

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

2026年(令和8年)3月

一般財団法人企業活力研究所

はじめに

一般財団法人企業活力研究所ものづくり競争力研究会では、2009年度の発足以来、我が国製造業が直面する重要な課題について調査研究を進めてまいりました。特に近年は、中堅・中小製造業を主な対象に、外部環境が激しく変化するなかで、各企業がいかに企業変革を進め、新たな可能性を切り拓いていけるかに着目しています。

その一環として、前回の2023-2024年度には、オープンイノベーションをテーマとした調査研究を実施しました。同調査研究では、企業の外部にある知見やネットワークの活用が、中堅・中小製造業にとってイノベーション創出の有力な手段となりうることを明らかにしました。一方で、イノベーション活動を実際に進めるうえでは、社外との連携だけでなく、社内の組織体制を整え、試行錯誤を通じて組織学習を深めていくことも重要になります。そこで本年度は、前回の社外連携と両輪をなす取り組みとして、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」に焦点を当てました。

本調査研究では、イノベーション活動に取り組む中堅製造業6社をケーススタディの対象とし、その分析・考察結果を2部構成で取りまとめています。「第1部 本編」では、「始動の契機」「組織学習の要件」「波及プロセス」という3つのキーワードから、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」の実践的なヒントを整理しています。「第2部 ケーススタディ編」では、各社のイノベーション活動を、それぞれの文脈に即してストーリー形式で詳しく紹介しています。

本報告書は、6社の取り組みを単なる成功事例として紹介するものではありません。そのため、「組織風土づくり」が一定程度進んだ現在の姿だけを切り取るのではなく、そこに至るまでの経営判断やマネジメント上の工夫、試行錯誤の過程を丁寧に読み解くことを意識しました。また、ケーススタディの対象はいずれも中堅製造業ですが、そこから得られたヒントは、中小製造業にとっても十分に参考になると考えています。

従来、中堅・中小製造業については、外部環境への適応という受け身の観点が強調されてきました。しかし、本報告書で整理した実践的なヒントは、中堅・中小製造業がイノベーション活動を通じて自らの未来を構想し、新たな価値を主体的に生み出していける可能性を示しています。本報告書が、成長志向を持つ中堅・中小製造業の経営者・実務担当者の皆様、また、そうした企業を後押しする政策・支援担当者の皆様にとって、実践の手がかりとなれば幸いです。

最後になりましたが、ケーススタディにご協力いただいた6社の皆様には、貴重なお話を伺うとともに、実名での事例掲載にご理解を賜りました。また、座長の小川紘一氏（東京大学 国際オープンイノベーション機構 エグゼクティブアドバイザー）をはじめ、11名の有識者の方々に委員として参加いただきました。さらに、経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室の皆様にもオブザーバーとして議論に加わっていただきました。皆様からのご協力やご指導に心から謝意を申し上げます。

2026年3月
一般財団法人企業活力研究所

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を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、 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 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 (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 させる仕組みを整える	22
B. イノベーション活動の実行能力の深化	
(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 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 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 「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
5. 調査研究から得られた知見の整理	32
6. 結語	34
(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
第2部 ケーススタディ編 ※後日、掲載予定	
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 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 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 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 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

第I部 本編

1. 調査研究の趣旨

(1) 問題意識

我が国の中堅・中小製造業を取り巻く事業環境は、近年、急速かつ複雑に変化している。人口減少・少子高齢化に伴う構造的な人手不足に加え、円安・物価高の継続、金利上昇、エネルギー・原材料・物流コストの高騰などが重なり、収益の確保が一段と難しくなっている。また、国際紛争や自然災害によるサプライチェーンの不安定化、脱炭素化への対応、生成AI・フィジカルAIを含むデジタル活用の加速とサイバーリスクの高まりなど、従来は必ずしも考慮されてこなかった課題も顕在化している。こうした状況の下で、中堅・中小製造業が今後も成長を続けていくためには、従来の延長線上にある対応だけでは不十分であり、将来を見据えた「変革」が強く求められている。だからこそ、変革を実現する手段として、イノベーション活動の重要性がこれまで以上に高まっている。

一方で、既存事業を持つ中堅・中小製造業にとって、変革の推進は、現在の事業基盤の維持・強化と切り離して考えることはできない。そのため、自社の強みをさらに磨き上げる「深化」と、新たな可能性に挑む「探索」を両立させる「両利きの経営¹」が重要になる。この両利きの経営を実践するうえでも、イノベーション活動は不可欠である。そして、イノベーション活動を推進すれば、老舗企業であっても業績面で更なる発展を遂げたり、従業員の仕事意欲が高まり、企業が活性化している事例が、多数見られるところである。

もちろん、その成果が現れるまでには時間を要するうえ、失敗の可能性が高く、短期的には収益への貢献も見えにくい。したがって、日々の事業運営や現場業務に追われるなかでは、優先度が下がり、後回しにされがちである。特に中堅・中小製造業では、人材や資金といった経営資源に制約があるため、こうした傾向が強く表れやすい。実際、イノベーション活動の実行率・実現率は、企業規模が小さくなるにつれて一貫して低下する傾向が見られる²。

この一方で、イノベーション活動の意義は、短期的に見ても、さまざまな側面が想定される。仮に十分な売上や利益に結びつかなかった場合でも、その過程で、企業イメージの向上、採用力の強化、組織の活性化など、企業の持続可能性を支える幅広い成果が期待できる。さらに、地域に基盤を置く中堅・中小製造業では、イノベーションの創出が、地元の雇用や産業集積の厚みの確保にも直結する。したがって、イノベーション活動を継続的に進めることは、自社の成長だけでなく、地方創生の観点からも大きな意義を持つ。こうした意義を踏まえると、中堅・中小製造業を、環境変化への対応を迫られる受け身の存在としてのみ捉えるのは不十分である。もちろん、一般には、中堅・中小製造業は環境変化に左右される存在として語られ、企業自身も自社をそのように認識している場

¹ チャールズ・A. オライリー・マイケル・L. タッシュマン(2022)『両利きの経営 増補改訂版―「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く―』、入山章栄監訳、東洋経済新報社

² 科学技術・学術政策研究所(NISTEP)(2025)によると、2021年から2023年までの3年間における製造業のイノベーション活動の実行率は、大規模企業が83%、中規模企業が68%、小規模企業が57%であり、イノベーションの実現率は、大規模企業が68%、中規模企業が46%、小規模企業が38%であった。科学技術・学術政策研究所(NISTEP)(2025)「全国イノベーション調査 2024年調査統計報告」、<https://nistep.repo.nii.ac.jp/record/2000265/files/NISTEP-NR207-FullJ.pdf>, p.84

合が多い。しかし本研究会では、イノベーション活動を通じて新たな価値を生み出す存在として、中堅・中小製造業を位置づけ直している。すなわち、中堅・中小製造業は、さまざまな危機に直面する変革の時代においても、自らの未来を主体的に構想し、成長への道を創っていくことができる存在と考えている。

そこで本研究会では、2023-2024年度に、オープンイノベーションを通じた社外連携に焦点を当てた調査研究を実施した³。同調査研究では、企業の外部にある知見やネットワークの活用が、イノベーション創出の有力な手段となりうることを示した。これは、組織の硬直化が進み、イノベーション活動のような新たな取り組みに後ろ向きであると指摘されがちな老舗の中堅・中小製造業においても同様である。むしろ、長年の事業活動で培った強みは、既存事業から離れた新領域へのチャレンジを促す原動力となる。一方で、イノベーション活動を支える組織のあり方については、なお十分に検討されていない課題として残された。そのため本年度は、社内の組織体制や試行錯誤の過程に着目し、今後に向けた示唆や提言を取りまとめることとした。

(2) 調査研究の目的

以上の問題意識を踏まえ、本調査研究では、「中堅・中小製造業がイノベーション活動を持続的に推進できる組織風土を醸成するには、どのような実践が必要か」をリサーチ・クエスチョンとして設定した。ここでいう「持続的に推進できる」とは、環境変化に応じて新たな事業機会を探索し、試行錯誤を重ねながら、イノベーション活動に取り組み続けられる状態を指す。つまり、個別のイノベーション・プロジェクトをいかに成功させるかではなく、イノベーション活動に継続的に取り組み、その過程で得た学びを次の挑戦へとつなげていけるような「組織風土づくり」に焦点を当てている。

本調査研究では、このリサーチ・クエスチョンの検討を通じて、経営者や実務担当者に実践的なヒントを提供することを目的としている。多くの経営者や実務担当者は、イノベーション活動の重要性を十分に理解しつつも、既存事業を抱えながら取り組みを進めることに難しさを感じていると考えられる。さらに、何をきっかけに始め、どのような体制を整え、誰が役割を担い、それをどのように組織風土として定着させていくのかといった各論になると、参考にできる手がかりは限られている。そこで、ケーススタディを通じて具体的な事例を丹念に掘り下げ、経営者や実務担当者にとって実感を伴い、他社にも応用可能な知見の抽出を試みている。また、企業がイノベーション活動を進める際に直面する課題を明らかにすることで、政策・支援担当者に対しても、支援策の検討・実施に役立つ視点を提供することを意識している。

こうした位置づけの下、本年度は、前回扱ったオープンイノベーションと並ぶ重要な論点として、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」に関する調査研究を実施した。両者を相互に参照することで、中堅・中小製造業におけるイノベーション活動の全体像を、より立体的に分かりやすく捉えられるよう整理している。ぜひ経営者や実務担当者、政策・支援担当者の皆様には本報告書を読み進めていただき、今後の取り組みを検討する際の一助にいただければ幸いである。

³ 一般財団法人企業活力研究所(2025)「老舗の中堅・中小製造業におけるオープンイノベーションに関する調査研究—イノベーション・プロセスに即した社外連携戦略—」、https://www.bpfj.jp/report/manufacturing_r06/; 一般財団法人企業活力研究所編著(2025)『老舗企業の未来を拓く 中堅・中小製造業のオープンイノベーション』、日刊工業新聞社

(3) 調査研究の実施概要

調査研究の実施にあたっては、まず、イノベーション活動に積極的に取り組む中堅・中小製造業を幅広くリストアップし、そのうえで、イノベーション活動の取り組み状況、組織的な推進体制の有無、既存事業との両立、組織風土への波及などの観点から、特色ある6社(図表1)を選定した。各社に対しては、研究会での講演および委員との意見交換、事務局によるインタビューを実施し、個別の取り組みだけでなく、その背景にある経営判断やマネジメント上の工夫、試行錯誤の過程までを丁寧に把握するよう努めた。

図表1 ケーススタディ企業一覧

	所在地	創業・設立年	事業概要
石塚硝子株式会社	愛知県岩倉市	1819年	ガラス・プラスチック・紙等の各種容器の製造・販売
中村留精密工業株式会社	石川県白山市	1949年	工作機械および光学機械の開発・設計・製造・販売
新田ゼラチン株式会社	大阪府八尾市	1918年	コラーゲンを原料とした関連製品の製造・販売
エイベックス株式会社	愛知県名古屋市	1949年	自動車関連部品等の製造・販売
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)	岡山県岡山市	1926年	大型船舶用プロペラ等、船用推進機器の開発・製造・販売
シナノケンシ株式会社	長野県上田市	1918年	精密小型モータおよび関連製品の開発・製造・販売

※第2部 ケーススタディ編 掲載順

ケーススタディの対象を中堅規模の製造業としたのは、中小企業から中堅企業へと成長する局面では、企業規模の拡大に伴って組織の階層化や役割分担が進み、経営者個人の想いや能力だけではイノベーション活動を推進しにくくなると考えたためである。このような局面では、イノベーション推進チームを設置するなど、組織的な推進体制の整備が不可欠である。また、中堅企業がさらなる成長を目指すうえで、単一事業だけでその実現を図ることは難しく、新分野への展開など、複数の事業を柱として育てていく姿勢が求められる。こうした観点からも、イノベーション活動を組織として進めることは重要である。加えて、近年の政府の政策において、「中堅企業」や「100億企業」への成長支援が重視されていることも、対象選定の背景として考慮した⁴。

⁴ たとえば、経済産業省は、2024年6月に「中堅企業政策」(<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chuukent/index.html>)のページを公開し、中堅企業の自律的な成長を後押しする施策を体系的に発信している。また、2025年4月には、中小企業庁および独立行政法人中小企業基盤整備機構(中小機構)が、売上高100億円を目指す中小企業を支援する「100億企業成長ポータル」(<https://growth-100-oku.smrj.go.jp/>)を開設し、施策情報や先進事例の発信を進めている。

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

イノベーション活動は、一般には売上・利益の拡大をはじめとする業績向上を主な目的とする取り組みである。実際、ケーススタディ企業においても、一定の業績向上につながった事例が複数見られた。ただし、本調査研究が注目するのは、個別のイノベーション・プロジェクトの内容や成果そのものではない。むしろ、それらがどのように継続的なイノベーション活動として展開され、組織としての学びや組織風土の醸成につながったのかに重点を置いている。第2章では、本調査研究がなぜ「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』」に焦点を当てるのかについて、関連する概念に触れながら検討し、次章以降の分析・考察に向けて議論を整理する。

(1) イノベーション活動の対象範囲と捉え方

イノベーション活動は、OECD（経済協力開発機構）とEurostat（欧州委員会統計総局）が策定した国際基準であるオスロマニュアルにおいて、「企業によって着手された、当該企業にとってのイノベーションに帰着することが意図されている、あらゆる開発上、財務上、及び商業上の活動を含むもの⁵」と定義されている。本調査研究においても、基本的にはこの定義を参照している。

ただし、ケーススタディ企業では、当初から「イノベーションへの帰着」が具体的に意図されていたわけではないものの、後から振り返れば、イノベーション活動として解釈できる取り組みも数多く確認できた。こうした段階まで遡って検討することにより、各企業で実際に起きている変革の過程を、より現実に即して把握できると考えられる。そのため、本調査研究では、イノベーションに直結する取り組みだけでなく、企業理念・ビジョンの策定や見直し、組織再編、人材育成など、その実現に向けた準備段階や基盤整備にあたる取り組みも含めて、イノベーション活動として扱う。

ケーススタディ企業におけるイノベーション活動は多様である。その内容や成果を見ると、既存製品にIoTを組み合わせてソリューションビジネスを展開している事例もあれば、海外市場のニーズを把握して販路開拓や事業拡大につなげている事例もある。さらには、既存事業で培った技術やノウハウを活かし、全くの異分野への多角化を実現している事例もある。いずれも、既存事業の延長にとどまらず、提供価値や事業領域を広げている点に特徴がある。このように、イノベーション活動を内容や成果に着目して類型化する視点も重要であるが、本調査研究では、そうした類型化を目的とはしていない。イノベーション活動は不確実性を前提としており、個別のプロジェクトを分類したとしても、再現性を持った成功法則を導き出すことには限界があると考えたためである。重要なのは、1つのプロジェクトを成功させる方法を探ることではなく、組織としてイノベーション活動に繰り返し

⁵ 科学技術・学術政策研究所（NISTEP）（2025）では、イノベーション活動の具体的な例示として、「『新しい又は改善した製品又はサービスの導入』又は『新しい又は改善したビジネス・プロセスの導入』の実現のために、エンジニアリング、デザイン、又は他の創造的業務活動（製品・サービスの形状・外見・使い勝手の変更など）を実行すること、マーケティング又はブランド・エクイティ活動（製品・サービスの導入のための市場調査、宣伝・広告など）を実行すること、知的財産関連活動を実行すること、従業員への教育訓練活動を実行すること、ソフトウェア開発又はデータベース活動を実行すること、若しくは建物、機器、機械又はその他の有形資産を取得する又はリースすること」が挙げられている。科学技術・学術政策研究所（NISTEP）、前掲書、p.67

返し取り組み、その過程で得た学びを蓄積しながら、次の挑戦へとつなげていくことである。こうした理由から、本調査研究では、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」を分析・考察の軸に据えている。ただし、組織風土は決して容易には醸成されない。以下では、製造業における組織の特徴を踏まえ、「組織風土づくり」を困難にしている要因を説明する。

(2) イノベーション活動を阻む組織面の要因

イノベーション活動が組織内で進まず、組織風土として定着しにくい要因の1つとして、既存事業の活動とイノベーション活動との間に異なる論理が存在することが挙げられる。

既存事業では、一般に、品質・コスト・納期を安定的に守り、不良や手戻りを減らしながら、確実に納品することが重視される。そのため製造業では、開発・生産技術・製造・品質保証・営業・調達など、機能ごとに組織を分け、それぞれの専門性を高めてきた。こうした分業化は、製造業を「高度に分業化された現場の集合体」として発展させ、既存事業を安定的かつ効率的に運営するうえで大きな強みとなってきた。一方で、事業領域が長く変わらないまま分業化が進むと、各部門の認識や行動が固定化し、部分最適に陥りやすくなる。その結果、全体最適の視点や外部環境への感度が徐々に弱まり、新たな取り組みが生まれにくくなる。

これに対して、イノベーション活動では、新たな価値創出に向けて、試行錯誤を重ねることが求められる。その過程では、失敗や停滞を一定程度受け入れる必要もある。また、イノベーション活動においては、外部環境の変化を機敏に捉えるため、部門を超えて、更には外部の組織と新たな連携を形成しながら取り組むことが重要な鍵となる。その際には、仲間同士の共通理解を超えた、異種の思考・行動様式とのすり合わせが必要になるだろう。

つまり、既存事業の活動には安定性や効率性を重視する論理があり、イノベーション活動には、既存の役割分担を超えて連携し、不確実性や異なる視点を受け入れながら、新たな可能性を模索する論理がある。この違いが、組織内に摩擦や対立を生み出す要因となっていると考えられる。

こうした摩擦や対立は、簡単な調整で解消できるものではない。イノベーション活動は、既存部門にとっては追加的な負担であり、さらには従来とは異なる判断や行動を求めるためである。ケーススタディ企業でも、イノベーション活動を部門横断的に進めようとした際、まずは自部門の業務を優先すべきだという暗黙の雰囲気があり、理解や協力を広げるまでに時間を要した事例が見られた。つまり、イノベーション活動を阻む要因は、単に知識や技術を補えば解決策が得られる「技術的問題」ではない。既存事業を前提に築かれてきた業務プロセス、部門間の関係、意思決定や評価のあり方を根本から問い直し、組織のあり方を見直す必要があるという意味で、「組織的な適応課題」として捉えられる⁶。

⁶ ハイフェッツら(2017)は、専門的な知識や技術、過去の成功経験などによって解決できる「技術的問題(technical problem)」との対比から、「適応課題(adaptive challenge)」を説明している。適応課題とは、単に知識や技術、経験を補うだけでは解決できず、当事者自身が考え方や行動、周囲との関係性を変化させながら、学習を通じて適応していくことが求められる課題を指す。そのため、適応が進まなければ、何が問題であり、どのように解決すべきかを見極めること自体が難しいと指摘されている。ロナルド・A・ハイフェッツ、マーティ・リンスキー、アレクサンダー・グラショウ(2017)『最難関のリーダーシップ—変革をやり遂げる意志とスキル—』、水上雅人訳、英治出版、pp.10、48-54、445

したがって、本調査研究では、ケーススタディ企業における取り組みを、最初から最後まで平穩に進む「成功物語」として過度に単純化しないよう留意している。その時々が生じるさまざまな対立や摩擦にも目を配りながら、イノベーション活動を持続的に推進できる組織風土が時間をかけて醸成されていく過程として各社の事例を読み解いている。

(3) イノベーション活動の推進主体とその役割

イノベーション活動を阻む組織面の要因を乗り越え、「組織風土づくり」を進めるためには、実際に取り組みを推進する主体とその役割にも注目する必要がある。本調査研究では、経営者をはじめとする経営層と、現場で試行錯誤を重ねる実践の担い手を主な対象として扱う。両者の視点から、イノベーション活動が方向づけられ、実践され、全社へと広がっていく一連の流れを整理する。

まず、経営者をはじめとする経営層には、イノベーション活動を一貫して主導する役割が求められる。既存事業を持つ企業にとって、イノベーション活動は必然的に取り組むべきものではないため、当面は現状維持を優先する判断へと傾きやすい。だからこそ、経営層には、覚悟を決めて粘り強く取り組みを主導することが求められる。さらに、取り組みの開始時に方針を示すだけでは不十分であり、進展に応じて必要な判断を行い、継続的に支援・伴走する姿勢も重要となる。

次に、実践の担い手としては、イノベーション推進チームを中心に、現場に近い立場から試行錯誤を重ね、得られた学びを組織に蓄積していく役割が求められる。ケーススタディ企業では、部門横断組織や経営者直轄組織、出島組織など、明確なイノベーション推進チームを設けている事例もあれば、必ずしもそうではない事例も見られた。ただし、いずれの場合でも、現場を指揮するミドル層が前面に立ち、担当者や関連部門の者などのモチベーションを高めながら取り組みを具体化していく重要な役割を果たしていた。

もっとも、イノベーション活動は、経営層と実践の担い手だけで完結するものではない。イノベーション推進チームなどに蓄積された学びが全社へと広がってはじめて、一時的・単発的な取り組みにとどまらない「組織風土づくり」が可能になると考えられる。

(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—

前項では、イノベーション活動を推進する主体の役割を整理した。ただし、「組織風土づくり」を検討するには、誰が推進するのかだけでなく、活動を通じて得られた学びが組織内にどのように蓄積され、広がっていくのかを掘り下げて分析する必要もある。この点を理解するうえで、本調査研究では、「組織風土」と「組織学習」という2つの概念を用いる。ただし、これらの概念は、学術的な定義を厳密に適用するというよりも、本調査研究の問題意識に即して、やや広い意味で用いている。そのため、本報告書を読み進めるうえでの共通理解として、以下で簡単に整理しておく。

第一に、「組織風土」については、複数の先行研究を踏まえ、「組織に共有された価値観や行動規範、行動様式のパターン」と定義する⁷。なお、組織文化や企業文化、社風など類似する概念もあるが、これらの区別は必ずしも明確ではないため、以下では「組織風土」という用語に統一する。

組織風土を検討するにあたり、本調査研究では特に2つの点を重視する。まず、組織風土は、価値観や行動規範として共有されるだけでなく、日々の行動様式に反映されてはじめて定着したと考える。イノベーション活動を持続的に推進できる組織風土は、それを支える考え方が具体的な実践として表れている必要があるためである。また、組織風土は自然に形成される場合もあるが、経営者のリーダーシップなどを通じて、意図的・戦略的にも醸成しうるものとして捉える。すなわち、組織風土は決して所与ではなく、経営層や実践の担い手の関与を通じて変化しうると考える。

第二に、「組織学習」については、「経験の作用によって組織の知が変化すること」と定義する⁸。つまり、何らかの経験を通じて学習し、組織に新たな知がもたらされる過程として理解する。本調査研究で取り上げるイノベーション活動も、こうした組織学習の1つに位置づけられる。組織学習として捉える以上、ここで重視するのは、個人の学習ではなく、組織の学習である。そのため、各ケーススタディ企業における部門横断組織、経営者直轄組織、出島組織などのイノベーション推進チームを主な対象としつつ、それらが経営層や既存部門、さらには社外とどのように関わり、学びを全社に波及させていくのかにも注目する。

また、組織風土と同様に、本調査研究における組織学習は、単なる知識や認知の変化、あるいは一度限りの行動の変化にとどまるものではない。組織内の「ルーティン」の変化を伴ってはじめて、組織学習が成立したと考える。今回のケーススタディには、現時点では組織学習が十分に成立したとまではいえない取り組みも含まれているが、そうした途上の取り組みからも重要な示唆は得られると考え、分析対象に加えて検討している。

さらに、組織学習は、複数のサブプロセスを繰り返す一連のサイクルとして理解される場合が多い⁹。本調査研究では、こうした先行研究を踏まえつつも、その前後にあたるプロセスにも目を向ける。具体的には、まず、企業がイノベーション活動に持続的に取り組むに至った背景や契機を整理する。既存事業を持つ企業にとって、イノベーション活動は必然的に取り組むべきものではない。そのため、着手にあたっては何らかのきっかけが必要になる。また、組織学習を通じて得られた学びが、全社的な組織風土へと波及していくプロセスにも注目する。先行研究においても、こうした波及

⁷ 組織風土の定義については、以下における組織風土もしくは組織文化に関する記述を参考とした。チャールズ・A. オライリー・マイケル・L. タッシュマン、前掲書、第4章；E. H. シャイン、P. シャイン（2025）『組織文化とリーダーシップ（第5版）』、宇田理監修・監訳、白桃書房；北居明・鈴木竜太（2007）「組織文化と組織コミットメントの関係に関する実証研究：クロスレベル分析を通じて」『組織科学』、41（2）、pp.106-116；相原君俊（2025）「中小企業における組織文化形成」『商工金融』、2025年10月号、pp.19-42

⁸ Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011) "Organizational Learning: From Experience to Knowledge," *Organization Science*, Vol22, p.1124

⁹ たとえば、フーバー（1991）は、組織学習を「知識の獲得 (knowledge acquisition)」「情報の分配 (information distribution)」「情報の解釈 (information interpretation)」「組織の記憶 (organizational memory)」という4つのサブプロセスに類型化している。Huber, George P. (1991) "Organizational Learning: The contributing processes and the literatures," *Organization Science*, Vol2, pp.88-115

は組織学習の一部に含まれているが、本調査研究は「組織風土づくり」に関する調査研究であることから、この点を特に重視している。以上の視点から、本調査研究では、イノベーション活動を通じて組織内にどのような学びが生まれ、それが組織風土の変化にどのようにつながっていくのかを検討する。

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

第3章では、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」を検討するうえでのキーワードを説明する。今回、ケーススタディの対象とした6社はいずれも中堅製造業に分類されるが、業種・業態はそれぞれ異なり、本調査研究で着目するイノベーション活動の進捗状況や成熟度にも大きな違いがある。一方で、各社の取り組みを比較すると、共通して注目すべき要素も浮かび上がってくる。そこで本調査研究では、これらの要素を以下の3つのキーワードで整理し、それぞれに対応する主な推進主体・役割を示している(図表2)。これら3つのキーワードは、イノベーション活動が企業変革へとつながっていく一連の流れのなかで特に重要な意味を持つ。さらに、この一連の流れを実際に機能させていくためには、経営者をはじめとする経営層が一貫して関与し、支援・伴走することが求められる。また、組織学習を具体的に進める場面では、イノベーション推進チーム等による実践と、それを指揮するミドル層が重要な役割を果たす。

図表2 「組織風土づくり」のキーワードと主な推進主体・役割

キーワード	主な推進主体・役割
(1) イノベーション活動を持続的に取り組もうとした「始動の契機」	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>経営者・経営層</u>による危機感や将来像の明確化および社員への共有
(2) イノベーション活動に求められる「組織学習の要件」	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>イノベーション推進チーム</u>等による組織学習の実践 ● <u>経営者・経営層</u>による組織学習の支援・伴走
(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」	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>イノベーション推進チーム</u>等を起点に、社外との連携や部門横断活動を推進 ● <u>イノベーション推進チーム</u>の取り組みを踏まえ、<u>チームリーダー</u>がトップまたは関連部門のミドルと調整 ● <u>イノベーション推進チーム</u>等は、組織学習で得られた学びを組織全体に展開

(1) イノベーション活動を持続的に取り組もうとした「始動の契機」

イノベーション活動に着手するには、なぜ今あえてリスクを負い、新たなチャレンジに踏み出す必要があるのかという「始動の契機」が不可欠である。とりわけ、既存事業を抱えながらイノベーション活動に取り組む場合には、それに踏み出すだけの明確な動機づけが求められる。ケーススタディ企業では、経営者自らが市場や競合をめぐる外部環境の変化を機敏に察知し、「このままではいけない」という危機感や「こうありたい」という将来像を明確に示すことが、イノベーション活動の出発点となっていた。さらに、その契機は、経営者による単なる意思表示にとどまらず、社員にも納得感のある形で共有されていた。その結果、イノベーション活動は全社的な重点課題として認識され、組織的な取り組みへとつながっていた。本調査研究では、このようにイノベーショ

ン活動を始めるといった背景やきっかけに着目し、「始動の契機」を1つ目のキーワードとして整理する。

(2) イノベーション活動に求められる「組織学習の要件」

イノベーション活動を持続的に進めるためには、経営者をはじめとする経営層の支援・伴走の下、イノベーション推進チームを立ち上げるなど、組織として学びを積み重ねる仕組みが必要になる。本調査研究では、その際に特に重要と考えられる2つの要素を以下のA. B. の「組織学習の要件」として整理する。

- A. イノベーション活動の実行意欲の向上
(イノベーション活動を「したい」人材を広く育成する)
- B. イノベーション活動の実行能力の深化
(イノベーション活動が「できる」人材を集中的に育成する)

ここで重要となるのは、これら2つの要素をともに高めることである。「実行意欲の向上」だけでは、成果を生み出すために何をすべきかが分からず、取り組みはいずれ停滞する。逆に、「実行能力の深化」だけでは、取り組みの広がりや全社的な支持や協力を要する、より大きなチャレンジへと発展しにくい。つまり、「実行意欲の向上」と「実行能力の深化」が揃ってはじめて、イノベーション活動を持続的に進めるための組織学習の要件が満たされたといえる。

また、これら2つは、相互に重なり合う部分もあるが、組織学習の主体や進め方に若干の違いがある。ケーススタディ企業においても、「実行意欲の向上」は、全社員に開かれた取り組みとして進められていた一方で、「実行能力の深化」は、推進役となる限られた人材を対象に、より集中的に育成する傾向が見られた。こうした違いも踏まえ、本調査研究では主にイノベーション推進チームの取り組みに着目し、そのなかで、どのように学びが蓄積され、持続的なイノベーション活動が可能になっていったのかを、2つ目のキーワードとして検討する。

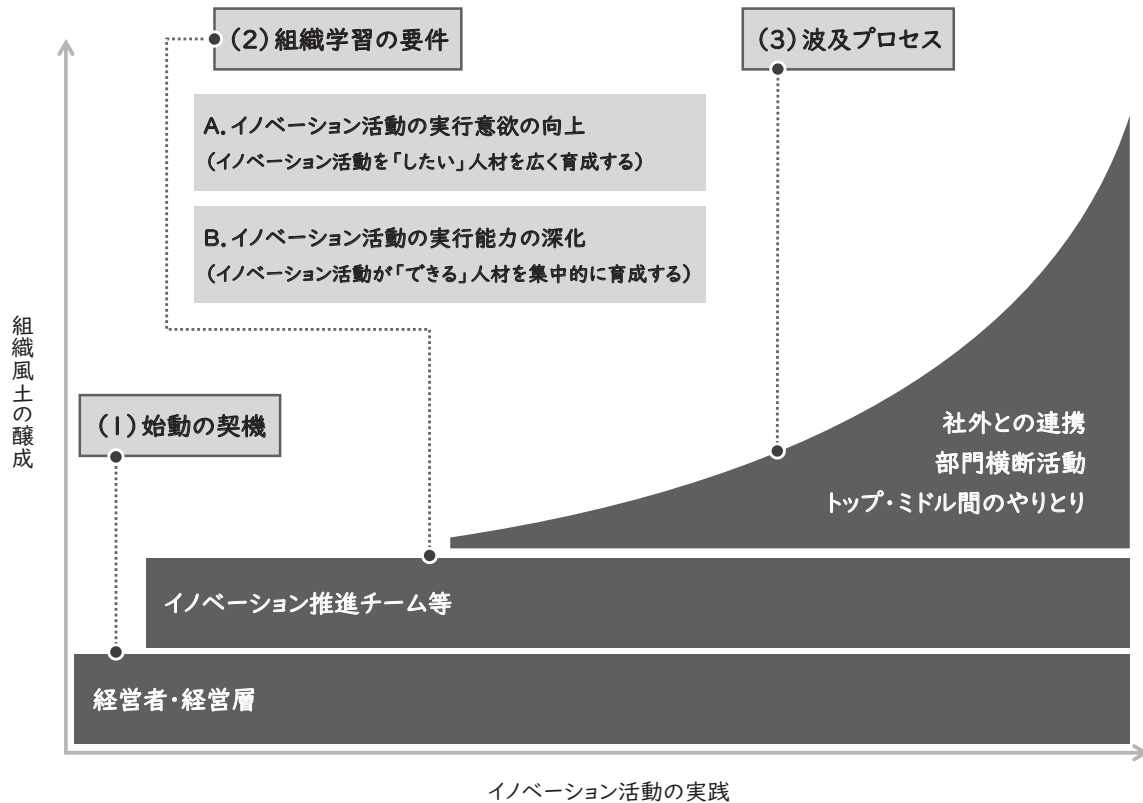
(3) イノベーション活動を組織風土として定着させるための「波及プロセス」

イノベーション活動を組織風土として定着させるためには、イノベーション推進チームなどの組織の一部における実践にとどめず、そこで得た学びを組織全体へと広げていくことが重要である。本調査研究では、この広がりを「波及プロセス」と捉える。ケーススタディ企業では、イノベーション推進チーム等を起点として、社外との連携や部門横断活動、トップ・ミドル間のやりとりが広がり、学びが徐々に波及していく様子が明らかになった。これは単なる情報共有にとどまらず、思考や行動の変化を通じて、組織風土そのものが見直されていく企業変革のプロセスでもある。したがって、本調査研究では、イノベーション活動がどのように波及し、組織風土として定着していくのかを、「波及プロセス」という3つ目のキーワードで整理する。

本調査研究では、以上のように「始動の契機」「組織学習の要件」「波及プロセス」という3つのキーワードを用いて、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」について検討し、

イノベーション活動が企業変革へとつながっていく一連の流れを分析する。その分析枠組みの全体像は、図表3のように整理できる。さらに、こうした流れは一度限りで完結するものではなく、新たに醸成された組織風土の下で、次のイノベーション活動を始動させる契機にもなりうる。つまり、「始動の契機」「組織学習の要件」「波及プロセス」は相互に結びつきながら繰り返され、イノベーション活動を自律的に推進する好循環を形成していくと考えられる。こうした整理を踏まえ、次章では、ケーススタディ企業6社から得られた実践的なヒントを示す。

図表3 本調査研究における分析枠組みの全体像



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

第4章では、前章で整理した「始動の契機」「組織学習の要件」「波及プロセス」という3つのキーワードを踏まえ、6社のケーススタディから得られた実践的なヒントを示す(図表4)。もっとも、これらのヒントは、それぞれが独立して存在するものではない。イノベーション活動には、外部環境の変化を捉えて「始動の契機」を見だし、具体的な実践を通じて「組織学習」を深め、そこで得た学びを組織風土へと「波及」させていく一連の流れがある。各ヒントは、こうした企業変革につながる流れのなかで相互に関連している。そのため本章では、各ヒントを個別に示しつつも、それぞれが全体のなかでどのような意味を持ち、誰がどのような役割を担うのかを意識して整理している。

繰り返しになるが、とりわけ、経営層の役割は、全体を通じて一貫して重要である。「始動の契機」の段階では、経営者自身が中心となり、危機感や将来像を明確に示すことが求められる。「組織学習」を通じて実行意欲や実行能力を高める段階では、経営層が必要な組織体制・制度を整え、支援・伴走する必要がある。さらに、「波及プロセス」の段階では、社外との連携や部門横断活動、トップ・ミドル間のやりとりを後押しし、その成果を全社的な組織風土として広げていく役割を担う。

一方、組織学習を具体的に進める場面では、経営層だけでなく、実践の中核となるイノベーション推進チームと、現場を指揮するミドル層の役割も前面に出てくる。実行意欲や実行能力は、実際の取り組みを通じてこそ高まるためである。つまり、経営層が必要な支援・伴走を行う一方で、イノベーション推進チームは現場に近い立場から試行錯誤を重ね、得られた学びを組織に蓄積していく。こうした積み重ねが、イノベーション活動を持続的に進める基盤になると考えられる。

図表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」の実践的なヒント一覧

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	特に参考となる事例
(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	
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	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 石塚硝子株式会社 ◆ 中村留精密工業株式会社 ◆ 新田ゼラチン株式会社 ◆ エイベックス株式会社 ◆ 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) ◆ シナノケンシ株式会社
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、変革の糸口を探る	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 石塚硝子株式会社 ◆ エイベックス株式会社 ◆ 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) ◆ シナノケンシ株式会社
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、環境変化への感度を高める	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 石塚硝子株式会社 ◆ 新田ゼラチン株式会社 ◆ エイベックス株式会社 ◆ シナノケンシ株式会社

(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

A.イノベーション活動の実行意欲の向上(イノベーション活動を「したい」人材を広く育成する)

- | | |
|--|---|
| 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 | ◆ 石塚硝子株式会社
◆ 中村留精密工業株式会社
◆ 新田ゼラチン株式会社
◆ シナノケンシ株式会社 |
| 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 | ◆ 中村留精密工業株式会社
◆ エイベックス株式会社
◆ 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) |
| 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・伝播させる仕組みを整える | ◆ 石塚硝子株式会社
◆ 中村留精密工業株式会社
◆ 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)
◆ シナノケンシ株式会社 |

B.イノベーション活動の実行能力の深化(イノベーション活動が「できる人材」を集中的に育成する)

- | | |
|--|---|
| 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段階に応じて経営資源を振り分ける | ◆ 石塚硝子株式会社
◆ 中村留精密工業株式会社
◆ 新田ゼラチン株式会社
◆ エイベックス株式会社
◆ 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)
◆ シナノケンシ株式会社 |
| 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・若手のうちから育成する | ◆ 石塚硝子株式会社
◆ 新田ゼラチン株式会社
◆ エイベックス株式会社
◆ 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) |
| 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「ルーティン」に落とし込む | ◆ 中村留精密工業株式会社
◆ 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)
◆ シナノケンシ株式会社 |

(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

- | | |
|---|---|
| ① 社外と連携してオープンイノベーションで進める | ◆ エイベックス株式会社
◆ 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)
◆ シナノケンシ株式会社 |
| 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 | ◆ 石塚硝子株式会社
◆ 中村留精密工業株式会社
◆ 新田ゼラチン株式会社
◆ シナノケンシ株式会社 |
| 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 | ◆ 石塚硝子株式会社
◆ 中村留精密工業株式会社
◆ 新田ゼラチン株式会社
◆ エイベックス株式会社
◆ シナノケンシ株式会社 |

(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

まず、「始動の契機」に関わる実践的なヒントを3つ示す。以下では、ケーススタディ企業の取り組みを手がかりに、主として経営層が外部環境の変化をどのように捉え、それをいかに変革の出発点へと結びつけているのかを整理する。

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

事業承継や周年事業のような節目は、単なる経営体制の交代や記念行事の開催にとどめるのではなく、変革の起点として位置づけることが重要である。ケーススタディ企業でも、こうした機会を活かし、自社を取り巻く環境変化への危機感や、今後目指すべき将来像を改めて言語化し、既存事業の延長線上にとどまらない新たな方向性を打ち出そうとする動きが見られた。節目の場面では、経営層が持つ問題意識を社内で共有しやすく、変革の必要性に対する理解も得やすい。そのため、理念やビジョンの抜本的な見直し、新たな事業領域への進出、既存組織とは切り離れた専任チームの立ち上げなど、思い切ったイノベーション活動にも着手できる。さらに、そうした機会のほかにも、「100億宣言」などの外部支援制度を活用し、変革の起点を意図的につくり出すことは可能である。

◆石塚硝子株式会社

- ・ 2013年に石塚久継氏が7代目社長に就任。既存の容器事業は引き続き堅持しつつも、より視野を広げて容器以外の領域にも自社主導でチャレンジしていく方向へと舵を切った。
- ・ 2019年は、同社が創業200周年を迎えた節目の年である。そこで、次の100年、200年を見据え、社是である「誠実・努力・創造」の見直しに着手した。1年間に及ぶ議論を経て、より前向きで未来志向の行動を促す言葉として「誠実・挑戦・成長」へと改訂した。

◆中村留精密工業株式会社

- ・ 2022年に3代目の中村匠吾氏へと事業承継が行われた。その際、社長だけでなく役員も含む経営体制全体が刷新され、31歳という若さで社長に就任した匠吾氏が、思い切ってチャレンジに踏み出せる環境が整えられた。その結果、先代が築き上げてきた強みを継承しつつも、匠吾氏ならではの新たな視点を取り入れながら、さらなる成長に向けた取り組みが次々に進められている。

◆新田ゼラチン株式会社

- ・ 2024年に代表取締役社長に就任した竹宮秀典氏のリーダーシップの下、翌2025年に「長期経営構想」を策定した。同構想では、2033年に向けて連結売上高800億円、営業利益100億円という野心的な目標を掲げ、①成長が見込まれるアジアを中心とした海外市場での販売拡大、②バイオメディカル分野と新規事業の育成、の2点が柱に据えられている。

◆エイベックス株式会社

- ・ 2025年、中小企業庁の「100億宣言」に参加し、2030年度の売上高100億円達成に向けた成長戦略を策定した。代表取締役社長の加藤丈典氏は、雇用拡大や設備投資、さらには地域経済の活性化のためにも売上拡大は欠かせないと考えており、100億宣言は共感できる施策であると受け止めている。

◆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)

- ・ 2016年、創立100周年を10年後に控え、新たな経営戦略ビジョンを策定した。同ビジョンでは、船用産業が知識産業化しているとの前提に立ち、プロペラ製造だけにとどまらず、船舶の推進性能を高めるソリューションを提供する企業を目指して「推進性能の最適創造カンパニー」を掲げている。この考え方は、100周年に当たる2026年からの次の10年間を対象とする現行ビジョン「Beyond Propulsion」にも引き継がれている。

◆シナノケンシ株式会社

- ・ 2018年、創立100周年を契機に、長期戦略「BV100(Beyond Vision 100)」を策定した。その際、モータに続く新たな事業の柱を築くことを重要な目標に掲げ、後継者である金子行宏氏をリーダーとする新規事業開発の専任チーム「NBD(New business development)」を立ち上げた。

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、変革の糸口を探る

イノベーション活動を通じた変革の方向性を最終的に決断するのは、経営者自身である。しかし、経営者だけでは、外部環境の変化や自社の課題を十分に捉えきれない場合がある。そのため、社内外の多様な人材の知見を取り入れながら議論を深めることが重要である。ケーススタディ企業でも、キャリア採用された幹部人材の提案や外部コンサルタントのアドバイスを取り入れながら、課題の洗い出しを進めた事例があった。こうした議論を重ねることで、経営者個人の発想だけでは届かない論点や選択肢にも気づきやすくなり、危機感や将来像をより明確に描けるようになる。さらに、変革の方向性を具体化し、全社に浸透させていくうえでも、経営者の考えを理解し、それを行動へと落とし込める視座の高い人材の存在は重要である。

とりわけ、事業承継に先立って、20~30歳代の若い後継者にイノベーション活動に関する権限を委ねることは、新たな発想で変革を進めるうえで極めて有効である。ケーススタディ企業においても、後継者に中長期のビジョン策定や新規事業開発を主導させる事例が複数見られ、実際の成果にもつながっていた。

◆石塚硝子株式会社

- ・ 容器以外の事業にもチャレンジしていくため、数年前に経営幹部として入社し、経営管理部門の責任者を務めていた畔柳博史氏(現・取締役 常務執行役員 経営企画部長)の発案の下、外部コンサルタントのアドバイスも得ながら課題の洗い出しが進められた。その過程で、部門横断的に全社最適の視点から物事を考えられる人材の不足が明らかになった。

◆エイベックス株式会社

- ・ 自社の経営において「変えてはならないこと」と「変えなければならないこと」を、年1回の経営方針発表会をはじめ、さまざまな機会を通じて全社員に共有している。とりわけ、「なぜ、変えなければならないのか」については、各事業部の本部長やグループ企業の社長からも、機会あるごとに繰り返し説明してもらっている。

◆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)

- ・ 創立100周年を10年後に控えた経営戦略ビジョンを後継者の中島崇喜氏(現・社長)中心に策定した。策定にあたっては、当時30代だった崇喜氏に加え、40代前後の比較的若い部課長クラス

が議論を重ね、将来の事業の方向性を描いた。

◆シナノケンシ株式会社

- ・ 新規事業開発を手掛ける「NBD (New business development)」は、後継者の金子行宏氏（現・社長）の直轄組織とし、不確実性の高い新規事業を金子氏自らが責任を持って主導する体制を整えた。

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、環境変化への感度を高める

経営者をはじめとする経営層には、たとえ既存事業が安定していても、現状に満足せず、外部環境の変化に先んじて備える姿勢が求められる。その際の手がかりとして、日本の中堅・中小製造業の多くが、長い社歴のなかで事業内容を変化させながら現在の基盤を築いてきた点は重要な意味を持つ。こうした歩みを踏まえると、自社の歴史は過去の変化に対応してきた学びの蓄積として、次の変革に向けて戦略的に活用できる貴重な経営資源となりうるからである¹⁰。ケーススタディ企業でも、その時々状況に応じて事業を転換してきた自社の歴史を振り返り、そこから得た学びを現在の経営判断に結びつけることで、環境変化への感度を高めていた。また、既存事業が安定している平常時には、不確実性の高いイノベーション活動であっても社内の理解が得やすく、財源なども確保しやすい。危機に陥ってからでは、そうした活動に充てられる余力が乏しくなるため、むしろ平常時にこそ、次の変革に向けた準備を進めることが重要である。

◆石塚硝子株式会社

- ・ 容器事業は、差別化が容易ではなく原材料価格の影響も受けやすい。ペットボトルをはじめとする既存事業が好調なうちに、いかに容器以外の事業を伸ばしていくかが重要な課題であった。
- ・ 未来挑戦部では、短期的には会社への貢献を示しにくいテーマであっても実行を後押しする方針としている。経営層が、「幸いにして今は利益が上がってきているから、これぐらいはやらせてあげよう」と、中堅・若手社員による思い切ったチャレンジを支援している。

◆新田ゼラチン株式会社

- ・ ゼラチンの用途変化に応じて、マッチや接着剤向けの工業用途、カメラの写真フィルム用途を経て、近年ではグミなどの食品用途や美容・健康用途へと、主軸となるビジネスを移行させつつ、その時々市場環境に合わせてダイナミックに組織能力を組み替える経験を蓄積してきた。
- ・ 同社はこの数年間、聖域なき事業の選択と集中を進めてきた。既存事業からの撤退や、生産性悪化が顕著となった海外工場の生産停止は苦渋の決断ではあったが、2025年には過去最高の利益水準を達成。事業ポートフォリオの見直しに一定の目途がつき、収益性も回復してきた今こそ、次の成長に向けて動き出す好機だと判断した。そして、2025年11月に長期経営構想を策定し、そのなかでパーパスやビジョン、行動指針など理念体系の見直しにも踏み込んだ。

¹⁰ このように、企業の歴史やそれを語る能力を貴重な経営資源とみなす見方は、「歴史語りの研究」として注目を集めており、「レトリカル・ヒストリー」と「組織の記憶研究」という2つの領域で研究が進められている。酒井健・井澤龍（2022）「経営・組織論研究における歴史的転回：その軌跡と針路」、『組織科学』、55（4）、pp.4-14

◆エイベックス株式会社

- ・「今ある仕事はいずれなくなる」という危機感を創業者以来の教訓として受け継いできた。実際、主力製品は、ミシン部品、8ミリ映写機部品、ブレーキ部品、A/T(オートマチックトランスミッション)構成部品へと変遷してきた。現在の主力製品についても自動車のEV化に伴って不要となる可能性が高いため、新たな事業領域への展開を模索している。

◆シナノケンシ株式会社

- ・創業以来、絹糸紡績事業を手掛けてきたが、1962年には、将来の産業構造の変化を見越して社内に電子部を設立し、現在のコア事業であるモータ事業の基盤を築いた。こうした絹からモータへと大きな事業転換を成し遂げたストーリーが社内で共有されており、再びそのようなイノベーションを起こしたいという想いがあった。

(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

続いて、「組織学習の要件」に関わる実践的なヒントを示す。以下では、「A. イノベーション活動の実行意欲の向上」と「B. イノベーション活動の実行能力の深化」という2つの要素について、それぞれ3つずつヒントを挙げ、主にイノベーション推進チームにおける組織学習の考え方や進め方を整理する。

A. イノベーション活動の実行意欲の向上

(イノベーション活動を「したい」人材を広く育成する)

イノベーション活動を通じて組織学習を進めていくためには、まず、「実行意欲の向上」が重要になる。多くの企業で、イノベーション活動を「自分には関係ないもの」と受け止める社員が大半であると考えられる。そのため、経営層には、企業理念・ビジョンの見直しを主導し、挑戦の推奨や失敗の許容を発信するとともに、必要な仕組みを整えることが求められる。そのうえで、全社員に開かれた形でイノベーション活動を進め、イノベーション推進チームを中心に社員一人ひとりの熱量を高めていく必要がある。そうした積み重ねを通じて、学びが徐々に深まり、イノベーション活動を自分事として捉える意識が醸成されていくと考えられる。

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

企業理念やビジョンの見直しは、経営層が一方向的に示すのではなく、全社員参加型で幅広く意見を募り、その内容を反映しながら進めることが重要である。ケーススタディ企業では、その過程で、「将来に向けてどこを目指すのか」「なぜこの仕事に取り組むのか」といった根本的な問いが改めて意識されていた。そうした問いに向き合い、新たな企業理念やビジョンを定めるなかで、イノベーション活動も自社が進めるべき取り組みの1つであるという共通理解が形成されていた。その結果、モチベーションや当事者意識が高まり、イノベーション活動への実行意欲の向上につながっていた。

また、全社としての企業理念やビジョンに加え、イノベーション活動を担う部門やチームについても、理念やビジョンを定めて具体的に言語化することは有効である。こうした意味づけの積み重ねが、イノベーション活動の実行意欲を支える大きな原動力となると考えられる。

◆石塚硝子株式会社

- ・ 創業200周年を契機に社是を「誠実・努力・創造」から「誠実・挑戦・成長」へと改訂。社長の石塚久継氏は、当初、改訂しない選択肢も含めて考えていたが、より前向きで未来志向の行動を促す言葉に置き換えたいとの意見が中堅・若手社員から示され、経営層もそれを踏まえて企業理念の改訂を進めた。

◆中村留精密工業株式会社

- ・ 後継者の中村匠吾氏は、2015年に入社して間もなく「製造業の明日に寄り添う」というビジョンを自ら策定したが、社内への浸透は十分に進まなかった。そこで、全社員が参加可能な会議を実施して「なぜ工作機械をつくっているのか」を改めて問い直し、2022年に「世界の現場で負

担を削り、ものづくりに携わる人の生活を豊かにする」という新たなメッセージへと集約した。

- ・ 2023年に完成した新工場「MAGI(マギ)」の名称を社内公募で決定。また、2024年に設置した「Bridg3事業部」の名称も、匠吾氏を交えながら事業部メンバーが繰り返し議論を重ね、100を超える候補案の中から決定した。

◆新田ゼラチン株式会社

- ・ 2025年11月に策定した長期経営構想を各社員が日々の業務で実践できるよう、具体的な行動指針へと落とし込んだ。策定にあたっては、全社員から意見を募り、集まった約400件の声を踏まえて10項目に整理した。これにより、海外従業員比率や中途採用比率の拡大が進むなかでも、自社の事業を共通の言葉で解釈し、行動の基準を揃えることを目指している。

◆シナノケンシ株式会社

- ・ 新規事業として進められているAMR(自律走行搬送ロボット)事業では、「人とロボットが協働できる現場をつくる」というビジョンを策定し、事業部メンバーと共有したうえで、その実現に必要な製品やサービス、さらには連携先を検討していった。このように将来の姿を明確にし、そこから逆算して何をすべきかを考えることにより、メンバーのモチベーションや当事者意識を高めている。

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

経営者やチームリーダーが、挑戦の推奨や失敗の許容を繰り返し発信することも、イノベーション活動への実行意欲を高めるうえで重要である。ケーススタディ企業でも、「断らない」「50歳までは失敗が許される」など、各社の変革の歩みや経営者自身の体験に裏打ちされた独自の言葉が、社内に広く浸透していた。これらの言葉は単なる精神論ではなく、具体性を伴っているため、社員にも受け入れやすい。その結果、イノベーション活動への納得感を高めて実行意欲の向上につながっていた。

ただし、このような発信が十分に機能するためには、フラットな人間関係や意見を出しやすい雰囲気など、心理的安全性の確保が欠かせない。挑戦の推奨と失敗の許容に関する発信は、そうした組織的な前提があってこそ実効性を持つと考えられる。

◆中村留精密工業株式会社

- ・ 中村匠吾氏は、事業承継にあたり、先代との違いも意識しつつ、上下関係を過度に意識しないフラットな組織風土の醸成を、これまで以上に意図的に進めている。たとえば、かつては役職名で呼ばれることが多かったが、それではどうしても指示する側と指示される側に分かれてしまう。そこで、自身の愛称を社内公募で定め、今では「まるさん」というユニークなニックネームが浸透している。

◆エイベックス株式会社

- ・ 社長の加藤丈典氏は、挑戦の機会を逃さないため、「断らないこと」を強く意識している。社員に対しても、外部から寄せられる声にまずは向き合うことの重要性を繰り返し伝えている。同社は、全くのゼロから新しいものを生み出すのは得意ではないと考えており、外部から持ち込まれる課題や要望に応え、それを「市場創造」へとつなげていく姿勢を大切にしている。

◆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)

- ・ 会長の中島基善氏は、自身の経験も踏まえながら、「50歳までは失敗が許される」という方針を

中堅・若手社員に繰り返し語り、それが社内で広く共有されている。その背景には、失敗には必ず原因があり、次につながるノウハウが詰まっている一方で、成功は必ずしもノウハウを伴うとは限らず、偶然上手くいく場合もあるという認識がある。こうした認識の下、若いうちから多様な失敗を重ね、失敗を通じて学ぶことで、より大きな責任と権限を担うようになってからの失敗を避けるという考え方が共有されている。

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・伝播させる仕組みを整える

イノベーション活動を進めるにあたっては、参加する社員の不安や負担を軽減するとともに、成果だけでなくプロセスも含めて適切に評価し、思い切ったチャレンジを促す仕組みを整えることが重要である。ケーススタディ企業では、イノベーション活動のテーマ選定の段階から社員の「ワクワク感」を重視したり、手挙げ制や社内公募を通じて参加の主体性を高めたりする事例が見られた。また最終的な成果に加え、その過程で得られた学びにも目を向け、取り組みの途中で得られた学びを積極的に人事評価に組み込もうとする制度づくりも進められていた。

さらに、こうした配慮はイノベーション活動の参加者だけに向ければ足りるものではない。既存事業部門など、周囲でイノベーション活動を支える社員に対しても、不公平感を和らげ、協力を前向きに受け止めてもらうための働きかけが求められる。ケーススタディ企業でも、イノベーション推進チームへの異動時に、元の部門の業務に支障が出ないよう、業務調整や欠員補充を丁寧に進めた事例があった。

なお、イノベーション活動に参加する側と支える側の双方に向けた組織体制・制度の設計は、経営層が十分に関与したうえで進められていた。一方、実際に取り組みを進めるうえでの運用面やマネジメント面での工夫は、主にイノベーション推進チームを指揮するミドル層が担っていた。このように、経営層とミドル層がそれぞれの役割を果たしながら仕組みを整えることで、その熱量が参加者だけでなく組織全体へと伝播していくと考えられる。

◆石塚硝子株式会社

- ・ 未来挑戦部では、「ワクワク感」をキーワードに取り組むテーマを選定している。具体的には、ワクワク感を「やりたい感」と「やれそう感」に分解し、この2つの観点からプロジェクトを練るという考え方をとっている。
- ・ 未来挑戦部への参加は主に手挙げ制であり、基本的には本人の希望に基づいてプロジェクトの起案者・推進者となる。ただし、全員が兼務であるため、未来挑戦部が所属部門との業務調整を丁寧に行うとともに、活動に要する労務費を按分するなど、理解を得やすくする工夫を講じている。
- ・ 未来挑戦部は、全員が1か所に集まることを前提としないバーチャルな組織として運営されている。そのため、デジタルツールを積極的に活用し、情報共有や意思疎通の効率化を図っている。本業と兼務しながら活動を進めるためには余力の捻出が不可欠であり、デジタル活用はそのための有効な手段となっている。

◆中村留精密工業株式会社

- ・ バックオフィスを含む全部門のカイゼン活動の内容を共有できるよう、閲覧数の表示や「いいね」ボタンの機能も備えたシステムを構築している。これにより、製造現場だけがカイゼン活動を求められているといった不公平感が緩和され、それぞれの部門が自律的にカイゼンに取り組むようになった。
- ・ 「Bridg3事業部」では、立ち上げ期の売上見通しが立ちにくい段階であっても、モチベーション高く活動を継続できるよう、受注などの「成果」だけでなく「プロセス」も含めて評価する人事考課を導入している。目標とする成果が未達であっても、プロセスを通じて能力が向上したと判断できれば昇給できる仕組みとし、メンバーが失敗を恐れずチャレンジできるようになっている。
- ・ 社内公募により「Bridg3事業部」への異動が生じた際、元の部門の業務に支障が生じないよう、必要に応じて人員を補充できる仕組みづくりを進めている。そのため、異動者を出した部門では、欠員補充の採用が認められるように制度整備が進められている。

◆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)

- ・ 2021年から、社員が自由に新規事業を提案できる「社内クラウドファンディング制度」を導入している。社員各々が10万円分の投票権を持ち、採択されたプロジェクトには獲得投票数に応じた予算を提供するとともに、提案者は勤務時間の一部をその活動に充てることができる。既存事業と直接関係のない内容でも応募可能としており、社員の自由な発想を引き出す仕組みとなっている。
- ・ 自らの仕事の「面倒」や「ムダ」に気づき、それを課題として捉えられる人材の育成を重視している。そうした人材が責任者となり、若手を巻き込みながら会社に働きかけて課題解決をやり遂げる。そして、その経験を積んだ若手が次世代の責任者となり、再び若手を巻き込みながら新たな挑戦を生み出していく。こうしたサイクルが途切れないことが重要だと考えている。

◆シナノケンシ株式会社

- ・ 「新規事業よりも既存事業に資金を回すべきではないか」という意見は必ず出てくるため、なぜこの事業に取り組む必要があるのかについて、十分な根拠を示しながら論理立てて説明している。こうした説明内容については、社内で開示・共有し、理解の醸成を図っている。
- ・ 「NBD(New business development)」は、制度上は既存部門と同じ人事評価の対象であるが、目標設定と評価においては、プロセスに重きが置かれている。たとえば、NBDでは、新たな仮説検証にどれだけ取り組んだか、どの程度社外の人と会って情報を収集したかというプロセスも評価項目に組み込まれている。

B. イノベーション活動の実行能力の深化

(イノベーション活動が「できる」人材を集中的に育成する)

イノベーション活動を通じて組織学習を進めるには、「実行意欲の向上」だけでなく、「実行能力の深化」も欠かせない。ここでも経営層の役割は大きく、取り組みの内容や段階に応じて権限を委譲し、経営資源を配分しながら、適切に伴走することが求められる。また、具体的な取り組みの推進役となる人材については、全社員を広く対象とするのではなく、意欲や適性を見極めつつ発掘・選抜し、イノベーション推進チームに配置するのが望ましい。そのうえで、大胆に裁量と権限を与えて集中的に育成していく必要がある。さらに、個々の学びをその場限りで終わらせず、知見やノウハウを共有・蓄積し、自社に合った「ルーティン」として定着させていくことも、組織としての実行能力を高めるうえで非常に大きな意味を持つ。

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段階に応じて経営資源を振り分ける

イノベーション活動の実行能力を高めるうえでは、まず経営層が少人数のイノベーション推進チームを組織し、思い切って権限を与えながら、試行錯誤や学びを促すことが重要である。ケーススタディ企業でも、中堅・若手社員主導で進めていた部門横断活動を社長直轄組織へと発展させた事例や、新規事業開発を担う小規模専任チームを既存事業から切り離して出島組織とした事例があった。また、取り組みの初期段階では、少人数・小規模投資で機動的に進めつつ、一定程度進展した段階で、人員の追加や投資の拡大、量産体制の整備へと経営資源を段階的に配分する工夫も共通して見られた。こうした経営層による継続的な伴走は、イノベーション推進チームの実行能力の深化につながるだけでなく、イノベーション活動に経営資源を積極的に振り向けるという強い意思を全社的に示すことにもつながっていた。

◆石塚硝子株式会社

- ・ 2016年から始まった「CFP (Cross Functional Project)」活動は、裁量の限られた中堅・若手社員では継続が難しくなりつつあったため、2023年に社長直轄組織として「未来挑戦部」を設立した。これにより、人事発令による正式なメンバー任命や人事評価への反映など、中堅・若手社員であっても責任と権限を持って活動を継続できる体制が整えられた。その結果、既存部門とも対等な立場で意見交換や提案を行えるようになった。

◆中村留精密工業株式会社

- ・ 「Bridg3事業部」は、いわゆる「出島」的な位置づけで設置されている。社内公募やキャリア採用を通じて集まった10名弱の小さなチームが、フラットな体制の下、中村留精密工業本体の組織カルチャーの影響を受けすぎることなく、顧客やパートナーの意見を取り入れながらスピード感を持って事業開発を進められる環境が確保されている。

◆新田ゼラチン株式会社

- ・ 2022年12月に竣工した研究開発・製造棟「みらい館」では、バイオメディカル分野の研究開発・生産機能を1か所に集約し、同事業が次世代の成長ドライバーとして飛躍するためのトップ

レベルの環境を整えている。また同施設には、バイオメディカルに限らず、全社の研究職を集約し、分野を超えたシナジー創出を図っている。

◆エイベックス株式会社

- ・ 2023年6月に新設したプロジェクト推進本部において、①新規開拓プロジェクト、②外販化プロジェクト、③デジタル化プロジェクトの3つを推進している。いずれのプロジェクトも、当初は1~2名の社員を専任で配置し、スモールスタートで少しずつ「市場創造」を具体化するとともに、その実践を通じて「人材育成」も進めている。

◆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)

- ・ 2005年に新設された玉島工場では、数千万円から億円単位の資金を投じ、独自仕様の機械・設備やITシステムの導入を進めてきた。こうした経営層による積極的な投資に現場が創意工夫で応え続けた結果、競合他社が容易に追従できない圧倒的なリードタイム短縮が実現し、現在では年間で約400基・総重量1万トン超の大型船舶用プロペラの製造が可能となっている。

◆シナノケンシ株式会社

- ・ アイデアがまだ曖昧で試行錯誤が求められる段階では、少人数のほうが機動的に動きやすいと考え、NBD(New business development)は、当初5名程度で立ち上げ、現在もあえて大所帯にしないようにしている。一方で、NBDでの仮説検証の段階から、次の事業化の段階へ移行させる際には、既存事業部に引き継ぐ、あるいは新たな事業部を立ち上げるといった形で、社内に受け皿をつくり、量産体制などを整えている。

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・若手のうちから育成する

イノベーション活動は、新たな事業や製品・サービスを生み出すだけにとどまらず、将来の経営人材を育成する実践の場としても機能しうる¹¹⁾。ケーススタディ企業では、イノベーション活動を「ヒトづくり」と強く結びつけ、高い視座を持つ人材を育成しようとする取り組みがあった。こうした経験を積んだ社員は、自身の業務だけでなく、事業全体を俯瞰して考え、動かす力を身につけていく。とりわけ、中堅・若手の早い段階から、通常の昇進ラインに沿うのではなく、将来性を見込んで抜擢し、一定の裁量と責任の下でイノベーション活動を担わせることは、経営視点を養ううえで極めて有効である。

さらに、将来の経営人材を育成する場は、社内だけに限られない。ケーススタディ企業では、グループ企業の社長に登用したり、海外子会社に派遣して副社長や専務といった立場で組織運営を経験させたりする事例も見られた。こうした実践を伴う経験は、将来の経営人材として成長するうえで貴重な学びの機会となる。加えて、経営視点を持つ人材が社内に増えることで、組織全体としてのイノベーション活動の実行能力も高まると考えられる。

◆石塚硝子株式会社

- ・ 未来挑戦部の活動は、2022年に策定した長期ビジョン「ISHIZUKA GROUP 2030」の重

¹¹⁾ たとえば、田中(2021)は、主として管理監督の役割を担うミドルマネジャーを、企業変革を牽引する経営人材へと育成していくうえで、新規事業創出の経験が有用な学習機会となることを指摘している。田中聡(2021)『経営人材育成論—新規事業創出からミドルマネジャーはいかに学ぶか—』、東京大学出版会

点ポイントの1つである「ヒトづくり」と強く結びついている。そのため、新規事業やイノベーション創出そのものではなく、高い視座を持った人財を早期に育成し、将来の持続的な企業成長につながることを目的にしている。

◆**新田ゼラチン株式会社**

- ・ 成長が見込まれるアジアを中心に海外市場での販売拡大を進めるため、グローバル人材の育成に力を入れている。その一環として、手挙げ制で外部の経営大学院の単科講座へ約10名を派遣し、経営スキルの早期習得を促しているほか、部長層も含む上位層を対象に、経営者自らが講師を務める経営塾も開始している。さらに、海外トレーニー制度も整備し、より多くの社員に海外経験を積む機会を提供している。

◆**エイベックス株式会社**

- ・ M&Aなどによりグループに加わった企業の経営は、自社の中堅社員を抜擢して担わせている。いずれも数十名規模の企業ではあるが、会社を率いる経験そのものが次世代経営人材の育成につながると考えている。また、経営を担える人材を複数育てておくことは、グループ企業の安定運営だけでなく、エイベックス本体の将来の事業承継に備えるうえでも重要である。こうした考えの下、前向きで意欲のある30代の中堅社員を中心にグループ企業の社長へ登用しており、これまでに7名の社長が誕生している。

◆**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)**

- ・ 商社出身のキャリア人材を中途採用して海外拠点のトップに据えている。その際、製造部門の中堅社員をナンバー2として派遣し、将来の経営人材候補として育成する取り組みも並行して進めている。日本であれば課長クラスにあたる人材が、日本人社員のいない海外拠点で副社長や専務といった立場を担う経験が、大きな成長につながっている。

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「ルーティン」に落とし込む**

イノベーション活動の実行能力を深化させるためには、不確実性が高く、手探りになりがちな取り組みをその場限りで終わらせず、得られた知見やノウハウを組織内で共有・蓄積し、自社に合った進め方や考え方として定着させることが重要である。ケーススタディ企業では、企画立案や承認の手順を標準化して新たなプロジェクトを一定の形式で立ち上げられるようにしている事例や、顧客ニーズを起点に新規事業を構想する考え方を社内に浸透させている事例、新規事業開発を段階ごとに区切って明確なチェックポイントを設けている事例などが見られた。こうした知見やノウハウを「ルーティン」にまで落とし込むことで、活動のたびにゼロから考える必要がなくなり、より本質的な試行錯誤に注力できるようになる。また、事業化の段階で、事業部化や別会社化といった定番の「型」を持つことは、イノベーション活動を業績面での成果に結びつけるうえで有効になると考えられる。こうした「ルーティン」は、一定の組織学習の積み重ねを通じてはじめて形成され、実行能力の深化を支える自社固有の組織能力となる。したがって、適切に形成された「ルーティン」は、容易には模倣できない長期間持続可能な競争力となることが指摘されている¹²。

¹² 清水洋(2022)『イノベーション』、有斐閣、p.245

◆中村留精密工業株式会社

- ・社員が新たなプロジェクトを発案できる仕組みを整備している。社内には企画立案のための「虎の巻」が用意されており、そのフォーマットに沿って企画書を作成し、承認が得られれば誰もがプロジェクトチームを立ち上げられるようになっている。

◆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)

- ・工場見学の来訪者から「こういうものはできないか」といった相談を受ける機会が多く、そうした声をきっかけに取り組んだ新規事業は受注につながりやすかった。そのため、新規事業はシーズではなく、ニーズを起点に構想することが重要だとの考えが社内に浸透している。
- ・新規事業は、まず事業部として立ち上げ、一定の成長が見込める段階で別会社化している。経営層が事業を切り出して独立させる覚悟を示すことで、社員にもその事業単独で収益を上げる意識が生まれ、それが事業成長の加速につながっている。

◆シナノケンシ株式会社

- ・「NBD(New business development)」では、オープンイノベーションとリーンスタートアップの2つがメンバーの基本動作として定着しており、自律的に新規事業を生み出せる人材が揃いつつある。
- ・新規事業開発を4つの段階に分け、それぞれの段階ごとに確認すべきチェックポイントを設けている。最初は「そこに顧客の困りごとがあるか」を問い、次に「実現できるか」、さらに「儲かるか」、最後に「競争に勝てるか」を確認している。

(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

最後に、「波及プロセス」に関わる実践的なヒントを3つ示す。以下では、ケーススタディ企業において、社外との連携、部門横断活動、トップ・ミドル間のやりとりがどのように進められ、その結果としてイノベーション活動がどのように組織風土として定着したのかを整理する。

① 社外と連携してオープンイノベーションを進める

社外と連携して進めるオープンイノベーションは、新規事業開発といった直接的な成果にとどまらず、経営者や社員の意識改革、外部との協働を進める経験やノウハウの蓄積、新たな発想やスピード感の獲得など、さまざまな成果をもたらす。これらの点については昨年度の調査研究¹³で中心的に扱ったが、本年度のケーススタディにおいても、地元自治体や近隣企業、大学、スタートアップなどとの連携に取り組んだ事例が複数見られた。その際、単にイノベーションを創出するだけでなく、社内に新たな知見やネットワークが蓄積され、それが既存部門にも徐々に共有・展開されていくプロセスが確認された。こうしたプロセスは、全社的な学びを促し、イノベーション活動を持続的に推進できる組織風土の醸成にもつながる。

さらに、オープンイノベーションは、外部環境の変化を察知する機会でもあるため、新たなイノベーション活動を始動させる契機にもなる。もっとも、社外との連携は、当初から円滑に進み、直ちに成果へ結びつくものではない。期待通りの成果に至らない場合や、途中で方向転換を迫られる場合も多い。しかし、こうした失敗から得られる学びは大きく、どのような相手と連携すべきか、どの段階で社内を巻き込むべきか、どのように役割や成果目標を設定すべきかといった、オープンイノベーションを進めるうえでの知見やノウハウが徐々に蓄積されていく。実際、地元自治体や近隣企業との連携が地域全体を巻き込んだ新たな事業展開へと発展した事例や、大学との共同研究を通じて築いた人的ネットワークが、優秀な学生の採用やその後の事業拡大につながった事例が見られた。また、スタートアップとの連携を通じて蓄積された学びが既存部門にも波及し、新たな連携につながった事例もあった。

◆エイベックス株式会社

- ・ 産業観光事業は、地元自治体と連携しながら工場見学の要望に応じるなかで、2015年にグループ企業である(株)イクシーの設立へと発展した。現在は、自社だけでなく、近隣の工場や学校も見学先に組み込み、地域全体を巻き込んだ事業を展開している。
- ・ (株)イクシーは、経済産業省が推進する「地域の人事部」の一環として立ち上げられた「桑名の人事部」の事務局も務めており、地域全体で人材の確保・育成・定着に取り組んでいる。

◆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)

- ・ プロペラ製造で培った金属加工技術を活かし、人工関節などのヘルスケア事業に参入した。全くの異業種であったが、大学等との共同研究を進めるなかで人的ネットワークを構築し、研究室から優秀な学生を採用するなど、人材を確保しながら事業を拡大してきた。さらに、2015年には帝人株式会社と資本提携して成長を遂げ(2025年に資本関係を解消)、2018年と2022年にはM&Aを通じて事業領域の拡大にもつながげた。

¹³ 一般財団法人企業活力研究所、前掲書、pp.31-34；一般財団法人企業活力研究所編著、前掲書、pp.176-181

◆シナノケンシ株式会社

- ・「NBD (New business development)」では、オープンイノベーションのエコシステムに入り込み、スタートアップとの連携を重ねるなかで、新規事業開発手法やスタートアップとの関係構築に関する知見・ノウハウを蓄積してきた。さらに、こうした知見やノウハウは、NBDにとどまらず、既存部門にも徐々に波及している。実際、既存部門でもスタートアップとの連携を進める事例が現れており、スタートアップならではの発想やスピード感が全社的な組織風土に影響を及ぼしている。

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

イノベーション活動をイノベーション推進チームだけの取り組みにとどめず、他部門を段階的に巻き込みながら全社的な取り組みへと発展させる「波及プロセス」は、イノベーション活動を組織風土として定着させるうえで不可欠である。特に製造業は、「高度に分業化された現場の集合体」として成り立っている場合が多く、事業を安定的かつ効率的に運営するうえでは大きな強みとなる。一方で、新たなイノベーション活動を進める際には、部門ごとの発想や役割の固定化が、部門横断的な連携の障壁となりやすい。ケーススタディ企業でも、こうしたセクショナリズムは深刻な課題として認識されていた。

セクショナリズムを乗り越えるため、イノベーション推進チームを組織する際に各部門から幅広くメンバーを募り、プロジェクト単位で活動した後、元の部門へ戻すなど、人材が循環する仕組みを意図的に設計している事例があった。また、新規事業開発が仮説検証の段階を終え、既存部門への引き継ぎや統合が必要となる場面では、部門間の調整が増えて対立や摩擦が生じやすい。一方で、こうした場面は、イノベーション活動の考え方や進め方を全社へ広げる好機である。ケーススタディ企業では、生産革新を製造現場だけでなく設計や営業も巻き込んだ活動として進めたり、新規事業の進展に応じて既存部門も含めた業務プロセス全体の見直しを図ったりした事例が見られた。

◆石塚硝子株式会社

- ・部門をつなぐ「横串」の連携が不可欠であるとの認識の下、2016年に「CFP (Cross Functional Project)」活動を開始した。当時は、「組織をまたいで何かやるくらいなら、まずは自部門でやるべきことをやろう」という暗黙の雰囲気支配的であったが、部長クラスが中心となって部門の壁を超えて活動し、さまざまな課題解決を進めていった。
- ・現在、未来挑戦部には約50名が本業と兼務で在籍している。所属や役職はさまざま、少数ながらグループ企業からの参加も受け入れている。また、基本的にプロジェクト単位で活動し、完了後は一旦解散して、メンバーは本業に戻る体制を敷いている。

◆中村留精密工業株式会社

- ・2023年に完成した新工場「MAGI (マギ)」では、短納期の実現に向けて、工作機械の「つくり方」そのものを見直している。こうした生産革新は、製造現場におけるカイゼンにとどまらず、設計や営業といった他部門も巻き込みながら全社活動として推進された。
- ・「Bridg3事業部」が開発したソリューション事業は、現在、市場投入後の顧客拡大フェーズに移行している。さらなる展開を見据え、同事業部は自動化推進事業部と統合し、新体制の下、トータルな自動化を通じたスマートファクトリー支援へとビジネス領域を広げている。

◆新田ゼラチン株式会社

- ・ みらい館では、バイオメディカルに限らず、全社の研究職を集約し、分野を超えたシナジー創出を図っている。みらい館のオフィスフロアはフリーアドレスとなっており、座席位置を毎日変えるルールを導入するなど、偶発的な対話生まれやすい環境を意図的に設計している。また、部門横断のテクニカルディスカッションを定期的に行い、アイデア創出の土台づくりにも注力している。

◆シナノケンシ株式会社

- ・ 「NBD(New business development)」でのイノベーション活動を通じて、AMR(自律走行搬送ロボット)と宇宙の2分野で新規事業が進展している。事業化の段階では、間接部門も含む業務プロセス全体の見直しが必要であり、社員の意識改革も含めて、時間をかけながら組織を新規事業に適した形へと変えていく取り組みを進めている。

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

トップとミドルが相互にやりとりを重ねながらイノベーション活動を進めることは、その取り組みを一過性のもので終わらせず、組織風土として定着させていくうえで重要である。ケーススタディ企業では、中堅・若手社員からの問題提起をきっかけに、経営層がイノベーション活動の推進体制を整え、その後、その活動を通じて知見を得た別の中堅・若手社員からの提言を経営層が長期ビジョンに反映させていくという相互作用が確認できた。

また、イノベーション活動が、社内に根づいた従来の考え方では理解されにくい場合には、その最終的な責任を担う経営層がリーダーとして自ら意義や必要性を丁寧に説明し、現場の受け止め方も踏まえながら対話を重ねていくことも重要になる。ケーススタディ企業でも、新規案件の重要性を製造現場に理解してもらうために丁寧に説明した事例や、新規事業を既存部門へ引き継ぐにあたり、引き継ぎ先が十分に腹落ちするまで説明を尽くした事例が見られた。こうした場面では、一度の説明で理解が得られるとは限らず、データや具体的な成果を示しながら、段階的に合意形成を図っていく姿勢が求められる。このようなトップ・ミドル間のコミュニケーションを通じて、イノベーション活動は徐々に高度化し、その考え方や進め方が組織風土として定着していくと考えられる。

◆石塚硝子株式会社

- ・ 「CFP(Cross Functional Project)」活動の継続に危機感を抱いた社員からの提案を受け、2023年、責任と権限を備えた新たな部門として未来挑戦部を設立した。未来挑戦部では、3か月に一度、社長も含む役員に進捗や成果を報告する場が設けられ、取り組みの可視化と実行を担保するガバナンスも組み込まれている。
- ・ 未来挑戦部の活動の一環として、中堅・若手社員が「石塚グループのDX」を取りまとめた。「ラクの追求」など、現場で働く中堅・若手社員ならではの視点を踏まえたDX戦略は、その後、2024年の中期経営計画に盛り込まれ、長期ビジョン「ISHIZUKA GROUP 2030」の2025年アップデートにも反映されている。

◆中村留精密工業株式会社

- ・ 「Bridg3事業部」では、IoTやAIを活用した工作機械・工具の破損検知ソリューション「Dr.Tool」を、他社製の工作機械にも取り付け可能なビジネスモデルとして展開している。工作機械メーカーが他社製機への後付けを前提にソリューションを提供する事例は少ないため、当初は社内から懸

念や反対の意見も上がったが、「現場の負担を削る」という目的に立ち返って議論を重ね、徐々に合意形成を図っていった。

◆**新田ゼラチン株式会社**

- ・ 長期経営構想をパーパスやビジョン、行動指針と一体で策定し、将来の成長に向けた意思統一を図っている。策定後も、経営層と社員が対話するタウンホールミーティングを複数回、国内はもとより海外子会社でも開催するなど、浸透に向けた取り組みを継続的に進めている。

◆**エイベックス株式会社**

- ・ 新規開拓プロジェクトが獲得した新規案件の重要性を社内に理解してもらうのは容易ではなかった。自動車部品の量産で数億円規模の仕事に携わる現場では、新規案件について「せいぜい1千万円くらいか」と受け止められることもあった。だからこそ、なぜ今この仕事に取り組む必要があるのかを丁寧に伝え、現場の納得と意欲を引き出すことが重要だった。

◆**シナノケンシ株式会社**

- ・ AMR(自律走行搬送ロボット)事業は、約1年の時間をかけて丁寧に既存の事業部へ引き継いだ。引き継ぎ先の事業部長が十分に腹落ちするまで、後継者である金子行宏氏も同席したうえで、数時間に及ぶ打ち合わせを複数回重ね、「なぜ売れるのか」をデータに基づいて説明した。

5. 調査研究から得られた知見の整理

第5章では、第3章および第4章での分析・考察を通じて得られた知見を整理する。すなわち、ケーススタディ企業に見られたさまざまな実践を、「始動の契機」「組織学習の要件」「波及プロセス」という3つのキーワードから改めて検討し、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」において何が重要であるのかを明らかにする。

第一に、外部環境の変化を機敏に察知し、「始動の契機」を逃さないためには、経営者をはじめとする経営層が危機感や将来像を明確に示し、それを全社で共有することが重要である。そのためには、社内外の多様な人材の知見を取り入れながら議論を深めるとともに、事業承継や周年事業といった節目や、自社の歴史を振り返る機会を活用することが有効である。また、将来の事業承継を見据えて若い後継者に権限を委ね、中長期のビジョン策定や新規事業開発を主導させることも、変革の方向性を具体化するうえで重要である。もっとも、外部環境の変化を認識できたとしても、それだけでイノベーション活動が始まるわけではない。その変化を自社の課題として捉え直し、なぜ今変わる必要があるのかという認識が社内で十分に共有されなければ、組織的な取り組みにはつながりにくい。とりわけ既存事業が安定している平常時には、イノベーション活動に取り組むうえでの経営資源を確保しやすい一方、社内の危機感は希薄なため、意図的に視座を高めながら次の変革に向けた準備を進める必要がある。つまり、外部環境の変化を単なる情報として受け止めるのではなく、経営層が中心となってそれを自社の危機感や将来像として言語化し、社内の「内発的動機づけ」を喚起することこそが、イノベーション活動の出発点となる。

第二に、イノベーション活動に求められる「組織学習の要件」を満たすためには、主としてイノベーション推進チームを中心に、イノベーション活動の実行意欲と実行能力の双方を高めることが重要である。本調査研究で特に強調したいのは、これら2つはどちらか一方で代替できるものではなく、両方がそろってはじめて持続的なイノベーション活動が可能になるという点である。つまり、イノベーション活動を「したい」人材を広く育てることと、実際にそれを「できる」人材を集中的に育てることの両面から、組織学習を進める必要がある。

その際、経営層には、イノベーション活動の方向性を示すとともに、それを支える組織体制・制度を整え、継続的に支援・伴走する役割が求められる。一方、イノベーション推進チームとそれを主導するミドル層には、組織学習を進めながら人材育成や知見・ノウハウの蓄積を図り、イノベーション活動を自社のルーティンとして定着させていく役割が期待される。このように、経営層による支援・伴走と、イノベーション推進チームおよびミドル層による実践・蓄積とが相まって、組織学習が具体的に進展し、持続的なイノベーション活動が可能になると考えられる。

第三に、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には、イノベーション推進チーム等が得た学びを、社外との連携や部門横断活動、トップ・ミドル間のやりとりを通じて全社へと波及させていくことが重要である。一般に社歴のある製造業では、長年の事業運営を通じて部門ごとの発想や役割が固定化しやすく、イノベーション活動に必要な連携が生まれにくくなっている。したがって、社外との連携を通じて得た知見やネットワークを社内に蓄積し、全社に共有・展開していくことが求められる。また、イノベーション推進チームを起点に部門横断活動を促すと

もに、トップとミドルが対話を重ねながら取り組みを高度化していくことも重要である。こうした波及プロセスを通じて、既存事業の延長線上にはなかった新たな関係性やコミュニケーションが社内外に広がり、イノベーション活動を支える組織風土が徐々に醸成されていく。さらに、このプロセスそのものが、新たな気づきや連携の機会を生み、次のイノベーション活動を始動させる契機ともなりうる。

以上を踏まえると、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」を進めるためには、まず経営層が外部環境の変化を捉え、「始動の契機」を明確に示すことが重要である。そのうえで、経営層の支援・伴走と、ミドル層が主導するイノベーション推進チーム等を中心に「組織学習」を進め、実行意欲と実行能力をともに高めていくことが求められる。さらに、組織学習を通じて得た知見を、社外との連携や部門横断活動、トップ・ミドル間のやりとりを通じて全社へと「波及」させていく必要がある。つまり、特定の個人や部門に依存するのではなく、多様な推進主体がそれぞれの役割を果たし、社内外との連携も活用しながら、一連の企業変革の流れを生み出し、維持し、循環させていくことが重要になる。この積み重ねを通じて、イノベーション活動は組織風土として根付き、環境変化に応じて自律的に変革を起こすことができる企業の「基本動作」として定着していくと考えられる。

6. 結語

本調査研究では、「中堅・中小製造業がイノベーション活動を持続的に推進できる組織風土を醸成するには、どのような実践が必要か」をリサーチ・クエスチョンとして設定し、「始動の契機」「組織学習の要件」「波及プロセス」という3つのキーワードから分析・考察を進めてきた。第6章では、ここまでの検討を通じて得られた知見を踏まえ、経営者・実務担当者と政策・支援担当者の2つの観点から示唆を整理し、第1部の締めくくりとする。

(1) 経営者・実務担当者への示唆

まず、イノベーション活動に取り組む企業に向けて、経営者への示唆を3点示す。

第一に、既存事業の維持・拡大だけでなく、イノベーション活動も企業経営に組み込み、一体的に進めていくことが求められる。イノベーション活動は、失敗の可能性が高く、短期的には成果が見えにくい。だからこそ、一時的・単発的な取り組みとして後回しにするのではなく、企業経営の「基本動作」として位置づけ、継続的に推進していく必要性がこれまで以上に高まっている。

第二に、「組織風土づくり」の現実的な進め方としては、まず社内で、イノベーション活動の実行意欲と実行能力の双方を高める組織学習を繰り返し、その蓄積を起点として全社に共有していく一連の流れが重要になる。その際、特に経営層の役割は一貫して重要であり、イノベーション活動の方向性を示し、必要な支援を行いながら継続的に伴走することが求められる。

第三に、イノベーション活動は、企業イメージや人材採用・定着、組織エンゲージメントなどにも好影響を及ぼし、企業の持続可能性を支えるうえで重要な意味を持つ。とりわけ、社員が、自社を既存の受託業務や定型業務を担うだけの存在ではなく、自ら新しい価値を生み出せる存在として実感できることは、会社への誇りや帰属意識を高め、企業変革を進める大きな原動力となる。また、イノベーション活動に前向きに取り組む姿勢は、学生など採用対象となる若い世代にとっても魅力的に映りやすい。そのため、SNS等での積極的な情報発信や、創造性が感じられるような活動拠点の環境整備は、それ自体が直接的なイノベーション活動ではないものの重要な取り組みである。こうした周辺的な取り組みも含め、イノベーション活動を積み重ねていくことは、求職者に限らず、取引先や地域社会など社外の多様なステークホルダーに対する訴求力を高め、結果として企業の持続的な成長を後押しすると考えられる。

次に、上記を踏まえて、実務担当者への示唆を2点示す。

第一に、中堅・若手社員を含む実務担当者が、イノベーション活動の担い手として主体的に関わることが重要である。これまで多くの企業では、イノベーション活動は経営層が主導し、実行するものと見なされてきた。しかし、外部環境の変化が一層激しさを増すなかでは、経営層だけに依存せず、組織としてイノベーション活動に取り組む必要性が高まっている。もっとも、実務担当者は、経営層のように最終的な意思決定や資源配分の権限を持つわけではない。そのなかで、不確実性が高く失敗も想定されるイノベーション活動に取り組むのは容易ではない。既存業務との両立、社内の理解不足、成果が見えにくいことへの不安など、さまざまな葛藤にも向き合わなければならない。そのため、実務担当者が過度に重荷を抱え込まないよう、経営層による継続的な支援・伴走が不

可欠である。そのうえで、実務担当者自身にも、イノベーション活動を自らの責務として捉え、主体的に取り組むことが期待される。

第二に、実務担当者には、イノベーション活動を次のリーダーを育成する機会として捉えることも求められる。イノベーション活動が組織風土として定着するまでには時間を要するため、特定の人材や一世代だけで担い続けることは難しい。したがって、イノベーション活動を通じて得た知見やノウハウを次の世代へと引き継いでいく必要がある。ケーススタディ企業でも、若手を巻き込みながら新たなチャレンジを進め、その経験を積んだ若手が次の責任者となり、さらに次の世代を巻き込んでいく循環が見られた。こうした世代を超えた好循環は、イノベーション活動を持続的に推進できる組織風土を醸成するうえで、不可欠な基盤となる。

(2) 政策・支援担当者への示唆

ただし、以上のようなイノベーション活動には、個々の企業・個人の努力だけでは進みにくい側面もある。そのため、政策・支援担当者への示唆として、以下の3点を挙げる。

第一に、中堅・中小製造業で働く社員の越境学習を促す仕組みや、経営人材・専門人材とマッチングできる仕組みを整備することが重要である。社内だけでは、組織学習がどうしても限定的になるため、社外との接点を確保する必要がある。今回のケーススタディ企業は、いずれも比較的豊富な経営資源を持ち、イノベーション活動の経験も蓄積されていたことから、自力で越境学習や人材マッチングを進めていた企業もあった。しかし、一般の中堅・中小製造業にとっては、こうした取り組みを自社だけで継続的に実施することは容易ではない。したがって、政策・支援担当者が越境学習や人材マッチングを後押しする環境を整えることが、企業の組織学習を促すうえで重要となる。

第二に、地域のイノベーション・エコシステムのなかで、普段は接点を持ちにくい相手とも関係を築けるよう、バーチャル・リアルの双方でプラットフォームを整備し、参加の裾野を広げていくことが重要である。その際には、表面的な接点づくりにとどまらず、継続的な対話や協働を通じて新たな知見やネットワークを蓄積し、それを社内でのイノベーション活動へと結びつけていくための支援が求められる。とりわけスタートアップとの接点は、中堅・中小製造業にとって、自社だけでは得にくい視点や発想、スピード感に触れ、新たな学びを得る機会として重要である。

第三に、「中堅企業」や「100億企業」を目指す成長志向の中堅・中小製造業に対しては、イノベーション活動の持続的な推進を支える観点から、重点的な支援を行うことが重要である。昨年度の調査研究でも明らかにしたように、これらの企業は、スタートアップとは異なる特性や成長ビジョンを持ちながらも、イノベーションを創出する主体として十分な可能性を持っている。地域に根差しこれらの企業がイノベーション活動を通じて企業変革を遂げていくことは、個社の成長にとどまらず、雇用の維持や産業集積の厚みの確保にもつながる。その意味で、成長志向の中堅・中小製造業への支援は、スタートアップへの支援と同等に大きなインパクトを持ちうる。

なお、ここで挙げた3つの支援は、とりわけ地域の政策・支援組織において、優秀で熱意ある担当者の存在に依存して進められがちであり、成果も属人的で偶然性に左右されやすい。したがって、先進的な取り組みを丁寧に収集・分析し、そこから得られた成功要因を制度や支援手法に反映したうえで、再現可能な形で展開していく工夫もあわせて求められる。

第2部 ケーススタディ編

※後日、掲載予定

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

北陸先端科学技術大学院大学

特任教授

内平 直志 委員

本調査研究では、イノベーション活動を持続的な取り組みとするために、「イノベーション活動の実行意欲の向上（イノベーション活動を「したい」人材を広く育成）」と「イノベーション活動の実行能力の深化（イノベーション活動が「できる」人材を集中的に育成）」の2つの要件を挙げている。本コラムでは、前者の「したい」人材を広く育成し、イノベーション活動を起こす組織風土を醸成する点に関して、筆者の研究室で行った事例研究[大崎 2021]と関連付けて考察する。

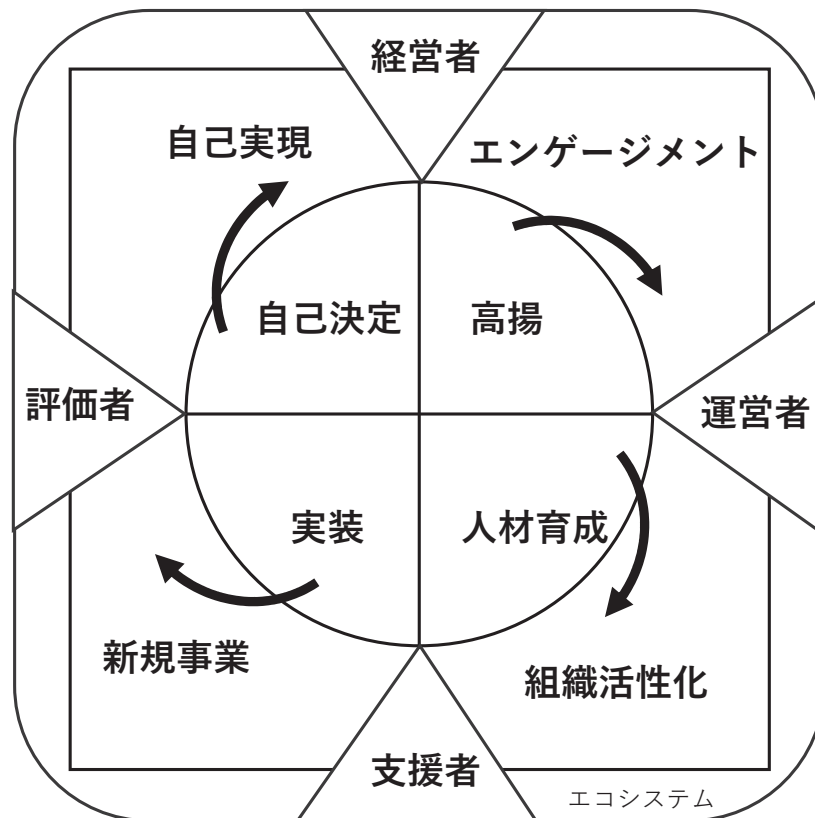
事例研究[大崎 2021]では、パナソニックやソニーなどの大企業9社の新規事業提案制度の取り組み事例を調査した。新規事業提案制度は、本調査研究の事例にも多く見られるようにイノベーション活動の典型的な取り組みの1つである。現実には、大企業でも新規事業提案制度が意図通り機能しないケースも多いが、この事例研究では、成功している企業において新規事業提案制度による意識変化が、推進者だけでなく、推進者の周囲の人々にも波及し、組織全体の活性化（イノベーションを起こす組織風土づくり）にもつながることを示した。具体的には、新規事業提案の推進者（提案者）の自己実現が、組織へのエンゲージメントにつながり、それが周囲の人々（支援者）に伝播することで組織が活性化し、最終的に新規事業の成功に至るダイナミクスをモデル化した（図1）。ここで、支援者は、最初は他人ごとであったものが、共感の広がりとともに徐々に自分ごと化し、支援者も推進者と同様に自己実現や自己有用感、さらには組織エンゲージメントを持つようになる。また、このモデルでは、経営者、運営者、評価者の役割の明確化の重要性も指摘している。

本調査研究では、イノベーション活動が「できる」人材とイノベーション活動を「したい」人材の両方の育成が重要であるとしているが、事例研究のモデルは「できる」人材（推進者）の育成が、「したい」人材の育成にもつながっていることを示唆している。また、その連鎖による組織活性化（イノベーションを起こす組織風土づくり）を実現するためには、経営者、運営者、評価者の役割を明確にした制度設計が重要となる。この仕組みが不十分だと、推進者の熱量が効果的に周囲に伝播しない。本調査研究で紹介された石塚硝子株式会社の未来挑戦部や中村留精密工業株式会社のBridg3事業部、シナノケンシ株式会社のNBDでも、上記の制度設計が何らかの形で組み込まれていると思われる。

事例研究では、新規事業提案制度を対象としたが、本調査研究では新規事業提案制度以外にも自社業務の改善活動を含めた幅広いイノベーション活動を扱っている。それらの幅広いイノベーション活動においても、同様の「できる」人材が「したい」人材を広げていくダイナミクスがあると思われる。また、事例研究では大企業を対象としていたが、大企業より本調査研究の対象である中堅・中小企業の方が、経営者の思いが組織全体に直接的に伝わり、小回りが効き試行錯誤がやりやすい分、本ダイナミクスが発揮しやすいのではないだろうか。

本調査研究で結語として示された経営者への3つの示唆(①イノベーション活動を企業経営の「基本動作」に組み込む、②イノベーションの実行意欲と実行能力を備えた人材を育成し「組織風土づくり」を行う、③イノベーション活動で企業のブランド力や社員の組織エンゲージメントを高める)に関しても、このダイナミクスを意識することが有益である。一方、本調査研究のケーススタディ企業で、図1のダイナミクスが具体的にどのように展開されているかは、経営者と運営者に加え、推進者や支援者のインタビューなども必要となるが、今後の研究課題としたい。

図1:新規事業提案制度のダイナミクス[大崎 2021]



[大崎 2021] 大崎達哉, 内平直志, 企業における新規事業提案制度への取り組み—組織行動変革を実現する動態モデルの提案—, ナレッジ・マネジメント研究 19 17-31 (2021).

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

コンサルタント、作家
(現 山形大学 客員教授)
尾木 蔵人 委員

2025年度ものづくり競争力研究会委員として、「イノベーション活動を持続的に推進するための『組織風土づくり』」をテーマに、議論する機会をいただいた。研究会では、ケーススタディ企業に見られた重要な論点として、「企業の経営層には、既存事業の安定に満足せず、外部環境を探索する幅を広げ、変化に先んじる姿勢が求められる」という点が注目された。ここでいう外部環境の探索とは、既存事業の枠を超えて、新たな事業分野の動向を把握し、自社の強みを展開できる新たなイノベーション領域を深掘りする具体的なプロセスを指す。

そのヒントとして、本稿では欧州・オランダにおいて企業が参画し活用しているエコシステムの事例を紹介したい。

現在、世界経済の中で最も大きな構造変化が起きている分野の一つが、AI及びそれを支える半導体産業である。インフラとしてのデータセンターや、AIに不可欠な半導体チップの需要拡大は、各国の産業界にとって喫緊の課題となっている。一方、ウクライナ紛争や中東情勢の不安定化など、国際環境が大きく揺らぐ中で、経済安全保障の観点からも、半導体分野の重要性は飛躍的に高まっている。

その半導体産業の中でも、「半導体製造装置」の国別販売高で、米国に次ぎ、日本と並ぶ主要国として存在感を示しているのがオランダである。現在オランダでは、半導体装置産業に取り組む企業が参画できる“エコシステム”とよばれるコンソーシアムの構築が進み、企業、大学や研究機関がダイナミックに協働する仕組みが急ピッチで整えられている。

オランダにおける半導体装置産業の中心地は、首都アムステルダムや、欧州を代表する港湾都市ロッテルダムではなく、オランダ南東部に位置するフィリップス発祥の地アイントホーフェン、そしてその東部のトウェンテ周辺エリアである。いずれも、オランダでは“地方”に位置付けられる地域である。

欧州を代表する総合家電メーカーであったフィリップスは、1990年代から2000年代初頭、家電製品の急速なコモディティ化とグローバルな低価格競争の影響を受け、日本企業と同様に、主要製品の世界市場シェア縮小を余儀なくされた。この環境下で、事業の選択と集中が進み、フィリップスは、医療・ヘルスケア分野への経営資源の集中を進めた。一方、選択の対象から外れた事業分野は、フィリップスから切り離され、独立した事業展開を迫られた。半導体分野もその一つで、自律的なビジネス構築が求められた結果、ナノレベルの半導体製造に不可欠な露光装置を中心とするフォトニクス技術に焦点が絞られた。この分野のイノベーション創出に向け、企業のみならず、政府、地方自治体、大学、応用研究機関を巻き込んだ連携が進められ、その結果として、フィリップスから分離独立した世界的な露光装置メーカーASMLが誕生した。そして、ASMLを中心とする関連企業群・バリューチェーン企業が新たな産業集積地を形成し、現在の革新的な発展につながっている。

半導体装置産業の中のエコシステムの中心的存在が、Photon Delta (フォトンデルタ) とよばれるフォトニクス振興のためのコンソーシアムである。本部は、アイントホーフエンのハイテク・キャンパス内に置かれ、フォトニックチップの設計、開発、製造から応用分野の拡大、スタートアップ企業の育成や国際連携まで、バリューチェーン全体の発展に、非営利団体として取り組んでいる。大学・研究機関・企業約数十社が参画し、オランダのフォトニクス産業を牽引している。

フィリップスの工場や研究開発拠点であったアイントホーフエンの広大な跡地には、企業、研究機関、技術教育機関が集積する100ヘクタール規模のハイテク・キャンパスが整備され、産業・教育・研究が融合したイノベーション拠点が形成されている。オランダ国内のみならず、EU各国から、最先端の技術者や研究者、スタートアップ企業が集まり、多くの若い世代が活動するこのキャンパスでは、企業や研究機関との連携を促す多様なセミナーや交流イベントが企画されている。オランダ企業はこれらのネットワーキング機会を積極的に活用し、自社の強みを展開できる新たなイノベーション領域を探索する仕組みとして機能している。

このオランダのエコシステムの事例を見ると、企業・研究機関・大学が緩やかに連携できる場を積極的に整備し、地域や産業界全体で発展するバリューチェーンを産官学で育成する取り組みを行ったことが、結果として、半導体装置産業の育成に大きく寄与したことがわかる。

日本においても、中堅・中小企業が参画できるニーズをスピード感をもって発掘し、エコシステムを構築する手法を検討する際には、今後の産業競争力強化に向けて、オランダのエコシステム構築の取り組みは、大いに参考となるのではないだろうか。

ケーススタディ企業の「両利き経営」による類型化

一般財団法人機械振興協会
執行理事 兼 経済研究所 所長代理
北嶋 守 委員

今回のケーススタディ企業のイノベーション活動は、近年、経営学や組織論において研究が活発化している「両利き経営」の視点から捉えることができる。O'Reilly and Tushman (2016)は、「両利き経営」を構成する2つの知の概念について、次のように定義している。「知の深化とは、自身・自社の持つ一定分野の知を継続して深掘りし、巻き込んでいく行為」。「知の探索とは、自身・自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうとする行為」。しかし、「両利き経営」の概念はこれ以外にも存在しており、その多義性と曖昧さが課題になっている。そうした点を踏まえた上で、岩尾・塩谷(2022)は、「両利き経営」の類型化を試みている。すなわち、類型1:「構造的両利き」(structural ambidexterity)とは、「深化」を行う部門と「探索」を行う部門を組織的に分けて各々の部門の異なる組織文化や仕組みを用いて運営を行う方法。類型2:「文脈的両利き」(contextual ambidexterity)とは、組織のメンバーが「深化」と「探索」をバランスよく時間と努力を配分できるような組織的文脈をつくることでひとつの組織の中で「深化」と「探索」を同時に行うことができるようにする方法。類型3:「順序的両利き」(sequential ambidexterity)とは、「深化」を行う時期と「探索」を行う時期を意図的に変化させることで環境の変化に対応する方法。類型4:「組織ネットワーク的両利き」(network-related ambidexterity、この名称は筆者による)とは、組織の枠を超えて戦略的提携・アライアンスやサプライヤーシステム内での知識共有、産学官連携を活用する方法。以上である。そこで、今回のケーススタディ企業のなかから、例として石塚硝子株式会社とナカシマプロペラ株式会社の2社を取り上げ、「両利き経営」の類型化を試みてみよう。

はじめに石塚硝子株式会社の場合は、自社主導の新規事業創出やイノベーションの実現に向けて、全社最適の視点から物事を考えられる人財を育てるべく、2016年に組織横断的プロジェクトとしてCFP(Cross Functional Project:クロス・ファンクショナル・プロジェクト)を始動させた。部長クラスが中心となって部門の壁を超えて活動し、さまざまな課題解決を進め、次第に具体的な成果も見え始めた。こうした手応えを背景として、メンバー構成を課長・係長クラスの中堅・若手社員に拡げていった。しかしながら、部長クラスに比べて裁量権が限られており、本業の合間に活動時間を捻出することは容易ではなく、十分な経営資源が割り当てられないままでは既存部門の内部まで入り込み、全体最適の視点で変革を進めるには限界が生じた。そこで同社は、2023年に未来挑戦部を設置し、人事発令による正式なメンバー任命や人事評価への反映など、中堅・若手社員であっても責任と権限を持って活動を継続できる体制が生まれ、その結果、既存部門とも対等な立場で意見交換や提案を行うことが可能になった。以上の同社の経営を「両利き経営」の類型から見ると、当初、同社の「両利き経営」は類型2の「文脈的両利き」に近いものであったと考えられる。つまり、CFPにより組織のメンバーが「深化」と「探索」をバランスよく時間と努力を配分できるような組織的文脈をつくることを目

指した。しかし、それには限界があった。そこで、同社では、未来挑戦部を設置し、責任と権限を持たせることで類型1の「構造的両利き」に移行させ、「深化」を行う部門と「探索」を行う部門を組織的に分けて各々の部門の異なる組織文化や仕組みを用いて運営を行う方法を独自に作り上げたのである。

次にナカシマプロペラ株式会社の場合は、1993年に同社内で医療事業室を発足させ、翌年には「メディカル事業部」と改組し、2008年にはナカシマメディカル株式会社として分社化しているが、同社にとって医療分野は全くの異業種であったことから、大学等との共同研究により人的ネットワークを構築し、大学研究室から優秀な学生を採用するなどして人材を確保し事業の拡大を実現している。さらに同社では、2016年に10年後の創立100周年に向けた経営戦略ビジョンを後継者主導で策定し、プロペラ製造にとどまらず、船舶の推進性能を高めるソリューション提供型企業を目標に掲げ、その布石として2021年にドイツのベッカー・マリン・システムズ(BMS)社を買収している。以上の同社の経営を「両利き経営」の類型から見ると、類型3の「順序的両利き」と類型4の「組織ネットワーク的両利き」の併用といった特徴が窺える。すなわち、最初から「探索」を本格的に組織化するのではなく、医療事業室として小さく立ち上げ、徐々に組織的な独立性を持たせながら最終的には分社化するといった「順序的両利き」と新事業展開や新たな経営戦略ビジョンの実現において不足している経営資源については大学や海外企業とのネットワーク化によって補完する「組織ネットワーク的両利き」といった2つの手法を併用している。

以上、2つのケーススタディ企業について「両利き経営」の簡単な類型化を試みたが、これらの例から明らかなように、企業のイノベーション活動は、単純に「両利き経営」の1つの類型に納まるものではない。実際には企業は未来を見据えたイノベーション活動を通じて「両利き経営」の類型を複数併用したり、時間軸・空間軸のなかで取捨選択を行ったりしながら事業環境の変化に対応しているのである。

【参考文献】

- O'Reilly and Tushman(2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford: Stanford Business Books(入山章栄監訳・解説, 富山和彦解説, 渡部典子訳, 2019, 『両利きの経営「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く』東洋経済新報社)。
- 岩尾・塩谷(2022)「マクロ現象としての「両利き経営」とマルチレベル分析の展開」(組織学会編『組織論レビューIV』白桃書房: 1-30)。

イノベーション活動を企業のDNAにするために

ジャーナリスト
三神 万里子 委員

組織風土の転換は、一定程度テクニカルに「きっかけ」そのものは作ることができる。たとえば、顧客起点を徹底するために組織図を逆さに掲げる、若手が経営者に率直な意見を述べる場を職員に可視化する形で意図的に設ける、全社員から「この会社なら本来何ができるか」を吸い上げ続ける、といった方法であり実際、事業再生の場で多用される。これらは、旧来の業界慣行や社内序列で硬直した同調圧力や視野狭窄型の思考を揺さぶり、「そこまで言ってよいのか」「自分も関わってよいのか」という心理的な閾値を変える効果を持つ。主に第三者による介入やオーナー家出身でない経営者、二代目等が創業者の後ろ盾を元に実施するケース等があり、破綻寸前だった繊維企業がバイオ・自動車・電子部品・医療へと事業部を水平的に増幅させグローバル市場に急速脱皮した例がある。特に地方都市の中堅・中小企業においては長男・長女が実家に戻る慣行から高度教育を異なる専門分野で受けた人材が就職している例が少なくない。職階、職種を問わない全社員への丁寧なヒアリングによって、企業内のイノベーションの種が外に求めなくとも知見とともに発掘されることがあるのはこうした日本特有の労働慣行にあり隠れ資産でもある。

しかし、イノベーション活動を一過性のイベントではなく企業のDNAとし、さらに業績の柱に昇華させるにはまだ夥しい不足がある。特にオーナー系中小・中堅企業では、株主からの監視や定期的な経営者交代が必ずしも存在しないため、トップ自身に強烈な危機感がなければ、権限委譲や大胆な予算確保は進みにくい。昨今の地政学リスク、技術環境の急変、サプライチェーンの再編は、風土改革の好機である一方、その危機感を制度と実務に落とし込めるかが問われる。

継続に必要なのは第一に予算である。現業を回しながら新しい探索を行うには、時間、人員、外部接点に投資する余白が時間・体力・資金面で必要となる。第二に権限委譲である。担当者が社外の専門家、異業種コミュニティ、研究機関、顧客候補と接続し、仮説検証を進めるには一定の裁量が不可欠である。第三が評価基準だ。新規活動は失敗を含むため、短期収益だけで測れば必ず萎縮する。探索量、学習量、外部ネットワークの質、次の意思決定に資する情報の獲得に対し経営者が一定の階層の意思決定層がリテラシーを持ち、新たな観点を人事面の評価に組み込む必要がある。

そして第四にこれらをマトリックス的に整理するのが、イノベーションを一括りにせず、少なくともプロセス、プロダクト、システムの三階層でとらえる視座だ。プロセスイノベーションは、生産、開発、営業、管理など既存業務の改善・高度化であり、比較的現場に近い。プロダクトイノベーションは、新しい製品・サービスや市場の創出であり、顧客理解、技術評価、事業モデル設計を要する。そしてシステムイノベーションは、取引慣行、業界構造、社会制度、生活様式まで含む変化であり、最も難度が高く同業他社や政府との交渉も時に必要となる。

システムイノベーションは単に将来の製品や使用ソフトウェアのアップグレード作業ではなく、「社会システム」—取引や産業、社会経済の構造—に関わるイノベーションであり、プロダクトやプロセスイノベーションがこれによって規定される。ゆえに従来から、この予測精度を上げるべく日本国内でもバックカスティングの重要性が指摘されてきたわけだが、実務上は、バックカスティングに繋げる準備的な段階が欠落している傾向がある。分野を横断した広域なシグナルリサーチ、ホライズンスキャニング（技術と社会双方）、ドライバー分析ほか変数や要素インパクトの継続的精査を通じ、まだ明確に市場化されていない兆しを拾い、オプションとして企業としての行動仮説を準備していく過程である。

開発部門向けに筆者が実施してきた戦略先見型のリサーチでは、例えば五年から十年単位のスコープから逆算し、今からどのコミュニティに入るべきか、どの技術・制度・人脈に接続すべきかの道筋を捉える基礎を提供しているが、仮説の修正も長期継続的に実施している。これは単なる情報収集でもなければ将来予測が当たった、当たらない、を担当者間で競うものでもない。選択肢を増やす、或いは企業が不確実性の中で何が起きても「びっくりしない」ように、複線的なプランに柔軟に軌道修正し筋力を増す作業である。そして想定する未来像とリスクのフレームワークを共有しアップデートし続けることで、組織内の未来志向型の議論は企業文化として定着していく。

国際機関をはじめとし、英語圏の中央政府、軍、州政府、グローバル企業の一部では、バックカスティングを行う前提として一連の戦略先見（未来洞察）を担う専門部署や担当者が配置されている。VUCA時代に備え地政学から人口動態、社会変化、規制や技術動向を俯瞰するだけでなく、シナリオと行動オプションの設計、論点把握と組織的な情報共有を継続している。日本企業、とりわけ開発部門を持つ中堅企業においても、同様の機能を自社に合った形で内製化・外部連携化していくのは今後、より重要度が増すだろう。

ある程度の未来の確定事項が何か、情報に対する感度が一定割合の従業員に備わった時、イノベーション活動は企業にむしろ「DNA化」していないほうがおかしい死活問題になるのではなかろうか。

參考資料

ものづくり競争力研究会（2025年度）開催日程

（所属役職等は研究会開催およびインタビュー実施時点）

第1回 2025年9月24日

（1）2025年版ものづくり白書概要の説明および意見交換

経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室長 荒川 洋 氏

（2）2025年度調査研究趣旨（案）の説明

第2回 2025年10月16日

（1）「2軸で描くキャリア形成—未来への挑戦—」

石塚硝子株式会社 取締役 常務執行役員 経営企画部長 畔柳 博史 氏

石塚硝子株式会社 イノベーション推進部長 兼 未来挑戦部長 岡村 学 氏

第3回 2025年11月19日

（1）「いかなる環境でも価値を創出し続けるチーム（企業）をつくる

—『現場の負担を削る』中村留の取組み—」

中村留精密工業株式会社 代表取締役社長 中村 匠吾 氏

中村留精密工業株式会社 機械技術部 試験研究課 シニアスペシャリスト 中西 賢一 氏

第4回 2025年12月17日

（1）「新田ゼラチンの成長戦略」

新田ゼラチン株式会社 代表取締役社長 竹宮 秀典 氏

第5回 2026年1月26日

（1）「市場創造と人材育成—世界を見据え地域に生きる—」

エイベックス株式会社 代表取締役社長 加藤 丈典 氏

第6回 2026年2月19日

（1）「ナカシマグループのあゆみと展望」

ナカシマホールディングス株式会社 代表取締役社長 中島 基善 氏

第7回 2026年3月17日

（1）2025年度調査研究報告書（案）の審議

■ 事務局インタビュー 2025年11月28日

シナノケンシ株式会社 代表取締役社長 金子 行宏 氏

ものづくり競争力研究会（2025年度）委員名簿

（委員 五十音順、敬称略、所属役職等は研究会開催時点）

座長：	小川 紘一	東京大学 国際オープンイノベーション機構 エグゼクティブアドバイザー
委員：	市川 芳明	信州大学 先鋭領域融合研究群 社会基盤研究所 特任教授
	内平 直志	北陸先端科学技術大学院大学 特任教授
	尾木 蔵人	コンサルタント、作家
	北嶋 守	一般財団法人機械振興協会 執行理事 兼 経済研究所 所長代理
	高梨 千賀子	東洋大学 経営学部 経営学科 教授
	立本 博文	筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 教授
	中村 公弘	日本電気株式会社 プラットフォーム・テクノロジーサービス事業部門 主席プロフェッショナル
	西岡 靖之	法政大学 デザイン工学部 システムデザイン学科 教授
	濱屋 敏	金沢学院大学 経済学部 経営学科 教授
	三神 万里子	ジャーナリスト

<オブザーバー>

	荒川 洋	経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室長
	木下 聡	経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室 係長 (第2回まで)
	田口 誉	経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室 係長 (第3回以降)
	北村 直也	経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室 調査員
	中田 萌景	経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室 係員

<事務局>

	福岡 徹	一般財団法人企業活力研究所 専務理事
	小林 康宏	一般財団法人企業活力研究所 事務局長
	北畠 祥	一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長

福本 泰起 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員
吉本 陽子 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 主席研究員
平田 薫 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 上席主任研究員

2025年度(令和7年度)調査研究事業
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」に関する調査研究報告書

2026年(令和8年)3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋1-13-1

Tel (03) 3503-7671 Fax (03) 3502-3740

<https://www.bpfj.jp/>