

平成 26 年度

順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科 修士論文

大学野球チームにおける組織変革プロセス
—Kotter の組織変革モデルをフレームワークにして—

所属系 スポーツ社会科学

氏 名 森口 博充

論文指導教員 水野 基樹 准教授

合格年月日 平成 27 年 2 月 23 日

論文審査員 主査 小笠原悦子

副査 廣瀬伸良

副査 水野 基樹

目次

第1章 緒言	1
第2章 文献考証	4
第1節 概念整理	4
第1項 大規模な組織変革	4
第2項 組織変革のプロセスモデル	4
第2節 組織変革に関する議論の展開	4
第1項 組織変革への注目	4
第2項 組織変革の類型	6
第3項 組織変革におけるプロセス研究	8
第4項 組織変革のプロセスモデル	9
第5項 ミクロの視点による非連続的組織変革モデル	10
第6項 マクロの視点による非連続的組織変革モデル	11
第2節 Kotterの変革モデル	12
第1項 8段階の組織変革モデル	12
第2項 リーダーシップとマネジメント	15
第3節 スポーツチームにおける研究	16
第4節 研究目的	17
第3章 研究方法	19
第1節 調査方法	19
第1項 調査対象者	19
第2項 インタビュー方法	20
第2節 分析方法	21
第4章 結果	24
第1節 KJ法によるグループ編成の結果	24
第1項 成功事例におけるグループ編成の結果	24
第2項 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果	29
第2節 KJ法におけるA型図解化の結果	34
第3節 KJ法におけるB型叙述化の結果	35

第5章 考察	37
第1節 成功事例における組織変革プロセス	37
第2節 大学野球チームにおける組織変革モデル	41
第6章 結論	45
第1節 本研究の結論	45
第2節 今後の課題と展望	45
引用文献	47
参考文献	51
謝辞	55

図表目次

図 1. 組織変革のタイプ	7
図 2. 大規模な変革を推進するための 8 段階のプロセス	13
図 3. マネジメント機能とリーダーシップ機能の比較	16
図 4. KJ 法の 1 ラウンドの手順	22
図 5. A 型図解 大学野球チームにおける組織変革プロセスとそれらに関する要因	35
図 6. Kotter のモデルと本研究の結果によるモデルの比較	40
図 7. 大学野球チームにおける組織変革プロセス	44
表 1. Bennis の官僚制に対する批判	6
表 2. 組織変革のタイプの特徴	7
表 3. 1990 年代における非連続的組織変革モデル	10
表 4. インタビュー調査対象者の概要	19
表 5. 構造化された質問項目	21
表 6. 成功事例におけるグループ編成の結果 1	24
表 7. 成功事例におけるグループ編成の結果 2	25
表 8. 成功事例におけるグループ編成の結果 3	25
表 9. 成功事例におけるグループ編成の結果 4	26
表 10. 成功事例におけるグループ編成の結果 5	26
表 11. 成功事例におけるグループ編成の結果 6	27
表 12. 成功事例におけるグループ編成の結果 7	27
表 13. 成功事例におけるグループ編成の結果 8	28
表 14. 成功事例におけるグループ編成の結果 9	28
表 15. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 1	29
表 16. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 2	30
表 17. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 3	30
表 18. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 4	31
表 19. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 5	32

表 20. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果6	32
表 21. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果7	32
表 22. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果8	33

第1章 緒言

近年、技術革新や情報化を背景に市場のグローバル化が進み企業組織を取り巻く環境の変化が加速し、ますます不確実性が増す一方である。環境の激変は企業組織に多くの危機をもたらし、従来までの組織のマネジメント手法などに重大な疑問を投げかけ、今日では変化の激しい不確実な環境の変化に対応するための組織変革が注目を集めている。組織変革は、研究者のみならず実務家からも興味を注がれてきたトピックであるが、学術面においては、主にリーダーシップ研究と組織変革論を中心に多くの研究が蓄積されている¹⁾。とりわけ、環境の変化が加速する近年では、不確実な環境下で組織をいかにして永続的に発展させるかが重要な課題となり、毎年繰り返される漸進的な変革から非連続的に直面する危機や機会における全社的な変革を対象とした非連続的組織変革の重要性が挙げられている。なかでも、そのプロセスに焦点をあて、組織変革を明らかにしようとする議論に注目が集まり、その成果として、様々な研究者により、どのようにして変革を推進していくかというプロセスを明らかにした、組織変革のプロセスモデルが提唱されてきた。

一方、スポーツの分野においても、スポーツのゲーム自体が筋書きのないストーリーであるという、スポーツのゲーム自体がもつ複雑さや¹²⁾¹³⁾、情報化による選手の知識化が進み、従来までのような指導者からの上意下達的な情報伝達を中心とするチーム運営が困難になっている³³⁾ことなど、スポーツチームを取り巻く諸要因の複雑さが問題として提起されるようになっており、やわらかな制御¹²⁾¹³⁾や多様性のマネジメント³³⁾など、その複雑さに対応していくかという議論が展開されてきている。また、学校において部活動として行われるスポーツチームはチームを構成する選手が学生であることから、卒業、入学を機に毎年、選手の入替わりを余儀なくされる。それに伴い自チームや競合チームの戦力は毎年変化を続けることから、スポーツチームを取り巻く様々な要因も常に変化していることを否定できない。よってスポーツチームも不確実性の高い環境に置かれていることが考えられる。そして、不確実な環境下でチームとして成果を残すためには変化への対応が不可欠であることから、企業組織のみならずスポーツチームにおいても何らかの危機や機会をきっかけに組織を変革させていく必要があると考えられる。

そこで、スポーツチームを対象にした研究に目を向けると、リーダーシップやモチベーション、集団効力感などといった概念を中心に多くの研究が蓄積されている

8)16)19)29)30)31)32)42)28)24)1)11)25)。なかでも、チームをリードあるいは変革するという視点で考えると、リーダーシップが重要なものであると考えられるが、Kotter¹⁶⁾は、不確実性を前提とした環境における、リーダーの目的は「組織をよりよくする変革、とりわけ大変革を推進すること」だとしている。これは企業組織のみならず、不確実性が前提にあるスポーツチームのリーダーも同様に、チームをよりよくする変革を推進することが必要であると考えられる。

以上の点を踏まえると、スポーツチームのリーダーが変革のメカニズムを理解することは、リーダーがその役割を果たすために、非常に重要な鍵となることが考えられる。しかしながら、スポーツチームを対象とした研究では、変革のメカニズムの解明をめざした研究はほとんど目にする事ができないのが現状である。また、変革型リーダーシップ論をスポーツチームに応用し、チームのパフォーマンスとの関連を検討した研究⁴⁾は見られるものの、尺度間の関係を測定し、定点的な観測を行ったにすぎず、組織を変革させていく一連のプロセスの中で、組織内にどのような現象が起き、どのような働きをリーダーがするべきなのかといった、変革のプロセス全体を視野に入れた議論が蓄積されているとは言い難い。

組織変革の議論の中では、時間軸を考慮し、変革開始当初と変革の仕上げの段階ではリーダーの役割が異なることが明らかとなっているが¹⁷⁾²⁶⁾⁴¹⁾⁴³⁾、これは企業組織に限ったことではなく、スポーツチームにおいても同様のことが言えるものと考えられる。そのため、定点的に諸要因間の関係性を明らかにするだけでなく、一連のプロセスの全体像を捉えることは、今後の学術的な発展のためにも欠かせない視点であると考えられる。

そこで、今後の有益な視点として、上述したような、企業組織を対象に明らかにされてきた変革のプロセスモデルが有用であると考えられる。プロセスモデルは企業組織における組織変革のプロセス研究の中で様々な研究者により構築されてきたが、なかでも代表的なモデルとして、Kotter¹⁷⁾は8段階のモデルとしてプロセスモデルを提示している。プロセスモデルは特徴として経時的に変革のプロセスを捉えているため、変革のメカニズムや様々な要因間の因果関係が明確となることから実用性が高いとされ²³⁾、広く注目されている。スポーツチームに関しても、時間軸を考慮し、不確実な環境の中で目標に向けて変革へと導く具体的なプロセスを明らかにしたプロセスモデルを示すことができれば、上述したような学術的な発展およびスポーツチームをリー

ドする指導者にとって、非常に実用性の高い、有益な知見を提供できるものと考えられる。

以上を踏まえ、本研究では、企業組織を対象に提示された Kotter¹⁷⁾の8段階の変革モデルをフレームワークに、大学野球チームにおける大規模な変革プロセスを検証することで、スポーツチームのリーダーにとって実用的なスキル向上の一助となる知見を提供することを目的に研究を進めていく。

第2章 文献考証

第1節 概念整理

第1項 大規模な組織変革

これまで組織変革は、大きく漸進的組織変革と非連続的組織変革といった2つに分類されてきた²³⁾³⁷⁾。漸進的組織変革は組織内のある一定の部署などの限定された範囲を対象とし、非連続的組織変革は組織の全体を対象として捉えられている。本研究ではKotter¹⁷⁾のモデルをフレームワークとし研究を進めるが、Kotter¹⁷⁾はMajor Change in Organizationsと表記しており、日本語では大規模な組織変革という訳が当てられている。しかし、Kotter¹⁷⁾は全社的な変革を対象としており、その内容は非連続的組織変革と同様のものである。よって、本研究では大規模な組織変革を非連続的組織変革と同義のものとして扱うこととする。

第2項 組織変革のプロセスモデル

松田²³⁾は、組織変革のプロセスモデルを「組織変革という組織現象について、その進行のプロセスを明らかにする、あるいは説明することを可能にするモデル」と定義している。この定義は、ある限定された対象や状況によるものではなく、十分に一般化の可能な定義であると考えられることから、スポーツ場面においても十分に応用可能であると考えられる。よって本研究においても松田²³⁾による定義をそのまま採用し議論を展開する。

第2節 組織変革に関する議論の展開

第1項 組織変革への注目

企業組織における組織変革は様々な領域の研究者や実務家によって取り組まれ続けている課題であるが、とりわけ、1980年代以降に多くの議論がなされ、リーダーシップ研究では、これまでのリーダーシップ論の限界の克服や、組織が成長を続けるための非連続的組織変革の必要性の広がりにより、組織変革を成功へと導くための変革型リーダーシップに議論が集中した⁴⁾。一方の組織変革論ではコンティンジェンシー理論の限界と経営戦略の台頭により議論されるようになったとされており³⁵⁾³⁷⁾、リーダーシップ研究はミクロな視点から、組織変革論はマクロな視点から組織変革を捉えているといえる。つまり、組織変革の研究はミクロ組織論とマクロ組織論の両者から展

開されてきた³⁷⁾。しかし、その背景としてはいずれも、企業組織を取り巻く環境の変化が激化していることが挙げられている。

ミクロの視点からは、例えば、Kotter¹⁷⁾は市場と競争のグローバル化を契機に、組織を取り巻く環境の変化が加速し、それにより変革が促されると指摘している。そして、リーダーシップ研究では、Kotter¹⁷⁾が指摘するように、組織を取り巻く環境が頻繁に変化する不確実性の高いものであると捉え、そういった不確実性の高い環境の中で組織をいかに導いていくかというリーダーの行動に注目し議論がなされてきたり。

また、マクロな視点では、Nadlerら²⁷⁾は産業構造やマクロ経済の変化や危機による環境の均衡状態を破る出来事により、変革が促されると指摘しているが、組織変革論では、組織はオープンシステムであるという側面をもつことから、環境への適応は不可欠であり、組織が環境に適応を図る手段として組織変革を位置づけている⁴⁵⁾。

加えて Bennis⁹⁾は、組織の内部が抱える問題として、従来まで企業の諸活動を組織化し方向付けるために取り入れられた官僚制度は、時代の進展による環境の変化によって効力を失いつつあるとし、表 1 のような官僚制に対する 10 の批判点をあげ、官僚制度から有機的適応制度への変革が必要であるとしている。この点に関しては、Kotter¹⁷⁾も言及しており、ミクロおよびマクロの両者から、問題として提起されている。

以上のことから、ミクロおよびマクロといった視点とは関係なく、組織変革は組織の内部および外部にある様々な要因によってその必要性に迫られていると考えられ、実際に日本の企業においても数多くの企業組織が組織変革に取り組むとともに、様々な施策が講じられてきた。そして、近年、企業を取り巻く環境はますます複雑で不確実性が増す一方であり、組織変革に関する論文や書籍の多さから見ても、これらが重要なトピックとして扱われ、さらなる注目を集めていることが伺える。

表 1. Bennis の官僚制に対する批判

1. 官僚制度は自己成長と円熟した人格の育成を十分には許さない
2. そこでは服従と「集団思考」が発達する
3. 「非公式組織」や不意の予期しない問題は考慮されない
4. その統制や権限の制度は陳腐化して救いが無い
5. 法的審判手続きがよくできていない
6. 組織階層間、特に職能グループ相互間の相違や葛藤を解決するための適切な手段が欠けている
7. コミュニケーション(および革新的アイデア)は、階層分化のために妨げられ歪められる
8. 官僚制度では、不信とか仕返しを恐れる不安などから、人間の知識、技能がフルに使われない
9. その組織に流入する新技術や科学者を同化しきれない
10. 性格構造が修正されるので人間はにぶい灰色に調節された「オーガニゼーション・マン」になってしまう

出典：Bennis W.G(1966). *Changing Organizations*. 組織の変革(1968). 幸田一男訳、

東京産業能率短期大学出版部をもとに筆者作成

第2項 組織変革の類型

企業組織を取り巻く環境の変化を背景に組織変革に関する研究が蓄積される中、それらを類型化する議論が展開されている。組織変革の類型化の背景としては、組織変革を2つに区別しようとする考えから生まれたとされている。1つは、「基本的なパラダイムはそのままに、その枠組みの中で積み重ね的に小さい変化を繰り返していくという考え」であり、もう1つが「これまでのパラダイム自体を変化させるという考え」である²⁾。前者は第1次変化、漸進的変革、進化的変革、量的変革などと呼ばれており、後者は第2次変化、非連続的変化、質的変化、パラダイム変革、不連続変革などと呼ばれている³⁾。また、これらの類型を踏まえ、Nadlerら²⁷⁾はタイミングが変革の成功に影響を与え、時間的なスケールを加えた2種類を挙げている。1つは、目の前にある必要性に応じて引き起こされる即応型変革、もう1つは即応型変革とは対象的に組織がやがて起こる変化を予想して行動する予測型変革である。そして、Nadlerら²⁷⁾は、連続性の度合いとタイミングの2次元を組み合わせ、組織変革を図1のような4つのタイプに類型している。

	漸進的	不連続的
予測型	調整	再方向づけ
即応型	適応	再建

図 1. 組織変革のタイプ

出典：Nadler D.A., R.B Shaw & A.E Walton(1995). DISCONTINUOUS CHANGE : Leading Organizational Transformation. 不連続の組織変革—ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ—(1997). 斎藤彰悟・平野和子訳, 東京, ダイヤモンド社, p.28

表 2. 組織変革のタイプの特徴

変革のタイプ	特徴
調整	漸進的な変革を起こす際に、変革をすべき緊急の要件がない場合 戦略と組織の適合性、および組織の構成要素間の整合性を維持、向上する
適応	環境の外的条件により、何らかの対応を迫られている状況での漸進的な変革
再方向づけ	非連続的ではあるが、変化に先立って、あるいはその初期に引き起こされる
再建	非連続的な変革に多い、危機の直面や、外的な条件により変革が必要となる場合 組織の中核となる価値観を大胆に転換する

出典：Nadler D.A., R.B Shaw & A.E Walton(1995). DISCONTINUOUS CHANGE : Leading Organizational Transformation. 不連続の組織変革—ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ—(1997). 斎藤彰悟・平野和子訳, 東京, ダイヤモンド社をもとに筆者作成

図 1 にある、組織変革の 4 つのタイプの特徴をまとめたのが表 2 である。

Nadler ら²⁷⁾は、これらの 4 種類の組織変革には、変革の駆動力と焦点、上級管理者の役割と求められる要件に大きな違いがあるとしている。そして、変革のタイプごとに異なるアプローチが必要であることから、上記のような変革の類型化が必要である点を指摘している²⁷⁾。しかし、大月³⁷⁾はこれまでのような、組織変革を類型化する類型論はその分類に際し、変革の結果を分類したラベルの張り替えに過ぎず、組織変革

のプロセスの分析に及ばない傾向があるため、このような類型論を蓄積したところで組織変革のプロセスの解明には不十分であるとしている。このような大月³⁷⁾の主張を踏まえると、組織のどのような部分に変革を及ぼすのか、どのような手法を用いるのかなど、変革に必要な資源や原動力を測定する際の判断基準として類型化の必要性が見出されるが、類型化により、様々な要素間における時系列的な関係性など組織変革という現象のメカニズムを理解するには十分とは言えない。

以上のことを踏まえ、以下では組織変革のプロセスに焦点をあてた研究について議論を進める。

第3項 組織変革におけるプロセス研究

古田⁹⁾はこれまでの組織変革のメカニズムに関する研究を、コンテキスト研究・プロセス研究・コンテンツ研究の3分類に分け、コンテキスト研究を「環境が所与となって組織変革を促すメカニズム」、プロセス研究を「組織が段階を踏んで変革するメカニズム」、コンテンツ研究を「組織内の要素によって変革するメカニズム」と定義したうえで、これまでに蓄積された研究を整理し、それぞれの意義や限界を指摘している。しかし、東¹²⁾は1990年代に入ると、環境の不確実性の増大を背景に、非連続的な組織変革への注目が高まり、いかにそれを成功させるかという実践性が求められるようになったことで、変革のプロセスに着目した研究が多くなされているとしている。これは、古田⁹⁾があげるプロセス研究の意義である、他の分類に比した明確さや、組織が段階を踏んで変革を遂げていくという経時的な特徴が実践への応用に役立っているものであると考えられる。つまり、非連続的な組織変革の必要性に対する認識が広まる中、変革を遂げるための実践的な有用性が必要となったことにより、段階を踏むという経時的な特徴を備え、変革のためのプロセスモデルが提示されるなど明確に組織変革のメカニズムを捉えたプロセス研究が注目を集めたと言える。

そして、組織変革のプロセス研究では、その大多数が、組織変革に関するプロセスモデルを提示している。松田²³⁾はプロセスモデルの役割として、1つ目に「プロセスの様相を明らかにできる」、2つ目に「メカニズムを明らかにできる」、3つ目に「操作性を向上させることができる」、という3つの役割を挙げている。とくに3つめの操作性の向上は実用性という視点から非常に重要な点であり、操作性の向上とは、「どのような施策を、いつ、どこで、どのように行えば変革の成果が向上するのか」を指し

ている²³⁾。そして、松田²³⁾は、プロセスモデルを「組織変革という組織現象について、その進行のプロセスを明らかにする、あるいは説明することを可能にするモデル」と定義している。つまり、組織変革におけるプロセス研究は、組織内で変革が起こり、終了を迎えるまでの過程を、時の流れに沿って捉え、その時の流れとともに組織内で起きる様々な出来事やそれらの相互作用などを解明し、モデルとして示し、変革のマネジメントのための操作性の向上が期待できる実用性に優れたものであると言える。

これらのことから、変革への対応を迫られる、組織や変革をリードする人材にとって、組織変革におけるプロセス研究、またその研究の成果としての組織変革のプロセスモデルは非常に有益な知見を提供できるものであると考えられる。

第4項 組織変革のプロセスモデル

組織変革に関するプロセスモデルは Lewin²⁰⁾²¹⁾の「解凍」→「移行」→「再凍結」の3段階のモデルが礎であるとされており²⁾²²⁾²³⁾³⁷⁾、1990年代の代表的な非連続的組織変革モデル(表3)を見ると、Lewin²⁰⁾²¹⁾でいうところの、解凍段階や移行段階を細分化し、そのプロセスの解明に迫っている。しかし、Lewin²⁰⁾²¹⁾のモデルは1950年代の比較的穏やかな環境が前提にあるため、今日のような変化の激しい環境には適さないという批判をうけている³⁹⁾。そういった批判にこたえ、1990年代のモデル¹⁷⁾²⁶⁾⁴¹⁾⁴³⁾は、不確実な環境を前提に、より組織変革を動的に捉えた議論がなされている。

だが、非連続的組織変革モデルの中でも、ミクロとマクロといった視点の違いから、その議論の力点が若干異なっていることを無視することはできない。

表 3. 1990 年代における非連続的組織変革モデル

ミクロ組織論からのアプローチ		マクロ組織論からのアプローチ	
Kotter	Taffinder	Nadler	Tushman & O'Reilly III
①危機意識を高める	①変革への目覚め	①変革の必要性を認識する	①変革を導く
②変革推進のための連帯チームを築く	②変革ビジョン	②組織内で共有する方向を決める	・ビジョンにあふれたリーダー
③ビジョンと戦略を生み出す	③変革のシナリオ	③変革を実行する	・上級チーム
④変革のためのビジョンを周知徹底する	④実践のステージ	④変革の総まとめをする	②組織変革を実行する
⑤従業員の自発を促す	⑤変革バリューの追求	⑤変革を持続させる	・変革の政治的な力関係を管理する
⑥短期的成果を実現する			・個人の抵抗を管理する
⑦成果を活かして、さらなる変革を推進する			・転換期の統制を維持する
⑧新しい方法を企業文化に定着させる			③変革の実行を査定する
			・変革の査定

出典：Kotter¹⁷⁾、Tushman & O'Reilly⁴³⁾、Nadler²⁶⁾、Taffinder⁴¹⁾をもとに筆者作成

第5項 ミクロの視点による非連続的組織変革モデル

Kotter¹⁷⁾および Taffinder⁴¹⁾のプロセスモデル(表 3)は、変革型リーダーシップが中心的な概念として位置し、不確実な環境の中、いかにして大規模な組織変革を成功へと導くかという議論が展開されている。プロセスモデルとしては Kotter¹⁷⁾は 8 段階、Taffinder⁴¹⁾は 5 段階のモデルを提示しているが、リーダーの行動との関係性が強調されている。また、Taffinder⁴¹⁾の議論では、リーダーシップに関して Kotter¹⁷⁾¹⁸⁾の議論を踏襲しており、リーダーの役割については非常に類似した議論が展開されている。

しかし、Taffinder⁴¹⁾のプロセスモデルは各段階間の因果関係や時系列的な関係が不透明な点を否定できない。一方、Kotter¹⁷⁾のモデルは、リーダーの行動との関連を保ちながら、全社的で大規模な組織変革のプロセスを明確に捉えており、実用性の高さが伺える。

第6項 マクロの視点による非連続的組織変革モデル

一方の、マクロな視点から組織変革を捉えたモデルには、Nadler²⁶⁾と Tushman & O'Reilly III⁴³⁾のモデル(表 3)がある。両者は整合性モデルという組織の整合性をはかるモデルを中心に、非連続的組織変革について議論を展開している。Nadler²⁶⁾は、どれだけ大規模な変革であっても、変革の源泉は外部環境にあると主張しており、あくまでも環境が変革を促す点を強調している。その議論は環境との整合性に重きが置かれ、環境決定論的な側面がふんだんに含まれている。ここでのプロセスモデルは、Nadler²⁶⁾が5段階、Tushman & O'Reilly III⁴³⁾が3段階とそれらを支える、6つの下位因子で構成されている。しかし、Tushman & O'Reilly III⁴³⁾のモデルは時系列的な要素が弱く、各段階間、または、その下位因子の因果関係が明確とは言い難い。一方の Nadler²⁶⁾のモデルは他のモデルと異なり、変革をサイクルとして表現しているという特徴がある。しかし、サイクルとして捉えているがゆえに、自身が指摘しているような、漸進的変革と非連続的変革との転換点が不明瞭である。

以上のように、組織変革はマイクロ組織論とマクロ組織論の両者から議論が展開されてきたが、非連続的組織変革モデルにおいても、マイクロとマクロの両者から議論がなされている。

そこで、本研究ではスポーツチームの組織変革を対象に捉えている。そういった点を鑑みると、確かにそのチームを取り巻く様々な要因などの外部環境への適応を無視することはできない。しかし、それ以上に、いかにスポーツチームのリーダー(監督やコーチ)が組織を変革に向けて導くかといった視点が重要であると考えられる。そのことから、本研究ではマイクロな視点から組織変革を捉えた非連続的組織変革のプロセスモデルに焦点をあてる。中でも、Kotter¹⁷⁾の組織変革モデルをフレームワークとして用いることとする。

Kotter¹⁷⁾は、その出発点がリーダーシップの研究であることから変革を推進するリーダーの行動について具体的な議論を展開している。また、自身のコンサルタントの経験や多くの研究から組織の変革の過程で内部に起こる複雑な現象をダイナミックに捉え、実務家にとって有益な示唆を与えている。そして、マイクロ組織論の従来までの課題であった、特定の部署や工場などの部分的な対象としての変革ではなく、全社的な変革を対象としている点にも、Kotter¹⁷⁾のモデルの意義が見出される。

以上のことから、本研究でねらいとする、スポーツチームの組織全体を対象とした組織変革のプロセスを明らかにすること、また、スポーツチームのリーダーにとって実用性の高い知見の提供といった点を考えても、Kotter¹⁷⁾の組織変革モデルをフレームワークに用いるのが適当であると考えられる。

次節にて、Kotter¹⁷⁾の組織変革モデルについて詳しく論じる。

第2節 Kotterの変革モデル

第1項 8段階の組織変革モデル

Kotter¹⁷⁾は変革のプロセスを8段階からなるプロセスモデルとして明示している(図2)。具体的にKotter¹⁷⁾の主張に沿って各段階について論じる。

まず、第1段階の危機意識を高める段階では、人々から欠くことのできない貢献を引き出すためにもっとも重要な要件であると主張している。ここでいう危機意識とは、ただいたずらに危機感を煽るのではなく、組織内に蔓延する現状満足を打破する意味で用いられているが、現状満足の高い状況ではいかなる努力も所期の目的を決して達成できないという。現状への満足は多くの人材の変革への課題への取り組みに対する意欲を促すことができず、変革が推進されないばかりか、変革努力を導くための、十分なパワーと信頼感によって連帯グループを形成することも、幹部に変革のビジョンを生み、従業員にコミュニケーションする時間を作るよう説得することも難しいことから、第1段階で危機意識を醸成し、変革の必要性を組織の人材に認知させる必要があるのである。Kotter¹⁷⁾によると、従業員の50%以上、管理者の75%、さらにトップ経営陣の全員が、現状を否定し、大規模な変革の必要性を認識することが要請され、これらが十分に醸成されなければ、第2段階から第4段階において成果を上げることは難しく、さらに第7段階と第8段階でさらに必要とされる献身的な努力を引き出すことができないと主張している。

第2段階の変革推進のための連帯チームを築く段階では、変革のプロセスを推進するにあたり1人の有能なリーダーだけの力では不十分であり、困難な道のりの中、変革を推し進めるためには、適切な人材で構成され、十分な信頼を備え、全員によって目標が共有された、強力な連帯チームの存在が不可欠であると強調されている。特に、変化の激しい今日において、膨大な情報を処理し、迅速な意思決定を下すには限界がある。その点、すぐれた連帯チームは多量の情報を迅速に処理することができるため、

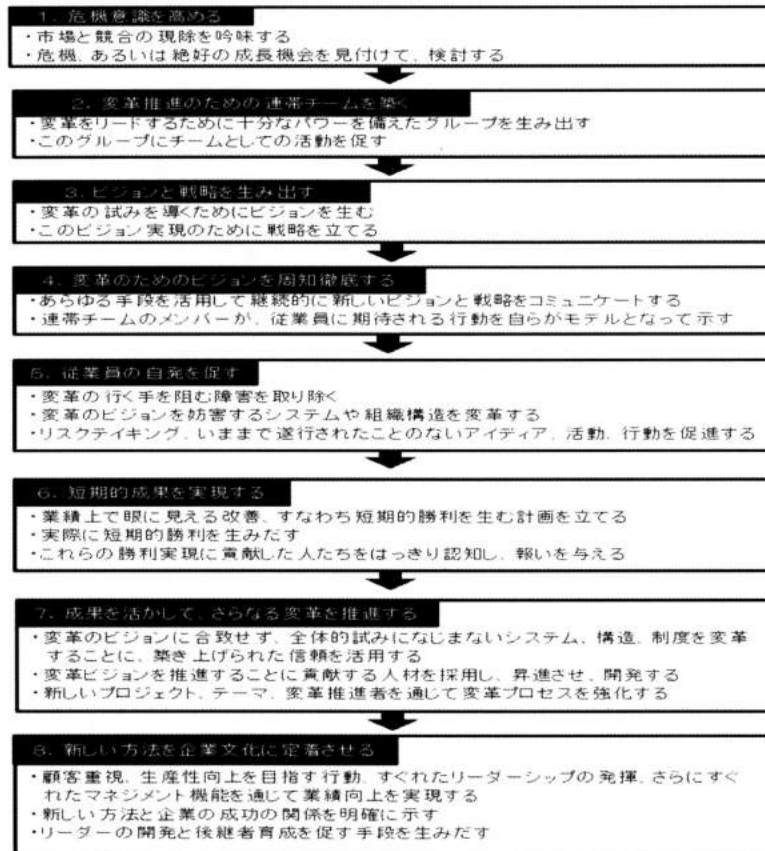


図 2. 大規模な変革を推進するための8段階のプロセス

出典：Kotter J.P(1996). Leading Change. 企業変革力(2002). 梅津祐良訳, 東京, 日経 BP 社, p.45

変革を推進する際に欠かせない存在になる。

Kotter¹⁷⁾は、効果的に変革を推進する連帯チームには、①ポジションパワー、②高い専門知識、③信頼感、④リーダーシップの4つの要件が不可欠であるとしている。一方で、きわめて大きなエゴを示し、他者が入り込む余地を与えないほどエゴを発散させる人材、および、チームワークを殺してしまうような不信感をチーム内に生み出す人材は、チームに参画させてはならない資質としてあげている。Kotter¹⁷⁾によれば、これらの連帯を築くことを怠れば、リーダーは孤立し、絶え間なく意思決定をこなすプロセスが不可能となり、適切な判断を下すことができず、不毛な変革を繰り返すことになってしまうとしている。逆に効果的な連帯チームを築くことができれば、後に続く、変革プロセスにおける困難な作業を推し進めるための潜在能力を備えることができる」と述べている。

続く第3段階のビジョンと戦略を生み出す段階について、Kotter¹⁷⁾はビジョンを「将

来のあるべき姿を示すもので、なぜ人材がそのような将来を築くことに努力すべきなのかを明確に、あるいは暗示的に説明を加えたもの」と定義し、その役割として、①変革の方向を示し、意思決定を容易にする、②人材が正しい方向に向かって行動することを促す、③多くの人材の行動をきわめて迅速に、効率的にまとめることができる、という3点を示している。また、すぐれたビジョンの特徴を①眼に見えやすい、②実現が待望される、③実現可能である、④方向を示す、⑤柔軟である、⑥コミュニケーションしやすい、といった6つにまとめている。ここで注意しなければならない点として、Kotter¹⁷⁾はおそまつなビジョンは、全くビジョンが存在しない場合より悪影響を及ぼすことを示している。

しかし、すぐれたビジョンには変革への抵抗を克服する力があり、変革を成功へと導く重要な指針となることを示唆している。また、ビジョンや戦略を生み出すだけでは意味がなく、それを組織内に周知しなければならないが、これが第4段階となる。

Kotter¹⁷⁾は①簡明さ、②比喩、たとえば、実例、③さまざまな形のコミュニケーションの手段の活用、④繰り返し伝える、⑤リーダーが規範を示す、⑥言行不一致への対応、⑦双方向のコミュニケーション、がビジョンを効果的にコミュニケーションするために必要な要件であると指摘している。そして、ビジョンが従業員にまで周知されていない場合には、後の従業員にエンパワーする段階や短期的成果を生む段階での挫折に繋がるとし、ビジョンを組織の下部にまで浸透させることの重要性を指摘している。

次いで、従業員の自発を促す第5段階では、変革にはより多くの従業員からの支援が必要となるため、従業員にパワーを与え変革への支援を募る必要がある。その意味で、従業員へのエンパワーが重要な要因となると述べており、そのためにエンパワーを阻害する要因を取り除くことが不可欠となると指摘している。Kotter¹⁷⁾は従業員に十分なエンパワーすることができず、多くの従業員の力を結集できなければ、変革を推し進めるために不可欠な短期的な成果をあげることができず、変革が停滞してしまうと述べている。そして、その短期的成果の実現こそが、第6段階のステップとなる。

Kotter¹⁷⁾は短期的成果の実現に向け真剣に取り組まない変革の試みはきわめて脆弱であるとし、すぐれた短期的成果として認められるためには、①はっきり眼に見える、②具体的である、③全体的な変革の方向に明確に関連している、といった3つの特徴を備えている必要があると述べている。また、短期的成果は変革への取り組みに報いを与え、変革に対する支援や味方を増やし、一方で変革への抵抗勢力の勢いを削ぐこ

とができる、加えて、ビジョンと戦略の微調整をする機会を生むという点で重要な段階であると主張している。Kotter¹⁷⁾によると、この成果を座して待つのではなく、短期的成果をしっかりと計画し、その計画に沿った組織作りをしていくことが、第7段階、第8段階へと続く変革プロセスの中で立ちはだかる変革を妨害する壁を撃破するのに十分な勢いを築き上げることになるという。

続くは成果を活かして、さらなる変革を推進する第7段階となる。この段階では短期的成果で得られた信頼や多くの支援を活かして、さらに組織の変革を進めていくことが必要となるが、留意しなければならないのが、抵抗勢力が完全に消えさることはないという点であると Kotter¹⁷⁾は述べる。ここで早すぎる勝利宣言をしてしまうと、抵抗勢力に再び勢いを与えてしまい、変革の停滞を招いてしまうため、無意味な相互関係を排除するなど、全体的な試みにそぐわないシステムや制度、構造を変革していく必要があると指摘する。

最後に第8段階として、新しい方法を企業文化に定着させる段階である。Kotter¹⁷⁾は文化が人々の行動に強く影響を与えているため、新しい実践を企業文化に定着させられない変革の試みは脆弱であり、以前の状態に戻りしがちであると指摘をしている。Kotter¹⁷⁾による文化とは「行動の規範、あるいは多くの人々によって共有された価値観」と定義されているが、文化を変えることは非常に困難であると強調されている。そして、文化を変えるには、まず、人々の行動様式を変えることに成功し、新しい行動様式が長期にわたり利害をもたらし、人々がこの新しい行動様式と業績向上との間に関連があることを認識し、ようやく変わりはじめるため、変革の初期の段階ではなく、最終となる第8段階で取り組まれる必要があると主張する。

第2項 リーダーシップとマネジメント

Kotter¹⁷⁾はリーダーシップとマネジメントを明確に区分し、マネジメントとは「人材と技術を管理する複雑なシステムをつつがなく進行させるためのさまざまなプロセス」、リーダーシップとは「まず組織を誕生させる、あるいはその組織を激しく変化している環境に適応させていくさまざまなプロセスであり、組織の将来をどうあるべきかを明らかにし、そのビジョンに向けて人材を整列させ、さらに待ちかまえる障害をもともせず、必要な変革を実現する方向に人材を鼓舞するというプロセス」として定義、それぞれの機能の違いを示している(図 3)。Kotter¹⁷⁾によれば、環境の変化の

緩やかな時代においてはマネジメントを中心とした組織が効果的な働きをしたが、複雑さを増した変化の激しい環境では、組織を変革する必要があり、組織を変革するにはリーダーシップが必要不可欠となる。そのため、マネジメントとリーダーシップ両者の相異なる行動体系がバランスよく機能する必要があると主張している。

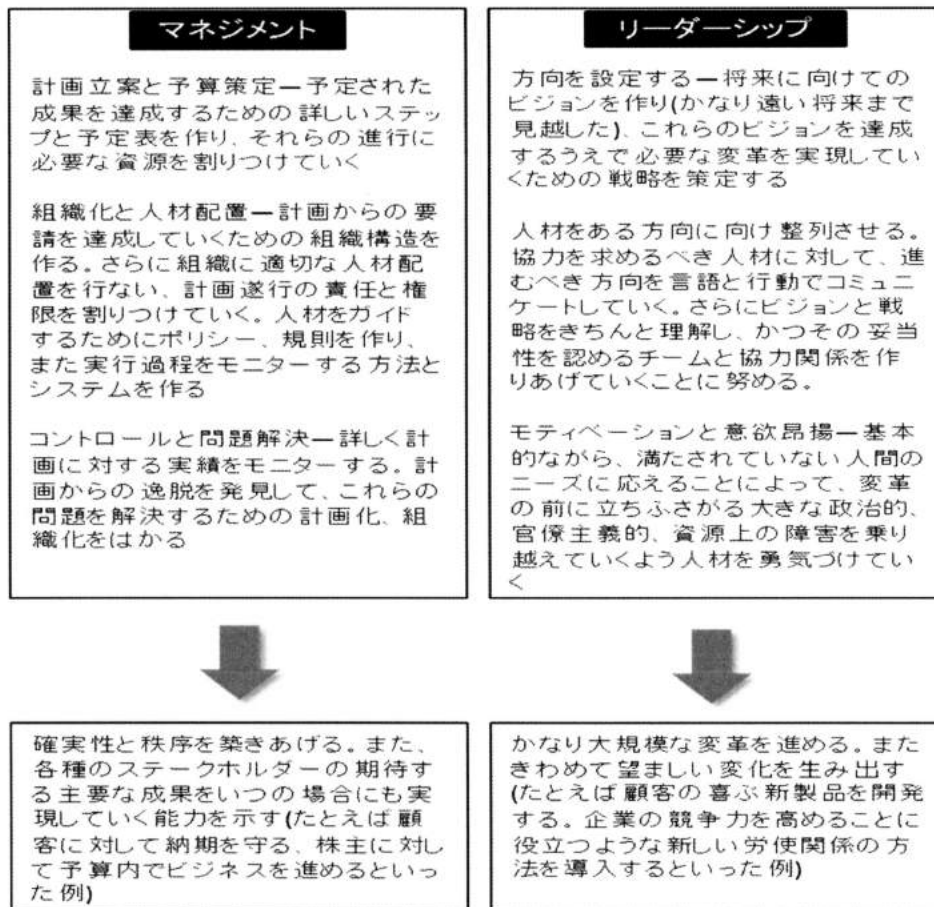


図 3. マネジメント機能とリーダーシップ機能の比較

出典：Kotter J.P(1996). *Leading Change*. 企業変革力(2002). 梅津祐良訳, 東京, 日経 BP 社, p. 53

第3節 スポーツチームにおける研究

スポーツチームの研究において、チームという組織を効果的に機能させることが重要であることが古くから周知され、チームのパフォーマンスに影響を与える様々な要因を用いて、チームの効果を高めようと研究が進められてきた⁵⁾⁷⁾¹⁵⁾¹⁶⁾¹⁹⁾²⁸⁾²⁹⁾³⁰⁾³¹⁾³⁴⁾⁴⁰⁾⁴²⁾。そして、スポーツチームを取り巻く環境の不確実性への指摘があげられる中、新しいマネジメントに関する議論がなされている。例えば、Charbonneau.Dら⁴⁾は経営学分野で議論が進められてきた変革型リーダーシップをスポーツに応用し、パフォーマ

ンスとの関係に焦点をあて、変革型リーダーシップが内発的動機付けに影響を与え、パフォーマンスを高めることを明らかにしている。しかし、このような、チームに影響を与える諸要因間の関係から効果的なチームをつくりあげるための知見を得ようとする試みは蓄積されているが、実際にスポーツチームという組織を不確実な環境の中で変化に対応し、目標に向けて変革へと導く具体的なプロセスを明らかにするものには、なかなかお目にかかれない。類似した研究に吉田¹⁶⁾によるラグビーチームを対象とした組織変革プロセスに関する研究があるが、Kotter¹⁷⁾の議論をもとに成功した要因を分析するにとどまり、変革のプロセスモデルを構築するには至っていない。だが、スポーツ現場への実用性を考えると、その成功要因や諸要因間の関係への着目のみならず、時間軸を考慮し、経時的にどのような課題を克服していく必要があるか、そして、いかにチームを新しく作り上げていくかといった、より動的なプロセスを明らかにする必要がある、こうした一連のプロセス全体を捉えることは、学術的にも有益な知見を提供できるものと考えられる。

第4節 研究目的

前節までを踏まえ本研究では、大学野球チームを対象に、大規模な組織変革のプロセスを検証し、監督やコーチなどスポーツチームのリーダーが自身のチームをリードする際の実用的なスキル向上の一助となることを目的とする。その際、企業組織を対象に研究が進められてきた非連続的組織変革モデルから、経時的に、変革のプロセスをより明確に捉えており、プロセスにおける各段階間の関係性や影響など具体的な議論を進め、変革を推進するリーダーの役割を明確に示し、現場における実用性が高いとされる Kotter¹⁷⁾の8段階のモデルをフレームワークに用い、野球チームにおける変革のプロセスモデル構築を試みる。

そのため、本研究では成功事例および変革成功に至らなかった事例を取り上げ、それぞれ KJ 法¹⁴⁾を用いて分析し、変革成功へと至らなかった事例による結果は、監督およびコーチの経験が浅いことや、時間的な条件の制約があることなどを考慮し、参考までに考察で用いることとする。

また本研究では、日本において注目度が高く、メディアでの露出度が高い、また人気プロスポーツ 18 年連続 1 位⁸⁾に輝くなど、日本における代表的なスポーツである野球を対象とするが、本研究は調査段階で半構造化インタビューによる、対象者の語り

をデータとして用いるため、質の良い語りを収集するために、成人を含め構成され、ある程度の精神的な成熟度が期待される大学野球部を対象とする。

第3章 研究方法

第1節 調査方法

第1項 調査対象者

首都圏にある大学の硬式野球部のうち監督交代を機に大規模な変革に取り組んだ3チームの責任者等から快諾を得て、変革実施時にチームに在籍した監督やコーチ、キャプテン、副キャプテンといった選手などを対象とした。

インタビュー対象者は表4で示した10名である。

表4. インタビュー調査対象者の概要

	年齢	性別	役職	対象チーム所属年数	競技歴	指導歴
A1	78	男	監督	7年	40年	30年
A2	46	男	助監督	8年	27年	8年
A3	46	男	コーチ	8年	14年	12年
				計10年		
A4	28	男	コーチ	学生コーチ4年 コーチ6年	15年	6年
B1	67	男	監督	9年	15年	35年
B2	26	男	学生コーチ	4年	10年	2年
C1	22	男	学生監督	4年	15年	1年
C2	22	男	学生コーチ	4年	11年	1年半
C3	22	男	キャプテン	4年	16年	
C4	21	男	副キャプテン	4年	14年	

男性10名、平均年齢37.8歳(SD=±20.74、Range=78-21)、対象チームの平均所属年数6.2年(SD=±2.44、Range=10-4)、平均競技歴17.7年(SD=±9.07、Range=40-10)、平均指導歴(指導経験なしは除く)11.9年(SD=±13.29、Range=35-1)、役職内訳は監督(学生監督含む)3名、コーチ(助監督、学生コーチ含む)5名、キャプテンおよび副キャプテン1名ずつであった。

本研究では大学野球チームにおける組織変革のプロセスを明らかにし、チームをリードあるいは変革していくリーダーに有益な知見を提供することをめざしているが、繰り返し述べているように、変革のプロセスには時間軸が重要な要因として挙げられ

ている⁹⁾¹⁰⁾²³⁾。そのため、変革を開始してからの一連のプロセスの中で、組織内で起こっている現象を包括的に捉える必要がある。また、リーダー自身の行動やその行動の評価に関しては、そのリーダー自身から得られるデータより、むしろ、周囲でリーダーをサポートしていた他の首脳陣や、あるいはリーダーからの影響を受けていた側のデータを収集する必要があると考えられる。よって、インタビュー対象者を抽出する際には、リーダーに限定せず、それをサポートする他の首脳陣および学生コーチやキャプテンなど対象を広げ、大前提として①組織変革が行われている際にチームに在籍していたこと、②変革に対して主観的な考えを持ちながらも、チーム全体の様子が概観でき、変革時のチームの様子について十分に語れることが期待できること、③変革のプロセスや様々な要因に深くかかわっていたことが期待されることを基準に、対象者を選定した。尚、対象者への協力の依頼は責任者の快諾後、対象者一人一人に直接インタビュー調査への協力を打診した。

第2項 インタビュー方法

本研究の調査期間は大学野球における秋季リーグ戦が終了する時期を見計らい、2014年10月下旬から12月上旬の間とし、1対1形式の半構造化インタビュー調査を行った。

倫理的な配慮としては、本学の倫理委員会の承諾を得た手続きに準じ、対象者全員に本調査趣旨を説明し、ICレコーダーにて録音をすること、ICレコーダーで記録したデータ、または分析のため逐語に書き起こしたデータは研究関係者以外に触れられることはなく、研究成果の発表の際には、匿名で公表し、個人が特定されるような公表は一切せず、プライバシーの保護には厳重な注意を払うこと、いつでもインタビューを中断できること、そしていかなる不利益も被ることがないことを確認し、同意書に署名のうえ実施した。

インタビューは対象者の所属する大学のもつグラウンドに訪問し、併設された来賓室およびミーティングルーム等を使用しインタビューを行い、1人あたり60分から90分の時間を要した。

本研究では、対象者からより多くの語りを引き出すため、半構造化インタビューを用いているが、変革のプロセスを明らかにすることを目的としているため、インタビューでは変革期の出来事などを中心に質問を行った。構造化された質問項目は本研究

でフレームワークとして用いる Kotter¹⁷⁾の組織変革モデルを基に構成された9項目程度であったが、質問の多くは構造化されていない質問で構成された。また、インタビューの際には厳粛な雰囲気ではなく、対象者がリラックスできる環境を整えることを心掛け、会話のようなかたちで行なった。そして、インタビューアーの認知的バイアスの影響に留意し、事実確認以外は「はい」や「いいえ」などで会話が途切れてしまう質問を回避、対象者の話しを無理に遮ることなく、自由に語れるよう留意しインタビューを行った。構造化された質問は表5に示した通りである。

表 5. 構造化された質問項目

1	チーム内に問題意識はあったか、それはどのような問題意識だったか
2	チーム変えるための協力者はいたか、だれが協力してくれたのか
3	チームが変わるうえでの明確なビジョンや戦略はなんだったのか
4	ビジョンはチーム内に周知徹底されていたか、どこまで浸透されていたと考えるか
5	選手が自発的に取り組めるような支援をしていたのか、具体的にどのような支援だったのか
6	変革を始めてからその過程での短期的な成果はどうだったか
7	その成果はチームの変革にどう貢献したか
8	チームの変革後に定着したものは、その後のチームに定着しているか
9	チームを変革する際に何が重要だと考えるか

第2節 分析方法

本研究では、大規模な変革に取り組んだ大学野球チーム3チーム、10名から半構造化インタビューによりデータを収集したが、2チームを成功事例として、1チームを変革成功に至らなかった事例として扱うこととした。内訳としては成功事例が6名、変革成功に至らなかった事例が4名となっている。そして、成功事例として収集した6名および変革成功に至らなかった事例として収集した4名の語りをそれぞれ分けてKJ法¹⁴⁾による分析を行なった。

KJ法¹⁴⁾の手順は図4に示す通りである。

まず、インタビューにより得られたデータを逐語に書きお越し、逐語化した質的データのうち、事実確認による「はい」「いいえ」を除く、対象者から自発的に語られた言葉のみを分析の対象とした。分析を行なうデータは逐語化されたデータから1文を1つのデータとして扱うが、前後の文との組み合わせにより意味を持つ文に関しては、そのデータが持つ意味を失わぬよう、前後の文と連結させ1つのデータとして扱った。そして、1つのデータをラベルとして扱い、成功事例から約2000、変革成功に至らなかった事例から約1000程度のラベルができあがった。そのできあがったラベルをランダムに拡げ、グループ編成を開始した。両者ともにラベル数が多いため、1段目のラベル集めの予備段階としてラベルの整理をねらいとした分類を行い、分類をしたのち各ラベルが何を訴えているのかを読み取り、共通する訴えごとにラベルが集められた。予備的な分類は、あくまで整理が目的だったことから、ラベル集めの際にはその

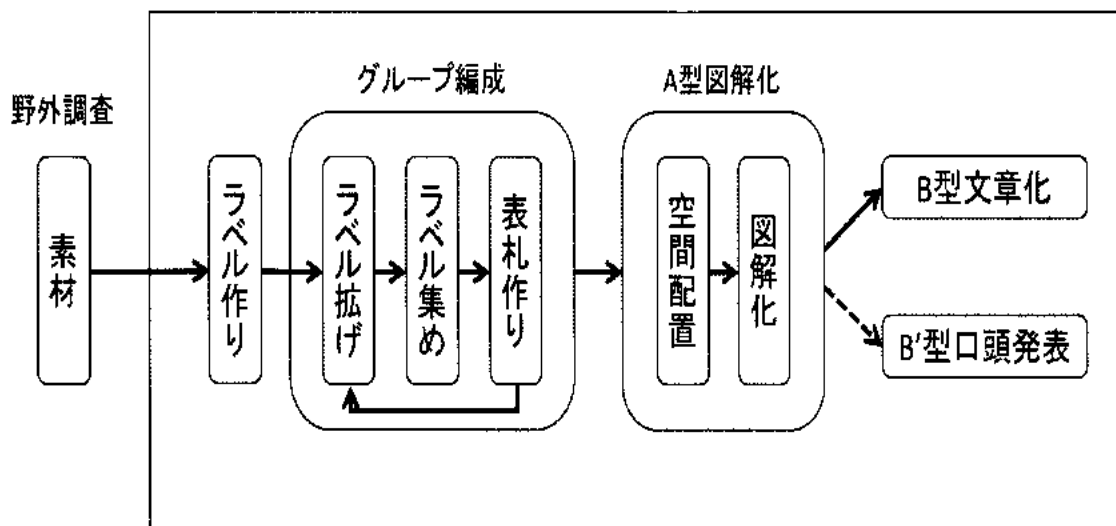


図 4. KJ法の1ラウンドの手順

出典：川喜田二郎(1985). 発想法【KJ法】とデザイン. デザイン学会, 49, p.5

分類は一切考慮に入れず、各ラベルの訴えのみに着目しラベル集めを行った。ラベル集めにより、共通の訴えをもったラベルの束ができあがると、その束が何を言わんとしているかを議論し表札作りを行った。

さらに、1段目の表札作りで得られた表札をもとに、1段目と同様、2段目のラベル拡げ、ラベル集め、表札作りを行ない、グループ編成を進めた。川喜田¹⁴⁾は最終的

なラベル数は多くとも 10 以内であることが望ましいとしており、本分析においても無理なラベル集めによる各ラベルの訴えを殺してしまわぬよう留意しつつ、2 段目のグループ編成を幾度となく繰り返し 10 以内をめざし、かつ、最良のグループ編成ができあがるまで行った。そして、ラベルの束が 10 未満となりラベル集めが完了すると、それぞれの束の訴えを議論し表札作りを行い、グループ編成を終了した。

グループ編成終了後、最終的に 10 未満となった表札の空間配置と図解化の手順による A 型図解を行った。まず、表札を空間的にすわりのよい配置に置き、その後、それぞれの関係性を矢印などで示し、大学野球チームにおける組織変革プロセスを A 型図解として示した。また、変革成功に至らなかった事例より得られた表札は、グループ編成による要因の分類にとどめ、指導者の経歴や、変革への時間的な制約など条件の差により比較が困難であるため、参考までに考察で用いることとした。

そして、本研究において KJ 法¹⁴⁾を行う際、ラベル作りから A 型図解化までの過程で、成功と変革成功に至らなかった事例に分け、分析を 2 度行っているため、先行して行った方のバイアスを取り除くことを考慮し、1 週間ほど間を空けて分析を行なった。また、大量のラベルを丁寧に慎重に分析するために、成功と変革成功に至らなかった事例それぞれ 5 日間程度の時間をかけ、じっくりと行った。

A 型図解が完成すると、その図からわかることをストーリーとしてまとめる B 型叙述化を行い、大学野球チームの組織変革をストーリー化した。

尚、KJ 法¹⁴⁾を用いた分析の際には、KJ 法¹⁴⁾のトレーニングを受け、普段より KJ 法¹⁴⁾を用いた分析を行なっている、産業・組織心理学の専門家 2 名、および、産業・組織心理学を専攻する大学院生 2 名の計 4 名で分析を行なった。

第4章 結果

第1節 KJ法によるグループ編成の結果

逐語化したデータをもとに、KJ法によるグループ編成を行った結果、1段目のラベル集め、表札作りにより、成功事例では36、変革成功に至らなかった事例からは29の表札ができた（以下小ラベル）。次に小ラベルをもとに、2段目のラベル集め、表札作りを行った結果、成功事例で13、変革成功に至らなかった事例では15の表札ができた（以下中ラベル）。この中ラベルの段階で、10未満に収まっておらず、かつ、さらにグループ編成ができそうなラベルが存在したため、再度グループ編成の手順を踏んだ結果、最終的に成功では①問題の認識、②方針の決定、③首脳陣の連帯、④方針の周知、⑤変革推進のための首脳陣による選手への働きかけ、⑥短期的成果、⑦変革により生まれた“もの”が文化に定着、⑧変革推進に影響を与える要因、⑨変革に対する選手の反応、の9つ、変革成功に至らなかった事例で①監督のエラー、②首脳陣のエラー、③チーム内の意識の乖離、④まとまりきれなかった上層部、⑤共有されなかった方針、⑥短期的成果が出せないことで生まれた疑念、⑦短期的成果の見落とし、⑧変革を妨げる要因となった選手、の8つの表札となった（以下最終ラベル）。

第1項 成功事例におけるグループ編成の結果

表 6. 成功事例におけるグループ編成の結果 1

成功① 問題の認識	
①-1	変革に向け首脳陣がもつ問題意識 1-a : 競合チームとの比較によるチームの課題 1-b : 首脳陣が抱いていた問題意識
①-2	変革前のチームの実態 2-a : 変革前における目標に対するネガティブなチームの体質 2-b : 変革前におけるチームのレベル

成功①問題の認識は、【変革に向け首脳陣がもつ問題意識】【変革前のチームの実態】の2つの中ラベルで構成されている。これは、変革前のチームの実態が変革に向かう際の問題となっており首脳陣内で問題として認識されているため、これらをトータルして問題の認識という表札へと導かれた。

表 7. 成功事例におけるグループ編成の結果 2

成功② 方針の決定	
②-1	監督による方針
	1-a : 監督の掲げる方針
	1-b : 監督のチーム作りに対する基本的な考え
	1-c : 選手の自主的な取り組みの必要性

成功②方針の決定は、【監督による方針】という中ラベルのもと[監督の掲げる方針][監督のチーム作りに対する基本的な考え][選手の自主的な取り組みの必要性]といった小ラベルで構成されているが、具体的に方針が決定したことを物語るエピソードが得られたというより、議論を進める際、監督による方針が首脳陣によって方針と認識されているという背景をもとに、結果的にチームの方針となっていることから、この表札へと導かれた。

表 8. 成功事例におけるグループ編成の結果 3

成功③ 首脳陣の連帯	
③-1	首脳陣の連帯
	1-a : 首脳陣間で共有された方針
	1-b : 監督とその他の首脳陣との連携

成功③首脳陣の連携は、[首脳陣間で共有された方針][監督とその他の首脳陣との連携]の2つの小ラベルから構成されている。これは、首脳陣間で方針が共有されており、各々がその方針に対して自身の役割を把握し、監督の方針にバックアップするかたちとなっていることからこの表札がつけられた。

表 9. 成功事例におけるグループ編成の結果 4

成功④ 方針の周知	
④-1	首脳陣から発する選手へのメッセージ
	1-a : 他の選手の練習を介して望ましい取り組みを発信する
	1-b : 監督の方針を言語を用いてチーム内に周知する

成功④方針の周知は、【首脳陣から発する選手へのメッセージ】という中ラベルのもと【他の選手の練習を介して望ましい取り組みを発信する】【監督の方針を言語を用いてチーム内に周知する】といった2つの小ラベルから構成されている。これは全体でのミーティングや日頃の練習などのあらゆる場面で、直接または間接的に方針をチーム全体に伝えるという意図をもった行動を首脳陣がとっていることから、この表札へと導かれた。

表 10. 成功事例におけるグループ編成の結果 5

成功⑤ 変革推進のための首脳陣による選手への働きかけ	
⑤-1	選手から変革推進へのエネルギーを引き出す働きかけ
	1-a : コーチによる選手の誤解の修正
	1-b : 最高学年に求める役割への支援
	1-c : 選手のモチベーションを喚起するチーム全体への働きかけ
	1-d : 目的を明確にすることで選手の自発性を引き出す
	1-e : 影響力をもつ選手を味方に取り込み変革推進の力に変える
	1-f : チームの実態に応じた働きかけ
⑤-2	選手の成長を促す首脳陣の働きかけ
	2-a : 選手の自立を後押しする働きかけ
	2-b : 選手に野球のいろはを叩きこむ
	2-c : 選手育成の重要性
	2-d : 首脳陣による方針に則った育成
	2-e : 選手のプレーヤーとしての成長を促進するアプローチ

成功⑤変革推進のための首脳陣による選手への働きかけは、【選手から変革推進へのエネルギーを引き出す働きかけ】【選手の成長を促す首脳陣の働きかけ】の2つの中ラベルにより構成されている。これは、選手のモチベーションの高揚や選手に求めるチーム内での役割、また方針の浸透、選手の育成など変革を推進するためにはなくてはならない、選手側にある多くの要因に対して、それらが変革に対してポジティブに働くよう首脳陣から意図的にアプローチをしていることから、この表札へと導かれた。また、これはチームの実態に応じたという側面をもっている。

表 11. 成功事例におけるグループ編成の結果6

成功⑥ 短期的成果	
⑥-1	大きな成果を残す糧となった小さな成果
	1-a : 成果の積み重ねにより醸成された方針への信頼
	1-b : 変革半ばで現れた課題さえも糧として飲み込む、成果によって得た勢い

成功⑥短期的成果は、【大きな成果を残す糧となった小さな成果】という中ラベルのもと、【成果の積み重ねにより醸成された方針への信頼】【変革半ばで現れた課題さえも糧として飲み込む、成果によって得た勢い】の2つの小ラベルから構成される。変革を開始してから象徴となるような大きな成果を残すまで、短期的にコツコツと積み上げた成果を表わしていることから、この表札へと導かれた。

表 12. 成功事例におけるグループ編成の結果7

成功⑦ 変革により生まれた“もの”が文化に定着	
⑦-1	浸透していった方針と問題意識
	1-a : 浸透していった監督の方針
	1-b : 浸透していった問題意識
⑦-2	自立した選手の増加
⑦-3	方針の定着

成功⑦変革により生まれた“もの”が文化に定着は、【浸透していった方針と問題意識】【自立した選手の増加】といった2つの中ラベルと、[方針の定着]の1つの小レベルによって構成されている。変革を開始し、新しく変わった取り組み方や考えなど、新しい方針を中心に、変革を始めてから築き上げたものがチーム内に馴染む、または強化され始めていることから、この表札へと導かれた。また、“もの”という表記はこれという限定が難しく、方針などある特定のものを示すのでは表現しきれない多様さを持つことから、あえて“もの”という表記が選択された。

表 13. 成功事例におけるグループ編成の結果8

成功⑧ 変革推進に影響を与える要因	
⑧-1	監督がもつ影響力の源泉 1-a : プレることのない監督 1-b : チームに大きな影響を与える監督の経歴および実績
⑧-2	チームに対する適切な評価と対応 1-a : 毎年の入れ替わりを考慮した選手育成 1-b : チームの実態に応じた戦術
⑧-3	裏方にまわる学生からの支援

成功⑧変革推進に影響を与える要因は、【監督がもつ影響力の源泉】【チームに対する適切な評価と対応】の2つの中ラベル、および、[裏方にまわる学生の支援]という小ラベルから構成されている。監督のもつ影響力やチームの評価と軌道修正など、変革の過程全体でその推進に影響を与えることから、この表札へと導かれた。

表 14. 成功事例におけるグループ編成の結果9

成功⑨ 変革に対する選手の反応	
⑨-1	変革に向け起爆剤となった選手 1-a : 目指すべき方向にチームをリードしてくれる選手の存在 1-b : 変革にたいしてポジティブな反応を見せた選手
⑨-2	変革への抵抗

成功⑨変革に対する選手の反応は、【変革に向けて起爆剤となった選手】の中ラベルと【変革への抵抗】の小ラベルから構成される。変革に対して選手が示したポジティブな反応とネガティブな反応を総合して、この表札へと導かれた。

以上の表 6 から表 14 までは、成功事例をもとに KJ 法によるグループ編成で得た 9 つの最終ラベルをもとに、それらを構成する中ラベル、および、小ラベルをまとめた表である。

第 2 項 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果

表 15. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 1

変革成功に至らなかった事例① 監督のエラー	
①-1	チームを率いる監督としての能力不足 1-a : 監督の専門性の欠如 1-b : 監督の言行不一致 1-c : 変えきれなかった雰囲気
①-2	正確に現状を判断できなかった監督 1-a : チームの現状に対して自身に目を向けられなかった監督 1-b : 監督の現実逃避

変革成功に至らなかった事例①監督のエラーは、【チームを率いる監督としての能力不足】【正確に現状を判断できなかった監督】といった 2 つの中ラベルから構成されている。これは、監督が変革を推進するためにとっていた意思決定や行動が意図しない負の結果を招いており、産業・組織心理学などの分野において用いられ、「意図した目標を達成することに失敗した、あるいは意図しない負の結果をもたらした人間の決定や行動」と定義されるヒューマンエラー⁴⁴⁾に若干の相違はあるものの、類似する点があるため、それを由来にエラーという表現を用い、この表札へと導かれた。

表 16. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 2

変革成功に至らなかった事例② 首脳陣のエラー	
②-1	<p>即効性を求めてしまった首脳陣</p> <p>1-a : 選手の意識の変容に対する長期的視点の欠如</p> <p>1-b : 短期的成果に対する焦り</p>
②-2	<p>首脳陣から選手へのアプローチの欠如、および、誤り</p> <p>2-a : アプローチの誤り</p> <p>2-b : 首脳陣から選手へのポジティブなフィードバックの欠如</p> <p>2-c : 妥協した首脳陣</p>
②-3	<p>チームの実態をつかみきれていない首脳陣</p>

変革成功に至らなかった事例②首脳陣のエラーは、【即効性を求めてしまった首脳陣】
【首脳陣から選手へのアプローチの欠如、および、誤り】の2つの中ラベル、および、
【チームの実態をつかみきれていない首脳陣】といった小レベルから構成されている。こ
れは、変革成功に至らなかった事例①監督のエラーと同様であるが、変革成功に至ら
なかった事例①が監督を限定とされていたのに対し、この最終ラベルでは首脳陣に対
象を広げ、首脳陣全体のエラーとしていることから、この表札へと導かれた。

表 17. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 3

変革成功に至らなかった事例③ チーム内の意識の乖離	
③-1	<p>チーム内の意識の乖離</p> <p>1-a : チームの末端の動機づけを維持することの難しさ</p> <p>1-b : チームの二極化</p>

変革成功に至らなかった事例③のチーム内の意識の乖離は、[チームの末端の動機づ
けの難しさ][チームの二極化]といった2つの小ラベルから構成されており、いわゆる
B チームや2軍、メンバー外などと呼ばれるチームの下層にまでアプローチすること
ができず、チーム内の意識が主に自身の置かれる立ち位置(AなのかBなのか、試合に
出場できるのかできないのかなど)などによって乖離してしまっていることから、この

表札へと導かれた。

表 18. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 4

変革成功に至らなかった事例④ 変革推進を妨げる要因となった選手	
④-1	主体的に行動できない選手 1-a : 主体性の欠如 1-b : 危機感を持ちつつも行動が変わらない選手
④-2	変革に対する抵抗 2-a : 変化を拒む選手 2-b : 利己的な行動をとる選手 2-c : チームの足を引っ張る選手
④-3	変革の足枷となった最高学年 3-a : チームの足を引っ張った最高学年 3-b : 求められる役割を果たせない最高学年 3-c : 言動に一貫性のない最高学年
④-4	首脳陣に対するマイナスイメージ

変革成功に至らなかった事例④の変革推進を妨げる要因となった選手は、【主体的に行動できない選手】【変革に対する抵抗】【変革の足枷となった最高学年】といった3つの中ラベル、および、[首脳陣に対するマイナスイメージ]の小ラベルで構成されている。これは、変革の推進を妨げた、選手による言動を表わしており、直接的な要因と間接的な要因の両者が含まれているため、総合的に表現する意図をもち、この表札へと導かれた。また、ここでは変革の妨害を意図する言動が含まれているため、エラーという表現は用いられていない。

表 19. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 5

変革成功に至らなかった事例⑤ まとまりきれなかった上層部	
⑤-1	まとまりきれなかった上層部
	1-a : 首脳陣と影響力のある選手のズレ
	1-b : チームの上層部内の信頼の欠如

変革成功に至らなかった事例⑤のまとまりきれなかった上層部は、[首脳陣と影響力のある選手のズレ][チームの上層部内の信頼の欠如]といった2つの小ラベルから構成されている。ここでいう上層部とは、首脳陣、キャプテンおよび副キャプテンを表わしており、チームの核となるような選手も上層部として表現されている。そして、それらの間で、方針の共有の曖昧さや、信頼関係の希薄さなどが見られたため、この表札へと導かれた。

表 20. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 6

変革成功に至らなかった事例⑥ 短期的成果が出せないことで生まれた疑念	
⑥-1	短期的成果が出せないことで生まれた疑念

変革成功に至らなかった事例⑥の短期的成果が出せないことで生まれた疑念は、短期的成果が出ないことで方針への疑いや首脳陣への不満などが現れていることから、この表札へと導かれた。

表 21. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 7

変革成功に至らなかった事例⑦ 共有されなかった方針	
⑦-1	曖昧さにより浸透されなかった方針
	1-a : 首脳陣と選手で共有されていない方針
	1-b : 不明確な方針
⑦-2	首脳陣の意思が伝わらない情報伝達経路

変革成功に至らなかった事例⑦の共有されなかった方針は、【曖昧さにより浸透されなかった方針】の中ラベルと、【首脳陣の意思が伝わらない情報伝達経路】という小ラベルで構成されている。これは、方針自体のまずさと、情報を伝達する際に発生しているまずさにより、首脳陣側が意図する方針が正確に伝わらず、チーム内で共有しきれないことから、この表札へと導かれた。

表 22. 変革成功に至らなかった事例におけるグループ編成の結果 8

変革成功に至らなかった事例⑧ 短期的成果の見落とし

⑧-1 短期的成果の見落とし

変革成功に至らなかった事例⑧の短期的成果の見落としは、短期的成果が出ているにも関わらず、それに気付かない、または、正当に評価されていないことから、この表札へと導かれた。

以上の表 15 から表 22 までは、変革成功に至らなかった事例をもとに KJ 法によるグループ編成で得た 8 つの最終ラベルをもとに、それらを構成する中ラベル、および、小ラベルをまとめた表である。

各最終ラベルを象徴する代表的な語りは資料として掲載した。

第2節 KJ法におけるA型図解化の結果

グループ編成終了後、空間配置、図解化の手順を踏みA型図解化を行った。その結果として、1つのA型図解が完成した(図5)。

A型図解から大学野球チームにおける組織変革プロセスとそれらに関係する要因が示された。

まず、監督の就任から伸びている矢印は、プロセスの流れを示している。つまり、監督が就任し、問題の認識から始まり変革により生まれた“もの”が文化に定着、そして、また新たな変革課題が現れたことで問題の認識へと流れていく。よって、この結果からは一度の変革で7段階のプロセスを経ていることになる。この矢印は単に時間的な流れを意味するだけで、何らかの関係性などは示していない。逆に一番細い矢印は関係性を示すものであり、矢印の方向に向かって影響を与えている。問題の認識から伸びている矢印が方針の決定から短期的成果を突き抜けているのは、次の段階への影響だけでなく、その段階を通過してからはプロセスの終わりまでの全ての段階に影響を与え続けていることを示している。

また、変革に対する選手の反応から伸びている太い矢印は選手の反応の強さを表現しており、色の濃さに比例して選手の反応が強くなる。このA型図解からは、方針が周知され始めると選手にとって変革がより具体的となり、反応が強くなっていることが示されている。この矢印はポジティブな反応とネガティブな反応の両者を含んでいる。また、選手の反応は、方針の周知、変革推進のための首脳陣による働きかけ、短期的成果、象徴的な成果、変革により生まれた“もの”が文化に定着と相互に影響し合っているが、これは実際に起きていることや首脳陣からの働きかけにより選手が影響を受けているだけではなく、選手の反応に応じた働きかけや選手の反応から成果に影響を与えるなど、変革に際して選手の反応が重要な要因であることが示された。

最後に変革推進に影響を与える要因は、どこか限定的にではなく、これらの一連の中で全体的に影響を与えていることを示している。

以上のように、グループ編成によって得られた、9つの最終ラベルは、うち7つがプロセスの段階を示すものとなり、残りの2つがプロセスの推進に影響を与えるものとして示された。

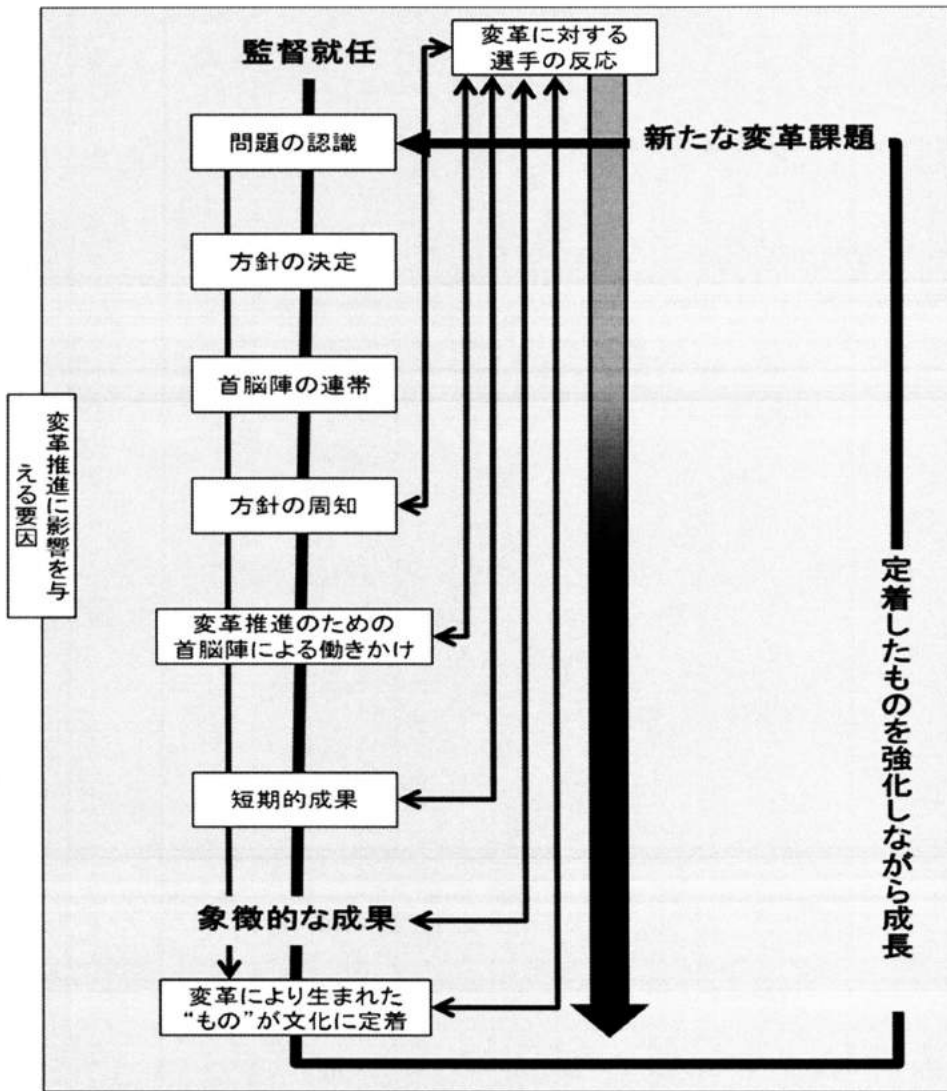


図 5. A 型図解 大学野球チームにおける組織変革プロセスとそれらに関する要因
 出典：KJ法による結果をもとに筆者作成

第3節 KJ法におけるB型叙述化の結果

本研究で得られたA型図解から、大学野球チームにおける組織変革プロセスに着目し、B型叙述化を行った。そのストーリーは、「監督が就任してから、チームを変革する際の問題の認識がされ、その問題を考慮した方針が決まる、その方針は首脳陣により共有され各々の役割を明確にし、監督および方針をバックアップするかたちとなり首脳陣の連帯が組まれる、そして、首脳陣により直接的または間接的に選手に対する

方針を周知する働きかけがなされ、この時点で選手にとっても変革が具体的な現実となり、変革に対して選手が様々な反応を示すが、首脳陣から方針という大枠の中で変革を推進するエネルギーを選手から引き出すための、様々な働きかけが行われる。そして、それらの効果がコツコツと積み重なり、また小さな成果の積み重ねが成果の裏側にある失敗をも糧に変え、象徴となるような大きな成果を残す。この成果により、変革を開始してから積み上げた新しい方針や取り組み、または意識の変容といった変革により生まれた様々な“もの”を文化へと定着、その後は定着したものを強化しながら成長を続けるが、やがて新たな変革課題が現れることから問題の認識をする段階へと移行していく。また、変革推進に影響を与える要因は、これら一連のプロセスの中で常に何かしらの機能を果たし、スポット的ではなくプロセスと並走し影響を与え続けている。そして変革に対する選手の反応は方針の周知がなされて以降、全ての段階に相互に影響を与えるものであり、チームの変革と共に選手の変化が見られる。」であった。

第5章 考察

本研究では Kotter¹⁷⁾の組織変革モデルをフレームワークに大学野球チームにおいて大規模な組織変革を成功したチーム、2チームと、変革成功に至らなかったチーム、1チームを事例として取り上げ、半構造化インタビューによって質的データを収集。KJ法¹⁴⁾による分析を用いて成功事例の変革プロセスに迫った。また、KJ法¹⁴⁾におけるグループ編成の手法を用いて、変革成功に至らなかった事例から変革のつまずきとなる要因を分類した。本章では、それらにより得られた結果をもとに Kotter¹⁷⁾との比較および変革への抵抗に焦点をあて考察を行う。

第1節 成功事例における組織変革プロセス

大学野球チームにおける変革のプロセス、および、それに関係する要因を表わしたA型図解を前章の図5に示したが、その中からプロセスの段階を抜き出し作成した本研究におけるプロセスモデルと Kotter¹⁷⁾のモデルを並べて図6に示した。それをもとに考察を進める。

両者のプロセスの流れを概観すると、おおまかにはどちらも Lewin²⁰⁾²¹⁾の解凍→移行→再凍結といった3段階の流れに沿っていると考えられる。しかし、細かな点でいくつか異なる点が見られる。

まず、Kotter¹⁷⁾のモデルでは第2段階で変革を推進するための連帯チームが築かれ、そこで十分なパワーや専門知識、信頼感を備えたうえで、ビジョンを生み出す第3段階へと移行するとしているが、本研究の結果からは第2段階で方針が決定され、その後首脳陣による連帯が築かれることが明らかとなった。Kotter¹⁷⁾は「連帯チームにチームワークが生み出されていない状態では派閥意識が優勢となり、ビジョン形成のプロセスを果てしない交渉の場に導いてしまう」と述べているが、Kotter¹⁷⁾の変革モデルは大企業を対象としている。しかし、本研究では大学の野球チームを対象としているため、首脳陣間に大企業でみられる派閥争いや権力闘争などといった現象は皆無といってよい程である。チーム全体で考えても、選手レベルにおいてインフォーマルな集団の存在も考えられるが、十分なパワーを備えているとは考え難い。また、野球という競技における監督が選手へのサインや起用など全決定権を持っているという競技特性も要因となっていることが推察される。

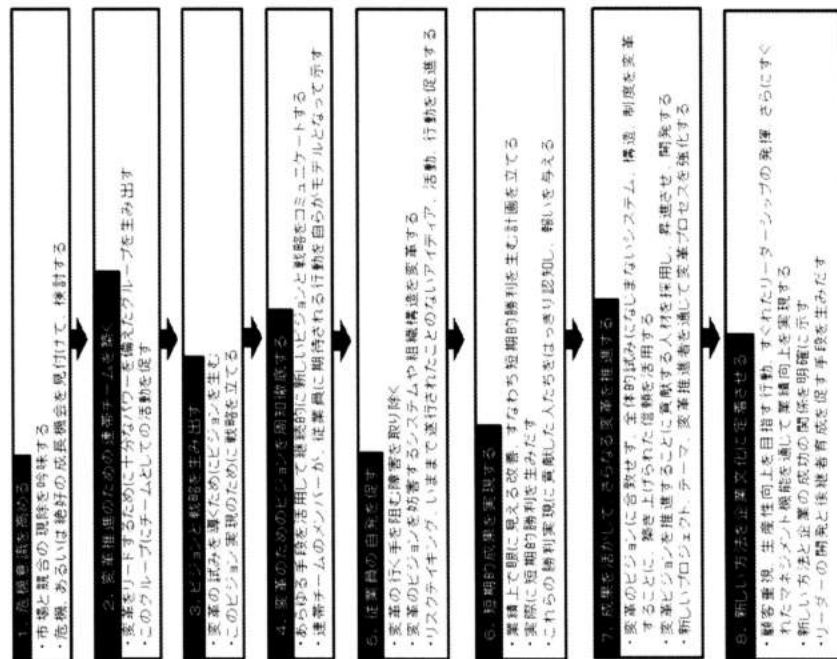
次に、Kotter¹⁷⁾のモデルでは第5段階で従業員の自発を促すとしているが、本研究では直接それを意味する段階は確認されなかった。しかし、第5段階の変革推進のための首脳陣による働きかけを構成する小ラベルに同様の意味を持つものが存在している。これは対象が大学生であることから、自発性を促しながらも、その他の様々なことを教育や指導する必要があるため、結果として独立した段階としては現れなかったものと考えられる。また、吉田⁴⁶⁾はKotter¹⁷⁾の対象としている組織とスポーツチームという組織の規模による違いを指摘しているが、本研究の結果においても十分にその可能性が考えられる。対象としたチームには200人弱に及ぶチームもあったが、組織としての活動の際には大企業のように地理的な距離などはなく、同じ空間に集中するため、おおよそ管理しきれる範囲にあると考えられる。しかし、それでも、方針や首脳陣の働きかけの対象として存在しているため、また、選手の自主的な取り組みを必要とする語りや、大きな結果を残した際には選手の自発的な取り組みが多数みられたというような語りがあったことから、決して選手の自発性を促す取り組みを無視することはできないものと考えられる。むしろ、プロセスのある段階からという限定的な意味合いではなく、方針の1部を構成する要素となっていることから、変革がスタートしてからの一連のプロセスの中で永続的に取り組む必要があると考えられていることが推察される。

また、Kotter¹⁷⁾のモデルの第4段階となっている、変革のためのビジョンを周知徹底する段階が、本研究の結果では第4段階の方針の周知および第5段階の変革推進のための首脳陣による働きかけと、周知徹底する段階が2段階に分かれて現れている。これはスポーツの指導者の活動の時間のほとんどが選手への指導にあてられ、方針の周知とは異なるニュアンスの働きかけであること、また、議論の際に語りを読み込む中で後者の細やかな働きかけには前者のラベルと同義として扱うには無理があると判断し分けられている。スポーツ場面において、選手への指導局面もチームの方針を浸透させるための重要な要因となるが、それを反映し、結果としてこのような段階が現れたのはスポーツならではの特徴として意義深いものであると考えられる。

最後に、本研究の結果として得られたA型図解には、最終ラベルとしては抽出されなかった【象徴的な成果】が書き加えられている。これは、成功事例であるいずれもが、象徴となるような成果を残しており、分析段階で議論をする中で、この象徴的な成果が最終の定着の段階に重要な意味を果たしているという結論に至りプロセスの流

れの中に書き加えられている。そもそも、調査の段階で、その象徴的な成果を前提としてインタビューを行ったため、直接的に語りとして抽出することはできなかったが、現実的に残っているものであり、成功事例の中で非常に重要な意味を持つストーリーの一部であると考えられるため、本研究ではこの【象徴的な成果】をプロセスの段階として用いることとする。

Kotterの組織変革モデル



本研究による組織変革モデル

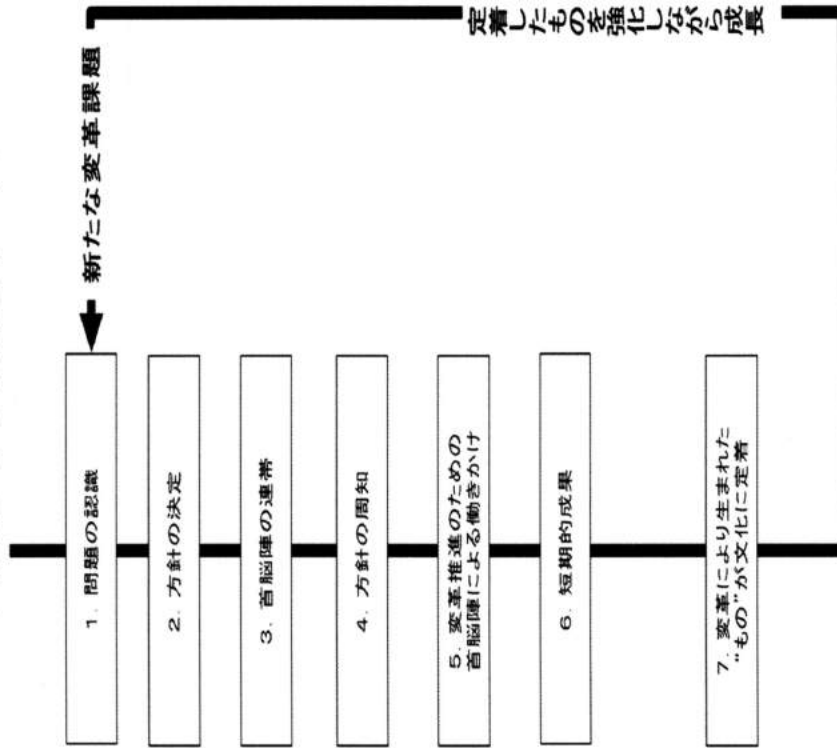


図 6. Kotter のモデルと本研究の結果によるモデルの比較

出典：(左)Kotter, J.P.(1996). Leading Change. 企業変革力(2002). 梅津祐良訳, 東京, 日経 BP 社, p45(右)本研究の結果を若干修正し筆者作成

第2節 大学野球チームにおける組織変革モデル

前節では、本研究の結果をもとに、Kotter¹⁷⁾のモデルとの比較から考察を行った。その考察から、対象の違いによる、組織の規模や階層などに由来する若干の相違がみられるものの、おおよそ同様の説明ができるものであった。そして、本節では本研究で得られた結果をもとに、変革の重要課題である変革への抵抗に焦点をあて考察を進め、最終的に大学野球チームにおける組織変革モデルの構築を目指すこととする。その前提として本研究の結果では変革への抵抗を示すものが選手に限定されていた。これは、企業組織とは違い、組織が小規模であること、また、組織内における公式的な階層が首脳陣と選手といったように極めて少ないといった点による影響であると考えられる。しかし、スポーツチームにおいて本研究で取り上げているような事例は、決して稀な事例ではない。よって以下、変革への抵抗を選手によるものと限定し、議論を進める。

まず、本研究では抵抗に限らず、変革に対する何らかの反応は、首脳陣から方針が発信され始めるあたりから色濃く示され、その後のすべての段階と相互に影響があることが明らかとなった。そして、方針の周知がなされた後、首脳陣から様々な働きかけがなされるわけだが、成功事例における結果を見ると、首脳陣からチームの実態に応じた働きかけや、影響力のある選手を味方に取り込み変革推進の力に変えようとする働きかけが見られた。Kotter¹⁸⁾は変革にあたって、現状を把握することや、抵抗への対処法として抵抗を示しそうな存在を取り込んでしまうことが有効な手段であると主張しているが、そういった主張を踏まえると成功事例では変革の推進に向けて非常に効果的な働きかけが行われていたと考えることができる。

次に、変革推進のための首脳陣による働きかけが、成功事例のように変革推進にポジティブに作用すると、短期的成果の段階へと移行する。この段階では、短期的成果が方針を選手に信じさせる要因となったことが示されている。また、短期的成果の積み重ねが、その成果の裏側にある失敗を変革推進の糧とする勢いを与えたことを示しており、Kotter¹⁷⁾が主張する変革に反対する抵抗勢力を抑えることができるという点と同様に、変革に対する選手の抵抗を抑えるのにポジティブに機能していたことが考えられる。スポーツ場面において、その方針の妥当性を明確に評価することが困難であるが、変革を推進するには方針に対する信頼を集め、抵抗を抑制する必要がある¹⁷⁾。変革成功に至らなかった事例を見ると、短期的成果が出せない、また、成果が見

られたにも関わらず、その成果を適正に評価できなかったことから選手が成果として認識できず疑念が広がっているが、そういった点を考慮すると、選手各個人、および、チーム全体に成長を実感させるなどし、その方針の妥当性を示し、方針に対する信頼を高めることが重要であると考えられる。

短期的成果が積み重なると、やがて成功事例では象徴となる成果を実現し、変革により生まれた“もの”が文化に定着する段階へと移行し、定着したものを強化しながら成長するという漸進的な段階へと移行するが、ここまで取り上げてきた成功事例における変革を推進するための首脳陣の働きかけや、短期的成果は、それぞれが変革への抵抗を効果的に抑制することに成功している。しかし、それらが効果的に機能するためには、それ以前の段階の重要性を無視することはできない。本研究の結果として得られたA型図解では問題の認識から伸びる関係性を表す矢印が途中のすべての段階を突き抜けて最終の定着の段階にまで及んでいる。前章の結果で述べたように、これは次の段階への影響だけでなく、その段階を通過してからはプロセスが終わるまで影響を与え続けていることを表している。つまり、変革のプロセス推進の成否はそれ以前の段階に由来しているのである。例えば、変革を推進する首脳陣からの働きかけの段階を、変革推進に向けての意義のあるものにするには、上述したように、抵抗を抑制する方法として、抵抗を示しそうな影響力のある選手を味方に取り込む必要があるため、方針を周知した際に、選手がどんな反応を示すのかなど、しっかりと把握する必要がある。また、その働きかけも、方針が明確となり、首脳陣がその方針を理解し、各々の役割を明確にできなければ、チーム全体にまで首脳陣の働きかけが及ばない可能性が考えられる。そして、そもそも方針が曖昧である場合、首脳陣が連帯を組もうにも、その方向性がおぼつかなくなる。何より、どういった方向性で選手に働きかけるのか、どういうチームに育てていくのかといったコンセンサスが得られず、チーム全体を一つの方向に向かわせることが困難である。

以上のように、それぞれの段階にはそれぞれ遂行すべき課題がある。よってそれぞれが一つの段階を形成するものとして意味のあるものであることが推察される。また、各段階でその課題をクリアできなければ、後の段階にネガティブな影響を与える可能性を秘めていることから、一つひとつの段階を順番に、そして確実にクリアしていくことが重要であると考えられる。変革成功に至らなかった事例から抽出された最終ラベルを見ても、監督をはじめとする首脳陣の経験の不足や時間的な制約という条件に

違いが見られるものの、その最終ラベルは成功事例により得られた最終ラベルと相反する対照的な関係にある。例えば、成功事例では明確な方針の決定後、首脳陣による連帯が組まれるが、変革成功に至らなかった事例では、方針が曖昧であり、上層部がまとまりきれていない。変革推進のための選手への働きかけを見ても、成功事例では効果的な働きかけであったのに対し、変革成功に至らなかった事例では監督および首脳陣のエラーが起きている。そして、成功事例では短期的成果が選手の方針に対する信頼にポジティブな影響を与え、変革に対する抵抗の抑制に効果的な機能を果たしたが、変革成功に至らなかった事例では、短期的成果が出ず、また、出ていたにも関わらず、その成果に適正な評価を与えられず、選手に短期的な成果と認識させることができなかつたことで疑念を広げてしまっている。このように、変革成功に至らなかった事例を含め考えると、成功事例から得られた各段階は、変革推進のつまずきとなる要因と表裏一体の関係にあることが示唆される。このことから、上述した、各段階の持つ意味や、順を追い確実に遂行していくことが重要な要因であることが推察される。

以上、ここまで Kotter¹⁷⁾のモデルとの比較および、変革に対する抵抗に焦点をあて考察を行ってきたが、まず、Kotter¹⁷⁾のモデルとの比較では、組織の対象が異なることから組織の規模、階層数などの違いにより、若干の相違点が見られるものの、ほぼ同様の説明が可能であることが示唆された。

次に、変革への抵抗に着目し考察を進めると、成功のプロセスの各段階が、それぞれ一つの段階として意味のあるものであることが推察された。そして、各段階が意味のあるものであると同時に、各段階はその段階を通過して以降、変革のプロセスに影響を与え続けるため、各段階をないがしろにすると後の段階にネガティブな影響を与えること、また、各段階の持つ課題をクリアできないと、変革のつまずきとなる可能性を秘めていることから、変革のプロセス推進に際し、順番に、確実に遂行する必要が示唆された。

これらを踏まえ、本研究では最終的に大学野球チームの組織変革プロセスのモデルとして図 7 に示し、結論づけた。

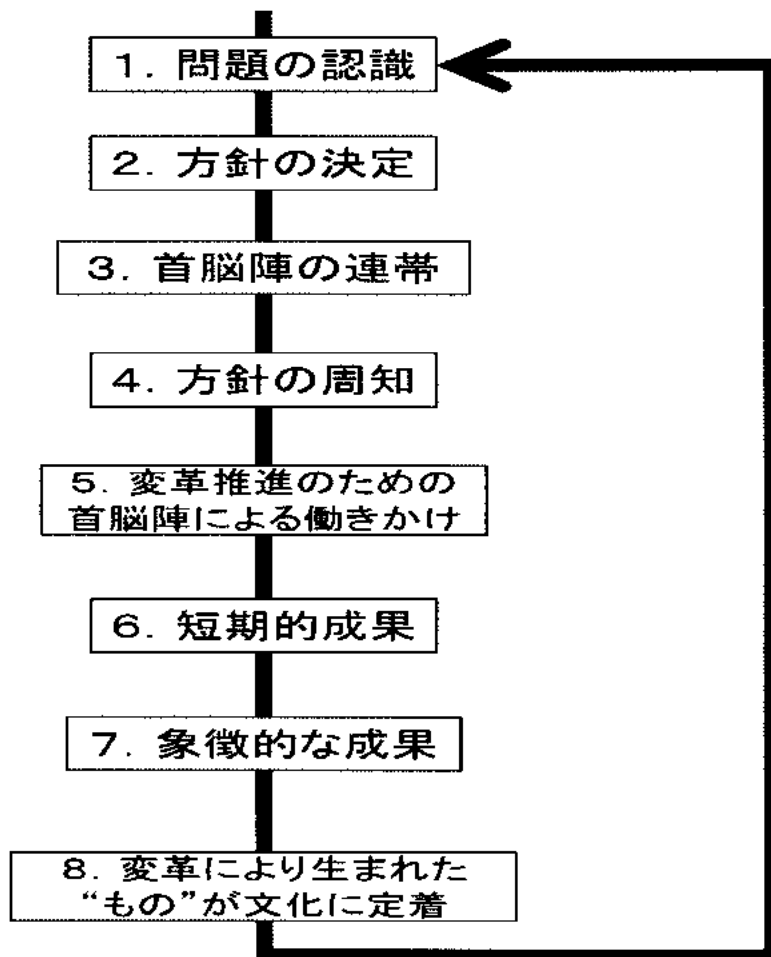


図 7. 大学野球チームにおける組織変革プロセス

出典：考察を踏まえ筆者作成

第6章 結論

第1節 本研究の結論

本研究の結論は以下の3点である。

1. 大学野球チームにおける組織変革は①「問題の認識」②「方針の決定」③「首脳陣の連帯」④「方針の周知」⑤「変革推進のための首脳陣の働きかけ」⑥「短期的成果」⑦「象徴的な成果」⑧「変革により生まれた“もの”が文化に定着」といった8段階のプロセスを経て成功する。

2. 大学野球チームにおける組織変革のプロセス推進の成否は、その段階の以前の段階に由来するため、各段階を順番に、そして、確実に遂行することが必要である。

3. 大学野球チームにおける組織変革プロセスの各段階は、選手による変革への抵抗を抑制するために、それぞれ重要な役割を果たすが、各段階の課題をクリアできなければ、変革につまずく要因となる可能性を秘めている。

第2節 今後の課題と展望

本研究では、大学野球チームを対象に組織変革のプロセスを明らかにすることを目的とし、調査過程および分析過程において認知的なバイアスの影響に細心の注意を払い研究を行ったが、全くゼロの状態とは言い難い。

調査方法としては、半構造化によるインタビューを用いたが、インフォーマルな集団などの複雑な人間関係にまで言及をするには至っていない。そのため、それに並行し、観察法を用いるなどして、組織変革のプロセスにおける、変革に対する葛藤や、トップの苦悩などを実際の現場で目にし、よりリアルでダイナミックなストーリーに迫る必要がある。また、本研究ではチームをリードする側(首脳陣など)からの視点を中心となっているが、選手や学生スタッフなどからの視点を取り入れ、組織変革を様々な角度から捉えることも重要である。

そして、本研究で対象となったチームは全て監督の交代をきっかけに変革に取り組んでいる、そのため、違った条件で変革を開始した事例との検討を重ね一般化していくことが必要であろう。

また、質的データを収集する際、回顧的にその当時をふり振り返りながらの回答のため曖昧さを否定しきれず、過去の体験の美化などの影響を受けている可能性も考えられる。

今後も、質的な研究を精査しながら、実態をより明確に捉えるとともに、並行して、各段階間や、段階に影響を与える要因との関係などを量的な研究と組み合わせて展開し、研究を蓄積させることが必要である。

引用文献

- 1) 東俊之(2005). 変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動論へ向けて—. 京都マネジメント・レビュー, 8, 125-144.
- 2) 東俊之(2006). 組織認識論における変革概念—組織変革論の新たな視点構築に向けて—. 京都マネジメント・レビュー, 9, 45-60.
- 3) Bennis, W.G(1966). *Changing Organizations*. 組織の変革(1968). 幸田一男訳, 東京, 産業能率短期大学出版部.
- 4) Charbonneau, D., J. Barling& E.K. Kelloway(2001). Transformational Leadership and Sports Performance : The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*,31(7),1521-1534.
- 5) 調枝孝治(1967). ボールゲームにおけるチームワークの研究. 体育学研究, 12, 4, 237-244.
- 6) 第 22 回 「人気スポーツ」調査(2014). 一般社団法人 中央調査社, 1-6.
- 7) 江幡健士(1976). スポーツチームに対する“集中的グループ体験”の効果についての心理学的研究. 体育学研究, 22, 1, 37-47.
- 8) 藤井啓嗣(2014). 運動部活動における指導者が与えるインセンティブと動機づけに関する研究—高校運動部を対象として—. 順天堂大学大学院修士論文.
- 9) 古田成志(2012). 組織変革メカニズムにおける研究の再整理—コンテキスト研究、プロセス研究、コンテンツ研究の観点から—. 商学研究科紀要, 75, 13-31.
- 10) 古田成志(2013). 組織変革論におけるプロセス研究の変遷—1990年代までと2000年以降のプロセスモデルを比較して—. 商学研究科紀要, 77, 15-31.
- 11) 芳地泰幸(2011). チーム目標への主観的認識および文脈的パフォーマンスがチーム効力感に及ぼす影響—日本の大学生スポーツチームを対象に—. 順天堂大学大学院修士論文.
- 12) 角田和代・築瀬歩・田中梨佳・市野聖治(2012). 大学におけるスポーツチームの知識創造について. 鈴鹿国際大学紀要 CAMPANA, 19, 1-7.
- 13) 角田和代・吉田正・加藤渡・築瀬歩・市野聖治(2010). 試合成績を高めるスポーツチームのマネジメントに関する研究—やわらかな制御を手がかりにして—. 愛知大学研究報告, 59, 29-33.
- 14) 川喜田二郎(1985). 発想法 [KJ 法] とデザイン. デザイン研究, 49, 2-8.

- 15) 河津慶太・杉山佳生・中須賀巧(2012). スポーツチームにおける組織市民行動, チームメンタルモデルとパフォーマンスの関係の検討—大学生球技スポーツ競技者を対象として—. スポーツパフォーマンス研究, 4, 117-134.
- 16) 河津慶太・杉山佳生・中須賀巧(2012). スポーツチームにおける集団効力感とチームパフォーマンスの関係の種目間検討. スポーツ心理学研究, 39, 2, 153-167.
- 17) Kotter, J.P(1996). Leading Change. 企業変革力(2002). 梅津祐良訳, 東京, 日経 BP 社.
- 18) Kotter, J.P(1999). ON LEADERSHIP. 第2版 リーダーシップ論—人と組織を動かす能力(2012). 黒田由貴子・有賀裕子・岩崎卓也・小暮晶子訳, 東京, ダイヤモンド社.
- 19) 今野亮・中島宣行(2004). 指導者のリーダーシップによるスポーツチームの組織能力に関する研究—システム4理論の適用—. 日本体育学会大会号, 55, 229.
- 20) Lewin, K(1947). Frontiers in Group Dynamics : Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change . Human Relations,1(5),5-41.
- 21) Lewin, K(1951). Field Theory in Social Science : SELECTED THEORETICAL PAPERS. 第3刷 社会科学における場の理論(1959). 猪股佐登留訳, 東京, 誠信書房.
- 22) 松田陽一(2007). 企業の組織変革行動—日本企業のCI活動を対象として—. 東京, 千倉書房.
- 23) 松田陽一(2011). 組織変革のマネジメント—人の意識・行動と CI 活動—. 東京, 中央経済社.
- 24) 松井幸太(2014). 高校運動部活動における生徒の内発的動機づけ—指導者のフィードバック行動および生徒と指導者の関係に対する生徒の認知からの検討—. スポーツ心理学研究, 41, 1, 51-63.
- 25) 水澤隆(2013). 高校野球部におけるサーバント・リーダーシップとモラルの関係. 順天堂大学大学院修士論文.
- 26) Nadler, D.A(1998). CHAMPIONS OF CHANGE. 組織変革のチャンピオン—変革を成功に導く実践ステップ—(2004). 斎藤彰悟・平野和子訳, 東京, ダイヤモンド社.

- 27) Nadler,D.A., R.B. Shaw & A.E. Walton(1995) . DISCONTUOUS CHANGE :Leading Organizational Transformation. 不連続の組織変革—ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ—(1997). 斎藤彰悟・平野和子訳, 東京, ダイヤモンド社.
- 28) 永尾雄一・杉山佳生・山崎将幸・河津慶太(2010). チームスポーツにおける集団効力感の資源とその有用性. 健康科学, 32, 11-19.
- 29) 永田靖章, 市野聖治, 永谷稔(1994). 競技運動クラブの満足度に影響を及ぼすクラブ員の意欲及びリーダーシップと組織風土に関する研究. 愛知教育大学研究報告, 43, 13-22.
- 30) 永田靖章・市野聖治・永谷稔(1997). 競技的スポーツ集団における意思決定に関する研究—目標による管理と指導者のリーダーシップに着目して—. 愛知教育大学研究報告, 46, 1-6.
- 31) 永田靖章・市野聖治・永谷稔・ブエクパン・サムサック(1995). 競技的運動クラブの組織成果と部員の意欲に影響を及ぼすリーダーシップと組織風土に関する研究. 愛知教育大学研究報告, 44, 1-12.
- 32) 野崎武司・植村典昭(1989). リーダーの構造づくり行動がスポーツチームに及ぼす効果. 体育・スポーツ経営学研究, 6, 1, 1-7.
- 33) 小川誉仁・加藤渡・角田和代・沼田昌弘・築瀬歩・市野聖治(2007). 多様性のダイナミクスを活かすスポーツチームのマネジメントに関する研究—複雑に変化する環境への適応モデル構築の試み—. 愛知教育大学研究報告, 56, 21-24.
- 34) 小野里真弓・谷口英規(2013). 「職務満足」からみた大学運動部員のマネジメント. 上武大学ビジネス情報学部紀要, 12, 1, 78-93.
- 35) 大月博司(2005). 組織の適応、進化、変革. 早稲田商学, 404, 1-25.
- 36) 大月博司(2006). ポジティブな組織変革：POS パースペクティブの可能性. 早稲田商学, 408, 1-24.
- 37) 大月博司(2011). 改訂版 2 刷 組織変革とパラドックス(改訂版). 東京, 同文館出版.
- 38) 大月博司(2014). 組織変革における効率性と創造性をめぐる問題. 北海学園大学経営論集, 11(4), 29-43.

- 39) Robbins, S.P., D.A. DeCenzo & M. Coulter(2013). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, 8th Edition. マネジメント入門—グローバル経営のための理論と実践—(2014). 高木晴夫訳, 東京, ダイヤモンド社.
- 40) 品田龍吉(1984). 競技的運動クラブの経営要因分析. 体育経営学研究, 1, 1, 19-29.
- 41) Taffinder, P(1998). *BIG CHANGE: A Route-Map for Corporate Transformation*. ビッグ・チェンジ—企業変革のルートマップ—(1999). アンダーセン コンサルティング・チェンジ・マネジメント・グループ訳, 東京, 東洋経済新報社.
- 42) 鶴山博之・畑攻・杉山歌奈子(2001). 競技的スポーツ集団におけるリーダーシップの固有性・個別性に関する研究—大学女子運動部に対する分析と考察—. 体育・スポーツ経営学研究, 16, 1, 29-42.
- 43) Tushman, M.L., C.A. O'Reilly III(1997). *WINNING THROUGH INNOVATION*. 競争優位のイノベーション(1997). 斎藤彰悟・平野和子訳, 東京, ダイヤモンド社.
- 44) 山口裕幸・高橋潔・芳賀繁・竹村和久(2010). 初版第4刷 経営とワークライフに生かそう! 産業・組織心理学. 東京, 有斐閣.
- 45) 山岡徹(2006). 組織変革マネジメントの再考—環境適応志向の組織変革マネジメントへの問題提起—. 横浜国際社会科学研究所, 11, 1, 1-14.
- 46) 吉田明(2009). ラクビーチームの組織変革プロセス Kotter の組織変革モデルをもとに. 京都産業大学大学院修士論文.

参考文献

- (1) 馬場杉夫(2007). 個人からアプローチする組織変革—組織硬直化要因と硬直からの脱却—. 三田商学研究, 50, 3, 285-294.
- (2) Flick, U(2007). QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG. 新版 質的研究入門—<人間の科学>のための方法論(2014). 小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳, 東京, 春秋社.
- (3) 福島和俊(2007). KJ 法によるプロセス性の記述—GT 法との理論的比較による考察—. 岡山大学大学院社会文化科学研究紀要, 24, 65-79.
- (4) 古田成志(2013). 組織変革論におけるプロセス研究の変遷—1990年代までと2000年以降のプロセスモデルを比較して—. 商学研究科紀要, 77, 15-31.
- (5) 范怡琳(2012). 組織変革と組織学習の関係について. 経営研究, 63(2), 117-140.
- (6) 今口忠正(2006). 組織文化の変革メカニズム. Journal of International Association of Project & Program Management, 1, 1, 121-128.
- (7) 石田英夫(2006). 組織変革と起業家. 流通科学研究, 6(1), 17-31.
- (8) 石井源信・楠本恭久・阿江美恵子(2012). 現場で生きるスポーツ心理学. 東京, 杏林書院.
- (9) 伊藤克容(2013). 組織変革におけるマネジメント・コントロールの役割—組織文化研究の視点の拡張の必要性—. 成蹊大学経済学部論集, 44, 1, 121-131.
- (10) 金井壽宏(2007). 3刷 組織変革のビジョン. 東京, 光文社新書.
- (11) 金井壽宏(2007). リーダーシップ入門. 東京, 日本経済新聞出版社.
- (12) 金井壽宏(2007). 第6刷 組織行動の考え方. 東京, 東洋経済新報社.
- (13) 金井壽宏(2012). 5刷 仕事で「一皮むける」—関経連「一皮むけた経験」に学ぶ—. 東京, 光文社新書.
- (14) 唐沢昌敬(2004). 複雑性の科学の原理—組織変革の総合理論をめざして—. 経営研究, 18, 1, 157-181.
- (15) 葛西和広(2003). パラダイム転換と組織変革. 地域総合研究, 3, 7-14.
- (16) 加藤茂夫(2002). ニューリーダーの組織論. 東京, 泉文堂.
- (17) 桂山雅樹・田中宏和・浜田由朗(2009). 中小企業変革の方法論に関する考察. 経営情報学会全国研究発表大会要旨集, 2009(f), 73-76.
- (18) 木村和彦(1985). 運動競技クラブのマネジメントに関する基礎的研究. 体育経営

学研究, 2, 13-21.

- (19) Kotter, J.P(2008). A SENSE OF URGENCY. 企業変革の核心―「このままでいい」をどう打ち破るか(2009). 村井章子訳, 東京, 日経 BP 社.
- (20) 倉藤利早・田島誠・米谷正造・松枝秀二(2011). 選手の自主性と指導者のリーダーシップに対する認識の関係. 川崎医療福祉学会誌, 21, 1, 95-101.
- (21) 桑田真澄・川名光太郎・間仁田康裕・平田竹男(2010). アマチュア野球の抱える課題に関する研究―現役プロ野球選手に対するアンケートをもとに―. スポーツ産業学研究, 20, 1, 91-95.
- (22) 松田陽一(2008). 企業の組織変革行動が従業員の意識や行動の変革に与える影響に関するインタビュー調査の報告. 岡山大学経済学会雑誌, 40(3), 21-70.
- (23) 森本博行・岩崎卓也(2006). マネジメント理論の 30 年史. Diamond Harvard Business Review, 31, 11, 44-66.
- (24) 長積仁・佐藤充宏・垂井二三子(2002). クラブ組織における組織文化が組織の自律性に及ぼす影響―硬直化した大学運動部の組織活性化にかかわる協働と変革に対する組織の様相―. 徳島大学総合科学部人間科学研究, 10, 29-46.
- (25) 中村栄太郎・松浦義行(1971). ボールゲームにおけるチームの強弱を決する要因の分析―バスケットボールについて―. 体育学研究, 16, 3, 171-181.
- (26) 二瓶雄樹・桑原康平(2012). 団体スポーツにおける個人を活かすチーム・マネジメント―C 大学女子ソフトボール部の実践例―. スポーツパフォーマンス研究, 4, 16-25.
- (27) 西剛広(2008). 行動科学における変革型リーダーシップとコーポレート・ガバナンス―環境適応指向型の組織変革を目指して―. 明大商学論叢, 90, 3, 83-103.
- (28) 大久保英哲・櫻井貴志(2009). 企業スポーツチームの運営と指導に関する研究―企業バレーボールチームにおけるマネジメントを事例として(1). 教育実践研究, 35, 23-31.
- (29) 大久保英哲・櫻井貴志(2010). 企業スポーツチームの運営と指導に関する研究―企業バレーボールチームにおけるマネジメントを事例として(2). 教育実践研究, 36, 31-40.
- (30) 大中忠夫・東方雅美・嶋田毅(2012). 第 4 刷 MBA リーダーシップ. 東京, ダイヤモンド社.

- (31)大月博司(2014). 組織変革における効率性と創造性をめぐる問題. 北海学園大学経営論集, 11(4), 29-43.
- (32)佐久間信夫・坪井順一(2013). 第2版 現代の経営管理論. 東京, 学文社.
- (33)佐竹恒彦(2009). 社長のリーダーシップスタイルと企業成長力の研究—変革型リーダーシップからの考察—. 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 12, 158-161.
- (34)Schein,E.H(1999). The Corporate Culture Survival Guide. 企業文化—生き残りの指針(2004). 金井壽宏訳, 東京, 白桃書房.
- (35)清水紀宏・八代勉(1987). 運動部活動の変革に関する研究. 日本体育学会大会号, 38A, 225.
- (36)庄司直人(2013). フィットネスクラブ従業員のレジリエンス向上のための組織的戦略. 順天堂大学大学院修士論文.
- (37)高尾尚二郎・仙田幸子(1997). 組織文化特性の分析—組織変革の阻害要因としての組織文化—. 組織行動研究, 27, 5-16.
- (38)田中菊子・光川眞壽・澁谷智久・芳地泰幸・水野基樹・今野亮(2014). スポーツ科学概論—スポーツ・健康運動指導の基礎知識—. 東京, 創成社.
- (39)十川廣國・遠藤健哉・馬場杉夫・清水馨・大前慶和・今野喜文・許秀娟・周炫宗(1999). 『変革期の経営』に関するアンケート調査. 三田商学研究, 42, 1, 97-115.
- (40)當間政義・岡本眞一. 組織の活性化におけるマネージャーのリーダーシップ行動と組織メンバーのエンパワーメント. 東京情報大学研究論集, 9, 2, 71-82.
- (41)若林満・松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰(2009). 第2刷 経営組織心理学. 京都, ナカニシヤ出版.
- (42)若林満・斎藤和志・中村雅彦(1989). CI活動が従業員の組織に対する態度とイメージに与える影響について—組織コミュニケーションとしてのCI活動の視点から—. 経営行動科学, 4, 2, 111-122.
- (43)若林満・斎藤和志・中村雅彦(1990). CI活動が従業員の組織に対する態度とイメージに与える影響—導入1年後のフォローアップ—. 経営行動科学, 5, 2, 85-98.
- (44)山岡徹(2006). 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, 27, 2, 13-34.
- (45)山岡徹(2007). 組織変革の概念と組織モデルに関する一考察—経路依存的な循環プロセスから構成される組織変革モデルの構築—. 横浜国際社会科学研究所, 11, 4・

5, 1-21.

(46) 山岡徹(2012). 組織変革の概念と適応不全の倫理. 横浜国際社会科学研究所, 17, 3, 1-17.

(47) 山浦晴男(1989). KJ法の体験を通して見た心の世界. 建築雑誌, 104, 1293, 24-27.

(48) 吉田剛・橋本正明(2007). 製造業の組織変革を伴うIT導入初期の進め方. プロジェクトマネジメント学会誌, 9(6), 13-18.

(49) 吉村泰志(2002). 経営者のビジョン提示行動に関する内容分析的研究—環境・状況, 組織変革との関連を中心にして—. 経営学論集, 72, 224-225.

(50) 由井蘭隆也・宗森純・長澤庸二(1998). カード型データベースを持つKJ法—貫支援グループウェアの開発と適用. 情報処理学会論文誌, 39, 10, 2914-2925.

謝辞

この度、何とか修士論文を完成させるに至りましたが、修士論文執筆にあたり、これまで多くの方々の温かい御指導ならびに御支援を頂きましたことに、心より感謝いたします所存でございます。その感謝の意をここに記させていただきます。

まず、指導教官である水野基樹先生には、大学院入学当時より、誠に多くのことをご教示頂きました。全くの無知で順天堂の門を叩き、様々なご無礼や、ご迷惑をお掛けすることが多々あったかと存じますが、いかなる時も丁寧に、そして親身にご指導賜り、私が大学院生としてここまでの道のりを歩むために欠かすことのできない基盤を授けて下さいました。「まずは勉強する習慣をつける」あの一言が私のすべての始まりであり、現在の私を支える大切なお言葉でございます。そして、何より、大変ご多忙な日々を送られる中でも、真摯に自身の職務と向き合い、高い志をもち邁進されるお姿は、いかなる時も良き手本として、私を導いて下さいました。

大学院入学前より様々なご支援を頂きました中島宣行先生には、入学後もお声をかけて頂き、野球部の活動に際しても多大なるご尽力を賜り、そのお人柄の良さが大きな心の拠り所となっております。直接、研究等の御指導を頂く機会は多くはございませんでしたが、振り返れば1年時に受講させて頂いた講義での様々なご指摘が大きな糧となっております。

主査である小笠原悦子先生には、修士課程一年時に講義を受講させて頂いて以来、お声掛けを頂くようになり、至らない点の多い私にも、熱意あるご指導を頂き、いつでも手を差し伸べて下さいました。途中で挫折する同期が出る程、ハードルの高い講義を何とか乗り越えた、あの経験が修士論文を最後まで書ききるための大きな原動力となったと痛感する次第でございます。

副査である広瀬伸良先生とは、修士論文の審査会が初めての接点となりましたが、拙い私の論文を熱心に読み込んでくださり、審査会において大変貴重な御指摘や御意見を頂戴致しました。

また、研究室の先輩にあたります聖カタリナ大学の芳地泰幸先生には、大学院入学当初から、外部から来た私を快く迎え、学問に関することから、礼儀作法など幅広く様々なことをお教え頂き、研究の方向性に関して有り難い視点を提供して頂きました。中山貴太先生は、同じ外部からの入学者として、お声をかけて頂くことが多く、右も左もわからず右往左往する私をそっと支えて下さいました。博士課程の庄司直人さん

には、研究の計画から論文の執筆まで多くの助言ならびにご協力を頂き、自らのお時間を割いてご協力を頂きました。

こうして、振り返ると、改めて私がどれだけ多くの方々の温かい御厚意により生かされているかを痛感するばかりにございます。皆様への一言では表すことのできない大きな感謝の気持ちを、このような場で誠に恐縮ではございますが、心から感謝申し上げます。皆様、誠にありがとうございました。

さらに、お名前を公表することはできませんが、一大学院生である私の研究に、これまでに輝かしい実績を残され、プロアマ問わず、野球界で非常に名の知れ渡る著名な方々に、調査のご協力を頂きましたことを、この場をお借りして、感謝申し上げます。誠にありがとうございました。

そして、最後にはなりますが、私が現在にまで至るのも家族の支えがあつてこそのものでございます。

幼少期よりやりたい放題、わがまま放題、多くの心配と、莫大な迷惑をかけても決して見放さず、背中で人生のよき手本を示し、夢を応援してくれる父・正則と母・千鶴子。私の自由奔放な行動により一番被害を被っていたにも関わらず、逞しく大きく成長してくれている弟・貴之。私に大きな愛を注いでくれた祖父母。

そして、夫として、また父としての役割をほとんど果たせていない私の帰りを夜遅くまで待ち、温かいご飯と愛らしい笑顔で家に迎え入れ、時には叱咤激励してくれる私の心の大きな支えである妻・真理と娘・結心、そして、多大なるご迷惑をおかけしているにも関わらず、温かくご声援を送ってくださる杉田家の皆様に心より深く感謝を申し上げます。誠にありがとうございました。

多くの皆様に生かされ今あるこの人生、皆様の御期待を裏切らぬよう、そして、受けた御恩を返すことのできる人間となるよう、今後とも精進致すことを決意し直す所存にございます。

皆様、誠にありがとうございました。

2014年2月 森口 博充

Abstract

Organizational transformation process of college baseball team

· Based on the organizational transformation model of Kotter's theory ·

Hiromitsu Moriguchi

【Introduction】

A transform of the circumstance surrounding corporate organization is getting severe. Hence, the organizational transformation has been gradually focused and clarified its process recently.

The purpose of this study is to show the process for organizational transformation of college baseball team. Kotter's theory for organizational transformation was quoted as a theoretical framework.

【Method】

Interview survey was carried out targeting 3 head coaches, coaches, players who have executed organizational transformation. Qualitative data obtained through the survey was analyzed using KJ method.

【Result and Discussion】

1. It was shown the 8 labels about setback in the process of organizational transformation. Moreover, 9 labels related success of transformation were led. 9 labels including 7 labels about the process for organizational transformation and 2 labels influencing to the process made by 7 labels.
2. The process for organizational transformation of college baseball teams is somewhat different from Kotter's theory. However, both processes were similar mostly.
3. In the case of success, it was found to restrain team members from resisting toward organizational transformation. In addition, it was shown that each stages of the process for organizational transformation had unique meaning for pushing ahead with organizational transformation.

【Conclusion】

1. The success of college baseball team's organizational transformation is led by the process including 8 stages.
2. It is necessary to follow the appropriate procedures, to accomplish surely for push ahead with organizational transformation.
3. Each stages play an important role to restrain players from resisting to the organizational transformation. However, it might become the factors leading the setback of organizational transformation if missions on each stages were not completed.

資料

資料1. 成功事例①を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
A1	監督(78歳)	<p>・まあ、あのよ〜わかってもらってる人もいるかもしれないけど、えー非常にえーなんて言うんすかレベルの高い子をうちに来てもらおうと思っても、なかなか来てもらえない、言うのがあるよね。であの〜今大学の監督さんは一応いいのがいたら、自分の大学に推薦、野球なんかの場合には推薦しないといけない言うのがあるんだよね。</p> <p>・うちはわかかってると思うけども、もう20時半に終わってそしたら、最低でも練習が終わって21時前後にはもう、帰りたい、言うことになってるわけよね。もう大学によっては、なんかもうグラウンドがえー寮のすぐ横にあって、もう何時まででもバッティングができるぞっていうところもあるわけよね。だからそういう面ではこれだけの設備があるんだけど、非常にもったいないなっていうふうにも思ってるわけよね。で室内練習場もあれだけの練習場があるわけだから、あそこで9時でも10時でもね、やりたければ、のこー、バッティングくらいできるようなことができた、もったいないなっていうふうにも思ってる部分があったんだけども…(後略)</p> <p>・いや、これはもう試合をしてリーグ戦をして、初めてね、やっぱり相手との比較だから、あーこれはまだ一、あの〜ひか、負けない、負けないようにつくっていかなきやいけな言う風に、んー思ってたのね。</p>
A2	助監督(46歳)	<p>・えーその時のチーム状況というのは、えーまあどっちかっていうとサークルの延長線上なのかなって言う風に入ってきたときは思っ、まあ可哀そうな点と言えば、指導者も常時ね、常駐してる指導者がいなくなつたことで、えーなあな部分があったのかなって思ってたけども…(後略)</p> <p>・このチームをどうやって強していくのかなあと考えて、えーただやっぱりそれだけ、それなりの選手は正直いっていなかったんで、んー目標として日本になってくれ、ねリーグ優勝してくれ、日本一になってくれるっていう風に言われてたんで、えーこれは大変な作業だなどはおもったけど…(後略)</p> <p>・その時はまだ、リーグで、やっぱりリーグ優勝しようという目標を掲げていたけども、まず目標、観なくてはいけないのは勝ち点を最低2つ取って、そのうえで優勝争いができればいいなっていう下を見ちゃってたよね。うん、下を見なきゃいけない状況だった。で、そのしよ、し、下を見なきゃいけない状況だったのはなぜだったのかつたら、えー走・攻・守のバランスを考えると、他のリーグから考えると、ピッチャーもそう、打つ方もそう、守る方もそう、えー全てにおいてえー劣っていたのかなと。</p>
B1	監督(67歳)	<p>・やっぱり野球に対する取り組み方ですかね。何が何でも勝ちたい、っていうやっぱり強いものを、こう、身に付けたい、ま、勝つても負けても楽しくやればいいっていうような野球ではなかなか勝てないよー、ゆうことは、もう、選手にも、おー、話をしながら…(後略)</p> <p>・ほかが三部にあり、落ちた監督になったときはそういう状況になかったですよ、チーム…部員も少ないですし、だ、もうほんとに、もうレギュラーが決まっているようなチーム状態で、やっぱり、そこには甘えも出るし、負けても、まあまあ次頑張れば、というようなね、そういうものがやっぱり多かったですよ。うん、それをなんとか変えなきゃ、というのが一番最初で。</p> <p>・やっぱり僕がちょうど大学、この大学にお世話になったのは、もうリーグ戦を目前にした3月の1日からなんですよ、ですからまったくチームの状況いうのもわからなかったですし、あとになって、ああそういうことだったんかっていうようなことか、一つにまとまらないゆうのがやっぱりそういう風にまあ、進んでても自分は使ってもらえると思ってた選手が中にはいたんですよ。</p>

資料2. 成功事例②を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
A1	監督(78歳)	<p>・で、んーなんていうんかあの〜バントのねえ、だい、大事なことばバントしなきゃいけないとか、エンドランしなきゃいけないというのがあるから、そういうことを、練習の中できちっとやってほしい…(後略)</p> <p>・その中でしっかりこう、大学で野球を通じてえー人間的に成長してっていう話しと言う気持ちが一番あるわけですね。だから、卒業して、就職した時に、皆さんに喜んでもらえるように、お前たちみたいな後輩もとってやるぞと言われるように、あの〜僕らからしたら、そういうのが非常にあるわけよね。</p> <p>・だから入ってきた子をどう作りあげて、育てていくっていうのがこれはもうどうしようもない、一番大事なことでっていうふうにも思ってるわけだね。</p> <p>・もう自分で帰った時に、寮とか家に帰った時にね、どれだけバッターだったらスイングするかどうか、ピッチャーだったら、ほら、シャドーピッチングじゃなきゃダメえー下半身をしっかり使ったね、そういうのを自分自身でやるかどうかっていうのは大事なことなんだよね。</p>
B1	監督(67歳)	<p>・そういう気持ちの強い選手を、こう、進学してもらおうという、ま、そういう気持ちの強い選手を試合に出てもらおう、ま、そういうことではなかったかなあ、と思いますね。</p> <p>・んー、戦力ゆうのは、こー、そういう気持ちの強い選手が集まった中で、どう、こー、繋げていくかゆう話であって、いい選手がおるからじゃあ勝つか、つたらそうではないですからね、やっぱりこう、頑張ろう言う気のある選手が、こう、日々練習をしていく中で、こーゆうふうでやって、ああゆうふうでやって、じゃあこーゆう方法で勝とう、っていうようなものが後からついてくるものであって、やっぱりその気持ちがない選手は、いくら、せん、いい技術もってるからゆっても中々チームとしての結果は出ないですよ。</p>

資料 3. 成功事例③を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
A4	コーチ(28歳)	<p>・だからそこで、ねえ、コーチがコーチたちが古業監督の求める選手といつか、うん、やりたい、こういう野球をやりたいんだろな一っていうのを受け取って、そういう風に選手に接した…(後略)</p> <p>・こういう方向性でやろう、こういう方向性でやりたいっていうのを受け取ったらやっぱりそういう風に働きかけないと、その選手は使ってもえないしさ…(後略)</p> <p>・あの監督も素晴らしいし、その周りにいるコーチ陣ねえ、素晴らしい方がいっぱいいるから、ただ足りない部分っていうのは絶対このチームにあるなあ、うん。だから俺は技術的にも教えることは、なかなかできないから、そういうところを補っていければいいかなって。</p>
B2	学生コーチ(26歳)	<p>・当時のその4年生の学生コーチっていうのは非常に内田監督さんのことをこうバックアップしようっていうのと、やっぱり内田監督さんにのめりこんでいたといつかありましたし、次の学生コーチの方もそういう方でしたね、そうですね。</p> <p>・私は逆に自分から、学生コーチやりたいっていう風に、多分拓殖大学の中で初めて自分から言ったものだと思うんですけど、そうですね。そういう部分でやっぱり内田監督の為にっていうのは非常に強かったですかね、はい。</p>

資料 4. 成功事例④を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
A2	助監督(46歳)	<p>・事あるごとに、まあミーティングでも監督は当然言ってるし、俺も監督いない時には、あの一オフ前とかにはね、あの一東京国際大学の一人として、しっかり行動してくれよみたいなことはよく言ってたと思うんだけど…(後略)</p> <p>・まああの一言業ではよく、かんかん、簡単にかもしれないけど、言葉ではえー伝えてるつもりだし、まあ、何人かは集めてそういう練習はさせるし、全員が、ねえこんだけ100、200人弱いると、全体に対して同じような練習をお一僕が、やってあげることができないけども、たとえばノック打ってるのを見たら、ああ、ああ言うノックを、あのぐらいノック受ければいいのかあとか、あのぐらいティーをやればいいのかあ、ああいうティーをすればいいのかあっていう風に感じてほしいなと思いつつ、えー練習はこのやってるつもりだけだね。この選手だけやってるけども、でも、あ、こういう練習をすればいいんだと思って、他の選手をこうちゃんと見てほしいなと思いつつはやってるつもりだけだね。</p>
B1	監督(67歳)	<p>・いやもう、あのままを話してね、やっぱり負けたんだから何か新しいことに取り組まないと、あー、現状打破することはできないよ、ってことは口酸っぱく、ま、ゆったつもですし…(後略)</p> <p>・春リーグ戦終わったところになって、あーどうなのかなあ思うようなことがあって個々に選手と話すこともあったりこうゆうふうにもやろうじゃないゆうようなことを選手と一緒にやって、ってゆうような感じだったですねえ。</p>

資料5. 成功事例⑤を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
A1	監督(78歳)	まあ、あの一部員たちにはね、そういう子達がベンチに入ることができるんだぞ、だから練習試合をたくさんやってるわけだから、だからそういうものをしっかかめ、あの一見せなきやいけないぞ言うことを言ってるわけね。
A2	助監督(46歳)	今は引出しを、特に1年生2年生は、引出を多くするための、時期だと思っから、そこで言われてる事、やら、言われてる事やらされてる事が、強制なんだけど、俺は自主的にやりたいんだよ、自主的に自分の好きなようにやりたいんだよって風にならると、ちよつと困るわけよ。うん。そうそうそう。そこで3年生4年生になった時に、あ、助監督が言ってたのはこいつことかと、引出こんなになんかできまして、でそのうちのこいつ練習をしていこう、いけば俺はいいのかなっていうような、事になってくれればいいかなと思っんだよね。
A3	コーチ(46歳)	そいつ選手名]みたいに下手したら危険因子の奴らをこっちに取り込んでしまったんだよね、チーム変えたかったから…(中略)…そう、見方にしちゃったから、あれ大きかったと思っ、うん。上手い転がしてお前かいけないんだよって、あれそれしなかつたら多分もう反抗しちやって反抗しちやってもう手に負えなくなつちやうから。
A4	コーチ(28歳)	そうだね。思ってる事を聞いて、理解するとはちよつとまた、俺は違っただけど、まあこいつ思いでやってるんだな、こいつって。で、もしそれで話聞いてちよつと間違っった考え方だったり、ね、思いを抱いてるのであればちよつと、修正していきたいなっていう思いはあったね。
B1	監督(87歳)	特に上級生にはできるだけねえ、そうゆう意味では黙ってるうちにやってくれるよ外は仕向けたいなあと思っましたけどねえ。いちいちゆわれてね、右向け右ゆつたから向いてるんじゃない。
B2	学生コーチ(26歳)	あととはどんな選手でも見てるんだよっていうのを伝えたかったっていうのがあったのでグラウンドにはあの一自信があるのは一番最初から、一番最後までいましたね。あの一いつか遅くなるが、あの一その選手を待って、あの一そうですね、当時どうだったんだかな、まあ21時22時くらいまではたぶん、いたんじゃないかなと思っんですけど、朝はもう7時くらいからグラウンドにいて、…(中略)…やっぱりあの一どうしてもこんだけの人数になると100人の大所帯になるといろいろ選手がいますし、あの一AメンバーBメンバーCメンバーっていうやばどつてもこう分けざるをえないというか、あの一ところが出てきますし、その所でやっぱAメンバーだけを見て、見ない、見てるっていうのだとやっぱ、CメンバーBメンバーからしたら、あの一なんだよっていうのにならってっていうのはそれは当然だなんていう風に思っましたし、僕自身がやっぱそつち側にお、ずつと、ずつといかまあ多くいたのがあったので、気持ちはずこくかかってたので、あの一Aメンバーだけあの一ノックをしたりとかあの一まあバッティングピッチャーやったりとかっていうのは違っただよって、どの選手も同じだし、どの選手も上手くなってほしいし、どの選手にもチャンスがあるんだよっていうのが言いたかったんで、そういう部分ではそいつたことをしてましたね。

資料6. 成功⑥を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
A3	コーチ(46歳)	・少しずつ結果が出てたからね。あーあの一[選手名]なんか、いたときに一回横浜行って、でーその次はまあ[選手名]のときは行けなかつたけど、少しずつその結果が見え出して、選手のレベルも上がってたからまあそこが人事だったかな。 ・大きかった大きかった。うん。だって年々、今から考えると、やってるときはやっぱ早かつたけど今から考えるとやっぱ着実に前進してんだなと思っ。 ・見えたから、うん。やっぱOO大とOO大には敵わなかつたけど、格下には試合を落とさなくなつたから、そういう野球やれば、でそこ辺で選手も、あ、やっぱこいつ野球が正しいんだなってちよつと思つたかもしれない、うん。
A4	コーチ(28歳)	・成果、うん、せい、うんそうだね成果もあるし、その失敗だよ。どうしても、ああこいつけよかつたなっていうところもいっぱいあるだろうから。
B2	学生コーチ(26歳)	でもりーゲームをやることに、あの一結果にはちよつとまあ出てきてるかなっていうのはあったので、あの一それはだから選手たちにも編になつたんじゃないかなっていうところもありますね。あの一今まで勝てないチームに僅差で、あの一負け、ま僅差で負けたって言ったら変ですけど、でも明らかにちよつとこう手が届かなかつたところに、やっぱ僅差で負けたりとか、そしたら、次やったら勝つたりとか、1点差ゲームをモノにできたりとか、あの一そういう部分では変わったなっていう…(後略)

資料 7. 成功事例⑦を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
A2	助監督(46歳)	(定着してるし、正直言って、まあ増してると思うよ。まあ増してると思うんだけど…(中略)…気持ちはまだ本当優勝するっていう強い気持ちは、持っている選手は、割合は、うん、減ってはないと思う、増えてきてると思う。
B1	監督(67歳)	増えていったと思いますけどね。そして、その個人練習も考えながらやっつた言うか、なんでこういう練習をしているか言う風に聞くと、こうだからです。ちゃんと会話ができる言うんですね、思ったことを口にできて…(中略)…納得して取り組めてるからこそ、ものにして言う気持ちも出てくるだろうし、それがやっぱり一番大事ですからねえ。

資料 8. 成功事例⑧を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
A2	助監督(46歳)	やっぱり、監督がしっか見てるっていうのかな。やっぱり一番トップがしっか見てる。誰にも文句が言われない。人が誰でも納得する人が監督してるっていうのは、一番大きな要因だったかなあと思う…(中略)…うん知識もそうだし、もう知識、経験、経歴、あこの人についていけば間違いないはなっている。
B2	学生コーチ(26歳)	まあそれぐらい、そういうまあぶれない方、なんだっていう所はありましたね。やっぱりそういう所が組織作りしたら、ぶれないっていうのは非常に大きくなっていう風に思いますね。 それがやっぱりこの一組織作りとあと結果あの一本当に3部から始まり、2部そして、優勝して1部、で1部でも優勝争いができるような、チーム作りっていうのはその監督さんのぶれない気持ちと、ぶれない何っていうんですね、話、がここにつながってるっていうのは思いますね。

資料 9. 成功事例⑨を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
A2	助監督(46歳)	それで、そのうえで勝てれば、勝てればいいやっていう雰囲気があって、で新納たちはどっかについて真剣にやりたい、えー練習もたくさんやりたい、楽しながらやるんじゃないかって勝ちたい、厳しくてもいいから勝ちたいっていう雰囲気があったのかな、でその二つをミックスするのは、ミックスするところていような反発が出てきて、反発が出てきてたのかなあは思う。
A3	コーチ(46歳)	「だけど、あの面倒くさい【選手名】でさえ、やっぱり、や、何て言うかな、転がせていう指示出したら転がせよーとかって皆に言ってたし、うん、こいつ一番言うこと聞かないなと思ってた奴が実は言うこと聞いてたから、うん、そういうのはあったと思う。
A4	コーチ(28歳)	・【監督名】が初めてベンチで指揮とられたんだけど、んー【監督名】が来られた時の一期生なんかは、もうそういう気持ちでこの大学選んではいったから、やる気もあつたし、目つきもまあやっぱ違う。 ・ただ、間違ってることって絶対言っていないから、うん、でやっぱ幹部で学生だけでも、学生の中の幹部でも話をして、じゃあこうか、ね、っていうのはあったよね。
B1	監督(67歳)	・やっぱり中にはありますよ。もう、ちょっと厳しいって言いますかね、自分の方が技術的すくれているんじゃないか、まあ錯覚している選手、可能性は確かにあるかわかんけども、頼りにならないっていうかね、そういう理解するまでには…(中略)…一つにまともないゆうのがやっぱりそういう風にまあ、選んでも自分は使ってもらえると思ってた選手が中にはいたんですよ。
B2	学生コーチ(26歳)	・その中でやっぱりあの一本当に反発して辞めていく人も多かったですし、その中でやっぱり自分の思い通りにいかないから、あのジレンマになってあの一辞めざるをおえなかったりとか、やっぱり怪我をして辞めていく選手だったりとかっていうのはやっぱりいましたね。それをやっぱり残ってる選手に何とかこう浸透させて、監督さんが言ってることはこうだ、っていうのをあの一やるっていうのは大変なところがありました。 ・(キャプテンが)何があっても味方でいてくれたとかあの一首脳陣がこう言ってんだからやろうかっていうような声をかけてくれたのがあいつだったんで、やっぱり組織作りしたらすごく、非常に助かるというかあの一、組織の中で上の方にいるわけじゃないですか、あの一キャプテンっていう立ち位置の人が、やっぱりそのキャプテンがそっぽ向いたら組織でその下が成り立っていかないかなってところがあるんですね、やっぱりその部分で非常に組織作りしたら良く回ったかなっていうのは思いますね。

資料 10. 変革成功に至らなかった事例①を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
C1	監督(21歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・まあまだやってる最中だったんでただ、自分、トップに立ってる自分が自分に対して矢印向けられなかったのが原因かなって、多分自分に非があったんですけど、それをどっかで人のせいにしてついて来てくれないとか、言ったことやんないかと思ってたんで、それについてこさせるために自分ほど死なりたいかとかそういうことをまだ自分自身があんまり考えられなかったんで謙虚さがなかったんで…(後略) ・それ(首脳陣)に対する不満(を口に出すこと)なかったですし、まあ、それを口に出す雰囲気があったっていうところに、その雰囲気を排除できなかったことにも自分に責任があると思います。 ・いい意味で色んなことが学べたから良いオープン戦だったっていうよりも、強いチームとやっただから負けて当然だけど、あれ以上のチームはないんだから開き直っていいっていうか、なんか甘っちょろい考え持ってたんで、はい。
C2	学生コーチ(21歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・(選手に意見を挙げてくれ)こう言っているながらも、それを受け付けないような雰囲気を出してしまったっていうのが問題だったかなっていう。やっぱ選手自体は言いたいことはたぶんいっぱいあったって言ってたんですけど、やっぱ言ってしまうと、言ってもどうせとかいう、こうマイナスなイメージが監督についてしまったんで。

資料 11. 変革成功に至らなかった事例②を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
C2	学生コーチ(22歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・あの一チームが出来上がってきて、これは行けるっていう思いだけがあったんで、根底で何が起きているかまで描けなかったと思います。 ・は一ちよつと周りが見えなくなったところがあったのかなと思います。こうやっぱ勝ちに執着して、周りが見えなくなった、周りが見えなくなったというか、えーそれに向かって進んでいく中で、選手を見てからの判断だったりとかはなかったのかなって…(後略)
C3	キャプテン(22歳)	もう無視して、多少不満が出てもやり続けられよかったです、すごく今、僕はそこがこうい結果を生んだんだと思ってます
C4	副キャプテン(21歳)	その春リーグだけでは、変化は見られないと思ったんで、一年を通して、こうそんなにすぐ変わるものじゃないと思ったんで、その変わる前に(首脳陣が諦めて)、もう終わっちゃったというか。

資料 12. 変革成功に至らなかった事例③を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
C1	監督(22歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・(オープン戦始まる時点で)もう二極化してたんで、出れる奴は出れるし、出れないやつは出れないってわかってたんで、その中で出れる奴の中でも、まあ【選手の名前数名】あたりは飛躍的に実力もついたので…(後略) ・メンバーで試合に出てる9人は多少態度も変わりましたが、ただベンチに入っているだけの人たちは何も変わってなかったです。
C3	キャプテン(22歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・そのAの方にAの方によって力が入って行ってしまって、やっぱそれが選手側にも伝わる、それはもちろんリーグ戦が近いんで、Aの方にAの方によって力入れたがるのはわかるんですけど、やっぱBから見たら、あ、これも絶対無いなとそういう入れ替わりはないんだなっていうのがちょっと目に見えてしまったのかなっていうのがあったんで、で選手レベルでは、まAの中では、Aもやっぱ別チームを作っていくこと、チームとしてリーグで戦うチームをこのAの中でも一回作れないといけないという思いもあったんで、えどれだけBに気を使えてたかなというか、良い意味で、Bに対してどれだけ働きかけられてたかなっていうと、少し足りなかったかなっていう部分はあります。 ・2部線で分かれ始めた時には、どれでもそのAの方のメンバーには今まで引張って行こうって思ってたメンバーだったり、やってやるぞっていう思いがあった選手が多くて、それなりに変わらない雰囲気でもやれてたんですけど、Bの方には今まで引張られてるものについて行こうっていう思いがあった選手がまあ残された形になったんで、そこから、Bの人たちは、んーもうどこについて行っていくかわからないっていうような思いもあったかとは思ってますけど、いん、知ら知らずに今迄通りの自分たちに戻っていた…(後略)

資料 13. 変革成功に至らなかった事例④を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
C2	学生コーチ (22歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・今までの感覚からしたら、なんで、まあ言われてわかるけど、自分たちがやるのは辛いから嫌だ、苦しいから嫌だっていう風に、んー守りたいっていうよりは、自分たち自身を守ってる、チームとしてつって来た4年生としてのものを守るっていうよりは、自分自身を守って、まあ他の人がやってくれればいいでしよっていうような思いが多いのかなと、はい。 ・選手個人の都合の良ようにチームを回したりとか、えー他の選手をこーう、ある意味グラウンドでは戦いなんすけど、やっぱ他人蹴落とさない自分試合には出れないんすけど、やっぱそれをなんかこーう履き違えて、グラウンドではそれが必要だけど、私生活でも距離を置く、強く、冷たくあしらうとか、ていうところが見えてきたんで、やっぱそれは、まあ言葉の意味を履き違えてそのまま進んでるっていう印象はあります。
C4	副キャプテン (21歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・まあ本当に自ら内発的に変えなきゃって思ってたやつは、まあ少なかつたのかなって、さっきのふり幅の話じゃないすけど、がって周りから言われて、外発的に、変えなきゃいけないんだなって思ってたのは多いと思います。だからそこですよね。たぶん。 ・選手は選手で、その野球が自分の思い通りいかないからって、その全然違うところから引っ張ってきて、悪いとこぼっかを見て非難するってのはおかしいと思っした。

資料 14. 変革成功に至らなかった事例⑤を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
C3	キャプテン (22歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・首脳陣のやりたいことを自分たちはやるようにはしてはたんですけど、やっぱその中でも、それは違ひでしよっていうのもあったり、その割にはお前それでいいのっていうのが、その首脳陣、副キャプテン、キャプテン間でもありまして、まあその部分で、上、まあある意味上がしつかりと、んーお互いを信頼しきれてなかったっていうのも、まあ下に与える不安感だったり不信感につながったのかなと思いますね。
C4	副キャプテン (21歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・ただ絶対的な信頼感をおける彼がいたから、彼がちょっと違うことを思ったら、それを発言しちゃえば、みんながそつちに浸透するってことで、ぼつりこぼりができた。 ・まあやっぱチラッとか仲の良い仲間なんかには(不満)にほしちやるところも見ましたし、んーやっぱ信頼がすごいある人格者なんでそいつが言うことってのはやっぱりぶわーとこぼ浸透していく。

資料 15. 変革成功に至らなかった事例⑥を象徴する代表的な語り

対象者	属性	語り
C1	学生監督 (22歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・上手くなった選手は【選手の名前数名】とかは上手くなって成果が明らかに出ていたんすけど、それ以外の選手は出ていなかったんで、多分それで試合にも勝てない、自分も上手くならなつてないじゃあ変わらなないんじやない？っていうのがあったんだと思います。 ・その成果が出なかつたから結局選手は嫌になつたんだと思います。
C3	キャプテン (22歳)	<ul style="list-style-type: none"> ・そうですね、自分はそいつつも嫌はなかつたんですけど、やっぱりチームとしての全体としての雰囲気はやはり、こんだけやっただめなら、もうだめかというか、そんなに1年やそつとでできるような問題じゃないと思つたんですけど、やっぱそういう意識でやっってきた選手からしたら、やっぱそういう結果出せなかつたっていうのが、ああダメならもう別にこんなキツイのやりたくない、みたいになつちやって…(後略) ・ざつり言つたらそのリーグ戦での勝てなかつたのが一番にあると思うんですけど、初戦の芝浦工業の試合でニダテされてるっていうのが、過去のまあ自分たちがこれは驕りという部分もあつたんですけど、芝浦工業に対しては確実に勝てる相手、必ず勝てる相手だよと、今までのやり方で勝てる相手って思つた相手に対して、これだけのもう望んで作つてきたもの出し切れずに、そこで敗れてしまつたのがあつて、だつたらこんなやり方なくても今迄通りの勝てるんじゃないのっていうふうな思いをチーム全体に先ず与えてしまつて、その次の試合でも、んーいい形で乗り切れない、勝つていけないっていうのが続いて、こんな苦しい思いしてやるんだつたら、で勝てないんだつたら、今まで通りやっつて、勝つてラッキーの方が面白くないっていう風なのがチームとして正論というか、その大多数の方に思わせてしまつたっていうゲームだつたんで…(後略)

