

2018 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，梶原武久

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

開講日 6 月 9 日～7 月 28 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)

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「サービスのうけわたし」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。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、そして道具や機械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重要です。授業で取り上げる事例の多くは確かに製造業ですが、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。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。また、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。したがっ

¹ 原・宮尾編『ベーシックプラス 技術経営』中央経済社, 2017. 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果たすための手段であるということです。

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。

て、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だと我々は考えています。

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必要不可欠なものだと我々は考えています。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。

II. 教科書・参考書

オペレーションズ・マネジメントのパートでは、スミチ・レビ、P.カミンスキ、E.スミチ・レビ、「サプライ・チェーンの設計と管理—コンセプト・戦略・事例」、朝倉書店、2002 年を教科書に指定しますので購入してください（普及版が 2017 年に出ていますので、そちらを購入してください）。米国におけるこの領域における定評のある教科書の日本語版です。以降では、著書の頭文字をとって、DMS と表記することにします。

一方、イノベーション・マネジメントのパートは *Managing Innovation* 5th ed., Tidd, J. & Bessant, J., Wiley, 2013. に準拠していますが、本書を教科書として購入する必要はありません。*Managing Innovation* というタイトルではありますが、同書は技術経営にかか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。イノベーション・マネジメントのパートでは *Managing Innovation* をガイドとして使用し、そのエッセンスを 3 コマ×4 回の講義で学べるように再構成しました。

必読文献、参考文献は V. 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。

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

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。

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、指定されたパート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。

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。レポートの点数が 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。

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。この提出が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を利用してレポートを提出）することは認められません。特に、第 1 回（6 月 9 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 レポート〇】（〇内にはレポート番号），学籍番号，氏名を記載してください。

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（後段の講義のスケジュールを参照）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、科目に盛り込んだ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. 講義モジュール

Technology and Operations Management の講義モジュールを以下に示します。1つのモジュールに関わるケース討議やレクチャーが複数の日にまたがる場合がありますので、講義スケジュールを読む際には注意してください。

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: 価値創造, ものづくり能力, 意味的価値

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

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・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, 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 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: 製品開発プロセス, 製品アーキテクチャ, 製品開発組織

講義モジュール 6 Finding Innovation Opportunities

イノベーションの戦略, 機会の発見と選択について考えます。どのようにしてきっかけを掴むのか, 他社とどう協業するのか, どのようにして有望なオプションを選択するのか, といったことを議論します。

Key Words: コア技術戦略, オープン・イノベーション, ビジネス・モデル

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: 組織の創造性, 社内企業家, 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）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, 新規事業開発

V. 講義スケジュール

6月9日

[01] 3限 ケース討議：技術、オペレーションと戦略（担当：宮尾）

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

講義内容： 株式会社キーエンスの事例を用いて、この講義で扱うトピックについて確認・議論します。

必読文献： 『事例研究・株式会社キーエンス』 高嶋克義, *Business Insight*, 1(3), 34-43, 1993.

『生産財における意味的価値の創出：キーエンスの事例を中心に』 延岡健太郎・高杉康成, 一橋ビジネスレビュー, 57(4), 52-64, 2010.

（以上2点は、コピーを配布します）

『キーエンス：価値創造による社会貢献を目指した経営哲学』 延岡健太郎・岩崎孝明, 一橋ビジネスレビュー, 56(4), 112-128, 2009.

(<http://www.bookpark.ne.jp/hbr/>から入手できます)

事前課題： 【レポート①】 (1) 技術とオペレーションの観点からキーエンスの戦略を説明してください。なお「付加価値の最大化」だけでは戦略ではありません。(2) キーエンスのサプライチェーン設計の合理性を評価してください。(3) キーエンスの製品開発プロセスにおいて、その驚異的な業績に最も貢献しているのはどの工程でしょう。

[02] 4限 レクチャー：オペレーションズ・マネジメントの枠組み（担当：梶原）

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

講義内容： オペレーションズ・マネジメントの枠組みとして、その役割や基本問題について学びます。

必読文献： DMS の 1, 2, 9 章

「サプライチェーン・マネジメント, 松尾博文, ハンドブック経営学ミネルバ書房
(コピーして配布します)

事前課題： ありません。

[03] 5限 レクチャー：プロセス分析の方法（担当：梶原）

【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。その上で、翌週取り上げる Donner Company のケース討議の準備作業として同社のプロセスフロー図を描きます。

必読文献： Matsuo, Teaching Note on Process Analysis. (コピーして配布します)

Donner Company [689030-PDF-ENG] (コースパックにて英語版を購入してください)

事前課題： ありません。

6 月 16 日

[04] 3 限 ケース討議：プロセス分析の実践（担当：梶原）

【講義モジュール 2 Process Analysis】

講義内容： ハーバード・ビジネス・スクールのケースをつかった討議です。Donner Company のケース討議に基づき、プロセス思考やプロセス分析を実践します。

必読文献： Donner Company [689030-PDF-ENG]（コースパックにて英語版を購入してください）

事前課題： 【レポート②】(1)この企業が直面しているオペレーション上の問題の中で、とりわけ重大であるもののいくつかに着目し、その重大性をなるべく客観的な数字を使って示してください。(2)それらの問題の原因は何ですか。(3) この会社における受注から出荷完了までの情報の流れはどのようなものですか。(4) 図 4 から何を読み取ることができますか。(5)この会社が抱える問題を解決するために、Mr. Plummer はどのようなアクションをとるべきでしょうか。

[05] 4 限 レクチャー：在庫管理と情報の価値（担当：梶原）

【講義モジュール 2 Process Analysis】

講義内容： DMS に収録されているバリラ(A)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 3 章, 4 章, 6 章

事前課題： 以下の点について検討をしておいてください（提出する必要はありません）。(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か。(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は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か。(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。

[06] 5 限 レクチャー： サービス OM（担当：梶原）

【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, Sasser, Jr. et al., Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170, 1994.

Bitran, Gabriel R., and Maureen Lojo, A Framework for Analyzing Service Operations, *European Management Journal*, 11(3), 271-282, 1993.

（以上 2 点は、コピーを配布します。）

事前課題： ありません。

6 月 23 日

[07] 3 限 ケース討議：サービス OM とサービス戦略（担当：梶原）

【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： ショールディス・ホスピタル・リミテッド [607J07-PDF-JPN]
(コースパックで日本語版を購入してください)

事前課題： 【レポート③】(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について説明してください。
(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：製品設計と SCM（担当：梶原）

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

講義内容： DMS に収録されているヒューレート・パッカード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： ありません。

[09] 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（担当：梶原）

【講義モジュール 4 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のでしょうか。授業では、日本企業と他国の企業のグローバル・サプライチェーンに対する戦略の違いについて検討します。

必読文献： 新宅純二郎・天野倫文編『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』有斐閣、2009、12 章、13 章。

Morris A. Cohen et al. “Benchmarking Global Production Sourcing Decisions: Where and Why Firms Offshore and Reshore,” Manufacturing & Service Operations Management, Forthcoming.

(以上 2 点は、コピーを配布します。)

事前課題： ありません。

6月30日

[10] 3限 ケース討議： グローバル SC の設計と管理（担当：梶原）

【講義モジュール4 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]

（コースパックにて英語版を購入してください）

事前課題： 【レポート④】(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。

[11] 4限 レクチャー：グローバル SC とリスク・マネジメント（担当：梶原）

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

講義内容： グローバル・サプライチェーンにどのようなリスクが伴うのか、リスクが顕在化することでどのような帰結が生じるのか、リスク管理においてどのような方策があるのか等について学びます。

必読文献： Sodhi, ManMohan S., and Christopher S. Tang, Managing supply chain risk.

Kleindorfer, Paul, R., and Luk N. Van Wassenhove, Managing risk in global supply chain.

（以上 2 点は、コピーを配布します。）

事前課題： ありません。

[12] 5限 レクチャー：製品開発プロセス（担当：宮尾）

【講義モジュール5 Creating New Product and Service】

講義内容： ここからイノベーション・マネジメントのパートに突入します。はじめに、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： 『ベーシックプラス 技術経営』原拓志・宮尾学編著，中央経済社，2017，第7章，第9章。

参考文献： 『MOT [技術経営] 入門』延岡健太郎，日本経済新聞出版社，2006，3章。

『日本のもの造り哲学』藤本隆宏，日本経済新聞社，2004。

事前課題： ありません。

7月7日

[13] 3 限 ケース討議：製品開発マネジメント（担当：宮尾）

【講義モジュール5 Creating New Product and Service】

講義内容： 埋込み型心臓ペースメーカーのリーディング・カンパニーであるメドトロニックが1980年代に陥った危機とその打開策について考察することで、製品開発マネジメントのポイントを押さえます。

必読文献： We've Got Rhythm! Medtronic Corporation's Cardiac Pacemaker Business [9-618-900]
（日本語版を入手する方法は口頭で説明します。コースパックにて英語版を購入することも可能です。）

事前課題： 【レポート⑤】(1) 1970-80年代にかけて、メドトロニックが市場シェアを失ったのはなぜですか。(2) 同社のマネジャーが実施した製品開発改革はどのようなものでしたか。そのうち最も効果的だったのは何で、それはなぜ効果的だったのですか。

[14] 4 限 レクチャー：製品開発の成功要因（担当：宮尾）

【講義モジュール5 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： 『ベーシックプラス 技術経営』原拓志・宮尾学編著，中央経済社，2017，第7章，第9章。
『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』クーパー，R.G.・浪江一公訳，英治出版，2012，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。

[15] 5 限 レクチャー：イノベーションの機会（担当：宮尾）

【講義モジュール5 Finding Innovation Opportunities】

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： 『MOT [技術経営] 入門』延岡健太郎，日本経済新聞出版社，2006，4章。
『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』チェスブロウ H.，2012，阪急コミュニケーションズ。

事前課題： ありません。

7月14日

[16] 3限 ケース討議：オープン・イノベーション（担当：宮尾）

【講義モジュール6 Finding Innovation Opportunities】

講義内容： Siemens におけるオープン・イノベーションを例に、その有用性、導入方法、課題を議論します。

必読文献： Open Innovation at Siemens [613100-PDF-ENG]

（コースパックにて英語版を購入してください）

事前課題： 【レポート⑥】(1) Siemens はなぜオープン・イノベーションに取り組んだのでしょうか。その活動によって解決しようとした問題は何だったのでしょうか。(2) Siemens は、オープン・イノベーションの有効性をどのように評価すべきでしょうか。どのプログラムがうまくいったといえるでしょうか。逆に、中止すべきプログラムはありますか。(3) オープン・イノベーションは CT に集中して任せるべきか、事業部に分散して担わせるべきか、どちらが良いか考察してください。

[17] 4限 レクチャー：ビジネス・モデル（担当：宮尾）

【講義モジュール6 Finding Innovation Opportunities】

講義内容： イノベーションの機会、事業の仕組み—ビジネス・モデル—にも見いだすことができます。ここでは、ビジネス・モデルを理解するための枠組みを学んだ上で、その革新について議論します。

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

参考文献： 『ビジネスモデル・ジェネレーション』アレックス・オスターワルダー&イヴ・ピニユール，翔泳社, 2012, 1章, 2章。

事前課題： 必読文献を熟読してください。同書第3章の P-VAR の枠組みをつかって、あなたが関わっている事業のビジネスモデルを説明できるようにしておいてください。

[18] 5限 レクチャー：イノベーターの姿（担当：宮尾）

【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： 『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』アビー・グリフィン他，プレジデント社, 2014, イントロダクション，1章。

「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, 原拓志, 2004.

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

（以上2点の論文はコピーを配布します）

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が説明できるように整理しておいて下さい。

7月21日

[19] 3限 ケース討議：企業家精神（担当：宮尾）

【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 オプティカル・システムズ： 企業内起業家精神の管理」 [307J07-PDF-JPN]
（コースパックにて日本語版を購入してください）

事前課題： 【レポート⑦】(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のでしょうか。

[20] 4限 レクチャー：組織の創造性（担当：宮尾）

【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。ここでは、知識創造論を土台に、創造的な組織のあり方について議論します。

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

【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： 『イノベーションのジレンマ』クレイトン・クリステンセン，翔泳社，2001，1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28日

[22] 3限 ケース討議：戦略的イノベーション（担当：宮尾）

【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]

事前課題： 【レポート⑧】(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合理的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課題（イノベーターのジレンマ）はどのようなものでしたか。(4) 彼らがその課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] 5限 レクチャー：イノベーションの制度化（担当：宮尾）

【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： 『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』ゴビンダラジャン V.・トリンブル C., 翔泳社, 2013, 序章～3章.

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