

# 反常識的経営の一对型内部モデル —間接的コントロールとコントロール放棄の事例分析—

## A Pair-typed Inner Model for Eccentric Management —Case Studies Focused on Indirect Controls and Abandonment of Controls—

木村 誠\*

Makoto Kimura

### 1. はじめに

反常識的経営の企業とは、現在の所、当然と見なされている職業観の否定、企業内制度の禁止が見られる一方で、通常と異なる制度を実施しながら、結果的に収益を確保しており、営利事業者として存続しうる経営の仕組みを採用している企業を指す。

反常識的経営の例として、成果主義の否定、仲間意識、年功序列、終身雇用、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）禁止、IT導入の拒否、出退勤自由、自動化の拒否、管理会計の簡略化等があげられる。

反常識的経営の企業は、なぜ、その仕組みを持続していけるだろうか。その経営の仕組みになんらかの合理性がありうるが、なぜ、反常識的経営の企業は世の中で少数派なのだろうか。なぜ、反常識的経営の仕組みは、多くの会社でも採用されないのだろうか。

本研究は、このような例外的なデータに焦点を当てることによって、通常は見見過されやすい、あるいは発見することが困難な企業経営の本質へのアプローチを試みる。つまり、反常識的経営と呼ばれる、普通の企業では収益性に結びつけることが困難と思われるために、採用が見送られている諸策を積極的に実施しながらも営利事業者とし

て存続している企業に着目することから、経営への新たな知見を得ることを目指すものである。

本稿は、反常識的経営と自称あるいは他称される1組の企業、未来工業（電設部品製造業）とヒューマンフォーラム（古着販売業）の探索的な事例研究を行い、その経営者のメンタルモデル（反常識的経営の内部モデル）を因果ループとして図式化することを試みる。そして反常識的経営の特殊性と持続性について、内部モデルの視座から得られる知見を提示する<sup>1)</sup>。

### 2. 先行調査結果との整合性

2008年4月から12月にかけて行われた法政大学大学院中小企業経営革新研究所とアイエヌジー生命保険による「中堅・中小企業の従業員のモチベーションを高める方策等に関する調査研究プロジェクト」では、我が国576社の中堅・中小企業へのアンケート調査と約30社の聞き取りの結果として、以下の実証と提言を行っている。

- (I) 従業員モチベーションの高い会社は業績も高い、という相関関係がある。
- (II) 勤労意欲を高める諸制度の充実強化は、従業員のモチベーションを高める要素として重要である（目標管理制度や、経営への参画意識の醸成、経営情報の公開、なんでも言える社風、社員旅行等）。

\*企業情報学部准教授

表1 反常識的経営の2事例比較

会社名	未来工業	ヒューマンフォーラム
事業内容	電気設備資材、給排水設備、ガス設備資材の製造販売	衣料品、雑貨の販売
業界	化学業界	アパレル業界
顧客	玄人筋：設計事務所、電気工事士等	素人筋：一般消費者、若者
差別化の源泉	製品のクオリティ、機能詳細	販売員の技能、価格、ファッション
上場状況	名古屋二部上場	未上場
創業	1965年8月	1997年1月
資本金	70億6,786万円	1,000万円
売上高	261億円(2008年3月期)	36億円(2006年)
平均年収	5,847,069円(2008年6月)	不明
平均年齢	40.5歳(2008年6月)	不明
平均勤続年数	16年	不明
従業員数	763名(2008年6月)	330名(2007年8月)

(Ⅲ) 上記の諸制度は、企業によっては全く効果がなかったとする事例もあり、制度そのものの有用性に頼るだけでなく適切な運用が肝心である。

彼らの研究結果は、中堅・中小企業で実施されている、従業員の労働意欲を高めるための諸策(施策)に着目することから、経営の仕組みの記述に接近しうること示唆している。つまり、中堅・中小企業群に含まれる反常識的経営の企業においても、従業員の労働意欲の高さが、その会社の業績に結びついている可能性が高い<sup>2)</sup>。

反常識的経営の仕組みの変数として、従業員の労働意欲や企業内の施策、会社の業績を含んだ議論を行うのであれば、全体をシステムとして考える(システム思考)の方法論およびツールを用いることが有効であろう。この場合に、経営者のメンタルモデル(経営者の心に固定化されたイメージや概念)に着目することで、質的変数と量的変数の両方を経営変数に取り込んだ形で、反常識的経営について論じることができよう。

### 3. 反常識的経営の2つの事例

経営者の内部モデルを観察者が客観的にモデル化するには、経営者の考えを十分に把握するための資料が必要である。特に長時間の聞き取り調査

や、本人が執筆した文章内容の把握が役に立つ。

今回は、反常識的経営と自称、他称される経営者の著作群からサンプリングし、国内2社の事例分析を行った。その際に、対象事例となる企業の設立年数、資金規模、業種、事業内容、従業員数が異なる1組となるように選択を行った。その理由は、反常識的経営の内部モデルが上記属性に依存せずに、何らかの普遍的な特徴を持ちうるものとして議論したいためである。

事例の1社は、名古屋2部上場の電設部品製造業である未来工業株式会社であり、もう1社は古着販売業の株式会社ヒューマンフォーラムである。両社の比較を表1に示す。両社の経営者に共通する特徴として以下があげられる。

- (a) 従業員(社員、スタッフ)のやる気を重視している。
- (b) 会社の差別化を重視している。
- (c) わかりやすい合い言葉や経営理念を創り、その浸透をはかっている。

両社における反常識的経営の施策を従業員のやる気支援策、会社の差別化支援策、双方の支援策の3つに大別すると、表2のようにまとめることができる。

表2 2事例の反常識的経営の施策

会社名	未来工業	ヒューマンフォーラム
従業員のやる気支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タイムカードなし</li> <li>・作業服自由（服装額を年1回現金支給）</li> <li>・年末年始約20連休</li> <li>・年間休日約140日</li> <li>・GW約10連休</li> <li>・飛び石連休は休日</li> <li>・残業禁止</li> <li>・1日労働時間7時間15分</li> <li>・年功序列型給与体系</li> <li>・ノルマなし（各自目標設定）</li> <li>・「ホウ・レン・ソウ」をしない</li> <li>・定年70歳</li> <li>・ミステリーツアー（5年に1回）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「ちょっとアホ！」な内報「ヒューマンフォーラム新聞」を発行する</li> <li>・楽学塾（社内セミナー）実施し、経営者が直接語りかける</li> <li>・ハロウィーン（仮装パーティ）</li> </ul>
双方の支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全員正社員</li> <li>・「常に考える」が合い言葉</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「やったるで総会」（毎年第0回）で各々が楽しい「やったるで目標！」を発表</li> <li>・「ちょっとアホ！」が合い言葉</li> <li>・経営理念の毎朝唱和：「元気に明るくちょっとアホ」「まずは自分たちが楽しみます」「やりきる！、だしきる！」</li> <li>・ヒューマンフォーラム三原則：笑顔、あいさつ、ほめる</li> </ul>
会社の差別化支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報奨金制度（提案1件500円支給）</li> <li>・他社と同じモノは作らない</li> <li>・製品ラインアップ拡大（売れ筋商品製造に集中しない）</li> <li>・1次間屋（商社）と取引しない</li> <li>・全国27カ所営業所設置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議は「反省禁止」。現状報告は1人1分にする</li> <li>・わけのわからない安売り日：アフロの日、体育祭&amp;文化祭、ハロウィーン。</li> <li>・お客さん巻き込みイベント：書初め王決定戦、餅つき大会、節分豆まき</li> <li>・経理処理を「どんぶり勘定」に戻す</li> <li>・「ダービー」（会議）で店舗毎の売上予算と目標の管理</li> <li>・「今月も良かった会」でバイヤーの仕入れ、売上予算、目標管理。</li> </ul>

### 3.1. 未来工業の反常識的経営の概要

未来工業創業者兼元代表取締役である山田昭男の書籍タイトルは、『楽しく、儲ける！—発想と差別化でローテクでも勝てる！未来工業・山田昭男の型破り経営論！』<sup>9)</sup>である。

未来工業は創業者である山田が主宰する劇団「未来座」の清水昭八氏ら劇団仲間3人を誘い、1965年に創業した。山田は「山田電線製造所」の専務であったが、家業よりも劇団運営の方に熱心であった結果、親から勘当され、地元で同じ客先相手に商売するために、電設資材メーカーの創業者となった。山田は、以下のようにインタビューに答える際に会社の仕組みを反常識と明言している。

『「反常識なのはそれが差別化になると信じてきたからだ。値下げに走らず従来より高い製品を売ったり、競合他社が商品の種類を絞り込むなか、ラインアップを増やしたり。第1次間屋と付き合うほうが楽でも第2次間屋に売ってきた。』

（日経情報ストラテジー2007年9月号インタビュー記事）

朝日新聞記事（2006）は以下のように未来工業を紹介している。

『年間の休みは約140日。今度の年末年始は19連休を予定する。勤務時間は朝8時半から午後4時45分までで、昼休みは1時間。残業は原則的に禁止。残って仕事をしている社員には「早く帰れ。電気代を徴収するぞ」と声をかける。育児休

業も昨年、社員の要望をふまえて2年から3年に延長。定年は70歳だ。それでも給与は岐阜県庁とほぼ同額。どれもこれも、社員のやる気を引き出すためだ。「給料を上げるのが一番だが、それには限度があるから労働時間を短縮する。社員の休みが多くてつぶれた企業はない」と山田さん。

「働かなくてもその分ペナルティーを受けなければいいんだろう、という言い訳を与えることになる」とノルマ制度も導入しない。給与は年功序列で、はやりの成果主義とは対極の路線を進む。(中略)有名なのは国内で8割以上のシェアを持つスイッチボックス。(中略)付加価値にこだわり、これまでに発明した商品は1万8千種類以上。大手問屋を通さず、工事業者と直接取引し、社員が業者との対話からアイデアを見つけ、工夫を凝らす。(中略)社内の各所には「常に考える。なぜ、なぜ、なぜ」という社是が掲げられている。社内の提案制度では、上司の悪口と給料への不満以外なら、提案さえすれば500円が「参加賞」としてもらえ、最高報酬は3万円。年間9千件もの提案がある。(中略)「演劇は、演じる側が感動できなければお客も喜ばない。企業も同じ。社員が喜んで働くよう、中小企業の社長は仕事をしやすい仕組みを整え、幕が開けば社員という役者に任せる。任せなければ役者は育たない」と山田さん。

「現場を一番よく知る者が判断すればいい。無知な上司に相談するのは無駄」と、「ハウレンソウ(報告・連絡・相談)」も禁止するほど現場重視は徹底している。「高価格でも納得してもらうことが大切」という考えも、演劇と商売に共通するという。安ければ売れるという先入観を捨て、差別化に徹して価格競争とは距離を保つ。(中略)働く約800人は全員が正社員で、パートや派遣社員はゼロ。5年に1度、全額会社負担の海外旅行を実施していることでも知られる。』

山田は自著で次のように「常に考える」は社是ではなく、合い言葉だと述べている。

『だから、私は社員に言い続けている。「常に考える」ことが大切だと。その言葉は、会社のあちこちに貼ってある。階段の踊り場、廊下の壁、防火壁…。とにかく10メートルごとに貼っている。これは、社是でも経営理念でもないから、未

来工業の“合言葉”といったものである。常に考え、新しいアイデアを形にしてこそ、未来工業は伸びていくのだ。とはいえ、ただ口だけで「常に考える」と言っても、なかなかいいアイデアは出てくるものではない。そこで、「報奨金制度」というのを考えた。何か提案をするたびに500円を現金で支給するのである。提案は、人事・給与以外のことは、どんなバカげたことでもいいことにしている。(中略)そして、実際に採用されたアイデアには、1～5万円の報奨金も出されることになっている。なんでもそうだが、一見バカげたことでも、一生懸命、継続していれば、すごいパワーを発揮するようになるものだ。』(46～47頁)

### 3.2. ヒューマンフォーラムの反常識的経営の概要

ヒューマンフォーラム創業者兼代表取締役である出路雅明の書籍タイトルは『ほぼ実録!! ちょっとアホ! 理論—倒産寸前だったのに超V次回復できちゃった!』<sup>4)</sup>である。

京都地方では有名なパンクロッカーであった出路が自らの才能に見切りをつけ、1995年から仲間たちと「古着屋」を創業する。1台のワゴンから「やる気」と根性だけで、カジュアル衣料品店を全国展開し、年収35億の事業にまで拡大することに成功した。一時期、燃え尽き症候群となったが、2001年以降、ビジネスに目覚め、ビジネス関連の読書に没頭し、コンサルタントを活用した業務改革を断行する。いわゆる経営方針管理、情報システムの構築と活用、差別化方策の施行である<sup>5)</sup>。さまざまな経営理論を学び、考えつく方策をすべて実施したがすべて失敗した。業績は悪化する一方であり、2003年には借金が20億円を超え、倒産寸前の状態に陥った。

この状況下で出路は健康も害し、遂に「これだけやっても無理なら、仕方がないか!」と開き直り、「どっちみち、やるんだったら楽しくやろう!」と思い直すことで、幹部社員に現状を伝えて謝り、「新たなる希望の光」について伝える。出路いわく、「ちょっとアホ!」理論である。まず、「自分と大切な仲間が本当に楽しむこと」を事業の最優先課題とする。そして、仕事に関するすべての判断基準を「楽しいか? 楽しくない

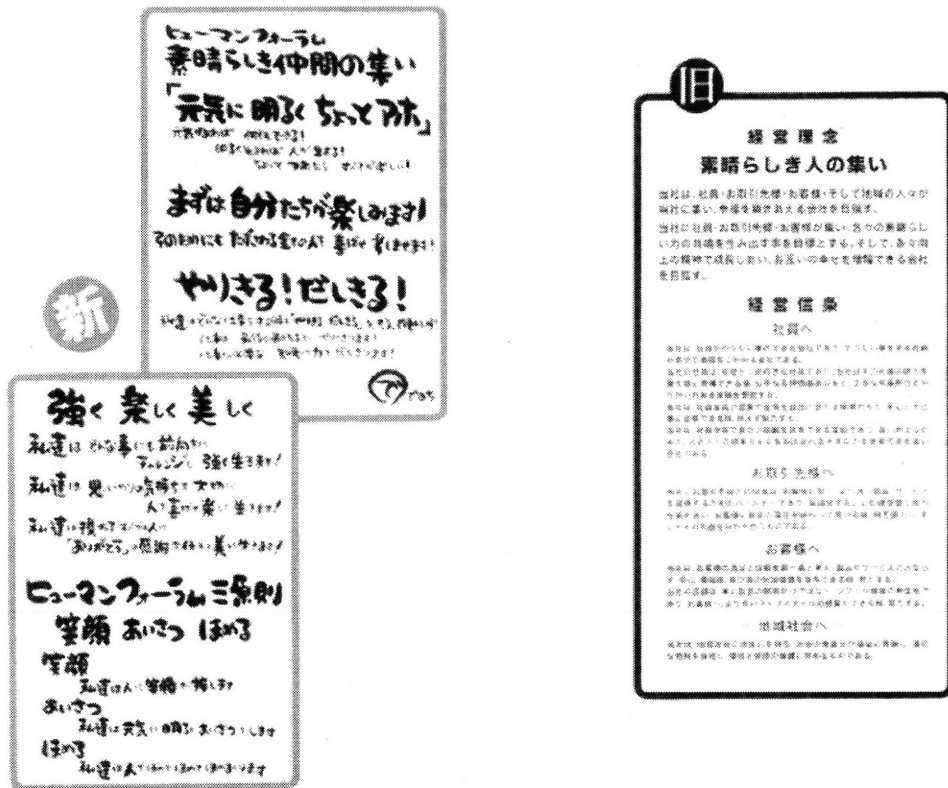


図1 経営理念の新旧比較 (76~77頁)

か?」にした。出路は自著で以下のように「ちょっとアホ!」が反常識的に近いものであると述べている。

『(これもあとになってわかったのですが、)前記の「〜べきか?などの判断基準、これが「ちょっとアホ!」の天敵である「常識」という奴だったのです。』(54頁)

この「ちょっとアホ!」の実践として、以下の「電光石火で浸透大作戦」を同時に実行した。

『1つは、「やったるで総会」という宣言の場を設けたこと!

1つは、経営理念に取り入れ、毎朝、唱和したこと!

1つは、社内新聞をつくり、私と幹部の気持ちを伝えたこと!

1つは、楽学塾という社内セミナーにより、直接に語りかけたこと!

そして何よりも自分自身がアホ!になることで、「ちょっとアホ!」の手本となり、浸透させました。』

「やったるで総会」は中期経営計画発表会の予定を「楽しくない」から中止し、その代わりとなるものであり、各事業部や各業務セクションの責任者が、楽しい「やったるで目標!」を発表する。さらに、「目標を達成するためにすること」、「達成した時のイメージ」、「達成した時のご褒美」、「一歩踏み出し目標」も発表する<sup>6)</sup>。この初心を忘れないようにするために、「やったるで総会」は年度が変わっても、毎回を「第0回」としている。

「ちょっとアホ!」な売りイベントとして、毎月土・日曜日に店員が全員アフロヘアーのカツラをかぶって営業をする「アフロの日」、「体育祭&文化祭」、「ハロウィーン」がある<sup>7)</sup>。

そして「どんぶり勘定大作戦」である。スタッフにとって楽しくないこと(やる気が出ないこと)は極力やめるという実践として、日々閉店後に作成する営業(数値)報告書を徹底的に減らし、把握するためだけに発生していた作業をすべて止めてしまった。経理処理は徹底的に手を抜い

て、昔ながらの「どんぶり勘定」に戻すことで、スタッフは空いた時間を「楽しいこと」を考えることに費やし、それが仕事に反映され、結果的に売上が向上したという。

#### 4. 分析的枠組み

本稿は、反常識的経営の事例分析として、経営者のメンタルモデル（内部モデル）に含まれる論理の連鎖を、因果ループとして表現することを試みる。因果ループは、システム思考のための効果的なツール群の1つである（Senge, 1990, Kim, 1994, 1998）。因果ループは、複数の変数間の因果関係をループとして表現する図であり、図の矢印の元となる変数の増減が原因、先にある変数の増減が結果を意味する。因果ループ内のすべての変数間の因果関係が「同」（原因の変数値が増えると結果の変数値も増える。あるいは、原因の変数値が減ると結果の変数値も減る）場合、自己強化型因果ループと呼ばれる。

最初に未来工業事例から確認しよう。山田の自著に以下の記述がある。

『会社経営のいちばんの柱は社員のやる気だ。社長1人でなんでもできるなら、そんな楽なことはない。会社というものが人の集合体である限り、社員のやる気が経営のベースとなることはいくらでもないことであろう。そして、社員がやる気を起こしてはじめて、その会社の企業としての差別化がはじまり、やがて社員のやる気と会社の差別化が両輪となって、会社は大きく伸びはじめるのだ。』

会社を、社長が仕事しなくてもいい体制にするためには、いかに社員のモチベーションと責任感を高め、さらには組織づくりをすることが求められるが、これがまた難しい。

そういう意味では、「社員のやる気をいかに起こさせ、いかに高めるか」を考えるのが、社長の一番大切な仕事といえる。やる気を起こさせれば、会社というのはぜったいに回っていくというのが私の論理だ。』（146～147頁）

山田の「社員のやる気と会社の差別化が両輪となって、会社は大きく伸びはじめる」、「やる気を起こさせれば、会社というのはぜったいに回って

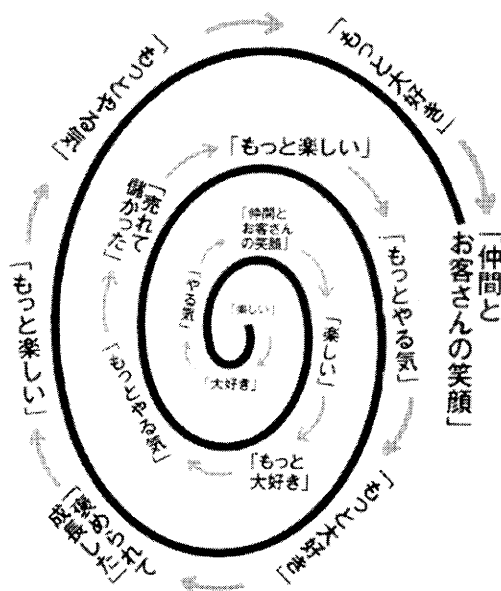


図2 「ちょっとアホ!やる気」スパイラル(145頁)

いくというのが私の論理だ」という記述は、因果ループとして解釈することもできる。経営者の山田が想定した経営の仕組み、すなわち内部モデルを因果ループで表現するならば、社員のやる気・ループと会社の差別化・ループから成る2重ループ構造のモデル化ができる。

ヒューマンフォーラム事例では、出路の自著に因果ループのイメージ図が登場する（図2参照）。出路の記述は以下である。

『私が考えるところによると、V字回復で何より原動力となったのは、スタッフの「やる気」だったと思っています。（中略）実は、この「楽しい」がやる気と連動していたのです！（中略）誰でも「楽しい」と思えることは、大好きになりますよね。そして大好きなもののためになら、何故か「やる気」になって頑張れるものですよ。大好きで楽しいと、何をやっても「やる気」になって、一生懸命にできるものです。ここから、脅威の「ちょっとアホ!やる気」スパイラルが生まれるのです。このスパイラルは永遠で、しかもどんどんエスカレートしていくのです。もうこうなったら手がつけられず、想像を絶するような結果につながるのです。』（144頁）

さらに、自著の帯で要約されている「アホ!に

なっただけで、勝手に差別化できちゃった！ 社員・スタッフも無茶苦茶やる気になっちゃった！

業績も爆発的に伸びちゃった！」という記述も因果ループとして解釈することができよう。これらの記述から、ヒューマンフォーラムの経営者である出路が想定している企業経営の仕組み、すなわち内部モデルは、社員・スタッフのやる気・ループと会社の差別化・ループから成る2重ループ構造のモデル化が可能である<sup>8)</sup>。

そして3節で示したように、2社の事例で観察される反常識的経営の施策を、従業員のやる気支援策、会社の差別化支援策、双方の支援策の3つに大別した(表2参照)。施策を3種の支援策に分けることで、2重ループ構造モデル化の際にその配置が容易となる。

これらの支援策は、ある変数を企業経営の構成要素(因果ループ内変数)として成立させ、それを間接的にコントロールすることに役立っている。つまり、反常識的経営の施策は、因果ループ内の経営変数に向かって作用する外部変数として

解釈しうる。

以上の前提に基づいて、経営者の内部モデルの図式化を試みる。本稿は、以下の手順から因果ループ図を作成した。

- ① その会社の経営者がよく用いるキー概念(変数名)を抽出する。
- ② その会社の特徴的な施策を抽出し、従業員のやる気支援策、会社の差別化支援策、双方の支援策の3つに分類する。
- ③ これらの施策が間接的にコントロールすると想定される変数名を抽出する。
- ④ ①~③の操作から抽出した各変数の間に成立しうる因果関係が「同」であり、各変数値が増大する2重ループ構造モデルを作成する。
- ⑤ 従業員のやる気支援策、会社の差別化支援策、双方の支援策となりうる施策を、④から得られた2重ループ構造モデルに外部変数として付加する。

#### 4.1. 未来工業の内部モデル図式化

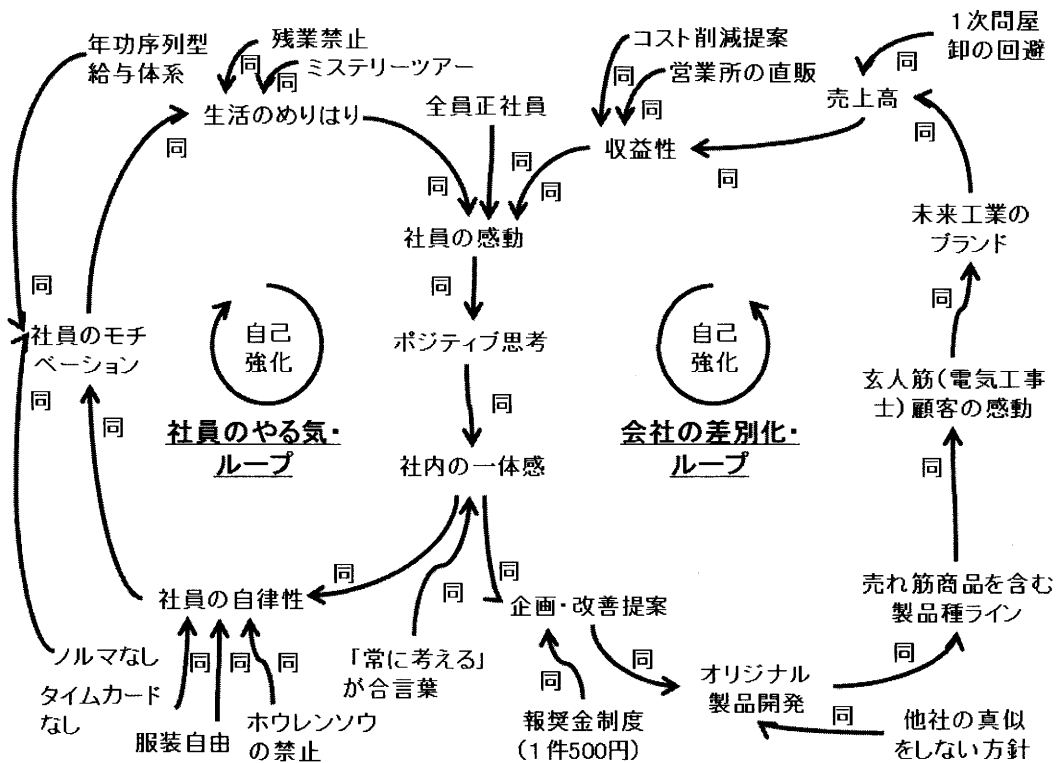


図3 未来工業の内部モデル

未来工業の内部モデルは、社員のやる気・ループと会社の差別化・ループの相乗効果によって会社が成長していくという経営者の論理をモデル化したものである。この内部モデルは、循環すればするほど、両ループ内の各変数値が大きくなる、いわゆる良循環を示すモデル（良循環モデル）である。

この内部モデルは、「社員の感動」、「ポジティブ思考」、「社内の一体感」が両ループの共通変数であり、「全員正社員」の施策が「社員の感動」を、「常に考える」が合い言葉の施策が「社内の一体感」を間接的にコントロールしている。社員のやる気・ループ内では、「ハウレンソウの禁止」、「服装自由」、「タイムカードなし」の施策が「社員の自律性」を間接的にコントロールしている。会社の差別化・ループ内の「企画・改善提案」は、「報奨金制度（1件500円）」の施策から間接的にコントロールされているが、その量と質は、「社内の一体感」の高さに由来することを示している。

#### 4.2. ヒューマンフォーラムの内部モデル図式化

ヒューマンフォーラムの内部モデルは、社員・スタッフのやる気・ループと会社の差別化・ループの相乗効果によって会社が成長していくという経営者の論理をモデル化したものである。この内部モデルも良循環モデルと解釈しうる。

この内部モデルは、「みんなで楽しむ」、「ポジティブ思考」、「経営理念の肯定」が両ループの共通変数であり、「毎年の第0回「やったるで総会」開催・表彰」の施策が「みんなで楽しむ」を、「「元気に明るくちょっとアホ」を毎朝唱和」の施策が「経営理念の肯定」を間接的にコントロールしている。社員・スタッフのやる気・ループ内では、「ご近所ニコニコ挨拶キャンペーン」の施策が「従業員の明るさ」を間接的にコントロールしている。会社の差別化・ループ内のお客さんと「共に楽しむ」は、「お客さん巻き込みイベント」と「わけのわからない安売り日」の施策から間接的にコントロールされて

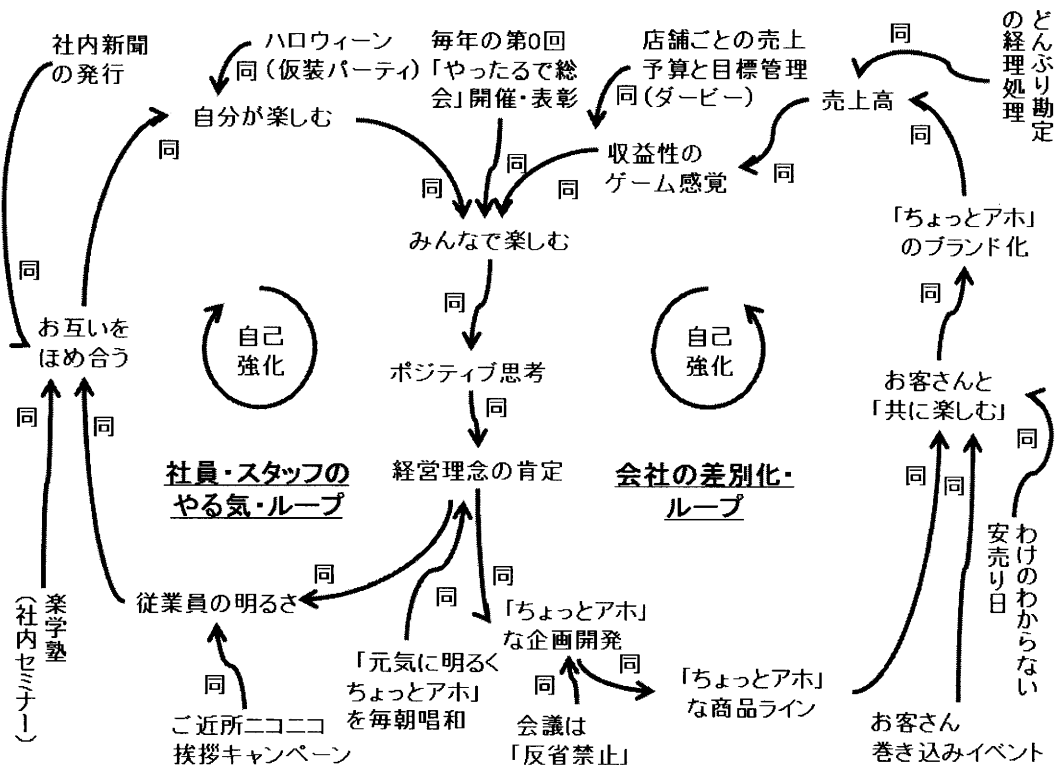


図4 ヒューマンフォーラムの内部モデル



表3 未来工業の間接的コントロールとコントロール放棄

	反常識的経営の施策	間接的コントロール項目	コントロール放棄項目
従業員のやる気支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年功序列型給与体系</li> <li>・ノルマなし</li> <li>・ミステリーツアー</li> <li>・残業禁止</li> <li>・ホウ・レン・ソウの禁止</li> <li>・タイムカードなし</li> <li>・服装自由</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員のモチベーション</li> <li>社員のモチベーション</li> <li>生活のめりはり</li> <li>生活のめりはり</li> <li>社員の自律性</li> <li>社員の自律性</li> <li>社員の自律性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果報酬的評価</li> <li>成果報酬的評価</li> <li>従業員内娯楽への介入</li> <li>成果獲得向従業員時間</li> <li>進捗管理</li> <li>出退勤管理</li> <li>制服管理</li> </ul>
双方の支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全員正社員</li> <li>・「常に考える」が合い言葉</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の感動</li> <li>社内の一体感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の不満</li> <li>高邁な方向性</li> </ul>
会社の差別化支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報奨金制度（1回500円）</li> <li>・他社の真似をしない方針</li> <li>・1次問屋卸の回避</li> <li>・営業所の直販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画・改善提案</li> <li>オリジナル製品開発</li> <li>売上高</li> <li>収益性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案内容の質</li> <li>他社の模倣</li> <li>一次卸による流通</li> <li>人件費削減</li> </ul>

いる。

## 5. ディスカッション

本稿の事例分析では、反常識的経営の施策が間接的にコントロールできる経営変数を見出し、それらを結びつけることで良循環モデルを導出することができた。このとき、反常識的経営の企業に見られる特徴的な施策を、従業員のやる気支援策、会社の差別化支援策、双方の支援策のいずれかに大別した。

これらの支援策は、2つの側面を持った施策と見なすこともできる。その2側面は、反常識的経営のための間接的コントロールの側面と、その反対のコントロール放棄の側面である。つまり、反常識的経営の施策は、ある変数を企業経営の構成要素（因果ループ内変数）として成立させ、それを間接的にコントロールする一方で、別の変数を企業経営の構成要素から外し、そのコントロールを放棄する作用も合わせ持っていると見なすことができる。

反常識的経営の施策を通じて、企業経営の構成要素から外される経営変数の名称は、すでに得られた良循環を示す内部モデルのループ内変数の名称から類推することが可能である。従業員のやる気支援策、会社の差別化支援策、双方の支援策がコントロールを放棄していると想定される事項（項目）を類推することは、内部モデルである良循環モデルの構成要素（変数名）の反対語にほぼ相当する。

すなわち、反常識経営の施策は、間接的コントロールする項目と、コントロールを放棄する項目をそれぞれ対応づけることで、その特徴をより明確にすることができよう。

### 5.1. 未来工業事例のコントロール放棄

山田の自著には、コントロール放棄に関する以下の記述がある。

『これは、プラス思考でいくか、マイナス思考でいくかの違いだった。いるかもしれんけども、いらんかもしれん。そんなとき、いずれは必ずいることになるだろうと考えるのがプラス思考だ。いらんかもしれないと悩むのはマイナス思考にすぎない。そして、考えるまでもない。未来工業はプラス思考で行く！と決めていた。』（94頁）

これは、「プラス思考」と、その反対の概念である「マイナス思考」を類推したが、はかりにかけて「プラス思考」を選択し、それが含まれる良循環モデルを内部モデルとして形成したと解釈することができる。

また、『そもそも、社員にやる気がないということの裏には“不満”がある。私は、その不満を一つひとつ消していくことが社長の仕事だと思っている』（150頁）とも述べている。この事例は、経営者が「社員の不満」という変数が発生しない、それを少なくするための施策を考案し、実現していると見なすことができよう。

表3に示されるように、未来工業における反常

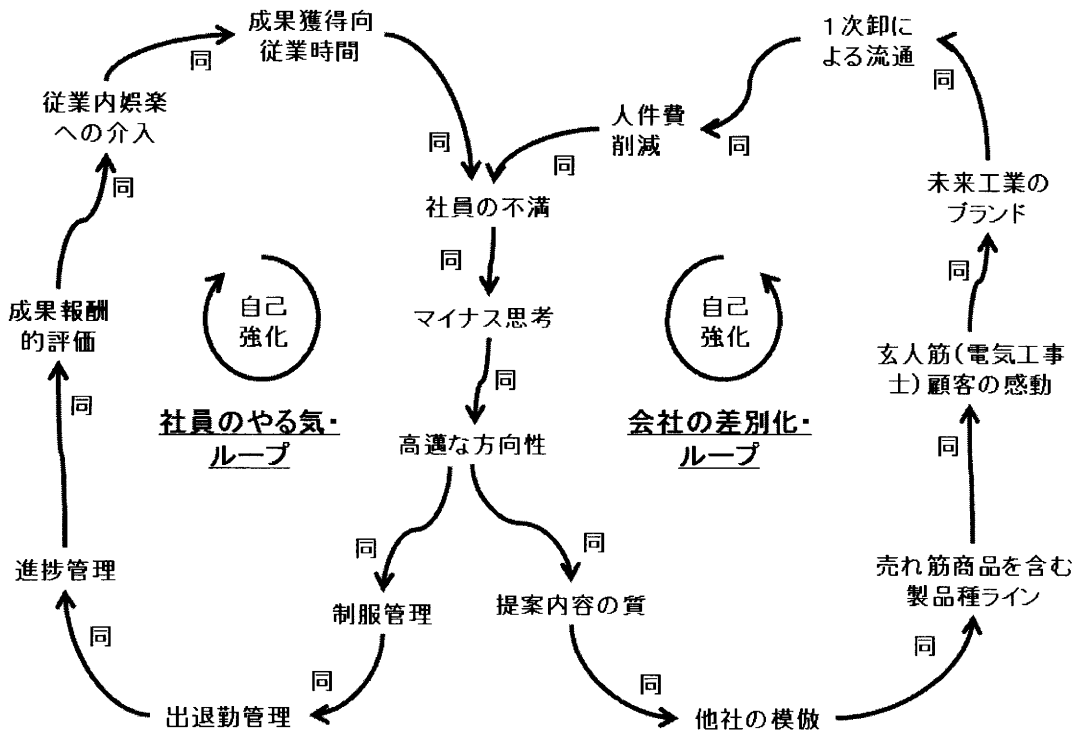


図5 未来工業が回避すべき悪循環モデル

識経営の施策は、経営者側が間接的コントロールする項目と、コントロールを放棄する項目をそれぞれ対応づけすることができる。例えば、従業員のやる気を支援するための「ホウレンソウの禁止」の施策は、「社員の自律性」を間接的にコントロールする一方で、経営者側による「進捗管理」のコントロールを放棄することを意味する。

経営者側がコントロールを放棄するこれらの項目を変数とする因果ループを作成するならば、良循環の反対となる悪循環となるはずである。未来工業の反常識的経営の施策から類推されるコントロール放棄項目を変数とする因果ループを図5に示す。この図は、未来工業が回避すべき悪循環を示すモデル（悪循環モデル）と見なすことができる。

この悪循環モデルは、マイナス思考にもとづき、高邁な思想を企業理念として言語化し、制服管理や出退勤管理と進捗管理を通じた成果報酬型評価を行うことで、従業員の業績向上を目指すものである。その一方で、社内提案の質向上を求めながら、他社の模倣を行い、人件費の削減を経営

方策として展開していくことで会社の差別化を指向するが、結果的に他社との同質化が進行することを示している。

### 5.2. ヒューマンフォーラム事例のコントロール放棄

出路の自著には、以下の記述がある。  
『今だから言えますが、実を申しますと私…、「スーパーサイヤ・アホ！」になるまで…、「楽しい」という言葉が、大嫌いでした。そして、「楽しく仕事をしたい」なんて言っているやつは大嫌いでした。その場その場を楽しんで仕事をしているやつは、仕事を本気でやっていないと思っていたのです。また、そんな風楽しんで仕事をしていても、真の幸せや、成長や、成功もないと思っていました。努力して、苦勞して、頑張っ、目標や予算を達成してこそ、真の喜びが得られる。そしてその真の喜びこそが、幸せであり、成長であり、幸せであると思ひ込んでいたのです。』(146頁)

この場合、経営者は内部モデルとして良循環モ

表4 ヒューマンフォーラム事例の間接的コントロールとコントロール放棄

	反常識的経営の施策	間接的コントロール項目	コントロール放棄項目
従業員のやる気支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ご近所ニコニコ挨拶キャンペーン</li> <li>・楽学塾（社内セミナー）</li> <li>・「ヒューマンフォーラム新聞」発行</li> <li>・ハロウィーン（仮装パーティ）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員のみんさ</li> <li>お互いをほめ合う</li> <li>お互いをほめ合う</li> <li>自分が楽しむ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の緊張感</li> <li>お互いの敵愾心</li> <li>お互いの敵愾心</li> <li>社内の比較評価</li> </ul>
双方の支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「やったるで総会」（毎年第0回）開催・表彰</li> <li>・経営理念の毎朝唱和：「元気に明るく ちょっとアホ」「まずは自分たちが楽しみます」「やりきる！、だしきる！」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>みんなが楽しむ</li> <li>経営理念の肯定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画発表会</li> <li>崇高な経営理念</li> </ul>
会社の差別化支援策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議は「反省禁止」</li> <li>・お客さん巻き込みイベント</li> <li>・わけのわからない安売り日開催</li> <li>・「どんぶり勘定」の経理処理</li> <li>・「ダービー」（会議）で店舗ごとの売上予算と目標の管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ちょっとアホ」な企画開発</li> <li>お客さまと「共に楽しむ」</li> <li>お客さまと「共に楽しむ」</li> <li>売上高</li> <li>収益性のゲーム感覚</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファッショナブルな商品の企画開発</li> <li>内装や演出の高級化</li> <li>ブランド商品の充実</li> <li>経営分析の精緻化</li> <li>収益化のノルマ設定</li> </ul>

デルを構想する前に、その正反対の経営変数から構成される内部モデルを保持していたといえよう。

ヒューマンフォーラム事例における反常識経営の施策から、経営者側が間接的コントロールする項目と、コントロールを放棄する項目をそれぞれ対応づけた結果を表4に示す。例えば、従業員のやる気と会社の差別化の双方を支援するための「毎年の第0回「やったるで総会」開催・表彰」の施策は、「みんなで楽しむことを」を間接的にコントロールする一方で、経営者側による「中期経営計画発表会」のコントロールを放棄することを意味する。

これらのコントロール放棄項目を変数とする因果ループを図6に示す。この因果ループは、経営者が過去に良循環モデルと解釈していたが、業績悪化という結果から悪循環モデルと解釈を変えたものと見なされる。この悪循環モデルは、中期経営計画作成とその発表から、近未来に達成すべき目標を明確にして、その実現を全社的に目指し、崇高な経営理念を社内外に発信することで社内の緊張感を高め、従業員間の敵愾心や比較評価を通じて、全社的な業績向上を目指すものである。さらに、プロダクトアウトの発想で流行をキャッチ

アップし、高級指向の商品を提供することで収益化をはかるといふ会社の差別化・ループが組み合わされている。

ヒューマンフォーラムの場合、経営者が悪循環モデルを（良循環モデルと解釈して）内部モデルとして保持した施策は、結果的にことごとく業績向上に結びつけることができなかった。そして経営者は失敗経験を参照することで、過去と正反対の経営変数を類推し、その内部モデルを更新しているようである。

### 5.3. 本研究の含意と今後の課題

本稿は、反常識的経営と見なされる2社の探索的な事例研究を行い、反常識的経営の施策が間接的にコントロールできる経営変数を見出し、その変数から成る因果ループを作成することで、経営者の内部モデル表現を試みた。事例分析から内部モデルとして導出した因果ループは、良循環モデルである。

そしてこれまで述べたように、各施策がコントロールを放棄していると想定される経営変数を類推することから因果ループを作成し、悪循環モデルとして導出することもできる。

本稿の探索的な事例研究とその考察から、次の

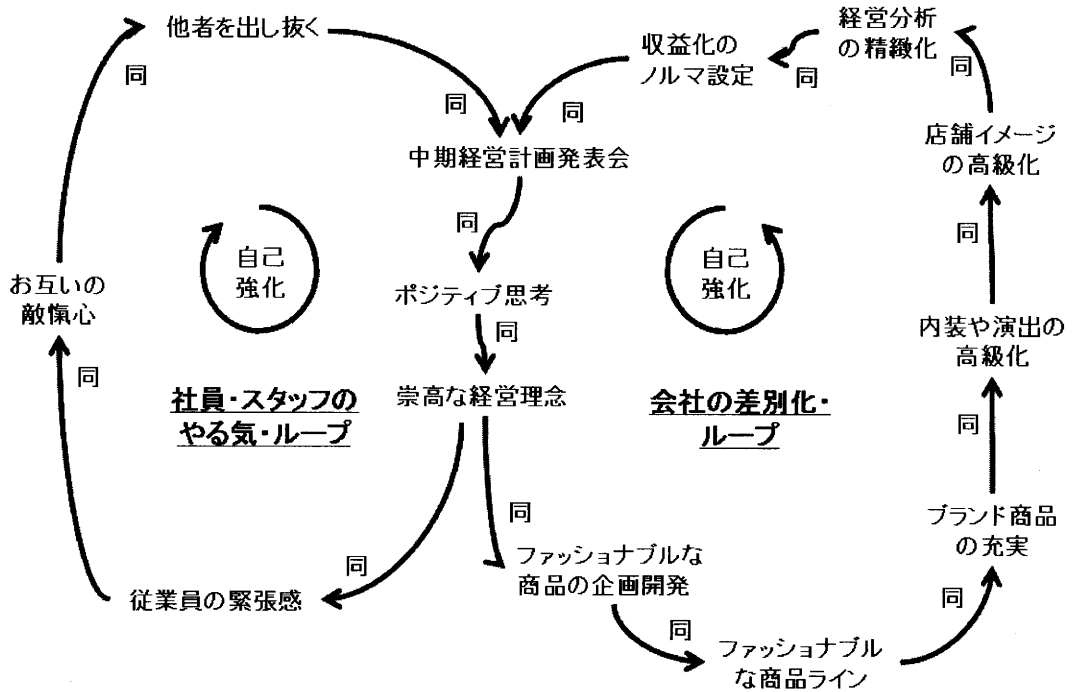


図6 ヒューマンフォーラムが陥った悪循環モデル

仮説が提示される。

「反常識的経営の内部モデルは、良循環モデルと悪循環モデルの一对として分析可能である」。

これは、反常識的経営の内部モデルの形成と更新プロセスとして、以下の2種類のパターンがあることを示唆している。

- (I) 良循環モデルの構想→成功経験の学習→悪循環モデルの類推
- (II) 悪循環モデルの構想→失敗経験の学習→良循環モデルの類推

例えば、未来工業事例は (I) のパターンに相当し、悪循環モデルが類推されるものと位置づけられる。これは経営者が「マイナス思考」が含まれる悪循環モデルを回避すべきものとして想定しながら、「プラス思考」が含まれる良循環モデルを保持していると思なされる。

一方のヒューマンフォーラム事例は (II) のパターンに相当し、悪循環モデルは脱出すべきものとして位置づけられる。経営者は、良循環モデルを構想する前に、実際は悪循環モデルとなる内部モデルを良循環モデルと了解して保持していたといえよう。そして、失敗経験とその学習 (既に保

持していた悪循環モデルを参照) しながら、良循環モデルを構想し、成功経験を通じて内部モデルを更新したと思なされる。

これらの事例の解釈を一般化するならば、反常識的経営は、特に常識的な経営方策の導入がもたらすデメリット、すなわち好ましくない (あるいは悪いと思なされる) 因果関係を強く意識することで、常識的な内部モデルを悪いモデルと思なしており、その実現を拒否した結果として成立しているものと思なすこともできよう。これは、反常識的経営が—その主たる仕組みの設計者である経営者が常識的経営の仕組みを十分意識しているが、あえて導入せずに、意図を持って反常識的経営と呼ばれる諸方策を施行することで—持続可能な仕組みという捉え方である。経営者は社内に向けて、反常識的となることを発議し、その妥当性を繰り返して説くことが求められよう<sup>9)</sup>。

この捉え方を本稿の概念的枠組みを用いて表現するならば、常識的経営が悪循環モデルに、反常識的経営が良循環モデルに対応づけられる。反常識的経営の経営者は、常識的経営を好ましくない因果関係の連鎖、つまり、悪循環モデルとして意

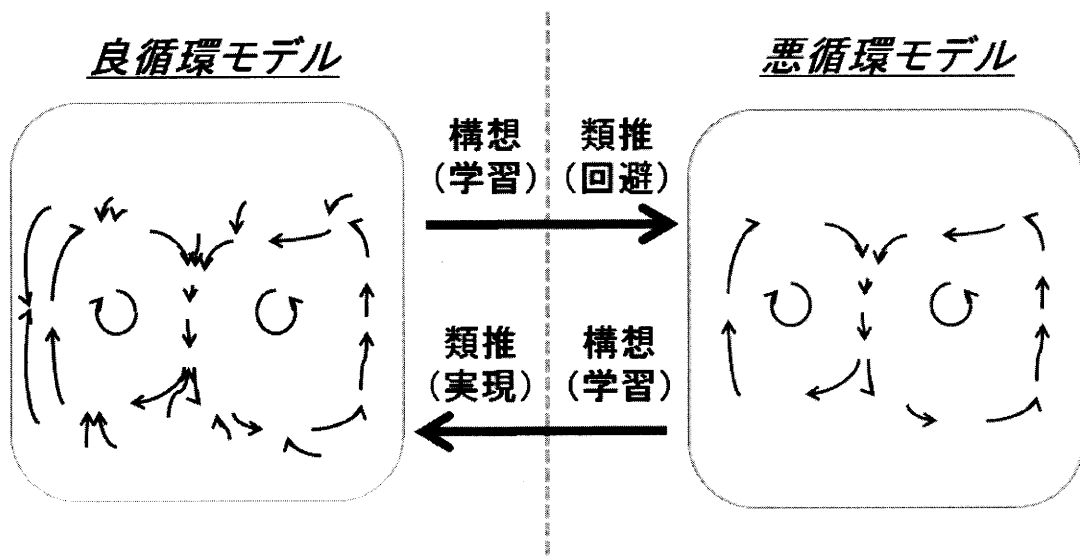


図7 内部モデルの対構と更新プロセス

識することで、それと相反する因果関係の連鎖である良循環モデルを内部モデルに形成している可能性が高い。

この結論は、常識的経営の内部モデルを明らかにする際に良循環モデルのみを想定すれば十分であるとしても、反常識的経営の内部モデルの場合、それだけでは不十分ということを示唆している。つまり、外部観察者は、反常識的経営の仕組みを説明可能とするために、その経営者の内部モデルを良循環モデルと悪循環モデルの対として分析することで、その目的に接近することができよう。

最後に、本研究の問題点と今後の研究課題について述べる。まず、本稿は、反常識的経営の施策がある経営変数の間接的コントロールを行う一方で、他の経営変数へのコントロール放棄を行っていることに着目している研究である。この概念的枠組みと、伝統的な外発的動機づけと内発的動機づけの概念的枠組みとの類似点および差異が明確ではない。次に、反常識的経営の事例に見られる施策の内容そのものの普遍性と特殊性については、ほとんど触れられていない。つまり、反常識的経営の事例を良循環モデルと悪循環モデルの対として図式化を行ったが、そのモデルに含まれる因果関係の連鎖は、どこまでが普遍性があり、どこからが特殊性をもつものなのかについて論じ

ていない。これは、反常識的経営の事例分析の積み重ねと内部モデルの図式化、そして内部モデルに含まれる因果関係の集計作業が必要である。これらも今後の研究課題である。

謝辞：本研究に有益なアドバイスをいただきました早稲田大学商学学術院根来龍之教授に深く感謝致します。

#### 参考文献

- ・枝廣淳子、小田理一郎『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか？—小さな力で大きく動かす！システム思考の上手な使い方』、東洋経済新報社、2007年
- ・出路雅明『ちょっとアホ！理論』現代書林、2006年
- ・高橋伸夫『〈育てる経営〉の戦略』講談社選書メチエ328、2005年
- ・天外伺朗『非常識経営の夜明け 燃える「フロー」型組織が奇跡を生む』講談社、2008年
- ・西川敬一『常に考える！それが元気の原動力！未来工業株式会社電設資材等製造販売』ブロックス、Vol. 86、2005年
- ・山田昭男『楽しく、儲ける！—発想と差別化でローテクでも勝てる！未来工業・山田昭男の型破り経営論！』中経出版、2004年
- ・Bohm, David and Lee Nichol. On Dialogue. 2nd ed. Routledge Classics, 2004. (デヴィッド・ボーム、金井真弓

訳『ダイアローグ』英治出版、2007年)

- ・ Csikszentmihalyi, Mihaly. *GOOD BUSINESS: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. Viking Press, 2003. (M. チクセントミハイ、大森弘監訳『フロー体験とグッドビジネス』世界思想社、2008年)
- ・ Gawer, A. and M.A. Cusumano. *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press, 2004. (アナベル・ガワー、マイケル・クスmano、小林敏男訳『プラットフォーム・リーダーシップ』有斐閣、2005年)
- ・ Kim, D. H. *Systems Thinking Tools: A User's Reference Guide*, Pegasus Communications, 1994.
- ・ Kim, D. H. and V. Anderson, *Systems Archetype Basics*, Pegasus Communications, 1998. (ダニエル・キム、バージニア・アンダーソン、ニューチャーネットワークス監訳『システム・シンキングトレーニングブック』日本能率協会マネジメントセンター、2002年).
- ・ Roberts, John. *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford University Press, 2004. (ジョン・ロバーツ、谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン』NTT出版、2005年)
- ・ Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency, 1990. (ピーター・M・センゲ、守部信之訳『最強組織の法則』徳間書店、1995年)
- ・ アイエヌジー生命「法政大学とアイエヌジー生命が「中小企業の従業員のモチベーションを高める方策等に関する調査研究」について成果発表」プレスリリース2009年2月2日 [http://www.ing-life.co.jp/ing/news\\_2009\\_0202.html](http://www.ing-life.co.jp/ing/news_2009_0202.html)
- ・ 上木貴博「未来工業「反常識」経営でシェア80% ホウ・レン・ソウ禁止で自律促す」『日経情報ストラテジー』No. 185、2007年、56-59頁
- ・ 法政大学大学院中小企業経営革新研究所×アイエヌジー思いやり経営実践研究会「中堅・中小企業の従業員の勤労意欲を高める方策等に関する調査研究」、平成20年12月
- ・ 中谷真弓「未来工業 山田昭男 日経ベンチャー経営コンファレンス in 名古屋基調講演」『日経ベンチャー』2007年1月号、84~85頁
- ・ 未来工業株式会社「有価証券報告書」、2007年

## 注

- 1) 本稿は、経営者の内部モデルが企業経営の仕組みとほぼ一致していることを想定している。つまり、経営者の内部モデルが、実際の企業経営の仕組みと乖離しており、ほとんど一致しないままに存続可能であるという奇妙な会社もありうるが、今回の研究対象から除外している。
- 2) 坂本光司(法政大学大学院政策創造研究科教授)は、「業績が高い企業だから従業員のモチベーションが高いのではなく、従業員のモチベーションを高めることで業績もあがっていることが調査研究によって解明された」とも述べている。
- 3) その書籍帯の内容は以下である。『松下もかなわない電設資材のカリスマ・カンパニー。経常利益率が常に15%以上、年末年始休暇は19連休、残業ゼロ、でも給料は地域一番。名証二部上場の未来グループはその収益力と数々のユニーク経営で有名である。創業者・山田昭男が初めて書き下ろした不思議な会社の素顔とは。』
- 4) その書籍帯の内容は以下である。『毎週、長時間に及ぶ激烈で重苦しい雰囲気を漂わせた社員会議、毎月1回の会社の悲壮な運命を賭けた中期経営計画策定会議、部下1人ずつとの徹底的な報・連・相ミーティングでの細かい指示命令出し、儲かりそうなハウツー的マーケティング理論の無差別な実践、差別化の必要性に迫られてのオリジナル商品の企画開発、ロイヤリティーの向上を迫られての有名ブランドの導入、組織力強化、人材育成教育の強化、顧客管理力や販売促進力の強化、営業数値管理力や財務分析力のための経理部の強化、などなど そして全てにおいて反省することまで……楽しくないから、全部やめちゃった! で、結果は……アホ! になっただけで、勝手に差別化できちゃった! 社員・スタッフも無茶苦茶やる気になっちゃった! 業績も爆発的に伸びちゃった!』
- 5) 出路は、それぞれの実践例として以下をあげている。経営方針管理: 企業理念の明確化、主要社員全員による中長期経営計画策定会議(月1回、約40名)、幹部社員全員による社員会議(週1回、1人ずつ現状分析報告)、幹部社員一人づつとホウレンソウミーティング(週1回、約10名)。情報システムの構築と活用: 商品管理・顧客管理・営業管理のシステム、経理システム、人事考課システム。差別化方

策：オリジナルブランド企画開発、高級ブランド商品導入、コンセプトショップ開店、多角化事業。

- 6) やったるで目標の例として、「日本一アホ！な服屋を目指す！ そのため、第一にお客さんアホ化大作戦を実施」がある。目標に対しての行動の例は、「もっともっとお客さんに喜んでもらうため、時には店舗のイヌとなり、意見を徹底的に吸い上げ、店舗重視型の品揃えを完成します」。達成したときのイメージの例は、「売れまくり、儲かりまくっていて、各店長は近所の服屋さんから、「何でそんなに売れんの？」と聞かれ、「いやあ、たまたまですよ！」と言いつつも、店長全員の腕にはロレックスが！そしてウハウハ状態！」である。達成したときのご褒美の例は、「1泊2日のビールかけ温泉V旅行+カニ付き」である。
- 7) 「アフロの日」は、アフロヘアーのお客に全品3割引、店頭に置いたアフロのカツラをかぶったお客に全品2割引、パンチパーマのお客に全品1割引を行

う。「体育祭&文化祭」の日は、ジャージ上下を着用したお客に全品2割引、ブルマ着用のお客に全品5割引、玉入れ、フラフープのゲームで勝つと1~2割引、店舗への気持ちを俳句にしてくれたお客に全品1割引、店内特設ステージで得意な楽器で演奏すると全品2割引を行う。「ハロウィーン」の日は、仮装+ものまねで1曲歌いきると全品5割引となる。

- 8) 出路の記述からは、社員・スタッフのやる気・ループ、会社の差別化・ループ、会社の業績・ループから成る3重ループ構造と解釈することも可能である。今回は未来工業と対比させた議論を行うために、2重ループ構造によるモデル化を試みた。
- 9) 経営者が内部モデルを再確認し、その実現に向けた、従業員への説明と対話を容易にするためには、まさに合言葉となるわかりやすい共通語彙の存在が重要となる。本稿で述べた事例では、「常に考える」、「ポジティブ思考」、「ちょっとアホ」、「まずは自分たちが楽しめます」が相当する。