

醒めて起て！



チームスポーツ競技の構造と機能を活用したマネジメント道場 文武両道場・デュアルチャレンジプログラム

－意思決定を通して、自分と向き合う－



株式会社Waisportsジャパン
筑波大学スポーツ環境デザインR&Dプロジェクト室

※本コンテンツは筑波大学体育系発ベンチャー(株)Waisportsジャパンに帰属するものです。

Copyright © Waisports Japan All Rights Reserved.

文武両道場・デュアルチャレンジプログラムとは・・

チーム競技スポーツ現場にて、最高意思決定権者としてチームを率い、実際に成功に導くという実戦にトライすることで、自らの「**経営者的リーダー**」としての素養を明らかにし、見直し、ビジネスシーンでの成長促進を支援する。

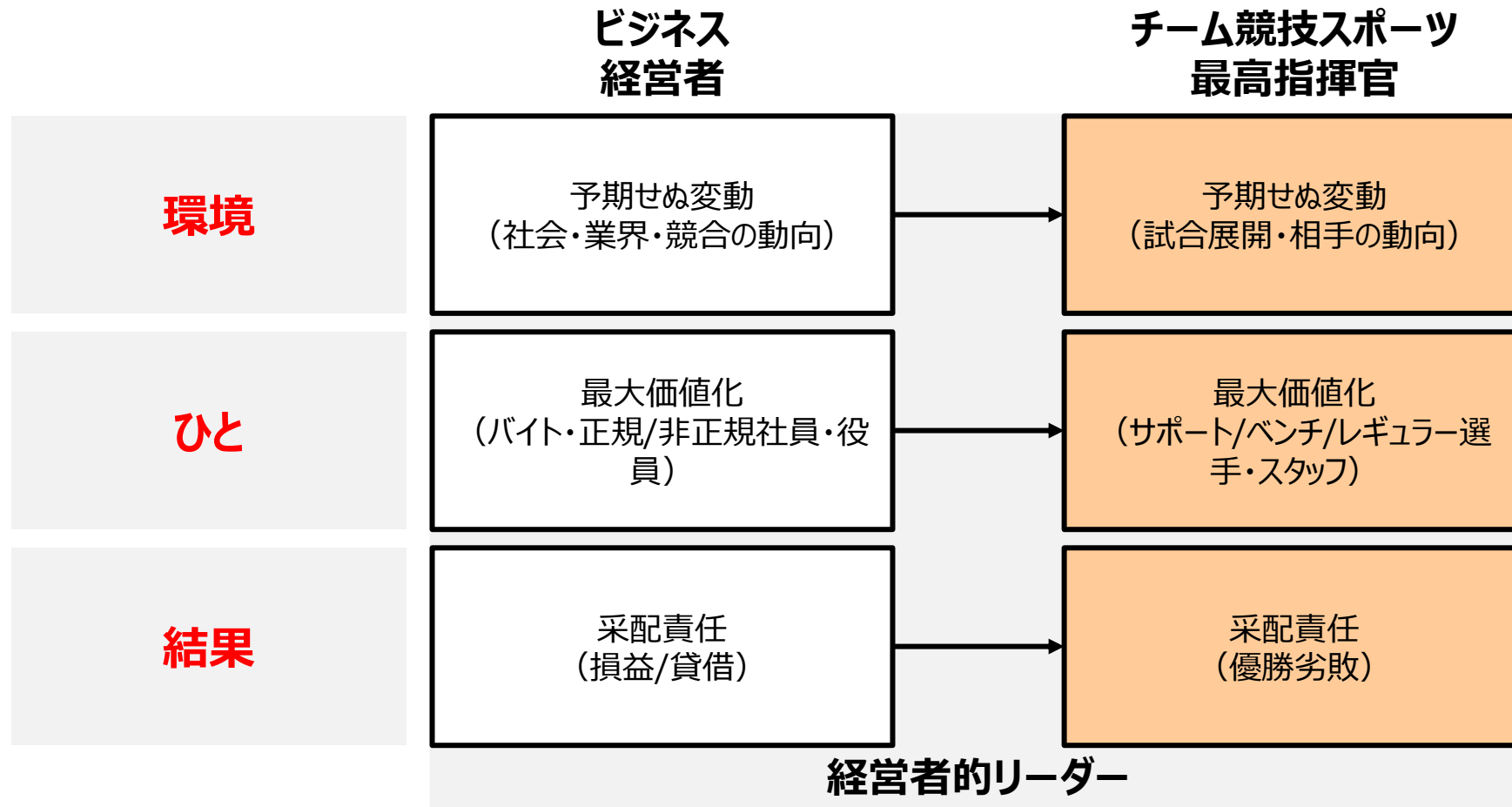
<経営者的リーダー>

不確実性の高い競争環境下において、組織の命運に直結する**意思決定（決める・決めさせる）**を下し結果責任を負う立場。トライ&エラーと自問自答を繰り返しながら**進化・成長をし続けている人**を指す。
（筑波大学スポーツ環境デザインR&Dプロジェクト室定義）



ビジネスとチーム競技スポーツ

チーム競技スポーツの最高指揮官はビジネスの経営者同様に、
答えのない中で、いかなる「環境・ひと・結果」とも向き合い、意思決定し、
チームメイトを巻き込んでいかなければならない日々で、常に追い込まれている



プログラム実施概要

目的 経営者的リーダーとしての器を磨き、実務におけるパフォーマンスを高めること

目標 経営者的リーダーとして挑戦し、結果を出し、成果を上げ、自らの中で覚醒した新たな独自のリーダー像について、魂の格言を力強く弾き出すこと

学習内容

- ・経営者的リーダーとしての自分自身の「力発揮の方程式」を構造化し、向き合い、自分自身について学習すること
- ・経営者的リーダーとしての「成長にむけた学習の仕方」を学習していくこと

道場開き

自分自身との
広く・深い向き合い

オリエン&キックオフセッション

- ・自らの「キャリア」をマネジメントスタイル、リーダー像の文脈で棚卸し作業
- ・パーソナルビジネスモデルの確認等々

約半日（6～7月）

事前課題

精神と時の部屋

自分自身との
広く・深い向き合い

デュアルチャレンジセッション（第1陣～）

- バレーボールチーム（女子大生或いは高生）の指揮官としてチームを率い、準備をし、競技会（天下一排球会）に参戦する。
- ※他社参加者と2人組での指揮
- ※デュアルチャレンジ↓
- ・選手の満足度とチームの優勝を同時に満たすことへの挑戦

2日間（7～8月）

事後課題

あなたの知らない世界

自分自身との
広く・深い向き合い

フィードバックセッション1（社内）

精神と時の部屋当日に起きていた知られざる事実、特に「人から見えている自分の姿」と「自分から見えている自分の姿」との同異に触れていく。

半日（11～12月）

フィードバックセッション2（陣別）

精神と時の部屋、同一会場の参加者集合での客観的事実を基にした振り返り。特にパートナーとの対話は目玉セッションとなる。

半日（11～12月）

プレゼン準備

覚醒集会

ファイナルフラッシュセッション

全参加者及び過去修了生集合総会。プレゼン、ワークショップ、ゲスト講師によるレクチャーと懇談会

1日間（2月）

最終課題
（冒険の書修）

フラッシュバック

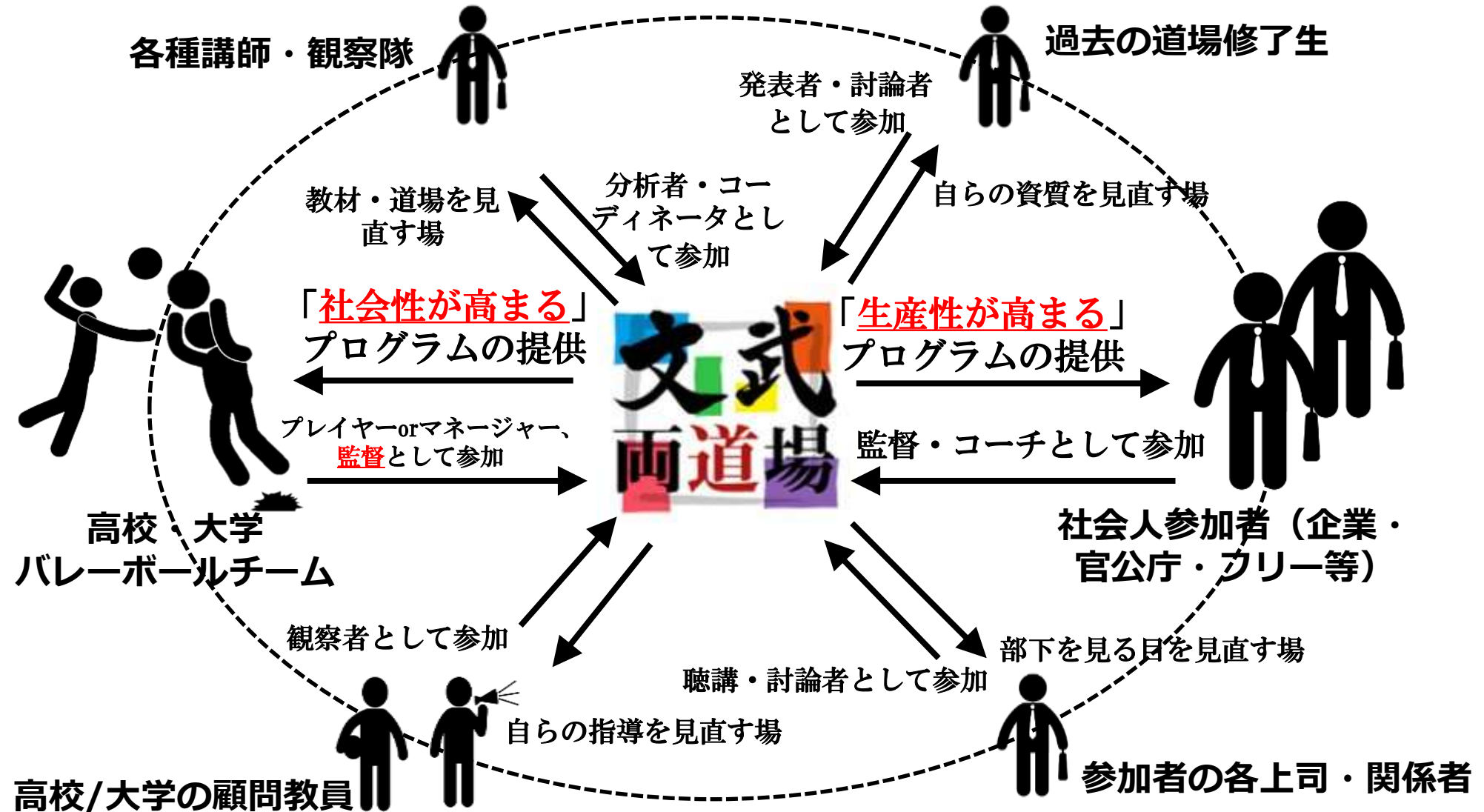
実務現場において 常に新しい体験・感覚を獲得するたびに 時の部屋での出来事がフラッシュバックされ、新たな発見がされる...

1秒

様々な「人の目」を通して自分と向き合う

学生プレイヤーとの関係性に留まらず、参加者はあらゆる人物からのフィードバックを通じて自分と向き合う環境を意図的に生み出す。
経営者になると人から直接評価を受けることはなかなかない。そのことがいかに自らの成長に役立つかについて、体験することになる。

『主人に諫言することは一番槍より難しい』徳川家康



特徴① リアルな「体験」は人それぞれ！



全員を平等に試合に出せば勝てない、一部が出れば勝てる…
どうするか…

タイムアウトを取ると「ドンマイとかいらないです。勝てないじゃないですか。具体的指示を下さい。」



勝っているとはいえ、明らかに腐ってる選手達がいる。話も聞いてくれない…

終始優勢の試合が終盤で一気に追い上げられ、何も意思決定できず逆転負け

「バレーを知らないことを理由に丸投げしないでください」と言われる…

ペアの監督は自分以上のカリスマ性。知らぬ間に選手の心をつかむ。自分の居場所は…



自信を持ってチームビルディングをしてきたが、試合になると勝てない、終わってみると全敗。

ペアの監督と合わない。上辺でやり過ごし、何もしなかったのに、チームは優勝。自分の存在って…



特徴② 「気付き」（内省・考察）は人それぞれ！



「場の力」を実感。空気は足元の推進装置。
空気を作る行動の有用性を知った。

勝つための「戦略」を十分に立てられず、冷静な
（敵と味方の）分析のもと適切な
助言ができなかったことが敗因の一つ。

勝つためには厳しさも必要。
緩みが見えていた選手を指導できなかった。

チームの特性を活かした勝ちパターンを
探し出すことができなかった。

業務そのものへ深く関与することがマネージャーの
仕事だと思っていたが、俯瞰して全体を見て、
人にスポットをあてる、個人との関わりを持つことが
マネージャーの仕事だと気づいた。

いかに個人の考えていることを理解する事が難しく、
またそれが結果を左右する重要な要因とわかった。

自分の良い点にも欠点にも気付く事ができた。
相手をよく知ることと同時に自分をよく知ること大事。

部下の満足度は、成績を納めるだけでは不十分。
「自己実現」と「承認欲求」が満たされねば充分ではない。

チーム目標＝個人目標の関連性を深めない限り、
チームの勝利はみんなの満足とは程遠く、
あくまで単なる結果に過ぎない。



負けている時に全員が一丸となれるもの
（言葉、モノ）を作り切れなかった。

「理の器」を整えれば「空気」はそこに醸されると
思っていたがそうではなかった。
「空気」を生み出す理屈でない仕掛けを作ろう！

生徒の自発性発揮を待ち過ぎたことにより、
時間を節約できなかった。

管理職の仕事は指示することだと思っていた。
必要なのはメンバーへの期待。

「明確な目標と全体共有」
「数値の分析と具体的な戦略提示」
「チームの信頼関係」はビジネスシーンでの
成功に必要な要素と全く同じである。

数値ばかりに気をとられていた自分に気がついた。
メンバーと組織の状況を把握することに集中しよう。

人とチームを育てるにはまず個人をよく知ること。
対話だけでなく普段から部下の行動を客観的に見ること。

コミュニケーションとは一方的な情報伝達ではなく
双方向の意思疎通でなければならない。

強みと弱みを知り、弱みも伸ばすべきだと
思っていたが、強みを引き立たせる、
弱みは仲間が補い合えばよいと認識が変わった。



特徴③ 職場で実践（試行）も人それぞれ！

熟考してから行動していた自分が、
すぐやる自分に変わりつつある。

ポジティブさをもっと前面に出す。
（喜びを爆発させる）
上が喜びを表現しないと下は
表現しづらい。

困っている仲間を見つけたら、
同じチーム内の第3者のフォローを
入れることを心がける。
（仲間が仲間を助ける）

コミュニケーションはタイミングを
逃さない。
気づいたときに取らないと効果が
半減する。

「現場で30分」から
「応接室で無制限」へ。
面談にて本音を引き出す。
未来志向の話題を多く取り入れ、
組織と個人の方向性の同調を図る。

人と一緒に仕事をするのが苦手
だったが、あえて人とやる環境を
選んでいる。
苦手なことを楽しんでチャレンジして
いくことに面白さを感じている。
自分の領域が広がっている。

成長、変化に着目した組織内の
トラフィックを増大させる。
進捗情報の共有（タスク中心）
からメンバーの成果・貢献の共有
（人中心）に。

組織の目標を常に意識し声に出し
て共有する。
「掲示による共有」から、朝礼や
夕礼、会議などで声に出して
その都度確認している。

部の次年度活動方針メンバーを、
年次問わず様々な層から集め、戦
略を打ち立てる環境を作り、方針を
創りあげる中でも、参画する意味を
自ら見出し、行動に繋げてもらって
いる。

分析に基づいた具体的な戦略を
立てる。
分析にはより深み＝数値化を持た
せ、勝つために明確な方法を提示
する。

チーム目標と個人目標の関連性を
強化するために、自身の行動が社
部全体の施策とどのように関連づ
いているかを常に意識できるよう、
振り返る手法を整理した。

他の管理職との役割分担と責任を
明確にする。
曖昧な線引きを無くし、改めて役割
を確認。



特徴④ 答えはひとそれぞれ、自分の中に！



リーダーはリーダーをやらないと育たない!!

2018年8月放映テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」にて
本プログラム特集時コメント（早稲田大学大学院 入山章栄教授）

業務をマネジメントしていた自分に気づいた。
マネジメントすべきは人だ！

航空会社 フライト管理マネージャー／男性

自分が変わることによって仲間たちが輝き始めた。
管理職は時にセンターフォワードになり、
時にキーパーになる。

外食産業グループ会社 取締役／男性

決まったピースを当てはめるだけでは

想像を超えるものを生み出せない。

自動車メーカー／男性

勝てば部下への満足度は上がる、

勝つだけでは満足度は上がらない。

勝つためにというプロセスを経たかが重要。

建設コンサルティング会社 プロジェクトマネージャー／男性

不満足は満足を見つける入口。

満足は新たな不満足が見つかる入口。

スポーツ業マネジメント会社
アカデミーグループ グループ長／男性

独断しない、独裁者。

建設会社 人材開発部 部長／男性

「成長する」ということの力。

成長の副産物に得難い価値がある。

航空輸送会社 総務人事チーム リーダー／女性

ひとの価値 "能力×やる気×人間力"

企業の価値 "ひとの価値×組織力"

組織力 "ビジョン(一体性)×多様性(受容力)"

財産×コミュニケーション力

建設コンサルティング会社／男性

勝利の先に何があるのか？

それはチームの成長であり、

個の成長である。

航空系ケータリング会社 課長／男性

「人の成長を見る喜び」、

「成長に関与する喜び」を知った！

航空輸送会社 総務人事チーム リーダー／女性

人を見て仕事をしてきたら、

組織ができていた、というのがベスト。

外食産業グループ会社 取締役／男性

特徴⑤ 動機もそれぞれ！

「**実践⇒内省⇒実践・・・**」の繰り返しを奨励する教育方針に賛同。

ダイバーシティの動きの中で「**個を活かす**」マネジメントを強化の最中、1人1人を見て個を活かす訓練の場として有効と感じた。**ホールディングスの人材選抜研修のフォローアップの機会**として利用した。

＜航空会社＞

毎年、入社10年未満の社員が新入社員研修のトレーナーを担当するが、**管理マネジメントの機会が少なく難航**している。

その**実践機会の場**や将来の**店長候補者の訓練の場**として活用しようと思った。

＜外食産業会社＞

男性が多くの女性（専門能力高い）を部下に持つこと、また部下を持つ経験のないままに管理職となることの多い**現況職場と環境が合致**。

様々な業種のサービス業の方々と一緒に実践できることが新しい学びと成長の場となると感じた。

＜医療系組合＞

大所帯で動くこと、且つ「安全」を売りとする最もストレスのかかるサービス業のひとつとして、**職種間の連携だけでなく連帯が極めて重要**。

また、仕事の中でだけでなく、帰属意識等を含めた**スタッフへのモチベーションマネジメント**も求められつつある為。

＜空港サービス会社＞

管理職としてのマネージメントだけでなく、**担当者であっても、施工店の社員に対するマネージメントが必要**。

ゼネコン及び専門職の間に位置する職種として、**現場の縮図に近い実践の場となっているためよい訓練の機会**と認識。

＜建設会社＞

プロジェクトマネジメントの現場で求められること

（**短時間で多くのステークホルダーと関係性を構築すること、様々な立場の方々を巻き込みながらマネジメントすること**）と親和性が高い為参加。

＜建設コンサルティング会社＞

「研修」ではなく「道場」

理の器を学び己の器を飾るのではなく、場の力を引き出せる己の器を磨け！

研修

受講生としてモチベートしてもらう

用意されたものを使う

先人・偉人の経験が教材

時間の経過とともに忘却

新たなスキルの習得・新しい知識の獲得

研修業者に丸投げの提供型・上司に事後報告

ティーチング或いはコーチング等のスキル実践

教える・教わるの関係性

道場

最高責任者として選手・同僚をモチベートする

用意したものを使い合う

自らの体験／同期・修了者の体験が教材

時間の経過とともに再燃

新たな学び方の習得・新しい自分の獲得

上司も他社も学ぶ共創型・実務で成果発揮

マネジメントと意思決定への挑戦

資源を出させ合う関係性

答えはひとつではない21世紀、ひとつの答えに向けて繕う自分ではなく、多くの答えを自分で創ろう！