

博 士 学 位 論 文

内容の概要及び審査の結果の要旨

第 34 号

2026 年 6 月

光産業創成大学院大学

はしがき

本編は学位規則(昭和 28 年 4 月 1 日文部省令第 9 号)第 8 条による公表を目的として、2026 年 3 月に本学において学位を授与した者の論文内容の概要及び論文審査の結果の要旨を収録したものである。

学位記番号に付した甲は学位規則第 4 条第 1 項(いわゆる課程博士)によるものであり、乙は学位規則第 4 条第 2 項(いわゆる論文博士)によるものであることを示す。

目 次

学位番号	学位の種類	氏名	論文題目	頁
甲第 65 号	博士(光産業創成)	山内秀元	不確実性の高い時代の現場マネジメントー企業内起業家の「いま・ここ」を重視した実践ー	3

氏 名	山内秀元
学 位 の 種 類	博士(光産業創成)
学 位 記 番 号	甲第 65 号
学位授与年月日	令和8年6月25日
学位授与の条件	学位規則第 4 条第 1 項該当
学 位 論 文 題 目	不確実性の高い時代の現場マネジメントー企業内起業家の「いま・ここ」を重視した実践ー
論文審査委員	主査 教 授 藤田和久
	教 授 石井勝弘
	教 授 増田靖
	助 教 林寧生

論文の概要

本論文は、申請者が VUCA（Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）に代表される不確実性の高い時代に、社内ベンチャーによる新規事業開発の実践を通じて構築した、現場マネジメントの新たな理論モデルについて論じたものである。その際、こうした不確実性の高い状況を、予測不可能性と複数の可能性が重なり合う量子論のアナロジーとして捉えているところに本論文の1つの特徴がある。申請者が現場マネジメントの新たな理論モデルを構築するに至った背景として、経営学という学問と日常の組織経営の実践との間にある、理論と実践の乖離という根源的課題を挙げている。そこから、申請者は、実践の動的なプロセスそのものから理論的知見を生成する実践論的転回の立場に立ち、本論文の目的を「現代の経営環境を、予測不可能性と複数の可能性が重なり合う量子論のアナロジーとして捉え、そのような不確実性の高い状況下における現場マネジメントの新たな理論モデルを構築すること」と定めた。

本論文は、8章で構成されている。

第1章では、まず研究背景として、不確実性と生成性が支配する経営現場、理論と実践の乖離、そして企業内起業家の実践の学術的価値について論じている。次に、上記の目的を達成するために設定した、2つのリサーチクエストが示されている。1つ目は、本論文の包括的な問いである、「不確実性の高い現場マネジメントにおいて、持続的な組織変容（知識創造）を可能にするマネジメントのメカニズムは何か」ということである。2つ目は、「いま・ここ」という現場マネジメントのよりミクロなレベルで、そのメカニズムの核心部分を解明する問いである。すなわち、「実務者＝研究者の視座が可能にする『場の共有意識』の形成・拡張、および『意味生成』のダイナミクス（重ね合わせ）はそれぞれ、どのように機能し、現場の自律的な駆動（実践・哲学・管理の循環）に貢献するのか」ということである。

第2章では、先行研究について論じている。まず、経営学における「理論と実践の乖離」という根源的課題について歴史的変遷から論じ、本論文が取り組むべき3つのリサーチギャップに整理している。それらは、1）新規事業開発における「現場マネジメント」研究の不在、2）Computer-Mediated Communication 研究における文脈的・文化的視座の欠如、3）経営学における量子論的アプローチの

萌芽と実践的応用の課題である。

第3章では、研究方法について述べている。まず、「いま・ここ」のデータ収集の基底となる内部観測法について、次に、増田（2016）の経営の循環モデルを理論的基盤に研究プロセス全体のフレームワークとして構想された、本論文独自の研究方法論である実践循環型ケーススタディ法について詳述している。さらに、分析に用いる概念枠組みを整理している。

第4章では、2つ目のリサーチクエスションの前半部分に答えるために、第一の事例として、「場の共有と実践共同体の生成プロセス」が分析されている。実践共同体、バウンダリー・オブジェクト、場の理論（自己の卵モデル）という3つの視点から分析が行われ、物理的な「いま・ここ」の場の共有が、停滞していたチームを創造的な実践共同体へと生成させたメカニズムを明らかにしている。さらに、実践循環型ケーススタディ法の視座から、一連の変容プロセスを俯瞰的に再解釈して、本事例が、まさに「経営の循環」が起動し、実践共同体が生成した典型例であることを論じている。

第5章では、2つ目のリサーチクエスションの後半部分に答えるために、第二の事例として、「デジタル時代に量子論を適用したコミュニケーション・メカニズム」が分析されている。まず、「いま・ここ」の場の拡張という視座から、デジタル環境下で場が時空間的に拡張するメカニズムを明らかにしている。次に、「意味」の生成プロセスの視座から、申請者が提唱する「意味の重ね合わせ理論」を用いて、非同期コミュニケーションにおける意味生成のプロセスを解明している。最後に、「文脈的基盤の形成」に寄与するマクロな「場の時空間的拡張」とミクロな「意味生成のプロセス」という2つの階層が相互作用するメカニズムを提示している。

第6章では、1つ目のリサーチクエスションに答えるために、3年半にわたる社内ベンチャーによる新規事業開発におけるマネジメントの実践について事例が詳細に述べられ、分析が行われている。事業を推進していた期間内における外部環境の変化にはじまり、初期構想から外部フィードバックによる方向転換、顧客問題の再定義に基づく価値提案の再構築とビジネスモデルの進化、そしてビジネス・エコシステムへと展開したことが述べられている。その実践の分析から、顧客や市場の困りごとを見つけ出し、自分たちでできることから模索していた、エフェクチュエーションの特徴と、顧客価値の創造を目指していた、Druckerのマーケティング論的特徴を明らかにしている。さらに、バイオフォニクスデザインと意味の重ね合わせの視点からも分析を行い、最後に、親会社に与える影響と社内ベンチャーの存在意義について述べている。

第7章では、本論文のリサーチクエスションに対する最終的な答えとして、第4章から第6章までの分析を統合する理論的な考察を行っている。まず、経営の循環モデルが経営の普遍的なオペレーション・システム（OS）であることを再確認している。その上で、不確実性の高い時代においては、この循環を起動させる実践（Art）のフェーズがエフェクチュエーション的であることが不可欠であるが、それには、1）「いま・ここ」を起点とした「場の共有」と、2）時空を超えた「いま・ここ」での意味生成を可能にするコミュニケーション環境という2つの要素を備えた「下支えの基盤」が重要であることを述べている。最後に、全ての起点が「いま・ここ」にあることを明確にすることで、既存の経営の循環モデルを精緻化・拡張した、新たな不確実性の高い時代の現場マネジメントモデルを提唱している。

第8章では、各章のまとめと目的に対する結果を述べたあと、本論文の意義について論じている。

学術的意義として、4つ挙げている。第一に、増田（2016）の経営の循環モデルを、不確実性の高い時代に適応する形で精緻化・拡張した点である。第二に、複数の理論的アプローチを「経営の循環モデル」という OS の上で統合し、新たな理論的視座を構築した点である。第三に、「実践循環型ケーススタディ法」という新たな研究方法論を提示し、その有効性を実証した点である。第四に、「意味の重ね合わせ理論」という新たな概念モデルを提唱した点である。

次に、不確実性の高い環境下での現場マネジメントに対して4つの実践的な示唆を提供している。第一に、全ての変革の起点は「いま・ここ」の現場にあるという、根本的な視座を提示している。第二に、不確実性下におけるリーダーの具体的な行動様式を示している。第三に、場の時空間的拡張論と意味の重ね合わせのメカニズムのリモート・ハイブリッド環境下におけるマネジメントへの応用可能性を提示している。第四に、バイオフォトリクスデザインの思考に沿った事業実践を行うことで、顧客の困りごとを起点に、光技術（頭部 PET 装置）を活かして、より事業性の高い計画が構築できたことを述べている。

最後に、本論文の限界、今後の研究の展望、そして光産業創成に貢献する現場マネジメントについて論じている。

審査結果の要旨

近年、企業経営の現場では、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) や BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) といった言葉が多用されるようになり、これまでのような市場動向を予測して戦略やビジネスモデルを立ててきた時代は過ぎ去り、予測不可能な不確実性の高い時代を生きているという認識が高まってきている。こうした状況下では、これまでも成功確率の低かった新規事業開発において、従来のマネジメント手法に代わる手法が求められる。そこでは、戦略論やマーケティング論などのマクロな視点も大切だが、新規事業開発を現場で推進するマネジャーにとっては、日々刻々と状況が変化するミクロな日常の現場でのマネジメントが重要となる。しかし、経営学では、長年「理論と実践の乖離」が指摘されているように、日常の現場マネジメントに関する具体的・実践的な知見はほとんど提供されていない。現場の実務者が試行錯誤の末に難題を克服して得られた知見は、言語化されずに彼らの暗黙的な実践知として実践の中に埋め込まれたままなのである。

申請者は、派遣元企業の社内ベンチャー制度に基づき、社内ベンチャーによる新規事業開発を推進することを任務として、本学に派遣された。そこで、申請者は、上記のような背景のもと、「現代の経営環境を、予測不可能性と複数の可能性が重なり合う量子論のアナロジーとして捉え、そのような不確実性の高い状況下における現場マネジメントの新たな理論モデルを構築すること」を目的として、社内ベンチャーの CEO として新規事業開発を実践しながら、その実践の動的なプロセスから理論的知見を生成する実践的現場研究を実施した。その結果、「論文概要」で述べた成果を上げている。

本論文の学術的功績として、次の四点を挙げることができる。

第一に、経営実務から乖離していた経営学を経営実践の循環の中へ存在論的に融合させた、増田（2016）の「経営の循環モデル」を、より不確実性の高い時代に適応する形へ精緻化し、拡張した。拡張したモデルでは、具体的な実践事例から、「循環の起点が「いま・ここ」の場にあり、そして不確実性の高い環境下では、『実践 (Art)』のフェーズが「エフェクチュエーション」的な行動様式によって

駆動されること」を導き出している。これは、既存理論に新たな文脈における具体的な駆動メカニズムを付加するという理論的拡張であり、本論文の学術的貢献といえる。

第二に、「経営の循環モデル」をオペレーティングシステムと捉え、それを基底に「場の理論（自己の卵モデル）」「実践共同体論」「エフェクチュエーション」「量子論的アプローチ」といった複数の理論的アプローチを統合して、新たな理論的視座を提供した。統合された各理論的アプローチは、単なる接合ではなく、「経営の循環モデル」の各フェーズ（実践・哲学・管理）を豊かにするための補完的なアプリケーションとして有機的に統合されている。この統合的フレームワークにより、複雑な経営実践を、マクロな循環プロセスとミクロな行動様式を往還しながら、多層的に理解することが可能となる。この点も大きな学術的貢献である。

第三に、新たな研究方法論として「実践循環型ケーススタディ法」を提唱し、その有効性を実証した。本論文では、申請者自身が「実務者＝研究者」として「経営の循環」を意図的に起動させ、そのプロセスを内部から記述・分析し、理論的知見を生成する実践を行っている。これは、経営学を真に実践に資する「実学」へと転回させていくための具体的な実践例であり、学術的に貢献している。

第四に、「意味の重ね合わせ理論」という新たな概念モデルを独自に提唱した。この理論は、非同期コミュニケーションにおける意味生成のダイナミクスを解明するための新たな分析ツールとなる。最大の特徴は、受信者の「観測」行為によってはじめて意味が確定するというプロセスを精緻に記述することで、コミュニケーションを単なる「情報伝達」のプロセスから、参加者の相互作用によって意味と現実が共創される「価値創造」のプロセスとして捉え直す視座を提供したことである。これも、本論文の学術的貢献である。

本論文の実践的功績は次の四点に整理できる。いずれも、不確実性の高い環境下で新規事業開発や組織変革に取り組む実務者に対して、実践的な示唆を提供している。

第一に、全ての変革の起点は「いま・ここ」の現場にあるという、根本的な視座を提供した。これは、不確実性の高い状況を打開するためには、将来予測や精緻な計画ではなく、まず「いま・ここ」におけるチームの状況と、そこにあるリソース（手中の鳥）に立ち返ることが重要ということを意味する。特に、チーム形成の初期段階において、対面で密な対話を行う「場の共有」を意図的に創出することが重要であることを指摘している。

第二に、不確実性の高い状況下におけるリーダーの具体的な行動様式を提示した。本論文では、従来のように計画通りに進めることから、まず行動し、関係性の中で目的を発見することへの思考様式の転換を促している。具体的には、エフェクチュエーション的な試行錯誤的实践が、停滞を打開し、新たな価値を創造するための具体的な指針となるとしている。

第三に、場の時空間的拡張や意味の重ね合わせのメカニズムのリモート・ハイブリッド環境下におけるマネジメントへの応用可能性を示した。これらの理論は、メンバーが物理的に離れている状況でも、「いま・ここ」の感覚を共有し、自律的な循環を生み出すマネジメントに大きな示唆を与え、デジタル時代の組織マネジメントに悩んでいる多くの実務者に有益な指針を提供している。

第四に、バイオフィotonicsデザインの思考に沿った事業推進を実践した。顧客の困りごとを起点に、光技術（頭部 PET 装置）を活かしてより事業性の高い計画を構築する実践を行った。この顧客の

困りごとへの理解を深めてから事業計画を再構築した実践事例は、当初の計画が行き詰っている新規事業開発のマネジャーや実務者に大きな実践的示唆を与えている。

これら 4 つの実践的な示唆は、本論文の大きな実務的貢献である。

以上の 4 つの学術的貢献と 4 つの実務的貢献のほかに、特記しておくべきことは、本論文で述べられた、申請者による社内ベンチャーの実践である。社内ベンチャーとしては閉じることになったが、提案した事業は引き続き継続している。申請者が本論文の実践の中で提示した、ビジネスモデルの構築プロセスやマーケティングプランの構想は、派遣元企業にはこれまでほとんど行われていなかったものであり、今後、派遣元企業の発展に大きく寄与するものといえる。その意味で、申請者の実践は、本学の建学の精神の基底にある事業実践を体現したものといえ、高く評価できる。

本論文の学術研究成果としては、日本コミュニケーション研究査読付き論文 1 編がある。また本論文の公聴会においてはすべての質疑に対して明瞭かつ的確な応答がなされた。

以上により、本論文が本学の学位規則および関連する内規等の基準を満たしていることを確認するとともに、全員一致で博士（光産業創成）の学位授与に値すると判定した。