

Sports Policy factors Leading to International
Sporting Success モデルの中央競技団体への
応用可能性の研究

2022年 3月

船先 康平

Sports Policy factors Leading to International
Sporting Success モデルの中央競技団体への
応用可能性の研究

船先 康平

システム情報工学研究科

筑波大学

2022年 3月

目次

序章 問題設定	1
第1節 中央競技団体を研究する意義	1
第2節 問題意識	3
第3節 研究の方法	8
第4節 本論文の構成	18
第1章 SPLISS 研究の現状, 課題, 将来の発展方向	20
第1節 はじめに	20
第2節 SPLISS 研究	21
第3節 SPLISS モデルの応用研究	31
第4節 SPLISS 研究への批判	34
第5節 類似モデル	37
第6節 考察	40
第7節 本章のまとめ	48
第2章 中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程	50
第1節 はじめに	50
第2節 方法	52
第3節 結果	55
第4節 考察	67
第5節 本章の限界	71
第6節 本章のまとめ	72
第3章 中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムに関する事例研究	74
第1節 はじめに	74
第2節 理論的背景	76
第3節 方法	82
第4節 結果	88
第5節 考察	94
第6節 本章のまとめ	99

第4章 中央競技団体のコーチの専門勢力とコーチ間の知識共有に関する実証的研究..	101
第1節 はじめに	101
第2節 理論的背景	104
第3節 仮説	112
第4節 方法	117
第5節 結果	124
第6節 考察	129
第7節 本章のまとめ	134
終章 結論と今後の展望	135
第1節 各章の要約	135
第2節 本論文のまとめ	144
第3節 残された課題	150
第4節 本論文の応用可能性	152
参考文献	154
付録 第3章における質的データ分析の詳細	178

図一覧

図 1	本論文の研究アプローチ	8
図 2	中央競技団体とエリートスポーツシステムの関係の模式図	14
図 3	本論文における社会的交換理論のモデル	15
図 4	本論文における社会的認知理論の相互的な規定関係のモデル	16
図 5	本論文の構成	19
図 6	SPLISS モデルの構造	26
図 7	SPLISS 研究のデザイン	27
図 8	SPLISS 研究の発展方向	47
図 9	ARTN モデル	57
図 10	中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図	70
図 11	分析の枠組み	85
図 12	研究モデル	103
図 13	構造方程式モデリングの結果	127
図 14	中央競技団体とエリートスポーツシステムの関係の模式図	146
図 15	知識共有の連鎖モデル	149
図 16	質的データ分析の手順	179
図 17	RQDA の画面の例	179

表一覧

表 1	本論文で使用される主な概念	16
表 2	SPLISS 研究の概要	21
表 3	エリート競技者の競技成績に影響を与えた要因の分類結果	24
表 4	SPLISS モデルの各柱の内容	29
表 5	SPLISS モデルと競技専門 SPLISS モデルの要因	33
表 6	ISDM 研究と RAT 研究の概要	40
表 7	SPLISS 研究とその応用研究の分類	42
表 8	SPLISS モデルが使用された研究の分類	43
表 9	SPLISS 研究がレビューされた文献	43
表 10	スポーツ振興の過程研究の概要	59
表 11	競技団体の組織パフォーマンス研究の概要	61
表 12	パターンコーディングの結果	62
表 13	エリート競技者のアスリート育成パスウェイ研究の概要	65
表 14	非営利スポーツ組織の組織能力に関する先行研究	80
表 15	データのソース	86
表 16	コーディング結果の例	88
表 17	コーディング結果	89
表 18	潜在変数と設問	120
表 19	人口統計情報とコーチの基本情報	121
表 20	観測変数の記述統計と相関係数	122
表 21	標準化された因子負荷量, AVE, CR, クロンバック α 係数	125
表 22	推定された相関係数の 2 乗	125
表 23	基本モデルと競合モデルの適合度指標の一覧	128
表 24	媒介分析の結果	128
表 25	コーディングの例	181
表 26	コーディング結果の一覧	182

序章 問題設定

第1節 中央競技団体を研究する意義

「すべての人は…体育・身体活動・スポーツを行う基本的な権利を持っている」（ユネスコ，2017，p.4，…は省略）。この一文は，体育・身体活動・スポーツに関する国際憲章（International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport）¹で謳われている。そして，人がスポーツを通じて「身体的，精神的，社会的な充足と能力を発達させる自由は，政府，スポーツ，教育に関わるすべての機関により支援されなければならない」（ユネスコ，2017，pp.4-5）。

「スポーツは人々の権利である」という理念は，スポーツ基本法の基本理念に継承されている（文部科学省，2011）。そして，国は，国家戦略としてスポーツに関わる施策を講じる責任を有する²。スポーツ基本法に記されている我が国スポーツ界の規範的な姿は，地域スポーツの推進を通じて優れた競技者が輩出され，その競技者が地域スポーツの推進にも貢献するという好循環を創出している状態である。

優れた競技者が行うスポーツ，すなわち，オリンピック競技大会などの世界最高峰の競争性を有するスポーツは，エリートスポーツと呼ばれている（Szathmári and Kocsis, 2020）。その定義は，「競争主義・競技主義の立場にたち，スポーツ技術の高度化志向を表現したスポーツ活動の様式で，勝利や記録達成を目的に行われる競技スポーツ」（日本体育学会，2006a，p.511）である³。2021年度の我が国のスポーツ予算は，約353億円であり，そのうちの約127

¹ 体育・身体活動・スポーツに関する国際憲章は，第38回ユネスコ総会において，体育とスポーツに関する国際憲章（International Charter of Physical Education and Sport）が改定されたものである（ユネスコ，2017）。

² スポーツ振興のための国の責務は，スポーツ基本法で初めて明記された（和久・山下，2020）。

³ 日本体育学会（2006b）では，スポーツは，「ルールに基づいて身体的能力を競い合う遊びの組織化，制度化されたもの」（p.448）と定義されている。さらに，スポーツは，遊戯性，競争性，身体活動性，歴史性から特徴づけられ，それぞれの比重の違いによって細分化される。エリートスポーツは，スポーツのサブカテゴリーの一つである。

億円が国際競技力向上施策にあてられている⁴。国がエリートスポーツを支援することについては、その在り方（森川,2010）やエリートスポーツ政策と社会課題の関係（De Rycke and De Bosscher, 2019）に関して論争がある。そのような状況において、我が国は、スポーツ基本法を根拠に、スポーツ界の好循環を生み出すため、エリートスポーツに公的資金を投下している。

注意しなければならないことは、エリートスポーツは、正負の側面を有する。De Rycke and De Bosscher (2019) は、競技者がエリートスポーツを通じてライフスキルを獲得したり、社会の模範的存在になったりする、というエリートスポーツの正の側面を示した。また、De Rycke and De Bosscher (2019) は、競争の激しい環境に身を置く競技者は、怪我やプレッシャーなどの身体的、心理的な問題によって well-being に負の影響を与える危険性もあると指摘した。

エリートスポーツの正負の側面について、我が国は、全ての競技者が身体的、精神的、社会的に良好な状態を保ち、競技力向上に取り組めるような環境整備を行うことを決めた（スポーツ庁,2021）。この環境整備においてコーチは、中心的存在である。なぜならば、コーチの振る舞いは、競技者の動機づけに作用し、競技力に影響するからである（Gillet et al., 2010）。さらに、コーチのリーダーシップは、間接的に競技者の心理的 well-being にも影響する（Kim et al., 2020）。しかし、地域のスポーツクラブで活動するコーチには、質の高いコーチングを提供する能力が不足していると報告されている（Sotiriadou et al., 2017）。多くの地域のコーチは、知識の不足を認識している（De Ste Croix et al., 2020; 大橋ほか, 2016）。知識不足のコーチによるコーチングは、競技者が良好な状態を保つことを阻害する恐れがある。

我が国は、コーチの知識不足やコーチングを改善するために、日本スポーツ協会を拠点に、コーチの資格制度の策定やそのカリキュラムを検討してきた（岡,2017）。加えて、コーチングの実践に介入するために、国は、一貫指導システム⁵の構築を目標に、競技者育成プログラムの策定とその普及を目指した（藤原ほか,2018）。特に、競技者育成プログラムの策定とその普及は、若い競技者が健康を維持しながら競技力向上を図ることが重視され、個別のス

⁴ スポーツ庁の令和3年度予算（案）主要事項を参照：

<https://www.mext.go.jp/sports/content/20210115-000012172-01.pdf>（参照日, 2021年12月29日）

⁵ 「優れた素質を有する競技者が、指導者や活動拠点等に関わらず一貫した指導理念に基づいて個人の特性や発達段階に応じた最適の指導を受けることを通じ、トップレベルの競技者へと育成されるシステム」（日本体育学会, 2006c, p.201）

スポーツを統括する中央競技団体によって取り組まれた。しかしながら、文部科学省の行った調査によると、施策が講じられた当時、地域のコーチのほとんどが競技者育成プログラムの存在を知らなかったことが報告された（文部科学省, 2008）。一部の中央競技団体は、競技者育成プログラムを特定のコーチのみに配布したり、その内容を更新していないために陳腐化したりするといった課題も指摘されている（永野ほか, 2019）。

中央競技団体は、「各スポーツ競技を統括する権限と義務をもつ各スポーツ競技の国内統括団体である」（笠野, 2012, p.86）。そして、中央競技団体は、地域のコーチよりも競技水準の高い競技者を育成する知識を有している（Sotiriadou et al., 2017）。中央競技団体は、スポーツや運動に関する専門的知識を有している点で、人々が身体的、精神的、社会的に良好な状態を保ちながらスポーツを行える環境を実現することに貢献できる可能性がある。それにも関わらず、中央競技団体による競技者育成プログラムの策定とその普及は、進んでいない。したがって、中央競技団体から地域のコーチへと効率的に知識を伝達する方策の研究は、コーチたちのコーチングの実践を改善するために必要である。そして、コーチングの実践が改善された先には、エリートスポーツの負の側面の影響を抑えながら競技力向上を達成することに貢献できる可能性がある。

第2節 問題意識

2-1 国際競技力

国際競技力は、「ある国の競技スポーツ分野の国際競争力を示すものであり、オリンピック競技大会、競技別世界選手権大会等の国際競技大会における競技成績等を指標として表した、国家間を比較しうる相対的競技水準」（出雲, 2003, pp.15–16）である⁶。これは、国際総合競技力と特定国際競技力に分けられる。前者の指標は、国の総合的な競技成績である。後者の指標は、競技種目、性別などの個別条件で絞られた競技成績である。なお、国際競技力の概念定義は、研究者間で合意形成がされておらず、その内容が曖昧なままである。

国際競技力に影響を与える要因は、マクロ、メゾ、ミクロという3つのレベルに分類されている（De Bosscher et al., 2006）。舟橋・間野（2012）は、De Bosscher et al.（2006）の分類

⁶ なお、競技力は、「個々の競技もしくは種目の達成課題を達成できる複合的な能力」（日本体育学会, 2006d, pp.206–207）であり、個人またはチームが有する能力である。

を下記のように記述した。

マクロレベル：国の経済的福祉，人口，地理，気候，都市化の度合い，政治体制，文化体制

メゾレベル：スポーツ政策や戦略

ミクロレベル：個々の競技者に影響を与えるトレーニング，戦術，科学的支援，遺伝子，コーチや競技者の周囲の環境

出所：舟橋・間野（2012, p.35）

国際競技力は，人口などのマクロレベル要因から遺伝子などのミクロレベル要因まで多くの要因がある．中でもメゾレベル要因は，国際競技力に最も近いと考えられている（Truyens et al., 2014）．メゾレベル要因の研究は，エリートスポーツシステム（elite sport system）研究で行われてきた．エリートスポーツシステムは，「国際競技力を向上させるためにアスリートを体系的で戦略的に発掘，育成，強化するインフラや施策」（舟橋, 2015, p.3）である．エリートスポーツシステム研究は，国の政策のもとで，人がスポーツや身体活動を開始してから優れた競技力に到達するまでの過程が，様々な利害関係者による実践を通じて作り出されていることについて調査されている．

エリートスポーツシステム研究の代表が Sports Policy factors Leading to International Sporting Success（以下，「SPLISS」とする）研究である．SPLISS 研究は，国際競技大会における成功を国が評価し，管理する方法論を作成するために，経済の競争力アプローチがエリートスポーツに応用された（De Bosscher et al., 2010）．

Truyens et al.（2014）は，国際競技力向上の理論的基礎をより強固にするために，経営学の資源ベース理論に注目した．資源ベース理論⁷は，企業の持続的な競争優位の源泉が資源にあるとされている（Barney, 1991）．資源は，「資産，ケイパビリティ，組織過程，企業属性，情報，知識など」（Barney, 1991, p.101）である．Truyens et al.（2014）は，競技スポーツにおける国の総合的な競争力に最も近いと考えられる SPLISS モデルに，資源ベース理論を組み合わせた．これは，国際競技力がエリートスポーツシステムに含まれる資源やケイパビ

⁷ 資源ベース理論は，Barney（1991）によって体系化された．そのエッセンスは次の通りである．各企業の資源が異質性と不完全移動性を有しているという前提のもと，企業の資源に価値があり，希少である場合や企業の資源が模倣困難で，代替することが難しい場合に，その企業は持続的な競争優位を獲得する（入山, 2019）．

リティに依存するという見方を示している。

SPLISS 研究の成果がスポーツ政策の研究者に与えた影響は大きく、現在のエリートスポーツシステム研究は、SPLISS 研究のアプローチが支配的である。それでは、SPLISS モデルとは何か？SPLISS 研究のアプローチには、どのような課題があるのか？これらの点に関しては、本論文の第 1 章でレビューされた。第 1 章に先だつことになるが、SPLISS 研究は、世界で初めてエリートスポーツシステムが包括的かつ定量的に分析された点で、学術的貢献があった。その一方で、SPLISS 研究は、「誰がどのように資源を変換したのか」という資源の変換過程が不明瞭である、という課題が残されていた。

2-2 国際競技力と中央競技団体

中央競技団体は、「各スポーツ競技を統括する権限と義務をもつ各スポーツ競技の国内統括団体である」（笠野, 2012, p.86）⁸。そして、中央競技団体は、我が国の国際競技力向上施策の実施主体であることから（林・齋藤, 2007）⁹、エリートスポーツ政策目標の達成に関わっている。したがって、国際競技力向上は、国と中央競技団体に課せられた社会的課題のひとつである。

国際競技大会の成績と中央競技団体の関係は、1980 年代から競技団体の組織論的研究で調査されてきた。スポーツマネジメントの研究者は、目標モデルや過程モデルなどの様々な組織有効性¹⁰のモデルを競技団体に応用し（Chelladurai, 1987）、スポーツマネジメントの組織有効性論を発展させてきた。また、その研究者たちは、有効性と効率性を組み合わせた組織パフォーマンス（Bayle and Madella, 2002）についても調査しており、競技団体が優れた競技成績を獲得するための手段について分析してきた。

Winand et al. (2014) は、これらの研究で測定されたモデルを調査し、統合し、精査した結果、概念モデルを提示した。このモデルは、競技団体が財務的または人的資源を獲得し、それらをサービスへと変換して人々に提供することで優れた競技成績を獲得する、という

⁸ 本研究では、全国レベルで競技を統括している団体を中央競技団体、地域レベルで競技を統括している団体を地域の競技団体、両者を含む場合を競技団体とした。

⁹ 典型的な国際競技力向上施策である強化事業によって、中央競技団体は、専任コーチを配置し、強化合宿を行っている（原田, 2005）

¹⁰ 組織有効性は、目標の達成度に注目した定義から、目標を達成するための組織の手段に注目した定義まで様々である（二村, 1982）。このような混乱を経た現在、有効性は、組織の目標または望む結果が達成されることであると定義されている（Chelladurai, 2014; 二村, 1982）。

姿が描かれていた。このように、競技団体の組織論的研究は、組織論のモデルが競技団体へと応用され、個別の研究成果が統合されることで発展してきた。競技団体の組織論的研究で測定されているモデルは、競技団体の資源やサービスと競技成績の関係が注目されている。

競技団体の組織論的研究のモデルは、組織目標の達成とその要因を明らかにする上で有用である。しかしながら、国際競技力と中央競技団体の関係を論じるに際し、中央競技団体への社会的要請の複雑さを考慮する必要がある。国際的な新経営管理主義の流行により、国は、中央競技団体に資金配分を実施したり、競技者育成モデルなどの指針を提示したりすることで競技者育成の統制を試みている (Barker-Ruchti et al., 2018)。国は、中央競技団体のパフォーマンスに応じて資金配分を決めるため、パフォーマンスを評価する指標によって中央競技団体の行動が変化する (Sam and Macris, 2014)。つまり、中央競技団体は、国による競技者育成の施策を展開する動機を有する。

施策を効率よく展開するために、国と地域の間で垂直方向の調整をすることは、エリートスポーツ政策の重要成功要因である (De Bosscher et al., 2015a)。中央競技団体は、国や自らの施策を地域レベルで実現するために、地域のクラブとネットワークを形成しなければならない (Bayle and Robinson, 2007)。近年の研究において、中央競技団体が競技者育成の専門家としてクラブチームのコーチを支援していることが報告されている (Brouwers et al., 2015b)。また、クラブチームのコーチや競技者は、地域の競技団体がクラブチームと関係を形成し、それを管理することで育成されることも報告されている (Sotiriadou et al., 2017)。これらの事実は、中央競技団体が他の組織や個人に影響を与え、競技者育成の実践に介入していることを示唆している。これは、中央競技団体から他の組織や個人への影響が強調されている点で、上述した競技団体の組織論的研究で測定されているモデルとは異なる。

競技団体の組織論的研究は、競技団体が資源をサービスへと変換する過程が分析されている点で、SPLISS 研究の課題に資するものである。しかしながら、競技団体の組織論的研究は、競技団体が分析対象とされており、エリートスポーツシステムにおける実践者が限定されているため、エリートスポーツシステムが包括的に分析されていない。また、同様の理由から、競技団体が他の組織や個人に影響を与え、その者のエリートスポーツシステムにおける実践を改善できることも考慮されていない。

2-3 中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程を研究する必要性

エリートスポーツ政策研究において、国際競技力向上のためにエリートスポーツシステ

ムを構成する要素を充実させていくことは、重要だと考えられている。そして、持続可能なエリートスポーツシステムには、「社会の模範的な存在として活躍するアスリートの養成」（舟橋, 2015, p.109）が求められる。持続可能なエリートスポーツシステムを実現するために、国は、エリートスポーツに公的資金を投入するだけでなく、効果的なシステムを構築できる構造、ガバナンス、調整が必要である（De Bosscher et al., 2015a）。

個別のスポーツで、効果的なシステムを構築する中心的存在は、中央競技団体である。ただし、地域の競技団体や地域のクラブチームは、中央競技団体から独立しているため、中央競技団体の施策を地域レベルで展開することは、簡単ではない（Fahrner and Klenk, 2018）。そのため、中央競技団体は、国や自らの施策を地域レベルで実現するために、地域のクラブとネットワークを形成しなければならない（Bayle and Robinson, 2007）。特に、我が国は、「中央競技団体に競技者育成プログラムを作成させ、一貫した指導理念での競技者の育成を目指している点で独自システム」（永野ほか, 2019, p.780）を有しており、地域で活動するコーチと中央競技団体との意思疎通を重視してきた。しかしながら、我が国の中央競技団体は、組織経営やエリートスポーツシステムの取り組みに関する多くの課題が指摘されている（藤原ほか, 2018）。一部の中央競技団体は、地域のコーチへと効率的に知識を伝達することができておらず、エリートスポーツシステムを改善できていない（永野ほか, 2019）。

これらの課題解決に役立つ知見は、エリートスポーツ政策やスポーツマネジメントの研究者によって蓄積されてきた。エリートスポーツ政策の研究者は、国際競技力向上に役立つと考えられる要素、すなわち重要成功要因を明らかにしてきた（De Bosscher et al., 2013a）。また、スポーツマネジメントの研究者は、中央競技団体が、競技成績向上のために、組織の資源とサービスを管理することに役立つ知識を創造してきた（Winand et al., 2014）。そして、近年、エリートスポーツシステムの課題と中央競技団体の経営との関係についても研究が蓄積されはじめている（永野ほか, 2019）。

国際競技大会の強豪国は、エリートスポーツへの投資を増加させており、世界的なスポーツの軍拡競争が生じている（De Bosscher et al., 2015a）。エリートスポーツシステム研究や競技団体の組織論的研究の知見は、「中央競技団体は、エリートスポーツシステムの何の要素に取り組むべきか」、「中央競技団体は、どの経営課題に取り組むべきか」を考える上で大いに役立つはずである。

それでは、中央競技団体は、どのようにしてエリートスポーツシステムに影響を与えているのか？この点に関して、エリートスポーツシステム研究を代表する SPLISS 研究では、エ

リートスポーツシステムの重要成功要因の特定と、その測定方法の開発に力点が置かれたため、中央競技団体がエリートスポーツシステムに影響を与える過程が不明瞭であった。また、競技団体の組織論的研究は、競技団体の資源やサービスの状態と競技成績の関係が明らかにされたが、エリートスポーツシステムが包括的に分析されていなかった。つまり、これらの研究は、個別に発展してきたため、中央競技団体とエリートスポーツシステムの関係という2つの領域を横断する研究課題が残されているのではないかと。

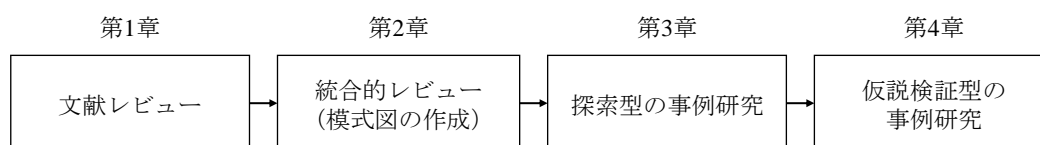
そのため、国の財政支援が中央競技団体に与える影響や、中央競技団体の資源や内部的活動が、エリートスポーツシステムにおける実践や他の利害関係者に与える影響は、それらの有無も含めて調査されるべきである。また、このような過程を分析する理論的な枠組みやモデルも必要ではなかろうか。SPLISS 研究や競技団体の組織論的研究の学術的な貢献や課題が精査された上で、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の姿が導かれ、それに基づく実証的研究によって国際競技力向上の理論構築が進められる必要がある。これが本論文の問題意識である。

第3節 研究の方法

3-1 研究アプローチ

中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程を明らかにするために、本論文の研究は、文献レビュー、統合的レビューによる模式図の作成、探索型の事例研究、仮説検証型の事例研究という順で進められた(図1)。この順で研究が進められた理由は、次の通りであった。

図1 本論文の研究アプローチ



国が中央競技団体を支援し、中央競技団体がエリートスポーツシステムの改善に取り組

むことは、競技団体の組織論的研究やエリートスポーツシステム研究以外の領域で研究されてきた。それらの研究は、スポーツ振興 (sport development) と呼ばれる領域で行われてきた。

スポーツ振興論¹¹は、スポーツを支える人が、スポーツをする人やそれを見る人の目的に応じた方策を講じ、人がスポーツに関わる体験を得ることが議論されている (Sotiriadou et al., 2008)。スポーツ振興は、「スポーツ振興の利害関係者の関与が、スポーツに参加する人の誘引、継続・移行、強化を促すために必要なスポーツ振興の方策とパスウェイを提供する動的過程」(Sotiriadou et al., 2008, p.266) である。この定義は、スポーツを支える人の視点として「スポーツ振興の方策」が使われており、スポーツをする人の視点として「パスウェイ」が使われている。中央競技団体は、スポーツを支える側の組織である。

スポーツ振興の方策は、戦略的に計画され、実行される必要がある。様々な関係団体は、競技者を育成するために、スポーツ科学、スポーツ医学、タレント発掘、コーチングの利用を包含し、特別に設計された戦略やプログラムに貢献する (Sotiriadou and Shilbury, 2009)。エリートスポーツシステムは、国家レベルで講じられる競技力向上のための体系的な方策であり、様々な利害関係者によるスポーツの振興方策の実践である。したがって、スポーツ振興論は、中央競技団体とエリートスポーツシステムの間を包含した議論である。

スポーツ振興論は、エリートスポーツシステムを通じて競技者が得たスポーツや身体活動といった経験についても議論されている。そして、競技者の経験に焦点をあてた研究は、アスリート育成パスウェイ (athlete development pathway) と呼ばれる研究領域で行われてきた。アスリート育成パスウェイは、人がスポーツや身体活動を始めてから、エリートスポーツを行うまでに得られた経験である (衣笠ほか, 2019b)。つまり、エリートスポーツシステムが、スポーツをする人の行動やその結果としての経験を変化させたのかを分析するためには、アスリート育成パスウェイの概念が不可欠である。

上述した通り、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の姿を考えるための文献は、豊富に存在する。異なる研究領域から知識が統合された概念モデルが作成されるという統合的レビューは、多くの研究者によって行われている。先行研究の知見を基礎とした概念

¹¹ スポーツ振興と題した専門書は、複数出版されている。また、「Journal of Sport for Development」というスポーツ振興に包含されるテーマを題した査読付き学術雑誌も存在する。このように、スポーツ科学の研究者は、スポーツ振興に関わる知識や研究方法の体系化を試みている。そのため、本論文において、スポーツ振興に関わる知識、考え方、研究方法の総称は、スポーツ振興論とされた。

モデルは、先行研究において支持されていた仮説や明らかにされた事実に基づくという点で、妥当なものになると考えられる。ただし、本論文において作成されるものは、原因と結果の関係が反映されたモデルではない。本論文では、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程を研究するために、研究上の概念を用いた模式図が作成される。

したがって、本論文は、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図を定めるために、SPLISS 研究、競技団体の組織論的研究、アスリート育成パスウェイ研究、スポーツ振興論に注目する。まず、国際競技力に最も近いと考えられている SPLISS 研究の現状と課題を明らかにし、その課題を解決する方向として、SPLISS モデルの中央競技団体への応用可能性を議論する（第 1 章）。

次に、SPLISS モデルと中央競技団体の関係を示す模式図を作成するために、上述した 4 つの研究領域について統合的レビューが行われる（第 2 章）。先行研究の成果がスポーツ振興論の視点から再配置されることで、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程を示す模式図が導かれると期待される。なお、競技団体の組織論的研究については、競技団体の組織パフォーマンス研究が取り上げられる。

そして、本論文において、作成された模式図は、探索型の事例研究で分析の枠組みとして使用される（第 3 章）。事例研究において、事例から得られた事実と分析の枠組みを比較し、一致する部分が見いだされた場合、理論的な概念間関係が事実によって支持される点で、より妥当な結論を導くことができると考えられる。また、本論文は、4 つの研究領域の知識を組み合わせ、新たな概念間関係を調査するという意味で初期段階の研究である。そのため、作成された模式図が直ちに測定されるよりも、特定の事例が詳細に観察され、我が国の中央競技団体に適用可能か否かが検討される。

本論文は、仮説検証型の事例研究において、探索型の事例研究で明らかにされた事実の中から検証される課題が選択され、より詳細な仮説が作成された上で、その調査が行われる（第 4 章）。ここでは、定量的な分析が採用される。

本論文は、第 1 章と第 2 章において、SPLISS モデルの精緻化が行われる。これを前提とし、終章において、第 3 章と第 4 章で明らかにされた事実に基づき、中央競技団体がエリートスポーツシステムを改善するための方策や将来の研究について議論される。

3-2 本論文における研究対象の模式図

スポーツは、「ルールに基づいて身体的能力を競い合う遊びの組織化、制度化されたもの」

(体育学会, 2006b, p.448) である。さらに、スポーツは、遊戯性、競争性、身体活動性、歴史性から特徴づけられ、それぞれの比重の違いによって細分化される。このことは、スポーツという用語の具体が、多様さを有していることを意味する。楽しさを得ることや、気晴らしのためにスポーツを行う人と、世界選手権で高い競技成績を達成するためにスポーツを行う人では、スポーツの性質やスポーツのための準備が異なる。つまり、スポーツを行う者が目的を達成するためには、その目的に応じたスポーツや運動の機会が提供されなければならない (Gulbin et al., 2013a; 衣笠ほか, 2019a)。

競争性が高められ、勝利や記録達成を目的に行われるスポーツが、エリートスポーツである (日本体育学会, 2006a)。競技者が、エリートスポーツを行えるようになるには、長期間のトレーニングを通じて競技力を養成する必要がある (Rees et al., 2016)。達成された競技力が変化する過程は、トレーニングに費やす時間とともに直線的に変化するのではなく、上下動を繰り返すことが多い (Gulbin et al., 2013b)。また、競技者がより高い競技力に到達しようとするほど、スポーツのために費やす時間が増加する。例えば、我が国の代表レベルの競技者は、競技種目にもよるが高校生年代から週あたり 20 時間以上をトレーニングに費やしている (日本オリンピック委員会, 2017)。エリート競技者を輩出するためには、競技者もそれを支える人も多くの時間を費やす。競技者は、スポーツに長い期間取り組む間に、学校や所属、コーチも変化すると考えられる。したがって、競技者が高い競技力を獲得し、維持することは、多くの人が関与する複雑な過程と言える。

個人が行うスポーツの性質が変化すること、その変化に合わせて適したスポーツや運動の機会を提供することに関する理論の体系化は、スポーツ振興の研究で行われてきた。スポーツ振興は、「スポーツ振興の利害関係者の関与が、スポーツに参加する人の誘引、継続・移行、強化を促すために必要なスポーツ振興の方策とパスウェイを提供する動的過程」 (Sotiriadou et al., 2008, p.266) である。この定義は、スポーツを支える人の視点として「スポーツ振興の方策」が使われており、スポーツをする人の視点として「パスウェイ」が使われている。また、「誘引、継続・移行、強化」は、スポーツをする人の目的に応じて講じられた方策の集合である。

競技者を育成するためには、スポーツ科学、スポーツ医学、タレント発掘、コーチングの利用を包含し、特別に設計された戦略やプログラムに、様々な関係団体が貢献する必要がある (Sotiriadou and Shilbury, 2009)。このような競技力向上のための方策が体系化されたモデルが、SPLISS モデルである。SPLISS モデルを構成する 9 つの柱は、財政支援 (柱 1)、スポ

ーツ政策の組織と構造：政策立案に対する統合的アプローチ（柱 2），スポーツ基盤・参加（柱 3），タレント発掘・育成システム（柱 4），（セカンド）キャリアサポート（柱 5），トレーニング施設（柱 6），コーチの確保・養成（柱 7），国内・国際競技大会（柱 8），医・科学研究（柱 9）（De Bosscher et al., 2006; 舟橋・間野, 2012）であった。本論文において SPLISS モデルは，エリートスポーツシステムの模式図として採用された。

本論文においては，中央競技団体がエリートスポーツシステムに影響する過程が調査されるため，スポーツ組織の模式図も必要である。これは，スポーツマネジメントの研究者によって基礎が築かれている。スポーツマネジメントの学的基礎を築いた研究者の一人が Chelladurai 博士である。ここでは，Chelladurai (2014, pp.20–54) のスポーツマネジメントの定義やその理論的背景の説明が取り上げられる。

そもそもスポーツ組織は，何を生産しているのか？この点について Chelladurai (2014) は，スポーツに関する製品ではなく，スポーツサービスに注目した。Chelladurai (2014) は，スポーツサービスの特徴について，サービスマネジメントの知識を援用し，次のように説明した¹²。製品は，物質的なプロダクトであり，ある時に生産され，その後使用される。一方で，サービスは，共同生産者である顧客のために提供されるパフォーマンスであり，時間の経過とともに消滅する経験である。サービスは，所有権の移転を伴わず，サービスが提供される過程において，物質的なプロダクトが使用されることもある。典型的なスポーツサービスは，ある個人が身体活動やスポーツを行うことが求められる参加サービス（participant services）である。参加サービスは，その内容によって分類される。例えば，顧客が身体活動やスポーツを通じて健康や体力を維持したい場合のサービスがあれば，顧客が選択した身体活動において卓越さを追求するために，専門家からコーチングを受けるというサービスもある。

Chelladurai (2014, p.49) に基づけば，スポーツ組織は，スポーツサービスを効率的に生産し，交換するために人的資源，物的資源，技術，状況を調整する組織である。そして，調整

¹² 我が国の体育・スポーツ経営学において，その理論の体系化に注力された宇土教授は，よりスポーツの構造に踏み込んだスポーツ・プロデュース概念を提示している。スポーツは，ルールによってその行い方が規定される。この点を考慮した宇土 (1993) は，スポーツ・プロデュースを「スポーツ活動の質を高めるために（目的），スポーツの特性やプレーヤー・観戦者の特性を活かし，スポーツルール等のスポーツを構成する要素を調整・創造する活動やその過程」(p.2) とした。これは，Chelladurai (2014) のスポーツマネジメント概念よりも，スポーツの内容自体を調整することを目指している点で異なる。

することが、マネジメントの役割とされている。組織は、実行すべき様々な作業を有する。調整としてのマネジメントは、実行すべき作業を調整することである。そして、スポーツ組織において、様々な作業を調整する行為と調整された作業が達成した結果は、スポーツサービスの生産過程に影響する。

スポーツ組織が調整すべきことは、何がスポーツサービスやその生産過程に影響するのかによって決まる。本論文において、この要因を分析するための概念が組織能力（organizational capacity）である。非営利組織の研究において、組織能力は、「組織目標を達成するために、組織が利用できる資源（財務・非財務）と組織が行う組織内部の業務的な活動」（Bryan, 2019, p.887）という2つの構成要素が含まれる。本論文では、スポーツの非営利組織への応用が進められている Hall et al. (2003) の組織能力が採用された。Hall et al. (2003) は、非営利組織の組織能力を人的資源、財務、関係とネットワーク、組織の基盤と過程、計画の立案と展開の5種類に分類した。そして、組織能力の結果としてサービスの提供が位置づけられた。本論文において Hall et al. (2003) の組織能力は、中央競技団体の組織能力の模式図として採用された。

上述してきた SPLISS モデルと Hall et al. (2003) の組織能力を参考に、本論文において中央競技団体とエリートスポーツシステムの関係の模式図は、図2に描写された¹³。この図は、国の財政支援、中央競技団体の組織能力、その他のスポーツ振興の利害関係者、エリートスポーツシステムで構成された。国の財政支援は、中央競技団体に投下される公的資金のことである。中央競技団体は、公的資金を活用して人材を確保したり、各種事業を運営したりする。中央競技団体の組織能力は、エリートスポーツシステムにおけるスポーツサービスや関連サービスを提供することに影響する。エリートスポーツシステムにおいて、中央競技団体を含めたスポーツ振興の利害関係者が提供しなければならないサービスは、スポーツ基盤・参加、タレント発掘・育成、強化・セカンドキャリア支援、トレーニング施設、コーチの確保・育成、国内・国際競技大会、医・科学研究に関することである¹⁴。また、中央競技団体

¹³ 図2が作成された手続きや関連する先行研究の詳細は、第2章で記された。特に、SPLISS 研究に関しては第1章、組織能力の研究に関しては第3章を参照。

¹⁴ 我が国において SPLISS モデルの athletic and post career support は（セカンド）キャリアサポート、coaching provision and coach development はコーチの確保・養成と訳されている。しかし、（セカンド）キャリアサポートでは、athletic への支援が明示されていない。これは、競技力向上に必要な支援であるため、強化とみなすことができる。また、development の訳が「養成」とされているが、コーチング学では「育成」（伊藤, 2017,

は、他のスポーツ振興の利害関係者に、資源を提供することで影響を与える。

図 2 中央競技団体とエリートスポーツシステムの関係の模式図

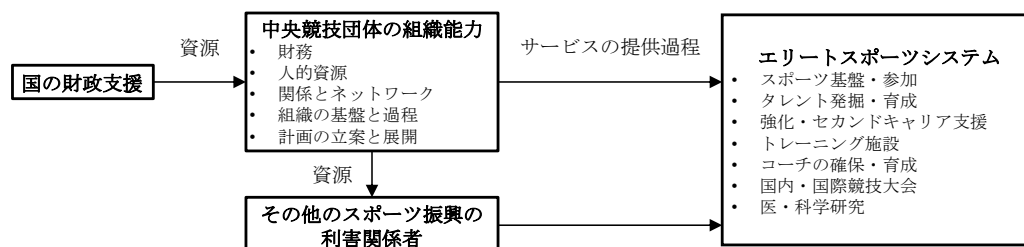


図 2 は、組織レベルの要因が注目されており、本論文の第 1 章から第 3 章と関係がある。

第 4 章では、中央競技団体のコーチと地域のコーチの関係という個人レベルの要因が注目された。これは、第 3 章の事例研究において、地域のコーチが中央競技団体のコーチから共有された実践知を理解し、それを自らのコーチングに活かすだけでなく、別の地域のコーチにも共有することが明らかにされたためであった。本論文において、この現象は、知識共有の連鎖と呼ばれた。知識共有の連鎖は、中央競技団体のコーチの有する専門的知識が、地域のコーチたちに伝播するため、その知識を得たコーチたちの実践を改善し、ひいてはエリートスポーツシステムの実践も改善できる可能性がある。したがって、第 4 章では、中央競技団体の人的資源の組織能力として知識が取り上げられる。また、その他のスポーツ振興の利害関係者として、地域のコーチが注目される。

知識共有の連鎖を調査するために本論文は、社会的勢力、社会的交換理論、社会的認知理論が採用される¹⁵。社会心理学において社会的勢力は、「他者に影響を与える実際または潜在的な能力」(Guinote, 2017, p.356)と定義されてきた。そして、ある個人による他者への潜在的な影響は、その個人が価値ある資源を所有していることに起因する。フレンチ・レーヴン(1962)において勢力は、資源の種類によって報酬勢力、強制勢力、正当勢力、参照勢力、専門勢力に分類されている。本論文で注目される専門勢力は、ある個人が「特殊の知識や専門的スキルをもっている」(フレンチ・レーヴン, 1962, p.202)と別の個人が認識することに基づく。

p.20) とされている。したがって、本論文の模式図については、強化・セカンドキャリア支援とコーチの確保・育成とされた。

¹⁵ 詳細は、第 4 章を参照。

本論文における社会的交換理論のモデルは、図3に示された。社会的交換は、個人が特定の規則を選択し、その選択から最終的な利益を期待するところから発生する (Cropanzano and Mitchell, 2005)。研究者は、個人間の相互作用について研究するために社会的交換理論を採用することができる (Cropanzano et al., 2017; Serenko and Bontis, 2016)。社会的交換は複雑な過程であるため、研究者は、交換における規則と規範、交換された資源、発生した関係を考慮することが推奨されている (Cropanzano and Mitchell, 2005)。図3は、Cropanzano and Mitchell (2005) の社会的交換理論のモデルが参考にされた。具体的には、中央競技団体のコーチと地域のコーチは、競技者育成という共通の目的を有する (Sotiriadou et al., 2017)。中央競技団体のコーチは、資源としての知識や技能を有しており、これらを地域のコーチに提供する。これは、中央競技団体のコーチによる専門勢力の使用である。一方で、地域のコーチは、提供された知識や観察した技能から中央競技団体のコーチを有能だと判断した場合、認知的信頼を形成する。信頼は、社会的交換における関係の質として解釈される。

次に、図4においては、本論文における社会的認知理論のモデルが示された。社会的認知理論の見方では、行動、個人要因 (認知的要因)、環境要因は、全て互いに結び付き二方向的に影響を与える相互的な規定関係である (Bandura, 1978)。また、知識経営学においては、知識共有は行動として扱われ、知識共有の自己効力は個人要因として扱われ、信頼は環境要因として扱われている (Tsai and Cheng, 2012; Wang, 2016)。社会的認知理論を参考に、本論文は、地域のコーチが中央競技団体のコーチを観察学習し、能力を向上させることで知識共有の自己効力を高め、他のコーチに知識共有すると考えられた。最後に、本論文で使用される主要な概念の定義と関連する章が表1に示された。

図3 本論文における社会的交換理論のモデル

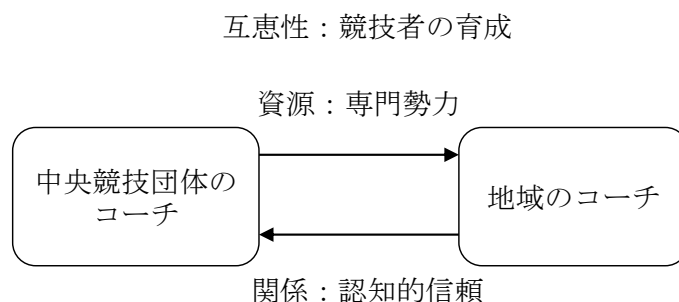
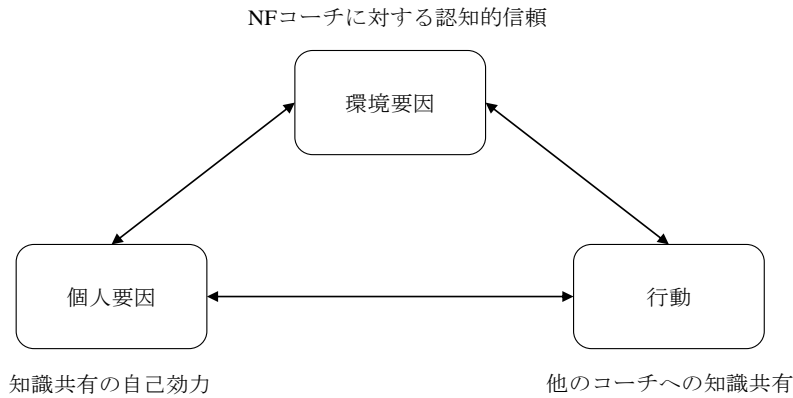


図 4 本論文における社会的認知理論の相互的な規定関係のモデル



備考：NF は、national federation（中央競技団体）。

表 1 本論文で使用される主な概念

用語	説明	章
SPLISSモデル	Sports Policy factors Leading to International Sporting Successの略称。インプット（柱1）・スループット（柱2から柱9）・アウトプット（国際競技大会の成績）という9つの柱で構成される概念モデル（De Bosscher et al., 2006）。	1, 2, 3
スポーツ振興	「スポーツ振興の利害関係者の関与が、スポーツに参加する人の誘引、継続・移行、強化を促すために必要なスポーツ振興の方策とパスウェイを提供する動的過程」（Sotiriadou et al., 2008, p.266）。	2, 3
組織パフォーマンス	人的資源や経営管理の技術といった目標を達成するための方法、および国際大会での競技成績といった組織目標の達成度合い（Winand et al., 2013）	2
アスリート育成パスウェイ	「土台となる遊び・動作・スポーツからスポーツの熟達までのアスリートの育成段階を最適化する一連の経験」（衣笠ほか, 2019b, p.108）	2
組織能力	「組織目標を達成するために、組織が利用できる資源（財務・非財務）と組織が行う組織内部の業務的な活動」（Bryan, 2019, p.887）	3
専門勢力	ある個人が「特殊の知識や専門的技術をもっている」（フレンチ・レーヴン, 1962, p.202）と別の個人が認識すること	4
認知的信頼	被信頼者に関する利用可能な知識と信頼を判断する理由によって形成される信頼（McAllister, 1995）	4
知識共有の自己効力	「他人にとって価値のある知識を提供する能力に対する自信」（Chen and Hung, 2010, p.228）。	4
知識共有	「問題の解決、新しいアイデアの開発、方針や手順の実施のために、他人を助けたり、他人と協力したりするために、タスク情報やノウハウを提供すること」（Wang and Noe, 2010, p.117）	4

3-3 調査概要

本論文は、上述の研究アプローチのもと、中央競技団体 A を対象とした事例研究が行われた。中央競技団体 A が対象とされた理由は、この団体が我が国の国際競技力向上の成功事例だからである。Funahashi et al. (2014) は、国際競技力の目安として主要な国際競技大会で上位 8 位以内を達成したか、否かを採用している。中央競技団体 A は、直近 2 回のオリンピック競技大会で 8 位以上の成績を獲得しており、国際競技力向上における成功事例とみなすことができた。成功事例を対象にすることで、国際競技力向上を目指す他の団体にとっても有意義な知見が得られると考えられた。

探索型の事例研究は、分析の枠組みに基づいてデータ収集が行われた。筆者は、2019 年 7 月から 2020 年 9 月にかけて半構造化インタビュー、二次資料、非公式の議論からデータを収集した。エリートスポーツシステムは、複数の組織や個人によって取り込まれているため、中央競技団体 A だけでなく当該競技に関わる他の利害関係者からもデータが収集される必要があった。そのため、中央競技団体 A に公的資金を配分し、強化戦略プランの策定支援等の役務提供を行っている日本スポーツ振興センター、国民体育大会の強化事業や地域タレント発掘・育成事業を通じて中央競技団体 A と関わりのあった地方自治体 B、中央競技団体 A の都道府県団体からもデータが収集された。中央競技団体 A の都道府県団体は、地方自治体 B と同じ都道府県であった。

仮説検証型の事例研究は、質問紙調査が行われた。データは、2020 年 3 月に自己記述式の質問紙を使用して収集された。調査対象は、中央競技団体 A が統括するスポーツで指導者資格を所有する者であった。この指導者資格は、日本スポーツ協会によって認定されたコーチ資格であった。中央競技団体 A は、指導者資格の所有者リストを使用し、672 名の資格所有者に質問紙を郵送した。合計 331 名のコーチが回答し、49.3%の初期回答率であった。331 回答のうち、36 回答は、データに欠損があったため除かれた。その結果、本研究の分析のために 295 回答が得られた。最終的な回答率は、43.9%であった。

第4節 本論文の構成

本論文は、SPLISS 研究の文献レビュー（第1章）、統合的レビューによる模式図の作成（第2章）、探索型の事例研究（第3章）、仮説検証型の実例研究（第4章）という順序で進められる。その理由は、すでに第3節の研究アプローチで述べられた。本論文の構成は、図5の通りであった。

本論文の特徴は、SPLISS 研究の文献レビューに1章が割り当てられ、その現状、課題および発展方向が示された上で、4つの研究領域の統合的レビューが行われた点にある。本論文では、エリートスポーツ政策における国際競技力向上の問題が注目されている。そのため、国際競技力の概念に最も近いと考えられている SPLISS モデルの課題を明らかにし、その課題を解決するための研究が行われた方が効率的だと考えられる。

以上の理由から、第1章では SPLISS 研究とその関連研究が取り上げられる。ここでの SPLISS 研究は、De Bosscher 博士によって主導された SPLISS モデルの作成、SPLISS1.0、SPLISS2.0 という一連の研究である。本論文は、SPLISS モデルとその発展系譜を明らかにするために、SPLISS 研究とその応用研究がレビューされる。また、SPLISS 研究の課題を明らかにするために、SPLISS 研究に対して批判的な論文と SPLISS モデルに類似するモデルも取り上げられる。これらの研究がレビューされ、SPLISS 研究の現状と課題が明らかにされる。そして、その成果に基づいて、中央競技団体と SPLISS モデルとの関係を定義する競技団体 SPLISS モデルの可能性が議論される。

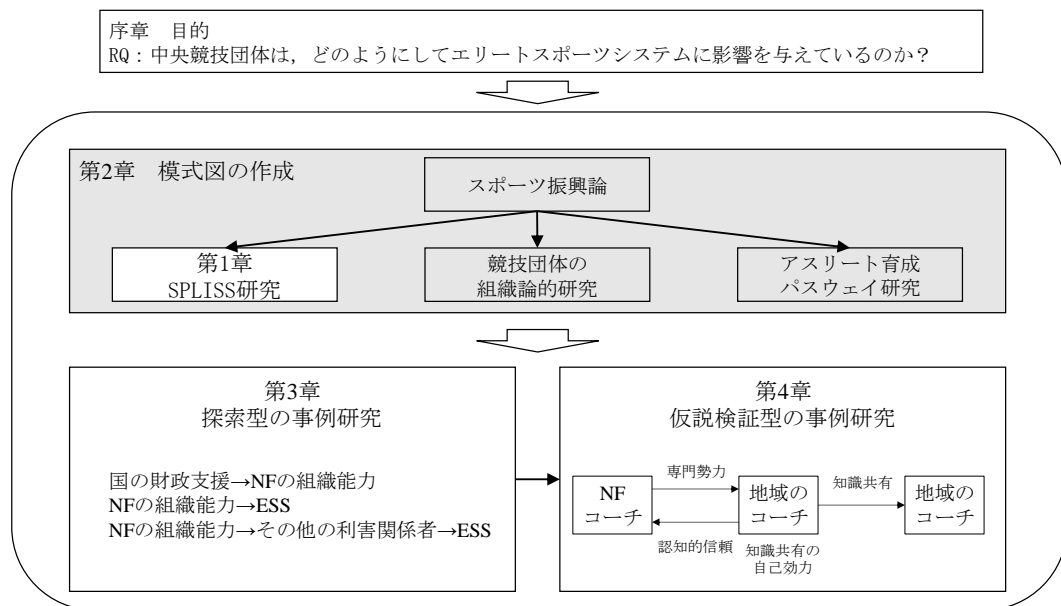
第2章では、スポーツ振興論、SPLISS 研究、競技団体の組織パフォーマンス研究、アスリート育成パスウェイ研究の統合的レビューが行われる。中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図を提示することが、第2章の目的である。この模式図は、スポーツ振興論の視点から、3つの研究領域の知識を配置することによって作成される。本論文における模式図は、研究対象を研究上の概念を用いて描写されたものである。

第3章では、作成された模式図が分析の枠組みとして使用される。事例研究において、事例から得られた事実と分析の枠組みを比較し、一致する部分が見いだされた場合、理論的な概念間の関係が事実によって支持される点で、より妥当な結論を導くことができると考えられる。第3章の役割は、事前に予想された概念間の関係が、観察された事実において、どの程度適用できるのかを検討することにある。

第4章では、第3章で明らかにされた「知識共有の連鎖」に基づき仮説が作成される。知

知識共有の連鎖は、地域のコーチが、ナショナルコーチの専門的知識を理解し、それをさらに別の地域のコーチに共有することである。知識共有の連鎖が注目された理由は、中央競技団体が地域のコーチに影響を与え、そのコーチたちのエリートスポーツシステムの実践にも影響することが示唆されたからである。ただし、第3章では、知識が伝播するメカニズムは、明らかにされなかった。そのため、筆者は、知識共有の連鎖を研究するために、スポーツ科学だけでなく、知識経営学や社会心理学の先行研究から知識が伝播するメカニズムを学び、研究モデルを作成した。具体的には、社会的勢力、社会的交換理論、社会的認知理論に基づく研究モデルが作成された。そして、地域のコーチへの質問紙調査が行われ、共分散構造分析による仮説検証が行われた。

図5 本論文の構成



備考：NF は、national federation（中央競技団体）の略である。ESS は、elite sport system（エリートスポーツシステム）の略である。

第1章 SPLISS 研究の現状，課題，将来の発展方向

第1節 はじめに

国際競技大会の上位国は，エリートスポーツに国費を投入し，競技者を効果的に発掘・育成・強化する仕組みづくりに取り組んでいる（衣笠・河合, 2014）．我が国もエリートスポーツに国費を投入しており，その効果を改善するために政策評価が行われている．スポーツ政策の評価に関して，林・齋藤（2007）は，定量的な評価方法を取り入れること，スポーツ政策に関わる関係組織別の評価を検討すること，といった課題を指摘している．

スポーツ政策研究において，国のエリートスポーツ政策要因を定量化する方法論を開発した代表的研究が SPLISS 研究と言われている（Henry and Ko, 2014）．舟橋・間野（2012）は，SPLISS 研究を通してスポーツ政策の現場に提供する定量的情報が，客観的な政策評価に寄与すると述べている．また，SPLISS 研究で提示された SPLISS モデルは，個別の競技（Truyens et al., 2014）やパラスポーツ（Dowling et al., 2018c）にも応用されていることから，SPLISS モデルが発展してきていると予想される．それでは，いったい SPLISS モデルとは何なのか．また，SPLISS モデルはどのように発展し，どのような課題があるのだろうか．

本章¹⁶は，SPLISS モデルとその発展系譜を明らかにするために，SPLISS 研究（第2節）とその応用研究（第3節）をレビューする．また，SPLISS 研究の課題を明らかにした上で将来の発展方向を示すために，SPLISS 研究の批判的レビュー（第4節）と SPLISS モデルに類似するモデル（第5節）も取り上げる．最後に，SPLISS 研究の将来の発展方向として，中央競技団体と SPLISS モデルとの関係を定義する競技団体 SPLISS モデルの可能性を示す．

¹⁶ 本章は，船先（2019）を加筆・修正したものである

第2節 SPLISS 研究

SPLISS 研究は, SPLISS モデル, SPLISS1.0, SPLISS2.0 と発展してきた (De Bosscher, 2018). 以降の節は, SPLISS 研究の発展段階ごとにレビューが行われた. SPLISS 研究の概要は, 表 2 にまとめられた.

表 2 SPLISS 研究の概要

主要な文献	発展段階	主要な結果
De Bosscher et al. (2006)	SPLISS モデルの登場	9つの柱で構成される概念モデルである. その構造は, インプット (柱1) ・スループット (柱2から柱9) ・アウトプット (国際競技大会の成績) と定められている.
De Bosscher et al. (2008b; 2009a; 2009b; 2010)	SPLISS1.0	5カ国2地域の計7つのエリートスポーツシステムを対象にしたパイロット・スタディが行われ, SPLISS モデルの測定方法が開発された.
De Bosscher (2018) ; De Bosscher et al. (2016)	SPLISS2.0	13カ国3地域の計16のエリートスポーツシステムについて SPLISS モデルに基づいた実証的研究が行われた. SPLISS モデルの9つの柱のうち, 6つの柱とメダルマーケットシェアとの間で有意な正の相関関係が報告された.

2-1 SPLISS モデルの登場

De Bosscher et al. (2006) は, エリートスポーツ政策に関する多くの研究が定性的な方法を採用しており, 研究対象国の政策の歴史や文脈を広範に記述していると述べた. さらに, De Bosscher et al. (2006) は, 国際的な傾向としてエリートスポーツへの国費が増加しているにもかかわらず, エリートスポーツ政策が国際的な成功 (international sporting success) に影響するという実証的証拠が不足していることを指摘した. SPLISS 研究における, スポーツの国際的な成功は, 操作定義的にはエリートスポーツにおけるパフォーマンスであることが示唆されており (De Bosscher et al., 2015a), 結果が重視されている¹⁷. この問題意識の

¹⁷ スポーツ科学におけるパフォーマンスは, 「行為の過程あるいはその結果」(日本体育学会,

もと、SPLISS モデルの作成やその測定方法を開発するために、2002 年に SPLISS コンソーシアムが結成された (De Bosscher et al., 2008a) .

SPLISS コンソーシアムの最初の研究は、De Bosscher et al. (2006) で発表された SPLISS モデルの作成であった。De Bosscher et al. (2006) は、スポーツにおける国際的な成功に影響を与える要因を①人口、地理、気候、政治などの社会的・文化的要因、②エリートスポーツ政策要因、③競技者の両親、友人、コーチや競技者の遺伝子などの競技力に直接影響を与える要因の3つに大別した。3つの要因は、マクロ・メゾ・ミクロレベルと定義された。そして、SPLISS モデルが提示された論文において、スポーツにおける国際的な成功の決定要因が、3つのレベル別でレビューされた。

はじめに、マクロレベル要因の文献レビュー¹⁸によると、多くの先行研究は、スポーツのタレントが世界各国に均等に分布するという仮定のもとで計量経済学的な分析が採用されていたという。具体的には、国際競技大会での成績を目的変数とし、人口や国民総生産または国内総生産などを説明変数とした回帰分析が行われていた。この先行研究レビューを通じて De Bosscher et al. (2006) は、「1964 年から 1980 年までの期間では、マクロレベル要因を用いて国際的なスポーツの成功を 57%説明できたが、1980 年以降では、これらの要因を用いてスポーツの成功を 45%しか説明できなかった」(p.188) ことを明らかにした。

次に、メゾレベル要因の文献レビューでは、大きく 3 種類の文献が取り上げられた。1つ目は、各国の組織的背景の説明や比較に焦点が当てられており、各エリートスポーツシステムの共通点と相違点の記述が試みられた伝統的な研究である。De Bosscher et al. (2006) は、この種の文献をレビューした結果、各エリートスポーツシステムで共通していた項目を示した。

2006e, p.39) を表わす。SPLISS 研究では、後述するメダルマーケットシェアを測定しており、結果部分を重視していた。そのため、スポーツにおける成功は、競争力という能力を強調した国際競技力とは異なる概念である。

¹⁸ De Bosscher et al. (2006) は、1956 年～2003 年までの文献をレビューした。その後、舟橋・間野 (2012) は、De Bosscher et al. (2006) がレビューした文献のうちオリンピックを対象にした文献に限定し、新たに 2004 年以降の文献も含めた上でマクロレベル要因の先行研究レビューを行った。

1. 体育とスポーツを憲法で認める
2. 学校での早期のタレント発掘
3. 学校制度に組み込まれた高いトレーニング頻度
4. プロフェッショナルコーチのトレーニングと資格制度
5. 経済的支援プログラム
6. 応用科学研究の優先順位の高さ
7. スポーツ医学のネットワーク

出所：De Bosscher et al. (2006, p.194)

2つ目は、国際的なスポーツの成功に必要な鍵要因を定義するためのエリートスポーツシステム研究である。この種の代表的な文献が Oakley and Green (2001) であった。Oakley and Green (2001) は、強豪国が採用するエリートスポーツ振興の方策について 10 の共通項を見出したと述べた。

1. 関係する様々な機関の役割についての明確な理解と、システムを維持するための効果的なコミュニケーションネットワーク
2. 各スポーツの共通部分と政治的境界による管理の簡素化
3. 才能を有するエリート競技者を統計的に発掘し、その成長を見るための効果的なシステム
4. 卓越した文化を創造するために、チームの全てのメンバー（競技者、コーチ、マネージャー、科学者）が公式・非公式に交流できるスポーツサービスの提供
5. 継続的な国際経験を伴う、よく構成された競技プログラム
6. エリート競技者が優先的に使用できるよう開発された、専門的な施設
7. 世界水準で成功する可能性を有するスポーツを特定し、比較的少数のスポーツに資源を集中する
8. 各スポーツで求められることに対する包括的な計画
9. 卓越した競技者を育成するには費用がかかることを認識し、インフラや人材に適切な資金提供を行う
10. スポーツ後の人生のための生活習慣の支援と準備

出所：Oakley and Green (2001, p.91)

3つ目は、上述した2種類の研究に不足していた競技者とコーチの視点というミクロレベル要因の研究であった。ここでは、アイルランド、米国、ベルギー（フランダース地方）で行われた3つの先行研究の結果がレビューされた。各調査は、競技者とコーチ（または競技者のみ）に対して国際競技大会での成績に何が影響を与えているのかが自由記述で質問され、収集されたデータが帰納的に分析されたものであった（表3）。

表3 エリート競技者の競技成績に影響を与えた要因の分類結果

アイルランド (n=207)		米国 (n=760)		ベルギー (n=140)	
要因	出現率 (%)	要因	出現率 (%)	要因	出現率 (%)
個人/内的	37.2	献身・根気	58.1	個人の動機と根気	97.1
社会的支援	36.2	家族や友人からの支援	52.0	個人の環境 (両親, 同僚)	83.6
コーチング	31.4	卓越したコーチ	49.4	コーチの専門知識と質	61.4
支援のシステム/ 経済的支援と構造	20.7	スポーツの愛	27.1	クラブレベルの質と 雰囲気	35.0
トレーニングと競技大会	20.7	卓越したトレーニングと 施設	22.3	経済的支援	25.7
施設	9.6	生来の才能	21.9	競技者のキャリア開発に おける支援システム	12.9
専門家の助言	8.7	競争心	15.0	国際競技大会	8.6
ロールモデル	2.4	トレーニングへの集中	13.0	トレーニング施設	7.1
		work ethic	11.6	スポーツに対する 社会的評価	6.0
		経済的支援	11.5	メディア・スポンサー	1.4

備考：nは、回答した競技者の人数であった。出現率は、要因について言及した競技者の割合を示した。

出所：De Bosscher et al. (2006, p.198)

De Bosscher et al. (2006) は、上述したマクロ・メゾ・マイクロレベルの文献を包括的にレビューした結果に基づき、国際的なスポーツの成功に影響を与える 9 つのエリートスポーツ政策要因から構成される SPLISS モデルを作成した¹⁹。9 つの要因は、政策の領域を意味しており、柱 (pillar) と呼ばれた。各柱には、各国のエリートスポーツシステムを比較するためのサブクライテリア²⁰も含まれた。9 つの柱は、舟橋・間野 (2012, p.40) によって次のように翻訳された。

財政支援 (柱 1)

スポーツ政策の組織と構造：政策立案に対する統合的アプローチ (柱 2)

スポーツ基盤・参加 (柱 3)

タレント発掘・育成システム (柱 4)

(セカンド) キャリアサポート (柱 5)

トレーニング施設 (柱 6)

コーチの確保・養成 (柱 7)

国内・国際競技大会 (柱 8)

医・科学研究 (柱 9)

SPLISS モデルは、国が公的資金を投入し、エリートスポーツ政策の推進体制を整え、競技の普及と競技者の発掘・育成・強化のための仕組みづくりに取り組み、スポーツにおける国際的な成功を達成するという一連の過程を評価するために作成された。この過程が考えられた際に、Chelladurai (1987) の多次的に組織有効性を評価するアプローチが参考にされた。この組織有効性のアプローチは、組織有効性をインプット・スループット・アウトプットに分け、複数のステークホルダーから評価を受けるものであった。このアプローチを SPLISS 研究に取り入れた結果、SPLISS モデルは、インプット (財政支援)、スループット (財政支援以外の柱)、アウトプット (スポーツにおける国際的な成功) という構成に至っ

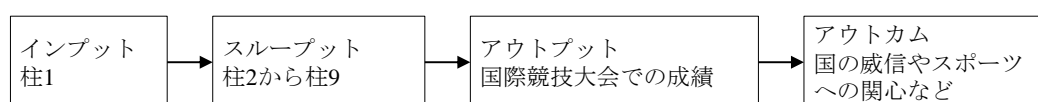
¹⁹ De Bosscher et al. (2006) は、9 つの柱とは別にメディアとスポンサーシップというエリートスポーツの環境要因も示した。しかしながら、スポーツ政策では直接影響を与えることが難しいという理由から、環境要因は SPLISS モデルに含まれなかった。

²⁰ SPLISS1.0 以降は重要成功要因と呼ばれていた。

た（図 6）. SPLISS モデルのスループットに含まれる柱の中でも、スポーツ基盤・参加（柱 3）、タレント発掘・育成システム（柱 4）、（セカンド）キャリアサポート（柱 5）は、競技開始・発掘・育成・強化という競技者の育成段階を意味している。

上述してきた 9 つの柱で構成される概念モデルは、次節でレビューする SPLISS1.0 において、その測定方法が開発されることになる。

図 6 SPLISS モデルの構造



出所：De Bosscher et al. (2011, p.122) ²¹

2-2 SPLISS1.0

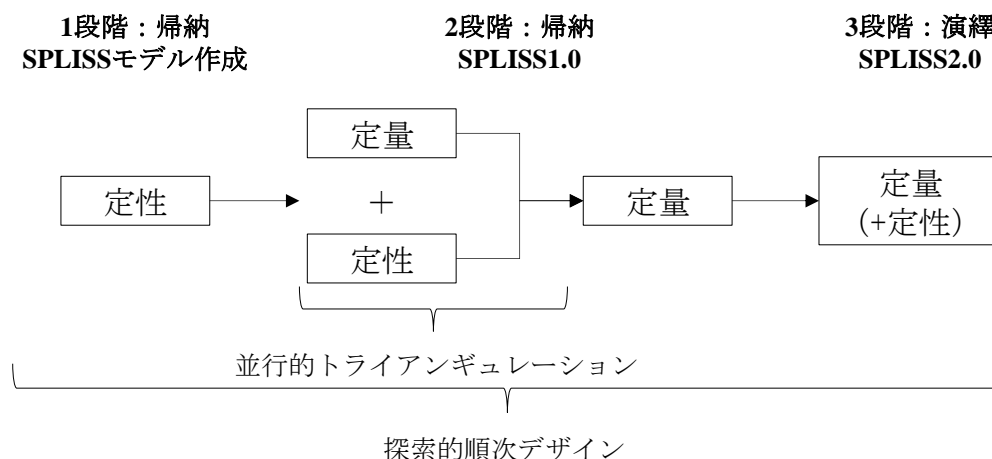
De Bosscher et al. (2009b) は、5 カ国 2 地域の計 7 つのエリートスポーツシステムについて SPLISS モデルに基づいた実証的研究（以下、「SPLISS1.0」）を行った。調査に参加した国または地域は、ベルギー（フランダース地方とワロン地方）、オランダ、イギリス、カナダ、ノルウェー、イタリアであった。SPLISS1.0 の貢献は、SPLISS モデルを測定する方法論を開発し、その有用性を実証的に示した点であった。

SPLISS モデルの測定方法の詳細は、De Bosscher et al. (2010) で説明されている。まず、SPLISS 研究の研究デザインの概念図は、図 7 に示された。一連の SPLISS 研究の研究デザインは、質的研究の後に 2 つの量的研究が続く混合研究法の探索的順次デザインが採用された。探索的順次デザインは、研究を導く理論や枠組みがなく、対象を測定することが難しいため、質的研究を行う必要がある場合に採用される。図 7 は、SPLISS モデルの作成、パイロット・スタディ（SPLISS1.0）、仮説検証（SPLISS2.0）という SPLISS 研究の発展段階を理解するために役立つ。また、SPLISS1.0 では並行的トライアングレーションという質的データと量的データという異なるデータを統合し、解釈の中でまとめようとしたり、質的デ

²¹ SPLISS 研究では図でいうアウトカムは、評価されていないが、概念的な位置づけは示されていた。このようなエリートスポーツ政策のアウトカム研究は、舟橋（2015）が詳しい。

ータを量的データへと変換したりする研究デザイン²²が採用された。

図 7 SPLISS 研究のデザイン



出所：De Bosscher et al. (2010, p.569)

SPLISS1.0 は、SPLISS モデルを測定するために 9 つの柱の評価項目として 103 の重要成功要因が設定され、重要成功要因が測定可能な質問項目へと変換された。また、一部の重要成功要因は、計測が困難であったため、質的データとして収集され、それを量的データへと変換される混合研究法が採用された。そのため、SPLISS 研究の調査方法は、政策調査とエリート競技者の育成環境調査に分類された。政策調査では、SPLISS1.0 の参加国の担当研究者が、自国の政策関連資料の分析と関係者への面接調査を通じて各柱の開発度合いを測定した。他方で、エリート競技者の育成環境調査では、競技者 1,090 名、コーチ 253 名、強化責任者 71 名が質問紙調査に参加した。De Bosscher et al. (2010) は、多様なステークホルダーを調査対象にすることで、評価者の属性によって評価基準が異なるという影響を低減し、測定結果の信頼性を高めようとした。また、2 つの方法で収集されたデータは、得点化の手順に従い柱別で集計された後に可視化された。各柱の内容は、表 4 に示された。

SPLISS1.0 における結果は、De Bosscher et al. (2009b) で詳細に記述されている。SPLISS1.0

²² 質的データを量的データに変換する方法を混合研究法と呼んでいることは、誤謬であるという批判がある。この詳細については、第 4 節で説明する。

では、6ヶ国の中で相対的に国際競技大会の成績が良い国は、財政支援（柱1）とコーチの確保・養成（柱7）の得点が他国よりも高かった。また、ベルギーを除いた調査対象の国は、（セカンド）キャリアサポート（柱5）とトレーニング施設（柱6）への投資を増加させていたことが述べられた。これらの結果から De Bosscher et al. (2009b) は、上述の4つの柱がスポーツにおける国際的な成功に正の影響を与える可能性があると主張した。一方で、全ての参加国においてタレント発掘・育成システム（柱4）の得点が低かった。その理由としてタレント発掘の方法が指摘されている。すなわち、調査対象の国は、各スポーツの参加者を対象に競技別のタレント発掘は行っているが、SPLISS モデルで取り上げられている特定の競技に限定しないタレント発掘が行われていなかったという。6ヶ国のタレント発掘を評価するためには、個々の競技に特化した競技専門的な分析が必要である。加えて、特定の競技に限定しないタレント発掘の仕組みを整えたことでスポーツにおける国際的な成功を達成したオーストラリアや中国の事例を考慮し、SPLISS モデルで取り上げられているタレント発掘・育成システム（柱4）の有効性は否定できないことも指摘された。

上述してきた SPLISS1.0 の結果と考察は、集計結果の観察から導かれており、統計的分析は行われていなかった。この点は、次節の SPLISS2.0 で改善されていくことになる。

表 4 SPLISS モデルの各柱の内容

柱	内容
柱 1：財政支援	「一般スポーツとエリートスポーツにおける国家予算と中央競技団体への財政支援」（デ・ボッシャーほか, 2013, p.28）について評価する柱.
柱 2：スポーツ政策の組織と構造：政策立案に対する統合的アプローチ	エリートスポーツに投入される資源を効率的に利用するための組織、構造、社会との関係について評価する柱（デ・ボッシャーほか, 2013）.
柱 3：スポーツ基盤・参加	「学校において子どもがスポーツに取り組める機会、課外の（組織化された／組織化されていない）スポーツ活動に参加できる機会、スポーツクラブによって提供されるスポーツ機会」（デ・ボッシャーほか, 2013, p.30）について評価する柱.
柱 4：タレント発掘・育成システム	タレント発掘では、才能ある若い競技者を発掘するためのシステムについて評価される（デ・ボッシャーほか, 2013）. タレント育成では、コーチや中央競技団体がタレント発掘・育成システムを構築するために受けることができる支援や、競技者が年齢や競技水準に応じて受けることができる多様なサービスについて評価される（デ・ボッシャーほか, 2013）.
柱 5：（セカンド）キャリアサポート	エリート競技者のためのコーチング支援、トレーニング支援、医科学支援、引退後のキャリア支援、法律相談、メディアトレーニング、生活や競技に要する費用への支援について評価する柱（デ・ボッシャーほか, 2013）.
柱 6：トレーニング施設	「エリートスポーツ施設やインフラ」（デ・ボッシャーほか, 2013, p.31）について評価する柱.
柱 7：コーチの確保・養成	コーチの質と量を評価するために、「指導者講習システムの質や組織・・・国がどのように最高のコーチを養成、またはコーチを続けるよう引き留めているのか」（デ・ボッシャーほか, 2013, p.32, ...は省略）とコーチの社会的地位や収入、コーチという職業の魅力度について評価する柱（デ・ボッシャーほか, 2013）.
柱 8：国内・国際競技大会	「国際スポーツイベントを組織するための国策やサポートシステム」（デ・ボッシャーほか, 2013, p.33）, エリート競技者が国際競技大会に参加する機会と国内の競技大会の競技水準について評価する柱（デ・ボッシャーほか, 2013）.
柱 9：医・科学研究	エリートスポーツにおいて、研究や科学的アプローチや情報がどの程度導入され、普及しているのかについて評価し、それらの取り組みを国がどのように調整しているのかについて評価する柱（デ・ボッシャーほか, 2013）.

2-3 SPLISS2.0 への発展

De Bosscher (2018) は、エリートスポーツ政策要因とスポーツにおける国際的な成功との関係を明らかにするために、SPLISS モデルの測定方法を修正し、調査対象を 13 カ国 3 地域の計 16 のエリートスポーツシステムに拡大した SPLISS 研究（以下、「SPLISS2.0」）を行った。SPLISS2.0 の参加国は、ベルギー（フランダース地方とワロン地方）、デンマーク、エストニア、フィンランド、フランス、オランダ、北アイルランド、ポルトガル、スペイン、スイス、韓国、日本、オーストラリア、カナダ、ブラジルであった。参加国が増えたことで、エリート競技者の育成環境調査の参加者は、競技者 3,142 名、コーチ 1,376 名、強化責任者 241 名となった。また SPLISS2.0 では、重要成功要因の数が 96 に減り、重要成功要因をより細分化させた 750 の重要成功要因の下位要因が設定された。

スポーツにおける国際的な成功の測定方法に関しては、SPLISS1.0 と同様にメダルマーケットシェアが採用された。De Bosscher et al. (2015a) によるとメダルマーケットシェアは、メダルを色に応じて数値化し（金=3、銀=2、銅=1）、ある国が獲得した得点を獲得可能な総得点で割ったものである。この指標が採用された理由は 2 つ挙げられていた。まず、メダルマーケットシェアは、競技大会によって採用されている種目数が異なる場合、その増減に対して頑健な指標である。次に、この指標は、メダルの獲得数と獲得したメダルの色が考慮されているため、アウトプットの変化が解釈可能である。

SPLISS2.0 における SPLISS モデルの測定方法に関して De Bosscher (2018) は、次のように説明した。まず、調査対象国の協力研究者は、自国の重要成功要因の下位要因について調査した。次に、この調査結果から各国の重要成功要因の得点が算出された。最後に、重要成功要因の得点から各柱の得点が求められ、これが各国の各柱の得点として記録された。

SPLISS2.0 の統計分析に関しては、各国の夏季競技と冬季競技のメダルマーケットシェアが算出され、各柱の得点とメダルマーケットシェアとの間でスピアマンの順位相関係数が算出された。そして相関分析の結果、夏季・冬季競技の両方で有意な正の相関係数が報告されたのは、財政支援（柱 1；夏季、 $r_s = 0.909$, $p < 0.01$ ；冬季、 $r_s = 0.588$, $p < 0.05$ ）、スポーツ政策の組織と構造：政策立案に対する統合的アプローチ（柱 2；夏季、 $r_s = 0.72$, $p < 0.01$ ；冬季、 $r_s = 0.685$, $p < 0.01$ ）、コーチの確保・養成（柱 7；夏季、 $r_s = 0.606$, $p < 0.05$ ；冬季、 $r_s = 0.779$, $p < 0.01$ ）、医・科学研究（柱 9；夏季、 $r_s = 0.71$, $p < 0.01$ ；冬季、 $r_s = 0.784$, $p < 0.01$ ）であった。そして、夏季競技のみで有意な正の相関係数が報告されたのは、トレーニング施設（柱 6；夏季、 $r_s = 0.704$, $p < 0.01$ ）、国内・国際競技大会（柱 8；夏季、 $r_s = 0.577$,

$p < 0.05$)であった。この結果に関して De Bosscher et al. (2015a) は、メダルマーケットシェアとの間に有意な相関係数が得られると予想されていたにも関わらず、それが得られなかった（セカンド）キャリアサポート（柱5）に注目した。そして、この柱の得点が全ての参加国で高い傾向にあるため、柱5に関する施策に取り組まなければ他国との競争で遅れをとる可能性がある」と述べた。

SPLISS2.0の定量的分析について De Bosscher (2018) は、政策意思決定者がエリートスポーツ政策における成功要因を特定することを助けるとしている。しかし、SPLISS 研究で行われた SPLISS モデルとメダルマーケットシェアとの相関分析は、原因と結果の関係まで検証されたものではないと指摘されていた。つまり、メダルマーケットシェアが SPLISS モデルの各柱の状態にどの程度依存するのかという因果関係の検証は、今後の研究課題として残されたままであった。

第3節 SPLISS モデルの応用研究

SPLISS モデルの9つの柱は、多くの要因を内包しており包括的な観点を提供してくれる。この「包括的な観点」を内包しているという有用性に注目した研究者は、SPLISS モデルを研究の分析観点として採用している（例えば、Ogden and Edwards, 2016）。さらに、SPLISS モデルと SPLISS1.0 で開発された SPLISS モデルの測定方法が使用され、1カ国が調査された研究（例えば、Dombrowska et al., 2017）、特定の柱が注目された研究（dos Santos et al., 2016）、競技別に比較された研究（Ramos, 2017）、競技者別に比較された研究（Funahashi et al., 2014）、縦断的研究（De Bosscher et al., 2011）が行われている。

SPLISS モデルがカヌースプリント（Sotiriadou et al., 2014）やテニス（Brouwers et al., 2015a）、陸上競技（Truyens et al., 2014）に応用された競技専門 SPLISS モデルが提示されている。また、SPLISS モデルがパラリンピックに応用されたパラ SPLISS モデル（Dowling et al., 2018c; 岡田ほか, 2014）や体育に応用された体育 SPLISS モデル（Fernández-Rio and Méndez-Giménez, 2012）も検討されている。本論文において、SPLISS モデルが個別領域に合わせて修正されている研究は、SPLISS 応用研究と定義された。SPLISS モデルの発展系譜を明らかにするという本章の目的から、以降では SPLISS 応用研究として競技専門 SPLISS モデルとパラ SPLISS モデルについてレビューされた。

3-1 競技専門 SPLISS モデル

SPLISS 研究は、エリートスポーツ政策要因と国の総合的な国際競技力との関係が検証されてきた（舟橋・間野,2012）。De Bosscher et al.（2009b）は、競技によって重要なエリートスポーツ政策要因が異なる可能性があるため、特定の競技を対象とした研究の必要性を指摘している。この問題意識のもと Brouwers et al.（2015a）は、SPLISS モデルの9つの柱をテニスに応用し、35名のテニスの国際的専門家がそれぞれの重要度を5件法（1が重要ではない、5が非常に重要である）で評価した。その結果、柱別の平均重要度と柱の構成要素別の平均重要度は、全て3以上の肯定的な評価が得られた。また、Brouwers et al.（2015a）は、上述の専門家の自由記述を分析し、テニスにおける国際的な成功に影響を与える要因として文化的要因（例えば、エリート競技者を目標として若い競技者が育つような環境）とテニス産業の要因（例えば、民間のテニスクラブが育成プログラムの質を競争することで、育成環境の高品質化につながることを示した）を新たに示した。

次に Sotiriadou et al.（2014）は、オーストラリアのエリートスポーツ政策要因と同国カヌースプリントにおける国際的な成功との関係を分析するために、SPLISS モデルを応用した。この研究は、オーストラリアのカヌースプリントの専門家へのインタビュー調査が行われ、その結果が SPLISS モデルの柱と比較された。その結果、SPLISS モデルにおけるスポーツ政策の組織と構造：政策立案に対する統合的アプローチ（柱2）から医・科学研究（柱9）までの8つの柱に対応する要因が抽出された。さらに、この研究独自の要因としてオーストラリア特有の文化的要因が加えられ、9つの要因で構成されるモデルが示された。文化的要因は、オーストラリアのカヌースプリントは、サーフ・ライフセービングの文化の影響を受けており、サーフ・ライフセービングからカヌースプリントに競技転向する競技者が多いことであった。

最後に Truyens et al.（2014）は、SPLISS モデルと資源ベース理論を組み合わせ、陸上競技用に修正することで **organizational resources and first-order capabilities**（以下、「ORFOC」）フレームワークを作成した。Truyens et al.（2014）は、SPLISS モデルを出発点に24ヶ国34名の陸上競技の専門家へのインタビュー調査の結果も加えた上で、陸上競技の競技団体が有する資源とケイパビリティを明らかにした。そして資源とケイパビリティは、SPLISS モデルの9つの柱に分類され、10番目の柱として環境要因（国内のスポーツ参加率、メディアのスポーツへの関心の高さ、組織文化）が加えられたものが ORFOC フレームワークとされた。資源ベース理論において、組織の競争優位は、組織が有する資源の組み合わせによってもた

らされると考えられている。したがって、研究者は、ORFOC フレームワークを使用することで、SPLISS モデルでは考慮されていなかった重要成功要因の組み合わせ方を分析することが可能になった。

上述した競技専門 SPLISS モデルと SPLISS モデルは、表 5 に整理された。De Bosscher et al. (2006) は、スポーツ政策によって直接影響を与えることが困難であると考え、SPLISS モデルに文化的要因を含めなかった。しかしながら、Brouwers et al. (2015a), Sotiriadou et al. (2014), Truyens et al. (2014) は、文化的要因や環境要因が上述したスポーツにおける国際的な成功に影響することを示唆した。

表 5 SPLISS モデルと競技専門 SPLISS モデルの要因

文献	De Bosscher et al. (2006)	Brouwers et al. (2015a)	Sotiriadou et al. (2014)	Truyens et al. (2014)
モデル	SPLISS モデル	テニス版 SPLISS	カヌースプリント版 SPLISS	陸上競技版 SPLISS (ORFOC)
要因	財政支援	資金的支援		資金的支援
	スポーツ政策の組織と構造	構造と組織	組織	陸上競技に関する政策のガバナンスと組織
	スポーツ基盤・参加	テニスへの参加	アスリートパスウェイ：参加，発掘，タレント育成	陸上競技における青少年の参加
	タレント発掘・育成システム	タレント発掘・育成		タレント発掘・育成
	(セカンド) キャリアサポート	競技と引退後のキャリア支援		競技者のキャリア支援
	トレーニング施設	トレーニング施設	施設と用具	トレーニングと競技会施設
	コーチの確保・養成	コーチングの確保と教育	コーチ	コーチの確保・教育
	国内・国際競技大会	競技大会	競技大会	国際・国内の競技大会
	医・科学研究	科学研究	研究とスポーツ科学	科学的支援
		文化 商業的環境	文化	環境的な成功要因

3-2 パラ SPLISS モデル

Dowling et al. (2018c) は、SPLISS モデルのパラスポーツへの応用可能性を柱別で考察し、SPLISS モデルの有用性は認めつつも、パラスポーツの文脈を考慮する必要性を主張している。例えば、障害者がスポーツに参加するまでの社会的または歴史的障壁や、障害の種類や程度に応じたクラス分け、用具や施設、障害を有する競技者の移動の問題といった、SPLISS モデルには含まれていない要因の必要性が議論されている。

岡田ほか (2014) は、パラスポーツの状況を考慮した SPLISS モデルの作成を試みた。方法は、文献レビューとパラスポーツのコーチや競技者への面接調査と参与観察が行われた。その結果、先天性障害と後天性障害では、エリートスポーツ政策要因が異なる可能性があるため、両者の違いが考慮されたパラ SPLISS モデルが提示された。具体的には、先天性障害の競技者の場合、健常者と類似した競技者育成の段階を想定することができるが、後天性障害の競技者の場合、障害の受傷または発症後の競技への再参加の段階があることが考慮された。

第 4 節 SPLISS 研究への批判

SPLISS 研究によって研究者は、SPLISS モデルというエリートスポーツシステムの分析用具を獲得することができた。そして、一連の SPLISS 研究は、メダルマーケットシェアと有意な正の相関関係を有する柱が特定された。SPLISS 研究は、その理論的貢献が認められているものの、その方法論や暗黙的な仮定に起因する課題について批判がある。

SPLISS 研究の批判的レビューを初めて行った研究が Henry et al. (2020) である。SPLISS 研究の課題を明らかにすることは、本論文において SPLISS 研究の発展可能性が検討される上で役立つと考えられる。したがって、本節では Henry et al. (2020) の SPLISS 研究の批判的レビューの内容が記述された。このレビューにおいて、Henry et al. (2020) は、「哲学的な仮定と原因系の変数の特定」(p.523)、「ブラックボックス問題」(p.525)、「内的妥当性」(p.526)、「調査の非等価性と信頼性」(p.527)、「エージェンシーの見落とし／無視」(p.530)、「還元主義と混合研究法」(p.531) という SPLISS 研究に対する 6 つの問題が指摘された。

哲学的な仮定と原因系の変数の特定 (Henry et al., 2020, pp.523–525)

SPLISS 研究の目的は、エリートスポーツの成功を説明する政策的要因を特定することであった。この目的を達成するために SPLISS 研究は、9つの柱と呼ばれる独立変数とメダルマーケットシェアという従属変数との間の統計的な関係が検証された。

しかしながら、SPLISS 研究のアプローチでは、柱または重要成功要因というインプット²³が、メダルマーケットシェアというアウトプットと関連していたことが支持されたとしても、その原因を特定することはできない。その理由は、関連付けられたアウトプットを引き起こすために、インプットがどのように使用されたのかを説明することができないためである。

この課題を解決するためには、因果関係のメカニズムとそれが埋め込まれた社会的、文化的、政治的、経済的、組織的な文脈を考慮した検証が必要である。その例として、研究者がリアリストアプローチのコンテキスト+メカニズム=アウトカムという定式²⁴を使用し、何がうまくいくのか？誰のために？どのような状況で？という問いに答えることが示された。

ブラックボックス問題 (Henry et al., 2020, pp.525–526)

ブラックボックス問題は、哲学的な仮定と原因系の変数の特定の問題と関連がある。SPLISS 研究のアプローチは、測定可能な資源と、その変換結果としてのメダルマーケットシェアの関係が検証された。しかしながら、Henry et al. (2020) は、SPLISS 研究では、資源を変換結果へと変換した過程、すなわち政策過程が測定されていないと批判した。変換過程が隠されている点において、SPLISS 研究のアプローチは、ブラックボックスであるとも指摘された。

SPLISS モデルは、スループットという、インプットをアウトプットに変換する部分を有している。しかし、Henry et al. (2020) は、スループットの一つのコーチの確保・養成（柱7）では、コーチの人数が重要成功要因となっていることを例にあげ、これを変換過程と認めることはできないと述べた。つまり、SPLISS 研究のスループットは、スループットの資源であり、その資源の変換過程が定性的データによって定性的に分析される必要がある。

²³ Henry et al. (2020) の input は、De Bosscher et al. (2006) の input と異なる。本稿は両者を区別するために Henry et al. (2020) の input を資源とし、output を変換結果とした。

²⁴ リアリストアプローチの詳細については、Chen (2018) に詳しく書かれている。

内的妥当性 (Henry et al., 2020, pp.526–527)

SPLISS 研究の内的妥当性の問題は、因果関係の確からしさに起因する。Henry et al. (2020) は、SPLISS 研究のメダルマーケットシェアについて、現実を捉えきれていない点で内的妥当性上の課題があると批判した。

現実を捉えきれていないという批判の根拠は、オリンピック競技大会における競技成績の分布にあった。オリンピック競技大会では、一部の国だけがメダルを獲得しており、ほとんどの国は、メダルを獲得することができていない。そのため、多くの国にとっては、エリートスポーツの成功の尺度としてメダルマーケットシェアは、無意味であると指摘された。

また、SPLISS モデルが枠組みなのか、モデルなのかという議論がある。Henry et al. (2020) は、SPLISS モデルをモデルと呼ぶためには、政策要因を分類しただけでなく、柱とメダルマーケットシェアとの因果関係、柱間の因果関係が支持される必要があると述べた。

調査の非等価性と信頼性 (Henry et al., 2020, pp.527–530)

調査の非等価性の問題は、SPLISS モデルが異なる国間でも同じものを測定しているという仮定に関わる。具体的には、Henry et al. (2020) は、スポーツ政策においては同じ言葉でも国や言語が異なるとその等価性の確保が難しいことを説明した。また、SPLISS 研究の分析で使用された二次データの比較可能性に課題があることや、SPLISS 研究では各国の制度の類似性を十分に考慮できていなかったことが指摘された。

以上のような SPLISS 研究における調査の信頼性の問題は、SPLISS コンソーシアムが各国の調査担当者を支援しているものの、調査担当者のバイアスや文化的な特異性により調査の信頼性が損なわれていると指摘された。

エージェンシーの見落とし／無視 (Henry et al., 2020, pp.530–531)

SPLISS モデルは、マクロ・メゾ・ミクロレベル要因のうち、メゾレベルに注目して作成された。しかし、Henry et al. (2020) は、メゾレベル要因をマクロ・ミクロレベル要因から切り離すことは難しいと批判した。また、エリートスポーツ政策における比較研究では、研究者は、個人レベルの変数だけでなく、集合レベルの文脈的な変数にも注意を払うべきだと考えられている。そのため、メゾレベル要因に影響を与えるマクロレベル要因を定義することが重要である。

SPLISS 研究のアプローチでは、マクロレベル要因の影響が無視され、ミクロレベル要因

である個々のアクターの役割が説明されない。また、SPLISS 研究で分析されていることは、重要成功要因という資源を有している国とそうでない国の比較であり、その資源が有効に活用された程度が説明されていない。

還元主義と混合研究法 (Henry et al., 2020, pp.531–532)

SPLISS 研究では、政策調査とエリート競技者の育成環境調査によって質的・量的データが収集された。質的データは、量的データへと変換される。そして、SPLISS 研究は、複数の数値を1つの数値へと統合して指標を作成する、という経済学の方法が参考にされた。そして、各国のエリートスポーツシステムを比較するために、重要成功要因と9つの柱の得点が算出された。SPLISS 研究において、このアプローチは、混合研究法と呼ばれている。

しかしながら、Henry et al. (2020) は、混合研究法とは質的データを量的データに変換することではないと述べた。混合研究法では、質的データは質的に分析される。SPLISS 研究は、大量に収集された質的データが量的データに変換されている。質的データは、質的に分析されることによって、資源が変換結果へと変換される過程の洞察が得られる。

第5節 類似モデル

エリートスポーツシステムを分析するための枠組みまたはモデルは、SPLISS モデルの他にも作成されている。一つは、integrated sport development model (以下、「ISDM」)、もう一つは、Readiness Assessment Tool (以下、「RAT」) である (表6)。

de Zeeuw et al. (2017) によると、ISDM は、エリートスポーツシステムを比較するために使用されてきた分析用具 (例えば、SPLISS モデル) を統合して作成されたという。加えて、ISDM は、大衆スポーツとエリートスポーツが統合されていたソビエト連邦の取り組みを参考に作成された。ISDM は、大衆スポーツからエリートスポーツまで全ての参加者が高品質なコーチングや、施設や競技会を安価に利用でき、科学的なトレーニングを受けることができるという東欧のシステムが大いに取り入れられた。

Smolianov et al. (2014) によると ISDM は、階層的な8つの要素から構成される。階層性とは、マクロ・メゾ・ミクロレベルという階層である。ISDM では、SPLISS 研究が示したマクロ・メゾ・ミクロレベル要因の定義 (De Bosscher et al., 2006) を参考に、各階層が次のよ

うに定義された。マクロレベルの要素は、「社会経済的，文化的，法律的，組織的に社会全体が国のスポーツシステムを支援すること」（Smolianov et al., 2014, p.285）。メゾレベルの要素は、「スポーツ政策の実行を可能にするインフラ，人材，サービスが含まれる」（Smolianov et al., 2014, p.285）。マイクロレベルの要素は、「個々の競技者を育成するためのオペレーション，過程，方法論で構成される」（Smolianov et al., 2014, p.285）。また，マクロレベルには2つの要素，メゾレベルには3つの要素，マイクロレベルには2つの要素が包含されている。

【マイクロレベル】

1. タレント発掘・育成
2. 発展的な競技者の準備と支援

【メゾレベル】

3. トレーニング施設とマルチファシリティ・アクティビティハブ
4. 国内競技大会と国際競技大会
5. 教育，科学／医学，哲学，プロモーションの支援

【マクロレベル】

6. 支援機関とのパートナーシップ
7. 大衆スポーツとエリートスポーツのバランスがとれており統合された資金と構造

出所：de Zeeuw et al. (2017, pp.92–100)

ISDM は，表 6 の通りラグビー (Carney et al., 2012)，バレーボール (Hopkinson et al., 2018)，テニス (Smolianov et al., 2014)，サッカー (Smolianov et al., 2015)，競泳 (de Zeeuw et al., 2017)，ゴルフ (Smolianov et al., 2021) へと応用されている。その内容は，いずれの文献においても次の通りであった。まず，ISDM に基づき作成された質問と 5 点リッカート尺度によって質問紙が作成された。そして，コーチが質問紙に回答し，回答結果が集計され，質問ごとに平均値と回答分布が示されるという内容であった。

RAT は，オリンピック競技大会における各国のオリンピック委員会の競争優位性を評価するために，資源ベース理論に基づき作成された評価の枠組みである (Robinson and Minikin, 2012)。資源ベース理論は，企業の外部環境ではなく資源に焦点をあて，持続的な競争優位

の源泉になることを説明しようとする理論である (Barney, 1991)。この資源には、「資産、ケイパビリティ、組織過程、企業特性、情報、知識など」(Barney, 1991, p.101) の企業によって制御されるものが含まれる。

Robinson and Minikin (2012) によると、オリンピックで優れた競技成績を収めるためには、オリンピック委員会は優れた競技者を輩出するシステムを有していなければならない。そして、多くの国では中央競技団体がエリートスポーツシステムを推進しているため、オリンピック委員会の競争優位性は各スポーツを統括する中央競技団体の資源から影響を受けるという。中央競技団体は、オリンピック委員会に競技者や役員といった人的資源を提供し、競技者を育成するための知識を有している。そして、あるシステムにおける競技者や競技者が育成された状況を完全に再現することはできないため、競技者やその育成は模倣困難である。Robinson and Minikin (2012) は、上述した中央競技団体の資源に注目し、オリンピック委員会の競争優位性を評価するために RAT を次のように定めた。

1. ガバナンス：ルールと規制、政策と戦略的計画
2. マネジメント：組織構造、役割、実践
3. 物的資源：設備や施設へのアクセスと利用可能性
4. 人的資源：種類、多様性、計画策定および管理方法
5. 財務：取引記録、会計、計画
6. コミュニケーション：使用する方法と利用可能な技術
7. スポーツ活動：競技大会、競技者の準備、育成プログラムそしてトレーニング
8. 価値観：文化、態度、行動

出所：Robinson and Minikin (2012, p.145)

RAT は、オセアニア地域の3つのオリンピック委員会で使用された。Robinson and Minikin (2012) によると、具体的な評価方法は、上述した8つの項目に5段階(0が未開発、4がプロフェッショナルで専門的な開発水準)の水準が設定され、各水準には詳細な評価項目が設定された。そして、8つの項目について中央競技団体が評価し、その結果から項目別の得点が計算された。最終的には、各オリンピック委員会の8項目別の平均値が提示された。

表 6 ISDM 研究と RAT 研究の概要

名称	integrated sport development model (ISDM)	Readiness Assessment Tool (RAT)
文献	Carney et al., 2012; de Zeeuw et al., 2017; Hopkinson et al., 2018; Smolianov et al., 2014; 2015; 2021	Robinson and Minikin, 2011; 2012
内容	マクロ・メゾ・マイクロレベルの階層を有し、8つの要素から構成されるモデル	オリンピック委員会の資源を8つの項目から評価する枠組み
主要な発見	ISDM のラグビー (Carney et al., 2012), バレーボール (Hopkinson et al., 2018), テニス (Smolianov et al., 2014), サッカー (Smolianov et al., 2015), 競泳 (de Zeeuw et al., 2017), ゴルフ (Smolianov et al., 2021) への応用可能性が示された。	項目別に、資源の開発度合いについて中央競技団体が自己評価するための方法論が開発された。

第6節 考察

6-1 SPLISS 研究の現状

表7はSPLISS研究とその応用研究の分類、表8はSPLISSモデルが使用された研究の分類、表9はSPLISS研究がレビューされた研究が表示された。それぞれの文献数は、20編、18編、11編となり、合計49編となった。

本章第2節より、SPLISSモデルは、エリートスポーツ政策要因を9つに分類した概念モデルであった。SPLISSモデルの構造は、エリートスポーツシステムに投入された資源が国際競技大会の成績へと変換される過程を表現するために、インプット・スルー・アウト・アウトとなった。そして、SPLISS1.0は、研究に参加する国のエリートスポーツ政策要因を定量的に比較する方法論が提示された。SPLISS2.0は、6つの柱とメダルマーケットシェアとの間に相関関係があったことが示された。このように、SPLISS研究は、エリートスポーツシステムを包括的かつ定量的に評価された世界初の研究であり、6つのエリートスポーツ政策要因がスポーツにおける国際的な成功に寄与する可能性が示唆された点で理論的・実務的な貢献があった。

本章第3節より、SPLISSモデルの応用研究は、SPLISSモデルが各国、各競技に共通して重要な要因を含むという仮定のもと、個別のスポーツへとSPLISSモデルが応用される方向に進んでいた。特に、Truyens et al. (2014)のORFOCフレームワークは、SPLISSモデルが陸上競技に応用されただけでなく、理論的基盤として資源ベース理論を使用することで、エリートスポーツにおける競争優位を獲得するメカニズムが示唆された²⁵。Truyens et al. (2014)がSPLISSモデルと資源ベース理論を組み合わせることで、自国のエリートスポーツシステムの競争優位が、その内部の状態によって決まるという理論的基礎を与えており、国際競技力概念を精緻化するために役立つ点で注目に値する。

また、パラSPLISSモデルについては、岡田ほか(2014)が障害者スポーツ用のSPLISSモデルを提案したが、筆者は、この他にパラSPLISSモデルが作成された文献を特定することはできなかった。この理由として、パラスポーツの研究における、パラスポーツシステムの構築には汎用的なアプローチが無いという指摘が参考になる(Patatas et al., 2018)。特に、パラスポーツシステムは、競争の公平性を保つために競技者の障害の種類や程度を評価し、クラス分けが行われる点が健常者のスポーツシステムと大きく異なるという(Patatas et al., 2018)。また、岡田ほか(2014)が指摘したように、後天的な障害と先天的な障害では、システムに求められる要因が異なる可能性がある。したがって、パラSPLISS研究については、SPLISSモデルを参考にしつつ、国際的なパラスポーツの成功に必要な鍵要因を特定することから始める必要がある(Dowling et al., 2018a)。

本章第5節において、本研究は、SPLISSモデルに類似したモデルとしてISDMとRATが取り上げられた。SPLISSモデルとISDM、RATを比較すると、ISDMは大衆スポーツとエリートスポーツの統合的アプローチが強調されていた。またRATは、資源ベース理論に依拠した自己評価のための分析用具であることが強調され、価値観というSPLISS研究でいうマクロレベル要因も含まれていた。

SPLISSモデルが、他の2つよりも発展的であった点は、実証研究を通じて9つの柱とメダルマーケットシェアとの関係が検証されていたことであった。換言すると、SPLISSモデルは、他の2つよりも内的妥当性が検証されていた点で、より信じられるモデルであった。ただし、SPLISSモデルの内的妥当性については課題も残されている。

²⁵ De Bosscher et al. (2015a)は、SPLISS研究のアプローチは資源ベース理論のアプローチに基づいていると述べている。しかしながら、SPLISS研究において、資源ベース理論の説明は、示されていない。

表 7 SPLISS 研究とその応用研究の分類

研究の段階 研究の分類	SPLISS モデル	SPLISS1.0	SPLISS2.0	将来の発展 方向の示唆
SPLISS 研究	De Bosscher et al., 2006	De Bosscher et al., 2008a; 2009a; 2009b; 2010; Legg et al., 2009	De Bosscher, 2018; De Bosscher et al., 2015a; 2016	
競技専門 SPLISS 研究	【カヌースプリント】 Sotiriadou et al., 2014 【陸上競技】 Truyens et al., 2014	【テニス】 Brouwers et al., 2015a 【陸上競技】 Truyens et al., 2016a; 2016b		
パラ SPLISS 研究	岡田ほか, 2014			Dowling et al., 2018c
体育 SPLISS 研究	Fernández-Rio and Méndez-Giménez, 2012			
その他の応用先				【プロフェッショナルリゼーション】 Dowling et al., 2014 【自治体】 舟橋ほか, 2016 【競技団体】 O'Boyle and Hassan, 2014

表 8 SPLISS モデルが使用された研究の分類

	定性的	定量的 (集計)	定量的 (回帰)
SPLISS モデル が使用された 研究	<p>【分析観点として使用】 Asselstine and Edwards, 2019; de Haan, 2017; Gulbin et al., 2013a; Kitching and Campbell, 2019; Liston et al., 2013; Ogden and Edwards, 2016; Patatas et al., 2018; 山田 ほか, 2014; 山下, 2021</p>	<p>【1ヶ国】 Dombrovska et al., 2017; Mazzei et al., 2015; Taro and Hanni, 2015</p> <p>【特定の柱】 dos Santos et al., 2016</p> <p>【競技者別】 Funahashi et al., 2014</p> <p>【競技別】 Ramos, 2017</p> <p>【縦断的】 De Bosscher et al., 2011</p>	<p>【分析観点として使用】 Jacobs, 2014; Valenti et al., 2020</p>

表 9 SPLISS 研究がレビューされた文献

SPLISS 研究がレビューされた文献	SPLISS 研究の批判的レビュー
<p>衣笠・河合, 2014; Suppiah et al., 2015 De Bosscher et al., 2013a; 2013b; 2014; 2015b; Dowling et al., 2018b; 舟橋・間野, 2012; 船先, 2019; Nassif, 2017</p>	<p>Henry et al., 2020</p>

6-2 SPLISS 研究の課題

第4節で取り上げられた Henry et al. (2020) は、SPLISS 研究では文脈が軽視されていることを問題視し、それに関連させて「哲学的な仮定と原因系の変数の特定の問題」(p.523)そして「ブラックボックス問題」(p.525)を提示した。これらの問題では、SPLISS 研究では資源がどのように変換されたのかが不明瞭であると指摘された。また、SPLISS 研究のアプローチは、個々のアクターの役割が不明瞭であることも指摘された。つまり、SPLISS 研究の課題は、どのような状況で、誰が、どのように資源を変換したのかを、明らかにできなかったことである。

Henry et al. (2020) は、これらの問題の解決策として、質的データを質的に分析する研究

の必要性を主張した。この点に関して De Bosscher et al. (2015a) は、SPLISS 研究の方法論が政策立案者や市民との意思疎通を容易にする一方で、社会的、文化的な文脈などの測定困難な要素が無視された場合には誤解を与える危険性もあると述べた。つまり、文脈が軽視されているという SPLISS 研究の課題に対しては、質的分析が行われることで改善される可能性がある。

ただし、Dowling et al. (2018b) は、研究者が様々な研究方法に課題や制限があることを認識するべきであると指摘している。Dowling et al. (2018b) は、エリートスポーツ政策研究の調査方法をレビューし、記述型、分類型、仮説型、予想型という4つのアプローチ²⁶の類型を採用し、先行研究を分析した。その結果、SPLISS 研究は、仮説型の研究と認識された。このアプローチの視点から SPLISS 研究を説明すれば、SPLISS 研究は、スポーツにおける国際的な成功を目的変数、エリートスポーツ政策要因を説明変数とし、両者の関係が検証された研究である。この種の研究は、記述型や分類型の研究よりも仮説が統計的に検証されている点で、その結果がより確からしいと考えられる。

そのため、Henry et al. (2020) の主張した研究方法には、統計的な仮説の検証が難しいという点で課題があるといえよう。したがって、研究者は、研究目的や研究上の制約に応じて柔軟に研究方法を選択したほうが良いと考えられる。この認識の上で、Henry et al. (2020) が示唆した SPLISS モデルを使用した質的研究は、何の条件の下で、誰がどのように資源を変換したのかを調査できる点で有用であると考えられる。

表5の通り、既存の競技専門 SPLISS モデルには文化的要因や商業的要因といったマクロレベル要因が含まれていた。マクロレベル要因は、SPLISS モデルではスポーツ政策によって直接影響することが難しいという理由から除外された。しかしながら、メゾレベル要因に影響するマクロレベル要因をモデル内で定義すること (Henry et al., 2020) は、より多くの変数を取り入れた包括的なモデルを作成できる可能性がある。このことに関する議論については、既に舟橋・間野 (2012) が国際競技力に影響を与えるマクロレベル要因をレビューし、将来の研究方向を提示している。国内総生産や人口を独立変数とし、国際競技大会における成績を従属変数とした回帰分析では、エリートスポーツ政策の影響を受けていると考

²⁶ 記述型は、研究者が特定の文脈を理解し、詳細な説明を展開するアプローチである。分類型は、研究者が複雑な現実を分類したり、類型化したりすることで共通の特徴を特定するアプローチである。予想型は、研究者が一般化されたことに基づいて予測するアプローチである。

えられた近年の国際競技力を十分に説明できなくなっているという。マクロレベル要因に加えて、エリートスポーツ政策要因も取り入れた分析が求められているが、各国のエリートスポーツ政策に関する質の高いデータの定義と収集方法に課題があると指摘されている。

第1節と第4節より、SPLISSモデルには、内的妥当性の課題が残されていることが明らかにされた。De Bosscher (2018) は、SPLISSモデルとメダルマーケットシェアとの相関分析では原因と結果の関係まで検証していないと述べた。例えば、財政支援(柱1)とメダルマーケットシェアの相関関係は、財政支援が増加したからメダルマーケットシェアが向上するのか、メダルマーケットシェアが向上したから財政支援を増やしたのかは不明である。したがって、SPLISSモデルには、9つの柱とメダルマーケットシェアとの因果関係、柱間の因果関係が不明瞭であるという課題が残されている。

この課題については、Jacobs (2014) と Valenti et al. (2020) が取り組んでいる。Jacobs (2014) は、SPLISSモデルを分析の枠組みとし、2006年のデータから4つの柱の代理変数を独立変数、2013年の女子サッカーの世界ランキングポイントを従属変数とした重回帰分析を行った。その結果、SPLISSモデルの柱2に関連する変数の「フルタイムスタッフが3名以上ダミー」と、柱4に関連する変数の「U20代表チームの1週間あたりのトレーニングセッションが4回以上ダミー」が有意な正の回帰係数であった。このように、エリートスポーツ政策要因の開発度合いを表わす代理変数を設定し、その変数と競技成績との関係を検証した研究が行われ始めている。

6-3 将来の発展方向

SPLISSモデルの発展方向を、図8に示した。本節のSPLISS研究の現状で明示された通り、SPLISSモデルは、個別の競技やパラスポーツに応用されてきた。また、SPLISS研究の3つの発展段階を考慮すると、SPLISS研究は統計的分析を行う方向へと発展している。これらのSPLISS研究の発展系譜は、図8のSPLISS研究からSPLISS応用研究までの行に実線の矢印で示された。

さらに、ここではSPLISS研究の課題を解決する将来のSPLISS応用研究が示された。本節のSPLISS研究の課題から、SPLISSモデルには内的妥当性に課題が残されていた。また、SPLISS研究のアプローチは、「誰がどのように資源を変換したのか」という資源の変換過程が不明瞭であった。これらの課題を解決するためには、エリートスポーツシステムの利害関係者のうち「誰か」に注目し、SPLISSモデルの柱間の関係や柱とスポーツにおける国際的

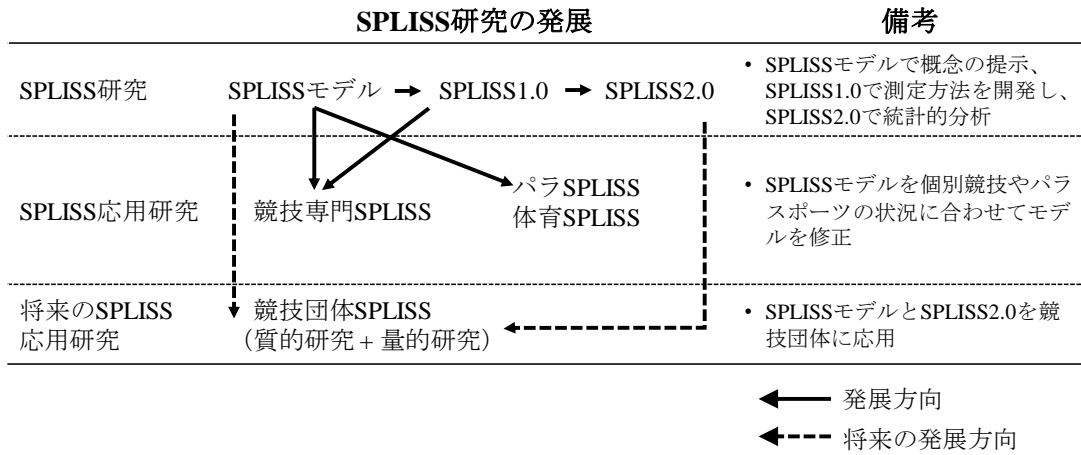
な成功との関係について調査する質的研究が必要である。

「誰か」に関して本論文は、我が国の国際競技力向上施策の事業実施主体である中央競技団体が注目された（林・齋藤, 2007）。中央競技団体は、スポーツ統括団体を通じて公的資金を受け取っており（Yamamoto, 2008）、資源を国際競技力へと変換する役割を担っていると考えられる。しかしながら、既存の SPLISS 研究のアプローチは、中央競技団体に焦点が定められていない。そのため将来の研究において、中央競技団体と SPLISS モデルの関係が定義されるべきである。そして、現実の中央競技団体の取り組みが観察されることで、その関係がどのようなメカニズムによって発生するのかが明らかにされるような質的研究が行われるべきである。

中央競技団体と SPLISS モデルの関係を定義するに際し、各中央競技団体に共通して重要な要因を明らかにすることで、SPLISS 研究のアプローチを中央競技団体に応用可能だと指摘した O'Boyle and Hassan（2014）が参考になる。中央競技団体に共通して重要な要因と SPLISS モデルとの関係を定めることができれば、研究者は、中央競技団体に焦点をあてた SPLISS モデルを作成し、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程を分析できる可能性がある。そして、本研究において、このような研究方向は、競技団体 SPLISS 研究と呼ばれた。

De Bosscher et al.（2015a）は、公的資金を投入するだけでエリートスポーツの成功を保証することはできないため、効果的な仕組みを構築できる構造、ガバナンス、調整の重要性を主張している。このガバナンスや調整に関して、競技団体 SPLISS 研究は、スポーツ統括団体が中央競技団体の課題に応じた支援を講じることに役立つと考えられる。中央競技団体の課題に応じた支援は、支援の内容に優先順位をつけることが見込めるため、限られた国の財源を効果的に活用できる可能性がある。さらに、研究者が、質的分析だけでなく、SPLISS2.0 を参考に統計的分析の結果をスポーツ統括団体に提示することで、全体の傾向を把握したり、中央競技団体への支援の効果を検証したりすることもできる。以上のことから本論文は、競技団体 SPLISS 研究に今後の発展可能性があると考えられた。

図 8 SPLISS 研究の発展方向



第7節 本章のまとめ

第1章は、SPLISS研究の現状、課題、発展方向を論じる上で、SPLISS研究とその応用研究だけでなく、SPLISS研究の批判的レビューと類似モデルも取り上げられた。本章で明らかにされたことは、以下の通りであった。

【SPLISS研究の現状】

- ・ SPLISSモデルは、エリートスポーツ政策要因を9つに分類した概念モデルであった。また、SPLISSモデルの6つの柱とメダルマーケットシェアとの間には正の相関関係があった。
- ・ SPLISSモデルの応用研究は、SPLISSモデルが各国、各競技に共通して重要な要因を含むという仮定のもと、個別の競技やパラスポーツへとSPLISSモデルが応用される方向に進んでいた。
- ・ SPLISSモデルと類似モデル（ISDMとRAT）を比較すると、SPLISSモデルの方が内的妥当性の検証が進んでいた。

【SPLISS研究の課題】

- ・ SPLISS研究では文脈が軽視されていたため、質的研究によって、何の条件の下で、誰がどのように資源を変換したのかが調査される必要がある。
- ・ マクロレベル要因に加えて、エリートスポーツ政策要因も取り入れた分析が求められている。ただし、各国のエリートスポーツ政策に関する質の高いデータの定義と収集に課題がある。
- ・ SPLISSモデルは、9つの柱とメダルマーケットシェアとの因果関係、柱間の因果関係が不明瞭であるという課題が残されている。

SPLISS研究の現状と課題は、以上の通りであった。既存のSPLISS研究のアプローチは中央競技団体に焦点が定められていない。研究者が中央競技団体に共通して重要な要因とSPLISSモデルとの関係を定めることができれば、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程を分析できる可能性がある。そのためには、各中央競技団体に共通して重要な要因を明らかにする必要がある。中央競技団体に共通する要因は、スポーツマネジメントにおける

組織パフォーマンス研究において議論されてきた。これは、次章で調査される。

第2章では、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図を作成するために、スポーツ振興論、競技団体の組織パフォーマンス研究、SPLISS 研究、アスリート育成パスウェイ研究の統合的レビューが行われる。

第2章 中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程

第1節 はじめに

第2期スポーツ基本計画において国は、中央競技団体による将来有望な競技者の効果的な発掘・育成や強化戦略に基づいた競技力強化を支援することが求められている(文部科学省,2017)。我が国では、中央競技団体が、国際競技力向上施策の多くにおいて実施主体となっているため(林・齋藤,2007)、国は中央競技団体を支援することで政策を実行している。このようなシステムは、エリートスポーツシステムと呼ばれている。舟橋(2015)は、エリートスポーツシステムを Böhlke and Robinson(2009)や Houlihan and Green(2008)を引用し、「国際競技力を向上させるためにアスリートを体系的で戦略的に発掘、育成、強化するインフラや施策」(p.3)と記述した。国民がエリートスポーツに公的資金を投入することを受け入れるためには、エリート競技者が社会の模範的存在となり、社会や個人に役立つ存在だと認識される必要がある(Funahashi et al., 2015)。そして、舟橋(2015)は「社会の模範的な存在として活躍するアスリートの養成は…現行のエリートスポーツシステムに求められる極めて重要な要素である」(p.109, …は省略)と述べた。したがって、国際競技力向上と社会の模範となる競技者を育成するエリートスポーツシステムを実現することは、国と中央競技団体の社会的使命である。

中央競技団体と競技成績との関係は、1986年から2015年頃までの間にスポーツマネジメントの研究者による組織有効性研究や組織パフォーマンス研究によって調査されてきた。そしてこの研究テーマについて、少なくとも4編のレビュー論文(Barth et al., 2018; Eydi, 2015; O'Boyle and Hassan, 2014; Winand et al., 2014)がある。中でも Winand et al. (2014)は、それぞれの研究で測定されたモデルを調査し、統合し、精査した結果、競技団体が資金的または人的資源を獲得し、諸資源をサービスへと変換して人々に提供することで競技成績向上を達成するという概念モデルを提示している。

国家の視点では、東側諸国が1950年代から1980年代に国際競技大会で優れた競技成績を収めた結果、西側諸国は、東側諸国の合理的かつ科学的なアプローチが取り入れられたエリートスポーツシステムについて学んできた(Green and Oakley, 2001)。そして現在では、我が国やオリンピック競技大会の上位国は、エリートスポーツシステムに公的資金を投下

し、戦略的に取り組んでいることから（和久ほか，2008），中央競技団体と国際競技力との関係についてエリートスポーツシステムを抜きに論じることは難しい。実際に，我が国のエリートスポーツシステムを初めて定量的に分析した Funahashi et al. (2014) は，SPLISS モデルを用いてエリート競技者によるシステムの評価を行った結果，競技成績の高いエリート競技者の方がより良いエリートスポーツ環境にあった可能性を示した。第 1 章で明らかにしたように，SPLISS モデルはエリートスポーツシステムを包括的に分析することができる。また，このようにエリートスポーツシステムの取り組みの程度を数量化することで政策担当者は，エリートスポーツ政策によって国際競技力に影響を与える要因を管理することができる（De Bosscher et al., 2013a）。

競技者の視点では，エリートスポーツシステムを通じてスポーツを熟達するための遊びや練習，試合といった一連の経験を得る。競技者の「育成段階を最適化する一連の経験」（衣笠ほか，2019b, p.108）は，アスリート育成パスウェイと呼ばれている。アスリート育成パスウェイ研究では，遊びや自主練習といったエリートスポーツシステムでは管理することが難しい活動が競技者の将来の競技力向上に貢献している可能性が示されている（Bergeron et al., 2015; Rees et al., 2016; 衣笠ほか，2019b）。これは，競技団体の組織パフォーマンスやエリートスポーツシステムというスポーツを提供する側の視点だけでは，スポーツをする側にとって重要な経験やその促進要因を見落とすことを示唆している。そして，国際競技力の指標が競技成績であり，それを達成するのは競技者であるため，競技者ではない者たちの取り組みだけで競技成績を説明することには限界がある。つまり，本研究が中央競技団体と国際競技力の関係を論じるためには，競技団体の組織パフォーマンスだけでなく，エリートスポーツシステムとアスリート育成パスウェイも含めた概念的な構造が必要になる。これまで，競技団体の組織パフォーマンス研究，エリートスポーツシステム研究，アスリート育成パスウェイ研究は，ヨーロッパ，オーストラリア，カナダといった諸外国で研究されてきたが，我が国の体育学・スポーツ科学の研究ではあまり取り上げられていない。

そこで，競技団体の組織パフォーマンス，エリートスポーツシステム，アスリート育成パスウェイを取り上げ，統合的レビュー（integrative literature review）を実施することによって，中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図を提示することが本章の目的

である²⁷。この模式図は、中央競技団体が国の公的資金を活用して国際競技力を向上させるメカニズムの解明に役立つと考えられる。

第2節 方法

本章の目的は、中央競技団体が国際競技力に影響を与えるメカニズムを研究するために、競技団体の組織パフォーマンス、エリートスポーツシステム、アスリート育成パスウェイを取り上げ、統合的レビューによって模式図を提示することであった。このように、複数のテーマを取り上げる場合には、システマティックレビューのような限定された関係性について評価するための方法を厳格に適用することは難しいため、統合的レビューのような幅広いトピックに対応するための方法が適切である (Snyder, 2019)。統合的レビューは、研究課題に対する新しい理論的な枠組みや視点を生み出すために、課題に関連する代表的な文献を統合的な方法でレビューし、批評し、統合する方法である (Torraco, 2005)。統合的レビューは、成熟した研究分野においては、学問ごとに発展したために断片化した研究分野に橋渡しをすることができる一方で、新しい研究分野においては、様々な情報源から研究成果を結び付けることで新しい視点を生成することができる (Post et al., 2020)。このように統合的レビューは、独立した研究方法として研究者から認識されているとともに、新しい概念的または理論的モデルを提示し、どのような研究が蓄積されており、どのような研究が不足しているのかを論じ、将来の研究の方向性を示すことを目指すものである (Elsbach and van Knippenberg, 2020)。

本研究は、Torraco (2005) が示した統合的レビューのチェックリストを参考に行われた。これによると統合的レビューでは、取り上げられたテーマを概念的に構造化することを導く理論 (guiding theory) が採用される。そのため、中央競技団体がエリートスポーツシステムを改善するために誘引から強化までのスポーツ振興の過程に応じた役割を果たし、様々な利害関係者がスポーツの振興方策を講じることでスポーツ振興の過程が形成され、その

²⁷ 本章は、船先ほか (2021) をもとに作成された。船先ほか (2021) は、SPLISS 研究をレビューしているが、本論文においては、第1章で既にレビューされた。したがって、本章においては SPLISS 研究のレビューの結果が割愛された。

結果としてアスリート育成パスウェイが構築されることを示した Sotiriadou et al. (2008) のスポーツ振興論が、競技団体の組織パフォーマンスとエリートスポーツシステム、さらにはエリートスポーツシステムとアスリート育成パスウェイとの関係を示唆するものと考えられるため、本研究では、競技団体の組織パフォーマンス、エリートスポーツシステム、アスリート育成パスウェイという異なる研究テーマ間の概念的な関係を導くための理論として採用した。

2-1 文献の収集と選択基準

まず、SPORTDiscus と Web of Science を用いたデータベース検索、次にその他の情報源からの文献の特定という 2 つの文献検索を行った。データベース検索については、検索範囲を 1970 年から 2020 年とし、2020 年 10 月 11 日が最終検索日であった。キーワードは、組織パフォーマンス、SPLISS、スポーツ振興論、アスリート育成パスウェイの研究を特定するために、各領域で使用されてきた用語が設定された。具体的には、"organi*ational performance" in sport OR "organi*ational effectiveness" in sport OR "performance management" in sport OR "elite sport* system" OR "elite sport* polic*" OR "sport* development" OR "elite sport* development" OR "athlete pathway" OR "athlete development pathway" OR "athlete development" OR "talent development" in sport によって検索した。

文献の適格性の基準として (1) 「スポーツ振興の過程」, 「組織パフォーマンス」, 「SPLISS」, 「アスリート育成パスウェイ」のうち、いずれかに関連する研究であること, (2) 査読付きの学術論文であること, (3) 英語で執筆されていること, (4) 著者が全文を入手可能なこと, (5) レビュー論文は除外することを条件として設定した。

適格性の基準の (1) では、スポーツ振興の過程研究は、本研究が国際競技力向上を目的としているため、(a) Sotiriadou et al. (2008) が提示したスポーツ振興の過程の概念モデルに関係していること, (b) 国際競技力向上を取り上げていることを条件とした。次に、競技団体の組織パフォーマンス研究は、(c) 中央競技団体または地域の競技団体を研究対象としていること²⁸, (d) 国際競技力向上を取り上げていること, (e) 定量的分析を行っているこ

²⁸ 地域の競技団体を含めた理由は、連邦制の国において、地域の競技団体は、当該地域のスポーツ政策の影響を受け、国際競技力向上という目標を設定していると報告されており

とを条件とした。そして、SPLISS 研究は、船先 (2019) を参考に、(f) SPLISS モデルの提示、SPLISS1.0 そして SPLISS2.0 という一連の SPLISS 研究に関連することを条件とした。最後に、アスリート育成パスウェイ研究に関しては、(g) 「土台となる遊び・動作・スポーツからスポーツの熟達までのアスリートの育成段階を最適化する一連の経験」(衣笠ほか, 2019b, p.108) とみなせる経験を取り上げていること、(h) エリート競技者を研究対象としていること²⁹、(i) 「スポーツの活動」(Güllich et al., 2017, pp.207–208) を取り上げていること³⁰、(j) 定量的分析を行っていることを条件とした。

そして、文献の適格性の基準に従って、題目と抄録を確認して関連のない文献を除外するスクリーニングを行った後、スクリーニングを通過した文献の中から全文が入手できたものについては本文を確認して、再度適格性の評価を行った。

一方で、データベース検索においてスクリーニングを通過して全文が入手された文献の適格性評価を行うに際し、評価対象の引用文献から本研究の適格性に該当すると思われるものを特定した。特定された文献については、データベース検索と同様に、題目と抄録についてスクリーニングを行い、スクリーニングを通過した文献について全文を入手して適格性の評価を行った。

(Winand et al., 2013)、地域または州レベルで競技を統括している点で、全国レベルで競技を統括している競技団体とも類似する部分があると考えられたため。

²⁹ エリート競技者は、国際大会に出場する競技者 (Rees et al., 2016) が該当する。Gulbin et al. (2013a) は、プロの競技者もエリート競技者に含めている。加えて、Güllich (2017) は、エリート競技者を対象とする多くの研究が真に競技力の高い競技者を対象としていないという問題意識から、オリンピック競技大会や世界選手権などの国際大会のメダリストを対象にする必要性を指摘している。本研究は、上述の Rees et al. (2016) と Gulbin et al. (2013a) のエリート競技者の定義に従い、その上で Güllich (2017) の指摘を考慮してエリート競技者とメダリストとを区別した。

³⁰ アスリート育成パスウェイを構成する主要な要因は、練習や遊びといったスポーツの活動である。Güllich et al. (2017) は、スポーツの活動を専門競技と専門外競技に分類した後、コーチが提供するスポーツの活動とコーチによって提供されていないスポーツの活動 (例えば、遊びや自主練習) の2つに分類した。本研究も Güllich et al. (2017) のスポーツの活動の分類方法に従った。

2-2 分析

適格性を満たした文献は、テーマごとに分類された後、各テーマについての理解を深めるため各文献の主要な結果を要約した文献リストが作成された。また、競技団体の組織パフォーマンス研究については、文献リストに加えて、各文献で測定されていたモデルの変数についてパターンコーディングが行われた。パターンコーディングは、複数のコードをグループ化したメタコードを作成するコーディングである (Saldaña, 2013)。競技団体の組織パフォーマンス研究で測定されていたモデルの変数は、固有の名称が与えられていたため、抽出された文献において類似した変数をグループ化し、テーマが与えられた。アスリート育成パスイ研究については、Güllich et al. (2017) のスポーツの活動の分類方法に従い、抽出された文献で調査されていたスポーツの活動を分類し、①比較されている群間のスポーツの活動の経験量の差を不等号で示す、②その他の分析の場合は文章で記述するという方法で分析結果の要約を文献リストに示した。

第3節 結果

データベース検索によって、3,452 編の文献を特定し、重複する文献を削除した結果 3,008 編の文献が残った。題目と抄録のスクリーニングに通過した 222 編のうち全文を入手することができた 186 編の適格性を評価した。その結果、22 編の文献が抽出された。また、その他の情報源からの文献収集については、全文を入手して行われた適格性評価の対象となった 186 編の文献で引用されていた文献から本研究に関連すると考えられた文献が収集され、適格性の評価が行われた。その結果、19 編の文献が抽出された。最終的に抽出された文献は、41 編³¹であった。

³¹ 結果が割愛された SPLISS 研究は、41 編のうち 7 編であった。7 編は、表 2 に記された。

3-1 スポーツ振興の過程研究

統合的レビューで抽出された6編の文献は、表10に要約された。はじめに、スポーツ振興とスポーツ振興の過程の概念定義を示した2編の文献について説明する。

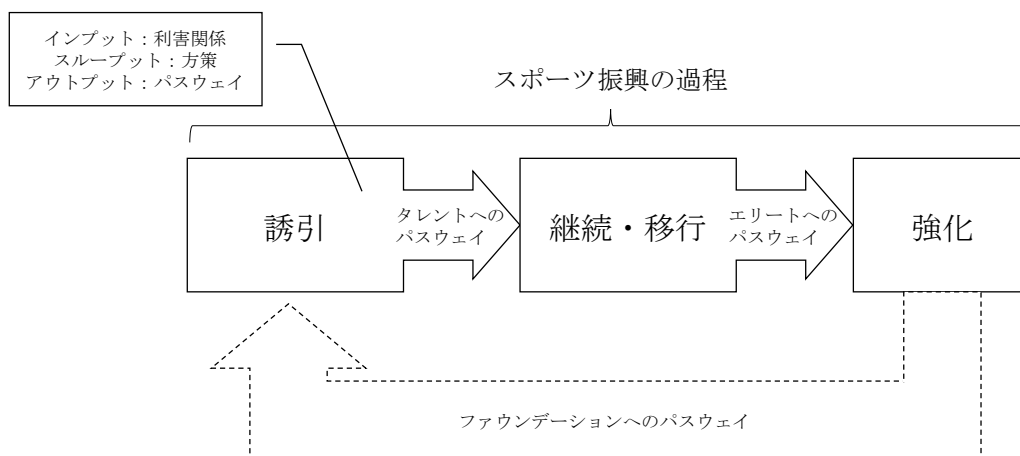
Green (2005) は、より多くのスポーツ参加者を獲得し、より競技力の高い競技者を選抜する様子をピラミッドに例え、そのモデルを批判的に検討し、競技者のリクルート (recruitment)、継続 (retention)、発展 (advancement) という取り組みを示した³²。さらに Sotiriadou et al. (2008) は、オーストラリアの競技団体の1999年から2002年までの年次報告書の質的分析から、同国競技団体のスポーツ振興の過程が Green (2005) の示した上述の3つの用語と一致することを裏付けた。Sotiriadou et al. (2008) は、それを誘引 (attraction)、継続・移行 (retention / transition)、強化 (nurturing) 過程と再定義した (図9)³³。そして、スポーツ振興という人々の営みを分解して要約した結果、「スポーツ振興の利害関係者」、「スポーツの振興方策」、「スポーツ振興の過程」、「パスウェイ」という4つのコードを示した。また、スポーツ振興の過程ごとに4つのコードに関して詳細な分析を行い、スポーツ振興を「スポーツ振興の利害関係者の関与が、スポーツに参加する人の誘引、継続・移行、強

³² recruitment については、競技者が特定のスポーツに関与するようになる過程が説明されていたため、リクルートと翻訳した。retention については、競技者がスポーツに参加し続けることを意味すると説明されていたため、継続と翻訳した。advancement については、競技者が、競技力を向上させるにつれて高度な水準のトレーニングと競技会へと進むために、発展的なチームやスコッド、他のクラブチームへと移動することの必要性が説明されていたため、発展と翻訳した。

³³ attraction の過程は、スポーツへの参加者を増やすことや、エリート競技者になる可能性を有する若い参加者を増やすことが重要な狙いであったため、誘引と翻訳された。retention / transition の過程は、最も才能を有する競技者を発掘し、その競技者を維持し、高い水準の競技力を達成するために必要な技術を獲得できるよう支援することが目的であった。発掘されたタレントが、nurturing の過程へと移行できるように、スポーツに参加し続ける手立てを講じることが retention / transition の過程であったため、継続・移行と翻訳された。nurturing の過程は、一流の競技者を育成し、国際競技大会で成功を収め続けることが目的であった。これを達成するために利害関係者らは、特定のスポーツや個人またはチームに合わせたスポーツの振興方策を講じた。そのため、nurturing は、強化と翻訳された。

化を促すために必要なスポーツ振興の方策とパスウェイを提供する動的過程」(Sotiriadou et al., 2008, p.266) と定義した。つまり、スポーツ振興の利害関係者は、誘引、継続・移行、強化の過程に応じたスポーツの振興方策を講じることで、誘引のパスウェイ、継続・移行のパスウェイ、強化のパスウェイというアスリート育成パスウェイを生み出すことに貢献している。

図 9 ARTN モデル



Sotiriadou and Shilbury (2013, p.145) を参考に、筆者作成

Sotiriadou et al. (2008) のスポーツ振興の過程は、各段階の頭文字をとって ARTN モデルと呼ばれている。ARTN モデルは、スポーツ振興の各段階において、誰が、何に取り組みパスウェイを形成したのかを分析するのに適している。このモデルを使用した Brouwers et al. (2015b) は、スポーツ振興の過程に応じてクラブ、コーチ、中央競技団体の役割が異なることを示した。中央競技団体の役割に注目すると、誘引・継続の段階では、子ども向けのプログラムを提供し、クラブやコーチを支援していた。タレント発掘の段階では、タレントを選抜するプログラムの運営に注力し、タレント育成の段階では、競技者に地域と中央のトレーニング拠点でトレーニングや医科学支援を提供し、競技会への参加支援も行った。強化の段階では、エリート競技者の要求に応じた柔軟な支援を提供していた。

中央競技団体がクラブやコーチを支援する理由は、競技者育成には様々な関係者が関与しており、中央競技団体のみで競技者を育成することができないためである。このような

競技者育成のための組織間関係に関して、Sotiriadou et al. (2017)によると、地域の競技団体が競技専門的な知識、競技者育成プログラム、財務資源といった資源を有する場合、これらの資源を活用したいクラブには地域の競技団体と関係を構築する動機が生じたという。さらに、地域の競技団体が競技者育成の指針をクラブに提供し、対話を通じてクラブとの信頼関係を構築し、組織間関係を管理した結果、競技者とコーチが育成されると述べた。

スポーツ振興の過程研究は、競技団体が競技者を直接支援すること、競技団体の資源や能力が魅力的であれば、競技者育成の関係者が競技団体に協力し、競技団体が組織間関係を効果的に管理するとコーチや競技者を育成できることを示した (Sotiriadou et al., 2017)。つまり、競技団体は、競技者にプログラムを提供したり、他のスポーツ振興の利害関係者を支援したりすることで、スポーツ振興の過程を改善しようとしている。そして、より良いスポーツ振興の過程が形成されることで、アスリート育成パスウェイが改善され、競技者の競技力を促進することができると考えられていた。

表 10 スポーツ振興の過程研究の概要

文献	主要な結果
Green (2005)	スポーツを振興するための仕組みは、ピラミッドのアナロジー（大衆向けのスポーツ、競技スポーツ、ハイパフォーマンススポーツ）が使用されている。効果的な仕組みには、競技者のリクルート、継続、発展という取り組みが必要であることを特定した。
Sotiriadou et al. (2008)	オーストラリアの中央競技団体の年次報告書を分析した結果、スポーツ振興の過程として誘引、継続・移行、強化という3つの過程（ARTN 過程）を特定した。このスポーツ振興の過程は、Green (2005) が示した3つの段階と整合し、ARTN モデルとして提示された。
Brouwers et al. (2015b)	エリート競技者を育成するパスウェイにおいて、スポーツ振興の利害関係者が果たす役割を調査するために、テニスの専門家へのインタビュー調査を行った。その結果、スポーツ振興の過程に応じて中央競技団体の果たす役割が変わり、多くの利害関係者によってパスウェイが形成されていたことを示した。
Sotiriadou et al. (2017)	競技者を育成する過程を改善するための地域の競技団体とテニスのクラブチームとの組織間関係における取り組みを調査した。組織間関係の調査結果の考察を通じて、組織関係を形成し、マネジメントし、評価するという枠組みと ARTN 過程とを統合した枠組みを示した。
Berg et al. (2018)	1968年のオリンピック競技大会におけるアメリカのオリンピックがスポーツ振興の過程を通じて得た経験についてインタビュー調査を行った。その結果、競技者が誘引、継続・移行、強化の各過程で得られた経験について示された。
Berg and Warner (2019)	アメリカの大学生の競技者に対して、強化の過程で提供される支援について質問紙とインタビューを用いた調査が行われた。その結果、大学のアスレティック・部門のオープンさと正直さ、競技者の待遇の平等さ、競技者同士または競技者とスタッフとが交流するための意図的なプログラム作成、競技者やスタッフの非公式の交流という4つのテーマが特定された。

3-2 競技団体の組織パフォーマンス研究

統合的レビューで抽出された5編の文献は、表11に要約された。組織パフォーマンスの概念定義について Bayle and Madella (2002) は、競技団体の組織パフォーマンスが有効性と効率性を組み合わせられた概念であるとし、有効性を「組織目標を達成するための能力」(p.2)、効率性を「使用された手段と顧客の満足度を除いた実際の生産との比較」(p.2)と定義した。そして Bayle and Madella (2002) は、競技団体の組織パフォーマンスの測定では、企業のように財務情報に基づいた業績評価が困難であるため、競技団体が組織目標を達成するために諸資源を獲得できる、または活用できる程度も組織パフォーマンスに関連付けた。同様に Madella et al. (2005) は、競技団体の組織パフォーマンスを達成された結果のみで評価することは難しく、組織の内部的特徴も取り上げる必要があると考えた。その結果、競技団体の組織パフォーマンスは「組織の目標を達成するために適切な人的、財務的、物的資源を獲得し、処理する能力」(Madella et al., 2005, p.209)と定義された。

上述の Bayle and Madella (2002) と Madella et al. (2005) の組織パフォーマンスの概念は、組織目標が達成された程度だけでなく、組織の内部的な活動も含む概念であった。そこで Winand et al. (2013) は、Madella et al. (2005) の組織パフォーマンスの定義を参考に、組織パフォーマンスの手段と結果という2つの要素を強調した。「手段は、人的資源や管理の技能」(Winand et al., 2013, p.741)と目録を達成するための方法である。「結果」(Winand et al., 2013, p.741)は、国際大会での競技成績といった組織目標の達成度合いである。この組織パフォーマンスの定義に基づき、Winand et al. (2013) は、ベルギーの地域の競技団体の組織パフォーマンスについて質的比較分析を行った。その結果、地域の競技団体が組織目標を達成するために採用すべきアプローチは、財務資源と人的資源に応じて大きく2種類に分類された。1つは、規模が大きく、豊富な財務資源を有し、人的資源の質の高い地域の競技団体は、会員に適したサービスを提供し、タレント発掘・育成を提供し、有給職員を意思決定に関与させること。もう1つは、財務資源や人的資源が不足している地域の競技団体は、タレント発掘・育成や革新的活動に取り組むために、特定の活動に投資し、ボランティアを活用し、スポーツクラブを支援すること。

本研究で抽出された5編の文献で測定されていた組織パフォーマンスには、文献間で類似する側面を有していることが確認された。表12には、5編の文献で測定されていた組織パフォーマンスの側面を①財務、②人的資源、③外部組織との関係性、④組織のガバナンス、⑤組織の内部的状況、⑥サービス、⑦組織の外部的状況、⑧競技成績の8つのテーマに分類

した結果を示した。類似する組織パフォーマンスの側面を手段的側面と結果的側面から分類すると、①から⑦は、組織パフォーマンスの手段的なテーマであり、⑧は結果的なテーマであった。

このように、競技団体の組織パフォーマンスは、組織目標を達成するための組織の内部的な手続きと競技成績とを含んだ多面的な概念であった。つまり、競技団体の組織パフォーマンスとは、手段と結果という時間的に異なるものを組織パフォーマンスという 1 つの概念に内包したものであった。また、競技団体の組織目標を達成する手段は、競技団体の財務資源と人的資源の開発度合いによって、組み合わせられ方が異なった。

表 11 競技団体の組織パフォーマンス研究の概要

文献	概念モデル	概念モデルの内容
Bayle and Madella (2002)	中央競技団体の組織パフォーマンスの 6 側面モデル	中央競技団体のパフォーマンスの多面性を評価するために、主観的な測定と客観的な測定を組み合わせた 6 側面から構成されるモデルである。6 側面のうち制度的側面は、登録者数とエリートスポーツの結果に分けられる。
Madella et al. (2005)	競泳における組織パフォーマンスの 5 側面モデル	競泳の中央競技団体の組織パフォーマンスの多面性を評価するために、投入される資源、資源の変換過程、結果に関連する 5 側面から構成されるモデル。結果の側面は、国際競技大会における競技者とチームの競技成績とされる。
Winand et al. (2010)	地域の競技団体の戦略・業務目標モデル	地域の競技団体の組織パフォーマンスを「戦略目標」と「業務目標」の 2 側面から分析するモデルを提示している。戦略目標は、スポーツと顧客の 2 つに分類される。業務目標は、3 側面で構成されており、組織の生き残りや効率性を促進するためのものである。
Winand et al. (2011; 2013)	戦略目標とパフォーマンスの決定要因の評価モデル	地域の競技団体の組織パフォーマンスを「手段」と「結果」から分析するモデルを提示している。手段は、組織パフォーマンスの決定要因として 11 要因を含んでいる。結果は、組織の戦略目標であり、エリートスポーツ、sport for all、顧客という 3 側面から構成される。

表 12 パターンコーディングの結果

テーマ	採録された文献で測定されていた組織パフォーマンスの変数
財務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財務的な自立 (Winand et al., 2011; 2013) ・ 財務 (Winand et al., 2010) ・ 経済的・財務的側面 (Bayle & Madella, 2002) ・ 財務 (Madella et al. 2005)
人的資源	<ul style="list-style-type: none"> ・ 理事会メンバーの経営管理能力 (Winand et al., 2011; 2013) ・ 人的資源 (Madella et al. 2005)
外部組織との関係性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部との関係 (Winand et al., 2011; 2013) ・ 組織間コミュニケーション, パートナーシップと組織間関係 (Madella et al. 2005)
組織のガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 意思決定の中央集権の程度, 意思決定へのスタッフの関与 (Winand et al., 2011; 2013) ・ 組織的側面 (Bayle & Madella, 2002)
組織の内部状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ ビジョン, 業務志向と監督, 組織の大きさ (Winand et al., 2011; 2013) ・ 組織 (Winand et al., 2010) ・ 組織の内的な社会的側面 (ボランティアスタッフと有給スタッフの関係) (Bayle & Madella, 2002)
サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ エリートトレーニングシステム, 革新的活動 (Winand et al., 2011; 2013) ・ サービス提供の量 (Madella et al. 2005)
組織の外部状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ オリンピック競技か否か (Winand et al., 2011; 2013) ・ コミュニケーションとイメージ (Winand et al., 2010) ・ プロモーション, 組織外部の社会的側面 (Bayle & Madella, 2002)
競技成績	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国際競技大会の成績 (Bayle & Madella, 2002; Madella et al. 2005; Winand et al., 2010; 2011; 2013)

3-3 エリート競技者のアスリート育成パスウェイ研究

統合的レビューで抽出された文献は、23編であった(表13)。現在のアスリート育成パスウェイ研究において、大きく2つの仮説が検証されていた。意図的な練習(deliberate practice)論に基づく早期専門化(early specialisation)仮説とスポーツ参加の促進(development model of sports participation)モデルに基づく早期多様化(early diversification)仮説であった³⁴。はじめに、意図的な練習は、努力を必要とし、楽しさはなく、競技力向上を目標とした構造化された活動(Ericsson et al., 1993, pp.368–369)と定義されている。早期専門化の仮説は、意図的な練習論に基づき、競技者が若い年齢から優れたコーチのもとで専門競技の練習を積むことで卓越した競技力を獲得できるとする仮説である。

次に、スポーツ参加の促進モデルは、特定の競技種目に専門化する前に、複数のスポーツや多くの遊びを経験する段階を取り入れたものである(Côté and Fraser-Thomas, 2007)。早期多様化の仮説は、スポーツ参加の促進モデルに基づいて提示されているが、そのメカニズムには複数の可能性が提示されていた。例えば、Güllich (2017)によると異なる競技間で共通して要求される能力が高められた可能性、若い年齢で取り組んだ専門外競技の経験が将来の専門競技における学習に貢献した可能性、様々なスポーツの経験を通じて自身に適したスポーツに出会うことができた可能性が議論されていた。また、Hornig et al. (2016)は、若い年齢で専門競技に関する遊びを経験することは、ドリルのような練習に比べてよりランダムな状況下でスポーツ技術の暗黙的な学習を行っていた可能性を議論していた。

本研究で抽出されたアスリート育成パスウェイの研究のうち、メダリストを対象としていた研究は4編確認された。中でもGüllich (2017)は、個別の競技に絞った研究では標本サイズが小さいため、ドイツの全ての競技のメダリストを対象とした。そして対照群を設定するために、2群間の共変量を統制したペアを同定するマッチドペア法を採用した。具体的には、メダル獲得経験のないエリート競技者の中から年齢、性別、競技を統制した非メダリストの対照群を設定した。そして、メダリスト群83名と非メダリスト群83名との間で、専門・専門外競技の各育成段階に到達した年齢と年代別の練習量について比較が行われた。その結果、メダリスト群は、幼少期から青年期までの専門競技の練習量が非メダリスト群よりも僅かに少なかった。また専門外競技においては、メダリスト群の方が幼少期から青年期までにより多くの練習に参加していた。そして、専門競技を始める前に他のスポーツで複数年

³⁴ 小野寺・渡邊(2016)に基づき、早期専門化と早期多様化とした。

の練習と大会を経験し、より遅い年齢で専門競技の練習を開始していた。

エリート競技者を対象としていた研究は 20 編であった。そのうちの 5 編の文献は、エリート競技者の方が非エリート競技者と比べて専門競技における遊び、自主的または競技者同士の練習といったコーチによって提供されていない活動の量が多かったことを報告した。Hornig et al. (2016) は、エリート競技者の方が非エリート競技者よりも、10 歳以前までの専門競技の遊びの 1 年あたりの実施頻度が多かったことを報告した。そして専門競技の遊びの経験を積むことについては、球技系競技のエリート競技者が個人系競技のエリート競技者よりも専門競技の遊びに多くの時間を費やす傾向があると説明した。

エリート競技者のアスリート育成パスウェイ研究は、早期専門化と早期多様化の 2 つの仮説を検証してきた結果、エリート競技者が専門競技のコーチによって提供された練習を十分に経験することは必要だが、思春期前は専門外競技のコーチによって提供された練習を経験し、思春期以降から専門競技のコーチによって提供された練習の量を増加させていたことを示した。また、メダリストには見られなかったが、エリート競技者は、専門競技における遊び、自主的または競技者同士の練習の量が多い可能性があった。特に、幼少期における専門競技の遊びは、球技の競技者の競技力向上に役立つ可能性が示された。これらの証拠は、早期多様化の仮説を支持している可能性が高かった。しかしながら、早期多様化が競技者の将来の競技力向上に貢献するメカニズムについては、今後の研究課題として残されていた。

表 13 エリート競技者のアスリート育成パスウェイ研究の概要

文献	競技	国	対象者	専門競技の活動経験の量		専門外競技の活動経験の量	
				コーチが提供した練習	遊び・自主的または競技者同士の練習	コーチが提供した練習	遊び・自主的または競技者同士の練習
Güllich (2014)	フィールドホッケー (男子)	DE	Medalist (16名), past-Medalist (19名), non-Elite (19名)	Medalist < past-Medalist (19歳-25歳) Medalist < non-Elite (11歳-14歳)	Medalist < non-Elite (19歳-21歳)	ns	ns
Güllich (2017)	記録系競技, 戦術系競技, 格闘系競技, 芸術系競技, その他	DE	Medalist (83名), non-Medalist (83名)	Medalist < non-Medalist (18歳以前)	n/a	Medalist > non-Medalist (18歳以前)	n/a
Güllich (2018)	陸上競技	DE	Medalist (17名), non-Medalist (17名)	ns	Medalist < non-Medalist (20歳-23歳)	Medalist > non-Medalist (19歳以前)	ns
Law et al. (2007)	新体操	n/a	Medalist (6名), non-Medalist (6名)	Medalist > non-Medalist	n/a	n/a	n/a
Baker et al. (2003)	ネットボール, バスケットボール, フィールドホッケー	AU	Elite (28名), non-Elite (13名)	Elite > non-Elite	n/a	n/a	n/a
Barreiros et al. (2013)	サッカー, バレーボール, ハンドボール, ボート, 競泳, 柔道	PT	Elite (21名), non-Elite (21名)	ns	ns	n/a	n/a
Coutinho et al. (2014)	バレーボール	PT	Elite (140名), non-Elite (89名)	Elite > non-Elite	n/a	ns	n/a
Coutinho et al. (2015)	バレーボール	PT	①male-Elite (15名), male-non-Elite (15名) ②female-Elite (15名), female-non-Elite (15名)	male-Elite > male-non-Elite female-Elite > female-non-Elite	n/a	male-Elite > male-non-Elite female-Elite > female-non-Elite	n/a
Coutinho et al. (2016)	バレーボール	PT	Elite (30名), non-Elite (30名)	n/a	n/a	n/a	n/a
Ford and Williams (2012)	サッカー	EN	Elite (16名), non-Elite (16名)	Elite > non-Elite (幼少期) ※	Elite > non-Elite (幼少期) ※		
Güllich (2018)	陸上競技	DE	Elite (40名), non-Elite (40名)	ns	Elite < non-Elite (20歳-23歳)	Elite > non-Elite (19歳以前)	ns
Güllich and Emrich (2006)	記録系競技, 戦術系競技, 格闘系競技, 芸術系競技, その他	DE	①Jr-Elite, Jr-non-Elite ②Elite, non-Elite ※人数の記述なし.	ns	n/a	Elite > non-Elite	n/a
Güllich and Emrich (2014)	記録系競技, 戦術系競技, 格闘系競技, 芸術系競技, その他	DE	Elite (387名), non-Elite (213名)	Elite < non-Elite (10歳以前)	n/a	Elite > non-Elite	n/a
Haugaasen et al. (2014a)	サッカー (男子)	NO	Elite (86名), non-Elite (472名)	ns	n/a	n/a	n/a

表 13 の続き

文献	競技	国	対象者	専門競技の活動経験の量		専門外競技の活動経験の量	
				コーチが提供した練習	遊び・自主的または競技者同士の練習	コーチが提供した練習	遊び・自主的または競技者同士の練習
Haugaasen et al. (2014b)	サッカー (男子)	NO	Elite (86名), non-Elite (472名)	n/a	n/a	ns	n/a
Helsen et al. (1998)	サッカー, フィールドホッケー	BE	①サッカー: Elite (17名), National (21名), Regional (35名) ②フィールドホッケー: Elite (16名), National (18名), Regional (17名)	①Elite > National, Regional ②Elite, National > Regional	n/a	n/a	n/a
Hendry and Hodges (2018)	サッカー (男子)	SCO	Elite (9名), Jr-Elite (17名), non-Jr-Elite (76名)	Elite > non-Elite Jr-Elite > non-Elite	Elite > non-Elite Elite > Jr-Elite	ns	n/a
Hendry et al. (2019)	サッカー (女子)	CA	Elite (21名), non-Elite (24名)	ns	Elite > non-Elite	ns	n/a
Hodges et al. (2004)	トライアスロン, 競泳 (100m・200m・400m自由形)	CA	①トライアスロン: Elite (10名), National (7名), Regional (2名), below-Regional (20名), Masters (7名) ②競泳: National (42名), below-National (6名)	①記録と練習量との間に有意な負の相関関係	ns	n/a	n/a
Hopwood et al. (2015)	38 競技	CA, AU	Elite (122名), pre-Elite (32名), non-Elite (55名)	Elite > non-Elite (13歳-17歳) Elite > pre-Elite (14歳-17歳)	Elite > pre-Elite, non-Elite (16歳-17歳)	n/a	n/a
Hornig et al. (2016)	サッカー (男子)	DE	Elite (18名), Pro (34名), non-Pro (50名)	Elite > non-Pro (15歳以降) Elite > Pro (19歳-21歳) Elite > non-Pro (22歳以降)	Elite, Pro > non-Pro (10歳以前)	Elite > non-Pro (11歳-18歳) Elite > Pro (15歳-21歳)	ns
Moesch et al. (2011)	記録系競技 (10 競技)	DK	Elite (148名), non-Elite (95名)	Elite < non-Elite (15歳以前) Elite > non-Elite (21歳以前)	n/a	n/a	n/a
Moesch et al. (2013)	サッカー, ハンドボール, アイスホッケー, バレーボール	DE	Elite (64名), non-Elite (121名)	'Elite になる確率に対して, 「12歳までに行った練習量」は負の影響, 「15歳までに行った練習量」は正の影響 「練習量が多い」 かつ 「遊びを経験した量が多い」 選手は, Elite に到達する確率が高い 「練習量が多い」 かつ 「専門外競技に長く参加し, 競技力が高い」 選手は, Elite に到達する確率が高い	n/a	ns	n/a
Zibung and Conzelmann (2013)	サッカー (男子)	CH	Elite (24名), pre-Elite (42名), National (59名), Regional (34名)			n/a	n/a

グループの定義: Medalist = 国際大会メダリスト, Elite = 代表または国際大会出場経験のある競技者, Pro = プロリーグに出場している競技者, pre-Elite = 年代別代表レベルまたは全国レベル, National = 全国レベル, Jr-Elite = 年代別代表レベル, Regional = 地区選抜レベル, Masters = マスターズ, Skilled = 技能水準が高い. 国名: DE = ドイツ, AU = オーストラリア, PT = ポルトガル, EN = イングランド, NO = ノルウェー, CA = カナダ, SCO = スコットランド, BE = ベルギー, DK = デンマーク, CH = スイス. 略称: ns = not statistically significant, n/a = not available. 表中の Güllich (2014) から Law et al. (2007) まではメダリストを対象とした研究. Baker et al. (2003) 以降は, エリート競技者を対象とした研究. ※本文中に年齢が明記されていないなかった.

第4節 考察

4-1 結果のまとめ

統合的レビューによって明らかにされたことは、以下の通りであった。結果3-1 スポーツ振興の過程研究からは、①スポーツ振興の利害関係者が誘引、継続・移行、強化の過程に応じたスポーツの振興方策を講じることで誘引、継続・移行、強化の各過程が形成され、各過程の結果としてアスリート育成パスウェイが構築されることが示された。②競技団体は、競技者にプログラムを提供したり、他のスポーツ振興の利害関係者を支援したりすることでスポーツ振興の過程を改善し、アスリート育成パスウェイが改善され、競技者の競技力を促進することができる可能性が示された。

結果3-2 競技団体の組織パフォーマンス研究からは、③本研究で抽出された5編の文献で測定されていた競技団体の組織パフォーマンスは、財務、人的資源、外部組織との関係性、組織のガバナンス、組織の内部的状況、サービス、組織の外部的状況、競技成績という8つのテーマに分類されることが示された。④競技団体の組織パフォーマンスは、手段と結果という時間的に異なるものを組織パフォーマンスという1つの概念に内包していたことが示された。⑤競技団体の組織目標を達成する手段は、競技団体の財務資源と人的資源の開発度合いによって、組み合わせられ方が異なることが示された。

結果3-3 SPLISS 研究からは、⑥SPLISS モデルがエリートスポーツシステムを定量的に評価するための9つの柱で構成されたインプット・スループット・アウトプットモデルであり、6つの柱とメダルマーケットシェアとの間に相関関係があったことが示された。⑦SPLISS モデルの各柱とメダルマーケットシェアとの因果関係や、柱間の因果関係については、今後の研究課題であることが示された。

結果3-4 エリート競技者のアスリート育成パスウェイの特徴では、⑧エリート競技者は、非エリート競技者と比べて、思春期前は専門外競技のコーチによって提供された練習をより多く経験し、思春期以降からは専門競技のコーチによって提供された練習量を増加させていた。また、メダリストには見られなかったが、エリート競技者は、専門競技における遊び、自主的または競技者同士の練習の量が多い可能性があった。以上のことから、早期多様化の仮説が支持されている可能性が高かった。⑨早期多様化が競技者の将来の競技力向上に貢献するメカニズムについては、今後の研究課題であることが示された。

4-2 中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図

本研究は、競技団体の組織パフォーマンス、エリートスポーツシステム、アスリート育成パスウェイについてレビューし、各概念の関係を示した模式図を提示することを目的としていた。そして概念的な関係を導くための理論として、Sotiriadou et al. (2008) のスポーツ振興論を位置づけた。まず、まとめ①の「誘引、継続・移行、強化の過程に応じたスポーツの振興方策を講じることで誘引、継続・移行、強化の各過程が形成され」という部分は、エリートスポーツシステムに置き換えることができるため、SPLISS モデルへの置き換えも可能だと考えられた。次に、競技団体は、直接的または他のスポーツ振興の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムを改善していた（まとめ②に対応）。そして、競技団体の財務資源と人的資源は、エリートスポーツシステムへの取り組みの質や範囲に影響を与え（まとめ⑤に対応）、その他のスポーツ振興の利害関係者の態度やコーチとしての能力向上に影響を与えた（まとめ②と⑤に対応）。スポーツ振興の過程研究は、エリートスポーツシステムの実践がスポーツや身体活動を行う者の行動や経験に影響する可能性を示唆しているため、エリートスポーツシステムはアスリート育成パスウェイに影響すると考えられた（まとめ①と②に対応）。

以上の検討を前提に本研究の目的に立ち返ると、中央競技団体の組織パフォーマンスとエリートスポーツシステムの間には関連があるものの、競技成績の位置づけの問題と概念間の重複の問題があることが分かった。

競技成績の位置づけの問題とは、まとめ③と④から、組織パフォーマンスが競技成績も含めた概念であることを指摘できた。次に、まとめ⑥から SPLISS モデルにおいて、競技成績は、エリートスポーツシステムのアウトプットとして位置づけられていた。競技成績が組織パフォーマンスに含まれたままの状態では、組織パフォーマンスとエリートスポーツシステムの間には双方向の関係が存在することになり、概念間の関係が不明瞭になってしまう。ここで、まとめ①と②に基づいて、模式図における競技成績の位置づけを検討する。スポーツ振興論において競技成績は、競技者がアスリート育成パスウェイを通じて競技力を促進し、競技大会で達成した結果であった。スポーツ振興論に依拠すると、模式図において競技成績は、最終的な結果として位置づけられるべきである。

概念間の重複の問題とは、表 12 をみると組織パフォーマンスには選手や競技者に提供されるトレーニングといったサービスも含まれていた。このようなサービスは、表 4 の SPLISS モデルのタレント発掘・育成システム（柱 4）や（セカンド）キャリアサポート（柱 5）の

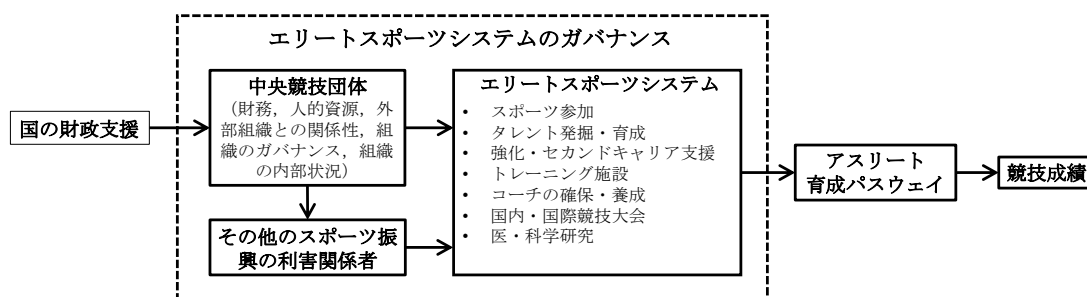
内容と類似していた。中央競技団体の組織パフォーマンスとエリートスポーツシステムの間には概念上の重複があるため、同じ事象を組織パフォーマンスから論じたり、エリートスポーツシステムから論じたりするというような混乱が生じる危険性がある。ここで、まとめ①と②に基づいて、模式図における組織パフォーマンスのサービスの側面の位置づけを検討する。組織パフォーマンスのサービス側面は、スポーツ振興論ではスポーツの振興方策と呼ばれていた。スポーツの振興方策は、中央競技団体だけでなく他の利害関係者によっても講じられていた。また、まとめ⑤に基づけば、中央競技団体によって取り組みも異なると考えられた。組織パフォーマンスとエリートスポーツシステムの間での重複を解消するため、そして、どのような資源や能力を有する中央競技団体がエリートスポーツシステムにより良く取り組んでいるのかを分析するためにも、組織パフォーマンスのサービスの側面は、エリートスポーツシステムとして位置づけるべきである。

以上のことから、組織パフォーマンスには競技成績とサービスの側面が含まれているため、組織パフォーマンスをそのまま用いてエリートスポーツシステムとの関係を論じることは難しい。そのため本研究は、組織パフォーマンスから競技成績とサービスの側面を除き、中央競技団体が有する資源や内部的活動にのみ注目する。また、我が国を含めた強豪国では、国がエリートスポーツに公的資金を投下し、スポーツ統括団体を通じて中央競技団体へと財政支援が行われている (Houlihan and Green, 2008; 和久ほか, 2008)。したがって、図 10 の通り、中央競技団体が国のエリートスポーツ政策やエリートスポーツシステムの構造の下で財政支援を受けることによって財務的資源を獲得し (まとめ⑤と⑥に対応)、資源や内部的活動を充実させることで直接的または他の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムを改善し (まとめ②と⑤に対応)、早期多様化が可能なアスリート育成パスウェイを構築することで競技者の競技力を促進できるだろう (まとめ⑧に対応) という概念間の関係を導くことができた。

この模式図は、国の財政支援、エリートスポーツシステムのガバナンス、中央競技団体の資源と内部的活動、その他のスポーツ振興の利害関係者、エリートスポーツシステム、アスリート育成パスウェイ、競技成績によって構成された。エリートスポーツシステムのガバナンスは、エリートスポーツシステムを調整する過程として SPLISS モデルのスポーツ政策の組織と構造：政策立案に対する統合的アプローチ (柱 2) に基づいている。柱 2 は、国がスポーツ政策を展開するための制度や構造、中央競技団体が関係組織と対話・調整する過程を指しており、国と中央競技団体がエリートスポーツシステムを改善・維持するために不可欠

な要因である。本研究では、国と中央競技団体がエリートスポーツシステムを改善するために関係組織と協働，相互調整する過程と構造をエリートスポーツシステムのガバナンスと定義し，模式図に取り入れた。その次に，中央競技団体の資源と内部的活動は，まとめ③に基づき，財務，人的資源，外部組織との関係性，組織のガバナンス，組織の内部状況で構成された。最後に，エリートスポーツシステムに関しては，SPLISS モデルの柱3 から柱9を参考に，スポーツ参加，タレント発掘・育成，強化・セカンドキャリア支援，トレーニング施設，コーチの確保・養成，国内・国際競技大会，医・科学研究という7つの要因の構成に至った。

図 10 中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図



4-3 将来の研究

本研究によって得られた今後の研究への示唆は，3つある。1つ目は，国際競技力の概念を確立することである。例えば De Bosscher et al. (2006) は，国際競技力に影響を与える要因をマクロレベル（人口，地理，気候などの社会的・文化的状況），メゾレベル（スポーツ政策や国際競技力の強化戦略），ミクロレベル（競技者の遺伝子などの競技者個人の要因や，競技者の両親およびコーチ）の3つに分類し，それぞれの要因の質が国際競技力を決定するという考え方を示唆した。いまひとつは，Truyens et al. (2014) は，エリートスポーツにおける成功が自国のエリートスポーツシステムの有する資源や資源の組み合わせによって決まるという資源ベース理論を援用した。このように，国際競技力に対して複数の考え方が示されているが，確立されたものはない。国際競技力の概念定義が確立されなければ，それを規定する諸要因について研究を進めることは難しい。

2つ目は，我が国の主要な国際競技力向上施策である一貫指導システムとエリートスポー

ツシステムとの概念間の関係について明らかにする必要がある。一貫指導は「世界クラスの競技能力…それぞれの時期に最適な指導を行うこと」(久木留,2009,p.31, …は省略)であり,一貫指導システムは「一貫指導を実施するために…仕組み」(久木留,2009,p.31, …は省略)である。国際競技力の概念定義だけでなく,一貫指導システムとエリートスポーツシステムとの関係を明確にすることで,理論と実践との間で共通の言葉や考え方を持つことができ,両者の融合を促すと考えられる。

3つ目は,本研究が示した模式図に基づく実証研究が考えられる。模式図で示された概念間の関係性は,統合的レビューから導かれたものであるため,実証的な研究によって検証される必要がある。また,SPLISSモデルの柱間の因果関係については不明瞭であるため,エリートスポーツシステムを構成する要因間の関係性について研究が必要である。アスリート育成パスウェイに関しては,早期多様化が競技者の将来の競技力向上に貢献するメカニズムを明らかにするために更なる研究が必要である。このような研究を蓄積することによって,国と中央競技団体が優れた競技力を有する競技者を育成できるエリートスポーツシステムに関する様々な法則やそれらを体系化する考え方を示すことに役立つと考えられる。

第5節 本章の限界

本研究の限界は,検索時に使用していないデータベースを用いることで,新たな文献が特定される可能性がある。次に,国内の文献が含まれていないために,本研究の模式図を日本に適用する際には,注意が必要である。最後に,本研究で示された模式図は,国際競技大会での競技成績の向上を目的としており,舟橋(2015)が指摘した社会の模範的存在となる競技者を育成することについて検討されていない。したがって,本研究で示された模式図とエリートスポーツ政策が社会に役立つことを関連付けることは,今後の研究課題として残されている。

第6節 本章のまとめ

本章の目的は、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図を提示することであった。そして、競技団体の組織パフォーマンス、SPLISS（またはエリートスポーツシステム）そしてアスリート育成パスウェイという異なるテーマの関係性を示すための統合的レビューが行われた。また、テーマ間の概念的な関係を導くための理論として Sotiriadou et al. (2008) のスポーツ振興論が位置づけられた。

本研究は、SPORTDiscus と Web of Science を用いたデータベース検索とその他の情報源から文献が収集され、文献の適格性が評価された。その結果、41 編の文献が抽出され、テーマ別にレビューされた。模式図を構築する上で、本章で明らかになったことは、次の通りであった。

- ・ 組織パフォーマンスとエリートスポーツシステムとの間には関連はあるものの、競技成績の位置づけの問題と概念間の重複の問題があった。
- ・ 組織パフォーマンスをそのまま用いてエリートスポーツシステムとの関係を論じるとは難しかったため、組織パフォーマンスの側面のなかでも、中央競技団体の資源と組織の内部的活動に注目した。
- ・ 中央競技団体が国のエリートスポーツ政策やエリートスポーツシステムの構造の下で財政支援を受けることによって財務的資源を獲得し、資源や内部的活動を充実させることで直接的または他の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムを改善し、早期多様化が可能なアスリート育成パスウェイを構築することで競技者の競技力を促進できるだろうという概念間の関係を導くことができた。
- ・ 以上の概念間の関係は、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図(図 10)として提示された。

前章と本章の関連は、中央競技団体と SPLISS モデルとの関係が定義された点にあった。中央競技団体の資源と内部的活動に注目することで、中央競技団体と SPLISS モデルとの関係を定めることができた。また、スポーツ振興論を基盤とし、中央競技団体、エリートスポーツシステム、アスリート育成パスウェイ、競技成績の関係を示すことができた。

本章で提示された模式図は、実証的研究によって検証される必要があった。そのため、第

3 章では模式図に基づいた探索的な事例研究を行い，概念間の関係を調査するとともに，模式図の妥当性向上に貢献できる研究課題を提示する．

第3章 中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムに関する 事例研究

第1節 はじめに

スポーツ政策の研究者は、エリートスポーツシステムを記述的に分析し、各国のエリートスポーツシステムの共通点や差異を特定してきた (Green and Oakley, 2001; Houlihan and Green, 2008)。近年のエリートスポーツシステム研究では、国家間で共通する取り組みに注目して作成された SPLISS モデルに基づく研究が増加している (船先, 2019)。SPLISS モデルは、エリートスポーツシステムを分析するための包括的なモデルであるため、我が国のエリートスポーツシステムを分析した研究 (Funahashi et al., 2014) で使用されている。

しかしながら、第1章で明らかにされたように、SPLISS 研究は、中央競技団体が諸資源をどのように活用してエリートスポーツシステムに影響を与えるのかというメカニズムが明らかにされてこなかった。また、このような資源変換の過程を明らかにするためには、質的データ分析が必要であった (Henry et al., 2020)。

利害関係者らがエリートスポーツシステムに影響を与えた過程は、一貫指導システムやスポーツ振興の研究で調査されてきた。エリートスポーツシステムを改善するために我が国は、中央競技団体に公的資金を投下して一貫指導システムの構築を進めてきた (久木留, 2009)。永野ほか (2019) は、経営学的な視点から中央競技団体が一貫指導システムを構築する過程を分析することの有用性を示した。国外では、スポーツ振興の過程研究は、競技団体の視点からエリートスポーツシステムが分析されている (Brouwers et al., 2015b; Sotiriadou et al., 2017)。永野ほか (2019) やスポーツ振興の過程研究は、中央競技団体がエリートスポーツシステムに影響を与える過程を分析している点で SPLISS 研究の課題に資すると考えられる。

しかしながら、これらの研究は、SPLISS モデルが使用されていないため、エリートスポーツシステムが包括的に分析されていない。加えて、これらの研究は、中央競技団体の有する資源や能力が包括的に分析されていない。

第2章で提案された中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図は、SPLISS モデルと中央競技団体が有する資源や内部的活動を含んでいるため、上述してきた課題を

改善するために役立つと考えられる。ただし、本研究では、この模式図は、そのまま使用されるのではなく、中央競技団体の資源や内部的活動については組織能力³⁵へと修正したものが使用される。その理由は、次の通りである。

中央競技団体にとってエリートスポーツシステムの形成は社会から要請された目標である。非営利組織研究では、このような社会的使命や組織目標を達成する能力は組織能力と呼ばれている (Shumate et al., 2017)。これは、中央競技団体の資源や内部的活動を包括的に観察するのに役立つと考えられる。さらに、組織能力概念は、非営利のスポーツ組織への応用も進められているため、筆者は、非営利組織研究やスポーツマネジメントの先行研究の知識を参考に研究を進めることができる。また、多くの中央競技団体は、公益法人格を有しているため (笹川スポーツ財団, 2018)、研究者が非営利組織研究の知識を中央競技団体の研究で注意を払いながら使用することは可能だと考えられる。

本章³⁶の目的は、中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムとの関係を調査することである³⁷。本章は、スポーツ振興に関する先行研究レビューからリサーチ・クエスション (RQ) が提示される。その後、組織能力、エリートスポーツシステムに関する先行研究レビューを行い、中央競技団体の組織能力と SPLISS モデルを組み合わせた分析の枠組みを作成する。そして、中央競技団体 A の事例について分析し、その結果を記述し、将来の研究方向について議論する。

³⁵ Christensen and Gazley (2008) によると、能力はアビリティやケイパビリティという類似する用語との違いが明確ではなく、その概念定義も十分な合意形成が得られていなかったという。その上で、組織能力の概念について文献レビューから明らかになったことは、(1) 組織能力が多次的であること、(2) 公的機関や非営利組織の経営学における組織能力の枠組みには、組織の活動や構造の変化が組織能力や業績に与える影響を記述する時間要素が欠けていることであった。

³⁶ 本章は、船先ほか (2022) が本論文用に修正されたものである。

³⁷ 第 2 章の模式図は、アスリート育成パスウェイと競技成績を含んでいた。これらの概念についても分析対象に含めるべきであったが、筆者は、本博士論文で取り組むことができなかった。これは、本研究の調査時期が東京オリンピック・パラリンピック競技大会の直前に行われたため、エリート競技者への調査が困難であったことが理由である。

第2節 理論的背景

2-1 スポーツ振興：我が国の競技者育成に注目して

スポーツ振興は、スポーツの振興（development of sport）と開発のためのスポーツ（sport for development）に分けられる（Schulenkorf et al., 2016）。スポーツの振興は、才能ある競技者を発掘し、エリート競技者へと育成するパスウェイを構築することに焦点が当てられる。一方で、開発のためのスポーツは、スポーツが特定の社会課題の改善や集団の well-being に貢献することに焦点が当てられる。スポーツ振興の利害関係者は、専門家を雇用してスポーツだけでなくスポーツを通じた社会課題の改善にも貢献できるようにスポーツの機会を提供することで、スポーツの正当性を主張することができ、スポーツの振興と開発のためのスポーツの共存を実現できる（Phillips and Newland, 2014）。

スポーツの振興は、競技者の育成でもあるため、優れた競技力を有する競技者を育成することが目標である。エリートスポーツの振興は、スポーツ科学、スポーツ医学、タレント発掘、コーチングの利用を包含し、国際水準で競争する競技者に対して特別に設計された戦略やプログラムに、様々な関係団体が貢献する必要のある複雑な過程である（Sotiriadou and Shilbury, 2009）。

我が国の競技者育成に関しては、1970年代から当時の日本体育協会（現在の日本スポーツ協会）が競技者を育成・強化するための仕組みの構築に向け主体的に活動し、1980年代以降は日本体育協会を中心にスポーツ少年団、都道府県教育委員会、日本オリンピック委員会が参画し、2000年以降は日本オリンピック委員会が中央競技団体の強化計画策定を支援し始めた（藤原ほか, 2018）。また、2001年に国立スポーツ科学センターに設置されたスポーツ情報研究部（現在の日本スポーツ振興センター情報・国際部）が他国の取り組みについて情報収集し、国内の主要なアクターとの関係構築と情報共有を行う機能を果たしている点が我が国のエリートスポーツシステムの特徴（Yamamoto, 2008）と言われている。

Funahashi et al. (2014) は、SPLISS モデルを使用し、我が国のエリートスポーツシステムを初めて分析した研究であった。この文献によると、国際競技大会で8位以上の競技者とそれ未満の競技者との間で、評価された柱のスコアを比較した結果、8位以上の競技者の方がスポーツ政策の組織と構造：政策立案に対する統合的アプローチ（柱2）、タレント発掘・育成システム（柱4）、国内・国際競技大会（柱8）について高い評価を与えていたことを示した。この結果から、国際競技力向上において競技者を取り巻くエリートスポーツ環境を改

善することの重要性を指摘した。特に、スポーツ政策の組織と構造：政策立案に対する統合的アプローチ（柱2）は、上述された我が国のエリートスポーツシステムの特徴と一致する部分である。そのため、我が国のエリートスポーツシステムにおいて、日本スポーツ振興センターと中央競技団体、中央競技団体と都道府県団体などの利害関係者間の関係性や情報共有が重要だと考えられる。

我が国において、情報共有の中でも、特にコーチ同士で指導理念を共有することが重視されてきた。我が国は、「中央競技団体に競技者育成プログラムを作成させ、一貫した指導理念での競技者の育成を目指している点で独自システム」（永野ほか, 2019, p.780）を有している。中央競技団体は、エリートスポーツシステムを改善する役割が期待されているが、組織経営やエリートスポーツシステムの取り組みに関する多くの課題が指摘されている（藤原ほか, 2018）。それでは、我が国の中央競技団体は、どのようにしてエリートスポーツシステムに影響を与えているのか？これが、本章の RQ である。

永野ほか（2019）は、公益財団法人日本ハンドボール協会の一貫指導システムの構築過程を組織変革論から分析し、当該組織について「競技者育成プログラムを改定していない、一貫指導の理念を普及していない、見える化された育成を行っていない」（p.794）という課題を指摘し、その解決策として「客観的なデータを基にプログラムを再編すること、変革のリーダーが新たな育成の理念を全国のチームに伝達すること、多くの人々が集まる新たな発掘・育成の場を創ること」（p.794）という解決策を提示した。リーダーシップは、中央競技団体の人的資源である。そのため、中央競技団体がリーダーシップの技能を有するコーチを配置し、競技者育成の理念を全国のコーチに伝達することは、エリートスポーツシステムの実践を改善できる可能性がある。したがって、本論文において、中央競技団体の組織能力のなかでも、人的資源に注目して先行研究レビューが行われる。

2-2 国の財政支援と中央競技団体の組織能力

我が国を含めた国際競技大会の上位国では、スポーツ振興上の重要性から中央競技団体に対して財政的支援が行われている（Houlihan and Green, 2008; 和久ほか, 2008）。競技団体の組織論的研究では、財務資源の獲得は経営上の重要課題とされていた（Chelladurai et al., 1987; Frisby, 1986; Madella et al., 2005; Shilbury and Moore, 2006; Winand et al., 2010, 2014）。これらの研究は、公的機関から支援された財務資源よりも、競技団体自らが調達した財務資源の割合を増やすことを良しとする財務的自立性について評価されていた（Bayle and Madella,

2002; Madella et al., 2005; Winand et al., 2010, 2011, 2013). そして、財務的自立性の高い地域の競技団体は、戦略を実行し、革新的な活動を創出するために財務資源を自由に配分することができる (Winand et al., 2013). その一方で、中央競技団体にとって国の財政支援は、競技者の競技力向上を達成するためのエリートプログラムを提供するために不可欠であると評価されているため (Sotiriadou and Shilbury, 2009), 先行研究における国の財政支援に対する見解が異なる. 加えて、国の財政支援を含めた環境の変化に対する中央競技団体の適応過程は、今後の研究課題とされており (Kasale et al., 2018), 国の財政支援と中央競技団体の組織能力の関係は明らかにされていない.

そこで、本章において、公益性を有し、非営利という点で中央競技団体と類似していると考えられる非営利スポーツ組織の組織論的研究がレビューされた. 非営利スポーツ組織の組織能力は、Hall et al. (2003) の概念モデルを用いて分析されていることが多い.

そもそも組織能力は、「組織目標を達成するために、組織が利用できる資源 (財務・非財務) と組織が行う組織内部の業務的な活動」 (Bryan, 2019, p.887) という 2 つの構成要素が強調されてきた. Hall et al. (2003) は、非営利組織の組織能力を人的資源 (human resources capacity), 財務 (financial capacity), 関係とネットワーク (relationship and network capacity), 組織の基盤と過程 (infrastructure and process capacity), 計画の立案と展開 (planning and development capacity) の 5 種類に分類した. 人的資源は、「有給スタッフやボランティアといった人的資本を組織内に配置する能力, およびこれらの人々のコンピテンシー, 知識, 態度, モチベーション, 行動」 (p.5) と定義され, 他の組織能力の側面の開発を導く要素とされた. 財務は、「財務資本 (組織の収益, 費用, 資産, 負債) を開発および配置する能力」 (p.5) と定義された. 関係とネットワークは、「顧客, メンバー, 資金提供者, パートナー, 政府, メディア, 企業, ボランティア, 一般市民との関係を利用する能力」 (p.6) と定義された. 組織の基盤と過程は、「基盤, 過程と文化, 内部構造または日常業務に関連するもの (例えば, データベース, マニュアル, 指針と手続き), 情報技術, 知的財産を配置または依拠する能力」 (p.7) と定義された. 計画の立案と展開は、「組織の戦略計画, 事業の計画とデザイン (資金調達とボランティアの管理を含む), 指針と提案を作成し, 活用する能力」 (p.7) と定義された.

同概念モデルが援用されたスポーツマネジメントの先行研究は、表 14 に整理された. なかでも、Svensson et al. (2018) は、財団などの民間団体から助成金が、開発と平和のためのスポーツ組織の財務, 関係とネットワーク, 組織の基盤と過程, 計画の立案と展開の組織能

力の低下を防ぐことを示した。また, Svensson et al. (2018) は, 開発された組織能力を有し, 規模の大きな組織が政府からの助成金を獲得する可能性が高いことについても議論している。つまり, 持続的な国の財政支援によって中央競技団体の組織能力が開発され, 更なる財政支援を獲得するという循環が生まれ, 組織能力への支援の効果が累積される可能性がある。

表 14 非営利スポーツ組織の組織能力に関する先行研究

文献	定性的/ 定量的	対象	主要な発見
Sharpe (2006)	定性的	カナダの Appleton Minor Softball League	人的資源の不足が、個人間のつながりから社会的資本を生み出す能力を制限していた。リーグは、複雑化する経営上の課題に対応することができず、社会的なつながりを通じてさらなる資源を獲得することができなかった。
Misener and Doherty (2009)	定性的	カナダの Westbury Gymnastics Club	人的資源は、組織目標の到達度合いに対して最も影響を与えていた側面であった。そして、十分なボランティアがいなかったため、制限されていた側面でもあった。
Doherty et al. (2014)	定性的	カナダの地域スポーツクラブ (51名の会長)	地域スポーツクラブの状況を考慮した上で、Hall et al. (2003) の組織能力の各側面を構成する要素が特定された。また、組織能力が地域スポーツクラブの規模の影響をうけることも報告された。
Balduck et al. (2015)	定量的	ベルギーのスポーツクラブ (n = 585)	スポーツクラブにおいて、Hall et al. (2003) の組織能力の各側面に対応する組織の野心の側面が定められた。そして、組織能力と組織の野心を測定する尺度が作成され、探索的因子分析が行われた結果、尺度は野心、コーチ、ボランティア、経営管理、施設の不足という構成に至った。
Svensson et al. (2017)	定性的	アメリカの開発と平和のためのスポーツに取り組む非営利組織 (n = 29)	開発と平和のためのスポーツに取り組む非営利組織の組織能力について、各側面の状況が示された。例えば、有給スタッフ、収益の創出、活動するための施設は、重要な要素として報告された。
Svensson et al. (2018)	定量的	アフリカ、アジア、オセアニア、南アメリカ、ヨーロッパ、北アメリカ、複数地域で活動する開発と平和のためのスポーツに取り組む非営利組織 (n = 165)	開発と平和のためのスポーツに取り組む非営利組織の組織能力は、組織の規模と正の関係があった。また、組織の規模、組織能力は、組織のライフステージによって異なった。
Doherty and Cuskelly (2020)	定量的	カナダの地域スポーツクラブ (n = 336)	地域スポーツクラブの組織能力の5つの側面は、組織パフォーマンス (クラブの業務、提供するプログラム、地域に対する存在感) に対して正の影響を与えていた。

2-3 中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステム：人的資源の組織能力に注目して

スポーツ振興の過程の先行研究から、中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムの関係は、中央競技団体が競技者にコーチングや医・科学支援を提供するというような直接的にエリートスポーツシステムにおける取り組みを行う場合と、中央競技団体が他の利害関係者への支援を通じて間接的にエリートスポーツシステムの取り組みに影響する場合が考えられた (Brouwers et al., 2015b)。はじめに、直接的にエリートスポーツシステムにおける取り組みを行う場合について、競技団体の組織論的研究では、人的資源と財務資源が注目されてきた。Chelladurai et al. (1987) は、中央競技団体の組織有効性を無給または有給の職員が評価した結果、人的資源と大衆向けのスポーツを調整する機能との間に正の相関 ($r=0.36, p<0.01$) を報告した。また、財務資源は、大衆向けのスポーツを調整する機能 ($r=0.34, p<0.01$) とエリートスポーツにおける活動 ($r=0.4, p<0.01$) との間に正の相関が報告された。また、Winand et al. (2013) は、豊富な財務資源を有し、人的資源の質の高い地域の競技団体は、会員に適したサービスを提供し、タレント発掘・育成を提供するか有給職員を意思決定の過程に参加させるべきだと述べた。

表 14 をみると、Doherty and Cuskelly (2020) は、人的資源、計画の立案と展開の組織能力が高い地域のスポーツクラブは、提供するプログラムの質も高いことを示した。ここでの人的資源は、必要に応じてトレーニングを受ける熱心なボランティアスタッフを有していること、計画の立案と展開は、長期的な計画に従い、戦略を遂行することが評価された。Doherty and Cuskelly (2020) は、Hall et al. (2003) の組織能力を分析の枠組みとし、組織能力を説明変数とした回帰分析を行ったため、異なる種類の組織能力間の影響を検証することができなかった。組織能力の相互作用について Misener and Doherty (2009) は、地域スポーツクラブの人的資源の不足と長期的な戦略の欠如が、助成金の申請に必要な知識不足や戦略上の優先順位がないというような財務的な組織能力に影響を与えたことを報告した。これらの非営利スポーツ組織研究の知識を援用すると、中央競技団体の組織能力は、エリートスポーツシステムにおける取り組みに直接影響を与える可能性がある。そして、その過程において、異なる種類の組織能力が、相互に影響を与えている可能性もある。

次に、中央競技団体が他の利害関係者への支援を通じて間接的にエリートスポーツシステムの取り組みに影響する場合については、Winand et al. (2013) は、財政難に陥っているか経験のある職員がいない地域の競技団体は、タレント発掘・育成や革新的活動に取り組む

ために特定の活動に投資し、ボランティアを活用し、クラブを支援するべきだと述べた。これは競技団体が資源不足の場合、他の利害関係者を活用することも重要な方策であることを示唆している。

ただし、利害関係者にとっては、競技団体に協力しようという動機が必要である。この動機に関して Babiak (2007) は、カナダのスポーツ組織の組織間関係を調査し、関係形成や相互作用において知識、専門的技術、強固な関係、主要人物といった特定資源の重要性を示唆した。具体的には、これらの資源を有する組織は、関係者のネットワークにおいてより大きなパワーを得ることができるという。そして、他の組織は、それらの資源を活用したいと考えることが関係形成の動機になるという。また、競技者育成における組織間関係に注目した Sotiriadou et al. (2017) によると、競技者の所属先のコーチは、地域の競技団体の資源の中でも競技の専門知識に魅力を感じており、地域の競技団体から情報収集することや地域の競技団体のプログラムに競技者を送り出す動機になった。また、地域の競技団体は、競技者育成に関わるクラブの能力やコーチの専門知識を強化するために情報や資源を共有することで、クラブの競技者育成プログラムの質を向上させ、競技者を効率良く育成しようと考えていた。つまり、中央競技団体がその他のスポーツ振興の利害関係者に役立つ組織能力を有する場合、その他のスポーツ振興の利害関係者が中央競技団体に協力する動機になる。このような状況の中央競技団体は、関係者らによるエリートスポーツシステムの取り組みに影響を与える可能性がある。

第3節 方法

本研究は、中央競技団体 A を対象とした探索的な事例研究である。Voss et al. (2002) は、多くの研究プログラムの初期段階では、研究のアイデアや問いを立てるために探索が必要なたため、単一事例研究が採用される一方で、結果の一般化または外的妥当性に限界があり、一つのイベントを誤って判断することや入手しやすいデータを誇張する危険性があると指摘した。中央競技団体がエリートスポーツシステムに影響する過程は十分に明らかになっていないため、本研究は初期段階の研究である。したがって、単一事例研究の外的妥当性の限界およびデータを誇張する危険性を考慮した上で、本研究は進められた。

事例研究の構成要素について Yin (2018) は、4つの要素を示した。①研究者は、事例研

究を通じて RQ または命題に答える。②研究者は、分析する事例を定義し、その境界を示す。③研究者は、分析によって命題とデータを結びつける。④研究者は、調査結果を解釈するための基準を設ける。Yin (2018) の事例研究の構成要素は、企業組織を対象とした探索的な事例研究 (Lopes et al., 2017) で採用されており、本研究にも適していた。ただし、筆者は、調査結果を解釈するための基準である対抗する理論 (rival theory) や検証する変数の他にも結果に影響を与える要因の検討を行うことができなかった。

3-1 研究対象

事例として中央競技団体 A が選択された理由は、2 点あった。まず、中央競技団体 A は、国際競技力向上の成功事例であった。次に、中央競技団体 A は、我が国の中央競技団体における平均的な経常収益³⁸の団体であった。Funahashi et al. (2014) は、国際競技力の目安として主要な国際競技大会で上位 8 位以内を達成したか、否かを採用している。これは、エリートスポーツ政策実務でも目安として使用されている (阿部, 2017; 衣笠ほか, 2019a)。中央競技団体 A は、直近 2 回のオリンピック競技大会で 8 位以上の成績を獲得しており、国際競技力向上における成功事例とみなすことができた。平均的な経常収益でありながら、国際競技力向上の成功事例でもある中央競技団体 A を研究対象とすることで、国際競技力向上を目指す他の団体にとっても有意義な知見が得られると考えられた。

3-2 分析の枠組み

中央競技団体とエリートスポーツシステムとの関係を分析するための枠組みは図 11 の通り、国の財政支援、中央競技団体の組織能力、その他のスポーツ振興の利害関係者、エリートスポーツシステムで構成された。第 2 章で示された Sotiriadou et al. (2008) のスポーツ振興の定義は、国と中央競技団体といったスポーツ振興の利害関係者がスポーツの振興方策を講じることで誘引から強化までの過程を形成するという分析の枠組みの基礎となった。また、スポーツ振興および一貫指導システムの先行研究 (Brouwers et al., 2015b; 永野ほか, 2019) は、中央競技団体が競技者にプログラムを提供したり、他のスポーツ振興の利害関係

³⁸ 笹川スポーツ財団 (2018) の中央競技団体ファイナンシャルレポートによると、我が国の中央競技団体について、経常収益が 10 億円未満の団体が全体の 8 割を占めると言われている。調査当時の中央競技団体 A の経常収益は、10 億円未満であった。

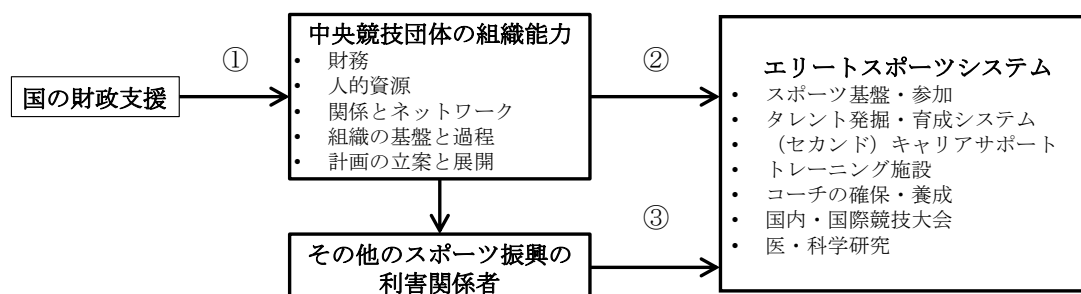
者を支援したりすることでスポーツ振興の過程を改善できることを示唆した。

これらの知識を基礎に、中央競技団体の資源や活動を包括的に分析するために Hall et al. (2003) の組織能力が採用された。上述し通り、この組織能力は、人的資源、財務、関係とネットワーク、組織の基盤と過程、計画の立案と展開から構成された。

スポーツ振興の過程は、誘引、継続・移行、強化という各過程を形成するスポーツの振興方策の集合とみなせるため、エリートスポーツシステムとも類似している。エリートスポーツシステムを包括的に分析する枠組みとして SPLISS モデル (De Bosscher et al., 2006; 2013a) が参考になる。SPLISS モデルは、財政支援 (柱 1)、スポーツ政策の組織と構造：政策立案に対する統合的アプローチ (柱 2)、スポーツ基盤・参加 (柱 3)、タレント発掘・育成システム (柱 4)、(セカンド) キャリアサポート (柱 5)、トレーニング施設 (柱 6)、コーチの確保・養成 (柱 7)、国内・国際競技大会 (柱 8)、医・科学研究 (柱 9) の柱からなる (舟橋・間野, 2012, p.40)。

分析の枠組みにおける、国の財政支援とエリートスポーツシステムは、SPLISS モデルを参考に定められた。エリートスポーツシステムは、スポーツの基盤・参加、タレント発掘・育成システム、(セカンド) キャリアサポート、トレーニング施設、コーチの確保・養成、国内・国際競技大会、医・科学研究から構成された。分析の枠組みは、先行研究レビューから導かれた概念間の関係が反映された。図 11 の関係①国の財政支援は、中央競技団体の組織能力に影響を与える。関係②中央競技団体の組織能力は、エリートスポーツシステムに影響を与える。関係③中央競技団体の組織能力は、その他のスポーツ振興の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムに影響を与える。

図 11 分析の枠組み



3-3 データの収集

本研究は、分析の枠組みに基づいてデータ収集が行われた。その際に、結果がより正確なものとなるように、複数の異なるデータソースからデータを収集するトライアングレーション (Yin, 2018) が行われた。表 15 に示された通り、著者は、2019年7月から2020年9月にかけて半構造化インタビュー、二次資料、非公式の議論からデータを収集した。また、エリートスポーツシステムは、複数の組織や個人によって取り組まれているため、中央競技団体 A だけでなく当該競技に関わる他の利害関係者からもデータが収集される必要があった。中央競技団体 A に公的資金を配分し、強化戦略プランの策定支援等の役務提供を行っている日本スポーツ振興センター、国民体育大会の強化事業や地域タレント発掘・育成事業を通じて競技 A に関与している地方自治体 B、中央競技団体 A の都道府県団体からデータが収集された。中央競技団体 A の都道府県団体は、地方自治体 B と同じ都道府県であった。

筆者は、非参与観察と非公式な議論によって中央競技団体 A の組織構造、活動の変遷、ナショナルチームのトレーニングに関わる情報を収集した。次に、分析の枠組みに基づいてデータを収集するための半構造化インタビューが行われた。インタビュー対象者は、中央競技団体 A の理事、強化本部長、職員、元職員、日本スポーツ振興センターの職員、地方自治体 B の課長、職員、中央競技団体 A の都道府県団体の構成員の計 8 名であった。都道府県団体の構成員は、自身のクラブチームで日常的にコーチとして活動していた。

半構造化インタビューで使用されたインタビューガイドは、回答の信頼性を高めるためにインタビューイの役割に応じて作成された。中央競技団体 A は、分析の枠組み全体に

ついてインタビューされた。その他の組織は、上述した 4 つの組織が協働してタレント発掘・育成に取り組んだことや、エリートスポーツシステムにおける自らの取り組みや、その利害関係者との関係についてインタビューされた。全てのインタビューにおいて、事前に調査の趣旨と調査内容が告知され、インタビューイの同意のもとインタビューの様子が IC レコーダーに録音された。また、インタビューイは、本研究の参加に同意した場合でも、いつでもこれを撤回できた。インタビューの時間は、30 分から 2 時間 30 分となった。

本研究は、国立スポーツ科学センター倫理審査委員会において倫理審査され、承認された。倫理的な配慮として、中央競技団体の理事や強化本部長からのデータには個人を特定可能な情報を含んでいるため、データから固有の名称が除外された。

表 15 データのソース

半構造化インタビュー	2 次資料	非公式の議論
中央競技団体 ・ 理事 (2020/1/14, 60 分) ・ 強化本部長 (2019/12/17, 150 分) ・ 職員 (2020/1/17, 60 分) ・ 元職員 (2020/3/19, 60 分)	中央競技団体 (2020 年 1 月～7 月) ・ 公開された諸規定や理事会の議事録 ・ 公開された競技者育成に関する資料 ・ 内部資料	中央競技団体 (2019 年 7 月～2020 年 1 月) ・ 理事 ・ 強化本部長 ・ 元ナショナルコーチ
自治体 ・ 課長 (2020/2/27, 30 分) ・ 職員 (2020/2/27, 30 分)	自治体 (2020 年 2 月～9 月) ・ WEB ページや公開資料 ・ 内部資料	
日本スポーツ振興センター ・ 職員 (2020/2/13, 60 分)	日本スポーツ振興センター (2019 年 11 月) ・ 内部資料	日本スポーツ振興センター (2019 年 10 月) ・ 課長
都道府県競技団体 ・ 構成員 (2020/2/27, 90 分)		

3-4 分析

録音されたインタビューの音声からトランスクリプトが作成された。筆者は、統計分析ソフト R のための質的データ分析のパッケージ RQDA (Huang, 2016) を使用し、トランスクリプトを分析した。なお、筆者は、組織能力に関しては中央競技団体が有する資源および内

部の活動のみを注意深く分析し、都道府県団体の組織能力とは区別した。エリートスポーツシステムは、本調査を通じて中央競技団体の取り組みとその他の利害関係者の取り組みに区別された。特にコーチは、中央競技団体から役割を与えられた者と与えられていない者に区別された。前者は中央競技団体のコーチとされ、後者は地域のコーチとされた。

コーディングは、Saldaña (2013) が示した 2 段階のコーディングが行われた。その手順は、データの準備、1 巡目のコーディング、2 巡目のコーディングであった。まず、用意したトランスクリプトが RQDA に読み込まれ、インタビューの内容を理解するためにデータが観察された。1 巡目のコーディングでは、記述コーディング、In Vivo コーディング、プロセスコーディング、Holistic コーディング³⁹が行われた。2 巡目のコーディングでは、1 巡目のコーディングによって生成されたコードに対してパターンコーディングが行われた。パターンコーディングは、複数のコードをグループ化したメタコードを作成するコーディングである。表 16 には、2 段階のコーディングの例が示された。

最終的なコーディング結果は、分析の枠組みを構成する各概念に分類され、コード間の関係が分析された。また、筆者は、二次資料と非公式な議論の記録のうち、インタビューに関連する部分を参照し、コーディング結果を解釈する際に参考にした。コード間の関係が分析されたあと、Yin (2018) が分析方策として示したパターンマッチングが行われた。研究者は、分析の枠組みまたは命題に基づいてデータの収集計画を策定し、分析上の優先順位も定める。分析結果が分析の枠組みを支持する場合、理論的に導かれた概念間の関係がデータからも支持されるため、結果の内的妥当性が強化される。なお、次節の分析結果では、2 巡目のコーディングで生成されたコードに傍点が付された。また、本章で記述しきれなかったコーディングの詳細と結果一覧は、本論文の付録で記された。

³⁹ Saldaña (2013) 記述コーディングは、定性的データの一節における基本的なトピックを単語または短い語句に要約すること。In Vivo コーディングは、参加者自身が使う言葉を使用して単語または短い語句に要約すること。プロセスコーディングは、動名詞を使用して行動を表現すること。Holistic コーディングは、定性的データの任意の部分について全体のテーマや問題をあらわすような単語または短い語句に要約すること。

表 16 コーディング結果の例

データ	1 巡目のコーディング	2 巡目のコーディング
「（私は、選手が）どうやったら世界に行けるのかということ、NF コーチから学んだノウハウを積極的に生かす」	競技団体のコーチから学んだノウハウを活用	共体験を通じた競技団体のコーチからの知識共有
「トップコーチが、PF コーチに、中央競技団体のノウハウを OJT を通じてしっかりと落とす」	コーチの OJT	
「ナショナル、アンダーのチームのコーチや海外遠征とかに行ってるコーチたちは、何か月かに一回、遠征や合宿で知識を得ているので、自分たちが関わった領域は全員指導ができると思います」	コーチの OJT 競技団体のコーチから学んだノウハウを活用	

NF：中央競技団体，PF：都道府県の競技団体，OJT：On-the-Job Training 実践を通じて業務知識を身につける育成手法。データの（ ）内は、インタビューの文脈から筆者によって加筆された。

第 4 節 結果

コーディングによって得られたパターンコードおよびコードの数は、表 17 にカテゴリー別で示された。国の財政支援において、パターンコードが 3 個とコードが 4 個抽出された。中央競技団体の組織能力の 5 側面において、パターンコードが 3～14 個とコードが 8～32 個抽出された。エリートスポーツシステムの 7 側面において、パターンコードが 1～15 個とコードが 3～47 個抽出された。合計 91 個のパターンコード、258 個のコードが得られた。

表 17 コーディング結果

カテゴリー1	カテゴリー2	パターンコード数	コード数
国の財政支援	国の財政支援	3	4
	財務	3	8
	人的資源	14	32
組織能力	関係とネットワーク	6	12
	組織の基盤と過程	10	31
	計画立案と展開	3	14
	スポーツ基盤・参加	10	32
	タレント発掘・育成システム	12	47
	(セカンド) キャリアサポート	5	15
エリートスポーツシステム	トレーニング施設	1	3
	コーチの確保・養成	15	45
	国内・国際競技大会	6	10
	医・科学研究	3	5
	合計	91	258

4-1 国の財政支援が中央競技団体の組織能力に与えた影響

中央競技団体 A の経常収益は、10 年前よりも約 2 倍に拡大した。その内訳をみると、2013 年に東京オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、「東京 2020」と略す）の開催が決定し、2014 年以降、国による財政支援の金額が大幅に増加していった。中央競技団体 A の理事は、企業経営を通じて獲得した経営の知識を活かして国の財政支援の拡大によって経常収益が拡大してきたという財務情報を分析し、東京 2020 以降になると国の財政支援が低下するであろうという予測的情報も示した。そして、同理事は、財政支援の不安定性の問題があることを指摘した。国の財政支援は、重要な財務資源だが単年度主義である。そのため、中央競技団体 A は、国の財政支援から長期間を要する競技者の育成にあてる長期的な予算を組むことができなかった。そして、その支援金額は、年度途中で確定されるため、中央競技団体 A が予想していたよりも金額が少ない場合に支出が絞られる必要があった。

理事は、財政の不安定性への対応策として自己資金調達、財務コントロール能力の強化、実態と予測的情報を考慮した事業計画の策定を説明した。これらに加えて、同理事と強化本

部長は、自治体支援についても語った。まず、自己資金調達は、経常収益における助成金等の割合を小さくするために、広告収入などの割合を増やすことであった。この詳細は、中央競技団体の組織能力がエリートスポーツシステムに与えた影響とも深く関わるため、次節に記述された。

次に、財務コントロール能力は、支出を管理することを意味している。上述した通り、年度途中で確定された国の財政支援の金額が中央競技団体の予想を下回った場合、中央競技団体は、機動的に支出を抑えるために事業の優先順位をつけ、予算配分の変更や事業の停止を判断する必要がある。これを可能にするために中央競技団体 A は、会長や執行部に権限が集中し、単純に事業を遂行すればよいという中央集権型の組織構造から、事業本部長が予算の立案から執行までを行うことを見据えた事業本部制へと組織構造を変化させた。

実態と予測的情報を考慮した事業計画は、実態に合わせて柔軟に事業計画を変更すること、財政の中期的展望を踏まえて計画することであった。まず、実態に合わせて柔軟に事業計画を変更することについて理事は、中央競技団体の置かれている環境の変化が激しいことを指摘し、計画に縛られるのではなく、計画を柔軟に変更するべきであると述べた。その一方で、理事は、ビジョン、ミッション、バリューといった組織の存在意義は、揺るがないとも述べた。また、財政の中期的展望を踏まえて計画することは、事業計画を立案すると同時に、財政のシミュレーションも行うことで、立案した事業に必要な資金がどの程度確保できそうか、またその時の財務状態はどうなっているのかを思考する機会であると説明された。具体的には、理事は「今まで右肩上がりできていて、今後、国の財政が悪化していくなかで無理してきたスポーツ関連の予算もおそらくピークアウトし、いろんなしわ寄せがくると思いますし、その中には選手も明らかに含まれる」と話した。理事は、このような財政の中期的な展望に基づき、中央競技団体 A の理事会やエリート競技者に対して、将来の国の財政支援が低下する可能性が高いことを説明し、それに対する準備をするように促しているという。

自治体支援について中央競技団体 A は、国の財政支援が低下するという予測に基づき、地方自治体が有するスポーツ関連予算に注目していた。そして、いくつかの地方自治体と包括連携協定を結び、地域のスポーツ振興を支援していた。この詳細は、3. 中央競技団体の組織能力がその他のスポーツ振興の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムに与えた影響で記述された。

国の財政支援は、中央競技団体 A の組織能力に対して影響を与えていたが、その過程は

財政支援によって得た財務資源を活用するというような単純なものではなかった。国の財政支援に対して、理事の経営の知識という人的資源の組織能力が反応し、中央競技団体 A は、財務情報と財政支援の将来展望に基づき、今後起こりうる環境変化に適応するために財務、計画の立案と展開、関係とネットワーク、組織の基盤と過程の組織能力の内容を変化させていた。

4-2 中央競技団体の組織能力がエリートスポーツシステムに与えた影響

中央競技団体 A の組織能力がエリートスポーツシステムに与えた影響は、競技大会に関わる部分と強化に関わる部分に分けられた。競技大会に関しては、中央競技団体 A は、企業に広告的価値を提供するために競技大会のショーケース化に取り組んだ。理事は、スポーツ界では、スポンサーを寄付金と言う人が多かったが、実際には広告宣伝費であるため、スポンサーに対してその対価として広告宣伝機会を提供することが重要だと述べた。具体的には、中央競技団体が主催する全国レベルの競技大会は、従来の競技関係者のみが集まるエリート競技者同士の競い合いの場から、興行として成立できるように開催日程や会場が大幅に改善された。また、強化本部長は、エリート競技者の優れた競技力が競技を知らない人にも分かりやすく伝わり、競技大会の魅力を高める新しい工学的技術を導入するために民間企業と共同研究に取り組んだと述べた。中央競技団体 A は、観客にとっては感動体験の場になり、企業にとっては広告宣伝の場になるような競技大会へと改善した結果、観客動員数の向上に成功した。

強化に関わる部分について中央競技団体 A は、国際競技大会で活躍してきた元エリート競技者を強化本部長に置き、優れた専門知識を有するコーチをナショナルコーチに置くことができた。ナショナルコーチに関しては、2000 年以降から海外の若手コーチやメダリストを育成した経験を有するコーチといった複数のコーチが招聘されてきた。そして、中央競技団体 A は、ナショナルチームの競技者が強化拠点を活用して日常的な強化活動に取り組めるような環境を作っていた。ナショナルコーチは、日々の強化活動を通じて国際競技大会で優れた競技成績を獲得できる競技者を育成し、その経験を通じて競技者育成の知識を形成していた。

このようなナショナルコーチの優れた専門知識について強化本部長は、「国外からヘッドコーチを呼び、彼らのメソッドやノウハウをナショナルチームに落とし込んでいる。一方で、メソッドやノウハウを体系化して育成年代に落とし込むことはできていない。育成年代に

は、ナショナルチームと同じことをやれば良いというわけではないので、年代に合わせたプログラムを作成していきたい」と述べていた。ナショナルコーチの知識は、言語化は可能だが共有可能な資料になっていないもの、高度な運動技術のように言語化が困難なものが多く、ほとんどが暗黙知であった。

そのため、中央競技団体 A は、ナショナルコーチが直接競技者をコーチングできる強化活動においては、専門的な知識という希少性の高い資源を活用した日常的な強化活動に取り組むことができていた。また、強化活動では、強化本部の役割として競技の魅力を高めること、競技力と社会性を有する競技者を育成することが定められていた。ナショナルチームの選手の社会性獲得支援として、中央競技団体 A は、競技者が競技を引退した後も社会で活躍できるように、語学学習やスポンサーを獲得するための営業活動を通じて社会性を獲得できるよう支援していた。また、競技者が自身を売り込むためのマーケティングや契約行為をするための法務の側面を支援できる専門家もいるという。

国の財政支援が減ると予想した中央競技団体 A は、自ら主催する競技大会をショーケース化し、そこに企業との共同研究を通じて新しい技術を導入することで、競技大会の興行的側面を改善し、自己資金獲得へとつなげていた。もう一方で、中央競技団体 A は、優れた専門知識を有するコーチをナショナルコーチとして配置し、日常的な強化活動に取り組み、競技者の社会性獲得支援にも取り組んでいた。しかしながら、強化本部長も述べたように、ナショナルコーチの優れた知識は、育成年代へと十分に展開されていなかった。

4-3 中央競技団体の組織能力が、その他のスポーツ振興の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムに与えた影響

中央競技団体 A の組織能力が、その他のスポーツ振興の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムに与えた影響は、強化本部長によることと、ナショナルコーチによることがあった。強化本部長は、地方自治体の地域タレント発掘・育成事業、包括連携協定を結ぶ自治体のスポーツ振興の取り組みを支援していた。特に、包括連携協定を活用していた点は、関係とネットワークの組織能力と言えた。この背景について理事は、地方自治体と連携することで、地域がスポーツの普及や競技者の育成を行うような環境作りをすることは、国の財政支援が低下するという予測の下では重要な戦略であり、組織の使命だと話した。地方自治体の支援を可能にしたのは、強化本部長が競技者を効率的に発掘・育成するための仕組みの知識、すなわち競技環境の専門知識を有していたためであった。これは、人的資源の組織能

力であった。強化本部長は、タレント発掘・育成は、場所、コーチ、優秀な人材が通える範囲で行うことが現実的だと考えており、地元根付いたタレント発掘・育成の仕組みを構築することの重要性を述べた。このような仕組みを構築するために強化本部長は、自治体支援として、地方自治体との対話を通じて当該自治体の課題を分析し、解決のための提案を行っていた。ある自治体は、中央競技団体 A の協力の下で、スポーツの普及、タレント発掘・育成、スポーツを通じた教育活動や観光事業に取り組んでいた。これらの取り組みを進めていたのは、強化本部長から当該自治体に紹介され、自治体から雇用された元ナショナルコーチであった。

中央競技団体 A は、ナショナルコーチの専門知識を体系化できていなかったこと、指導者資格制度を有していなかったことから、ナショナルコーチの専門知識を地域のコーチへと伝達することができていなかった。この課題に取り組むために中央競技団体 A は、特定の地域に定期的にナショナルコーチを派遣し、地域のコーチと協働して競技者を育成する事業に取り組んだ。この事業では、地域のコーチがナショナルコーチによるコーチングを月に 1 回程度の頻度で定期的に体験し、実践することができた。

この事業に参加した都道府県団体の構成員は、ナショナルコーチとの共体験を通じた知識共有の有用性を説明した。この構成員は、ナショナルコーチのコーチングを繰り返し体験することで、指導中に発生した疑問をナショナルコーチにその場で確認することができ、学びの効率性が高くなると述べた。また、この構成員は、自身のことをナショナルコーチと競技者との橋渡し役だと説明した。前述の事業では、ナショナルコーチが月 1 回のトレーニングを競技者に提供するが、それ以外の日常的なトレーニングは地域のコーチによって提供された。この構成員は、ナショナルコーチから指導された内容を競技者が習得できるように反復する機会を与え、翌月にナショナルコーチが来た時には次の段階へと進めるように指導を行ったという。そして、この構成員は、共体験を通じてナショナルコーチの専門的な知識を学び、より上の育成段階では何が求められているのかも知ることができ、その知識を活かしたコーチングを提供したと述べた。

また、この構成員から別の地域のコーチへと知識共有が行われていた。構成員は「あるベテランコーチが、自分に対して中央の育成では何をしているのかを聞きにきた。そのコーチは、中央での取り組みの目的や内容について聞き、練習に取り入れていた」と話しており、中央から地域へ、地域から別の地域へと知識共有の連鎖が観察された。

中央競技団体 A は、強化本部長の競技環境の専門知識を活かすために、地方自治体との

包括連携協定を利用し、地方自治体がスポーツの普及や競技者の発掘・育成を行うことを支援していた。これは、人的資源と関係とネットワークの組織能力が組み合わせられることで実現した自治体支援であった。また、ナショナルコーチの専門知識は、ナショナルコーチとの共体験を通じて地域のコーチへと共有された。その地域のコーチは、ナショナルコーチから学んだ専門知識を活かしたコーチングを競技者に提供できるようになったことに加えて、その知識を別の地域のコーチにも共有していた。

第5節 考察

5-1-1 国の財政支援と中央競技団体の組織能力の関係

中央競技団体 A は、国の財政支援をエリート競技者育成の重要な財源とみなしていた。一方で、中央競技団体 A は、国の財政支援に関する予測的情報に基づき、それへの依存を軽減するために財務、計画の立案と展開、関係とネットワーク、組織の基盤と過程の組織能力の内容を変化させていた。この事実は、分析の枠組みの関係①よりも複雑で動的なものであり、理事が経営の知識を有していたことが要因であった。したがって、国の財政支援と中央競技団体の組織能力の関係は、人的資源と他の組織能力との相互作用を考慮する必要があるだろう。

Kasale et al. (2018) は、中央競技団体の意思決定者に経営上有益な情報を提供するフィードバックとフィードフォワードが、組織構造の変化を促し、将来必要な資源の種類と量に関する情報を提供するという理論的予想を示した。本研究で明らかにされた事実は、中央競技団体 A が国の財政支援に関する予測的情報を活用していた点、すなわちフィードフォワードが機能していた点で Kasale et al. (2018) の予想を支持した。

5-1-2 中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムとの関係

中央競技団体の組織能力がエリートスポーツシステムに与えた影響には、競技大会に関わるもの、強化に関わるものがあった。はじめに、競技大会に関しては、中央競技団体 A が自己資金獲得にむけて国内の主要な競技大会の興行的側面を改善した。先行研究 (Sotiriadou et al., 2008) は、中央競技団体が未成年者を含む一般市民のニーズを各種方策に反映させ、人々がスポーツに参加し、楽しみと関心を持ち続けることができるようにスポーツ・プロダ

クトへのアクセス性や参加機会の増加を促すことの重要性を示唆している。中央競技団体 A は、一般市民のニーズを競技大会に反映するための技術の共同研究を行っていたことから、中央競技団体 A の関係とネットワークの組織能力が、自ら主催した国内競技大会に影響を与えたと考えられる。

一方で、国内競技大会が中央競技団体の財務資源に影響を与える可能性を示した点で分析の枠組みとは異なった。中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムとの間には、相互作用があると考えられる。このことは、エリートスポーツシステムは、投資に対して競技成績という限られた人々への恩恵を返すだけでなく、経済的な価値を生み出す可能性を秘めていることを示している。

また、本研究で明らかにされた事実の外的妥当性には課題があるものの、中央競技団体 A と民間企業による共同研究が、中央競技団体 A の主催する国内競技大会に影響を与えていた。この事実は、先行研究 (Henry et al., 2020; Valenti et al., 2020) が指摘した SPLISS モデルの全ての柱間の関係が不明瞭という課題に対し、中央競技団体 A の取り組みに限定されるが、エリートスポーツシステムにおける医・科学研究 (柱 9) と国内・国際競技大会 (柱 8) との関係を示唆する。

次に、強化に関して、中央競技団体 A が優れた専門知識を有するコーチをナショナルコーチとして配置し、日常的な強化活動に取り組んでいたことは、競技者育成におけるコーチの重要性を指摘する多くの先行研究 (De Bosscher, 2018; Sotiriadou and Shilbury, 2009; Sotiriadou et al., 2017) と一致し、分析の枠組みの関係②と類似していた。コーチの専門知識は、中央競技団体にとって優先順位の高い資源だと考えられる。

5-1-3 その他のスポーツ振興の利害関係者を通じた中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムとの関係

中央競技団体 A の人的資源の組織能力のなかでも知識は、他のスポーツ振興の利害関係者に共有されることで、その関係者のエリートスポーツシステムの取り組みに影響を与えていた可能性があった。これは、中央競技団体が有する専門知識の重要性を示した先行研究 (Sotiriadou et al., 2017) の結果と一致する。

また、本研究は、先行研究では示されていない強化本部長による包括連携協定を結ぶ自治体に対しての競技環境に関する知識共有が観察された。これは、人的資源と関係とネットワークの組織能力が組み合わせられていた点で注目に値した。我が国では、地方自治体が地域

タレント発掘・育成事業に取り組んでおり、学校部活動以外のオリンピック競技の環境を整備してきた一方で、中央競技団体との連携が不十分であるという課題も指摘されている（衣笠ほか, 2018）。タレント発掘・育成はエリートスポーツシステムの主要な要素だと考えられており（De Bosscher et al., 2006; 2013a; 衣笠ほか, 2018）、我が国においてはコーチングの知識だけでなく、タレント発掘・育成のような競技スポーツ経営の知識共有もエリートスポーツシステムの改善には有効だと考えられる。そして、中央競技団体がその他のスポーツ振興の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムに影響を与えるに際し、上述の 2 つの組織能力を組み合わせることが重要だと考えられる。

本研究は、地域のコーチが中央競技団体のコーチから共有された実践知を理解し、それを自らのコーチングに活かすだけでなく、別の地域のコーチにも共有すること（以下、「知識共有⁴⁰の連鎖」とする）が観察された。エリートスポーツシステムのスポーツ基盤・参加（柱 3）から（セカンド）キャリアサポート（柱 5）までにおいて、優れたコーチングの実践知が共有・理解されることで、コーチたちによるエリートスポーツシステムの実践が改善されると考えられる。

ノナカ・タケウチ（1996）によると、知識は暗黙知と形式知という 2 次元から構成されるという。ノナカ・タケウチ（1996）は、暗黙知を「特定状況に関する個人的な知識であり、形式化したり他人に伝えたりするのが難しい」（p.88）とした一方で、形式知を「明示的な知」（p.88）であり「形式的・論理的言語によって伝達できる知識」（p.88）とした。コーチング学では、優れたコーチが獲得した実践知は、暗黙的であるため、個別の事象を深く記述されることが推奨されている（北崎・會田, 2020）。この理由は、コーチングの過程が関係していると考えられる。コーチは競技者に獲得させたい技術があり、競技者はその技術を習得する過程で行いやコツという身体知を獲得する（岡端, 1993）。このようなコーチングの過程において、コーチは、競技者に何を習得してほしいのか（宣言的知識）、それをどのように習得させるのか（手続的知識）を用意する必要がある（Gilbert and Côté, 2013）。言い換えると、コーチは、競技者に習得してほしい技術としての宣言的知識だけでなく、その宣言的知識を競技者に使用するために、コーチングの技能としての手続的知識も必要である。コーチングの研究者は、コーチングの過程を複雑かつ動的であり、文脈が重要だと指摘する（Cushion, 2007）。コーチは、宣言的知識を状況に応じて使用または変換する必要がある

⁴⁰ 知識共有については、第 4 章で説明する。

(Gilbert and Côté, 2013). 以上のことから、優れたコーチは、スポーツの技術という動きのイメージを有するだけでなく、それを競技者が獲得できるように状況に応じた知識の使用や変換もできなければならない。これは、状況に依存し、言語化が困難という点で暗黙知の特徴と一致する。

地域のコーチが中央競技団体のコーチから知識を獲得する上で、共体験が重要であった。共体験は、地域のコーチが中央競技団体のコーチによるコーチングを観察する経験であった。本研究において、地域のコーチは、共体験を通じて中央競技団体のコーチを繰り返し観察し、その内容を自身が指導する競技者にコーチングしたり、疑問点を中央競技団体のコーチに質問したりすることができた。ノナカ・タケウチ(1996)によると共体験は、暗黙知を共有するために不可欠な要素であり、企業経営におけるOJTにも同じ原理が適用されているという。そして、ある個人は、共体験を通じて、他人の思考過程に入り込み、特定の状況や感情が結び付いた情報を得ることができる。共体験は、学習者が専門家の行為を観察し、模倣を試み、自らを訓練することで技能を獲得することに役立つ。本研究で明らかにされた事実は、地域のコーチが、中央競技団体のコーチとの共体験を通じて暗黙知を獲得し、それを自身のコーチングに活かすだけでなく、他のコーチにも共有したことであった。本論文では、このように知識が伝播する様子は、知識共有の連鎖とされた。知識共有の連鎖は、地域のコーチが、共体験を通じて中央競技団体のコーチの暗黙知を獲得することから始まると考えられた。

5-2 実務的貢献

知識共有の連鎖は、エリートスポーツシステムを研究するためのアプローチとして中央競技団体の視点の有用さだけでなく、コーチング学も関連付けることでより発展できる可能性を秘めている。本研究で明らかにされた事実は、コーチが、優れたコーチの暗黙知を学ぶためには、共体験を繰り返し得ることの重要性を示している。これは、知識の種類によって、共有の仕方を変えた方がよいことを意味する。これを前提に、知識共有の連鎖は、中央競技団体の実践に対して、次のことを示唆する。専門的知識、対他者の知識、対自己の知識のうち、言語化可能な宣言的知識に関しては、中央競技団体がそれらの知識を体系化し、学習用資料を作成して地域のコーチに共有することで宣言的知識の共有の連鎖を促す可能性がある。手続的知識に関しては、中央競技団体が、優れた知識を有するコーチとそれを学びたいコーチが共体験を得られる場を継続的に企画、運営することで手続的知識の共有の連

鎖を促す可能性がある。

5-3 本研究の限界と将来の研究

コーチング学が注目するコーチの知識には専門的知識、対他者の知識、対自己の知識および、宣言的知識と手続的知識がある（伊藤, 2017）。宣言的知識は言葉によって表現される知識であり、手続的知識は課題を遂行できることを意味する知識である（伊藤, 2017）。本研究の課題は、共有されたコーチの知識の種類について検討できていないことであった。

知識共有の連鎖は、先行研究において部分的に観察されてきたが、その理論的基礎が確立されていない。地域の競技団体のコーチからクラブチームのコーチへの知識共有は、スポーツマネジメントの組織間関係研究（Sotiriadou et al., 2017）で報告されてきた。コーチ間の知識共有は、コーチング学においてコーチ同士の社会的関係を通じた学習に関する研究で報告されてきたが、その背後にあるメカニズムは十分に明らかにされていない（Walker et al., 2018）。

そのため本研究では、知識共有の連鎖の説明を助ける理論として社会的交換理論の援用を検討する。経営学で注目される社会的交換理論の交換規則の一つに、相互依存的な交換としての互惠性（reciprocity as interdependent exchanges）がある。これは成果が関係者の努力の組み合わせに基づいており、交換には双方向の取引（何かを提供されたら、何かを返す）が必要なもので、一方の当事者の行動が他方の当事者の反応につながる（Cropanzano and Mitchell, 2005）。Cropanzano et al. (2017) は、社会的交換を働きかけ（initiating actions）と標的反応（target responses）に分けることで取引連鎖（transactional chains）という現象の説明を試みた。取引連鎖は、ある振る舞いがその前の行動に対する反応であると同時に、別の反応に対する働きかけのことである（Latorre et al., 2020）。社会的交換理論を援用すれば、ナショナルコーチから知識を共有されたコーチが、ナショナルコーチからの働きかけへの反応として別のコーチに知識を共有することは考えられる。

研究者がこれらの可能性について検討する際に、複数の中央競技団体を比較したり、質問紙調査により量的データを取得し、統計的因果推論によってより精緻な仮説検証を行ったりすることで本研究の方法の課題を改善できると考えられる。知識共有の連鎖は、我が国の国際競技力向上の重要課題の可能性があり、中央競技団体が知識に注目すべきか否かという実践上の示唆も得られるであろう。また、本研究の方法では、エリートスポーツシステムの全容が詳細に調査されているとは言えないため、例えば、エリートスポーツシステムの医・

科学研究と国内・国際競技大会に注目し、両者の関係を詳細に分析するような研究も必要である。

第6節 本章のまとめ

本章は、中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムとの関係を調査するために、中央競技団体 A の事例研究が行われた。中央競技団体がエリートスポーツシステムを改善する過程を明らかにするために、競技団体の組織論的研究や非営利スポーツ組織の組織能力研究を参考に、分析の枠組みが作成された。この枠組みに基づいた事例研究の結果は、以下の通りであった。

【関係①国の財政支援が中央競技団体の組織能力に与える影響】

- ① 国の財政支援は、中央競技団体の経常収益向上に役立った点で財務能力に貢献した。
- ② 国の財政支援に対して、理事の経営の知識という人的資源の能力が反応した結果、中央競技団体 A は、財政支援の将来展望と財務情報に基づき、今後起こりうる環境変化に適応するために財務、計画の立案と展開、関係とネットワークの組織能力の内容を変化させていた。

【関係②中央競技団体の組織能力がエリートスポーツシステムに与える影響】

- ③ 国の財政支援が減ると予想した中央競技団体 A は、国内の主要な競技大会をショーケース化し、そこに企業との共同研究を通じて新しい技術を導入することで、競技大会の興行的側面を改善し、自己資金獲得へとつなげていた。
- ④ 日常的な強化活動では、優れた専門知識を有するコーチをナショナルコーチとして配置し、競技者の社会性獲得支援にも取り組んでいた。

【関係③中央競技団体の組織能力が他の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムに与える影響】

- ⑤ 中央競技団体 A は、強化本部長の競技環境の専門知識を活かすために、地方自治体との包括連携協定を利用し、地方自治体がスポーツの普及や競技者の発掘・育成を行うことを支援していた。これは、人的資源と関係とネットワークの組織能力が組み合わ

せられることで実現した自治体支援であった。

- ⑥ ナショナルコーチの専門知識は、ナショナルコーチとの共体験を通じて地域のコーチへと共有された。その地域のコーチは、ナショナルコーチから学んだ専門知識を活かしたコーチングを競技者に提供できるようになったことに加えて、その知識を別の地域のコーチにも共有していた。

⑥の事実は、知識共有の連鎖を示唆した。知識共有の連鎖において、中央競技団体のコーチと地域のコーチが共体験を得ることで、地域のコーチは、中央競技団体のコーチの暗黙知を獲得することができた。共体験は、暗黙知の共有において不可欠な要素だと考えられた。そして、本章は、中央競技団体とその他の利害関係者によるエリートスポーツシステムの実践構造の理解のため、コーチング学におけるコーチの知識と社会的交換理論を採用する可能性が議論された。次章は、知識共有の連鎖を参考に、中央競技団体のコーチと地域のコーチ⁴¹との関係の質が地域のコーチの知識共有を促進する可能性について検証される。

⁴¹ 詳細は後述するが、日本スポーツ協会の公認スポーツ指導者資格を有するコーチのことである。

第4章 中央競技団体のコーチの専門勢力とコーチ間の知識共有に関する 実証的研究

第1節 はじめに

コーチは、スポーツ振興の実践を担う中心的存在である (Sotiriadou et al., 2008; Sotiriadou and Shilbury, 2009). なぜならば、コーチの振る舞いは、競技者の動機づけに作用し、競技力に影響するからである (Gillet et al., 2010). さらに、コーチのリーダーシップは、間接的に競技者の心理的 well-being にも影響する (Kim et al., 2020). このようなコーチの重要性から、スポーツマネジメントの研究者は、コーチの人的資源の開発に関心を有してきた. スポーツマネジメントの実証研究において、組織レベルでコーチの人的資源を開発することは、地域のスポーツクラブが提供するプログラムの質に寄与することが報告されている (Doherty and Cuskelly, 2020). さらに、コーチ育成の施策が充実している国は、国際競技大会で高い成績を収めている (De Bosscher, 2018). 一方で、地域のスポーツクラブに所属するコーチの知識不足が報告されている (大橋ほか, 2016; Sotiriadou et al., 2017). コーチが知識を有していないことは、競技者の競技力や well-being に負の影響を与える可能性がある.

先行研究において、コーチを育てる方法論は、コーチ資格プログラムなどのフォーマルな学習だけでなく、コーチ同士の社会的関係を通じたインフォーマルな学習も重要だと指摘されている (Walker et al., 2018). コーチは、自身のコーチング経験から学び、それを他者に共有し、他者の経験からも学ぶ傾向がある (Erickson et al., 2007). そのため、コーチは、他のコーチから知識を得ることが多い (Erickson et al., 2007; Gonzalez-Rivera et al., 2017; Stoszkowski and Collins, 2016). 知識共有は、知識経営学に含まれる研究テーマである.

近年、スポーツマネジメントの主要な学術雑誌において、知識経営学が注目されている. 地域スポーツクラブの知識経営 (Delshab et al., 2020; 2021), 競技者の知識共有 (Tuan, 2020; Werner and Dickson, 2018), 顧客知識の管理 (Behnam et al., 2020), スポーツ・フォー・オールにおける実践共同体 (Willem et al., 2019) に関する論文が発表されている. しかしながら、スポーツマネジメントにおいて、コーチの知識共有は、十分に明らかにされていない. コーチ同士の社会的関係を通じた学習は、重要だと認識されているにも関わらず、そのメカニズムは十分に明らかにされていない (Walker et al., 2018). つまり、コーチが他のコ

一に知識を共有することの動機やそれを形成する要因は、不明瞭なままである。

そこで、本研究は、スポーツマネジメントから知識経営学に範囲を広げて先行研究がレビューされる。知識経営学の研究者は、知識共有について多くの研究を蓄積してきた。Wang and Noe (2010) は、広範な知識共有研究をレビューし、その発展方向を議論した。発展方向の1つは、知識共有研究における理論的基盤として社会的交換理論 (social exchange theory) や社会的認知理論 (social cognitive theory) の有用性である。それぞれの理論は、単一で使用されることもあれば (例えば, Hsu et al., 2007), 組み合わせて使用されることもある (例えば, Kim et al., 2021)。別の発展方向は、社会的勢力 (social power) と知識共有の関係に関する研究である。このテーマの代表的な研究は、Liao (2008) である。Liao (2008) は、研究開発チームにおけるメンバー間の知識共有が、上司の専門勢力 (expert power) から正の影響を受けることを支持した。上司の専門勢力は、部下が上司の示す知識や技能を優れていると認識することに基づく (French and Raven, 1959)。上司の専門勢力の影響を受けた部下は、上司の知識を正しいと信じ、その知識を他のメンバーに共有する (Liao, 2008)。

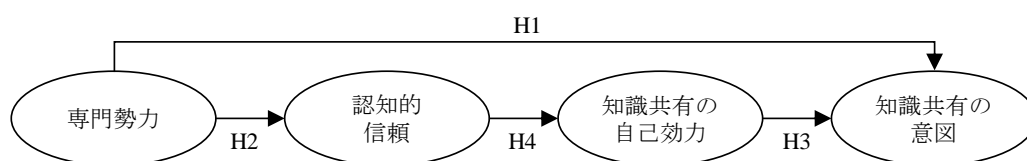
リーダーの振る舞いが、メンバーの行動に影響することは、スポーツマネジメントのリーダーシップ研究で調査されている。Tuan (2020) は、サッカーチームにおけるコーチの謙虚さを選手が学び、模倣することで選手同士の知識共有を促すことを示した。この先行研究において、コーチ (リーダー) の振る舞いを選手 (メンバー) が学ぶことの説明は、社会的認知理論に基づいていた。社会的認知理論は、個人が自身の経験や他者の行動を観察学習し、再現する認知的過程が示されている (Wood and Bandura, 1989)。上述したようにコーチは、他のコーチを観察し、学び、成長することができる。このようなコーチの学習過程は、専門勢力だけで説明されるよりも、社会的認知理論によって説明される方が適切である。

地域のコーチにとってリーダーのような存在は、中央競技団体のコーチである。Sotiriadou et al. (2017) は、競技団体が、競技者育成の専門的知識を有する機関としての評判を高め、クラブと関係を構築し、管理することで地域のコーチを育成できると報告した。具体的には、競技団体のコーチは、地域のコーチからエリートスポーツに関する専門的知識を有していると認識されており、地域のコーチの専門性を強化するために知識を提供する。他方で、地域のコーチは、競技団体のコーチが専門家として努力していることを認識すると、信頼を形成し、競技団体との関係の管理が円滑になる。つまり、中央競技団体のコーチの専門的知識を認識した地域のコーチは、中央競技団体のコーチを信頼し、そこから学習し、能力を高める可能性がある (Chase et al., 2005)。

上記の科学的証拠をふまえ、本研究は、社会的勢力 (French and Raven, 1959)、社会的交換理論 (Cropanzano and Mitchell, 2005) そして社会的認知理論 (Wood and Bandura, 1989) に基づいて行われる。そして、本研究は、地域のコーチの知識共有に、中央競技団体のコーチの専門勢力が、どのような影響を与えるのかを明らかにすることを目的とする。この目的は、第3章で示された「ナショナルコーチから地域のコーチに知識が共有され、その地域のコーチが別のコーチに知識を共有する(知識共有の連鎖)」を検証することも含まれる。図12は、本研究の研究モデルである。研究モデルの理論的背景と仮説の詳細は、次節で記述される。このモデルは、社会的勢力、社会的交換理論と社会的認知理論に基づいている。モデルを構成する概念は、専門勢力、認知的信頼 (cognition-based trust)、知識共有の自己効力 (knowledge sharing self-efficacy)、知識共有の意図 (knowledge sharing intention) である。

我が国の多くのスポーツにおいて、あるスポーツのコーチの集団は、中央競技団体から日本代表または年代別代表のコーチの役割を与えられた者と、これらの役割を与えられていない者を含む。前者は、中央競技団体のコーチと定義される。後者に関しては、更に日本スポーツ協会が資格交付しているコーチ資格 (Yamamoto, 2008) を有する者と有さない者に分かれる。本論文において、コーチ資格を有する者は、地域のコーチと定義される。

図 12 研究モデル



第2節 理論的背景

2-1 社会的勢力

本研究において社会的勢力は、鍵概念である。したがって、その背景や本論文に関連する近年の研究も含めて記述された。我が国において power は「権力」(佐々木, 2018, p.1) や「勢力」(カートライト, 1962b, p.2) と和訳される。和訳が異なる背景には、それぞれの用語が使用されてきた分野が異なることが考えられる。佐々木 (2018) によると経営学の研究者は、「組織における主体がどのような影響力を持ち、どのようにそれを行行使するのか…到達・転落はいかにして起こるのか」(p.2, …は省略) という「権力をめぐる駆け引きの過程や構造」(p.2) に注目してきた。経営学の研究者は、組織において、ある主体から他の主体に対して生じる「実際上の社会的影響力を権力」(佐々木, 2018, p.2) としてきた。その一方で、勢力は、後述される French and Raven (1959) をはじめとする社会心理学の研究者によって定義されてきた。本論文は、French and Raven (1959) の専門勢力⁴²が使用されているため、カートライト (1962b) の「勢力」(p.2) が使用された。

2-1-1 社会心理学における社会的勢力への注目

社会的勢力の研究の歴史は、カートライト (1962a) に記されている。以下では、その一端が記述される。社会心理学において、社会的勢力の研究は 1950 年頃からはじまった。それ以前の社会心理学では、個人の行動の社会的側面に関する研究において、人の知覚や動機づけ、学習の理論が用いられていた。具体的には、「個人が他人や社会的対象を考えたり、…どんな風に学習していくのか」(カートライト, 1962a, p.i, …は省略) という研究課題が取り組まれていた。

その後、社会心理学者は、人の相互作用に注目し、小集団の研究を行いはじめた。この研究では、集団におけるメンバー間の相互作用の内容が分類されたり、あるメンバーが別のメンバーに対してどのような魅力を有するのかが明らかにされたりした。しかしながら、これらの研究アプローチでは、集団において、あるメンバーの行動が、他のメンバーよりも集団内で模倣される理由を説明することができなかった。つまり、集団や個人が、別の集団や個

⁴² expert power の和訳は、「エキスパート勢力」(フレンチ・レーヴン, 1962, p.212) や「専門勢力」(今井, 1986, p.35) である。専門と和訳された場合でも、用語の意味は損なわれない。したがって、本論文では、専門勢力が使用された。

人にどのように影響するのかを研究する必要性が認識された。これが、社会的勢力へとつながっていく。

2-1-2 French and Raven (1959) の勢力の基盤：専門勢力に注目して

French and Raven (1959) は、社会的勢力概念の基礎を築いた。社会的勢力は、変化 (change) と影響 (influence) によって定義される。変化とは心理学的変化 (psychological change) のことを指し、「ある系 a の状態に、時間経過に伴って、生ずる何らかの変化 (alteration)」（フレンチ・レーヴン, 1962, p.195）である。系 a は、生活空間における人の「行動、意見、態度、目標、要求、価値」（フレンチ・レーヴン, 1962, p.195）などを指す。変化の量は、ある時間における系 a の状態とその後の時間における系 a の状態の差で定義される。

French and Raven (1959) の社会的勢力において影響は、行為主体 O（O は個人、役割、規範、グループやその一部）と個人 P の関係が対象とされる。そのため、集団に対する影響は扱われていない。影響とは「O の行動に基因して系 a にはたらく合力である」（フレンチ・レーヴン, 1962, p.196）。合力は、O が指示した方向に系 a を変化させる力 (force)⁴³と、O のその同じ行動によって生み出される反対の方向に抵抗する力から構成される。合力は、2 つの力の相対的な関係を意味しており、前者が後者よりも大きければ正の影響、前者が後者よりも小さければ負の影響となる。行動は、O の意図的な行動だけでなく、単に O が存在するだけで影響が及ぼされることも含まれる。加えて、ある行動が与える影響は、O が意図した方向の影響であるとは限らない。そのため、O の P に対する影響は、O の P に対する統制とは区別される。カートライト (1962c) によると統制は、O の行為が P の系 a にはたらく合力の方向を変化させ、O の意図する方向に同調する場合のことを指す。つまり、統制する能力は、勢力の特殊な場合である。

社会的勢力は、系 a における O の P に対する「ポテンシャルな影響」（フレンチ・レーヴン, 1962, p.197）と考えられている。そして、社会的勢力の強さは、系 a について「O が P に影響を与え得るポテンシャルな能力の最大値」（フレンチ・レーヴン, 1962, p.197）である。上述した合力を用いた場合、勢力は、系 a において、O のある行動により、O の意図する方向の力とそれとは反対の方向に抵抗する力の「合力の最大値」（フレンチ・レーヴン, 1962,

⁴³ 心理学的力は、Lewin の場の理論に含まれる鍵概念である。詳細は、Lewin (1951) を参照。

p.198) である。このように、勢力が潜在的な影響として定義されているため、影響は、活動状態にある勢力とされる。そして、O は、P に対して影響を与えるために様々な行為をとることができる。

O が取り得る行為は、その源泉の種類によって報酬勢力、強制勢力、正当勢力、参照勢力、専門勢力に分類されており、勢力の基盤 (basis of power) と呼ばれている (フレンチ・レーヴン, 1962)。本論文で注目される専門勢力は、「O が特殊の知識や専門的スキルを持っていると P が認識すること」(フレンチ・レーヴン, 1962, p.202) である。French and Raven (1959) によると、専門勢力には次のような特徴があると考えられている。専門勢力は、O の知識に対する P の評価によって規定される。P は、O が有する知識を評価するに際し、自身が有する知識と比較する場合もあれば、絶対的な基準と比較する場合もある。専門勢力は、第一次的には P の認知構造に影響する可能性がある。認知構造が変化した場合、力の方向も変化し、行動が変化する可能性もあるが、これは二次的な影響である。また、O が P に対して専門勢力による影響を与えるためには、P が O に対して信頼したり、O が知識を有していると P が考えたりする必要がある。専門勢力の範囲は、O が有する知識の分野に依存するだけでなく、系 a の中でも認知的な部分に限られる。

2-1-3 勢力研究の発展：専門勢力に注目して

心理学の研究者は、勢力が人々にどのような影響を与えるのかを研究し続けており、勢力概念を精緻化させている。Guinote (2017) は、近年 Annual Review of Psychology で発表された勢力に関する優れたレビュー論文である。Guinote (2017) は、代表的な勢力概念を詳細に説明した。特に、非対称な相互依存 (asymmetric interdependence) と結果に対する統制 (control over outcomes) は、本論文に関係するため、関連する文献を含めて以下で取り上げられた。

非対称な相互依存に分類される勢力は、「他者に影響を与える実際または潜在的な能力」(Guinote, 2017, p.356) と定義されてきた。そして、ある個人による他者への潜在的な影響は、その個人が価値ある資源を所有していることに起因する。French and Raven (1959) の勢力は、潜在的な影響であるため、ここに分類される (Fiske and Berdahl, 2007)。また、上述した通り French and Raven (1959) は、資源の分類方法も提案している⁴⁴。資源の分類方

⁴⁴ その後、Raven (1993) は、勢力の基盤を細分化している。

法について Fiske and Berdahl (2007) は、正当勢力⁴⁵のような組織の公式な構造において、より上位の者から下位の者に対して使用される勢力 (harsh power) と、専門勢力のような威信や地位に基づき、敬意や感謝によって特徴づけられる勢力 (soft power) に分類した。

French and Raven (1959) の社会的勢力の基盤は、経営学 (例えば, Liao, 2008; Lu and Hao, 2013) やコーチング学 (例えば, Rylander, 2016) など多くの研究者によって引用され続けていることから、その有用さが示唆されている。ただし、組織において、全ての社会的勢力の基盤が正の影響を有しているわけではない。Fiske and Berdahl (2007) のレビューによると、上司の専門勢力が、部下の仕事に対する満足を促すというような効果が認められることが多く、様々な組織において専門勢力は、正の影響があると考えられている。このことは、勢力を使用する方法について、行為主体 O が個人 P に対して強制するような影響の与え方よりも、専門的かつ P との関係を重視する影響の与え方のほうが P に選択肢を与え、尊重し、望ましい変化を P に生じさせる可能性があることを示唆する (Fiske and Berdahl, 2007)。

社会心理学において専門勢力への関心が高まると、その定義についても議論されるようになった。専門勢力は、観察または推測された行動に関連しているため、勢力を有する者とその対象との間にある支配の構造的側面 (例えば, 上司と部下の関係) と対象の心理的反応が混同されていると指摘されている (Guinote, 2017)。この指摘は、Fiske and Dépret (1996) で詳細に説明されている。Fiske and Dépret (1996) は「勢力を潜在的な影響と定義し、影響を行動における勢力とすると、2つの概念が冗長になる。つまり、影響が消滅すると同時に勢力も消滅する。さらに、勢力を影響と同一視すると、勢力を社会的相互作用の構造的な特徴ではなく、社会的相互作用の結果とみなすことになる。つまり、勢力が観察された影響からのみ推測できるのであれば、独立変数として操作することはできない。… (勢力を) 人々が互いの結果をどのように統制するかに基づいて記述することができる」(pp.55–56, 丸括弧は筆者加筆, …は省略) と述べた。Guinote (2017) と Fiske and Dépret (1996) は、勢力の定義に潜在的な影響を含むことの問題を指摘し、勢力を結果としてみなす方向を示している。

Guinote (2017) の結果に対する統制は、勢力を結果としてみなす方向に対応する。この立場における勢力は、「個人 A が個人 B の結果を統制できるとき、影響の過程に関わらず、A

⁴⁵ 「(個人) P のとるべき行動を指示する正当な権利を (行為主体) O がもっていると P が認識すること」(フレンチ・レーヴン, 1962, p.202, 丸括弧内は筆者加筆)

はBに対して勢力を有する」(Fiske and Dépret, 1996, pp.55–56)と定義される。勢力を有する者は、他の個人にとって価値ある資源を有し、その個人が勢力を有する者に依存しているとき、その個人の思考、感情、行動に影響を与えることができる(Guinote, 2017)。つまり、結果に対する統制としての勢力は、ある個人の結果を統制する能力のことである。このように、結果に対する統制としての勢力が出現した背景には、Fiske and Dépret (1996)の指摘するように、潜在的な影響としての勢力は、勢力に影響の結果で評価する以外にないという操作上の問題が大きかったと考えられる。

2-2 社会的交換理論

社会的交換は、交換を含む相互に偶発的な、相互に報酬を与える過程である(Emerson, 1976)。この過程は、ある個人が他人から見て価値ある資源を有しており、それを提供することができる場合、2人以上の個人によって共同で行われる(Serenko and Bontis, 2016)。社会的交換は、個人が特定の規則を選択し、その選択から最終的な利益を期待するところから発生する(Cropanzano and Mitchell, 2005)。研究者は、個人間の相互作用について研究するために社会的交換理論を採用することができる(Cropanzano et al., 2017; Serenko and Bontis, 2016)。社会的交換は複雑な過程であるため、研究者は、交換における規則と規範、交換された資源、発生した関係を考慮することが推奨されている(Cropanzano and Mitchell, 2005)。

はじめに、交換の規則は、交換関係における参加者間で形成される、または参加者が採用する交換過程の指針である(Cropanzano and Mitchell, 2005; Emerson, 1976)。多くの経営学者は、互惠性の規則に注目している。Cropanzano and Mitchell (2005)は、Gouldner (1960)の互惠性の分類を参考に、交換における互惠性の規則を説明している。典型的な規則は、相互依存的な交換としての互惠性である。これは、成果が関係者の努力の組み合わせに基づいており、交換には双方向の取引(何かを提供されたら、何かを返す)が必要なもので、一方の当事者の行動が他方の当事者の反応につながる(Cropanzano and Mitchell, 2005)。

次に、資源は、個人間で取引される全てであり、例えば情報である(Foa and Foa, 1980)。先行研究は、社会的勢力の基盤を資源とみなせることを示唆している(今井, 1986; Raven, 1993; Tos, 2015)。社会的勢力は、社会的関係において、ある個人が他者にとって価値ある資源を非対称的に支配することである(Magee and Galinsky, 2008; Tos, 2015)。研究者は、支配される資源の種類を定義することで、社会的勢力の特定の次元に注目することができる。社

会的勢力において、資源は、社会的勢力の基盤と呼ばれている⁴⁶。本研究で注目される専門勢力は、個人 A が知識や専門的スキルを有していると個人 B が認識することに基づく (French and Raven, 1959)。専門勢力は、A の知識に対する B の評価によって規定されるため、B の認知構造に影響する。そのため、認知構造の変化による B の行動の変化は、専門勢力の二次的な影響である。また、A が B に対して専門勢力による影響を与えるためには、B が A を信頼したり、A が知識を有していると B が考えたりする必要がある。専門勢力と類似する社会的勢力の基盤が、情報勢力である。2つの概念の違いについては、専門勢力はそれを有する者とその影響を受ける者が同じ集団に属していることを仮定しているが、情報勢力は両者が同じ集団に属する必要がない (French and Raven, 1959)。

最後に、交換の関係に関しては、Cropanzano and Mitchell (2005) は、交換と関係とを区別することを提案している。交換と関係は、関係の質が交換の質に影響を与える一方で、交換の質が関係の質にも影響を与えるという連続的なものである。本研究は、中央競技団体のコーチが有する専門勢力が、地域のコーチの知識共有に影響する過程について分析されるため、交換の質が関係の質に影響するという視点である。交換の質とは、中央競技団体のコーチの専門勢力である。すなわち、地域のコーチが認識した中央競技団体のコーチの知識やスキルである。その一方で、関係の質は、中央競技団体のコーチに対する地域のコーチの信頼である。

社会的交換理論において信頼は、関係の質の鍵概念である (Cropanzano and Mitchell, 2005)。信頼は、「他者の意図や行動に対する肯定的な期待に基づいて、他者の行動に対して無防備になることを受け入れようとする心理状態」 (Rousseau et al., 1998, p.395) である。先行研究において信頼は、その形成過程によって分類されてきた。McAllister (1995) は、認知的基盤に基づく場合を認知的信頼とし、感情的基盤に基づく場合を感情的信頼とした。認知的信頼は、被信頼者に関する利用可能な知識と信頼を判断する理由によって形成される。一方で、感情的信頼は、人々が信頼関係に感情的な投資を行い、個人間の感情的な結びつきによって形成される。専門勢力は、個人 A の知識が、個人 B から優れていると評価されることで促進する (French and Raven, 1959)。これは、個人 B が個人 A に関する情報に基づいて評価する点で、認知的信頼の形成過程と一致する。

⁴⁶ この他にも報酬勢力、強制勢力、正当勢力、参照勢力がある。詳細は、French and Raven (1959) を参照。

以上をまとめると、社会的交換理論では、互惠性の規則を所与とし、個人 A が個人 B に知識や技能を示す。B は、情報に基づいて A を有能だと判断した結果、認知的信頼を形成する。

2-3 社会的認知理論

社会的認知理論の見方では、行動、個人要因（認知的要因）、環境の要因は、全て互いに結び付き二方向的に影響を与える相互的な規定関係である（Bandura, 1978）。この見方において、人の行動は、行動と他の 2 要因との相互関係からの影響や、他の 2 要因の間の相互関係からの影響の産物として考えられるようになった（Bandura, 1985）。知識経営学においては、知識共有は行動として扱われ、知識共有の自己効力は個人要因として扱われ、信頼は環境要因として扱われている（Tsai and Cheng, 2012; Wang, 2016）。

個人要因と環境要因の相互的な関係に関しては、観察学習が注目されてきた。観察学習は、ある個人が自身の行動による直接的な経験からだけでなく、他人の行動とそれによってもたらされた結果からも知識や技能を獲得することである（Wood and Bandura, 1989）。例えば、魅力的なリーダーの行動をフォロワーが模倣することは、リーダーシップ研究で明らかにされている（Hannah et al., 2011; Kim et al., 2021）。

興味深いことに、知識共有の先行研究は、知識の受け手に対する送り手の信頼が検証されてきた。Holste and Fields (2010) は、知識の受け手に対する送り手の認知的信頼と感情的信頼が、知識共有に与える影響を調査した。その結果、いずれの信頼も正の影響を有していたが、認知的信頼の方が、感情的信頼よりも知識共有への影響が小さかった。この理由に関して、Holste and Fields (2010) は、感情的信頼という良好な人間関係が存在し、かつ相手の能力が高く、知識を適切に利用してくれると期待することが、知識共有を促進すると述べた。一方で、Bakker et al. (2006) は、知識の受け手に対する送り手の認知的信頼は、知識共有に負の影響を与えることを支持した。この事実は、知識の送り手が、受け手が有能で既に知識を有していると判断し、知識共有を控えることを意味する。このように、知識の受け手に対する送り手の認知的信頼の役割は、一貫しない。一方で、本研究は、リーダー（中央競技団体のコーチ）に対するメンバー（地域のコーチ）の認知的信頼が注目された。本研究における認知的信頼は、知識の受け手と送り手の関係ではなく、リーダーとメンバーの関係で調査される点で上述の先行研究とは異なる。リーダーとメンバーの関係において、リーダーという環境要因と個人要因の相互作用が、メンバーの行動に影響すると考えられる。

社会的認知理論において、人は他人の要求に応じて行動するのではなく、行動に対する自己評価のような反応によって動機づけられる (Bandura, 1985). このように、人が自分自身を調整するメカニズムにおいて、自己効力は、行動の先行要因として重要視されている (Wood and Bandura, 1989). 自己効力は、人が自分の人生の出来事をコントロールするために必要な認知的、社会的、行動的な技能を動員できるという信念である (祐宗ほか, 1985; Wood and Bandura, 1989). 言い換えると、自分はある行動を遂行する能力があるという判断である (Bandura, 1984) ⁴⁷.

自己効力は、3つの次元が含まれる (Bandura, 1977). これらの次元は、自己効力の大きさ、強さ、一般性である。大きさは課題の難易度に依存し、強さは確信の程度を表し、一般性は特定の課題や状況の自己効力がどの程度条件を緩和しても機能しうるのかを示している (祐宗ほか, 1985). 一般性の次元に基づくと、自己効力は、任意の行動に対応して評価されるため、課題に対応する自己効力が必要である。知識経営学において、知識共有の自己効力は、「他人にとって価値のある知識を提供する能力に対する自信」 (Chen and Hung, 2010, p.228) と定義されている。

ある課題に対する自己効力は、自身の経験と他者の経験という情報源から開発される (Wood and Bandura, 1989). 前者は制御体験 (mastery experience), 後者は代理体験 (vicarious experience) である (バンデュラ, 1997) ⁴⁸. 制御体験は、ある個人が特定の行動を達成できたという成功体験のことである (祐宗ほか, 1985). Wood and Bandura (1989) は、代理体験に関して、ある個人が他者の観察を通じて、自分にもできそうだという能力に対する信念を形成することであると説明した。人は、自身と他人を比較して両者の能力が近い場合、その他者の行動や成功を観察すると自身の能力に対する確信を高める (Wood and Bandura, 1989). したがって、代理体験は、上述した観察学習を踏まえると次のことを示唆する。ある個人 A は、自身よりも優れた知識を有する個人 B から学習する。その結果、A は能力を

⁴⁷ 自己効力の類似概念が結果予期である。「結果予期は、その行動がもたらすであろう結果のこと」 (Bandura, 1984, p.239) である。両者は区別されているが、結果予期は、個人の能力が所与とされている点で自己効力と関連している。Kirsch (1995) は、この点を強調した結果予期のサブカテゴリとして「ある能力水準の人が特定の行動をとった場合に、特定の結果がもたらされるという主観的な確率」 (p.333) を個人的結果予期とした。加えて、「ある行動の実行が特定の結果をもたらすという、人の主観的な確率」 (Kirsch, 1995, p.333) という手段・結果の信念もサブカテゴリに含まれた。手段・結果の信念と自己効力の行動への効果は、個人的結果期待によって媒介される (Kirsch, 1995).

⁴⁸ 他にも社会的説得 (social persuasion) と生理的・感情的状態 (physiological and emotional state) がある (バンデュラ, 1997). 詳細は、バンデュラ (1997) を参照。

高め B に近づき、B のように知識を他者に共有できそうだという能力に対する信念を形成する。

以上をまとめると、社会的認知理論において、ある個人の行動は、個人が自身や他者について観察学習したことの影響を受ける。この認知的過程は、個人の自己評価の結果（自己効力）によって調整される。知識共有の自己効力は、代理体験を通じて開発される。

第3節 仮説

3-1 専門勢力と知識共有，認知的信頼

有効なコーチングは、「具体的なコーチングの場面で、競技者の有能さ、自信、関係性、人間性を向上させるために、統合された専門的、対他者的、対自己的な知識を一貫して適用すること」（Côté and Gilbert, 2009, p.316）である。有効なコーチングには、スポーツ運動技術の習得に関わる専門的知識、個人間の関係を構築・調整することに関わる対他者的知識、自己認識と省察に関わる対自己的知識が必要である（Gilbert and Côté, 2013）。これらの知識は、French and Raven（1959）の専門勢力でいう「特殊な知識や専門的スキル」（p.202）と一致する。

心理学において Moser（2017）は、専門勢力と知識共有の関係について以下の事実を明らかにした。専門家は、専門知識が優れているため、特定の領域における専門家とそうでない者との関係は非対称的である。非専門家は、特定の領域に関する知識に自信がないため、評判や地位を守るために知識共有を控える傾向がある。このような個人が自身の評判や地位の低下を恐れて知識共有を控えることは、評価への懸念（evaluation apprehension）として知識経営学の研究者に認識されている（Bordia et al., 2006; Wang and Noe, 2010）。

評価への懸念は、地域のコーチの知識共有を阻害する要因になりうる。コーチの評判は、競技者がコーチの能力を判断するために使用される（Thelwell et al., 2013）。したがって、評価への懸念は、コーチにも起こりうる。スポーツマネジメントの先行研究は、競技団体のコーチが、国際大会レベルのエリート競技者を育成することに秀でている一方で、地域のコーチには質の高いコーチングを提供する能力が不足していることを示唆する（Sotiriadou et al., 2017）。さらに、多くの地域のコーチは、自身のスポーツに関する知識（大橋ほか, 2016）だけでなく、選手の障害予防に関する知識（De Ste Croix et al., 2020）も不足していると評価している。つまり、中央競技団体のコーチと地域のコーチの関係は、競技スポーツの知識に関

して非対称である。地域のコーチは、自身の知識に不安を感じており、悪い評価を恐れて知識共有を控える可能性がある。

知識共有研究において、評価への懸念を軽減する要因として専門勢力が調査されている。Liao (2008) は、研究開発チームの管理職の専門勢力が、従業員の知識共有に正の影響を与える仮説を支持した。この仮説のメカニズムに関しては、従業員が管理者の能力を信じることで、指導を信頼し、チームのメンバーに知識を共有しようとするという説明された。Liao (2008) が明らかにした事実は、個人 A の専門勢力が、個人 B の評価懸念を軽減し、B の知識共有を促すことを示唆する。つまり、中央競技団体が競技者育成の専門家としてクラブチームのコーチを支援することは (Brouwers et al., 2015b)、地域のコーチがその支援を通じて得た知識に対する評価への懸念を軽減し、他のコーチへの知識共有を促す可能性がある。以上より、本研究は次の仮説を提案する。

H1：中央競技団体のコーチの専門勢力は、地域のコーチの知識共有の意図に正の影響を与える。

中央競技団体とクラブチームとの関係に関してスポーツマネジメントの研究者は、優れた競技者を育成するという点で両者が共通目的を有しており、相互依存な状態にあると指摘した (Sotiriadou et al., 2017)。この状況下の交換の参加者は、相互依存的な交換としての互惠性を採用する。中央競技団体のコーチとクラブチームのコーチとの交換関係は、中央競技団体のコーチの専門勢力に依存する可能性がある。なぜならば、ほとんどのクラブチームのコーチはボランティアであり、自身の知識に不安を感じており (大橋ほか, 2016)、中央競技団体は競技者育成の専門家としてクラブチームのコーチを支援しているからである (Brouwers et al., 2015b)。クラブチームのコーチは、中央競技団体のコーチが専門家として努力することを認識したり、中央競技団体のコーチと意思疎通したりすることで信頼を形成している (Sotiriadou et al., 2017)。

認知的信頼は、被信頼者の能力や知識などの情報の評価結果に基づいている (McAllister, 1995)。被信頼者の情報に基づく信頼は、信頼者による被信頼者の信頼性 (trustworthiness) 評価の影響を受ける (山岸, 1998)。信頼性は、被信頼者の属性であり、能力、慈善性、誠実性が信頼性の重要な要因として提案されている (Mayer et al., 1995)。3つの要因の中でも能力は、「ある人物が何かの分野で影響力を有することを可能にする技能、コンピテンシー、

特徴の集合」(Mayer et al., 1995, p.717) である。そして, Colquitt et al. (2007) は, メタ分析構造方程式モデルによって, 能力, 慈善性, 誠実性が信頼に対して固有な影響を与えており, 能力から信頼へのパス係数が最も大きかったことを報告した。つまり, 被信頼者の能力が信頼するための正当な理由になった場合, 信頼者は信頼を形成する確率が高まる。

競技者は, コーチが競技者を成長させたり, 競技力を向上させたりするために必要な知識を提供できると認識することで, そのコーチに従うことを判断する (Rylander, 2015)。このような競技者の認識は, コーチが専門勢力を有していることを意味する。さらに, コーチの専門勢力は, コーチングの有効性に正の影響を与える (Rylander, 2016)。コーチの専門勢力に関する先行研究は, 中央競技団体のコーチが専門的な知識を競技者や地域のコーチに示すことで, 地域のコーチが中央競技団体のコーチを有能だと判断することを促す可能性を示唆する。さらに, 上述された信頼が形成されるメカニズムに基づくと, 地域のコーチが中央競技団体のコーチを有能だと判断した結果, 中央競技団体のコーチに対する認知的信頼を形成することが予想される。既に, 中国の建設業者を対象とした実証研究は, オーナーの専門勢力が請負業者のオーナーに対する認知的信頼に正の影響を与えることが明らかにされた (Lu and Hao, 2013)。以上より, 本研究は次の仮説を提案する。

H2: 中央競技団体のコーチの専門勢力は, 地域のコーチの認知的信頼に正の影響を与える。

3-2 知識共有の自己効力と知識共有

知識は, 情報の流れの中で, その保持者によって個人的に「正当化された真なる信念 (justified true belief)」(Nonaka, 1994, p.15) である。つまり, 知識は, 「その知識を持つ人 (得た人) にとっては, これまでのところ正しい」(野中・紺野, 2003, p.23) ことである。ノナカ・タケウチ (1996) によると知識は, 「特定状況に関する個人的な知識であり, 形式化したり他人に伝えたりするのが難しい」(p.88) という暗黙知と, 「明示的な知」(p.88) であり「形式的・論理的言語によって伝達できる知識」(p.88) という形式知に区別される。暗黙知か形式知かによって, 知識を共有しやすい方法が異なる。特に暗黙知の共有は, 知識の送り手と受け手が経験を共有することが重要である (Nonaka, 1994; ノナカ・タケウチ, 1996)。なぜならば, 経験の共有がなく, 特定の文脈や感情から切り離された情報は, ほとんどの意味を失うからである (Nonaka, 1994)。

コーチの知識の中でも専門的知識に関して, 優れたコーチが獲得した実践知は, 暗黙的で

あると言われている（北崎・會田,2020）。この理由は、コーチングの過程が関係していると考えられる。コーチは競技者に獲得させたい技術があり、競技者はその技術を習得する過程で行い方やコツという身体知を獲得する（岡端,1993）。このようなコーチングの過程において、コーチは、競技者に何を習得してほしいのか（宣言的知識）、それをどのように習得させるのか（手続的知識）を用意する必要がある（Gilbert and Côté,2013）。言い換えると、コーチは、競技者に習得してほしい技術としての宣言的知識だけでなく、その宣言的知識を競技者に使用または変換するために、コーチングの技能としての手続的知識も必要である。コーチングの研究者は、コーチングの過程を複雑かつ動的であり、文脈が重要だと指摘する（Cushion, 2007）。コーチは、宣言的知識を状況に応じて使用する必要がある（Gilbert and Côté,2013）。コーチングの過程は、文脈に依存している点で暗黙知の特徴と一致する。以上のコーチング研究で明らかにされてきた事実をまとめると、コーチが共有する知識は、形式知だけでなく、暗黙知も含まれている可能性が高い。

Wang and Noe (2010) は、知識共有を「問題の解決、新しいアイデアの開発、方針や手順の実施のために、他人を助けたり、他人と協力したりするために、タスク情報やノウハウを提供すること」(p.117) と定義した。つまり、ある個人が、他人に知識を提供する動機があり、それを実行することである。知識共有研究において、知識共有の自己効力は、内発的動機に含まれている（Lai and Chen,2014）。Nguyen et al. (2019) は、メタ分析によって、知識共有の自己効力と知識共有との間に正の線形な関係があることを支持しており、知識共有の自己効力が知識共有の予測因子であることを示した。以上より、本研究は次の仮説を提案する。

H3：地域のコーチの知識共有の自己効力は、知識共有の意図に正の影響を与える。

3-3 認知的信頼と知識共有の自己効力

リーダーがフォロワーに影響するメカニズムは、社会的認知理論によって説明される。社会的認知理論が採用されたリーダーシップ研究において、フォロワーは、魅力的なリーダーを観察学習し、リーダーの行動を模倣する傾向が明らかにされている（Hannah et al., 2011; Kim et al., 2021; Koh et al., 2019）。このようなアプローチは、スポーツマネジメントの研究者からも採用されている。Tuan (2020) は、ベトナムのサッカークラブにおいて、競技者が謙虚なコーチの他者志向な価値観を観察学習すると、コーチのそのような行動を模倣し、チー

ムの目的を達成するために他の競技者に知識を共有することを明らかにした。競技者がコーチを観察学習することについて社会的認知理論に基づいて説明した Tuan (2020) のアプローチは、地域のコーチが中央競技団体のコーチを観察学習するという本研究の状況にも適用できる可能性がある。

コーチは、他のコーチとの知識交換や他のコーチの観察から知識を得ることが多い (Erickson et al., 2007; Gonzalez-Rivera et al., 2017; Stoszowski and Collins, 2016)。他のコーチのトレーニングセッションを観察することで、試合や各選手のニーズをより深く理解することができ、コーチ自身の練習でこれらを実践できるようになる (Gonzalez-Rivera et al., 2017)。コーチは、他者との関わりを通じて自身が良いと判断した知識を取り入れることで自らの成長を認識し、「競技者の学習やパフォーマンスに影響を与える能力がある」(Feltz et al., 1999, p.765) と確信する可能性がある (Chase et al., 2005)。

コーチが他者との関係を通じて成長することは、有益な知識を獲得できる関係である可能性が高い。Levin and Cross (2004) は、知識の受け手は、送り手の能力の評価に基づき信頼することで、受け取った知識を有用だと認識する傾向があると報告した。更に、主観的で明示することが難しい暗黙知を受け取る場合、能力に基づく信頼が重要であることを示した。他の実証研究では、知識の送り手に対する知識の受け手の認知的信頼は、受け取った暗黙知の使用を促すことが支持されている (Holste and Fields, 2010)。つまり、知識の受け手は、知識の送り手を信頼している場合、知識の送り手から得た新しい知識やフィードバックを既存の認知構造に統合しようとする可能性がある (Burke et al., 2007)。

地域のコーチは、中央競技団体のコーチを有能だと判断し、認知的信頼を形成する。地域のコーチは、信頼する中央競技団体のコーチから有益な知識を獲得し、成長することで、能力の向上を認識する。このように、個人が能力や自信の自己認識を高めることは、自身の知識を共有することに対する評価への懸念を減少させ、知識共有の自己効力を高める可能性がある (Wang and Noe, 2010)。

他方で、リーダーシップの実証研究は、あるチームにおける個人が自分の能力に自信があり、チームリーダーによる知識共有を観察した場合、他のチームメンバーと知識を共有することが報告された (Kim et al., 2021)。自己効力の理論的基盤は、観察学習であるため、個人は、自分と似た能力を有する他者の観察を通じて得た代理体験によっても自己効力を向上させることができる (Wood and Bandura, 1989)。

Sotiriadou et al. (2017) は、競技団体がクラブチームのコーチや競技者に対して指導やコ

ンサルティングを行う一方で、クラブチームのコーチが競技団体のコーチによるトレーニングセッションに参加し、観察する機会を得ていたことを報告した。加えて、この事例研究では、クラブチームのコーチは、競技団体のコーチとの関係を通じて成長しうることも報告された。このような競技団体のコーチとクラブチームのコーチとの相互作用は、知識が埋め込まれ、共有された文脈であり、知識共有や信頼の形成に役立つ (Nonaka and Konno, 1998)。このような相互作用を通じて地域のコーチは、中央競技団体のコーチが競技者をコーチングしたり、自身にコンサルティングをしたりすることを観察学習する。地域のコーチは、中央競技団体のコーチから有益な知識を獲得し、自身の能力向上を認識する。つまり、地域のコーチは、成長し、中央競技団体のコーチに近づくことで、中央競技団体のコーチが地域のコーチをコンサルティングすることを模倣し、他の地域のコーチに知識を共有する可能性がある。以上より、本研究は次の仮説を提案する。

H4：中央競技団体のコーチに対する地域のコーチの認知的信頼は、地域のコーチの知識共有の自己効力に正の影響を与える。

第4節 方法

4-1 質問紙の作成方法

本研究は、先行研究で作成された尺度が使用された。先行研究で作成された項目は、英語だった。そのため、項目は、スポーツマネジメントが専門の大学院生によって英語から日本語に翻訳された。その後、項目は、本研究の文脈に合わせて修正された。質問紙は、内容妥当性を高めるために、エリートスポーツマネジメントの専門家（国立スポーツ科学センターの研究員）からレビューを受けた (DeVellis, 2017)。また、質問紙の意味の誤解を避けるために、本調査とは異なるスポーツの元ナショナルチームコーチが質問紙を評価した。

4-2 データの収集と標本

調査は、スポーツ A を統括する中央競技団体 A で行われた。我が国では、スポーツ政策の一環で日本スポーツ協会がコーチ資格を認定しており (Yamamoto, 2008)、その有資格者のほとんどはボランティアコーチであった。スポーツ A は、国際競技力向上の日本の成功

事例であった。Funahashi et al. (2014) は、国際競技力の目安として主要な国際競技大会で上位 8 位以内を達成したか、否かを採用した。これは、エリートスポーツ政策実務でも目安として使用されている (衣笠ほか, 2019a)。スポーツ A は、直近 2 回のオリンピック競技大会で 8 位以上の成績を獲得しており、国際競技力向上の成功事例とみなすことができた。

優れた知識を有するコーチを獲得することや、コーチを育成することは、国際競技力と正の相関関係にある (De Bosscher, 2018)。中央競技団体 A は、海外から卓越した知識を有する人材を中央競技団体のコーチとして採用しており、そのことがスポーツ A の成功要因の一つだと考えられた。さらに、中央競技団体 A は、ボランティアコーチが、中央競技団体のコーチから学ぶ機会を提供していたことから、中央競技団体のコーチがボランティアコーチに影響を与えていた可能性があった。つまり、ある人が優れた知識を有する者と交換関係を持てる可能性がある点で、中央競技団体 A は本研究の研究モデルを検証する場に適していた。

データは、2020 年 3 月に自己記述式の質問紙を使用して収集された。調査対象は、スポーツ A の指導者資格の所有者であった。有資格者は、一定水準の知識を有しているため、回答バイアスを低減できると期待された (Rindfleisch et al., 2008)。中央競技団体 A は、指導者資格の所有者リストを使用し、672 名の資格所有者に質問紙を郵送した。合計 331 名のコーチが回答し、49.3%の初期回答率であった。331 回答のうち、36 回答は、データに欠損があったため除かれた。その結果、本研究の分析のために 295 回答が得られた。最終的な回答率は、43.9%であった。

4-3 測定方法

構成概念と個々の項目を表 18 に示した。各項目は、6 点リッカート尺度 (ここでは、強く同意する = 1, 強く同意しない = 6) で評価された。専門勢力のための 5 項目は、Liao (2008) が Hinkin and Schriesheim (1989) の勢力基盤の測定尺度に基づいて作成した項目から採用された。認知的信頼のための 3 項目は、Dirks (2000) の全米大学スポーツ協会に加盟する大学のコーチにおける信頼尺度から採用された。Dirks (2000) の信頼尺度は、McAllister (1995) をもとに、コーチに対する認知的信頼を測定するために作成されたものであった。知識共有の自己効力のための 3 項目は、Chen and Hung (2010) の知識共有の自己効力の尺度から採用された。知識共有のための 5 項目は、Bock et al. (2005) の知識共有の意図の尺度から採用された。Bock et al. (2005) の尺度は、暗黙知と形式知を含んでおり、本研究の目的に適

していた。

元エリート競技者ダミー（元エリート競技者ではない = 0, 元エリート競技者 = 1）、性別ダミー（女性 = 0, 男性 = 1）そして 11 年以上のコーチング経験ダミー（10 年以下 = 0, 11 年以上 = 1）は、統制変数として採用された。3 つの統制変数は、知識共有の自己効力をコントロールした。なぜならば、中央競技団体のコーチ（リーダー）に対する認知的信頼から地域のコーチ（メンバー）の知識共有の自己効力へのパスは、スポーツマネジメントの研究だけでなく知識共有研究においても、ほとんど検証されていない新しい仮説だからである。

元エリート競技者ダミーに関しては、国際大会またはオリンピック競技大会に該当する者をエリート競技者と定義し (Rees et al., 2016)、ダミー化された。コーチのエリート競技者としての経験は、競技者としてコーチを観察し、学習する機会を提供したり、優れた人材へのアクセスを容易にしたりする (Rynne, 2014)。したがって、元エリート競技者のコーチは、優れたコーチを観察する機会を得やすいことを示唆している。さらに先行研究において、競技水準の高い競技者に対するコーチング過程は、複雑さが強調されている (Purdy and Jones, 2011)。このような複雑な過程を通じて習得された知識は、他者に移転することが困難である (Szulanski et al., 2004)。したがって、元エリート競技者のコーチは、自身の知識を他の地域のコーチに共有することが難しいと認識している可能性がある。

コーチング経験は、コーチの知識開発のために必要である。コーチングを熟達化するためには、忍耐強い努力を約 10 年継続する必要がある (Erickson et al., 2007)。したがって、11 年以上のコーチング経験を有しているコーチは、多くの知識を獲得するための十分な経験を有していると考えられる。ただし、上述したコーチング過程の複雑さによって、コーチが蓄積してきたコーチングの実践知を曖昧で複雑だと認識している場合、知識共有の自己効力に負の影響を与える可能性がある。

性別ダミーは、理論的な理由と標本の偏りに対処するためにモデルに組み込まれた。先行研究において、女性が知識共有の自己効力を有する場合、男性よりも知識を共有する可能性が高いことが示されている (Nguyen et al., 2019)。また、表 19 の通り、本研究の標本が男性に偏っていた。

表 19 に本研究の標本の人口統計情報とコーチの基本情報を示した。観測変数の要約統計量と相関係数は、表 20 に示された。

表 18 潜在変数と設問

潜在変数		設問	参考文献
専門勢力	EP1	競技団体のコーチは、優れた競技技術についての示唆を私に与えることができると思う	Liao (2008)
	EP2	競技団体のコーチは、彼／彼女の重要な経験と研修について私に共有することができると思う	
	EP3	競技団体のコーチは、選手指導に関する根拠ある助言を私に提供することができると思う	
	EP4	競技団体のコーチは、必要な競技技術の知識を私に提供することができると思う	
認知的信頼	CT1	競技団体のコーチは、仕事に対してプロ意識と真摯さをもって取り組む	Dirks (2000)
	CT2	競技団体のコーチのこれまでの指導実績を考えれば、競技団体のコーチの能力を疑う理由はない	
	CT3	他のコーチや選手は、競技団体のコーチを信頼できると考えている	
知識共有の自己効力	SE1	私は、他のコーチたちが価値があると考えた知識を提供する能力に自信がある	Chen and Hung (2010)
	SE2	私は、他のコーチたちに価値ある知識を提供するために必要な専門的技術、経験、見識がある	
	SE3	私は、他のコーチたちからの選手指導に関わる質問にこたえたり、助言したりすることに自信がある	
知識共有の意図	KS1	私は、今後、より頻繁に選手指導や競技に関する資料を他のコーチたちと共有する	Bock et al. (2005)
	KS2	私は、私の指導に関するマニュアル、方法論そしてモデルをいつでも他のコーチたちに提供する	
	KS3	私は、今後、より頻繁に他のコーチたちに私の経験やノウハウを共有するつもりである	
	KS4	私は、他のコーチたちの要求に応じて、私の知っている場所または知っている人をいつでも紹介する	
	KS5	私は、自身の教育や研修から得た専門知識をより効果的な方法で他のコーチたちに共有するよう努める	
CV	CV1	元エリート競技者ダミー (0 = 非エリート競技者, 1 = エリート競技者)	Rees et al. (2016)
	CV2	性別ダミー (0 = 女性, 1 = 男性)	
	CV3	11年以上のコーチング経験ダミー (0 = 10年以下, 1 = 11年以上)	Erickson et al. (2007)

備考：EP は専門勢力。CT は認知的信頼。SE は知識共有の自己効力。KS は知識共有の意図。CV は統制変数。

表 19 人口統計情報とコーチの基本情報

変数	区分	頻度	%
性別	男性	204	69.2
	女性	91	30.8
コーチング経験	5年以下	48	16.3
	6年から10年	49	16.6
	11年から15年	40	13.6
	16年から20年	33	11.2
	21年以上	94	31.9
	コーチング経験はない	31	10.5
	競技者としての競技成績	オリンピック競技大会	11
	国際競技大会	84	28.5
	全国大会	127	43.1
	年代別の国際競技大会	35	11.9
	年代別の全国大会	19	6.4
	その他	19	6.4

表 20 観測変数の記述統計と相関係数

項目	M	SD	最大	最小	EP1	EP2	EP3	EP4	CT1	CT2	CT3	SE1	SE2	SE3	KS1	KS2	KS3	KS4	KS5	CV1	CV2	CV3	
EP1	2.4	0.9	6	1	1.0																		
EP2	2.6	1.0	6	1	0.7	1.0																	
EP3	2.5	0.9	6	1	0.7	0.8	1.0																
EP4	2.4	0.9	6	1	0.7	0.8	0.8	1.0															
CT1	2.3	0.9	5	1	0.4	0.3	0.4	0.4	1.0														
CT2	2.6	1.0	6	1	0.4	0.3	0.3	0.3	0.5	1.0													
CT3	2.7	0.9	6	1	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.4	1.0												
SE1	3.4	1.1	6	1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1	1.0											
SE2	3.4	1.0	6	1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.8	1.0										
SE3	3.5	1.0	6	1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.8	1.0									
KS1	3.0	1.1	6	1	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.3	0.3	0.3	1.0								
KS2	3.1	1.2	6	1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.4	0.3	0.4	0.6	1.0							
KS3	3.0	1.2	6	1	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.4	0.4	0.4	0.7	0.7	1.0						
KS4	2.4	0.9	6	1	0.2	0.1	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.5	0.5	0.5	1.0					
KS5	2.7	1.1	6	1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.2	0.1	0.0	0.3	0.2	0.2	0.6	0.6	0.7	0.6	1.0				
CV1	0.3	0.4	1	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.2	-0.3	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0			
CV2	0.6	0.4	1	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.1	-0.1	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.1	-0.1	-0.2	1.0		
CV3	0.5	0.4	1	0	0.1	0.1	0.2	0.1	0.0	0.0	0.1	-0.1	-0.1	-0.2	-0.1	-0.1	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.3	1.0	

備考：M は平均、SD は標準偏差、EP は専門勢力、CT は認知的信頼、SE は知識共有の自己効力、KS は知識共有の意図、CV は統制変数。

4-4 共通方法バイアス

共通方法バイアスは、変数 X と変数 Y の関係が、単一の測定方法が用いられたことで生じているため、研究上の潜在的な危険因子である (Podsakoff et al., 2003)。したがって、分析に使用されるデータは、共通方法バイアスの危険性が評価される必要がある。はじめに、ハーマンの単一因子検定が行われた (Podsakoff et al., 2003)。その結果、1 因子では分散の 34.3%しか説明されなかったのに対し、4 因子では 71.5%が説明された。したがって、ハーマンの単一因子検定の結果は、本研究のデータの共通方法バイアスの危険性が低いことを示した。

本研究は、共通方法バイアスを評価する唯一の方法としてハーマンの単一因子検定が採用されることに対する批判 (Podsakoff et al., 2003) を考慮し、別の評価方法も採用された。具体的には、Slater et al. (2007)、Wei et al. (2020) そして Muhammed and Zaim (2020) のアプローチと同様に、確認的因子分析による単一因子モデルの適合度と後述される測定モデルの適合度を比較する方法である。共通方法バイアスが問題である場合、単一因子モデルの適合度のほうが、測定モデルの適合度よりも良いと予想される。単一因子モデルの適合度指標は、 $\chi^2/df = 2027.409/90$ 、 $GFI = 0.45$ 、 $AGFI = 0.27$ 、 $CFI = 0.41$ 、 $RSMEA = 0.27$ であった。一方で、測定モデルの適合度指標は、 $\chi^2/df = 180.261/84$ 、 $GFI = 0.92$ 、 $AGFI = 0.89$ 、 $CFI = 0.97$ 、 $RSMEA = 0.062$ であった。単一因子モデルの適合度指標は、測定モデルの適合度指標よりも悪かった。以上の結果から、本研究のデータにおける共通方法バイアスの影響は、深刻ではないことが示唆された。

4-5 分析方法

本研究は、研究モデルを評価するために、測定モデルの妥当性を検証した後、仮説が検証された (Medsker et al., 1994)。はじめに、測定モデルの検証においては、モデルの収束的妥当性と弁別的妥当性に加えて、測定尺度の信頼性が評価された。測定モデルは、潜在変数間の共分散を仮定した確認的因子分析であった。本研究は、測定モデルの収束的妥当性、尺度の信頼性、弁別的妥当性を評価するためのガイドラインに関しては、Hair et al. (2019) が採用された。収束的妥当性の評価において、(a) 標準化された因子負荷量が 0.5 以上あり、統計的に有意であること、(b) 平均分散抽出 (average variance extracted; AVE) が 0.5 以上であること。尺度の信頼性評価において、(c) 合成信頼性 (composite reliability; CR) が 0.7 以上であること、(d) クロンバック α 係数が、0.7 以上であること。弁別的妥当性の評価におい

て、(e) AVE と潜在変数間の推定された相関係数の 2 乗とを比較し、AVE の方が大きいこと。

次に、仮説検証においては、最尤推定法を用いた構造方程式モデルを適用した。本研究の研究モデルは、専門勢力から知識共有への直接効果だけでなく、間接効果も含む媒介モデルであった。したがって、本研究は、ブートストラップ法 (5,000 回) による媒介分析が採用され、バイアス修正済みの信頼区間が推定された (Preacher and Hayes, 2008)。

最後に、Iacobucci et al. (2007) が推奨しているように、研究モデル (基本モデル) だけでなく、構成概念の順序を変更した場合の効果を評価するために、4 つの競合モデルも検証された。さらに、基本モデルが部分媒介モデルであったため、完全媒介モデルが競合モデルに加えられた。その結果、5 つの競合モデルが検証された。分析においては、SPSS 26.0 と AMOS 25.0 が使用された。

第 5 節 結果

5-1 測定モデル

測定モデルの標準化された因子負荷量、AVE、CR、クロンバック α は、表 21 に示された。測定モデルの AVE と潜在変数間の推定された相関係数の 2 乗は、表 22 に示された。(a) 因子負荷量に関しては、全ての観測変数の因子負荷量は、0.5 以上であった。加えて、推定のために制約を与えた観測変数を除いた全ての観測変数は、統計的に有意 ($p < .001$) であった。(b) AVE に関しては、全ての潜在変数が 0.51 以上であったため、許容範囲内であった。

(c) CR に関しては、全ての潜在変数が 0.74 以上であったため、許容範囲内であった。(d) クロンバック α 係数に関しては、全ての潜在変数で 0.75 以上であったため、許容範囲内であった。(e) 表 22 には、対角線上に AVE が示されており、対角線の上側に各潜在変数の推定された相関の 2 乗が示された。両者を比較すると、AVE の方が相関係数の 2 乗よりも大きく、潜在変数間の良好な識別性を示唆している。確認的因子分析による測定モデルは、データに対して許容できる適合であった ($\text{chi-square/df} = 180.2/84$; $\text{GFI} = 0.92$; $\text{AGFI} = 0.89$; $\text{CFI} = 0.97$; $\text{RSMEA [90\% CI]} = 0.062 [0.05-0.075]$)。

表 21 標準化された因子負荷量, AVE, CR, クロンバック α 係数

潜在変数	項目	因子負荷	AVE	CR	Cronbach α
専門勢力	EP1	0.84	0.80	0.94	0.94
	EP2	0.87			
	EP3	0.93			
	EP4	0.92			
認知的信頼	CT1	0.71	0.51	0.74	0.77
	CT2	0.65			
	CT3	0.76			
知識共有の自己効力	SE1	0.92	0.84	0.88	0.93
	SE2	0.93			
	SE3	0.88			
知識共有の意図	KS1	0.81	0.65	0.90	0.90
	KS2	0.85			
	KS3	0.92			
	KS4	0.62			
	KS5	0.79			

備考：EP は専門勢力. CT は認知的信頼. SE は知識共有の自己効力. KS は知識共有の意図.

表 22 推定された相関係数の 2 乗

	EP	CT	SE	KS
EP	(0.80)	0.42	0.00	0.03
CT	0.65	(0.51)	0.01	0.06
SE	0.06	0.14	(0.84)	0.23
KS	0.18	0.25	0.48	(0.65)

備考：対角線より下の値は潜在変数間の相関係数の推定値，対角線の要素は AVE，対角線より上の値は相関係数の 2 乗である。EP は専門勢力. CT は認知的信頼. SE は知識共有の自己効力. KS は知識共有の意図.

5-2 仮説検証

本研究の仮説群を検証した構造方程式モデリングの結果を図 13 に示した。図 13 の全てのパス係数は、標準化された値が提示された。モデルの推定を行うために、全ての潜在変数と観測変数の関係のうち、1 つの観測変数へのパス係数を 1 に固定した。図 13 は、観測変数および潜在変数に対する誤差項は省略された。図 13 のモデルのデータへの適合度は悪くなく、許容することができた ($\chi^2/df = 322.9/131$; $GFI = 0.89$; $AGFI = 0.85$; $CFI = 0.94$; $RSMEA [90\% CI] = 0.071 [0.061-0.080]$)。

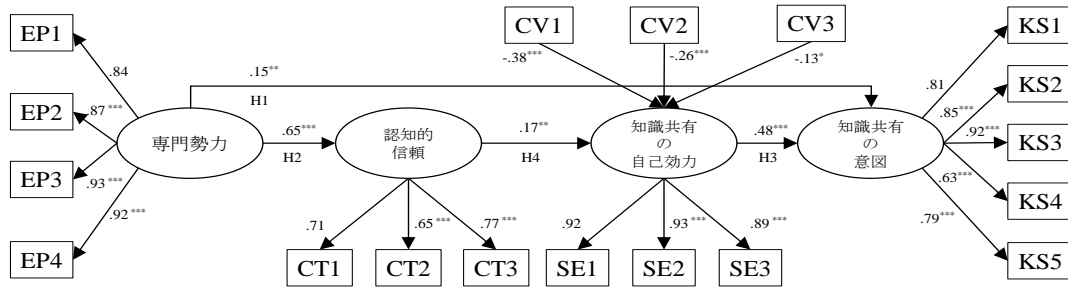
表 23 には、基本モデルと競合モデルの適合度指標が示された。競合モデル 1 は、基本モデルとは反対のパスが設定された。このモデルにおいて、知識共有は、専門勢力に有意な影響を与えなかった。競合モデル 2 は、専門勢力、認知的信頼、知識共有の自己効力が説明変数、知識共有が目的変数に設定された。その結果、専門勢力は、知識共有に有意な影響を与えなかった。競合モデル 3 と競合モデル 4 は、媒介変数が知識共有の自己効力と認知的信頼または専門勢力とされた。競合モデル 3 の結果に関しては、認知的信頼と専門勢力は、知識共有に有意な影響を与えなかった。競合モデル 4 の結果に関しては、専門勢力は、知識共有の自己効力に有意な影響を与えなかった。さらに、認知的信頼と専門勢力は、知識共有に有意な影響を与えなかった。競合モデル 5 は、全てのパスで有意であったが、基本モデルよりも適合度指標が悪かった。以上の結果から、基本モデルの結果が優先された。

H1 に関しては、中央競技団体のコーチの専門勢力は、地域のコーチの知識共有の意図に正の影響を与えることが支持された ($\beta = .15, p < .01$)。H2 に関しては、中央競技団体のコーチの専門勢力は、地域のコーチの認知的信頼に正の影響を与えることが支持された ($\beta = .65, p < .001$)。ただし、H2 の結果は、H1 の結果よりもパス係数が大きかったため、H2 はより強い線形な関係であった。H3 に関しては、地域のコーチの知識共有の自己効力は、知識共有の意図に正の影響を与えることが支持された ($\beta = .48, p < .001$)。H4 に関しては、中央競技団体のコーチに対する地域のコーチの認知的信頼は、地域のコーチの知識共有の自己効力に正の影響を与えることが支持された ($\beta = .17, p < .01$)。H4 の結果は、3 つの統制変数が加えられても統計的に有意なパス係数が得られたが、パス係数の大きさが H2 の結果と H3 の結果よりも小さかった。上述した通り、本研究の仮説群は、全て支持された。

表 24 は、中央競技団体のコーチの専門勢力と地域のコーチの知識共有の関係における媒介分析の結果が示された。間接効果は、95%信頼区間で 0 を含まなかった。地域のコーチの中央競技団体のコーチに対する認知的信頼と知識共有の自己効力は、中央競技団体のコー

チの専門勢力と地域のコーチの知識共有の関係において有意な部分媒介の効果 ($\beta = .05, p < .01$) を有していた。

図 13 構造方程式モデリングの結果



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

適合度指標	
χ^2 (chi-square) 322.9	GFI .89
自由度 131	AGFI .85
	CFI .94
	RMSEA .071 [90% CI .061, .080]

備考：EP は専門勢力，CT は認知的信頼，SE は知識共有の自己効力，KS は知識共有の意図，CV は統制変数。

表 23 基本モデルと競合モデルの適合度指標の一覧

モデル	Chi-Square	df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC	BIC
基本モデル	322.9	131	0.89	0.85	0.94	0.071	402.90	550.37
競合モデル 1 (KS→SE→CT→EP; KS→EP)	395.0	134	0.87	0.83	0.92	0.081	469.07	605.48
競合モデル 2 ([EP, CT, SE]→KS)	499.0	135	0.84	0.80	0.89	0.096	571.03	703.77
競合モデル 3 (CT→[EP, SE]→KS; CT→KS)	385.3	133	0.87	0.83	0.92	0.080	461.38	601.49
競合モデル 4 (EP→[CT, SE]→KS; EP→KS)	388.3	133	0.87	0.83	0.92	0.081	464.35	604.46
競合モデル 5 (EP→CT→SE→KS)	330.4	132	0.88	0.85	0.94	0.072	408.47	552.27

備考：EP は専門勢力，CT は認知的信頼，SE は知識共有の自己効力，KS は知識共有の意図。

表 24 媒介分析の結果

パス	間接効果	標準誤差	95% CI	p
EP→CT→SE→KS	.05	.02	[-.02, .10]	.001

備考：EP は専門勢力，CT は認知的信頼，SE は知識共有の自己効力，KS は知識共有の意図。

第6節 考察

本研究の理論的貢献は、Liao (2008) の専門勢力と知識共有との関係についての研究モデルに、社会的認知理論を組み合わせたことで認知的信頼から知識共有へのギャップを埋めた点にある。H1 から H4 まで全ての仮説が支持されたことから、本研究の研究モデルは、本論文のデータにおいては成り立つ可能性が高い。特に、3つの仮説の検証結果は、先行研究と一致していた：H1 は Liao (2008) と、H2 は Lu and Hao (2013) と、H3 は Nguyen et al. (2019) と一致した。さらに、本研究においては、H4 で地域のコーチの認知的信頼が、知識共有の自己効力に正の影響を与えることが支持された。本研究のモデルは、専門勢力が知識共有に直接影響するだけでなく、認知的信頼と知識共有の自己効力を媒介して影響する間接効果も認められた。このような本研究の結果は、以下のような貢献がある。

6-1 理論的貢献

本研究で明らかにされた主な事実は、地域のコーチの知識共有に影響を与える上で、専門勢力が直接影響するだけでなく、認知的信頼と知識共有の自己効力を通じても影響することであった。この事実は、専門勢力が地域のコーチに対して2通りの認知的構造の変化を生じさせることを示唆する。はじめに、専門勢力の直接効果が支持されたことは、専門勢力が評価への懸念を減少させる効果があると考えられる。地域のコーチは、コーチングの知識に自信がないため、評判や地位を守るために知識共有を控える可能性が高い。しかしながら、本研究の結果は、地域のコーチが中央競技団体のコーチから得た知識を正しいと認識することで評価への懸念を減少させ、知識共有に積極的になることを示唆する。次に、専門勢力の間接効果が支持されたことは、専門勢力が認知的信頼と知識共有の自己効力の向上を通じて知識共有に影響したと理解された。このパターンにおける認知的構造の変化は、認知的信頼の形成と知識共有の自己効力の向上である。認知的信頼の形成は、社会的交換理論における資源としての社会的勢力 (Tos, 2015) と関係としての信頼 (Cropanzano and Mitchell, 2005) の関係を裏付けている。さらに、知識共有の自己効力の向上は、社会的認知理論における環境要因、個人要因、そして行動の関係 (Wood and Bandura, 1989) も裏付けている。これらの結果を統合すると、競技スポーツの知識経営の文脈において、中央競技団体のコーチが示す専門的知識が、中央競技団体のコーチに対する地域のコーチの認知的信頼を形成する。その結果、地域のコーチは、自身が有能だと判断した中央競技団体のコーチを観察学習し、能力

を向上させることで自身の知識には価値があり、他のコーチに共有できるという確信を得る可能性がある。このようにして知識共有の自己効力を向上させた地域のコーチは、他のコーチへと知識を共有する。本研究から得られた証拠は、中央競技団体のコーチの専門勢力が、知識共有における地域のコーチの認知的過程に影響することを示唆する。加えて、専門勢力の影響する過程を理解する上で、社会的交換理論と社会的認知理論の有用性を裏付けるものである。

以上の議論をまとめると、中央競技団体のコーチの専門勢力が、地域のコーチの知識共有を促すメカニズムは、地域のコーチの評価懸念を減少させる場合と、地域のコーチが観察学習を通じて能力を向上させる場合が考えられる。2番目のパターンは、コーチが他者との関係を通じて自身が良いと判断した知識を取り入れることで自らの成長を認識する (Chase et al., 2005) というコーチの観察学習の効果を支持する先行研究と一致する。専門勢力がコーチの成長に貢献するためには、地域のコーチが中央競技団体のコーチに対して認知的信頼を形成する必要があると考えられる。社会的交換理論に基づく、地域のコーチは、中央競技団体のコーチと質の高い関係を形成できているからこそ、有益な知識を獲得できている可能性もある (Cropanzano and Mitchell, 2005)。本研究で明らかにされた事実は、中央競技団体のコーチの専門勢力は、直接的には地域のコーチの評価懸念を減少させるが、間接的には地域のコーチの成長にも役立つことを示唆する。

このように、競技スポーツの文脈において、地域のコーチの知識共有を促進する要因を特定できたことは、興味深い。コーチングの過程は、複雑で状況に応じた意思決定が重視されるため (Gilbert and Côté, 2013)、そこから得られた実践知も複雑で暗黙的であると考えられる。複雑で曖昧な知識は、他者に正確に伝達されることが困難である (Szulanski et al., 2004)。さらに、競技スポーツにおいてコーチは、競争意識が高まり、他のコーチに知識を共有しない (Culver et al., 2009)。これらの先行研究は、競技スポーツにおいて、コーチの知識共有が生じにくいことが示されている。しかし、本研究の結果は、中央競技団体のコーチの専門勢力が地域のコーチの知識共有の促進要因になる可能性を示した。専門勢力と認知的信頼の関係は、地域のコーチが、中央競技団体のコーチの専門的知識を有益だと判断していることを示唆する。そして、認知的信頼が、知識共有の自己効力に正の影響を与えたことは、地域のコーチは、有能だと判断したコーチについて観察学習し、知識共有の自己効力を形成したと解釈できる (Wood and Bandura, 1989)。重要なことは、地域のコーチは、中央競技団体のコーチとの関係を通じて自らの能力を向上させている可能性が示唆されたことである。国

際大会で優れた成績を獲得したコーチは、自身を成長させ、他者を育てようという動機があり、積極的に他人に影響を与えようとする (Mallett and Lara-Bercial, 2016)。優れたコーチから学び、能力を高めた地域のコーチは、知識を共有することに自信を持ち、観察学習の対象を模倣して、他のコーチに影響を与えようと知識を共有する可能性がある。本研究から得られた証拠は、地域のコーチの知識共有について、その認知的過程を理解するために役立つ。

上述した本研究の主要な事実は、Babiak et al. (2018) によって示された組織間関係における知識経営学の研究の必要性に応じている。既存の組織間関係の研究において、クラブチームのコーチは、競技団体とクラブチームの組織間関係を通じて育つことが報告されている (Sotiriadou et al., 2017)。これは、本研究における、地域のコーチが中央競技団体のコーチを観察学習し、知識共有の自己効力を向上させたという考察を補強する。他方で、既存の知識共有の研究においては、競技者が互いに観察し、知識を共有することや (Werner and Dickson, 2018)、競技者がコーチの振る舞いを模倣し、知識を共有すること (Tuan, 2020) が報告されてきた。これは、知識共有を説明する上で、社会的認知理論の有用性を示唆する点で本研究の結果と一致する。このように、本論文は、先行研究と関連している。さらに、本論文は、中央競技団体のコーチの専門勢力と地域のコーチの知識共有の関係が初めて報告されたものであり、スポーツマネジメントの学術的な貢献がある。以上のことから、本研究の主要な事実は、スポーツマネジメントにおける組織間関係研究と知識共有研究の知識を結びつけ、発展させている。

スポーツ振興において、コーチは最も重要な資源であり (Sotiriadou and Shilbury, 2009)、スポーツマネジメントの研究者から関心がよせられている。最近のスポーツマネジメント研究においても、クラブチームのコーチが、正式なコーチ教育コースを受講する意図に関する調査が報告されている (Breuer et al., 2021)。その一方で、コーチの知識共有のような正式なコーチ教育ではない学習活動は、コーチ同士の社会的関係を通じた学習に関する研究で報告されてきたが、その背後にあるメカニズムは十分に明らかにされていない (Walker et al., 2018)。本研究の事実は、コーチの知識共有が促される要因を示している点で、コーチ育成の研究に貢献する。地域のコーチは、中央競技団体のコーチから学び、自らも他の地域のコーチに知識を共有する可能性がある。このことは、他のコーチから学ぶことを好む (Erickson et al., 2007) というコーチの特徴を考慮した学習を促進できることを示唆する。中央競技団体は、専門的知識を有するコーチを獲得し、そのコーチが地域のコーチに知識を示す機会を提供することで、地域のコーチの知識共有を促す可能性がある。本論文の結果やこれまでの

議論をまとめると、中央競技団体から地域のコーチに知識が移転し、そのコーチが別の地域のコーチに知識を共有する、という知識の伝播が発生している可能性がある。本研究の事実には、コーチ同士の社会的関係を通じた学習のメカニズムについて研究者が理解することを助ける。優れたコーチが有する知識を多くのコーチに伝達することは、スポーツ振興の実践を改善できる可能性を秘めている。

6-2 実務的貢献

コーチは、中央競技団体にとって重要な人的資源である (Brouwers et al., 2015a; Sotiriadou and Shilbury, 2009)。したがって、中央競技団体は、地域のコーチを支援したり (Brouwers et al., 2015b)、コーチ育成に取り組んだりしている (Sotiriadou et al., 2017)。これまでの研究では、コーチは、自身の知識を増やすために、正式な教育プログラムよりも、他者との交流や自己省察に頼ることが多いと報告されている (Lemyre et al., 2007)。本研究の結果は、コーチが他者との交流において、自ら別のコーチに知識を共有するメカニズムを示している。しかし、本研究の事実には、正式な教育プログラムの有用さを否定しておらず、むしろ中央競技団体がコーチ育成のための複数のアプローチを採用することを推奨する。

コーチは、自身を成長させたい、これまでの努力を無駄にたくないという動機から正式なコーチ教育に参加する (Breuer et al., 2021)。正式なコーチ教育は、コーチがコーチングの理論を学ぶ機会であり (Lemyre et al., 2007)、コーチが競技者を育成できる能力への自信を形成することを助ける (Maleté and Feltz, 2000)。一方で、実際のコーチングの過程において、コーチは自身の知識を状況に応じて使用または変換しなければならない (Gilbert and Côté, 2013)。なぜならば、コーチングの過程は、複雑で状況に依存しているからである (Cushion, 2007; Purdy and Jones, 2011)。したがって、どのような状況で何をするのかという文脈に埋め込まれた暗黙的な知識は、コーチが知識を使用する方法を選択するために役立つ可能性がある。つまり、コーチングの理論のような宣言的知識と理論を適用した事例のような手続的知識は、適する学び方が異なる。中央競技団体は、知識の特徴に応じて適した学習の機会を企画、運営するべきである。

本研究の主要な事実には、地域のコーチが、中央競技団体のコーチの知識から学び、それを他のコーチに共有することを示唆する。このことは、次のようなコーチ育成の課題に対する方策を含意する。先行研究において、競技団体のコーチは、地域のコーチよりも競技スポーツに関する知識を有していることが示唆されている (Sotiriadou et al., 2017)。コーチングの

実践知が暗黙的であることを考慮すると、中央競技団体のコーチと地域のコーチが、共体験を得ることが重要だと考えられる。なぜならば、経験の共有がなく、特定の文脈や感情から切り離された情報は、ほとんどの意味を失うからである (Nonaka, 1994)。加えて、本研究は、地域のコーチが、中央競技団体のコーチに対する認知的信頼を形成することの重要性を示した。これらの知見を統合すると、中央競技団体は、地域のコーチに、優れたコーチと共体験が得られる機会を提供することが推奨される。地域のコーチは、認知的信頼を形成すると、優れたコーチを観察学習するようになり、能力と知識共有の自己効力を向上させる可能性がある。中央競技団体にとって、この地域のコーチは、優れたコーチの知識を学び、その知識を他のコーチにも共有する、という知識を伝達する役割を果たす。優れた知識が多くのコーチに伝達されることは、中央競技団体のスポーツ振興に関する目標を達成するために貢献できると考えられる。

6-3 限界と将来の研究

本研究には、今後の研究で解決すべき限界がある。第一に、本研究は、国際大会で優れた競技成績を獲得した競技団体の事例が調査されており、研究結果の一般化には注意が必要である。この限界を克服するためには、複数のスポーツや国へと調査対象を拡大した研究が望まれる。

第二に、本研究は、知識の複雑さについて検討されていない。Szulanski et al. (2004) は、知識の因果関係の曖昧さが高い場合、その知識を実践するために追加の検証が不可欠になり、情報源の信頼性が伝達の正確さに与える効果を徐々に弱めることを示した。競争優位を生み出す資源は、因果関係が曖昧で模倣困難性が高いため (Barney, 1991)、有望な知識は複雑で模倣困難な場合がありうる。つまり、有望で複雑な知識は移転が難しいため、認知的信頼と自己効力との関係を調整する可能性がある。

第三に、本研究で支持された認知的信頼と知識共有の自己効力との関係に関して、社会的知性または感情的知性が交絡因子になる可能性がある。被信頼者の情報に基づく信頼は、信頼者が正確に被信頼者の信頼性を評価できるか否かの影響を受ける (山岸, 1998)。この評価の正確さは、信頼者の社会的知性や感情的知性に依存している可能性が指摘されている (Yamagishi et al., 1999)。また、感情的知性は、自己効力に正の影響を与えることが示されている (Salavera et al., 2017)。したがって、将来、地域のコーチの社会的知性や感情的知性を考慮した研究が望まれる。

第7節 本章のまとめ

本研究の目的は、我が国中央競技団体 A において、中央競技団体のコーチの専門勢力とコーチ間の知識共有の関係を検証することであった。この目的を達成するために、専門勢力、認知的信頼、知識共有の自己効力、知識共有の意図から構成される研究モデルが作成された。そして、本研究は、地域のコーチへの質問紙調査から得た 295 の有効回答が使用され、研究モデルが検証された。その結果は、次の通りであった。

- ① 中央競技団体のコーチの専門勢力は、地域のコーチの知識共有の意図に正の影響を与えることが支持された。
- ② 中央競技団体のコーチの専門勢力は、地域のコーチの認知的信頼に正の影響を与えることが支持された。
- ③ 地域のコーチの知識共有の自己効力は、知識共有の意図に正の影響を与えることが支持された。
- ④ 中央競技団体のコーチに対する地域のコーチの認知的信頼は、地域のコーチの知識共有の自己効力に正の影響を与えることが支持された。

本研究で明らかにされた事実は、専門勢力が知識共有に直接影響するだけでなく、認知的信頼と知識共有の自己効力を媒介して影響する間接効果も認められたことであった。これは、中央競技団体の専門勢力が、地域のコーチの認知的構造を変化させるメカニズムには2種類あることを示唆する。まず、専門勢力の直接効果が支持されたことは、専門勢力が評価への懸念を減少させる効果があると考えられた。次に、社会的交換理論と社会的認知理論を用いることで、この認知的構造の変化は、地域のコーチが中央競技団体のコーチを有能だと判断し、観察学習し、自身の能力の向上にともなう知識共有の自己効力の向上と解釈された。この事実は、知識共有研究において、専門勢力が人の認知的構造をどのように変化させるのかを理解するために役立つと考えられる。

終章 結論と今後の展望

第1節 各章の要約

我が国は、国際競技力向上のために中央競技団体に公的資金を投下し、エリートスポーツシステムの構築や改善を行っている。それにも関わらず、中央競技団体がどのようにしてエリートスポーツシステムに影響を与えるのかを明らかにした研究はなく、投下された公的資金が効率よく国際競技力向上に活用される上で課題がある。

この問題意識のもと本論文は、文献レビューによる新しい研究方向の提示、研究対象を分析する枠組みの作成、分析の枠組みに基づく事例研究と研究課題の提示、課題に関する仮説の検証が行われた。本章では、第1章から第4章で明らかにされてきた事実が要約された。そして、本論文のまとめ、残された課題、本論文の応用可能性が議論された。

1-1 SPLISS 研究の現状、課題、将来の発展方向

第1章では、SPLISS モデルとその発展系譜を明らかにするために、SPLISS 研究とその応用研究がレビューされた。また、SPLISS 研究の課題を明らかにし、それを改善するための将来の発展方向を示すために、SPLISS 研究の批判的レビューと SPLISS モデルに類似するモデルも取り上げられた。

SPLISS 研究は、エリートスポーツ政策に国費を投下する上で、その理論的根拠が不十分であるという問題意識から始まった。2006年に登場した SPLISS モデルは、9つの柱で構成される。柱は、スポーツ政策の領域を意味する。SPLISS モデルは、インプット（柱1：財政支援）・スループット（柱2から柱9）・アウトプット（国際競技大会の成績）という構造であった。その後、SPLISS1.0では、SPLISS モデルを測定する方法論が作成された。そして、SPLISS2.0では、6つの柱とメダルマーケットシェアとの間に有意な正の相関関係が報告された。

SPLISS モデルは、エリートスポーツシステムを包括的に評価するための代表的なモデルとして研究者から認められるようになり、陸上競技、テニス、カヌースプリントという個別の競技への応用が進められた。特に、ORFOC フレームワークは、SPLISS 研究のアプローチに資源ベース理論を組み合わせて作成された。これは、自国のエリートスポーツシス

テムの競争優位が、その内部の状態によって決まるという理論的基礎を与えており、国際競技力概念の精緻化に貢献した。

SPLISS モデルの登場以降、エリートスポーツシステム研究では ISDM や RAT という SPLISS モデルに似たモデルも作成された。2つのモデルは、SPLISS モデルと似た要因を多く含んでいたが、RAT に関しては価値観という SPLISS 研究でいうマクロレベル要因も含んでいた点が大きく異なった。類似モデルをレビューしたことで明らかになった SPLISS モデルの優位性は、他のモデルよりもモデルと競技成績との関係の検証が進められていたことであった。

一方で、SPLISS 研究には、9つの柱とメダルマーケットシェアとの因果関係、柱間の因果関係が不明瞭であるという課題が残されていた。また、SPLISS 研究のアプローチは、「誰がどのように資源を変換したのか」という資源の変換過程が不明瞭であった。「誰が」について本論文は、エリートスポーツ政策における重要性から中央競技団体が注目された。そして、中央競技団体に共通して重要な要因と SPLISS モデルとの関係を定めることができれば、中央競技団体に焦点をあてた SPLISS モデルを作成し、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程を分析できる可能性が示された。

本論文において、このような研究方向は、競技団体 SPLISS 研究と呼ばれた。第1章の理論的貢献は、SPLISS モデルとその発展系譜が明らかにされたことであった。そして、SPLISS 研究の課題を示した上で提案された将来の発展方向は、第2章に引き継がれた。

1-2 中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程

第1章で提示された競技団体 SPLISS 研究を進めるためには、中央競技団体に共通して重要な要因と SPLISS モデルとの関係を定める必要があった。この関係を考える上で、スポーツ振興論が基礎となった。スポーツ振興論は、スポーツを支える人が、スポーツをする人やそれを見る人の目的に応じた方策を講じ、人がスポーツに関わる体験を得ることが議論されている。スポーツを支える人は、中央競技団体やコーチであり、スポーツをする人は競技者である。スポーツは、それを行う人の目的や競技水準によって、スポーツの性質とスポーツへの取り組み方が大きく変わる。そのため、スポーツを支える人は、スポーツをする人の目的や状態に応じた方策を講じた方が、その目的を達成することを助けることができる。この考え方は、競技者が国際競技大会で競争するために必要な準備やそこに到達するまでの過程にも適用できる。スポーツ振興論において、エリートスポーツシステムは、国、中央競

技団体、コーチなどのスポーツを支える人が講じる方策を競技力向上の視点から体系化したものだと考えられる。

ただし、スポーツ振興論は、スポーツの振興や、スポーツを通じた社会課題の解決が研究対象になる。そのため、スポーツ振興論だけでは、スポーツの振興を促進するために、中央競技団体がどのような経営資源を有し、活用すればよいのか、という組織論的な問題は解決されない。また、競技力向上に関しては、スポーツ科学の多くの分野で取り上げられており、スポーツ振興論だけで、競技力向上の方策を体系化することは効率的ではない。そこで、本研究は、競技団体の組織論的研究で使用されている組織パフォーマンスが注目され、中央競技団体の経営課題を分析する模式図として採用された。また、エリートスポーツシステムの模式図には、SPLISS モデルが採用された。また、近年の競技者育成の研究は、遊びや自主練習といったエリートスポーツシステムでは管理することが難しい活動が競技者の将来の競技力に貢献している可能性を示しており、国際競技力にアスリート育成パスウェイは不可欠であった。

第2章では、スポーツ振興論を基礎とし、競技団体の組織パフォーマンス、エリートスポーツシステム、アスリート育成パスウェイの概念的な関係を導くための統合的レビューが行われた。文献検索では、3,008編の文献のスクリーニングが行われ、最終的に41編がレビューされた。統合的レビューの結果は、次の通りであった。

【スポーツ振興の過程研究】

- ① スポーツ振興の利害関係者が普及、継続・移行、強化の過程に応じたスポーツの振興方策を講じることで普及、継続・移行、強化の各過程が形成され、各過程の結果としてアスリート育成パスウェイが構築されることが示された。
- ② 競技団体は、競技者にプログラムを提供したり、他のスポーツ振興の利害関係者を支援したりすることでスポーツ振興の過程を改善し、アスリート育成パスウェイが改善され、競技者の競技力を促進することができる可能性が示された。

【競技団体の組織パフォーマンス研究】

- ③ 抽出された5編の文献で測定されていた競技団体の組織パフォーマンスは、財務、人的資源、外部組織との関係性、組織のガバナンス、組織の内部的状況、サービス、組織の外部的状況、競技成績という8つのテーマに分類されることが示された。

- ④ 競技団体の組織パフォーマンスは、手段と結果という時間的に異なるものを組織パフォーマンスという1つの概念に内包していたことが示された。
- ⑤ 競技団体の組織目標を達成する手段は、競技団体の財務資源と人的資源の開発度合いによって、組み合わせられ方が異なることが示された。

【SPLISS 研究】

- ⑥ SPLISS モデルがエリートスポーツシステムを定量的に評価するための9つの柱で構成されたインプット・スルー・アウトモデルであり、6つの柱とメダルマーケットシェアとの間に相関関係があったことが示された。
- ⑦ SPLISS モデルの各柱とメダルマーケットシェアとの因果関係や、柱間の因果関係については、今後の研究課題であることが示された。

【アスリート育成パスウェイ研究】

- ⑧ エリート競技者は、非エリート競技者と比べて、思春期前は専門外競技のコーチによって提供された練習をより多く経験し、思春期以降からは専門競技のコーチによって提供された練習量を増加させていた。また、メダリストには見られなかったが、エリート競技者は、専門競技における遊び、自主的または競技者同士の練習の量が多い可能性があった。以上のことから、早期多様化の仮説が支持されている可能性が高かった。
- ⑨ 早期多様化が競技者の将来の競技力向上に貢献するメカニズムについては、今後の研究課題であることが示された。

第2章で分析され、統合された組織パフォーマンスの枠組み(③に対応)とSPLISSモデル(⑥に対応)の間には関連はあるものの、競技成績の位置づけの問題と概念間の重複の問題があった。組織パフォーマンスをそのまま用いてエリートスポーツシステムとの関係を論じることは難しかったため、本研究は、組織パフォーマンスの側面のなかでも、中央競技団体の資源と組織の内部的活動が注目された。その結果、国の財政支援、エリートスポーツシステムのガバナンス、中央競技団体の資源と内部的活動、その他のスポーツ振興の利害関係者、エリートスポーツシステム、アスリート育成パスウェイ、競技成績から構成される分析の枠組みを作成することができた。これは、本研究において研究対象の模式図として位置づけられた。

各概念間の関係は、「中央競技団体が国のエリートスポーツ政策やエリートスポーツシステムの構造の下で財政支援を受けることによって財務的資源を獲得し、資源や内部的活動を充実させることで直接的または他の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムを改善し、早期多様化が可能なアスリート育成パスウェイを構築することで競技者の競技力を促進できるだろうこと」と予想された。これは、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図として提示された。

第2章の理論的貢献は、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図を定めたことで、研究対象を観察し、分析するための枠組みを提示できたことである。この枠組みは、第3章の事例研究において活用された。

1-3 中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムに関する事例研究

第1章で、SPLISS研究の課題は、「誰がどのように資源を変換したのか」という資源の変換過程が不明瞭であったことが明らかにされた。第2章では、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図が提示された。第3章では、SPLISS研究の課題に取り組むために、第2章で作成された模式図を活用した探索型の事例研究が行われた。

ただし、第2章で提案された模式図をそのまま使用するのではなく、中央競技団体の資源や内部的活動については組織能力へと修正したものが使用された。この理由については、非営利組織研究の組織能力は、その定義が中央競技団体の資源と内部的活動と一致していたことがあげられた。また、組織能力の概念は、非営利スポーツ組織への応用も進められているため、筆者がそれらの先行研究を参考にすることができる点も理由であった。

第3章では、本論文の中心的なRQ「中央競技団体は、どのようにしてエリートスポーツシステムに影響を与えているのか？」が提示された。このRQに答えるために、次の3つの関係を分析する枠組みが定められた。

- ・ 関係①国の財政支援は、中央競技団体の組織能力に影響を与える
- ・ 関係②中央競技団体の組織能力は、エリートスポーツシステムに影響を与える
- ・ 関係③中央競技団体の組織能力は、その他のスポーツ振興の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムに影響を与える

本論文の研究対象の中央競技団体Aは、我が国の中央競技団体において、平均的な経常

収益であり、国際競技力向上の成功事例であった。このような研究対象を設定した理由は、国際競技力向上を目指す他の団体にとっても有意義な知見が得られることを期待したからであった。著者は、2019年7月から2020年9月にかけて半構造化インタビュー、二次資料、非公式の議論からデータを収集した。中央競技団体A、日本スポーツ振興センター、地方自治体、都道府県の競技団体から計8名を対象に半構造化インタビューが行われた。質的データ分析が行われた結果、事前に予想された関係を支持する事実と、新しい概念間の関係を示唆する事実が明らかにされた。中央競技団体Aを分析の枠組みに基づいて分析した結果は、以下の通りであった。

【関係①国の財政支援が中央競技団体の組織能力に与える影響】

- ① 国の財政支援は、中央競技団体の経常収益向上に役立った点で財務能力に貢献した。
- ② 国の財政支援に対して、理事の経営の知識という人的資源の能力が反応した結果、中央競技団体Aは、財政支援の将来展望と財務情報に基づき、今後起こりうる環境変化に適応するために財務、計画の立案と展開、関係とネットワークの組織能力の内容を変化させていた。

【関係②中央競技団体の組織能力がエリートスポーツシステムに与える影響】

- ③ 国の財政支援が減ると予想した中央競技団体Aは、国内の主要な競技大会をショーケース化し、そこに企業との共同研究を通じて新しい技術を導入することで、競技大会の興行的側面を改善し、自己資金獲得へとつなげていた。
- ④ 日常的な強化活動では、優れた専門知識を有するコーチをナショナルコーチとして配置し、競技者の社会性獲得支援にも取り組んでいた。

【関係③中央競技団体の組織能力が他の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムに与える影響】

- ⑤ 中央競技団体Aは、強化本部長の競技環境の専門知識を活かすために、地方自治体との包括連携協定を利用し、地方自治体がスポーツの普及や競技者の発掘・育成を行うことを支援していた。これは、人的資源と関係とネットワークの組織能力が組み合わせられることで実現した自治体支援であった。
- ⑥ ナショナルコーチの専門知識は、ナショナルコーチとの共体験を通じて地域のコーチ

へと共有された。その地域のコーチは、ナショナルコーチから学んだ専門知識を活かしたコーチングを競技者に提供できるようになったことに加えて、その知識を別の地域のコーチにも共有していた。

本論文の RQ に答える結果は、③から⑥であった。これらの結果は、本論文が提示した第 2 章の模式図や第 3 章の分析の枠組みにおいて、エリートスポーツシステムの構成要素に対して中央競技団体が直接的に影響を与える場合と、間接的に影響を与える場合があるということを支持していた。それぞれの過程で共通していたのは、中央競技団体の人的資源の組織能力が関与していたことであった。

結果③については、新しい概念間の関係も示唆した。エリートスポーツシステムから中央競技団体の組織能力への関係があることや、中央競技団体とその他のスポーツ振興の利害関係者が、エリートスポーツシステムにおける取り組みを共同して行うことが考えられた。

今後、国の財政支援が縮小すると予想される中、中央競技団体 A は、その他の利害関係者を支援することで、その関係者の取り組みの改善を促していた。特に、地域のコーチが、中央競技団体のコーチとの共体験を通じて知識を獲得し、その知識を別のコーチへと共有していたことは注目に値した。

コーチングの過程において、コーチは、競技者に何を習得してほしいのか（宣言的知識）、それをどのように習得させるのか（手続的知識）を用意する必要がある。優れたコーチは、スポーツの技術という動きのイメージを有するだけでなく、それを競技者が獲得できるように状況に応じた知識の使用や変換もできなければならない。これは、状況に依存し、言語化が困難という点で暗黙知の特徴と一致する。地域のコーチが中央競技団体のコーチから知識を獲得する上で、共体験が重要だと考えられた理由は、コーチの知識が暗黙的であるからであった。共体験は、地域のコーチが中央競技団体のコーチによるコーチングを観察する経験であった。本研究において、地域のコーチは、共体験を通じて中央競技団体のコーチを繰り返し観察し、その内容を自身が指導する競技者にコーチングしたり、疑問点を中央競技団体のコーチに質問したりすることができた。企業経営において共体験の原理は、OJT へと応用されており、その最大の特徴は暗黙知の共有にあった。共体験は、学習者が専門家の行為を観察し、模倣を試み、自らを訓練することで技能を獲得することに役立つ。このように、地域のコーチは、中央競技団体のコーチとの共体験を通じて暗黙知を獲得し、それを自身の

コーチングに活かすだけでなく、他のコーチにも共有した。本論文では、このように知識が伝播する様子は、知識共有の連鎖とされた。知識共有の連鎖は、地域のコーチが共体験を通じて中央競技団体のコーチの暗黙知を獲得することから始まると考えられた。

知識共有の連鎖には、エリートスポーツシステムの利害関係者に対して優れた知識が広く共有されることで競技者の育成環境が良くなり、エリートスポーツシステムも改善される可能性がある。知識共有の連鎖は、中央競技団体の実践に対して、次のことを示唆する。コーチングに必要な知識のうち、言語化可能な知識に関しては、中央競技団体がそれらの知識を体系化し、学習用資料を作成して地域のコーチに共有できる。その一方で、手続的知識のように言語化が困難な知識は、中央競技団体が、地域のコーチが優れた知識を有するコーチと共体験を得られる場を継続的に企画、運営し、地域のコーチが暗黙知を獲得することを支援できる。この共体験を通じて成長した地域のコーチは、獲得した知識を他のコーチへと広める伝達役になると考えられる。

人的、組織的側面に限定されるが、中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムとの関係を詳細に記述し、分析の枠組みの妥当性を示唆する事実が明らかにされたことは、第3章の理論的貢献であった。また、第3章で提示された知識共有の連鎖は、第4章の仮説検証型の事例研究で調査された。

1-4 中央競技団体のコーチの専門勢力とコーチ間の知識共有に関する実証的研究

第4章の目的は、社会的勢力、社会的交換理論、社会的認知理論に基づき、地域のコーチの知識共有に、中央競技団体のコーチの専門勢力がどのように影響を与えるのかを明らかにすることであった。この目的は、第3章で明らかにされた知識共有の連鎖を検証することも含まれた。目的を達成するために、専門勢力、認知的信頼、知識共有の自己効力、知識共有の意図で構成される研究モデルが作成された。研究モデルは、4つの仮説で構成された。そのうち3つの仮説（H1からH3）は、先行研究で支持されたものであった。H4に関しては、多くの知識共有研究において、知識の受け手に対する知識の送り手の認知的信頼が取り上げられていたのに対して、本研究はリーダー（中央競技団体のコーチ）に対するメンバー（地域のコーチ）の認知的信頼が注目された点で異なった。H4は、社会的認知理論に基づき、リーダーへの認知的信頼という環境要因とメンバーの知識共有の自己効力という個人要因が相互作用し、メンバーの知識共有に影響すると考えられた。

本研究では中央競技団体から日本代表または年代別代表のコーチの役割を与えられた者

を中央競技団体のコーチと定義した。日本スポーツ協会が資格交付しているコーチ資格を有する者を地域のコーチと定義した。そして、以下の仮説が設定された。

H1：中央競技団体のコーチの専門勢力は、地域のコーチの知識共有の意図に正の影響を与える。

H2：中央競技団体のコーチの専門勢力は、地域のコーチの認知的信頼に正の影響を与える。

H3：地域のコーチの知識共有の自己効力は、知識共有の意図に正の影響を与える。

H4：中央競技団体のコーチに対する地域のコーチの認知的信頼は、地域のコーチの知識共有の自己効力に正の影響を与える。

第4章では、4つの仮説を検証するために、第3章と同じ中央競技団体Aで質問紙調査が行われた。質問紙は、672名の地域のコーチに発送され、331名の回答を受け付け、有効回答295名が分析対象とされた。

構造方程式モデリングが行われた結果、全ての仮説が支持された。本研究で明らかにされた主な事実、地域のコーチの知識共有に影響を与える上で、専門勢力が直接影響するだけでなく、認知的信頼と知識共有の自己効力を通じても影響することであった。この事実は、専門勢力が地域のコーチに対して2通りの認知的構造の変化を生じさせることを示唆する。はじめに、専門勢力の直接効果が支持されたことは、専門勢力が評価への懸念を減少させる効果があると考えられる。地域のコーチは、コーチングの知識に自信がないため、評判や地位を守るために知識共有を控える可能性が高い。しかしながら、本研究の結果は、地域のコーチが中央競技団体のコーチから得た知識を正しいと認識することで評価への懸念を減少させ、知識共有に積極的になることを示唆した。

次に、専門勢力の間接効果が支持されたことは、専門勢力が認知的信頼と知識共有の自己効力の向上を通じて知識共有に影響したと理解された。中央競技団体のコーチが示す専門的知識が、中央競技団体のコーチに対する地域のコーチの認知的信頼を形成する。その結果、地域のコーチは、自身が有能だと判断した中央競技団体のコーチを観察学習し、能力を向上させることで自身の知識には価値があり、他のコーチに共有できるという確信を得る。このようにして知識共有の自己効力を向上させた地域のコーチは、他のコーチへと知識を共有する。

以上の議論をまとめると、中央競技団体のコーチの専門勢力が、地域のコーチの知識共

有を促すメカニズムは、地域のコーチの評価懸念を減少させる場合と、地域のコーチが観察学習を通じて能力を向上させる場合が考えられる。特に、中央競技団体にとって2つ目のメカニズムは、エリートスポーツシステムの改善に役立つ可能性がある。中央競技団体は、地域のコーチが優れたコーチから専門的知識を示される機会を提供することで、地域のコーチの成長と他のコーチへの知識共有を促すことができる。つまり、中央競技団体が地域のコーチを育成することで、そのコーチが知識の伝道者として活躍することを示唆している。したがって、中央競技団体は、地域のコーチが正式な教育プログラムだけでなく、優れたコーチから実践知を直接学ぶことができるプログラムを企画し、運営するべきである。

第2節 本論文のまとめ

2-1 学術的貢献

我が国は、スポーツ基本法を根拠とし、国際競技力向上のために中央競技団体に公的資金を投下し、エリートスポーツシステムの構築や改善に取り組んでいる。しかし、中央競技団体がどのようにしてエリートスポーツシステムに影響を与えるのかは不明瞭であった。また、中央競技団体が有する専門的知識を、地域のコーチに伝達する方策やそのメカニズムについても明らかにされていなかった。この問題意識のもと本論文は、文献レビューによる新しい研究方向の提示、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図の作成、模式図を参考にした事例研究による研究課題の提示、研究課題を解決するための仮説の検証が行われた。各章の主要な結果は、以下の通りであった。

第1章：既存のモデルの中で、SPLISSモデルは、エリートスポーツシステムを分析するための観点が包括的に含まれた優れたモデルであった。一方で、SPLISSモデルの課題は、9つの柱とメダルマーケットシェアとの因果関係、柱間の因果関係が不明瞭であったことである。また、SPLISS研究のアプローチの課題は、「誰がどのように資源を変換したのか」という資源の変換過程が調査されていなかったことである。本論文において、SPLISS研究の課題を解決するために、中央競技団体に焦点をあてたSPLISSモデルを作成することが提案された。

第2章：スポーツ振興論を基礎とし、競技団体の組織パフォーマンス、SPLISSモデル、アスリート育成パスウェイが概念的に統合された。その結果、「中央競技団体が国のエリートスポーツ政策やエリートスポーツシステムの構造の下で財政支援を受けることによって財務的資源を獲得し、資源や内部的活動を充実させることで直接的または他の利害関係者を通じてエリートスポーツシステムを改善し、早期多様化が可能なアスリート育成パスウェイを構築することで競技者の競技力を促進できるだろうこと」という概念間の関係を導くことができた。これは、本論文の研究対象の模式図として位置づけられた。

第3章：本論文の中心的なRQ「中央競技団体は、どのようにしてエリートスポーツシステムに影響を与えているのか？」が提示された。本論文における研究対象の模式図との関係が認められた事実は、前節で6つ明示された。中でも、まとめ③の事実は、模式図に新しい関係があることを示唆した。また、まとめ⑥の事実は、知識の伝播が、エリートスポーツシステムの改善に役立つ可能性を示唆した（まとめに付された数字は、第3章のまとめと対応する）。

まとめ③国の財政支援が減ると予想した中央競技団体Aは、国内の主要な競技大会をショーケース化し、そこに企業との共同研究を通じて新しい技術を導入することで、競技大会の興行的側面を改善し、自己資金獲得へとつなげていた。

まとめ⑥ナショナルコーチの専門知識は、ナショナルコーチとの共体験を通じて地域のコーチへと共有された。その地域のコーチは、ナショナルコーチから学んだ専門知識を活かしたコーチングを競技者に提供できるようになったことに加えて、その知識を別の地域のコーチにも共有していた。

第4章：専門勢力、認知的信頼、知識共有の自己効力、知識共有の意図で構成される研究モデルが作成された。研究モデルは、4つの仮説で構成され、検証の結果、全て支持された。本研究で明らかにされた事実は、中央競技団体のコーチの専門勢力は、直接的には地域のコーチの評価懸念を減少させるが、間接的には地域のコーチの成長にも役立つことを示唆した。特に、2つ目のパターンにおいて、認知的信頼と知識共有の自己効力が鍵概念であった。認知的信頼の形成は、地域のコーチが、中央競技団体のコーチから有益な知識を獲得できる関係を形成していることを意味する。そして、知識共有の自己効力の向上

は、地域のコーチが、信頼する中央競技団体のコーチを観察学習し、能力を向上させ、自分の知識には価値があるため他者に共有できる、という自信の形成と解釈される。

第1章から第2章までは、SPLISSモデルを調査し、批判的に検討することでSPLISSモデルの精緻化に貢献した。ただし、第2章で提示された模式図は、概念間の詳細な関係が不明瞭なままであり、原因と結果の関係が反映されたモデルとは言えなかった。そのため、本論文の研究対象の模式図（図2）は、第3章から第4章の主要な結果に基づき、図14へと修正された。

図14 中央競技団体とエリートスポーツシステムの関係の模式図

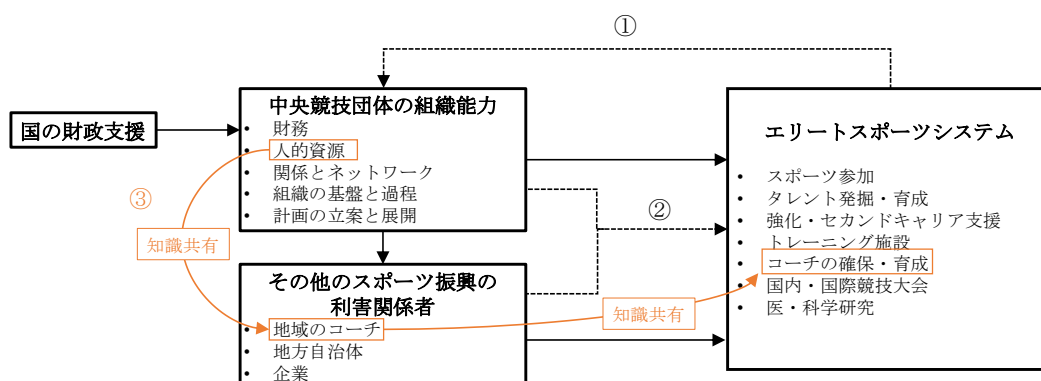


図14において、点線の矢印①と点線の矢印②は、第3章のまとめ③に基づき加えられた。第3章のまとめ③は、中央競技団体がエリートスポーツシステムにおける実践を通して、財務資源を獲得することを示していた。そのため、点線の矢印①の通り、エリートスポーツシステムから中央競技団体の組織能力への関係があると考えられた。また、第3章のまとめ③は、中央競技団体が、企業と共同研究に取り組み、開発された技術を競技大会で使用したことも示していた。そのため、点線の矢印②の通り、中央競技団体とその他のスポーツ振興の利害関係者が、エリートスポーツシステムにおける取り組みを共同して行うと考えられた。

図14の点線の矢印③は、第3章のまとめ⑥と第4章で明らかにされた事実に基づく。

さらに、第3章と第4章の結果を総合的に議論するために「知識共有の連鎖モデル」(図15)が作成された。第3章のまとめ⑥において、地域のコーチが、中央競技団体のコーチとの共同体験を通じて知識を獲得し、その知識を別のコーチへと共有していた。共同体験が重要だと考えられた理由は、コーチの知識が暗黙的だからである。「人は言葉を使わずに、他人の持つ暗黙知を獲得する」(ノナカ・タケウチ, 1996, p.92)。共同体験は、地域のコーチが中央競技団体のコーチによるコーチングを観察する経験であった。本研究において、地域のコーチは、共同体験を通じて中央競技団体のコーチを繰り返し観察し、その内容を自身が指導する競技者にコーチングしたり、疑問点を中央競技団体のコーチに質問したりすることができた。スポーツのような身体運動の知識は、言葉で説明を受けるよりも、身体運動とその習得過程を観察する方が獲得されると考えられる。

本論文では、知識が伝播する様子は、知識共有の連鎖と呼ばれた。知識共有の連鎖は、地域のコーチが共同体験を通じて中央競技団体のコーチの暗黙知を獲得することから始まると考えられた。共同体験を通じて成長した地域のコーチは、獲得した知識を他のコーチへと広める伝達役になると考えられた。知識共有の連鎖は、エリートスポーツシステムの利害関係者に対して優れた知識が広く共有されることで競技者の育成環境が良くなり、エリートスポーツシステムも改善される可能性がある。

第4章で明らかにされた事実は、中央競技団体のコーチの専門勢力は、直接的には地域のコーチの評価懸念を減少させるが、間接的には地域のコーチの成長にも役立つことを示唆した。特に、2つ目のメカニズムは、「中央競技団体のコーチが示す専門的知識が、中央競技団体のコーチに対する地域のコーチの認知的信頼を形成した結果、地域のコーチは、自身が有能だと判断した中央競技団体のコーチを観察学習し、能力を向上させることで自身の知識には価値があり、他のコーチに共有できるという確信を得る」と考えられた。第4章では共同体験は、測定されていない。しかし、第4章で明らかにされた事実は、観察学習の結果と解釈されるため、共同体験の有用さを補強することができる。

第4章の理論的貢献は、専門勢力が知識共有に影響するメカニズムに、評価懸念の減少だけでなく、個人の成長も取り入れた点にある。研究モデルの仮説4は、リーダー(中央競技団体のコーチ)に対するメンバー(地域のコーチ)の認知的信頼が注目された。本研究における認知的信頼は、知識の受け手と送り手の関係ではなく、リーダーとメンバーの関係で調査される点で、知識共有の先行研究とは異なった。知識共有の先行研究においては、お互いに信頼している状態が、相手に利用されるのではないかという不安を低減する

ため、自身の知識を共有することに積極的になると考えられていた (Tsai and Cheng, 2012)。また、知識の受け手が、共有された知識を適切に利用してくれると期待することは、知識共有を促進すると考えられていた (Holste and Fields, 2010)。つまり、知識共有の先行研究は、すでに知識を有する者が、なぜ他者に知識を共有するのが研究されてきた。これに対して本論文では、ある個人は、優れた知識を有する者から学び、成長することでも知識共有に積極的になることが示された。個人が、専門家の専門勢力の影響で成長し、コミュニティに貢献するために知識共有に積極的になる可能性は、知識経営学において検証されるべき新しい仮説を示した点で理論的貢献がある。

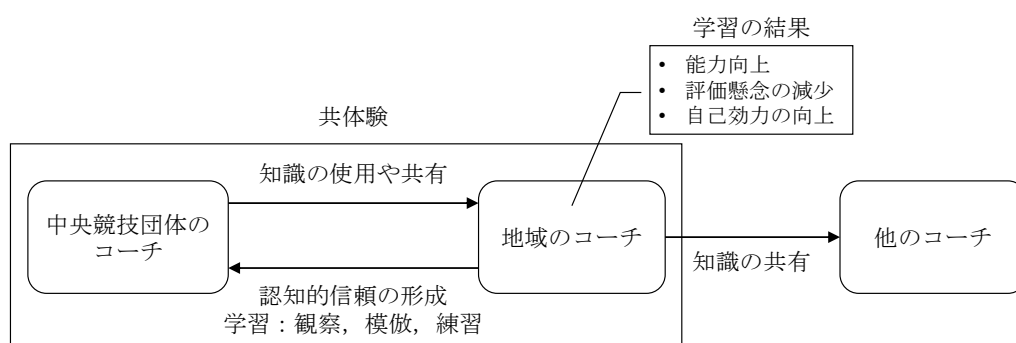
第3章と第4章の結果を総合的にみると、知識共有の連鎖モデルを描くことができる。地域のコーチが、中央競技団体のコーチの実践知を獲得するためには、共体験が重要だと考えられた。共体験において、地域のコーチは、中央競技団体のコーチが行った指導と競技者の運動を観察し、状況に応じた知識の使用を学ぶことができる。また、地域のコーチは、中央競技団体のコーチと対話することで、言葉によって知識を共有されることもある。地域のコーチは、中央競技団体のコーチから得た知識を正しいと認識した場合、知識共有における評価への懸念を減少させる。評価懸念の減少は、知識共有を促進する。

これらの活動を通じて、地域のコーチは、中央競技団体のコーチの情報を収集し、そのコーチを有能だと判断した場合に、認知的信頼を形成する。地域のコーチは、信頼する中央競技団体のコーチから得た知識を有益だと評価し、自身のコーチングで再現するために、観察、模倣、練習を繰り返す。このような過程を通じて地域のコーチは、自身の能力を向上させる。そして、地域のコーチは、自身の能力が中央競技団体のコーチに近づいたと認識することで、自身も中央競技団体のコーチのように他のコーチに知識を共有できる、という自信を形成する。このように、地域のコーチは、知識共有の自己効力を向上させた結果、他のコーチに知識を積極的に共有するようになる。

ここまで、知識共有の連鎖について議論を進めてきたが、上述してきた取り組みの背景に、費用が発生していることを指摘しておく必要がある。第3章の結果において、「中央競技団体Aは、特定の地域に定期的にナショナルコーチを派遣し、地域のコーチと協働して競技者を育成する事業に取り組んだ。この事業では、地域のコーチがナショナルコーチによるコーチングを月に1回程度の頻度で定期的に体験し、実践することができた」ことが報告された。中央競技団体が地方自治体と手を組み、コーチを繰り返し派遣する事業は、その企画、調整に多くの人々が参加しており、事業予算も小さくない。つまり、中央競

技団体が、正しい知識を地域のコーチに伝播させるためには、相当の財務資源が求められる。そのため、中央競技団体がエリートスポーツシステムにおける実践を通じて収益を獲得し、次の活動の財源とすることは、共体験が得られる場を提供するだけでなく、自立した組織経営を実現するために必要である。

図 15 知識共有の連鎖モデル



2-3 実務的貢献

スポーツ振興において、コーチは、重要な人的資源である (Brouwers et al., 2015a; Sotiriadou and Shilbury, 2009)。これまでの研究では、コーチは、自身の知識を増やすために、正式な教育プログラムよりも、他者との交流や自己省察に頼ることが多いと報告されている (Lemyre et al., 2007)。本研究の結果は、地域のコーチが他者との交流を通じて学習するメカニズムを示している。ただし、本論文で明らかにされた事実は、正式なコーチ教育プログラムの有用さを否定しておらず、むしろ中央競技団体がコーチ育成のための複数のアプローチを採用することを推奨するものである。

コーチは、自身を成長させたい、これまでの努力を無駄にしたくないという動機から正式なコーチ教育に参加する (Breuer et al., 2021)。正式なコーチ教育は、コーチがコーチングの理論を学ぶ機会であり (Lemyre et al., 2007)、コーチが競技者を育成できる能力への自信を形成することを助ける (Malete and Feltz, 2000)。一方で、実際のコーチングの過程において、コーチは自身の知識を状況に応じて使用または変換しなければならない (Gilbert and Côté, 2013)。なぜならば、コーチングの過程は、複雑で状況に依存しているからであ

る (Cushion, 2007; Purdy and Jones, 2011). したがって、どのような状況で何をするのかという文脈に埋め込まれた暗黙的な知識は、コーチが知識を使用する方法を選択するために役立つ可能性がある。つまり、コーチングの理論のような宣言的知識と理論を適用した事例のような手続的知識は、適する学び方が異なる。中央競技団体は、知識の特徴に応じて適した学習の機会を企画、運営するべきである。

本論文で明らかにされた事実は、中央競技団体のコーチの暗黙知を効率的に共有する方策を示唆している。中央競技団体が、優れた知識を有するコーチと地域のコーチが共体験を得られる場を継続的に企画、運営することで暗黙知の共有を促す可能性がある。暗黙知を共有するためには、地域のコーチが、優れたコーチの実践を観察し、模倣し、練習することで、優れたコーチの思考過程に入り込む必要がある。したがって、中央競技団体は、両者が繰り返し共体験を得ることができるプログラムを企画することが重要である。

形式知に関しては、中央競技団体が知識を体系化し、学習用資料を作成して地域のコーチに共有することが考えられる。我が国において、このような取り組みは、競技者育成プログラムの策定と普及で行われてきた。ただし、中央競技団体の専門勢力の影響を地域のコーチに与えるためには、地域のコーチが中央競技団体のことを信頼し、そこから得られる知識を正しいと評価しなければならない。地域のコーチは、中央競技団体を信頼することで、そこから得た知識を活用し、他のコーチにも共有する可能性がある。中央競技団体は、知識を体系化するだけでなく、専門的な知見を有する組織として地域のコーチに認められるように努力しなければならない。

第3節 残された課題

本論文において、中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程の模式図が作成された。これは、研究上の概念によって構成されているため、筆者や他の研究者がこの模式図を手掛かりに研究を進めることに役立つと考えられた。一方で、この模式図の課題は、概念間の関係が不明瞭な部分があること、本論文ではエリートスポーツシステムとアスリート育成パスウェイとの関係が調査されていないことであった。また、第1章で明らかにされた SPLISS モデルにおける柱間の関係の不明瞭さは、本論文で解決されていない。本論文の結論において、第3章と第4章の結果に基づいて模式図を修正したように、今後も実

証研究が蓄積され、モデルの精緻化が望まれる。

本論文では、中央競技団体 A が国際競技力向上の成功事例とみなされ、その事例研究が行われた。中央競技団体 A について詳細に調査された反面、結果の汎用性に限界がある。そもそも、中央競技団体 A のように地方自治体と手を組み、コーチを繰り返し派遣する事業に取り組む中央競技団体は、少ないと考えられた。財務資源の不足する中央競技団体が多い中で、中央競技団体 A の取り組みは、特殊な事例であった可能性が高い。また、中央競技団体 A の統括する競技やスポーツの特性も考慮される必要がある。例えば、記録を競い合う陸上競技、対戦相手と直接攻防する柔道、得点をチームで競い合うサッカーのように、競技によってその内容が異なる。競技の構造が異なれば、競技者の育て方も異なる。したがって、本論文の結果を他の中央競技団体や我が国全体に適用することについては、慎重に検討される必要がある。

本論文では、アスリート育成パスウェイが研究されていない点、知識の質について検討されていない点に課題が残されている。前節で本論文の学術的貢献が述べられた際に、中央競技団体のコーチが有する知識は、地域のコーチの知識よりも優れていることが仮定されていた。そして、優れた知識が多くの地域のコーチに伝播することで、エリートスポーツシステムも改善されると考えられた。しかしながら、中央競技団体のコーチが有する知識が、地域のコーチのコーチングを変化させ、その先にいる競技者に正の影響を及ぼすことは検証されていない。つまり、中央競技団体のコーチが有する知識が、地域のコーチのコーチングを改善できるのか？その結果、アスリート育成パスウェイが改善されるのか？という研究課題が残されたままである。中央競技団体から地域のコーチに共有された知識の質が低い場合、コーチングを悪化させる可能性がある。その結果は、アスリート育成パスウェイに悪影響を及ぼすと考えられる。

本論文は SPLISS 研究を出発点としていたが、SPLISS 研究のようにエリートスポーツシステムが国際的に比較されておらず、モデル全体を測定する方法論も作成されていない。第 1 章において、SPLISS 研究の発展方向として競技団体 SPLISS 研究が提案されたが、本論文を競技団体 SPLISS 研究と呼ぶことはできない。今後は、本論文の模式図が精緻化され、概念モデルの測定方法が開発され、中央競技団体の課題を明らかにできる方法論の研究が必要である。

第4節 本論文の応用可能性

これまで、本論文の貢献と限界が明らかにされた。ここでは、それらを踏まえた知識共有の連鎖モデルの応用可能性について議論される。このモデルにおいて、鍵概念は専門勢力であった。知識共有の連鎖モデルでは、中央競技団体のコーチが地域のコーチの前で知識を使用したり、地域のコーチとの対話を通じて知識を共有したりする行為は、中央競技団体のコーチが専門勢力を行使することを意味する。勢力を行使する者の視点からみると、勢力を行使する動機が必要である (Raven, 1993)。本論文において、中央競技団体は、競技やスポーツの専門知識を有する組織としての評判を高めたいことや、地域のコーチと競技者の育成という共通目標を有していると考えられた (Sotiriadou et al., 2017)。これらが勢力を行使する動機である。中央競技団体は、優れた競技者を育成するために、地域のコーチを育て、支援する必要がある (Brouwers et al., 2015b)。つまり、本論文における専門勢力を行使する行為主体は、ある個人を育てるため、そして、お互いが協力することによって共通目標を達成するために勢力を行使すると考えられた。一方で、行為主体と個人が競合関係にある場合、行為主体は、勢力を行使しないことや、意図的に誤った知識を示すなどの悪意を持って勢力を行使することも考えられる。本論文で明らかにされた事実は、中央競技団体と地域のコーチの関係のように、互恵的な関係において適用されることが望ましい。例えば、公益財団法人や独立行政法人など公益目的のために事業を行う機関が、我が国の生産性向上や国民の健康維持などのために、科学的な証拠を考慮し、役立つ知識を普及させる場合である。このような場合については、本論文の結果を応用できる可能性がある。

知識共有の連鎖モデルでは、地域のコーチは、中央競技団体のコーチと共体験を得ることで、中央競技団体のコーチの暗黙知を獲得できると考えられた。共体験は、地域のコーチが中央競技団体のコーチによるコーチングを観察する経験であった。本論文の結果は、共体験を繰り返し得ることが強調されていた。優れたコーチの実践知は、暗黙的だと言われている (北崎・會田, 2020)。これは、コーチングの過程が複雑で状況に依存するためである (Cushion, 2007)。複雑な知識は、模倣困難性が高いため (Barney, 1991)、地域のコーチが中央競技団体のコーチの暗黙知を獲得することは容易ではない。そのため、本論文においても、地域のコーチが繰り返し中央競技団体のコーチと共体験を得たことが強調された。以上のことから、本論文の結果を適用する条件として、非専門家が専門家と繰り返し

共同体験を得るような場合が考えられる。例えば、師弟関係やリーダーとメンバーの関係などである。

以上の通り、本論文の結果の応用可能性が示された。本論文の結果は、多くの課題があるため、実際に応用可能か否かの検証も含めて、さらなる研究が望まれる。

参考文献

日本語文献

- 阿部篤志 (2017) グローバルスポーツの現在: トップスポーツをめぐる新たなシステムの創出と国際的展開. 一橋大学スポーツ研究, 36: 50–62.
- バンデューラ: 野口京子訳 (1997) 激動社会における個人と集団の効力の発揮. バンデューラ編: 本明ほか監訳, 激動社会の中の自己効力. 金子書房, pp.1–41.
- デ・ボッシャー, ヴァン・ボッテンバーグ, シブリイ: 舟橋弘晃訳 (2013) 国際競技力を規定する政策的要因. 体育・スポーツ政策研究, 22: 25–34.
- 藤原昌・衣笠泰介・久木留毅 (2018) 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.
- 舟橋弘晃 (2015) エリートスポーツ政策に対する国民の受容性. 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科博士論文.
- 舟橋弘晃・日比野幹生・石黒えみ・間野義之 (2016) 国民体育大会総合成績の決定要因: 都道府県別パネルデータによる計量分析. スポーツマネジメント研究, 8: 17–33.
- 舟橋弘晃・間野義之 (2012) 国際競技力に関する研究の動向: マクロレベルのオリンピック研究に着目して. Japanese Journal of Elite Sports Support, 5: 33–49.
- 船先康平 (2019) SPLISS研究の現状と将来の発展方向. 体育・スポーツ政策研究, 28: 35–44.
- 船先康平・白井克佳・岡田幸彦 (2022) わが国中央競技団体の組織能力とエリートスポーツシステムの関係に関する事例研究. 体育学研究, 67: 49–65.
- 船先康平・高橋義雄・岡田幸彦 (2021) 中央競技団体が国際競技力に影響を与える過程: 統合的レビューによる概念モデルの構築. Journal of High Performance Sport, 8: 92–112
- フレンチ・レーヴン: 水原泰介訳 (1962) 社会的勢力の基盤. カートライト編: 千輪浩監訳, 社会的勢力. 誠信書房, pp.193–217.
- 二村敏子 (1982) 組織有効性の概念: 論理モデルから測定主体モデルへ. 組織科学, 16(2): 22–32.
- 原田宗彦 (2005) 日本のメダル獲得数と投資効果. スポーツ産業学研究, 15(1): 11–15.
- 林裕也・齋藤健司 (2007) スポーツ政策の政策評価に関する一考察: 文部科学省による政策評価の現状とその分析を中心にして. 体育・スポーツ政策研究, 16: 1–11.
- 今井芳昭 (1986) 親子関係における社会的勢力の基盤. 社会心理学研究, 1(2): 35–41.

- 入山章栄 (2019) 世界標準の経営理論. ダイヤモンド社.
- 伊藤雅充 (2017) コーチとコーチング. 日本コーチング学会編, コーチング学への招待. 株式会社大修館書店, pp.12-25.
- 出雲輝彦 (2003) 日本の国際競技力の推移と競技力向上策を巡る諸問題. 体育・スポーツ政策研究, 12: 15-26.
- カートライト編: 千輪浩監訳 (1962a) 社会的勢力. 誠信書房.
- カートライト: 末永俊郎訳 (1962b) 勢力: 社会心理学において無視されている変数. カートライト編: 千輪浩監訳, 社会的勢力. 誠信書房, pp.1-20.
- カートライト: 末永俊郎訳 (1962c) 場の理論からみた勢力の概念. カートライト編: 千輪浩監訳, 社会的勢力. 誠信書房, pp.237-287.
- 笠野英弘 (2012) スポーツ実施者からみた新たなスポーツ組織論とその分析視座. 体育学研究, 57: 83-101.
- 衣笠泰介・藤原昌・和久貴洋・Gulbin, J. (2018) 我が国におけるタレント発掘・育成に関する取組の変遷. *Sports Science in Elite Athlete Support*, 3: 15-26.
- 衣笠泰介・船先康平・藤原昌・Morley, E.・Gulbin, J. (2019a) 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.
- 衣笠泰介・河合季信 (2014) 2020年に向けたアスリートの育成・強化の展望. 進化する運動科学の研究最前線 (アンチエイジングシリーズ). 株式会社エヌ・ティー・エス, pp.399-406.
- 衣笠泰介・Morley, E.・船先康平・藤原昌・Gulbin, J. (2019b) アスリート育成パスウェイにおける国際モデルのシステムティックレビュー. *Journal of High Performance Sport*, 4: 105-119.
- 北崎悦子・會田宏 (2020) 卓越したテニス指導者におけるグラウンドストローク指導の実践知に関する事例研究—ショットのコンビネーションに着目して—. *コーチング学研究*, 33: 175-183.
- 久木留毅 (2009) スポーツ政策における一考察: 日本のエリートスポーツにおける一貫指導システムの問題と課題. 専修大学社会体育研究所報, 57: 27-36.
- 文部科学省 (2008) 「競技者育成プログラム普及状況調査」調査結果報告書.

文部科学省 (2011) スポーツ基本法.

https://www.mext.go.jp/a_menu/sports/kihonhou/attach/1307658.htm, (参照日2021年10月5日).

文部科学省 (2017) 第2期スポーツ基本計画.

https://www.mext.go.jp/sports/content/1383656_002.pdf, (参照日2021年10月5日).

森川貞夫 (2010) 「国策としてのスポーツ」論の系譜と“強化策”の問題と今後の課題. スポーツ社会学研究, 18(1): 27-42.

永野翔大・中山雅雄・中西康己・會田宏 (2019) 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: 777-795.

日本オリンピック委員会 (2017) 「トップアスリート育成・強化支援のための追跡調査」報告書 (第一報) .

日本体育学会監修 (2006a) エリート・スポーツ. 最新スポーツ科学事典. 平凡社, p.511.

日本体育学会監修 (2006b) スポーツ. 最新スポーツ科学事典. 平凡社, p.448.

日本体育学会監修 (2006c) 一貫指導システム. 最新スポーツ科学事典. 平凡社, p.201.

日本体育学会監修 (2006d) 競技力. 最新スポーツ科学事典. 平凡社, pp.206-207.

日本体育学会監修 (2006e) パフォーマンス. 最新スポーツ科学事典. 平凡社, p.39.

野中郁次郎・紺野登 (2003) 知識創造の方法論: ナレッジワーカーの作法. 東洋経済新報社.

ノナカ・タケウチ: 梅本勝博訳 (1996) 知識創造企業. 東洋経済新報社.

岡田梓・田中暢子・De Bosscher, V.・De Knop, P.・野川春夫 (2014) 日本の障害者エリートスポーツの国際競技力における将来予測に関する研究: 障害者スポーツに特化した SPLISS モデルの構築. SSFスポーツ政策研究, 3: 38-47.

岡端隆 (1993) 運動技術の指導と身体知の獲得に関する一考察. スポーツ運動学研究, 6: 1-10.

岡達生 (2017) コーチ制度と組織. 日本コーチング学会編, コーチング学への招待. 株式会社大修館書店, pp.26-32.

小野寺宏基・渡邊將司 (2016) サッカーにおけるタレント発掘・育成に関する文献研究. 茨城大学教育学部紀要, 65: 43-53.

大橋恵・藤後悦子・井梅由美子・川田裕次郎 (2016) 地域スポーツの指導者が直面している課題: 指導者の指導力向上に向けて. スポーツ産業研究, 26: 243-254.

笹川スポーツ財団 (2018) 中央競技団体のファイナンシャルレポート.

https://www.ssf.or.jp/thinktank/governance/2018_report41_FR_f.html, (参照日2021年9月17日).

- 佐々木秀綱 (2018) 組織における権力者の心理: 社会的勢力感の影響に関する実験研究. 一橋大学商学研究科博士論文.
- 祐宗省三・原野広太郎・柏木恵子・春木豊編 (1985) 社会的学習理論の新展開. 金子書房.
- スポーツ庁 (2021) 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, (参照日2022年1月3日).
- 宇土正彦 (1993) スポーツ・プロデュースとスポーツ・プロダクト. 体育・スポーツ経営学研究, 10: 1-6.
- 和久貴洋・阿部篤志・バイネルト・トビアス (2008) 国内外の国際競技力向上への取り組みからみた北京オリンピックと日本. 体育の科学, 58: 429-437.
- 和久貴洋・山下修平 (2020) 競技力向上のための施策. 体育の科学, 70: 612-616.
- 山田亜沙妃・野川春夫・工藤康宏・早瀬健介 (2014) 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: 343-352.
- 山岸俊男 (1998) 信頼の構造: こころと社会の進化ゲーム. 東京大学出版会.
- 山下修平 (2021) 我が国における女性アスリートの国際競技力向上のための施策の変遷. *Journal of High Performance Sport*, 8: 35-48.
- ユネスコ: 日本学術会議健康・生活科学委員会健康・スポーツ科学分科会監訳 (2017) 体育・身体活動・スポーツに関する国際憲章. <http://www.scj.go.jp/ja/member/iinkai/kiroku/2-20170922.pdf>, (参照日2021年9月8日).

英語文獻

- Asselstine, S. & Edwards, J. R. (2019). Managing the resource capabilities of provincial rugby unions in Canada: an understanding of competitive advantage within a sport development system. *Managing Sport and Leisure*, 24(1–3): 78–96.
- Babiak, K. M. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 21(3): 338–376.
- Babiak, K., Thibault, L., & Willem, A. (2018). Mapping research on interorganizational relationships in sport management: Current landscape and future research prospects. *Journal of Sport Management*, 32(3): 272–294.
- Baker, J., Côté, J., & Abernethy, B. (2003). Sport-specific practice and the development of expert decision-making in team ball sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(1): 12–25.
- Bakker, M., Leenders, R. T. A. J., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. L. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *Learning Organization*, 13(6): 594–605.
- Balduck, A. L., Lucidarme, S., Marlier, M., & Willem, A. (2015). Organizational capacity and organizational ambition in nonprofit and voluntary sports clubs. *Voluntas*, 26(5): 2023–2043.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2): 191–215.
- Bandura, A. (1978). The self system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33(4): 344–358.
- Bandura, A. (1984). Recycling misconceptions of perceived self-efficacy. *Cognitive Therapy and Research*, 8(3): 231–255.
- Bandura, A. (1985). Model of causality in social learning theory. In M. J. Mahoney & A. Freeman (Eds.), *Cognition and psychotherapy*. New York: Plenum Press, pp.81–99.
- Barker-Ruchti, N., Schubring, A., Aarresola, O., Kerr, R., Grahn, K., & McMahon, J. (2018). Producing success: A critical analysis of athlete development governance in six countries. *International Journal of Sport Policy*, 10(2): 215–234.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Barreiros, A., Côté, J., & Fonseca, A. M. (2013). Training and psychosocial patterns during the early

- development of Portuguese national team athletes. *High Ability Studies*, 24(1): 49–61.
- Barth, M., Emrich, E., & Daumann, F. (2018). Approaches and methods used for measuring organizational performance in national sport governing bodies from 1986 to 2014. A systematized review. *Current Issues in Sport Science*, 3: 1–22.
- Bayle, E. & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2): 1–21.
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3): 249–268.
- Behnam, M., Delshab, V., & Tuan, L. T. (2020). Perceived service innovation in non-profit sports clubs: the antecedents and consequence. *European Sport Management Quarterly*, <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1799051>
- Berg, B. K., Fuller, R. D., & Hutchinson, M. (2018). “But a champion comes out much, much later”: A sport development case study of the 1968 U.S. Olympic team. *Sport Management Review*, 21(4): 430–442.
- Berg, B. K. & Warner, S. (2019). Advancing college athlete development via social support. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 12: 87–113.
- Bergeron, M. F., Mountjoy, M., Armstrong, N., Chia, M., Côté, J., Emery, C. A., Faigenbaum, A., Hall, G., Kriemler, S., Léglise, M., Malina, R. M., Pensgaard, A. M., Sanchez, A., Soligard, T., Sundgot-Borgen, J., van Mechelen, W., Weissensteiner, J. R., & Engebretsen, L. (2015). International Olympic Committee consensus statement on youth athletic development. *British Journal of Sports Medicine*, 49(13): 843–851.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1): 87–111.
- Bordia, P., Irmer, B., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3): 262–280.
- Böhlke, N. & Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. *Management Decision*, 47(1): 67–84.
- Breuer, C., Feiler, S., & Rossi, L. (2021). Increasing human capital of coaches—An investigation

- into individual and organizational factors. *Journal of Sport Management*,
<https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0319>
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015a). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*, 18(3): 343–358.
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015b). An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis. *European Sport Management Quarterly*, 15(4): 454–477.
- Bryan, T. K. (2019). Toward a contingency model for the relationship between capacity and effectiveness in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4): 885–897.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6): 606–632.
- Carney, M., Smolianov, P., & Zakus, D. H. (2012). Comparing the practices of USA Rugby against a global model for integrated development of mass and high performance sport. *Managing Leisure*, 17(2): 182–206.
- Chase, M. A., Feltz, D. L., Hayashi, S. W., & Hepler, T. J. (2005). Sources of coaching efficacy: The coaches' perspective. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 3(1): 27–40.
- Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1(1): 37–47.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations: For sport and physical activity a systems perspective* (4th ed.). New York: Routledge.
- Chelladurai, P., Szyszlo, M., & Haggerty, T. R. (1987). Systems-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12(2): 111–119.
- Chen, C. J. & Hung, S. W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information and Management*, 47(4): 226–236.
- Chen, S. (2018). Sport policy evaluation: What do we know and how might we move forward? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(4): 741–759.
- Christensen, R. K. & Gazley, B. (2008). Capacity for public administration: Analysis of meaning and measurement. *Public Administration and Development*, 28(4): 265–279.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 909–927.
- Côté, J. & Fraser-Thomas, J. (2007). Youth involvement in sport. In P. Crocker (Ed.), *Sport psychology: A Canadian perspective*. Toronto: Pearson, pp.267–294.
- Côté, J. & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3): 307–323.
- Coutinho, P., Mesquita, I., Davids, K., Fonseca, A. M., & Côté, J. (2016). How structured and unstructured sport activities aid the development of expertise in volleyball players. *Psychology of Sport and Exercise*, 25: 51–59.
- Coutinho, P., Mesquita, I., Fonseca, A., & De Martin-Silva, L. (2014). Patterns of sport participation in Portuguese volleyball players according to expertise level and gender. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 9(4): 579–592.
- Coutinho, P., Mesquita, I., Fonseca, A. M., & Côté, J. (2015). Expertise development in volleyball: The role of early sport activities and players' age and height. *Kinesiology*, 47(2): 215–225.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1): 479–516.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6): 874–900.
- Culver, D. M., Trudel, P., & Werthner, P. (2009). A sport leader's attempt to foster a coaches' community of practice. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(3): 365–383.
- Cushion, C. (2007). Modelling the complexity of the coaching process. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(4): 395–401.
- De Bosscher, V. (2018). A mixed methods approach to compare elite sport policies of nations. A critical reflection on the use of composite indicators in the SPLISS study. *Sport in Society*, 21(2): 331–355.
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., van Bottenburg, M., & De Knop, P. (2008a). *The global sporting arms race: An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success*. Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- De Bosscher, V., De Knop, P., & van Bottenburg, M. (2008b). *Sports, culture and society: Why the*

- Netherlands are successful in elite sports and Belgium is not? A comparison of elite sport policies. *Kinesiologia Slovenica*, 14(2): 21–40.
- De Bosscher, V., De Knop, P., & van Bottenburg, M. (2009a). An analysis of homogeneity and heterogeneity of elite sports systems in six nations. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10(2): 111–131.
- De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2): 185–215.
- De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., Shibli, S., & Bingham, J. (2009b). Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, 12(3): 113–136.
- De Bosscher, V., Shibli, S., van Bottenburg, M., De Knop, P., & Truyens, J. (2010). Developing a method for comparing the elite sport systems and policies of nations: A mixed research methods approach. *Journal of Sport Management*, 24(5): 567–600.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeeck, H., van Bottenburg, M. (2015a). Successful elite sports policies: An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Maidenhead: Meyer & Meyer Sport.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeeck, H., & van Bottenburg, M. (2016). Convergence and divergence of elite sport policies: Is there a one-size-fits-all model to develop international sporting success? *Journal of Global Sport Management*, 1(3–4): 70–89.
- De Bosscher, V., Shilbury, D., Theeboom, M., Van Hoecke, J., & De Knop, P. (2011). Effectiveness of national elite sport policies: A multidimensional approach applied to the case of Flanders. *European Sport Management Quarterly*, 11(2): 115–141.
- De Bosscher, V., Sotiriadou, P., Brouwers, J., & Truyens, J. (2015b). Systems and athletes: Integrating the micro-and meso-level approaches to athlete development and success. In S. S. Andersen, B. Houlihan, & L. T. Ronglan (Eds.), *Managing elite sport systems*. Oxford: Routledge, pp.155–173.
- De Bosscher, V., van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2013a). Sports policy factors leading to international sporting success. *体育・スポーツ政策研究*, 22: 1–23.
- De Bosscher, V., van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2014). Methodologies for identifying and

- comparing success factors in elite sport policies. In I. Henry & L.-M. Ko (Eds.), *Routledge handbook of sport policy*. Oxford: Routledge, pp.197–211.
- De Bosscher, V., van Bottenburg, M., Shibli, S., & De Knop, P. (2013b). Managing high performance sport at the national policy level. In P. Sotiriadou & V. De Bosscher (Eds.), *Managing high performance sport*. Oxford: Routledge, pp.45–64.
- de Haan, D. (2017). A review of the appropriateness of existing micro- and meso-level models of athlete development within equestrian sport. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 5(1): 1–8.
- Delshab, V., Pyun, D. Y., Kerwin, S., & Cegarra-Navarro, J.-G. (2021). The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Management Review*, 24(1): 156–178.
- Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoerber, L., & Mahmoudian, A. (2020). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: The mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*, <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1768572>
- De Rycke, J. & De Bosscher, V. (2019). Mapping the potential societal impacts triggered by elite sport: a conceptual framework. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3): 485–502.
- De Ste Croix, M., Ayala, F., Sanchez, S. H., Lehnert, M., & Hughes, J. (2020). Grass-root coaches knowledge, understanding, attitude and confidence to deliver injury prevention training in youth soccer: A comparison of coaches in three EU countries. *Journal of Science in Sport and Exercise*, 2(4): 367–374.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). California: SAGE Publications.
- de Zeeuw, M., Smolianov, P., Dion, S., & Schoen, C. (2017). Comparing the practices of Dutch swimming against a global model for integrated development of mass and high performance sport. *Managing Sport and Leisure*, 22(2): 91–112.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6): 1004–1012.
- Doherty, A. & Cuskelly, G. (2020). Organizational capacity and performance of community sport

- clubs. *Journal of Sport Management*, 34(3): 240–259.
- Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G. (2014). Toward a multidimensional framework of capacity in community sport clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(S2): 124S-142S.
- Dombrovska, A., Luika, S., & Āboliņš, V. (2017). High-performance sport management in Latvia: A review of athletes' view. *Lase Journal of Sport Science*, 8(1): 35–53.
- dos Santos, A. L. P., Nogueira, M., & Böhme, M. (2016). Elite athletes' perception of retirement support systems. *International Journal of Physical Education, Sports and Health*, 3(1): 138–139.
- Dowling, M., Brown, P., Legg, D., & Beacom, A. (2018a). Living with imperfect comparisons: The challenges and limitations of comparative Paralympic sport policy research. *Sport Management Review*, 21(2): 101–113.
- Dowling, M., Brown, P., Legg, D., & Grix, J. (2018b). Deconstructing comparative sport policy analysis: Assumptions, challenges, and new directions. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(4): 687–704.
- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4): 520–529.
- Dowling, M., Legg, D., & Brown, P. (2018c). Comparative sport policy analysis and Paralympic sport. In I. Brittain & A. Beacom (Eds.). *The Palgrave Handbook of Paralympic Studies*. London: Palgrave Macmillan, pp.249–272.
- Elsbach, K. D. & van Knippenberg, D. (2020). Creating high-impact literature reviews: An argument for 'integrative reviews'. *Journal of Management Studies*, 57(6): 1277–1289.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1): 335–362.
- Erickson, K., Côté, J., & Fraser-Thomas, J. (2007). Sport experiences, milestones, and educational activities associated with high-performance coaches' development. *Sport Psychologist*, 21(3): 302–316.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3): 363–406.
- Eydi, H. (2015). Organizational effectiveness models: Review and apply in non-profit sporting organizations. *American Journal of Economics, Finance and Management*, 1(5): 460–467.
- Fahrner, M. & Klenk, C. (2018). 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.
- Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E., & Sullivan, P. J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*, 91(4): 765–776.
- Fernández-Río, J. & Méndez-Giménez, A. (2012). The role of physical education on sport talent detection: A proposal. *Journal of Sport and Health Research*, 4(2): 109–118.
- Fiske, S. T. & Berdahl, J. (2007). Social power. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (2nd ed.). New York: The Guilford Press, pp.678–692.
- Fiske, S. T. & Dépret, E. (1996). Control, interdependence and power: Understanding social cognition in its social context. *European Review of Social Psychology*, 7(1): 31–61.
- Foa, E. B. & Foa, U. G. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange*. New York: PLENUM PRESS, pp.77–94.
- Ford, P. R. & Williams, A. M. (2012). The developmental activities engaged in by elite youth soccer players who progressed to professional status compared to those who did not. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(3): 349–352.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Michigan: Institute for Social Research, pp.150–167.
- Frisby, W. (1986). The organizational structure and effectiveness of voluntary organizations: The case of Canadian national sport governing bodies. *Journal of Park and Recreation Administration*, 3: 61–74.
- Funahashi, H., De Bosscher, V., & Mano, Y. (2015). Understanding public acceptance of elite sport policy in Japan: A structural equation modelling approach. *European Sport Management Quarterly*, 15(4): 478–504.
- Funahashi, H., Nagamatsu, J., Shirai, K., Yamashita, S., Nakamura, H., Yamada, E., Waku, T., De Bosscher, V., & Mano, Y. (2014). Success drivers in the Japanese elite sport system: An examination based on evaluations of the elite sport climate by elite athletes. *Asian Sport Management Review*, 7: 65–103.
- Gilbert, W. & Côté, J. (2013). Defining coaching effectiveness. In P. Potrac, W. Gilbert, & J. Denison (Eds.), *Routledge handbook of sport coaching*. Oxford: Routledge, pp.147–159.

- Gillet, N., Vallerand, R. J., Amoura, S., & Baldes, B. (2010). Influence of coaches' autonomy support on athletes' motivation and sport performance: A test of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(2): 155–161.
- Gonzalez-Rivera, M. D., Campos-Izquierdo, A., Villalba, A. I., & Hall, N. D. (2017). Sources of knowledge used by Spanish coaches: A study according to competition level, gender and professional experience. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 12(2): 162–174.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161–178.
- Green, B. C. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition: Toward a normative theory of sport development. *Journal of Sport Management*, 19(3): 233–253.
- Green, M. & Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win: Uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, 20: 247–267.
- Guinote, A. (2017). How power affects people: Activating, wanting, and goal seeking. *Annual Review of Psychology*, 68: 353–381.
- Gulbin, J. P., Croser, M. J., Morley, E. J., & Weissensteiner, J. R. (2013a). An integrated framework for the optimisation of sport and athlete development: A practitioner approach. *Journal of Sports Sciences*, 31(12): 1319–1331.
- Gulbin, J., Weissensteiner, J., Oldenziel, K., & Gagné, F. (2013b). Patterns of performance development in elite athletes. *European Journal of Sport Science*, 13(6): 605–614.
- Güllich, A. (2014). Many roads lead to Rome – Developmental paths to Olympic gold in men's field hockey. *European Journal of Sport Science*, 14(8): 763–771.
- Güllich, A. (2017). International medallists' and non-medallists' developmental sport activities—A matched-pairs analysis. *Journal of Sports Sciences*, 35(23): 2281–2288.
- Güllich, A. (2018). Sport-specific and non-specific practice of strong and weak responders in junior and senior elite athletics—A matched-pairs analysis. *Journal of Sports Sciences*, 36(19): 2256–2264.
- Güllich, A. & Emrich, E. (2006). Evaluation of the support of young athletes in the elite sports system. *European Journal for Sport and Society*, 3(2): 85–108.
- Güllich, A. & Emrich, E. (2014). Considering long-term sustainability in the development of world

- class success. *European Journal of Sport Science*, 14(SUPPL.1): 383–397.
- Güllich, A., Kovar, P., Zart, S., & Reimann, A. (2017). Sport activities differentiating match-play improvement in elite youth footballers—A 2-year longitudinal study. *Journal of Sports Sciences*, 35(3): 207–215.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Hampshire: Cengage Learning.
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Lévesque, B., Malinsky, E., Stowe, S., & Vaillancourt, Y. (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto, Ontario, Canada: Canadian Centre for Philanthropy
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64(3): 771–802.
- Haugaasen, M., Toering, T., & Jordet, G. (2014a). From childhood to senior professional football: A multi-level approach to elite youth football players' engagement in football-specific activities. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(4): 336–344.
- Haugaasen, M., Toering, T., & Jordet, G. (2014b). From childhood to senior professional football: Elite youth players' engagement in non-football activities. *Journal of Sports Sciences*, 32(20): 1940–1949.
- Helsen, W. F., Starkes, J. L., & Hodges, N. J. (1998). Team sports and the theory of deliberate practice. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(1): 12–34.
- Hendry, D. T. & Hodges, N. J. (2018). Early majority engagement pathway best defines transitions from youth to adult elite men's soccer in the UK: A three time-point retrospective and prospective study. *Psychology of Sport and Exercise*, 36: 81–89.
- Hendry, D. T., Williams, A. M., Ford, P. R., & Hodges, N. J. (2019). Developmental activities and perceptions of challenge for national and varsity women soccer players in Canada. *Psychology of Sport and Exercise*, 43(February): 210–218.
- Henry, I., Dowling, M., Ko, L.-M., & Brown, P. (2020). Challenging the new orthodoxy: A critique of SPLISS and variable-oriented approaches to comparing sporting nations. *European Sport Management Quarterly*, 20(4): 520–536.

- Henry, I. & Ko, L.-M. (2014). Analysing sport policy in a globalising context. In I. Henry & L.-M. Ko (Eds.), *Routledge handbook of sport policy*. Oxford: Routledge, pp.3–10.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4): 561–567.
- Hodges, N. J., Starkes, J. L., Nananidou, A., Kerr, T., & Weir, P. L. (2004). Predicting performance times from deliberate practice hours for triathletes and swimmers: What, when, and where is practice important? *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 10(4): 219–237.
- Holste, J. S. & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14(1): 128–140.
- Hopkinson, M., Smolianov, P., Dion, S., Schoen, C., Norberg, J., Boucher, C., & Boucher, C. (2018). Comparing practices of US volleyball systems against a global model for integrated development of mass and high performance sport. *ICHPER-SD Journal of Research*, 9(2): 9–19.
- Hopwood, M. J., MacMahon, C., Farrow, D., & Baker, J. (2015). Is practice the only determinant of sporting expertise? Revisiting Starkes (2000). *International Journal of Sport Psychology*, 46(6): 631–651.
- Hornig, M., Aust, F., & Güllich, A. (2016). Practice and play in the development of German top-level professional football players. *European Journal of Sport Science*, 16(1): 96–105.
- Houlihan, B. & Green, M. (2008). *Comparative elite sport development: Systems, structures and public policy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human Computer Studies*, 65(2): 153–169.
- Huang, R. (2016). RQDA: R-based qualitative data analysis. <http://rqda.r-forge.r-project.org/>, (accessed 2021-04-29).
- Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2): 139–153.
- Jacobs, J. C. (2014). Programme-level determinants of women’s international football performance. *European Sport Management Quarterly*, 14(5): 521–537.

- Kasale, L. L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of national sports organisations: A holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(5): 469–491.
- Kim, M., Kim, Y. Do, & Lee, H. W. (2020). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, 23(5): 964–977.
- Kim, M. S., Phillips, J. M., Park, W.-W., & Gully, S. M. (2021). When leader-member exchange leads to knowledge sharing: The roles of general self-efficacy, team leader modeling, and LMX differentiation. *The International Journal of Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886150>
- Kirsch, I. (1995). Self-efficacy and outcome expectancies. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment*. Boston: Springer, pp.331–345.
- Kitching, N. & Campbell, M. (2019). An examination of the elite development pathways for male golfers in Ireland. *Managing Sport and Leisure*, 24(6): 372–386.
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6): 625–650.
- Lai, H. M. & Chen, T. T. (2014). Knowledge sharing in interest online communities: A comparison of posters and lurkers. *Computers in Human Behavior*, 35: 295–306.
- Latorre, F., Ramos, J., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2020). How high-commitment HRM relates to PC violation and outcomes: The mediating role of supervisor support and PC fulfilment at individual and organizational levels. *European Management Journal*, 38(3): 462–476.
- Law, M. P., Côté, J., & Ericsson, K. A. (2007). Characteristics of expert development in rhythmic gymnastics: A retrospective study. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 5(1): 82–103.
- Legg, D., De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., van Bottenburg, M., & De Knop, P. (2009). How does Canada stack up? Comparing Canada's sport policies to five other nations. *Coaches Plan/Plan du Coach*, 15(4): 22–26.
- Lemyre, F., Trudel, P., & Durand-Bush, N. (2007). How youth-sport coaches learn to coach. *The Sport Psychologist*, 21(2): 191–209.

- Levin, D. Z. & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11): 1477-1490.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper and Brothers.
- Liao, L. F. (2008). Knowledge-sharing in R&D departments: A social power and social exchange theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10): 1881–1895.
- Liston, K., Gregg, R., & Lowther, J. (2013). Elite sports policy and coaching at the coalface. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(3): 341–362.
- Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142: 476–488.
- Lu, S. & Hao, G. (2013). The influence of owner power in fostering contractor cooperation: Evidence from China. *International Journal of Project Management*, 31(4): 522–531.
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4): 207–220.
- Magee, J. C. & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *The Academy of Management Annals*, 2(1): 351–398.
- Malete, L. & Feltz, D. L. (2000). The effect of a coaching education program on coaching efficacy. *The Sport Psychologist*, 14(4): 410–417.
- Mallett, C. J. & Lara-Bercial, S. (2016). Serial winning coaches: people, vision, and environment. In M. Raab, P. Wylleman, R. Seiler, A.-M. Elbe, & A. Hatzigeorgiadis (Eds.), *Sport and Exercise Psychology Research*. Academic Press, pp.289–322.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709–734.
- Mazzei, L. C., Barros Meira, T. D., Bastos, F. D. C., Silveria Böhme, M. T., & De Bosscher, V. (2015). High performance sport in Brazil: Structure and policies comparison with the international context. *Gestión y Política Pública*. 83–111.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24–59.

- Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holahan, P. J. (1994). A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of Management*, 20(2): 439–464.
- Misener, K. & Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of Sport Management*, 23(4): 457–482.
- Moesch, K., Elbe, A. M., Hauge, M. L. T., & Wikman, J. M. (2011). Late specialization: the key to success in centimeters, grams, or seconds (cgs) sports. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 21(6): e282–290
- Moesch, K., Hauge, M. L. T., Wikman, J. M., & Elbe, A. M. (2013). Making it to the top in team sports start later, intensify, and be determined. *Talent Development and Excellence*, 5(October): 85–100.
- Moser, K. S. (2017). The influence of feedback and expert status in knowledge sharing dilemmas. *Applied Psychology*, 66(4): 674–709.
- Muhammed, S. & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 24(10): 2455–2489.
- Nassif, N. (2017). Factors behind Lebanon’s difficulties achieving success at the Olympics. *International Journal of the History of Sport*, 34(13): 1366–1381.
- Nguyen, T. M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). Motivation and knowledge sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*, 23(5): 998–1016.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1): 14–37.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3): 40–54.
- Oakley, B. & Green, M. (2001). The production of Olympic champions: International perspectives on elite sport development system. *European Journal for Sport Management*, 8: 83–105.
- O’Boyle, I. & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3): 299–314.
- Ogden, J. & Edwards, J. R. (2016). Are Canadian stakeholders resting on their laurels? A

- comparative study of the athlete pathway through the Swedish and Canadian male ice hockey systems. *Journal of Sport Management*, 30(3): 312–328.
- Patatas, J. M., De Bosscher, V., & Legg, D. (2018). Understanding parasport: an analysis of the differences between able-bodied and parasport from a sport policy perspective. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(2): 235–254.
- Phillips, P. & Newland, B. (2014). Emergent models of sport development and delivery: The case of triathlon in Australia and the US. *Sport Management Review*, 17(2): 107–120.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879–903.
- Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., & Prescott, J. E. (2020). Advancing theory with review articles. *Journal of Management Studies*, 57(2): 351–376.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3): 879–891.
- Purdy, L. G. & Jones, R. L. (2011). Choppy waters: Elite rowers' perceptions of coaching. *Sociology of Sport Journal*, 28(3): 329–346.
- Ramos, R. (2017). Critical factors influencing international sporting success of the Philippines: The athletes' perspective. *Asia Pacific Journal of Sport and Social Science*, 6(2): 143–159.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4): 227–251
- Rees, T., Hardy, L., Güllich, A., Abernethy, B., Côté, J., Woodman, T., Montgomery, H., Laing, S., & Warr, C. (2016). The Great British medalists project: A review of current knowledge on the development of the world's best sporting talent. *Sports Medicine*, 46(8): 1041–1058.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(3): 261–279.
- Robinson, L. & Minikin, B. (2011). Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3): 219–233.
- Robinson, L. & Minikin, B. (2012). Understanding the competitive advantage of National Olympic

- Committees. *Managing Leisure*, 17(2–3): 139–154.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393–404.
- Rylander, P. (2015). Coaches' bases of power: Developing some initial knowledge of athletes' compliance with coaches in team sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(1): 110–121.
- Rylander, P. (2016). Coaches' bases of power and coaching effectiveness in team sports. *International Sport Coaching Journal*, 3(2): 128–144.
- Rynne, S. (2014). "Fast track" and "traditional path" coaches: Affordances, agency and social capital. *Sport, Education and Society*, 19(3): 299–313.
- Salavera, C., Usán, P., & Jarie, L. (2017). Emotional intelligence and social skills on self-efficacy in Secondary Education students. Are there gender differences? *Journal of Adolescence*, 60: 39–46.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). London: SAGE.
- Sam, M. P. & Macris, L. I. (2014). Performance regimes in sport policy: Exploring consequences, vulnerabilities and politics. *International Journal of Sport Policy*, 6(3): 513–532.
- Schulenkorf, N., Sherry, E., & Phillips, P. (2016). What is sport development? In E. Sherry, N. Schulenkorf, & P. Phillips (Eds.), *Managing sport development: An international approach*, Oxford: Routledge, pp.3–11.
- Serenko, A. & Bontis, N. (2016). Negotiate, reciprocate, or cooperate? The impact of exchange modes on inter-employee knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 687–712.
- Sharpe, E. K. (2006). Resources at the grassroots of recreation: Organizational capacity and quality of experience in a community sport organization. *Leisure Sciences*, 28(4): 385–401.
- Shilbury, D. & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1): 5–38.
- Shumate, M., Cooper, K. R., Pilny, A., & Pena-y-lillo, M. (2017). The nonprofit capacities instrument. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2): 155–174.
- Slater, S. F., Tomas, G., Hult, M., & Olson, E. (2007). On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1): 5–17
- Smolianov, P., Gallo, J., & Naylor, A. H. (2014). Comparing the practices of USA tennis against a

- global model for integrated development of mass participation and high performance sport. *Managing Leisure*, 19(4): 283–304.
- Smolianov, P., Morrissette, J. N., Ridpath, B. D., Boucher, C., Dion, S., Schoen, C., Stone, N., O'Connor, C., & Miles, K. B. (2021). Comparing the practices of US golf against a global model for integrated development of mass and high performance sport. *International Journal of Golf Science*, 9(1): 1–24.
- Smolianov, P., Murphy, J., McMahon, S. G., & Naylor, A. H. (2015). Comparing the practices of US Soccer against a global model for integrated development of mass and high-performance sport. *Managing Sport and Leisure*, 20(1): 1–21.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104: 333–339.
- Sotiriadou, K., Shilbury, D., & Quick, S. (2008). The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: Some Australian evidence. *Journal of Sport Management*, 22(3): 247–272.
- Sotiriadou, P., Brouwers, J., De Bosscher, V., & Cuskelly, G. (2017). The role of interorganizational relationships on elite athlete development processes. *Journal of Sport Management*, 31(1): 61–79.
- Sotiriadou, K. & Shilbury, D. (2009). Australian elite athlete development: An organisational perspective. *Sport Management Review*, 12(3): 137–148.
- Sotiriadou, P., Gowthorp, L., & De Bosscher, V. (2014). Elite sport culture and policy interrelationships: The case of sprint canoe in Australia. *Leisure Studies*, 33(6): 598–617.
- Sotiriadou, P. & Shilbury, D. (2013). Sport development in high performance sport: The process of attracting, retaining and nurturing athletes. In P. Sotiriadou & V. De Bosscher (Eds.), *Managing high performance sport*. Oxford: Routledge, pp.139–158.
- Stoszkowski, J. & Collins, D. (2016). Sources, topics and use of knowledge by coaches. *Journal of Sports Sciences*, 34(9): 794–802.
- Suppiah, H. T., Low, C. Y., & Chia, M. (2015). Detecting and developing youth athlete potential: Different strokes for different folks are warranted. *British Journal of Sports Medicine*, 49(13): 878–882.
- Svensson, P. G., Andersson, F. O., & Faulk, L. (2018). A quantitative assessment of organizational capacity and organizational life stages in sport for development and peace. *Journal of Sport*

- Management, 32(3): 295–313.
- Svensson, P. G., Hancock, M. G., & Hums, M. A. (2017). Elements of capacity in youth development nonprofits: An exploratory study of urban sport for development and peace organizations. *VOLUNTAS*, 28: 2053–2080.
- Szathmári, A. & Kocsis, T. (2020). Who cares about gladiators? An elite-sport-based concept of Sustainable Sport. *Sport in Society*, DOI: 10.1080/17430437.2020.1832470
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5): 600–613.
- Taro, K. & Hanni, E. (2015). Using a comparative method in performance audit for evaluating effectiveness of the elite-sports policy: The case of Estonia. *Administrative Culture*, 16(1): 24–46.
- Thelwell, R. C., Page, J. L., Lush, A., Greenlees, I. A., & Manley, A. J. (2013). Can reputation biases influence the outcome and process of making competence judgments of a coach? *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 23(1): e65–e73
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3): 356–367.
- Tost, L. P. (2015). When, why, and how do powerholders “feel the power”? Examining the links between structural and psychological power and reviving the connection between power and responsibility. *Research in Organizational Behavior*, 35: 29–56.
- Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2014). A resource-based perspective on countries’ competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3): 459–489.
- Truyens, J., De Bosscher, V., & Sotiriadou, P. (2016a). An analysis of countries’ organizational resources, capacities, and resource configurations in athletics. *Journal of Sport Management*, 30(5): 566–585.
- Truyens, J., De Bosscher, V., Sotiriadou, P., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2016b). A method to evaluate countries’ organisational capacity: A four country comparison in athletics. *Sport Management Review*, 19(3): 279–292.
- Tsai, M. T. & Cheng, N. C. (2012). Understanding knowledge sharing between IT professionals-An

- integration of social cognitive and social exchange theory. *Behaviour and Information Technology*, 31(11): 1069–1080.
- Tuan, L. T. (2020). Coach humility and player creativity: The roles of knowledge sharing and group diversity. *Sport Management Review*, 23(2): 284–301.
- Valenti, M., Scelles, N., & Morrow, S. (2020). Elite sport policies and international sporting success: A panel data analysis of European women's national football team performance. *European Sport Management Quarterly*, 20(3): 300–320.
- Voss, C., Tsiriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2): 195–219.
- Walker, L. F., Thomas, R., & Driska, A. P. (2018). Informal and nonformal learning for sport coaches: A systematic review. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(5): 694–707.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2): 115–131.
- Wang, W. T. (2016). Examining the influence of the social cognitive factors and relative autonomous motivations on employees' knowledge sharing behaviors. *Decision Sciences*, 47(3): 404–436.
- Wei, S., Ke, W., Lado, A. A., Liu, H., & Wei, K. K. (2020). The effects of justice and top management beliefs and participation: An exploratory study in the context of digital supply chain management. *Journal of Business Ethics*, 166: 51–71.
- Werner, K. & Dickson, G. (2018). Coworker knowledge sharing and peer learning among elite footballers: Insights from German Bundesliga players. *Sport Management Review*, 21(5): 596–611.
- Willem, A., Girginov, V., & Toohey, K. (2019). Governing bodies of sport as knowledge brokers in Sport-for-All communities of practice. *Sport Management Review*, 22(5): 584–599.
- Winand, M., Rihoux, B., Qualizza, D., & Zintz, T. (2011). Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(3): 234–251.
- Winand, M., Rihoux, B., Robinson, L., & Zintz, T. (2013). Pathways to high performance: A qualitative comparative analysis of sport governing bodies. *Nonprofit and Voluntary Sector*

- Quarterly, 42(4): 739–762.
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: Perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2): 121–150.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4): 279–307.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3): 361–384.
- Yamagishi, T., Kikuchi, M., & Kosugi, M. (1999). Trust, gullibility, and social intelligence. *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1): 145–161.
- Yamamoto, M. Y.-Y. (2008). Japan. In B. Houlihan & M. Green (Eds.), *Comparative elite sport development: systems, structures and public policy*. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp.53–82.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Publications (6th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Zibung, M. & Conzelmann, A. (2013). The role of specialisation in the promotion of young football talents: A person-oriented study. *European Journal of Sport Science*, 13(5): 452–460

付録 第3章における質的データ分析の詳細

1 分析方法の概要

第3章における質的データ分析の必要最小限の説明は、本文に記述された。ここでは、本文で示すことが難しかった方法の詳細が記された。本研究で行われた質的データ分析の手順は、図16に示された。図には含まれていないが、はじめにデータの収集が行われた。質的データ分析で使用された主なデータは、半構造化インタビューで収集された音声データが文字に変換されたトランスクリプトであった。1巡目のコーディングでは、トランスクリプトからコードが作成された。2巡目のコーディングでは、1巡目で作成されたコード同士をまとめたパターンコードが作成された。パターンコードは、本研究の分析の枠組みに示された概念ごとに分類されたり、コード間の関係が分析されたりした。最後に、理論的に予想された関係と分析されたコード間の関係を比較し、類似する関係を特定した。

以上の手順でコーディングや分析が行われたことに加えて、筆者は、質的データ分析を初めて行ったため、コーディングの練習も行った。コーディングの練習は、Saldaña

(2013)で紹介されたコーディングの例からの学習と本研究で収集されたデータを用いたコーディングの練習が行われた。まず、Saldaña (2013)は、質的データ分析で使用されるコーディングの技法を体系化し、様々なコーディングの種類、その内容、適用の仕方とその例を示した。特に、筆者は、Saldaña (2013)の例を模範とし、例示されたトランスクリプト上に示されているコーディングを模倣することで学んだ。次に、本研究で収集されたデータに対して練習としての1巡目のコーディングが行われた。これは、コーディングの初心者は、コーディング後に、再コーディングを行うことで、より適切な視点からコーディングできるからである (Saldaña, 2013)。上述した図16の過程は、コーディングの練習の後に行われた。

また、本研究のコーディングは、筆者一人で行われた。このような場合、筆者がコーディングや分析について他者と議論することで、よりよいコード間の関係を特定することに役立つ可能性がある (Saldaña, 2013)。そのため、2021年1月4日に、船先ほか (2022)の共著者である白井先生にコーディングの結果や分析結果が共有された。

以降では、本研究で行われたコーディングとパターンマッチングが説明された。

図 16 質的データ分析の手順

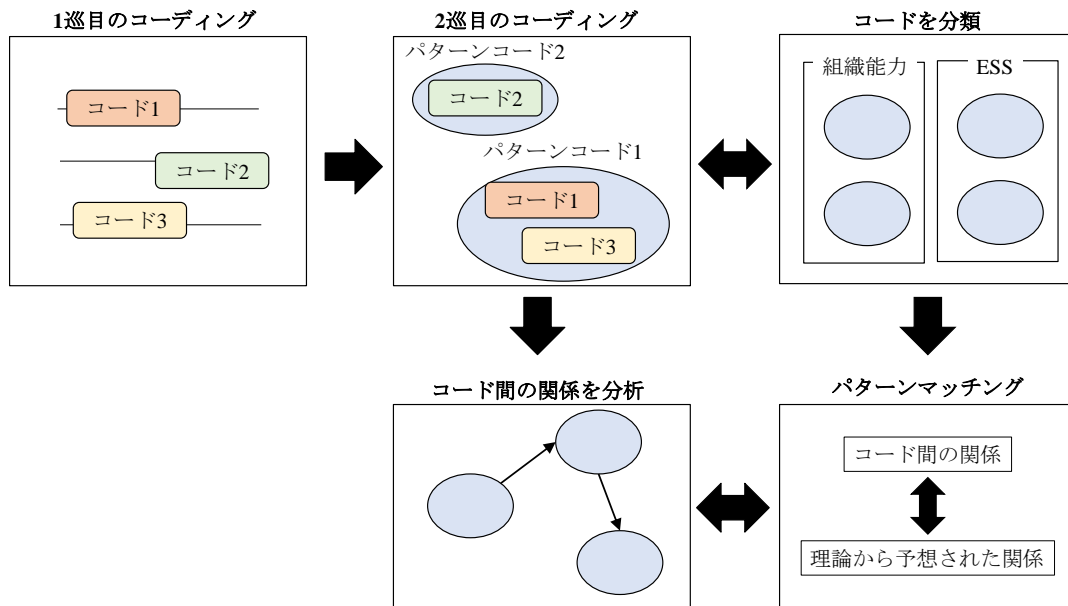
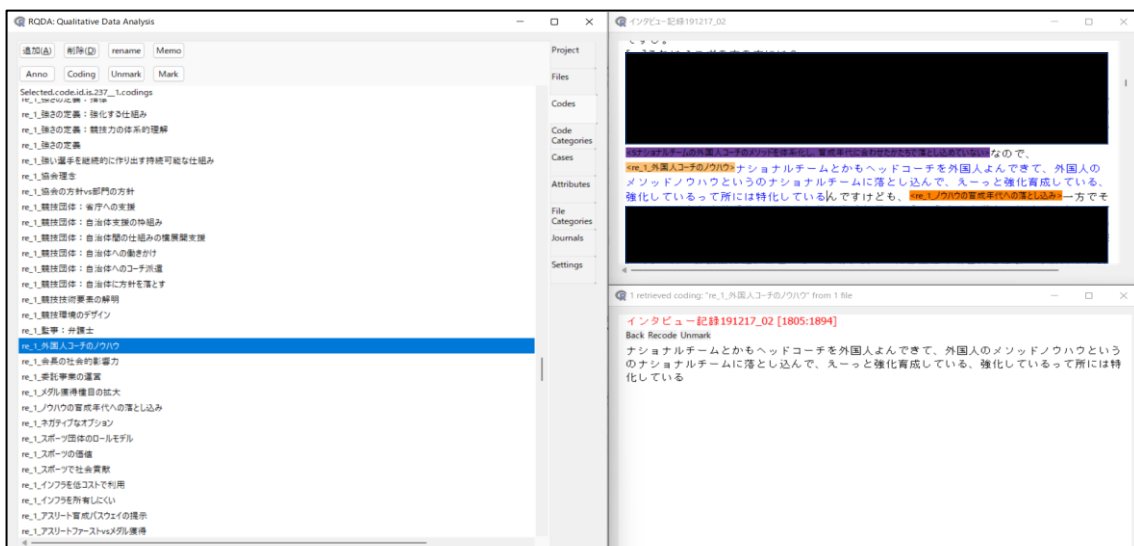


図 17 RQDA の画面の例



2 コーディング

1 巡目のコーディングは、統計分析ソフト R のための質的データ分析のパッケージ RQDA (Huang, 2016) が使用された。RQDA を実行すると、図 17 のインターフェースが出現する。RQDA は、研究者が質的分析を行うに際し、コードとトランスクリプトの関係を記録するのに役立つ。具体的には、図 17 には 3 つの窓が開かれており、左側の窓には 1 巡目のコーディングによって作成されたコードの一覧が表示されている。図では「外国人コーチのノウハウ」が例示されている。右側の上段の窓には、トランスクリプトが表示されている。今回は、コーディング済みのトランスクリプトを表示したため、どのデータに、どのコードを与えたのかも示されている。右側の下段の窓には、コードとそれに紐づくデータが表示されている。このように、RQDA は、研究者が質的データ分析を効率よく行えるように開発されたプログラムである。

1 巡目のコーディングでは、Saldaña (2013) を参考に、記述コーディング、In Vivo コーディング、プロセスコーディング、Holistic コーディングが行われた。これらのコーディング技法は、全ての質的研究に適用可能であると説明されていたため、本研究で採用された。それぞれの具体的な例は、表 25 に示された。記述コーディングは、データの内容を表現するためのコードが与えられる。In Vivo コーディングは、インタビューイーが使用する言葉がコードとして用いられる。プロセスコーディングは、全ての質的研究に適用できるが、特に人が目標達成や問題解決のために行動することを調査する際に適している。このコーディングは、行動を表わすために動名詞が使用される。Holistic コーディングは、データをみるための最初の分析であり、大量のデータを効率よく分析できる方法である。

2 巡目のコーディングでは、1 巡目で作成されたコードをエクセルの表データとして出力されたものが使用された。2 巡目のコーディングでは、複数のコードをグループ化したメタコードを作成するパターンコーディングが行われた。筆者は、出力されたエクセルデータに、2 巡目のコーディングを行う列を追加した。その後、メタコードを作成し、1 巡目のコードを分類した。パターンコーディングにおいて、一度作成されたメタコードは、繰り返し修正され、1 巡目のコードの分類も見直された。

パターンコードは、分析の枠組みを構成する概念に分類された。表 26 は、各概念に分類された後のパターンコードとコードが示された。このように、パターンコードを分析の枠組みに当てはめて分類した理由は、パターンマッチングを行いやすくするためであった。

表 25 コーディングの例

種類	コード	データ	備考
記述 コーディング	コーチの OJT	トップコーチが、PF コーチに、中央競技団体のノウハウを OJT を通じてしっかりと落とす	地域のコーチの OJT についての回答である。その内容を表現するために「コーチの OJT」というコードが与えられた。
In Vivo コーディング	橋渡し	私は…（中央競技団体の）コーチがいない期間にも反復練習させる、橋渡しのような役割でした	インタビューイの発言にある「橋渡し」という言葉を使用した In Vivo コーディングである。
プロセス コーディング	他のコーチからの学び	その練習をともに見て、アシスタントとして入ることで、その練習の中で…自分のスキルも上げることができた	コードを英訳すると「learning from other coaches」となる。「learning」という行為を表すプロセスコーディングである。
Holistic コーディング	種目特性の解明	…では…がマッチしている。種目にマッチしている。…に関しては…子たちの方が勝ち残っている。勝ち残ってる子たちの身体的な特徴は…子たちの方が…では勝ち残っているような印象がある。	発言の多くを 1 つのコードで表している。

略称：PF は、都道府県の競技団体。OJT は、On-the-Job Training.

データの操作：匿名性を保つために、トランスクリプトからデータが省略された箇所には「…」と表記された。（）内は、前後の内容から筆者によって加筆された。

3 パターンマッチング

筆者は、パターンコーディングを行ったあと、コード間の関係を分析した。あるコード間に関係があると判断するために、トランスクリプトへと戻り、データも確認した。このように、コード間の関係を分析するに際し、筆者は、分析の枠組みを念頭において作業した。具体的には、各コードは、分析の枠組みを構成する概念へと分類されているため、分析の枠組み上の概念間の関係へと置き換えながら分析が進められた。その結果、いくつかのコード間の関係は、分析の枠組みと一致することが明らかになった。その一方で、分析の枠組みとは異なる部分も明らかになった。

表 26 コーディング結果の一覧

カテゴリー1	カテゴリー2	パターンコード	コード		
国の財政支援		国の財政支援の拡大	財政規模の拡大		
		財政支援の不安定性	財政の不安定性		
		JSCの助成金	JSCの助成金 JSCのくじ助成		
組織能力	財務	財務的な自立	補助金への依存		
			公益法人：収支相償		
		財務コントロール能力	財務的不安定性		
			自己調達資金		
			財務コントロール能力	財務コントロール能力	
		実態と予測的情報を考慮した事業計画	財務ガバナンス		
			財務会計インフラ		
		人的資源		SNSの活用	事業計画：財政の中期展望
				IT活用能力	
				アスリート育成パスウェイの知識	IT活用能力
				会長の社会的影響力	人材の能力：パスウェイの構築
					アスリート育成パスウェイの提示
				競技環境の専門知識	会長の社会的影響力
					競技環境のデザイン
					競技団体：自治体間の仕組みの横展開支援
				競技専門知識の創造	競技団体：自治体支援の枠組み
					競技団体：自治体に方針を落とす
				自治体支援	競技技術要素の解明
					種目特性の解明
				上部団体への働きかけ	強さの定義：競技力の体系的理解
強化本部長：自治体への支援					
職員の能力	自治体の課題を解決できる人材				
	競技団体：省庁への支援				
	人材の能力：経営戦略				
	人材の能力：広報				
人材獲得の阻害要因	人材の能力：マーケティング戦略				
	委託事業の運営				
人材獲得の促進要因	人材の能力：調整				
	資金不足：雇用				
部門内の凝集性	ネガティブなオプション				
	副業兼業				
法務の専門家	スポーツで社会貢献				
	部門内での知識共有				
	法務インフラ				
	理事：弁護士				
優れた専門知識	監事：弁護士				
	法務委員会：弁護士				
理事の経営の知識	法務インフラ：無償・廉価				
	外国人コーチのノウハウ				
	ノウハウの育成年代への落とし込み				
	専務理事の経営管理能力				

備考：JSCは、日本スポーツ振興センター

表 26 の続き

カテゴリー1	カテゴリー2	パターンコード	コード	
組織能力	関係・ネットワーク	IFとの関係	IFのNF関係者 IFの情報収集	
		PFとの関係	NFとPFの連携	
		広告的価値	広告宣伝機会の提供 宣伝広告塔	
		自治体支援	競技団体：自治体への働きかけ 競技団体：自治体へのコーチ派遣 地方で競技の普及・育成が自ら行われる仕組みづくり	
		上部団体への働きかけ	行政との信頼関係	
		人脈	人脈 都道府県協会との個人的な関係 職員と地域のコーチとの関係	
		組織の基盤・過程	SNSの活用	広報：SNS アスリートファーストvsメダル獲得 協会の方針vs部門の方針
			コンフリクト	強化部と育成部の違い 強化vs育成 普及と強化の差
			強化本部の役割	強化本部の役割：結果を出す 強化本部の役割：競技の魅力 強化本部の役割：企業のメリット 強化本部の役割：選手の教育
			財務コントロール能力	組織体制：事業本部制
事務局機能	業務に必要なインフラ インフラを低コストで利用 インフラを所有しにくい			
上部団体への働きかけ	上部団体と行政へのマーケティング 上部団体と行政へのマーケティング：公的な場での講演			
人材獲得の阻害要因	制度設計：理事は無償 制度設計：人材確保の阻害			
組織の統合	組織内部のベクトル 協会理念 スポーツの価値 スポーツ団体のロールモデル 事業計画：理念			
組織構造の変化	制度設計：タニマチ経営 制度設計：予算の決定権 中央集権型 組織の形と計画の連動 常に変わり続ける 変わるものと変わらないもの			
部門内の凝集性	部門長の方針 部門内のベクトル			

備考：IF は、国際競技団体、NF は、中央競技団体、PF は、都道府県の競技団体。

表 26 の続き

カテゴリー1	カテゴリー2	パターンコード	コード
組織能力	計画立案・推進	強化戦略	強さの定義
			強さの定義：指標
			世界一の定義
			強い選手を継続的に作り出す持続可能な仕組み
			強さの定義：強化する仕組み
			メダル獲得種目の拡大
			資源投下
			経営資源の組み合わせ
			長期の選手強化vs単年度な財政
			予算と事業内容の相性
エリートスポーツシステム	スポーツ参加	スポーツクラブの数	スポーツクラブの多さ
			東京への集中
			高校生の登録数が多い
			参入障壁：用具の費用
			競技団体：クラブの管理
			競技団体：クラブの資格
			高校卒業と同時に競技を辞める
			高校生の種目特化
			育成段階の移行
			普及から育成
エリートスポーツシステム	スポーツ参加	スポーツ普及上の課題	公募型の育成プログラム
			育成方針の共有
			単発型の練習兼講習会
			段階別の練習会
			競技団体：...
			競技団体：学校訪問
			体験会
			マイナー競技
			競争激化：競技人口増
			競技人口の少ない種目
エリートスポーツシステム	スポーツ参加	育成段階の移行	メインとアザースポーツ
			競争激化：競技開始の若年化
			競争激化：ジュニアカテゴリ
			日常的な競技環境：小中学生はクラブチーム
			日常的な競技環境：高校生は部活動
			日常的な競技環境：保護者
			日常的な競技環境：コーチと施設
			日常的な競技環境：種目の偏り
			競技内の全種目の経験
			種目の専門的な練習環境
エリートスポーツシステム	スポーツ参加	一貫指導システムの構築	地元のクラブ
			競技環境：場所・コーチ・道具・選手
			様々な年代への普及
			様々な年代への普及

備考：...は、固有名詞であったため削除された箇所

表 26 の続き

カテゴリー1	カテゴリー2	パターンコード	コード
エリート スポーツ システム	タレント 発掘・育成	NFコーチと所属先コーチの 協働的な育成	中央一極の脱却 中央一極の脱却：ノウハウの共有 中央一極の脱却：進捗状況の確認
			中央のコーチが地方に定期的にくる 地方のコーチが内容を消化させる 中央の合宿後の地元の練習 中央と地元のコーチによる育成環境の整備 継続型の練習兼講習会
		NFコーチの単発の指導	中央競技団体のコーチによる指導
	エリートスポーツへの 動機付け		競技団体：競技者の意識付け インターハイ 競技への動機付け：特別な機会 競技への動機付け：先が見える
	タレント		競技に優位性を持った人材 地域TID事業：運動能力の高い子ども 地域タレント
	タレント育成環境		ホットスポット 越境入学 トレーニング環境の整備 競い合い
	タレント発掘・育成 プログラムの課題		競技団体：競技専門的なタレント発掘の項目 良い人材を効率的に育てる仕組み 種目転向 ジュニア世代での成功 ジュニアとシニアの差 ジュニアの不確実性 タレントプール 出口を定めている 入口を定める 種目適性型TIDの不確実性 優れた人材が1カ所に少ない 選手の成長を評価
	より強い相手との練習		合同練習
	競技団体の選抜型TID		競技団体：種目選抜型の発掘 中央での育成 選抜型の育成プログラム 選抜型育成の利点 海外遠征の費用
	高校教員による タレント発掘		スカウト活動
	選手とコーチの共体験		選手とコーチの海外派遣
	地域タレント 発掘・育成事業		タレント発掘・育成事業 タレント発掘・育成事業：種目特化型 タレント発掘・育成事業：種目適性型
	地元根付いた タレント発掘・育成		地元根付いたタレント発掘事業 地元根付いたタレント発掘事業：移動距離 地元根付いたタレント発掘事業：場所・優秀なコーチ・優秀な人材 地元根付いたタレント発掘事業：継続

備考：TID は、タレント発掘・育成

表 26 の続き

カテゴリー1	カテゴリー2	パターンコード	コード		
エリート スポーツ システム	強化・セカン ドキャリア支 援	JOCによるキャリア支援	JOCアスナビ キャリア支援 強化選手のセールス活動 強化選手の社会性獲得 競技のピーク年齢 強化選手の心理的な不安定さ		
		ナショナルチームによる選 手の社会性獲得支援	強化の環境：支援スタッフ 練習vs授業		
		ナショナルチームの日常的 な強化活動	社会人アスリートのキャリアプラン 競技団体：大学との調整 アスリートとして活動するベース ナショナルチーム内のひずみ		
		企業からの支援	企業からの支援		
		大学の練習環境	日常的な練習環境：大学の部活動 大学の高い競技力		
		トレーニング 施設	練習・競技ができる施設	競技ができる施設	競技専用の施設 クラブの練習場所
		コーチの 確保・養成	NFコーチ・選手との共体験 を通じた知識共有	橋渡し	継続型：試行錯誤の効率化 他のコーチからの学び
				NFコーチとの共体験を通じ た知識共有	コーチのOJT 中央での活動経験 NFコーチから学んだノウハウを活用
			NFコーチへの信頼		競技団体のコーチ：選手を惹きつける コーチとしてのメダル獲得
OJT	様々な選手の指導経験 変化できる 現場で指導を学ぶ				
コーチが指導できる人数	コーチが指導できる人数				
コーチの確保	人材のロス 選手からコーチへ				
コーチの態度	競技への熱意 PFコーチの自立				
コーチの知識			コーチの幅広い知識 種目の専門的指導 国際水準の技術と知識 複数種目の指導 選手とコーチの信頼関係 選手の意欲を引き出す ノウハウはスキルとマインド		
	コーチの評価		シニアの選手のコーチ 若い選手のコーチ コーチの評価基準		
コーチ育成の仕組み			コーチ養成：経験則によるコーチング コーチ養成：優秀なコーチ コーチ養成：資格制度 コーチ育成の仕組み 日本スポーツ協会：コーチ育成 指導内容の体系化 強さの定義：良いコーチを育てる 競技団体：練習・講習会の動画共有		
	知識共有の連鎖	知識共有の連鎖			

備考：JOC は、日本オリンピック委員会。NF は、中央競技団体。PF は、都道府県の競技団体。OJT は、
On-the-Job Training.

表 26 の続き

カテゴリー1	カテゴリー2	パターンコード	コード	
エリート スポーツ システム	コーチの 確保・養成	一貫指導	長期的な視点	
			一貫指導	
			競技団体の目標	
		競技団体のコーチがコーチの在り方を示す		
		専任・ボランティアコーチ	専任コーチの人件費	
	国内・国際 競技大会	選手とのディスカッション	専任・ボランティアコーチ	専任コーチが少ない
			選手時代の競技水準	選手時代のディスカッション
		国際大会VS国内大会	国際大会VS国内大会	
		インターハイ	インターハイ	
		競技実施者の目的に応じた大会	国内大会：カテゴリー別大会 国内大会：初心者向けの大会 国内大会の種目	
競技大会のショーケース化	大会の指針	競技大会のショーケース化 大会の座組み		
医・科学研究	大会の地方開催	大会の地方開催	国内大会：地方開催 国内の主要大会の地元開催 大会を開催する地域への便益	
		競技の研究	科学 ...の科学	
	共同研究	共同研究	企業との研究開発 共同研究：発展可能性	
	工学的技術の応用可能性	工学的技術の応用可能性	技術の応用可能性	

備考：...は、固有名詞であったため削除された箇所