

「対話」と「寄り道」
で小さく始める

組織変革プログラム
プレイフルキャンプ

CONCENT



コンセプト

「プレイフルキャンプ」とは

チームの成果を最大化する 組織変革プログラム

プレイフルキャンプは、自己や他者との「対話」と
探索的な「寄り道」を通じて、新たな気づきや意味を見出し、
チームや組織が自ら変わり続ける力を育む、組織変革プログラムです。
混沌の時代の中でも、しなやかに適応し、成長し続けていく土壌を育みます。



こんなお悩みはありませんか？

多くのチームや組織で変革の必要性は認識されている一方、「思うように前に進まない」「手応えが感じられない」といった壁に直面している声が多く聞かれます。



経営層・事業責任者の方

人的資本経営やイノベーション創出を掲げても、現場に落とし込まれない

過去の成功体験や慣習的な組織文化が根強く、変革のブレーキになっている

外部環境の急激な変化に適応しきれず、事業成長が鈍化している



プロジェクトやチームをリードする方

関係性の固定化や部門のサイロ化により気軽な会話や連携が生まれにくい

受け身体質や前例踏襲の意識が強く、自律的な行動が生まれにくい

目的や共通言語が曖昧で同じ方向に向かって進めていない



人事担当者・HRBPの方

施策（制度・研修・理念浸透）を実施しても現場の行動変容につながらない

経営戦略と現場の実態との乖離があり、変革が進まない

従業員エンゲージメントが低下し、離職率や採用ハードルが高まっている

変革を難しくしている「環境の変化」とは

課題の背景には、個人やチームの問題だけではなく、社会・ビジネス・組織を取り巻く環境そのものの変化があります。

社会環境の変化

BANI (2020年代~)

- B**rittle (脆弱な)
- A**nxious (不安な)
- N**onlinear (非線形な)
- I**ncomprehensible (理解不能な)

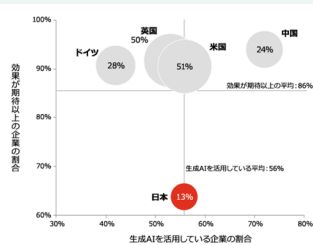
「VUCA」では説明しきれない
世界や時代を表す概念「BANI」

参考文献：ジャメイ・カシオ (2020) 「Facing the Age of Chaos」
<https://medium.com/@casccio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

脆く、不安に満ち、非線形で、
理解不能な混沌の時代に

ビジネス環境の変化

図：生成 AI による効果創出の日本の位置づけ



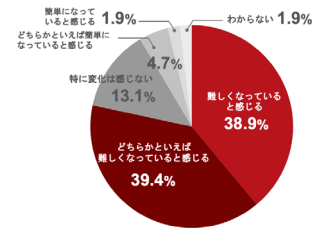
日本企業では、英国・米国並みに生成 AI を
活用しているものの、期待以上の効果が出ていない

出典：PwC Japan グループ「生成 AI に関する実態調査 2025 春 5 カ国比較」
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/generative-ai-survey2025.html>

外部環境への適応力が
企業の明暗を分ける時代に

組織環境の変化

図：マネジメント (管理職) 業務の難易度に変化を感じますか



管理職経験者の78.3%が「マネジメントは難しくなっている」
と回答し、多様な個人に向き合う必要性が高まっている

出典：ビズリーチ WorkTech 研究所調べ「管理職経験者の意識調査」
<https://www.bizreach.co.jp/pressroom/pressrelease/2025/1127.html>

組織に求められるものが多様化・複雑化し
従来のやり方が通用しにくい時代に

「個人依存」から「チームの力」へ、成果のつくり方が変わっている

こうした環境変化の中で求められているのは、特定の個人の能力や経験に依存するのではなく、多様なメンバーの力を引き出し、チームとして成果を生み出す力です。

変革しづらいチーム

成果の出し方 個人の能力・やる気に依存

チームの形態 似たタイプの人材で構成される

コミュニケーション 正解を伝える指示報告が中心

意思決定 中央集権的なトップダウン型

目指す成果 効率の最大化 ($1+1=2$)



成長し続けるチーム

成果の出し方 チームの相互作用による価値創出

チームの形態 異なる専門性や価値観が集まる

コミュニケーション 意味を編み出す探索的な対話

意思決定 現場が主体的に動く自律共創型

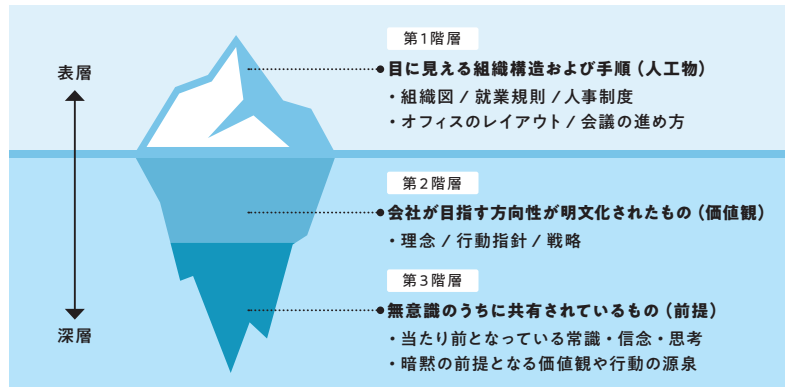
目指す成果 新しい価値の創出 ($1+1=3$ 以上)

成果を生み出す「前提」をアップデートする

チームのあり方や成果の出し方を左右するのは、その背景にある「見えない前提の違い」です。

その見えない前提とは、組織文化と呼ばれる行動規範や暗黙のルールであり、チームや組織の変化や成長を支える基盤です。

組織文化の3つのレベル



エドガー・シャインの「文化の3つの階層」をもとにコンセプトにて作図

参考文献：エドガー・シャイン、ピーター・シャイン著、宇田理監修・監訳（2025）『組織文化とリーダーシップ【原著第5版】』白桃書房

組織文化研究の第一人者エドガー・シャインは、組織の文化を「3つの階層」で捉えるべきだと提唱しています。（左図）

多くの変革が失敗に終わる原因は、目に見える「制度や仕組み（第1階層）」だけを変えることに注力し、最も根深く、かつ影響力の強い「無意識の前提（第3階層）」にまでアプローチが届いていないことにあります。真の変化を生むためには、この目に見えない「深層」を対話によって解きほぐし、書き換えていく必要があるのです。



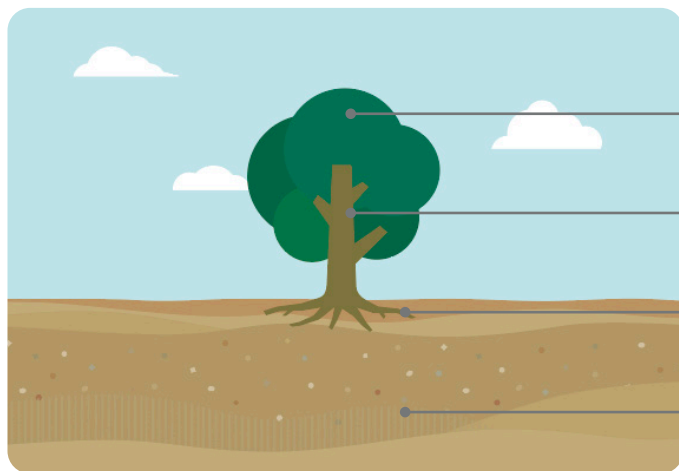
プレイフルキャンプ 「対話×寄り道」による組織変革アプローチ

Playful-Camp Approach

変革は、「土壌」から始まる

企業や事業が持続的に成長していくためには、その土台となる組織文化が欠かせません。

プレイフルキャンプでは、この組織文化を「土壌」と捉え、変革の出発点として育てていくプログラムです。



葉っぱ 事業・プロダクト

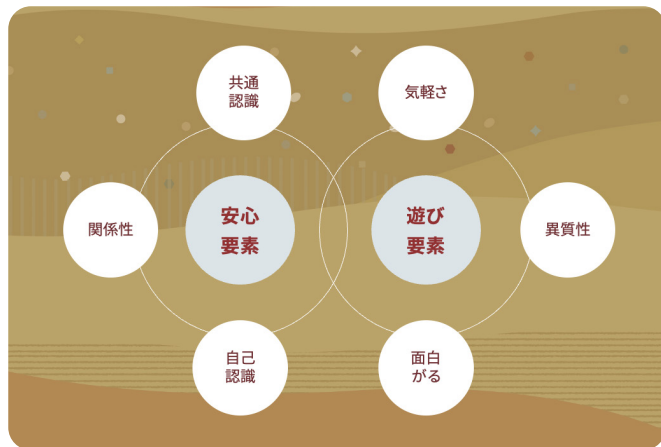
幹・枝 制度・仕組み・構造

根っこ 企業理念
(ビジョン・ミッション・パーパス)

土壌 組織文化
(暗黙のルール・価値観・信念)

組織の変革を生み出す、土壌の設計図

プレイフルキャンプでは、組織の土壌を構成する要素を整理し、変革を支えるために不可欠な「6つの要素」として体系化しました。



安心要素

- 自己認識** 自分を理解できている状態。自分の考え方や価値観を客観的に捉えられている
- 関係性** 安心して協働できる状態。立場や役割を超え、信頼を前提に対話と協力ができている
- 共通認識** 同じ方向を見ることができている状態。目指す未来や価値基準について、互いに共有できている

遊び要素

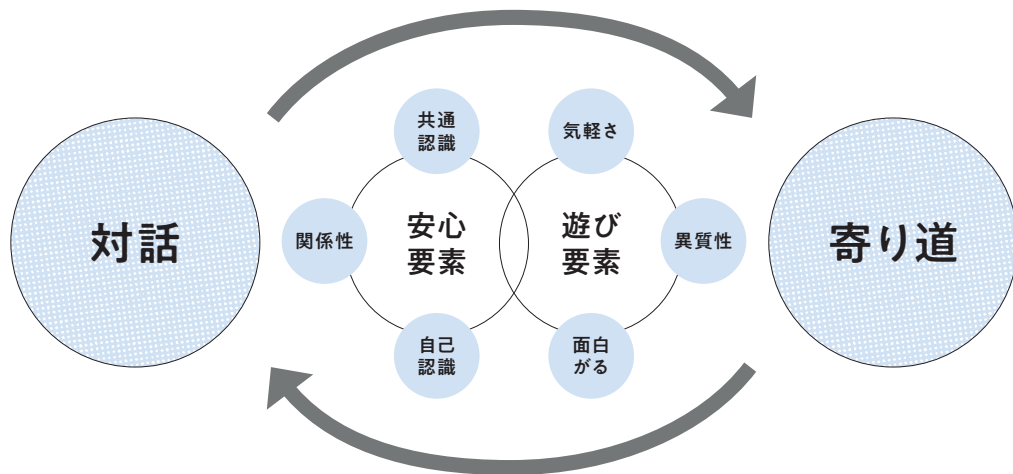
- 気軽さ** 柔軟に考え動ける状態。完璧を求めすぎず、まずは試してみることができる
- 異質性** 違う視点を受け入れられる状態。ノイズやズレを排除せず、可能性として捉えられている
- 面白がる** 変化を楽しめる状態。好奇心がひらかれ、日常の中に面白さを見出せている

「対話×寄り道」で土壌を耕し、育てる

プレイフルキャンプでは、「対話」とあえての「寄り道」という2つのアプローチを通じて、この土壌に働きかけ、変化に柔軟に対応し続けられる力を育てます。

関係性と意味を 編み直す

対話は、互いの価値観や関係性をひらき、新たな共通言語を形づくる共創のアプローチ



固定化した 前提をゆるめる

寄り道は、普段の延長線から一步外に出て、新たな視点や可能性に出会う探索のアプローチ

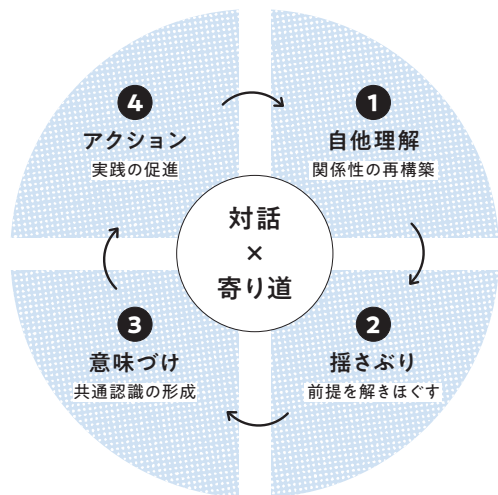
本アプローチは、「仕事に自分なりの意味を見出し、主体的に捉え方や関わり方を組み替えていく」というジョブ・クラフティングをベースにしています。

ジョブ・クラフティングは、エイミー・レズネスキー（ペンシルベニア大学ウォートン校教授）と、ジェーン・E・ダットン（ミシガン大学名誉教授）が2001年に提唱した概念。※肩書きは2026年5月現在

「対話×寄り道」で変化への対応力を生み出す方法

対話と寄り道をかけ合わせながら、「**自己理解・揺さぶり・意味づけ・アクション**」というサイクルを回していきます。

プレイフルキャンプでは、この一連のサイクルを回し続けることで、変化に柔軟に対応できる力を育み、変革への実践と検証を重ねていきます。



「対話×寄り道」のサイクル

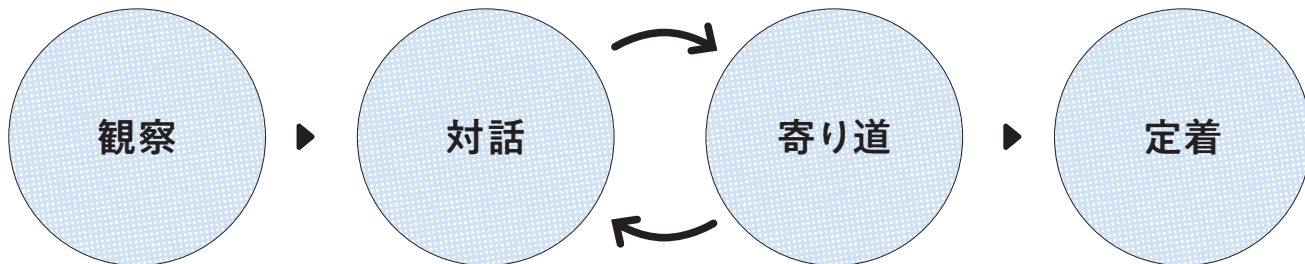
このサイクルは、関係性の質が思考・行動の質を向上させるという「組織の成功循環モデル」（提唱：ダニエル・キム）を参考にしています。このサイクルを回すことで、組織の内発的な変革を後押しします。

- | | |
|------------|--|
| ①
自己理解 | 関係性の再構築
自分や他者の価値観や前提をひらき、理解を深めることで、変化に向き合い、ともに前に進めるチームの関係性を築く。 |
| ②
揺さぶり | 前提を解きほぐす
新奇性や異質な視点に触れ、それを面白がりながら受けとめることで、固定化した考えをゆるめ、まずは試してみる姿勢をひらく。 |
| ③
意味づけ | 共通認識の形成
得られた気づきや対話をもとに、チームとしての解釈をすり合わせ、共通認識や進む方向性を形づくる。 |
| ④
アクション | 実践の促進
意味づけを具体的な行動に落とし込み、小さな実践と検証を重ねながら、変化を生み出していく。 |

参考文献：ダニエル・キム（1997）「What Is Your Organization's Core Theory of Success?」 The Systems Thinker, Vol. 8, No. 3, April 1997

プレイフルキャンプの基本プロセス

プレイフルキャンプは、組織の現状を見つめるところから始まり、対話と寄り道を通じて変化に対応できる力を育み、日常の行動として組織に定着させていきます。



01

組織の現状を観察し
課題を可視化する

アクティビティ例

- ・現状把握リサーチ
- ・課題の構造化整理

02

「対話」と「寄り道」を通じて、
変革のための好循環を生み出す

アクティビティ例

- ・対話型ワークショップ
- ・探索フィールドワーク

03

生まれた変化を日常の行動や仕組み
に落とし込み、組織に定着させる

アクティビティ例

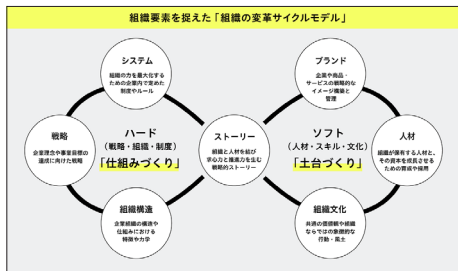
- ・変化の計測／定点観測
- ・活動ロードマップ設計

参考：アクティビティ例の紹介

組織の変革サイクルモデルやロードマップを用いて、現状や課題を見える化し優先度を整理。実践につながる活動計画を設計します。

観察ツール

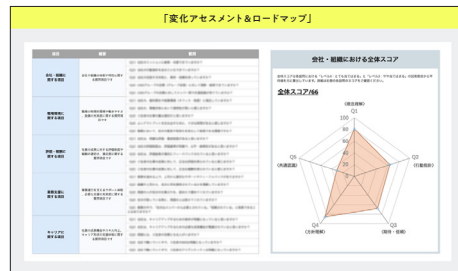
組織の現状を俯瞰的に可視化する
「組織の変革サイクルモデル」



組織の変革サイクルモデルは、戦略・構造・制度などのハード面と、人材・スキル・文化などのソフト面を整理・可視化し、全体の整合性を把握しながら、持続的な変革を進めるアプローチです。

定着ツール

組織や個人の変化を可視化する
「変化アセスメント&ロードマップ」



プログラムの前後で、組織や個人の状態をアンケートで測定・評価し、変化を可視化します。その結果をもとに、今後の活動計画へと落とし込みます。定量・定性の両面から捉えることで、変化を明示し、次のアクションにつなげます。



プレイフルキャンプの実施例

Playful-Camp Case Study

プログラムの実施ケース

過去に実施した全4回のプログラムをもとにしたステップの一例です。実際のプログラム提供時は、各組織の状況や課題に応じた柔軟なご提案が可能です。

背景

- 成功体験による慣習や価値観が根づいており、柔軟な発想や変化への素早い対応が難しい状況にあった
- 変革を先導するマネージャー層は失敗への懸念から、主体的な行動に踏み出しにくい傾向を示していた

内容

組織のマネージャー層を起点にした組織変革プログラムを実施。参加者一人ひとりが「組織変革の担い手」としての自覚をもち、日常の判断や行動の中で、組織のありたい姿を体現していく土壌をつくる

概要

内容：対話・創作型ワークショップ
形式：オンライン、オフライン
期間・回数：約半年間・全4回
対象：マネージャー層18名

ステップ

Step 1

自己の可視化

自分の根っこを
深掘る

Step 2

視点の探索

組織の空気を
揺さぶる

Step 3

共通言語の創出

未来への種を
言葉にする

Step 4

変革への仕組み化

アクションを
根づかせる

Step1：自分の根っこを深掘る

自己の可視化

目的・ねらい

- 一人ひとりの価値観・判断軸の背景を可視化し相互理解の土壌をつくる
- 本音の対話が可能な関係性を構築する起点をつくる

プログラム内容

- 自分の思考や価値観を植物の「根っこ」にたとえて絵に描く
- 可視化した「根っこ」をもとに、深掘りや対話を通じて、お互いの理解を深める

プログラム概要

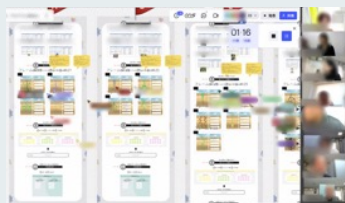
内容：対話型ワークショップ

時間：90分

形式：オンライン&オフライン

対象：マネージャー層18名

ワークショップイメージ



【ワークのポイント】

自分の「根っこ」を絵に描いて客観的に見つめることで、前提や価値観に気づきやすくなる

Step2：組織の空気を揺さぶる

視点の探索

目的・ねらい

- 個人の「働く意味」と組織の「ありたい姿」を創作しながら可視化する
- 創作という寄り道を通じて、固定化した前提から離れた視点をもつ

プログラム内容

- 自分の働く意味を、約30種類の素材で創作しながら架空の植物で表現する
- 理想の職場を植物園として表現し、職場のあり方を新しい視点で捉え直す

プログラム概要

内容：創作型ワークショップ

時間：120分

形式：オフライン

対象：マネージャー層18名

ワークショップイメージ



【ワークのポイント】

感覚的に表現することに没頭することで、普段は言葉にしにくい要素が浮かび上がる

Step3：未来への種を言葉にする

共通言語の創出

目的・ねらい

- 可視化された「ありたい姿」を具体的な行動に落とし込む
- 参加者自身が変化の起点になる意識を醸成する

プログラム内容

- 「ありたい姿」を実現するために、個人の重点テーマとアクションを言語化する
- 自分たちの「ありたい姿」を象徴する合言葉を言語化する

プログラム概要

内容：対話型ワークショップ

時間：90分

形式：オンライン&オフライン

対象：マネージャー層18名

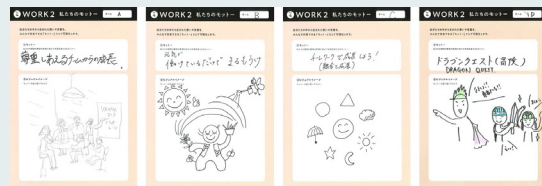
ワークショップイメージ

1 WORK2 わたしのアクションマップ

1 2 3

私のテーマ

私のアクション



[ワークのポイント]

言葉にし、絵にして、全員で掲げる。
そのプロセス自体が、組織の
思いを束ねる時間となる

Step4：アクションを根づかせる

変革への仕組み化

目的・ねらい

- 実行したアクションを振り返り、学びとして定着させる
- 小さな成功体験を通じて、変革への手応えを得る

プログラム内容

- ベアになって実行したアクションについてお互いに振り返る
- 定着に向けたロードマップを描き、年間のアクション計画をつくる

プログラム概要

内容：対話型ワークショップ

時間：90分

形式：オンライン & オフライン

対象：マネージャー層18名

ワークショップイメージ

WORK 1 実施アクションを振り返る

アクションについて、お互いにインタビューしよう！

以下の質問内容をもとに相手に聞いてみよう。質問は適宜変更したり、自由に追加に質問してもOKです。インタビュー内容は付箋に記入しよう。

Q1 この1ヶ月で実施したアクションはありますか？
• はい、このアクションを実施しようと思ったきっかけは？
• 振り返り感想は？

Q2 アクションを実施した中で、「これは大事にしたい」と感じたことはありますか？

Q3 実施したアクションの中で、自分自身がやったことと相手から勧められたこととではどちらが効果的でしたか？

Q4 このアクションを継続させる、次に試してみたいことはありますか？

Q5 チームや組織に伝えたい、共有したいと思うことはありますか？
他のメンバーと一緒にできることはありますか？

Q6 実施したアクションの中で、自分自身がやったことと相手から勧められたこととではどちらが効果的でしたか？

Q7 このアクションを継続させる、次に試してみたいことはありますか？

Q8 チームや組織に伝えたい、共有したいと思うことはありますか？
他のメンバーと一緒にできることはありますか？

①1年間のロードマップ 2025/10~2026/9
1年間のゴールに向けて、振り返りアクションも3ヶ月ごとに計画して計画してください。
記入は「アクション項目」だけで構いません。3ヶ月後は、その活動を振り返る時間をもちます。

	2025/10~2025/12	2026/1~2026/3	2026/4~2026/6	2026/7~2026/9
アクション				
振り返り				

[ワークのポイント]
明日からできるアクションを実行し、実施のハードルを下げることで、小さな変化を実感しやすくする

プログラム実施後の変化と成果

プログラム実施前後に参加者へ実施したアセスメント調査をもとに、変化・成果を分析・抽出したものです。

関係性の 質の変化

**8割以上が「メンバーの価値観や
考え方について理解が深まった」と実感**

それぞれの立場や背景の違いを共有したことで、意見の違いを前向きに捉えられるように。その結果、関係性の質がさらに高まり、部門を超えた連携がしやすくなった。

共通認識の 形成

**メンバー間の「共通認識の土壌が形成された」と
感じる割合は実施前後で1.2倍に向上**

部門を超えた相互理解が進んだことで、部門長同士に「同じ方向を向いている」という実感が生まれた。これにより共通認識が醸成され変化を進める機会となった。

組織変革への 手応えの獲得

**7割以上が「組織の理想の姿に向けて
小さなアクションができた」と実感**

宣言したアクションを実践する中で、「変革は与えられるものではなく、自分たちで推進することができる」という当事者意識が高まった。その結果、自ら動こうとする姿勢が育まれた。



着実に「変革の土壌」が醸成され、定着に向けた動きが始まりました。
部門長からの働きかけを通じて、若手層の主體的な動きへと広がっています。

参加者の コメント抜粋

「自分自身、チーム、会社全体を前向きに良くしよう!」と、みんな同じ考えだなと思い安心しました。

対話を通じて共通認識はお互いも
てていると感じ、組織の未来に向
けて良いところをどんどん伸ばせて
いけたらと思った。

少しの変化のきっかけで大
きく変わることがあると感じ
ることができた。

行動と反省を繰り返して、
自身も組織も良い方向に
向かっていけそうと感じた。





プレイフルキャンプの導入モデル

Playful-Camp Model

プレイフルキャンプの導入モデル

「プレイフルキャンプ」は、各組織の状況や課題に応じて、柔軟に設計・実践していくプログラムです。導入の目的やフェーズに合わせて、3つのモデルをご用意しています。

model A

集中型プログラム

優先すべき課題に 深く働きかける

通常業務から離れた「非日常の場」で、集中的に取り組むアプローチ。関係性の固定化による停滞を打破し、変革や方向転換に向けて共通認識を揃える際に有効です。

〈実施内容例〉

- ・短期集中型プログラム（1日～3日）
- ・中長期集中型プログラム（3ヶ月～）

model B

日常実践ツール

業務の中に余白を取り入れ 小さく始める

日常業務の中に余白あるコミュニケーションを取り入れ、認識や関係性をほぐすアプローチ。相互理解を深めたいときや、異なる視点で空気を変えたいときに有効です。

〈実施内容例〉

- ・プロジェクトのキックオフやミーティング
- ・メンバーとの1on1や雑談

model C

伴走アドバイザー

継続的支援で実行の 質を高める

定期的なミーティングや壁打ちを通じて、第三者が一定期間コミットするアプローチ。立場を超えた視点で組織の状況を捉え、課題整理と次の打ち手の設計をしたいときに有効です。

〈実施内容例〉

- ・プロジェクトへの週次や隔週での定例参加
- ・経営/管理層のパートナーとしての関与

お問い合わせ



大きな変革も、特別なことから始まるわけではありません。

日々の仕事の中にある「半径5メートル」の小さな気づきや行動の変化が、少しずつ組織を変えていきます。

その積み重ねが、一人ひとりを変え、チームを変え、やがて組織全体の変革へとつながっていきます。

ブレイフルキャンプは、そんな小さな変化の一步から支援します。

コンセンートの専門チームに無料相談してみませんか？

本資料に関するご質問や補足説明、プログラムの具体的な内容や導入イメージについて詳しく知りたい方、またチームや組織の課題について相談したい方は、ぜひお気軽に無料相談へお申し込みください。

無料相談を申し込む >

「ブレイフルキャンプ」事例記事 (株式会社竹中庭園緑化 様)

寄り道と対話による組織の未来探索プロジェクト

https://www.concentinc.jp/works/takenaka-teienryokka-org-exploration_202603/

「ブレイフルキャンプ」ひらくデザイン

「意味づけ」と「仲間づくり」が組織変革の鍵 竹中庭園緑化×コンセンートの土壌づくりの取り組み

https://www.concentinc.jp/design_research/2026/03/takenaka-teienryokka-interview/

お問い合わせ コンセントへのお問合せはコーポレートサイト内「お問い合わせフォーム」よりご連絡ください。 <https://www.concentinc.jp/contact/>