

人と組織の力を高める 『人材マネジメントラボ』

組織を「生命体」と捉えてみる

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴィニオチャイナ)

董事兼總經理 CEO 大城 昭仁氏

サッカー岡田監督の挑戦

元サッカー日本代表監督で、現在は中国のプロサッカーチーム「杭州绿城」の監督を勤める岡田武史氏は、理想のチームのあり方を、一人ひとりの間に神経が通い合い、まるで1つの生命体として機能するような「生物的組織」と表現する。攻守が頻繁に入れ替わり、局面が刻々と変わるサッカーでは、相手の出方を見ながら、11人が1つの意思をもって動かなければならない。その上、試合中に監督が指示できることはほとんどないに等しい。一人ひとりが互いの動きを予測しながら「自ら考え、動く」ことが求められる。

「機械的組織観」の呪縛

岡田監督のチームマネジメント

は、現代の経営に通じるところが多い。変化の少ない時代には、しつかりとした司令塔と整備されたマニュアルがあれば統制のとれた効率的な組織運営が可能だ。しかし、いま変化のスピードが速くなり、複雑性が増し、競合相手は何をしてくるか分からない(まるでサッカーの試合そのもの)の環境では、現場はマニュアル外の状況に對して、自分で考えて対応しなければならぬ。

変化のスピードや複雑性が高くなればなるほど、「管理の強化」を行う企業が散見されるが、「管理の強化」をやり過ぎることは、変化の時代には逆効果だ。人間のつなかりは断ち切れ、メンバーはやる気を失い、指示待ちが横行し、組織は活力を失う。顧客の声を聞かなくなり、イノベーション

7



大城 昭仁 (おきおしる・あきひと) ●野村證券などを経て、04年インヴィニオ入社。100社を超える上場企業で人材開発体系

の構築、次世代リーダー養成プログラムをはじめとする各種研修プログラムの企画運営、グローバル組織開発プロジェクトを実施。日本証券アナリスト協会検定会員 (CMA)、国際公認投資アナリスト (CIIA)。浦東新区外商投資企業協会理事。

「生命体」タイプの組織

ンは起こりにくくなる。

かのドラッカーも「社会や企業は生き物である」と捉えていた。

「学習する組織」で有名なセングは、「組織は生命体であり、自身自身の内的プロセスによって自ら進化する」と説明している。組織は、どこかの「スイッチ」を押せば、いつも押したとおりに反応するようなものではない。一度、組み立てれば、その通りにずっと動き続けるものではない。自分自身で進化する力を持つている。そのため、組織を正しい方向に導くには、スイッチを押し変えられと命じるのではなく、自己進化が内部から起こるような刺激を継続的に与え続ける必要がある。

岡田監督は、普段の練習から

目の前の結果を求めて、すべてを指示し答えを与えるようなことはしないと。辛抱強く、選手に考えさせる。選手が自分で考えることをやめてしまつては、選手の独自のプレーは消え、いずれは成長の限界にぶち当たるからだ。

継続的な刺激をどのようにして与え続けるか？ 組織を「生命体」と捉え、そのように考えてみることをお勧めしたい。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)有限公司(インヴィニオチャイナ)

経営的視点から、企業風土の変革や組織・人材の強化、育成に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力を Educe = 引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

■上海市浦東新区世紀大道8号国金中心2期8楼
☎(021)6062-7290
🌐http://www.invenio.cn/