

短報

中央競技団体における強化戦略プランの立案手法に関する一考察
～東京 2020 大会後を見据えて～

藤原昌¹⁾
Akira Fujiwara¹⁾

Key words : international success of Elite Sports, strategic plan, sport organizations

キーワード：国際競技力，戦略プラン，競技団体

I. はじめに

中央競技団体は、国内の各スポーツシステムの頂点を担う存在であり、そのスポーツの普及と国際競技力強化の意思決定の責任主体である。各スポーツの中央競技団体は、各国に1団体しか存在せず、当該スポーツを統括する立場にあるため、主要な国際大会の代表選手の選出など、そのスポーツにおいて有する権限は大きい。また、国の政策やスポーツ振興方策を全国に展開するために多岐にわたるステークホルダーを調整する役割も担っている。

2008年北京オリンピック競技大会終了後に、当時の財団法人日本オリンピック委員会選手強化本部は、各中央競技団体が中長期の強化活動に関する戦略を示した「NF強化戦略プラン」を作成することを決定し、同プランを基に強化費の一部について優先順位を付けて配分することとした^{5),10)}。2014年度以降は、障害者スポーツが厚生労働省から文部科学省へ移管され、協働チーム^{註1)}はオリンピック競技・パラリンピック競技、両競技ともに2大会先(8年後)を見据えた強化

戦略プランの策定を各中央競技団体に求めている^{5),15)}。

ハイパフォーマンススポーツにおける成功要因には、「スポーツの卓越性に対する好意的な文化」「資金」「スポンサー」「スポーツ参加」「科学研究」「フルタイムアスリート」といったすべての構成概念と相互作用する背景因子、「関係組織の明確な役割」「アスリートの育成・強化の進捗度合いのモニタリングのための効果的なシステム」「タレント発掘・育成や資源の焦点化」「各スポーツにおける包括的な計画システム」「セカンドキャリアも含めたライフスタイルサポート」「コーチングの提供」「コーチ育成」といった工程的因子、「国際大会に向けた競技会プログラムの構成」「トレーニング施設」「コーチングやスポーツ医・科学支援サービス」といった特異的因子が挙げられる⁷⁾。各中央競技団体は、これらの因子に着目し、戦略的な経営を推し進めることで、国際競技力強化に貢献できるものとする。

一般的に戦略立案は、組織の将来的な行く末を公式的に検討するものである。戦略立案は、「長

¹⁾ 国立スポーツ科学センター

¹⁾ Japan Institute of Sports Sciences

E-mail : akira.fujiwara@jpnpsport.go.jp

受付日：2020年3月3日

受理日：2020年4月1日

期的な方針」「戦略を書面形式で記すこと」「評価と管理」の3つの判定基準で特徴づけられる²⁰⁾。Thibaultらは、組織の環境変化と課題を予測するために、競技団体は戦略を策定しなければならないことを示唆している²⁴⁾。夏季競技においては、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（東京2020大会）という大きな節目を迎えたとしても、アスリートの発掘・育成・強化活動は、途切れることなく動き続けていくものである。既に2024年パリオリンピック・パラリンピック競技大会、さらにその先に向けての発掘・育成・強化活動は進行しており、東京2020大会後には、日本の各中央競技団体は、その結果を踏まえて、次なる中長期の強化活動に関する戦略を検討することとなるはずである。冬季競技の団体もまた然り。

「NF強化戦略プラン」の具体の項目は示されているものの¹⁰⁾、その立案手法を示した資料は見当たらない。2016年以降の「強化戦略プラン」の立案手法については、「強化戦略プラン策定のためのガイドブック¹³⁾」が示され、その立案手法に関するワークショップも定期的に行われている。しかし、一貫指導システムに関する先行研究はいくつかみられるもの^{2),6),11),12),14),17),18),19),23),26)}、日本の中央競技団体における強化戦略プランに関する研究は見当たらない。そこで、本研究の目的は、協働チームが示す中央競技団体の強化活動における戦略立案手法を整理するとともに、2020年以降を見据えた中央競技団体の強化戦略プランに関する研究の方向を探ってみたい。

II. 協働チームが示す中央競技団体における強化戦略プランの立案手法

「強化戦略プラン」の立案手法については、「強化戦略プラン策定のためのガイドブック¹³⁾」に記載されている戦略立案の過程を図1に示した。これをKriemadisとTheakouが示す5つの手法⁹⁾と比較すると、「Issue-Based (or Goal-Based) Planning」に類似していることがわかった。両手法ともに、立案までの過程は、戦略の「分析」「方針

「発展」「実行」「評価」⁸⁾に大別される。

「Issue-Based (or Goal-Based) Planning」は、非常に小規模で、これまで戦略立案を実施してこなかった競技団体に適した手法である。「Basic Strategic Planning」を包括的かつ効率的に進化させた立案手法として位置づけられている⁹⁾。2016年以降、東京2020大会の追加種目（5競技18種目）やパラリンピック競技においても強化戦略プランの作成が求められるようになったこと、さらに日本の中央競技団体の多くは小規模団体であること²¹⁾を踏まえると、協働チームが作成したガイドブックの戦略立案手法はこれらの中央競技団体に適した手法であると考えられる。

ただし、各中央競技団体は「強化戦略プラン策定のためのガイドブック」の立案手法に必ずしも則る必要はなく、各組織の要求に応じて立案手法のモデルを選択、または複数のモデルを組み合わせることで、独自の戦略立案モデルを開発することも可能である。

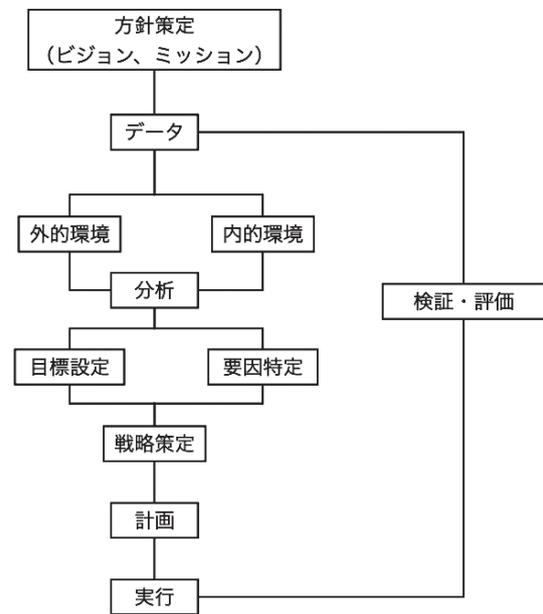


図1 強化戦略プランの策定から改善までのプロセス
(強化戦略プラン策定のためのガイドブック¹³⁾より著者作成)

III. 中央競技団体の強化戦略プラン立案に関する研究の方向の検討

まずは、各中央競技団体における強化戦略プラ

ンが、どのような過程を経て作成されたのか分析する必要があるだろう。競技団体に関する研究ではないが、小規模企業の戦略立案の多くは、立案手法を用いず、直感的に計画立案されているといった報告もある²²⁾。さらに、DessとLumpkinは、内部および外部環境の包括的なレビュー^{註2)}が適切に行われていないと、多くの戦略が失敗する可能性がある³⁾と指摘している³⁾。

では、競技団体内部および外部環境の包括的なレビューが適切に行われた強化戦略プランは、国際競技力に好影響を及ぼすのであろうか。例えば、文部科学省は国際競技力向上施策の効果に関する評価の一つとして、アーティスティック・スイミングを事例に、一貫指導対象選手の方が一貫指導対象外選手よりも平均順位の上昇が顕著であり、成績のばらつきが小さいことを示している¹⁶⁾。またWinandらは、地域の競技団体を対象に定量的性能評価、質的評価、ブール代数を用いた質的比較分析法(crisp-set Qualitative Comparative Analysis)を組み合わせて、競技団体間で比較することで競技団体の国際競技力の決定要因を特定しようとしている²⁵⁾。このように、特定の中央競技団体における強化戦略プランを対象とした事例研究や、国内の異なる競技間の比較、諸外国の競技団体との同一競技間の比較、を行うことで、強化戦略プランと国際競技力の関係性について検討ができる可能性はある。

また中央競技団体は、4年先、8年先の強化戦略プランに掲げる目標^{註3)}を達成するために、多様なステークホルダーと強化戦略プランを共有し、中央競技団体だけでは賄うことができないアスリートの育成・強化環境を確保する必要がある。しかし、地域事業体や地方のスポーツクラブは互いに独立し、国や自治体といった異なる行政から用途の異なる資金を提供されているため、中央競技団体の目標と彼らの目標は必ずしも一致しない可能性があることも報告されている⁴⁾。そのため、強化戦略プランを立案したとしても、そのプランに沿ってステークホルダーらが適切に戦略を実践したのかモニタリングする必要もある。このよう

に、強化戦略プランの立案段階と評価段階との間に存在する戦略の実行段階も重要な研究課題として提起できる。

ただし、多様なステークホルダーが様々な財源でアスリートの育成・強化に関する活動(日常的なトレーニング、合宿、競技会への参加等)を並行して展開しているため、Chelladuraiらが示すモデル¹⁾のように、中央競技団体を対象に投入された資源(インプット)、資源を変換する過程(スループット)、達成された結果(アウトプット:ここでは国際競技力を示す)を用いて説明することは難しいだろう。さらに強化戦略プランは、決して静的なプロダクトではなく、環境の絶え間ない変化に追従し、絶えず進化しようと改訂することから、研究者が入手可能かつ、適切なデータを収集することの難しさは想像できる。左記に示したことが、中央競技団体における強化戦略プランと国際競技力の関係性を測る上で困難な部分であり、これまで中央競技団体の強化戦略プランに関する研究がみられない背景なのかもしれない。

IV. まとめ

本研究では、協働チームが示す戦略立案手法を整理することで、その手法が東京2020大会の追加種目や小規模な中央競技団体に対して適当である可能性を示した。今後は、各中央競技団体の強化戦略プランの立案プロセスを分析すること、競技団体内部および外部環境の包括的なレビューが適切に行われた強化戦略プランと国際競技力の関係性について検証すること、そして、強化戦略プランの立案段階と評価段階との間に存在する実行段階をモニタリングすることが、2020大会以降の強化戦略プランを持続可能でより強固なものへと発展させるために重要であり、今後の研究課題としても示すことができた。

註

註1: 独立行政法人 日本スポーツ振興センター(JSC) ハイパフォーマンススポーツセンターに設置されたチーム。構成メンバーに

は、JSCのほかに公益財団法人 日本オリンピック委員会、日本パラリンピック委員会を含む。

註2：SWOT分析、ステークホルダーや顧客のニーズ分析、競合分析、ファイブフォース分析を示す。

註3：強化戦略プランにおいては、各スポーツの競技会（主に、オリンピック競技会、パラリンピック競技会）における競技成績を示すこととしている。

文献

- 1) Chelladurai P, Szyszlo M, Haggerty TR. Systems-based dimensions of effectiveness-the case of national sport organizations, *Can J Sport Sci*, 12(2):111-119, 1987.
- 2) 鄭泰應, 葛西順一, 森武. 卓球競技におけるエリート選手育成システムの韓国と日本との比較. *日本体育大学紀要*, 27(1):101-108, 1997.
- 3) Dess G, Lumpkin G. *Strategic Management: creating competitive advantages*. Boston: McGraw-Hill Irwin, pp. 8-17, 2003.
- 4) Fahrner M, Klenk C. Multilevel policy implementation: exploring organisational coordination-the case of the German Swimming Federation's national training framework implementation, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(3): 549-566, 2018.
- 5) 藤原昌, 衣笠泰介, 久木留毅. 日本におけるアスリート育成・強化システム構築に関する取組の変遷と課題. *Sports Science Elite Athlete Support*, 3:53-68, 2018.
- 6) 原朗, 榎本至. 水球競技の長期一貫指導型競技者育成プログラム. *東京情報大学研究論集*, 9(1): 21-33, 2005.
- 7) Houlihan B, Green M. *Comparative elite sport development: systems, structures and public policy*. London: Elsevier, pp. 3-13, 2008.
- 8) Hoya R, Smith A, Westerbeek H, Stewart B, Nicholson M. *Sport management: principles and applications*. Routledge, pp. 73-88, 2006.
- 9) Kriemadis T, Theakou E. Strategic planning models in public and non-profit sport organizations. *Choregia*, 3(2):27-37, 2007.
- 10) 久木留毅, 勝田隆. スポーツ情報戦略に関する一考察 VII:第30回オリンピック競技大会(2012/ロンドン)における情報戦略活動. *専修大学体育研究紀要*, 36: 9-15, 2012.
- 11) 蔵元彩, 鈴木淳. バスケットボールにおける一貫指導システムの現状と課題-サッカーの一貫指導システムとの検討. *福岡教育大学紀要*. 第五分冊, 芸術・保健体育・家政科編, 62: 111-118, 2013.
- 12) 栗本宣和, 吉田章. カヌースプリントにおける競技力向上方策に関する一考察. *筑波大学体育科学紀要*, 33: 115-125, 2010.
- 13) 協働チーム. *強化戦略プラン策定のためのガイドブック*. 2018.
- 14) 松原英輝, 入口豊, 中野尊志, 西田裕之, 中村泰介. フランスの青少年サッカー選手育成システムに関する研究(I):若年層における選手育成システムの現状と特徴. *大阪教育大学紀要*, 55(1):51-70, 2006.
- 15) 文部科学省. 平成29年度文部科学白書, 第2部 文教・科学技術施策の動向と展開, 第8章 スポーツ立国の実現, 第11節 国際競技力向上に向けた強力で持続可能な人材育成や環境整備, 日経印刷, pp. 322-323, 2016.
- 16) 文部科学省大臣官房政策課評価室スポーツ・青年局競技スポーツ課. 国際競技力向上施策の効果に関する評価について. https://www.mext.go.jp/a_menu/hyouka/kekka/06032711.pdf (2020年3月1日)
- 17) 永野翔大, ネメシュ ローランド, 藤本元, 會田宏. ハンドボール競技における強豪国と日本の一貫指導プログラムに関する比較研究. *コーチング学研究*, 30(2): 109-123, 2017.
- 18) 永野翔大, 中山雅雄, 中西康己, 會田宏. 我が国のハンドボールにおける一貫指導システムの課題に関する研究. *体育学研究*, 64: 777-

- 795, 2019.
- 19) 二戸部優, 石丸出穂. 日本のバレーボールの「組織」論に関する一考察: 競技力向上に向けた視点から. 仙台大学紀要, 41(1): 97-109, 2009.
 - 20) Rue LW, Ibrahim NA. The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *J SMALL BUS MANAGE*, 36(4): 24-32, 1998.
 - 21) 笹川スポーツ財団. 中央競技団体现況調査 2018年度調査報告書, pp. 11-28, 2018.
 - 22) Stonehouse G, Pemberton J. Strategic planning in SMEs - some empirical findings. *Management Decision*, 40(9): 853-861, 2002.
 - 23) 田原陽介. 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—. 環太平洋大学研究紀要, 6:191-197, 2012.
 - 24) Thibault L, Slack T, Hinings B. A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *J SPORT MANAGE*, 7(1):25-43, 1993.
 - 25) Winand M, Rihoux B, Robinson L, Zintz T. Pathways to high performance: A qualitative comparative analysis of sport governing bodies. *Nonprofit Volunt Sect Q*, 42(4):739-762, 2013.
 - 26) 山田亜沙妃, 野川春夫, 工藤康宏. カヌースラローム競技のジュニア育成プログラムに関する国際比較研究. *SSFスポーツ政策研究*, 3(1): 343-352, 2014.