



なめらかな会社

ISED@GLOCOM

2005.8

株式会社はてな 代表取締役 近藤淳也

<http://www.hatena.ne.jp/>

株式会社はてな



- www.hatena.ne.jp
- 2001.7 京都にて創立
- 2002 はてなアンテナ
- 2003 はてなダイアリー
- 2004
 - 株式会社へ改組・東京移転
 - はてなグループ、検索
- 2005
 - はてなブックマーク、RSS、アイデア、マップ
- 社員数10名+
- 渋谷区



■ 人力検索、アンテナ、ダイアリーをはじめ、約10種類のサービスを提供中

なめらかな会社



- 「なめらかな会社」

- 情報共有によって境界をなめらかにする
- はてなの取り組み
 - 社員と社員、会社とユーザー、日本と世界
- 他の会社での事例
- 活用可能範囲

なめらかである理由



- なめらかであるべき理由とは？

- なんでもなめらかなほうが良いとは思えない
 - 責任の所在
 - 悪いのはあなただ
 - 生態系の隔離
 - 伝染病の被害
 - レディファースト(ドアは男が開けるなど)
 - 男女共に気持ち良いのなら残せばよいのでは
- 組織においてもなめらかで無い方が強い場合は多い
 - 団体スポーツ(野球・サッカー・・・)のチーム、クラブ
 - 自動車メーカーの産業ピラミッド

- 何をなめらかにするべきか？その理由は？

- 情報が十分共有されていない不便さ、不条理さ
 - 当事者と違う場所でルールが作られ、それが絶対的真理であるかのように受け入れられ、そのルールに疑問を呈することはタブー視され、現場では理由も示されず本質から外れた管理が行われていて、疑問を持った当事者が疑問を投げかけるための窓口は用意されておらず、推理に近い努力をしないとその理由すら分からない。
- 中学校の制服はなぜ必要か？生徒に十分に説明されているか？
- 図書館の温度設定はどうしたら変えられるのか？

- 情報隠蔽が「物理的に不可能である」「現実的ではない」、といった理由で認められていた
 - インターネットにより物理的に可能に。コストは0円に

- 隠蔽する場合には、隠蔽すべき理由の説明責任が発生
 - 「隠蔽責任」「秘匿責任」
 - 正当な理由無き情報は公開されるべき

消費者



- 消費者は「消費」を行うだけ？
- 商品について知りたい
- 商品について意見を持っている

- 会社が物を売る 消費者が消費する、という以上の関係が構築可能ではないか

- たとえば消費者が商品開発に参加するような
- たとえば消費者がビジネスに参加していくような

対話可能性



- 誰かが作った商品・サービス・制度を文句を言わず使わなければいけない不便さ
- 対話可能な社会へ

■ 境界

1. 社員と社員 (会社内)
2. 会社とユーザー (会社内と会社外)
3. 日本と世界

■ 対象

1. 情報をなめらかに
2. 立場をなめらかに

■ 社内と社外の取り組みには、社内の取り組みが前提となる

■ 業務情報の共有

- Blog+Wiki(はてなグループ)の活用
- 毎朝ミーティング(スタンディング、必要な部分だけ参加)
- 形式的会議の廃止
- メール転送(交渉の私物化の禁止)
- Skypeで電話会議(日本 アメリカ)
- 社員飲み会(暗黙知の共有)

■ 情報の私物化の禁止(情報は会社の資産である)

- どの情報を出すべきかを提供者が考えるのではなく、どの情報を知るべきかを読む側が考える

- 開発者の情報共有
 - タスクカードによる進行管理(あしか)
 - ペアプログラミング(暗黙知の共有)
 - コードの共有(プログラムの私物化の禁止)
 - 合宿(暗黙知の共有)

- プレスト、仕様策定、開発、教育の同時実行
- アジャイル、エクストリームプログラミング

はてなの取り組み – 社員と社員



- **管理職を置かない、管理職の無権力化**
 - 純粋な管理職がない
 - 新入社員がユーザーの代理として工程管理

- **社員が自発的に自分のタスクを選び結果を出す環境**
 - Googleなど
 - PMは開発者の使い走り

はてなの取り組み – 社員と社員



■ 共有しないもの

- 給与情報
- 守秘義務を負った情報
- 本人が開示を望まないプライベート情報

■ 共有するもの

- 業務に関する情報の全て
- プライベート情報(本人が望めば)(家族、休日、友人、趣味)

はてなの取り組み – 会社とユーザー



■ サービスに関する告知

- 告知ブログ(はてなダイアリー日記)
- 社員ブログ(全社員がスタッフ日記)

■ 要望、不具合情報、対策会議

- 告知ブログへのコメント、トラックバック
- 要望キーワード(はてなダイアリーへの要望)
- ブログによる要望・質問
- 要望、不具合窓口(はてなアイデア)
- 予測市場を取り入れた要望市場(はてなアイデア)
- 社内ミーティングの公開(アイデアミーティングのpodcasting)



■ 違反行為

- 違反通知フォーム(違反質問通知フォーム)
- 問い合わせフォーム(はてな質問箱、FAQの生成)
- 情報削除ガイドライン・情報削除事例公開
 - 日記内に亡くなった友人の氏名や死因が掲載されていることがプライバシー侵害に当たるとして削除要請
 - 申立て者は本人および遺族とは関係が無く、遺族などの関係者からの申立てをもって対応を行うと回答

■ コミュニケーション

- メールで名前を名乗る(はてなの近藤です。)

■ 作者と読者、教える人と教わる人

- 作者であり且つ読者(はてなダイアリーキーワードの共同編集)
- 質問者であり且つ回答者(人力検索)

はてなの取り組み – 会社とユーザー



■ はてなアイデア

- はてなのサービスに対する要望・不具合報告を「アイデア株」として取り扱う
- ユーザーは仮想ポイント1000ポイントをもらう
- 要望を「アイデア」として登録し、アイデア株を購入
- 他のユーザーも購入が可能
- 1000株発行されると自由な価格で取引開始
- アイデアが実装されると1.5～5倍のポイントを配当

■ アイデアミーティング

- 会議をPodcasting,mp3公開
 - 1000ダウンロード
- Skypeでユーザーが参加
 - 4人まで電話会議に参加可能



- HSX(Hollywood Stock Exchange)
 - 映画作品、俳優、アカデミー賞等の銘柄
 - アカデミー賞の全賞的中
- Tech Buzz Game(O'Reilly & Yahoo)
 - 技術動向を予測
 - IT用語の検索クエリー数と連動
- Future of Work
 - 組織外マーケット
 - 組織内マーケット
 - リソースを社内の市場で取引し最適配分
- 美人投票理論(ケインズ)
 - 「自分のための」ではなく、「全体」を意識する仕組みとして



なぜ予測市場か？



- **問い合わせフォーム**
 - 同じ問い合わせが重複
 - 問い合わせ数がユーザー数に比例して増加 コールセンター？
- **コメント、トラックバック、ブログを読む**
 - サービス開始当初 = 重要な意見 サービス成熟で細かい意見へ
 - 書き込み数の増加 読めない
- **投票システム**
 - 声の大きいユーザーが得をする、サイレントマジョリティーの不在
 - 利用者の視点 提供者の視点(有料オプションを半額にして欲しい)
 - 当初のはてなアイデア 市場の複雑さへの懸念
- **予測市場**
 - **視点の共通化**
 - 「自分がやって欲しい」 「はてなはこれをやるべきか？」
 - もっとも有用な重み付け
 - 貢献ユーザーの顕在化
 - 不具合情報の顕在化(実装確率が高い)
 - はてならしさの共有(あしあと機能の不人気)

総選挙はてな



- はてなアイデアの仕組みを使って各政党の評価を予測
- 各政党の株式を、ユーザーが自由な価格で売買
- 総選挙の獲得議席に応じて仮想ポイントを配当

- 市場設計の変更により、有意な情報が出始めている可能性

総選挙はてな

各政党の仮想株式を取引して各政党の評価を予測しましょう。
総選挙後、獲得議席数に応じて新規株式購入総額 + 10万アイデアポイントが配当されます。ぜひ各政党の株式を売買してアイデアポイントを獲得してください
詳しい仕組みは[総選挙はてなのヘルプ](#)をご覧ください。

政党	現在の価格	時価総額	購入
自由民主党	14.50	188210	購入する
民主党	7.06	91638	購入する
国民新党	0.86	11162	購入する
無所属	0.66	8566	購入する
日本共産党	0.55	7139	購入する
社会民主党	0.16	2076	購入する
公明党	0.10	1298	購入する
平和党	0.10	1298	購入する
自由連合	0.10	1298	購入する
平均価格	2.68	合計時価総額	312685

- Account Auto-Discovery
 - はてな内外のブログではてなポイントの投げ銭を行うための準標準的仕様
 - ブログ上で新しい仕組みを考えていますと発表
 - コメント、トラックバックで多数の意見
 - 寄せられた意見をもとに仕様を改善
 - 暫定仕様の決定
 - 専門家の議論参加
-
- 戦略的方針を公開しながらユーザー参加型での仕様策定

■ 消費者の要望から商品企画、販売

■ たのみこむ

- <http://www.tanomi.com/>

■ 復刊ドットコム

- <http://www.fukkan.com/>

■ ネットプライス

- <http://www.netprice.co.jp/>

■ ブラザー工業

- <http://d.hatena.ne.jp/brotherblog/>
- 開発者が製品の思想を紹介
 - 「なぜコンパクトさにこだわったのか」
- 営業先をユーザーが提案
 - 「複合機をどこに持っていけば活用されると思いますか？」

■ 共有しないもの

- 社内で共有しない情報
- 決算情報詳細
- ビジネス戦略
- 商品・サービス戦略
- ソースコード(現在は)
- 提携企業との業務内容

■ 共有するもの

- サービスの機能
- サービスの意味
- 要望・不具合情報

はてなの取り組み – 共有するモノ



	給与情報	決算情報	ビジネス戦略 (新サービス、変更計画)	報酬	商品戦略 (サービス思想、改善)	商品不具合・改善情報	データ (APIにより)	商品設計図 (ソースコード)	物理的資産 (サーバー、オフィス、PC)
社内	×								
会社とユーザー	×	× ()		× ()					×

■ Google

- 優れた検索システムを無償で公開
- 利用者増加に伴う際限の無い設備投資
- 「ウェブ上の情報を全て探し出せる」システムの無償提供
- 「ウェブ上の情報を探す」際の標準的システムへ
- 「を探す人に広告を出したい」からのビジネス構築

■ Amazon

- 商品情報(タイトル、作者、画像、価格等)を全て公開(Amazon Web Service API)
- 「書籍、音楽に関する情報」を無償で提供
- 「この書籍」と言いたいときはいつもAmazonを使う
- Blog内での書籍紹介、アフィリエイトの際の標準的システムへ
- 商品売り上げの増加

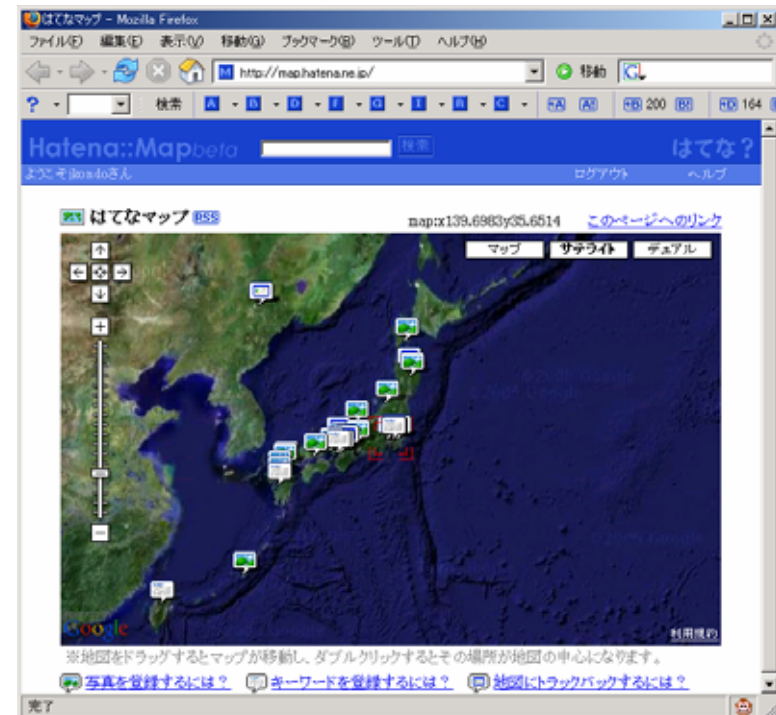
■ Microsoft

- Windows上のソフトウェア構築のための情報を公開
- ソフトウェアを制作する際の標準的システムへ
- 多くのソフトがWindows用として発売されるため、ユーザーはWindowsを選択

■ オープンソース

- ソースコードを公開
- 同じ目的のためのソフトウェアの中での標準的ソフトウェアへ
- 多くの開発者の知識、アイデアの取り込み
- 不具合修正の速さ 信頼性の確保

- The Web as Platform
- Remix
- 様々なサービスが提供するAPIを第三者が利用し新たなサービスを提供
- プラットフォームとしてのウェブ
- 思いついたら自分で作る
- 素材はあらかじめ用意されている
- 気に入らなければ自分で変える
- 収益構造がまだ見えない段階にAPI、Dataを公開する事業者の登場



- 標準化プロセスにおける情報共有の重要性
 - プログシステムにおけるトラックバックとリンク元表示
 - 仕組みの良し悪しに加えて
 - システムに依存せず応用可能な仕様策定
 - 外部で活用可能なドキュメント(英語)の存在
 - 開発者への呼びかけ、対話能力

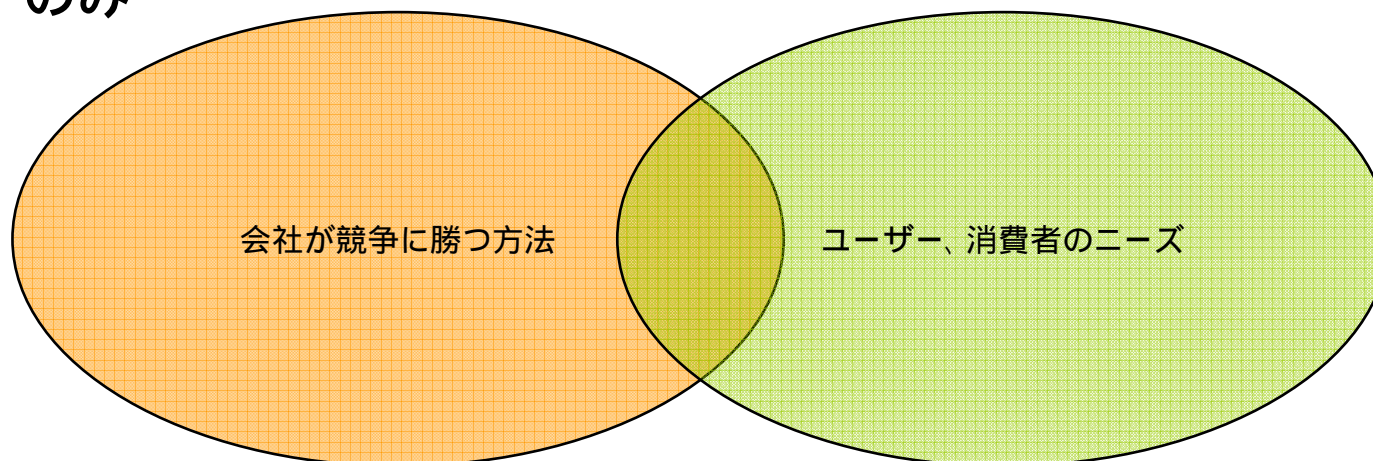
なめらかであるべき理由

■ 「情報」をなめらかにすることにより「強さ」を獲得する方法が生まれつつある

- 1. シェア獲得、標準化の戦略として
- 2. 変化へ対応可能な商品提供の方法として
- 3. 変化へ対応可能な会社の構築方法として

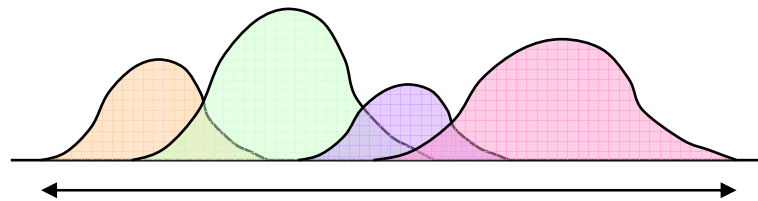
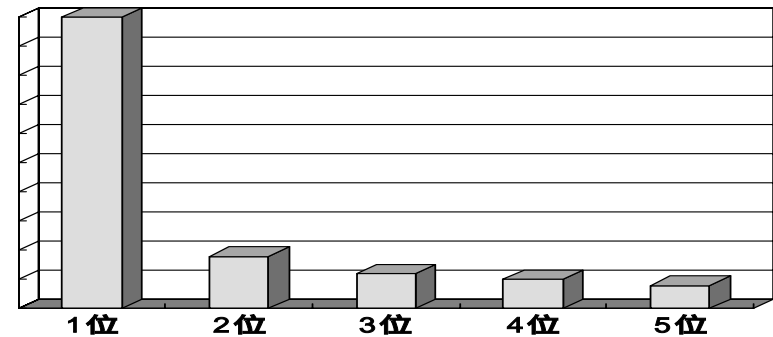
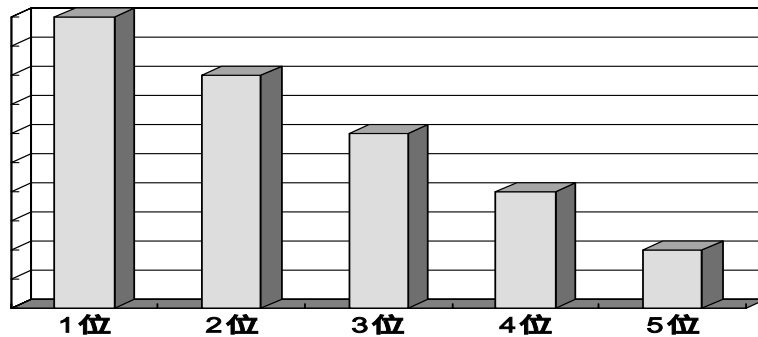
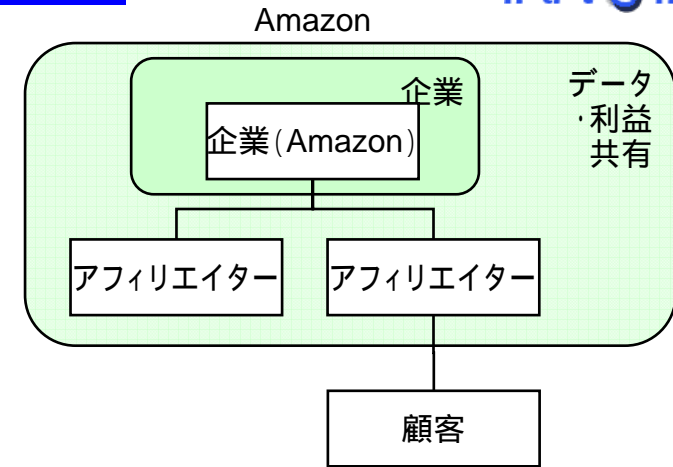
■ 多くのユーザー・消費者は情報の公開を望んでいる

- ニーズに沿った方策であれば障壁は「情報隠蔽を好む壁の中の体質」のみ

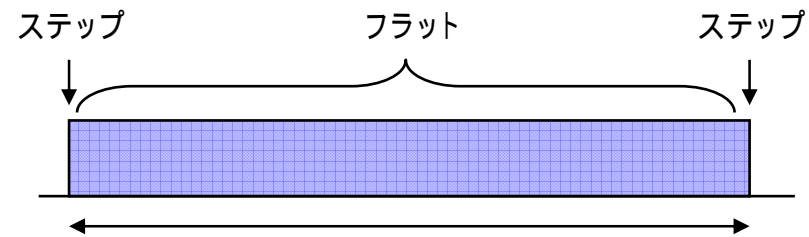


シェア獲得、標準化の戦略として

- Open Data
 - 会社 消費者の境界をなめらかに
- 「世界に1つ」へ向かう囲い込み戦略
 - 世界に1つの検索エンジン
 - 世界に1つの書籍データベース
- 新たなステップを生み出す可能性



人間分布(地域、年齢、性別)



「地球」に存在する「人類」

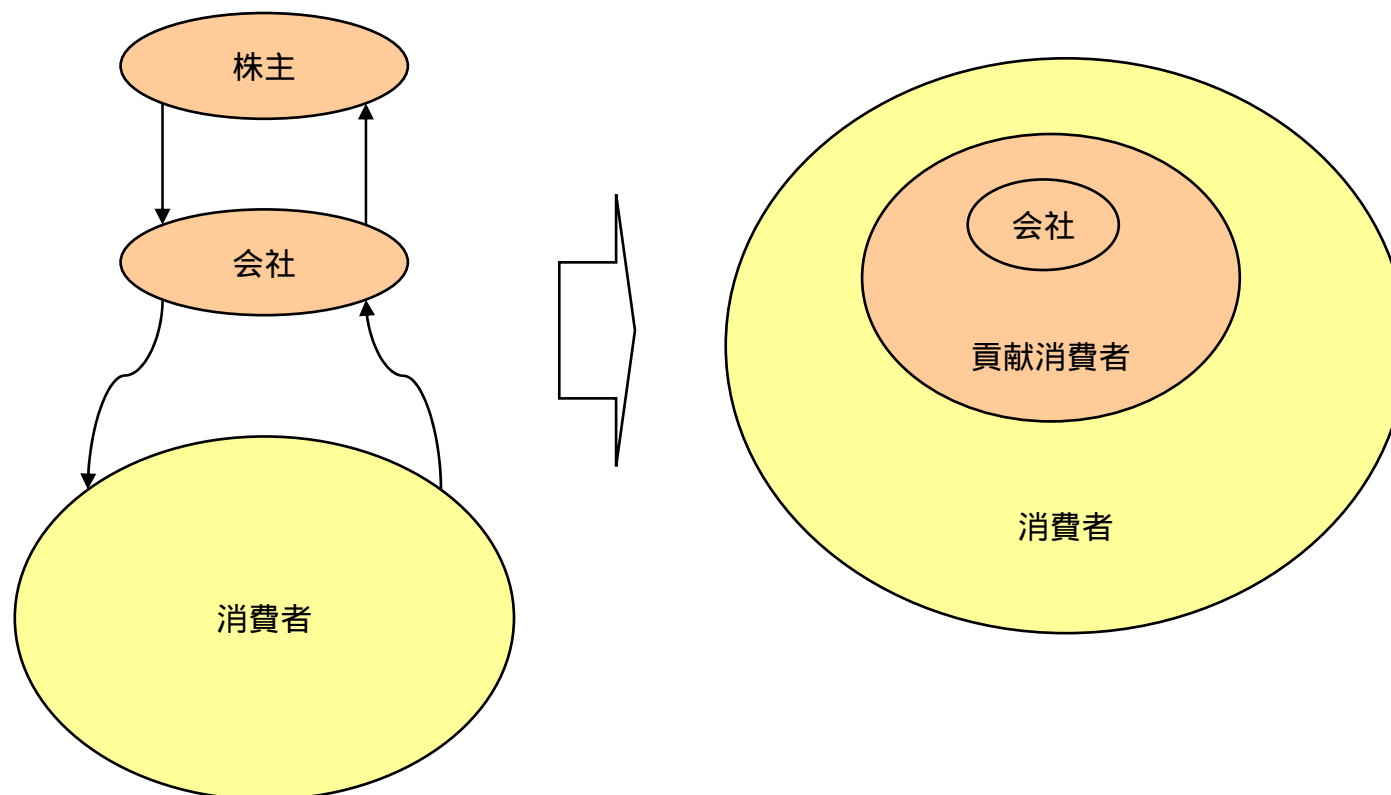
変化へ対応可能な商品提供の方法としてのなめらか



- 変化の予測可能範囲の限界
 - 商品開発者・サービス開発者の想像力の限界
 - 50%の完成度でリリース ユーザーとの対話によりブラッシュアップ
 - 「作り込み過ぎ」による失敗
- 嗜好の変遷
- ユーザーの利用方法の変遷
 - 技術の流行り廃り
 - 新技術の普及速度への臨機応変な対応

変化へ対応可能な会社の構築方法として

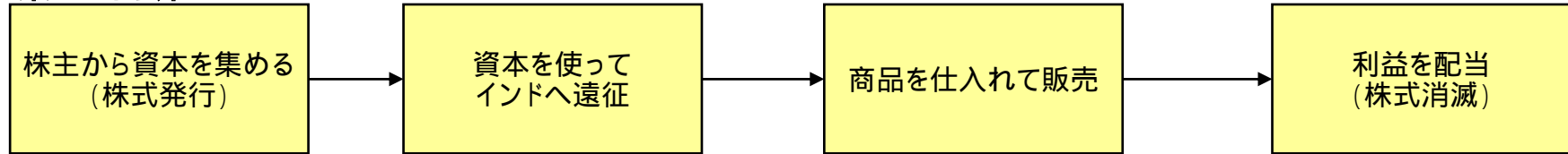
■ 株主-会社-消費者とは違う会社組織？



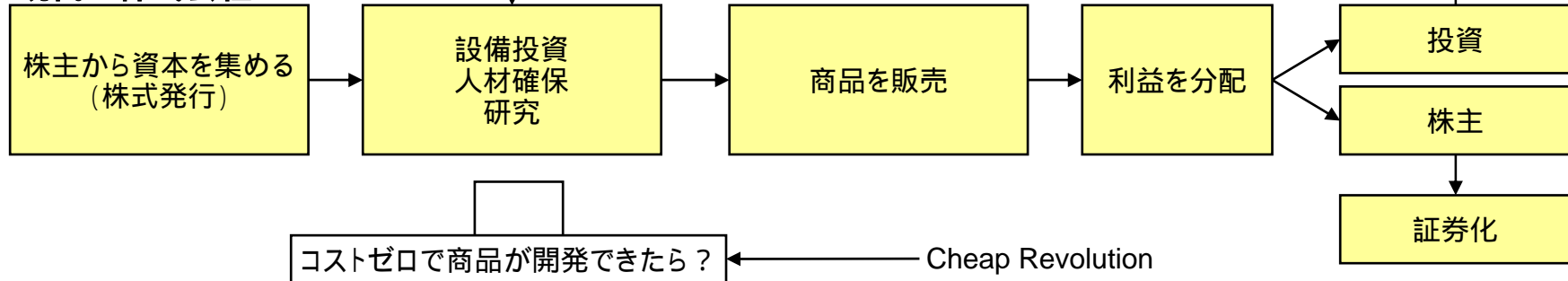
人、知識、情報



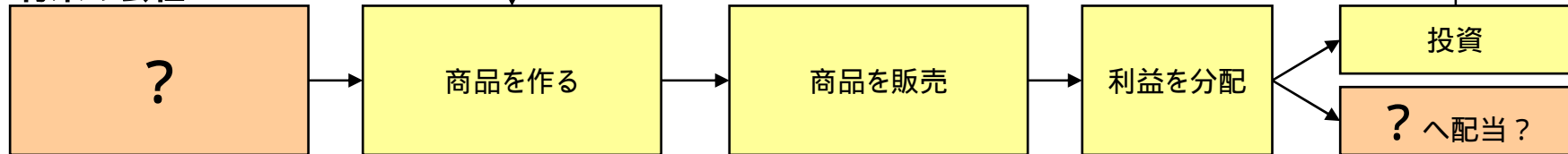
東インド会社



現代の株式会社



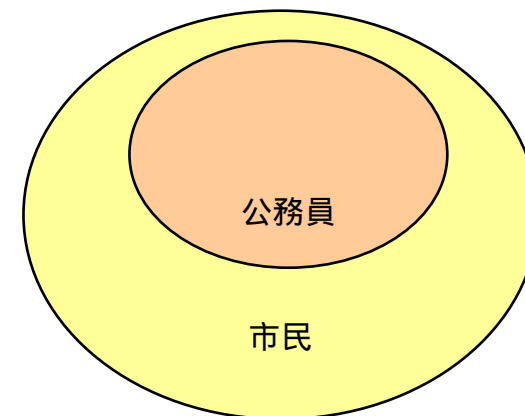
将来の会社？



- ? = アイデア？人？情報？技術？ノウハウ？人間性？運？偶然？
 - 「社員・ユーザー・消費者」に帰属
 - 「社員・ユーザー・消費者」に統治された会社？

応用範囲

- あらゆる企業で
 - 情報・サービス産業からメーカーへ
- 政治的応用
 - より直接的な民主制など
 - 「東京都への要望」?
- 「意味のない情報の隠蔽」は、情報技術で崩壊



- 消費可能な情報量の限界
 - 情報量の限界
 - 興味の限界
 - 知識の限界
 - 情報検索技術
- 「世界に1つ」は理想的状況か
 - 独占的、寡占的状況
- 情報隠蔽に依存した業態の衰退
- 優秀な者、生産的な者だけが職を得られる可能性
 - 意識の高い人材に依存した会社形態(全員がGoogleには入れない)
 - 所得格差
- 応用が難しい業態
 - 設備投資比率高