

# 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～

Reconsidering the Self-management of an Organization  
-Organizational Development of Football Teams-

橋本英重\* 大木裕子\*\*

HASHIMOTO Hideshige, OKI Yuko

## 要旨

リーン組織やアジャイルなど迅速な変化対応力が現代企業組織に求められるようになって久しい。とりわけ近年の著しいIT革命を背景に、AIやビッグデータによる変化予測など組織の対応力に対する処方箋は新しい局面を迎えている。しかし、組織の対応力とは、技術基盤に依拠するだけでなく、あくまでも組織としての能力が不可欠である。ここでは、道具を使いこなす組織の総合力を踏まえ、限られた条件の中で未知なるものへ挑戦し、主体的に創造することで成果をもたらすチーム組織に着目する。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「スポーツ組織」の「チーム編成原理」を中心に議論していく。サッカーのチーム編成原理は、わずか数十年の間に大きな変貌を遂げている。その変遷の歴史を概観する中で、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、企業組織の「セルフ・マネジメント」に対する意義を明らかにすることにしたい。

キーワード：コミュニケーション 情報伝達と共有 チーム・マネジメント 戦略と組織

---

\*コンテンツツーリズム学会 常務理事

\*\*東洋大学ライフデザイン学部健康スポーツ学科 教授

## 1、はじめに

リーン組織やアジャイル (Womack 1996、Sutherland 2001、Coplien and Bjørnvig 2010、平鍋・野中 2013) など迅速な変化対応力が現代企業組織に求められるようになって久しい。とりわけ近年の著しいIT革命を背景に、AIやビッグデータによる変化予測など組織の対応力に対する処方箋は新しい局面を迎えている。しかし、組織の対応力とは、技術基盤に依拠するだけでなく、あくまでも組織としての能力が不可欠である。組織におけるコミュニケーションのタイプについては、組織のコミュニケーション形態の変化 (いわゆるCommand and Control型からSense and Respond型への移行) が語られることが多い。しかし、本稿では、情報化というツールの影響を捨象し、サッカーというスポーツ競技の戦術の変化を概観することによってcommand and control型に代わる統制原理をより鮮明に抽出する。特に、決まった作業の効率性を高める「集団としての組織」でなく、常に状況が変化の中で、未知な領域への創造的判断と成果を求められる「チーム組織」がどのように変化をするのかに着目する。

自律する組織のセルフ・マネジメントについて、我々はプロフェッショナルな組織を中心にこれまで研究を蓄積してきた。例えば、フラットな組織で導入されるようになったチーム制におけるコミュニケーション・ネットワークの解明を目指したオルフェウス・プロセスの研究 (大木 2001)、産業クラスターの高度なものづくりにつながる組織のネットワークに関する研究 (大木 2017、日置他 2019) などがある。サッカーチームの編成原理は、同じように自律型組織であってもパートごとに全く専門が異なるメンバーが集まったオーケストラ組織 (Drucker 1988、大木 2004) や、組織としての (物理的) 前進が前提となるラグビー組織 (Takeuchi and Nonaka 1986、平尾・松岡 2016) の編成原理とは異なる特徴を有する。そこで本稿では、限られた条件の中で挑戦し、主体的・自律的に組織能力を創造することが求められるようになったサッカーの組織開発を事例に、組織のセルフ・マネジメントについて再考する。

## 2、組織のセルフ・マネジメントに関する先行研究

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なったのは1980年代以降のことである。ハンマーとチャンピー (Hammer & Champy, 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<sup>1</sup>。

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いる。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<sup>2</sup>。鎖型が厳格な指揮命令システム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、自身を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役となって自律的に行動するためには、ミッションの具体性・明確性も重要であり、組織の内部は全員が対等な立場を持ち、組織の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保障される。

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, 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, 2000) のインテグラル理論を土台とした進化型組織としてティール組織を提案したことがある。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う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。ティール組織への5段階は、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) と段階を踏んで発達してきた。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組織の存在目的の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。全体性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。また存在目的については、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。

ティール組織は理想型というよりは、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ってくる。また明確に〇〇型と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譲渡することで、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的組織をいかに構築するかは試行錯誤が繰り返されており、引き続き組織論において喫緊の課題となっている。現在のような予測可能性・管理可能性が低いビジネス環境では、プロフェッショナルな人材がクリエイティブに行動することが求められているが、組織としての対応力を考えた時、ジョブ（職務）よりも幅広い領域を網羅することが求められるプロフェッショナルが集まり、チームワークと現場でのイノベーションをもって組織としての競争力を発揮するためには、技術基盤を土台としながらも道具を使いこなす組織の総合力が重要となる。

### 3、スポーツ・チームにおけるセルフ・マネジメントの現状と課題

そこで本稿では、組織の対応力についてセルフ・マネジメントの視点から「スポーツ組織」のチーム編成原理を中心に議論する。スポーツという枠組みごとに、その特性は異なる。組織はスポーツのルールに応じて、チームの編成と形態が違う。試合において勝利を目指すことは同じでも、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。数あるチーム・スポーツの中から、本稿では野球、バスケットボール、サッカーの3つの取り上げ、各スポーツの典型的なチームの編成と意思伝達や共有の機能、及び企業における組織構造の採用の実例を紹介する。なお、原則として国内（日本語による）コミュニケーションに拠るが、併せて、言語や文化的背景の違いについても、多大な影響因子として配慮する。

#### (1) 野球型・・・<伝達型>

野球チームの場合、監督が戦略と戦術を構想し、戦況に応じて指示、または意向を受けたコーチが指示、該当するプレイヤーにその指示が伝達され、プレイヤーの能力と判断で遂行する。

これは例えば1990年代の米国の製造業で採用されていた方法である。米国の製造業は1970年代を中心に収益力の低下に直面したが、1980年代から90年代にかけて、多方面にわたる経営改革を行い、その収益力を向上させた。この中で、特に1970年代にかけて実施された多角化戦略の非効率経営が反省され選択と集中を徹底させ、アウトソーシングや海外生産シフトなどの活用を進める必要が生じた。こうした取り組みにより、人材の高度化が進められ収益力が向上、収益力の向上が株価の上昇や配当の増加につながり国内需要の喚起に貢献すると共に、不採算事業の撤退や新規分野の創出により製造業の産業構造が変化し、高付加価値分野（コンピュータ関連など）のシェアが伸長することになった<sup>3</sup>。多角化した企業の事業撤退を含めた全社戦略には、本社の意思決定が不可欠であることから、このような伝達型の組織がうまく機能したことがわかる。

#### (2) バスケットボール型・・・<戦略モジュール型>

バスケットボール・チームでは、戦略に応じて戦術があり、その時の状況に応じて即座に戦術に落とし込み、チームの各プレイヤーに指示を行き渡らせる。その無数の幾何学的な体系から、ヘッドコー

チが細かくプレイヤーに指示を出す。プレイヤーは何通りもある戦術を覚え、指示を的確に戦術即したプレイに落とし込んでいくスタイルである。

(Cf. NBAヘッドコーチとバスケットボール・チームのタイムアウトでの作戦の授受は、細かな約束事の上に成立している。)

バスケットボール型の組織としては、キーエンスの例があげられる。高い収益性で有名なキーエンスは、センサ、変位計、画像処理機器、計測器、タッチパネル、バーコード、マイクロスコープ、マーキング機器などの企業向けの商品を自社で開発・販売している企業で、その独自の営業組織体系により傑出した成果をあげている。「他が一切やっていないことしかやらない」というキーエンスは、「競合他社にはない機能を必ず付加して商品化する」企業で、顧客のニーズを引き出し、そのニーズに対応するキーエンスの製品での解決方法を提示する。同じ業種でニーズがあったものは業界内の他企業でも売れることが多いことから、売れた際の情報は徹底的に他の社員にフィードバックさせ、模倣して再現するという方法を取っている。現場の問題を社員が営業ついでに吸い上げ、開発にどんどんフィードバックすることで、一定数のニーズがある新しい機器を開発し、製品化することを可能としている。更に、顧客はその製品でしか問題解決ができないという事実から、キーエンスは値引きという概念がなく、5%値引きするだけで該当事業部の最高幹部の決済が必要とされるという<sup>4</sup>。このように、全社の戦略は明確に存在するが、各プレイヤーは戦術を確実に覚えそれを実行するというバスケットボール型のスタイルである。

### (3) サッカー型・・・＜自律型＞

サッカーでは監督がいて戦略や戦術を授けるが、最終的にはプレイヤーのその場の判断や対応に委ねられ、チームの機能性を保持する。

例えば、トヨタ式生産システムはサッカー型の指令系統である。トヨタが本格的にトヨタ生産方式への取り組みを始めたのは第二次世界大戦後で、そのベースとなったのはトヨタグループの始祖・豊田佐吉の「自動化」と、トヨタの創業者・豊田喜一郎の「ジャスト・イン・タイム」の考え方である。不良品を発見するのではなく、不良品を作らないようにするというのがトヨタ生産方式の発想で、「必要なものを、必要な時に、必要なだけ」手に入れることができれば、生産現場の「ムラ・ムリ・ムダ」がなくなり生産効率が上がるとした。トヨタ生産方式は、改善、見える化、「なぜ」を5回繰り返す、ムダどり、の4つの仕組みに代表されるようにシンプルな取組だが、「ものづくりは人づくり」と言われるように、4S（整理、整頓、清掃、清潔）を徹底し、現場の一人一人がなぜを繰り返すことで仕事をさらに良くする（カイゼン）という徹底した人材育成をしてきたことが現在の強いトヨタを作り上げる原動力となっている。この時、現場の判断が成果に反映できるような組織体系になっており、現場のトップ（課長職クラス：チームキャプテン）が、判断して実行に移される組織となっている。

このようにスポーツによって、組織と情報・判断の伝達の方法は異なるが、現代社会では、ビジネスのマネジメントでも、サッカー型のマネジメントの在り方が、時代に即した手法であると評価される。それは、サッカー型のように現場で判断し、それを組織へ瞬時にフィードバックするスタイルが、より早く効率性の良い結果へと導かれるからである。ここでは、プレイヤーが勝手に判断するのは

なく、戦略および戦術の共有、チームのルール、プレイヤー間での共有が必要とされる。確かに、ひとつひとつの判断はプレイヤーに委ねられるが、その瞬間に即座に、チーム全体で共有されなければならない。このスピード感のある意思決定とチームでの共有は、より精度が高く、細かく、結果に結び付けていくものでなければならない。この点では、現代の情報化社会の中でのビジネスに通じる共通の有益性がある。紐解くと、経営における強い組織＝売上や生産性の向上に繋がる機能や目標に到達する普遍性が、国内リーグ優勝やワールドカップ準優勝などの戦績を収めているサッカーチームにおけるサッカー型チーム組成の中に見られる。

このため先進的な企業は、組織開発を自律性の高くなる社員教育を推進している。これまで多くの企業が人材開発に取り組んできたが、組織開発という点からも、個々の自律的能力を高め、組織全体のメリットを向上させる傾向がある。組織開発を組み入れた人事施策は、このような背景のもとに盛んになっている。

#### 4、サッカーのチーム編成原理の変遷におけるセルフ・マネジメント原理の創出

サッカーのチーム編成原理は、わずか数十年の間に大きな変貌を遂げている。では、このサッカー型のチーム組成が、どのように変遷し、現代の方向性に生成されてきたのかについて明らかにするために、チームの戦術に沿って各プレイヤーがどのようにチームで役割を果たしてきたのかに着目する。まず1970年代のオランダの革命的なトータルフットボール以降と以前、そして80から90年代へと戦術の流行と共にどのようにチーム戦略が変わってきているのかを整理し、考察したい。1974年ワールドカップ西ドイツ大会で準優勝をしたサッカーオランダ代表チームは、それ以前とその後のサッカーの歴史を変えたと言われることから、ここをひとつの基軸とする。それは、ディナモ・キエフの伝説的名将、バレリ・ロバノフスキーが「フットボールには革命は存在しない。もしあるとすれば、それは1974年のオランダ代表だけである」<sup>5</sup>と述べていることからわかる。150年以上続くサッカーの歴史の中でも革新的な戦術の展開、現代のトータルフットボールの発明は、それ以前とそれ以後を全く別のものにしてしまったからである。この年の西ドイツ大会で準優勝したオランダ代表のチームを率いたヨハン・クライフ<sup>6</sup>によって、サッカーは組織的戦術において飛躍を遂げ、現在もその系譜が続いている。そこで、1974年ワールドカップ西ドイツ大会前のトータルフットボール以前とその後を段階的に整理し、その進化の変遷を辿る。

##### (1) 1974年以前のサッカー（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、ペレをはじめとする個人技の宝庫であった。戦術というよりも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である。ここでは、より個人技が優先し、チーム（戦略）による強みが活かされない場合が多い。言い換えれば、十分に組織戦略が機能しなくても、個人技の高い人がいるチームであれば、勝利することが出来たと時代であったと言える。

## (2) 1974年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・クライフは述べている。「私のチームでは、フォワードが最初のディフェンスで、ゴールキーパーが最初のアタッカーである」<sup>7</sup>。また、以下の言葉も残している。「正しいタイミングで、いるべき場所に到着することが大切だ。早すぎても駄目だし、遅すぎても駄目だ。」「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」<sup>8</sup>。これらの言葉が意味するのは、サッカーが単なる蹴球という遊戯から、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たという事実であり、オランダ代表チームの戦術はエポックメイキングになった。これは、サッカーというゲームが、個人技から集団戦術へ移行した画期的な出来事でもあった。

## (3) 1987年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・サッキ監督は斬新な戦術を導入した。ゾーンディフェンスは、人に付くのではなく、ボールに対して守備をおこない、システムティックに周囲のプレイヤーとカバーリングポジションをとる。サッキ監督は、より組織化させ88-89年シーズンにはチャンピオンカップ優勝、その次のシーズンから7回ヨーロッパチャンピオンチームを率いた智将である。素早いポジションニングは、チーム内の信頼関係による戦術の共有により為され、リスクを犯すこと無く相手のボールを奪うことが出来た。

### 1) ゾーンディフェンス

ゾーンディフェンスのポイントは「面前でのみプレイさせる」ことである。ボールホルダーに近いプレイヤーがプレッシャーをかけて、もうひとり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イヤー間での意思疎通とマークの受け渡しが重要であり、チーム全体との共有も必要である。

### 2) プレッシング

プレッシャーを与えてボールを取りに行く時、これは、かわされるとピンチを招く。そこで、味方のプレイヤー間で、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、スムーズな機能変換がおこなえるようにするのがプレッシングである。その場で何通りにも対応できるので効率性も高い。

## (4) 1990年代バルセロナ（ドリームチーム：個とチームの融合）

ヨハン・クライフは、70年代選手として活躍したが、80年代には監督としてフィールドへ戻った。その時に掲げたのは、ゾーンディフェンスをどう封じ込めるかの対策である。クライフは「優れたテクニクの前では、プレッシングは無力だ」<sup>9</sup>と述べている。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に基づき、プレイヤーに技術を要求する。これは、74年以前の個人技の時代に遡るようだ。しかし、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」であった。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（El 'Dream Team」<sup>10</sup>）を出現させてしまう。

### 1) ウイングプレイヤーの復活

ディフェンスを華麗な技や驚異的なスピードで翻弄し、絶妙なラストパスを供給する。ドリブルで

相手をかまし、クロスボールを入れる攻撃は点につながりやすい。従って、1対1に強いウイングプレイヤーは、戦術的にも重要な役割になる。他のプレイヤーも、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、相手のプレイヤーよりも先んじてプレイが出来るので、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。

#### (5) 2000年代後半バルセロナ (個と組織の連動)

ジョセップ・グアルディオラは、クライフのドリームチームでは、彼の薫陶を受け「フィールド上にもう一人の監督がいる」と言われた人物である。その彼がさらにサッカーを進化させたのが、2008年から率いたバルセロナだ。就任1年目にしてリーグ優勝からスペインサッカー史上初となる3冠達成を果たした。

##### 1) ポゼッション

圧倒的にボールをチームで維持することで優位を保つ。しかし、無意味にボールを保持することは無意味だ。必ず意図があるプレイをし、それを周囲が共有するスタイルを保つ。「フィジカル的な要素よりも重要なのは概念的な思考である」<sup>1)</sup>とグアルディオラは述べている。彼は、フィジカルにカタチとして見えるプレイだけでなく、カタチに見えないがより「意識の共有」をプレイヤーに求めた。

##### 2) ゼロトップ

世界最高のフォワード称されるリオネル・メッシを中盤に下げて、対人プレイ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無効化させる。その中心に、ボールポゼッションをするためにメッシを機能させるという戦術である。チームはこの戦術を個人のプレイに反映させ、かつスピードアップをはかる。そして混乱が生じたところで、メッシがフォワードとして切り込むという戦術を遂行するために、各プレイヤーが機能する。ここで重要なことは、最高の個人技と、より意識が共有化された集団戦術(チームプレイ)である。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。

#### (6) 現代サッカーの戦術潮流ポジシヨナブルサッカー (組織的超融合)

ポジシヨナルは、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。そこには、3つの優位性がある。これらを生み出すことが、ポジシヨナブルの目的でもある。

##### 1) 数的優位性

数的優位性とは、ピッチをあるスペースで切り取ったスモールフィールドにおいて、「人数の優位性」をつくることだ。パスを回すことを目的とする場合、特定のエリアで相手よりも人数が多ければ優位になる。常に味方をサポートする意識を持ち、数的優位性を持つことは重要である。

##### 2) 質的優位性

ゲームでは、常に前を向いてフリーなプレイヤーを探す意識が大切である。これは選手の特異性に依存する優位性でもある。プレイヤーが技術的、戦術的なアクションや相互作用において、相手のチームよりも効果的であることを導く。



### 3) 位置的優位性

位置的優位性とは、ボールを受けるポジショニングで生じる優位性である。スペース的優位性でもある。プレイヤーが、相手の陣形における「空白」となるスペースに侵入し、ボールを受けることで創出する優位性を生み出すことである。

ポジショナルでは、上記3つの優位性を生じさせるために重要なのが、4番目の優位性とも言える「プレイヤー間の連携における優位性」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イを、社会感情（集団共有）的な優位性で生じさせることだ。そこでは、それぞれのプレイ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。ここでは、より早く、より深く、よりプレイ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基本にある。組織力を高めるために、サッカーにおいても意識共有が、いかに高いレベルのパフォーマンスを発揮するかの重要な指針になる。その結果、よりスピーディーな展開と時間密度の濃いプレイに繋がり、レベルの向上、普及により、以前のサッカーとは違うゲームの様相を呈する。

## 5、サッカーのチーム編成原理が現代経営組織に与える示唆

ある戦術が出てくると対策が出てくる。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ので潰し合う戦いになる。そうなると、成長や進歩から遠ざかり、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と相似している。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した理由は、弱いチームが強いチームに勝つことが頻繁に起こる点にある。チームの戦術の進化が組織を考える中で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、効果や成果も伸張して考える事が出来るからだ。

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ブルの戦術スタイルも、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、その仲間との共有が非常に大切である。サッカー・プレイヤーの特性で切り開いて、組織で展開する、サッカーはそういうスポーツでもある。戦術とルールと現場の判断、試合の流れ、個々が判断

しながらも全員が共有していく仕組みが機能しないと、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。特殊な課題を課された企業のような一般的なチームの場合、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、概念で共有し、その目的を予定調和でなく結果として導く。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。意思表示と共に相手に任せる。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。一定の約束事、信頼関係がない場合は、信頼関係を作るつくるために、共により深い時間を過ごす。具体的には、一緒に食事をしたり、歌を歌ったりしながら親睦を深めることになる。日本は単一民族で、「阿吽の呼吸」<sup>あうん</sup>など、言葉ではない共有感がベースに在る民族でもある。そのため、このハイパーテキストをやり取りするためには、深いところでの意識の共有が可能となりやすい。そのため、この点に、日本のサッカーチームにも、日本企業の組織にも共有出来るエッセンスがあると考えられる。

## 6、おわりに

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「スポーツ組織」の「チーム編成原理」を中心に議論してきた。サッカーのチーム編成原理は、わずか数十年の間に大きな変貌を遂げている。その変遷の歴史を概観する中で、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、企業組織の「セルフ・マネジメント」に対する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代になり、より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う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から相手とも協調しながら征するという、より洗練された思考が求められている。こうした組織の特徴と変遷を踏まえた上で、本稿ではサッカーという視点から、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。なお、本稿で十分に議論することができなかった「オーケストラ組織」との違いや、迅速な組織編成原理として近年注目されている「ラグビー組織」との違いについては、今後の研究課題としたい。

### 謝辞

本稿の査読を快くお引き受けいただき、貴重なご指導を賜りました関西大学の古賀広志教授、及び東洋大学ライフデザイン学部の先生（匿名）には、心より感謝申し上げます。

### 注)

<sup>1</sup> Manz & Sims (1993) pp.1-20

<sup>2</sup> Robbins (1982)

<sup>3</sup> 通傳他 (2015)

<sup>4</sup> 只石昌幸氏 <https://www.lev.co.jp/blog/keyence/> (2019.10.1参照)

- <sup>5</sup> 結城 (2019)
- <sup>6</sup> オランダ・アムステルダムに生まれ。選手として1970年代のサッカー界をリードし、パロンドール（欧州年間最優秀選手賞）を3度受賞した。引退後は指導者に転身し、かつて在籍したアヤックスやFCバルセロナの監督を務めた。プレイヤーと監督の両方で頂点を極め、そのサッカー理論は多くの指導者、選手たちに受け継がれ現代サッカーの基礎となっている。
- <sup>7</sup> 結城 前掲書
- <sup>8</sup> 同上
- <sup>9</sup> 同上
- <sup>10</sup> 1988年から1996年シーズン途中まで、ヨハン・クライフが監督を務めたFCバルセロナはドリームチームと呼ばれ、1990年代の黄金期を象徴する名称となっている。
- <sup>11</sup> 結城 前掲書
- <sup>12</sup> 平尾・松岡 (2016) p.164

## 参考文献

- 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*, Sep-Oct : 70 (5), pp.95-104.
- 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).
- 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ェ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.
- 日置弘一郎・大木裕子・波積真理・王英燕 (2019)『産業集積のダイナミクス：ものづくりの高度化を解明する』中央経済社.
- Laloux, F. (2016) *Reinventing Organizations : An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations*, Brussels : Nelson Parker. (嘉村賢州・鈴木立也訳『テール組織：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, 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.
- 大木裕子 (2017)『産業クラスターのダイナミズム』文眞堂.
- 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*, N.J. : 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).
- Sutherland, J. (2004) *Agile Development : Lessons Learned from the First Scrum*.  
<http://www.jeffsutherland.com/scrum/FirstScrum2004.pdf> (2019.11.11参照)
- 通傳友浩・西岡慎一 (2015)「米国の製造業における1980年代～90年代の経営改革」日本銀行統計局、*BOJ Reports & Research Papers*, 2015.3.
- 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。ポジションナブルプレーのすべて』ソル・メディア.

Reconsideration of Self-management Organization  
-Organization Development of Football Team-

HASHIMOTO Hideshige, OKI Yuko

**ABSTRACT**

It has been a long time since business organizations have been required to respond quickly to external changes using methods such as lean organization or agile strategies. In particular, against the background of the remarkable IT revolution in recent years, prescriptions for organizational responsiveness such as the predictions of changes by AI and big data are entering a new phase. However, organizational responsiveness is not only dependent on the technical infrastructure, but it must also be an organizational capability. The comprehensive strength of the organization that makes full use of resources and skills is important. Therefore, in this paper, we will discuss the ability of organizations to focus on the *team organization principle* of *sports organizations* from the perspective of *self-management*. The team organizational principle of football has undergone a major transformation in just a few decades. In reviewing the history of this transition, we would like to extract keywords that provide suggestions to self-management and clarify the significance of *self-management* in corporate organizations.