

〈報告〉

大学生アスリートを対象としたチームビルディングに関する事例研究

芳地 泰幸*・水野 基樹*

A case study on Team Building Training for university athletes

Yasuyuki HOCHI* and Motoki MIZUNO*

1. 初めに

1.1. 理想の組織・チームとは

組織とは、個人のレベルを超えた目標を達成するために形成されたものである。

C. I. バーナード(1968年)は、「個人主義の哲学、すなわち選択や自由意思を重視する哲学の最も普通な意味は、『目的』という言葉にある。これとは反対の哲学である決定論、行動主義、ソーシャリズムのもっとも一般的な表現は、『制約』である。個人には目的があるということ、あるいはそうと信ずること、および個人に制約があるという経験から、その目的を達成し、制約を克服するために協働が生ずる」と主張した。つまり、組織は個人を押しさえつけるものではなく、個人には制約があって一人ではできないことを、他の人々と一緒に成し遂げていくのが、協働システムとしての組織なのでと指摘している。また、P. F. ドラッカー(1965年)は「企業は真の意味でチームを組織し、各成員の努力を融合し、一つの共同の努力とするような体制築きあげなければならない。つまり、各成員は企業に対してそれぞれ異なった寄与をすることは、各成員とも皆一つの目標に寄与しなければならない。各自の努力は引き寄せられて同一の方向に向かわせるように

されなければならない」と主張している。そして、P. F. ドラッカーは「目標の調和」と「自己管理」を理念に掲げ、目標による管理(Management by objectives: MBO)を提唱した。つまり、P. F. ドラッカーは組織が成果を上げるには、一人ひとりの力を組織全体の目標に向けることが必要なのでと指摘している。

1.2. 組織・チームにおける問題

実際に組織の中には、個人が組織に埋没してしまい個性が失われたり、個人の恣意的行動により秩序を乱したりといった危険性を含んでいるということが問題として指摘される。確かに、組織としての目標を達成し、組織の業績をあげることは重要な課題である。しかし、組織の目標の達成し業績をあげることは、個人としての目標を達成し満足を得ることとは、必ずしも予定調和的にいつも両立するとは限らない。また、個人決定と組織決定が食い違うことや、チームや組織の「和」のために、個人が窒息することも大いに考えられる。

そこで、個人が組織において最大限に能力を発揮できるように、そして、そのような組織へと変革を促すことを企図した「チームビルディング(Team Building; 以下TBと略す)」技法に高い注目が集まっている。TBとは、行動科学の知識や技法を用いてチームの組織力を高め、外部環境への適応力を増すことをねらいとした、一連の介入方略を指す。TBは組織変革の手法として脚光を浴びた組織開発

* 順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科
Graduate School of Health and Sports Science,
Juntendo University

(Organizational Development) プログラムに依拠しており、もともと企業に対する組織開発の中で発展してきた技法である。

1.3. 組織開発の源流

W. L. フレンチと C. H. ベル (1999年) は、組織開発の源流として、①米国 NTL Institute のラボラトリー方式の体験学習 (T グループ) の流れ、②ミシガン大学を中心としたサーベイ・フィードバックの流れ、③アクション・リサーチの流れ、④イギリス Tavistock 研究所の社会-技術的アプローチの流れ、をあげている。組織開発の源流の一つである T グループは、対人関係やグループ・プロセスへの感受性開発と対人スキルの学習を目的とした、合宿形式で行われるトレーニングである。10名弱の参加者と2名のトレーナーから1つのグループが構成され、その T グループで起こる「今ここ」のプロセスを学んでいく。米国では1950年代以降、NTL メンバーであり T グループのトレーナーであった研究者たちが、企業における TB を実施した。これらの試みによって、T グループでの感受性や介入スキルが off the job のトレーニングから on the job の実践に応用されていき、組織開発の原型となったのである。

1.4. 組織開発の手法

組織開発の手法は、人的要因などのソフトな側面(プロセス)に対する介入を中心としながら、必要とされる場合には組織構造への介入、人事考課と報酬システムを含めた人的資源管理への介入、ストラテジック・プランニングなどによる介入が実施される。人的要因のプロセスへの代表的な介入手法は①個人レベル、②グループレベル、③グループ間レベル、④組織全体に区分でき、代表的な介入技法としては、T グループやラボラトリー方式の体験学習、チームビルディング、プロセス・コンサルテーション、サーベイ・フィードバック、アクション・ラーニングなどが挙げられる。

確かに手法や技法は、組織の状況やクライアントの意向と主体性によって、さまざまなものが用いられるため、用いる手法や技法によって組織開発を特

徴づけることは困難であると指摘できる。すなわち、その組織の抱えている問題の性質や環境条件、構成員の質、蓄積されているノウハウなどによって異なってくるのである。

1.5. TB のアプローチとステップ

組織開発におけるグループレベルの代表的な介入技法である TB のアプローチはスポーツ心理学領域において、それを担当する者のメンバーへの関わりが間接的か、直接的かによって、2つのアプローチに大別することができる。間接的アプローチは、組織風土へのアプローチといわれ、監督やコーチへのコンサルテーションが中心である。ここでは、ワークショップ等を通じて彼らのリーダーシップ機能の向上、あるいはメンバーとのコミュニケーション・スキルの改善が目指される。間接的アプローチではメンバーに直接働きかけなくても、リーダーである彼らの行動変容を通じて、チームの風土の改善ならびにチームワークの向上をもたらされるという利点がある。次に直接的アプローチはメンバー個々への働きかけを重視するアプローチであり、ファシリテーター(変革推進者)によってグループ討議を中心とした作業が進められる。野外活動プログラムを通じて問題解決場面を設定したり、集団目標の課題解決に向けたグループ作業などを通じて実施されるのが特徴である。

次に、TB のステップは北森(1992年)によると、「診断」と「介入」という大きく2つのステップであると指摘している。そして、北森(1992年)はその診断のために用いられている主なものとして以下の7つを挙げている。

1. 経営診断
2. 面接・観察などによる組織診断
3. 組織風土調査
4. リーダーシップ調査
5. メンバーシップ調査
6. 心理テスト
7. KJ 法

1.6. TB への期待・効果

現在、TB はスポーツチームや学校組織または、

医療現場においても数多くの実践がなされている。このようにさまざまな現場、フィールドにおける高いニーズがあることからTBが組織や個人に対して何らかのポジティブな効果をもたらすことは明白なようである。

実際に、北森(2000)は独自の経験の中からその効果を「自己理解→他者理解→目標の統合」というプロセスから捉えている。また、内省と傾聴を繰り返すプロセスを通じて、自己理解や他者理解を深め、絆の強いチームを作り上げるのがTBの狙いという報告もある。ところが、TBによって組織や個人が実際にどのように変容するのかについて解明した研究は散見される程度である。

1.7. 本研究目的

本研究では、某大学混成競技チームを対象に北森(1992, 2000年)の指摘に従い、TPIを事前に実施し、実際にTBによる介入を行う。その過程においてメンバー間の自己認知・他者認知の変容と自由記述によりTBの効果を明らかにしていくことを本研究の目的とする。

2. 方 法

2.1. 対象者

某大学陸上部混成(十種)競技チーム

2.1.1 チーム状況のアセスメント

某大学陸上部混成競技チームは3年生1人(A君), 2年生1人(B君), 1年生2人(C君・D君)で構成されている。また陸上部での活動は指導者からの強制された練習メニューではなく、リーダー(A君)が中心となり4人で練習メニューを計画し実行している。

2.1.2 TB実施に至った経緯

某大学陸上部混成競技チームのキャプテンからのTB実施の依頼を受けた。彼と打ち合わせをしていく中で、TBを実施することによって「メンバー間の仲が深まる」、「チームの結束、一体感が得られる(チームワーク)」、「表の自分・裏の自分がわかる」、「他のメンバーの知らないところがわかる」、「チームの雰囲気良くなる」、「メンバー同士で目的・目

標の共有ができる」、「何でも言い合えるチームになる」、「結果的に競技力が向上する」といった効果を期待していることが明らかになった。

2.1.3 チーム内に見られる問題点

キャプテンであるA君や他のメンバーにインタビューを行った。その結果「リーダーの指示に受身」、「メンバーがあまり素直に意見を言わない」、「表面的な議論が多く、本気の議論ができない」、「自分の意見をあまり聞いてくれない」、「チームのまとまりがない」、「下級生が受け身で、積極的に発言しない」、「下級生の意見を活かしていない」、「目的・目標の共有ができていない(練習メニューなど)」、「コミュニケーションが質・量ともに不足」、「チーム内に温度差がある」という問題点をチームは抱えている、また彼らは以上のことを問題として認知していることが明らかになった。

2.2. 実施場所

某大学 大学院②教室(2号館1階)

2.3. 調査期間

2008年6月から10月

2.4. 調査スケジュール

表1 調査スケジュール

年・月	内 容
2008. 6	・某大学陸上部混成競技チームのキャプテンよりTBの依頼を受けた。
2008. 7	・TPIテストの実施
2008. 8	・チームの現状のアセスメント ・質問紙調査(1回目) ・第一回目 TB 介入
2008. 9	・第二回目 TB 介入 ・質問紙調査(2回目)
2008.10	・自由記述式アンケート実施

2.5. TBプログラム

組織開発の専門企業であるA社が著作権を有する組織開発ツールを使用した。またこのプログラム(表2)はチームの現状ふまえたうえでA社に所属するファシリテーター監修・指示のもと計画され、筆者が実行した。

具体的なプログラムツールの解説を加えると、

表2 TBプログラム

第1回目

TIME	プログラム	目的
12:00	①オリエンテーション	・ファシリテーターの自己紹介
	②ツールⅠ	・学習スタイルの発見
13:00	③ツールⅡ	・メンバーの自己紹介
	④ツールⅢ	・コミュニケーション グループ討論を体験的に学習する
14:00	⑤講義	・TAの基礎を学習する
16:00	⑥講義・グループ討議	・TPIテストの解説 ・TPIテスト結果の相互検討
17:00	⑦個人研究	・TPIから気づいたことをまとめる

第2回目

TIME	プログラム	目的
14:00	⑧ツールⅣ	・対人コミュニケーションを考える
15:00	⑨個人研究	・アクションプランの作成(個人)
		・アクションプラン ワークシートの記入
16:00	⑩グループ討議	・アクションプランの相互検討
	⑪グループ研究	・アクションプランの作成(チーム)
	⑫講義	・関連理論を整理する

ツールⅠの「学習スタイルの発見」では①自分の学習スタイルを9項目の質問から明かし、検討する。②学習の循環過程を理解し、研修への準備とする。③相互援助的学習のための規範作りを促進する。④自己開示データの一つを作る。以上の4点をねらいとした。また、「学習スタイル」とは何かを学ぶとき、学ぼうとするときの取り組み方、姿勢である。次に、ツールⅡでは①課題解決場面を提示し、個人決定とコンセンサスによる集団決定を体験し、集団の意思決定の過程におこる様々なことに気づく。②個人決定とコンセンサスによる集団決定の正確さを比較することにより、集団活動の有効性に気づく。③個人の他者への影響度を検討する。④グループの

凝集性を高める。以上4点をねらいとした。そして、プログラム終盤のアクションプランでは、今後の自分とチームにおける行動計画を作成し相互に検討した。

このように本研究のプログラムでは自己開示と内省、傾聴を繰り返すプロセスを多く取り入れ、自己理解と他者理解を深めることを主なねらいとして計画された。

2.6. 質問紙の構成

本研究では「ライフポジションのチェックシート」と「自由記述式アンケート」を質問紙として用いた。

まず、ライフポジションとは人間が自分自身と他人について、どう感じ、どのような結論を下しているのかという基本的な構えであると定義されている。それは自分に対して、他者に対してそれぞれ「OKである」、「NOT OKである」という組み合わせで示され、「I'm OK, You're OK」、「I'm not OK, You're OK」、「I'm OK, You're not OK」、「I'm not OK, You're not OK」という4つのカテゴリーに分別される。本研究で用いる「ライフポジションのチェックシート」は16項目から構成され、それぞれの質問項目における回答法は「ぜんぜんそう思わない(1点)」から「まったくそのとおりだ(5点)」の5件法である。これを第1回目のTB介入前、第2回目のTB介入直後にそれぞれ実施した。そして、自己認知は自分自身でチェックシートに記入し、他者認知は他のメンバーに対してチェックシートに記入し採点する。これにより、自己認知のライフポジション、他者認知のライフポジションが明らかになる。

次に、記述式アンケートでは「TBの前と後で変わった・向上したと感ずること」、「TB後の行動で意識していること」、「TBを通して学んだこと」の3項目を質問として設定した。そして、この質問紙をTB実施1ヶ月後に実施した。

3. 結 果

選手AのTB前とTB後のライフポジション得点を比較すると、TB後ではTB前と比べ「I'm OK, You're OK」、「I'm not OK, You're OK」、「I'm not

OK, You're not OK」の3項目の値において自己認知, 他者認知のギャップが減少した(図1・2).

次に各項目ではなく個人のTB前とTB後の自己認知, 他者認知のギャップの平均を比較してみても, 介入後で平均1.41点ギャップが減少していることと示された.(表3)

さらに選手Aと同様にと他のメンバーのケースを整理すると, TB後ではTB前と比較し, 各メン

バー2項目以上のギャップの減少が見られた. そして, 各メンバーにおけるTB前とTB後の自己認知, 他者認知のギャップの平均においても4人中3人がTB後にギャップが減少したことが示された. また, 各個人ではなく, メンバー全体のTB前とTB後におけるギャップの平均においてもTB後にギャップが1.84点減少した(表3).

TB実施1ヶ月後に「TB前後で変わった・向上したと感ずること」, 「TB後の行動で意識していること」, 「TBを通して学んだこと」の自由記述によるアンケートを実施し, 各メンバーの自由記述を十分吟味し, 各メンバーに共通している記述, TB効果に相当するものを抽出した(表4). さらに, 抽出された項目の意味を解釈し, 分類すると「TB後の行動で意識していること」, 「TBを通して学んだこと」は「他者への気付き」, 「自己への気付き」, 「広い視野の獲得」, 「傾聴」, 「客観的視点の獲得」, 「自己主張」, 「他者受容」, 「積極的なコミュニケーション」, 「役割認知」, 「リーダーシップ」の10つの要素から構成されていることがうかがえる.

そして, 「TB前後で変わった・向上したと感ずること」の項目において各メンバーはTB後に, 練習や練習メニューにおいて目的・目標を共有しようとしていること, また, そういった雰囲気チームに生まれたこと, コミュニケーションの質・量ともに向上したこと, フィードバックできる場ができたこと, 意見を尊重するようになったことを実感として感じていることが明らかになった(表4).

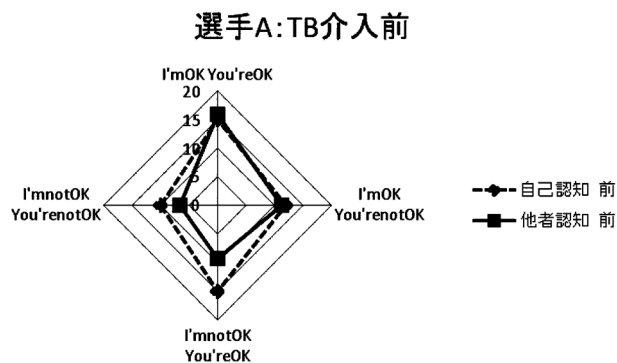


図1 選手AのTB前のライフポジション

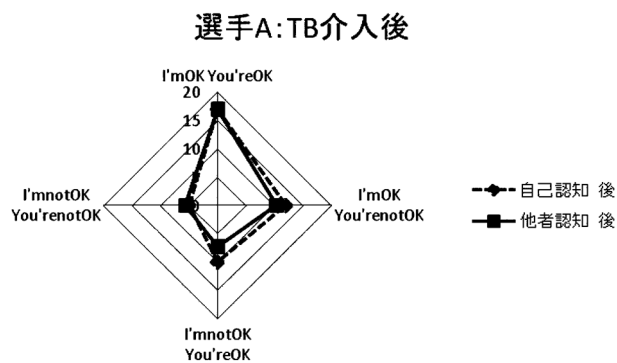


図2 選手AのTB後のライフポジション

表3 自己認知と他者認知のギャップ(絶対値)

	I'm OK You're OK		I'm OK You're not OK		I'm not OK You're OK		I'm not OK You're not OK		個人平均		チーム平均	
	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post
選手A	1	0	0.67	1.67	5.67	2.67	3.33	0.67	2.66	1.25	2.20	4.04
選手B	2	1	0	3	6	1	0.67	0.67	2.16	0.83		
選手C	1	1.67	0	0.67	3.33	0	1.67	1.66	1.50	1		
選手D	2.67	1	1	4	6	5.67	0.33	7	2.50	4.41		

表4 自由記述結果

TBを通じて学んだこと	TB後の行動で意識していること	TB前と後で変わった、向上したと感ずること
<ul style="list-style-type: none"> ●TBを通じて他者の知らないことに気づいた。 ●他人の新たな部分を知った。 ●競技や部分では見られない部分を知ることができた。 ●TBを通じて自分の知らないことに気づいた。 ●自分の知らないところを知れた。 ●自分と違う価値観の人と議論することで自分の視野を広げることができた。 ●改めて、他者の意見を傾聴することを学んだ。 ●今までは主観的に物事を見ることが多かったが、自分自身を含め客観的に見ることができるようになった。 ●思ったことを発言すること、本音で話すことの大切さを知った。 ●後輩の意見をより引き出し、先輩に伝え、また先輩の考えを伝える・共有することを心がける。 ●少数意見を大切にすることを学んだ。 	<ul style="list-style-type: none"> ●他人の意見を傾聴する。 ●思ったことを言う。 ●ダメなものはダメ、いいものは良いとはっきり言う。 ●思ったことを素直に言う。 ●競技以外の話も積極的にする。 ●特に挨拶プラス一言のポジティブストロークを送る。 ●全体を見て発言する、行動する。 ●先輩と後輩のパイプ役になる。 ●リーダーシップを意識。 ●積極的に自立ある行動・発言を心がける。 ●メンバーの意見を引き出す。 	<ul style="list-style-type: none"> ●練習や練習メニューにおいて目的・目標を共有しようとしている。 ●また、そういった雰囲気がチーム内に生まれた。 ●競技もプライベートでもコミュニケーションの質・量が向上した。 ●フィードバックできる場ができた。 ●メンバー全員が積極的に発言できている。 ●意見を尊重するようになった。 ●一度みんなで考える、考えようとしている。

4. 考 察

本研究は、大学生アスリートである某大学陸上競技部混成競技チームを対象として、TBによる自己認知、他者認知の変容と自由記述からその効果を明らかにした。本研究において、TBにより各個人が自分をより理解し、他者をより理解することで、メンバー間の相互理解が促進したことがうかがえる。また、各メンバーはTBのプログラムを通して積極的に発言すること、他者の意見を傾聴するこの大切さなどを学んだことが考えられる。

以上のことから、TBにより個人の自主性、積極性、チームへのコミットメント、役割認知が向上し、チームが活性化されたことが推測される。しかし、本研究はTBの効果を検証する側面として自己認知と他者認知の変容に焦点を当てたが、TBが個人や組織にもたらす効果は自由記述からもうかがえるように、より多面的で複雑なものと考えられる。また、TBの効果を明らかにしようとする本研究の今後の課題としては、少なくとも以下の4点が挙げ

られる。まず一つ目は、TBプログラムの目的と内容、時間が対象者によって異なること。二つ目は、介入と効果の因果関係が不透明であること。三つ目は、介入効果の質とそれが現れる時期に個人差があること。最後に、ファシリテーターの手腕や参加者の性質によって介入効果が左右されることである。これらのことを踏まえ、今後は研究手続きの精度をより高めるとともに、TBの効果を構造化する実証研究を展開したい。

5. 終わりに

TBによる自己認知、他者認知の変容と自由記述によりその効果を明らかにすることを目的とした本研究は、以下のような結論を得た。

- ① TBによりメンバーの自己認知、他者認知は変容する。
- ② TBによりチームのメンバー同士の自己認知・他者認知のギャップが減少する。
- ③ TBは個人やチームに多様でポジティブな影響を及ぼす。

以上の結論からTBを実施することで組織やチームの抱える問題点を解決し、組織やチームを効果的に変革するための一つの手段になる可能性が示された。

参考文献

- 1) Chester I. Barnard (1938). The Functions of The Executive. Harvard University Press. 新訳経営者の役割 (1968). 山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳, ダイヤモンド社.
- 2) French, W. L., & Bell, C. H. (1999). Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement. 6th edition. Prentice Hall.
- 3) Luthans, Fred (1992). Organizational Behavior. 6th edition. McGraw-Hill Book Co-singapore.
- 4) Peter F. Drucker (1954). The Practice of Management. Haper & Row, Publishers. 現代の経営—上 (1965). 現代経営研究会訳, ダイヤモンド社.
- 5) 北森義明 (2008). 組織が活きるチームビルディング. 東洋経済新報社.
- 6) 北森義明 (2000). 個人を活かすチームワーク. ENGINEERS. 9-15.
- 7) 北森義明 (1992). チームビルディング. 鹿屋体育大学学術紀要, 第8号, 113-114.
- 8) 産業・組織心理学会編 (2009). 産業・組織心理学ハンドブック, 丸善.
- 9) 芳地泰幸, 山田泰行, 水野基樹 (2009). 組織開発が大学生の心理的側面に及ぼす影響—大学に対する理解の変容に着目して—. 第38回人類働態学会東日本地方会, 人類働態学会会報, 第91号, 12.
- 10) 水野基樹 (2004). 新しい生き方を探る9「チームビルディング」. 労働の科学59巻, 7号, 労働科学研究所, 42.
- 11) 水野基樹 (2009). 企業に生かすスポーツ心理学18「絆の強いチームを作るためのチームビルディング」. 労働の科学64巻, 9号, 労働科学研究所, 57.
- 12) 山田泰行, 水野基樹, 芳地泰幸 (2009). 組織開発の体験は大学生の自己理解の変容をもたらすか?. 産業・組織心理学会第25回大会発表論文集, 91-94.

(平成21年12月4日 受付)
(平成22年5月27日 受理)