

経営管理イノベーションとしての非常識経営 —メガネ21 (トゥーワン) の経営モデル分析—

An Eccentric Management as Management Innovation —Management Model Analysis for “Megane21 (Two-One)”—

木村 誠*

Makoto KIMURA

1. はじめに

21世紀の今日、経営管理のための情報基盤としてイントラネットが利用されている。イントラネットは、通信プロトコルTCP/IP等のインターネット標準の技術を用いて構築された企業内情報通信ネットワークである。イントラネットの利用者は、通常、社員等に限定している。つまり、イントラネットを用いて情報共有する際には、その基盤の運営を通じて、その利用者の身元が担保される。イントラネットを用いた情報共有は、信頼における当事者同士の情報共有であり、その恩恵を可視化さらには内部化することが容易となる。

例えば、イントラネットを用いた電子会議室の運営から、当事者同士の情報共有さらには問題提起や解決策の提案といった新たな情報発信能力が高まることも期待できる。一方、イントラネットから、オープンなインターネットを通じて社外の利害関係者に向けて情報発信することもできる。

本稿は、Hamel and Breen (2007) が提唱する経営管理イノベーションを実現している経営管理の逸脱例 (非常識経営の事例) として、イントラネットと社内ウェブによる、ほぼ完全な情報共有が行われているメガネ専門店21 (トゥーワン) を取り上げる。事例分析では経営管理手法のモデル化 (21経営モデル) として、経営管理の効率化と正

当化の両側面から捉えた視覚化を試み、そのメカニズムを記述する。

木村 (2009) は非常識経営と呼ばれる事例に着目し、良循環モデルと悪循環モデルの一对構造となる内部モデルの図式化を試みることで、経営者がメンタルモデルとして保持していると想定される多様な経営変数を取り込んだ経営の仕組みを論じてきた。この非常識経営とは、現在、当然と見なされている職業観および企業内制度が否定あるいは廃止されており、逆に通常と異なる職業観を推奨、あるいは通常と異なる制度を積極的に採用しているが、結果的に収益を確保しており、企業として存続しうる経営を指している。ある企業が「非常識経営である」と呼ばれる由縁は、他の企業で行われていないことが意図して行われている、あるいは、他の企業で行われていることが意図して行われていないことにある。非常識経営の具体例として、成果主義の否定、仲間意識、ホウ・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、仕事と遊びの境目の不明瞭さ等がある。

本研究は、木村が論じてきた、代表取締役社長である経営者のみが保持しているメンタルモデル (内部モデル) ではなく、社員全員の共有が目指されているメンタルモデル (経営モデル) につい

*企業情報学部准教授

て論じることが目的である。そのために、Hamel and Breen (2007) が提唱する経営管理イノベーションの概念を分析枠組みとして援用し、経営管理イノベーションの実現形態と見なされる非常識経営の事例分析を行い、その経営モデルを導出する。

2. 本研究に関連する先行研究

2.1. 経営管理の効率化と正当化

「企業は利益を上げることが最終目的の経済組織体である」(伊丹, 2009) ということは、企業経営の一大命題である。その長期的な利益の最大化を達成するために、経営管理の効率化が図られる。

企業における経営管理の効率化は、合理化あるいはコスト削減と同義に捉えることができる。企業、さらには産業の工業化や情報化の基本的な論理は、そのための工数や費用を投入することによって、把握できない状況から管理可能な状態に移行することで効率化を推進し、経営実績を向上させることにあるといえよう。

この考え方は、測定装置とその管理者の存在を前提としている。そして、管理可能とするための諸変数(経営変数)の測定、評価、維持のための費用は必要経費と見なされ、積極的に負担される。例えば、成果主義導入と維持のためのコストは必要経費と見なされる。これを、経営管理の効率化のための管理者側による測定・評価の推進と呼ぶことにしよう。

上記に対して、測定・評価の放棄という論理もありうる。すなわち、「何もしない」。経営管理のための工数や費用を出来る限り投入しない。その

ために、測定装置とその管理者を必要としない。つまり、経営管理の効率化をはかるために、管理者側は、経営変数の測定・評価するという行為自体を行わないという逆転的な考え方である。

そして経営管理には、経営組織がそれを行うべきか否かという正当化の論理がある。いわゆる公正の議論である。社会的公正に関する最近の知見では、「社会の効率的な運営には、成果分配の公正よりも、決定手続きの公正の方がより重要とされる」(Tyler et al, 1997)。Leventhal (1980) は、手続き的公正を、「分配過程を規定する社会的システムの手続き的構成要素が公正であるかどうかに関する個人の知覚」と定義し、手続き的公正を評価するための6つの基準(情報の正確さ、修正可能性、代表性、倫理性、一貫性、偏見のなさ)を提案している。手続き的公正を認知した人々は、「集団成員としての自覚が強まり、集団に対する献身的行動が増える」と見なされる。

経営管理の正当化の論理には、その正当性を認知してもらう対象範囲として、社内と社外(世間)がある。本稿では、社員に向けた社内手続きの公正と一般市民に向けた事業の社会的公正の2つに大別する。しかし、事業の社会的公正は、極めて適用範囲が広い概念である。そのために、事業の社会的公正を評価するための基準として以下の6つを抽出した(説明責任、継続的改善、法人格、法規遵守、経営方針、顧客満足)。説明責任は、事業における資本、労働、生産の内容と数字を利害関係者に開示していること。継続的改善は、事業の遂行に関連するプロセスを継続的に改善していること。法人格は、法人として資産を所有し、個人や他の組織と適切な契約関係を結んで

表1 Leverthal (1980) の手続き的公正基準

| 基準 | 内容 |
|--------------------------|---------------------------|
| 情報の正確さ (accuracy) | 正確な情報を基盤として決定が下されている。 |
| 修正可能性 (correctability) | 再審理の機会がある。 |
| 代表性 (representativeness) | すべての関係者の利害関心や価値観が反映されている。 |
| 倫理性 (ethicality) | 基本道徳や倫理に反しない。 |
| 一貫性 (consistency) | 時間や対象者を超えて一貫した手続きが適用される。 |
| 偏りのなさ (bias-suppression) | 個人的利害や思想的先入観が抑制されている。 |

(林 (2007) から引用し、一部変更)

表2 経営管理の効率化と正当化

| | | 経営管理の正当化 | |
|----------|------------------|---|--|
| | | 組織内手続きの公正 | 事業の社会的公正 |
| 経営管理の効率化 | 推進 管理者側の測定・評価 | <ul style="list-style-type: none"> ・情報の正確さ ・修正可能性 ・代表性 ・倫理性 ・一貫性 ・偏りのなさ | <ul style="list-style-type: none"> ・説明責任 ・継続的改善 ・法人格 ・法規遵守 ・経営方針 ・顧客満足 |
| | 廃棄 管理者側の測定・評価 | <ul style="list-style-type: none"> ・測定未実施 ・評価未実施 ・未実施の社内公開 | <ul style="list-style-type: none"> ・測定未実施 ・評価未実施 ・未実施の公開 |

いること。法規遵守は、事業の遂行において法律を遵守しており、それを公開していること。経営方針は、組織アイデンティティとしての経営方針を持ち、それを公開していること。顧客満足は、事業活動が顧客の満足度向上を目指しており、それを公開していること。

すなわち、経営管理の効率化の論理として、経営者側による経営変数の測定・評価の推進とその放棄の2通りがありうる。そして経営管理の正当化の論理として、社内手続きの公正と事業の社会的公正の2通りがありうる。経営管理の効率化と正当化の論理の対応関係は、表2のように示すことができる。

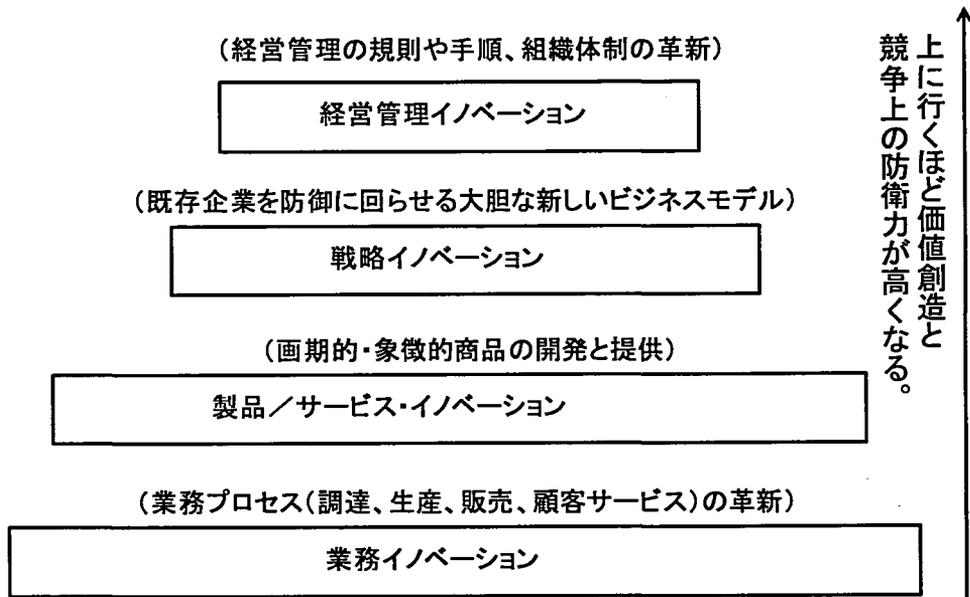
しかしながら、企業における従来の経営管理プロセスが、効率性と正当性の両方を同等に扱っていたわけではない。通常は、経営管理の効率性が最重要と見なされてきた。その理由の一つは、Hamel and Breenが指摘するように、企業の階層構造に由来するともいえよう。つまり、頂点となる経営者（代表取締役社長）はただ一人であり、情報と権力が集中する仕組みができており、経営者が経営管理の正当性に関心を持たない限り、経営管理の効率性のみが推進され、一層、情報と権力が集約していくことになる。

2.2. 経営管理イノベーションの考え方

Hamel and Breen (2007) は、企業の経営管理プロセスを「経営管理の仕事が日々どのように実行されるかを決定づける決まりや手順」と定義し、その典型的プロセスとして、戦略的プランニング、予算配分、プロジェクト管理、採用・昇進、訓練・能力開発、社内コミュニケーション、知識マネジメント、定期的事業評価、社員評価と報酬決定をあげている。そして経営管理イノベーション (management innovation) を、「経営管理の仕事を遂行する手法や従来の組織の形を大幅に変え、なおかつ、そうすることによって組織の目的を推進するあらゆるもの」と定義しており、経営管理イノベーションが競争優位の源泉となりうることを主張している。

彼らは、経営管理イノベーションの目的を「個人と組織の双方の達成領域を拡大し、業績の優位性を獲得すること」と見なし、従来の階層構造や官僚主義を採用せずにインターネットを活用することで、その実現のための諸調整を促進しうることを強調している¹⁾。

Hamelらは、インターネット上のコンテンツの連携さらにはアプリケーション連携であるウェブ（リアルタイムの分散型ネットワーク）を経営管理の新技术と見なしている。そして、ウェブを活用することで、個人の活動を拡大、結集させるこ



(Gary Hamel, Bill Breen, THE FUTURE OF MANAGEMENT[®], Harvard Business School Press, 2007(ゲイリー・ハメル、ビル・ブリーン、藤井清美訳、『経営の未来』、日本経済新聞出版社、2008年)に一部追加)

図1 経営管理イノベーションの階層

とが経営管理イノベーションの方向性と捉えている。

さらに、インターネット自体の管理に見られる特徴として14項目をあげており、これらが、21世紀の経営管理システムの設計仕様となることを予言している。

- (1) すべての人に発言権がある。
- (2) 創造のツールが広く配布される。
- (3) 実験が手軽に安く行える。
- (4) 資格や肩書きより能力がものをいう。
- (5) 参加は自主的である。
- (6) 権力は下から与えられる。
- (7) 権威は流動的で、加えられる価値に付随する。
- (8) 唯一の階層構造は、「自然な」階層構造である。
- (9) コミュニティは自己定義する。個人は情報によって大きな力を与えられる。
- (10) すべてが分散的である。
- (11) アイデアは公平な土壌で競争する。
- (12) 売り手と買い手が互いに相手を簡単に見つけることができる。

- (13) 資源が機会に従って自由に移動する。
- (14) 決定は仲間の間でなされる。

上記の Hamel and Breen が提唱する21世紀の経営管理システムの構成要素における経営管理の効率化と正当化の論理の対応関係を示すを試みるならば、表3のマトリクスで示すことができる。

このとき、「権力が下から与えられる」ことと「決定は仲間の間でなされる」ことは、管理者側の測定・評価の放棄ではなく、むしろ、測定・評価の指針として捉えている。また、「権威は流動的で、加えられる価値に付随すること」、「アイデアが公平な土壌で競争する」こと、「売り手と買い手が互いに相手を簡単に見つけることができる」ことは、事業の社会的公正（特に経営方針）かつ管理者側の測定・評価の推進が行われている項目とした。

そして、「唯一の階層構造は、「自然な」階層構造である」、「すべてが分散的である」、「資源が機会に従って自由に移動する」ことは、社内手続きの範囲ではなく、事業の社会的公正であり、かつ管理者側の測定・評価の放棄と見なしている。

表3 21世紀の管理システム構成要素の分類の試み

| | | 経営管理の正当化 | |
|----------|------------------|---|--|
| | | 社内手続きの公正 | 事業の社会的公正 |
| 経営管理の効率化 | 評価推進 管理者側の測定・ | <ul style="list-style-type: none"> ・すべての人に発言権がある。 ・資格や肩書きより能力がものをいう。 ・権力は下から与えられる。 ・決定は仲間の間でなされる。 | <ul style="list-style-type: none"> ・権威は流動的で、加えられる価値に付随する。 ・アイデアが公平な土壌で競争する。 ・売り手と買い手が互いに相手を簡単に見つけることができる。 |
| | 評価放棄 管理者側の測定・ | <ul style="list-style-type: none"> ・創造のツールが広く配布される。 ・実験が手軽に安く行える。 ・参加は自主的である。 ・コミュニティは自己定義する。個人は情報によって大きな力を与えられる。 | <ul style="list-style-type: none"> ・唯一の階層構造は、「自然な」階層構造である。 ・すべてが分散的である。 ・資源が機会に従って自由に移動する。 |

2.3. 経営管理の逸脱例としての非常識経営

Hamelらは、経営管理イノベーションの実現例として「経営管理の逸脱例」を捉えており、他社の採用する経営管理手法が逸脱例であるか否かを判別するための6つの問いかけを示している。この6つの問いかけに含まれる要件は、次の8つに大別することができる：風変わりな慣行、従来の問題点の解決あるいは回避、風変わりな解決策のための誘因づけ、風変わりな解決策のためのインフラ、独自アプローチの根本的な原理、潜在的な非生産性のためのけん制メカニズム、風変わりな慣行のマイナス面の緩和、風変わりな慣行に対する典型的反対意見。

本研究は、これらの8つの要件を満たす経営管理の逸脱例を、経営管理イノベーションを実現している非常識経営の事例と見なした。本稿で取り上げる事例の株式会社トゥーワン(21事例)は、表4のように、経営管理の逸脱例の8要件を満たしており、経営イノベーションを実現している非常識経営事例と見なすことができよう。

3. 事例概要

3.1. 事業概要と経営業績の推移

(株)トゥーワン(21)の事例分析は、公開資料調査と現地調査、本部取締役2名とフランチャイズ店舗責任者1名からの聞きとりと電子メールによる質疑応答を行った。21の本部取締役である平

本清(2009年11月当時)は、事業の目的と社内情報共有の目的を以下のように簡潔に述べている。

「一番の目的は社員の給与を確保することです。社員の幸せが大切です。社員の給与を確保するためには、お客さんに来てもらわなければならない。だったら、そのためにお客さんに販売する価格を安くする。だから、情報共有の一番の目的は、合理化になります。合理化を行うことによって、販売価格は安く、社員の給与は高くする。これが一番の目的ですよね。他よりも安く売ることが社員の幸せにつながるということになります。情報共有が目的というわけではありません。業務の合理化を行い、安く販売しないと社員の給与が確保できません。

とにかく、お金をかけないということが大切です。だから、組織はフラット化になる。人事もそうだし、開発もそうだし、経理もそうだし、広告制作もそうだし、管理もしたくない。公開すれば、管理をする必要がなくなります。」(本部取締役平本清のインタビュー、2009年11月2日)

21は毎年2月末決算時までには、社員への決算賞与と販売価格値下げから、当期利益≒0円になるような調整を行っている。過去10年間の経常利益は、毎年-3千万円~2千万円の間を推移している。その一方で、同じ商品の販売価格は年々低下している。

表4 経営管理の逸脱例の8要件と21事例の対応づけ

| 経営管理逸脱例の8要件 (Hamel and Breen, 2007) | 21事例の項目 |
|--|---|
| 風変わりな慣行 | 原価率70%。売上ノルマなし。会議なし。 期末純利益≒0を目指す(内部留保をゼロにする)。 社長4年交代制で、就任時に「何もしない」と宣言する。 |
| 従来の問題点の解決あるいは回避 | 銀行融資を受けずに、社員より借入(無担保借金)。 売上予測にもとづく年2回の仮決算(後に本決算)。 無駄な間接部門と中間管理職の撤廃。 |
| 風変わりな解決策のための誘因づけ | 高い借入金利。経営指数による経営分配。 新店舗設立の出資制度。 電子会議室への提案の黙認制度(反対は3日以内に発言)。 |
| 風変わりな解決策のためのインフラ | イントラネット上の社内ウェブ(グループウェア利用)。 レギュラー懇談室(全文検索機能つき)。 小さな本部(6人体制の別名「女性だけ課」)。 |
| 独自アプローチの根本的な原理 | 合理化を行うことで、給与は高く、販売価格は安くできる。 公開をすれば、管理をする必要がなくなる。 モラルの高い人に入社してもらう。 |
| 潜在的な非生産性へのけん制メカニズム | 社員に経営情報(売上、財務、借入金、年収、評価等)開示。 「失敗、失言はすべて許す。ただし、隠すな」と伝える。 レギュラー懇談室提案の黙認制(反対意見のみ書き込み)。 労働分配(出勤時間内の店舗や独身寮の清掃)。 |
| 風変わりな慣行のマイナス面の緩和 | 本部から社長を選出しない(店舗責任者の兼任)。 年収上限があり(約1千万円)、定年60歳で退職金なし。 21グループ規模の忘年会(毎年11月第3木曜日開催)。 |
| 風変わりな慣行に対する典型的反対意見 | 安売りしても商品が売れなくなる。 社内借入の返還が殺到し、資金繰りができなくなる。 出世意欲が高く、高額所得を求める社員は働きにくい。 |

3.2. 歴史的経緯

21の非常識経営には歴史的な必然性がある。メガネ専門店の常識的経営、特にオーナー経営に対する強い嫌悪感が、広島県内市場シェア60%を占める大手メガネチェーンからの退社を余儀なくされた創業者たち8人であった。2店舗からはじめた1986年創業当時からメガネ販売店の仕事を確保し、経営組織として存続するために、元の手メガネチェーンではできない「全商品の定価4割引き」の実現という非常識な経営方針があり、それに同意する必然性があった。

1986年の創業以来、同社は社員一同を集めた会議を行っていない。その代わりに、1997年からイントラネット上での「レギュラー懇談室」と呼ばれる電子会議を導入している。

「業務の効率化と社内でも情報公開を突き詰めた結果、大半の会議は必要ないという結論に至った」(取締役 平本清の2003年当時の発言)。

懸案事項、業務改善提案といった案件を電子会議室に投稿する。社員は毎日必ず業務の空き時間を使って電子会議室を閲覧し、投稿案件に対して自由に意見を書き込み、議論する。社員間で、接客や業務態度について指摘し、意見しあう場合もある。これらの内容も全社員にすべて公開される²⁾。

新規店舗の用地購入や競合店への対抗策についても、電子会議で議論される。このような重要な意思決定は、電子会議室で提案され、発議後3日以内に異議がなければ、承認されたと見なされる「黙認制」が採用されている。これらの作業に

表5 株式会社21（トゥーワン）の概要（出所：メガネ21本部）

| | |
|--------|---|
| 会社名 | 21（トゥーワン） |
| 事業内容 | 眼鏡・コンタクト・補聴器の小売。眼鏡店支援（FC/VC） |
| 業界 | 眼鏡業界 |
| 顧客 | 一般の消費者 |
| 社是 | 21は社員の幸福を大切にします。社員は皆様の信頼を大切にします。 |
| 経営方針 | 会社に利益を残さず、値下げで還元する。 |
| 差別化源泉 | 原価率70%の低価格。高い顧客満足度による口コミ。 |
| 上場状況 | なし |
| 創業 | 1986年2月4日 |
| 資本金 | 5,000万円。社員借入による資金は約10億円。 21グループ全体の資金は20億円以上。 |
| 売上高 | 4,537,625千円（2008年3月期実績）。21グループ売上高：約84億円 |
| 平均年収 | 年度によって変化する |
| 平均勤続年数 | 結婚や出産などで退職する方を除いて自己都合による退職者が年間1～2名 |
| 平均年齢 | 34歳（男性40歳、女性32歳） |
| 店舗数 | 128店舗（直営22店、FC72店、VC34店舗） |
| 社員数 | 191名（男71名・女120名）。21グループ社員数：約550名 一般職120名（女性が大部分）。経営職70名（男性中心）。 |

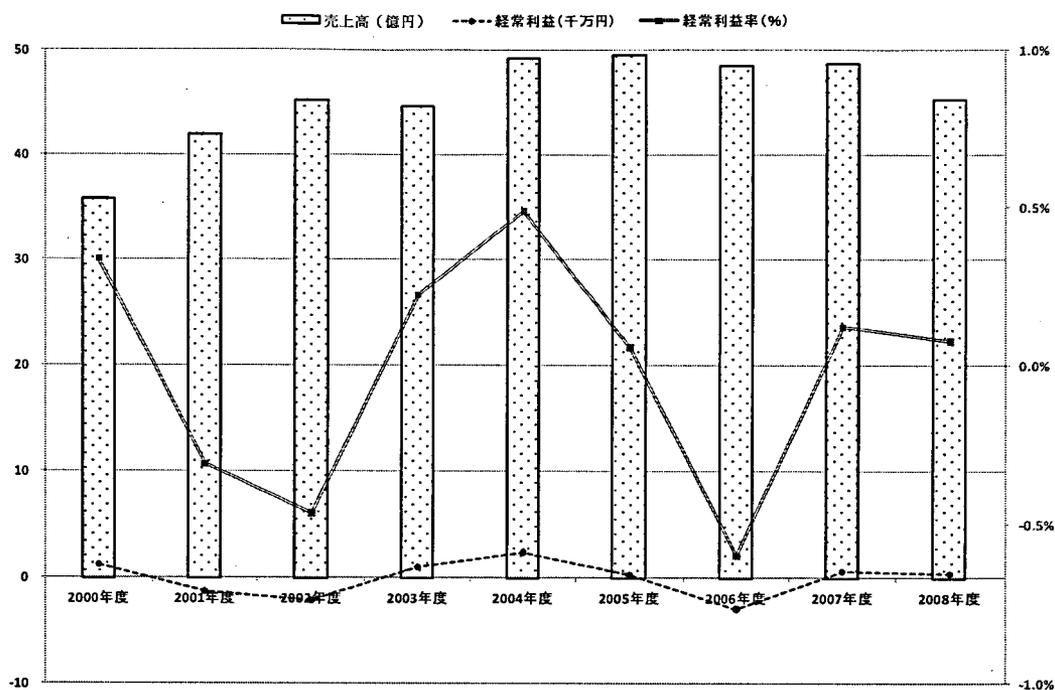


図2 21の経営実績推移（2000～2008）

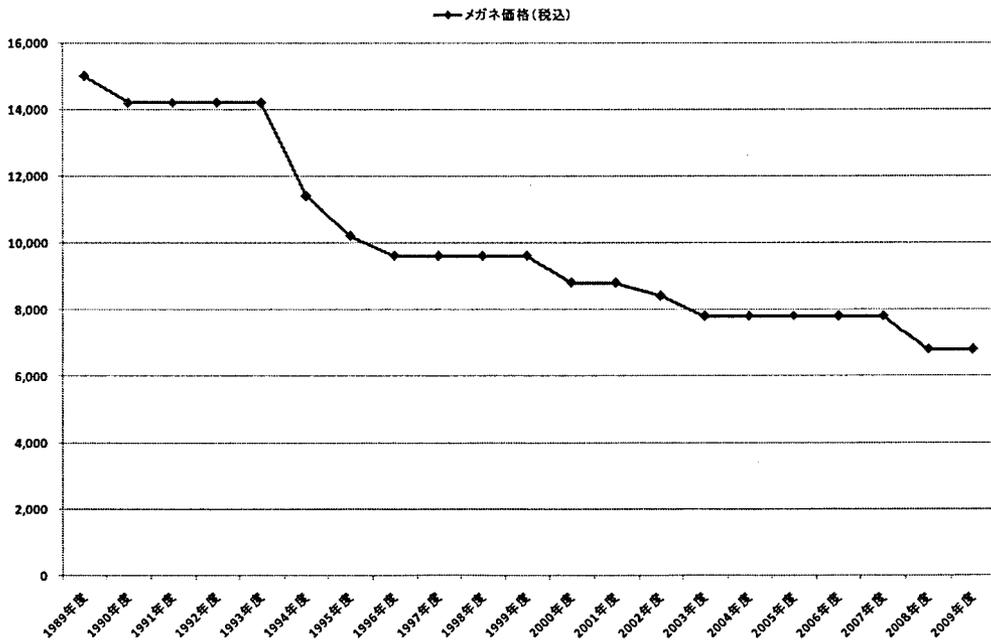


図3 メガネ（レンズ）価格推移（1989～2009）

よって、提案あるいは稟議の書類を作成する必要がなくなり、経営的意志決定の効率化が実現している。

3.3. 情報共有の発見事実

21事例における情報共有の特徴として以下があげられる。

- ・特定の組織内メンバーが情報占有をできない仕組みづくりが行われている。
- ・組織内メンバーの地位（役職）は、情報共有の程度に無関係である。
- ・組織内外に向けて、経営情報の積極的公開を行っている。
- ・情報共有の範囲が拡大するほど、情報システム運営側の権限管理費用が低下する（情報アクセスの制御については、何もしない方が情報システム運営の効率が向上する）。

21では企業経営に関わるあらゆる情報（経営情報）をイントラネットを通じて、全社員に向けて公開している。社内公開される経営情報は次の種類である：①給与、賞与明細、②会社の預金残高、③評価ポイント（経営指数）、④人事情報、⑤部門別損益、⑥稟議内容、⑦社員の社内預金

額、⑧社外意見・要望、⑨クレーム、⑩税務調査の詳細。

しかし、21ではイントラネット導入以前と比べてリアルタイム性以外に情報共有の質が劇的に向上した訳ではない。ワープロ用データとして記録された経営情報を伝達するための媒体が、口頭、紙、FD、イントラネットとウェブブラウザに変化している。つまり、イントラネット導入以前であっても、人の移動と郵便による情報共有が可能であった。

イントラネット導入後は、経営情報の記録から伝達までの時差がほとんどなくなった。さらに利点として、情報共有（情報の発信と受信）の程度に物理的距離が無関係となり、情報システム（グループウェア）導入により、経営情報を検索するための効率が格段に向上していることがあげられる。

イントラネット用ウェブのトップページには、年代別に書き込みできる懇談室のリンクが張られており、就業中においても、社員同士で自由な発言のやりとりが行われ、親睦を深めている。この年代別談話室の内容を、役員や古手の社員も読むことはあっても書き込みは一切しないというルー

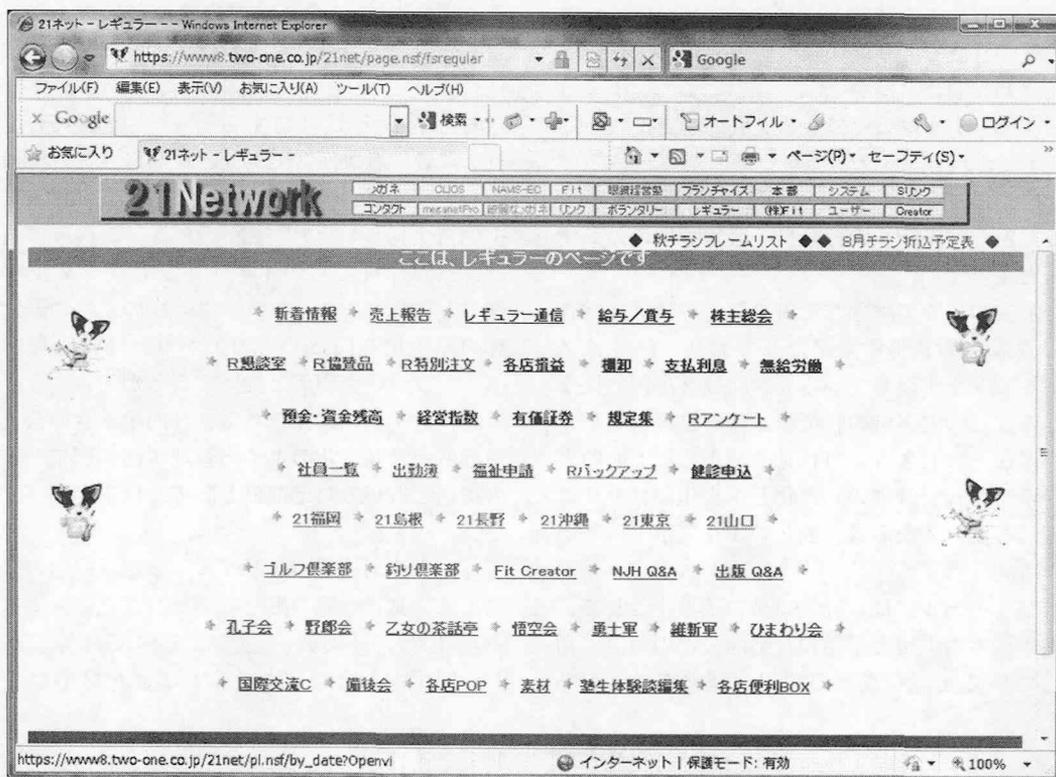


図4 21ネット：レギュラーメインページ（出所：メガネ21本部）

ルが導入時から設定されている。匿名による書き込みも可能であるが、多くの場合、実名で書き込みが行われている。今まで1度も場が荒れたことがないという³。

「書き込みは、ほとんど就業中です。ただし、お客様が最優先です。仮にお客様をほっておいて書き込みをしているような社員がいれば、まわりの社員が許しません。その社員は人気者になれません。（中略）。この懇談室は仕事に関することのみならず、色々な話題が書き込まれます。上司が介入すれば、社員は監視されていると思い、この懇談室は機能しません。（中略）。完全な情報公開が、モラルの高い社員を育成しているのだと思います。」（21本部取締役 大上博己氏からの返信。2009年9月30日）

3.4. 社長の4交代制

21の定款に役員の変更は2年毎（2期）と記載

されており、社長の任期は2期4年である。2008年まで年1回2月開催の役員懇親会（個人負担）の場で次期社長候補が決定されていた。創業者のほとんどが定年を迎えた2009年より、役員懇親会も廃止された。

「対外的な21の顔となりますので、会社への貢献度や人気で自然と次期社長は決まります。常日頃の懇談室でのやりとりで、次期社長は〇〇さんと社員は知っていますし、了解しています。次期社長は池田さんで、その次の社長も決まっております、社員の方もあの人ならと思っています。同じ繰り返しになりますので、社長の宣誓は最近はありません。（不文律となって、社員全員が認識しています）」

（本部取締役 大上博己からの返答。2010年1月15日付）

本部は、株主総会（ネット上）の議案（社長交

代や決算報告)を載せる作業や、社長交代における一連の作業を行う。代表取締役変更に伴う変更手続き14項目がイントラネットにあげられており、誰でも引き継いでできるようになっている。

4. 事例分析

4.1. 21経営モデルの分類枠：経営管理の効率化と正当化

2.3.節の表4で整理した21事例の特徴は経営管理の逸脱例の8要件を満たしており、経営イノベーションを実現している非常識経営事例と見なされる。この21事例の特徴の総体を21経営モデルと呼ぶことにしよう。21経営モデルを2.2.節の表3で示した経営管理の効率化と正当化のマトリクス表示を試みるならば、表6のように示すことができる。

21経営モデルには、経営組織の正当化として、社内手続きの公正と事業の社会的公正の両方に相当していると見なされる項目(経営変数)があ

る。それらは、「全文検索機能つきレギュラー懇談室への全員による提案、懸案の黙認制(反対意見のみ書き込み)」、「期末純利益≒0を目指す(内部留保をゼロにする)」、「社長4年交代制(店舗責任者兼任)であり、本部から社長を選出しない」、「銀行融資を受けずに社員より借入(無担保借金)」の4つの施策である。これらの施策は、21の社員たちが「フラットでサークルな組織」と自称するネットワーク組織のための経営管理の効率化を図ったものであり、経営管理イノベーションの実現例と捉えることができよう。

21経営モデルに見られる、社内手続きの公正における経営効率化のための管理者側の測定・評価の推進と放棄の対応関係として、以下が指摘できる。

「全文検索機能つきレギュラー懇談室への全員による提案、懸案の黙認制(反対意見のみ書き込み)」には、「失敗、失言はすべて許す。ただし、隠すな」を周知させる」ことが対応してい

表6 21経営モデルのマトリクス表示

| | | 経営管理の正当化 | |
|----------|--------------|--|---|
| | | 社内手続きの公正 | 事業の社会的公正 |
| 経営管理の効率化 | 管理者側の測定・評価推進 | <ul style="list-style-type: none"> 全文検索機能つきレギュラー懇談室への全員による提案、懸案の黙認制(反対意見のみ書き込み)。 期末純利益≒0を目指す(内部留保をゼロにする)。 社長4年交代制(店舗責任者兼任)であり、本部から社長を選出しない。 銀行融資を受けずに社員より借入(無担保借金)。 経営指数に基づく経営分配。 経営指数更新時に女子一般職からの評価を重視。 | <ul style="list-style-type: none"> 全文検索機能つきレギュラー懇談室への全員による提案、懸案の黙認制(反対意見のみ書き込み)。 期末純利益≒0を目指す(内部留保をゼロにする)。 社長4年交代制(店舗責任者兼任)であり、本部から社長を選出しない。 銀行融資を受けずに社員より借入(無担保借金)。 原価率70%を広告宣伝する。 「自分の家族に売るように」接客する。 |
| | 管理者側の測定・評価放棄 | <ul style="list-style-type: none"> 「失敗、失言はすべて許す。ただし、隠すな」を周知させる。 経営指数は必要とときのみ更新する。 社長と取締役以外の社員に肩書きなし。 年収上限があり(約1千万円)、定年60歳で退職金なし。 全社員に経営情報(売上、財務、借入金、経営指数等)を公開。 年代別電子懇談室の運営(内容に干渉しない)。 | <ul style="list-style-type: none"> 新店舗設立時の共同出資。 社長は就任時に「足跡を残さない。だから何もしない」と宣言(不文律化し、近年は宣言なし)。 店舗ごとに商品種類を決定、発注、展示。 店舗間で稼働負荷に合わせた人員移動の調整。 売上ノルマなし。 |

る。

「社長4交代制（店舗責任者兼任）」には、「社長と取締役以外の社員に肩書きなし」が対応する。

「経営指数に基づく経営分配（年収上限あり）」と「経営指数更新時に女子一般職からの評価を重視」には、「経営指数は必要と時のみ更新する」と「定年60歳には退職金なし」が対応している。

一方、21経営モデルに見られる、事業の社会的公正における経営効率化のための管理者側の測定・評価の推進と放棄の対応関係として、以下が指摘できる。

「社長4交代制（店舗責任者兼任）」には、「社長は就任時に「足跡を残さない。だから何もしない」と宣言（不文律化し、近年は宣言なし）」が対応している。また、「自分の家族に売るように」接客する」には、「売上ノルマなし」が対応している。

4.2. 21経営モデルの循環的構造

表6に示した経営管理の効率化と正当化の分類枠を用いて、経営変数間の因果関係を吟味することで、21経営モデルの循環的構造を導出することを試みる。循環的構造の図示化にはシステム思考のツールである因果ループ表記法（Kim, 1998）を用いている。

この21経営モデルの循環的構造は、イントラネットを活用した経営管理の効率化と正当化の推進を通じて、収益（社員の所得）確保と商品の値下げ販売を両立させる仕組みの論理的可能性を示している。21経営モデルは、以下の良循環を含んでいると解釈しうる。

- (1) 責任者（共同経営者）は居るが中間管理職のいない店舗ごとの売上予測に基づいて、期末純利益ゼロを目指した調整として、社員への経営分配と商品の値下げによる消費者還元が行われる。
- (2) 毎年、社員からの短期借入金を集め、設備投資や21グループ会社への出資が行われる。
- (3) これらの数字（金額）および人事評価（経営指数）が社員全員に開示されており、社員のモチベーションと経営者意識が向上する。

(4) その際の諸問題は、電子懇談室上のコミュニケーションを通じて調整される。

(5) その質疑応答もオープンである一方で、業務一般を含む「間違いや失言」がすべて許されている。

21経営モデル（良循環構造）は、社内手続きの公正・ループと事業の社会的公正・ループと呼ぶべき二重ループとして表現できる。

一方の社内手続きの公正・ループは、期末純利益 $\equiv 0$ を目指す共同経営のために、内部留保がほとんどなく、銀行からの借入れができない状況下で、社員から借入（短期借入金）を実施することで資金繰りを行う仕組みを示している。投資家でもある社員には、社内公開されている財務情報・売上明細・給与明細を常に参照可能とすることから、経営者意識も高まっていく。

本部は全社員の経営指数を公開し、経営指数に基づいて年3回の賞与額による経営分配を行うことで、社員のモチベーションも向上していく。イントラネット上での年代別電子懇談室や同好会（ゴルフ、釣り等）の運営を行い、店舗間をまたがる社員間の親睦も深められている。

そして、会社の最高責任者あるいは最高権力者である社長を任期4年の交代制とし、「何もしない」ことを宣言することで、社長個人の意思で雇用や事業の諸事が決定されるようなオーナー会社となる危険性を未然に防ぎ、レギュラー懇談室の提案の黙認制を介した共同経営的な意思決定が行われる。

もう一方の事業の社会的公正・ループは、本部が作成するチラシ内容で、顧客に向けて「原価率70%」の広告宣伝と自社の財務情報を公開しながら、消費者への継続的な還元として全商品の大幅な値下げ販売を行い、顧客のリピーター化や口コミを促す仕組みを示している。

毎月の仕入れ会において、各店舗が仕入れる商品と数量を決定し、個別に発注するが、本部側が一括してメーカー側に支払い処理を行う（この際に、コストのかかる納品と請求額の突き合わせは行わない）。各店舗では、特に売上目標がなく、店員が自分の家族に売るような対応（顧客の立場を考えた対応）をすることで、顧客の感動を呼び、リピーター数、従来顧客の口コミによる新規

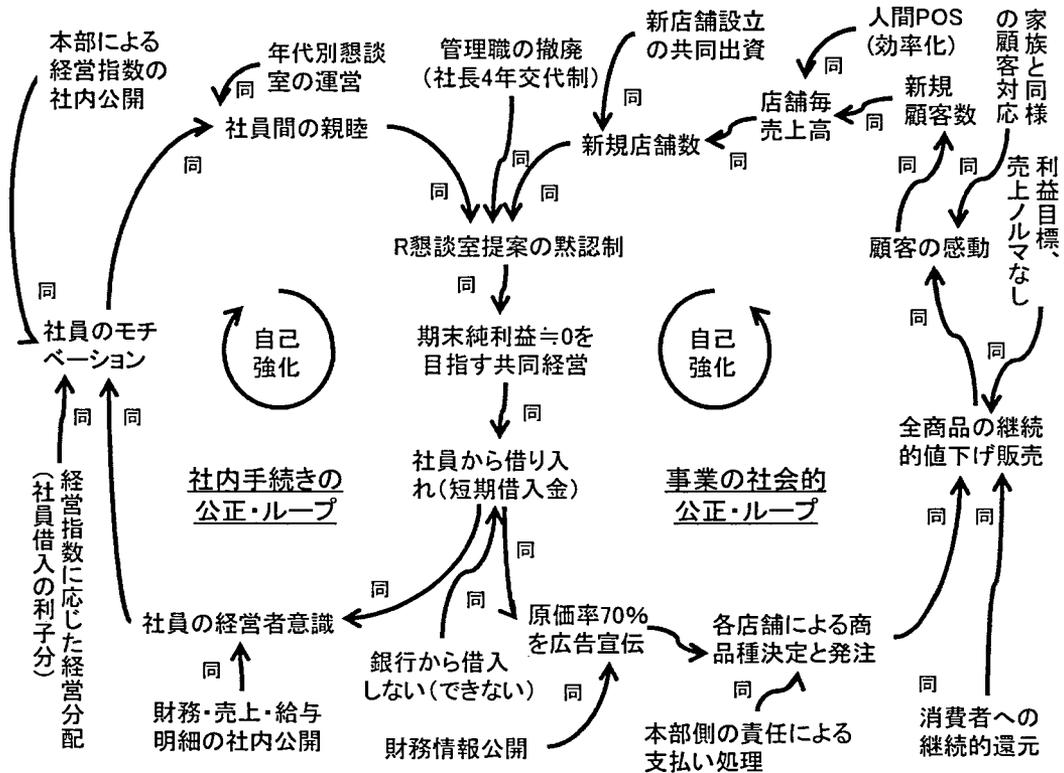


図5 21経営モデル (良循環構造)

顧客数が増えていく。

本部方針あるいは共同経営者2名の賛同のもとに新店舗が設立される。新店舗や設備投資等の経営的意思決定は、レギュラー懇談室への提案とその黙認制を通じて迅速に実行される。

5. ディスカッション

5.1. 21経営モデルが示唆する経営管理イノベーション

21経営モデルで示される経営管理の仕組みが経営管理イノベーションと見なされる理由として、社長を頂点とする階層型組織ではないことを指摘できる。これは、代表取締役社長の既得権益がほとんどなく、独自の経営を展開することもできない仕組みでもある。21の創業者そして社員たちが強い嫌悪感を持つとされるオーナー経営は、社長による情報占有あるいは社内情報へのアクセスの権限管理が行われ、経営者の権限強化と事業の収益性向上が図られることである。企業内情報アクセスの権限管理が進行すると、役職による情報格

差が起きる。特定の社員間における情報流ができあがることで社内の派閥化も進む。さらには情報入手の優位性を巡る派閥間競争にもつながる。

つまり、21経営モデルは、オーナー経営（社内情報へのアクセスを既得権益としたり、情報中継の役割を果たす管理者が増えることで組織の階層化が進行し、社長の資産が増える一方で内部留保金も増えていく経営）が社内で台頭する余地をなくす経営管理の仕組みと解釈することもできよう。

その21経営モデルの独自性は、「全文検索機能つきレギュラー懇談室への全員による提案、懸案の黙認制（反対意見のみ書き込み）」、「期末純利益≒0を目指す（内部留保をゼロにする）」、「社長4年交代制（店舗責任者兼任）」であり、本部から社長を選出しない、「銀行融資を受けずに社員より借入（無担保借金）」が社内手続きの公正・ループと事業の社会的公正・ループの両方の変数となっていることにあるだろう。これらの調整を通じて、経営指数に応じた経営分配（社員の所得

確保)と消費者への継続的還元(商品の値下げ)が毎年行われることになる。

二重ループ構造として図示した21経営モデルの中央変数である「期末純利益 $\equiv 0$ を目指す共同経営」は、企業の内部留保をゼロにすることを目指している。これは、従来、企業の大命題とされてきた「長期的利益の最大化」を否定する経営管理手法であり、経営管理イノベーションと見なされる。

5.2. 21経営モデルに見る経営の効率化

21経営モデルとして示された経営管理の仕組みは、管理者側の測定・評価の放棄が経営の効率化によく寄与していることも指摘することができよう。これは、面倒なモノ・コトの測定や評価を意図的にしない、役職による境界や権限範囲を設けない、それらに付随する無駄な間接業務をしないことによるコスト削減、結果として経営の効率化を達成することである。

21経営モデルから、特に管理者側の測定・評価の放棄が経営の効率化によく寄与している例として、以下があげられる。

- ・レギュラー懇談室運営による提案の黙認制(会議をしないという効率化)。
- ・売上、財務、年収、人事評価等経営情報の社内公開(情報アクセスの権限管理をしないという効率化)。
- ・経営分配用経営指数は必要ときに更新する(人事評価を固定業務としないという効率化)。
- ・納入業者からの請求は、すぐに支払い処理する(正誤確認の工数をかけないという効率化)。
- ・POS管理を導入しない(売上個数計上を自動化せず、社員に変化を発見させるという効率化)。

このような経営管理イノベーションと見なしうる仕組みの設計は容易ではない。特に経営者側の測定・評価の放棄による経営の効率化は、経営者側が制御可能な経営変数の一つ一つ減らしていく意志決定とその試みであり、その影響がどのようなかを事前に判断することは困難である。常識的ではなく、経営者側の制御変数が少なくなるような経営管理システムを構築することは、多大

な試行錯誤とその学習期間を要することになる。しかしながら、結果として構築された経営管理システムは、競合他社が模倣することは困難であり、事業の差別化、そして経営の差別化が達成されるともいえよう。

5.3. おわりに

本稿は、Hamel and Breen (2007) が提唱する経営管理イノベーションを経営管理の効率化と正当化の両側面から捉えることを試みた。経営管理イノベーションの実現例と見なしうる、経営管理の逸脱例(非常識経営事例)としてメガネ専門店21を選択し、経営管理の効率化と正当化の両側面から捉えた視覚化(因果ループ図示)を行い、21経営モデルとして提示した。この21経営モデルは、イントラネットを活用した経営管理の効率化と正当化の推進を通じて、収益(社員の所得)確保と商品の値下げ販売を両立させる仕組みの論理的可能性を示している。

21経営モデルは、全社員間で経営情報の共有が実現されているという点でネットワーク組織に似ている。ネットワーク組織は組織構成員の間で情報共有を行うために適した組織形態であるが、その一方で全体的パフォーマンス向上のための効率化が難しいこと、意思決定に時間がかかることが問題点である。

21の場合、10人にも満たない小規模ではあるが、本部というハブが存在しており、情報共有のためのインフラ整備と定型業務の集中処理を行っている。全社的な意思決定は、レギュラー懇談室(電子会議室)を用いた提案・懸案の発議と黙認制(発議後3日以内に反対意見がなければ承認される)によって、民主的なプロセスとその効率化の両方を達成している。さらに、会社の代表取締役は常に本部外の店舗側(ノード)に所属しており、本部の独走をけん制し、防止しうる仕組みとなっている。

21経営モデルとして示された経営管理の仕組みが、経営管理イノベーションと見なされる理由として、社長を頂点とする階層型組織ではないこと、年度末純利益ゼロを目指して調整していること、管理者側の測定・評価の放棄が経営の効率化によく寄与していることを指摘した。

本研究の限界として、分析的枠組みとして経営管理イノベーションという概念を用いているが、取り上げた事例が極めて特殊であり、その普遍化が困難であることが指摘できる。本稿で提示した21経営モデルと同様の経営管理システムを採用して成長している企業（株式会社）は、我が国で見られない。つまり、本稿で指摘した経営管理イノベーションが近未来に普及するか否かは、全くの未知数である。

本稿では述べられていないが、21経営モデルが具現化するまでの初期条件と境界条件に相当する他社との競争状況の時間的推移を分析することで、経営管理イノベーションが具現化する普遍的条件について何らかの示唆が得られるかもしれない。

また本稿では、21経営モデルを（株）21以外の企業がうまく採用できない理由、普及していない理由についても述べられていない。経営者側あるいは社員側の心理的障壁や、税務会計上の解釈等の複合的な理由とも推測されるが、現時点では明らかではない。これらについての調査と検討も、経営管理イノベーション、そして非常識経営の研究に役立つであろう。

参考文献

- Daniel. H. Kim, 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)
- 独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) 編『IT百選データブック』アイテック、2006年
- Gary Hamel, Bill Breen, *THE FUTURE OF MANAGEMENT*, Harvard Business School Press, 2007 (ゲイリー・ハメル、ビル・ブリー、藤井清美訳『経営の未来』日本経済新聞出版社、2008年)。
- Gerald S. Leventhal, "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships." In K.S. Gergen, M.S. Greenberg, R.H. Wills (eds.), *Social Exchange: Advances in theory and research*, pp.27-55, Plenum Press, 1980.
- Kent Sandoe, "Organizational Mnemonics Exploring the Role of Informational Technology in Collective Remembering and Forgetting", *Simulating Organizations Computational Models of Institutions and Groups*, the MIT Press, 1998.
- 林洋一郎「社会的公正研究の展望：4つのリサーチ・パースペクティブに注目して」『社会心理学研究』第22巻第3号、2007年、305-330頁。
- 平本清『会社にお金を残さない!』大和書房、2009年
- 伊丹敬之『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社、2009年
- 株式会社21ホームページ。 <http://www.two-one.co.jp/a21/>
- 木村誠「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-」『長野大学紀要』第31巻第1号、2009年、13-27頁
- 木村誠「非常識経営の動的安定性-「遊べる本屋」ヴィレッジヴァンガードの内部モデル分析」『長野大学紀要』、第31巻第2号、2009年、1-15頁
- 木村誠「メガネ21 (トゥーワン) の非常識経営」『早稲田大学IT戦略研究所ケーススタディ』No.15、2009年、27頁
- 日下公人「これから10年、光る会社、くすむ会社」ソニー・マガジズ、2005年
- 西川敬一『会社に利益を残さない! メガネ21』Vol.30、ブックス、1999年
- Tom R.Tyler, Robert J.Boeckmann, Heather J.Smith and Yuen J.Huo, "Social Justice in a Diverse Society", Westview Press, 1997. (大湖憲一・菅原郁夫監訳『多元社会における正義と公正』ブレーン出版、2000年)

■インタビュー

株式会社21(トゥーワン) 本部 (21アライアンス)
取締役 平本清、取締役 大上博己 (2009年11月2日)
株式会社21(トゥーワン) 東京竹の塚店店舗責任者
谷口栄治 (2009年11月27日、12月4日)

■メールによる回答

株式会社21 (トゥーワン) 本部 (21アライアンス)
取締役 大上博己 (2009年8月22日、8月24日、8月28日、9月14日、9月16日、9月29日、9月30日、10月9日、11月7日、11月9日、11月11日、11月15日、12月2日、12月7日)
株式会社21 (トゥーワン) 本部 (21アライアンス)

取締役 平本清 (2009年11月14日)
株式会社21 (トゥーワン) 東京 竹の塚店 谷口栄治
(2009年11月29日、12月2日)

注

- 1 Hamel and Breen は、業務イノベーションを「企業のビジネス・プロセス (調達、製造、宣伝、販売、顧客サービス等) に焦点を当てるものであり、経営管理イノベーションと異なるものである」と見なしている。
- 2 電子会議室で自由な発言ができる雰囲気作りのために、電子会議の管理人 (本部) は、失言や失敗について寛容な立場を取り、どんな提案に対しても必ず感謝のコメントを返すようにしている。
- 3 この年代別談話室は社員の要望があり、1997年にグループウェア導入時期とほぼ同時期に設立された。年代別談話室として、孔子会、野郎会、乙女の茶話亭、悟空会、勇士軍、維新軍、ひまわり会がある。