

コダワリ抜いた経営指針書

#	分類	方針	概要
▼ 経営方針			
1	経営理念 ～ミッション～	「GNHの量産」を掲げ、社員の幸福にこだわる経営	経営理念の「GNHの量産」、つまり「社員およびその家族、クライアント、ビジネスパートナーなどのステークホルダー、ひいては日本全体の幸福の最大化」に、こだわり続ける。特に、社員の幸福を第一に考え、それに重んじた意思決定をする。これは、社員が自分らしく楽しくいきいきとすることが、全てのステークホルダーとの良好な関係構築に繋がり、GNHを量産できると考えるからである。
2	スタンス①	社員による社員のための会社創り	Codawariは、株主や社員のものではなく、 社員全員のものであり、協働して創り上げ成長 させていくものである。
3	スタンス②	コダワリを持って、仕事もプライベートも全力で楽しむ	「 コダワリを持って仕事もプライベートも常に全力で楽しんでほしい 。失敗さえも楽しむスタンスを持ち続け、成長の糧とするべし。」
4	スタンス③	GNHは、自己選択の機会/未来/仕事/環境/人間関係/健康で構成され、各要素の高度化に取り組む	社員の幸福を実現するために、以下6つの要素を最重視し、社員に提供するための取り組みを行う。 ① 自己選択の機会：自己選択の機会と、その結果得られる成功や失敗経験。 ② 未来：社員がキャリアを描くための、明るいビジョン(会社の将来像や新規事業)。 ③ 仕事：高いモチベーションを維持できる目標設定、組織運営。 ④ 環境：安心/安全に働ける環境(オフィス環境/労働時間/福利厚生 など)。 ⑤ 人間関係：良好な人間関係。 ⑥ 健康：すべての大前提である健康。
5	①自己選択の機会	自己選択の機会を創出/提供し続け、働くリアリティと楽しさを追求する	Codawariでは、 自らの意思で選択した目標や価値観に従って行動することが、幸福になるための最重要要素 と考える。故に、会社から強制された仕事やキャリアを邁進するのではなく、 会社が選択肢を可能な限り創出/提供し、社員自らの意思で選択し行動できる環境を整えたい 。また、自己選択の結果として、自己実現を達成してほしいと考えている。 なお、自己選択は1度選択した瞬間から責任が伴うものであり、社員自ら選択肢を増やす努力も怠ってはならない。また、自己選択の結果が誤りだったとしても、それが経験となり、社員の成長に繋がるものであると考える。
6	②未来 ～ビジョン～	事業がヒトを集めるのではなく、ヒトが事業を創る会社創り	事業の運営に必要なヒトを集める会社ではなく、ヒトが事業を創ることができる会社を目指す 。会社自体が様々な事業やサービスを創出できる母体となることで、社員の自己実現を叶えられる会社であると同時に、常に変革を伴う会社でありたい。
7	②未来、③仕事 ～成長戦略～	ヒトが事業を創るための段階的な成長戦略	Codawariは、社員のやりたい事業が実現できる会社を目指しており、その実現までの過程として、 収益基盤を確立し安定化させつつ、社員の自己選択の幅を拡大する成長戦略 を描く(以下、4Step)。 ・ Step1「コンサルティング事業」：収益基盤の確立。 ・ Step2「新規事業」：収益基盤の拡大。コンサルティング事業以外の選択肢の提供。 ・ Step3「他社投資」：収益基盤のさらなる拡大。コンサルティング/新規事業以外の選択肢の提供。 ・ Step4「やりたい事業」：実現できる会社の構築。 なお、STEP2の「新規事業」と、STEP4の「やりたい事業」はともに新規事業という形ではあるが、目的が明確に異なる。STEP2の「新規事業」は会社としての収益拡大に重きを置くが、STEP4の「やりたい事業」の目的は、本当に従業員がやりたい事業の実現であり、極論収益性は重視しない。例えば、STEP4の「やりたい事業」ではSTEP2での実現が難しいハイリスクローリターンな事業(サッカーチームオーナー等)や社会性の高い事業(CSR等)も、従業員の自己実現のためであれば許容される。
8	③仕事 ～事業ポートフォリオ～	利益を新規事業や他社投資に再投資し、GNHの量産/人材の成長/収益基盤の向上に向けてチャレンジし続ける	会社の利益は、新規事業と他社投資に再投資し 、事業を多角化していく。結果として、 GNHの量産/人材の育成/収益基盤の向上に対して、利益を再投資 することになる。
9	⑤人間関係を主とした 行動指針 ～バリュー～	「一緒にいたい」と思われる、楽しい魅力的なヒトになる	GNHを量産する下地として、仕事やプライベート問わず 周囲の人間から「一緒にいたい」と思われる、楽しい魅力的な社員であってほしい 。楽しい魅力的な社員としての行動指針を「みんなでこだわる5つのC」として定義する。 ・ Commitment：仕事に「こだわり」を持ち、仕事の遣り甲斐を常日頃考えるべし。 ・ Communication：仕事を楽しみ、それを社員・クライアントや周りに伝播させるべし。 ・ Connection：仕事・仕事以外も含めた人間関係を重んじ、高い視座をもつべし。 ・ Confidence：人から信頼されるような人になるべし。 ・ Character：会社は「出る杭」を伸ばし、「個性を重んじる」。
10	⑥健康	幸福の基本となる"健康"について	健康は幸福であるための大前提 であり、「健康宣言」として以下を定める。 「我が社の最大の財産は社員であり、社員の健康は人生が幸福であり続けるための源となり、すなわち我が社の発展の源でもあります。社員が健康維持増進を自発的に行い、会社はその支援に邁進します。」
▼ 人・組織の方針			
11	スタンス①	全員が経営者の視座を持つ	経営者目線で考え行動することを全社員に求める 。「ヒトが事業を創る会社創り」の前提として、1人1人の社員が経営者目線を持つことが必要だからである。
12	スタンス②	Oneチームとなり、多種多様なコラボレーションを楽しむ	多様なバックグラウンド/価値観/個性を持つ人材と働くことを楽しみながら個人の成長につなげ、組織としてのパフォーマンスが最大となるチーム にしたい。これを実現するために、出る杭を理解/尊重し、組織として積極的に伸ばしていくとともに、社員自らも出る杭となって、周囲のヒトに影響を与える魅力的な人間になってほしい。
13	働き方	自分らしく、パフォーマンスが最大限に発揮できる環境で働く	社員には、自分らしくパフォーマンスを最大限に発揮できる環境を自ら選択して、働いてほしい 。個々のライフスタイルに合わせて、働く時間や環境を自己選択することで、より良い成果やGNHの量産につながると考えるため、必要以上のルールで社員を拘束はしない。
14	育成	社員が選択したキャリアパスを尊重し、自己実現のための環境を提供する	社員に特定のキャリアパスを強いるのではなく、各社員の自己選択の結果を尊重し 、Codawariはこれを支援する。Codawariは、様々な仕事の機会や人との出会いを創出することで、社員の選択肢の幅を広げるとともに、最終的には自己実現が叶えられる環境を提供することを目指す。したがって、全社共通の制度や環境は必要最低限としており、それ以上に 社員の目指す方向性を把握することで、それぞれの社員にあった選択肢や成長機会をともに模索し、創出 することに重きを置いている。
15	評価	売上ではなく、「GNHの量産」への貢献や個人の成長を基にした評価	会社として、売上を第一の目標とはしておらず、経営理念「GNHの量産」への貢献や、個人の成長をもとにした評価を行う。個人によって目指すキャリアパスが異なり、画一的な軸での評価はできないため、各社員が自ら宣言した成長目標に対する達成度を主に、クライアントからの評価や売上なども参考にして、総合的に評価する。
16	採用	スキルのみならず、「一緒に働きたいか」を重視した採用をする	採用においては、業務遂行に必要なスキル/経験のみならず、 ミッション/ビジョン/バリューへの共感（「一緒に働きたい」と思えるか）も重視 する。極論、即戦力となるスキル/経験がなくても「一緒に働きたい」と思うことができれば、ポテンシャルも考慮して採用する。これは、「一緒に働きたい」と思えるヒトの方が中長期的に良い関係を構築でき、「GNHの量産」に繋がると考えるからである。
▼ コンサルティング事業の方針			
17	提供価値	クライアントの成功と成長にこだわる	案件の成功を通じてクライアントの成長に寄与する。特に、案件を通じて クライアントが自走できる状態を創出し、コンサルタント抜きでも継続して成長できる状態 をゴールとする。
18	成長戦略	自社の売上や都合ではなく、「 クライアントファースト 」を追求したコンサルティング	コンサルティングはヒトが命である。ゆえに、 売上を目的とした組織の急拡大はせず、ヒトの質の維持を第一に無理なく拡大 することで、高いバリューを創出し続ける。また、 自社の売上拡大のみを目的とする提案※もNG であり、社員には 売上目標をあえて持たせない ことで、クライアントにとって真に必要なバリューを適正価格で提供することを徹底する。 ※ 自社の売上拡大のみを目的とする提案 ・ クライアントをコンサルタントに依存させ、継続的な収益確保を目的とする提案。 ・ 過剰な要員をアサインする提案。 ・ クライアントにとって必要のないソリューションの提案。

19	強み①	事業で培った経験を活かした、“血の通ったコンサルティング”	Codawariはコンサルティングファームでありながら事業の立上げや運営をしており、事業ならではの難しさや泥臭さ（予算的な苦しさ・体制やヒトにまつわる苦労・思い通りにいかない歯がゆさ）を経験している。コンサルティングサービスを提供する上では、 事業で培った経験を十分に活かし、クライアントの課題に対してより当事者意識を持った支援 をし、クライアントの成長に寄与する。
20	強み②	特定に領域に閉じない、“痒いところにも手の届くコンサルティング”	クライアントの課題は、1領域に閉じることはなく、複数領域（経営/業務/IT/人事 など）に渡ることがほとんどである。クライアントの本質的な課題を発見/解決する為に、特定領域に閉じないコンサルティングサービスを提供する。
21	スタンス①	クライアントファーストにこだわり抜き、諦めずに追求し続ける	Codawariでは、クライアントファーストの基本スタンスを以下と定義し、追求し続ける。 ① クライアントの自走を目指す。 案件終了後、コンサルタントが不在となっても、クライアントが自走して成長できる状態を目指す。 クライアントを置きざりにして独善的に案件を遂行したり、コンサルタントなしでクライアントが成長できない状態を作らない。 ② 必要であれば、耳の痛いことも本音で伝える。 成功と成長のためであれば、クライアントに不都合なことであっても本音で会話する。 単なる御用聞きにはならない。 ③ 「実施しない」という提案も厭わない。 クライアントの成功と成長に不要な提案はしない。
22	スタンス②	スキル/知識の向上をし続け、最高のバリューを創出する	クライアントにバリューを創出する以上、 コンサルタントのスキルや知識面での成長は必要不可欠 である。コンサルタントには自ら成長し続けることを求めるとともに、会社としても研修制度やナレッジ共有などを通じ、コンサルタントの成長に最大限に寄与していく。
23	スタンス③	「一緒に働きたい」と思われるコンサルタントになる	Codawariは、 スキル面で優秀なだけではなく、人間的な魅力も兼ね備えるコンサルタント集団を目指す 。クライアントから「一緒に働きたい」と人間的に信頼されることで、創出するバリューの最大化につながるからである。公私問わずに本音を打ち明けてもらえるほどに信頼されることを目指し、コンサルタントとしての行動指針を、全社方針に沿う形で以下に定義する。 ・ Commitment : 仕事にこだわりを持ち、クライアントの期待値を越える価値を常に追求し提供する。 ・ Communication : どんな状況でも仕事を楽しみ、それを周囲に伝播させる。 ・ Connection : 積極的に自己開示をし、仕事・仕事以外も含めた人間関係を重んじる。 ・ Confidence : クライアントのためになることであれば謔言も辞さない。 ・ Character : 人による違いを認め合い、クライアントにとって心地よいコミュニケーションスタイルを選択する。
24	スタンス④	社内外のあらゆるリソースをフル活用し、Oneチームとなってクライアントファーストを追求すべし	コンサルタント個人のできる範囲には限界があるため、 活用可能なリソースは社内外問わず最大限に活用し、クライアントへのバリューを最大化 する必要がある。特に、Codawariは多業界/多領域に渡るサービスを提供しており、すべての知見を社内リソースでまかなうことは不可能である。ゆえに、社外のパートナーの拡充/協力は不可欠であり、 社員/パートナーがOneチームとなってクライアントの成功にコミット する。
25	パートナー	パートナーの幸せも考え、楽しく協働する	パートナーも社員と同様に幸せになってもらえるように楽しく協働したい 。社員と同様に各パートナーの公私におけるデマンドを把握し、社員同等に適切なフィードバックをすることを通じて、継続的かつ拡張的な信頼関係が成立すると考える。
26	案件選択	バリューを最大化できる案件を見定め、ステークホルダー全体のGNHを量産する	「GNHの量産」をできる案件、すなわち、 ステークホルダー全体の成功と成長に寄与する案件を積極的に選択 する。特に、Codawariが最大のバリューを提供できる条件を「魅力的なクライアント/案件」として以下の通り定義する。 ■ 魅力的なクライアント ① クライアントファーストを思える。(そのクライアントの為なら頑張れる) ② クライアントの成長意欲が強い。課題解決に前向きで、Codawariと同じ熱量で仕事ができる。 ③ クライアントが適正な評価をしてくれる。 ④ クライアントの中でやりたいこと/やるべきことが明確化されている。またはそれらを定義するモチベーションがある。 ■ 魅力的な案件 ① 参画するコンサルタント自身が成長を実感できる案件/業務内容である。 ② クライアントの全体状況が見渡しやすい、変化がわかりやすい。 ③ やりたいこと、やるべきことにチャレンジすることができる。 ④ 変革による社会的あるいは社内のインパクトが大きい。
27	案件アサイン	社員の自己選択を尊重した、案件アサインを行う	社員の幸福を実現し、ひいてはクライアントに提供するバリューを最大化するために、案件アサインにおいても社員の自己選択を重視する。
▼ 新規事業・事業投資の方針			
28	目的	新規事業/他社投資は、GNHの量産/人材の育成/収益基盤の向上を目的とする	① GNHの量産/②人材の育成/③収益基盤の向上を目的に、新規事業と他社投資する。 ① GNHの量産 新規事業や他社投資のステークホルダーの幸福度を増大させることで、「GNHの量産」に寄与したい。 ② 人材の育成 従業員には複数キャリアパスとの接点を与え、キャリアを実現できる環境を提供したい と考えており、利益を新規事業や他社投資に再投資することで、その環境を整えたい。 特に、事業を経験しないと分かり得ない部分があり、コンサルタントとしての広さと深さを養うための環境を整備したいと考える。 ③ 収益基盤の向上 コンサルティング事業は景気に左右されやすいため、収益が安定しないリスクがある。 そのため、 新規事業を立ち上げるとともに、コンサルティング事業/新規事業で得られた収益を他社投資し、事業を多角化することで収益基盤を拡大/安定化 させる。 なお、新規事業や他社投資では単体での収益のみならず、他事業との相乗収益の最大化を目指す。 また、事業の多角化では、 計画段階で予測しえない中長期的なシナジーが得て発生する ものであり、これらのシナジーも見据えて、新規事業や他社投資を行う。
29	スタンス①	計画通りの新規事業や他社投資はあり得ない。「想定外の事象も楽しむべき」	事業には不確定要素が多く、 どんなに緻密に考えたとしても想定通りにはいかない 。様々な情報にアンテナを貼り、臨機応変に方針を変更し、優秀な経営者と同じ目線で主体的に動くことで、想定外の事態にも楽しんで対応できるようになってほしい。 なお、新規事業/他社投資に必要な視点は、以下の通りと考える。 ① 経営者目線 ② 新規事業の企画・運営時に考えられるリスク・課題を想定する ③ 普段の業務だけでは養われることが少ない領域への視点・視野 ・ マーケティング領域への視点 ・ ユーザーニーズやペインの把握 ・ 将来的にどうなるかの長期視点 ・ 潜在ニーズの把握 ・ 社会課題、経済状況 ④ 常に必要な情報を得るためのアンテナを立てる

30	スタンス②	難易度の高い新規事業/他社投資において、100点を取りに行かず、80点を取りに行く。ただし、成功のための努力を怠ってはいけない	不確定要素や変動要素の多い新規事業や他社投資においては、100点は存在しない。そのため、100点を目指すのではなく、とにかくスピーディに80点を取りに行く。80点を取ってからわかることもあり、時には当初の戦略や計画を再構築するなど、柔軟に軌道修正することで、更なる成長を目指すことが重要である。
31	新規事業の目的①	コンサルティング事業に留まらない事業展開を行うことで、会社の成長に繋げる	コンサルティング事業に留まらず、複数の事業を運営することで、 事業の多面性/事業間シナジーの最大化を担い企業の運営を盤石にし、幅のある会社を実現する。 新規事業の収益性を伸ばすことで、新たな事業を実施し、従業員に様々な経験を与えられる環境を構築する。
32	新規事業の目的②	新規事業を通じて従業員が様々なキャリアに携われる環境を作り、従業員のGNHを量産する	特定の事業・業務に限定せず、 新規事業を通じて様々なキャリアに携われる土壌 があることで、社員が 普段の業務では得られない経験(幅広い分野/ゼロから事業を創る楽しさ/苦労)と機会 を得られ、複数のキャリアパスが形成出来ると考えている。 特にゼロから何かを考え作り出していくことは大きな苦労が伴うが、それを乗り越え成長することで、達成感や喜び、幸福を感じ、 経営理念である「GNHの量産」を実現 できると考えている。 新規事業に携わるためにも、 普段からアンテナを広く持ち、新しいアイデアを出すための勘所を養う 必要がある。
33	新規事業の成長戦略	規模を問わず、1.5年に1つのペースで新規事業を立ち上げる	企画検討のサイクルを早く回すために 規模を問わず、1.5年に1つ実施を目標値 としているが、リソースとのバランスも重要であるため、必ずしも実施しなければならないわけではない。 常識/技術等が目まぐるしく変化する現代のため、新規事業は時流に乗ったアイデア を基に進めることが大事であると考えている。
34	新規事業の成長戦略	新規事業には臨機応変もしくはドラスティックなアサインメントを行う	新規事業には、時と場合によって必要となるスキル・マインドが異なる。いかなる場合でも円滑に対応できるように、 臨機応変かつドラスティックなアサインメントを実施し、全従業員が最大限に活躍できるようにする。
35	他社投資の目的 (外部)	投資先とその先にいるステークホルダーのGNHを量産する	他社投資を通じて投資先の幸福度を量産し、ひいては、投資先のビジネスを通じて社会への価値創造を拡大させ、GNHの量産に寄与したい。投資先の幸福度の量産は、Codawariの経営理念への共感をベースに投資先が成長することで達成できると考えている。
36	他社投資の目的 (内部)	他社投資では、Codawariの社員や事業へのリターンを狙う。金銭的なメリットに限らず、成長の機会を模索すべし	他社投資では、投資先の成長のみが目的ではなく、以下のように自社の社員や事業の成長につなげる。 ■ 社員 出資先へのハンズオンなどを通じ、経営目線を養い経営者の苦労と責任を体感して成長してほしい。 この成長環境も考慮し、投資先は投資ラウンド：エンジェル～シリーズAの企業を対象としている。 ■ 事業 Codawariは、VCのような投資による利益を生業とする会社を目指しておらず、 自社事業とのシナジーや新規事業を創出することで、自社事業を成長させる投資をしたい。 出資先へのハンズオンやIPO支援、出資先からCodawariへの案件紹介など、投資先/Codawariでシナジーを生み出し、双方が成長できる投資をしたいと考える。
37	出資先への価値創出の方法 (強み)	コンサル×新規事業×人的ネットワークで蓄積した、全社的かつ実体験に基づく知見を最大限に活用すべし	Codawariで培ってきた様々な財産(※)の掛け合わせで得られる、 全社的かつ実体験にも続く知見がCodawariの独自の強み である。 この強みを最大限に活用した助言や支援をすることで、投資先の成長に寄与していく。 ※ Codawariで培ってきた財産 ・ Codawariを設立した経験/ノウハウ。 ・ 多業種/他領域のコンサルティング案件で蓄積したノウハウ。 ・ 自ら新規事業を立ち上げ、運営している経験/ノウハウ。 ・ 既存事業を通じてつながった、多種多様なネットワーク。
38	投資先の選定軸	投資先の選定では、他社投資の目的との整合性と創業者の想い/人間性を重視する	投資先の選定は、①他社投資の目的との整合性と②創業者の想いと人間性を見て総合的に判断する。 ① 他社投資の目的との整合性 Codawariの経営理念や他社投資の目的に鑑み、以下の条件を満たす会社に投資したい。 1) 「GNHの量産」に寄与すること。 2) 投資先/Codawari双方のシナジーが見込めること。 3) 投資ラウンド：エンジェル～シリーズA。 4) 意志が込められた経営をしていること。 5) 本当にCodawariの支援を必要としていること。 ② 創業者の想いと人間性 Codawariが ヒトに重きを置く会社であるため、創業者の想い/人間性も投資の重要な判断ポイント である。 特に、不確定要素が多い経営環境におかれる創業者は、以下の資質を持つことを重視する。 1) 折れない心 ：創業者は会社の柱であり、何があっても潰れない精神力がある。 2) 忍耐力 ：思い通りにいかなくても耐えられること。 3) 利他の精神 ：自分よりも他人の幸福を追求するマインドがあること。 4) アドバイスや指摘に対する柔軟性・素直さ ：自らの考えに固執しすぎず、周囲の声を臨機応変に聞き入れられること。 5) 義理人情に厚い：関わるヒトを大切に、決して裏切らないこと。 6) 高い成長意欲