

【50】トップマネジメントの仕事
[III] マネジメントの戦略、マネジメント・名著集 (P・ドランカー)

[III] トップマネジメントの仕事と組織

トップマネジメントの仕事は、他のマネジメントの仕事とは根本的に異なる。きわめて多元的である。再起性がありながら断続的である。しばしば矛盾した気質を要求する。そのため、なされるべき仕事の内容と、それをなすべき人間の気質の双方を考慮に入れなければならない。さらにトップマネジメントには、トップマネジメントが必要とする情報を供給してやらなければならない。

【50】トップマネジメントの仕事

職能別組織、チーム型組織、分権型組織、システム型組織のいずれにおいてあれ、トップマネジメント以外のマネジメントはすべて、一つの仕事に専念する。したがって、組織の基本単位はすべて、そのなすべき貢献によって規定される。ところが、トップマネジメントはそうではない。トップマネジメントの仕事は多元的である。その仕事の種類は一つではない。複数である。

このことについて企業と公的サービス機関の間に違いはない。

トップマネジメントの仕事の一部を列挙するならば、次のとおりである。

(i) 組織としての「ミッション」を考える役割がある。すなわち、「われわれの事業は何か。何であるべきか」を考えなければならない。この役割から、目標の設定、戦略と計画の作成、明日のための意思決定という役割が発生する。

これらの仕事は、組織の事業全体を見ることができ、全体に関わりのある意思決定を行うことができ、今日のニーズと明日のニーズとのバランスを図ることができ、かつ成果に向けて人材と資金を配分することのできる者だけがなしうる。

(ii) 基準を設定する役割、すなわち組織全体の規範を定める役割、良識機能を果たす役割がある。組織には、目的と実績との違いに取り組む機関が必要である。主たる活動分野において、ビジョンと価値基準を設定しなければならない。これもまた、組織全体を見ることのできる機関の果たすべき役割である。

(iii) 組織をつくりあげ、それを維持する役割がある。明日のための人材、特に明日のトップマネジメントを育成する必要がある。組織の精神をつくりあげることも、トップマネジメントの役割である。トップマネジメントの行動、価値観、信条が、組織にとっての基準となり、組織全体の精神を定める。

加えて、組織構造を設計する役割がある。ここでも事業全体を見、全体を考えて意思決定のできる者が必要とされる。

(iv) トップの座にある者だけの仕事として、渉外の役割がある。顧客や取引先との関係

である。金融機関や労働組合との関係、政府機関との関係である。それらの関係が事業に大きな影響を与える。これもまた、組織全体を代表し、発言し、コミットすることのできる者だけが扱うことのできる仕事である。

ここから環境問題、社会的責任、雇用、立法に対する姿勢に関し、トップマネジメントとして行うべき決定や行動がでてくる。

(v) 公的行事や夕食会の出席など、数限りない儀礼的な役割がある。これは、むしろ大企業よりも、地域において目立つ存在になっている中企業、小企業のトップマネジメントとして逃れられない仕事である。

ある中企業のトップはこう言っている。「GEの社長ならば、副社長に代わってもらうことができる。そういう副社長が65人はいるはずである。ところがわが社の場合、私自身が参加しなければならない。当地ではうちが最大の雇用主だ」

(vi) 重大な危機に際しては自ら出動するという役割、著しく悪化した状況に取り組む役割がある。有事には、最も経験があり、最も賢明で、最も秀でた経験豊かな者が、腕をまくって出動しなければならない。法的な責任もある。知識による責任もある。放棄することのできない仕事である。

これでもまだ、トップマネジメントが行うべき仕事としては一部にすぎない。ところがこれらの仕事のいずれも、トップマネジメントに特有の仕事として意識して取り組まないかぎり、行われることはない。

しかし、このトップマネジメントの仕事のリストは、「具体的に何を行えばよいか」については何も教えない。

あらゆる組織にとって、トップマネジメントの機能は不可欠である。しかし、トップマネジメントが行うべき具体的な仕事は、組織によって異なる。仕事の種類は同じである。だが具体的な内容は、個々の組織それぞれに特有である。それぞれの組織のミッション、目標、戦略、活動によって異なる。

問題は、「トップマネジメントとは何か」ではない。「組織の成功と存続にとって決定的に重要な意味をもち、かつトップマネジメントだけが行なう仕事は何か」である。「事業全体を見ることができ、今日と明日のニーズをバランスさせることができ、最終的な意思決定をなしうる者だけが行うことのできるものは何か」

したがって、よく本に書いてあるようなトップマネジメントの構造について論じても意味はない。理想的なトップマネジメントとは、組織全体にとって適切なこと、必要なことを行なうトップマネジメントである。

確かにわれわれは、トップマネジメントについての理論を必要としている。しかしその適用は、個別かつ具体的でなければならない。それぞれの組織に合ったものでなければな

らない。まさにそれは、組織それぞれの分析から導き出されるものである。そして何よりも、組織それぞれの戦略に従い、それに合致すべきものである。

■ トップマネジメントと現業の仕事

「いかなる活動がトップマネジメントの仕事か」は、個々の企業や公的サービス機関の分析によってのみ明らかとなる。

経営学の教科書はすべて、「トップマネジメントは現業の活動をすべきではない」としている。事実、トップマネジメントがトップマネジメントの仕事を行えないのは、現業の仕事に手を出し、自分の仕事に取り組むことができないでいるからである。

だがゲオルク・ジーメンスは、トップマネジメントの仕事の中に現場の仕事を相当含めていた。トップマネジメントの仕事を方向づけと計画と評価に限定しなかった。

それどころか、「トップマネジメントの最大の仕事は、大型投資案件のフォローである」とした。それは、他の者の仕事の方向づけなどではなく、自らが行うべき仕事だった。投資案件を見つけ、事業として成功させることができたのがトップマネジメントの仕事とされた。ドイツ銀行の成功は、この経営政策によっていた。今日いくつかのトップマネジメントが、学者やコンサルタントの説くところよりも、このジーメンスの例にならっている。

(あるフランスの中堅消費財メーカーがヨーロッパ市場で成功した。勝因は社長が広告を担当していたことにあった。しかも広告の制作まで行っていた。

この社長は、ディーラー関係も自ら担当していた。年間 30 社のディーラーを訪問し、仕事のやり方を見、意見を聞いていた。

「われわれの事業は消費財販売だ。したがって、業績はディーラー次第だ。どれだけディーラーを知り、どれだけディーラーに知られるかが、勝負である。彼らが販売したい製品、販売できる製品をつくり、彼らが求める方法で製品を届け、顧客が納得する価格を付けなければならない」。この社長は、若い頃はエンジニアリングを専門にしていたにもかかわらず、今日では製造には一切関わりを持とうとしていない。)

イノベーションの仕事も、トップマネジメントが担当すべき現業の仕事となりうる。

(ある製薬会社が新分野の進出を図った。それまでの製品ラインではあまりに手薄と判断したためだった。候補はいくつかあった。いずれの分野でもリーダーシップを握るには新製品の開発が必要だった。そこで三つの分野を選び、それぞれにプロジェクト・チームを編成した。

そのそれぞれにトップマネジメントの人間を一人ずつ参加させた。いずれのチームでも当初のチームリーダーは研究者がつとめた。しかし、すでにその段階において、トップマネジメントからチームに参加したメンバーが積極的に動いた。マーケティングの戦

略を練り、当局からの許可を考え、営業部隊の再編を計画した。

それら三つの新薬開発プロジェクトはあまりに重要であって、必要な決定を必要な時に行なうには、最初の段階からトップマネジメントの人間がプロジェクト・チームに参画していることが必要だった。

もう一つよい例がある。シアーズ・ローバックでは、トップマネジメントの人間に現業の仕事はさせないことになっていた。歴代のCEOの中でも、特にロバート・E・ウッドがこの原則を重視した。ところが彼は、店の立地については、三人からなるトップマネジメントの一人に直接担当させていた。

出店すれば20年は移せなくなるからだった。そのような決定は、たとえ現業の仕事であっても、トップマネジメントが担当すべきものだった。しかも適切な決定を行うには、最初の段階からトップマネジメントのメンバーが関与していなければならなかつた。)

しかしこれらの事例は、拡大解釈され、大きな間違いをもたらしかねない危険がある。現業の仕事がトップマネジメントの仕事として安易に正当化されるならば、手紙の封を切ることや製品を抜き打ち的に検査することまで、トップの仕事にされかねないことになる。実は、私がそのような例を現実に目にしている。

しかし、この問題には従うべき簡単な原則がある。

(i) 第一に、「もしその仕事をトップ以外の誰かがなしうるとしたら、それはもはやトップマネジメントの仕事ではない」ということである。現業の仕事は、活動分析によってふるいにかけなければならない。「組織内の他の者にもできることか」を問い合わせがYesならば、それはトップマネジメントの仕事ではない。

(ii) 第二に、「トップマネジメントのメンバーとなった者は、それまで担当していた職能別の仕事や現業の仕事からは完全に手を引かなければならない」ということである。誰かに引き継いでしまわなければならない。さもなければ、いつまでたっても現業の世界から足を洗うことはできない。

ところが現業の仕事というだけでは、トップマネジメントの仕事から除外すべき理由とはならない。ある意味では、現業の仕事を続けるトップマネジメントのほうが、健全な本能の持ち主といえる。

しかし、自らの仕事について徹底した活動分析を行っていないならば、結局は不適切な仕事を行い続けることになる。馴染みのあることや、好きなことしかしないことになる。その結果、まさにトップマネジメントが行うべき現業の仕事をおろそかにすることになる。

■ トップマネジメントの仕事の特徴

トップマネジメントの仕事は著しく組織化が困難である。どの課題も再び起こる性格のものである。その度に解決しなければならない。だがそのほとんどは、継続的な性格の仕事ではない。毎日9時から5時までの間、ずっと取り組んでいなければならないというものではない。

しかし一度問題が起こるならば、それは組織全体にとっての一大事である。存否に関わる問題である。もちろんそれらの問題について毎週5日、年間52週計画を立てるというものは愚かである。

(重要な人事案件もそれほど多くはない。だが、一度起こるならば時間を費やさなければならぬ。拙速による人事ほど間違いやすいものはない。トップマネジメントのほとんどの仕事について、同じことが言える。)

トップマネジメントの仕事のもう一つの特徴は、多様な能力を要求するところにある。分析、思考、比較考量、調整が必要である。同時に、迅速さと大胆さが必要である。抽象、コンセプト、計算が必要である。知覚、人間性、共感、人への敬意が必要である。一人で行うべき仕事がある。組織を代表する仕事がある。人と会うことを楽しみ、何も言わずには好印象を与える能力まで必要とされる。

こうしてトップマネジメントの仕事は、少なくとも四種類の人間であることを要求する。「思考する人間」「行動する人間」「人間的な人間」「代表する人間」である。だがこれら四つの気質を併せもつ者はあまりいない。

トップマネジメントの仕事が的確に行われるのは、主としてこのことが理解されていないからである。

トップマネジメントの仕事は一つひとつが継続的なわけではない。そのため問題が生じたならば、その時に取り組めばよいものと理解されている。そこでトップマネジメントの人間としては、自ら日々の仕事を持つことの必要性を感じる。そのため得意とする職能別の仕事を行う。製造、販売、経理、エンジニアリング、品質管理のすべてに日常の仕事がある。実は、こうしてトップマネジメントの仕事がなおざりにされていく。

「必要なときにやればよい」などという態度で行うには、トップマネジメントの仕事は多すぎる。一つひとつの仕事は時間を取りなくとも、トップマネジメントの仕事を全体として見るならば、何か職能別の仕事の片手間に行うには大きすぎる。しかも日常の仕事のほうは、常に緊急の仕事であって、トップマネジメントの仕事のほうは、明日まで待てるもののように思われる。

加えてトップマネジメントの人間は、トップマネジメントの仕事のうち、自らの体質に合った仕事をトップマネジメントの仕事として受け取りがちである。やがて、それらのものだけがトップマネジメントの仕事となる。

もちろん、自らの気質、性格、経験に合う仕事をトップマネジメントの仕事とすること

【50】トップマネジメントの仕事
[III] マネジメントの戦略、マネジメント・名著集 (P・ドランカー)

に不都合はない。しかし、それらのものだけをトップマネジメントの仕事とすることは間違いである。それでは、事業をマネジメントすることはできない。

トップマネジメントたる者にとって最も重要なことは、すでに1世紀前にゲオルク・ジーメンスが明らかにしていたように、自らにとっての基幹的な仕事を明らかにすることである。

(「トップマネジメントにはそれぞれの流儀があり、それぞれ自分なりに役割を決めればよい」との考えはナンセンスである。誰にも流儀はある。それはそれでよい。

しかし、「トップマネジメントとは何であり、何でなければならないかは、客観的に規定される。引力の法則が、その朝物理学者が食べたものと関係がないように、トップマネジメントの役割は、その座にある者の流儀とは関係がない。)

「トップマネジメントの役割が、なすべきこととしては常に存在しているながら、仕事としては常に存在しているわけではない」という事実と、「それが多様な能力と資質を要求している」という事実とが、トップマネジメントの役割のすべてを複数の人間に割り当てることを必須にする。さもなければ、重要な仕事が放置されたままとなる。

したがって、特に小企業においては、「誰が何に責任をもつか、目的と目標は何か、締め切りはいつかを詳細に決めたトップマネジメント用の工程表を作成する必要がある。トップマネジメントの仕事が組織内の他の活動と異質であるからこそ、「それが何であり、トップマネジメント・チームの誰が担当すべきかを明らかにすることが必要となる。