

東村山市体育協会研修会

2022年7月10日

# 組織の活性化を考える



日本女子体育大学

日本女子体育大学  
准教授**芳地 泰幸**

hochi.yasuyuki@jwcpe.ac.jp

## はじめに：自己紹介

### 芳地 泰幸（ほうち やすゆき）

日本女子体育大学 体育学部健康スポーツ学科 准教授  
同大学院 スポーツ科学研究科 准教授（併任）  
連絡先 hochi.yasuyuki@jwcpe.ac.jp

#### <経歴>

- ・香川県生まれ
- ・順天堂大学スポーツ健康科学部スポーツマネジメント学科 卒業
- ・順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科 博士前期課程 修了  
（スポーツ社会科学領域スポーツマネジメント学専攻）
- ・同大学院スポーツ健康科学研究科博士後期課程 単位修得満期退学
- ・聖カタリナ大学人間健康福祉学部助教、講師を経て現職

#### <研究分野>

スポーツ経営学、組織行動学、組織開発論 「組織と個人のマネジメント/行動メカニズムを探究」

#### 【所属学会】

日本マネジメント学会、Academy of Management（米国経営学会）、日本スポーツ産業学会、人類動態学会、産業・組織心理学会、日本体育学会など





## ■はじめに（変化する社会）

急激な社会の変化は、私たちの日常や活動に多様な影響を及ぼしています。



買い物・ショッピング



動画・映画



支払い（お金）



情報・コミュニケーション  
(コミュニティ)



働き方・学び方  
(テレワーク・ワーケーション)

## ■はじめに（変化する社会：昭和⇒平成⇒令和）

### 平成元年 世界時価総額ランキング

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	NTT	1,638.6	日本
2	日本興業銀行	715.9	日本
3	住友銀行	695.9	日本
4	富士銀行	670.8	日本
5	第一勧業銀行	660.9	日本
6	IBM	646.5	米国
7	三菱銀行	592.7	日本
8	エクソン	549.2	米国
9	東京電力	544.6	日本
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	543.6	英国
11	トヨタ自動車	541.7	日本
12	GE	493.6	米国
13	三和銀行	492.9	日本
14	野村証券	444.4	日本
15	新日本製鐵	414.8	日本

出所：米ビジネスウィーク誌（1989年7月17日号）  
[THE BUSINESS WEEK GLOBAL1000]

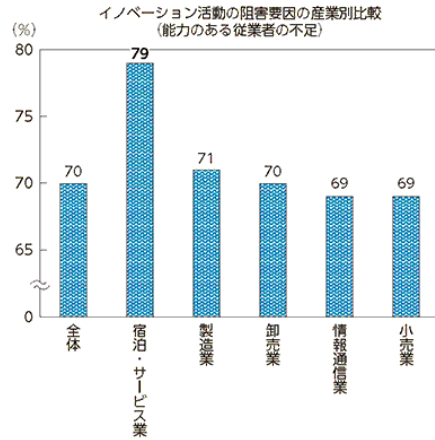
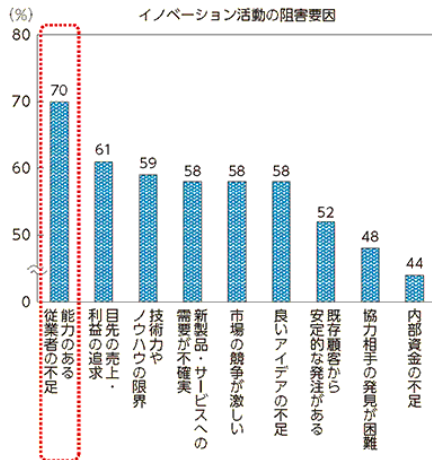
### 平成30年 世界時価総額ランキング

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	アップル	9,409.5	米国
2	アマゾン・ドット・コム	8,800.6	米国
3	アルファベット	8,336.6	米国
4	マイクロソフト	8,158.4	米国
5	フェイスブック	6,092.5	米国
6	バークシャー・ハサウェイ	4,925.0	米国
7	アリババグループホールディング	4,795.8	中国
8	テンセントホールディングス	4,557.3	中国
9	JPモルガン・チェース	3,740.0	米国
10	エクソン・モービル	3,446.5	米国
11	ジョンソン・エンド・ジョンソン	3,375.5	米国
12	ピザ	3,143.8	米国
13	バンク・オブ・アメリカ	3,016.8	米国
14	ロイヤル・ダッチ・シェル	2,899.7	英国
15	中国工商銀行	2,870.7	中国

出所：ダイヤモンドオンライン（2018年8月20日）

■はじめに

■イノベーションの阻害要因とは？（文部科学省、2016）



資料出所 文部科学省科学技術・学術政策研究所「第4回全国イノベーション調査統計報告」(2016年)をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

■はじめに

不確実性の高い経営環境に適応していくための永遠のテーマ  
⇒継続事業体（事業の継続と成長、発展）、ダーウィンの進化論

・多様性のマネジメント

「複雑な環境に対応することができるシステムとは、それと同じだけ複雑なシステムである（アシュビーの法則）」



・人材育成と人材開発


組織の活性化！

ヒトを中心とした組織開発の必要性

## ■ 組織開発とは

組織の問題解決過程や、再生過程を改善するための継続的な努力である。その特徴は、とりわけ行動科学のセオリーやテクノロジーの助けを借りて、**組織文化を効果的かつ協働的なものにしていくことを通して、目的を達成することである**

(French, W. L., & Bell, C. H., 1973)

- 
1. 計画的な変革
  2. 行動科学の知識を用いる
  3. 組織の中で起こるプロセスを対象にする
  4. 組織が適応し、革新する力を高める

(Worley, C. G., & Feyerherm, A. E., 2003)

サーベイ・フィードバック

チーム・ビルディング

Tグループ

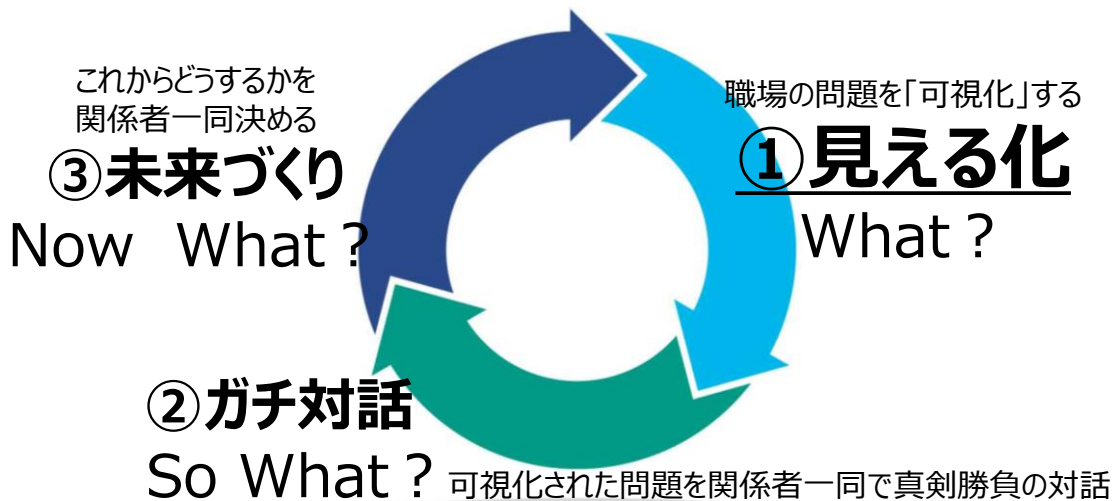
センシティブティ・トレーニング

⋮

9

## ■ 組織開発の3つのステップ

職場ぐるみの改善活動 = 体質改善



中原・中村 (2018年) 『組織開発の探究：理論に学び、実践に活かす』ダイヤモンド社、41頁より筆者作成

## 【本日の内容】

イントロ：はじめに

1. 持ち味は人それぞれ

2. 知っているということ（持論の功罪）

3. もめごとを乗り越える

4. 協調を導くためのコミュニケーション

5. ヒント：心の4つの窓



## 1. 持ち味は人それぞれ

※ルール：1. 隣近所の方に見せない  
2. 相談しない

### 問題①

：次の絵を描いてください

「○と、その上に二本の直線」



**<回答欄>**

13

## 1.持ち味は人それぞれ

**問題②**

**絵の中の人の年齢は？**

14



年齢 何歳くらい？

[http://stat.ameba.jp/user\\_images/20120115/16/public-memo/e1/6c/j/00291038311736390959.jpg](http://stat.ameba.jp/user_images/20120115/16/public-memo/e1/6c/j/00291038311736390959.jpg)

15

## 1. 持ち味は人それぞれ

### 問題③ 以下は何を説明している文章でしょうか？

手順は簡単である。物をグループに分ける。まとめても良いが、物の量による。

別の場所に行く時もある。

多くやるよりは少ない方が良い、重要性はすぐに分からないが面倒なことが起こり易い。失敗は高価なものに付く。

手順は複雑だが、近い将来この仕事がなくなるとは思えない。  
今は誰も何とも言えない。

終わったら物は再びグループに分けて適当な場所にしまわれる。  
しかし、それは再び持ち出される。この全体のサイクルは繰り返される。

ともあれ、これは生活の一部である。

岡本他「心理学ティータム」新曜社、1987年。Brunsdorf & Johanson ; 戸田他訳

16



## 家に帰ったら4回だけの「おい！」で済む！？



磯野海平

1回目 →

2回目 →

3回目 →

4回目 →

おい！



磯野フネ

### 1. 持ち味は人それぞれ

- ◆ 自己と他者の物事に対する  
捉え方、考え方は、異なるもの！
- ◆ 持ち味（長所）は人それぞれ
- ◆ 「パッと見」ではわからないものもある
- ◆ 知の呪縛（なんでわかんないの？）



**「知っている」ということ**

## 2. 「知っている」ということ

経験、観察、学習などによって

誰しもが自分なりの素朴な「**理解の枠組み（持論）**」を持っている。

- ベテランのタクシー運転手
- 敏腕の営業マン
- 子育て経験豊富な主婦
- 経験豊かなスポーツ指導者
- 経営者、教育者、釣り人……

経験則  
暗黙知



持論

19

### 2-1. 持論の功罪（特徴）

持論はとても役に立つ、科学的知識より有用で、優れている点もある、、、

- **暗黙的なものが多い**  
⇒なんとなくわかるが、言葉で説明するのが難しい
- **一貫性がないことがある**  
⇒「転ばぬ先の杖」「ためらうものは破滅する」……
- **原因と結果を混同しがち（因果関係があいまい）**  
⇒「茶髪の学生は学力が低い」、「ゲームは子どもを暴力的にする」……
- **特定の場面に限定的である（都合の良い状況に）**
- **持論はそれを信奉している人の行動や思考に  
極めて重大な影響を与える。**

## 2-1. 持論の功罪（特徴）

環境の変化によって自身が信奉する理論（持論）が、自分を取り巻く環境とズレてきたとき、問題が発生する



知っていることを更新する  
知っているという事に謙虚になる



**もめごとを乗り越える**

21

## 3. もめごとを乗り越える

コンフリクト（conflict）とは

2あるいは3以上の個人や集団の間に  
生じる対立的ないし敵対的な関係  
=「葛藤」「対立」「抗争」「衝突」。

コンフリクトは様々な場面で

**不可避的に発生**する。



### 3-1. もめごとが発生する場面とは

	組織・集団レベル (マクロ)	個人レベル (ミクロ)
外部	<p><b>組織間コンフリクト</b></p> <p>例：国家間、組織間の対立、緊張</p>	<p><b>個人間コンフリクト</b></p> <p>例：個人間の軋轢、意見の相違</p>
内部	<p><b>組織内（集団間） コンフリクト</b></p> <p>例：製品開発部と営業部など サブユニット間の対立</p>	<p><b>個人内コンフリクト</b></p> <p>例：仕事と家庭の両立 理想と現実のギャップ 役割葛藤</p>

⇒個人内、個人間、組織内（集団間）、組織間などあらゆるレベルで発生

### 3-2. もめごと（コンフリクト）の種類

#### ■タスク（課題）・コンフリクト

・・・業務の内容や目標と関連するもの

#### ■プロセス（過程）・コンフリクト

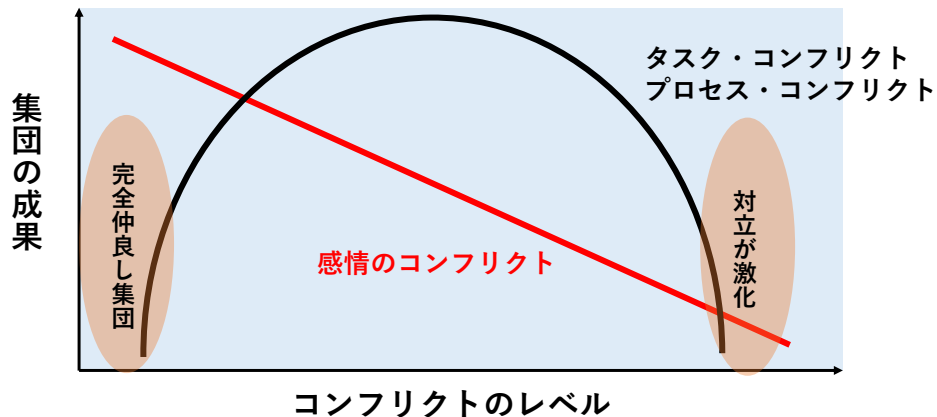
・・・業務の仕方、進め方に関わるもの

#### ■感情のコンフリクト

・・・好き嫌い、対人関係に関するもの

**Q.どのようにコンフリクトを捉えるべきか？**

### 3-3. もめごとは回避すべき？



- 感情のコンフリクトは百害あって一利なし（対話・傾聴・共感的理解）
- ただ一方で、コンフリクトを取り込むことが、かえって良い成果をもたらす場合も  
コンフリクト・マネジメント⇒組織活性化を促進することが可能！

### 3-4. もめごとの成功例（生産的コンフリクト）

#### <生産的コンフリクトの例>

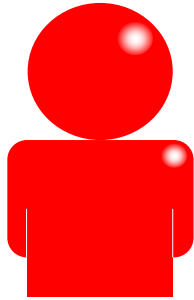
- 異質な意見や少数意見が検討され、それにより意思決定の質が向上した。
- 相対する意見（コンフリクト）から、新たに斬新な発想や解決策、イノベーションが創出された。
- 1年生ルーキーをスタメンに抜擢したことでチームが活性化し、チーム力が向上した。

・・・などなど

### 3-5. もめごとの対処方法

#### 国境ゲーム

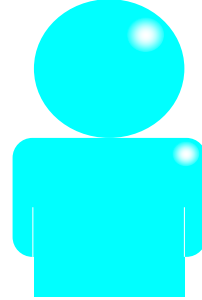
【課題】『相手を自分の領土に入れること』（制限時間10分）



あなた



国境



相手

<結果>

余白 (memo)

29

30



## 3-5. もめごとの対処方法

### ■強制：自らの利得にこだわり、競争し、支配する

「こっちに入れ！」瞬時に回答が出るが、力づくで抑え込まれた側に否定的な感情が生まれ、感情的なコンフリクトを助長する

### ■服従：自らの利益を捨て相手の利益を優先させる

引っ張り合いや言い争いをおこない、負けた側は相手に服従する。負けた側は目的が達成されない為、フラストレーションがたまり、ストレスを抱える  
・自分たちでルールを設定し、ジャンケンで負けた方が動く

### ■回避：コンフリクトから身を引いたり、問題を先送りする

互いが衝突を避け、何もしない。ただただ時間が過ぎる（問題を先送りにしているだけ）。

### ■妥協：自らも譲るが、相手も譲るように仕向ける（明白な勝者も敗者もない）

・今回は譲るから、次のゲームは俺に勝たせてくれ。  
・お互いにまたぎ合い「まあ、半分、半分ということで、公平ではないか」

### ■協調：自分の利益も、相手の利益も大きくなるような方法を一緒に見つけようと働きかける。（協力して互いに利益をもたらす、Win-Win）

・『お互いに場所を入れ替わり、相手の領土に行く』

※勝ち負けを付けるとは言っていない⇒①発想の転換、②コミュニケーション、③信頼

## 3-5. もめごとの対処方法



出典：Thomas (1976)

## 課題（日頃を振り返って）

- ① どのようなコンフリクトを感じる人が多いですか？  
⇒どんな場面で？その内容は？
- ② その対処法は？
- ③ ②の結果、自分と相手は？
- ④ これから気をつけたいこと

<回答欄>

<11月へ向けての助走>

## 4. 協調を導くためのコミュニケーション

### Key word

#### ■ 共感的理解と傾聴

(聴くという事は組織や自他の成長にも関わること)

#### ■ **自己理解**と他者理解⇒相互理解

**自分のことは自分が一番わかっている？**

35

ギリシャの哲学者タレスは、「人間にとって一番嬉しいことは、目標を達成することだ。人間にとって一番易しいことは、他人に忠告することだ。人間にとって一番難しいことは、自分を知ることだ。」とっています。

孫子の兵法に「彼（敵）を知り、己を知らば百戦危うからず」とあります。また、トインビーは「現代人は、どんなことでも知っている。ただ、自分のことを知らないだけだ」「現代人は、外にはばかり眼がついていて、内には眼がついていない」ともっています。

確かに、**私達の外の眼はかなり発達していて、自分をとりまく状況やそのなかでのさまざまな関係にも終始目配り**をしています。そして、**かなり正確な把握も**しています。しかし、孫子やトインビーがいうように、**自分のことはわかっているのではないのでしょうか？**

## 5. ヒント：心の四つの窓（ジヨハリの窓）

自分自身	自分で知っている	自分で知らない
他者に知られている	開かれた窓	気づいていない窓
他者に知られていない	隠した窓	未知の窓

最後に、

**組織とは、目的を達成するための  
複数の人々の協働システム**

⇒ 1人だけではできないことを、  
成し遂げるために形成された人の集まり

〈組織成立の三要素〉

- ・目的：共通の目的
- ・協働意欲：貢献しようという意欲
- ・伝達：コミュニケーション

**特効薬・処方箋はない**

これからどうするかを関係者一同決める

③未来づくり  
Now What?

職場の問題を「可視化」する

①見える化  
What?

②ガチ対話  
So What? 可視化された問題を関係者一同で真剣勝負の対話

<まとめ>

① **持ち味は人それぞれ**  
⇒コミュニケーションを円滑化して、相互理解の関係性を構築する

② **「知っている」ということ（持論）**  
⇒知っていることを更新する、知っているという事に謙虚になる

③ **もめごとを乗り越える**  
⇒①発想の転換、②コミュニケーション、③信頼 ⇒組織活性化へつなげる

組織を活性化できるのはあなただけ！

**ご清聴ありがとうございました**

— 個性が輝き、組織が生きる —

また11月にお会いできるのを楽しみにしています

**JWCPE**  
日本女子体育大学

**芳地 泰幸 (Yasuyuki HOCHI)**  
hochi.yasuyuki@jwcpe.ac.jp

40