

中央競技団体における競技力向上システムの更新に関する事例研究

— 競技者育成プログラム策定過程を中心に —

Case study on innovation of athletic performance improvement system of national sports federations

— athlete developing programs process —

体育学部体育学科

田原 陽介

TAHARA, Yosuke

Department of Physical Education

Faculty of Physical Education

キーワード：中央競技団体，競技力向上システム，イノベーション，事例研究

Abstract：The purpose of the present study is to clarify a systematic factor to urge the occurrence of the innovation in the athletic performance improvement system of the national sports federations. The investigation method was interviewed to two committee who had settled on the program.

The following two findings were obtained from the results of the analysis

- ① The method of discussing the committee concentration of power was adopted. The member's sharing knowledge and information was promoted, and there was a positive influence in the innovation of the system.
- ② Generation and the cancellation of the conflict occurred at the committee. Communications that it is informal were promoted, and there was a positive influence in the innovation of the system.

Keywords：national sports federations, athletic performance improvement system, innovation, case study

I. はじめに

文部科学省は、平成22年8月26日にスポーツ立国戦略を策定し公表した（文部科学省2010）。策定されたスポーツ立国戦略の中において、新たなスポーツ文化の確立を目指し、基本的な考え方とともに5つの重点戦略が示された。その中の「戦略2」では世界で競い合うトップアスリートの育成・強化を掲げ、今後の夏季・冬季オリンピック競技大会について過去最多（夏季37、冬季10）を超えるメダル数の獲得を目指すことが目標として掲げられた。

この目標を達成するための主な施策については、「ジュニア期からトップレベルに至る戦略的支援の強化」があげられている。国際競技力向上のためには、偶発的な競技力向上ではなく、戦略的な発掘・育成・

強化といった競技力向上システムを国として整備していることが必要不可欠であると言える。

現在の国際競技力向上施策の中心は中央競技団体であることを考えると、スポーツ立国戦略を受けて、今後は各中央競技団体の競技力向上システムを戦略的に見直すことが求められる。変化の激しい世界のトップスポーツ界において、その環境に対応し、各中央競技団体は自律的に競技力向上システムのイノベーションに取り組む事が今後さらに必要となってくるであろう。

さて、イノベーションの定義について経営学分野では、Drucker（1985）が「イノベーションとは、資源に対し、富の創造する新たな能力を付与するものである。資源を真の資源たらしめるものが、イノベーションである」としている。日本においてもイノベーショ

ン研究は盛んに行われており、様々な定義が存在している。その中で、イノベーションの定義には狭義と広義があるとするのは十川らである。狭義では「主として技術的な成果を指すもの」であり、広義には「狭義のイノベーションである新製品・新事業開発を豊かにするために、組織とそのマネジメント・プロセスを含む変革」としている（十川・榊原ら2006）。中央競技団体におけるイノベーションをどのように捉えていくかは課題であるが、本研究では、既存の競技力向上システムを見直し、新たな競技力向上システムを事業として採用した事をイノベーションとする。

中央競技団体の組織に関する研究は、赤間（2010）により、その戦略と組織特性について明らかにされたが、この領域の研究は端を発したばかりである。

さらに、競技力向上システムについてはもとより、普及活動も含めた事業の更新性やイノベーションについて着目した研究は今まで行われてこなかった。環境に適応し、新たな価値を創造することが求められる中央競技団体においては、組織およびそこに含まれる個人について、実際にイノベーションに寄与する一連のプロセスとその促進要因について解明される必要がある。

以上のような問題意識から、本研究は、中央競技団体における競技力向上システムについて、新規性の高いシステムへ更新した組織を調査対象とする。その対象事例が、なぜシステムの更新をすることができたのか、どのように組織として対応したのか、そのヒストリーを分析することを通して、中央競技団体の経営におけるイノベーションの発生を促す組織的要因を検討することを目的とする。

調査対象のイノベーション発生については、競技者育成プログラム策定過程に着目する。2001年に財団法人日本オリンピック協会が「JOC GOLD PLAN」を発表し、その中で各中央競技団体に一貫指導システムの構築を目標とする、競技者育成プログラムの策定を求めた。しかし、多くの競技団体が競技力向上システムの変更を行わなかったが、いくつかの競技団体はシステムを更新させたとの報告がある（田原・清水2007）。調査対象となるA協会は、競技者育成プログラムの中で従来の競技力向上システムから、「小学生のナショナルチームの創設」「一貫指導カリキュラムの策定」「小学生大会での新人発掘」「計画的な指導者養成」といった項目が採用され、競技力向上システムの更新がなされた。

Ⅱ. 研究の方法

1. 事例の選定

本研究は、中央競技団体における競技力向上システムの更新を促す組織的要因を検討するものであるが、前述の通り、あらたな試み（本研究では競技者育成プログラム）を見かけ上採用していたとしても、そのシステムが現場まで普及していくことは極めて難しい。従って、本研究では、新たな競技力向上システムとして競技者育成プログラムを策定し、その後現場で採用され実際の育成・強化の現場まで普及している中央競技団体を事例として選定した。

本研究で取り上げるのは、競技者育成プログラムに積極的に関わり、新たな競技力向上システムを策定したA協会である。まず、A協会は古くから世界で活躍している競技であるが、近年は国際競技力の低迷からオリンピックや世界選手権でメダル獲得ができずにいた。しかし、「JOC GOLD PLAN」が策定されたと同時に、平成10年「一貫指導システム構築のためのモデル事業」、平成13年以降の「競技者育成プログラム策定のためのモデル事業」に参画し、一貫指導システム構築を目指し、積極的な取り組みを行った。その結果、1997年以降の世界選手権やオリンピックにてメダルを獲得するなどの実績を挙げてきている。この策定された競技者育成プログラムは、トップはもとより小学校、中学校、高等学校での指導のスタンダードとなっており、その競技力向上システムは実際に運用がなされている。また、多くの他の中央競技団体がこのA協会のものを参考に競技力向上システムの見直しを行った先駆的な事例である。

2. 資料の収集

A協会の競技者育成プログラム策定過程を把握するため、策定に関係する資料の収集を行った。関係資料は①強化指導指針（平成15年、平成19年）②A協会広報誌（平成13年）③競技者育成プログラム策定のためのモデル事業報告書（平成14年）④指導者のためのスポーツジャーナル（平成16年3・4月号）である。

3. 面接調査

本研究では、面接調査をA協会の競技者育成プログラム策定委員会の委員長と委員の各1名を対象に、1回に約2時間の面接を各3回行った。面接内容は、競技者育成プログラムのモデル事業を受ける以前から競技者育成プログラムの策定終了まで、時間の経過に即

して委員長や委員がどのように策定に関わり、その時々での委員会内の様子はどうであったか自由に話してもらった。

Ⅲ. 結果及び考察

1. A協会における競技者育成プログラムの策定過程

A協会では、財団法人日本オリンピックより競技者育成プログラム策定事業のモデル事業団体に選定されたことに端を発し、平成13年3月の理事会での承認を受け、平成13年度よりモデル事業に取り組むことが決定した。このモデル事業は、平成13年5月にナショナルコーチの監督を退くことになっていたM氏が、理事会からの指名により競技者育成委員長に就任しこのモデル事業を主導することとなる。

M氏は、世界選手権でメダルを獲得するなど、競技者として世界大会で輝かしい成績を残し、その現役を退いた後、国際連盟会長を務めた経験のあるH氏からの依頼により、1988年よりナショナルコーチの監督に就任した。

日本のA競技は1950年代から70年代にかけ、世界選手権で毎回メダルを獲得するなど世界をリードする立場であった。しかし、1988年のソウルオリンピックにA競技が正式種目に採用が決まったことを契機に、各国がこぞって強化に励んだため相対的な競技力低迷の時期を迎えることとなる。1985年の世界選手権を最後に、その後の世界選手権において5大会連続でメダル獲得を逃すこととなる（表1）。

そうした国際競技力低迷の時期にナショナルチームの監督を務めたM氏は、「現在世界で活躍するには、

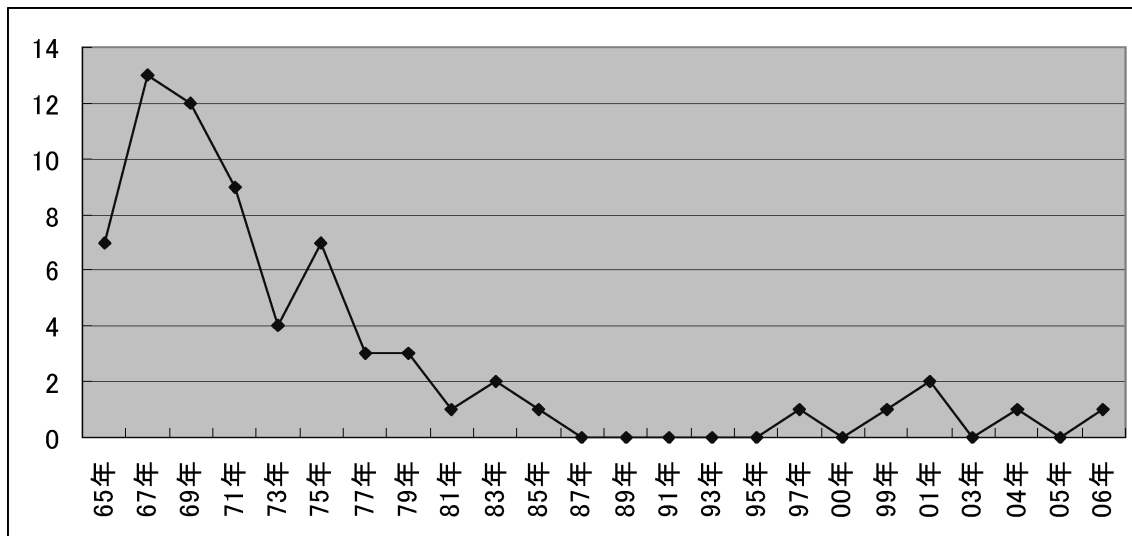
世界（大会）デビューから7年～10年必要な時代であり、若手に経験を積みせなくてはいけない」と考え、10代の選手を積極的にナショナルチームに招集するなどジュニア育成に力を入れた。

全日本選手権ベスト32でしかなかった10代の選手をナショナルチームへ抜擢したことについて、「協会内外からの批判はもちろんあった」という状況であったが、数多くの海外遠征で各国の育成情報を熟知していたM氏は、「日本が全盛であった時代は、世界選手権初出場初優勝ということもあったが、今はそういう時代ではなくなった」と現状を分析し、ジュニア期の選手に経験を積ませた。これが実を結び、若くしてナショナルチーム入りした選手達が活躍し、1997大会で12年振りにメダルを獲得するに至る。

しかし、長年に渡り国際大会での国際大会で順調な成績を残していたA協会は、指導者養成を計画的に行う仕組みを整備が進んでいなかった。その結果、「各指導者の指導理念や指導方針がそれぞれバラバラ」な状況となり、極めて少数の若手育成には、ナショナルチームの強化で上手くいっていたものの、他の多くのジュニア競技者の育成については「根本的な解決となっていかなかった」状況であった。しかし、ナショナルチームの監督時には抜本的な見直しを行うことはできず、そうした状況について「なんとかしなくてはならない」と課題を明確に認識したのは、2002年にM氏がナショナルチームの監督を辞めてからであった。

こうした課題認識と、ナショナルチーム監督時代のジュニア期の選手に対する指導経験から、モデル事業への参加を「育成・強化を見直すいいチャンス」と感じていた。2002年12月にM氏は、強化・普及・医科学・

表1 A競技世界選手権における日本のメダル獲得記録一覧



指導者育成委員会や、小・中・高校・大学・実業団など、A協会内外の各分野から代表者を選出し、19名の委員からなる「競技者育成プログラム策定委員会」を発足させる。その委員会の第1回会議が2003年1月に開催される。表2は、第1回会議の内容である（平成13年度競技者育成プログラム策定のためのモデル事業報告書より抜粋したものに口述を加筆した）。

M氏は、第1回会議の中で、モデル事業にかかる経緯を説明し、「競技者育成」「全ての年代を通じて一貫した指導を実施」「新人発掘システム」「指導者育成」という4つの重点項目を打ち出した。

この4つの重点項目を打ち出した背景についてM氏は資料1のように述べている。

しかし、この重点項目に対して、委員から課題が噴出する。特に、指導現場でコーチをしている委員からの課題が多く、表2で示された意見の大半は、小・中・高校・大学・実業団の関係者からだされた意見である。

こうした意見がなされる背景には、各世代での全国大会やリーグ戦などへ影響があると考えたためである。このことについて、H氏は資料2のように語っている。

2003年の1月から3月まで計3回の全体会議が行われるが、統一的な方向で会議は進むことなく混沌とする。

しかし、2004年3月の理事会で、具体的な重点項目を出すことを求められていた氏は、統一的な方向に向かっていないことを踏まえつつ、「やや見切り発車的」にM氏が第1回会議で提出した重点項目をほぼそのまま理事会に提出、可決された。

この理事会での決定が、競技者育成プログラム策定を好転させることとなる。組織として統一されていなかった議論の方向性も、理事会での承認をきっかけに収束し始める。それは、各分野を代表した立場の委員がそれぞれの立場で意見するのではなく、自らが主体となって新たな育成・強化をそれぞれの指導現場で行うことにより、当事者意識が生まれたことが関係する。（資料3）

このような会議が1～2ヶ月に一回のペースで進むが、すぐに育成・強化システムについて意見が統一されたわけではなかった。会議の度に、各分野から課題が挙げられ議論が交わされる状況であり、委員の全員を「納得させることはなかなかできなかった」と

表2 競技者育成プログラム検討委員会第1回会議内容

日 時	平成14年1月
参加者	競技者育成プログラム検討委員会
議 題	<ol style="list-style-type: none"> 1. 競技者育成プログラム策定事業についての経過説明 2. 予算 3. 競技者育成プログラムにおける4つの重点項目 <ul style="list-style-type: none"> 「競技者育成」 <ul style="list-style-type: none"> ・小学生ナショナルチームの創設 ・各年代のナショナルチーム優先のスケジューリング 「一貫指導のカリキュラムの策定」 <ul style="list-style-type: none"> ・サッカー協会の一貫指導カリキュラムをモデルに、指導指針や世界の最新情報を全国の指導者・選手に対して与えられるものとする。 「新人発掘システム」 <ul style="list-style-type: none"> ・既存の大会に対し、ナショナルチームスタッフの視察を行う 「指導者養成」 <ul style="list-style-type: none"> ・ナショナルチーム、上級、中級、初級指導者に対する講習会の実施 ・JOCの在外研究制度を活用
今後の課題 (会議でだされた意見)	<p>「中国で行われているような合宿制での強化は不可能である」</p> <p>「小学生の選手は親の負担が大きく、協会の支援が必要」</p> <p>「プログラムをつくっても、我々の試合を分析できない。ビデオ分析の方法などが必要」</p> <p>「100人いれば100通りの指導システムがあるのに、各指導者独自の指導方法をどうやって共有していくのか」</p> <p>「小学生ナショナルチームは、早期に勝負を重んじることにならないのか」</p> <p>「指導者を協会に呼んで講習するのは、ほとんどがボランティアである日本の仕組みとマッチしない」</p> <p>「一貫指導のカリキュラムはその都度更新されないと、有意義なものにならない」</p> <p>「技術にかたよるのではなく、栄養やメンタルな部分もいれなくてはならないのではないか」</p>

資料1 A協会 競技者育成プログラム策定委員長 M氏の口述

A協会は約20年前から小学生の全国大会をやっているんだよ。これは、他の国から比べてもレベルはかなり高いんじゃないかな。でもね20年やってきて、小学生の優勝者がオリンピックでたつというケースはたった一人なんだよね。これは、いろいろ考えられるけど、小学生段階で勝つことが優先されちゃっているっていうのがあるんだよ。そりゃ指導者は勝たせたいよね。もう一つは、すごい素質を持った選手がいてもね、それを伸ばすシステムが協会になかったよね。そのままその子がいい指導者にめぐり合えばいいけど、それは偶然によるものが大きい。この優秀選手を育てるシステムがないっていうのは、卓球協会が致命的だと思うんだよ。いろんなジュニアの大会とかいって、指導者とかに話すけど、みんなそう思っていた。だから、「どうにかしなくちゃいけない」っていうのは、卓球関係者もこの点についてはかなり共通の課題として抱えていた状況なんだよ。

だから、そういう課題を解決するために、こういう（重点）項目を出したんだよ。

資料2 A協会 競技者育成プログラム策定委員 H氏の口述

小学生には小学生の全国大会が、中学・高校・大学にもそれぞれ全国大会やリーグ戦、実業団においても同様に今まで自分たちがやってきた形があるのですよ。今まで、これらの世代で縦のつながりがなく、それぞれがバラバラでやっていて、コミュニケーションを取る場もなかった。そういう状況でMが、小学生のナショナルチームや一貫指導で各年代ごとのナショナルチームを育成していきましようって話になって、それぞれが黙っていなかった。だって極端な話、インターハイ優勝がかかっていたり、実業団での結果が問われるようなコーチがいるチームでは、主力選手が抜けるのはいたいんだよ。でも、Mの案通りになると、それは「ごめんなさい」の一言で海外の試合にでたり、合宿を入れたりして試合に出場できなくなるんだよ。それは、彼らにとっては死活問題の場合もあるよね。

資料3 A協会 競技者育成プログラム策定委員長 M氏の口述

理事会でやや強引に案をだし承認されたことに、次の年からはかなり状況が変わってきたね。今まで、「そうはいつでも現場じゃない」と思っていた人たちも、実際に動くことに決まったからね。最初は、無理という人もいたかもしれないけど、会議の度に「やるしかないんだ」「トライ、トライ、トライだよ」と何度もいってきた。そうしている中で、今まで客観的に意見していた人たちも、だんだん変わってきたよね。自分たちが実際やらなくては事業が失敗する、日本の卓球がだめになると思っていたと思うし、私もそういう風に言っていたから。この頃から、会議の出席率もすごく高くなってきてほとんど全員集まっていた。しかも、段々会議の前後で話し合ったり、それぞれが勉強しだしたから会議は本当に議論って感じだったよ。

いう。しかし、これはM氏の意図したところでもあった。こうした議論のやりとりが、今まで相互交流が希薄であった各分野の委員間を越えた委員の協力体制が構築されることとなる。M氏は、会議において、各専門分野に構想を任せるのではなく、「時間はかかるが、委員全員で一つのことを考える」ことを意識し、議論を行い決定していくというスタイルが、委員の専門外に関する知識の習得への活力を生み、委員同士のインフォーマルなコミュニケーションが活性化することとなった。そのことが、知識の共有や相互理解を生み、全ての委員の「納得」を取り付けることに成功し、重点項目の採用で意見が統一する。

その後、強化・育成システム更新の4つの重点項目を柱とする「強化指導指針」が平成15年3月に理事会で承認され、公示に至った。(表3)

2. 考察

本研究は、中央競技団体の事業についてのイノベーションについて、その一連のプロセスと促進要因について解明がなされていないとの問題意識から、中央競

技団体の競技力向上システムを例にとり、その更新が行われたプロセスを明らかにすることにより、イノベーションを促す組織的要因を検討する事を目的とした。しかしながら、新たな競技力向上システムを採用するにあたり、委員はその必要性は理解しているものの、本質的にこのシステムを採用する事に対しては多くの課題が現れていた。以下では、事例の策定過程を分析し、競技力向上システムのイノベーションを促す組織的要因について検討する。本研究の結果から、大きく以下の2点について指摘したい。

① 委員会における集権的な議論方法

まず、イノベーションの発生を促す要因として考えられるのは、A協会の競技者育成プログラム策定委員会において、集権的な議論の方法を採用したことにある。調査対象のA協会が発足した「競技者育成プログラム策定委員会」では、育成委員や強化委員といったメンバーと、小学校から大学、実業団までの各分野の代表者によって組織されていた。競技者育成プログラムの策定方法として、例えば小学生の育成については

表3 策定終了時の育成・強化システム重点項目の概要

競技者育成	<ul style="list-style-type: none"> ・小学生のナショナルチームの創設。 ・各年代のナショナルチーム合宿を前後の年代を含め実施。 ・海外拠点でのジュニア選手の育成
一貫指導のカリキュラム策定	<ul style="list-style-type: none"> ・発育発達に即した練習方法や、体力トレーニング、栄養、心理的サポート指導を統一化させるために冊子を発行。ITやビデオなどを使用し、情報の共有化を図る。
新人発掘システム	<ul style="list-style-type: none"> ・小学生の全日本選手権、8歳以下の部を実施。 ・小学生全日本選手権上位選手と指導者に対して研修合宿の実施
指導者養成	<ul style="list-style-type: none"> ・公認スポーツ指導者（コーチ）制度の活用。 ・有資格者への継続研修、再教育の実施。

普及委員会が策定し、トップチームの強化については強化委員会が策定するといった分権化の方法もあったが、あえて全員で全ての分野について議論する集権的な方法を選択した。そのため、委員会では、今まで聞くことのできなかつた各年代の強化・育成の現状や課題、また各委員が育成・強化について違う意見を持っていることも共有できた。「なぜ一貫指導システムを導入しなくてはならないのか」「なぜ今指導の方法を変えなくてはいけないのか」等の競技力向上システムの本質的なテーマを全員で議論することが、各委員への知識や情報の共有へ向かわせ、システムの更新へ肯定的な影響を与えたといえる。

② コンフリクト発生と解消

そして、第2点目として挙げられるのが、委員会内でコンフリクトが発生し、それが解消されたことにある。委員会を立ち上げて間もない時期の会議は、委員長のM氏が新規性の高い競技力向上システムを提案したこと、さらには、各分野を代表する委員から次々に情報が組織内に流れ込んだことにより、委員会は混沌状態となった。この混沌状態において、委員相互が各自の主張をしあうため、コンフリクト（価値葛藤）を生み出すこととなった。しかし、このコンフリクトが発生することにより、今まで相互交流が希薄であった各分野の委員間を超えた協力体制の構築へと繋がっていった。委員同士が議論することにより、専門外分野に関する知識の習得を生んだ。さらに、委員同士のインフォーマルなコミュニケーションが活性化することにより、継続的な相互作用が繰り返された。全体会議の前後にインフォーマルなコミュニケーションを取り、委員同士の徹底的な議論によってコンフリクト解消へ向かった。この一連のコンフリクト発生・解消のプロセスがイノベーションに対してプラスの効果をもたらしたと考えられる。

IV. 結びにかえて

調査事例の一連の策定過程ならびに考察の結果、本研究では、競技力向上システムの更新の場合、①委員会における集権的な議論方法、②コンフリクトの発生と解消が、影響をあたえる事を明らかにした。今まで体育・スポーツ経営学分野においては、学校体育や地域スポーツの領域では、イノベーションを促す組織的要因の検討がされてきた（例えば清水2001）。しかし、競技団体のイノベーションについてはほとんど解明がされてこなかった。

本研究は体育・スポーツ組織の一般化を志向するものではない。中央競技団体におけるスポーツ組織の行動をその個別性に着目し、実践に即し、実践を説明する小範囲理論の構築を志向した探索的研究として位置づけられる。今後、行為者達はなぜそのような行為をなしたのかといった意味・意図・信念を、ケースからさらに探ることが求められるであろう。

また、本研究で対象事例となったA協会は、競技力向上システムの更新後、このシステムを実際に各指導現場へと普及させている。中央競技団体の方針と実際の指導現場の乖離が日常的に起こりうる状況下において、このイノベーションの普及は非常に稀なケースである。今後追跡調査を行い、その普及のメカニズムについても明らかにする必要がある。

最後に、A協会は日本オリンピック協会のモデル事業に参加することがきっかけとなり、競技力向上システムの更新を行う、外生的変革が見られたケースであった。変化の早い世界のトップスポーツ界において、各現場の指導者レベルではそれに対応した取り組みはみられるが、中央競技団体の競技力向上システムの自生的変革を起こすケースはあまり見られない。今後、そのようなケースを発掘し、その発生を促す要因を解明することが課題であるといえる。

引用文献

- 1) 赤間広周 (2010), 中央競技団体の戦略と組織, 経済学研究, 59 (2), pp. 49-56
- 2) Drucker, Peter F (1985) Innovation and Entrepreneurship
- 3) 文部科学省 (2010), スポーツ立国戦略
- 4) 清水紀宏 (2001), 外生的変革に対する学校体育経営組織の対応過程, 体育学研究, 46, pp. 163-178
- 5) 田原陽介・清水紀宏 (2007), 中央競技団体における競技者育成プログラムの策定過程に関する研究, 日本体育・スポーツ経営学会第30回大会号, pp. 47-48
- 6) 十川廣國・榊原研吾・高橋美紀・今口忠政・園田智昭 (2006), イノベーションと事業の再構築, 慶応義塾大学出版会