

令和 3 年 5 月 2 4 日

学位請求論文（課程博士） 審査報告書

学位請求論文： 研究開発 (R&D) 部門におけるフォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行に関する研究

学位請求者： 経営学研究科博士後期課程 経営学専攻 経営学コース 鈴木 由秀

審査委員

主査 経営学部教授 蔡 芒錫

副査 経営学部教授 馬場 杉夫

副査 経営学部教授 間嶋 崇

副査 商学部教授 田中 和雄

1. 本論文の主旨

日本の製造業の高い国際競争力を支えてきた重要な要因の 1 つとして、日本の研究開発（以下、R&D）の体制の存在が早くから注目された。一般に、R&D 部門は組織のイノベーションの中核を担う部門であり、その R&D 部門で働くマネジャーの役割は非常に重要である。なぜなら、R&D 部門で働くマネジャーは、管理や営業、経理部門といった一般部門の人に比べ、専門知識や技術を身につけているがゆえにプロフェッショナルの意識が強いフォロワーから、新商品や新規事業の種につながるアイデアとやる気、絶え間ない努力を引き出し、プロジェクト（研究開発課題）を成功へと導く責務があるからである。これは、フォロワー時代にはなかったマネジャーの仕事である。R&D のプロジェクトを束ねるマネジャーは、このようなプレッシャーをうまくコントロールし、フォロワーたちを鼓舞してプロジェクトを遂行しなければならない。

しかし、このマネジャーも最初は 1 人のフォロワーだった。ある時点でプロジェクトを束ねるマネジャーとなったのである。この「移行期 (transition)」, つまり、フォロワーだった人がマネジャーとなり、個人の役割が大きく変化するこの移行をいかにうまく乗り越えられるかは、マネジャー本人だけでなく、新しいマネジャーを迎えるプロジェクト・チーム、ひいては組織全体にとっても重要な問題となりうる。

そこで、本研究はフォロワーからマネジャーへの移行期、つまり、これまでマネジャーか

ら指示を仰いだフォロワーがマネジャーとなり、組織内での役割が大きく変わる時期に注目する。新任のマネジャーは、この移行においていったい何を体験するのだろうか。本研究は、次の2点に焦点を絞る。第1に、新任のマネジャーは、マネジャーへの移行にどのような問題や課題に直面しているのだろうか。第2に、新任のマネジャーは、マネジャーへの移行に直面する諸問題や課題にどのように対処しているのだろうか。

本研究は、上述した2つの研究課題を明らかにするために、インタビューを研究方法として採用することとした。インタビューの協力が得られたプロジェクト・マネジャーは、計20名であった。全員が正社員であり、幅広い領域からインタビューの協力を得ることができた。インタビューの主な項目は、次の3項目である。第1に、「職場におけるプロジェクト・マネジャーの役割」に関連する項目群である。第2に、プロジェクト・マネジャーになってどのような問題や課題に直面したかを確認するため、「プロジェクト・マネジャーへの移行の問題」に関連する項目群である。その項目群の中には、プロジェクト・マネジャーになる直前とプロジェクト・マネジャーになった直後の行動や気持ちの変化について、時系列にそって語るよう依頼した。最後に、それらの問題や課題をどのように解決したかを確認するため、「プロジェクト・マネジャーへの移行の問題や課題に対する対処法」に関連する項目群である。

インタビューデータは、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（**modified grounded theory approach**：以下、M-GTA）を通じて分析した。分析の結果、最終的に1カテゴリー・グループ、14カテゴリー、36概念が生成され、理論的飽和に達した。研究協力者がフォロワーから新任のプロジェクト・マネジャーに任命されるにあたり、プロジェクト・マネジャーになる前に考えていたこと、プロジェクト・マネジャーになった直後の気づき、その後プロジェクト・マネジャー職を進めていく中で直面した問題がどのようなものであったか、それらの問題に対しどのような対処法を取っていたのかという視点から、カテゴリー間の関係について検討し、仮説モデルを作成した。以下では、仮説モデル図に基づくストーリーラインを述べる。

【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】では、「研究開発の実務から少し離れる寂しさ」を感じながらも、プロジェクト・マネジャーに任命されて間もなく「仕事範囲の急激な拡大」と「技術領域の急激な拡大」の問題に直面しており、「プロジェクト・マネジャーに対するサポートがないことの戸惑い」を引き起こしている。その後、プロジェクト・マネジャー職を進めていくに当たり、《一本の木ではない森の監督》と【人的ネットワークの外延の急拡大】につながっている。

プロジェクト・マネジャーになると《一本の木ではない森の監督》となり、次のさまざまな問題に直面している。新任のプロジェクト・マネジャーは、幅広い技術領域を管理する立場となって【専門技術に関する戸惑い】を引き起こし、日常の業務においては、フォロワーやマネジャーとの交流における【所属部門内の関係設定の難しさ】に悩み、フォロワーに任せる仕事に対して【フォロワーの業務管理の難しさ】に直面している。また、職場には海外

出身のフォロワーも増えて【外国語力不足に関する戸惑い】も引き起こしている。そして、何よりも【スケジュール遵守のプレッシャー】を感じているプロジェクト・マネジャーもいる。

森の監督になると、同時に、プロジェクト・マネジャーは【人的ネットワークの外延の急拡大】の立場となる。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを遂行するに当たって R&D 部門外の関連部門との交渉が新たな仕事として加わり、「権限の強い部門との関係設定の難しさ」、「一般部門との関係設定の難しさ」、「技術部門との関係設定の難しさ」の問題に直面している。プロジェクト・マネジャーにとって【人的ネットワークの外延の急拡大】は、「交渉の矢面に立つ大変さ」を生じさせ【外部との交渉に関する戸惑い】に影響を与えている。また、この影響が、【専門技術に関する戸惑い】、【所属部門内の関係設定の難しさ】、【フォロワーの業務管理の難しさ】の問題とも相まって、「プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安」を引き起こし【心理的な障害】に影響を与えている。

本論文のインプリケーションは次の2点でまとめることができよう。第1に、理論的なインプリケーションとしては、マネジャーやリーダー論において動的な視点は、やはり非常に重要であるという点である。例えば、イノベーションが求められる R&D 部門において、組織に創造的な自己変革能力を与える変革型リーダーシップの指摘は、静的な観点からみると正しいかもしれない。しかし、動的な観点となると、R&D 部門においては、むしろ「気を遣う」上司像が前面に浮かび上がってくる。

第2に、実践的なインプリケーションとしては、インタビュー調査の分析結果を踏まえると、次の2点である。①今回のインタビューからプロジェクト・マネジャーへの移行の問題が多く発見されたので、まず何より R&D 部門におけるプロジェクト・マネジャーへの移行が重要である認識の共有が必要である。加えて、インタビュー調査結果をさらに吟味してみたところ、新しい発見もあった。その新しい発見とは、R&D 部門において、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへと移行する場合、Gouldner (1957) が指摘する「ローカル」指向の強い一般部門とは違った応用研究・開発研究の領域における専門技術に関する問題に直面しているという点である。一般部門のマネジャーを対象とした先行研究の発見事実が、必ずしも R&D 部門のプロジェクト・マネジャーにもそのままあてはまるとは限らないことを強く示唆している。②インタビュー調査で得られたプロジェクト・マネジャーへの移行の問題に対する対処法についても、先行研究の発見事実にはなかった多くの発見があった。インタビュー調査で得られた「R&D 部門における移行問題と対処法の経験的プロセスと構造の仮説モデル」を踏まえ、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題に対する対処法の具体的な提言を論じている。

2. 本論文の構成

本論文は、序章を含めて全 10 章で構成されている。以下が具体的な項目である。

序章

第1章 理論的背景：マネジャー論に関する研究

第1節 Katz のスキルモデル

第2節 Mintzberg の役割モデル

第3節 リーダーシップ論

第1項 特性アプローチによる研究

第2項 行動アプローチによる研究

第3項 条件適応（コンティンジェンシー）アプローチによる研究

第4項 新しいリーダーシップ論

第5項 リーダーシップ論の限界

第4節 リーダーシップ開発論

第1項 公式トレーニングプログラム

第2項 開発活動

第3項 自助活動

第4項 リーダーシップ開発論の限界

第5節 まとめ

第2章 R&D マネジャーへの移行に関する文献レビュー

第1節 プロジェクトマネジメンツの技法

第2節 R&D プロジェクトのための人材育成モデル

第3節 プロジェクトマネジメンツ論の限界

第4節 マネジャーへの移行に着目した研究

第5節 マネジャー移行の問題（Hill の研究）

第6節 マネジャー移行の問題（元山の研究）

第7節 先行研究の R&D マネジャーへの適用の可能性

第8節 R&D 部門とマネジャーの定義

第3章 研究方法

第1節 プロジェクト・マネジャーを研究対象とする意義

第2節 インタビュー調査

第3節 研究協力者

第4章 分析方法とストーリーライン

第1節 分析方法：修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ

第2節 分析結果：ストーリーライン

第5章 プロジェクト・マネジャーになる直前と移行の始まり

第1節 そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期

第2節 プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき

第6章 一本の木ではない森の監督

- 第1節 専門技術に関する戸惑い
- 第2節 所属部門内の関係設定の難しさ
- 第3節 フォロワーの業務管理の難しさ
- 第4節 外国語力不足に関する戸惑い
- 第5節 スケジュール遵守のプレッシャー
- 第7章 人的ネットワークの急拡大・交渉・心理的不安
 - 第1節 人的ネットワークの外延の急拡大
 - 第2節 外部との交渉に関する戸惑い
 - 第3節 心理的な障害
- 第8章 プロジェクト・マネジャーへの移行の問題に対する対処法
 - 第1節 技術知識とスキルの向上
 - 第2節 プロジェクト運用方法の策定
 - 第3節 フォロワーからの好意を期待する行動
 - 第4節 周囲からのサポート
- 終章 結論
 - 第1節 移行問題の仮説モデル
 - 第2節 移行問題に対する対処法の仮説モデル
 - 第3節 R&D部門の特殊性の発見
 - 第4節 本研究のインプリケーション
 - 第5節 本研究の限界と今後の研究課題
- 補論 プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題に関する考察
 - 第1節 研究協力者 P 氏のケース
 - 第2節 研究協力者 S 氏のケース
 - 第3節 研究協力者 Q 氏のケース
 - 第4節 移行に失敗した問題に対する状況的側面からの検討
 - 小結 移行に失敗した問題に対する対処法
- 参考文献

3. 既発表論文等の関係

請求者は、これまで論文や研究ノートを発表するとともに、学会報告を行っている。学位請求論文は、再構成されて加筆修正されているが、各章とその元となった業績との関係は以下の通りである。

第1章・第2章

鈴木由秀（2019）「フォロワーからリーダーへの移行に関する理論的背景 ―研究開発（R&D）職場でリーダーになること―」『専修マネジメント・ジャーナル』第9巻

第 2 号, pp.23-33。【査読なし研究ノート】

鈴木由秀・蔡芒錫 (2019) 「風吹きやまぬ丘へとー ー研究開発 (R&D) 職場でリーダーになることー」 2019 年度組織学会研究発表大会 (研究発表セッション) 【査読付き学会報告】

Suzuki, Y. & CHAE, I. (2021), When Japanese Professionals encounter Task Interdependency : Becoming a Leader in Japanese R&D Organization, The 25th International Euro-Asia Research Conference. 【査読付き学会報告】 (2021 年 6 月 1 日 学会発表予定)

第 3 章

鈴木由秀 (2020) 「R&D プロジェクト・マネジャーへの移行における諸問題の検討」 『専修マネジメント・ジャーナル』 第 10 巻第 2 号, pp.11-22。【査読付き論文】

鈴木由秀・蔡芒錫 (2019) 「風吹きやまぬ丘へとー ー研究開発 (R&D) 職場でリーダーになることー」 2019 年度組織学会研究発表大会 (研究発表セッション) 【査読付き学会報告】

Suzuki, Y. & CHAE, I. (2021), When Japanese Professionals encounter Task Interdependency : Becoming a Leader in Japanese R&D Organization, The 25th International Euro-Asia Research Conference. 【査読付き学会報告】 (2021 年 6 月 1 日 学会発表予定)

第 4 章

鈴木由秀 (2020) 「R&D プロジェクト・マネジャーへの移行における諸問題の検討」 『専修マネジメント・ジャーナル』 第 10 巻第 2 号, pp.11-22。【査読付き論文】

第 5 章・第 6 章・第 7 章

鈴木由秀 (2020) 「R&D プロジェクト・マネジャーへの移行における諸問題の検討」 『専修マネジメント・ジャーナル』 第 10 巻第 2 号, pp.11-22。【査読付き論文】

鈴木由秀・蔡芒錫 (2019) 「風吹きやまぬ丘へとー ー研究開発 (R&D) 職場でリーダーになることー」 2019 年度組織学会研究発表大会 (研究発表セッション) 【査読付き学会報告】

Suzuki, Y. & CHAE, I. (2021), When Japanese Professionals encounter Task Interdependency : Becoming a Leader in Japanese R&D Organization, The 25th International Euro-Asia Research Conference. 【査読付き学会報告】 (2021 年 6 月 1 日 学会発表予定)

第 8 章・終章

鈴木由秀 (2020) 「R&D プロジェクト・マネジャーへの移行における諸問題の検討」

4. 本論文の概要

第1章では、マネジャーとして成長するための人材育成に関する代表的な先行研究を検討している。具体的に、第1章では次の5点を中心に議論を展開している。第1に、マネジャーに必要なとされる能力を「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」「コンセプチュアル・スキル」の3つに分類したKatzのスキルモデルについて検討している。第2に、マネジャーの役割を3つの領域に分類し、10の役割を導き出したMintzbergの役割モデルについて検討している。第3に、豊かな発展を遂げてきた各種リーダーシップ論について検討している。第4に、リーダーの能力は育成することができるという考え方に立脚したリーダーシップ開発論について検討している。第5に、第1章の先行研究に対し、フォロワーからマネジャーへの移行に関する視点を検討している。

第2章では、R&Dにおけるマネジャーへの移行に関する文献レビューである。具体的に、第2章では次の3点を中心に議論を展開している。第1に、プロジェクトマネジメントに関する文献レビューである。R&Dでの研究開発活動は、プロジェクト単位で実施されるのは周知の事実である。プロジェクトマネジメントは、プロジェクトをどのように計画して実行すべきかに関する方法論である。第2に、フォロワーからマネジャーへの移行に着目した文献レビューである。移行に着目した研究論文の発表数を確認するとともに、フォロワーからマネジャーへの移行に際して直面する諸問題について検討している。第3に、第2章で文献レビューした先行研究に対し、R&Dマネジャーへの適用の可能性について検討している。

第3章では、研究方法について検討している。具体的に、第3章では次の3点を中心に議論を展開している。第1に、本論文で研究対象とするR&D部門とマネジャーの定義について明確にしている。まず、R&D部門だが、研究対象とするR&D部門の研究領域について定義づけている。次に、本論文で研究対象とするマネジャーについて定義づけている。第2に、本論文の研究アプローチについて検討している。フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行に際し、どのような問題や課題に直面するのか、その詳細を捉えるためにインタビュー調査での研究アプローチの妥当性についての検討である。第3に、研究協力者（プロジェクト・マネジャー）の役割と属性について検証するとともに、研究協力者と上司、研究協力者とフォロワーとの関係についても検証している。

第4章では、分析方法について検討している。組織行動の分野において、インタビューで得た質的データに対する代表的な分析方法として、KJ法とグラウンデッド・セオリー・アプローチが挙げられる。本論文がM-GTAを採用した理由について、プロジェクト・マネジャーへの移行の特性とグラウンデッド・セオリー・アプローチの特徴を踏まえて議論を展開している。そして、M-GTAに基づき分析した結果、最終的に1カテゴリー・グループ、14カテゴリー、36概念が生成されて理論的飽和に達し、R&D部門における移行問題と対処法

の経験的プロセスと構造の仮説モデルを提案している。加えて、第4章では、M-GTAによる分析結果の総括であるストーリーラインに注目している。ストーリーラインとは、分析によって抽出された各々のカテゴリー間の相互的關係を図に示し、相互的關係の現象の構造を文章にしたものである。

第5章では、分析結果から浮かび上がった次の2つのカテゴリーについて注目している。第1に、新任のプロジェクト・マネジャーがマネジャーになる直前のフォロワー時代に将来をどのように考えていたのか、技術者として進むべき道に対する思惑である。第2に、新任のプロジェクト・マネジャーがフォロワーからマネジャーに任命された直後、自身の仕事の変化に対する戸惑いである。分析の結果、抽出された各々のカテゴリー間の相互的關係の現象にはプロセス的な特性があり、プロセスの最初の段階におけるカテゴリーの詳細を示している。

第6章では、新任のプロジェクト・マネジャーがマネジャーに任命された後、プロジェクトを遂行していく上で所属する部門内で直面したさまざまな諸問題のカテゴリーについて注目している。分析の結果、上述の諸問題は計5つのカテゴリーで構成され、1つのカテゴリー・グループとしてまとめられた。5つのカテゴリーとは、「専門技術に関する戸惑い」、「所属部門内の関係設定の難しさ」、「フォロワーの業務管理の難しさ」、「外国語力不足に関する戸惑い」、そして「スケジュール遵守のプレッシャー」がそれである。カテゴリーごとの詳細を示している。

第7章では、分析結果から浮かび上がった次の3つのカテゴリーについて注目している。第1に、新任のプロジェクト・マネジャーがマネジャーに任命された後、プロジェクトを遂行していく上で所属部門外の人々との交渉で直面したさまざまな諸問題である。第2に、新任のプロジェクト・マネジャーは新たなネットワークでプロジェクトの責任者として交渉を進めるのだが、交渉の難しさにともなう心理的な負担の増加に関する問題である。第3に、新任のプロジェクト・マネジャーの上述の心理的な負担増加と、第6章で示した所属部門内で直面するさまざまな諸問題とも相まって生じたプロジェクト・マネジャーの心理的な障害の問題である。

第8章では、分析結果から浮かび上がった次の4つのカテゴリーについて注目している。第1に、新任のプロジェクト・マネジャーが直面した技術的な問題や課題に対してとった対処法である。第2に、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクトを効率よく遂行するためにとった対処法である。第3に、新任のプロジェクト・マネジャーがフォロワーたちから信頼され、そしてフォロワーに十分な力を発揮してもらうために、フォロワーから好意が得られることを期待してとった行動である。第4に、新任のプロジェクト・マネジャーが直面したさまざまな移行問題に対する周囲の人々からのサポートである。第8章は、移行問題に対し、新任のプロジェクト・マネジャーがとった対処法を明らかにしている。

終章は、本論文の結論にあたる。具体的に、終章では次の3つの課題についての結論である。第1に、R&D部門において、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行には

どのような問題や課題があるのか、第 2 に、R&D 部門において、新任のプロジェクト・マネジャーは移行問題や課題に対してどのように対処していたのか、第 3 に、第 1 章と第 2 章で展開した先行研究の議論とインタビュー調査の分析結果を踏まえ、本研究のインプリケーションとして理論的と実践的の両側面から議論を展開している。なお、実践的なインプリケーションでは、本研究で得られた「R&D 部門における移行問題と対処法の経験的プロセスと構造の仮説モデル」を踏まえ、R&D 部門のプロジェクト・マネジャーへの移行の問題に対する対処法の具体的な提言を論じている。

5. 論文の評価

チームの中で一人のメンバーにすぎなかった存在からリーダーやマネジャーへと移行する時期、つまり、移行期 (transition) は、個人、グループ、組織にとって非常に重要な時期である。個人にとってこの移行期はリーダーやマネジャーとしてのアイデンティティを獲得する時期であると同時に、リーダーシップに関する哲学を身に着ける時期でもある。移行期をうまく乗り越えたリーダーが率いるチームは、リーダーシップの継承によって引き起こされる混乱を最小限に抑え、チームメンバーのモチベーション、グループの結束、および生産性を向上させることができる。新人のリーダーが移行期をうまく通過できない場合、組織は多くのコストを負担することからも推測できるように、新人のリーダーが移行期をうまく乗り越えるかどうかは、組織にとっても非常に重要な事柄である。

このように、個人・チーム・組織において重要であるにもかかわらず、これまで移行期に関する意味ある研究は 1992 年に Hill が行った研究と、2011 年に Benjamin & O`Reilly が行った研究 (2011) の 2 つに限定されている。Hill' と Benjamin & O`Reilly の洞察に満ちた研究により、移行期に新人のマネジャーやリーダーが直面する諸課題についての我々の理解が深まったことは確かな事実である。しかし、二つの研究は、科学者やエンジニアなどのプロフェッショナルに適用するには限界がある。なぜなら、組織で働くプロフェッショナルの場合、一般部門で働く管理職とはかなり異なる態度やニーズを持っているからである。つまり、Hill' と Benjamin & O`Reilly の研究結果は、R&D 部門で働くプロフェッショナルに一般化できない可能性があるのである。さらに、Hill' と Benjamin & O`Reilly の研究はアメリカのみで行われた研究で、日本をはじめ国際的に研究を拡大する必要がある。鈴木の研究が取り組んでいるのは、まさにこの 2 点である。つまり、鈴木の研究は、Hill' と Benjamin & O`Reilly の研究結果が果たして日本の R & D 部門の文脈においても妥当であるかに着目しているほぼ初めての研究で、その研究意義は大きい。

鈴木は、リーダーへの移行期に失敗した人々を含め、20 名を対象とする丹念なインタビュー調査から得たデータを、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (modified grounded theory approach : 以下、M-GTA) を通じて分析している。同じ移行期間を経験しているがゆえに、鈴木の研究協力者たちの多くも、Hill' と Benjamin & O`Reilly の研究協力者たちと非常に似た経験を報告している。つまり、鈴木の研究協力者たちも、リーダーに

なるということは、一本の木から森の管理者への移行を意味することに他ならなかった。その結果、多くの人々が突然、組織の政治家となり、組織内外の様々な利害関係者と交渉せざるを得なかった。しかし、鈴木の研究協力者たちは、「昇進に消極的な態度」、「プロジェクト管理の重視」、「部下からの支持を引き出すための独特な戦略や行動」、「社内だけでなく社外にも広がるより広範な人的ネットワーク」など、既存の研究とはかなり異なる態度や行動も示している。

鈴木の研究と既存の研究との間の不一致の背景には、日米の文化的な違いがあるかもしれない。しかし、このような違いは、鈴木が取り組んでいる研究対象や研究セッティングがかなり異なることからもたらされていると思われる。既存の研究とは違って、鈴木が取り組んでいる研究対象者は、プロフェッショナル意識が非常に強いにもかかわらず、タスクの相互依存度が非常に高い人々が、まだリーダーとしてのスキルや知識を身に付けていない新人のリーダーの指示を仰ぎながら締め切りが厳しく決まっているプロジェクトを遂行しなければならないという、状況がこのような違いをもたらしている可能性が非常に高いのである。つまり、鈴木の研究は、R & D部門のようにタスクがお互いに高度に依存しており、しかも働く人々が自律性を非常に重んじる状況においては、新人のリーダーが直面する課題は既存の研究とはかなり異なることを強く示唆しているのである。この点こそ、鈴木の研究の最も重要な理論的インプリケーションであろう。

鈴木の研究は、特に締め切りがきちんとして決まっているプロジェクトベースで仕事が行われているR & D部門の管理において、実際的なインプリケーションの面で富んでいる。何よりも、R & D部門のトップマネジメントは、移行期が新人のリーダーだけでなく、プロジェクト・チームや組織全体にとっても非常に重要な時期であることを十分に認識する必要がある。組織が移行期を経験している新人のリーダーをどのようにサポートするかは、この完全な理解から始まるに違いない。同時に、鈴木の研究は、現在の多くの組織で一般的に行われているリーダーシップ教育の在り方は、R & Dで働く新人のリーダーには不十分であることを強くもの語っている。必要なのは、R & D部門の特殊性を反映したオーダーメイドのリーダーシップ教育であろう。一方、鈴木の研究は、組織が新人のR & Dリーダーをサポートできる方法は様々ありうることを示唆している。例えば、リーダーになる前にリーダーになることの意味を体験する機会を提供すること、専門家協会などの専門家会議への参加を奨励することで最先端の技術と知識を学ぶ機会を提供すること、幅広い専門知識や技術専門家で構成される社内諮問委員会を組織化することなどである。

このように、鈴木の研究は、①意義あるリサーチクエスション、②丹念な文献レビュー、③リサーチクエスションにふさわしい研究方法、④適切な分析方法、⑤興味深い研究結果、⑥理論的・実践的なインプリケーションのすべての面で、博士学位に値する論文である。