

# イノベーション活動を持続的に進めるための 「組織風土づくり」に関する調査研究

## 目次

---

### 第1部 本編

|  |    |
|--|----|
| 1. 調査研究の趣旨 .....   | 3  |
| (1) 問題意識 .....   | 3  |
| (2) 調査研究の目的 .....  | 4  |
| (3) 調査研究の実施概要 .....  | 5  |
| 2. イノベーション活動を持続的に推進するうえでの組織面の課題と分析視点.....                    | 6  |
| (1) イノベーション活動の対象範囲と捉え方 .....                                 | 6  |
| (2) イノベーション活動を阻む組織面の要因 .....                                 | 7  |
| (3) イノベーション活動の推進主体とその役割 .....                                | 8  |
| (4) 「組織風土づくり」を捉えるための分析概念 —組織風土と組織学習— .....                   | 8  |
| 3. イノベーション活動を持続的に推進できる「組織風土づくり」のキーワード.....                   | 11 |
| (1) イノベーション活動に持続的に取り組もうとした「始動の契機」.....                       | 11 |
| (2) イノベーション活動に求められる「組織学習の要件」 .....                           | 12 |
| (3) イノベーション活動を組織風土として定着させるための「波及プロセス」 .....                  | 12 |
| 4. イノベーション活動を持続的に推進できる「組織風土づくり」の実践的なヒント .....                | 14 |
| (1) 外部環境の変化を機敏に察知し、「始動の契機」を逃さないためのヒント .....                  | 16 |
| ① 事業承継や周年事業の際に、それを単なる節目で終わらせず、変革の起点と考える.....                 | 16 |
| ② 社内での議論の場において、経営幹部に近い視座を持つ社内外の人材の知見を取り入れ、<br>変革の糸口を探る ..... | 17 |
| ③ 既存事業が安定している平常時にこそ、自社の歴史の振り返りなどを通じて、環境変化への<br>感度を高める .....  | 18 |
| (2) イノベーション活動に求められる「組織学習の要件」を満たすためのヒント .....                 | 20 |
| A. イノベーション活動の実行意欲の向上<br>(イノベーション活動を「したい」人材を広く育成する) .....     | 20 |

|  |           |
|--|-----------|
| ① 全社員参加型で企業理念やビジョンを見直し、イノベーション活動と関連づける .....                           | 20        |
| ② 経営者やチームリーダーが「挑戦の推奨」や「失敗の許容」を発信し続ける .....                             | 21        |
| ③ 全社員が前向きにイノベーション活動に参加・協力できるよう、「変革の熱量」を維持・伝播<br>させる仕組みを整える .....       | 22        |
| <b>B. イノベーション活動の実行能力の深化</b>  |           |
| (イノベーション活動が「できる」人材を集中的に育成する) .....                                     | 24        |
| ① 経営層からイノベーション推進チームに対して思い切って権限を与え、イノベーション活動の<br>段階に応じて経営資源を振り分ける ..... | 24        |
| ② イノベーション活動を通じ、事業全体を俯瞰できる将来の経営人材を中堅・若手のうちから<br>育成する .....              | 25        |
| ③ イノベーション活動の知見・ノウハウを共有・蓄積し、自社に合った進め方や考え方を<br>「ルーティン」に落とし込む .....       | 26        |
| (3) イノベーション活動を定着させる「波及プロセス」を円滑に進めるためのヒント .....                         | 28        |
| ① 社外と連携してオープンイノベーションを進める .....   | 28        |
| ② 部門ごとの発想や役割を超えて、部門横断的にイノベーション活動を進める .....                             | 29        |
| ③ トップとミドルが相互にやりとりしながらイノベーション活動を徐々に高度化する .....                          | 30        |
| <b>5. 調査研究から得られた知見の整理 .....</b>  | <b>32</b> |
| <b>6. 結語 .....</b>   | <b>34</b> |
| (1) 経営者・実務担当者への示唆 .....  | 34        |
| (2) 政策・支援担当者への示唆 .....   | 35        |
| <br><b>第2部 ケーススタディ編</b>  |           |
| CASE 1 石塚硝子株式会社 .....  | 39        |
| CASE 2 中村留精密工業株式会社 .....   | 45        |
| CASE 3 新田ゼラチン株式会社 .....  | 51        |
| CASE 4 エイベックス株式会社 .....  | 57        |
| CASE 5 ナカシマプロペラ株式会社(ナカシマホールディングス株式会社) .....                            | 63        |
| CASE 6 シナノケンシ株式会社 .....  | 69        |

## 委員コラム

|  |    |
|--|----|
| イノベーション活動を起こす組織風土づくりのダイナミクス<br>内平 直志 委員 .....  | 77 |
| イノベーションを生み出すオランダ・エコシステムの取り組み<br>尾木 蔵人 委員 ..... | 79 |
| ケーススタディ企業の「両利き経営」による類型化<br>北嶋 守 委員 .....       | 81 |
| イノベーション活動を企業のDNAにするために<br>三神 万里子 委員 .....      | 83 |

## 参考資料

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| ものづくり競争力研究会（2025年度）開催日程 ..... | 87 |
| ものづくり競争力研究会（2025年度）委員名簿 ..... | 88 |