

イノベーション活動を持続させる 組織風土はいかに醸成されるのか

—6社のケーススタディから見た3つのキーワード—



一般財団法人企業活力研究所
主任研究員 福本 泰起

福本 泰起（ふくもと たいき）2018年、一般財団法人企業活力研究所に入職。ものづくり競争力研究会をはじめ、各種研究会・委員会の事務局業務を担当。ものづくり競争力研究会では、わが国製造業が持続的な企業成長を実現するための諸方策について、さまざまな視点から調査研究に取り組んでいる。著書に『製造業のDXを阻む壁を乗り越えろ！—事例に学ぶ10のヒント—』、『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』（ともに日刊工業新聞社）がある。

1. はじめに

中堅・中小製造業にとって、将来の成長に向けた変革は、もはや避けて通れない経営課題である。人口減少・人手不足の深刻化や、AIをはじめとするデジタル技術の進展など、事業環境が大きく変化するなか、従来の延長線上にある対応だけでは持続的な成長を描くことが難しくなっている。そのため、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一段と高まっている。しかし、イノベーション活動は成果が現れるまでに時間を要し、失敗の可能性も高い。とりわけ、人材や資金などの経営資源に制約がある中堅・中小製造業に

とって、日々の事業運営や現場業務と並行しながら、こうした挑戦を進めることは決して容易ではない。

一般財団法人企業活力研究所の「ものづくり競争力研究会」では、以上の問題意識を踏まえ、2025年度に「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」をテーマとする調査研究を実施した。調査研究にあたっては、イノベーション活動

企業名	所在地	事業概要
石塚硝子株式会社	愛知県岩倉市	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	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	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	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	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	精密小型モータおよび関連製品の開発・製造・販売

図表1 ケーススタディ企業6社の概要

に積極的な中堅・中小製造業を幅広く検討し、その中から特色ある6社をケーススタディの対象に選定した（図表1）。

本稿では、2025年度調査研究報告書⁽¹⁾の主な成果を紹介する。まず、なぜイノベーション活動は続きにくいのか、その背景にある組織面の課題を指摘する。そのうえで、6社のケーススタディから見えてきた3つのキーワードをもとに、「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」を考えていく。その際、3つのキーワードを個別に捉えるのではなく、一連の流れとして整理し、その過程で経営層とミドル層が果たす役割にも注目する。

2. なぜイノベーション活動は続きにくいのか

本稿では、「イノベーション」と「イノベーション活動」を区別して用いる。前者は、新たな事業や製品・サービスなどの「成果」を、後者は、そうした成果の実現を目指して進める具体的な「取り組み」を指す。両者を区別するのは、イノベーションは不確実性が高く、成功したプロジェクトだけを見ても、その方法がそのまま再現できるとは限らないからである。むしろ重要なのは、一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を繰り返し、その過程で得た学びを次の挑戦へとつなげていくことである。

なお、ここでいう「イノベーション活動」は、もともと幅広い概念である。国際的な基準としてしばしば参照されるオスロマニュアルでは、「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」と定義されている。また、ケーススタディでは、当初はイノベーションへの帰着を意図していなかったものの、後から振り返れば、イノベーション活動と解釈できる取り組みも数多く見られた。そこで本調査研究では、こうした実態を踏まえ、企業理念の策定や見直し、組織再編、人材育成など、イノベーショ

ン活動の準備や基盤整備にあたる取り組みも含めて対象としている。

では、なぜイノベーション活動を組織として続けていくのが難しいのか。その大きな要因の一つは、既存事業の活動とイノベーション活動に求められる考え方や行動の違いである。

既存事業の活動では、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。こうした分業は、既存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、分業が長年にわたって固定化すると、各部門の考え方や行動も硬直し、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っていく。

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、失敗や停滞も一定程度受け入れる必要がある。また、全体最適の視点で考えたり、外部環境の変化を機敏に察知したりできるよう、既存の役割分担を超えた部門間の連携や、他社、大学・研究機関、自治体など、異なる思考・行動様式を持つ社外の主体との協働も不可欠になる。

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るのに対し、イノベーション活動には、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。この論理の違いが、組織内に摩擦や対立を生み出す。実際、ケーススタディでも、摩擦や対立が表面化する場面が散見された。たとえば、部門横断活動を始めた企業では、当初、「組織をまたいで何かをする前に、まず自部門の仕事を優先すべきだ」という暗黙の雰囲気があり、理解や協力が広がるまでにかかなりの時間をかける必要があった。また、将来性のある新規案件であっても、当面の売上規模が小さいため、現場では重要な仕事としてなかなか受け止められなかったという事例もあった。

(1) 一般財団法人企業活力研究所（2026）「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」（https://www.bpfj.jp/report/manufacturing_r07/）

こうした摩擦や対立は、新たな知識や技術を導入するだけで解消できるものではない。イノベーション活動を進めるためには、既存事業を前提に築かれてきた業務プロセスや部門間の関係、意思決定や評価のあり方を根本から見直し、組織として従来とは異なる考え方や行動を取り入れていく必要があるからである。

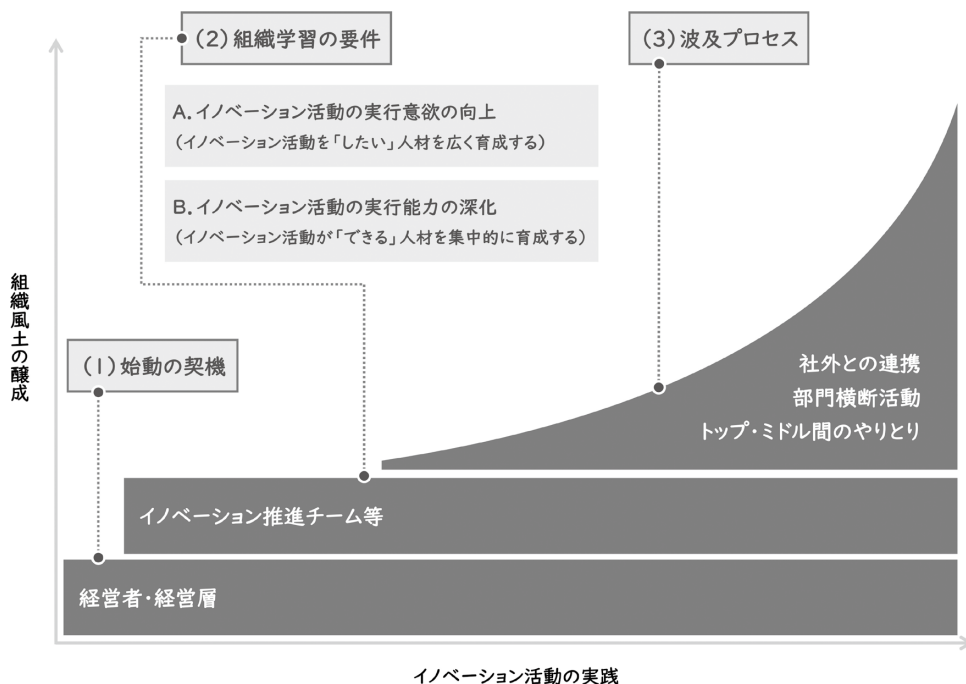
そこで重要になるのが、「組織学習」を重ねながら「組織風土づくり」を進めるという発想である。本調査研究では、組織

学習を「何らかの経験を通じて組織に新たな知がもたらされる過程」と捉え、イノベーション活動もその一つに位置づけた。つまり、イノベーション活動に取り組むなかで組織学習を進め、そこで得た学びを考え方や行動の変化につなげていく。そうすることで、既存事業の活動との間に生じる摩擦や対立にも、組織的に対応できるようになる。さらに、こうした変化が組織全体へと広がり、日々の実践にまで反映されることで、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る。次節では、6社のケーススタディをもとに、こうした一連の流れを具体的に検討する。

3. 「組織風土づくり」を支える3つのキーワード

ケーススタディの対象とした6社では、イノベーション活動の進捗状況や成熟度に違いがある一方、組織風土づくりの進め方には、いくつかの共通点も浮かび上がった。本調査研究では、それらを「始動の契機」「組織学習の要件」「波及プロセス」という3つのキーワードで整理している（図表2）。

これら3つのキーワードは、相互に関連する一連の流れとして理解できる。外部環境の変化を捉え



図表2「組織風土づくり」を支える3つのキーワードとその流れ

てイノベーション活動の「始動の契機」を見だし、具体的な実践を通じて「組織学習」を進め、そこで得た学びを組織全体へと「波及」させる。さらに、その過程で醸成された組織風土が次のイノベーション活動を始動させる契機にもなり、持続的な好循環が形成されていく。

この流れを実際に動かすうえでは、経営層とミドル層がそれぞれ異なる役割を担う。経営層には、現状維持に傾きやすい組織を変革へと方向づけるとともに、取り組みの進展に応じて必要な判断を下し、継続的に支援・伴走することが求められる。一方、ミドル層には、イノベーション推進チーム等を率い、現場での試行錯誤を通じて学びを蓄積しながら、取り組みを前に進めていくことが求められる。こうした両者の働きが、イノベーション活動を持続させるうえで特に重要になる。

以下では、3つのキーワードごとにケーススタディから得られた示唆を整理する。

(1)始動の契機を逃さない

第一のキーワードは、「始動の契機」である。既存事業を持つ中堅・中小製造業にとって、イノベ

ション活動は、今すぐに取り組まなければ直ちに事業が止まるようなものではない。既存事業が順調であれば、目の前の仕事が優先され、イノベーション活動は後回しになりやすい。だからこそ、経営者自身が「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し、なぜ今変わる必要があるのかを全社で共有することが重要になる。具体的には、次の3つが挙げられる。

第一に、事業承継や周年事業などの節目を変革の契機として活かすことである。ケーススタディでは、こうした機会を活用して、新たな長期戦略を策定したり、社是をより未来志向の内容に改訂したりした企業があった。節目の場面では、経営者をはじめとする経営層の問題意識を社内でも共有しやすく、変革の必要性への理解も得やすい。そのため、既存組織とは完全に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しやすい。

第二に、社内外の多様な人材を巻き込みながら、変革の方向性について議論を深めることである。最終的な判断は経営者自身が下すとしても、経営者個人の発想だけでは、外部環境の変化や自社の課題を十分に捉え切れない場合がある。ケーススタディでは、キャリア採用された幹部人材や外部コンサルタントの知見を取り入れて課題を洗い出した事例のほか、事業承継に先立って20～30代の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事例も見られた。後継者に早い段階から変革を担わせることは、新たな発想を取り入れるうえで特に有効と考えられる。

第三に、既存事業が安定している平常時にこそ、次の変革に向けた準備を進めることである。平常時であれば、社内の理解が得やすく、必要な経営資源も確保しやすい。一方、危機に陥ってからでは、イノベーション活動に振り向けられる余力そのものが乏しくなる。だからこそ、余力のあるうちから将来に備えておく必要がある。その際、次の変革を考える手がかりとなるのが、自社の歴史である。ケーススタディでは、主力製品や事業そのものを大きく変えてきた自社の歴史を振り返り、そこから得た学び

を現在のイノベーション活動の契機としている事例が複数確認できた。

(2)組織学習の要件を満たす

第二のキーワードは、「組織学習の要件」である。その要件は、「実行意欲の向上」と「実行能力の深化」の2つに整理できる。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、イノベーション活動が「できる」人材を集中的に育てることである。この2つはどちらか一方だけでは十分ではなく、両方が揃ってはじめて、イノベーション活動を持続的に進められるようになる。

① イノベーション活動を「したい」人材を広く育てる

実行意欲を高め、「したい」人材を広く育てるためには、次の3つの取り組みが挙げられる。

第一に、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ことである。完成した企業理念やビジョンを経営層が一方的に示すのではなく、社員自身がその議論や見直しに関わることが重要である。ケーススタディでは、全社員が参加可能な会議で「なぜ工作機械をつくっているのか」を改めて問い直した事例や、全社員から約400件の意見を集め、10項目の行動指針に落とし込んだ事例があった。

第二に、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ことである。ケーススタディでは、「断らない」や「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経験に裏打ちされた言葉が繰り返し語られ、社員の挑戦を後押しする考え方として広く根づいていた。また、こうした発信を実効性のあるものにするには、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も欠かせない。たとえば、経営者本人の愛称を社内公募で決め、上下関係を過度に意識しない関係づくりにつなげた事例もある。

第三に、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ことである。そのためには、成果だけでなくプロセスも評価する仕組みや、勤務時間の一部を新たな取り組みに充てられる制度など、参加する社員の不安や負担を軽減する工夫が必要となる。また、イノベーション推進チームに社員を送り出した既存部門に対して、業務調整や欠員補充を丁寧に進めるなど、取り組みを支える側への配慮も欠かせない。ケーススタディでは、こうした組織体制や制度の設計には経営層が関与し、具体的な運用やマネジメントは主にミドル層が担うという役割分担が見られた。

② イノベーション活動が「できる」人材を集中的に育てる

一方、実行能力を高め、「できる」人材を育てるには、全社員を対象とするのではなく、意欲や適性を持つ人材を発掘・選抜し、実践を通じて集中的に経験を積ませることが求められる。具体的には、次の3つの取り組みが挙げられる。

第一に、経営層がイノベーション推進チームに思い切って権限を与え、取り組みの段階に応じて経営資源を配分することである。ケーススタディでは、中堅・若手社員による部門横断活動を社長直轄組織へ発展させたり、新規事業開発を担う専任チームを既存組織から切り離して「出島」のように設置したりする事例が見られた。また、初期段階では少人数・小規模投資で機動的に試行錯誤し、進展に応じて人員や投資を追加する工夫も共通していた。一方、事業化などの次の段階では、経営者が覚悟を決め、成長投資に踏み切る必要が生じる局面もある。

第二に、イノベーション活動を、将来の経営人材を育成する実践の場として活用することである。ケーススタディでは、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事例があった。中堅・若手社員のうちから一定の裁量と責任を与えてイノベーション活動を担わせることは、自身の業務にとどまらず、事業全体を俯瞰して考え、実際に動かす力を養う貴重

な機会となる。

第三に、特定の個人やチームが得た知見やノウハウを共有・蓄積し、自社に合った進め方や考え方を「ルーティン」に落とし込むことである。ケーススタディでは、企画立案や承認の手順を標準化し、一定の形式で新たなプロジェクトを立ち上げられるようにした事例や、新規事業開発を4段階に分け、「顧客の困りごとがあるか」「実現できるか」「儲かるか」「競争に勝てるか」といったチェックポイントを設けた事例があった。こうした取り組みを定着させることで、取り組み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。

(3)波及プロセスを通じて組織風土を醸成する

第三のキーワードは、「波及プロセス」である。イノベーション活動を一部の実践にとどめず、そこで得た学びを組織全体へと広げていくことで、イノベーション活動を支える組織風土が醸成される。ここでは、その具体的な進め方として次の3つを挙げる。

第一に、社外と連携してオープンイノベーションを進めることである。社外連携は、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。ケーススタディにおいても、社外連携を通じて得た知見が、イノベーション推進チームだけでなく、既存部門にも広がった事例があった。こうした社外との接点は、環境変化への感度を高め、次のイノベーション活動を始動させる契機にもなり得る。

第二に、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ことである。ケーススタディでは、各部門から幅広くメンバーを募り、プロジェクト終了後に元の部門へ戻すなど、人材が組織内を循環する仕組みを設けた事例

があった。こうした仕組みにより、イノベーション活動を通じて得た学びを所属部門へ持ち帰り、組織全体に還元することができる。また、新規事業を既存部門へ引き継いだり、統合したりする段階では、部門間で対立や摩擦が生じやすい一方、そうした調整の過程がイノベーション活動の考え方や進め方を広げる好機にもなる。実際、生産革新を製造部門だけでなく設計や営業も巻き込んだ全社活動へと発展させた事例や、新規事業の進展に合わせて既存部門を含む業務プロセス全体を見直した事例も確認された。

第三に、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ことである。ケーススタディでは、中堅・若手社員からの問題提起を受けて経営層がイノベーション活動の推進体制を整え、その後の取り組みを通じて得られた提言を中期経営計画や長期ビジョンに反映するなど、双方向のやりとりが見られた。また、新たな取り組みを広げる際には、その意義が直ちに理解されるとは限らない。そのため、一度の説明で理解を求めるのではなく、対話を重ねながら段階的に合意形成を図ることが重要である。ケーススタディでも、新規事業を既存事業部へ引き継ぐにあたり、引き継ぎ先が十分に納得するまで経営者自身が時間をかけて説明を尽くした事例があった。こうしたトップとミドルの相互作用を通じて、イノベーション活動の考え方や進め方が組織全体に広がり、組織風土の醸成につながっていく。

4. おわりに

本稿では、6社のケーススタディをもとに、イノベーション活動を持続的に進めるための組織風土がどのように醸成されるのかを、「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整理してきた。これら3つは、変革に向けた一連の流れであり、それを実際に動かしていくのが経営層とミドル層の役割である。つまり、経営層が変革の方向性を示し、継続的な支援・伴走を行う

一方、ミドル層は現場での実践を主導し、試行錯誤を重ねる。こうした過程で得られた学びが組織全体へと広がることで、イノベーション活動を支える組織風土が醸成されるのである。

また、イノベーション活動の成果は、新規事業や新製品・サービスによる収益だけに表れるものではない。その過程で得られる企業イメージの向上や採用力の強化、組織の活性化なども、企業の持続可能性を支える重要な成果である。とりわけ、社員自身が、自社は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であると実感できることには大きな意味がある。短期的な収益だけでイノベーション活動の成否を判断せず、こうした幅広い成果にも目を向けながら、取り組みを継続していく姿勢が求められる。

最後に、ここまでの議論を踏まえると、中堅・中小製造業を外部環境の変化への対応を迫られる存在としてのみ捉えるのは十分ではないことが見てくる。確かに、中堅・中小製造業は「受け身」の存在として語られやすく、企業自身も自らをそのように捉えがちである。しかし、今回取り上げた6社の実践が示すように、中堅・中小製造業も、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くことは可能である。だからこそ、イノベーション活動を一時的・単発的な取り組みで終わらせず、組織風土づくりを通じて、企業経営の「基本動作」として位置づけていくことが重要になる。

もちろん、6社の実践をそのまま自社に当てはめることは難しい。企業によって、置かれた事業環境や経営資源、組織のあり方はそれぞれ異なるからである。それでも、自社にとって何が「始動の契機」となり、どのように「組織学習」を進め、そこで得た学びをいかに組織全体へ「波及」させていくのかを考えるうえで、6社から得られる示唆は少なくない。本稿で整理した3つのキーワードと6社のケーススタディが、自社なりのイノベーション活動や組織風土づくりを考える一つの手がかりとなれば幸いである。