評価社会における余白の設計

― 「卓球プレイパーク」による組織再生の実践研究 ―

古﨑 千穂 [1]

はじめに　～ 卓球台の前で起きた、ささやかな異変 ～

会社で大きな声を出して笑う場面を見ることは、そう多くない。2025 年 4 月より所員となり 1 年間、中小企業経営者を対象とした卓球イベントを行った。

ふだんは小さな会社の経営者たちが、仕事を終えて街のスポーツセンターに集まり、卓球をする。ほぼ初心者同士で、ラリーがつづかない。「ごめんなさい」「失敗しちゃった」という明るい声が響く。勝敗や成果を出す必要もない。

ふだんは難しい顔をしている社長たちだが、「こんなふうに、心から声を出して笑ったのは、久しぶり」と、笑顔が弾けていた。

1. 問題提起 ― 成果主義と関係性の硬直

現代の企業経営において、「成果」「評価」「責任」は不可避の構造である。とりわけ中小企業経営者は、日常的に判断と結果責任を背負い、感情を抑制しながら意思決定を行っている。そのような環境では、自己に対する厳格な評価が常態化し、それが無意識のうちに他者への厳しさとして波及する。ついには、「成果」を追求するほどにチーム内の関係性が硬直し、「組織づくりが難しい」という課題が顕在化する。

本稿は、この構造的課題に対し、「卓球」という身体的実践を通じた新たな組織開発の可能性を提示するものである。

2. 競技卓球の構造とその限界

卓球は明確な勝敗を持つ競技スポーツである。ランキングや技術差が可視化される構造は、向上心と成長を促進する。一方で、勝敗中心の環境では以下の副作用が生じやすい。

・勝敗が自己価値と結びつく・失敗が自己否定に転化する・緊張が身体を硬直させる

・個人の不調が集団に波及する

筆者自身、過度な勝利志向により、世田谷区大会という試合時に一時的な「身体的硬直」や「心理的不調」を経験した。さらに、過度な勝利志向は、自身の不調だけでなく、チーム内の雰囲気悪化へと波及した。心身ともに痛みを伴う体験だった。この経験は、卓球の限界を示すと同時に、成果主義を強める企業組織の構造とも重なる。

---

[1] 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員

3. 卓球を取り入れる意味と「セルフ・コンパッション」

この課題を再考する視座として、「セルフ・コンパッション（self-compassion)」の概念を取り入れたい。セルフ・コンパッションは、失敗や苦境に直面した際、親しい友人を慰めるように、自分自身に対して優しく思いやりを持って接することを指す。自分を責めずに「あるがまま」の自分を受け入れ、レジリエンス（回復力）や心の健康を高める心理状態を指す。

「成果」や「勝敗」と自己価値を切り離すこと。こうした考え方、価値の再構築は、自己への厳罰化をゆるめ、他者との関係性に「ゆとり」をもたらす。評価中心の枠組みを一時停止する試みである。この視点が、卓球を競技から「プレイ（遊び)」へ転換させる理論的基盤となる。

4. 卓球の再定義 ― コミュニケーション・スポーツ

本研究では卓球を三つに整理する。

第一に、勝敗を目的とする「競技スポーツ」

第二に、観戦対象としての「エンタメスポーツ」

第三に、人と人との関係性を深める「コミュニケーション・スポーツ」

第三の卓球は、勝敗や成果を目的とせず、身体的活動を通じて、人と人との関係性を編み直す実践である。

企業における卓球台の設置は、職位や年齢による序列を緩和し、フラットな交流を創出する。卓球台を挟んで対面することでコミュニケーションが深まる。さらに、ゲームを通じた「勝負の逆転（若手が上司に勝つ体験)」は、役割と人格の分離を促進する。この「勝負逆転体験」こそが、役割と人格を分離する。上層部に対する「一人の人間」としての多面的な理解を助け、心理的な障壁を解消する一助となる。

5. 卓球プレイパーク理論 ― 企業内に「第三の間」を設計する

本研究のコンセプトとして提示するのが、「卓球は大人のプレイパーク」である。

プレイパーク（冒険遊び場）とは、デンマーク・コペンハーゲンの廃材遊び場が発祥だ。「自分の責任で自由に遊ぶ」をモットーにした遊び場で、自発的に集い、試行錯誤し、失敗しながら関係性を育む空間として認知されている。

企業内のスペースに「卓球台を置く」ことは、組織に「余白」をつくることである。そして、評価や成果、順位付けを一時停止する場所。役割と人格を分離する場所。人と人との関係性を、フラットに再構成できる第三の場所であり、「中間領域」である。この空間により、人はセルフ・コンパッションを回復し、心理的安全性が醸成される。

上記の考え方を「卓球プレイパーク理論」と定義する。独自名称として「REBORN Playpark Model（りぼん式プレイパークモデル)」と名づける。「りぼん」とは筆者が経営するコンサルティング会社の「株式会社りぼんコンサルティング」に因み平仮名で表記する。

6. 実践事例 ― 経営者向け卓球イベントの実施

筆者が実施した経営者向け卓球イベントでは、「久しぶりに無になれた」「心から笑えた」という感想が多数寄せられた。卓球が単なるレクリエーションではなく、経営者を頂点とした組織の「関係性」をリデザインする装置として機能する可能性を示している。

開催日時は、2025 年 10 月 5 日（日）、12:00～14:00。場所は埼玉スポーツセンター内の卓球場である。参加者は、埼玉県中小企業家同友会むさし野支部に所属している中小企業経営者 10 名。参加者は、プレイ後、自社の「組織についての課題」と卓球体験を組み合わせながら語り始めた。

7. 結論 ― 組織内リボーン装置としての「卓球」

企業内に卓球台を設置することは、以下の４つの要素を通じて組織変容に寄与する。

・「評価」の一時停止　　・「序列」の緩和　　・「コミュニケーション」の増加

・「失敗」の再定義

卓球台のある空間づくりは、硬直しがちな人と人との関係性再構築を促し、組織の再生を導く契機となる。組織における「リボーン（再生）」を促進する装置=仕組みである。

8. 今後の展望 ― REBORN Playpark Model （りぼん式プレイパークモデル）の体系化

本稿は、卓球を通じた組織変容の可能性を提示する第一段階の研究である。今後は実証研究および導入プロトコルの確立を進めていく。

体系化の具体的内容としては、以下の通りである。

〈1〉 卓球プレイパーク導入の提案→ 組織・チームの課題抽出、ヒアリング

〈2〉 卓球プレイパーク設計の具体策→ 卓球台を中心とした「余白」の作り方伝授

〈3〉 効果測定とフィードバック→ 社内活性の変化と改善策および出口戦略

REBORN Playpark Model とは、企業内に常態化している、評価や序列の圧力から一時的に避難できる「中間領域」を意図的に設計し、チーム内の関係性を再構築する組織開発モデルである。今後は、理論モデルの体系化を進め、現代ビジネスへの実装を進める。

＜参考文献＞

・「セルフ・コンパッション[新訳版]」 ／クリスティン・ネフ著、金剛出版（2021 年初版）

・「スポーツとウェルネスのイノベーション」／大阪成蹊大学スポーツイノベーション研究所編、創文企画（2023 年初版）