



Color Book



Index

I. “Color Book”とは何か	02
II. そもそも The Basics to Begin with	05
III. 志す力 Mission Oriented	07
IV. 形にする力 Professionalism Oriented	15
V. 肩を組む力 Team Oriented	35

“Color Book”とは何か



チームとは、力を合わせて、共通の目的を、一人で取り組むよりも高い到達度で、達成するものだ。

力を合わせられるチームは、「仕事」の捉え方、取組み方を共有している。自分たちの色を頭の中に鮮明に持っている。この「色」を言葉に書き出して、Co-Growthの輪に加わるときに、そして折にふれて、確かめられるようにすべきだと考え、“Color Book”をまとめた。

誰もが始めからCo-Growthの色を鮮やかに認識していることはなく、また誰もがすべての時点において鮮やかな色を保ちながら行動できるわけではない。Co-Growthらしくない考え・行動は周囲が指摘し、また折に触れてメンバー同士で認識を確認しあうことでチームは強くなる。

しかし人は自らの考え・行動の問題点を指摘されたとき、防衛的に反論しがちだ。例えば、本来的には指摘が正しいと分かっている。その時に立ち返られる、「色」を書き表した言葉があれば、指摘を咀嚼し易くなる。割れた議論もまとまり易くなる。

以上が“Color Book”をまとめた理由である。

大切なことは、各個人がCo-Growthの輪に入る「門前」にて、“Color Book”に書かれている色を尊重し体現すると「腹決め」することだ。自らが腹決めしたことであれば、体現する厳しさを突き付けられた状況においても乗り越えられる。

“Color Book”に書かれていることは、「腹決め」ができる人にとっては、厳しさがあっても、世の中に価値を創り出していくために「ありがたい姿」であると信じる。そうしたありがたい姿を、メンバーで肩を組みながら実現してゆけたらと思う。

■● “Color Book”は「反論できない神聖なもの」ではない。「支持、それに基づく行動」の遵守を求めるが、
▲ 改まったタイミングでの建設的*な異論・反論は歓迎する。

*建設的: この場に居続ける前提で、より良い場を作る意志に基づいていること論じることが、実際の変化につながる



“Color Book”と「Co-Growthの理念」はCo-Growthの成長と共に進化するものとする。
改訂は、その時の最高責任者の判断による。

最高責任者は、それまで書かれていた内容に集っているメンバーの価値観が調和していること、
またお世話になったお客様もこれを支持してくださっていることを踏まえ、
改訂の影響の大きさを十分に承知した上で、未来を進んでいくために必要と思われる形に整える。

そうした変更があった時にも、メンバーが新しい“Color Book”の内容を受け入れてくれることを“Color Book”の初版執筆者は切に願う。

もし受け入れることがどうしても不可能な時には、「“Color Book”とは何か」を踏まえ、去って頂かなくてはならない。



そもそも

The Basics to Begin with



「当たり前のこと」を「胸を張れる水準で出来る」こと

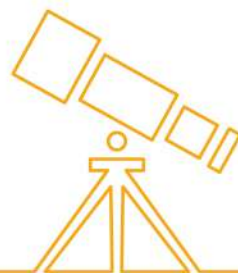
We do basics with a remarkable standard

- 1** 大きな声で挨拶をする
- 2** 然るべき身だしなみをする
例) 正式な場に臨む際はシャツの第一ボタンを留める。
金融機関との初対面には白シャツで臨む。
- 3** 清潔感に気を配る
例) フケが目につかないようにする。
口臭がしないよう朝に歯と舌を磨く。
- 4** 然るべき言葉遣いをする
例) 男性の場合、
ビジネスシーンでは基本、
「僕」ではなくて「私」の呼称を使う。
- 5** 常に気配りをし、腰の軽い動きをする
例) お客様にドアを開けさせない、
電話は出来るだけ早くとる、
誰かが物を落とした時は一番にとって差し上げる。
- 6** 掃除など、地味で敬遠されがちでも必要なことは進んでする
- 7** 人が話をしているときは、体の向きを先方に向ける、関係ない話を横でしない
- 8** 発言により自らがその場にいる意義を示す
但し、お客様がいらっしゃる場では、発言する姿勢を前提にしながらも、自分が発言すべきかは都度検討する
- 9** 法令を遵守する
反社会的勢力とは一切交わらない



志す力

Mission Oriented



仕事を通して、自らの価値を、社会に届けることに情熱がある

We are passionate about our mission

「仕事」とは、自らが生きた価値を社会に届けること。

人生の限られた時間の中で、できるだけ多くの価値を届けたいとの熱量を持っているか。

そして届けたい価値が、Co-Growthの理念と調和するか。

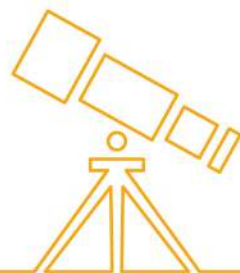
Co-Growthはこの温度感が合う人には楽しい職場であり、合わない人には居心地の悪い職場である。

「自分が成し遂げたいことを、Co-Growthであれば、自分一人で取り組むよりも高い到達度で実現できる」という想いで参画を歓迎・評価する。

逆に「仕事は、本当にやりたいことではないが、お金をもらうために仕方なくすること」「怒られない範囲でテキトーにこなせば良い」と捉えている人にはCo-Growthは向かない。

■●
▲ ・「Co-Growthの理念」と調和している限り、自らの一番の力の源泉は他のところにあっても良い。
たとえば「圧倒的にセンスの良いデザインを作る」が一番であること。

・個々の局面では、目の前の作業を「ワクワクはしないが必要なので取り組む」こともある。
作業レベルで面白いと感じることのみするということではなく、その作業の積み上げの先にある
「達成」に情熱を持っているかが大切。



価値を享受する喜びではなく、価値を創る喜び、そして届ける喜びを追い求める

We are passionate to create and to give rather than to receive

例えば「音楽が好き」を取りあげても、
音楽を聞くことが好きなことと、
音楽を作る/人に聞いてもらうことが好きなことは、異なる。

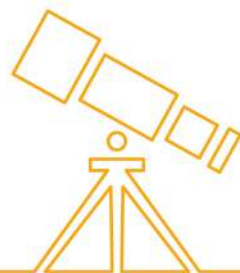
Co-Growthは、価値を創り、届ける喜びを追い求める場である。

価値を創り、届けることは、時に忍耐、苦悩を伴う。
決して楽ではない。
それでも、それらを乗り越えた先に得られる達成感を、
至上の喜びとして追い求める。

「価値享受」の喜びが、「価値提供」による
自然な跳ね返りとして得られている場合は、これを賞賛する。

「価値享受」の喜びが、「価値提供」の準備にともなって得られている場合は、
「価値提供」に確かにつながるよう、自己と周りが背中を後押しする。

「価値享受」に終始する場合は、これを評価しない。



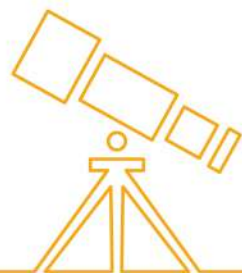
「社会に価値を届ける」という抽象論に終始せず、「目の前のお客様」に着実に価値を届ける

We deliver specific value to the client in front us

目の前の人に価値が届かなければ、社会の誰にも価値は届かない。

目の前の人自分たちが価値を創りだしているかを教えてくれる鏡でもある。その評価に真摯に耳を傾ける。

明確な「顧客」が目の前にいない場合でも、社内外の具体的な人物を「目安とする人」に定め、価値を感じてもらっているかを注視する。



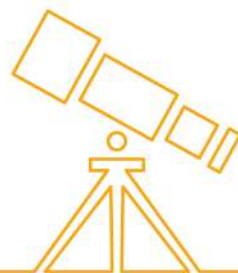
対価を支払って、価値提供を受けることが、お客様のためになっているか

Clients must be pleased to pay for the value we are providing

すなわち「お客様は支払った以上の価値を受け取っているか」を良い仕事の基準とする。
わかりやすい言葉では、「良い買い物をした」「お願いして良かった」と言っているか。

「売りつけることができた」「価値があると一時的に信じ込まされた」などの仕事はたとえ利益があがってもCo-Growthでは評価しない。

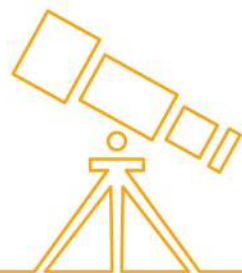
- 競争のほうが優れている時に競争を勧める必要はない。
- ▲ 最終的には我々がより優れた価値を提供できるよう、努力する。



議論が割れた際は、「一段高い視点／先の視点」にたって議論してまとめる

Higher point of view should be considered when augured based on conflicting positions

二人の担当で議論が割れた際はそのチームリーダーであればどう考えるか、二人のチームリーダーで話が割れた場合はその統括者であればどう考えるか、を議論をまとめる拠りどころにする。



「創造性」と「好奇心」を大切にする

We respect creativity and curiosity

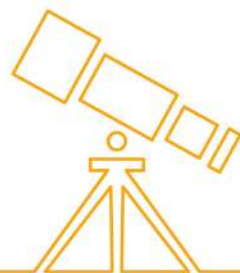
「創造性」とは、これまで世の中になかった価値を生み出す力。
「創造性」を身につけるためには、世の中の新しい動きに常にアンテナを立てていることが大切。それが「好奇心」。

常に先端事例を探し続け、また業界が異なる事例にも目を向けて学べることを探し続けることで、内を磨き、外に価値を創り出すことへとつなげる。

- 既に世の中に存在するものを「一から私が創る」ことはせず、
▲ 存在するものの上に自分の創造性を積み重ねることを旨とする。

「私の作品」を創ること、それを愉しむことが目的ではない。
世の中に新しい価値を積み重ねることが目的。
結果としては、それが「私の作品」になる。

また今まで2時間かかったものを創意工夫して1時間で出来るようにすることも、創造性の発揮であると定義する。



自らが推進者となる前提での、新しい取組みの提案を歓迎する そして推進者の力量が伴えば、結果の証明の確からしさによらず是認する

We appraise proposals based on your initiative.

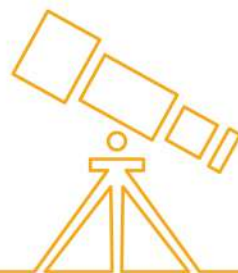
We approve proposals from ones that are qualified, even without certifying the results

新しい取組みの自発的な提案は、Co-Growthと個々人の双方の活力の源泉であり、これを歓迎する。
ただし、「要望」とは一線を画すため、自らが推進者となるか、自ら推進者を見つけてくることを前提とする。

推進者の力量が伴えば、結果の証明の確からしさによらず、提案を是認する。
これは、革新的な取組みほど、当初からの結果の証明は困難なこと、提案者以外はイメージすることが困難なこと、
力量のある人であれば適時、軌道修正をすることによりいづれ形にできること、の認識に基づく。
力量は、Color Bookを判断軸に、これまでの実績から計り、それが提案している取組みの大きさと釣り合うかを判断する。

なお、結果につながるものが確からしく証明されていれば、言わずもがな、提唱者のこれまでの実績によらず是認する。
ただしその際は、実績ある人が推進責任者として後見する。

- 新しい取組みの是認には、Co-Growthに投資余力があるかも判断要因となる。
- ▲ そのため、取組みが形になるまでの期間と費用は始めに仕切る。



形にする力

Professionalism Oriented



「一流の仕事をする」ことと「結果を出す」ことに貪欲であり、また覚悟を持つ

We are passionate to carry out first-class quality work

「一流」でありたい、成功したい、という想いも「形にする」大切な原動力。その貪欲さを持つこと。

また「形にする」ためには、辛いことを乗り越える覚悟が不可欠。
安定や居心地の良さを第一にはおかない。

最後は「何が何でも」の気持ちを持っているかどうか、形にできるかの分かれ目になる。

- 「一流」とは、難易度の高い職種だけに当てはまる言葉ではない。
▲ たとえば取り組むだけであれば誰にでもできる「掃除」であっても、「誰よりも綺麗にできる」などは「一流」の仕事である。
すなわち各人が自らの持ち場の仕事の質を極めることを指す。

「結果」が出ている限り、安定や居心地の良さを追求は歓迎するし、支援する。
「辛いこと」が「善」ではない。「善」は「形にする」こと。



「あと一段の質の向上」で抜きん出る

We emphasize results before process and time

「一流」の仕事ができるとは、ほかの人ができない仕事をできることはもちろん、ほかの人であればできたと思う仕事に対して、さらに良くできる余地を見出せ、より高みに到達できること。

制限時間の8割の時間で終了した際に腕組みをして待つのはよりよくできる余地が見いだせていない力不足であり、その状態で満足しない。より良くできる余地を見出せるように努める。

繰り返すことにより、自然と見える「できたといえる地点」がどんどん高まっていく。

- 時間は常に有限であるので、基本的には最初に時間は区切り、
- ▲ 時間が所与の中でどれだけ質を高められるかに挑む。



取り組みの「過程・時間」ではなく、「結果」で評価をする

We enrich ourselves by proactively breaking away from the competition,
or beating the competition when inevitable

仮に同じ時間、働くことが決まっているとする。

その時間について、早く過ぎてほしいと願うか、ゆっくり過ぎてほしいと願うか。

前者は時間が過ぎればそれでよい、後者は与えられた時間の中でやれることをやりたい、との価値観を、映し出しているといえる。

これについて、Co-Growthは後者であることを強く求める。

なお、労働時間に対する裁量を持っている職種の場合、

たとえば「土日は休みたいので、それが出来るよう、月曜日から金曜日ですべきことをやり遂げる。」という意識を持つことは歓迎する。

逆に、全職種に渡り、当初から、

「月曜日から金曜日が所定の時間なので、その中で出来ることをすれば良い。」という意識をもつことは歓迎しない。

- ● 会社が長期的・全体的な観点から志向するべきも「結果」であるが、
- ▲ その為にも人材の成長は要であり、短期的には「過程」への着目は必要である。



「競争」を能動的に回避すること、もしくは勝ち抜くことで自らを高める

We pursue even better quality, which makes the difference between ordinary and extraordinary

「競争」は自然の摂理であることを理解すると同時に、人が発奮する原動力であり、自らを高める好機として肯定的にとらえる。

「競争」はまず能動的に避けるために創造性を捻りだし、避けられない局面においては、打ち勝つことを旨とする。

打ち勝つにあたっては、自分が高みに達することによる、競合の凌駕を最良とする。

相手を落とすことでの凌駕は、社内、同じ陣営内では決してしてはならず、マイナス評価の対象になる。

対外部の競争でも、第三者から見て社会的に妥当な範囲内にとどめ、かつ自らを高めることを優先的に取り組んだ後の検討事項とする。

自らを高めることは、その後の持続的な発展につながるが、相手を落とすことは局面の打開にしかつながらない。



一般論に終始せず、目の前の固有の状況・特質を捉える

We focus on the particulars. We are not satisfied with general terms

例えば、「掃除をもっとしっかりとしよう」という一般論を語ると、「我々のオフィスでは〇〇と〇〇の間が構造上、掃除がされにくい。ここを含め、しっかりと掃除をしよう」と伝えるのでは、聞いた人が行動する確率と、結果が大きく異なってくる。

一般論は、聞き手もすでに知っていることが多いので、それを意見しても付加価値は生まれにくい。一般論の内容が徹底されておらず再確認する価値がある場合は多いが、聞き手が「分かってはいる」と感じるため、行動に突き動かすにくい。

一般論と目の前の固有の状況・特質を捉えた論の差が、意見自体の質の高さにつながり、質の高い意見は聞き手を行動へ駆り立てることへとつながる。



「結果」の中には「生産性」が含まれることを旨とする

We know productivity is a part of the results

ある地点にたどり着いても、到る為に費やした時間・コストが上回れば、世の中における価値は損なわれたことになる。

実質的な価値につながらない作業は省き、本当に価値が出る作業、仕事に集中する。
「とにかく労力を使った」ことは評価されない。

プロフェッショナルとは、高い生産性を達成することで、世の中における価値を増やすことができる存在。



「正当なる利益」の確保・拡大を追求し、取り組みを数字に置き換えて考える

We pursue justifiable profits, with respect for the validity of the numbers

Co-Growthにおいて、金銭はそれだけが追い求める対象ではなくても、必ず追い求めるもの。

世の中の共通指標として確立されていることから、お金がなければ形にならない／継続しないことが現実であり、また取り組みの価値を一定程度、指し示してくれる。

そして金銭≠数字は、あいまいさを許さない。

そうした数字を金銭以外にも数ある場面で活用し、数字から決して逃げないことを、自らと自らの取り組みを律する道具として活用する。

数字に対してはとにかくシビアな姿勢を持つ。

コンマ一桁における過ちも犯さない意識で臨む。

また数字に過ちがある際の叱責は当然のこととして受け止める。



「どちらも大切」なものが一見「二律背反」するときこそ、知恵を絞る

We do not easily discard one element when two or more elements are, at first glance, incompatible

例えば『お客様第一』を掲げながら、お客様に高い価格で売っている」などの非難を聞くことがある。

一つの基準に原理原則的に傾倒するのは、簡単である。

しかし、様々な要素が複雑に絡み合っている社会において、他にも直感的に大切であるものを切り捨てては、長期的には「傾倒した一つの基準」にとってもためにならない。

例えば、自社の継続性が失われるような状態で短期的にお客様を利しても、長期的には利にならない。

安易な道である、一つの基準への盲目的な系統をするのではなく、
両立、もしくは「妥当」な線の見いだしにこそ、人が知恵を絞る価値がある。



自らのなかに、善悪の判断基準を培う

We develop criteria to judge right and wrong for every individual

例えば、「上司が遅刻しがちだから自分も遅れて良い」と考えるのは、自らの行動の善悪の判断を、他人の行動に委ねていることである。

組織が悪い方に流されないためには、一人一人が「善悪」を自らの基準と誇りに基づいて判断できることが大切。

- 自らの善悪の判断基準は、
- ▲ 社会的な善悪の判断基準から受け入れられるものであることは欠かせない。



「『出来る』を前提」に考える

“The possible” is always the prerequisite

出来ない理由を考えても、何も生まれない。
指摘されたこと、理想とされることの全てをそのままの形では出来ないとしても、何らかしらかの出来ることは必ず存在する。
それが何か、どのようにしたら出来るか、を考える。

出来ることを見つける為には、表面的に割り当てられたことだけをみるのではなく、根本が何であるかに立ち戻ることが大切。

そしてその根本については諦めないこと。
諦めた時点が勝負の終わり。
諦めない限り、周囲もサポートをする。

- 全てを、「自分が」出来る必要はない。
- ▲ 自分は出来ないので、誰彼に依頼すれば、引き受けてくれるし、形になる、という考えも時に必要。

また本当に「出来ない」場合は、「出来ない」ことを伝えることも大切。

その場合は、以下の三点を併せて伝えることが必須。

1. 「出来ない」明確な理由がある。
2. 代替案が存在しない。
3. 一部だけでも「出来る」ところさえない。



「進取」を意識的に行う

We are enterprising. Open to new ideas and technology

時代が進むと共に、より有効な手段や知恵がアクセス可能になる。
それらを積極的に取り入れ、自らの仕事の効果・効率を高める。

今あるやり方の変更、未知なやり方の習得には、一定の苦痛を伴うため、自然と抵抗感が生まれやすい。

そのため、「進取」は意識的に行う。

変えるべきか、変えるべきでないかが議論になった時、一般的には「変えるべき」明確な理由がなければ「変えない」結論になりがちだが、Co-Growthでは「変えない」明確な理由がない限り、「変える」ことを前提とする。

- 明確な理由を述べられる「変えるべきでない」ものを守ることはとても大切。
- ▲ また「変えるべき」具体的像が見えておらず「変えなければならない」と唱えるに終始している段階においては、具体像の検討に必要な労力・時間、それによる効果のバランスを考慮した結果、そもそも検討にリソースを投下しない判断もとりうる。



関心を抱いたものには、フットワーク軽く「足を運び」、「自分の目・耳で確かめる」

We are light-footed. We look at the facts with our own eyes

人伝てで話を聞いて知っていることと、自分の目でみること、当事者から直接話で聞くことでは、その後の判断に大きな違いが生まれる。

人伝てで聞くと、「知識」は得られる。

的確な判断には、「知識」加えて「肌感覚」と、その先に培われる「価値観」が必要。

それらが培われる/変化するためには、現場に足を運び、現物/現人(げんびと、造語)に触れて、現実を直視する必要がある。

また、自らが発する言葉の重さも、現場/現物/現人との距離の近さによって決まる。

キーワードは、

「一次情報」「百聞は一見に如かず/Seeing is Believing」



「自分が知っていること／知らないこと」を冷静かつ謙虚に判断し、 足りていないファクト、知恵を集められるようになる

We have a capacity to admit what we do not know

自分が知らないこと、方向性を決定(⇔仮説出し)するには経験が足りていないことを「未だ知らない」と認識・公言できれば、知らないファクト、経験に基づく知恵を集められるようになる。

しかし、ファクト、経験に基づく知恵の価値を十分に認識していない段階では、恥ずかしさや見栄も後押し、あたかも十分なファクトや経験を得ているかのように話をしてしまう。

これに対して、どのようなファクト、経験があれば的確な判断をできるのか、あるべき姿を思い浮かべることで、足りていない部分を認識できるよう努める。

そしてファクト収集に時間を使い、経験ある人を尊重し、助力を仰ぐ。

十分なファクト、経験がなくても「仮説」を出すのはよい。「仮説」の段階にあると認識できていることが大切。

また知力に自信のある人も、少ない情報・経験に基づく知力ある人の判断より、多くの情報・経験を手にした凡人の判断のほうが、しばしば的確であることを肝に据えておく。



「相手を主語」にして、自分が貢献できる価値を考え、伝える

We start to think and describe from what the person in front of us wants

「目の前の人」に価値を届ける大切さは、「夢を追う力」の一項で書いた。

価値を形にするためには、例えば自らの自己紹介のような、自らに焦点が置かれている内容であっても、それが相手にとってなぜ時間と注意を割く価値があるのかを相手を主語にして考え、伝えられることが大切。



「自分起点・帰結」で考える

We find the causes and clues on our side

仕事とは与えられるものではなく、自ら創り出すもの、つかみ取るもの。

そして全ての事象に、自分に起因する要素を見つけることで、全ての事象に自分が大なり小なりの影響を与えられる考え方をする。

- 全てを「自分が」やるのではない。
- ▲ 自分が起点となり周りの助けもうまく借り、チームとして結果にたどり着くことが大切。



常に「先手」を打つ。また「機を逸さない」

We make the first move

先方による動きかけがあるよりも先に行動をし、かつ先方の期待値を超えた行動・結果を示すことで、先方の信頼を得る。

例えばある重要な事項が決まった際、自分からキーマンに連絡して報告することと、キーマンから「あれどうなった？」と聞かれて応えることでは、印象が全く異なる。

必ず自分から動いた(⇔言われたから動いた)印象を持って頂けることを大切に、相手の動くことが予測される場合はそれに先んずることを心がける。



言葉での表明や精神論に終始せず、「仕組み化」および「楔を打つ」ことを通じて、「行動・結果」に落とす

We create a mechanism, determine concrete steps, beyond mere advocating

例えば、ある領域で一番になると宣言した場合。

行動と結果につなげるためには、大きな目標を掲げるだけでなく、到達する為に必要な、

すぐに動ける一つ一つの細かい行動へと落とし込んでいくことが必要。

これを「楔(くさび)を打つ」という。

また直さなければいけない行動を指摘された場合。

「肝に銘じます」と答えるだけで終わらせずに、具体的な仕組みを作る。

例えばパソコンのスイッチを切り忘れていたことであれば、「気を付けます」と答えるだけでなく、

「なぜ消し忘れたか:ディスプレイだけ離席時に消したため気づかなかった→ディスプレイだけ消すときは付箋をディスプレイに貼る」など、行動が変わる仕組みをつくる。



「役割」は、担いたい気持ちに加えて、担える力量を身につけることで、獲得する We acquire roles through self-enhancement, not just by insistence

まだ能力が届かない、それでも担いたい役割を担うためには、
権限者にただ「担いたい」と訴えることで獲得を目指すのではなく、担える力量を身につけることで、獲得を目指す。

・「種別の異なる(横の)役割」はさておき、

「より大きな(縦の)役割」については、Co-Growthとしても、担える力量があるのであれば、担ってくれた方が嬉しいもの。

役割を割り当てる側も、対象者が担える力量があることの裏付けの確認を必ず行う。

ただし、「既に力量がある」裏づけである必要はない。

着任期間中に、担えるようになるという見込みの裏付けで良い。

また、Co-Growthは在籍期間の長さで人の役割と報酬を決めない。

あくまで役割は力量に、報酬は力量と職務と結果に基づく。

但し、成長の項で記載する通り、在籍期間の長いことが、力量の向上につながることを強く志向する。

■●▲ 能力以上のことを担いたい気持ちは、成長の源泉であり、大いに歓迎する。



自らについて公私同根の「成長志向」を持ち、行動する Co-Growthに対しても、自らが、成長させることを志向する

We have aspiration to grow, both as an individual and for Co-Growth

個々人の成長があつてこそ、組織としての成長もあり、また継続的に外に価値を提供し続けることが出来る。

この考えに基づき、Co-Growthは個々人の成長を出来る限り支援する。

同時に、個々人の成長は、個々人が最終的な責任を持つことによるのみ実現可能なものであることを、個々人は自覚し、日々研鑽に励む。成長の機会は自ら掴む。

そしてその際は、公私同根を旨とする。

新聞・雑誌を読むことなどを通して、社会の動きを捉えていること、読書などを通して幅広い考え方・教養を得ていること、などは仕事の質に大きく影響する。

また、より根幹のな力である、責任感や人に対する洞察力、そして自らを成長させてくれる人間関係などは、個々人の人格と切り離すことが出来ない。

Co-Growthはこれらの深みある個々人の成長を大切にする。

なお、こうした自発的な成長志向と、個々人が自律的に結果を出せる環境を整えることは相通じる。

体調管理や、自らの手足となる道具を整えることは、まず個々人の責任で行い、Co-Growthはこれを支援するものとする。



肩を組む力

Team Oriented



率直な「意見交換」を重視する

We put high value on the exchange of open and frank opinions

「フラットな組織とは、立場・役割や目上・目下がない組織ということではなく、立場・役割や目上・目下は明確にありながら、お互いの意思疎通・意見交換を率直に障害なく行うことが出来る組織」の定義のもと、フラットであることを目指す。

立場に関わらず、反論・却下は、相手の話を十分理解したうえで行うことを原則とする。
具体的な仕組みとして、「相手の話をリフレーズ」できるかを目安とし、
リフレーズの要求は目下から目上に対してでも、遠慮なく求めてよいことをルールとする。
率直な「意見交換」ができにくい環境になっていると感じる時はリフレーズを求めることは義務でもある。

上記が出来ている環境において、率直な「意見交換」ができる環境ができるかは、最終的には目上の人との有り様によるところが大きく、目上の人への大切なスキルである。

「目上の人には、他の人の意見を理解する義務と、判断をする権利がある」

- 自分の意見が通らない、もしくは相手の意見に納得できないから動かない、はダメ。
- ▲ 責任・権限がある人からの指示があれば動く、
そして動く中で自らの考えを磨き、折に触れて意見を伝えることが大切。



「情報共有」を徹底する

We ensure thorough information sharing

情報共有は、強いチームとして機能すること、また個々の人に気持ちよく動いてもらうための一番の鍵。

尚、有効な情報共有と、先述の「常に『先手』を打つ」は不可分な関係にある。

 「守秘義務」と「適切な情報共有の範囲があること」は遵守・尊重する。



「建設的な異論・反論」を歓迎する

We welcome constructive counter arguments

メンバーの一人一人が自らの考えを持つことが、チーム全体がより良い結果を出すためにとても大切。

その為、ある時点で出ている案／考えに対して、違和感がある場合、たとえそれが自分一人のみの違和感でも、場への提示を歓迎する。

なお、その際には、「建設的」であることに留意すること。

「建設的」の定義は以下の通り。

【前提(抽象論)】

- ・その対象に関わり続けることを前提に、より良くしようという意志に基づいていること。
- ・それを論じることによって、実際の変化につながることを。

【具体論】

- ・反対をする時には、必ず「対案」を提示すること。
 - 一 現案は理想案ではなくても、現実的な最良案である場合も多い。
- ・タイムリミットを踏まえ、「誰かがまとめる」ことを受け入れる。
 - 一 複数の人が集まる際、考えが全く同じになることは、困難であるし、求めない。
それと同時に、チームの結論がまとまらず、動けないことが一番良くない。
自分が異論・反論を述べたうえで、別の形に決まったことは、一度決まった以上、これを支持する。



- 案全体に対する反対ではなく、論点(検討点)を出すことは、
- ▲ 解が見えていない段階においても行ってよい。

叩き台をだす人に敬意を持つ

We respect those who generate speculative ideas

思考は叩き台を目にした瞬間から急激に発展する。
一方で叩き台を0から産みだすのは大変な労力がある。

叩き台は産みだすこと自体が大変だから、質を伴わないことが多い。
また叩き台は頭の中の考えを総動員した結果であるので、産みだした直後は本人には叩き方が見え難いことが多い。

その結果、叩き台を出した人の能力が足りていないような錯覚に囚われがちである。
チームの生産性を高めるために、意識的にこれを乗り越え、皆がどんどん叩き台をだす環境を整える。

- 敬意を持つとは叩き台を変えないことではない。
- ▲ より良くできると考える点があれば、遠慮なく意見する。



「衆議独裁」により、研ぎ澄まされた結論・結果を出す

We listen closely to people's opinions, and one we make decision independently, for a well-honed conclusion

決してしてはならないことは、取組みに関わった人への配慮から、最適でない、もしくは十分に適合しない内容の意見を、結論・結果に反映させること。

そのために、皆が意見を率直に述べる「衆議」の重視を前提に、最終的な結論は、一人の責任者が遠慮なく「独裁」する。責任者以外の参加者はそれを受け入れる。

- 対内的には、本事項への皆の共通認識を前提とし、衆議独裁できているかを常に問うが、
- ▲ 対外的には、そうした共通認識は存在しないため、最終的に良い結果へと結びつけるには、配慮・調和も時に必要であることを踏まえる。



専門外の人にも、知ることを希望する人には、時間をかけて分かりやすく説明する

We spend time to explain to our members who want to know, regardless of their domain of expertise

例えばシステム・エンジニアや、統計家など、明確な専門スキルがある職種については、同じ専門スキルがある人同士では数多くの共有知識・共有専門用語に基づき話ができるため、効率的な議論がしやすい。

一方、専門外の人に対しては、ベースとなる知識を説明したり、専門用語が一言で表せる概念を、別の言葉を探しながら表現しなければならないため、考えの伝達に時間はかかる。

また専門性が無いと、説明をした相手から得られる価値を想像しにくいいため、説明に億劫になりがちである。

しかし、特にCo-Growth社内では、「専門外の人への説明には価値がある」の考えのもと、知ることを希望する人へは時間をかけて分かりやすく説明することをルールとする。

主な理由は3つある。

一つは、専門外のことも横断的に知っていることから生まれる新たな知恵があること。例えば、製造業にてクロスファンクショナルチームを組み設計、製造、販売の専門家がお互いの業務を共有しながら改善案を出すと、数十パーセントのコスト削減ができた事例もある。

二つめは異なる業務でも、例えば論理整理など、根幹的な部分は共通性があり、丁寧な説明さえ受ければ非専門家も貢献できる余地があること。専門家同士での議論に比べて非効率ではあるが、代わりに思い込みにとらわれた考えからの脱却など、専門家同士の議論では得られ難い価値もある。

三つめは、専門外の業務を知りたいという思いを、効率性を理由に拒絶すると、組織分断の力が働くこと。回避に一定のコスト(時間)を割く価値はある。

- 最終判断は専門性と経験に基づいて行われるべきであり、専門性を持つ人の判断を尊重する。
- ▲ その上で専門家は、専門外の人への主張・考えにも耳を傾け、理解した上で判断をする。



折に触れて、率直なフィードバックを交換する

We exchange frank and open feedback

良いところ、改善すべきところの両方について、相手の成長を願い、率直に思うところを伝えることはとても大切。

フィードバックは出来る限り具体的な事象を挙げ、それに紐づけて意味合いを伝える。

そしてフィードバックは真摯に受け入れる

—少なくともフィードバックをくれた人が、そう感じたことは「事実」であり、その「事実」を受け入れる。

—フィードバックをしてくれた相手の意図を、より深く理解しようと努め、それを自らの行動改善、成長につなげようと努める。

*返答を「はい。ありがとう」だけで終わらせない。

「それは〇〇ということか。だとすれば私は今後こうする」と返す。

 フィードバックを伝えるタイミング、同席する人などは適切な機会の見極めが必要。



「評価」をする際は、現状診断のみで突き放さず、成長へつなげる要素も含める

Evaluations, especially those that are negative, should include a key for growth.

Merely current-status diagnosis has low value

他の人を評価するときは、現状診断のみで突き放すのではなく、
相手がより良くなるように働きかける気持ちが自らの言葉に含まれているかを自問する。

叱るときには、相手の改善につながる叱り方になっているか。
貶す、きつい思いをさせることが主になっていないかを、自らと第三者の目で確かめる。

■● ▲ 現状診断の評価は大切。良い仕事をした人は評価し、できなかった人には現実を直視する機会は、健全な経営のために欠かせない。

しかし診断すること、それに基づき見下すことは異なる。見限るに至っていない状況において、すなわちCo-Growthに在籍している状況においては、見下すのではなく引き上げることに努める。



謙虚さと自覚のもとに「自らの役割と立場」を全うする

We are aware of our role in the context of the overall picture

皆が全く同じ役割／立場にある組織は、価値を創りだす力が弱い。
指揮が機能せず、同じ方向に力を合わせられないため。
心地よくないけれども必要なことを手掛ける力が落ちるため。
適材適所の力の発揮につながらないため。

誰がどの役割を演じるのがチームとして、一番、力を出せるかを考え、それに基づき自らの役割を認識する。全うする。

- チームとして最適な役割分担でなくても、ある人の成長を期待し、
- ▲ 少し大きな背広を着てもらふことは、常に視野に入れるべき。



衆前ではCo-Growthおよび然るべき人を「たてる」

We uphold authority as necessary

参考になるあるコンビニ社員のコメント：

「店長を責めることは出来ない。

沢山のスタッフがいるなか、社員は私と店長の二人だけ。

その二人が互いを信頼していない様子が伝わったら他のスタッフはまともらない。

二人で店をつくっていくことが大切」

逆に、組織内外にネガティブな雰囲気、アンチの風を振りまく行動は厳に慎む。

「ネガティブな風評は良い風評の10倍速く人に伝わる」

- 然るべき場において、「より良くしたいという想い」が根底にあると同席した人が捉えられる形での、
- ▲ 率直・辛辣な意見は大いに歓迎するべき。



「それぞれが役割と立場」を持っていることに謝意と敬意を払う

We pay respect to each individual team member's role

別項で記した通り、「ある役割、立場の方が上位にある」と認識することは、組織として機能する上で重要。

その上で、より上位にある人、よりスキルが求められる立場にある人も、他の人がそれぞれ立場を担っているから組織が成り立っていることを認識し、謝意と敬意を持って接する。



横で困っている人がいれば、「定められた役割を超えて」手助けをする We support others beyond individual formal job determinations

自分の役割のミッションの先にある、皆のミッションを見据えられることが大切。

- 手助けは、「手助けをする人の自発的な意思(=義務ではない)」
- ▲ もしくは「手助けを求める側からの明確な要請」のもと、行われることが基本。
要請をせずに「困っているのに誰も助けてくれない」という受け身な姿勢は、ダメ。



僚友に対して、公私ともに関心を持つ また関心を持たれる存在であることを志向する

We are passionate toward colleagues, and impassioned by colleagues

プラス志向の考え方を持っていることを始め、感覚的な部分でも一緒にいたい、人と人としての付き合いをしたいと僚友に感じてもらえることを志向する。

その為にも相手を人として理解しようと努めること、また自分を理解してもらえるよう伝えていくことが大切。

「タスクを遂行できれば、それ以上の人付き合いは必要ない」や「公と私は別人格」とは逆の場づくりを、Co-Growthは目指す。

- “Color Book”に書かれている他項目が疎かになっていると、
 - ▲ 人として好意的に思われることもままなりにくい。
- また、公私の「私」については、プライバシーに配慮するバランス感覚は保つ。



一度Co-Growthに迎えた僚友は、「見限る」ことはあっても、「見捨てる」ことをしない We make best efforts to lift-up those who are struggling

「見限る」と「見捨てる」の違いは、対象者が一緒にいられる水準を満たせるよう、出来る限りの手を尽くしたかどうかによる。

なお評価はしっかりとする。

しかし評価をすることと、それに基づき見下すことは異なる。

見限ることになっていない場合は、見下すのではなく引き上げることに努める。

- ▲ ある人が、価値観や能力の面でCo-Growthにいる水準を満たせてない場合でも、水準を下げることで対応はしない。厳しさと温かさを持って水準を超えられるよう支える。なお、「予め期間を限定する」「ある時点での成果に基づいて進退を決める」などの、互いの合意のもとで参画した場合は、その合意に基づく。



Prologue

以上のColorを体現することで、その先に見える姿。
また体現されていれば、その先にあるとCo-Growthが約束する姿。

順に、1に「達成感」、2に「挑戦と成長の機会」、3に「ライフスタイル」の3観点から、
入社後の一生を投じて、最良の選択だったと感じられる場所。

1. 達成感

達成した際に得られる昂揚感、後から振り返って語れる誇らしさ、が積みあがっていくこと。

2. 挑戦と成長の機会

「達成感」につながるものが前提のうえで、自らの可能性・潜在力が最大限に引き出されたと感じられる
「挑戦と成長の機会」があること。

3. 「ライフスタイル」

「磨き抜かれた独自性」に触れる機会の多さ、「肩を組む」社内の人間関係の豊かさをはじめ、
家族・社外の人間関係の豊かさの尊重、文化的環境の整備を通じて、
豊かなライフスタイルを個々人が創りあげることが支援する。

