

2022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

詳細シラバス

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, 原泰史

連絡先 miyao@rabbit.kobe-u.ac.jp, yasushi.hara@people.kobe-u.ac.jp

開講日 6月4日～7月23日の毎土曜日（全8回）午後13時20分～18時30分（3～5限）

- 原則として対面で実施しますが、新型コロナウイルス感染症の状況に応じて、オンラインで実施する可能性があります。

I. 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¹。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・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、科学の知見を活用して新しく技術を創造し、それらを埋め込んで新たな製品やサービスを開発しています。これにより、イノベーションと呼称されるような、新たな社会的価値・経済的価値を生み出しうる製品・サービスを社会に提供しようとしています。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。

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。

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だけに役立つものなのでしょうか。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如何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²。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、現時点では科学や技術と直接関わりのないような職種のみなさんにとっても、この授業で学ぶ知識は将来必要になります。神戸大学MBAに來られる方々は職務経験を有しており、自ら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³。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まかいでしょう。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に関する「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に関する「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、あるいはそれを実現しうる仕組みを生み出すことが求められるからです。

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。購入は必須ではありませんが、③と④は授業でも何度か参照するので、購入することをお勧めします。

① Slack, N. & Lewis, M. (2017) Operations Strategy 5th ed., Pearson.

MBA生を対象としたオペレーション戦略についての教科書です。重要なトピックをコンパクトにまとめた良書です。

② Tidd, J. & Bessant, J. (2013) Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and

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。

Organizational Change 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。

- ③ 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。英語のタイトルの頭文字をとってDMSと略します。

- ④ 原拓志・宮尾学 (2017)『ベーシックプラス 技術経営』中央経済社.

技術経営に関する入門用のテキストです。

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。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。また、現代経営学研究所（RIAM）の会報誌『ビジネス・インサイト（電子版）』の記事も参考文献として参照しますので、会員になることをお勧めします。

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BEEFに掲載します。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の全編を読破することをおすすめします。上で紹介したコース設計にもちいたテキスト群にチャレンジするのも良いでしょう。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。

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、到達度確認テスト（いわゆる期末試験）をもとに判定します。レポート点数が60%、到達度確認テストの点数が40%のウェイトです。レポートが1つでも未提出の場合、または到達度確認テストを受験しなかった場合は、成績評価の対象外とします。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。

なお、教室での到達度確認テストが実施できない場合は、課題レポートなど別の方法で到達度を確認します。

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）前に教室で紙に印刷したものを提出してください。これ以外の方法でレポートを提出（メール添付など）することは、やむを得ない場合を除き、認められません。特に、第1回（6月4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。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。
- 分量はA4で2ページ以内とします。（ホチキスが不要になるように）画面印刷で提出してください。

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: オペレーション戦略, ビジネス・モデル

講義モジュール2 Process Analysis and Capacity Strategy

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, 生産能力の戦略について考えます。

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 Process Technology Strategy

生産やサービス提供に用いられる技術の特徴を把握する枠組みを学び, 製品やサービスの提供方法を戦略的にマネジメントする方法について考えます。

Key Words: 製品工程マトリクス, マスカスタマイゼーション, サービス・オペレーションズ

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について学びます。

Key Words: 需給管理, 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, シリアル・イノベーター, 知識創造

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）実現する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, 両効き経営, 科学技術イノベーション政策

VI. 講義スケジュール

6月4日 [メイン担当: 宮尾]

[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、原材料の調達、およびチャネル管理にどのような違いがありますか。(2) なぜそのような違いが生じるのでしょうか。(3) その違いがmtの開発にどのような影響を与えましたか。

[02] 4限 レクチャー：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： 技術, オペレーションと戦略について議論するための基本枠組みについて学びます。オペレーションのパフォーマンスを把握するための枠組みと、その背後に潜むトレードオフについて議論します。

必読文献： 神戸大学専門職大学院[MBA](編) 『プレMBAの知的武装』 中央経済社, 第11章

参考文献： 原拓志・宮尾学 (2017) 『ベーシックプラス 技術経営』 中央経済社, 第1, 2章.

事前課題： 必読文献に目を通しておいください。

[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 and Capacity Strategy】

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： ありません。

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： ありません。

6月12日 [メイン担当: 宮尾]

[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 and Capacity Strategy】

講義内容： Harvard Business School (HBS) のナショナル・クランベリーのケース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処理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しますか。

[05] 4限 レクチャー：プロセス分析とキャパシティ戦略

【講義モジュール3：Process Analysis and Capacity Strategy】

講義内容： プロセス分析を発展させて、生産やサービス提供の能力を戦略的にマネジメントする方法について検討します。

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： ありません。

[06] 5限 レクチャー：プロセス技術とサービス・オペレーション

【講義モジュール3：Process Technology Strategy】

講義内容： 製品の生産やサービス提供に用いられるプロセス技術について学びます。一般的に、不確実性や多様性に対応するためのフレキシビリティとコストはトレードオフの関係にありますが、そこで起こる問題を理解し、うまく対処するための方法について議論します。

必読文献： Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C. (1979). Link manufacturing process and product life cycles. Harvard Business Review, Jan-Feb, 133-140. [B]

事前課題： 必読文献に目を通しておいてください。特に、product process matrixとservice process matrixがどういうものなのか、概要を把握しておいてください。

6月19日 [メイン担当: 宮尾]

[07] 3限 ケース討議：マスカスタマイゼーション

【講義モジュール3：Process Technology Strategy】

講義内容： パナソニックサイクルテック株式会社の実現したスポーツサイクルのカスタマイズサービスについて討議し、プロセス技術とマスカスタマイゼーションについて理解を深めます。

必読文献： 小野晃典, 遠藤誠二 (2019) 「世界も注目したマス・カスタマイゼーションの30年-パナソニックサイクルテック株式会社-」 『マーケティング・ジャーナル』 37(4), 102-118. [B]

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) パナソニック・オーダー・システム (POS) が、顧客のカスタマイズ要望に応えつつ、短納期を実現

する仕組みを簡潔に説明してください。(2) バブル崩壊以降, POSが機能しなくなっていった原因を整理してください。(3) 「POSのテコ入れ」としてあなたならどのような施策を提案するか, POSを支えるマスカスタマイゼーションの論理に触れながら具体的に示してください。

[08] 4限 レクチャー：サービスOMとサービス戦略

【講義モジュール4：Process Technology Strategy】

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

参考文献： Schmenner, R. W. (1978). How can service business survive and prosper? *Sloan Management Review*, 27(3), 21-32. [B]
Heskett, J.L. et al. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170. [B]

事前課題： 必読文献に目を通しておいってください。特に, サービスのオペレーション（人事などの社内サービスも含む）と製造業のオペレーションがどのように違うか, 必読文献にもとづいて考えておいってください。

[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, 在庫の問題を中心に基本的な事項を学びます。

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6章。

事前課題： ありません。

6月26日【メイン担当: 宮尾】

[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： 中国の生花ビジネス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, 情報の価値について学びます。

必読文献： Easy Flower: Flowers Meet Business and Technology [TU0106-PDF-ENG]

事前課題： 【レポート④】必読文献のケースを読んで以下の問いに答えてください。(1) Easy Flowerが登場する前, 中国の生花業界にはどのような特徴がありましたか。特に, サプライチェーンに注目して整理してください。(2) Easy Flowerはどのようなビジネスモデルを

構築し、どのような価値を創造しましたか。(3) なぜEasy Flowerはそのような価値を生み出すことができたのか、そのメカニズムを説明してください。

[11] 4限 レクチャー：SCMの方法

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

講義内容： サプライチェーンを効果的に管理するための様々な手法とその背後にあるロジックを学びます。

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

スミチ-レビD.他 (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, 第8章. [B]

浜崎章洋, 中野幹久 (2015)「種子のサプライチェーン：タキイ種苗の事例に学ぶリスク管理」『京都マネジメント・レビュー』27, 43-62. [B]

事前課題： 必読文献を読み込んでおいてください。

[12] 5限 レクチャー：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： サプライチェーンのグローバル化が進展しています。ここで問題になるのが、何を外部に任せ、何を内製するのか、という垂直統合の範囲です。ここでは、このmake-or-buyの境界を決めるための枠組みを学び、サプライチェーンのグローバルなデザインについて議論します。

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]

事前課題： 必読文献を読み込んでおいてください。

7月3日【メイン担当: 宮尾, 原】

[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]
(コースパックから購入してください)

事前課題： 【レポート⑤】必読文献のケースを読み、以下の問いについて考察してください。(1) 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) VF Brandsの様々な製品・ブランドを、競争における優先事項にもとづきいくつかのカテゴリーに分類してください。また、それぞれのカテゴリーのオペレーション戦略について考察してください。(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：サプライチェーンのリスクマネジメント

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

講義内容： サプライチェーンマネジメントの総括として、ここまで学んだことの実践的な意義を議論します。また、サプライチェーンのリスクとそのマネジメントについても議論します。

参考文献： Simchi-Levi, D., Schmidt, W., & Wei, Y. (2014). From superstorms to factory fires: Managing unpredictable supply chain disruptions. *Harvard Business Review*, 92(1-2), 96-101.[B]

梶原武久 (2020) 「新型コロナウイルス時代におけるグローバル・サプライチェーンのリスク・マネジメント」『ビジネス・インサイト』28(3).

宮尾学 (2020) 「サプライチェーンのレジリエンス」『ビジネス・インサイト』28(3).

事前課題： ありません。

[15] 5限 レクチャー：製品開発マネジメントの基本問題

【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研究にもとづいて、製品開発マネジメントに関わる基本的なトピックを学びます。

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, 第7, 9章.

参考文献： 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.

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10日【メイン担当: 原】

[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： オンラインホテル予約サイトである Booking.com がどのように「エビデンスに基づく商品開発」を導入したのか把握することで、製品開発マネジメントの主なポイントを押さえます。

必読文献： Experimentation Works ビジネス実験の驚くべき威力 第五章 実験志向の組織の内側

事前課題： 【レポート⑤】(1) これまでのオンラインホテル予約サイトとは異なる、Booking.com の

特徴として何が挙げられますか。(2) 民泊サイトであるAirbnb などの新たな競合サービスに対して、Booking.com はどのように対処しましたか。(3) Web UX(ユーザーエクスペリエンス)/CX(カスタマーエクスペリエンス)の改善に関する諸施策のうち、最も効果的だったのは何か、あなたの評価を述べてください。

[17] 4限 レクチャー：製品開発戦略とオープンイノベーション

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

講義内容： 製品開発マネジメントの発展として、コア技術戦略やオープン・イノベーションなどのトピックについて学びます。企業がオープンイノベーションを促進することがどのような効果を有するのか、政府統計と特許データに基づく論文から考えます。

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, 第4, 8, 10章.

Yamaguchi et al. (2020) Who explores further? Evidence on R&D outsourcing from the survey of research and development, R&D Management,

<https://doi.org/10.1111/radm.12437>

(オープンアクセスのため、無料でダウンロードして頂けます)

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, 10, 11章.

事前課題： 必読文献を熟読してください。

[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。長い研究開発期間を要し、必ずしも市場に投入が実現するとは限らない医薬品の研究開発において研究開発者はどのような役割を果たすのでしょうか？日本の医薬品のケースから探ります。

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。または Griffin, A., R. L. Price, B. A. Vojak, and N. Hoffman. (2014). Serial Innovators' processes: How they overcome barriers to creating radical innovations. *Industrial Marketing Management*, 43(8), 1362–1371. [B]

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]

参考文献：Nagaoka, Sadao. & HARA, Yasushi (2019) *Compactin The Discovery of Statin, the "Penicillin" for Cholesterol*, Drug Discovery in Japan, Springer,

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-8906-1_2

(神戸大学学内のネットワークからダウンロード可能です)

事前課題： 必読文献に目を通してください。これまで一緒に仕事をした人の中で「この人はイノ

ベーターだなあ」と思った人を一人選んで（自分自身でも可），その人がどのような人が説明できるように整理しておいて下さい。

7月17日 【メイン担当: 原】

[19] 3限 ケース討議：企業家精神のマネジメント

【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]（コースパックから購入してください。）

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：知的創造とスターサイエンティスト

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

講義内容： 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。ここでは、1990年代から着目されている2つの議論、スターサイエンティストとSECIモデルに注目します。イノベーションの実現には、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。古典や学術論文のサーベイを読んだ上で議論したいと思います。

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.

牧兼充(2022)『イノベーターのためのサイエンスとテクノロジーの経営学』東洋経済新報社, Chapter 5

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と「両利きの経営」

【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.

参考文献： 玉田俊平太 (2020) 『日本のイノベーションのジレンマ [第2版]』 翔泳社, 6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24日 【メイン担当: 原, 宮尾】

[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を開発するにあつて、
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・マネジメントの課題

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

講義内容： イノベーションを実現するプロセスでは、企業のみならずそれをとりまく諸制度、特に政府の役割やその政策・施策の果たす効果についても考える必要があります。モジュールの最後に、日本およびアメリカにおけるナショナルイノベーションシステム(National Innovation System)の古典的な議論を踏まえ、科学技術イノベーション政策や産業政策の状況について把握することを目指します。

必読文献： 一橋大学イノベーション研究センター[編] (2017) 『イノベーション・マネジメント入門[第2版]』, 第12章と第16章.

参考文献： Richard R. Nelson (1993) National Innovation Systems: A Comparative Analysis, Oxford University Press., Chapter 2 & 3.

事前課題： 必読文献に目を通しておいてください。

[24] 5限 到達度確認試験または全体討議

講義内容： 教室で試験を受けてもらいます。講義をオンラインで行わざるを得ない場合には、到達度

確認はオンラインでの試験や課題レポートなどによって行います（内容は後日お伝えします）。

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