

カトウ イサオ

氏 名 加藤 勇夫

学 位 の 種 類 博士（工学）

学 位 記 番 号 博第1074号

学位授与の日付 平成29年3月23日

学位授与の条件 学位規則第4条第1項該当 課程博士

学 位 論 文 題 目 企業ビジョン革新のための研究開発戦略の動的アライメントに関する研究  
(Dynamic Alignment of R&D Strategies for Innovating Corporate Vision)

論文審査委員	主 査	教授	越島 一郎
		教授	小竹 暢隆
		准教授	徳丸 宜穂

## 論文内容の要旨

日本の製造業は、戦後から高度経済成長期における日本企業の取り組みが、欧米における日本の産業研究に繋がり、「リーン・プロダクション」や「シックス・シグマ」という研究成果を得て、欧米、特にアメリカの企業において採用され、これまで実績を上げている。

一方で、日本では1990年代の中頃より、失われた20年とも呼ばれる低迷の時代を迎え、「日本企業における“イノベーションにおける機能不全”への疑問」が生まれた。この「日本企業における“イノベーションにおける機能不全”への疑問」への対応方策を日本型マネジメント・システムの再考から解明し、解決へ導くためマネジメント方法論を確立し提示したいと考えたことが、本研究の背景であり、動機でもあった。

そのため、本研究、企業ビジョン革新のための研究開発戦略の動的アライメントに関する研究の問題設定とは、企業の目的（企業ビジョン）を実現・達成するために、顧客の視点と業務プロセスの視点を担うプログラムを統合的にマネジメントする「マルチ・プログラムの統合マネジメント問題」であり、この統合マネジメントの方法論、及びその方法論の詳細である構造、仕組及び機能を解明することである。そこで、本論文では、本論文が解決すべき課題として、以下を設定している。①プログラム間の動的な戦略整合の問題、②プログラム間コミュニケーションのための意思決定プロトコルの問題、③企業ビジョン

実現のための統合マネジメントの問題に関する考察である。これら 3 つの課題を解決するため、以下に示す通り構成されている。

第 1 章は「序言」で、本研究の背景と動機、及び本論文の概観について記している。

第 2 章は「既往研究」で、マルチ・プログラム・プラットフォーム (MPP) に関連する既往研究についてレビューし、問題点を明らかにしている。また、本研究の有効性を検証する題材としている「企業における研究開発」について、本研究における「研究開発の位置付け」及び「研究開発の定義」を行っている。

第 3 章は「課題設定と本論文の構成」で、まず、既往研究の問題点の整理し、本研究が解決すべき課題として、MPP が解決すべき課題を挙げ、課題として設定している。また、本論文の構成と発表済み論文も記している。

第 4 章は「マルチ・プログラム・プラットフォーム」で、マルチ・プログラム・マネジメントを取り扱うために P2M の概念を拡張するとともに、筆者が提案する MPP の全体構成について概観している。

第 5 章は「オーケストレーションと戦略の動的アライメント」で、マルチ・プログラム環境で、プログラム間の戦略整合をはかるためのプロセス及びメカニズムを考察している。

第 6 章は「マルチ・プログラム・プラットフォームのための意思決定プロトコル」で、マルチ・プログラム環境におけるプログラム間の戦略整合をはかるための共通基盤となる評価基準及び手続きを定める意思決定のためのプロトコル、及びオーケストレーションの実施に関するコミュニケーションについて考察している。

第 7 章は「マルチ・プログラム・プラットフォーム：スーパー・プログラム構造」で、統合的なマネジメントの役割を担う「スーパー・プログラム」の概念の導入し、統合マネジメントを実現するためのスーパー・プログラム構造についての考察をしている。

第 8 章は「事例研究」で、前記各章に関する有効性を選択事例で考察している。

第 9 章は「全体考察」として、「企業ビジョン革新のための研究開発戦略の動的アライメントに関する研究」に関する全体考察を記している。

第 10 章は「結言」として、「企業ビジョン革新のための研究開発戦略の動的アライメントに関する研究」に関する結論と残された課題について記している。

本論文では、企業が「企業ビジョン」を実現・達成するための構造、仕組及び機能を提示するため、「マルチ・プログラム・プラットフォーム」を「構造」、「プロセス」、及び「プロトコル」の面から多角的に考察することで解明を行い、結論を得ている。さらに、この結論は、企業の普遍的テーマである「企業の永続的発展」の重要な要素となり得、また、本研究の MPP における「顧客の視点」と「業務プロセスの視点」の両視点对応がともに力強くなること（価値協創型の価値連鎖）によってもたらされる「企業ビジョン革新」という新たな気づきの提示につながっている。

## 論文審査結果の要旨

本論文の目的は、企業の目的（企業ビジョン）を実現するために、「顧客の視点」と「業務プロセスの視点」の対応を担うプログラムを統合的にマネジメントする「マルチ・プログラムの統合マネジメント問題」を解明にすること、すなわち、この統合マネジメントの方法論およびその詳細である構造、仕組および機能を解明することにある。これまで、複数プログラムのマネジメントに関して、具体的な方法論が殆ど示されて居ないのが現状である。

上記の目的を達成するために、本論文では、企業を複数プログラムとプロジェクトから構成される集合体であると捉え、複数プログラムをマネジメントするための戦略フレームワークとして、「マルチ・プログラム・プラットフォーム」を提案している。また、マルチ・プログラム・プラットフォームの構成要素である「オーケストレーションと戦略の動的アライメント」および「意思決定プロトコル」によって、その構造と機能を示すとともに、企業における研究開発活動の題材として、この戦略フレームワークの適用方法を提示している。

以下に、各章の要旨を示す。

第1章では、企業ビジョン革新のための研究開発戦略の動的アライメントに関する研究の背景と動機について記している。

第2章では、「マルチ・プログラム・プラットフォーム」に関連する既往研究についてレビューし、問題点を明らかにしている。また、「マルチ・プログラム・プラットフォーム」を説明するため「企業における研究開発」をとりあげ、本論文における「研究開発の位置付け」および「研究開発の定義」を記している。

第3章では、既往研究における問題点を整理し、本研究が解決すべき課題を設定している。また、本論文の構成と発表済み論文との対応関係を記している。

第4章では、「マルチ・プログラム」を取り扱うために、プロジェクト・プログラム・マネジメント (P2M) の概念を拡張するとともに、「マルチ・プログラム・プラットフォーム」の全体構成を記している。

第5章では、マルチ・プログラム環境におけるプログラム間の戦略整合をはかるためのプロセスである「オーケストレーションと戦略の動的アライメント」について議論と考察を記している。

第6章では、マルチ・プログラム環境におけるプログラム間の戦略整合をはかるための共通基盤となる「マルチ・プログラム・プラットフォームのための意思決定プロトコル」について議論と考察を記している。

第7章では、統合的なマネジメントの役割を担う「スーパー・プログラム」の概念の導入し、統合マネジメントを実現するための「スーパー・プログラム構造」についての議論と考察を記している。

第8章では、「マルチ・プログラム・プラットフォーム」の構成要素である「オーケストレーションと戦略の動的アライメント」、「意思決定プロトコル」および「スーパー・プログラム構造」の選択事例を示し議論と考察を記している。

第9章では、「企業ビジョン革新のための研究開発戦略の動的アライメントに関する研究」に関する「全体考察」を記している。

第10章では、「企業ビジョン革新のための研究開発戦略の動的アライメントに関する研究」に関する「総合的な結論」と、「残された課題」について記している。

以上のように、本論文によって、企業が「企業ビジョン」を実現するために、研究開発戦略を動的にアライメントする構造とプロセスを提示するために、「マルチ・プログラム・プラットフォーム」を「構造」、「プロセス」、および「プロトコル」の面から多角的に議論し考察することで解明を行い、結論を得ている。

また、この「マルチ・プログラム・プラットフォーム」は、「顧客の視点」と「業務プロセスの視点」の両視点において、「オーケストレーション」および「戦略の動的アライメント」が「意思決定プロトコル」による共通価値の協創機能によって、両視点の対応が共に力強く働くこと、すなわち、「企業ビジョン革新」がもたらされることという新たな示唆を与えている。これらの研究成果は、4編の学術学会論文、3編の国際会議論文として公表されており、マルチ・プログラム・マネジメントにおいて、新たな枠組みを提示したもので考えられる。よって、本論文は博士（工学）の学位論文として十分価値があると認められる。