

タテ割の一番の弊害

タテ割組織の弊害としてよく言われるのは、例えば、役所に相談に来た住民が窓口をたらい回しにされた、というようなこと。企業でも、隣の部署にある備品を知らずに買ってしまい無駄な在庫が増えた、なんてことは避けられない。・・・日産自動車のゴーン社長だったら、そんなことは許さないだろうけど(以前、熊本の日産の販売店の営業課長が、「熊本の社員の名刺であろうと、その印刷は全て本社で一括管理している」と言っていた。オソルベシ、ゴーンさん。)

役所の窓口の話は、弊害であると、誰にも分かりやすい。しかし、タテ割の一番の弊害は、意思決定の遅さだろう。くたびれるし、社会的に大きな無駄。国を傾けるほどの害悪だ。



タテ割組織というのは、ある程度の数の人が縦に連なった組織のことだ。2人しかいなければ、そこに序列があってもタテ割とは言わない。タテ割組織は、数人以上、数ステップ以上の階段状の構造をしている。そして、その階段はマンホールの梯子段のように縦一本で一人ずつしか登れない。(登る、とは昇進ではなく、情報の流れが梯子段経由ということ。先に行く人を追い越していくことができない。)

百均の店で1ダズ入りの鉛筆の箱を買うとする・・・12色の色鉛筆セットならまだしも、全て黒のHBで頭に消しゴムが付いている・・・その鉛筆セットのような組織の中の、1本の鉛筆である1セクションで、タテ割の弊害が発生する。役所の窓口でのたらい回しの話は、箱の中の隣り合う鉛筆の関係だが、意思決定の遅さは、1セクションの内部の仕事の進め方の話。1箱のセットをさしてタテ割型組織とも言うが、ここで扱うのは1本1本の鉛筆単位の話。

タテ割組織(鉛筆)内では、案やアイデアが最上部の上司に行きつくまでのバケツリレーが行われる。その途中に変な人が1人でも入ると、全てがダメになってしまう。例えば、表の中の%の数字が、四捨五入の結果合計しても100.0%にならないことがあるが、それを病的に気にする人がいる。タテ割組織では、その人の階段のところで、どれか一つの構成比を0.1%書き直す議論になり、一段下の人が表を修正して再度確認の議論をすることになる。かくして数学的に誤りのある表のことは2人の当事者以外は知らないまま次の階段へ進むことになる。

5人が関わることなら、最初から5人で話をすればよいのに、タテ割組織だと4ステップもかけるから時間を浪費する。5人で4回会議をすれば、 $5 \times 4 = 20$ の成果が出る。5人の間を4ステップかけ、 1×1 の議論を4回やっても大した成果は出ない。その途中で0.1%の書き直しの類の作業も入ってくる。結局、各ステップで、1つ付けて1つ削ぎ、時々全部入れ替え、頻繁に本筋を外した事柄で停滞する、の繰り返しになる。だから、意思決定の質が落ちる。最後は、いつも時間切れ。・・・タテ割の一番の弊害は、突き詰めれば時間切れが頻発することだと言える。隣の鉛筆との意思の疎通や調整など、する余裕はない。だから変わらない。

5×4 も、進め方がまずいと成果は乏しい。しかし、 $1 \times 1 \times n$ よりは、格段によい。弊害は、 $n = 3$ でかなり大きいと思う。しかるに、 $n = 4$ はよくありそうだ。もともと書類を回覧するような仕組みを使って意思決定しようとするから無理がある。自分も、そんな状況に頻繁に巻き込まれ、その状況を頻繁に創り出す。グループ討論の技術を研究していると言うのに。