

## はじめに

### ■舞台は小さな不動産屋

私の会社は、四国・香川県にある小さな不動産会社です。父が創業して35年を過ぎ、長男の私が2代目社長を務めています。社員数は正社員・パート合わせて約20名、不動産（賃貸・売買）の媒介と物件管理が主な事業です。現在は某フランチャイズに加盟しており、その名称で2店舗を運営しています。創業家が社長を務める、典型的な家業の会社です。

地元での知名度がどのくらいは分かりませんが、「松野不動産」は知らなくても当社の看板は見たことがある、という方は多いと思います。父が創業当時に自分の顔をモチーフにした2等身キャラクターをつくり、看板や印刷物、さらには地元の名物・瓦せんべいに焼印までしてPRに使用していたからです。この他にも独自の家賃督促システム（人感センサーがついていて人が通ると督促のメッセージが流れる）を開発したり、採算度外視で地域情報を集めた無料の情報誌を配布するなど、昔から他社とは少し違う取り組みをする会社でした。

私はいえ、大学を卒業してから6年間は首都圏でごく普通のサラリーマン生活を送っていました。不動産や企業経営とも無縁で、特に経営に関してはまったくの素人でしたから、まさか自分がこれからお話をさせていただくような人生を歩むとは思っていませんでした。

## 第1章 こんな会社があつていいのか

### ■自由すぎる社風

当社をひと言で表現するなら、「自由な社風」です。それも他の企業で見られるようなレベルの自由ではなく、無制限とも言えるほどの自由さです。社員は何時に出勤するか、いつ帰宅するかも自分で決めていますし、休日も好きなように設定しています。経費も一定額までなら、その内容や理由にかかわらず使うことができます。他の企業であれば社長や役員クラスでなければ与えられない権限を、雇用形態に関係なくすべての社員が持っているのです。

驚くかもしれませんが、社員は給与さえも自分で決めています。上司の評価や本人の実績などとは関係なく、誰も口をはさみません。ボーナスも社員だけで行われる話し合いで決めており、ここに社長である私が介入することはありません。「社長、今回は〇〇〇万円にします」と言われたら、「そう、良かったね」と返して終わりです。

こんな話をする、半数の方は「すごく良い会社ですね」とおっしゃってくださいますが、もう半数の方からは「そんな調子の良いことでやっていけるわけがない」とご批判もいただきます。確かに、この先どうなるかは私にも分かりません。幸いにも「管理しない経営」と呼んでいる今の方針に変えてから、現在までのところは好調です。とはいえ前例のない試みですから、仕掛け人である私自身も、当社の行く先を興味深く観察しています。

そもそも、戦略上の狙いがあつて方針を変えたものではありません。私を含め、関係者全員が幸せになる

方法を追求した先に「管理しない経営」があったのです。

#### ■無法地帯にならない不思議

当社の本社社屋はもう20年以上借りている古い建物で、お世辞にも快適とは言えません。以前、台風が直撃した際には外壁に貼ってあった大きな看板（父の2頭身キャラクターが描かれてました）が強風で剥がれ、もう少しで飛ばされるところでした。夏場は大変暑く、社内SE（システムエンジニア）がファイルサーバーの冷却にいつも苦労しているほどです。他社のオフィスを見学するたび、「よその会社はいいなあ」と思っています。

しかしそんなオフィス環境でも、働く社員の顔は明るくて笑顔にあふれています。客観的に見て、不動産というお堅い業種にしてはポジティブで明るい雰囲気ではないでしょうか。お客様にリピートで指名いただいたり、お仕事をご紹介いただくことが多いのはその影響かもしれません。あまり営業活動をしないう会社だけに、「人様のご縁で生かされている」といつも感じています。

当社の社風が、こうした環境をつくっているのは間違いないでしょう。事実、どんな人も入社してから性格がポジティブになります。もちろん個人差はありますが、全員が画一的に変化するわけではありません。実際には「ポジティブ方向にシフトする」といった程度ですが、最初からポジティブな人たちが集まっていたわけではないのも確かです。

自由な職場でありながら一定の秩序は保たれており、社内が混乱することはありません。出勤の時間や服装も「好きにしていよいよ」と言うのですが、ルーズになることなく節度を持って仕事をしています。私が、何か新しいことを始めようとして社員に変化を求めたときは、戸惑いの表情を見せることもあります。それでも、普段の言動やルーチンワークに関して指導が必要になる事態は何も起こりません。

#### ■ホウレンソウがない職場

さらに驚かれるのは、当社には日本の職場で徹底される「報告・連絡・相談」がありません。同僚の間で交わされる会話は多いですが、上司は部下に報告を求めるべき、部下は上司に相談するべきといった義務や習慣はありません。というより、上司にあたる管理職がそもそも存在しないのです。

「20人くらいの小さな会社なら社長のワンマン経営でも十分だよな」

と思われるかもしれませんが、しかし、存在しない管理職には社長である私も含まれます。よほどの緊急事態でもあればともかく、私への報告義務などないですし、基本的にこちらから求めることもありません。では、一体誰が社員を管理しているのか・・・。

答えは「自分自身」です。彼らはそれぞれに責任感を持ち、誰かの承認を得ることなく仕事の判断をしています。お客様にどんな物件を紹介するか、どのパートナー企業に設備修理の依頼をするか、何万円もする研修に会社の経費で参加するか否かなど、あらゆる判断を自分で行っています。私が後から事実を

知ることも少なくありませんが、それでも口をはさむ気はありません。結果的に、「いったん会社に持ち帰って上司と相談を…」というプロセスがなくなります。おそらく私が「当社の社員は、他社より仕事上の判断が早い」と感じるのは、そのためです。

#### ■残業も100%自分の意思

相変わらず過労死や自殺につながる長時間労働が社会問題となっている中、当社にも残業をしている社員はいます。明らかに問題視されるようなレベルの残業をしている社員はいませんが、残業そのものがないわけではありません。ただし残業するか否かは本人の判断に任せており、こちらからは「残業しなさい」とも「してはいけない」とも言いません。そもそも、仕事量やスケジュールは自分で決めてもらっています。結果的に、残業時間も自分で決めることになるのです。

残業したから評価されるわけではありませんし、定時で帰ろうが、同僚より先に帰ろうが誰も怒ったりはしません。「お疲れさまでした！」で終了です。皆が顔を合わせないといけない朝礼や終礼もしていません。それでもお互いの意思疎通はしっかりできていますので、誰かと誰かが揉めている、なんてことはありません。ないないづくしの会社です。

#### ■目標がなくても最高益

社内には、目標やノルマも存在しません。個人的な目標はあるかもしれませんが、それに対して誰かが評価したり、意見をするなんてことは皆無です。それでも売上・利益とともに過去最高を更新しており、会社の規模も徐々に大きくなっています。とはいえ、そうなることを見越していたわけではありません。先ほどもお伝えしましたが、この「管理しない経営」を採用した背景に戦略上の狙いも計算もありません。ですから、この現象は一時的なものである可能性もあります。少なくとも、一般的な常識では考えられないものでしょう。ただ言えるのは、当社の経営手法は人間本来のあり方を私なりに追求した結果生まれたものだ、ということです。

本編では、いよいよ「管理しない経営」の中身について解説していきます。ただしこれは、あくまで私が経営する会社、つまり社員20名規模の不動産会社における事例がベースとなっています。したがって、この書店にでも並んでいるようなノウハウ本に比べれば、汎用性（どの企業にも応用できる）が低いと感じる部分があるかもしれません。理解に苦しむ点もあるでしょう。

ですが、すべて事実です。ここに書かれているのは、私が実際に「管理しない経営」を運用する中でぶつかった壁や成果、そして周囲に与えた影響とその結果です。まずは「こんな手法を本当に採用している企業があるんだ」という程度で構いませんので、ぜひご覧になってみてください。

## 第2章 「管理しない経営」とは

■合言葉は「自由」・「信頼」・「公平」

「管理しない経営」を導入するまでは、当社にも先代社長から引き継いだ経営理念やフィロソフィ（経営哲学）が存在しました。会社の存在意義、目指すビジョン、普段の行動規範などを細かく記載した冊子をつくり、社員に配布して毎朝の朝礼で唱和していました。「人はどう生きるべきか」という人間学を学ばせようと、書籍を定期購入し、読ませて感想を聞いていたこともあります。

しかし現在は、そのようなことは一切していません。明文化した経営理念もなければ、フィロソフィもない。あるのは「自由」・「信頼」・「公平」という3つのキーワードだけです。これにしても、文字に起こして掲げたりはしていません。社員に強制するつもりはないからです。価値観をそのまま押し付けるのではなく、それを社内の仕組みに落とし込み、時間をかけて熟成させていくことで徐々に浸透していけばいいと考えています。

「自由」とは、文字通り「誰にも束縛されず、自分の意思で判断し行動する」ことを指します。社長や上司の言いなりになるのではなく、まず自分で考える。考えたら勇気をもって行動する。これは人間であれば誰にでも備わっている能力ですので、それをマネジメントによって引き出してあげれば事足ります。

「信頼」とは、「無条件で相手を信じる」ことです。信じることに一切条件をつけない、という意味です。類義語に「信用」という言葉がありますが、この2つは似て非なるものです。「信用」は、例えば「土地を担保に入れてくれたらお金を貸します」とか、「私の言うことを聞いてくれたら部下としてフォローします」などのように、信じることに見返りや代償が求められます。つまり、信じる力のレベルが弱いのです。一方で「信頼」に必要なのは、何も求めることなく相手を信じる覚悟です。ともすれば混同してしまいがちですが、両者は全く違います。

そして「公平」ですが、従来は「平等」という表現を用いていました。「平等」とは、「すべての社員は立場に関係なく同等の価値を持っており、同等の扱いを受ける」ことを意味します。一部の人間だけが権力を握るのではなく、可能な限り分散する。あるいは、社長だから許されるような権力を他の社員にも認めるのです。もし、その権力を全員が行使した場合に社内が混乱するようであれば、それは社長も慎むべき行為だということです。

この「平等」の精神を踏襲しつつ、現在は「平等」を「公平」に変えて運用しています。もちろん、チャンスや権利を等しく与えるという点において、平等であることは大切です。ただ、何もかも一律にしまうのは、時として社員の自由を奪うことにもなると気付いたからです。

例えば、会社の経営に関する問題・課題を誰よりも認識している社員がいたとします。ところが「フラットな関係」を押し付けてしまうと、人によっては思うように発言できなかったり、挑戦したいのに尻込みさせてしまうような状況になります。平等な立場を意識すればするほど、自分が頭一つ抜け出すことに引け目を感じるからです。

取り組みたいことに気が引ける環境に、「自由」はありません。そうした状況で本人の意思を尊重するには、周囲に分かりやすい肩書きなどによって、発言のしやすさ、リーダーシップを発揮しやすい環境を整える必要があります。最近になって「リーダー」というポジションを設けたのは、そんな理由からです。誤解しないでいただきたいのは、「リーダー」は上司という立場ではなく、あくまで役割の呼称である、という点です。

個々が目指すゴール、たどり着いた結果に対してはそれぞれに見合った「公平」な待遇と環境をもって接するべきではないか。そう考えて「平等」を「公平」に変えることを起案したところ、社員も同意してくれました。どうやら、彼らにも思うところがあったようです。社員の総意で再び変わる可能性もありますが、ひとまず「平等」を「公平」に変えています。

#### ■非常識な就業規則

「ないないづくしの会社」と申し上げましたが、当社にも就業規則は存在します。しかし一般的に重要視される部分の記載がありません。もしくは「社員が自由に選べる」という記載になっています。例えば**一日の勤務時間や休日休暇、配属や異動などの項目は、文字通り本人が自由に選べるようにしています**。自由に選べるのであれば、そうした記載を入れる必要もないと思うのですが、コンプライアンスの関係上それはできません。ですから、わざわざ「自由に選べる」という文言を入れています。

では、この内容で社員が実際どのように行動しているかといえば、毎朝の出勤時間は雇用形態に関係なく全員バラバラです。当初は、店舗を運営している関係上、出勤時間を一律に定めていた時期もありました。しかし今では、完全に自由としています。それでも営業に支障は出ませんし、それぞれの出勤時間に大きな差が出ることもほぼありません。低血圧で朝が苦手、あるいは子供を送り出してから出勤される社員が、同僚より30分や1時間ほど遅れる程度です。ただ私自身は、仮にこの差が数時間になったとしても「本人の自由」としている以上、口をはさむつもりは一切ありません。

また、当社には**遅刻という概念もありません**。遅刻とは、あらかじめ定められた時間までに出勤しないことを指すわけですが、いつでも自由に出社できるというルールにおいて「定められた時間」は存在しないからです。それが何時であれ、出社した時間が定時となります。朝までワールドカップやオリンピックを観て、しっかり睡眠をとってから出社するというパターンでもまったく問題ありません。同じように退社時間も選べますので、早退の概念もないのです。

#### ■好きなときに好きなだけ休む

休日や休暇についても、本人が自分で判断して取得しています。当社の定休日は毎週木曜日ですが、土・

日・祝日は基本的に営業です。したがって、社員は土・日・祝日に出勤できる方が望まれます。ただ、普段は出勤できる方も「子供の運動会」や「親の介護」、あるいは「友人の結婚式」などの理由で休暇を取りなくなる場合があります。その場合も、会社としては自由に取得できると定めています。

しかし「定めている」からといって「実際に休める」とは限らない、というのもよくある話です。確かに会社が推奨していても、現場で人手が不足している場合や、同僚の理解が得られなければ実際に休むのは困難でしょう。

ところが当社の場合は、お客様の来店数に対して人員が不足する時間帯がさほど長くありません。一時的なものですから、ご来店が重なる時間帯は他の部門から応援を呼んで対応したり、お客様に時間の変更をお願いしています。

このようにフレキシブルな運営体制を実現するには、あらかじめ異なる部門や同僚の間で協力関係を築いておくことが欠かせません。そしてそれは、社員の自助努力に頼るのではなく経営努力によって構築しなければならぬと考えています。

そのための方法は事業規模や業種などによって異なりますので、ここではヒントとなるケースを一つご紹介します。

例えば、当社と同様に週末出社の企業があるとします。しかし社員から休暇取得の要望があり、聞き入れなければ離職につながると危機感を抱いた社長は、月に1度、週末に休暇を取得できる権利をすべての社員に付与しました。ところが休暇の希望日が同じ日に集中してしまい、周りに配慮するタイプの人は希望を取り下げ、自己主張が強いタイプの人だけが希望通り取得したというケースです。

外見上は丸く収まっているようにも見えますが、前者の「周りに配慮するタイプ」の方は、いずれこの会社を辞めていくことでしょう。なぜなら、付与されているはずの権利を行使できないことに不満が残るからです。

ここで私が申し上げたいのは、当社の「自由選択」と、この企業の「権利付与」がイコールではない、ということです。当社は何らか社員が行動するにあたり、同僚の理解を得るという一定の責任が伴います。社員は、普段から自由であることの価値を感じていますので、こちらから「責任を取りなさい」などと言わなくても、ごく自然に責任を感じて周囲へ配慮するようになります。

それに対して、世の中にあるほとんどの企業は、ただ権利を与えただけで何も変えていません。拘束も解かず、抑圧された状態のまま部分的に権利を与えても、「ルールを守っているのだからこの権利は当然」としか感じられなくなります。そこに自己責任という意識は存在しません。だから仲間への配慮よりも権利行使が先、という雰囲気になってしまうのです。この違いは極めて重要なポイントですが、なかなかご理解いただけない点でもあります。

世に存在する企業のほとんどは、社員をルールや規則で管理しています。もしかしたら、あなたの会社も例外ではないかもしれません。そしてあなたが、そこに疑問を感じているなら、現状を変えようとお考えになるでしょう。ただその際、拘束を解かないままで権利のみを付与するのはお勧めしません。詳しくは後述しますが、「権利付与」と「自己責任」はセットで渡すべきなのです。

■自分の好きなことを仕事にする

配属や異動に関して、最近は社員の意思を尊重する企業も少しずつ増えており、なかにはプロ野球のようなフリーエージェント制度を導入した企業もあるようです。それはそれで良いことですが、当社の場合は能力や実績に秀でた一部の人に限らず、**誰でも所属部門や担当業務を変えることができます**。タイミングも、異動元と異動先が了承すればいつでもいいことになっています。

人は誰でも、嫌いなことより好きなことを仕事にしたほうが幸せを感じるものです。であれば、自分で仕事を選んでもらうのが最短ルートですし、本人も納得するでしょう。自分の選択が受け入れられることで、職場や同僚たちに「恩返しをしなければ」とさえ考えるようになります。こまでくると、多くの企業が時間とコストをかけて取り組んでいる「モチベーションアップ作戦」もまるで必要なくなります。やってみると実感できますが、マネジメントコストをかけずに高いモチベーションを維持できるというのは、かなり大きなメリットです。

「そんな好き勝手を許したらウチの部門から人がいなくなる！」

なんて声も聞こえてきそうですが、もしそうなら改めて自部門が抱える問題点を見直してみてください。なぜ人がいなくなるのでしょうか？その根本を修正できれば、この先もずっと「人がいなくなる恐怖」と戦い続けることになるはずです。

■自分らしく、自分のスタイルを貫く

当社は、この本の出版時点で創業36年周年になります。それなりに社歴がある企業ですから、以前は相応の就業規則を整備していました。多いときには、80条近くの項目が並んでいたこともあります。また、就業規則とは別に社員の服装や言動を規定した服務規程もありました。加えて、フランチャイズに加盟していることで本部からの通達に従わざるを得ないものもあります。

今でこそ改善しつづありますが、かつての不動態業界に対するイメージは、お世辞にも良いとは言えませんでした。加盟するフランチャイズチェーンでは、こうした業界のイメージ改善を図るため、服装は「黒か紺のスーツに白のワイシャツ」と規定していました。事実上の制服指定です。

後に本部の規定が緩和されたというのがありますが、この「管理しない経営」を導入するにあたり、服務規定は完全に廃止しました。規定が存在しないのですから、服装や髪形も個人の自由ということになります。また、業務時間中にかかってきた私用の電話にも堂々と出られますし、健康面に関しては自己責任ですが、タバコも吸いたいただけ吸える環境です。誠実に勤務しなさいとか、ハラスメント行為はダメ、といったことは規程などなくても自然に実現しています。

「管理しない経営」の効果は、会社の業績のみならず個々の健康面にも良い影響を与えました。「着たい服を着たい」という理由でダイエットに成功した社員もいましたし、導入からわずか1年で健康診断の結果が好転した社員も数名いたようです。

就業規則や服務規程を作成する背景には、違反者に対するペナルティを明示することで「社員を思い通

りにコントロールしたい」という思惑が少なからずあります。私も以前に就業規則を整備した際には、違反者に対して譴責や減給などの懲戒処分を科す旨を記載し、実際に適用もしました。しかし現在は、**大半の懲戒処分を就業規則から削除しています**。結局、そのような罰則を科したところで人の考え方は簡単に変えられない、と分かったからです。私の経験上、人の考え方を变えることはできませんが、「北風と太陽」のように試練を与えることで変えることはまず不可能です。

#### ■自分の給与は自分で決める

周囲の方に当社のことをお話する際、最も驚いた反応をされるのが給与制度です。すでにお伝えしましたが、**社員は自分の給与も自分で決めることになっています**。誰の承認も必要ありません。「来月からいくらにします」と本人が言えば、それで確定です。

以前は、成果報酬や年功序列など様々なシステムをつくっては運用していました。人事評価を用いて、その評価結果を給与に反映させていた時もあります。これらも「管理しない経営」に切り替えた際に撤廃しました。それまで運用していた給与制度を流用しながらも、人事評価で上下させていた部分の金額について「評価を廃し、社員の申告で決める」と定めたのです。

現在は、

- ・現在の年齢で決まる部分
- ・勤続年数で決まる部分
- ・社員の申告で決まる部分（以前は人事評価で決めていた）
- ・諸手当

という4つの要素で構成しています。

当社が営んでいる賃貸管理業（アパートやマンションの管理を行う業態）の場合、それなりのキャリアや勤続年数があった方がお客様からの信頼を得やすく、活躍しやすいという傾向があります。年齢や勤続年数がある程度重視していたのは、そのためです。大切なのは、「社長や管理職が決めていた評価を個々が自己評価するようになり、それに対して誰も文句を言わない」という仕組みを実際に導入している点です。

この話をする、と、ほぼ例外なく「そんなことをしたらとんでもない高額を申告する者が出る」と言われますが、その心配はありません。なぜなら、大抵のサラリーマンは、自分で自分の給与を決めたことがないため、いきなり社長に「好きにしていよいよ」と言われても決められないのです。理屈の上では高額に設定することもできますが、それにはかなりの勇気と覚悟が必要になります。

さらに、自己評価をする際にあらかじめ「目安」を伝えておくことで、各社員が意図せず逸脱する不安を防ぐこともできます。ちなみに、目安を提示したのは、法外な金額を申告しないようクギを刺すのが目的ではありません。「自分ではなかなか決められないので何か目安が欲しい」という、社員からのリクエストに応じただけのことです。



これは、かつて運用していた人事評価をわずかに変更しただけですので、リクエストがあつてから1日程度で仕上がりました。人事評価制度には、もともと人による評価のバラつきを防ぐための「パフォーマンスに対する評価基準」が明文化されていきましたので、そのまま流用したのです。変更したのは、パフォーマンスの判断基準のみです。以前は「〇〇の役割を果たす人」のように具体的に示していたのですが、「業務の効率化に貢献できるか」、「信頼される人間力があるか」といった表現に変えました。あえて抽象的な表現にしたのは、仕事や役割を選ぶ自由を奪わないようにするためです。

それでもまだ「自分で給与を決めてもらうこと」に不安があるなら、当社のように社員が申告した給与を社内公開してはいかがでしょうか。それ自体は昔からある手法ですし、実際に取り入れている企業もあります。どちらかといえば、社員同士の競争心をおおる意図で導入する企業が多いように感じます。ですが当社は、「自分で決めた給与に自分で責任が持てる人の集まりでありたい」と考えています。仲間に見られている状況をつくることで、そうしたごく当たり前のことに気づいて欲しい。そんな意図を込めています。

#### ■賞与は社員同士の話し合いで決定

賞与についてもお話しておきましょう。当社は毎年6月と12月に賞与を支給していますが、その金額は**社員が業績や資金繰りを勘案した上での話し合いで決めています**。検討材料として直近の売上と利益、財務内容（バランスシート）、今後の資金使途などが経理から送られてきますので、各自がそれを見て意見を出し合い決定します。

社長である私も参加しますので、その内容も一応は聞いています。ただ、意見を述べることはほとんどありません。私は賞与も自分で決めてもらいたいと考えており、発言するにしてもあくまで「意見」にとどめています。具体的な金額や配分について言及することはありません。

ただし賞与についても、ひとつだけ安全弁を設けました。あらかじめ「運転資金の借り入れはしない」と明言したのです。社員には「好きなだけ持っていいけど、お金が足りなくなったら自分たちで責任を取らないといけないよ」と伝えてあります。その結果、業績を先読みしたり、適度なところで賞与の金額を加減したりするようになりました。そのときの議論は、まさに経営者の頭の中と同じです。

賞与の総額および各社員への支給額をこの方法で決定していますが、これまでは毎回「月給の〇ヶ月分」という内容で決まっています。個人差は月給の差のみで、部門や立場に関係なく算出式は同じです。これも、社長の判断ではなく社員の総意です。

「営業成績が優秀な人が、業績の悪い部門の社員と同じで納得するのか？」という疑問を持たれるかもしれませんが、その秘密は、後ほどご紹介する全会一致を前提とした「意思決定ルール」にあります。「1人でも異論者がいれば決定はできない」と定めているので、一人ひとりがみんなのことを考えて発言しないと支給額も決まらないのです。ここではひとまず「未支給状態を避けるために一人ひとりが賢明な判断をしている」とだけお伝えしておきましょう。

ただ今後は、各部門の業績によっても支給額に差がつくことになるかもしれませんが、これは、先ほどお伝えした「平等」を「公平」に変えたことに伴うものです。実際にどのようなケースでどれだけの差をつけるかは、今後の話し合いで決まります。正直なところ、現時点ではどのような形にまとまるのか私にも分かりません。何しろ初めてのことで、すし、「成果報酬」や「歩合制」といった単純な話でもないからです。社内的重要事項を社員に任せた結果、私が何も言わなくてもそれぞれが売上や利益、売掛金の回収、経費削減等にこだわるようになり、彼らが、業績を良くすることで自分たちの収入に直結することを理解したのは、何より大きな収穫です。

#### ■「信じる心」と「稟議書の廃止」

当社には稟議書ありません。これも以前は存在しましたが、権限の移譲により必要が無くなったため廃止しました。順序として、まずは社長や管理職が持っていた権限をできるだけ全員に付与し、それが難しいものについては合議制としました。平たく言えば「みんなで話し合って決めよう」ということです。

具体的にお話ししましょう。まず、備品の購買や交際費、研修費、旅費交通費等の経費については、その内容や理由を問わず、1件につき30万円までなら誰でも使うことができます。上司の承認を得る必要もありません。今日入社した新人も、10年以上在籍するベテラン社員も同じです。また、請求額が大きくなりやすいリフォーム工事の場合は、お客様に分割払いを提案できる掛売りを認めています。不動産仲介業において必須の経費である広告宣伝費に至っては、金額の上限すら設けていません。

金額の上限を超える案件については、役員会に提案してもらいます。これが稟議書に該当します。そしてこの起案を、役員会のメンバー全員で審査するのです。全員が賛成すれば正式決定、実行に移すことができます。多数決ではなく、あくまで全会一致。これが、「意思決定ルール」です。

実はこのルール、以前は会議ではなく社内メールで運用していて、最近になって合議制に移行しました。これには、多くの社員から「合議制にしてくれた方が起案しやすい」という声が挙がっていたという背景があります。

20人くらいの規模であれば、社内メールを使った起案でも十分な気がします。ところが実際に運用してみると、私の他に起案するのは限られた社員だけ、といった状況でした。話を聞いてみると、どうやら20人程度の規模でも、全社員へ一斉にメールを送るのはかなり勇気があることのようにです。

例えば、車検が切れるタイミングで社用車、しかも軽自動車を買入れただけのことが切り出せない。水面下では話したいことがあるのに、それを起案するのはハードルが高い。社員がそう感じているのなら、環境を変えるのが経営者の仕事です。さらに人数が増えれば、「意思決定ルール」そのものが形骸化する可能性もあります。そこで、「合議制」へと変更しました。

この会議には、私と役員その他、社員の中から希望者が2名参加できるようにしています。現時点では「役員会」というありきたりな名称ですが、役員だけが参加するものでもありません。

希望者が2名と聞いて「少ない」と感じるかもしれませんが、この役員会は代表者だけで完結させる決

定機関とは違います。議題は事前に全社員へ知らされますし、そこで話し合われた内容もすべて公開されます。役員会の中においても、「全会一致」というスタンスはこれまでと同じです。さらに、たとえ役員会で決定した内容でも、公開した時点で複数の社員から反対意見が出れば再度議論することになります。

社長が持っている権限を全社員に公平に付与し、皆で会社の課題や問題点を挙げやすい環境をつくっていった結果、自然と今の形になりました。そしてこれは、社員がその気になれば自分たちにとって都合のいい環境をつくれる仕組みでもあります。でも私は1ミリも社員を疑わず、信じています。裏切られたことも過去に何度かはありますが、それは「管理しない経営」を始める前で、自分が本当にやりたかったこのスタイルを始めてからはまったくありません。まあ、私が知らないだけかもしれませんが…。

仮にあったとしても、全員参加で経営する「管理しない経営」では、すぐに誰かが気付くでしょう。それに、人は自分のことを信じ続ける人を裏切り続けることはできません。

#### ■「担当者」が「責任者」

稟議書のない当社には、もはや管理職という概念は不要のものとなっています。人を管理・評価することがなければ、管理職を置く必要性はありません。自分の意思で自由に「部長」や「マネージャー」などの役職を名乗ることはできますが、それは何か起こったときに体を張るとか、新しい事業を展開するなどの理由で肩書きが必要だと自分自身で判断したときです。

仕事に必要な権限は、先ほどの共通ルールを除けば、すべて各業務の担当者が持っています。当社のような小さな会社でも、たまに「社長様はいらっしゃいますか」と売り込みもありますが、そのたびに「ウチは担当者が全権を握っているから紹介しますね」と説明します。多くの方が怪訝な顔をされますが、それは私に邪険にされたと勘違いなさるからでしょう。しかし考えてみれば、それも無理のないことです。つい先ほど店頭で「いらっしゃいませ」と迎えてくれたパートの女性が、社長を飛び越えて自分の商品・サービスを判断する決裁権者になるのですから。

当然、この「担当者＝責任者」という考え方は、雇用形態や勤務形態、仕事の内容など、それぞれの働き方に一切関係なく全員が持つ権利のひとつです。そもそも、その仕事に関して最善の選択ができるのは直接担当している社員です。社長が口をはさむ必要はありません。もし何か問題があれば、きっと社員の方から相談に来るでしょう。

#### ■目標設定やノルマも不要

社長が社員を信頼せず、一方的に仕事を与えている組織であれば、目標やノルマが当たり前のよう設定されていることでしょう。しかし考え方が真逆である当社には、そんなものは必要ありません。売りたいと思えば売ればいいし、そう思わなければ売らなくていい。ただ、バランスを欠けばお客様からは必要

とされなくなり、結果として自分の生活にも支障をきたします。重要なのは、そうならないように「自分はどうするべきなのか？」という疑問を自ら解決してもらうことです。それができる環境を用意するのが企業の役割であり、それ以上、彼らの世界に介入してはいけなく考えています。よく、

「御社の業績はいかがですか？」

「御社の今期目標はいくらですか？」

と質問されることがありますが、そうした“数字至上主義”の考え方を改めない限り、企業の存在意義を理解することはできません。

**企業とは、そこに関わるすべての人が自分の人生を謳歌し、幸福になるために存在しています。**数字はあくまでそれを実現するためのツールに過ぎず、数字を上げれば社員が幸福になるというわけではありません。別の言い方をするならば、**すべての人が幸福になれば、自ずと数字も上がってきます。**私が普段から、「御社の皆さんは幸せになっていますか？」という聞き方をするのは、それを実感しているからです。

#### ■先行投資は治外法権

ここまで一貫して自由裁量や権限委譲の姿勢を貫いてきましたが、当社にも例外があります。それが採用と新規事業の立ち上げです。

純粹に退職者が出たとき以外にも、当社は自由に異動ができるため意図せず担当がいなくなるというケースがあります。その際には、まず全社員にその旨を連絡し、希望者を募ります。いわゆる社内公募です。これを先におかないと、採用が決定してから「私はその仕事をやってみたかったのに」と言われてしまう可能性があるからです。

また、社内公募を通じてそれぞれからアドバイスや提案を受けることもあります。実際、年に数ヶ月しかない業務の欠員に対し「その仕事にわざわざ人員を配置する必要はないですよ」とアドバイスしてくれる社員もいました。後から考えれば、それは確かに現在の当社には必要のない業務でした。また4名が在籍する部門から1名の退職者が出たときに、「〇〇さんが辞めるそうです。でも3人でこなすので大丈夫です」と連絡をいただいたこともあります。

こんな熱心社員に囲まれて私は幸せ者…と、ここまでは「管理しない経営」の効果が発揮された事例ですが、残念ながら弱点もあります。それは大局観をもち、未来を創造する力には欠けている、という点です。簡単にいえば、3〜5年先を見据えた経営計画の立案や、それに対する先行投資ができないのです。

これまで挙げたような事例は、例えば半期ごとのような、短期間における利益の追求には効果を発揮しましたが、長期的に企業を成長させる動きではありません。賞与の決定プロセスを考えれば、つい目先の利益を追ってしまう心理もご理解いただけると思います。これでは、1割や2割程度の伸びは期待できても2倍、5倍、10倍と成長させることはできません。大きく飛躍させるには、必ずリスクをとって投資し

なければならぬときがあります。

そこで、企業活動において先行投資の分野である採用と新規事業の立ち上げに関しては、社長の一存で判断できるように決めました。

採用に関しては、先ほどお話しした社内公募を経て充足しない場合に行います。求人広告からの応募であれば、紹介であれば、最後には私が面接をして判断します。近しい人物からの紹介であれば、ある程度信頼できるのは私も経験的に知っています。それでも、社長が面接する過程を必ずはさみます。これは、もし採用後にその方が仕事や職場になじめなかった場合でも、紹介者に心労をかけないための措置です。

採用が決まれば、あとは本人が所属部門と担当業務、自分の給与などを決めてスタートです。当社に採用基準なるものがあるとすれば、「自分のことは自分で決める」という勇気でしょうか。それがないと、せっかくの自由な環境を活かせないばかりか、場合によっては本人が不幸になるからです。

新規事業については、何かお話ししたいところですが、残念ながら、今のところご紹介できるような事例がありません。社員には「うち是不動産屋だけドキーキ屋をしてもいいんだよ」などと冗談で話したりしていますが、社長が仕事を強制するのはご法度です。なので、今は何か新しいことをしたいという人が出てくるのを待っています。すでに個人の範疇ではいろいろと挑戦しているようで、今後が楽しみです。具体的事例をご紹介できる日も、それほど遠くはないでしょう。

■「募集」ではなく「仲間を受け入れる」

まだこの「管理しない経営」を10年、20年と長期で運用したわけではありませんが、これまでのところ当社が社外に向けて欠員募集したのは一度だけです。そもそも「募集」という行為は、経営陣が人員配置を決めた上で不足があると判断したときに行うものです。しかし当社の場合、経営陣が人員配置や事業規模を決めることはありません。現状の人員配置は各自の自由意思により自然に形成されたものですので、リクエストがない限り募集行為も必要ないのです。

先ほど申し上げた先行投資は「常に」ではなく「その時が来たら」の話です。常に募集をしている企業は、業容拡大などをうたいながら、その実は不足に対する補充が目的なのではないでしょうか。だとすれば、それを投資と表現するのは間違いです。

当社に関して言えば、現時点では社員からのリクエストもないので募集はしていません。それでも当社のことをお話しした際に、入社を希望される方が増えてきました。そうした方には、次のようなメッセージを差し上げています。

当社は、「自由」「信頼」「公平」を合言葉に、他社とはまったく異なる経営をしています私たちには上下関係がありません。

一人ひとりが自由に自分の人生をデザインしていて、今日何をするか、どんな目標を持つか、何時間働いていくら給料をもらうかなど、すべて自分の判断で行っています。

企業とは本来、個人が生きたい人生を生きるために存在しなければなりません。

企業の存続や事業の発展のためにあなたがいるのではないのです。

ただそれだけで企業には存在価値が生まれ、それを守り発展させようと

みんなが責任を持って仕事しています。

そんな楽しい世界がここにはあります。

当社に「募集」はありませんが、「仲間」はいつでも受け入れていますので

ご希望の方はどうぞお越しください。

と、このような内容です。目に見える条件は一切つけていませんので、これを私は「入国」と呼んでいます。来るもの拒まず、とは少し違いますが「〇〇共和国においでよ!」というニュアンスです。イミグレーション、つまり入国審査の席に私がいて、そこを無事に通過できれば晴れて仲間入り、というわけです。