

2026 年度前期大学院

授業科目

ケースプロジェクト研究（2 単位）

担当教員

教授 宮尾学 miyao@rabbit.kobe-u.ac.jp

教授 吉田満梨 myoshida@people.kobe-u.ac.jp

I. ケースプロジェクト研究のねらい

プロジェクト方式とは、神戸大学 MBA が試行錯誤によって練り上げてきた体験型の学習システムです。ビジネスの現実を前に、情報の収集と分析、解釈を通じて、ヒト・モノ・カネにわたる経営の諸機能を見据えたインプリケーションを、プロジェクト管理とチームビルディングを行いながら導き出す。この総合的な学習を体験することで、神戸大学 MBA に入学した学生たちは、経営の実践能力を高めていきます。

プロジェクト方式のねらいは、周りの人々を価値創造に向かって動員するリーダーに求められる基本能力の養成です。神戸大学 MBA がめざしてきたのは、日々の課題への小手先の処理に終始するのではなく、時代に立ち向かう大きなシナリオを描きつつ実践につなげていく活動を、チームワークのなかで遂行できる人材の育成です。プロジェクト方式とは、無から有を生み出す知的プロセスです。自ら無知の暗闇に立ち向かい、そこに光を照らそうと葛藤する中で、アプローチから論証の仕方までを全て自分たちの頭で考え抜き、解決策を作りあげなければなりません。しかも、それを権限関係のない混成チームでおこないます。この体験は、様々な場面で役立つ技術の習得だけでなく、リーダーとしての大きな自信をもたらします。

教授陣も指導や助言をしますが、解決の主役はあくまでも自分自身です。この主体性がなければ、企業の中核で役に立つ人材にはなれません。プロジェクト方式は、研究に基礎をおいた **Research-based Education** の一環でもあります。今後自ら研究に手を染める機会となる、修士論文の執筆に向けた最大の教育体験としてください。

この科目<ケースプロジェクト研究>は、神戸大学 MBA におけるプロジェクト方式の導入としての役割も担っています。そのために、テーマとチーム構成は担当教員が設定して、時間のかかる助走期間を省きます。こうして浮いた時間は、各チームにおけるチームビルディング、各種の調査と分析、そして解釈と議論に振り向けてください。特に、多様な経験を持った仲間と出会い、チームになるというのは想像以上に難しいものです。この科目で上位の評価を得るためには、チームスキルも重要です。チームの中において自分が

果たす役割を真摯に模索することをお勧めします。

II. 授業のテーマと問い

テーマ

「企業はどのように地域創生の担い手になりえるのか？」

人口減少、少子高齢化、都市への人口集中などを背景に、日本の多くの地域では、経済活動の縮小、担い手不足、インフラ維持の困難化といった課題に直面しています。こうした背景から、政府は2014年以降、「まち・ひと・しごと」の三位一体の総合戦略を策定し、様々な地方創生政策を主導してきました。ただし持続的な成果を上げている事例は必ずしも多いわけではなく、一時的なブームに終わってしまうケースや、補助金への依存、担い手の疲弊といった問題を抱える取り組みもあります。

一方で、企業側にも変化が生じています。ESG投資の拡大、サステナビリティ経営への転換、非財務価値の重視などに象徴されるように、企業は単なる利益創出主体ではなく、社会課題解決の担い手として期待されるようになりました。ただし利益最大化や株主価値、持続的競争優位の確立も同時に求められる企業が、地域創生というより公共性の高い課題に対して、どのように関わることができるのかは、いまだ明らかではありません。

そこで各チームには、企業による地域創生の具体的な事例をまずは探索・選定し、その調査・分析に基づいて、以下の問いに答えることが期待されています。

問い

- (1) 持続可能な地域の実現のために、企業には何ができるでしょうか。事例における地域課題と企業の取り組み、その成果を踏まえて説明してください。
- (2) 企業が担い手となる地域創生の成功条件とは、何でしょうか。事例分析を踏まえ、最も重要な成功条件を特定してください。

ここ数年のケースプロジェクト研究では、分析対象とするケースがあらかじめ指定され、その診断や戦略提案を求めるテーマを設定してきましたが、今年度は上記のテーマに取り組む上で最適な事例をチームごとに探索してもらうことから始まります。事例分析の対象は、持続的な再活性化に成功（あるいは失敗）した地域、地域創生に関連した特定の企業の取り組み、地域や自治体と企業の協働モデルなどが挙げられます。対象とする地域も、都市部か地方かは問いません。地方の過疎地域、産業衰退地域、ベッドタウン、観光地な

ど、多様な地域が対象となりえます。重要なのは、問いに答えるために、なぜそれを最適な事例として選定したのか、という根拠です。どの事例を選択したかによって、問いへの答えは変わります。事例から言えることの限界を見極めることも重要です。なお、中間報告までの探索段階で複数の事例を調べるのは良いですが、中間発表、およびそれ以降は1つの事例に絞り込んで分析を深めてください。

地域創生は、そこに暮らす人々の生活、思い、歴史とも深くかかわるテーマであるため、公共性が高いだけでなく、ともすれば情緒的な議論に流れやすい側面があります。皆さんの役割は、具体的な事例を素材としながら、経営学の視点からこれらの間に取り組むことです。何を理想とすべきかの規範論にとどまることなく、地域や行政、住民、企業のそれぞれが抱える制約と可能性を踏まえて、ロジックとエビデンスに基づいて、大胆かつ説得力の高い仮説を提示していただけることを期待しています。

III. 参考図書

神戸大学経済経営学会（2011）『ハンドブック経営学』ミネルヴァ書房、第1章.

内田和成（2006）『仮説思考』東洋経済新報社.

木下斉（2016）『地方創生大全』東洋経済新報社.

高橋広行他（2015）『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版.

『ハンドブック経営学』の第1章を参考にしつつ、有価証券報告書をはじめとするIR資料を丹念に読み込む手法を身につけてください。『仮説思考』は、得られたデータから仮説を構築する思考方法のひとつとして活用してください。『地方創生大全』は、実践者である著者による日本の地方創生・地域活性化の理論と実践を一般向けに整理した指南書です。『ケースで学ぶケーススタディ』は、ケーススタディの入門書として研究の進め方の学習に役立ててください。

IV. 授業計画

以下に示すのは、クラス全体の共通の予定です。それ以外の各週末・週間については、チームごとに活動をマネジメントし、プロジェクトをぐいぐいと進めていってください。

1. オリエンテーション（4/4）

テーマとチーム編成を確認した上で、ケースプロジェクトを進める上でのポイントをステージごとに説明します。また、チームビルディングの方法について、ゲスト講師に

レクチャーをしていただきます。

2. レクチャー (4/11)

ライブラリ・リサーチの方法について、担当教員が解説します。

3. ゲスト講師の講演 (4/18)

地域創生に通じた専門家をゲストにお招きし、講演していただきます。

4. プロジェクトの進捗確認 (4/25)

問い (1) (2) への回答の基本アイデアについて、ブレインストーミングの機会を設けます。問い (1) (2) に対するラフな仮説、およびライブラリ・リサーチの進捗について各チームが担当教員に報告し、ディスカッションします。プロジェクトの成否はどのような事例を選び、どのような仮説を立てるかによって左右されてしまうので、安易な妥協はせず、いくつかの、しかし精選された候補を出すべく、チーム内で徹底的に議論しておいてください。

この時点で大切なのは、筋の良い事例の候補を 2-3 個持つことです。まずは、ライブラリ・リサーチにより情報を集めて仮説をつくり、その仮説の妥当性を示すにはどのような論理展開 (ロジック) と裏付け (エビデンス) が必要になるのかを、チームでよく議論しておいてください。

1 チームの持ち時間は 5 分です。エレベーター・ピッチの要領で、注目している事例と、なぜその事例に注目するか理由を 30 秒で説明してください。1 枚ものの資料を用意しておくとい良いでしょう。

5. 中間報告会 (5/30)

中間報告会では、各チームが考える問い (1) への回答と (2) への回答の見通しについて、パワーポイントなどを使ったプレゼンテーションを行ってまいります。各チームの持ち時間は 10 分です。この報告会でのチェック・ポイントは、各チームの考えが問い (1) (2) に答えるものとなり得るか、そしてその独自性、および妥当性を支えるロジックの緻密さとエビデンスに見通しはあるかです。中間報告でのチェックをパスしなかったチームは、翌週以降に再度の報告を求められます。

この中間報告で、複数のチームが同じ事例を取り上げても構いません。ただし、中間報告を聞いた後で他チームの真似をすることは禁止します。

中間報告でのチェックをパスすると本格的なフィールドリサーチが解禁されます。ケースプロジェクト研究では、資料や文献をあたるライブラリ・リサーチと現地観察を行ったり、関係者に話を聞いたり、アンケート調査を行ったりするフィールドリサーチの 2 つの方法が必要になります。中間報告までは、基本的にライブラリ・リサーチに集中

してください。ただし、中間報告までに必ず関係者と接触し、調査への協力を取り付けておくようにしてください。相手から調査の許可が得られなければ、計画が崩壊するので、十分注意してください。

6. 研究成果発表会（8/1）

各チームが、研究成果をぶつけあう最終決戦です。各チームは研究成果のすべてを審査員の前で報告してください。持ち時間は 20 分です。神戸大学 MBA の教授陣で構成する審査員による評価は、上記 2 つの問いに対する回答の独自性、答えを導くロジックの緻密さ、それらを支えるエビデンスの的確さにもとづいてなされます。

発表順は、当日の 8 時 40 分からくじ引きで決定します。一日の終わりには表彰式を行います。

7. 内省レポート（8/17）

この日を締め切りとして、個人内省レポートを提出してください。レポートで問うのは、自分がケースプロジェクトの全体を通して何を学んだかです。ただし、どのような発表をしたのかをくどくどと説明する必要はありません。あくまでも、自身が学んだことを振り返るのが重要です。A4 で 5 ページをレポートの上限分量とします。レポートは BEEF+ で提出してください。

V. 成績評価

研究成果発表会での所属チームへの審査員採点結果が 5 割、個人内省レポートが 5 割のウェイトで評価します。審査員の評価がある程度主観的にならざるをえないことは、予め断っておきます。主観、客観が渦巻く、ある種のカオスに飛び込まなければ、ビジネス拡大は生じません。ケースプロジェクトの船に乗り込む皆さんに共有してもらいたい前提です。

以上