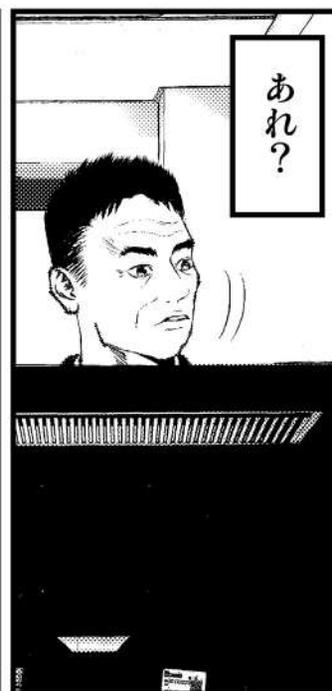
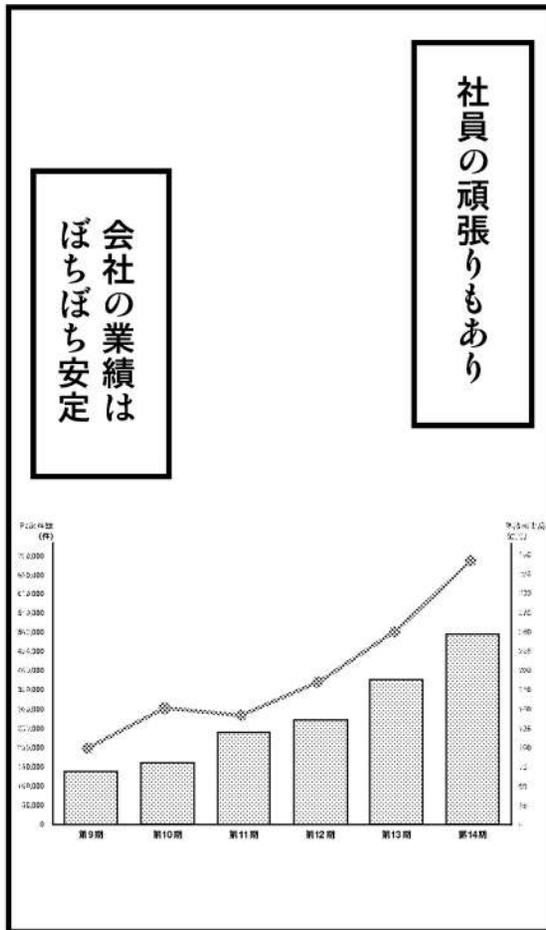


船を造りたいのなら、男どもを森に集めたり、
仕事を割り振って命令したりする必要はない。
代わりに、彼らに広大で無限な海が存在を
説けばいい。

——サン・テグジュペリ

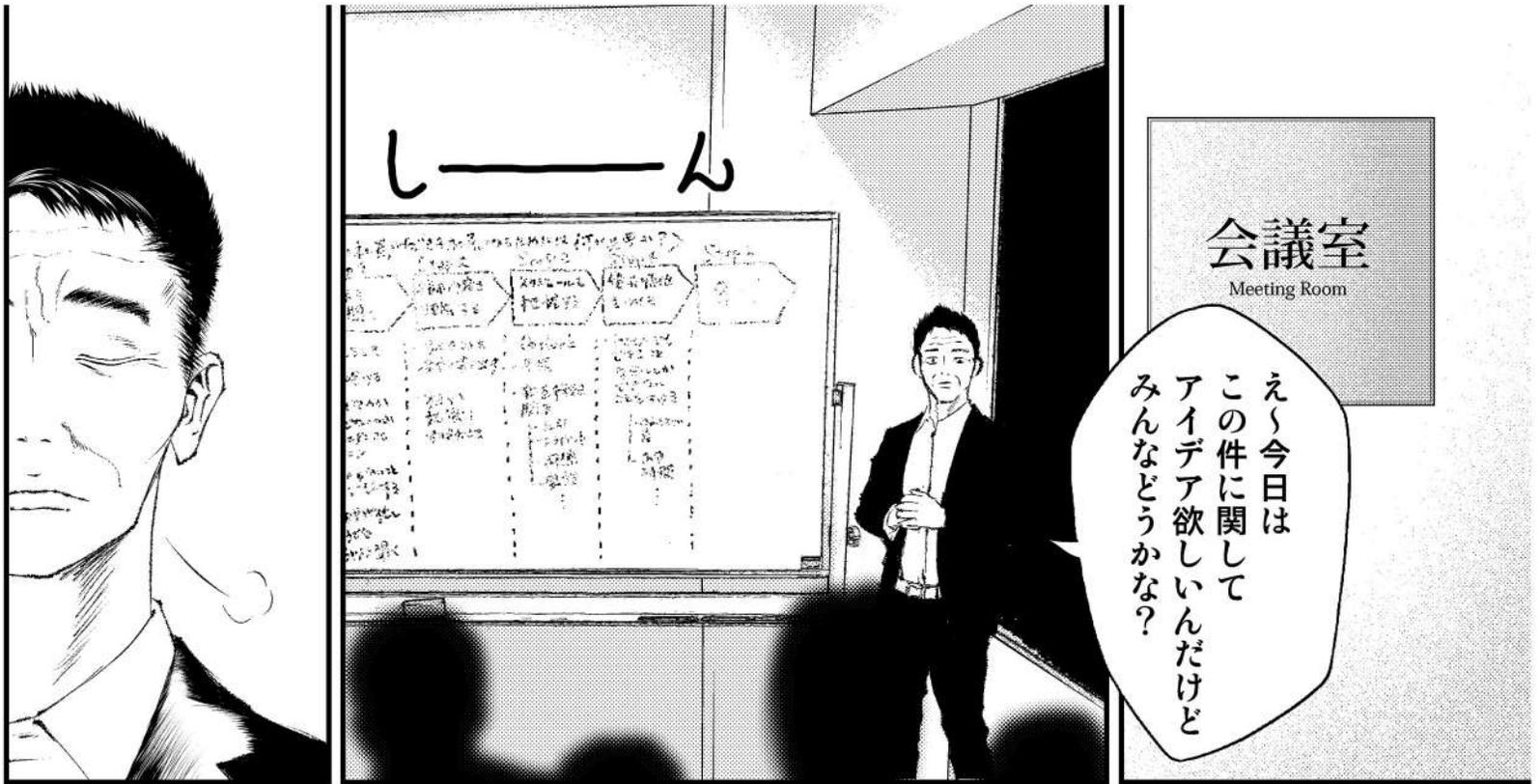


組織の良薬

何かみんな
ついてきて
なくなっ
ね？



眞蔵 修平





コンサルタント
藤本 明

はは
それはビジョンが
共有できて
ないんですよ



ビジョン……
ですか？

ビジョンなら
ありますけど



5年前に
500万かけて
作ったのに!!!

!!

いや
これってただの
ノルマですよね？



そもそも社長
このビジョンで
ワクワクしてます？



いや 社長自身も
怪しい……

やる気に
なってるのって
社長だけじゃ
ないですか？

これで社員が
やる気になって
ます？



そのイライラも
社員に伝わってますよ

社長が全然
楽しそうじゃない

そして何より……

!!

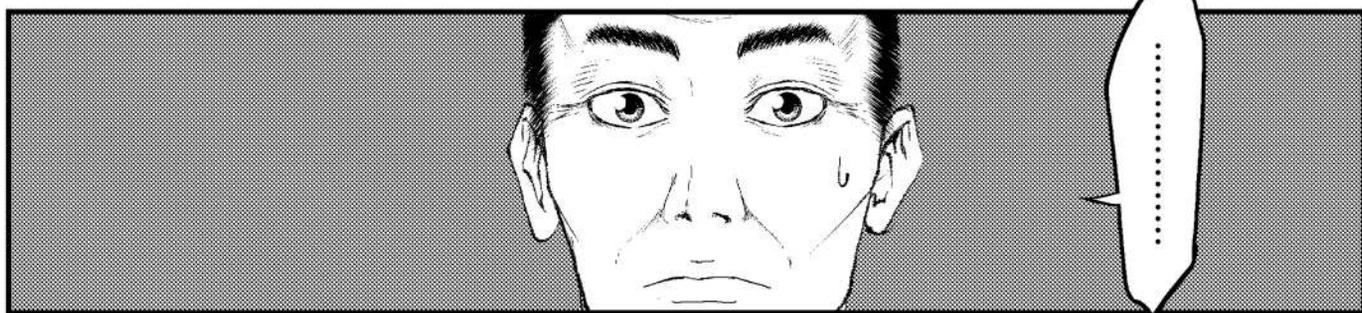


すなわち
『強さ』と
『大きさ』です

いいですか社長
いいビジョンか
どうかってのは
二軸で判断
できるんです

キューボ









実は……



やっと本音っぽいのが
出てきましたね

その調子です
どんどん語って
いきましよう



こ…こんなので
いいんですか？

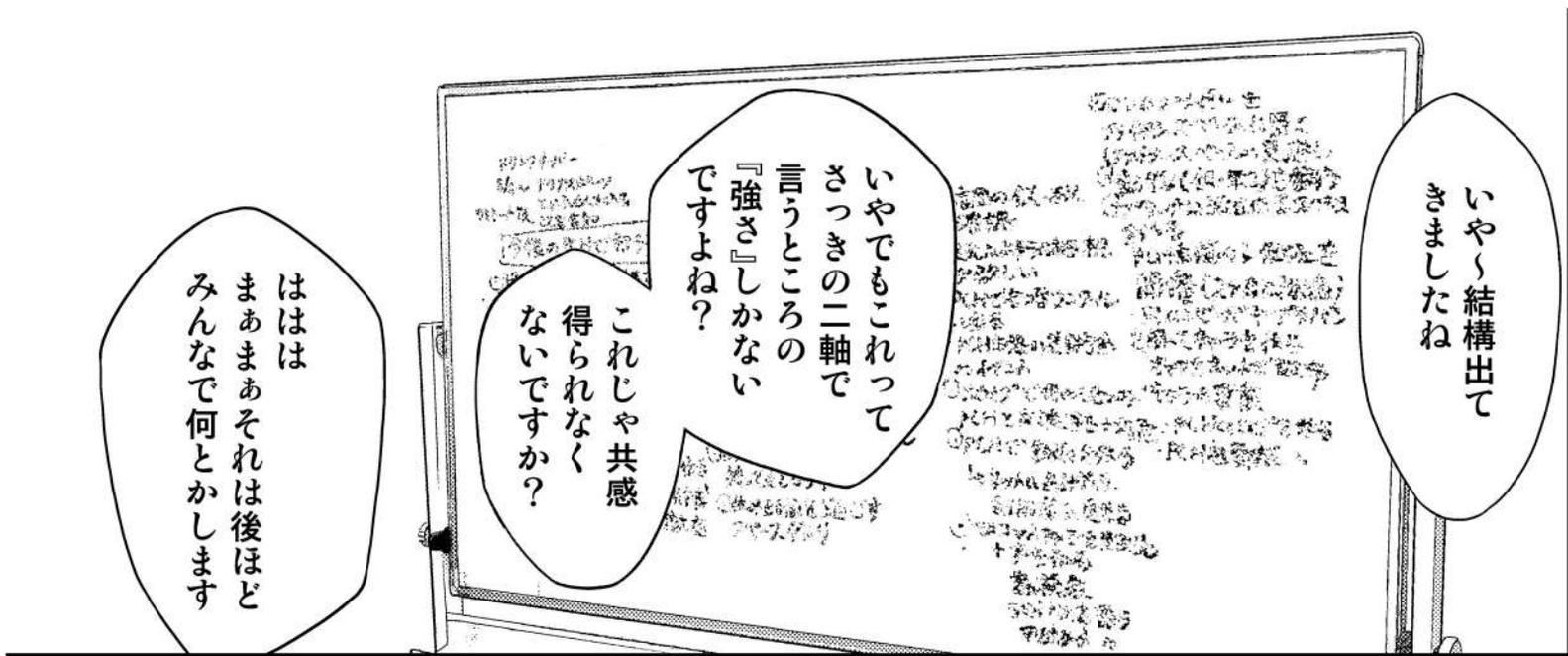
もちろん♪

じゃあ

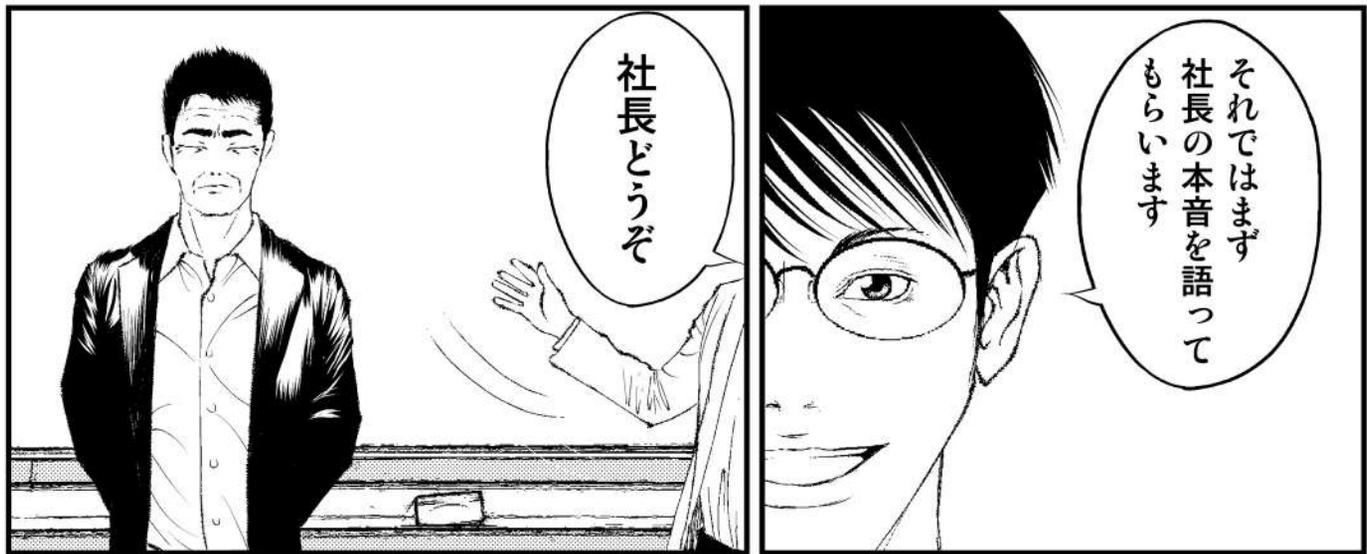
なこともしたいし

だと最高ですよ

はは
めっちゃいいですね









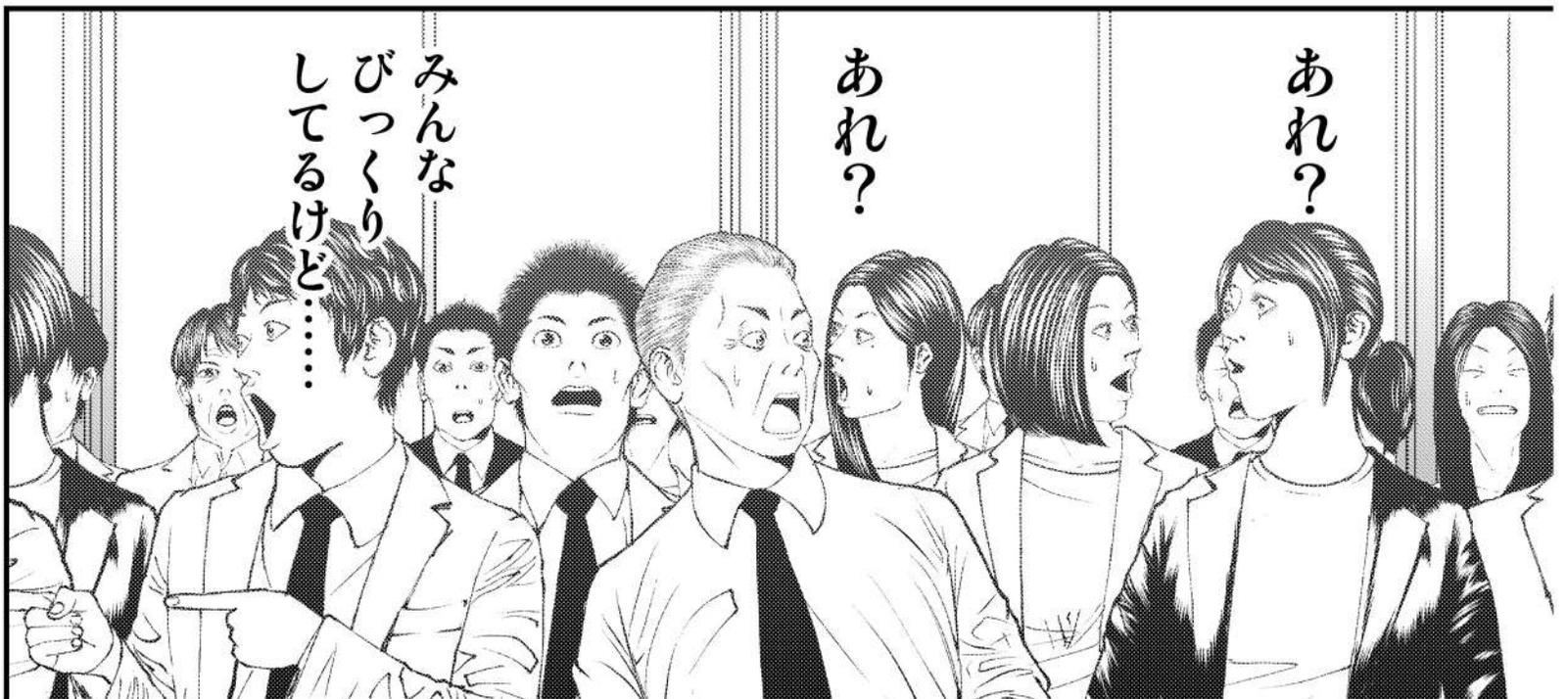
フェ……
フェラーリに
乗りたい



めっちゃ利己的
じゃーん

ぶっちゃけるな

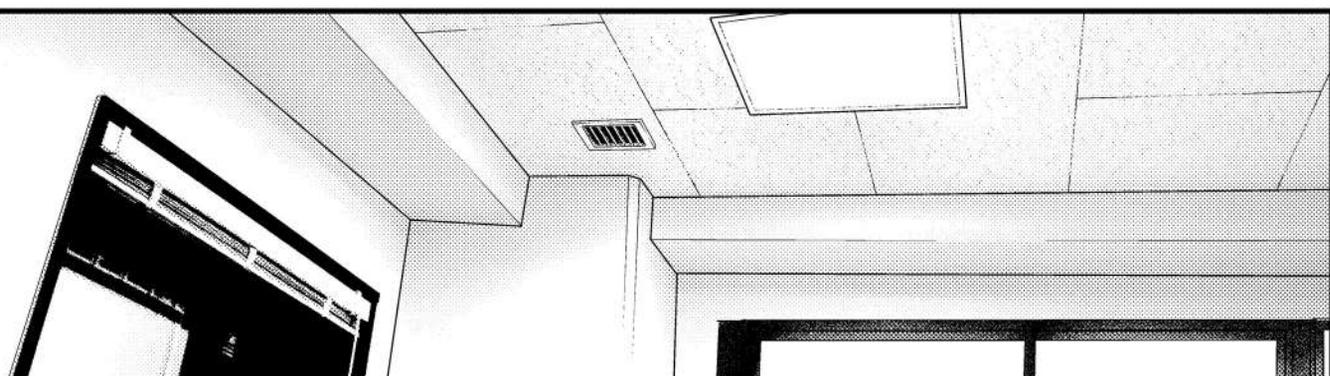
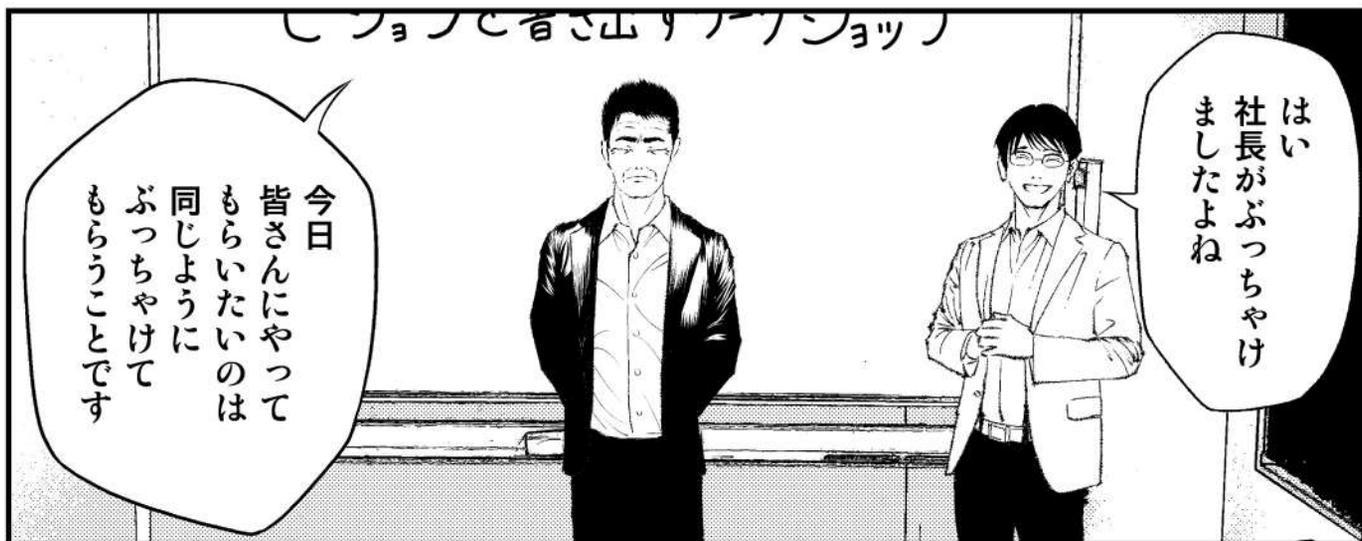
えー!?

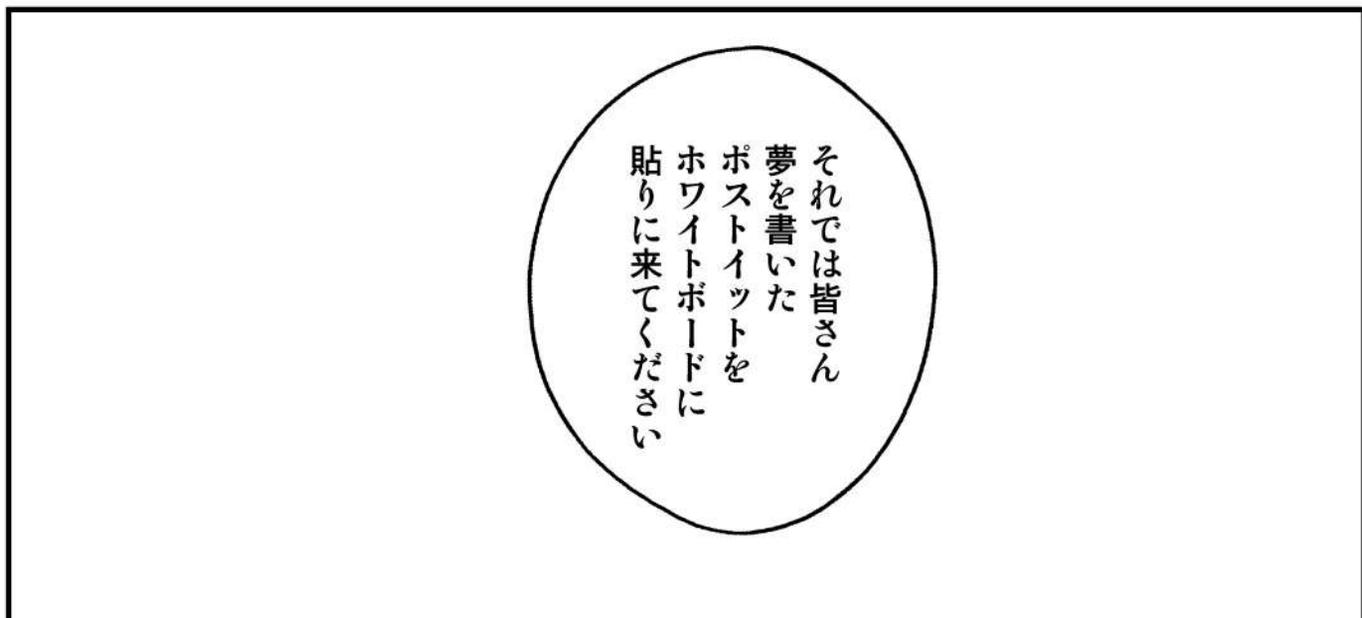
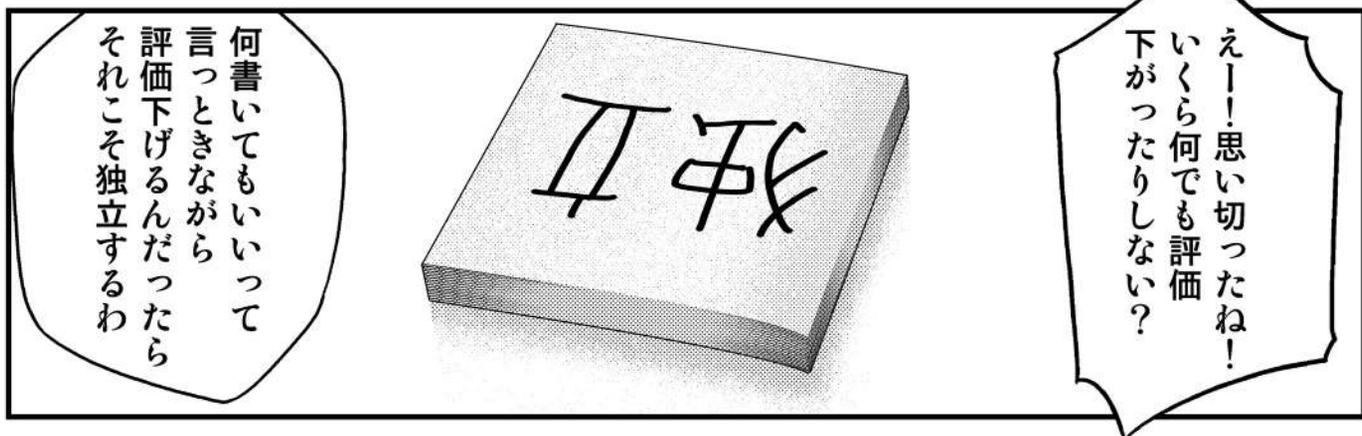


みんな
びっくり
してるけど……

あれ？

あれ？







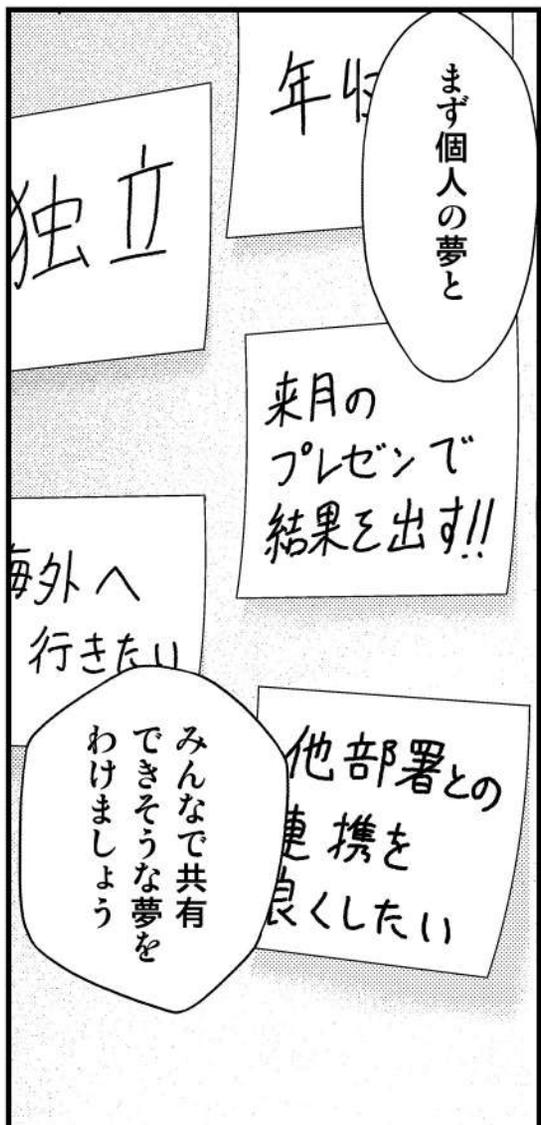


俺も受け止めて
もらったんだ……
受け止めよう……

そ…そうだね
休みをとるのも
大事だね



え——
言った——
社長が
肯定した
あの年中
イラついてる
眉間のシワ男が！
どどどどど……
どうなってるの？
何があったの？
頭打ったの？



まず個人の夢と
年収
独立
来月の
プレゼンで
結果を出す!!
海外へ
行きたい
他部署との
連携を
良くしたい
みんなで共有
できそうな夢を
わけましょう



ニッ



さて
それではこれから
藤本オリジナルの
『ビジョントゥリー』
というものを作ります



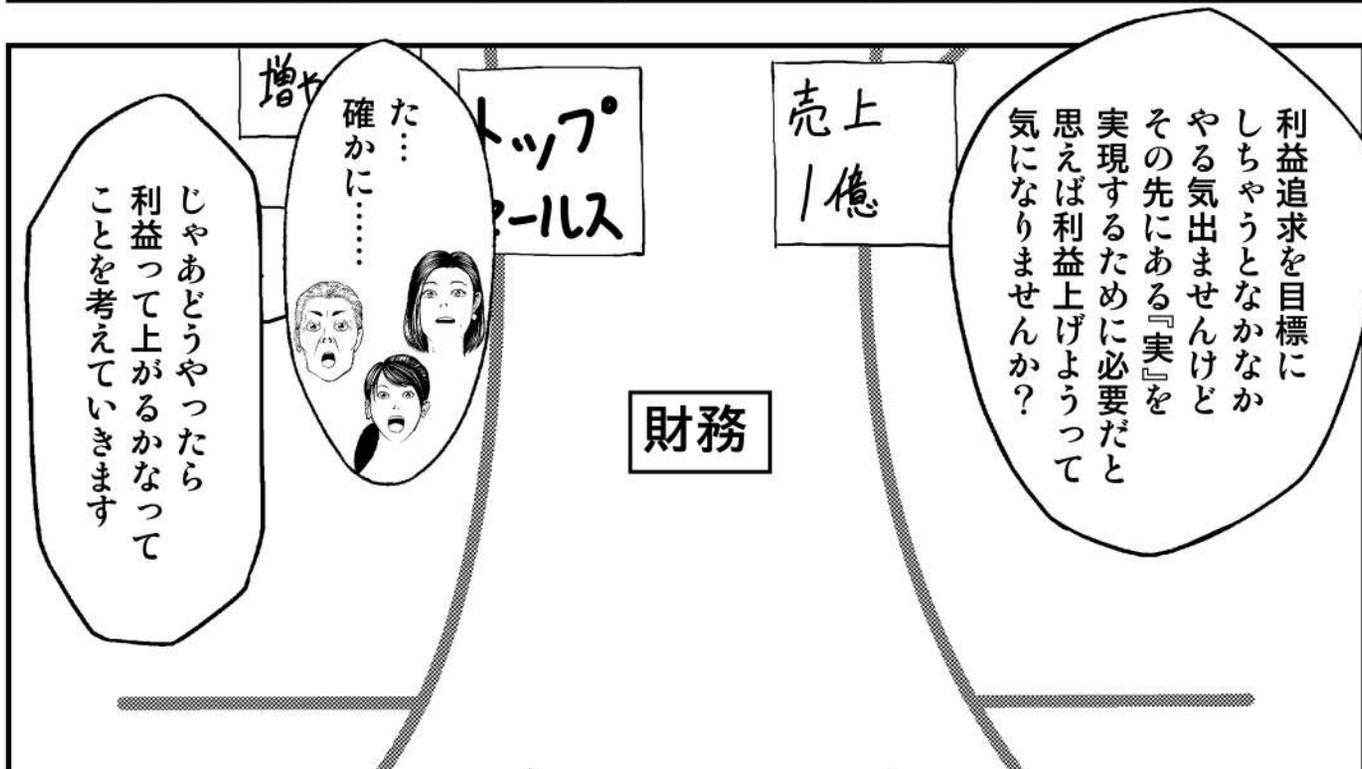
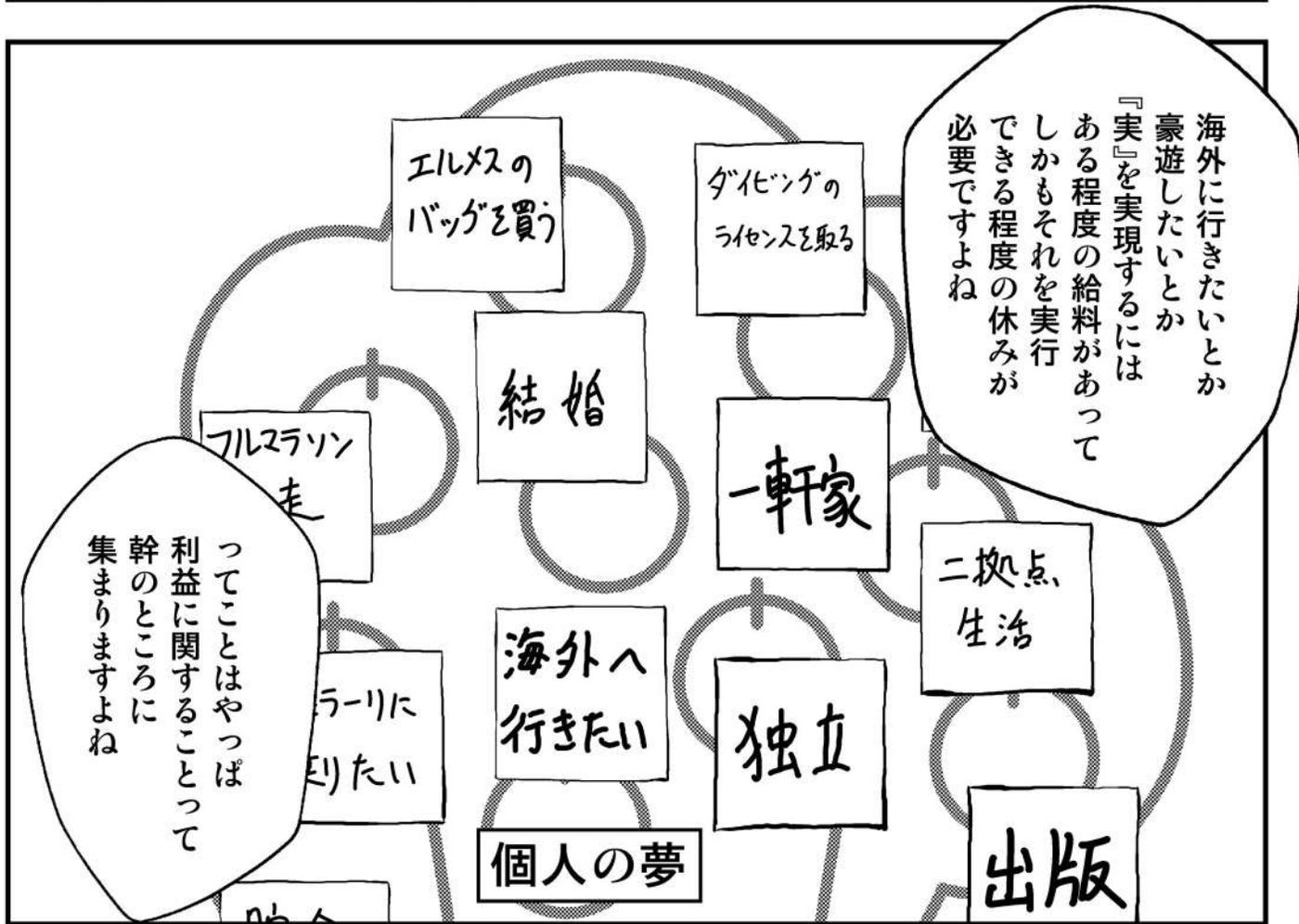
例えば
『海外に行きたい』とか
『ライブに行きたい』とか
『もっと大きな
会社に勤めたい』なんかは
個人的な夢なので
上の方……

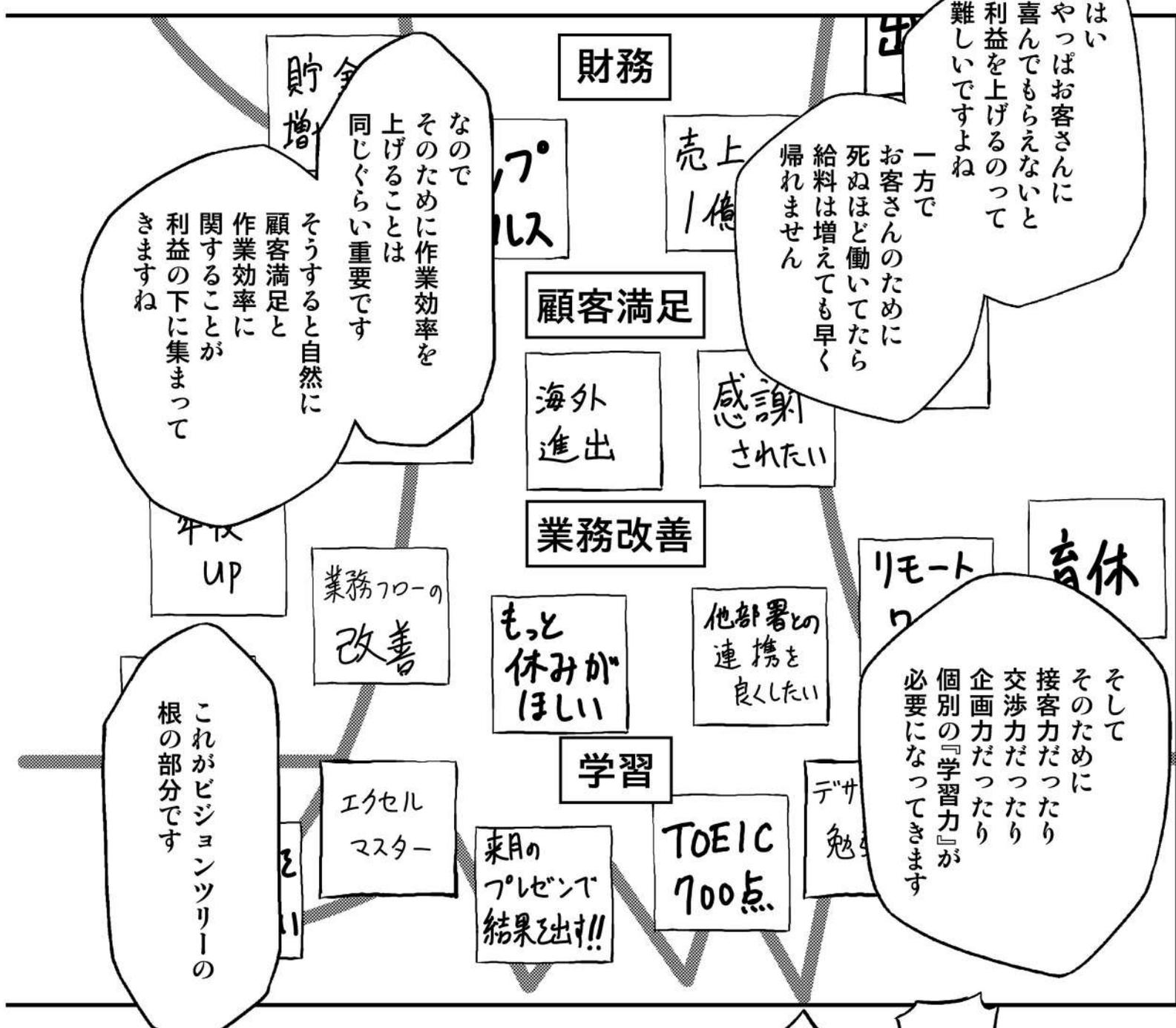
このツリーで
いうところの
『実』のところに

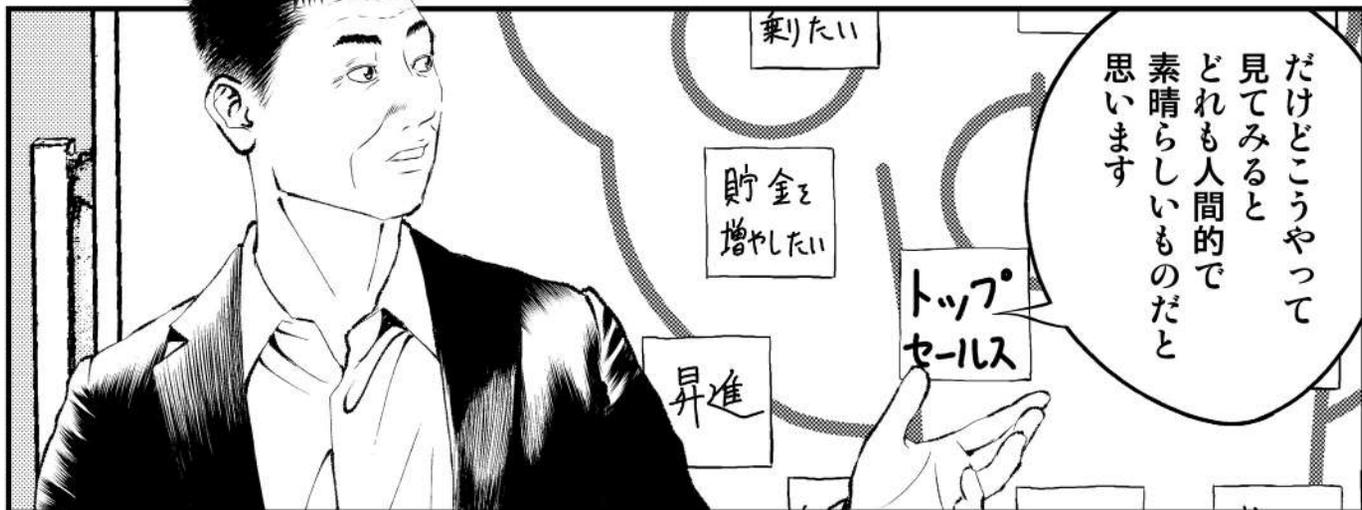
逆に幹の部分には
『利益を出したい』とか
『有給休暇を増やしたい』
などみんなで大事に
したいことを
貼ってください

イメージとしては
個人的なものほど
上のほうに

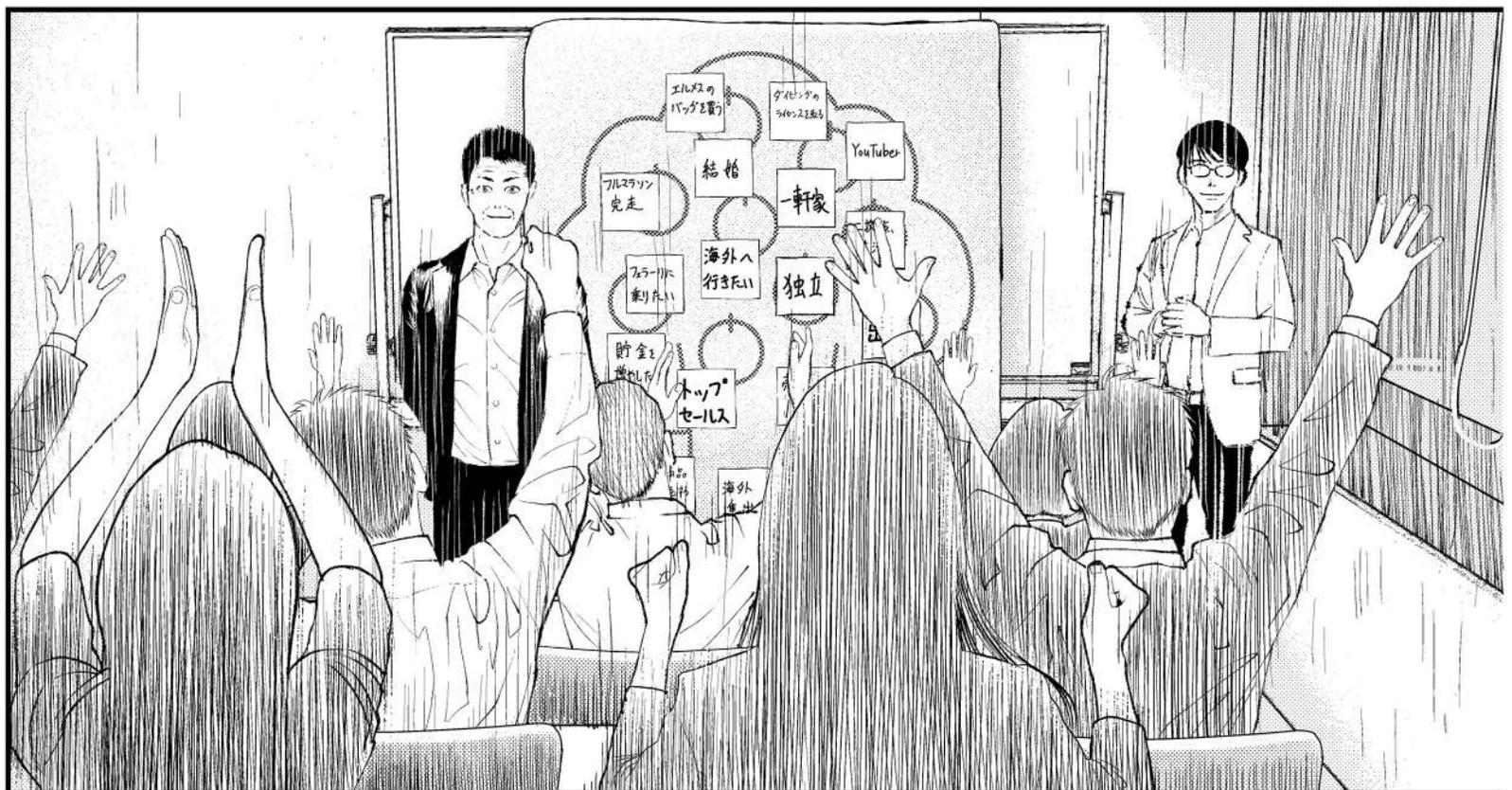
みんなでより
大事にしたいと
思うものほど
下(根)のほうに
貼っていく感じですかね













ああいう場で社長が
受け止めてくれるって
めっちゃ大事なんですよ



自分の欲望もだして
社員のも受け止めて

そういう素直さや
寛容さって
素晴らしいです



ワークショップ後
社内で社員同士が
ビジョンについて
語り合う場面を
見かけるようになった

やっぱこれを
実現するには
今の業務フローを
見直す必要があるな

あと若手の
学習機会を
もっと
増やさないと
ですね

以前では考え
られなかったことだ



だが
業務を続けていくうちに
新たな壁にぶち当たった

幹部とその部下の
間にある軋轢だ



藤本さん
ビジョンを作って
社員の意識は高く
なっただんですが
まだまだチームワークには
課題がある感じですよ



組織づくりは
ひと山ふた山
ありますからね
また作戦会議
しましょう!!

ビジョンに対する姿勢

会社の目標に対して「よし頑張って達成しよう!」「全力を尽くして目標達成に貢献しよう!」そのような姿勢で、社員にはいて欲しいものです。

しかし、実際はなかなか、そのような姿勢でいてくれる社員ばかりにはならないことが現実です。

会社の目標やビジョンに対する、社員の姿勢にはレベルがあります。

コミットメントの種類

- | | | |
|------|-----|---|
| Lv.5 | 情熱的 | ■ そのビジョンは自分自身が実現したいもので、どんな困難があっても成し遂げたい |
| Lv.4 | 積極的 | ■ そのビジョンに共感するので、出来る範囲で協力していきたい |
| Lv.3 | 受身的 | ■ そのビジョンが悪いとは思わないので、頼まれれば協力する |
| Lv.2 | 批判的 | ■ そのビジョンに対して異論があるので、ビジョンの実現に協力したいと思わない |
| Lv.1 | 無関心 | ■ ビジョンそのものに関心がない |

レベル5の人材だらけになることが理想ですが、現実的には「レベル5とレベル4の人材でほとんど構成されている」という状態でもかなり理想的と言っ てよいでしょう。

では、このレベルはどのようにして高めていけるのでしょうか?

インサイドアウトとアウトサイドイン

レベル5やレベル4という状態は「インサイドアウト(内発的)」でない、なることができません。言われたからやる、アメとムチがあるからやる、という状態ではレベル4以上の状態は望めないのです。

「私がやりたいと思っている(内発的)」「私がやりたいと思っていることだから、誰になんと言われようとやる」というセリフが本人から出てこなければなりません。

レベル1の人材を、レベル3に引き上げる際には、アメとムチは有効に機能することがあります。「アメ(給与アップなど)があるなら、頑張りましょう」というわけです。

しかし、このレベルの人材に

は「継続的かつ高頻度で、アメとムチが必要」ということになりす。

これは、マネジメント側には大変な負荷です。少しでもマネジメント側がアメとムチを与えることを怠ると、あつという間にレベル1の人材に戻ってしま います。

人材がレベル4や、レベル5の状態であるためのキーワードは「本音」です。

本音の、本当に望んでいることに対してならば、人はレベル4やレベル5の状態でいられるのです。逆に言えば、本音が言えない組織の状態では、レベル4やレベル5の人材を求めることは難しいということになります。

漫画の中では、まず社長自身がレベル5とは言えない状態がありました。

しかし、「フェラーリに乗りたいたい!」という「本音」を大切にしたらところから、社長自身のレベルが上がっていきます。

そして、社員にも同じように「本音」を出

してくださという場を提供し、社員たちもそれに呼応して「独立」「ダイビングのライセンスを取る」「トップセールス」などの「本音」を開示し、共有するようになります。

ここで開示された個々人の夢や目標は、間違いなくインサイドアウトであり、アウトサイドイン(誰かからの外圧、強制)ではありません。

こうした本音の、インサイドアウトの夢や目標が、「自分たちの会社の仕事とつながりがある」「会社の仕事を頑張ることが、本音の夢や目標の達成に貢献する」という認識をしつかりと持てるようにすることが、現代の組織マネジメントにおいて はとても重要なことなのです。



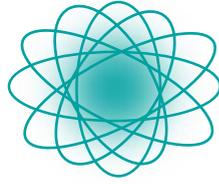
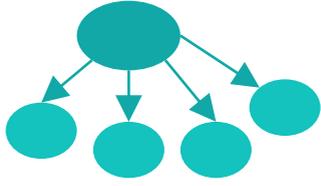
共有ビジョンと ビジョン共有

「共有ビジョン」と「ビジョン共有」とは、異なる概念です。共有ビジョンには「ビジョン共有」と「共有ビジョン」という種類があります。

ビジョン共有では、レベル4やレベル5の状態を生み出すのが、全くできないわけではありませんが、なかなか難しいところがあります。

一方、共有ビジョンであればレベル4やレベル5という状態を比較的容易に生み出していくことができます。共有ビジョンには、組織に関わる一人一人が「私を実現した

ビジョン共有	共有ビジョン
誰か(一部の人)が創ったビジョンをそれ以外の人たちに共有する	1人1人のビジョンから紡ぎだされ共有化された全体のビジョン



※ この共有ビジョンを生成するツールとして有効なものの一つが、漫画にも登場したビジョンツリーです

「入っているからです。」が必ず

但し、実際の組織マネジメントにおいてはビジョン共有の要素も無視はできません。例えば「5年後の上場を目指す」といったことを、経営陣で決定する、ということはありません。

漫画には登場していませんが、ビジョン共有を効果的に進めていく場合には、「ビジョンを翻訳する」ということが大切になります。「上場」ということが、多様な背景や価値観を持つ社員一人一人にとつて、どのような意味や価値があるのかを「翻訳」して伝えていくのです。それによつて、「上場」が、社員一人一人にとつても「自分も実現したいと思うビジョン」となり、それによつて共有ビジョン化が進んでいく、ということになります。

心理的安全性

Googleが社内プロジェクト（プロジェクトアリストテレス）で、「生産性の高いチームの要因」は何かという調査結果を発表し、そこから**心理的安全性 (Psychological Safety)** という言葉が、一気に広く知れ渡ることになりました。



前述したように、インサイドアウトを引き出すには「本音」が出てくるのが重要です。そして本音が出てくるには、心理的安全性が担保されていなければなりません。

この心理的安全性を高めるためのテクニックは細かく挙げていくと非常に多くあるのですが、根本的なところをお伝えすると「**心理的安全性を下げる要因を、しっかりと取り除く**」ことが基本となります。

心理的安全性を下げる大きな要因は、**(権力者による) 断定的否定**です。

要は、部下にとつては、上司や社長から「そんなのはあり得ない!」「バカを言ってるんじゃない!」「といったような断定的な否定をされた経験があればあるほど「本音を言ったら怒られるんだ」「本音を言ったら評価を下げられるんだ」「本音を言っても聞く気がないんだ」と判断するようになります。本音と言わなくなっていくます。



つまり、心理的安全性が下がってくるのです。

漫画の中でも「もっと休みが欲しい」という社員の付箋紙（意見）に対して、社長が「そうだよね、休みをとるのも大事だよ」と受け止めとめている場面があります。

実際にどのような有給消化率を高めていくか、どうしたら有給日数そのものを増やせるかなどの工夫は、みんな考えていけばよいことです。

それ以前に、そういった「本音」の意見が、社長・上司に一旦でも「受け止めてもらえる」という経験が、社員の、そして組織全体の心理的安全性を高めていくのです。

組織の良薬

令和元年10月31日 初版発行

原作・解説 石川 英明
原作・作画 眞蔵 修平
編集 本田 萌子

発行 株式会社コーデューション

〒150-0002 東京都渋谷区渋谷3-6-2 エクラート渋谷ビル4F
電話 03-6869-9788

本作品の一部あるいは全部を無断で複製することは、
法律で認められた場合を除き、著作権の侵害となります。

株式会社コーデューションホームページアドレス <http://co-ducation.com/>

この作品に関するご意見・ご感想をメールでお寄せいただく場合は、
info@co-ducation.comまで。

本作品の全部または一部についての無断複製・無断転載を禁じます。
Copyright(c) Co-ducation co.,Ltd & Shuhei Makura All Rights Reserved.