

トップマネジメントは実在する存在である。だが、その本質は権力か。ボスの別名か。特有の仕事はあるのか。あるのであれば、それは何か。いかなるものか。

マネジメントの理論のほとんどが、トップマネジメントの機能と構造については黙して語らない。しかしマネジメントの現実の世界では、トップマネジメントの機能と構造こそ、フレデリック・W・テイラーが仕事の組み立てに取り組む前において、さらには、アンリ・フェヨールが最初の体系的な組織構造として職能別組織を発展させるはるか前において、最初に体系的な取り組みがなされた分野だった。

トップマネジメントの機能と構造は、ドイツにおいてゲオルク・ジーメンスが、1870年から80年にかけてドイツ銀行のために確立した。そうすることによって彼は、ドイツ銀行をヨーロッパ大陸最強の金融機関につくりあげた。

(マネジメントの文献では、「1870年代に、アメリカの大陸横断鉄道がマネジメントを生んだ」としている。しかしちょうど同じ頃、ヨーロッパ大陸ではドイツ銀行をはじめとするユニバーサルバンクが発展し、大規模組織のマネジメントが大きな問題となっていたことについては言及しない。しかも、鉄道が直面した問題は現業の組織化だったが、ユニバーサルバンクが直面した問題はトップマネジメントの組織化だった。

ユニバーサルバンクの前身は、フランスの経済学者 J=B・セイとサン=シモンの理論に従い、成長産業に資金を導入するために設立された企業家的な銀行だった。その第一号が、ペレール兄弟が1850年にパリに設立したクレディ・モビリエだった。しかし、クレディ・モビリエは投資需要に応じられるだけの資金を用意できず、投機に走って失敗した。

同じように経済成長の入り口にあったドイツでは、このフランスの失敗が教訓になった。投資銀行にイギリス伝統の商業銀行の機能が加えられ、その名もユニバーサルバンクと名づけられた。

実のところ、ドイツ銀行が設立された年には、ドイツなる国は存在していなかった。それはビスマルクによるドイツ統一の一年前だった。しかも、その銀行名とヨーロッパで最初のナショナルバンクたらんとする意気込みにもかかわらず、設立当時のドイツ銀行は、当時生まれたドイツのユニバーサルバンクの中でさえ、最弱小の銀行だった。

あまりの将来性のなさに頭取候補さえ見つからなかった。そのため創立者たちは、何ら実業上の経験を持たない30歳の法学部出の官僚ゲオルク・ジーメンスに頭取就任を依頼した。

10年後ドイツ銀行は、ドイツの代表的な銀行へと育った。そのまた5年後の1880年代半ばには、ヨーロッパ大陸でも有数の金融機関となった。)

#### ■ トップマネジメント・チームの編成

ジーメンスは、経済史上初ともいべきトップマネジメント・チームを構築した。彼は、

「トップマネジメントのない銀行は事務機器分の値打ちしかない」と言っていた。

当時ハンブルクやブレーメンにおける典型的な企業形態は、同族によるパートナーシップだった。ジーメンスはこのパートナーシップを、複数のメンバーからなるトップマネジメント・チームに変えた。銀行の活動を分析し、それらの活動一つひとつについて、メンバー一人ひとりに責任を持たせた。渉外関係すなわち取引先や政府機関との関係の一つひとつについてもメンバーに責任を持たせた。

トップマネジメント・チームには長、すなわちキャプテンがいた。ジーメンスがその役をつとめた。しかし個々の活動や関係については、それを担当する者が直接かつ最終の責任をもって決定を行った。チームのキャプテンであるジーメンスが、それらの活動や関係についてはNO2の役割をつとめた。誰が何を担当するかは、チームのメンバーそれぞれの能力、関心、資質によって決められた。他方、あらゆる活動とあらゆる関係が、チームの誰かによって洩れなく担当させられた。

（当初はジーメンスも、ドイツの会社法に従ってトップマネジメントの機能を決めていた。しかし間もなく彼は、トップマネジメント・チームを法律とは関係なく組織していった。）

当時も今日も、ドイツには、政治的にも経済的にも中心と呼べる都市がない。1920年当時のベルリン全盛の頃でさえ、ドイツの大企業のほとんどは本社をベルリンには置いていなかった。ベルリンに本社を置く企業によって支配されていた産業は、電気機器産業だけだった。

ハンブルク、フランクフルト、ミュンヘンのほうが、ベルリンよりも歴史があった。ベルリンが小さな漁村だった頃、すでにそれぞれがそれぞれの公国の首都だった。それらの都市の市民、特に産業家たちはベルリンの風下に立つことを潔しとしなかった。しかも、ドイツ銀行がドイツの銀行としての機能を果たすには、ベルリンを本拠とする地方銀行の域を脱し、ナショナルバンクとなる必要があった。

事実ドイツの産業は、工場、支社、顧客のいずれもが、ドイツ全土へと広がっていった。そのためジーメンスは、ベルリン以外の都市を管轄する者を含めてトップマネジメント・チームをつくった。彼らを実質的にトップマネジメントのメンバーとした。それぞれの地において、取引先との関係について責任を負わせた。大企業の多くがベルリンの外にあったため、彼らが中心的な投資や関係について責任を負った。

（例えば1926年、ドイツの化学産業がI・G・ファンベルに統合され、本社がフランクフルトに置かれたとき、その最重要企業を担当したのはフランクフルト支店長だった。

こうしてドイツ銀行には優秀な人材が集まった。何も強いてベルリンへ行く必要もな

ければ、それを嫌って二流の地位に甘んじることもなかった。地方の有力銀行が、ドイツ銀行に対してはさしたる抵抗も示さずに吸収されていったのも、そのためだった。）

■セクレタリアート（官房：庶務、重要事項の企画立案、総合調整、情報収集・調査など担当）

そのような状況のもとで、銀行が半独立的な小国に解体することをいかにして防ぐか。その答えがセクレタリアートの創設だった。

ジーメンスは、少数のスタッフからなるチームをつくり、トップマネジメントのメンバー全員に対して、他のメンバーが行った決定と活動を連絡させるとともに、銀行全体の将来ビジョンの素案をつくらせ、主な投資すべてについてフォローさせた。

■ゲオルク・ジーメンスの教訓

このドイツ銀行の例は、第一に、「トップマネジメントには特有の仕事が存在する」ことを教える。組織には、『トップマネジメントの役割』というものが数多くある。あらゆる組織において、法的な権限をもつがゆえにではなく、事業全体を見ることができ、事業全体を考えて意思決定を行うことができるがゆえに、トップマネジメントがなすべき仕事がある。

第二に、「トップマネジメントには独自の組織構造が必要である」ことを教える。トップマネジメントは他のいかなる組織とも異質であり、『独特の組織構造』を必要とする。

第三に、トップマネジメントには、『独自の補佐機関』、すなわち「情報を供給すべき独自の機関が必要である」ことを教える。