

「組織の組織」における理念浸透の現状と課題 ——日本オリンピック委員会を事例に——

辻中祐子¹ 石井智 伊吹勇亮 尾原弘恭 川戸和英 黒澤寛己 小林塁 横山勝彦 米村真悟
（毎日新聞社）（びわこ成蹊スポーツ大学）（京都産業大学）（関西学院大学）（情報開発研究所）（びわこ成蹊スポーツ大学）（大阪公共サービス政策センター）（同志社大学）（同志社大学大学院）

要旨：本論文では、「組織の組織」における理念浸透の現状と課題について、JOC の取り組みを事例として取り上げた上で、考察を行った。半構造化面接を行った上で、先行研究レビューを通じて明らかになった理念浸透メカニズムを当てはめてその結果を考察すると、JOC 内では十分に理念浸透がなされているが、「組織の組織」としてのスポーツ界では十分な理念浸透が実現していないことが判明した。その理由としてはJOC および、そのパワーのおよばないNF やスポンサーの意識と体制の不備が挙げられ、それを組織ごとにどのように整備していくかが課題であることが明らかとなった。

キーワード：理念浸透、「組織の組織」、日本オリンピック委員会（JOC）、オリンピック・ムーブメント、パワー

1. はじめに

2020 年に東京でオリンピック競技大会（以下、オリンピック）が開催される²。オリンピックを成功に導き、社会的な価値を持続的に生み出すためには、公益財団法人日本オリンピック委員会（以下、JOC）を軸に、JOC にとって重要なステークホルダーである、加盟競技団体やスポンサー企業などの「組織の組織」（山倉，1993）が一丸となって活動していかなければならない。そのためには、オリンピックの理念である「オリンピズム」や、それをもとに制定された JOC の理念を、広範なステークホルダーに伝え、理解、共感してもらい、ともに理想に向けて活動してもらうべく浸透させていく必要がある。その場合、独自の理念を持ち、垂直的な上下関係にない他の組織に対しての理念浸透とは、どのように具現化するのだろうか。

理念は、組織の存在意義を表す組織経営における戦略の基本的要件である。不確実性の高い現代社会においては、理念の意義を経営者のみならず組織メンバー全員で共有する、つまり理念の浸透が重要となる。理念浸透はインターナル・コミュニケーションを考える上でも重要な部分を占めており、広報論はもちろんのこと、組織論においても、議論の蓄積が見られる。ただし、これまでの議論は単一の組織における理念浸透を主な対象として取り上げており、独自の理念を持ち、垂直的な上下関係にない「組織の組織」における理念浸透については、その議論が整理されているとは言えない。本論文では、JOC を一事例として取り上げて考察を行い、「組織の組織」における理念浸透についての現状と、今後解かれるべき課題を明らかにしていく。

本論文は次のような構成となっている。まず次節にて、理念浸透とその実装に関する先行研究をレビューする。次に第 3 節では、JOC の担当者ならびに JOC に加盟する国内競技連盟（以下、NF）の担当者、スポンサー企業の担当者に対して実施したインタビュー調査の結果を紹介し、第 4 節でその結果の意味するところについて考察する。最後に第 5 節で、本論文全体のまとめを行った上で、今後取り組むべき研究課題について触れる。

2. 理念浸透とその実装：先行研究レビュー

本節では、理念の定義と意義を明らかにし、それを基とする経営動向を概観した上で、理念浸透の先行研究からそのメカニズムと方法を検討する。

¹ 本論文は日本広報学会「スポーツ団体の広報」研究会での議論、調査を基に執筆しており、著者の並び順は研究会主査で責任執筆者の辻中以外は 50 音順としている。

² 東京大会の正式名称は第 32 回オリンピック競技大会（2020/東京）、以下、東京オリンピックとする。なお、東京オリンピックについては、世界的な新型コロナウイルスの感染拡大によって開催を 1 年延期することが 2020 年 3 月 24 日に決まったが、本論文は投稿時の情報を基に執筆している。

2-1. 理念を基とする経営の動向

2-1-1. 理念の定義

組織経営においては、「水道哲学」や「トヨタウェイ」といった創業者あるいは経営者の想いと人生観が言語化された理念が多く見られる。

理念は、物事の筋道、道義、自然の摂理といった客観性を意味する理と、大事なことを心に想い留める主観性を意味する念という二つの漢字によって成り立つ。また、「物事のあるべき状態についての基本的な考え」であり、古代ギリシアの哲学者プラトンの根本概念「イデア（idea）」の訳語の一つとされる（松村，2006）。イデアは、現在の主観、意識、思考、認識、認知といったあらゆる経験に由来する心の営みに対する理性的な働きを指す。すなわち、理念とは、漠然と心に想い描かれた心情だけでなく、その心情を基に解釈された状態を目指そうとする明確な意志を表すものである。

このような理念は、組織経営においては、企業理念、社是、信条、使命、約束、企業指針、経営方針、経営姿勢、企業行動憲章、行動指針、フィロソフィー、ビジョン、ミッション、バリュー、クレド、ステートメント、スローガン、Way など様々な表現される。そして、その意味内容も千差万別であることから、理念を、その意味内容に応じて、組織の存在意義や使命といった恒久的な上位概念を指すものと、その上位概念を具体化する方針や規範といった可変的な下位概念のものとする指摘がある（廣川・芳賀，2016）。

2-1-2. 組織体における理念の意義

組織を成立させる要素は、①伝達、②貢献（協働）意欲、③共通目的の3点とされる（Barnard，1938）。経営者のリーダーシップ（信念）がメンバーの貢献意欲に対する起爆剤となり、組織へ定着したいという誘因（インセンティブ）となる。リーダーシップの本質は道徳性の創造にあり、それによって生まれる個々人の協働が組織としての創造的過程そのものである。

理念はこのような道徳的なリーダーシップを表し、組織メンバー間におけるその価値観の共有を通じて組織を望ましい方向へと導く組織文化を形成する。組織文化とは、「個々人および集団としての行動、認識方法、思考パターン、価値観を決定する、強力ではあるが潜在的でしばしば意識されることのない一連の力」（Schein，1999；邦訳 14-15）であり、特定のコミュニティや集団内における人々の行動様式を規定し、特定の意思決定を促す見えない力である。その要素は、①近接性、②同質性、③相互依存性、④コミュニケーションネットワーク、⑤帰属意識の高揚（桑田・田尾，1998）である。この組織文化を形成する理念には、「経営内部の統合機能」と「経営外部への適応機能」の二つの機能がある（北居・松田，2004）。前者は、組織の指針や一体感を醸成する成員統合機能や成員の動機付ける機能である。後者は、企業の対外活動における正当化機能や環境変化に対する適応機能である。外部環境の不確実性が高まり、個人化する社会においては、理念による組織文化の形成こそが、組織内外のステークホルダーとのコミュニケーションそのものとなり、相互扶助的な関係構築に寄与する。

2-1-3. 理念への回帰と浸透の必要性

経営理念の研究は1960年代以降盛んに行われているが、その意味内容は時代に応じて変化している（柴田，2017）。1960年代から1990年代頃までは、理念は指導原理、規範、行動規範、指針などとされ、それらの組織内部への反映が重視されている。1990年代以降は組織内部への行動指針に加え、社会的環境、社会的共感性、社内外への公表といった組織外部に対する企業の存在意義を発信するものとされ、ステークホルダーとのコミュニケーションや対話が強調されるようになっていく。

理念は、一方で「インクが乾く前にすでに破れた約束」や「社長室の飾り物」といった表現で揶揄されるように、その形骸化も多く指摘される（高尾・王，2012）。ただ、それらの指摘は理念の重要性を無視するものではなく、それが抽象的で曖昧であるがゆえにトップマネジメント層のみの理解にとどまり、従業員をはじめとする多くのステークホルダーとの共有の難しさを意味するものである。したがって、理念の重要性の再喚起と、その組織内への浸透が課題となる。

理念浸透とは、経営層がトップダウン型で提示する理念を、社員一人ひとりが「わかちあう」こと、「共有」し合うことであり、ボトムアップ型のマネジメントを通じてチームワークで成果を出すことにつながるものである（田中，2016）。カリスマ的なリーダーによる理念の強要ではなく、職場におけるその暗黙知的なコンテキストの読み取り、日々の業務行動への落とし込み、制度設計への反映が理念の浸透となるのである。

2-2. 理念浸透の実装

2-2-1. 理念浸透のメカニズム

理念浸透研究には様々なレベルのものが存在するが、本論文では組織文化論や組織行動論の応用および「共感」や「認知」といった個人の心理的側面へのアプローチから、理念の浸透過程における行動変容のメカニズムの解明を試みるマイクロレベルの研究に着目する。マイクロレベルの理念浸透の代表的な研究は、生活協同組合コープこうべを事例とした浸透メカニズムの調査である（金井・松岡・藤本，1997；松岡，1997）。それによれば、理念浸透のアプローチには、価値観を言葉に結晶化する力や行動で見本を示す力といったトップのリーダーシップと組織文化の関係を示す「強い文化モデル」、先輩や上司といった他者の行動からルールや慣習を学ぶ「観察学習モデル」、内省ができる実践者同士の議論を通じて曖昧模糊とした理念から具体的な意義が抽出される「意味生成モデル」の三つがある。そして、理念の浸透には段階的な深化があり、直接的経験の統合や矛盾・ギャップに関する内省が大きな影響を与える。浸透レベルの深化は、個人が理念からどのような心的作用を受けたかが問題であり、それは、「情緒的共感」と「認知的理解」という心的作用が「行動的関与」に直接的な影響を与えると実証されている（高尾・王，2012）。

表1 理念を浸透させる具体的な施策

施策・要素	経営者	管理者
①コミュニケーション・言い伝え	・現場・研修での語り ・メールへの返信 ・イベント・研修でのコミュニケーション ・傾聴姿勢 など	・部門ミッションの提示 ・経営理念に照らした指示 ・現場の巡回と声かけ・経営理念の説明 ・性差を意識した対応 ・開発部長の他部門での説明 ・経営者と成員との仲介 ・飲み会での語らい
②仕組みづくり	・スローガンに即したイベント・施設 ・職場環境の整備 ・教育と研修の充実など	・問題への対応 ・目線を合わせた対応（職場環境の整備、教育の充実、人事制度の变革、帰属意識の向上等、「実感」の創造） など
③モデルケース	・経営理念を語る（強い文化論、リーダーシップ）	・後ろ姿を見せる（サーバント・リーダーシップ）

出典：田中（2016）を参考に筆者作成

田中（2006，2011，2016）は一連の研究を通じ、理念浸透を進める具体的なアプローチについての検討を行っている。表1に示したように、トップマネジメントによる強い文化モデル的アプローチとともに、普段の何気ない声かけ・行動・立ち振る舞いといった細かなコミュニケーション、人事制度や福利厚生をはじめとする組織内の制度設計などへの観察学習モデルと意味生成モデルからのアプローチが、理念の浸透には重要となる。また、施策を展開する主体が経営層なのか中間管理職なのかによっても有効となる施策は異なる。例えば、「コマツウェイ」という理念の浸透に成功したとされる小松製作所では、当時の社長自らがコマツウェイ推進室長となり、国内外の拠点で50回以上の説明会を開くだけでなく、多国籍の社員にも理解が促されるよう現地語に翻訳された資料の配布や各部署に理解されるような文言の変更といった施策面での工夫がなされている（向井，2014）。

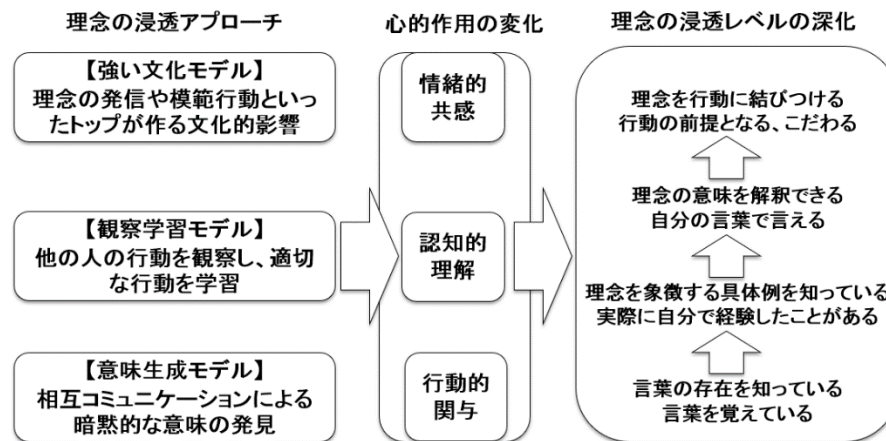


図1 理念浸透のメカニズム

出典：金井他（1997）、高尾・王（2012）、田中（2016）を参考に筆者作成

図1は様々な理念の浸透アプローチが、従業員の心的作用に変化を与えることによって、理念の浸透レベルが深化するメカニズムのまとめである。理念を浸透させるそのアプローチは、その対象が組織内のどの階層に位置付けられるか、また従業員の深化のレベルの状態に応じて、様々なアプローチが考えられるが、これまでの理念浸透に関する研究者が継承してきた研究の通り、強い文化モデル、観察学習モデル、意味生成モデルという三つに分類される。これらのアプローチを経て、従業員に情緒的共感、認知的理解といった心的作用の変化が生まれることにより、日々の業務に対する意識・行動レベルでの変化といった行動的関与につながる。具体的に言えば、理念が浸透し、ただ言葉で覚えている浸透レベルから、理念に対する自分なりの解釈を経て、自身の行動変容に結びつけることができる浸透レベルへと深化していくことである。組織としてのアイデンティティと自身のアイデンティティとの共存を可能とする理念の解釈がなされ、それを前提とした働きかけや提案が生まれるようになる。

2-2-2. 制度・文化を創る理念浸透

理念浸透は、組織内のみならず組織外における制度・文化の生成にもつながる。そして、制度・文化（規範、通念、世界観など）、組織、個人（組織構成員としての個人）の関係は三層の入れ子構造にある（佐藤・山田，2004）。この枠組みで重要となる点は、制度から組織、組織から個人への制度的同化圧力を前提とする従来の組織の捉え方ではなく、個人から組織、組織から制度といった方向性を考えることにある。ここでいう制度・文化とは、具体的には取引先や協力企業との上下関係、所属する業界といった組織間フィールドやそこに根付く風土を指す。組織に所属する個人にとっての制度・文化は、ただその影響を一方的に受けるだけでなく、個人のセンスや物の見方が制度・文化に影響を及ぼすのである。

つまり、この構造における理念浸透とは、単一組織内のみならず、組織を超えた「組織の組織」あるいは社会制度や社会の雰囲気との醸成と捉えられ、これらはパブリック・リレーションズにつながるものと解釈できる。しかし、これまでの理念浸透研究は、「組織の組織」のレベルでの理念浸透について、議論を展開していない。

2-3. まとめ

先行研究を概観した結果「組織の組織」における理念浸透という点は未だ明らかになっておらず、これらを明らかにするために次節では多くの組織が関わる東京オリンピックのハブ的存在であるJOCを軸とした理念浸透について見ることとする。具体的には東京オリンピックに関わる組織間でJOCの理念は浸透しているのかというリサーチ・クエスチョンを設定し、JOC・NF・スポンサーへのインタビュー調査を元に明らかにする。なお、JOCの理念浸透を事例として選ぶのは、東京オリンピック

という一大イベントを成功させ、社会的価値を継続的に生み出していくためには、各関係組織が理念を共有し、理想に向けて活動していくことが必要と考えるためである。本研究では事例をベースに、「組織の組織」における理念浸透に関する独自の課題の抽出を目指す。

3. 半構造化面接結果にみる JOC の広報活動の実態

本節では、JOC の広報活動について、半構造化面接で明らかになった理念浸透の実態を記述する。

2020 年に東京オリンピックを迎える我が国においては、成熟社会に向けた文化資本であるスポーツ価値の一層の浸透が必要である。そのためには、政府・行政、競技団体、スポンサーとなる企業など、関係する組織におけるスポーツ価値の共通理解が望まれる。スポーツ価値を端的な形で示しているものの一つがオリンピックの理念であり、その中核となる JOC による組織内ならびに「組織の組織」内に対する理念の浸透が重要である。そこで本節では、その理念浸透の実態を、JOC 及び NF、スポンサーへのインタビューを実施し、理念浸透メカニズムに基づいて分析することで明らかにする。組織内外の理念浸透についてはトップ以下各レベルでの施策があるが、部門として核となるのは広報関係の部署であるとし、JOC 及び NF についてはインタビュー対象者に広報責任者を選んだ。

NF は競技の普及、振興、競技力向上を目指して活動し、JOC を通じてオリンピックに選手を派遣する。JOC にとって NF は活動を行うために欠かせない組織である一方、NF にとっても JOC を通さなければオリンピックに出場することができず、国際競技連盟（以下、IF）のような垂直的な関係ではないものの、ともに協働がなければ活動できない関係である。スポンサーは資金を提供する代わりにオリンピックに関係する商標を使用することができ、その資金をもとに JOC はミッションを実現することができる。ただ、ある企業がスポンサーから降りたとしても、他の企業が替わってスポンサーとなることができるため、NF に比べるとその関係の緊密度は低い。

3-1. JOC の沿革と現在の主要業務

JOC の前身は、生涯スポーツ社会の実現を目指した「国民スポーツの振興」を目的とした日本体育協会³である。戦後、日本体育協会はスポーツ指導者の育成、国際スポーツ交流、スポーツ医・科学の研究など、国民スポーツ振興のための事業を積極的に展開した。

しかし、1980 年のモスクワオリンピックへの不参加をきっかけに、国内オリンピック委員会（以下、NOC）としての役割を果たすため、JOC は 1989 年に日本体育協会から分離・独立し、日本体育協会の理事会において法人化が承認された。新生 JOC は、オリンピックでのメダル獲得のための国家支援（国庫補助の増大やスポーツ振興資金）を通じて本格的に選手強化とオリンピック・ムーブメントを推進した。加えて、選手の肖像権を使用したマーケティング権⁴も得たことにより、安定した財源の獲得を果たした（関，1997）。そして、オリンピックへの選手団の編成・派遣とオリンピック・ムーブメントの推進は JOC が担い、日本体育協会は国民スポーツの普及・振興、とりわけ生涯スポーツの推進に取り組むこととなった。

以上の沿革を経て、現在の JOC の組織活動は、①選手強化（アスリートの育成、競技力の向上、大会派遣）、②アスリート支援（アスリートが競技に専念できる環境の整備）、③オリンピック・ムーブメント推進（オリンピック教育、ハローオリンピズム事業、オリンピックコンサート）、④国際連携（国際スポーツ組織との関係強化、国際貢献事業、国際総合競技大会の開催）、⑤自律・自立（組織強化、マーケティング事業の再構築、戦略的広報体制の確立）という 5 点に集約されている（公益財団法人日本オリンピック委員会，2017）。

³ スtockホルムオリンピック（1912 年）に日本代表選手を参加させるために大日本体育協会として 1912 年に設立され、1948 年に日本体育協会と名称変更。2018 年に日本スポーツ協会に改称した。

⁴ 選手強化の自己資金調達のため、1979 年に日本体育協会が「がんばれ！ニッポン！」キャンペーンとして開始。

3-2. JOC への半構造化面接の概要

本研究における JOC への半構造化面接の概要は以下の通りである。

面接調査の目的は、広報戦略を通じた組織内外への理念浸透について JOC の現状と課題を把握することにある。この目的を達成するために最適なインタビューイとして、JOC 強化部強化第二部長の中森康弘氏を指名した。同氏は JOC 職員として 30 年にわたりオリンピックに関わる海外折衝やマーケティング業務、広報業務に携わり、マーケティング及び広報業務蓄積が豊富であること、また、前職である広報部長時代に、東京オリンピックに向けて JOC の将来構想を策定する中で、JOC の理念文の推敲、及びスタッフの行動指針策定を担当したことがあるためである。

面接調査の実施にあたって、まず、メールで配送した事前質問書への回答を文書で受け取り、JOC の広報概要を把握した上で、インタビューイへの直接面談による半構造化面接を実施した。その結果を吟味して、再度追加質問書をメールで配送し、追加回答を文書で受け取った。半構造化面接は 2017 年 10 月 20 日の午後 1 時 30 分から 90 分間、味の素ナショナルトレーニングセンターの研修室で実施した。なお、事前、事後を含めた質問事項は次の通りである。

- ・オリンピックに向けた広報体制（人材配置など）について
- ・広報コンテンツの立案・決定について
- ・広報についての外部からの反響や意見について
- ・団体理念に関する基礎情報（JOC 理念・理念の策定経緯）について
- ・理念の浸透に関する組織内外の施策について
- ・インタビューイに関する質問（理念への共感・理念推進の意義およびその効果・ステークホルダー・スタッフへの問題提起およびモチベーション向上策など）
- ・海外広報・広聴活動
- ・JOC の独立後、文部科学省、日本体育協会などとの役割分担に関する棲み分けについて
- ・組織委員会、日本体育協会、NF など外部団体への理念浸透の現状について
- ・インタビューイや JOC 上層部のオピニオンについて

3-3. 半構造化面接で示された JOC の理念浸透の実態

本項では JOC 担当者への面接調査の結果と関係する資料、文献から、JOC の理念の組織内外への浸透の実態について明らかにする。

3-3-1. JOC の理念再策定と行動指針新規構築

フランス人のピエール・ド・クーベルタン男爵（1863-1937）が 1894 年に国際オリンピック委員会（以下、IOC）を設立し、その 2 年後にアテネで第 1 回のオリンピックが開催された。クーベルタンが唱えたオリンピックの理念は「オリンピズム」と呼ばれ、わが国では「オリンピック精神」と訳されてきた。卓越、友情、敬意/尊敬が三つの中心的価値とされ、それを推し進めるべく IOC が主導している運動がオリンピック・ムーブメントで、国内では JOC が中心となって推進している（公益財団法人日本オリンピック委員会，2014）。オリンピズムの根本原則、規則、付属細則を成文化したものが IOC によるオリンピック憲章で、オリンピック・ムーブメントの組織、活動、運用の基準となっている。

オリンピック憲章では、NOC の使命はオリンピック憲章に則り、自国においてオリンピック・ムーブメントを発展させ、推進し、保護することにあるとしている。

JOC は 2017 年 1 月、当時の竹田恒和会長が自ら「JOC 将来構想プロジェクト」を立ち上げ、理事らとともに理念を見直し、理念を支える五つの活動を明確にするなどポスト・東京オリンピックを見据えた改革に取り組んだ。公表された「JOC 将来構想～人へ、オリンピックの力～」(以下、将来構想)で、JOC の理念を次のように再策定した。

全ての人々にスポーツへの参加を促し
健全な精神と肉体を持つ人間を育て
オリンピック・ムーブメントを力強く推進する
これを通じて、人類が共に栄え、文化を高め
世界平和の火を永遠に灯し続ける
これこそ JOC の理想であり、使命である

また、将来構想プロジェクトの一環として、職員のディスカッションによって以下のような「JOC 行動指針」（以下、行動指針）も策定した。その目的は、JOC 職員の横の連携を深め、JOC の理念を実現するのに必要な職員の行動のモチベーションを高めることであった。そのために、縦の組織を横断化して各チームを作り、そのチーム毎にディスカッションを行い、10 回程度の全体討論会を重ねた。策定された行動指針は以下の通りで、JOC の理念を実現するための、職員のためのツールと位置付けられる。

- ・オリンピックの精神を胸に、スポーツを愛し、その価値を高めるよう努めます。
- ・自らを律し、何事にもベストを尽くします。
- ・互いを尊重し、積極的にコミュニケーションをとり、明るく健全な職場をつくります。
- ・先人に学び、歴史をふまえ、未来を見据えて 変化をおそれずに挑戦を続けます。
- ・加盟団体と使命を共にし、プロフェッショナルとして日本のスポーツ界をリードします。
- ・ルールを遵守し、日本を代表する国際社会の一員としてふさわしい行動をします。
- ・アスリートを含め、すべての人にとってより良い社会の実現を目指します。

3-3-2. JOC の広報活動の現状

JOC 組織全体の特徴としては、オリンピック憲章を基に理念が制定されていること、集まったスタッフはプロパーが多く、外部からの出向は少なく、元々オリンピックに向けての業務を遂行したいというモチベーションが高いことである。そのため、JOC 組織内部で見ると限り理念浸透は他の一般組織と比べて進めやすい環境にある。

しかしながら、JOC の広報活動全体でみると、外部の関係団体や社会全体への広報活動は、その目指すところからすればまだまだ不十分である。具体的には、マスメディアを使った広報活動を進める予算が少ないことから、オリンピック・ムーブメントの広報についてもメディアの報道に頼ることになり、大会直前・期間中には人々の熱気が高まるが、終わるとすぐに終息するという宿命にある。また広報活動の重要な柱であるマス（大衆）への広聴活動については、予算の制約上ほとんど実施できていないのが現状である。

3-3-3. JOC 内部での理念浸透の到達点

調査から明らかになった JOC 内部での理念浸透は、次の三つに整理できる。第 1 は、ポスト・東京オリンピックを踏まえた将来構想と行動指針を策定したことは、内外組織への理念浸透への布石となっている。第 2 は、東京オリンピック開催により、オリンピック・ムーブメント推進への基盤ができた。第 3 は、JOC の広報活動は、事業部と広報部とが役割分担をして別々に進めてきたが、将来的には広報活動を一本化して、より円滑な広報活動の展開を目指している。

3-3-4. 対外部関係組織との間での理念浸透の実態

JOC の理事は、加盟する NF の役員が多くを占めており、NF 関係者もメンバーに加わった評議員会、総務本部委員会、選手強化本部委員会を年 2 回開催している。選手強化の面では JOC と NF は太いつながりがあり、広報関係においても NF は広報担当者（広報アタッシュ）を選出し、そこを窓口 to JOC との広報ネットワークを構築しているが、東京オリンピックに向けて

のスケジュール調整など事務的な連絡がその中心的な目的となっている。また、NF は競技によって組織規模が異なり、役員や広報アタッシュに職員が非常勤やボランティアである組織も少なくはなく、担当者の能力や意欲におぼろつきがある。さらに、委員会などのメンバーや広報アタッシュの人はNF が行い、JOC が任命するわけではない。これらの事情から、JOC の理念をNF に浸透させるには困難が多いとインタビューイーは考えている。

スポンサーとの関係においては、「理念にかえることは一切ない」とし、スポンサーとなった企業のためにいかにメリットを与えられるかがJOC の命題だと考えているとしている。その一方で、オリンピックのロゴや選手を使って企業のよいイメージを生んでいけるかが重要な観点としている。

3.4. NF における理念浸透

NF 側の現状を探るため公益財団法人日本バレーボール協会（以下、JVA）への半構造化面接を実施した。その結果に基づいて、JOC と日本バレーボール協会との関係で、JOC の理念浸透について考察する。

3.4.1. 半構造化面接の概要

日本バレーボール協会に対する半構造化面接は、2019 年 4 月 9 日の午後 3 時から 2 時間、東京都の JVA 内で実施した。インタビューイーは日本バレーボール協会広報部の石川京子部長と、業務執行理事でハイパフォーマンス事業本部長の鳥羽賢二氏である。

質問事項として、主に次の 3 点を用意した。

- ・ JOC の理念について
- ・ JVA の理念について
- ・ 理念浸透の実際

3.4.2. 半構造化面接結果にみる JVA と JOC 理念浸透の実態

JVA では 2015 年、当時の羽牟裕一郎会長の提案により、「バレーボール 2015 宣言」を発表した。「JVA はバレーボールの“つなぐ力”を世界に育みます」から始まるそのミッションステートメントはオリンピック精神にも通じており、JOC の理念との親和性は高い。「つなぐ力」というキーワードは各種大会での幹部のあいさつや懸垂幕にも使用されており、JVA 内での一定の認知度はある。一方で、JOC の理念については少なくともスタッフ間では認識されていない。JVA の現在のスタッフ数は約 80 人だが正職員は 24 人で他はスポンサー企業からの出向者なども多く、異なる企業文化が背景にあり意思統一には難しさがある。広報担当者は 2 名いるが、大会運営や取材対応、サイト管理など業務は多岐に渡り、理念浸透のための広報業務まで手を広げる余裕はない。

大会運営や普及を支えるのは各都道府県協会、そのほとんどはボランティアスタッフにより運営されている。関係強化のため、2019 年 4 月に加盟団体連携部という組織を新設したが、理念浸透を図るには至っていない。バレーボールはオリンピックで金メダルを獲得した競技で、過去の成功体験が根強く残っており、新しい発想を受け入れがたい面がある。

JVA が特に重視しているステークホルダーはスポンサー企業や TV 局で、それらとの関係において理念を伝えることはない。また、JOC については選手強化のための組織と認識している。

3.5. スポンサー企業における理念浸透

スポンサー企業として、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）に半構造化面接を実施した。トヨタは 1997 年からスポンサーとして JOC を支援してきており、2015 年には日本国内 3 社目のワールドワイドパートナーとして IOC とスポンサー契約を

締結した。その金額は 2024 年までの 10 年間で 2000 億円程度とされており⁵、これまで 300 億円が標準とされてきた中では突出した額である。現在は JOC の直接のスポンサーではないものの、国内で最もオリンピックに影響を持つ企業の一つである。インタビュー結果に基づいて、JOC とトヨタとの関係で、JOC の理念浸透について明らかにする。

3-5-1. 半構造化面接の概要

トヨタに対する半構造化面接は、2017 年 9 月 28 日の午後 3 時から 2 時間、名古屋市のミッドランドスクエア内にある同社名古屋オフィスにて実施した。インタビューイーは、総務・人事本部ラグビー部担当部長の廣田利幸氏と、同本部スポーツ強化・地域貢献室地域貢献グループの松島雄大氏である。

質問事項として、主に次の 3 点を用意した。

- ・ JOC への思い
- ・「豊田綱領」とスポーツへの取り組みの理念と実際のマネジメント
- ・「豊田綱領」と社員、スポーツ選手への理念浸透を示す具体例

3-5-2. 半構造化面接結果にみるトヨタ自動車と JOC 理念浸透の実態

企業スポーツにエモーショナルキャピタルとしての機能を認識し、人材育成に寄与するという機能に気付いたトヨタは、特に同社の理念とされる「豊田綱領」にある「堂堂相互信頼」を浸透させるために企業スポーツに力を入れている。また新入社員に企業理念を浸透させるために企業スポーツへの応援を奨励している。トヨタにとってオリンピックとパラリンピックのワールドワイドパートナーとなったのは、企業 PR ではなく、特にパラアスリートの支援によって「報国（これも豊田綱領の一節）」のため、またはスポーツを応援して世の中に役立つ企業だということを社員に浸透させるためである。

ただ、JOC の理念についての認識はなく、スポーツ支援という観点も含め、JOC はあまり企業に期待しすぎるのではなく、JOC 自身がもっと社会に広がる様に発信していくべきであると考えている。

4. JOC における理念浸透についての検証

本節では、前節での半構造化面接の結果を踏まえ、JOC 内および関係する組織間の理念浸透の現状を理念浸透のメカニズムをもとに検証した上で課題を明確化し、それに対する処方箋について考察する。

4-1. JOC における理念浸透の実態

JOC において、会長自らのリーダーシップにより将来構想が明示されたケースは強い文化モデルのアプローチに当てはまる。また、その一環として職員らによって行動指針が作りあげられたことは、他人の行動を観察し、適切な行動を学習する観察学習モデルや、相互コミュニケーションにより暗黙的な意味の発見をもたらす意味生成モデルのアプローチに当てはまる。トップが動くことでモデルケースを示し、職員らが討議する仕組みを作り、自らの行動についての方針を話し合うことで情緒的共感、認知的理解、行動的関与がもたらされ、組織の理念を認知し、その意味を解釈し、行動の前提となっていくといった浸透レベルの深化につながった。以上から、JOC において組織内の理念浸透はある程度なされているとみることができる。

東京オリンピックを成功させるためには、JOC のみならず、関係する組織が一体となって取り組むことが求められる。JOC の理事や評議員には、NF の役員が入っており、総務委員会や選手強化委員会などにも NF 関係者が参加している。JOC と NF の広報担当者間にもネットワークがあり、定期的に情報交換を行っているものの、会合は東京オリンピックに向けてのスケジュール調整や情報交換が主な目的であって理念を伝えるための場ではなく、相互コミュニケーションによる暗黙的な意味の発見にまでは至っていない。理事や評議員、会議に参加している NF 関係者や広報担当者と所属する NF との関係性は組織によ

⁵ 2015 年 3 月 14 日付日本経済新聞

ってまちまちで、JOC 内部に対してと同様に理念を浸透させることは難しいと JOC 側は考えている。一方で、NF 側ではそもそも、JOC を強化のための組織と認識しており、理念についての情緒的共感や認知的理解といった心的作用には至っていない。

JOC はスポンサーに対し、オリンピックのロゴや選手を使って企業のよいイメージを生むことを重要視しており、この「よいイメージ」と JOC の理念には相関関係がないとはいえ、連携しながら価値を高めていくことは互いのメリットにつながる。ただ、両者の間では、理念を巡ってのコミュニケーションや仕組みづくりはなされておらず、理念浸透のメカニズムが働くような関係性は築かれていない。スポンサー企業の一つであるトヨタでは、自社の理念を「豊田綱領」としてまとめ、そこにある「堂々相互信頼」を浸透させるためにスポーツ支援に力を入れている。これは、スポーツを媒介として相互コミュニケーションによる暗黙的な意味の発見を生み出すという自社内での意味生成モデルの理念浸透を行っているといえる。しかし、JOC に対しての期待は低く、JOC サイドから見た関係性を裏付けることとなっている。

以上のように、JOC においては、組織内の理念浸透においてはある程度なされているものの、関係する外部組織との間での理念浸透は十分になされているとは言い難い状況にある。

4.2. 理念浸透がなされない要因

JOC 側には JOC の理事や委員会の委員となっている NF 関係者らを通じて理念の浸透を図りたいという思いはあり、実際、JOC の将来構想の議論に NF 出身の理事も加わっており、これら役員を通じて理念の浸透がなされる可能性は含んでいる。しかし、JOC と NF は垂直的な関係ではなく、JOC に NF の役員の任命権、人事権はないなど直接的なパワーは及ばない。これら NF 役員と各 NF との関係性、影響力は組織によって様々であり、彼らを通じて理念を浸透できるかどうかは属人的な要素に左右される。

また、NF は各団体の規模が異なっており、理念浸透の核となる部門である広報部を設置したり、専従の広報責任者を置いたりすることができるのはサッカー、陸上競技など資金的な規模が大きい組織に限られている。その一つである JVA においてすら、広報担当者はメディア対応などの業務に追われ、JOC の理念について考察したり、受容したりする余裕はあまりないのが現状である。より規模の小さい組織では、体制はさらに脆弱である。

NF にとって東京オリンピックに向けての最大の関心事はメダル獲得に象徴される競技成績の向上であり、限りあるリソースをそこに注入せざるを得ない状況である。JOC に対しては強化のための組織と認識しており、理念をもとにしたコミュニケーションについての優先順位は高くない。

スポンサーは営利活動を目的とする民間企業であり、当然ながら、スポンサーとなることで企業として見返りがあることを念頭に活動する。ただし、JOC のインタビューイーは「寄付のつもりでやってくれ」とスポンサーに依頼しているといい、各企業においては社会的義務と受け止め、その上で、直接的な利益ではなく、オリンピックのロゴや選手を使って企業イメージを高めることを狙っている。つまりは、企業側は独自にオリンピックの価値を好意的に認識する一方で、JOC はスポンサー企業に対して理念の浸透を図る施策を喫緊の課題と位置付ける必要を感じていない。トヨタ側からは、JOC からの発信を期待する声が上がっているものの、現在は東京オリンピック成功という共通目標があるためにそのミスマッチは顕在化していない。

4.3. 理念浸透への課題解決

JOC と関係組織は現在、東京オリンピック成功という共通目標を掲げており、各組織は積極的に関係事業に取り組んでいる。しかし、2020 年以降においても関係組織がそのような活動を続けることで社会的価値を持続させていくには、JOC は自身の組織内で行った理念浸透を関係組織に対しても行うことが有効である。ただ、JOC 内部に対してと同様の方法で理念浸透を行うことはできず、さらなる労力やコストをかけて意識と体制の不備に対応していく必要がある。

NF に対しては、理事など各立場で JOC に関わる NF 役員ら関係者に対して、JOC の理念を NF 内にも浸透させるよう働きかけることが可能である。彼らは「組織の組織」の一員である NF の関係者であっても、JOC の内部においては垂直的な関係にあるため、JOC の理念をある程度浸透させ、それに基づいて NF 内で行動するよう求めることはできる。JOC と直接関わるこ

とのない NF 職員らがその役員らの行動を観察し、適切な行動を学習することは観察学習モデルのアプローチとなりうる。また、各 NF には理念浸透のための核となる広報担当が存在するため、理念を理解した上で浸透させる体制を構築するべく、NF の組織ガバナンスや組織力強化を促していくことも可能である。これにより、相互コミュニケーションによる暗黙的な意味の発見につながり、意味生成モデルでのアプローチを行うことができる。つまり、NF 選出の JOC 理事という「組織の組織」の構成組織が重なり合うアクターや、広報という理念浸透と親和性の高い機能に着目することが有効である。

一方、利益を追求する民間企業であるスポンサーに対しては、理念を巡っての直接的なコミュニケーションや仕組みづくりは容易ではない。そのような「組織の組織」の構成員に対しても、東京大会に限らず、オリンピックを通じて JOC が目指すものの、それによってもたらされるレガシーを JOC が明示するという、強い文化モデルのアプローチは可能である。また、そのようなレガシーをともに検討するような場を設けることは、理念浸透の一助となる。もちろん、これらのアプローチは NF に対しても有効である。

4.4. 広報理論へのインプリケーション

さて、ここまで見てきたことを通じて、広報理論の発展に対し、どのようなインプリケーションを提示することができるのか。ここでは2点を挙げたい。

1 点は、組織論における理念浸透研究の成果を広報理論に応用することが可能であることを示した点である。これまでの理念浸透研究では経営者の果たす役割や従業員からのボトムアップによる深化が議論されてきたが、必ずしも促進役としての広報担当者が注目されてきたわけではない。本論文を通じ、組織論における理念浸透メカニズムの議論と広報論におけるインターナル・リレーションズの議論が接合される可能性が示唆されたと言える。特に、インターナル・リレーションズを考えるにあたって、理念浸透メカニズムの議論を援用することで、今後の理論発展を豊かなものにすることができるのではないかと考えられる。

もう1点は、「組織の組織」における理念浸透について実際に検討を行ったことである。ここ数年グループ広報に注目が集まっているが、グループは基本的に親会社―子会社の関係であり、そこにはパワーに基づく指揮命令が成り立つ。それに対し、「組織の組織」は基本的には指揮命令関係にない複数の組織による集合体であり、例えば JOC は NF に対して広報組織の設置についてなにかしらの命令ができるわけではない。とはいえ、NF に対する理念浸透は組織内広報の手段が活用されている。つまり、パワーがおよばない相手に対する理念浸透には、理念浸透の受け入れ側の意識と体制をどう整備するかという課題があり、それは組織間関係の深度により方法や難易度が異なるということが明らかになったと言える。

5. おわりに

本論文では、「組織の組織」における理念浸透をどのように実施していけばいいのかについて、JOC の取り組みを事例として取り上げた上で、考察を行ってきた。半構造化面接を行った上で、先行研究レビューを通じて明らかになった理念浸透メカニズムのモデルを当てはめてその結果を考察すると、JOC 内では十分に理念浸透がなされているが、逆に「組織の組織」としてのスポーツ界では十分な理念浸透が実現していないことが判明した。また、JOC からの強い文化モデル、観察学習モデル、意味生成モデルそれぞれに基づく理念浸透の働きかけを行える環境を、組織ごとにどう整備するかが課題であることが明らかになった。

本研究を通じ、理念浸透に関する広報理論の発展がなされただけではなく、特に東京オリンピック以後のオリンピック・ムーブメントの継続的な浸透のために、JOC や NF が具体的にどのような活動を行わなければならないのかについて、示唆を与えることができた。成熟社会に向けた文化資本の蓄積は本邦において重要な課題であり、文化としてスポーツを捉え、その価値を一層浸透させていくことは、オリンピックを契機としつつも、その後も見据えて行われる必要がある。本論文が、わが国のさらなる文化的発展に寄与することができれば望外の喜びである。

もちろん、本論文にも限界はある。「組織の組織」における理念浸透についての議論を展開してきたが、あくまでJOC一事例に基づくものであり、スポーツにおいても他の「組織の組織」ではどうか、スポーツ以外の「組織の組織」でも同様の課題があるのか、共通した課題解決策があるのかといった点については、本論文では議論がし尽くされていない。これらの点は今後の研究課題としたい。

謝辞

本論文は日本広報学会の学会助成研究「スポーツ団体の広報」研究会での議論と調査を基に作成しました。研究費を助成していただきました日本広報学会に深く感謝申し上げます。また、ご多忙の中、インタビューに応じていただいた公益財団法人日本オリンピック委員会、公益財団法人日本バレーボール協会、トヨタ自動車株式会社の皆様にも深謝いたします。皆様のご協力がなければ、本論文の完成にはいたりませんでした。なお、事実と誤認があった場合、その責任はすべて筆者にあります。

参考文献

- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本 安次郎・田杉 競・飯野 春樹(訳)(1968). 新訳 経営者の役割! ダイヤモンド社)
- 廣川 佳子・芳賀 繁 (2015). 国内における経営理念研究の動向. 立教大学心理学研究, 57, 73-86.
- 金井 壽宏・松岡 久美・藤本 哲 (1997). コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透——組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求——. 組織科学, 31(2), 29-39.
- 北居 明・松田 良子 (2004). 日本企業における理念浸透活動とその効果. 加藤 浩男・坂下昭宣・井上達彦(編著) 日本企業の戦略インフラの変貌 (pp. 93-121). 白桃書房
- 公益財団法人日本オリンピック委員会(2014). JOC の進めるオリンピック・ムーブメント. 公益財団法人日本オリンピック委員会.
- 公益財団法人日本オリンピック委員会 (2017). JOC 将来構想——人へ、オリンピックの力——. 公益財団法人日本オリンピック委員会.
- 桑田 耕太郎・田尾 雅夫 (1998). 組織論. 有斐閣.
- 松村 明(編著)(2006). 大辞林 第三版. 三省堂.
- 松岡 久美 (1997). 経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム——コープこうべにおける「愛と協同」——. 六甲台論集 経営学編, 44(1), 183-203.
- 向井 悠一朗 (2014). 経営理念の策定と浸透——コマツウェイの事例——. 赤門マネジメント・レビュー, 13(7), 247-262.
- 佐藤 郁哉・山田 真茂留 (2004). 制度と文化——組織を動かす見えない力——. 日本経済新聞社.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (金井壽宏(監訳)尾川丈一・片山佳代子(訳)(2004). 企業文化——生き残りの指針——. 白桃書房)
- 関 春南 (1997). 戦後日本のスポーツ政策——その構造と展開——. 大修館書店.
- 柴田 仁夫 (2017). 実践の場における経営理念の浸透——関係性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察——. 創成社
- 高尾 義明・王 英燕 (2012). 経営理念の浸透——アイデンティティ・プロセスからの実証分析——. 有斐閣.
- 田中 雅子 (2006). ミッションマネジメントの理論と実践——経営理念の実現に向けて——. 中央経済社.
- 田中 雅子 (2011). 理念浸透における中間管理者と組織文化の役割——ローランド株式会社の部門別調査をもとに——. 経営哲学, 8(1), 45-53.
- 田中 雅子 (2016). 経営理念浸透のメカニズム——理念年間の調査から見えた「わかちあい」本質と実践——. 中央経済社.
- 山倉 健嗣 (1993). 組織間関係——企業間ネットワークの変革に向けて——. 有斐閣.
- 公益財団法人日本オリンピック委員会ウェブサイト <https://www.joc.or.jp/>
- 公益財団法人日本スポーツ協会ウェブサイト <http://www.japan-sports.or.jp/>
- 公益財団法人日本バレーボール協会ウェブサイト <https://www.jva.or.jp/>
- 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 <https://tokyo2020.org/jp/>

論文履歴: 初回受理日: 2019 年 12 月 9 日、改訂稿受理日: 2020 年 3 月 7 日、掲載確定日: 2020 年 3 月 25 日

著者連絡先: 辻中祐子 tsujinaka-y@mainichi.co.jp

Current status and issues of Mission Penetration in Sports Organizations A Case Study of Japanese Olympic Committee

Yuko TSUJINAKA (The Mainichi Newspapers Co.,Ltd) ,
Satoshi ISHII (Biwako Seikei Sport College),
Yusuke IBUKI (Kyoto Sangyo University),
Hiroyasu OHARA (Kansai University of Health Science),
Kazuhide KAWATO (Information Development Laboratory),
Hiroki KUROSAWA (Biwako Seikei Sport College),
Rui KOBAYASHI (Osaka Public Service Policy Center),
Katsuhiko YOKOYAMA (Doshisha University),
Shingo YONEMURA (Graduate School of Doshisha University),

Abstract

In this paper, we considered about current status and issues of the mission penetration in “organization of organizations” through the case of JOC. After conducting a semi-structured interview with JOC and related organizations, considering the results of applying the mission penetration mechanism of previous research to the results, although the mission is fully penetrated within the JOC, it became clear that “organization of organizations” did not realize the mission penetration. The reason for this is the lack of awareness and system of JOC and related organizations that the power of JOC does not reach.

Key words: Mission Penetration, Organization of Organizations, Japanese Olympic Committee (JOC), Olympic Movement, Power