論　　文

プロフェッショナルな組織に学ぶ中小企業の人材開発

大　木　裕　子
（東　洋　大　学
ライフデザイン学部教授）

＜要　旨＞

セルフ･マネジメントとは、フラットな関係を土台とした自律的な組織を指す。近年、セルフ･マネジメントが再び注目される契機となったティール組織は、セルフ・マネジメント、ホールネス、エボリューショナリー・パーパスを特徴とする。ティール組織は理想型であり、現実には組織の発達段階や外部環境によっても最適な組織の構造は異なるが、現代社会のような予測や管理が難しいビジネス環境下での組織の対応力を考えた時、各メンバーには与えられたジョブを果たすだけではなく、全体を捉えて必要な課題の解決に向けて自ら行動することが期待されている。従って、各メンバーがプロフェッショナルとしての道具とスキルを使い、目標達成に参加するという組織としての総合力を発揮するための新しい方法論が必要となる。そこで、オーケストラとサッカーチームのセルフ・マネジメントから中小企業の人材開発への示唆を得ることにする。

オーケストラは、ヒエラルキー組織とティール組織の特徴を併せ持つ組織である。オーケストラは指揮者を中心としたヒエラルキーな構造というよりは、メンバー間にコミュニケーションのネットワークが生まれる組織であり、そのような状況を創り出すのが指揮者の役割である。組織としての全体最適を実現するこうしたオーケストラにおける共創関係は、近年注目されているティール組織の理想的な形でもある。オーケストラの組織から示唆されるのは、共創関係に基づくハーモニーの構築と、自律型組織において多彩なメンバーの才能を引き出すリーダーシップのあり方である。

一方で、サッカーは時代ごとに戦術や情報共有の方法を変化させてきた。トータルフットボールから、ゾーンディフェンスとプレッシング、多様性、ポジショナルプレーへと個と組織をつなげるキーワードも変化している。今日のような予想不可能な時代には、ビジネスにおいても成功の定義を明確にすることが難しくなっており、状況に応じたより細やかな対応が必要となる。こうした時代であるからこそ、多様性を生かした自律的な組織づくりが必要であり、中小企業には、こうしたセルフ・マネジメントが可能となる人材と組織の開発が期待される。

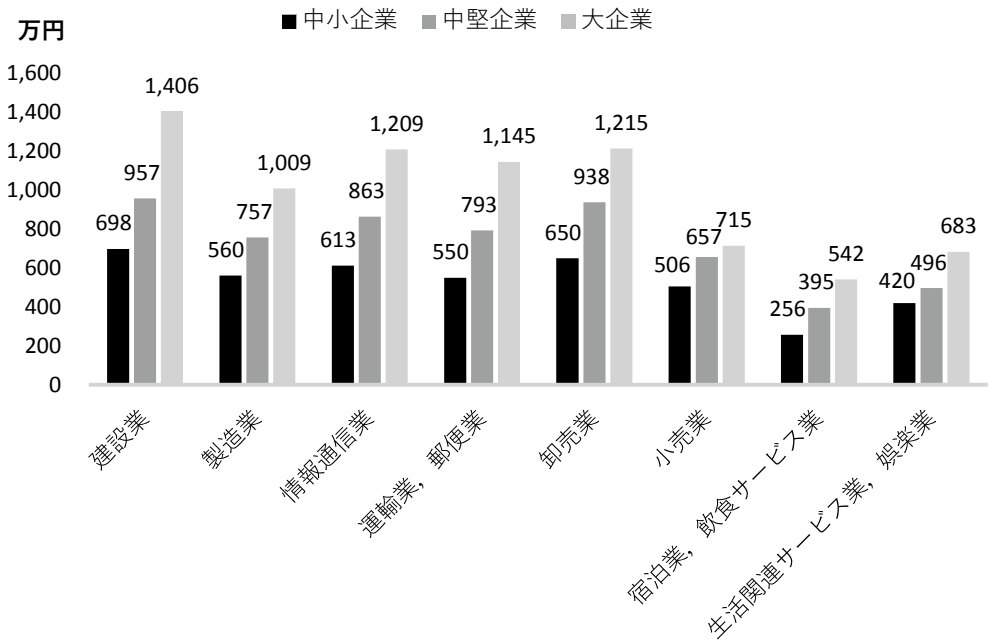
目　次

１，はじめに
２，組織のセルフ・マネジメント
３，プロフェッショナルな組織
（１）オーケストラの組織
（２）サッカーチームの組織
４，プロフェッショナル組織に学ぶ中小企業の人材開発
５，まとめ

１，はじめに

VUCA（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）の時代と言われ、ますます先が読めなくなる環境変化の中で、コロナ禍も相まって企業経営は二極化の傾向を示している。その中で、我が国の企業全体の98.9％[1]を占める中小企業に目を向けると、ニッチ市場において事業創造の担い手となり、コロナ禍でニーズが高まって好調な企業がある一方で、需要消失による休業・廃業に追い込まれるケースも少なくない。「一人当たりの生産性の低下」（**図表1**）や「慢性的な人手不足」「後継者不足」[2]といった人材開発に関する課題に直面している。人材育成やビジネスモデルを支える組織の維持運用が財務基盤や顧客満足度の向上に影響を与えることは理解されてはいるものの、経営目標の達成に注力する必要がある経営陣にとって必ずしも最優先課題と認識されていないのが実状であろう。

図表１：企業規模別・業種別の労働生産性



出所：2021年度版「中小企業白書」（財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工、値は中央値）

1　中小企業庁（2017）によれば382万社、雇用者数の70.1％（3,361万人）
2　清水（2021）

本稿では、コロナ禍の中小企業の人材開発について考える。その際、常に経営環境が変化する中で、未知の領域への創造的意思決定と成果を求められる「チーム組織」について捉え、自律型組織としてのセルフ・マネジメントに着目する。優れた技術を使っても、優れた成果を出すためのマネジメント能力がなければ、せっかくの技術も宝の持ち腐れになってしまう。こうした企業が他社に対して比較優位をもたらす社内の知見を組織能力という。組織能力という概念は、そもそも各企業によって異なる特有の能力と考えられており、他社の成功体験を真似してそのままトレースしても、自社の組織能力は向上しない[3]。中小企業が時代の変化に対応する組織能力を向上させるためには、自律的なチームを創造できる人材の開発が求められる。

ドラッカー（Drucker, P.F. 1993）は、仕事のほとんどは組織によって行われ、組織の他のメンバーとの密接な協力関係が必要なことに言及し、①野球型：野球チーム、病院の手術チーム、②サッカー型：サッカーチーム、オーケストラ、③テニス型：テニスのダブルス、ジャズ・バンド、の三種のチームに分類し、その特徴を示している。

第一の野球型に分類される野球チームや病院の手術チームでは、各メンバーが形としてチームをなしているが、全員が一体化して動くことはなく、ポジションは固定している。それぞれのポジションをしっかり守ることで、相互に直接助け合うことはできないことを特徴とする。反復的な仕事やルールが固定した仕事では、野球型チームが理想である。

第二のサッカー型に分類されるサッカーチームやオーケストラは、選手は固定したポジションを持つが、チームのメンバーはチームとして動き、それぞれの分担について相互に調整しつつ仕事をする。サッカー型チームには監督や指揮者が必要となり、楽譜がある。そして、よりよい仕事のためには練習が必要となる。楽譜が明確で、まとまりさえよければ、野球型チームよりはるかに柔軟であり迅速である。

第三のテニス型に分類されるテニスのダブルスチームや、少数編成のジャズ・バンドは規模が小さく、最大でも7人～9人のチームである。チームのメンバーはポジションが固定しておらず、優先すべきポジションをもつにすぎないが、相互の領域をカバーし、調整し合う。

これら3つのタイプの中で、ドラッカーはテニスのダブルスチームが最強であるとするが、優秀な人材の確保に苦労する中小企業にとっては、こうした少数精鋭チームが理想形ではあっても現実的ではない。そこで、本稿では第二のグループとしてあげられるオーケストラとサッカーチームに着目し、組織のセルフ・マネジメントの本質について捉えていきたい。

2，組織のセルフ・マネジメント

フラット型の組織が注目を集め、チーム制に関する研究が盛んに行われるようになったのは1980年代以降のことである。ハマー＆チャンピー（Hammer, M. & Champy, J., 1993）は企業におけるチーム制の導入について、「遂行するタスクが複雑で熟練したスキルや判断が必要とされる場合には、一般的に個人よりチームの方

3 長内・榊原（2011）

が高い成績を上げるために、組織のリストラクチャリングの中で、従業員の力をより活用する方法として注目されてきた結果である」と述べている。チームの効用は、生産性の向上、品質の改善、従業員の職業生活の向上、コスト削減、転職と欠勤の削減、コンフリクトの削減、革新の増加、より良い組織の適応力と柔軟性にある[4]。

大木（2001）はチームがうまく機能するための条件として、①コミュニケーション、②自律性、③民主性の3点をあげ、セルフ・マネジメントの重要性を指摘してきた。小集団におけるコミュニケーション・ネットワークには、鎖型、輪型、全経路の3つの型がある[5]。鎖型が厳格な指揮命令系統によるものであるのに対し、輪型ではリーダーがコミュニケーションの中心となり、全経路型ではメンバー全員が自由にコミュニケーションすることができる。適切なネットワークは組織により異なるが、全経路型のコミュニケーション・ネットワークが最もセルフ・マネジメントにふさわしい形態と考えられる。

また機能するチームは、内部からイニシアティブ、責任感、創造性、問題解決の活動を起こすと共に、各メンバーが自ら管理し導く能力を発展させ、自律的傾向を持つ。組織によって決定されたミッションをチームが主体的に行動するためには、ミッションの具体性・明確性が重要であり、組織では全員が対等な権限と責任を有し、組織目標はそれを達成しようとする人々によって設定されることが相応しい。チーム制を採用する場合、マネジメント側の意向としても、民主化し従業員の意欲を向上させるための効果的な手段として捉えられている。チームの民主性とは、専門的に裏付けられた同質性である。チームのメンバーは、意思決定と発言において同等の権限を持ち、それらは個々の専門性の度合いにより評価される。

近年になってセルフ・マネジメント型の組織が再び注目されるようになった背景には、ラルー（Laloux, F., 2014）が人々の可能性を十分に引き出す組織として、ウィルバー（Wilber, K., 2000）のインテグラル理論を土台とした進化型組織であるティール組織を提案したことが大きく影響している。ティール組織を考案する土台となったインテグラル理論とは、人間・組織・社会・世界の全体像をより正確に掴もうとするフレームワークで、インテグラル（統合的）は多様性の中にある統一性を尊重する見方である。インテグラル理論では、ものごとをとらえる視点として、個人の内面（思考、感情、感覚など）、個人の外面（行動、身体、脳／神経など）、集団の内面（文化、相互理解、場の“空気”など）、集団の外面（システム、制度、物理的環境など）の4象限があり、人間の成長に関して質的な飛躍は子どもから成人までの間に限られるものではなく、適切な条件が整えば、成人してからもさらに起こり得るものであると考える。

ラルーによれば、突発的にティール組織が生まれるのではなく、発達段階において成長し、進化の過程で必要なものを組み込んだ結果誕生する。ティール組織へは、トップが物理的な力で支配する衝動型組織（レッド）にはじまり、秩序だったヒエラルキー組織（アンバー）、基本的なヒエラルキーは残しつつも柔軟性がある

4 Manz & Sims (1993)
5 Robbins (1982)

組織（オレンジ）、ピラミッド型を残しつつもボトムアップによる意思決定プロセスを採用する多元型組織（グリーン）、ピラミッド型の組織構造は見られず一人一人が主体性をもつ進化型組織（ティール）の5段階を経て進化する。

ティール組織は、構造面では上下関係のないパラレル構造、個別契約の網構造、チームの入れ子構造（ホラクラシー）を特徴とする。ラルーは企業の実証研究を進める中で、①セルフ・マネジメント、②ホールネス（全体性の発揮）、③エボリューショナリーパーパス（進化する目的）の3つの特徴のいずれか、あるいは組み合わせが存在することを発見した。こうした共通点は、従来の組織からティール組織へと進化させるブレイクスルーと表現されている。セルフ・マネジメントは、階層やコンセンサスに頼ることなく、同僚との関係性のなかで働くシステムである。ホールネス（全体性の発揮）とは誰もが本来の姿で職場に来ることができ、同僚・組織・社会との一体感をもてるような風土や慣行があることを示している。またエボリューショナリー・パーパス（進化する目的）については、組織全体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを常に追求し続ける姿勢を持つといったことを特徴とする。これらの要件は、大木（2010）が指摘したセルフ・マネジメントによりチームが機能する要件とも重なり合う。

もっともティール組織は理想型であり、現実には組織の発達段階や外部環境によっても最適な組織の構造は異なる。また、それぞれの段階を明確に分類することは難しく、幾つものカラーを有する組織も存在する。ティール組織に期待されているのは、階層的な上下関係といった組織構造・ルール・定期的なミーティング・売上目標や予算といった慣例を撤廃し、意思決定に関する権限や責任を個々の従業員に委譲することで、組織や人材に革新的な変化をもたらすという点である。

このように外部的な環境や組織の発達段階に応じて最適な組織構造も異なるものの、自発的なセルフ・マネジメントを促す自律型組織をいかに構築するかは、組織論においても議論が続けられているところである。現代社会のような予測可能性・管理可能性が低いビジネス環境での組織としての対応力を考えた時、各メンバーには与えられたジョブ（職務）に固執するばかりでなく幅広い領域を網羅することが期待されており、プロフェッショナルとしての道具とスキルを使いこなすことで、組織としての総合力を発揮するための方法論が必要となる。

3，プロフェッショナルな組織

（1）オーケストラの組織

理想型ともいえるティール組織はヒエラルキー型組織の発展型としながらも、一般には対比的存在として認識されている。従来のヒエラルキー組織は、指揮・統制を重んじる組織で、等級制度などを採用している。一方でティール組織では、メンバーは生命体である「組織の目的」を実現し続けることに共鳴しながら関わっている。タスクやプロジェクトに応じて、年齢や経験に関係なくその都度最適なリーダーを選出する組織である。

オーケストラは、こうした2つのタイプをうまく取り入れて機能している組織と言える。もっとも、「偉大なソロを集めたオーケストラが

最高のオーケストラではない。優れたメンバーが最高の演奏をするものが最高のオーケストラである」とドラッカー（Drucker, P.F., 1992）が述べているように、個々のメンバーが卓越したプロフェッショナルであることは絶対条件であるとしても、オーケストラが個性豊かな美しいアンサンブルを奏で、聴衆を魅了することは容易ではない。

オーケストラの演奏には、指揮者と演奏家（メンバー）が存在するのが定石である。演奏者だけが集まってアンサンブルする小オーケストラもあるが、大規模な編成の曲になると、演奏をとりまとめる指揮者が必要となる。指揮者は現場のリーダーではあるが、実際に音を出すのは演奏家たちである。近年の多くの指揮者は、オーケストラのメンバーたちが自ら協調することで最高の音楽を創り出すことの重要性に気づいている。即ち、メンバーの自律性を重んじることの大切さである。オーケストラのメンバーはプライドの高いプロフェッショナルたちであり、無理に手綱を引こうとしても容易には従わない。メンバーから見れば、自由に演奏させてくれ、自己実現に導いてくれるリーダーが良い指揮者ということになる。指揮者を中心としたヒエラルキーの関係ではなく、メンバー間にコミュニケーションのネットワークが生まれるような状況を作り出すのが一流の指揮者ということになる。指揮者がコントロールしていない（ように見える）にも係わらず、メンバー全員で音楽をコントロールしている状況を作り出す。組織としての全体最適を実現するこうしたオーケストラにおける共創関係は、近年注目されているティール組織の理想的な形でもある。

もっとも、指揮者が何のビジョンを示さないまま単に身を任せていては、思い描くような音楽は作ることはできない。従って、指揮者は古典的なヒエラルキー型組織のリーダーという側面も併せ持っている。一見華麗に見える指揮者も、陰では人一倍勉強している。膨大なスコア（総譜）を記憶するまで丹念に読み込み、当時の作曲家の意図を読み取り、これを自分なりに解釈し、そのビジョンをオーケストラのメンバー一人ひとりに伝え、音として表現してもらうことで、はじめてオーケストラの音楽が成立する。従って、事前に目指すビジョンやイメージを作り上げ、その上でリハーサルに臨む必要がある。さらに、指揮者は多くの場合オーケストラの外部者（外部から招聘されてきた者）であるため、メンバーが易々と指揮者にリーダーシップを発揮させてくれるわけもない。だからといって安易にメンバーの主張を聞き入れたり妥協したりすれば、オーケストラのメンバーたちは指揮者が何をしたいのかわからなくなって、演奏は無残な姿となってしまう。そのため「そこはこういう感じなんだ」[6]とシャンパンの泡（のようなもの）を手で表現することもあるし、複雑な新曲を演奏する際には、指揮することすら放棄して「本番では○○小節目になったら胸のハンカチを出すからそこで合わせて」[7]などと明らかに音楽の進行をメンバーに任せてしまうこともある。時には「ビオラはそこのところもっと出して」[8]といったわかりやすい具体的な指示

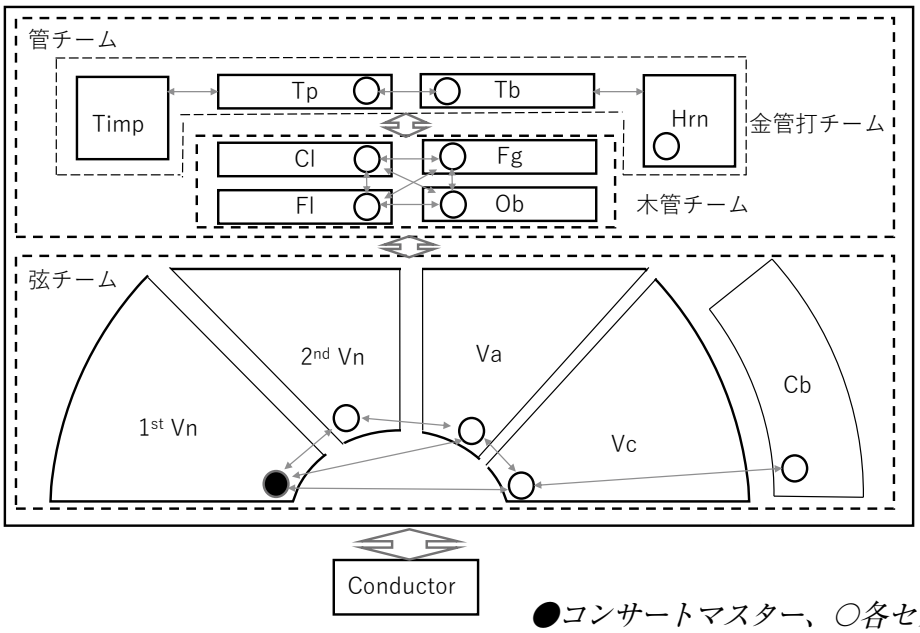
6 飯守泰次郎氏談、於東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団
7 故山田一雄氏談、於東京フィルハーモニー交響楽団
8 十束尚宏氏談、於東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団

も加えながら、自分の意に沿わないところはしっかりとダメ出しをして、全員にビジョンを伝えていく。

メンバーたちが自ら考える必要があるような曖昧で漠然とした指示も時には効果的で、巨匠と呼ばれるマエストロには、佇まい、表情、ジェスチャーをはじめ、理解しにくい曖昧な表現で楽員の心をしっかり掴むことができる指揮者が多い。細かい指示ばかりでは、大きなスケールの音楽は完成しないというのがオーケストラでの通説でもある。音楽の全体像は具体的な言葉にするには難しい。更に、指揮者のビジョンは、明確ではあるものの杓子定規なものではなく、その都度変わる奏者の才能やそのオーケストラが持っているアンサンブル力や音色などにより、柔軟に変わっていくものである。それはビジョンがブレるというよりは、互いの感性をインスパイアし合うことで一層イメージが膨らみ、具現化されるといったニュアンスである。

よい指揮者というのは、演奏家が自分の限界を超えた演奏ができたと思わせるような指揮者である。即ち、オーケストラのメンバーがありたい姿を実現するために、交流できる場を提供することが主たる役割となる。指揮者とオーケストラ、メンバー同士の関係は必ずしもフラットではなく、プロフェッショナルとしての音楽性や実力が厳しく評価され、メンバー間では自然発生的にリーダーシップが生じる。通常は、コンサートマスターや各楽器のトップが優れた能力を持っていれば、オーケストラとしての演奏はまとまりやすく、指揮者とオーケストラの間には指揮者が変わるたびに、その場で上下関係が形成されるという組織である。こうした組織の構造と情報伝達・共有の方法は、クラシック音楽が普及し指揮者が誕生した19世紀半ばからほとんど変わっていない（**図表2**）。

図表2：オーケストラの組織編成



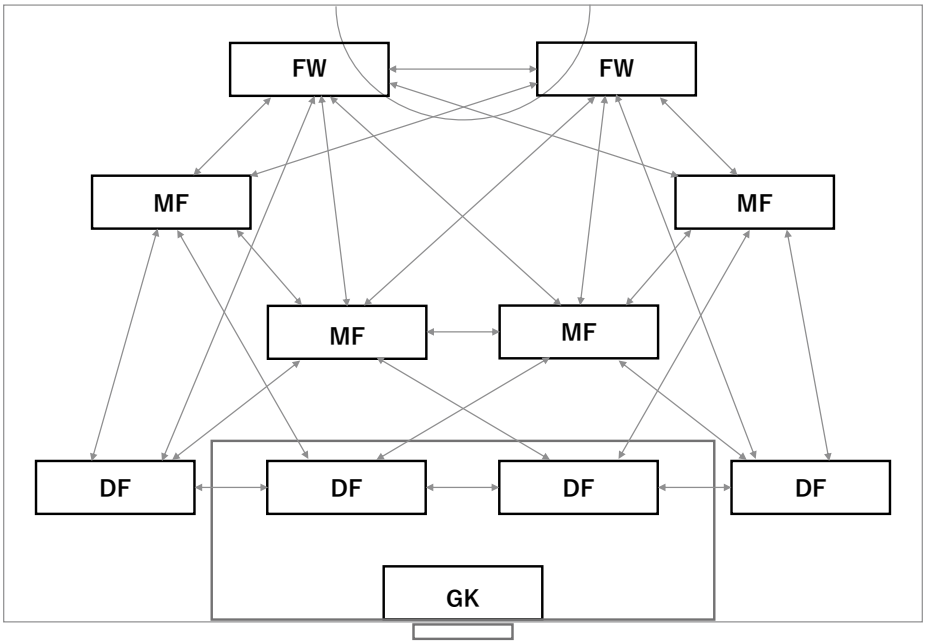
●コンサートマスター、○各セクション首席

オーケストラでは、各セクション内はもちろんのこと、弦・木管・金管打の各チームの首席を中心とした双方向のコミュニケーションが、音作りの土台となる。

（2）サッカーチームの組織

次にスポーツに目を向けると、スポーツ組織は各スポーツのルールに応じて、チームの編成と形態が異なる。試合において勝利を目指すことは同じであっても、チーム内でおこる意思決定や伝承（指示の伝達、情報の伝達、判断の伝達）の方法は、各々に特徴がある。例えば、野球は直列伝達型、サッカーは並列伝達型、バスケットボールは戦略モジュール型、ラグビーはダイバーシティ型といった特徴がある（橋本・大木　2020）。その中でドラッカーがオーケストラと似ていると分類したサッカーを取り上げ、チームの編成と情報伝達・共有の方法について概観することにする（**図表3**）。

図表3：サッカーの組織編成



（4-4-2の基本的フォーメーション）

各フォーメーションを基本形としながらも、試合では常時ポジションが移動しているため、プレーヤー相互のコミュニケーションが、チームプレーの土台となる。

もっとも、長年同じように演奏活動を続けるオーケストラとは異なり、その時代ごとに活躍するサッカーチームの特徴は大きく変化している。橋本・大木（2020）の分析によれば、以下のようにその特徴を示すことができる（**図表4**を参照）。

図表4：サッカーチームの特徴の時代的変遷

時期	チーム（監督、代表的選手）	チームの特徴	個と組織の関係
1950年代	ハンガリー代表チーム （プスカシュ選手、ヒデグチ選手）	優秀なペアワーク （→個とチームの融合）	ペアという小さな組織機能の有効性
1960年代	ブラジル代表チーム （ペレ選手）	圧倒的な個人技	個人技
1974年頃	オランダ代表チーム （ミケルス監督、クライフ選手）	トータルフットボール （全員参加）	全員の有機的な連携
1987年頃	ACミラン、イタリア代表 （サッキ監督、バレージ選手）	ゾーンディフェンス＆プレッシング （個々人の連携）	エリア内での個々の強く、早い連携機能の向上
1994年頃	バルセロナ （クライフ監督、グアルディオラ選手）	個とチームの融合	個とチーム全体の融合
2000年頃	アーセナル （ベンゲル監督）	攻守のバランス、多様性	組織の機能性の向上と拡張
2008-16年頃	スペイン代表 （シャビ選手）	個と組織の連動、コンダクター型	優秀な指揮者による調和
2008年頃～	バルセロナ、バイエルンミュンヘン、マンチェスターシティ （グアルディオラ監督）	ポジショナルプレー （組織的超融合）	組織の超融合 （迅速な意志共有←IT技術の活用）
2015年頃～	ドルトムント、リヴァプール （クロップ監督）	ストーミング （屈強な組織）	組織が頑丈 （相手に圧力をかけ続けることができる）
2021年頃～ （withコロナ禍） 新たな時代をむかえ	イタリア代表 （マンチーニ監督）	新人とベテランの融合	世代間の融合 （フラットな世代的融合）

出所：橋本・大木（2020）を加筆・修正、橋本英重作

1）1950年代（ペアワーク）

「マジック・マジャール（Magical Magyars）」と呼ばれた1954年W杯ハンガリー代表チームは、FWにフェレンツ・プスカシュ（Ferenc Puskás）とシャーンドル・コチシュ（Sándor Kocsis）、下がった位置にナーンドル・ヒデクチ（Nándor Hidegkuti）、ウィングにゾルターン・チボル（Zoltán Czibor）とラースロー・ブダイ（László Budai）といった名選手を揃えていた。53年のイングランド戦では、センターフォワードと思われたヒデクチがトップより下がった位置でプレーし、イングランドの守備陣を混乱させるなど、前方・後方にそれぞれWとMの形を作り、巧みなポジション・チェンジで相手を錯乱させながら素早くパスを交換したことで知られている。組織全体というよりは、個人技を盾にペアを組むことで有効に機能させていたことが特徴である。

2）1960年代（個人技：チーム以前）

1974年のワールドカップ以前のサッカーは、ペレ（Peléは通称、Edson Arantes do Nascimento）をはじめとする個人技の宝庫で、戦術というよりは個々の技術と身体性でゲームを支配し、勝

利するチームが優位であった。チーム力以前、個々の技術の集団がチームとなっていた。ここでは、より個人技が優先し、チームによる強みが活かせない場合が多い。換言すれば、十分に組織戦略が機能しなくても、個人技の高い選手がいるチームであれば、勝利することが出来た時代であった。

3）1974年頃　オランダ代表チーム
（トータルフットボール：全員参加）

ヨハン・クライフ（Johan Cruijff）の「人が動くところに、ボールも動く。君が正しい動きさえすれば、相手のプレッシャーを逆手に取ることも可能だ」という言葉も表しているように、1974年のオランダ代表チームの試合は、サッカーが個人芸の集団から、より戦術的でチーム力を有するスポーツに大きく変貌を遂げることとなった。この年を契機に、サッカーチームは個人技から集団戦術へ移行していく。

4）1987年頃　ACミラン
（ゾーンディフェンス＆プレッシング：個々人の連携）

1987年にACミランに就任したアリゴ・サッキ（Arrigo Sacchi）監督は斬新な戦術として、ゾーンでフェンスとプレッシングの2つを導入した。ゾーンディフェンスとは、人に付くのでは無く、ボールに対して守備をおこない、システマティックに周囲のプレーヤーとカバーリングポジションをとる戦術である。ボールホルダーに近いプレーヤーがプレッシャーをかけて、他者がカバーリングポジションをとる。ボールを中心としたそのエリア内での味方プレーヤー間での意思疎通とマークの受け渡しが重要で、チーム全体との共有も必要である。また、プレッシングとは、味方のプレーヤー間で、互いがカバーリングをしながらボールを取り行く際に、決め事を設け、スムースな機能変換がおこなえるようにする戦術である。こうした手法を用いた素早いポジションニングが、チーム内の信頼関係による戦術の共有によりなされ、リスクを犯すこと無く相手のボールを奪うことが出来るようになった。

5）1994年頃　バルセロナ
（ドリームチーム：個とチームの融合）

ヨハン・クライフ（Johan Cruijff）が監督となったバルセロナは、優れた技術があればプレッシングの網にはかからないという考え方に基づき、プレーヤーに技術を要求した。これは、74年以前の個人技の時代に遡るようにも見えるが、この個人技の復活は単なる復活でなく、集団戦術と協調した「進化した復活」、即ち個と集団を連動させた戦術で、バルセロナのドリームチームを出現させた。特徴はウイングプレーヤーの復活で、ドリブルで相手をかわし、クロスボールを入れる攻撃は点につながりやすいことから、1対1に強いウイングプレーヤーは、戦術的にも重要な役割になる。他のプレーヤーも、有利な状態でボールが供給されることが共有されていると、相手のプレーヤーよりも先んじてプレーが出来るので、スピードが上がり、結果的にゴールになりやすい。ここでは、集団戦術を活かすための個人技が注目される。ドラッカーがオーケストラ型と捉えるサッカーは、この時代のサッカースタイルであった。

6）2000年頃　アーセナル
（攻守のバランス、多様性）

アーセナルは、「勝利は調和の中から生まれる（Victoria Concordia Crescit)」をクラブ・モットーとし、1996年に就任したアーセン・ベンゲル（Asène Wenger）が、伝統の守備的チームから海外選手の積極的な補強により圧倒的な攻撃力をもつチームへと生まれ変わらせた。イングランド・プレミアリーグ2003-2004シリーズでは無敗優勝し、洗練さと破壊力を兼ね備えたサッカーで、ベテラン、中堅、若手がそれぞれの持ち味を発揮した。

7）2008～2016年頃　スペイン代表
（個と組織の連動、コンダクター型）

デル・ボスケ（Vicente Del Bosque González）監督は、スペインをワールドカップ初制覇へと導いた。その特徴は、バルセロナとリアルマドリードの主力選手を融合させたポゼッションとゼロトップにある。ポゼッションでは、フィジカル的な要素よりも重要なのはプレースタイルであり思考である。中盤は、シャビ（シャビは通称､Xavier Hernández Creus）とアンドレス･イニエスタ（Andrés Iniesta Luján）がボールを支配し、ゼロトップでは、セスク・ファブレガス（Cesc Fàbregas）が役割を果たした結果、2016W杯南アフリカ大会で優勝することが出来た。勝利を決めるパスを決める。時には、ボールを中盤に下げて、対人プレーに自信のあるディフェンダーに仕事をさせない。その上で、相手チームの守備機能を無効化させる。ボールポゼッション戦術は、他国のナショナルチームを寄せ付けない強さで、スペイン無敵艦隊と呼ばれた。個人技とチームプレーが連動し、より意識が共有化された集団戦術、即ち「チームプレー」である。優れたコンダクター（ゲームメーカー）がいることで、個人技と集団戦術の融合に成功し、多くの勝利をもたらした。

8）2008年頃～　ポジショナルプレー
（組織的超融合）

もっとも、サッカーはその後も変化を続けていく。ポジショナルプレーは、枠組みでありコンパスである。概念的でありスタイルそのものでもある。同時にスペースとボールを巧みに使い、ゲームを支配する戦術論でもある。ポジショナルプレーの目的は、①数的優位性、②質的優位性、③位置的優位性の3つの優位性を生み出すことにあるとされるが、実は、4番目にあたる「プレーヤー間の連携における優位性」が重要である。これは、即効的なコンビネーションで相手を翻弄するようなプレーを、社会感情（集団共有）的な優位性で生じさせることである。それぞれのプレーヤーがチームの規律に従うことで、個々のチームメイトを助けることとなり、それが遂行できれば、機能性の高いチームが出来上がる。より速く、より深く、よりプレーに対する理解が求められる。概念的な共有でもあるが、より知的能力が求められることになる。そうでなければ、個々が機能を果たすために存在するだけで、その集団としての組織力を高めることは出来ない、という考え方が根底にある。組織力を高めるために、サッカーにおいても意識共有が高いレベルのパフォーマンスを発揮するための重要な指針になる。その結果がよりスピーディーな展開と時間密度の濃いプ

レーに繋がり、レベルの向上と浸透により、以前のサッカーとは違うゲームの様相を呈するようになった。

9）2015年頃～　ストーミング（屈強な組織）

ボールを奪ったら、すぐに攻撃に転じる。そして、絶え間なく激しく攻め続ける。ストーミングは、その激しさに特徴がある。そして、リスクを冒しても攻撃に転じ、相手を圧倒する。ボールを狩るような攻撃は野戦的でもある。ストーミングの特徴は、縦に速い攻撃と、ボールを失ってもすぐに守備的な圧力をかける攻守の切り替えの早さにもある。そして、セカンドボールを素早く奪い、波状攻撃へと流れを作る。特に守備の陣形が整う前にゴールをこじ開けるような激しいプレーが特徴である。

10）2021年頃～　withコロナ禍　UEFAEURO イタリア代表　（新人とベテランの融合）

コロナ禍で迎えたEURO2020に優勝したイタリアチームでは、特に新人の活躍が目立った。フォワードは新人に任せ、経験知のあるベテランは中盤に徹するという守備型がうまく機能していることが特徴である。こうした世代間の融合を図るためにはフラットな関係を作ることが必要で、新人を「教える」のではなく、自由にやらせる中で必要なところをサポートしていく組織である。ベテランは新人の潜在能力を引き出す先輩としての役割を果たす。新人だけのチームでは勢いはあるものの決勝に残ることはできないが、経験豊かなベテランがうまく新人を活躍させることで、組織内の新人とベテランの融合が、より勢いのある強いチームへと導いてくれる。

このように歴史的推移を辿ると、個人技から、トータルフットボール、ゾーンディフェンスとプレッシング、攻守のバランスと多様性、コンダクターと調和、ポジショナルプレーといった時代のキーワードが抽出される。サッカーの戦術の変遷はおよそ10年単位で流行があり、その戦術が定着すると、その対策として新たな戦術が生まれることが繰り返されてきたことがわかる。ドラッカーが取り上げた1990年代から2000年代にかけてのサッカーは、オーケストラと同様に優れたコンダクターがいることで個と組織を融合させハーモニーを奏でるという特徴があったが、サッカーはその後も意思決定と伝承の方法論を変化させ、組織における個の生かし方を試行錯誤しながら、より自律的な組織を模索してきていることがうかがえる。

4，プロフェッショナル組織に学ぶ中小企業の人材開発

1）オーケストラの組織マネジメントに学ぶ自律型組織のリーダーシップ

オーケストラの組織は、19世紀から情報伝達や共有の方法論を変えない伝統的な長寿企業と言えるが、同時に、美しいハーモニーにより同時代の人々を感動させ続けてきた創造的組織でもある。オーケストラにおける人材開発から示唆されるのは、自律型組織において多彩なプレーヤーの才能を引き出しながら組織成果に導くリーダーシップの姿である。

これまで社会も企業も経済を最優先に成長を続けてきたが、成熟社会を迎え、ここにきて社

会のニーズは劇的に変化している。企業経営におけるリソースも、関係性・交流の手法・価値が大きく変化し、経済の成長や効率、成果としてのモノの意義が相対的に薄くなっていることに気づかされる。ビジネスモデルの構築にも、「ビジネスモデル＝儲かる仕組み」[9]といった経済効率性重視の側面ばかりでなく、個性の重視や感性の開放といった「人間中心とした社会の復興」に比肩する「経済の文化的側面の復興」も必要となる。そこで重要となるのは、共通の目標を達成させるための人と人のハーモニー（＝信頼関係）であり、場の共有は、今後さらに重要となり、そこには、職人的な目に見えない付加価値の増大が起きると考えられる。

こうした意味からも、多様な音色を持つ楽器奏者が集まって組織としての一つのハーモニーを作り出すオーケストラは、企業組織の変革への示唆を与えてくれる。個人の道具とスキルを使いこなす感性を持ち寄り、他者と調和させて組織としてのパフォーマンスにつなげていくことが、チームで全く新しいビジネスモデルを構築するというイノベーティブな創造的組織の鍵となるからである。

作曲家の意図を現時代の演奏につなげる時空を超えた芸術のクラシック音楽では、指揮者は短いリハーサルの中で自分の思い描く音楽を奏者に伝え、奏者は指揮者の指示を汲み取り、音に命を吹き込んでいく。オーケストラの演奏にはマニュアルを熟読して再現する以上に、個性が求められることになる。こうしたプロセスは極めてスピーディーに進められ、ハーモニーが完成して共鳴を呼ぶ。企業もオーケストラ同様に、マニュアルを忠実に再現するのではなく、スコアを読み込み、さらに個性ある付加価値を提供することで、顧客や社会と共鳴することが求められている。そこで重要なのは、メンバー同士がスキルと感性をぶつけ合い、互いにインスパイアされながらアンサンブルを完成させることであり、こうしたチームこそ付加価値の高い個性豊かな事業を実行できる。

このような創造的組織においてリーダーの役割は、チームの業務遂行に関わるあらゆる情報を受信し、それを分析・発展させて新たな情報としてメンバーに向けて発信することである。即ち、リーダーはチームの情報を循環させるサーキュレーターとして機能すべきである。優れたリーダーの存在があってこそ組織の創造性はいっそう高まり、パフォーマンスは異次元の領域へ昇華することができるのである。一流の指揮者によるオーケストラの演奏は、まさにメンバーにこの異次元への昇華を体験させるだけでなく、聴衆の心も深く揺さぶり、感動を与えてくれる。更に、超一流のオーケストラを見ると、訓練されたプロフェッショナル組織は、卓越したリーダーが不在であれば自律的に全体最適の状態を作り出す能力をさえ身につけることができることが伺える。中小企業にも、時空を超えた多様なリソースを有機的に結びつけ、新たなハーモニーを創造して社会を共鳴させる創造的な組織づくりが求められており、そこにはオーケストラの指揮者のような創造的リーダーシップが必要とされる。

9 Afuah（2004）

2）サッカーチームに学ぶ新たな時代への示唆

サッカーにおいては、ある戦術が出てくるとその対策が出てくるということが繰り返されてきた。チームはその対策によって進化していく。しかし、その戦術が飽和すると、同じような戦術で戦うことになるため潰し合う戦いになる。そうなれば成長や進歩からは遠ざかり、何よりも勝負する集団として「勝つ」ことから縁遠くなる。これは、ビジネスにおいてマーケットが飽和すると、儲けを分かち合うというよりも、効率性が悪く利益が出にくい状況に陥るのと似ている。こうして戦術が効かなくなってくるのと同様に、ビジネスの組織も根腐れを起こし、機能性が著しく落ちる。マーケティングにおいても、その方法が模倣されるようになると、新たな方向に舵を切る必要が出てくる。そこで、そのような状況をどのように打開していくのかを考案する上で、最終的に利益を出すことが求められることを考慮しつつ、限られた資源を使っていかに成果や効果を出すのかが課題となる。あるいは事業創造のように、決められた条件下において新たな領域での効果や成果を求められる組織においては、チームで活動し成果をあげることが大きな意義を持つ。ここで言うチームの成果とは、想像以上の結果をもたらし、かつ、一定の期間その有効性を保つことが出来ることを指す。こうした中で、サッカーというゲーム性に着目するのは、Giant Killing（番狂わせ、弱者が強者を倒すの意)、即ち弱いチームが強いチームに勝つことが頻繁に起こるところにある。組織を考える上で、チームの戦術の進化がメタファーとして参考になるのは、企業組織にもサッカーチームにも、その共通性が数多くあり、効果や成果についても応用して考える事が出来るからである。

現代サッカーの戦術において、主流となりつつあるポジショナルプレーの戦術スタイルは、ポジション・チェンジで特定の役割を与えられながら、ディフェンスをしながらも攻撃していくという意識と、仲間との情報と意識の共有が非常に大切である。サッカーは、プレーヤーの特性をもって切り開き、組織で展開するというスポーツでもある。戦術・ルール・現場の判断、更に試合の流れといったものを、個々が判断しながらも全員が共有していくといった仕組みが機能しなければ、強いチームにはならない。まさに「セルフ・マネジメント」を前提とした組織である。特定の課題を与えられた企業のプロジェクト・チームでも、プロフェッショナルの寄せ集めチームとして機能させるだけでは、必要な機能性を担保できない。あるポジションの役割を果たしながら、概念を共有し、その目的を予定調和というよりは結果として導いていく。これが、より複雑で難解な時代において、有効なメソッドになるのではないかと思われる。意思表示と共に、相手に任せることは重要である。フィジカルや技術的な要素は常に要求されるが、それ以上に「意識」や「概念」の共有など、より抽象度が高い要因がこれまで以上に重要になってきていると思われる。

本稿では、サッカーの戦術は十年の単位で時代の変遷を迎えてきたことを提示したが、新型コロナウイルス感染症は、この時代の振り子運動に大きな衝撃を与え、百年の計に大きな陰を落としている。それは、これまでの進歩発展を基盤とした文明や人々の生き方に、大きな方向

変換をはかり、経済や政治を変え、スポーツの戦術や会社組織を大きく変えているのではないかとも捉えられる。コロナ禍で実施されたEURO2020で見せたベテランと新人の融合は、新たな方向性へ向かうチームであり、組織の在り方なのかもしれない。

DXの進展により、人と人のつながり以外はAIが代替できるようになっている。人や組織の重要性は、新たな局面を迎えているといってよいだろう。テクノロジー、重要な知識・知恵といったものは世相によって変わっていく。今日のような急速な技術革新が伴う時代には、過去の成功体験に導かれたベテランは潔く前線から退き、若手にバトンを渡すことも必要なのかもしれない。ベテランが若手のサポートに周り、若手が自由に活躍する場づくりもしていくことで新たな価値が創られ、勝つ試合ができることもある。中小企業からは人材不足、優秀な人材が採用できないと嘆く声も聞かれるが、サッカーチームでも常に世界中から優秀な人材の発掘に奮闘している。待っていても来ない人材は自ら探しに行く、といった攻めの姿勢も必要となろう。

コロナ禍は、社会におけるこれまでの十年単位の時代の変遷、百年単位の時代の変遷という2つの二十世紀的な進歩の変遷のルールを変えてしまったようにも思われる。今日のような何が起こるか予想不可能な時代には、何が成功なのかという判断も難しくなっており、長期的な目標というものがかつてほど意味をなさなくなっている。EURO2021では、優秀な監督が前半戦と後半戦の対応を大きく変えており、状況に対する細やかな対応が窺えた。かつてはゴールが明確であった時代と異なり、今日ではそういう明確なゴールがわからなくなっている。そのような時代であるからこそ、組織においても個のゴールというものがより大切となっており、自分自身がゴールを作り上げ、決めたことを達成していくようなプロフェッショナルな組織づくりをするしかない。だからこそ、中小企業にとってもセルフ・マネジメントを踏まえた人材開発が必要となるのである。

5，まとめ

変化の時代において人材開発は企業経営の要でもある。これからの企業経営では、これまでに経験したことのない全く新しいことをやり遂げなければならない。端的に言えば、「不確定な未来」に対しては「多様性」で対応するしかない。そこに必要とされるのはビジョンというよりアーキテクトでもある。

本稿では、組織の対応力を「セルフ・マネジメント」の視点から議論してきた。オーケストラの組織マネジメントからは、共創的関係によるハーモニーづくりの重要性を指摘した。そこでのリーダーシップとは、自律的な組織をまとめ、ボトムアップの組織を作り、アンサンブルが崩壊してカオスと化してしまわないように見守ることでもある。人と人とをつなぎ、あらゆる視点をまとめる役で、決して独裁者ではない。大切なのは共創であり、主役はあくまでも現場の人々である。多様な専門性や視点を持つ人々が集まり、妥協や同調をせずに、才能や情熱を生かしながら共に取り組む協働的な問題解決を試行錯誤していく組織こそ、新たな関係性に基づく時代のイノベーティブな事業を展開し、持

続的な競争優位を構築することができる。

また、サッカーチームの組織マネジメントからは、サッカーのチーム編成原理が、わずか数十年の間に大きな変貌を遂げてきたことを概観する中で、セルフ・マネジメントに示唆を与えてくれるキーワードを抽出し、組織における「セルフ・マネジメント」の意義を明らかにしようとした。サッカーにおいても、勝ち負けを争う意識だけでは相手に勝つことが出来ない時となり、より優勢にゲームを主導できるか、相手主導のゲーム展開の中でどのように先んじ征するかといった戦術が必要になった。それは、企業組織においても自己利益だけを強調するばかりでなく、他社との共存を踏まえて全体最適を考える必要があることと相似する。つまり、昨今の時代は競争戦略というよりは相手とも協調しながら征するという、より洗練された経営品質の向上が求められている。

こうした組織の特徴や変遷を踏まえた上で、本稿ではセルフ・マネジメントの意義と実践上の手がかりを提示した。進歩や発展ということが幻想にもなっている時代において、成長は結果でしかなく、コントロールすること自体が難しくなっている。組織とは、人と人とのつながりで成り立ち、人の仕事がAIに代替されることはあっても、組織というものがAIに代替されることはない。従って、今存在するものとのつながりを大切にすることが重要である。オーケストラの演奏はこれまで数百年続いてきたが、その時代、時代において100年後のことを考えて弾き方を変えてきたわけではない。その時の音作りに集中することで、結果的に何世紀もオーケストラの演奏というものが続いてきている。長寿企業は目指すものではなく結果である。

更に、中小企業ならではのメリットを生かしていくことも重要である。時代に応じた事業転換も加速度的に進んでいる。中小企業は幸いにもオーナー企業が多く、小回りが利く。こうした中小企業の強みは「変えられる」ことにある。コロナ禍での大きな社会変化に対応する能力が高い。21世紀の社会やビジネスのルールの大きな変革の契機ともなるコロナ禍は、まさに転換のために優秀な人材を発掘・開発し、多様性を生かした自律的組織をアーキテクトするチャンスでもある。

【参考文献】

○ Afuah, A. (2004) *Business Models-A Strategic Management Approach*, Boston: McGraw-Hill.

○ Coplien, J.O, Bjørnvig, G. (2010) *Lean Architecture: for Agile Software Development*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

○ Drucker, P.F. (1988) The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review*, January, 66 (1), pp.45-53.

○ Drucker, P. F. (1992) The New Society of Organizations, *Harvard Business Review*, September-October, 70 (5), pp.95-104.

○ Drucker, P.F. (1993) *Post-Capitalist Society*, NY: Harper Business.（上田・佐々木美智雄・田代正美訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993年. 上田惇夫訳、2007年).

○ Hammer, M., Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, NY: Harper Business.（野中郁次郎訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1993年).

○橋本英重・大木裕子（2020)「組織のセルフ・マネジメント再考～サッカーにおける組織開発の事例から～」『ライフデザイン学研究』15, pp.61-73.

○平鍋健児・野中郁次郎（2013)『アジャイル開発とスクラム～顧客・技術・経営をつなぐ協調的ソフトウエア開発マネジメント』翔泳社.

○平尾誠二・松岡正剛（2016)『イメージとマネージ』集英社.

○ Inácio, O. (2005) Fundamentals of Room Acoustics, *IACMA-International Advanced Course on Musical Acoustics*, Bologna, Italy, July 18-22, 2005.

○ Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Brussels: Nelson Parker.（嘉村賢州・鈴木立也訳『ティール組織：マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版、2018年).

○ Manz, C. C., Sims, H.P. Jr. (1993) *Business without bosses*, NY: John Wiley & Sons.（宇島基博監訳『自律チーム型組織』生産性出版、1997年).

○大木裕子（2001)「組織のセルフ・マネジメント：“オルフェウス・プロセス”の事例研究を通して」昭和音楽大学『研究紀要』21, pp.227-238.

○大木裕子（2004)『オーケストラのマネジメント：芸術組織における共創環境』文眞堂.

○長内厚、榊原清則（2011)「ロバストな技術経営とコモディティ化」『映像情報メディア学会誌』Vol.65, No.8, pp.1144-1148.

○西部謙司（2008)『サッカー戦術クロニクル　ゼロトータルフットボールの源流と未来』カンゼン.

○ Robbins, W.P. (1984) *Essentials of Organizational Behavior*, NJ: Prentice-Hall.（高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社、1997年).

○清水裕一（2021)『人材力・組織力強化アクションリスト－中小企業を成長させる鍵は「人と組織の強化」にある』クロスメディア・パブリッシング.

○ Sutherland, J. (2004) *Agile Development: Lessons Learned from the First Scrum.* http://www.jeffsutherland.com/scrum/FirstScrum2004.pdf（2021.8.1参照）

○ Takeuchi, H., Nonaka, I. (1986) The New Product Development Game, *Harvard Business Review*, January-February, 64 (1) , pp.137-146.

○ Wilber, K. (2000) *A theory of everything: an integral vision for business, politics, science, and spirituality*, Boston: Shambhala.（加藤洋平・門林奨『インテグラル理論：多様で複雑な世界を読み解く新次元の成長モデル』日本能率協会マネジメントセンター、2019年).

○ Womack, J.P., Jones, D.T. (1996) *Lean Thinking-Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*, London: Simon and Schuster.

○結城康平（2019)『欧州サッカーの新解釈。ポジショナルプレーのすべて』ソル・メディア.

謝辞：本稿の執筆にあたり、ミッドメディア代表橋本英重氏にはサッカー組織について多くの情報をご提供いただきました。この場をお借りして、心より感謝申し上げます。