



いまこそ、  
人と組織の「リフレミネング」を！

# 創造的な 組織文化の研究

ウィルソン・ラーニング ワールドワイド株式会社  
武蔵野美術大学ソーシャルクリエイティブ研究所

協力：株式会社 the creative journey  
株式会社レベルフォーデザイン

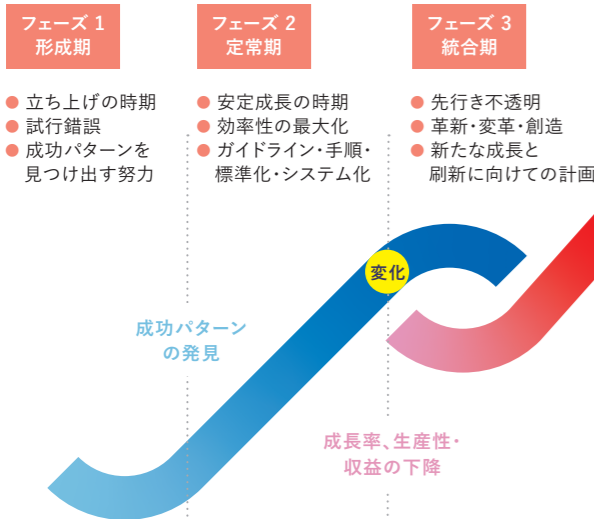
いよいよ求められる、  
既存のパラダイムからの

# 脱却

技術の進展やビジネス環境の変化により、企業において過去の成長を支えてきた製品・サービスを前提とする事業の成長が鈍化しています。その結果、企業が収益性を維持しながら持続的に成長をしていくための活動を活性化する必要性が高まり、様々な施策が実行され始めています。しかし、既存の事業活動と新たな価値を生み出す活動の両立は難しく、既存の事業活動のパラダイムから抜け出せない企業は、新たな成長の基盤になる成功パターンを作り上げられないまま、もがき続けています。

このような背景から、新たな価値を生み出す活動が注目され、日本においても個人の創造的な活動についての調査研究が盛んになってきています。ただ、現時点で、組織における創造的な活動、特に、組織文化に着目した調査研究は限定的なため、多くの企業において、価値創造を下支えする創造的な組織文化を明らかにすると共に、組織文化をつくる基本要素である行動様式を抽出し、社会実装していくことを目的に研究を行いました。

## 成長曲線 / 変化と企業の持続的成長



## PROCESS

2021.7

Phase 1  
調査・分析

創造的組織文化と行動様式の見える化

2022.3

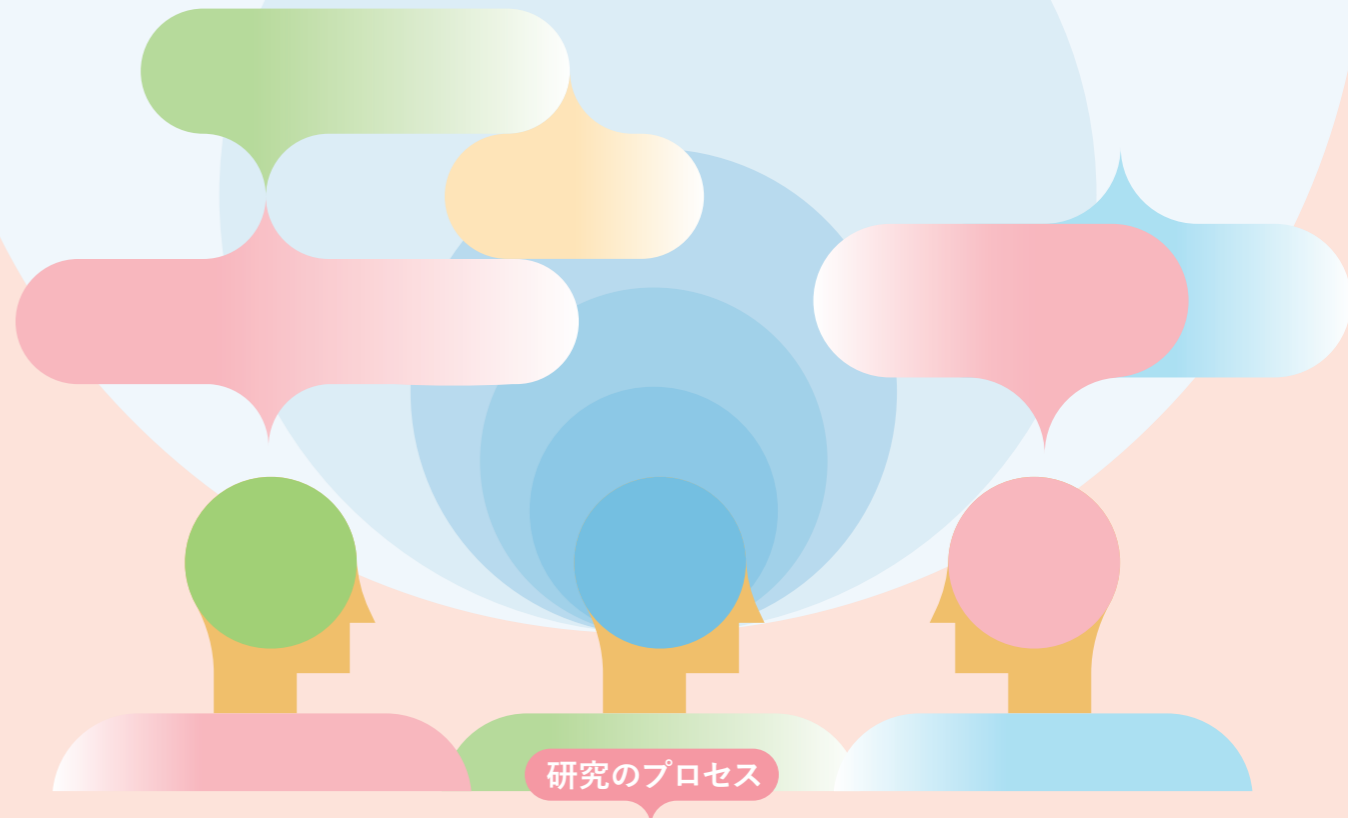
追加調査

2022.8

Phase 2  
実践・研究

創造的組織文化浸透のための実績に関する研究

2023.3



## “創造的”とは 「大きな妄想」と「小さな実験」

本研究は2つのフェーズ(段階)で行われましたが、それは当初描いていた通りのプロセスではありません。「創造的な組織文化と行動様式」を明らかにすると共に、それを生み出すソリューションを開発するという“大きな妄想”に基づき、それを実現するための“小さな実験”の積み重ねが結果的にこのプロセスになったと言えます。第一段階(Phase1)としての調査・分析は、「果たして非クリエイティブ領域の人たちにクリエイティブな思考や行動様式が生まれるのか」という問いから始まりました。まず、武蔵野美術大学大学院で学んだ非デザイン領域の社会人へのインタビューを実施。そこで得たヒントに基づき、創造的と思われる企業や組織に所属する方々へのインタビューを実施し、UXリサーチで用いられている分析を行った後、概念モデルや価値観マップを開発しました。そして、このモデルを落とし込んだ「創造的な組織文化を開発するためのワークショップ」を簡易的に実施しました。しかし、いきなりソリューション化することは性急にすぎるとの結論に達すると共に、Phase1のプロセスを自組織で実験する必要性を感じPhase2へと移行しました。

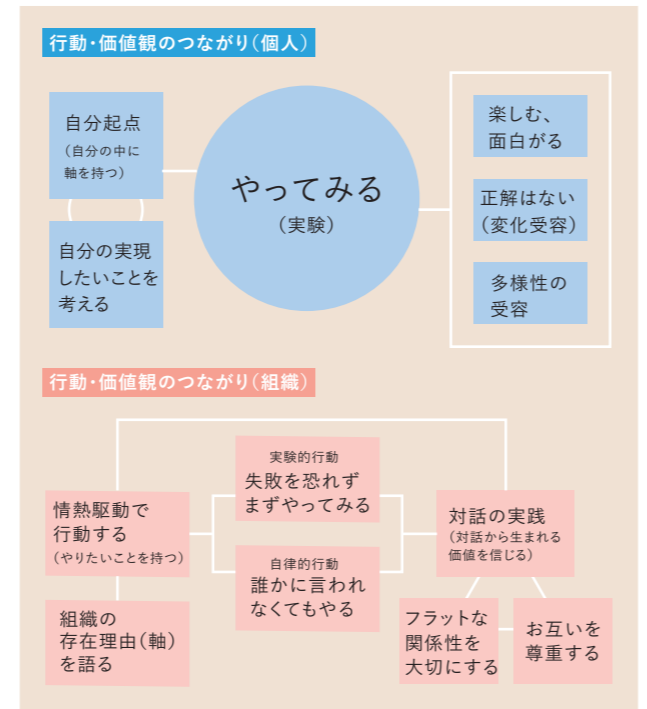
第2段階(Phase2)では、武蔵野美術大学の授業において得られた成果に基づく実践をすると共に、ウィルソン・ラーニングの社内チームを対象にPhase1のプロセスを改めてとどりました。近年、ジョブ型や人的資本経営という事象に表れているように、働く現場やキャリア形成に大きなシフトチェンジが生まれており、組織の在り方も個人のキャリア開発の点でも、より創造的なものが求められて行くことは間違いありません。しかしそれを生み出すプロセスは、必ずしも心地よいものではなく、モヤモヤも生まれます。そのプロセスをクライアントに提案する前に自ら体験・実感してこそサービス提供者(この場合はウィルソンラーニング)への信頼感も生まれます。このフェーズの根底には、こうした問題意識がありました。本研究を開始した2021年7月には東京オリンピックが開催され、研究が行われた1年半は日本も世界も正に未曾有の変化に直面しました。本研究は、そのプロセス自体が変化に適応しながら行って来た「実験」そのものでもあります。

# Phase 1 調査・分析

## 分析のフレームを疑うことが、ブレークスルーにつながった。

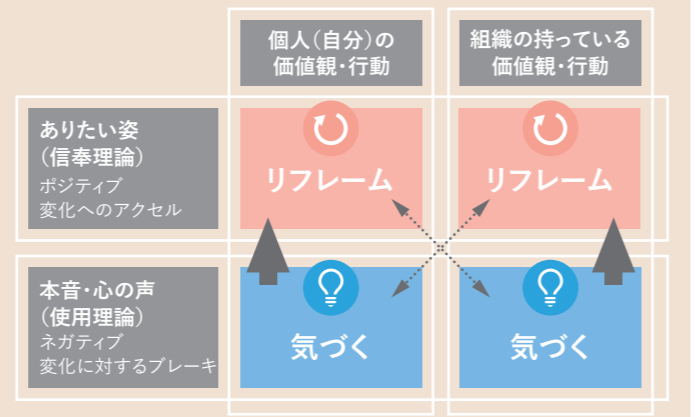
Phase1としての「調査・分析」は、非デザイン領域の方々へのインタビューに続き、創造的な組織文化のための価値観と行動様式を明らかにするため、創造的な活動を実践していると思われる企業や組織に務める7人の方々へのインタビューを行いました。「現在、どのような価値観と行動様式を持っているか?」「どのようにして、その価値観と行動様式を習得したか?」「創造的な組織文化に大切なことについて、どのようにとらえているか?」の3つのパートからなる質問に対するコメントから本質的・暗黙知的な価値観を導き出すために、UXリサーチの現場で活用されている「KA法」に沿って分析を行いました。今回の研究で最も特徴的な点は、この分析を独自のやり方で行ったことです。そして、この分析から生み出された概念モデルを「人と組織のダブルリフレーミング・モデル」と名付けました(下部説明参照)。併せて、導き出された行動・価値観のつながりを「組織」「個人」別のマッピングを行い形式化しました。これによって創造的な組織文化に共通する価値観や行動様式が存在が個人と組織の双方で確認されました。特に組織に対する分析からは、文化をつくる上で、「やりたいことを持つ」「実験的な行動をする」ことを継続するためのベースキャンプのような対話の場の重要性が明らかになりました。こうした分析に続き、ダブルリフレーミングモデルに沿ったソリューション開発のプロトタイピングとして簡易ワークショップを実施しました。ここまでのPhase1の実践において、他組織やチームを

研究する一連の活動から自組織文化への理解が深まること、また、研究のプロセス自体が、あいまいな中で自分たちの答えを見つけていくという創造的なプロセスであり、答えのない中で対話を重ねながらプロジェクトを進めることで、組織や関係する個人が創造的になっていく、という実践に活用可能な知見を得ることができました。



### 創造的な組織づくりの実践に向けた概念モデル 人と組織のダブルリフレーミング・モデル

従来のKA法分析では「個人」の価値観を深く掘り下げて行くのですが、本研究では導きだす対象を「個人」と「組織」、価値観を「ありたい姿」と「本音・心の声」へ拡張した形で分析することに挑戦しました。本モデルによって、いきなりありたい理想的な姿を描く前に、なかなか言語化されにくい個人と組織の本音を見える化することで、それを効果的にリフレーミングすることが可能になりました。

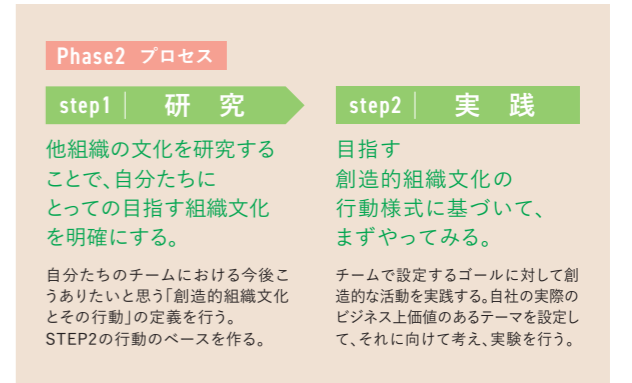


# Phase 2 実践・研究

## まず、自社でやってみるからこそ提供するサービスにリアリティが生まれる。

Phase2では、得られた知見を社会実装につなげるために、研究に参加したメンバーの組織内で実験的な活動を行いました。具体的には、他チームの組織文化を調査分析し、その考察から自分たちの行動様式と、価値を生み出すために取り入れたい行動を明らかにするStep1、そして、取り入れたい行動を実践する機会として、対話の中で自分たちのやりたいことを考え、それに基づくプロジェクトを行うStep2の2つのステップで構成されています。ウィルソン・ラーニング社内でのチームによる実践では、まず、Step1として社内の事業開発を担当するチームへのインタビュー調査、KA法による分析、行動様式の抽出を行いました。このプロセスを経て、他チームの組織文化や行動様式を知ることにより、参加したメンバーは、自分たちの当たり前の中に埋もれているチームの行動様式を確認・発見していきました。例えば、心理的安全性は確保されており、対話を重ねながらプロジェクトを進めるといふ行動はチームにとってすでに行われている当たり前の行動だということ、個々人の根っこに近い部分でやりたいことを共有することは意識的にやっていきたいということなどが共有されました。Step2では、自チームの関心をきっかけにテーマを設定し、対話を通じて探究する中から、顧客にとっても、社会にとっても価値のあるソリューションを考えるプロジェクトを実行しました。テーマと期間は設定し、自分たちの

目指す行動を実践するという前提の共有はしたものの、ゴール設定や設定したゴールに至るプロセスはチームに任されていたため、参加したチームメンバーは、対話はしているものの前に進められていないのではないかとモヤモヤ感や焦りを感じていました。一方で、テーマに対する対話の中で、それぞれが「やりたいこと」の共有がなされ、普段とは異なるつながりを感じる時間になり、メンバーの想いに基づく、新たなソリューション開発のプロジェクトが立ち上がりました。Phase2において、Phase1で得られた創造的組織文化における行動を「やってみる」機会として、プロジェクトを実践することで、モヤモヤした答えのない中でどのように活動をしていくのかという、現実のビジネスで応用可能な経験が得られることが確認されました。



### 参加したメンバーのインタビュー

どれだけゆとりがなくても、楽しいことなら動けるということがある、それがやっぱり出発点なのかなと思う。楽しい、没頭できるという一端が感じられる瞬間はあると思うので、その感覚を大切にしたいと思った。

これまで、あまり自分で「やりたい」ということを発信することはしてこなかったと、今回改めて気づいた。まだぼんやりした中途半端なアイデアでも、出してみることが他の人のアイデアを刺激することがあって、興味深かった。とりえず、口に出してみるのは、自分にとってはハードルが高いけれど、今は、やってみるハードルが下がった気がする。

なぜ議論が前に進まないんだろうと考えながら、自分なりに答えを見つけてしゃべってみて、でも停滞している時があった。これまでは、そういう時に、議論が停滞することをよくないことだと考えていたが、停滞している中でも答えを探すために考えていること自体が自分が状況を良くしたいと考えているということなんだ、ということに気づいた。そう思えることが、創造的ということかもしれない。

## 総括と現時点での課題

創造的な活動をしている組織での実践を調査することで、「実験的」「情熱駆動」「面白い」「対話」など組織文化を形作る行動の要素やそれに至る組織での実践を明らかにすることができました。また、組織が変わっていくために理想だけでなく当たり前存在して見えにくい現状に対しての気づきが大事なこともわかってきました。組織内での実践を「まずやってみる」ことで、組織の中の変化の兆しを見ることはできましたが、その兆しが組織文化という日常行動にまで根付いてくるかはこれから継続的に見ていく必要があり、そこからの学びも多いと考えています。そして、研究の当初から課題意識として存在した、組織開発と人材開発の両面からのアプローチという意味では、道半ばになっています。今後は、両側面を意識しながら、多くの「創造的な組織文化」に関心のある皆さんと一緒に研究と実践を行っていきます。

### 研究員コメント



#### 山崎 和彦

本研究を通して、単なるイベント的なワークショップだけで創造的な組織文化をつくるのが難しいことが改めて分かった。創造的な組織文化をつくるには、長期的な視点でデザイン文化を導入して根付かせる活動が必要である。しかし、この研究活動を通して、現状の企業文化を把握するアプローチを発見した。まずは、それぞれの企業で現状の企業文化を把握して、どのようにしたら創造的な組織文化を作ったらよいかという戦略を検討する一つの知見となった。今回の研究に協力してくれたウイルソンラーニングと武蔵美の関連者と研究メンバーに感謝します。



#### 小原 大樹

研究・実践をする中で、創造的な活動を継続的にやっている組織では、「チャレンジの総和」をどうやって増やしていけるのかということ丁寧に、また、粘り強く行っていたことが印象的です。私たちにとって、「創造的に」という言葉はハードルが高い。だから、「創造的な活動」を「大きな妄想と小さな実験」と置き換えることにしました。組織全体まで行かなくても、一人ひとりが自分のチームで妄想を語り、やってみたいと思うことを実験してみることで、少しずつ組織全体が変わっていきます。お互いの実験に好奇心の目を持って面白がることから組織文化は創造的になっていくのだと考えます。



#### 井上 央子

「創造的」も「組織文化」も「一体何だろう?」と思わせる類の概念で、考えれば考えるほど深みにはまるような感覚の2年でした。社内実践では、私は少し離れた立場から、メンバーのモヤモヤの背後にある本音と向き合うことで、自社特有の行動に気づけました。普段のビジネスで、効率的に仕事を進める上で有効な行動様式が、創造的な取組みを推進しようとする場合、阻害要因になりうるのかもしれない、そんなことを思いました。創造的な組織に見出される共通の行動様式を単に真似するだけでは、自組織の創造的な活動は進まない所以はこの辺りにもありそうです。この気づきを元に、もう少し深みにはまるかな、と思う今日この頃です。



#### 酒井 章

いま、日本に急速に広がりつつある人的資本経営のガイドライン (ISO30414) にも1項目として立てられているように、改めて「組織文化」への関心が高まっています。それはカタチのない組織文化を客観的に把握する良い機会となる一方、「組織文化は誰かから与えられるもの」という認識を改めることも必要です。本研究のアプローチは、そもそも「組織文化」とは何か、それは所与のものではなく一人ひとりが創り上げていくものだと気づかせてくれると共に、自分とは縁遠いと思われて来た「創造性」をリフレーミングして身近にする効果も生む、グローバル化を生き抜く日本企業にとっての処方箋になると考えます。

## CONTACT

お問い合わせ

ウイルソン・ラーニング ワールドワイド株式会社 小原 : daiki\_obara@wlw.co.jp  
株式会社 the creative journey 酒井 : sakai.creativejourney@gmail.com  
株式会社 レベルフォーデザイン 福原 : ai@l4d.jp