

最優秀賞

【学校経営】

部活動の組織と運営の 改善に向けた実践的考察

岡山県岡山市立福浜中学校

ふじ えだ しげ お
藤枝 茂雄



1 問題の所在

1 はじめに

中学校の教育現場における働き方改革の第一のターゲットは部活動である。そのため、行政の側からも「部活動ガイドライン」や休日の学校部活動の地域部活動への移行という方針が示されたりしているが、実質的にはこれらの「改革」のほとんどは「教員の仕事量の多さ」へのアプローチである。しかし、筆者は、働き方改革に関連した部活動の問題は「教育現場の社会的文化的風土」に大きな要因があると考え。本論は、自らが勤務する学校に見られた部活動の問題的状況を改善するために、組織改革と社会的文化的要因へのアプローチを併せて行った課題解決マネジメントの実践的考察である。

2 問題の所在

(1) 部活動の問題的状況に見られる5つの社会的文化的要因

部活動の過熱による問題が指摘されるようになってから久しいが、その問題的状況はなかなか改善されない。それらの改善を阻んでいる要因を考察する際には、以下の5点で示した教育現場の社会的文化的風土を取り上げることが非常に重要であると考え。

①職務上の命令系統の不明確さによる問題的状况の助長

部活動は、校長の職務命令により遂行される「校務分掌」の範疇には含まれていない。そのため、部活動の指導や運営に関しては顧問の裁量が非常に大きなものとなり、それが部活動を取り巻く問題的状况を助長している。

②生徒・保護者・教員の部活動への志向性、強い同調圧力と横並び思考等の風土による問題的状况の助長

生徒・保護者・教員には、強い部活動志向性を有している者が多い。部活動指導への強い志向性を持たない教員も存在するが、風土としての強い「同調圧力」、対人関係文化としての「横並び思考」は、そうした教員をやむを得ない形での部活動指導へと突き動かす。

③「見える場面」を「可視化されにくい場面」よりも優先する風土が問題的状况の抑止力を阻害

練習や試合のような「見える場面」が優先され、休養や余暇の充実のような「可視化されにくい場面」は軽視される風土が教育現場にはある。そのため、「休養や余暇が失われること」に対する抑止力は阻害されがちになる。

④「できる範囲や量」よりも「したいこと」を優先する教育現場の風土も抑止力を阻害

「どこまでできるか」「いくらまでならでできるか」ということよりも「何がしたいか」が優先される風土は部活動の過熱を抑制する力を弱めてしまう。漁獲枠のような総枠からの時間管理的アプロー

チは、部活動にはほとんど導入されていない。

⑤スポーツ本来の魅力と競争性の魅力への没入による依存症のリスク

スポーツは弱肉強食的な生存競争を平和的に実現したものであるため本能的に面白い。しかし、その「勝ちたさ」は依存症につながる危険がある。依存症傾向が強まると、職務における思考が部活動中心的なものになり、本来的な職務に関することと部活動に関することの優先順位の適切な判断を行うことが難しくなる。

(2) 部活動の問題的状況を固定する原因と課題解決の着眼点

上記の社会的文化的な風土を基盤とした部活動問題の本質は何か。それは、端的に言うならば、部活動が個業的運営となっていることである。部活動が個業的であればあるほど、顧問教員の裁量権の大きさ、部活動志向性、活動優先思考、依存性への傾斜は強まる。そして、それと反比例してリスクヘッジ(危機回避)の力は低下する。新型コロナウイルス感染症蔓延防止のための内からの危機回避行動がどうであったかを振り返ったとき、部活動の個業的運営からは、練習試合の自粛などを含めた主体的な危機回避行動が起りにくかったことは明らかであった。部活動を取り巻く問題の解決や緩和に向けた第一のポイントは、現状の個業的運営を広い視野からの判断が反映される組織的運営に改めることにある。

3 組織としての課題と課題解決に向けたマネジメントの着眼点

部活動の組織的運営への移行が、現状に対するハード的な改善とするならば、社会的文化的な風土に対するソフト的な改善も必要である。このたびの実践で最も改める必要がある風土として捉えたのは、前述の2(1)④『『できる範囲や量』よりも『したいこと』を優先する教育現場の風土』である。この風土は、広い視野で物事を捉えて判断する力の獲得を著しく阻害する。部活動の過熱が抑制できない現場のソフト的要因

の大部分はこのことに根ざしている。そこで、これらソフト的な問題へのアプローチとして「総枠裁量的な考え方」を部活動年間指導計画の作成時に組み込むこととした。また、アプローチに向けた新たな力として、コミュニティ・スクールの機能(地域協働の力)を活用することとした。以上のことをまとめると本校の課題解決マネジメントは、次のように表すことができる。

教員の働き方改革に寄与する部活動における課題解決マネジメント

顧問教員による部活動の個業的運営を保護者参画による組織的運営に改めるとともに、総枠裁量的思考を導入するなど社会的文化的な面からも部活動に係る問題の改善を図っていく。

2 課題解決マネジメントの実際－「個業的部活動運営」から「保護者参画による組織的部活動運営」へ

1 本校の概要と部活動に関する実態

本校は、岡山市内の中心部を流れる旭川河口部右岸に位置する全校生徒621人(通常の学級18、特別支援学級5)の学校である。商業施設と住宅地が混在する児島湾干拓地の平野部に位置しており、校区にある2つの小学校区の公立学校園とコミュニティ・スクールの指定を同時に受ける「地域協働学校」と呼ばれる岡山市独自の連携体制を構築している。

部活動などスポーツへの関心は高く、体育協会を中心に小学校の時期からレベルの高い活動が行われている。生徒の部活動に対する向き合い方は非常に自立的で優れている。

教員構成については、若手教員が多く、ミドルリーダー層が充実している。部活動志向性は比較的強いが、部活動の指導を負担と感じている教員の割合は、全体の68%に上るという実態もある(令和2年度調査)。保護者は学校に対して

協力的で、PTAにも学校による決定を尊重する雰囲気がある。

本論の課題解決マネジメント開始時の部活動の問題的な状況については、第1章2(1)の事柄は概ね該当していたが、それらに加えてコンプライアンス違反に関する指摘なども学校内外から寄せられていた。また、外部指導者の任免手続きや各部独自の部費の徴収などについての監査手続きが定められていないなど、部活動の個業的運営から派生すると考えられる問題はいくつも存在していた。

2 「保護者に開かれた部活動運営」による保護者参画の推進

部活動の個業的運営は、長年の間に各部活動独特のルールを作り上げる。そうすると、課題的な状況に対応する共通のアプローチやコントロールによる効果が極めて限定的になるという大きな問題がある。もともと本校に存在していた部活動の個業的運営の課題は、組織的な新型コロナ

ウイルス対策の必要性の高まりによって一層明確化されるようになった。そこで、PTA会長とも連携して、令和2年度から部活動の組織的運営体制の構築に着手することとした。

新しい部活動運営の基本となる考え方は、「保護者に開かれた部活動運営」であった。それは、部活動に関する徹底した情報開示に基づく保護者参画の推進とも言える。図1は、部活動後援会から部活動運営委員会への移行イメージを表したものである。

3 「部活動運営に関する検討委員会」による組織的運営に向けた検討

令和2年度には、保護者参画の部活動運営への移行のためのワーキング・グループとして「部活動運営に関する検討委員会」（以下「検討委員会」と記す）を開催し、新たに設立を予定している部活動運営委員会の枠組みを協議した。検討委員会の各回の概要は図2のとおりである。

検討委員会のポイントは、保護者代表委員に

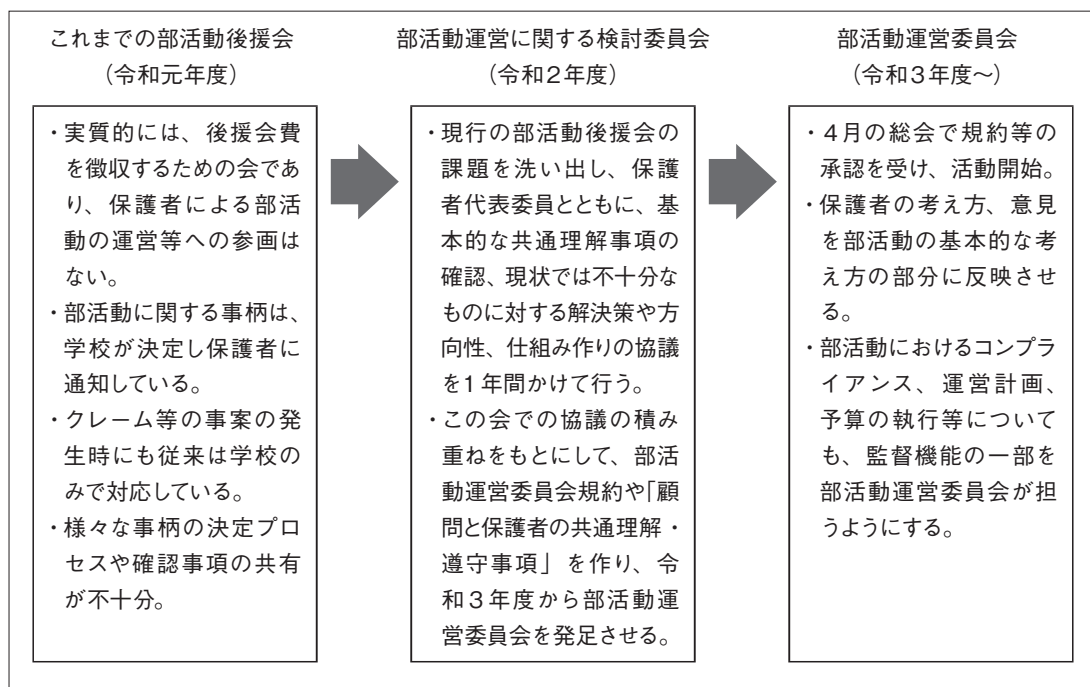


図1 「部活動後援会」から保護者参画による「部活動運営委員会」への移行イメージ

会議	主な議題(抜粋)	保護者参画による協議内容・結果等(要約・抜粋)
第1回 R2.5.15	部活動後援会費の性格の確認	後援会費は、部活動全体の運営のための互助的な資金として徴収する。我が子の部のための活動費という性格ではないことを確認
第2回 R2.6.19	定期考査期間中に開催される大会への参加について	原則として、 <u>試験期間中の大会参加は行わない</u> 。ただし、中体連主催の大会については、個別協議の対象
	今年度の3年生部活動引退時期について	8月の市総体で引退。その後、 <u>臨時休業等で中止になった大会を補填する意味で任意団体が企画する大会には3年生は参加しないこと</u>
第3回 R2.7.17	保護者から見た部活動運営に関する課題	部活動ルールの共通理解不足、保護者会の組織化の未整備、保険の適用、スマホ連絡は保護者に行うこと、部活外での指導は不可
	学校経営上の観点から見た部活動運営に関する課題	保護者に開かれた部活動運営となっていないこと、 <u>顧問の裁量の大きさからくるコンプライアンス違反、トラブルやクレーム処理システムの未整備、全教員部活動顧問制の負担感</u>
	上記の課題についての解決に向けた方向性の合意事項	部活動の枠外での指導の禁止、すべての部活動が同じコンプライアンス基準で活動する、起こりがちな事案の抑止力となるルールを定める
第4回 R2.9.11	部活動運営委員会規約案 部活動後援会規約の改定案	すべての部において保護者会を組織、顧問及び保護者が守るべき事項の徹底、理事選出手続き、連絡網作成、 <u>クレーム対応委員会の設置、県外での対外試合参加時の届けと必要経費明細書の明示</u>
第5回 R2.10.23	後期部活動後援会費の新設	徴収額や負担額の全容、後期部活動後援会費の新設・増額分の配分方法
	部活動の新設手続き	当面の間(入学予定生徒が増加傾向に転じるまで)新設は困難
	部活動の休部・廃止について	部員がゼロとなり、新入部員もなかったときには休部(再開条件は、公式戦出場が可能な数の入部希望者がいること)
	外部指導者の新規任用手続き等について	部活動運営委員会は、必要に応じて候補者と面接を行い適性を判断し採用の可否を決定
第6回 R3.3.19	次年度の総会議決用原案について	・前回までの内容について、部活動後援会拡大理事会での議決を経て次年度の総会に議案を提出 ・高額な物品を部活動後援会費により購入することができる制度に改善 ・自転車損害賠償保険、学校活動における損害賠償保険等に加入していることが部活動入部の要件

図2 部活動運営に関する検討委員会における各回の概要

対する徹底的な情報開示である。部活動後援会費、各部の独自徴収の活動費、県外遠征等の交通費、個人として購入する物品の各部活動ごとの金額などを調査し、第1回の会議資料として提出した。また、令和元年度に学校やPTAに寄せられていた部活動に関するクレームの情報共有も行った。その他にも、試験期間中の大会参加の原則や外部指導者の承認手続きなど、本校の部活動運営において不十分な事柄をピックアップし、他校の状況も参考にしながら本校のルー

ルをあらためて整理していった(図2中の下線部参照)。

4 部活動運営委員会の発足

(1) 部活動運営委員会の組織

検討委員会を経て、令和3年度からPTA会長をトップとする部活動運営委員会による組織的な部活動運営がスタートした。既存の部活動後援会と新設の部活動運営委員会の関係については、従来の枠組みを残したまま部活動後援会の

個業的運営時 R1年度		組織的運営導入後 R3年度～
・定期考査最終日も各部の判断で部活動を実施する	→	・定期考査最終日の部活動は行わない
・朝練習をしても最終下校時刻は変更なし		・朝練習を実施した部は放課後部活動を30分短縮
・部活動後援会費の趣旨・性格の共有なし		・部活動後援会費は互助的な目的で福祉的性格
・部活動後援会費変更手続きへの保護者関与なし		・部活動後援会費変更は運営委員会で協議・決定
・各部活動加入者の全費用経費も情報共有なし		・各部活動加入者の必要経費は運営委員会で把握
・運営に関するクレームは管理職と顧問で処理		・運営に関するクレームは運営委員会で共有し対応
・外部指導者の任免の校内手続きや内規なし		・外部指導者の任免は運営委員会の手続きによる
・部活動独自徴収金監査は各部の判断	→	・各部活動独自徴収金の監査結果の公表を義務化
・運営ルールを全顧問・保護者への文書共有なし		・運営ルールを全顧問・保護者で文書共有
・学校から家庭への連絡手段は各部で決定		・保護者連絡網整備、教員から生徒への連絡禁止
・部費の用途は常識の範囲で各部で決定		・部費の用途は用具のみ。送る会には使わない
・短縮授業日も部活動下校時刻は変更なし		・短縮授業日は短縮分最終下校時刻を早める
・10月11月の最終下校時刻は17:30とする		・10月11月の最終下校時刻は17:00とする
・顧問の部活動指導時間の縮減支援システムなし		・総時間枠内裁量担当制による組織的支援あり
・休養日の水曜の朝練習は各部判断で実施	→	・休養日の水曜の朝練習は行わない

図5 「個業的運営」から「組織的運営」への移行

部活動の組織的運営に向けた一連の改革は、大局的に見るとすべての部活動にとってプラスに作用した。たとえば、検討委員会での協議を踏まえて部活動後援会費(部費)の改正を行ったことにより、すべての部の活動費が増額できたほか、高価な柔道の受け身練習用マットが購入できたり、すべての部が使うことができる複数のワンタッチ式テントなどが購入できたりしたのである。

2 課題

課題として第一に挙げられることは、学校は教員もPTAもメンバーの交代サイクルが比較的短いことから、改革の成果を維持するためのラインの保持が不安定なことである。

また、今回のマネジメントを通じて現行の問題点は解消されたり緩和されたりしたものの部活動可能時間の総時間枠に基づく裁量制は一部の教員を対象にしたものであり、すべての教員に対しては行われていない。これがすべての教員に適

用されるような形ができあがると、部活動における教員の勤務負担の問題の解消に大きく近づくと考えられる。

3 実践研究と考察を終えて

(1) 将来の部活動の在り方への提言

本校で算出された年間部活動実施可能時間が532時間という数値を見ても、多くの学校において教材研究等、教育課程内の職務の充実のために必要な時間が部活動によって時間外へと押し出されていることは明白である。行政機関における予算案作成時の積算と同様に、学校現場における勤務にかかる時間の積算が大まかにでも示されれば、部活動に充てるべき労力や時間も明確になり、さまざまな抑制力につながる数値目標や施策を設定しやすくなるであろう。

一方で、プロスポーツの隆盛に見られるように、体育的・文化的活動が一人一人の自己実現や職業選択に占める重みや意義はますます大きなもの

となっている。したがって、子どもたちがスポーツや文化的活動に親しみ、自らの可能性を追求する機会は最大限保障されなければならない。

これらのことを考慮すると、貴重かつ有限な教育資源としての教員を保護するためにも、部活動の枠組みを抜本的に見直した新しい制度を国全体に導入する必要がある。今回の考察をもとに新しい時代の部活動の在り方について、2つの提言を行いたい。

① 現行の公立中学校の部活動における総時間枠による制限の導入

公立学校教員の職務内容ごとの時間的な積算の目安を明らかにし、教員という貴重な教育資源の、いわば「資源保護」にあたる取組を行う。年間の学校部活動実施時間を200時間以下に設定し、厳密な管理を行えば、次々に新設される任意団体主催の大会へのエントリーについても顧問教員が取捨選択せざるを得なくなるなどの抑制的要素が生まれ、全体的な教育資源の保護につながる。

② 「社会スポーツ指導員(仮称)」制度と、それを管理運営する人材派遣組織の新設

公務員や社員が現所属の身分を保持したまま希望する期間に「社会スポーツ指導員」の人材派遣を担う別の組織で勤務することが可能なシステムの整備を新たに行う。そこでの兼職・兼業を、官公庁・民間企業ともに可能にして、本業での時間減少に伴う収入減少分が補填できるようにする。

たちが、はたしてグローバルな思考によるSDGsや職場環境改善を考えることができるのだろうか。これから先、関係者が知恵を出し合い、青少年の課外スポーツに関する制度が世界中のどのような人たちを指導者に迎えても喜んで受け入れられる合理的な制度になるよう、部活動に関する勤務の在り方が現場レベル、及び行政レベルでグローバル・スタンダードを踏まえて改善されることを願いながら本論を終えることとする。

【参考文献】

- ・青柳健隆、岡部祐介編著『部活動の論点-「これから」を考えるためのヒント』旬報社 2019年

4 終わりに - グローバル・スタンダードを踏まえた部活動運営の改善を願って

「グローバル人材の育成」という言葉を教育界ではよく耳にするが、部活動のような契約上の位置付けが不明確な職務は、労働契約の観点からすれば、グローバル・スタンダードとはほど遠いことを私たちは認識する必要がある。このような環境をヒドゥン・カリキュラムとして育った子ども