



# The Color Book

夢を追う力・形にする力・肩を組む力



マチオリ





## CONTENTS

I. カラーブックとは何か ... P.03

II. そもそも ... P.06

IV. 形にする力  
... P.12

III. 夢を追う力  
... P.07

V. 肩を組む力  
... P.30



# I. カラーブックとは何か



「カラーブック」に描かれているのはマチオリの色。

それはすなわち

マチオリがマチオリである所以(ゆえん)であり、

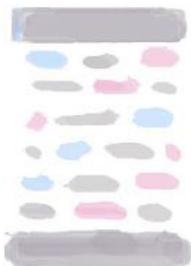
またマチオリに集う人が集う所以である。

「カラーブック」は、一言一句から、その所以を確認し、

より深めていくために存在する。

## マチオリに集う人が集う所以

The meaning of the color book  
for the members



- ・ 自らの価値観が「カラーブック」と調和する場合、その人にとってマチオリは集う価値ある場であり、マチオリもその人を歓迎する。
- ・ 逆に調和しない場合、その人にとってマチオリは集う価値ある場ではなく、マチオリもその人を歓迎しない。

## マチオリがマチオリである所以

The meaning of the color book  
for the organization



マチオリは集っている人が「カラーブック」と調和する価値観を持って集っていることを理解しその可能性が最大限に開く機会のある場であることを常に志向する



「カラーブック」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」の絶対遵守は求めるが、折にふれての建設的\*な異論・反論は歓迎する。

\* 建設的:

- ・ この場に居続けることを前提に、より良い場を作ろ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



「カラーブック」と「理念と使命」はマチオリ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下さったことを踏まえ、  
改訂による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、  
メンバーが新しいカラーブックの内容を受け入れてくれることを  
カラーブック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、  
「カラーブックとは何か」を踏まえ、去って頂かなくてはならない。



## II. そもそも

The Basics to Begin with

「三つの実」の前に、「当たり前のこと」を「胸を張れる水準で出来る」こと

### 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. 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。

### 4. 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

### 5. 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。

### 6. 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

### 7. 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。

### 8. 法令を遵守する。反社会的勢力とは一切交わらない

### III. 夢を追う力

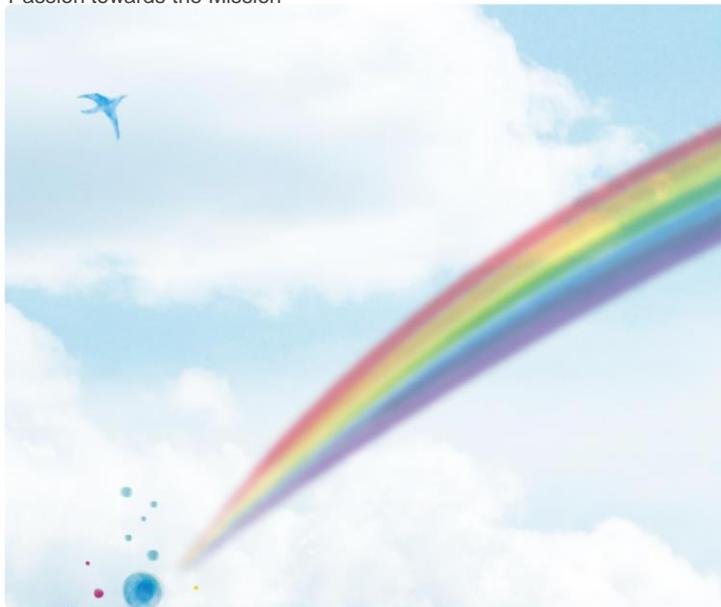
Mission Oriented



「理念と使命」が集団の力の源泉であることを尊重し  
それに基づき行動できること  
また自らの力の源泉にもなっていること

## 「マチオリの理念と使命」を尊重し、常に情熱と理解・考察を深めるよう努める

Passion towards the Mission



マチオリでの仕事は、致し方なく取り組むのではなく、  
実現したいことがあって取り組むという姿勢で臨む。

「自分が成し遂げたいことをこの場であれば実現できる」  
という想いの上での参画を歓迎・評価する。

目の前の作業を「仕事であるから割り切って取り組む」ことは  
必要である一方、マチオリでの仕事全体について  
「割り切って取り組んでいる」ことは歓迎・評価しない。



「マチオリの理念と使命」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。

## より「高い視点」で考える



個人の達成よりチームの達成、  
チームの達成よりマチオリの達成を考える。

さらに目の前のクライアントの便益を長期的に考える為にも、  
その先にある地域や業界までを視野に入れる。

マチオリの便益の達成とクライアントの便益の達成については、  
安易な道である、どちらか一方への傾倒を志向するのではなく、  
どう両立できるか、もしくは「妥当」である線を見出すよう  
知恵を絞る。



目の前のことを疎かにしては、その先にあることも疎かになる

## 「創造性」と「好奇心」を大切にする



「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」。

両方のキーワードを意識することにより、  
内を磨き、外に価値を創り出すことを志向する。



既に世の中に存在するものがある場合、「一から私が創る」ことはせず、  
今あ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



新しい取組みの是認には、  
マチオリ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。

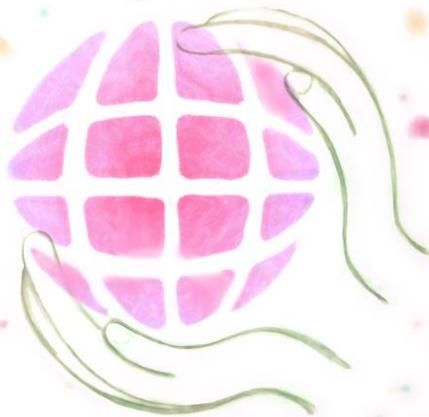
新しい取組みの自発的な提案は、  
マチオリと個々人の双方の活力の源泉であり、これを歓迎する。  
ただし、「要望」とは一線を画すため、自らが推進者となるか、  
自ら推進者を見つけることを前提とする。

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、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、The 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。

# IV. 形にする力

Professionalism Oriented



## 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

例えば「音楽が好き」であることを取りあげても、  
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。

メンバーとして参画するマチオリは、価値を創る、  
そして届ける喜びを追い求める場であることを旨とする。

価値を創る、そして届けることは、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。



## 「結果」を出すことに貪欲であり、また覚悟を持つ

Passion towards professionalism

一流でありたい、成功したい、という想いも

「形にする」ためには大切な要素。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。

「競争に勝つ」ことも、しばしば必要になる。

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

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。



「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。

## 取り組みの「過程・時間」ではなく、「結果」で評価をする

仮に同じ時間、働くことが決まっているとするとする。

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、マチオリ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、

その為に短期的には「過程」を重視することは必要である。

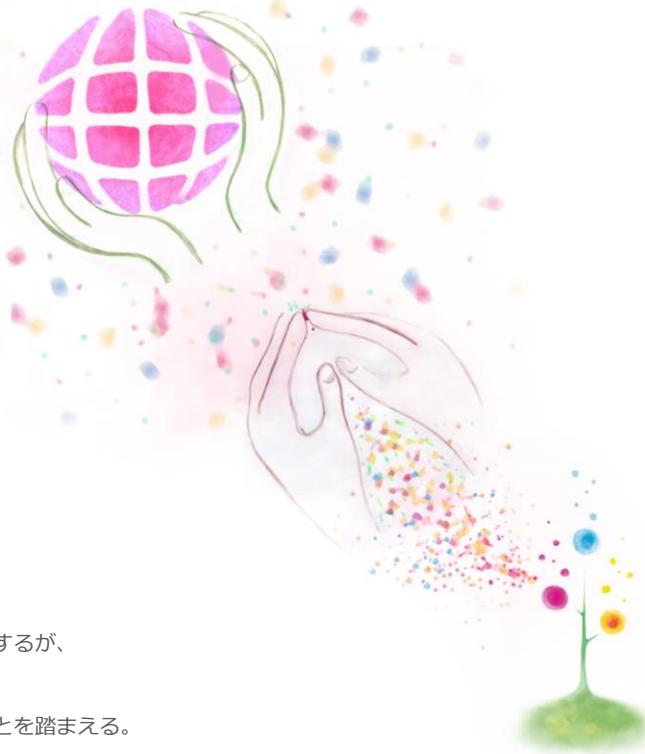
## 「衆議独裁」により、研ぎ澄まされた結論・結果を出す

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、原理原則として適用するが、  
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」だけではなく「行動・結果」で示す

聞こえの良い言葉も、言葉だけでは意味がない。

言葉で唱えるのであれば、自らの行動、  
それがもたらす結果で、その真意を伝える。

行動につなげるためには、  
大きな目標を掲げるだけでなく、  
そこに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。

楔は必ず打ち、  
「それでどうするのか」という問いに  
常に応えられるようにする。



## 「結果」の中には「生産性」が含まれることを旨とする

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。

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。



## 「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

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、  
マチオリとしても、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」裏付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が良い。

また、マチオリは在籍期間の長さで人に役割を割り当てたり報酬を決めたりしない。

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。

## 「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

マチオリにおいて、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。

世の中の共通の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。



## 「相手基軸」で考える

働きかける相手がどのような価値を届けてほしいと感じているかに常に意識をおく。

そして相手の感じてくれたことが「結果」。

働きかける先に価値が生まれなければ、世の中に何の価値も生まれない。



## 「自分起点・帰結」で考える

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を意識する。



## 自らのなかに、善悪の判断基準を培う

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

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。自分は出来ないのに、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。



## 常に「先手」を打つ。また「機を逸さない」

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。



## 「建設的な異論・反論」を歓迎する

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

### 【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、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。



## 「進取」を意識的に行う

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、

マチオリでは「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の結果、

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」

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/現人(げんびと、造語)にふれて、  
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」



## 自らについて公私同根の「成長志向」を持ち、行動する。 マチオリに対しても、自らが、成長させることを志向する

個々人の成長があってこそ、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、マチオリ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  
持つことによっ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。

マチオリ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、マチオリはこれを支援するものとする。



## V. 肩を組む力

Team Oriented



## 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

Be passionate to and be passionate from the team members

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、マチオリは目指す。



他の2つの「実」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。

## 「情報共有」を徹底する

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

## マチオリおよび然るべき人を「たてる」

この項目の大切さを伝えてくれる

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。

## 謙虚さと自覚のもとに

### 「自らの役割と立場」を全うする

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。

## 「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

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。



## 率直な「意見交換」を重視する

「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。



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。

横で困っている人がいれば、  
「定められた役割を超えて」  
手助けをする意思を持つ



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してくれない」という受け身な姿勢は、ダメ。

折に触れて、

## 率直なフィードバックを交換する

- ・ 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。
- ・ 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○○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を、  
見極めることが必要。

## 一度マチオリに迎えた僚友は、 「見限る」ことはあっても、「見捨てる」ことをしない

「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。



ある人が、価値観や能力の面でマチオリ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。  
また体現されていけば、その先にあるとマチオリが約束する姿。

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。

## 「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

## 「挑戦と成長の機会」

「達成感」につながるが前提のうえで、  
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

## 「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