

今月のテーマ

「人が入れ替わっても勝ち続ける」 青学に学ぶ常勝組織の作り方

才能ではなく「仕組み」で勝つ。中小企業が真似すべき組織設計の極意

強さの正体は「才能」ではなく「設計」

なぜ、毎年メンバーが入れ替わる学生スポーツで、これほど勝ち続けられるのか。箱根駅伝の覇者・青山学院大学の強さは、突出した天才の存在だけではありません。原監督が築き上げたのは、誰が来ても成長できる「勝利の文化と仕組み」でした。ビジネスでも「人が育たない」悩みは尽きません。今月は、スポーツの枠を超え、中小企業経営にそのまま応用できる「勝ち続ける組織の設計図」を考えていきます。

個人の目標と組織の目標をリンクさせる

駅伝は究極のチーム戦ですが、同時に「個人の走力」の総和でもあります。青学の凄みは、この「個」と「全体」の目標を二重構造で管理している点です。チームの優勝目標（KGI）とは別に、選手一人ひとりが「自己ベスト更新」という個人目標（KPI）を徹底して追う。組織のために個を犠牲にするのではなく、個の成長がそのまま組織の強さに直結する設計になっています。これは企業で言えば、会社の売上目標と社員のキャリア目標が完全にリンクし、全員が納得して走っている状態と言えます。

多くの企業で「採用しても育たない」「エース依存」の悩みが尽きないのは、土台となる「育成の仕組み」が未整備のまま、目先の「成果」ばかり求めるからではないでしょうか。重要なのは「どんな人が活躍できるか」という基準を明確にし、入社後の「最初の1年」で組織文化を徹底して浸透させること。この地道な設計こそが、最強のチームを作る第一歩なのです。

「共通言語」が判断スピードを加速させる

組織が自走し続けるためのもう一つの条件は、全員が「同じ景色」を見ていることです。青学では、寮生活や日々の対話を通じて「青学らしさ」や「勝つための判断基準」を徹底的に言語化し、共有しています。これにより、監督がいなくても選手同士で規律を守り、ズレを修正し合う自浄作用が生まれます。

ビジネスの現場でも全く同じことが言えます。スキルを教える前に、自社の「価値観」や「判断軸」をメンバーにインストールできているでしょうか。多くの組織トラブルは、能力不足ではなく「判断基準の不一致」から生じます。特に中途採用者が前職の常識で動いて摩擦を起こすのは、この「組織独自のルール」の認識共有が不十分だからです。「何が正解か」という共通言語が浸透して初めて、現場は上司の顔色を伺うことなく、自律的なスピードで走り出すことができます。この「言葉のインフラ」を整えることこそが、経営者が最初に取り組むべき仕事ではないでしょうか。

まずは**無料**セミナー等から試してみませんか。下記QRコードの特典付きアンケートよりご連絡ください

組織の成長フェーズに合わせた、実効性のある人事制度構築をご支援します。



採用、定着、育成等組織について
お悩みの企業の皆さま



社会保険労務士法人ウィズロム

組織が「常勝集団」に変わる「統制」から「自立」へ

青学の前監督の話を知っていると、「強いチームづくり」は根性論ではなく、かなり「設計」の話なのだと思わされます。就任当初、前監督はまず生活の土台づくりから入ったと言います。起床や門限、日々のリズム。そこを整えない限り、どれだけ良い練習を積んでも積み上がらない。だから最初は、周囲から「厳しい」と見られるくらい、規律を徹底した時期があったそうです。けれど、そこで終わらないのが前監督らしさです。チームが「形」になってくると、次に必要なのは統制ではなく、自律だと捉えていきます。組織は「命令型・指示型」から「投げかけ型」を経て「サポート型」へ成熟していく、そんなふうに段階で整理し、指導の重心を移していった、と語っています。

象徴的なのは、「答えを出しすぎない」という姿勢です。監督が丁寧に「1から10」まで教えてしまえば、選手は正解を待つようになる。言われたとおりに動いても、自分で考えて伸びる力が育たない。だから、必要な場面ではあえて余白を残し、問いを置く。「どう思う?」「次はどうする?」「何が障害になる?」その問いの前で、部下(選手)はうまく言えないこともある。間が空くこともある。答えが浅いこともある。そこで経営者(監督)が耐えられるかが、分かれ道になるのだと思います。つい口を挟みたくなる。結論を言いたくなる。早く前に進めたい。でも、そこで答えを渡してしまうと、組織は「指示待ち」に戻ってしまう。

もう一つ、経営者にとって厄介で、同時に重要なのが「失敗の扱い」です。問いかける指導は、挑戦を促します。挑戦は、失敗を連れてきます。ここで失敗を「咎める材料」として扱えば、次の瞬間から本音も挑戦も消えていきます。逆に、**失敗を「学びの材料」として扱ったとき**、組織は一段階上の自律へ進みます。結局、組織変革の分水嶺はシンプルです。経営者が我慢強く「どう思う?」と問い続けられるか。そして、挑戦の失敗を成長の糧に変える器を持てるか。規律で土台を作り、問いで自律を育てる。青学の強さが示しているのは、「厳しさ」と「任せる」の二択ではなく、**段階に応じて関わり方を進化させる「組織づくりの技術」**なのだと思います。

現場の主体性を育む3つのアクション

明日から実践できる、小さな権限移譲と目標設定のステップを紹介します。まずはリーダーが「決める」のではなく「問う」ことから始めます。

STEP 1 「個人のKPI」設定

会社の目標とは別に、個人の成長目標(資格、スキル、数値)を合意します。組織への貢献と個人の「こうなりたい」という欲求を接続させます。

STEP 2 「対話」の習慣化

一方的な指示ではなく「なぜそうするのか?」を問う時間を設けます。月1回の面談で、業務進捗だけでなく本人の「状態」や「迷い」を確認します。

STEP 3 「役割」の分散

リーダー以外のメンバーにも「新入社員係」「イベント係」など小さな役割と権限を与えます。当事者意識を持たせ、主体性が芽生える土壌を作ります。

最後に一言

2026年のお正月、初めて箱根駅伝を全部見ました。「走って繋ぐ」というシンプルな駅伝という競技がこれほどおもしろいと感じた感覚は新鮮でした。走っている選手への各大学の監督の声掛けにも特徴がありました。何をきっかけにすれば全体最適になるか、正解はチームの数だけあるのかもしれませんが。ただ印象に残ったのはスタートで出遅れていたはずがいつのまにかトップになっていて楽しそうに(見えた)走っている青学というチームの強さでした。

(文責: 特定社会保険労務士・組織心理士/岡本芳幸)

組織開発・人事制度のご相談はこちらまで

TEL: 078-411-9939



社会保険労務士法人ウィズロム

[http:// www.sr-okamoto.com](http://www.sr-okamoto.com)

e-mail: info@sr-okamoto.com

