

# ライン中心型組織の提案

川瀬 武志

## 1. ライン・スタッフの協力形態

業務改善におけるラインとスタッフの協力形態にはさまざまなものが考えられるが、これまでに筆者がわが国の産業界において認めたものの特性を表1に示し、以下に説明する。

(1) 協力形態：歴史的経過を中心に分析すると以下に示す4つの主要なタイプが認められる。

革新導入型：ライン業務の改善が活発に行なわれていない場において、上位のライン・マネジャー（以下マネジャーとする）のリーダーシップとスタッフによる革新的手法の適用による改善活動

が採用される。改善案の実施は、マネジャーの意思決定とラインの同意を必要とするが、ラインの同意はマネジャーによって強制されたものであることが多い。

スタッフ主導型：ライン業務の効率向上のための改善活動が専門家としてのスタッフの主導性によって進められる。ラインには必要な局面（データ収集等）においてのみ改善活動に協力することが要求される。スタッフは改善案の作成に責任をもち、ラインはその改善案の採用責任を負わされる。しかし、両者の実質的な責任の区分は明確ではない。

チーム型：ライン業務の効率向上のための改善活動をラインとスタッフが協力しあって行なう。

かわせ たけし 慶応義塾大学 理工学部 管理工学科

表 1 ライン・スタッフ協力形態の分類

(1)	協力形態	革新導入型	スタッフ主導型	チーム型	ライン中心型	
(2)	スタッフに期待される主たる役割	革 新	援 助 教 育	援 助 調 整 教 育	助 研 研 究 教 育	
(3)	公式の責任・権限	目 標	M, (S)	M, S	M	M, L
		開 発	S	S	S+L	L
		実 施	S, (L)	L	S+L	L
(4)	主 体 性	M+S	S	S+L	L	
(5)	所 有 知 識	ラ イ ン	業務知識	業務知識 若干の改善知識	業務知識 改善知識	業務知識 かなりの改善知識
		ス タ ッ フ	改善知識	専門的改善知識 若干の業務知識	専門的改善知識 業務知識	専門的改善知識 かなりの業務知識

( ) : 存在するが稀な場合    + : 協力を意味する    M : マネジャー    L : ライン    S : スタッフ

多くの場合、チームを結成して改善活動を行なう。改善案の開発・実施のすべての過程においてスタッフとラインは協同責任を負う。チームの最高責任者にはラインのマネジャーがなる場合が多い。

ライン中心型：ラインがみずからの改善努力と責任によって改善活動を行なう。スタッフはラインからの要請のある場合のみ、必要な助言または知識を提供する。さらにスタッフはラインに対して、手法やアイデアの提供および教育、訓練に関する支援を行なう。スタッフは研究開発およびトップ・マネジメントから要求される戦略的問題の検討にできるかぎり専念する。

(2) スタッフに期待される役割：マネジメントによってスタッフに期待される役割内容のうち業務改善に関連したものをいう。それらは以下に示す6項目である。

革新：ライン業務を改革するために、革新的な(手法の適用による)改善方策をラインに提供し実施を促すこと。

援助：ライン業務を支援するために、依頼者の要求により、改善案を作成提供すること。

調整：改善活動に関して、ラインとマネジメントのあいだおよびライン間の努力を調整したり、情報伝達の仲介をすること。

助言：ラインによる改善活動を支援するために、ラインの要求により専門的知識またはアイデアを提供すること。

研究：ライン業務の改善に有用な改善手法および革新的なシステムの研究開発を行なうこと。

教育：ラインに対する改善手法や改善手順の普及・啓蒙をすること。

(3) マネジメントとスタッフとラインの3者に課せられた公式の責任・権限：改善活動における目標設定・開発・実施のそれぞれに関するマネジャーとラインとスタッフの改善活動に対する公式に認められ、かつ彼らのあいだで同意を得て受け入れられている責任・権限の所在をいう。

(4) 改善活動における主体性：改善活動の開発・実施におけるマネジャーとスタッフとラインの三者それぞれの積極性および発言力に関する相対的割合をいう。

(5) 改善のための所有知識：ラインとスタッフのおのおのが、改善に必要な業務知識と改善知識(改善手法および方法論)の両者を所有している割合をいう。

上記の各要素は必ずしも互いに独立ではないが、完全に従属関係にもない。

## 2. ライン・スタッフ協力形態の変遷

企業のラインとスタッフの改善活動の発展パターンを個別に見ていくと、さまざまな発展経路をたどっていくことがわかる。その多くは革新導入型からスタッフ主導型を経てチーム型へという方向を基本的にたどっているようであるが、一見それに逆行するかのごとく発展経路をとっている場合、途中の形態を飛び越して一足飛びにより後の形態を採用しようとする場合、発展の途中の段階でそれ以後の形態へ発展せず停滞する場合、さらにはスタッフ組織そのものが死滅してしまう場合も見られる。

図1はスタッフ活動の発展にともなうラインとスタッフの協力形態の遷移過程を示している。スタッフ主導分化型とチーム分化型のサブ形態を考慮し、スタッフの活動が他のスタッフ部門に吸収統合されたり、発展しえず死滅した状態をも考慮している。代表的な経路について以下に例を示す。

(1) 革新導入型→スタッフ主導型→吸収統合・死滅

これは初期のOR活動においてよく見られた発展パターンで、スタッフ主導型としてラインとの協力形態を十分機能させることができず、ORグループは、IEグループやEDPグループや企画グループに吸収されて、OR活動としての機能を停止してしまう成長パターンである。このことに

関連することとして、導入される管理技術の導入順序の重要性をあげることができる。紙面の都合で結論だけを示せば、導入する管理技術はQC→IE→IS→ORの順が良いように思われる。まず、QCをしっかりとやっとうえで製品やサービスの質を確保し業務の標準化を行ない、IEを導入して効率化のための代替的方策を探究し業務改善の定常化を計り、情報システムの確立によってデータの確保とデータ処理の効率化を計る。そのうえでORを導入し計画の効率化を狙うのがよいと思われる。ORが手法として登場したのが早すぎたために、ORが定着した企業においても、その活用がバウンダリーの明確な一部の問題への適用に限定されてしまっている。

(2) 革新導入型→スタッフ主導型→スタッフ主導分化型(→チーム分化型)

EDPグループやIEグループにおいて比較的良好に見られる発展パターンで、ユーザーの増大にとまない本社の改善スタッフグループが、工場ごとに再配置されたり新設置されたり、または技術別(たとえばオンライン処理担当とバッチ処理担当)に分化したりする。ラインの改善能力を高める方向に向かわないで、スタッフ側の改善能力を高めることで対応しようとする発展パターンである。スタッフ主導分化型やチーム分化型の形態で、スタッフの専門分化が進みすぎるとスタッフとラインとの改善能力のギャップが大きくなりすぎ、ライン中心型への移行が非常にむずかしくなる。

(3) 革新導入型→ライン中心型→スタッフ主導型(→吸収統合・死滅)

TQC活動からはじまった改善活動によく見られる発展パターンで、全社的な業務改善活動を急ぐ場合によく生ずる。改善活動そのものをスタッフに依存することなく、全面的にラインに求めようとするパターンである。ラインの改善能力と改

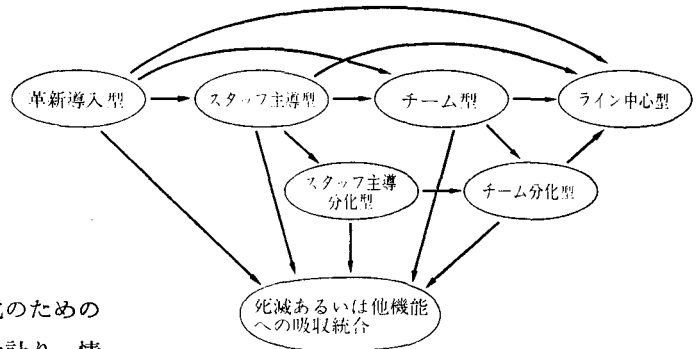


図1 ラインスタッフ協力形態の遷移過程

善意欲がそれにとまわず、ラインを支援する専門スタッフも育ってきていないため、一定期間後には死滅するか、スタッフ主導型へと逆もどりして発展パターンをくりかえす。

(4) 革新導入型→スタッフ主導型→ライン中心型

スタッフの専門化が進み、スタッフが非常に大きな権力を握り、ラインの改善意欲が低下している状況下で、マネジャーがその権限をもってラインとスタッフの健全な関係をとるもどすための措置をとった場合のパターンであり、多くの場合組織の分権化をとまらぬ。急激な分権化がおこることが多く、スタッフの能力の低下がこれに続く場合が多い。

以上見てきたそれぞれの発展パターンは、ラインとスタッフのあいだの協力関係が順調に発展し、新しい形態を必要とする状況が成熟していないのに、強引に新しい形態を導入しようとしたり、環境の要求に反して古い形態のままにしていたために生ずる。これらの例を見ても、革新導入型→スタッフ主導型→チーム型→ライン中心型へと、ラインに業務改善の責任を徐々に移す方向に発展していく成長パターンが、ラインとスタッフの健全な協力関係を維持していくうえで好ましいと考えられる。

### 3. ライン中心型組織

多くの企業での管理スタッフの現状は、スタッ

フ主導型組織か形式的なチーム型組織にとどまっている。これらの形態は激しい環境変化に対応するために不利な点が多い。特にスタッフワークのリード・タイムが長いために積極的な策を講ずる時間的余裕がない点で、以下にのべるライン中心型の有利さとは比べものにならない。

ライン中心型では与えられた活動(生産)目標を達成するだけがラインの責任ではなく、活動(生産)効率の向上もラインの責任である。スタッフはそれを側面から援助するというものである。これは「人は誰でも自分の運命は自分で決める権利をもつ」という公理を認めることから発している。「仕事の方法を定めること」と「決められた方法どおりに仕事をする」とは分離可能だと考えられてきたが、この考えは方法の変化が急激でない範囲で「成立しているように」見えただけだったのである。方法の決定と方法の実施は、右手と左手の関係のようなもので、左手を他人(スタッフ)の自由にさせていたのでは1人の人間としての働きができないのに似ている。さらに、計画は頭に相当する。仕事の計画を他人に任すことは、頭を人に貸すようなものである。

テイラーの機能別職長制度の考え以来、専門的職務を分離することの有利さが主張され実施されて100年を経過した。そして、それは産業を近代化するために大きな貢献をした理論であったが、生産性が飛躍的に向上し、環境変化が激しく、競争が厳しく、そしてラインの従業員たちの知的レベルが向上した今日では、むしろ、ネガティブな効果をもちはじめた。私はライン中心型によって、むしろ、スタッフはよりスタッフらしい仕事に専念でき、進歩が早まると考えている。「うちのラインはそれほど能力が高くないから、お前のいうとおりにやったら(つまり、われわれがいなければ)うまくいかない」というスタッフに出会うことがある。たしかに、現状はそのとおりにかもしれない。しかし、それは「特定の人種グループはなまけもので、知能が低いからだめなんだ」とい

う人々に似ている。なぜそうなったのかを考え、時間をかけてラインが自主性をもてる環境づくりをしようとする勇気をもつことが必要である。環境はゆっくりと、音もなく確実に、常に変化している。いつまでも古い概念や理論が有効であるとはかぎらない。

歴史的な経過を考えると、新しい技術が入ってきたときにはいつも、上にのべた問題がおこる。コンピュータの導入がいちばん新しいものである。コンピュータはいつまでも少数の専門家のものではないし、少数専門家の役割も時間とともに変化する。コンピュータ・システム開発もわれわれの分析では「システム部門推進型」から「ユーザー部門推進型」までのあいだを8つの段階に分けて考えられる。ラインとスタッフの協力体制も時間とともに変化する。力のないスタッフほど、ライン中心型に抵抗する。いかなるスタッフといえども、スタッフが理想(最終使命)とすべきところは**自分の必要性をなくすために活動すること**である。そのようなことは決しておこらないが、そのような理想をもつことによって、より高度なスタッフ活動が可能になる。低次元の問題でラインに頼られることを喜ぶスタッフは、低次元な質の活動にとどまってしまうスタッフである。

ライン中心型組織活動はかけ声やスローガンでは成功しない。組織効率の向上のための理論的根拠がなければ、単なる思いつきに終わる。ライン中心型が成立するためには、少なくとも次に示す4つの必要条件が満足されなければならない。

(ア) 効率向上責任はラインにあることをラインが認め、受け入れること。(このことは、効率向上責任はまったくスタッフにはないことを意味する)

(イ) 効率向上のための余裕をラインがもつことを許されること。(これは、1回もつだけで永久にもつことになる。何となれば、余裕をうまく使えば、次の余裕を生むからである)

(ウ) 信頼を基礎にした仕組みによって、上位マ

ネジメントと下位マネジメントが結びついていること。(上位マネジメントが下位マネジメントのやっていることを細かく知りたがらないこと。やり方の自由度を大幅に認めること)

(エ) 上位マネジメントがリーダーシップを発揮すること。(結果が出る前に部下に必要な援助を与え、目標達成努力に関して信賞必罰をし、失敗の最終責任を積極的に負い部下を守ること)

これらの条件を満足することは、紙の上で示すようには容易ではない。徐々にでも、これらの条件が満足されればライン中心型は根づくであろう。いいかえれば、トップが「ライン中心型」をわざわざ提唱しなくても、これらの条件を整備すれば、結果としてライン中心型組織になるであろう。ライン中心型の利点は以下に示すように数多くあるし、そうなれば、スタッフは勉強、教育、手法の開発、専門的技能による助言、上位マネジメントへの助言とサービスに専念できる。

(イ) ニーズの発見が早く容易である。

(ロ) すべての問題について常に誰かが考えている。少数のスタッフではこれほど広範囲に手がまわらない。

(ハ) 変化に対する抵抗がない。

(ニ) 1つの解決策に対する継続的な調整や修正が行なわれつづける。

(ホ) 最終的には、すべての問題が解決される。

(ヘ) 現実的なニーズに合致する現実的な解決策が得られる。

(ト) 過度にカッコウをつけた、あるいは手法中心的な金のかかる投資が避けられる。(簡単で役に立つ解決策が得られる)

(チ) 改善することの楽しみと自信がつく。

(リ) 改善をすると、作業そのものの能率も上がる。

(ル) 作業しながらも改善が考えられ、ひとつの問題に集中できる。

(レ) 問題解決の必要性や新しい方法を相手に説明する必要がない。

#### 4. スタッフ主導型組織の基本原理

われわれの経営管理は戦後、アメリカ式経営管理学に強い影響を受け、そして飛躍的な発展をとげてきた。おそらく日本の企業人は世界中でいちばんアメリカ式経営管理学の忠実な理解者であり、実行者であるかもしれない。もちろん、そこには日本式の味つけをしてのうえであるが。しかし、筆者にはアメリカ式経営管理学のなかに日本人がどうしても受け入れづらい、あるいは抵抗感のある、強い前提があるように思われる。

それは、人間をシンカー (THINKER) とドゥーアー (DOER) に分けて扱うという前提である。そして、シンカーは考えることのみ、ドゥーアーは何かを実行するのみ、に専門分化したほうが効率が良いという原則の上に経営管理学ができていくように思われる。それは、あたかも飼主と家畜、主人と奴隷、といった文化の延長線上にあるようにすら見える。この前提とマネジメント・サイクルを重ね合わせると、PLAN, DO, SEEのうちの、PLANとSEEをシンカーが担当し、ドゥーアーにDOを担当させるという分離が生まれてくる(図2)。このサイクルが1個人のなかでまわっているうちはよいのであるが、組織の中でそれぞれ勝手にまわり出すと非効率を生み出す可能性が高くなる。特に、環境変化が激しい時の非効率さは大きなものになる。

SEE (これは監査とか、レビューとかいう形式をとる) は後ろ向きであるばかりでなく、第一線で働く人々を巻き込む。他人によるSEEは気分よいものではない。それは専門の分化というよりは、不信がもとになっているからである。さらに問題なのは、SEEをするためには比較の対象となるものが必要である。誰でも考えつくように、結果と比較するものは計画である。そこで、後になって比較ができるように前もって詳しい計画が必要になる。本来、戦略的な計画は不確実な未来についての願望に近いもので、しかも、ほと

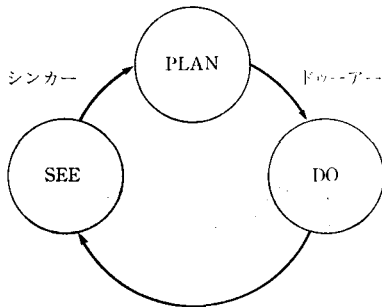


図2 経営管理サイクル上でのシンカーとドゥーアーの分離

んどといってよいくらい実現しないものである。したがって、この場合の計画と実績は合わないのが当たり前である。そればかりか、計画作成にかかる手間は大変なもので、そのうえ、その計画自体（予算などの形で）の存在が実施を制約してしまう。不確実性が高い問題ほど（プランナーと呼ばれる）シンカーが計画を立てることは困難になるので、計画を立てる仕事の一部はドゥーアーの負担となる。多くのドゥーアーは「お金をかせぐ人」であるから、お金もうけがPLANとSEEによってじゃまされるわけである。

私はライン中心型が完全に実施されるならば、スタッフによるレビューは必要ないと考える。そしてPLANとDOの連鎖でものごとを進めていけるようにすべきだと考える。そして、SEEのないシステムすなわちシーレス・システムを理想とするべきだと考えている(図3)。これは決してSEEがなくてよいといっているのではなく、余裕を活用することでSEEの必要性を減らすことができるということと、多くの場合他人に指摘されるまでもなく、何がうまくいかないかはDOをしている人々にはわかっているから、他人にチェックされて上位マネジメントに報告されるよりは、みずから修正処置をとったり、上部へ報告をしたほうがはるかに効率もよく、気分もよいと思うからである。他人によるレビューほど、人間関係を複雑にし、月給の高い工数を取り、ドゥーアーのじゃまをし、そのうえ積極的な結果を生まないものはないと考えている。むしろ、レビューア

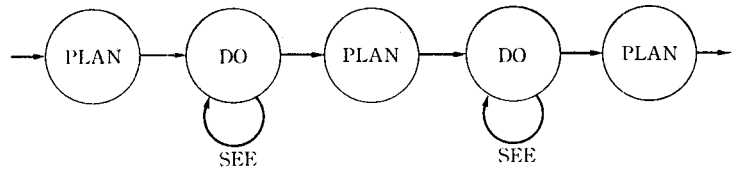


図3 シーレス・システム

ーはDOの段階でドゥーアーが計画どおり活動できるように援助する側にまわるべきだと考えている。問題は、おこっている場で解決してしまうのがよいに決まっている。SEEの段階で、何かが見つかっても、この次にうまくやろうと決心するしかないわけである。環境変化が激しいと、同じことが2度おこる確率はきわめて低くなる。したがって、SEEの段階から次のPLANの段階へのフィードバックはDOの段階での適切な問題処理ほどの効果を期待できない。

#### 参考文献

- 1) 川瀬武志, 根本忠明: 業務改善におけるライン・スタッフ協力関係形態の研究, 慶応経営論集, 第3巻, 第1号, pp.45~67
- 2) 日本生産性本部: ユーザー主導型のシステム開発, コンピュータ・マネジメント・コース研究報告書 1983年2月, pp.92~131

#### ●ご利用ください●さしあげます●

下記の雑誌は、交換等によって、日本OR学会にはほぼ定期的に送られてきているものです。学会事務局で保管しておりますので、どうぞご利用ください。下記のもの以外にも大学の論叢等があります。なお、1983年中に発行のものは、ご希望があれば、さしあげますので(原則として郵送はいたしません)事務局までお申し出ください。(会員の方を優先とさせていただきます。)

- |              |              |
|--------------|--------------|
| (1)運輸と経済     | (9)テレトピア     |
| (2)ENGINEERS | (10)電子通信学会誌  |
| (3)技術と経済     | (11)土木学会誌    |
| (4)JMAジャーナル  | (12)日本機械学会誌  |
| (5)計測と制御     | (13)標準化ジャーナル |
| (6)高速道路と自動車  | (14)標準化と品質管理 |
| (7)産業能率      | (15)理論経済学    |
| (8)数理科学      |              |