

# 体力向上マネジメント

武庫川女子大学

健康・スポーツ科学部 教授 柳沢和雄



独立行政法人教職員支援機構

# 目次

- 1 体力・運動能力・運動習慣の確認
- 2 学校体育と組織的取り組み
- 3 「経営」の理解
- 4 体育経営の構造
- 5 体育経営とマネジメントサイクル
- 6 良い計画の特徴
- 7 運動部活動の運営組織
- 8 経営評価の内容と方法
- 9 学校と地域の連携

# 1 体力・運動能力・運動習慣の確認

令和4年度 全国体力・運動能力、運動習慣等  
調査結果のポイント（スポーツ庁）

## 【体力合計点】

○令和元年度調査から連続して小・中学校の男女ともに低下

## 【低下の要因】

- ① 1週間の総運動時間が420分以上の児童の割合は増加しているものの、以前の水準には至っていない
- ② 肥満である児童生徒の増加
- ③ 朝食欠食、睡眠不足、スクリーンタイム※の増加などの生活習慣の変化のほか、新型コロナウイルス感染症の影響により、マスク着用中の激しい運動の自粛

※平日1日当たりのテレビ、スマートフォン、ゲーム機等による映像の視聴時間

## 【運動やスポーツに対する意識】

○運動が好き、と答えた児童生徒は令和3年度より増加  
体育が楽しい、は小学校では以前の水準、中学校では過去最高

## 2 学校体育と組織的取り組み

### 中学校学習指導要領（平成29年3月） 総則

#### 第1 中学校教育の基本と教育課程の役割

- 1 各学校においては、＜略＞ 生徒の人間として調和のとれた育成を目指し、生徒の心身の発達の段階や特性及び学校や地域の実態を十分考慮して、適切な教育課程を編成するものとし、これらに掲げる目標を達成するよう教育を行うものとする。
- 2 学校の教育活動を進めるに当たっては、＜略＞ 主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善を通して、創意工夫を生かした特色ある教育活動を展開する中で、＜略＞ 生徒に生きる力を育むことを目指すものとする。
  - (1) 基礎的・基本的な知識及び技能を確実に習得させ、これらを活用して課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力等を育むとともに、主体的に学習に取り組む態度を養い、個性を生かし多様な人々との協働を促す教育の充実に努めること。

## 2 学校体育と組織的取り組み

(3) 学校における体育・健康に関する指導を、生徒の発達段階を考慮して、学校の教育活動全体を通じて適切に行うことにより、健康で安全な生活と豊かなスポーツライフの実現を目指した教育の充実に努めること。特に、学校における食育の推進並びに体力の向上に関する指導、安全に関する指導及び心身の健康の保持増進に関する指導については、保健体育科、技術・家庭科及び特別活動の時間はもとより、各教科、道徳科及び総合的な学習の時間などにおいてもそれぞれの特質に応じて適切に行うよう努めること。また、それらの指導を通して、家庭や地域社会との連携を図りながら、日常生活において適切な体育・健康に関する活動の実践を促し、生涯を通じて健康・安全で活力ある生活を送るための基礎が培われるよう配慮すること。

### 第5 学校運営上の留意事項

#### 2 家庭や地域社会との連携及び協働と学校間の連携

ア 学校がその目的を達成するため、学校や地域の実態に応じ、教育活動の実施に必要な人的又は物的な体制を家庭や地域の人々の協力を得ながら整えるなど、家庭や地域社会との連携及び協働を深めること。また、高齢者や異年齢の子どもなど、地域における世代を超えた交流の機会を設けること。

### 3 「経営」の理解

学校経営は教育機関として、**教育目標**とそれを達成するための**ビジョン**と**戦略**を設定し、その実現のために**経営資源**（ヒト、モノ、カネ、情報）を調達、動員して、それぞれが持つ機能を活かしながら、**組織を通して**目標を達成しようとする**計画的で継続的**な行為である。

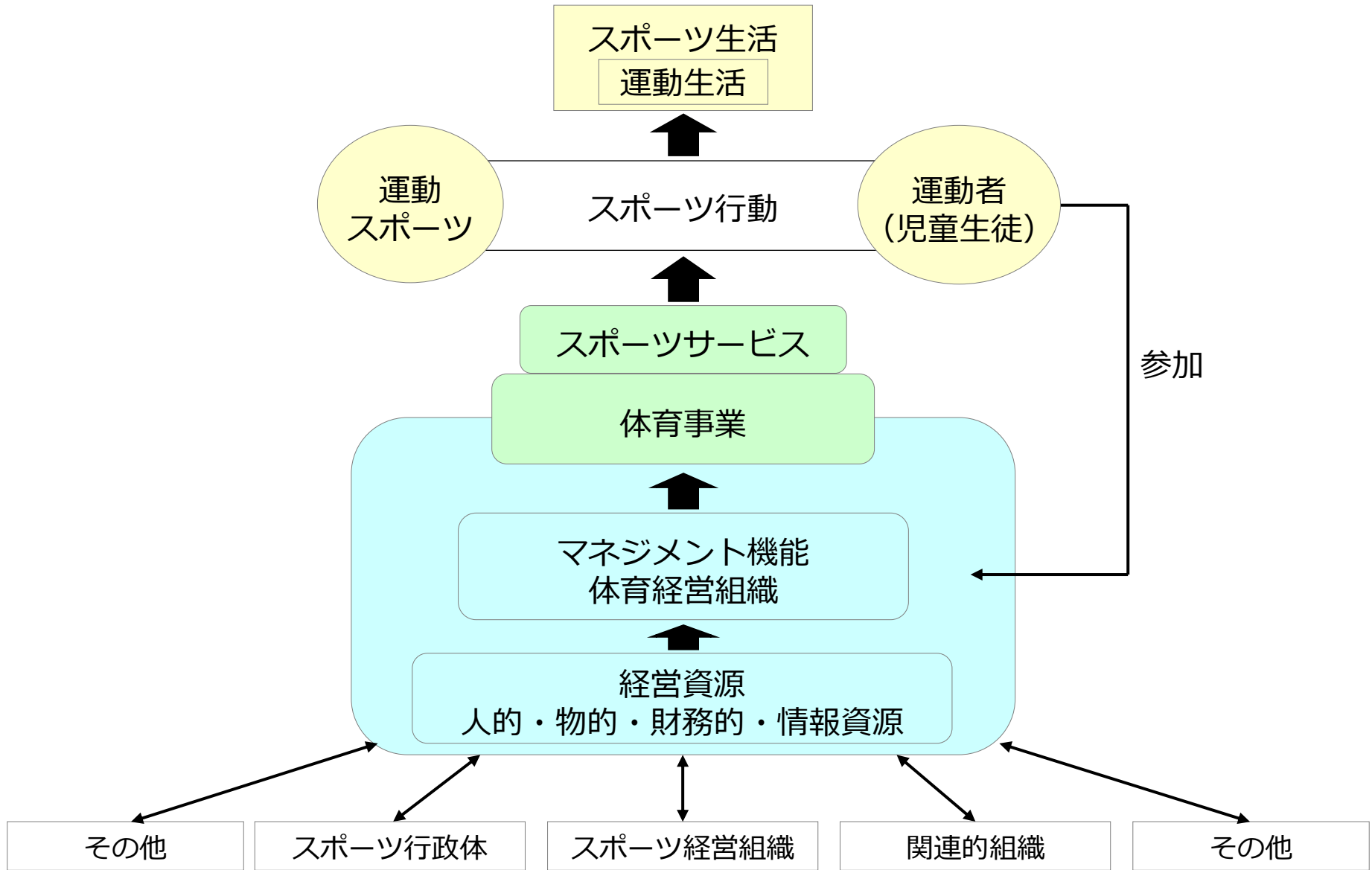
小島弘道「21世紀の学校経営をデザインする」教育開発研究所。（2002）

経営：「人を通して物事を成し遂げる機能」

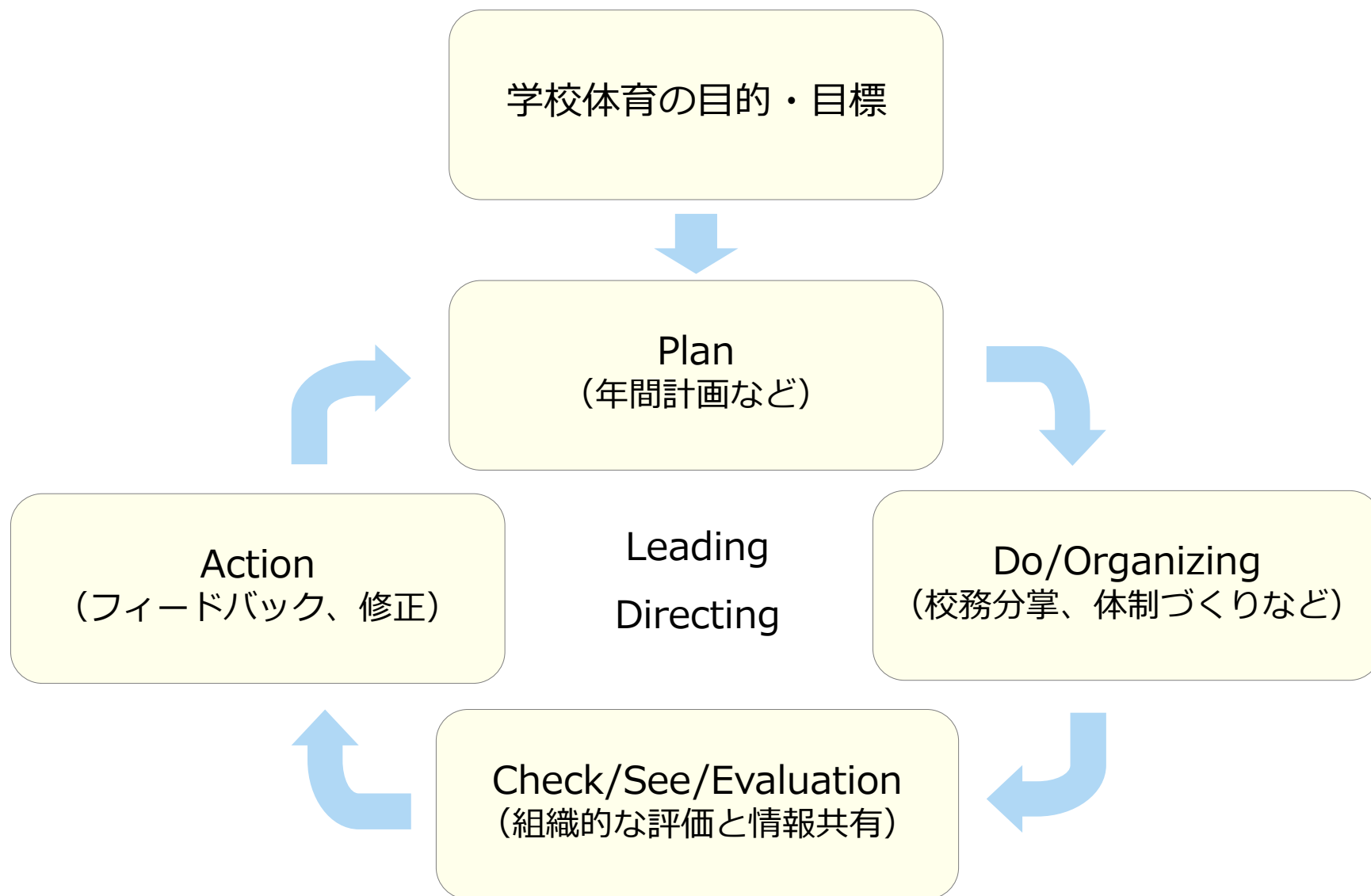
<キーワード>

- ①**目的達成**： 児童生徒の健康・体力づくり、生きる力の育成・・・
- ②**事業（仕事）**： 目的達成に向け、体育活動を行う環境づくり・・・
- ③**経営資源**： 学校内外の「ヒト・モノ・カネ・情報」
- ④**組織的活動**： 教職員・児童生徒、地域の人材や組織・・・
- ⑤**合理性・効率性**： 目的合理性、効率的活動のためのPDCAサイクル
- ⑥**環境との協働**： 学校・家庭・地域社会との連携・協働

# 4 体育経営の構造



# 5 体育経営とマネジメントサイクル





## 6 良い計画の特徴

### ① 将来予測を前提にしていること。

経営計画はその場限りの行動計画ではなく、期待される未来を実現するためのものである。その意味で将来予想される障害を克服できる、あるいは将来の不確実性に対応できるものでなければならない。

### ② 実行可能性を備えていること。

組織の能力を越えた計画、参加者・地域の実態に合わない計画は、計画を実行する人々や参加者の活動意欲を損なう。達成可能な目標と、計画でなければならない。

### ③ 統制（コントロール）のための基準を備えていること。

実行可能性のある計画は、到達すべき状態や基準が明確にされている。この到達すべき状態や基準は計画実行後の評価反省の基準となる。また評価基準が計画の中に示されることによって、組織成員の動機づけにもなる。

### ④ 客観的なデータに基づいたものであること。

目標達成のための代替案の選択では、過去・現在の環境や実績、他の組織の実績等客観的な資料に基づいた検討により、課題解決の方法が選択される。

### ⑤ 成員に共通理解されていること。

計画とその目標は一部の者だけでなく、組織成員全員に理解されていなければならない。また計画内容の具体化、参加的な立案、共通理解の促進等により、計画が成員の動機づけの一要因となっていることが重要である。

# 7 運動部活動の運営組織

## 学期中の休日の活動時間に関するきまり

H29

	中学校		高等学校	
	公立 n 414	私立 n 32	公立 n 274	私立 n 96
<きまりがある>1.1日につき、2時間以内	0.7	0.0	0.0	0.0
2.1日につき、3時間以内	3.1	3.1	0.7	0.0
3.1日につき、午前又は午後のいずれか又は4時間以内	26.1	9.4	9.9	7.3
4.学校としてきまりを設けている(その他)	22.7	34.4	25.2	31.3
<きまりがない>5.各部門ごとに設けさせたものを学校長が承認している	15.7	12.5	15.0	16.7
6.各部門の顧問に任せている	27.3	40.6	45.6	39.6
7.学校としてきまりを設けていない	3.9	0.0	3.3	4.2

## 対外試合(公式戦を除く)の実施日数に関するきまり

H29

	中学校		高等学校	
	公立 n 414	私立 n 32	公立 n 274	私立 n 96
<きまりがある>1.年間の実施日数の上限を定めている	0.7	3.1	1.5	2.1
2.学校としてきまりを設けている(その他)	3.9	9.4	6.2	10.4
<きまりがない>3.年間の実施日数の上限は定めていないが、土曜日又は日曜日に対外試合を行う場合は、いずれか1日のみとしている(両日は行わない)	11.1	0.0	0.7	0.0
4.年間の実施日数の上限は定めていないが、学校長が各部門の年間・月間活動計画を確認し、承認している	39.9	21.9	27.7	29.2
5.各部門の顧問に任せている	37.0	62.5	54.4	51.0
6.学校としてきまりを設けていない	7.5	3.1	8.8	6.3

# 7 運動部活動の運営組織

## ◆顧問会議の設置

運動部の管理のために運営委員会（顧問会議）が設けられ、運動部活動の運営に機能することが求められる。この組織は、運動部を担当する教師によって構成されるが、そのほかに、学校管理者、学校医、父母の代表等が加わるとよい。

日常的に発生する運動部活動の問題点を的確に把握し、問題解決へ向けて迅速に対処したり、起こり得る可能性のある問題を未然に防いだりするなどの行動をとるのがこの組織である。また、生徒側の自主的な組織も重要となる。

## ◆顧問会議の任務

- ①運動部運営の基本方針の確立
- ②生徒の運動に関する実態の把握
  - a. 運動部員の活動状況の把握
  - b. 運動部に参加しない生徒の運動生活の実態把握
  - c. 運動部不参加理由の解明
- ③参加促進方策の検討と実施
- ④運動部加入に関する事項の調整
- ⑤練習に関する基本方針の決定
- ⑥練習に関する曜日、場所、時間等の調整
- ⑦顧問の活動に関する方針の決定
- ⑧対外運動競技への参加に関する方針手続き、選手選考方法
- ⑨顧問教師の人選・活動の調整
- ⑩外部コーチに関する事項についての方針の決定
  - a. コーチの任務、権限など
  - b. 顧問との関係・役割分担
  - c. コーチの報酬・勤務期間
- ⑪合宿に関する基準設定及び実施にあたっての援助
- ⑫運動部予算に関する方針の決定
- ⑬運動部関係施設の調整・維持

宇土正彦編著「学校体育経営ハンドブック」大修館書店.1982

# 8 経営評価の内容と方法

- (1) 評価と活動段階
- (1) 診断的評価 (事前評価)
  - (2) 形成的評価 (事中評価)
  - (3) 総括的評価 (事後評価)
- (2) 評価の内容  
(観点例)
- (a) 経営成績 (期待する児童・生徒の変化)  
ex) 健康・体力の状況、スポーツ行動  
運動・スポーツに対する意識、「生きる力」など
  - (b) 経営条件 (経営成績を生み出すための活動)
    - ・ 目的、目標の内容、設定方法
    - ・ 計画 (情報、内容の妥当性、組織性、情報共有など)
    - ・ 組織 (分掌の妥当性、協働関係、意欲 など)
    - ・ 評価 (手順、組織性、情報共有 など)
    - ・ 経営資源
- (3) 評価の手順
- (i) 標準設定 → 数値目標 ・ 標語設定
  - (ii) 分析評価 → 情報共有
  - (iii) 修正活動

## 9 学校と地域の連携 ◆部活動指導員

学校教育法施行規則（抜粋）（平成29年4月1日施行）

第七十八条の二 部活動指導員は、中学校におけるスポーツ、文化、科学等に関する教育活動（中学校の教育課程として行われるものを除く。）に係る技術的な指導に従事する。

※義務教育学校の後期課程、高等学校、中等教育学校並びに特別支援学校の中学部及び高等部については準用規定。

### 【職務】

- (1) 部活動指導員は、学校の教育計画に基づき、生徒の自主的、自発的な参加により行われるスポーツ、文化、科学等に関する教育活動（学校の教育課程として行われるものを除く。）である部活動において、校長の監督を受け、技術的な指導に従事する。
- (2) 部活動指導員の職務は、部活動に係る以下のものが考えられる。
  - 実技指導
  - 安全・障害予防に関する知識・技能の指導
  - 学校外での活動（大会・練習試合等）の引率
  - 生徒指導に係る対応
  - 事故が発生した場合の現場対応 等
- (3) 学校長は、部活動指導員に部活動の顧問を命じることができる。

令和4年12月

## 学校部活動及び新たな地域クラブ活動の在り方等に関する 総合的なガイドライン【概要】



- 少子化が進む中、将来にわたり生徒がスポーツ・文化芸術活動に継続して親しむことができる機会を確保するため、速やかに部活動改革に取り組む必要。その際、生徒の自主的で多様な学びの場であった部活動の教育的意義を継承・発展させ、新しい価値が創出されるようにすることが重要。
- 令和4年夏に取りまとめられた部活動の地域移行に関する検討会議の提言を踏まえ、平成30年に策定した「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」及び「文化部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」を統合した上で全面的に改定。これにより、学校部活動の適正な運営や効率的・効果的な活動の在り方とともに、新たな地域クラブ活動を整備するために必要な対応について、国の考え方を提示。
- 部活動の地域移行に当たっては、「地域の子供たちは、学校を含めた地域で育てる。」という意識の下、生徒の望ましい成長を保障できるよう、地域の持続可能で多様な環境を一体的に整備。地域の実情に応じ生徒のスポーツ・文化芸術活動の最適化を図り、体験格差を解消することが重要。

※ I は中学生を主な対象とし、高校生も原則適用。II～IVは公立中学校の生徒を主な対象とし、高校や私立は実情に応じて取り組むことが望ましい。

### I 学校部活動

教育課程外の活動である学校部活動について、実施する場合の適正な運営等の在り方を、従来のガイドラインの内容を踏まえつつ示す。

(主な内容)

- ・ 教師の部活動への関与について、法令等に基づき業務改善や勤務管理
- ・ 部活動指導員や外部指導者を確保
- ・ 心身の健康管理・事故防止の徹底、体罰・ハラスメントの根絶の徹底
- ・ 週当たり2日以上以上の休養日の設定（平日1日、週末1日）
- ・ 部活動に強制的に加入させることがないようにする
- ・ 地方公共団体等は、スポーツ・文化芸術団体との連携や保護者等の協力の下、学校と地域が協働・融合した形で環境整備を進める

### II 新たな地域クラブ活動

学校部活動の維持が困難となる前に、学校と地域との連携・協働により生徒の活動の場として整備すべき新たな地域クラブ活動の在り方を示す。

(主な内容)

- ・ 地域クラブ活動の運営団体・実施主体の整備充実
- ・ 地域スポーツ・文化振興担当部署や学校担当部署、関係団体、学校等の関係者を集めた協議会などの体制の整備
- ・ 指導者資格等による質の高い指導者の確保と、都道府県等による人材バンクの整備、意欲ある教師等の円滑な兼職兼業
- ・ 競技志向の活動だけでなく、複数の運動種目・文化芸術分野など、生徒の志向等に適したプログラムの確保
- ・ 休日のみ活動をする場合も、原則として1日の休養日を設定
- ・ 公共施設を地域クラブ活動で使用する際の負担軽減・円滑な利用促進
- ・ 困窮家庭への支援

### III 学校部活動の地域連携や

### 地域クラブ活動への移行に向けた環境整備

新たなスポーツ・文化芸術環境の整備に当たり、多くの関係者が連携・協働して段階的・計画的に取り組むため、その進め方等について示す。

(主な内容)

- ・ まずは休日における地域の環境の整備を着実に推進
- ・ 平日の環境整備はできるところから取り組み、休日の取組の進捗状況等を検証し、更なる改革を推進
- ・ ①市区町村が運営団体となる体制や、②地域の多様な運営団体が取り組む体制など、段階的な体制の整備を進める
  - ※ 地域クラブ活動が困難な場合、合同部活動の導入や、部活動指導員等により機会を確保
- ・ 令和5年度から令和7年度までの3年間を改革推進期間として地域連携・地域移行に取り組むつつ、地域の実情に応じて可能な限り早期の実現を目指す
- ・ 都道府県及び市区町村は、方針・取組内容・スケジュール等を周知

### IV 大会等の在り方の見直し

学校部活動の参加者だけでなく、地域クラブ活動の参加者のニーズ等に応じた大会等の運営の在り方を示す。

(主な内容)

- ・ 大会参加資格を、地域クラブ活動の会員等も参加できるよう見直し
  - ※ 日本中体連は令和5年度から大会への参加を承認、その着実な実施
- ・ できるだけ教師が引率しない体制の整備、運営に係る適正な人員確保
- ・ 全国大会の在り方の見直し（開催回数の精選、複数の活動を体験したい生徒等のニーズに対応した機会を設ける等）

# 9 学校と地域の連携

# ◆イメージ

## 学校部活動の地域連携、地域クラブ活動への移行の全体像（イメージ）

### 学校部活動

【位置付け】学校教育の一環（教育課程外）

指導者	当該校の教師
参加者	当該校の生徒
場所	当該校の施設
費用	用具、交通費等の実費
補償	災害共済給付



### 学校部活動の地域連携

■ 合同部活動の導入や部活動指導員等の適切な配置により生徒の活動機会を確保

指導者	部活動指導員等、関係校の教師 (※アスリート・アーティスト等の人材を含む)
参加者	関係校の生徒
場所	拠点校の施設
費用	用具、交通費等の実費
補償	災害共済給付

■ 少子化の中、持続可能な体制にする必要  
(学校や地域によっては  
存続が厳しい)

■ 地域の実情に応じた  
段階的な体制整備

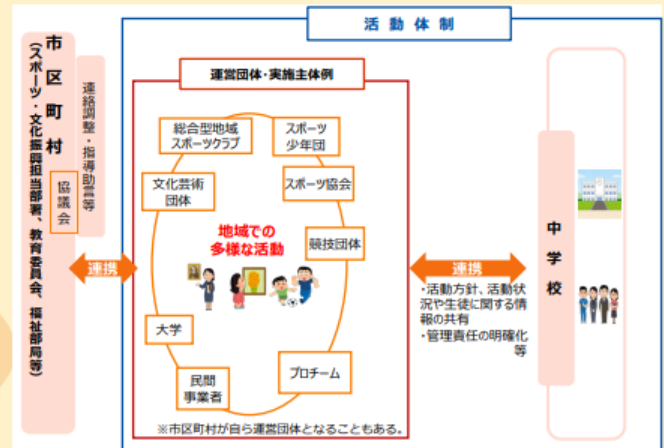
地域の実情に応じ、  
当面は併存

### 休日の地域クラブ活動

【位置付け】学校と連携して行う地域クラブ活動  
(法律上は社会教育、スポーツ・文化芸術)

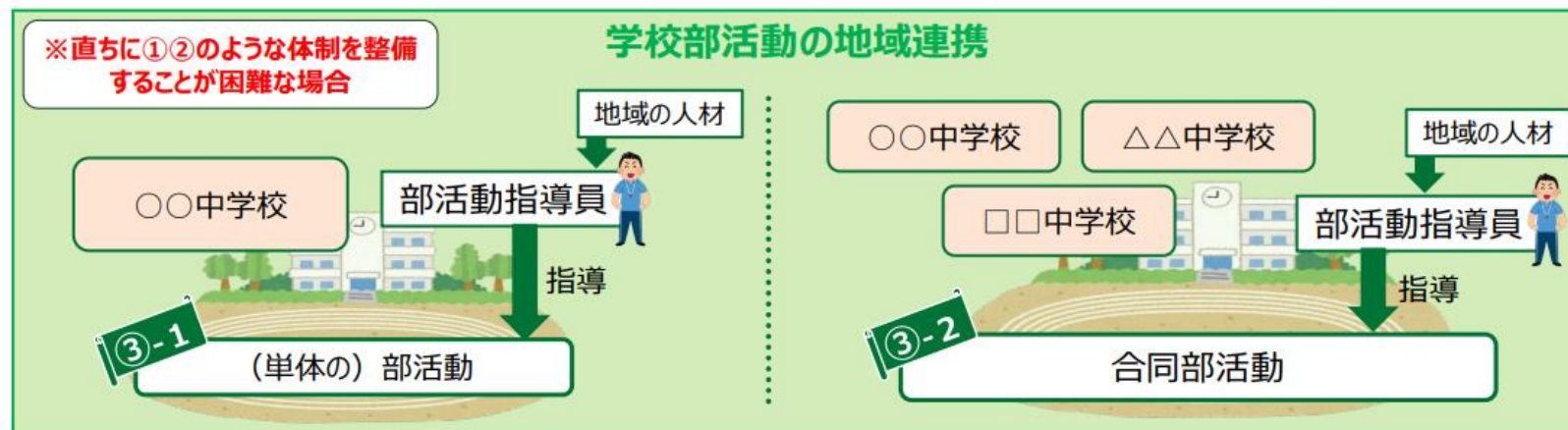
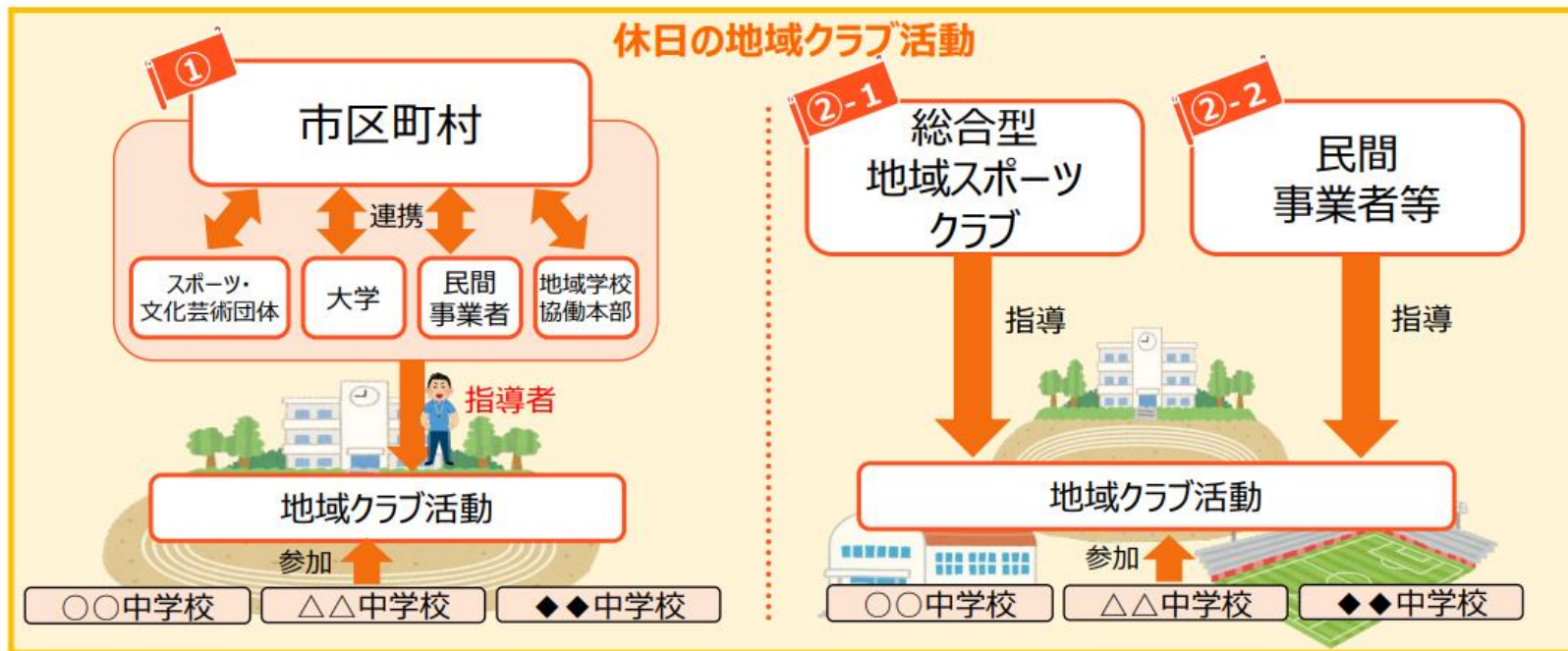
■ 地域の多様な主体が実施。学校は、活動方針、活動状況や生徒に関する情報の共有等を通じて連携。

運営団体・実施主体	① 地方公共団体（※複数地方公共団体の連携を含む） ② 多様な組織・団体（総合型地域スポーツクラブ、スポーツ少年団、体育・スポーツ協会、競技団体、アソシエーション、民間事業者、大学、文化芸術団体、地域学校協働本部、同窓会等）
指導者	地域の指導者（一部教師の兼職兼業）
参加者	地域の生徒（※他の世代と一緒に参画する場合を含む）
場所	学校施設、社会教育施設、公共のスポーツ・文化施設、地域団体・民間事業者等有する施設
費用	可能な限り低廉な会費＋用具、交通費等の実費
補償	各種保険等



# 9 学校と地域の連携

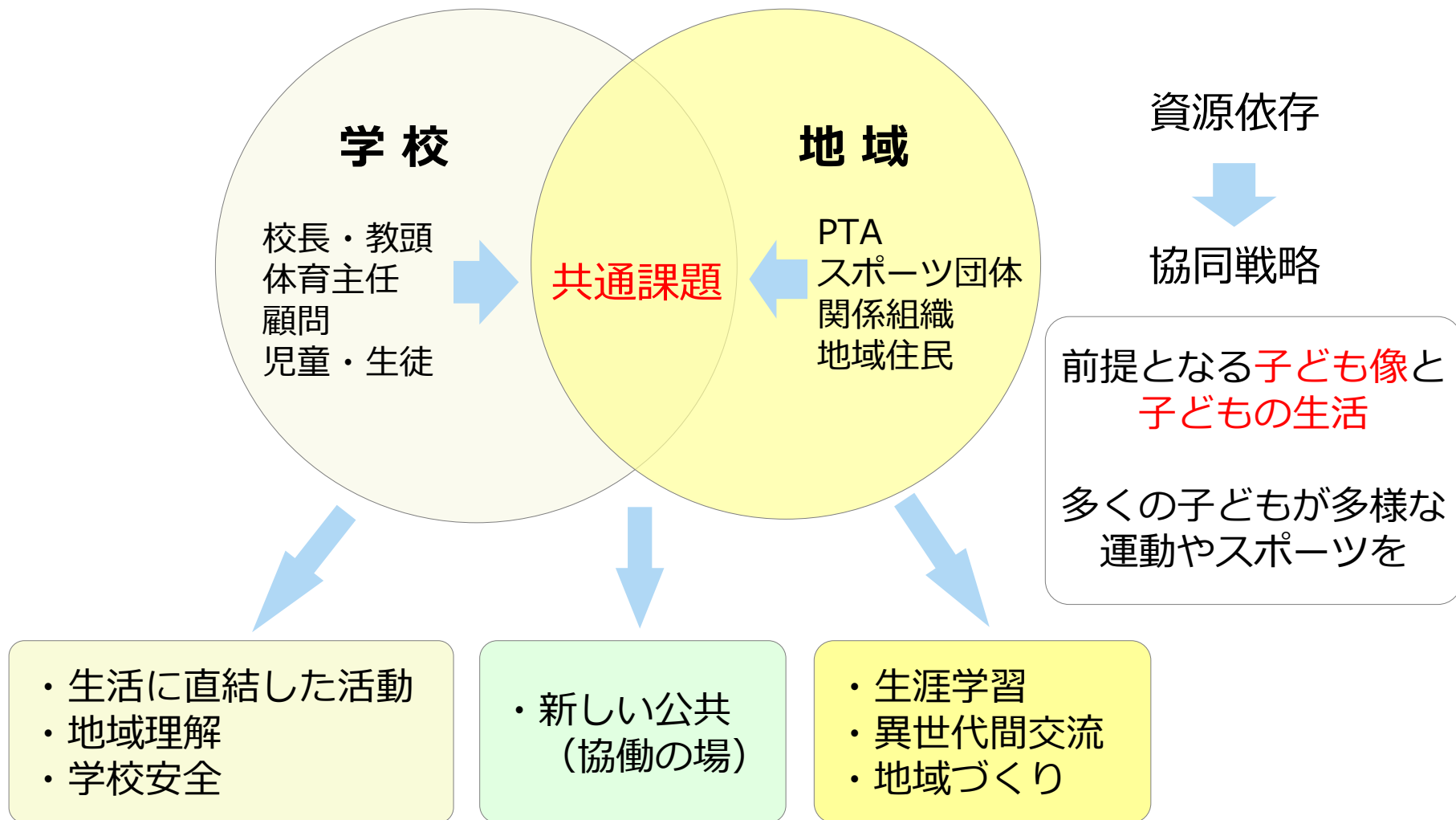
## ◆地域に応じた多様性





# 9 学校と地域の連携

◆資源の連携から課題共有（融合）へ



# 体力向上マネジメント

武庫川女子大学

健康・スポーツ科学部 教授 柳沢和雄



独立行政法人教職員支援機構