

〈原著論文〉

運動部活動をめぐるイノベーションの採用過程： X高等学校における総合運動部を事例として

林 田 敏 裕¹⁾・清 水 紀 宏²⁾

Innovation adoption process in extracurricular sports activities:
A case study of X High School's comprehensive sports club

Toshihiro HAYASHIDA¹ Norihiro SHIMIZU²

Abstract

In Japan, innovation in extracurricular sports activities, such as the formation of a comprehensive sports club, has been considered necessary from both policy and academic viewpoints. However, currently, the number of schools adopting such innovations and the number of innovations adopted are both limited. Therefore, academic reports that describe and explain such innovation are few, indicating that accumulating knowledge on why such rare extracurricular sports activities are adopted by schools is an urgent task for the Management for Physical Education and Sport. Hence, this article aims to identify factors that promote innovation in extracurricular sports activities by examining the adoption process of such innovations.

A case study was conducted on the comprehensive sports club of X High School, established by teacher A. Data were gathered through interview surveys of three teachers involved in establishing the club and related documents. The club has multiple divisions (e.g., for basketball, futsal, fitness, etc.) and students who join this club voluntarily participate in the activities of these divisions.

The findings are as follows:

First, the teacher's sports value consciousness was an important factor that allowed engagement with diverse sports. This was because the possibility that a teacher was interested in the needs of students not engaged in any extracurricular sports activities was extremely low unless they possessed such sports value consciousness. Essentially, it was suggested that this view of sports was a prerequisite for devising the comprehensive sports club concept based on the potential needs of students who were not engaged in extracurricular sports activities. In addition, the teacher developed such sports value consciousness by participating in a comprehensive community sports club. This implied that a comprehensive community sports club could be an opportunity to reconsider the system of extracurricular sports activities.

Second, teacher A focused on students not engaged in any extracurricular sports activities and comprehended their potential needs because students who did not engage in club activities had no sense of belonging to school. These students needed to participate in sports for enjoyment and required various sports.

Finally, teacher A deliberately avoided other teachers' vested interests when mobilizing management resources, and principal B demonstrated transformational leadership. It was revealed that teacher A did not cause conflicts with other teachers during the mobilization of management resources, making it a factor that ensured the comprehensive sports club was adopted. In addition, the latter provided legitimacy to adopting the club and ensured it shared activities that would not be burdensome for other teachers, thus suppressing their resistance and opposition.

キーワード：運動部活動 イノベーション 総合運動部 知識創造 経営資源の動員

Keyword : extracurricular sports activities, innovation, comprehensive sports club, knowledge creation, resource mobilization

1) 筑波大学大学院人間総合科学研究科
〒305-8577
茨城県つくば市天王台1-1-1

2) 筑波大学体育系
〒305-8577

茨城県つくば市天王台1-1-1

1) Institute of Comprehensive Human Sciences, University of
Tsukuba
1-1-1 Tennodai, Tsukuba, Ibaraki 305-8577

2) Faculty of Health and Sport Sciences University of Tsukuba
1-1-1 Tennodai, Tsukuba, Ibaraki 305-8577

I. 緒 言

わが国の学校運動部活動（以下「運動部」と略す）は、多様な教育的意義が期待される一方で、体罰や勝利至上主義に代表される指導・運営上の問題や、教師の過度な業務負担といった体育経営上の問題など、多岐にわたる深刻な問題が長年にわたり指摘され続けてきた（例えば、保健体育審議会，1999；杉本ほか，2016など）。これらの問題状況を打開するために、政策的にも学術的にも学校組織が運動部をめぐるイノベーション（以下「運動部イノベーション」と略す）を採用する必要性が謳われ、あわせて具体的な改善方策が多様に提示されている。例えば、「運動部活動での指導のガイドライン」（文部科学省，2013）にて示された外部指導者の活用、地域スポーツクラブとの連携やシーズン制運動部の設立は、代表的な方策と言えるだろう。

もっとも、ここでいうイノベーションとは、論者により多様に定義されるが、「個人あるいは他の採用単位によって新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物」（ロジャーズ，2007，p.485）や、「採用について実質的に関係のある単位によって新しいと知覚されたすべてのアイデア、実践、物質的人工物」（Zaltman et al, 1973）と一般的に定義される。すなわち、イノベーションとは、採用する主体にとって新しいと知覚されたアイデアや技術などを指し示す広義な概念であると考えられる^{注1)}。このような定義を踏まえると、学校組織を採用主体とする運動部イノベーションについては、「教師や生徒、あるいは学校組織によって新しいと知覚された学校運動部活動に関わるアイデア、習慣、あるいは対象物」と捉えられるだろう。

運動部イノベーションは、指導・運営形態によって2つのパターンがあるとされる（中西，2004）^{注2)}。すなわち、複数のスポーツ種目を活動内容とする多種目型クラブ（宇土，1987）と捉えられる総合運動部などのように単位学校組織内における経営資源を活用・再編することによる学校内部の改革（以下「学校内部改革」

と略す）と、外部指導者（部活動指導員）や総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」と略す）などの学校外部人材や外部組織との連携・協働による改革（以下「学校外部改革」と略す）である。この類型に従うと、外部指導者の活用を中学校の51.5%、高等学校の34.3%が採用しているという報告（日本体育協会，2014）からも明らかのように、学校外部改革を採用する学校組織は増加の一途を辿っている。ところが、学校内部改革については、先進的な実践事例がいくつか報告されるにとどまっており、ほとんど採用されていない^{注3)}。

もっとも、これら2つのタイプの運動部イノベーションが提起された背景は異なる。すなわち、松尾（2008）が言及するように、学校外部改革は、急激に進行する少子化による部員数の減少及び教員数の削減や、教師の指導能力の欠如などの経営資源の不足や限界といった問題を解決するために提起されてきた。一方で、学校内部改革は、「単一種目専攻型」、「非シーズン制」や「競技成績重視型」などに特徴づけられるチャンピオンシップ・スポーツの論理を前提とする従前の運動部のあり方が、勝利志向の高い特定の生徒のためのスポーツの機会や場となっているという批判から、生徒のスポーツに対する多種多様な志向性に対応することに加え、生徒がスポーツの価値や便益を最大限享受することを可能にし得る運動部へと再構築するために提言されてきた（例えば、佐伯，2006；多々野，1992など）。このような背景に鑑みると、より多くの生徒の豊かで充実したスポーツ生活を保障することを経営課題とする学校組織には、学校外部改革の採用のみならず、学校内部改革を採用することが要請される。実際に、松尾（2014）によれば、10代の青少年が加入したいスポーツクラブとして、「同じくらの年齢の人たちが集まるクラブ」（30.6%）が最も割合が高く、「いろんな運動・スポーツができるクラブ」（28.1%）が次に高い割合を示したことから、学校内部改革に対する生徒のニーズは一定程度あると言える^{注4)}。ゆえに、学校組織による学校内部改革の採用が、従前の運動部

のあり方に適合していなかった生徒の豊かなスポーツライフの実現につながる可能性は高いだろう。

もちろん、運動部が教育課程外の活動であるために教師の正規の職務かどうかとも曖昧な現状において、そもそも学校組織に対して学校内部改革を採用することを強制したり義務づけるような政策や規制等は非現実的である。そのために、保守性や閉鎖性が特徴とされる学校組織文化（永井，1981）のもとにおいて、多くの教師が従前の画一的な運動部のあり方を維持・継続するよう動機づけられる可能性は高い。ただしその一方で、前述したように学校内部改革を採用した事例も希少ではあるが確かに存在する。そのような希少な事例では、なぜ学校内部改革を採用することができたのだろうか。これまで、学校内部改革の実践事例そのものが希少であることから、当該現象に関わる学術的報告がなされることはなく、その必要性を説いた論考はいずれも規範的、理念的なものがほとんどである。ゆえに、そのような運動部が採用された希少な事例に基づく学術的な知見の蓄積は、体育・スポーツ経営学における緊要の課題であると考える。

以上のことから、本研究では、学校内部改革の一つとして捉えられる総合運動部^{注5)}を採用したX高等学校を対象事例として、当該総合運動部が採用されるまでのスクール・ヒストリーを記述していく。そして、それらのヒストリーをもとに、運動部イノベーションの採用を促進する要因について検討することを目的とする^{注6)}。

II. 研究方法

1. 解釈的アプローチによるスクール・ヒストリー分析

学校体育経営研究に理論的な影響を与えてきた学問領域の一つとして教育経営学がある^{注7)}。その教育経営学において、1980年代を境に、学

校経営現象を自然科学的な方法で捉えようとする実証主義的アプローチから、その現象そのものを生起させる組織やその構成員たる教師の目的や意図などの主観的世界を描き出す解釈的アプローチへのパラダイムシフトの必要性が指摘されて久しい。このような主張には、教育経営学において蓄積された研究知見が過度な科学性を追求するあまり一般的・抽象的な記述に陥り、リアリティの欠如が問題視されたため、「事象を事象そのものとして当事者の側の意味づけや解釈に沿ってとらえる」ことが、西（1987）により主張されたことに端を発する。

そもそも、学校が教育という極めて価値志向的な営みの場であるために、そこで生起する経営現象を理解するためには、「行為者の立場から内的にえぐりだすことによって、生きられる世界の“内的論理”を解明」（河野，1988）する解釈的アプローチが要請される。そのような前提に立脚する場合、武井（1995）が指摘するように、研究者は事前に設定した分析枠組みをデータにより検証し実証するのではなく、学校経営現象を「生きられた現実の文脈の中で動態的に描き出す」こと、すなわち個別具体的な事例から経営現象に関わる知識を積み重ねていくことにより理論を構築していく方法が採用される。このような解釈的アプローチを可能とする研究方法の1つが、学校経営現象に関わる時系列的過程を教師の意図や目的などの主観的世界から描き出し、理解しようすることに主眼を置く「スクール・ヒストリー」とされる。

教育経営学が学校経営現象に関わる過程の解明に迫るためにスクール・ヒストリーをはじめとする解釈的アプローチに着目してきたと同様に、学校体育経営現象の解明においてもそのような研究の必要性が清水（2001・2007）の一連の研究によって主張されてきた。そして、それらの主張を背景に、現在までに体育・スポーツ経営を担当する当事者たちの主観的意味の解釈・理解から、体育・スポーツ経営現象を把握しようとする研究が蓄積されてきた（例えば、朝倉・清水，2010；常浦・高岡，2016など）。本研究が明らかにしようとする学校内部改革の

採用過程という現象においても、「人びとの織り成す“行為”の所産」（高橋，2010）と捉えられることから，当事者たちの主観的な意味の解釈・理解から把握することが必要と考える．そこで本研究では，総合運動部が学校組織に採用された事例を記述するために，「学校や教職員が環境をいかにとらえ，意味づけてきたか，その組織や経験に関するデータを集め解釈」（天笠，1995，p.52）するスクール・ヒストリーを採用した．

2. 対象事例の選定と概要

本研究では，平成23年度にA教諭が中心となって設立したX高校総合運動部を事例として選定した．イン（1996）は，単一事例のみを対象とする事例研究が正当化される論拠の一つとして，「科学者がそれ以前には科学研究を行えなかった現象を観察・分析する」場合を挙げている．そのような観点からすると，本研究が対象事例とする総合運動部は全国的にも稀少であることから，単一事例による事例研究が正当化される現象に相当する．そのため，本研究がX高校総合運動部という単一事例から，学校内部改革が採用されるまでのスクール・ヒストリーを記述していくことは妥当だと考える．なお，本研究における採用過程の期間は，「あるイノベーションを組織内に導入しようとする主

体にはそれを創始する必要性が認識されなければならない」というFombrum（1992）の指摘に加えて，イノベーションが採用された時点を「生成したアイデアが組織に公式に認められること」とする大上（2016）の論考を参考にした．すなわち，A教諭が新たな運動部を設立する必要性を認識した平成23年4月から，生徒総会において正式に承認された同年11月までの約8ヶ月をイノベーションの採用過程の期間と捉えた．

さて，本研究がX高校総合運動部を事例として選定した主な理由は，総合運動部が複数のスポーツ種目を活動内容とする多種目型クラブと捉えられ，学校内部改革に位置づくためである．具体的には，生徒のニーズ等で年度ごとに活動内容（種目）や頻度が流動的であるものの，総合運動部には各種目に〇〇部門というセクションがあり，主にフットサルやバスケットボール部門が設けられている（図1）．所属する約40名の会員は，各セクションの活動への参加を強制されておらず，自主的・自発的に選択して参加することができる．そのため，週における活動頻度および参加人数は流動的である（例えば，週4日活動する週もあれば，週1日のみの週もある）．かかる特徴を有する総合運動部は，全国的にも稀有な事例とされ，学校体育に関する専門誌において，A教諭が執筆した

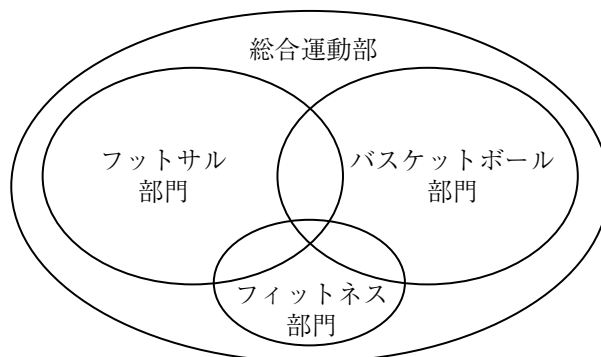


図1 総合運動部のイメージ

実践報告が掲載されたこともある。

総合運動部が設立されたX高校は、関東圏内に位置する全日制普通科の都道府県立高等学校で、約700名の生徒が在籍する中規模校である。また、X高校の偏差値は45程度であり、学力中堅下位校に位置づく^{注8)}。一方で、総合運動部の設立中心人物であるA教諭は、Y大学教育学部およびY大学教育学研究科を修了後、25歳から初任校として特別支援学校に4年間、29歳より中高一貫高校に5年間、そして34歳（平成23年度）からX高校に勤務という経歴をもつ男性保健体育科教師である。運動部の指導歴は、中高一貫高校着任時から9年目になる。X高校においてA教諭は、総合運動部の主顧問を担当する傍ら、赴任した平成23年度から野球部の副顧問も担当している。また、A教諭自身は、中学校入学時から大学2年次まで野球部に所属していた。なお、後に詳述するが、教師としての勤務以外にも、総合型クラブF（以下「Fクラブ」と略す）にも所属し、当クラブで会員兼スポーツ・トレーナーとして活動している。

3. データの収集

本研究では、対象事例のスクール・ヒストリーを描くために、総合運動部の採用過程にかかわった教師2名および校長1名への調査、並びに関連資料^{注9)}の収集によりデータを得た。調査対象者に対する主な質問事項は、教育イノベーションの採用過程を明らかにしてきた先行研究の質問項目を参考にしつつ、イノベーショ

ンの採用に至るまでの時系列的過程と、その過程における自身の行動の理由について設けた。具体的には、総合運動部の設立中心物であるA教諭への半構造化インタビューについては、①総合運動部の採用までの時系列的過程および当時のX高校の状況に対する認識、②総合運動部の採用に向けた行動の理由、③A教諭の行動に対する生徒や他教師の対応、の主に3つの質問項目を設定した。一方で、B校長とC教諭（総合運動部副顧問）に対しては、主に①および④A教諭の行動に対する自身の対応、の2つの質問項目を設けて調査を実施した。なお、C教諭に対しては公務による時間の制約上Eメールによる調査となった。得られたデータをもとに筆者らが再構成した総合運動部の採用過程に矛盾や曖昧な点が確認された場合は、それらの点について各教諭に対してメールや電話にて確認をとるようにした。

インタビューの調査日程については、表1に示すとおり、2013年11月21日から2017年2月22日までの期間に実施した^{注10)}。調査実施前には、調査対象者に対してICレコーダーによって録音することについて承諾を得た上で、音声データを収集し、テキスト化を行った。加えて、それらのデータを用いて論文を公開するにあたっては、調査対象校および調査対象者に対して研究についての説明を行った上で、同意を得た^{注11)}。なお、事例の記述に際して、得られたデータの表現をそのまま用いる場合は、カギ括弧表記とする。

表1 インタビュー調査の概要

調査対象者	実施日	調査時間	主な調査内容	調査場所
A教諭	2013/10/22	18:40~20:11	総合運動部の採用過程、X高校の状況 ①	X高等学校 教室
	2013/11/21	18:16~20:22	総合運動部の採用過程、X高校の状況 ①	X高等学校 教室
	2014/8/29	15:11~16:32	総合運動部の採用に向けた行動 ②	X高等学校 教室
	2015/2/12	18:03~20:21	採用過程における他教師の対応 ③	X高等学校 教室
	2015/5/26	17:33~18:31	総合運動部の採用過程の確認 ① 総合運動部の採用に向けた行動の理由 ②	都道府県 教育研修センター 会議室
	2017/2/2	18:05~19:13	総合運動部の採用に向けた行動の理由 ② 採用過程における他教師の対応 ③	都道府県 教育研修センター 会議室
B校長	2017/2/22	10:50~12:00	総合運動部の採用過程、X高校の状況 ① A教諭の採用に向けた行動に対する対応 ④	Z高等学校 校長室

Ⅲ．結果と考察

1. 運動部イノベーションの採用に至るまでの スクール・ヒストリー分析

(1) 学校改善と運動部イノベーションの契機

まず、総合運動部の採用過程に関する具体的な事例の記述に先立ち、A教諭が平成23年度に赴任したX高校の状況について概説する。当時のX高校は学校をあげた学校改善の最中であった。具体的には、当該教育委員会による平成23年度学校経営診断によれば、従来から「学習面、進路実績が伸び悩み、中退率も非常に高く、地域からの信頼の向上が求められていた」ことを背景に、平成21年度に着任したB校長の「強いリーダーシップ」のもと、「茶髪一掃」や「遅刻防止」などの方針が示され、全教師による徹底した生徒指導が実施されていた。その成果として、平成21年度当初は頭髪指導の対象生徒は300名程度であったが、同年度の7月にはほとんどの生徒が対象外となった。さらに、例年30名以上いた中途退学者が平成22年度にはその半数程度へと減少している。ただし、3名の調査対象者によれば、そのような急進的な学校改善に対して、学校組織は「一枚岩」ではなく、各会議ではそれらの進め方や是非について「喧々諤々」の様相を呈していた。そのような状況もあり、X高校には「自分も干渉されたくないから、自分も干渉しないという教員の文化」が醸成されていたという。

一方、X高校では、多くの部活動（13運動部、9文化部、4同好会）が活発に活動していた。具体的には、ほとんどの運動部が週5日以上での練習日を設け、競技会やコンクールでの優秀な成績を目指して活動していた。なお、X高校は平成22年度から平成23年度まで当該教育委員会から部活動振興の指定校とされており、全生徒の部活動加入率60%以上を目標の一つに掲げていた。ところが、平成22年度においてはその目標を達成していない状況にあった。このためか、当該教育委員会による平成23年度学校経営診断の実施結果では、部活動加入率を向上させ

るため、生徒の多様なニーズに適した運動部の設置が求められていた（資料1）。しかしながら、この診断結果に対してB校長は、「どうかしたいと思いつつも」他教師に診断結果の周知をしていなかった。

資料1 平成23年度学校経営診断実施結果の一部抜粋

学年が上がるにつれて加入率は低下傾向を示しており、トータルでの部活動加入率は目標とする60%まで到達していません。（一 中略）文化・スポーツ等特別推薦の対象となる部活動のように高いレベルの技術や目標を追求する部だけでなく、生徒の趣味や特技を活かした活動を支援できる新たな部や同好会を用意することなども考えられます。

(2) 運動部イノベーションの認知

A教諭は総合運動部を設立する必要性をなぜ、どのように認識したのだろうか。A教諭へのインタビュー調査からは、その必要性が赴任当初の平成23年4月に抱いた2つの問題認識から生じていたことが確認された。

1点目は、運動部への所属の有無によって生じる「生徒のスポーツ活動の二極化」に対する問題認識である。ここでいう「生徒のスポーツ活動の二極化」とは、運動部に所属するかどうかによって日常的にスポーツをする生徒と全くしない生徒に分化する現象を指している。A教諭はその原因をX高校運動部の勝利志向性の強さに理由があると考えた。すなわち、X高校運動部が「勝ちたいというか、ちゃんとやる子、インターハイ・甲子園に対して目指しているとかしっかりとやりたいという子たちだけの活動」になっているために、勝利志向性が弱い約4割の生徒の「ニーズ」には適していない（資料2）。ゆえに、A教諭はX高校において部活動加入率を向上させるためには、生徒の「多様なニーズにどこまで対応するかというのが課

題」だと考えるようになっていく^{注12)}。

資料2 A教諭の口述

現状の部活は部活でありだし、自分は勝つんだとか、部活に入って礼儀正しさとか上下関係を学んで社会に出たいと思っている子はいいんだと思います。ただ、他に運動部がないからその運動部に入らざるを得なくて、入ったんだけど馴染めずに辞めちゃっている子を救いたい。そういう子の活動の場にしたいというのがあって、そういうのがもうちょっとあっていいんじゃないのかと思う。

2点目は、「学校から離れていく生徒」の存在に対する問題認識である。A教諭はX高校に赴任してすぐに1年生のクラス担任となった。クラス担任として生徒と関わる中で、部活動非所属生徒の多くが学校にやりがいや居場所を見いだせず、アルバイトや自宅でのゲームなどに時間を浪費する様を目の当たりにした。そのような生徒の中には「学校に来られなくなり」、ついには退学してしまう生徒もいたという。X高校では生徒のアルバイトを禁止しておらず、「家庭環境が厳しい子もいる」ために働かざるを得ない者もいることは理解しながらも、「学校にやりがい」を感じていなかったり、最悪の場合には退学という形で「学校から離れていく生徒」を「救いたい」という強い想いを抱いていた。

以上2つの問題認識から、A教諭は部活動非所属生徒のニーズに適合した「魅力のある」運動部の必要性を認識した。もちろん、授業をより良いものにすることなど運動部の「魅力」以外にも生徒を「学校につなぎとめておく」手段はある。しかし、A教諭が保健体育科教師としての専門性を発揮する方法は「スポーツという手段しかなかった」。また、X高校の生徒を、「あんまり頭のいい学校ではない」ために『勉強頑張れよ』では学校には（心が；筆者注）向かない」と考えていたことも、運動部の「魅力」

を手段として活用する選択に影響した。

(3) 運動部イノベーション構想への関心

先述したように、A教諭は赴任当初（平成23年4月）から新たな運動部の必要性を認識した。ただし、それがすぐに総合運動部の設立に向けた行動に結びついているわけではない。A教諭は、X高校への赴任直後であったことから、他教師や生徒の様子をみておく必要があると考えたこと、そしてどのような運動部を設立するのがよいかという具体的な構想はもっていなかったことが原因で、平成23年8月までは、何も行動に移すことができずに「くすぶっていた」という。

総合運動部という具体的な構想を考案したのは、同年9月に入ってからである。A教諭は、9月初旬に行われた生徒との個別面談や授業の合間における部活動非所属生徒とのインフォーマルな会話によって、生徒の運動部に対する具体的なニーズを把握していった。そのニーズとはすなわち、「高体連とかの大会を目指す」のではなく、「遊び感覚でただスポーツと関わるだけ、スポーツを通じて仲間との交流」を図ることを目的とする「サークルみたいな」運動部の必要性である。さらに、そのような生徒のニーズを聞いて回るうちに、「いろいろな（スポーツ；筆者注）種目がやりたい」という「生徒の声」を聞く。これに対してA教諭は「面白そうじゃん」と関心を抱くとともに実現する必要性を感じたため、そのような「声」を体現するようなイノベーションを考案した（資料3）。

資料3 A教諭の口述

部活動が変わらないっていうよりは、教師が変える必要性を感じていない。じゃあ何で自分が感じているかっていうと、生徒の声を聞きちゃったから。「こういうのがあったらいいのに」とか、「もっと学校がこうだったらもっと楽しいのに」とかを聞きちゃってるんだよ。大体の教師は耳に入ってきてても、「何言ってんだ」みたいに受け流しちゃうんだけど、それをしたくなかった。

それはすなわち、複数のスポーツ種目を活動内容とする「その時間の楽しみや仲間との交流」を目的とした同好会である。

ところで、A教諭が考案した多種目型クラブを敢えて同好会としたのには理由がある。A教諭にとって、運動部は競技会における「勝利を目指す」一方で、同好会は「その時間の楽しみややりがい、仲間（との交流：筆者注）を求めている」という目的の違いがある。そして、このような目的の違いゆえに、同好会の運営は、生徒の「自主性」を重んじる必要があり、顧問教師はあくまでも生徒の活動を「サポートする」役割に徹することが求められるという。例えば、活動内容となるスポーツ種目の選択、活動頻度の設定などは、「とにかく生徒たちでやってみて、生徒が自分たちで改善していく」のである。このような点から、同好会は生徒の「スポーツを運営する能力」を育むことに寄与するために、生徒の「生涯スポーツにつながる」とA教諭は捉えている。したがって、A教諭が解釈する同好会の目的及びそれとともなう同好会の意義を考慮すると、競技会における勝利を目指さない多種目型クラブを同好会として設置することが当然であり必要であった。

（４）運動部イノベーション構想への関心の背景

このようにして生徒のニーズに関心を持ち、総合運動部に関わる具体的な構想を考案したA教諭だが、「遊び感覚でただスポーツと関わる」ことや、「いろいろな（スポーツ：筆者注）種目」をするような人とスポーツの多様な関わり方を、もとより是認していたわけではない。むしろ、教師として学校に入職する以前は、自らの過去の運動部経験によって「スポーツって楽しいものではなくて、極めるとか、勝つとか、自己研鑽とか、自分を高めるため」にするものだという勝利志向に偏重したスポーツ観を強固に有していた。そこで以下では、総合運動部の構想を考案した背景を探るために、A教諭が過去の運動部経験により有していたスポーツ観が、どのような経緯から総合運動部のような人とスポーツの関わり方を是認するスポーツ観になっ

たかをみていく。

A教師は、高等学校時代において、甲子園に出場するほどの強豪野球部に所属していた。当野球部の顧問教師は、「この人（顧問教師；筆者注）が何か言えば試合が動いていく」権威的な顧問教師であった。また、そのような顧問教師による日々の指導は、「お前なんか（野球部を；筆者注）辞めちまえ」などの「罵声」を浴びせられながら行われるため、A教諭には精神的苦痛が伴うものだったという。しかしながら、A教師は「野球が好き」であることに加えて「甲子園に行きたかった」ために、「監督（顧問教師；筆者注）の言うとおりに動いていた」。このような経験ゆえに、野球部や顧問教師の指導のあり方に対して「なんか違うな」と曖昧模糊とした懐疑心を抱きながらも、A教諭にとって「スポーツ＝競技スポーツ」であり、「それ以外ではない」と勝利志向に偏ったスポーツ観を形成していた。

上述したスポーツ観は、A教諭が学校に入職するまで保有されていた。ところが、初任校である特別支援学校赴任時に生じた経験により、A教諭はそのようなスポーツ観に問い直しを迫られることになる。A教諭は、初任校の特別支援学校において、フットサルを教材とした授業計画を立てようとした。しかし、A教諭はフットサルの知識を全く有していなかったため、当該学校周辺において活動するFクラブが主催するフットサル教室に教材研究の一環として参加するようになる。これを契機に、A教諭はFクラブとの関係を深め、会員として入会するだけでなくスポーツ・トレーナーとしてFクラブの「経営にも深く」関与するようになった。

そして、Fクラブにおいて、A教諭は今までに経験したことのない「人とスポーツの関わり方」を目の当たりにした。その関わり方とは、小学生が競技レベルの高いトップチームのすぐ傍で「笑顔でスポーツ」を楽しんでいる様子や、大人たちがスポーツを一時楽しんだ直後に、懇親会で盛り上がっている姿である。A教諭はこのような経験から、「勝ちだけじゃないよな、スポーツって、（スポーツを；筆者注）やって

楽しいという空間があってもいい」ことを学ぶことで、競技会での勝利を目指すスポーツはもとより、スポーツを通して仲間との交流を図ることや、スポーツそのものを楽しむことを第一義とする多様な関わり方をも肯定するスポーツ観を受容するに至ったのである。この結果として、学校内においても、競技会における「勝ちを目的にする運動部」はもとより、「スポーツを楽しむだけ」の人とスポーツのかかわり方も「あった方がいい」とA教師に認識された。

(5) 運動部イノベーションの試行

このような経緯を経て考案された総合運動部は、平成23年9月以降からA教諭が主導的役割を担うことで、活動を試行することとなる。まず、X高校では、「同好会規定」において、同好会として正式に承認する条件の一つとして、活動実績を設けていた。ゆえに、総合運動部が学校から正式な承認を得るためには、総合運動部の活動を実際には始める必要があった。そこでA教諭は、平成23年9月中旬から、担任クラスの部活動非所属生徒に対して「いろいろな(スポーツ;筆者注)種目ができる同好会があったらやるか?」と聞いて回り、X高校の同好会の設立条件である5名の生徒を集めた。

加えて、実質的に活動を開始するためには、日常的に利用できる体育施設や用具などの物的資源を確保することは必須となる。限られた体育施設の中で活動場所を確保するためには、既存の運動部や担当顧問教師とのコンフリクトは避け難いことが想定される。ところが、X高校にはどの運動部も利用していない多目的コートがあったために、「他の部活動に(施設利用上の;筆者注)迷惑をかけることなく」当該施設を確保・利用することが可能となった。さらに、総合運動部の活動で使用する用具に関しては、A教諭が保健体育科教師であったことから、経年劣化などにより授業で使用しなくなったサッカーボールなどの「お古を貰う」ことができた。

一方で、同好会を設立するためには、副顧問を一人配置することも条件となっている。そこで、A教諭は、サッカー部副顧問のC教諭(担

当教科:社会科)に対して総合運動部の副顧問を担当するように依頼した。C教諭は、部活動の主顧問を担当していなかった上に、ソフトボール経験者であったことから、ソフトボール部を創部して「バリバリ」指導する意欲をもっていた。そのことを知っていたA教諭は、総合運動部においてソフトボール部門を設けることで、ソフトボール部の創部に繋がる可能性が高いことを説得材料とした。C教諭にとってそれはまたとない好機として認識され、即決で承諾した。このようにして、A教諭は、5名の生徒と副顧問としてC教諭、そして物的資源たる体育施設と用具を確保することにより総合運動部の活動を10月上旬から試行することとなった。

(6) 運動部イノベーションの採用

総合運動部の試行に伴い、A教諭はB校長に総合運動部の設立について相談をしている。具体的には、総合運動部が部活動所属率を向上させるとともに、「学校から離れていく生徒」を引き留める効果が期待されることを説明した上で、総合運動部の設立に対するB校長の率直な意見を求めた。すると、B校長は、平成23年度学校経営診断結果において新たな部活動を設立する必要性が言及されていたこともあり、A教諭が抱く問題認識と「意見が一致」するとともに、「バラエティ豊かにいろいろな(スポーツ;筆者注)種目をできる、まさに総合運動部というのはいいいじゃないか」と総合運動部の構想に対して全面的に賛同し、「全く理に適っている」とA教諭の行動を「後押し」した。

ただし、総合運動部が学校から正式に承認されるためには、以下の手順を踏む必要があった(資料4)。

そこで、B校長は、「次の生徒総会の時に認めてもらうから次の企画調整会議^{注13)}」に設立趣旨等の文書を提出するようにA教諭に要請した。この要請を受けて、A教諭はすぐに設立趣旨文などの必要書類を作成した^{注14)}。当時のX高校の承認プロセスにおいて、企画調整会議における承認は、「実質的な決定」を意味していたために、総合運動部の採用に際しても当該会議が正式な採用の是非を左右する極めて重要な

資料4 総合運動部の設立に関する学校の承認プロセス

- (1)：企画調整会議において議題として審議される。
- (2)：(1)で承認されると、職員会議において議題として審議される。
- (3)：(2)で承認されると、生徒総会において議題として審議される。
- (4)：(3)で承認されると、同好会として学校から正式に承認が得られる。

局面であった。10月下旬に開催された企画調整会議にて総合運動部の設立が審議事項として提示された。その審議においてB校長は、「体育科の先生の面白い企画」であり、A教諭の「主体的な」取り組みであることを説明した上で、総合運動部の設立を「校長決定」として承認した。これらの審議の過程にて「校長決定」とすることが他教師に伝えられたこともあり、反対意見などは提示されることなく、企画調整会議は「スムーズ」に終わった。

次いで、職員会議は11月上旬に行われた。当該会議では、企画調整会議において総合運動部の設立は「校長決定」として承認されていたため、「高校体育教師たるもの、部活で（競技会での；筆者注）結果を残すものでしょ」といった意見などを会議前に他の保健体育科教師から投げかけられたことを除いては、他教師からはA教諭が「勝手にやるんだっただけいいんじゃない」と、一貫して「否定も邪魔もしないし、関与もしない」無干渉ともいえる態度であった。A教諭はそのような他教師の態度に対して、過去に提案した事業案が他教師からの「大変な反対にあった」ことがあったため、「応援されなくても、邪魔されないだけいい」、「周りの理解は別に求めている」と思ったという。そのため、A教諭は総合運動部の必要性や意義について他教師に理解を求めることはなかった。結果的に、総合運動部の設立については、職員会議ではほとんど議論されることもなく承認され

た。ゆえに、B校長やC教諭によれば、大多数の教師が総合運動部を設立する意義やその活動内容について、「よくわからない」状態であったという。11月下旬に開催された生徒総会においても、職員会議と同様に生徒からの反対意見は表明されることなく承認され、総合運動部は正式に採用されるに至った。

その後、翌年の平成24年3月までは、当初の参加メンバーである5名の生徒に加え、A教諭が勧誘してきた女子生徒数名を新たに迎えて、バスケット、フットサル、フィットネスやソフトボールなどのスポーツ種目を中心に活動を展開した。その後4月に入り、入学式の数日後に行われた新入生に対する部活動紹介では、総合運動部の会員による勧誘活動も実施され、新入会員として約40名の新入生が加入した。これは、学内における他の部活動と比べても際立って多い入会者数だった。このことから、総合運動部が多くの子のニーズを反映したものであったことが伺い知れよう。

2. 運動部イノベーションの採用を促進する要因の考察

ここでは、総合運動部という運動部イノベーションの採用に至るまでのスクール・ヒストリー分析の結果を踏まえた上で、そうした運動部イノベーションの採用を促した要因として、以下の3つの点を指摘し、具体的に考察していきたい。

(1) A教諭の「人とスポーツとの多様なかわり方」を是認するスポーツ観

まず、運動部イノベーションの採用を促進した第一の要因は、A教諭が人とスポーツとの多様な関わり方を是認するスポーツ観を有していたことだと考えられる。なぜならば、A教諭がこのようなスポーツ観を有しておらず、勝利志向に偏重したスポーツ観であったならば、たとえ部活動非所属生徒の潜在的ニーズを把握したところで、「その時間の楽しみや仲間との交流」を目的としたスポーツとのかわり方は自らのスポーツ観とは相反するものであるため、「面白そうじゃん」と関心を抱く可能性は極めて低

いからである。すなわち、A教諭が人とスポーツとの多様ななかかわり方を是認するスポーツ観を有していたことは、部活動非所属生徒の潜在的なニーズをもとに総合運動部の構想を考案する前提条件であったことが示唆される。

A教諭がこのようなスポーツ観を有していた背景には、A教諭が多様な志向性を内包するFクラブに参画することにより、過去の運動部経験によって形成された勝利志向に偏ったスポーツ観を問い直し、相対化させたところが大きい。自らのスポーツ観に対するこのような問い直しは、高次の学習としての「ダブルループ学習」(Argyris and Schon, 1974)と捉えられる。ダブルループ学習とは、行為者の行動の基準となる行為の理論フレーム自体の変更・修正を迫るような学習である。そのような意味で、ダブルループ学習はイノベーションを生起させるファクターの一つとして理解される(平澤, 2006)。これらを踏まえると、A教諭がFクラブの経験から生じたダブルループ学習によって自らのスポーツ観を問い直したことは、部活動非所属生徒のニーズに基づいて総合運動部の構想を考案する源泉となったことが推察される。

加えて、A教諭にダブルループ学習が生じた機会や場は、勤務する学校内ではなく、Fクラブであった。個人が組織の境界を飛び越えて学びの経験をするを「越境経験」(荒木, 2008)という。越境経験は、自らが所属する組織内では得ることが困難な新規的なアイデアを獲得することに加え、自明視されている職務のあり方やキャリアを問い直すことを可能にする要件として注目されてきた(中原, 2012)。学校体育経営研究の領域においても、越境経験がもたらす影響については、高等教育機関における長期研修のような学校現場を離れた越境経験が教師の成長の契機となることが朝倉・清水(2012)によってすでに指摘されている。しかし、本事例の越境経験は、長期研修のようにフォーマルに設けられた研修制度ではなく、A教諭が総合型クラブに自主的・自発的に参画する過程で生じた。これらのことは、既存の枠組みでは学びの機会や場とは位置付けられてい

なかった総合型クラブが、従前の運動部のあり方を問い直す契機となり得ることを本事例は示唆している。

(2) 勝利志向の弱い部活動非所属生徒への着目とそうした生徒の潜在的ニーズの把握

本事例の総合運動部が採用されるためには、何よりもまずA教諭により総合運動部の構想が考案される必要があった。その点、A教諭が勝利志向の弱い部活動非所属生徒に着目したことは、それを考案することを可能にした要因と考えられる。そもそも、X高校における既存の部活動は、週5日以上以上の練習日を設け、競技会やコンクールでの優秀な成績を目指して活動していた。そのため、そのような部活動に適合的ではない勝利志向の弱い生徒は、既存の部活動に加入することはなかった。ところが、本事例のスクール・ヒストリー分析の結果が示すように、A教諭はそのような部活動非所属生徒を運動部に加入させるべき対象として位置づけた。なぜならば、X高校の部活動非所属生徒の多くが、学校にやりがいや居場所を見いだせず、最悪の場合は退学してしまうことに対してA教諭が問題認識を有していたためである。カーズナー(2001)によれば、新たな事業を構想し実現するイノベーターや起業家には、潜在的な機会や市場を機敏に発見することが求められる。そのような意味において、X高校に対する問題認識との関りから勝利志向の弱い部活動非所属生徒に着目したA教諭は、本事例におけるイノベーターとしての役割を果たしたと言えるだろう。

もちろん、A教諭が有していたX高校に対する問題認識が、部活動非所属生徒を部活動に加入させることに結び付くことは必ずしも自明ではない。それを結び付けたものは、A教諭の保健体育科教師としての自身の専門性についての捉え方に起因すると考えられる。一般的に保健体育科教師は運動部に対して高いコミットメントを有していることや、自身の専門性や力量発揮の場であるという自覚を備えているとされる(谷口, 2003; 門屋ほか, 2016)。このような傾向は、A教諭が「部活動に関わりたかったから

教師になった」とも語るようにA教諭にも符合する。そのために、A教諭は自らの専門性を活かして新たな運動部を設立することで、当時抱いていたX高校に対する問題認識を解決しようとしたと理解される。

一方で、自らのX高校に対する問題認識を起点として、A教諭は部活動非所属生徒を運動部に加入させるべく「新たな運動部」の必要性を認識したが、それには具体的な構想が伴っていなかった。ゆえに、具体的なアイデアを得ることを目的として、A教諭は部活動非所属生徒に対するインフォーマルな会話により潜在的なニーズを把握した。この情報探索活動を経て把握した潜在的ニーズをもとに総合運動部を考案したことを踏まえると、生徒の潜在的ニーズの把握が総合運動部の採用を可能にした一つの要因と考えられる。もちろん、冒頭で松尾(2014)のデータにより示したように、一定程度の生徒が学校内部改革に対するニーズを有しているとすれば、A教諭が部活動非所属生徒とのインフォーマルな会話によって、そのような生徒のニーズを認知することは十分にあり得る。このようにして直接的に把握したニーズは、A教諭にとって実現させねばならない生徒の期待として、あたかも「主観的な社会的規範」(Frambach and Schillewaert, 2002)のように捉えられたと推察される。これらのことに鑑みると、大沼(2014)が新たな知識が創造されるためにはサービスの受け手のニーズについての理解が重要だと指摘しているが、本事例においては部活動非所属生徒の潜在的なニーズを把握したことこそ、「新たな運動部」という漠然としたA教諭のイメージを総合運動部という具体的な構想へと結実させた。

なお、このようにして考案された総合運動部の構想は、従来の運動部と比較して生徒の「スポーツを運営する力」を育むことになるために生涯スポーツの実践にポジティブな影響を及ぼすとA教諭に意味付けられていた。このようなことは、あるイノベーションが既存のサービスやプロダクトよりもよいものであると知覚される度合いとされる「相対的優位性」(ロジャー

ズ, 2007, p164)の高いものとしてA教諭が総合運動部を捉えていたと解することができよう。つまり、A教諭が総合運動部の相対的優位性を生徒の生涯スポーツの実践という観点から高く評価していたことが、A教諭自身に総合運動部の構想をポジティブに受け止めさせていたと考えられる。

(3) 他教師の既得権益に対する意図的回避と校長の形成的リーダーシップの発揮

最後に、総合運動部の採用過程においてA教諭が他教師の既得権益に対する意図的回避を行ったこと、そしてB校長による形成的リーダーシップが発揮されたことが採用を促す重要な要因になったことを指摘したい。まず、前者について、A教諭は「他の先生に迷惑がかからないよう」に他教師の既得権益を脅かすことを意図的に回避し、局所的・個別的な実践となるように各種の経営資源の動員を行っていた。例えば、総合運動部を試行する段階においてA教諭は、B校長に対して総合運動部がX高校に必要とされる理由を説明し、C教諭には総合運動部がソフトボール部の創部に繋がることを示唆して説得したが、それ以外の教師には相談すらしていない。また、他の部活動が使用していない多目的コート(物的資源)を確保・利用したり、部活動非所属生徒を対象とした生徒の参加を募るなど、他教師の既得権益を侵すことはなかった。

さらに、他教師とのインフォーマルなコミュニケーションの機会や場、あるいは職員会議における審議においても、総合運動部の意義やその活動内容について他教師に十分な理解を求めることはほとんどみられなかった。このような経営資源の動員に関わる行為は、A教諭が実体験をもとに「教師が(部活動を；筆者注)変える必要性を感じていない」と学校組織を保守的だと認識していたことが背景にあると考えられるが、結果としてほとんどの他教師が総合運動部を設立する意義やその活動内容について「よくわからない」状況を生じさせた。すなわち、このような他教師の既得権益に対する意図的回避をねらいとするA教諭の経営資源の動員方法

は、B校長を除く学校組織において総合運動部の意義などに関わる本質的な「意味の共有化」を阻むこととなったと考えられる。

これらのことは、藤井ほか（2013）がイノベーションの導入を主導する人的資源の行動特性や役割として挙げた、「組織内にアイデアの有用性を知らせ、組織内の支持を得て、資源を獲得し、実現のための環境整備を実行する」という知見や、教育イノベーションが採用・定着されるためには組織内におけるコンフリクトや協働を介して当該イノベーションの意義や本質に関わる「意味の共有化」を図ることが必要になるという主張（例えば、佐古・竹崎，2011；横山・清水，2005など）とは相反する。もちろん、本事例のように教師個人によって局所的・個別的に導入される総合運動部の場合、その採用過程に多くの他教師を巻き込む必要性は相対的に低く、組織全体としてイノベーションの意義や本質に関わる「意味の共有化」を図ることは必ずしも必要ではない。むしろ、そのような行為は、他教師からの抵抗や反対に遭い、採用が阻害されかねない。ゆえに、他教師とのコンフリクトが極力生じないように他教師の既得権益に対する意図的回避を企図した経営資源の動員方法をA教諭がとったことは、総合運動部の採用を促すことに繋がったと考えられる。

一方で、後者については、採用過程においてB校長による「形成的リーダーシップ」（佐古，2000）が発揮されたことに加えて、そのために他教師が「否定も邪魔もしないし、関与もしない」無干渉ともいえる態度をとったことが挙げられる^{注15)}。B校長は、A教諭から総合運動部の構想について相談を受けた際、その意義や価値を理解した上でA教諭の構想に対して全面的に賛同の意を示し「後押し」をした。加えて、企画調整会議における審議の際には、総合運動部を採用することを「校長決定」とすることを会議のメンバーに対して伝え、承認を得るに至った。これらのことは、組織メンバーの新たな試みを支援し、それを実現できる環境を整備することを意味する形成的リーダーシップがB校長によって発揮されたと解釈される。このよ

うなB校長による形成的リーダーシップの発揮は、A教諭に総合運動部の設立を主導する上での自信と効力感を持たせる「エンパワーメント」（浜田，2012）として機能したと考えられよう。

加えて、B校長による形成的リーダーシップの発揮は、その影響として総合運動部の採用に対する他教師からの抵抗や反対といったコンフリクトを潜在化させたと考えられる。X高校の承認プロセスにおける企画調整会議の際に、B校長は総合運動部が「体育科の先生の面白い企画」であるとともにA教諭の「主体的な」取り組みであると説明した。このようなB校長による説明は、総合運動部の採用に対してトップマネジメントによる正当性を付与（武石，2008）することになるとともに、A教諭個人による局所的・個別的な実践であることを他教師に理解させることになった。これはすなわち、総合運動部を採用することが他教師に何らかの負担を強いるものではないことが、組織内において共有化されたと解釈される。そのため、ほとんどの他教師が、総合運動部の採用に対して抵抗や反対をすることなく、あえて「否定も邪魔もしないし、関与もしない」無干渉ともいえる態度をとったのではないだろうか。他教師のこのような態度は、A教諭が他教師の既得権益を侵さない経営資源の動員方法をとる限りにおいて維持されるため、総合運動部の採用に対してポジティブな影響を及ぼしたと考えられる。

これまでの教育イノベーション研究では、イノベーションの意義や本質に関わる「意味の共有化」を学校組織内で図ることが採用・定着の要件とされてきたため、組織内におけるコンフリクトや協働を促進する校長のリーダーシップの重要性が主張されてきた（例えば、菅原，2016；長井，2015など）。ただし、上述のように本事例においては、校長による形成的リーダーシップの発揮によりイノベーションの採用に関わる協働やコンフリクトが潜在化された結果として、イノベーションが採用されるに至った。これらのことは、先行研究が提唱してきたイノベーションを採用するための校長のリー

ダーシップの在り方が一面的であったことを示唆しているのではないだろうか。とりわけ、田尾（2012）が指摘するように、採用しようとするイノベーションが既存の価値観と相容れない場合、組織構成員からの抵抗や反対を受け、その採用が阻害されることが多いならば、本事例のような形式的リーダーシップを校長が発揮することにより組織構成員からの抵抗や反対を抑制することが求められる局面もあるだろう。

なお、このようなB校長による形式的リーダーシップが発揮された背景には、当該教育委員会による平成23年度学校経営診断によって生徒の多様なニーズに適した運動部の採用が求められていたことがある。また、総合運動部の採用過程における他教師による対応は、当時のX高校が徹底した生徒指導の実施など急進的な学校改善によって醸成された「自分も干渉されたくないから、自分も干渉しないという教員の文化」、換言すれば教師間の相互干渉を避ける学校組織文化も少なからず影響したものと考えられる。そのような意味で、X高校にはA教諭がとった経営資源の動員方法に対して先述のような組織的な対応をする条件が、偶然にもすでに整備されていたと思われる。

IV. 結 語

本研究は、学校内部改革の一つである総合運動部が採用されるまでのスクール・ヒストリーを記述し、その採用過程を促進した要因を検討することを目的とした。そして、スクール・ヒストリー分析の結果からは、①A教諭の「人とスポーツとの多様な関わり方」を是認するスポーツ観、②勝利志向の弱い部活動非所属生徒への着目とそうした生徒の潜在的ニーズの把握、そして③他教師の既得権益に対する意図的回避と校長の形式的リーダーシップの発揮という点を採用の促進要因として指摘した。

これまで、学校組織を対象とした体育・スポーツ経営学領域における先行研究では、イノベーションに関する現象に迫るために、それを

主導する個人に着目する必要性がすでに指摘されてきた（清水ほか、1986；和田・長積、2015）。ところが、個人が主導するイノベーションの採用過程やその促進要因についてはほとんど解明されてこなかった。そのことからすると、本研究がX高校総合運動部という教師個人が主導した運動部イノベーションの採用過程をスクール・ヒストリーとして記述し、その採用過程を促す要因を明らかにしたことは、体育・スポーツ経営学に一定の学術的貢献をするものと考ええる。とりわけ、総合運動部のようなイノベーションに関わる構想が生じる背景や、組織内のコンフリクトを抑制する校長のリーダーシップの在り方を議論した点は、研究指定校などの外生的なイノベーションの採用過程を明らかにしてきた先行研究では言及されてこなかった点であり、重要な知見と言っても過言ではない。

ところで、本研究から得られた知見は、運動部イノベーションを主導する主体に対する新たな見方を提起している。元来、教師は、従前の伝統的な運動部のあり方を維持・継続させる主体と位置付けられてきた（中澤、2011）。その中でも特に保健体育科教師は、従前の運動部のあり方を半ば当然視し、それに固執する存在として、学校組織が総合運動部などのイノベーションを採用することを阻害する大きなボトルネックになることが指摘されてきた（松尾、2014・関、2010）。

だが、本研究の知見によれば、保健体育科教師が運動部イノベーションを採用する際の障壁となるという見方が、妥当しないケースも存在することを示している。むしろ、一般的な保健体育科教師であっても、勝利志向を自明視してきた自らの価値観を相対化し、内省する機会や場さえあれば、学校内部改革という運動部イノベーションを主導する人材になり得る可能性は十分にあると思われる^{注16}。これらのことから、神谷（2010）が主張するように、勝利志向のスポーツ観や運動部の目的などを内省する契機となりうる機会や場を現職の保健体育科教師や教師として予期的社会化段階にある被教員養

成期の学生に経験させる学習プログラムを構築することも、学校組織による運動部イノベーションの採用を促進する実践的に有効な方法だと考える。本研究の結果からは、総合型クラブへのインターンシップといったプログラムをそれらの人材に提供することも一つの具体的な方法として示唆される。さらに、総合運動部のような運動部イノベーションが学校組織に採用されるためには、部活動非所属生徒のニーズから運動部の在り方を再構築する必要があると考えられる。ゆえに、学校組織はそのような生徒に対する各種の調査を実施して、生徒が実際にどのような運動部を求めているかを把握した上で、生徒の論理から新たな運動部を構想することも必要となるだろう。

なお、本研究の知見は、X高等総合運動部という単一事例に基づいている上に、研究方法として解釈的アプローチによるスクール・ヒストリー分析を採用しているために、発見事実の一般化を志向するものではない。したがって、今後は対象事例を拡大し、学校内部改革の採用に関わる経営現象についての学術的な知見を蓄積していくことが求められる。具体的には、学校内部改革が採用された学校と、同じような学校の状況にありながらもそれが採用されなかった学校を比較分析することにより、運動部イノベーションの採用を促進する要因を究明することや、学校内部改革を採用した学校におけるその後の過程（廃棄や継続）に関する調査を行うことも今後の研究課題として残されている。いずれにしても、学校組織による運動部イノベーションの採用が学術的な議論でも実務的な議論でも要請される近年の状況に鑑みるならば、丹念な事例の記述・解釈の積み上げから、それに関わる理論や技術の開発を志向する研究のさらなる蓄積が必要となる。

注

注1) イノベーション研究の泰斗であるシュンペーター(1977)は、イノベーションを経済発展のための「新結合」と捉えた。

このような捉え方を踏まえ、近年ではイノベーションを「経済成果をもたらす革新」(後藤, 2001)として成果までも含めた狭義の定義で捉える傾向がみられる。しかし、このように定義する限り、ある一定の成果がなければイノベーションではないことになる。ゆえに、教育のように成果が不明確で具体性に欠ける現象に関しては、広義の定義を採用することが適切だと考えられる。

注2) 厳密に言えば、中西(2004)が提示した運動部イノベーションの類型は、3つのステージとして分類されている。それは、①総合運動部やシーズン制運動部などの「学校内部改革」、②地域資源との連携・協力を基本とした「地域社会連携」、そして、③運動部の地域移譲などの「地域社会融合」である。ただし、本稿では学校内部改革と学校外部資源を活用した改革という構図を明確にするために、「地域社会連携」と「地域社会融合」を包括して捉えている。

注3) このような先進事例として、勝利志向の「トップアスリートコース」と楽しみ志向の「チャレンジコース」を設けた滋賀県長浜市立西中学校男子バレー部や、勝利志向の「アスリート部門」、楽しみ志向の「フットサル部門」、そして「女子部門」を整備した筑波大学附属高等学校蹴球部などのコース制運動部などが挙げられる。

注4) その一方で、「1種目で競技力の向上を目指すクラブ」は12.8%、「専門の指導が受けられるクラブ」は19.5%といったように従前の運動部のあり方と捉えられる項目については相対的に低い割合であった。

注5) 本事例である総合運動部はA教諭によって個別の名称が付与されているが、事例の匿名化を図るため本研究では総合運動部と表記している。

注6) 本稿は、いばらき健康・スポーツ科学第34巻にて行った日本体育学会茨城支部研究奨励金報告(林田, 2018)に詳細な考察や

新たな観点からの分析およびこれらに基づく新たな知見を加え、原著論文としてまとめたものである。

注7) 教育経営学が学校体育経営研究に与えた理論的な影響を詳細に述べることは本論から逸脱するため避けるが、例えば、学校体育経営のあり方を考究するために、教育経営学の見解を手がかりとした研究(清水, 1992)や、体育教師間のコミュニケーション方略を明らかにするための分析枠組みとして教育経営学の知見に依拠した研究(高岡・清水, 2012)がある。

注8) 「高校受験 高校偏差値情報」に基づく、<http://kintaro.boy.jp/>、(参照日2017年1月9日)

注9) 関連資料の収集に関しては、X高校に対して当該教育委員会から提示された学校経営診断結果(2010-2012)およびA教諭により企画調整会議等に提出された文書資料や総合運動部の規則などの資料収集を行った。

注10) 筆者らが行った調査の時期が総合運動部の採用された時期から約2年経過している理由は、A教諭が執筆した実践報告により筆者らが事例の存在を認知したためである。

注11) 具体的には、各調査対象者に対して、①研究機関の名称及び研究責任者の氏名、②研究の目的及び意義、③研究の方法、④研究対象者を選定した理由、⑤研究対象者に生じる負担及び危険性とその対処法並びに不利益及び利益、⑥研究の参加又は協力に同意しないこと又は同意を撤回したことによって不利益な取扱いを受けないこと、⑦研究に関する情報公開の方法、⑧個人情報取扱い、⑨試料・情報の収集、保管及び廃棄の方法についての説明を行っている。

注12) X高校の部活動所属率は、全国の部活動所属率と比較しても著しく低いというわけではない。A教諭がX高校の部活動所属率の低さを認識したのは、前任校の

「部活動加入率が約9割」だったためである。

注13) 当該教育委員会によれば、企画調整会議とは、「校長の補助機関として、校務に関する企画立案及び連絡調整その他校長が必要と認める事項を取り扱う」会議である。また、その構成員は、「校長、副校長、経営企画室長、主幹教諭その他校長が必要と認めた者」が配置される(参照日2017年1月9日)。

注14) A教諭が作成した当該書類には、総合運動部の設立にあたっての趣旨、活動種目、参加方法、今後の会員の募集方法について明記されている。

注15) 総合運動部の採用過程においてB校長が発揮した形成的リーダーシップは、学校改善を図る際にB校長がとった「強いリーダーシップ」とは異なる。具体的には、学校改善を図る際は、B校長は「トップダウンによる確固たる改革方針の明示とその徹底」により全教師を方向づけた一方で、総合運動部の採用に際しては、A教諭の主導であったことからB校長はA教諭が取り組みやすい環境を整備することに努めた。このB校長のリーダーシップの違いは、それを発揮する目的や対象の範囲などの文脈によるものと考えられる。

注16) 総合型クラブとの連携・協働の失敗事例を描いた谷口(2014)は、当該イノベーションを主導した教師が入職以前にすでに「地域におけるスポーツ経験知」を有していたことを明らかにしている。これらことから、本事例のような総合運動部に限らず、運動部イノベーションを主導する人材には、学校外における越境経験による学びを得ている可能性が示唆される。

文 献

天笠茂(1995)指導組織の改善に関する史的考察：N小学校におけるケーススタディーを中心に。学校経営研究20：49-69。

- 荒木淳子(2008)職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討——ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考——. 経営行動科学21(2): 119-128.
- Argyris, C., and Schon, D. A. (1974) Theory in practice: increasing professional effectiveness. Jossey-Bass Publishers.
- 朝倉雅史・清水紀宏(2010)体育教師の信念に関するエスノグラフィー研究. 体育・スポーツ経営学研究24(1) 25-46.
- 朝倉雅史・清水紀宏(2012)体育授業に対する教師の認識変容過程: 小学校教師の長期研修を事例として. 筑波大学体育科学系紀要35: 165-181.
- Fombrun, C. J. (1992) Turning Points: Creating Strategic Change in Corporations. New York; McGraw-Hill.
- Frambach, R. T., and Schillewaert, N. (2002) Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. Journal of Business Research55(2): 163-176.
- 藤井誠一・江向華・中村友哉(2013)イノベーションを実現するプロダクト・チャンピオン: 先行研究の課題と今後の方向性. 広島大学マネジメント研究14: 93-103.
- 後藤晃(2001)イノベーション・マネジメントとは. 一橋イノベーション研究センター編 イノベーション・マネジメント入門.
- 浜田博文(2012)学校の組織文化と学校の教師のエンパワーメント. 浜田博文編著 学校をかえる新しい力 教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップ, 小学館, p.124.
- 林田敏裕(2018)運動部イノベーションの採用をめぐる組織的対応過程に関する一考察: 総合スポーツ同好会の設立事例に着目して. いばらき健康・スポーツ科学34: 23-25.
- 平澤哲(2006)Argyris & Schonの組織的学習理論の体系化. 研究年報経済学 67(4): 353-364.
- 保健体育審議会(1999)スポーツ振興基本計画の在り方について——豊かなスポーツ環境を目指す—— (答申).
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_hoken_index/toushin/1314696.htm, (参照日2017年3月11日).
- イン: 近藤公彦訳(1996)ケース・スタディの方法. 千倉書房, p55.
- 門屋貴久・後藤彰・依田充代・清宮孝文(2016)保健体育科教諭の職務における期待認知に関する研究. 日本体育大学紀要 45(2): 105-112.
- 神谷拓(2010)運動部活動の教育学入門——歴史とのダイアログ. 大修館書店, p.306.
- 河野和清(1988)アメリカ教育経営学における現象学的アプローチ. 日本教育経営学会紀要 30: 91-106.
- カーズナー: 西岡幹雄・谷村智輝訳(2001)起業家と市場とはなにか. 日本経済新聞社.
- 松尾哲矢(2008)わが国における青少年のスポーツ競技者養成〈場〉の構造変動. 大谷善博監修, 三本松正敏・西村秀樹編 変わりゆく日本のスポーツ, 世界思想社, pp. 204-227.
- 松尾哲矢(2014)運動部員がもつ志向の多様化: 学校文化からみた運動部の限界と新たな可能性. 体育の科学64(4): 242-247.
- 文部科学省(2013)運動部活動での指導のガイドライン.
- 中原淳(2012)経営学習論: 人材育成を科学する. 東京大学出版会, p.185.
- 中西純司(2004)教育コミュニティを創る学校運動部のイノベーション戦略の検討. 福岡教育大学紀要53(5): 101-114.
- 中澤篤史(2011)なぜ教師は運動部活動へ積極的にかかわり続けるのか: 指導上の困難に対する意味づけ方に関する社会学的研究. 体育学研究56(2): 373-390.
- 長井勘治(2015)学校改善を意図した校長と教員の協働についての実践事例: 大阪府立A高等学校の教育学部志望者コース設置を中心として. 日本教育経営学研究57: 136-145.
- 永井聖二(1981)現代の教員社会と教員文化. 石戸谷哲夫・門脇厚司編 日本教員社会史研究, 亜紀書房, pp.577-618.

- 日本体育協会(2014)学校運動部活動指導者の実態に関する調査.
- 西穰司(1987)学校経営研究におけるリアリティをめぐる現状と課題. 学校経営研究12: 23-29.
- 大上麻海(2016)個人イノベーションにおけるアイデア生成とアイデア実現の弁別に関する文献研究. 広島大学マネジメント研究17: 23-33.
- 大沼雅也(2014)ユーザーイノベーション研究の新たな展開. 日本経営学会誌34: 26-36.
- ロジャーズ: 三藤利雄訳(2008)イノベーションの普及, 翔泳社.
- 佐伯年詩雄(2006)スポーツプロモーション論. 明和出版, p.197.
- 佐古秀一(2000)教育経営研究における文化志向型リーダーシップ論の位置と課題. 日本教育経営学会編 教育経営研究の理論と軌跡, 玉川大学出版部, pp.153-170.
- 佐古秀一・竹崎有紀子(2011)漸進的な学校組織開発の方法論の構築とその実践的有効性に関する事例研究. 日本教育経営学会紀要53: 75-90.
- 関朋昭(2010)学校運動部の存在に関する新たな視座. 体育・スポーツ経営学研究24: 75-82.
- 清水紀宏(1992)“体育経営の科学”としての体育経営学のあり方について: 教育経営学の見解を手がかりにして. 体育・スポーツ経営学研究9(1): 13-27.
- 清水紀宏(1986)組織活性化を規定する組織風土要因の分析: 学校体育経営組織をめぐって. 体育経営学研究3(1): 23-31.
- 清水紀宏(2001)外生的変革に対する学校体育経営組織の対応過程: 2つの公立小学校の事例研究. 体育学研究46(2): 163-178.
- 清水紀宏(2007)体育・スポーツ経営学の方法論的課題: 自己批判から再構築へ. 体育・スポーツ経営学研究21(1): 3-14.
- 菅原至(2016)分散型リーダーシップ実践に着目した学校改善に関する研究. 学校教育研究31: 74-87.
- 杉本厚夫・新井野洋一・松尾哲也(2016)学校運動部活動及び指導者をめぐる構造改革に向けた具体的提言. 体育学研究60: 1-8.
- シュンペーター: 塩野谷祐一ほか訳(1977)経済発展の理論(上).
- 高橋量一(2010)組織認識論の世界 I - Karl E. Weickの世界 -. 文真堂, p.2.
- 高岡敦史・清水紀宏(2012)体育授業をめぐる教師間コミュニケーションの方略に関する研究. 体育・スポーツ経営学研究25(1): 1-16.
- 武井敦史(1995)学校経営研究における民族誌的方法の意義: J. F. フィンケルによる校長のリーダーシップ研究を方法事例として. 日本教育経営学会紀要37: 86-98.
- 武石彰・青島矢一・軽部大(2008)イノベーションの理由 - 大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化. 組織科学42(1): 4-14.
- 谷口勇一(2003)大分県内高等学校運動部活動顧問教師の指導意識に関する調査研究. 大分大学教育福祉科学部研究紀要25(2): 305-317.
- 谷口勇一(2014)部活動と総合型地域スポーツクラブの関係構築動向をめぐる批判的検討: 「失敗事例」からみえてきた教員文化の諸相をもとに. 体育学研究59(2): 559-576.
- 田尾雅夫(2012)現代組織論. 勁草書房, p.257.
- 多々納秀雄(1992)スポーツ部活と体育教師. 体育科教育40(6): 24-27.
- 常浦光希・高岡敦史(2016)運動生活の成立条件に関する再検討 - 運動生活者による意味づけの視角から -. 体育・スポーツ経営学研究29(1): 1-20.
- 宇土正彦(1987)体育管理学 改訂版. 大修館書店, p.78.
- 和田由佳子・長積仁(2015)女子ラグビーチームの採用意図を規定する要因の検討: 男子ラグビー部を保有する高等学校に着目して. 体育・スポーツ経営学研究28(1) 1-16.
- Zaltman, G., Duncan, R., and J. Holbek. (1973) Innovations and Organizations. John Wiley and Sons, p.10.

付 記

本稿のために行った調査の一部は、平成28年度茨城体育学会研究奨励金の助成を受けて実施したものです。また、実際の調査にあたって、調査対象となった先生方には長時間にわたるインタビューにご協力いただきました。ここに記して感謝申し上げます。

なお、本稿における事例校の状況は、あくまでも総合運動部が採用された時期のものであり、現在の状況とは必ずしも一致しません。

(2017年11月3日受付)
(2018年8月17日受理)