### 前回のクイズの答え

#### ◆ Answer DAY4

このクイズの答えは、強いて選ぶのであれば「ウ。リーダー自身が本気で思っていること(金持ちになりたい、など)をビジョンにする」です。何故この答えになるのかは、本日の記事をご覧いただければ、ご理解いただけるかと思います。

しかしここまで学んできたからこそ「それだけでは足りないな」と思われるかと思います。ちょっとクイズとしてはずるいものになってしまいましたが、**上記の3つ のどれも重要であり、どれもそれだけでは足りないもの**というのが正確な答えと言えます。

大切なことは「日々の(レンガ積みのような)仕事に対して、一人一人が意味を 感じられる」ということです。意味や意義を感じられるようなビジョン策定を行っ ていけると会社を活性化させていくことができます。



# 社員の意欲を喚起する 【効果的なビジョン】を いかに構築するか?



### 本日のキーワード

- ☑ 共有ビジョンとビジョン共有
- ☑ コミットメントレベル(面従腹背)と 対話のレベル
- ☑ 個人ビジョンからの共有ビジョン
- ☑ 意味を見出す力、レンガ積み職人



## 社員の意欲を喚起する 【効果的なビジョン】を いかに構築するか?

こんにちは。会社活性化メール講座4日目になります。本日もよろしくお願いします!今日は「ビジョン」ということについてお伝えしたいと思います。

ちなみに会社のビジョンという言葉は類義語に、経営理念、ミッション、パーパス、 行動指針、バリューなどなど多数のモノがありますが、細かい言葉の定義の世界 にはまり込むとわけが分からなくなってしまうところがあるので、「ビジョンとミッショ ンは、何がどう違うのか?」といったところには、あまり深入りしないでおきます。

大きく二つに分けて考えると

どの山を登るのか? / 会社の向かう方向性 ビジョン、ミッション、パーパス、経営理念など

山の登り方の美学は? 行動指針、バリュー、経営理念など

と分けることができるかと思います。しかしこれもまた重なりも出てくるものなので、まずはざっくりとした捉え方をしていただければと思います。

本日は「そもそも会社においてビジョンは何のためにあるのか?」「会社にとって本当に効果的なビジョンを描くためには?」などを詳しく解説します。

#### 本日の目次

- 1. ビジョンはそもそも何のためにあるのか?
- 2. ビジョン策定の2つのプロセス
- 3. 現実的にお勧めのやり方は?
- 4. 本音のビジョンを描くために
- 5. 社員が仕事をどう捉えているか

DAY

DAY

DAY

DAY

DAY

DAY

AY

DAY

DAY

DAY 10

### ビジョンはそもそも何のためにあるのか?

会社にとってビジョンを策定することは重要だとよく言われますが、なんのためにビジョンを策定するのでしょうか?

これは基本的に「インナーマーケティングのためである」と言ってよいと思います。 インナーマーケティングというのは「社内に向けたマーケティング活動」です。

ビジョン策定はアウターマーケティング(顧客や取引先、株主など社外に向けたマーケティング活動)のためにも活用されてよいものですが、まず第一優先はインナーマーケティングです。ビジョン策定のの目的は「社員の意欲が喚起される」ということに尽きます。

折角立派なビジョンを策定しても、社員が「うちのビジョン?どっかに書いてあったな」とか「毎日読み上げさせられるけど、あんなのただのお題目でしょ」というような反応しか引き出せないようであれば、それは効果的なビジョン策定が出来ているとは言えないということです。

『学習する組織』(ピーター・センゲ)では、ビジョンに対するスタンスを7つのレベルに定義しています。

#### Lv.7 コミットメント

それを心から望む。あくまでもそれを実現しようとする。必要ならば、どんな「法」 (構造)をも編み出す。

#### Lv.6 参画

それを心から望む。「法の精神」内でできることならば何でもする。

#### Lv.5 心からの追従

ビジョンのメリットを理解している。期待されていることはすべてするし、それ以上のこともする。「法の文言」に従う。「良き兵士」

#### Lv.4 形だけの追従

全体としては、ビジョンのメリットを理解している。期待されていることはするが、それ以上のことはしない。「そこそこ良き兵士」

#### Lv.3 嫌々ながらの追従

ビジョンのメリットを理解していない。だが、職を失いたくもない。義務だからという理由で期待されていることは一通りこなすものの、乗り気でないことを周囲に示す。

#### Lv.2 不追従

ビジョンのメリットを理解せず、期待されていることをするつもりもない。「やらないよ。無理強いはできないさ。」

#### Lv.1 無関心

目標に賛成でも反対でもない。興味なし。エネルギーもなし。「もう帰っていい?」

折角、時間やお金をかけてビジョンを策定したからには、インナーマーケティングの成功として、せめてLv4、できればLv5以上のスタンスを社員から引き出したいものです。しかし、実際にはビジョンを策定しても、社員の反応はLv3以下に留まっているというケースも頻繁に見受けられます。

では、会社を活性化させるために、いかに効果的なビジョン策定を行うか。押さ えておきたい基本の考え方や実際に進めていくための具体的方法をみていき ましょう。

### ビジョン策定の2つのプロセス

まず、ビジョン策定のプロセスの種類は、大きく二つあります。

#### ビジョン共有

一部の人間がビジョンを策定する→策定したビジョンをその他の人間に浸透させる

#### 共有ビジョン

一人一人がビジョンを描く→一人一人のビジョンを持ち寄り全体としてのビジョンに 編集する

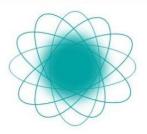
#### ビジョン共有と共有ビジョン

#### ビジョン共有

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

※本資料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。

#### 共有ビジョン



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

Copyright Co-ducation Co. Ltd. All Rights Reserved.

実際には「どちらかだけのプロセスで策定を行う」とはならずに、**両方の要素を取り入れながら進めていく**ことになりますが、概念的には二つのプロセスがあることはご理解いただければと思います。

ビジョン共有のデメリットは、どうしても「やらせる/やらされる」という関係性を生み出す傾向が強いことです。一部の人が作ったものに「従わされる」「押し付けられる」といった構造になりがちです。そうなると、コミットメントのレベルがLv4以下に留まってしまうというところがあります。

一方で、共有ビジョンのデメリットは「急にビジョンを描けと社員に言っても出てこない」「時間がかかる」といった面が挙げられます。

これらのデメリットを理解したうえで、最終的に「しっかりと全社でビジョンが共有 されている」という状態、つまり、ほとんどの社員が会社のビジョンに対してLv5 以上の意識でいるという状態をいかに生み出すか、これがビジョン策定において 重要な観点です。

### 現実的にお勧めのやり方は?

現実的にお勧めなプロセスは、まずはビジョン共有から行っていくことです。経営 陣がしっかりとビジョンを策定し、そのビジョンを社員に伝えていくという従来からの 基本的なプロセスで進めていきます。

40社以上のビジョン策定に関わってきた経験から、ビジョン共有のプロセスを進めていく中で「共有ビジョン」を生み出していくプロセスを入れ込んでいくということが効果的であると自信をもって言えます。

経営陣がビジョン共有を行っていく際に、自分たちが策定するビジョンについて考えていただきたい観点が二つあります。それは

- ビジョンの強さ
- ビジョンの大きさ

の二つです。

### ◆ ビジョンの強さ

ビジョンの強さは、経営陣がどれくらい本気でそれを思っているか、願っているかということです。どれほど美辞麗句のビジョンを言語化したとしても、経営者自身が「これはキレイごとだな・・・」などと思っているようでは、いいビジョンにはなりません。

ビジョンに対して、経営陣がそもそもLv.7の態度でいるということはとても重要です。

本気で思っていない美辞麗句のようなビジョンが生まれてきてしまうのは、インナーマーケティングとアウターマーケティングの混同が理由の一つです。「社外から見て、立派に見える、誠実に見えるビジョンにしなければ」という思いから、本音度や本気度が下がった美辞麗句ビジョンが生まれてきてしまうことが多々あります。

インナーマーケティング用であるビジョンは「必ず自社のホームページに掲載しなければならない」といったものではありません。社内用の資料として保存されているであっても全く問題はありません。

印象的な事例として一つご紹介すると、ある会社のビジョンに「楽をしよう」というものがありました。



「楽をしよう。もっと効率的に稼げないか考えよう。 定時に帰っても ちゃんと収益が上がる方法を考えよう。 明日、来年、もっと楽ができ るように、今知恵を絞ろう。」

これは社外向けのビジョンとしては「いいビジョン」とは言えないかもしれませんが、インナーマーケティングとしてはとても優秀なものでした。社員は「うん、楽をしたい」と共感し、楽をできるように頑張ろうという認識を共有することができていました。

本気で願っていること、本音で実現したいと思っていること。それは何か?ということに素直に答えたものが「強いビジョン」ということになります。このビジョンの強さというものがなければ、社員のみならず、経営陣にとってもお飾りのビジョンでしかなくなってしまうのです。

これは比喩的によく使っていることですが「本当に実現したいことが、フェラーリに乗りたいだったら、会社のビジョンは"社長がフェラーリに乗れるようになること"がビジョンですよ」とお伝えすることがあります。それが本当に大事で、本気で実現したいことであるならば「強いビジョン」とはそういうことです。

しかし、この説明を読まれて、戸惑われたかもしれません。「え、そんなの社員に向けてビジョンとして打ち出せないでし・・・」と。

仰る通りです。

そこでもう一つの要素である<mark>「ビジョンの大きさ」</mark>ということについても考える必要があります。

### ◆ ビジョンの大きさ

ビジョンの大きさというのは、「どれほど多くの人が共感するか」ということです。 非常に強いビジョンであっても、小さいビジョン、つまり周りの人が共感しないビジョンであれば、これは効果的なビジョンとは言えません。インナーマーケティング的に、成功しにくいと言えるでしょう。

アウターマーケティングで考えれば自然なことですが、いくら売り手が「これを売りたい!買って欲しい!」と強く主張したところで、買い手にとって「買う理由がよく分からない」のであれば、その商品やサービスが買われることはあまりないでしょう。

インナーマーケティングにおけるビジョンも同じで「そのビジョンにコミットする理 由がよく分からない」というようなものであれば、社員の意欲を喚起することは 難しくなります。

「フェラーリに乗りたい」といった強いビジョンを持った経営者の方に「では、社員の方にはどんな幸せをつかんでほしいと思っていますか?」といったことをお聞きしたりします。

そうすると「社員にも、仕事を頑張って、自分の夢を叶えて欲しいと思っている」 「自分だけじゃなく、社員も欲しい車や、家や、そういう生活を実現してほしいと 思っている」といった本音を聞かせていただくことが多々あります。

そうしていくと、例えば「社長も社員も、仕事を頑張って、それぞれが望むような ライフスタイルを実現する」ということが、<mark>会社のビジョンとして</mark>生まれてきたりし ます。

これは「強くて大きいビジョン」です。社長も本気で思っていますし、社員の方もこのビジョンに触れたときに「それは実現したい」「そのために頑張りたい」と思う方が多いでしょう。

まずは、こういった<mark>強くて大きいビジョン</mark>を考え抜いて、そこで言語化されたビジョンを【ビジョン共有】していくということが、効果的なビジョン策定の第一歩となります。

## 本音のビジョンを描くために

ここで、少し話を変えて「対話のレベル」ということについてお伝えしたいと思います。

対話について4段階に分けて考えることができますが(アダム・カヘン「手ごわい問題は対話で解決する」より)

- 1. Talking Nice **儀礼的な話し合い** 本音が出されることなく、社交的な会話に終始する。
- 2. Talking Tough **率直な話し合い** 本音が出てきて、意見がぶつかりあう場面もある。
- 3. Reflective Dialogue 内省的な対話 意見の違いなどに対して、各人が内省しながら対話をする。
- 4. Generative Dialogue 生成的な対話
  「私たち」はどんな状態を生み出したいのか。Weの感覚での対話。

ビジョンについて社内で話し合う際に、Talking Niceのレベルでしか話し合いができていないとしたら、Lv.1~Lv.3程度のコミットメントしか引き出せません。Talking Toughのレベルで話し合いができていれば、Lv.4~Lv.6のコミットメントを期待することができるようになってきます。

例えば「現在年商15億円のところを、5年後までに年商30億円にし、社員数も倍にする」といったビジョンが提示されていたとします。その時に「はい、頑張ります」と言いつつ、心の中では「30億円達成に何の意味があるんだよ」とか「これ以上忙しくなるのは嫌だな。。。」といった想いを社員が抱いているとしたら、それはまさにTalking Niceであり、コミットメントのレベルも低いということになります。

これがTalking Toughのレベルで話し合いができると

「5年で倍は厳しいと思います」 「年商30億円達成したら、どんないいことがあるんですか?」 「社員が増えたら、部下指導の経験もできるし、成長が実感できてうれしい」 「むしろ、5年後には50億円を実現できるのではないか」 「売上が増えても、社員数も増えるんじゃ、一人当たりの利益が増えないし、給料も増えない」 「もっと業務を効率化して、少ない人数で売上を伸ばせるようにしないと」 といったような意見が出てきて、そこでしっかりと議論をすることができれば「最初に30億円と提示されたときにはポカンとしてたけど、これは頑張る価値がありそうだ」というような共通認識を醸成していくことも可能です。

なお、Reflective Dialogueの段階はどういうイメージかというと、一人一人がビジョンに対して「なぜ私はこのビジョンにワクワクしないのだろう?」「なぜ私はこのビジョンに違和感があるのだろう?」「自分自身が本当に実現したい、大切にしたいと思っていることはどんなことだろう?」ということを、内省しながら話し合っているという状態です。

ビジョンに対してしっかりとReflective Dialogueのレベルで話し合いができていると、最終的に、社員の多くがLv.6やLv.7の意識で、ビジョンに対してコミットメントできるというような状況が生まれてきます。このレベルで話し合いができていると、まさに「共有ビジョン」のプロセスを入れ込めているということになります。

経営陣が策定したビジョンを提示され、そのビジョンに対して社員一人一人が本気で「これを実現したいか?」「本当に自分が実現したい状態はどんなものか?」を考える、ということになるわけです。

実際問題として、具体的には、経営陣からのビジョンを提示したうえで、改めて 社員一人ひとりにも「自分が考えるビジョン」を出してもらうというプロセスを踏 むことはとても効果的です。

5年後の会社の状態、売上や、利益や、事業内容や、社員数や、給与水準、社内ルール、どこにオフィスがあるか、どんな社風か等々、そういったことについて社員一人一人が「自分はこういうビジョンを実現したい」と思うものを出し合うわけです。

このプロセスは、社員が「自分自身もビジョンを描いて、<mark>インサイドアウト(内発</mark> 的動機)で仕事をしていく」という状態を生み出す</mark>のに大きく貢献します。一人一 人がビジョンをもって、内発的に動いていくという状態になっていくわけです。こ うなってくると社内はコミットメントレベルがLv.6やLv.7の社員が大勢いる、とい う状況になってきます。つまり、インナーマーケティングの成功というわけです。

もちろん一人一人に意見の違いなどはありますが、ある程度最大公約数的にまとめることは可能です。全ての違いを完全に吸収することは現実的には不可能に近いですが、それでも多くの社員にとって納得感の高い「会社のビジョン」が生まれてきます。

最大公約数的にまとめる手法について、専門技術が必要なところもありますが例えば「ビジョンツリー」を作成するという方法があります。ビジョンツリーについては、オンライン記事で掲載している漫画で詳しくご紹介していますので是非ご覧ください。

### 社員が仕事をどう捉えているか

レンガ積み職人の比喩は有名なので、ご存じだったりするかと思いますが、改めて 共有させていただきます。

レンガを積んでいる職人が3人いる。

- 一人目の職人に「なにをしているんですか?」と聞くと、「来る日も来る日も、ひたすらレンガを積んでいるんだよ」と魚の死んだ目のように話す。
- 二人目の職人に「何をしているんですか?」と聞くと「これは教会をたてているんだよ」 と普通に話す。
- 三人目の職人に「何をしているんですか?」と聞くと「これは、地域の人や、未来の子どもたちのためになる、素晴らしい教会の建築に携わっているんです!」と目を輝かせて話す。

ざっくりとこんなお話です。「レンガを積む」という作業内容は同じにもかかわらず、 三人の職人の意識は全く違うという物語です。

この三人の職人の中で「いい仕事」をするのは、どの職人でしょうか?それは3人目の職人の可能性が高いですね。美しく丁寧にレンガを積もうとするでしょうし、もっとこうしたらもっといい教会になるのでは?といったアイデアも提案してくれるかもしれません。

ビジョンは、社員の意欲を喚起するものですが、「意欲が喚起される」というのは 「自分のやっていることに意味がある」と実感できている</u>ということです。

単なる作業であって、意味など感じることができないという状態で働いていると、 一人目の職人のようになってしまいます。こうなると「早く定時が来ないかな」「早 く定時になって帰りたい」というような態度にもなってくるでしょう。場合によって は「どうせ見つからないし、適当に積んでおけばよい」というような手抜きの仕事 にもなってしまうかもしれません。

社員を、一人目の職人の状態に置いておいて「サボっていないかどうか監視する」というマネジメントの仕方もあります。

一方で、社員を三人目の職人の状態に置いておけるように、社員が仕事の意味を感じられるようにし、そのような意欲を喚起するビジョンを策定するというマネジメントの仕方もあります。もしかすると労力は、どちらもそれほど変わらないかもしれませんが、得られる成果は見違えるほど違うものです。

社員一人一人が「自分がレンガを積んでいる意味」を見出せるようにサポートしていく。三人目の職人のようなセリフが、自分の内側から出てくるようにする。そのようなマネジメントをしていくことで、会社を大きく活性化させていくことができるのです。

本日の講座は、いかがだったでしょうか。

ここまで、従来の経営マネジメントの「常識」を疑い、最新の人間や組織に関する理論や研究を確認し、対話の文化を醸成することで会社の心理的安全性を高め、社員の意欲を喚起するビジョンを生成することの重要性について解説してきました。

会社の活性化の一番の鍵を握っているのは経営者だと言えますが、その鍵を上手にミドルマネジメントに渡すことができるかどうかは、とても重要な要素です。例えば、社長が「一人一人伸び伸びと仕事をしてほしい。色んな事にどんどんチャレンジしてほしい」と思っていたとしても、ミドルマネジメントが「言われたことをやってればいいんだ」「余計なことはするな」という意識であったなら、会社全体を活性化することはとても難しくなります。

明日の講座では、管理職(ミドルマネジメント)の役割や重要性を深掘りたいと 思います。明日もお楽しみに。昨日のクイズの答えもチェックしてみてくださいね。

### 次回への宿題

明日は「ミドルマネジメント」といった切り口で、会社活性化についてお伝えしていきたいと思いますが、今日はそのミドルマネジメントに関するクイズです。

#### **◆ Quiz DAY5**

ミドルマネジメント(管理職層)は、会社が活性化していく上で非常に重要な位置にいます。そのミドルマネジメントが行う業務の一つに部下との面談があります。最近は10n1と呼ばれることも多いものです。

さて、ミドルマネジメントが部下と面談を行う際に、大切にすべきものは以下のうちどれになるでしょうか?

- ア. 部下の問題点を指摘する
- イ、部下の愚痴や不満を聞いてガス抜きをする
- ウ. 部下が高い評価を得られるためにどうすべきかアドバイスする

あなたはどれが大切だと思われますか?なぜそれが大切と思うか、理由も一緒 にぜひ考えてみてください。

解答欄 ※	(ぜひ理由もあわせて考えてみてください!
選択肢:	選んだ理由: