

経営者交代と経営教育：(株)ミスミの事例を手がかりとして

吉 田 優 治

I. 経営者交代による経営教育の変化

経営教育の目的は、現在および将来の経営者や管理者を育成することにある。これまで多くの大学や企業が、「どのような受講者に」、「どのような教育内容を」、「どのような教育方法によって」、そして、「どのような教育効果をあげられるか」などについて議論を重ね、さまざまな経営教育を実践してきた。

コーポレート・ユニバーシティを設立して経営教育に積極的に取り組むような企業もあれば、職場における経験から学ぶことを重視する企業もある。成功企業の経営教育をベンチマークして導入しようとする企業もあれば、社外のコンサルタント会社にアウトソーシングするような企業もある。業績の厳しい時期に経営教育を続ける企業もあれば、コスト削減から経営教育を打ち切る企業もある。

こうしたなか東証1部上場企業の精密機械部品専門商社、株式会社ミスミは、創業者である田口弘前社長のユニークな経営コンセプトに基づきこれまで「経営教育を行わない企業」として知られていた。しかし、2003年、幾つかの企業再建を実現したことで知られる三枝匡氏が代表取締役社長・CEOに就任すると、同社は経営教育に対する姿勢を一転させ、「経営教育に積極的に取り組む企業」になった。この経営教育の変化は、トップマネジメントの交代によってもたらされたものであるが、経営教育について両者の間にどのような考え方の相違があるのだろうか。その相違の要因は何であるのか。

こうした経緯を踏まえて、本稿では田口弘元社長と三枝匡現社長の経営教育についての考え方を比較検討することを通じて、経営教育について新たな理解を得たいと考える。同社の事例から経営教育についての一般論を導き出すことはできないが、経営教育の議論を深めるにあたっての幾つかの論点を見出すことはできるように思われる。

II. (株)ミスミの沿革

(株)ミスミは、1963年、電子機器、ベアリングの販売を目的に三住商事株式会社（1989年に株式会社ミスミへ社名変更）として設立された。試行錯誤の末、1965年以降、販売の主力製品となるプレス金型用部品の販売を開始した。1970年代に入ると日本各地に営業所（現マーケティングセ

ンター)を開設し、1977年にはプレス金型用標準部品カタログ、1985年にはプラスチック金型用標準部品カタログなどを創刊するなどして、金型用部品のカタログ販売を軌道に乗せることに成功した。1980年代後半になると海外展開もスタートさせ、1987年に台湾に台北支店を開設したのを皮切りに、1988年に米国や台湾に現地法人を設立し、そして1989年には英国にも現地法人を設立した。1993年には東証第2部に上場し、その5年後の1998年には東証第1部への上場を果たした。こうした同社の発展は、33年間にわたり代表取締役社長として経営を担ってきた創業者・田口弘前社長のユニークなビジネスモデルや経営スタイルに拠るところが大きいように思われる。2002年6月、三枝匡氏が代表取締役社長・CEOに就任すると、ビジネスモデルをさらに進化させるとともに戦略的な経営を推進させ、社長就任4年にして創業40年間の売り上げとほぼ同額を積み上げるほどの高い成長率を実現した。2005年4月には、駿河精機株式会社と経営統合するとともに、持ち株会社「株式会社ミスミグループ本社」に商号変更し、事業継承のため「株式会社ミスミ」を子会社として継続させ、ミスミグループとして新たな一歩を踏み出した。

2006年3月期の連結売上高は前期の815億円に比べ29.3%増の1,054億円、営業利益は前期の106億円から22.4%増の130億円となり、4期連続で過去最高を更新した。純利益も17.1%増の76億円となり3期連続で過去最高を更新し、順調な経営を維持している。

Ⅲ. 前社長・田口弘氏の経営コンセプトと人材育成

田口弘前社長は、1937年に岐阜に生れ。1957年愛知学院大学商学部を卒業後、大竹農期（現大竹製作所）に入社。1963年、三住商事設立に取締役専務として参画し、1969年には代表取締役社長に就任した。2002年に代表取締役社長を三枝匡氏に委ね、取締役相談役として現在に至っている。この間、田口氏は社長在任33年間にわたり経営トップとして独特の経営コンセプトで同社経営を行い、同社を精密機械部品を扱う中堅企業に成長させた。

ここでは、2000年10月5日、慶応義塾大学をはじめとする幾つかの大学を中心にインターネット基盤を利用したWide University School of Internetにおいて田口弘前社長が行った「改革企業の戦略」と題する講演を手がかりに、彼の経営コンセプトと人材育成についての考えを明らかにする。

田口前社長による企業目標は、「生産財の流通革命」であり、この流通革命を実現させるため以下のようなコンセプトに基づく独特な経営スタイルを構築してきた。以下は田口社長の講演をまとめたものである。

1. 「プロダクト・アウト・ビジネス」から「マーケット・アウト・ビジネス」へ

これまでは生産者が大量生産でつくったものを「販売代理店」が消費者に大量に売っていくというスタイルが一般的であった。これは「プロダクト・アウト」の発想である。他方、ミスミの発想は、消費者のニーズをメーカーに伝えるという「マーケット・アウト」というものであり、

ミスミは「購入代理店」として新たに位置づけられる。これは「マーケット・アウト」の発想であり、従来の「プロダクト・アウト」の発想とは根本的に異なる。インターネットを通じて消費者のニーズを迅速に知ることができるような状況の中で、「マーケット・アウト」は新たな流通の形ばかりでなく、消費者にとっても生産者にとっても従来のあり方を変えるものといえよう。

2. 「持たざる経営」

顧客の立場にたてば商社は何も持たないことがよい。そうしないと、商社の都合でビジネスが始まってしまう。在庫を売り切るために営業マンにノルマ販売などをさせるなど顧客にとっての販売を行うことができなくなる。だから何も持たないことが顧客のためになる。それゆえにミスミは「持たざる経営」というコンセプトに基づき、在庫ばかりでなく正社員の数も少なくする努力をしてきた。

3. 「オープン・ポリシー」

会社には外部の人がたくさん入ってきているが、彼らにも正規社員と同じ情報を共有することが必要である。情報化社会では「オープン・ポリシー」がもっとも効率的でローコストになる。

これら「マーケット・アウト」、「持たざる経営」、「オープン・ポリシー」といったコンセプトは、「プロダクト・アウト」、「持つ経営」、「クローズド・ポリシー」といった従来の大企業が拠って立つコンセプトとは異なるものであり、ミスミが他社と差別化した経営コンセプトの中核をなすものである。

4. 「企業構造の改革」

ミスミは、「プロダクト・アウト・ビジネス」から「マーケット・アウト・ビジネス」へ転換をするための人材をどのように育成し、獲得するのかということに取組み、10数年前から企業の構造改革をスタートさせた。あるコンサルタント会社にミスミを会社診断してもらうと、「ミスミには（マーケット・アウトで戦う）競争相手がいないので人材が育たない」と指摘された。そこで年俸制、成果主義、評価基準の見直しなどの人事政策を3年ばかりいろいろ検討したが、人間問題を根本的に変えるには人事政策の改革ではなく、企業構造を根本的に変えなければならないという結論に至り、「シンボリック21プロジェクト」を立ち上げ、21世紀において企業の構造をどのように変えるかについて取り組んできた。

5. 「仕事に基づいて組織をつくる：チームアプローチ」

マーケットが変われば、その変化に連動させて組織構造を変えなければならない。従来の固定した組織のままでは変化する市場に適応できない。市場の変化により求められる仕事を行う組織にするためには、そうした仕事に基づく組織をつくる必要がある。ミスミは、市場別に分けられた5～6人からなる少人数チームの集合体で構成されており、小さいチームならではの機動力を生かしながら活動している。チームのメンバーは裁量を持って事業の基本サイクルである「創って（創造）、作って（生産）、売る（販売）」を回しているため、機能別組織が陥りやすい部門間のコミュニケーションが分断されることなく、チームメンバーが「経営者」として事業に取り組むことのできる環境になっている。

7年前、ミスミが東証2部に上場した後、役員のそれまでの担当をすべて捨てさせ、彼らにどのような仕事を担当したいのかのプレゼンテーションをしてもらった。そして、一番いい仕事を提案した人に、その仕事を担当してもらうことにし、その仕事をするためにチームリーダーを社内公募させ、選ばれたチームリーダーがアクションプログラムをつくりチームメンバーを公募する制度を導入した。

6. 「人事部のいない会社」

ミスミでは、人事部による人事異動がない。全部オープンな公募制で異動する。社員はチームリーダーによって公募で選ばれ、そのチームで仕事をすることになる。自分の仕事は自分で決めてくださいということで、どうして人事部が人の仕事を決めなければならないのか。

一般にさまざまな教育や研修を従来の企業は行っているが、何を勉強しなければならないのか、どのようなスキルを習得しなければならないのかは、本人が理解していることなので、ミスミでは自分の責任で学んでくださいということになる。教育研修の情報については、会社がどの程度の受講費用を負担をするのかも含めて社内の掲示板に掲示する。ミスミでは、どのような教育を受けるかについては各人がチームリーダーと話し合っただけで決めてきた。

人事部がやっていたことは本来個人がやることである。そうすれば事実上の人事部はなくなる。従来の大企業は、個人に対してやり過ぎてきたのではないだろうか。各人が「自由と自己責任」で学習する環境をつくるのが経営者の仕事であると思う。

7. 「『育てる』から『育つ』へ」

ミスミの人材についての考え方は、「育てる」から「育つ」への転換であり、「育つ」環境を徹底的につくることが重要であると考えている。右肩上がりの時代には「改善・合理化型人材」が求められたが、量より質の時代、競争社会になれば、新しいものを次々に創っていく「創造・革新型人材」が求められている。「改善・合理化型人材」は従来のような徹底的な教育研修で育成できたと思われる。しかし、新しいものを創り出す「創造・改革型人材」は、教育研修では育てられないだろう。

8. 「個人も社会から評価される構造へ」

各チームがどのくらい売り上げているかはすぐにわかる。チームに対する評価は合理的・客観的にある程度まで行える。またミスミでは、個人の人事考課は、個別にやるのではなく、お互いを選んだり、選ばれたりするなかで決められるオープンな構造をめざしている。たとえばチームリーダーがメンバー公募のためのプレゼンテーションをする場合、その内容がまあまあでも、リーダーの人格に問題があれば誰も応募してこないから、おのずとチームリーダーはそのポジションから降りざるを得なくなる。これは下が上を評価している例である。逆に、公募制でたくさんの方が応募してくれば、チームリーダーが多くの方の応募者のなかからメンバー選択することを通じて、上が下を評価する。つまりオープンに選んだり選ばれたりすることによって、その人の評価が自動的に決まってくる。ミスミでは、人事考課で人を評価するのではなく、チーム制やチームメンバー公募制という構造を創ることによって自然に評価が行われていく構造づくりを

行っているのである。

わが国で問題なのは、労働力の流動性に欠けるところだろう。企業は、そこでしか通用しない価値観に基づく特殊な環境を創ってしまう可能性がある。チーム制と同様に企業から出たり入ったりすることが自由にできるようになれば、社会が個人を評価することになる。われわれはそうした構造づくりにも努力している。

9. 「企業という概念の転換」

企業と個人との関係で言えば、従来の企業は企業が中心であって、企業のために個人があるという構造であらゆるものが出来上がっていた。ミスミはそれをまったく逆にしようと考えている。わが社は、あくまでも個人が中心であり、個人のために企業があるという構造に変えたいと考えている。

これまでは個人が企業に入ってきて、一致団結して企業目標を実現するのがあたりまえであったが、あの会社やチームに入ると好きなことができて、やればやっただけのリターンがあり、充実したインフラや文化があれば、そこに人が集まってくるのであり、ミスミはそうした場を提供できる会社を創りたいと考えている。

IV. 企業構造により「育つ」環境づくり

以上の田口元社長の講演からも明らかなように、彼の経営教育についての基本的な理解は、彼の経営コンセプト全体の文脈のなかで明らかにされると思われる。彼の主張する経営コンセプトは、従来の一般的な大企業の経営コンセプトとは異なる独特のものであり、経営者や管理者の育成についての考え方も、そうした彼の独自の発想に基づくものであることが理解できる。

田口元社長は、ミスミにおける人材育成を否定してはいない。従来型の経営教育を行わないということである。彼は従来の経営教育による人材育成に代わって、企業の構造づくりを通じて人材育成を繰り返し主張している。田口元社長は、ミスミの企業目標として「プロダクト・アウト・ビジネス」実現による流通革命の実現をめざしており、そのための人材として「改善・合理化型人材」ではなく、「創造・改革型人材」を求めている。彼はそうした人材の育成を、人事部が行う従来の経営教育や人事制度によってではなく、市場から求められる仕事を中心に編成される少人数のチーム構造、さらにはチームメンバーの公募制による相互評価システムなどを通じて実現しようと考えてきた。田口元社長は、「創造・改革型人材」を従来の教育研修によって「育てる」ことは困難であることから、企業構造づくりを通じて「育つ」環境づくりが重要であると主張する。

次に、田口元社長の後任として社長に就任した三枝匡氏の経営教育についての考え方を検討し、両者の主張を比較検討してみることにする。

V. 三枝匡社長の経営コンセプトと経営教育

三枝匡社長は、1967年に一橋大学経済学部を卒業後、三井石油化学工業㈱（現・三井化学㈱）

を経て、1975年にスタンフォード大学ビジネススクールで経営学修士（MBA）を取得した。その後、ボストン・コンサルタント・グループで国内採用第一号のコンサルタントとして日米両国での勤務の後、30代で経営の実践に転じ、赤字会社2社の経営トップとして企業再建にかかわった。その後16年間にわたり上場企業クラスの5社で経営トップとともに赤字事業再生に取り組んだ経験を持つ。そして2001年06月に㈱ミスミ取締役、2002年03月に取締役副社長、そして2002年6月、前社長の田口弘氏に代わり代表取締役社長・CEOに就任した。

1 節 ミスミモデルが示し始めた矛盾：三枝社長による指摘

三枝社長は、同社2005年度アニュアルレポート『さらなる成長への挑戦：変革3年間の軌跡』の「株主の皆さまへ」において、社長就任後に感じたミスミの問題点と解決策について以下のよう

に述べている。

社長就任時、ミスミのビジネスモデルは依然として強力で、とりわけFA事業には大きな潜在力が感じられました。社内の雰囲気は自由闊達で、利益志向の「熱い組織」であり、他社にはない強みがあると感じました。その一方で、従来のミスミモデルがさまざまな矛盾を示し始めていることに、私は強い危機感を持ちました。とりわけ、会社全体の「戦略性の不足」、事業の成功を目指すあまりにも「社内統制が緩い」こと、戦略実行にあたって社内の人材に「プロ意識が欠如している」ことなどの問題点が、ミスミの今後の成功を危うくする要因として潜んでいると感じ取りました。ミスミがさらなる成長を目指すためには、こうした弱さを克服しなければなりません。私は「成長が止まれば組織は腐る」という持論のもと、積極的な成長戦略を迫ると同時に、ミスミの組織が生き生きとした「変化創造組織」の特性を発揮できるよう、さまざまな改革を行なってきました。

私自身が各事業部の新たな戦略立案作業に手ずから参画するとともに、一つの事業部でうまくいった戦略手法を他事業部に水平展開し、社内に戦略的思考を浸透させ、会社全体の経営リテラシーを高めることに務めました。また、各事業チームが事業採算性をしっかり管理できるよう、管理手法の精緻化を図るとともに、目標管理を明確にしました。経営トップから事業部、チームにいたる意思決定システムをつなげ、「末端やたら元気」な組織でありながら会社全体で「戦略的束ね」が貫かれている組織体制を目指しました。外部からよりプロ志向の強い人材を採用するとともに、私自身が講師となる戦略研修を実施するなど一連の改革努力を続け、それによって社内にさまざまな変化と効果がうまれてきたと考えています。

三枝社長は、従来のミスミモデルの強みを認めつつ、その特性を発揮させるためにミスミモデルに生じ始めた矛盾として「会社全体の経営戦略の不足」、「社内統制の緩さ」、「プロ志向人材の不足」を指摘し、そうした弱みを克服するために「経営戦略の他事業部への水平的展開」、「目標管理」、「末端やたら元気でありながら会社全体の戦略的束ね」、「外部プロ志向人材の採用」、そ

して「**戦略研修**」を実施してきた。

そもそもミスミモデルが「チーム制」という自立的で分権的な組織を基礎にしている以上、会社全体の経営戦略という発想が薄く、全社的なコントロールが緩いことは当然のことであるように思われる。ミスミモデルは「マーケット・アウト」の発想に基づいているから、人材にも「高度な専門的知識を持ったプロ」というよりも「顧客や市場のニーズを知ること」が求められてきたのかもしれない。三枝社長の主張は、それまでのミスミモデルの行き過ぎに対する問題提起であったと考えられる。

2節 経営者の人材の育成：チーム制、修羅場、経営教育

同社 HP において三枝社長は「日本ではダイナミックな経営者予備軍を育成するプロセスが崩れ、リスクを承知で戦略的事業を推進できる『経営者の人材』の枯渇減少が起きている」とわが国の経営者育成の現状を憂いつつ、「ミスミは東証1部上場企業になった今も、チーム制を敷いて高収益経営を続けている若手が手を挙げ、事業計画のプレゼンを行い、リーダーに選任されると重い事業責任を負う。社員の平均年齢は低く、経営マインドは他の日本企業に比べて明らかに高い。つまり、ミスミには経営者教育に最適な組織風土がすでに存在している」と述べ、同社のチーム制やチーム公募制度による経営者の人材の育成の重要性について述べている。

その一方で、三枝社長は「経営者の人材は修羅場で育つ。戦略的経営者として生きていくためには非常に多くのリスクが伴い、それを乗り越えるためには、失敗経験を踏まえた高い経営技量が要求される。……そのためには座学も大切である。経営リテラシー（経営の読み書き能力）を高め、戦略理論を身につけることがダイナミックな経営の基礎になる。私は、ミスミで、各チームの生々しい『経営現場』と座学『理論研究』を組み合わせた経営を行っていくつもりだ。いずれユニークな『ミスミ経営スクール』の開催も視野に入れている」と述べ、人材育成における経営教育への積極的な取り組みを示唆している。三枝社長は、インターネット就職支援サイト「リクナビ」HP において「経営教育」の必要性を以下のように述べている。

修羅場の教育効果、あるいは現場で体験する緊張の連続は、通常であれば10年かけても身につけることは難しい経営的知見を、一気に体得させてくれます。もっとも、人は勝手に育ってはいけません。事業家としての知識やスキルを持ったうえで、現場での修羅場体験を通じて人は育ってくるものであって、何をしたらいいのかよくわからないままに場を与えられたとしても、その人は何も得ることはできません。私に経営のバトンを渡してくれた田口弘相談役は、ご自身の反省として経営者教育の必要性を私に託されました。私も、いまミスミに必要なのは、強烈な経営者教育だと考えています。

田口前社長時代は「人事部がない会社」として知られたミスミであったが、三枝社長就任後に新設された人材開発室長・佐々木貴子氏は、2006年3月31日にミスミ本社で行ったインタビュー

に答えて、「人を育てるには、『構造を通して』と『Off JT』の二通りがある」、さらに「三枝社長は、経営者の人材にとって戦略性とリーダーシップが重要であると言っている。それらを理解させ、体得させるにはOJTでは無理である。経営リテラシーを高めるには、知識と実践のギャップを埋める必要があるだろう」と述べ、チーム制などを通じた経営者の人材の育成を継続する姿勢を示しながらも、あわせて経営教育の必要性を強調した。こうした認識に基づき、2003年11月以降、ミスミでは以下の経営教育プログラムがスタートした。

3節 経営教育プログラム

これらの経営教育プログラムの目的は、経営リテラシーと呼ばれる経営の理論・考え方・見識を受講者が習得することにある。経営リテラシーは、座学で基礎知識を学ぶことによって得られるものである。三枝は、「経営書やビジネススクールの講義は、大げさに言えば人類の成功や失敗の歴史から得られた教訓や原則を一般化して理論にたかめたものです。それを無視すれば、人類の試行錯誤を自分一人でゼロから繰り返しているようなもの」と述べている。

(幹部経営フォーラム)

2003年11月から始まり毎月1回、幹部社員（ディレクター以上）を全員集め開催されるものである。三枝社長が塾長となり、実際にチームで実行された事業戦略のケーススタディーを行った。外部の有識者を招いた講義を実施している。このうち社長が講師を務める「社長寺小屋セッション」は、統括ディレクター以上の中堅社員約40名を対象に、発表者が実行中の事業戦略についてプレゼンテーションを行い、参加メンバーで討論を行ったり、社内で起きた実例を元に問題解決の糸口を討論したり、社外から講師を招いてマーケティングやHR、ファイナンス論などのレクチャーを行うこともある。このセッションは、実践と戦略理論の結合を経営現場で行おうとするものであり、開催後のレポート提出、三枝社長からのフィードバックなどが組み込まれている。

(ディレクター養成スクール)

2005年9月より経営職を目指す志を強く持つ若手メンバーを対象とした1クール10ヶ月、毎月1回の研修である。ディレクター上位職の部門長（執行役員）が講師を務めている。社内事業チームで実行中のビジネスプランを使い、グループで改良版を作成し提案する疑似体験研修である。

(社長戦略研修講座)

20代半ば以上の経営を志向する一般社員を対象に、三枝社長が講師として行う2日間12時間の研修である。社長が自らの経験をもとに戦略とリーダーシップについて教育するもので、対話形式の研修である。受講者が経営戦略やリーダーシップについての理解を深めることを目的としている。

(社長オープンフォーラム)

一般社員を対象に半年に一度、2時間程度、社長と質疑を行うものである。

VI. 人材育成のポジショニング

これまでの検討から明らかなように、ミスミの人材育成は、2003年に行われた創業者・田口弘氏から三枝匡氏への社長交代によって大きくそのあり方を変化させた。両者はともに人材育成を重視していたが、その方法が異なるものとなった。

田口元社長は、「チーム制」や「メンバー公募制」などの構造を通じて、仕事の進め方や、公募の際のメンバーによる相互評価などを通じて人材が育成されるとし、「育てる」ことより「育つ」環境づくりを重視した。他方、三枝社長は、田口元社長から引き継いだ「チーム制」や「メンバー公募」を通じた人材育成に期待を寄せながらも、従来のミスミモデルに「会社全体の戦略性不足」、「社内統制の曖昧さ」、「プロ意識の欠如」などの矛盾が生じ始めたとの認識をもち、「経営戦略の他事業部への水平的展開」、「目標管理」、「末端やたら元気でありながら会社全体の戦略的束ね」、「外部プロ人材の採用」とともに、経営者の人材育成の必要性を主張し「経営教育」を積極的に導入した。田口社長は、「育てる」から「育つ」環境づくりに取り組み、他方、三枝社長は、「育つ」環境づくりを継続させながら「育てる」取り組みをスタートさせた。

1 節 A・B・C・Dモデル

両者の人材育成についての考え方を整理すると、「企業構造による人材育成」と「教育による人材育成」という2軸からなるマトリックスにおいてそれぞれを位置づけることができるように思われる。

		教育による人材育成 (人材を育てる教育)	
		積極的	消極的
企業構造による人材育成 (人材が育つ環境づくり)	積極的	Bモデル (三枝型人材育成) 「育つ環境づくり」重視 「育てる教育」重視	Aモデル (田口型人材育成) 「育つ環境づくり」重視
	消極的	Cモデル (一般企業型人材育成) 「育てる教育」重視	Dモデル (消極的人材育成)

図1 人材育成のポジショニング

図右上のAモデルは、「人材が育つ環境づくり重視タイプ」であり「田口型人材育成」といえる。他方、図左上のBモデルは、「(人材が育つ環境づくり+人材を育てる教育)重視タイプ」であり「三枝型人材育成」といえる。また左下のCモデルは、「人材を育てる教育重視タイプ」であり「一般企業型人材育成」といえよう。右下のDモデルは、「人材育成に消極的タイプ」である。

ミスミの場合、2002年の社長の交代によって、人材育成がAモデルからBモデルに移行した

ケースといえよう。同社の場合、売上高や営業利益、純利益の増大からみれば、こうしたモデル移行は成功であったといえるかもしれない。これがAモデルからCモデルへの移行によって、それまで田口元社長が続けた「人材が育つ環境づくり」まで変えてしまっていたら結果はどのようなになっていたのか分からないといえよう。

そうであるなら、多くの企業がBモデルに移行すれば、人材が育成され、高い業績を確保できるかという点必ずしもそうとは限らないだろう。Dタイプにおいて、人材が成長する可能性がないともいえない。また経営教育に相当の時間と費用とエネルギーを費やさなくとも、Aモデルで人材が育ち、業績が上がるなら経営教育は行わなくても十分な場合もあるかもしれない。

経営者や人材育成担当者の人材育成観、組織規模、業種、戦略、人的資源のあり方、企業の風土や文化、経済状況、市場環境、競争状況などによって、各企業がどのような「人材育成のポジショニング」をするのが重要になろう。また企業全体ばかりでなく、企業のそれぞれの部門やチーム、プロジェクトごとにも最適な「人材育成のポジショニング」があるかもしれない。

2節 ㈱前川製作所のケース：AモデルからBモデルへ

ユニークな経営で知られる株式会社前川製作所も、田口前社長時代のミスミと同じく「経営教育を行わない企業」として知られてきた。同社では、7～12名程度からなる独立採算の「独法」とよばれる組織ユニットが、自律的でありながら相互に有機的に結びつく重層的な場として組織設計されている。独法においてメンバーは、分業して仕事を行うことを否定され、企画からアフターサービスまで一貫して請け負う形態がとられ、各メンバーはそうした仕事を通じて学習し、さらに他の独法とのネットワークを通じて学習し、成長することが期待されてきた。こうした前川製作所の組織構造は、ミスミの採用してきた「チーム制」という組織構造と基本的に類似している。

2006年5月19日に前川製作所で行ったインタビュー調査において、従業員たちからの申し出により、同年から集合教育を再開したことが明らかになった。その理由は、独法内で仕事をしていると、マンネリ化して新しいアイデアや発想が枯渇してしまったり、独法が他の独法との間で必ずしもシナジー効果を実現できず、「規模の経済」の確保がなかなかできないなどの意見が出されたことによるものであった。そこでの集合教育は、ミスミのような経営リテラシー（経営の読み書き）を学習するといったものではなく、合宿形式で各独法からの参加者が一つのテーマを議論するようなものである。前川製作所も独法という組織構造を残して「人材が育つ環境づくり」をしながら、「人材を育てる教育」を導入したのであり、「人材育成のポジショニング」をAモデルからBモデルに移行したことを意味する。

こうしたミスミと前川製作所のケースから推察されることは、「チーム制」や「独法」のような小規模組織の集合体が組織であるような場合、そこに所属するメンバー個人の人材育成が不十分であったり、単位組織間の相互関係が困難な場合が発生し、そのひとつの解決策として集合的教育の必要が認識されたものと思われる。そうした意味においても「人材育成のポジショニン

グ」は重要であり、企業が慎重に選定しなければならない。

VII. 結びに変えて

本研究は、千葉商科大学経済研究所の国際共同研究（平成17・18年度）「日米英企業における経営者育成のための個人学習と組織学習」についての研究成果の一部である。経営教育のあり方を実態調査する過程において、ミスミや前川製作所、イトーヨーカ堂などの「経営教育を行わない企業」を発見した。コーポレートユニバーシティまで創設して体系的で多様な「経営教育」を行う企業がある反面、公式的な経営教育を行わずに組織を維持し、高い業績をあげる企業について調査を行ってきた。研究を進めるうちに「経営教育を行わないミスミや前川製作所」が、ほぼ時を同じくして「人材を育てる教育」に着手し始め、「人材育成のポジショニング」というアイデアを思いついた。

どのように「人材育成のポジショニング」を決定し、どのようにしてモデル間を移行させるのか。さらにはどのように「人材を育てる教育」・「人材が育つ環境づくり」をするのか、どのような両者の組み合わせが適切であるのかなど多くの課題が残されている。

こうしたテーマについて、これまでアメリカ経営学会（2003年夏：デンバー）、日本経営学会（2005年秋：九州大学）、日本経営教育学会（2006年秋：愛知産業大学）などにおいて研究報告を続けてきたが、最終報告も含めさらなる研究を続けたい。

（主要参考文献及び資料）

1. 株式会社ミスミグループ本社『MISUMI: It's about TIME（アニュアルレポート2006）』2006年9月。
2. 株式会社ミスミグループ本社『さらなる成長への挑戦：変革3年間の軌跡（アニュアルレポート2005）』2005年9月。
3. 株式会社ミスミグループ本社『時間とたたかう。ミスミ：Quality, Cost and Time=QCT イノベーター（アニュアルレポート2004）』2004年9月。
4. 田口弘『隠すな：オープン経営で人は育つ』日本経済新聞社、1997年。
5. 田口弘（ゲストスピーカー：慶応義塾大学SFCのWIDE School of Internet「革新企業の戦略分析第3回」2000年10月5日、School On the Internet (SOI) にてWEB配信。
6. 鈴木直人『ミスミの企業家集団経営』ダイヤモンド社、1996年。
7. 奥中恭樹『ミスミの人事革命：アンチ日本型経営』東洋経済新報社、1997年。
8. 三枝匡「経営者人材育成論」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社、2007年1月。
9. 三枝匡『戦略プロフェッショナル：競争逆転のドラマ』日本経済新聞社1991年（2002年に同書名で文庫化）。
10. 三枝匡『経営パワーの危機：熱き心を失っていないか』日本経済新聞社、1994年（2003年に同書名で文庫化）。
11. 三枝匡『V字回復の経営』日本経済新聞社、2001年（2006年に同書名で文庫化）。
12. 青木克生「組織学習における実践ベース・アプローチ」『ポストモダン組織論』同文館出版、2005年。
13. 工藤剛治『社会的組織学習』白桃書房、2003年。

14. 工藤剛治「組織学習と非制度的教育研修」日本経営学会『日本経営学会誌（第9号）』2003年，82－94頁。
15. 小林秀雄 Case File「ミスミ：持たざる経営で新ビジネスを生み出す」、『CIO Magazine』IDG Japan Inc., 2001年1月号（On Line Magazine）。
16. 中原淳編著『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社，2006年。
17. 松尾陸『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版，2006年。
18. ヘンリー・ミンツバーグ『MBA が会社を減ぼす：マネジャーの正しい育て方』日経 BP 社，2006年。（Mintzberg, Henry, “*Managers not MBAs*”, Berrett-Koehler Publishers, 2004）。
19. リカルド・セムラー『セルラーイズム：全員参加の経営革命』ソフトバンククリエイティブ(株)，2006年。（Ricardo Semler, “*Maverick: The Success Story Behind the World’s Most Unusual Workplace*”, Tableturn Inc., 1993）。

（関係者へのインタビュー）

1. 株式会社ミスミグループ本社・人材開発部室長・佐々木貴子氏へのインタビュー（2006年3月31日）
2. 株式会社前川製作所 専務取締役・岩崎氏，取締役営業本部副本部長・賀集豊氏，総務グループ次長補・大谷英二氏，営業本部総合プロジェクト企画室課長・福元康文氏へのインタビュー（2006年5月19日，すでに岩崎氏には2005年度2回インタビュー実施）