

《日本の組織のジレンマ》

# 人材を無能にさせない組織作り 組織のジレンマを打破するには



㈱エフエーサービス 半導体事業部 技術主幹 湯之上 隆

半導体やエレクトロニクスをはじめ、日本の技術系企業には「組織のジレンマ」が存在する。別名、「ピーターの法則」とも呼ばれている。このジレンマは、技術者が技術開発の後、褒美で昇進するシステムと、管理職や幹部職の方が技術者よりも“偉い”と思われている風土によって引き起こされる。このジレンマに陥るとどうなるのか？ また、このジレンマに陥らないためには、どうしたら良いのか？ これらを基に、2010年4月1日に誕生する巨大合弁会社「ルネサスエレクトロニクス」に提言する。

## 日本の組織のジレンマ

半導体やエレクトロニクスに限らず、技術系の会社で講演を行った際、どんな業種においても、多くの方から熱い賛同を得る話がある。筆者が「組織のジレンマ」と名づけている法則である。この法則は、どうやら産業の枠を超えて、技術系の会社全てに当てはまるようである。

まず最初に質問しよう。貴方の会社では、誰が、どのような基準で昇進しているか？ 誰がマネジメントを行っているか？ 誰が“偉い”と思われているか？ 貴方の会社には、現場や技術に疎い課長や部長がやたら多く存在していないか？ そのような課長や部長が“偉い”と思われていないか？

もし、貴方の会社が以下のような状況であったら、間違いなく「組織のジレンマ」に陥っているだろう。それは、技術者が技術開発で功績を上げて昇進するシステムがあり、そのように技術者上がりの人がマネジメントを行っており、技術者よりもマネージャーの方が偉いと思われており、貴方も早くそうなりたいたいと思っており、そのような（現場や技術に疎い）マネージャーがうようよいる、というような状況である。

では、その「組織のジレンマ」とは一体どのような法則か？

## 組織のジレンマの発見のきっかけ

DRAMは、3年ごとに4倍、集積度を増大させる。例えば、16M 64M 256Mというように。筆者は、256M DRAM開発の際に、微細加工グループの課長として関わった。その際、非常に奇妙な経験をした。その経験が「組織のジレンマ」発見のき

っかけとなった。

DRAMが16Mから64Mに移行する際、微細化が進み、構造が難しくなるなどのため、工程数が増える。64Mから256Mに移行する際も、同様な理由で工程数が増える（図1）。微細加工の一技術者だった時は、自分の担当する数～十数工程だけに注力しており、工程フロー全体を真面目に見たことはなかった。課長になって初めて、256M DRAMの工程フロー全体を眺めた。すると、「何故、ここにこんな工程が入っているのだろうか？」と、意味がわからない工程が多数あることに気がつく。その数は、全体の20～30%もあった。

そこで、工程フローを作成したインテグレーション技術者に、1つ1つ、「この工程にはどんな意味があるのか？」ということを確認めに行った。その結果、「64Mのフローにあったから」という回答であった。64Mの工程フローを調べてみると、確かに、

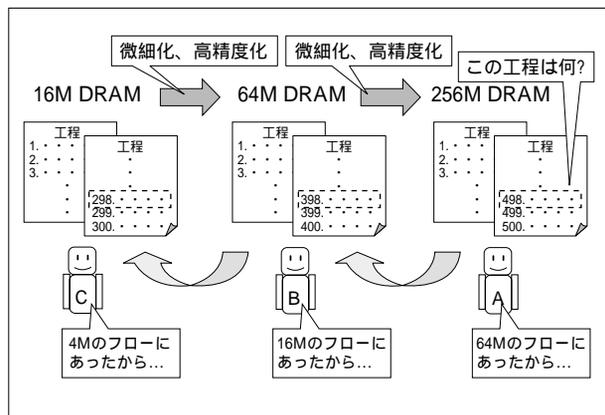


図1 数学的帰納法で工程フローが作られる

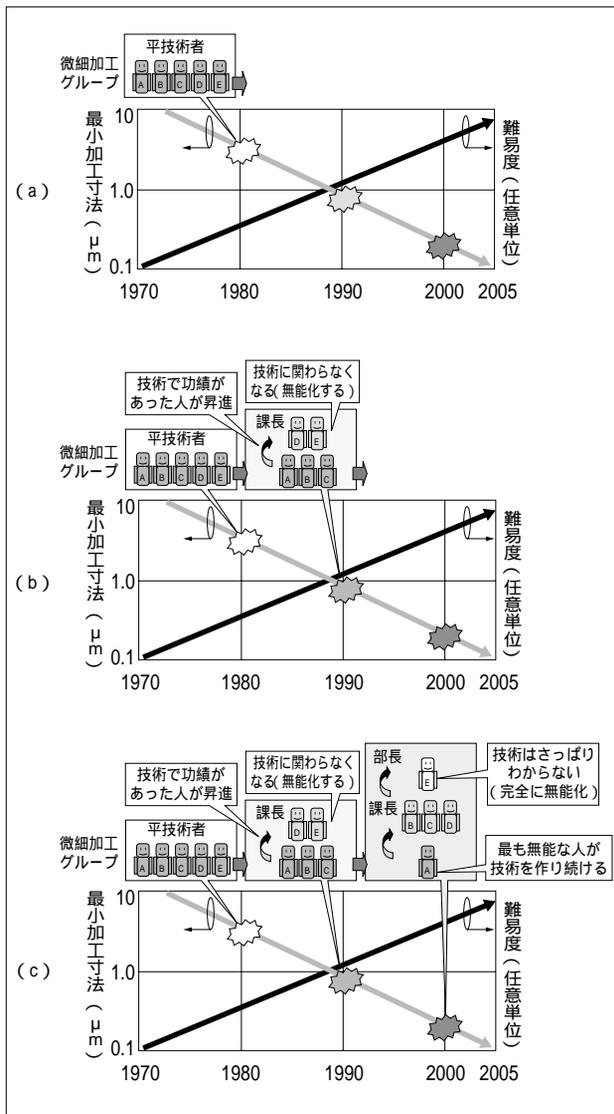


図2 誰が技術を作っているのか?

256Mと同じ工程が存在する。そこで、かつて64Mの工程フローを作ったインテグレーション技術者を探し出し、再び、「この工程にはどんな意味があるのか? 」と質問したところ、その答えは、「16Mのフローにあったから」というものであった。16Mのフローを探し出して調べてみると、確かに、256Mおよび64Mと同じ工程が存在する。そこで、かつて16Mの工程フローを作ったインテグレーション技術者を探し出し、再度、「この工程にはどんな意味があるのか? 」と質問したところ、その答えは、「4Mのフローにあったから」というものであった。

ここで私は悟った。「何ということだ、DRAMの工程フローは、数学的帰納法で作られているのだ。微細化の進展、新構造や新材料の採用により、工程が増えることはあっても、減ることがない! 」

誰が技術を作っているのか?

誰もDRAM工程フロー全体を理解していない。何故、このようなことが起きるのだろうか?

半導体は、ムーアの法則に従って3年ごとに70%微細化し続けている。その結果、技術の難度は年々高くなる。ここで仮に、1980年に微細加工グループに新人5人が配属されたとしよう(図2a)。新人5人は、微細加工技術の開発を、それぞれ担当すると仮定する。

10年が経過し、90年になったとする。この10年間で微細化はより進展し、技術的難度が増大している。10年前新人だった5人には、職位に変化が生じている。技術で功績を上げた者が、課長に昇進している(図2b)。課長になると、技術から遠ざかる傾向がある(その方が“偉い”と思われる)。その結果、無能化する課長が出現する。何故なら、技術が得意で技術で功績があったから課長になったのであり、マネジメント能力があったわけではないからである。

さらに10年が経過し、2000年になったとする。微細化はさらに進展し、技術的難度はますます増大している。例の5人は、その後どうなったであろうか? 10年前課長だった者から部長が誕生している(図2c)。部長になると、ますます技術から遠ざかる。その部長が技術に関わっていたのは、はるか彼方の十数年前であり、最先端の技術は全くわからなくなっている。その結果、完全に無能化し、ご隠居生活に入る。一方、20年経ってもいまだに課長に昇進せずに技術を作っている者もいる。つまり、技術開発があまり得意ではなく、さしたる功績も上げられないものが、加速度的に難しさを増した技術開発を行わなければならなくなっている。

日本半導体の利益率が低いわけ

技術が得意な者は短期間で技術開発の功績を上げ、その後、褒美で課長や部長に昇進し、技術には関わらなくなる。その反面、得意な技術ではないマネジメントが仕事になるが、そもそもマネジメント能力を買われて課長になったのではない。そのため、ほとんどの課長および部長が無能化する。その結果、最も技術的に能力の低い者が加速度的に難しさを増す技術開発を行わなければならないのである。何というジレンマか! そんなことは不可能なため、例えば、新しいDRAMの工程フローを作成する場合、以前のフローを踏襲するというような最も安易な方法が採られることになるだろう。一方、諸外国では、技術者が技術をやり続けて偉くなる道がある。平技術者だが給料は社長

より高いという例が欧米の企業に確かに存在する。  
日本の半導体メーカーの利益率は低い。その原因の1つに、マスク枚数や工程数が多いことを、講演や雑誌記事で指摘してきた。この真の原因は、このようなことにあるのではないか？

#### ピーターの法則

大発見か！と思ったが、69年に「ピーターの法則」として発表されていた。この書籍の内容は、あまりに衝撃的である。その一部を紹介しよう。

##### 階層社会の場合

- ・ 全ての人（現在の地位において有能ならば）昇進する。
- ・ （いずれは）その人の“無能レベル”に到達する。
- ・ 職務を遂行する能力がなくなると、それ以上は昇進しない。

##### 組織に“十分な地位”と“十分な時間”がある場合

- ・ 全ての人、その人の“無能レベル”まで昇進し、そこに留まり続ける。
- ・ やがて、あらゆる地位は、職責を果たせない無能な人間で占められる。
- ・ その結果、仕事は、まだ無能レベルに達していない人が行う。

##### 昇進は“無能への道”の一里塚

- ・ スーパーエンジニアが、スーパー無能マネージャーに！
- ・ 組織の上層部は死屍累々。
- ・ 無能レベルに達する人の人数は、組織に存在する“地位”の数に比例する。
- ・ 十分な時間と十分な地位がある組織は、“無能の組織”と化す。

例えば、野球の世界では、スーパースターだった長嶋茂雄が引退し、翌年監督になったが、巨人は史上初の最下位に転落した。これなどは、スーパー無能マネージャーの好例だろう。

また、貴方の会社で、平技術者や課長の上に、山のように（何をしているのかよくわからない）部長職がないだろうか？ 本部長、副本部長、統括部長、統括副部長、部長、副部長、担当部長、担当副部長、部長代理、部長付、...など。

#### 創造的無能のすすめ

ピーターは、無能にならないための処方箋も示している。それによれば、

- ・ “無能”のフリをするしかない。
- ・ 昇進しない“創造的無能”を目指す。
- ・ 変人ぶりを発揮する（例：奇行に走る。普通

でない言動、服装をする）。

とある。筆者が考えるに、ノーベル賞を受賞した島津製作所の田中耕一氏は、このような“創造的無能”の成功例ではないだろうか？ 聞くところによれば、田中氏は、課長昇進のチャンスを2度までも拒否して平研究職に留まり続けたという。ここから、田中氏は、自分が最も実力を発揮できる環境を求め続けた強い意志の持ち主であることが窺える。

#### 人を無能にさせない組織とは？

筆者なりに、人を無能化させない組織を考えてみた。以下にその具体例を示す。

- ・ 職位をたくさん作らない（フラットな組織）。
- ・ その職位で功績を上げた人は昇進させない。
- ・ 昇進させない代わりに給料を上げる。
- ・ 一方、その職位で“無能レベル”な人は、降格させるか、または昇格させる。
- ・ 昇格させても、給料は上げない（むしろ下げる）。
- ・ 降格しても昇格しても“無能レベル”なら、その人は真の“無能レベル”か（理解不能な）天才。
- ・ 真の“無能レベル”は排除するしかない。

#### ルネサス エレクトロニクスへの提言

2010年4月1日、NECエレクトロニクス（NECEL）とルネサス テクノロジーが合併して、社員数4万7000人の巨大半導体メーカー「ルネサス エレクトロニクス」が誕生する。合併会社の混乱と摩擦については、エルピーダメモリをケーススタディとして、本誌2009年4月号～6月号にて詳述した<sup>2)</sup>。ルネサスエレクトロニクス立ち上げに際しては、是非、同じ間違いを犯さぬように準備をして頂きたい。

それと同時に、職位をたくさん作らないよう提言したい。2つの会社の綱引きにより、1つの職位（例えば本部長）に、NECEL出身者と、ルネサス出身者の2人を配置したくなるかもしれない。しかし、これこそ、“組織のジレンマ”を引き起こす原因になるのである。1つの職位は原則1人とする。そして、管理職および幹部職を極力減らす。では、あぶれた管理職および幹部職はどのように処遇するか？ この対策は次号にて論じる。

#### 参考文献

- 1) ローレンス J ピーター：ピーターの法則 創造的無能のすすめ、ダイヤモンド社
- 2) Electronic Journal (2009.4) p.38, (2009.5) p.44, (2009.6) p.54