

コミュニティー組織の不文律研究
—サークルにおけるポジションのすべて—

早稲田大学商学部 4 年

井上達彦ゼミナール第 3 期

1 F 030520-8

篠田摩耶

SUMMARY

大学生活を送る上で多くの学生が所属するサークル。このサークルという組織は企業のように明確な目的をもった組織ではなく「場」という意味で存在する組織、つまりコミュニティ組織である。このコミュニティ組織であるサークルがいかにして成り立っているかを明らかにするのが本研究の目的である。

サークル内には4つのポジションが存在する。そのサークルに存在する4つのポジションは全体を把握し組織を動かす司会、場の空気を読んで盛り上げ役、クッション役、根回し役をかってでる中堅芸人、主活動に精通し組織を個人ために利用するゲスト、自分が目立つために組織を利用するアイドル&若手芸人である。またこのポジションのバランスは主活動を真面目に行うサークル、オールラウンド化したサークルといったサークルの特徴を決める鍵となる。

なぜポジションのバランスがサークルの特徴を決定する鍵になるか。それはバランスの変化とは組織のルールを決定する権限を持つポジションの変化を意味するからである。ピーター・スコット・モーガン（1995）によるとルールには成文律と不文律というものが存在する。今回重要になるのは不文律、俗にいう暗黙のルールである。この暗黙のルールこと不文律は人々の行動の拠り所となっているため、組織を支配していると言っても過言ではないだろう。この組織を支配する不文律は組織の中で何が本当に起こっているのかを理解するのに役立つので不文律を分析することは重要だとされている。

今回はこの分析を利用し分析対象である早稲田大学公認サークルの登歩の会のそれぞれのポジションにおける組織にとって望ましくない問題を明らかにした。また不文律の中には他のポジションと相容れないものも存在することが明らかにした。ここで疑問にあがるのが組織にとって4つのポジションが並存することの是非である。結論からいうと組織のために4つのポジションは並存した方がよい。4つのポジションがお互いに影響しあうことによって浮き彫りになった問題の抑制、組織の持続性と活性化に繋がっているからである。

つまり、コミュニティ組織が組織として機能する鍵は4つのポジションが並存することであるといえる。

目次

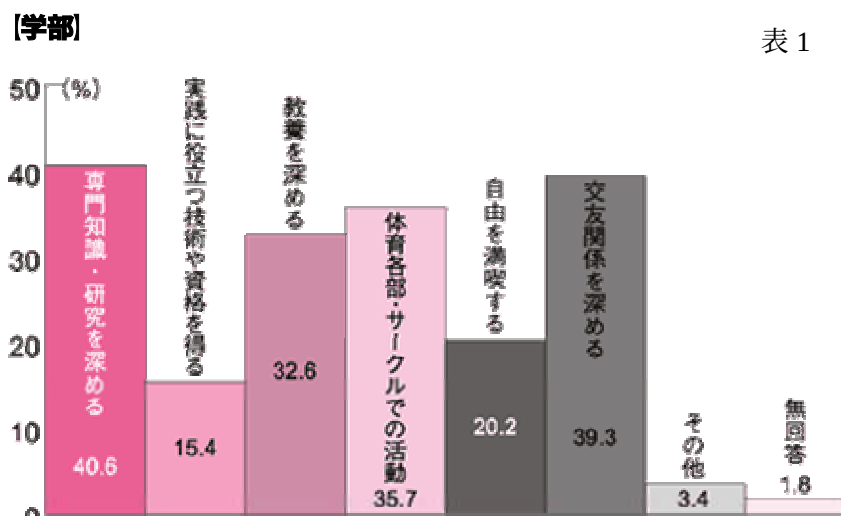
SUMMARY.....	P.2
目次.....	P.3
I.はじめに.....	P.4
II.コミュニティ組織としてのサークル.....	P.4
1. サークル内に存在する 4 つのポジション	
2. ポジションのバランス	
III. 組織の不文律.....	P.8
1. 不文律の分析	
2. 分析対象	
IV.分析結果.....	P.9
V.考察.....	P.16
1. 4 つのポジションの機能と浮き彫りになった問題の抑制	
2. 4 つのポジションと活性化	
3. 4 つのポジションと持続性	
4. まとめ	

I.はじめに

受験戦争を頑張って乗り越え晴れて大学生の仲間入り。学生という職業は13年目に突入。他の職業ならもうベテランの領域である。しかし今までの小中高時代と大学では大きな違いがある。それは1年3組といったようなクラスがないということだ。似たようなものとして語学のクラスがあるが、毎日会うというわけではない。つまり、大学で新しい友達を作るには今までよりも能動的に動かなくてはならない。では友達を作る方法として何が一番てっとり早いのか。それはどこかの組織に属することである。

早稲田大学学生部 2006年度第26回学生生活調査報告書によると大学生生活を充実していると回答した学生あげる理由の上位3つは表1のように1位「専門知識・研究を深める」、2位「交友関係を深める」、3位「体育各部・サークルの活動」となっている。回答が複数選択可

<充実度の理由はどういうところにありますか？[複数選択可]>



<http://www.waseda.jp/student/research/2006/06503.html>

(早稲田大学学生部 2006年度第26回学生生活調査報告書)

なので正確さには欠けるが、多くの人が体育各部・サークルに所属していることは明白であろう。

II.コミュニティ組織としてのサークル

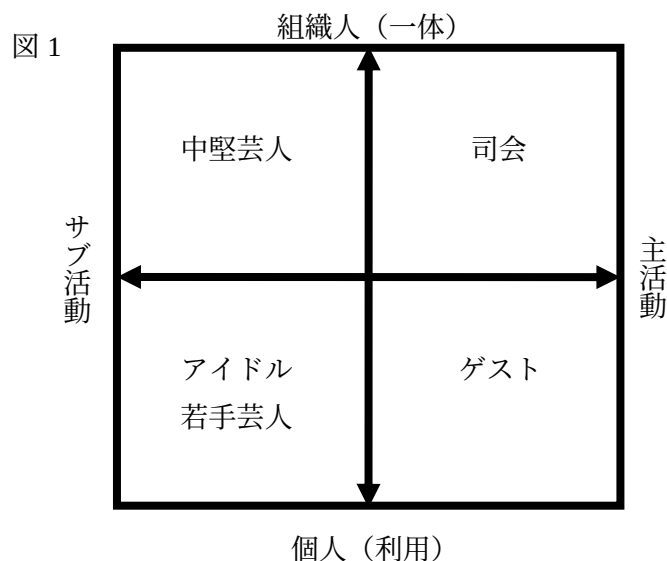
体育各部とサークルは違った組織である。ではその違いはいったい何か。それは活動目的の違いである。サークルは体育各部と違って大会に出場し、よりよい記録を作るということを目的としない。もちろん、サークルの中には部と同じように大会に出場するところもあるが、サークル活動を行う第一の目的は「大学における居場所の確保」である。つまり、サークルとは明確な目的をもった組織というよりも「場」という意味で存在する組織、つまりコミュニティ組織といえる。登山サークル、テニスサークル、演劇サークルなど色々別れているが、結局それは登山やテニスを通じて、大学における仲間を作るといった自分の居場所確保の手段にすぎない。

1. サークル内に存在する 4 つのポジション

どのサークルも目的は「大学における居場所の確保」と同じだが、だからといってサークルの特徴が同じ登山サークル同士、テニスサークル同士でも登山やテニスの練習を真面目にやっているところもあれば、そうではなくオールラウンド化しているサークルもある。なぜこういった違いがでてくるのだろうか。それはサークル内にあるポジションのバランスの差によって生まれるのである。

サークル内のポジションを横軸に登山サークルなら登山活動といった主活動に力をいれているのか、それとも飲み会といったサブ活動に力をいれているのかといった「個人がどんな活動に力をいれているのか」、縦軸に活動を行う目的が組織のためなのか、それとも個人のためなのかといった「個人の行う活動が何のためなのか」で分ける。すると図 1 のようにそれぞれのポジションをバラエティー番組のポジションに例えると司会、中堅芸人、ゲスト、アイドル&若手芸人の 4 つに分けることができる。

この 4 つのポジションのバランスによってどんなサークルかが決まってくる。それは後に説明するとしてまずはそれぞれのポジションについて説明する。



◆司会—組織を動かす—

主活動を組織のために行うポジション。全体を見渡すことができ組織全体を動かしている人が多い。また、組織のために自分の身を削ることをあまり苦に思わない傾向にあり、サークルでは幹事職を多く排出するポジションである。また他のポジションの人をすべて受け入れ、とりまとめなくてはならないので、ときたま精神的に辛くなることもある。

具体例

笑っていいとも！のタモリ、ごきげんようの小堺一機。
色々なキャラが集まる中、うまく指揮をとり番組を作りあげていく。

◆ゲストー合理主義を突き通すー

主活動を個人ために利用する、つまり、自分の経験や知識をより高いレベルのものにするために組織を利用するポジションである。このポジションは経験者や専門知識を身につけており、組織にとって重要な知識や知恵などを豊富に蓄えている貯蔵庫的な役割を担う。本人たちは主活動を真面目に取り組むので自分は組織の中でメインキャラクターだと思っているが、実はその知識や知恵を必要なときに必要なだけ利用されるといった扱われ方をされる。そのことに気がついていない本人たちは自分のレベルを周りの人にも求めるので、周囲から疎まれることがある。

具体例

愛のエプロンの服部先生。
周りのことは考慮せず、自分の仕事を淡々とこなす。

◆中堅芸人ー裏方に命をかけるー

サブ活動を組織のために行うポジション。飲み会や主活動とは違ったイベントで力を発揮する。主に場の盛り上げ役、人と人同士のクッション役（例えば幹事と他のサークルメンバー）、根回し役を担う。裏方ではあるが組織にとってはとても重要なポジションである。しかし本人は場を盛り上げようと気を回すので心からその場を楽しめないこともある。またクッション役のときはあちらを立てればこちらが立たずといった微妙な関係に頭を悩ませることが多々ある。

具体例

笑っていいとも！のさまぁ〜ず、青木さやか。
場の空気を読んで、その場にあった対応をとる。

◆アイドル、若手芸人ー自分が楽しめれば OKー

サブ活動を個人のために行うポジション。ここに属している人は属しているサークルが何をしているかはあまり関係なく、自分が楽しめるかどうかを重要視する。系統として、俺を見ろ！といった目立ちたがりやさんが多い。組織としては、個人が目立つためにやった行為が、時として場を盛り上げる行為に繋がるので、エンターテイナーとして存在して欲しいポジションである。しかし自分のとった行動で場が盛り上がらない場合は「空気がよめない奴だな」といったものすごく冷たい視線が周りから飛んでくる。

具体例

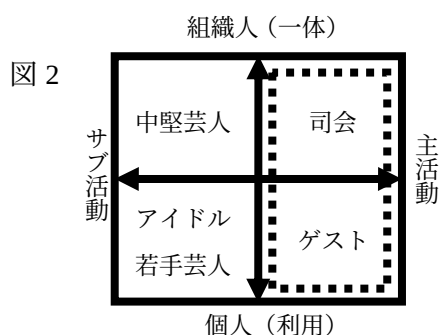
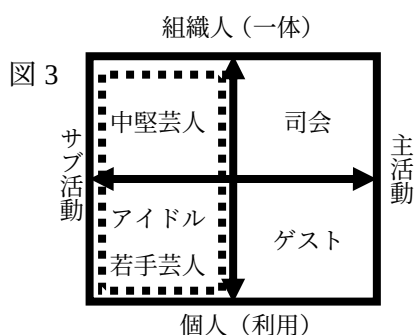
笑っていいとも！の小倉優子。
場の空気を一切読まず、自己アピールをする。

2. ポジションのバランス

ポジションの説明が終わったので、今度はバランスの説明をしようと思う。先にも述べたが真面目に主活動を行うサークル、オールラウンドなサークルといったサークルの特徴は司会、中堅芸人、ゲスト、アイドル&若手芸人という 4 つのバランスの差によって変化する。

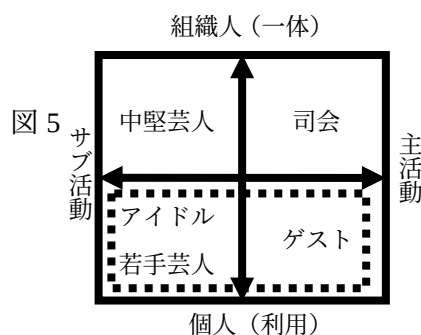
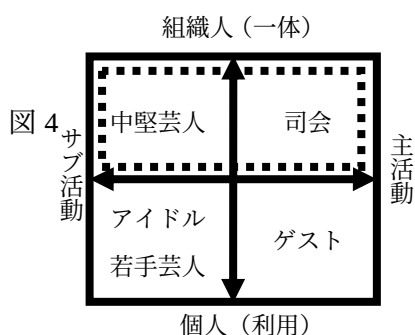
◆左右のバランス

図 2 のように司会、ゲストのポジションにウェイトがおかれるとサブ活動は排除され、主活動を真面目にやるサークルとなる。運動サークルであれば、しっかり練習して大会に出場し成績をおさめるといった体育部に似たサークルになる。逆に、図 3 のように中堅芸人、アイドル&若手芸人のポジションにウェイトがおかれると主活動はないがしろにされ、飲み会やもしくは別のイベントが多い、いわゆるオールランド化したサークルとなる。



◆上下のバランス

図 4 のように司会、中堅芸人のポジションにウェイトがおかれると個が薄れ、集団の色に完全に染まった人々で形成された組織になる。みんなで情報を共有しみんなで行動を行うことが多い。また本人たちは自分たちの組織は最高だと自負する傾向があり、中に入ればものすごく楽しいかもしれないが、外からみると若干気持ち悪い組織となる傾向がある。逆に、図 5 のようにゲスト、アイドル&若手芸人にウェイトがおかれると、それはもはやサークルとは名ばかりで組織としてはまったく機能しない。たまに少人数で集まって遊んだり、飲み合いにいたりするといった知り合いになるきっかけの場となるだけである。



III.組織の不文律

ではなぜバランスによって組織が変化するのだろうか。それはバランスの変化に伴い権力を握るポジションも変化するためである。権力を握るということは、組織のルールを決定する権限があるということに繋がる。ピーター・スコット・モーガン（1995）によるとルールには成文律と不文律というものが存在する。「成文律とは、戦略、プロセス、経営資源、組織に関わるもので公式に発表または文書化されているすべてのものが含まれる。」（ピーター・スコット・モーガン 1995 年 pp.235）また「不文律とは人々が行動の拠り所にする、表には表れないルールのことであり、それは成文律と経営者の言動から発生する自然なルールである。」（ピーター・スコット・モーガン 1995 年 pp.235）俗にいう暗黙のルールのことだ。人々は新しい成文律ができると暗黙のルールに照らし合わせて行動を決定する。つまり、人々の行動の拠り所となっている、暗黙のルールこと不文律は組織を支配していると言っても過言ではないだろう。

ピーター・スコット・モーガン（1995）によると組織を支配している不文律は当然、組織の中で何が本当に起こっているのかを理解するのに役立つとされている。これは問題が発生したときに何が失敗要因なのかを探りあてるのはもちろんのこと、成功要因を探りあてるときにも有効な手段である。ゆえに不文律を分析することはとても重要なことなのだ。

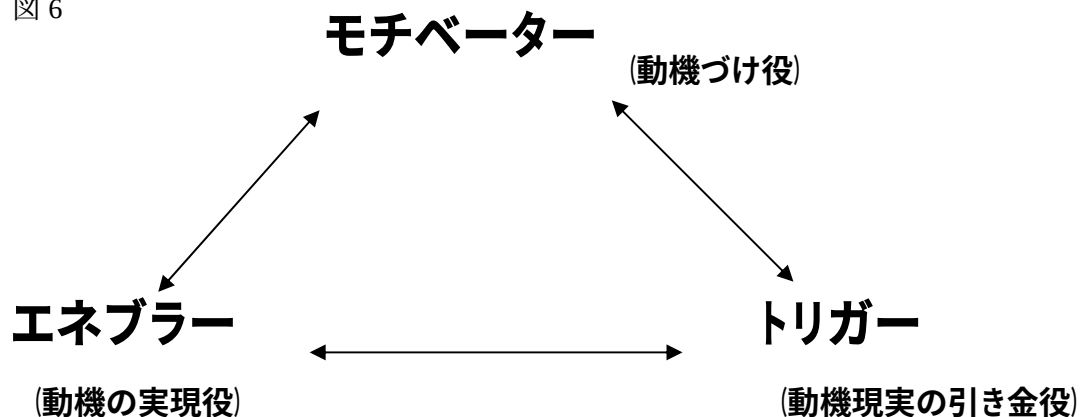
1. 不文律の分析方法

ピーター・スコット・モーガン（1995）によると対象者との面接により、その内容からまずモチベーター、エネブイラー、トリガーの 3 つをあぶり出し、その後不文律をあぶりだすとされる。

モチベーターとは「何が人々の行動の動機になっているか。“御褒美”として考えているものは何なのか。また、何を避けたいと思っているのか、何を罰と考えているのか」（ピーター・スコット・モーガン 1995 年 pp.43）であり、エネブイラーとは「人々が大事だと思っているものをあたえる立場にある人は誰か」（ピーター・スコット・モーガン 1995 年 pp.44）であり、トリガーとはモチベーター、エネブイラーと密接なつながりを持ち、モチベーターを獲得するための条件のことである。（ピーター・スコット・モーガン 1995）つまり、「人々にとって何が重要で、誰がそれを与え、どうすればそれが得られるのか」（ピーター・スコット・モーガン 1995 年 pp.47）ということである。

その 3 つの関係を表したのが図 6 である。不文律はそれぞれに発生する。今回は登歩の会のケースを使って具体的に見ていく。

図 6



(著：ピーター・ピーター・スコット・モーガン、会社の不文律より)

2. 分析対象

今回は早稲田大学公認サークルである登歩の会に協力して頂いた。登歩の会は登山を主な活動としたアウトドアサークルであり、特徴として年功序列型の組織、また 100 名山をいくつ制覇したといったような記録にはこだわらない。さらに、サークルの関わり方に関して、自分の好きなように関わればいい、山に登ってなんぼ、飲み会を盛り上げてなんぼ、自分だけ目立っていればいいという 4 つの派閥が存在する。

IV. 分析結果

面接の結果、それぞれの不文律、及びどんな問題が発生しているかが浮き彫りになった。

◆自分の好きなように関わればいい

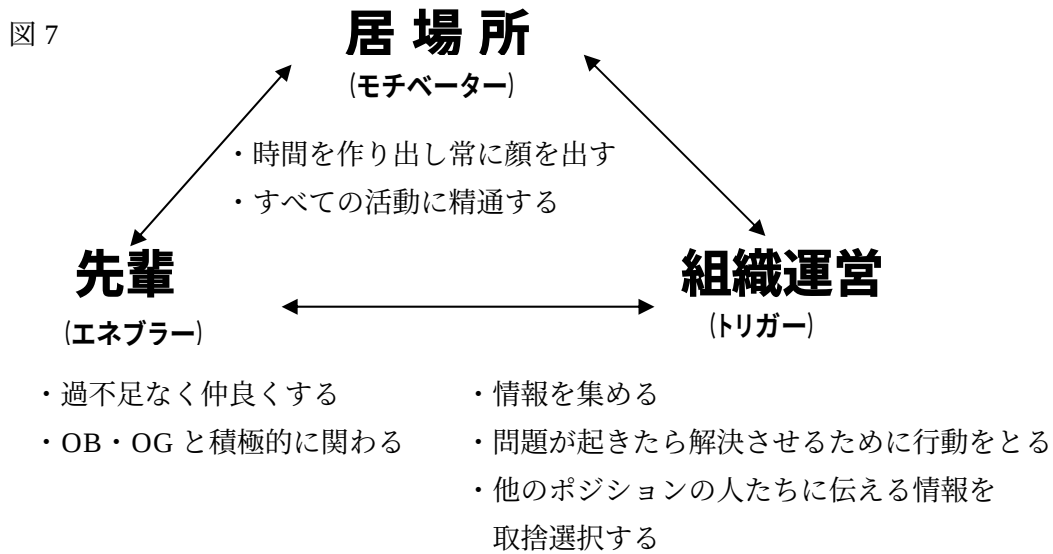
組織をうまく運営するために、山に登るもよし、他のイベントに参加するもよし、たまり場に来るだけでもよしなどサークルの関わり方を何か強制するのではなく、自分で決めればいいという派閥。サークルの内のポジションでいうと司会のポジションの人たちのことである。面接の結果、図 7 の関係にあることが明らかになった。

登歩の会の人も前述したように最も重要なモチベーターは「大学における居場所の確保」だった。組織を動かすことを求められる司会のポジションの人たちが居場所を確保するためには全体を把握すること、また他の人にしっかり物が言えるようにしとかななくてはならない。そのため、不文律は「時間を作りだし常に顔を出す」と「登山や飲みなどすべての活動に精通する」となる。

また年功序列組織である登歩の会においてエネブラーは「先輩」である。ここでいう先輩はサークルに存在するすべての先輩のことである。この先輩により、後輩の居場所がはっきりしたものかどうかが決まってくる。不文律は「過不足なく仲良くする」と「OB・OG

と積極的に関る」となる。

そしてモチベーターである居場所を確保する条件であるトリガーは組織運営のためにサークルの関わり方は自分で決めたらいいという派閥のため「組織運営」になる。組織運営を円滑に行うことが求められるために、不文律は「情報を集める」、「問題が起きたら解決させるために行動をとる」、「他のポジションの人たちに伝える情報を取捨選択する」となる。



牛の声

『今サークルでどんなことが起きているかを把握しなきゃならないんで常に情報は集めるようにしています。集め方は色々ありますが、常に顔をだしているのが一番てっとり早いです。人から聞いた情報だと少し脚色されてたりして誤解することもあるもんで。後、情報は現役だけじゃだめなんですよ。OB・OG との関りが強いうちのサークルの場合、OB・OG の方から現在どんな風に思われているかも分かってないといけないんで OB・OG の方が来たときは積極的に関わるようにしないとだめです。(中略) そうそう、集めた情報は組織運営を積極的にやっている同士では共有するようにしているんですが、他の人たちには取捨選択して伝えていません。全部伝えちゃうと運営がやりにくくなることがあるんでね。』(A氏)

『山に登ってこそ派と飲み会を盛り上げて派の人たちの衝突など何か問題が起これば、何が原因なのかを調べて問題をとっばらうことをしないとだめなんですよ。派閥の衝突の場合は溝が深くなる前に仲裁に入るようにしてます。』(B氏)

牛の声

『他のポジションの人たちを納得させるために登山、飲みといったすべての活動に精通するようにしないとダメですね。山に登ってなかったら山に登ることがすべてだ! といっている人とは渡りあえないですから。自分が何でもできれば他の人たちの領域のことに意見してもしっかり聞いてくれます。』(C氏)

浮き彫りになった問題はとしては情報を集める、他のポジションの人たちに伝える情報を取捨選択するといった、情報が一つの場所に集約化されていることにより、司会のポジションの人たちが誤った判断を下すなど、司会のポジションの人たちに何か問題が発生した場合、組織が誤った方向へ進む可能性が高いことである。またOB・OGと積極的に関わることによって得たOB・OG¹という後ろ立てがあるので進路を大きく誤ったときは立て直すのに苦労することとなる。

また今回、浮き彫りになったのは問題だけではない。情報を集めることによってどこに問題が発生しているかを察知し、その問題を解決させるために行動をとるという不文律は組織運営を上手く行うための要因といえる。この不文律があるおかげで他の3つのポジションが並存できるのである。またすべての活動に精通するという不文律は他のポジションの人に自分の意見を納得させるために必要なことであり、問題解決をスムーズにしている要因といえる。

◆山に登ってなんぼ

登歩の会のメインイベントである山行²に参加しなければサークル属する意味がないとする派閥。また天気図の勉強、救護の勉強など山に関する知識を自ら習得しようとしなない人は山に登る権利はないと考えている。サークルの内のポジションでいうとゲストのポジションの人たちのことである。面接の結果、図8の関係にあることが明らかになった。

モチベーターは同様に「居場所の確保」である。そのために不文律は「他のイベントより山行により多くいくべし」と「山の知識を学ぶべし」となる。

エネブラーも同様に「先輩」であり、山行に参加しなければサークルに属する意味がないとする派閥の先輩のことを指す。不文律は山行に参加しなければサークルに属する意味がないという派閥なので「飲めばよしとしている人になびかない」と「山行に来ない人、山の知識を学ばない人を若干見下すような言動をとる」となる。

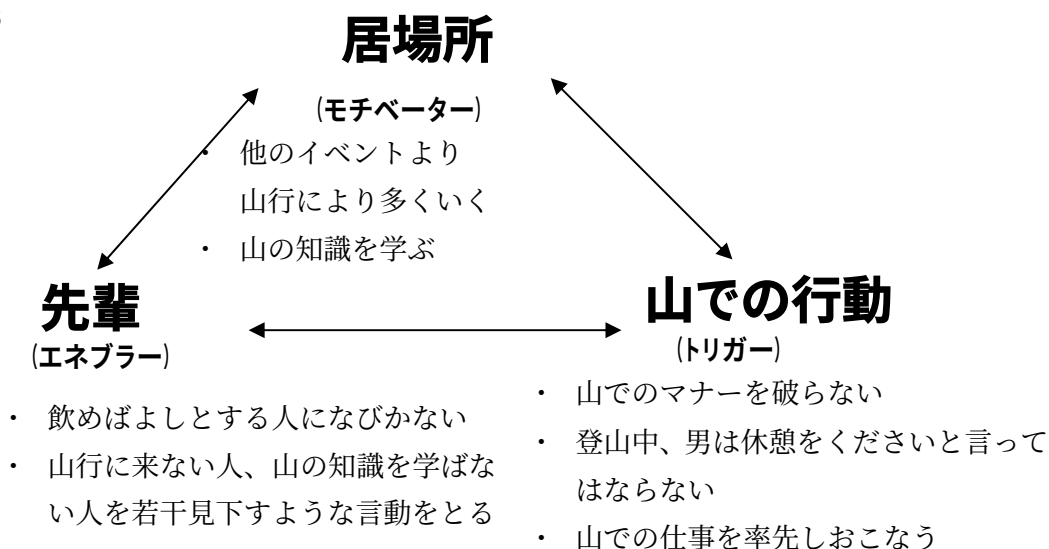
トリガーは「山での行動」になる。山の知識をしっていることを前提とされているので、不文律は「山でのマナーを破らない」と「山での仕事を率先しおこなう」になる。また山に来る男子は前もってある程度鍛えて来るという前提もあるので「登山中、男は休憩をく

¹ OB・OGは外にいたので内情を知るのは困難。知るといってもその多くは司会のポジションの人から聞かされるので正しい判断をするのは難しい状況にある。

² 5～9月にかけて行われ、少なくとも山中に一泊はする登山計画のこと。

ださいと言ってはならない」という不文律が存在する。

図 8



生の声

『山行にこない人なんてうちのサークルにいる意味がないですよ。』（D氏）

『〇〇先輩のことはとても尊敬しているんですが、山に一生懸命になってない人を見下したりするのがちょっと嫌ですね。でも睨まれたくないんで〇〇先輩が賛同を求めてきたら思わず賛同してしまうんですよ。自分でもよくないとは思っているんですけど…。』（E氏）

『山行にはいつてみたいんですけど、登山中に男が休憩くださいといっちゃいけないっていうのがちょっとね。俺今まで特に何か運動していたわけじゃないから体力に自信ないんですよ。まあ、でも他のイベントに参加してるだけで楽しいから俺的にはいいんですけどね。』（F氏）

『自分の命を守る色々な知識を学ぼうとしようとしらない人は信じられないです。入ったばかりのときはいいですけど、山に何回か登るようになったら学ぶべきです。自分の命を自分で守る気がないなら山に登る資格がないですよ。守れといわれても守りきれないときもありますからね』（G氏）

浮き彫りになった問題は、男は初心者であろうとなかろうと登山中に休憩をくださいといっではならないことや山行にこない人、山の知識を学ばない人を若干見下すような言動をとる人がいることで初心者が気軽に山行に参加できないという事実があることである。初心者が山行にあまり参加しないと次の年、つまり1年生が2年生になったときにサークルの中堅芸人、アイドル&若手芸人のポジションの人が多くなり、サークルがオールラウンド化する可能性がある。オールラウンド化することはその年の人がそれに満足している

なら問題ない。問題になるのはオールラウンド化せず、しっかり主活動の山行を行うことである。そのとき 3 年生以外はほぼ初心者という危険なパーティーで登山を行うことになる。3 年の数が多ければいいが少ない場合はその危険度はさらにあがることになる。

◆飲み会を盛り上げてなんぼ

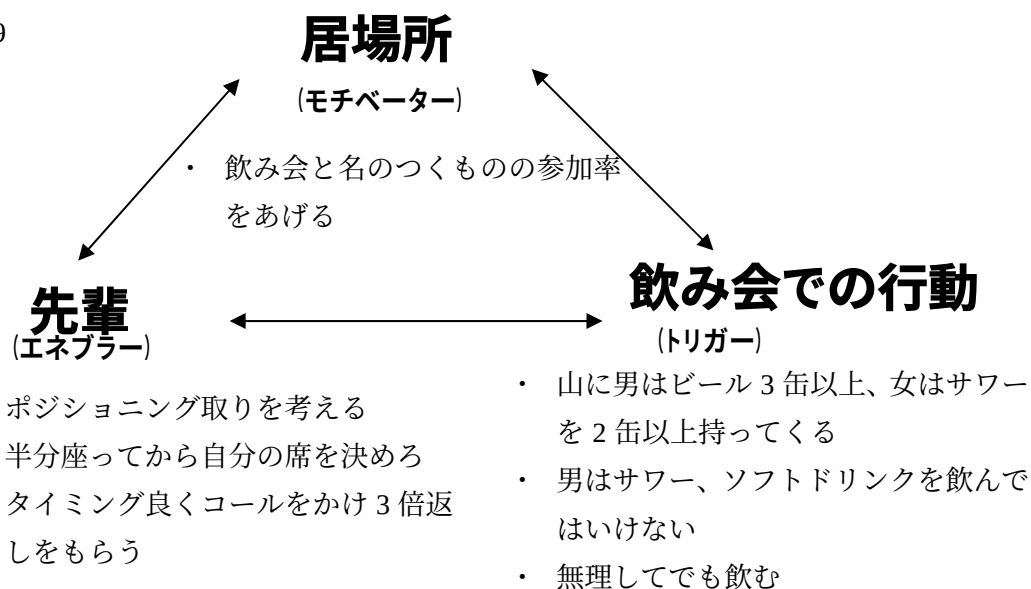
登歩の会のサブ活動としてよくあるのが飲み会である。この飲み会においてたくさん飲んだりして、場を盛り上げたりしていればサークルに属する意味は十分あるとする派閥。サークルの内のポジションでいうと中堅芸人のポジションの人たちのことである。面接の結果、図 9 の関係にあることが明らかになった。

モチベーターはやはり「居場所の確保」。そのためにはオフィシャルな飲み会はもちろんのこと個人飲みにも積極的に参加することが求められるので不文律は「飲み会と名のつくものの参加率をあげる」となる。

エネブラーは飲み会においてたくさん飲んだりして、場を盛り上げたりしていればサークルに属する意味は十分あるとする派閥の「先輩」である。そして不文律は飲み会において自分が楽しむために「ポジショニング取りを考える」、「半分座ってから自分の席を決める」となる。またコールをかけて後輩を飲ませている先輩はたまには自分にもコールをかけて欲しいと思っているので「タイミング良くコール³をかけ 3 倍返し⁴をもらう」となる。

トリガーは「飲み会での行動」である。飲み会を盛り上げるため、不文律は「無理をしてでも飲む」と「男はサワー、ソフトドリンクを飲んではいけない」となる。また山の宴に関しても「山に男はビール 3 缶以上、女はサワーを 2 缶以上持ってくる」といった不文律が存在する。

図 9



³ 一気飲みの掛け声。コールをかけられた人はのっぴきならない理由がない限り拒否できない。

⁴ 後輩が先輩に飲ませると発生する。公式は学年差×飲ませた杯数＝飲まなくてはならない杯数。

生の声

『飲み会では何よりもポジショニング取りが一番大事っすね。潰れるの嫌なんでぶっちゃけ〇〇先輩の近くに座りたくないんです。後、そういう人のそばに座るとタイミングよくコールをかけて3倍返しをもらわないといけないの嫌です。だからたいい自分のペースで飲ませてくれる先輩の近くに座るようにしてます。』

『飲み会を楽しむためには誰の近くに座るかが大切ですね。〇〇先輩の近くは数取団とかコールラッシュとかがあって楽しいです。』(H氏)

『飲み会の時に自分の席を決める時の鉄則は半分以上が座ってから席を決めるということです。そうすれば安全な席を高い確立で確保できます。』(I氏)

『飲み会で男がサワーとかソフトドリンクを飲んでるのを見ると萎えますよね。特に同期とかだとあいつ何やってるんだ思わず睨んでしまいます。』(J氏)

『山に持ってくるお酒の数までチェックされているのが厳しいですね。男はビールを3缶以上、女子はサワーを2缶以上持ってくるようになんていったい誰が決めたんですかね』(K氏)

浮き彫りになった問題は飲み会でポジショニング取りを考えたり、タイミング良くコールをかけ3倍返しをもらわなければならなかったり、男はサワー、ソフトドリンクを飲んではいけなかったり、無理してでも飲まなければならないことより、いつも同じ人の近くに同じ人が座り新しい交流が行われないことである。

◆自分だけ目立てばいい

どんな活動においてもとにかく自分が目立っていれば何も問題はないという派閥。この派閥の人は山行だとゲストのポジションのせいで目立つことが難しいのでサブ活動に力を入れる傾向にある。サークルの内のポジションでいうとアイドル&若手芸人のポジションの人たちのことである。面接の結果、図10の関係にあることが明らかになった。

モチベーターは同様に「居場所の確保」である。居場所を確保するためには他の人に自分を印象付けなければならないので、不文律は「イベントにはとにかく参加する」、「ラウンジ⁵にはよく顔を出す」となる。

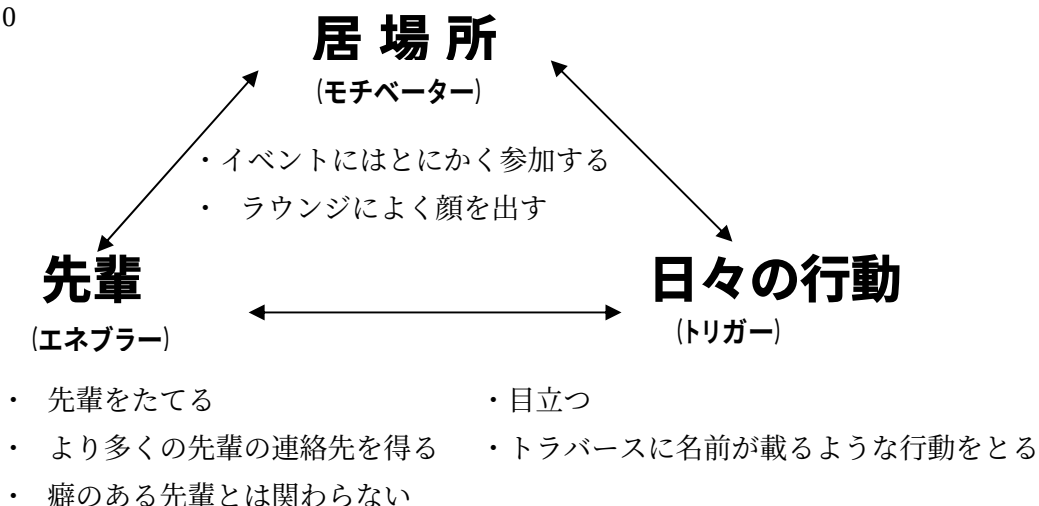
エネブラーも同様に「先輩」である。ここでいう先輩はサークルに存在するすべての先輩を指す。不文律は「先輩をたてる」、「より多くの先輩の連絡先を得る」といった当たり前なもの他、「癖のある先輩とは関わらない」、具体的にいうと飲み会のときに飲ませがきつい先輩や山の知識についてとても詳しくまた他の人にも同じくらいの知識を要求する

⁵ 部室とは別のサークルの溜まり場。ここに行けば高い確率で誰かがいる。

ような先輩とはつきあわないとなる。

トリガーは「日々の行動」である。この日々の行動で先輩たちに面白いやつなど名前を記憶してもらうために、不文律は「とにかく目立つ」、「トラバース⁶に名前が載るような行動をとる」となる。

図 10



生の声

『コールをかける人ややたら山の知識を問う人とは付き合わないようにしてますね。その人達はその人達で面白いんですけど、下につくとそのグループの考えに従った行動をとらなきゃいけないですからね。』(F氏)

『自分の居場所を確保するためにはやっぱり行事やラウンジにはよく顔をだすことが大事です。後はそこでどんだけ目立てるかにかかっています。居ても皆の記憶に残るようなことしないといけないのと似たようなものですよ。』(L氏)

『トラバースに名前が多く載ったもん勝ちっすよね。それで自分の面白さとか腕があるかないか決まるんで、何かイベントがあるたびにどんなことしたら名前が載るか考えてるんすよ。前のトラバースか読んだり先輩に話きいたりね。』(M氏)

『自分の存在をアピールするためにはイベントに参加した数ですよ。』(N氏)

⁶ 活動記録。イベントに参加した人の中で広報に指名された人が書く。指名されるのはだいぶ時間がたってからなので、書く人の記憶力により内容の良し悪しが決まる。

浮き彫りになった問題は目立つためやトラバースに名前が載るために飲み会で一気飲みをして倒れてみたり、登山中に下り坂を走っておりてみたりといった危険な行動をとる人がでてくることである。つまり、サークルにおいてアイドル&若手芸人のポジションの人を助長することになる。安全に面白いことをして目立つならば、組織としては、たとえ個人が目立つためにやった行為だとしても場を盛り上げる行為に繋がるのでありがたい。しかし、危険な行動をとるのは個人の命にも関わり、さらに組織としてもとった行動に対して対処をしなければならないので迷惑以外の何物でもない。

また癖のある先輩とは関わらないということも危険な行動をとることに繋がる。癖のある先輩とはお酒の飲み方や山における知識といった危険を回避する方法をたくさん知っている人のことであり、その人々を付き合わないということは、その知識を伝授されないためである。

V. 考察

今までみてきた限りではそれぞれのポジションに組織にとって望ましくない問題があることが分かった。不文律同士を見てもお互い相容れないものが存在する。では組織にとってそれぞれのポジションは並存しない方がよいのだろうか、それとも並存していた方がよいことがあるのだろうか。ここではこのことに焦点を当てて考えていく。

結論からいう組織のために4つのポジションは並存していた方がよい。理由は4つのポジションの並存が浮き彫りになった問題の抑制、組織の活性化と持続性に大きく関わるからである。4つポジションの機能を顕在機能、顕在逆機能、潜在機能、潜在逆機能の4つで整理しながら浮き彫りになった問題の抑制を説明し、その後、組織の活性化と持続性について説明をしていく。

1. 4つのポジションの機能と浮き彫りになった問題の抑制

司会	
顕在機能	組織運営の舞台役者
顕在逆機能	組織を誤った方向へ導く
潜在機能	中堅芸人に役割を与える
潜在逆機能	傷の舐めあいになる

全体を把握し組織運営を主として行う機能を果たす。全体を把握するため組織の情報が集約される場所。情報が集まるので何か問題が起こったときは、すぐにその問題を解決するべく行動を起こす。問題の多くは考え方の違う派閥同士の衝突であり、その仲裁役をかってでる。しかし情報が一つの場所に集約化しているため、組織を運営することに疲れてしまったといったようなこのポジション自体に何か問題が発生した場合、組織を誤った方向へ導く可能性がある。

これを未然に防いでいてくれるのが中堅芸人のクッション役である。彼（彼女）らは司会の相談を聞くことによって司会の悩みやストレスを解消してくれている。しかし、相談を受けることにより司会と中堅芸人の距離があまりにも近くなりすぎるとただ的確なアドバイスをするというよりかは、ただ傷をなめあうだけになり、軌道修正が行われない結果となる。この場合は司会以外のポジション、つまりゲスト、中堅芸人とアイドル&若手芸人の3つのポジションが結託して司会のポジションの人に意義を唱えることによって抑制している。いくらOB・OGを後ろ立てにとったところで現役の他のポジション全部から意義を唱えられたら強行することはできない。意義が唱えられ話し合いがなされることにより司会には誤った判断だと認識させ進路を修正させることができる。また他のポジションの人たちには司会のポジションがどんな問題に陥っているかを認識させることができ無理難題な発言などを自粛せることにより司会のポジションの負担を軽減することができる。この話合いのとき、普段は組織運営のことはまったく気にしていないゲストやアイドル&若手芸人のポジションの人が発言すると、本来、組織のために発言するポジションの人が言うより効果がある。

ゲスト	
顕在機能	主活動についての歩く辞書
顕在逆機能	山行の初心者参加率を下げる
潜在機能	アイドル&若手芸人に役割を与える
潜在逆機能	軽い気持ちで山行に参加する人の増加を招く

主活動についての豊富な知識や知恵を提供してくれる機能を果たす。また山行を行うときにはその豊富な知識や知恵を駆使し他のメンバーを引っ張ってくれている。本人たちは主活動を真面目に取り組んでいるため自分たちのことを組織のメインキャラクターだと勘違いし当然のごとく周りにも自分たちと同じようなレベルを求める。それにより山行に初心者が参加しにくい環境を生み出し、参加率の低下を招いている。

これを抑制してくれているのがアイドル&若手芸人のポジションの人である。彼（彼女）らが場を盛り上げてくれることによって登山のイメージを辛いものから楽しいというイメージに変化させてくれているのである。また普段、登山のとの字も感じさせないアイドル&若手芸人のポジションの人が参加することは、「こんな人でも参加するなら自分も大丈夫か」と山行参加のハードルを下げてくれている。しかしあまりにもハードルを下げすぎると軽い気持ちで山行に参加する人を増加させ、経験者である他のメンバーの負担を増やす結果となる。

中堅芸人	
顕在機能	組織運営の裏方
顕在逆機能	新しい交流を妨げる

潜在機能	司会&中堅芸人に役割を与える
潜在逆機能	飲み会を盛り下げる

場の空気を読み、盛り上げ役、人と人同士のクッション役、根回し役を担い組織運営を助ける機能を果たす。彼（彼女）らがクッション役や根回し役として動いてくれることによって本来なら起こりえた問題を未然に防いでくれている。盛り上げ役を担っている人はいつも飲み会を盛り上げようとコールなどをかけてくれている。だが、それが裏目にでて、いつも同じ人の近くに同じ人が座わることを助長させ新しい交流の妨げとなっている。

これを抑制してくれているのが司会と中堅芸人のクッション役である。司会のポジションの人が飲み会開始からある程度たった席替えを指示するか、または中堅芸人のクッション役の人が、普段、交流があまり行われていない同士を呼び出して一緒に座り、自分を介して新たな交流を生むのである。しかし、メンバーはこの事実満足している部分があるのでタイミングや組み合わせを間違えると飲み会自体を盛り下げる結果となる。

アイドル&若手芸人	
顕在機能	活動盛り上げ隊
顕在逆機能	危険を招く
潜在機能	司会に役割を与える
潜在逆機能	司会のやる気をそぐ

個人が目立つためにやった行為が、結果として場を盛り上げる機能を果たす。また個人が目立つためにやっている行為は組織のために行っている中堅芸人とはチャレンジ度が違うため上手くいけば爆発的にその場を盛り上げる結果となるが、逆に危険な行動へとつながることも多い。しかし彼（彼女）らが活動を盛り上げてくれるおかげで他サークルメンバーの活動参加率を上げることができている。

この危険な行動を抑制するのは司会のポジションの人たちである。彼（彼女）らが注意または指導することにより、再び同じことが起きないようにしている。また山に関する行動はゲストのポジションの人が、飲みに関する行動は中堅芸人が、注意または指導することもある。しかし注意や指導の仕方があまりにも厳しすぎ、いざこざに発展し、司会のポジションの人が仲裁に入ることが多々ある。このようなことが度重なると司会のポジションの人のやる気をそぐ結果となる。

2. 4つのポジションと組織の活性化

個々のポジションが他のポジションに役割を与えることによって活動を活発なものにしている。ゲストのポジションには役割が与えられていないが、これは「サークル内の4つのポジション」のところで述べた通りゲストは合理主義であり、山に関する以外には積極的に関わろうとしないためである。しかしゲストのポジションが活性化に貢献していないというわけではない。ゲストのポジションのおかげで主活動である山行をより充実し

たものにできているのである。また、アイドル&若手芸人のポジションのおかげで主にサブ活動をより充実させたものにできる。コンテンツそのものが充実しているので活動に参加する人が増え、それにより活動をより活発なものとする事ができている。

3. 4つのポジションと組織の持続性

司会と中堅芸人のポジションのおかげで全体がまとまり組織として活動ができている。またゲストのポジションのおかげでオールラウンド化することなく登山サークルとしての正当性を主張できる。さらに多種多様な人材がいることは新たな人材が入ってこず、組織が消滅することを防いでくれている。つまり、新たな人材確保がとても容易になるのである。ここでいう新たな人材というのは毎年4月に入ってくる新入生のことを指す。類は友を呼ぶということわざがあるように人は自分と同じような人の傍にいと落ち着く。それゆえに多種多様な人材がいればいるほど新入生確保は容易になるのである。

4. まとめ

前述してきた通り、登歩の会はポジション同士がお互いに影響しあうことによって成り立っている組織といえる。もっといってしまえば、どこか一つでもポジションが欠如した場合、組織として上手く機能しないといえる。つまり、組織のために4つのポジションの並存は必要なのである。このことは登歩の会だけではなく他のサークルにもいえるかもしれない。またサークル以外にもTV番組といった明確な目的をもった組織というよりも「場」という意味で存在するコミュニティ組織のすべてに当てはまると考えられる。

参考文献

ピーター・スコット・モーガン（1995）「会社の不文律～ホンネわからなければ、何も変えられない～」

オバタカズユキ、石原壮一郎（2002）「大学図鑑！2002」

早稲田大学学生部 2006 年度第 26 回学生生活調査報告書

<http://www.waseda.jp/student/research/2006/06503.html>

2007 年 1 月 4 日

リネージュキャラクター適性テスト

<http://www.lineage.jp/setup/test.aspx>

2007 年 2 月 2 日

協力

早稲田大学公認サークル登歩の会の皆様

付属資料

ポジション適正テスト

