

令和5年度大企業等人材による新規事業創造促進事業 報告書

-創造性リカレント教育を通じた新規事業創造促進事業-

2024.02.29 株式会社ロフトワーク

1. 事業実施の基本方針、概要等

- 1.1 本事業の背景と現状課題の理解 【P2】
- 1.2 本事業の基本方針 【P3】
- 1.3 本事業の全体像 【P4】

2. 予備調査について

- 2.1 調査概要 【P5】
- 2.2 調査内容 【P6～17】

3. ヒアリング調査について

- 3.1 調査概要 【P18】
- 3.2 調査内容 【P19～20】

4. 事例集の作成について

- 4.1 事例集作成の基本方針 【P21】
- 4.2 事例集の概要 【P22～24】
- 4.3 事例集の活用方法 【P25】

5. まとめ

- 5.1 本事業のまとめ 【P26】
- 5.2 今後の課題と改善点 【P27】

1. 事業実施の基本方針、概要等

本事業の背景と現状課題の理解

背景

日本企業は、以下の要因から先進国の中でも付加価値の高い事業の創出で遅れを取っている。

- これまでのビジネスモデルや技術の延長線では、消費者のニーズを満たせなくなっている。
- 既存事業を多く抱えた企業は効率性を重視する傾向にあり、創造性が相対的に軽視されている。

日本企業がそうした状況を打開し、新たな事業を生み出すために、**社会人の創造性の育成**が注目されている。

そうした背景を踏まえ、経済産業省では過年度に以下の取組を実施してきた。

- ①個人が組織内で創造性を発揮するための課題分析調査
- ②個人やチームの創造的思考と態度に関する調査
- ③創造的思考や態度を習得するための教育プログラム開発

現状課題

過去の実施では、個人の創造性発揮に関する分析や、そのためのプログラム開発を実施してきたが、実際の企業組織において創造性人材の活躍を阻害する障壁を解消し、個人が創造性を発揮するための環境整備も重要となる。

本事業では、過去の実施を参照しつつ、下記課題を対象とした国内事例調査及び事例集作成を実施することとした。

- **創造的な思考・態度から企業戦略や事業開発をリードする「創造性人材」の育成**
- **創造性人材の活躍を阻害する組織の諸問題の解決と、「創造性人材」が最大限に能力を発揮できる社内環境の整備**

本事業の基本方針

背景と現状課題を踏まえ、本事業では、企業活動を推進する各部門担当者及び経営層が、個人の創造性を発揮するための環境整備の重要性を認識し、国内の好事例における創造性に対する課題感、施策のポイント及び目指す姿を理解することで、自らの立場や自社の課題、企業文化に応じたアクションを生み出す土壌をつくることを基本方針に据え、業務内容全体を設計・実施した。

実施目標

国内の好事例を網羅的に収集し、多角的に実践知を取り上げることで、多種多様な企業担当者のアクションを生み出す土壌をつくる。

網羅的かつ質の高い好事例の収集

創造性人材の育成・評価や創造性を涵養する環境整備に関わる国内事例を**企業の各部門活動・業種等の観点**から網羅的に収集するための手法・プロセスを採用。

網羅的に収集した事例を整理・統合し、**企業活動における好事例の類型化仮説**を形成。

好事例に至る実践知の分析

ヒアリング調査では、好事例の実現にあたって、**どのような課題感を抱え、どのような行動をとり、何を目指して意思決定が行われたのか**をエピソードとして紐解く。

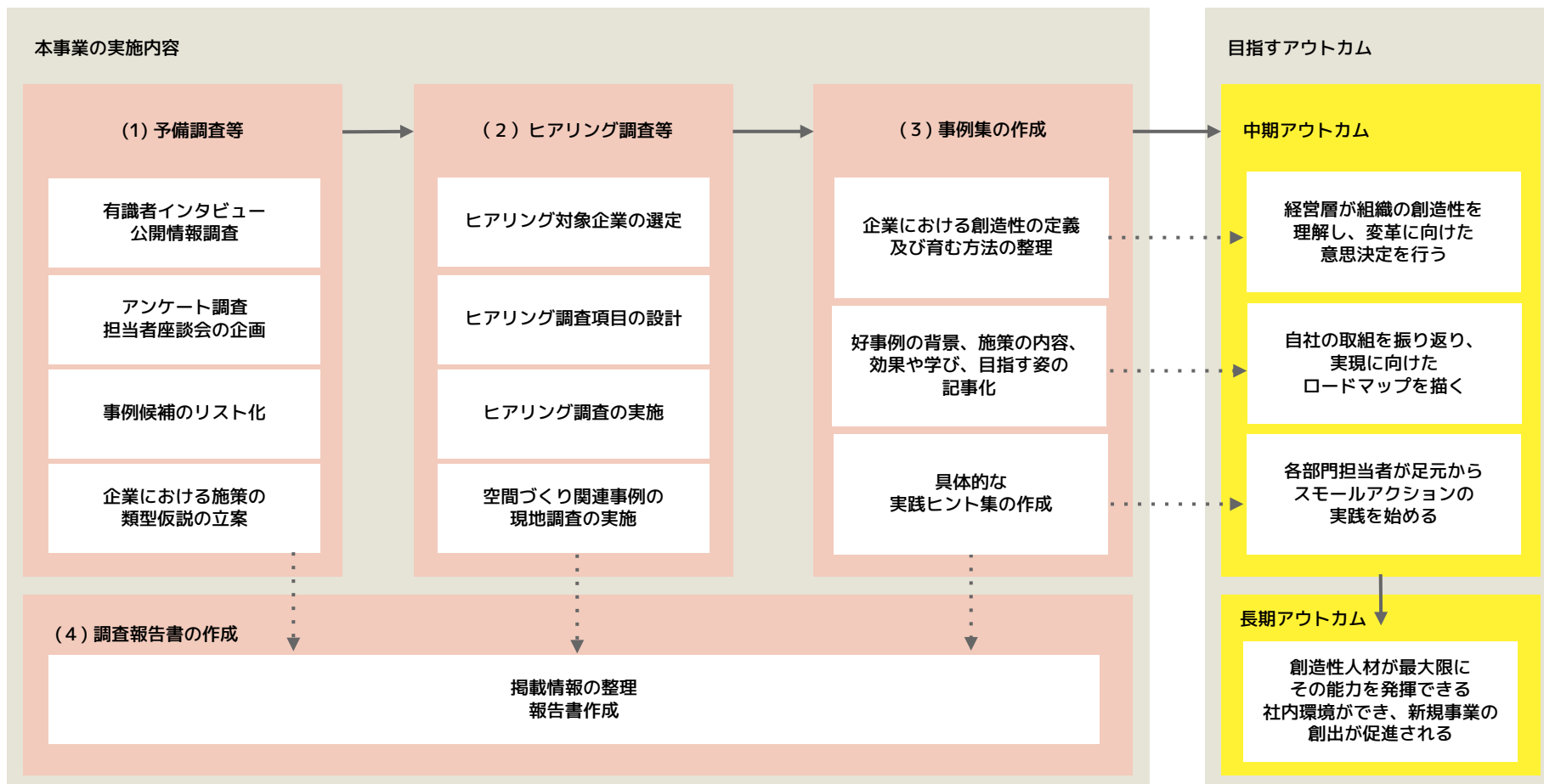
オンラインでのヒアリングを基本としつつ、物理的な空間づくりを伴う事例については企業を訪問し、現地を見学しながら、事例の詳細を調査。

各業種・部門担当者が実践しやすい事例集

創造的な組織づくりのヒントとその類型を整理するとともに、好事例に至る実践知を多角的に取り上げ、読者が自身の課題感・ミッション等に応じた参考事例を容易に参照でき、**意識変容と実践を後押しすることを意識し**、事例集を作成。

読み物として読みやすく、担当者間で**創造的な環境整備等に関する会話が自然と生まれる**ように編集・デザインを工夫。

本事業の全体像



2. 予備調査について

予備調査の全体概要

目的

- 創造性人材の育成・評価や環境整備に関わる好事例の選定基準を定め、企業各部門・業種等の観点から事例を網羅的に収集する。
- 企業担当者にとって参考となる、かつ、その実践を後押しできる好事例を集めた事例集を作るために、重要なポイントを整理する。

実施内容

- 過年度事業の内容を参照しつつ、有識者インタビューを通じて得られた情報から創造的な企業の活動類型に関する初期仮説を構築した。
- 公開情報調査を通じて国内事例を網羅的に収集し、ヒアリング調査対象企業候補のリストを作成した。
- アンケート調査を通じて、企業担当者が持っている課題感を把握し、その中で特徴的な課題を抱える企業担当者を選出し、担当者座談会を開催した。
- アンケート調査及び担当者座談会から得られた情報を統合し、企業ヒアリング及び事例集作成の際に重要なポイントを整理した。

実施の流れ



過年度事業の調査結果整理、有識者インタビュー

目的

- 個人の創造性を発揮するための環境整備に関する施策類型の初期仮説を構築する。

実施内容

- デスクトップリサーチを通じて本事業と相性がよく、かつ、多様なバックグラウンドを持つ有識者6名を選定し、インタビューを実施した。
- それぞれの有識者の専門領域や過去の実績に応じて、インタビュー項目を設定した。
- 質的分析の手法を用いて、インタビューから得られた結果を分析した。
- 過年度事業における調査分析と合わせて、創造的な企業の活動類型に関する初期仮説を構築した。

実施の流れ



過年度事業の調査結果整理

振り返りを行った過年度調査事業

- 令和2年度「産業経済研究委託事業（創造的組織の開発及び創造性人材のキャリア形成に関する調査研究）」ガイダンス「個と個をつなぎ、創造性を解放する 進化し続ける組織へ」
- 令和3年度「産業経済研究委託事業（創造的思考及び創造的態度に関する調査研究）」報告書

プロセス

上記事業の調査結果を振り返ることで、本年度調査に繋がる下記の鍵概念を得た：

- 創造性の実現には、素早く意思決定し、失敗を許容し、結果によらず挑戦自体を良しとすることが必要である。
- 組織の中での当たり前疑問を持ち、固定概念を覆すアプローチが必要である。
- 既存の価値体系から外れた新たな価値を生むためには、異なる環境に身を置く機会が必要である。
- 創造性を個人が自分事として捉えるためには、定常業務を創造的なものとしてリフレーミングすることが必要である。

結論

以上の観点と、並行して開始した公開事例調査等から、下記の類型化初期仮説を設定した：

1. **チャレンジを推奨する**
2. **寄り道ができる**
3. **外部視点をインストールする**
4. **個と組織を調和させる**

有識者インタビュー

インタビュー対象の選定

組織における創造性を育成する面において、国内での実績（知名度）やネットワークの広さ、幅広く「創造的な組織づくり」による事業創出のノウハウを持っているなどの観点から、専門家及び実務家として3名ずつ選定した。

インタビュー対象の属性

専門家：新規事業領域の専門家、デザイン経営領域の専門家、経営戦略領域の専門家

実務家：企業経営者、新規事業開発部門リーダー、連続起業家

実施概要

合計6名の有識者から得たい情報を整理し、それぞれの活動内容に合わせて質問項目（インタビューガイド）を決定し作成した。

インタビューのポイント

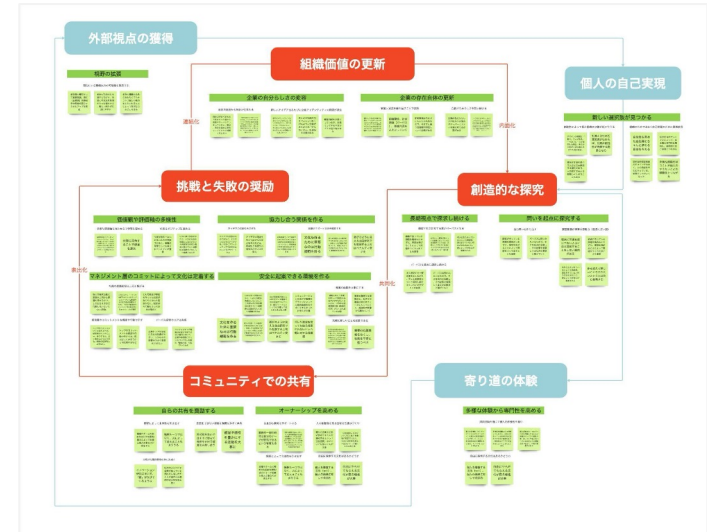
類型化初期仮説をブラッシュアップするため、下記のポイントを踏まえて有識者へのインタビューを行った。

- 今までの事業や既存の組織に対してどのような課題感を抱えていたか
- 組織の創造性はどのように評価すべきか
- 組織の創造性にはどのような側面があるか
- 組織の創造性を向上するために実践すべきこと
- アプローチ、独自の手法、文化・体制づくりなどノウハウ
- 独自施策を通じてどのような成果や効果がもたらされているか
- 今後の展望（課題や可能性）など

有識者インタビュー分析

分析プロセス

有識者インタビューはM-GTA（修正版グラウンデッドセオリーアプローチ）の手法を用いて、分析を行った。M-GTAはインタビューで得られたデータを要素分解するのではなく、データ全体の文脈やそれぞれの関連性を大切にしながら分析することが特徴である。今回は分析の中で過年度事業の調査結果整理から得られた内容を踏まえて、実際組織における個人の創造的な探究と、組織価値がどのように結びついているかに焦点を当てている。



分析結果

上記の分析を経て、下記の通り、個人の創造性を発揮するための環境整備に関する7つの施策の類型化仮説を整理した：

1. **創造的な探究**：自己実現や組織価値の実現のために、個人が自らの好奇心や愛を起点に、探究し続けられる環境を作るための施策
2. **コミュニティでの共有**：日常の業務から離れたところで、異なるバックグラウンドを持つ一人一人の社員が対話したり共通体験ができる環境を作るための施策
3. **挑戦と失敗の奨励**：気軽に新しいことにチャレンジができ、かつ、短期的な成果ではなく、経験からの学習や探究の姿勢を評価する多様な文化を作るための施策
4. **組織価値の更新**：その企業組織が現在と未来において社会に何を提供するのかを明確にした上で常にアップデートを続けていく施策
5. **寄り道の体験**：個人が多様な体験をすることによって、自らのケイパビリティが高められることに関連する施策
6. **外部視点の獲得**：組織内だけではなく外部に目を向けることによって新しい機会に気付く、視野の拡張に関する施策
7. **個人の自己実現**：組織へのエンゲージメントを高めるためではなく、組織から離れるリスクを認めながらも、個人の自己実現を応援する施策

公開情報調査

目的

- 個人の創造性の育成・評価・活用に繋がっている企業の事例を幅広く収集する。

実施内容

- 有識者インタビューと並行して、公開事例調査を実施した。
- 近年の事例から調査を始め、企業各部門・業種等の観点からヒアリング調査対象企業候補をリストアップした。
- 有識者インタビューから得られた創造的な施策の類型化仮説と照合し、必要に応じて候補企業を追加した。

実施の流れ



公開情報調査

実施概要

インターネット上の情報や図書・雑誌等の公開情報をベースに事例調査を行った。更にこれらの情報を補うために、有識者インタビューや、過去のプロジェクトから得られたリサーチ結果からも情報を収集した。最後に有識者インタビューから得られた創造的な施策の類型化仮説をもとに、付加価値創出につながる企業の創造性に関する広範かつ多様な情報の取得を行った。

調査項目

- 関連記事やウェブサイト
- 会社名
- ヒアリング候補者、部署・肩書き
- 施策内容・プロセス
- 選定理由

調査結果

合計81の施策をリストアップし、それぞれの施策内容やプロセス、取り上げたいポイントや詳しく聞きたい内容について検討を重ね、その結果を一覧にしてみた。

2	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ	1. 弊社の強み を伝える	2. 競合の強み を伝える	3. 外部関係 者の獲得	4. 自社の強み を伝える	5. 他社の強み を伝える	6. 自社の強み を伝える	7. 他社の強み を伝える	8. 自社の強み を伝える	9. 他社の強み を伝える	10. 自社の強み を伝える
1	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ										
2	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ										
3	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ										
4	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ										
5	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ										
6	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ										
7	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ										
8	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ										
9	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ										
10	関連リンク	会社名	業種・プロセス	掲載したいこと・売になる点	アプリ	問い合わせ										

アンケート調査、担当者座談会

目的

- 企業担当者にとって参考となる、かつ、その実践を後押しできる事例集を作るために、企業の当事者から自社の創造性に関する「生の課題」を把握し、企業ヒアリング及び事例集作成のポイントを洗い出す。

実施内容

- 経営企画、人事部門、事業部門、R&D部門などのマネジメントに携わっている企業の担当者を対象に、役職・業界の多様性を重視したターゲティングリストを作成し、事前アンケートを配布した。
- 実際にアンケートを答えた担当者の中から、自ら強い問題意識を抱え課題解決に取り組んだ方を招き担当者座談会を実施した。
- 担当者座談会の中で、企業が抱えている創造性にまつわる問題、その原因、対策として考えている/実行していることなど、アンケートで詳しく聞けなかった部分を深掘りしてディスカッションした。
- アンケート及び担当者座談会で集めた情報を統合し、企業ヒアリング及び事例集作成の際に重要なポイントを整理した。

実施の流れ



アンケート調査

ロフトワークの過去のクライアントや公開情報調査によって得られた候補企業群の中から、アンケートを1,000社程度に送付した。アンケートでは、各企業が創造性にまつわる課題解決のためにどのような取り組みを実施しているのか、広く回答を集めることを目的とした。

実施概要

対象者像

- 部署：経営企画、人事部門、事業部門、R&D部門など
- 役職：課長以上

スケジュール

- アンケート作成・リスト作成：11/1（水）～11/9（木）
- ターゲティングメール送付：11/10（金）
- アンケート回収：11/10（金）～11/16（木）

調査項目

アンケートは、選択式回答や任意でのエピソードに関する聞き取り項目を設け、実際の取り組みや等身大の課題についての聞き取りを行った。

< 設問（一部） >

- ・ 課題 | 創造性に関して、どのような課題を抱えていたか
- ・ 施策 | 課題に対し、どのような施策を行ったのか
- ・ 効果 | 施策を実施した結果、どのような結果を生んだのか

調査結果（一部）

課題：

- 他部署間との連携不足
- パーパスが不明瞭
- 社内視点の多様性欠如
- チャレンジ精神がない
- 業務における余白の作り方 など

施策：

- 幅広い分野へ社員を出向させる
- 社内で「サードプレイス」を作る
- 通常業務から離れて思考するプログラムを実施する
- 多様な評価軸を検討する
- 外部人材との接触を奨励する など

担当者座談会

アンケート回答者の課題感及び参加者のバックグラウンド、企業属性の多様性を重視し、選定を行った。座談会の中では創造性を育成するための制度や文化の面において、自社が感じている「生の課題」とそれに関連する施策を共有し、他の企業の担当者と一緒に改善方法をディスカッションした。また今後、好事例を収集するにあたり、企業担当者目線からフォーカスすべき点・期待する点などについて意見交換を行った。

実施概要

テーマ：

- 企業において創造性を育成するための制度・文化とは

日時：

- 11/22(水)17:00~19:00
- 11/24(金)17:00~19:00

会場：

- ロフトワーク渋谷
- ロフトワーク京都

参加者数：

- 合計13名（東京会場6名、京都会場7名）

座談会の流れ

- イン트로ダクション
- Warm Up：創造的な組織づくりにおける重要なポイントは何か
- Topic1+Discussion：
 - 自社が抱える創造性に関する課題と施策
- Topic2+Discussion：
 - 自社の創造性を高めるために参考している他社の取組・注目しているポイント

参加者属性・課題感（一部）

業界：メーカー、サービス・インフラ、小売、ソフトウェアなど

役職：役員クラス、部長クラス、課長・係長クラスなど

課題感：

- 目先の仕事に追われて、創造的な活動に割ける時間がない
- 委託先に指図しがちで、自分で手を動かすという習慣がない

- 主体性のある社員ほど離職してしまう
- 個人の好奇心をどうすれば企業は歓迎できるか
- 入社時にあった抱負がどんどん無くなっていく
- 経営層の理解はあるが、ミドルマネジメント層に理解されない
- 経営層が長期的な視線を持っていない など

实施概要

日時：11/30（木）13:00~16:00

場所：ロフトワーク渋谷

参加者：

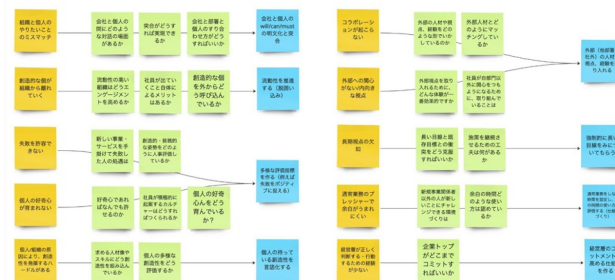
- 経済産業省担当者
- 有識者
- ロフトワーク プロジェクトチーム

実施結果

情報統合を通じて、企業ヒアリングのポイント及び事例集を作成
 する上で重要視すべきポイントを洗い出した。

ワークショップの流れ

- イン트로ダクション
- 企業が持つ課題の類型化
 - 課題の抽出 & 共有
 - 課題のグルーピング
- 企業が目指す姿の類型化
 - 企業が目指す姿のグルーピング
- クエスチョンブレインストーミング
 - 課題と目指す姿の間のギャップを埋める問いを考
える



ワークショップの結果（一部）

企業ヒアリングのポイント

企業の現在地（企業が持つ課題の類型化）

- 組織と個人のやりたいことのミスマッチ
- 創造的な個が組織から離れていく
- 失敗を許容しない
- 個人の好奇心が育まれない
- 個人や組織の原因により、創造性を発揮するハードルがある
- コラボレーションが起こらない
- 外部への関心がない
- 長期視点の欠如
- 通常業務のプレッシャーで余白が生まれにくい
- 経営層が正しく判断する・行動するための経験が少ない

ギャップを埋めるための問い

- 会社と個人の間にどのような対話の場面があるか
- 流動性の高い組織はどのようにエンゲージメントを高めているか
- 新しい事業・サービスを手掛けて失敗した人の処遇はどうなっているか
- 創造的・挑戦的な姿勢をどのように人事評価しているか
- 個人の好奇心をどう育てているか
- 求める人材像やスキルにどう創造性を組み込んでいるか
- 外部の人材や視点、経験をどのような形で活かしているのか
- 長い目線と既存目標との衝突をどのように克服すればいいか
- 新規事業関係者以外の人が新しいことにチャレンジできる環境づくりをどのように行っているか
- どのような余白の時間の使い方を認めているか 等

企業の目的地（企業が目指す姿の類型化）

- 会社と個人のwill/can/mustの明文化と突合
- 人材の流動性を促進する（脱囲い込み）
- 多様な評価指標を作る（例えば失敗をポジティブに捉える）
- 個人の持っている創造性を言語化
- 外部（他部署・社外）の人材や視点、経験を取り入れる
- 強制的に長い目線を身に付ける
- 通常業務をしない時間を設定し、その時間の使い方を評価する（仕組みづくり）
- 経営層のコミットメントを高める仕組みを作る

事例集作成のポイント

アンケートや担当者座談会の結果から事例集の編纂のヒントになり得る部分を抽出し、事例集に対する期待感や作成する上で重要なポイントの整理を行った。

事例集に対する期待

- 単にアクティビティだけではなく、それを支える社内制度・バックグラウンドにある風土や経緯を知りたい。
- 社内プログラムに関しては、応募者をどのように増やしているのか知りたい。
- その取り組みが始まった年を明記してほしい。
- （他社の事例が）自社の暗黙の思考行動様式にフィットするかが気になる。
- （事例集を使う際に）自分自身で答えを見つけ出せるかが気になる。
- 経営層の意識変容を促すことができる内容だと良い。
- 取り組み自体は会社によって様々だと思うが、ベースとなる組織をどのように変えていくかが気になる。
- （先進的な取り組みを）「よく思いついたな」だけではなく「よく実現させたな」の部分について知りたい。
- 新規事業の評価軸の例を知りたい。どのような軸が用いられ、それがどのように受け入れられたか/られなかったか気になる。
- 経営陣にとって、行動（意識）変容につながるマニュアルが欲しい。
- 「新規事業ありき」ではない企業において、どのように社員の意識を変えたのかを知りたい。

事例集を作成する際に大切にすべきポイント

- 取り上げる事例の施策内容だけでなく、その企業が元々持っている組織風土及びその形成の背景について言及する。
- 事例集を読んで終わりではなく、そこから自社の状況について内省し、意識変容を起こすきっかけを作る。
- 好事例の実現にあたって、企業担当者が具体的に何を目標として意思決定し、どのような工夫をしたかのプロセスを取り上げる。
- 自己完結的なアドバイスではなく、部門や役職を横断する会話が起こせるような編集及びデザインを工夫する。

3. ヒアリング調査について

ヒアリング調査の全体概要

目的

- 予備調査だけでは拾いきれない情報を深掘りし、好事例の実現にあたっての活動内容やノウハウ等を収集する。

実施内容

- 予備調査段階で考案した創造的な企業の活動類型に関する初期仮説と調査対象企業候補リストをベースに、複数の評価軸を用いて選定を行った。
- 予備調査段階で洗い出したヒアリングのポイントを踏まえて、各企業の施策の特徴及び深掘りする必要のあるところを加味し、インタビューガイドを作成した。
- 詳細なヒアリングを通じて、実際に担当者がどのような課題に直面し、どのように乗り越えたのか、リアルな課題解決までのストーリーとそのために行った施策を把握した。
- 特に物理的な空間づくりに関連する事例は、対象企業を訪問し、実際の現場を見学しながら、事例の詳細について調査した。

実施事項

ヒアリング対象企業
の選定



ヒアリング調査項目
の設計



ヒアリング調査
の実施



空間づくり関連事例の
現地調査の実施

ヒアリング対象企業の選定

ヒアリング調査は、予備調査段階で見出された企業活動における好事例の類型仮説をベースとして、多様な選定軸を用いて選定を行い、最終的に19社へのヒアリングを実施した。

ヒアリング対象企業一覧（取材順）

大阪ガスネットワーク株式会社
 株式会社ASNOVA
 株式会社富士通ゼネラル
 株式会社リクルート
 株式会社日建設計
 株式会社メルカリ
 株式会社ファミリア
 全日本空輸株式会社
 株式会社パルコ
 サイボウズ株式会社
 コクヨ株式会社
 AGC株式会社
 株式会社MIMIGURI
 株式会社マネーフォワード
 株式会社フェリシモ
 株式会社ZOZO
 株式会社日立製作所
 オムロン株式会社
 TOPPAN株式会社

選定の際の検討ポイント

- 好事例の類型仮説に当てはまる活動か
- 施策自体の新規性はあるか/組織内における創造的な変化を生み出しているか
- 業種、部署/部門、役職に偏りがないか
- 事例として特殊性が少なく、かつ、他社にとって参考となる点を持っているか
- インターネット上の公開情報から全ての内容を知り得ず、更に深掘りする意義はあるか
- その事例から読者の内省を促すことができる問いを作れるか 等

ヒアリング調査項目の設計

ヒアリング調査項目を定めるために、まずはデスクトップリサーチを通じて、対象事例に関する情報を洗い出した。そこから更に深く掘り下げるべき事項を整理し、企業ごとにチューニングを行った。施策の推進時における担当者の実際の行動や感情を引き出せるように「起案の背景や課題（バックグラウンド）」、「施策の設計や運用（アクティビティ）」、「得られた効果（アウトプット）」及び「組織や個人が目指す姿（アウトカム）」という4つのカテゴリーを軸に、ヒアリング項目を設定している。

ヒアリング項目（一例）

- 起案の背景や課題（バックグラウンド）
 - 施策が行われた経緯、組織が解決しようとした課題は何か
 - 立ち上げた当初、どのような目的を掲げていたか
- 施策の設計や運用（アクティビティ）
 - 設計の際はどのようなことを心がけたか
 - 制度設計や運用で一番苦労したポイントは何か
- 得られた効果（アウトプット）
 - 施策を通した、社内の反応や変化
 - 創造性の育成にどのように貢献しているか
- 組織や個人が目指す姿（アウトカム）
 - 当該取り組みが今後目指すのはどのような状態か
 - 担当者としてどのような思いを持って取り組んでいるか

インタビューガイドテンプレート
※企業ごとにアレンジして使用

4. 事例集の作成について



事例集の概要

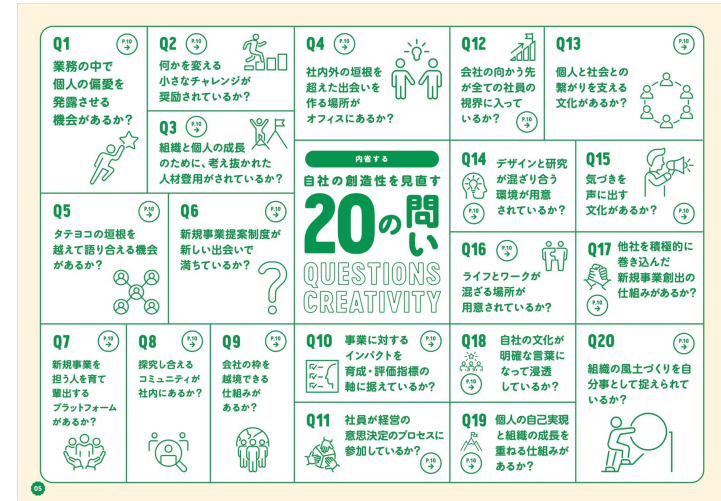
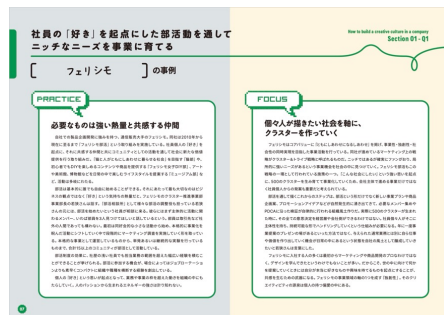
掲載内容①

内省する：自社の創造性を見直す20の問い

ヒアリング調査に基づき、事例概要だけでなく、実現に至るまでの「起案の背景や課題」、「施策の設計や運用」、「得られた効果」及び「組織や個人が目指す姿」という4つのカテゴリーを軸に、企業担当者がどのように意思決定を行ったのか等について内容を複数のコンテンツに分けて、多角的に提示している。

主なコンテンツ

- 内省を促す20の問い
- ヒアリング記事（PRACTICE&FOCUS）
- ヒアリングハイライト



対話する：自社の創造性を高める12のヒント

予備調査・ヒアリング調査からまとめた、個人の創造性を発揮するための環境整備に取り組む際に役立つヒントを事例集の中に掲載している。また、それぞれのヒントの主語は「個人」や「組織」に限定せず、読者が様々な角度から解釈を加え、その上で社内のメンバーを巻き込んで対話したり、自社での実践の仕方を検討できるようにしている。

主なコンテンツ

- 対話を促す12のヒント
- 12のヒントについての解説
- 12のヒントの活用方法



事例集の概要

掲載内容③

有識者によるコラム記事

掲載内容①と掲載内容②で触れた創造性に関する重要なテーマを題材に、有識者にコラム記事を執筆いただき、読み物としての緩急をつけながら、読者にとって更に一步入り込んだ視座で学びを得ることができるものにした。

主なコンテンツ

- 有識者によるコラム記事

掲載内容④

自社の創造性をチェックするツールキット

掲載内容②に基づいて、すぐに実践できるツールキットを事例集の中に組み込んでいる。このツールキットを使うことで、ヒントに対する理解が深まり、より俯瞰的に事例集の内容を捉え、実践に落とし込むことができる。

主なコンテンツ

- チェックシート
- レーダーチャート

Section 02・Culture

THEME
02

対話する組織になり、
「ありたい未来」を実現しよう

対話には、前例のない発想で新しい価値を生み出す「組織の創造性」を引き出す力があります。なぜなら、対話を通じて、多量の知識や知能が組織に集まるからです。最もこれらまでの知識や知能のみからある価値を創造することが可能になるからです。一人ひとりが自己の内面と向き合うことができる対話の場には、メンバーの創造性や内面的知識を高める効果もあります。また、対話を通じて、活動の目的やプロセスを最も自分事化することも可能になります。対話が創造的な組織づくりの基本としても適宜ではあります。ではここからは対話（ダイアログ）に必要な5つの基礎力について解説していきます。

メタ認知から始める

まず初めに、対話は、リレーションの場であることを知っておきたいです。自己の内面を省察し、「自分はなぜそう思うのか」を明らかにすることができれば対話の場にある資格を持ちます。なぜなら、自己の内面を省察できると、次のステップである評価判断の保留が可能になるからです。

メタ認知を上手に行うために、皆さんにはメタ認知のツール「認知の4点セット」を活用することを勧めます。4点セットには、意見、経験、感情、価値観です。

- 意見：自分が考えていること
- 経験：過去の経験にある経験（知識も含む）
- 感情：経験に基づく感情
- 価値観：意見の背景にあるものの見方や判断の尺度

私達の意見には、必ず経験、感情、価値観が結びついています。多様性を活かす対話では、意見の違いよりも、価値観の違いに注目することが大切です。意見の背景にあるものの見方や判断の尺度の多様性に価値があるからです。すなわち、意見の多様性が大事と言いますが、意見のみを共有しても、認知の多様性には届くことは難しいです。意見の背景にある経験、感情、価値観の多様性を知ると、メンバーの認知の多様性を活かすことが可能になります。

評価判断の保留が鍵

自己の内面を省察することができたら、次は、評価判断の保留です。「この

74

How to build a creative culture in a company Section 03

チェックシート

- ・このチェックシートを覚えて、「1,2のヒント」の解題を思い出しながら、自分がどこまでできているか1～5の点数を付けましょう。
- ・点数については順番に考える必要はなく、直感的に記入して構いません。
- ・記入が終わったら左ページのメンバーと共有しながら、各カテゴリーの平均値を計算しましょう(2頁のページのリーダーシート)を使って可視化できます。

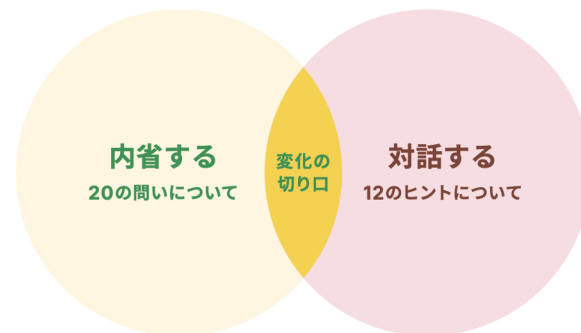
カテゴリー	ヒントの名前	できている 1	どちらかという 2	どちらでもない 3	どちらかという 4	できている 5	カテゴリー 合計点
個人視点で考える	① 要を大事にする						
	② 常に問いを持つ						
	③ 探求し続ける						
変化をもたらす	④ 理想を更新する						
	⑤ 目指す方向を示す						
	⑥ 外の世界を見る						
体験を共有する	⑦ 対話を重ねる						
	⑧ コミュニティで観れ合う						
	⑨ 個人と組織が支え合う						
不確実性を楽しむ	⑩ 挑戦の機会を創く						
	⑪ オナーシップを育てる						
	⑫ 失敗を歓迎する						

77

事例集の活用方法

活用のイメージ

本事例集を構成する主なコンテンツ「掲載内容①（内省する：自社の創造性を見直す20の問い）」と「掲載内容②（対話する：自社の創造性を高める12のヒント）」の関係性は右の図に示しているように、それぞれ独立する読み物として読むこともでき、また、両方を行き来することによって、自社の中でどのような変化を起こすべきかという「変化の切り口」を見つけるツールとして使うこともできる。



具体的な活用方法

① 事例を読み、「20の問い」について内省する

まず、興味のある事例から読み始める。その中で、個人と組織の視点を行き来しつつ、企業担当者としての思いや組織として目指したい姿を実現するために、現状をどのように捉えて、そこからどのような行動を起こしたのかに注目する。企業によって固有の文化や組織構成があるため、他社の事例の内容はそのまま真似することができない場合が多い。ただ、ある状況に置いてどのような方法で情報を収集し、どのようなプロセスで意思決定を行ったかについては、行動に伴う実践知になるため、事例の内容より汎用性が高い。さらに、その事例のコアの部分を示す「問い」から自社について内省することで、自社が置かれている状況を俯瞰的に捉えることが期待できる。

② 解釈を加え、「12のヒント」を使って対話する

自分の理解をベースに、12のヒントについて解釈を加える。上記①で説明した通り、創造性を育むためには、事例の内容を真似するよりも、行動に伴う実践知をどれだけ理解しているかが重要なポイントだ。その実践知を部分的に抽出したパートとして、「12のヒント」は言葉で理解するのではなく、様々な角度から自社の状況と照らし合わせながら、感覚的に理解することが求められる。その上で、組織内のメンバーを巻き込んでそれらのヒントについて対話をしたり、付録にあるツールキットを使って組織の改善点を洗い出すことで、頭の中での理解に止まらず、行動の中で創造性を育む組織づくりの重要なところを体得することができる。

5. まとめ

本事業のまとめ

- 本事業では、予備調査及びヒアリング調査を通じて、創造性人材の育成・評価や創造性を涵養する環境整備に関わる国内の好事例を網羅的に収集し、その実践知を多角的に取り上げ、多種多様な企業担当者のアクションを生み出す土壌となりうる事例集を作成した。当初設定した実施目標は概ね達成したと言える。
- 有識者インタビューの段階において、過年度事業の調査結果整理から得られた初期仮説をアップデートし、「創造的な探究」「コミュニティでの共有」「挑戦と失敗の奨励」「組織価値の更新」「寄り道の体験」「外部視点の獲得」「個人の自己実現」という個人の創造性を発揮するための環境整備に関する7つの施策の類型化仮説を整理した。
- アンケート調査や担当者座談会の開催を通じて、事例集の読者層に近い企業担当者が持っている「生の課題」に触れ、企業担当者が実際に気になっているポイントや事例集に対する期待感を把握した。
- 公開情報調査により、ヒアリングした事例の4倍以上の候補をリストアップし、そこから類型化仮説を元に、業界や部署、役職の多様性、施策自体の新規性や参考価値など、複数の選定軸を用いてヒアリング企業の選定を行った。
- ヒアリングの中で、施策の推進時に担当者が置かれている状況や担当者の行動に伴う意思決定のプロセスを引き出す工夫を通じて、施策の内容を超えた実践知に触れられ、お互いにとって気づきの多いヒアリングが実施できた。実際ヒアリングの後に、多くの企業担当者から「自分の頭の整理につながるいい機会になった」「振り返って新しい気づきが得られた」といったコメントがあった。
- 事例集の作成にあたっては、アンケート調査や担当者座談会の結果から得られた事例集作成のポイントを踏まえて、自社の中で部署や役職を超えた「内省」と「対話」を促すような編集とデザインの工夫をした。
- 予備調査とヒアリング調査の結果を横断し、類型化仮説を更にアップデートした結果、企業の創造性を高める12のヒントをまとめ、創造的な組織づくりの第一歩をサポートするツールキットを考案した。

今後の課題と改善点

● 組織での実装について

- 本事業では、国内の好事例を網羅的に収集し、企業の「生の課題」に寄り添った実践的な事例集を作成するという目標を達成した。今後、企業担当者にとっては、好事例の実践知から得られる学びをどのように最大化し、組織の中での実装をサポートできるかが課題として考えられる。
- 創造性に関連する知識は読むことや聞くことによって覚える「形式知」より、言語化しにくい体験や感覚に伴う「暗黙知」の方が多く存在する。組織で実践する際に、個人が自身の経験に基づいて加減し、行動の中で上手くいっている感覚を掴む必要があるため、そこに難しさを感じる人はたくさんいるであろう。

● 調査の内容について

- 本事業の予備調査において拾いきれなかった、または社会に公表されていない潜在的な好事例は数多く存在すると思われる。多様な好事例から学習するという意味で、それらの事例をどのように収集し、どのような形で公表するかは一つの課題とも言える。
- 特に、すでに企業文化や行動様式の中に創造性が溶け込んでいる企業に関しては、自分たちが創造的である原因を言語化できない部分が多く、かつ、短時間のインタビューで得られる情報には限界がある。様々な制限がある中で、どのように適切な調査手法や分析手法を用いて、価値のある情報を抽出できるかが課題として考えられる。

● 改善の方向性について

- 創造性を育む人材育成や環境整備の施策に関する暗黙知を更に深掘りするためには、一部の業種や職種、またはテーマにフォーカスし、一定期間の参与観察などを行うことや、パターンランゲージなどの手法を使用し、言語化しにくい実践のコツを時間をかけて抽出するための調査プロジェクトの実施を検討する必要がある。
- 創造性に関する知識の組織実装をサポートするために、アクティブラーニングやプロジェクトベースラーニングの手法を使用し、経営層、中間マネジメント層、一般社員層がそれぞれ抱える課題感にフォーカスしたプログラムの開発は一つの方向性として考えられる。

