

Research Paper Series

No. 58

我が国の国内中央競技団体における外部人材を用いた組織変革：組織文化論の視座からの
考察

駒田 惇†、

2025 年 7 月

† 東京都立大学大学院 経営学研究科 博士後期課程

我が国の国内中央競技団体における外部人材を用いた組織変革: 組織文化論の視座からの考察

駒田 惇（東京都立大学大学院 経営学研究科 博士後期課程）

1. はじめに：問題提起と本研究の目的

本研究の目的は、組織文化論の知見から我が国の国内中央競技団体（以下、「NF」という）の外部人材を用いた組織変革の事例分析を行うことで、NFが組織変革（経営基盤の強化）を実現するための管理者行動を明らかにしていくことにある。

我が国のスポーツ政策は大きな転換期を迎えている。東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、「2020 大会」という）に向けて右肩上がりに増大してきたスポーツ庁の競技力強化に関連する予算は、2020 大会後の永続的な増加は期待できない。そのため NF は東京 2020 大会後の自立的な経営の実現を見据え、経営基盤を強化する必要がある。そのような状況において政府は、2019 年 9 月から「スポーツ団体経営力強化推進事業」を実施し、スポーツ界を変革するための経営人材を副業・兼業限定で公募する取組を進めている。しかしながら、外部人材を登用した NF の全てが、その後に組織を変革し、経営基盤を強化できているとは言い難い。NF が外部人材を登用したことで、直ちに組織変革が進むわけではなく、山岡¹⁾が組織の変革について「あらゆる変革の試みにとって変革への抵抗は避けることのできないリアクションである」と指摘するように、組織変革行動のプロセスにおいて組織内に変革への抵抗が生じ、組織変革が進まない事例が見られる。これは組織文化論の視座から、外部登用人材によって持ち込まれた新たな価値観と NF 既存の価値観の衝突として捉えることができる。

しかしながら、我が国において NF を対象とした研究は低調である。武隈²⁾は我が国におけるスポーツ組織の研究について、極めて低調で経験的研究は欧米に比べて著しく立ち遅れており、特に組織論的アプローチによる研究を日本におけるスポーツ組織研究の課題として設定する必要があると指摘している。そこで本研究では、NF による外部人材の登用を組織文化の衝突と捉え、Schein³⁾の組織文化論に基づく組織変革モデルを用いて NF の組織変革を分析し、NF における外部人材を用いた組織文化の変革を促進する管理者行動を明らかにする。

2. 先行研究の検討と本研究の分析枠組み

2.1 組織文化の定義と機能

Schein は、主著『組織文化とリーダーシップ』において、組織文化は組織の規範となって組織内の人材を統制し、組織を構築し構造を安定させ、更には変化させていくためのツールであり（7-26 頁）、この組織文化の創造とマネジメントのプロセスこそがリーダーシップの真髄であると指摘する（4 頁）。Schein³⁾は、この組織統制のツールとしての組織文化を 3 つのレベルから説明している（表 1）。

表1 Schein による組織文化の3つのレベル

文化のレベル	具体的な内容
1. 人工の産物	・ 可視的で触ることが出来る構造とプロセス ・ 観察された行動
2. 信奉された信条と価値観	・ 理想像、ゴール、価値観、願望 ・ イデオロギー（理念） ・ 合理化
3. 基本的な深いところに保たれている前提認識	・ 意識されずに当然のものとして抱かれている信条や価値観

Schein (1985) より作成。

レベル1の「人工の産物」は、最も表層に現われるレベルの文化であり、グループの生み出す産物、例えば物理的環境としての建造物、言語、テクノロジーと製品、美術的作品、スタイル（衣服、挨拶の仕方、感情表現等）、組織について語り継がれた神話や物語、価値観について書き物として残された文書、目に見える慣習やお祝いの行事といったものが含まれる。この表層レベルの文化は極めて観察しやすいが、同時に解釈が極めて難しく、見たこと、感じたことを記述することは可能であるが、組織ではそれが何を意味しているのかを再構築することは不可能である（28-29頁）。

続いてレベル2の「信奉された信条と価値観」は、組織の指導メンバーの規範的・道徳的機能として、ある重要な状況に対処する際に役立つ。ある特定の価値が解決策として有効に機能し、グループがその成功についての認識を共有すれば、その価値が徐々に認知的変容の過程を開始し、一つの信念になり、一つの仮定となる。レベル1の人工の産物の意味を理解するためには、文化の構成員の行動を導く日常の行動原理を提供するレベル2の中心価値を分析することが必要である（30-32頁）。

最後のレベル3の「基本的な深いところに保たれている前提認識」は、組織のメンバー全員にとって当たり前のものとして受け止められているものであり、グループのメンバーがどのように認識すべきか、思考すべきか、感じ取るべきかを指示する暗黙の前提認識である。この基本的な前提認識を変えるという意味での組織文化の改革は、極めて困難であり、時間がかかり、極めて大きな不安を呼び起こすプロセスであることは、組織文化の変革を目指すリーダーにとって、理解しておくべき重要なものである（33-38頁）。

Schein³⁾は組織文化を3つのレベルを前提としたうえで、リーダーが組織文化を利用して人々を統制する際に利用可能な組織文化の階層性（表2）を指摘する（66頁）。

表2 Schein による組織文化の階層性

文化	類型
マクロカルチャー	国家、民族や宗教グループ、世界中に存在する職業別グループ
組織文化	私企業、公営、非営利、行政組織の文化
サブカルチャー	ひとつ組織内の職業別グループ

Schein (1985) より作成。

マクロカルチャーは、国や民族ごとの文化である。Schein³⁾が、「組織文化はひとつのコンテキスト（脈絡）のなかに存在する。組織文化は、民族グループやそのほかの大規模な文化ユニットといった、ひとつ、またはそれ以上のマクロカルチャーのなかで機能する」（81 頁）と指摘するように、マクロカルチャーは組織全体の方向性を従業員に周知していく際に利用可能なものである。

他方で組織文化も一枚岩の存在ではない。Schein³⁾は、各組織には組織を築き上げている様々な職業グループ（サブユニット）が存在し、それらの特徴を表す前提認識を見いだすことができるとしており、これをサブカルチャーとしている（81 頁）。サブカルチャーは、全体組織の基本的な前提認識の数多くを共有しているが、同時に全体組織の前提認識を超えた独自の前提認識も保持しているのである（65 頁）。さらに Schein³⁾は、組織内に現場従事者のサブカルチャー、エンジニア/デザイナーのサブカルチャー、エグゼクティブ（経営幹部層）のサブカルチャーが存在し（68-79 頁）、「すべての組織において 3 つの普遍的なサブカルチャーがあきらかにされ、破壊的な対立を最小に抑えるためにも効果的にマネジされなければならない」（68 頁）と指摘する。このように組織文化を用いた組織統制の際には各職業グループ間のサブカルチャーを踏まえて対立を最小限に抑える必要があり、他方で組織変革に際しては、サブカルチャー間の対立を変革の原動力とすることが可能である。

最後のマイクロカルチャーについて Schein³⁾は、共通のタスク（職責）と歴史を共有する小規模なグループで、その職務においてお互いの協力が要求されるグループ内に形成されると指摘する（80 頁）。このマイクロカルチャーは組織文化を用いた組織変革に際して阻害要因になり得るため、組織文化を用いた組織変革では、管理者がいかにマイクロカルチャーに介入していくのが求められる。

このように Schein³⁾は、リーダーが構築する組織文化は、一方では組織文化のより大きな脈絡、すなわちマクロカルチャーのなかで、他方では組織内のサブカルチャー・マイクロカルチャーの相互作用のセットとして理解する必要があると指摘する。そして組織文化の階層性と先述の 3 つのレベルをもとに組織を安定的に運営することも、変革に導くことも可能であると指摘し、その具体的な方法を組織文化の変革モデルとして提示している。

2.2 組織文化を利用した組織変革

それでは管理者は、組織内の人材を統制し、組織を構築し構造を安定させ、更には変化させていくためのツールである組織文化を用いて、どのように組織を変革していくのだろうか。Schein³⁾は、組織文化は長い期間が経過するうちに動的で激しい競争の中で機能障害に陥ると指摘する。組織文化には組織のメンバーの不安を低減し、安心感をもたらす機能がある為、メンバーは組織文化に固執することとなる。日常的な行動や儀式等を通じて組織文化を強化し続けると組織の安定性は増すが、他方でそれにしがみつこうとする慣性が働き、環境に適応するための変革が困難になる（3-9 頁）。このような特徴をもつ組織文化を変革するステップとして、Schein³⁾は「解凍 — 変化への動機付けを行う」、「変革 — 古い概念に取って代わる新しい概念及び新たな意味を学習する」そして「再凍結 — 新しい概念と意味の内面化」の 3 つの段階に分けて整理している（表 3）。

表3 Schein の組織文化変革モデル

段階	行動
第1段階	解凍 ―変化への動機付けを行う ・ 現状否認 ・ 生き残りの不安あるいは罪悪感を作り出す ・ 学習することへの不安を克服するために心理的安心感を作り出す
第2段階	変革 ―古い概念に取って代わる新しい概念および新たな意味を学習する ・ 役割モデルの模倣およびモデルとの同一化 ・ 解決法の探査および試行錯誤による学習
第3段階	再凍結 ―新しい概念と意味の内面化 ・ 自己の概念およびアイデンティティへの取り込み ・ 継続している関係への取り込み

Schein (1985) より作成.

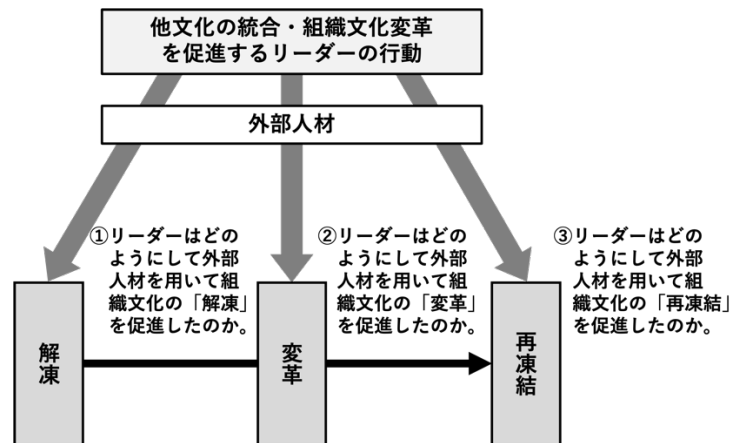
第1段階の「解凍 ―変化への動機付けを行う」では、すでに学習したことを棄却する学習棄却が必要であり、これまでのやり方が通用しないことを学ぶ現状否認が行われる。組織のメンバーは、現状否認を通じて変化の必要性を受け入れるが、その際に新たに学習することへの不安を経験し始める。その為、変革を導く者はメンバーの中に心理的安全を作り出す必要がある (351-361 頁)。

第2段階の「変革 ―古い概念に取って代わる新しい概念及び新たな意味を学習する」では、新しい概念を体現した役割モデルの提供が行われる。この段階の原則は、変革を導く者が変革の最終目標や達成すべき新しい仕事のやり方を明白にしなければならない (351-363 頁)。

最後の第3段階「再凍結 ―新しい概念と意味の内面化」は、新しい概念の内面化及び新しい行動の導出である。この段階を進めるにあたっては、変革を導く者は変革の必要性や程度について考える必要がある (363-366 頁)。

2.3 本研究の分析視角

組織の変革は外部人材を用いただけでは進まず、その組織の文化を変革する必要がある。しかしながら、先行研究から組織文化の変革は極めて困難であり時間がかかることがわかる。他方で本研究の事例としてとりあげるバスケットボール協会とフェンシング協会では、外部人材の登用を通じて短期間で組織文化を変革し、組織変革を実現している。そこでバスケットボール協会とフェンシング協会の組織文化変革について、外部人材の登用に注目し、バスケットボール協会とフェンシング協会による外部人材を用いた組織文化変革が、Schein³⁾の組織文化変革モデルに基づいた時、どのように捉えることが可能なのか。組織文化変革モデルの各段階における外部人材を利用した管理者行動の事例を分析する (図1)。



筆者が作成。

図1 本研究の分析視角

Schein³⁾が示した組織文化変革モデルの第1段階である「解冻 ―変化への動機付けを行う」では、現状否認や罪悪感を作り出すこと、変革のためのチームを構築することが必要である。バスケットボール協会とフェンシング協会において、外部人材を用いた管理者のどのような行動が、現状否認や罪悪感を作り出すことに繋がり、組織文化の「解冻」を促進したのか明らかにする。

続いて第2段階である「変革 ―古い概念に取って代わる新しい概念及び新たな意味を学習する」では、変革を導く者が変革の最終目標や達成すべき新しい仕事のやり方を明白にする必要がある。バスケットボール協会とフェンシング協会において、外部人材を用いた管理者のどのような行動が、最終目標や達成すべき新しい仕事のやり方を明白にすることに繋がり、組織文化の「変革」を促進したのか明らかにする。

最後の第3段階である「再凍結 ―新しい概念と意味の内面化」では、短期的な成果の実現や成果を生かした変革の促進によって、新たな組織文化の定着を目指すことが必要である。バスケットボール協会とフェンシング協会において、外部人材を用いた管理者のどのような行動が、短期的な成果を実現させ、また成果を用いた更なる変革につながり、組織文化の「再凍結」を促進したのかを明らかにする。

3. 事例分析

3.1 調査対象と調査方法

バスケットボール協会は、エクゼクティブ層を外部人材に入れ替えた後、国内バスケットボールリーグのプロ化やマーケティング会社の設立を行なっている。他方のフェンシング協会は、外部人材を職員として登用した後、国内大会のエンターテイメント化を進め、マスメディアからの注目や大会の観戦者数を増加させている。これら両団体の行動は、組織文化の変革によってアマチュアリズムから脱却し、商業化を成功させた事例であると考えられる。具体的な調査方法としては、外部人材登用前後のNFの組織文化を把握するために外部人材登用前の仕事の進め方や組織内のルール、外部人材登用後の成功・失敗エピソード、仕事の進め方や組織内のルールについて、両団体のエクゼクティブ層である会長又は事務局長と事務局職員への半構造化インタビューにより実施した。観察を含めた調査期間は2020年から2021年に及び、延べ4名へのインタビューを実施した。1名あたりのインタビューの長さは1時間程度で計4時間に及び、テキストデータで約35,000字のデータを収集した。

3.2 公益財団法人日本バスケットボール協会の事例

3.2.1 解凍 ―変化への動機付けを行う

バスケットボール協会は、国（文部科学省）や公益財団法人日本オリンピック委員会、公益財団法人日本スポーツ協会からの外圧や国際バスケットボール連盟（以下、「FIBA」という）による制裁を受けてもなお、旧体制のエグゼクティブ層では組織変革を進めることができなかった。この事態を解決するためにFIBAが介入し、タスクフォースが立ち上げられ、チェアマンに就任した川淵三郎氏が中心となりバスケットボール協会の組織変革、組織文化変革をとり進めた。

2015年5月には、タスクフォースが新役員の人事案を評議員会に提案し、これが承認された。ここで着目すべきは、タスクフォースが当時のバスケットボール協会の理事全員を解任し、理事を総入れ替えしたことである。理事の総入れ替えは、新しいメンバーによって新たな価値観が持ち込まれ、新しい組織文化を生み出す行動であり、これがバスケットボール協会の組織文化の解凍の最初の段階であったと捉えられる。

①非公式の勉強会の開催

しかしながら、理事を総入れ替えするだけでは旧体制の組織文化が払拭されるわけではない。バスケットボール協会の組織文化は、国内の各地域のバスケットボール協会から選出された理事や、業務執行理事がとり進める業務をサポートすることが主な業務内容であった事務局職員など、多様なサブカルチャーの集合体として構築されている。それ故に過去の国内バスケットボールリーグのプロ化を目指した組織変革は、理事会や実業団チーム、都道府県バスケットボール協会らの反対で頓挫した。

そのために行われたのが非公式の勉強会である。この勉強会ではバスケットボール協会がFIBAから制裁を受けたことについて、FIBAからの制裁解除の条件である「バスケットボール協会のガバナンスの確立」と「リーグ併存状態の解消」、そして「日本男子代表チームの強化」の詳細を、評議員や事務局職員を対象に繰り返し説明している。これは、評議員や事務局職員の理解を促すだけでなく、自分たちが当事者であること、自分たちが変わらなければこの状況が改善されないことを繰り返し伝える場であった。

バスケットボール協会がFIBAから制裁を受けたことはスキャンダラスな事象であるが、Schein³⁾が指摘するようにスキャンダルは組織の不当性の兆候の表明にすぎないことが多く、その組織の底を流れる問題が何かを告げてくれるとは限らない（352頁）。非公式の勉強会を繰り返し開催することで、Schein³⁾の組織文化変革モデルの「解凍 ―変化への動機付けを行う」における「現状否認」や「生き残りの不安あるいは罪悪感を作り出す」こととなり、表面上のスキャンダルだけでなく、その根底にあるバスケットボール協会の組織の問題を理解し、共有することに繋がり、サブカルチャーからの抵抗を潰して組織文化の解凍を促進したと考えられる。

②「語りま食堂」の開催

非公式の勉強会の開催を通じてサブカルチャーからの抵抗を潰すことで、バスケットボール協会の評議員や事務局職員らは、危機意識を植え付けられると同時に自身が基本的な認識前提として依拠していた集団も失うこととなり不安に陥る。この不安を利用して組織改革に向けた新たな内部集団づくりとして利用されたのが「語りま食堂」である。バスケットボール協会では、月に2回、「語りま食堂」とい

うイベントを非公式に開催し、会長室で会長と事務局職員が食事をするなど、事務局にいる役職員が食事を一緒に食べながら、気軽にコミュニケーションをとる機会を設けている。

組織内の非公式イベントでの関わり合いによって、役職員間の心理的な距離が近くなり、事務局職員に組織変革の取り組みについて理解を促すこと、さらには事務局職員が組織文化変革の取組を通じて覚える不安の解消に繋がったと考えられる。他方でこの非公式イベントは、組織文化変革を進めるうえで職員に不可避に生じるサブカルチャーを役員が把握する機会にもなったと考えられる。職員に生じたサブカルチャーを、組織文化変革を進める役員が把握し、取捨選択する非公式な管理行動であったと捉えられ、サブカルチャーの対立が抑制され、組織文化の解凍の促進に繋がったと考えられる。

3.2.2 変革 一古い概念に取って代わる新しい概念及び新たな意味を学習する

続いてバスケットボール協会は、組織のビジョンとそれを達成するための中期事業計画の策定、マーケティング会社の設立、組織機構の改変を通じて組織に新たな価値観を創り、それを刷り込むことことで組織文化の変革を進めている。

①JAPAN BASKETBALL STANDARD の策定と B.MARKETING 株式会社の設立

バスケットボール協会は、2016年に中期経営計画である「JAPAN BASKETBALL STANDARD 2016（以下、「JBS」という）。」を策定している。これは、日本のバスケットボールに関わる全ての人が一つの理念に向かい、一つのチームとして持つべき「志」、目指すべき「目標」、行うべき「行動」を示したものであり、2030年のバスケットボール協会創立100周年をターゲットとしたロードマップを定めたものである。これまでは、バスケットボール競技人口の目標などを掲げていたが、目標を達成するための具体的な事業計画を定めておらず、初めての試みであった。

バスケットボール協会が「JBS」を策定し公表したことは、バスケットボール協会の関係者の新たな価値観の拠り所を創り、それを刷り込むこととなった。さらにバスケットボール協会は、「JBS」で示す、「バスケットボール産業規模を500億円にする」、「JBAの事業規模を100億円にする」を体現するため、既存コンテンツを整理、活用するB.MARKETING株式会社を設立した。この株式会社の設立が新たな価値観を体現することとなり、バスケットボール協会の関係者に新たな価値観を刷り込むことに繋がった。これらの行動によって、バスケットボール協会の組織文化の変革が促進されたと考えられる。

②監督者（理事者）と執行者（事務局）の完全分離

さらにバスケットボール協会は、新体制発足後に組織機構の改変にも着手している。旧体制下のバスケットボール協会では「専務理事兼事務総長」の役職に代表されるとおり、理事者と事務局の職員を兼ねる者が組織の意思決定から業務の執行までを行っていた。そこでバスケットボール協会は、2018年に経営責任と執行責任を明確にするべく、「専務理事」と「事務総長」の兼務を解いている。これにより、意思決定を行う理事者と執行者（事務局職員）の役割を完全に分離することとなった。

理事者と執行者（事務局職員）を完全に分離することで、組織文化変革を促進する理事者側が持ち込んだ新たな価値観に対して、執行者（事務局職員）による抵抗を生じさせない組織の構造にしたと捉えられる。これまでのバスケットボール協会の組織変革の失敗は、多様なサブカルチャーによる抵抗が主な要因であった。この組織機構の改変によって、理事者側が進める組織文化変革を受け入れざるを得な

い環境を構築したこととなり、組織文化の変革が促進されたと考えられる。

3.2.3 再凍結 ー新しい概念と意味の内面化

次にバスケットボール協会は、カリスマリーダーの活用や短期的な成果の実現によって、新たな組織文化の定着を進めている。前述のとおり、バスケットボール協会の組織文化変革はタスクフォースのチェアマンであり、新体制発足時の会長である川淵氏が中心となり進められてきた。川淵氏は、1964年の東京オリンピック競技大会に選手として出場する等、アスリートとしてのキャリアは申し分ない。引退後も社団法人日本プロサッカーリーグ（当時）の初代チェアマンで、企業スポーツ（アマチュアスポーツ）であった日本のサッカーリーグをプロ化した立役者である。川淵氏の後任として会長に就任した三屋裕子氏も、1984年のロサンゼルスオリンピック競技大会に選手として出場して銅メダルを獲得し、引退後は、日本プロサッカーリーグや日本バレーボール協会の理事を務めている。

Schein³⁾「リーダーがいかにそのメッセージを伝播するかについてもっとも簡単に説明する方法は、彼らは「カリスマ性」を通じてメッセージを伝えるという考え方だ」（271頁）と指摘するように、川淵氏と三屋氏を組織文化変革の推進をするリーダーとしたことで、バスケットボール協会の関係者が新たな価値観を受け入れざるを得ない状況となり、バスケットボール協会の組織文化変革の再凍結の促進に繋がったと捉えることができる。

さらにバスケットボール協会の組織文化変革は、内紛状態であった協会を立て直し、FIBAからの制裁を解除することが第一の目標であったことから、FIBAからの制裁が解除されたことが、この変革の最も明確でわかりやすい成果であったと言え、この成果によって新たな価値観に対して抵抗を示す関係者が減少し、バスケットボール協会の新たな組織文化の再凍結の促進に繋がったと捉えられる。

3.3 公益社団法人日本フェンシング協会の事例

3.3.1 解凍 ー変化への動機付けを行う

フェンシング協会はNFのなかでも組織の規模が小さく、他の同規模のNFと同じように財政的な組織基盤が脆弱である。またフェンシング協会の意思決定機関である理事会の構成員は、フェンシング競技の経験者ではあるが、組織運営のノウハウを持ち合わせていない。そのような組織においては財政的な課題を抱えていたとしても、組織が運営できており、例年どおりの事業が実施できていれば組織の変革に踏み出すことは困難である。そのような組織を変革するためには、従来の組織が持つ組織文化（価値観）を揺さぶり、組織成員の不安を煽る必要がある。

フェンシング協会の組織文化変革は、これまでに無い人材がフェンシング協会の会長に就任することから始まった。2017年の太田雄貴氏の会長就任自体が、フェンシング協会のこれまでの価値観を揺さぶる行為であったのである。太田氏は、2017年6月にフェンシング協会の理事に選出され、同年7月に理事として初めてフェンシング協会の理事会に出席した際に、当時の会長が突如、辞任を表明し、後任に太田氏を推薦した。太田⁴⁾が、自著『CHANGE 僕たちは変われる ～日本フェンシング協会が実行した変革のための25のアイデア～』において「根回しなど何一つ入り込む余地のない、文字通りの青天の霹靂でした」（20頁）と述べるように、太田氏にとっても、またフェンシング協会にとっても、あまりにも唐突な新たな会長の就任であった。この前例のない会長就任劇自体がフェンシング協会の関係者に大きな衝撃をもたらしたと思われる。この会長就任劇は、太田氏のような人材をフェンシング協会の会長にしなければ、フェンシング協会の存続が危ぶまれる状況であるという不安感を関係者に持たせる

ことにもなった。

加えて、フェンシング協会の価値観をさらに揺さぶるための試みとして、会長に就任した太田氏は、スポーツ界の外から副業・兼業の外部人材を登用し、会長直下に新設した「経営戦略アドバイザリーコミッティー」という組織運営の中枢に配置した。これまでに他の NF が取組んでこなかったスポーツ界の外から副業・兼業の外部人材を登用し、その人材を経営の中枢に据えることで、フェンシング協会の関係者の不安をさらに煽り、組織文化の解凍を促進したと捉えることができる。

3.3.2 変革 一古い概念に取って代わる新しい概念及び新たな意味を学習する

続いてフェンシング協会は、組織文化変革の推進役を担う副業・兼業の外部人材やその人材の本業の同僚、さらには外部人材の募集時に非採用となった人材等、多くの外部協力者をフェンシング協会の業務に関わらせ、旧来のフェンシング協会関係者に新たな価値観を刷り込ませている。

①外部登用人材からの学習

フェンシング協会の事務局は副業・兼業の外部人材を除いて 5 名程度の体制で、事務局職員は組織運営の専門的な知見を持ち合わせておらず、新たな取組、面白いと思う構想があっても実現する術を知らない状況であった。さらに組織の意思決定を担う役員（理事）の多くは、組織経営のノウハウを持ち合わせておらず、従来の事業の改善のための議論が理事会で行われることもなかった。

このように外部人材登用前のフェンシング協会は、既存事業の改善や新規事業の検討といった新たな取組が行われることはなかった。しかしながら副業・兼業の外部人材の登用によって、経営のノウハウを有した人材が、新たな価値観の基にフェンシング協会の業務を取り進め、旧来の事務局職員と一緒に働き、外部人材が仕事を進める様子を目の当たりにし、時には教えを請うことで、そのノウハウを吸収して自分の仕事に活かすようになった。組織文化変革を推進する外部人材が旧来の事務局職員と一緒に働くことで、新しい価値観を職員に刷り込むこととなり、組織文化の変革が促進されたと捉えることができる。

②外部登用人材及びその同僚並びに非採用者による大会運営

フェンシング協会では、副業・兼業の外部人材に、それぞれのポジションにおいて意思決定から業務の実行までを担わせている。これにより外部人材が持つノウハウを協会に取り入れ、既存事業の改善や新規事業の実施に向けた検討に取組むようになった。

さらには副業・兼業で登用した外部人材だけでなく、その人材の本業所属先での同僚、外部人材を公募した際の非採用者ら 20 名程度が、無給でフェンシング協会の運営に協力して専門的知識を提供している。フェンシング協会が登用した外部人材やその他の協力者が大会を運営することで、これまで実施したくてもノウハウやスキルが無くてできなかった新たな取組が実現している。これは、組織文化変革を進める外部人材とその他の協力者らの新たな価値観に基づく行動によって、フェンシング協会が目指す大会が実現できたと捉えることができる。このことは、フェンシング協会の理事や旧来の事務局職員が自身の無力感を感じる機会となり、太田氏をはじめ、外部人材が進める組織文化変革への抵抗力を削ぐことに繋がり、フェンシング協会の組織文化の変革が促進されたと捉えることができる。

3.3.3 再凍結 一新しい概念と意味の内面化

フェンシング協会は、従来の価値観を揺さぶることで組織文化の解凍を促進し、続いて組織文化変革を進める外部人材からの学習による新しい価値観の刷り込みや、外部人材とその他の関係者による大会運営の成功で理事や旧来の事務局職員の抵抗力を削ぎ、組織文化の変革を進めてきた。しかしながら、それだけでは新たな価値観の定着、組織文化の再凍結までは至らない。フェンシング協会は太田氏が会長に就任して間もなく開催した大会において、観客数の大幅な増加や大会を取り上げるマスメディアの増加といった組織変革の成果をあげたことで、フェンシング協会の組織文化の再凍結を進めている。

2017年8月に太田氏がフェンシング協会の会長に就任したことについて、快く思っておらず批判的な声をあげる関係者もいた。しかしながら、太田雄貴氏の会長就任直後に開催された高円宮杯ワールドカップと全日本選手権において、観客数の増加やマスメディアの注目といった成果をあげたことで、太田氏への批判的な声をあげる理事はいなくなった。太田氏の会長就任直後の大会で観客数の増加という目に見えるわかりやすい成果を実現し、さらにフェンシング協会の取組をマスメディアが注目して報道したことで、フェンシング協会の注目度が高まっていることを、理事をはじめとしたフェンシング協会の関係者が感じる事ができた。これが組織文化変革の短期的な成果の実現となり、組織文化の再凍結を促進したと捉えることができる。

4. おわりに：本研究の発見事実と理論的貢献

4.1 本研究の発見事実

NFの組織文化を変革する際の外部人材を用いた管理者行動について、Schein³⁾が示した組織文化の変革モデルに基づく調査から得られた発見事実は、以下の2点に要約される。

第一に、バスケットボール協会の組織文化変革における外部人材の利用は、組織構造のレベルで外部人材を組織文化変革に抵抗する勢力から守り、正当化する方法であると言える。バスケットボール協会が過去に組織改革を試みて失敗した要因の一つとして、協会内に都道府県のバスケットボール協会や実業団チーム等の多様なサブカルチャーが存在し、それぞれのサブカルチャーが組織変革へ抵抗を示したことがあげられる。バスケットボール協会が意思決定を行う理事を総入れ替えし、組織変革を推進する者が理事となり意思決定機関である理事会を構成することで、組織文化変革を進める外部人材を守ることとなり、また外部人材の取組を正当化することとなった。Schein³⁾が新たな組織文化は「組織の創設者の信条、価値観、前提認識」、「組織の成長に連れてグループメンバーが獲得する学習経験」、そして「新しいメンバーやリーダーによって持ち込まれる新しい心情、価値観、前提認識」から生まれると指摘するように（251頁）、理事の総入れ替えは新しい組織文化を生み出す行動であり、多様なサブカルチャーが意思決定に関わるバスケットボール協会の事例では、意思決定を行う理事の総入れ替えが、組織文化の解凍に介入していく手段として利用されたのである（発見事実1）。

第二に、フェンシング協会の組織文化変革における外部人材の利用は、旧来の事務局職員を事実上無力化し、外部人材から事務局職員が学ばざるを得ない状況を構築する方法であったと言える。旧来の事務局職員では実現することができなかった大会の運営を外部人材が中心となって実現することで、組織改革には外部人材が必要であることを事務局職員に認めさせることとなった。さらにSchein³⁾が、生き残りの不安あるいは罪悪感を作り出すことが組織文化の解凍に繋がると指摘するように、このままでは事務局職員としての立場が危うくなるという不安を煽り、外部人材から学習せざるを得ない状況を構築することで、外部人材と組織変革への抵抗を抑えることとなった。さらにSchein³⁾が、新しい学習は実際の成果によって補強されるまでは決して安定しない（352頁）と指摘するように、新たな大会運営の

実現という成果によってフェンシング協会の組織文化の再凍結に繋がった。意思決定を行う理事が、組織経営のノウハウを持っておらず、理事会が承認機関となっており、理事者と執行者（事務局職員）とが脱連結（Decoupling）の状態であるフェンシング協会の事例では、執行者側に外部人材を登用し、外部人材によって成果をあげさせることが、組織文化の変革に介入していく手段として利用されたのである（発見事実2）。

4.2 本研究の理論的貢献

武隈²⁾が指摘するように、我が国におけるスポーツ組織の研究は極めて低調で経験的研究は欧米に比べて著しく立ち遅れており、NFの組織変革について理論的な分析枠組みが見出されていない。

それに対して本研究が明らかにした、NFの組織文化を利用した組織変革における外部人材の活用方法は、先行研究における組織文化を利用した組織統制・変革の研究を土台にし、これまで研究されてこなかったNFを対象として外部人材を用いた組織文化の変革を促進する管理者行動を提示した点に、理論的貢献があるものと考えられる。

引用文献・参考資料

- 1) 山岡徹; 「組織変革と組織変化 ―変革と変化をつなぐ「矛盾」の主導的役割について―」, 横浜経営研究, Vol.27, No.2, pp.79-100, 2006.
- 2) 武隈晃; 「スポーツ組織研究の動向と展望 ―組織論的研究を中心に―」, 鹿児島大学教育学部研究紀要 人文社会科学編, Vol.46, pp.65-75, 1994.
- 3) Edgar H. Schein; 「Organizational Culture and Leadership」, Jossey-Bass, 1985(梅津祐良・横山哲夫訳; 「組織文化とリーダーシップ」, 白桃書房, 2017).
- 4) 太田雄貴; 『CHANGE 僕たちは変われる 日本フェンシング協会が実行した変革のための25のアイデア』文藝春秋, 2019.