

自己管理システムの可能性

— ミスミ社を中心に —

朴 容 寛

はじめに

1. 他者管理システムと自己管理システム
2. 日本的経営システムの性格
3. ミスミ社組織の諸性格
 - (1) ミスミ社の概略
 - (2) ミスミ社の組織運営
 - (3) 日本的経営からみたミスミ社の性格
 - (4) 戦略的ネットワークとしてのミスミ社
4. 自己管理システムの可能性

おわりに

はじめに

1970年代から1980年代にかけて日本的経営システムは、世界から経営の手本とまでいわれ、高生産性、高効率のシステムとして注目を浴びた。アベグレン (Abegglen, James C.) の『日本の工場』¹⁾をはじめ、ドラッカー (Drucker, Peter F.)、ドア (Dore, Ronald)、オウチ (Ouchi, William G.)、津田眞澄、伊丹敬之、水戸公²⁾等の多くの学者やジャーナリストが日本的経営のユニーク性や普遍性などを論じ、賞賛した。しかしながら、1980年代後半に入り、世界が工業社会から情報社会へ転換しているうえに、バブル経済の崩壊、日本経済の成熟化、グローバル化などの影響で日本的経営は行き詰まり始め、諸限界と問題が露呈され、その変革が叫ばれるようになった。現在では失われた10年、平成不況などともいわれ、一つの危機に瀕しているといっても過言ではない。産業界の一角から、この危機を乗り越えようとする新しい動きが出ている。たとえば、ソニーをはじめ、住友化学、赤井電機、武田薬品などのカンパニー制や伊藤忠の事業部制、三菱化学の社内分社制、日立のグループ制などの導入がそれである。さらに、従来の日本的経営システムとは、まったく異なる新しい産業システムも生まれつつある。たとえば、分社グループの分社制、前川製作所の独法経営、ミスミ社のプラットフォームカンパニー制³⁾等の自己管理システム

を目指す一連の動きがそれである。

本稿では、ミスミ社を中心に日本的経営の危機を乗り越える道はいかなる方向性であろうか、つまり、はたして日本的経営システムが他者管理システムから自己管理システムへと跳躍することが可能になるだろうかを考察することを目的とする。同時に、利潤追求のために組織されている企業組織に、はたして自己管理システムが成り立つのであろうか、その可能性をも探ってみたい。

1. 他者管理システムと自己管理システム

アタリ (Attali, Jacques) によれば、社会システムは大きく他者管理システムと自己管理システムとに分けられる⁴⁾。以下では、他者管理システムと自己管理システムに関するアタリの所説を紹介し、自己管理システムの組織構造であるネットワーク組織に関して論じることにする。

アタリによれば、現在、非人格的な労働が展開されている集権的で官僚制的な先進資本主義諸国は、失業の増大、浪費の加速化、不平等化、環境破壊手段の累積、世界的規模の超権力の加速度的増大という諸矛盾にさらされ、既成の価値が再審されている根底的な転換を示す危機に入りつつある。現在の危機を理解するためには、経済的意思決定の基準、権力の範囲、権力の正統性を総合的に検討する必要がある⁵⁾。

資本主義経済における経済的意思決定の基準の一つは交換価値と利潤の極大化である。これには利潤が生み出されてくる一定圏域のコミュニティの利害も、自然に対する配慮もない⁶⁾。この基準をアタリは「外展開」(explosif) と名づけている。これに対して、一定の圏域における総使用価値の極大化を意思決定の基準とする生産もありうる。これを彼は「内展開」(implosif) という。アタリは、中央機関によってなされた意思決定が全体に影響を及ぼしている組織は「集権化」されていると定義する。情報は集中され、メッセージは単一の中心から発せられる。その逆の場合は、「分権化」されているとしている。権力が外的な一集団、または一階層によって行使され、独占されている場合、「他者管理」と呼び、その逆の場合を「自己管理」と呼んでいる。これらのパラメーターを組み合わせると八つの社会システムができる。ところが、自己管理が外展開でありえないし、内展開が他者管理でも集権的でもありえない。それゆえ、可能なのは《外展開・集権化・他者管理》システム、《外展開・分権化・他者管理》システム、《内展開・分権化・自己管理》システムのみである。それぞれのシステムは意味関連の情報、サイバネティック情報、相互交通情報によって構成される⁷⁾。

アタリによれば、今日の先進資本主義諸国では、現在の危機を乗り越えるために、意味関連情報によって構成された集権的な他者管理システムから、サイバネティック情報によって構成された分権的な他者管理システムへと変動しようとしている。ところが、内展開的な自己管理を欠いた分権化の試みは挫折せざるをえない。この危機から抜け出す方法には

《内展開・分権化・自己管理》システムへの方向転換のみである⁸⁾。組織の面から見ると、集権的で他者管理システムである束状（ヒエラルキー組織）から、分権的で自己管理システムである網組織（ネットワーク組織）への方向転換が必要である⁹⁾。

以下では集権的な他者管理システムと分権的な他者管理システムを一括して「他者管理システム」と、《内展開・分権化・自己管理》システムを「自己管理システム」とそれぞれ呼び、ネットワーク組織の諸性格について簡単に論じたい。

ネットワーク組織のもっとも重要な側面は自律性、目的・価値の共有・共感、分権性であると考えられる。つまり、ネットワーク組織には、強制や義務ではなく、自主的な個人やユニットが自律的に参加する。ネットワーク組織は、一定の目的・価値を共有あるいは共感する自主的な人々が、自律的にコミットメントしてなしている協働システムである。ネットワーク組織は水平的構造を持つ分権的なシステムである。さらに、このネットワーク組織が動態しうるためには、誰もがいつでも参加したり、脱退したりできるオープンシステムであるのが望ましい。また、ネットワーク組織の硬直化を防ぐためには、メンバーがいろいろなネットワークに重複して参加することが必要である。さらに、ネットワーク組織内の余裕（redundancy）が認められることが望ましい¹⁰⁾。

2. 日本的経営システムの性格

日本的経営システムの特徴についてはさまざまな見方がある。だが日本的経営といえ、終身雇用制、年功序列制、企業別組合という「三種の神器」¹¹⁾と、オウチの『セオリーZ』に代表されると考えられる。

オウチによれば、日本の企業組織で最も重要な特徴は終身雇用である。終身雇用が保障され、組織のなかでの人間関係が父と息子、兄と弟との関係に喩えられ、年功序列が出てきた。能力評価と昇進は時間の機能、すなわち、年功が大事になり、緩やかな能力評価と昇進がなされる。仕事は係や課という組織単位ごとに定められ、従業員同士の協力と協調で作業を進める。それゆえ、必ずしも個人の仕事の範囲を明確にし、その職務の遂行に必要な権限と責任が明確ではない。構成員同士の情報交換や情報の共有の一つの仕組みとして社内稟議書が下から上へ回され、関係者の全員に回される。また、各レベルにおいて長時間の会議が持たれる。このようにして情報が伝達され、共有され、意思決定が集団的に行われ、責任は連帯化される。情報の共有の仕組みのもう一つはローテーションである。つまり、日本の企業ではある一つの分野を詳しく知っているスペシャリストよりも会社の全般的な、あるいは総合的な視点に立ったジェネラリストが求められる。情報が共有されているので、明示的な指示より非明示的な指示や管理がなされている¹²⁾。これらの特徴が高生産性を生み出している源泉なのである。

日本的経営システムの特徴をアタリの所論から照らしてみると、次の通りである。日本の企業では、人間に対する全面的な配慮をしているが、経済的意思決定の基準は経済的

理性であり、生産性の増大である。情報の共有をはかっているが、その情報は効率や生産性向上や品質向上などのような意味関連情報である。会社のために邁進すれば、昇進もさせるし、本人ばかりではなく、家族まで生涯にかけて保障する、というサイバネティック情報によって動機づけられている。分権化を試みているが、係長・課長・課長補佐・部長・局長などのヒエラルキーがあり、非明示的な指示であるものの、指示や命令、管理統制が行われる。要するに、日本的経営は分権的な他者管理システムであるといわざるをえない。

一方、日本的経営システムにも問題がありうるという日本的経営システムの明暗論・功罪論¹³⁾や様々な見直し論・改革論などがでた。その一つが1994年と1995年に開催された社会経済生産性本部の軽井沢トップセミナーと1995年4月から5月にかけて社会経済生産性本部が行った「日本型経営再設計のための調査」であり、経済企画庁調査局が1998年1月に行った「企業行動に関するアンケート調査」¹⁴⁾である。次の表1のように、日本の経営者の約90%が日本的経営システムを改革すべきであると認識している。

表1 日本の経営システムの構造改革を推進すべき

区 分	全く そう思う	まあ、 そう思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	全くそう 思わない	無回答	計
59才以下	59.7	32.5	5.2	1.3	0.0	—	100
60—64才	54.1	34.4	8.2	2.5	0.8	—	100
65才以上	49.0	39.4	6.7	2.9	0.0	—	100
全 体	54.8	35.0	6.7	2.2	0.3	1.0	100

出所：吉田和男『日本型経営システムの再構築』生産性出版、1996年、167頁。

吉田和男によれば、日本的経営システムでは、情報の共有が求められるが、そのためには長期雇用制が合理的になり、結局従業員を一つの会社に長期間、縛り付けてしまうと同時に、ウチとソトといった閉鎖性を生み、仲間内の利益を追求しがちである。会社のうちに異なった意見や価値観をもつことは異質のものとして排除すべき対象になるので、従業員は異なる考え方を避けるようとする。従業員は組織へ献身することによって生活の安定や出世をはかるようになり、会社のためならいつでも個人の生活を犠牲することを厭わない「会社人間」に陥るようになる。会社人間は会社や取引先以外のことに関心はあまり注がないようになり、個性を発揮しにくい企業風土になる。それゆえ、イノベーションを生み出すことがますます困難になり、やがて衰退を余儀なくされるのである。このような日本的経営システムは、右肩上がり経済の下で労働者の生活を保障し、雇用の安定を図ってきた。しかし、経済成長率の鈍化と高齢化の中で、企業は人件費の抑制とポスト不足に悩まされている。コストのかかる中高年層をリストラの対象とする一方で、年功賃金カーブの勾配を緩和し、能力主義を導入するなど、日本的経営システムは、年功序列型の

人事制度から能力・成果重視型へと変化してきている¹⁵⁾。

このような日本的経営システムの諸問題の提起やその改革の動きは、自己管理を欠いた分権的な他者管理システムへの試みは挫折せざるをえない、ということを物語っていると思われる。言い換えれば、1970年代から1980年代にかけて、アメリカ的経営システム（集権的な他者管理システム）の危機を乗り越えるために、日本的経営システム（分権的な他者管理システム）から学ぼうとしたが、結局、挫折せざるをえなかった。その代わりに、1980年後半からはアソシエーティッドカンパニー¹⁶⁾をはじめ、ネットワーク組織¹⁷⁾、バーチャル・コーポレーション¹⁸⁾、自律チーム型組織¹⁹⁾等、一種の自己管理システムを試みる諸アプローチが登場し、相当の成果を上げている。

一方、日本でも1990年代に入り、従来の日本的経営システムとは異なる自己管理システムを試みている新しい動きが見られる。たとえば、ミスミ社は購買代理商社を目指しながら持たざる経営、自由と自己責任制、自律チーム制を導入し、成長し続けている。

3. ミスミ社組織の諸性格²⁰⁾

(1) ミスミ社の概略

1963年創業の(株)ミスミはカタログ通信販売で精密機械部品（金型用・ファクトリーオートメーション用標準部品）・医療材料・食材・DTP（Data Transfer Protocol）関連用品などを企画・販売している商社である。1998年9月に東証一部に上場し、2001年3月現在、売上高は約542億円、経常利益は約65億円、従業員は約250名である。本社は東京にあり、全国13か所にマーケティングセンターがある。流通センターは4か所で、1か所（神戸）は自営しているが、3か所は物流業者へ委託している。シカゴ、ロンドン、台北、シンガポール、香港、バンコク、ソウルの7か所に海外拠点がある。ミスミ社は、顧客の購買ニーズに合わせて商品・サービス調達を代理する「購買代理商社」を営むことをビジネスコンセプトとしている。また、市場の変化に素早く対応するために、アウトソーシングを戦略的に活用した「持たざる経営」をキーワードに、「イントラプレナー型企業」を目指している。

購買代理とは、すべての視座を顧客に据え、顧客が求めるもの（開発保障・品質保証）を必要ときに（納期保障）、必要な量に応じて（供給保障）、適正価格（価格保障）で調達するという顧客の購買機能を代理することである。これは従来までの販売代理商社、つまりメーカーが作ったものを肩代わりして販売することとは逆の発想である。

ミスミの経営の根幹を担うもう一つの思想が「持たざる経営」である。社内に持ち抱えることによる自社都合・保守化を避けるためである。刻々と変化しているユーザーのニーズに柔軟に対応し、常にベストな商品、ベストなサービスを提供するために、製造はベストパートナーメーカーへ、配送はベスト流通業者へ、情報システムは専門業者へそれぞれアウトソーシングしている。商社であるにもかかわらず、営業マンさえ持たないことであ

る。さらに、総務や経理などの管理業務・組織運営においても、社外のブレインをビジネスパートナーとしてネットワークしている。

社会にすでにあるリソースを共有するために、ミスミ社は、パートナーメーカーとはオープンコンペティション環境で取り引きし、その他のビジネスパートナーへも情報を徹底的にオープンしている。たとえば、ミスミ社は1977年、通信販売を開始して以来、カタログを通して事業をオープン化している。ユーザーが発注する際に必要な商品規格、価格はもちろんのこと、納期、諸条件などの情報をカタログに明記し、取り引きの標準化をはかっている。また、社内外にこだわらない公募によってチーム編成をはかり、企業活動全体をオープンしている。

ミスミ社にあるのは、事業企画機能である。このコアコンピテンシーを発揮させるために、1994年従来の組織体制をイントラプレナー²¹⁾型組織へと改革した。ミスミというリソースを使って自ら仕事を開拓していく人材が思う存分能力を発揮しうる場を提供するプラットフォームカンパニーを目指すためである。

日本の経済が不況に陥り、ほとんどの企業が苦勞しているなかで、ミスミ社もマイナス成長を続けてきたが、1994年の組織改革の翌年から2000年まで平均17.3%成長し続けている。1994年の売上高は210億円であったが、2000年度のそれは428億円になり、2倍以上(203.8%)になった。組織改革以来の平均配当性向は17.3%で、2000年度は20.6%であった。さらに、2002年3月期にも連結営業利益が前期推定比11%増の72億円前後になり、5年連続で過去最高を更新する見通しである²²⁾。日本経済新聞社が規模30.4%、収益性31.2%、安全性19.6%、成長力18.8%の比率で「2000年度日経優良企業ランキング」を調査した結果、ミスミ社は上位107位にランクされた。規模は100点満点のうち、わずか44点であったが、収益性は83点(33位)をとり、総合評価1位であるロームの収益力(82点)を上回っている²³⁾。

表2 ミスミ社の主な経営指標の推移

年 度	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
売上高(億円)	218	210	232	270	319	389	380	428
(成長率:%)	-9.2	-3.7	10.5	16.4	18.1	21.9	-2.3	12.6
経常利益(億円)	19	17	22	27	29	38	43	50
配当性向(%)	11.4	16.4	16.5	15.5	18.1	20.0	20.0	20.6

注：筆者が次の資料によって作成したものである。
出所：1993年から2000年までのミスミ社『有価証券届書』

(2) ミスミ社の組織運営

ミスミ社には、従来のような部、課、係という固定した部署はない。ゆえに、部長、課長、係長というポストもない。異動、昇進という概念もないので、人事部もない。ミスミにあるのは、代表取締役社長・副社長以下、ユニットリーダー(執行役員)、チームリー

ダー、チームメンバーである。2001年度は7人のユニットリーダー、35人のチームリーダー及びチームメンバーという体制になっている。

チーム編成の仕組みは次の通りである。まず、ユニットリーダーになりたい人は立候補しなければならない。ユニットリーダーに立候補する人は、自ら仕事を生み出し、そのビジョン、フレームワーク、アスピレーションなどをTMT (Top Management Team) で説明する。そこで、同ビジョンが通ると、提案した人がその事業のユニットリーダーになる。次に、各ユニットリーダーは、全社員の前で、自分の事業計画を発表し、チームリーダーを公募する。チームリーダーに立候補したい人は、具体的なアクションプランを担当ユニットリーダーや社員の前でプレゼンテーションしなければならない。1999年度は31チームに46名が立候補、中には6名が立候補したチームや、社外からの応募者1名を含めて3名が立候補したチームもあったそうである。チームリーダーは社内外、年齢、入社年数などを問わず、だれでも二つまで自由に手を挙げられる。ただし、この人選はユニットリーダーの権限である。最後に、チームリーダーのプレゼンテーションに基づいて、メンバーが自分の意志で三つまで自由に応募する。このプレゼンテーションのプロセスは社外にも公開されている。毎年17、18人が社外から聞きにきて、3人くらいはミスミ社へ転職している。人気のあるチームでは5名募集のところ8人も9人も応募が来る。そのチームに入らなかった人は第2志望、第3志望にまわされる。チームメンバーはチームリーダーが人選する。ユニット、チームとも固定せず、新しい発案があればいつでも仕事内容に合わせて組織は組み替えられる。

ミスミ社では、イントラプレナーたちを社内外を問わず集め、タスクを十二分に達成させるためにマーケットバリュー年俸制を導入している。つまり、イントラプレナー個々人の実力を労働市場とチーム内でのバリューに基づいて評価している。この年俸と共にチームごとのP/L (profit and loss statement=損益計算書) をベースとした利益分配も行っている。利益分配において、チームリーダーが半分もっていくチームもあるし、等分に分けるチームもある。どういう分け方をするチームリーダーのところに所属するかは自分が選択する。そして、ストックオプションの実施や新規事業チームへの単年度黒字ボーナスなど、インセンティブによって企業家マインドを喚起している。

(3) 日本的経営からみたミスミ社の性格

ミスミ社の組織経営を従来の日本的経営から見ると異端児的であり、ある意味では危機に瀕している日本的経営のオルタナティブになるかもしれない。

まず、日本的経営の三種の神器である終身雇用、年功序列、企業別組合との対比において検討すると次の表3の通りである。ミスミ社では、新卒者を採用して終身雇用するのではなく、中途採用・通年採用・1年契約年俸制をとっている。ミスミ社は、部長、課長、課長補佐、係長、社員という肩書き、年功序列がない青天井を目指している。ユニットリーダーやチームリーダーになるための男女老若、年功という条件はない。だれでも能力があ

れば、立候補できるし、それも社内外を問わない²⁴⁾。そして、ミスミ社には労働組合もない。一人一人の給料を会社が決めるのではなく、個々人のマーケットバリューをベースにチームごとに決め、公表するので賃金闘争の可能性がないからである。

表3 三種の神器とミスミ社の経営

日本的経営（三種の神器）	ミスミ社の経営
終身雇用制	・ 中途採用・ 通年採用 ・ 一年契約年俸制
年功序列制	・ 肩書きなし ・ 年俸制 ・ 能力主義
企業別組合	・ 組合結成なし（マーケットバリューによる年俸、賃金闘争の必要なし）

次に、オウチの『セオリーZ』との対比においてミスミ社の経営システムを検討したい。ミスミ社では、一年ごとにチームは壊れ、白紙に戻り、再編成される。ミスミ社では人事異動も、人事評価も、昇進もない。毎年個々人が自由にリーダー、メンバーとして応募す

表4 『セオリーZ』とミスミ社の経営システム

変数	Aタイプ	Jタイプ	ミスミ社
雇用	短期雇用	終身雇用	一年契約年俸制
人事評価と昇進	早い人事評価と昇進	ゆるやかな人事評価と昇進	人事評価と昇進なし
キャリア・パス	スペシャリスト(業務能力の専門家と特殊性のキャリア・パス)	ジェネラリスト(包括的な業務把握と非専門性のキャリア・パス)	キャリア・パスの概念なし
統制管理システム	明示的な管理システム	非明示的な管理システム	自己管理システム ROEに対する自己責任
意思決定	個人のイニシアチブによる意思決定	集団のイニシアチブによる意思決定(根回し、全会一致的な会議、稟議制度等)	すばやい意思決定(自己判断・自己責任)
責任	個人責任	集団責任	自由と自己責任
人間に関する配慮	人に対する部分的な配慮(仕事中心)	人に対する全面的な配慮(全人格的)	人に対する配慮なし(仕事中心)

注：筆者が次の資料によって一つの表にまとめたものである。

出所：William G. Ouchi, *Theory Z*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1981. (徳山二郎訳『セオリーZ』CBSソニー出版、1981)；ミスミ社の組織運営などに関するヒアリング調査(2001年6月13日)；ミスミ社に関する多数の本、論文、雑誌・新聞記事等。

れば、それが人事異動になる。ミスミ社では上司も命令もない。ゆえに公式的な統制管理もない。ROE (Return On Equity)²⁵⁾ に対する自己責任をとれば、あとは自由である。チームのミッションやタスクを如何に成し遂げるかは各チームに任せている。それゆえ、すばやい意思決定が行われ、市場のニーズに適合した製品を提供することができる。ミスミ社では、人材教育や研修制度もない。新入社員に対するオリエンテーション、コーチ、支援もない。イントレプレナーは育てるのではなく、自ら育つものであると認識し、彼らが育つ環境をととのえ、彼らが活躍する場を提供するのがミスミ社の役目であるという。したがってキャリア・パスという概念もない。

このように考えると、ミスミ社の経営システムは、アメリカ型 (Aタイプ) でも日本型 (Jタイプ) でもないユニークなものである。アメリカ的経営は集権的な他者管理システムであり、日本的経営のそれは分権的な他者管理システムであるとするれば、ミスミ社のそれは情報社会を背景にした一種の自己管理システムであるといえる。

(4) 戦略的ネットワークとしてのミスミ社

それでは、はたしてミスミ社はネットワーク組織といえるのであろうか。以下では第一章で論じたネットワークの諸性格の面から考察する。

ミスミ社では、イントレプレナーたちはある部課や部門にとらわれず、自分が活躍したい場を選び、自律的に仕事を遂行する。自ら応募したチームのタスクを達成するために自律的に参画し、実行するのである。ミスミ社の中途採用・募集要項には次のような広告が載せられている。

“●戦略スタッフ：フューチャーストラテジーチームに所属して、戦略策定と戦略の実行に従事していただきます。… (中略) …●広報スタッフ：コーポレート・コミュニケーションチームに所属して、PRおよびIRの戦略策定と実行に従事していただきます。広告代理店、IR、PR、ブランドコンサルティングなどの企業において、ブランドコンサルティング、マーケティング分野、IR、PRでの経験を実戦に移したいという意欲のある方を歓迎します”²⁶⁾

要するに、ミスミ社では、戦略や企画スタッフばかりではなく、広報スタッフ、事業開発およびマーケティングスタッフにいたるまで、だれでも参画者として自ら業務を企画・開発し、それを自ら実行している。ミスミ社は、自ら仕事を作り出し、自律的に仕事を追求する人たちが活躍する一つの場となる。それにもかかわらず、混乱に陥らず、一つの方向性を持って前進することができるのは、参画者たちが「購買代理」、「持たざる経営」、「オープン経営」、「自由と自己責任」などの価値を共有しているからである。ユニットやチームごとに方向性を保ち、タスクを実行することができるのは、ユニットやチームのミッションや目的をメンバーたちが共感しているからである²⁷⁾。それに共感しえなくなったら、

辞めるか、他のチームへ移るかである。

社長やTMTはユニットごとに事業を遂行する全権限を与え、ユニットリーダーはまるでミニ社長のよう権限と自己裁量を持つ。チームにも同じである。トップとリーダー、リーダーと参画者の関係は従属関係ではなく、お互いの役割を認知してミッションを成し遂げているパートナーであり、アソシエートである。リーダーは命令を下し、コントロールするのではなく、コーディネーター、サポーター、ファシリテーターなのである。社長の役割は価値観やビジョンの立案・浸透や会社の方向性を提示することにとどまる。各ユニットやチームはこれらの会社の方向性やビジョンに反しない限り自由である²⁸⁾。

チームメンバーは社内外を問わず、広く公募により決定される。社外から公募される場合もミスミの社員とともにプロジェクトのプレゼンテーションを聞き、参画したいチーム、仕事を自らの意思で選ぶ。それゆえ、個人と企業はお互いに束縛されない。個人が他に活躍する場を求めて辞めるのも、また戻って来るのも自由である。

ミスミ社の人材募集についての考え方も柔軟である。通年で人材を募集している。ミスミの事業に参画したいが、すぐ転職できない人のために人材登録制度を設けている。ミスミ社への応募を決める前に、「希望するチームで実務を体験してみたい」、「自分のキャリアが活かせるのかを確かめてみたい」社会人のために社会人インターンシップ制度を設けている。また、他の企業の職員でありながら一定の期間、ミスミ社のメンバーとして各チームに所属し、ビジネスを実践してみる企業留学受入制度もある。それゆえ、ミスミ社には、ミスミ社員だけではなく、人材派遣会社からくる人も、他の企業の職員も、パートもいる。だれでも同じく参画者である²⁹⁾。さらに、自分の会社を持っていながら、チームリーダーになっている人もいる。たとえば、アセンブリチームリーダーは自分の金型関係の会社を運営しながら、チームリーダーとして活躍している。研究会への参加や講演などの外部の活動への参加はタスクに支障がない限り自由であるのはなおさらである。

ところが、各チームごとの利益責任があるので、組織に余裕を持たせるのは難しそうである。たとえば、チームのタスクを遂行する際、異なる意見などは許しにくい。複数の代替的戦略をも考慮するが、もしそれがチームの運営に支障を与えるならば、その結果は自分のところに跳ね返ってしまう。

要するに、ミスミ社はネットワーク組織の中核性格を帯びているばかりではなく、その付帯性格の多くの部分をも満たしているといえる。したがって、ミスミ社は一応ネットワーク組織であるといえる。ただし、ネットワークの形成が自発的におのずと形成されるのではなく、ミスミ社という一つの場合の中で、徹底的な利潤追求、利益責任というシグナル、ないしシンボルによって形成されている戦略的ネットワーク³⁰⁾であるといえる。それも下から形成されるのではなく、ユニットリーダーの立候補からはじまり、最後にチームメンバーを選するプロセス、つまり上からネットワークが形成されている。

表5 戦略的ネットワークとしてのミスミ社

区分	ネットワークの諸性格	ミスミ社の組織の諸性格
中枢性格	自律性 目的・価値の共有・共感 分権性	<ul style="list-style-type: none"> ・自ら応募したチームで自律的に参画・実行 ・購買代理、持たざる経営、オープン経営、自由と自己責任というバリューの共有 ・共感するユニットやチームへ自由に応募 ・ユニットやチームに事業を遂行する全権限委譲 ・上下関係なし、パートナー・アソシエイト関係
付帯性格	オープン性 メンバーの重複性 組織の余裕	<ul style="list-style-type: none"> ・社内外を問わずチーム編成へ自由に応募 ・辞めるのも戻るのも自由 ・通年募集・中途採用 ・人材登録制、社会人インターンシップ制、企業留学受入制 ・社員・人材派遣会社からの派遣社員・他企業の職員・パートのだれも同じ参画者 ・外部活動は自由 ・組織の余裕なし（自己責任・利益責任）

4. 自己管理システムの可能性

ミスミ社は「自由と自己責任」をキャッチフレーズとして自律的組織ないし自己管理システムを目指している。肩書きや部課制や服装や事務室の広さや役員専用の駐車場などのようなシンボルの操作による動機づけを放棄している。命令、統制、管理といった集権性をも放棄している。ところが、ミスミ社における意思決定の基準は、依然として経済的合理性である。組織のメンバーに保障されている自律性は、年俸制や利益配分やストックオプションなどの諸シグナルによって引き出される自律性にすぎない。言い換えれば、ミスミ社は貨幣というシグナルによって自己組織化されているといえる。合理性や効率という功利主義で意味関連的なコードに媒介され、自己組織化されているのである。それゆえ、一定圏域のコミュニティの利害や組織メンバーすべてに対する配慮は希薄になる。ミスミ社のある下請会社の社員は、証券取引関連「Yahoo掲示板9962」に、次のように投稿している。

“私はミスミの下請け会社の一社員です。彼らは私達のような下請け会社に無理難題を押しつけて利益を上げています。無理な納期、厳しい値下げ要求、土日祝日操業の強制などなど。30才くらいの若造社員が、当社の社長に「社長～、もう少しコストダ

ウンしてよー」「なんとかしてくれないと、おたく切っちゃうよ～」とタメグチで話してきます。横にいる私は悔しくて仕方がないときがあります。ミスミの要請で大型設備投資をしたにも関わらず、「切られた」同業メーカーさんもありました。…(中略)…³¹⁾

ミスミ社は、創造性があり、つねに事業を興したい情熱にあふれているアントレプレナー精神の持ち主には絶好の活躍の場となる。ところが、いつまでもその創造性や情熱があふれる保障はない。いつかはその能力がなくなったり、競争で負け犬になったりするかもしれない。そうしたら、彼らは容赦なく排除される。

表6によると、1993年度から2000年までのミスミ社の従業員の平均年齢は30才前半であるが、年度によってあまり変わりはない。平均勤続年数も同じである。ここから推測されるのは、創造力や事業を興す能力が無くなった年長者はどんどん退職する反面、アントレプレナー精神にあふれている若い新参者は入社し続けたということである。この仕組みによって、ミスミ社は新しく生まれ変わり、収益をあげてきたといえるだろう。「2000年度日経優良企業ランキング」では、収益力33位、総合107位にランクされているミスミ社は、社会性・柔軟性、収益・成長力、開発・研究、若さの四つの観点から評価した「プリズムに優れた会社」の評価では、上位264位にとどまっている。社員の若さは80点で、上位にランク付けられているが、社会貢献度・環境経営度などの社会性・柔軟性は46点しか評価されなかった³²⁾。

表6 ミスミ社の従業員の状況

年 度	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
従業員数(名)	239	233	203	184	194	214	216	214
平均年齢(才)	32.6	33.3	34.2	35.0	33.8	35.0	35.0	34.6
平均勤続年数(年)	6.0	6.4	6.9	7.4	7.7	6.1	6.1	6.9

注：筆者が次の資料によって作成したものである。
出所：1993年から2000年までのミスミ社『有価証券届書』

要するに、ミスミ社は集権的管理システムでもなければ、他者管理システムでもないけれども、アタリのいう《内展開・分権化・自己管理》システムであるとは言い難い。ミスミ社は、効率や利益配分というサイバネティック情報に媒介されて自己組織化されつつある分権的な準自己管理システムであるといえるだろう。

おわりに

われわれが自律性を語る際には一つの前提条件が必要である。一人一人の能力が均質であるばかりではなく、一人前の人間になるようにエンパワーメントされ、助けてあげられるということである。この条件が満たさないまま、自律的社会システムを唱えても、それは能力があるものの自律性に過ぎなくなる。競争に耐え、勝ち残る人のためのシステムに

なってしまう。同じように、ある社会システムが自己管理システムになるためにも、まず充足しなければならない前提条件が必要である。それは他ならぬ内展開である。内展開には搾取も破壊もない。互いに共存者として助け合い、共栄をはかるのである。内展開は、つねに自分を吟味し、自分が歩んできた過去を省み、進むべき方向を確かめ、修正しなおす自省人の世界である。それゆえ、内展開では人々は互いに個性を尊重し、それを強化し、キャパシテーション (capacitation) を与え、力の貧困状態から脱出させ、一人前の自省人にならしめるのである。

したがって、ある社会システムが外展開である以上、アタリが語っている真の意味での自己管理システムにはなりえないだろう。ところが、アタリも認めているように、生産資本の私有を認めていない社会主義社会においてさえ、今まで、真の意味での自己管理システムはなかったし、これからもないかもしれない³³⁾。それでは、永遠に実現しえないかもしれない自己管理システムをなぜ論じるのであろうか。自己管理システムは、危機に瀕している日本の経営システムにとって、いかなる意味をもっているのであろうか。それは、この自己管理システム・モデルが、現在の危機から脱出し、望ましい新たな社会システムへ転換するための理論的・実践的な代案になるからである。つまり、より人間的な直接的な相互交通的なコミュニケーションが可能であり、分権的で、自己管理が可能なシステムへの跳躍のための一つのモデルになるからである。この可能性を秘めている一つの組織のパターンがネットワーク組織である。現在の危機は、集権的な他者管理システムとしてのヒエラルキー組織から、分権的な自己管理システムとしてのネットワーク組織への転換を促しているのである。

注

- 1) James C. Abegglen, *The Japanese Factory*, New York: Free Press, 1958.
- 2) Peter F. Drucker, "What we can learn from Japanese management," *Havard Business Review*, March-April, 1971. pp. 110-122.; Ronald Dore, *British Factory - Japanese Factory*, Berkley Univ. of California Press, 1973; William G. Ouchi, *Theory Z*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1981. (徳山二郎訳『セオリー Z』CBSソニー出版、1981); 津田眞澄『日本的経営の論理』中央出版社、1977年; 伊丹敬之『日本的経営論を超えて』東洋経済新報社、1982年; 水戸公『家の論理1』文真堂、1991年等参照。
- 3) 酒井邦恭『分社・ある経営感覚』朝日新聞社、1986年; 「独立法人を増殖させるホロニック・カンパニー」今井賢一・金子郁容『ネットワークの組織』第1法規、1989年、91-100頁; 田口弘『隠すな!』日本経済新聞社、1997年等参照。
- 4) Jacques Attali, *La parole et l'outil*, Presses Universitaires de France, 1975. (平田清明・斉藤日出治訳『情報とエネルギーの人間科学』日本評論社、1983年)。
- 5) *ibid.*, 前掲邦訳、25-32, 107-162頁。
- 6) 企業の目的が必ずしも利潤の極大化ではないとか、企業の社会的責任、環境問題や持続可能な

発展モデル、内発的発展モデルとかの議論があるのは確かである。

7) アタリは、意味作用をもたない情報それ自体の存在としてのメッセージ（たとえば、夜間における灯台の灯等）と、このメッセージ水準をこえ、受信者の反応を引き起こすという意味で、意味作用を持ち、観察者が解読のコードを用意しなければならない情報を区別している。彼は、後者をさらに、その観察コードの複雑さが増す度合いにしたがって四つの聞き取り水準を区別する。つまり、経済社会システムにおける、ある情報が引き起こす反応だけを注目するサイバネティック情報（シグナル、たとえば、価格、規範、規制、数量等）と、この反応をこえて、情報の内容を聞き取ることができる意味関連情報（言説）、象徴的（記号学的）情報（シンボル）、無制約的信息（相互交通）とを区別する。意味関連情報とは、知識の精神的かつ言語的な交換過程において役立つコード、つまり、実利主義による知識と科学技術的文化的の構造化であり秩序である。シンボルは、全体的システムのなかで社会的意味作用をもつ文化的過程を意味し、表す。たとえば、衣服や自動車や食事は社会的地位の記号であり、シンボルである。相互交通とは、人間および組織相互の間で直接に生産され交換される情報の総体である。真の相互交通が存在するためには、人々がコード化されたシンボルや言説やシグナルの交換などに媒介されず、直接人格的なコミュニケーションが行われる必要がある。受信者と発信者が対等な立場に立って、お互いにこの対等の立場を理解することが必要である。シンボルと記号の媒介によって物や秩序を歪曲するようなコミュニケーションに代わって、人間間や集団間の直接的交換に優先権が与えられるコミュニケーションが求められる（*ibid.*, 前掲邦訳、66-100頁）。

8) *ibid.*, 前掲邦訳、159, 166-179頁。

9) *ibid.*, 前掲邦訳、160, 166-179, 271-288頁。

10) 具体的な内容は拙稿「ヒエラルキー組織論批判とそのオルタナティブ」『総合政策論集』第2号（2001年10月）を参照していただきたい。

11) これらの特徴が中小企業には当てはまらない面もありうる。また、「終身雇用、年功賃金が、臨時工労働者や下請け中小零細企業労働者の犠牲の上に成り立つ」（山下高之『日本的経営の展開』法律文化社、1991年、3頁）支配システムであるという批判の声もある。

12) William G. Ouchi, *op. cit.*, 前掲邦訳、30-103頁。

13) 熊沢誠『日本的経営の明暗』筑摩書房、1989年;吉田和男『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社、1993年等参照。

14) 経済企画庁調査局編『日本的経営システムの再考』大蔵省印刷局、1998年。

15) 吉田和男、前掲書、10-60頁。

16) 「W. L. ゴア・アソシエーツ」『日経ビジネス』1995年4月3日、42-44頁。

17) J. Lipnack & J. Stamps, *Networking*, New York: Ron Bernstein Agency Inc., 1982. (社会開発統計研究所訳『ネットワークング』プレジデント社、1984年); J. Lipnack & J. Stamps, *The Team Net Factor*, New York, 1993. (つる田栄作監訳『チームネット』富士通ブックス、1994年); J. Lipnack & J. Stamps, *Virtual Teams*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1997. (榎本英剛訳『バーチャル・チーム』ダイヤモンド社、1998年); Charles M. Savage, *Fifth Generation Management*, Digital Equipment Corporation, 1990. (島戸一臣ほか訳『第五世代マネジメント』朝日新聞社、1990年)等参照。

18) William H. Davidow and Michael S. Malone, *The Virtual Corporation*, HarperCollins Publishers (牧

- 野昇監訳『バーチャル・コーポレーション』徳間書店、1993年)等参照。
- 19) Charles Manz and Henry P. Sims, Jr. (1993, 1995), *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies*, John Wiley & Sons, Inc. (守島元博監訳『自律チーム型組織』生産性出版、1997年)等参照。
- 20) 以下のミスミ社に関する記述は、ミスミ社のホームページ (<http://www.misumi.co.jp>)、田口弘社長や猪熊洋文副社長の諸著作や講演、ミスミ社の組織運営に関する聞き取り調査(日時: 2001年6月13日10時半から12時まで、場所: ミスミ本社、聞き相手: コーポレートコミュニケーションチームのリーダー久島洋一、チームメンバー米沢博明)、ミスミ社に関する数多くの本、論文、雑誌・新聞記事などを参照し、筆者がまとめたり、再解釈したりしたものである。
- 21) 一般的に起業家や企業家をアントレプレナー (entrepreneur) というのに対して、イントラプレナー (intrapreneur) とは、企業の中において新事業を立ち上げる企業内起業家を指す。
- 22) 『日本経済新聞』2001年5月2日、朝刊、17頁。
- 23) 『日本経済新聞』2000年9月16日、朝刊、24-25頁。
- 24) ユニットリーダーの応募資格に関しても社内に特に規定していることはない。基本的に応募するのは自由である。ところが、コーポレートコミュニケーションチームリーダーである久島によれば、「今まで、外部からユニットリーダーに候補したことはなかった。外部からユニットリーダーに立候補する場合、2個以上のチームを起こすことは無理である。理論上は二つ以上のチームがあれば、ユニットリーダーになることができるが、これまでチームリーダーがユニットリーダーに立候補したことはない。来年からはチームリーダーの中から立候補する可能性が見える」そうである。
- 25) ROE (株主資本利益率) = 当期純利益 (profit for the period) ÷ 株主資本 (stockholder capital) × 100%
- 26) <http://www.misumi.co.jp/menu.html>
- 27) ユニットリーダーが全社員向けにプレゼンをすることによって、ユニットごとのミッションが決められる。そのミッションに共感している人がチームリーダーに応募し、アクションプランを作るのである。これがチームのミッションとなり、これに共感するメンバーが募られる。したがって、ユニットやチームごとのミッションは与えられるのではなく、自らミッションを決めるわけである。自分が提案して自分が実行するわけである。
- 28) ミスミ社にも商法上の規定による規定集はあるが、それは社員を縛ることはない。基本的に自由と自由責任である。自由責任というのは利益責任であり、明確なチームの目標達成のことである。
- 29) コーポレート・コミュニケーションチームの久島リーダーは電通パブリックリレーションズの部長であるが、1年の予定でミスミ社へ出向の形で派遣された人である。だから、彼はミスミ社の社員ではないが、電通の職員としてミスミ社のチームに参画しているわけである。現在このような人々の比率は約10%である。それも一般チームメンバーではなく、チームリーダーとしてである。
- 30) 戦略ネットワークに関する具体的な内容は拙稿「ネットワークの形成原理」『経済社会学会年報』第19号、1997年9月、151-161頁を参照していただきたい。
- 31) <http://message.yahoo.co.jp/bbs?action=q&board=9962>; 2000年12月16日。

『北東アジア研究』第2号(2001年10月)

32) 『日本経済新聞』2001年2月26日、朝刊、28-29頁。

33) Jacques Attali, *op.cit.*, 前掲邦訳、29、144、150頁。

キーワード 他者管理システム 自己管理システム 日本的経営 ネットワーク組織
自律性 ミスミ社

(Yonggwan PARK)