



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

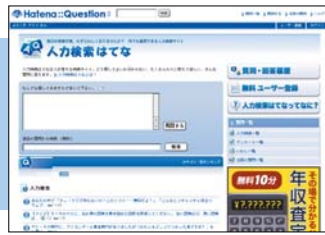
知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

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、一橋大学大学院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27回 はてな



# 「日本のグーグル」と呼ばれる ネット企業「はてな」は 一見、へんな会社だが 最も正しい会社だった！

インターネットの「次の10年」を読み解いたベストセラー『ウェブ進化論』（ちくま新書）の著者、梅田望夫は、シリコンバレーで2つの会社を起し、日米でハイテク関連のコンサルティングを続け、日本電気の経営諮問委員も務める。その梅田が自らの起業時と「同じくらい真剣に考え」「大切な決心をし」て、取締役（非常勤）就任を買って出た社員数わずか21名のインターネットサービス会社がある。社名を「はてな」という。

そのサービスはユニークなものばかりだ。「人力検索」は検索エンジンでは調べにくい情報でも、質問を書き込むとユーザーが回答してくれる。1ポイント＝1円で購入したポイントで回答の有益度に応じて払う。「はてなダイアリー」はブログ（ウェブ日記サービス）だが、ユーザーがブログ内のある言葉をキーワードとして設定すると、同じ言葉を使っている他のブログに自動的にリンクが張られる独自の

アイデアに人気が高い。「はてなブックマーク」は自分の興味を持ったサイトや記事を登録する。登録の多い一覧を見れば、雑誌の広告のようにウェブ上でどんな情報が注目されているかがわかる。ユーザーの集合知により情報が編集される仕組みだ。ほかにも独創的なサービスを連発して、「日本のグーグル」「WEB2.0（次世代ウェブ）の旗手」と呼ばれ、月間訪問者数はのべ800万人を数える。収益は広告とポイント利用の有料サービスが柱だ。

はてなが注目されるもう1つの理由は奇想天外な経営の仕方にある。それは創業者で社長の近藤淳也（30歳）の思想と個性によるところが大きい。前出の梅田が経営に参画する決心をしたのも近藤と出会ったからだ。「不思議な人間の魅力を伴う、器の大きさ」と「動物的な強さ」を併せ持つ」と著書で絶賛する。その近藤が率いる、一見「へんな会社」だが、

よく考えるとまっとうな会社の全貌を探ってみたい。

## 「立ったままの会議」「偉くない管理職」

はてなの経営の最大の特徴は、社内情報の公開と共有を徹底して追求していることだ。戦略的な議論から新サービスのアイデア、日常の連絡、報告、相談まですべての社内情報を社員全員が閲覧できるブログに書き込み、どの情報を読むかは読み手が判断する。情報の送り手が受け手を選ぶ電子メールは使わない。その理由を近藤が話す。

「基本にあるのは、情報の私有化や隠蔽の排除です。社員にとって、自分には隠されていて読めない情報があるというストレスより、共有する情報は多すぎるくらいだけれど、自分のフィルターで読むか読まないかを決めた方が心理的に健全だと思ったんです」

会議も、大部屋のオフィスの真ん中にある高めのテーブルのまわりで立



はてな 代表取締役  
近藤淳也氏

ったまま行こう。テーマや議論の流れに応じて、参加するか、席に戻るかを各自が選択し、出入り自由だ。会議室で椅子に座って行う会議は主宰者がメンバーを選別することになるが、立ったままの会議ではテーマに興味があれば、誰でもいつでも入れる。

会議がブレインストーミング的アイデアを出し合う「思考を開く議論」モードになれば、発言は質問もしくは代案に限るよう心がけ、否定的意見は「収束させる議論」に入るまで出さない。この原則により常識にとらわれない発想を引き出す。

座席も固定しないフリーアドレス制だ。前日と同じ席は禁止で毎日変える。社員はロッカーから必要なものを持ち出し好きな席で仕事をする。その日の仕事が明確になる、整頓が進むといったメリットもあるが、「誰でもコミュニケーションできた方が楽しい」という考え方がベースにある。

はてなはグループと同様、技術者集団で社員のほとんどがプログラマーだ。プログラムをつくるときはしばしば2人1組になり、一方が書き、もう一方は横で意見をいうペアプログラミング方式をとる。仕事に集中でき、書き方が丁寧になってバグやエラーが減り、品質が向上する、バラバラに仕事をするより生産性が高るといった効果を期待するが、特にベテランと新人が組むことでノウハウの共有や伝承も進める。

## 「ユーザーの声1つ1つに応える」と「ユーザーの声1つ1つに陥る」

また、ベテランが自分の行う仕事について新人に管理を頼むこともある。重要なのは開発者が仕事に打ち込める環境をつくることであり、人を管理するのは上司の仕事で、部下はその管理下で業務をこなすといった一方的な上司関係に「本質的な意味はない」と考えるからだ。これを「偉くない管理職」と呼び、「社員は対等な関係にあり、役割が違うだけ」という意識を定着させる。

このように、情報を持つ者と持たざる者、会議の参加者と非参加者、上司対部下の一方的な関係……等々、あらゆる「非対称性」を排除し、「社員間の無用な壁や境界」を取り払う。なぜここまで社内での情報共有にこだわるのか。それは「社外との情報共有のための不可欠な条件」だと近藤は話す。

「共有するとは自分のことをみんなのことに置き換えることです。自分の思っていることを言語化して伝え、相手もそれに耳を傾ける。共有には誠意を持った対話が不可欠で、そのために無用な壁を一切排除する。社内ですら情報を共有できない会社だが、情報をいくら社外にオープンにしても、

### 完成度50%で 新サービスを始める

ユーザーと共有などできません。まっとうな意見の通る組織をつくって初めて、ユーザーの声が聞こえるのです」

ユーザーと情報を共有し、声を聞く。このポリシーを端的に表しているのが「新しいサービスは50%の完成度でリリースする」という方針だ。安全性やプライバシー保護などには万全を期すが、コアになるサービス以外の細かな部分は、実際に使ってみたユーザーの要望を聞きながらつくり込んでいく。これは創業当初、収益を補うため、サイトの受託開発を手がけたときの失敗が下敷きになっている。

初めは、こんな仕組みを入れれば絶対面白いという「信念や仮説」によってコアの部分をつくるが、次第に「これもあった方がいい」と細かな部分が増えていく。最後は何が本当に必要なのかわからなくなる「つくり過ぎ症候群」にしばしば陥った。

一方、ユーザーの力を実感させられたこともあった。はてなダイアリーの開発途上版をテスター向けに出し

## はてなの軌跡

2001  
(平成13)年  
7月

人力検索はてな、サービス開始。有限会社はてな設立

2001  
(平成13)年  
10月

人力検索はてな、有料化

2003  
(平成15)年  
3月

はてなダイアリー、正式版サービス開始

2004  
(平成16)年  
2月

株式会社はてなに組織変更

2004  
(平成16)年  
4月

京都市内から東京・渋谷区に事業所を移転

2005  
(平成17)年  
8月

はてなブックマーク、正式版サービス開始

2006  
(平成18)年  
7月

米国シリコンバレーに子会社設立。近藤淳也氏が代表に就任

たときのことだ。プログラムの不具合や脆弱性を発見したテスターが「はてなダイアリーへの要望」というキーワードを設定して、改善要望を挙げる場を自発的に設けてきたのだ。そこで、はてな側も修正作業の内容と結果をすべて公式ブログ上で公開した。これに対し、当初はユーザーから批判的な意見や不安を煽る書き込みが多かったが、それでも公開を続けるうちに、ユーザーの声が次第に前向きに変わり、最後は「はてなは安全だ」と信頼の声が挙がった。つくり手は決して完璧ではない。想定もしない使い方を始めるユーザーたちとの情報共有によってプログラムの可能性が広がることを知った。

ただそれでも、「ユーザーの要望をそのまま聞くことはない」と近藤はいう。

「ユーザーの1つ1つの声にこたえていくとつくり過ぎ症候群と同じになってしまう。ユーザーの要望は、自分たちが本当にやりたかったことに気づかせてくれるきっかけであって、最後に本質的な問題を見つけ、解決していくのは自分たちだという決意がなければユーザーの要望には向き合えません。われわれが公開した情報に対してユーザーから批判が出て、客観的にどちらが正しいかではなく、最後に残るのは、みんなの暮らしをより豊かにしたいという願いであり、それは根



はてなダイアリーの一例。「キーワード(はてなユーザーが共同で編集する辞書のようなもの)」の仕組みで、同じ言葉を使っている他のダイアリーに自動的にリンクが張られる。

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

本的に間違っていないという信念が大事なのです。われわれが行っているのはウェブ上での場の設計、いわば、町づくりです。ほかの町(サイト)に対する競争優位はユーザーへの迎合ではなく、つくる側の主義主張がいかに具現化されているかにかかっている。だから、ユーザーに選ばれるのです」

ユーザーの要望は「はてなアイデア(要望市場)」というサービスで受けつける。ここにはユーザーと運営者が同じ方向を向くための仕掛けが入っている。ユーザーから要望や不具合報告を受けつけると、それらのアイデアを「株式」に見立て、仮想の市場で株式取引を行う。アイデアが運営者に採用され、実装されると、そのアイデア株の保有ユーザーは配当ポイントがもらえるため、ユーザーは自身が共感し、かつ、運営者が採用するだろうと思うアイデア株を購入する。結果、運営者の「主義主張」に沿ったアイデアの株価は高くなる。単なる投票だと、「利用料を半額にしる」といった要望に票が集まり、利害が相反する場合があるが、仮想の市場を通すことで価値観の共有が図られるのだ。

## 次世代インターネットでは子供の遊び心が大切

1つ1つのサービスに滲み出る近

藤の思想。その原点は自身の子供時代にある。生まれは三重県の「田舎」だった。小学校時代は1学年数十人。みんな仲良しで、人を嫌うという概念がなかった。野球は集まった人数に応じてルールをつくり変えて遊んだ。ルールをつくる人も守る人も同じ。だから、みんな楽しんでた。一方、世の中に目を向けると理不尽なことが多かった。田んぼのあぜ道のような道路の交差点になぜ信号があり、なぜ車も来ないのに赤だと止まらなければならぬのか。なぜ、学校には制服があり、堅いプラスチックのカラーがついた詰め襟でなければならぬのか。中学時代は生徒会長になって疑問を提起したが、誰も答えてくれなかった。ルールが当事者とは別の場所で作られ、情報が隠蔽される不快感を覚えた。

インターネットが進化し、ユーザーが能動的な表現者になり、使い手であると同時につくり手になるようなオープン性の高い世界へと変わるとき、楽しさを最大限追求するには、「子供の遊び心が大切」と語るのには、三重時代の原体験が深く影響している。

その後、京都市立理化学部へ入学し、測地と気象を専攻してコンピュータのプログラムづくりを覚えた。在学中はサイクリング部に属し、部のホームページづくりで腕を振った。大学院に進んだが、中学時代から自転車ロードレースの選手に憧れた夢に「区切りをつける」ため、1年間、選手生活

を送った。国体などに出場し、最後のレースで骨折。「レースの写真を撮らないか」と勧められ、大学院を中退して1年半ほどカメラマンの仕事に就きながら、進む道を模索する中で、以前からアイデアを練っていた人力検索のサービスを、01年に開始した。すでにネットバトルは崩壊していたが、「だからこそ、一番難しいけれど一番可能性があると考えた」という。「ネットバトルのころはお金目当ての方々が群がって、あんな人たちに次の時代を切り拓くようなものはつくれないと、どこか胡散臭さを感じていました。それが崩壊し、みんな去っていった。今こそ僕たちが世の中の仕組みを少しずつ変えていくときだと考える1つのきっかけになりました。目指すのはネットの世界でのものづくりです。日本発の本質的な価値を持った新しいサービスを世界のユーザーに使ってもらおう。今のネット企業は既存の産業内にあるものをネット上に置き換えていくビジネスが主流ですが、僕は違う道を進みます」

はてなの場合、前例となるモデルは日本にはない。完成度50%でリリースする方式も、失敗体験を積み重ねてきたものだ。直接経験し、いろいろなものにぶつかりながら学ぶ。前出の梅田が「動物的な強さ」と呼ぶ特性も三重時代と関わりがある。通った高校から京大合格者は年に1人いるかないかで、勉強法も参考事

例などなく、「こんな風によつてみよう」と自分で知恵を絞るしかなかった。受験エリートから見れば「効率も悪くかつこ悪い方法」であつてもやり抜いた。「与えられた環境の中で精一杯頑張っている人のことは誰も否定できない」。そう信じ切る近藤は誰に対しても同じ高さの視線を向ける。その生き方が不特定多数のユーザーへの信頼感を生み、知の共有を支えているのだらう。近藤が話す。

「電車内で同じ本を読んでいる隣の人に声をかけるのは難しくても、ブログでは書名のキーワードでリンクしてすぐ書き合える。ネットユーザーは姿が見えないから危ないと考えるのではなく、プラスの効用に目を向ければ現実世界では越えられない敷居を下げることができる。新しい仕組みをつくれれば現実社会では実現できなかった楽しみが増え、ちよつと豊かになる。インターネットの新しい力が僕は大好きで、はてなはそのためにあるのです」

### 社員の採用試験では 応募者のブログを重視

はてなは人事面でも独自の試みに着手している。採用の際、応募者が書き続けたブログを重視する。1、2時間で書いた履歴書より、日々の出来事や思いを、1年間なり継続して綴ったブログの方がはるかに人格が表れていると見るからだ。面接も行い、

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

一緒にカードゲームなどを楽しみ、ちよつとした反応から特性を見たりもするが、ブログが面白かった応募者を面接し、失望した例はないという。

また、ボーナスの業績連動部分については、社員の相互評価方式を採用する。各自が自分も含めた全社員の仕事ぶりを点数で評価し、それを集計して支給額を算出する。その際、評価の高い人の他者評価ほど加重される。

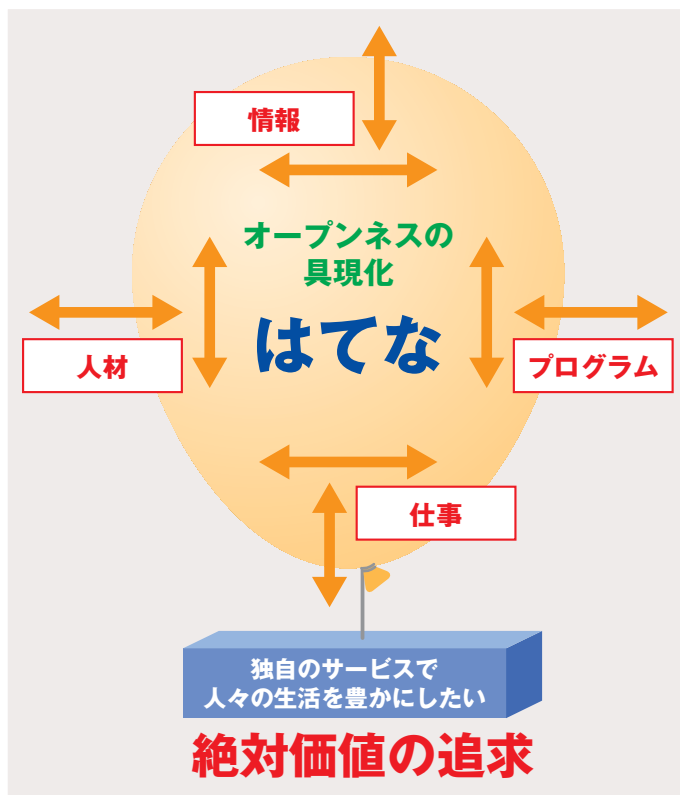
「本人には点数と順位が知らされ、透明性が確保されます。問題は、相互評価で低く評価されると反論できず救いがなくなってしまうことで、ケ

アが必要で。指標の1つとして、どう生かしていくか、もつと検討が必要でしょうが、密室で支給額を決めるより有用なのは事実です」

一般企業も、「通常の消費者調査より本音がわかる」としてウェブ調査を重視するなど、ネットユーザーの声を傾けるケースが増えている。社外との情報共有を進めるには組織はどうあるべきか、はてなは1つのモデルを示している。(文中敬称略)

注……近藤氏は本稿の取材後、世界的サービスの展開に向けてシリコンバレーに子会社を設立し、自身の活動拠点を移すことを表明、渡米した。

### はてな 成功の本質



# 社外ユーザーとの情報の共有は 自らの絶対価値が明確なとき可能になる

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 名誉教授  
野中郁次郎氏



## オープン性が結びつける 個別の善と普遍的な善

はてなの経営において刮目するのは、オープンネス（開放性）への強い信念だ。社内情報を完全にオープンにすれば、情報によっては関係ない人も現れるが、アクセスするかどうかは読む人の選択に任せられた方が健全だと考える。会議も立ったまま行うことで、テーマによって出入り自由のオープン性を担保する。議論も発散モードのときは思考の開放性を高め、常識を超える発想を引き出す。ペアプログラミングも知を1人で占有せず、オープンにする試みだ。

また、社内のどんなことからしても「なぜそうなのか」という合理的理由や真実が常にオープンに追求されるため、情報の隠蔽に

対するストレスが生まれず、心理的に健全な状態が維持される。

このようにあらゆる面において、関係性が絶えず開かれていることで「誠意を持った対話」が生まれ、「自分のこと」が「みんなのこと」に置き換えられ、個人にとつての善が普遍性を持った善（Common goods）と重なっていく。それがはてなの世界だ。

近藤氏はなぜ、オープンネスへの強い信念を持ち続けるのか。それはインターネットの価値観こそオープンネスだからだ。そのインターネットを使って「人々の生活をより豊かなものにした。日本発の独自サービスを世界に提供し、次の時代を切り拓きたい」という絶対価値の追求が根底にある。ネットバブルが崩壊し、金儲けという相対価値に傾倒した人々が退出したのをきっかけに参入を決定した経緯にもそれが端的に表れている。50%の完成度で新サービスを投入する方式も、目指す絶対価値が明確だからできる。プログラムをつくる時、100%がどこにあるか自分たちでもわからない。「かくなるものを生み出したい」というマクロなビジョンは持っていて

も、マイクロのスペースに落とし込むディテールで、つい本質から外れてしまう。そこで、つくり手は完璧でないことを自覚し、マイクロの段階ではユーザーの声を聞きつつ、一緒につくり上げていく。その際、絶対価値から発した仮説や本質を見抜く問題意識があるから、ユーザーのどの要望に答えればいいのかがわかる。こうしてマイクロとマクロをスパイラルに回し続け、高い完成度を追求していくのだ。

## 誰もが知の編集者となる 次世代インターネット

オープンネスを善とする価値観は、梅田望夫氏が指摘するように、20歳前後でネットの実用化を迎え、ネット上の姿の見えない相手との交流経験を持つ1975年生まれ以降の世代（近藤氏は75年生まれ）だから持ちうるものだろう。ただ、近藤氏の場合、絶対価値を追求する背景として、少年期からの濃密な経験の積み重ねがある。人を疑うという概念を知らなかった小学校時代。長じて、サイクリングで日本一周やアメリカ大陸横断の旅に出かけるとき、容量の限られた

ザックに何を入れていくかを選ぶ際に、普段何気なく使っているものがいかに暮らしを豊かにしているか再認識したという。1つ1つの経験の中で、本質的な価値を直観する習性を身につけていった。

だからこそ、同じブログのサービスにしても、ただの貸しスペースではなく、ユーザーがブログの中の言葉をキーワードとして設定することで、自らリンクをつくり出していくという独自のサービスを生み出すことができた。

ウェブ上の日記であるブログは、個人の歴史性という時間の要素が入るため、場所と時間と人の関係性である「文脈」が滲み出る。それ自体は形式知であるが、暗黙知を際限まで表現できる可能性を秘めている。そのブログ同士をキーワードによりリンクさせ、互いの歴史性を共有して知を豊かにする。誰もが知の編集者となり、傍観者ではなく主体的にウェブ社会と関わる。一歩先を行く仕組みを生み出すはてなの可能性に期待したい。

