



ケーススタディ1:クックパッド その2

今回のテーマ:各社員が「自分ごと化」して考える仕組みと組織をつくる

レシピサイト国内トップのクックパッド。デザイン思考を導入してビジョンを可視化したクックパッドが次のステップとして、組織変革を推進するプロセスを解説する。

クックパッドは、社内研修によってデザイン思考を全社に浸透させ、社員が食についての価値観を共有し、ミッションを「自分ごと化」していく体制を整えた。前回に引き続き、同社の小竹貴子 ブランディング・広報担当 VP との対談とともに、同社によるデザイン思考活用した実際と効果のうち、「組織変革デザイン」について解説する。

インタビュー編

佐宗: 最初にご相談を受けたとき、社内のコミュニケーションに課題があると感じました。創業者の佐野陽光さんをはじ

めとした経営陣が抱く大きなビジョンと現業とのギャップが原因のようでした。日々の料理の悩み解決だけでなく、食の流通問題の解決にも及ぶような「料理を通して生活者の課題解決のプラットフォームになる」というビジョンが、レシピサービス事業とどのようにつながるのかは、一見明らかではないですね。

ワークショップで、「毎日の料理を楽しむにしよう」というミッションを社会課題マップという1枚の絵で表現したのはそのためです。このマップは、クックパッドの本業である料理レシピサービスを起点に、社会に広げていける価値を社員が理解し、道筋を話し合う素材として

作成しました。ワークショップを行い、ビジョンや課題について議論したことでどのような効果がありましたか。

小竹: 対面で話し合うことで、社員同士の理解が深まりました。実は、クックパッド社内には、社員同士の対話が多くないという課題がありました。これはIT企業に一般的な傾向かもしれませんが、パソコンのチャットツールを使って会話する文化が定着しています。そのため、料理の価値観について深く語り合ったことはありませんでした。

ワークショップに参加した社員からは、ほかの社員の考えを理解できて、自社のポテンシャルを再確認したという内容のメールが送られてきました。私自身も対面で会話することの大切さを改めて認識しました。

佐宗: 食や料理の価値観について話し合い、共有することは企業にとってどのような意味があったのでしょうか。

小竹: 社員のモチベーションが上がりました。個人のモチベーションの根底にあるのが価値観です。これから「毎日の料理を楽しむにしよう」と社内外に発信していくときに、一人ひとりのモチベーションが大切になると考えています。

社員が会社から指示されたから働くのではなく、「自分がやりたい」という気持ちから自発的に行動することが大切です。こうした個人の気持ちと会社が目指す方向が強く結びついたとき、組織とし

て大きな力を発揮できると思います。

佐宗: ワークショップを終えてから社内にもどのような変化がありましたか。

小竹: 私のチームでは、会話の質がまず変わりました。具体的には、料理で解決できる課題について話す機会が増えたのです。さらにメンバーが書くレポートの質が上がりました。私自身は、課題解決型企業として、解決し得る課題の優先順位を示せるようになりました。

ワークショップの後、社会課題マップを共有するため、ポスターサイズに印刷して社内の様々な場所に貼りました。その効果もあり、ワークショップを受けたいと申し出る社員や、クックパッドという場を使った課題解決の取り組みを経営陣に直談判して新たな取り組みを立ち上げる社員も出てきました。

佐宗: そうした要望を受けて、課題解決を考えていくために、ワークショップを「ゆめらぼ」というオリジナルの研修プログラムに落とし込んでいきましたね。この時はどのようなことを意図していたのでしょうか。

小竹: このワークショップを受けると、料理についての見方が変わるので、できるだけ多くの社員に体験してもらうことを考えていました。

ただ、ワークショップの進行を毎回佐宗さんに任せると、全社に展開する際に時間がかかってしまいます。そこで、社内研修として自社で運営できる仕組みを整える必要がありました。

まず、私がワークショップのファシリテーターになり、次に、一般社員をファシリテーターにしていきました。それによって、新卒社員と毎月入社する中途採用の社員の両方に、新人研修として実施できるようになりました。

将来的には、海外のコミュニティー



左: 佐宗邦威 ● biotope 代表 / チーフイノベー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: 小竹貴子 ● クックパッド ブランディング・広報担当 VP

マネージャーがファシリテーターになり、海外拠点でもワークショップが開かれるようにすることを考えています。

佐宗: 「料理を通して生活者の社会課題を解決するプラットフォームになる」というビジョンを実現するには何が必要でしょうか。

小竹: 自社だけでは大きな課題を解決できません。他の企業や、様々な人々と協力する必要があります。周囲の協力を得つつ、弊社はリーディングカンパニーとしての役割を果たしていきたい。

まずは、料理を通じた課題の解決について、最も理解している企業になります。多くの課題を解決するには、弊社が課題解決の道筋を最初に付け、その後は個人や企業の取り組みをサポートする立場になることが必要だと思います。

今後は、C to C のプラットフォームの提供を目指していきます。クックパッ

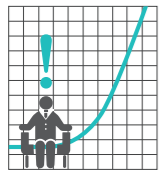
ドを通して個人と個人が結びつき、様々な問題を解決し始めます。この流れを実現し、課題を解決していくことで料理を楽しむにしようという社会的実現に近づけると思います。

佐宗: 次に解決すべき課題としてどのようなものが見えていますか。

小竹: 組織づくりという課題に直面しています。今までは、創業者の佐野が、強いリーダーシップで社員を牽引してきました。これからは佐野だけではなく、ほかの経営陣や社員たちが主体性を持って事業を立ち上げたり、サービスを開発していく必要があります。ワークショップによって、そのための土台が少しずつ見えてきました。でも組織をどうつくっていくかは、まだ模索している段階です。組織デザインという次のフェーズに進めたことが、ワークショップを仕組み化した1つの意義だと思います。



ワークショップで食や文化に関する社会課題を可視化した



経営者のためのデザイン思考

解説編

▶組織変革デザインのポイント

- ・少人数で深く議論した内容を、様々なメディアを活用して社内に広げる
- ・社内のステークホルダーマップを描き、巻き込みシナリオを可視化し、優先順位とプランを決める
- ・独自のワークショップフォーマットを開発し、新人研修に組み込む

前回は、クックパッドの「ビジョンデザイン」の取り組みを解説しました。同社は、これを受けて全社員にビジョンを伝えて、社員の意識を変えるための仕組みづくりのステップ「組織変革デザイン」に進みました。

今回は、同社の「組織変革デザイン」のために実施した、社内コミュニケーションや研修プログラム作成について解説します。

Step1

社内コミュニケーションデザイン

前回解説したワークショップは、個人から家族、そして世界にまで広がる社会

問題にクックパッドがどう向き合えるのか、それに対して社員一人ひとりがどのような取り組みをしたいのかを考える内容でした。

この内容は、視座が高い一方、「意識が高いテーマ」と受けとめられやすい一面があります。そこで、議論の内容を社内共有しやすくするために、大きく3つの工夫を施しました。

1つ目は、前回紹介したリアルタイムドキュメンテーションです。これは、ワークショップで行われたことを雑誌記事のような形で記録する方法です。ワークショップ終了後にデジタル共有可能なフォーマットにし、ほかの社員に気軽に転送できる形にしました。

2つ目は、ポスター化です。ワークショップのアウトプットのうち、一番重要な社会課題マップは、社内に貼り出してもらい、社員同士が話題にしやすいようにしました。

3つ目は、物語形式のレポート作成です。ここには問いを組み込み、一人ひとりがそれを読んで自分なりの答えを考えられる形にしました。それをシェアしやすいPDFにし、また英語版も作成して

国内外の社員に配ってもらいました。

いずれも、資料単体で共有した際に、ワークショップの熱気ができるだけ伝わるように工夫を施しました。これらの資料は、社内のイントラネットを通して閲覧できるようにしています。

Step2

組織変革戦略づくり

このワークショップの成果を、クックパッド全体に広げるため、社内への展開方法も検討しました。

まず、どこから広げていけば、最も効率よく展開できるかを、社長の岩田林平さん、小竹さんをはじめコーポレートブランディングチーム、社長直轄のメンバー、その他ワークショップに参加していた有志メンバーでコアチームをつくり議論しました。

その中で、社内のステークホルダーマップを作成し、それぞれのメンバーの現状の気持ちを仮説で作った上で、巻き込む順番や取り組みを議論しました。

そこで、以下の2つの方針を決めました。(1)ワークショップの内容を公式な研修プログラムとする

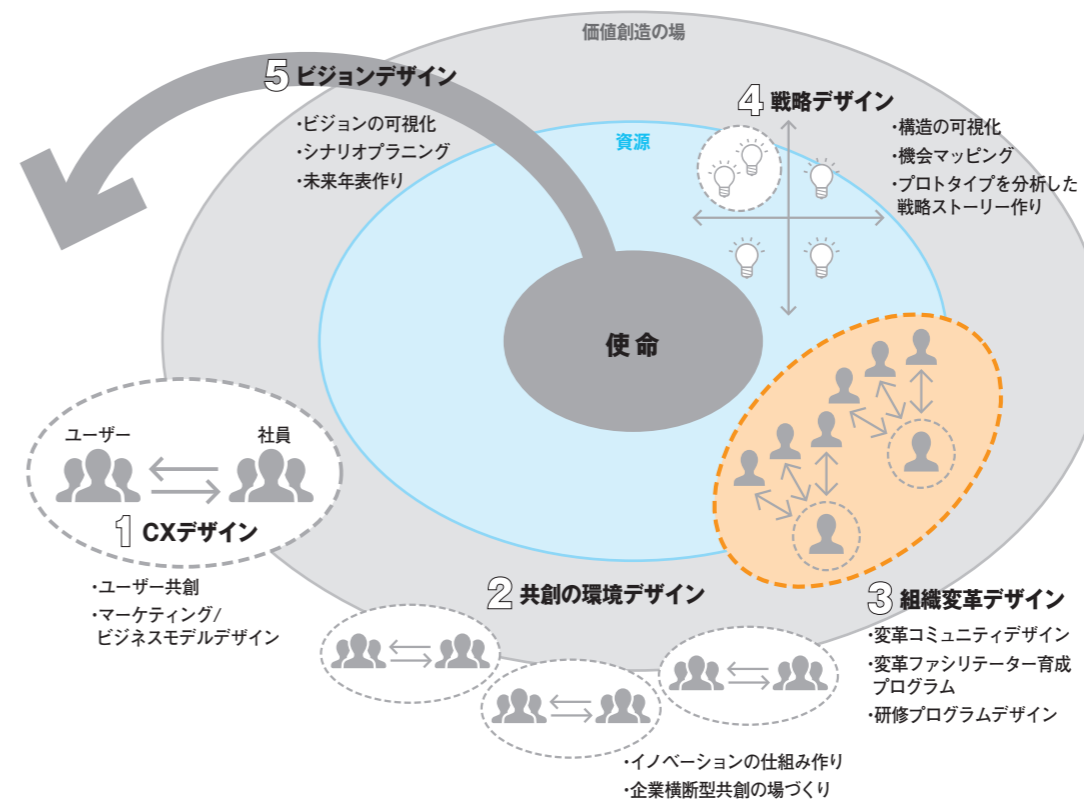
(2)社員の自発性を高めるプログラムとして歴史共有などの勉強会を併用しながら取り組みを広げる

新卒・中途を問わず、社員の採用に力を入れている時期でもあり、まずは新入社員全員が研修を受ける体制をつくることにしました。

Step3

研修プログラム作成

クックパッドは、料理レシピサービスのトップ企業であり、かつ生活者の課題を解決するという志を持った会社です。こうした特徴を踏まえ、同社ならではの



図●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

新入社員を対象に研修を実施。料理についての価値観を語り合う

ユニークなワークショップの研修プログラムを作成し、これをその時の課題に応じて、自社で改善できるサイクルをつくること。それによって、企業文化の土台をつくっていくことが重要だと考えました。

そこで、ビジョンデザインのワークショップのうち、参加者個人の価値観からビジョンを作成し、共有するプロセスを切り出し、3時間の研修プログラムを開発しました。

社員がファシリテーターを務めることを前提に、簡潔な内容にしました。さらに、ファシリテーションの要点を解説するマニュアルも作成しました。

Step4

社内研修の実施

この研修プログラムを「ゆめらほ」と名付け、新卒社員向けは年1回、中途採用の社員向けは毎月実施していく体制を

整えました。

インタビューで小竹さんが語っているように、クックパッドには、社員一人ひとりが大きな志を持っているものの、対面ではなく、チャットツールを通して会話することが多く、情熱が伝わりにくい組織環境がありました。そのため、それぞれが価値観について語り、情熱を持って思いを表現する場を設けることが、社内コミュニケーションの潤滑化において最も効果的だと考えました。

この研修は、社員が料理をどのように捉え、またクックパッドをミッションに合わせてどのように進化させたいのかを熱く語る機会になっています。

今後の展開と課題

この取り組みを通じて、達成できたことは2つです。

1つは、現状をビジョンにつなげてい

●組織変革デザインのステップ

Step1: 社内コミュニケーションデザイン

- ・リアルタイムドキュメンテーションの共有
- ・ポスターや物語形式の冊子の作成
- ・資料を英訳して海外の拠点に配布

Step2:

社内展開の組織変革戦略づくり

- ・コアチーム編成と社内ステークホルダーマップ作成
- ・優先順位づけと巻き込み戦略の立案

Step3:

研修プログラム作成

- ・個人の価値観の振り返りとビジョン共有に特化した研修プログラム作成
- ・ファシリテーター向けマニュアルの作成

Step4:

研修の実施

- ・新人向け研修を実施
- ・研修を通して社員の意識を変革



ワークショップで議論された内容を冊子などにまとめ、社内共有する