

経営学分野における事例研究型の論文

ケース・スタディ

水村典弘

1. 論文を書く

論文を書く行為は、頭の中にある思考を文字に置き換えて、論文という形式で表現することである。かつて人は筆やペンを執って論文を書いていた。それも今は昔の話で、現代人は、文書ファイルにキーボードから文字を入力する。論文を書く道具は時代とともに変わったが、論文を書く行為の本質は今も昔も変わらない。

仕事やプライベートでメールやSNSを使う人なら、自分の考えを文字で表すことに慣れているはずである。論文を書く行為も基本的にはそれと同じである。ただ「論文執筆の作法」にのっとって書く必要がある。特に、明確な論理展開と、誰が読んでも同じ意味にとれる文章で表現することが求められる。最大の違いは、客観性のある事実に近い書くことが要求される点である。

本稿は、「経営学分野における事例研究型の論文」の基本を概括するものである。具体的には、「(院試は無事に終わったものの) さて、どうしたものか」と途方に暮れている学生や、大学院で初めて「論文」を書く学生を想定し、できるだけ噛み砕いた文章で平易に理解できるように構成している。併せて、本学大学院生から寄せられる質問や意見に対する回答も随所に織り交ぜるようにもしている。大学院に学んだ先輩が悩んだことを新入生と共有するためである。

ただそうはいても筆者は事例研究法のエキスパートではないため、内容自体に物足りなさを感

じる人も多いかもしれない。なので、多くの研究者が引用する事例研究型の論文の「型」に学ぶようにしてほしい。学会で一定の評価を得た事例研究の「骨組み」や「構造」から学び得ることは実に多いからである。また、視野狭窄に陥らないようにするためにも、社会科学における事例研究や定性的研究の技法について包括的に取り扱った書籍も手に取って読んでみてほしい。

本稿が取り上げる「事例研究」は「ケース・スタディ」とも呼ばれ、理論の検証にウェイトを置く実証的研究だとされる。また、研究の対象となる事象の質的な側面に光を当てる定性的研究の一つで、定量的研究とは一応区別される。ただ最近では、経営学に限らず社会科学の諸分野で、統計手法を用いた定量的研究が増えている。確かに、科学全般に求められる「一般化可能性」をより高い精度で検証できる点が魅力である。また、「再現可能性」についても、論文を書く人のバイアスが事例選択や事例分析に影響を与えるのだとすれば、定量的研究に軍配が上がるのかもしれない。こうやって考えてみると、事例研究型の論文はもしかしたら今の流行ではないのかもしれない。また、事例研究型の論文は一見とっつきやすく見えるものの、実は難しいのも事実である。

事例(ケース)とは何か。実務経験がなくとも、「導入事例」「先行事例」などといった言葉をどこかで耳にしたことがあるはずである。日本を代表する辞書を引いてみると、「事例」は、「①事件の前例。前例となる事実。②個々の場合における、それぞれの事実(広辞苑)」、「ある事に関する実

際に起こった個々の出来事（大辞林）」、「具体的な事例、前例となる事実（大辞泉）」を意味する。

事例研究型の論文で取り上げる事例は、過去に実際に起きた出来事であり、かつ具体的な事象である。もちろん論文を書く時点で進行中の事象でも問題ない。また、連続した期間または時間軸上の一点を切り取って事例とすることもできる。大切なのは事実の記述で、事実ではないことをあたかも事実であるかのように書いてはいけない。また、事例研究は「紹介記事」や「ビジネス・レポート」ではない。つまり、事例分析で得られた結論が経営学分野の発展にどのように貢献するのかを考える必要もある。

プロジェクト・ベースの仕事と同じで、論文を書く行為にも「始まり」と「終わり」がある。論文執筆に向けた最初の一步は「研究上の問い（リサーチ・クエスチョン）」を立てることである。また、目標となる着地点は論文提出となる。

時間は誰にでも平等に与えられているが、論文執筆に充てることのできる時間は人によって異なるのではないか。また、論文執筆の途中で、家庭の事情（例：介護）や仕事の都合（例：異動）などといった想定外の事態が起こらないとも限らない。加えて、学位論文は「公開」が原則だが、論文で取り上げた事例がインタビュー先の申し出等によって公開できなくなる可能性も少なからずある。入試の際に提出した研究計画書の内容を指導教員や研究仲間と検討・吟味するとともに、今すぐにも論文執筆に取り掛かるようにしたい。

2. 優れた事例研究とは

社会科学の分野で「優れた事例研究」とは、どのような研究なのであろうか。

分野は異なるが、行政学における「事例研究の発見的作用」を著した前田健太郎（2013）は、次のように記している。「優れた事例研究の特徴は、研究対象とする事例に対して読者がそれまで抱いていたイメージを覆し、それまで誰も考えたこともないような新しい答えを提示することにある。その結果、読者は新しい物の見方を発見し、以後

は様々な事象をその概念的な枠組みを用いて説明できるようになる。⁽¹⁾」

前田の見解は、事例研究の魅力を余すところなく伝えてくれる。ただ前田によれば、この種の研究は行政学の分野でも少数派で、研究者の議論は、既知の理論の説明力を正確に検証する「因果的推論」（causal inference）の方法に集中しているという。このことは何も行政学だけに限った話ではない。現に経営学分野で「事例研究」「ケース・スタディ」と題した論文の多くも既に存在する理論の説明力を検証するタイプの研究である。

では、経営学分野については、どうであろうか。『領域を越える経営学』を著したことで知られる琴坂将広（2014）によれば、「実証研究として価値ある事例研究」は、「既存の理論で説明しきれない要素を持つ事例を取り扱う」、「既存の理論をより精緻化、具体化できる事例を取り扱う」、「既存の理論の有効性を検証できる事例を取り扱う」のいずれかであるという⁽²⁾。

また、琴坂は、「社会科学としての経営学が培ってきた理論や理解に対して、なんらかの貢献、すなわち意味合いをもたらすことができるのか、その価値を判断する第一に重要な要素となる⁽³⁾」とも記している。つまり、事例分析で得られた結論が経営学の発展にどのように貢献するのかである。さらに、琴坂は、一般化可能性をより高い精度で検証できる定量研究でなく、定性研究（事例研究）である必要があるのかを明確に説得力を持って説明する必要もあるとしている⁽⁴⁾。このことについて、琴坂は、「定量的に検証できるほどの該当の事例が多くないため」「定量的には検証しがたい、既存の理論を検証するため」「定量研究では成し得ない、仮設構築や理論構築を目的とするため」などといった理由を提示している⁽⁵⁾。

大学院生でなくとも、誰もが「良い論文」「良い事例研究」を書きたいと思うのではないか。ならば、どうやって事例研究の方法を学べばよいのであろうか。

誰にでもできるのは、多くの研究者が引用する事例研究型の論文の「型」に学ぶことである。研究テーマは自分と違っていても、学会で一定の評

価値を得た事例研究の「骨組み」や「構造」から学び得ることは多い。また、事例研究の方法論の研究に学ぶという選択肢もある。たとえば、『新装版 ケース・スタディの方法（第2版）』（*Case Study Research: Design and Methods*）や、『社会科学のリサーチ・デザイン ― 定性的研究における科学的推論 ―』（*Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*）は、社会科学における事例研究や定性的研究の技法について包括的に取り扱っている⁽⁶⁾。誰もが知るように、経営学もまた社会科学の一分野である。経営学の大元となっている社会科学の方法論を学ばばおのずと視野も広がるはずである。もし手っ取り早く事例研究法の概要をつかみたいのであれば、検索ネットワークやサーチエンジンを使って、全国各地の大学院・研究科で作成された「事例研究（ケース・スタディ）の書き方」や大学院所属の研究者が記した論文等に学ぶ手もある。

3. 事例研究型の論文を書く

さて本題の「事例研究型の論文を書く」である。本稿では、経営学分野における事例研究の「型」

として、(1)研究上の問い（リサーチ・クエスチョン）を立てる、(2)先行研究の論点を整理・検討する、(3)事例研究（ケース・スタディ）を行う、(4)ディスカッション、(5)含意と課題 ― を提示する（図表1参照）。

3-1. 研究上の問い（リサーチ・クエスチョン）を立てる

教育の場としての大学院は、勉強ではなく研究に重きを置く。前者が「学問や技術を学ぶこと（広辞苑）」なら、後者は「よく調べ考えて真理をきわめること（広辞苑）」である。

学部で学ぶ大学生もまた勉強や研究に励んでいるかもしれない。しかし、大学院生については、学部学生以上に、自発的・能動的な姿勢が求められる。そのためあって、研究を行う学生は研究室に在籍し、指導教員のもとで研究成果となる論文を書くことになる。

論文を書くためには、研究上の問いを立てなければならない。これは、リサーチ・クエスチョンとも呼ばれ、通常は疑問形で表現される。また、問いとは、「なぜ〇〇は儲かっているのか」「どうすれば〇〇という課題を克服できるのか」などと

図表1 経営学分野における事例研究型論文の構成（参考例）

研究上の問いを立てる	先行研究の論点を整理・検討する	事例研究を行う	ディスカッション	含意と課題
<p>(1)研究上の問いの要件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現実の世界で重要な意味を持つこと ・経営学分野の発展に具体的な貢献が認められること <p>(2)研究上の問いは、論文全体の根底に流れる問いとなる</p>	<p>(1)概念の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・論文で使用する言葉の定義 <p>(2)先行研究の論点を整理する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先行研究レビュー：既に存在する研究(既存研究)で「何がどのように論じられているのか」を丁寧に検討する <p>(3)先行研究の鳥観図を描く</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存研究の論点を正しく理解する ・既存研究の論点の相互関係を俯瞰的に描く <p>(4)先行研究を批判的に検討する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既存研究を正しく評価する ・既存研究が抱える問題を適切に抽出して正確に記述する 	<p>(1)事例＝具体的な事実</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事例分析から得られるであろう新たな知見が現実の世界で重要な意味を持つこと ・事例分析から得られるであろう新たな知見が経営学分野の発展に貢献すること <p>(2)事例調査の情報源</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一次資料 ・二次資料 <p>(3)事例分析の視点を明確にする</p> <ul style="list-style-type: none"> ・論文執筆者の立ち位置がブレないように心がける <p>(4)テーマや先行研究に紐づける</p> <p>(5)インタビュー調査</p>	<p>(1)論文上で行う議論</p> <ul style="list-style-type: none"> ―事例分析からどのような新たな知見（＝成果）を得たのか ―事例分析で得られた知見は先行研究レビューで得られた知見とどのように関連するのか ―事例研究を通してどのような新たな知見を提示できたのか ―事例研究で得られた新たな知見が経営学分野の発展にどのように貢献するのか 	<p>(1)論文執筆者がどのような研究上の問いを立て、それに対して（論文執筆者が）どのように答えたのかを要約する</p> <p>(2)残された課題</p> <p>(3)その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・謝辞 ・支給された研究費等 ・利益相反（COI）についての記述 ・ヒトを対象とする研究について

いった実務的な問いよりもむしろ、学術研究上の問いである。つまり、現実の世界で重要な意味を持つ問いで、かつ経営学分野の発展に具体的な貢献が認められるものでなければならない⁷⁾。

事例研究型の論文から得られた知見については、「論文で指摘されてみれば確かにそうだ」と誰もがそう思うだけでなく、経営学分野における「知識の空白域」を埋める要素を持つ必要がある。つまり、事例分析を通して得られた「事実の発見(ファクト・ファインディング)」が経営学分野の発展に資するものでなければならない。このことは「学術的新規性」とも呼ばれ、学位論文の評価や投稿誌の査読基準でも重要視されている。

裏を返せば、経営学分野における既存研究の理論的發展を意識して研究上の問いを立てるべきだといえる。学位を申請する以上は、これまでに発表された研究成果をただ単に上書きするのではなく、プラスアルファの新規性も求められることはいうまでもない。ただ、研究上の問いの立て方には、筋の善し悪しがある⁸⁾。大学院入試の口頭試問の場面で色々と突っ込まれて、答えに窮した人もいるかもしれない。大風呂敷を広げると、「百科事典のようだ」と評される。逆に狭すぎると、「重箱の隅を楊枝でほじくるようだ」とも評される。先行研究レビューを踏まえて、誰の目にも適切な研究上の問いを立てたい。

研究上の問いは、論文全体の根底に流れる「問い」である。論文を書く人の「問い」が学術研究の世界で既に掘り尽くされていれば、新規性を持つ論文を仕上げるためのハードルは高くなる。逆に、学術研究の世界でこれまで誰も問うたことのない「問い」であれば、先行研究を渉猟することさえおぼつかなくなる。よりストレートに表現すれば、学術研究の世界で誰も問うたことのない「問い」はほとんど意味を持たないともいえる。研究上の問いは斯くも重要で大切なことなので、研究計画書の内容を固める際には様々な角度から慎重に検討しておきたい。

3-2. 先行研究の論点を整理・検討する

(1) 概念の明確化 「言葉は言霊」だとされ、

言葉を口に出すことの大切さを説く。論文を書く際には、脳内の思考を相手にわかる言葉と文字に置き換えて書き表すことが大切である。

経営学に限らず、およそ学術論文を執筆する際には、「概念の明確化」や「言葉(用語)の定義」が重要だとされる。特に、論文の核となる概念や言葉(用語)については、様々な角度から丁寧に検討する必要がある。実務経験が長ければ、実務で慣れ親しんだ言葉や、外来語の表記に仮名(カタカナ)を当てた言葉なども経営学分野で異なる意味を持つことがあるので、注意が必要である。外国語由来の用語に至っては、当該言語の辞典でその言葉の意味を確認するとともに、言葉の由来や語源を調べた方がよい。ひと手間を加えることで、研究全体の突破口(ブレイクスルー)になることもある。

最近では、複数の異なる学問(専門)分野の垣根を超えた「学際的」「学際融合領域」とも呼ばれるゾーンが急速に発展している。参考までに、筆者の専門領域についていえば、ビジネス倫理学は、経営学と応用倫理学の間に存在する中間領域で、社会科学と人文科学の両方の言葉を併用する。また、筆者の目下の研究テーマである「行動倫理学」(Behavioral Ethics)は、ビジネス倫理学・行動意思決定論の知見だけでなく、心理学・社会心理学の知見と神経科学・脳科学の知見までも網羅した学際融合領域で、人文社会科学と自然科学の両方の言葉を併用する。このようなタイプの研究に従事していると、たとえ同じ言葉であっても、学問の分野・領域に応じて異なる意味を持つことに気付かされることも多い。

大学院で論文を書く際には、できるだけ辞書を片手に論文や書籍を読む習慣を身に付けておきたい。最近では、サイト上で辞書の検索機能が無料で提供されているので、それを活用するのも手である。また、自分の研究分野が経営学以外の分野(領域)で得られた知見を盛り込んでいるのであればやはり、学会が編集した分野別の辞書を準備しておくべきであろう。なぜなら、経営学の分野で何気なく使っている言葉であっても、他の分野ではそれとは異なる意味合いで使っていることも

あるからである。また、経営学の諸分野でそれほど重要視されない言葉であっても、他の分野では膨大な量の過去の研究蓄積が残されていることもある。いずれにせよ、論文で使用する概念や言葉（用語）の取り扱いについては、様々な角度から丁寧に検討することが求められる。

(2) 先行研究の論点を整理する 学術研究の世界は、これまでに論文や書籍の形式で発表された研究の蓄積によって成り立っている。そのため、論文を書く際には、既に存在する研究（＝既存研究）で「何がどのように論じられてきているのか」を丁寧に検討する必要がある。

先行研究レビュー これまでに発表された研究を網羅的に調査・分析することを「先行研究レビュー」または「先行研究サーベイ」という。「レビュー」は「振り返って見る（再検討する）」「詳しく見る（精査する）」を意味し、「サーベイ」は「概観する」「調査・検討する」を意味する。どちらも、時間軸上の一点を捉えるのではなく、研究の端緒となる時点から論文執筆の時点までの期間に発表された全ての論文や書籍が対象となる。こうした先行研究レビューは、論文を書く人の誰もが通るプロセスで、事例研究型の論文にも求められる。

時に「先行研究を調べても意味がない」という声も耳に入ってくる。ただ、論文を書くうえで、先達の軌跡を真摯に辿るプロセスは避けて通れない。たとえるなら、茶道にも通じるのかもしれない。確かにどうやって茶を入れて飲もうが、各人の自由である。ただ茶道である以上は、湯の沸かし方に始まって、茶を点て、茶を振舞う行為に至るまで細かな流儀がある。学術研究の世界にも作法があることを心に留め置いてほしい。

先行研究レビューの起点となるのは、自分の論文で取り扱うテーマを初めて取り上げた先駆的な論文や書籍である。ただテーマによっては、学術的な文献ではなく、政府・経済団体・経営者団体が公表した資料や、ビジネス誌に掲載された記事や論文になるかもしれない。それはそれで先駆けになる「研究」であって、論文に明記すべきである。ただやはり、研究者の手による先駆的な論文

や書籍も併せて明示しておくべきである。

大学院の授業に出ると、「論文」「ジャーナル」という言葉を耳にする機会が増える。どちらも研究者にとっては、研究成果発表の場である。ただ一口に論文といっても、紀要（大学・学部単位で刊行される学術雑誌）に掲載される論文や、学術雑誌・学会誌（主として学術研究団体会員の研究成果発表のために定期的に発行される雑誌）・ビジネス誌に掲載される論文など、多岐にわたる。また、日本国外で発行される学術ジャーナルに至っては、各ジャーナルの格が「インパクト・ファクター」（＝ジャーナル影響度指標）によって示されているため、どれを選べばよいのかで迷う人も出てくるのではないか。さらに言えば、「（俗称）ハゲタカ・ジャーナル」（Predatory Journal）も数多く存在しているため、論文の掲載誌を見極める識別眼を研究室で磨いておきたい。

先行研究の発掘：鉱脈を探る 本来は「先行研究の発見」という。しかし実際に先行研究レビューに着手すると、テーマによっては検索結果が膨大な数になることもある。そうになると、情報の海のなかから適切な先行研究を探り当てる作業はさながら「発掘」「採掘」である。

先行研究の絞り方も人によって異なるため、王道はない。そうはいてもやはり、誰の論文を読めばよいのか、どの論文を読めばよいのか……。多くの学生が迷うことであり、ある程度の「目利き」も求められる。試しに、CiNii（NII 学術情報ナビゲータ [通称：サイニィ]）の「CiNii Articles：日本の論文をさがす（URL <https://ci.nii.ac.jp>）」や「CiNii Dissertations：日本の博士論文をさがす（URL <https://ci.nii.ac.jp/d>）」にアクセスして自分の研究テーマでキーワード検索してみたい。また、研究者が「科研費（かけんひ）」と呼ぶ科学研究費助成事業のデータベース「KAKEN：研究課題をさがす（<https://kaken.nii.ac.jp/ja>）」にもアクセスしてほしい。検索結果は果たして何件になっただろうか。

以下、星の数ほどの論文を見分ける際の一応の目安として、論文掲載誌の発行元が、大学等の教育研究機関なのか、学術研究団体なのか、非営利

目的の団体なのか、営利目的の団体なのかを確認する手もある。それぞれ編集方針等が異なるため、一概には言えないのだが、学術研究の動向や先端領域を調べるのであれば、学術研究団体等が発行した学会誌に掲載された「査読付き論文」や「招待論文」に目を通してほしい。

また、論文で取り上げるテーマの第一人者を探り当て、その人の研究を軸に先行研究の幅を広げる方法もある。もし第一人者が誰なのか判らなければ、自分のテーマについて論じた文献の脚注や参照文献に頻出する人の名前をピックアップする手もある。それでもなお判断に迷うようであれば、Google Scholarの引用元の数値で当たりを付けてみるのもよい、最後の一手として、主指導・副指導教員に訊くのもよいかもしれない。

ここまで読むと、論文あつての先行研究だという誤解を持たれてしまうかもしれない。それは意図せぬ誤解であって、書籍に収録された論文や、いわゆる学術研究書や研究書にも十分に目を配っておきたい。特に時代を遡ればさかのぼるほど、体系化された研究の多くは単著として世に出ているからである。また、大学院生や研究者を目指す者であれば誰もが読んでおくべき不朽の名著と呼ばれる学術書も数多く存在する。

先行研究レビューと学術研究の世界 そもそも、なぜ先行研究をレビューするのか。それは、学術研究の世界が「積み上げ」形式でこれまで進化してきているからである。○○理論の始点が第1世代だとすれば、それに続く層が第2世代となる。なかには、○○理論の第X世代を修正した理論が第Y世代になることもある。こうした学術研究の世界の特性を踏まえるなら、自分が論文で取り上げるテーマについても経営学分野の研究の系譜に位置付けてあげることが必要となってくる。

先人が積み重ねてきた研究を調査・分析してみると、実に多くの学びがある。大学院在籍時に学説研究に取り組んでいた筆者は、少なくともそう感じた。たとえるなら「沼」だろうか。学説研究を軸に論文を執筆するなら、「沼」にはまるのもよい。しかしそうでなければ、「先行研究レビュー」は、事例研究型の論文を書くときに踏むべきステッ

プに過ぎない。見た目には「池」のように見えても、実態は「底なし沼」かもしれない。「沼」に足を取られている間に大学院の修了年限が来てしまつては、元の木阿弥にならないとも限らない。

(3) 先行研究の鳥観図を描く 先行研究レビューに際しては、既存研究の論点を正しく理解するとともに、既存研究の論点の相互関係を俯瞰的に描く努力が求められる。もちろん論文を書く前提で先行研究を整理する。そうしないと、既存研究を網羅的に分析して理路整然と整理できても、「はて、どうやって書くのか」といった状況に陥ってしまうからである。また、既存研究の全体を文章で立体的に描くには、ある程度の文章力も求められる。いうまでもなく、文字を入力する文書ファイルのレイアウト（和文横書き）は左から右に向かって書くのが通例だからである。

先行研究の棚卸しと整序 先行研究の鳥観図をどのようにして描くのか。多くの人は先行研究の論点を頭の中に思い浮かべながら「あでもないこうでもない」と考えながら操作するのではないだろうか。ただやはり人間の脳の情報処理の許容量には限界がある。ならば、先行研究の論点を付箋（Post-it：ポストイット）に書き出して模造紙に貼り出して整理する方法もある。いってみれば、既存研究の論点棚卸しである。興味があれば、ブレインストーミングで得られた情報を整序する手法や、KJ法を考案した川喜田二郎氏の一連の著作を読むこと勧める⁹⁾。

先行研究の棚卸しを行った次の段階で問題となるのは、「どうやって先行研究の論点を整序すればよいのか」だろう。多くの人は発行日を見て時系列に並べるのではないだろうか。つまり、既存研究の論点を年代に区切って整序する方法である。また、既存研究全体を大きく分けて複数の項目を立てて整序する方法もある。

しかし、先行研究の量が膨大だと、既存研究の交通整理が必要になる。そんな時には、経営学分野におけるディシプリン（例：経済学ディシプリン、認知心理学ディシプリン、社会学ディシプリン）に振り分けて整序する方法がある。もう少し

踏み込んで仕分けするなら、経営学の各研究領域（例：経営管理論、経営組織論、経営戦略論など）に類別して整序する方法もある。ただ、紋切り型に○○学や○○論で仕分けられないこともある。ならば、社会科学の方法論（例：記述的・道具的・規範的・処方的アプローチ）に沿って整序する方法もある。要は、膨大な量の先行研究をどうやって仕分けするのかである。

(4) 先行研究を批判的に検討する 批判という言葉にやや尖った語感やネガティブな意味合いがあるためなのか、批判と否定を混同する人がいる。また、批判と批評を取り違えて自説を延々と展開してしまうこともある。

最近「クリティカル・シンキング（批判的思考）」に関心を持つ人が増えているので、なんとなく想像がつくかもしれない。ただクリティカル・シンキングは自分の意見や思考の客観性を高めるために自身で磨くものである。それに対して、学術研究の世界における批判は、相手あってのことである。また、批判の対象となる研究の内容や前後の文脈を正確に理解して読み込むとともに、批判の対象となる研究の核心部分と周辺領域についての知識も深めておきたい。

先行研究を批判的に検討する際には、批判の対象となる論文や書籍を丁寧に読み込んだうえで、先行研究の抱える問題や先行研究が見落としている点などを正しく抽出して議論に付すことが必要である。ここで、議論に付すとは、先行研究に記された原著者の見解や分析とは異なる見方を提示して紙上で論じることである。

具体的には、批判の対象とする論文や書籍の該当箇所と前後の文脈を要約したうえで、たとえば「何がどのように問題なのか」「何が欠落しているのか」を明示する。もちろん、「なんとなく感覚的・直感的に問題だ」「見落としているような気がする」ではなく、批判の根拠を明確に示す必要もある。そうしないと、独りよがりな批判だと捉えられてしまうからである。

ただそうはいても、初めて論文を書くとなると、目の前の文献に学ぶことが多く、「批判なん

ぞもってのほか」と思う人も出てくるのではない。ならば、目の前の文献に記された見解のなかで、他の文献の見解とは明らかに異なる箇所を見つけて批判するのも手である。もちろん他人の著作物の記述を引用するのだから、出典を明記して正しく引用・参考を行わなければならない。

先行研究を批判的に検討するためには、自分のテーマに関わる文献を丁寧に読み込んで消化することが求められる。逆に言えば、たくさんの論文や書籍を読み漁って初めて自分の目の前に置かれた文献の記載内容を批判的に検討できるのだともいえる。加えて、先行研究の内容を批判的に検討して客観視するためには、自分の視野を意図的にググッと広げてあげる必要もある。現代はデータベース上でキーワード検索が可能のため、検索結果を効率的に絞り込むことができる。それはそれで便利な機能なのだが、やはり視野狭窄に陥ってしまう傾向も否定できない。自分で「これは」と決めた論文や書籍の末尾に記された参考・参照文献のすべてに目を通して内容をじっくり考えることもまた大切である。

3-3. 事例研究（ケース・スタディ）を行う

(1) 事例＝具体的な事実 事例研究は、「ケース・スタディ」とも呼ばれる。論文で取り上げる事例は、過去に起きた出来事で、かつ具体的な事実限定される。

事例の数は、単数の場合もあれば、複数の場合もある。統計であれば、サンプルサイズが問われるかもしれない。しかし、事例研究型の論文については、比較的少数の事例を扱うのが一般的である。また、これまでも記してきているように、事例分析から得られるであろう新たな知見が、現実の世界で重要な意味を持つことと、経営学分野の発展に貢献することが求められる。

論文に書くことができるのは、論文執筆の時点より以前に起きた出来事である。もちろん論文執筆の時点で進行中の事象であっても、問題はない。いずれにせよ、論文を書く際には、時間軸上の一点を切り取って事例とするのか、時の流れを区切ったある一定の期間とするのか、それとも研究対象

となる事象を最初に観察した時点から現在に至るまでの連続した期間とするのかを明確にする必要がある。

事実≠虚構 論文に書く「具体的な事実」とは、実際に起きた一連の出来事か、実際に起きた出来事の結果である。「事実」の対義語は、「虚構」である。ならば、論文を書く際には、事実ではないことをあたかも事実であるかのように書いてはいけけない。また、具体的な事実だからこそ、公開が原則の論文に事例として掲載して公表できるかどうかを事前に確認しておくことも必要となる。特に、博士の学位に係る博士論文はインターネットで公表されるため、「具体的に何をどこまで文章に書き表してよいのか」「事例の記載内容が守秘義務に違反しないか」を関係者に確認する必要がある。また、相手方とコンサルティング契約等を交わしていたら、「事例の記載内容が機密保持契約（NDA：Non-Disclosure Agreement）に抵触していないか」を確認しておく必要もある。

その一方で、「表現の自由」や「学問の自由」が憲法で保障されているため、学術論文で何をどのように書くのかは各人の自由とした見方もある。また、事例分析の対象とした組織・団体の名称を明記しないで、裁判例や違反事例のように「A社」「B社」「C社」（時に資本金が併記される）と記す方法もある。現に、経営学分野の論文や書籍で発表された事例研究にもそうした表記が用いられることもある。それはそれで適切な措置なのだが、当該の組織・団体のWebサイト上の記事等を引用するときに脚注等で示すURLに当該の組織・団体を表すアルファベットが含まれるため、結局は事例の対象となる組織・団体の名称が明らかになってしまう点に注意したい。

(2) 事例調査の情報源：資料 学術研究の世界では、一次資料と二次資料とを区別する。

一次資料とは、オリジナルな情報を生成する資料（＝原資料）の意である。たとえば、公式ウェブサイトに記載された情報や、公式ウェブサイトにアップロードされたPDFファイル等の文書（例：プレスリリースなど）が含まれる。紙媒体

であれば、雑誌等に掲載された担当者のインタビュー記事や、社史等も含まれる。

公式ウェブサイトの類は、誰が閲覧しても理解できるようにわかりやすく情報が整理されているため、論文を書く人が必要とする情報が得られるとは限らない。でも、ここで諦めるのは時期尚早で、論文検索のデータベース（例：「CiNii Articles（日本の論文をさがす）」）に出てくる実務家向けの情報誌にまで視野を広げれば、道が拓けるはずである。現に、こうした情報誌には、社名や担当者の実名入りで社内プロジェクト等の詳細が記事として掲載されていることもある。留意すべきは、実務家向けの情報誌の多くは定期購読雑誌で、かつ市販もされていないため、入手できる場所が大学図書館等に限られている点である。

二次資料は、一次資料を加工・編集した資料を意味し、新聞や雑誌に掲載された記事などがそれに相当する。論文のテーマが世間や業界関係者の注目を集めたものであれば、掲載件数も相当数になる。論文を書く際には、新聞や雑誌に掲載された記事もまた重要な情報源となる。ただし、新聞や雑誌の記事は当事者以外の第三者による編集が行われているので、注意深く取り扱いたい。また、取材記事と雑誌広告は明らかに別物なのだが、一見しただけでは見分けがつかないこともあるので注意が必要である。

(3) 事例分析の視点を明確にする 事例研究は、過去に起きた一連の出来事とその結果とを研究テーマや論文を書く人の問題意識に沿って編集することなのだといえる。

人間は、「自分の見たいものを見る」とか、「自分が見たいようにしか見ない」ともいわれる。論文を書く際には、事例分析の視点を明確にするとともに、論文を書く人の立ち位置がブレないように心がけたい。つまり、研究の対象となる事象を捉える「フレーム」を明確にすることである。併せて、事例分析で得られる成果が経営学分野の発展に対して「どのように貢献するのか」を常に自問するように心がけたい。

事例研究と聞くと、直ぐにヒアリング調査を思

い浮かべる人も多い。確かに当事者の口から出る言葉から得られることは多く、「新たな知見」や「事実の発見」に繋がることも多い。そうはいつでもやはり、誰でもアクセス・入手可能な情報や資料については、漏れなく調査・分析して論文に組み込むことが大切である。

おそらく多くの人が Web にアクセスして情報収集を図るのではないか。具体的には、検索エンジンを使ってサイトやページを検索するはずである。ただ、キーワード（検索語）として入力する言葉によっては、論文テーマから逸れたサイトやページに誘導されることもあるので、キーワードの選択は慎重にしたい。また、ネット上の情報は玉石混交とも評されるので、検索結果を取捨選択する時の基準も明確にしておきたい。

(4) テーマや先行研究に紐づける 事例を調べて文字に落とす段階ともなると、「何をどこまで書くのか」で迷う人が出てくる。事例を書き進めるうちに、自分で気づかぬまま「紹介記事」や「ビジネス・レポート」のようになってしまうこともある。論文を書く際には、事例を取り上げる意図や事例分析の視点を常に確認するとともに、あれもこれも欲張って盛り込むのではなく、目の前の事例を自分の研究テーマや問題意識に沿ってストイックに検討・分析する必要がある。

星の数ほどの選択肢のなかから、なぜ〇〇の事例を選択したのか……。論文を書く院生としては、〇〇の事例を自分の論文で取り上げるもっともな理由があるはずだ。ただ、読み手の側にまわってみると、「なぜ〇〇の事例を選択したのか」が論文の記述から読み取れないこともある。論文の構成や文章表現の次第によっては、「やっつけ仕事（間に合わせの粗雑な仕事の意）」に映ることや、「身近な事例を適当に引っ張ってきて貼り付けただけではないか」などといった印象さえ持つこともある。

なかには、先行研究レビューの内容と事例研究のそれとが木に竹を接いだような具合になっているものも見られる。原因として考えられるのは、先行研究レビューで得られた知見と事例研究の内

容とが文章で丁寧に紐づけられていないからである。分担執筆でない限り、論文を書く人の頭の中では、先行研究レビューの内容と事例研究のそれとが関連付けられているはずである。でも、何と何がどのように関連しているのかを文章で的確に書き表していなければ、読み手の側にそれが伝わるべくもない。目の前の「原稿用紙」の向こう側にいる「読み手」を常に意識して、文章を書き進めるようにしたい。

(5) インタビュー調査 事例に関連した一次資料や二次資料の整理・分析によって、事例の輪郭は明らかになる。ただ事例の内容は実際に起きた出来事なので、誰でも入手可能な資料を駆使して調べ尽くしても、よくわからないことも出てくる。また、事例を深堀すればするほど、当事者に質問をぶつけてみたくもなる。実現の可否は別として、事例研究型の論文を書く際にはインタビュー調査も視野に入れておきたい。

事例研究型の論文におけるインタビュー調査は、およそ以下の段階を踏む（図表 2 参照）。

①事例の選定 先行研究の内容を確認しながら、論文における事例分析の対象となる事象を選定する。できれば、複数の選択肢のなかから、研究上の問いに合致したものを選ぶようにする。また、自分（＝インタビュアー）と事例分析の対象となる組織や人物（インタビュイーを含む）との関係性を客観視しながら事例を選択するなど、事例選択のバイアスに陥らないように注意したい。

②事前調査 事例を取り上げた一次資料と二次資料を収集して、事例の輪郭を浮き彫りにしながら、事例の全体像についての理解を深める。

③質問表作成 事例選択の理由を明らかにするとともに、インタビューの対象となる部門や人物を特定する。また、前調査の段階で「よくわからなかったこと」や「掘り下げた質問が必要なこと」を抽出して質問の内容と意図を整理する。

④インタビュー申込 インタビューの対象となる組織や人物に対して、質問表を付してインタビューを申し込む。相手方の対応によって異なるものの、通例はメールまたは電話でインタビューの可否を

図表2 インタビュー調査の進め方(参考例)



照会する。インタビューを実施できるようであれば、相手と日時や場所等の詳細を決める。併せて、インタビュー内容の公開の範囲を相手に知らせて、(可能であれば)内諾を得ておきたい。

⑤**インタビュー実施** 通例は、相手の承諾を得たうえで、取材メモを作成する。なお、インタビューのやり取りを録音して記録に残すことができるかどうかは相手の判断による。インタビュー実施後は、取材メモを速やかに文字起こして事例研究としての体裁を整える。

⑥**事例の分析と文章化** インタビュー調査で得られた情報を基に事例を分析して文章化する。先に記したように、事例を取り上げる意図や事例分析の視点を常に確認するとともに、あれもこれもと欲張って盛り込むのではなく、目の前の事例を自身の研究テーマに沿ってストイックに検討・分析するように心がけたい。また、論文に掲載する予定の事例分析の箇所等を相手方に添付ファイル等で送信して、記載内容を共有しておきたい。

⑦**インタビューの追加** 単発のインタビューで事例分析に必要な情報のすべてが得られるとは限らない。また、事前調査の内容とインタビューのやり取りを照らし合わせてみると、新たな疑問や質問が沸き上がってくることもある。追加的なインタビューや、初回インタビューとは異なる部門または人物にインタビューが必要となれば、改めて相手方に照会する。

⑧**事例の分析と文章化** 追加的に実施したインタビューや、他部門または別の人物に対するインタビューで得られた情報を基に事例分析を行って文

章化する。

上記の①～③は自分次第なのだが、④以降は相手の都合に左右されることもある。具体的には、相手にインタビューを申し込んでも断られることがある。また、インタビューは可能でも、公開が前提の論文にインタビューの内容を記載することを拒否されることもある。もしインタビューを断られたら、①に駒を戻して事例を選定し直す必要が出てくる。また、(論文掲載の可否を④の段階で確認しないままに話を進めて)⑥または⑧の段階で相手方から断られたら、①に駒を戻して仕切り直しとなる。この段階で振り出しに戻るとなると、大学院の修了計画にも影響が出てくる。論文執筆を計画的に進めるためにも、公開が原則の論文に事例を掲載できるか否かについては、早めに相手方に確認しておきたい。

⑤のインタビュー実施の場所について、日本国内であれば、おおよその見当がつくので問題はないだろう。しかし、国外となると話は別だ。実際に筆者が国外でヒアリング調査を行った経験を踏まえると、インタビュー場所までのアクセス方法とインタビュー時の使用言語だけは事前に確認しておいた方がよい。後者はどうにかすると、前者はインタビューの相手となる現地駐在員に迷惑をかけることにもなるからである。私事だが、かつてニューヨーク州内の現地法人事務所に出向いた際には、公共交通機関がほとんど整備されていない場所で途方に暮れながら Google Map を片手に目指すべき建物を探したことがある。また、ミャンマー・ヤンゴン市内の現地法人事務所に出

向いた際には、断続的な停電によって市内各所で発生する大渋滞と現地特有のタクシー事情（具体的には、「タクシー運転手の多くが（悪意ではなく）地図を読めない」とが相まって、15分で着く予定が2時間も要してしまったこともある。今考えれば「無知の知」だったといえるが、やはり相手あってのヒアリング調査である。不慣れな国や地域に渡航してヒアリング調査を実施する際には、現地法人事務所までのアクセス方法や通信環境等々を事前に確認しておくべきである。

3-4. ディスカッション

事例として取り上げた事象が、経営学分野で蓄積された知見では説明しきれないことがある。優れた事例研究の特徴の一つは、「これまで誰も考えたこともないような新しい知見が事例分析を通して得られるかどうか」である。こうした事実の発見は、経営学の発展に資するとともに、論文の読者に新しい物の見方を提供する。

事例研究型の論文における「ディスカッション」は、「討論」「討議」「議論」を意味する。誰もが思い浮かべるのは、パネルディスカッションやグループディスカッションなど、自分の意見を口に出して相手と論じ合う光景ではないだろうか。あるいは、他人の意見や発言を受けて、自分の思いや考えを言葉にして相手に伝える場面かもしれない。そのどちらであっても、相手と交わすのは言葉であって、文字ではない。

論文の紙面で行うディスカッションは、文字で議論する。それも、相手と向き合って議論するのではなく、論文の読み手の反応を頭の中でイメージしながらの作業となる。論文を書く「私」をまぶたの裏に思い浮かべてほしい。目の前に見えるのは、議論の相手ではなく、キーボードから入力した文字で埋まりつつある文書ファイルなのではないだろうか。また、議論の相手となるのは、生身の人間ではなく、論文を書き進めるうちに自分の意識の中にいつの間にもやら入り込んできた「他人」なのかもしれない。そうだからこそ、読み手となる相手を常に意識して、ディスカッションを文字列化するようにしたい。

ディスカッションは、おおよそ以下の内容で構成される。(1)事例分析からどのような新たな知見（＝成果）を得られたのか、(2)事例分析で得られた知見は先行研究レビューで得られた知見とどのように関連するのか、(3)事例研究の全体を通してどのような新たな知見を提示できたのか、(4)事例研究で得られた新たな知見が経営学分野の発展にどのように貢献するのか——である。

上記(3)は、論文のセールス・ポイントであり、かつ学位論文審査のポイントともなるので、多くの紙幅を割く必要がある。くどいようだが、(3)で提示する新たな知見は、経営学分野で蓄積された知見では説明しきれなかったことで、経営学分野における「知識の空白域」を埋めるものでなければならない。このことはそのまま上記(4)の記述につながる。

事例研究で得られた知見が本当に新しい知見なのかどうかの判断は慎重に行う必要がある。ファイル内の文字列を経営学分野の既存研究に照らして新しい知見かどうかを判定してくれるソフトがあればよいのだが、現時点では見当たらない。加えて、これまでに発表された研究成果は膨大で、そのすべてが電子化されて公衆縦覧に供されているわけではない。なので、仮に既存研究をオンライン上で網羅的に調査できたとしても、おのずと限界がある。

また、「新たな知見」や「事実の発見」を闇雲に狙うと、思わぬところで足をすくわれかねない。なので、事例分析で得られた結論が経営学分野で蓄積された知見で本当に説明しきれなかったのかどうかを判断する際には、大学院の授業や研究会などの場を活用するか、その道の専門家の判断を仰ぐことを勧める。もっとも大学院の教員とて全知全能ではない。得意な分野もあれば、そうでない分野もある。人によっては、様々な理由で研究活動を中断していたために、研究動向について詳しく知っている期間とそうでない期間もある。もしそんな状況に置かれたら、学会発表に臨んで、そこで得られた知見を自分の研究にフィードバックするのが次善の策である。最近では、院生による報告がメインの「院生セッション」や、論文の書

き方をテーマとした「(院生対象の)ワークショップ」も各学会で企画されているので、積極的に活用したい。

3-5. 合意と課題

論文全体の結論に相当する。

具体的には、論文を書く人がどのような研究上の問いを立て、それに対して(論文を書く人が)どのように答えたのかを要約する。特に、事例分析で得られた結論が経営学分野の発展にどのように貢献するのかについては先行研究の内容を踏まえて丁寧に記述する必要がある。

次いで、「残された課題」についてである。通例では、論文の研究対象となる事象を絞り込んだために論文で取り上げることができなかった課題を具体的に提示する。また、大学院修了後も引き続き研究活動に従事するのであれば、「今後の研究課題」となる課題を具体的に提示する。いずれの場合であっても、「残された課題」はともすれば研究成果に対する弁明(エクスキューズ)の場となりがちである。

それはそれとして、論文の全体を改めて俯瞰して課題を抽出する方法もある。指導教員のもとで行った研究の成果となる論文を書けたとしても、フレームを替えて見れば全く別の見方が成立するかもしれない。あるいは、現実の世界において重要な「問い」を立て、論文を通じて学界の定説に風穴を開けるような新たな知見を提示したとしてもやはり真理には達しえないのかもしれない。「残された課題」に何をどう書くのかは論文を書く人の自由である。しかし、そこに何を書くのかによって、論文を書く人の伸びしろがあるかないかが垣間見えることもある。

「合意と課題」は論文本文の末尾に相当するので、以下を簡条書きで記載するときもある。

一謝辞 取材協力を得た組織名や、ヒアリング調査に応じてくれた相手(インタビューイ)に対する感謝の意を表す言葉を記す。

一支給された研究費等 研究の全体や論文作成に際して支給された研究費や奨学金等の詳細について記載する。

一利益相反 (Conflict of Interest : COI) についての記述 論文を書く人と事例分析の対象となる組織や団体との関係性が、論文の記載内容の客観性を曇らせる要因にもなるため、研究成果がバイアスの影響下にあるかどうかを開示する必要がある。特に、論文執筆者が事例分析の対象となる組織や団体の構成員である場合や、論文執筆者が事例分析の対象となる組織や団体等から助成金を受けている場合には留意が必要である。

一ヒトを対象とする研究 個人情報や実験データ等の取扱いの観点から、ヒトを対象とする研究については大学に申請して許可を得る必要がある。

4. 結びに代えて

なぜ学位論文を書くのか。なかには、学位取得が目的で論文を書く人もいるかもしれない。あるいは、目の前の課題を解決するための手立てを学術研究の世界に求めて入学し、論文を書くことで思考を重ねたいと思った人もいるだろう。人によって目的は異なるものの、論文を書く点では共通している。

論文を書く作業は時に孤独だ。先行研究を渉猟する作業に至っては、さらなる孤独を感じるかもしれない。でも先行研究を掘り下げて調べていくうちに、別次元の世界が開けて孤独感は次第に薄れていくのではないか。なぜなら自分と同じような「問い」を立てた人はこの世の中に多く、自分と同じように思考した人の軌跡を先行研究から読み取れるからだ。

本稿に記したように、論文を書くためには、研究上の問い(リサーチ・クエスチョン)を立てる必要がある。研究上の問いは、現実の世界で重要な意味を持つ問いで、かつ経営学分野の発展に具体的な貢献が認められるものでなければならない。大学院に入学した人の目にハードルが高く映るかもしれないが、事例研究型の論文の魅力は、ハードルを飛び越えた向こう側に見えるはずである。

《注》

- (1) 前田健太郎 (2013) 「事例研究の発見的作用」『法学会雑誌 (首都大学東京都市教養学部法学系)』第 54 巻第 1 号, 450 頁。
- (2) 琴坂将広 (2014) 「領域を超える経営学 (第 10 回) 定性的な研究は経営学に価値をもたらすのか? — ケース・スタディから考える学問としての意義 —」『領域を超える経営学 (ダイヤモンド・オンライン)』 URL <https://diamond.jp/articles/-/50474?page=4> (2014 年 3 月 24 日) (2021 年 4 月 3 日アクセス)。
- (3) 同上。
- (4) 同上。
- (5) 同上。
- (6) ロバート K. イン著, 近藤公彦訳 (2011) 『新装版 ケース・スタディの方法 (第 2 版)』千倉書房。
Robert K. Yin. 2013. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.
G・キング, R・O・コヘイン, S・ヴァーバ著, 真淵勝監訳 (2004) 『社会科学のリサーチ・デザイン — 定性的研究における科学的推論 —』勁草書房。
Gary King, Robert O. Keohane and Sidney Verba. 1994. *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton University Press.
- (7) G・キング, R・O・コヘイン, S・ヴァーバ著, 真淵勝監訳 (2004), 同上訳書, 16-17 頁参照。
(*ibid.*, p. 15.)
- (8) 大木清弘 (2016) 「筋が悪いリサーチクエストヨ

ンとは何か? — 経営学分野の学術論文作成のための手引き —」大学院生のための研究入門(2), 『赤門マネジメント・レビュー』第 15 巻第 10 号, 509-522 頁, <http://doi.org/10.14955/amr.151002> (2021 年 4 月 3 日アクセス)。

- (9) 川喜田二郎 (2017) 『発想法 (改版) — 創造性開発のために —』中公新書。
川喜田二郎 (1970) 『続・発想法 — KJ 法の展開と応用 —』中公新書。

参考文献

- 佐藤秀典 (2009) 「ケース・スタディの魅力はどこに?」経営学輪講, 『赤門マネジメント・レビュー』第 8 巻第 11 号, 675-686 頁, URL <https://doi.org/10.14955/amr.081102> (2021 年 4 月 3 日アクセス)。
- 横澤公道・辺成祐・向井悠一郎 (2013) 「ケース・スタディ方法論: どのアプローチを選ぶか」経営学輪講, 『赤門マネジメント・レビュー』第 12 巻第 1 号, 41-68 頁, URL <https://doi.org/10.14955/amr.120102> (2021 年 4 月 3 日アクセス)。
- Kathleen M. Eisenhardt. 1989. "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Matthew B. Miles. 1979. "Qualitative Data as an Attractive Nuisance: the Problem of Analysis." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, pp. 590-601.
- Robert K. Yin. 1981. "The Case Study Crisis: Some Answers." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1, pp. 58-65.