

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

VOL. 47

メガネ21

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載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とイノベーションの担い手に着目する。



Ikujiro Nonaka_一橋大学名誉教授。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）『戦略の本質』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『度胸の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）『イノベーションの作法』（同）。

Photo = 勝尾 仁

会社に利益を残さない ノルマも管理職もない 給与全公開の完全オープン経営

世界最大規模のITコンサルティング会社、米ガートナー社が「経営管理の希有なイノベーション事例」として取材を申し入れた社員191名の会社が広島にある。メガネ販売チェーン「21（トゥーワン）」の社名を聞いて、「会社に利益を残さない」「管理職がない」「ノルマがない」といった常識破りの経営を思い浮かべる読者も少なくないだろう。

作家・村上龍が毎週、話題の経済人に経営の真髄を聞くテレビ東京の番組「カンブリア宮殿」。この1年間に2週連続して出演したゲストが3人いる。ファーストリテイリング会長兼社長の柳井正、セブン&アイ・

ホールディングス会長兼CEOの鈴木敏文、そして、21の経営の生みの親、同社取締役の平本清だ。

「社員の最高賞与500万円」「人事評価も給与も社内ウェブで公開」「社長は特別な権限をもたず現場で接客」「社員による100%共同出資・共同経営」「銀行借入なし」等々、異色な経営手法は数限りない。それでいて、1986年の創業以来、グループの年商2億円から85億円へ、市内3店舗から広島を中心に全国120店舗以上を展開するまでに成長した。なぜ、それが可能だったのか。

21の経営を支える仕組みは各店舗のバックヤードにある。社員が、

広島市西区、国道2号線沿いにある
己斐店。店の2階に本社がある。



パソコンで全店舗を結ぶ社内ネット
にアクセスし、「懇談室」と呼ばれる
社内掲示板を開くと、そこには会
社に関連するあらゆる情報が公開さ
れている。財務データから業務遂行
状況、各店の業績、顧客の要望、社
員の意見、提言、疑問、不満に至る
まで項目別に分類され、社員はいつ
でも自由に閲覧と書き込みができる。
書き込まれた情報はツリー状に履歴
が残り、キーワードによる検索が可
能だ。そこには全社員の評価と給与・
賞与の明細も含まれる。

つまり、懇談室にアクセスすれば、
これまで会社でどんなことがあり、
社員の誰が何を考え、どう行動した
かが細大漏らさずわかる完全情報公
開のガラス張りオープン経営が実施
されているのだ。平本が話す。

「例えば、ある新入社員が交通費の
問題でちょっと悩んで相談を懇談室
に載せ、社長が答えたとします。何
カ月かして同じ問題で悩んだ社員は
検索すれば、やりとりが読める。ま
た、前任者の仕事を引き継いだとき
も、その前任者の過去の書き込みを

読めば仕事の仕方がわかります」

明文化されたルールやマニュアル
がなくても、懇談室の書き込みの履
歴を読めば、何をどうすべきかがわ
かる。ルールやマニュアルづくりには
コストがかかるが、懇談室への書き
込みはコストが不要だ。

反対がない限り 全員賛同と見なす黙認制

前述の通り、21では社長は対外的
な権威を有しても特別な権限はもた
ない。管理職も皆無。人事や経理な
どの間接部門も存在しない。管理機
能は限られた人数の本部が担当し、
戦略提案、仕入れ、新聞折り込みチ
ラシの作成、コンピュータシステム、
出店計画案、人事評価、経理、加盟
店支援など多岐にこなす。本部も形
式上、社長印を「押す仕事」はあつ
ても、「押す権限」はない。つまり、
どこにも許認可権が存在しない究極
のフラット組織だ。それでも経営が
滞らないのは、懇談室が意思決定の
場にもなっているからだ。

仕組みはこうだ。共同出資・共同

経営が原則の21では社員が新事業
のための会社をつくろうと思えば、
自分で出資する。例えば、誰かが新
会社を資本金1000万円で作りたいと
考えた。その意思を懇談室で表明す
る。共同出資しようと思う社員は返
信する。それ以外の賛同者は書き込
む必要はない。平本が説明する。
「21では許可制ではなく黙認制が基
本で、反対がなければ、全員が賛同
したと見なす。賛同を表明しても新
たに価値が加わるわけではなく、た
だのヨイショになる面もあり、書く
のも読むのも時間の無駄だからです。

一方、反対意見があれば、明確な
理由とともに書き込みます。それで
も、発案者は自分の責任の範囲で実
行してかまわない。どちらが正しい
かは、実践しなければわからないか
らです。結果、新会社が成功すれば、
反対した人は評判を落とし、逆に失
敗すれば、眼力があつたと見なされ
る。それでいいのです」

こうして新店舗用の土地購入も、
設備購入も懇談室で決まり、発案者
がその都度リーダーになる。本部は

「評価の整合性にコストをかけるより その分、賞与の額を多くした方がいい」

懇談室での議論を整理するだけ。許可をする側とされる側という関係がないため、管理職はいらぬ。稟議書も会議も不要になり、コストがかからない。21の経営の大きな特徴は、情報が懇談室で公開されることにより、納得性や透明性が確保されると同時に、それがコスト減に結びついていることだ。

人事評価の公開もそうだ。評価軸は主に2つ。1つは金銭的リスクの負担度だ。21には社内預金制度があり、経営に必要な資金はここから賄う。多い社員は千万円単位の出資をしている。総額約10億円。銀行借入は必要ない。この社内預金への出資額と勤務内容や業績をもとに、本部に所属する1人の担当者が個々の社員について、0~100点の絶対評価を決め、賞与額を割り振る。当然、精緻な評価は不可能だ。「アバウト」になるが、それでいいのだという。

「例えば、協調性は何を基準に測るのでしょうか。赤字店を黒字にするのと、黒字を2倍に伸ばすのとではど

ちらが功績が大なのか。正しい論理があったら教えてほしい。どんなにえらい学者がやっても、評価に整合性をもたせるのは不可能だと僕らはわかっている。人事制度を勉強してきた人は何とか正当化して論理立てをしようとはしますが、僕らはそれを真似するなど。整合性を出そうと人事部をつくり、システムを入れればコストがかかる。その分、多めの賞与を渡した方が社員も喜ぶ。懇談室で公開し、みんなが見ているので、異議があればいつでもいえる。だから、アバウトでも近似値が出る確な評価ができるのです」(平本)

人間関係が合わなければ 互いに「拒否権」を認める

21では同じ職場で働いて関係がうまくいかない場合、上司部下、先輩後輩いずれもが「ギブアップ宣言」を懇談室で発し、「拒否権」を発動することもできる。本部はどちらか異動しやすい方を別の職場へ移す。

互いに合わず、もめている者同士をいくら説得しても本人たちは納得しない。調整に手間をかけても生産性はゼロだ。ならば問題をオープンにし、両人を離せばいい。離しても3回同じ問題を起せば、その人に問題があると自ずと判明する。あとは本人の問題だ。ここまで細やかに配慮するのは、「社員の幸せを第1

に考える会社だから」と平本はいう。「われわれが他と違うのは、こうすれば幸せになれると考えるのではなく、今こういう理由で幸福になれないなら、その不幸の原因の一つひとつ解決していこうと。そうしていろいろな仕組みを考えた結果、周りからは不思議に見える会社ができただけです」

21はなぜ、社員の幸福を最優先するのか。それは、会社設立の経緯と深く関わる。平本の足跡とともになぞってみたい。

平本は高校卒業後、広島県内に何店舗も構えるT眼鏡店に「給料の高さ」に惹かれ、入社した。1968年のことだ。先代の創業者は身銭を切り、会社の利益を削ってまで社員を大切にしている経営者だった。商売の神様・松下幸之助を信奉し、その経営哲学を手本に社員預金制度や社員持株制度を導入。本格的チェーン展開のため設立した新会社(仮にT社と呼ぶ)も株式の49%を社員に出資させ、当事者意識をもたせようとした。

平本の入社は新会社設立3年目。高校では勉強はせず、卓球に打ち込んだが、先代はそれを買ってくれた。期待に応え、頭角を現す。入社3年目、どん底にあった東京店の立て直しを託され、短期間で達成。20代半ばに各店舗を回って年長の店長たちを指導する役割を任せられ、20代後半で商品部長に抜擢されると購買の抜



平本 清氏
株式会社21 取締役

2008年7月に開発されたオリジナルのツルなしメガネ。「バーマ中に本が読めなくて困る」という社員の声がかっけだった。新素材の粘着パッドが装着され、ブリッジ（鼻にかけるパーツ）がバネの働きをすることで、ツルがなくとも落ちてこない。



本的改革をなしとげた。T社は県内シェア6割を占めるまでに成長する。

平本を高く評価した先代だが、弱点は後継問題だった。アメリカ留学から帰国した次女を2代目に指名。次女は一転、会社の利益最優先の経営を始める。人件費や福利厚生費の削減、高額商品の推奨販売、修理費有料化……と、先代とは対照的な施策を次々と打った。万引き被害額の半額を売り場責任者に罰金として科す一方で、リスクのある案件には自ら判を押さず、提案者の平本の判を社長印欄に押させた。先代の薫陶を受けた平本は次女とぶつかった。

粛清人事で大量解雇 救済のため会社設立

次女は県外数店舗を別会社化し、平本ら幹部社員の追い出しを図る。平本は会社分割に反対し、会長職にあった先代に直訴。先代は次女を降格させたが、3カ月後、急逝。株式を相続して返り咲いた次女による粛清人事が始まる。平本をはじめ、大量の社員が解雇され、退職に追い込まれた。その中の4人の幹部が共同出資し、退職者の受け皿として設立したのが21だった。社員の幸福を第1に考える方針はここから生まれた。

無名の会社が圧倒的シェアをもつT社に対抗するにはどうするか。平本は「メーカー希望小売価格の4割

引」という価格破壊戦略を打ち出す。スタッフ部門を多く抱え、間接経費のかかるT社では利益がゼロになるため不可能な価格設定だった。

当然、スタッフ部門を置く余裕はない。全員が店頭立つ。「稼ぐ仕事」と「稼がない仕事」を分け、稼がない仕事は極力なくし、無駄なコストを徹底して省く21流の経営手法はこの価格破壊戦略に端を発する。

社員にノルマや売上目標を課さない方針はT社の2代目の経営を反面教師とした。高額商品を押しつける、レンズ交換ですむのにセット販売を勧めるといったノルマの弊害を排除し、顧客が納得するまで手間暇をかける。それが評判を呼べば売上増に結びつく。ノルマがなければ、管理職も管理コストも不要になる。こうしてフラット組織が生まれた。

社内に利益を残さないのも同様の経緯からだった。T社の2代目は会社に利益が多く出始めてから、社員の利益より内部留保を増やすことを目的とし、会社を「私有化」し始めた。経営陣が自由なお金をもたないようにし、利益処分に不透明さを残さない。それには会社に利益を残さず、賞与にして配分し、社員の側に

内部留保する。と同時に商品値下げの原資に回して顧客に還元する。

賞与は最高500万円に達する社員もいるが無制限ではない。年収は配偶者特別控除が受けられる1231万円を上限とした。その利益配分から社内預金へ出資してもらい、経営資金とする。これも創業期は信用がないため銀行借入が難しく、働く場を自分たちのお金でつくるしかなかったことから始まった苦肉の策だった。「社長は特別な権限をもたないという不文律も前の会社での教訓からです。人間は権力に固執すると自分の足跡を残そうとして恣意的な施策を始めます。そこで、社長職について権威と権限を分離し、権限は全社員に分散する。社長の年収も社員の最高額と同額で、超えることはありません」(平本)

平本自身はT社の内紛の一方の当事者だった「責任」を感じ、社長職には就いていない。

21には直営店のほか、フランチャイズチェーン(FC)と、店名と販売価格は独自に設定できるボランティアチェーン(VC)がある。これもチェーン展開自体が目的だったわけではない。T社の退職者仲間と事

「情報を共有すれば社長も新人も 同じ立場で考えることができる」

業を進めるうち、平本は社員に2つのタイプがあることに気づいた。

「みんなが幸せになるために努力を惜しまないチームプレイタイプと、自分の利益のためなら一生懸命頑張る個人競技タイプです。直営店はチームプレイタイプが集まって運営し、個人競技タイプは独立して店を構えた方が本人が幸福だし全体のためにもなる。これを“よい集中とよい分散”と呼びました」

21の経営は総じて、この「よい集中とよい分散」のバランスで成り立っている。合わない人間同士は分散させる。権限も全社員に分散して権力の集中を排し、発案者自らがリーダーとなって責任をもって実行する。情報は隠蔽を防ぐため、懇談室にすべて集中させて公開し、全社員に利用する権利を平等に分散する。それは裏返せば、社員に自己管理と自己責任が求められる世界でもある。

今、21は新たな分散の試みに取り組んでいる。FCの経営者たちが各県で共同出資の法人をつくり、21か

らも出資し、懇談室も共有している。これが進めば、21と同質の組織が各県に生まれ、自律分散的なグループが形成される。すでに山口、東京、沖縄、長野で法人化されている。

情報共有を活かすには 「失言の許容」が不可欠

この戦略には企業の存続や継承問題の解決も含まれているようだ。仮に本体が凋落する事態が起きても、かわって別の法人が中枢を担う。また、21の本部機能のうち、戦略立案を担当している平本も来年定年。社員の要請があれば応援勤務ができるが、いずれ後継問題が浮上する。そのとき、経営能力をもった人材を他の法人からも輩出できるよう、人材が育つ仕組みを用意する。なぜ、その仕組みに期待できるのか。平本は「社員のモラルの高さ」をあげる。「普通の会社では、社長が若い社員に、同じ立場で考えろといっても無理でしょう。でも、すべての情報を共有すれば、誰もが同じ立場で考えることができます。しかも、21の懇談室では失言もすべて許容されます。失言を許さなくなると、みんな慎重になる。懇談室が機能し、経営を支えている秘密はここにあるのです」

失言が許されるから、誰もが胸に秘める今ある不平や不満を表に出すことができる。人の心理を衝くやり

方は平本ならではのものだろう。自身は「悪知恵が働く方ですから」と笑うが、そこには人間という存在への限りない共感が垣間見える。

「幸せになりたい思いは普遍ですが、求めるものは一人ひとり違います。残業をしても仕事を多くこなし、お金がほしい社員もいれば、子育ての時間がほしい社員もいる。そのすべてに合わせ、応えていく。それを隠さず公開すれば、みんなも納得します。情報システムは超デジタルですが、対応は超アナログです」

一般的な経営では、こうすれば社員が幸福になれるという概念を打ち出し、制度設計し、ルールを決め、実行状況を管理する。一方、21においては、会社が社員一人ひとりの異なる文脈に合わせて「不幸」の原因を解決し、それをオープンにして納得性を確保する。情報共有は社員のモラルを高め、当事者意識を育み、生産性を上げる。21の経営は、一見非効率に見えるが、売上原価70%でも経営が成り立っていることが示すように高い効率を実現している。

一定規模の組織においては完全情報公開のもと、管理する・されるといふ非対称性がない方が効率が高まる。人間の本性に根ざした経営管理のイノベーションにガートナー社が刮目したのもうなずけるのである。

(文中敬称略)



己斐店の店内の様子。

「常識の経営」を徹底して実行すると 真似のできない「非常識の経営」が生まれる

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

企業の組織運営はしばしば、「共同体か個人主義か」のジレンマに陥る。伝統的な共同体は共通善を目指す伝統が根つき、それを追求することにより卓越性を発揮する。半面、閉鎖性や同質化、家父長的ハイアラーキー（階層構造）の固定などのマイナス面が生じ、個人主義とのバランスが絶えず課題となる。21は基本的には共同体主義といえる。同時にマイナス面を打破しようとし、そこに特異性が表れる。

まず、ハイアラーキーを否定する。社長職も権威だけを役割の1つとして残し、権限は固定しない。個々の案件は個別の文脈に応じて、能力をもった人間がリーダーとなり、実行する。

人事評価も全員で評価し合うオープンな評価システムが社内ウェブ上に成立している。その意味で21は「開かれた共同体」といえる。

普遍と個別具体のバランスをとる

注目すべきは、普遍の共通善を追求しつつ、個別の文脈にも応えようとすることである。社員の幸福度を高めることで顧客の幸福を実現する。しかし、社員の幸福はそれぞれ文脈により異なる。そこで、ネット上で情報を完全公開して納得性を問い、普遍的な善と照らし合わせて最適なバランスを見いだす。

それは足して2で割る妥協ではなく、両立し難いものを両立させ、最適な着地点に落とし、一段高いレベルからの調和を目指す「中庸」と呼ぶべきだ。中庸は突き詰めれば常識に至る。常識を徹底して実行すると真似のできない“非常識な経営”が生まれる。それが不思議な経営

に見える。

不思議なのはもう1つ、効率の問題である。個別具体的な文脈に一つひとつ応えていくのは非効率なはずである。しかし、21ではきわめて効率的な経営が行われている。それはなぜか。

複雑多様な環境に対応するには、組織内部にも同じ程度の「最小多様性」をもたなければならない。誰もが最小のステップを通じて最速のスピードで最大限の情報を共有することが重要になり、ここで「懇談室」が大きな役割を担う。結果、内部で効率的な知の循環が起こり、誰もが傍観者ではなく、主体的にコミットメントせざるを得ない場が生まれ、成功確率が高まる。

表面積最小、体積最大の球体組織

それは“球体”としての組織を想起させる。立体の表面積を最小化し、体積を最大化すると球体に変わる。目に触れる表面は最小でも、内部の知の体積は最大。21は最小限の組織により社員個人の幸福という個別具体を追いつつ、組織全体の顧客創造という普遍に結びつけ、社内情報のオープン化によって自律的にバランスを保つ。それは、社員間の緊密な関係を内包する球体のような組織を目指しているように思える。

バランスをとるにはジャッジメントが必要であり、平本氏がそれを担っているのはいうまでもない。中庸のバランス感覚は実践により磨かれる。数多くの修羅場体験を積み、人間の悪の面も見つた中で身につけたのだろう。実践的な知恵であるため、教育はできない。これをいかに継承させるかが21の大きな課題だろう。