



野中郁次郎の

# 成功の本質

## ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

### 第33回 未来工業



社内の至る所に「常に考える」という標語が掲げられている。

# 年間の休みは140日！ ノルマもハウレンソウもない 「ユートピア経営」が なぜ高収益をあげられるのか!?

国内外から視察が絶えない企業といえ、トヨタ自動車代表格だろう。そのトヨタと並んで視察ツアーが組まれるなど、見学者が大挙して押し寄せる中堅企業が岐阜県にある。その名は未来工業。主に電気設備資材を製造する社員数約800人のメーカーだ。

東海道新幹線岐阜羽島駅から車で10分。工場を併設した本社を取材で訪れた当日も、韓国のテレビクルーが10日間も張りついて特集番組の撮影を続けていた。韓国からはサムスン、ロッテなど大企業をはじめ、証券会社や学校の先生たちの集団もやってくるという。今やトヨタと並ぶ視察の名所。ユニークなのは来訪者1人あたり20000円の見学料を徴収することだ。

「この間は120人の団体で合計24万円。私の話と見学、合わせて3時間のうち一番若い女子社員の給料分が稼げるんだわ。次の日は60人で

12万円。日本で一番技術のない会社をなんで20000円も払って見に来るんやろな」

ざつくばらんな口調で話すのは創業者で35年間社長を務めた山田昭男・現取締役相談役だ。76歳の今も意気軒昂。訪れる団体を相手に独自の経営論を披露する。視察が絶えない秘密は、山田がつくり上げた他に類を見ない経営の仕組みにある。

まずは休みの多さだ。年末年始20連休、夏休みとゴールデンウィークは10連休、祝日が木曜か火曜なら4連休にするため、年間で140日に及ぶ。勤務時間は朝8時半から午後4時45分。残業は原則禁止。「休みが日本で一番多く、労働時間が一番短い企業」とマスコミで紹介される。マネジメントのやり方も型破りだ。社員へのノルマは一切なし。上司へのハウレンソウ（報告・連絡・相談）も不要。それでも業績は好調だ。70〜90%ものシェアを誇る商品

を数多く抱え、売上高経常利益率は平均15%前後と同業他社よりケタ違いに高い収益力を持つ。給与水準も県内企業ではトップクラス。5年に1度、社員全員で行く海外旅行は全額会社負担だ。なぜ、このようなことが可能なのか。

「常に考える」――社屋や工場に足を踏み入れると、壁、天井、ドア、階段の踊り場……いたるところにこのスローガンが掲げられ、どこを歩いても目に飛び込んでくる。それはまるで刷り込みかサブリミナルを思わせるほどで、執念のようなものさえ感じる。既存の経営の常識を超えた独特の仕組みも、すべてはこのスローガンを徹底して実践するためにある。未来工業の「常に考える」経営はいかにして生まれたのか。源流をたどってみたい。

## 敵は天下の松下電工 勝つ道は「差別化」のみ

山田は中国上海生まれ。終戦の年に家族とともに郷里の大垣市に引き揚げ、旧制中学を卒業後、父親が設立した電線メーカーに入社した。その一方で、中学時代、江戸初期から続く糸あやつり人形劇の結城座の公演を見て以来、演劇に魅了され、入社後も地方劇団に入って活動を続けた。そして、26歳のとき、地元で自前の劇団未来座を立ち上げると、座長兼舞台監督としてのめり込んでいった。本人が話す。

「結城座を見たとき、人形つかいのうまさに本当に驚嘆した。今度是人に感動を与える側に回ってみたい。それで劇団をつくったんだ。それが、あまりにも打ち込みすぎて仕事がおざりになってしまったんだ。親父もよほど腹にすえかねたのか、入社17年目でクビになった。退職金もなし。ほかに仕事のあてもない。そこで始めたのが未来工業。65年、34歳のときだった」

社員は未来座にいた仲間3人を誘い、一軒家を借りて機械をすえた。電設資材は材質、寸法、すべて法律で規格が決まっているため、製品をつくること自体はさほど難しくない。ただ、電設業界は松下電工という巨大企業が君臨していた。後発の

## 「ノルマがなくても倫理が働き、 責任感が自然と湧いてくるんです」

零細会社が同じような製品をつくっても単純な価格競争に巻き込まれ、早晚立ちゆかなくなる。蟻が巨象に對抗するには規格の範囲外で差別化を図るしかない。

山田は生き抜くため、自社の製品は必ずどこかで差別化し、逆に差別化できない製品はいかに市場の売れ筋でも手を出さないという徹底した戦略を自分たちに課すと、「常に考える」のスローガンを創業の日から高々と掲げたのだった。

既存の製品の盲点を見つけ、ちょっとした工夫を入れる。例えば、スイッチを壁の中に収めるスイッチボックス。従来はネジで固定する穴を底面の対角線上に2つ開けていたが、柱や棧の幅が細いと1カ所しか留められなかった。穴の数は規格にない。そこで4つ開けて縦横斜めどれか2カ所固定できるようにしたところ大ヒットする。

また、現場ではスイッチボックスを取りつけた後に壁面が張られるため、位置がわからなくなることがあった。そこでスイッチボックスにアルミ箔のテープを貼り、金属探知機で簡単に見つける方法を考案した。

日本初の試みを続け、未来工業のスイッチボックスは80%のシェアを確保する。その後も数々のヒットやアイデア商品を連発しながら、売上高は設立10年後には10億円、20年後には50億円、30年後には200億円と拡大の一端をたどった。特に経常利益率は初めから高水準を維持し、業界の値下げ合戦を尻目に差別化戦略の強みを見せつけた。法規制により技術の獨創性は発揮できないが、創意工夫で差別化を施した製品群は現在2万点にも及ぶ。

「日本で一番技術のない会社」とは山田一流の韜晦(たうかい)で、実態は、日本で一番差別化を図る会社なのだ。

## 「本番」に向けて 「差別化の訓練」を徹底

しかし、これ以上に驚くのは差別化を単に商品だけでなく、社内のあるゆる面で徹底したことだ。他社と同じことは絶対しない。

組織運営も独特だ。人事は各ライオンに任せ、専任は給与支払い担当が1人いるだけ。経理も以前は総務部が兼任し、購買も製造部に兼務させ

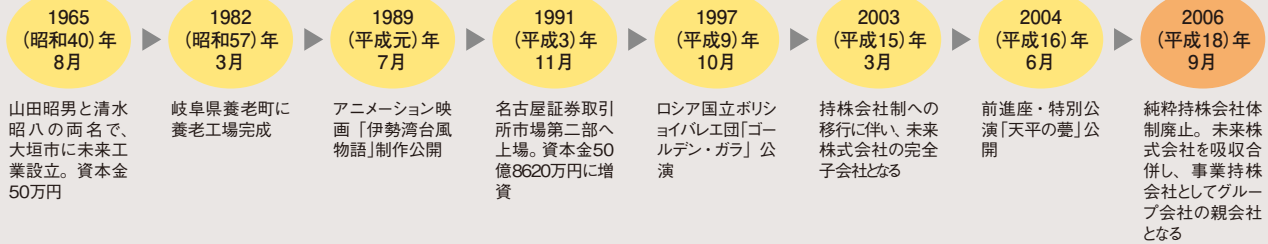


未来工業 開発部 開発一課  
主任 吉田正和氏



未来工業 取締役相談役  
山田昭男氏

## 未来工業の沿革



だが、91年に株式を上場した際、大蔵省（当時）の指導で、仕方なく経理部と購買部を設置した。管理職もなるべく置かなかったが、大蔵省から「課長を増やせ」といわれたため、社員の名前を書いた紙片を扇風機の風で飛ばし、遠くに飛んだ順に名義上の課長職につけ、20人から65人に増やした逸話も残る。

コスト削減にも差別化を求め、蛍光灯は単にこまめに消すだけでなく、1カ所ずつ担当者の名札をつけ、節電に責任を持たせる。コピー機も本社に1台しか置かない。究極はドアノブだ。ドアを開けるたびにいちいち回すのは、積もり積もれば膨大な時間のロスになる。手で押すだけで開くよう、すべてのドアを改良した。

その一方でメセナ（文化支援活動）には資金を惜しまない。ロシアのポリシヨイバレエ、スペインのアントニオ・ガデス舞踊団、中国の京劇などの公演をほぼ隔年ペースで数千円かけて企画し、地域に無料で公開してきた。

見学者から料金をとるのも、差別化の一環だ。本社がある地域はみそが名物。見学者に地元の製菓店につくってもらったみそ味の「未来せんべい」をお茶うけに出し、昼食を希望する団体には地元の料理屋で「未来鍋」と名づけたオリジナルのみそちゃんこ鍋を用意するのも同様だ。



未来工業製のスイッチボックス。従来のものは2つしか穴がなかったが、穴を4つにして売り出したところ大ヒットした。商品名はスライドボックスで、名称でも差別化が図られている

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

株主総会も普通は大安の日が好まれるが、横並びを嫌い、仏滅の日に開催するあたりは差別化もここにきわまれている。なぜ、これほど徹底し、こだわるのか。「すべては差別化の訓練のため」と山田はこともなげにいう。

「ある日突然、差別化しろといってもできるもんじゃありません。ものづくりという本番に向けて、常に考える」というスローガンのもと、あらゆるものを差別化し、訓練をしておく。芝居と一緒に大切なのは稽古だ」

### 社員の管理は極力排除 賃金は今なお年功制

日ごろからすべての社員が「常に考える」ことを習慣づける。さらに山田流の経営が際立つのは、差別化を日々実践するための社員たちの「やる気」の引き出し方だ。

「社員のモチベーションを高めるにはどうするか。語呂合わせじゃないが、もち（餅）をしっかりと与えることだ。会社に不満があったら誰もやる気は起こらない。休みは多い方がいいだろうからたくさんやろう、残業はない方がいいならなしにしよう、社員の立場で考え、その方がいいと思うことはどんどんやった」

山田のいう「もち」はほかにも随所に見られる。従業員は全員正社員。

「同じ仕事をして給料が違うのはおかしい」とパートや派遣は1人もいない。産休は3年。定年は70歳で60歳を過ぎても給与は下がらない。

「常に考える」を合言葉に始めた社内提案制度も「もち代」として1件500円の報奨金を支給する。人事と給与関係以外なら提案の内容を問わず、しかも、提案書の開封前に支給する。開封後だと、提案によっては「なんでこんなものに500円も払うのか」と審査する側にストレスがたまることもある。支給後ならさほど気にならない。それが「人間心理」だという。提案は審査により賞金と賞金が授与され、現場で採用された箇所には発案を讃えるシールが貼られる。

社員への制約もできるだけ外す。タイムカードはなし。勤務中の私用電話もOK。制服も作業服もなく、年1万円の衣服代を出す。

管理も極力排除する。上司へのホウレンソウ不要は前述のとおりだ。「上司の仕事は部下の仕事を管理することではなく、部下をやる気にさせることである」として現場の判断に任せ、自分で考えさせる。

ノルマも「誰もそんなものに縛られたくないだろう」と一切課さない。ノルマは「未達だったらペナルティさえ払えばいい」というネガティブな意識も生まれやすいと考える。賃金は年功制。「高い成績を出し

でも同じ給料なのは不公平」と不満をもらす社員がもしいたら、「不満ならば、そんなに頑張って成績を上げなくてもいい。給料は同じに払う」と答える。こうした社員のモチベーションを高めるための仕組み全体が会社としての差別化につながっているという。

では、実際に社員たちはどのような意識を持って、日々の仕事に取り組んでいるのか。

「ノルマがなくても、自由だから何をやってもいいときは違えている人間は、会社にはいないでしょう」

と話すのは、商品開発に携わって17年、数々のヒット商品を生みだした開発部のエース、吉田正和だ。

「結局、倫理が働いて、自分の担当する商品はしっかり差別化していいこうと責任感が自然と湧いてくる。逆にノルマは達成さえすればいいわけで、その方が楽かもしれません」

開発部の勤務はフレックスタイム制だが、残業なしは同じだ。時間が限られる分、「どう働けば合理的で効果的か考えるため中身が非常に濃くなる」。アウトプットには当然、個人差が出るが、「互いに担当する商品が違って、それなりの成果を出していますから最終的には同じだなと思っています」と吉田はいう。

商品開発は基本的には1人で進め、上司への報告は承認を得るため、「最終に近い段階」で行う。注目す

べきはその際の上司の対応だ。

「金型を新たにつくるのに車1台分くらいが飛びます。もしうまくいかなかったらどうしましょうかと、こちらも不安で上司に聞くと、そのときはまた新しくつくり直せばいいから、これでやってみよう」と背中を押される。最後に何が起きてもとめられることはなく、上司がカバーしてくれる。だから、われわれも思い切って挑戦できる。そうでなかったら、いくらホウレンソウ不要でも怖くて手が出せません」

## 「怖がらない経営」が「プラス思考」を生む

部下には最後まで思うとおりに差別化に挑戦させ、結果の責任は上司がとる。この上司と部下の関係には、未来工業という会社の基本的な考え方が表れている。山田はこう話す。

「こんなものつくっても売れるはずがないとか、もし何々したらどうするかといったマイナス思考はうちでは一切認めない。ダメかもしれないときはプラス思考でいく。失敗したら別の方法を考える。常に新しい提案を引き出すには、プラス思考で考える場があることが大切なんだ」

山田はしばしば、企業経営を演劇にたとえる。演じる側が感動しなければ、観客を感動させることはできない。経営も同じと考える。不満の

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

要因を可能な限り排除して、「100%能力を発揮できる舞台」を用意し、差別化の稽古を積み重ねながら、本番では役者である社員たちにすべて任せ、感動を生み出させる。

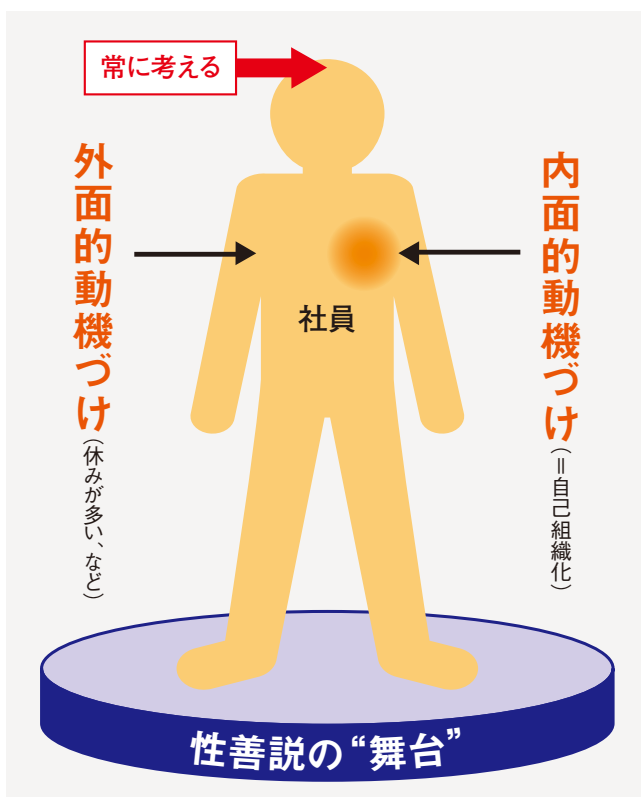
ノルマなし、ホウレンソウ不要に象徴されるように、山田流の根底にあるのは「性善説」だ。特に日本人の場合、現代でも「儒教精神の遺伝子」が根づいているという。「ユーピア経営」との評もある。

「ただ人間には二面性があり、上から強制したり、下から足を引っ張ったりすると性悪説に変わっていく。だから、モチベーションを常に高めるため、それぞれの会社が差別化さ

れた仕組みを考えなくてはいかんのです。ノルマをなくしたら誰も売らなくなると、やる前から怖がっていったら何も変わらない。われわれの場合、普通にやっていたら巨大な競争に絶対負ける。これからも差別化を続けます」(山田)

既存の常識をはるかに超えながら、業界で群を抜く利益体質を誇る。この事実は何を意味するのか。「マネジメントはこうでなければならぬ」と誰かがいえば、鵜呑みにして横並びの経営を続け、単純な価格競争に陥っている企業は、少なくとも経営のあり方を問い直す必要があります。そうだ。(文中敬称略)

### 未来工業 成功の本質



# 差別化をいかに実践するか 大切なのは知の作法の「埋め込み」だ

●一橋大学 名誉教授  
野中郁次郎氏



## 内面的動機づけと 外面的要因の相互作用

未来工業の経営の基本は、創業の日から「常に考える」のスローガンを掲げたように、徹底した差別化の追求にある。

商品の差別化は普通の企業でも同じように目指しているだろう。多くの場合、土壇場で実践できないのは、差別化を唱えつつも、それが組織の中にしつかり埋め込まれていないからだ。

未来工業の経営が出色なのは、この埋め込みにある。商品開発だけでなく、企業活動のすべての面で日常的に差別化の訓練を重ね、知の作法として組織に埋め込む。一人ひとりが「常に考える」稽古を重ね、知の作法を身につけるという意味では、差別化の「賤け」

といってもいいだろう。

常に差別化を目指すには山田氏がいうように、本人のやる気、すなわち、その仕事をするに自体がモチベーションの源泉になるような内面的動機づけが不可欠だ。

その点、未来工業では上からのノルマの強制やホウレンソウによる管理もなく、基本的に本人の自発的な意思とセルフコントロールに任せられる。つまり、第一線における「自己組織化」が許容されていることが内面的動機づけに結びつき、知の作法の埋め込みを促しているのは間違いない。

ただ、差別化はリスクも伴う。未来工業の場合、注目すべきは、差別化を目指して失敗してもとがめられず、上司がカバーをしてくれることだ。このセイフティネットにより、本人の内面的動機が下支えされ、リスクをとって差別化へ思い切り踏み込むという良循環が生まれる。ノルマを押しつけるだけの上司とは対照的だ。

未来工業については、「休みが日本一多い」「労働時間が日本一短い」といった話題が何かと先行している。ただ、これらの外面的要因はそれが不足すると社員は不

満を抱いてやる気を減退させるが、一定以上あるからといって、それだけでただちにモチベーションが上がるわけではない。未来工業では内面的動機づけがしっかりと行われているからこそ、さまざまな外面的要因が内面にも有効に作用し、やる気に結びついている点を見逃してはならない。

同じく外面的要因である賃金は成果に関係なく年功制だ。もし、納得性を欠けば社員は不満を抱くはずだ。これも内面的動機づけがなされていることで互いに納得性が保たれているのだろう。

## 「フル」を知るからこそ 性善説の経営ができる

未来工業の経営の根底に流れる人間観は確かに性善説だ。が、同時に山田氏は、ノルマで縛ったときに生まれるネガティブな心理も見抜いているように、人間の持つ「フル」の面も熟知している。だからこそ、人間の本性を突いた性善説の経営ができるともいえる。

原点は演劇だ。芝居を通じて観客を感動させたいと願ったように、ものづくりを通じて顧客を感

動させたいという善の欲求が経営を根幹で支える。

顧客を感動させるためには、社員が自分の仕事で感動できなければならぬ。開発部の吉田氏が語るようにセルフコントロールは容易でないが、それゆえに自分で設定した目標を達成できたときの感動は大きい。かつての舞台監督はそんな感動の連鎖が生まれる場を裏方として用意することが経営者の役割と任じ、うまく人を操れたとき、喜びに浸るのだから。

改めて考えさせられるのは、経営者が審美眼を持つことの大切さだ。山田氏が一般的な経営学から外れたマネジメントを怖がらずに行えるのも、「何がエクセレントなのか」という独自の審美眼を持っているからに他ならない。

今後の課題は、組織に埋め込まれた、差別化を追求する知の作法を「型」としていかに定着させ、伝承させていくかだ。それは社員とトップがどれだけ共体験を積み上げてきたかにかかっている。

