

# CULTURE CODE

Ver. 2.0



# カルチャーコードとは

カルチャーコードは**私たちのカルチャー（文化・価値観・行動指針）を言語化してまとめたもの**です。それは「Baseconnectらしさ」であり、「迷ったときに立ち返る羅針盤」であり、「多様性を認められない価値観」です。カルチャーは言語化して共有している・していないに関わらずどんな組織にも存在しており、作ろうとしなくても自然に発生するものです。そんな中でカルチャーコードは理想的なカルチャーを作るためのDNAであり、カルチャーの設計図としての役割を果たします。

私たちは個々が自律しながらも、全体が一丸となって同じ方向を向いて目的を達成することを大切にしています。それを実現するためには組織のOS（オペレーティングシステム）としてカルチャーを共有し、遠く離れた目的地へ到達するための1つの共同体となる必要があるのです。

**カルチャーはパーパスを実現するための鍵**であり、組織の基幹となる思考態度・行動習慣の集合です。カルチャーが共有されているからこそ権限移譲が可能になり、私たちは大きく成長することができます。

カルチャーは空気のように当たり前そこにあり、常に吸い続けるものです。

カルチャーが良くなかったり、合っていないものだとなればメンバーは苦しみ続けるでしょう。目的を達成することも大切ですが、**Baseconnectで働く私たちが日々楽しく、幸福で、自分らしく働けることも大切です**。「この会社で働いてよかった！」と心から思える会社にするためにも、みんなでカルチャーを大切に育んでいきましょう。

私たちは、

- 現状維持よりも、変わることを選びます。
- 目先の利益よりも、お客さまを大切にします。
- 隠さずに、オープンにします。
- 属人化せずに、仕組み化します。

カルチャーコードに示されていることは「何を大切にしているか」、「基本的にどちらを優先するか」です。

注意が必要なのはこれらは**あくまで基本所作であり、極端にいきすぎたり、状況によっては正反対のことをする必要もあるということです**。例えば、プライベートな情報までもオープンにする必要はないですし、仕組み化する前にあえて属人的に個人の能力を生かして突破することが必要なときもあります。Good Actionsは必ずそうすべきということではありませんし、部署や役割によりフィットするカルチャーに違いはあります。カルチャーは多くの場合において有効に作用しますが、万能薬ではありません。妄信的にカルチャーを受け入れるのではなく、原理原則としてカルチャーを解釈し、なぜそのカルチャーが有効なのかを理解し、中庸の精神で使いこなす必要があります。

カルチャーコードに示されていることは、**私たちが「こうありたい」と考える理想**です。まだ浸透しきれていないことも沢山書かれています。そんな中でも言語化して共有し、日々意識し続けることで1歩ずつ理想へと歩みを進めていけると信じています。

Core Value  
**Customer Focus**

お客さまに集中する

Core Value  
**Learn to Change**

学習と挑戦により  
変化する

Core Value  
**Openness**

信頼してオープンにする

**VALUES**

私たちが大切にしている  
文化と価値観

Sub Value

**Ownership**

当事者意識を持つ

Sub Value

**Purpose-Driven**

目的から始める

Sub Value

**Shikumika**

仕組み化して積み上げる

Sub Value

**Fact-Base**

事実を元に判断する

Sub Value

**Diversity**

多様性で突破する

# Learn to Change

## 学習と挑戦により変化する

私たちは学習して適応し、変化を続けます。偉大なパーパスを実現するために私たちは大きく成長する必要があり、そのために自ら変化を続け、創造的でありましょう。仕組みの標準をアップデートを続け、改善を続けましょう。失敗を許容し、大胆に挑戦しましょう。最も恐れるべきは変化がなく組織が硬直化してしまうことです。

誰かがやってくれるだろうと他力本願になるのではなく、あなたが変革の当事者となるのです。組織は変化を嫌い、自ら学習と成長をしない人が増えることで衰退します。

息を吸うように学習しましょう。ここで言う学習とは単なる知識やスキルの獲得ではなく、目的達成のために新しい知識や能力、行動、思考、価値観、認知、仕組み、習慣を取り入れてアップデートすることを指します。私たちは変化を自ら作り出し、あらゆる機会を通じて学び、成長します。内省を通じて気づき、自己のあり方や行動、組織の行動習慣を変化させます。見たいものだけを見て、新しいことを取り入れず、自分の世界に閉じ籠もったりはしません。

人と組織は安定を求めます。しかし安定と秩序だけでは飛躍的な成長や大きな変化への適応はできません。健全な危機感を持って個々のメンバーが殻を破って自分ができないと思っていることに挑戦し、不確実な中でも前に突き進んでいきましょう。多様な意見や才能がぶつかり合い、不確実な中で限界を超えた挑戦を続けると組織はカオスに陥ります。大切なのは完全なカオスと無秩序に陥ることなく、秩序と混沌の境目たる「秩序あるカオス」を維持することです。大きな成長や創造性は完全なカオスの中でも、完全に安定した秩序の中でも生まれません。

## Good Actions

- 経験から学ぶ。他者や本、他社事例などから新しい情報を取り入れる。外部の変化に敏感になる。新しい知識やスキルを学ぶ。教え合い、失敗を共有する。違った思想や価値観を受け入れる。振り返りを行う。
- 高い目標を設定する。新しいことにチャレンジする。迷ったら挑戦する方を選ぶ。スタートアップには様々なHARD THINGSがつきもの。大切なのは何があっても挑戦を淡々と続ける折れない心。
- 今ある仕組みや秩序を常にアップデートして創造と破壊を繰り返す。改善案を提案する。あなたには自分がいる場所をより良くする責任がある。
- 変化と学習、失敗の許容のために必要な余白を作る。



# Customer Focus

## お客さまに集中する

私たちはお客さまの本質的なニーズに向き合い、何事もお客さまを起点として考えます。お客さまの期待を超え、喜びや感動を提供し、幸せになってもらうことが私たちのやりたいことです。お客さまへの貢献を通して組織・社会へ貢献しましょう。

私たちはお客さまが欲しいもの、なくてはならないものを作ります。ニーズは日々変化しており、多様な選択肢がある世の中で作れば売れる時代は終わりを迎えました。お客さまに集中して向き合わなければ、私たちは必要とされるものを作ることができず、時代の変化に淘汰されるでしょう。ニーズを満たし、お客さまが価値と認めて初めてプロダクトは価値あるものとなるのです。私たちが向き合うべきはお客さまの「本質的なニーズ」です。多くの場合、お客さまは自身のニーズに気づいていなかったり、上手く言語化することができません。お客さまと話して観察することで本質的なニーズに気づき、世の中を前進させるような新しい体験を作りましょう。そうすることでお客さまを未来に連れて行くのです。

初めはお客さまへの貢献と価値あるプロダクトを作ることに向いていた意識が、だんだん業務内容や役割、評価、競合、売上、資本市場などに向けてしまいがちです。1人1人のお客さまと向き合って価値提供を行い、期待を大きく超えましょう。お客さまに集中しましょう。

お客さまを大切にしてお向き合うことはどんな会社でも当たり前のように持っている価値観です。しかし、それを高いレベルで全員が徹底できている会社は世の中にほとんどありません。私たちは世界で一番お客さまを大切にしてお向き合う会社になります。

## Good Actions

- お客さまの立場になって「どう思うか?」「本当にこれを求めているのか?」を考える。お客さまありきで何事も考え、お客さまの視界を想像し続ける。
- 自社のプロダクトありきで考えるのではなく、お客さまの理想の体験を追求する。提供者視点からお客さま視点に切り替える。
- お客さまと話す時間を積極的に作る。商談に同席する。お客さまの立場を再現したワークショップを開催する。お客さまのコミュニティに顔を出す。社内にお客さまのニーズを共有する。
- お客さまの状況やニーズ、行動をデータ化して可視化する。お客さまの行動を観察して本質的なニーズを捉える。



# Openness

## 信頼してオープンにする

お互いを信頼し、情報をオープンにして共有しましょう。上手くいったこと、あらゆる事実やデータ、目を背けたいような会社の悪いニュースもすべて共有し、情報格差をなくします。全員で問題を共有し、シェアして解決していくのが私たちです。

すべてをオープンにする前提で仕事をし、隠さなければいけないようなことはしません。透明で正直な組織でありましょう。

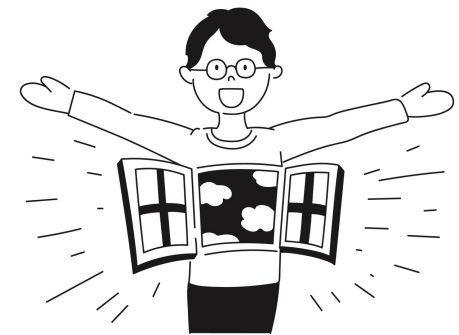
情報は「力」です。情報を持たざる者は考えるための情報がなく、自分で考えて行動することができません。個々のメンバーが自分の仕事に責任を持ち、主体性を持って自律分散的に意思決定していくためには情報がオープンである必要があります。また、情報がオープンでないことで仕事が属人化したり、不正が起きやすくなってしまいます。

相互信頼を大切にし、背中を預け合いましょ。私たちは仲間全員を信頼できる大人として扱い、1人1人を大切にして尊重します。信頼の土壌を築き、心のドアを開きましょう。フラットに意見を言い、また、自分の考えに固執することなく他者の意見や考えにも心を開くことが重要です。

透明性に耐えうる組織を作りましょう。情報を発信する側は受け手が理解しやすく、ナレッジとして蓄積するように心がけます。相手の気持ちや立場を想像し、その言葉が相手を傷つけたり、認識の齟齬を助長する可能性があることを知らなければいけません。情報の受け手は情報が完璧ではない中でもあえて共有していることを知り、不足している情報は自分で補完し、過剰反応せずに寛大な心で受け止める姿勢が必要です。渡し手と受け手のお互いが歩み寄る姿勢を大切にしましょう。

## Good Actions

- 一部のしか見れないドキュメント、閉じた会議やDMで情報をやり取りしない。ドキュメントは全員に共有して会議では議事録を残す。意思決定はオープンな場で行う。公開チャンネルでやり取りし、会議は見学可能にする。
- 事業戦略や組織の方針を時間をかけて共有する。リーダーと話せる機会を作り、疑問に思うことなどを自由に話せる場を作る。
- リアルタイムに情報を共有する。完璧にしてから共有しようとするのではなく、方向性がズレないように不完全な状態でもその過程を含めて共有する。
- 自分の知恵や経験、失敗を積極的に共有する。社内で勉強会を開く。
- 社内外の情報に関心を持ち、情報収集を怠らない。能動的に自ら必要な情報を取りに行き、わからなければ人に聞く。受け身の情報収集に頼らない。



# Ownership

## 当事者意識を持つ

期待されている成果や組織全体の目的達成に対して主体性を持ち、当事者意識を持って仕事に取り組みましょう。担っている役割やミッションに対して誰よりも深く考え、誰よりも責任感を持ち、オーナーとして取り組むのです。強い意志を持ち、責任を持ってやりきりましょう。身近に起きている問題の原因の一部は自分自身であり、自らが関わなければ解決に向かわないと思える姿勢を持つことが大切です。全員が当事者意識を持って目的を達成したい、会社を発展させたいと強く考えている組織は必ず上手くいきます。

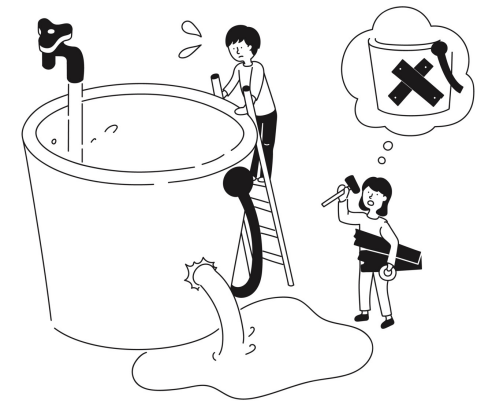
皆がオーナーシップを持って働くことで個々のパフォーマンスが最大化され、私たちは大きな推進力を得ることができます。個々ができる最大限の能力を発揮し、組織や社会に貢献していくことはとても素晴らしいことです。個々のオーナーシップを足し合わせた「オーナーシップの総量」が私たちが前に進む力の大きさです。

私たちは全員がリーダーシップを発揮します。受け身や無関心であるのではなく、それぞれが目的達成と課題解決をリードし、お互いが周囲を巻き込み合って大きな成果を出します。課題を自分事化して自責で考え、本質的な課題から目を背けず、どんなことでも変えられると信じて行動します。

Baseconnectを構成する一員として、組織全体の経営やチーム全体の動きに興味を持って全体を俯瞰し、お互いに知恵を出し合って会社の柱を共に作っていきましょう。全体の中で自分の役割や業務を捉え、全体の目的達成のために貢献します。組織全体の目的達成に対してオーナーシップを持ち、責任を感じ、Baseconnectのオーナーとして振る舞いましょう。

## Good Actions

- 自分の家や車なら小さなキズがあってもすぐ気付く。細部までこだわり、自分が想像できる最大限の世界に誇れるような仕事をする。
- 指示待ちになるのではなく、自分の仕事をコントロールして、やるべきことを自分で考えて行動する。自分で高い目標を設定して達成する。
- 会社やチーム全体の戦略・数字に関心を持って情報を取りに行く。他の部門の動きを把握し、チーム外のメンバーとも積極的に関わらう。
- 「それは私の仕事ではありません」という考えを捨て、目的達成のために貢献できることは何でも取り組む。自身の所属部門の都合や権利を主張するのではなく、部門や役割を越えて全体の目的達成のために力を合わせて取り組む。



# Purpose-Driven

## 目的から始める

「何をするか？」を考える前に「なぜやるのか？」を考えましょう。私たちは日々、目的地に向けて前に進んでいく組織であり、1つ1つの仕事が目的地に1歩1歩近づいていることが大切です。「ゴールはどこなのか」、「あるべき理想はどういう状態なのか」、「私たちはどうありたいのか」を大切にしましょう。このバリューにおける「Purpose」の意味は「目的（目指すべき状態・ゴール・意図）」であり、Baseconnectが社会的意義・存在意義として掲げているパーパスのことではありません。

多様で自律分散的な私たちが束ねるのは目的です。目的がないと私たちはバラバラになってしまうでしょう。目的があやふやでは何をすべきかも、対処すべき課題も優先順位もわかりません。何のためにやるのかをわからないまま、がむしゃらに行動したとしても成果は出ないのです。

目的を見失わないようにしましょう。「何をやるか？」に夢中になってしまったり、目的から逆算してゼロベースで考えることが難しいために、人は目的を見失いがちです。目的地を考えた、目的地に至るまでの道程を考えることは抽象的で大変な作業です。具体的な手段や施策を考えることは楽しいので、ついつい手段や目標ばかりを考えてしまいます。目的を見失いかけたとしても何度も目的に立ち返りましょう。

共通の目的を達成するために、自身の役割や所属を超えて協力しましょう。「自分はちゃんとやってる」「自分の仕事さえ終わればいい」という意識を持つのではなく、前後の工程や他のチームも含めて広い視野で自分の仕事を最適化し、最終的な目的達成まで責任を持つのです。

## Good Actions

- 目的を自身で考え、わからなければ確認してから仕事を始める。目的に沿わない無駄なことをしないように意識する。
- 常識や過去の経験、他社のやり方を思考停止で取り入れるのではなく、なぜそれが必要なのかを考えて理解した上で取り入れる。
- ドキュメントの始めは「目的」から書き始める。目的 > 目標（課題） > 手段 > 行動の順番で仕事を進める。目標や課題から始めない。
- 時間をかけて組織やチームの目的、方向性、目標を共有する。仲間に仕事を頼むときは目的を伝える。





# Shikumika

## 仕組みで価値を積み上げる

誰が何度やっても同じ成果が出せるシステムを作りましょう。会社が成長するということは持続的に価値を生み続ける仕組みをストックしていくことです。人が増えることではありません。

Baseconnectにおいて最も価値ある仕事は、「自分がいなくても回る仕組みを作ること」であり、「組織に再現性のある価値創造システムを築くこと」です。

「良い仕事ができる人を採用して、社内で良いアウトプットと成長をしてもらい、社内に良い仕事ができる人を蓄積する」という考えではなく、「良い仕組みを作れる人を採用して、仕組みを成長・アップデートし、仕組みを蓄積する」と考えましょう。

人に依存した組織は持続的ではなく、変化に翻弄され死に絶えてしまいます。

仕組みは作って終わりではなく、仕組み（標準）をアップデートし続けることが重要です。個々のメンバーの成長や問題解決を再現性ある形で仕組みに刻み込むことで、仕組みが成長し、組織が成長します。どれだけ大きな短期的な成果を出したとしても仕組みの成長まで繋げない限り、それは一団体による一過性の成果であって、私たちが重要な価値と認めるものではありません。

私たちは今より遥かに余裕がない創業の頃から、他のどの会社よりも徹底して仕組み化を行ってきました。仕組み化は忙しい時は後回しになりがちです。しかし今、成果が出ずに忙しいのであれば、それは過去に効率化・誰もができるようにする標準化・成果が出る仕組みの蓄積を怠ったからです。持続的な成長のために仕組み化に取り組み続けましょう。

## Good Actions

- 誰もが成果を出せるオペレーションを徹底して磨き込む。オペレーションエクセレンスであれ。人を責めずに仕組みを責める。
- ドキュメント化・マニュアル化・ナレッジ化を徹底する。何事も文章に落とし込むことで将来に残る資産を築く。自分にしかできない・わからない・改善できない仕事を作らない。
- 意思決定や人の成長、ミーティングなどオペレーションやマニュアルに限らずあらゆることの仕組み化（標準化・フォーマット化）にチャレンジする。
- 3度やることは自動化する。機械が得意なことはなるべく機械に任せる。
- 1人あたりの生産性を上げ、小さなチームで大きな仕事をできるようにする。



# Fact-Base

## 事実とデータを元に判断する

私たちは勘や思い込みによる判断ではなく、データドリブンと現場主義を徹底して事実とデータによる判断を行います。データは見晴らしのよい高台にあなたを立たせます。あらゆる業務や成果を可視化することで課題を早期に発見でき、コントロールして改善しやすくなります。可視化された成功の指標を持ち、その数字を追い続けましょう。

ファクトベースであることで正確な理解ができて解像度が上がり、良質な意思決定を速くすることができます。ファクトがない中で前に進むことは、暗闇の中をライトなしで進むようなもので、怖くて前に進めなくなったり、何度も道を踏み外してしまいます。事実や数字を共通言語としないなかでは著しい認識の齟齬が起きたり、空想に空想を重ねて妄想しているだけになってしまいます。

現場主義を徹底しましょう。報告やネットの情報を鵜呑みにするのではなく、一次情報を自ら取りに行く姿勢が大切です。現場で起こっている事実や生の声を集め、客観的に観察するのは、自分の目で見て聞いて観察する手間を惜しまず、解像度高く理解した上で判断していきましょう。

私たちは最も近くで課題に直面しており、最もその事柄について考えている現場のチームが判断を行う、「現場主導の意思決定」を大切にしています。

重要なのはファクトを大切にしようとする姿勢です。データがないと意思決定できないような組織であってはけません。時間の許す限りデータを集め、最後は直感と意志による勇気ある決断により前に進みましょう。

## Good Actions

- 勘やデータに基づかない仮説、思い込みを避け、議論や意思決定の際にはなるべく根拠となるデータと事実を記載する。意見と事実を分ける。会議の時に同じダッシュボードを見て共通認識を持ちながら議論する。
- お客さまや現場のメンバーと話し、行動を観察する。デスクトップリサーチで終わらずに一次情報を取りに行く。
- 誰もがデータにアクセスし、分析して行動する。データに関心を持ち、データを前提とした正確な認識を持つ。データを更新して信頼できるデータを維持する。
- KPIを設定して成果を可視化・数値化して追う。感覚で良し悪しを判断しない。



# Diversity

## 多様性で突破する

私たちは価値観、能力、才能、経験、性別、世代、人種、居住地、働き方などの多様性を認めて尊重し、集団的知性によって課題を解決していきます。多様な人が同じ目的を達成するために集まり、異なる意見をぶつけ合いながら新しい価値を生み出す環境を作りましょう。

短期的に成果を出したり、正解がわかっている状況であれば多様性は必要ないでしょう。しかし、長期的に大きな成果を出し、変化が激しく正解のわからない状況では多様性は必要です。

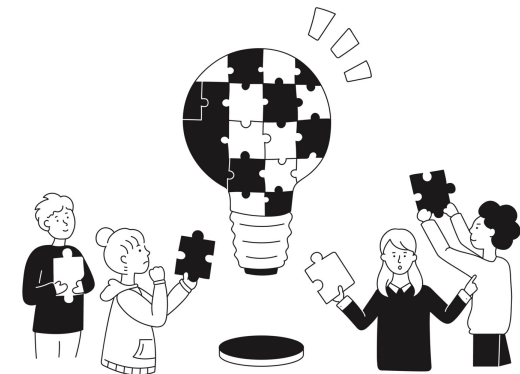
違った視点が集まることで視野が広がり、致命的なエラーや見落としを防ぐことができます。同質性の高い人が10人集まっても10個しかアイデアは出ませんが、違った人が集まると100個のアイデアが出ます。多様な観点による議論を経たアイデアの質はとても高いです。多様性を許容することで仲間の裾野を広げ、最高に優秀でカルチャーにフィットした人と働ける可能性が上がるでしょう。世界中の多様な人に使ってもらうプロダクトにするためには私たちも多様でなければいけません。

それぞれの違った強みを活かし、弱みを認めて得意ではないことは任せましょう。制約を取り除き、個性を引き出し組み合わせることで掛け算による価値の最大化を可能にします。

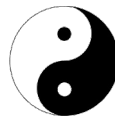
多様性を併せ持つ組織は面倒で居心地が悪く感じるのが普通です。議論には時間がかかり、何をするにもパワーが必要です。人は同じような考えの人に囲まれていると安心し、意見を肯定されたい生き物です。一方で多様性の中で揉まれながら生きるのも、視野が広がり好奇心が刺激され、楽しく幸せなものです。

## Good Actions

- 反対意見・意見の不一致を歓迎して、多様な意見を活かす。意見が一致しないことを残念に捉えず、良いことだと考える。同調せず積極的に異論を唱える。
- 自分や今いる人と同質性の低い人を採用する。不足している視点や能力を持ち、チームに良い変化を起こせる人を採用する。多様な才能を集結させる。
- 特定の人だけが意見をして決めるのではなく、広く意見を求めるレビュープロセスを経た上で最後は1人が決める。自分はいかなるときも正しいという幻想から決別し、広い視野を持って物事を判断する。少数派の意見にも耳を傾ける。
- 性別や国籍などの表面的な多様性だけでなく、問題の解き方や視点、資質、経験、思考、価値観などに着目する。多様性は目的達成と課題解決のため。



# 「中庸」



「中庸」はBaseconnectのバリューを理解する上で重要な概念であり、組織作りや経営戦略など経営の上でもベースとなっている考え方です。中庸を理解することでバリューを上手く使いこなすことができ、組織や戦略についても理解が進みやすくなるでしょう。かの孔子が「中庸は徳の至れるものなり」という言葉を残しているように、中庸は最高の人徳であり、理解と実践が非常に難しいものとされています。よって、**全員が理解すべきものでもないですし、全員が実践しなければいけないものでもありません。**

## 中庸とは何か

**中庸とは相反する両極の概念を併せ持ち、目的を達成するための調和が取れていること**を指します。中庸を平均・真ん中・中立・どちらでもない・中途半端という意味で使われる場合がありますが、これは間違いであり、むしろ正反対の概念です。

**物事を白か黒かという二項対立で見るのではなく、両極の概念をブレンドしてバランスを取るということ**です。「OR」ではなく「AND」で考えましょう。

両極の大切さを知り、お互いが矛盾するものであると知りながらも尊重して使いこなす。**時を見て両者を使い分ける。葛藤の中でどちらが重要かをはっきりと決断する。**目的を達成するために相反する矛盾した概念を高度に使いこなす。これらが中庸の考え方です。

ポイントとしては中庸は目的達成のための考え方であるということです。迷って同じ道を行ったり来たりしたり、間違った道を突き進んで目的地にたどり着けなくなることを避ける

ことができます。どちらが重要かをはっきり決めない組織では何も実現できません。

中庸は中国古代の思想である「陰陽」を元としています。森羅万象、世の中のあらゆる物事を陽と陰の相互作用によって作られているとする思想です。陰陽の両端は表裏一体であり相互依存している、片方が増加するともう片方は減少する、片方に偏るともう片方に戻ろうとする力が働く、片方がピークに達すると転化して反転する、どちらか片方のみ存在するということはない、などの法則があります。

## 「揺り戻し」と「極端」が会社を駄目にする

人、そして人が集まった組織も感情的な生き物です。どちらかに偏ると安心するために元に戻ろうとする力が働きます。

- 断腸の思いで短期視点を捨てて長期視点を持たたとしても、足元の業績が出てないと不安になってまた短期思考の会社に戻ってしまう。
- メンバーを信じて権限移譲したのにもかかわらず、思い通りにいかず、介入して渡した権限を取り上げてしまう。
- 大胆に攻めると決めたのに、臆病になってまた守りに入ってしまう。

このように**葛藤に苦しみ、感情的に反応し続け、どちらかを選択したことによる問題の火消しを繰り返すことで同じ道を行ったり来たりするようなことをしてはいけません。**カルチャーはこのような葛藤に苦しみそうになったときに羅針盤の役目を果たします。揺り戻しが起きてしまうことはこの世の法則なので完全に回避することは難しいですが、**時を見てどちらが大切なのかを勇気を持って決断することが大切**です。

## コラム – 中庸

また、どちらかに偏ったまま硬直化してしまったり、極端になってしまってもいけません。例えば、理想ばかりで現実を見ずに地に足がついてなかったり、効率ばかり重視して創造的なことや改革ができてない、緻密さや安定性ばかりで大胆な挑戦ができてないなどです。

私たちは遙か彼方先の目的地にたどり着くために成長し続ける必要がありますし、刻一刻と変化する状況に適応するために変化し続けなければいけません。そのためには**理想と現実を両方見る、効率性と創造性を両立する、緻密さと大胆さを併せ持つなど、矛盾する両極を高度に両立させて使いこなすという、非常に難しいことをやり遂げる必要があります。**

### どのように使い分けて両立するのか

中庸であるためにまず必要なのは、**目的達成のために基本的にどちらが重要なのかを知っていること**です。このカルチャーコードではBaseconnectのパーパスや戦略を達成するために原則として優先すべき価値観や組織の在り方が示されています。

しかし、カルチャーコードで示されていることが全ての状況において適切ではありませんし、カルチャーコードでカバーされていないことは沢山あります。そんなときにはどのように両極を使い分けて両立すればいいのでしょうか。

目的達成において両極の両方が同じくらい大切に両立が必要な場合は、例えば以下のように「役割（人）を分ける」と「時期を分ける」という方法があります。

- 長期の理想を考える人と、短期の実行を考える人を社内で分けて両立する。2-3年後に成果が出る仕込みをやる人と、今月来月の成果を追う人を分けて両立する。
- 全社として攻める時期と守る時期を分けて両立する。目的別の横断プロジェクト型組織中心の時期と機能別の縦型組織中心の時期を分けて両立する。

両者を人や時期を分けて混在させることによって**どちらかに極端になってバランスを崩して前に進めなくなることを防ぎ、臨機応変に両者の力を使いこなしてコントロールできるようになります。両者を同じレイヤーで同時に行わないことがポイント**です。それ以外にも極端になりすぎないようにラインを決める、バランスを見てボトルネックとなっている方の充足を待つて反転させるなどの方法があります。

両端を使い分けてどちらが重要かを選択しなければいけない局面においては、**目的達成のためにどちらが重要なのかを徹底して考え抜く必要があります**。例えば、実行フェーズや抜本的な変革が必要なときは軍隊的・カリスマ的なリーダーシップの方が有効でしょう。思考・振り返りフェーズや創造性が求められるときは委任的なリーダーシップが有効でしょう。ミスが許されず高い精度が求められる場合は質を優先すべきですし、精度よりも成果の総量を求められる場合は量を優先すべきです。

### < 両端の例 >

理想主義と現実主義	鳥の目と虫の目	長期と短期
具体と抽象	統合と自律分散	思考と実行
攻めと守り	部分と全体	革新性と持続性
自由と統制	委任と管理	質と量
柔軟性と強固さ	大胆さと緻密さ	感性与理性
利益と成長投資	プロダクトとセールス	新規の探索と既存の深化
仕組み化と属人化	リアルとリモート	目的と機能

# 自律分散協調

## 自律分散協調とは何か

「自律分散協調」はBaseconnectの組織運営コンセプト（基本となる考え方・方向性・世界観）です。組織形態や具体的な方法論ではありません。

自律分散協調とは、**それぞれが意志と責任を持って自律的に動き、協働しながらしなやかに変化すること**です。個々が権限と責任を持ち目的達成に向けて自律的に動くと同時に、同じ目的に向かってお互いに協調して一丸となるという、**相反する両方を高度に両立する**ということです。「**自律分散**」だけでも駄目ですし、「**協調**」だけでもいけません。両者が混ざり合うことで初めて大きな効果を発揮します。

自律分散協調を例えるならば、それはムクドリの群れ（**動画**）のような組織です。個々が自律して飛びながらもぶつかり合うことなく大きな群れを成し、**自由自在に群れの形を変えながら同じ目的地に向かって進んでいきます**。組織を機械のように捉えるのではなく、しなやかに変化する人間的・生命的な存在であると捉えてみてください。

自律分散協調が有効に作用するためには、組織を構成するメンバーが優秀で自律して仕事を進めることができること、仲間に関する理解や厚い信頼があること、情報がオープンであることなどが必要です。自律分散協調は非常に高度な組織の在り方であり、実現が難しいコンセプトです。

## なぜ自律分散協調なのか

自律分散協調により最も達成したいことは、**柔軟に適応と変化を可能にすることで、激変の**

**時代の中でも遠く離れた目的地へ到達できるようになること**です。そのためには個々の依存関係を断ち、集約によるボトルネックを解消し、自律できる者を集め、群れを成さなければなりません。

私たちは誰も足を踏み入れたことのない領域に自ら踏み込み、新しい「知る」の当たり前を作る会社です。インターネット・情報検索・データという時代の最先端で最も変化の激しい荒波の環境の中で目的地に向かって前に進んで行かなければいけません。

その道のりは日々**環境が大きく変化**し、暗中模索の中であらゆることが**曖昧で複雑**です。そんな中ではリーダーも正解がわからないので、指示や承認を待つのではなく**個々が考えて素早く対処して解決**しないと生き延びることができません。遠くの大きな目的地まで行くためには**大勢で行く必要があります**し、日々直面する多種多様な困難を乗り越えるためには**優れた専門家が沢山必要**になります。自律分散協調はそんな状況に置かれた私たちが目的地に到達するための現時点での最適解です。

## 自律

私たちは指示・管理をされなくても**個々が主体的に考えて動きます**。目的地と最低限守るべきルール（行動指針）の共通認識があれば、あとは個々が自らの力で目的地まで到着します。途中で色んな困難があっても、その多くのことを自身の判断で臨機応変に対処します。

誰もが目的達成に向けて影響を与えて貢献し、当事者意識を持って仕事に取り組むことが大切です。そのために必要な情報を共有し、**それぞれが背負えるだけの責任を背負ってそれに伴う権限を持つ**のです。

Baseconnectのメンバーは全員、信頼のおけるプロフェッショナルとして扱います。最高のパフォーマンスを発揮し、創造的な仕事をするための自由と個人の尊重を大切にします。

## 組織の在り方- 自律分散協調

### 分散

私たちは自律することで以下の3つを分散します。

**権限の分散** **権限移譲を可能な限り行う**ことで、質の高い意思決定をより沢山できるようにし、権限の集中による意思決定の質と量の低下を防ぎます。**事案について最も時間を取って考え、最も優れた意思決定ができる人が意思決定を行う**ことができるようにしましょう。

**責任の分散** 私たちは日々沢山の課題にぶち当たり、やり遂げなければいけないことが沢山あります。それらを特定の人が解決して実行する責任を背負うのではなく、**10の課題があれば1人1つずつ分担して責任を負い、解決できるような組織**を目指しましょう。

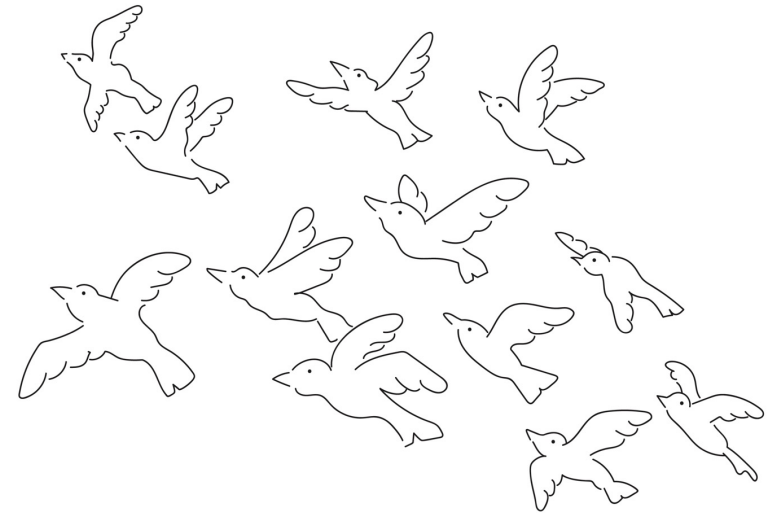
**リスクの分散** 頭を落とせば死ぬクモのような組織ではなく、**どこが欠けても生きられるヒトデのような組織**を目指しましょう。持続的であるために特定のリーダーに依存せず、パーパスやカルチャー、仕組みを元に動く組織を作りましょう。

### 協調

私たちは**同じ目的を達成する仲間として一丸となり、お互いが協調・連携しながら動きま**す。偉大なことを成し遂げるためには力を合わせてひとつとなり、同じベクトルを向かなければいけません。個々の成果や役割に固執せず、目的を達成するためにできること・やるべきことを考え協力しましょう。

自律分散でありながらも協調してひとつであるためには**共通認識**が必要です。私たちが持つべき共通認識とは、「目的や目標」「バリュー」「戦略」「プロダクトの在るべき姿」「役割」などです。自律的で自ら道を切り開くことのできる人々が集まり、それらの共通認識を持ち、必要な情報を与えられることで、私たちは「自律分散協調」たりえるのです。

誰かが手を上げたり勇気ある意思決定をした場合は、それを讃えて積極的にフォローし、協力しましょう。**私たちは皆がリーダーシップを発揮すると同時に、皆がリーダーシップを受け入れることでフォロワーシップを発揮します**。ただ付いていくだけではなく、仲間として自らも考え、言うべきことを言い、目的達成に共にコミットするのです。



# レビュープロセスによる意思決定

私たちは**助言を受けて個々が自身の役割と権限による意思決定を行う、「レビュープロセスによる意思決定」を業務推進のコアとしています**。他者に承認を貰うのではなく、マネージャーが決めたことをただやるのでもなく、レビュープロセスを経て自分で決めて前に進めていくことを基本とするのです。

指示と承認を主体としたプロセスは、確かに統制が取りやすいです。しかし、曖昧で複雑な状況においてはマネージャーが全てを把握して正確な指示や承認をすることは難しく、思考量と情報不足による質の低い意思決定がなされる可能性が高まります。また、特定の人に指揮と承認が集中してボトルネックが発生しやすく、意思決定速度が遅くなるなどの課題があります。

合意によるプロセスは、全員が納得感を持って物事を進めることができますが、意思決定速度が遅くなりがちで、合意するために沢山の人のアイデアを取り込むことで誰も望まない案が決定されたりします。

独断による意思決定プロセスは、速く沢山の意思決定ができますが協調ができずバラバラになったり、多面的な見方がなく質が低い意思決定になりがちです。

レビュープロセスによる意思決定は、**質の高い意思決定を比較的速く沢山することを可能にします**。このプロセスが有効に作用するためには、意思決定の原理原則となるバリューを皆が共有し、相互の信頼があり、意思決定に必要な情報が共有され、多くのメンバーが自律的で専門性があり、良質な意思決定をできる能力を備えている必要があります。

レビュープロセスは合意形成や調整のためではなく、**多様性を生かしてイノベティブなアイデアを生み出して洗練していくためのプロセス**です。成功を1人の天才ではなく集合知を生かして補完し合いながら実現する仕組みです。

**レビューをどれだけ取り入れるかは意思決定者が判断します**。誰からのレビューかは関係なく、レビューの中身の質を見ましょう。あらゆるレビューを取り入れて誰も望んでいない無難な意思決定に落ち着いてはいけません。半分くらい取り入れるのがちょうど良いでしょう。レビューでいい反応があったからと言ってそれは承認ではありませんし、いい反応があるまでレビューを繰り返さなければいけない訳ではありません。

レビューはあくまで**あなたの意思決定の質を上げてより良い仕事ができるようになるためのプレゼント**であり、年齢や役割に囚われずフラットに腹を割って意見をぶつけ合うことでより良い意思決定を共に模索していくプロセスです。

**レビュープロセスを経て意思決定者が決めたことには全員がコミット**しましょう。反対意見がある中で意思決定をするのは健全なことであり、賛成してもらうために説得する必要はありません。**反対であっても決まったことには勇気ある意思決定を讃えて尊重し、共にコミット**しましょう。

中央集権	1. 指示（あなたが決めた決定を私に伝えられる）
	2. 承認（私の提案をあなたが決める・あなたと合意する）
<b>自律分散協調</b>	<b>3. レビュー（あなたがレビューして私が決める）</b>
	4. 確認（私が決めたことをあなたに報告する）
自律分散	5. 移譲（私が決めてあなたは委ねる）

レビュープロセスを基本とし、状況に応じて適切な意思決定プロセスを使い分けましょう



## ロールベース (役割を基本とした組織運営)

私たちは**責任・権限・存在目的・期待される成果・業務内容等を定めた「役割（ロール）」を主体として組織を動かします**。権威階級的な上下関係の意味合いでの「役職」は作らず、マネージャーやCEO等も全て役割であり役割分担だと捉えるのです。

多くの組織は権威階級的な組織図を主体としており、所属と役職しか存在せず、あらゆる決定はより上位の役職者が覆すことが可能です。基本的に複数部署に所属することはできず、部署や役職の変更には大きな手間がかかります。私たちは**チームを役割の集合体として考え、チームの中には沢山の役割が存在し、それぞれの役割の権限と責任を明確に定めて最終決定権を移譲します**。状況の変化に応じて柔軟に役割は変化し、複数の役割を担うことも可能です。昇格や降格という概念はなく、役割の上下や誰が誰よりも上だ下だということはありません。あるのは役割とアサインだけであり、お互いが役割分担をして不可欠な存在であると認識して相互に尊重し合います。

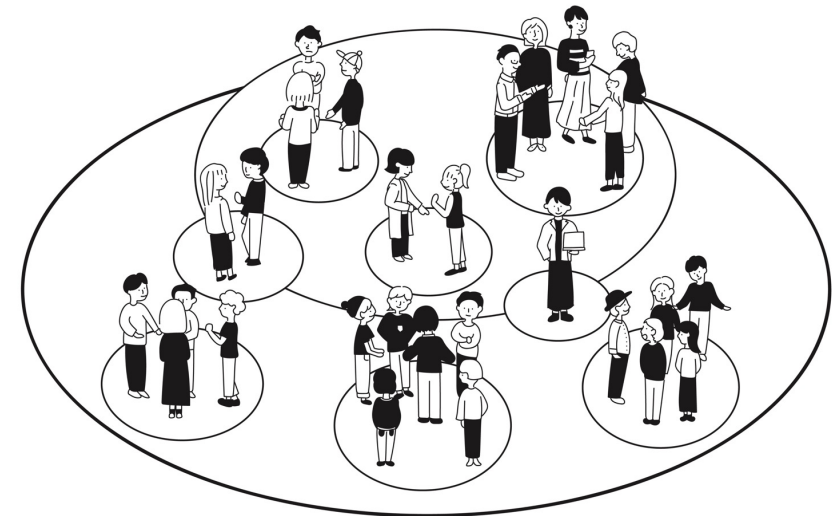
ロールベースの組織運営により、**柔軟に変化に適応しやすくなります**。また、役職者に集中しがちな**権限と責任を分解して分担**することにより、個々の強みを生かすことができますでしょう。**権限と期待される成果を明確にすることで、意思決定速度が向上し、個々が自律して仕事を進めやすくなります**。

組織を大きくしていく上で私たちは1つの大きな塊・大きな装置を作っていくのではありません。たくさんの小さな塊（ロール）を作ってお互いが協調し合い、それぞれが自身の役割と責任にフォーカスします。連携しながらもお互いが依存し合うこともないので調整やしがらみを最小化できます。オブジェクト指向プログラミングで開発するように組織を

作っていきましょう。

役割はあくまでサッカーのポジションのようなものであり、状況に応じて柔軟に動くべきです。勝つためには全員で攻めるべきときはありますし、ディフェンダーがシュートを決めるべき時もあります。私はディフェンダーだからと最初のポジションから動かずに近くにきたボールだけ対応するようではいけません。**自らボールを積極的に拾いに行き、勝利のために全体のことを考えながらプレイすることが求められます**。

役割ごとに求められる専門性や人間性があり、手を上げれば誰でも好きな役割につける訳ではありません。まずは求められていることができるようになるために自分ができることを広げていくこと。そして、最終的にはWill・Can・Mustが重なる役割を担うことを理想としましょう。



# リモートベース

リモートベースとは、**リモートをベースで繋がる私たちの働き方を示したコンセプト**です。私たちは全員がリモートワークをしていることを前提としており、リモートで可能な限り全ての仕事を完結させます。居住地、勤務場所、時間、オフィス拠点、通勤時間などの**あらゆる制約に囚われることなく、組織もメンバーも柔軟に変化に対応できる働き方**を実現しようという試みです。

**居住地は全国自由**であり、オフィス近辺に住んでいるかどうかで働きやすさに違いがないようにします。それぞれがパフォーマンスを発揮しやすいように**働く場所や時間は自由に選択できます**。働く場所はその日の業務や気分によって使い分け、業務時間はコアタイムなしのフルフレックスです。必要に応じてリアルをブレンドし、**同じ空間で働いて実際に会ってコミュニケーションを取ることも大切**にします。

リモートベースにより私たちが実現したいのは**組織の拡張性と柔軟性の獲得、及びメンバーの貢献と幸福の最大化**であり、**どこまでもしなやかに広がる組織**を作ることです。居住地と勤務時間の制約をなくすことで、私たちは日本中・世界中の人を仲間にすることができます。そして、オフィス拠点に囚われた組織拡大をせずに済みます。また、リモート勤務は集中できる環境を整えやすくメンバー個々人の生産性が向上したり、プライベートの時間確保や育児・介護との両立がしやすくなります。より幸福を追求しやすくなるでしょう。

**リモートベースは、自律分散協調、相互信頼、透明性、オーナーシップ、ドキュメント文化、個々の高い専門性と貢献意識、ロールベースなどの前提があって初めて成り立つ高度**

**な働き方**です。リモートベースを目的達成のために効果的なものにするためには前提となるカルチャーや仕組みを整え、リアルとリモートのブレンドバランスを調整し続けるなどの**不断の努力**が必要です。

リモートベースは「リアル」と「リモート」を天秤にかけた時、**「リモート」をより重要であると考え、軸足とすることを選択した働き方**です。

一方で、リモートに偏りすぎること過度に成果主義や個人主義となってしまうたり、帰属意識の低下、信頼やカルチャー醸成の難易度が上がるなどのデメリットがあります。

私たちはリモートを基本としながらも**リモートに偏りすぎることなく、リアルを上手くブレンドさせた働き方**をします。リモートとリアルのそれぞれの良さの特徴を知り、時と場合によって使い分けることが大切です。信頼や帰属意識を醸成したり、一体感やチームワークを高めたりするにはリアルの方がやりやすいでしょう。1人暮らしの未熟な若いメンバーはオフィスに集まって切磋琢磨する方が良いかもしれません。リアルで共に過ごすことで記憶に残る思い出ができたり、目に見えないエネルギーを交換できます。そして何より、会って話すことは楽しく嬉しいものです。



## コラム

私たちの組織フェーズは守破離でいう「破」のフェーズに入りました。今までは創業期の典型的なCEOによるトップダウン経営を経て、ティール・アメーバ・アジャイル・ホラクラシーなどの自律型組織の方法論の導入期があり、総じて「守」のフェーズでした。

**これからは過去の良いものを取り入れながらも最適な在り方を自ら考えて模索し、実践していく「破」のフェーズです。**

カルチャーコードに示されているカルチャーは私たちがより重要であると信じている価値観であり、基本原則です。ただ、このカルチャーを自己正当化の武器のように使われることは望んでいませんし、このカルチャー一色に全てを染め上げようとも思いません。

カウンターカルチャーがあるからこそ、メインカルチャーがより洗練されて全体が活性化することもあります。すべてを同じ色に染める必要はなく、**矛盾している両者が混在している状態がむしろ自然であり理想の状態**であると捉えることが大切です。

私たちはフラットで平等な組織であると表現されることがありますが、そのような面もあればそうではない面もあります。権威階級制度がない、共通認識により人が動く、上下関係に囚われずフラットにレビューするなどの面ではフラットで平等かもしれません。

一方で担っている役割により責任範囲や権限は大きく違いますし、個々のメンバーのリーダーシップと専門性に基づく影響力や存在感には大きな開きがあります。戦略などの抽象から具体の流れは役割分担としてトップダウンですし、ピラミット型のレポートラインやエスカレーションの仕組みもあります。結果責任者と実行責任者は別れています。

その点ではフラットでも平等でもありません。

**大切なのは中庸で在りつづけ、ムクドリのように自由に变化できること。目的達成のために特定の考え方ややり方に固執せずに最適な使い分けと組み合わせができること**です。



クニシゲ

## 用語集

Culture Codeに出てくる用語の一部を解説します

### パーパス

存在意義・存在価値・目的。社会において私たちがなぜ存在するのか、何のために働くのか、私たちが存在する世界とそうではない世界の違いは何か、という「Why」のこと。

### ビジョン

目指す姿・行き先・創造する未来の状態。いつまでにどこにいきたいのかという「Where」のこと。ちなみに、ミッションは何を成し遂げるかの「What」のこと。

### カルチャー

組織のバリュー（価値観・行動指針）とそこから生まれる組織風土、組織の特徴や働き方などの総称。バリューには含まれない自然発生した風土や組織習慣も含む。

### リーダーシップ

目的達成のために周囲のメンバーに及ぼす効果的な「影響力」のこと。当事者意識を持ち、主体的に周囲を巻き込み関わることで目的に貢献すること。

### フォロワーシップ

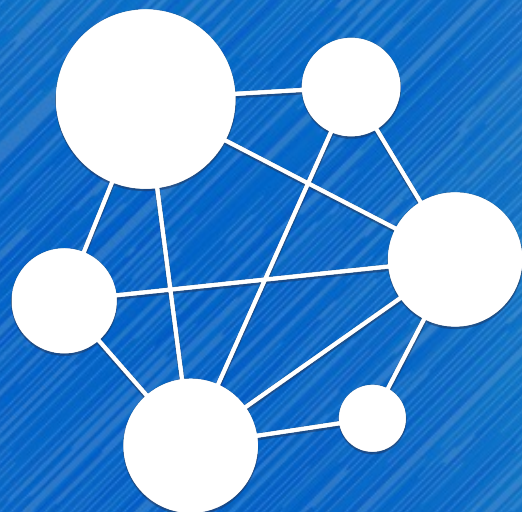
他者のリーダーシップを受け入れ、協力してコミットすること。右腕・パートナー・支援者となること。リーダーシップはフォロワーが受け入れて初めて成り立つ。

### 結果責任

自身の責任範囲における結果・成果・目標達成に対する責任のこと。権限移譲先に対する任命責任も含み、ステークホルダーに対する説明責任も含まれる。

### 実行責任

行動して業務をやり遂げることに對しての責任のこと。指示管理を主体としない私達は結果責任も結果責任者と共に担う態度が求められます。



# Baseconnect

Ver : 2.0 (2022年 9月アップデート) 制作 : Baseconnect カルチャーチーム