

非競技特化型タレント発掘・育成プログラムの評価モデルの開発  
～ プロセス評価のアプローチ ～

阿部篤志

目次

1. 研究の背景	3
2. 目的	4
3. 方法	5
3-1. 事業モデル分析	5
3-2. 品質評価のための定義と世界標準基軸の作成	5
3-3. 評価モデルの開発とシミュレーションの実施	5
4. 結果	6
4-1. 対象3県の事業スキームと品質管理に関わる取り組み	6
4-2. 世界標準基軸	10
4-3. 評価モデルとシミュレーション結果	11
5. 考察	13
5-1. 総論	13
5-2. 各論	14
5-2-1. プログラム品質に関わる事業運営体制に関する重要な観点	14
5-2-2. 事業実施における意思決定プロセスにおいて重要な“フェーズ0”	15
5-2-3. 事業運営プロセスにおいて「事業戦略立案機能」をいかに確立するか	16
5-2-4. 事業マネジメントサイクルにおいて事業戦略立案機能が果たす役割	17
5-2-5. 何を最も評価すべきか	17
6. 謝辞	18
図表一覧	19
参考資料	19

# 非競技特化型タレント発掘・育成プログラムの評価モデルの開発 ～ プロセス評価のアプローチ ～

阿部篤志<sup>1</sup>、杉田正明<sup>2</sup>

## 要 約

国際競技力向上の一施策として、諸外国はタレント発掘・育成プログラムの開発・実施を加速している。これは、優れた素質を有する人材を識別・育成し、より多くのトップアスリートを世界に輩出していくプログラムである。日本でも福岡県が2004年に開始して以降、10を超える地域で日本オリンピック委員会（JOC）や国立スポーツ科学センター（JISS）と連携したタレント発掘・育成プログラムが開発・実施されている。

本研究では、各地域で開発・実施されている非競技特化型タレント発掘・育成プログラムが、その目的を達成する上で重要なプログラムの「品質（Quality）」を維持・向上させるための評価システムのあり方を検討した。

世界標準で開発されるプログラムの品質を維持・向上する上で重要なことは、事業実施主体の事業戦略立案機能をいかに確立するかであることが本研究を通じて明らかにされた。またこの機能を強化していくためには、事業実施主体の中核スタッフの質や体制が大きく影響を及ぼすことが分かった。

このことは、事業運営プロセスを評価していく上で、何を最も評価しなければならないか、ということや、どのような評価システムをそのプロセスに組み込むかということを検討する上で重要な示唆となった。

今回開発された評価モデルは、世界標準基軸に基づきタレント発掘・育成プログラムのコンセプトやマネジメント体制、実施プログラムの各フェーズ、成果、ロールモデルとしての影響度を評価するものであるが、この評価モデルを含む評価パッケージは、事業実施主体の中核スタッフ及びJOC、JISSの両者が合同で議論し合意評価を行うシステムとして確立した。

タレント発掘・育成プログラムの運営プロセスに組み込む評価システムそのものが、各地域のプログラムの事業戦略立案機能を強化する機能を果たすことを目指したものである。

同様のタレント発掘・育成プログラムの開発・実施が全国的に増加傾向にある中で、より現実に即して実効性の高い評価モデルを確立することがいま、求められている。

<sup>1</sup>国立スポーツ科学センタースポーツ情報研究部 <sup>2</sup>三重大学

## 1. 研究の背景

国際競技力向上施策におけるタレント発掘・育成プログラムとは、競技スポーツに対して優れた素質を有する人材を発掘・育成し、オリンピック競技大会等の国際競技大会で活躍する競技者を輩出することを最終目標とするプログラムである。

優れた素質を有する人材を発掘・育成する取り組みは、国際競技力向上の重要な施策の一つとして世界各国が取り組んでいる。イギリス、オーストラリア、アメリカ、カナダといったスポーツ先進国のみならず、中国、韓国、カタールなどのアジア・中東諸国でも、様々なアプローチによるタレント発掘・育成プログラムが開発・実施されている。

日本でも、2004年に福岡県がタレント発掘事業を開始して以降、5年間で10を超える地域が日本オリンピック委員会（JOC）や国立スポーツ科学センター（JISS）と連携したタレント発掘・育成事業を開発・実施している。[表1]

表1：JOC/JISS・地域連携タレント発掘・育成プログラム一覧

開始年	都道府県	プログラム名
2004	福岡県	福岡県タレント発掘事業
2005	北海道美深町	美深町エアリアルプロジェクト
2006	和歌山県	和歌山県ゴールデンキッズ発掘プロジェクト
2006	岡山県	夢アスリート発掘プロジェクト
2007	岩手県	いわてスーパーキッズ発掘・育成事業プロジェクト
2007	山形県	山形県スポーツタレント発掘事業（山形ドリームキッズ）
2008	山口県	山口ジュニアアスリートアカデミー
2008	北海道上川北部	上川北部広域タレント発掘・育成事業
2008	長野県	名称未定
2008	秋田県	名称未定
2009	東京都	名称未定

※網掛けは本研究で調査対象とした非競技特化型タレント発掘・育成プログラム

タレント発掘・育成プログラムは、発掘時に輩出ターゲットとなる競技種目を設定するか否かにより「競技特化型（Specific）」と「非競技特化型（General）」に分類される。前者は事前に特定の競技種目を決定し、その競技で成功すると考えられる素質を有する人材を発掘するもの、後者はそれを先に問わずに発掘し、競技横断的な能力開発・育成後に何らかの競技種目に接続するものである。

また、その発掘手法は「識別型（Talent Identification）」「選抜型（Talent Selection）」「種目転向型（Talent Transfer）」に分類することができる。非競技特化型タレント発掘・育成プログラムは、従来から各競技団体が実施してきた「選抜型」とは異なり、特定の競技を設定せずに輩出したい人材像から

いくつかのテストを開発し、その結果をもって育成する人材を特定する「識別型」で展開されている。[図1]

日本で実施されているタレント発掘・育成事業の多くは、その対象を小学校3～6年に設定している。この主な狙いは、競技を専門化する前に育成・開発すべき能力にアプローチし、その後の適性に応じた種目選

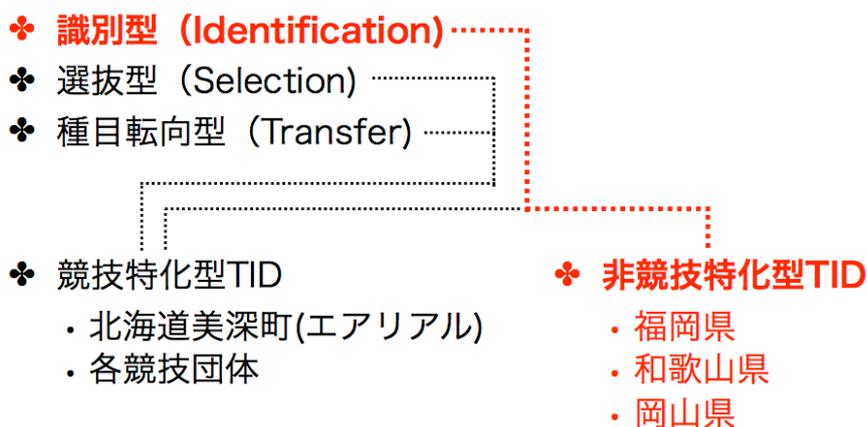


図1：タレント発掘・育成プログラムの類型

択に備えるためである。また当該年代への直接的なネットワークを持たないJOCやJISSが、日本全国のより多くのタレント人材群 (Talent Pool) へ効率的にアプローチするためにも、学校ネットワークを有する各都道府県教育委員会との連携は、当該プログラムを成立させる上で重要な要素となっている。

このような経緯から、また日本は諸外国のようにナショナルプログラム (国家事業) としてタレント発掘・育成を実施する枠組みや予算を持たないことから、我が国のタレント発掘・育成プログラムは各地域の競技スポーツ担当部局及び関係機関がその事業実施主体となっており、その事業をJOCやJISSが連携・協力・支援する運営形態となっている。

そこで問われるのが、タレント発掘・育成プログラムの「品質 (Quality)」である。その根本的な課題は、いかに地域事業がJOCやJISSが求める世界標準のコンセプトや基準を導入しつつ、事業実施主体としての目的をも達成可能なプログラムを開発・実施できるか、ということにある。

異なる目的や役割を持つ二者が連携を図ることは容易ではない。しかしながら、スポーツ振興基本計画 (2000、2006) に示されている一貫指導システムの構築や競技者育成プログラムの作成・普及の本来的な目的を鑑みれば、優れた素質を有する人材が地域から世界に繋がる道を支えるコンセプトは、両者の連携を通じて一貫通貫していなければならない。

そのビジョンに向かって開発・実施されるタレント発掘・育成プログラムが世界に人材を輩出可能なものであるためには、世界標準でプログラムを評価する指標を持ち、その改善・向上を推進してることが極めて重要であるが、まだその評価モデルは確立されていないのが現状である。

## 2. 目的

本研究は、優れた素質を有する人材を世界に輩出するため開発・実施される連携タレント発掘・育成プログラムの評価モデルを開発することを目的とする。今回の調査対象である非競技特化型タレント発掘・育成プログラムは、毎年発掘を行ない育成する継続型事業のため、また最終的にトップアスリート

輩出という成果を評価するには時間を要するため、年次的に繰り返されるプログラム運営のプロセスに焦点をあて、そこからプログラムの品質を恒常的に維持・向上することのできる評価システムのあり方を検討するものである。

### 3. 方法

#### 3-1. 事業モデル分析

本研究では、我が国において非競技特化型タレント発掘・育成プログラムを先行的に実施している福岡県、和歌山県、岡山県の3県を主な調査対象プログラムとして設定した。当該3県のプログラムの概要、事業運営体制を明らかにするために、直接面接法による各事業推進責任団体の担当者へのヒアリング調査及び公刊資料の収集を実施した。

また特に、日本における非競技特化型タレント発掘・育成プログラムのベストプラクティスとして各都道府県から参考にされる福岡県の事業事例に着目し、事業モデル分析を実施、その上で、その事業品質を支える事業運営体制の特徴について検討した。

#### 3-2. 評価のための品質の定義と世界標準基軸の作成

本研究のテーマで取り扱う非競技特化型タレント発掘・育成プログラムは、JOC及びJISSが地域と連携して実施することで、優れた素質を有する人材を発掘・育成して世界に輩出することを目的とするものであり、すべての連携タレント発掘・育成プログラムに共通するコンセプトである。よって非競技特化型タレント発掘・育成プログラムに求められる品質（Quality）の定義は、それを実現するため基準となる。

本研究では、非競技特化型タレント発掘・育成プログラムにおける各フェーズ（識別／育成／パスウェイ）の高品質（High Quality）である状態を次のように定義した。

- ・ 識別：常に素質ある人材を超える人材を発掘すること
- ・ 育成：常に素質ある人材に世界標準でプログラムが開発・実施されること
- ・ パスウェイ：常に素質ある人材に最も適切な場がもたらされること

この状態を実現するための指標として、世界にトップアスリートを輩出するという事業目的において競合となる各国のタレント発掘・育成プログラムについて情報収集し、それらのプログラムの事例的特徴をブレインストーミング法により抽出・集約し、それを品質評価・分析の際の一つの指標としての世界標準基軸とした。

#### 3-3. 評価モデルの開発とシミュレーションの実施

その上で、タレント発掘・育成プログラムの評価パッケージを開発した。その後、その妥当性を検証するための評価シミュレーションを実施した。

本研究では、調査・分析から得られた示唆を踏まえ、国立スポーツ科学センター（JISS）のタレント発掘・育成プログラム／情報の有効活用プロジェクトの協力を得て、評価モデルの開発及び評価シミュレーションを実施した。

本プロジェクトは、JISS が地域や競技団体、JOC 等と連携して、地域タレント発掘・育成プログラムを策定・開発し、国際競技力向上のための人材供給システムを構築することを通して、タレント情報の収集・有効活用を図ることも目的とするものであり、メンバーは JISS スタッフの他、JOC、地域関係者及び大学関係者等の外部協力者で構成されている。JISS が実施する連携タレント発掘・育成事業評価は、本プロジェクトメンバーが評価メンバーとなって実施される。

評価シミュレーションは、開発されたパッケージを用い、評価メンバー 8 名がそれぞれの評価分析項目について指定された評価ランクにより評価した。その後 8 名の各項目評価及び総合評価を一元化し、当該事業に対する評価結果にバラツキがないかを分析し、それをもってその妥当性を検証した。

## 4. 結果

### 4-1. 対象 3 県の事業スキームと品質管理に関わる取り組み

#### 4-1-1. タレント発掘・育成プログラムの事業スキーム

福岡県に代表される非競技特化型タレント発掘・育成プログラムの評価モデルを検討するにあたり、まずはその事業スキームとその特徴を整理した。

当該プログラムは、その実施プロセスにおいて「識別」「育成」「パスウェイ（最終実施競技種目への接続）」の 3 段階のフェーズから構成される。福岡県の場合は、小学校 4 年生を対象に「識別」プログラムを実施し、小学校 5 年生から中学校 3 年生までの 5 年間に「育成」プログラムが提供される。「パスウェイ」プログラムは育成プログラムと平行して実施され、最終的には育成された人材の多くが高校進学時に最終実施競技種目を選択する。[表 2]

表 2：非競技特化型タレント発掘・育成プログラムの実施フェーズとその内容

フェーズ	プログラム	内容
1	識別	ある競技種目において世界で活躍できる優れた素質を有する人材を特定するために、測定や観察を通じてタレント候補者を選出する
2	育成	競技実施を専門化する前に開発・育成すべきタレント候補者の各種能力に対して、系統的かつ計画的にプログラムを提供する
3	パスウェイ	適性や環境に応じてタレント候補者が最終実施競技種目を決定するために、必要な情報の収集・分析・提供及び競技団体とのコーディネート等を実施する

#### 4-1-2. 事業実施体制

各事業実施主体はこの3フェーズからなるタレント発掘・育成プログラムを運営するための事業実施体制を構築している。調査対象3県を比較すると、その体制に各県の特徴がみられた。福岡県の場合は、財団法人福岡県スポーツ振興公社・県立スポーツ科学情報センター（以下、アクション福岡）の専門スタッフが事業実施に従事しており、また育成プログラムも基本的に同センターを中心として実施されている。和歌山県は、県教育庁職員が事業の運営にあっている。岡山県の場合はスポーツ振興業務が知事部局に移管されて以降、そこに所属する競技力向上担当職員が事業を運営している。[表3]

表3：調査対象3県のプログラム及び事業実施体制の比較とその特徴

	福岡県	和歌山県	岡山県
識別	・小学4年～中学1年／約90,000人以上を対象に公募、3,795名が応募、135名を選考	・小学3年／約9,800人を対象に公募され、850名が応募、47名を選考	・小学3年／約19,000人を対象に公募され、913名が応募、23名を選考
育成	・週1回を基本として実施 ・身体能力開発プログラム ・知的能力開発プログラム ・保護者サポートプログラム	・月2回を基本として実施 ・身体能力プログラム ・知的能力開発プログラム ・食育プログラム ・保護者サポートプログラム	・月2回を基本として実施 ・身体能力開発プログラム ・知的能力開発プログラム ・保護者指導者プログラム ・感動体験プログラム
パスウェイ	・各参加者のSWOT分析 ・種目適正分布の提示 ・各競技団体へのタレント ・発掘担当者の配置	・各競技団体へのタレント発掘担当者の配置	・一貫指導ディレクター（一貫指導カリキュラム作成責任者）の配置
事業実施体制	・コアスタッフ15名 ・支援スタッフ15名 →福岡県立スポーツ科学情報センター専門スタッフ	・コアスタッフ4名 ・支援スタッフ最大40名 →和歌山県教育庁生涯学習局スポーツ課職員	・コアスタッフ2名 ・支援スタッフ7（最大14）名 →岡山県生活環境部スポーツ振興課競技力向上班職員

※事業運営体制は2008年、それ以外の情報は2006年度実績

#### 4-1-3. 品質管理に関わる独自の取り組み

次に対象3県の事業実施主体が、当該プログラムの品質の維持・向上について独自にどのような取り組みを行っているかを明らかにした。

福岡県は、アクション福岡が県体育協会とともに当該事業を主催。事業は主に両者が拠出するスポーツ振興基金を財源として運営されている。公社としての事業評価は経営評価シートを公表・実施しているが、これは事業の品質管理に直接関わるものではない。またそのための評価指標も作成されていない。しかしながらアクション福岡は、プログラムの品質管理のための評価について「信頼を得るための7つの要素」として、「透明性／公平性／主体性／公正性／高品質／実績／継続性」を独自の判断基準として規定している。定期的なスタッフミーティングではこの視点に基づき、個別の取り組みについての検証・改善を実施している。アクション福岡の中平氏は「福岡県タレント発掘事業がその目的を達成するためには、事業について広く県民や関係者に認知され、実施の正当性を理解されることが不可欠である。そのためには、常に事業の品質管理に努めることが必要であり、評価基準に基づく検証を行っていな

ればならない。その際、この『7つの要素』の視点が担保できる事業であるかどうかの評価の基準となる」ことを指摘した。[表4、5]

和歌山県ゴールデンキッズ発掘プロジェクトは県教育委員会の主催事業として実施。行政評価の一環としての事務事業評価の実施を予定しているが、品質管理のための評価指標に基づく事業評価は行われていない。岡山県の夢アスリート発掘事業は県生活環境局(知事部局)の主催事業として実施している。同県も評価指標に基づく事業評価は行われていない。[表5]

表4：福岡県タレント発掘事業「品質管理（Quality Control）に関わる7要素」

透明性	明確な基準や内容を示すこと
公平性	すべての参加者に平等にチャンスがあること
主体性	自らの判断でプログラムに参加していること
公正性	根拠に基づきプログラムを構成すること
高品質	受講生・プログラム・指導者の質が高いこと
実績	プログラムの成果がみえること
継続性	一貫した理念に基づき計画的に進めること

出所：福岡県タレント発掘事業プレゼンテーション資料（2007）

表5：対象3県におけるプログラムの品質管理に関わる独自評価の取り組み

都道府県	取り組み
福岡県	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公社としての事業評価は「平成18年度公社等外郭団体経営評価結果」（2007.3.30）として経営評価シートが公表されているが、これは包括的評価であり、競技力向上事業におけるタレント発掘事業としての事業評価は行われていない</li> <li>・ プログラムの品質管理のための評価については、「信頼を得るための8つの要素」として、「透明性／公平性／主体性／公正性／高品質／実績／評価（検証・改善）／継続性」を事業概念として規定している。これに基づき定期的なスタッフミーティングにおいて、個別の取り組みについての検証・改善を実施している。</li> <li>・ 評価指標に基づく評価は行われていない。</li> </ul>
和歌山県	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価指標に基づく事業評価は行われていない。</li> <li>・ 今後は行政評価（政策評価）の一貫として、事務事業評価（事後評価）を実施する予定。評価項目は「必要性（県が関与すべきか）」「効率性（コスト削減は可能か／活動を向上させる余地はあるか／労働量の削減は可能か）」「効果（手段が目的に合致しているか／目的の達成度合いはどうか）」「公平性（対象者／受益者負担）」の4つに分類されており、その総合評価により、廃止／終了／休止／継続／拡大／見直し等を決定する。見直しの場合は、手法／外部資源の活用／コスト／対象者／NPO等との協働／受益者負担／市町村委譲等について検討される</li> </ul>
岡山県	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価指標に基づく事業評価は行われていない</li> </ul>

公刊資料（2006）及びヒアリング調査から筆者作成

これらの調査から、対象3県ともにタレント発掘・育成プログラムの品質管理に関わる評価指標の確立やその指標に基づく評価活動は行われていないことが明らかにされた。しかしながら、福岡県の場合は、品質管理に関わる判断基準を明文化し、事業運営プロセスにおいてはそれに現状を照らし合わせて質的な評価・改善を行っていることが分かった。

#### 4-1-4. 福岡県が取り組む事業品質を高めるためのルーティンワーク

福岡県タレント発掘事業の品質管理について詳細に分析するため、上記のような特徴を持つ事業運営プロセスにおけるマネジメントサイクルについて調査した。

福岡県は事業の品質を維持・向上させるために、準備→プログラムの実施→評価・改善のマネジメントサイクルにおいて取り組まれているルーティンワークと、各フェーズに共通して取り組まれているルーティンワークの2段構成で運営されている。

準備段階では、JOC、JISS からの有益な情報の収集及び分析や県外講師との情報交換や協力体制の構築に重点が置かれている。またプログラム（育成プログラム）の実施段階では、プログラムをみる観点や有益な情報を掲載した「連絡票」を毎回参加者に配布したり、受講生に対する日常運動活動の場に関する情報の提供を行っている。さらにプログラム実施後に行われる評価・改善段階では、各プログラムの指導者との事後ミーティングを毎時間開催したり、競技種目選定に関わる情報の収集・分析し、タレント候補者毎に評価書を作成している。

その他、プログラム実施期中を通じて、事業の実施状況の確認や品質管理に関わる情報共有、意思統一を図るためのスタッフミーティングが行われている。また、競技団体、学校機関、市町村教育委員会及びクラブ指導者等に情報を提供している。[図2]

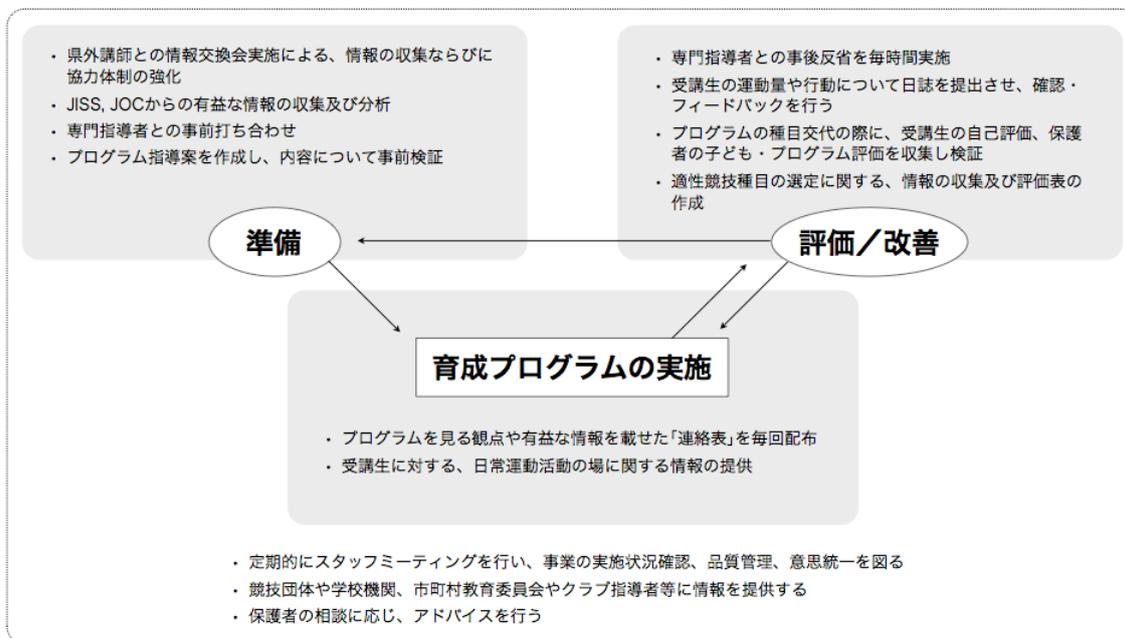


図2：福岡県タレント発掘事業「事業品質に関わるルーティンワーク」

## 4-2. 世界標準基軸

本研究では、方法で定義した非競技特化型タレント発掘・育成プログラムにおける各フェーズ（識別／育成／パスウェイ）の高品質（High Quality）である状態を実現するために、その比較対象となる定性的指標の一つとして、世界のタレント発掘・育成プログラムを構成する要素から世界標準基軸を作成した。

世界のタレント発掘・育成プログラムを比較対象として採用する理由は、それらのプログラムから輩出された人材がオリンピック競技大会や世界選手権大会、世界ジュニア選手権大会等で活躍する事例を根拠としている。例えば、タレント発掘・育成プログラムを先行的に開発・実施するオーストラリアでは、2001年に行われた各競技のジュニア世界大会において、同国の出場選手の74%がタレント発掘・育成プログラムで識別された競技者であったとされる。また近年の事例でも各国のタレント発掘・育成プログラムで識別された競技者が各競技のナショナルチーム入りして世界で活躍している事例は多く存在する。

マクロで捉えるならば、これらの成果は各国が国策として取り組むタレント発掘・育成プログラムが常に世界標準の開発コンセプトを持ち、またその実施プロセスについても高い品質を保証するマネジメントシステムが機能していることの証左と言える。

そこで本研究では、それらのプログラムの事例的特徴を抽出・集約し、品質評価・分析の際の一つの指標となる世界標準基軸を作成した。[表6]

表6：世界標準で実施されているタレント発掘・育成プログラムの主要な要素

項目	世界標準を規定する要素	
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際級のアスリートの発掘・育成</li> <li>オリンピック選手を育てる</li> <li>目標大会を明確に設定（2008/2012/2006・・・）</li> <li>ナショナルプログラムとしての位置づけ（国策）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ターゲットスポーツが明確</li> <li>アプローチする人材集団が明確</li> <li>ターゲットスポーツの設定が戦略的分析に基づいている</li> </ul>
識別	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成スタッフが識別に関わる</li> <li>種目に直接結びつく測定項目が設定されている</li> <li>少数グループに絞る</li> <li>ターゲットとする選手像が明確</li> <li>アプローチする人材集団が明確で適切である</li> <li>強化拠点を活用している（AIS, EIS・・・）</li> <li>測定項目は基本的なもの（シンプル）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ナショナルコーチの視点がプログラムと選考に反映されている</li> <li>確認期間を設定している</li> <li>特殊な測定はしていない</li> <li>遺伝子手法は活用していない</li> <li>競争性を確保”</li> </ul>
育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>専任コーチが指導・育成する</li> <li>日常的な育成が行われている（7日/W）</li> <li>キャリア教育・学校教育のプログラムを併行して実施</li> <li>段階的なゴール設定が行われている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医科学サポート体制／サービスの提供</li> <li>海外プログラムが充実</li> <li>国際大会出場機会が保障されている</li> <li>外国との提携プログラムを持つ</li> </ul>
パスウェイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ナショナルチーム／候補（アスリート）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パスウェイがシンプル</li> </ul>
マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロフェッショナルスタッフで実施</li> <li>フルタイムアスリートになる（生活保障）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成のためのハードが整備（施設・設備・拠点）</li> </ul>

JISS タレント発掘プロジェクト会議（2009年1月11日～12日）で作成

### 4-3. 評価モデルとシミュレーション結果

#### 4-3-1. 評価モデル

評価パッケージは、評価モデル概念図、評価分析項目とその観点、評価手法、世界標準基軸、評価ランク、評価シートからなる。

評価モデルは「コンセプト」「識別」「育成」「パスウェイ」「マネジメント」「現時点での成果」「ロールモデル」の7項目で構成された。コンセプトでは、そのプログラムの理念や目的、目指すべき目標がいかに関与され継承されているかを観点として重点化した。同様に、「識別」ではプログラムの仕組みや実施方法、スタッフの配置など、「育成」では識別された人材に提供される個別プログラムやそれを提供するスタッフの質、拠点／施設など、「パスウェイ」では、育成された人材を世界につなぐための競技団体や育成チームとの連携、世界へのステップとなる大会など、「マネジメント」ではプログラム開発・実施に関わる政策や戦略、財源の状態、スタッフ、拠点／施設、情報、ネットワークなど、「成果」では最終目標以前に設定されている様々な目標に対するプログラム上の成果や波及的な効果など、「ロールモデル」では開発・実施されているタレント発掘・育成プログラムが他県のモデルとなる独自の特徴を有しているかなどが観点として評価される対象とした。

評価ランクについては3段階に設定し、世界標準に一致している／明確な成果が得られている／ロールモデルを多く有していると評価できるものを「Superior (S)」、世界標準に準じている／一定の成果が得られている／ロールモデルを一部有していると評価できるものを「Good (G)」、一部世界標準に準じている、成果が見られない、ロールモデルを有していないと評価できるものを「Not Good (N)」とした。

評価プロセスについては、①最初に各事業実施主体に内部評価分析の実施を依頼する。その後、②評価メンバーは事業実施主体のプレゼンテーションを受け、質疑応答を行う。その上で、③評価メンバーは評価分析ミーティングを開催し、ポジティブ評価及びネガティブ評価項目を定性的に抽出し、それらをランク付けして評価分析シートを作成する。最後に④合同評価ミーティングを実施し、評価分析シートを提示の上、評価ランクに対して評価メンバーと事業実施主体が、合意点、相違点、疑問点等について議論を行う。そして最終的に⑤合意評価結果を決定する、という一連の評価スキームを開発した。



図3：評価モデル概念図

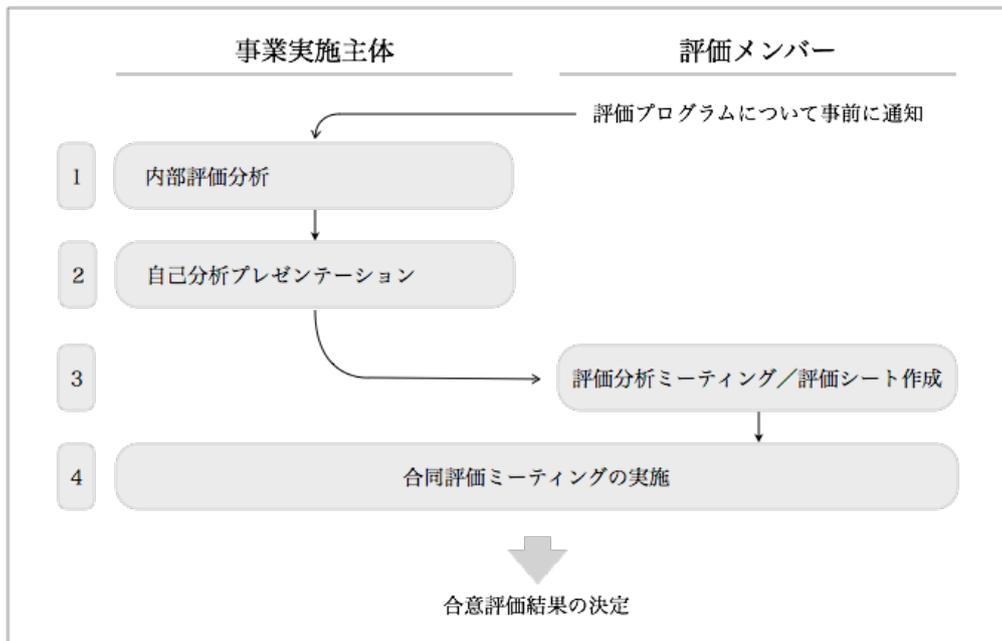


図4：評価スキーム

表7：評価分析項目

	項目	観点
A	コンセプト	理念、目的、目標
B	識別	プログラム（仕組・方法）、スタッフ
C	育成	プログラム、スタッフ、拠点／施設
D	パスウェイ	NF／PF、大会、育成チーム
E	マネジメント	財源、スタッフ、情報、ネットワーク、拠点／施設、政策／戦略
F	現時点での成果	プログラム上の成果、波及的な効果
G	ロールモデル	意義

JISS タレント発掘プロジェクト会議（2009年1月11日～12日）で作成

表8：評価ランク

評価ランク	内容
Superior (S)	・ 世界標準に一致、明確な成果、ロールモデルを多く有する
Good (G)	・ 世界標準に準じている、一定の成果、ロールモデルを一部有する
Not good (N)	・ 一部世界基準に一致、成果がみられない、ロールモデルを有さない

JISS タレント発掘プロジェクト会議（2009年1月11日～12日）で作成

#### 4-3-2. シミュレーション結果

本研究の対象3県のうち、福岡県のタレント発掘・育成プログラムのシミュレーションを実施した。その結果、「ロールモデル」については100%の一致評価、「育成」「マネジメント」「総合」が同88%、「コンセプト」「識別」「成果」が同75%、「パスウェイ」が同63%であった。その合計平均でみると81%の一致評価であった。

表9：評価シミュレーション結果

評価メンバー		1	2	3	4	5	6	7	8	各項目 一致率	合計 一致率
A	コンセプト	G	S	S	G	S	S	S	S	6/8 (75%)	52/64 (81%)
B	識別	G	G	S	G	G	G	G	S	6/8 (75%)	
C	育成	G	G	G	S	G	G	G	G	7/8 (88%)	
D	パスウェイ	S	S	S	G	G	S	G	G	5/8 (63%)	
E	マネジメント	S	G	S	S	S	S	S	S	7/8 (88%)	
F	成果	S	G	G	G	G	G	S/G	G	6/8 (75%)	
G	ロールモデル	S	S	S	S	S	S	S	S	8/8 (100%)	
H	総合	G	G	S/G	G/S	G	G/S	G	G	7/8 (88%)	

## 5. 考察

### 5-1. 総論

非競技特化型タレント発掘・育成プログラムの品質を維持・向上するために最も重要なことは、世界標準でのプログラム・コンセプトの企画・開発、及びその維持・継承である。プログラムの核心となる世界標準でのコンセプトを確立するためには、事業実施主体における中核スタッフとJOC/JISSが密接なコミュニケーションを図るための事業戦略立案機能が不可欠であり、その機能の質がプログラム全体の品質に大きな影響を及ぼす。

特に、プログラム開発初期の事業戦略立案機能を通じて一度育成された事業実施主体の中核スタッフが、行政上の人事異動等で短期に入れ替わるケースは、その後の当該プログラムの品質管理において大きな損失であり、入れ替わる前に中核スタッフ間でいかに世界標準コンセプトを継承するかが課題である。

今回開発された評価モデルとそれを含む一連の評価パッケージは、事業実施主体の中核スタッフに当該プログラムの自己分析を促すとともに、世界標準基軸を参照しながらJOCやJISSと合同で各分析項目について議論を行うことで、その機会がプログラム評価の場でありながら、事業戦略立案機能も果たす形を目論んでいる。

現在の傾向からみると、同様のコンセプトで開発・実施されるタレント発掘・育成プログラムは今後も引き続き全国的に増加すると考えられる。その状況において、各地域のタレント発掘・育成プログラムの品質を維持・向上させていくためには、この評価モデルが各プログラムの世界標準品質のミニмумラインを担保するためのシステムとしていかに機能させていくかが鍵になる。

## 5-2. 各論

### 5-2-1. プログラム品質に関わる事業運営体制に関する重要な観点

タレント発掘・育成プログラムの事業実施主体が地方公共団体の場合、事業実施のための対都道府県内の調整や頻繁な人事異動、委員会型の事業運営など、世界標準コンセプトの維持や継承を阻害する要因が多く存在している。

事業設立段階では、JOC/JISS と地域の合同会議が多く開催され、長い時間をともにしながら多くの議論を重ねるため、そのプロセスに関わる関係スタッフ間における世界標準に準拠した合意形成がなされていると考えられる。しかしながら、プログラムが一巡して事業が安定稼働するようになると、当初ほどの議論は行われず、また人事異動に伴う引き継ぎにおいても、事業運営手続き上の事務的な引き継ぎが主になり、初期に合意できていたコンセプトまでが引き継がれないケースが出てきている。

世界標準での事業品質の向上は、世界標準コンセプトの維持・継承の上に成立するので、その維持・継承のベースとなる JOC/JISS との協働での事業戦略立案や企画・開発機能（いわゆる合同戦略会議）は、事業目標の達成に大きな意味を持つことになる。

JOC は 2008 年 6 月、「地域タレント発掘・育成事業に対する協力ガイドライン」を策定し、地域タレント発掘・育成事業を効果的に推進するために JOC が実施する協力の基準と内容をまとめた。JOC はこのガイドラインにおいて、今後ここに示された観点から年度毎に事業評価を行い、協力の有無及びその協力内容を決定する方針を示している。[表 10]

表 10：JOC 協力実施事業の評価分析項目及びその観点

分析項目	分析観点
発掘	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1 競技団体ではカバーできないエリアからタレントを発掘するプログラムとなっているか</li> <li>・ 競技間連携を促進するプログラムであるか（種目横断、種目転向など）</li> <li>・ 地域特性を生かしたユニークなアプローチであるか</li> <li>・ その他、我が国のロールモデルとなるものが提示されているか</li> </ul>
育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 世界トップレベルの競技者を育成する十分なプログラムとなっているか</li> <li>・ オリンピズムを尊重した、オリンピックムーブメントを推進する教育プログラムが含まれているか</li> <li>・ 1 競技団体ではカバーできないエリアへのアプローチがあるか</li> <li>・ 地域特性などを考慮し、ユニークな育成プログラムの展開策がとられているか</li> <li>・ その他、我が国のロールモデルとなるものが提示されているか</li> </ul>
パスウェイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中央競技団体と連携が取れるプログラムとなっているか</li> <li>・ ナショナル育成チーム／グループと連携が取れるプログラムとなっているか</li> <li>・ その他の世界トップレベルの競技者を輩出できるようなプログラムが用意されているか</li> <li>・ 我が国のロールモデルとなるものが提示されているか</li> </ul>

出所：JOC 地域タレント発掘・育成事業に対する協力ガイドライン（2008.6）より引用

よって非競技特化型タレント発掘・育成プログラムの事業実施主体は、JOC が示す基準も把握しながら、JOC 及び JISS との密接な情報交換や情報共有、議論を行い、戦略的に事業をマネジメントしていくことが求められる。

つまり、そのことが当該プログラムの品質の維持・向上に結びついてくるか否かは、事業運営体制における事業戦略立案機能がプログラムの運営プロセスにおいてどのように位置づけられているかによる。

### 5-2-2. 事業実施における意思決定プロセスにおいて重要な“フェーズ0”

事業の実施には、複数のフェーズにわたる意思決定プロセスが存在する。調査対象とする非競技特化型タレント発掘・育成事業においては、①フェーズ0：事業戦略の検討及び立案（JOC/JISS と事業推進責任団体が合同で）、②フェーズ1：事業内容の提案（事業推進責任団体から事業運営のために設置された委員会へ）、③フェーズ2：事業内容の決定（委員会から事業推進責任団体へ）、④フェーズ3：事業内容の決裁・実施（事業推進責任団体）という意思決定プロセスを経て事業が運営される。[図5]

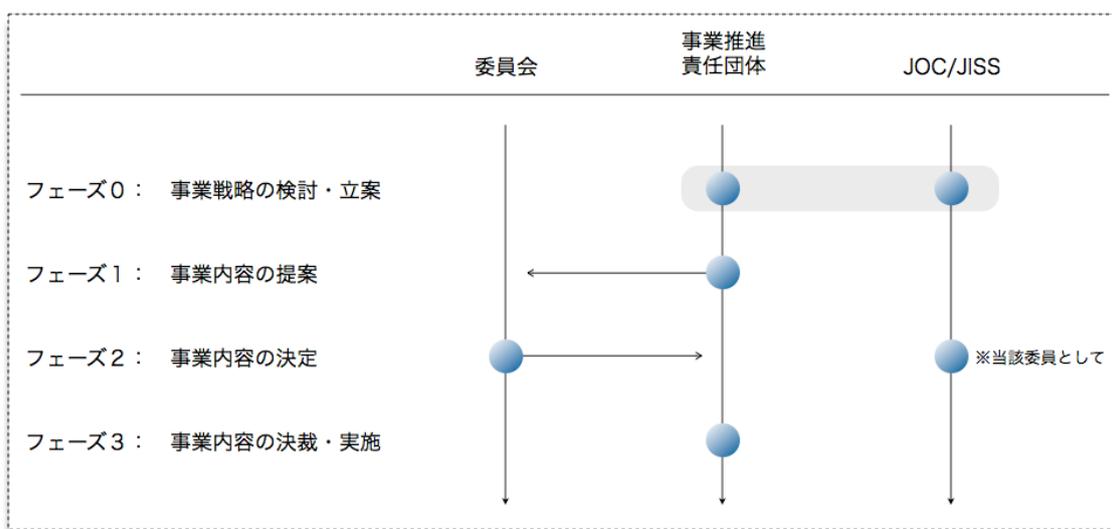


図5：タレント発掘・育成事業実施までの意思決定プロセス

この意思決定プロセスでは、フェーズ1において事業推進責任団体が委員会に提案する観点やレベルによってその後の議論の基準が決定されることから、フェーズ1の提案内容は重要である。なぜならば、地域タレント発掘・育成プログラムの委員会は、各都道府県体協やスポーツ少年団、中体連、高体連、地域の学識経験者等、様々な立場や経験を持つメンバーで構成されている。いかにフェーズ1において充実した提案ができるかが品質を管理する上での鍵であり、その場における世界標準での戦略性や一貫性を担保するためには、フェーズ0での議論や準備が重要であることが分かる。

### 5-2-3. 事業運営において「事業戦略立案機能」をいかに確立するか

このことは、タレント発掘・育成プログラムの事業運営組織とその機能からも整理しておく必要がある。

現在実施されている非競技特化型タレント発掘・育成プログラムの多くは、その事業実施主体が都道府県教育委員会であり、教育委員会事務局（教育庁）は当該事業の設立に併せてその事業運営のための事業総会や委員会を設置し、そこが事業運営における合議・意思決定機能を担うことになる。

その機構に対して事業内容について企画・立案するとともに、JOCやJISSとの連携の調整を図る機能を持つのが事業推進責任団体（部局）であり、福岡県ではアクション福岡、和歌山県では教育委員会、岡山県では知事部局がそれに該当する。

地方行政における通常の事業実施では、事業推進責任団体とそこが設置する委員会の二者間に意思決定プロセスが存在するが、連携タレント発掘・育成プログラムでは、その意思決定にJOCやJISSが参画する。

JOCやJISSには、事業推進責任団体に世界に繋がるために必要な情報とネットワークを提供するとともに、世界標準での事業コンセプトを企画・立案するための議論を促進することが求められる。よって、タレント発掘・育成プログラムにおける事業戦略立案機能は事業推進責任団体だけが有するものではなく、この三者が合同で確立すべき機能と言える。この点がタレント発掘・育成プログラムの世界標準品質の維持・向上に大きく影響を及ぼすところである。[図6]

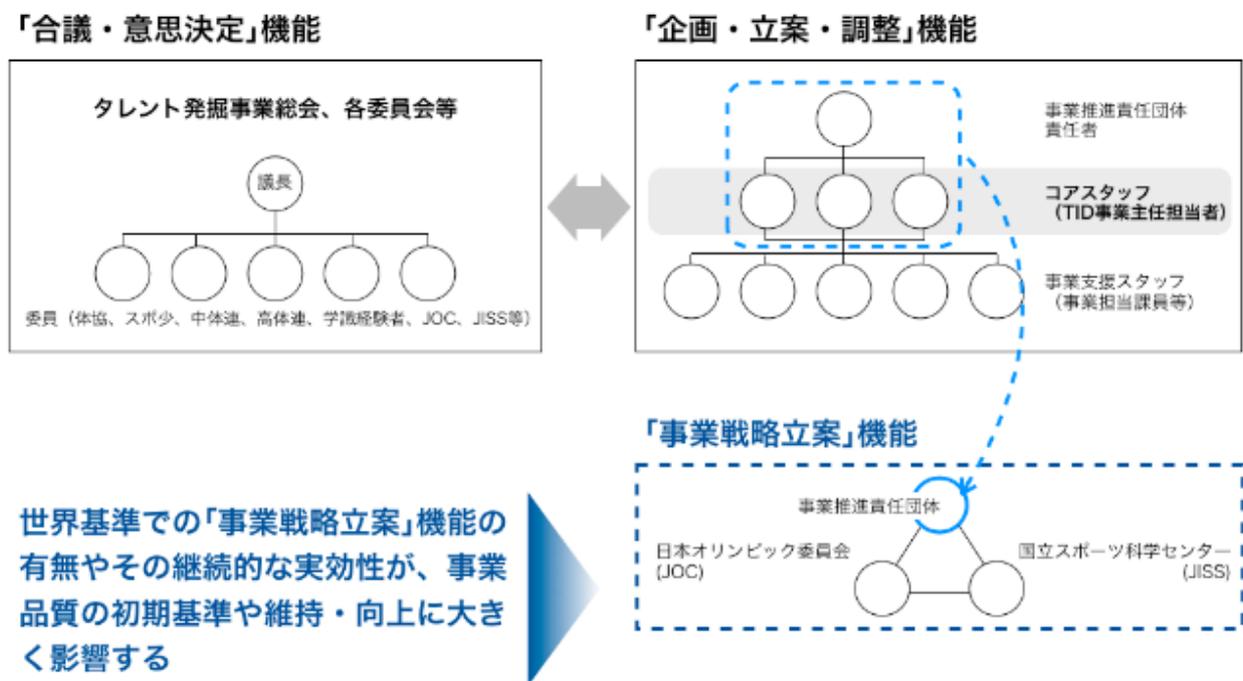


図6：タレント発掘・育成事業運営の組織及びその機能

5-2-4. 事業マネジメントサイクルにおいて事業戦略立案機能が果たす役割

事業戦略立案機能は、タレント発掘・育成プログラムを企画・開発する初期段階だけではなく、継続的な事業運営においても重要な役割をはたす。なぜならば事業戦略立案機能は、事業全体のマネジメントの基軸を生み出す場でもあるとともに、その基軸で定められた基準が事業実施における各フェーズ（識別／育成／パスウェイ）において参照され、それぞれの計画／実施／評価の基準としてそのままスライドするからである。[図7]

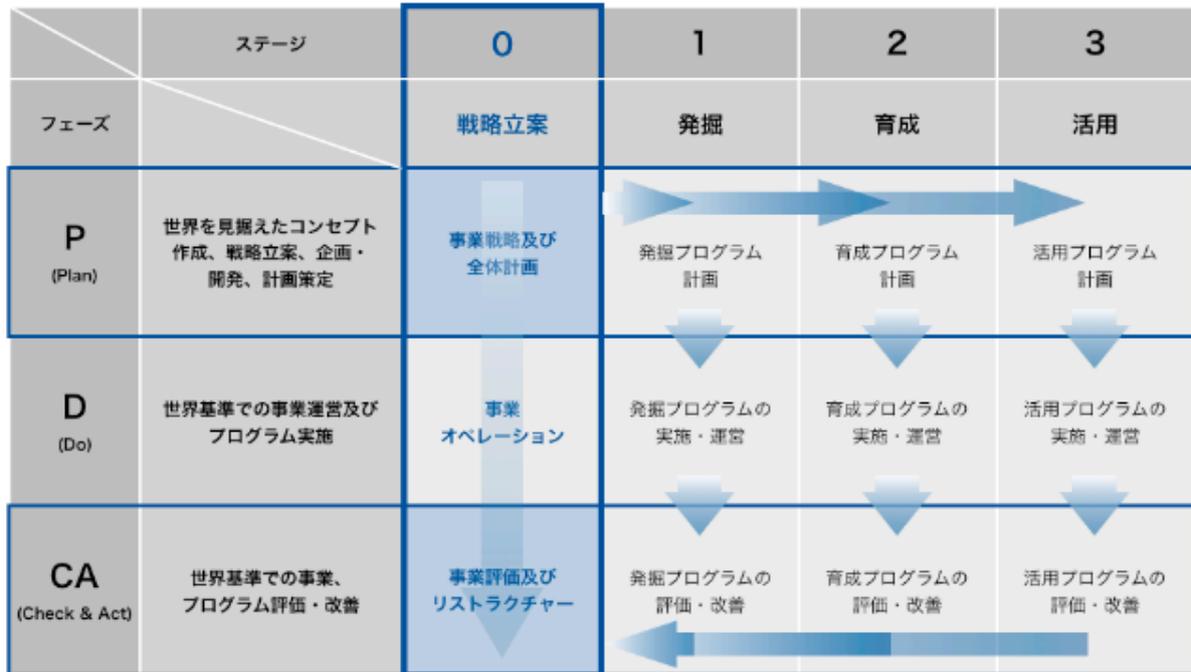


図7：事業マネジメントサイクルにおける事業戦略立案機能が果たす役割

5-2-5. 何を最も評価すべきか

これまでに得られた知見から検討すると、世界を目指す非競技特化型タレント発掘・育成プログラムの品質を維持・向上する上で最も評価しなければならないのは、各プログラムの「事業戦略立案機能」であり、その機能が事業運営上、どのように位置づけられているか。あるいはその枠組みを通じて、どれだけその機能を稼働させているか、ということの評価する際の重要な指標として盛り込む必要がある。

この稼働に大きな影響を及ぼすのは、タレント発掘・育成プログラムに参画できる事業実施主体側の中核（コア）スタッフの質と体制である。事業戦略立案機能を通じて世界標準の観点と情報で企画・立案できるスタッフが育成されると、JOC や JISS とのコミュニケーション量が減少しても、当該プログラムの品質は維持されると見られる。

しかしながら、双方のコミュニケーション量が減少したレベルのまま、その中核スタッフがタレント発掘・育成プログラムの業務から外れると、当該プログラムの品質は低下する。一度低下した品質を再度向上させるためには、プログラム初期段階と同様のコミュニケーション量を再度確保しなければなら

ないが、それには多大なエネルギーとコストが割かれることになり非効率である。よって多くの組織では、世界標準のプログラム品質基準をいかに継承していくかが課題である。

福岡県の事例では、アクション福岡の専門スタッフが当該事業の中核スタッフを担っており、量的な人的資源の確保と比較的計画的な配置が可能のため、中核スタッフで構成されるチームとしてその基準を継承していく体制を構築している。

しかしながら、教育庁職員が中核スタッフを担っている場合にはこの両側面において不利な状況にあり、いかにこの問題を解決していくかが世界標準の品質管理を考える上で問われている喫緊の課題である。

## 6. 謝辞

本研究の趣旨に賛同いただいた多くの関係者の皆様のご支援とご協力によって、研究を通じて多くの示唆を得ることができました。この場を借りて、厚くお礼を申し上げます。

福岡県立スポーツ科学情報センター（アクション福岡）スポーツ振興課の中平稔人課長には、数多くの情報提供をいただいたとともに、このテーマについて何度も議論をさせていただきました。また中平さんのもとで働く多くの事業担当スタッフからも、事業品質を守ることにどれだけの努力を重ねているかを学びました。

和歌山県教育庁の坂口なおみ氏、岡山県生活環境部スポーツ振興課の山口徹尚氏からは、地域が事業実施主体であることの裏側にはプログラムの品質を維持することが困難な多くの課題が存在していることを教えていただきました。

また美深町をはじめとする他の連携タレント発掘・育成事業担当者の皆様、JOC 情報戦略部会各位、JISS タレント発掘プロジェクトメンバー各位には、タレント発掘の会議等を通じて本研究内容を提案する時間をいただき、また評価モデルの開発に対して多くのアイデアを提供していただきました。

そして私に本研究の機会を与えていただき、また常に一貫した世界標準のスタンスで日本のタレント発掘・育成事業の企画・開発をリードしてきた私の上司、和久貴洋氏には、その姿勢と行動から何が最も事業品質に影響を及ぼすのかを、身をもって示していただいた気がします。

皆様のお力添えに、心より感謝申し上げます。

なお僭越ながら、本研究が日本体育学会第 59 回大会体育方法専門分科会において優秀賞を授与することができたことは、私がこの研究を進める上で大きな心の支えとなりましたことを申し添えます。

## 図表一覧

図1：タレント発掘・育成プログラムの類型	4
図2：福岡県タレント発掘事業「事業品質に関わるルーティンワーク」	9
図3：評価モデル概念図	11
図4：評価スキーム	12
図5：タレント発掘・育成事業実施までの意思決定プロセス	15
図6：タレント発掘・育成事業運営の組織及びその機能	16
図7：事業マネジメントサイクルにおける事業戦略立案機能が果たす役割	17
表1：JOC/JISS・地域連携タレント発掘・育成プログラム一覧	3
表2：非競技特化型タレント発掘・育成プログラムの実施フェーズとその内容	6
表3：調査対象3県のプログラム及び事業実施体制の比較とその特徴	7
表4：福岡県タレント発掘事業「品質管理（Quality Control）に関わる7要素」	8
表5：対象3県におけるプログラムの品質管理に関わる独自評価の取り組み	8
表6：世界標準で実施されているタレント発掘・育成プログラムの主要な要素	10
表7：評価分析項目	12
表8：評価ランク	12
表9：評価シミュレーション結果	13
表10：JOC 協力実施事業の評価分析項目及びその観点	14

## 参考資料

- 1) 文部科学省（2000）スポーツ振興基本計画
- 2) 文部科学省（2006）スポーツ振興基本計画改定
- 3) 日本オリンピック委員会（2001）JOC ゴールドプラン
- 4) 福岡県立スポーツ科学情報センター（2007）福岡県総合型地域スポーツクラブ評価シート案
- 5) 美深町エアリアルプロジェクト委員会（2008）美深町エアリアルプロジェクト内部評価書案
- 6) 和歌山県教育委員会生涯学習局スポーツ課（2006）和歌山県事業評価調書「ゴールデンキッズ発掘」
- 7) 国立スポーツ科学センター（2002-2009）sports-i/j-net 配信情報
- 8) 日本オリンピック委員会（2008）地域タレント発掘・育成事業に対する協力ガイドライン
- 9) 勝田隆，栗木一博，小西裕之，和久貴洋，蒲生晴明（2005）タレント発掘プログラムの必要性と可能性 種目転向プログラムの構築に関する基礎調査. 仙台大学紀要, 36(2): 50-58