

# ビジョン策定研修

2026年1月吉日

株式会社

ボクともぐらと

朝、目覚めわくわくする。冒険しよう。

# 本日の議題

1. ビジョンとは何か？
2. ビジョンの組織における効用
3. 事例の紹介
4. ビジョンを策定するメンバーが持つべき心構え
5. アウトプット\*の合意（つまり「10年先ビジョン」の文章的定義）
6. ビジョン案の策定アプローチを学ぶ（次ページ参照）
7. ビジョン案（複数）を一つに絞り込む方法
8. ビジョン案へのありがち批判の事前把握（曖昧と範囲のバランス）
9. 経営向けの説明資料の作り方（早い段階で合意しておこう）
10. 6か月間の作業計画のマイルストーン\*\*（案）をつくってみる
11. 補足：既存の経営理念との整合方法

\*：最終的なアウトプットの“姿”については、どのように定義するかは、貴社内／経営層などの意思決定者と合意する必要がある

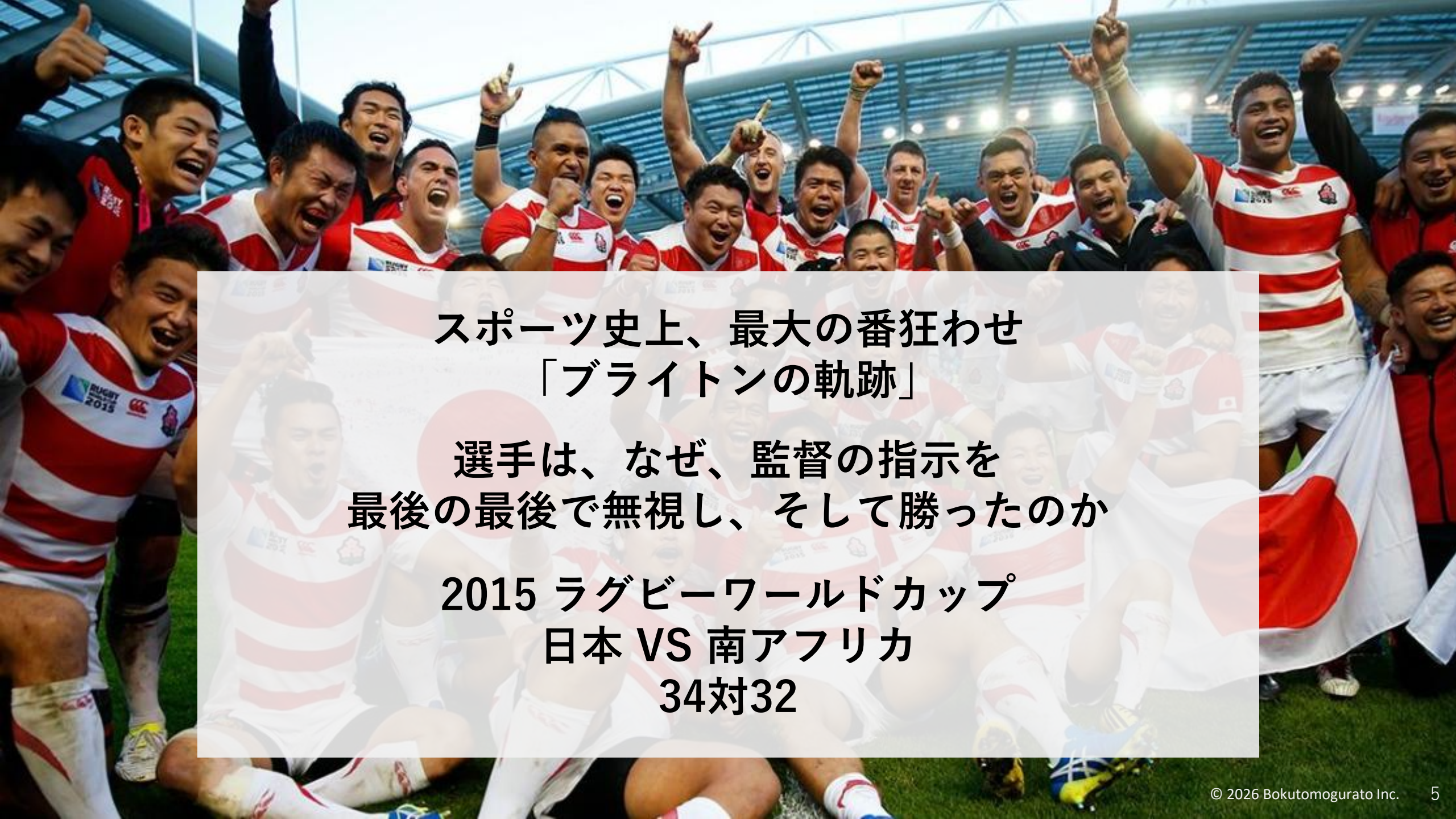
\*\*：マイルストーンとは、6か月間での、主要な作業大項目の順番とそれぞれのデッドライン（何を、いつまでに）を粗々で決めたもの

A landscape photograph featuring a two-lane asphalt road that curves into the distance. The sky is filled with heavy, grey clouds, and a vibrant rainbow arches across the upper portion of the frame. The foreground shows the road's surface and white lane markings. The background consists of rolling hills and fields under a dramatic, overcast sky.

# ビジョンとは何か？

ピラミッドはどうして立てることができたのか？  
今から4500年も前の紀元前2500年ほどに





スポーツ史上、最大の番狂わせ  
「ブライトンの軌跡」

選手は、なぜ、監督の指示を  
最後の最後で無視し、そして勝ったのか

2015 ラグビーワールドカップ  
日本 VS 南アフリカ  
34対32

人類の「今」は、すべて、古今東西の過去の誰かのビジョンの結果なのだ

もちろん1人では何もできない。仲間を集めるにも共感できるビジョンが必要だ

結果、モノゴトが動く。ビジョンがあるから動く

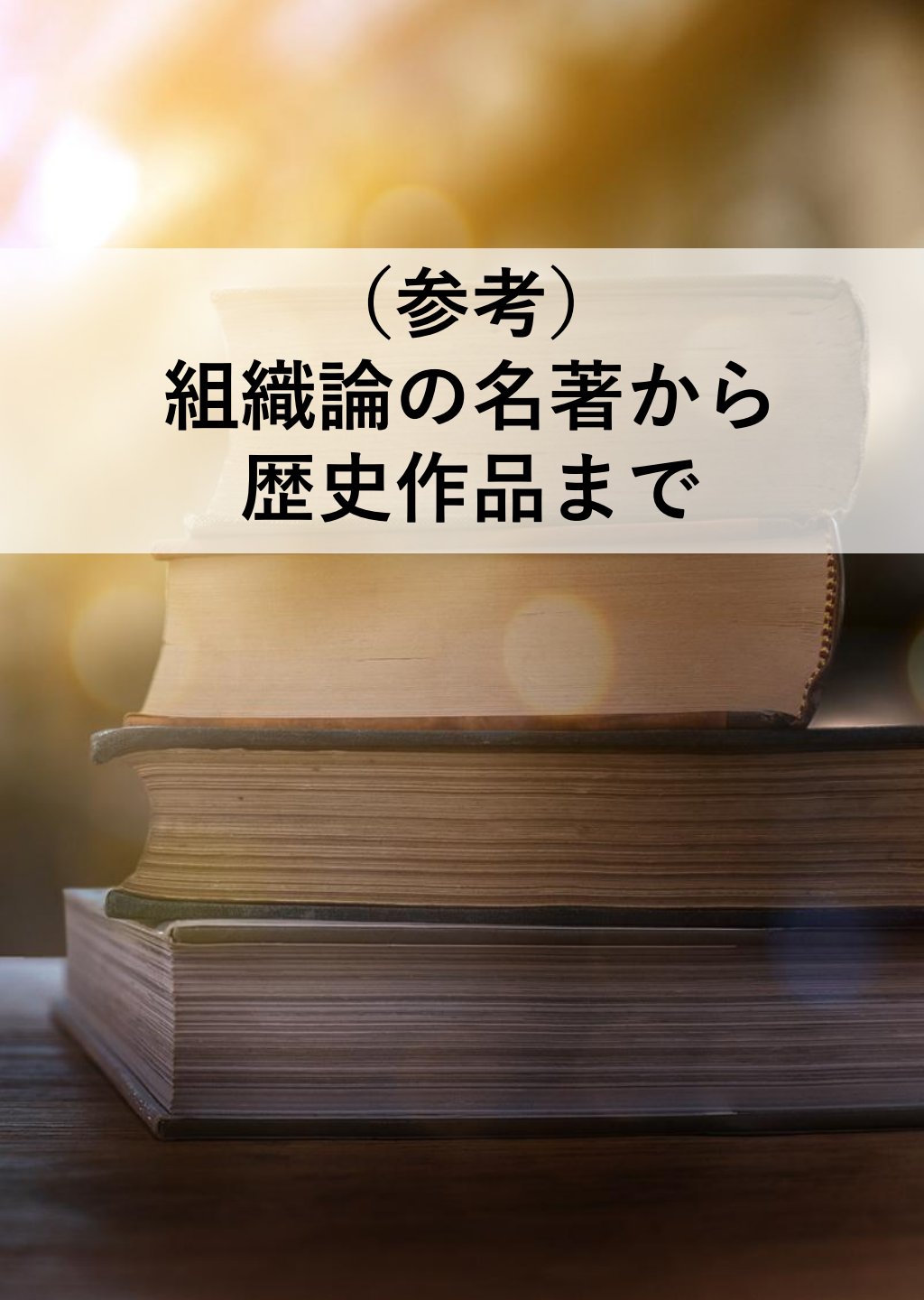
もちろんビジョンがあっても、振り返ってみると「成しえなかった」と他人が評価することはある。しかし、ビジョン無しで成しえることは、原理上ありえない



- 創業時には必ず明確なビジョンがある。ビジョンがあるから、会社を創ろうと思うのだから
- だからビジョンの実現のために会社は始まる。ビジョンに共感してくれるひとが仲間になる
- 創業者が去り、経営者が変わろうとも、事業が変わろうとも、ビジョンは必要だ。会社が今、ここにある理由、社員が集まり、日々努力する理由なのだから



- もしも、ビジョンが無いならば、あるいは実態とそぐわないのならば、あるいは、社員が腑に落ちないならば、共感しないならば、会社は成長しない。何のために自分が働いているかの大儀が無い。使命が無い
- ただ単に給料のために毎日働く。上からの指示だからやる。お客さんから言われるからやる。日々の業務だからやる。やることだからやる。感謝はされるけど、それだけでは自分の仕事が壮大なビジョンの大切な一部とは思えない。充実しない
- これらを犬死、利用されている、奴隷関係と表現するひともある



(参考)  
組織論の名著から  
歴史作品まで

1. 「真のビジョンがあると、人々は卓越し、学習する。そうするように言われるからではなく、そうしたいと思うからだ。」
2. 「優れた指導者といわれる人びとは、～、ある能力を共通にそなえているものである。それは、いっしょに働いている人びとに、重要な課題に参画しているという確信を伝える能力である」
3. 「私たちの生きる世界に成功はあふれているが、生きがいは驚くほど不足している。生きがいもなく、やみくもに働き続けるだけの人生は不幸で残酷だ。～。あなたは社員に「やりがいのある仕事」というはかり知れない価値のあるものを与えることができる。それは紛れもなく偉大なことだ」
4. 「人間には誰にも、自らの死を犬死に思わないで死ぬ権利がある。そして、そう思わせるのは、上にある者の義務である」

1 「学習する組織」 (ピーター・M・センゲ著、枝廣淳子他訳、英治出版)

2 「他人をほめる人、けなす人」 (フランチェスコ・アルペローニ著、大久保昭男訳、草思社)

3 「ビジョナリーカンパニーZERO」 (ジム・コリンズ他著、土方奈美訳、日経BP)

4 「ロードス島攻防記 (塩野七生著、新潮社)

# 1. ビジョンとは何か

言葉は何でもいい！

ビジョンだろうが、

ミッションだろうが、パーパス、コーポレートブランドアイデンティティ、クレド、目指す姿、ありたい姿、存在意義、理念、社是、夢、未来像、将来像だろうが、何でもいい。

自社内で共通言語化してもらえれば良い

(一般的にはビジョンを推奨)

本質的意味はこれ！

今から自分たちの会社を  
誇りと共に紹介できる：

我々は●●を  
目指している  
会社です

社会に●●な価値  
を提供します

社会の●●ために  
必要不可欠な  
会社です

●●が我々の  
揺るぎない  
使命です

今はまだ道半ば。だけど  
●●へと社会を変えるべく  
日々、皆が楽しんで動いています！

## 1. ビジョンとは何か

自社が今、何を実現するために存在しているのか、という存在意義であり、  
自社が将来に向けて社会に実現したい利他の姿であり、  
社員が自社紹介において誇りを持って説明する言葉であり、  
その実現が社員の日々の思考行動の拠り所であり、使命感である

その定義のこと

## 補足 1 / 2

なお、SDG、ESG、DEI、人的資本経営などを頑張る！  
なんて言う、全企業にとって当たり前、  
これらの言葉が生まれる前から当たり前であった  
大切ではあるが、差別化にならない、  
これらがビジョンになることはありえない。  
これらのために企業が創業され、存在する訳はない  
のだから


**SDGs** (持続可能な開発目標) : Sustainable Development Goals の略。2015年国連サミットで採択された2030年までに国際社会が達成すべき17のゴール(目標)と169のターゲット(指標)  
**ESG** (環境・社会・ガバナンス) : Environment (環境)、Social (社会)、Governance (ガバナンス/企業統治) の3つの頭文字。企業が長期的な成長を実現するために、この3要素への取り組みが必要という考え方。特に投資家が企業を評価する指標として重要視していると言われる  
**DEI** (ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン) : Diversity (多様性)、Equity (公平性)、Inclusion (包括性) の頭文字。性別・年齢・国籍・価値観など多様な個性 (Diversity) を認め、公平な機会 (Equity) を提供し、受け入れの環境 (Inclusion) を企業はつくるべきという考え方  
**人的資本経営** : 人材を「資本 (=価値を生み出す源泉)」と捉え、その価値を最大限に発揮いただくべく、能力、経験、知識、意欲など高め、中長期的な企業価値向上につながる経営の考え方

## 補足 2 / 2



ビジョンはどうしても曖昧さを伴う。  
しかし、一番になる、日本一になる、世  
界一になる、皆から愛される、誰もが  
知っている会社になる、などの幼稚さは  
避けたい

もし「一番」・「皆」・「誰もが」のよ  
うな順位や網羅性を表現したい場合は、  
何で、どの分野で、などの「限定性」と  
合わせて表現すべき



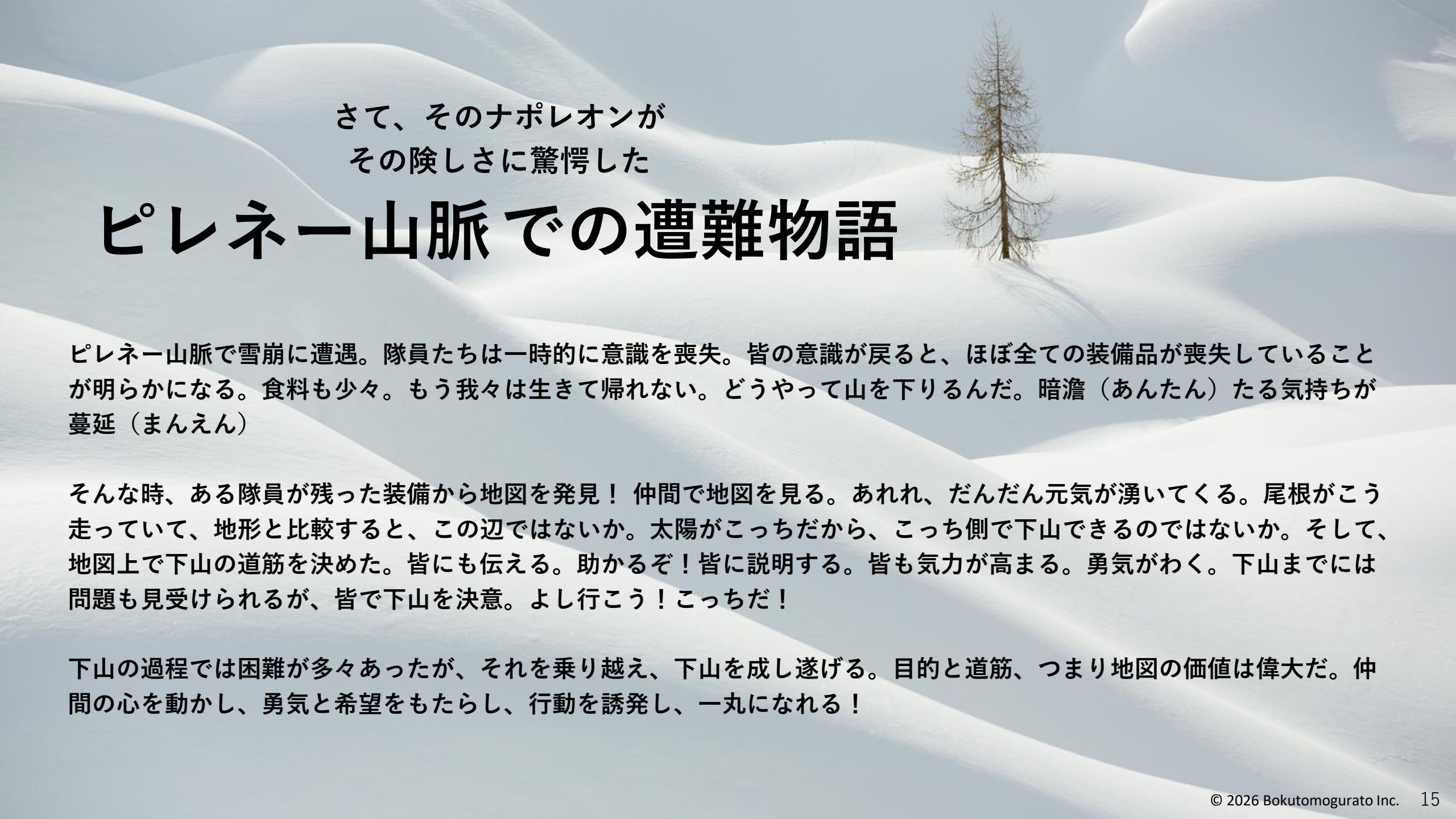
ビジョンの  
組織における  
効用

ナポレオン



“余の辞書に不可能  
は無い”

なぜ、賢い彼が  
こんなバカなことを  
言ったのか？

A serene winter landscape featuring rolling snow-covered hills under a pale sky. A single, thin, leafless tree stands prominently on a ridge in the middle ground. The overall atmosphere is quiet and desolate.

さて、そのナポレオンが  
その険しさに驚愕した

# ピレネー山脈での遭難物語

ピレネー山脈で雪崩に遭遇。隊員たちは一時的に意識を喪失。皆の意識が戻ると、ほぼ全ての装備品が喪失していることが明らかになる。食料も少々。もう我々は生きて帰れない。どうやって山を下りるんだ。暗澹（あんたん）たる気持ちが蔓延（まんえん）

そんな時、ある隊員が残った装備から地図を発見！ 仲間で地図を見る。あれれ、だんだん元気が湧いてくる。尾根がこう走っていて、地形と比較すると、この辺ではないか。太陽がこっちだから、こっち側で下山できるのではないか。そして、地図上で下山の道筋を決めた。皆にも伝える。助かるぞ！皆に説明する。皆も気力が高まる。勇気がわく。下山までには問題も見受けられるが、皆で下山を決意。よし行こう！こっちだ！

下山の過程では困難が多々あったが、それを乗り越え、下山を成し遂げる。目的と道筋、つまり地図の価値は偉大だ。仲間の心を動かし、勇気と希望をもたらし、行動を誘発し、一丸になれる！

さて、このお話、  
オチがる  
何かと言うと…





# 事例の紹介

# 古今東西大小 XXつの例

# 介護現場にITサービスを 提供するある会社の例



**MIZUHO**

みずほ銀行

# 凸版印刷は、

# TOPPANへ。

凸版印刷株式会社の社名が変わりました。2023年10月1日から、TOPPANホールディングス株式会社へ。

「印刷」を社名から外し、世界中の課題を突破するという決意を英字の「TOPPAN」に込めました。

「人を想う感性と心に響く技術で、多様な文化が息づく世界に。」をTOPPANグループのパーパス

として掲げ、一人ひとりが新しい一歩を踏み出します。もっと、すべてを突破する。TOPPA!!! TOPPAN



TM





bp



An aerial photograph of a lush green golf course with several water hazards and a winding path. A large, semi-transparent number '4' is overlaid on the left side of the image. The sky is blue with scattered white clouds, and the overall scene is bright and scenic.

# ビジョンを策定する メンバーが持つべき 心構え



# 大切な4つの 心構え



# アウトプットの の合意

# 5. アウトプットの合意

弊社のフレームは以下。最終的には黄色の部分をつくる。

なお、以下は推奨ではあるが、これだけが答えではなく、こだわるものでもない

## 10年後のビジョン策定フレーム

### ビジョンとは (一般定義)

自社が今、何を実現するために存在しているのか、という存在意義であり、自社が将来に向けて社会に実現したい利他の姿であり、社員が自社紹介において誇りを持って説明する言葉であり、その実現が社員の日々の思考行動の拠り所であり、使命感である

その定義のこと

### 自社ビジョンの文章定義

以下の5項目を踏まえ、10年先までには実現したいビジョンとして、夢のある、わくわくする、魅力ある文章で説明する

### 再チェックポイント

- 利他？
- 社会インパクトは大きい？ 壮大？
- わくわくする？
- 自社らしい？

将来に向けて

#### 誰に？

広く大きく捉えたセグメント

#### 主に誰？

その中でも特に集中アプローチする相手

#### どうやって？

自社の強み。将来の想定強みもOK

#### 自社の不変DNA？

自社の創業・歴史から維持すべきこと

今

### 起点となる今の課題／変えたい状況（社会・世界）

自社の現状課題、将来の社会像、などから、今時点で感じている内容を文章で説明

## 5. アウトプットの合意

弊社のフレームに無いが、以下の点も検討すべきとの意見もある。  
適宜、調整

競合の視点も含めるべき

SWOT分析をすべき

(自社の強み、自社の弱み、市場の機会、市場の脅威)

PEST分析をすべき

(Politics、Economics、Society、Technologyの視点で  
現状と将来展望を定義すべき)

既存の自社の事業カテゴリー別で策定すべき

その後、統合すべき

シンプルで覚えやすいスローガン

(=キャッチコピー、タグライン) も定義すべき



# ビジョン案の 策定過程を 学ぶ

ご参考：

## 「策定して終わり」な訳はない 「社内浸透策」が当然に必要

なお、策定後、経営で正式承認されたら、社内浸透が必要となる。当然だ。作って終わりでは誰も知らない。行動に変化は起きない。

社内浸透は、経営が当然にリーダーシップをとるべきことだが、今回のチームの皆様もエバンジェリスト（伝道する人）役を担うケースや、社内浸透策を企画・実施するチームに継続任命されるケースもある。ビジョンが、皆様が策定した魅力あるわくわくビジョンが絵に描いた餅にならないためにも、浸透策は必須。経営は皆様のチカラをお借りしたいと思うはず



# ビジョン案（複数） を一つに絞り込む方法

# 5. ビジョン案（複数）を一つに絞り込む方法

## （参考）社内アンケートを実施する場合 以下要領の決定が必要

誰に

- 全社員か、パート・業務委託などは除くのか、役職者は除くのか、対象者全員の回答は必須か、対象者任意の回答でOKか、など。特にルールはないが、やるならば、参加意識の向上のためにもパートなども含めて全員向けが推奨される。集計の際に、様々なセグメントで結果を確認し、どの結果を採用するかは任意対応も可能

いつ・どこで  
・どのように

- Teamsなどで電子投票／電子記入とするか、紙などを配布し選挙的に投票BOXに入れるか、など貴社にとっての効率的な方法で実施。なお、電子的の方が当然に期間の設定や回収状況の把握など効率的（回収・集計も容易）ではあるが、無記名方式が難しくなる可能性がある

何を

- 説明会（オンライン／オフライン）を実施した上での、二者択一型、複数選択肢での人気投票一択型、あるいは評点型、などか。あるいは、説明会は実施せずに紙面などでの説明文（説明資料）のみでの回答依頼か

なぜ

- 社内アンケートの役割はあくまで「参考」なのか、「重要な決定要因」なのか、その結果が「最終結論」なのか、その役割を事前に明確化・周知する必要がある
- また、結果を通知する（全て／部分的）／しない、についても、この「役割」に応じて決定し、事前に周知しておく。アンケート完了・集計・分析後には、約束の通りに共有すること

A photograph of a lavender field at sunset. The sky is filled with colorful clouds in shades of orange, yellow, and blue. The sun is low on the horizon, casting a warm glow over the field. In the foreground, there are rows of purple lavender plants. A dirt path runs through the middle of the field. There are two circular overlays on the left side of the image: one larger circle in the upper left and one smaller circle in the lower left, both containing a dark, semi-transparent version of the same scene. The text is overlaid on the right side of the image.


ビジョン案への  
ありがち批判の事前把握  
(曖昧と範囲のバランス)



# 経営向けの説明資料の 作り方 (早い段階で合意しておこう)

# 10

6か月間の作業計画の  
マイルストーン（案）  
をつくる



補足：  
既存の経営理念  
との整合方法