



『システムが人の上に君臨することは許されない』 イビツァ・オシム

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート16回目は、定本『ゼミナール経営学入門』第15章の「人の配置、育成、選抜」。今回も予定を変更、前回に引き続き故イビツァ・オシム氏にご登場いただき、その「人事」「人材」論を振り返ります。当初予定していた実業界の大先達の皆様、大変申し訳ありません。

その1: 名言の背景

イビツァ・オシム氏の「リーグ・ジェフユナイテッド市原監督就任が報じられたのは、2003年の年明け。ビッグクラブからのオファーを断り続けていた世界的名将が、なぜいまさら日本の中堅クラブに?というのが、当時オールド・サッカーファンに共通する疑問でした。

その謎が解けたのは、もちろん前回取り上げた『オシムの言葉』のおかげ。欧州のサッカー先進国で錬磨した「リーダーシップ」を、アジアの「高度サッカー成長国」でも試行し、その普遍性を高める「総仕上げ」の場として、我が国チームが選ばれたのです。しかもその後、日本代表監督としても、

以上を考えると、2007年11月の氏の急性脳梗塞が残念ではありません。とはいえ、氏がすでに多くの選手、指導者を育てていたことは救いでした。臨機応変の戦術とは違い、その根底にあるものの見方・考え方などの「基本」は陳腐化しないからです。

その2: 名言の真意

今回特に選定した名言の前後にあるのは、私たちが陥りがちな「組織論」に対する氏の苦言。

「無数にあるシステムそれ自体を語ることに、いったいどんな意味があるというのか。大切なことは、まずどういう選手がいるかを知ること。個性を活かすシステムでなければ意味がない。御意!そして表記名言を挟み、「しかし、サッカーには相手がある。4-4-2も3-5-2も相手を考えずにイメージするだけでは、器械体操だ」と続きます。氏が目指していた躍動的なサッカーにとって、システム優先は阻害要因以外の何物でもなかったのです。

またそれを可能にするためには、個のスピードとスタミナが基礎。その上でアイデアに満ちたプレーで複数のポジションが担当でき、攻守でチームに貢献する選手を見出し、育て、それを臨機応変に要所に配置するのが氏の役割だったのです。

『三々な経営』

- 0-17 よい人材を得るために
- 2-3 「企業組織」の方向性を決める要素
- 2-15 人の育成「教育から共育へ」
- 2-24 「若者」の見どころと水準
- 3-10 「組織内一人親方」のすすめ

その3: 定本の確認と発展

さて定本のこの章は、「経営の要」である「人事」に関し、「配置、育成、選抜」という要素を取り上げています。また従来の「マネジメント」を前提に、それらの連動もたらすダイナミクスやジレンマに触れ、マネジャーおよびエリート育成の重要性や、「適材適所」の配置の意義を強調しています。

しかしま組織の現実とは、その逆。当初の「戦略」が環境変化で頻繁に変更を余儀なくされ、社員以外の人たちとも連携して迅速に動かざるを得ない中で、まず「組織」を固め、次に各ポストの「適材」を考える「適所適材」が過半の実態だからです。

オシム氏の警告は、そんな「システム」優先の愚を戒めたもの。試合前同様、ハーフタイムのミーティングを大事にしていた理由はそこにあります。

冷戦下の東欧に育った氏の言葉、「システムは、もっとできるはずの選手から『自由』を奪う。システムが選手を作るのではなく、選手がシステムを作っていくべきだ」とは、極めて重い言葉です。

私たちはその遺志を引き継ぎ、氏がひどく嫌った二つの言葉を禁句にすることから始めましょう。それは個々の責任や原因を曖昧にし、水に流してしまう、「しようがない」と「切り換え、切り換え」。

『自由』の対は『自己責任』。コスモポリタンの氏が、それを理解させるため、次に就任すべきだったのは、アメリカ代表監督?否、同大統領!合掌!!

2022年5月23日 実空