

2019 年度

神戸大学大学院経営学研究科 前期（専門職大学院）

## 「Technology and Operations Management」 シラバス

授業科目 Technology and Operations Management（社会人大学院科目） 3 単位

担当教員 宮尾 学

連絡先 miyao@rabbit.kobe-u.ac.jp

開講日 6 月 8 日～7 月 27 日の毎土曜日（全 8 回）午後 13 時 20 分～18 時 30 分（3～5 限）

教室 六甲台キャンパス（本館 306 教室）

### 1. 授業のテーマと目標

この授業で学ぶのは、オペレーションズ・マネジメント、および技術経営と呼ばれる分野で蓄積された知見です。オペレーションズ・マネジメントとは、企業の「ものづくり」と「ものの流れ」あるいは「サービスづくり」と「サービスの受け渡し」のビジネスプロセスについての知識体系ないし学問領域のことです。一方、技術経営とは、企業や社会の便益を高めるために技術を積極的に創造・活用・制御しようとする組織的活動及びそれに関する知識体系ないし学問領域のことです。

これらは別々の授業科目として教えられることもありますが、神戸大学 MBA では 1 つのコア科目として提供しています。その理由は、いずれの知識体系も「技術」と深い関わりがあるからです。技術とは「達成が困難な目的がある状況において、その目的の達成をより確実にする手立て」と定義されます<sup>1</sup>。効率的な生産と流通、高品質な製品の開発、顧客満足度が高く安定したサービスなどには、目的達成を確実にする手立て、すなわち技術が不可欠です。この技術は、組織で働く人の経験、客観的な知識や手続き、そして道具や機械、プログラムなどの人工物に埋め込まれており、企業はそれらを用いて製品を製造・供給したり、サービスを提供したりしています。また、企業は、新しく技術を創造し、それを埋め込んで新たな製品やサービスを開発しています。こういった技術の活用と創造をマネジメントし、組織の目標を達成しようというのがこの授業のテーマです。

では、この授業は、製造業において生産やサプライチェーンの管理、研究・技術開発の仕事に関わっている人にしか役に立たないのでしょうか。我々はそのようには考えていません。第 1 に、この授業でとりあげるトピックはサービス事業者にとっても有益です。サービス事業者にとって、質の高いサービスを安定的に供給するためにいかに仕組みや技術を用いるかは重要な課題ですし、新たなサービスの創造も重要な課題です。授業で取り上げる事例の多くは製造

---

1 原・宮尾編（2017）『ベーシックプラス 技術経営』中央経済社。運転の技術、バッティングの技術、演奏の技術、モノづくりの技術、恋愛の技術など、技術という言葉に共通することは、何か達成の難しいことを確実に成し遂げるための手段であるということです。

業ですが、そこにはサービス事業者にとっても重要な知見が含まれていますし、製造業とサービス業の類似点・相違点について議論することを通じて学ぶことも多いでしょう<sup>2</sup>。技術とオペレーションのマネジメントに関する知識は、業種にかかわらず役に立つものなのです。

第2に、現時点では技術と直接関わりのない職種の方にとっても、この授業で学ぶ知識は将来必ず必要になると考えられます。神戸大学 MBA に来られる方々は職務経験を有しており、自分の経験のある職務については多くの知識を身につけています。しかし、経験のない職務についてはどうでしょうか。組織の中で上位の立場に立つほど、直接経験のない職務についても「土地勘がある」ことが求められます<sup>3</sup>。その時に備えて R&D や生産、サプライチェーン関連の土地勘を身につけておく意義は大きいでしょう。もちろん、技術畑出身のマネジャーや R&D のスペシャリストにとっても、この授業で学ぶ知識は自身の業務をより general な視点から捉えるのに役立ちます。

以上のように、この授業では産業や職種によらず役立つ、あるいは知っておくべき技術とオペレーションのマネジメントのエッセンスを学ぶことを目標にしています。この授業では特に、技術を用いて製品・サービスを恒常的に市場に提供するプロセスのマネジメント-オペレーションズ・マネジメント-と、技術を創造し、新たな製品・サービスとして具現化するプロセスのマネジメント-イノベーション・マネジメント-の 2 つに焦点をあてます。現代の日本企業には、現場の強さというこれまでの強みを生かすことに加えて、既存のビジネス・モデルを刷新する革新的な製品やサービスを生み出すことが求められるからです。

なお、同時期の午前中に開講される「サービス・イノベーション応用研究」は、本講義と相互補完的です。サービス・イノベーション応用研究では比較的新しい事例を取り上げますが、本講義では古典的な事例を取り上げて基礎的な知識を学ぶことを目的にしています。同じトピックを取り上げることもあるので冗長に感じたり混乱したりするかも知れませんが、異なる講師の異なる切り口をより深く学ぶ機会にさせていただきたいと思います。

---

2 サービス・ドミナント・ロジックという考え方によれば、企業が顧客に提供するものはすべてサービスであり、製品はそのサービスをモノに具現化しただけで両者に違いなどないということになります。

3 あるいは、B to B のサービス業で顧客が製造業者である場合にも、この土地勘が役に立つでしょう。

## II. 教科書・参考書

この授業は、以下の教科書をガイドとして使用し、そのエッセンスを3コマ×8日の講義で学べるように再構成しています。①は、講義中にも使用するので購入してください。②はコース設計に参照した書籍として紹介しますが、購入は必須ではありません。

①	スミチ-レビ D・カミンスキ P・スミチ-レビ E. (2017) 『サプライ・チェーンの設計と管理—コンセプト・戦略・事例<普及版>』 朝倉書店.		
	サプライチェーン・マネジメントの分野において、米国では定番の教科書の日本語版です。DSM と略します。	必読文献 購入	指定あり 要購入
②	Tidd, J. & Bessant, J. (2013) <i>Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change</i> 5th ed., Wiley.		
	技術経営に関わる幅広いトピックを扱っており、標準的なテキストとして世界的に支持されています。	必読文献 購入	指定なし 必須ではない

必読文献、参考文献は VI. 講義スケジュールで指示しています。必読文献は、配布しますと明示してあるもの以外は、各自で入手して下さい。この機会に、図書館やオンライン・ジャーナルから文献を探して入手する方法を身に付けてください<sup>4</sup>。学位論文のためだけでなく、将来の情報収集においても役立つテクニックになるはずです。なお、BEEF で PDF を配布するものには、[B]と付記しています。

この講義では、Harvard Business Publishing が提供するケースを複数使用します。ケースへのアクセス方法は別途説明します。なお、著作権料の支払いが必要ですのでご了承ください。

神戸大学 MBA には職務経験も関心も多様な学生が集まっています。中には、必読文献、参考文献では物足りないという方もいるでしょう。そのような方は、各講義で紹介した文献について、指定された部分だけでなく全編を読破することをおすすめします。また、Managing Innovation にチャレンジしても良いでしょう。コア科目はあくまでも MBA ホルダーを名乗るなら知っておかなければならないトピックを学ぶためのものであり、知識の基盤をつくるためのものです。そこにさらにどのような知識を積み上げるかは、皆さんの学習意欲次第です。

<sup>4</sup> ケース・プロジェクトの初回に学んだ「情報の探し方」を参考にしてください。

### III.成績評価の方法

成績は、この科目の毎回の授業で提出されたレポートと、期末試験をもとに判定します。レポート点数が 60%、期末試験の点数が 40%のウェイトです。レポートが 1 つでも未提出であれば、成績評価の対象外とします。期末試験の未受験者も成績評価の対象外です。授業中の質問や発言などでの貢献度が目立った人には、ボーナス点として最大 10 点の加算をします。一方、授業への参加姿勢に大きな問題が見られた人は、最大で 10 点の減点をすることがあります。

講義の最終日には、教室で期末試験を受験してもらいます。期末試験は、毎回の教室でのレクチャーやディスカッションを理解しており、必読文献を読み込んでいることを前提にした出題となります。

この科目の成績評価の方法は、受講者のマネジャーとしてのポテンシャルをとらえるものではありません。あくまでも授業内容の消化度合いを評価するものです。この点は、分けて考えるようにしてください。

### IV. レポートについて

レポートは、毎日の授業開始（3 限開始）前に教室でプリントアウトしたものを提出してください。提出できないという人は、前日金曜日までに教務係のボックスにレポートを投函しておいてください。これ以外の方法でレポートを提出（郵送、メール添付、BEEF のレポート提出システムなど利用）することは認められません。特に、第 1 回（6 月 8 日）からレポート提出が求められていますので注意して下さい。ケース討議時に自分のレポートを手元で参照したい方は、予めコピーをとっておいてください。レポートのフォーマットは以下のとおりです。

- 事前課題として提示された問いについて、自分の考えをまとめてください。
- A4 用紙を縦長に使用し、ワードプロセッサにて印刷してください。
- 文字サイズ 10 ポイント、40 字×30 行程度（読みやすいように適当に調整してください）で 2 ページ以内、両面印刷としてください。
- レポートのはじめに【TOM レポート○】（○内にはレポート番号）、学籍番号、氏名を記載してください。

## V. 講義モジュール

### 講義モジュール 1 Technology, Operations, and Strategy

技術、イノベーション、オペレーション、サプライ・チェーンなどのマネジメントを、企業戦略・事業戦略と関連づけて考えます。

**Key Words:** 価値提案, ビジネス・モデル, 組織能力

### 講義モジュール 2 Process Analysis

オペレーションズ・マネジメントに不可欠なプロセス分析の視点を学びます。

**Key Words:** プロセス分析, リトルの法則, 待ち行列, ボトルネック

### 講義モジュール 3 Service Operations Management

サービス・オペレーションズについての基礎を学びます。

**Key Words:** サービス・プロフィット・チェーン, サービス工程マトリクス

### 講義モジュール 4 Supply Chain Design and Management

サプライ・チェーンの設計と管理, 情報の役割について学びます。

**Key Words:** 受給管理, 同期化, 鞭効果, 企業間関係

### 講義モジュール 5 Global Supply Chain Design and Management

グローバル化したサプライチェーンのマネジメントについて学びます。

**Key Words:** サプライヤー・システム, 取引費用

### 講義モジュール 6 Creating New Product and Service

新製品・サービスを実現するためのプロセスを理解し, その効果的なマネジメントについて考えます。

**Key Words:** ステージゲート, 製品アーキテクチャ, 製品開発組織

### 講義モジュール 7 Building Innovative Organization

創造的な組織を作り, イノベーターを育てる方法について考えます。

**Key Words:** 社内企業家, 知識創造, 両手利きの経営

### 講義モジュール 8 Innovator's Dilemma and Solution

イノベーションを意図的に（偶然にではなく）起こすための方法について考えます。特に, イノベーターのジレンマに焦点をあて, それを乗り越える方法について議論します。

**Key Words:** イノベーターのジレンマ, 戦略的イノベーション

## VI. 講義スケジュール

6月8日

### [01] 3限 ケース討議：技術、オペレーションと戦略

#### 【講義モジュール1：Technology, Operations, and Strategy】

講義内容： カモ井加工紙株式会社のマスキングテープの開発事例を用いて、この講義で扱うトピックについて議論します。

必読文献： 吉田満梨 (2013) 「製品評価基準の変化を伴う新市場形成プロセス-カモ井加工紙株式会社「mt」の事例研究-」『マーケティング・ジャーナル』32(3), 16-32. [B]

事前課題： 【レポート①】必読文献の「事例研究」のパートを読み、以下の問いについて考察してください。(1) mt と従来のマスキングテープで、生産プロセスおよびサプライチェーンにどのような違いがありますか。(2) その違いが mt の開発においてどのような問題を引き起こしたでしょう。(3) 3人の女性から工場見学の依頼を受けたカモ井加工紙の社員が困惑したのはなぜでしょう。

### [02] 4限 レクチャー：ビジネス・モデルと組織能力

#### 【講義モジュール1：Technology, Operations, and Strategy】

講義内容： ビジネス・モデルの考え方を導入し、オペレーションズ・マネジメントとイノベーションの関係について学びます。

必読文献： 井上達彦 (2012) 『模倣の経営学：偉大なる会社はマネから生まれる』日経 BP, 1-3章.

DMS 1, 9章

参考文献： オスターワルダーA・ピニュールY (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション』翔泳社.

事前課題： 必読文献を読み込んでおいてください。あなたの仕事をビジネス・モデルの見方で説明できるように準備しておいてください。

### [03] 5限 レクチャー：プロセス分析の基礎

#### 【講義モジュール2：Process Analysis】

講義内容： オペレーションズ・マネジメントでは、自社のオペレーションをプロセスの視点で捉え、最適化することを重視します。授業では、プロセス思考やプロセス分析の方法を学びます。

必読文献： 講義スライド[B]

参考文献： 藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門<1>』日本経済新聞出版社, 第2章.

事前課題： 講義スライドに先に目を通しておいてください。

6月15日

**[04] 3限 ケース討議：プロセス分析の実践**

**【講義モジュール2：Process Analysis】**

講義内容： Harvard Business School (HBS) のナショナル・クランベリーの場合を用いた討議により、プロセス思考やプロセス分析を実践します。

必読文献： National Cranberry Cooperative 1996, Japanese Version [607J16-PDF-JPN]  
(コースパックで購入してください)

事前課題： **【レポート②】** 必読文献のケースを読み、以下の問いに答えてください。(1) 第1前処理工場における加工用ベリーの処理工程について、プロセス・フロー図を描いてください。(2) 第1前処理工場が直面している問題は何か、特定してください。(3) その問題が発生する原因を特定してください。(4) あなたならフーゴ・シェーファーにどのような提案をするか、短期・長期両方の視点から示してください。

**[05] 4限 レクチャー： サービス OM**

**【講義モジュール3：Service Operations Management】**

講義内容： オペレーションズ・マネジメントに関する知識は、製造業のみならずサービス事業者においても不可欠です。サービス事業者におけるオペレーションズ・マネジメント（サービス OM）を製造業のそれと比較しながら学びます。

必読文献： Heskett, J.L. et al. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170. [B]

Bitran, G.R., and Lojo, M. (1993). A Framework for Analyzing Service Operations, *European Management Journal*, 11(3), 271-282. [B]

事前課題： 必読文献に目を通しておいてください。

**[06] 5限 ケース討議： サービス OM**

**【講義モジュール3：Service Operations Management】**

講義内容： Benihana of Tokyo のケースを用いたケース討議です。具体的な事例を使ってサービス OM の分析手法を学びます。レポート提出は必要ありませんが、討議を実りあるものにするためにも事前課題にはしっかり取り組んでおいてください。

必読文献： Benihana of Tokyo, Japanese Version [607J19-PDF-JPN]  
(コースパックで購入してください)

事前課題： 必読文献のケースを読み、以下の問いについてあなたの考えをまとめておいてください。(1) Benihana のサービス・コンセプトはどのようなものですか。(2) Benihana のサービス・オペレーションズを他のレストランと比較してください。(3) Benihana が他店より収益性が高い理由を考察してください。

6月22日

**[07] 3限 ケース討議：サービス OM とサービス戦略**

**【講義モジュール 3：Service Operations Management】**

講義内容： ショールディス・ホスピタルは、ヘルニア治療に特化した病院です。授業では、ケース討議を通じて、サービス事業者におけるオペレーションズ・マネジメントについて検討します。

必読文献： Shouldice Hospital Ltd., Japanese Version [607J07-PDF-JPN]

(コースパックで購入してください)

事前課題： **【レポート③】** 必読文献のケースを読み、以下の問いに答えてください。(1) 医療サービスを提供するためのコストを競合関係にある病院と比較し、ショールディス・ホスピタルの成功の理由を説明してください。(2) ショールディス・ホスピタルのシステムにおいて、膨大な待ち人数が生じる理由は何か。当該システムにおける膨大な待ち人数を減少させるためにどうすればよいか。根拠を示しながら、あなたの提案を短期と長期に分けて提示してください。(3) あなたの提案について、それをどうすれば実行に移すことができますか。実行に向けたアクションプランを説明してください。

**[08] 4限 レクチャー：オペレーションズ・ストラテジー**

**【講義モジュール 4：Service Operations Management】**

講義内容： プロセス分析とサービス OM で学んだことを受けて、オペレーションズ・マネジメントを戦略的な視点から議論します。

必読文献： 神戸大学経済経営学会編 (2016) 『ハンドブック経営学〔改訂版〕』ミネルバ書房、第9章、第10章。[B]

事前課題： 必読文献を読み込んでおいてください。

**[09] 4限 レクチャー：SCMの基本問題**

**【講義モジュール 4：Supply Chain Design and Management】**

講義内容： SCMの基本問題についてのレクチャーです。なぜサプライチェーンが重要なマネジメント上の問題になるのか、様々な視角から検討します。

必読文献： DSM3章、4章、6章

事前課題： 必読文献を読み込んでおいてください。



6月29日

[10] 3限 ケース討議：在庫管理と情報の価値

【講義モジュール4：Supply Chain Design and Management】

講義内容： DMS に収録されているバリラのケースを使った討議を通じて、サプライチェーン・マネジメントにおける在庫管理、情報の価値、企業連携について学びます。

必読文献： DMS 4章

事前課題： 【レポート④】必読文献の「バリラ」のケースを読んで以下の問いに教えてください。(1) JITD プログラムが解決の対象としている問題の根本的な原因は何でしょう。(2) JITD プログラムの長所と短所を挙げてください。(3) JITD プログラムの実行はバリラ社内でのどのような対立と障壁を生じさせますか。またその対立の原因は何でしょう。(4) バリラの顧客は、JITD プログラムに対してどのような態度をとりますか。なぜそのような態度をとるのでしょう。

[11] 4限 レクチャー：製品設計と SCM

【講義モジュール4：Supply Chain Design and Management】

講義内容： DMS に収録されているヒューレット・パッカートのケースを使いながら、製品開発とサプライチェーンの関係性について学びます。また、カスタマイゼーションと延期戦略について学びます。

必読文献： DMS 8章

事前課題： 必読文献を読み込んでおいてください。遅延差別化 (delayed differentiation) とは何か、それがどのような利点をもたらすのか、自分の考えをまとめておいてください。

[12] 5限 レクチャー：サプライチェーンのグローバル化とグローバル SCM

【講義モジュール5：Global Supply Chain Design and Management】

講義内容： サプライチェーンのグローバル化が進展しています。日本企業はどのようにサプライチェーンのグローバル化に対峙すればよいでしょうか。

必読文献： 藤本隆宏・伊藤秀史・西口敏宏編著 (1991) 『サプライヤー・システム—新しい企業間関係を創る』有斐閣, 1章. [B]

新宅純二郎・天野倫文編 (2009) 『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』有斐閣, 12章, 13章. [B]

浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社, 3章. [B]

参考文献： Cohen, M.A. et al. (2018). Benchmarking Global Production Sourcing Decisions: Where and Why Firms Offshore and Reshore. *Manufacturing & Service Operations Management*, 20(3), 389-402. [B]

事前課題： 必読文献を読み込んでおいてください。

7月6日

**[13] 3限 ケース討議：グローバルSCの設計と管理**

**【講義モジュール5：Global Supply Chain Design and Management】**

講義内容： VF Brands は、Wrangler, Lee, North Face など我々にも馴染みのあるブランドを数多く傘下に持つ世界的アパレル企業です。授業では、同社におけるグローバル・サプライチェーンの設計について討論を行います。

必読文献： VF Brands: Global Supply Chain Strategy [610022-PDF-ENG]  
(コースパックにて購入してください)

事前課題： 【レポート⑤】必読文献のケースを読み、以下の問いに答えてください。(1) 過去20年間における VF Brands の事業戦略とそれを支えるオペレーション戦略はどのように進化してきましたか。(2)多様な製品やブランドにおいて、競争上どのようなことが重視されていますか。またそれらの競争的優先事項は、同社のオペレーション戦略に対してどのような含意を持っていますか。(3) “Third-way” のサプライチェーン戦略について、あなたはどのように評価しますか。

**[14] 4限 レクチャー：新製品・サービスの開発**

**【講義モジュール6：Creating New Product and Service】**

講義内容： 製品開発についての基礎的な知識を学びます。また、製品開発マネジメントを考える上で重要な概念である製品アーキテクチャについて解説し、製品開発のための組織設計との関連を議論します。

必読文献： 原拓志・宮尾学 (2017) 『ベーシックプラス 技術経営』中央経済社, 7章, 9章.  
延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞出版社, 3章.

参考文献： 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.

事前課題： 必読文献を読み込んでください。

**[15] 5限 レクチャー：製品開発の成功要因**

**【講義モジュール6：Creating New Product and Service】**

講義内容： 製品開発の成功要因について議論します。また、成功要因研究にもとづいて編み出されたステージゲート法について、その是非を議論します。

必読文献： クーパーR.G. (2012) 『ステージゲート法—製造業のためのイノベーション・マネジメント』英治出版, 第2章～第4章.

事前課題： 必読文献を熟読してください。特に、製品開発・サービス開発に関わっている方は、ステージゲート法の考え方にもとづいて自社の開発プロセスを評価しておいてください。

7月13日

### [16] 3 限 ケース討議：製品開発マネジメント

#### 【講義モジュール6：Creating New Product and Service】

講義内容： バンク・オブ・アメリカによるサービス開発の事例を用いて、製品開発マネジメントについて討議します。

必読文献： Bank of America (A) Japanese version [9-608-J03]

(コースパックにて購入してください)

事前課題： 【レポート⑥】必読文献のケースを読み、以下の問いに答えてください。(1) バンク・オブ・アメリカは、なぜケースのようなサービス開発手法を必要としたのでしょうか。彼ら／彼女らが直面していた問題は何ですか。特に、サービスの開発と製品（モノ）の開発との違いに注目して考察してください。(2) バンク・オブ・アメリカのサービス開発において、実験はどのような役割を果たしましたか。(3) ブレイディとバトラーは、新たに10の支店を実験店舗に追加すべきでしょうか。あなたの考えを理由とともに示してください。

### [17] 4 限 レクチャー：イノベーションの機会

#### 【講義モジュール6：Creating New Product and Service】

講義内容： 製品開発についての理解を前提に、イノベーションの機会について議論します。コア技術戦略や、オープン・イノベーションについて学びます。

参考文献： 延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞出版社, 4章.  
チェスブロウ H. (2012) 『オープン・サービス・イノベーション：生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』阪急コミュニケーションズ.

事前課題： ありません。

### [18] 5 限 レクチャー：イノベーターの姿

#### 【講義モジュール7：Building the Innovative Organization】

講義内容： イノベーターとはどのような人なのか、その姿に迫ります。

必読文献： グリフィン A.他 (2014) 『シリアル・イノベーター 「非シリコンバレー型」 イノベーションの流儀』プレジデント社, イントロダクション, 1章.

原拓志 (2004) 「イノベーションと『説得』—医薬品の研究開発プロセス」『ビジネス・インサイト』12(1), 20-33. [B]

宮尾学 (2016) 「イノベーションにおける説得」『国民経済雑誌』214(1), 79-91. [B]

事前課題： 必読文献を熟読してください。自分自身、あるいはこれまで一緒に仕事をした人で、(シリアル) イノベーターに該当しそうな人がいれば、それがどのような人か説明できるように整理しておいて下さい。

7月20日

**[19] 3限 ケース討議：企業家精神**

**【講義モジュール7：Building the Innovative Organization】**

講義内容： 3Mは、イノベーションに秀でた企業として知られています。このケースでは、同社のマネジャーがいかにして企業家精神（entrepreneurship）を社内に根付かせているのか考えます。

必読文献： 3M Optical Systems: Managing Corporate Entrepreneurship, Japanese Version [307J07-PDF-JPN]（コースパックで購入することもできますが、他の入手方法もあります。詳細は講義中に説明します。）

事前課題： **【レポート⑦】**必読文献のケースを読み、以下の問いに答えてください。(1) Andy Wong の立場だったとして、あなたはプライバシー・スクリーンを開発・発売するための投資申請 (Authorization for Expenditure) にどう対応しますか。(2) Paul Guehlar の立場だったとして、あなたは Andy Wong からの投資申請を承認しますか？それはなぜですか？(3) 3M という会社の文脈において Andy Wong と Paul Guehlar はどのように評価されるでしょうか。

**[20] 4限 レクチャー：組織の創造性**

**【講義モジュール7：Building the Innovative Organization】**

講義内容： ここまで見てきたように、イノベーションの実現において個人が重要な役割を果たすのは確かです。しかし、個人に頼るしか方法はないのでしょうか。もう少し、組織的なアプローチはできないのでしょうか。

必読文献： 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済, 3～5章.

事前課題： 必読文献を熟読してください。所属する企業で知識創造を促進する取り組みが行われていれば、それについて説明できるように整理しておいてください。

**[21] 5限 レクチャー：イノベーターのジレンマ**

**【講義モジュール8：Innovator's Dilemma and Solution】**

講義内容： 『イノベーションのジレンマ（原題: Innovator's Dilemma）』に登場する、破壊的イノベーションについて議論することを通じて、イノベーションを実現しようとする際にぶつかる壁について理解を深めます。

必読文献： クリステンセン C. (2001) 『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 1章, 2章.

事前課題： 必読文献を熟読して下さい。自身が関わる業界で破壊的イノベーションに該当するような技術があれば、それについて説明できるように整理しておいて下さい。

7月27日

**[22] 3 限 ケース討議：戦略的イノベーション**

**【講義モジュール 8：Innovator's Dilemma and Solution】**

講義内容： PAR Springer-Miller Systems という、ラグジュアリー・ホテル向けの IT システムを提供している会社のイノベーション事例を検討し、イノベーターのジレンマを乗り越える方法を考察します。

必読文献： Driving Innovation at PAR Springer-Miller (A) [W14132-PDF-ENG]

Driving Innovation at PAR Springer-Miller (B) [W14131-PDF-ENG]

(コースパックにて購入してください)

事前課題： **【レポート⑧】** 必読文献のケースを読み、以下の問いに答えてください。(1) ケース(A)にもとづき、PAR Springer-Miller が直面していた問題を整理してください。(2) ケース(B)で Hall が開発しようとした NextGen の製品特徴、およびそのターゲット顧客は、(1)で整理した問題の解決策として妥当か評価してください。(3) NextGen を開発するにあたって、Hall らマネジメントチームが直面した問題はどのようなものでしたか。(4) 彼らがその問題を乗り越えるために打った施策はどのようなものでしたか。

**[23] 4 限 レクチャー：イノベーションの制度化**

**【講義モジュール 8：Innovator's Dilemma and Solution】**

講義内容： イノベーターのジレンマと戦略的イノベーションの議論を踏まえ、イノベーションに組織的に取り組む方法について考察します。

必読文献： ゴビンダラジャン V・トリンプル C. (2013)『ストラテジック・イノベーション 戦略的イノベーターに捧げる 10 の提言』翔泳社、序章～3 章。

宮尾学 (2018)「組織機能としてのイノベーション」『国民経済雑誌』218(6), 27-43.

[B]

事前課題： 必読文献を熟読してください。本書のいう「忘却の課題」、イノベーターのジレンマ、および PAR Springer-Miller Systems のケースの共通点について考察しておいてください。

**[24] 5 限 最終試験**

講義内容： 教室で試験を受けてもらいます。

持ち込み： 不可。

事前課題： この科目のこれまでのレクチャーやディスカッションを振り返り、各回の必読文献・配布資料を読み込んでおいてください。

以上