私たちの研究室



岸本太一研究室

経営学研究科 技術経営専攻 准教授
岸本（きしもと） 太一（たいち） 先生



左から岸本太一先生、栗原崇さん、中山徹さん、渡辺順子さん

実務を整理するフレームワークを学び、学生が持つ課題と答えを適切に言語化する

研究を実践につなげる橋渡しを行う

技術経営専攻（MOT）は、実務経験を積んだ社会人を対象としたビジネススクールだ。実務スキルが熟練し、年齢や職位が上がっていく中でマネジメントを学ぼうと入学する人が多く、理系出身の企業人や技術者が数多く通っている。学生の平均年齢は 42.5 歳と他大学のビジネススクールや学部と比べて高く、社会人が通いやすいよう平日の夜間や土曜日に授業やゼミが組まれている。学生は、1 年次後半から研究室（ゼミナール）に所属して経営に関する研究を行い、その成果をグラデュエーションペーパー（以下、GP）へとまとめていく。GP は学生の実務に関する課題、企業や業界などが抱える課題などをテーマとし、その原因分析や解決策の提案を試みるものが多くみられる。

岸本先生は、一橋大学大学院で博士号（商学）を取得し、2009 年から東京大学ものづくり経営研究センターで中小企業の研究を行ってきた。企業に足繁く通ってインタビューや現場見学を重ね、これまでに訪れた企業の数は国内外で 500 件を超える。2014 年に本学に着任後、研究以外に講義やゼミでも企業に勤める実務家と接する機会が生まれている。「MOT の教員は、企業で長年キャリアを積み重ねた後に転職した実務系と、博士号をとって大学教員になるアカデミック系の 2 つに大別されます。私は後者にあたりますが、経営学の研究をしながらどう実践につなげていくかの橋渡しをしてきたので、実務とアカデミックのハイブリッドと言えるかもしれません」と岸本先生。実務家のニーズが研究分野に直結することから、研究テーマ自体も中小企業経営、国際経営、新事業創造、イノベーションなどへと自然に変化してきた。



土曜日午後に開かれるゼミ。2 週間に 1 回のペースで研究発表を行う



グラデュエーションペーパー発表後にゼミ生たちと記念撮影

他業界の先輩や同僚のアドバイスから研究が形になっていく

2025 年秋に修了した渡辺順子さんは、外資系の医薬品会社に勤務し、多くの医師と会う中で、自分の思う通りの治療ができない医師がいることに気づき、その問題意識が研究テーマにつながった。「なぜ医師自身が最良と思う治療法を行わないのかを疑問に思っていました。授業で学んだ理論やゼミでの議論から、医師の評価の仕組み、医局の上下関係、国の薬価制度など構造的な原因がみえてきて、GP では前任の医師から患者を引き継いだケースに限定し研究を進めました」と渡辺さん。

大学病院の医師は患者数よりも研究論文の方が評価されやすいこと。医局という組織で成り立っており、教授や先輩医師の指示を変えづらいこと。薬価は国に一律に決められているため、病院はより多くの患者を診ることで利益を上げようとすること……など、医薬品業界や病院組織の原因を徐々に突き詰めていった。「MOT の修了生である医師の先輩にインタビューし

たり、業界は違うものの似た問題を抱えている先輩に色々なアドバイスをいただいたりして、研究がどんどん形になっていきました」と渡辺さんは振り返る。

「利益を上げるために値段を上げるか、量を増やすかは経営学の戦略論における意思決定の一つですし、組織のメンバーに対する評価の仕組みも業界に関係なく存在します。こうした基礎的なファクターは業界が違ってもそんなに変わらないため、他業界の人でもアドバイスできます。色々な業界の人が集まることで、同業者内ではみえなかったものがみえてくることが、MOT で学ぶ利点の一つだと思います」と岸本先生は話す。

これまでのプロジェクトを分析することで見えてなかった点と線がつながる

大手 SIer に勤務する栗原崇さんは、中間管理職になったタイミングで MOT に入学した。「ずっとエンジニアとして働いてきたため、マネジメントに関わることがあまりなかったのと、元々両親が会社を経営していたことから戦略やマネジメントを学びたいと思っていました」と栗原さん。研究テーマにしたのは、会社は人をたくさん採用しているのになぜ慢性的にエンジニアが不足しているのか、という実務の中で常に感じていた課題だった。隣のエンジニアのチームまで自分がカバーをし、自分のコア領域ではないところまで手を広げないといけない状況が常態化していた。

栗原さんは過去十数年で関わったプロジェクトを振り返り、当時の上司や同僚にヒアリングを重ねて分析を進めた。「当時はエンジニアリングのことしか見えていなかったのですが、当時の上司にその裏側で起きていたマネジメントについて聞いたり、悩みを抱える同僚と話したりするうちに、同じような状況やメカニズムが起きていることがわかり、それらが MOT で学んだ理論と結びついていきました」と栗原さんは振り返る。MOT 修了後、研究を学会で発表し、研究を通してわかってきた問題点を社内の人と共有し、この状況を打開しようと協力し合える仲間を増やしている。

「栗原さんの手法は経営学としてはかなり特殊で、社会人ビジネススクールだからこそ可能な手法だと思います。ご自身のディープな実務経験を振り返って分析することで、自分自身がプレイヤーとして動いているときには見えていなかった点と線のつながりが段々とわかってきます。MOT の中で視野を広げ、客観的に状況を俯瞰してみると、以前の視野では見えなかった原因が見えてくるということです」と岸本先生は語る。

会社の新規事業を分析しビジネスモデルベースを解明

大手デベロッパー企業の人事部に所属する中山徹さんが研究テーマとして最初に取り扱ったのは、新規事業を生むための人材の配置や登用、育成などの施策だった。2020 年以降、経産省の主導により「人的資本経営」が重要視され、企業は経営計画で人的資本経営と絡めた経営戦略を打ち出すようになってきた。「人事部としてもどうやって人を育て、配置・登用するかという施策が求められています。最初は組織的な部分に注目して研究を進めようとしたのですが、岸本先生からまずは実態調査を勧められ、これまで新規事業を起こした人に徹底的にヒアリングしました」と中山さんは話す。15 件もの新規事業を調べていくうちに、想定よりも多くの新規事業が創出されていることがわかり、新規事業の創出自体ではなく、新規事業が発展し会社の利益に貢献していないことが問題だと気づいた。「そこで、上手くいった事業と、上手くいかなかった事業を戦略論に当てはめて、違いを可視化していきました。その結果、会社が得意な固有の型があることがわかり、暗黙知だったその型を『ビジネスモデルベース』と名付けて言語化していきました」と中山さん。戦略を描ける人がいないのは組織論とも関係があると考え、今は戦略を描ける人材を育成する人事施策を社内で実践している。

「中山さんは人事部なので、MOT での経験を経て、戦略を描ける人を育てる仕組みを新しく設計しました。MOT の学生はほとんどが実務家なので、問題が解決した後も研究を続けるわけではないですが、研究を実務に生かすための実践を続けて、皆さん社会に生かしています」と岸本先生は語る。

ビジネススクールの教員には二つの役割があると岸本先生は話す。一つは、学生自身が持つ課題や答えを適切に言語化すること。もう一つは、理論を教え、複雑に絡み合っている事象を整理していくことだ。「現実世界では色々な原因が複雑に絡み合っていますが、理論という教科書によって“整理ダンス”を提供することで、各々どこの引き出しに入って、どんな関係性があるかなどがはっきりとしてきます。学生が持つ課題や答えの断片を言語化し、整理のフレームワークを学ぶことで、問題の所在や原因、ロジックがわかってくる。それが MOT で学ぶ価値だと思います」と語ってくれた。

城市 奈那（株式会社ジェイクリエイト）