

【主催】東京都、(公財)東京都体育協会、(公社)東村山市体育協会  
【事業名】シニアスポーツ振興事業 講演会「組織の活性化」

2022年11月12日(土)

# 組織の活性化



日本女子体育大学  
准教授

**芳地 泰幸**

hochi.yasuyuki@jwcpe.ac.jp

# 【自己紹介】

## 芳地 泰幸（ほうち やすゆき）

- ・香川県生まれ
- ・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）

### <経歴>

- ・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求」

### 【社会活動等】

- ・総合型地域スポーツクラブ（一社）ニチジョクラブ 副理事長
- ・世田谷区立中学校部活動地域移行に係る検討委員会 委員
- ・公財）日本スポーツクラブ協会 学校運動部活動指導士養成（資格認定）講習会 講師
- ・競技力向上テクニカルサポート事業 令和3年度第1・2回指導者講習会 講師



# 【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

⇒事業の継続と成長・発展（継続事業体）、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

# <7/10\_前回のまとめ>

## 組織活性化に 特效薬・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?

②ガチ対話  
So What?



職場の問題を「可視化」する

①見える化

What?



可視化された問題に関係者一同で真剣勝負の対話

### 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

## 本日(組織活性化)へのいざない

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、自分のことは意外とわかっていないのではないのでしょうか？

Keywords: 自己理解と他者理解⇒相互理解

# 【本日の内容】

## イントロダクション

### 1. 自己理解を深める（持ち味を知る）

- ・実習①：あなたの学習スタイル

### 2. 人が集まればチームはできる？

- ・実習②：朝刊に間に合わせろ

### 3. 効果的なコミュニケーションとは？

- 1) 他者に働きかける（ストローク）
- 2) 対人姿勢（ライフポジション）

### 4. これからの組織・チームづくりに向けて

「心理的安全性」「サーバント・リーダーシップ」



自己理解を深める

# 学習スタイルの発見

(配布資料2枚)

# 長短同根：長所も短所も生まれは同じ 持ち味・個性には <二面性> がある

人を信頼できる	← 人を疑わない →	騙されやすい
協調的である	← 相手の意見を受け入れる →	影響を受けやすい
自信がある	← 自分を信じる →	傲慢である
ねばり強い	← あきらめない →	頑固である
行動が早い	← 考える前に (考えながら) 動く →	衝動的である



自己洞察・理解 / 他者理解・受容 ⇒ 互恵的關係



## 2. 人が集まればチームはできる？



■ 人が人らしく生きていくためには、他者や集団との関わりは必須

# Quiz : 三台の車と大きな岩

(北森、2008年)

三台の車が、人里離れた山越えの一本道を急いでいます  
(道は切り立った山肌を這うように曲がりくねっていて、道の脇は断崖)

## <登場人物>

1台目(青年):恋人に誕生日の花束を渡しに行く途中

2台目(女性):急病で倒れた母親に会いに行く途中

3台目(泥棒):パトカーに追われている「泥棒」

## <状況>

「危ない!!」1台目の青年の視界に大きな岩飛び込んできた。

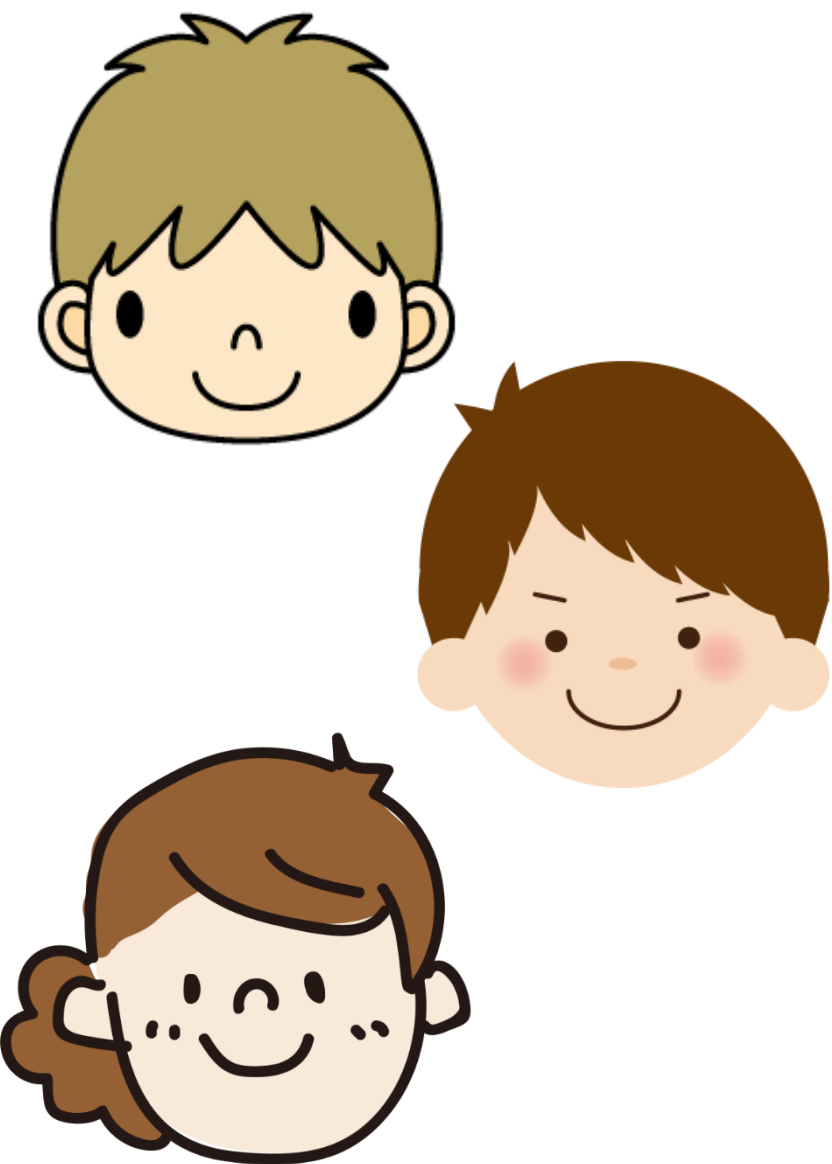
大きな岩が道を塞いでおり、通行できない。

大きな岩は一人の力ではビクともしない。

3人はそれぞれの目的のために道を急いでいる。

# Quiz : 三台の車と大きな岩

(北森、2008年)



- 岩を発見！！  
(それぞれ目的地に向けて急いでいる)
- 岩をどけなければならない (認識)
- みんなで話し合って  
「よし、この岩を落とそう」 (合意)
- 岩に手をかけて、、  
「せーの」全員が力を出した
- 無事、岩とした (⇒それぞれの目的地へ)

# いつからいつまでがチーム？

(北森、2008年)

- ① 岩を落とすために相談を始めた時から、岩が落ちるまで。
- ② 岩を見つけて、それをどけなければならないと意識した時から、岩が落ちるまで。
- ③ みんなで話し合って「よし、この岩を落とそう」と合意した時から、岩が落ちるまで。
- ④ 岩に手をかけて「せーの」と全員が力を出した瞬間から、岩が落ちるまで。

## 「チーム」と「チームになるプロセス（チーム化）」

⇒ 本当にチームとして動いている状態と、その前のチームをビルドしている状態

※ チームとは、ただ人が集まれば自然に出来上がるものではない

## 2. 人が集まればチームはできる？



### <組織成立の三要素>

- **目的：共通の目的**

⇒どのようにチームの目的を全員で共有しているか？

- **協働意欲：貢献しようという意欲**

⇒目標・目的の達成に向けて、どのように貢献しているか？

どのようにメンバーの貢献意欲を引き出しているか？

- **伝達：コミュニケーション**

⇒協働を育む円滑なコミュニケーションが図れているか？

**実習**

**朝刊に間に合わせる**

**(配布資料3枚)**

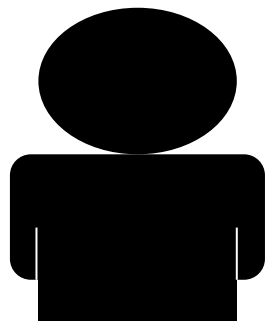
### 3. 効果的なコミュニケーション①

## 他者に働きかける：ストロークとは？

ある人に働きかけること、その人を無視しないこと、存在を認めること。人間が、心身ともに成長するためには食物と同じように欠くことのできない愛撫・接触・音などの生物学的刺激をストロークという。

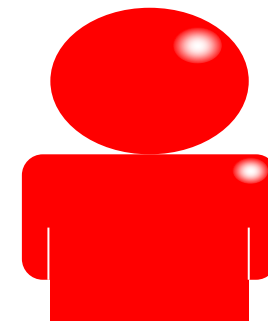
例) 挨拶、話しかける、褒める、包容

※いくつかの種類がある

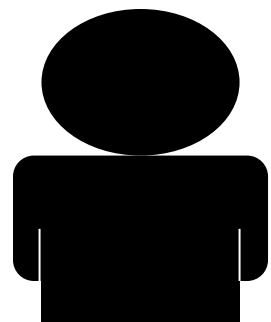


ストローク

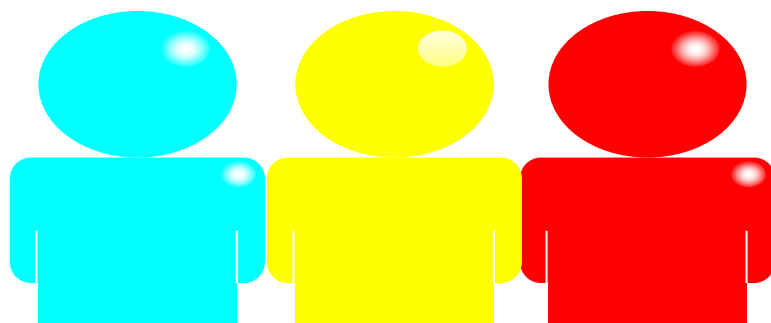
働きかけ



### 3. 効果的なコミュニケーション①

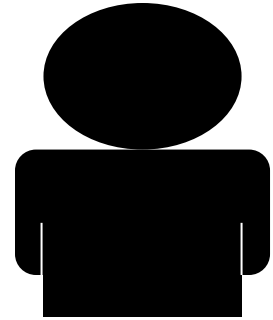


無視されたくない  
認めてほしい



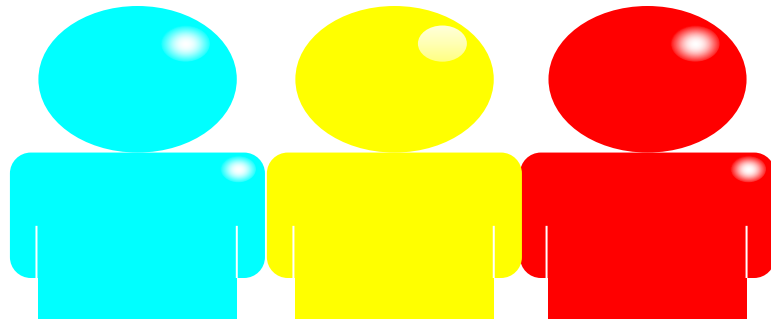


### 3. 効果的なコミュニケーション①



**無視！**  
**ノー・ストローク**

**不満！**



**ストローク飢餓**  
**どんなストロークで**  
**も欲しい！**

# ポジティブ・ストロークとネガティブ・ストローク

ポジティブ・ストローク  
(快い感じを与える)

褒める、感謝する、話を聞く、  
手をつなぐ、  
頭をなでる



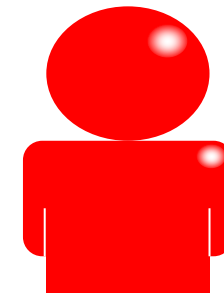
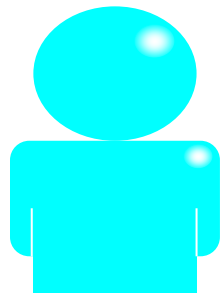
OKであるという感情が  
たまってくる

ネガティブ・ストローク  
(不快な感じを与える)

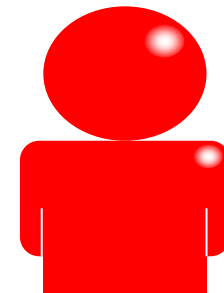
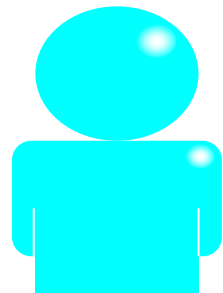
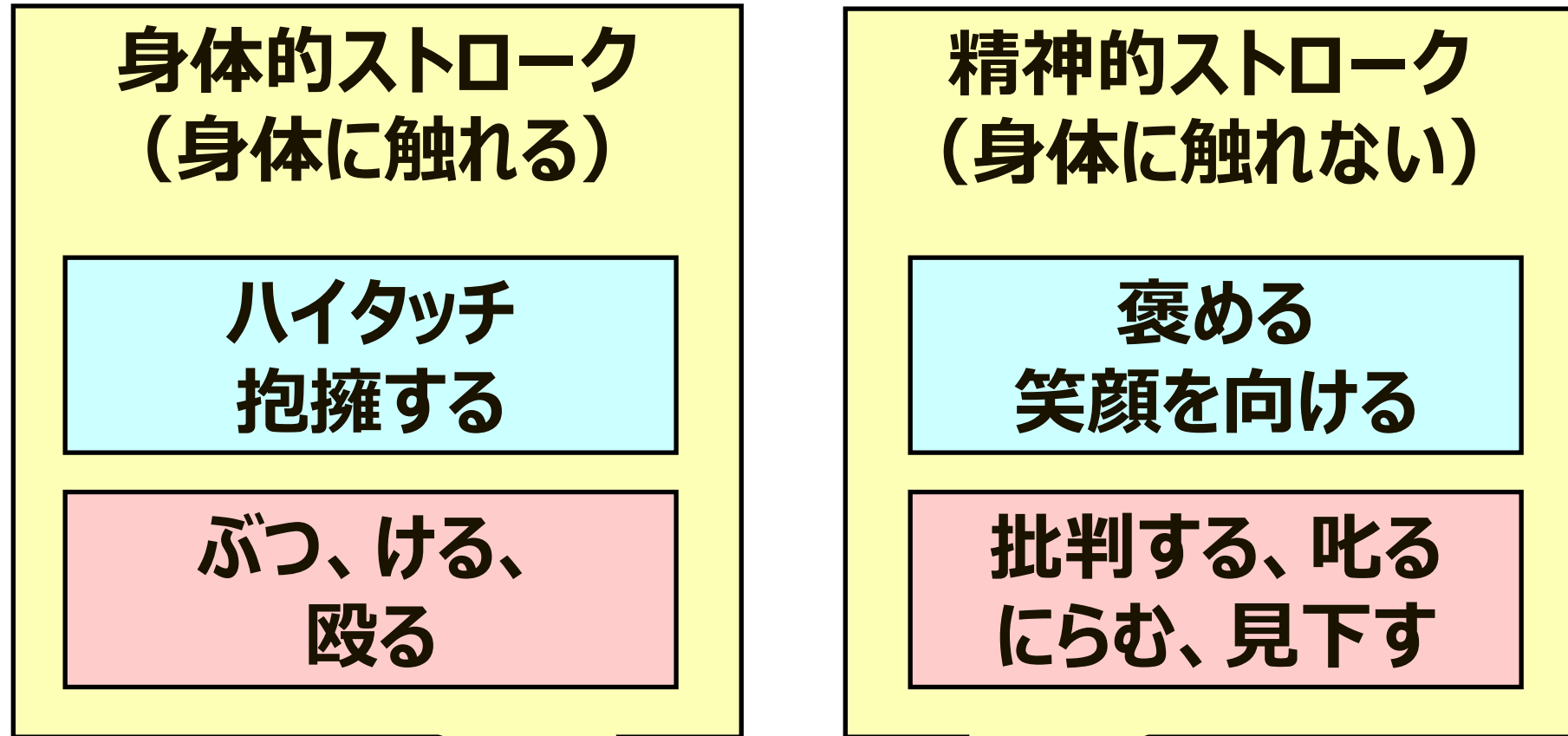
批判、冷笑、にらむ、侮辱す  
る、あごで使う、ぶつける、  
押す



NOT OKの感情が  
たまってくる



# 身体的ストロークと精神的ストローク



# 無条件ストロークと条件付きストローク

**無条件ストローク**  
(存在や人格に対して)

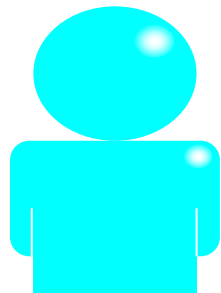
君が大好きだ！  
君は最高だ！  
ありがとう！

ダメなやつだな！  
君に用はない！

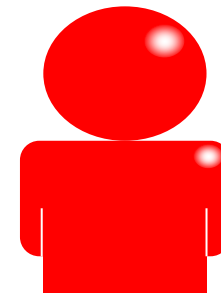
**条件付きストローク**  
(行為や態度に対して)

今の動きはいいね！  
練習してる君は好きだ

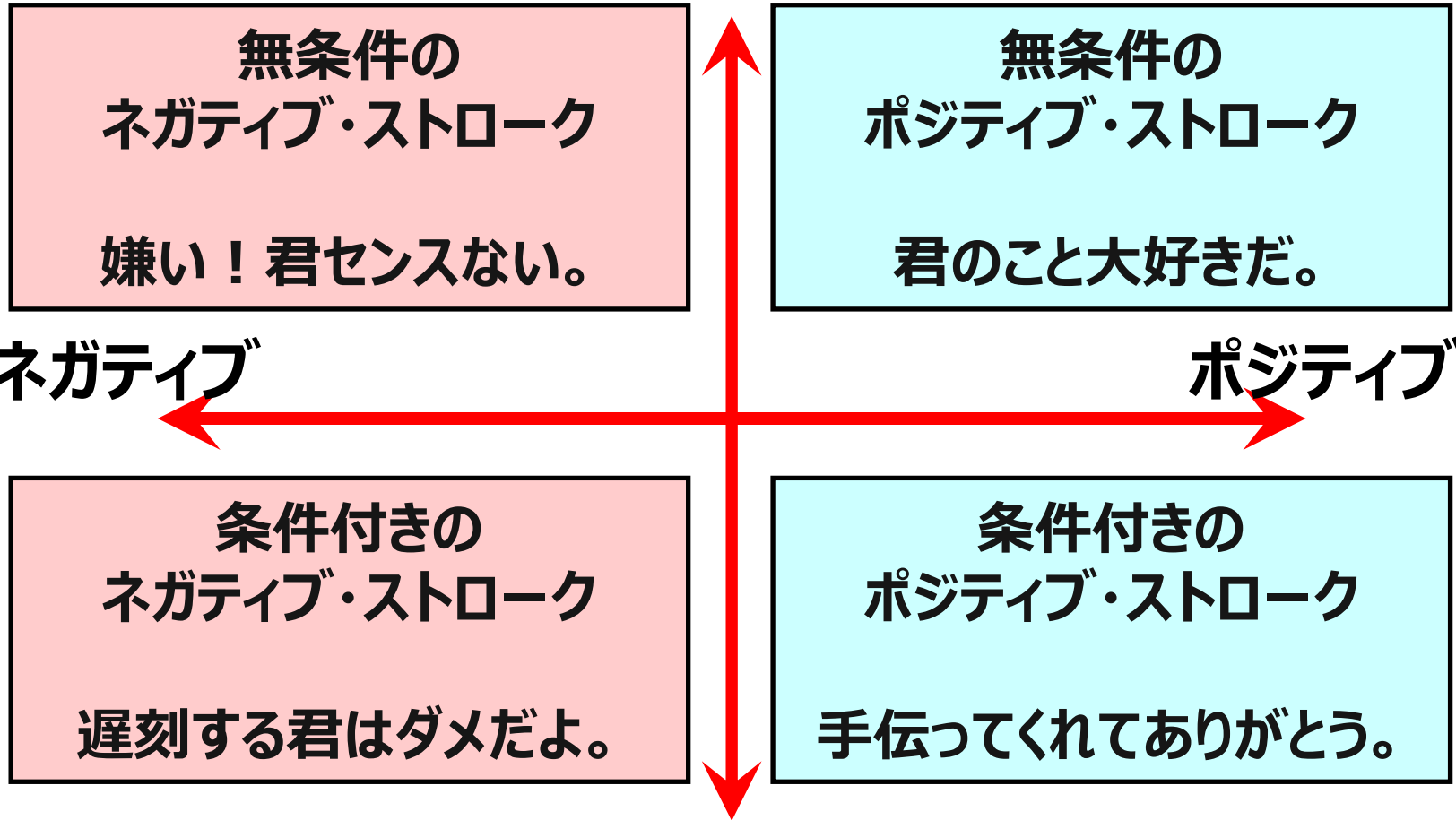
今の態度ではだめだ！  
その癖は直しなさい！



ストローク



# 無条件



ネガティブ

ポジティブ

# 条件付

基本的にはポジティブ・ストロークを送ることが望ましい。

どうしてもネガティブ・ストロークを送らなければならないときは、**条件付き**にする

### 3. 効果的なコミュニケーション②

## 対人姿勢：ライフポジションとは？

人が自分や他人についてどのように  
感じ、どのような結論を下すのか  
についての基本的な心の構え

「I (私)」と「You (相手/他者)」  
「OKである」と「not OKである」

の組み合わせで表せる。

I'm not OK,  
You're OK

You're OK

I'm OK,  
You're OK

劣等感、憂鬱、自己卑下  
スイマセンを多用する  
他人と比較して私はダメだ  
と思いたがる...

共存共栄、ネアカ、自由  
自立、前向き、思いやり  
力を出しきれ、  
自分も活かし他者も活かす  
...

I'm not OK

I'm OK

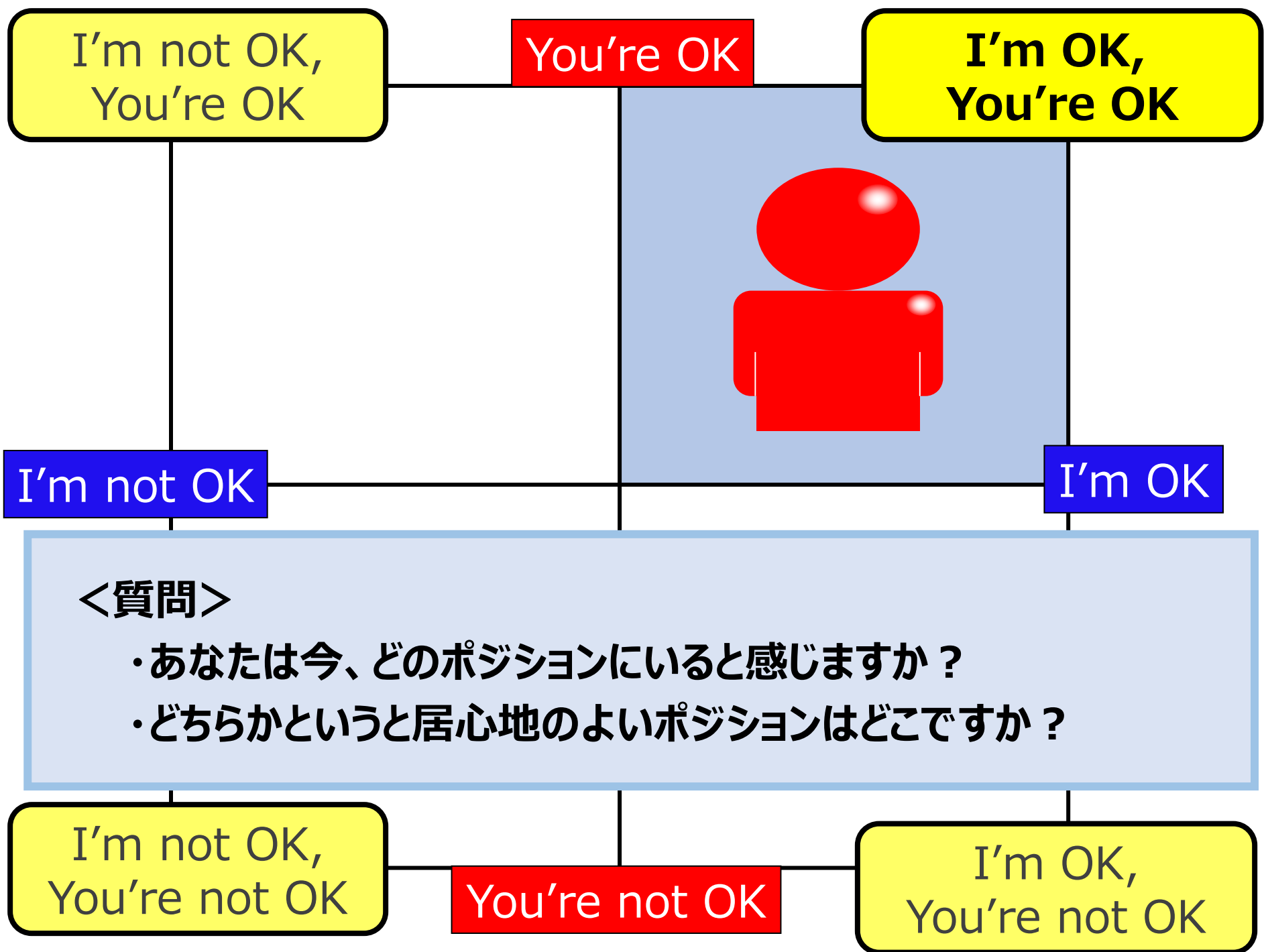
虚無的、無気力、投げやり  
厭世的、閉じこもり  
しらけ、相互不信  
他人は他人俺は俺...

支配的、疑い深い、批判的、  
攻撃的、暴力をふるう、利  
己的、責任転嫁、他罰的、  
虚勢を張る...

I'm not OK,  
You're not OK

You're not OK

I'm OK,  
You're not OK





# こんな時あなたは、、、？

## <ケース>



[http://pds.exblog.jp/pds/1/201304/13/38/b0155038\\_14232125.gif](http://pds.exblog.jp/pds/1/201304/13/38/b0155038_14232125.gif)

- あなたは車を運転しています。
- 自転車が飛び出てきて  
急ブレーキを踏みました。
- 「キキー」というブレーキ音の後、  
事故寸前で何とか衝突を回避しました。

## <質問>

この時、あなたなら何て言いますか？

## 予想される発言（態度）

例えば、、、

①『大丈夫ですか？ 怪我はありませんか？』

②『あぶねえじゃねーか！ バカヤロウ！！』

③『すみません、すみません、、、、』

④『……………（無言）…。』

# 4. これからのチーム作り、組織活性化に向けて

## スポーツ・指導場面

- ▶ 勝利至上主義、行き過ぎた上意下達や集団主義、科学的合理性の軽視といった、日本のスポーツ界の悪しき体質・旧弊からの脱却（スポーツ庁）…
- ▶ 情報技術革新によって指導者と選手間における知識格差、情報の非対称性が減少。「個々の選手も指導者と同様の価値ある情報を持つようになったため、**従来の伝統的なトップダウン型のチームでは成果をあげにくく、新たなチームの形が求められている**」（小川ら、2007）⇒**新たな組織マネジメント**

## Key Word

# 心理的安全性



無知・無能・邪魔をしている  
ネガティブだと思われる不安

チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、**チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態**

**世界最高**  
 Piotr Feliks Grzywacz  
 ピョートル・グ  
 フェリクス・グジバチ

**THE BEST TEAM**

**チーム**

「最少の人数」で「最大の成果」  
 を生み出す方法

**Googleの「プロジェクト・アリストテレス」が解明!**

もっとも大切なのは、  
**「心理的安全性」。**

僕たちも、性善説をもとに  
 組織カルチャーを  
 つくっています

メルカリ社長  
**小泉文明氏**

新日新聞出版  
 定価 1400円 + 税

Googleが4年をかけて実施した社内調査

# プロジェクト・アリストテレス



**生産性が高いチームは心理的安全性が高い**

心理的安全性とは

**「チームの誰もが、非難される不安を感じることなく、  
 自分の考えや気持ちを率直に発言できる状態」**

**= 自然体の自分を安心してさらけだせる環境**

心理的安全性が高ければ、提案したアイデアや質問を受け止めてもらえると感じられ、気兼ねなく発言することができる。

## <心理的安全性を損なう要因>

- ・無知だと思われる不安
- ・無能だと思われる不安
- ・邪魔をしていると思われる不安
- ・ネガティブだと思われる不安

## 4. これからのチーム作り、組織活性化に向けて

### 指導者・リーダーの足場（影響力の源泉とは？）

#### ◎ 肩書き・地位

例：「俺がリーダーだ！指示に従え！」

#### ◎ 知識・経験・技能

例：「下手な奴は黙って、オレの言うことをきけ」

#### ◎ その人自身 ⇒ 信頼に基づくリーダーシップ<sup>o</sup>

（パーソナリティ、対人姿勢、ストローク、行動、、）

## 4. これからのチーム作り、組織活性化に向けて

### サーバント・リーダーシップ<sup>o</sup> (Servant leadership)

まるでサーバント（奉仕者・従者・召使）のようにメンバーに尽くし、後ろからそっと背中を押すように集団を支えるリーダー (Greenleaf, 2002)

リーダーとして使命に対して尽くすと同時に、使命のために働く部下達に奉仕するリーダー

#### ■サーバント・リーダーの要素

- (a) リードする個人の側に意識的なイニシアティブを執らせる (権限を委譲)
  - (b) 組織全体と各人が向かうべき方向について、明確なビジョナリーを持っている
  - (c) 傾聴と理解の能力がある。
  - (d) 受容と共感の能力を持っている。
- 先頭に立って力強いリーダーシップを発揮しなくても、メンバーを支え、導くことができる
  - リーダーが導くのではなく、自然と導かれるよう支援する
  - 「会長のおかげでできた」⇒「自分たちの力でできた」という喜びを引き出せる可能性がある

# おわりに

## <エッセンス>

- コミュニケーションを円滑化し、相互理解の関係性を構築する
- お互いにポジティブストロークを送り合い、  
I'm OK, You're OKのライフポジションに住み着く
- 指導者自身が自己洞察・自己理解を深め、  
信頼に基づくリーダーシップを発揮する
  - ⇒心理的安全性を構築する
  - ⇒サーバント・リーダーシップの発揮も検討してみる

・傾聴  
・共感



(組織活性化に特効薬・処方箋はない/What・WhyをHowに活かす)

# 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—



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

