

第4回 組織風土のあり方



青嶋 稔

CONTENTS

- I 日本企業における組織風土の課題
- II 先進事例
- III イノベーション創出のための組織風土改革の推進

要約

- 1 日本企業がイノベーションを創出するに際して抱えている組織風土の課題として、①経営層の新規事業創造の経験不足、②失敗に対する許容力の低さ、③PDCA病：試行錯誤の回避、④組織のサイロ化、の四点が挙げられる。
- 2 先進事例として、レゾナック、日東電工、横河電機を紹介する。
- 3 イノベーションのための組織風土変革について、①経営者との対話による目指すべき方向性の共有、②人材要件の明確化、③バリューの実践と共有による組織の壁の破壊、④市場環境変化モニタリングによる事業創造風土の醸成、という観点に整理して述べる。

I | 日本企業における組織風土の課題

イノベーションの創出には、それに適した組織風土の醸成が欠かせない。しかし日本企業の組織風土は硬直化する傾向があり、イノベーションの創出には必ずしも適していないという指摘も少なくない。新しい技術を発明しても、組織風土が原因で事業化に結びつかないという問題点も指摘されている。

こうした日本企業の組織風土にかかわる課題は次のように整理される。

一つ目は、仕組みができ上がった段階で事業を引き継いだ経営者が増え、事業を一から立ち上げた経験を有する経営者が少なくなってしまうことが挙げられる（経営層の新規事業創造の経験不足）。

二つ目は、管理が厳しくなり、失敗を許容する力が極端に低くなっていることが挙げられる（失敗に対する許容力の低さ）。

三つ目は、PDCAの弊害ともいえる課題であるが、管理しやすい計画を立てる傾向が顕著になっていることから、不確実性が高い新規事業に対して試行錯誤を回避しようとする傾向が強くなっていることが挙げられる（PDCA病：試行錯誤の回避）。

さらに四つ目として、こうしたことから組織がサイロ化してしまっている点も企業風土に関する課題になっている（組織のサイロ化）。

ここでは、この四つの課題について、イノベーション創出との関係を軸に詳述する。

1 | 経営層の新規事業創造の経験不足

成長期と異なり、成熟した日本企業においては一から仕組みをつくる機会が少なくなっ

ている。よって、試行錯誤をしながら新規事業を創造した経験を持つ経営者は少ない。成長期であれば、企業自体が試行錯誤の状態であったため、仕組みづくりから始めざるを得ず、経営者の多くは、新たな販路開拓などを指揮する機会があった。

新規事業の創造は先の見えない課題に直面しながらの試行錯誤の連続であるから、確実に成功が見込めるものではなく、むしろ失敗する確率の方が高い。しかしながら、一から立ち上げる機会がほとんどない既存事業もしくは本社系の業務の経験しかない経営者には、新規事業の立ち上げ時における試行錯誤を実感することは難しい。そのためどうしても確実な成功を求めてしまうのである。

2 | 失敗に対する許容力の低さ

事業内容が確立して企業が大きくなると管理機能が厳しくなり、事業レビューでの評価を意識するあまり成功確率の高い取り組みを求める傾向が強まるものである。言い換えれば、うまくいかなければ評価が下がってしまう恐れのあるチャレンジは避けようとしがちである。

欧米型の企業ガバナンスが取り入れられて四半期決算を開示するようになると、新規事業を担当する経営者は、新規事業の創造を推進しながら、四半期ごとの業績管理にも追われることになる。情報開示やセキュリティなどガバナンス面での留意事項も増えているため、管理機能にかかるリソースが増えているのが実情である。その結果、管理者が増え、新規事業の成否を評価し、助言するような人材の影は薄れ、ネガティブチェックをする人材ばかりが増えるという結果になる。

また、日本企業のお家芸である品質管理も新規事業を生み出す障害となってしまうことがある。厳格な品質管理に慣れていると、新規事業のリスク面ばかりを挙げてしまっ先に進むことができない。そこで、第3回で紹介した沖電気のように、新規事業を創造するには既存事業とは異なるプロセスと管理手法を生み出さなければならない。

しかしながら、確立された管理手法を見いだすことは難しく、新規事業創造を推進するために多くの企業で取り入れられている「ステージゲート」ですら、一度建てたKPIが固定化されてしまうという問題点や、常に変化する市場環境や不確定要素の多い新規事業の進め方に合致していないといった問題点が指摘されている。

その結果、大きなやけどをしない程度の失敗を積み重ねながら確度を上げ、成功を導き出していくといったアプローチが採りづらくなっている。そのため、新規事業の成否の判断がつけられないまま、大規模な方針転換がなされることもなくズルズルと長引くケースが多くなっている。

3 | PDCA病：試行錯誤の回避

日本企業で新入社員がまず学ぶのが、報告・連絡・相談などの仕組み、コミュニケーションルール、そしてPDCAである。

「Plan（計画）」「Do（実行）」「Check（評価）」「Action（改善）」のサイクルを回すこのPDCAは、業績が右肩上がりのときはうまく機能したが、世の中の不確実性が高まっている状況下では、計画を立案してから実行する順次的なやり方ではうまくいかなくなっている。なぜならば、計画を立案している間に

も状況が変わってしまうからである。市場環境を理解するうえで肝となる要素についても、紙面上のスタディや実事業の前に実施するヒアリングだけでは拾い切れない。どうしても事業そのものを体験しないと分からない部分が多くなってくる。

そこで、PDCAの代わりにOODAサイクルを取り入れている企業もある。OODAは、「Observe（観察）」「Orient（方向づけ）」「Decide（意思決定）」「Act（行動）」の頭文字を取った略称でウーダサイクルと呼ばれる、変化の速い状況で強みを発揮する手法である。ただ、OODAサイクルを実際に回すと非常に難しいものである。

というのも、OODAサイクルでは、観察をして環境変化に対する方策の方向づけをしたら、前線の担当者が意思決定をしながら試行錯誤ができないといけないからである。前線の担当者に意思決定の権限がない場合には、マネジメント層と週次単位の短いスパンですり合わせの機会を持ち、細かい軌道修正を素早く決断しなければならない。これらが伴わなければ本来のOODAにはならず、「OODAの形だけを取り入れたPDCA」にとどまってしまう。

4 | 組織のサイロ化

既存事業が確立して管理機能が強くなった日本企業では、組織のサイロ化が進行している。特に研究開発（R&D）部門におけるサイロ化は、画期的なイノベーションの創出には大きな足かせとなっている。

昨今では、ハードウェア、通信、コンテンツ、金融など、さまざまな要素が複合的に組み合わせられて事業が形成されるため、それぞ

れの専門領域に特化したR&Dや事業開発を個別に推進しても、事業自体の成功確率は低くなるだけである。そこで求められるのがバウンダリー機能、つまり組織、事業、企業の境界線を超えることである。対象は組織内にとどまらず、組織の外側にも広がる。新規事業を一企業が単独で起こすことはほぼ不可能となっている現在、さまざまな機能・役割を持つ企業が連携してそれぞれの強みを活かしながら事業が形成されていく中で、領域を超えていくバウンダリー人材への期待が高まっている。ところが、現在の日本はバウンダリー人材が育ちにくい環境である。そもそもこうした人材を適切に評価することが難しいからである。

日本企業の評価の仕組みは、定量評価は業績貢献などの現場組織が管理する指標にかかわる集計データに基づいて行われ、定性評価は組織内の役割に基づいて行われる。つまり、さまざまな部門にまたがり、さらに組織外とのアライアンスを推進する人材を評価する仕組みが整っていないのである。そのため、現状の組織評価ではバウンダリー人材が適切に評価されることはなく、キーパーソンとして表に出ることもない。その結果、このような人材が組織内に存在していても日の目を見ずに埋没するか、その企業を辞めていくのである。

ここまで日本企業が直面する組織風土の問題を見てきたが、日本企業は昔からずっと官僚的であり、新規事業を創造する風土が乏しかったのかというとそうではない。もともと日本には強いベンチャースピリッツが存在し、それが故にさまざまな技術や製品、事業

が創出され、経済を大きく成長をさせてきたのである。

ところが成長期から安定期に移行すると、過去の成功体験の産物でもある厳格な品質管理や成功を重視する／失敗を許さない風土が、イノベーション創出の足かせになってしまっているのである。

さらに、コーポレートガバナンス・コードに代表されるように、企業のガバナンスに求められる取り組み内容が具体化・厳格化されたこと、四半期決算への移行に伴い業績管理が短サイクル化したことに加え、かつては戦略的かつ自由に活用できた隠し予算が持てなくなったことなども、試行錯誤が不可欠なイノベーション創出活動にとっては逆風となっている。

こうした状況であるからこそ、今、日本企業に求められるのは「アンラーニングすること（既存の信念などをいったん忘却し、新しいスタイルを取り入れること）」であると筆者は考える。過去の成功体験をいったんアンラーニングしたうえで、自らの強みを再確認し、ネットワーク化、デジタル化された現在においていかに新規事業を創造していくかを考えられるかがポイントである。

II 先進事例

ここでは、過去の成功体験による呪縛を解き放ち、アンラーニングをうまく取り入れることにより、イノベーションを創出する組織風土を醸成した企業について、取り組み内容や成功の要諦を解説する。先進事例として、レゾナック、日東電工、横河電機を取り上げる。

1 | レゾナック

(1) 企業概要

レゾナックは、半導体・電子材料、モビリティ、イノベーション材料、ケミカルなどを展開し、川中から川下まで幅広い素材・先端材料テクノロジーを持つ化学会社である。2023年12月期の売上高は1兆2889億円、連結従業員数は2万3840人（2023年12月31日現在）である。

(2) レゾナックの組織文化改革

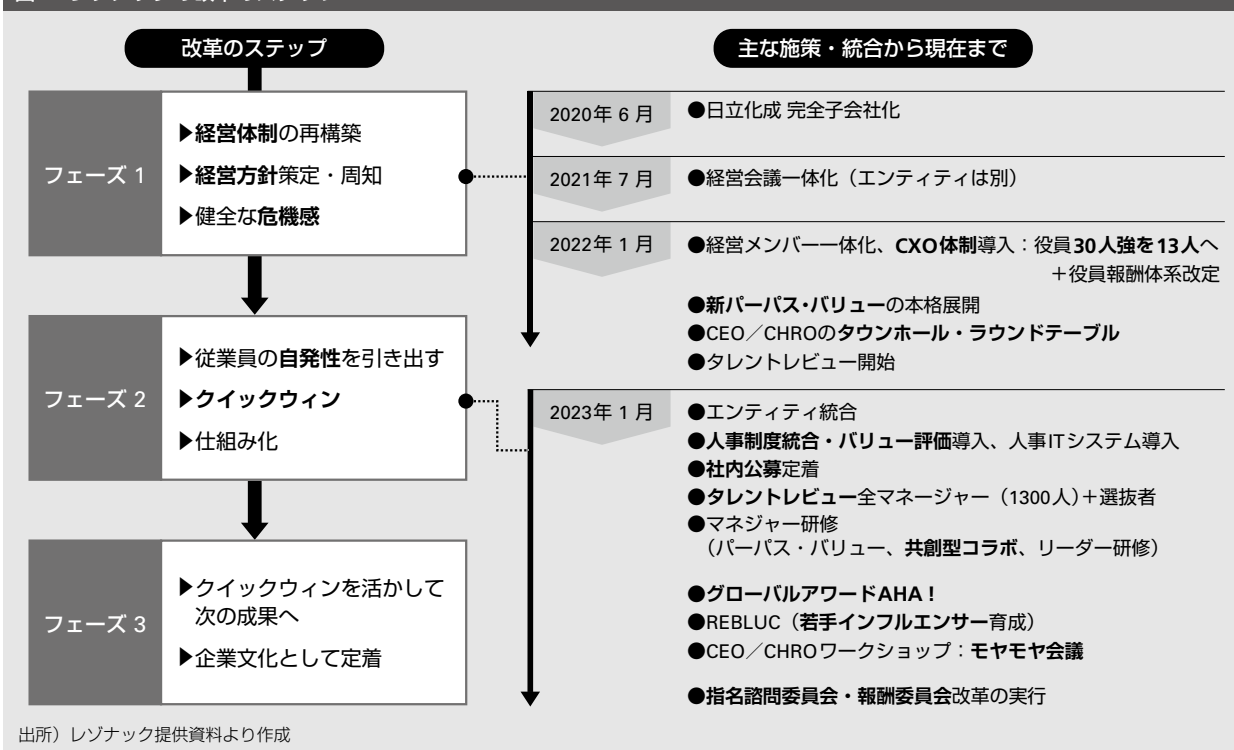
レゾナックは旧昭和電工と旧日立化成の統合により生まれた会社である。

2019年12月、当時の昭和電工が、日立製作所が51%出資する日立化成を9600億円で買収した。翌年6月には、昭和電工は日立化成を完全子会社化している。

両社が実質統合した2022年1月には、フェーズ1として経営体制の再構築を行い、CXO体制の導入と統合会社のパーパス・バリューを制定した。CEO/CHROが国内外の拠点を訪問し、タウンホールミーティングやラウンドテーブルを通して、経営方針や「なぜ変革が必要なのか」という思いを直接伝えた。レゾナックが発足した2023年1月からはフェーズ2として、人事制度の統合やバリューを軸とした評価制度の導入に加え、従業員の自発性を引き出す諸施策を実施し、クイックウィンを積み重ねながら仕組みづくりに取り組んでいる（図1）。

レゾナックが考える企業価値とは「戦略」、つまりポートフォリオ改革に「個の能力」と「組織文化」を掛け算したものである。市場環境から、戦略はどの企業もある程度似た方

図1 レゾナックの改革のステップ

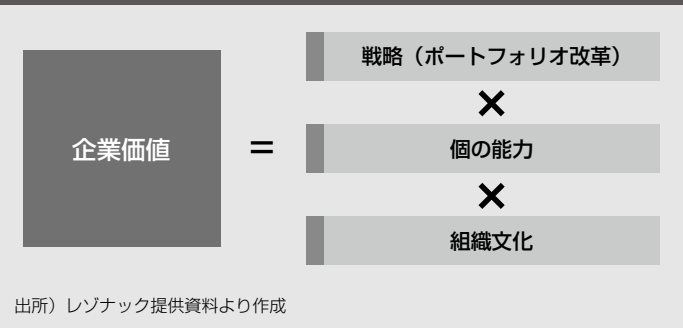


向性になる可能性がある。そこで差別化要因となるのは、その戦略をやり切れる力があるかどうかである。同社は個の能力とそれを最大限に引き出せる組織文化であると考えたのである（図2）。

戦略（ポートフォリオ改革）としては、総合化学メーカーから機能性化学メーカーへの転換を目指している。また、機能性化学メーカーとして「共創型人材」を求めていることが挙げられる。共創型人材は、社会課題の解決を目指し、会社や部門を超えて共感・共鳴することにより自律的につながり、共創を通じて創造的に変革と課題解決をリードする人材を意味する。言い換えれば、同社のパーパス・バリューに共感し、実践する人材である。一人ひとりが多様な個性を活かし、能力を発揮できる組織文化の醸成が重要と考えている（図3）。

こうした組織文化変革を着実なものにするには、従業員一人ひとりがパーパス・バリュ

図2 レゾナックの企業価値の考え方



ーを「自分ごと化」する必要がある。そのため同社は、2023年に従業員の行動を変えるための施策を数多く実施した。

その一つが組織を超えたコミュニケーションを通じてバリューの実践を奨励し、表彰する取り組み、グローバルアワード「AHA！（Awards of Harmony）」である。

従業員はパーパス実現に向けた業務上のテーマをチームでエントリーし、各自がバリューを発揮しながら変革に取り組む。毎年3月に開催される「AHA！ミーティング」では、

図3 レゾナックのパーパス・バリュー

図3は、レゾナックのパーパス・バリューをまとめた図表である。上部には「パーパス 存在意義」とあり、中央には「化学の力で社会を変える」という大きな見出しがある。その下に「先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、グローバル社会の持続可能な発展に貢献する」というパーパスが記されている。下部には「バリュー 大切にしている価値観」とあり、四つのバリューが紹介されている。それぞれアイコンと説明が添えられている。

- プロフェッショナルとしての成果へのこだわり
- 機敏さと柔軟性
- 枠を超えるオープンマインド
- 未来への先見性と高い倫理観

出所）レゾナック提供資料より作成

予選を勝ち抜いた優秀なチームが世界中から集結する。そしてこの一年間の取り組みを従業員皆で共有し、賞賛し合う。そこでは、成果そのものよりもチャレンジする姿勢とそのプロセスが重視される。この取り組みは、組織文化の変革に向けて大きなうねりを創り出している。

また、会社と自身の人生のパーパスを重ね合わせ、「ありたい姿」の実現に向けた行動を、仲間を巻き込みながら実践するコミュニティ「REBLUC（レブルック）」を実施している。同コミュニティは手挙げ制で運営されており、参加者には社内のインフルエンサーとしての役割も期待されている。

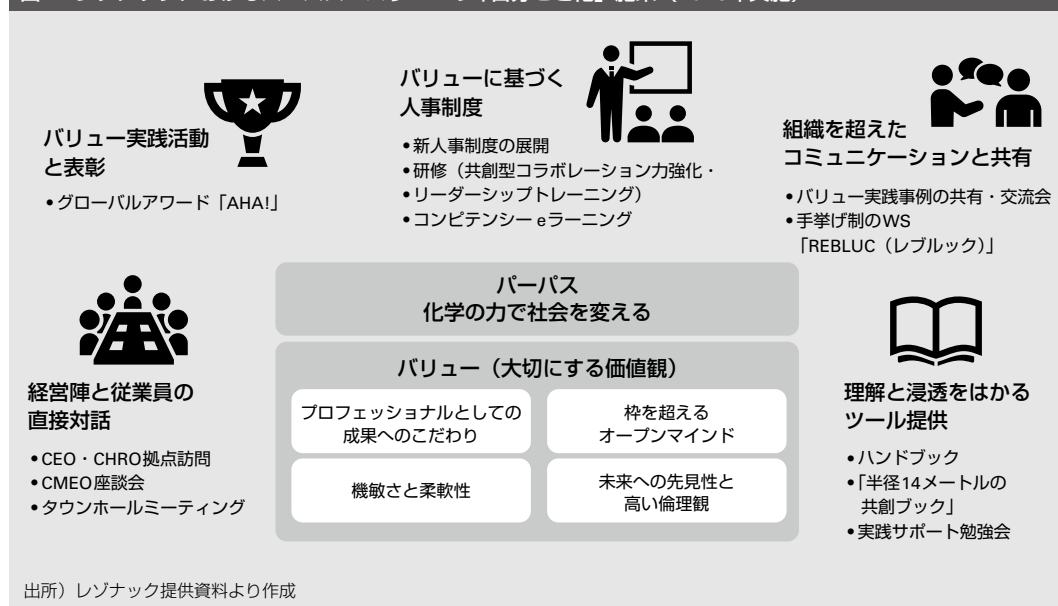
さらに、同社が進める組織文化の醸成における重要な取り組みが、CEO/CHROが推進するワークショップである。レゾナックではCEOとCHROが二人三脚でファシリテートするワークショップ「モヤモヤ会議」を各事業所で実施している。若手を中心とした従業員

員に日頃から感じている「モヤモヤ」を上げてもらい、それがバリューや共創で解決できるかを皆で考えるとともに、自分たちだけでは解決できない課題について、CEOや拠点長がその場でスピーディーに解決に向けた意思決定を行う取り組みである。従業員に何でも言い合える雰囲気や、その場でどんどん決めていくスピード感を味わってもらうことを通じて、企業の変革を体感してもらうことを目的としている。

このほか、バリューを軸とした新人事制度の展開や、パーパス・バリューの理解と浸透を図るハンドブックの提供、マネージャー向けの研修など、さまざまな角度からパーパス・バリューを「自分ごと化」してもらうための施策を実施している（図4）。

こうした施策は着実に成果を上げている。同社は、2022年はCEO/CHRO自らが拠点を訪問し、経営理念や会社の方針を直接発信することで、パーパス・バリューの「認知/理

図4 レゾナックにおけるパーパス・バリューの「自分ごと化」施策（2023年実施）



解」から「共感」のフェーズを目指した。続く2023年は、従業員の自発性を引き出し、パーパス・バリューを「自分ごと化」するための各施策を実行し、「共感」から「実践」へ進めることに力を入れた。さらにそれを担保するための土台となる心理的安全性の確立に取り組んだ。

2022年度と比較すると、パーパス・バリューについての共感度は、2022年2月時点の49%から同年7月時点では59%、さらに2023年には66%に高まっている。さらにパーパス・バリューの実践度については、2022年2月には24%、同年7月には34%、2023年には49%と着実な高まりを見せている。

共創型コラボレーション力強化研修は、心理的安全性の確保、アンコンシャスバイアスの排除、建設的な議論を行うスキルについて学ぶもので、2023年末には部下を持つマネジャーの96%に相当する1302人が受講した。研修の成果は行動変容にも表れており、部下からの360度フィードバックによって直属の上

司に行動変容があったかどうかの評価では「もともとよい」「改善あり」合わせて8割以上に上った。

グローバルアワード「AHA！」の参加延べ人数は1万1467人であり、2022年12月末時点の従業員数2万5803人のうち約44%が参加していることになる。REBLUCについても参加満足度は90%に上り、65%が「周囲に好影響があった」と回答している。

同社では、2024年は取り組みをさらに進め、「自分を知る」ことで「自律」を呼び覚ますことを目指している。新施策として、「パーパス探求カフェ」を推進している。これは、カフェのように楽しくカジュアルな雰囲気の下、参加者がグループに分かれてお互いをインタビューすることなどを通じて「私（自分自身）のパーパス」を言語化・明確化しつつ、ワークを通して「自身のパーパス」と「レゾナックのパーパス」との重なりや共鳴を見いだしていくワークショップである。

レゾナックは、こういった活動を通して共

図5 レゾナックにおける共創文化の構築と定着に向けた施策（2022～2024年）

	2022年	2023年	2024年
注力ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・発信（経営理念、会社方針） ・認知／理解から共感へ 	<ul style="list-style-type: none"> ・対話（双方向コミュニケーション） ・共感から実践へ（バリュー実践） ・心理的安全性（共創への第一歩） 	<ul style="list-style-type: none"> ・対話の深化（相互フィードバック） ・自律（パーパスの自分ごと化） ・枠を超えた共創の実践
施策	<ul style="list-style-type: none"> ・タウンホールミーティング ・PVカスケードダウン研修 ・共創型コラボ研修（CXO／BU長・部門長） 	<ul style="list-style-type: none"> ・タウンホールミーティング ・モヤモヤ会議 ・AHA! ・REBLUC ・CMEO座談会 ・PVサポート勉強会 ・共創型コラボ研修（経営職） 	<ul style="list-style-type: none"> ・タウンホールミーティング ・パーパス探求カフェ ・AHA!／REBLUC ・社内コミュニティ活性化 ・共創型コラボ研修（グループ会社） ・360度フィードバック

出所）レゾナック提供資料より作成

創型人材を育成するとともに、組織の枠を超えたイノベーションを創出できる個人が活躍できるような組織文化の醸成に取り組んでいる（図5）。

2 | 日東電工

(1) 企業概要

日東電工は、液晶表示関連材料、エレクトロニクス関連材料、テープ関連事業、メディカル事業、メンブレン事業などの製造、販売を行うグローバル製造業である。2024年3月期の売上高は連結で9151億円、連結の従業員数は2万7426人である（2024年3月31日現在）。

(2) 日東電工の三新活動

日東電工はグローバルニッチトップの代表的な企業であり、企業成長を支える差別化戦略として「ニッチトップ戦略」を位置づけている。ニッチトップ戦略とは、「変化しながら成長するマーケットを見極め」「その中の

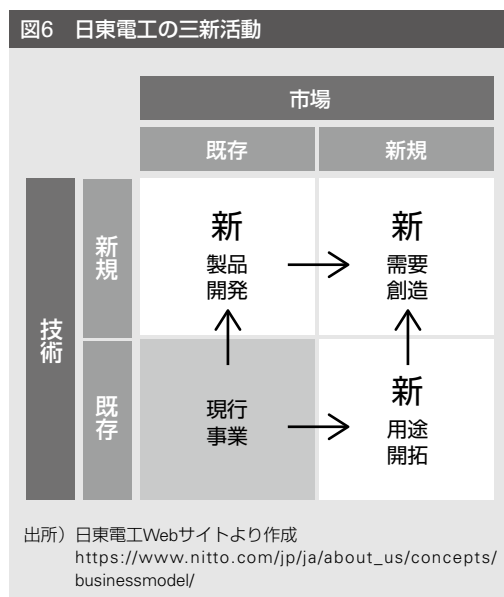
ニッチな領域を対象に」「Nittoグループ固有の技術・知見の融合と、ステークホルダーとの共創により」「なくてはならない『製品』『機能』『ビジネスモデル』を継続的に生み出し」「シェアナンバーワンを狙うNitto独自の差別化戦略」のことである。そのうち、グローバルシェアナンバーワンを目指す「Global Niche Top」は1990年代半ばに同社が打ち出した戦略であり、2002年に日本で登録された商標である。

同社のニッチトップ戦略の根底には、社内ですべて日常活動として確立している「三新活動」がある。同社は技術革新と用途開拓によって新しい需要を創造する独自のマーケティング活動を推進しており、「新製品開発」「新用途開拓」「新需要創造」の三つの「新」から「三新活動」と呼んでいる（図6）。

1950年代後半、当時の社長が、欧米を視察した際に訪問した顧客が技術の新しい用途開発をしている様子からヒントを得て日本に持ち帰り、この活動を開始した。ビニルテープの絶縁体としての用途をいかに広げるかということを目的に適用したことが活動の起源となっている。

三新活動では、新用途開拓と新製品開発に取り組み続け、新しい需要の創造を行う。具体的には既存製品の新しい用途を開拓し、顧客のニーズを把握することでさらに技術を加え、新たな需要を創造するアプローチがある。また、新しい技術を用いて新製品を開発したうえ、その用途を広げるというアプローチもある。この三新活動は、60年以上もの間にわたって継続され、さらに進化を続けている。

三新活動の具体的な例として、前述したように電気絶縁の用途に使われていたビニルテ



ープの既存製品から、新しい技術・新機能開発、また、新用途の開拓を繰り返したケースが挙げられる。この取り組みにおいては、市場の対象を電機メーカーから住宅、自動車などに広げ、需要創造を継続してきた。この活動は同社のDNAとなっており、常に顧客に密着し続け、「技製販管」と称する技術、製造、販売、管理の各部門が一丸となった横断的な取り組みにより、三つの「新」を組み合わせ、イノベーションを創出し続けられている。

では、なぜ、三新活動は同社にこれほど長い期間定着し、さらなる進化をし続けているのだろうか。その理由は、この活動が経営層から現場までの基本行為になっているからである。たとえば、年度予算をつくるため、経営メンバーや事業のメンバーが議論する際には、各事業の三新活動の要素がどれだけ盛り込まれているかを確認している。このように、三新活動は、事業の計画策定、モニタリングのプロセスに完全に埋め込まれているのである。

同社では、新製品比率を常に35%以上にすることが経営目標で掲げられている。この目標を達成するため、顧客の最新のニーズに応えるべく営業部門と技術部門が常に連携し、新用途、新製品を予算計画に組み込まなければならない。三新活動の取り組みは、中期計画では行動計画にまで昇華され、具体的な活動が展開されている。

このように、予算計画の作成にまで落とし込むことにより、組織の基本行動を変えること、そしてそれを愚直にやり続けていることが、同社内で三新活動が組織の中に完全に定着し、進化し続けている理由である。歴代の

経営者は、この三新活動を基に常に新製品比率を目標にし続け、将来に向かった芽を生み続けることを組織の行動として習慣化している。

三新活動はグローバルで展開されており、優れた活動について社内で共有する仕組みを設けている。具体的には1年に一度、世界各地から優れた活動を行ったメンバーが、大阪府茨木市にあるR&Dと人材育成の融合施設「inovas（イノバス）」に集まり、発表会（世界大会）を開催している。発表会の実施のタイミングは、同社の経営幹部が集まるグローバルカンファレンスの開催時期に合わせており、各エリアの営業担当者が取り組んでいる三新活動について経営層や事業部門の幹部に対してプレゼンテーションを行い、またそれについて意見交換をする。このように優秀な三新活動事例を表彰することで、次のチャレンジを促しているのである。また、よい取り組みについては横展開も推奨されており、エリアを超えて営業担当者が互いの取り組みを学ぶ機会ともなっている。

また、R&D部門の「ポスターセッション」や「Nitto Innovation Challenge」という新規事業のコンテストも実施している。前者はR&D部門の研究者が日々取り組んでいるテーマや成果を数枚のポスターにまとめて展示し、国内外の経営陣や各部門の幹部と直接会話を交わす場である。R&Dのテーマを早い段階から社内で共有し、事業化に向けて議論をすることにより、円滑に軌道修正できるという。

後者は、グローバルの従業員が誰でも参加できる、2020年度に始まった新規事業コンテストである。毎年多くの新規事業案がエント

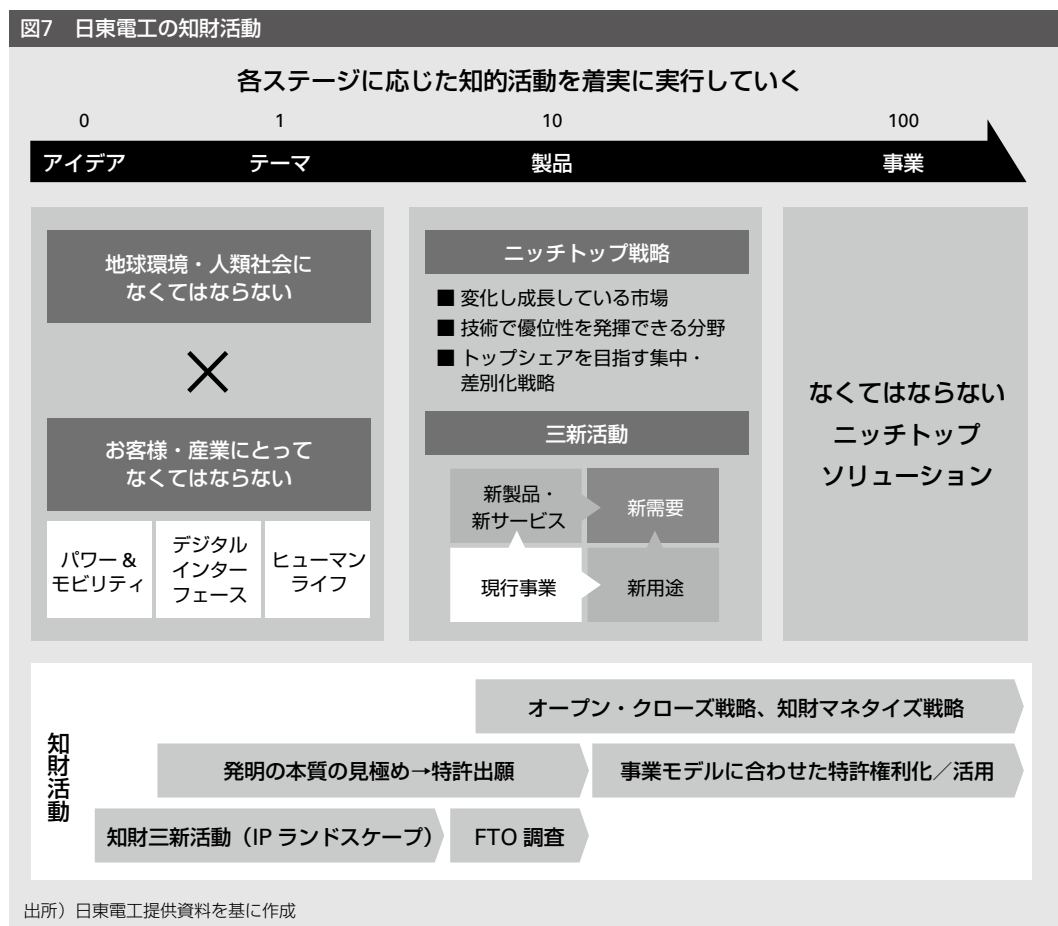
りされるが、初年度である2020年のエントリー件数は1100件を超えており、それ以降も800件以上の応募総数で推移している。同コンテストでは、どのような顧客のどのような困りごとを同社の技術・知見で解決するのが評価ポイントとなっている。市場のニーズを捉えて用途の仮説を出す力が問われているコンテストといえよう。これらの取り組みの根底にあるのが三新活動なのである。

こうした活動を支えているものとして、同社の知的財産に関する取り組みも忘れてはならない。

同社では、知財（知的財産）情報を調査・分析することで優位性や強みを持つ分野を発

見するとともに、その分野への参入障壁を知財の面から構築して、優位性や強みを長期的に維持・拡大させている。特許などの出願の際にも、当該知財の新規性を分析するとともに、その知財を活用した事業モデルの組成や事業モデルの訴求点の明確化などについての検討を重ねている。

他方、特許が不要になった場合は、特許サイトの特許評価を判断材料の一つとして、特許の放棄や売却も含めたマネタイズの方針を決めている。ここでも、三新活動をベースとして、特許ポートフォリオが事業戦略と知財戦略の中で一貫した形で推進されている（図7）。



日東電工における三新活動は、前述したようにもはや日常の業務活動になっている。何か新しいことを特別に行うのではなく、市場起点からのインプットはもちろんのこと、それを基にした目標設定、新規事業の構想、発表、レビュー、軌道修正といった活動が根づいているのである。このことにより、顧客に密着したイノベーション創出を目指す組織カルチャーが醸成され、同社は進化し続けているのである。

3 | 横河電機

(1) 企業概要

横河電機は、計測、制御、情報の技術を軸に最先端の製品、ソリューションを顧客に提供し、エネルギー産業、素材産業、バイオ産業向けのソリューションを転換するグローバル企業である。売上高は、2023年度において5402億円、連結従業員数は1万7365人（2024年3月31日現在）。

(2) 横河電機の未来共創イニシアチブ

横河電機では、社長の直轄組織である「未来共創イニシアチブ」が10～15年先の未来シナリオを作成している。早稲田大学などの外部機関と幅広いネットワークを構築しつつ、未来像を描き出し、それを社外に公開して未来の共通言語として活用している。未来像を経営陣や事業部門のトップと共有することで、変化に対する同社の対応力の強化を図っている。2021年4月にこの活動をスタートさせた際には、2035年のB to B向けのシナリオであったが、現在は、2040年を想定したB to B to C向けのシナリオを作成している。

この活動は、玉木伸之氏（現・未来共創イ

ニシアチブ プロジェクトリーダー）が次世代の人財育成を目指してスタートした。メンバーは当初の27人から、現在は40人を超える規模に拡大している。活動内容も、現在は関連会社の変革を推進するなどその範囲を広げている。

玉木氏は、未来共創イニシアチブが次世代の人財に求める要素として以下の三点を挙げている。

- 長期の世界観を持ち、未来シナリオが創造できる
- リーダーにもフォロワーにもなれる
- 組織を越境し、さまざまなコミュニティとネットワークをつくれる「バウンダリースパナー」

玉木氏は、これからの人財は長期的な世界観を持ち、未来シナリオを創造できるだけでなく、リーダーシップもフォロワーシップも発揮でき、フラットな共創の場を築ける人であることが大事であるという。世界情勢が目まぐるしく変化し、技術革新が激しい現在では、年功や職位の高さがより優れているというヒエラルキー型の組織による意思決定は十分に機能しなくなっているともいう。

若いリーダーも当然必要だが、加えて、自らの経験や過去の成功体験をアンラーニングし、フォロワーとしてリーダーをサポートできる人財が求められている。テーマに応じて最適な人財がリーダーとなり、組織の力学を理解している経験豊富な人財がフォロワーとなることが必要な局面も今後ますます増えてくるだろう。

また、組織の境界線を越え、さまざまな資

源や要素をつなぎ合わせ、変革を起こせる場面を提供することで、イノベーションを創出できる人財（＝バウンダリースパナー〈詳細は後述〉）も求められている。

玉木氏は、この三つの要素を持つ人が増えると、あらゆるステークホルダーを巻き込み、エンゲージメントを高め、イノベーション創出を推進できる組織風土を醸成できると考えている。そのため同社では、こうした活動においては「リバースメンタリング」も必要になると考えている。リバースメンタリングとは、若手社員と先輩社員が立場を逆転させ、若手社員がメンターとして、メンティーである先輩社員に助言を行う教育支援制度である。

未来共創イニシアチブでは、会社全体の風土を変革するため、毎月、全社員向けの勉強会を開催している。2035年に向けた未来シナリオ策定などの活動を通じて得た社外のネットワークを活かし、多様な分野の経営者や専門家を招いてリアルとオンラインで勉強会を開催している。

勉強会には、毎回300～500人が参加し、組織・事業・世代の垣根を超えた活発なディスカッションの場となっている。こうした勉強会には役員も積極的に参画しており、役員が10人以上参加した会もあるという。とりわけ企業の中核を支え、組織改革のカギを握るといわれるミドル層の参加が活発であることが特徴であり、その結果、組織の学びを通じて、階層間・年代間の風通しがよくなり、コミュニケーションが活発化している。

また、未来共創イニシアチブの活動を通じた関連会社の変革も推進している。横河電機の創業事業である、計測事業を担う横河計測

の社長である鈴木俊之氏からの依頼を受け、未来共創イニシアチブでは、2040年を想定した未来シナリオから、あるべき事業、組織、人財を考え、ビジョンを考える活動を推進している。

この活動には、全社からの公募による若手15人、運営者として未来共創イニシアチブのメンバーから4人の総勢19人が参画している。2024年2月に発足し、若手が主導でベテランや役員を巻き込みながら共創的にプロジェクトに取り組んでいる。今後は、経営者との中間報告合宿などを経て、同年10月に経営層へ答申予定であるという。

こうした未来共創イニシアチブを通じた事業変革は、ライフ事業（医薬品・医療・食品・水分野における、R&Dから量産、物流・サービスに至るまでのバリューチェーン全体）でも展開されている。2021年から2022年にかけて、若手による組織横断の12人の未来シナリオチームを発足させ、社内外の経営幹部・有識者との共創的対話を通して2040年の未来シナリオを作成した。また、2023年には、同社内だけでなく、社外のパートナー会社と共同で未来共創ワークショップを実施した。そこでは、若手主導で積極的な共創の場をつくり、活発な議論を行うことで共通の課題を発見し、将来の事業、組織、そしてそれに伴い人財の教育はどうあるべきかが検討された。

玉木氏は、こうした活動で組織内に横串が刺さることによって連携が促進されるだけでなく、組織風土改革や個人の成長に向けたマインドセットが醸成されることが大きな成果だと述べる。

日本企業においてはPDCAが定着している

ことから、最初に計画作成から入るため、計画作成中の環境変化により見直しが必要になることも多い。VUCAといわれる現在では、OODAサイクルを素早く回していくことが効果的であり、そのためには、上記のような組織横断による議論に着手し、その結果の観察から方向づけを行うことが望ましい。

イノベーションを創出するには、組織内外を問わず、領域を越えて活動を行うことにより、組織内のさまざまな活動とつなぎ合わせ、変革を進めることが不可欠である。なぜならば、異なるものがぶつかり合うことで新しい価値が見いだされ、イノベーション創出につながるからである。そこでは、変革を創出する「場」を提供できる人財、さらにその「場」で変革を促進できる人財の両方が不可欠である。

このような人財は、一般には「バウンダリースパナー」と呼ばれる。バウンダリースパナーは、異質な組織や個人の境界を戦略的に連結し、縦横無尽に組織行動に影響を及ぼす役割を担う。表面上の公式権限がない中、必要な資源にアクセスし、組織の内部ネットワークを外情報資源と結びつける存在であり、1977年にM. Tushmanによって提唱された概念である。

また玉木氏は、成長の機会や場を提供していくことが、イノベーションを創出する組織風土の醸成には欠かせないという。昨今は心理的安全性についての議論が多いが、玉木氏はキャリア安全性こそが大事であると述べる。

これは、人生100年時代といわれ、会社の寿命より自らのキャリアの方が長期安定化していく中で、自らのキャリアをワクワクと主

体的に捉えることが大切であるという意味である。課長や部長に昇進するといったことではなく、いかに自分がワクワクできる仕事を続けられるかがポイントになる。言い換えれば、会社というものが常にそうした機会を提供する場でなければ、キャリア安全性は提供できないということである。

共創活動への影響は、始めは20～30代の反響が強かったが、その反響は、40代、さらに50代へと世代を超えて伝播するようになった。その結果、思考のバイアスを超え、組織を超える人財は着実に増えているという。横河電機は、未来共創イニシアチブに関する一連の活動により、イノベーションを創出できる組織と人財の変革をこのように推し進めているのである。

Ⅲ イノベーション創出のための組織風土改革の推進

ここでは、前章で紹介した先進事例の要諦を紐解きながら、組織風土変革をいかに進めるかについて述べていきたい。

新規事業の創造には多くの困難を伴うものである。そのため、今の日本企業では、新規事業を創造することに社員がモチベーションを感じていないケースも少なくない。なぜならば、困難に挑戦するよりも、数値目標が描きやすく達成しやすい既存事業を推進した方が昇進が速いと考える社員が相対的に多くなっているからである。

こうした状況を打破するには、新規事業の創造に関して、まず、経営者が目指す方向性を示したうえで、それを実現するにはどのような人材が求められるのかを明示することが

重要である。また、新規事業を創造する際に立ちはだかる組織面での課題を克服するには、各社の価値観などを共有しつつ、組織の壁を破壊していくことが求められる。

新規事業に取り組むのは新規事業部門だけではない。昨今求められているのは、既存事業部門の変革である。既存の事業部門は環境変化を常にモニタリングしつつ、既存事業の推進と新規事業の探索を並行させる「両利き」を推進しなければならない。イノベーション創出には組織風土変革が必須である。そこで、以下の四点を基に組織風土変革の進め方を解説する。

1 | 経営者との対話による 目指すべき方向性の共有

レゾナックでは、経営トップが会社の目指す方向性を全社に共有し、社内への浸透を図った。そこで、同社が総合化学メーカーから機能性化学メーカーに転換すること、同社のパーパスとバリューを明確に提示した。

経営者に新しい事業を立ち上げた経験がないとしても、企業の変革の方向性を示すことがポイントで、企業の方向性に合致する新規事業は支援する旨も表明するということが大事である。どのような価値を創造しようとしているのか、それを推進するためにどのような理念や価値観に基づいて活動すべきかを明確にすることは、イノベーションを創出する社員にとって大きな後ろ盾になる。自らの行動が企業の目指す価値創造の方向性、価値観と合致した行動をしていると認識できれば大きな心の支えとなり、多くの困難に立ち向かう勇気を与えられるのである。

目指すべき方向性の明確化については、レ

ゾナックが行っているようにパーパスに基づいた活動として共有する場を持ち、共感と共鳴の輪を広げていく事例が大いに参考になる。こうした一連の取り組みにより、新規事業創出・推進に向けた組織全体としての推進力を高めていくことができるであろう。

2 | 人材要件の明確化

この「人材要件の明確化」は、特に日本企業に求められる要素といえる。多くの日本企業はメンバーシップ雇用であることから、個人に求める要件はあまり明確にしてこなかった。また、企業に対して組織やチームの一員として貢献することに重きを置き、個人に求めることを明文化してこなかった。その結果、個人による自律的な取り組みや独創的な取り組みが減少している。

日本企業においては、経営層がイノベーションの創出を自社の方針として率先して発信することはあるが、そのための具体的な人材要件を周知することは極めて少ないのが実情である。ジョブ型雇用であるかどうかにかかわらず、今後は、企業の目指す方向性に基づいた個人の要件を明示することが必要不可欠である。

レゾナックでは、幅広い技術プラットフォームを活かし、顧客などさまざまなステークホルダーとすり合わせを行いつつ、関係者との共創を通して、従来とは異なる発想で技術を組み合わせ、新しい機能を提供する「共創型人材」を求めている。前述したように、共創型人材は同社が目指す経営の姿と人材戦略を融合させて生まれた概念で、人材要件を明確に打ち出していることが特徴である。今後、求められる人材像を明確にする際には、

同社の取り組みが参考になるのではないだろうか。

3 | バリューの実践と共有による 組織の壁の破壊

イノベーションを創出するには、その取り組みが企業のパーパスやバリューに基づいているということ共有する場を設ける必要がある。パーパスやバリューに即して推進されているさまざまな事例を周知し、その取り組みへの理解・共鳴を醸成することで、イノベーション創出の取り組みを全社に広められる。こうした場づくりを経営陣が率先して行うことが求められている。

レゾナックが行っている「共創型コラボレーション力強化研修」や、「AHA!」「RE-BLUC」といった施策は、そういった場づくりの典型といえる。そこでは、同社のイノベーションの取り組みが、企業の目指す方向性とパーパスに基づいた価値観の実践であることが周知されており、その理解・共鳴が社内に広がっていくことで、イノベーションの推進を阻害していた組織内の壁を壊すことにもつながっている。

また、横河電機が推進している未来共創イニシアチブは、自らがバウンダリースパナーとなり、企業の枠を超えた接点をつくることにより、企業内の壁を壊す大きな仕掛けとなっている。

このバウンダリースパナーは、先述したように「組織や事業の境界を越えて組織や個人をつなぎ、縦横無尽に組織行動に影響を及ぼす者」のことであるが、日本企業にはそういった人材を評価する仕組みがないばかりか、ともすると企業内で異質な存在になりがちで

ある。

イノベーションを創出できる企業風土に変革するには、このようなバウンダリースパナーが果たす役割は大きいと筆者は考えている。バウンダリースパナーと組織内のヒエラルキーとを結びつけて企業内の組織を動かせば、大きな成果を生み出すことができるはずである。

なぜならば、バウンダリースパナー的な人材は縦横無尽に動くが、組織内のヒエラルキーに応じた動きは得意ではない。そうした人材の強みを活かすには、組織内のヒエラルキーに応じた動き方や、すり合わせなど企業内での作法に長けている人材と連携しながら動くことが望ましい。つまり、縦横無尽に動くバウンダリースパナーと、そこで新たに生じた組織間の連携、企業間の連携に関する問題への対処を迅速にするために組織内ですり合わせを行う人材との二人三脚を実現させるのである。

バウンダリースパナーは社外から招聘されることが多い。彼らには、外部との人脈を持ち、さまざまな組織間を縦横無尽に動き回って接点をつくり、方向性を次々と打ち出すことが求められる。

一方、組織内のヒエラルキーに応じた動き方や、すり合わせなど企業内での作法に長けている人材は、社内人脈が豊富なプロパー社員であることが多いが、最も重要な要素として、組織としてイノベーションを創出するには変革が必要であることを彼らが強く認識していることが求められる。両者は異なる人材であることが多いが、こうした二種類の人材が同じ目的意識を持って動くことができれば、外部と広くつながりつつ、組織を持続的

に変革していく確固たる風土を醸成することができる。

4 | 市場環境変化モニタリングによる事業創造風土の醸成

日本企業においては、イノベーションを創出するために新規事業創造の専門組織を設置するケースが多い。しかしながら、そうした専門組織の活動だけではイノベーションの創出は限定的となる。イノベーション組織というものはどうしても売上規模が小さいため、組織風土を変えられる範囲は限定的にならざるを得ない。そのため、既存事業においてイノベーションを創出する組織風土をいかに醸成できるかがポイントとなる。

日東電工の事例で見たように、既存事業の目標設定にイノベーション創出の考え方が浸透していれば、既存の技術や製品を活かした新しい顧客開拓が推進でき、他方、既存の顧客や市場に対して新しい技術を投入することによる、新規事業の創造も可能になる。

日東電工は、社員がそのような考え方を日常業務の中でふつうに持てるような文化が醸成されているが、組織風土の変革に取り組み始めたばかりの企業が、急にこのような状態まで持っていくことは難しい。日本の製造業は、顧客が求める製品を提供する際、その背景にある顧客や市場の変化に対するモニタリング機能が決して強いとはいえない。そのため、市場変化と自社の強みとの交点にある新しい事業機会に気づかないのである。その状況を打開するには、世の中の環境変化への感度を高めること、とりわけ顧客におけるさまざまな環境変化をモニタリングする機能の強化が必要である。

そこで、横河電機が実施している未来シナリオの作成が参考になるだろう。未来シナリオをモニタリングするとともに、既存事業部門との協議を通じて環境変化に対する感度を上げていくのである。どのように環境変化をしていくのかをモニタリングし、その中で自社の強みを鑑みて事業機会を見いだしていけるかがポイントとなる。

また、このように生み出された事業については通常の事業管理対象から外すことが望ましい。環境変化へのアジャイルな対応を可能とする意思決定を優先するような管理の仕組みを、既存事業部門に設計することが求められる。そこでは、環境変化をどのように捉えているかについての議論に重きが置かれるべきである。実行された取り組みとその結果について月次のような短いスパンで定期的に確認され、それを踏まえて次取るべき行動が意思決定されることになる。その際、既存事業部隊の中に小さな成功を積み重ねるようなサイクルを持つことが重要である。

これは既存事業部隊の両利き化といえる。つまり、新規事業の創造を通じて既存事業を成長させることと、既存事業の中に新しい成長可能性のある分野やテーマを探索することとの両立である。こうした風土が既存の事業部隊に根づかなければ、R&D部門が推進したテーマを事業部門が引き取ることもできない。企業の風土を変え、イノベーションを起こすには、既存の事業部門の変化が不可欠である。

こうした形で既存事業部門の感性が上がると、R&D部門が行う新しいテーマに対して既存事業部門からの助言も先鋭化される。日東電工が行っているポスターセッションにお

いては、R&Dのテーマを早期に社内で共有し、事業化に向けた議論をすることにより、早い段階で軌道修正ができるが、このような視点は非常に重要である。

日本企業がイノベーションを創出する風土を醸成するには、トップのイニシアチブはもちろんであるが、そのうえで企業内に定着させるには既存事業部門の変革が欠かせない。市場環境の変化に対して高いアンテナを張ると同時に、組織を飛び越えた人材により組織

内外を結びつけ、イノベーションを持続的に創出できる組織風土が醸成されることを願ってやまない。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門は、長期経営計画策定、企業ビジョン策定、PURPOSE & VALUES策定、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、組織再編、本社機能改革、M&A、PMIなど