

【24】 情報中心の組織をつくる — 情報化が階層をフラットにする

■ 情報の中継器はいらない

未来のオフィスの姿は、いまだ推測の域を出ない。しかし、未来の組織は現実のものになりつつある。それは、情報が地軸となり構造体となる組織、つまり情報化組織である。情報化組織といっても、組織図は従来の組織と同じように見えるかもしれない。だが、それは従来の組織とは異なる動きをする。組織の中の人間に対し、異なる行動を要求する。

情報化組織はフラットである。マネジメントの階層が圧倒的に少ない。あるグローバル企業が情報化組織に設計変更したところ、十二の階層のうち七つを廃止することができたという。

それらの階層は、権限、決定、監督のいずれのための階層でもないことが明らかになった。中間階層の多くは情報の中継器にすぎなかった。情報を集結し、増幅し、組み換え、再発信するだけだった。情報の中継ということであれば、情報システムのほうが優れている。このことは、とくに統括担当役員、地域担当販売部長など調整を主たる仕事とする階層について言えた。

しかし情報化組織においては、必要なものとして残される階層の仕事は、遥かに大きく、厳しく、責任が重いものとなっていく。情報化組織は、直接の部下の数は六人までという、いわゆる管理の限界の法則を無効にする。この法則は、「直接の部下の数は部下のコミュニケーションの意思によって定められる」という、コミュニケーションの法則と呼ぶべきものに代えられる。

いまや管理とは情報の入手にすぎないことが明らかである。情報ならば、管理上の上下関係よりも情報システムのほうが、より深く、より速く、より正確に伝達することができる。

情報化組織は、必ずしも先端の情報技術を必要としない。必要なのは、「誰が、いかなる情報を、いつ、どこで必要としているか」を問う意思である。イギリスは二百年前、これらの問いによって、世界で最もフラットな組織をつくり、インドを統治した。統治のための階層はわずか四つであって、人数も千人に満たなかった。そのほとんどが、十代を出たばかりの経験のない若者だった。

まして、近代的な情報技術を中心に組織を構築するとき、この問いを発しなければならぬのは当然である。こうして初めて、仕事ではなく報告を主たる責任とするような地位と階層を廃止することができる。

■ 情報化組織のイメージ

情報化組織では、技術者、研究者、顧客担当者など多様なソロ演奏家を置くことができ、かつそうすることが必要となる。

例えばシティバンクは、最近、日本企業とその資金需要に対応するために、専任の上級副頭取をニューヨーク本社に置いた。日本の支店の上司でもなければ、サービススタッフ

でもない。完全にラインのポストである。ソロの演奏家であり、ベートーベンのピアノ協奏曲を弾くピアニストである。彼とオーケストラの団員、つまり銀行の各部門は、演奏すべき楽譜を知っているがゆえに共演できる。互いに協力し合えるのは、権限ではなく情報を持つからである。

オートメ工場もまた、製品専門家と呼ぶべき者を置くようになっている。地位は高いが部下はいない。命令系統には入っていない。品質上の問題が起こると直ちに超ボスのピンチヒッターの役割を果たす。

情報化組織は多様性を包含する。例えば、同じ組織構造の中に、既存のもの最適化を担当する管理者部門と、既存のものを陳腐化し、今日と違う明日をつくり出すことを担当する起業家部門を併存させることができる。

これまでの組織は、指揮命令の『権限』に基礎を置いていた。流れは上から下へ向かっていた。これに対し、情報化組織は『責任』に基礎を置く。流れは下から上へ向かったあと、再び下に向かって循環する。情報化組織は、組織内の個人と部門が、自らの目標、優先順位、他との関係、コミュニケーションに『責任』を持つときのみ機能する。

したがって、情報化組織では、「いかなる貢献と業績が期待されているか。何が責任か。自分が行なおうとしていることを誰が理解すれば協力しえるか。誰にいかなる情報、知識、技術を求めるべきか。誰が自分の情報、知識、技術を求めているか。誰を支援すべきか、誰に支援を求めるべきか」を問わなければならない。

#### ■オーケストラに似た組織

従来の組織が軍をモデルにしていたのに対し、情報化組織はオーケストラに似ている。すべての楽器が同一の曲を演奏する。パートは異なる。一斉に演奏するものの、同じ音を合奏することはほとんどない。バイオリンの数が多いからといって、第一バイオリンは、ホルンのボスではない。第二バイオリンのボスでさえない。こうしてオーケストラは一晩に様式も楽譜もソロの楽譜も異なる曲を五つ演奏する。

ただしオーケストラでは、楽譜はあらかじめ指揮者と演奏者に渡される。会社では楽譜は演奏中に書かれる。情報化組織では、あらかじめ明確にされ合意された目標をもって、楽譜を知る手がかりとする。したがって、目標と自己規律によるマネジメント、すなわち(自己)目標管理が情報化組織を統合する原動力となる。

かくして情報化組織は高度の自己規律を要求する。だからこそ迅速な意思決定と対応を可能にする。多様性と柔軟性が可能となる。

#### ■自己規律と責任のリーダーシップ

情報化組織のこのような利点は、相互理解と価値観の共有、とりわけ相互信頼があつて現実となる。これらの利点は、資金だけによって統合されたコングロマリットには無縁である。

共通の楽譜を持たないのであれば、共通の言葉、つまり統一のための『共通の核』をもたなければならない。経験が教えるところによれば、この『核』を提供できるのは『共通の市場』と『共通の技術』だけである。

資金による支配に基づくコングロマリットは、たとえ命令型組織であっても崩壊する。ITTであれガルフ&ウェスタンであれ、創立者すなわち前者ではハロルド・ジェーン、後者ではチャールズ・ブルドーンが手を引くや瓦解した。逆に、情報化組織であっても、そこに『共通の核』がなければバベルの塔のように混乱とともに崩壊する。

情報化組織は気ままな組織ではない。規律の厳しい組織である。それは強力かつ決定的なリーダーシップを必要とする。一流の指揮者は例外なく厳しい完全主義者である。指揮者を一流たらしめるものは、最後列の最も役割の小さな楽器にさえ、オーケストラ全体を素晴らしいものにするよう演奏させる能力にある。言い換えれば、情報化組織が必要とするのは、現場からトップに至るまで『自己規律』と『責任』の上に立つ『リーダーシップ』である。

(1985)

#### [25] チームの種類と使い方 ― 野球型、サッカー型、テニス・ダブルス型

##### ■チームには三種類がある

チームづくりが流行している。結果はあまり芳しくない。最大の原因は、正しいチームは一種類という考えにある。実際には、チームは三種類ある。それらは、構造、強みと弱み、限界、条件、とりわけ何をなしうるか、何に使うかという点で大きく異なる。

第一のチームは野球型である。心臓手術を行なう外科チーム、フォードの組み立てラインが、この野球型である。昔からデトロイトが新車開発のために使ってきたチームが、これである。選手はチームに属してプレーするが、チームがプレーするわけではない。選手のポジションは固定されている。二塁手がマウンドに立つことはない。麻酔医が看護師をつとめることもない。野球では、打席に立てば孤独と言う。

デトロイトの新車開発チームでは、マーケティングの人間が設計の人間に会うこともなければ、アドバイスを与えることもない。設計部門は仕事をして、その結果を開発部門にまわす。開発部門も仕事をして、その結果を製造部門にまわす。製造部門も仕事をして、その結果をマーケティング部門にまわす。

第二のチームはサッカー型である。ショック症状を起こした入院患者のもとに駆けつける病院のチームがサッカー型である。サッカーでも、野球と同じように選手のポジションは決まっている。しかしサッカーは選手がチームとしてプレーする。

デトロイトの自動車メーカーやプロクター&ギャンブルが真似しようとしている日本の新車開発チームが、このサッカー型のチームである。この型のチームでは、設計、技術、製造、マーケティングが並列して仕事を行なう。デトロイトの野球型のチームは、直列で仕事を行なう。

第三のチームはテニスのダブルス型である。GMのサターン事業部が期待した新しい型のチームがこれだった。小人数編成のジャズバンドである。大企業の経営陣がこの型であり、パソコンを開発したチームのようなイノベーションを生み出すチームがこの型である。

このチームでは、選手のポジションは固定せず、基本のポジションがあるにすぎない。パートナーの強みや弱みに応じ、あるいはゲームの状況に応じ、お互いをカバーする。

#### ■野球型チームの強みと弱み

今日では、誰も野球型チームことを口にしなくなった。チームの型として意識し無くなった者までいる。

だが、野球型チームには大変な強みがある。メンバー一人ひとりを評価し、目標と責任を持たせることができる。熱烈なファンが、大リーガーの記録について話をするように、個々のメンバーの成果を明らかにできる。メンバーは教育訓練によって自らの強みを限度一杯まで伸ばすことができる。他のメンバーに調子を合わせる必要はない。スターはいかに自己中心的であっても、いかに目立ちたがり屋であっても良い。

ただし、野球型チームには柔軟性がない。何度も試合を行ない、すべてのプレーヤーが全体の動きを飲み込んだとき、はじめて機能する。かつてデトロイトでこの種のチームが適切だったのは、それができたからだった。

デトロイトでは、新車開発に迅速さや柔軟性は必要なかったし、期待されてもいなかった。伝統的な大量生産では、設計変更は最小限に抑え、同一のラインを長く使う必要があった。新車購入者にとって、問題は中古車の下取り価格だった。そのため新車を五年以内に開発することは誤りだった。事実クライスラーでは、新車を出すたびに売上げとシェアが下がっていた。

#### ■サッカー型チームの条件

フレキシブル生産システムを開発したのは日本企業ではない。1960年ごろ、IBMが開発したのがおそらく最初である。日本の自動車メーカーがこれを採用し、複数の車種の同時生産を可能にした。こうして野球型チームは、自動車産業にとって、また大量生産産業のすべてにとって不適切なチームとなった。サッカー型チームにする必要に迫られた。

サッカー型チームは、デトロイトが必要とする柔軟性を実現する。しかし、サッカー型チームを採用するには厳格な条件がある。つまり、サッカーの監督が指示する戦術のような楽譜を必要とする。日本企業が自動車や家電の設計に用いる仕様書は、型、技術、機能、重量、価格のいずれについても、デトロイトのものよりはるかに厳密である。日本企業はその仕様書を厳守する。

日本企業の開発チームに属する設計技術者も、設計部門の一員ではある。しかし、その設計技術者がチームのメンバーになっているのは、設計部長がそこに送り込んだからではなく、開発チームのリーダーが求めたからである。設計技術者は設計部門に相談し、アド

バイスを得ることはできる。しかし、仕事は開発チームのリーダーが決める。業績を評価するのも開発チームのリーダーである。スターといえども、開発チームのリーダーが許したときにのみソロを演じる。サッカー型チームでは、あらゆるメンバーがチームのリーダーに従う。

#### ■ テニスのダブルス型チームの条件

テニスのダブルス型チームを採用するための条件はさらに厳しい。この型のチームこそ、GMのサターン事業部がフレキシブル生産システムを導入した工場で作ろうとしたチームだった。たしかに、そのような工場はテニスのダブルス型チームを必要とする。メンバーはせいぜい五人から七人の小人数である。

しかし、チームが機能するようになるには、時間をかけて訓練を積み、ともに働く必要がある。この型のチームでは、個々のメンバーの仕事は柔軟であってもチーム全体の目標は明確でなければならない。業績をあげるのはチームであって、メンバーはチームに貢献するだけである。

#### ■ どのチームを選ぶか

これら三つの型は、いずれもチームである。しかしそれらは、行動様式の点で、あるいは何をうまく行うことができるか、何を行うことができないか、という強みと弱みの点で大きく異なる。しかも三つの型を併用することはできない。個々のチームには、一つの型しかあり得ない。ある型から別の型への転換は難しい。

チームの型を徐々に転換することはできない。いかに辛くとも、過去は完全に断ち切るしかない。前の上司と新しいリーダーの双方に仕えることはできない。報酬、給与、評価、昇進は、新しいチームでの業績によって決められる。誰にとっても気の進まないことである。

そこで妥協がなされる。フォードでは、経理担当者が開発チームではなく経理部門に留め置かれた。GMのサターン事業部も、一線の監督や職長の権限を温存しようとして、チームに決定権を移さなかった。しかしそれでは、同じ人間に、同じフィールドで、テニスのダブルスと野球を同時にさせるようなものだった。そのため、フラストレーションを起こしただけで成果は生まれなかった。プロクター&ギャンブルでも同じ混乱があった。

チームとは道具である。それぞれの型のチームには、それぞれ独自の用途、特徴、条件、限界がある。チームワークは善でもなく、期待すべきものでもない。単なる事実である。ともに働くとき、あるいはともにプレーするとき、人は常にチームで行なう。

いかなる目的のために、いかなる型のチームを使うかは、困難でリスクを伴う重大な決定である。その決定は行なわずにすまずわけにはいかない。経営者たる者は、この決定をいかに行うかを学ばなければならない。 (1992)

[26] スタッフの肥大化を阻止せよ — スタッフに関する五つの原則

■ スタッフの使い方には原則がある

分析、企画、情報、立案、助言を行なうスタッフ部門が、あらゆる組織で急速に増大している。企業より公的機関で著しい。しかし企業でもスタッフの人数は、研究開発、設計、生産、販売、アフターサービスなどの現業部門の伸びの五倍ないし十倍の割合で増えている。

アメリカの企業でも、スタッフは昔から多かったわけではない。かつては外国企業、特に日本企業がスタッフの使い方を勉強するためにアメリカへ来た。われわれとしては、今日彼らが実行しており、しかもアメリカ企業の多くが忘れてしまったいくつかの原則を思い起こす必要がある。

■ スタッフの仕事は長期の問題

第一に、スタッフは重要度の高い、長期の問題に専念させなければならない。重要度の低い問題は、取り組まなければならないとしても、現業部門において現業部門の人たちによって処理されるべきである。

重要度が高くとも短期的な問題、たとえば組織改革などは、臨時の仕事として処理させなければならない。外部のコンサルタントに依頼するか、あるいは臨時のタスクフォースを編成すべきである。仕事が終われば、それで終わりにすることができる。内部のコンサルタントともいべきスタッフ部門をつくるならば、直ちに独自の帝国を築き、常時改革すべき場所を探し始める。害をもたらすことは避けられない。

■ スタッフの仕事はなるべく少なく

第二に、スタッフに取り組む仕事は限定しなければならない。この点については、アメリカの大企業がしばしば間違いを犯している。ある大企業の人事部には二十八の課があり、それぞれが方針、計画、手続き、手引き、研修コースを次々と生み出している。この会社の人事部は、三十年前には四つの課しかなかった。同じように、ある会社のマーケティングサービス部には十四の課がある。

スタッフ機能の肥大化は、スタッフ部門自らの効率を損なう。そのうえ本当の成果を生み出す人たち、つまり現業部門の効率を損なう。給与部門、販売予測部門、あるいは在庫管理部門などのスタッフ部門は「自分たちこそ最も重要な部門である」と信じる。当然のこととして、それぞれがせっせと仕組みや手続きを生み出す。しかも現場管理者から社長に至るまで、現業の人間はすべて、自分たちの活動に時間と関心に向けて当然とする。

したがって、スタッフの仕事を厳しく抑えない限り、現業の人たちの最も稀少な資源である時間が奪われる。ここに一つの目安がある。緊急時は別として、企画立案、キャッシュフロー分析、広報などのスタッフ活動が、現業の人間の時間を一カ月につき三日ないし四日とるようになったならば、それらスタッフ部門の削減が必要である。

このことは、スタッフ部門が新しい課題に取りかかるたびに、それまでの仕事を一つ捨てさせなければならないことを意味する。誰かが人事労務担当の副社長に対し、「分かった。生産性を調べてよい。しかし、今やっていることのうち何をやめるつもりか」と問わなければならない。

■具体的な目標を定める

第三に、スタッフの仕事には、「無断欠勤を三年以内に半減させる」あるいは「製品ラインを二年以内に三分の一減らすための市場調査を行なう」など、目標と期限を決めさせなければならない。スタッフの生産性をあげるのは具体的な目標だけである。「従業員の行動について手掛かりをつかむ」ないしは「顧客の購買動機を研究する」といった漠とした目標では、スタッフの生産性は上がらない。

また三年に一度、経営陣がスタッフ部門の長と会い「この三年間にわが社に実質的な変化をもたらすどのような貢献をしたか」と聞かなければならない。会社であれ、病院であれ、政府機関であれ、スタッフの仕事は知識を高めることではない。目的はただ一つ、「現業の人たちの業績に貢献し、ひいては組織全体の業績に貢献する」ことである。

■スタッフの人事二つの原則

スタッフの人事に関しても、スタッフの仕事と同じように原則がある。第一に、いくつかの現業の仕事、できれば二つ以上の機能別部門において実績のない者をスタッフとしてはならない。現業の経験がなければ、現業に対し傲慢になる。計画する者にとっては、現業は常に単純きわまりない仕事に見える。しかも、現業での実績がなければ、現業の信頼は得られない。理論家の言として片づけられる。

これは極めて基本的な原則であり、参謀至上主義で名高い十九世紀のプロシア陸軍さえ厳しく守っていたものである。幕僚となるための受験資格は、戦闘部隊において中尉、大尉へと二度の昇進を経て、はじめて与えられた。

ところが今日では、多くの組織が、ビジネススクールやロースクールを出た若者を分析や計画を担当する部局のかなり上のポストにつけている。その結果、彼らの傲慢さと現業からの拒絶反応が、ほぼ確実に彼らを非生産的な存在にしている。これとは対照的に、日本では就職後二つないし三つの現業部門において、少なくとも七年の実績がない限り、スタッフの仕事には携わらせない。

■一生の仕事にさせてはならない

第二に、原則として、スタッフの仕事を一生涯の仕事にさせてはならない。一時の仕事にしなければならぬ。スタッフの仕事は五年から七年やらせたあとは、現業に戻す必要がある。再びスタッフの仕事につかせるのは、現業の仕事で五年程度こなした後にすべきである。さもなければ、彼らは間もなく御用人、黒子、プロシア陸軍の参謀になる。

スタッフの仕事は、当然大きな権限、すなわち知識に基づく権限が伴う。ところが、そこには何らの『責任』もない。すべきことは助言、企画、予測であって、決定、実行、成果ではない。『責任』を伴わない権限が腐敗することは、最古からの政治の真理である。結局のところ、スタッフの成果とは「現業の人たちに成果をあげさせ、生産性をあげさせる」ことである。スタッフは現業の人たちを助けるものであって、現業の人たちに代わるものではない。（1982）