

コロナ禍のピンチをチャンスに トップダウン型組織を自律型組織に変える

大蔵屋商事
グループ

首都圏を中心に食品卸売りや自動販売機ビジネスを展開する大蔵屋商事グループは、コロナ禍を機に組織体質の見直しを図っている。代表取締役社長の植木康守氏が参考にしたのが、帝京大学ラグビー部を大学選手権9連覇&V10に導いた岩出雅之氏（現帝京大学スポーツ局局长）の組織マネジメント力。自律型組織をつくるにはどうすればよいのか。植木社長が岩出氏の懐に飛び込んで聞き出した。

植木 コロナ禍による「有事」でこれまでの常識モデルが通用しなくなった今、見えない状況にどう立ち向かっていけばいいのか。経営を模索する中で岩出さんの著書に出会いました。刺さったのは、まずは解決すべき課題を特定してから組織マネジメントを立て直すという部分です。

岩出 帝京大学ラグビー部は大学選手権9連覇の後、2018年度から3年間優勝から遠のきました。日本一から陥落した最大の理由は、組織の構造やマネジメントのほころびにあったと考えています。連覇はチームに勢いと自信を与えますが、欠点や亀裂を覆い隠してしまうというマイナス面がある。一言で言えば、ラグビー部内の雰囲気について意味での緊張感がなくなっていました。

私はこれまで4年生を頂点とした体育会のピラミッド構造を逆転させることで、心理的安全性（組織の中で自分の考えや気持ちに誰に対してでも安心して発言できる状態）を生み出すようとしてきました。従来、1年生が部内の雑用を一手に引き受けていたのですが、大学に入ってから生活環境が激変し心理的な余裕

がなくなると、1年生の負担を減らすため、それを4年生に移していったのです。それは組織の活性化に大きな効果があったのですが、心理的安全性+挑戦や基準を持たないと、仲良しグループに陥ってしまいます。そこで、植木さんと同じように私もコロナ禍を機に、現状を徹底的に見直し、1年生にも雑用など部内の仕事を割り当て直していったのです。

植木 企業経営もそうなのですが、問題の本質をしっかりと見極めた上で対処する必要があるということですね。帝京大学ラグビー部を見て思うのは、とても自律型の組織であるということ。私はトップダウン型の組織には成長に限界があると思っています。岩出さんはどのようにラグビー部を自律型の組織に変えていったのですか。

岩出 ラグビーという競技は、全て監督のサインで動く競技と違い、監督はハーフタイムでしか選手に指示を出せません。試合中は、選手自身が主体的に動いて、状況に合った判断をしていかなくてはなりません。私が学生への指導で普段から心掛けているのは、直接的に指示や指導をするのではなく、学生自身に課題や挑戦のテーマに気付いてもらい、自分たちの意思で行動できるようにすること。そのためにも学生一人一人が置かれて

熱中することを「フロー」と呼びますが、人はフローになったときに充実感や幸せを感じて、持っている能力を十分に発揮することができるようになります。私はラグビー部の組織文化がフローであることを強く意識していました。例えば、今のレベルより「ちょっと上」にチャレンジすることで、フローに入りやすくなる。そうしたスキルが創造的なプレーを生み出すのです。

植木 イノベーションを組織内に生むためには、創意と挑戦が生まれる組織文化をつくらなくてはならないということですね。その前提として、社員が自発的に行動しアイデアを生み出しやすい環境をつくる必要があります。そこで今後、具体的な事業アイデアを持つ社員が起業でき



帝京大学スポーツ局局长
帝京大学スポーツ医学センター教授
岩出雅之氏

いる状況をよく観察し、状況に合った介入を心掛けています。**植木** トップダウンのマネジメントの方が、時間もかからず簡単ですね。内外から結果を求められる中で、あえて困難なマネジメントにチャレンジされたのはなぜですか。

例えば昨年の準決勝の試合前、決勝に進出して当たり前と思っていた選手が多く、選手の空気が緩んでいると感じていました。でもあえて気合を入れた。前半後手を踏むことで気付きを得た方がいい。勝つことより自律型の組織であることにこだわったのです。

植木 トップダウンは、結果が出なくても責任を取らなくていいので、社員は楽なんです。この制度を作っていきなさいと思っ

岩出 社員の皆さんが、それに自発的に取り組むるといいですね。私の指導者としての哲学は、常に課題を設定して自分自身が変わり続けること。組織のトップが「これくらいいいや」と思ってしまうと、組織の成長が止まり、衰退が始まってしまいます。組織を成長させるために、新しい価値やイノベーションを常に追いつめる。その姿勢は、これから持ち続けたいですね。

植木 岩出さんのお話をお聞きして、当社が目指すべき組織の姿が見えてきた気がします。不確実な時代だからこそ、世の中の変化と流れを読み解き、その半歩先、一歩先の手を打つ方向性を示していきたいと思っています。

コロナ禍という「有事」の際でも、自発的に行動せず、組織がうまく機能しなかった。その反省を踏まえて、私の会社では今、長年続いてきたトップダウンの体質を変えようとしています。ポトムアップもミックスさせ意識の変革を促すことで、少しずつ変化が表れてきました。社員が自ら、市場の変化やお客様の消費動向、競合他社の動きをつぶさにつかむようになりまし

岩出 私は普段の練習から、リフレクション（反省）を積極的に取り入れています。同じ体験をしても、それを次に生かして伸びる人と、そうでない人がいます。その差は「体験」を「経験」に昇華できるかどうか。「体験」は自ら行動することで、「経験」は行動した上で知識やノウハウを身に付け、それを新たな行動規範にすること。そのため私は、失敗をネガティブなものとは捉えていません。失敗からいかに学べるかが最も大切だと考えています。

植木 イノベーションは絶対には生まれません。絶対には生まれません。アメとムチの方式は、力のない人には時に有効ですが、意欲や創造力を低下させてしまう。イノベーションを起こすためには、報酬が欲しいからではなく、やっていくこと自体が楽しいからやる、という内発的動機が必要です。人が時間を忘れるほど何かに



金木屋商事 / 大蔵屋商事
代表取締役社長
植木康守氏

問い合わせ先
金木屋商事 / 大蔵屋商事株式会社
〒332-0031 埼玉県川口市青木1-4-26
http://www.okuraya-s.co.jp/
048-256-3905 (大蔵屋商事)
048-256-3911 (金木屋商事)