

### 3 キーパーソン、人材の確保

筑波大学体育系 助教

成瀬 和弥

#### (1) スポーツ政策を牽引するキーパーソンの必要性

現代の行政活動は質・量ともに増大しており、これまでの政策をただ継続して実施するのではなく、新たな視点からの革新的なアプローチで政策を展開することが求められている。しかし、少子高齢化や産業構造の変化により地方の人口減少は加速度的に進んでおり、それに対応する職員の数も減っている。したがって、様々な公共問題に対して効果的な政策を策定し実施していくには、自治体だけで対応するのではなく、民間を含めた多様なアクターが参画することが望まれる。従来の慣習にとらわれない新しい発想が不可欠である。

そのような革新的な取組みを進める上で、既存の枠組みにとらわれないキーパーソンの存在が極めて重要である。日本都市センターが実施した現地ヒアリング調査においても、スポーツを用いた革新的な政策を立案し実施している自治体には、その政策をリードするキーパーソンの存在が確認された。このようなキーパーソンとして、首長や自治体職員といった公共セクターだけでなく、民間セクターからの人材も期待される。

このキーパーソンは、政策学でいう政策起業家として位置付けることができる。政策起業家とは、「時間、エネルギー、専門知識、資金などの資源を投入して、大きな政策変更を提唱したり、政策変更に対抗したりする、民間、公共、第三セクターの革新的な個人またはグループ」のことである<sup>5</sup>。政策起業家は、政策過程の様々な場面に登場する。アジェンダ設定に寄与するとともに、政策形成や

政策実施、評価においても精力的に活動するのである。政策起業家とは他者と協力しながら多様な資源を活用して、政策を新たに立案したり変更したりすることを推し進めるアクターである。

## ア キーパーソンの役割

キーパーソンに求められる役割のひとつに、アイデアやビジョンの提示がある。日本の行政ではその部署の任務や所掌事務の範囲は法令で詳細に定められており、このために各部署が取り組む業務は明確となり、二重行政の防止等に役立っている。しかしその一方で、自治体の組織構造の弊害として、担当事務ごとに組織が硬直化し融通が効かず、行政サービスが停滞する問題が指摘されている。現代の行政活動では、単独の部署だけでは対応できない問題が多くあり、担当部署の壁を超えて同じ目標に向かって協働することで政策がより円滑に展開できる可能性がある。特に、スポーツは様々な政策分野に応用されており、組織横断的な対応が求められる。キーパーソンがアイデアやビジョンを示すことで、異なるアクター間においても目標が共有され、協働する機運が高められる。

そしてキーパーソンには、アクター間の橋渡し役も求められる。それは、自治体内の部署間の連携もあるし、自治体と民間セクターとの連携も想定される。政策目標を実現させるためには多くの場合、民間企業や市民団体などとの協働が不可欠であり、公民連携事業に代表されるような多様な利害関係者を巻き込み、円滑なパートナーシップを結べるように多方面にわたってコミュニケーションを深めていく必要がある。

---

5 Neomi Frisch Aviram, Nissim Cohen and Itai Beer, Wind (ow) of Change: A Systematic Review of Policy Entrepreneurship Characteristics and Strategies, Policy Studies Journal, Vol. 48, No. 3, 2020, p614

## イ キーパーソンの専門性

スポーツは、我々の社会に深く浸透し誰もが楽しめるものであるが、そうであるからといって、平明であるというわけではない。スポーツは身近であるがゆえに、社会にはたくさんのスポーツの情報が溢れているが、その一部には科学的な根拠に欠けるものも散見される。スポーツには専門的な知見が必要であり、具体的には、科学的に裏付けされた知識やスポーツという文化を多角的にとらえることのできる視点などを修得する必要がある。

また自治体は、「階統制型組織の典型であり、極めて強固に構造化」されている<sup>6</sup>。専門性を有した人材は、高度な知識を有していても、それが実際の現場に生かせるようにしていかなければならない。このような組織的な特徴を有する自治体において、革新的な理念をどのようにして実施に移すことができるか。キーパーソンは、法令や規則等の基本原則を踏まえながら行政組織の特徴を理解した上で、政策の実効性を高めることができる行政のエキスペートとしての専門性も必要である。

### (2) 求められる資質や能力

Frisch Aviram らは、政策起業家の特徴を3点挙げている<sup>7</sup>が、この指摘は、キーパーソンに求められる資質や能力を考える上で、示唆に富む。Frisch Aviram らが指摘する政策起業家の特徴は、第1に他者との信頼関係やサポートネットワークの構築である。いかに優秀な人物であっても、周りの協力なしでは政策は実現できない。政策目標を実現するために、他者との信頼関係を深め、協力する体制を構築する力が求められる。スポーツには、企業や競技団体、ス

---

6 真山達志 (2011) 「地方分権時代におけるネットワークの設計と管理：現代の自治体行政に求められる能力」『法学新報』118 (3) 中央大学法学会、p604

7 前註 (5) p626

スポーツクラブ、アスリートなど多様なアクターが存在している。つまり、スポーツ政策を牽引するキーパーソンには、このような組織や個人とうまくコミュニケーションをとり、協力関係を構築する能力が必要となる。第2に説得である。公共問題を解決するためには立場や利害が異なるアクターが多く参画することは一般的である。そのような場面で、対立や競合するアクターを説得することは政策実現のために必要である。第3に公共問題を鋭敏に感知する力である。公共問題は、表層的で明確なものばかりではない。本当に解決しなければならない問題に目を向け、他者の声を傾聴する力が求められる。また、スポーツ政策に特化してみるならば、スポーツへの熱意や情熱は欠かせない。スポーツ政策を牽引するキーパーソンは、スポーツの可能性を信じる信念とスポーツの価値を深く理解している必要がある。

以上のように、政策を牽引するキーパーソンは重要である。だが、このような資質や能力を有する人材は簡単に見つかるのであろうか。多くの課題を抱える自治体にとって、キーパーソンは「白馬の騎士」のような救世主的な存在ともいえるが、確かに、そのような人材を確保することはたやすいことではないことは容易に想像がつく。しかし、東日本大震災以降、社会課題に目をむける個人や組織は増えている。例えば、Jリーグは社会連携事業「シャレン」を展開し、各クラブはホームタウンにおいて社会課題を解決しようと活動している。キーパーソンとなり得る人材は、自治体内外にいるはずである。スポーツ離れが危惧されてはいるが、今のところスポーツは社会的な関心が高い分野の1つである。一方で、スポーツは単なる趣味や遊びの範疇に留まっている場合も多い。スポーツの可能性に気づき、その力を存分に発揮できるような視点を持つことが大切である。そのような意志をもった人材を見つけ、うまく活躍できる環境を整備することも革新的なスポーツ政策を生み出す鍵の1

つとなろう。

自治体職員が最初からスポーツの専門家である可能性は稀である。また自治体という性格上、異動は頻繁に行われるため、職員が特定の分野の専門性を磨いてスペシャリストになることは難しい現状がある。一方で、その地域の問題は、自治体職員が最も理解している。スポーツは、地域のために少なからず役に立つはずである。特色ある地域づくりのために、スポーツがその地域の課題解決につながるような政策を生み出すことができる職員の育成を志す自治体があっても良いのではないだろうか。