

【51】 トップマネジメントの構造・
〔Ⅲ〕 マネジメントの戦略、マネジメント・名著集（P・ドラッカー）

トップマネジメントの仕事とは、一人の仕事ではなく、チームによる仕事である。トップマネジメントの役割が要求するさまざまな体質を、一人で併せ持つことはほとんど不可能である。しかも、一人ではこなしきれない量がある。ごく小さな企業は別として、トップマネジメントの仕事には、少なくとも専任一人と、いくつかの分野でリーダー役をつとめる者が一人か二人を必要とする。

トップが一人しかいないとうまくいかない理由は他にもある。トップがワンマンの組織では、トップの継承が常に問題となり、賭けとなる。トップマネジメントの仕事をした経験があり、トップマネジメントの仕事に適性のあることを証明したものが一人もいない。

トップマネジメントの仕事がチームの仕事であることを認識することは、特に中小の企業において重要である。企業が成長できないのも、トップのワンマン体制が原因であることが多いからである。

（ヘンリー・フォードはマネジメントの必要を信じなかった。彼の晩年、フォードが衰退し、倒産の危機に陥ったのはそのためだった。

しかし最近の研究から明らかなように、フォードが業績をあげ成長していた時代、すなわち 1907 年から 20 年代初頭にいたる間、同社にはトップマネジメント・チームがあった。ジェイムズ・カズンズがフォードと肩を並べ、きわめて多くの分野で最終的な権限を持っていた。

ところが彼が去るや、ヘンリー・フォードは完全なワンマンとなった。カズンズが去ったあと、フォードが下り坂をたどったのは偶然ではなかった。カズンズはその後政界入りし、ニューディール時代にはミシガン州選出上院議員として活躍した。）

組織図の上ではトップがワンマンに見えることがある。しかし健全な組織では、仔細に見ればトップマネジメントの責任を担う人間が他にもいる。例えば財務部長が、トップマネジメントの仕事のうち、分析、企画、目標設定を引き受けている場合がある。製造の人間が人事についての責任を引き受けている場合もある。

企業がまだ小さく複雑でない段階では、この方法がかなりうまくいく。しかし大きく複雑になってくると、明示的に組織されたトップマネジメント・チームが必要となる。

このトップマネジメント・チームは、最近流行の『経営委員会（「次章・取締役会」6p 参照）』として組織することができる。メンバーは同格である。それぞれが、各担当分野において最高の権限を持つ。ジーマンスがつくったトップマネジメント・チームがそのようなものだった。

これは、デュポン、Standard oil of New Jersey、ロイヤル・ダッチ・シェル、ユニリーバが、おそらくはゲオルク・ジーマンスのことなど知らずにつくった組織構造だった。

もちろん社長であれ会長であれ、CEO の肩書きを持つ者が一人いてもよい。その場合、トップマネジメントの仕事を分担する者は、筆頭副社長なる肩書きを持つことになるう。

【51】 トップマネジメントの構造・
[Ⅲ] マネジメントの戦略、マネジメント・名著集 (P・ドラッカー)

さらには、トップマネジメントの仕事を分担する者が、三人ないしは四人いてもよい。そのうちの一人がトップマネジメント・チームのキャプテンとしての役割をつとめる。

(GM が 50 年にわたって持っていたトップマネジメントの構造が、会長、副会長、委員会委員長、社長の四人からなる体制だった。この四人がトップマネジメントの仕事をどう分担するかは、その時々メンバーの得手不得手によって決められていた。)

もちろんこれらのトップマネジメントの構造それぞれについて、いくつかの変型がある。しかし、組織図の上ではトップマネジメントがチームとして存在していても、実際には存在していないことがある。そこで、チームを装った独裁の危険を防ぐための方策が必要となる。

(ドイツでは、ジーメンスのトップマネジメントの考え方が 1887 年の会社法に取り入れられた。しかしドイツでは、特に 1900 年から第二次世界大戦の間、多くの企業が事実上、ワンマン体制によってマネジメントされていた。トップマネジメント・チームの他のメンバーは、それぞれが専門とする部門のキャプテンとされた。もちろんそれらの企業のうち、満足なマネジメントが行われていたものはほとんどなかった。)

独裁の危機を防ぐ唯一の方法は、「トップマネジメントの仕事の一つひとつをトップマネジメントのメンバーに割り当てる」ことである。特に大企業においては、トップマネジメントの責任を担う者は、トップマネジメントの仕事ではない責任を担わなくてもすむようにする必要がある。

もちろん、「現業を担当する者がトップマネジメントの仕事を手伝う」という方法はうまくいかない。最近の大企業には、いくつかの事業部をグループとして担当する者がいる。事業部を担当する彼らに時間の一部、例えば三割を企業全体のトップマネジメントの仕事に当てさせようというわけである。

もっともらしく見えるが、うまくいかない。彼らグループ担当はトップマネジメントの仕事を行うには忙しすぎる。そのため、トップマネジメントとしての貢献は何らできない。

(このことを早くから認識していたのが IBM だった。IBM は研究開発、エンジニアリング、製造、国内マーケティング、国際、非コンピュータの各分野にわたって、グループ担当役員を任命していた。しかしそれとは別に、会長、社長、上席役員二人の計四人からなるトップマネジメント・チームをつくっていた。この四人はトップマネジメントとしての仕事だけをしていた。)

製品グループ担当の役員は、企業全体のためのトップマネジメント・チームのメンバー

であってはない。しかし、担当する製品グループ内の各事業部のトップマネジメント・チームのメンバーではある。

GE の製品グループ担当の役員もまた、製品グループのトップマネジメントのリーダーであり、製品グループ内の各製品事業部のトップマネジメントのメンバーである。しかし彼らは、GE 全体のトップマネジメントのメンバーではない。

■ トップマネジメントの数

複雑な大企業、ましてグローバル企業には、通常、一つではなくいくつかのトップマネジメント・チームがある。企業全体が事業である。自立した部門のそれぞれもまた事業である。したがって、それらの部門ごとにトップマネジメントが必要であり、トップマネジメントとしてなすべきことがあり、活動がある。

(ゲオルク・ジーマスは1世紀前にこのことに気づいた。ベルリン本社の役員会は銀行全体のトップマネジメント・チームだった。これに大支店の支店長を加えたものが、もう一つのトップマネジメント・チームだった。

しかしそれらの大支店にも、それぞれのトップマネジメント・チームがあった。ベルリンのトップマネジメント・チームは、いわば第一チームだった。しかし各地の支店のトップマネジメント・チームも、その地に関わる問題については第一チームだった。ベルリンはその補佐役にすぎなかった。)

まさに事業の複雑さは、「トップマネジメント・チームを複数必要とすることに現れる」といってよい。しかしここにいたって、ついにわれわれも、トップマネジメントの構造について若干の仕様を書けることになる。

- (i) トップマネジメントの仕事そのものを分析することが必要である。
- (ii) それらの仕事をそれぞれ誰かに担当させることが必要である。それらの者が、トップマネジメントの仕事について直接かつ全面的に責任を負う。
- (iii) こうしてトップマネジメントがチームとして必要となる。責任はチームのメンバーそれぞれの専門と資質に応じて割り当てる。
- (iv) トップマネジメントの責任を割り当てられた者は、肩書きに関わりなくトップマネジメントの一員となる。
- (v) シンプルな小企業を除き、トップマネジメントとしての責任を負う者は、トップマネジメント以外の仕事をしてはならない。
- (vi) 複雑な大企業では複数のトップマネジメント・チームを持つことになる。

■ トップマネジメント・チーム

トップマネジメントがチームとして機能するには、いくつかの厳しい条件を満たさなけ

【51】 トップマネジメントの構造・
〔Ⅲ〕 マネジメントの戦略、マネジメント・名著集（P・ドラッカー）

ればならない。チームはシンプルではない。仲の良さで機能させることはできない。好き嫌いは問題ではない。人間関係に関わりなく、トップマネジメントはチームとして機能しなければならない。

（i）第一に、トップマネジメント・チームのメンバーは、それぞれの担当分野において最終的な決定権をもつ。各メンバーの決定に対し、他のメンバーが異議を唱えることはできない。担当する者が最終決定者である。他のメンバーからの異議を認めるならば、政争が起きるだけである。トップマネジメントそのものの権威が低下する。

（ii）第二に、トップマネジメント・チームのメンバーは、自らの担当以外の分野について意思決定を行うことはできない。そのような問題が向こうからやって来たならば、直ちに担当のメンバーに回さなければならない。

（アルフレッド・P・スローン・ジュニアはGMにおいて傑出したトップだった。そのスローンは「そのことは、ブラウンさんに持って行ってください」「ブラドレーさんに持って行ってください」「ウィルソンさんに持って行ってください」と言っていた。「でも、私としても関心があるので、どうなったかは後で教えてください」と付け加えていた。相手が退去すると、そのブラウンに電話して部屋に来てもらった。

スローンはしっかりした意見を持っていることが多かった。しかしその問題を担当するトップマネジメント・チームのメンバー以外に対し、自分の意見をいうことはなかった。）

（iii）第三に、トップマネジメント・チームのメンバーは、仲良くする必要はない。尊敬し合う必要もない。ただし攻撃し合ってはならない。会議室の外で互いのことをとやかく言ったり、批判したり、けなしたりしてはならない。褒め合うことさえしないほうがよい。このことを徹底させるのが、チームの長、すなわちキャプテンの仕事である。誰であろうと、他のメンバーを批判したり、非難したり、軽んじるようなことを言わせたりしてはならない。

（iv）第四に、トップマネジメントは委員会ではない。チームである。チームにはキャプテンがいる。キャプテンはボスではなくリーダーである。キャプテンの役割の重さは多様である。

（デュポンでは、社長は権威ある存在である。しかし多数決では一票を持つにすぎない。これに対しGMのアルフレッド・P・スローン・ジュニアは、あらゆることに拒否権を持っていた。ただし、ほとんど行使しなかった。彼は全員の考えを知り、全員が彼

【51】 トップマネジメントの構造・
〔Ⅲ〕 マネジメントの戦略、マネジメント・名著集（P・ドラッカー）

の意見を知っていることを確認したあとでなければ決定しなかった。

ある企業のトップマネジメント・チームでは、キャプテンが決定権、あるいは少なくとも拒否権を持っている。他のある企業では、「誰を担当にするか」を決める権限だけを持っている。）

しかし、いずれにせよキャプテンを欠くことはできない。特に危機に陥ったときには、他のメンバーの責任を一手に引き受ける意欲、能力、権限を持つ必要がある。全体の危機に際しては、一貫した命令系統が不可欠である。

（v）第五に、トップマネジメント・チームのメンバーは、自らの担当分野では自ら意思決定を行わなければならない。しかし、ある種の意思決定はチームに留保する必要がある。それらはチームとしてのみ判断しうる問題である。少なくともその種の意思決定は、決定する前にトップマネジメントのチーム内で検討しなければならない。もちろんそれがどの問題であるかは、予め検討しておく必要がある。

「われわれの事業は何か。何であるべきか」の定義は、明らかにそのような種類の問題である。既存の製品ラインの廃止、新たな製品ラインへの進出、巨額の資本支出を伴う決定も、その種の問題である。

そして主要な人事がある。人事は多数決で決められるものではない。熟慮と慎重な検討を必要とする。したがって重要な人事は、途中からメンバーの一人が決定の責任を引き受けるとしても、チームとしてのトップマネジメントが行うべき決定である。

（vi）第六に、トップマネジメントの仕事はトップマネジメント・チーム内のコミュニケーションに精力的に取り組むことを要求する。トップマネジメントには、あまりに多くの仕事があるからである。さらには各メンバーが、それぞれの担当する分野で最大限の自立性をもって行動しなければならないからである。そのような自立性は、自らの考えと行動をトップマネジメント・チーム内に周知させているときにのみ許される。

（1920年代から30年代にかけてGEの基礎を築いたフィリップ・ヤングとジェラルド・スウォープは、最高のトップマネジメント・チームをつくりあげていた。シュネクタディに本拠を置いたスウォープは、エンジニアリング、製造、販売を担当した。本社に拠を構えたヤングは財務、対政府関係、国際関係、社会的責任を担当していた。

伝えられるところでは、二人は仲がよくなく、ほとんど口をきかなかった。しかし二人は、互いの行動と活動を逐一知らせ合っていた。すべてその日のうちか、翌日にはわかるようにしていた。GEの古参の中には、その仕組みは、彼ら二人の後を継いだトップマネジメント・チームにおける会議と連絡よりも、意思の疎通に役立っていたという者もいた。）

【51】 トップマネジメントの構造・
[Ⅲ] マネジメントの戦略、マネジメント・名著集 (P・ドラッカー)

■頭脳に栄養を（セクレタリアート：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）

トップマネジメントに関わるジーマエンスの最大のイノベーションは、セクレタリアート（官房）の設置である。それは彼の最大の貢献の一つだった。

人の頭脳は、取り入れた酸素とエネルギー源の半分を消費する。五感はすべて頭脳のために働き、頭脳に刺激を送る。つまり、人の体とは頭脳に栄養を送り、刺激とエネルギーを供給するためのものである。

社会的な人間組織を生き物にたとえることはできない。ましてや柔軟性、正確性、経済性の極地ともいうべき驚異の人体に例えることは出来ない。とはいえ、企業の頭脳たるトップマネジメントもまた、栄養と刺激と情報の供給源を必要とする。

世界中のあらゆる組織に情報の氾濫が見られる。研究、調査、発表、報告、会議が絶え間ない。そのほとんどは、現業のマネジメントとその仕事のためのものである。組織内のサービススタッフ部門さえ現業のためのものである。「現業の支援、奉仕、教育」がスタッフの定義である。

しかしそれでは、いったい誰が組織の頭脳に栄養を与えるのか。誰がトップマネジメントにサービスを提供するのか。

トップマネジメントが手にしている情報は、現業のマネジメントが手にするものとほとんど同じである。しかし、トップマネジメントには独自の仕事がありニーズがある。トップマネジメントのニーズは、現業のマネジャーのそれとは異なる。「トップマネジメントが主として、現在ではなく将来に、特定の一部ではなく全体に関わりを持つ存在である」という一事からしても、そのニーズは現業のそれとは異なる。

「トップマネジメントのための情報は何か。何であるべきか」との問いに答えるには、現在の目標、組織、課題、情報とは異なる視角から事業を眺めなければならない。イノベーションは既存の構造には適合せず、その限界を超える。そもそも明日を担う人間は、今日を担うべく昨日選ばれた者とは異なる基準によって選ばれる。

（ここに重電機メーカーの良い例がある。そのメーカーは長年にわたって蒸気タービンを製造し、業界でもリーダー的な地位にあった。ところが第二次世界大戦中に航空機用のジェットエンジンの製造に進出した。ジェットエンジンには蒸気タービンと同様に発電能力があった。続いて同社は、原子力発電に進出した。これら三つの発電システムは、技術が異なるうえに当初は市場も異なっていたために別の事業として扱われていた。

しかし顧客たる電力会社にとっては、これら三つのいずれもが発電システムの一つにすぎなかった。しかも、いずれか二つを組み合わせることによって、電力供給の安定化を図れるはずだった。

ところがこのメーカーのスタッフ部門は、このことに気づけなかった。スタッフ部門は、三つの事業部それぞれのために別に働いていた。それらの事業部では、「それぞれが

発電機の本命である」と信じていた。「それら三つの事業部が同一の事業である」ことが明らかにされたのは、トップマネジメントのために、全社的に明日の事業を検討するセクレタリアートが活動を始めてからのことだった。しかしその頃には、同社の発電機メーカーとしての地位は揺らぎ始めていた。)

ジーメンスの発案によるセクレタリアートは、あらゆる企業、あらゆる組織にそのまま使えるものではない。しかし、ごく単純な小企業は別として、あらゆるトップマネジメントが、思考、刺激、疑問、知識、情報を提供する機関を必要とする。

ゲオルク・ジーメンスがドイツ銀行に設けた本部セクレタリアートは、一部局としてはかなりユニークなものだった。銀行内、政府機関、大学から優秀な若者が部員としてスカウトされ、かなりの長期そこに所属した。現業に移る者はあまりいなかった。トップマネジメントにまで昇進した者もわずかだった。基本的に、それは隔離された部局だった。

このことは、今日におけるも、同様のセクレタリアートの弱点となっている。しかし、それは是正することのできる弱点である。まずセクレタリアートへの配属は、現業の仕事で成果をあげた者のみとすべきである。かなり若いうちに「現業の仕事の能力がある」と認められた者だけに、さらに経験を積ませるための部局とすべきである。

セクレタリアートは短期滞在のポストとしなければならない。長くても5年せいぜい8年までである。その後は、実質的な成果をあげられる場所へ戻してやらなければならない。このセクレタリアートは、小規模なままにしておくべきである。何もかもやらせるのではなく、重要な活動だけを手がけさせる。事業にとって重要なことに焦点を絞らせる。

セクレタリアートにとって最も重要な仕事は、事業の成果に直接大きな影響をもたらす重要事項、すなわち「われわれの事業は何か。何になるか。何であるべきか」を左右する重要事項を明らかにし、検討することである。したがって常に、「トップマネジメントが適切な意思決定を行えるようにするには、いかなる情報が必要か」を考えていかなければならない。

(英語圏諸国のように、セクレタリアートという言葉がレベルの低い書類仕事を意味しかねない国の場合には、セクレタリアートの仕事は「企画」と名づけるべきかもしれない。いずれにしても、その機能は「トップマネジメントに仕える」ことにある。トップマネジメント・チームが必要とする情報を用意することにある。それは、今日行うべき意思決定に必要な情報と知識を提供することにある。)

いかなる組織といえども、業績はトップマネジメント如何にかかっている。結局のところ、ボトルネックはボトルのトップにある。組織におけるあらゆる仕事のうち最も組織化することの難しいのが、トップマネジメントの仕事である。しかし、それは最も組織化することの必要な仕事である。