

研究資料

メダルポテンシャルスポーツの増加に向けた取り組みの変遷  
—次世代ターゲットスポーツの育成支援を事例に—  
Changes in measures to increase sports with medal potential:  
A case study of a targeted sports project

山下修平<sup>1)</sup>  
Shuhei Yamashita<sup>1)</sup>

**Abstract :** With the decision to host the 2020 Olympics in Tokyo, several projects were launched as measures to achieve fifth place in the ranking of the number of gold medals won in this competition. As part of these measures, a targeted sports project was implemented to increase the number of sports in which medals can be won by implementing the PDCA cycle and building a new system to develop athletes' performance.

The historical development of this project is reviewed in this paper, and its prospects are also discussed. This project was designed using a structure that aims to increase the number of athletes with the potential to win medals as well as develop medal-winning sports. A further goal was to create a new performance enhancement system through activities that build a PDCA cycle for the target sports that were selected through evidence-based analysis.

A review of this project shows that it was implemented in conjunction with a variety of policies and measures. In the future, the results of this project should also be taken into account for evaluation and verification.

Although we have been aiming to build a new system using the PDCA cycle, it is also necessary to consider a system that can be adapted to the environment of high-performance sports while considering the limitations of the PDCA cycle.

Key words : Medal potential sport, PDCA cycle, sport policy

キーワード : メダルポテンシャルスポーツ, PDCAサイクル, スポーツ政策

---

<sup>1)</sup>日本スポーツ振興センター

<sup>1)</sup>Japan Sport Council

E-mail : shuhei.yamashita@jpnsport.go.jp

受付日 : 2021 年 11 月 9 日

受理日 : 2022 年 1 月 5 日

## I. はじめに

2013年9月8日、アルゼンチンのブエノスアイレスで開催された第125回国際オリンピック委員会（IOC）総会において、東京が2020年に開催される第32回オリンピック競技大会及び第16回パラリンピック競技大会（東京大会）の開催都市に決定した<sup>4)</sup>。これを受けて、翌年の2014年度から、東京大会での金メダル獲得ランキング5位以上を目指した「2020ターゲットエイジ育成・強化プロジェクト」が開始された。この事業は、東京大会で活躍が期待される年代の競技者に対する特別育成・強化を行うものである<sup>12)</sup>。これを皮切りに東京大会に向けた施策、事業が本格的に動き出した。

日本スポーツ振興センター（JSC）スポーツ振興基金助成や日本オリンピック委員会（JOC）補助金など様々な方で実施されていた中央競技団体（NF）向け選手強化事業は、2015年度からJSCへ一元化し、競技力向上事業として再構築された<sup>13)</sup>。競技力向上事業では、国の方針として示される「競技力向上事業の実施に関する基本方針<sup>41),42),43),44),45),46)</sup>」に基づいて、NFにおけるアスリートの育成・強化に関するPDCAサイクルを強化するための事業評価とその評価に基づく選手強化費の配分が行われている<sup>16),47)</sup>。

我が国における東京大会に向けてのエリートスポーツ政策のあり方をめぐる議論は、自国開催のロンドンオリンピック・パラリンピックに向けてイギリスが行った、NFの取組をモニタリングし、その成果を評価する「ミッション2012」が参考軸となっていると指摘されている<sup>8)</sup>。また、2010年にバンクーバー大会を成功させたカナダにおいても、「Own the Podium 2010」というメダル獲得の可能性についての分析による数値目標を含む強化計画<sup>1)</sup>に基づき、自国開催される大会において、より多くのメダルを獲得することに向けた準備が進められた。東京大会に向けて日本が取り組んだ、計画を実行するだけでなく、多くのNFがより質の高い評価と改善を実施できるようにすることを通じてPDCAサイクルを強化しようとする選手

強化は、イギリスやカナダの取組に近い考え方に基づくものであると言える。

一方で、イギリスではメダル獲得が期待できる競技に重点的に資金配分する「妥協なき」アプローチが取られた<sup>7)</sup>のに対し、日本は重点的な配分だけに留まらない考え方に基づく「基盤的強化」と「戦略的強化」というアプローチが取られた。主要国際競技大会に向けた日常的・継続的に行う支援である「基盤的強化」<sup>41)</sup>に対して、「戦略的強化」は、東京大会等でメダル獲得の可能性のあるアスリートや競技に対し、戦略的かつ効果的な発掘・育成・強化システムの構築を図る取組である<sup>18)</sup>。基盤的強化は全てのNFを対象に実施されるものの、戦略的強化は選定されたアスリートや競技を対象に実施される。

「戦略的強化」の背景には、メダルを獲得できる競技を新たに生み出そうとする意図がある。2016年10月に発表された競技力強化のための今後の支援方針（鈴木プラン）<sup>47)</sup>、2017年4月に策定されたスポーツ基本計画（第2期）<sup>16)</sup>において、日本はメダルの獲得が安定して期待できる競技が固定的かつ少数であることが指摘されている。その指摘を受けて、戦略的に選定した競技を対象にした取組を行うことで、メダルを獲得できる競技数を増やし、政策目標を達成する上で必要となるメダル獲得数の増加を実現するための施策が示されている<sup>16)</sup>。

また、鈴木プランにおいては、「NFによる競技力強化のプロセスを支える優れた仕組みを後世に伝えること」が東京大会に向けた取組のレガシーであると明示し、第2期スポーツ基本計画においては、さらに具体的に「NFの強化戦略におけるPDCAサイクルの各段階で多面的に支援する」ことが示された。これは、イギリスのスポーツ政策が変革する際のコンセプトとなった「スポーツの近代化」<sup>50)</sup>に近い考え方であり、新たなシステムを構築しようとすることに繋がるものである。

このように、東京大会開催が決定した後の国際競技力向上施策では、戦略的な取組を推進することで、PDCAサイクルが回り、新たなシステムが

構築され、メダルを獲得できる競技数を増やすという成果目標が設定された。なお、本稿では、NFが選手強化に関してエビデンスに基づき適切に計画を立案し、その実施についての評価、改善を行える状況にあることを新たなシステムが構築されたとする。

## II. 研究の目的

本稿では、東京大会に向けて選手強化に関する新たなシステムを構築し、メダルを獲得できる競技数を増やすことを目指した施策に着目し、その変遷を概観するとともに、それらの取組の今後の展望についても検討することを目的とする。

## III. 研究の方法

本稿は、東京大会の開催が決定した2013年から2021年までを研究の対象期間とした。また、本稿で取り扱う事業は、競技力向上事業において特定の競技やアスリートに実施される施策である戦略的強化のうち、新たにメダルを獲得できる可能性のある競技を選定して実施されている「次世代ターゲットスポーツの育成支援（旧ジュニア・ターゲットスポーツの育成・強化）」とした。

主資料は、文部科学省及びスポーツ庁、JSCにおいてスポーツ政策に基づき実施された競技力向上事業の関連資料（事業計画書、実施報告書等）及びそれらを補足する競技力向上に関する諸施策を扱った国内外の文献や資料を用いた。

## IV. 次世代ターゲットスポーツの育成強化施策の変遷

1. 東京大会開催決定と「ジュニア・ターゲットスポーツの育成・強化」の立ち上げ（2014年）  
東京大会の開催が決定した後、当時のスポーツ政策であるスポーツ基本計画<sup>15)</sup>で示された政策目標（過去最多を超えるメダル数の獲得、過去最多を超える入賞者数の実現、金メダル獲得ランキング5位以上）を確実に達成することを目指して、国際競技力向上のための施策の一つとして示されていた、ジュニア期からトップレベルに至る体系

的かつ戦略的な支援に関する事業が加速的に推進されていく。

そのような状況の中で、東京大会でのメダル獲得に向けた事業として「2020ターゲットエイジ育成・強化プロジェクト」が2014年度より実施された。この事業は、①東京大会で活躍が期待される年代の競技者に対する十分なトレーニングの実施、②将来メダル獲得の可能性のある競技の育成・強化、③タレント発掘・育成コンソーシアムの体制整備という3つの取組で構成された。

そのなかで、将来メダル獲得の可能性のある競技の育成・強化を行うための取組として、日本人が本来得意とする分野の競技で将来メダル獲得の可能性のある競技に対してスポーツ医・科学・情報による集中的な育成・強化が行われたのが「ジュニア・ターゲットスポーツの育成・強化」である<sup>12)</sup>。

将来メダル獲得の可能性のある競技を事業の対象（ターゲットスポーツ）にするために、エビデンスに基づく客観的な分析を行った上でターゲットスポーツの選定が行われた。その結果、6競技が選定され、事業が開始された<sup>19),20),29)</sup>。

2014年度は、ターゲットスポーツとして選定された競技が、それぞれ「戦略プラン」を作成し、そのプランに基づくスポーツ情報・医・科学を活用した集中的な育成・強化を行い、その活動のモニタリングが実施された<sup>19),20)</sup>。

2. 戦略的強化の一環としての「次世代ターゲットスポーツの育成支援」（2015年から2017年）  
「ジュニア・ターゲットスポーツの育成・強化」は、選手強化費がJSCに一元化され、競技力向上事業が開始された2015年度からは、戦略的強化の一事業として位置づけられ、育成・強化事業をJSCから競技団体に委託する事業形態が開始された。それに伴い、委託事業における不適切な経理処理の防止策として、全委託先について経理処理状況等の実地調査が実施されている<sup>21),22)</sup>。この年度にも、客観的なエビデンスに基づく分析を用いて、3競技を新たなターゲットスポーツとし

て選定した。

2016年度には、事業名称が「次世代ターゲットスポーツの育成・強化」へと変更された。この年からは、PDCA サイクルを促進するために、NFが実施した委託事業に対する検証・評価を行う会議が行われている<sup>23)</sup>。また、2016年度にも新たなターゲットスポーツを追加で選定している。この選定では、新たに対象となる2競技が追加されるとともに、既に男子種目が対象であった競泳・自由形が女子種目にも対象が広がり、合計11競技となった。

2017年度からは「次世代ターゲットスポーツの育成支援（次世代事業）」と名称が再び変更された。この年に策定されたスポーツ基本計画（第2期）<sup>25)</sup>には、将来メダルの獲得可能性のある競技や有望アスリートをターゲットに対して、スポーツ医・科学、情報等の活用や海外派遣などへの「支援」を実施することが記載された。ターゲットスポーツへの委託事業を通じて、国やJSCがNFを支援するという枠組みで戦略的強化が整理されていった。

メダルを獲得できる競技数を増やすことを目指した事業である次世代事業には、事業独自の目標として「メダルポテンシャルスポーツの最大化」というビジョンと、「メダルポテンシャルアスリート（MPA）数の最大化」と「新たな育成・強化システムの確立」というミッションが設定されている<sup>29)</sup>。

経営学者のドラッカーは、ミッションは「活動の目的、組織の存在理由」、ビジョンは「実現を望む未来の姿」と定義している<sup>3)</sup>。この定義によると、次世代事業は、「MPA数の最大化」と「新たな育成・強化システムの確立」に向けて活動することが存在理由であり、「メダルポテンシャルスポーツが最大化する」という未来の姿を望んでいると整理できる。

「MPA数の最大化」が事業のミッションに設定されている背景には、2012年度の文部科学省事業評価書の事前評価<sup>14)</sup>において、諸外国と比べると日本のMPAの数・メダル獲得成功率が共に

低いことが指摘されたことがある。同様の指摘は、鈴木プラン<sup>47)</sup>でもなされており、諸外国に比べて少ないMPAを安定的に確保することを事業の実施により目指してきたことは、政策立案の過程で行われた分析結果と整合するものである。

また、「新たな育成・強化システムの確立」がミッションに設定されていることは、東京大会の開催国に創出されるにふさわしい最重要のレガシーであると鈴木プラン<sup>47)</sup>において言及されている「NFによる競技力強化のプロセスを支える優れた仕組みを後世に伝えること」という点と整合するものである。

### 3. 東京大会以降を見据えた目標大会の移行(2018年から2021年)

競技力向上事業の実施に関する基本方針において、2016年度は東京大会での成果創出に重点を置いた活動を実施する<sup>45)</sup>とされていたが、2017年度は2020年に加え、2018年、2022年の冬季大会、2024年の夏季大会も、事業での取組のゴールと位置付ける大会として示される<sup>41),42),43),44)</sup>。

2017年度に次世代事業の対象として追加された競技は2024年に開催されるパリ大会をゴールと位置付けられた。その一方で、2017年度以前に対象とされていた東京大会をゴールと位置付けて事業を実施してきた11競技については、2018年度で委託事業は終了した。この対象となる競技の切り替えの時期は、鈴木プラン<sup>47)</sup>で示された、人的・物的資源の戦略的支援に関する期分けが「活躍基盤確立期」から「ラストスパート期」へと切り替わる時期と一致する。

東京大会に向けて「ラストスパート期」となり支援を柔軟かつ大胆に重点化する一方で、次世代事業での目標設定をパリ大会及びミラノ大会向けに移行している。このことにより、NFは東京大会に向けた取組だけでなく、その先の大会を見据えた中長期的な取組を実施することができるようになった。

2019年度には2度にわたり事業対象競技の選定が行われ、2回目の選定の際に冬季競技が初め

て事業の対象として選定された（表1）。これにより、2019年度以降の次世代事業では、パリ大会及びミラノ大会に向けた事業として位置づくこととなった。

#### 4. 対象競技の拡がり

東京大会での成果創出を目指すターゲットスポーツは、エビデンスに基づく分析によって選定された6競技で事業が開始した。選定のための分

析は、ターゲットスポーツの絞込みのための客観的指標や根拠に基づく「定量分析」と、ターゲットとして特定されたNFへのヒアリングによる「定性分析」が実施された<sup>20)</sup>。定量分析では、世界選手権で上位に位置する選手数及び世界ジュニア選手権で上位に位置する選手数を得点化し、競技間での比較が行われた<sup>31)</sup>。また、ターゲットスポーツの選定にあたっては、2大会連続でメダルを獲得していないという制限が開始当初からかけ

表1：対象競技の開始年度

	東京大会	パリ大会	ミラノ大会
2014年度	【オリンピック競技】卓球（男子）、テニス（男女）、競歩（男女）、競泳自由形（男子）、トライアスロン（女子）、ライフル射撃（男女）		
2015年度	【オリンピック競技】トランポリン（男子）、バドミントン（男子）、自転車・トラック（女子）		
2016年度	【オリンピック競技】競泳自由形（女子）、新体操団体（女子） 【パラリンピック競技】車いすテニス（女子）		
2017年度		【オリンピック競技】ラグビー7人制（女子）、空手（男女） 【パラリンピック競技】5人制サッカー（男子）	
2018年度			
2019年度	東京2020大会向け事業は2018年度で終了	【オリンピック競技】新体操（女子）、卓球（男子）、フェンシング（女子フルーレ・エペ）、バドミントン（男子）、テコンドー（男子58kg級、女子49kg級）、陸上競技4×400mリレー（男子）、トランポリン（女子）、自転車・BMXフリースタイル（男女） 【パラリンピック競技】パラトライアスロン（男子肢体不自由・男子視覚障害）、車いすテニス（男女）、パラ水泳（5種目（男女）・SB種目（女子））、パラ・パワーリフティング（男女）	【オリンピック競技】スキー・フリースタイル/スキークロス（男女）、スキー・スノーボード/スノーボードクロス（男女）、スケルトン（男女）

「次世代ターゲットスポーツの育成支援」ターゲットスポーツの新規選定について（日本スポーツ振興センター、2019）より作表

られている。事業ミッションである「メダル獲得の可能性のある競技を増やす」ためのターゲットスポーツの選択を行うためであると考えられる。

その後、2015年、2016年と同様に分析に基づく選定を行い、2015年に9競技、2016年に11競技までターゲットスポーツは増加した。

2020年以降のオリンピック・パラリンピックを目標とする取組は、2017年度に3競技で開始され、2018年度に実施された選定で10競技へ、2019年度の選定で17競技へと拡充された。その後、空手がパリ大会の実施競技から除外されたため、最終的に16競技で事業が実施されている（表1）。

2018年度に行われた選定からは、応募があった競技の中から、主要国際大会での結果から今後のメダル獲得の可能性のある国際競技力を有しているのかを確認する書面での1次審査、事業計画などについてのヒアリングによる2次審査を行い、ターゲットスポーツが選定された<sup>28)</sup>。このように、分析に基づきターゲットスポーツを選定する形式から、公募型での審査を実施しターゲットスポーツを選定する形式へと選定の方法も変化してきている。

公募型への移行にあたっては、「鈴木プランに則りより幅広い競技に対象を広げるため」との記載がJSCの成果報告書<sup>24)</sup>にあるように、鈴木プランに示された東京大会に向けた活躍基盤確立期には「全競技パフォーマンスの最大化」の考えのもと支援を行うという施策の方向性が色濃く反映されていると考えられる。また、公募型への移行に際して、応募する種別・種目、ターゲットアスリート候補の選出根拠をNFから提示する企画提案方式が採用された<sup>24)</sup>。

ジュニア・ターゲットスポーツの育成・強化は東京大会に向けて夏季オリンピック競技を対象として事業が開始したが、その後、夏季パラリンピック競技、冬季オリンピック競技へとその対象を拡充してきている。しかしながら、冬季パラリンピック競技を未だ対象としていない。

## 5. 業務実績報告書に記載された事業成果の変化

JSCが事業年度ごとに発表する、業務の実績及び当該実績について自ら行った評価の結果に関する報告書（業務実績報告書）の記載から、JSCが次世代事業の実施主体者として自己評価している事業成果について確認する。

ジュニア・ターゲットスポーツの育成・強化が開始された2014年度から2016年度までは、ターゲットスポーツの選定や資源の活用事例など、事業内で実施した取組の内容について記載されている。一方で、2017年度からは、対象競技における世界選手権の競技結果、世界ランキングについて記載されるという変化が起こる（表2）。

このことから、PDCAサイクルを回す取組を実施した場合、MPAの数やメダル獲得競技が増えるというような競技結果での成果が顕在化するまでには3年程度の時間経過が必要になると考えられる。つまり、事業の成果については、競技結果を用いて単年度のみでの評価を行うだけでなく、4年周期など一定の期間において、どのような成果が創出されたのかを確認することも同時に行うことが重要であると言える。

## V. 次世代ターゲットスポーツの育成支援における成果創出とその評価に向けて

### 1. ロジックモデルでの仮説の整理

我が国の行政活動においては、経済社会構造が急速に変化する中、限られた資源を有効に活用し、国民により信頼される行政を展開することを目指すために、EBPM（Evidence-based Policy Making、エビデンスに基づく政策立案）が求められている<sup>39)</sup>。

EBPMの前提として、投入される資源（インプット）、実施される活動（アウトプット）、その結果生じる成果（アウトカム）の論理的関係（ロジックモデル）を明らかにすることが重要<sup>40)</sup>であるとされる。ロジックモデルは、目標に対する達成度評価やパフォーマンス評価のツールとして機能すること、経営システムの確認の道具として機能することが報告されている<sup>8)</sup>。また、ロジックモ

表 2：JSC 業務実績報告書(自己評価)における次世代ターゲットスポーツの育成支援に関する業務実績の変遷

年度	記載内容
2014 年度 <sup>19)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来メダルを獲得する可能性のある競技を対象に、「戦略プラン」に基づくスポーツ情報・医・科学を活用した集中的な育成・強化とモニタリングを実施。</li> <li>● 客観的なエビデンスに基づく分析を行い、ターゲットスポーツ 6 競技を選定。</li> <li>● カナダ「Own The Podium 2010」初代 CEO をハイパフォーマンス・アドバイザーに配置し、「事業推進ガイドライン」及び「育成・強化戦略プラン作成ハンドブック」を作成。</li> </ul>
2015 年度 <sup>21)</sup>	<p>2014 年度の記載内容に以下が追加される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● NF を対象とした「ジュニア・ターゲットスポーツ戦略会議」にて講演を実施。</li> <li>● 委託した育成・強化事業に対する検証・評価、改善に関する会議を実施。</li> <li>● 委託事業における不適切な経理処理の再発防止策として、全委託先について経理処理状況等の実地調査を複数回実施。</li> </ul>
2016 年度 <sup>23)</sup>	2014 年度、2015 年度の内容と同様の記載
2017 年度 <sup>25)</sup>	<p>2016 年度までの記載に加え、以下が新たに記載される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 競歩において世界選手権 2 位、3 位、車いすテニスで世界ランキング 1 位、新体操団体総合 3 位（史上初メダル獲得）の成績を収めた。また、自転車及びライフル射撃にて MPA を輩出した。</li> </ul>
2018 年度 <sup>27)</sup>	<p>2017 年度までの記載に加え、以下が新たに記載される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 支援を行ったテニス選手が全米オープン、全豪オープンで優勝（日本人初）、自己最高の世界ランキング 1 位を獲得。</li> <li>● 競歩では、同事業におけるこれまでの取組により選手層が強化され、世界競歩チーム選手権にて男子 50km 種目で 1 位から 3 位までを独占。</li> </ul>
2019 年度 <sup>30)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5 競技で事業を通じて MPA を輩出した。また、支援対象となっている競技から 60 の MPA を輩出した。</li> <li>● 陸上競技・競歩、自転車・トラックにおいて日本人初となる世界選手権での金メダルを獲得した。また、競泳・自由形において日本人初となる世界選手権でのメダルを獲得した。</li> <li>● 支援の対象者である選手がトランポリン世界選手権で日本人初となる金メダルを獲得した。</li> </ul>
2020 年度 <sup>32)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代ターゲットスポーツの育成支援において、コロナ禍による社会的な活動制限下においても、オンライン会議によって各団体の好事例の情報を還元させるなどの工夫を行い、昨年度と同水準の活動量を維持させた。</li> <li>● 車いすテニスにおいては、事業対象選手が世界ランキング 6 位となり MPA に到達するなどの成果が見られた。日本人初となる四大大会決勝で日本人同士が対戦した。</li> </ul>

デルを策定することで、プログラムがどのように進展するかを図式化し、視覚的な説明に基づいて分析が可能となる<sup>33)</sup>。国際協力機構（JICA）の政府開発援助（ODA）に関するプロジェクトの評価においては、ロジックモデルを理論的背景にしたロジカル・フレームワークを用いて原因と結果の因果関係の仮説が整理されている。ロジカル・フレームワークは、プロジェクトの要約表であり、活動、アウトプット、アウトカム、インパクトといったプロジェクトの構成要素とそれらの因果関

係を表したものである<sup>10)</sup>。JICA は JSC と同様に独立行政法人であり、国費による事業を実施している点で、次世代事業の構造を考える上で親和性の高い組織である。

そこで、本稿での検証の対象である次世代事業についてのロジカル・フレームワークを作成し、事業の論理的関係についての仮説を整理する。

ロジカル・フレームワークを用いて次世代事業を整理すると、エビデンスに基づく分析により選定した競技を対象に、PDCA サイクルを構築する

ための活動を行うことでMPAの数、メダル獲得競技を増やすことができ、政策に示されたメダル獲得数の目標を達成するとともに、東京2020のレガシーとして競技力強化のプロセスを支える仕組みを残すことができるだろうという仮説で設計されていることが分かる(表3)。

## 2. 事業評価の必要性

評価とは、プログラムや政策の改善に寄与するための手段として、明示的または黙示的な基準と比較しながらプログラムや政策の実施あるいはアウトカムを体系的に査定することであるとワイス<sup>49)</sup>が定義している。このように、評価は事業やプログラムの改善を行うためには必要であると言える。次世代事業において、各NFにおけるPDCAサイクルの構築を目指した取組が進められてきたが、事業自体の改善も図られる構造を作る必要もある。とりわけ、東京大会に向けて取り組まれた部分については、東京大会の結果を踏まえた評価を行う重要性は高い。

政策や施策が具現化されたものである事務事業は、その目的や内容などが具体的であるため、評

価を行うべき対象範囲の特定や、事務事業を実施するためのインプットやアウトプット、アウトカムの把握が比較的容易であり、評価を実施しやすい条件が整っていること<sup>40)</sup>が、我が国の政策評価に関する議論において指摘されている。次世代事業は、スポーツ政策であるスポーツ基本計画を具現化するための事務事業であることから、評価を実施しやすい条件が整っていると言える。

評価にあたっては、ロジックモデルやロジカル・フレームワークで示した仮説の妥当性を確認することで、これまでの取組を評価することが可能となる。ロジックモデルは、評価論の文脈での歴史的な経緯を反映している可能性があり、評価に適している<sup>34)</sup>との指摘がある。

実際に評価を行う際には、アウトプットとして設定した「メダル獲得競技の増加」、「MPA数の増加」、アウトカムとして設定し、政策目標でもある「金メダル獲得数」については、これまでの競技結果及び東京大会での競技結果から算出することができる。しかしながら、インパクトに設定した「競技力強化のプロセスを支える優れた仕組みが後世に伝わる」とアウトカムの「育成・強化

表3：次世代ターゲットスポーツの育成支援のロジカル・フレームワーク

		次世代ターゲットスポーツの育成支援での事例
インパクト (上位目標)	プログラム活動の成果として、10年以内に起きる組織、制度内で生じる根本的な変化	● 競技力強化のプロセスを支える優れた仕組みが後世に伝わる
アウトカム (プロジェクト目標)	プログラム参加者の行動、知識、技能、立場、及び機能レベルにおける特定の変化	● 過去最高の金メダル数を獲得する等優秀な成績を収める ● 育成・強化に関するPDCAサイクルが促進される
アウトプット	プログラムにおける活動の直接の産物	● メダル獲得競技が増える ● メダルポテンシャルアスリートの数が増える
活動	資源を利用してプログラムで何を行うか	● 客観的なエビデンスに基づく分析によるターゲットスポーツの選定 ● 育成・強化に関する戦略立案 ● 戦略に基づくスポーツ情報・医・科学を活用した集中的な育成・強化 ● 育成・強化活動のモニタリング、検証・評価



に関するPDCAサイクルが促進される」は、どのような状態を意味するのかを定義した上で、その達成度を測る定量的な基準を設定することが求められる。また、その基準をどのように計測するのかについてもデザインしておく必要がある。これらは、今後、競技力向上に関する事業評価の実施にあたっての課題であると言える。

一方で、陸上競技の競歩に関して、委託事業の終了後にも事業を通じて行った取組の蓄積があったことを強化責任者が公式な場で述べている<sup>17)</sup>。このような質的な情報を収集することで、定性的な評価を行える可能性がある。

さらに、JICAの事業評価が、「経験を通じて得られるナレッジ」である教訓を評価により抽出、活用し、「学習する組織 (Learning Organization)」としてより良い事業の実施に繋げ、効果の最大化を図っている<sup>10)</sup>ように、東京大会に向けて次世代ターゲットスポーツの育成支援を実施したNFから評価によって抽出した教訓を、パリ大会、ミラノ大会への取組にも活用していくことが求められていると言える。

次世代事業と同様に政策に基づいて実施されているODAに関する事業評価においてもロジックモデルが用いられているが、その評価の目的は、事業のさらなる改善と説明責任（アカウンタビリティ）の確保<sup>9)</sup>であるとされている。これらのことから、ロジックモデルを用いて次世代事業の構造を整理した上で評価を行うことは、事業改善の取組であると言える。

### 3. 「次世代ターゲットスポーツの育成支援」のスポーツ基本計画へのインパクト

事業評価を行う際は、スポーツに関する政策文書で掲げる目標達成に向けた取組であることに鑑みて、取組が次の政策や施策に活かされているかについて確認することも重要である。

ターゲットとなる競技に関する表現について、スポーツ基本計画が更新される際に、「将来メダル獲得の可能性のある競技」<sup>23)</sup>から「新たにメダルを獲得する可能性のある競技」<sup>25)</sup>へと変化して

いる。この背景には、2016年10月に鈴木プランで東京大会での目標が過去最多の金メダルを獲得することとされ、その目標を達成するために行われた課題の分析がある。鈴木プランでは、日本はメダルの獲得が安定して期待できる競技が固定的かつ少数であり、それらの競技だけで飛躍的にメダル獲得数を伸ばすことは難しいことを指摘している。そのための施策として、日本が優秀な成績を収めるためにメダルを獲得できる競技数を増やすことへ注力する施策が鈴木プランに示され、それに対応する事務事業としてJSCが実施する戦略的強化に落とし込まれた結果であると考えられる（表4）。

また、2012年に策定されたスポーツ基本計画<sup>15)</sup>において施策の対象を「メダルを獲得できる潜在的な能力を有するアスリート」としていたが、2017年には「将来メダルの獲得可能性のある競技や有望アスリート」<sup>16)</sup>へと表記が変化した。これらの変化は、ジュニア・ターゲットスポーツの育成・強化で実施されてきた客観的な分析に基づき選定した「競技」をターゲットとする事業構造が、政策にも反映されたと考えることもできる。

これらのことから、次世代ターゲットスポーツの育成支援の実施はスポーツ政策に対して一定のインパクトを与えていた可能性が考えられる。

### 4. PDCAサイクルの限界も踏まえた今後の展開

次世代事業では、育成・強化に関する戦略立案、実施、検証・評価、改善といった一連の取組（PDCAサイクル）が実施されている。PDCAとは、Plan（計画）、Do（実施）、Check（点検・評価）、Act（改善）を螺旋状にサイクルを向上させ、継続的な品質改善を目指す管理手法である。これは20%を30%にするというような結果に対する改善の取り組みではなく、目標を達成するためのシステム構築の取組であるということが指摘されている<sup>6)</sup>。このように品質改善を通じて目標を達成するための管理手法であるPDCAサイクルは、スポーツ以外の分野においても、国費によるプロジェクトで効

表 4：次世代ターゲットスポーツの育成支援に関する政策体系

	政策評価の実施に関するガイドラインにおける定義	政策体系上の次世代ターゲットスポーツの育成支援の位置づけ
政策	特定の行政課題に対応するための基本的な方針の実現を目的とする行政活動の大きなまとまり	日本はメダルの獲得が安定して期待できる競技が固定的かつ少数のため、優れた成績を挙げる競技数を増加させる
施策	「基本的な方針」に基づく具体的な方針の実現を目的とする行政活動のまとまりであり、「政策(狭義)」を実現するための具体的な方策や対策ととらえられるもの	将来メダルの獲得可能性のある競技や有望アスリートをターゲットとした集中的な育成・強化に対する支援を行う
事務事業	「具体的な方策や対策」を具現化するための個々の行政手段としての事務及び事業であり、行政活動の基礎的な単位となるもの。	戦略的強化(次世代ターゲットアスリートの育成・強化)・次世代ターゲットスポーツの育成支援

果的に機能するという報告もある<sup>35),51)</sup>。

これらのことから、競技力向上事業において PDCA サイクルを回す取組を通じて、NF の選手強化が計画的に実施されることを支援するシステムを構築しようという取組は一定の合理性があると考えられる。

一方、PDCA サイクルはもともと工場での品質管理において用いられてきたものであり、漸進的に変化する状況において有効なマネジメントサイクルであるが、想定外の状況や環境の変化が激しい状況において対応が困難であるという問題点の指摘もある<sup>11)</sup>。また、PDCA サイクルは明確な工程の下での業務改善を繰り返す緩やかに変化する環境に適した組織内部の継続的管理改善方法とも考えられている<sup>5)</sup>。

しかしながら、現代社会は、グローバル化の発展や新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、変動性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑性 (Complexity)、曖昧性 (Ambiguity) が高まり、それらの頭文字から VUCA と呼ばれる時代にある。このような状況は、当然ながら、組織におけるマネジメントの考え方にも影響を与えている<sup>2)</sup>。

東京大会の開催が1年延期され、無観客での開催となったように、ハイパフォーマンススポーツ

も不確実性が高い状況に置かれているといえる。

不確実性が高く、データもあまりない状況で計画を立てることは情報の信頼性が低いことが課題となり、計画に時間をかけることで適切なタイミングを逃す弊害が指摘されており、このような不確実性が高く情報の信頼性が低い状況においては、PDCA サイクルでの対応は困難である<sup>38)</sup>。このような不確実性が高く、スピードが求められる状況下においては、軍事の世界で提唱された、観察、状況判断を行ったうえで意思決定を行い、行動を起こすサイクルである OODA ループが有用であるという指摘がある<sup>38)</sup>。

OODA ループは、Observe (観察)、Orient (状況判断)、Decide (意思決定)、Act (実行) から構成され<sup>37)</sup>、PDCA サイクルのように計画に基づいた実行を求められるものではなく、計画による縛りはなく、要求された成果を期限までに達成することだけが求められる<sup>38)</sup>。また、OODA ループは、観察と状況判断によって、事態の流れを的確につかみ、小刻みな実験・行動を積み重ねていくことで不確実性を削減していく<sup>38)</sup>ことが特徴的である。競争相手が明確で、その競争相手を観察し、分析することを通じて、その相手に勝つという成果目標 (ミッション) の達成のために、周辺状況の流れを的確につかみ、戦略を立てること

が求められるハイパフォーマンススポーツでの事業の運営において、PDCA サイクルに変わる（あるいは、併用できる）有効な行動モデルとなる可能性もある。

不確実性のなかで協調、協働することを前提条件とする軍事の世界の優れた戦略は、戦争だけでなく、ビジネスにも上手く適用することができると考えられており<sup>36)</sup>、軍事戦略やビジネス戦略からの学びは多いと考えられる。

一方で、PDCA と OODA は思考法の対極に位置付けられているモデルであり、実務に応用するにはそれらの中間に位置する思考法のモデルが必要であることも指摘されている<sup>48)</sup>。PDCA サイクルに偏重すると不確実性のなかで探索活動が妨げられ、OODA ループだけだと大量の資源浪費につながる可能性が指摘されている<sup>38)</sup>。

EBPM が求められる時代の事務事業評価に対して、これらの考え方が有効であるかどうかについては十分な検討が必要となる。特に、説明責任（アカウントビリティ）の確保が十分に図れるかどうかについては慎重な検討が必要であろう。

## VI. 結語

東京大会に向けて実施されてきた事業の変遷を確認したところ、政策、施策と連動して事業が実施されてきたことが明らかになった。

東京大会に向けた事業については、ロジックモデルなどのフレームワークに当てはめて、その結果も踏まえて評価・検証を行うことが求められる。

東京大会に向けて、PDCA サイクルを回すことを通じて、NF が計画的に選手強化を実行するための仕組み作りに取り組みられてきた。今後は、PDCA サイクルの限界も踏まえた上で、ハイパフォーマンススポーツの環境に適合し、NF が自律的に計画、実行、評価、改善に取り組める仕組みについてさらに検討することも求められる。

## 文献

- 1) 荒井宏和．オーストラリアにおける北京オリンピック大会の競技力向上戦略について．流

通経済大学スポーツ健康科学部紀要, 2: 47-54, 2009.

- 2) Deepti Sinha, Sachin Sinha. Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. JTechnol Manag Grow Econ, 11(1): 17-21, 2020.
- 3) ドラッガー：上田惇生訳．経営者に贈る 5 つの質問．ダイヤモンド社, pp.99-101, 2009.
- 4) 外務省．平成 32 年（2020 年）第 32 回オリンピック競技大会・第 16 回パラリンピック競技大会の開催都市決定（外務大臣談話）．  
[https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/page4\\_000172.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/page4_000172.html)（2021 年 8 月 31 日）
- 5) 日隈信夫．経営管理と経営戦略－東芝と富士フイルムホールディングスを事例として－．中央学院大学商経論叢, 34(2): 63-81, 2020.
- 6) 平井孝治, 山本友太, 星雅丈, 川瀬友太, 奥山武生．組織の価値実現課程－管理課程サイクルにおける PDCA の位置－．立命館経済学, 48(1): 49-67, 2009.
- 7) 金子史弥．2012 年ロンドンオリンピックとイギリススポーツ政策の変容．筑波大学体育系紀要, 40: 29-42, 2017.
- 8) 刈谷剛, 中川善典, 那須清吾．政策・施策の立案に関する方法論と行政経営システムの構築．社会技術研究論文集, 5: 68-77, 2008.
- 9) 国際協力機構．JICA 事業評価ガイドライン（第 2 版）．  
[https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/ku57pq00001pln38-att/guideline\\_ver.02.pdf](https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/ku57pq00001pln38-att/guideline_ver.02.pdf)
- 10) 国際協力機構．JICA 事業評価ハンドブック（Ver.2.0）．  
[https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/ku57pq00001pln38-att/handbook\\_ver.02.pdf](https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/ku57pq00001pln38-att/handbook_ver.02.pdf)
- 11) 小室達章．リスクマネジメントシステムと PDCA サイクル．金城学院大学論集社会科学編, 6(1): 1-12, 2009.
- 12) 文部科学省．平成 25 年度文部科学白書 .pp.9-

- 10, 2013.
- 13) 文部科学省 . 平成 26 年度文部科学白書 .pp. 20-21, 2014.
- 14) 文部科学省 . 文部科学省事業評価書 (平成 24 年度新規・拡充事業等) 1 - 14. ナショナル競技力向上プロジェクト (新規) 【施策目標 11 - 3】 .  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/hyouka/kekka/1312267.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/kekka/1312267.htm) (2021 年 8 月 31 日)
- 15) 文部科学省 . スポーツ基本計画 . pp. 34-39.  
[https://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/sports/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2012/04/02/1319359\\_3\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2012/04/02/1319359_3_1.pdf) (2021 年 8 月 31 日)
- 16) 文部科学省 . 第二期スポーツ基本計画 . pp. 26-29.  
[https://www.mext.go.jp/sports/content/1383656\\_002.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/content/1383656_002.pdf) (2021 年 8 月 31 日)
- 17) 日本陸上競技連盟 . 【強化委員会】 2021 年度日本陸上競技連盟 強化方針説明会報告 .  
<https://www.jaaf.or.jp/news/article/14767/> (2021 年 8 月 31 日)
- 18) 日本スポーツ振興センター . 独立行政法人日本スポーツ振興センター平成 27 年度計画 .  
[https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/H27\\_nendokeikaku.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/H27_nendokeikaku.pdf)(2021 年 8 月 31 日)
- 19) 日本スポーツ振興センター . 平成 26 年度業務実績報告書 .  
[https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/pdf/hyouka-gyomujisseki/H26\\_gyomujisseki.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/pdf/hyouka-gyomujisseki/H26_gyomujisseki.pdf) (2021 年 8 月 31 日)
- 20) 日本スポーツ振興センター . 平成 26 年度ジュニア・ターゲットスポーツの育成・強化業務実績報告書・成果報告書 .
- 21) 日本スポーツ振興センター . 平成 27 年度業務実績報告書 (自己評価) .  
[https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/H27\\_gyomuzisseki\\_ver2.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/H27_gyomuzisseki_ver2.pdf) (2021 年 8 月 31 日)
- 22) 日本スポーツ振興センター . 平成 27 年度ジュニア・ターゲットスポーツの育成・強化業務実績報告書・成果報告書 .
- 23) 日本スポーツ振興センター . 平成 28 年度業務実績報告書 (自己評価) .  
[https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/H28\\_gyomuzisseki.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/H28_gyomuzisseki.pdf) (2021 年 8 月 31 日)
- 24) 日本スポーツ振興センター . 平成 28 年度次世代ターゲットスポーツの育成・強化業務実績報告書・成果報告書 .
- 25) 日本スポーツ振興センター . 平成 29 年度業務実績報告書 (自己評価) .  
[https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/H29\\_gyomuzisseki\\_houkoku-1.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/H29_gyomuzisseki_houkoku-1.pdf) (2021 年 8 月 31 日)
- 26) 日本スポーツ振興センター . 平成 29 年度次世代ターゲットスポーツの育成支援業務実績報告書・成果報告書 .
- 27) 日本スポーツ振興センター . 平成 30 年度業務実績報告書 (自己評価) .  
[https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/H30\\_gyomuzisseki\\_2.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/H30_gyomuzisseki_2.pdf) (2021 年 8 月 31 日)
- 28) 日本スポーツ振興センター . 平成 30 年度次世代ターゲットスポーツの育成支援業務実績報告書・成果報告書 . 日本スポーツ振興センター , 2019.
- 29) 日本スポーツ振興センター . 「次世代ターゲットスポーツの育成支援」ターゲットスポーツの新規選定について .  
[https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/191010\\_1.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/191010_1.pdf) (2021 年 8 月 31 日)
- 30) 日本スポーツ振興センター . 令和元年度業務実績報告書 (自己評価) .  
[https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/R1\\_gyomujissekihoukokusyo\\_ver2.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/R1_gyomujissekihoukokusyo_ver2.pdf) (2021 年 8 月 31 日)
- 31) 日本スポーツ振興センター . 令和元年度次世代ターゲットスポーツの育成支援業務実績報告書・成果報告書 .
- 32) 日本スポーツ振興センター . 令和 2 年度業務

- 実績報告書（自己評価）。  
[https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/R2\\_gyoumujissekihokokusyo.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/keisen/R2_gyoumujissekihokokusyo.pdf)（2021年8月31日）
- 33) 農林水産奨励会農林水産政策情報センター．ロジックモデル策定ガイド．農林水産政策情報センター，2003．  
[https://www.maff.go.jp/primaff/about/center/hokoku/attach/pdf/200308\\_hk066.pdf](https://www.maff.go.jp/primaff/about/center/hokoku/attach/pdf/200308_hk066.pdf)（2021年8月31日）
- 34) 大西淳也，日置瞬．ロジック・モデルについての論点の整理．財務省財務総合政策研究所，2016．  
[https://www.mof.go.jp/pri/research/discussion\\_paper/ron280.pdf](https://www.mof.go.jp/pri/research/discussion_paper/ron280.pdf)（2021年8月31日）
- 35) 大重隆，古谷章，北村斉，岡田桃子．ナショナルプロジェクトのPDCAサイクルの活用及び事業化の具体例：NEDO 衛星関連プロジェクトを実例として．研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集，24: 168-171, 2019．
- 36) リチャーズ：原田勉訳．ウーダグループ 次世代の最強組織に進化する意思決定スキル．東洋経済新報社，p.31, 2019．
- 37) リチャーズ：原田勉訳．ウーダグループ 次世代の最強組織に進化する意思決定スキル．東洋経済新報社，pp.106-112, 2019．
- 38) リチャーズ：原田勉訳．ウーダグループ 次世代の最強組織に進化する意思決定スキル．東洋経済新報社，pp.313-350, 2019．
- 39) 総務省．EBPM（エビデンスに基づく政策立案）に関する有識者との意見交換会報告（議論の整理と課題等）．  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000579329.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000579329.pdf)（2021年8月31日）
- 40) 総務省．政策評価の導入に向けた意見・論点の中間整理．  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/hyouka/honbun-hontai2.htm#04](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/honbun-hontai2.htm#04)（2021年8月31日）
- 41) スポーツ庁．平成29年度競技力向上事業の実施に関する基本方針（平成29年3月）．  
[https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/houdou/29/03/\\_icsFiles/afiefieldfile/2017/03/31/1383528\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/houdou/29/03/_icsFiles/afiefieldfile/2017/03/31/1383528_1.pdf)（2021年8月31日）
- 42) スポーツ庁．平成30年度競技力向上事業の実施に関する基本方針（平成30年3月）．  
[https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/kyogiryokukojo/H30/h30kihon\\_housin.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/kyogiryokukojo/H30/h30kihon_housin.pdf)（2021年8月31日）
- 43) スポーツ庁．2019年度競技力向上事業の実施に関する基本方針（平成31年3月）．  
[https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/kyogiryokukojo/2019/2019kihon\\_housin.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/kyogiryokukojo/2019/2019kihon_housin.pdf)（2021年8月31日）
- 44) スポーツ庁．令和2年度競技力向上事業の実施に関する基本方針（令和2年3月）．  
[https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/kyogiryokukojo/R02/r02kihon\\_housin.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/kyogiryokukojo/R02/r02kihon_housin.pdf)（2021年8月31日）
- 45) スポーツ庁．令和3年度競技力向上事業の実施に関する基本方針（令和3年3月）．  
[https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/kyogiryokukojo/R03/r03kihon\\_housin.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/kyogiryokukojo/R03/r03kihon_housin.pdf)（2021年8月31日）
- 46) スポーツ庁．競技力向上事業基本方針（平成28年3月）．  
[https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/kyogiryokukojo/H28/h28kihon\\_housin.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/kyogiryokukojo/H28/h28kihon_housin.pdf)（2021年8月31日）
- 47) スポーツ庁．競技力強化のための今後の支援方針（鈴木プラン）－2020年以降を見通した強力で持続可能な支援体制の構築－  
[https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop07/list/detail/\\_icsFiles/afiefieldfile/2016/10/07/1377938\\_001.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop07/list/detail/_icsFiles/afiefieldfile/2016/10/07/1377938_001.pdf)（2021年8月31日）
- 48) 田中宏和．PDCAサイクルに代わる戦略的手順に関する考察．情報経営，80: 145-148, 2020．
- 49) ワイス：佐々木亮監，前川美湖，池田満訳．入門評価学 政策・プログラム研究の方法．日

- 本評論社, p.5, 2014.
- 50) 山本真由美. 「先進スポーツ国家」へ?  
Japanese Journal of Elite Sports Support, 1: 1-11,  
2008.
- 51) 吉田朋央, 山下勝, 竹下満. 追跡調査による  
NEDO プロジェクトの成功要因の考察. 研  
究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集,  
26: 798-801, 2011.