





# 議論を巻き起こそう!!

「なぜ議論にこだわるのか」「言いたいことが溢れてくるのはなぜか」その理由を加藤社長にインタビューしました。



代表取締役社長

かとう ひさゆき  
加藤 央之

## 議論文化 CASE STUDY ケーススタディ

## サインデザイン会議編

議論を巻き起こす前提として、提案者が考え尽くしていることは非常に重要です。「考え尽くす」シンボリックな会議である「サインデザイン会議」で提案する店舗開発部の原さんにインタビューしました。

——事前の調査内容がプランの内容にどう影響しますか？

たとえば看板の種類や位置、大きさなどです。「独立看板」という柱で立てる看板がありますが、ああいうものをど

——サインデザイン会議で提案を行うまでに準備することは何ですか？

まず、出店する場所の法的な規制を調べます。屋外広告物の規制で「看板の高さは何メートルまで」であるとか「こういう場所には看板を設置できない」ということが決まっているので、その調査を看板業者様に依頼します。次に調

## その巻 事前準備でどこまで「考え尽くして」いるか

ここに立てた方がいいのか、また看板だけではなく外装や屋根をどうデザインするか。——たとえば格子をつけて和の表現をするなど、業態ごとの伝わりやすさを工夫してデザインします。

——会議の準備を進める中で、特に意識することは何ですか？

「見やすい資料を作る」など、基本的なことができていることが大前提になります。サインデザイン会議は会社の上層部や事業部長にプレゼンを行うものですが、経営層の方は基本的に時間がないので、まず結論を求めらね。この会議で何を判断してほしいのかを冒頭に示す必要があります。そのためには、「伝えたいことが伝わる資料」を準備することが重要です。たとえば新店舗の立地が見晴らしの良い交差点だとしたら、道路の広さや見晴らしの良さが写真で伝わる必要があります。サインデザイン会議に出す資

——原さんがサインデザイン会議で感じるやりがいを見せてください。

自分の考えたことがきちんと伝わり、準備したものが全部バッチリとまわって提案が通ったときは達成感がありますね。そのように自信を持って提案するために、徹底して事前準備を行うことが大切なのだと思います。

世の中に、最初から何でも完璧にできる人はいません。もちろん私も同じです。私自身、最初から仕事で成果を出せたり、精度の高い意思決定ができたわけではありません。ではなぜ、私がそれができるようになってきたのか。シンプルに言えば「思ったことを言う」と「思ったことを言う」と、相手はそれに反応して「自分は今こう思うよ」と言ってくれます。自分の視点になかった意見を聞くと、「自分はAという意思決定をしようとしていたけど、その視点を入れて考えるとBの方が正しいかもしれない」と考えることができます。それを繰り返すことによって、意思決定の精度が高まります。だから、とにかく臆さずに「言う」ということをしないと、個人の能力は上がらない。これが、議論文化の前提の話です。では、議論を巻き起こせるようになるためには、どうしたらいいか。そもそも自分の中に「言いたいこと」がないと、議論は巻き起こせません。たとえば私の場合、フードビジネスに関してはプロフェッショナルだから、世の中のどんな店や商品に対しても自分の意見を言うことができます。そうなるためには、とにかく小さいことから考え続けるしかありません。大事なのは、考えるための環境に身を置くことです。たとえばランチのとき、

## 言いたいことが溢れる自分づくり

いつもよく行くAという店と、初めて行くBという店があるとしたら、このときに敢えてBに行けば、見たことのないメニューや内装を見て、食べたことのない味を知ることができ、Aを選んだ場合よりも、考える量が圧倒的に増えるわけです。実は、ランチの店選びやメニュー選びから、プロになるための勝負は始まっています。繁盛店を訪れたり一流のサービスを体験したりすることは、大事な自己投資です。そういうサービスを体験して自分の中の理想や基準を高めれば、自分が働く店を改めて見たときに、「ここが全然できていない」と気づくことができます。普段から考え、そのための環境に身を置き、自分の理想を高める。それがすごく重要で、そういう自分を作れば、言いたいことが自然に出てきます。物語の理念である「Smile & Sexy」は、「自分が思ったことをちゃんと言う」というところから始まります。「プロフェッショナル性」が高まって自分の言いたいことができ、議論が巻き起これば、それが「Smile & Sexy」の実現につながります。事業を行う上で、簡単に真似できるような表面的なものではなく、個人の中で習慣化された行動や、その中で培われたプロフェッショナル性は、なかなか真似することができません。だからこそ真のノウハウであり、物語の成長の理由だと思っています。

——プレゼンの準備はどのように行いますか？

想定問答を考えた上で、プレゼンのシミュレーションを行います。また、店舗開発部に来て間もない人の場合だと、必ずプレゼンの模擬練習をしますね。資料に不備があったり準備不足だったりした場合、提案してはいけないというのがうちの部署のルールです。また、「会議でお伺いを立てるな」ということもよく指導されました。たとえばAとBの2プランを見せるとしても、「両方良くて迷っています」ということではダメで、自分がどちらの案でいきたいと思うのか、どこまで考えつくしてそう思ったのかを示す必要があります。店舗開発部の人間として、プロフェッショナルの視点がきちんとあること、それが重要だと考えています。



プラン作成

PLAN

開店予定日から逆算してすべての準備を行います。スケジュールが厳密に決まっている中で最適なプランを作成するには、経験が必要です。

プレゼンテーション

店舗開発部のメンバーとして、プロフェッショナルの視点を示すことが、原さんのプレゼンのこだわりです。

入念な事前準備をするからこそ、会議で自分の提案が通ったときは達成感があります!

店舗開発部 シニアマネジャー  
メンテナンス統括グループ  
グループ長  
原 怜史  
(はら さとし)







# 目指せ！ファーストペンギンやファーストペンギンに異を唱えるペンギン！

## 業態改善会議編

物語の議論文化を支えているのが、自由な発言ができる社内風土です。でも、実際に人の意見に対して異なる意見を述べるのは簡単なことではありません。たとえばある日の業態改善会議。『焼肉きんぐ』の制服改定が議題になりました。プロジェクトチームのメンバーが制服改定の目的を話し、デザイン案やコストなどの詳細を説明。最終的に上層部の承認を得るという流れで

した。その会議の終盤で次のような意見を述べたのが購買物流部マネジャーの木崎正浩さんです。「制服のデザイン性を重視しすぎると、業務内容よりも制服に惹かれて応募するパートナーが増えるのではないかと、問題提起をしました。この場面、木崎さんはどんなことを考えて発言したのでしょうか。本人に振り返ってもらいました。



話してくれたのはこの方！

SPEAKER

購買物流部  
マネジャー

木崎 正浩  
(きざきまさひろ)

\*「ファーストペンギン」とは、群れで行動するペンギンの中で最初に危険地帯である海に飛び込む勇氣あるペンギンのことです。物語は企業としての「ファーストペンギン」を目指しています。

―改善会議の終盤で木崎さんが、制服のデザイン変更に対して疑問を投げかけた場面がありました。あのときはどんなことを考えていたんですか？  
あのときの発言の意図をお話すると、制服を改定すること自体を覆す目的ではありませんでした。実際にプロジェクトメンバーの皆さんのプレゼンテーションは素晴らしいもので、なぜ疑問を口にしたのかと言うと、会議の中でまだ検討し切れていない課題があると感じたからです。その点を押さえることによって、プロジェクトメンバーの人たちの提案内容がさらに良いものになると思いました。制服の改定には相応のお金もかかるので、デザインのあり方を含めてもう一歩議論を深めたかったです。

―なるほど。危険予測をより入念に行う意図だったわけですね。  
そうですね。制服のデザインに惹かれて応募したアルバイトの人たちが、早期退職してしまう事例は、私自身が前職の居酒屋チェーンで数多く経験してきたことでした。それをふまえての発言です。ただ、制服を変更した後に起きることは未来のことなので、実際に私の言う通りになるかどうかは分かりません。加藤社長がよく言われるように、議論を通して「正しい意思決定ができる確率を高める」ことが重要で、私の発言もそのためのものでした。

# 意見の違いは、「強みの違い」

―木崎さんの普段の仕事の中で議論をするのはどんなときですか？  
私のいる購買物流部が開発部門などと一緒に何かを決めるときに、議論をする場面があります。私は、役職に関係なく自分の言うべきことは言いますが、それでも

嫌な顔をされることがない(と信じている笑)のは、物語という会社のすごいところだと思います。みんな議論を尽くし、責任を持って物事を決めるので、後でそれを実行したときに「なあなあ」にならないですよ。そこが議論文化の良い点だと思います。

―日本では多くの人が集団行動を重視する文化の中で育っていて、意見を言うことが苦手な人が多いと思います。木崎さんはなぜそれができるのですか？  
子どもの頃から、意見をはっきり言うタイプで、人の顔を窺うことはありませんでした。ただ、どんな場面でも意見を主張しているわけではなく、自分の経験や知識をふまえて、意見を言うべき場面を判断しています。たとえば、私は年に数回しかラーメンを食べないので、ラーメンの業態については明確に意見を言えるバックグラウンドがありません。逆に、私の前職は駅前の居酒屋業態だったので、東京などの駅前業態の店には今もよく行きますし、店の良し悪しを嗅ぎ分ける嗅覚にはプロとして自信を持っています。自分が詳しく分析している得意分野については明確に意見を言い、より良い議論に貢献したいと思っています。

を積んでいくと、新人には見えていない景色の一部が見えなくなることもあると思うんです。飲食ビジネスの経験が長い人よりも、会社に入ってきたばかりの人のほうがカスタマーに近い感覚を持っていることは往々にしてあると思います。もちろん、カスタマーに近いからといって正しい意見が言えるかは分かりませんが、とにかく「言う」ということが大事で、私は若い人から何かを言ってもらったらありがたいと感じます。みんな、自分のステージごとに違う強みがあると思うので、それを活かして発言すれば良いのではないのでしょうか。

―なるほど。自分が気づいていないことを言ってもらえたらありがたいし、逆に他の人たちが気づいていないことがあれば自分が言うということですね。  
はい。重要なことは、いつせ「お客さまにとって良いことなのか」という視点を持つことだと思っています。この着地(目的)をブラさずにいけば、意見を言うこと、意見を引き出すことは「手段」になります。私は目的達成意欲が人一倍高いので、そのために必要であれば自分が意見しますし、しかるべき人に意見を言いたいと思っています。

―背景に自分の経験があるからこそ、それをふまえて発言できるわけですね。  
そうですね。ただ、これも一長一短があると思います。特定の領域で経験

―木崎さんの中にブレない軸があると感じました。自分の意見を言えない人に対し、アドバイスはありますか？  
意見を言えない人は、見えない何かを畏怖しているだけだと思うんです。仮に20歳の人が自分の意見に自信がなかったとしても、少なくとも20年生きてきて経験したことや、その中で思ったことがあるわけですよね。そこには自信を持った方がいいし、その思考が大事だと思っています。一般のパートナーより店長の方が役職は上ですが、「今日来店されたお客さまがどんな感じだったか」ということは、お客さまに近い人の方が正確につかんでいるはずなんです。そのように、自分が分かっていることは自信を持って発言してほしいと思います。また、同様に会社の「心理的安全性の確保」が重要だと思います。物語は「Smile & Sexy」という経営理念のもと、「いつでもどこでも、誰に対しても自分の意見を言う」ことを大切にしている会社です。これを本当の意味で文化・風土にしたいためには、まだまだ改善しなければならぬことがあると思っています。この実現まで、私が心折れている暇はありません(笑)。これからも言い続ける木崎でありたいと思います。







焼肉事業部  
上級エリアマネジャー  
岩谷 明弘  
(いわたに あきひろ)

意見を引き出す

ファシリテーション

# INTRODUCTION

2022年11月某日、焼肉事業部岩谷エリアのエリア会議が開かれました。会議のテーマは、各店舗の役職についているパートナーさんを他店に派遣する「シャッフル営業企画」。パートナーさんが他の店で働く機会をつくることで、リーダーとしての成長を促すとともに、他の店の仕事のやり方や店長の考えを知ることが大きな目的です。また、パートナー本人の課題を明確にした上で、克服につなげます。対象となるパートナーさん

の名前を一人ずつ挙げながら、「どの店に派遣するのが適切なのか」「そこでどんな成果を求めるのか」をたっぷり2時間議論しました。議論を交わす上で大きな役割を担ったのが、岩谷上級エリアマネジャーのファシリテーションです。この会議で岩谷さんは、どんなことを意識して会議を進行したのでしょうか。会議後にインタビューし、議論を巻き起こすためのポイントを語ってもらいました。

## 名ファシリテーター岩谷さんの議論文化を巻き起こす七ヶ条！

- 一、とにかく「人と人」として向き合う
- 二、「どう行動してほしいか」を具体的に伝える
- 三、均等に話を聞く「得意なこと」を語れる場に
- 四、発言の順番も大事なポジティブな話からスタート
- 五、上司が結論を押しつけない
- 六、意見を否定せず「イエス・アンド」で答える
- 七、安心して反論できる空気をつくる

## 「人と人」が向き合うから、議論が生まれる

「本日の会議を見て、まず印象に残ったのが、ネガティブな意見を言う人がいないことです。なぜネガティブな人がいないのですか？」

私が普段からポジティブな発言を求めているからです。「できないと言うのではなく、できるやり方を考えよう」と言っていて、それをみんな分かってくれていると思います。ここで大事なことは、反論しやすい空気を作ることです。たとえば上司が「こうしよう」と伝えたとき、部下の側は「100%賛同できないこともあると思います。そのときに反論しにくい空気があると、部下は渋々「その通りにします」と答えることになる。すると反発心が生まれて、ネガティブな発想に陥りやすいと思

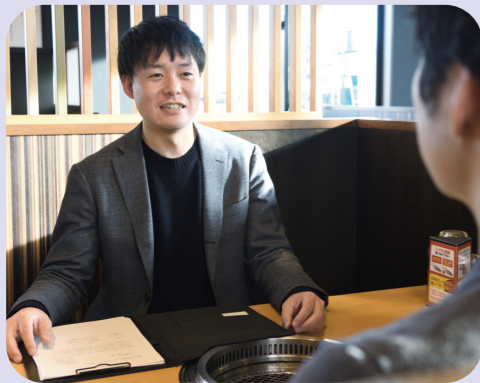
います。それを避けるために、意見を言いやすい空気を作るといことです。何を言っても「その案もいよいよね」と言われると分かっていけば、上司に対しても安心して意見を言えます。だから、部下の言葉を否定せず、「イエス」で受け止める。ただ、「イエス」の後に「バット(BUT)」と続けてしまうと、結局部下の意見を否定することになるので注意が必要です。私が意識しているのは「イエス・アンド法」で、「いい案だね。さらにこうしたら？」と話をつなぐようにしています。

印象的だったのは、岩谷さんが議論の途中で目標合わせをしていたことです。「こういうことが最終目標だったよね？」と方向性を確認していると感じました。

そこはかなり意識していることです。目的がずれないようにすることが非常に重要です。議論が深まると、「目的」と「手段」が入れ替わってしまうことがあります。「手段」が目的になってしまうと、そもそも達成しなかったことがブレてしまいます。そうなるとう然成果は出ませんので、都度の目標合わせが重要だと思っています。

「発言を促す順番については何か意識していますか？」

会議のテーマにもよりますが、最初はみんなをワクワクさせるような発言をしてくれる人に話を振ることが多いですね。まずはポジティブに議論を始めて、途中で冷静な意見を持つ人にも意見を聞く。



一度盛り上がったところで冷静に危険予測してもらおうと、みんなが「ああ、そうか」と気づきを得やすいと思います。一人ひとりの能力や特徴に合ったタイミングで議論してもらおうのが大事だと思います。また、均等に話を振ることも大切に行っていることです。自分から話を切り出すことが苦手な人もいますので、そういう人にも話を振って、特定の人に発言が偏らないようにしています。その際も、「上司が意見を言わせている感じ」にならないように、その人の得意そうな分野に話が及んだときに意見を聞くようにしています。

パートナーさんの派遣先を話し合っているとき、岩谷さんがこの店てこういう経験をさせてあげようなどと具体的な目標を示していたと感じました。そうですね。できるだけ具体的なゴールを示して、今後の行動のイメージを湧かせる



ことを意識していました。この会議が終わった後、各店の店長がパートナーの人たちに指示をします。そのときにトレーナーとトレーニーの双方が具体的なイメージを共有できないと、意味のある行動はできません。最終的にはパートナーの皆さんが行動して、変化を感じ、成長することが目的なので、着地点を明確にするというのは大切なことだと思います。

最後に、岩谷さんが部下とコミュニケーションをとる上で他に大切にしていることがあれば教えてください。

私が大切にしていることは、「役職で仕事をしない」ということです。もちろん、現実には上司と部下という関係性が存在しますが、「エリアマネジャーから言われたからやる」「店長に言われたからやる」ということでは何事もうまくいきません。やっぱり、人間と人間の関わりの中で仕事をしていくので、その関わりにも上も下もないんですよ。「個対個」で向き合って相手のことを尊重し、お互いを知った上で良い仕事をしたと常に思っています。



# あの人 **ココ** が気になる

個性豊かな「気になるあの人」をリレー形式で紹介します。意外な一面が垣間見えるかも。

[ 严 娜さんからの紹介 ]

吴さんの「**ドラえもん**」のようところが気になる!



物語上海 購買部  
主任  
ゴ シンネイ  
吴 振宁さん

仕事も  
プライベートも  
全力!

2017年11月に物語上海に入社しました。会社の雰囲気が好きで、働くことができて光栄です。質問の回答としては、仕事への責任感を持つことと、人を助けることが好きなので、何事にも全力で挑み、何とか解決しようとするからだと思います。普段から物語のお店に食事に行き、友人に紹介しています。プライベートでは、旅行が好きで毎年家族と休暇を楽しみます。世界中で一日も早くコロナが終息し、遠くへ旅行できることを願っています。他にも、映画鑑賞や車の模型のコレクションが趣味で、模型は約300台持っています。

NEXT



マン ヨウハン  
万 红娟さん(物語上海 店舗開発部)を紹介します!

新規出店時の内外装担当者。店舗のメンテナンスや設備保全、正常な稼働を維持する立役者であり、彼女がいれば安心です。その安心感の理由を教えてください。

[ 口地 新吾さんからの紹介 ]

早川さんの「**好きなモノ**」が気になる!



ITインフラ・サポート部  
マネージャー  
はやかわ まさたか  
早川 昌孝さん

スマートグラスの  
行く末を見守る男

このところ、スマートグラスが気になっています。主にナビを表示したり、美味しいお店の情報を表示したりと地図目的ですが、出張時や旅行時に知らない土地をウロウロできない私としては、スマホ片手に下を向きながらより、風景とナビの一体化を味わいたいと思って、ここ数年ずっと動向をチェックしています。が、とにかく形がダサい!早く良いものが出ないかと心待ちにしています。先にスマートコンタクトレンズが採用されそうですけど…

NEXT



しもやま ほくと  
霜山 北斗さん(開発企画部)を紹介します!

色んなことの情報通で働き、私の東京出張時に呑みに行く仲良しさんです。出来る漢の家族サービス具合が気になってますよ!

[ 上川名 翼さんからの紹介 ]

森崎さんの「**今、1番困っていること**」が気になる!



ゆず庵  
横浜本郷台店 主任  
もりさき こう  
森崎 光さん

目指せ!  
ゆず庵の星!

物語歴10年目、おこほん・ゆず庵でヘルプも含め20店舗近くを経験。今一番困っている事は「チーム作りの難しさ」です。教えたことがどれだけ個人に伝わっているか?作ったシステムがどれだけ理解され機能しているか?1年後、2年後も守られているか?時には厳しく時には優しく自分の引き出しを最大限に使ってチーム本郷台を作っています。一緒に働く全員の成長が自身を成長させてくれる。来期には神奈川でゆず庵といったら本郷台!と言われるよう泥臭く頑張っていきます。

NEXT



ふるい ただし  
古井 忠司さん(丸源事業部)を紹介します!

受け入れの店長で社員の基本を叩き込んでいただきました。丸源 古井さんの「一番得意な事」を教えてください。

[ 津寺 毅さんからの紹介 ]

竹中さんの「**人への情熱の凄さ**」が気になる!



FC支援室  
室長  
たけなか こうた  
竹中 孝太さん

生粋の  
エンターテイナー

「人への情熱の凄さ」なんて紹介されて、恥ずかしい限りですが。。小学生の頃から周囲の人を笑わせたり、驚かせたりすることが好きでした。みんなのテンションが上がって笑顔になるとこっまで嬉しくなるし、一人ひとりの個性というか良いところに触れるのも楽しいし。みんながイキイキしてるのが好きなんです。ま〜それ以上に自分が目立つのも好きでしたけど!性根は照れ屋なんですけどね。。ずっとそんな感じて、ただそれだけです!

NEXT



しば やすひろ  
芝 康拓さん(丸源事業部 事業推進グループ)を紹介します!

休みの日は何してるの?

[ 津留 崇彰さんからの紹介 ]

吉田さんの「**キャラクターの成り立ち**」が気になる!



丸源ラーメン  
本郷台店 主任  
よしだ だいすけ  
吉田 大輔さん

SMILE&  
HAPPY!

今の自分を形作ることができたのは、「みんな楽しく」「みんなの笑顔を大切に」この2つを自分なりに表現してきたからだと思います。小さい頃からみんなで何かをして楽しむことが好きで、社会人になった今もその気持ちをとても大切にしています。ありがたいことに、私のキャラクターを多くの方々に受け入れていただき、私自身も今の環境をとても楽しめています。これからも、多くの方々の「笑顔」や「楽しさ」を自分なりに伝えていきたいと思っています。

NEXT



ふくだ たいき  
福田 大騎さん(丸源ラーメン 新二又瀬橋店)を紹介します!

入社時の「幹部養成スタートアップ研修」で同じ班になり、多く話した同期です。福田さんのすごい所は「高いモチベーション」「説得力がある」ところだと思います。それを支える原動力(背景)は何なのか聞いてみたいです。

[ 中熊 和昭さんからの紹介 ]

佐藤さんの「**人となり**」が気になる!



焼肉事業部  
事業推進Gマネージャー  
さとう かずあき  
佐藤 和朗さん

湘南ボーイの  
秘密!?

神奈川県藤沢市出身の湘南ボーイです。とはいえ、海なんてシャレオツな所は殆ど行ったことないですが(笑)。子どもの頃は1週間のうち、6日は習い事に行くアクティブな少年で、一番の思い出は3万人と一緒にキャンプしたこと。ただ、その反動からか大学中退後28歳まで引き籠もりに。見守ってくれた両親には感謝しありません。物語に入社して9年目、ゆず庵からきんぐに業態転換して得た多角的に物事を見る視座(自負)を活かして頑張ります。

NEXT



ありい けんたろう  
有井 健太郎さん(ゆず庵事業部)を紹介します!

ゆず庵時代の、ある意味恩師な健太郎さん。最近ご結婚したりエリアマネージャーに昇進したりとイケイケなその秘訣をもっと知りたいです。



## The Monogatari

---

# LET'S DISCUSS!

No one in the world can do everything perfectly right from the start. This applies to me too, of course. I myself was not able to achieve results on the job or do high-precision decision-making from the first.

Why did I become able to do these things? To put it simply, the answer is because I said what I thought. When you speak your thoughts, the other people say what they think in response. When I hear views that were not in my perspective, it can occur to me that, even though I was thinking of deciding in favor of A, B might be the right decision, considering those other viewpoints. The precision of decision-making rises with the repetition of this process. For this reason, personal capability does not improve unless people voice their views without hesitation. This is a prerequisite for a culture of open discussion.\*

What should we do to stimulate discussion? To begin with, a discussion is not going to arise unless people have something they want to say. In my case, for example, I can voice my own opinions on any restaurants and products in the market, because I am a professional in the food business. At any rate, to remain able to do so, I can only keep thinking, starting with the little things. The important thing is to put yourself in an environment for thinking. Let's suppose that you have a choice of two restaurants for lunch, A and B. A is a restaurant you often eat at, and B is one you have never gone to. If you take a chance and go to B, you can see the menu and interior you have never seen before, and discover flavors you have never tasted before. All these new experiences and discoveries would leave you with far more to consider and think about than if you had gone to A. In fact, the journey to becoming a professional has already begun with the choice of restaurant and menu. Visiting popular restaurants and experiencing first-rate menus and the discoveries and thoughts they lead to are vital self-investments. By experiencing such service and heightening your own ideals and standards, you will notice areas where things have been entirely lacking when you take another look at the restaurant where you are working. That's to say, it is a matter of always thinking, putting yourself in an environment for such thinking, and heightening your ideals. Thought exercises like this are extremely important. If you can make yourself over like this, things you want to say will naturally come out.

Smile & Sexy, the philosophy behind The Monogatari Corporation, begins with making sure to say what you are thinking. A higher degree of professionalism will lead to development of one's own thoughts and opinions which will then in turn result in the stimulation of discussion, ultimately leading to the achievement of Smile & Sexy. In the performance of work, there are many superficial areas that can be easily imitated. In contrast, one cannot readily imitate behavior that individuals have internalized and the professionalism nurtured therein. As I see it, this is genuine know-how, and the reason for the growth of the Monogatari Corporation.

\*At The Monogatari Corporation, we use "a culture of open discussion" to refer to an environment in which everyone is free to express their thoughts and opinions, regardless of job title, age, nationality, etc. Through this, others will respond in kind with their thoughts and opinions, ultimately leading to a natural discussion.