



## ケーススタディ2: NHK エデュケーショナル その1

今回のテーマ: 新規事業を自発的に企画実行できる文化をつくる

教育番組の制作を手がけるNHKエデュケーショナル。外部協業による番組企画体制の確立を急務と位置付け、社員の意識変革と他社との協業を推進する。

NHKエデュケーショナル(NED)は、NHK本体から受注した、Eテレ向け番組の制作を事業の中心としている。そのため、プロパー社員は自発的に企画を立案する機会が乏しく、限られた企業との番組やコンテンツ制作が多くなりがちである。一方、番組コンテンツを核とした新事業の立ち上げが経営課題として浮上している。

同社の事業推進室で新しいコンテンツの開発を手がける成見由紀子・主任プロデューサーは、デザイン思考を活用し、社員の意識変革と他社との共創の仕組みづくりを推進してきた。成見主任プロデューサーとの対談とともに、同社の取り組み内容を解説する。



ワークショップでは、NEDの社員とゲストに招いた外部企業の担当者がチームをつくり、コンセプトをまとめた

### インタビュー編

**佐宗**：成見さんの現在のミッションを教えてください。

**成見**：私が所属している事業推進室コンテンツ事業開発部は、1年前にできたばかりの部署で、私を含めて専任は3人しかいません。ミッションは、これからの時代に必要とされる教育とは何かを考えながら、新しいコンテンツ事業を開発することです。インターネットと番組の連動や4Kや8K、VR(仮想現実)、多言語展開などを視野に入れ、新しい番組やコンテンツのつくり方を模索しています。

マス向けのテレビ番組という強みを生かしながら、従来とは異なる方法で多様

なメディア向けにコンテンツを加工し、視聴者に届けることが大切だと考えています。

**佐宗**：成見さんは、新しいコンテンツ開発に取り組む上で、どのような課題意識を持たれていたのでしょうか。

**成見**：以前はディレクターとして番組を制作していたのですが、事業推進室へ異動になり、会社全体を見渡すことができました。

改めて会社を客観視すると、素晴らしいコンテンツ資産や制作力を持っているのに、それを十分に活用できていないと思うようになりました。また各部署が縦割りで、コンテンツを活用する妨げになっているのではないかと感じており、組織がそうした状態にあるのはもったいないと考えていました。

弊社はNHKグループ以外の企業とゼロから共同開発することをあまりしてきませんでした。しかし、今は異なる分野の企業や人がチームを組み、新しい知見を取り入れながらコンテンツを制作する時代です。弊社の現状を考えると、このままでは厳しいと思わざるを得ません。

以前、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を活用した番組「写ねる」を企画した際に、番組制作関連以外の企業とプロジェクトを組みました。このとき、アイデアを出し合いながら自分の想像を超える番組をつくり上げることができました。外部と協働するこ

とで、想定を越える発想を取り込めました。さらに、SNSと連動することで、視聴者のニーズに合った企画を実行できることを体感し、番組企画の方法論としてとても面白いと感じたのです。この経験があったので、他社と協力することがとても重要だと考えていました。

子供向けのイベント「TEDxKids」を見学したことも大きなヒントになりました。子供向けの最先端のプログラムや子供自身がプレゼンテーションする姿を見て、これからの子供たちに必要なコンテンツをもう一度考え直す必要があると思います、組織横断的なワークショップ「NED創発Cafe」を2015年に立ち上げることにしたのです。

**佐宗**：NED創発Cafeでは、どのような取り組みをしているのでしょうか。

**成見**：創発という名の通り、様々な分野の人が化学反応を起こす場を目指しました。ただの勉強会で終わってしまうのは嫌だったので、社内の事業企画コンテスト「大型事業開発提案」に応募し、具体的な成果を出すことを目指しました。

初年度には、弊社の資産を活用し、新しいコンテンツとビジネスモデルを開発するというテーマを設定しました。具体的には、他企業も交えたワークショップを実施し、新しいコンテンツのアイデアを出し合うことにしました。

社内でワークショップへの参加を呼びかけたところ、番組制作チームだけでなく、管理部門の人や役員も来てくれました。外部からは東急電鉄やリクルート、パネッセ、ソニーといった様々な業界の企業の担当者が参加してくれました。

結果として、9つのアイデアがまとまり、そこから有望な4案をブラッシュアップして提案書にまとめました。さらに、それらを先述の大型事業開発提案に



(写真:花井智子)

左: 佐宗邦威 ● biotope代表/チーフインベションプロデューサー 東京大学法学部卒。イリノイ工科大学デザイン学科(Master of Design Methods)修士課程修了。P&Gにて、ファブリーズ、レノアなどのヒット商品のマーケティングを手がける。ソニー クリエイティブセンターにてソニー全社の新規事業創出プログラム(Sony Seed Acceleration Program)の立ち上げなどに携わった後、共創型戦略デザインファーム biotope を設立。京都造形芸術大学創造学習センター客員教授

右: 成見由紀子 ● NHKエデュケーショナル 事業推進室コンテンツ事業開発部・主任プロデューサー

応募したところ、既存番組のキャラクターを活用した体験型の算数イベントの案で開発費を獲得できました。

新規事業を立ち上げる成果を達成しただけでなく、このイベントと創発Cafeの取り組みで、私自身が社長賞を受賞できました。

**佐宗**：最初に成見さんから創発Cafeについて相談を受けた際、「トップダウンではなく、ボトムアップで活動を広げていくにはどうしたらいいか」ということを話し合いましたね。ボトムアップで短期間に成果を出すことは難しいので、1年目は、ワークショップという形を取りつつ、NEDの社員が持ってきたアイデアを実現するため、外部から人を集める戦略を採用しました。そこまでボトムアップにこだわったのはなぜでしょうか。

**成見**：NHKから請け負う番組制作がほとんどで、弊社の社員は自分たちがゼロからやりたいことを考え、自発的に動いて実現するという機会が少ないという問題があります。

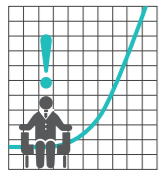
上司から命令されてやるのではなく、

社員自ら考えてアイデアを出し、実現することの重要性に気づき、そうした意識が社内に広がるのが大切だと考えました。

**佐宗**：ボトムアップの活動は、会社の中でなかなか理解を得られないことが多く、立ち消えになりやすいと思います。そのため、創発Cafeの活動をNED全体に広げるには、経営陣の問題意識と重なる部分が必要になると思いました。

その意味で、NEDの資産である学習コンテンツを活用した新しい事業モデルを考えるというテーマを設定することで、経営陣の問題意識と結びつく可能性があると思いました。

**成見**：そうですね。番組を書籍やDVDなどに展開する従来の事業が陰りを見せており、新たなビジネスモデルを考えなければならぬ状況にもかかわらず、それが社内からなかなか生まれてきません。この問題について経営陣も危機感を抱いていたことが、会社側の支持を得て、創発Cafeの活動が次第に広がる要因になったと思います。



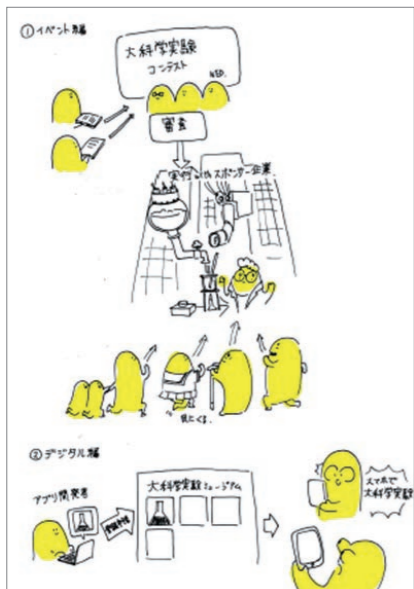
# 経営者のためのデザイン思考

## 解説編

### ▶ 共創の環境デザインのポイント

- ・ボトムアップで社員の意識を変えていく
- ・リーダーが弱気になったとき、最初の動機を思い出す
- ・自社の弱点を補完するために外部の企業を巻き込む

第1回の創発カフェの社内勉強会の講師として登壇した際に、「TEDxKids」を運営したヴォロシティの青木竜太さんから成見さんを紹介されたのが出会いです。当時のNEDには、縦割り組織や内向き志向という課題があり、私が前職のソニー時代に立ち上げた新規事業開発プログラム「SAP (Sony Seed Acceleration Program)」について説明したところ、



ワークショップで話し合われたアイデアを即興で視覚化することで、分野を超えた人の共創を促進した

共感していただいたのが支援を始めたきっかけです。

NEDは、NHKからの請負による番組制作の専門家集団です。株式会社である以上、利益を出す必要がありますが、その一方で社会的意義を大切にしたい風土が強くあります。

「学び」に対するニーズは今後も高まるのは間違いありません。番組制作で培ったノウハウやコンテンツを活用して新しい学びの事業モデルをつくるのが、NEDの経営課題とも、外部のニーズともマッチすると考え、大型事業開発提案と結びつけた形で外部と協働する場をつくることにしました。

### Step1

#### 体験型の創発環境を設ける

創発Cafeを実施するまで、NEDではワークショップの経験がありませんでした。そのため、最初は講演会という位置付けで社内の承認を得ました。講演会の中で、ワールドカフェ形式<sup>※</sup>によるワークショップを予告なしで実施することにしました。

ワークショップは、参加しない人はその価値を実感しにくいものです。受け入れられるか不安もありましたが、当日は役員から若手まで様々なメンバーが参加し、部門や年次、役職を超えて、NEDの可能性について対話する貴重な機会になりました。そのため、社内からも良い反応を得ることができました。

「番組制作以外にも世の中に提供できる価値があるのではないか」というNEDの社員が日頃から感じている疑問をテーマにしたことで、今まで表に出ていなかったアイデアが発表され、エネル

ギーが一気に上がったのだと思います。

### Step2

#### ミッションの再確認

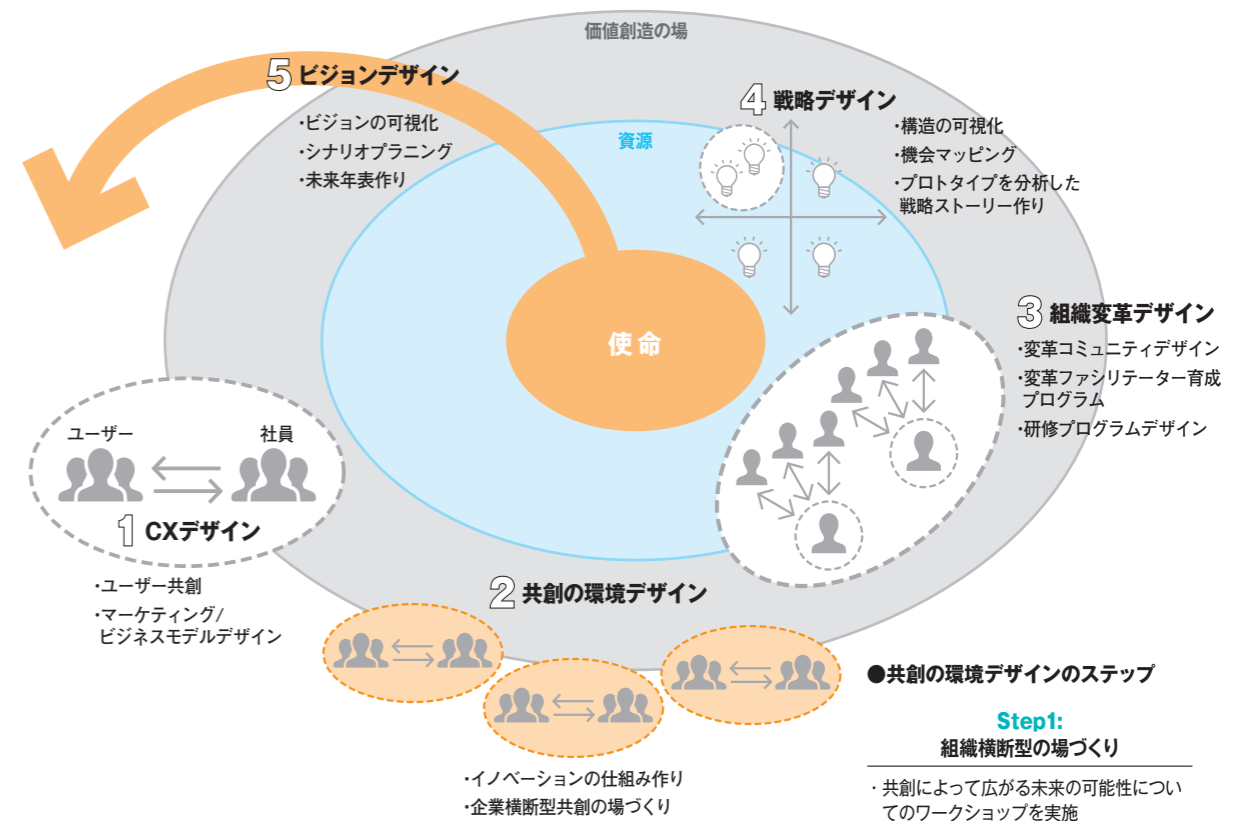
第1回は大成功でした。その後、創発Cafeを社内で継続的に実施することを検討することになりました。その際、社員の自発的な意思から生まれた、ボトムアップの活動を社内で公式の活動として承認してもらうにはどうしたらいいかという課題が浮上しました。

次のステップを模索する中で、本業が忙しいという理由で、創発Cafe運営事務局のメンバーが抜けてしまったことがありました。さらに成見さんは、番組制作と兼業での運営で余裕を失っていたこともあり、「創発Cafeの活動が必要とされているのか」と疑問を抱き、自信を失っているようでした。

そのとき私は、創発Cafeを立ち上げた原点を改めて成見さんに問いかけました。すると「外部の企業と一緒に番組を企画し、開発することの可能性と楽しさを、若手プロパー社員と共有したい」という思いを成見さんは語ってくれました。

ボトムアップのプロジェクトは、立ち上げ当初は、本業の片手間でやるため、どうしてもエネルギーが不足しがちになります。その段階では、会社から認められることよりも、発案者である成見さん自身の動機に立ち返って、それに共感する仲間を募ることが大事だと判断しました。「若手にその想いをぶつけて事務局の手伝いをお願いして、もし誰も参加してくれなかったら、あきらめましょう」と提案しました。

その後、成見さんに共感し、事務局を手伝ってくれる社員が現れ、一気に実現



図●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

#### ● 共創の環境デザインのステップ

- Step1: 組織横断型の場づくり**
  - ・共創によって広がる未来の可能性についてのワークショップを実施
  - ・部門や役職を横断したワールドカフェによって創発の可能性を認識
- Step2: ミッションの再定義**
  - ・立ち上げメンバーに対する動機の問いかけ
  - ・ボトムアップによる事務局チームの編成
- Step3: 共創の仕組みデザイン**
  - ・社外との共創型新規事業企画の座組みづくり
  - ・アイデアソン、メンタリング、ビジネスモデルデザインによる具現化
  - ・グラフィックによるアイデアの可視化

に向かって走り出しました。

### Step3

#### 短期間で成果を出す

創発Cafeを、翌年から継続実施するには、1年目で予算を取り、成果を出すことが重要だと考えました。そこで、大型事業開発提案に応募することを目標に、創発Cafeのワークショップを通して、参加者がアイデアの詳細を詰め、事業企画に落とし込む作業を支援することにしました。

1カ月の短期間で、アイデアソン（多様なアイデアを出し合うイベント）と参加者へのメンタリング、ビジネスモデルデザインを実施しました。NEDの番組企画力と掛け合わせるビジネス面の企画・実行力を持つ大手企業やベンチャー

企業、ベンチャーキャピタルなどに参加を依頼しました。

また、出てきたアイデアを視覚化するために、ワークショップに弊社のグラフィックデザイナーも同席しました。アイデアソンで出てきたアイデアをその場でイラスト化することで、参加者の認識が一致し、議論が深まります。それによってアイデアを具体化するスピードが上がります。

最終的には、注目を集めるSTEM教育（科学・技術・工学・数学に関する教育の総称）の世界的潮流を知ったことから、算数イベントの企画がまとまり、成功したことで、社長賞を受賞しました。こうした成果が、本格的に会社の仕組みとして共創の場をデザインする取り組みにつながっていきます。

<sup>※</sup>ワールドカフェ形式: テーブルに4〜5人が座り、カフェのような雰囲気です話し合う議論の手法。話された疑問やアイデアを模造紙に書き込んでいく