チームマネジメントとしてのスポーツ組織運営

－子どもたちの健全な成長と競技活動の質向上を目指して－

びわこ成蹊スポーツ大学
スポーツビジネス・メディアコース
准教授　吉倉秀和

滋賀県における学校部活動の地域連携および地域クラブ活動への移行に向けた方針　概要版

～中学校の生徒がスポーツ・文化芸術活動に継続して親しむことのできる機会の確保に向けた県の考え方～

1　方針策定の趣旨

本方針は、学校部活動の地域連携および新たな地域クラブ活動への移行について県の考え方を示すもので、本県の公立の中学校（義務教育学校後期課程および特別支援学校中学部を含む）の生徒の学校部活動および地域クラブ活動を主な対象とする。

2　本県における部活動等の状況

＜中学校の生徒数・部活動等の現状＞

本県の中学校生徒数は、少子化を背景に減少傾向にあり、今後も年齢別人口の状況から減少が予想される。また、運動部は、合同チームによる大会出場が増加している。部の設置数については、運動部は減少し、文化部は増加している。

中学校生徒数の推移　【単位：人】

年度	H24	R1	R2	R3	R4	R5
人数	41,274	38,884	38,921	39,339	39,170	39,178

部設置数　【単位：部】

年度		R1	R2	R3	R4	R5
運動部	男子	626	628	613	610	588
	女子	609	606	599	589	562
文化部	男子	220	220	231	234	240
	女子	261	266	258	251	256

中体連主催大会：合同チーム出場数

年　度	R1	R2	R3	R4	R5
部　数	18	22	18	24	35

＜部活動やスポーツ・文化活動を取り巻く現状、課題等＞

- 生徒のスポーツ・文化活動を取り巻く環境は、市町または都市部・地方部など地域や競技種目等で様々な状況にある。
- 県内の生徒のだれもが充実した活動できるよう、生徒が参加しやすい環境を確保することが求められる。
- 生徒のスポーツや文化芸術活動に親しむ場の確保に繋がるよう、地域の実情に応じて、多様な実施主体や運営団体等の受け皿の充実が求められる。
- 生徒の適切な活動には、質・量ともに十分な指導者が不可欠であり、専門性や資質・能力を有する指導者を確保していくことが求められる。
- 競技経験等がない教員や指導を望まない教員がいる一方で、専門的な知識、経験等を持ち指導を希望する者もおり、教員が指導者として活躍できる環境が求められる。
- 生徒の活動の機会の提供にあたって、適切な活動時間の設定や怪我・事故への対応等、生徒の健康・安全面への配慮が求められる。
- 生徒の地域におけるスポーツ・文化芸術活動の場の確保へ向けた課題検証等のため、実証事業を実施している。

3　県の方針

（1）基本的な考え方

生徒の豊かなスポーツ・文化芸術活動を実現するよう、まずは学校部活動の地域連携を進めながら持続可能な活動体制づくりを行うとともに、併せて休日の学校部活動から段階的に新たな地域クラブ活動への移行を進めていく。

県においては、実証事業における成果や課題、各市町の現状や意向を踏まえるとともに、部活動の地域移行に関する協議会の意見を参考にしつつ、関係者の共通理解の下、各地域の実情に応じできるところから取組を推進していく。

（2）目指す姿

将来にわたって本県の子どもたちのスポーツや文化芸術活動に親しむ機会が、市町や関係機関、スポーツ・文化芸術団体等との連携・協働のもと、地域の実情に合わせて確保されている。

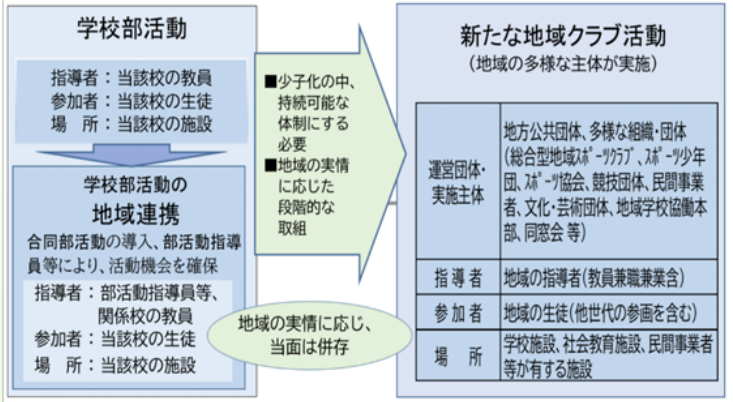
（実現に向けて求められる要素）

① 子どもたちが、少子化の中でも、スポーツ・文化芸術活動に親しむことのできるよう学校と地域が連携した持続可能な体制の整備

② 子どもたちの自主的・自発的な活動を支える指導体制の構築

③ 成長期にある子どもたちが、適切な休養日や活動時間の中で、学校内外の活動、および食事・休養・睡眠等時間のバランスの取れた生活を送ることができる環境づくり

（3）学校部活動の地域連携、新たな地域クラブ活動



4　推進の方策

（1）体制づくり

●関係者による連携体制の構築

- 関係部署や地域スポーツ・文化芸術団体、学校、保護者等の関係者からなる協議会等にて情報・意見交換を行い、緊密に連携する。
- コーディネーターを配置し、市町・学校・関係団体等との連携を図る。

●学校部活動の適切な運営・地域連携

- 生徒にとって望ましい運動・スポーツ・文化芸術活動の環境を構築する観点から、まずは学校部活動の持続可能で適切な運営を図るとともに近隣学校との合同練習等の交流など地域連携の取組を進める。

●運営団体・実施主体の体制整備

- 新たな地域クラブ活動の受け皿として想定される運営団体・実施主体が、学校と連携し、社会体育・教育施設や文化施設等を利用して、生徒が参加する体制を整えるための、組織の強化や機能の充実を図る。

（2）人づくり

●指導者の確保

- 中学校における部活動指導員や外部指導者などの教員以外の指導者の確保を図る。
- スポーツ・文化芸術団体の協力を得ながら、一定の要件を満たした地域の指導者を確保する。
- 県内大学と連携し、大学生が指導者または指導者の補助として関わる体制を検討する。
- 指導者情報を集約し、指導者を必要とする団体と指導が可能な者の双方が必要な情報を閲覧できる人材バンクシステムを整える。

●指導者の資質向上

- 多様な指導者研修会の設定や公認指導者制度の周知を図り、質の高い指導者の養成や資格取得を推進する。
- 暴言・暴力、行き過ぎた指導、ハラスメント等の根絶の徹底を図る。

●教員等の兼職兼業

- 地域クラブ等で指導を希望する教員等が、円滑に兼職兼業の許可を得られるよう、規程や運用の改善を行う。

（3）環境づくり

●健康・安全面等への配慮

- 生徒の健康や心身の成長に配慮した、適切な活動時間や休養日を設定する。
- 日本スポーツ振興センターの災害共済給付と同等の補償がある保険への加入を推進する。
- 指導者の問題行動や生徒間での事故やトラブル等があった場合は看過することなく、公平・公正に対処する。

●活動推進のための環境整備等

- 公立学校の施設利用や、社会教育施設・文化施設等の低廉な使用料での利用など、利用しやすい環境について検討する。
- スポーツ・文化芸術団体や民間企業に対して、保有施設や設備・用具等の活用に関する支援などの協力を求める。
- 地域クラブ活動と学校部活動との間で、活動状況等について情報共有等を進める。

●大会等への参加機会の確保

- 地域クラブや地域連携による複数校合同チーム等が大会等に参加できる環境を整える。

4 推進の方策

(1) 体制づくり

●関係者による連携体制の構築

・関係部署や地域スポーツ・文化芸術団体、学校、保護者等の関係者からなる協議会等にて情報・意見交換を行い、緊密に連携する。
・コーディネーターを配置し、市町・学校・関係団体等との連携を図る。

●学校部活動の適切な運営・地域連携

・生徒にとって望ましい運動・スポーツ・文化芸術活動の環境を構築する観点から、まずは学校部活動の持続可能で適切な運営を図るとともに近隣学校との合同練習等の交流など地域連携の取組を進める。

●運営団体・実施主体の体制整備

・新たな地域クラブ活動の受け皿として想定される運営団体・実施主体が、学校と連携し、社会体育・教育施設や文化施設等を利用して、生徒が参加する体制を整えるための、組織の強化や機能の充実を図る。

(2) 人づくり

●指導者の確保

・中学校における部活動指導員や外部指導者などの教員以外の指導者の確保を図る。
・スポーツ・文化芸術団体の協力を得ながら、一定の要件を満たした地域の指導者を確保する。
・県内大学と連携し、大学生が指導者または指導者の補助として関わる体制を検討する。
・指導者情報を集約し、指導者を必要とする団体と指導が可能な者の双方が必要な情報を閲覧できる人材バンクシステムを整える。

●指導者の資質向上

・多様な指導者研修会の設定や公認指導者制度の周知を図り、質の高い指導者の養成や資格取得を推進する。
・暴言・暴力、行き過ぎた指導、ハラスメント等の根絶の徹底を図る。

●教員等の兼職兼業

・地域クラブ等で指導を希望する教員等が、円滑に兼職兼業の許可を得られるよう、規程や運用の改善を行う。

(3) 環境づくり

●健康・安全面等への配慮

・生徒の健康や心身の成長に配慮した、適切な活動時間や休養日を設定する。
・日本スポーツ振興センターの災害共済給付と同等の補償がある保険への加入を推進する。
・指導者の問題行動や生徒間での事故やトラブル等があった場合は看過することなく、公平・公正に対処する。

●活動推進のための環境整備等

・公立学校の施設利用や、社会教育施設・文化施設等の低廉な使用料での利用など、利用しやすい環境について検討する。
・スポーツ・文化芸術団体や民間企業に対して、保有施設や設備・用具等の活用に関する支援などの協力を求める。
・地域クラブ活動と学校部活動との間で、活動状況等について情報共有等を進める。

●大会等への参加機会の確保

・地域クラブや地域連携による複数校合同チーム等が大会等に参加できる環境を整える。

部活動の意義（部活動の指導について（改訂版），滋賀県教育委員会）

中学校学習指導要領（平成２９年３月告示）第１章総則 第５の１のウ（抜粋）

特に，生徒の自主的，自発的な参加により行われる部活動については，スポーツや文化，科学等に親しませ，学習意欲の向上や責任感，連帯感の涵養等，学校教育が目指す資質・能力の育成に資するものであり，学校教育の一環として，教育課程との関連が図られるよう留意すること。その際，学校や地域の実態に応じ，地域の人々の協力，社会教育施設や社会教育関係団体等の各種団体との連携などの運営上の工夫を行い，持続可能な運営体制が整えられるようにするものとする。

○　好ましい人間関係の構築

○　学習意欲の向上や自己肯定感、責任感、連帯感の涵養

○　生徒の多様な学びの場

△　プロ選手や日本代表を輩出させること

△　厳しい練習や鍛錬によって忍耐力をつけさせること

△　指導者自身の実績づくり

もう一度、部活動の意義や位置付けの再確認をお願いいたします

「スポーツマネジメント」

「スポーツマネジメント」

『個人や集団がさまざまな資源を通して、
スポーツに関する**組織目標達成を目指して**働く過程』

（山下・原田, 2005; Harsey et al, 1996）

組織目標の役割

- チームの羅針盤：方向性、価値観、優先順位を明確化
- 関係者間の共通認識形成：指導者、保護者、選手が「何を大事にするか」を理解
- 「短期目標」と「長期目標」による成長の見える化：大会の目標（短期）＋人間力や社会性（長期）
- 競技力だけを育成する（結果として求める）組織（チーム）ではないことを最重要理解しておく必要

【組織目標設定に関する留意点】

- 年度初期に関係者間における合意形成を経て決定すること
- 成長段階の多様性理解：身体的・心理的な発達差が大きいこと
- 将来に向けた価値観形成期：学習・経験・失敗を通じた改善・人間形成
- スポーツの楽しさ（難しさ）やスポーツを通じた感情形成を把握：競技力と楽しさの両立を目指して

組織目標達成に向けた部活動の運営、活動メニュー等の適切な設定を

組織目標の設定

① **基本目標（理念レベル）**：例．「子どもの健全な成長」「スポーツを通じた仲間との協同」

② **中期目標（チーム方針レベル、年間目標）**：「フェアプレーの徹底」「基本技術の習得」

③ **短期目標（大会ごと・練習単位）**：「地区大会ベスト４」「挨拶・マナーの改善」

※チーム指導者の志向や想いだけで目標を設定しないように

『理念　⇒　方針　⇒　行動』のプロセスを整理

【ミニワーク】

- チームで掲げている目標の書き出し
- 「基本目標」「中期目標」「短期目標」が設定されているか？
- 目標が、関係者間できちんと共有されているか？
- 練習メニューや指導方法等が、目標が反映された内容で構成されているか？

組織目標に関するポイント

- 組織としての目標を明確にし、関係者間で合意形成/共有することが、組織として取り組む第一歩
- 勝利だけでなく、教育・社会性・多様性等も組織目標として位置付ける（取り入れる）こと
- 『子供たちの成長』を多面的な観点で支援すること
- 目標と練習・役割・評価が一致しているかを定期的に確認・振り返りをすること

計画　⇒　実行　⇒　確認　⇒　改善　の
PDCAサイクルを用いた組織の適切な運営を

具体的なスポーツマネジメント事例

具体的なスポーツマネジメントの全体像

「教育的側面」と「競技的側面」の両立が必要なため
マネジメントの領域も多面的

領域	内容の焦点	キーワード
1. 組織運営	チームの基本方針・組織構造・役割分担・目標管理	ビジョン設定、ルール整備、保護者対応
2. 指導・育成	技術・戦術・体力だけでない人格形成を含む教育的指導	個別指導、コーチング、フィードバック
3. 安全・健康	事故・けが・熱中症予防、メンタルヘルス管理	リスクマネジメント、医療連携、栄養管理
4. チームビルディング・人間関係	コミュニケーション・役割・リーダー育成	キャプテンシー、心理的安全性、ピアサポート
5. 保護者・地域連携	保護者会・地域団体・学校との協働体制	情報共有、協働企画、地域社会との接点
6. キャリア・進路・価値観形成	高校進学・スポーツ継続・将来像形成支援	進路相談、ライフスキル教育、スポーツを通じた価値観形成

組織運営

チームが持続的かつ安全に機能し、子どもたちの成長・競技力向上を支えるために、方針・仕組み・役割・連携を整えること。

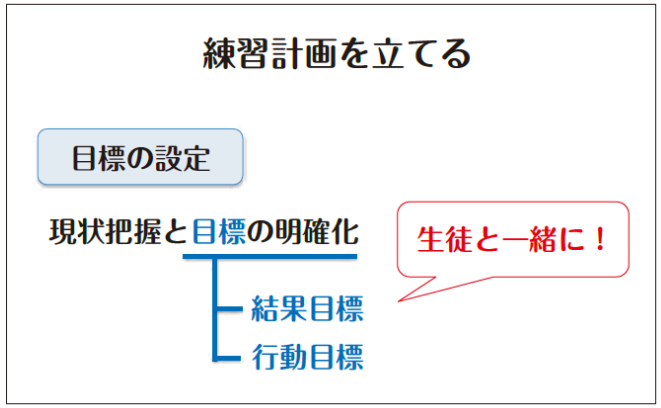
- 「現場の指導力」だけで組織を運営するのではなく、チームの仕組みや役割を適切に配分すること
- 子ども達はまだ成長途上過程（自律は不十分）なことからも、明確なルール・方針を設定すること
- チームの目標や活動計画、活動メニューについて、属人的にならないように留意すること

●現状の把握と目標の明確化

部活に参加する生徒のニーズ応じた目標を、生徒と一緒に設定します。

例えば：

結果目標は「地区予選を突破」、それを実現するための行動目標として、「ゲームで生きる技術の習得」といった具体的な目標を設定します。



1週間の練習（例）

月	火	水	木	金	土	日
休息/リカバリー	中	強	低～中	中	休息/リカバリー	試合

月	火	水	木	金	土	日
中	強	中	休息/リカバリー	中	試合	休息/リカバリー

月	火	水	木	金	土	日
休息/リカバリー	中	強	休息/リカバリー	中	試合（公式戦）	試合（公式戦）

出典：中学校部活動サッカー指導の手引き（日本サッカー協会）

組織運営の主な要素

要素	内容	実践例
1. ビジョン・理念の設定	「何のためのチームか」を明文化し、全員で共有	「子どもの健全育成と競技力向上の両立」など チーム憲章や理念を掲示
2. 年間計画・シーズン計画	大会・練習・イベントの全体スケジュールを可視化	年間カレンダー・月例予定表を配布
3. 役割分担の明確化	指導者・保護者・子ども（キャプテンや係） それぞれの役割を整理	指導：練習指導、保護者：送迎・大会サポート、 子ども：準備・片付け
4. 情報共有の仕組み化	学校・指導者・保護者・選手間の 連絡方法・ルールを決定	LINEグループ・Googleフォーム・掲示板など統一
5. 方針・ルールの整備	出欠・服装・SNS・練習参加などのルールを設定し 説明	「活動ガイドライン」を保護者会で配布・説明
6. 評価・振り返りの仕組み	活動後に課題・改善点を整理し次に活かす	シーズン末にアンケート・ ミーティングでフィードバック
7. リスクマネジメント	事故・けが・気候・メンタル・SNSなどのリスク 対応体制	救急体制・保険加入・危険予知訓練・SNSポリシー

①場当たり的に組織を動かさない
②事前に決定した計画やルールに基づいて組織を展開
③指導者（顧問）がひとりで責務や業務を負わない仕組みづくり

チームビルディング・人間関係

全関係者間における、学びと成長を促す“関係の土台”を設計・運用すること。

- 安心・安全（心理的安全性）の確保

  （例．からかい・陰口・威圧をゼロにする明文化やルールづくり）
- 協働（助け合い・役割分担）の制度設計

  （例．各人への役割や期待を可視化することで、一体感や組織で取り組むことの重要性を醸成）
- 対話（コミュニケーション）や研修会の実施による組織の成熟化、充実化

  （例．全体ミーティング、リスペクトに関する研修会、定期的な面談等の実施）
- 成長（挑戦・失敗⇔振り返り、改善）できる環境や循環の形成

  （例．失敗＝成長の種。ネガティブな事象ではないことを共通理解にする）

出典：日本サッカー協会

チームビルディング・人間関係のポイント

- 単なる勝敗を競う場や競技力向上だけを趣旨とせず、人格形成や社会性養成のトレーニングの場
- スポーツ活動を通じた「自己認識」や「他者理解」を深め、中期期間を通じた心身の成長を促す
- 指導者は、技術指導に留まらず、チーム内の関係性を意図的にデザイン・マネジメントする必要性

安全

信頼

承認

肯定

役割

成長

責任

尊敬

挑戦

協働

理解

経験

チームビルディング・人間関係で想定される課題と背景

課題	背景	対応事例
レギュラーと補欠の対立	試合機会の偏りが承認欲求の不満を生む。 練習への態度や貢献、チーム内役割への貢献等を評価する仕組みがないと顕在化する。	部活動の活動意義、チームの存在意義の確認 過度な競技力至上主義の見直し
新入生の孤立	年齢差・対格差・経験差によるチームへの介入度の違いを無くす。希望する学生を受け入れる体制やバディ制度の導入。	新入生に対する丁寧な説明やフォローアップ体制の確立
キャプテンや中心選手への過剰負担	役割・権限・サポート体制が不安定なまま、とにかく個人にまかせようとする。 燃え尽き症候群やチーム不信につながらないように配慮が必要。	キャプテン＋副キャプテン制度による責任の分散 組織として、スポーツ活動を実施することの確認
指導者と保護者の期待ギャップ	競技志向vs教育志向の温度差。選手への圧力や過度な期待によるモチベーションやパフォーマンス低下に繋がらないような環境づくり。	保護者への丁寧な説明と部活動への理解を促すための説明会や活動報告会、研修会を定期開催する。
規則や仕組みに拘束され過ぎる	「これはチームの規則だから」と、競技面や活動面に対して一方的に制限を掛けてしまう。	規則や仕組みといったルールは柔軟に運用し、 随時、見直しやアップデートを実施する体制を

仕組みを形成すること、マネジメントで予防・改善が可能

チームビルディング・人間関係の充実に向けて

「ひとづくり」は技術指導と同等の専門性

- 「安全」「協働」「対話」「成長」の環境を備えた組織ほど、子どもの挑戦意欲は高まる
- 「制度」＋「文化」＋「教育」の３つの軸を意識したチームマネジメント
- 「指導者一人ではなく、チーム全員で」
  （副顧問の配置、外部指導者の活用、子ども＆保護者も巻き込み、持続可能なチームづくりを）
- 単なるスポーツチームにならないよう、単なる雰囲気づくりにならないよう、子どもたちの成長に直結する教育マネジメントの充実を視野に

子ども達の成長や将来に必要なライフスキルやセルフマネジメントを育む
心身ともに豊かなチームづくりを目指して