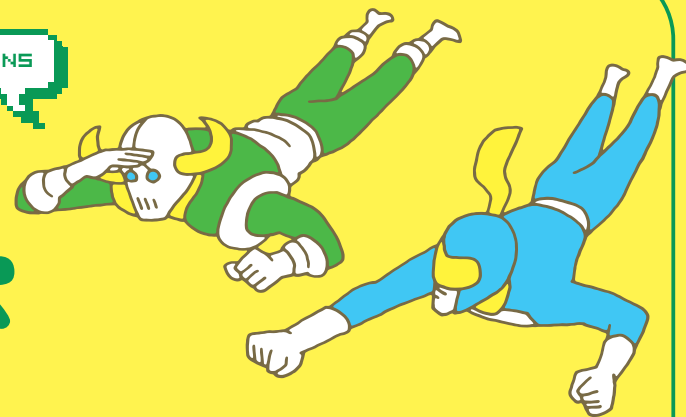




PRACTICE

20 QUESTIONS

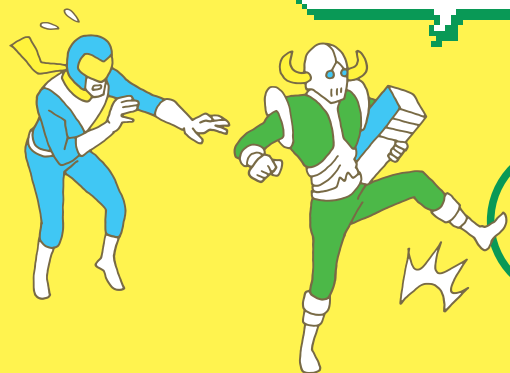


みんな

12 TIPS

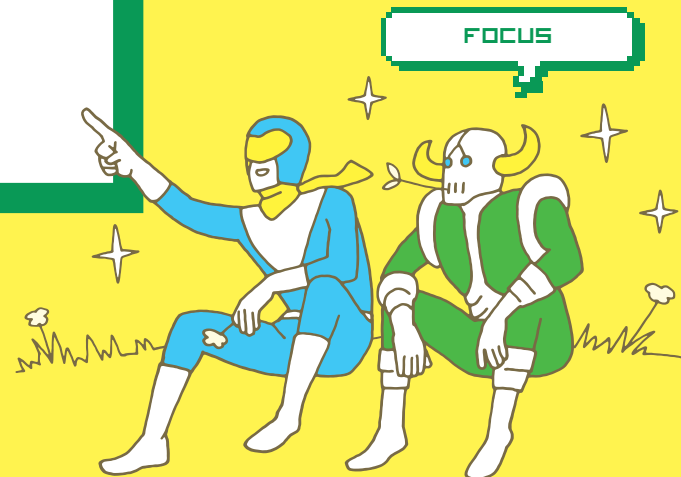


INTROSPECTION



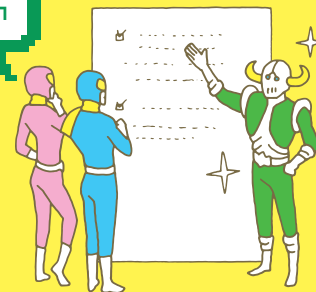
How to Build a creative culture in a company

FOCUS



創造性

COMMUNICATION



個人と組織の創造性を育むための20の事例と12のヒント集

How to Build a creative culture in a company

はじめに

ますます不確実性が高まる現代において、企業には、顧客や生活者にとって現前している課題を解決するのみならず、社会に対して今までにない新しい価値を生み出していくことがより一層求められている。そのためには、価値創出の源泉となる個人の創造性を引き出し、それが発揮されやすい環境を整備することが企業にとって重要なミッションである。しかし頻繁に見られるのは、多くの企業組織が個人の創造性の発達を促すどころか、それを阻害してしまっているという現実だ。なぜ企業は、様々な場面において、個人の創造性を育むという本来の目的と逆の行動をとってしまうのだろうか。

実はこのような状況は、個人と組織の関係性に対する誤解に起因することが多い。従来の考え方では、事業目標、人的リソース、組織構造、企業体質など、要素分解的に組織を理解し、戦略的に整合していくことを重要視してきた。しかしそこでは、個人が持っている感情や動機、そして創造性と深く関わる探究の意欲などについては積極的に言及されてこなかった。

個人と組織の理想的な関係は、組織が課題解決・価値創出を通してビジョンやパーパスの実現に向けて探究することで組織内の個人にも影響を与え、個人もまた自己実現のために探究し続けることができるという良い循環が起きている状態だ。創造性はその循環の結果として立ち現れてくるものだと言える。

この事例集は、組織における創造性のあり方を主眼に置きつつ、こういった個人と組織の健やかな関係性をどう形作るべきかについて読者と共に考えることも意図している。もちろん、そこに絶対的な「正解」は存在しない。組織にいるメンバー全員が自社の状況や文化を顧み、自分なりの答えを導き出すことが大切だ。したがって、この事例集は企業組織の特定の層だけでなく、組織を構成するあらゆる人に向けたものである。

創造性は単にアイデアを生み出すだけの能力ではない。そして、個人と組織の間の健やかな関係性とその土壌を形成する。この事例集が、ビジネスの場面における創造性に対する理解を深め、様々な企業組織内での創造性の促進に向けた探究の一助となることを願う。

INDEX

02 …… Section 00 事例集の発行によせて

03 …… 調査について

04 …… 本事例集について

05 …… Section 01 内省する：自社の創造性を見直す20の問い

06 …… Q1. 業務の中で個人の偏愛を発露させる機会があるか？

社員の「好き」を起点にした部活動を通してニッチなニーズを事業に育てる、フェリシモの事例

09 …… Q2. 何かを変える小さなチャレンジが奨励されているか？

新規事業提案の形で社員の自発性を育てる、富士通ゼネラルの事例

12 …… Q3. 組織と個人の成長のために、考え抜かれた人材登用がされているか？

挑戦する機会を通じて、社員個人の強みを開発する、メルカリの事例

15 …… Q4. 社内外の垣根を超えた出会いを作る場所がオフィスにあるか？

オフィスの1フロアを社内外の人を繋げる共創空間にリニューアルした、日建設計の事例

18 …… Q5. タテヨコの垣根を越えて語り合える機会があるか？

合宿形式で自社の課題や未来について立場を越えて議論する、ASNOVAの事例

21 …… Q6. 新規事業提案制度が新しい出会いで満ちているか？

40年以上続く新規事業提案制度をアップデートし続けて経営理念を体現する、リクルートの事例

24 …… Q7. 新規事業を担う人を育て輩出するプラットフォームがあるか？

新規事業創出を組織的に仕組み化し、新しいチャレンジを牽引する人財を全社に輩出する、オムロンの事例

27 …… Q8. 探究し合えるコミュニティが社内にあるか？

VUCAの時代における創造性を探究するための社内コミュニティを運営する、AGCの事例

30 …… Q9. 会社の枠を越境できる仕組みがあるか？

他社留学を通して社員の「経験価値」を最大化する、パルコの事例

33 …… Q10. 事業に対するインパクトを育成・評価基準の軸に据えているか？

デザイナー人材の育成と評価の基準を標準化する、マネーフォワードの事例

36 …… Q11. 社員が経営の意思決定のプロセスに参加しているか？

徹底した情報共有と豊富な意見発信の機会オープンな意思決定を図る、サイボウズの事例

39 …… Q12. 会社の向かう先が全ての社員の視界に入っているか？

ビジュアルプラットフォームを通して自社の提供価値を明らかにする、ファミリアの事例

42 …… Q13. 個人と社会との繋がりを支える文化があるか？

社員個人が社会課題に働きかける「マイプロジェクト」を応援する、大阪ガスネットワークの事例

45 …… Q14. デザインと研究が混ざり合う環境が用意されているか？

デザイナーと研究者が同居する組織から社会イノベーションを創発する、日立製作所の事例

48 …… Q15. 気づきを声に出す文化があるか？

社員が自ら新しい価値を生み出す自律的な組織づくりを進める、全日本空輸の事例

51 …… Q16. ライフとワークが混ざる場所が用意されているか？

定義されない空間を通じて働きやすい組織風土を作る、コクヨの事例

54 …… Q17. 他社を積極的に巻き込んだ新規事業創出の仕組みがあるか？

地域のパートナー企業とスタートアップとの連携でオープンイノベーションを促進する、TOPPANの事例

57 …… Q18. 自社の文化が明確な言葉になって浸透しているか？

「自社らしさ」を明文化し多様な制度で具現化させていく、ZOZOの事例

60 …… Q19. 個人の自己実現と組織の成長を重ねる仕組みがあるか？

個人の探求目標を通して自己実現と組織の成長を支援する、MIMIGURIの事例

63 …… Q20. 組織の風土づくりを自分事として捉えられているか？

自分事化を通じて、創造的な組織の風土づくりに貢献する、〇〇の事例

65 …… コラム1：創造という終わりのなき探究を積み重ねる組織へ

68 …… Section 02 対話する：自社の創造性を高める12のヒント

69 …… 「12のヒント」についての解説

73 …… 「12のヒント」を使って対話する

74 …… コラム2：対話する組織になり、「ありたい未来」を実現しよう

77 …… Section 03 付録：自社の創造性をチェックするツールキット

77 …… チェックシート

78 …… レーダーチャート

How to Build a creative culture in a company

調査について

この調査では、日本国内の企業組織における創造性人材の育成や評価、または創造性を育む社内環境の整備などに取り組む好事例を集め、創造的な組織づくりの実践のヒントをまとめた。長年行われてきた既存の取り組みもあれば、近年新しく始まった取り組みもあり、調査対象は多岐に渡る。

業界：製造、小売、サービス、IT、建設、エネルギーなど

部署：R&D、新規事業、経営企画、人事、総務など

役職：一般社員、中間マネジメント層、経営層など

その目的は、特定の業界や部署、役職に限らず、日本の企業における創造性を育む事例を網羅的に収集し、組織の創造性に関する興味や問題意識を持つ読者にその姿を満遍なく呈するためにある。施策の共通点は企業に所属している個人を起点に、自社の課題や社会の変化に向き合いつつ、組織と個人の間の健やかな互惠関係が形成されているというところにある。

ただ好事例と一言と言っても、何を良しとするかを定義することは非常に難しい。新たな価値創出や課題解決を実現するために、企業は常に複数の施策を打ちながら、様々なステークホルダーと共に試行錯誤をしている。そのような複雑なシステムの中で特定の施策と創造的な成果との因果関係は断定しにくく、企業によって異なる固有の文化があるため、ある企業で上手くいったやり方が必ずしも他社で同じような効果をもたらすとは限らない。したがって、この調査は創造的な組織づくりのベストプラクティスを明確にすることではなく、調査を行った企業の担当者が自社の置かれている状況をどのように理解し、組織が変革に差し掛かるときにどのようなチャレンジをしたかを紹介することを目的としている。私たちは、この事例集の読者が各企業の取り組みの背景にある思いに触れ、そこから得られる学びや示唆を、自らの組織の課題や変化に直面するときに活用できることを期待する。

● 予備調査 2023年10月～12月

有識者インタビュー

組織における創造的な人材育成や環境整備に関する施策の類型仮説を構築するために、関連領域の有識者6名を対象にインタビューを実施した。

類型仮説構築&対象企業選定

公開情報調査やアンケート調査を通して候補企業をリストアップし、類型仮説をもとに選定を行った。担当者座談会や情報統合を通じてヒアリング調査方針を決定した。

● 本調査 2024年1月～2月

企業ヒアリング

各企業で行われている施策について「背景・課題」「設計・運用」「効果・学び」「目指す姿」という4つの面に焦点を当て、ヒアリングを実施した。

事例集作成

読者が他社の好事例や実践のヒントを読んで終わるのではなく、そこから自らの内省や自社での対話を促すことを狙った実践的な事例集を作成した。

企業の中で創造性を育むために大切なことは何か？

企業組織や社員の創造性に関して「創造性は大事だと知っているが、どこからどう頑張ればいいのか分からない」「色々な施策を打ってみたが、どれも効果がイマイチ」「この取り組みは初年度の反響が良かったが、その後は右肩下がり」といった悩みを抱える方は多い。これらの問題を解決するには、まず組織の構成から理解する必要がある。

組織を形作るものは端的に、構造と文化に分けることができる。構造とは制度やルール、業務プロセスなどの言語化しやすい部分を指し、文化とは価値観やパーパス、行動様式などの言語化しにくい部分を指す。文化を直接的に作ることは難しく、構造を徐々に変えることで生み出すしかない。このような特徴はシステム理論で自己組織化（self-organization）と呼ばれる。つまり組織というシステムの中で起きる変化の多くは、意図的に力が加えられた結果ではなく、環境の変化に適応して内部から生み出されたものだというのだ。

また、創造性は一種の「新しい価値を生み出す力」だと解釈することができる。今までに無い新しい価値を生み出すためには、まず周りの状況を理解し、創発的な行動に反映する必要がある。環境が常に変化している現代社会において、状況の変化に柔軟に適応できる創造性が求められている。

本事例集について

内省する

このパートでは、企業へのヒアリング調査を基にした様々な取り組み事例を掲載している。それぞれの事例に対し「問い」の形でタイトルを付け、企業で行われている施策を「実践の形（Practice）」と「目指す姿（Focus）」の2つのパートに分けて記事化している。また、ヒアリングを行った内容から特に重要な部分は「ハイライト」として一部抜粋して掲載している。まずはこの20の事例を読みながら、自社が向き合う状況や目指す姿について内省してほしい。

主なコンテンツ

自社の創造性を見直す20の問い、インタビュー記事、コラム記事

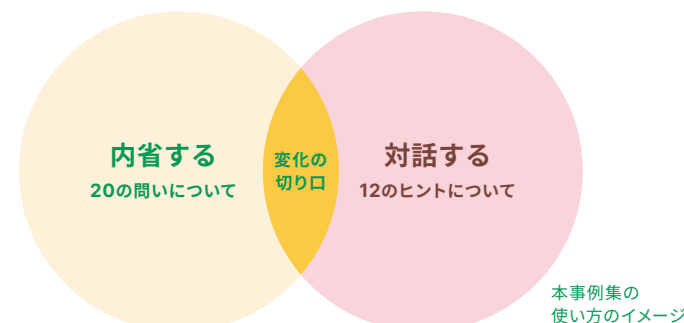


対話する

このパートでは、調査を進める中で抽出した創造性を育み活用する組織づくりを実践する12個のヒントを掲載している。これらのヒントは「個人視点で考える」「変化をもたらす」「体験を共有する」「不確実性を楽しむ」という4つのカテゴリーに分類している。事例のパートと比べて抽象度を上げた視点から、様々な角度で自社の状況と照らし合わせたり、社内のメンバーを巻き込んで対話することで、自社での実践の仕方を検討することができる。

主なコンテンツ

自社の創造性を高める12のヒント、ヒントの使い方、コラム記事



以上のような考えをまとめると、組織の創造性を高めるためには、環境の変化に適応できる創造的な文化の醸成を見据えて、構造の変化をいかに起こせるかということが重要である。ただ、構造の変化を起こす前に、自社にどんな文化が必要なのかをまず理解する必要がある。企業ごとに置かれている状況や文化の特徴、強みなどが異なるため、適したやり方や押さえるべきポイントは当然異なる。このような考えから、この事例集は大きく「内省」と「対話」の2つのパートに分けている。自分の中での内省とメンバーとの対話を行き来することで、構造の変化を起こす切り口を発見し、さらにそれを実践に落とし込みながら少しずつ軌道修正を図る。そのような取り組みが最終的に組織全体の創造力の向上に繋がるだろう。

Q1

P.06
→

業務の中で
個人の偏愛を
発露させる
機会があるか？



Q2

P.09
→

何かを変える
小さなチャレンジが
奨励されているか？



Q3

P.12
→

組織と個人の成長
のために、考え抜かれた
人材登用がされているか？



Q4

P.15
→

社内外の垣根を
超えた出会いを
作る場所が
オフィスにあるか？



Q12



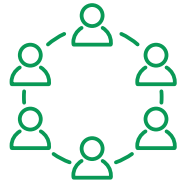
会社の向かう先
が全ての社員の
視界に入っ
ているか？

P.39
→

Q13

P.42
→

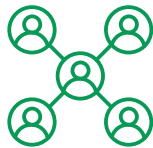
個人と社会との
繋がりを支える
文化があるか？



Q5

P.18
→

タテヨコの垣根を
越えて語り合える機会
があるか？



Q6

P.21
→

新規事業提案制度が
新しい出会いで
満ちているか？



内省する

自社の創造性を見直す

20の問い

QUESTIONS CREATIVITY

Q14



デザインと研究
が混ざり合う
環境が用意
されているか？

P.45
→

Q15

気づきを
声に出す
文化があるか？

P.48
→

Q16

P.51
→

ライフとワークが
混ざる場所が
用意されているか？



Q17



他社を積極的に
巻き込んだ
新規事業創出の
仕組みがあるか？

P.54
→

Q7

P.24
→

新規事業を
担う人を育て
輩出する
プラットフォーム
があるか？



Q8

P.27
→

探究し合える
コミュニティが
社内にあるか？



Q9

P.30
→

会社の枠を
越境できる
仕組みが
あるか？



Q10

事業に対する
インパクトを
育成・評価基準の
軸に据えているか？

P.33
→

Q11

社員が経営の
意思決定のプロセスに
参加しているか？

P.36
→

Q18



自社の文化が
明確な言葉に
なって浸透
しているか？

P.57
→

Q19



個人の自己実現
と組織の成長を
重ねる仕組みが
あるか？

P.60
→

Q20

P.63
→

組織の風土づくりを自
分事として捉えられて
いるか？



Q1

Section 01
20 questions to company's creativity



業務の中で個人の偏愛を 発露させる機会があるか？

- ① 個人の「好き」で繋がるコミュニティがあるか？
- ② 担当業務を超えた多様な経験をスピーディーに積める機会があるか？
- ③ 新たな価値創造を考える機会が日常の中にあるか？

インタビュープロフィール

若狭 文男 さん

クラスター本部 クラスター推進事業部・事業部長
兼 部活相談所

1985年フェリシモ(当時ハイセンス)入社。IT部門、経営企画室を経験したのち、新事業や新ブランド、新商品の企画およびマーケティングに携わる。生活雑貨部門の統括マネージャーを経て、現職。2008年中小企業診断士登録。

企業プロフィール

株式会社フェリシモ

本社所在地／兵庫県神戸市
設立／1965年

(現・株式会社フェリシモは2002年8月に分割設立)

連結：756名(2023年2月末時点)

主な事業内容／ダイレクトマーケティング事業

社員の「好き」を起点にした部活動を通して ニッチなニーズを事業に育てる

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q1

[フェリシモ] の事例

PRACTICE

必要なものは強い熱量と共感する仲間

自社での製品企画開発に強みを持つ、通信販売大手のフェリシモ。同社は2010年から現在に至るまで「フェリシモ部活」という取り組みを実施している。**社員個人の「好き」を起点に、それに共感する仲間と共にコミュニティとしての活動を通して社会に新たな価値提供を行う**取り組みだ。「猫と人がともにしあわせに暮らせる社会」を目指す「猫部」や、初心者でもDIYを楽しめるコンテンツや商品を提供する「フェリシモ女子DIY部」、アートや美術館、博物館などを日常の中で楽しむライフスタイルを提案する「ミュージアム部」など、活動は多岐にわたる。

部活は基本的に誰でも自由に始めることができる。それにあたって**最も大切なのはビジネスの観点ではなく「好き」という気持ちの熱量**だと、フェリシモのクラスター推進事業部事業部長の若狭さんは話す。「部活相談所」として様々な部活の調整役も担っている若狭さんの元には、部活を始めたいという社員が相談に来る。彼らにはまず主体的に活動に関わるメンバー、いわば部員を3人見つけてほしいと話しているという。部員は取引先など社外の人間であっても構わない。最初は同好会的な小さな活動から始め、本格的に事業化を睨んだ活動にシフトしていく中で段階的にマーケティング調査を実施していく形を取っている。本格的な事業として運営しているものから、単発あるいは継続的な実験を行っているものまで、合計15以上のコミュニティが部活として活動している。

部活制度の効果に、**社歴の浅い社員でも担当業務の範囲を超えた幅広い経験を積むことができる**ことが挙げられる。部活に参加する機会が、場合によってはジョブローテーションよりも早くコンパクトに組織や職種を横断する経験を創出している。

個人の「好き」という思いが起点となって、業務や事業の枠を超えた動きを組織の中にもたらしていく。人のパッションから生まれるエネルギーの強さは計り知れない。

FOCUS

個々人が描きたい社会を軸に、 クラスターを作っていく

フェリシモはコアバリューに「ともにしあわせになるしあわせ」を掲げ、事業性・独創性・社会性の同時実現を目指した事業活動を行っている。同社が進めているマーケティング上の戦略がクラスター&トライブ戦略と呼ばれるものだ。ニッチではあるが確実にファンがあり、局所的に強いニーズがあるという事業機会を社会の中に見つけていく。フェリシモ部活もこの戦略の一環として行われている施策の一つ。**「こんな社会にしたい」という強い思いを起点に、500のクラスターを生み育てて事業化していくため、会社主体で進める事業だけではなく社員個人からの発案も重要だと考えられている。**

部活を通して描くこれからのステップは、部活という形だけでなく新しい事業プランや商品企画案、プロモーションアイデアなどが自然発生的に湧き出てきて、必要なメンバー集めやPDCAに沿った検証が自律的に行われる組織風土づくりだ。実際に500のクラスターが生まれた時に、その全ての意思決定を経営層や会社側ができるわけではない。社員個々人がそこに主体性を持ち、持続可能な形でハンドリングしていくという仕組みが必要になる。年に一度事業提案のプレゼンの場があるといった方法ではなく、**与えられた通常業務とは別に自ら仕事や価値を作り出していく機会が日常の中にあるという状態を自社の風土として醸成していきたい**と若狭さんは言葉にした。

フェリシモに入社する人の多くは最初からマーケティングや商品開発のプロなわけではなく、デザインを学んできたというわけでもないことが多い。だからこそ、**世の中に向けて何かを提案していくときには自分が本当に好きなものや興味を持てるものを起点にすることが、共感を生むための武器になる。**フェリシモの事業領域の軸の1つを成す「独創性」。そのクリエイティビティの源泉は個人の持つ偏愛の中にある。

フェリシモ部活はどのようなプロセスで立ち上げられるのでしょうか。

“誰でも自由に始められるというのが特徴です。発起人自身の熱量が最も大切なことだと考えており、当事者として、こういう部活をしたい、なぜならば...という説明がしっかりできるかが重要です。それがなく既存のビジネスアイデアの上に乗っかっているような企画は、部活としては採用しません。

また、これは最初の活動の一環としても考えられますが、主体的に関わる仲間を3人集めてほしいということを伝えています。これは社内に限らず、取引先の方などでも構いません。共感してもらえる仲間を集めることから、まずは同好会的にスタートすることが多いです。

部活を事業化するにはどういったことが必要になるのでしょうか。

先述のように最初はあまりビジネス的な観点は意識されません。そこから本格的に事業化を見据えた部活として動かしていくタイミングでは、クラスターの規模やニーズの強さ、「未充足度」があらためて検討されます。フェリシモが考えるクラスターはニッチの集合体であるということは前提ですが、ニッチではありながらも共感してくれる人が世の中にどれくらいいるのか、また、その人たちの思いはどれくらい充足しておらず、困っているのか。こういったマーケティングの観点を取り入れて検証をしていきます。

個人の「好き」という思いが起点になっていることが 創造性への寄与に繋がっている面があると感じています。

現在当社の従業員は700人で、個人単位で考えるとどうしても経験したことのない役割もたくさん出てきます。そこに部活という仕組みがあることで、自分に与えられた通常業務では得られない経験を積むことができ、業務全般の習熟度が上

がっていると感じています。特に5年目程度までの社員であれば、企画やマーケティングなど、部活を通して初めて本格的に向き合うことになる業務領域も多くあります。人事制度の中である程度役割を回していくように設計していますが、部活に参加することでそれよりもさらに速いスピードで経験の幅を広げている社員が多く生まれています。

部活という枠組み自体の課題は何かありますか。

部活に取り組んでいる社員が、側から見ると非常に忙しく見えるということでしょうか。当社では業務の20%の時間は部活に充てて構わないとしています。通常業務をこなしつつ、リソースをやりくりしながらその時間を見つける必要があります。部活を始めようか検討している社員が、忙しそうにしている社員を見て二の足を踏んでしまうというケースもあるので、そういった点は社内的な課題です。

部活は今後どのように発展していくのでしょうか。

組織風土作りに繋げていきたいと考えています。部活という形だけでなく、新たな事業プランや商品の企画、プロモーションのアイデアなど、多彩な発想が自然発生的に出てくるとともに、それを実現するためのメンバー集めや、準備、テスト、検証、実行を自律的にできる風土が醸成されることが理想です。フェリシモが作り出すクラスターが社員個々人の手でしっかりとハンドリングされ、自律的に持続可能な形で事業になっていく姿を作りたいと考えています。

”

部活という仕組みがあることで、自分に与えられた通常業務では得られない経験を積むことができる

Q2

Section 01
20 questions to company's creativity



何かを変える小さな チャレンジが奨励されているか？

- ① 自社のフィロソフィーを体現する制度はあるか？
- ② 新規事業提案のプログラムにはトップがコミットしているか？
- ③ 意欲的な社員のコミュニティがあるか？

インタビュープロフィール

津野 純一 さん

Being Innovative Group・マネージャー

1984年兵庫県神戸市生まれ。2006年大学卒業後、2006年に富士通ゼネラルに入社。空調機のシステム開発に携わり、空調機技術企画室として、新技術の開発を担当。現在は、新規事業組織Being Innovative Groupのマネージャーとして、社内新規事業プログラムの立ち上げを行い、プログラムの運営、新規事業創出に従事。2022年東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻 (MOT) 修了 (技術経営修士修士)。

企業プロフィール

株式会社富士通ゼネラル

本社所在地／神奈川県川崎市

設立／1936年

従業員数／単体：1,729名・連結：8,335名
(2023年3月末時点)

主な事業内容／空調機、情報通信・電子デバイスの
両分野において、製品及び部品の開発、製造、販売
及びサービスの提供

新規事業提案の形で 社員の自発性を育てる

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q2

[富士通ゼネラル] の事例

PRACTICE

全プロセスを社内リソースで運用する、 新規事業創出プログラム

イノベーション創出をミッションとして富士通ゼネラルが2016年に設立した社内組織「Being Innovative Group (BIG)」は2020年からアイデア募集型の新規事業創出プログラム「The Future of Innovation Challenge (FIC)」を開催している。

特色は、**起案・審査から事業化検討までのプロセスを全て社内リソースで運用している**ことだ。プログラムとして持続的に運営するため、ノウハウを社内に蓄積していきたいという意図が大きいという。一次選考を通過したアイデアの伴走役は、BIGのマネージャーである津野純一さん自身が担っている。必要なサポートは起案者によって様々。技術面が弱い場合はそこをカバーできる社内人材との壁打ちの場を設計するなど、支援体制をチューニングしている。

初回のFICで起案されたクーラー搭載型のバックパック「コンディショニングバックパック」は2023年にグッドデザイン賞を受賞した。これは単に製品デザインとして受賞したのではなく、企画からアウトプット、流通まで一連の流れにおいて、協業した各社の特性を活かしてイノベーションを起こしたことが評価されたという。起案者自身が夏場にオフィスと最寄駅の間をPCの入ったカバンを背負って歩くことにストレスを感じ、着想した製品だ。FICへの応募を経て、最終的にクラウドファンディングによる出資を受けて製品化した。

開始後4期目を迎えたプログラムだが、一方でまだ課題も多い。4年間で約96件（起案者人数121人※チームメンバー含む）の起案があったが、毎回の起案数は伸び悩んでいる状態にあり、今後、手を打つ必要があるという。狙うのは**単なるプログラムとして終わらせず、イノベーション創出を組織風土として根付かせていく**ことだ。社員個人の創造性を起点に社会課題にアプローチする仕組みとして、FICへの社内・社外の期待は大きい。

FOCUS

自社の理念を体現するための、 社員の主体性醸成

FICの発端は2018年に富士通ゼネラルの企業理念が再設定されたことだ。Our Philosophyとして「自発的に取り組みます」という言葉が掲げられたが、当時まだそれを実現する場所がなかった。**自発的な取り組みや挑戦の文化が社内に根付いておらず、また社員から何か提案があったとしてもそれを受け取る場所が会社側になかった**という。BIGのマネージャーである津野さんは2020年4月に現職に就任したときから、企業理念実現のためにチャレンジし続ける風土を作り上げることをミッションとし、FICのプログラムを設計して同年8月よりスタートさせた。

ミッションの実現に向けて、津野さん自身も社内でも手応えを感じつつある。チャレンジの機会が社内にあるなら活用したいという社員のムードが徐々に醸成され始めているようだ。FICの二次選考（プレゼン審査）は全社員が現地とオンラインで見学できる形で実施されている。**現在、意識的に取り組んでいるのはコミュニティづくり**。FICやBIGの取り組みに共感する有志を社内から募り、月一回程度で座談会のようなイベントを継続実施していくことを検討しているという。最初は少数でも、今まで応募したメンバーも含めた有機的で継続的な繋がりを構築していきたい考えだ。ゆくゆくはこのプログラムに頼らずとも何かアイデアを提案したい社員がいればいつでもそれを発信できたり、必要な学びの機会を享受できたりする状態を目指したいと考えている。

やりたいと思ったことをスモールスタートでもまず一回やってみるというチャレンジ。踏出す最初の一步を最大限支援できる環境を作りたい—これまでFICを率いてきた津野さんの目線は、個人の小さな挑戦から始まる風土作りに向けられている。

FICのような取り組みや、そのミッションに共感してくれる社員のコミュニティを形作っていく

Being Innovative Group (BIG) では具体的にどういった課題に取り組まれていますか。

“ 2016年、企業理念の再設定に向けた動きと並行する形で設立された部門が Being Innovative Group (BIG) です。当時売上の9割を空調機事業が占め、その内の多くが海外市場という状態でした。グローバル規模で競争が激化しており、新たな事業や差別化要因を作り出していく必要があると考えました。そのような中、BIGは新たな価値創造をミッションとして始まっています。その後、私がマネージャーに就任した2020年頃からの動きとして、イノベティブな姿勢を閉じた小集団の中で完結させるのではなく、より全社的な風土作りにつなげていくための取り組みを進めてきました。

FICは経営層を積極的に巻き込んで制度設計されています。新規事業提案のプログラムとしてどのような特色がありますか。

BIGには社長と専務、常務がコミットしています。また、FICも同様に役員クラスを巻き込みながら運営する体制を構築しています。ステージゲートの審査段階から社長と専務、常務が審査員として入り、最終選考では各事業ユニットの責任者である執行役員も加わります。初期からトップがコミットすることでイノベーション創出を組織全体で進めるという強い意思表示ができるとともに、予算確保といったラインも守ることができていると感じています。

また、特色という点では運用のプロセスを全て内製しているということも挙げられます。こういった新規事業立案のプログラムではステージが進んだ段階で個々のプランの伴走に外部のリソースを用いることも多いようですが、FICではそれも含めて全て社内でのリソースで運用しています。運用のノウハウを社内蓄積していきたいということと、自分たちの事業はまず自分たちでちゃんと責任を持って育てたいという思いがあります。

先程のお話にもあった通り「風土作り」という観点を大事にされていますね。一過性のものではない組織的なカルチャーを作るためのポイントは何でしょうか。

今意識をして進めているのは、FICのような取り組みや、そのミッションに共感してくれる社員のコミュニティを形作っていくことです。まずは有志で、座談会のようなイベントを月一回くらいのペースで始めています。また、今後はこれまでFICに参加した社員も含めた継続的なネットワークづくりも行っていきたいと考えています。そういった社員同士の接点がFICを起点として形成されることで、FICに限らず何か始めたいことがあるという社員が自発的に学習できるような環境につながるのではないかと期待しています。

経年での起案数など、FICにはまだまだ課題もあります。ミッションの実現のためには風土作りという点が今後も鍵になっていくでしょう。

FICをはじめ、全社を巻き込んだ新しい価値創造を担う立場として津野さんご自身の起点にはどういう思いがあるのでしょうか。

社員ひとりひとりが社会の一員として、社会をどう変えて行きたいか、自分をどう変えたいかを考えながら、そのための挑戦の場としてFICが使われること。そして、挑戦することが評価される組織文化になり、結果的に企業理念の実現につながっている状態が理想的だと考えています。

社員には何かを変えるという選択肢を選んで挑戦してほしいという思いがその土台にあります。既存の事業でも、もっとこういう風にすればいいのにとか、こういうやり方の方がやりやすいのと思うことは誰しもあるはず。声を上げずに愚痴で終わらせるのではなく、やはり挑戦してそれを自分で変えるという選択肢を選んでみてほしい。これは新規事業に限ることだけでなく、どんな小さなことでも、失敗しても構わないから何かを変えるという挑戦をしてみしてほしいと考えています。そのための機会を用意したいという思いで、FICも開催しています。

Q3

Section 01
20 questions to company's creativity



組織と個人の成長のために、 考え抜かれた 人材登用がされているか？

- ① 個人のWILLが顕在化されているか？
- ② 社員一人一人の成長に経営層がフォーカスしているか？
- ③ 個人の成長のためのチャレンジが常に設計されているか？

インタビュープロフィール

岸井 隆一郎 さん

Organization & Talent Development Manager

株式会社メルカリのOTD(Organization/Talent Development)& HD HRBP Teamにて、組織/人材開発、HRBP領域のManagementに従事。新卒より株式会社ボーラにて、採用・育成・人事制度企画・企業文化改革(インターナルブランディング)などを経験し、その後PwCにて組織・人事領域のコンサルタントとして、人事戦略策定、人事制度設計、M&Aに伴うDD・PMI、チェンジマネジメントなどに携わる。PwC退職後はFintech、デジタルマーケティングなどの企業にてHR Managerや人事部長を経験後、現職。

企業プロフィール

株式会社メルカリ

本社所在地/東京都港区

設立/2013年

従業員数/連結:2,035名(2024年1月末時点)

主な事業内容/フリマアプリ「メルカリ」の企画・

開発・運用

挑戦する機会を通じて、 社員個人の強みを開発する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q3

[メルカリ] の事例

PRACTICE

会社が様々な場面を通して 個人のWILLに向き合う仕組み

「世界中の多様なタレントの可能性を解き放つ」ということをマテリアリティに掲げ、人への投資に注力しているメルカリ。社員の大胆なチャレンジを促すとともに、それによる成長を最大化するための仕組みを構築している。同社が現在最も力を入れているのが、**会社を起点とした人材の抜擢登用による機会創出**だ。

定期的な人事評価のタイミングで行う会社と社員との目線合わせのほか、日常のコミュニケーションとして1on1の文化を重要視している。毎週全社員が30分程度の1on1を上長と行うことを推奨し、その中で、社員個人のキャリアのWILL、つまり今後のキャリアをどう歩んでいきたいか、どんなスキルを身につけたいかといったことについて細やかな目線合わせを行っている。メルカリの特徴として、事業の変化の速度が組織体制の変化の速度にも現れているという点が挙げられる。平均的な企業と比べて、自ずと組織の体制について議論される機会も非常に多くなる。その中で、**常に顕在化されている個人のWILLにも自然と言及された上で組織の形がデザインされていく**という仕組みだ。本人の意志がなく人事異動が決まることはほとんど無いという。

会社が個人の成長機会について考える機会も増えてきたと、組織・人材開発部門のマネージャーである岸井さんは話す。象徴的なのは経営会議の中で行われるタレントディスカッションだ。組織編成に関する議論とは別に、**個々人にスポットを当てて、その人の現在のコンディションや実績、次に望ましいアサインメントなど、社員個人の成長機会について一定期間の経営会議の多くの時間を割いて議論される**場が設けられている。

現在は事業部やコーポレートの部門を超えた移動が活発になり、マネジメントのポジションに登用される人数も増加傾向にあるそうだ。個人のWILLを起点にしたチャレンジが、組織内で常に促されている。

FOCUS

意志を含めた組織デザインで 個々人のポテンシャルを解放する

以前までも大胆な抜擢登用がなされるケースはあったものの、**本人の成長意欲と組織としての人材ニーズのマッチング**が不十分な状態だったという。組織が急速に拡大する中で、現場のマネージャーが本人のキャリアの希望を把握できたとしてもグループ全体を俯瞰してそれに見合った機会を開発することは至難の業だ。ここ数年で、1on1だけではなく、経営会議でのタレントディスカッションなどの機会も含めて組織全体として社員個人のキャリア開発や育成に注力し始めた。

背景にあるのは、採用のみならず育成にも力を入れることで、盤石な組織の風土を醸成していきたいという考えだ。従来のメルカリの組織作り戦略では、優れたスキルを持ち自社のバリューにも強くマッチする人材を中途採用で獲得することを強く重視していた。採用は強みとして維持しつつスピーディーな事業拡大を支える組織をさらに強固なものにするため、社内での経験を通して人を育てカルチャーの土壌を作ることにも力をかけようという意図を持って、ここ数年の一連の人材戦略が推進されてきたようだ。

メルカリのミッションは「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」こと。個々人のキャリア開発もその実現のための一つの手段であることは言うまでもない。そして、バリューの1つ目には「Go Bold - 大胆にやろう」という言葉が掲げられている。**個々人のWILLや能力と向き合うことを通し、大胆にチャレンジし続ける組織を作りたい**と岸井さんは話す。組織のデザインを通して人材のポテンシャルを解放していくことがミッションの実現に繋がっている。

社員のキャリア開発ではどのような部分に 力点を置いているのでしょうか。

メルカリでは「業務を通じた経験(On the job training)」に最も大きな比重を置いています。メルカリという会社の特徴として、組織体制の変化が非常にドラスティックだということが挙げられます。背景には事業成長の速さやそれを推進するために様々な戦略が早いサイクルで回されているということがあります。そのような環境の中で色々なチャレンジを続けている人こそが成長すると考え、業務を通して個人が挑戦する機会を意図的に設計しています。

人材の抜擢登用では個人の希望やスキルを 十分に把握する必要があります。 どのようなコミュニケーションを取られていますか。

まずベースになっているのは日常的な1on1です。これが一種の文化として個人のキャリアに関するコミュニケーションの根を張っています。ただし、以前はそれがまだ完全には組織立ったものにはなっていませんでした。現場のマネージャーが個人の希望を把握できても、それを全社的な役割やポジションと照らし合わせて実際の采配に繋げることが上手くできていなかったのです。そこで近年では、経営会議の大きなアジェンダに「タレントディスカッション」を取り入れ、社員個人のコンディションや次のアサインメントについて情報共有したり議論したりする時間を設計しています。組織全体として社員一人一人の成長機会についてフォーカスする姿勢が強まってきました。

その人の強みにあった役割や期待を会社組織が 適切にアレンジしていくことが人材育成の要

組織・人材開発の観点で、個人の創造性を育てるということに関して 日頃意識することはありますか。

創造性というものを言葉として扱うことよりも、具体的なロードマップとして何を描くかということに大事にしています。例えば、当社のミッションを去年刷新しましたが、それを実現するために具体的に何を成していくかを考えるために10年スパンのロードマップを描いた上で、数年の中期経営計画を策定しています。さらにそれを現場に反映するときにOKRの設定を行いますが、Objectives、つまり目標を設定することは創造性がかかなり問われるように思います。目標設定は必ずしも中期経営計画のようなものの傾きに完全に沿ったものである必要はなく、チームや組織がいかにかその目標に対してワクワクできるかという点が重要ですし、それをどういうプロセスで決めるかということもクリエイティビティが試される部分ではないでしょうか。

組織と個人のポテンシャルをいかに最大化するかということを一連の施策で重要視されています。 目指す組織の姿はどのようなものなのでしょうか。

個人の強みをいかに見つけていくということが非常に大切だと感じています。その人の強みにあった役割や期待を会社組織が適切にアレンジしていくことが人材育成の要です。また、マネジメントを担う人材には明確に、自身の後継者を育成することをミッションとして課しています。マネージャーや経営メンバーもメルカリグループ内で次々に新しいチャレンジをして、そのポジションに次の人材が登用されていくサイクルが回り続けている状態が理想です。

当社のバリューとして「Go Bold」、大胆にやろうという言葉掲げている通り、個人が成長できるチャレンジを常に設計することで組織の成長に繋げていけたらと考えています。

※OKR (Objectives and Key Results) : 「目標と主要な結果」を意味し、達成目標とその達成度を測る指標を設定することで個人と企業の目標の整合を図る。

Q4

Section 01
20 questions to company's creativity



社内外の垣根を超えた 出会いを作る場所が オフィスにあるか？

- ① 個人が小さな主体性を持てる仕掛けがあるか？
- ② わざわざ来たくなる場所がオフィスにあるか？
- ③ 思いを実現するための仲間集めができる環境があるか？

インタビュープロフィール

吉備 友理恵 さん

イノベーションデザインセンター・
プロジェクトデザイナー

1993年大阪生まれ。神戸大学工学部建築学科卒業。
東京大学大学院新領域創成科学研究科修了。株式会社
日建設計NAD室（Nikken Activity Design Lab）
に入社し、一般社団法人FCAJへの出向を経て現職。
都市におけるマルチステークホルダーの共創、場を通
じたイノベーションについて研究実践を行う。共創を
概念ではなく、誰もが取り組めるものにするために
「パーパスモデル」を考案。主な著書に『パーパスモ
デル』など。現在は社内外をつなぎ、コラボレーションを
デザインするイノベーションデザインセンターで活動
し、本社内に2023年4月にオープンした共創の場
PYNT（ピント）の企画・運営も行う。

企業プロフィール

株式会社日建設計

本社所在地／東京都千代田区
設立／1950年

従業員数／3,041名（2024年1月末時点）

主な事業内容／建築の企画・設計監理、都市・地域計画
およびこれらに関連する調査・企画コンサルタント業務

オフィスの1フロアを社内外の人を繋げる 共創空間にリニューアルした

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q4

[日建設計] の事例

PRACTICE

小さな主体性を育む共創の空間

日建設計は2023年4月の本社オフィスリニューアルに伴い、1階から4階を社会と繋がり人が集う「共創が生まれる場」と位置付けた。「PYNT (ピント)」と名付けられた3階は複雑な社会課題を解決するインフラの役割を担い、**社内外の人がそれぞれの目的で関われる機能が設計されている。**

コミュニケーションの中心であるPYNT BARには、福利厚生を兼ねて低価格で高品質な飲み物を提供するバリスタチーム、訪れた人と関係性を築くコミュニティチーム、共創のはじまりをプロデュースするイノベーションデザインセンターが常駐する。フロアには、自社のプロジェクトの過程や開発中の製品などが展示される「GARAGE」、図面を実寸大で体験できる「XRstudio」、使用する人ではなくアクティビティで個室を分けたインクルーシブなトイレなどが存在する。「OUR BOOKS」のゾーンでは社員が一人一区画の本棚で自分の選書を紹介することができるほか、フロアの中心にある「STAGE」というエリアでは日々様々なイベントが行われ、今まで実施されたイベントは250本を超えるという。

重要視されているのは、小さな主体性を育むこと。それは先述の本棚や、実証実験に合わせてオフィス内で一人一株の野菜を栽培できる「OUR FARMS」、さらにはBARの一日店長といった仕組みにも現れている。**挑戦を後押しする場所として、小さくてもオーナーシップを持って何かを始めてみるという機会**が提供されている。

イノベーションデザインセンターに所属し、これまでPYNTの運営をリードしてきた吉備さんが「小石を取り除く」と表現するように、**個人の挑戦を阻害しているものが最初は大きな障害に見えても、視点を変えたり人と話したりするだけでそれがごく小さなものにすぎなかったと気付くことは多い。**その小石を乗り越えた挑戦を促すために、PYNTは他者との新たな出会いを提供しているという。

FOCUS

個人の思いを組織に繋ぎ、 社会にインパクトをつくる

PYNTの計画段階で意図されたのは、**社外とのコラボレーションの加速と社内のコミュニケーションの活性化**だ。社会の課題が複雑さを増していく現代で、一社ではできない課題へのアプローチに挑戦していくための化学反応を生み出す環境が求められていた。また、コロナ禍での社員の働き方の変化もきっかけになっている。わざわざ来たいと思えるオフィスをデザインできるか、試行錯誤された。

現在は、PYNTが生み出す活動の価値判断軸をあらためて言語化することが進められている。社外も広く巻き込む実験の場という特性上、それまでの社内の標準的な価値基準では受け入れられないことも多いという。**通常業務での価値基準とは切り離れた「PYNT軸」のようなもの**がきちんと明文化されることで、さらに発展的な取り組みも実施しやすくなると考えられている。

個人の思いを組織に繋ぎ、社会にインパクトを与えることが、PYNTとそれを運営するイノベーションデザインセンターが目指す姿だ。イノベーション実現のため壁を乗り越えようとするときに必要になる仲間と、顔の見える関係でどれだけ出会って信頼関係を築けるか。**起点になっている個人の思いを単なるパッションで終わらせずに、いかにして組織のミッションとしてプロジェクト化して社会に問いかけていけるか。**そのためのインフラになることを目指し、まずは個人の中の小さな主体性を芽吹かせ、応援する取り組みがこの場では日々行われている。

PYNTを設けられた背景、課題感について教えてください。

日建設計本社オフィスが竣工から20年経過し改修を行う際、働き方を含めて見直すことになったのが始まりです。大きな目的は2つで、社外とのコラボレーションの加速と社内のコミュニケーションの活性化です。

日建設計東京ビルの以前のデザインは、シャープでクールな、本社然としたデザインでしたが、より柔らかく親しみを持てるような、社外へ開いていくオープンな印象に変えていきたいという意図があったのです。社会課題が複雑さを増す中で当社に求められる役割も領域横断が進み、私達にとっては新たな領域の方達との接点を創出できる環境が求められていたことが第一にあります。

社内面ではコロナ禍でのコミュニケーションの変化が挙げられます。出社率が低下し、社員のエンゲージメントが下がっているということが経営や人事でも課題になっていました。社員それぞれに様々なライフスタイルがある中で、わざわざ来る意味がある・来たくなるオフィスのあり方が試行錯誤されました。

フロアにはユニークなコンテンツが散りばめられていますね。そういった意図でデザインされているのでしょうか。

社員一人一人がオーナーシップを持てる仕掛けを大事にしています。例えばOUR BOOKSと名付けた本棚のエリアは、社員ごとに区分けされた棚を使ってそれぞれ選書をし、紹介しているコーナーです。本棚を通してその人のキャラクターに触れることができるのがユニークなポイントだと考えています。また、日中はプロジェクトの相談などが持ち込まれるカウンターが、毎週1日だけ夜にバーに変身し、インフォーマルなコミュニケーションを育む機会をつくっています。

個々人の小さな主体性が大切だと考えているのには2つの理由があります。1つは場の存続性です。運営する人間が変わったり組織体制が変わったりしてもこの場が続いていくために、運営の面で社員一人一人が小さな主体性を発揮できる機会を設計しています。もう1つは、大きなイノベーションや価値創造の最初の一步として、何か小さなチャレンジをやってみるという経験が大切だという考えです。やってみたいという気持ちはあるけれど、日々のやるべきことに追



われてなかなか一歩が踏み出せないという人は多くいます。そういった人の手を引いてあげることがPYNTの存在意義の一つだと考えています。

どのような運営体制を敷かれていますか。

主に私が所属しているイノベーションデザインセンターと、コミュニティチーム、カフェチームという3つのチームで運営しており、後者2つに関しては外部委託です。その他にもコーポレートや広報、人事、営業、研究所、コモンズグループと呼ばれるコンサルティングチームなど、様々な社内チームと連携しています。ここに来れば誰かと話せるという環境はすごく大事なことで、コミュニティチームはその役割を担うためコミュニケーションに長けた外部人材に入ってもらっています。

運営チームが情報共有のために使っているチャットでは、日々来られる方が抱えるビジネス上の課題や個人の関心、誰と誰を繋げたといった履歴や、運営に関する課題も積極的にログにして残しています。情報を属人化させず、「ここに来たら何かを解決できる」という価値を定着させていければと考えています。

PYNTが狙う価値共創とはどのようなものでしょうか。

一人や一社では変えられない社会の環境や仕組みを、立場や専門を超えた「わたしたち」として共に考え、変化をつくるための共創を生み出していきたいと思っています。

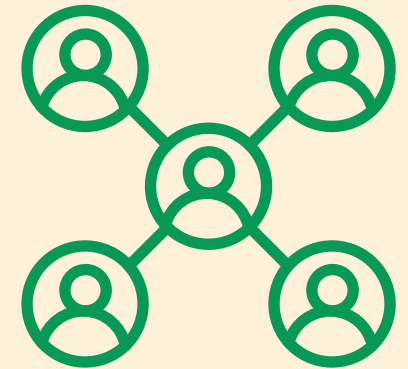
そのための行動指針として「個人の思いを組織につなぎ、社会にインパクトを与える」という言葉を掲げています。これがPYNTが目指す理想の姿でもあり、イノベーションデザインセンターの目的でもあります。社会には一企業だけでは解けない複雑な課題が山積しています。今の日建設計の受託ビジネスでは解決が難しい部分も多くあるからこそ、それらに向き合っていくために、組織を超えて共に考える機会をつくっていききたいと思っています。そのためには個人のパッションだけでなく、仲間が必要なのです。個人のパッションに並走しながら組織のミッションに繋いでいくことで、課題解決に向けて動き出すことができます。PYNTで生まれた共同体からプロジェクトが生まれ、社会実装される状態が理想です。



なかなか一歩が踏み出せないという人の手を引いてあげることがPYNTの存在意義の一つ

Q5

Section 01
20 questions to company's creativity



タテヨコの垣根を越えて 語り合える機会があるか？

- ① 研修の実施環境にはこだわっているか？
- ② 自社の風土に合わせて施策をチューニングできているか？
- ③ 社員の自己効力感を育てられているか？

インタビュープロフィール

加藤 大介 さん
取締役管理本部長

名古屋市の情報サービス企業においてマーケティング、経営企画、財務に従事した後、人材派遣企業の経営企画にてIPO、市場変更業務に対応。2020年10月に株式会社ASNOVAへ入社し、管理本部の責任者として2022年の名証ネクスト市場への上場、そして2023年の東証グロース市場への上場実現に貢献する。総務、人事、経理、子会社管理を管掌。

企業プロフィール

株式会社ASNOVA

本社所在地／愛知県名古屋市
設立／2013年

従業員数／146名（2023年12月末時点）

主な事業内容／仮設機材のレンタル、販売、足場架設工事

合宿形式で自社の課題や未来について 立場を越えて議論する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q5

[ASNOVA] の事例

PRACTICE

旅館の座敷で語り合う

建設工事用仮設機材のレンタル・販売事業を行っている株式会社ASNOVA。同社が取り組んでいる「泊二日の合宿形式で自社に関する様々なテーマについて語り合う」プログラムが「KATARUVA」だ。

普段は異なる部門に所属している社員が集まり、自社が今直面している課題や将来目指したい事業の姿など毎回事前に用意した3つのテーマについて語り合う。参考にしたのは、「上下の隔たりなく、互いに心を通わせることで、物事が成就する」という聖徳太子の十七条憲法の教え。2022年に始まったこのプログラムは、2024年2月現在までで5回開催されている。

この運営にあたりASNOVAがこだわっているのは環境面。例えば旅館の座敷など、通常業務とは全く異なる環境で実施することで業務の延長線上から離れた発想が生まれやすいように工夫がされている。役員など経営層も参加しているが、元々の社風もあってかKATARUVAでは付度ない議論が活発に行われているという。

既にこのプログラムを通して社内でのFA制度が形になり、実動し始めている。制度としての構想は元々あったが、実際に運用するにあたって利用希望者は本当にいるのかといった懸念や細かいルール面の調整などが宙に浮いた状態になっていた。KATARUVAでの議論で出てきた声を拾う形で、正式な制度としての輪郭が形作られた。

KATARUVA以外にも、新たな事業やサービスを担う人材育成を目的とした複合的な施策からなる「ASNOVA WAY」、新規事業のリーダーを募る「ASNOVA Challenge System」といったユニークな取り組みを進めているASNOVA。組織的な創造性を育む土壌が少しずつ醸成されている。

FOCUS

対話と意見表明を良しとする風土作り

管理本部長の加藤さんは、KATARUVAが始まったきっかけとして、各部署の課題に関して各部署のみで検討しており視座の転換が発生せず、大局的な解決策が生まれにくい状況だったことを挙げた。コロナ禍もあって部署を横断したコミュニケーションの機会が一層少なくなり、部署を越えての一体感が醸成されにくい環境だったという。

2013年の創業から、建設足場レンタル事業に特化して売上を伸ばしてきた。しかし2020年、コロナ禍で建設現場の動きも制限され突如売上にも陰りが見える。今までと異なる視点や考え方で事業創造が必要になっても、社内風土として新しいアイデアを重視する姿勢はほとんど根付いていなかった。新規事業の創出とそれを担う創造的な人材育成をミッションとする複合的な取り組みの中でKATARUVAの制度も生まれた。

もちろん上手くいっていることばかりではない。先進的な取り組みが目立つ他社の事例を模範にした制度設計を試みたこともあったが、自社の文化と上手くマッチせず頓挫した試みもあったそうだ。社内に根付いている風土に合うように施策のチューニングを行いながら、一方でその施策を通して社内風土自体も少しずつ変革を進めているという。

KATARUVAの狙いは、自由な意見表明の場を提供することで環境は自分の手で変えられるという実感を社員に持たせることだ。そのような意識が少しずつ醸成されることが、自発的で継続的な事業創造に繋がっていく。垣根を越えた対話から新たな価値が生まれていくことが期待されている。

ASNOVAはこの数年で新規事業創出のための 様々な取り組みを実践していますね。

“足場レンタルの事業一本でやってきた会社で、コロナ禍の前は拠点を出せば売上が伸びるという形の事業でした。とにかく目の前のことをやっていれば利益が出てくるという状態だったので、何か新しいことに進んで取り組もうという機運はどうしても生まれにくかった。そんな矢先にコロナ禍で売上の右肩上がりが止まったことが、第二、第三の柱を考える必要があると気付く大きなきっかけになりました。

ただ、例えば新規事業コンテストをしようと思ってもそもそもそういう風土が全くないため、アイデアが出てこない、もしくは出てきても会社が受け入れられないということは目に見えていました。そこで、まずは少しずつ社風を変えようと、小さな取り組みを複合的に始めてきたのがここ数年です。そして「なぜそれをやっているのか？」を一貫して言語化するものとして、『「カセツ」の力で、社会に明日の場を創りだす。』というパーパスも制定しました。

KATARUVAもユニークな制度の一つですが、参加する社員の モチベーションはどのように醸成しているのでしょうか。

横とのコミュニケーションに対するニーズというのは潜在的にあったのだと思います。その上で、日々のルーティン業務にはない刺激というのも大きいのではないのでしょうか。例えば、当社の部門の中では機材を管理・保管しているセンターにいる機材管理部のメンバーが非常に多いのですが、基本的にはルーティン業務が多いのです。それとは違う空気を吸ってみたいという気持ちはあると思います。KATARUVAは全員私服で参加してもらっています。

また、それまでに参加した社員から勧められて参加するという方も多くいます。ポジティブな波及効果が生まれている状態ですね。

付度しない議論を促す工夫は何かされていますか。

毎回集合時間から開始までにアイスブレイクの時間を設けたり、食事会を設けたりなど、話しやすい関係性作りは意識しています。ただ、どちらかというと言々の社風によるところが大きそうです。それと年齢の面もあるかもしれません。代表も仮設事業本部長も40代で、会社としてもまだ10年経ったところ。固い年功序列のピラミッドが定着しているわけではないので、役員と話すことにもそれほど恐縮している様子はなさそうです。毎月実施している輪読会には役員も全員参加しています。

新規事業を担う人材を育てることで、 どのような組織を目指しているのでしょうか。

これは会社としてオフィシャルに謳っていることではありませんが、社員が自分の意見を出せる場所をたくさん作ることで、それによって環境が変わったり何かが前進することを社員自身に実感してほしいという思いがあります。

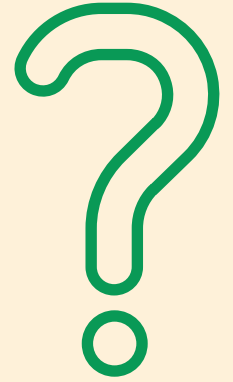
社員から出てきたアイデアが新規事業に繋がるという理想的な状態の前には、かなり多くのステップがあると考えています。自分の意見がきっかけで何かが動くという感覚というか、環境が上から降ってくるのではなく自分で変えようと思ったら変えられるのだという経験を持つてほしいなと。新規事業をつくることも結局はそういうところから繋がっていくように思います。

また私個人としては、社員が長く働いてくれることは当然嬉しいですが、当社から巣立って卒業生として社会に貢献していくことも歓迎されるべきことだと考えています。そのときに「やっぱりASNOVAに入ってよかった」と思われるような機会を提供していきたい。この会社にいると成長できる環境があるという実感を社員が持てるかが大事なのではないのでしょうか。

自分の意見を出すことで環境が変わったり何かが前進することを社員自身に実感してほしい

Q6

Section 01
20 questions to company's creativity



新規事業提案制度が 新しい出会いで満ちているか？

- ① 新規事業提案をイベントとして盛り上げているか？
- ② またチャレンジしたくなるようなフィードバックがされているか？
- ③ 自己効力感が大事にされているか？

インタビュープロフィール

渋谷 昭範 さん

Ring 事務局 局長・新規事業開発室
インキュベーション部 部長

1997年に新卒でNTT入社し横須賀研究所にて無線の研究開発に従事。2002年にモバイル・ベンチャー企業に転職し事業開発を担当。2005年からリクルートに入社。ホットペッパー等を担当し、2年連続で全社表彰を受ける。上海子会社への駐在を経て、シリコンバレーとインドでのベンチャー企業投資を担当。2014年にソフトバンクへ転職し、新規事業開発を担当。2016年にベンチャー企業を経て、2017年にリクルートが買収したベルリンのベンチャー企業のCMOとして同社に復帰。現在は、東京でリクルートの新規事業提案制度「Ring」の企画・運営責任者。

企業プロフィール

株式会社リクルート

本社所在地／東京都千代田区
設立／2012年（創業1960年）
従業員数／19,836名（2023年4月1日時点）
主な事業内容／人材派遣、販促メディア、人材メディア、ITソリューションなど

40年以上続く新規事業提案制度を アップデートし続けて経営理念を体现する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q6

【 リクルート 】の事例

PRACTICE

全社を挙げた盛り上げと 徹底的なフィードバック

リクルートの新規事業提案制度は1982年にスタートした後、数回の改定を経て、2018年に「Ring」としてリニューアルした。対象は、リクルートグループの全従業員。毎年1,000件近い応募の内、5〜6件程度が事業開発のステップに進む。過去には「カーセンサー」や「ゼクシィ」などのサービスを輩出し、近年も数々のユニークな事業を生み出している。

徹底しているのは、社内での打ち出し方だ。毎年2月に「Ring AWARD」と題してステージで行われる最終プレゼンと表彰式はアーカイブ視聴も含めて数千人が目の当たりにし、社内報でもフォーカスされる。表彰者は周囲からもその挑戦を応援され、称えられるという。

また、社内のネットワークを活用した豊富な学習機会も制度を下支えしている。Ringを経験したOBOGのトークイベントや、事業開発の経験がある先輩社員に壁打ちをできる「Ring Meet」という制度を活かして、視野を広げアイデアを磨く機会が用意されている。Ringに関連した様々な場を通じた出会いやコミュニケーション自体が、新しい社内ネットワークづくりや事業提案のモチベーション向上などの効果を生み出している。

さらに、Ring事務局長である渋谷さんが強調するのは、落選者を含めたフィードバックの手厚さだ。Ringから輩出された事業の一つである「スタディサプリ」は6回のチャレンジを経てようやく事業化に漕ぎ着けた。他に5年間で60件もの起案をした社員もいるそうだ。1件当たり3人以上の部長クラスの審査員が丁寧にコメントを書いてフィードバックを行う。応募数を考えるとかかなりのリソースが必要な計算だが、重要なのは「会社から応援されている」という実感を持つこと。Ringにチャレンジする社員には上司からの応援メッセージも寄せられる。このような地道なコミュニケーションが、社員のさらなるチャレンジのきっかけになっている。

FOCUS

社内外の垣根を超えて生み出す 価値協創の形

Ringが担う役割は新規事業の創出と企業文化の醸成だ。企業文化とは、「起業家精神」、「圧倒的な当事者意識」、そして「個の可能性に期待し合う場」という、リクルートの価値創造の源泉をなす風土を指す。

同社は2021年、CO-ENというビジョンを掲げた。出会いを意味する「Co-Encounter」と「公園」を掛け合わせた言葉だ。国内のグループ7社を統合したタイミングで、従来の事業会社ごとの領域や社内外の垣根を超えた協働・協創を生み出すという思いが込められている。Ringはまさにそれを体现する制度。Ringへのエントリーはリクルートの社員がリーダーとして1人いれば、社外のメンバーを含めてチームで行うことも認められている。単にオープンイノベーションを目的とするのではなく、Ringを通じて社員が社外も含めた様々な人と関わりを持ち、多様なアイデアに触れる機会を提供することで、思考の自由度を高める効果が現れている。

2021年からリクルートは「高校生Ring」というプログラムを始めた。高校生が自らの周辺（半径5m）に着目して課題を設定し、ビジネスアイデアで競い合う。参加する高校生にはRingの公式教材である「Ring NOTE」の高校生版が配られるほか、新規事業開発を経験したリクルート社員による審査、メンタリングなど、社内のナレッジが惜しむことなく提供される。参加した高校生は既にのべ3万人以上にのぼるという。学校教育においても探究学習の必要性が謳われるようになって久しい。Ringという「公園」で行われる価値協創は、社会に対してさらに大きな効果を波及させていく可能性に満ちている。

Ringには毎年1,000件前後のプランが起案されているとのこと。 応募のモチベーションはどこにあるのでしょうか。

まず、全社員に対して開いているというイメージを強く打ち出しています。例えばRingのクライマックスでは「Ring AWARD」というイベントを開催し、最終プレゼンと表彰式を数多くの社員が見守る中で実施します。社内ではかなり大きなイベントになっていて、起案者以外でも楽しみにしている人が多いです。「来年はあの場に立ちたい」という気持ちが参加へのモチベーションにも繋がっていると思います。

二つ目に、学習や交流の機会が豊富にあるということも要因です。事業立案をフレームワークで整理した「Ring NOTE」というツールやワークショップなどの学習コンテンツを用意し、既存事業にも役立つスキルがきちんと得られるようになっていきます。また、自分が事業提案したい領域での経験値が高い社員と話せる「Ring Meet」という仕組みは毎年200件ほど利用されていますし、OBOGを招いた勉強会なども実施しています。このプログラムを通して他者と出会う・話すという経験が非常に大事だと考えていて、それによって自分の視座・視点を大きく変えることができるのではないかと。参加者の声を聞いていてもやはりこういった出会いがあるということは魅力的な機会なようです。

Ringでは落選した案にも 綿密なフィードバックが行われると聞きます。

1件あたり3人以上の審査員が必ずフィードバックのコメントを入れるようにしています。1,000件の起案があるとすると合計3,000件分のフィードバックコメントが必要なので、かなりハイカロリーの仕事ではあります。ただこれこそがリクルートの真骨頂だろうという思いで、審査に入ってもらい社員には時間を惜しまずフィードバックをお願いしています。

また、部下を応援する上長が評価されるという文化もリクルートにはあります。Ringでは一次選考を通過した社員の上長から応援メッセージをもらってWebページに公開するという取り組みを行っています。そういった点も、失敗してもまたチャレンジしたいと思う仕掛けとして機能しているのではないのでしょうか。さらに言えば、そもそも失敗という感覚ではないようにも思います。エントリー数と事業化数の割合から見ても一次審査を通過しただけですごいという感覚の方が強いですし、落選しても仲間で誘い合って来年一緒

にやるかと話しているような、ポジティブな風土が醸成されています。一度二度落選しても、また来年にチャレンジするという姿がありふれたものになっています。

参加した人材のスキルアップにも繋がっているのでしょうか。

先ほどお話しした通り、人との出会い、交流という要素は成長に大きく貢献しているでしょう。他者と出会って自分の思っていることを話す、それに対して反応をもらうという機会は、やはり最も学習効果が高いと感じています。重要なのは、自分の目的意識や当事者意識がまずあり、それに対して周りからフィードバックをもらうという関係です。単に人と意見交換しなさいだけだと何も生まれない。社員にはエフィカシー（自己効力感）、つまり未来への自信、自分にはできるという信念を持って、Ringに挑戦してほしいと感じています。

また、Ringに参加することでユーザーのインサイトへの感度が上がるということもあります。学習コンテンツで体系的な知識を学び、事業を提案することでアウトプットに活かす練習をする。そこから理解できたことを既存事業で実践する。そのように自分の担当業務の範囲でも十分に経験を活かすことが可能です。

2021年からは高校生Ringも始まっています。ここから目指す姿は。

高校生Ringはいわゆる探究型学習のコンテンツ提供としてトライアルし始めたもので、リクルートが今まで積み重ねてきたものを、社会に対してよりオープンにしていけないかという考えで行っています。何かを深く調べたり新しく知ったりすると、より一層そのことに興味が沸くということはよくあります。それによって、若い高校生の仕事観に何か良い影響を与えられるかもしれない。社内では日常的に起こっているある種の化学反応を、ここでも起こせないかなと。

実は、高校生Ringは私自身がRingで起案した事業です。そういう背景もあって、これがさらに広まっていくといいなと感じています。

他者と出会って自分の思っていることを話す、
それに対して反応をもらうという機会は、最も学習効果が高い

Q7

Section 01
20 questions to company's creativity



新規事業を担う人を育て 輩出するプラットフォームがあるか？

- ① 新規事業を担う人材が社内で循環しているか？
- ② チャレンジ精神のある人材が活躍できる場所が用意されているか？
- ③ 入社から卒業後までの「従業員体験」が考えられているか？

インタビュープロフィール

石原 英貴 さん

執行役員／イノベーション推進本部長
兼 データソリューション事業本部長

ソニー株式会社、株式会社ドリームインキュベータを経て2020年にオムロン株式会社入社。2021年4月より執行役員、イノベーション推進本部長。2030年までのオムロン長期ビジョン「Shaping the Future 2030」のビジョン策定Coリーダー。オムロンの次の成長の柱となる新規事業の創造と、オムロングループ全体の事業トランスフォーメーションに注力している。

企業プロフィール

オムロン株式会社

本社所在地／京都府京都市
設立／1948年

従業員数／28,034名（国内：9,988名・
海外：18,046名）（2023年3月末時点）

主な事業内容／工場の自動化を中心とした制御機器、
電子部品、駅の自動改札機や太陽光発電用パワー
コンディショナーなどの社会システム、ヘルスケアなど

新規事業創出を組織的に仕組み化し、 新しいチャレンジを牽引する人財を全社に輩出する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q7

[オムロン] の事例

PRACTICE

組織的・体系的に 新規事業を生み出す仕組み

オムロンは2018年、新規事業創出のための「イノベーション推進本部（IXI：イクシィ）」を設立した。注力するのは、徹底的な仕組み化。テーマ選定から設計、検証、事業化までを「事業創造プロセス」として体系化し、スピーディーな仮説検証サイクルと組織での学びを蓄積する体制を構築してきた。

また、新規事業を担う人財の育成と、その人財をオムロン全社へ輩出する機能を組織的に実現することにも注力する。IXIでは事業創造に必要な4つのスキルタイプを設け、それぞれ段階別に「期待スキル」「到達レベル」などの指標を設定し、3ヶ月ごとに社員にフィードバックしている。部門の設立当初はほとんどがプロパー社員で、必ずしも新規事業の経験があるわけではなかったが、個々人の社会課題への意識や主体性は高かった。IXIを率いる石原さんがメンバーをサポートする形で人財育成を進めながら、徐々にキャリア採用で経験値が高いメンバーを引き入れてきた。現在、約80名のメンバーの内およそ半数がキャリア採用で入社している。

全体で見ればまだ均質的な会社組織の中で、キャリア採用したメンバーの孤独感を払拭し、活躍機会を広げエンゲージメントを高める仕組みとして「EX (Employee Experience) ジャーニー」というフレームも導入している。入社前から入社当日、プロジェクトを通した成長、キャリア開発、IXIから卒業した後の繋がりまで含め、目指すべき「従業員体験」が考えられている。

このように様々な仕掛けを実施し、効果を可視化しやすい規模感もIXIのメリットだ。IXIバリューという独自の価値基準の設定と実践を通じて、オムロン全社へイノベーションカルチャーが波及しつつある。

IXIはオムロンの組織の中で「イノベーションプラットフォーム」に位置付けられている。事業を生む人財や制度、文化を社内で育むプラットフォームで、新たな価値創造が常に行われている。

FOCUS

新規事業人財の社内循環を促す

オムロンの既存事業はいずれも創業者である立石一真氏が礎を築いたものだ。IXIでは、創業者が成し遂げたことを組織能力で再現し、次の成長の柱をつくることを重点ポイントに置いている。そのために事業創造のプロセスを様々な形で体系化してきたことを先述したが、その一環での戦略でもありユニークなポイントは、新規事業創出を担うIXIのミッションの一つに「人財の育成」が据えられていることだ。

石原さんは、そもそも事業を生み出す起業家マインドを持った人財はマジョリティではないと話す。その中で、難題にも臆さず、事業創出に挑戦しようとする貴重な人財を歓迎するのがIXIであり、社員は社内の公募制度を活用し、自身で手を挙げてIXIにジョインすることができる。事業を生み出していくには当然高いレベルのスキルや豊富な経験を積む必要がある。そのための機会をIXIが提供することで、メンバーがスキルと経験、そして自信を身につけ、いずれはそれぞれの事業部門に巣立っていく。結果的に事業の現場でイノベーションを牽引できる人財が生まれていく。こうした循環構造を生み出すことがオムロンの中でのIXIの役割の一つだ。

新規事業の領域では頻繁に「出島」という表現が使われるが、本体と切り離されることは中長期的に見るとヒトやアイデア、さらにカネのリソースの枯渇を招くと石原さんは考えている。結果的にこの島自体が廃止されるというのが最も避けるべき結末だ。IXI「が」事業を作るのではなく、IXI「で」事業を作る。この意識が、オムロン全社のイノベーションプラットフォームとしての考え方だという。

既存の事業部では事業創出の動きが取りづらい部分があり、それを担うメンバーに求められる思考や行動にも特殊性があるのは事実だ。それを可能にする環境としてIXIがある。IXIと本体とを行き来できる動的な組織設計こそが、オムロンの創造的組織作りの真骨頂だ。

新規事業の創出について、 社内での課題は主にどのようなところにありましたか。

“当初は生み出す事業のスケール感に課題がありました。新規事業を本格的に進めていくにあたり、いつ、どれくらいの投資を行うかということは経営層の中でも認識を揃えることが難しく、まずはボトムアップで社員からアイデアを抽出し、段階的に事業検証を進めながら可能性のあるテーマを残していくという形にせざるを得ませんでした。2018年から約3年間で30〜40程度のテーマを実行し、現在形になりつつあるテーマは3つほどありますが、ボトムアップで出てくるアイデアはある意味「手の届く範囲」のアイデアが多く、1つの事業の規模は成長しても30億円程度が限界です。当社のような規模の企業で新たな事業の柱を作っていくとすると、1,000億円程度の規模感は投資効率の観点からも求められます。社内で新規事業に投資を進める土壌形成をしながら投資家をはじめとするステークホルダーからの期待も吸い上げていった結果、現在はボトムアップのアプローチからより大きな事業を作る仕掛け方に自ずとシフトしてきています。

IXIのミッションには新しい事業の柱を作ることだけでなく、 「組織・しくみの変革」「人財の育成」ということも掲げられていますね。

この部門を作った目的は新規事業の創出、すなわち当社の企業理念の中で私たちが大切にしている価値観として掲げている「ソーシャルニーズの創造」ですから、当然それが目指す頂点にはあります。ただ、大企業の中ではどうしてもチャレンジできない、もしくはチャレンジしない風土が蔓延しがちで、このようなカルチャーを変えたいという思いも大きく存在します。上手くいかなかったことがすなわち失敗と見なされる風潮が長く続くと、チャレンジする人も徐々に減っていきます。逆に言うとあまり変化しない方が評価されうるといった側面もあり、これは良くないという議論を経営層の中でも重ねてきました。このような状態を変革することも、IXIを立ち上げた背景の一つです。そういう意味では、より多くの社員がチャレンジできる仕組みとして、最初はボトムアップから始めたのも意味があったことだと感じています。

IXIで新規事業に挑戦したいと考える社員はどういった部分に モチベーションを持っているのでしょうか。

当社の企業理念に共感して入社する社員が多く、社会課題を解決したいという思いは共通して強いと感じています。例えば、ヘルスケア事業部に所属していたある若手社員は、10年後のオムロンヘルスケアの事業を考案するという研修課題で、介護予防の事業を提案しました。経営メンバーの中では「今後必要になるテーマだが今すぐではない」という判断がされましたが、私が彼にIXIでの挑戦を提案しました。その社員自身はそれができないなら会社を辞めてでもやるという強い意志を持っていたのです。IXIはそのような思いを実現するための場を提供しています。実際に事業化を狙う中で発生する課題の解決や経営リソースの活用など、必要なバックアップを受けられることがモチベーションの一つになっていると思います。

オムロンは新規事業創出を中心に キャリアを積んできた社員が多いわけではないと思います。 新規事業を担う人財はどのように育成されていますか。

師匠がいない状態では人を育てることはできません。IXIが立ち上がった最初の頃は、管理職を含めてほとんどが新規事業の経験のないプロパー社員でした。私は前職でコンサルタントとしてキャリアを積んでいたもので、先ほど話したような熱意のある若手社員のサポートを当初は私自身が全面的に引き受ける体制を取っていましたが、やはり一人でできることは限られます。途中からはかなり力を入れてキャリア採用を行い、現在は半分ほどの割合がキャリア採用の人財になっています。

育成という観点も大切ですが、様々なバックグラウンドを持ったメンバーが混ざり合って切磋琢磨できること自体がさらに重要な環境だと考えています。

※本事例においてはオムロン株式会社の意向から「人材」ではなく「人財」という表記を使用しています。

様々なバックグラウンドを持ったメンバーが混ざり合って
切磋琢磨できること自体が重要な環境

Q8

Section 01
20 questions to company's creativity



探究し合える

コミュニティが社内にあるか？

- ① 社外のクリエイターと対話する機会があるか？
- ② 売上や利益にとらわれない活動をできるか？
- ③ コミュニティの活動成果は外部に向けられているか？

インタビュープロフィール

河合 洋平 さん

技術本部企画部協創推進グループ・マネージャー

素材の会社AGCで協創活動を行う傍ら、クリエイティブな活動を通じて素材の新たな価値を探索するUNOU JUUKUを主催。「人を癒すガラスをつくりたい」という想いからクリエイターとの協創を始め、「空を閉じ込めたガラス」や土地の記憶を素材に込める「素材のテロワールプロジェクト」を通じて素材の情緒的な価値を探索している。

企業プロフィール

AGC株式会社

本社所在地／東京都千代田区

設立／1950年

従業員数／7,412名（2022年12月末時点）

主な事業内容／ガラスを中心に、電子部材や

その他の化学関連素材の製造・販売

VUCAの時代における創造性を 探究するための社内コミュニティを運営する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q8

[AGC] の事例

PRACTICE

クリエイティブな情報交換を通じて、 思考をアップデートするコミュニティ

AGCグループでは、社員のスキルを把握・管理するためのデータベース「スキルマップ」を2010年度から導入した。それを土台に2011年から始めた部門横断的ネットワーク活動（CNA活動）では、スキルごとのコミュニティが部門を横断して組織されている。2020年にはさらに派生する形で、**個人のスキルに限定しない共通のテーマを探究するコミュニティ**として「JUKU」という枠組みがスタートした。テーマは組織開発など大きなものから、会議の議事を図解でまとめるグラフィックレコーディングを学ぶ実践的なものまで様々だ。

「UNOU JUKU」もその一つで、クリエイターとの協創を通して思考をアップデートするコミュニティとして設立された。UNOU JUKUの活動には複数のステップがある。まずは外部のクリエイターとメンバーが互いの視野を重ねるための対話から始め、ワークショップを通して抽象的な概念に輪郭を与える。そこから素材や社内の実験室などのリソースも使いながら実際のモノを製作する「マテリアライズ」というステップを踏み、最終的に展示形式で外に発信していく。最後のステップは「Fes」と名付けられている点がユニークだ。

最初は20人前後でスタートし、月1回のオンラインイベントを通して外部のクリエイターの作品作りの裏側に触れ、自分達も素材を作ることの意味や意義を考えながら、それをクリエイターと共に作品にすることを持続してきた。今までUNOU JUKUの活動に参加した社員は350名以上。参加者も徐々に主体性が増し、活動の中から自身の強みを見出して現在の業務に繋げている社員もいる。また、**事業活動の中でも顧客企業からデザイン的な要素を求められるなど、当初想定していなかった自社の新しい魅力創出にも繋がっている**ようだ。探究のコミュニティを通して、人が変わり、文化が変わり、ビジネスが生まれるという循環が形成されている。

FOCUS

個人と組織が共に進化するための コミュニティ活動

CNA活動が始まってからしばらくの間は明確な成果が求められていたが、2015年頃からコミュニティというあり方自体の価値が見直され始め、2020年に「プロフェッショナルクラブとして個人と組織が共に成長・進化するサードプレイスとなる」という理念が設定された。

有名展示会への出展に向けてクリエイターを招致するケースなど、UNOU JUKUができる以前からAGCではクリエイティブに関する一定の取り組みがあった。しかしそのような**単発的な方法ではただモノができるだけで、文化になりづかった**という。より本質的に技術者とクリエイターが関わりながら新しい価値を生み出したいという思いからUNOU JUKUは始まった。

UNOU JUKUは2023年で一区切りとなり、2024年からは後継として「そざいの生態JUKU」が既に活動を始めている。クリエイティブという一つの手段に限らず、「そざいの生立ちから地球に還るまでを観察し、そざいと生命とのかかわりを肌で感じながら、そざいの意味を探究するコミュニティ」として設立された。目指すのは社内のデザインセンター設立だと、UNOU JUKUの発起人であり旗振り役である協創推進グループ・マネージャーの河合さんは話す。**クリエイティブに長ける人材が自社で採用され、社内に常に存在している状態**が一つのゴールだ。

河合さんには、過去に全力をかけた大きなプロジェクトがあった。しかし、コストと性能のバランスだけでは海外の競合に勝てず、撤退を余儀なくされたという。その時期に偶然、業務の中でクリエイターと接する機会があり、デザインの価値を知った。その経験から、人がまだ見ぬ価値を作り出すための武器としてクリエイティブに注目したという。河合さんが強調するのは、そのような武器が人によって千差万別存在するということだ。各人が自らの経験から、新しい武器を手に入れることが重要だと語ってくれた。

UNOU JUKUが立ち上がった背景を教えてください。

「私自身の研究開発者としての経験から、技術とコストだけで正解を求めるビジネスを行うことに限界を感じたということが背景に存在します。実際にそれが要因で立ち行かなくなったプロジェクトもありました。顧客や社会の要望が多様化してきている中で、正解のない課題に応えるためにアートやデザインといったクリエイティブの必要性を感じ、2019年にクリエイターと協創を行うUNOU JUKUを立ち上げました。」

ちょうどその頃、全社で推進されてきた個人のスキルを軸としたコミュニティ活動がスキルだけではなく個人の興味関心事も軸に取り込む形にアップデートされたことと重なり、2020年から公式活動として実施しています。

自社の研究施設内の協創空間「AO」のエントランスにも、クリエイターと共に制作した作品が展示されています。UNOU JUKUの具体的な活動内容を教えてください。



まずはメンバーと外部のクリエイターが対話する時間から始まります。技術者とクリエイターでは視点が全く異なりますし、同じ言葉を使っても受け取り方が全く異なります。それを重ね合わせることが最初の重要なポイントです。そこからワークショップでアイデアを出し、それをプロトタイプとして実際の形にします。最終的には、出来上がった物をそのままにせず展示形式で外部に発信しています。例えば、研究棟のエントランスに展示することで、来訪した方が見たり触れたりしてその人の中で新しい考えが

生まれ、また新しい価値が生まれていくといったような循環を意識しています。

活動2年目からはラグジュアリーブランドのショーウィンドウのディスプレイやホテルのアートワーク制作など、活動成果がクライアントワークにも拡張されることになりました。

協働するアーティストやクリエイターとはどのようにしてアサインしているのでしょうか。

その点はある意味私の趣味とも言えるかもしれませんが、まずは多くのクリエイターと会って話すことを大事にしておき、対話をする中で何か一緒にできそう、やりたいたい、と思った方とコラボレーションするようにしています。どうしても商品化したいと思ったプロダクトのサンプルを、社内では価値がないと言われて



も毎日カバンに入れて持ち歩き、100人を超えるクリエイターに見せてどんな価値がありそうかディスカッションしていた頃もありました。

UNOU JUKUの活動には今まで350人以上のメンバーが参加したそうですね。どのようにして集まったのでしょうか。

UNOU JUKUの活動開始はちょうどコロナ禍の始まりとタイミングが重なっており、ベースになっているのは1ヶ月に1度行うオンラインでのイベントでした。リアルではなくオンラインを中心として活動を始めたことで、物理的に参加しやすくなったと思います。

また、コミュニティとして頻繁にメールマガジンでの発信を行ってきました。月に一度の集まりの中では語りきれないテーマについても意識的に触れ、そのような接点からも根本にある「素材を作る意味を考えたい」という姿勢に共感してくれる人が増えたのだと感じています。

今年からは「そざいの生態JUKU」というコミュニティに形を変えてリスタートされたそうですね。

UNOU JUKUはクリエイターとの共創や対話を通して私たち自身がクリエイティブな考え方や視点を学ぶことを意図していましたが、それはある意味で「HOW」にすることだと考えています。次はそれを使いながら、素材を作る意味を考えるとこの行為の「WHY」や「WHAT」について具体化するような段階に来ていると考えました。また、やはりクリエイティビティだけでは限界もあるのでさらに多様な視点を入れたいということと、単純に飽きや慣れを防ぐために新しい刺激を与えたいという意図もあります。そざいの生態JUKUでの探究方法はクリエイティブに限定せず、生物学者や鉱物学者、神社の宮司さんなど様々なパートナーと共に探究していく予定です。

社内では何かやりたいけれど業務の中ではできないといったモヤモヤに、社会との接点を作っていくことがJUKUの役目だと考えています。業務の中で何か新しく始めようとする、どうしても利益や売上のことが頭に来てしまいがちです。そうではなく、フリーな状態から様々な活動が生まれ、そこから良いものが発展していく、そんな取り組みを自由にできる環境が大切なのではないでしょうか。

※本事例においてはAGC株式会社の意向からコ・クリエイションを指す言葉として「共創」ではなく「協創」という表記を使用しています。

社内では何かやりたいけれど業務の中ではできないといったモヤモヤに、社会との接点を作っていくことがJUKUの役目

Q9

Section 01
20 questions to company's creativity



会社の枠を越境できる 仕組みがあるか？

- ① 自社に所属し続けながら多様な経験を積める機会があるか？
- ② 社員のキャリアの不安に寄り添っているか？
- ③ 社外での個人の経験を社内に還元できているか？

インタビュープロフィール

柏木 彩奈 さん

人事・総務部

東京都目黒区出身。2014年4月新卒で株式会社バルコに入社。店舗営業と店舗運営を経験したのち1年の産休を経て、コラボレーションビジネス企画部に配属。その後現在は人事・総務部にて「社員の成長を支える業務」として、新卒採用・人材育成に伴う教育全般に従事。

企業プロフィール

株式会社バルコ

本社所在地／東京都渋谷区
設立／1953年

従業員数／単体：651名・連結：2,208名
(2019年2月末時点)

主な事業内容／商業施設運営など

他社留学を通して社員の 「経験価値」を最大化する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q9

[パルコ] の事例

PRACTICE

自己成長と組織の革新を促す他社留学制度

2022年3月から、パルコは社員をスタートアップ企業に出向させる「他社留学制度」を実施している。外部のスタートアップ企業に半年間、自社の社員を出向させる取り組みだ。

社員から希望者を募集し、レポートの提出や面談を経て対象者を選定する。運用面では外部のベンチャーキャピタルと連携する体制をとっている。出向先はベンチャーキャピタルと関わりのある企業が対象となり、社内人材とのマッチングを委託している。留学先企業とのマッチングは社員自身が今後のキャリアで何を学びたいかという本人の希望を参考に提案を行っている。経験したい領域やキャリアプランが明確な人もいれば、そうではない社員もいる。留学での経験値を最大化するために、キャリアプランが明確ではない場合も人事との面談の中でこれから本人にとって必要になるスキルを分解・整理した上で、多ければ7~8社など複数の候補企業と面談を重ねる機会がある。

この「他社留学制度」と並行して、「複業留学制度」も実施されている。後者の場合は業務全体のうち20%の時間を使う兼務型のコミットで、期間は3ヶ月。自分のスキルにまだ自信がない若手社員でも社外での経験を積むチャンスを得やすい仕組みがとられている。

これまで他社留学で3名、複業留学で2名の社員が経験してきた。そこで得られた経験を本業へ還元する動きも進んでいるという。留学を経て習得できる主な知識は新規事業やデジタル領域など。留学後、社内ですべての知識を最も活用できる部署に異動するなど、新しい人材活用の仕組みを通して効果を発揮している。また、留学を通してより高い視座・広い視野を持てるという効果も大きい。例えば、自部門や自社のリソースだけで考えるのではなく、グループ企業全体を含めた大きな枠組みの中で考える。部門最適ではなく全社最適を起点にして施策や企画を考えられるようになることが、他社留学の大きなメリットだろう。

FOCUS

刺激・デザイン・クリエイト： パルコの新たな価値創造への道

2012年からJ.フロント リテイリングの子会社になり、主にショッピングセンターとエンターテインメントという2つの領域をグループ内で担ってきたパルコ。様々な事業モデルによる新しい価値発信をする必要があるVUCAの時代において、会社組織は今、変革のタイミングにある。今までと異なる新たな事業軸が求められる中、社外人材との交流を含めた形でのイノベーション・新規事業やDX推進を担う人材を育成する一つの手段として導入されたのが「他社留学制度」だ。

新たな価値創造を担う人材という観点で、足りないのは「0から1を生む」人材だと、人事・総務部で新卒採用や社員教育に携わる柏木さんは話す。パルコならではのプロデュース力や企画力が活きる「1を100に変える」ことだけでなく、今までパルコが取り扱ってこなかった領域も含めた掛け算をできる人材が求められているという。

それに加えて個人のキャリアを起点にした育成の側面もある。一定の年次になると、自分のスキルを今後社内でどう活かせるのか、転職するなら自分の経験はどこで活かせるのかという不安を感じる社員が多いそうだ。他社留学や複業留学の仕組みがあることで、社員が自分のスキルの整理やアップデートをする機会に繋がっている。

他社留学制度を通してパルコが目指すのは、「刺激 デザイン クリエイト」というパルコのビジョンを体現するような、個々の個性が発揮される体制の上で新しい価値創造が循環している組織だ。これまでの他社留学制度は新規事業や特定の部門に携わることを必ずしも前提にしていなかった。今後は、戻ってきてからのキャリアや活躍の仕方を会社と本人との間でより明確にした上で送り出すような体制が検討されている。そのようにしてキャリアを積んでいく社員がロールモデルになり、下の世代にも影響を与えていく。そのような良い循環が会社全体の組織風土醸成に繋がっていくことが期待されている。

他社留学制度はどのようなプロセスで実装されましたか。

「計画が始まってから導入までは1年もかかっていません。というのも2022年3月の導入前に、2021年の中期経営計画の中で、既に「社員の経験価値の向上」が人事制度の一つのキーワードとして強く掲げられていました。一番の直接的なきっかけは、今連携してこの制度を運用しているベンチャーキャピタルの企業を、新規事業開発の部門から繋いでもらったことだと思います。

制度立案の段階で「評価をどうするか」、「企業とのマッチングはどうするか」といった議論もありましたが、前者に関してはグループ内出向での仕組みを上手く活用し、後者は連携先VCのリソースを活かして出向先企業と社員の希望とのミスマッチが起きないように運営してもらっています。

狙いとしては新規事業を担う人材の育成が大きいのでしょうか。

それもちろんありますが、一方で社員個人のキャリア開発の支援という側面もあります。やはり会社で一定の年次になるとキャリアに悩む方がかなり多くなってきました。今まで培ってきたことが今後会社の中でどう活かせるのか、もし転職したとして、自分のスキルは他の会社でも通用するのかといった不安はつきものです。

他社留学の制度があることで、同じ会社に居続けながらも自身のスキルの整理や全く異なる領域のスキルの獲得をする機会を手に入れられるということにも大きな意味があるでしょう。

当事者の部署から見ると主体的な人材が留学という形で抜けてしまうという捉え方にもなりますが、ネガティブな意見などはありませんか。

そこまで影響はないと思います。パルコは元々ジョブローテーション制度を導入していて、2〜3年に一度は異動があるという組織制度になっています。キャリア採用で専門的なポジションで入社した社員などは例外として、プロパー社員は基本的にその前提で入社しています。

それに慣れていることもあって普通の人事異動と同じ考え方として他社留学は受け入れられているので、大きなハレーションは起きていませんね。

クラウドファンディングサービスやウェルネス事業など新規事業を近年積極的に仕掛けられています。新規事業人材の育成は盛んに行われているのでしょうか。

全社員は600人程度いる中で、新規事業に関わっている社員は20〜30人程度です。当社の規模だと、どうしても1人の社員がマルチタスクをこなしながらなんとか価値創造を行っているという状態なので、新規事業に関する育成施策は色々と実施しています。例えば、当社の所属するJ.フロントリテイリンググループとして行っている新規事業提案の制度を一つのゴールとすると、その事業提案のフォーマットを埋めるための研修や、さらに一歩前の発想力を磨く研修なども行ってきました。

ただし、それらの施策から求めるような資質を持った社員が多数生まれているかということには明確な課題があります。業務経験：周囲からのアドバイス：研修や自己学習＝7：2：1という人材育成における考えを基に、重心を置くべき業務経験のサポートをどう強めるかは考えていく必要があります。

柏木さんご自身は新卒で入社され勤続10年を迎えられたところでね。どのような思いで社員の育成に携わられていますか。

私は社員の育成だけでなく新卒採用も担当しています。社員の様子を見てみると、入社時にやりたかったことと今やりたいと思っていることが全く別物になっているということをよく感じます。業務での経験の蓄積や自分のライフステージの変化などによってやりたいことも変わるの、自然なことでしょう。

その上で、やりたいことが変わっても活躍し続けられるというのが当社の良いところだと個人的には感じています。それはある意味で個人が自由にのびのびと仕事ができているということでもあるし、多様性や個性を尊重することがきちんと姿勢に現れているということでもあると思います。そのようなパルコの組織環境を守り続けたいというのが私の思いです。

”

Q10

Section 01
20 questions to company's creativity



事業に対するインパクトを 育成・評価基準の軸に 据えているか？

- ① 各グレードに求められる能力や次のチャレンジが明確になっているか？
- ② 時代背景や自社の事業フェーズに合わせて
育成・評価のガイドラインを更新しているか？
- ③ マネジメントに挑戦したいと思う風土作りができているか？

インタビュープロフィール

伊藤 セルジオ 大輔 さん

グループ執行役員 CDO(Chief Design Officer)

2003年にフリービット株式会社に入社し、CEO室にて広報、ブランディング、事業戦略などを担当。2006年に同社を退社し渡米。ニューヨークにてアートを学び、フリーランスデザイナーとなる。2010年に帰国し、デザイン事務所である株式会社アンの代表を務める。2013年度グッドデザイン賞受賞。2019年からは、株式会社マネーフォワードのデザイン戦略グループのリーダーを務める。2020年、同社CDOに就任。

企業プロフィール

株式会社マネーフォワード

本社所在地／東京都港区

設立／2012年

従業員数／2,148名（2023年11月末時点）

主な事業内容／PFMサービスおよび

クラウドサービスの開発・提供

デザイン人材の育成と 評価の基準を標準化する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q10

〔 マネーフォワード 〕 の事例

PRACTICE

デザイナーに求められる能力を 事業や組織に対するインパクトで測る

マネーフォワードは2021年に、各事業部に所属するデザイナーの育成と評価のためのグレード要件表を大幅に改訂した。各グレードにおける期待値を明確に言語化することで、個人の成長を促そうという取り組みだ。同社のデザイナーは2024年2月現在で合計約100名に及ぶ。

新たなグレード要件表の設計においてポイントとなったのは、**スキルを細分化することではなく事業や組織に対するインパクトのレベルを基準にする**ことだ。例えば、対応できるプロジェクトの難易度が一つの基準になっており、グレードが上がるにつれて複数のプロジェクトのマネジメントやステークホルダーの多い組織横断的なプロジェクトのリードが求められるようになる。グレードとグレードの間には「機会」として、グレードを上げるために必要なアクティビティが明記されており、これがプロジェクトへのアサインやキャリアプランニングのガイドラインになっている。

CDO(Chief Design Officer)の伊藤セルジオ大輔さんは、事業や組織へのインパクトという視点をデザイナーへの評価基準に導入した背景として、**デザインスキルの有無だけでは価値創出に繋がらない可能性があり、適切な評価ができない**ことを挙げた。デザイン経営を推進している同社においては、デザイナーに求められる役割も一層横断的になっているのだ。

グレード要件表の改訂により、**マネージャーやリーダーに挑戦したいというデザイナーが社内が増えて**いることに何よりも手応えを感じているという。一方で現在の課題は、このグレード要件表を下地として社内で質の高い対話を促進することだ。ガイドラインを高い精度で整備しても、デザイナーに求める全ての能力を定量的に表現することはできない。言葉の解釈なども含めて細かく目線を合わせるための対話の機会の創出が求められている。

FOCUS

急成長する事業と組織に負けない、 個々のデザイン人材の成長支援

マネーフォワードがデザイナーの育成・評価基準を更新した背景にあるのは、**事業と組織の急成長と急拡大に人材の成長が追従できないようになった**という課題だ。2020年から現在まで従業員数は約800名から2000名へ、デザイナー数は約30名から100名規模へ急増している。また同時に、同社ではデザイン経営を推進しており、デザイナーの活躍する領域が拡大している。

プロダクトの複雑性が増していることや、組織の拡大でステークホルダーの数が増えることで必要なコミュニケーションのレベルが高まっていること、より上流から大きな物事を成していくために抽象的な概念を扱う必要があることが課題として浮き彫りになった。グレード制度自体は以前から存在したが、多様なバックグラウンドやスキルを持ったデザイナーが増えて、求められる役割も広がる中で、**自社のデザイナーのあるべき姿の言語化や、その成長を支援するような新たな仕組みの整備が必要だ**と考えられた。

セルジオさんは「各メンバーがしなやかに連動し、成長するデザイン組織」を目指していきたいと話した。マネーフォワードは50以上のプロダクトを単一のブランドで提供している。それらを一つの世界観と体験価値で束ねていくためには、やはりデザインを扱う人材の力に頼る部分が大きいのという。組織が大きくなることで、互いの顔が分からなくなっていくという課題はつきものだ。**異なるプロダクトを担当していてもデザイナー同士が同じフィロソフィーを共有しながらきちんとコミュニケーションを取り、生きたネットワークを形作る**——そのような姿は、分権的な各事業部のデザイン部門をデザイン戦略室が横断的にマネジメントするという組織のデザインにも現れている。

Highlight

**デザイナーのグレード要件表の更新の背景には、
事業・組織の成長と人の成長との間にギャップが生まれてきた
という課題があると同じました。**

当社が創業した2012年当時はシングルプロダクトから始まりましたが、現在はBtoBとBtoC両方のチャンネルで合計50ほどのプロダクトを展開しており、作る物は一層複雑になり、仕事の難易度はより上がっていると感じています。個人の成長は事業の成長と比べるとどうしてもスピードで劣る部分があり、その差を少しでも埋めるために個人の成長のガイドラインが必要なのではないかと考えたことが、グレード要件表の更新に繋がります。また、プロダクトの複雑性だけでなく、組織が大きくなることは多様なステークホルダーとのコミュニケーションの必要性を生みます。デザイナーに求められる力がテクニカルスキルからヒューマンスキルの方に重心が寄ってきていることから、新しい基準が必要だと考えるようになりました。

**事業や組織に対するインパクトをグレードの基準にしている
という点がユニークです。これはどのように言語化するのでしょうか。**

分かりやすいのは、どこまでの難易度のプロジェクトに対応できるかというレベルの設定でしょうか。例えば、複数のプロダクトをマネジメントするプロジェクトや全社ブランディングなどの組織横断的なプロジェクトは高い難易度に設定されています。完全な定量化は難しいため、定性的な状態をゴールとして設定しています。また、次のグレードに進むために必要な成長機会も明確に言語化しています。このようなガイドラインを下地に、マネージャーとメンバーとの間で半期ごとに評価と目線合わせを行っています。

**グレードごとの評価基準について、
他の職種と比べてどのような共通点や違いがありますか。**

グレードの考え方そのものは全社共通で、異なる職種でもグレードごとのレベル感は横のラインで揃えています。

一方でデザイン部門の中で難しいのは、定量的な評価がしづらい部分が非常に大きいということです。その分、他の職種に比べてブレイクダウンして言語化を行っており、例えば具体的な事例を参考として掲載する工夫を行っています。また、評価には直接用いてはいませんが、スキル一覧表も用意し、情報設計

やユーザーリサーチなどのテクニカルスキルや抽象化思考などのコンセプトスキルを掲載しています。グレード要件表はあくまでも事業や組織へのインパクトを軸にしていますが、このインパクトを生み出すためにはこういったスキルが使えるうだといったことにも触れられる設計を意図しています。

**デザイン組織の拡大に伴って、メンバーの育成だけでなく
マネジメントスキルの向上も必要になるのではないのでしょうか。**

はい。現在はグレード要件表を土台とした評価・育成制度を運用していくために、デザインマネジメントの研修を実施しています。初めてマネジメントをする立場に就くという人も多くいますが、一般的にはデザイン部門のリーダーやマネージャーという立場の具体的な役割が分かりづらいという側面があるのではないかと考えています。そういった部分も丁寧に解きほぐしながら、ぜひ多くのデザイナーにマネジメントにチャレンジしてほしいという思いを持っています。

グレード要件表をリニューアルする前は、デザインマネージャー及びリーダーの数は約5名でしたが、現在は20名以上に増え、安定的な組織運営が可能になりました。マネージャーやリーダーに挑戦したいというメンバーが増えていることに、何よりも手応えを感じています。

**セルジオさん自身がデザイナーからキャリアを始め、
現在は組織作りにコミットされています。
そこにかかる思いはどういったものでしょうか。**

デザインには、現在のような変化の激しい時代でも物事をポジティブかつクリエイティブに好転させていく力があると考えており、それを持って世界を前に進めていける人材を増やしていきたいという思いが根底にあります。

プロダクトやブランドをデザインすることと組織をデザインすることは、根本的には共通点が多に多いように思います。当社がバリューの一つに「User Focus」という言葉を掲げている通り、ユーザーを見てプロダクトをデザインするように、メンバーを見ながら組織をデザインしていくというメッセージを社内では伝えており、そこに共感してくれるメンバーも増えてきていると感じています。クリエイティブな組織を作るということに各人が主体性を持ち、成長していけるチームでありたいと考えています。

”

Q11

Section 01
20 questions to company's creativity



社員が経営の意思決定の プロセスに参加しているか？

- ① 経営会議が誰に対しても開かれているか？
- ② 情報をオープンにする文化と仕組みがあるか？
- ③ 議論の場では相手への配慮とリスペクトがあるか？

インタビュープロフィール

石黒 照朗 さん

経営支援本部 経営企画部

2014年に新卒でサイボウズに入社。システムコンサルティング本部に配属されSEとしてパートナー企業の技術支援、後にクラウド基盤本部にてSREとしてクラウドサービスcybozu.comの運用担当、2018年より兼務を経て2021年に経営企画部へ異動。経営会議・取締役会運営、取締役選任等に関わる傍らで、情報共有支援部にて社内の情報共有を促進・支援する取り組みにも従事。趣味は野球、麻雀、ゴルフ。

企業プロフィール

サイボウズ株式会社

本社所在地／東京都中央区

設立／1997年

従業員数／連結：1,276名・単体：1,003名

(2023年12月末時点)

主な事業内容／グループウェアの開発、販売、運用、
チームワーク強化メソッドの開発、販売、提供

徹底した情報共有と豊富な意見発信の 機会オープンな意思決定を図る

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q11

サイボウズの事例

PRACTICE

経営会議をオープンに。情報格差を無くす

サイボウズは、社内の情報格差を最小化することで意思決定とコミュニケーションの質の向上に力を入れている。象徴的な取り組みは、段階的に進めている経営会議のオープン化だ。

希望者は、インサイダーやプライバシー情報を含む非公開の議題を除けば誰でも経営会議に参加できるほか、詳細な議事録と録画データが即日公開され、各議題のサマリーは複数の言語に翻訳して共有される。経営会議への参加はごく簡単で、事前に登録されている議題を確認し、もし自分が参加したい、参加すべきだと思えば、スケジューラーからオンライン会議ツールのURLをクリックして参加するだけだ。このような方式に最適化する形で、経営会議では原則としてプレゼンが禁止されている。資料のみで伝わるように準備することで意思決定の質を上げることが本来の狙いだが、その場にはいない社員とも同じレベルでの情報共有をしやすい効果が生まれている。

こうしたフラットな情報共有を土台に、社員から広く意見を吸い上げる取り組みにも注力している。2021年から導入した「助言アプリ」を通して、経営会議内で起案されたイシューに対して誰もが賛成や反対の意思表示をできる。助言にあたっては、その議題に関する自分の立場や希望する関わり方を選択肢から選ぶという点もユニークだ。運用から3年程度で、累計して社員の3人に1人が経営会議の議題に対し何らかの助言をしているという。それよりハードルの低い発信の場として、経営会議中の「実況スレッド」も用意されている。文字通り、会議の参加者がリアルタイムでコメントを書き込むことができる掲示板のようなもので、大きな会議でも参加者からの気軽な発言を促すことができる。

このように経営の意思決定に参加できる仕組みが、自分の意見で会社の環境や制度が変わるという経験を社員にもたらしている。組織の決定に社員自身が納得感や自分事としての感覚を持つことに繋がっているようだ。

FOCUS

オープンな意思決定を実現するための 「創造力」と「想像力」

2015年頃、経営会議での決定事項や議論の要点を抜粋して全社共有することから、経営会議のオープン化が始まった。現在経営企画部で経営会議や取締役会の運営を担当している石黒さんが現職に就いたのが2018年のこと。その頃、会社規模の拡大とともに社内での情報格差の拡大やそれによるコミュニケーションコストの増加などに対処すべく、より一層フラットな情報共有の仕組みが求められるようになっていた。

しかし、情報がオープンになっていることは情報が行き渡っていることと必ずしも同義ではない。情報の量が増え、個人がインプットしきれない程になると、必要な情報を必要な人に届けにくい、重要な情報を見逃してしまうといった問題も発生する。それを解消するために発足したのが情報共有支援部だ。経営会議で扱うもの以外も含めた重要な議題や情報、トピックスなどを動画やテキスト形式のサマリーで全社に共有するほか、各事業部の戦略を発表する社内イベントも運営している。

現在取り組んでいるのは、誰でも意見を発信できる環境だからこそ発生するコミュニケーション面での課題だ。例えば、「助言アプリ」であれば賛成と反対の数が直接的に可視化されるため意思決定の参考にしやすいが、時にはそれが起案者にとっては過度に強いメッセージになってしまうこともある。また、顔も知らない相手が何を前提に、どんな意図で話しているかを即時に理解することは難しく、相互のリスペクトや配慮が組織の中で求められる。

理想の組織を作るためには、オープンな意思決定を支える2つの「そうぞう力」が不可欠だと石黒さんは話す。会社が向き合うイシューを自分事として捉えて、考え、発言する「創造力」と、立場の異なる他者にリスペクトを持つ「想像力」だ。これらの両輪があって初めて、プロセスも含めて質の高い意思決定がなされるのであろう。

**社内の情報の格差をフラットにしていくことで
最も期待するポイントはどういった部分でしょうか。**

「6」 認識のギャップを減らすことと、議論に参加できることです。議論に際して双方の持っている情報量に差があると、建設的な議論は難しくなります。前提を揃えることで議論の質を上げることができると考えています。また、情報がオープンになり議論の場への参加が広く開かれていることで、より良いアイデアが生まれることや質の高い意思決定につながるのではないのでしょうか。

**情報をオープンにするという文化は
もともと社内にあったものでしょうか。**

はい。サイボウズの企業理念の中には「公明正大」や「自立と議論」といった言葉が掲げられています。それを重んじて、何か思うことがあればきちんと言語化して質問しようという「質問責任」、それに対してきちんと説明しようという「説明責任」を当社の文化として醸成することに長らく取り組んできました。経営会議のオープン化もそれに連なる取り組みとして進められてきた面が大きいと思います。

**「助言アプリ」によって社員の意見を意思決定のプロセスに
反映できる一方、大胆な意思決定が
しにくくなるのではないかという印象もあります。**

「助言アプリ」が導入される少し前までは、承認権限と意思決定の仕組みが今とは違っていました。以前は、経営会議の議題に上がってくるような重要な意思決定の承認権限は社長に委ねられていました。現在は各本部長が起案権限と合わせて承認権限も持っているので起案と承認が一部門で完結しています。だからこそ、勝手に決めるのではなく、きちんと社内から助言のプロセスを経て決定しようという考えが起点になっています。社内からの様々な意見を受け止める必要があるとい

**情報がオープンになり議論の場への参加が
広く開かれていることで、
より良いアイデアや質の高い意思決定につながる**

う意味で意思決定のハードルは上がっている可能性があります、それは会社として必要なプロセスだと考えています。

**情報のオープン化はリスクを伴う部分もあります。
仕組みの推進にあたってネガティブな意見はありませんでしたか。**

できるだけ情報をオープンにしようということは企業文化にも掲げられていたので、特に大きな反対はありませんでした。ただ、もちろん全ての情報をオープンにできるわけではありません。人事に関連する制度変更の背景にある個別の事情のような情報に関してはなかなかオープンにできないケースも多くありますが、暗黙的に非公開とせず、どこまで公開するかは常に模索しながら検討しています。

情報が多いことによる課題もあると伺いました。

情報がオープンになっていることとそれが行き渡っているということは別物です。ある資料をもとに議論しようと考えても、参加する全員がそれに目を通していいのか、さらにはその背景にある一次情報まで把握しているかという、必ずしもそうではありません。多くの情報の中で何が重要なのかを常に判断することが求められます。

また、そのようにお互い把握しているものが違うという前提に立ってコミュニケーションを取る難しさもあります。例えば、経営会議での起案やそれに対する助言も、自分の見えている部分だけで判断するのではなく相互の意図を理解し合う努力が必要です。それらをどう乗り越えていくかが、今後の課題ですね。

Q12

Section 01
20 questions to company's creativity



会社の向かう先が 全ての社員の視界に入っているか？

- ① ビジュアルコミュニケーションを重要視しているか？
- ② 全社員がクリエイティブプロセスに参加し、意思決定を支える文化があるか？
- ③ 社員が仕事や事業にオーナーシップを感じているか？

インタビュープロフィール

岡崎 忠彦 さん
代表取締役社長

1969年生まれ。甲南大学経済学部卒業。California College of Arts and Crafts, Industrial Design科卒業BFA。Tamotsu Yagi Designグラフィックデザイナーとして働く。2003年に株式会社ファミリア入社、取締役執行役員などを経て2011年から現職。

企業プロフィール

株式会社ファミリア

本社所在地／兵庫県
設立／1950年

従業員数／514名（2023年1月期）

主な事業内容／ベビー・子ども関連アイテム・サービスの企画販売および保育事業

ビジュアルプラットフォームを通して 自社の提供価値を明らかにする

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q12

[ファミリア] の事例

PRACTICE

ビジュアルコミュニケーションで 価値観を共有する

ベビー・子ども関連ブランドのファミリアは、2015年に「子どもの可能性をクリエイトする」を新たな企業理念に据え、アパレルに限らず豊かなライフスタイルを提案する多様な価値提供を行っている。食や学び、ファッションなど、様々な事業領域を横断するクリエイティブの方針を「ビジュアルプラットフォーム（以下、VPF）」という形で社内に浸透させている。

VPFはオフィス内の社員の目に留まる壁面に掲げられている。横軸には世界のアーティストやカルチャーなどから着想した月別のテーマを、縦軸には「season」「art」「play」といった提供コンテンツに関わる領域を10項目配置し、写真やイラスト、テキスタイルなどがマッピングされている。作成には多くの社員が関わる。デザイナーやMDなどモノづくりを行う商品部がベースを作成した後、販促・広報など営業部のメンバーと議論を重ねて内容を固め、全社員に共有している。VPFがあることで、**限られた部門だけでなく営業や総務、各店舗の販売員まで、あらゆる職種の社員が自社の商品やサービスに対する理解を深めることができています。**

そのようなコミュニケーションをさらに拡張し、2023年には「wish list」という書籍を出版した。「どういう会社になりたいか」というwishを、ビジョンやパーパスを表す言葉の代わりにビジュアルブックの形にまとめたものだ。ブランドの歩みや、これからファミリアが描く未来が304ページにわたって表現されている。

明文化されない文化や価値観、経験の蓄積を社内でも共有するためにファミリアが大事にしているのは、徹底的なビジュアルコミュニケーションだ。オフィスの書棚には様々な美術書や写真集、画集などが収められている。岡崎社長はそれらを「自分の頭の中にあるもの」と表現する。ビジュアルを通して、言語を超える高い解像度で伝えることが、自社の文化づくりのために大きな役割を担っている。

FOCUS

企業理念を「みんなのもの」に開いていく

VPFが導入されるまでは、毎月のテーマがどのように噛み砕かれてプロダクトに落とし込まれているかを、デザイン部門などのバックオフィス以外のメンバーに共有するためのツールがなかった。**店舗スタッフも含めて全社員が同じ目線を持つための仕組みがVPFだ。**

同時に、これは単に方針を「共有する」だけではなく、理解を「深める」ためのツールでもある。デザインチームが何か新しいテーマを取り上げる時には、「自分自身がちゃんと理解したか」、「正確に表現できているか」を深く追求するように求められる。それに応えるために、デザインチームに限らず関わるメンバー全員があらゆる関連情報をインプットして、きちんと自分の言葉で語れるようになるまで、リサーチと議論を繰り返すという。

狙いは、**VPFやwish listを土台にして全ての社員が同じ目線に立ち、子どもの可能性をクリエイトする新たな機会創出に繋げることだ。**岡崎社長は「会社をメディア化したい」という思いを言葉にした。経営者の仕事を雑誌の編集長のように捉えており、同じ理念を信じて集まった仲間が誌面を作る感覚に近いという。「子どもの可能性をクリエイトする」ということを「みんなのもの」にしたいと岡崎社長は話す。**経営者やマネジメント層、一つの部門に留めておくことをせず、オープンにして「みんなのもの」にする。**それによって、**社員一人一人が自分の仕事にオーナーシップを持つ環境を作る。**全員の手で作り上げるVPFにも通じる姿勢だ。

オープンにすることの重要性はオフィスの使い方にも現れている。取材前日は関西の企業の社長を十数人呼んだ勉強会を社内でも実施していたそう。もちろんその場には社員も参加する。イノベーションを起こすためには外からの刺激が不可欠である。自社の理念や文化、場所すらも「みんなのもの」にすることから、新しい価値が生まれるのだろう。



**ビジュアルプラットフォームには
多くの社員が制作に
関わっているそうですね。
具体的にどのように作成するのでしょうか。**

VPFの元となっている要素が大きく分けて3つあります。まずは、VPFの原点である Tamotsu Yagi Designのブランドコンセプトです。2000年から約20年間Tamotsu Yagi Design にブランドコンセプトのディレクションをしていただき、その考え方が今のVPFにも反映されています。二つ目は、ロンドンにあるLivingstone Studioのディレクションマップです。ファッションだけでなく、海外のアートやカルチャーの情報を共有していただき、それをもとにシーズン毎、月毎のテーマを決めています。三つ目は、自社のアーカイブデザインです。創業当時から受け継がれている過去の商品アーカイブには、時を経ても廃れない良質なデザインが多く、今もなおデザインリソースとして活用しています。

これら3つの要素をもとに、ファミリアのデザインチームが各月のテーマや全体的な土台を作ります。一定の形になってきたところで、様々な部署が集まって議論を重ね、精度を上げていきます。ひとりひとりが意見を述べやすいポジティブな雰囲気を作るために、他者の意見を批判しないことをディスカッションのルールに反映しています。議論が良い感じになってきたら、私からさらに「ここをもっと調べた方がいい」といったアドバイスをします。そうするとまた社員達も本を読んだり、歴史について調べたりして、継続的に議論を重ね、最後にそれぞれ自分自身がきちんと理解して表現できるまで突き詰めて考えていきます。

このように個人が深く追求することと他者と議論を重ねることで、与えられたテーマや生み出すコンテンツへのオーナーシップが醸成されていると考えています。

**オーナーシップというのは大事に
されている価値観なのではないですか。**

2023年にwish listというブランドブックを出版しました。創業73年というタイミングで100年続くブランドの



姿を見据え、当社が目指したい未来をビジュアルで表現した書籍です。書籍づくりにあたっては、出版社を通さず、入社4年以下の社員を中心にチームを組織し、執筆や校正、翻訳などを通常業務と並行して行い1年間かけて作り上げました。自分たちの未来を自分たちで作っているという感覚ですね。ちなみに、wish listはVPFと連動しており、「style」「art」「eat」などVPFでも採用しているコンテンツのカテゴリーで章立てを行っています。

**VPFも含めた広い概念として
「ファミリアメソッド」という仕組みがありますね。**

ファミリアが掲げる「子どもの可能性をクリエイトする」という理念を実現するための多様な取り組みを体系的に紐づけて提供する仕組みが、ファミリアメソッドです。2022年にはグッドデザイン賞も受賞しました。しっかりと冠に「ファミリア」と付けたネーミングにはこだわりを持っています。当社がプリスクールの事業を始めた頃、当初はレッジョ・エミリアアプローチやモンテッソーリといったメソッドを取り入れながらも、どこか借り物のような違和感がありました。その反省からも、この仕組みには自信を持ってファミリアメソッドという名前を付けています。

ファミリアプリスクールでは、そこでの生活や学びに関わる全てをファミリアメソッドと呼び、子どもの想像力と表現力の育成に繋がっています。

今後も新規事業には一層力を入れていくのでしょうか。

はい。2023年から社内でのビジネスコンペのプログラムも始めたところで、大学からアントレプレナーに関する分野の教授を招聘して社員向けに授業を行うなど、かなり力を入れて行っています。もちろん軸は子どもの可能性ですが、全く新しいカテゴリーも含めた事業提案を行っています。そういった新しい価値を作っていくためには、外部の刺激に触れることが欠かせません。経営者としての役割は常に社外に目と足を向け、その中で得たネットワークや気づきを社員の成長に還元することだと考えています。

”

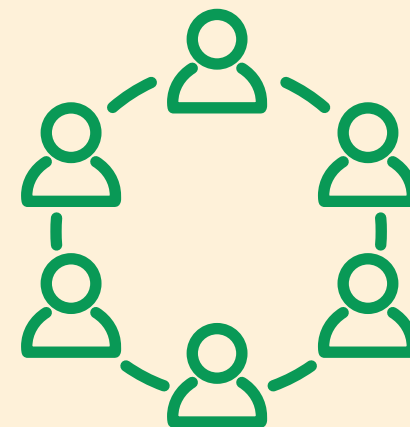


個人が深く追求することと他者と議論を重ねることで、
生み出すコンテンツへのオーナーシップが醸成されている

Q13

Section 01
20 questions to company's creativity

個人と社会との繋がりを 支える文化があるか？



- ① 社員が外との繋がりを獲得できる場があるか？
- ② 一人の手が届く範囲でPDCAを回すきっかけがあるか？
- ③ 創造的なアクションが持続可能なものになっているか？

インタビュープロフィール

山納 洋 さん

事業基盤部 コミュニティ企画チーム
兼エネルギー・文化研究所

1993年大阪ガス（株）入社。複合文化施設、ビジネスインキュベーションでの企画・プロデュース業務を歴任。トークサロン企画「Talkin'About」、まち観察企画「Walkin'About」や劇場内での会員制談話室「マチソワ」などをプロデュースしている。著書に「カフェという場のつくり方」「つながるカフェ」「歩いて読みとく地域デザイン」（学芸出版社）「地域プロデュース、はじめの一歩」（河出書房新社）などがある。

田仲 香子 さん

事業基盤部 コミュニティ企画チーム

1988年 大阪ガス（株）入社。都市ガス製造の需給調整業務を経て、マスPRや広報、消費者対応の業務に携わったほか、デベロッパーなどの法人営業や（株）NTTドコモへの異業種出向も経験。現在、社会課題解決に取り組むソーシャルデザイナーとの協働活動を担当。

企業プロフィール

大阪ガスネットワーク株式会社

本社所在地／大阪府大阪市
設立／2021年（大阪ガス株式会社から分社）
従業員数／2,026名（2023年3月末時点、嘱託含む）
主な事業内容／一般ガス導管事業等

社員個人が社会課題に働きかける 「マイプロジェクト」を応援する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q13

〔大阪ガスネットワーク〕の事例

PRACTICE

マイプロジェクトを通して生まれた「場の力」

大阪ガスネットワーク株式会社は、様々な社会課題解決にチャレンジする個人の活動をマイプロジェクト（以下、マイプロ）と呼び、社内外に広めていく取り組みを2012年から実施している。

同社が社員のマイプロを応援する取り組みは、あくまでも自社が推進する社会貢献活動を出発点としており、人材開発や組織的創造性の育成という目的で始まったものではない。しかし、社員が自ら「やりたい」「やるべき」と考えるプロジェクトに果敢にチャレンジしていくこと、その過程で社内外のネットワークを広げ、知見を増やしていくことが、社内での創造的な人材の育成に繋がっているという。

特筆すべきポイントは、コロナ禍を経て、マイプロを中心とした一連の取り組みが、サードプレイスのような「場」として機能し始めてきたということだ。社員の社会貢献活動への最初の一步を後押しする「わたしプロジェクト会議」が2022年から、社会課題解決や新たな価値づくりを目指すU-35世代が社内外問わず集まり語り合う月1回のイベント「Talkin' About YOUTH」が2023年5月から開催され、それらを通じた社員個人間のネットワークが広がり始めている。これらのプログラムを推し進めてきたコミュニティ企画チームの田仲さんは、イベントを終えたばかりの若手社員の表情から強く手応えを感じたと話す。会社の中での普段の業務からは学べないことに触れ、それをきっかけとしてさらに自分の中から、そして外部の人との関係性の中から新しいアウトプットを出していこうという意欲的な姿勢が育ちつつある。

FOCUS

「わたしの」プロジェクトをさらにオフィシャルに

大阪ガスネットワーク株式会社には、社員の社会貢献活動を後押しする「コミュニティ企画チーム」という部署がある。1981年に同社を含むDaigasグループの企業ボランティア活動として始めた「小さな灯」運動を起点に、近年はNPOやソーシャルデザイナー等との協働も含めた取り組みを行ってきたチームだ。同社グループは社会インフラであるエネルギーを供給する企業であることから、社会課題に対する姿勢は企業のDNAとして色濃く根付いている。

一方で、マイプロを軸とした一連の取り組みの背景には、この動きを推進してきた一人である同チームの山納さん自身の経験も大きい。今まで社業として劇場やインキュベーション施設の運営に関わったり個人的にカフェ経営をしたりと、マイプロに取り組み続けてきた経歴の持ち主だ。自ら構想した事業を進め、自分の目と手で最小規模のPDCAサイクルを回すという経験から、創造的な視点が養われてきた実感があるという。また、「仕事を通して社会課題を解決したい」というモチベーションや情熱に対し、企業側がタイムリーに対応できないことで、結果的に活動的で優秀な人材が離職という選択肢を取ってしまうという課題が20代～30代を中心に近年よく見られるが、同社グループのマイプロ応援の取り組みはそのようなハングリーな社員にとっての受け皿やそこで働き続ける理由にもなっているらしい。

このような取り組みを経て次にコミュニティ企画チームが目指すのは、さらにオフィシャルな場面で社員の挑戦の後押しだ。まずは「わたしの」プロジェクトとして小さく挑戦を始め、それをさらに「わたしたちの」、そして「社会の」プロジェクトにしていく。そのような姿がこの先に期待されている。

マイプロ応援の取り組みを推進してきた山納さんご自身の 今までのご経験はどのようなものだったのでしょうか。

1993年に大阪ガスに入社した3年後、当時あったチャレンジ制度を使って複合文化施設の運営に携わり始めました。演劇や映画といった提供コンテンツの発信に注力し、思いついたことを形にしていくということへのハードルが低い環境でした。

その後2003年からの3年間、メビック扇町（現・クリエイティブネットワークセンター大阪 メビック）という施設で起業しているクリエイターの事業支援に携わるようになります。そこで私自身が日常的に創造的な人材に触れることができたという経験が非常に大きく、そこで得たものを今担当している業務にも活かしています。

さらに、起業家の支援をするのであれば自分自身に起業の経験が必要なのではないかという思いから、2004年に副業としてカフェを立ち上げました。自分の事業というまさにマイプロジェクトを持ったことで、PDCAサイクルの回し方やビジネス的な感覚が身に付いたと感じています。

山納さん、田仲さんが所属する「コミュニティ企画チーム」は どのような役割を担っているのでしょうか。

1981年に大阪ガスが始めた小さな灯運動というボランティア活動が出発点になっています。社員個人が実施している社会貢献活動を支援するという取り組みで、現在のコミュニティ企画チームの業務にも繋がっています。その具体的な支援の仕組みとして、NPOやソーシャルデザイナーといった外部と協働するという形を取り入れています。

自社の文化基盤として、社会課題にいかに関わりを持つのかという姿勢は経営層も含めて強く持っています。それを実際の動きとして形作っていくことをミッションにしています。

マイプロを応援する取り組みは主に何を意図されているのでしょうか。

やはり出発点は社会貢献なので、会社として社会的な課題にアプローチする一つの施策として考えています。時代背景として、社会課題は行政だけではなくても対応できないほど多種・多様になってきていると考えており、前述のよう

なNPOやソーシャルデザイナーとの共創活動をどう作っていけるかということがまず課題としてありました。

またそれだけではなく、社員個人の成長機会の提供という側面もあります。自分が手の届く範囲で仮説を立てて検証していく、小さく動かしていくといった経験を若いうちから積むことが、成長に繋がるのではないかと考えています。

個人の創造性という観点で、 一連の取り組みの効果を感じる点がありますか。

社員の社会貢献活動への最初の一步を後押しする「わたしプロジェクト会議」や、社内外を問わないU-35世代が集まって語り合う月1回の「Talkin' About YOUTH」といったプログラムを実施してきました。それがだんだんと意志や意欲を持った人たちのプラットフォームになりつつあります。ある種のサードプレイスのような場を提供できていると感じており、そこで生まれた外部とのネットワークの中で小さな事業のプロトタイプを社員が始めたり、チームでプロジェクトを始めたりといった創造的な活動が発生しつつあります。「Talkin' About YOUTH」は2023年5月から毎月実施していますが、2024年1月現在でのべ200人以上の方が参加しています。

マイプロ挑戦を通して目指す次のステップは 何か描いていらっしゃいますか。

サードプレイスと表現した意図は、現在マイプロを軸としたプログラムを提供しているのが、特に責任を取る必要がなく成果や業績も問われない自由でインフォーマルな場だということにあります。次は、これをさらにフォーマルな場面でのチャレンジに繋げていきたい。外部人材との連携や自分たちが出したアイデアを会社の組織や事業というオフィシャルな場に持ち込んでいくというイメージです。

それは個々人がマイプロをいかに持続的なものにしていけるかということとも繋がっていて、例えばスポンサーを獲得して資金を調達するといったこととも関連します。私たちはまだ「伴走する」「場を提供する」ということしかできませんが、取り組み全体のブラッシュアップをしながら続けていきたいと考えています。

Q14

Section 01
20 questions to company's creativity



デザインと研究が混ざり合う 環境が用意されているか？

- ① 領域をまたぐ課題に組織的に対応する仕組みはあるか？
- ② 異分野の専門家の協働を促進する仕組みはあるか？
- ③ 社会の変化に合わせてデザインに求める役割を更新しているか？

インタビュープロフィール

谷崎 正明 さん

研究開発グループ デジタルサービス研究統括本部
デザインセンタ・センタ長

1995年に日立製作所に入社後、中央研究所にて地図情報処理技術の研究開発に従事。2006年よりイリノイ大学シカゴ校にて客員研究員。2015年より東京社会イノベーション協創センタ サービスデザイン研究部部长として顧客協創方法論をとりまとめる。2017年より社会イノベーション事業推進本部にてSociety5.0推進および新事業企画に従事したのち、研究開発グループ 中央研究所 企画室室長を経て、2021年4月より現職。

丸山 幸伸 さん

研究開発グループ デジタルサービス研究統括本部
デザインセンタ・主管デザイン長

1990年に日立製作所に入社後、デザイン研究所にてプロダクトデザインに従事。2001年に日立ヒューマンインタラクションラボ(HHIL)、2010年にビジョンデザイン研究の分野を立ち上げ、2016年に英国オフィス Experience Design Lab.ラボ長。帰国後はロボット・AI、デジタルシティのサービスデザインのプロジェクトリードを経て、日立グローバルライフソリューションズに出向しビジョン駆動型ソリューション開発戦略の導入を推進。その他、デザイン方法論開発、人材教育にも従事。2020年より現職。武蔵野美術大学造形構想学部教授

企業プロフィール

株式会社日立製作所

本社所在地／東京千代田区
設立／1920年

従業員数／単体：28,672名・連結：322,525名
(2023年3月末時点)

主な事業内容／IT、通信機器、鉄道車両、家電製品など

デザイナーと研究者が同居する 組織から社会イノベーションを創発する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q14

[日立製作所] の事例

PRACTICE

デザイナーと研究者の異なる視点で 課題に向き合う

日立製作所は、2023年の組織改変で、協創事業の創成に従事する研究者と社内デザイナーが在籍する研究開発グループの組織を「デザインセンタ」として改めた。以前から取り組んでいたイノベーションに資する広義のデザイン活動にデジタルを融合し、DX推進を加速する目的だ。研究開発グループ内にはAIや環境など各専門領域で数百名の研究者を抱える「センタ」が複数あり、その一つとして**デザイナーと様々な領域のバックグラウンドを持ち協創活動を得意とする研究者が同居する**デザインセンタが存在する。

通常、研究者は特定のテクノロジーをどう汎用的にスケールさせるか考えることが多い。一方でデザインセンタに所属する研究者は、テクノロジーをどう編集して個別の製品の顧客体験価値の豊かさやパートナー企業の業務に最適化させるかに向き合っている。その傍ら、デザイナーは一般的にパートナー企業単位やプロジェクト単位での個々の成果物の品質を重視するが、研究者が同じ組織内にいることでその過程で生まれた技術や知識を他にも転用できないか考える機会を得ている。**デザイナーと研究者、それぞれの思考や専門性をぶつけ合いながら、すり合わせていく**ことを狙った形だ。

所属する社員の評価には大きく2つの軸がある。一つ目は事業価値に繋がる成果が得られたかというもので、二つ目は新しい価値を生み出していくという、短期的な評価が難しいものだ。後者では一定期間でのマイルストンの達成度を指標にしている。加えて、主管デザイン長を務める丸山さんは「褒める」ことの難しさに触れた。デザイナーは関わった製品の売上で評価される一方で、研究者の場合はそれより前の、設定した目標値などが出たときに評価される。社会実証型のプロジェクトなどではプロセス自体を評価する必要があることも多い。様々なバックグラウンドの人材が混ざる環境で、評価することの難易度はより上がっている。

FOCUS

人と人を繋ぎ、領域を超えて課題を解決する

日立製作所におけるデザイナーと研究者を両輪とした協創関係は、1957年に家電事業部の意匠研究所が発足し、その拠点が他の研究分野と同じ中央研究所サイト内に設置されたことに始まる。以来、モノのデザインや技術の研究にとどまらず、未来を見定めながら組織体制を柔軟に変化させ続けてきた。2015年、それまでデザイン本部として独立していた組織が研究開発部門のなかで研究者と融合し、「社会イノベーション協創センタ」という名称の新たな組織に再編された。デザイナーと研究者が共にパートナー企業を巻き込んで社会イノベーションを起こしていくという体制だ。その後「Linking Society」という名のもと、人を繋いで社会をより良くしていくというフィロソフィーを、組織メンバーの一年間の議論を経て設定した。そして2023年、このような協創活動がある程度組織内に浸透するとともに、社会的にもデザインがアウトプットのみならず事業の上流からコミットする潮流も生まれてきた背景もあって、再び「デザイン」を冠した現在の「デザインセンタ」が誕生した。

課題がますます複雑化している現代社会において、未来の不確実性をどう扱うか、マルチステークホルダーにどう対応するかが最大のチャレンジだ。デザインセンタのセンタ長を務める谷崎さんは、デザイナーと研究者が混ざり合うことで、研究者だけでは超えることができなかった課題領域の境界を超えることができると話す。**前提が曖昧な課題に対しても、複雑な問題を複雑なままに、積み上げ式で少しずつその曖昧性を突破していく**必要がある。そんなときにデザインセンタの研究者やデザイナーの力が発揮されているという。

日立製作所のデザイン組織の変遷からは社会が求めるデザインの役割の変化が見える。そのような変化を敏感に汲み取って更新を続けた結果、他社に無い、自社の文化と社会の状況に合った創造的な組織が形作られている。

デザイナーや研究者を問わず、従来の専門分野から「広義のデザイン」に飛び込んで実践することは容易ではないと思います。何か教育体制は用意されていますか。

（谷崎）専門分野ごとに教育メニューを用意できていた時代に比べ、今は担当する分野も複数を横断することが一般的になり、育成も難しくなっています。従来の受身的な教育から自律的な教育、そしてスキルの育成からマインドセットや行動様式の育成を推進するために、ベーシックな教育内容を作りながらも、メンバー自身が率先して実践したことを他人に共有する機会を作っています。会社からのお仕着せではなく、現場の文化として定着して自走できる組織を作っていきたいです。

（丸山）谷崎と私はマトリクスの関係で、谷崎が縦軸でデザインセンタの予算と成果のマネジメントを行い経営方針との整合を図る一方で、私が横軸で他の技術領域のセンタも横断してデザインという専門職の観点で研究内容や成果の品質、および人材育成を管掌するという形です。あらゆる専門領域同様にデザインの定義も変わり続けている中で、私が行っているのは「今はこういう活動までデザインに求められている」という楔を打ち、教育施策を打ち込んでいくことです。この3年間程度はコンピテンシーの育成に力を入れてきました。今後は研究者も含めてアートなどデザインに関するリテラシーも拡張していく必要があると考えています。加えて、私も策定委員として参加した経産省の『高度デザイン人材能力開発』（※1）のプログラムにおける、デザイン、アート、リーダーシップ、ビジネスという四つのフレームをベースに研究者とデザイナーに共通する教育施策を考えています。

デザインセンタの存在が他の部門の社員に与えている影響もあるのでしょうか。

（谷崎）デザイナーが入ることで新しい発想が生まれたり、合意形成ができたりすることがよくあります。例えば研究者やエンジニアであれば、従来はそれぞれの専門領域の中での議論や提案が得意でしたが、現代は複数の領域にまたがる課題も多く存在することで、専門を超えた領域に対して責任を持って発言できないことが度々あります。一方でデザイナーにはそこを容易に踏み超えていく力があり、誰もが気軽に新しい発想を得られるような場を作ったり、他者のアイデアと混ぜ合わせたりすることで、結果的にプロジェクトを良い方向性に導くことができます。

社会イノベーション協創センタの時代に

「Linking Society」というデザインフィロソフィーが制定され、現在は同じ名称のメディアも運営されていますね。

（谷崎）研究開発グループの中で他のセンタは基本的にテクノロジー起点なのに対して、デザインセンタは人を起点にして点と点を繋ぎ社会的な価値を生み出していくという姿勢を持っています。それをLinking Societyというフィロソフィーに込めながら、社外の識者なども巻き込んでオウンドメディアの形で発信していくという活動を行っています。従来の研究開発グループの広報は達成した成果や技術を発信するというやり方でした。現在は、この広報発信も研究活動の一つと捉え、物事の初めから仮説として意思表示を行い、社外からのフィードバックを得ながらエコシステムを作っていくという流れがふさわしいと感じています。

お二人はそれぞれ研究者とデザイナーのバックボーンを持ちながら、現在は組織づくりに注力しています。

今の仕事に対する思いをお伺いできますか。

（谷崎）私がセンタ長としてデザインセンタを運営している中で、やはり働く人たちが生き生き・ワクワクでき、良い成長の機会を得られる環境を作りたいです。人材流動性が高い社会において、組織に対する貢献を実感できることや、自らが成長できること、または何か新しい機会を得られることを、ここにいる価値として強めていきたいと考えています。

（丸山）デザインが研究所の中の1つの柱として明確に位置付いたのはここ3年程度のことで、それまでは私や過去の先輩方の試行錯誤がありました。その積み重ねをどう受け継いでいくかは非常に大事なことだと思っています。学生の時に学んだ「デザインとは時代精神に寄り添うもの」という原則がずっと私の中に残っていて、日立のデザインが、その意味において正しくデザインであり続けるために、これからもその定義や姿勢、活動をアップデートしていきたいと考えています。

※1 経済産業省は、産業競争力とデザインを考える研究会の報告書『「デザイン経営」宣言』等を踏まえて2018年11月に設置した「高度デザイン人材育成研究会」において、デザインを基軸にして事業課題を創造的に解決する「高度デザイン人材」の育成要件や育成カリキュラム等の検討を行い、「高度デザイン人材育成ガイドライン」及び「高度デザイン人材育成の在り方に関する調査研究報告書」を取りまとめた。

※本事例においては株式会社日立製作所の意向からコ・クリエイションを指す言葉として「共創」ではなく「協創」という表記を使用しています。

広報発信も研究活動の一つと捉え、物事の初めから仮説として意思表示を行い、社外からのフィードバックを得ながらエコシステムを作っていく

Q15

Section 01
20 questions to company's creativity



気づきを声に出す 文化があるか？

- ① 自分は何をやりたいのか、社員が自ら問い直す機会はあるか？
- ② 社員に自らの判断で行動する機会を与えているか？
- ③ 普段の業務や会社のルールに発想が縛られていないか？

インタビュープロフィール

野中 利明 さん

CX 推進室 業務推進部 価値創造チーム・担当部長
金融（都市銀行）、コンサル（野村総研）を経て2013年より航空会社（ANA）。ANAのLCC立上げ支援を行ったことがきっかけにANAに入社。ANAにて新規事業開発の責任者としてグループの新規事業の立上げを推進。ANAに在籍しつつ、ベンチャーキャピタル（WiL、REVIO）への出向、ベンチャー企業支援、大学での講師等を経験。台湾、香港、上海、ミャンマーにて海外駐在歴通算17年。

企業プロフィール

全日本空輸株式会社

本社所在地／東京都港区
設立／2012年

従業員数／12,803名（2023年3月末時点）
主な事業内容／航空運送事業、旅行事業など

社員が自ら新しい価値を生み出す 自律的な組織づくりを進める

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q15

[全日本空輸] の事例

PRACTICE

新規事業提案を通じた 主体性のある社員の育成

全日本空輸株式会社(ANA)は航空事業に次ぐ第2、第3の事業の柱を作るべく、2021年に新規事業提案制度をスタートさせた。その名も「がっつり広場」。がっつり広場では、年度ごとにグループ全社員から新規事業のアイデアを公募している。毎年100件ほどの公募から10件ほどを採択し、その半数以上を事業やサービスとしてローンチしてきた。評価の軸としては、『収益性』、『革新性』、『実現性』、そして『ANAが取り組む意義があるか』が重要視されている。

社員には、前向きに新しい何かを企画・提案する姿勢が元々あったという。新規事業に限らず、顧客に最も近い場所にいる客室乗務員を中心に、**現場での経験や気づきを元に以前から積極的な改善提案をしていた。**そのような姿勢の活かし先としてこの提案制度が上手くフィットした。

制度を運営するのは、社長の特命で新設されたCX推進室業務推進部内の「価値創造チーム」。運営にあたっては、アイデア実現のために一つの提案につき2〜3名のチームメンバーが伴走者としてサポートする。特に様々なステークホルダーが関わる場面での社内調整などではこのサポートが効果を発揮しているようだ。

もうすぐ4年目を迎えるこの制度は、常にアップデートを進めている。コロナ禍での制度開始当初はどれだけ早くマネタイズできるかが最も重要視されていたため、規模の大きい提案が出にくい面があった。現在は、**時間軸の再検討や外部パートナーとの連携を含めて、よりインパクトの大きい事業を輩出する**ための戦略を検討している。

また、この制度には人材育成の側面もある。新規事業に関心のある社員の勉強会のようなコミュニティも社内で立ち上げられた。社員には外部のビジネスコンテストなどへの参加も推奨しているという。経験値を積むことが成長実感に繋がり、社員が自信を持てる——がっつり広場が社内の創造的な風土に寄与する面は非常に大きい。

FOCUS

新たな価値創出に挑む「令和の野武士集団」

新型コロナウイルス感染症の拡大は、人々の日常生活に大きな変化をもたらした。移動が制限され、航空業界は飛行機の便数が激減し、前例のない打撃を受けた。

そのような危機的状況をチャンスに変えるために「社員誰もが日常的に新たな価値創出を考える文化を作りたい」という思いで立ち上がったのが、この「がっつり広場」だった。価値創造チームでその旗振り役を担う野中さんは、ミッションを「誰もが新規事業や新規サービスを生み出せる組織づくり」と話す。社員が仕事の面白さやアイデアを実現することの楽しさを知り、**いずれこの制度がなくなっても、誰もが主体的に自ら提案できる文化**を作りたいという思いがそこにはある。

もちろん、そのような理想の姿の実現は決して簡単ではない。会社としていくら手厚くサポートしても、社員自身が何かを実現したいという強い意志を持っていなければ、途中で挫折することも多いだろう。始めた事業が計画通りに進まないときや、想定しなかったファクトに直面したとき、ピボットを続けながらも**「自分は何のためにやるか」を内省し続けること**が大事だと野中さんは強調した。

自社がもともと持っているベンチャー企業のDNAを忘れないように、井上慎一社長は社員に向けたメッセージで「令和の野武士集団たれ」と、全社員向けに発信した。**世の中の常識やルール、制限がある中で感じる日常の違和感を大事にし、「自分はこうしたい」「こうしたほうがもっと良くなる」という自分起点の思いを持つことが、結果的にイノベーションにつながる。**これもANAが今まで変革を生み出し続けてきた要因の一つであろう。

「がっつり広場」が始まった背景として、 コロナ禍での経営危機が大きかったと伺いました。

“ がっつり広場という社員の提案制度は、コロナ禍で飛行機が思うように飛ばせない時期に、とにかく売上に繋がるものを探すために始まった制度です。立ち上げ当初は、飛ばせない飛行機を使って機内でレストランをやったり、ウェディングフォトのプランを提供したり、あるいは周遊フライトを運行したりするなどして、一番苦しい時期を凌いできました。

2年目以降は、各地の神社と提携した御朱印帳や、廃棄予定の飛行機のシートカバーを素材にしたルームシューズの製造、町工場とのコラボで航空部品を素材にしたカプセルトイを作るなど、幅を広げながら色々なトライをしました。

出島を作るのではなく、既存業務と新規事業との二刀流人材を作る ということを重視されていますね。その理由は何でしょうか。

過去に出島理論を試行している時期もありました。ただ、それが必ずしも上手く機能するわけではないという感触があり、一番実績を出しやすい今の形に至りました。私自身もベンチャーキャピタルに出向していた経験がありますが、既存事業から切り離して始めた事業も最後はいずれかの部署が引き受ける必要があります。メリットデメリットを考えると、現時点では今の形のほうが機能しやすいのではないかと感じています。

新たな価値を生み出す創造性を伸ばすためには 何が必要だと思いますか。

違和感を大事にするということではないでしょうか。何か感じたら遠慮せずに言葉にすることだと思います。例えば ANA の現場には「アサーション」という言葉があります。飛行機のフライトで考えると、副操縦士より機長の方が

一般的に年齢が上で、ポジションも上です。しかし、安全なフライトのためには、もし副キャプテンが何かおかしいと感じたことがあったら、キャプテンの行動に対しても何か指摘をする必要がある。それを躊躇せずに言えることが一種の「アサーション」です。自分が感じたことをちゃんと声を出して相手に伝えるというコミュニケーションの取り方は、少なからず当社の文化の中にあると感じています。

先般、空港で火災事故が発生した際には、現場近くにいた当社のグランドスタッフ達が自ら判断して、会社や所属の垣根を超えて乗客の方々の誘導やケアにあたりました。人命に関わる極限状態でスタッフ達がこのような行動をとることができたのは、日頃の訓練と日頃の訓練と「アサーション」の意識付けによって、主体性や判断力が備わっているからだと考えています。

色々な課題を乗り越えて、このプログラムを推進し続けてきた 野中さんご自身の思いを最後お伺いできますか。

前職はコンサルタントで、LCC立ち上げの支援をきっかけにANAに入社しました。それから10年以上、ほとんどの時間を新規事業に費やしてきましたが、私はそれが一番おもしろい仕事だと思って取り組んでいます。他の社員にも、自分で考えて形にしていける仕事は面白いものだと思えると思うのです。

これから世の中はこれまで以上のスピードで変化し続けると思います。今の仕事で5年後、10年後にも存在しているかどうかは、誰にも保証できない。そのときに本当に自分がやりたいことが分かっている、それを形にできる自信があったら、怖いことがなくなるのではないかと。会社に頼らなくても一人一人の社員が自律して、自走できる組織にしていきたい。そうなったら、この会社は本当にもっともっと成長できるのではないかという思いで取り組んでいます。

*LCC (Low Cost Carrier) : 格安航空会社

自分が感じたことをちゃんと声を出して相手に伝えるというコミュニケーション

Q16

Section 01
20 questions to company's creativity



ライフとワークが 混ざる場所が用意されているか？

- ① 社員が自主的に運営できる空間はあるか？
- ② 個人の生活スタイルに合わせた働き方ができているか？
- ③ 社会に新しい価値を提案する実験の場所はあるか？

インタビュープロフィール

権平 頼昭 さん

ヒューマン&カルチャー本部働き方改革室

入社後、空間構築部門の営業を担当後、総務部門にて、コクヨ品川オフィスの運営管理、国内外の転動対応、寮・社宅の管理、防災業務を担当。働き方改革室では、コクヨらしい組織風土醸成と継続的な人材育成のために、働く環境、制度、しくみの企画を担当。

村田 康男 さん

ヒューマン&カルチャー本部総務部

ファニチャー部門（生産管理）、スタッフ部門（秘書）、ステーションナリー部門（プロモーション）を経験したのち、現在の総務部に異動。主にn.5をはじめとした社内の施設運営を通して、社員が働く環境の整備を担当。

企業プロフィール

コクヨ株式会社

本社所在地／大阪府
設立／1905年

従業員数／単体：2,062名・連結：6,864名
（2022年12月末時点）

主な事業内容／文房具、オフィス家具の製造販売など

定義されない空間を通じて 働きやすい組織風土を作る

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q16

[コクヨ] の事例

PRACTICE

サテライト型の多目的スペースで 自分の可能性を拓く

社員向け多目的スペースとして、コクヨは2022年8月に下北沢の静かな路地に「n.5 (エヌテンゴ)」をオープンした。「自分を育てる、新しい間」をコンセプトに、1stプレイス (自宅)、2ndプレイス (オフィス)、3rdプレイス (カフェ、コワーキング) といった区分に縛られず、目的に応じて自在に使いこなせる場所にしたいという思いがネーミングに込められている。

「サテライトオフィス」としての働く場所の機能だけでなく、「社員個人の活動を後押しする場所」や「事業の領域を拡張するための実験の場所」として、社員が高い自由度で使えることを意識して設計されている。また、運営スタッフの常駐を前提とせず、利用者自身が個人で使用する備品を準備することや、施設のセキュリティも社員が自分でセットできるようにすることなど、利用者の協力が運営のベースとして考えられている点にも、社員の自律的な使い方を引き出す工夫が見られる。一方で、スペースの運営に携わる総務部の村田さんはSlackを使った情報発信やイベントの開催を積極的に行い、利用者と運営メンバーとの関係づくりに努めていると話す。

現在は毎日10名前後、多い日では20名以上が利用している。オフィスとしての利用のほか、月に5〜6回程度貸切での利用も実施されている。社内チームでの合宿など業務に関するものもあれば、写真やイラストといった個人の活動の展覧会、社員の副業の一環として行っている学生向けのセミナーの開催など、内容は様々だ。社内の新たな取り組みの実験の場として活用されている点も特徴的で、2023年に始めた中高生向けの自習室のサービスは、リリース前の実証実験をこのn.5を用いて行っていたという。

コクヨは2022年に「ワクワクする未来のライフとワークをヨコクする。」というパーパスを設定した。社員一人一人の自律的な活動を発揮する空間として、n.5が担う役割は大きい。

FOCUS

「Life Based Working」を目指す 社員の自己実現

n.5の計画のきっかけはコロナ禍だった。在宅勤務をしにくい環境の社員がいることや出社をした方が効率上がる業務もあるということから、職住近接のサテライトオフィスの計画を2021年からスタートさせた。転換点になったのは、その後のアンケートで拾った働き方に関する社員の声だ。出勤時間が減ったことによる可処分時間の有効活用や、若手を中心とする成長実感の低下、新しいことへのチャレンジ機会など、様々な課題や要望が抽出されたという。そこから、「社員向け多目的スペース」という新たな方針が設定された。単に働く場所ではなく、社員の交流の促進や自己実現に向けた挑戦の応援、そしていずれ事業の種となる活動を後押しすることが目的に見定められた。

このような仕事と生活の関係性への視点は、コクヨが標榜する「Life Based Working」という考えから来ている部分が多い。自分らしい働き方・学び方・暮らし方のバランスを整っている状態を「Life Based Working」と定義し、多様な人材がそれを実現していくことを目指している。その一環として全社2,000名弱の社員を対象としたサーヴェイが定期的を実施されている。

将来的には働き方の観点だけでなく事業創出の面でも、n.5の利用者が新しいアイデアを続々と提案し、新規事業やサービスが開発され、社内外にイノベーションを起こすことが理想だと担当の権平さんは話す。「ここでしかできないことにチャレンジしてほしい」。そんな思いで作られたn.5は、その存在自体を通して会社が個人の成長を応援しているというメッセージを発信している。

「Life Based Working」を目指した 取り組みについて教えてください。

2022年から、多様性を尊重しながらチームとして生産性・創造性を高める働き方に挑戦し、個人の成長とチームの成果を共に高め持続的な成長に繋げることを目的に「コクヨ式ハイブリッドワーク」を開始しました。

コロナ禍以前は育児や介護の必要がある社員など、限定的にしか在宅勤務を取り入れていなかったところから、コロナ禍当初の全社員への在宅勤務要請や、その後の緩和などを経て、あらためて安心・安全な働き方に対する検討が始まりました。出社が在宅勤務かを業務とライフスタイルに合わせて選択できる方式を取り入れ、3ヶ月ごとに上司と部下で働き方に関するコミュニケーションをとりながら、出社中心、在宅中心、バランス型を選択する形になりました。



n.5の計画で最も苦心した点は。

サテライトオフィスとしての単一機能から多目的スペースへと、コンセプトを転換させたことですね。

具体的に言うと、サテライトオフィスの場合はターミナル駅の駅前などが一般的な立地ですが、多目的スペースに切り替えた途端、どこにどのようなスペースを作るべきかといった部分を考え直す必要が生まれました。空間設計に関しても、サテライトオフィスの場合は現在のn.5のような自由度を重視した設計ではなく、もっと効率性を重視したかもしれません。机と椅子が綺麗に並べられていて、いわゆるオフィスにあるような設備が一式揃っているのが一般的でしょう。

ただそうしてしまうとそれまでの一般的なオフィスと変わらない空間になり、今のような個人の成長を支えられるような多様な使い方をできるようにはならなかったはずです。

n.5の設立意図の一つに「事業領域の拡張」が挙げられています。 具体的にどういったことを指していますか。

新しい事業創造に貢献するような使い方をイメージしています。新たなサービスや製品を最初から大きく市場に出すことはかなりハードルが高いので、これが

ら事業になりうるかの社内実験の場所として使うということです。具体例として、去年の11月に中目黒で中高生向けの自習室のサービスを開始しました。リリースに至るまでの最初の実証実験はn.5で行われています。そもそも本当に中高生が家や学校の図書館、塾以外の場所で自習するニーズがあるかを検証するために、近所の中学校や高校の生徒を巻き込む形でトライアルを行ったのです。そういった実験を経て、事業としてのスタートを切ることができました。

他にも社員の方が企画するイベントなどで頻繁に活用されていますね。

空間としての自由度をかなり高く設定していることが、社員の主体性や公私を問わない様々な活動を通じた創造性の育成に繋がっている感覚があります。

家族や友人を連れてきても構いませんし、休日に利用することも可能です。「この空間は好きな発想で使っていいよ」ということ自体が、会社が個人の成長を本当に考えているということのメッセージになっているのではないのでしょうか。

権平さんは「コクヨらしい組織風土醸成と継続的な人材育成」という言葉をプロフィールに掲げられていますね。 コクヨらしさとは何でしょうか。

コクヨの価値観としている「実験カルチャー」のことをよくお話しています。新しいことを実践しようとするときに「これが正解」ということは無いので、まず実験して、また戻って、さらにそこから実験を繰り返すことで、様々な制度や考え方をアップデートしていく必要があります。このような実験カルチャーはn.5に限らず、THE CAMPUSとして2021年にリニューアルされた品川オフィスでも体现されています。まさにコクヨの中の様々なところで日々実験が行われていると言えるでしょう。

社員の働き方に関する制度に関しても、実験を繰り返してコクヨの社員が働きやすい、暮らしやすいと思える制度、文化を作ること、Life Based Workingを全社員が実現し、個人も会社も持続的に成長できることがコクヨらしさに繋がると考えています。



空間としての自由の-highさが、社員の主体性や公私を問わない様々な活動を通じた創造性の育成に繋がっている

Q17

Section 01
20 questions to company's creativity



他社を積極的に巻き込んだ 新規事業創出の仕組みがあるか？

- ① エリアに特化した事業創出組織があるか？
- ② 個々人のテーマをチーム共通のアジェンダにする機会があるか？
- ③ 自社に足りないリソースを補うネットワークがあるか？

インタビュープロフィール

石本 康久 さん

九州事業部 ビジネスイノベーション営業本部
DX 推進部・課長

入社以来福岡城のタブレットVRアプリや自治体の観光戦略策定コンサルなどを担当し、当社初事業を多数立ち上げる。その実績があり3年前よりスタートアップを含めた外部連携によるイベント含めた新事業創出に従事。

企業プロフィール

TOPPAN株式会社

本社所在地／東京都文京区
設立／1900年（2023年持ち株会社制に移行）
従業員数／連結：53,946名（2023年3月末時点）
主な事業内容／印刷テクノロジーをベースとした
情報コミュニケーション事業、生活・産業事業、
エレクトロニクス事業

地域のパートナー企業とスタートアップとの連携でオープンイノベーションを促進する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q17

[TOPPAN] の事例

PRACTICE

地域に特化した新規事業組織からイノベーションを狙う

TOPPANは、福岡の拠点で新規事業創造を行う部門を2017年に設立した。象徴的な取り組みは、同年に始まったオープンイノベーションプログラム「co-necto」だ。TOPPANと九州のパートナー企業、スタートアップによる実証型プログラムとして毎年開催している。複数のテーマに対し、スタートアップから事業アイデアを公募する。毎年100社近くの応募があり、毎回複数の事業アイデアが実証の段階まで進んでいる。

TOPPANの役割は、**スタートアップが生み出すプロダクトやサービスの品質の向上**だ。事業の切り口自体は新しく優れていても、マーケティングや価格設定、法務関連、知財戦略などに改善の余地があることが多い。TOPPANが伴走をしながら、事業化のためのアップデートを図っていく形だ。

一方、TOPPANとしてはクライアントの課題に合わせた事業をスピーディーに立ち上げられるという営業視点でのメリットのほか、事業開発の視点ではスタートアップが持っているリソースを活用して他の事業にも展開できるというメリットもある。当初はパートナー企業を座組に入れずに単純なビジネスコンテストとして実施していたが、そうすると、その後のステップとして生まれたアイデアを元にした実証をTOPPANから企業に提案する形になる。スタートアップの思いや事業の起点を直接聞いてもらうことがマッチングの有効性を高め、スピードも速まることから、選定の段階からパートナー企業を巻き込み、POCをプログラムのゴールとする形に再設計した。

本プログラムの取り組みは**あくまでも受注創出がベース**だ。当初はR&Dのような捉え方をされ、社内で理解を得られないという課題があった。先述のような方向転換も含めてクライアントの課題解決を具体的なコミットポイントとすることで、社内でのプレゼンスも向上しつつあるという。

FOCUS

地域の全てのプレイヤーが利益を享受できる事業創造エコシステム

TOPPANの事業にとって印刷からデジタルへの社会的な移行は大きな要素だ。既存事業の転用だけでは非連続の成長には繋がらず、新しい領域を開拓し始めた。以前まで九州エリアでは本格的な新規事業には取り組んでおらず、本社のR&D部門で開発された商材の営業が中心だった。当該部門が立ち上がったのは、2016年にデジタルプリント事業を新規に開始したことがきっかけだ。

事業企画の一つ目の軸は社会課題解決だ。例えば、グリーントランスフォーメーション（GX）やデジタルトランスフォーメーション（DX）という潮流の中で、世の中の課題をどう解決していくかを考える必要がある。二つ目の軸は既存取引先など企業単位の課題に対応すること。事業の中心はBtoBで、現前しているクライアントの課題にどう応えるかは避けられない要素だ。

co-nectoを含む事業創出の取り組みの先にあるのは、**地場企業、スタートアップ、ベンチャーキャピタル、そして自治体など全てのプレイヤーが利益を享受できる事業創造エコシステムの形成**だ。石本さんは、自社の特徴を印刷という普遍的な事業を担ってきた「無色透明さ」と話す。だからこそそハブの役割を果たせると考えている。スタートアップは事業に適したエリアに流動していきやすい。福岡市は2013年にスタートアップ都市宣言をしたが、エリアの魅力を強化していかなければ、新たなビジネスプレイヤー達も地域外に流出してしまう。それを行政に任せきりにせず、民間企業もまとまってエリアの魅力を訴求していく必要があると考えている。

現代の複雑な課題を解決するためには必ずしも一社の中で完結する必要はない。他社との連携によって使えるリソースが増え、視点も豊富になる。アイデアと事業リソースと活用のフィールド、それぞれを線で繋ぎ事業を生み出すという形で、TOPPANは九州から価値創造のムーブメントを生み出している。

co-nectoの中でTOPPANはどのような役割を担っていますか。

一言で言うとスタートアップとパートナー企業を繋ぐ役割ですが、単なるマッチングではなくプログラムを通してスタートアップのプロダクトやサービスの品質を向上させる伴走業務という側面が大きいです。アイデアの背景には強い思いがあるものの、例えば価格設定が甘かったり、契約書面の雛形を持っていなかったり、ECサイトを販路にしながらもプライバシーマークを取得していなかったりといった部分をサポートしています。

スタートアップと連携することのメリットはどういったところでしょうか。

当社の既存リソースではカバーできない領域に、ゼロから作り上げるのではなくクイックに対応できることが営業上の最大のメリットです。また、事業開発の視点ではスタートアップが持つリソースを活用して別の事業に展開できるといったメリットもあります。

例えば、長崎に食品残渣を使ってミルワームという飼料用の虫を育てるスタートアップがありますが、当社は以前から食品残渣を効率的に回収するスキームを持つ会社との繋がりがありました。両者を繋げることで、効率的にミルワームを育成でき、今後危惧されているタンパク質クライシスに対応する仕組みを作れるのではないかと考えています。このような展開を生み出せることは当社だけでなく他社にとってもメリットになるのではないのでしょうか。

オープンイノベーションの取り組みにあたって、現在抱えている課題はありますか。

やはり質の高いスタートアップをどう集めるかというところだと思います。現在はベンチャーキャピタル（VC）などとのネットワークを構築中で、VCの投資を信用度の一つの尺度としながら質の高いスタートアップと連携できる環境を作ろうとしています。また、今までの対象はスタートアップだけでしたが、今後はいわゆる第二創業のような、既存の企業内で新たな取り組みを積極的に進めている企業も巻き込んでいきたいと考えています。

スタートアップへの伴走にもある種の創造性が求められる部分があると思います。

チームの中で工夫されているポイントはありますか。

今のチームは私を合わせて6人の小規模な組織でそれぞれ異なるテーマを持って活動しているので、属人的になってしまいがちです。それを改善するために、週に1回、個々人のテーマをテーブルに上げてディスカッションする時間を取っています。個人が持っているテーマは、例えば、カーボンニュートラルやグリーントランスフォーメーション（GX）といった社会課題を起点にするものもあれば、製造物流や小売流通といった業界単位のテーマもあります。個人で進めているとどうしても停滞してしまう時期があります。それは単純にその個人が何かを知らないということだけがボトルネックになっているケースも多く、それらを取り除き全員の課題として取り扱う場を意識的に設計しています。

地域の中で企業の壁を超えて事業創造のエコシステムを生み出すというビジョンを伺いました。

石本さんご自身の熱意はどういった部分から来るのでしょうか。

一言でいうと、私自身がオープンイノベーションマインドだからだと思います。過去に自治体の地方創生事業を担当していた時も、その地域に住み着くぐらいの気持ちで現地に行って、地元の人たちととにかく膝を突き合わせて仲良くなって、みんなで町を盛り上げていくというスタイルを大事にしていました。フィールドが変わっても、今のオープンイノベーションの活動も同じマインドで取り組んでいます。一人ではなくみんなでやった方が楽しいという単純な気持ちで、私の中では一番のパッションだと思います。

個々人のテーマを全員の課題として 取り扱う場を意識的に設計

Q18

Section 01
20 questions to company's creativity



自社の文化が明確な 言葉になって 浸透しているか？

- ① 自社の文化が制度設計に反映されているか？
- ② 社員が話す言葉に耳を傾けているか？
- ③ 社員個々人が自分の言葉で自社の文化を説明できるか？

インタビュープロフィール

小金 蔵人 さん

人自本部 組織・人材開発部・ディレクター

大学卒業後、味の素株式会社に入社し、営業マーケティングに従事。2006年にヤフー株式会社(現LINEヤフー株式会社)へ入社、新規ビジネス開発・サービス企画のリリースを担当。2016年に人事に異動後、全社の人材開発・組織開発を担当。1on1ミーティングをはじめとしたピープルマネジメントツールの推進や組織課題解決などをサポート。2020年に当社へ入社し、現在は人事企画・人材開発・組織開発に従事。

梅澤 孝之 さん

CI本部 フレンドシップマネジメント部・ディレクター

2004年、商品管理担当として入社。フルフィルメント部、総務部などを経て、2013年より現職。同部署において、社内の制度や社内外のコミュニケーション施策の企画立案・推進、地元自治体・企業との連携などを幅広く担う。

企業プロフィール

株式会社ZOZO

本社所在地／千葉県千葉市

設立／1998年

従業員数／1,677名(2023年9月末時点)

主な事業内容／EC事業、

その他ファッション関連事業、EC支援事業

「自社らしさ」を明文化し 多様な制度で具現化させていく

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q18

[2020] の事例

PRACTICE

「ZOZOらしさ」の言語化と具現化

2022年、ZOZOは自社のカルチャーとして「ソウゾウのナナメウエ」「日々進歩」「愛」という3つの言葉を掲げ、これらを「ZOZOらしさ」として定義した。ここに掲げた言葉を人事評価制度や手当、各種施策に多面的に落とし込んで、全体設計を行っているのが同社の強みだといえる。

2023年にリリースされた人事評価制度は、定量的な成果や目標に対するパフォーマンスだけでなく、「ZOZOらしさの体現・実践レベル」を重要な指標の1つとして取り入れた。制度に則った評価だけでなく、「ソウゾウのナナメウエAWARD」として、文字通りソウゾウのナナメウエだと感じられるアイデアや取り組みを募集してMVPを表彰するイベントも年に一度開催している。

また、ZOZOのフレンドシップマネージメント部はZOZOらしさの一つである「愛」を体現すべく、従業員同士が親友のような関係を築けるように社内での横のつながりを醸成することと、関係を外にも開き、会社と地域を繋げるという役割を担っている。社内向けでは「FRIENDSHIP DAY」という年に一度の大規模な交流イベントを開催しているほか、社員同士が互いに感謝の言葉を伝えられ、その内容を全社員が閲覧できる「愛パス」という独自ツールも導入している。また、社外向けの取り組みでは地域の学校を訪問し、自社の事業やZOZOらしさを軸にした「出前授業」を提供している。

多様な取り組みで「らしさ」の体現を進める中で、そのカルチャーは着実に社内に浸透しつつあるという。ZOZOらしさに掲げた言葉がどれだけ社員自身の口から日常的に発せられているかということが、文化の浸透を進める上で大きな指標になっている。社内チャットのスタンプでも3つの「らしさ」が自然に使われるようになってきた。会社が掲げるだけの言葉ではなく、社員個々人が自分たちの姿勢として共有することができるようになってきた証だろう。

FOCUS

余白を持ち、個人の中で進化していくカルチャー

「ZOZOらしさ」の言語化は、当初は自社の「バリュー」を言語化するというミッションで始まったプロジェクトだった。しかし、検討する過程でそもそも「バリュー」という言葉自体が自分達らしくないという考えに至り、より等身大で格好つけない表現として「ZOZOらしさ」という表現が選ばれたという。言語化にあたっては、経営や人事部門が勝手に言葉を作って掲げるのではなくZOZOの社員一人一人がずっと大切にしてきたこと、これからも大切にしていきたいことに耳を傾けて抽出することが重要視された。

組織・人材開発部でディレクターを務める小金さんとフレンドシップマネージメント部で様々な施策を設計・運営している梅澤さんは、カルチャーを明文化した意図は、組織が拡大していく中で自分たちがどういう仲間になっていきたいかをはっきり示すことと、「変えた方が良いところ、変えてはいけないところ」についての共通認識を社内ですることの2つだと話した。組織が成長していくために、変えていくべきことは数多くある。その中でここは変えてはいけないという部分がどこなのかを経営層から一般社員まで同じ目線を持っていることが重要だと考えられている。

これからZOZOが目指す姿は、掲げられた「ZOZOらしさ」がどういう意味を持っているかを自分の言葉で話し、それを実現するために行動できる人が多くいる状態だ。これらの言葉で定義されたカルチャーが一定の余白を持ち、社員個々人の中で育っていくことが期待されている。そのような、いわば「ZOZOらしさの進化」を経営層や人事部門などが主体となって進めるのではなく、社員個々人自らが実践・体現しているという組織づくりが、ZOZOの次のチャレンジだ。

「ZOZOらしさ」として自社の文化が 言語化された背景を教えてください。

“ 2019年に創業社長が退任し、同じタイミングで当社がZホールディングスグループ（現：LINEヤフーグループ）に参画したときから、これからの新しいZOZOがどうあるべきか、その共通言語が求められる状態が続いていました。その後2021年に大きな組織再編があり、ZOZOテクノロジーズという当時の子会社との統合により会社組織が形成されることになりました。こういった背景から、制度面も含めた共通の指針が一層必要になりました。会社の変化や時代の変化に合わせて制度や施策も刷新していく中で、何を変えるべきか、逆に何を变えてはいけないのかといったことについて社員の目線を揃えるために、自社のカルチャーを言葉にしようという取り組みが始まりました。

「ZOZOらしさ」の言語化は どのようなプロセスで行われたのでしょうか。

最初はZOZOの「バリュー」を定義するというミッションのもとに始まっています。その後の議論の中で「これをバリューと呼ぶのはそもそもZOZOらしくないのではないか？」という考えに至り、現在の「ZOZOらしさ」という言葉に落ち着きました。

言語化にあたっては、それまでに社内で大事にされたり、頻繁に使われていた言葉に徹底的に向き合うことに時間を使いました。創業当初から使われてきた言葉もあれば、現在の経営体制になって使われるようになった言葉、統合前の子会社で頻繁に出ていた言葉や各部門に根付いた言葉もあり、それらをマッピングして取捨選択したり統合したりといったプロセスで言語化を進めました。

社員一人一人がZOZOらしさを自分の言葉で説明でき、 それを自ら実践している状態が理想

言語化したカルチャーの浸透度合いはどうでしょうか。 また、そこからどういった効果が出ているのでしょうか。

「ソウゾウのナナメウエ」「日々進歩」「愛」、これらの言葉がどれだけ日常的に使われているかという点は重視しており、最近では社内チャットのスタンプなどでも頻繁に使われていることからカルチャーとしての浸透は効果として十分に感じています。

また、「ZOZOらしさ」を起点にどれだけ良い施策や制度が作れるかということに重きを置いており、年に一度「ソウゾウのナナメウエAWARD」という名前で社員の「ソウゾウのナナメウエ」なアイデアや取り組みを表彰するイベントを行っているほか、昨年刷新した人事評価制度の中ではZOZOらしさの個人レベルの体現・実践の度合いが重要な指標になっているなど、個々の施策設計に展開ができていること自体が大きな効果だと考えています。

会社の文化を作るという観点で、 次の課題はどういった部分でしょうか。

「ZOZOらしさ」は十分な余白があり、社員個々人がそれぞれ時間をかけて向き合える言葉だと感じています。社員一人一人がZOZOらしさを自分の言葉で説明でき、それを自ら実践している状態が理想ですが、まだまだ道半ばです。そのような姿を実現するべく、さらに文化を体現するような施策を仕掛けていきたいと考えています。また、会社が施策を通して機会を提供するだけでなく、社員自ら機会を作りに行く姿勢も今以上に育てたい部分です。例えば、2021年に新社屋を作り本社を移転しました。オフィスビルから自分たちが自由に使えるオフィスに移り、目の前に「ZOZOの広場」があったり、誰でも利用できるカフェをオープンしたりなど、使えるリソースが豊富にある中で、それを良い形で社員が活用して新しい価値を生み出していくといった活動も、これからの新しい文化という観点ではチャレンジしたいと考えています。

”

Q19

Section 01
20 questions to company's creativity

個人の自己実現と 組織の成長を重ねる 仕組みがあるか？

- ① 個人の自己実現を支援し合う文化があるか？
- ② 経験を内省する機会が日常的に設計されているか？
- ③ その組織「らしさ」の変容を成長と捉えているか？



インタビュープロフィール

西村 歩 さん

研究開発本部／組織探究本部知識創造室／
リサーチャー

株式会社MIMIGURIリサーチャー。東京大学大学院情報学環客員研究員。東海大学経営学部非常勤講師。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程修了。専門は実践研究方法論。現在はナレッジマネジメントに関する研究活動に従事。電子情報通信学会HCGシンポジウム2020にて「学生優秀インタラクティブ発表賞」、電子情報通信学会メディアエクスペリエンス・パッチャル環境基礎研究会にて「MVE賞」を受賞。

瀧 知恵美 さん

研究開発本部／組織探究本部知識創造室・
マネージャー／リフレクションリサーチャー・
エクスペリエンスデザイナー

株式会社MIMIGURIリフレクションリサーチャー・エクスペリエンスデザイナー。多摩美術大学、東海大学非常勤講師。東京藝術大学デザイン科修士課程修了。ヤフー株式会社にUXデザインを実践した後、UXの社内普及活動を推進。MIMIGURIでは自社プロダクトのサービスデザイン、コンサルティング事業で新規事業開発案件を中心に担当した後、リフレクションやナレッジマネジメントの実践と研究に従事。

企業プロフィール

株式会社MIMIGURI

本社所在地／東京都文京区
設立／2021年
従業員数／61名（2024年2月末時点）
主な事業内容／経営・事業・組織・マーケティング・
デザインなどに対するコンサルティング業務

個人の探究目標を通して 自己実現と組織の成長を支援する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q19

[MIMIGURI] の事例

PRACTICE

自分らしさとチームらしさを探究する仕組み

多角化経営や組織変革に関するコンサルティングファーム、MIMIGURIでは、社員個々人が「Quest」という探究目標を設定する仕組みを試験導入している。

探究目標としてのQuestは、「自己実現ビジョン」「組織から期待される自己の発達課題」「OKRやMBOなどの目標機会」という3つの項目が交わる点に立てる。まず自分らしい人生を実現するためのビジョンを言語化した上で、組織からの自分に対する期待値を踏まえた今の自分の発達課題を整理する。そして組織視点での自分が担う目標を参照しながら、それぞれが交わる重心に探究目標を置く。これらのステップの順序は場合によって様々だ。また、誰もがすぐに自己実現ビジョンを言語化できるわけではない。そのような場合には自己実現ビジョンを明確にせずに探究目標を設定しても構わない。上長やチーム内外のメンバーとの対話を通して、探究目標の設定や更新を行っている。

Questは「メンバー同士が相互に支援し合う」という姿勢を大事にしている。個々人の探究目標を個人の中や上長との1on1の中だけで取り扱うのではなく、チームや組織全体のものとして捉え、それぞれの未来のためのフィードフォワードが日常的に行われていることが特徴だ。2023年現在のMIMIGURIの組織では、数人単位のスモールチームごとに事業推進を担う事業リードと、チーム作りや個人のキャリア開発を支援するコミュニティリードの2種類のマネージャーが存在する。その体制の中で、個人単位での目標管理のみならず、チームとしての探究をいかにして推進するかということにも視線が注がれている。

Questには「Quest With You」というスローガンがある。自分らしさの探究を個人の中で完結させずに、所属部署やプロジェクトチームなど、他者との間に開いて進めていくことがMIMIGURIでは重要視されている。

FOCUS

「らしさ」の変容が個人と組織の成長をもたらす

MIMIGURIでは従来よりメンバーが個人の探究テーマを設定するキャリア支援の仕組みを導入していた。それがQuestとしてさらに体系立ててアップグレードされた背景には組織規模の拡大があった。合併により異なる仕組みで動いていた組織を統一していく中で、探究テーマにまつわる制度運用を見直すべく、メンバーやマネージャー層、経営層へのインタビューをはじめとする丁寧なリサーチを行った。すると、組織拡大の中で探究的活動の意義を明確化したり進め方をガイドライン化したりする必要が出てきたことや、事業観点での評価との噛み合わせなどの課題が抽出された。以前まで「問いを立て、人、チーム、組織の本質に迫っていく」行為と定義されていた探究という活動を、『「自分らしさ」をめぐる葛藤に向き合い、省察を深めていくことで「真の自分らしさ」を持続的に追求していく』行為として捉え直すとともに、個人の裁量に依存しないフレームワークとして補強と整備を行った。

Questを起点にして目指すのは、「自分らしさの探究」と「自分たちらしさの探究」が両輪で駆動し、メンバー全員が自己実現的な人生を送れる状態だ。「らしさ」、つまりアイデンティティは、個人であれ組織であれ固定的なものではない。むしろそれが揺れ動き、変容すること自体が学習であると、MIMIGURIは考えている。MIMIGURIでは個人の探究活動が、自社の組織アイデンティティや事業ケイパビリティ、さらには社会的価値の探究と繋がっている状態を自己実現ができていて状態と捉えられている。Questを足がかりに、個人の变容と事業の成長の両立を諦めずに対話のテーブルにのせ続ける組織のあり方の探究が今も進められている。

探究という活動はそもそもどんな概念なのでしょう。

人間が経験から学習していく過程を一般的に表現した概念を探究と呼んでいます。これはアメリカの哲学者・教育学者であるジョン・デューイの研究を参照しています。探究を考える上で重要なのは、出発点にある種の「自分自身に対するモヤモヤ」があるということです。当社ではそれを「自分らしさをめぐる葛藤」とも表現していますが、それに向き合っていくことから新たな学びや気づきを得て変容する、この過程が探究という活動だと捉えています。

自分の探究目標 (Quest) を立てる際に考える項目の一つに自己実現ビジョンというものがありますね。 なかなかそれを言語化できない人も多いのではないのでしょうか。

自己実現ビジョンを必ずしも明確にする必要はないと考えています。「自己実現」という言葉の背景にはマズローの欲求階層説がありますが、その階層の高次にあるのが自己実現の欲求です。ただし、自己実現欲求とは高次欲求であるために誰しもに顕在化しているわけではありません。そこで、Questでは探究に取り組む中でのメンバー間の対話などを経て自己実現だけでなく承認欲求や所属と愛の欲求（社会的欲求）が満たされるという側面も大事にしています。

その上で、自己実現というものに向き合っていくためにはまず自分が日々やっていることが自分にとって、チームや組織にとってどんな意味があるのかを捉え直すリフレクションと、リフレクションから見てきた次の探究につながる実践機会をつくること、このリフレクションと実践の機会づくりのルーティーンをつくっていくことが重要です。

Questの制度化に向けて、MIMIGURIにおける探究という活動が「真の自分らしさの持続的な追求」と解像度を高められたとお伺いしましたが、そこにはどのような意図があるのでしょうか。

自己実現の欲求については先述の通りですが、「自己実現」というとどうしても捉えにくさや難しく感じてしまうことがあります。その点で、「自分らしさ」というワーディングは、他の言葉の検討も含めてかなり時間を割いて行った部分です。こうしたキーワードは組織によってチューニングが必要だと感じています。

また、「自分らしさ」は確固たる唯一のものではなく、常に変化し揺れ動き続けるのが当然だと捉えており、自己実現ビジョンも「自分らしさの仮説」と呼んで

います。この点はMIMIGURIの「学習」観によるものが大きく、何かスキルを身につけるのではなく経験の中で個人が変容していくことを私たちは学習だと考えていて、同様に自分らしさも変容するということが重要だという捉え方をしています。

探究に繋がる活動機会と日常的なリフレクションの機会をルーティーン化する仕組みづくりを進められているとのことですが、具体的にどのようなことをされていますか。

例えば、MIMIGURIにいくつかある社内放送局の1つでは、日々のプロジェクトを通じて見えつつある実践知を基に、対話しながら探究することをテーマにした番組を制作しています。番組企画運営チームが舵取りを行いながら、毎回1チームずつ持ち回りで出演します。まずはチーム内でどのプロジェクトを扱うかを選定して振り返りを行い、その事例から抽出した実践知に「技名」を付け、その技について番組で紹介し、対話を通して深掘りするという流れです。過程の中でいくつも内省の機会が生まれるように設計しています。単にドキュメントとしてまとめるのではなく番組の中で個人が語る形にすることで、これもまた自己実現ビジョンに関する内省に繋がっている面があります。

Questが作られたことによる効果はありますか。

各スモールチーム内でQuestのフレームワークにある「自己実現ビジョン」と「発達課題」「MBOやOKRなどの目標機会」の3要素を考慮に入れた対話が生まれつつあり、かつスモールチーム内で一人一人の探究を相互に応援しあう動きも見られています。Questができる前と比較しても、事業視点だけでなく個人々のキャリアや学習という観点でのコミュニケーションやマネジメントが浸透し始めているように感じます。

この点は、単に個人のキャリアが重視されてきているという話にとどまらず、個人の探究が進むことが事業面のケイパビリティ拡張にも繋がるという組織的な効果へ寄与する可能性を感じています。

自分らしさをめぐる葛藤と向き合っていくことから
新たな学びや気づきを得て変容する、この過程が探究という活動

Q20

Section 01
20 questions to company's creativity



組織の風土づくりを 自分事として捉えられているか？

インタビュープロフィール

あなた

自分事化を通じて、 創造的な組織の風土づくりに貢献する

How to build a creative culture in a company
Section 01 - Q20

[] の事例

PRACTICE

FOCUS

THEME
01創造という終わりのない探究を
積み重ねる組織へ

創造的な企業に求められる「終わりなき探究」

「新しい事業を作らないといけないけれど、なかなかうまくいかない。」「社員が面白いことを自ら提案しようとしてくれない。」「固定概念に囚われてしまいがちで、なかなか組織が変わらない。」この事例集をご覧になった皆さんは、「創造性溢れる企業になるにはどうしたら良いのか」という期待値を持って、この資料をご覧いただいているのではないのでしょうか？ここでいう、創造性とは何を指すのでしょうか？

アメリカの心理学者のジェームス・C・カフマンは、創造性を4つに分けて以下のように説明しています。

1. ミニc (mini-c)：個人的な創造性で、学習過程で新しい洞察や理解を得るための創造性のこと。主に個人の成長や自己発見に関連するもの。
2. リトルc (little-c)：日常的な創造性で、趣味や日常生活での小さな発見につながる創造性のこと。仕事上での小さな試行錯誤も含まれると考えられる。
3. プロC (Pro-C)：専門的な創造性で、特定の分野での専門知識と長年の経験を持つ人々が示す創造性のこと。新たな技術知見の発見など、その分野の考え方に大きな影響を与えることがあるような発見などが挙げられる。
4. ビッグC (Big-C)：文化や社会に深い影響を与えるような創造性のこと。人々が前提に持つ思想や価値観のパラダイムを転換させるようなインパクトを持つもの。

彼の定義をベースとするならば、創造性とは、単に新し

い着想を生み出せるかどうかにとどまらず、私たちを取り巻く社会環境に変革をもたらすような新たな価値を生み出すことだと言えます。つまり創造的な企業とは、社会を「より良い状態へ」変えていく存在であることを意味します。

こうした「より良い状態」を模索し、それを実現する新たな価値を持ったものを生み出すアプローチとして広がってきたのが「デザイン思考」です。

デザイン思考というと「共感」「定義」「アイデア創造」「プロトタイプ」「テスト」という5つのステップを思い浮かべる人もいるでしょう。一方でやってみただけどうまくいかなかった、という経験を持つ人もすでにいるのではないのでしょうか？うまくいかない要因は、こうした方法自体ではなく、その根幹にある「探究」の欠如が問題ではないのでしょうか。

そもそも「より良い状態」とは何でしょうか。デザイナーが、答えのない「美しさ」について探究を積み重ねてきたように、どんな生き方、働き方、暮らし方が正しいか、といったような、目指す「良さ」には「絶対解」がありません。単に方法論を正しく取り入れようとするばかりで、こうした「良さ」を「探究」し続けようとしていなければ、創造性溢れる企業になることはできないのです。こうした「終わりなき探究」という前提を欠いて、単にデザイン思考のステップを取り入れるだけでは、決して創造的な企業にはなれないのです。

探究し続ける組織とは何か

事例集で取り上げられた企業の取り組みには、こうした探究し続ける姿勢を感じられるものが多かったのではないのでしょうか？一人ひとりの想いや理想をベースとした取り組みを広げようとしている企業もあれば、組織として目指す景色を分かち合おうとする取り組みも多く見られます。いずれも、一人ひとりが試行錯誤しながら、理想の景色を描き形にしようすることに、意味を感じられるような組織づくりに取り組んでいる様子が伺えます。

昨今、理念やパーパスを策定する企業が増えましたが、言語化された組織の存在意義の中で、試行錯誤を積み重ねようとする一人ひとりが、自らの取り

組みに意味を感じることができる環境を実現することができているのでしょうか？

理念やパーパスは、「私たちは何者なのか」を考え続けるための「起点」として存在しているものであり、一人ひとりが理想を描き、価値を探究する活動に組織的な「つながり」を生み出すためのものです。もし従業員が理念やパーパスを起点に「こんなことをやりたい」と思えていなかったり、理念に根差した探究を深めようとする人に対して「もっと現実を見ろ」と周囲が言ってしまうたりする状況があるのなら、理念やパーパスを策定した意味はないでしょう。

一人ひとりがチャレンジすることを単に促しているだけでは、組織である意味がありません。それぞれの描く「WILL」としての理想の景色が、互いに刺激し合い磨かれ合うような環境を実現していくこと。そしてそれぞれの理想の違いから、組織的な対話が生まれていくこと。さらに言えば、こうした中で生まれた「知」が、組織の理念をアップデートし、個人や組織の中に、新たな「好奇心」や「問い」を育んでいくような好循環の状態（図）を実現していることも大切です。

事例から単にHowを真似しようとするのではなく、まずこうした観点で自社の状態を内省してみることが、価値を生み出す組織へと変容していくための1歩目となります。

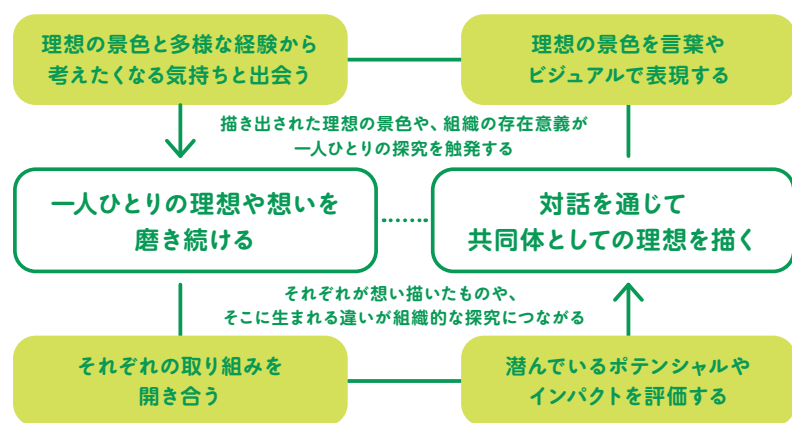


図 探究する組織の状態や、そのための取り組みの一例

短期的な視座から逃れ、探究の「土壌」を耕す

そもそも、こうした探究は一朝一夕で成り立つものではありません。皆さんがイメージする「探究者」と呼ばれるような人々は、時間をかけて自分なりの目指す姿を模索しているのではないのでしょうか？ただ他の企業の真似をしたり、流行りの方法論を取り入れたりする企業は、「探究社」と呼べるのでしょうか？

「そんな悠長なことを言うてはいられない。」「他より先に結果を出せるかどうか」が重要だ。」こんな想いを持たれる方もいるかもしれません。探究的な取り組みは、多くの場合、こうした短期的な競争を重視する声で否定的に受け止められがちです。しかしながら、こうした短期的な視座しか持たない企業が、社会変革をリードしていく存在になれるのでしょうか？

もっとも今後はビッグデータや生成AIによって、誰もが「正しそうな答えや方法」を導くことはそう難しくなっていくことでしょう。しかしながら、AIが出した答えの中で生きていくだけの社会を、私たちは良い社会と思えるのでしょうか？あるいは、AIに「良し悪し」の判断を任せた企業が、創造的な企業と言えるのでしょうか？

もし創造的な企業を目指すのであれば、どのような社会を「良い」とするのかという「世界観」や「価値観」を、探究し続けられる状態を実現することが大切になります。自分たちの価値観を「深め」「探索」し続け、「好奇心」や「問い」が醸成された「土壌」を持った共同体は、他社が真似することのできない価値を実現する企業となっていくはずです。長期的な視座で「土壌」を耕そうとする視座を持たなければ、組織を創造的な状態へと変えていくことは難しいでしょう。

価値を探究し続ける組織へと変容するための3つのポイント

最後に、事例にも見られるような、組織を変容させていくためのポイントを3つ紹介します。

① こだわりの中に潜む、囚われから抜け出す

価値を生み出すということは、理想に対する「こだわり」を持つということでもあります。「こんな社会を実現したいんだ」という強い思いが、価値創造の源泉であることは間違いありません。しかしながら、いざ価値を実現すると、それは「当たり前を目指そうとするもの」へと変わっていきます。持っていたこだわりに、囚われ始めていくのです。

こだわりとは、「らしさ」とも言い換えられるでしょう。私たちらしさを言語化できた時、そこに組織的なパワーが生まれます。しかしながら、その「らしさ」が当たり前となり、そこに囚われていけば、次第にその組織は力を失っていくのです。

② 理想の景色を共創する組織構造を実現する

目指す「良さ」や理想の景色を実現しようとする力は、自らその景色を描いた人に宿ります。そしてその景色は共に描いていくことができます。だからこそ、多様な人々を巻き込み、対話を積み重ね、共に描こうとすることが大切です。

オープンイノベーションの取り組みは至る所で見られますが、単なるアイデアのプレストの場になっていないでしょうか？共創すべきはアイデアではなく、そのアイデアが実現しようとする理想の景色にあるのです。

これは顧客に対しても言えます。単に顧客が何を欲しがっているのかを見るのではなく、顧客と共に理想の景色を探究し描き出せるような関係性を築くことが重要です。

③ ワクワクするような「問い」と出会い続ける

どんなデザイナーやクリエイターも、もがき苦しみながら作品を生み出しているように、長く続く探究を積み重ねていくのは、決して簡単で楽なことではありません。では、なぜ彼らは探究し続けられるのでしょうか。それはプロセスの中で、ワクワクするような「考えたいこと」と出会い続けているからです。

長く探究を続けていくためには、考えたい気持ちが湧いてくるような「問い」と出会い続けることが大切です。自分の中にある、まだ言葉にしきれないようなワクワクやモヤモヤを見つめ、言葉にしてみる。そしてそれを互いに関き合うことで、「多様な問い」との出会いのある環境が組織に実現していきます。

すぐに答えは見つからずとも、常に「問い」と出会えていれば、あるいはそれを組織的に評価することができていれば、その組織は豊かな土壌を成していくことでしょう。

事例で取り上げた取り組みには、こうしたポイントにつながるヒントが数多く存在しています。そしてどの取り組みも、決してこれだけやれば良いというものではなく、あくまでこれからも続いていく探究的な取り組みの過程にあるものなのです。

価値を創造するという、終わりのない探究を積み重ねることは、決して容易なことではありません。だからこそ、こうした事例を通じて、共にその歩み方を学び続けていくことが、日本の企業がより良い価値を生み出す企業へと変容していくために必要なはず。そのためには、まずは事例をヒントに、自分たちの組織を内省的に見つめ直すことから始めてみてはいかがでしょうか？

寄稿

小田裕和

株式会社 MIMIGURI デザインストラategist/リサーチャー
co-nel: 代表 | 株式会社 MIKKE 社外取締役

千葉工業大学大学院工学研究科工学専攻博士課程修了。博士(工学)。「インスピレーションを孵化させる、場や道具のデザイン」をテーマに、事業開発から組織開発まで、幅広いプロジェクトのコンサルティングやファシリテーションに取り組む。主な著書に『リサーチ・ドリブン・イノベーション-「問い」を起点にアイデアを探究する』(共著・翔泳社)がある。

個人視点で考える

TIPS 1

愛を
大事に
する

TIPS 2

常に
問いを
持つ

TIPS 7

対話を重ねる



TIPS 8

コミュニティで
触れ合う

体験を共有する

TIPS 3

探究し
続ける

対話する

自社の創造性を高める

12のヒント

12TIPS for CREATIVITY

TIPS 9

個人と
組織が
支え合う

変化をもたらす

TIPS 4

理念を
更新する

TIPS 10

挑戦の
機会を
開く

不確実性を楽しむ

TIPS 5

目指す
方向を
示す

TIPS 6

外の世界
を見る

TIPS 11

オーナーシップ
を育てる

TIPS 12

失敗を歓迎する



個人視点で考える

組織の中には様々な「当たり前」が存在する。日常の業務に追われ、効率を最優先にした結果、社内のありとあらゆる制度や価値観を鵜呑みにし、自らの思考を停止してしまうことも多い。しかし創造性の一番の敵は同質化だ。どれだけ優れた制度でも陳腐化する可能性はあり、また、どれだけもっともらしい理念でも、個人が意味付けできなければ浸透されない。創造的な組織文化を醸成することは、まずはそういった「当たり前」に違和感を覚え、「いや、自分は本当はこうしたい」、「こうした方がもっと良くなるはずだ」というような個人の思いを大事にすることから始まる。

TIPS 1

愛を大事にする

愛には様々な形がある。顧客の課題に対して自分自身がどれだけ寄り添えるかということも一種の愛であり、会社が社員の自己実現を願う気持ちや、企業として社会の課題を解決しようとする姿勢も愛の一つである。また、誰でも仕事に関係なく大好きなモノやコトはある。新たな価値を生む創造力の源泉は、愛を持って誰かや何かを眼差すことにある。

TIPS 2

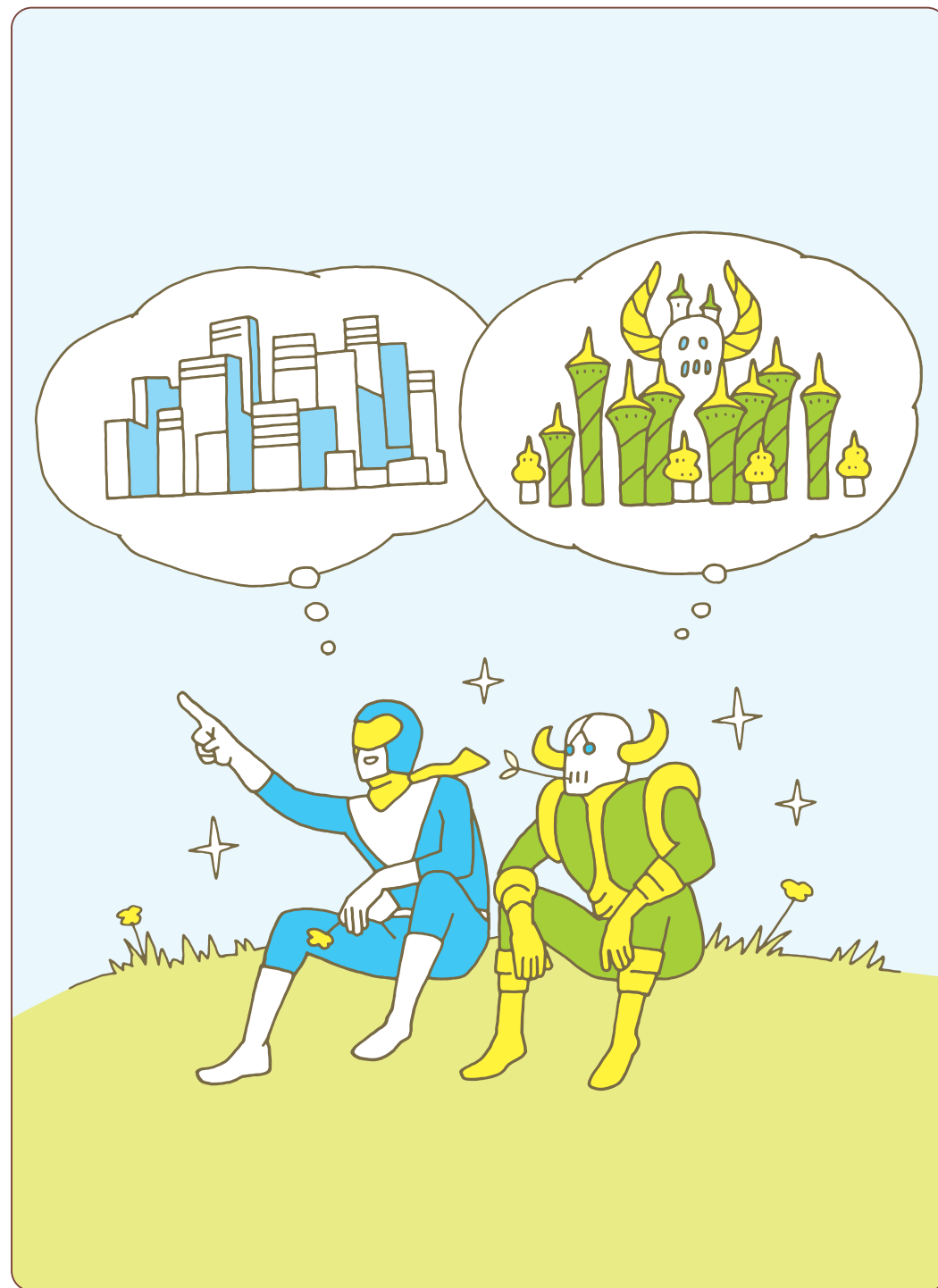
常に問いを持つ

問いを持つことは、与えられた情報を単に受け入れるのではなく、それに対して自分事として関心を持ち、批判的に考え、さらに理解を深めることを意味する。組織の理念やパーパスも現状に対する問いとして捉えることができ、その問いを起点に実践と省察を重ねることが個人と組織全体の学習に繋がる。

TIPS 3

探究し続ける

企業の事業活動にゴールはなく、顧客や社会の変化に寄り添って「今より望ましい状態」を提案し続けることが、その存在意義だ。それは個人にとっても同様で、ありたい自分の姿と現在の自分にできること、そして組織や社会から要請されることを照合しながら、自分らしさの実現のために、たゆまぬ学習を続けるべきだ。





変化をもたらす

川の流れがせき止められると水は淀み、やがて濁りが生まれるように、個人や組織の創造性も常に変化を必要とする。変化はすなわち既存のルールや価値観といった秩序の部分的な破壊と再構築である。それらの秩序は今までの成功経験からできているため、それを壊すことには勇気が必要で、過去を否定することにも繋がるかもしれない。だが、変化を恐れる必要はない。変化を受け入れながら守るべき部分を明確にすれば、組織文化の根幹がより強くなり、同じ方向を見ながら進むことができるようになる。

TIPS 4

理念を更新する

組織に変化をもたらすためには、まずは理念を変更可能な状態にする必要がある。理念を固守してしまうと、古い基準で新しい取り組みを評価することになり、創造性の発揮を阻害する。また、理念には余白があることも重要だ。そこから個人々々を起点にした新しい活動が生まれ、その新しい活動の定着に伴って組織らしさが更新されていく。

TIPS 5

目指す方向を示す

既存の経営方針や事業活動がある以上、組織としてすぐに全ての変化を受け入れられるわけではない。そういった状況でもメンバーのモチベーションを下げないように、あらかじめ自分達が「やること」「やらないこと」を決めておく必要がある。そして、そこに社員の共感が生まれやすいように、そのプロセス自体をオープンにし、社内に対話を重ねて判断することが重要である。

TIPS 6

外の世界を見る

個人の探究活動や、日常的な業務とは異なる社内外での経験、あるいは現在の環境を一定期間離れることなどを通して、様々な外部視点に触れるのは重要な機会だ。それによって既存の常識や価値観にとらわれず、個人や組織の中で多様な価値観を育むことができるだけでなく、自分たちが目指すべき姿を客観的な目線から明確にすることもできる。

体験を共有する

個人を起点とする創造的な取り組みは、率先して周囲に開かれるべきだ。個人の専門性、担当業務、役職、価値観の違いを超えて相互に対話し、理解し合うことで、組織全体の新たな価値創出をさらに加速させることができる。相手がどんな感情を抱えているか、その行動の後ろにはどんなモチベーションがあるか、このように他人に興味・関心を持つことで深い意味での多様性を理解し、共感することができる。それを土台に互いに刺激し合うことで、共に探究を深めることができる。

TIPS 7

対話を重ねる

対話に時間をかけることは一見非効率のだが、組織的学習を促す上で非常に有効な手段だ。他者との対話を通じて感情や思考を拡張したり、新たな洞察を得て自身の経験や知識を再評価したりすることができる。部署や役職の垣根を超えて対話を促す環境があることは、組織の創造性を育む重要なポイントだ。

TIPS 8

コミュニティで触れ合う

ここでのコミュニティとは、職場におけるサードプレイスのような場を指す。異なるバックグラウンドの人々が自由に集まり、新しい視点に触れ合うために、理想的な環境を提供する。このオープンでインフォーマルな場が、学び合う機会をもたらし、実験的な文化を育み、創造的な協働を生み出すことができる。

TIPS 9

個人と組織が支え合う

組織は個人の成長に繋がる機会を提供し、個人は組織の事業成長に貢献する。対話を通してそれを約束し合う関係性を築くことは、健やかな組織環境を作る上で重要だ。この相互作用は、オープンな対話や多様性の促進、そして強固な組織文化の形成を通じて、組織と個人の双方にとっての持続可能な成長を促すことができる。





不確実性を楽しむ

創造することの最大の特徴は不確実性だ。今までと違う方法を試したり、今までに無かった視点で物事を見たりすることは新しい可能性を切り開く一方、リスクもある。目の前の仕事に追われる組織のメンバーにとって、創造することはとても勇気のいることだ。では最初の一步を踏み出すためにはどうすればよいか。最も大切なのは、誰もが気軽に挑戦できる機会を多く提供すること、そして挑戦を応援することで、未知なる状況でもワクワクしながら楽しめる文化を作ることだ。そうして促される小さな挑戦が、不確実性を楽しむ土壌を育てていく。

TIPS 10

挑戦の機会を開く

例えば全社向けの新規事業提案制度を設けることで、役職や部門を問わず、すべてのメンバーが創造の主体となる機会を提供する。あるいは、外部の人材やリソースを活用するオープンイノベーションを推進し、社内外の垣根を越えた協働を奨励する。誰でもいつでも気軽に挑戦できる環境を整えることが創造性を引き出すポイントだ。

TIPS 11

オーナーシップを育てる

様々な業務を通して、社員が自分のスキルを伸ばし、自らのキャリアについて考え、行動するきっかけを作る。または自分のアイデアがきっかけとなって環境や制度が変わったり、事業が始まるプロセスを経験したりすることで、社員は自分の行動が影響を及ぼす可能性を実感し、オーナーシップが生まれる。個々人の主体性を育む仕掛けが重要だ。

TIPS 12

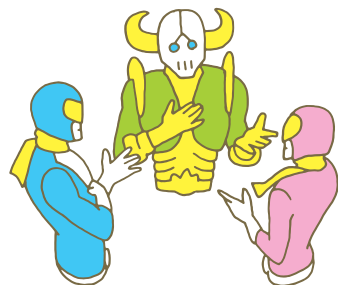
失敗を歓迎する

提案が採用されなかったり、大きな損失を出してしまったり、思い通りに行かないことを私達は「失敗」だと呼ぶことが多い。しかし、その失敗が共有され、知識が蓄積されれば、それは「学習」だと言える。失敗は触れてはいけないもの、避けるものではなく、むしろ歓迎すべきものだ。失敗を歓迎できる組織でこそ、創造的な文化が生まれる。

●「12のヒント」を使って対話を行い、組織の創造性を高める第一歩を踏み出す

自分の解釈を加え、理解を深める

「12のヒント」については、一度で全てを理解する必要はない。まずは身近なメンバーと一緒に、気になるところから会話を始めてみよう。「このヒントについて私はこう感じた」「このヒントはすごく大事だと思う」など、自分の経験と照らし合わせながら、特に気になったヒントとその理由、そこに対する自分の理解を他のメンバーと共有する。このアイスブレイクを通して、ヒントに対する理解を深め、今までにない視点で組織の創造性について考えることができる。



進め方(例)

- 1 各人で1つか2つのヒントを選ぶ
- 2 自分が選んだヒントについて共有し、選んだ理由を説明する
- 3 一通り共有が終わった後に、全員の発言から得られた示唆を最後に振り返る

チェックシートを使って、点数を付ける

付録にあるチェックシートを使って、それぞれのヒントに対する理解を振り返りながら、自社がどこまでできているかをセルフチェックしよう。チェックシートでは12のヒントに対してそれぞれ1～5の点数を付けることができる。点数は厳密に考える必要はなく、直感的に記入して構わない。記入が終わったら一度メンバーと共有し、それぞれがなぜその点数をつけたかを説明し、最後に平均値を計算する。人によって大きく点数が異なる項目がある可能性もある。互いの着眼点を話してみよう。

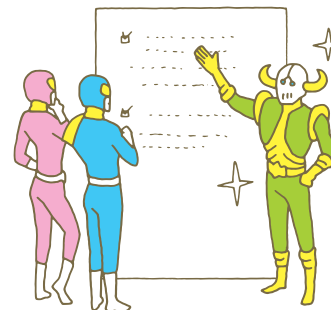


進め方(例)

- 1 チェックシートをプリントし、各自で記入する
- 2 記入の結果をメンバーと共有し、理由を説明する
- 3 各カテゴリーの平均値を算出する

レーダーチャートを使って、改善点を洗い出す

最後は付録にあるレーダーチャートを使って、チェックシートで出した各ヒントの平均値を可視化しよう。可視化することで、前の段階では気づかなかったことや、潜在的な改善点を特定することができる。これをもとに、議論を重ねて次のステップを決めよう。



進め方(例)

- 1 メンバーと一緒にレーダーチャートを記入する
- 2 レーダーチャートから見えたことを共有する
- 3 自社がどこにフォーカスすべきかを議論する

実践のポイント

ヒントの中でも触れた通り、創造的な活動には常に不確実性が伴う。状況が常に変化している中で緻密な計画を立てるよりも、そのような変化に柔軟に対応し、失敗しても何回でもやり直すことができる体制を作ることが重要だ。そのような体制を作る上で重要なポイントを3つ紹介する。

POINT 01

共感者を見つける

「遠くに行きたければ皆で行け」。一人で何とかしようと思わずに、まずは社内外で同じような課題や理想を抱える仲間を見つける。

POINT 02

調整しながら進める

チェックシートもレーダーチャートも一度使って終わりではなく、定期的に振り返りを入れながら、改善に向けた体制を調整しつつ進める。

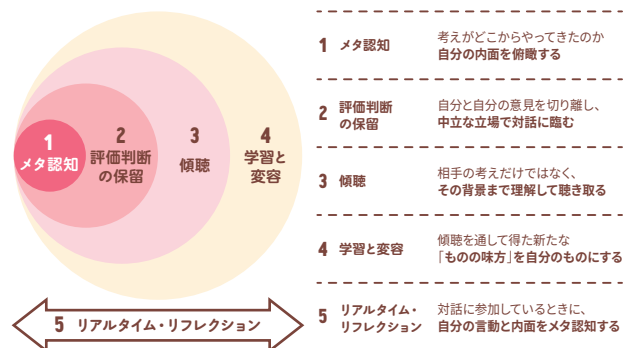
POINT 03

小さいところから始める

最初から大きいところを狙うのではなく、小さく身近な環境や仕組みから少しずつ変えていくことによって、いずれ大きな変化を生み出すことができる。

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、対話を通して、多様な経験や価値観に触れ合うことで、誰もが、これまでの常識や枠組みの外にある発想で思考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発的動機を高める効果もあります。また、対話を通して、活動の目的やパーパスを誰もが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礎と言っても過言ではありません。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。



メタ認知から始めよう

まず初めに、対話は、リフレクションの場であることを知っていただきたいです。自己の内面を俯瞰し、「自分はなぜそう考えるのか」を明らかにすることができる人だけが対話の席に座る資格を持ちます。なぜなら、自己の内面を俯瞰できることで、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」を活用することをお勧めします。4点セットとは、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：意見の背景にある経験（知識も含む）

感情：経験に紐づく感情

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、価値観が紐づいています。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。よく、認知的多様性が大事と言いますが、意見のみを共有していても、認知的多様性に触れることは難しいです。意見の背景にある経験、感情、価値観の多様性を知ることで、メンバーの認知的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

自己の内面を俯瞰することができたら、次は、評価判断の保留です。「この

考えしかない」と結論付けて他人の話を聴くことは、対話ではありません。創造する組織の対話では、お互いの考えが変わることが歓迎され、新しいアイデアを共に創造することが期待されます。このため、「自分」と「自分の意見」を切り離し、中立の立場で対話に臨むことが期待されます。

最近では、心理的安全性の重要性が叫ばれていますが、「評価判断の保留こそが、心理的安全性を保つためのスキルである」と主張したいです。対話の場に一人でも評価判断を行う人がいると、対話の場を一瞬にしてディベートの場になり、誰もが本音で話せる場ではなくなります。

創造的な活動では、ブレインストーミングという手法が役立ちます。ブレインストーミングでは、ワイルドなアイデアやクレイジーなアイデアを出すことに価値があります。ところが、自分の考えについて、「こんなバカバカしいことは発言できない」と評価判断を下したり、他者の意見に対して「それは難しい」、「そんなことはあり得ない」、「そんなことは無理に決まっている」等と評価判断を行う人が多すぎて、ブレインストーミングの場にならないということも多いのではないのでしょうか。仕事では、判断のスピードが問われるため、評価判断の保留は、有能なビジネスパーソンにとって慣れない習慣なのかもしれません。

自分の枠の中で考えていても、創造的なアイデアは生まれません。また、一人で自分の枠を超えることは難しい。だから、みんなでブレインストーミングを行い、みんなで、自分の枠の外に出ていくことに価値があります。人間は、一生懸命になればなるほど、自分の枠に頼ろうとします。私達の脳は、過去の経験を活かし、物事を考えるようにできているからです。

評価判断の保留は、対話の掟であり、同時に、発想を広げ、新しい「なにか」を生み出す組織に欠かせない作法と言うこともできます。

傾聴、そして共感

メタ認知を行い、評価判断を保留にしたら、次は傾聴です。ここで初めて、

相手の世界に触れることができます。対話では、相手と自分が同じ意見なのか、違う意見なのかを問題にはしません。いずれの場合でも、相手の意見を、中立の立場で傾聴することが大切です。もし相手の意見が自分とは異なっているとしても、感情をコントロールして、評価判断を保留にして相手の話を傾聴します。

傾聴においても、認知の4点セットを活用します。意見の背景にある経験、感情、価値観まで聴き取ることで、相手に共感することが可能になります。共感とは、相手の意見に賛同することを意味するものではありません。相手がどう考えているのか、なぜそう考えるのか、どのような経験がその意見に紐づいているのか、その経験にはどのような感情が存在し、どのような判断の尺度がその意見を支えているのか。これらの間に対する情報を得ることが共感という聴き方です。

私達は、普段このような聴き方をせず、多くの場合、人の意見のみを聴き、その人の意見を理解したと判断します。この時、私達は、人の意見を自分の経験に当てはめて聴いています。人の意見を自分なりに解釈し、その「解釈」を「理解」と認識しています。ところが、時々「よくわからない意見」に出会うことがあります。その際に、評価判断を持ち出せば、「この人は、よくわからない意見を述べる人だ」という結論になります。一方、対話的なアプローチでは、こういふときこそ、「評価判断を保留にして相手の意見の背景を聴いてみよう」と考えます。なぜなら、よくわからない理由は、相手の意見を解釈するための経験を自分が持ち合わせていないことを意味するからです。よくわからない意見は、自分の枠の外にある新しい世界に出会う扉と捉えることができます。

創造的な活動には、多様性が欠かせないと言います。「多様性が化学反応を起こし、新しい価値が生まれる」ためには、自分の認知の枠に縛られることなく、認知の枠の外に出ていくことが必要です。多様性による化学反応を起こすためにも、認知の4点セットを活用した傾聴する対話が役立つことを多くの人たちに知っていただきたいです。

傾聴で、満足しないで！

傾聴を通して、新しい何かを知ったら、「そこで満足しないで！」とお伝えたいです。傾聴を通して、自分の枠の外にある情報を得たのであれば、それを自分のものにしましょう。自分の知らない世界を自分の内面に落とし込み、新しい「ものの見方」を自分のものにすることで、自分の枠を広げることができます。対話は、自分の器を拡大する手法でもあります。

人間には、想像する力があります。相手の靴を履き、相手の世界を味わってみることができれば、実体験を伴わない世界でも自分事として理解することが可能です。もちろん、リアルな体験と同じという訳にはいきませんが、たくさんの多様性に出会い、対話を行うと、自分の枠の外に別の世界があることを当たり前と思えるようになります。

もし、あなたが、新しい価値を創造する力として、思考の柔軟性を高めたいと考えているのであれば、驚きや違和感を覚える環境に身を置くことがおすすめです。驚きや違和感は、自分の枠の外に出る機会を知らせるシグナルです。評価判断を保留にして、自分の枠の外にある世界に傾聴し、自分の知らない世界を疑似体験したり、新しい「ものの見方」を自分のものにする習慣を持つことで、思考の柔軟性が磨かれていきます。同時に、自分が理解できる世界も広がり、多面的・多角的に判断を行うことも可能になります。

リアルタイムにリフレクションできる人はパワフル

対話の基礎力の5つ目は、リアルタイムリフレクションです。対話の席に座っている自分を俯瞰し、自分の言動と内面をメタ認知することを、リアルタイムリフレクションと名付けました。対話の基礎力の中でも、評価判断の保留が最も難易度が高いものです。評価判断をしなくなる自分の感情を制御するためには、リアルタイムに、自分の状態を俯瞰することが必要になります。

対話には、自分たちの枠を超えて、新しい何かを共に生み出す大きな可能性があります。この可能性を実際の価値に変えられるのは、評価判断の保

留ができる組織だけです。このため、対話の5つの基礎力は、「できたらいいよね」ではなく、誰もが実践する「約束事」と捉えてください。その約束事を守る組織になれば、誰かが評価判断を保留にできていない時に、お互いに伝え合うことができます。

創造的な組織のカルチャーにも

対話は、創造的な組織のカルチャーの醸成にも役立ちます。その理由を解説します。

対話には、組織の思考の柔軟性を高める効果もあり、前例を踏襲しない発想で、新しい価値を創造するカルチャーを皆で作ることが可能になります。対話する組織は、お互いに大切にしている価値観を共有することができるので、太い信頼関係を構築することができます。また、対話する組織のメンバーは、リフレクションを通して、自己の内発的動機を引き出すことができるので、より創造的な組織になることができます。

組織のパーパスやビジョンについても、「パーパスやビジョンが、自分にとってなぜ大切なのか」の問いかけに対するリフレクションと対話を行うことで、一人ひとりの心の中にパーパスやビジョンが存在する組織になることが可能になります。対話は、組織のベクトルを合わせることや、パーパスを軸に動く自律型組織をつくるためにも、欠かせない技術と言えます。

組織の潜在的な可能性を最大化し、皆さんが願う「ありたい未来」を実現するために、対話を活用していただきたいです。

寄稿

熊平 美香

昭和女子大学ダイバーシティ推進機構キャリアアカレッジ学院長
一般社団法人21世紀学び研究所 代表理事

ハーバード大学経営大学院修士課程修了。昭和女子大学キャリアアカレッジではダイバーシティの推進、一般社団法人 21 世紀学び研究所ではリフレクションの普及、一般財団法人クマヒラセキュリティ財団ではシチズンシップ教育に取り組む。Learning For All 等の NPO 活動にも参画。文部科学省中央教育審議会委員、経済産業省『未来の教室』と EdTech 研究会委員などを務める。著書に「リフレクション 自己とチームの成長を加速する内省の技術」「ダイアログ 対話の技術」等がある。

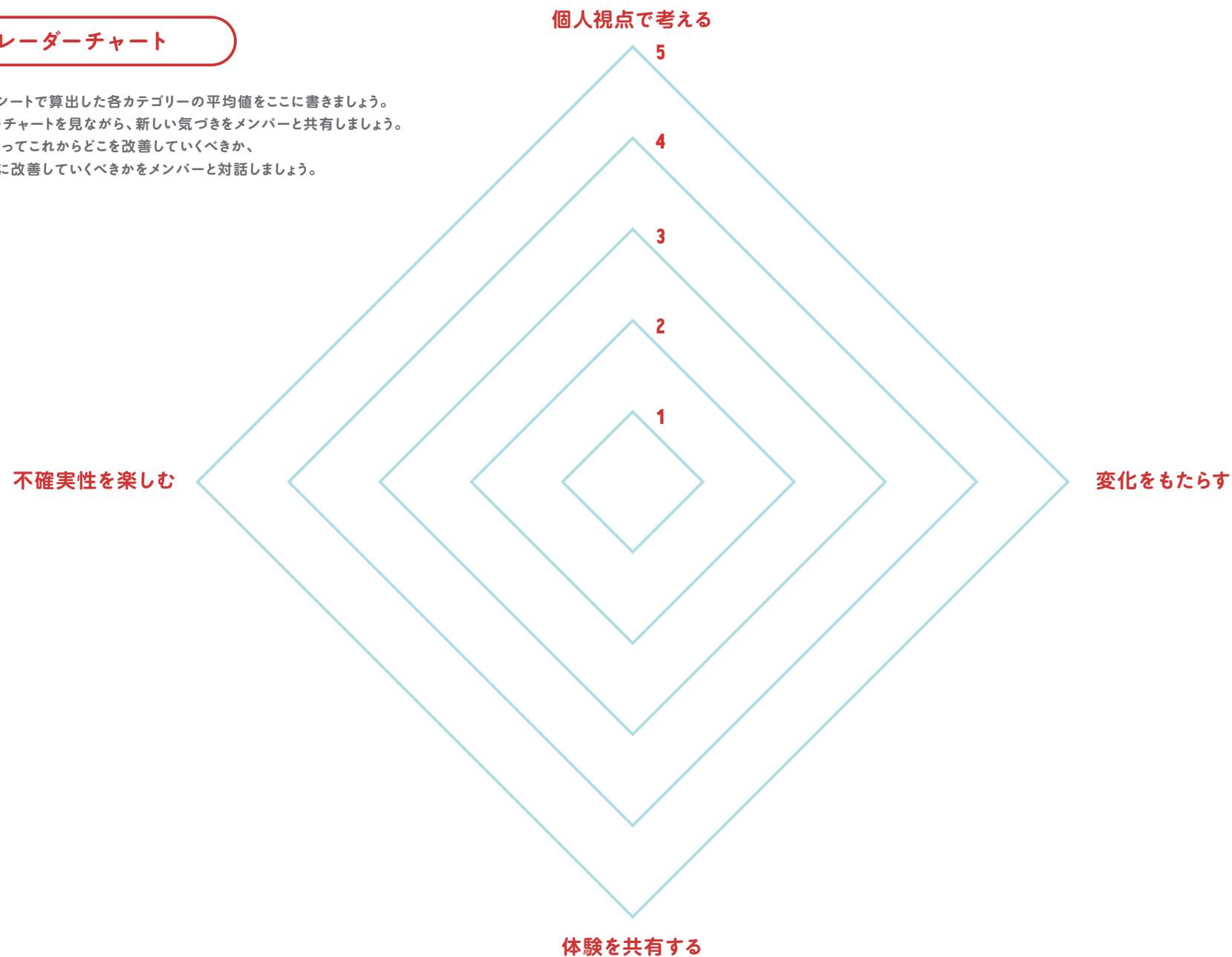
チェックシート

- ・ このチェックシートを使って、「12のヒント」の解説を思い出しながら、自社がどこまでできているか1～5の点数を付けましょう。
- ・ 点数については厳密に考える必要はなく、直感的に記入して構いません。
- ・ 記入が終わったら社内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（次のページのレーダーチャートを使って可視化できます）。

カテゴリー	ヒントの名前	全くできていない 1	どちらかというと できていない 2	どちらでもない 3	どちらかというと できている 4	できている 5	カテゴリー 合計点
個人視点で考える	1 愛を大事にする						
	2 常に問いを持つ						
	3 探求し続ける						
変化をもたらす	4 理念を更新する						
	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 コミュニティで触れ合う						
	9 個人と組織が支え合う						
不確実性を楽しむ	10 挑戦の機会を開く						
	11 オーナーシップを育てる						
	12 失敗を歓迎する						

レーダーチャート

- ・チェックシートで算出した各カテゴリーの平均値をここに書きましょう。
- ・レーダーチャートを見ながら、新しい気づきをメンバーと共有しましょう。
- ・自社にとってこれからどこを改善していくべきか、どのように改善していくべきかをメンバーと対話しましょう。

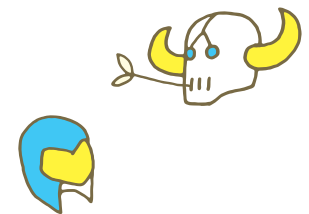


企業ヒアリングにご協力いただいた方（五十音順、敬称略）

伊藤 セルジオ 大輔（株式会社マネーフォワード）
石黒 照朗（サイボウズ株式会社）
石原 英貴（オムロン株式会社）
石本 康久（TOPPAN株式会社）
岡崎 忠彦（株式会社ファミリア）
柏木 彩奈（株式会社パルコ）
加藤 大介（株式会社ASNOVA）
河合 洋平（AGC株式会社）
岸井 隆一郎（株式会社メルカリ）
吉備 友理恵（株式会社日建設計）
小金 蔵人、梅澤 孝之（株式会社ZOZO）
権平 頼昭、村田 康男（コクヨ株式会社）
渋谷 昭範（株式会社リクルート）
谷崎 正明、丸山 幸伸（株式会社日立製作所）
津野 純一（株式会社富士通ゼネラル）
西村 歩、瀧 知恵美（株式会社MIMIGURI）
野中 利明（全日本空輸株式会社）
山納 洋、田仲 香子（大阪ガスネットワーク株式会社）
若狭 文男（株式会社フェリシモ）

事例集制作

プロジェクトマネジメント：谷 嘉偉（株式会社ロフトワーク）
取材：太田 佳孝（株式会社ロフトワーク）
ディレクション：古田 希生（株式会社ロフトワーク）
デザイン：金岡 直樹（SLOW Inc.）
イラスト：岡田 丈
コラム執筆：小田 裕和（株式会社MIMIGURI、co-nel:）、
熊平 美香（昭和女子大学）



令和5年度 大企業等人材による新規事業創造促進事業
（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年2月29日

発行者



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

受託者

