

# ミスミのナンバーワン・プレイヤー、 田中一宏さんの視点

フリーライター  
松永美佐寿 まつながみさえ 主に企業の人事・教育シス  
テムキャリア開発などの取材記事を手がける。

市場原理による公募型チーム制、市場相場価値に連動した年俸制、徹底した利益配分、単年度黒字ボーナス制度：  
…先進的な取り組みで紹介されるミスミは、普通の日本の会社とはかけ離れた存在のように見える。確かに、ミスミの成果主義を他社でそのまま導入するのは難しいかもしれない。

しかし、同社も一気に現在のそのような仕組みを構築したわけではない。試行錯誤があり、そして今もなお、変化し続けている。

ここでは、ミスミの成果主義のポイントを、新規事業の黒字化を達成し年収6300万円を手にしたミスミのナンバーワン・プレイヤー、田中一宏さんの視点から探ってみた。社員側、個人側の視点から見たミスミ。他社にとって何かの参考になるかもしれない。

「ミスミでは、特別複雑な仕組みが入っているわけではありません。頑張ったらいっぱいあげます、会社もこれだけもうかったから、そのうちのいくらはあなたのものですね...  
...という感覚です。ものすごくシンプルで、基本に近いことをやっているだけではないかと思います(田中一宏)



## 株式会社ミスミ

設立 1963年2月  
(94年東証二部上場、98年東証一部上場)  
資本金 19億6919万円  
売上高 440億円(2000年3月期)  
社員数 230名(2000年4月1日現在)  
事業内容 金型用部品、FA用部品、半導体、医療材料、  
食材、DTP関連用品などの企画販売

「ミニミはユーザーが求めているベストな商品サービスを調達する、購買代理商社」というコンセプトを掲げ、生産材の分野において、カタログによる通信販売の仕組みをつくりあげた企業である。

同社では、十数年前から、新規事業の開発や市場の創出が、企業発展の鍵を握ると考え、人事施策の観点から、コーズ別人事制度や評価・給与制度などの改革を試行錯誤してきた。しかし、新規事業を担う人材はなかなか輩出できず、93年1月に人事施策を切り口とした改革をやめている。

代わりに登場したのが、「シンボリック」というプロジェクトだ。組織改革の視点から将来目指すべき組織のあり方、人材像を模索する方向に発想を転換したのである。

このプロジェクトで出された結論は、人材はサラリーマン型から企業内起業家型を、組織は△型からチーム型を目指し、改革を行っていくというものであった。それを実現させるために、94年7月に部課という枠組みをなくし、タスクベースで柔軟にチームを編成する組織の改革が行われた。

田中さんが入社した94年10月は、まさにその組織改革が行われた直後だった。田中さんは次のように話す。

「当時は独立採算によるチーム制がスタートしたばかりで、混沌とした状況でした。私自身は、就職情報誌の『Bingo』を見て、『商売設計』という言葉にひか

## 入社4日後に海外出張とは驚きましたが、 「自ら事業を立ち上げる」ということを 早く理解できたと思います。

れ、転職したんです」

田中さんは大手電子部品メーカーのエンジニア職からの転身だ。前に勤めていた会社は、終身雇用、年功序列のごく一般的な日本の企業だった。

「当時はミニミも年俸制を導入したとはいえ、前年の給与水準をそのままスライドさせたような年俸で、年功的な運用による退職金制度もありました。ですから、人事制度については、前の会社と比べて、違和感はまったくありませんでした」

驚いたのは、入社直後に海外出張を命じられたことだ。新規事業要員として採用された田中さんは、新しく立ち上げたばかりのパソコン通販を事業化するプロジェクトに配属になった。メンバーは3人。入社4日目に、協力してくれるパソコンメーカーを探しに、台湾に出張することになったのである。

前の会社では海外出張の経験はない。いきなり海外に放り込まれた形になっ

てさすがに面食らったという。しかし、

このときの体験があったからこそ、今の自分があると 田中さんは振り返る。

「しばらくしてシリコンバレーにも出張するようになったのですが、台湾もシリコンバレーも、世間話から商売がどんと生まれ出ていくような雰囲気がありました。商売というものがどういふものか、肌で感じ、学ぶことができたんです。日本では、新規事業といえば、戦略は何だとか、ビジョンはどうかとか、立派なプレゼンをします。そういうことをやる自信はなかつたんです。でも商売というのはそんなに堅苦しく考える必要はないということがわかった。肩の力が抜けました。力を抜いたら新しいアイデアも生まれました」

田中さんは、パソコンの完成品の販売という新規事業に疑問を抱き、代わりに、上場の自動化ラインなどに使われる制御用パソコンの部品を販売するアイデアを提案した。この提案が受け入れら

れ、95年4月には、PCコンポーネンツチームがスタートすることになった。提案をした田中さんがリーダーである。入社して6カ月目のことだ。

こうして、自ら新規事業のアイデアを提案して実践しようという人材が出てきたことにあわせて、同社の報酬体系も改革が進められていった。95年からは本格的に市場相場価値による年俸制が導入された。たとえば、社員が同社を退職してソドハンテング会社や人材紹介会社に転職を依頼したとしたら、「体いくらになるのか？ そんな、社外の市場価値を常ににらみながら、それを基準に年俸を決める」というものである。また、チームの業績に応じて利益を配分する仕組みの検討も始まった。

「我々のような外部からきた人間が増えるにつれ、以前からいた社員側からも成果を出したらそのフィードバックはどうなるのか？」という不満が出てきたんです」（田中さん）

# インセンティブは、 電卓で簡単に計算できるような シンプルさが大事です。

田中さんが新規事業に悪戦苦闘しているなか、ミスミとして検討中であった、個人の業績に対する利益配分の仕組みが97年に導入された。各チームごとのP/Lをベースとして算出されたチーム利益配分はメンバー個々の貢献度に応じて分配される。

ただし、利益を分配されるのは黒字のチームのみである。田中さんのような新規事業チームの人たちには、利益配分はない。

「理屈ではわかって納得できませんが、苦労して新規事業を立ち上げているのに、その努力が報われないという思いはありました。」(田中さん)

これでは新規事業にチャレンジしようという機運は盛り上がりません。メンバーも、新規事業チームに入りたがらない。問題が現実には表面化していた。そこで、登場したのが単年度黒字ボーナス以下、単黒ボーナスである。これは、新規事業チームが黒字を達成したら、黒字額の26.6%を支給するというもの。26.6%というのは黒

字額から共通部門の経費や税金、株主配当を差し引いた内部留保のうちの約3分の2にあたる。

経営デザイナー・早川茂造さんは次のように話す。

「利益配分を導入したときから、新規事業チームに報いるにはどうしたらいいか、検討していました。当初は、社内相場制度なども考えていたんです。でも、計算が複雑になりすぎてやめました。やはり、「これだけやればこれだけもらえる」ということが、簡単にイメージできるようなものでないとインセンティブにならないと考え、「この仕組みにたどりついたんです。」

田中さんは、田口弘社長から単黒ボーナス制度の話が出て大きな励みになったと話す。メンバーもやる気が出たという。

そして、実際に田中さんが立ち上げたPCコンポーネントチームが99年度、5年目にして黒字になった。黒字額は約3億円だったのだ。単黒ボーナスは約8000万円。このうちの半分の4000万円を執行役

員と事業提案者が受け取る。残りの4000万円をメンバーが貢献度に応じて分ける。田中さんは提案者であり執行役員だ。その4000万円を受け取った。これに年俸の1500万円と利益配分を加えて年収総額が6300万円になった。会社では最高の年収額である。

「本当の意味でのやり甲斐を体験することができました。前の会社では、基本的に指示されてそれに応えるという仕事のやり方でした。目標も与えられたものです。一方、当社では、すべて自分次第。自分の目標は自分でつくるし、誰を相手に商売するかというところも自分で決めます。世界を相手に商売しようが、特定のお客さんを相手にしようが、自分次第なんです。やればやっただけのリターンがあるから年収を決めるのも自分です。」(田中さん)

単黒ボーナスは受給年度を次年度に持ち越してもよい。初年度の黒字額が少なければ、次年度に持ち越して、より多くのボーナスを手にすることもできるとい

うことだ。

また、数字合わせのための黒字を防ぐのと、事業が完全に軌道に乗るまで責任をもつてほしいという経営側の思いから、単黒ボーナスは3年間支給される。3年間に黒字額を増やしていけばいくほど、手にするボーナスも増えるという仕組みになっている。

ちなみに、田中さんの年収は、2001年度はリーダーを務める別の新規事業チームも黒字化する見込みなので、1億円を突破する見込みだ。

「実際にお金が支給され、メンバーも利益に対する意識がものすごく高くなりました。」

大きな成果に対しては、それにふさわしい見返りが必要だと思えます。結局は会社側がインセンティブとしてインパクトのある金額、夢がもてるようなお金をポンと出そうと、腹をくくれるかどうかではないでしょうか。また、新入社員でも電卓で簡単に計算できるようなシンプルさが大事だと思います。」(田中さん)

# リーダーもメンバーもお互いを選ぶ。 だから、人事面で悩むことなく、 成果を出すことに集中できます。

同社のこつした成果主義のベースにあるのは、企業と個人の対等な関係をつくりこつとする発想だ。それを端的に表しているのが、自分で活躍の場を選ぶ公募によるチーム編成である。

チーム編成は、変化の激しい顧客ニーズに柔軟に対応するため、毎年見直しが行われる。チームは執行役員、チームリーダー、メンバーの3階層のみ。チーム編成は、基本的に次のような流れになっている。

まず全社的に事業タスク（プロジェクト）を公募する。応募資格は特になく、誰でも自分の考えを発表できるので、コンペになることも度々ある。そして応募者は、自分がやりたい事業についての企画・ビジョンを公開の場取締役をはじめ社員が対象だが、外部の参加も可能でプレゼンテーションする。

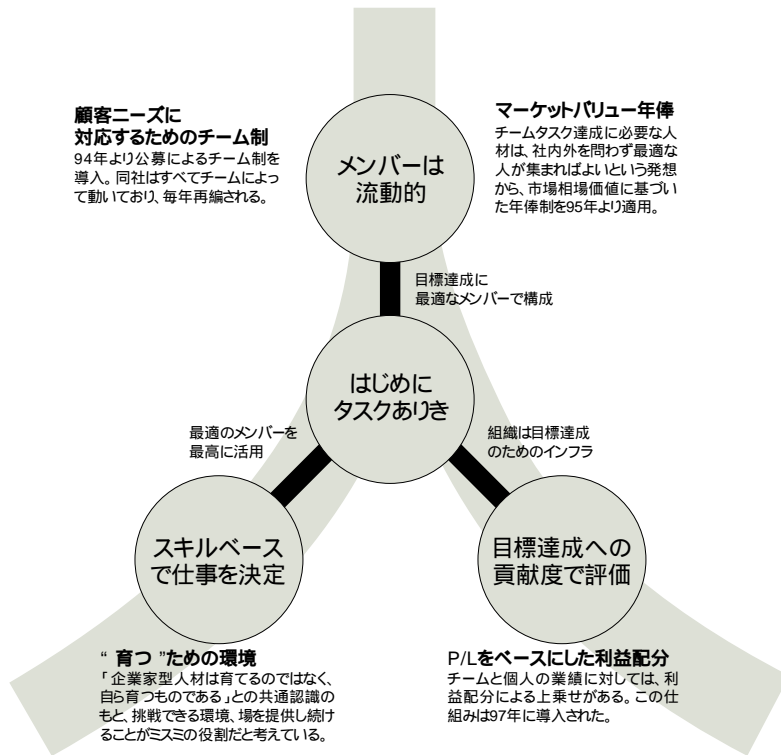
取締役会はこれをもとに来期の組織（チーム体制）を編成すると同時に、担当のユニットリーダー（執行役員）を決める。この公開プレゼンテーションはチームリーダーの公募も兼ねており、チームリーダー

には社内外を問わず誰でも立候補できる。立候補する人は、具体的なアクションプランについて、全社員の前でプレゼンテーションを行う。イチームに複数のリーダー候補が立候補することもあり、その場合はコンペになる。内容や期待感などを総合的に勘案しチームリーダーを決定し、最後にメンバーの公募が行われる。

メンバーは、自分が希望するチームに、第3希望まで応募することができる。人気のあるチームにはメンバー希望者が多くなるので、必ずしも第1希望のチームに選ばれるとは限らない。リーダーもメンバーもお互いを評価し合い、選び選ばれる関係になっているといふことだ。

こつしたスタイルはとて居心地がいいと田中さんは話す。「リーダーもメンバーも自分の意思で選べるから、気持ちを押し殺して我慢するといったストレスがありません。評価も個人の成果を見るだけのシンプルなもので、常にオープンにしていますから、それで悩むこともなく、成果を出すことに集中できます。前の会社

図表1 ミスミの組織環境



と比べると、生産性がものすごく上がったことを実感しています。」

人間だから好き嫌いや相性もある。それもお互いを選び選ばれる要素のひとつだ。いわば、上司が悪い、部下に恵まれないう望まない部署に異動させられた、だから成果が上がらない……といった言い訳や不満が出ない状態をつくりあげているといえる。その一方で、現状について、早川

さんは言う。

「今ちょうど次のチーム編成を行う時期にさしかかっているのですが、私のところには、メンバーやリーダーから、早川さん、ちまちと話したところがあるのですが、相談ごとが多くもちかけられてきています。相談のなかには、本来はもっとオープンに、自分のリーダーやまわりのメンバーに話をすればよいこともあるので、”選び選ばれる”

チーム編成の風土としては、まだまだ50%だと私は感じています。」

このチーム編成には、もうひとつの利点もある。市場原理によってリーダーもメンバーも研かれるということだ。たとえば、チーム利益配分はメンバー個々の貢献度によって分配されるが、それはリーダーがメンバーを評価して決める。メンバーが納得できないような評価をするリーダーのも

とには、次からはメンバーが集まらない。リーダーとしての能力のない人は、必然的にリーダーの座からおりることになる。一方、メンバーも自分がやりたいと思う仕事の場を獲得するには、求められるスキルや能力を研いでおく必要がある。

この、選び選ばれるという仕組みは部分的にでも取り入れることが可能だと思えます。ぜひお勧めしたいですね。田中さん

## 育つ環境を与えれば人は育つ。

## 必要なのは、「自立したい」という気概とやる気です。

制度としては理想に近いような公募制であるが、メンテナンクスも必要となる。

早川さんは次のように話す。

「リーダーに遠慮してメンバーがリーダーに立候補しないと、コンペなしで決まってしまう状況に陥ったこともあり、市場原理が働かないと進歩がありません。リーダー予備軍に立候補するよう声をかけたこともあります。また全員が本音でチーム編成に参加していません。そういう意味では、まだまだ道

半ばという感じです。」

田中さんも、業績の上げられないチームの立て直しに名乗りをあげるなど、自由に提案できるようにしたのは、入社して3年目くらいからだ打ち明け。それまでは、新しいことを発想する気持ちの余裕もなく、自分自身で枠をつくっていたと振り返る。

「外部からほとんど手をあげてほしいが、なかなか思ったほどは来てくれないのが悩みの種です。そんなに難しいものではないのですが……。MBAもマー

ケティングのスキルもありません。必要なのは、自立したいというやる気と気概です。」

たとえば、半導体ECチームは、私と新卒の若手の2人で立ち上げました。彼は、当然ビジネス経験はなしかも文系。でも彼には、将来事業を自分で起こしたいという目標があり、意欲があったから採用したんです。その新人に学生のふりをさせて秋葉原に1週間通わせ、店主から話を聞き出して、しつかりマーケティング調査もさせました。環境さえ用意すれば、

自立しようという意欲のある人は育ちます。」(田中さん)

ミスミは、社員教育はしない。改善合理化型の人材は、企業内教育によって育成できるが、同社が求めている革新型・企業家型の人材は、教育で簡単に育成できない。そういう考えが根底にある。田中さんが指摘しているように、自立する意思のある人に育つ環境を与えれば育つ、という発想である。

もちろん、自ら学びたいという人に支援は惜しまない。英会話やグロービス

の講座など、たとえそれが、現在の業務に直接関係のないもので70%の費用は会社が負担し、残りの30%は本人が負担する。同じ講座を何度申し込んでもかまわないし、受講の結果も問わない。しかし、会社側が教育するという仕組みは一切ない。

「社員研修費はそんなに経費がかかるものではないですから、自由にやってもらったほうがいい。さすがに、”ちえ口を習いたい”といってきた社員には、断りましたが」(早川さん)

育つ環境の最前線にあるのは、各チームリーダーによるOJTである。それぞれのリーダーのカラーが強く出る。さまざまなマネジメントスタイルがあつていい。どのマネジメントを選ぶのかは本人次第である。義理と人情でマネジメントしている人がいても、それをよしとするメンバーがいればいいのだ。

早川さんは、一見厳しいように見える同社の仕組みについて、最後に次のように話した。

「人間の情緒的な側面も否定しない。そういう意味では当社はとても日本的だと思えます。よく誤解されるのですが、決して米国風の”ドライな成果主義”ではありません。合理的に割り切ってしまう成果主義は、モデルとしては、日本の風土にはなじみにくいのかも知れないとも考えます。」

年俸を決めるときも、たとえば800万円をもらったような人は、リーダー

としての存在感が非常に高く、その名前が社内にも知れ渡っているような人」というような基準で、アバウトな決め方をしているんです。細かい評価項目で人間を分解して見ることはしません。まずトータルでどれくらいのレベルにいる人かを見て、ガイドラインとなる細かい評価項目は、その確認のために使っただけです。

この年俸制も、2000年度からはチーム編成のとき、自由交渉で決めることになりました。たとえば、人材紹介機関でつけてもらった金額をメンバー自ら提示して、年俸アップを交渉することも可能です。一方、場合によっては下がる可能性もあります。実は99年度までは、前年度を下回らない仕組みにしていた。改革を進めながらも、段階としてそういう配慮をしてきたんです。

変化の激しいニーズに私たちは対応しています。そのなかで、会社が、ある一律の条件で全社員、個々人と成果主義の契約関係を直接結ぶのは難しいと思います。ミスミとしては、チーム・ダイナミズムの状態をみる。チームがタスク達成の基本単位となります。そしてチームはメンバー、すなわち個人と、市場を意識しながら交渉をする。この位置関係がいいのではないかと思っています。そのような理解のもと、経営デザインとしては、押さえるべきところと、アバウトでいいところを判断しています」

## 成果主義の狙いは、個人と企業の対等な関係をつくることにある

早川茂造氏  
ミスミ 経営デザイン・リーダー

ミスミの成果主義が目指しているのは、企業と個人の対等な関係をつくることにあります。企業家型の個人に自由な意思と自己責任のもとで当社のインフラを活用していただく。その成果に対しては、納得できるインセンティブをきちんと用意したいと考えています。

また当社が今後も成長していくためには、新規事業を増やしていく必要があります。皆にはどんどん立ち上げてほしいと言っているのですが、現実には、既存のタスクをこなしながらでは難しい状況です。アイデアレベルの提案はできるのですが、それを具体的に事業化していくには、それなりのサポートが必要だと考えています。

さらに、新規事業提案をする人が固定化してきているという傾向も出はじめています。2000年度はメンバーから初めて、3件の新規事業提案が出てきました。提案のレベルに若干の問

題はあるものの、やはり今までにない斬新さがありました。今後もメンバーから、より多くの提案が出てくるようなサポート体制を整えることが急務と感じています。

報酬の仕組みでは、新規事業を担当する人と既存の事業を担当する人が同じ年俸の体系というのも、問題があります。

既存事業に参画している人は、毎年利益が出るので、利益配分が上積みされますが、新規事業に参画している人は、それがありません。単黒ボーナスがあっても、黒字になるまでの数年間はいわば塩漬け状態です。単黒ボーナスという「にんじん」だけで、モチベーションを保ち、最大限の実力を発揮してもらえるのか、それも課題です。

既存の事業を担当する「現ミスミ」と、新規事業を担当する「ニューミスミ」を、疑似分社化のような形で別組織にして、報酬の体系をまった

く違うものにするということも検討材料のひとつと認識しています。

いずれにしても、当社では、すべては暫定。常に変化・進化させていくという発想です。

