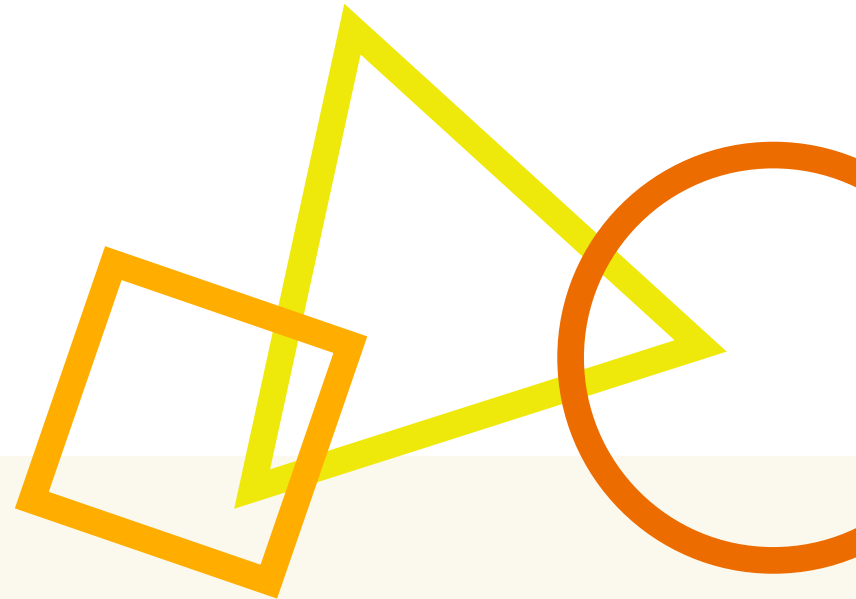


Color Book

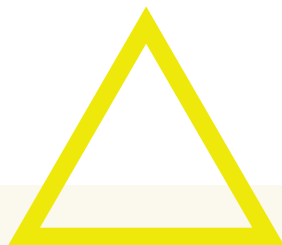
ver. 10.0





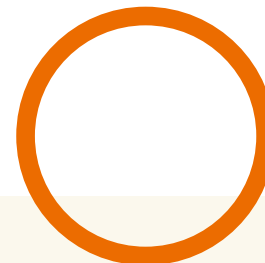
まっすぐな

世の中/目の前の相手に対して、
正直に接し、価値を提供し、
喜んでもらえること大切にする。
困難にぶつかった時も、
本質からぶれずに、向かい合う



創造的な

時代環境の進化に目を見開き、
楽しみ、変化に伴う大変さを厭わず、
新しいことを積極的に取り入れる。
全員がプロフェッショナル・
リーダーシップを持ち、
新しいかたちを具現化できる



前向きな

ものごとをポジティブに捉える力・
空気を皆で高めあう。
何ごとでも/いつでも
「可能性」を模索する

おもいのある

活動の原動力は、それを実現したい「おもい」からきている。熱量が高い。

また、人(仲間やパートナー、お客様)への思いやりがある。

その際、ただその時に心地良いだけでなく、
それがその人の将来にとって、本当にためになるかまで考えられる

“Color Book” とは何か



チームとは、力を合わせて、共通の目的を、一人で行き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るべきだと考え、"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、防御的に反論しがちだ。例え、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。



Co-Growthの「色」が鮮明であり続けるために、より鮮明になるために。

大切なことは、まず、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、厳しさがありながらも、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。

そしてもう一つ欠かせないことは、常日頃から僚友の行動に関心を持ち、
「色」を体現できているところは褒め続け、できていないところは変われる姿を提案し続けることだ。
そうして、鮮やかな「色」を皆で表現しつづけていけたらと思う。

- “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」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

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

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

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

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り、誰かが物を落とした時は 一番にとって差し上げる

8 発言により自らがその場にいる意義を示す

例)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

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

6 掃除など、地味で敬遠されがちな必要なことは進んでする

9 法令を遵守する。反社会的勢力とは一切交わらない

おもいのある(前編)



自らが生きた価値を社会に届けたいという想い=仕事への熱量が高い

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だ。

人生の限られた時間の中で、社会において、できるだけ多くの価値を創り出し、届けたいという想い
=仕事への熱量は十分に高いか。

Co-Growthはこの「仕事への熱量」が高い人には楽しい職場であり、低い人には居心地の悪い職場である。

「仕事への熱量」は、何かをしたいという「熱量」の高低と、
その熱量が「仕事」へと向いているかの掛け算である。

楽なことよりも面白いことを追い求め(≡熱量が高い)、「面白いこと」がCo-Growthの理念/事業と重なっている
(熱量が仕事へと向く)人の集まりであることをCo-Growthはとても重視している。

「自分が成し遂げたいことを、Co-Growthであれば、自分一人で行き届くよりも高い到達度で実現できる」という
想いでの参画を歓迎・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」と重なっている限り、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

自らの「こうしたい」「こうありたい」を考え、語る

「仕事への情熱」があったうえで、価値の具現化を実際に押し進めるエネルギーとなるのは、一人一人の「こうしたい」「こうありたい」という自発的行動欲求、自発的目標設定である。

「仕事への情熱」がある人は誰もが、言われたことに取り組むときよりも、自らやると決めたことに取り組むときの方が力が出る。取り組むこと自体を楽しく感じる。

こうした正の空気を一人一人がまとめて、互いに共鳴し合って、さらに「こうしたい」「こうありたい」が湧き出てくる組織で、Co-Growthはありたい。

逆にそれが出てこない人には、「こうしてくれ」と伝えて動かす必要があるが、これはエネルギーを注入する側も、注入される側も消耗するので、できる限り回避する必要がある。

そもそも「こうしたい」「こうありたい」の出るエネルギーが低い人であれば、Co-Growthには向かないので、採用の段階でよく見極めるべきである。

考えが明確にまとまっていないために「こうしたい」「こうありたい」を語れていない場合は、対話者が「あなたはどうしたいの？」と聞くことで、明確化するきっかけを提供したり、まだ明確でなくても「ひとまず打ち出すことで自らを動かすエネルギーとする」動き方を身に着けることを支援する。



実行してみて、はじめて、実行する理由、実行の仕方が分かることも多い。

そのため、実行前に理由を共有しできる限り腹落ちしたうえで実行することを目指すものの、一定以上の時間を費やしても腹落ちに至らない場合でも、責任者/経験者が、

とにかく動く、ことを指示することは良い。その場合、事後にしっかりと解説、振り返りを行う。

価値を享受する喜びではなく、価値を創る喜び、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、価値を感じてもらえているかを注視する。

「自分ごと化」する力を高めて、仕事の質と自らの幸福感を高める

Taking matters as your own to improve a quality of work and life.

お客様から或いはチームメンバーから仕事の依頼を受ける際、その仕事を自分ごと化して受け取る力は、仕事の質、仕事をする幸福感を各段に高める。

自分ごと化する力とは、別の表現をすれば、自分自身を相手に重ね、依頼側から見てどう応えてくれると嬉しいかを、自分の肌感覚として感じられる力だ。「この仕事、あの方にとっての集大成の位置づけであるし、その時に依頼先がこのように応えてくれたら嬉しいだろう」「この問題でトラブルが起きているとなると、いま解決の糸口を持つ私につながらないと、焦りが輪をかけて広がるだろう」。そうした感覚を持っていると、自然と依頼の本質が見え、自らの頭が回り出し、仕事の質が上がる。相手にとっては、自分と同じ感覚を持っていると感じられること自体が、信頼感につながる。そして自らにおいては、自分ごとの仕事の完遂は、満足感、幸福感へとつながる。

なお冒頭で「依頼を受ける際」と書いたが、自分ごと化する力が高いと、明示的な依頼が無くても、相手の課題を自分事と捉えられ、活躍の幅、幸福感を得られる幅はますます広がる。

人の器の大きさを測る一つの物差しは、その人が自分ごとと捉えられる範囲の広さであるとの考え方もある。例えば、小さな子供は自分のことのみを自分ごとと捉える。少し成長すると兄弟姉妹や父母のことを自分ごとと捉えられるようになる。少し飛ぶと、リーダーとして認められる人は、その人が責任を持つ集団全体のことを自分ごととして捉えられている。

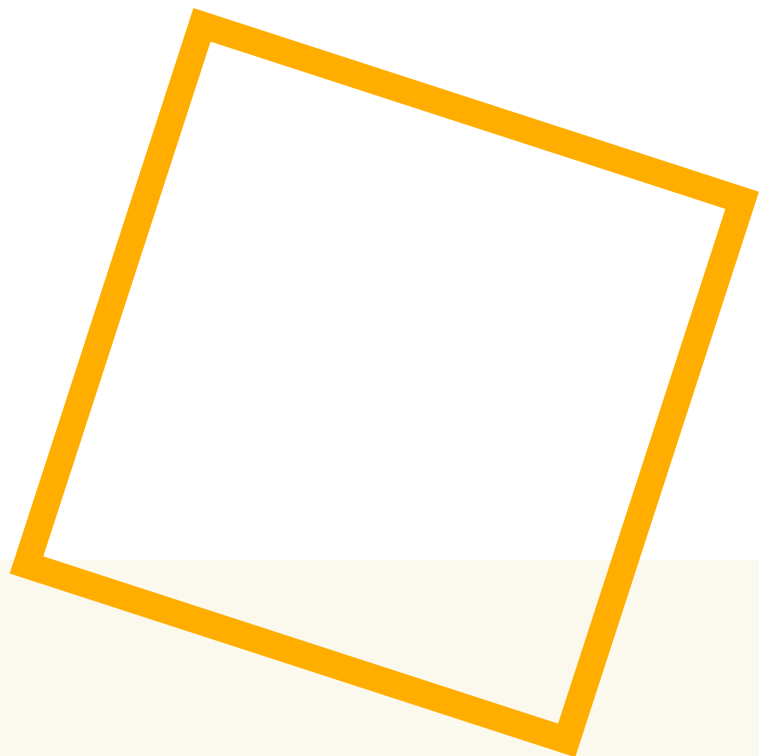
仕事とは、広がりある社会の中で人々の役に立つことだが、その人々のことを自分ごとと捉えられる器を持っているかが大切だ。自分自身の器を広げ、仕事の質と幸福感を高めよう。

「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

自らの「こうしたい」「こうありたい」と、目の前のお客様に価値を届けることを「重ねる」ためには、自らの話すこと、行動が、相手にとってどういう意味があるのか、「相手を主語」にして語れるよう、考えぬくことが大切だ。

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、伝える。



まっすぐな



対価を支払って価値提供を受けることが、「お客様のためになる」 仕事をする

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」と言って頂けているか。

「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せられた」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。



競合のほうが優れている時に競合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



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

最終的に自分が創り出した価値=結果と

まっすぐに向かい合うことが、独りよがりにならない価値創造へとつながる。

良い結果が皆でそれを喜び、厳しい結果が出れば目をそらさずに直視して、過程を見直す。

そのことにより健やかなる成長、それによる価値創造を実現する。



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。



「結果」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。

高い生産性を実現することで、
世の中における価値を増やすことができる存在であるかを常に自問する。



「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。

コンマー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。



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

議論が割れた際は、創造する価値にまっすぐに向かい合って議論をしているかの自問が大切だ。

価値を最大化するために意見が割れているのであれば、全力で議論をすることが、より良い価値創造につながる。一方で、自らの立場、私利に囚われた議論は、しばしば全体の価値を損なう。自らの立場、私利を守ることの全ては否定しないが、全体の価値に与える影響を認識し、全体の利益と自らの利益のしかるべき最大化を考えるのが望ましい。

自らの立場、私利に囚われていることの無自覚から脱するためには、議論が割れた際に、「一段高い視点/先の視点」にたってみる。

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。



「競争を創造的に回避する」 こと、もしくは 「競争を勝ち抜く」 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。



一人一人がプロフェッショナルとして、誇りある権利のもとに、お金を受け取る

Co-Growthは一人一人がプロフェッショナルであることを重視する組織だ。 「プロフェッショナル」であることの要件は、色々と列挙され得るが、 根本的な要件の一つに「お金を受け取ることについての捉え方」がある。

※そもそもプロフェッショナル(⇔アマチュア)とは、「お金」を受け取り仕事をする存在なので、「お金を受け取ることについての捉え方」は根本的な要件

プロフェッショナルである人は、お金を受け取ることを、 自らが価値を創り出したことにより、その価値の一部を受け取る、誇りある権利として捉えている。 逆にプロフェッショナルに成れていない(俗にサラリーマン根性に染まっているなどと揶揄されたりする)人は、お金を受け取ることを、契約、法律等で定められた保証された権利として捉えている。

これを端的に表現するならば、お金を受け取ることが「権利」であることは同じでも、 プロフェッショナルは「自ら創り出した権利」と捉えており、非プロフェッショナルは「与えられた/保証された権利」と捉えている。(プロフェッショナルも、誇りある権利が侵害されないよう契約により権利の保障を確保するが、あくまで「自ら創り出した権利」が前提として存在するうえで、それを確保するための行為である。また国家が(プロフェッショナルでない人々を含めた)皆の生活の安全を確保するため、法律にて権利を保障していることについても、自らの場合は当然大元に「自らが作り出した権利」があり、法律によって水増しされることを期待はしていない)

Co-Growthのメンバーは、プロフェッショナルとして、自らがそのお金を受け取るにふさわしい価値を創り出せているかを常に自問し、Yesと答えてお金を受け取ることを誇り、局面的にでもNoの場合は恥じて、Yesと答えられるよう仕事の質向上に努める。



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

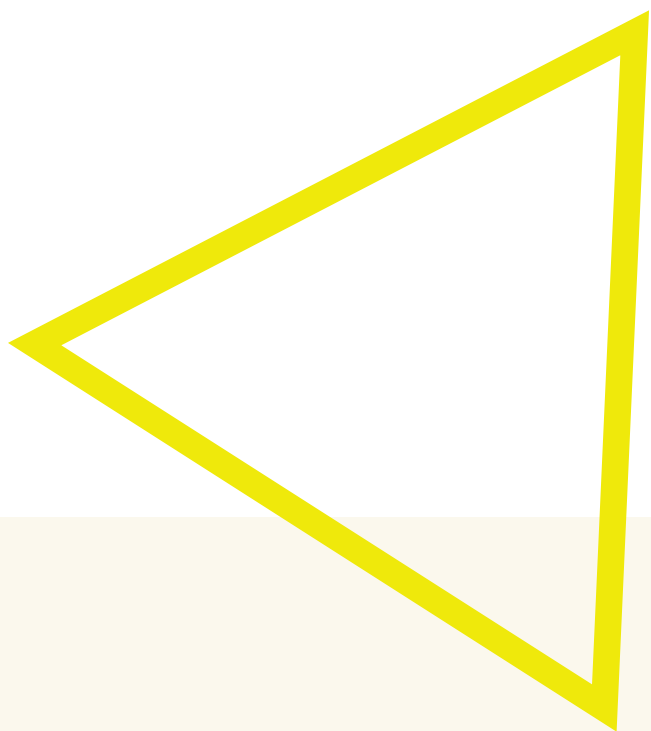
例えば、「上司が遅刻しがちだから自分も遅れて良い」と考えるのは、
自らの行動の善悪の判断を、他人の行動に委ねていることである。

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。





創造的な(前編)
新しいかたちを…



「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」。

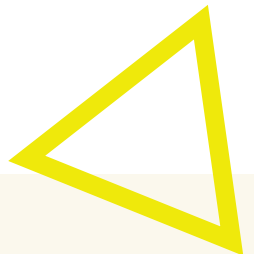
常に先端事例を探し続け、また業界が異なる事例にも目を向けて学べることを探し続けることで、内を磨き、外に価値を創り出すことへとつなげる。



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。



「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。

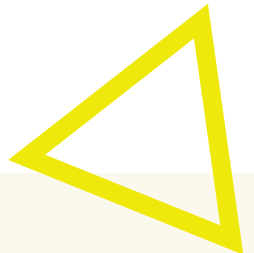
今あるやり方の変更、未知なやり方の習得には、
一定の苦痛を伴うため、自然と抵抗感が生まれやすい。

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。



冷静かつ謙虚に「自分が知っていること/知らないことを認知」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

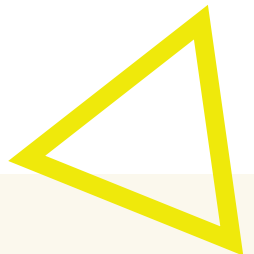
自分が知らないこと、方向性を決定(⇔仮説出し)するには経験が足りていないことを「未だ知らない」と認識・公言できれば、知らないファクト、経験に基づく知恵を集められるようになる。

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、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。



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。

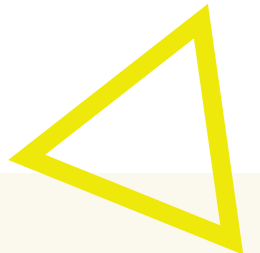
人伝てで聞くと、「知識」は得られる。

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」



一般論に終始せず、目の前の固有の状況・特質を捉える

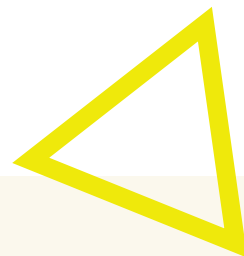
We focus on the particulars. We are not satisfied with general terms

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のと、

「我々のオフィスでは●●と●●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、行動に突き動かしにくい。

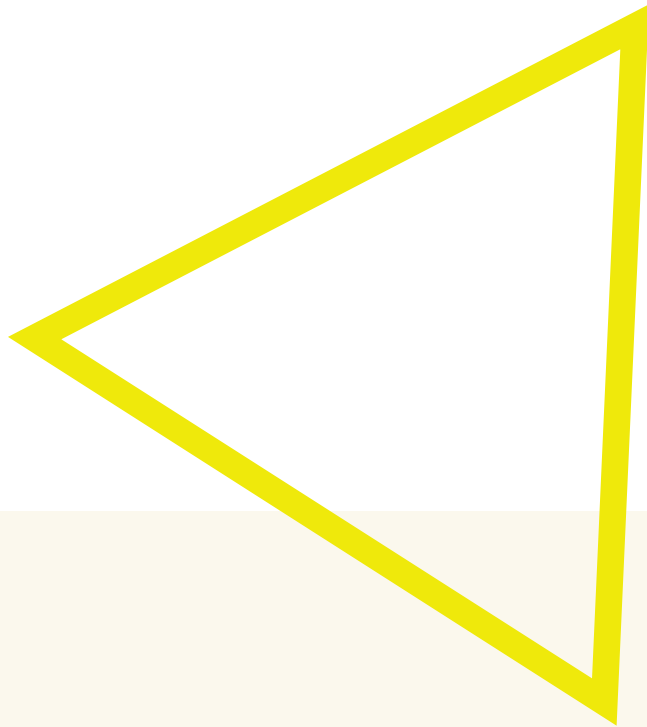
一般論と目の前の固有の状況・特質を捉えた論の差が、意見自体の質の高さにつながり、質の高い意見は聞き手を行動へ駆り立てることへとつながる。



創造的な(後編)

…具現化する。

プロフェッショナル・
リーダーシップについて



リーダーシップを、一人ひとりが、そして全員が発揮する

Everyone is expected to show leadership

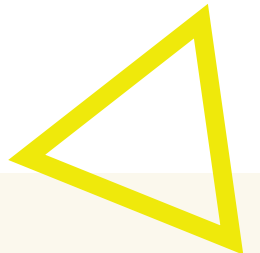
リーダーシップは、役割を与えられた人が期待に応じて発揮するのではなく、一人ひとりが、そして全員が発揮するものと、Co-Growthでは位置づけ、このリーダーシップの発揮に高い関心をあてる。

創造とは、今ある状態からより良い新しいかたちが生まれ、その形へと変化していくことだ。新しいかたちの種は、全員が自らの日々の経験から起案・提議する組織では格段に多く拾える。また変化は、中央で新しいかたちをつくるだけでは十分に広がらず、現場現場でどれだけのリーダーシップが発揮されたかが変化の量を決める。

すなわち、創造の大きさはリーダーシップの総量により決まる。このリーダーシップの総量を、Co-Growthでは追い求める。

なお、他社の社是で、これまで大きな影響力があったものも、このリーダーシップに関する内容のものがある。ここでは2つを引用する。

- ・自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ（リクルート）
- ・仕事は自ら創るべきで、与えられるべきではない（電通）



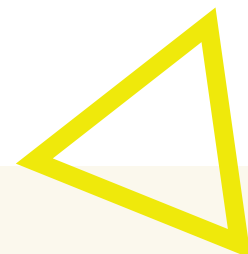
自分起点で、チーム全体の成果をつくる

Rise from individual, achieve result with team

発端は個々人がリーダーシップを発揮してつくるものだが、
取り組みとしての価値は、個人がどれだけの成果をだしたかではなく、
チーム全体でどれだけの成果を生むことができたかによって決まる。

個々人のリーダーシップが最大の価値を生む状態とは、
発端を作った個人が、全てを「自分で」やるのではなく、
自分が起点となり周りの助けもうまく借り、チーム全体が成果を出すように動かしている状態であり、
この状態を目指すよう努める。

そして、結果は自分に帰結すると捉え、
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。



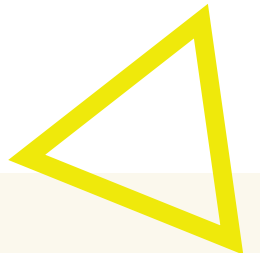
チームの結果は全員の果実・責任である。

良くない結果に至ると考える時には、異論発言の義務もある

Everyone owns responsibility to team results. Posting opinion is obligatory

結果、成果はチーム全員で達成するものであり、チームの中のその結果に直結する起案、決断をした人だけが、賞賛も批判も負うものではない。起案者、決断者もリーダーシップを発揮するが、そのチームメンバーもリーダーシップを発揮して、より良い結果を作ろうとすることで、チーム全体の結果が最大化される。

特に異論、反論は議論を深める貴重なきっかけであり、勇気を持って発言することは義務でもある。その上で、最後はまとまりが生まれることも結果をだすには必要なため、どの時点までは異なる視点を提供し、どの時点からは衆議独裁などにより決まった大きな方向性のもとで、より良い結果を出すために務めるべきかの大勢を考えながら、場に貢献する。



言われた通りに取り組むよりも、一人ひとりがゴールを見据えて、 自らが最良と思うかたちで取り組むことを奨励する

皆がまっすぐに成果を目指しており、自らの頭で考えられる組織では、誰かが考えたことが他の人にそのまま伝わっていくメリット(あるいはそのまま伝わらないデメリット)よりも、一人ひとりの考えがプラスされるメリットの方が大きく上回るとの考えのもと、Co-Growthでは、掲題の考え方で臨む。

言われた通りに取り組まなかったことは非難されず、
同時に、言われた通り取り組んだ結果なので自らに結果責任が無いという論理は成り立たない。

その際、言われた通りと違う形をとった理由を求めることは大いにすべきであり、
求められた側は、説明責任を果たすよう努める。

なお、常にオリジナリティを出さなくてはならないということではない。

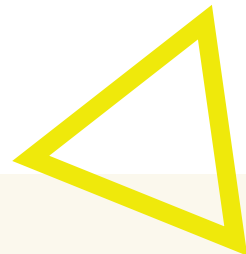
他者からの提案について、何も手を加えないままが最良と「自分が判断」したのであれば、それで良い。

また動いてみなければ分からないことがあることを知っていることも大切。

提案をくれた人は経験が豊富で、自分はまだ土地勘が無い領域だと自らが考えた場合、
腹落ちはしていなくても、まずは言われた通りに動いてみる中で自らの考えを養い、
徐々に言われた通りから脱却していくことも、自らが選ぶ選択肢である。

追伸、以下の「採用基準(伊賀泰代氏)」の一節は大切な、体現したい姿を分かりやすく言い表しているので、引用。

『マッキンゼーではみんな、「全員がリーダーシップを発揮して問題解決を進める」という前提で、他者に対して遠慮なく自分の意見を伝えます。パートナーは、マネジャーやコンサルタントが、自分の意見どおりに動くことを想定しておらず、だからこそ彼らは自由に意見が言えるのです。』



「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。

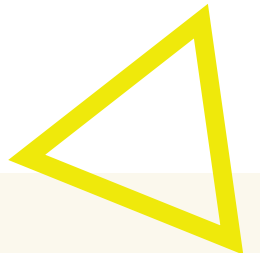
また「形にする」ためには、
辛いことを乗り越える覚悟が不可欠。

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の追求は歓迎するし、支援する。
「辛いこと」が「善」ではない。「善」は「形にする」こと。



「あと一段上」の質を求め、実現し続けることで、抜きん出る

We emphasize results before process and time

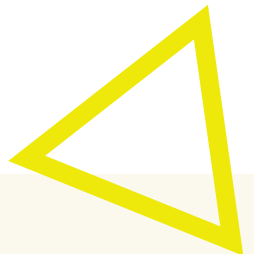
「一流」の仕事ができるとは、ほかの人ができない仕事ができることはもちろん、ほかの人であればできたと思う仕事に対して、さらに良くできる余地を見出せ、より高みに到達できること。

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。



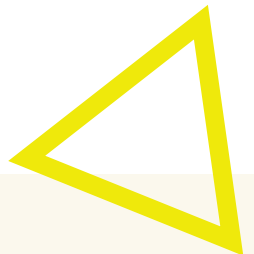
成果物の「見せ場」を語る

創造的に仕事をする人は、一見、型が決まりきったような仕事を依頼されても、工夫の余地、より良い成果にできる点/成果により効率的にたどり着けるプロセス、などを見つける。

一方で、創造的に仕事をしない人は、その状況に応じた論点を見出すことが大切な仕事を任されても、既存の似たようなものをただ移植してくるだけの作業に終始したりする。当然、成果物の質は低い。

成果物の質の高い仕事(=良い仕事)をするには、自分が質を上げられる場所(=論点)がどこかを探し、答えをひねり出すことが大切だ。常に実践していれば、良い仕事をする地力も上がり続ける。

チームとして一人一人の実践を後押しするため、成果物を他の人に共有する際は、論点と答えが詰め込まれた「見せ場」がどこかを語るようにし、また聞き手も「見せ場はどこ？」と聞くようにする。



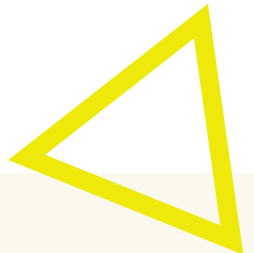
常に「先手」を打つ。また「機を逸しない」

We make the first move

先方による働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し、
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。



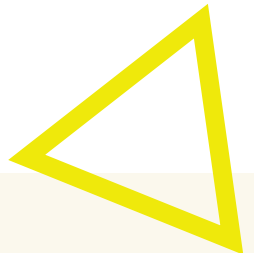
「どちらも大切」なものが一見「二律背反」するときこそ、知恵を絞る

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。



「衆議独裁」により、研ぎ澄まされた結論・結果を出す

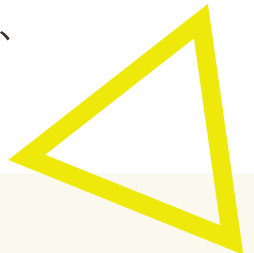
We listen closely to people's opinions, and one we make decision independently, for a well-honed conclusion

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。



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

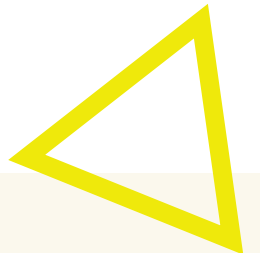
例えば、ある領域で一番になると宣言した場合。

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。



目標期限を定めて、「速やかに次の楔に進む」

Move forward to next mile stone by settled time limit

完璧など無い世の中において、実行前にもっと企画できることは幾らでも見つかる。

また大きな取組みを前にしては、もっと準備をしないと取り組んではいけないように思えることも多い。

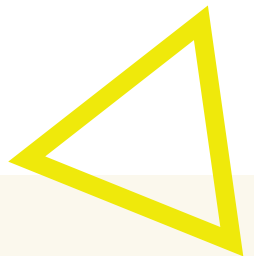
でも動かなければ何も起こらないし、もう少しもう少しと言っていると、時はあっという間に過ぎる。

動くからこそ見えてくること、決まることも多い。

そのためCo-Growthでは、速やかに動ける次の楔を見つけて、速やかと言える目標期限を設定し、期限までにまず動く＝「速やかに次の楔に進む」ことを大切にする。



楔を打てない場所に打つ行為(≡中途半端にリリースして/動いて迷惑をかける行為)
をしないことには気を付ける



道具立ての責任は自分にあると認識する

Prepare tools with your own responsibility

道具は、人が自らの能力を、現存するテクノロジーと掛け合わせて最大限に活かすために欠かせない。
この道具を整える力は、それ自体が個々の人の能力の一部である。

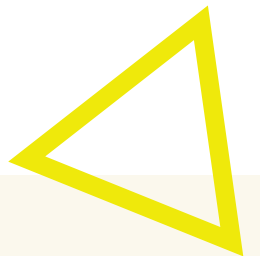
古くは侍が自らの刀を整えた。なまくら刀や錆びた刀で戦うことを他人のせいにはできない。
身近で物理的にイメージをし易いところでは、包丁を選び研ぎ澄ませておくのは料理人の腕の一部であるし、
紙に引っかからない鋏を整えるのは理髪師/美容師の腕の一部である。

我々のビジネスにおいては、PCやスマートフォンなどのデバイスがそれに値する。
成果に責任を持つプロフェッショナルとして、誰かが整えてくれたものを使う、のではなく、
自らが責任を持つと認識をすると、自らに最適な状態を整えられ、それはパフォーマンスに直結する。

組織として提供できる資源には限りがありながらも、
組織に能動的に働きかけ、自らの道具を整えようとする意識を一人一人が持つことが大切だ。



道具を調達したり磨いたりする専門家/外部の力は、
最終的な責任が自分にある自覚のもとに、積極的に活用すると良い



「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。

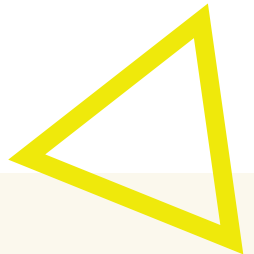
ただし、「既に力量がある」裏づけである必要はない。
着任期間中に、担えるようになるという見込みの裏付けで良い。

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。





前向きな



ものごとをポジティブに捉える力・空気を皆で高めあう。

Be positive together

ものごとをポジティブに捉えられる力は、創造することのイメージを掻き立て、創造につきものの困難を乗り越える原動力となる、創造の源である。

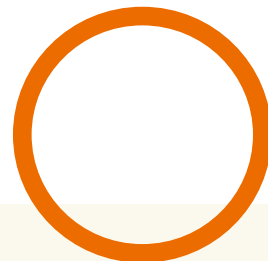
しかし人は誰でも、時にネガティブになることもある。

大変なことが続けば、生来のポジティブさを覆ってしまうこともある。

だから皆でポジティブ差を高めていこうとすることが大切だ。

時にネガティブな感情を吐露することも、無理に否定はせずに共感し、でも共感が落ちていく方向に行かないようには気をつけ、傾合いを見て捉え直し方を提案しあおう。

ポジティブを志向する人が集まっており、お互いを支えあう場があれば、波はあっても、大きな流れは必ず上に向かっていく。



「『出来る』を前提」に考える。『出来る』を見つける

"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。



叩き台をだす人を称える

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。

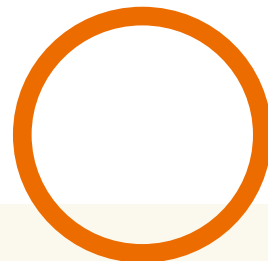
叩き台は産みだすこと自体が大変だから、質を伴わないことが多い。また叩き台は頭の中の考えを総動員した結果であるので、産みだした直後は本人には叩き方が見え難いことが多い。

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。

複雑で形が見えにくいことでも、まず叩き台を出せば、発展の道筋は開けるという前向きさが大切。



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。



批評に終始せず、解決策・発展する道筋を見つけ出す。

そのために「どうすれば良いか」「解決すれば支持するか」を考える。問う

世の中に完璧なもの(≡より良くする余地のないもの)などほとんどない。この点に関する捉え方は、個々人で大きく分かれていると思う。ある人は、これを自分が活躍をする余地とみて、自分がいることでどう変えられるかを考える。提案する。もしくは完璧でないことを所与として自分の活躍の仕方を描く。

逆にある人は、自己の立場を強く見せるための/自己満足につながる/相手から自分の側に利益を手繰り寄せるための、批評のチャンスと見る。(この他に、当該事項は優先順位が低いと判断する人、或いは無関心な人がいるが、本テーマとは別の問題)

前者はチームに新しい価値創造をもたらすのに対して、後者は何も生まないばかりか、一人いるだけでチームのパフォーマンス、士気を大きく落とす。

両者に共通することは、問題点を指摘することである。両者の違いを分けるのは、「どうすれば良いか」「解決すれば支持するか」を考えているか。Co-Growthではこの2つを常に考え、また相手に対しても問いかける。

ある人が語っていたこと。

「サッカーで、ピッチの状態が悪いときに、ピッチの文句を言い続けて、それが自身がベストパフォーマンスを出せない理由づけになっている人と、ピッチの状態が悪いのは所与としたうえで、そこでどうすれば自分がベストパフォーマンスを出せるかを考える人とで分かれる。」



前向きでない批判は「気にしてもしょうがない」と流す強さを、皆で獲得する

特に不確かさの有ること、それはすなわち未来を切り開こうとする試みの全てに当てはまること、では批判などどうとでも繰り出せる。それが「解決策・発展する道筋」を見つけようとするものであれば、大いにその人の力を借りるべきであるが、批評に終始する場合は取り合っても消耗するだけで何も生まれない。

前向きでない批判は、「気にしてもしょうがない」と、ある意味確信犯の鈍感さを持つことで流す強さが必要である。その強さ、周囲が「あれは前向きでない批判だから、気にしなくて良い」と支えてくれることで得られる、磨かれる。皆で力を合わせて、この強さを獲得しよう。



批判する人の話している内容を(論理的に)理解しているか、その中に取り入れられる要素はないかは、全ての批判に対して吟味すべき



指摘、意見に対して、防御ではなく吸収する

自らの提案、考えが指摘・意見(≠理解のための質問)を受けたときの返し方は、ざっくりと2つに分かれる。

一つは、自らの提案、考えが如何に正しいか、もしくは当然の帰結としてその考えに至った理由づけを返すこと。

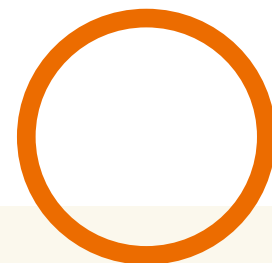
もう一つは、指摘・意見を踏まえると自らの提案・考えがどのように変化し得るかを返すことである。

前者をしても、何も新しい価値は生まれない。また相手の納得を得ることも難しい。指摘をする側にも受ける側にも一理あるので、お互いの考えが平行線に終わりがちである。

後者をする、と提案・考えが発展する。たとえ相手の指摘・意見が間違っていたとしても、その中に吸収できる要素、発展のために考えるきっかけが含まれることが多々あるし、それが無い場合だとしても、相手に間違った指摘をするに至らしめた分かりづらさを解消できないかなどを考えると、自らの提案・考えは磨きこまれる。

前者と後者を分けるのは、対外、相手の指摘・意見の質ではなく、自らの姿勢・志向性だ。

人は本能的には防御的になりがちなもの。それが、最初は意識的に、吸収して創造へとつながる考えを回すを重ねていくと、成功体験の積み上がりとともに、やがてそれが自然になる。



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ずれ形にできること、の認識に基づく。

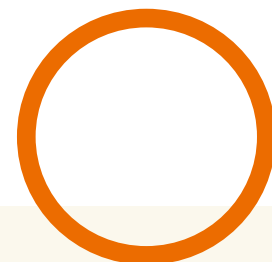
力量は、Color Bookを判断軸に、これまでの実績から計り、それが提案している取組みの大きさと釣り合うかを判断する。

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。



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つて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、より根幹的な力である、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。



おもいのある(後編)



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。

一人一人の「おもい(志)」と「役割・立場」に謝意と敬意を払う

We pay respect to each individual team member's role

担っている仕事の高度さ、それぞれの人が持つスキル、組織の中の役割により、「ある役割、立場の方が上位」と位置付けられることは、チームとして機能するために必要性がある。

同時にそれは、上位の人が下位の人に対して、正当なる理由なく自らの意図を押し付けられるということでは決してない。

チームとしての価値創造の責任を担う立場から衆議独裁をすることがあっても、「チームとしての価値創造」につながっていることの説明責任や、本当に「衆議」独裁であったか、皆で振り替えることは大切だ。

そしてチームは、様々な役割と立場の人が、それぞれの持ち場で、最高の仕事をすることで、最大の価値創造を実現できる。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こそ、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。

また個々人が持つ力を最大限に発揮させる原動力の「おもい」に対して、その人がその思いを持っていることに感謝し、敬意を払う。

「おもい」は、そのあり方を強制することはできず、全体(Co-Growthやチーム)を主語にして、あり方を指示してもマイナスにしかない。できることは、個々人の「おもい」を主語にして寄り添い、そのあり方を親身になって一緒に語ることを通じて、一人一人の内から発展させていくことのみである。チームとして想いの重なる部分の大きいことは大切だが、どちらが主語であるかを誤ってはならない。

「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、
また個々人が能動的に気持ちよく動くための一番の鍵。

尚、有効な情報共有と、
後述の「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。

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。

一人一人が、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、力を出せるかを一人一人が自分で考え、それに基づき自らの役割を認識する。全うする。



一人一人が今の役割を全うしながらも、より大きな役割、高度な役割を担いたいとの意識を持ち、 $+ \alpha$ での役割を能動的に担っていくことはとても良いことである。

そして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うことは、常に視野に入れるべき。

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

Co-Growthおよび然るべき人を「衆前では、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:

「問題は起きたが、皆の前で店長を責めることはしない。

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まらない。

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。

「フラットな意見交換」を大切にする。 その為にも「リフレッシュ」をするし、求める

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、「相手の話をリフレッシュ」できるかを目安とし、話を聞いた後は能動的にリフレッシュすることを心掛け「例) つまり・・・ということ合ってる?」、また十分理解されていないと感じたときのリフレッシュ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」ができてにくい環境になっていると感じる時はリフレッシュ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の有り様によるところが大きく、目上の人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。

「建設的な異論・反論」を歓迎する

We welcome constructive counter arguments

メンバー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、ある時点に出ている案/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

【具体論】

- ・反対をする時には、必ず「対案」を提示すること
 - 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
 - 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も、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。

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、改善する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、成長につなげるようと努める。
 - * 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、成長へとつながる要素も含める

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

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。