

逆説・組織改革考--ピラミッド組織で何が悪い (組織のフラット化)

川喜多, 喬 / Kawakita, Takashi

(出版者 / Publisher)

労務行政研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

労政時報 / 労政時報

(号 / Number)

3307

(開始ページ / Start Page)

39

(終了ページ / End Page)

42

(発行年 / Year)

1997-06-13

逆説・ 組織改革考

ピラミッド組織で 何が悪い

川喜多喬

…かわきた・たかし…法政大学経営学部教授

山登りは達成感の源泉

「フラット組織の時代である」そうだ、きれいごとを言う学者たちによると。フラット化して成功した事例を幾つも挙げてくれ、事例を。理念ではなく。事例で出てくるのはほんの数社。いつも決まったあの会社、この会社が取り上げられるだけだ。よほど特異な会社だけである。特異な会社をモデルにして他の通常の会社が行動すれば、混乱のうちに終わるに決まっている。

高い山には、1合目、2合目、3合目……がある。自分がどこまで登ってきたか、それが分かる。全員が頂上に立つ必要はない。7合目で引き返しても別にいい。しかし、それぞれの体力と意欲と天候とに合わせて、何合目までオレは登ったぞという達成感が、それで生まれるのだ。もし、麓^{ふもと}と5合目と頂上しかなく、後は測る基準がないとしたら……。もう少しもう少しと、自分を励まして登る人は減るだろう。

企業では、体力はつまりさまざまな能力、意欲はつまりサラリーマン人生の目標、天候はつまり経営の内外の環境。特に地に利あらず、天に運なきときがあって、次長で終わり、副工場長で終わることがあっても、それまで頑張って一歩ずつ登っていったという実感を背負って、定年を迎える……。それがどうして悪いのか。企業に入って、課長、社長と、上は二つのポストしかない大企業を想定してみたまえ（無論、社員20人の零細企業ならば別だからだ）。社長にはなれっこない。課長には入社後20年後ぐらいになれるかもしれない……。で、それまでの20年

間は、ずっとヒラなのである。

ピラミッド組織は、少しずつ、皆がふるい落とされていく構造になっている。ふるい落とされるメカニズムがけしからん、という人がある。しかし、企業は仲良しクラブではない。みんな一緒に昇進しよう、などと能力の差を無視してやっていたら、多分つぶれる。ふるいにかけていくからよい。しかも、ピラミッド構造だと少しずつふるいにかけていく構造になる。長期にわたって少しずつ差を付けていくのであって、あまりはっきりとは目立たぬように他を抜いていく。逆に、ふるい落とされていく。小さなステップの昇進だから、抜いた人もおごりにくい。ワンステップ遅れただけだから、抜かれた人もあきらめやすいし、再挑戦しやすい。

「肩書きにこだわるな」とは、美辞麗句

ピラミッド組織は出世意識をかきたてる、肩書きにこだわる人が出る、だからフラット組織にせよ、という講演を、わたしは聞いた。講演の終了後、講師とわたしは名刺交換をした。その名刺には、ちゃんと『〇〇研究所主任研究員（部長待遇）』てな調子の肩書きが書いてあった！肩書きにこだわるなという講演をするなら、自分の名刺から「主任研究員」なんて肩書きを、まずはずしてくれ。ましてや、「部長待遇」などという文字は入れないでくれ。酒宴の場で〇〇さんとその講師を呼んだら、「お互い商売柄、先生と呼び合いましょうや」と注意された。先生だって、肩書きではないのか。

ごく少数だが、肩書きにこだわらずに仕事ができる人もいる。それをモデルにして企業組織を設計すれば、多分、大混乱になるだろう。職人の世界だって、肩書きはないというもの、多くはうそである。「作業長」「職長」あり、「シェフ」「コック長」あり、「棟梁」あり、「親方」がある。

中小企業に働く人は、大企業のサラリーマンのように肩書きにはこだわらない、というのも大概はうそである。例えば、従業員50人ほどのある中小企業でおもしろい話があった。その会社は、社長が一人、後は全員肩書きなしの技能工だった。作業は融通無碍のチーム制度で行い、チームが自由に組めるようにと、先代社長が肩書きなど作らなかったのである。そこに修行から帰ってきた若社長が就任した。社長とヒラしか会社にはないのを見て、ヒラ社員は全員社長の次だからと、全ヒラ社員に副社長の肩書きを与えてくれた！

名刺を作って、副社長の肩書き付きである。社員の喜んだこと、喜んだこと。取締役ですらない副社長だが、地方の中学校を出て集団就職でやってきて、苦労して30年。副社長になったよと、故郷に電報を打つ者まで出た。居酒屋に仲間で行くと、真ん中にそろって陣取り、「みなさん、どちらですか」と聞かれると一斉に名刺を出す。「あら、今日は重役会議ですか」と言われて大笑いになる。

「肩書きなど気にせず働いてきただけですよ」と言う部長が多いが、なに、部長たちへのあるアンケートによると、サラリーマン生活で今までいちばんうれしかったこととは、部長への昇進が決まったときとある。課長への同様のアンケートでも、やはり課長への昇進が決まったときがいちばんうれしかった、と。うれしいものはうれしいと、素直に言って一体何が悪い。

創造的組織に管理職不要とは、うそ

某大企業で、アメリカ帰りの新任の人事担当取締役が、米では管理職減らしが当たり前なので、管理職を減らせ、管理職位を減らせと大号令をかけたそうだ。アメリカのマネジャーと日本の管理職とはそもそも同じだろうか、と忠告する者はいない。なにしろやり手の取締役だから、忠告して後でにらまれたら大変なことになる、と。

算数に強いといわれるその取締役、算数しか知らないのではという非難の声は届かず、直間比率が我が社では高すぎると経営会議で言う。

しかし日本の企業の管理職は、大体はプレイングマネジャーである。管理などの時間は少なく、自分自ら働いている。間接どころか直接労働者だと言っても過言ではない。それを切れば、余分の脂を切っているのではなく、筋肉まで切り捨ててしまうことになりはしまいかと、古参の人事課長がおそろおそろ言ってみたところ、「創造的組織は管理職層が少ないと決まっている、例えば某大学の某先生は……」と書名を挙げたそうだ。

これをわたしは人事課長と酒を飲んで聞いた。しかし、創造的組織にも無論階層はある。テレビ番組の制作チームをみたまえ。制作部長、副部长、チーフプロデューサー、プロデューサー、ディレクター、サブディレクター、その下にアシスタント・ディレクター。

アシスタント・ディレクターとはヒラ社員であり、業界では奴隷といわれている。キップの手配から缶コーヒーの調達、崖に登れるかどうかのチェックまでなんでもやる。創造的組織に生きるクリエイターでも肩書きが好きな証拠に、ヒラにもこうしてAD（アシスタント・ディレクター）との名前が付いている。課長・係長・主任の名前はなくて、ヨコ文字、カタカナ文字だが、ちゃんとピラミッド構造になっており、か

つ、職位階層が深い。そして、どの職位もマネジャーでありプレーヤーである。職位が多すぎると減らしたら、仕事はできないのである。管理職が多すぎると人を減らしたら、番組はできないのである。

管理職減らしは、大混乱のもと

しかし、先の大企業では、結局、管理職ポストと職位を減らすことになった。結果、何が生じたか。

係長職位をなくしたので、従来、係長がやっていた仕事を課長がやることになった。課長の格が、いわば下がったのである。格にこだわるなど言うなかれ。人は、いわば格に応じた力を備えるように、自然となる。また、そういう顔つきになる。せっかく課長まで昇進して、とうの昔に忘れてしまっていた係長級の仕事をしなければならなくなった課長は、降格された気分になってしまった。ヒラに降格された係長は、現場監督たる地位を失ったわけで、若年者の訓練に目配りすることを忘れた。いや、反抗してあえてしない。オレはどうせヒラだろう、とうそぶいて雑務に埋没した。奥方から降格ねと言われて、怒って夫婦仲が悪くなった者が出た。優秀な係長は、同業他社に引き抜かれた。

係長の仕事を取り込んだ課長は、忙しくもなった。それに追い打ちを掛けるように、課長の数も減らされたから、従来は隣の課長の職務だったことをやらざるをえなくなり、忙しさは倍加した。売り上げが減ったのだから、仕事量も減り、管理職ポストもその分不要だとは机上の算数論議である。売り上げが減って仕事がさらに忙しくなるなんてことは、企業の現場では日常茶飯事である。ところが、本社のコンピュータにはそれが分からない……。いや、アメリカのMBA上がりで、コンピュータを操作して経営ができると思っている取締役にだけ、それが分

からない。

課長は結局、過労状態。どこかの大学の先生のように、いまこそ「戦略ミドル」が必要だと言われたって、戦略を考える暇などない。ましてや、管理職の権限の源泉の一つである予算の裁量の余地が不況で狭まっている。課長によるリストラ策とは、結局、後ろ向きになった。つまり、購買担当課長であれば、出入りの業者の納入価格をたたくこと、下請け単価を切り下げることだけになった。

ところが、である。他の減らされた課長、部長は、そういう関連企業や下請け業者に天下っているのである。管理職がこれだけ減ったと数字には出て、経営書には褒めた評論も載るが、なに、減らしたというより隠したということ。組織のフラット化とやらで、組織の再編成に過労気味だった人事部の仕事は、このような押し付けが加わって大忙し。

迷惑を被ったのは、その人事部だけではない。すなわち関連企業、下請け企業である。本社の管理職減らしは、これらの傘下企業のプロパー社員が将来就くべきポストを減らす結果となったのである。

親会社のリストラ策に恨みをもって去った管理職が、その受け入れを強られる関連企業が、本社のリストラ策に協力を惜しまないなどということはありません。協力会の総会、懇親会の場でこそ、共存共栄のスローガンが声高らかに叫ばれるが、傘下企業のプロパー課長たちの心中は決して穏やかではない。

専門職でいたい、という声は信用できるか

若い社員は専門志向が強く、管理職になりたくないという者がやがて増えてくるから、ピラミッド組織は昔日のものになる、という俗論があるが、本当か。大体、功成らぬ浮き草のごとき若者へのアンケートをそのまま信じるのがお

かしいのである。自分の専門が定まらないのに、専門家になりたいという意見を信用して専門家として養成して、はたして専門家にならなかった者をばどう処遇するのか。それを考えずに専門家集団の会社ができるとするのは、甘いのである。

若いうちには、おれは専門家を目指すと言いながら、子どもが小学校へ上がるころになると、やはり管理職になりたい、部下を持ちたい、肩書きが欲しいと言い出すに決まっている。安全のために、管理職にならなくてもいいという若者から証文をちゃんと取っておく必要がある。

某大企業の研究所は、20年ほど前に急激に組織拡大をした。当時の若い研究者たちに対して、労使共同でアンケートをとったところ、管理職にならなくてもよい、ずっと研究者あるいは技術者でいたいという結果が出たので、専門職制度を設けた。そしていま、40歳前後になった研究者、技術者の間には、管理職ポスト不足への不満が渦巻いている。管理職にしなかったものだから、全員組合員で、労働組合の中でもいちばん先鋭な部署になってしまっている。

ピラミッド組織の効能

部下を持たない、育てられない者が少数派でもいることは、昔から変わらない事実である。無理やり、全部を上に向かって歩ませよということではない。しかし、管理職にならない者を許すということと、部下を持ちたくないという風潮を大切にすることとは、別のことである。

部下を持つことには面倒が付き物である。自分で全部やった方が早く、部下に教えて権限委譲するのは面倒で、リスクなことがある。しかし、それを我慢して部下を教え、そして自分も部下管理の技法を覚えていく。少しずつ、より多数の、より有能な、より階層の深い組織管理の方法を学んでいく。そういう努力を自然とさせるのが、ピラミッド組織である。

人と付き合う苦勞をしたくない、自分の好きなことを一人でやっていたいと、自宅の部屋か、大学の研究室か何かと企業組織を混同した者が増えると、企業は困るはずである。そんな社員は一人にすればいいのである。つまり、解雇するのがいちばんである。それを何を血迷ったか、ガキに個室といっても過言でないスペースを与え、高いパーティションで区切り、管理職からまったく見えないところで好きに仕事をさせておき、長年働いてきた管理職をいじめ回って、最近の管理職には覇気がないというのが新人事とは何事ぞ。こうまでされて、覇気を持ち続けている管理職がいたとすれば、よほどのお人好しだけである。

先日、某企業の企画担当社員数人が我が研究室にやってきて、元気をなくしている大企業の活性化のためのプログラムを売り込みたいので知恵を借りたいと、云々。どうも遊び半分の思い付きで組織が活性化できると信じ込んでいるんだね。こういうガキをば上からの重石で押しつぶしてしまうためにこそ、ピラミッドはあるのである。