

現代経営学演習

松嶋 登
2026.08.11 更新

1. テーマと目標

経営学は、社会人の皆さんにとって馴染み深い学問だと思います。ビジネス本も数多く出ていますし、入学前から経営学に触れてきた方も少なくないでしょう。それだけに、大学院で経営学を学ぶとはどういうことか、意外と真剣に考えられてこなかったように思います。自然科学系であれば、企業が大学と連携する理由は基礎研究や人材確保としてわかりやすくなります。では、経営学の研究室に来ていただく意味はどこにあるのか。私たちは何を提供できるのか。この演習では、そのことを三つの視点から考えていきます。

一つ目は、学術的な研究テーマの設定です。仕事の中で解決できる課題を持ち込んでも、それだけでは実践はあまり変わりません。むしろ、仕事では簡単に解決できない課題をあえて研究テーマとして設定し、時には企業そのものを批判的に眺めながら、経営学をどう使えばその課題を考えられるのかを探ってほしいと思います。目の前の課題を少し抽象化して、本当は何が問われているのかを考え直すことです。私たち教員は、皆さんの問題意識と一緒に整理し、必要に応じて理論を組み合わせながら議論していきます。

二つ目は、経営学をもう少し深く学ぶことです。MBAでは、ビジネス本や教科書だけではたどり着けない理論に触れることになります。私は一般大学院で「経営管理特論」を担当していますが、そこでは古典的な文献をじっくり読みます。修士論文のテーマと重なる内容があれば、ぜひ受講してください。もちろん、古典だけで十分というわけではありません。経営学は実践を対象とした学問ですから、新しい理論も次々と入ってきます。たとえばブルーノ・ラトゥールは、アクターネットワーク理論の提唱者の一人ですが、ハーバード・ビジネススクールでも研究していました。私の研究室でも、この理論を用いて修士論文を書いた学生がいます。私自身も、地域創生や環境経営をテーマに、生物学や哲学、森林学など異なる分野の研究者と共同研究を進めています。皆さんの研究も、経営学だけの中で完結させる必要はありません。

三つ目は、修了後も続く関係です。修士論文を書いて企業へ持ち帰って終わり、という関係ではもったいないと思っています。もちろん、研究成果がすぐ実務に活かされることもあります。そうしたテーマばかりを選ぶことがMBAの目的ではありません。私の研究室では、修了生とワークショップを共催したり、新しい事業と一緒に立ち上げたりしています。皆さんの研究は、私自身の関心とも重ねながら指導しますので、修了後も自然と関わりが続きます。また、

大学を媒介にすると、企業同士では生まれにくい新しいつながりが生まれることもあります。自然科学ではこうした連携は珍しくありませんが、経営学でももっと増えてよいのではないかと思います。

また、この文章では、今年の演習の進め方が記されていますので、第1回目からスムーズに議論が始められるようにご準備ください。

とくに第1回目は、あらかじめ学術論文の書き方に関するセルフラーニングを受講していただいた上で、じっさいに学術大会で利用されるテンプレートを利用して、大会予行論文と同じ紙幅の四枚程度でまとめていただいたものを期日までにご提出いただき、教員、ゼミ出身の若手教員、TAが事前確認して当日コメントします。

演習での研究指導の進め方は、毎回課題を見直して修正をかけておりますので、以前のものとは異なります（OBの方の説明とも異なる可能性が高いです）。最も大きく変更した点は、MBA論文の建て付けにしたがって、テーマを決めて、先行研究をレビューして、リサーチを行い、考察を行うという順序で研究指導を行わ「ない」ことです。こうした完成系のスタイルは常に意識する必要がありますが、実際の研究はその通りに進みません。なんども行ったり来たりしますし、研究レビューをやり直すこと、時に問題意識が変わることもあります。こうした一見無駄のある試行錯誤が、研究にはとても大切なことであり、研究指導の進め方を随時見直していきたいと思っております。

2. 2026年度授業計画

・第1回：9月12日1～2限：燃え上がる問題意識（事前提出〆切8月31日）

第1回は、問題意識を明確化することから始まります。大抵は、ここから始まります。

ただ、最初に決めた問題意識が最後まで貫徹されることはほぼないです。何度も考え直して行くことになります。

ここで問題になるのは、問題意識を定めるために時間を取りすぎると、一向に研究が進まなくなることです。

いつでもゼロベースに戻すことを厭わず、常に完成型で考えて行くことが求められます。

完成型で考える時に必要となるのが、論文形式です。

第1回は、論文の中でも序章に相当する部分を、学術論文としては最も短い4ページの短編論文（学術大会での報告予稿論文）としてまとめてもらいます。

たった4ページですが、いかに全体の論理構造を組み立てながら文章を書くことが当たり前ではないか、いかに論理的な日本語を書くことが難しいか、文献

リストの形式を整えることさえ簡単にできないことを実感していただくことがこのセッションの目的でもあります。

なお、学術論文のスタイルは、論文作成テンプレート.docx を利用してください。

紙幅が足りなければフォントを小さくしていただいて結構ですが、必ず4ページ（ただし文献リストと脚注は除く）に収めてください。学術論文の引用形式に関する書籍は、市中にたくさん出回っておりますので、各自お好みのものを参照していただいて結構ですが、テンプレートに標準スタイルを用意しておきます。

学術論文のスタイル以前に、どのように文献や資料を探すか、なぜ引用が必要であるのかなど、基本的な研究の仕方や考え方については、神戸大学附属図書館のセルフラーニングを受講しておいてください (<https://lib.kobe-u.ac.jp/kulip/top/manual/#reference>)。

繰り返しになりますが、より重要なことは学術論文スタイルに基づいて考える意義です。授業の際にも折に触れてお話することになると思いますが、以下の課題図書の一つかを読んでおくようにしてください。書かれた時期はさまざまですが、エッセンスは通底しております。

必読課題図書

阿部幸大（2024）『まったく新しいアカデミック・ライティングの教科書』光文社。

倉島 保美（2012）『論理が伝わる 世界標準の「書く技術」』講談社。

参考課題図書

戸田山和久（2012）『新版 論文の教室：レポートから卒論まで』NHK 出版。

清水幾太郎（1959）『論文の書き方』岩波書店。

梅棹忠夫（1969）『知的生産の技術』岩波書店。

伊丹敬之（2001）『創造的論文の書き方』有斐閣。

・第2回：10月10日1～5限：心中できるコア論文

第2回目は、各自の研究テーマで柱になる、先行研究のレビューを発表してもらいます。先行研究のレビューは、基本的に、自分が選択した研究テーマについて、すでにどこまで明らかになっていて、修士論文として何を明らかにしていけばよいのかを洗い出す作業として必要になります。それだけではありません。先行研究のレビューを通じて、どのような研究テーマがありうるのかについての気づきを得られることがあります。先行研究に批判的になることで、新たな着想を得られることもあります。筆者によって異なる書き方、鋭い論理展開や説明、真似できそうな分析方法など、先行研究のレビューから得られるヒントは山程あります。他方で、先行研究をレビューするためには、研究テ

マが絞られている必要があります。研究テーマの焦点が絞られてしまえば、じつは代表的な研究レビューは一ヶ月もあれば十分に読み込むことができると思いますが、そのなかで研究テーマ自体に違和感を感じることもあるでしょう。逆に言えば、最初のうちは研究テーマを絞りすぎず、関連しそうな先行研究を広く渉猟してください。

第2回目のゼミでは、皆さんそれぞれの研究テーマの文献レビューを終え、自分が修士論文を作成するにあたってもっとも依拠できるコア論文を定め、演習で「先行研究レビューを通じてわかったこれまでの議論の流れ」と「コア論文の内容と自分がそれをどのように利用して修士論文を作成するか」についてレクチャーしてください。こちらは第1回目と同じテンプレートを使って、4ページ以内にまとめてもらいます。また、この際に、第1回に提出した4ページの続きで書いていってください。つまり、合計で8ページ以内＋脚注・参考文献になっているはずです。

課題図書としては、私も創立メンバーの一人であった東京都立大学ビジネス・スクールの教材をもとに、研究書として仕上げたものを読んでもらいます。この図書が扱う理論は、制度派組織論というビジネス書ではほとんど知られていないものですが、制度変化のパラドクスなど普遍的な課題に取り組むオペレーション・システムのような存在であり、直接触れられることはなくともどこかで参照されていることもあり、各種の経営理論を整理するときにも有用です。読みやすくはない（もともと、そういうふうには書いていない）ものですが、理論的課題を除くほとんどがビジネス・スクールで扱った事例研究をもとにしておりますので、事例への関心から読み始めていただいても結構です。また、先行研究への批判、節構成にも現れている論理展開、パラグラフごとの主題や相互のつながりを意識したパラグラフ・ライティングなど、学術論文を書くテクニックが満載なので、ぜひ盗んでください。

課題図書

桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 編（2015）『制度的企業家』ナカニシヤ出版。

・第3回：12月5日1～5限：リサーチデザインを設計する

第3回は、経験的研究のリサーチデザインをまとめていただきます。経験的研究としては、事例分析などの質的研究でも、アンケート調査などの量的研究でも、その両方でも構いません。質的研究の場合には、まず、どのような対象に対して、どのような調査手法を用いてアプローチするかについての方法を記述してください。その上で分析的記述（例えば、事例分析）の節立てを仮でいいので作成し、現時点でわかっていることや、これから調べなければならないことについて、書ける部分を全て書いてください。

量的研究の場合には、文献レビューの最後でまとめられた仮説に対して、どのような分析モデルを考え、どのような統計手法を用いるかについて具体的に依拠する分析モデルを使っている先行研究を紹介するとともに、自分の分析結果が、その研究とは異なるどのようなインプリケーションを導くことができる見込みがあるのかを記述してください。量的研究と質的研究の両方をなされる方は、一つの論文の中での二つの経験的研究の位置付けを明確にしてください。質的研究については、利用可能なツールがたくさん存在します。課題図書は、現在の質的研究のなかで学術研究の手法として確立されたツールがまとめられたハンドブックです。ハンドブックの中から、皆さんの研究テーマにあったツールを選択し、経験的研究をデザインしてみてください。

こちら第1回目から続いて同じテンプレートを使って、4ページ以内にまとめてもらいます。また、この際に、第2回に提出した8ページの続きで書いていってください。つまり、合計で最大12ページ+脚注・参考文献になっているはずです。

課題図書

Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. eds (2000) *The Handbook of Qualitative Research Second Edition*, Sage Publications (平山満義監訳 (2006)『質的研究ハンドブック 1巻, 2巻, 3巻』北大路書房)。

須田敏子 (2019)『マネジメント研究への招待』中央経済社。

・第4回：2月13日1～5限：スクラップ&ビルドのためのドラフト

第4回は、半年間の演習の締めくくりです。第3回で計画したリサーチデザインに沿って行った経験的分析の経過報告として、暫定的な分析結果と考察を追記していただきます。第3回の記載内容を変更しつつ、2ページ程度で考察と結論を加えて、合計で14ページ以内+脚注・参考文献という一本の論文の骨格ができあがっているはずですよ。

ただし、個別のパーツを繋ぎ合わせて行っても、必ずしも上手く行くとは限りません。第1回で述べたとおり、研究は行きつ戻りつしながら進みます。集めたデータが問いに答えられないこと、想定した枠組みが現実に合わないこと、当初は見えていなかった論点が現れること、こうした「ずれ」への対応こそが研究を前に進めます。とくに質的研究であれば、仮説として予測されたことが確認されることに価値はなく、むしろ当初のリサーチデザインで想定されていた前提条件の問い直しにつながる、発見事実が重要になります。いずれの場合も、「わかったこと」と同程度に、「まだわからないこと」「これから確かめるべきこと」を明確に書いてください。

あわせて、この報告内容を踏まえて、希望する副指導教員を議論します。ど

の理論・方法・領域の指導が研究を深めるうえで有効かは、データと向き合ったこの段階で具体的に見えてくるはずです。候補となる教員を4名ほど考えてきてください。

なお、経験的研究の結果によっては、問題意識や研究テーマ、先行研究レビューを部分的あるいは全面的に書き直し、新たな経験的研究を追加しなければならない可能性も大いにあります。その場合には、躊躇せず全デリートしてスクラップ&ビルドしていただくのが、結果として早道です。

3. 2027年度計画（未定）

2027年度以降は、各自の進捗に応じて、個別指導を行なっていきます。必ずしも正規の授業時間に全員が集まることはなく、平日夜間のオンラインゼミも適宜開催していきます。オンラインゼミには、自分が報告者でない場合でも、原則参加するようにしてください。

- ・まず、副指導教員に対して送付するフルペーパーが完成していない方について、集中してロングセッションで議論します。

- ・また、副指導教員に見ていただく前に最終確認が必要だと思われる方は、ショートセッションで確認部分だけをご相談ください。

- ・副指導教員からのコメントを共有するセッションを行います。こちら副指導教員の面談が終わってから順次、1人1時間程度で行いつつ、修士論文までの対応を検討します。

- ・6月の卓越論文選抜セッションとして、卓越論文候補に選ばれた研究をブラッシュアップします。

- ・7月は、形式まで完全に整えたフルペーパーを完成させていただき、第三者からみて理解できる内容になっているか相互にコメントしていただきます。

- ・8月には、TAや若手教員からもコメントをいただき、修士論文を仕上げていきます。

以上