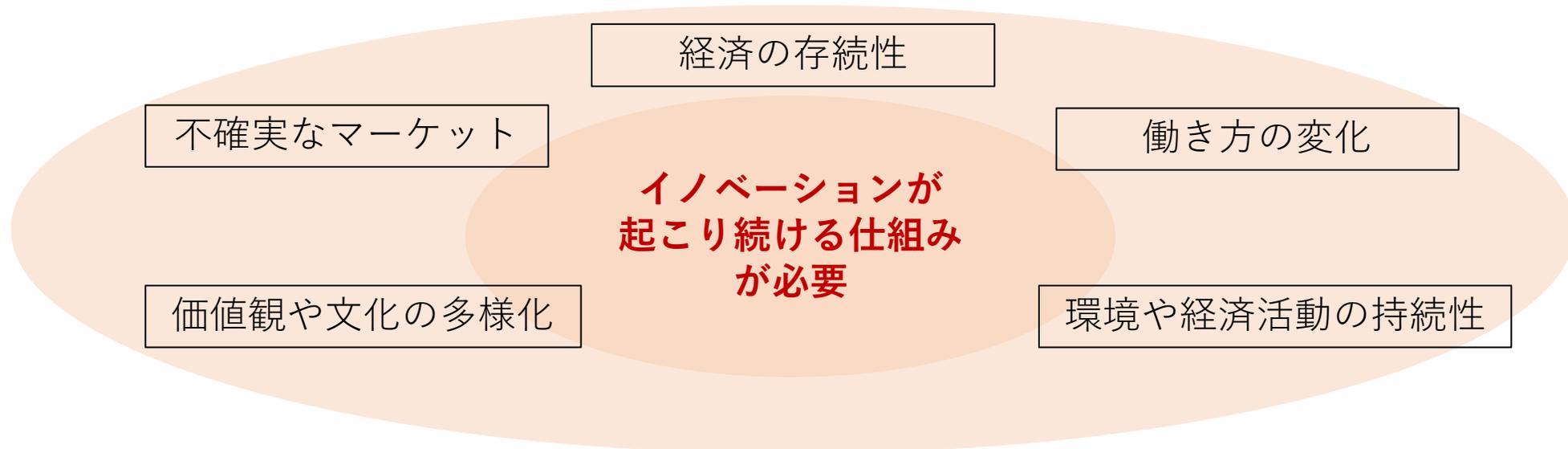


コーポレートカルチャーチェンジャー
(Corporate Culture Changer) プログラム
文化変容装置によって都市の創発環境を企業に組み込む

株式会社フューチャーセッションズ
国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

企業を取り巻く状況

- 持続的成長、経済の存続性、幸福度の促進や社会の進化のための要因として、企業のイノベーション（*1）を起こす能力は鍵となってきている。
- 企業・組織にはイノベーション活動を
起こし続けていくための経営システムや思考のアップデートが必要になってきている。



*1：通称「パルミサーノ・レポート」（1980年代に「ヤングレポート」を出した全米競争力評議会による第2弾となるレポート）という「イノベート・アメリカ」という名で出された政策提言レポートでは、「イノベーションとは、発明と洞察の交差点で社会的・経済的価値を生み出すこと」と定義。

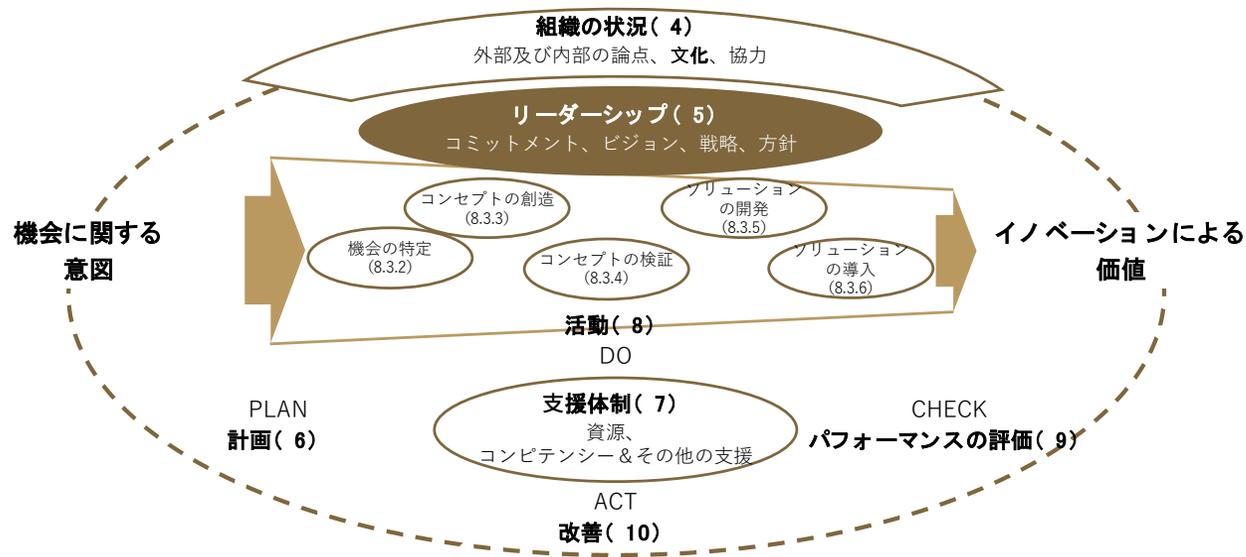
企業に起きはじめている変化の兆し

- イノベーション・マネジメントシステムは国際レベルで標準化の対象に
- 日本も国家レベルで取り組みを強化



- 経済産業省らが「イノベーション100」委員会をスタート
- イノベーション経営の共通言語「ISO 56000」シリーズが2019年より発行

ISO56002 イノベーション・マネジメントシステムの枠組み



ISO56002では、継続的なイノベーション活動（効率性と創造性を両立し、本業革新や新規事業による社会的・経済的価値を創造する活動）を実践する上でのポイントは次の3つ。

トップマネジメントのコミットメント

リーダーの能力

イノベーション活動を支援するような「組織文化」の促進能力

* ISO 56002 “Innovation management – Innovation management system - Guidance” 及び翻訳版の図1をもとにフューチャーセッションズにて作成。数字はISO56002の箇条番号を表す。

イノベーション活動を阻害する企業の課題

- イノベーションが継続的に起こるのに有効な組織文化形成は、以下のような課題によって膠着状態に陥ってしまいやすい。
 - これまでの成功モデルへの固執
 - 組織の縦割り構造
 - 部署や人材の固定化
 - 既存事業による短期業績への注力による新規事業部門と既存事業部門の対立
 - 内部リソースへのこだわり
 - 現場のアイデアの放置

イノベーションが起き続けている場では
何が起きているのだろうか？

私たちのイノベーションに対する着眼点

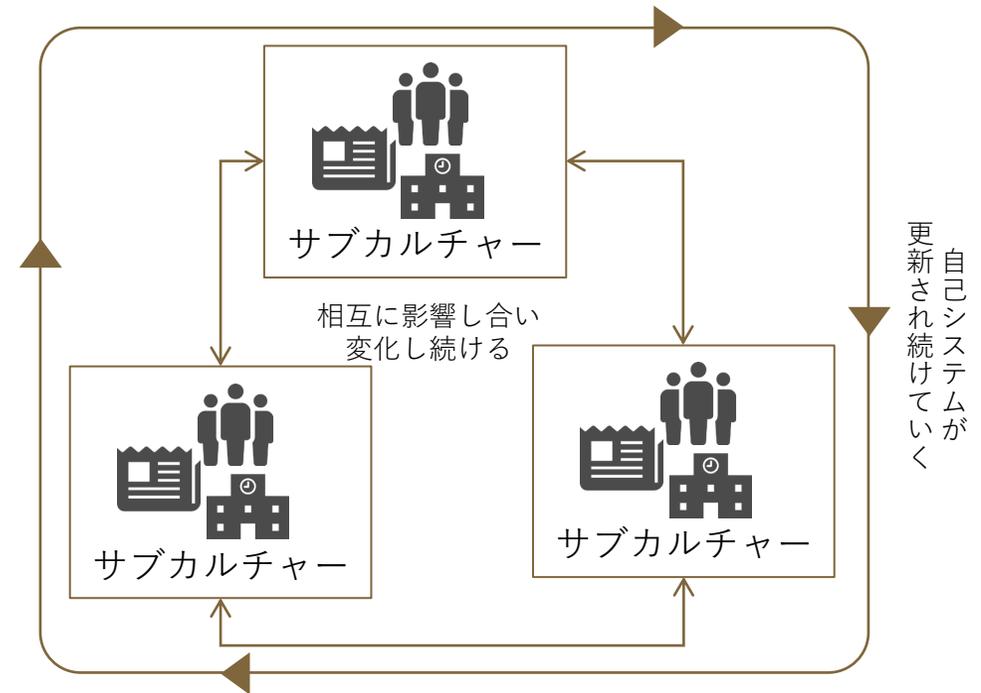
サブカルチャーによる自己システムの更新

都市のイノベーションはサブカルチャーから誕生する

- ロンドン、ニューヨーク、パリ、渋谷などの魅力的な「都市」はイノベーションを起こし続けている。
- 社会学的な観点では、都市では創発作用（意図しないでアイデアが生まれ続ける状況）が働き、新しい「サブカルチャー」(*1)を大量に生み出すことで、都市は自己システムの更新を図っている。そのため、都市はイノベーションを起こし続けるのだと捉えられる。

都市と企業は類似構造。都市の文化創出の仕組みは企業に適用可能である

- 「『都市的』とは、人口の集中との関連のみで定義される——ある定住地に凝集する人びとの数が多ければ多いほど、その場所は都市的である」(*2)
- 企業は1つの場所にオフィスが存在し、そこに集まってくる多数の人々の人的つながりから成る。そのため都市と本質的に違うものではない。
- サブカルチャーによる自己システムの更新を企業に組み込むことで、イノベーションを起こし続けていくことが可能。



*1: さまざまな人的つながりに共有された信念、価値、規範、習慣。

*2: Fischer, Claude S., 1975, "Toward a Subcultural Theory of Urbanism," American Journal of Sociology, (80) 6: 1319-41. (2012, 広田康生訳「アーバニズムの低位文化理論に向かって」森岡清志編『都市空間と都市コミュニティ』日本評論社, 127-64.)

本プログラムの提供価値

文化変容装置 (Transformer) の創造

- 本プログラムでは、企業文化を変革するための「文化変容装置」を企業内に生み出すことに焦点を当てる。
- 文化変容装置によって、企業内部で生まれたサブカルチャーが広がり、最終的に企業全体が自己システムを更新し続けることができる。

文化変容装置とは

- もともと都市が有していたサブカルチャーを生み出すためのメカニズム（文化装置）を、文化を変化させる仕組みとして再定義したもの。次の3つの機能を有する。
- ① アイデンティティ維持：サブカルチャーを人々のアイデンティティに変換する。
 - ② ネットワーク形成：既にある人の繋がりを強化し、新しい人と繋がることを補助する。
 - ③ 活動手段・情報提供：サブカルチャーを実践するための活動手段や情報を提供する。

■ 文化変容装置の3分類



拠点型



メディア型



コミュニティ型

文化変容装置の例：ピクサー

基本理念：①真の才能を持った人間は非常に稀である／②管理職の仕事はリスク回避ではなく、危機が発生したときに素早く回復させることである／③どんなときにも本音で話し合えなくてはならない／④思い込みを常に見つめ直し、ピクサーの素晴らしい文化を壊しかねない欠点を探し続けなくてはならない

文化変容装置の型	事例
<p>拠点型： 実際の場所として設置される文化変容装置。常にそこにあり、公共的で周囲に開かれているため誰でも気軽に参加できる。サブカルチャー外部の人たちにも認識されやすく、サブカルチャーの維持もしやすいが、設置のためのコストが高い。</p>	<p>ザ・スティーブ・ジョブズ・ビルディング（本社）内のアトリウム（中央スペース）</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員同士が自然に顔を合わせ、会話しやすいように人の導線を考え抜いている。社員のメールボックスや映画鑑賞部屋がこの中央スペースに集結している。社内外の人のすれ違いを促進し、会話も生まれやすい仕掛けを埋め込んでいる。 <p>ピクサー・ユニバーシティ</p> <ul style="list-style-type: none"> 彫刻、絵画、演技、瞑想、ベリーダンス、実写映画制作、コンピュータープログラミング、デザインと色の理論、バレエなど、すべて無償でレッスンを提供する。直接社員の職務遂行能力を向上させることよりも、見習い照明技師の隣に熟練アニメーターが席を並べ、そのまた隣に法務か会計かセキュリティの人が席を並べる、そのことに大きな価値を見出している。
<p>メディア型： 特定の集団やテーマについてのメディアという形態を取る文化変容装置。アイデンティティ付与などサブカルチャー維持には効果的だが、外部の人々の目につくためには工夫が必要。</p>	<p>仕事場の飾り付け</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員の自己表現を尊重し、自分の仕事場を好きに飾ることが奨励されている。天井からミニチュアのシャンデリアを吊したピンク色のドールハウス、本物の竹を組んだ茅葺の東屋、入念に塗装され、石から削り出したように見える高さ4メートル半の発表スチロール性の砲塔などに囲まれたりしている。これが来訪者には強烈な印象を与え、ピクサーに行って帰ってきたら、自分の仕事人生に何か大切なものが欠けているような気がして寂しくなったと言われることがよくあるとのこと。
<p>コミュニティ型： 有志で結成されるサークルやクラブと、それに関連する活動手段・交流場所という文化変容装置。拠点型と違い、決まった場所を持たなくて良いため比較的気軽に用意できるが、外部から認知されず内側で完結するリスクもある。</p>	<p>ブレイントラスト</p> <ul style="list-style-type: none"> スタッフが忌憚なく話し合いをするための制度。およそ数ヶ月ごとに賢く熱意溢れるスタッフを一堂に集め、問題の発見と解決という課題を与え、率直に話し合うように促しながら、制作中の作品を評価する。ただし、問題を診断するが治療法は指示しない。弱い部分を指摘し、提案や助言はするが、その先どうするかは監督に任されている。

参考文献：エド・キャットムル（2009）『ピクサー流マネジメント術』武田ランダムハウスジャパン

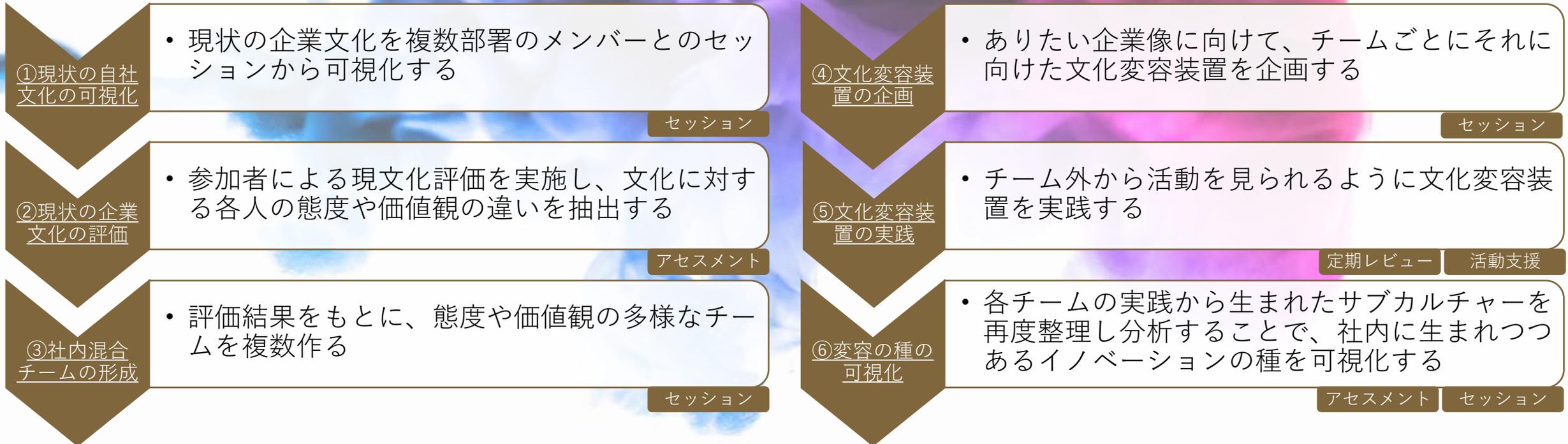
エイミー・ワラス、エド・キャットムル（2014）『ピクサー流 創造するちから——小さな可能性から、大きな価値を生み出す方法』ダイヤモンド社

© 2019 Future Sessions Inc. & GLOCOM.

本プログラムの提供内容

- 本プログラムは、部署を超えて多様な価値観をもったメンバーでチームを形成し、社内に“サブカルチャー”を生み出すプログラムです。
- サブカルチャーを生み、社内に広めるための制度や仕組みを社員自らが生み出すことが最大の特徴。
- 情報社会学の知見と協創活動による組織変革の知見を応用した独自プログラムです。

プログラムの6つのステップ（6ヶ月～12ヶ月）



本プログラムの推進体制

株式会社フューチャーセッションズ

Future Sessions Inc.

設立：2012年6月

東京都渋谷区渋谷3-10-5 TOHTAMビル4F

MISSION :

すべての人がセクターの壁を越えて、
よりよい未来を創れるようにする。

そのための革新的な方法論と
サービスを生み出し続ける。

セクター横断の対話と協業の場「Future Session」を提供し、
社会イノベーションを実現するコミュニケーション コンサル
ティングファームです。

プログラム開発責任者：
代表取締役副社長
筧 大日朗



国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

Center for Global Communications, International University of Japan

設立：1991年7月

東京都港区六本木6-15-21 ハークス六本木ビル2階

MISSION :

学術研究と実践活動の両輪により
情報社会を進化させる

学際的日本研究や、情報通信技術の発展と普及に根ざした情報
社会の研究と実践を活動の中心におき、産官学民の結節の場と
して、常に新しい社会動向に関する先端研究所であることを目
指しています。

プログラム開発責任者：
研究員・講師
菊地 映輝



Future Sessions 会社概要

会社名：株式会社フューチャーセッションズ

Future Sessions Inc.

設立：2012年6月

本社：東京都渋谷区渋谷3-10-5 TOHTAMビル4F

東北拠点：仙台市青葉区荒巻字青葉468-1 東北大学内

レジリエント社会構築イノベーションセンター

京都拠点：京都府京都市下京区二帖半敷町647 engawa KYOTO

代表取締役：有福英幸

代表取締役略歴：

千葉大学 工学部 工業意匠学科専攻。

大手広告会社にて、企業のブランディングやデジタルコミュニケーションに従事。デジタルクリエイティブの新しい表現に挑戦し、国内外の広告賞を多数受賞。またサステナブルな社会を目指すwebマガジンを発刊、編集長として運営を手掛ける。

主な受賞歴：

Cannes/Silver

The One Show/Finalist

New York Festivals/Silver world medal

2012年6月、企業、行政、NPOを横断する社会イノベーションをけん引するため、株式会社フューチャーセッションズを創設。

事業：

フューチャーセッションの企画・運営

新規事業、新商品開発などのイノベーション・ファシリテーション

社会的マーケティング/ブランディングのコンサルティング

メディア・プラットフォームの運営

主要取引先：

独立行政法人科学技術振興機構

花王株式会社

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科

株式会社資生堂

ソニー株式会社

ソフトバンク株式会社

大成建設株式会社

トヨタ自動車株式会社

パナソニック株式会社

ブリティッシュ・カウンシル

株式会社リクルートライフスタイル など

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター概要

名称：国際大学グローバル・コミュニケーション・センター（GLOCOM）

Center for Global Communications, International University of Japan

設立：1991年7月

所在地：東京都港区六本木6-15-21 ハークス六本木ビル2階

所長：松山良一

MISSION：学術研究と実践活動の両輪により情報社会を進化させる

組織概要：

1991年に設立された国際大学付属の研究所です。設立以来、学際的日本研究や、情報通信技術の発展と普及に根ざした情報社会の研究と実践を活動の中心におき、産官学民の結節の場として、常に新しい社会動向に関する先端研究所であることを目指しています。

研究領域：

01 テクノロジー駆動型社会研究

- 人工知能・データサイエンスと共進する創造性に関する研究
- ブロックチェーンと新たな経済システムに関する研究
- 時間や場所にとらわれないフレキシブルな働き方と生産性に関する研究
- 定量分析に基づくビジネス戦略と政策に関する研究

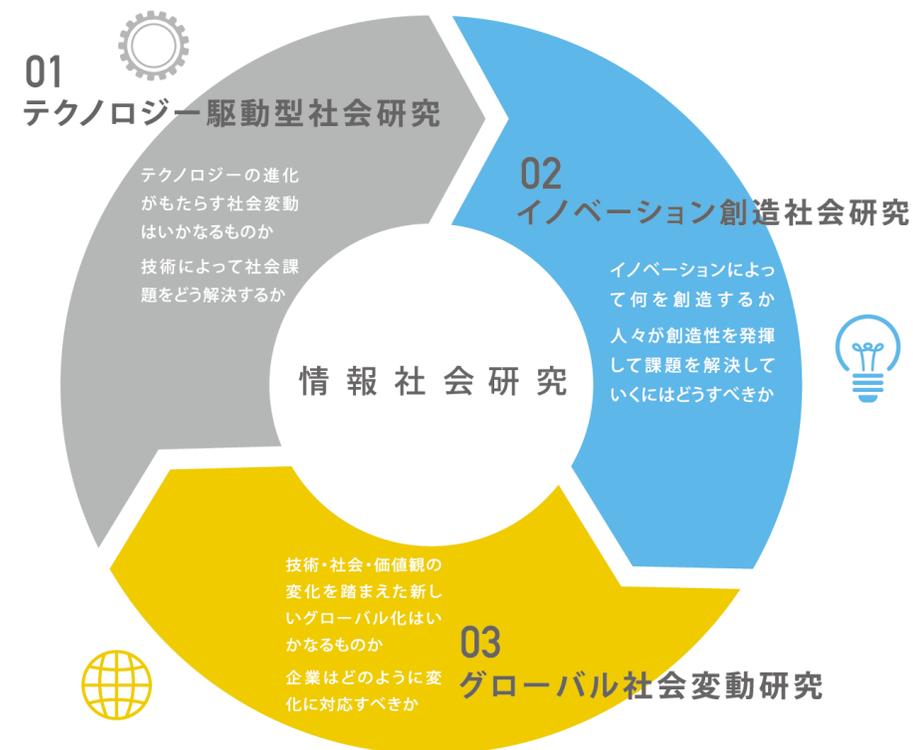
02 イノベーション創造社会研究

- ビッグデータ・パーソナルデータ活用によるスマートシティの研究
- 「フリー」「プラットフォーム」「シェア」を活用したビジネス戦略研究
- 学習者視点での教育情報化研究

- イノベーションのための対話手法および場の形成に関する研究

03 グローバル社会変動研究

- 「共感」と「炎上」のソーシャルメディア社会研究
- 地域経済の担い手である「地方豪族」と地域情報化研究
- 経済活動の分散化とグローバル化による新たな国際関係研究
- 人工知能が実現する持続可能社会研究



Appendices

企業文化変容装置の例

	文化変容装置の型	都市での例	企業での例	機能
高 ↑ 実現難易度・効果度 ↓ 低	拠点型： 都市や企業の中に実際の場所として設置される文化変容装置。常にそこにあり、公共的で周囲に開かれているため誰でも気軽に参加できる。サブカルチャー外部の人たちにも認識されやすく、サブカルチャーの維持もしやすいが、設置のためのコストが高い。	学校	誰でも参加可能な研修施設、企業内大学	<ul style="list-style-type: none"> 人材を育成供給することでサブカルチャーに携わる人間を増やす。 ネットワークのハブになり他の人とつながれる。
		劇場	協創促進のためのフューチャーセンター、イノベーションセンター	<ul style="list-style-type: none"> サブカルチャーを外部に広める機会になる。 ネットワークのハブになり他の人とつながれる。
		教会	創業者の思想等を伝える企業ミュージアム、付随するクレド（信条・行動指針）	<ul style="list-style-type: none"> 価値観や信念を周囲に発信する。 仲間・信者を広げる。 ネットワークのハブになり他の人とつながれる。
	メディア型： 都市や企業内の特定の集団やテーマについてのメディアという形態を取る文化変容装置。アイデンティティ付与などサブカルチャー維持には効果的だが、外部の人々の目につくためには工夫が必要。	新聞	オウンドメディア、社内メディア	<ul style="list-style-type: none"> サブカルチャーに関する情報を提供する。
		服装のスタイル	ユニフォームないしは他部署と違う格好、名刺への独自ロゴ提示（チーム名刺等）	<ul style="list-style-type: none"> 他者と自分たちを区別することで、自らのアイデンティティを確立する。 スタイルを通じて信念や価値観を発信する。
	コミュニティ型： 都市や企業内の有志で結成されるサークルやクラブと、それに関連する活動手段・交流場所という文化変容装置。拠点型と違い、決まった場所を持たなくて良いため比較的気軽に用意できるが、外部から認知されず内側で完結するリスクもある。	クラブ、サークル（皇居ラン、草野球チームなど）	社内サークル、社内部活、社内SNS	<ul style="list-style-type: none"> ネットワークのハブになり他の人とつながれる。 コミュニティに所属することでアイデンティティを確立する。
サブカルチャーの活動手段・交流場（用具用品店、エスニックレストラン等）		展示会（ポスターセッション）、イベント、オンライン討議（JAM等）	<ul style="list-style-type: none"> サブカルチャーに関する活動手段や情報を提供する。 ハブになることは少ないがネットワーク形成に寄与する。 	