

継続的にイノベーションを創発していく組織づくりの検討と考察  
— 直富商事の組織文化とリーダーシップのあり方について —

【 要 旨 】

ソーシャル・イノベーション研究科

ソーシャル・イノベーション専攻

2026年3月修了

24S002

## 【要旨】

本研究は、筆者が代表取締役を務める直富商事株式会社が、300年事業を継続させることを目指して、継続的にイノベーションを創発し続ける組織であるために、「両利きの経営」の視点から分析を行ったものである。そのために、直富商事の幹部社員及び取引先様へのインタビューを実施するとともに、全正社員を対象にしたアンケート調査をおこなった。さらに、直富商事のこれまでの成長の歩みを時系列で確認し、深化と探索を探っている。

研究の背景として、我々中小企業を取り巻く経営環境は時代の変化と共に厳しさを増していることが挙げられる。少子高齢化による人手不足と多様化、およびグローバル化の進展への対応を誤ると、事業存続の危機に陥る危険性が高まる。加えて、自然環境問題からなる災害リスクの高まりへの対策も求められると同時に、我々が営む事業活動に新たな道を開くチャンスでもある。

先行研究として、「両利きの経営」を用いて、組織としてのイノベーション創発について概観した。その上で、「両利きの経営」理論に基づいて、直富商事の過去の探索と深化の歩みを分析した。また、過去と現在、内部と外部を対比するために、直富商事幹部社員7名と取引先様5名を対象にインタビューを行い、直富商事の組織文化について分析検討した。インタビュー結果から、直富商事において創業以来継承されてきた理念と価値観が、探索と深化を統合してきたことが明らかになった。つまり「時間的両利き経営」が行われてきている。回答率72.5%と高い正社員アンケートからは、発言しやすい雰囲気があり、やりたい事をやれる環境にある事が明らかになった。これも創業以来継承されてきた理念と価値観によることが大きいと考えられる。

本研究の結論として、直富商事において継続的にイノベーションを創発していく組織を作るには、オーナー家でなくとも主体的に動ける人材が生まれ、育ち、挑戦して活躍する組織でなければならないと結論付ける。そのために、現在の組織内にある良い雰囲気をさらに醸成させ、挑戦でき失敗もできる制度を整え、評価が落ちない給与体系で支えていく。ボトムアップに意見、提案が挙がり、現場で起こっている「探索」を幹部が受け取り、「深化」とあわせていく組織とする必要がある。加えて、リーダーは部下へ心理的安全性を持たせ、責任を部下へ押し付けず、自ら責任を取るリーダーシップを身に付けることは極めて重要で、特にトップ社長は言うまでもない。リーダーは戦略的意図を持ち、積極的に深化と探索を支持し、コミットメントすること。そして適切に組織設計し目指すところへ組織を到達させるのだ。「探索」と「深化」は直富商事の将来の発展に不可欠である。今後トップの判断力と決断力、幹部の理解力と行動力、トップと幹部の実行力が試される。