

〔論 文〕

大学スポーツの学生組織に関する事例的研究

——新しい組織のあり方に着目して——

江 原 謙 介

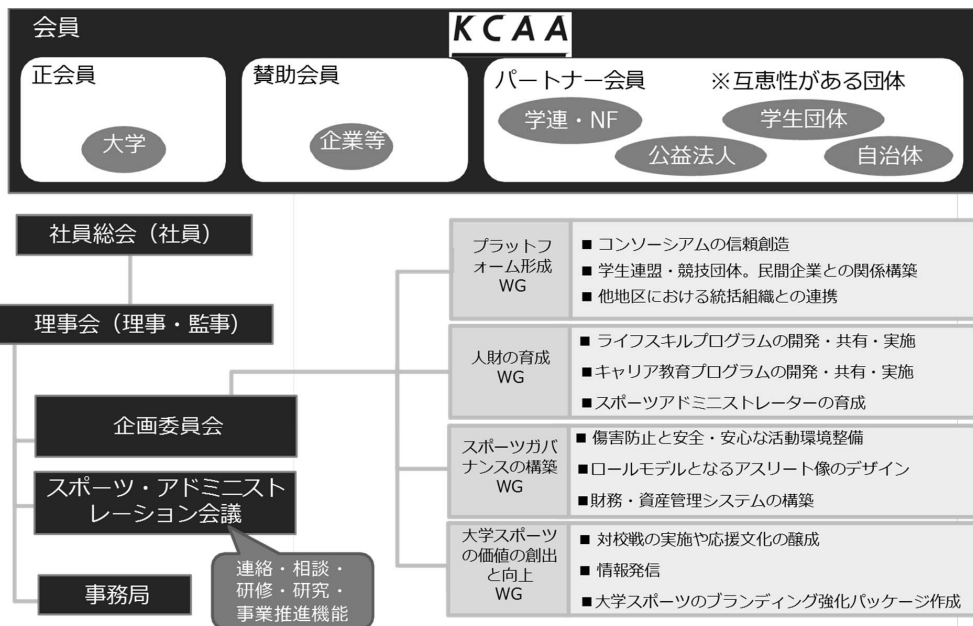
目 次

- I はじめに
- II KCAA 学生部会とは
- III ティール組織とは
 - 1. 衝動型組織 (レッド)
 - 2. 順応型組織 (アンバー)
 - 3. 達成型組織 (オレンジ)
 - 4. 多元型組織 (グリーン)
 - 5. 進化型組織 (ティール)
- IV 分析方法および結果
- V 考察
- VI まとめ

I はじめに

関西を中心に活動する大学スポーツコンソーシアム KANSAI (以下, KCAA) は, 大学スポーツの課題解決とさらなる発展を目指す大学横断型の連合体組織・機構として 2018 年 4 月に設立された。KCAA はビジョンとして, 各大学がこれまで高等教育機関として積み重ね, 蓄積してきた大学スポーツにかかわる英知を, 健全なる大学スポーツの機能化のための「共通の財産」として分かちあいながら, 様々な関係者とも連携して, さらなる大学スポーツの発展をめざすための「仕組み」を構築することを掲げている。大学スポーツの課題解決とさらなる発展を目指す仕組みとして, 日本で初めての大学横断型の連合体組織・機構という形式をとっている (伊坂・峰尾, 2018; 江原, 2020)。組織体としては, 加盟大学のメンバーが 4 つのワーキンググループ (以下, WG) に分かれて活動しており, その中から選出された座長と副座長が企画委員会 (一般的な理事会組織のようなもの) に委員として参画している。基本的には各 WG が取り組みたいことを企画委員会で提案し, 認められれば比較的に自由に組み組むという柔軟な組織となっている (図 1)。

KCAA では設立時により, 学生の意見やアイデアを聞くミーティングや KCAA 主催のイベント時に学生セッションや学生企画のシンポジウム開催の企画を行い, 学生が主役となる活動の場を数多く設けてきた。これらに参画した学生から, 学生目線のアイデアや企画を大学スポーツに活かしたい機運が高まり, 2020 年 2 月に KCAA 学生部会が発足した。KCAA 学生部会は, KCAA と同様に大学・競技横断型の組織として活動しており, 従来の大学スポーツにおける学生組織とは異なる特徴を持っている。



出所) KCAA × ASC シンポジウム資料「KCAAの取組と大学スポーツへの期待」(2018年11月15日)

図1 一般社団法人大学スポーツコンソーシアム KANSAI (KCAA) 組織図

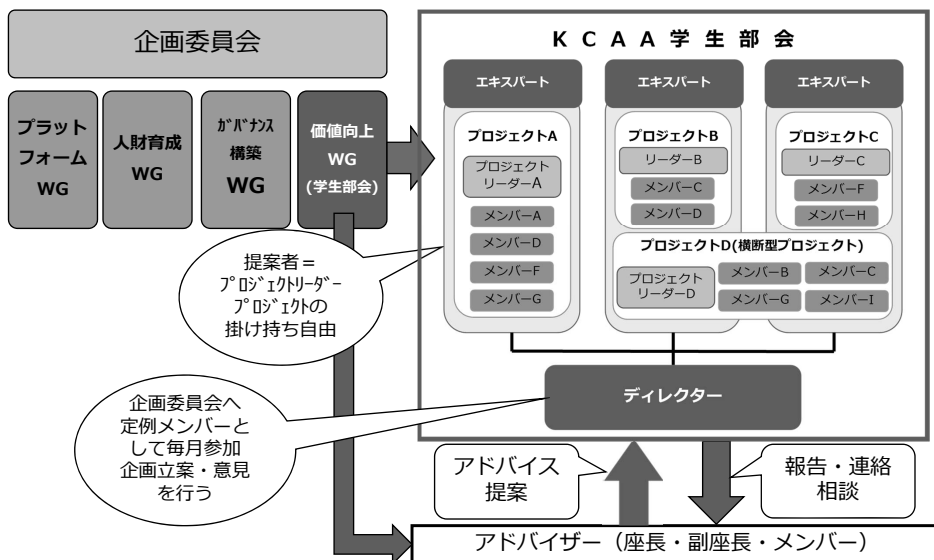
1つ目は、KCAA 会員校以外の学生や体育系部活動に所属していない学生でも参画が可能であり、社会貢献を行う学生団体の学生など普段は大学スポーツとかわりが薄い学生も所属している。従来の学生競技連盟(以下、学連)などは、加盟大学の部活動に所属している学生で構成することを規約などで決めており、部外者が関わるのが難しいが、KCAA 学生部会では可能にしている。

2つ目は、組織運営において役職者を置いているが、特定の役職者に権限が集中することはない。また、役職者や役職者以外のメンバー関係なく、自身に関わりたい活動やプロジェクトに自由に参画でき、複数の活動やプロジェクトに関わることができる。

このような特徴は、これまでの大学スポーツに無い取り組みであり、KCAA 学生部会は大学スポーツにおけるパイオニア的な存在の組織といえるだろう。

近年の組織研究において、F. Laloux は先進的な研究者のひとりといえる。F. Laloux は、旧来型組織と異なる世界中の「パイオニア組織」と呼ばれる変化に成功した組織の分析を行った。その結果、「一貫した新しいモデルを志向するパターンや共通性」を見出し、進化型組織(ティール)と名付けて新たな組織モデルを提示した。また、F. Laloux は、その前提として組織の発展モデルを検討し、歴史的な組織観として、衝動型(レッド)、順応型(アンバー)、達成型(オレンジ)、多元型(グリーン)、進化型(ティール)の5つの類型があり、人類の意識の発達段階に合わせる形で発展してきた組織モデルを示した。

KCAA 学生部会のような学生組織は、大学スポーツの研究で触れられる機会は少なく、また、スポーツ組織論の立場からの研究も現段階で述べられることはあまりない(例えば、上野, 2018)。今回は、パイオニア的存在の組織である KCAA 学生部会の活動が、進化型組織(ティール)の特徴と合致しているかを分析することで、今までと違う視点で大学スポーツの学生組織の新たな価値を見出すことができるのではないだろうか。



出所) 筆者作成

図2 KCAA 学生部会 組織図

そこで、本研究の目的は、大学スポーツの学生組織において旧来型組織と異なる組織を目指すKCAA 学生部会の組織形態やこれまでの活動内容を分析し、新たな組織モデルである進化型組織（ティール）の特徴と合致する点や相違点を見出だし、大学スポーツの学生組織にとって最適な組織づくりとはなにかを明らかにすることである。

II KCAA 学生部会とは

KCAA 学生部会は、前述のようにスポーツ関連分野のゼミ生やスポーツ関連の研究を行う学生、スポーツを通じた社会貢献活動や学内プロジェクトを行う学生団体など、従来の大学スポーツに今まで関わることが少なかった学生や会員校以外の学生組織や学生も自由に参画できる組織体となっている。ビジョンとして「Future First！～大学スポーツの未来をつくる、大学スポーツで未来をつくる～」を掲げている。ミッションは、「私たちは、学生、学生アスリート、学生マネジメントスタッフなどの活動を通じて、学びと楽しみに基づくつながりの場と機会をつくりだし、大学スポーツの社会的価値を持続的に向上させ、それぞれの今後の人生を実り豊かにすること」としている。

活動の3本柱として、①関西の学生アスリートや大学スポーツに主体的に関わる学生組織を横断的に結びつける②関西の大学や大学スポーツ組織（KCAA）と学生の共同参画の場を創生する③関西から新たな英知を全国に発信し、他地域の学生組織との積極的な交流・情報交換を行う、を掲げている。

学生部会はKCAA 企画委員会内の価値向上WGの中に所属しており、組織構成は、すべての活動を見る立場であるディレクター、活動の3本柱を部局化して専門的に統括するエキスパート、事業ごとの開催責任者であるプロジェクトリーダーという役職者が存在している。プロジェクトリーダーとは、自身が行いたい企画をKCAA 学生部会に提案し賛同を得た場合に、そのままプロジェクトリーダーに就くという仕組みとなっている。役職者や役職者以外のメンバーは、自身に関わりたい活動やプロジェクトに

自由に参画でき、複数の活動やプロジェクトに参画することも可能となっている。既存メンバーの推薦があれば参画可能で、脱退は自由に行うことができ、また役職者は半年に1度の改選があり、最長2回まで更新(1年間)することが認められている。

基本的に月1回開催する定例ミーティングが議決機関であり、KCAA学生部会としての決定権を持っており、またディレクターはKCAA学生部会の代表としてKCAA企画委員会に委員として毎月の定例部会に参画し活動報告などを行っている。学生部会が行う様々な活動について、仮に問題が起こった場合の対外的な責任は、KCAA企画委員会が担うこととなっており、自由度が高い分リスク管理もなされている(図2)(江原, 2021)。

Ⅲ ティール組織とは¹⁾

改めて「ティール組織」とは、F. Lalouxが提唱した新しい組織モデルである。「ティール組織」とは「進化型」の組織として、人間の意識の発達段階と組織発展のモデルの関係を検討して、現代社会や組織が抱える様々な問題を解決するモデルを提示しているものである(李・猪俣, 2018)。

「ティール組織」以前の従来型組織は4つの組織に分類され、衝動型組織(レッド)、順応型組織(アンバー)、達成型組織(オレンジ)、多元型組織(グリーン)という発達段階を経て「ティール組織」が生まれってきたとされている。

1. 衝動型組織(レッド)

衝動型組織とは「力」によって構成された組織である(五十嵐, 2019)。特徴は対人関係に力を使用することであり、それが人と人を結びつける要素となっている。衝動型組織の長がその地位に留まるためには、圧倒的な力を誇示し、他の構成員を無理やり従わせなければならない。一瞬でも隙を見せると、他の誰かにその地位を力で奪われてしまう。トップは少しでも安定を得ようと、自分の周りを家族で固め、必要なものを分け与え忠誠を買う。トップの配下のメンバーも自分の配下の面倒を見て彼らを統率する。

全体としては正式な階層も役職も存在しないため、トップから何階層も離れたメンバーを統率できず一定の限界がある。このような組織は、戦闘地域、内乱、破綻国家、刑務所、治安の悪いスラム街、またギャングやマフィアなど敵対的な環境に非常に適している。スポーツ組織では、監督にすべての権限が集中した競技部活動、特に過去に問題となった指導者が鉄拳制裁を厭わないような部活動が該当する。

2. 順応型組織(アンバー)

順応型組織では、一人の強者ではなく体制が支配する(五十嵐, 2019)。衝動型組織と比べると2つの点で運営方法に大きな進歩をもたらした。ひとつは、組織は中長期的で計画を立てられるようになり、もう一つは規模を拡大できる安定した組織構造をつくれるようになったことである。順応型組織は、完成までに200年もかかる大聖堂の建築など長期プロジェクトに取り組めるが、変化する必要をなかなか認めがたらず、正しい答えはひとつという発想が支配しているため、競争になじめない。

また、正式な役職、固定的な階層、組織図によって、権力の安定がもたらされている。組織全体は強固なピラミッド構造で、上意下達式の命令系統が正式に採用されている。計画立案と業務の執行は役割が厳格に分けられており、トップが考え、底辺の者たちが実行する。トップでの決定事項が指揮命令系統を通じて下達され、完全なルールの一覧が出来あがっている。底辺にいる者たち、ここでは労働者にあたるが、労働者はほとんどが怠け者で、不正直で、つねに指示を待っている存在であり、常に監督され、

指導を受けるべき存在だということである。イノベーション、批判的思考、自己表現は求められず、情報は必要に応じて与えられる。人びとは実質的に交換可能な資源であり、個人の才能が組織で認められることも開発されることもなく、命令に忠実に、疑問を差し挟むことなく整然と行進することが期待される。

順応型組織は役職、階級、制服を発明し、それを日常的に使わされることによってメンバーを役割に一体化させ、社会的な帰属意識をもたせることを重要視している。このような組織は、歴史的に振り返ると灌漑システム、ピラミッド、万里の長城を作り出したとされており、現代的には、大半の政府機関、公立学校、宗教団体、軍隊などが非常に適しているとしている。スポーツ組織では、上下関係や指導者と選手の関係性や役割が厳格に定められている運動部活動組織などが該当する。

3. 達成型組織 (オレンジ)

達成型組織では、他の組織との競争に勝つことが目的となる。世界は不変のルールによって支配される固定的な存在ではなく、複雑に変化しており「正しい」「間違い」という絶対的な答えはなく、「他のものよりもうまく作用する」という相対的な世界観である。意思決定の基準が倫理から有効性になり、世界の動きを理解すればするほど多くのことを達成でき、最善の判断とは、最大の結果をもたらす判断のことである。すべての除塵は自由に人生の目標を追求できるべきで、その分野で最も優れた者がトップまで上がることができる。

達成型組織で追求される3つの水準は、イノベーション、説明責任、実力主義である。達成型組織のリーダーたちは、変化とイノベーションは脅威ではなくチャンスだと考え、未曾有のイノベーション時代の先駆けとして、研究開発やマーケティング、製品管理など従来にはない部門を作り出した。また、基本的にはピラミッド構造を残しながらも、プロセスやプロジェクトなどで組織を動かし、プロジェクト・グループ、オンラインでつながる仮想チーム、複数の部門や職種にまたがる横断的な取り組み、専門的なスタッフ機能、内部コンサルタントといった方法で厳格な部門や階層の境界に風穴をあけ、メンバー間のコミュニケーションのスピードを上げ、イノベーションを促す仕組みをもっている。

リーダーシップとマネジメントのスタイルについては、「予測と統制」であり競争相手よりも速くイノベーションを進めるために、組織内の多くの人材の知性を引き出すことが競争優位になる。多くの部門や人びとが自ら考えて実行できるだけの業務範囲において、権限と信頼を与えなければならない。すなわち目標管理を行うことであり、トップが全体の方向性を決め、目標や重要な節目を定めて望ましい結果への到達を目指し、目標が達成されていればその過程を気にすることはほとんどない。このような姿勢が目的(予測)とフォローアップ(統制)を確定するための、経営プロセス(戦略計画、年間予算サイクル、など)を生み出した。達成型組織の世界観では、人びとは具体的な成功を目指して動くため、実績評価、表彰制度などアメを持ち込む組織運営を行った。しかしながら、達成型組織が目標を軸とした経営を常に約束通りに実行するとは限らない。イノベーションとモチベーションを促すために権限移譲を進めることが、達成型組織のリーダーの考えだが、実際にはフォローアップ(統制)をあきらめることへの恐れが部下への信頼に勝ってしまい、本来移譲すべき意思決定権をリーダーが放そうとしない。

達成型組織は実力主義という革命的な考え方を導入した。組織の階段を上られる可能性が全員に与えられ、同じポジションに留まることが決まっている者などだれもない、というのが基本的な発想である。一人ひとりの才能は開発され、だれもが組織全体に最も貢献できる役割を与えられるべきだ、という考え方が浸透している。だが、同時に人びとは絶えず他の成員との競争に晒されることになる。他社は協働の仲間である前に競争相手であり、人生は自分の価値を決定するレースである。仕事上の成功が即人生の成功となるという状況の中で、人は自分の能力=位置価値が可視化されたもの(例えば「高級住

宅地」など)としてのたくさんの記号を提示し、自分の住むコミュニティの中で他者と差別化して生きようとする。この組織が作り出した「入り口」の平等としての「公平な」競争は、能力主義による不平等を生むのである(五十嵐, 2019)。

成功が金銭と賞賛だけで測られると、成長と利益だけが重要で、トップに到達する人生だけが成功だとしたら、人生の中で「空虚感=燃え尽き感」を見出だす。原則的には、達成型組織での仕事は、自己実現のための手段となり得るが、何もかもが目標や数値、進捗状況と最終期限に落とし込まれるといったことが何年も続くと、そもそも仕事の意味は何なのかと疑問を持ち、もっと別のことを望む人びとが現れる。これらの組織を具現したものが、現代のグローバル企業であるとしている。スポーツ組織では、競技団体、学生競技連盟、体育会組織など比較的部署ごとにきちんと役割が決められているような組織体が該当する。

4. 多元型組織(グリーン)

多元型組織は、ボトムアップのプロセスを模索する。様々な対立する見解をなるべく多く集めて、最終的にはメンバーの総意にもとづく決断を目指す。達成型組織が明確なリーダーシップをほめたたえるのに対し、多元型組織では、リーダーは自分が率いる人たちのために奉仕すべきだと主張する。多元型組織の視点は権力や階層とはなじまない。理想的にはどちらもなくしたいと思っており、順応型組織や達成型組織のような一元的な価値の尺度で構成されたモデルをすべて否定する。

その特徴として、まず権限の委譲が挙げられる。多元型組織は達成型組織の実力主義に基づく階層構造を残しているのだが、意思決定の大半を最前線の成員に任せている。成員たちは、トップの承認を得ることなく重要な意思決定ができる。分権化と権限移譲は生易しいことではなく、トップとミドルのマネージャー層は権力を事実上分け合い、一定の統制力をあきらめることが求められる。多元型組織のリーダーたちは、問題を公平に解決できるだけではだめで、部下に耳を傾け、権限を委譲し、動機づけ、育てるサーバントリーダーにならなければならない。

次に、強烈な文化が共有されていないと、権限移譲を前提とした組織をまとめるのは難しい。現場の最前線にいる成員が、組織で共有されているさまざまな価値観に包まれて、正しい判断をする者として信頼される。リーダーが共有価値に従う多元型組織に入ると、成員たちが敬意をもって扱われていると感じ、権限を得て組織に貢献するという文化が生まれる。多元型組織で最も重要なことは、その組織の文化であり、組織文化と共有価値を育てることが、トップの最も重要な仕事である。

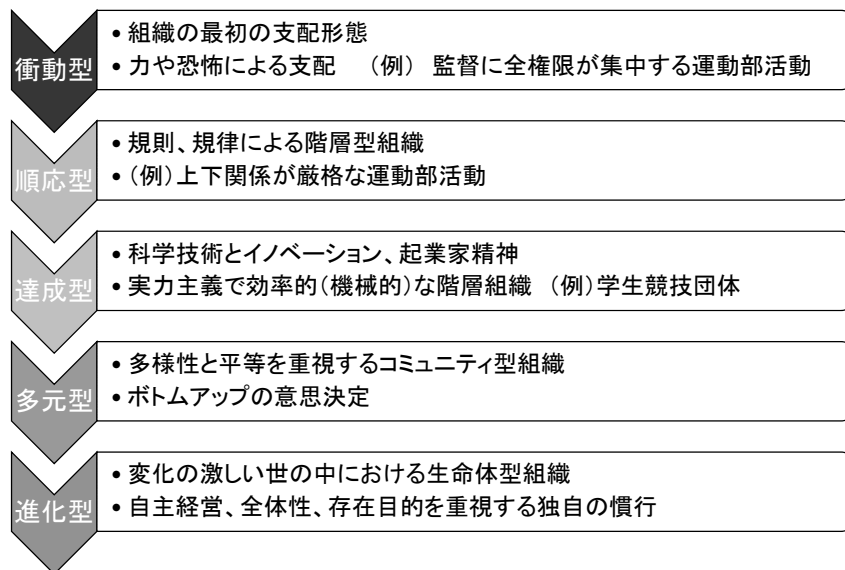
3つ目に、多元型組織のリーダーは、相反するさまざまな条件を調整してすべてのステークホルダーを幸福にすることだととらえる。自組織の利益ではなく、社会的責任を果たすことがその組織の活動の中心であると考ええる。

しかしながら、多元型組織はかなり大人数でコンセンサスを形成することは難しく、あらゆる考え方を平等に扱うということを重視すると、合意形成がうまくいかないことがあり矛盾を抱えてしまうことになる。多元型組織は古い構造を壊すには強力な力を発揮するが、実践的な対案をつくりだすのはそれほど得意ではないという限界もみえてくる。

スポーツ組織では、例えば筑波大学蹴球部が取り組んでいる部員を班に所属させて取り組むパフォーマンス活動(例:ホペイロ班, アナライズ班, データ班, メンタル班など)が該当する²⁾。

5. 進化型組織(ティール)

進化型組織に属している成員は、内面の正しさとは何かを求め、自分が何者で人生の目的は何か、という内省に駆り立てられる。人生の究極の目的は成功したり愛されたりすることではなく、自分自身の本



出所) F. Laloux (2018)「テール組織」を参考に筆者作成

図3 組織の発達段階モデル

当の姿を表現し、本当に自分らしい自分になるまで生き、生まれながら持っている才能や使命感を尊重し、人類やこの世界の役に立つことである。進化型の段階になると、全体性を心の底から渴望するようになり、他の成員と充実した関係を築き、人生と自然との壊れた関係を修繕する状態を望むようになる。進化型への移行は、しばしば超越的な精神領域への解放と、私たちが大きなひとつの完全体でつながり、その一部であるという深い感覚とともに起こる。このような自己実現欲求をもつ段階に至ると、組織は個人の自己実現のためにあり、人が組織に所属するのは明確に自己実現のためである(五十嵐, 2019)。

進化型組織は、自主経営(セルフ・マネジメント)、全体性(ホールネス)、存在目的と3つの特徴があり、その組織体は規律正しい「軍隊」でもなく、中央(経営陣)制御の行き届いた「機械」でもなく、中央からの指令なしに常に部分が変動するという意味では「生き物」のような組織である。

自主経営(セルフ・マネジメント)とは、大組織に合っても階層やコンセンサスに頼ることなく、仲間との関係性で動くシステムである。組織が自主経営され、生きている世界では、変化を外から強制する必要はない。人びとは事前に決められた仕事に無理に合わせる必要がなく、自分の仕事は、興味や才能、組織のニーズに基づいて自ら選んださまざまな役割と責任によって決まっていく。成員たちは互いに相談し、調整し、自分たちの自己実現にとっての最適解をそのつど探していく、という流動的な組織形態を取るようになる。自分の自己実現を図る個人たちが集合して自分たちの組織を自分たちで経営していく、「合議による自主経営(セルフ・マネジメント)」が基本的構造である。

全体性(ホールネス)とは、組織が定義した狭い役割の中押し込まれるのではなく、自分の能力、自分の価値観、自分の性格の全体を組織の中へ持ち込むことである(服部, 2018)。こうした組織の中で成員は自分自身であろうとする、自己実現のために構成される進化型組織の中で、成員は、特定の役割や部品に削減されることなく、全体としての自分であり、誰にも損なわれない自分である。自主経営組織では、社員一人一人の教育、年齢、立場の幅が何であれ、互いに大人と大人の関係の中でふるまうことを強く促される。立ち位置や役割に関係なく、自己実現しうる対等な「大人」同士であるということが進化

型組織の成員の条件である。お互いを対等な大人＝主体であると信頼する前提が進化型組織の権限移譲を支えている(五十嵐, 2019)。

存在目的とは、特定の固定的なミッションではなく、状況に合わせて、またメンバー自身が追求したい目的に合わせて、全体の目的が変動することである。組織が自主経営され、生きている世界では、変化を外から強制する必要がない。生命体としての組織には、環境変化を感じ取り、内側から適応する能力が備わっている。生態系の全体が、その瞬間に創造性を発揮して反応する。進化型組織も変化には同じように対処する。人びとは必要だという感覚に従って自由に反応する。彼らは性的な職務記述書や上下関係や業務部門に縛りつけられていない。次々と予想もしない新しい事態が不連続で起こってくるといふ状況に、創造力豊かに対応できる。状況が変化するのは当然のこととして、自然に、どこでも、いつでも、ほとんど痛みも努力もなく対応する。したがって、進化型の観点では、組織は自らの生命力をもった有機体であり、創業者やリーダーの前提や関心事とは別の、組織自身の自律的な文化を持つことが認められるべきで、組織の文脈や存在目的に最も合う文化に耳を傾けられる場に、だれもが迎えられべきであるとしている。

これら3つの要素に共通していることは、コミュニケーションである。フラットで活発なコミュニケーションをとれる環境が確保された組織であることによって、自分の存在を肯定的に捉えることができ、個性や才能を発揮できることにつながるとしている。

IV 分析方法および結果

本研究の目的は、大学スポーツの学生組織において旧来型組織と異なる組織を目指すKCAA学生部会の組織形態やこれまでの活動内容を分析し、新たな組織モデルである進化型組織(ティール)の特徴と合致する点や相違点を見出だし、大学スポーツの学生組織にとって最適な組織づくりとはなにかを明らかにすることである。

まず、KCAA学生部会の特徴を可視化するため、大学スポーツにおいて同様の学生組織との比較を行うこととした。具体的には、各競技を統括する学生競技連盟の中に組織されている学生幹事会とKCAA学生部会を様々な項目で組織構造の比較を行い、特徴を明らかにすることとした。

学生幹事会は、組織構造が学生幹事長を頂点としたピラミッド型の階層構造であり、その下に所属する学生幹事はどの仕事も役割が定められ、職務内容も概ね決まっており、役割の配分についてはひとり一人が独立し縄張りを持っている。活動の目的は、組織の存続であり、様々な戦略はトップが決定する組織体である。

一方で、KCAA学生部会は、組織構造がフラットな自主運営のチームとなっており、必要に応じて管理上の権限をもたないコーチがいくつかのチームを担当する。役職と職務内容は、流動的で細かな役割が多数存在するため、特定の仕事や役職に囚われることはない。意思決定も完全に分権化しており、流動的な役割の再配分があり、自分の権限外の問題について率直に意見表明する責任がある。組織の目的は、自らの存在目的をもった生命体であり、戦略は自主経営(セルフマネジメント)できるスタッフの集団的な知性から自然発生的に生まれる組織体である(表1, 表2)。

次に、KCAA学生部会の活動状況を分析するため、2020年2月から2020年12月までに行われた毎月開催の定例ミーティング議事録³⁾と2021年2月にKCAA企画委員会宛てに提出した年間活動報告書を使用することとした。定例ミーティングの議事録には、ミーティングで話し合われた詳細な内容が記録されており、学生ひとり一人の組織や活動に対する関わり度合いを測ることが可能である。年間活動報告書には、定例ミーティング以外の対外的な活動や内部の活動が報告されており、定期的な活動(定例ミー

表 1 学生競技連盟の学生幹事会と KCAA 学生部会の概要および特徴

	学生競技連盟 (学生幹事会)	KCAA 学生部会
参加要件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 連盟加盟チームの学生のうちから理事会にて承認を得たもの ・ 理事長の推薦につき、理事会で承認を得たもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 加盟大学や未加盟大学など関係なく任意参加
属性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当該部活動所属 ・ 準幹事は一般公募で幹事長の面談を受け、理事会の承認を得たもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特になし
活動形態	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部会制 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト制
任期	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2 年以内 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特に設けない (役職者は半年)
会議	<ul style="list-style-type: none"> ・ 出席する義務を負う ・ 議長は幹事長が行う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各々のスケジュールで調整可能 ・ 議長は毎回持ち回り制
職務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 幹事会で定められた業務を行う義務がある ・ 理事長又は理事の言う仕事を全うする 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学生部会内でアイデアを出し実行する
大人との関わり (教職員)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事を与える ・ 管理, 監督責任を負う 	<ul style="list-style-type: none"> ・ オブザーバーとして会議に参加する ・ 管理, 監督責任を負う ・ 企画委員会 (理事会機能) への出席
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経験と実績が蓄積されており、ノウハウがある程度確立されている ・ 年間業務が決まっており、必ず何らかの業務が発生する ・ 学生幹事の派遣義務があり、人員不足に陥ることはまず無い ・ 運営負担が大きい大学 = 1 部所属大学から 2 名の派遣義務があり公平性が担保されている 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務は自らのアイデアや提案から生まれるため能動的な取り組みができる ・ 企画委員会 (理事会) に出席可能なため「学生の意見・アイデア」を即座に提案できる ・ 加盟大学の制限が基本的に無いので多様な人材の確保が可能となる ・ 任期などの「義務」が存在しないため、自由度の高い活動ができる
改善点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務は既に決まっているものが多く、新たなアイデアなどが生まれにくい環境である ・ 派遣義務で参加している学生なので、必ずしもモチベーションが高いとは限らない ・ あくまで大人から業務を与えられたものに取り組むため「学生自治」が形骸化している 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自由度が高いため、関わる頻度に個人差があり業務量に差が出る ・ 派遣義務がないため、人材確保や経験の蓄積が難しくなる可能性がある ・ アイデアや提案が無いと途端に業務がなくなり、ただの集まりになる可能性がある

注) 学生競技連盟 (学生幹事会) は関西学生サッカー連盟, 日本学生陸上競技連盟の規約および内規を参考に筆者作成, KCAA 学生部会は筆者作成

表 2 達成型組織 (オレンジ) と進化型組織 (ティール) 比較表

	達成型組織 (オレンジ)	進化型組織 (ティール)
組織構造	ピラミッド型の階層構造	自主運営のチーム, 必要に応じてコーチ (管理上の権限をもたない) がいくつかのチームを担当する
役割と職務内容	どの仕事にも役割があり, 職務内容は決まっている	流動的で細やかな役割が多数存在する
意思決定	ピラミッドの上位ですべて決定	完全に分権化 (ホラクラシー的な意思決定のしくみ)
役割の配分	縄張りが決まっている ひとり一人が独立している	流動的な役割の再配分がある 自分の権限外の問題について率直に意見表明する責任がある
目的	組織の存続	自らの存在目的をもった生命体
戦略	組織のトップが決める	自主経営 (セルフマネジメント) できるスタッフの集団的な知性から自然発生的に生まれる
ミーティング	数は多いが決まりごとはない	エゴを抑え, 全員の意見に耳が傾けられるような, 具体的な決まりごとがある
教育研修	研修内容は設計されている 業務の知識やスキルの訓練が大半	自由に自己責任で受ける 全員が参加する文化構築の研修が極めて重要

出所) F. Laloux (2018) 「ティール組織」より一部抜粋

表3 KCAA 学生部会定例ミーティング参加状況 (2020年2月から12月)

	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
DA (4) 元 Athletes・体育会	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
EA (3) 学生団体代表	○	◎	○	○	○	○	○	○	◎	○	○
EB (M1) 元 Manager	○	○	○	◎	○		○		○		
EC (3) Athletes	○	○	◎	○	○	○					
ED (4) 元 Athletes・体育会	○		○								
MA (3) Athletes	○	○	○	○	◎	○	○			○	
MB (2) Athletes・学連	○	○		○	○	◎				○	
MC (1) Athletes	-	-	-	-	○			◎	○		○
MD (4) 学友会	-	-	-	-	-	○	○	○	○	◎	
ME (3) Athletes・体育会		○	○	○			○	○			
MF (4) Athletes・体育会	○	○	○								
MG (2) Athletes・体育会		○	○	○			◎				◎
その他 MM (1 回のみ)	○			○	○	○					

注) ◎:議長 - :参加前

Athletes:現役学生アスリート 元 Athletes:現役引退した学生アスリート 元 Manager:現役引退したマネージャー
個人情報保護の観点より氏名表記ではなくアルファベット表記(例) DA⇒ディレクター A氏 EA⇒エキスパート A氏
MA⇒メンバー A氏

()内は学年を表す(M1)は大学院修士課程1年生

出所) KCAA 学生部会議事録より筆者作成

ティング)以外で学生ひとり一人がどの程度のかかわりを持っているか測定可能である。

定例ミーティングの議事録と年間活動報告書の分析には、客観的な分析を行うことができる計量テキスト分析を用いた。結びつきの強い語をエッジで結び、図示することができる計量テキスト分析の手法である共起ネットワーク分析を用いた。ソフトウェアは、日本語の分析に優れ、議事録や報告書の内容を分析する際に多くの研究で用いられているKH-Coder3を用いた。説明出現頻度が多い語ほど大きな円で示し、Jacard係数の大きな語同士ほど太い実線で結ばれている。なお、共起ネットワーク分析によって示されるネットワーク図において意味を持つのは語がエッジで結ばれているかどうかであり、語が位置される位置自体に意味はない(樋口, 2020)。同じ色の語の円は、距離が近い語同士であることを示している。

定例ミーティングの参画について、議事録に記載されている出席者を元に一覧表を作成した。学生の実名は個人情報保護の観点から開示できないため、アルファベットにて表記した(表3)。例えば、DAと表記されているのはD(ディレクター)の学生A、EBはE(エキスパート)の学生B、MCはM(メンバー)の学生Cである。役職者も分かるように表記したのは、学生メンバーの組織内でのポジションとの関連を知るためである。その結果、定例ミーティングに毎月参画している学生は、役職者(ディレクターとエキスパート)の2名であった。その他の学生メンバーの関わりは、大きく分けると以下のとおりである。毎月ではないが定期的に参画している学生、前半は参画できたが後半は参画できていない学生、1回だけ参画したが以降は参画できていない学生であった。また、定例ミーティングは平日の夜に行われることが多いため、運動部活動に所属している学生はミーティングへの参画率が低く、部活動との両立が難しい様子がうかがえる。

続いて、定例ミーティングの議事録の内容について、共起ネットワーク分析を行った。分析を行う前に、学生の実名で記述されていた内容については、一覧表と同様に個人情報保護の観点からアルファ

ベットに記述内容の修正を行った(図4)。アルファベット表記の塊(DA, EA, など)は学生個人を表しており、ディレクター(DA)とエキスパート(EA)はすべての学生と結びつきがあるが、一方でDAとEAの間は結びつきが無い。さらには、DAとEAの円が大きく議事録の中に多く登場していることがうかがえる。これらのことから、DAとEAにKCAA学生部会で行う多くの権限や活動が集中しているといえる。また、その他、「アスリート」-「現状」-「現役」-「聞く」、「広報」-「媒体」、「ミーティング」-「アイデア」-「施策」-「担当」-「時間」、「チーム」-「結成」-「プロジェクト」など様々な活動に取り組もうしている様子がうかがえる。

最後に、活動報告書の内容についても共起ネットワーク分析を行った(図5)。「運用」-「SNS」-「部活」-「今年度」-「オンライン」-「開催」-「アイデア」、「情報」-「発信」、「事前」-「申込」-「アンケート」-「結果」などコロナ禍においても1年間に多くの活動を実施した様子がうかがえる。一方で、「時間」-「非常」-「出る」-「課題」-「解決」-「意見」や「メンバー」-「運営」-「反省」など学生部会内で運営上の課題などが挙げられていることがうかがえる。

V 考察

現在の大学スポーツの形態は、多くの大学に「競技横断統括組織=体育会組織」があり、各競技には学連という組織が存在する。体育会組織も学連もその組織運営については、各部活動に所属する学生から派遣される「派遣型自治組織」で行われている。KCAA学生部会設立の背景は、これら「派遣型自治組織」とは一線を画すこれまでにはない「自律型自治組織」として運営することを目的として発足した。今までにない新たな組織形態という点では、まさに進化型組織(ティール)を目指して発足したといえる。

実際に既存組織である学連と比較をすると(表1)KCAA学生部会が目指している組織は進化型組織(ティール)の特徴を備えているといえるであろう。例えば、進化型組織の3つの要素から自主経営(セルフマネジメント)は、個々に意思決定の権利があり(参画の選択, プロジェクト・企画の提案), 全体性(ホールネス)は、フラットな組織づくりを心がけており(持ち回りの議長制など), 存在目的は、何のための組織であるか(Vision)を理解し、そのVisionに賛同して学生が主体的に集まり活動する、など各要素に当てはまる取り組みが行われている。

また、議事録の内容について共起ネットワーク分析を行った結果では、活動がほぼオンラインにも関わらず多くのプロジェクトやセミナーなどの企画に取り組もうとする様子がうかがえた。進化型組織(ティール)の基本的構造は、成員(メンバー)たちは互いに相談し、調整し、自分たちの自己実現によっての最適解を探していく、という先が読めない流動的な組織形態を取り、多くのアイデアを出して自分の自己実現を図ろうとしているメンバーたちが集まり自分たちの組織を自分たちで運営していく、ことである。KCAA学生部会メンバーが取り組む様子からも同様の基本的構造であることが理解できる。

一方で、定例ミーティングの参画状況や議事録の共起ネットワーク分析では、メンバーの中でも役職者であるディレクター(DA)やエキスパート(EA)がKCAA学生部会の中心的な役割を果たしており、2人の役職者に活動や権限が集中している結果であった。設立当初は、「組織運営において役職者を置いているが、特定の役職者に権限が集中することはない」ことを特徴として掲げていたが現状は反対の結果となった。KCAA学生部会は、メンバーひとり一人に意思決定の権利があり自由度が高い活動を行っているが、実際には特定のメンバーに依存していることがわかり、メンバーの多くが自主経営(セルフマネジメント)をできていないことが明らかとなった。

また、KCAA学生部会の趣旨や活動に賛同や関心があり参加する学生アスリートがいるものの、部活動と学業とKCAA学生部会のバランスを取るのが難しいことが明らかになった。新型コロナウイルス

感染症拡大の影響により、部活動の活動休止もしくは縮小していたと考えられる2020年7月頃までは比較的時間的な余裕があり参画率が高い結果であった。しかしながら、部活動の活動再開が本格化したと考えられる2020年8月以降は、ほとんどの学生アスリートが定例ミーティングへの参画が出来ないという状況であった。学生アスリートは、従来の「派遣型自治組織」とは一線を画す「自立型自治組織」のKCAA学生部会に自らの意思で参画したものの、部活動や学業よりも優先順位が下がり自由度が高く拘束がされないため、逆に定例ミーティングなどの活動に参画をしなくなったと考えられる。ここでも自主経営(セルフマネジメント)の難しさに直面しており、このような結果が明らかになったという考え方ができるであろう。

VI まとめ

本研究の目的は、大学スポーツの学生組織において旧来型組織と異なる組織を目指すKCAA学生部会の組織形態やこれまでの活動内容を分析し、新たな組織モデルである進化型組織(ティール)の特徴と合致する点や相違点を見出し、大学スポーツの学生組織にとって最適な組織づくりとはなにかを明らかにすることである。

KCAA学生部会は、組織のビジョンやミッション、組織形態、取り組む内容や役割などは、進化型組織(ティール)の特徴と合致しているところがあり、これまでにない学生組織を作り上げることをめざしていることが理解できる。一方で、進化型組織(ティール)の特徴である、メンバーの自由度が高い自己実現の場として集まる組織体であるため、自主経営(セルフマネジメント)ができず各メンバーの自ら実現したいことを優先する傾向があり、特定のメンバーに権限や活動が集中することが明らかとなった。

また、ほとんどの現役学生アスリートは、大学スポーツでの自己実現の場のひとつとして選択したKCAA学生部会が、部活動や学業とのバランスがうまく取れず、結果的に活動に参画できていないことが明らかになった。これら学生アスリートは、競技環境向上など大学スポーツでの自己実現の場として「自律型自治組織」であるKCAA学生部会を選択し参画したと考えられるが、現実的には、部活動と学業とのバランスを考える際には、自律型で拘束力がなく活動の自由度が高いKCAA学生部会に対する優先順位が下がるということである。したがって、現役学生アスリートが参画する際に部活動とKCAA学生部会の両立はかなり難しく、参画できる条件は高いレベルで自主経営(セルフマネジメント)ができることであり、現役学生アスリートにとってかなりハードルの高い組織となっている。

これからKCAA学生部会が持続可能な組織として活動するためには、大学スポーツに関心がある一般学生や運動部活動の中でも比較的管理側(主務、含む、マネージャーなど)の学生を多く取り込んでいくこと、現役学生アスリートには定期的に参画するのではなくアドバイザーという役割で不定期に参画してもらい大学スポーツの現場で起こっている様々な事例を伝えてもらうこと、などが学生のバックグラウンドによって異なる役割を担うなどの工夫が必要ではないかと考える。

最後に、本研究の限界と展望は以下のとおりである。本研究の限界は、すべて客観的資料に基づいて分析を行っているため、実際に活動しているメンバーの考えや思いなど感情面からのアプローチが出来なかったことである。組織成員の感情的な部分を分析結果に盛り込むことで、また違う視点から最適な組織づくりについて考察が可能だったかもしれない。これらについては、今後の研究課題とし継続して取り組むこととする。

注

- 1) この章の各組織についての記述は、F. Laloux 著・鈴木立哉訳(2018)「ティール組織」の内容に依拠している。

- 2) 筑波大学蹴球部ホームページ <https://www.tsukubashukyu.com/news2> (2021年6月20日閲覧)
- 3) 定例ミーティングは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、2020年2月以外のミーティングは、すべてオンラインでの開催となった。

参考文献

- F. Laloux：鈴木立哉訳(2018)『ティール組織』英治出版：東京、(Laloux, F (2014) Reinventing Organizations : A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness.)
- 五十嵐沙千子(2019)「対話による共同体—ティール組織の学校—」『倫理学』第35巻, 19-41ページ。
- 伊坂忠夫・峰尾恵人(2018)「大学スポーツの新たな歩み—大学スポーツコンソーシアム KANSAI」『大学スポーツの展開 日本版NCAA創設と関西からの挑戦』見洋書房, 16-21ページ。
- 上野浩暉(2018)「スポーツ競技団体における学生組織の組織変容に関する分析視座の検討」『コミュニティ福祉学研究紀要』第16号。
- 江原謙介(2020)「大学スポーツとSDGs」『スポーツSDGs概論』学術研究出版, 20年, 249-260ページ。
- 江原謙介(2021)「大学スポーツの新たな価値創生に関する一視座」『日本産業科学学会研究論叢』第26巻, 13-19ページ。
- 樋口紘一(2020)『社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して—第2版』ナカニシヤ出版。
- 李超・猪俣正雄(2018)「経営者の意識の発達と最高の組織づくり」『商経学叢』第65巻第1号, 131-159ページ。

(2021年7月16日掲載決定)