

運動部指導における意思決定および問題解決の権限委譲の発生要因

佐藤 正伸 (文教大学教育学部)

Factors for Transfer of Authority for Decision Making and Problem Solving in Organizing and Leading Sports Clubs

SATO MASANOBU

(Faculty of Education, Bunkyo University)

要 旨

運動部指導における生徒への権限委譲が、長年、多数研究されている現状を鑑み、運動部指導における生徒への権限委譲の実態把握と、権限委譲の発生や拡大の要因を検証した。結果、前者については、生徒への権限委譲には一定の浸透があり、また、後者については、権限委譲の拡大と生徒の精神的成熟との関連が推察された。そこで、今後、論点を「権限委譲の重要性を説く」から「どうすれば権限委譲が起きるか」と転じ、それを深めていく必要を示唆した。

1. 目 的

学習指導要領の総則を引用するまでもなく、学校における体育教育は体育科・保健体育科の授業、運動会や体育祭といった体育的行事、健康診断や保健指導、運動部活動などからなる。この中で、運動部活動は正課外活動であり、かつ自由参加であるものの、参加している生徒にとっては体育科・保健体育科の授業時間数をはるかに凌ぐ活動時間を過ごすことになる。また、体育科・保健体育科の授業では、取り扱うことのできないスポーツ種目や内容、取り分け、競技性の高いスポーツ活動を楽しむことができる。他方、正課外活動であることから活動目的や活動内容は定められておらず、かつ、競技的なスポーツ活動によることの弊害もあり、多くの問題が指摘されている(神谷, 2016; 友添, 2016)。

それゆえ、運動部指導の方法は体育科・保健体育科のそれと同じように、さまざまな視点から研究がなされている。特に、運動部活動は学級や学年を越えて営まれる組織活動であることから、その運営方法に着目する研究

が多い。その歴史は1950年代に遡り、当時から、組織運営や組織構造が部員の個性や活動意欲や組織成果などに及ぼす影響が数多く検討されてきた(竹村ら, 1972)。

特に、平成20年版の中学校学習指導要領で「運動部活動は学校教育の一環」と明記されて以降は、生徒の情意への効用の検討が増えている。例えば、中澤ら(2008)は、運動部活動が果たすことができるだろう多様な教育効果を整理している。深見・岡澤(2016)は、運動部運営に部員を参画させることで活動に対する満足度を高めることを明らかにしている。また、青木(1997)や土方・赤坂(2018)は、組織成員としての適応感を高めひいては活動に対する主体性を培う組織運営を明らかにしている。あるいは、川口(2018)や下竹(2015)は部活動が生徒指導、つまり規範意識の育成に果たす役割を明らかにしている。もちろん、行政も「生徒主体の運動部指導」の重要性を提示し、それを推進している(文部省, 1999)。

このように運動部活動の教育効果や運動部

活動の指導法の論考は枚挙であり、かつ、いずれも運動部活動の意思決定や問題解決場面において生徒の主体性を尊重すること、すなわち生徒へ権限委譲をすることの重要性を説いている。筆者も過去にこれらと同趣意の報告をしており(佐藤, 1999)、この主張内容に異論はない。しかし、一連の研究動向に対する疑問がある。まず、これ程に「生徒への権限委譲が大切」とする主張が積み上げられる背景に、それがなされていないという実態があるのだろうか。仮に、そのような否定的実態があるのならば、「生徒への権限委譲が大切」という主張を重ねていく必要はあるだろう。しかし、そのような実態がないのならば、すなわち生徒への権限委譲が指導現場に浸透しているならば、権限委譲を起こす要因や権限委譲を広げる要因の検討といった方向に論点を転じていくべきである。

そこで本研究では、運動部活動の教育機能の強化を目指し、以下の二点を検証することを目的とした。第一に、運動部指導における生徒への権限委譲の実態を把握した。第二に、運動部指導における指導者から生徒への権限委譲が起きる要因を検証した。

2. 方法

1) アンケート調査について

①質問項目

本研究が使用したアンケート調査は複数の研究目的を含んで構成したため、本研究で使用しない調査項目も含まれている。アンケート調査の中で、本研究が使用した調査項目および、測定方法は以下の通りである。

○個人属性

調査対象者の特徴把握および「権限委譲を起こす要因」の一面として、「性別」「年齢」「担当教科」について質問した。「年齢」は「29歳以下」「30-39歳」「40-49歳」「50-59歳」「60歳以上」の選択肢から、「担当教科」は「保健体育科」「保健体育科以外」の選択肢か

ら、回答を求めた。なお、年齢については「29歳以下」と「60歳以上」のサンプルが少なかったことから、「39歳以下」「40-49歳」「50歳以上」のカテゴリーに再変換した。

○権限委譲の実態

本件は、意思決定および問題解決の権限所在について質問した。まず、「意思決定」については「目標の設定」「規則の制定」「主将の任命」、「問題解決」については「競技活動に関する不協和の解決」「人間関係に関する不協和の解決」の各観点を設定した。いずれも組織運営の中核的事項である。そして、「着任時」と「現在」の各々の権限の所在を、「顧問」「顧問と生徒」「中核的な生徒」「生徒全体」の選択肢から回答を求め、さらに、この回答を基に、「着任時」と「現在」の変化から「権限委譲の実態」の変数に再変換した(詳細は後述する)。

○権限委譲を起こす組織要因

組織運営におけるリーダーの権限委譲について、ハーシーとブランチャードの「組織のリーダーは成員や組織が成熟する程に成員に権限を委譲していくべき」という主張がある(野中, 1985)。本研究では、この見解に基づき、「権限委譲を起こす組織要因」として以下の事項を想定した。

・組織規模

着任時から現在にかけての「部員数の増減」と「担当顧問数の増減」。各々、着任時と現在の実数を質問し、回答を基に「減少」「増加」「変化なし」に分類した。

・組織環境の好転

「部活動に対する保護者の支援の高まり」「部活動に対する学校の期待の高まり」「競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少」「生徒指導が必要な部員の減少」の四点。各々について、そのような好転の「ある」「ない」を質問した。

②調査対象

運動部指導の方法は学校種やスポーツ種目

によって異なる部分もある。そこで本研究では高等学校の陸上競技部の指導に限定した。ところで、運動部活動はスポーツの競技性を楽しむ機会であることから、その担保を考慮する必要がある。そこで、本研究では全国高等学校ランキングを利用し、継続的に入選者を輩出し続けている高等学校、すなわち、高い競技成績を維持している運動部を調査対象とした。後述するように、調査は2006年に実施したことから、2002年と2005年のそれに基づき、ともに入選者を輩出した学校を対象とした。

③調査時期および方法

調査は郵送により、2006年12月に実施した。1247部の配布数に対し595部の回答を得た（回収率47.7%）。なお、今回の分析は調査実施から時間を経ているが、「生徒の主体性や自主性を重んじる運動部運営」の在り方が検討される気運はこの間に一層高まっている。また、この間に学校教育活動における運動部活動の位置づけに大きな変化はないことから、この時間経過は問題ないと考える。

2) 分析の方法

本研究の主要な分析視座は「権限委譲の実態」と「権限委譲を起こす要因」である。各々について、以下のように分析を行った。

①権限委譲の実態

前記「着任時および現在の意思決定および問題解決の所在」の結果を基に検証した。すなわち、着任時と現在の権限の所在を問うた「顧問」「顧問と生徒」「中核的な生徒」「生徒全体」の回答から、着任時から現在にかけての変化を、「委譲をやめた」「顧問が保持」「委譲する生徒を狭める」「委譲をはじめる」「同程度の委譲を継続する」「委譲する生徒を広げる」と分類し、各々の頻度を測定した。例えば、着任時が「顧問」で現在が「中核的な生徒」であれば「委譲をはじめる」であり、着任時が「生徒全体」で現在が「中核的な生徒」であれば「委譲する生徒を狭める」とな

る。

②権限委譲を起こす要因

上記「①」の結果を基に、「権限委譲をはじめた要因」と「権限委譲を拡大した要因」とを検証した。まず、前者については、「①」での「顧問が保持」と「委譲をはじめる」を抽出し、「個人属性」「組織要因（「組織規模」と「組織環境の好転」）」の関連を検証した。一方、後者については、「①」での「委譲する生徒を広げる」と「委譲する生徒を狭める」を抽出し、同じく、「個人属性」「組織要因」の関連を検証した。なお、各変数とも質的変数であることから独立性検定（クロス集計とカイ二乗検定）を実施した。

3. 結果

1) 権限委譲の実態

表1は、「『着任時』および『現在』の権限の所在」の全体傾向である。「目標の設定」「規則の制定」「主将の任命」「競技活動に関する不協和の解決」「人間関係に関する不協和の解決」の全ての項目について、権限の所在を「顧問」とする割合、すなわち「権限委譲をしていない顧問」の割合は着任時から現在にかけて減少していた。

一方、表2は、各顧問の「『着任時』から『現在』にかけての権限所在の変化」である。「委譲をはじめる」「同程度の委譲を継続」「委譲する生徒を広げる」を合わせた「委譲推進」の割合は、「主将の任命」「競技活動に関する不協和の解決」「人間関係に関する不協和の解決」の三項目では80%を超えていた。他方、「目標の設定」は66.4%、「規則の制定」は52.2%であった。

総ずると、権限委譲の進展は事項によって異なり、「目標の設定」や「規則の設定」といった組織運営の重要事項については委譲が浸透していないが、「主将の任命」や「問題解決」についてはかなり浸透していた。これらの結果から、「全面的に権限委譲が浸透し

ている」という傾向こそ認められないが、生徒への権限委譲には一定度の浸透があると考えられる。したがって、前記したように、生徒への権限委譲をはじめめる要因や権限委譲を広げる要因の検討といった方向に論点を転じていくべきであると主張できる。

2) 権限委譲を起こす要因

前記のように本研究では、「権限委譲を起こす要因」について、「権限委譲をはじめた要因」と「権限委譲を拡大した要因」の二点から検討した。

①権限委譲をはじめた要因

表3から表5は意思決定、表6と表7は問題

表1 「着任時」と「現在」の権限所在

	着任時		現在	
	実数	割合	実数	割合
目標の設定				
顧問	296	50.3	168	28.5
顧問と生徒	169	28.7	338	57.4
中核的な生徒	57	9.7	26	4.4
生徒全体	67	11.4	57	9.7
規則の制定				
顧問	338	57.5	262	44.6
顧問と生徒	141	24.0	259	44.0
中核的な生徒	56	9.5	49	8.3
生徒全体	53	9.0	18	3.1
主将の任命				
顧問	153	25.7	83	13.9
顧問と生徒	149	25.0	235	39.5
中核的な生徒	163	27.4	149	25.0
生徒全体	130	21.8	128	21.5
競技活動に関する不協和の解決				
顧問	173	29.5	82	14.0
顧問と生徒	289	49.3	398	67.9
中核的な生徒	57	9.7	68	11.6
生徒全体	67	11.4	38	6.5
人間関係に関する不協和の解決				
顧問	129	22.1	61	10.4
顧問と生徒	289	49.5	372	63.7
中核的な生徒	78	13.4	93	15.9
生徒全体	88	15.1	58	9.9

解決の権限委譲について、「権限委譲をしないことを継続している（「顧問が保持」と表記）」と「権限委譲をすることをはじめた（「委譲をはじめめる」と表記）」の回答者を抽出し、「権限委譲」と「個人属性」「組織規模」「組織環境の好転」との関連を検証した結果である。すなわち、「権限委譲をはじめた要因」を推察しようとしたものである。

表3は、「目標の設定」に関する結果である。権限委譲の開始と関連があった項目は三項目であった。「年齢」では若い顧問の方が、「部活動に対する保護者の支援の高まり」と「競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少」については好転している顧問の方が

表2 「着任時」から「現在」にかけての権限所在の変化

	実数	割合	推進/非推進
目標の設定			
委譲をやめた	33	5.6	
顧問が保持	135	22.9	33.6
委譲する生徒を狭める	30	5.1	
委譲をはじめめる	161	27.3	
同程度の委譲を継続	163	27.7	66.4
委譲する生徒を広げる	67	11.4	
規則の制定			
委譲をやめた	49	8.3	
顧問が保持	213	36.2	47.8
委譲する生徒を狭める	19	3.2	
委譲をはじめめる	125	21.3	
同程度の委譲を継続	135	23.0	52.2
委譲する生徒を広げる	47	8.0	
主将の任命			
委譲をやめた	7	1.2	
顧問が保持	63	10.6	18.3
委譲する生徒を狭める	39	6.6	
委譲をはじめめる	90	15.1	
同程度の委譲を継続	321	53.9	81.7
委譲する生徒を広げる	75	12.6	
競技活動に関する不協和の解決			
委譲をやめた	26	4.4	
顧問が保持	56	9.6	19.8
委譲する生徒を狭める	34	5.8	
委譲をはじめめる	117	20.0	
同程度の委譲を継続	290	49.5	80.2
委譲する生徒を広げる	63	10.8	
人間関係をめぐる不協和の解決			
委譲をやめた	13	2.2	
顧問が保持	43	7.4	16.8
委譲する生徒を狭める	42	7.2	
委譲をはじめめる	86	14.7	
同程度の委譲を継続	322	55.1	83.2
委譲する生徒を広げる	78	13.4	

NOTE:網掛けは委譲を推進する指導者の小計

「委譲をはじめめる」とする割合が多かった。表4は、「規則の制定」に関する結果である。権限委譲の開始と関連があった項目は「年齢」の一項目のみで、若い顧問の方が「委譲をはじめめる」とする割合が多かった。表5は、「主将の任命」に関する結果である。権限委譲の開始と関連があった項目は、「規則の制定」と同じく「年齢」の一項目のみであったが、こちらは高齢の顧問の方が「委譲をはじめめる」とする割合が多かった。

表6は、「競技活動に関する不協和の解決」に関する結果である。権限委譲の開始と関連があった項目は三項目であった。「組織環境の好転」に関する「部活動に対する保護者の支援の高まり」「部活動に対する学校の期待の高まり」「競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少」の三項目で、いずれも好転している顧問の方が「委譲をはじめめる」とする割合が多かった。表7は、「人間関係に関

する不協和の解決」に関する結果である。権限委譲の開始と関連があった項目は、「組織環境の好転」に関する「生徒指導が必要な部員の減少」の一項目で、好転している顧問の方が「委譲をはじめめる」とする割合が多かった。

以上のように、権限委譲の開始と関連があると考えられた項目は散見された。しかし、それらに何らかの共通性を見いだすことはできず、「権限委譲をはじめた要因」に原則を推察することはできなかった。

②権限委譲を拡大した要因

表8から表10は意思決定、表11と表12は問題解決の権限委譲について、「権限委譲をする生徒の範囲を狭めた（「狭める」と表記）」か「権限を委譲する生徒の範囲を広げた（「広げる」と表記）」を抽出、「権限委譲」と「個人属性」「組織規模」「組織環境の好転」

表3 「目標の設定」の権限委譲開始

	顧問が保持		委譲をはじめめる		カイニ乗値
	実数	割合	実数	割合	
性別					
女性	8	57.1	6	42.9	0.78 N.S.
男性	127	45.0	155	55.0	
年齢					
39歳以下	24	38.1	39	61.9	10.87 **
40-49歳	55	39.6	84	60.4	
50歳以上	56	59.6	38	40.4	
担当教科					
保健体育科	117	45.7	139	54.3	0.01 N.S.
保健体育科以外	18	45.0	22	55.0	
部員数の増減					
減少	19	41.3	27	58.7	3.01 N.S.
増加	68	42.8	91	57.2	
変化なし	48	53.3	42	46.7	
担当教員数の増減					
減少	25	38.5	40	61.5	1.87 N.S.
増加	42	48.3	45	51.7	
変化なし	68	47.9	74	52.1	
部活動に対する保護者の支援の高まり					
あり	68	38.9	107	61.1	9.22 **
なし	63	57.3	47	42.7	
部活動に対する学校の期待の高まり					
あり	78	44.6	97	55.4	0.43 N.S.
なし	52	48.6	55	51.4	
競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少					
あり	64	39.8	97	60.2	8.73 **
なし	49	59.8	33	40.2	
生徒指導が必要な部員の減少					
あり	68	43.9	87	56.1	2.99 N.S.
なし	56	54.9	46	45.1	

NOTE ** < 0.01

表4 「規則の制定」の権限委譲開始

	顧問が保持		委譲をはじめめる		カイニ乗値
	実数	割合	実数	割合	
性別					
女性	10	55.6	8	44.4	0.45 N.S.
男性	203	63.4	117	36.6	
年齢					
39歳以下	47	59.5	32	40.5	9.91 **
40-49歳	91	56.9	69	43.1	
50歳以上	75	75.8	24	24.2	
担当教科					
保健体育科	185	63.6	106	63.4	0.27 N.S.
保健体育科以外	28	59.6	19	40.4	
部員数の増減					
減少	42	68.9	19	31.1	4.35 N.S.
増加	100	58.1	72	41.9	
変化なし	70	69.3	31	30.7	
担当教員数の増減					
減少	37	57.8	27	42.2	2.56 N.S.
増加	61	60.4	40	39.6	
変化なし	113	67.7	54	32.3	
部活動に対する保護者の支援の高まり					
あり	121	61.1	77	38.9	1.47 N.S.
なし	88	67.7	42	32.3	
部活動に対する学校の期待の高まり					
あり	124	61.7	77	38.3	1.83 N.S.
なし	83	69.2	37	30.8	
競技に対する心構えに指導が必要な部員の減少					
あり	110	60.4	72	39.6	2.04 N.S.
なし	69	69.0	31	31.0	
生徒指導が必要な部員の減少					
あり	112	63.3	65	36.7	0.42 N.S.
なし	81	66.9	40	33.1	

NOTE ** < 0.01

