

原著論文

中央競技団体のアスリート育成パスウェイモデルを構築支援する試み：
ワークショップによる介入の効果と課題
Workshop-Based Intervention to Develop Athlete Development Pathway Models
for National Federations

山下修平^{1), 2)}, 萩原正大^{1), 2)}
Shuhei Yamashita^{1), 2)}, Masahiro Hagiwara^{1), 2)}

Abstract : This study evaluated the impact of a workshop conducted by the Japanese High Performance Sports Center on information sharing, consensus building, and the implementation of a pathway model within National Federations (NFs). Online survey was administered to workshop participants to gather their perspectives on challenges, outcomes, and subsequent changes within the NFs. Findings indicate that the workshop effectively formalized tacit knowledge, created a tailored pathway model, and mitigated the risk of initiative failure. It fostered a collaborative environment for idea exchange and knowledge creation. However, the study also highlighted the importance of providing a comprehensive overview at the beginning of the workshop to ensure shared understanding among participants. To facilitate successful workshops and subsequent implementation, the study emphasized the need for enhanced awareness of issues within NFs, improved collaboration among stakeholders, and the crucial role of coordinators in bridging communication gaps. These insights offer valuable knowledge for future implementations of pathway model development.

Key words : Japanese FTEM, athlete development pathway, qualitative research, information visualization and sharing

キーワード：日本版 FTEM, アスリート育成パスウェイ, 質的研究, 情報の可視化・共有化

¹⁾独立行政法人日本スポーツ振興センター, ハイパフォーマンススポーツセンター, 国立スポーツ科学センター,

²⁾独立行政法人日本スポーツ振興センター, ハイパフォーマンススポーツセンター, ハイパフォーマンス戦略部

¹⁾ Japan Institute of Sports Sciences, Japan High Performance Sport Center, Japan Sport Council,

²⁾ Department of High Performance Sport Strategies, Japan High Performance Sport Center, Japan Sport Council

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

I. 緒言

我が国のスポーツ政策においては、国際競技力向上を持続可能なものにするため、中央競技団体（以下、NF）は、中長期的な視点を持った強化戦略プランを策定した上でアスリートの発掘、育成、強化に係る取組を行うことが求められている^{14), 30)}。中長期的な視点からアスリートの発掘、育成、強化を一体的に実施するためには、当該競技におけるアスリートの発掘、育成、強化の過程（以下、競技別パスウェイモデル）を明示することが必要となる³⁰⁾。NFが競技別パスウェイモデルを構築する1つの手法として、ハイパフォーマンススポーツセンターでは、アスリート育成の道筋（以下、アスリート育成パスウェイ）を根拠に基づいて段階的に見える化したフレームワークである「日本版FTEM¹¹⁾注1)」が活用されており^{14), 21)}、その先進事例となった取組も報告されている⁶⁾。従来、競技別パスウェイモデルの構築は、オーストラリアやスイスなどの諸外国でも、多くのNFによりこれまで取り組まれてきたものであり、国際的にも注目された取組といえる¹⁹⁾。先行研究では、国際競技力向上におけるアスリート育成パスウェイの位置づけを明確に表して、NFによる中長期的な強化戦略の計画及び実行が推進しているとの見解も示されている⁶⁾。しかしながら、我が国で活用される日本版FTEM¹¹⁾は、競技現場の実践者に対する転用の初期段階であり、最大限に活用されるためには更なる研究が必要である¹¹⁾ことも指摘されており、より汎用性高く現場で実装する上では、エビデンスをさらに蓄積していく必要があると考えられる。

アスリート育成パスウェイは、アスリートの発掘、育成、強化のそれぞれの実務者、NF関係者、地域や都道府県の関係者など、多くのステークホルダーが包括的に関係しているため、アスリート育成パスウェイを一体的に整備するためには、NFだけではなく、地域や都道府県の競技団体も含めた組織的な取組が重要であることが指摘されている¹⁷⁾。しかし、中学年代や高校年代といった年代別で運営されることが多い育成の取組とナ

ショナルチームに関わる強化の取組とが機能的に分業されていることが広く知られており、この分業による組織間や部門間で軋轢が生じるといった課題も指摘されている^{12), 32)}。このような課題に対して、先行研究では、競技別パスウェイモデルの構築過程は、「概念等の理解」、「現状の把握」、「仮説モデルの策定」、「エビデンスの収集」、「モデルの再構築」、「モデルの見える化」が必要とされる手順として整理され⁶⁾、アスリート育成パスウェイの関係者間での共通認識を促進することが示唆されている²⁰⁾。また、このような根拠に基づく枠組みを用いて競技別パスウェイモデルを構築する利点は、実践での試行錯誤を通じて経験的に得られた洞察を活用できる点であるとの見解も示されており⁵⁾、NFのアスリート育成パスウェイを整備する上での一助になると考えられる。

これらの知見を踏まえて、ハイパフォーマンススポーツセンターは、競技別パスウェイモデルの構築手順を示した「日本版FTEMを活用した競技別アスリート育成パスウェイモデル構築・活用のためのガイドブック（以下、ガイドブック）」²¹⁾を作成し、そのガイドブックを活用した「アスリート育成パスウェイの構築・活用のためのワークショップ（以下、パスウェイワークショップ）」を実施している。パスウェイワークショップでは、NFにおけるアスリートの発掘、育成、強化を担う実践者が一同に会して、当該競技のアスリート育成パスウェイに関する意見交換や合意形成が行われる^{6), 21)}。従来のワークショップでは、参加者間での情報交流と参加者同士の合意形成がその機能として期待されており¹⁸⁾、防災³³⁾、まちづくり¹⁸⁾、教師教育¹⁵⁾といった分野において実施されている。パスウェイワークショップにおいても、競技別パスウェイモデルの構築過程で、NF関係者及びその他アスリート育成に関わる関係者間での情報交流や合意形成が効果的に行われることを期待して、ワークショップが企画運営されている。2023年度のパスウェイワークショップは、全3回で構成され、20競技種別のNFが参加し、競技別パスウェイモデルの構築に取り組ん

だ²⁰⁾。

このように、ハイパフォーマンススポーツセンターでは、国際競技力向上を持続可能なものにするために、NFにおける競技別パスウェイモデルの構築をワークショップ形式で支援しているものの、その有効性や課題について検討された研究はなく、今後のさらなる支援体制を整備する上での知見が乏しいのが現状である。

そこで本研究は、ハイパフォーマンススポーツセンターが実施したパスウェイワークショップの課題や波及効果、NF内での情報共有や合意形成への影響、構築された競技別パスウェイモデルがアスリート育成に関わるNFの活動やその関係者に与える変化について明らかにし、競技別パスウェイモデルの構築過程をより効果的なものにするための実践的な知見を得ることを目的とした。

Ⅱ. 方法

1. 研究対象

2023年度に実施した全3回のパスウェイワークショップのすべての回に出席した11名(8競技)を本研究の対象とした(表1)。また、倫理的配慮として、協力の同意及び不同意は本人の自由意

思によること、参加に同意した場合でもいつでもこれを撤回できること、途中で協力を中断することも可能であること、得られた情報の活用にあたっては個人が特定されないように配慮することを、事前に対象者へ告知した。

2. データの収集方法

本研究では、オンラインフォーム(Microsoft社 Forms)を用いて、「パスウェイワークショップで実施した作業の進捗度(以下、作業進捗度)」、「パスウェイワークショップの参加においてチャレンジしたこと、苦勞したことは何か(以下、チャレンジした点・苦勞した点)」、「NF内にどのような変化があったか(以下、NF内の変化)」についてのデータを収集した。回答は、対象者11名の全員から得られた(回答率:100%)。

作業進捗度は、パスウェイワークショップの各回終了後(第1回:2023年10月27日、第2回:11月17日、第3回:12月15日)に、全3回のワークショップで作成する最終成果物の完成を100%として、それぞれの時点における作業進捗度の自己評価を、10%、25%、50%、75%、100%の5段階評価のリッカート尺度を用いて質問した。一

表1 対象者の属性

対象者	競技団体属性		対象者属性	
A	夏季競技①	パラリンピック競技	男性	理事
B	夏季競技②	オリンピック競技	男性	強化育成副本部長
C	夏季競技③	パラリンピック競技	男性	ハイパフォーマンスディレクター
D			男性	事務局
E	夏季競技④	パラリンピック競技	男性	強化事務
F			女性	事業コーディネーター
G	夏季競技⑤	パラリンピック競技	女性	事務局長
H	冬季競技⑥	オリンピック競技	女性	セクレタリー
I	冬季競技⑦	オリンピック競技	男性	プロジェクトマネジャー
J	夏季競技⑧	オリンピック競技	男性	ハイパフォーマンスディレクター
K			女性	事業コーディネーター

方、チャレンジした点・苦労した点及びNF内の変化については、最終回のパスイワークショップ終了後に、自由記述形式での回答を求めた。

3. 分析方法

本研究の分析は、量的分析と質的分析のそれぞれの長所と短所を補い合い、多様な現実をより深く理解できる点において利点があり、実践的課題の解明を目指す領域の研究においてより大きな意味をもつとされる混合研究法³⁾を用いた。

1) 作業進捗度の自己評価指標の分析（量的分析）

参加者における作業進捗度の自己評価がパスイワークショップの回を追うごとにどのように変化したかを確認するため、各回終了時点における作業進捗度（%）の平均値、標準偏差及び変動係数を求めた。作業進捗度における3群間（第1回、第2回、第3回）の比較はKruskal-Wallis検定を用いて行い、その後の検定としてSteel-Dwass検定による多重比較を実施した。平均値、標準偏差及び変動係数の算出とKruskal-Wallis検定は統計処理ソフトSPSS Statisticsバージョン24（IBM社、米国）を、多重比較はMicrosoft Office 2021 Excel（Microsoft社、米国）を用いた。なお、有意水準は5%未満とした。

2) 自由記述アンケートの分析（質的分析）

自由記述の分析は、質的データ分析手法の一つであるSCAT（Steps for Coding and Theorization）を採用した。SCATは、比較的小規模の質的データの分析にも有効であり、明示的な手続きで分析過程を表すことができるため、自由記述により収集したデータを理論に変えていくために必要なプロセスを可視化することができる²⁸⁾。複数の研究者が目を通すことができるため、分析が恣意的あるいは主観的になることを避けられるとされる。また、逐語データからは表面的な意味しか読み取れないが、文脈から抽出したコードをストーリーラインとして紡ぎ合わせることで、データは脱文脈化を経て再文脈化され、本来の意図を十分に抽出することが可能になる²⁷⁾。このような理

由から、本研究における分析手法として、SCATを採用することが最も望ましいと判断した。

大谷^{27), 28)}の一連の報告で示される具体的な方法である、①データの中の着目すべき語句、②それを言いかえるためのデータ外の語句、③それを説明するための語句、④そこから浮き上がるテーマ・構成概念の順にコードを考案して付していく4ステップのコーディングと、そのテーマや構成概念を紡いでストーリーラインと理論の記述を行った。

ここでいう理論とは、普遍的かつ一般的に通用する原理のようなものではなく、「このデータ分析によって言えること」である。また、その事例についての事実としての説明を要約したものではなく、どのような知見が得られるかを考え、その知見を一般性、統一性、予測性を有する記述形式で表記したものである²⁶⁾。そのため、理論記述では「ひょっとしたらこういう理論が記述できるのではないか」という可能性を探索しながら記述することとした²⁸⁾。

3) 確実性と信憑性

本研究では、質的研究の質を検証する視点として確実性と信憑性を用いた²⁾。まず、データの確実性は、研究過程全体（データ収集、分析、解釈）にわたり、専門分野の異なる著者2名によって全てのデータ分析過程を共有しながら随時振り返りを行った上で分析を進めた。専門分野が同一でない研究者がデータ分析過程を協働することで、研究者の多角的検証（トライアングレーション）がより高度に働いた中で分析を進められたため、データ分析過程の確実性は一定水準で担保されたと考えられる。また、データの信憑性は、ワークショップ終了後に取得した自由記述アンケートと本研究対象者におけるパスイワークショップ中の現場状況（進捗状況、ワークの実施状況、等）や振る舞い（会話や質問、等）との齟齬がないか、研究に無関係なパスイワークショップの運営者複数人が確認した。このことから、本研究で得られたデータの信憑性は、ワークショップの現場状況を把握した第3者による整合性の確認手順が

踏まれていることから、一定水準で担保されたと考えられる。

Ⅲ. 結果

1. 作業進捗度の自己評価について

各回の作業進捗度を比較したところ、有意な差が認められた。多重比較の結果、第1回と第2回、第1回と第3回との間に有意な差が認められたが、第2回と第3回の間には有意な差は認められなかった(図1)。作業進捗度の分散及び変動係数は、第1回 ($V=1.52$; $CV=0.80$) が最も大きく、次いで第2回 ($V=0.39$; $CV=0.27$)、第3回 ($V=0.24$; $CV=0.20$) と次第に小さくなる傾向であった。

2. チャレンジした点・苦勞した点及びNF内の変化について

自由記述アンケートで得た全テキストデータから、本研究の目的に関連するテキストを抽出し、SCATにより分析した結果を示した(表2、3)。これに基づき、それぞれのテキストデータについ

て、「<4>テーマ・構成概念」を<括弧>で示しながら紡ぎ合わせて作成したストーリーラインを断片化して理論記述を示した(表4、5)。大谷²⁶⁾によれば、分析の元となるデータ、すなわちテキストが「表層のできごとの記述」と捉えられるのに対し、ストーリーラインは、「深層の意味の記述」とされており、具体的な事実は分からなくてよいとされる。

Ⅳ. 考察

本研究は、競技別パスウェイモデルの構築過程をより効果的なものにするための実践的な知見を得ることを目的に、パスウェイワークショップの参加者を対象に競技別パスウェイモデルの構築過程における作業進捗度の量的データと、チャレンジした点・苦勞した点及びNF内の変化に関する自由記述アンケートの質的データを取得し分析した。その結果、パスウェイワークショップ各回の作業進捗度(%)は、第1回よりも第2回及び第3回の方が有意に高く、作業進捗度の分散及び変

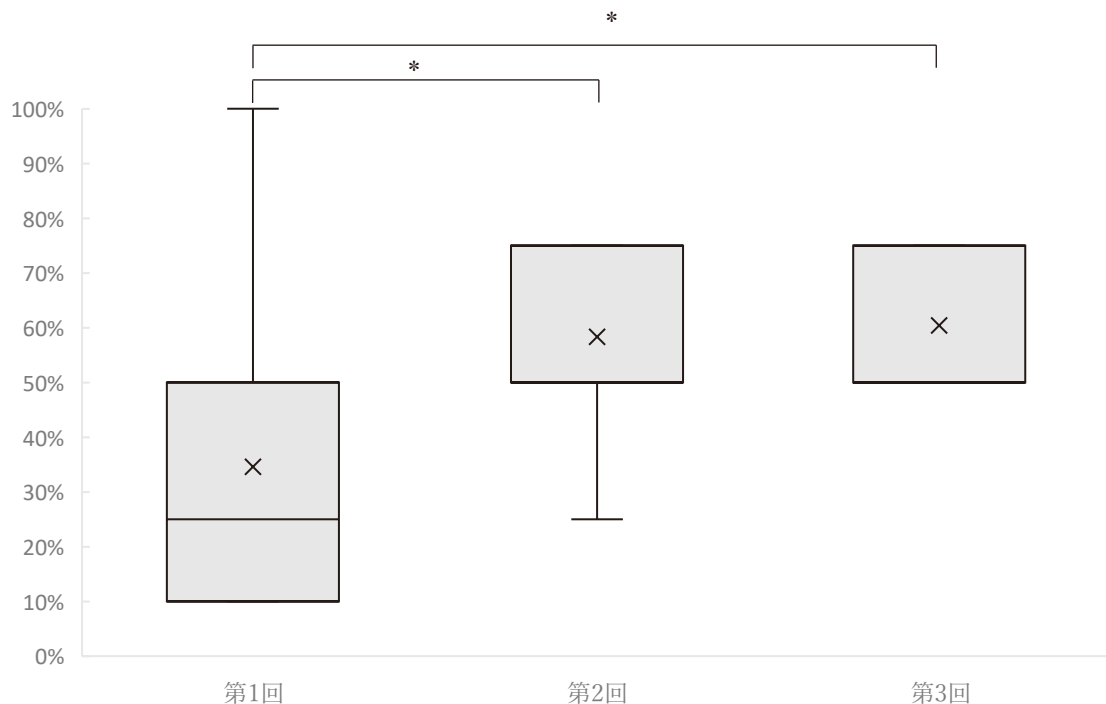


図1 各回のワークショップで実施した作業の進捗度の比較 ($p<0.05$)

※それぞれの変動係数は、第1回 ($CV=0.80$)、第2回 ($CV=0.27$)、第3回 ($CV=0.20$)

動係数をみると、第1回が最も大きく、次いで第2回、第3回と次第に小さくなる傾向であった(図1)。このことから、パスウェイワークショップの第1回目から第2回目にかけて競技別パスウェイモデルの構築が大きく進展し、第1回における作業進捗度のばらつきが最も大きかったものの、回を重ねるごとにそのばらつきが小さくなる(収束する)傾向が示され、第3回にかけて次第に最終的な競技別パスウェイモデルの完成に近づいていくことが示唆された。このことから、ハイパフォーマンススポーツセンターによるワークショップ形式の支援は、各NFにおける競技別パスウェイモデルの構築を促進する一定の効果があったと考え

られる。以下は、理論記述により得られた結果も踏まえて考察を加える。

1. 作業進捗度からみるパスウェイワークショップの課題と対策について

第1回パスウェイワークショップの作業進捗度のばらつきが大きかった要因の1つは、NF内で育成・強化の活動を経営する立場と活動を執行する立場の人間が混在していた(表1)ことから、対象者の属性(立場)の違いにより競技別パスウェイモデル構築に必要な概念となるスポーツの普及とアスリートの発掘・育成・強化(アスリート育成パスウェイ)に対する視座(理解度、関与度及

表2 チャレンジした点・苦勞した点について自由記述で収集したデータの SCAT 分析

回答者	テキスト	<1> テキスト中の注目すべき語句	<2> テキスト中の語句の言い換え	<3> 左を説明するようなテキスト外の内容	<4> テーマ・構成概念(前後や全体の文脈を考慮して)
A	選手やこれから取り組む方の目線になること	選手、これから取り組む方、目線	アスリート、将来の関係者、視点	アスリートの視点の獲得、将来的に関わる人材の視点も踏まえた考察	アスリートと将来的に関わる人材の視点からの考察
B	FTEM システムの完成にむけての検討 FTEM システム実施に向けての検討	システム、完成、実施、検討	仕組み、仕上げる、実行、考える	システム化のための熟考	システムとして仕上げ、可動させるための検討
C	作り続ける気概を持つことと、広めていく難しさ	気概、広めていく	熱意、展開、苦勞	熱意の持続と共有	仕組み作りに対する熱意の持続と共有
D	取組を始めたことがチャレンジだと思います	取組、始めたこと	試み、開始	新たな試みの開始	新たな試みへの挑戦
E	種目は10クラスあるので、各クラスのワークショップを作成する際の意見のすり合わせが苦勞しました	意見のすり合わせ	意見調整	グループ間での意見調整	異なる背景を持つグループ間での意見調整
F	各段階の区分け	各段階の区分け	判別	段階の識別	境界を識別した上での段階の区分け
G	連盟の現状を知り、落とし込んでいくこと	現状、落とし込んでいく	実態、詳細化	実態を踏まえた文書化	実態把握で得た情報の文書化
H	M段階の選手がいなかったため憶測で進めなければならなかったこと	M段階の選手、憶測	勝ち続ける選手、推察	情報がない事例の推察	勝ち続ける選手について推察する必要性
I	時間を割いて参加すること(参加後、有意義性を実感)	時間を割いて参加	都合をつける	取組時間の捻出	時間の確保
J	NF 内での打ち合わせや意見集約	NF 内での打ち合せ、意見集約	組織内での議論、共通認識	共通認識を創るための組織内での議論	組織内での議論の取りまとめ
K	文言の整理、各段階の整合性について苦勞しました	文言の整理、整合性	情報整理、一貫性	一貫性のある言葉の整理	言葉に一貫性を持たせる整理

表3 NF 内の変化について自由記述で収集したデータの SCAT 分析

回答者	テキスト	<1> テキスト中の注目すべき語句	<2> テキスト中の語句の言い換え	<3> 左を説明するようなテキスト外の内容	<4> テーマ・構成概念（前後や全体の文脈を考慮して）
A	当協会内の育成や強化の線引きや、T2 を境にした強化体制に対しての変化に乏しいという課題が浮き彫りになった	育成や強化の線引き、課題が浮き彫り	育成と強化の境界、問題点の抽出	カテゴリー間の境界にある問題点の抽出	育成と強化の境界にある課題の可視化
B	組織体として取り組まなければならない必要性が高まった	組織体として取り組まなければならない	組織的な取組	組織として取り組む必要性の向上	組織的な取組の必要性
C	普及、育成の連携、育成、強化の連携が高まった協会内での選手育成の意識が変わったクラブチームへの情報発信として明確なものができてきた企業に対するアピールポイントが増えた	連携が高まった、選手育成の意識が変わった、情報発信として明確なものができてきた、アピールポイントが増えた	連携促進、意識の変化、成果物、強みの拡がり	連携促進による意識改革、情報を発信するためのマテリアル、成果物による強みの拡大	部門間連携の促進による選手育成についての意識改革、情報の発信機会が拡大
D	普及、育成、強化で連携が出来た	普及、育成、強化で連携	各段階の連動	各段階の連携体制の構築	各段階の関係者間の連携強化
E	（日本版 FTEM の）F～M 段階で誰がどこに関わっていくのかを整理できた	誰がどこに関わっていくのかを整理	ステークホルダーの整理	各段階のステークホルダーの整理	各段階の関係者の役割の整理
F	個人的な感覚や認識の差異を知る機会になった	認識の差異を知る	認識の違いの把握	個人間での認識のズレの認知	個人間の考え方の違いの把握
H	具体的な考えを共有することで方向性の確認ができたコミュニケーションの機会にもなった	具体的な考えを共有、方向性の確認、コミュニケーションの機会	共通理解の醸成、指針の確認、相互理解の機会	共通理解の醸成による方向性の明確化	コミュニケーションによる共通理解の形成
I	各段階の情報が整理されて見える化を進める事ができた	情報が整理されて見える化	情報の可視化	情報整理と可視化	情報の整理と可視化
J	（日本版 FTEM の）F～T～E 段階の中にもそれぞれ段階があり、より詳細に考えるようになりました	詳細に考えるようになりました	検討過程の改善	詳細を検討できるプロセス改善	段階ごとに熟考することが可能
K	（日本版 FTEM の）Fおよび T の部分について深く議論をすることで理解が深まった	深く議論することで理解が深まった	理解醸成	議論による理解醸成	議論を通じた理解の醸成

※G は本設問に対しては無回答であった。

表4 ストーリーラインを断片化した理論記述（チャレンジした点・苦勞した点）

理論記述（これまでの分析で言えること）
● <新しい試みへの挑戦>のための<時間の確保>が難しい ● <アスリートと将来的に関わる人材の視点からの考察>を行い、アスリート育成パスウェイにおけるパフォーマンスレベルの<境界を識別した上での段階の区分け>を行い、それぞれを説明する<言葉に一貫性を持たせる整理>が難しい ● アスリート育成パスウェイを取り巻く<実態把握で得た情報の文書化>を行うために<異なる背景を持つグループ間での意見調整>や<組織内での議論の取りまとめ>に苦勞する ● <可視化されていない情報の言語化>に取り組む<暗黙的な共通理解を可視化するプロセス>全体が難しい ● <勝ち続ける選手について推察する必要性>があることも難しい点である ● <システムとして仕上げ、可動させるための検討>を行うには、<仕組み作りに対する熱意の持続と共有>が求められる

表5 ストーリーラインを断片化した理論記述（NF 内の変化）

理論記述（これまでの分析で言えること）
● <育成と強化の境界にある課題の可視化>により、<各段階の関係者間の連携強化>が行える ● <組織的な取組の必要性>が明らかとなり、<各段階の関係者の役割の整理>を行える ● <個人間の考え方の違いの把握>することで、<議論を通じた理解の醸成>が可能となる ● <コミュニケーションによる共通理解の形成>により、<部門間連携の促進による選手育成についての意識改革>が行える ● <情報の整理と可視化>により、<情報発信するための成果物の強み>を活かして、<段階ごとに熟考することが可能>となる

び重要度等の認識)が異なるため、パスウェイワークショップを通じて作成する最終成果物(競技別パスウェイモデル)の認識とその作業進捗度の自己評価基準にもばらつきが生じた可能性が考えられる。

また、最終成果物(競技別パスウェイモデル)の認識がばらつくことは、パスウェイワークショップにおける目的の理解度が対象者によって異なっていた可能性があるため、特に第1回パスウェイワークショップにおける作業進捗度の自己評価にばらつきが生じたとも考えられる。先行研究では、ワークショップのデザインにおいては、導入でプログラム全体の目的や流れを明確にする必要がある³⁴⁾ことや、ワークショップ全体の流れとゴールを参加者全員で共有し、スタッフと参加者間で共通の認識を持つことが重要である¹³⁾という指摘がある。しかし、実際のワークショップでは、冒頭の趣旨説明が不十分で、適切な説明や教示が十分に行えていないことが多い¹⁾という報告もある。つまり、参加者がワークショップ全体の目的や流れを十分に理解できないまま作業を進めることにより、作業の円滑な遂行を阻害する可能性が示唆されている。これらのことから、既存のパスウェイワークショップの今後の改善策の1つとしては、参加者の属性(立場、視座、等)の違いにより最終成果物である競技別パスウェイモデルの構築過程の認識が異なる、といった知見を提供し、目的に対する意識の統制を図り、各NFが競技別パスウェイモデルにおける構築過程の全体像を把握した上で、作業に取り組めるようなワークショップの設計を検討する必要があると考えられる。

2. 理論記述からみる競技別パスウェイモデル構築過程の課題と波及効果について

チャレンジした点・苦労した点に関する理論記述(表4)を概観すると、日本版FTEM¹¹⁾(フレームワーク)に起因する内容(「アスリートと将来的に関わる人材の視点からの考察」「境界を識別した上での段階の区分け」「勝ち続ける選手につ

いて推察する必要性」)、組織のマネジメントに関する内容(「時間の確保」「システムとして仕上げ、可動させるための検討」「異なる背景を持つグループ間での意見調整や組織内での議論の取りまとめ」)、経験と情報の可視化・言語化に関する内容(「言葉に一貫性を持たせる整理」「実態把握で得た情報の文書化」「可視化されていない情報の言語化」「暗黙的な共通理解を可視化するプロセス」)の3つに大別されることが示唆された。

これらをまとめると、競技別パスウェイモデルの構築過程で課題となるポイントは、日本版FTEM¹¹⁾の概念理解の困難さ、組織のマネジメント上の困難さ、経験と情報の可視化・言語化の困難さ、といった部分であり、これらの改善策を講じていくことが、パスウェイワークショップによる支援がより効果的に働く可能性がある。日本版FTEM¹¹⁾の概念は、根拠に基づき区分された育成段階(パフォーマンスレベル)に沿って、各競技のパフォーマンスレベルを設定した上で情報を整理していく必要がある。また、柔軟性の高い(詳細に規定されたモデルではない)フレームワークであり自由度が高いため、「境界を識別した上での段階の区分け」「言葉に一貫性を持たせる整理」といった取組において、「異なる背景を持つグループ間での意見調整」や「組織内での議論の取りまとめ」に苦労したことが示唆された。これらのことから、パスウェイワークショップの改善策としては、日本版FTEM¹¹⁾の概念をより深く理解させるためのプログラムの実施や、概念を十分に理解したスタッフをメンターとして配置することが考えられる。他2つの課題(組織のマネジメント上の困難さ、経験と情報の可視化・言語化の困難さ)に関する考察の詳細は、それぞれ内容が含まれるセクションで後述する。

次にNF内の変化に関する理論記述(表5)を概観すると、「育成と強化の境界にある課題の可視化」「各段階の関係者間の連携強化」「組織的な取組の必要性」「各段階の関係者の役割の整理」「人間の考え方の違いの把握」「議論を通じた理解の醸成」「コミュニケーションによる共通理解の

形成」「部門間連携の促進による選手育成についての意識改革」「情報の整理と可視化」「情報発信するための成果物の強み」「段階ごとに熟考することが可能」といった組織のマネジメント機能の改善に関する内容が多く示唆された。

これらは、パスウェイモデルの構築過程による波及効果として捉えられるものであると考えられる。興味深いことに、先述のとおり、苦勞した点でも理論記述された内容に起因するものもあり、その苦勞の代償として、NF内にポジティブな変化がもたらされたと推察される。

3. 組織のマネジメント機能の課題と対策について

NFにおける組織のマネジメントについて、アスリートの発掘・育成・強化の一貫指導体制においては、強化期以前にカリキュラムや人的資源、施設などが不足しているなど、多くの課題があることが指摘されている⁴⁾。このため、アスリートの発掘・育成期を担う部門と強化期を担う部門とでは、抱える課題や目標が異なり、意見の対立が生じやすいことが推察される。また、本研究のパスウェイワークショップでは、アスリート育成パスウェイを整備する上で必要となる「経験と情報の可視化・言語化」を行い、競技別パスウェイモデルを構築する過程で、「異なる背景を持つグループ間での意見調整や組織内での議論の取りまとめ」といったことが求められ、これらのことが苦勞した点として抽出されたと考えられる。

田村³³⁾の報告では、ワークショップには参加者の主体性、わがこと意識、創造性を高める効果があるとされる。これを本研究のパスウェイワークショップに置き換えて考えると、普段NF内で立場の異なる育成部門と強化部門のそれぞれの担当者が、他部門の様々な情報（現状、方針、取組、等）を主体的にわがこと意識として理解して、他部門との繋がりを踏まえた上で新たな視点や取組を創造することで、両部門間の連携が促進する可能性がある。また、競技別パスウェイモデルの構築は、アスリート育成パスウェイの全体像を把握した上での情報整理が求められることから、ス

ポーツの普及からアスリートの発掘・育成・強化といったそれぞれの役割を担う関係者間の連携が不可欠となり、おのずと関係者間連携が促進されと考えられる。

加えて、パスウェイワークショップを通じて、「育成と強化の境界にある課題が可視化」され、「各段階の関係者間の連携強化」に繋がり、「部門間連携の促進による選手育成についての意識改革」がNF内の変化における理論記述（表5）として示唆された。しかし、多くのNFは小規模組織²⁹⁾で人手不足が常態的であり、アスリートの発掘・育成・強化の業務においても、現場のコーチが事務やスケジュール管理などの業務を兼任せざるを得ない状況が生じている^{9), 10), 24)}。このような状況では、大局的な視点が欠如しやすく、失敗の要因となるという指摘³⁵⁾もある。この指摘に対して、パスウェイワークショップを通して競技別パスウェイモデルの構築過程を経験することで、NFはアスリート育成パスウェイを大局的に捉えられるようになり、各パフォーマンス段階での多様な取組の失敗やリスクを軽減できる可能性もある。

一方、組織間連携におけるマネジメントのプロセスは、問題意識を共有し、具体的な行動計画への合意形成を促すコーディネート機能⁷⁾が求められる。そのため、NF内の異なる立場の人々の間を「橋渡し」⁸⁾し、それらの人々が協働する際の取引コストを低減させる³¹⁾コーディネーターの存在が必要不可欠であると考えられる。このことから、今後のパスウェイワークショップの改善策の1つとしては、競技別パスウェイモデルの構築に必要な異なる立場の人材との連携を促進できるコーディネーターを参加者（NF）に配置すること、または配置を推奨していくことが挙げられる。

また、競技別パスウェイモデルを構築し、「システムとして仕上げ、稼働させるための検討」を行うには、「仕組み作りに対する熱意の持続と共有」が求められるといった理論記述（表4）も得られたことから、組織のマネジメント機能として、部門間連携及びコーディネート機能の改善だけで

なく、競技別パスウェイモデルの構築を完遂するという強い熱意を持ち続け、関係者に共有し続けるといったリーダーシップも重要であろう。

4. 経験と情報の可視化・言語化の課題と対策

経験と情報の可視化・言語化に関する苦労した点について、「言葉に一貫性を持たせる整理」「実態把握で得た情報の文書化」「可視化されていない情報の言語化」「暗黙的な共通理解を可視化するプロセス」が理論記述として得られた(表4)。村田¹⁶⁾は「目に見えにくく、個人的、主観的、経験的で、一般化、形式化、伝承が難しい知識」を暗黙知、「言語、数式、図表などにより表現可能な、目に見える知識」を形式知と定義している。また、野中²²⁾は、「思い、視点、熟練、ノウハウなどと呼ばれ経験的に形成されるのが暗黙知」、「情報技術(IT)を活用して容易に蓄積したり、組み替えたりできる言語知が形式知」であるとしている。これらの定義を用いて、NFが苦労した点を見ていくと、競技別パスウェイモデルの構築過程では、NF内で経験的に形成された暗黙知を、目に見える形式知に変換する作業に困難が伴ったと考えられる。

野中²²⁾は、暗黙知はそのままでは個人の内面的なものに過ぎず、暗黙知から形式知への変換が行われないと、組織的に共有されないと指摘している。本研究結果であるNF内の変化に関する理論記述(表5)では、「育成と強化の境界にある課題の可視化」「情報の整理と可視化」が示されており、可視化のプロセスが苦労した点(表4)ではあったものの、それを乗り越えたことにより一定の水準で暗黙知を形式知に変換(経験と情報の可視化・言語化)できたことと推察される。競技別パスウェイモデルの構築過程において、この暗黙知の形式知化(経験と情報の可視化・言語化)を苦労しながらも漸進させていることは、パスウェイワークショップによる支援の成果であると考えられる。今後のパスウェイワークショップの改善策としては、アスリート育成パスウェイに関わる多くの関係者から経験や情報を引き出し、可視化・

言語化できる人材の配置することも推奨されるかもしれない。

暗黙知と形式知の生成は、暗黙知を共有する共同化、共有された暗黙知から思索・対話によって言語・概念・図像を創造する表出化、表出化された言語・概念を既存の形式知を組み合わせる体系的・操作的な知識へと展開する連結化、体系的な形式知を行動・実践を通じて具現化し、その過程で新たな暗黙知として理解・学習する内面化という4つのモードで構成される知識創造プロセス²³⁾がよく知られている。パスウェイワークショップでは、暗黙知(経験と情報)を共有し、対話により概念化(可視化・言語化)することで、それらを更に組み合わせる作業を行っており、その知識創造プロセスの内面化以外のモードを往来していたと考えられる。

また、知識創造プロセスでは、知が個人から個人、個人から集団、集団から組織、組織から個人へと共有されていくスパイラルで知が創造されていく²³⁾。本研究において、「コミュニケーションによる共通理解の形成」「個人間の考え方の違いの把握」「各段階の関係者の役割の整理」「組織的な取組の必要性」といった内容がNF内の変化の理論記述(表5)として抽出されたことは、個人間での知が共有され、さらに組織への知の共有がなされていたと考えられ、この知識創造プロセスがNF内で進行していたことが示唆された。また、知識創造プロセスは、組織に形式知が共有された後、体系化された形式知を行動、実践することを通じて、新たな暗黙知として個人が学習、理解することになる²³⁾とされる。つまり、パスウェイワークショップによる競技別パスウェイモデルの構築過程は、知識創造プロセスの一例であると捉えられ、この取組を通じてアスリート育成パスウェイの関係者における各人の経験や情報(暗黙知)を可視化・言語化(形式知化)できる可能性がある。そして、一通り構築された競技別パスウェイモデルで可視化・言語化(形式知化)された内容を実践することで、新たな経験や情報(暗黙知)を獲得できる好循環が創出され、定期的に競技別パス

ウェイモデルを更新していくことで、アスリート育成パスウェイの整備状況がより高度化していくことが期待される。

V. まとめ

本研究の目的は、ハイパフォーマンススポーツセンターが実施したパスウェイワークショップの課題、NF 内での情報共有や合意形成への影響、構築された競技別パスウェイモデルがアスリート育成に関わる NF の活動やその関係者に与える変化について明らかにし、競技別パスウェイモデルの構築過程をより効果的なものにするための実践的な知見を得ることであった。その結果、パスウェイワークショップを通じた競技別パスウェイモデルの構築過程は、NF におけるスポーツの普及とアスリートの発掘・育成・強化の取組を大局的に捉え、アスリート育成パスウェイに関わる関係者の経験・情報（暗黙知）を体系的に可視化・言語化（形式知化）する上で有効であった。一方で、パスウェイワークショップの課題としては、パスウェイワークショップの導入部で競技別パスウェイモデルにおける全体像（最終成果物）の理解度が参加者によって異なっていたこと、構築過程における日本版 FTEM¹¹⁾ の概念理解の困難さ、組織のマネジメント上の困難さ、経験と情報の可視化・言語化の困難さ、が挙げられた。今後のパスウェイワークショップを円滑に進めるためには、競技別パスウェイモデル構築の導入部分で、最終成果物や基礎的な概念の情報を入念にすり合わせ、NF 内で関係者間連携を促進するコーディネーターや、関係者から経験・情報を引き出し可視化・言語化することに長けた人材の配置が推奨されることが明らかとなった。また、パスウェイワークショップを通じて、異なる立場の関係者間で活発な意見交換が行われ、個々が持つ経験と情報（暗黙知）が可視化・言語化（形式知化）され、新たな知見が創出される可能性が示唆された。

注 1) 日本版 FTEM¹¹⁾ は、Gulbin et al.⁵⁾ により提唱された FTEM（Foundation：ファウン

デーション、Talent：タレント、Elite：エリート、Mastery：マスタリー）の枠組みをもとに、我が国における根拠に基づいたアスリート育成パスウェイの構築を推進するため、JSC が開発したスポーツとアスリート育成の包括的な枠組みである。

利益相反

本論文に関連し、開示すべき利益相反関連事項はない。

付記

本研究は、日本スポーツ振興センター令和 5 年度「アスリート育成パスウェイ構築支援」事業の事業費を受けて実施したものである。

文献

- 1) 安斎勇樹, 青木翔子. ワークショップ実践者のファシリテーションにおける困難さの認識. 日本教育工学会論文誌, 42(3): 231-242, 2018.
- 2) 安住文子, 北村勝朗. スキー初学者を対象とした熟達体験の質的分析—スキー実習参加大学生の振り返り記述の SCAT 分析を通じて—. スポーツ産業学研究, 33(1): 9-25, 2023.
- 3) 大日義晴. 家族社会学における混合研究法. 家族社会学研究, 34(2): 118-125, 2022.
- 4) 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 in Elite Athlete Support, 3: 53-68, 2018.
- 5) Gulbin JP, Croser MJ, Morley EJ, Weissensteiner JR. An integrated framework for the optimisation of sport and athlete development: A practitioner approach. J. Sports Sci, 31(12): 1319-1331, 2013.
- 6) 萩原正大, 衣笠泰介. エビデンスに基づく競技別パスウェイモデル構築の先進事例：日本版 FTEM の活用. Journal of High Performance Sport, 10: 125-139, 2022.

- 7) 橋本康男. 社会サービス・イノベーションのための組織間連携とコーディネート機能～主として医療福祉分野を対象として～. 計画行政, 33(1): 82-88, 2010.
- 8) 平岡俊一. 市民参加型環境政策形成におけるコーディネーターとしての環境 NPO—京都府城陽市の事例から—, ノンプロフィット・レビュー, 7(1): 13-23, 2007.
- 9) 稲福貴史, 栗木一博. 中央競技団体の国際競技力向上を目的とした情報戦略活動の枠組みに関する一考察. 仙台大学大学院スポーツ科学研究科修士論文集, 13: 1-8, 2012.
- 10) 金丸雄介. 私の考えるコーチング: 柔道一流選手のコーチングについて. コーチング学研究, 30(3): 33-39, 2017.
- 11) 衣笠泰介, 船先康平, 藤原昌, Elissa Morley, Jason Gulbin. 我が国のスポーツとアスリート育成における国際的な包括的枠組みの適用: 「日本版 FTEM」の開発. Journal of High Performance Sport, 4: 127-140, 2019.
- 12) 久保賢志, 津吉哲士. 高体連組織に内在するコンフリクトの検証と一考察—陸上競技組織の特性に着目して—. スポーツ産業学研究, 32(2): 229-239, 2022.
- 13) 宮田景子. 親子向けワークショップにおけるサイエンスとアートの融合: 親子サイエンス・ワークショップ実施報告. 科学技術コミュニケーション, 7: 155-164, 2010.
- 14) 文部科学省. 第3期スポーツ基本計画. pp.40-41. https://www.mext.go.jp/sports/content/000021299_20220316_3.pdf(2024年9月10日)
- 15) 森玲奈. 日本におけるワークショップの展開とその特質に関する歴史的考察—プラグマティズムとの関連性に着眼して—. 教育方法学研究, 39: 49-58, 2014.
- 16) 村田良美. 暗黙知から形式知へ. 日本機械学会誌, 118(1156): 134-135, 2015.
- 17) 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: JFA と JVA の事例を参考に. 体育学研究, 64(2): 777-795, 2019.
- 18) 錦澤滋雄, 米野史健, 原科幸彦. まちづくりワークショップの合意形成機能に関する研究 鎌倉市都市計画マスタープラン策定過程に着目して. 都市計画論文集, 35: 841-846, 2000.
- 19) 日本スポーツ振興センター. 平成30年度「アスリートパスウェイの戦略的支援」事業報告書. 日本スポーツ振興センター, 2019.
- 20) 日本スポーツ振興センター. アスリート育成パスウェイの構築支援. ハイパフォーマンススポーツセンター, ハイパフォーマンススポーツセンター年報 2023. P.23, 2024.
- 21) 日本スポーツ振興センター. 日本版 FTEM を活用した競技別アスリート育成パスウェイモデル構築・活用のためのガイドブック. 第2版. ハイパフォーマンススポーツセンター, 2023.
- 22) 野中郁次郎. イノベーションの本質 知識創造のリーダーシップ. 学術の動向, 12(5): 60-69, 2007.
- 23) 野中郁次郎. 企業の知識ベース理論の構想. 組織科学, 36(1): 4-13, 2002.
- 24) 野瀬清喜, 野瀬英豪. 世界基準による日本伝統柔道の指導法(第一報)—ナショナルコーチアカデミーと我が国固有の運動文化としての柔道指導—. 埼玉大学紀要教育学部, 60(2): 81-94, 2011.
- 25) 大野貴司, 徳山性友. わが国スポーツ組織の組織的特性に関する一考察—そのガバナンス体制の構築に向けた予備的検討—. 岐阜経済大学論集, 49(1): 21-40, 2015.
- 26) 大谷尚. SCAT による分析. 質的研究の考え方—研究方法論から SCAT による分析まで—. 名古屋大学出版会, pp.270-333, 2019.
- 27) 大谷尚. SCAT: Steps for Coding and Theorization—明示的手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析手法—. 感性工学, 10(3): 155-160, 2011.
- 28) 大谷尚. 4ステップコーディングによる質的

- データ分析手法 SCAT の提案—着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き—, 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 (教育科学), 54(2): 27-44, 2008.
- 29) 澤井和彦, 広瀬一郎. スポーツ競技団体の雇用に関する調査研究. 情報と社会, 17: 127-136, 2007.
- 30) スポーツ庁. 持続可能な国際競技力向上プラン. https://www.mext.go.jp/sports/content/20211227_spt_kyosport_300000861_2.pdf (2024 年 9 月 10 日)
- 31) 菅野拓. 職業としてのコーディネーター—越境的協働を促すメカニズムの体現者—. 国際開発研究, 30(2): 11-24, 2021.
- 32) 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.
- 33) 田村圭子, 林春男, 立木茂雄, 牧紀男, 田中聡, 近藤民代, 堀江啓, 馬場美智子, 柄谷友香, 長谷川浩一, 深樺良信. ワークショップによる、ステークホルダー参画型 防災戦略計画策定手法の開発. 地域安全学会論文集, 4: 129-138, 2004.
- 34) 若林尚樹. 「観察の体験」をテーマにしたワークショップのデザイン. デザイン学研究特集号, 21(1): 2-7, 2014.
- 35) 保田洋, 川向肇, 西村治彦. 中小企業プロジェクトの円滑なマネジメントに向けた失敗要因の分析. 情報知識学会誌, 30(3): 299-311, 2020.