



一橋大学
イノベーション研究センター

Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research

Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research



一橋大学 イノベーション研究センター

内部評価報告書 (自己評価報告書＋外部評価報告) (日本語版)

2006年2月



一橋大学
イノベーション研究センター

Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research

Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research



一橋大学 イノベーション研究センター

内部評価報告書 (自己評価報告書＋外部評価報告) (日本語版)

イノベーション研究センター

2006年2月

■はじめに

イノベーション研究センターは1997年の4月に、商学部附属産業経営研究施設を改組し、(i) イノベーションの実証かつ理論的研究の実施、(ii) イノベーションに関する理論と実践の架け橋となること、(iii) 世界に開かれた研究拠点・知識融合の場となることと、3つのミッションを持って発足した。文部科学省との関係で、10年の時限機関として発足しており、その時限期間が終了する2007年3月まで1年余りとなっていること、国立大学法人一橋大学の『中期計画』においても「イノベーション研究センターの将来構想を策定し、その改革をすすめる」と記されており、内部評価を実施した。現在までのセンターの実績を点検・評価し、研究センターの今後の在り方について示唆を得ることがこの作業の目的である。

内部評価を行うに当たっては、欧米の学者2名、産業界・官界の専門家3名を含む、合計11名の外部評価員の方にご参加頂いた。これらの方には本『内部評価報告書』に合冊されている『自己評価報告書』の他、教員の主要な研究論文集（3分冊）に目を通して頂き、また外国の評価員の方にはイノベーション研究センターを訪問頂き、教員等へのインタビューも行っていただいた。イノベーション研究センターのために貴重な時間を割き、その今後の研究・教育活動の在り方について指針となる有益なコメントを頂いたことに深く感謝申し上げたい。

また内部評価においては、国立大学法人一橋大学の現『中期計画』にも方針が示されているように、研究水準・成果をできるだけ客観的に評価できるデータを集めてその結果を公表することを目指した。このため、イノベーション研究センターの教員の研究成果、教育実績などについてできるだけ比較できる客観的なデータを集めるよう努力した。学術雑誌、査定付き論文、外国の学術雑誌、学術書・一般雑誌などを含め、詳細なデータを集める作業を行っていただいたイノベーション研究センターの助手の方にも感謝を申し上げたい。

2006年1月

イノベーション研究センター長・教授、	内部評価運営委員会 委員	長岡 貞男
内部評価運営委員会 委員長、	イノベーション研究センター 教授	米倉 誠一郎
同 委員、	商学研究科 教授	伊藤 秀史
同 委員、	イノベーション研究センター 助教授	青島 矢一
同 委員、	イノベーション研究センター 助教授	伊地知 寛博
同 委員、	イノベーション研究センター 助教授	軽部 大

■ 『内部評価報告書』の構成と内部評価の方法

今般のイノベーション研究センター (IIR) の「内部評価¹」は、「はじめに」においても述べているとおり、IIRにおいて実施された「自己評価¹」と、これを受けてIIRよりお願いした外部評価員の方々により実施された「外部評価¹」とからなっている。したがって、本『内部評価報告書』は、『自己評価報告書』と『外部評価報告』とを合冊したものとなっている。

『内部評価報告書』の詳細な構成については、『内部評価報告書』目次に示すとおりである。

本評価の方法全般については、『自己評価報告書』に含まれる「評価の目的と評価方法の概要、『自己評価報告書』の構成」をご参照いただきたい。また、外部評価について、実際に実施された方法については、以下の「外部評価の方法」をご参照いただきたい。

それから、『自己評価報告書』に記載されている情報は、原則として、2005年3月末現在のものであることに留意していただきたい。また、『自己評価報告書』については、外部評価に先立って作成されたが、お読みいただいた外部評価員から頂戴した改善のためのコメントを受けて、ここに『内部評価報告書』として公表するに際して、一部について改訂を行った。

1 本評価で用いる「内部評価」、「自己評価」、「外部評価」の用語は、いずれも、『国の研究開発評価に関する大綱的指針』（平成17年3月29日、内閣総理大臣決定）に定められている、以下の定義に基づいている：

内部評価	評価の対象となる研究開発を行う研究開発実施・推進主体の内部のものが評価者となる評価をいう
自己評価	評価の対象となる研究開発を行う研究開発実施・推進主体が自ら評価者となる評価をいう
外部評価	評価の対象となる研究開発を行う研究開発実施・推進主体が評価実施主体となり、評価実施主体自らが選任する外部のものが評価者となる評価をいう

なお、本評価においては、「評価の対象となる研究開発を行う研究開発実施・推進主体」は、“イノベーション研究センター”であり、また、「評価実施主体」も“イノベーション研究センター”である。内部評価の実施にあたっては、この大綱的指針に述べられているように、「やむを得ず内部評価とならざるを得ない場合も、可能な限り外部の専門家等の意見を聴いて評価を実施」し、「外部評価又は第三者評価を行う場合には、評価者は、原則として当該研究開発分野に精通している等、十分な評価能力を有する外部専門家とし」、「研究開発機関等の評価においては、研究開発を取り巻く諸情勢に関する幅広い視野を評価に取り入れるために、外部有識者を加える」ということを踏まえた。

■外部評価の方法

外部評価員は、IIR の活動やそのインパクトについて知見をお持ちである、国内外の学界ならびに国内の産業界・官界の方々に、IIR よりお願いした。このように、評価実施主体としての IIR により外部評価員を選定していることから、自己評価を含めた本評価活動全体は、いわゆる「内部評価」の方式となっている。

外部評価員には、予め『自己評価報告書』（日本語版および英語版）をお読みいただいたうえで、IIR を実地に訪問していただいて、IIR 教員のみならず大学法人役員や IIR 教員に指導された学生ともインタビューを行ったり、あるいは、IIR 教員が外部評価員のオフィスを訪ねてインタビューを行うなどしたうえで、外部評価員ごとに「外部評価報告」を作成まとめていただいた。実地訪問を含むインタビューは、2005 年 9 月から 12 月にかけて実施された。

なお、外部評価員全員が一同に会するような機関は設置しなかったため、単一の「外部評価報告」として取り纏められたわけではない。むしろ、外部評価員の方々が有する豊富な知見や経験ならびに広範な立場を踏まえて、多様な評価や提言を頂戴している。

■ 『内部評価報告書』 目次

はじめに	i
『内部評価報告書』の構成と内部評価の方法.....	ii
外部評価の方法	iii
『内部評価報告書』目次.....	iv

第 1 部 『自己評価報告書』

評価の目的と評価方法の概要, 『自己評価報告書』の構成	I-i
『自己評価報告書』目次.....	I-iv
1. 理念と組織体制	I-1
1.1. 3つのミッション	I-1
1.2. 研究領域	I-3
1.3. 組織体制	I-5
1.3.1. 組織的位置づけ	
1.3.2. IIR 内部の組織体制	
2. 人材と研究資金	I-9
2.1. 人材	I-9
2.1.1. 専任教員	
2.1.2. 外国人研究員 (客員)	
2.1.3. 寄附研究部門	
2.1.4. 調査室・資料室・事務室	
2.2. 外部資金の調達	I-14

3. 活動	I-17
3.1. 活動の全体像	I-17
3.2. 共同研究プロジェクト	I-19
3.2.1. これまでの共同研究活動	
3.2.2. IIR の 3 つのミッションと共同研究活動	
3.2.3. 共同研究活動の主たる成果	
3.3. 個人研究	I-24
3.3.1. 研究ポートフォリオ	
3.3.1.1. 理論—実証	
3.3.1.2. 分析レベルによる分類	
3.3.1.3. 対象とする産業	
3.3.1.4. 専門領域の違い	
3.4. 教育	I-28
3.4.1. 教育活動の変遷と概要	
3.5. 一橋ビジネスレビュー	I-34
3.5.1. 一橋ビジネスレビューの概要	
3.5.2. 研究・教育との関係	
3.6. 社会貢献	I-36
3.6.1. 学外での教育	
3.6.2. 専門的知見の提供	
3.7. 学会活動	I-40
3.8. 研究支援活動	I-43
3.8.1. 調査室の活動	
3.8.2. 資料室の活動	
4. 成果に対する評価	I-45
4.1. ミッションに対する評価	I-45
4.2. 教育活動	I-50
4.3. 社会への影響	I-51

5. 総括	I-53
5.1. 成果	I-53
5.2. 今後の課題	I-54

巻末資料 I-57

巻末資料 1. 内部評価実施要項（英文，和文）	I-57
-------------------------------	------

巻末資料 2. 共同研究プロジェクトの概要	I-65
-----------------------------	------

「イノベーション研究コンソーシアム」プロジェクト

「知識創造経営の国際比較研究」プロジェクト

『『知識とイノベーション』出版』プロジェクト

「ネットワークと日本的経営」プロジェクト

「中小企業ネットワーク研究」プロジェクト

「ネットワークとイノベーション：Part I」プロジェクト

「ネットワークとイノベーション：Part II」プロジェクト

「知的財産制度とイノベーション」プロジェクト

「技術標準にかかる必須特許の成立過程及びその構造的特徴についての研究」プロジェクト

「リサーチツールなど上流技術の研究開発と特許保護」プロジェクト

「人材流動性」プロジェクト

『『イノベーション・マネジメント入門』出版』プロジェクト

「End of Japan?」プロジェクト

「ナショナル・イノベーションシステムにおける国立研究機関の役割」プロジェクト

「イノベーションのための社会科学的研究—課題の抽出，政策提言，そして国際協力の推進」
プロジェクト

「IT イノベーション」プロジェクト

「モバイル・イノベーション研究プログラム」プロジェクト

「COE 半導体フォーラム」プロジェクト

「企業改革と企業パフォーマンス」プロジェクト

「科学知に基づくイノベーションを可能にする研究開発組織と人材に関する研究」
プロジェクト

「日本企業の研究開発能力の評価と再構築：戦略・組織・ガバナンス」プロジェクト

「MOT ケース・ビデオケース」プロジェクト

「MOTV (Management of Technology Video : 技術経営教育用映像教材) 開発」
プロジェクト

「COE 大河内賞ケース研究」プロジェクト

「サブカルチャー研究」プロジェクト

「バイオ・メディカル・ベンチャー研究」プロジェクト

巻末資料 3. 個人研究の要約..... I-97

長岡貞男

中馬宏之

米倉誠一郎

西口敏宏

Jeffrey L. FUNK

武石 彰

伊地知寛博

青島矢一

軽部 大

生稲史彦

藤村修三

平田光弘

宮原諄二

後藤 晃

下田隆二

元橋一之

李 亨五

巻末資料 4. 教員別担当講義..... I-139

巻末資料 5. 『一橋ビジネスレビュー』の内容..... I-143

特集タイトル

特集論文

コラム

連載

ビジネス・ケース

キーワード解説

マネジメント・フォーラム

投稿論文

巻末資料 6. 学外教育活動.....	I-165
巻末資料 7. IIR 学内資金.....	I-167
巻末資料 8. 雑誌格別の審査付論文報数.....	I-169
巻末資料 9. 論文等被引用件数とその推移.....	I-171

第2部 『外部評価報告』

『外部評価報告』目次.....	II-i
外部評価員略歴.....	II-iii
Profile of the External Reviewers (外部評価員略歴英語版).....	II-vii
外部評価報告.....	II-1
浅羽 茂 (学習院大学経済学部教授)：外部評価報告.....	II-1
Michael CUSUMANO (マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院教授)： External Reviewer Report on IIR.....	II-3
吹野博志 (株式会社吹野コンサルティング代表取締役社長，株式会社オレガディール取締役， 株式会社ミスミグループ本社取締役，株式会社カネボウ化粧品取締役，株式会社ナノジオメトリ研究所取締役； デルコンピュータ株式会社非常勤顧問；多摩大学ルネッサンスセンター 客員教授；社団法人如水会常務理事)： 外部評価報告.....	II-25
橋本正洋 (経済産業省商務情報政策局サービス産業課長，早稲田大学客員教授)： IIR は日本のイノベーションにおける melting pot になりえたか？ (一橋大学イノベーション研究センター外部評価).....	II-27
今井賢一 (スタンフォード日本センター理事，スタンフォード大学名誉シニアフェロー；一橋大学名誉教授)： 外部評価報告.....	II-35
猪木武徳 (大学共同利用機関法人人間文化研究機構国際日本文化研究センター教授)：外部評価報告.....	II-39
石田正泰 (東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科知的財産戦略専攻教授；凸版印刷株式会社相談役)： 外部評価報告.....	II-43
伊藤元重 (東京大学大学院経済学研究科教授)：外部評価報告.....	II-47
永田晃也 (九州大学大学院経済学研究院産業マネジメント部門助教授)：外部評価報告.....	II-51
延岡健太郎 (神戸大学経済経営研究所附属政策研究リエゾンセンター教授)：外部評価報告.....	II-53
Bruno VAN POTTELSBERGHE (ブリュッセル自由大学ソルベービジネススクールソルベー株式会社 イノベーション講座准教授，欧州特許庁チーフエコノミスト)：External Evaluation Report on the Institute of Innovation Research of Hitotsubashi University.....	II-57

(姓のアルファベット順に配列)

別冊資料

別冊資料 1. イノベーション研究センターに関する主要規則集supp.1-1

国立大学法人一橋大学基本規則（抄）

一橋大学イノベーション研究センター規則

別冊資料 2. 各教員の業績supp.2-1

長岡貞男

中馬宏之

米倉誠一郎

西口敏宏

Jeffrey L. FUNK

武石 彰

伊地知寛博

青島矢一

軽部 大

生稻史彦

藤村修三

神津英明

平田光弘

宮原諄二

後藤 晃

下田隆二

元橋一之

李 亨五



一橋大学
イノベーション研究センター

Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research

Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research



一橋大学 イノベーション研究センター

自己評価報告書

改訂版

(日本語版)

イノベーション研究センター
内部評価運営委員会 編

2006年2月

■評価の目的と評価方法の概要、『自己評価報告書』の構成

今回の内部評価 (internal review) は、当イノベーション研究センター (IIR) における研究、教育、社会連携・サービスにかかるすべての活動と体制について、以下のように再検討することを目的としている：

- 当初予想出来なかった環境変化を考慮にいれつつ、当センターの所期の目標に照らしてそのアウトカムを評価する、
- 学界・社会における当センターの役割と貢献を推定する、
- 改善とさらなる発展のための課題を明らかにする。

今回の内部評価を行う背景には、IIR が 1997 年に設置されて 10 年を迎えようとしているが、その改善とさらなる発展のために貴重な助言と提案を必要としていることがある。さらに、『国立大学法人一橋大学中期計画』（平成 16 年 6 月 3 日、文部科学大臣認定）において、「センターについては、将来のさまざまな組織形態の可能性をも考慮しながら、イノベーションをテーマとする研究活動を推進する」(I. 2. (2)-3-3. ii.)、ならびに、「センターの将来構想を策定し、その改革を進める」(II. 2-2. i.) と定められていることも関連する。

今回の評価は、『国の研究開発評価に関する大綱的指針』（平成 17 年 3 月 29 日、内閣総理大臣決定）や『文部科学省における研究及び開発に関する評価指針』（平成 14 年 6 月 20 日、平成 17 年 9 月 26 日、文部科学大臣決定）を考慮し、今後実施が予定されている国立大学法人法（平成 15 年 7 月 16 日法律第 112 号）に基づく国立大学法人の業務の実績に関する評価ならびに学校教育法（昭和 22 年 3 月 31 日法律第 26 号）に基づく認証評価を念頭に置きつつ、大学内の研究機関に関する評価として現行の枠組みや環境のもとで妥当なものであり、かつ今後大学全体を対象にして実施される評価の際に、できるだけ重複を避けて、全体として効果的・効率的な評価システムとなることを意図している。

今回の評価は、上述の目的に照らして、「自己評価」に学外のピアならびに有識者からの評価・意見・提案を頂戴する、いわゆる「内部評価」の方式によることとした。完全な「外部評価」あるいは「第三者評価」を実施する可能性についても検討したが、改善とさらなる発展をめざした IIR の自発的な意志による評価活動であること、現時点では我が国には IIR のような大学内の特定領域の研究機関を対象とした第三者評価機関が存在せず、適切な「外部評価」を行っていただけるだけの資源を用意できないことなどから、見送られた。

この「内部評価」は、IIR において実施される「自己評価」と、この「自己評価」の結果を踏まえつつ外部評価員によって実施される「外部評価」とから構成される。

本『一橋大学イノベーション研究センター自己評価報告書』は、この「自己評価」部分の報告書である。今後、外部評価員によって実施される「外部評価」の報告とあわせて、最終的に『一橋大学イノベーション研究センター内部評価報告書』が作成されることになる。

外部評価のための外部評価員 (Reviewer) については、IIR について、学術的ならびに社会的観点から評価していただくために、学者とそうでない方々から構成することを予定している。学者である外部評価員については、IIR の主要な研究領域におけるピアであってたいへん造詣が深いとともに、日頃より IIR の活動についてご承知いただいている方々をお願いしている。また、学者でない外部評価員については、IIR の活動のみならず、イノベーション研究の成果やインパクトについて高い関心をお持ちでいらっしゃる方々をお願いしている。いずれにしても、IIR との利害関係は考慮されており、できるだけ偏らず忌憚のない評価・意見・提案を頂戴できるように配慮している。

今後、外部評価員の方々には、本『一橋大学イノベーション研究センター自己評価報告書』を精査していただく。また、IIR 教員が外部評価員を訪問して実施する準構造化されたインタビューなどを通じて、IIR のインプット、アウトプット、アウトカム、インパクトを検討していただき、また、IIR の活動と体制について、長所、機会、懸念、課題事項を同定していただく。さらに、IIR の活動の質、妥当性、パフォーマンスについてアセスメントしていただき、最終的に、「外部評価」の報告を頂戴することとしている。

なお、この内部評価の作業を円滑に進めるために、IIR 内に IIR のセンター委員会で選定された数名の教員によって構成される内部評価運営委員会を設置した。

本評価の目的、組織、プロセスとスケジュール、外部評価員に対する委任事項などについては、巻末資料 1 を参照していただきたい。

以下、第 1 章では、IIR の初期目標にあたるミッションや活動領域について述べ、また、IIR の組織体制やその変遷について記す。第 2 章では、IIR の活動に対する人的・金銭的なインプットについて述べる。なお、金銭的インプットのうち、大学を通じて学内において割り当てられてきている基盤的性質を有する経費については、大学として部局別の予算・決算等を公表していないことから、本内部評価では取り扱わない。第 3 章では、IIR の活動のプロセス、パフォーマンスならびにアウトプットについて、研究だけでなく、教育、社会貢献等のさまざまな活動について、また、活動の形態についても、機関としての共同プロジェクトからスタッフ個人によるものまで、多くの節に分けて、それぞれの内容とそれに対する所見・課題などを整理する。とくに、IIR の研究活動における共同プロジェクト全体の一種のポートフォリオが明確になるように工夫して述べる。第 4 章では、一部のアウトプットを総括し得るような指標をとって、また、IIR と類似した活動を行っている機関・部局との相互比較を通じて、IIR の活動のアウトカムについて評価を行う。また、この間のイノベーション研究に関連する国内外における動向を踏まえて、IIR の活動のインパクトについても検討する。最後に、

第5章では、IIRの活動と体制全般について、学界・社会においてこれまでにIIRが果たしてきた役割と貢献も含めて、自己評価として総括を行う。

■ 『自己評価報告書』 目次

1. 理念と組織体制	I-1
1.1.3 3つのミッション.....	I-1
1.2. 研究領域	I-3
1.3. 組織体制	I-5
1.3.1. 組織的位置づけ	
1.3.2. IIR 内部の組織体制	
2. 人材と研究資金	I-9
2.1. 人材	I-9
2.1.1. 専任教員	
2.1.2. 外国人研究員（客員）	
2.1.3. 寄附研究部門	
2.1.4. 調査室・資料室・事務室	
2.2. 外部資金の調達	I-14
3. 活動	I-17
3.1. 活動の全体像	I-17
3.2. 共同研究プロジェクト	I-19
3.2.1. これまでの共同研究活動	
3.2.2. IIR の3つのミッションと共同研究活動	
3.2.3. 共同研究活動の主たる成果	
3.3. 個人研究	I-24
3.3.1. 研究ポートフォリオ	
3.3.1.1. 理論—実証	
3.3.1.2. 分析レベルによる分類	
3.3.1.3. 対象とする産業	
3.3.1.4. 専門領域の違い	
3.4. 教育	I-28
3.4.1. 教育活動の変遷と概要	

3.5. 一橋ビジネスレビュー	I-34
3.5.1. 一橋ビジネスレビューの概要	
3.5.2. 研究・教育との関係	
3.6. 社会貢献	I-36
3.6.1. 学外での教育	
3.6.2. 専門的知見の提供	
3.7. 学会活動	I-40
3.8. 研究支援活動	I-43
3.8.1. 調査室の活動	
3.8.2. 資料室の活動	
4. 成果に対する評価	I-45
4.1. ミッションに対する評価	I-45
4.2. 教育活動	I-50
4.3. 社会への影響	I-51
5. 総括	I-53
5.1. 成果	I-53
5.2. 今後の課題	I-54
巻末資料	I-57
巻末資料 1. 内部評価実施要項 (英文, 和文)	I-57
巻末資料 2. 共同研究プロジェクトの概要	I-65
「イノベーション研究コンソーシアム」プロジェクト	
「知識創造経営の国際比較研究」プロジェクト	
『知識とイノベーション』出版プロジェクト	
「ネットワークと日本的経営」プロジェクト	
「中小企業ネットワーク研究」プロジェクト	
「ネットワークとイノベーション：Part I」プロジェクト	
「ネットワークとイノベーション：Part II」プロジェクト	

「知的財産制度とイノベーション」プロジェクト
「技術標準にかかる必須特許の成立過程及びその構造的特徴についての研究」プロジェクト
「リサーチツールなど上流技術の研究開発と特許保護」プロジェクト
「人材流動性」プロジェクト
『イノベーション・マネジメント入門』出版プロジェクト
「End of Japan?」プロジェクト
「ナショナル・イノベーションシステムにおける国立研究機関の役割」プロジェクト
「イノベーションのための社会科学研究—課題の抽出，政策提言，そして国際協力の推進」
プロジェクト
「IT イノベーション」プロジェクト
「モバイル・イノベーション研究プログラム」プロジェクト
「COE 半導体フォーラム」プロジェクト
「企業改革と企業パフォーマンス」プロジェクト
「科学知に基づくイノベーションを可能にする研究開発組織と人材に関する研究」
プロジェクト
「日本企業の研究開発能力の評価と再構築：戦略・組織・ガバナンス」プロジェクト
「MOT ケース・ビデオケース」プロジェクト
「MOTV (Management of Technology Video：技術経営教育用映像教材) 開発」
プロジェクト
「COE 大河内賞ケース研究」プロジェクト
「サブカルチャー研究」プロジェクト
「バイオ・メディカル・ベンチャー研究」プロジェクト

巻末資料 3. 個人研究の要約..... I-97

長岡貞男

中馬宏之

米倉誠一郎

西口敏宏

Jeffrey L. FUNK

武石 彰

伊地知寛博

青島矢一

軽部 大

生稲史彦	
藤村修三	
平田光弘	
宮原諄二	
後藤 晃	
下田隆二	
元橋一之	
李 亨五	
巻末資料 4. 教員別担当講義	I-139
巻末資料 5. 『一橋ビジネスレビュー』の内容	I-143
特集タイトル	
特集論文	
コラム	
連載	
ビジネス・ケース	
キーワード解説	
マネジメント・フォーラム	
投稿論文	
巻末資料 6. 学外教育活動	I-165
巻末資料 7. IIR 学内資金	I-167
巻末資料 8. 雑誌格別の審査付論文報数	I-169
巻末資料 9. 論文等被引用件数とその推移	I-171

別冊資料

別冊資料 1. イノベーション研究センターに関する主要規則集	supp.1-1
国立大学法人一橋大学基本規則（抄）	
一橋大学イノベーション研究センター規則	
別冊資料 2. 各教員の業績	supp.2-1
長岡貞男	
中馬宏之	

米倉誠一郎
西口敏宏
Jeffrey L. FUNK
武石 彰
伊地知寛博
青島矢一
軽部 大
生稻史彦
藤村修三
神津英明
平田光弘
宮原諄二
後藤 晃
下田隆二
元橋一之
李 亨五

1. 理念と組織体制

1.1.3 つのミッション

(範囲)

ここでは IIR が設立時に掲げた 3 つのミッションを説明すると同時に、その時代背景を記述する。

日本のような天然資源に乏しく多くの人口を抱える国が発展を続けるためには、自ら「イノベーション」を生み出すことが必須である。特に欧米諸国にキャッチアップする形での成長が望めなくなった 1990 年代以降、イノベーションの重要性は大きく高まった。しかしながら、イノベーションの生成プロセスに関する我々の理解は極めて不十分な状況にあった。技術開発の領域でイノベーションが扱われることはあっても、技術的発明が産業発展へと実を結ぶまでの長い社会的プロセスには、十分な注意が払われてこなかった。

個人によるインベンション（発明）とは異なり、イノベーションはすぐれて社会的な営みである。それは、経済、政治、組織、歴史、法制度などが相互に関連した複雑な社会現象である。ゆえに、このプロセスを解明するには、社会科学の様々な専門領域が結集すると同時に、自然科学の知見も取り込みながら、学際的かつ体系的に研究を行う「場」が必要となる。イノベーション・プロセスの解明に特化した学際的な研究機関として IIR が発足したのには、こうした理由があった。

IIR の使命は、第一に、「**経済価値を生み出す革新**」であるイノベーションの生成プロセスを体系的かつ実証的に研究して、**理論的かつ実践的¹知識の向上に貢献すること**である。また、イノベーションが結果としてもたらす社会経済的影響を解明することも IIR の重要な役割となっている。

第二の使命は、**イノベーションに関する理論と実践の架け橋になること**である。イノベーションという「生きた」現象を解明するには、実践の場に深く足を踏み入れ、そこで起きている具体的な問題を理解することが必要となる。また、イノベーションを促進するという究極の目的を実践するためには、理論的な知見がイノベーションの現場に応用される仕組みが必要となる。理論と実践とのこうした連結を促すことが IIR の役割となっている。

1 「実践」という言葉は、実務家との対話を通じた新たな理論的知識や分析視角の提示・発信という意味で使っている。本来研究者による起業も含み得るが、IIR 設置当初にはそのような活動は想定されていない。もちろん研究者による起業も今後の目標として検討する余地がある得るが、現在の研究センターの活動規模と体制を考慮すれば、今後も社会科学に基礎を置き、実務家から見ても意義のある理論的知識の構築・発信活動にさらに注力する必要があると思われる。

第三の使命は、**世界に開かれた研究拠点として、各国のイノベーション研究者が集まる知識融合の場となる**ことである。特に今後ますますイノベーションの重要性が高まる東アジア諸国の研究者との交流の場を確立することは、日本が東アジアの発展に貢献する1つの重要な方法を提供することになる。こうした研究拠点としての魅力を高めるために、日本のイノベーションに関する定性的、定量的情報の蓄積を行うことも IIR の使命に含まれる。

1.2. 研究領域

(範囲)

ここでは、イノベーションの生成プロセスを解明するために IIR において行われる研究の領域を整理する。

イノベーション・プロセスの体系的かつ実証的解明という使命を遂行するために、イノベーション研究センターは、発足以来、以下の9つの研究領域を設定してきた。

「技術革新研究」と「経営革新研究」は、技術や組織、経営手法などのイノベーションを促進する要因を解明する研究である。「革新者研究」は、イノベーションの実態を深く掘り下げるために、遂行主体である革新者の個人的特徴を解明するものである。また、企業や大学、個人などの主体間のつながり方によってイノベーションが受ける影響を解明するのが「ネットワーク研究」である。

こうした実証的研究を大きな視野で位置づけ、背後にある歴史的コンテキストを理解し、イノベーションの発展プロセスを経時的に追求するのが「経営史研究」と「技術史研究」である。さらに、知的財産権などの法制度や会計制度などのイノベーションに与える影響を明らかにするのが、「イノベーション制度研究」である。

そして、これらの実証研究を大きな理論的な視座から統一的に理解しようと試みる領域として「知識経営研究」が設定された。最後に、国際的な比較実証分析を行う領域として「国際比較研究」が設けられた。それぞれの研究領域の内容は以下の通りである。

(a) 知識経営研究：

技術革新と経営革新を駆動するメカニズムを組織的な知識創造として捉え、その本質的な特徴を知識創造プロセスのマネジメントという視点から理論化する

(b) 技術革新研究：

技術革新のプロセスの実証的な解明。例えば大学や企業の研究所で生み出された新しい知見がどのように具現化していくのかなどの問題を考察する

(c) 経営革新研究：

新しい組織構造や経営手法などがいかにして生み出されていくか、またさらに柔軟性が失われた大規模企業が組織の枠組みや文化を自己革新していくプロセスなどを実証的に考察する

(d) 革新者研究：

技術革新や経営革新を遂行する革新者のパーソナリティやキャリアの特徴を研究する

(e) 経営史研究：

経営革新のプロセスを歴史的に解明し、戦後経済の下でいかなる経営革新がどのようなタイミングでいかにして遂行されたかを分析する

(f) 技術史研究：

技術のたどる進化の歴史的プロセスを解明し特定の技術革新が生まれた歴史的背景やその技術革新がその後の経済発展に及ぼした影響を分析する

(g) ネットワーク研究：

どのようなネットワーク（企業間、企業と大学など）のもとでイノベーションが生まれるのか、そこで生み出されたイノベーションがネットワークをどのように変化させるのか、などを分析する

(h) イノベーション制度研究：

資金調達仕組みやリスク分散のための諸制度、会計制度、法制度などの制度がどのようなタイプのイノベーションを創造するか、またイノベーションによって制度はどのように変容するかを研究する

(i) 国際比較研究：

イノベーションに関わる諸活動、組織、制度を国際比較の視点から実証分析を行う

1.3. 組織体制

(範囲)

ここでは一橋大学内における IIR の組織的位置づけと IIR 内部の組織体制を説明する。

1.3.1. 組織的位置づけ

イノベーション研究センターは、1997年、前身の産業経営研究施設（以下、「産研」）が発展的に改組することによって発足した。産研は、定員8名で4つの小講座からなる、商学部附属の研究機関であった。ただし、学部とは異なり、文部科学省（当時の文部省）との関係では学術機関課の管轄内にあり、予算上も商学部とは独立していた。その一方で、学内組織的には商学部と一体化されており、全員商学部の教授会メンバーであり、また、商学研究科（大学院）の各講座に所属するような形になっていた。

イノベーション研究センターの発足は、学部附属の研究施設から、学内共同教育研究施設への転換を意味していた。文部省との関係では、10年の時限が付与されたことが大きな変化であった。その一方で定員は従来の8名から12名（現在の定員は11名）の研究部門となった。

学内共同教育研究施設となったことによって、新たにイノベーション研究センター委員会（以下、「センター委員会」）が発足した。センター委員会は、センターに所属する専任教員の他、商学部長（商学研究科長）、商学部（商学研究科）教授会メンバー3名、センターの共同研究に参加する教員が所属する学内の他研究科から任命されたセンター委員から構成されており、センターの予算から人事にいたる意思決定を行ってきた。大学の法人化にともない、2004年度からは、センター専任教員の人事の最終決定は商学研究科で行うように変更された。

イノベーション研究センター長は、学内の教育研究評議会メンバーではないため、学内での発言はすべて、商学研究科長を通じて行うようになっている。それと並行して、センター所属の教員は従来同様、商学部教授会のメンバーとなっている。

このようにイノベーション研究センターは独立性をもちながらも、商学研究科との強い組織的な関係を維持してきた。また、企業活動の研究を中心とするというセンターの性格上、国際企業戦略研究科との関係もあった。1998年4月に国際企業戦略研究科が発足するにあたって、イノベーション研究センターは協力講座を提供し、後藤（当時）、長岡、米倉、武石、青島の5名が協力教官として、国際企業戦略研究科の立ち上げに協力した。国際企業戦略研究科における、これらの協力教官の講義は2003年度まで継続した。現在はセンターの教員による講義はなく、大学院の講義はすべて商学研究科において提供されている。

1.3.2. IIR 内部の組織体制

図表 1-1 は 2005 年 3 月末現在の IIR 内部の組織体制を示したものである。センター長、副センター長を含めて 10 名の専任教員が所属している。また、「藤原洋ベンチャーファイナンス寄附研究部門」客員教授 1 名と COE 研究員として客員教授 1 名が所属している。加えて、3 ヶ月から 1 年の期間で、1 名の外国人研究員が研究活動を行っている。

IIR の基本的な活動方針は、専任教員で構成される教員会議において議論されるようになっている²。センターとしての意思決定は、上位のイノベーション研究センター委員会（議長はセンター長）で行われるようになっているが、法人化に伴って専任教員人事に関する最終意思決定は商学研究科教授会で行われることとなった。

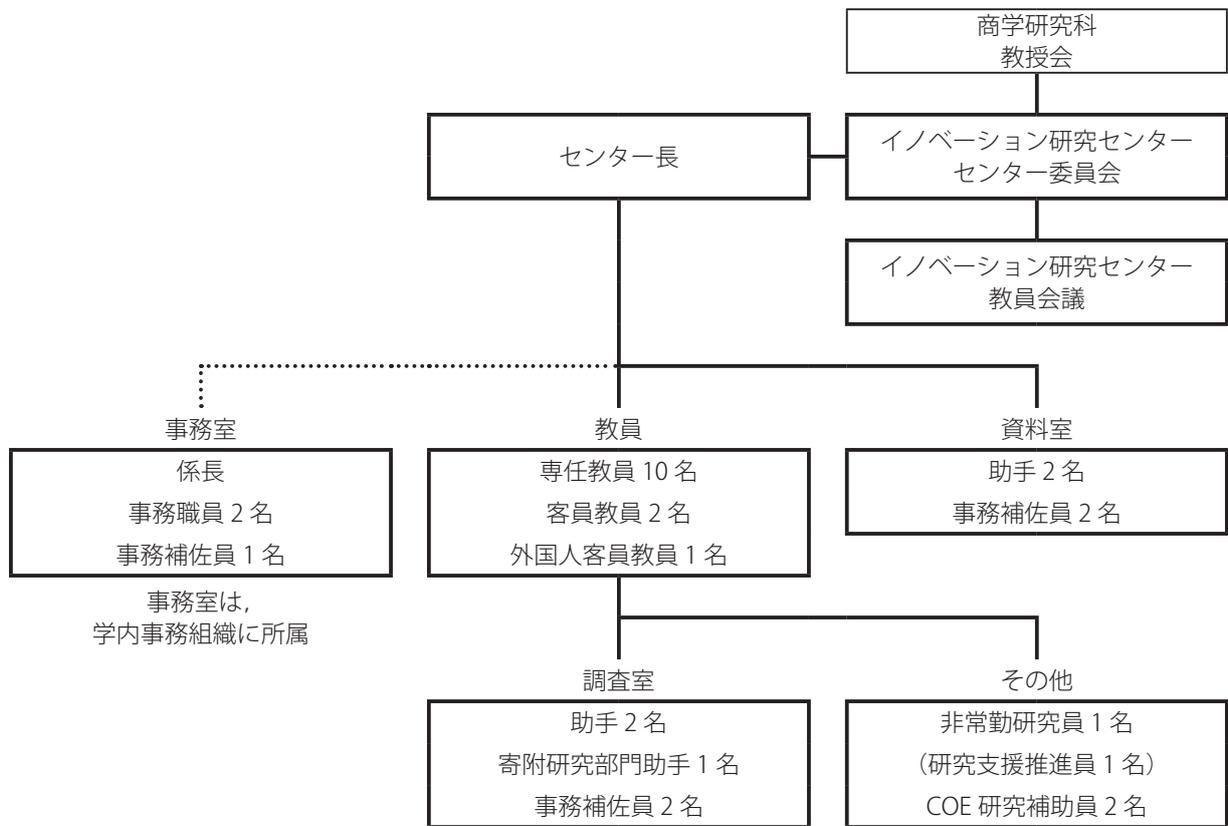
教員の研究を直接的に支援するのが調査室である。調査室には、現在、2 名の助手と 1 名の寄附研究部門助手に加えて、2 名の事務補佐員が所属している。また、IIR は独自の資料室を保有しており、そこには 2 名の助手と 2 名の事務補佐員が所属している。資料室は、実質的には、学内外に開かれた図書館として機能している。また、IIR の事務運営は事務室で行われる。現在 IIR の事務室は、商学研究科事務室に所属する形になっている。1 名の係長のもと、2 名の事務職員と 1 名の事務補佐員が職務にあたっている。

その他に、1 年任期で研究を行う若手の非常勤研究員 1 名、調査室の活動をサポートする研究支援推進員 1 名、COE プロジェクトの研究を補佐する COE 研究補助員 2 名、センター教員との共同研究を行う外部研究者として他大学あるいは企業の専門家数名が非常勤共同研究員として IIR に所属している。

2 IIR のセンター長、センター委員会、教員会議はそれぞれ、『一橋大学イノベーション研究センター規則』（2004 年 4 月 1 日、最終改正 2004 年 10 月 1 日、規則 155 号）により、公式に、次のような任務を行うことと定められている：

センター長	第 5 条第 2 項	センター長は、センターに関する業務を掌理する。
センター委員会	第 10 条	センター委員会は、次の事項を審議する。 一 専任教員の人事に関する事項 二 センターの予算及び決算に関する事項 三 センターの運営方針に関する事項 四 その他センターに関する重要事項
教員会議	第 12 条	教員会議は、次の事項を審議する。 一 個別研究及び調査、共同研究プロジェクト等、センター運営方針の具体化に関する事項 二 兼任教員及び非常勤共同研究員の受け入れに関する事項 三 その他センター運営の方針を具体化するために適当と認められる事項

図表 1-1 センター内部の組織体制



注 括弧内は 2004 年度未採用.

2. 人材と研究資金

2.1. 人材

(範囲)

ここでは IIR における研究活動のインプットである人材の概要と推移を記述する。

2.1.1. 専任教員

イノベーションという複合的な社会現象を解明するために、発足当初からイノベーション研究センターには異なる専門領域の研究者が在籍して、領域横断的な研究が可能となる体制をとってきた。商学部の附属研究施設であったことから、前身の産業経営研究施設（以下、「産研」とする）には経営学を中心とした研究者が集まっていたが、イノベーション研究センターへの移行に伴って他分野の研究者が集結した。

1997 年度の発足当初は、平田（経営学）、西口（社会学・組織間関係論）、米倉（経営史）、青島（新製品開発論）の 4 名の経営関係の研究者と、後藤（産業組織論・技術政策）、長岡（産業組織論・技術政策）の 2 名の経済学者の体制でスタートした。同年、北陸先端科学技術大学院大学へと異動した野中（組織論）は引き続き併任教授として理論面での研究を続けた。また、発足当初は商学部からの移行期ということもあり、商学部の片岡（商品学）がセンター長を務めた。

その後の人事は、「イノベーション研究の理論・実証的研究の推進」、「理論と実践の架け橋」、「イノベーション研究のグローバルハブになる」といったミッションを実現することを念頭に進められてきた。

産研時代との最も大きな人事政策上の違いは、自然科学との融合を目指した人事にあった。イノベーションの生成プロセスを解明する上でも、イノベーションの経済効果を明らかにする上でも、イノベーションを構成する技術の内容を深く理解することが必要となる。そのためには、社会学者が自然科学者とやりとりをする機会が重要である。それゆえ、社会学者とスムーズに対話できる柔軟な自然科学者を必要とした。

こうした認識の下で、1998 年度、富士写真フイルムにおいてイメージングプレートなどの開発で功績をあげていた宮原（物理・無機化学）を迎え入れた。また、2002 年度には、寄附研究部門の開設とともに、富士通において半導体のプラズマ処理関係の技術開発で功績のあった藤村（物理・プラズマプロセス）の参加を得た。さらに 2004 年度には、COE プロジェクトの一環として、NEC で半導体設計に携わっていた神津（半導体工学）を客員教授として迎え入れた。これら 3 名の参加は、社会科学と自然科学の融合に貢献するだけでなく、理論

と実務の架け橋を構築する上でも役立った。

また、技術政策研究を進める上では政策担当者とのやりとりが欠かせないとの認識の下で、文部科学省（当時・科学技術庁）や経済産業省からも人材を迎え入れた。具体的には、科学技術庁から 1999 年度に下田（技術政策）、経済産業省から 2002 年度に元橋（産業組織論・技術政策）、文部科学省科学技術政策研究所から 2003 年度に伊地知（科学技術・イノベーション政策）が参加した。

イノベーションのグローバルハブとなるという目的のための、外国人研究者の参加も進めてきた。1998 年度には、韓国人の李（組織間関係論）が参加し、2003 年度には米国人のファンク（技術戦略論）が組織に参加し現在にいたっている。また、海外研究者との接点を構築するという意味で、海外経験のある研究者が多いのもイノベーション研究センターの特徴である。2005 年度時点で在籍する専任教員（客員教授を除く）10 名の中で、海外で博士号を

図表 2-1 専任教員（客員教員を含む）の変遷

IIR ■ = 在籍年度 (年度)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	専門領域
青島矢一										製品開発論・技術マネジメント
生稲史彦										製品開発論・技術マネジメント
伊地知寛博										科学技術・イノベーション政策論
軽部 大										競争戦略論・技術マネジメント
神津英明*										半導体工学・技術マネジメント
武石 彰										企業間システム論・技術管理論
中馬宏之										労働経済学・理論経済学
長岡貞男										イノベーションと政策・制度、産業組織論
西口敏宏										組織間関係論
ファンク										技術マネジメント
藤村修三*										固体物理学・プラズマプロセス・技術論
米倉誠一郎										経営史
宮原諄二										無機化学・技術マネジメント
元橋一之										産業組織論・技術政策論
後藤 晃										産業組織論・技術政策論
下田隆二										技術政策論
李 亨五										組織間関係論
平田光弘										経営学
計 (人)	6	8	10	10	9	10	14	12	12	

注 * は客員教授

取得している研究者は7名である。また外国人研究者とのやりとりは、毎年迎え入れている外国人研究員（正式には、外国人研究員（客員）または外国人客員研究員）の存在が大きい。これまで、欧米諸国、アジア諸国から3ヶ月から1年の期間、多くの研究者が滞在して、国際比較研究やセンターの教員との共同研究を行ってきた。

このような新しい人事を進める一方で、従来どおり、イノベーション研究センターが設定した8つの研究領域を充実させるための人材獲得が行われた。ネットワーク研究の領域を充実させるために1998年度には武石（組織間関係論）が参加した。イノベーション研究で不可欠となる人材に関する研究を促進するために1999年度には中馬（労働経済学）が参加した。イノベーションの主体である企業行動の理解を深めるために2002年度には軽部（経営学）が仲間に加わり、2003年度には1990年代以降もっとも大きな技術革新を経験したIT関係の研究を充実させることを目的として生稲（新製品開発論）が参加した。

現在までの教員の変遷は図表 2-1 に記されている。

(所見と課題)

発足当初に設定された研究領域をカバーして、組織のミッションを実現するという点と、これまでの人事政策は一貫していたと考えられるが、いくつか不十分な点もある。1つは理論研究を行う研究者の不足である。発足時点ではこの役割を野中が担っていたのであるが、野中の異動後、理論研究を中心に行う研究者がいなくなった。2つ目は、イノベーションを起こす個人の心理面に注目した研究を行う人材の不足である。

2.1.2. 外国人研究員（客員）

図表 2-2 には現在にいたるまでの間に IIR に所属した外国人研究員（客員教授、客員助教授）の推移が示されている。米国、欧州、アジアに渡る様々な研究者が、IIR に滞在して研究を行ってきた。

(所見と課題)

様々な研究者が IIR を訪れ研究を行ってきた一方で、IIR 教員との本格的な共同研究が行われて、成果につながった例は必ずしも多くない。期間も3ヶ月である場合が多く、専任教員との十分なやりとりができない場合もあった。本格的な共同プロジェクトの中で外国人研究員と実質的な協働が行えるようにする必要がある。

2.1.3. 寄附研究部門

「1.3.2. IIR 内部の組織体制」ならびに「2.1.1. 専任教員」の各項においてすでに触れているが、IIR は、株式会社インターネット総合研究所代表取締役所長藤原洋氏の寄附により、日本におけるベンチャーファイナンス研究の進展と将来の CFO（最高財務担当役員）養成を目指して、2002 年 4 月に、藤原洋ベンチャーファイナンス寄附研究部門を開設した。これは、今日、日本における新規ビジネス、特に高度な技術に基づいたハイテク企業の育成が急務であるにもかかわらず、そうした技術志向のベンチャー企業の成長を支援する専門的財務担当者の育成がはなはだ遅れているといわざるをえない状況があることによる。

この寄附研究部門を藤村が担当しており、IIR において実施される研究の幅を広げることにより寄与してきているとともに、教育面では商学研究科 MBA コースの講義等を通じて人材養成にも貢献してきている。また、寄附研究部門には常勤の助手も 1 名が置かれている。

図表 2-2 外国人研究員（客員）の変遷

	氏名	所属	招聘期間
1	マイケル・A・クスmano	マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院	1997.5.1-1997.8.15
2	劉 鴻儒	中華人民銀行大学	1997.10.20-1998.1.19
3	ショーン・R・ビーチラー	コロンビア大学経営大学院	1998.2.1-1998.4.30
4	ヘルムート・M・ディートル	パデルボアン大学（ドイツ）	1998.5.1-1998.10.31
5	ルネ・A・ベルデルボス	マーストリヒト大学経済経営学部（オランダ）	1998.11.6-1999.2.5
6	マーク・インガム	ルーヴァンカソリック大学	1999.4.1-1999.9.30
7	リチャード・ウィットレー	マンチェスター大学ビジネススクール	1999.10.1-2000.3.31
8	ペイクホイ・ソ	シンガポール国立大学	2000.4.1-2000.6.30
9	マサイアス・キッピング	レディング大学（ドイツ）	2000.7.1-2000.9.30
10	ジョン・ウォルシュ	イリノイ大学シカゴ校	2000.10.1-2001.3.31
11	金石基	香港キムバコリミテッド	2001.4.1-2001.6.30
12	施 健准	北京大学中国経済センター	2001.7.1-2001.9.30
13	劉 宗基	国立成功大学管理学院企業管理系（台湾）	2001.10.1-2002.3.31
14	マイケル・A・クスmano	マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院	2002.4.1-2002.6.30
15	デレク・ジョーンズ	ハミルトン大学経済学部（アメリカ）	2002.7.1-2002.9.30
16	トニー・C・ギャレット	オタゴ大学経営学部（ニュージーランド）	2002.10.1-2003.3.31
17	スフェン・C・フェルペル	ザンクトガレン大学リーダーシップ・人材管理研究所	2003.5.1-2003.7.31
18	ブルーノ・ファンポッテルスバージ	ブリュッセル自由大学	2003.8.1-2003.11.30
19	ジョン・シガードソン	ストックホルム商科大学 欧州日本研究所	2003.12.1-2004.3.31
20	裴 俊皓	韓神大校国際学部（韓国）	2004.4.1-2004.9.30
21	パトリック・ラインメラ	エラスムス大学ロッテルダム経営大学院	2004.10.1-2004.12.28
22	柳 卸林	中国国家科学技術部 中国科学技術促進発展研究センター	2005.1.4-2005.3.31
23	ペーター・ガネア	マックスプランク知的財産・競争・税法研究所	2005.4.1-2005.6.30

2.1.4. 調査室・資料室・事務室

図表 2-3 には、調査室、資料室、事務室に所属するメンバーの変遷が示されている。事務職員は大学内の事務組織に属しているため、定期的なローテーションが行われている。調査室助手 2 名と資料室の助手 2 名が常勤の職員である。これら助手のうち、調査室の 1 名と資料室の 2 名は商学研究科の所属であり、また、調査室の 1 名は国際企業戦略研究科の所属である。教員以外の常勤の職員数は年々減少しており、他方で外部資金を活用した共同研究プロジェクト、ワークショップや国際コンフェレンス、産学連携のコンソーシアム、図書の電子化など研究支援活動への需要は大きく拡大しているために、そのギャップを埋めるために、非常勤の事務補佐員を拡充してきた。

図表 2-3 調査室・資料室・事務室メンバーの変遷の変遷

IIR ■ = 在籍年度 (年度)

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
調査室	森本典子	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	小貫麻美	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	齋藤裕子	■								
資料室	武田徳子	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	小川友子	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	君島條太郎	■	■	■	■					
事務室	道脇雅子			■	■	■	■	■	■	■
	仲 武士			■	■	■	■	■	■	■
	深田由利子			■	■	■	■	■	■	■
	吉川郁子	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	平沼智恵	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	小椋知子	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	大出実樹雄	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	丸山利二	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	多田秀行	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	安田英一	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	高橋要一	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	宇都宮亜規子	■	■	■	■	■	■	■	■	■
計 (人)		9	9	9	8	7	7	7	7	7

2.2. 外部資金の調達

(範囲)

国立大学法人化を受けて、また、全国的な、いわゆる“競争的研究資金”の拡大の流れを受けて、学外から研究等の活動を実施するために資金を獲得することがますます重要となっている。

IIRのミッションを果たしていくためには、研究については、提案されるテーマの先進性・重要性を訴求するとともに、それ以外の活動についても、IIRにおける取り組みが、その質(quality)や革新性(innovativeness)、経済・社会における課題との関連性(relevance)において優位な立場を占めることを提示することによって、学外から資金を獲得していくことが不可欠である(なお、教職員人件費や一般管理費等を除く、研究活動ならびに教育研究支援活動のためにIIRが学内において受けてきた資金の状況を、参考として、「巻末資料7. IIR学内資金」に示している)。

(所期目標と環境変化)

外部資金獲得については、IIRの設置当初には、特段、目標となることは掲げられていなかった。しかしながら、我が国の国立大学を取り巻く状況がこの間大きく変化した。たとえば、いわゆる“遠山プラン”である『大学(国立大学)の構造改革の方針』(2001年6月)に基づき、2001年度より、我が国に世界的水準の研究教育拠点的形成することを目指して国が支援する「21世紀COEプログラム」が実施されるようになり、このような世界的水準にある研究教育拠点であると自他共に認められるようになるためには、この「21世紀COEプログラム」に応募し評価され選定されることが期待されるようになった。

また、2004年度より、国立大学は国立大学法人化されたが、これに伴い国からは運営費交付金が交付されることになった。そして、法人運営の効率化のために毎年予算が減額されることが見込まれており、研究活動の実施や研究活動を支援するための資金については、科学研究費補助金など外部資金を競争的に獲得していく必要が生じてきた。

(実績に関する所見)

図表2-4は、外部資金調達の全般的な状況を示している。

科学研究費補助金については、積極的に応募し資金を獲得してきている。この間、国際的に高い評価を得ている研究であって、格段に優れた研究成果をもたらす可能性のある研究を対象として、比較的大きな金額が助成される「特別研究促進研究」(2000年度－2002年度)のプロジェクトが実施された。このほかには、独創的・先駆的な研究を対象として助成される「基盤研究(A)(2)」(2003年度－)、「基盤研究(B)(2)」(1999年度－)などの比較的金額規

模の大きい研究プロジェクトも継続して実施してきている。

さらに、「基盤研究(C)(1)」(1999年度－2001年度)、「基盤研究(C)(2)」(1997年度－2001年度, 2003年度－)、「萌芽研究」(2004年度－)、「奨励研究」(1997年度－1998年度, 2000年度－2001年度)など比較的金額規模の小さい研究プロジェクトも継続して実施してきている。

また、科学研究費補助金以外でも、最近では、文部科学省以外の省庁やこれらの省庁が所管する独立行政法人等から、それぞれの産業・技術政策に関連する研究助成プログラムやこれに相当する公募研究プログラムが提供されており、このような研究資金も獲得してきている。とくに、受託研究(大学の規程により「受託研究」として資金を受け入れて実施している研究)については、2000年度に1件、2003年度と2004年度には4件ずつがあった。このように、最近では、継続して大きな外部の競争的研究資金を獲得しており、表に見るように、COEを除いても一橋大学の各機関の中で一人あたりでは最も高い水準で外部研究資金を受け入れている。

さらに、2003年度より、一橋大学として提案して選定され実施している21世紀COEプログラム「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」(<http://www.cm.hit-u.ac.jp/coe/>)

図表 2-4 外部資金受入状況 (1998年度－2004年度, 件数・金額)

	期間	期間合計			
		イノベーション研究センター		全学	
		件数 (件)	金額 (千円)	件数 (件)	金額 (千円)
合計 ^{*1}	1998年度－2004年度	123	270,697	1,118	3,901,351
科学研究費補助金等 ^{*2}	1998年度－2004年度	35	74,570	660	2,320,355
受託研究	2000年度－2004年度	9	130,879	25	215,369
寄附金	1998年度－2004年度	79	65,248	433	1,365,627

	期間	期間年間1人当たり			
		イノベーション研究センター		全学	
		件数 (件)	金額 (千円)	件数 (件)	金額 (千円)
合計 ^{*1}	1998年度－2004年度	1.98	4,244	0.52	1,805
科学研究費補助金等 ^{*2}	1998年度－2004年度	0.56	1,203	0.31	1,075
受託研究	2000年度－2004年度	0.19	2,785	0.02	135
寄附金	1998年度－2004年度	1.27	1,052	0.20	633
(参考) 1998年度－2004年度の年間平均在籍者数(人)			8.9		308.3

註*1 合計(総合化)にあたり、受託研究については1998年から1999年はゼロとして計算した。COEは参入していない。

註*2 イノベーション研究センターには、2004年度、2件、4,870千円のNEDOからの研究助成金を含む。

註*3 複数年度にわたる資金については、年度ごとに重複して件数を数えている。

において、その一部を構成する「イノベーション研究プラットフォーム」(<http://www.cm.hit-u.ac.jp/coe/katsudo/innovation.html>)に IIR 教員の多くが参画し活動を進めている。

その他、IIR では、多くの民間企業や団体から寄附金も受け入れている。なお、IIR では、2002 年度より寄附研究部門を設けているが、これについては、すでに「2.1.3. 寄附研究部門」において述べたとおりである。

(自己評価－達成状況と課題)

今後の IIR における研究活動を十分に実施していける程度の金額の資金を外部より受け入れているかどうかの判断は別として、少なくともこれまでは、近年の大学、とりわけ、大学の研究機関を取り巻く環境の変化に対応して、外部から積極的に資金を獲得し、これが IIR における活動の維持・拡大に活かされてきているといえる。

なお、研究活動を総体として円滑に実施していくうえでは、研究活動そのものは当然として、研究支援活動や研究基盤の整備に対しても適切に手当てされることが肝要であり、このためには、たとえば、採択された研究プロジェクトに付随する間接経費が、IIR における研究支援活動や研究基盤の整備に充当されるよう、プロジェクトの提案、プロジェクト実施に係る契約、プロジェクト実施時の学内における間接経費の配分等、プロジェクトの事務上のマネジメントにもさらに注意を払っていくことが課題である。

なお、大学における研究資金が大幅に削減され、また学科ベースやプロジェクト・ベースのいわゆる競争的資金が拡充された経験を有する連合王国では、大学に対する基盤的資金を長年欠いたことから、大学の研究施設・設備の老朽化等が進み、その更新が重要な政策課題となっている。そして、研究プロジェクトの実施にあたって、基本的には活動基準原価計算(ABC: activity-based costing)に基づき、資金配分機関は必要な額を提供するとともに、大学側も研究のフル・コストを算定し自ら所要の額を要求していくことが求められる方向である。IIR においても、我が国における研究資金配分ならびに研究実施機関による資金調達のあり方の改革において、個々のプロジェクト実施のための直接経費のみならず、研究実施機関全体としての研究基盤の維持・充実も図れるようにするなど、イノベーターにふさわしい貢献をしていくことが重要だと考える。

3. 活動

3.1. 活動の全体像

ミッションを遂行するために行われてきた IIR の活動は次の 6 つに区分けできる。

- 共同研究プロジェクト
- 個人研究
- 教育
- 一橋ビジネスレビューの発行
- 社会貢献活動
- 学会活動・学内委員会活動

共同研究プロジェクトは、個人の研究の枠を越えて、IIR が機関として行っている活動である。それぞれ IIR の 3 つのミッションと関わっており、イノベーションプロセスを解明する純粋な研究プロジェクトから、実務との架け橋を構築することを意図した産学連携プロジェクト、さらにイノベーション研究の国際的な場の提供を目的としたプロジェクトまで多岐に渡っている。IIR の発足以来、これまでに 26 の共同研究プロジェクトが実施されてきた。詳細は以下の「3.2. 共同研究プロジェクト」で記述される。

個人研究は、個々の研究者が自らの関心のもとで進めてきた研究である。IIR としてこれらの研究内容にはなんら制約を与えることはないが、各個人研究の成果が集結することによってイノベーションプロセスの解明という IIR のミッションが実現されるように研究員のポートフォリオが考えられてきた（「2.1. 人材」を参照のこと）。個人研究の概要と研究ポートフォリオに関しては「3.3. 個人研究」に記されている。

IIR の主たる活動は研究であるが、大学院に関しては教育活動も行ってきた。大学院教育は、学内における義務であるというだけでなく、研究成果の公開方法の 1 つであり、また大学院生とのやりとりが研究の質を向上させる上で重要な役割を果たすということから積極的に関与してきた。商学研究科の研究者養成コースでの講義が中心であるが、実務界との架け橋という点から、商学研究科や国際企業戦略研究科の MBA コースにも貢献をしてきた。教育に関しては、「3.4. 教育」で説明される。

IIR の重要な活動として『一橋ビジネスレビュー』誌の責任編集がある。実証研究の発表の場として産研時代から編集してきた『ビジネスレビュー』誌を、2000 年に大幅にリニューアルし、『一橋ビジネスレビュー』とした。学問と実務の世界の架け橋としての機能をさらに強化して、イノベーション研究の重要性を明確にすることを目的としたリニューアルであっ

た。同誌は、一橋大学における経営研究の発表媒体として機能するだけでなく、大学の枠を越えたアカデミックな経営雑誌として既に定着している。詳細は「3.5. 一橋ビジネスレビュー」で記述される。

IIRの教員は、大学外部での教育活動の他、政府の審議会や民間企業・業界団体の研究会など外部の様々な場において専門的知識の提供を行ってきた。「3.6. 社会貢献」はこうした活動を記述している。

最後に、「3.7. 学会活動」では、各教員の学会活動の概要と一橋大学内部での委員会を通じた組織への貢献が記されている。

3.2. 共同研究プロジェクト

(範囲)

イノベーション研究は、本質的に学際的で領域横断的な研究領域である。それゆえ、個人研究の推進もさることながら、共同研究プロジェクトの積極的な推進が必要となる。ここでは、イノベーション研究センターがこれまで推進してきた共同研究活動について記述する。それぞれの共同研究プロジェクトの概要は「巻末資料 2. 共同研究プロジェクトの概要」に示されている。

3.2.1. これまでの共同研究活動

IIR の発足当初より共同研究の重要性が認識され、数多くの共同研究プロジェクトが遂行されてきた。図表 3-1 はその一覧であるが、現在進行中のもも含め 26 の共同研究プロジェクトが推進されてきた。各教員は、平均して 2 つ以上の共同プロジェクトに関与している。時系列で見ると、図表 3-2 に示されるように、1997 年度にわずか 3 プロジェクトであったものが、2004 年度には 17 プロジェクトにまで増加している。増加の一因として、外部資金獲得の機会が発足当初よりも増大してきたという外部環境の変化と、積極的な外部資金活動の結果として、競争的研究資金の獲得件数が増加したことが挙げられる（「2.2. 外部資金の調達」の項を参照）。

これらの共同研究プロジェクトは、プロジェクトの構成員という観点から、(1) 研究センター内教員による共同研究、(2) 学内の他研究科教員との共同研究、(3) 学外研究者との共同研究に大別すると、センター内の教員による共同研究が最も多く、(2) や (3) のタイプの共同研究は相対的に少ない。また、多くの共同研究プロジェクトが、何らかの形で外部資金による研究支援を受けている。

3.2.2. IIR の 3 つのミッションと共同研究活動

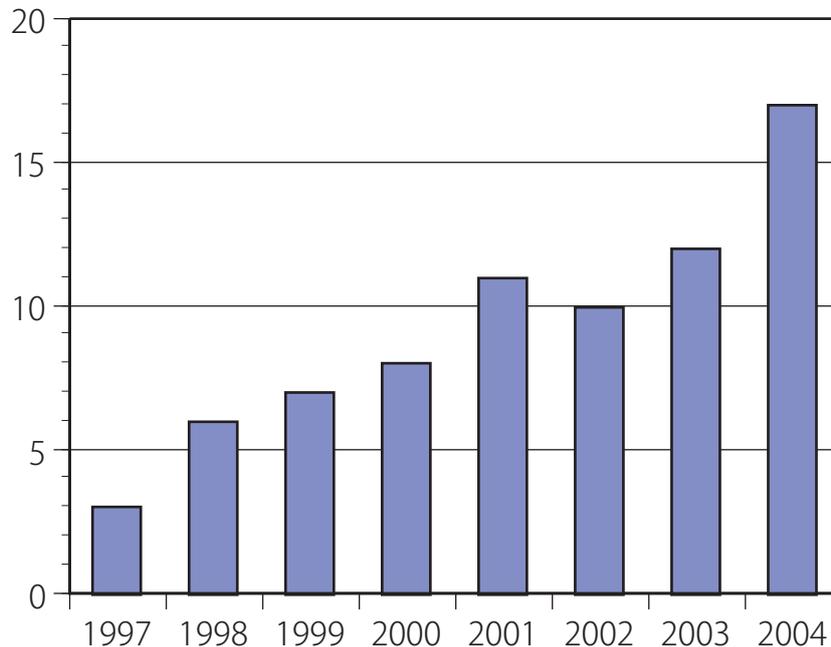
IIR のミッションは 3 つある。第一にイノベーション生成プロセスに関する理論的・実証的研究を推進すること。第二に理論的・実証的知見と実践の連結を促すこと。第三に、新しい知識の交流・融合・創出の場を提供することである。これらの 3 つの観点からこれまでの共同研究活動を図示すると、図表 3-3 のようになる。

26 の共同研究プロジェクトのうち、3 つのミッションのいずれかを特に強調して進められてきた共同研究活動が 13 ある。具体的には、純粋に理論的・実証的知見を重視した共同研究活動が 8 つ（“ナショナル・イノベーションシステムにおける国立研究機関の役割”（下田，後藤），“COE 半導体フォーラム”（中馬，藤村，神津），“人材流動性”（青島，武石，軽部）

図表 3-1 共同研究プロジェクトの一覧

プロジェクト名	IIR メンバー	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	終了年度
イノベーション研究コンソーシアム	米倉, 藤村, 青島, IIR 教員									継続中
知識創造経営の国際比較研究	西口									2001
『知識とイノベーション』出版	青島, IIR 教員									2001
ネットワークと日本的経営	西口									継続中
中小企業ネットワーク研究	西口									2003
ネットワークとイノベーション Part 1	ファンク, 西口									継続中
ネットワークとイノベーション Part 2	西口									継続中
知的財産制度とイノベーション	長岡, 後藤									2002
技術標準にかかる必須特許の成立過程 及びその構造的特徴についての研究	長岡, 伊地知									2004
リサーチツールなど上流技術の研究開発 と特許保護	長岡, 伊地知									2005
人材流動性	青島, 武石, 軽部									継続中
『イノベーションマネジメント入門』出版	武石, IIR 教員									2001
End of Japan?	武石, 青島, IIR 教員									継続中
ナショナル・イノベーションシステム における国立研究機関の役割	下田, 後藤									2001
イノベーションのための社会科学的研究 (OECD 会議)	米倉, 武石, 下田, IIR 教員									2002
IT イノベーション	長岡, 元橋, 中馬, 伊地知, 藤村									2004
モバイル・イノベーション研究プロ グラム	武石, 米倉, ファンク									継続中
COE 半導体フォーラム	中馬, 藤村, 神津									2005
企業改革と企業パフォーマンス	長岡, 中馬									2004
科学知に基づくイノベーションを可能に する研究開発組織と人材に関する研究	藤村, 青島									2007.12
日本企業の研究開発能力の評価と再構 築：戦略・組織・ガバナンス	軽部, 長岡, 伊地知									継続中
MOT ケース・ビデオケース	青島, 藤村, 武石, 米倉, 軽部									継続中
MOTV (技術経営教育用映像教材) 開発	武石, 米倉, 青島									2004
COE 大河内賞ケース研究	武石, 青島, 軽部, 生稲									継続中
サブカルチャー研究	米倉, 武石, 生稲									継続中
バイオ・メディカル・ベンチャー研究	米倉, 武石, 青島									継続中

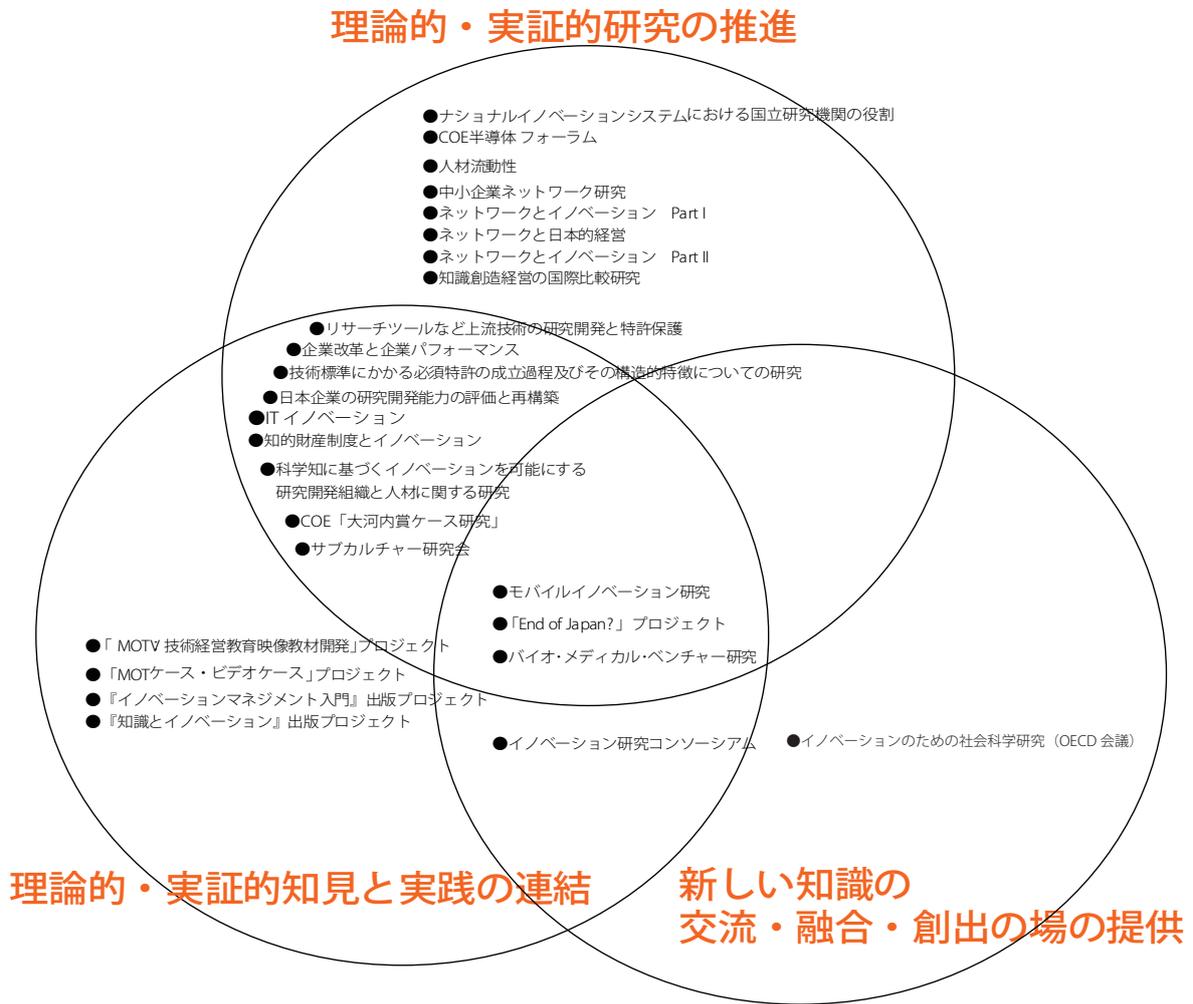
図表 3-2 共同研究プロジェクト数の推移



“中小企業ネットワーク研究”（西口），“ネットワークと日本的経営”（西口），“ネットワークとイノベーション Part I”（ファンク，西口），“ネットワークとイノベーション Part II”（西口），“知識創造経営の国際比較研究”（西口），純粹に理論的・実証的知見と実践の連結を重視した共同研究活動が4つ（“MOTV”（武石，米倉，青島），“MOT ケース・ビデオケース”（青島，藤村，武石，米倉，軽部），“『イノベーション・マネジメント入門』出版”（武石，全員），“『知識とイノベーション』出版”（青島，全員）），純粹に新しい知識の交流・融合・創出の場の提供を重視した共同研究活動が1つ（“イノベーションのための社会科学研究（OECD 会議）”（米倉，武石，下田，全員））である。

また，残りの13の活動は，3つのミッションを複合的に実現しようと意図して行われてきた活動である。具体的には，第一のミッションと第二のミッションにまたがる活動が9つあり（“IT イノベーション”（長岡，元橋，中馬，伊地知，藤村），“サブカルチャー研究”（米倉，武石，生稲），“COE 大河内賞ケース研究”（武石，青島，軽部，生稲），“日本企業の研究開発能力の評価と再構築：戦略・組織・ガバナンス”（軽部，長岡，伊地知），“科学知に基づくイノベーションを可能にする研究開発組織と人材に関する研究”（藤村，青島），“知的財産制度とイノベーション”（長岡，後藤），“企業改革と企業パフォーマンス”（長岡，中馬），“技術標準にかかる必須特許の成立過程及びその構造的特徴についての研究”（長岡，伊地知），“リサーチツールなど上流技術の研究開発と特許保護”（長岡，伊地知）），第二のミッションと

図表 3-3 分野別共同研究プロジェクト



第三のミッションにまたがる活動が1つ (“イノベーション研究コンソーシアム” (米倉, 藤村, 青島, 全員)), 3つのミッション全てにまたがる活動が3つ (“モバイル・イノベーション研究プログラム” (武石, 米倉, ファンク), “EOJ?” (武石, 青島, 全員), “バイオ・メディカル・ベンチャー研究” (米倉, 武石, 青島)) がある。

とりわけ, “イノベーション研究コンソーシアム” は, IIRの教員全体が分担して参画する産業界とのリンケージを目的として設置された“参加型”フォーラムであり, IIRの教員が基本講義を通じて問題提起を行い, これを受けて参加企業よりの事例報告とディスカッションを通じて, 一緒になって相互作用を通じて双方が研究・学習する“場”となっている点で, きわめて特徴的な活動であるといえよう。これは, IIRが機関として実施する研究と学外教育の融合領域の活動であり, また, まさに, 理論的・実証的知見と実践の連結を促進し, 新しい知識の交流・融合・創出の場を提供している。

3.2.3. 共同研究活動の主たる成果

これらの共同研究プロジェクトの研究成果は、査読付き論文や書籍という形で公表・出版されている。日本語での研究書として『イノベーションと知識』（東洋経済新報社, 2001年）、『知的財産制度とイノベーション』（東大出版会, 2003年）、『中小企業ネットワーク レント分析と国際比較』（有斐閣, 2003年）、『IT イノベーションの実証分析』（東洋経済新報社, 2005年）等が出版され、英語での研究書として *Knowledge Creation* (Macmillan, 2000) や *Knowledge Emergence* (Oxford University Press, 2001) が公刊されている。また、『イノベーション・マネジメント入門』（日本経済新聞社, 2001年）は、イノベーションに関する日本発の体系的な教科書であり、2005年4月の累計で10,000部を販売した。

この他にも、共同研究プロジェクトの成果として、査読付き論文の他、ワーキングペーパーや、ケース（22本）、教育用ビデオ（20作品）が公表されている。

（所見と課題）

既存のディシプリンにとらわれることなく、領域横断的に日本の産業が直面している問題や課題の解決に貢献することを目指した共同研究プロジェクトを積極的に立ち上げてきたことは、上述の複合的なミッション遂行を意識した共同研究プロジェクトの数とその多様性に見て取ることができる。今後の課題は、異分野あるいは内外の研究者の知識融合による研究の成果を高めることである。イノベーション研究センターには異分野の研究者が結集しておりまた外国の研究者も常時滞在しており、例えば自然科学を背景にした研究者と社会学者との間での日常的な接触は、それぞれの分野における研究テーマの探索と研究内容の深化に生かされてはいる。しかし両者が論文を共同で執筆する段階まで共同研究が深まることは希である。アイデアの新結合による研究のイノベーションがより生起されるように、共同研究の進め方などをより工夫していくことも重要であろう。

3.3. 個人研究

(範囲)

ここでは、IIRの専任教員がそれぞれの関心にもとづいて行ってきた個人研究がIIR全体としてどのようなポートフォリオを形成しているか、そして、それがイノベーションプロセスの解明というミッションとどのように関わっているのかを述べる。個々の研究の概要は「巻末資料3. 個人研究の要約」に示されている。また、各教員の業績の一覧は「別冊資料2. 各教員の業績」に掲載されているので参照していただきたい。

3.3.1. 研究ポートフォリオ

イノベーションの生成プロセスを解明するというIIRのミッションを遂行するためには多様な研究が必要となる。IIRには10人程度の専任教員しかいないが、それでもなるべく多様な側面からイノベーション研究を行うことができるように、人員構成を工夫してきた。専任教員の推移は2.1.1. で記述した通りである。以下ではIIRで行われてきた個人研究をいくつかの次元に沿って位置づけることによって、IIR全体の研究ポートフォリオを示すこととする。

3.3.1.1. 理論—実証

産研時代を含めてIIRは実証研究を中心としてきたが、イノベーションに関する理論研究も同時に行われてきた。当初理論研究を担っていたのは野中（1997年度まで併任）であり、イノベーションの生成を知識創造という観点から理論化していた。野中が異動した後もいくつかの理論的な研究が行われてきた。1つは西口によるネットワーク理論の展開であり、特に産業集積や企業間関係を通じたイノベーションの生成を説明するモデルを提示してきた。その他、武石と青島は、製品システムや工程システムをアーキテクチャという理論的な視点からとらえて、製品や工程の進化や競争力の変化を説明しようと試みている。また藤村は、半導体産業における経験を基盤として、技術進歩そのものをモデル化し、日本企業の競争力低下の根源的な原因を明らかにしてきた。長岡は、知的財産権に関する制度や、技術者・研究者への報酬制度が与えるイノベーション活動への影響をモデル化している。軽部は、企業の資源蓄積プロセスと資源の展開によるイノベーションの生成を理論化するという作業を行っている。さらに米倉による経営史の方法論に関する研究も理論的な研究として位置づけられる。

一方、IIRの中心にある実証研究は極めて多岐に渡っている。それらをあえて対象の分析レベルという点から整理すると以下ようになる。

3.3.1.2. 分析レベルによる分類

イノベーション研究の第1のレベルは、イノベーションを担う人材である。宮原による、研究者のパーソナリティに関する研究と「アブダクション」を通じた創造プロセスのモデル化はその例である。また、中馬による人材の職場満足度に関する実証研究や熟練形成に関する研究、伊地知によるR&D人材に関する研究、青島・武石・軽部によるエンジニアの流動性に関する研究、藤村による技術者・科学者のキャリアに関する研究はこの範疇に入る。

第2のレベルは、人々の集まりであるグループやプロジェクト、さらに企業組織を対象とした研究である。中馬による半導体製造装置・半導体デバイス開発に関する研究、西口による政府の防衛調達問題に関する研究、青島による新製品開発プロセスに関する研究、生稲によるゲームコンテンツ開発プロジェクトの研究、軽部による戦略機能不全に関する研究、ファンクによる携帯電話企業に関する研究などが含まれる。

第3レベルは、組織間関係に関する研究である。これには、西口による組織間関係に関する研究や、武石による企業間分業の研究、李による繊維産業における系列組織に関する研究、下田による産学連携に関する研究がある。

第4に、産業レベルの研究があげられる。特にイノベーション研究という点からは、新産業の生成プロセスに関する研究が重要となる。この点では米倉によるスタートアップス（ベンチャー創出）に関する研究やビジネスシステムの国際比較研究、武石によるインターネット音楽ビジネス生成の研究、ファンクがエレクトロニクス産業を事例として行った新産業の源泉と進化に関する研究、米倉・武石・生稲によるサブカルチャー研究がある。また、産業の進化や衰退をテーマとした研究としては、中馬・藤村・神津による半導体産業に関する体系的な分析がある。また米倉や武石によるイノベーション生成の歴史的研究もこの範疇にはいる。

第5は、国家レベルの競争力を対象とした研究や制度を扱った研究である。制度に関わる研究としては、後藤による制度とイノベーションの関係に関する研究、下田による政府予算措置の効果に関する研究、長岡による知的財産権やインセンティブシステムに関する研究がある。国家レベルの競争力を扱う研究としては、IT化のもつ生産性への効果を計量的に明らかにした元橋の研究や大規模な質問票調査を基盤として日本のイノベーションシステムを解明する伊地知の研究、日本企業の長期的な利益低迷を明らかにした軽部の研究をあげることができる。

3.3.1.3. 対象とする産業

イノベーションの多くが技術的な革新を含むことからIIRにおける研究の多くはハイテク産業や創成期の産業を扱ったものが多い。比較的多くの研究者が関心をもって研究している

のが半導体産業であり、またIT産業やIT化の問題を扱う研究も多い。半導体産業に関しては、中馬、藤村、神津、青島がそれぞれ研究を行っている。IT関連では、武石が音楽コンテンツ産業の研究を進めており、生稲はゲームコンテンツ産業を扱っている。また武石と生稲、米倉は共同でコンテンツ産業を中心とした分析を進めている。また、すでに述べたように、元橋はIT化のもつ生産性への研究を行った。中馬は、鉄道事業や総合旅行業の事例を検討することによってIT化がいかにしてスキルのアンバンドル化を進めているのかを研究した。またファンクによる携帯電話企業の研究や青島による製造業における3次元CADのもたらす影響に関する研究やデジタルカメラ産業に関する研究も同様にIT化に伴う問題を扱ったものである。

3.3.1.4. 専門領域の違い

IIRの最大の特徴は、イノベーションの生成という現象に注目する様々な専門領域の人々が集まっている点である。それによって多様な視点からの研究が可能となっている。

イノベーションを担う個人に関しては、労働経済学に詳しい中馬や実務経験から個人の創造プロセスに対する深い理解をもつ宮原が重要な役割を担っている。イノベーション生成の組織的プロセスや企業の経営プロセスに関しては、組織論や経営学を基盤とする西口や武石、ファンク、青島、軽部、李らの貢献がある。また、イノベーションのもたらす経済効果に関しては、経済学者である長岡や元橋、中馬、後藤が深い知見をもっている。さらにイノベーションや産業の生成を歴史的な観点から研究するという点では経営史を専門とする米倉が中心となり、武石も同様の視点から研究を行っている。

イノベーションを促進する制度や政策を構築するための研究に関しては、技術政策を専門とする伊地知や下田、さらに経済学者である長岡、元橋、後藤らが重要な貢献をしてきた。

またイノベーションの中心となる技術のもつ本質的な特質をとらえるという点では、技術系の深い知識をもつ宮原、藤村、神津が多大な貢献をしてきた。

(所見と課題)

個人研究のそれぞれに関する所見と課題は、「巻末資料3. 個人研究の要約」において各々が述べているとおりである。イノベーション研究センターの教員の研究成果の特徴はかなり高い頻度で国際的に研究成果を発信している点である。英文学術論文が掲載された国際的な学術ジャーナルには、*Sloan Management Review*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Research Policy*, *Industrial Relations*, *Journal of Business*, *Journal of the Japanese and International Economies*などが含まれる。

また、個人研究のポートフォリオという観点からは以下の所見と課題を指摘できる。イノベーションという社会現象を様々な専門領域の研究者が集まって、多様な視点から研究を行

うという点で、IIRの研究ポートフォリオはかなり当初の目的を達していると考えられる。ただし、イノベーションの生成プロセスを理論的に解明するには、相対的に理論研究を行う人材が少ないといえる。そもそも実証研究の拠点としてスタートした研究組織ではあるが、実証研究や事例に基づく探索的研究から得られた知見をもとにした新たな理論構築が求められており、それに対応した人材や研究が必要であると思われる。また人間の内的心理にまで深掘りして、イノベーションの生成プロセスを解明できるような人材と研究もこれからの課題である。

3.4. 教育

(範囲)

ここでは、イノベーション研究センターが提供してきた教育活動について記述する。

3.4.1. 教育活動の変遷と概要

イノベーション研究センターの前身は、「産業経営研究施設」という名称の商学部附属研究施設であり、産業経営研究施設が大学院の教育と研究に関して商学研究科と完全に一体のものであったという歴史的経緯を背景として、組織としての独立後も、商学研究科の教育活動と連携した教育活動を行っている。イノベーション研究センター教員がこれまで担当してきた講義は図表 3-4 に示されている。また教員別の担当講義は、「巻末資料 4. 教員別担当講義」に示されている。

大学院研究者養成コース、商学研究科 MBA コース、国際企業戦略研究科 MBA コース、経済学研究科ワークショップなどの修士・博士課程学生向けの講義が中心であるが、それとは別に「創造性開発フィールドワーク」、「マクロ環境の中の企業」、「特別講義イノベーション・マネジメント」などの学部講義も提供してきた。一部の教員は、商学研究科と同じく学部学生の演習も担当している。また、商学研究科によるシニアエグゼクティブプログラム（HSEP: Hitotsubashi Senior Executive Program）での講義も担当してきている。

このような教育活動を通じて、高度な研究能力を有する独立した若手研究者を生み出すことも本研究センターの使命である。図表 3-5 と図表 3-6 は、イノベーション研究センター発足後の IIR 教員の指導を受けて修了した博士課程学生ならびに博士号取得者の一覧である。これまでに 16 名の博士課程学生（商学研究科 13 名、経済学研究科 3 名）に対して論文指導員としての指導を行い、演習指導員として指導した 6 名（商学研究科 5 名、経済学研究科 1 名）が博士号を取得している。

(所見と課題)

商学研究科との連携の下で、大学院を中心として研究者向け博士課程と修士課程の教育に加えて、MBA 教育向け講義も提供している。IIR 教員を論文指導員とする博士課程在籍者は着実に増えつつあるが、さらに博士号取得に着実に結びつけ、高度な研究能力を有する若手研究者を育成することが今後の課題である。他分野専攻の大学院生を含めてすでに多数の大学院生あるいはポス・ドクの学生がイノベーション研究センターにおける研究に参加しているが、イノベーション研究センターでの研究プロジェクトが異分野の学生が切磋琢磨する場になるようにしていくことが、イノベーション研究の裾野を広げ同時に大学院教育の質の向上に資するためにも重要である。

図表 3-4 講座別担当講義

年度, x= 休講, *= 他学部教員と共同講義

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
商学研究科									
研究者養成コース									
【イノベーション講座】									
イノベーション・マネジメント特論			武石	武石	武石	軽部	武石 / ファンク	軽部	武石
イノベーションと競争戦略			青島	青島	x	青島	軽部	青島	軽部
組織間関係論			西口	西口	西口	西口	西口	西口	西口
情報ネットワーク論			Ingham	李	武石 / 青島	Garrett	ファンク	ファンク	ファンク
技術史・企業者史			米倉	米倉 x	x	x	x	米倉	米倉
イノベーションと企業・制度			後藤	後藤	後藤	x	元橋	伊地知	伊地知
イノベーションと産業・経済成長 (1999年度は技術進歩と産業・経済成長)			長岡	長岡・ 下田	長岡	長岡	長岡	長岡	長岡
イノベーションと人材形成			中馬 x	中馬	中馬	中馬	中馬	中馬	中馬
特講：コンテンツの製品開発								生稻	生稻
外国人客員教授特別講義			Whitley	Walsh	米倉 / 金石基 / 劉宗基	x	Völpel / van Pottelsbergh / Sigurdson	Bae / Reinmüller	長岡 / Ganea / 中馬 / Mao
【経営学部門】									
企業形態論	平田								
企業革新論	西口 x	西口							
経営史特論	米倉	米倉	米倉 x						
【情報意思決定部門】									
産業経済分析	後藤	後藤							
リスクと情報の経済分析	長岡	長岡							

図表 3-4 講座別担当講義 (続き)

年度, x= 休講, *= 他学部教員と共同講義

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
MBA コース (1997-1999 年度は専修コース)									
企業・産業分析			長岡						
企業と産業の経済学						長岡	長岡	長岡	長岡
経営哲学		米倉		米倉	米倉	米倉	x	米倉	米倉
経営組織				青島	青島			青島	
企業データ分析					武石 *				
企業分析	西口								
企業行動		長岡							
技術戦略			宮原	宮原	宮原	宮原	宮原	武石	武石
ベンチャーファイナンス論						藤村	藤村	藤村	藤村
日本の経済と産業							軽部 *	軽部 *	軽部 *
インターネット戦略								ファンク	ファンク
e コマース・ケーススタディ/ 経営論, 学部院共通							武石 *		
演習 2 年用, 通年		武石 *	武石 *						
演習 2 年用, 通年		後藤 *	後藤 *						
演習 2 年用, 通年		宮原/ 青島	宮原/ 青島						
ワークショップ: 経営, 通年				李 *					
ワークショップ: 技術・イノベーション, 通年				宮原/ 長岡/ 下田	宮原	宮原	宮原	藤村	
ワークショップ: 戦略							軽部 *		生稲 *
ワークショップ: 産業, 通年						長岡/ 元橋	長岡/ 元橋	長岡/ 伊地知	長岡/ 伊地知
ワークショップ: イノベーション, 通年									藤村
演習: 古典講読							青島 *		
シニア・エグゼクティブコース									
自社事業戦略						青島			
ビジネス・モデル						青島/ 軽部	青島		
ケースディスカッション							軽部		
ディプロマシー							軽部	軽部	
ケーススタディ								青島	
商学部									
特講: イノベーション・マネジメント		米倉/ 青島		米倉/ 青島 *	米倉/ 青島	軽部	IIR 教員	IIR 教員	IIR 教員
創造性開発フィールドワーク					米倉/ 青島 *	米倉/ 青島 *	x	x	x
マクロ環境の中の企業	米倉 *	米倉 *	米倉 *						

図表 3-4 講座別担当講義 (続き)

年度, x= 休講, *= 他学部教員と共同講義

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
大学院国際企業戦略研究科									
Economics of Business Government					長岡 / 後藤				
Global Citizenship					米倉 *	米倉 *			
Innovation Management					武石 / 青島	青島 *	青島 *		
経済学研究科									
ワークショップ：産業・労働			中馬 / 後藤 *	中馬 / 後藤 *	中馬 / 長岡 / 後藤 *	中馬 / 長岡 / 元橋 *	中馬 / 長岡 / 元橋 *	中馬 / 長岡 / 伊地知*	中馬 / 長岡 / 伊地知*

図表 3-5 博士論文指導（商学研究科）

年度	課程博士, 学位取得者	演習指導員 (主ゼミ)	論文指導員	審査員		
2004	佐々木 隆文		中馬	中馬*		
	西村 陽一郎		長岡	長岡*	伊地知	
	藤原 雅俊		武石	武石*	米倉	軽部
	堀川 裕司		青島	青島*	長岡	武石
	王 志紅		中馬	中馬*		
	許 丹		西口	西口*		
	朱 晋偉		中馬	中馬*		
	秋吉 貴雄			伊地知		
	手塚 広一郎			長岡		
	崔 珉寧	米倉		武石	青島	
2003	岑 鍵瓊	米倉				
	Srisupha-O-larn, Suphawan	米倉	青島	青島*	長岡	
2002	平尾 毅		米倉	米倉*		
2001	藤井 大児			宮原	青島	
	楊 斌			西口		
	西野 和美			武石		
	朱 穎	米倉	武石	武石*	青島	
	額田 春華		西口	西口*		
2000	天野 論文		西口	西口*	下田	
	稲山 健司			長岡		
1999	福島 英史			青島	西口	
	妹尾 大			青島		
	佐々木 百合			長岡		
	沼上 幹			後藤		
1998	島本 実	米倉				
	田中 一弘			後藤		
	佐久間 昭光			後藤		
1997	軽部 大			後藤		
	林 保順		米倉			
	于 毅波			長岡		
	加藤 俊彦			後藤*	米倉	

註： IIR の教員が演習指導員, 論文指導員あるいは論文審査員を担当したケースについてのみ, その該当する IIR の教員に関してだけ記している.

註： * は審査委員長であることを示す.

図表 3-6 博士論文指導（経済学研究科）

年度	課程博士, 学位取得者	論文審査員/指導員	論文審査員
2004	福川 信也	長岡	
	権 赫旭	長岡	元橋
	車 斗三		長岡・米倉
2002	都留 康		中馬
2001	伊藤 恵子		長岡・米倉
	元 鍾鶴	中馬 *	
	伊佐 勝秀		中馬
1999	松田 芳郎		中馬

註： IIR の教員が、演習指導員あるいは論文審査員を担当したケースについてのみ、その該当する IIR の教員に関してだけ記している。

註： * は、IIR の教員は、指導員ではあったものの、論文審査員ではなかったことを示している。

3.5. 一橋ビジネスレビュー

(範囲)

ここでは IIR が責任編集している『一橋ビジネスレビュー』誌の概要を記述する。特に、2000 年のリニューアルによって本雑誌がどのような変化をとげたのかを中心に説明を行う。

3.5.1. 一橋ビジネスレビューの概要

『一橋ビジネスレビュー』は、理論と実践の架け橋となるという IIR のミッションを遂行するために、2000 年に、その前身である『ビジネスレビュー』をリニューアルする形で創刊された。

『ビジネスレビュー』は IIR の前身である一橋大学商学部附属産業経営研究施設が 1953 年以来責任編集してきた学術雑誌である。発刊以来、実務の世界に寄与することを目的として明確に掲げており、ケーススタディなど当時としては先進的な手法を取り入れた論文が掲載されてきた。

IIR は 1997 年の発足当初から、この『ビジネスレビュー』を、実務への架け橋という精神とともに受け継ぎ、責任編集を担当してきた。そして 2000 年、この雑誌を IIR の使命にさらに適合させ、従来以上に実務界への発信機能を強化しようという考えのもと、『一橋ビジネスレビュー』としてリニューアルすることにした。

『一橋ビジネスレビュー』として生まれ変わるとともに、以下のような様々な試みが行われた。

- 日本経済にとって重要なトピックを取り上げ「特集論文」を企画する。そこでは最先端研究を一般読者にもわかりやすく記述する。
- 綿密な調査に基づく「ケーススタディ」を 2 本掲載する。さらに、年 4 回、掲載されたケーススタディをもとにした「公開ディスカッション」を開催する。
- 経営学やイノベーション研究の成果を一般読者にわかりやすくまとめた連載「経営学のイノベーション」を掲載する。
- 「マネジメント・フォーラム」と題した、経営者インタビュー記事を掲載する。これは『ビジネスレビュー』の時から継続しているものであるが、リニューアルを機に、毎号必ず掲載することと、特にイノベーションをおこした経営者に焦点をあてるようにした。
- 時代のニーズに合わせた「コラム」や「キーワード解説」を掲載する。
- 一般読者が読みやすいように装丁と版の大きさをかえる。

上記「特集論文」, 「ケーススタディ」, 「連載」, 「コラム」, 「キーワード解説」のそれぞれの内容は「巻末資料 5.『一橋ビジネスレビュー』の内容」にまとめられている。

3.5.2. 研究・教育との関係

『一橋ビジネスレビュー』の編集では、学問の理論的知見をなるべく実践の現場に近づけて位置づけようとする一方で、学術雑誌としての厳密さとクオリティを決して落とさないような努力を行ってきた。査読付の学術的な投稿論文を継続して掲載してきたのも、そうした考えと関係している。論文の内容と背後の研究の厳密さには一切の妥協をせず、その表現方法を可能な限りわかりやすくするというのが『一橋ビジネスレビュー』の基本方針である。その結果、理論と実践の架け橋であると同時に、学問的研究の重要な発表の場としても機能してきた。

「ケーススタディ」は、ビジネススクールや MOT プログラムにおける教材として活用されている。ケースは、ブックパークと東洋経済新報社の協力のもと、別冊として提供できるような仕組みになっており、一橋大学内部だけでなく、広く他の教育機関にも利用可能なものとなっている。さらに、公開ディスカッションは、我々自らが外部に対して教育を行う場となっている。

「経営学のイノベーション」と題した連載は、最先端の研究成果をわかりやすくまとめたものであり、連載後は書物として刊行されている。それらの書物は、大学生やビジネスマンが経営学を学ぶ上でのテキストとなっている。

「マネジメント・フォーラム」は日本の経営者に関する貴重なデータベースを提供し、リーダーシップを学ぶ人々にとって重要な情報源として機能している。

(所見と課題)

学問と実務の世界の架け橋を具現化する手段として IIR が関与してきた『一橋ビジネスレビュー』誌は当初の目的を十分達成していると考えられる。『ビジネスレビュー』と比べると発行部数も大幅に増大し、確実に定期的な発行が行われるようになった。大学組織が編集する経営雑誌としては、現在のところ、唯一の成功事例ではないかと思われる。

3.6. 社会貢献

(範囲)

ここでは、IIR が、センターとして「共同研究プロジェクト」の一環として社会に向けて行ってきた活動とは別に、IIR 教員の各人が、それぞれが有する専門知識や経験を踏まえて社会に対して実施してきた活動について記述する。学外での教育活動については、3.6.1. に、また、それ以外の専門的知見の提供については、3.6.2. に、それぞれ記述する。

これらのほかに、たとえば、研究資金配分機関における研究開発プロジェクトの採否に係る評価者として貢献している教員もいるが、業務の性格上、参画していることを届け出ることが不適切な場合があって、これらのデータが収集できない。したがって、ここに示されるデータは、実態よりは過小になっている恐れがあることに留意する必要がある。

3.6.1. 学外での教育

3.4. において教育活動について述べたが、その他の学内、学外での教育活動として、一橋大学同窓会である社団法人如水会の協力のもとに行われる一橋公開講座、一橋移動講座、如

図表 3-7 その他の学内講義

	一橋公開講座	一橋移動講座	如水会フォーラム
長岡	日本の企業とイノベーション, 1998 春季		フォーラム 21 (第 57 期) 2004/9/22
中馬	21 世紀の企業システム, 2003 春季		
米倉	日本の企業とイノベーション, 1998 春季 イノベーションと障壁, 2001 春季	日本的経営のニューパラダイム, 1997/10/17, 山形 パネルディスカッション・コーディネーター, 2003/11/8, 岡山	フォーラム 21 (第 57 期) 2004/9/14, 2004/10/19
西口	日本の企業とイノベーション, 1998 春季		
武石			フォーラム 21 (第 57 期) 「イノベーションの世紀:アメリカの革新」の企画, 実施, 2004/9/14, 2004/10/19
青島	日本の企業とイノベーション, 1998 春季		フォーラム 21 (第 57 期) 2004/10/5
藤村			フォーラム 21 (第 57 期) 2004/10/12
宮原	イノベーションと障壁, 2001 春季		
後藤	日本の企業とイノベーション, 1998 春季 環境問題・技術革新と経済システム, 2000 秋季		
元橋	21 世紀の企業システム, 2003 春季		

水会フォーラムでの講義・講演が挙げられる。図表 3-7 はその他の学内での教育活動を示している。学外での教育活動の一覧は「巻末資料 6. 学外教育活動」に示されている。学内外の教育活動は他大学の非常勤講師など多岐に渡っていることがわかる。

3.6.2. 専門的知見の提供

(所期目標と環境変化)

IIR がその設置当初に打ち出した IIR のミッションにおいて、IIR は「イノベーションの社会的プロセスの研究拠点になる」と謳い、IIR が「理論と実践をつなぐ架け橋」となり、「産官学などあらゆる垣根を越えた自由なやり取りを軸に研究開発活動を促進」するとしていた。したがって、このミッションに照らして、社会貢献はイノベーション活動やその直接的な支援を担う産業界・官界との人たちとの密接な関係を構築しながら、実証データや現実に関する情報を集積していく研究活動の一環として、また、IIR での研究を、「日本の企業組織や市場、さらに政治や経済の大きな枠組みを創造的に破壊して新しい段階へ導く上での重要な契機」とすることを期待して実施されてきているといえよう。

また、『国立大学法人一橋大学中期計画』においても、「I. 2 (1) 研究水準及び研究の成果などに関する目標を達成するための措置」の中に、「(1)-2-1. 成果の社会への還元に関する具体的方策」として、「i. 確実な研究実績に基づき、高い国際性・中立性をもった立場からの政策提言を行う」、「iii. 社会への貢献が客観的に示される官庁・海外国際機関・NPO との共同研究を相当数行うことを目指す」、「iv. 政府、国際機関などへの助言活動を積極的に行う」、「v. 中央省庁審議会や地方公共団体における各種委員を教員が積極的に勤める」などと明記されている。また、「(1)-2-4. 研究成果の産業界への還元などに関する具体的方策」として、「ii. 連携先による評価などにより産業界への貢献が客観的に示される産学共同研究を積極的に行う」、「iii. 産業界への助言活動を活発に行う」と記載されている。なお、「I. 3. (1) 社会との連携、国際交流などに関する目標を達成するための措置」の中で、「ii. 各教員による政策提言、産・官との共同研究、審議会などへの参加、助言活動などの社会貢献実績をデータベース化し、公開する」と述べられており、今回の内部評価の取り纏めも、この方針に沿ったものであるといえよう。

(実績に関する所見)

IIR 教員は、図表 3-8 に示されるように、国際機関を含め政府の審議会ならびにその下部機関や各省庁内に個々の政策課題に対応して置かれる研究会、また、政策形成や施策の実施に際してより具体的・専門的検討が行われることが多い、独立行政法人内の研究会や省庁から業務を委託された民間機関に置かれた研究会、そして、民間企業等が加盟する民間非営利である業界団体に置かれた研究会に多く参画してきている。地方政府の審議会・研究会や民

間企業における活動への関与も見られるが、その件数は少ない。このことから、IIR 教員は、中央レベル・全国レベルで、公益性が高く、専門的知見の提供が要請・期待される活動を中心に参画してきたことがわかる。

時間的には、2002 年度の件数がもっとも多く、しかも、その多くが、中央政府内や、政府から委託された民間機関あるいは民間非営利団体に置かれた研究会への参画であった。これは、2000 年から 2001 年にかけて書籍や論文が比較的多く公表・出版されてきたことと関連するかもしれない。時代の要求に対応した研究成果等が公表されることを通じて、さらに政策や施策として実践に移していくための社会的貢献が求められたのではないかと考えられる。

なお、件数は延べでしかも年度別に表示している。実際には活動によって頻度や時間が大きく異なるため、表はあくまでも目安として参照されるべきである。

(自己評価－達成状況と課題)

少なくとも、IIR 教員が、国際レベル・全国レベルで、しかも公益性の高い活動を中心に参画してきたということは、当初に掲げた“大きな枠組みの創造的破壊における重要な契機”に関わってきており、所期の目標を実現してきたといつてよいであろう。なお、実際にどの程度の契機となったかについては、各教員がそれぞれ対応してきた課題や内容によるため一概には言えないが、たとえば、長岡は、知的財産権とイノベーションとの関係に関する知見を踏まえて、特許法の職務発明に係る改正や試験・研究の例外に関する考え方の整理に貢献している。また、西口は、サプライヤー関係に関する専門的知見を活かして、防衛庁を中心とした政府調達効率性改善について貢献した。このような、知的財産権や競争や政府調達

図表 3-8 種類別・年度別社会連携活動状況

種類	件数	年(年度)別件数								
		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
計	176	18	34	35	35	41	52	40	49	17
中央政府審議会	29	6	9	9	9	10	7	1	3	2
中央政府研究会	41	3	5	6	8	7	16	15	8	4
中央政府附属機関等研究会	3	0	0	1	1	1	1	0	1	0
独立行政法人等研究会	16	2	2	2	1	5	4	3	4	1
地方政府審議会・研究会	2	0	0	1	1	2	1	1	0	0
政府等委託民間機関・民間非営利団体等研究会	45	3	11	8	7	9	15	11	10	1
民間企業等	6	0	0	0	0	0	0	1	5	3
大学・研究機関等助言・評価委員	17	0	0	1	1	2	4	4	12	5
研究機関等客員研究員	17	4	7	7	7	5	4	4	6	1

に関する政策・制度の変更は、IIRの教員がその専門的知見を背景にしてこの間貢献してきたことの一例といえよう。

3.7. 学会活動

(範囲)

ここでは、IIR 教員が個人の資格で参画している学会における活動について記述する。

(所期目標と環境変化)

IIR がその設置当初に打ち出した IIR のミッションにおいて、IIR は「イノベーションの社会的プロセスの研究拠点になる」と謳い、IIR が「イノベーション研究のグローバルハブ」となり、「学者間のネットワークの構築」において「各学問的分野間で研究する学者間の横のつながりを強化することで、様々な学問が蓄積してきた知識を空間的に統合し、なぜイノベーションが起こるのか、そのプロセスの背後にある真の論理を明らかに」するとしていた。したがって、このミッションに照らして、学会活動への関与は、単に研究成果を世に問うのみならず、新たな学問領域を構築し、世界的にみた研究分野の展開を図るうえで、重要なリーダーシップ活動の一つである。とくに、学会の運営に携わる理事等や、学会誌・論文誌等の編纂に関与する編集委員・査読委員として従事するように要請されることは、教員各人が学会においてこれまでの研究等の活動に対して一定の評価を受けている証であるとみなすことができ、また、教員が研究分野等の開拓に果たす現在ならびに今後の活動に対して期待されているしるしであると考えることができよう。

なお、『国立大学法人一橋大学中期計画』においても、「1.2.(1) 研究水準及び研究の成果などに関する目標を達成するための措置」の中で、「(1)-2-2. 研究水準・成果の検証に関する具体的方策」として、「①研究成果（学術雑誌、学術書・一般雑誌・新聞・学会などでの研究発表、新聞などマスコミでの報道、データベースの外部利用実績など、学会組織の役員職の就任と頻度と期間、学術賞の受賞歴）、学術誌・叢書の編集者担当歴、サイテーション・書評の頻度などを整理し公表する」と述べられており、今回の内部評価の取り纏めも、この方針に沿ったものである。

(実績に関する所見)

IIR 教員は、図表 3-9 に示されるように、国際・国内双方の学会に比較的多く所属している。国際学会については、イノベーション研究の中核をなす International Joseph A. Schumpeter Society（国際シュムペーター学会）に複数名が加入し、また、経営、経済の学会にもそれぞれ加入している。日本国内では、組織論・経営学・研究開発マネジメントの領域において中核をなす組織学会や、研究開発マネジメント・科学技術イノベーション政策研究の中心となる研究・技術計画学会に加入している教員が多い。また、技術と経済・経営の接点に焦点を

図表 3-9 IIR 教員の所属学会一覧ならびに学会内での役員就任状況

		所属者数	(内) 理事・ 評議員 就任者数	(内) その他 の役職 就任者数	(役職名) *
海外	International Joseph A. Schumpeter Society	2	2		
	Academy of Management	1		1*	Regional Representative in TIM
	American Economic Association	2			
	International Input and Output Association	1			
	Strategic Management Society	1			
	(海外 小計)	7	2	1	
国内	組織学会	9	1*		大会担当理事
	研究・技術計画学会	5	2*	2**	* 編集理事 ** JABEE；科学技術分科会幹事
	応用物理学学会	3		1*	プラズマナノテクノロジー 国際ワークショップ組織委員
	経営史学会	3	1	1*	研究組織委員
	日本経済学会 (旧理論経済学会)	3	1		
	国際ビジネス研究学会	2	2	2*	幹事； 学会賞委員
	日本ベンチャー学会	2	2		
	日本経営学会	2			
	日本知財学会	2			
	東京経済研究センター	1	1*		総務理事
	日本ロジスティック・システム学会	1	1		
	日本高分子学会	1		1*	化学産業の将来構想委員会委員
	経営工学関連学会協議会	1		1*	FMES/JABEE 委員会委員長
	開発技術学会	1			
	経営行動研究学会	1			
	経営哲学学会	1			
	国際経済学会	1			
	電子情報通信学会	1			
	日本 EU 学会	1			
	日本化学会	1			
	日本経営教育学会	1			
	日本地震学会	1			
	比較経済体制学会	1			
	労使関係学会	1			
	日本工学アカデミー (途中退会)	1			
	(国内 小計)	47	11	8	
	海外・国内 合計	54	13	9	

図表 3-10 IIR 教員の学会誌, 学術雑誌編集委員への参画状況

	学会誌, 学術雑誌名	編集委員数	
海外	International Journal of Automotive Technology and Management	1	
	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	1	
	Journal of Comparative Policy Analysis	1	
	International Journal of Innovation Management	1	
	Journal of Japanese and International Economics	1	
	(海外 小計)	5	
国内	『季刊ベンチャー学会論文誌』	1	
	『経営史学』	1	
	『研究技術計画』	4	(内 2 名 編集理事)
	『組織科学』	2	(内 1 名 SE)
	『日本知財学会誌』	1	
	(国内 小計)	9	
(海外・国内 合計)		14	

置く IIR の研究領域の設定や教員構成を反映して、いわゆる理工系の学会に加入している教員がいるのも特徴である。

単に学会の会員であるのみならず、理事等として学会活動の執行に携わっている教員、編集委員・査読委員として関与する教員も少なからずいる（図表 3-10 参照）。

（自己評価－達成状況と課題）

IIR 教員は、国際・国内の学会に関与しており、理事やその他の役職、編集委員・査読委員にも少なからず就任してきていることは、学会内、ひいてはアカデミック・コミュニティ全体において、一定の評価を受けてきており、また今後の活躍も期待されている証左であるといえよう。ただし、IIR と同様な活動を行っている他の機関等との比較データが利用可能でないことから、その評価・期待の多寡について言及することは難しい。

イノベーションという現象の解明には、異なるディシプリンの横断的な知識の統合化が必要である。その意味で、すでに提起されてきた「アーキテクチャ」、「ネットワーク」、「アントレプレナー」等の諸概念を有機的に関連づけることで、既存の諸概念の統合化や新たな独自コンセプトを提起する必要がある。そのような試みは個人レベルでの研究・発信活動として部分的に行われている。しかし、そのような活動が、研究センター全体として意識された組織的活動として十分に試みられてきたとはいえない。この点は反省すべき点であり、今後の課題でもある。

3.8. 研究支援活動

(範囲)

ここでは IIR における研究活動を支援する機能を担う、調査室と資料室の概要を記述する。

3.8.1. 調査室の活動

本研究センターでは、事務業務の役割を担う事務室や資料収集・整理の役割を担う資料室とは別に、教員の個人・共同研究の支援を主たる役割とする調査室を有している。調査室の業務は、研究活動に関わる資料収集・データ整理等の研究補助に関わる活動、研究会・コンフェレンス開催の後方支援活動、ワーキングペーパーの作成管理、『一橋ビジネスレビュー』に関わる業務、外国人研究員招聘に関わる業務、講義に関わる補助業務、IIR の情報システムのサポート業務、ホームページの更新に関わる業務を中心として、研究・教育に関わる事務的・後方支援的活動を行っている。これらの研究支援活動は、効率的な研究推進のために、不可欠なものとなっており、5名のスタッフ（うち2名が専任）が12名（うち10名が専任）の教員の研究・教育活動を支えている。

3.8.2. 資料室の活動

IIR の前身である産研時代から存在する資料室は、一貫して、企業研究の基礎資料の収集・整理に努めてきた。元来 IIR の研究を支援することを目的としたものであるが、現在では、学内における1つの図書館としての機能を果たしており、学内外の教職員や学生に対して広くサービスを提供している。2005年4月時点で、88,961冊の図書と839種類の継続雑誌を保有している。

他の図書館と比較した場合、本資料室に特徴的なことは、有価証券報告書、企業の会社史、経営者史が豊富に収集されている点である。この点では日本で有数の図書館といえる。有価証券報告書に関しては、電子化されていない過去のものまで網羅的に蓄積している。会社史の数は、2005年4月時点で、8,147冊となっている。未上場企業も含め広範囲に収集してきた。さらに6,615冊の経営者史を保有し、日本企業の経営者像の変遷を描き出すための貴重な資料となっている。

最近の活動としては、1997年から順次図書情報の電子化を進めている。既に1996年以降に関しては全て電子化が終了しており、中央図書館（大学附属図書館）のコンピュータシステムへの統合が行われた。現在はさらに遡って電子化を進めている。また国立大学法人化に伴って、外部への公開性を高め、同時に大学院生に対する貸し出し数を増やした。

産研から IIR への転換に伴って、蔵書や雑誌の種類にも多少の変更を加えてきた。具体的には、イノベーション研究に関する図書やハイテク産業に関する年鑑・資料、技術マネジメントに関わる雑誌などを増やした。

4. 成果に対する評価

(範囲)

イノベーションを優れて社会的な営みと位置付け、社会科学の視点から分析することによって、学問的にも社会的にも世界に貢献しようとスタートした一橋大学イノベーション研究センターである。その約8年間の軌跡を振り返りつつ、ここに総括的自己評価をまとめておきたい。

4.1. ミッションに対する評価

イノベーション研究センター設立のミッションは、以下の3点にあった。

- (i) 「経済価値を生み出す革新」であるイノベーションの生成プロセスを体系的かつ実証的に研究し、理論的かつ実践的知識の向上に貢献すること。
- (ii) イノベーションに関する理論と実践の架け橋となること。
- (iii) 世界に開かれた研究拠点となり、各国のイノベーション研究者が集まる知識融合の場となる。

(i) 「イノベーションの実証かつ理論的研究と知識蓄積」

これは、まさに本研究センターの本務であり、中心課題である。まず、1997年度から2004年度までの8年間について、このミッションに関する計量的な把握をすれば、図表4-1のようになる。

図表 4-1 IIR 教員のプロジェクト、論文、著作数

指標		内数	
共同研究プロジェクト数	26	うち国際共同研究プロジェクト数	5
学術論文数	97	うち英文学術論文数	33
一人当たり年間学術論文数	1.23	うち一人当たり年間英文学術論文数	0.42
学術・一般雑誌論文数	192		
一人当たり年間学術・一般論文数	2.43		
著書数	39	うち英文著書数	6
一人当たり和・英著書	0.49		

註： 客員教員分を含むが、外国人研究員は含まない。NDLなどのデータベースから著者名で検索して集計した。原則としてワーキングペーパーは含まない。学術論文は学会誌の他に、大学紀要を含む。

1997年度から2004年度までに行なわれたイノベーションに関する共同研究は、継続中のものを含めて26プロジェクトであった。年間で平均10人の教員が継続的にイノベーション研究センターに専属していたため、この間専任教員一人当たりが、2つ以上の共同研究プロジェクトにかかわっていたことになる。このうち5つのプロジェクトは、国際共同研究であり、(iii)の国際拠点というミッションに鑑みても一定の役割を果たしたといえる。とくに、OECD、国連大学とともに共催した「社会科学とイノベーション」、世界各国の研究者および日本国内のモバイル企業を組織化した「モバイルイノベーション研究」、ナレッジマネジメントを中心に日米欧の研究者を集めて行われた「知識創造経営の国際比較」などは、その成果物は英文書籍として出版されており、世界的な研究蓄積という点でも、貴重な貢献を果たしたといえる (*Social Sciences and Innovation* (OECD, 2001), *Mobile Disruption: Key Technologies and Applications Driving the Mobile Internet* (NY: John Wiley, 2004), *Knowledge Creation* (Macmillan, 2000). *Knowledge Emergence* (Oxford University Press, 2001)).

また、日本語の研究書としても『イノベーションと知識』（東洋経済新報社、2001年）、『知的財産制度とイノベーション』（東大出版会、2003年）、『中小企業ネットワーク レント分析と国際比較』（有斐閣、2003年）等が出版された。今後、米国MITと進めている“End of Japan?”プロジェクト、COEプロジェクトの一環として進めている大河内賞ケースプロジェクトおよび半導体プロジェクトなどは、今後さまざまな成果物となって世に問うことの出来るプロジェクトとなっている。

さて、学術論文数は期間年で97報発表され、この間の延べ教員数79（客員教授を含む）で割ると、一人当たり年1.23報の学術論文を発表し、その内英文が、一人当たり年0.42報である。同じく、この期間で一般雑誌に掲載された論文と合わせると発表論文数は192報になり、年一人当たり2.43報を発表してきたことになる。著書に関しては、総計で39冊であり年一人当たり0.49冊の発表となっている。すなわち、センターの教員は平均で年に2報強の論文を執筆し（その内、英文は2年に1報）、また2年に1冊のペースで書籍を発刊してきたこととなる。

これらの数字を、関連した研究領域で活発な研究をしておりまた同じベースで比較対照が可能な本学商学研究科会計・市場・金融・経営各講座の全体、および神戸大学経済経営研究所（ただし、経済経営研究所はIIRとは設置形態が異なり、大学附置の研究所である）の平均値と比較すると図表4-2のようになる。

以上の比較は、論文内容の評価を反映していないのでどれほどの精度をもつかは議論の余地があるが、傾向を示しておけば、以下のようにまとめることができる。まず、学術論文数の生産性では商学研究科会計・市場・金融・経営各講座の全体と神戸大学経済経営研究所との平均値を29%上回り、特に英文学術論文では73%上回っている。論文が掲載された国際的な学術ジャーナルには、*Sloan Management Review*, *Organization Science*, *Strategic*

図表 4-2 IIR と一橋大学商学研究科・神戸大学経済経営研究所との比較

(期間人・年当たり数)

指標	イノベーション研究センター	一橋大学商学研究科会計・市場・金融・経営各講座の全体と神戸大学経済経営研究所との平均
一人当り年間学術論文数	1.23	0.95
うち一人当り年間英文学術論文数	0.42	0.24
一人当り年間学術・一般論文数	2.43	2.16
一人当り年間和・英著書	0.49	0.55

註： 期間は 1997 年度から 2004 年度までの 8 年間である。一橋大学商学研究科会計・市場・金融・経営各講座の全体と神戸大学経済経営研究所との平均値は教員数による加重平均である。

Management Journal, Research Policy, Industrial Relations, Journal of Business, Journal of the Japanese and International Economies などが含まれる。また一般論文を含めても論文数全般で商学研究科と神戸大学経済経営研究所の平均値を 12% 上回る。他方で著書数においては 11% 下回る。

商学研究科とは異なってイノベーション研究センターには学部教育の義務が課されていないことを考慮すれば、更なる生産性の向上が望まれることは明らかであるが、国際的な研究成果の発信を含めてかなりの高水準で研究に取り組み成果をあげてきたと言える。

なお、外部評価員から発表論文に関する質的計量化の必要性を指摘され、試みたのが巻末資料 8 にあげた「雑誌格別の審査付論文報数」である。これによれば、国際的に権威のあるサイテーション研究を行う Journal Citation Reports[®] (2004 年版) が対象とする審査付ジャーナルに掲載されたイノベーション研究センター教員の論文数は 14 報ある。また、これらの雑誌を Impact Factor で分類して掲載論文を見ると、14 報中 7 報が上位 25% 以上の論文群に掲載され、以下 2 報、4 報、1 報と分布していたことが理解される。すなわち、英文で発表された 14 論文の内 7 報はいわゆる世界のトップ・ジャーナルに掲載されていたのである。また、教員個々の論文には優れたものがあるが、それが各教員の間で相互引用されたり、共有化されている形跡が少ないのは、今後克服されるべき大きな課題である。

(ii) イノベーションに関する理論と実践の架け橋となること

理論と実践の架け橋になるというミッションの遂行に関しては、大きく二つのアプローチが取られてきた。

第一は、産学あるいは産官学連携による共同研究を通じて、イノベーションに関する新たな知見を産業界や官界と共有するアプローチである。「ナショナル・イノベーション・シス

テム」,「IT イノベーション」,「日本企業の研究開発能力の評価と再構築」,「科学知に基づくイノベーションを可能にする研究開発組織と人材に関する研究」,「技術標準にかかる必須特許の成立過程及びその構造的特徴についての研究」,「リサーチツールなど上流技術の研究開発と特許保護」などは,経済産業省,特許庁,独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構などからの財政的な支援を受け,企業の研究者とともに進めている共同研究である。ここでは,イノベーションの理論的・実証的研究を産官学連携によって進めるだけでなく,得られた知見を産業界および政策遂行において広く実践に繋ぐ架け橋となることが心掛けられている。また,こうした研究にかかわった下田,元橋,伊地知はそれぞれ文部科学省,経済産業省,文部科学省からの出向者であり,単に共同研究ばかりでなく,人材交流も活用して研究を進めてきたことは特筆に値する。

同様に,「COE 大河内賞ケースプロジェクト」,「COE 半導体プロジェクト」,「モバイル・イノベーション研究」,「バイオ・メディカル・ベンチャー研究」,「イノベーション研究コンソーシアム」は,まさに企業の実務者との共同研究であり,実証研究を通じて理論と実践との架け橋となるだけでなく,明日からの経営戦略にとっても役立つような実践的志向をもって運営されている。こうした研究では研究開発において日本を代表する多数の有力企業やスタートアップ企業との緊密な共同研究が行われており,日本のイノベーション研究の普及に広く役立っていると考えられる。

第二のアプローチは,イノベーション研究センターで得られた知識を,出版,シンポジウム,ケースディスカッションなどを通じて広く実践の場に提供することである。出版に関しては機関誌『一橋ビジネスレビュー』を東洋経済新報社から季刊発行し,イノベーション研究センター教員による最新経営学の論稿を含めて学界と実業界に提供している。また,その中に掲載される日本企業のビジネスケースは同じく東洋経済新報社からケースあるいはケースブックとして出版され,ビジネススクールや企業研修の教材として広く使用されている。また,企業分析で蓄積された知識をケースディスカッションを通じて普及するために,年4回社会人のためのケースディスカッションを公開で行っている。

近年社会的な重要性が急速に高まった MOT (Management of Technology) の分野では,イノベーション研究センターは教材開発で大きな役割を果たした。イノベーション研究センターの教員が協力して執筆し日本経済新聞社から 2001 年に発刊した『イノベーション・マネジメント入門』は累計で 1 万部販売され,この分野のスタンダードとなった他,MOT ケース・ビデオケースおよび MOTV (Management of Technology Video) は経済産業省の支援を得て,それぞれ 6 巻および 14 巻の優れた教材として全国に配布されている。MOTV プロジェクトではアメリカの公共放送 (PBS) で編集された 20 世紀のイノベーション特集の邦訳編集権を入手して,公共教育機関の教材として無料提供している。MOT ケース・ビデオケースプロジェ

クトでは、通常のテキストケースに加えて日本企業におけるイノベーション過程をビデオ教材に再編するというビジュアルなアプローチも取っている。

さらに、イノベーションを題材とした一般参加者を含む国際会議、シンポジウム、パネルディスカッション、フォーラムも数多く主催してきた。

(iii) 世界に開かれた研究拠点となり、各国のイノベーション研究者が集まる知識融合の場となる。

イノベーション研究センターが設立されて以来、本センターに籍を置いた外国人研究者は延べ 58 人、世界 14 カ国からの訪日であった。その内日本の文部科学教官となって在籍したものは 2 名（韓国 1、アメリカ 1）、有給の客員教員として共同研究・大学院授業を担当したものは 22 名、無給の客員研究員は 34 名に上る。また、この間行なわれた国際共同研究、シンポジウムは 14 回に上り、年に 2 回は何らかの形で国際的な研究交流の主催をしてきたことになる。

本研究センターが専任教員数で 10 名規模の小さなセンターということを考慮すれば、きわめて積極的に海外に開かれた研究拠点として機能してきたことを示すものである。

ただし、外部評価員が指摘するように、こうした海外からの研究者との共同研究が成果として十分に残されていない点、招聘者のフォーカスが定まっていない点など、これから戦略的に再構築されるべき点も多い。

4.2. 教育活動

イノベーション研究センターの本務はイノベーションの研究活動だが、研究者養成及び実務者養成としての大学院教育も重要な責務として取り組んできた。大学院教育に関しては、イノベーション講座を開設し、商学研究科の大学院カリキュラムで13科目を提供し、MBA（経営学修士コース）では直近の2004年度では、7つの科目と2つのワークショップを提供していた。

また、指導した商学研究科博士課程学生の博士論文数は16本で主たる演習指導の学生に関しては5名に博士号が与えられている。経済学研究科および経済研究所の博士課程学生等への論文指導あるいは審査対象者は8名になる。本センター在籍の教員人数が年平均10人前後であることを考慮すると、指導院生の数字は決して満足できるものではない。しかし、本センターが大学院教育中心で学部学生のゼミをもっていないことが、大学院生の数を少なくしていることは明白で、今後いかにして大学院生の数を増やしていくかはイノベーション研究センターの大きな課題である。

4.3. 社会への影響

日本経済におけるイノベーションの重要性はイノベーション研究センターが発足した時期よりも一段と高まってきた。韓国、台湾、中国などの製造能力の向上が予想以上に進み、日本企業はその競争優位を確保するために企業活動のグローバル化と共に技術革新力を一段と重視した経営を行うことが重要になってきた。米国は1990年代にIT、バイオなど新しい技術革新の波に乗りその成長力を回復したが、日本でもこのような新たな技術革新に適応できる企業組織や経営戦略の確立とそれを支援する経済制度の改革などが非常に重要になってきている。日本政府もこのような観点から、第1期科学技術基本計画（1996年-2000年）が予定される頃から、緊縮財政下においても研究開発への投資を大幅に拡大し、知的財産関連施策の強化などを強力に打ち出すこととなった。

イノベーション研究センターの過去8年にわたる活動はこうした科学技術立国あるいは知識立国への急速な社会的な動きに、様々なレベルで貢献してきたと考えられる。既に述べたように、イノベーション研究センターは日本企業における技術経営の確立を促すために書籍、一橋ビジネスレビューとケース、コンソーシアムなどを通して貢献してきた。また、イノベーションに関連した政策改革のレベルでも、知的財産制度の改革、政府調達改革等においてイノベーション研究センターにおける研究成果を生かした知的貢献を行ってきた。

イノベーション研究センターは一橋大学の学内共同教育研究施設として発足したが、その使命はただ単にイノベーション研究を大学という枠の中だけで行うだけにとどまらず、イノベーション研究の重要性を広く社会に普及啓蒙していくことも一方の柱であった。その観点から、本研究センターが発足後の8年間に行った社会貢献活動を総括してみよう。

(i) イノベーション研究の先駆的役割

社会的なインパクトの第一と考えられるのは、本センターがイノベーション研究に特化した研究所として日本にはじめて設置されたことである。世界的に見ればイギリスで1966年にサセックス大学においてSPRU (Science and Technology Policy Research Unit) が設置されたのがその嚆矢であるといえるが、1997年にマンチェスター大学においてCRIC (Centre for Research on Innovation and Competition) などがイノベーション研究に特化した研究所として設立され、アメリカでも1996年にMITにおいてCenter for Innovation in Product Management が設立された。したがって、本研究センターが1997年に日本で設立されたのはイノベーション研究の重要性に対する先見の明を示すものである。近年になって、イノベーション研究の重要性から同志社大学大学院ビジネス研究科にイノベーション・技術経営コース（2004年4月）、法政大学ビジネススクールにイノベーション・マネジメント研究科（2004年4月）、東京工業大学にイノベーション・マネジメント研究科（2005年4月）などが続々

と設立されてきているが、これも本研究センターが先駆的に果たしてきた一つの成果と考えられる。

(ii) 政府・公的機関における委員会活動での貢献

イノベーション研究において政府の科学技術政策、マクロ経済政策、中小企業・ベンチャー企業支援は重要なテーマであり、その審議プロセスや政策立案プロセスに関わることはイノベーション研究センターの重要な社会貢献活動である。図表 3-8 で示したように、本センター在籍教員は、中央・地方政府をはじめとする審議会・研究会委員を多く務めてきた。1997 年から 2005 年までの間に、延べ人数で中央政府審議会委員を 29 人、中央政府研究会委員を 41 人、地方政府審議会・研究会委員を 2 人、政府等委託民間機関・民間公益団体等研究会委員を 45 人と、本研究センタースタッフがきわめて精力的にこうした社会貢献活動に従事していたかが理解されよう。

さらに、大学・研究機関等助言・評価委員を 17 人、研究機関等客員研究員を 17 人が兼任し、一橋大学にとどまらないイノベーション研究活動を推進してきたことを物語っている。

(iii) 社会への発言

政府や研究機関等における発言にとどまらず、一般社会へのイノベーション研究の普及啓蒙活動も本センターの重要な使命であった。本センター教員は、1997 年から 2004 年度までの期間中に、学術論文 97 報に加えて、95 報の一般論文を発表してきた。すなわち、本センターは年平均約 12 報の一般論文を通じて社会にイノベーション研究の普及啓蒙活動を行ってきたこととなる。

また、社会への発言を定量化する 1 つの方法として、検索エンジン Google において、「一橋大学イノベーション研究センター」、「一橋大学商学研究科」、「神戸大学経済経営研究所」の 3 つのキーワードで検索を行った結果、それぞれのヒット数は、順に 8,600、12,900、8,330 であった。

一橋大学大学院商学研究科が常勤教員 55 名、神戸大学経済経営研究所が同 23 名に比較して、イノベーション研究センターは専任教員が 10 名であることを考えると、本センターの社会的存在感がきわめて大きいことが理解されよう。

5. 総括：評価と課題

イノベーション研究センターは、1997年度に、(i) イノベーションの実証かつ理論的研究の実施、(ii) イノベーションに関する理論と実践の架け橋となること、(iii) 世界に開かれた研究拠点・知識融合の場となることと、3つのミッションを持って発足した(1.1. (『自己評価報告書』における該当記述箇所, 以下同じ))。イノベーション研究センターの教員数は、この期間平均で10名在籍と小規模な研究機関(一橋大学の教員数の約3%)であり、また発足して以来8年を経過したのみであるが(1.3.)、それぞれのミッションにおいて評価に値する成果をあげてきたと考えられる。日本経済におけるイノベーションの重要性はイノベーション研究センターが発足した時期よりも一段と高まったが、こうした科学技術立国、知識立国あるいは知財立国への急速な社会的な動きに、研究を筆頭に様々なレベルで貢献してきた(4.3.)。同時に、以下に述べるように、今後改善を行うべき点など重要な今後の課題も存在する。

5.1. 成果

最初のミッション(「イノベーションの実証かつ理論的研究の実施」)に関しては、前節までの分析(4.1.)が示すように、国際的な研究成果の発信を含めてかなりの高水準で研究成果を出してきた。そのため個人研究に加えて(3.3.)、センター内外の教員が参加する多くの共同研究を行い(3.2.)、また多くの競争的な外部研究資金も確保してきた(2.2.)。この結果、日本におけるイノベーションの社会科学的な研究のユニークで優れた拠点として広く認知されるようになったと言えよう。

2番目のミッション(「イノベーションに関する理論と実践の架け橋となること」)に関しても、『一橋ビジネスレビュー』への実務界及び学界からの高い評価(この分野の権威あるレフェリー・ジャーナルとしても機能している)(3.5., 4.1.)、日本産業が直面している問題や課題の解決に貢献することを目的とした産学あるいは産学官連携による多数の共同研究の実施(3.6., 4.1.)、ビジネスケースの蓄積(3.2.3., 4.1.)、イノベーション・マネジメントの教科書の発刊(3.2.3., 4.1.)、など、評価に値する成果をあげてきたと考えられる(4.1.)。日本で確立しつつある技術経営の分野における教材開発の貢献(4.1.)も大きかったと評価されよう。

3番目のミッション(「世界に開かれた研究拠点・知識融合の場となること」)についても(4.1.)、多数の客員研究員の受け入れ(2.1.1.)、年平均2回の国際的なコンフェレンスやワークショップの開催(4.1.)、MITのスローンスクールとの共同研究など(3.2.)、国際交流の面では成果をあげてきている。

5.2. 今後の課題

第一に、イノベーション研究の国際的な研究拠点としての評価を確立することを目指した研究の質の改善である。イノベーション研究センターの研究者の多くは英文で論文を公表し、国際的な学会でも論文の発表を行っているが、国際的な評価が高い組織になるには格段の努力が必要である。日本産業のイノベーションの経験を生かした研究によって世界的なイノベーション研究に貢献していくことは可能であり、またそれは日本の研究機関の重要な使命であると考えられる。

- (1) 国際的な評価を得られる高いレベルの研究を行い、その成果を国際的な学術雑誌などで公表すること（外部評価員の一人はこれを現状の倍にすることを目指すべきだと指摘している）、
- (2) 海外の有力な研究者・研究機関との国際的な共同研究の推進、そのための外国人研究員の制度の利用などにより、国際的にインパクトのある研究を生み出していくことが重要な課題であろう。

第二に、最先端の実践的な問題解決を目標にして行う、組織としての研究の強化である。イノベーション研究センターの従来の研究は、各個人の専門をベースとした個人研究の比重が高く、組織として中長期の計画性・戦略性を持って進めるプロジェクト研究の比重が低かった。しかしながら、センターとしての基本的なミッションをより高いレベルで実現するためには、組織としての比較優位を生かした共同研究への組織的な取り組みを強化して行くことが鍵となる。イノベーション研究センターでは、最先端の実践的な問題解決を目標にしながら（専門知識プッシュ型ではなく、問題解決プル型）、専任教員の他、様々な専門をもった研究者や実務家、大学院生が集い、多様な知識を動員、相互浸透しながら研究を行う場としての「イノベーション研究プラットフォーム」という考え方を打ち出しており、それをこのような観点から具体化していくことが重要であろう。

第三に、限られた資源の中で研究成果を向上させていくために、研究及び他の活動の選択と集中を強化することが重要である。現実問題の解決に資する研究を基本目的とし、そのためにイノベーションの実践の場に深く足を踏み入れることを重視しつつも、実証研究に関しては、問題の新規性、理論構築からの重要性、研究フロンティアの開拓などの観点から有益な対象をより絞って選択することなどその効率的な推進が重要である。また、研究の質を高めるため、実証研究をガイドする理論研究の強化も重要である。

第四に、大学院生を含めて若手研究人材の教育への関与の強化である。イノベーション研究センターが商学研究科に開設しているイノベーション講座へ志願する学生の数は、イノベーション研究センターの教員が「特別講義イノベーション・マネジメント」を除いて学部の教育を行っていないこともあり少ない状態である。学部学生においてイノベーション研究

への関心がより強く生まれるような教育への関与の強化が重要であると考えられる。他分野専攻の大学院生を含めてすでに多数の大学院生がイノベーション研究センターにおける研究に参加しているが、こうした機会を更に拡大して行くことが、イノベーション研究の裾野を広げ同時に大学院教育の質の向上に資するためにも重要である。

第五に、外部の競争的な資金を獲得し効果的にこれを利用し、成果を発信していく研究プロジェクト・マネジメントの体制を整備することも課題である。長期的に交付金が減少し、競争的資金の比重が高まると予想される中、イノベーション研究センターは直接の研究費のみならず基盤的な施設や研究支援機能の維持を含めて、外部資金を効果的に獲得し活用する体制を整備していくことが必要であろう。また、研究成果を論文、本、セミナーなど様々な形で、受け手を意識しながら適切に発信していくマネジメントを行っていくことも重要である。

卷末資料 1

内部評価実施要項

(英文)

Purpose

- The purpose of the Internal Review is to assess all the activities and system of the Institute, including its research, teaching and social collaboration and services:
 - to evaluate outcomes in terms of the initial objectives, including environmental changes,
 - to estimate its roles and contributions in the academic communities and in society, and
 - to assess its activities in terms of improvement and further development.

Background

- The Institute was established in 1997.
- The “Mid-term Plan of National University Corporation Hitotsubashi University”¹, refers that the Institute shall promote research activities within the theme of innovation, while considering the future various possibilities of organizational types of the Institute (I. 2. (2)-3-3. ii.) and that the University shall formulate a future plan and propel the reform (II. 2-2. i.).

Organization

- The Internal Review Administration Committee consists of several members who are of and have been selected by the Managing Committee for the Institute, most of whom are the full-time professors of the Institute.
- The Internal Review Administration Committee nominates the individuals (i.e. the Reviewers) that will participate in the Internal Review.
- The Reviewers will consist of both academics and non-academics; the latter will include corporate managers and government officials.

¹ Authorized by the Minister of Education, Culture, Sports, Science and Technology on 3 June 2004.

Process and Schedule

- The Reviewers will receive the Japanese and English versions of the Self-Evaluation Report by 5 September 2005. The Self-Evaluation Report provides a summary of the activities and system in the Institute including data and supporting documents.
- The Reviewers can request further information through e-mail or by phone from the members of the Internal Review Administration Committee.
- The Reviewers will have semi-structured interviews (about one hour) with the faculty of the Institute, between September and November 2005.
- The Reviewers are also welcome to visit the site, including interviews with the faculty and staff, between September and November 2005.
- The Reviewers will then submit the assessments to the Internal Review Administration Committee by 15 December 2005.
- The Internal Review Report, which will combine the assessments by the Reviewers with the Self-Evaluation Report, will be published by the end of March 2006 (i.e. within this academic year).

Responsibilities of the Reviewers

- The Reviewers shall
 - investigate the Self-Evaluation Report that will be prepared by the faculty and staff of the Institute; the Self-Evaluation Report will include the descriptions on the mission, organization, staffing, finances, co-operative projects, individual researches, teaching, publications, social services, activities in learned societies, works on school affairs, and infrastructure (i.e. networking, library, research support, etc.),
 - review the inputs, outputs, outcomes and impacts of the Institute,
 - identify the strengths, opportunities, concerns and challenges of activities and system of the Institute,
 - assess the quality, relevance and performance of activities of the Institute, and
 - prepare assessments, including recommendations and suggestions for the future of an Institute of Innovation Research.
- The Reviewers can also
 - visit the site and conduct interviews with the faculty and staff.

Reimbursement for the Reviewers

- The Reviewers will be paid an honorarium by the Institute according to the regulations of the University.
- If the Reviewers visit the site, they will be paid travel and accommodation costs by the Institute according to the regulations of the University.

Responsibilities of the Internal Review Administration Committee

- The Internal Review Administration Committee shall administrate the process of the Internal Review.
- The Internal Review Administration Committee shall support the services of the Reviewers.
- The Internal Review Administration Committee shall co-ordinate with the faculty and staff of the Institute for the Internal Review.
- The Internal Review Administration Committee shall edit the Self-Evaluation Report.

Publication

- The Internal Review Report will be published.

Appendix

Members of the Internal Review Administration Committee

Chair	Seiichiro YONEKURA	<i>Professor, Institute of Innovation Research</i>
Member	Sadao NAGAOKA	<i>Director and Professor, Institute of Innovation Research</i>
	Hideshi ITOH	<i>Professor, Graduate School of Commerce and Management</i>
	Yaichi AOSHIMA	<i>Associate Professor, Institute of Innovation Research</i>
	Masaru KARUBE	<i>Associate Professor, Institute of Innovation Research</i>
	Tomohiro IJICHI	<i>Associate Professor, Institute of Innovation Research</i>

内部評価実施要項

(和文)

目的

- 今回の内部評価 (internal review) の目的は、当センターにおける研究、教育、社会連携・サービスにかかるすべての活動と体制について、以下のように再検討することである：
 - 環境変化を考慮にいれ、当センターの所期の目標に照らしてアウトカムを評価する、
 - 学界・社会における当センターの役割と貢献を評価する、
 - 改善とさらなる発展のために当センターの活動を評価する。

背景

- 当センターは、1997年に設置された。
- 『国立大学法人一橋大学中期計画』²において、「センターについては、将来のさまざまな組織形態の可能性をも考慮しながら、イノベーションをテーマとする研究活動を推進する」(I. 2. (2)-3-3. ii.)、ならびに、「センターの将来構想を策定し、その改革を進める」(II. 2-2. i.)、と定められている。

組織

- 内部評価運営委員会は、センター委員会の委員でありセンター委員会で選定された数名のメンバーで構成され、そのほとんどが当センターの専任教員である。
- 内部評価運営委員会は、本内部評価に学外から参加していただく個人（すなわち、外部評価員 (Reviewer)）を指名する。
- 外部評価員は、学者とそうでない者によって構成される。後者には、企業のマネージャーや官僚が含まれる。

² 平成16年6月3日、文部科学大臣認定。

プロセスとスケジュール

- 外部評価員は、自己評価報告書日本語版ならびに英語版を2005年9月5日までに受け取る。自己評価報告書によって、データや補助資料を含む、当センターにおける活動と体制に関する要約を提供する。
- 外部評価員は電子メールあるいは電話によって、内部評価運営委員会のメンバーからさらなる情報を求めることができる。
- 外部評価員は、2005年9月から11月にかけて、当センターの教員の訪問を受け、インタビュー（1時間程度）に応じる。
- 外部評価員が、2005年9月から11月にかけて、当センターを訪問し、教職員に対するインタビューを行うことも歓迎する。
- その後、外部評価員は、12月15日までに、評価書を内部評価運営委員会に提出する。
- 内部評価報告書は、各外部評価員による評価書と自己評価報告書を合わせたものであり、2006年3月末までに（すなわち、本年度内に）、公表される。

外部評価員に対する委任事項

- 外部評価員となる者は、
 - 当センターの教職員によって準備される自己評価報告書を精査する；報告書には、ミッション、組織体制、人材登用、資金状況、共同プロジェクト、個人研究、教育、出版、社会貢献、学会活動、校務活動、インフラストラクチャ（ネットワーキング、資料室、研究支援等を含む）に関する記述が含まれる、
 - 当センターのインプット、アウトプット、アウトカム、インパクトを検討する、
 - 当センターの活動と体制について、長所、機会、懸念事項、課題事項を明らかにする、
 - 当センターの活動の質、妥当性、パフォーマンスを評価する、そして、
 - イノベーション研究センターの将来に対する勧告あるいは提案を含んだ評価書を作成する。
- 外部評価員となる者は、また、
 - 当センターを実地に訪問し、教職員にインタビューすることができる。

外部評価員に対する支払

- 外部評価員には、当大学の規程に従い、当センターより謝金が支払われる。
- 外部評価員が実地に訪問した場合には、当大学の規程に従い、当センターより旅費、宿泊費が支払われる。

内部評価運営委員会に対する委任事項

- 内部評価運営委員会は、内部評価のプロセスを運営するものとする。
- 内部評価運営委員会は、外部評価員の任務を支援するものとする。
- 内部評価運営委員会は、本内部評価のために、当センターの教職員と調整するものとする。
- 内部評価運営委員会は、自己評価報告書を編集するものとする。

公表

- 内部評価報告書は公表される。

附録

内部評価運営委員会メンバー

委員長	米倉 誠一郎	イノベーション研究センター, 教授
委員	長岡 貞男	イノベーション研究センター, センター長, 教授
	伊藤 秀史	商学研究科, 教授
	青島 矢一	イノベーション研究センター, 助教授
	軽部 大	イノベーション研究センター, 助教授
	伊地知 寛博	イノベーション研究センター, 助教授

巻末資料 2

共同研究プロジェクトの概要

「イノベーション研究コンソーシアム」プロジェクト

1. メンバー

米倉誠一郎，藤村修三，青島矢一，イノベーション研究センター教員，会員企業

2. 期間

1997 年度～

3. 動機と内容

(動機) 本コンソーシアムは，社会科学的なアプローチから産業界とリンクすることを目的として 1997 年 12 月にスタート，研究者と企業人が一緒になって問題を考えることができるような「場」づくりに努めている。年度毎に会員（企業）を募り，合理的な費用で一般企業人（どちらかと言えば技術系）が経営学の基本に触れる機会を提供することで，経営学の普及を図ると共に MBA の価値の認知度を高める。また，教員が一般的な企業人と接する機会を提供し，産業界の現状理解を促進する。

(内容) 初期には具体的な活動として，産業界およびアカデミアからイノベーターを講師に迎えて，イノベーションをめぐる研究，討議を月 1 回のペースで実施。参加企業から提示された社内事例の検討なども行い，会員にニューズレターを発行し報告した。2002 年度よりは，イノベーション史，知的財産権，企業戦略論，企業間システム，生産システム，研究開発マネジメント等の 5～6 のモジュールを設け，イノベーション研究センター教員による基本講義と会員企業の参加者による事例報告という構成で研究会を進めている。年 1 回程度，ゲスト・スピーカーによる講演も行う。

4. 成果

各モジュール毎に議事録が作成されている。議事録は一般非公開であるが，会員から報告された事例と議論が記録されており，教員，研究者にとって有用な研究資料となっている。また，報告された事例のいくつかは会員の承諾の下に，改めてケース教材として一般に公開可能な形でまとめられている。

「知識創造経営の国際比較研究」プロジェクト

1. メンバー

野中郁次郎, ギョルグ・フォン・クロー (ザンクト・ガレン大学), 西口敏宏

2. 期間

1997-2001 年度

3. 動機と内容

(動機) 野中郁次郎の知識創造モデルを核として, この分野に関心を寄せる内外のトップクラスの学者を国際会議に招集し, 活発な論議を通じて有意義な知的交流を図るとともに, その成果を英文でまとめ, 公刊することを企図した.

(内容) 海外の研究者, ならびに学内の他研究科の研究者との間で密接な共同研究を遂行, 具体的にはザンクト・ガレン大学のフォン・クロー (認知経営学), ならびに国際企業戦略研究科の野中郁次郎 (組織論), 加えてそれぞれの共同研究者を含めて, 知識創造企業に関する国際共同研究を行い, 1996年から1998年にかけてアメリカ, スイス, シンガポールで3度にわたり国際会議を共催した. その結果, conference volumes 2冊 (Knowledge Creation 及び Knowledge Emergence) を英文で上梓することができた. さらに別途, 野中郁次郎に商学研究科の伊丹敬之 (経営学) と西口が加わって, 「場」と企業に関する共同研究の成果をまとめて出版した.

4. 成果

(1) von Krogh, Georg Fredrik, Ikujiro Nonaka, and Toshihiro Nishiguchi, eds., *Knowledge Creation: A Source of Value*, London: Macmillan, 2000, 266 pages

(2) Nonaka, Ikujiro and Toshihiro Nishiguchi, eds., *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, New York: Oxford University Press, 2001, 303 pages

(3) 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎共編著『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社, 2000年

『知識とイノベーション』出版プロジェクト

1. メンバー

青島矢一，後藤晃，武石彰，長岡貞男，西口敏宏，宮原諄二，米倉誠一郎

2. 期間

2000-2001 年度

3. 動機と内容

日本で唯一のイノベーション研究の拠点として発足したイノベーション研究センターの初期の研究成果をまとめるための出版プロジェクトである。イノベーション研究の全体像を提示した上で、個人のレベルの創造プロセス，企業内開発プロジェクト，企業間関係，イノベーションの制度，歴史など広範囲にわたる論文を合わせた書籍である。

4. 成果

『知識とイノベーション』というタイトルで2001年8月に東洋経済新報社から出版された。

「ネットワークと日本的経営」プロジェクト

1. メンバー

西口敏宏, ジョナサン・ブルックフィールド (テキサス A&M 大学)

2. 期間

1997 年度～

3. 動機と内容

(動機) 西口のネットワークへの関心は官民の垣根や業種の枠を越え, 豊かな研究領域に踏み込みつつある。最新のスモールワールド・ネットワーク理論は, ネットワークのトポロジー (構造, 形態) が情報伝達力をはじめとする諸能力, パフォーマンスにとって重要であることを示しており, 組織論, また社会科学一般上の新しい貢献が期待できる。米国の新進気鋭の研究者と共同で, サプライヤー関係やマネジメントの実証研究にこの新しい理論を応用することによって, 研究の新分野を開拓できる可能性がある。

(内容) これまで進めてきたサプライヤー関係やマネジメントに関する国際共同研究をさらに推し進めるとともに, 最新のスモールワールド・ネットワーク理論を取り入れた論考を共同で開発しつつあり, その最新の成果は 2005 年度夏に, 米経営学会で発表予定である。

4. 成果

(1) Nishiguchi, Toshihiro and Jonathan Brookfield, "The Evolution of Japanese Subcontracting," *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 1, 1997, pp. 89-101

(2) Nishiguchi, Toshihiro and Jonathan Brookfield, "It's a Small World After All: Network Theory, Japanese Business, and Industrial Networks," to be presented at the 65th Academy of Management (AOM) Annual Meeting, "A New Vision of Management in the 21st Century," Visual Presentation in the Organization and Management Theory (OMT) Division, Honolulu, Hawaii, U.S.A., August 5-10, 2005

「中小企業ネットワーク研究」プロジェクト

1. メンバー

西口敏宏, (財) 中小企業総合研究機構, 通商産業省 (現経済産業省) 中小企業庁経営支援課

2. 期間

1998-2003 年度

3. 動機と内容

(動機) 1960年代始めの制定以降 35年ぶりの改正に向けて, 通産省内に設置された「中小企業基本法」改正のための中小企業政策研究会 (清成忠男座長) に西口が招聘されたことを機に, 中小企業庁, (財) 中小企業総合研究機構 (中総研), そして西口研究室の間で, 研究活動の緩やかなコラボレーション・ネットワークが自然発生的に生まれた。その結果, 西口の積極的な働きかけもあって, 来たるべき 21世紀の中小企業ネットワークのあり方を, 官学双方の立場から自由に考え, 率直に意見を交換し合おうとの主旨で, これら 3者の諸活動が柔軟に重なり合い, 部分的に同軸化され, 非公式な発端から最終的には中総研から西口研への委託研究事業として, 有斐閣から編著本を出すまでに進化した。

(内容) 西口研究室の主導のもとで, 中小企業ネットワークに関する日欧比較フィールド調査を企画, 実施し, 官民学の垣根を越えるワークショップ, 研究会等を数多く行い, 下記の成果物を上梓するに至った。これらの活動を通じて, 知見をわが国の中小企業施策に資するとともに, 西口研の複数の院生を体系的に投入して, 通常の活動範囲をはるかに越える交流を図り, 各自の勉学と学位論文作成に役立ててもらった。このプロセスで生じた共著者関係は今日も続いており, 今なお多産な執筆活動を続けている。

4. 成果

(1) 西口敏宏監修『中小企業ネットワークの新動向―日英蘭の国際実態比較調査』(財) 中小企業総合研究機構, 2001年

(2) 西口敏宏編著『中小企業ネットワーク―レント分析と国際比較』有斐閣, 2003年, 406頁 (後者は 2004年の内閣府報告書『世界経済の潮流』に数多く引用され, その基礎資料として重要な役割を果たす)

「ネットワークとイノベーション：Part I」プロジェクト

1. メンバー

ジェフリー・ファンク, 西口敏宏

2. 期間

2004 年度～

3. 動機と内容

(動機) ファンクのモバイル産業実証研究の蓄積と、西口の長年のネットワーク研究が相互補完的に作用して新しい貢献をなすことを企図する。最新のスモールワールド・ネットワーク理論は、ネットワークのトポロジー（構造、形態）こそが情報伝達力をはじめとする諸能力、パフォーマンスにとって重要であることを示しており、組織論における社会科学上の新しい貢献が期待される。イノベーション研究センター教員同士の相補的なコラボレーションを通じて、モバイル産業の実証研究に、最新のネットワーク理論を適用することによって、斬新な知見を生み出す共同研究を行う予定である。

(内容) モバイル産業分析にスモールワールド・ネットワーク理論を適用した論考を共同で練りつつあり、その最新の成果は 2005 年 10 月に、米戦略経営学会で発表する予定である。

4. 成果

Funk, Jeffrey, and Toshihiro Nishiguchi, "Technological Change and Rewiring Firm Networks: The Case of the Mobile Internet in Japan," to be presented at the 2005 Strategic Management Society (SMS) Annual International Conference, Orlando, Florida, U.S.A., October 2005

「ネットワークとイノベーション：Part II」プロジェクト

1. メンバー

西口敏宏, 辻田素子 (静岡産業大学), 天野倫文 (法政大学), 許丹 (商学研究科ジュニア・フェロー), 趙長祥 (商学研究科博士課程)

2. 期間

2004 年度～

3. 動機と内容

(動機) フィールド調査に基づく徹底した実証比較研究によって, 地域経済ネットワークや企業ネットワークにおける最新の動向を忠実に追うとともに, 理論的な貢献をも念頭に置きながら, 新発見を体系化していくことを目指す. 実証的証拠を積み重ねて, 最新のスモールワールド・ネットワーク理論の妥当性やその応用も企図する. 初期的な成果物はすでに『一橋ビジネスレビュー』に発表した. 大学間の垣根を越えて, 新進気鋭の複数の若手学者や中国出身の院生らとの緊密なコラボレーションを通して, 実証研究を着実に進め, 多くの新発見を伴う, 実り多い共同研究を遂行する予定である.

(内容) 初年の 2004 年度は, 中国ならびに一部イタリアでの徹底した共同フィールド調査を敢行した. その知見に基づいて, (1) 繁栄する中国・温州の経済ネットワーク (こちらはスモールワールド・ネットワーク理論の枠組みを用いて分析), (2) 急成長する中国・青島の電子メーカー (ハイアール, ハイセンス社等) の競争力をテーマとする論考を共同で開発しつつあり, その初期の成果は 2005 年 3 月に発行された『一橋ビジネスレビュー』「中国ビジネスのフロンティア」特集号に 2 本, 論文の形で発表された.

4. 成果

(1) 西口敏宏・辻田素子・許丹「温州の繁栄と『小世界』ネットワーク」『一橋ビジネスレビュー』52 巻 4 号, 2005 年 3 月, 22-38 頁

(2) 西口敏宏・天野倫文・趙長祥「中国家電企業の急成長と国際化—海爾 (ハイアール) 集団の研究」『一橋ビジネスレビュー』52 巻 4 号, 2005 年 3 月, 54-71 頁

「知的財産制度とイノベーション」プロジェクト

1. メンバー

後藤 晃, 長岡貞男, 青木玲子 (経済研究所), 浅見節子 (国際企業戦略研究科), 岡田羊祐 (経済学研究科), 小田切宏之 (同), 滝川敏明 (関西大学法学部), 田中 悟 (神戸市外国語大学), 永田晃也 (北陸先端科学技術大学院大学), 畠中薫里 (政策研究大学院大学), ロバート・ケネラー (東京大学先端科学技術研究センター), 和田哲夫 (学習院大学経済学部)

2. 期間

1998-2002 年度

3. 動機と内容

(動機) 知的財産制度の重要性が飛躍的に高まってきたが日本では法学者による研究が大半で, イノベーションのための知的財産制度や知的財産経営の在り方の本格的な研究は希であった. こうした背景にあって知的財産権がイノベーションに与える影響, 及びイノベーションを促すための知的財産制度のあり方を研究する本格的な研究プロジェクトを立ち上げることにした.

(内容)

(1) 産業界及び政府の専門家を招いたワークショップを 10 回強開催 (武田製薬, 富士通, 日立, 日本セラテック, 特許庁, 東芝, 住友化学, ソフトウェア情報センター, ナムコ, キヤノンなど).

(2) 国際シンポジウムの開催 (An International Symposium on Innovation and Patents: Exploring the Optimal Design of the Patent System for the 21st Century, 1999 年 2 月 12-13 日): リチャード・ネルソン (コロンビア大学), スザンヌ・スコッチマー (UC, バークレー校), ウェズリー・コーエン (カーネギーメロン大学), ロナルド・ギルソン (コロンビア大学/スタンフォード大学), デイビッド・モウリー (UC, バークレー校), ロバート・ピトケスリー (ケンブリッジ大学) など世界的に著名な学者が参加.

(3) 国内コンファレンスの開催 (2002 年 3 月 15-16 日): プロジェクトのメンバーが中心となって研究成果を発表.

4. 成果

東京大学出版会より『知的財産制度とイノベーション』（後藤 晃・長岡貞男編著）を2003年6月に出版した。全体は12章で構成は以下の通りである。

第一部 知的財産権と技術取引

第二部 研究開発生産性と研究開発・知財戦略

第三部 累積的・補完的な技術革新と知的財産制度及び競争政策

第四部 知的財産制度の選択

「技術標準にかかる必須特許の成立過程及びその構造的特徴についての研究」 プロジェクト

1. メンバー

長岡貞男, 伊地知寛博, 青木玲子 (経済研究所), 大町真義 (国際企業戦略研究科), 神岡太郎 (商学研究科), 山本秀男 (商学研究科), 加藤 恒 (三菱電機), 島貫義太郎 (NTT ドコモ) 及び大学院生

2. 期間

2004 年度

3. 動機と内容

(動機) 標準にかかる必須特許を特許権者が無償でライセンスすることが少なくなっており, 各企業が独自に権利主張を行う結果, 「反共有地の悲劇」が懸念されている. また, アウトサイダー企業によるホールドアップの問題も発生している. 必須特許権の保有企業が研究開発専門企業を含めて多様化しており, 標準技術のイノベーションが効率的に行われるための制度設計のあり方が重要になっている.

(内容) 特許庁研究事業「大学における知的財産権研究プロジェクト」平成 2004 年度に採択された.

(1) 最近の重要な 4 つの技術標準 (MPEG2, DVD, 3G (W-CDMA 及び CDMA2000), 及び DRAM の SDRAM 規格) について, 必須特許の成立過程及びその構造的な特徴, 関連する特許プールについてケース調査を行った.

(2) これを踏まえ, 標準化機関による RAND 条件明確化への制約と可能性, 新標準の確立・普及のための提携形成, 及び技術標準にかかる特許の継続出願・分割・開示制度の在り方につき, 分析をした.

4. 成果

(1) 「技術標準にかかる必須特許の成立過程及びその構造的特徴についての研究」, 特許庁, 2005 年.

構成は以下の通り.

第 1 部 技術標準のケースの分析

第 2 部 研究会報告

第 3 部 政策課題.

(2) Aoki, Reiko and Sadao Nagaoka, "Coalition Formation for a Consortium Standard Through a Standard Body and a Patent Pool: Theory and Evidence from MPEG2, DVD and 3G," IIR Working Paper WP#05-01, February 2005.

「リサーチツールなど上流技術の研究開発と特許保護」プロジェクト

1. メンバー

長岡貞男, 伊地知寛博, 大町真義 (国際企業戦略研究科), 森岡 一 (味の素), 鈴木将文 (名古屋大学), 青木玲子 (オークランド大学経済学部) 及び大学院生及びポスドク

2. 期間

2004-2006 年度

3. 動機と内容

(動機) 日本における従来の特許保護は, 製品あるいは製品の製造技術など研究開発の下流技術を主として対象として来たが, 近年バイオ産業などサイエンス型産業において, リサーチツールなど上流技術の開発が重要になっている. リサーチツール産業の発展は, 研究開発と製造との垂直統合を弱めるなど産業組織にも大きな影響があり得ると考えられる. 本研究では, 上流分野の特許の取得, ライセンス動向などの実態分析を踏まえて, 上流技術の特許保護の研究開発及び産業組織への影響, 及び特許保護のあり方を研究する.

(内容)

(1) 2005年3月7日に, 横浜国立大学近藤正幸教授と共同で, リサーチツール特許と学術研究の焦点を合わせて, 特許庁, 産業界の専門家の参画を得て3つのセッションからなるワークショップを行った. セッション1: リサーチ・ツールの特許化及びライセンス動向, セッション2: リサーチ・ツールの権利化と大学への影響と対応, セッション3: リサーチ・ツール特許と今後の政策課題.

(2) この研究テーマは特許庁研究事業「大学における知的財産権研究プロジェクト」(2005年度)に採択された. リサーチツールなど上流分野の特許の日米欧における取得構造, 上流分野の特許における出願戦略 (一部継続出願などの利用), リサーチツールのライセンス動向, リサーチツールの開発を行っている企業の収益確保のメカニズムと垂直統合, 上流技術の特許保護のあり方などを研究する.

4. 成果

この研究は現在進行中である.

「人材流動性」プロジェクト

1. メンバー

青島矢一, 武石 彰, 軽部 大, 楠木 建 (国際企業戦略研究科), 林 大樹 (社会学研究科)

2. 期間

1998 年度～

3. 動機と内容

(動機) イノベーションに必要とされる知識の一部が個人に体现されているとするのであれば, こうした個人の社会的移動がイノベーションの発生パターンと関係しているという仮説のもと進められたプロジェクトである. 日本の半導体エンジニアを対象とした研究である.

(内容) 半導体エンジニア 5,000 人に対して発送された大規模な質問票調査を行った(回収率は 20%弱). 質問票では, 組織間移動, 専門領域間移動, 地理的移動など 8 つの移動パターンについて時系列的な記入を依頼した. それによって, 移動パターン間の関係や移動と成果との関係を分析した.

4. 成果

(1) Aoshima, Yaichi, Akira Takeishi, and Masaru Karube, "Mobility of R&D Workers in the Semiconductor Industry: Preliminary Results," Unpublished Working Paper, 1999

(2) 青島矢一「R&D 人材の移動と技術成果」『日本労働研究雑誌』541 号, 2005 年 8 月, 34-48 頁, 近刊

(3) 青島矢一「流動性システム: 半導体エンジニアの移動と技術成果」組織学会研究発表大会, 2004 年 6 月 19 日, 東京大学

『イノベーション・マネジメント入門』出版プロジェクト

1. メンバー

武石 彰, 青島矢一, 李 亨五, 後藤 晃, 下田隆二, 中馬宏之, 長岡貞男, 西口敏宏, 宮原諄二, 米倉誠一郎

2. 期間

1999-2001 年度

3. 動機と内容

(動機) イノベーション研究の最新の成果を社会にわかりやすく解説するテキストを出版し, イノベーションの重要性, イノベーション研究の意義に関する社会の理解を促すことを目標にして取り組んだ. 同時にそれは, イノベーション研究センターとして, イノベーションに関する共通認識を構築する作業でもあった.

(内容) イノベーションの特質と歴史, イノベーションと企業・経営, イノベーションと経済・制度に関する主要なトピックを選び, イノベーションに関する基礎的な知識を体系的に, わかりやすく理解するための本格的入門書を共同執筆し, 出版した. 執筆の過程では, 相互に内容を発表し, 議論する機会を定期的に設けた.

4. 成果

経営学・経済学の視点からイノベーションを広く扱った本邦初のテキスト『イノベーション・マネジメント入門』を日本経済新聞社から出版. 2001年12月の初版以来, 版を重ね, 2005年4月現在累計10,000部を販売した. 経済産業省が開発した技術経営の専門サイト「MOT Platform」の関連書籍部門ランキングではトップになっている.

「End of Japan?」プロジェクト

1. メンバー

武石 彰, 青島矢一, イノベーション研究センター教員, 元橋一之 (東京大学先端科学技術研究センター), マイケル・クスマノ (MIT, スローン経営大学院), エレノア・ウエストニー (同), 畠中祥 (MIT, インダストリアル・パフォーマンス・センター)

2. 期間

2002 年度～

3. 動機と内容

日本の技術集約型産業・企業の問題・課題を明らかにするための共同研究。イノベーション研究センターの教員全員と MIT の研究者 (マイケル・クスマノ, エレノア・ウエストニー, 畠中 祥) が共同で取り組んでいる。研究報告・ディスカッションを行うワークショップを定期的に国内外で実施している。一部の研究成果は論文などで発表されている。

4. 成果

最終的な成果は 2006 年春に本として出版する予定である。

「ナショナル・イノベーションシステムにおける国立研究機関の役割」プロジェクト

1. メンバー

後藤 晃, 下田隆二

2. 期間

2000-2001 年度

3. 動機と内容

(動機) イノベーションシステムにおいて知識・技術を生み出す組織は、企業、大学及び公的研究機関に大別できる。本研究は、我が国のイノベーションシステムの総合的・包括的な理解に資することを目的とし、これまであまり注目されていない我が国の国立の研究機関に焦点を絞り、そのイノベーションシステムにおける役割について、具体的な事例分析及び論文、特許などの客観的データの計量的分析を通じて、実証的な分析を試みたものである。

(内容) 我が国のイノベーションシステムにおける国立研究機関の位置づけを概括的に把握するため、科学技術研究調査等の各種統計等に基づき、その研究費、研究者数、取得特許数等の活動の推移等を調査した。また、代表的な国立研究機関の活動について、文献調査、訪問調査等を行い、当該研究機関の研究活動等について、特に産業界への技術の移転状況、産業界との交流、協力関係などを調査した。

4. 成果

(1) 各種統計等に基づき、国立研究機関の予算、定員、研究費、研究者数、取得特許数等の活動の推移等を調査した。国立研究機関が、過去、その名称・組織や研究内容等を多少変更しつつも、組織が基本的には維持されてきたことを明らかにした。またその原因についても分析し、予算要求のメカニズムの問題、予算・人員を省庁横断的に再配分するメカニズムの不備等を指摘した。

(2) 国立研究機関には固有の行政目的に沿った公的なミッションを持っているものがある一方で、産業技術の支援をミッションとしているものもある。イノベーションシステムにおける役割に関しては、国立研究機関が国全体の研究開発リソースの大きな割合を占めていることから、そのイノベーションシステムにおける位置づけを明らかにするため、産業界とどのような関係にあるかを調べることも重要であり、産業への貢献を拡大することが可能なのかについてさらに検討する必要があることを論じた。

(3) 国立研究機関の特許の保有と実施許諾契約等との関係について公表データを基礎に分析したが、国立研究機関は多様な使命をもちそれぞれ固有の業務を持っているため、研究機関全体を通じた傾向は見出せなかった。国立研究機関が保有する特許とのうち実施許諾契約等の契約があるものについての関係を分析すると、研究機関単独保有のものの実施許諾契約等の割合は2%であるが、国立研究機関以外の者との共有に係る特許の実施許諾契約等の割合は5%であることが示されており、この点から、国立研究機関が産業界に貢献するためには企業との共同研究が有効である可能性が示唆された。

(4) 本研究の成果は科学研究費成果報告書（課題番号 12630046）として取りまとめられている。

(5) なお、この研究の成果等を踏まえ、科学技術振興調整費により「科学技術政策提言」課題「公的研究機関とナショナルイノベーション（研究代表者 後藤 晃，中核研究機関 三菱総合研究所）」（2002-2003年度）調査が行われている。

「イノベーションのための社会科学研究—課題の抽出, 政策提言, そして国際協力の推進」プロジェクト

1. メンバー

米倉誠一郎, 武石 彰, 下田隆二 (～ 2001 年 6 月) 他, イノベーション研究センター
全教員

2. 期間

2000-2002 年度

3. 動機と内容

(動機) これからのイノベーションを促進していくうえで, 社会科学 (特に経営学, 経済学) が果たすべき役割を明らかにし, それを踏まえて具体的な研究活動を国際的なスケールで進めていく必要があるとの認識の下, イノベーションのための社会科学研究に関して, 課題の抽出, 政策提言, 国際協力の推進を狙いとした.

(内容) 初年度には OECD の社会科学に関する一連のワークショップ (我が国での開催について文部省から本学に要請あり) の一環として, 国際ワークショップを開催し, イノベーションを促進していくための社会科学の見方, それを実現すべき具体的な課題の抽出, 国際社会に向けての提言を行うことにより, イノベーション促進のための社会科学の課題について検討した. 次年度以降は, 初年度の提言やそこでの研究者, 研究機関との交流を踏まえ, 具体的な個別研究テーマをとりあげて, 政策課題につながる研究を国際的な協力, 交流を軸に展開した.

4. 成果

OECD が関係する社会科学に関する一連の国際ワークショップにセンター教員 (Social Sciences for a Digital World, 1999 年 12 月, カナダ, 武石; Contribution of the Social Sciences to Knowledge and Decision Making, 2000 年 6 月, ベルギー, 米倉・下田) が参加し, 国際的な文脈での社会科学の在り方について分析を深めるとともに, 我が国で開催するワークショップの準備を進めた. 2000 年 11 月 29 日から 12 月 2 日にかけて東京において OECD, 国際連合大学と共同で「社会科学とイノベーション (Social Sciences and Innovation)」をテーマに国際ワークショップを開催した. このワークショップのプロシーディングが取りまとめられており, OECD から出版されている (*Social Sciences and Innovation*, OECD, 2001, ISBN92-64-18676-X).

また, この会議の成果を踏まえ, OECD が関与する社会科学に関する一連の国際ワークショップの取りまとめ的な性格を有する国際ワークショップにセンター教員 (2001 年 11 月, ポルトガル, 米倉・武石) が参加している. ポルトガルにおけるワークショップでは, Declaration on Strengthening the Role of the Social Sciences in Society が採択されており, 本プロジェクトの成果がこの宣言に結実しているといえる.

なお, 本プロジェクトについては科学研究費補助金 (2000 ~ 2002 年度), 文部省国際シンポジウム開催経費 (2001 年度) の助成を受けている.

「IT イノベーション」プロジェクト

1. メンバー

長岡貞男, 元橋一之, 中馬宏之, 藤村修三, 伊地知寛博, 岡田羊祐 (経済学研究科), 小田切宏之 (同), 浅羽 茂 (学習院大学経済学部), 田中辰雄 (慶應義塾大学経済学部), 滝川敏明 (関西大学法学部)

2. 期間

2001-2004 年度

3. 動機と内容

(動機) 米国と同様に IT 関連産業の比重が高い日本において, 米国とは異なって IT 技術の革新が日本産業の成長に十分に貢献していないと指摘されているが, その実態, 原因そして政策のあり方を分析することを目的とする. (1) IT 産業の研究開発パフォーマンス, (2) IT ユーザー産業におけるイノベーション, (3) IT 市場発展のための知的財産権や競争政策のあり方に焦点を当てて, 実証的な研究を行った.

(内容) (1) 産業界, 経済産業省など政府の専門家を招いた研究会を二ヶ月に一回程度の頻度で行った. (2) また, 2004 年 3 月 5-6 日に国内コンファレンスを行い 11 本の論文の発表があった. (3) 同年 12 月 13-14 日には国際ワークショップを実施, 12 本の論文が発表された. ワークショップにはスザンヌ・スコッチマー (UC, バークレー校), ティモシー・ブレスナハン (スタンフォード大学), デール・ジョルゲンソン (ハーバード大学), ケネス・フラム (テキサス大学オースティン校) などが参加した.

4. 成果

国際及び国内ワークショップの成果として、長岡貞男及び伊地知寛博の以下のワーキングペーパーを含む10本のワーキングペーパーあるいは研究論文が公表された。

(1) Nagaoka, Sadao, "Patent Quality, Cumulative Innovation and Market Value: Evidence from Japanese Firm Level Panel Data," IIR Working PaperWP#05-06, February 2005

(2) Nagaoka, Sadao, "How Do the Speed, Science Linkage, Focus and New Entry Matter in IT Inventions?" (forthcoming in "Economic and Management Perspectives on Intellectual Property Rights " edited by Arnoud De Meyer, Bruno van Pottelsberghe and Carine Peeters, Palgrave, 2005)

(3) Ijichi, Tomohiro, "National R&D System of the Mobile Communication: Ericsson + Sweden and Nokia + Finland until the Middle of 1990s," Paper presented at the IIR "IT Innovation Workshop", Kunitachi, Tokyo. 5-6 March, 2004

また、元橋一之は、東洋経済新報社より『IT イノベーションの実証分析』を2005年3月に出版した。

「モバイル・イノベーション研究プログラム」プロジェクト

1. メンバー

武石 彰, 米倉誠一郎, ジェフリー・ファンク, 神岡太郎 (商学研究科)

2. 期間

2001 年度～

3. 動機と内容

(動機) 特定の産業について, 実務界の支援をえながら, 国際的な研究インフラ (国内外の研究者が情報や研究成果を交換し, 協力しながら研究を進めるための土台) を構築することを目指して取り組んでいる. 大学院生の研究を支援することも重要な目的である.

(内容) モバイル・イノベーション (移動体通信技術革新を契機とする一連のイノベーション) をテーマに, 関連企業の寄付金を受けながら, 一橋や内外の他大学の研究者の研究を支援するとともに, 研究者の国際的ネットワークを形成し, 国際会議を定期的で開催し, 情報交換や研究協力をうながす場を提供. またその成果を講義等で学生にも還元する. より詳しくは: <http://www.iir.hit-u.ac.jp/research/mobile.html>

4. 成果

参加研究者による個別の研究成果 (大学院生の修士・博士論文等を含む). 日米欧の研究者の協力により, Mobility Roundtable と称する, 一連の国際会議を定期的で開催 (第一回: 東京 (2002 年 5 月), 第二回: ストックホルム (2003 年 5 月), 第三回: 米国テキサス州・オースチン (2004 年 3 月), 第四回: 香港 (2005 年 6 月予定), 第五回: ヘルシンキ (2006 年予定)). 学部・大学院での関連講義への成果 (研究成果, 産業界との人的ネットワーク) の活用. ファンク「ドコモ・モバイル・サイエンス賞」受賞.

「COE 半導体フォーラム」プロジェクト

1. メンバー

中馬宏之, 藤村修三, 神津英明

2. 期間

2003-2005 年度

3. 動機と内容

(動機) 本調査・研究では, 我が国半導体産業の国際競争力が 90 年代以降急速に低下してきていることに鑑み, その原因を経済学・経営学の視点のみならず理工学的な視点からをも分析する. 方法論的には, 内外の半導体・装置・材料メーカーへの聞き取り調査が主体である.

(内容) 半導体産業においては, ムーアの法則に示される急速な技術革新に伴い科学・技術的な意味での複雑性が増大してきている. 加えて, この種の複雑性は, 運輸・通信システムの急速な発展によるマーケットのグローバル化, 豊かさの増大による消費者嗜好の多様化・高級化に示されるマーケットの複雑性の増大を同時に伴っている. 我が国半導体産業は, これらの複雑性に直面し, 各種の組織限界を露呈しつつある. 本調査・研究では, これらの組織限界がもたらされている諸要因・構図を明らかにすると共にその克服策を探った. 一橋大学 21 世紀 COE プログラム「企業・知識・イノベーションのダイナミクス」の一環として実施.

4. 成果

(1) Chuma, Hiroyuki, "Semiconductor Production System a la TOYOTA: Pioneering Experiments in UMCJ," in Mao, Yunshi and Min, Li, eds., *Multinational in China: Competition and Cooperation*, The University Press Limited, 2004, pp. 30-52

(2) 中馬宏之「日本のサイエンス型産業が直面する複雑性と組織限界—半導体露光装置産業の事例から」『一橋ビジネスレビュー』52 巻 3 号, 2004 年 12 月, 64-85 頁

(3) 藤村修三「半導体分野における技術の構造と研究開発」IIR ワーキングペーパー WP#04-12, 2004 年 7 月

(4) Chuma, Hiroyuki, "Increasing Complexity and Limits of Organization in the Microlithography Industry: Implications for Japanese Science-based Industries," RIETI Discussion Paper 05-E-007, Research Institute of Economy, Trade & Industry, March 2005

「企業改革と企業パフォーマンス」プロジェクト

1. メンバー

長岡貞男, 中馬宏之, 伊藤秀史 (商学研究科), 安田武彦 (経済産業省中小企業庁調査室長), 川口大司 (筑波大学社会工学系), 岡田羊祐 (経済学研究科)

2. 期間

2001-2004 年度

3. 動機と内容

(動機) 1990年代の後半から, 商法, 独禁法などの改正などによって, 企業の合併・分割の円滑化, ストックオプションの自由化, 産学連携など, 企業の組織や事業活動の柔軟性を高める経済改革措置が執られてきたが, それが企業の改革と企業パフォーマンスの向上にどのように影響を与えているかを研究することを目的とした。

(内容)

(1) 経済産業省調査統計部との協力によって, 企業活動基本調査の個表データを利用した分析プロジェクト(「我が国企業における統治構造の変化と生産性に関する研究」)を3年間にわたって行った。

(2) 2003年9月26-27日に行ったコンフェレンス「企業改革と企業パフォーマンス」において, 研究成果を発表した。I. 雇用政策と企業パフォーマンス (司会 大橋勇雄, 一橋大学経済学研究科), II. 事業再編と企業パフォーマンス (司会 宮島英昭, 早稲田大学商学部), III. 企業統治, 市場競争と企業行動 (司会 小田切宏之, 一橋大学経済学研究科), IV. 研究開発と企業パフォーマンス (司会 後藤 晃, 東京大学先端経済工学研究センター) の4つのセッションを行った。

4. 成果

(1) 調査報告書「我が国企業における統治構造の変化と生産性に関する研究」((1)から(3)), 2000年から2002年, 機械振興協会経済研究所

(2) Nagaoka, Sadao, "Determinants of the Introduction of Stock Options by Japanese Firms: Analysis from Incentive and Selection Perspectives," *Journal of Business*, Vol. 78, No. 6, November 2005, pp. 2289-2315

(3) 長岡貞男「合併, 企業分割の企業成長効果の分析」『経済統計研究』31巻4号, 2003年, 55-63頁

「科学知に基づくイノベーションを可能にする研究開発組織と人材に関する研究」 プロジェクト

1. メンバー

藤村修三，青島矢一，田路則子（明星大学），藤井博（同），辻本将晴（東京大学）

2. 期間

2005年1月-2007年12月

3. 動機と内容

（動機）科学知を技術知へ効率よく変換しイノベーションを成し遂げるために，技術者に求められる知識や姿勢は何か，そしてそれら知識や姿勢を持つ技術者が十分に能力を発揮できる研究開発組織・制度の在り方を，サイエンス型産業の代表である半導体産業を中心に追求する。

（内容）日米の半導体コンソーシア，半導体関連企業等で研究開発業務に当たっている一般的技術者へのインタビューとアンケート調査，及び学術論文，特許などでイノベーション推進に明らかな成果を創出した技術者へのインタビューを通じ，イノベーションを生み出すシステムと技術者の在り方を明らかにする。

4. 成果

本プロジェクトは2005年1月（予算の関係で実質3月）に始まったばかりであり，まだ成果は出ていないが，本研究に先行してほぼ同じメンバーで行った2003年度NEDO委託研究プロジェクト（日米半導体関連技術研究開発従事者の社会的意識に関する基礎調査），及び同じメンバーで行った2004年度経済産業省委託研究プロジェクト（日米半導体関連技術者が持つイノベーション・システム像に関する調査）において報告書とディスカッション・ペーパーを発表している（ルネッサンス・プロジェクト Discussion Paper Series #04-13，平成16年度産業技術調査日米半導体関連技術者が持つイノベーション・システム像に関する調査報告書）。

「日本企業の研究開発能力の評価と再構築：戦略・組織・ガバナンス」プロジェクト

1. メンバー

軽部 大, 長岡貞男, 伊地知寛博, 加賀谷哲之 (商学研究科), 中野誠 (国際企業戦略研究科), 小幡 績 (慶応ビジネススクール)

2. 期間

2004年7月-2006年6月

3. 動機と内容

(動機) 90年代の日本企業は数多くの特許出願を行い、高い技術力を有していると言われながら、その多くが収益性の低下や低迷に直面してきた。その原因として、日本企業の高い研究開発能力が有効活用されていない、あるいは収益性に結びつくような研究開発が意図されていないことが考えられる。「狭い意味での研究開発のあり方」のみならず、「知の事業化」のあり方もまた問われている。

(内容) 本研究プロジェクトの目的は、企業の研究開発能力に関する実態と問題点を体系的に解明することにある。具体的には、企業の研究開発パフォーマンスに関する総合的な研究分析用統計データベースを構築し、日本企業の研究開発活動に関する実態とその原因を企業評価・戦略・ガバナンスという3つの視点から歴史的かつ多面的に分析・評価することにある。

4. 成果

研究会を6回実施.

・論文

(1) 軽部大「データで振り返る日本企業のパフォーマンスと経営課題」『一橋ビジネスレビュー』52巻3号, 2004年12月, 24-35頁

(2) Nagaoka, Sadao, "R&D and Market Value of Japanese Firms in the 1990s," forthcoming in Journal of the Japanese and International Economies

(3) Nakano, Makoto, "Intangible Assets' Effect on Shareholders' Value," in Nonaka, Ikujiro, and Kazuo Ichijo, eds., Knowledge Creation and Management, NY: Oxford University Press, forthcoming

・国際会議による発表

(1) Nagaoka, Sadao, "Evaluating R&D Management of Firms by Patent Citation: Evidence from the US Patents," Applied Economic Association, the Conference on Innovation and Intellectual Property: Economic & Managerial Perspectives, July 16, 2004, INSEAD, Singapore; Japanese Economic Association, the 2004 Fall Meeting, September 26, 2004, Okayama University

(2) Nakano, Makoto, "R&D Investments' Effect on Shareholders' Value," European Accounting Association, the 28th Annual Congress, May 2005, Gothenburg, Sweden

「MOT ケース・ビデオケース」プロジェクト

1. メンバー

青島矢一, 藤村修三, 武石 彰, 米倉誠一郎, 軽部 大

2. 期間

2002 年度～

3. 動機と内容

(動機) 日本企業によるイノベーションに関するケースデータベースを構築することが IIR の 1 つのミッションであるとの認識のもとに進めたプロジェクトである。また MOT 教育の重要性に対応して立ち上げられた教育プログラムに対するインフラ提供という意味もある。ケースが技術的な内容を含むために、映像情報を使った補完的な手法を試みたこともこのプロジェクトの特徴である。

(内容) 経済産業省の支援事業の一環として、2003 年度ケース 10 本、ビデオケース 3 本、2004 年度にはケース 6 本、ビデオケース 2 本を開発した。ビデオケース開発は外部のビデオプロデューサーとの共同のもとで進めた。

4. 成果

2003 年度は 10 本のケースと 3 本のビデオケースを作成した。2004 年度は 6 本のケースと 2 本のビデオケースを作成した。

「MOTV (Management of Technology Video : 技術経営教育用映像教材) 開発」 プロジェクト

1. メンバー

武石 彰, 米倉誠一郎, 青島矢一

2. 期間

2003-2004 年度

3. 動機と内容

(動機) 日本の技術経営教育の充実を図るため, イノベーションに関する海外の優れた映像作品を技術経営教育向けの教材として提供することを目的に取り組んだ。

(内容) 経済産業省による技術経営教育に関するプログラムのサポートを受け, 外部の専門機関(ケンジ・コミュニケーションズ)と協力しながら, 欧米のテレビ局が制作した, 技術経営に関連する優れた映像作品を選定し, その著作権を取得し, 日本語字幕をつけて, 日本での講義・研修に使えるようにした。また利用の手引き(ティーチング・ノート)も作成した。二年間にわたって取り組み, 二つのシリーズ(MOTV1 と MOTV2)を制作した。より詳しくは: http://www.iir.hit-u.ac.jp/research/ivl_MOTVindex.html

4. 成果

MOTV1 では9作品(15時間分), MOTV2 では4作品(4時間分)を集めて, それぞれ「イノベーションの世紀: アメリカの革新」, 「イノベーションの世紀: 技術と社会」シリーズとして完成し, 関係各方面に約500セット無償配布した。技術経営向けに多数の作品をシリーズとして教材セットにしたのは, アメリカなど海外にも(おそらく)例がなく, 配布した各大学・大学院(経営, 経済, 工学, 医学など)や企業, 政府公共機関などから好評を得ている。また, 合わせて, 貸し出し体制もイノベーション研究センターに整えた。なお, 日本語版の著作権は一橋大学が保有している。

「COE 大河内賞ケース研究」プロジェクト

1. メンバー

武石 彰, 青島矢一, 軽部 大, 生稲史彦, 加藤俊彦 (商学研究科), 松井 剛 (同)

2. 期間

2003 年度～

3. 動機と内容

(動機) 日本のイノベーションについて, 時間をかけて多くのケースを蓄積しながら, 日本企業のイノベーション活動の特質や課題について実証分析を行うことを目的として取り組んでいる. これまでとかく製品開発論に集中しがちだった日本の技術革新研究に対して, 新規性の高い産業技術を創造したケースを体系的に蓄積・分析し, 新しい研究成果を生み出したいと考えている.

(内容) 大河内賞を過去に受賞した業績を選び, 大河内記念会の紹介を通じて, 受賞企業の協力をえながら, それぞれについてケースを作成する作業に継続的に取り組んでいる. ケースを蓄積しながら, さらにケース横断的な分析を加えて, 日本のイノベーションの特質や課題を導き出す. ケースは教員 (商学研究科教員も含む) と大学院生がペアを組んで行い, 大学院生への教育機能も備えている. 一橋大学 21 世紀 COE プログラム「企業・知識・イノベーションのダイナミクス」の一環として実施 (2003 年度 -2007 年度を予定). より詳しい内容は: [http://www.iir.hit-u.ac.jp/research/COEogochiprize\(A\).html](http://www.iir.hit-u.ac.jp/research/COEogochiprize(A).html)

4. 成果

最初の二年間で 12 のケース作成に取り組み, そのうち 8 事例については既にケースを完成した. 完成したケースは IIR ケーススタディ・シリーズとしてウェブ上で広く公表し, さらに一部のものは『一橋ビジネスレビュー』のビジネス・ケース・シリーズなどとして発表している. 講義のケース教材としてもすでに利用されている.

「サブカルチャー研究」プロジェクト

1. メンバー

米倉誠一郎, 武石 彰, 生稲史彦

2. 期間

2004 年度～

3. 動機と内容

(動機) 日本の新しい産業としてアニメ, ゲーム, 音楽コンテンツなどのニューエンターテインメント系産業が注目されている。しかし, この種の産業はその初期においてメインカルチャーからは疎外されたサブカルチャー・コンテンツとして台頭し, 成長してきたものであった。また, こうしてサブカルチャー・コンテンツはコンピュータを中心とした新しいテクノロジーを仲介として出現し, ごく一部の人間から急速に大衆に展開されているものが多い (ポップカルチャー)。本研究会はそうした新たな産業のエネルギー源としてのサブカルチャーにスポットを当て, イノベーションとの関係を考えるものである。

(内容) 現在, 日本の映画, アニメ, マンガ, テレビゲーム, ポップミュージックにはじまり渋谷系ファッションなどが "Japan Cool" として世界的な評価を受け始めている。本プロジェクトはそうした日本のサブカルチャーに根ざしたニュー・ビジネスを社会科学的に実証研究し, サブカルチャーとイノベーションの関係について一定の理解を深めようとするものである。月に 1 回程度, メンバーの報告の他, 講師を招いて研究会を行い, 国内外のフィールド調査をすすめる。

4. 成果

これまでの研究成果や, 研究会等を通じて築いた研究者, 実務家とのネットワークを活用し, 『一橋ビジネスレビュー』で特集 (日本のコンテンツ・ビジネス) を組む予定 (53 巻 3 号, 2005 年 12 月)。

「バイオ・メディカル・ベンチャー研究」プロジェクト

1. メンバー

米倉誠一郎, 武石 彰, 青島矢一, 島本 実 (商学研究科), 慶應義塾大学, 東京医科歯科大学, 日本バイオテクノロジー協会, 日本経済新聞社, オブザーバーに厚生労働省, 経済産業省, 文部科学省等多数

2. 期間

2004年11月～

3. 動機と内容

(動機) 日本の医薬産業の長期的な発展のためにも, そして日本人の健康をみずからの技術と産業・制度によって追求・実現して行くためにも, 21世紀における新薬開発体制の整備強化に早急に取り組まなくてはならない. とりわけ, バイオ・メディカル・ベンチャー・ビジネスが数多く生まれ, 重要な役割を担うようになるにはどうしたらよいか. そのための方策を, 産官学の多様な連携の中から導き出すことを目的としている.

(内容) バイオ・メディカル・ベンチャーの興隆・活性化のために, 既存の境界(専門性, 組織, 部門の壁)を越え, 様々な分野の関係者が集い, それぞれの専門知識を結集し, 共通の目的に向かって共鳴しあうプラットフォームの構築が必要不可欠. 具体的には以下の活動に取り組む; (1) 関連する産業界, 政府部門, 大学・研究機関の専門家による定期的な研究会・意見交換, (2) バイオ・ベンチャー・ビジネスの興隆, 活性化のための提言作り, (3) バイオ・ベンチャー・ビジネスの重要性ならびに本研究会の提言の発信・広報, (4) 本研究会でえられた知見の学術的成果としての発表.

4. 成果

2006年に大規模なコンファレンスを開催予定.

巻末資料 3

個人研究の概要

長岡貞男

1. 研究テーマ・問題意識

イノベーション研究センターの発足以来、重点的に以下の三つの分野に取り組んでいる。

(1) 知的財産

知的財産の重要性の高まりにもかかわらず、従来日本では法学者による研究が大半で、経済あるいは経営の観点からの研究が乏しかった。プライオリティルールなど特許適格性、技術標準と特許プール、ライセンス、上流発明、消尽、未利用特許などが研究分野である。

(2) 研究開発と企業パフォーマンス

1990年代に多くの日本企業の研究開発パフォーマンスは悪化しており、その原因の分析と、新しい環境に適応した効率的なR&Dのメカニズムの研究が重要になっている。第一の研究テーマは、企業の研究開發生産性及びその収益性の決定にどのような要因が重要か、こうした要因に照らした日本企業のパフォーマンスの評価である。もう一つは、研究開発の成果である知識の非競争性を反映した、企業価値モデルの理論化と実証である。

(3) イノベーションを担う個人への報酬制度のあり方

研究開発には、(1) その成果を事前に定義できないこと、同時に(2) 発明の段階ではその価値には高い不確実性があるという二つの特徴がある。このような特徴を踏まえて、イノベーションを行う個人へのインセンティブ制度が望ましいかが研究の目的であり、ストックオプション、職務発明制度の在り方などを研究している。

2. 成果・テーマとの関連性

以上の三つの分野の代表的な研究成果は以下の通りである。

(1) 以下のaは、サイエンス型産業でその重要性が高まっているにもかかわらず、その本格的な経済分析は存在しなかった、有用性基準（特許適格条件の一つ）のあり方を分析している。論文では有用性基準の役割を研究成果の開示への誘因と累積的な研究への誘因の両面

から理論的に分析している。bはコンソーシアム型の技術標準のイノベーションにおける知的財産権の役割を検討した論文であり、垂直統合企業と研究開発専門企業が混在していることがもたらす企業間協力への制約を明確にしたのが一つの貢献である。またこの論文はその後提携形成ゲームを利用した研究(論文c)へと発展している。dは、日本の「プロパテント政策」の影響をロイヤルティーへの影響に着目して実証的に研究した論文であり、排他性などのライセンス条件をコントロールした上でも、知的財産権の重要性が高い産業で高いロイヤルティー契約の割合が高まったことを示している。

- a. 「有用性基準の経済学—累積的技術革新の観点から」(オークランド大学 青木玲子との共著, 後藤晃・長岡貞男編著『知的財産制度とイノベーション』東京大学出版会, 2003年)
- b. 「技術標準への企業間協力: パテント・プールの経済学」(『組織科学』35巻3号, 2002年3月)
- c. "Coalition Formation for a Consortium Standard through a Standard Body and a Patent Pool: Theory and Evidence from MPEG2, DVD and 3G," IIR Working Paper WP#05-01, February 2005 (with Reiko Aoki)
- d. "Determinants of High-royalty Contracts and the Impact of Stronger Protection of Intellectual Property Rights in Japan," in *Journal of the Japanese and International Economies*, June 2005

(2) 以下のeでは、IT分野に着目して、企業の研究開発パフォーマンスの決定要因として、研究開発のスピード、科学知識の活用、研究開発のフォーカスがどの程度重要か、またこうした要因に照らして日米欧企業間の差を明らかにしている。論文fでは、日本企業の研究開発投資の私的収益性の1990年代の動向を分析し、トービンのqは大幅に低下したものの、1980年代の米国企業とは異なり実物資産への投資と比べた研究開発投資の収益が大幅に低下していないことを見出している。論文gは知識の非競合性を反映した、企業価値モデルの理論化と実証を試みている。

- e. "How Do the Speed, Science Linkage, Focus and New Entry Matter in IT Inventions?" (forthcoming in *Economic and Management Perspectives on Intellectual Property Rights* edited by Arnoud De Meyer, Bruno van Pottelsberghe and Carine Peeters, Palgrave, 2005)
- f. "R&D and Market Value of Japanese Firms in the 1990s," forthcoming in *Journal of the Japanese and International Economies*, 2005

g. "R&D and Market Value: Appropriability vs. Preemption," presented at the 2004 International Schumpeter Society Conference on Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation: Schumpeterian Legacies, June 2004, Universita Bocconi

(3) 以下のhでは日本におけるストックオプション自由化に伴って、どのような企業がストックオプションを導入したのかを分析し、情報の非対称性とプロジェクト選択の機会が大きい企業では、リスクが大きくてもストックオプションが利用されることを示している。論文iでは、職務発明の判決を分析して、利益評価における研究開発リスク及びその事業化リスクが反映されていないことを明らかにし、対価決定における事後的な介入の問題点を明らかにしている。

h. "Determinants of the Introduction of Stock Options by Japanese Firms: Analysis from Incentive and Selection Perspectives," forthcoming in *Journal of Business*, November 2005

i. 「研究開発のリスクと職務発明制度」『知財管理』54巻6号, 2004年

3. 課題

ユニークでかつ重要な実践的な含意もあり得る研究テーマを追求して研究の質を一層高めることが最も重要な課題である。

中馬宏之

1. 研究テーマ・問題意識

- (1) 我が国半導体（デバイス・装置・材料）産業における国際競争力： 我が国半導体産業の国際競争力が 90 年代後半以降急速に低下してきている原因を分析すると共に、その克服策を探った。現在も進行中。
- (2) トヨタ生産システムにおける熟練形成： プロダクト・イノベーション, プロセス・イノベーションにおける, 問題発見・解決型熟練がイノベーションに果たす役割の分析
- (3) 問題発見・解決型熟練と製造業の競争力： 工作機械産業を事例としたもの造りの現場の役割を製造・生産技術・研究開発の三位一体システムの中での位置づけ
- (4) 情報技術（IT）の発達と技能・技術のアンバンドル化： 総合旅行業ならびに鉄道事業を事例として情報技術の急速な進展が職場で働く人々のスキルに与えるインパクトの分析

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである。

- a. "Semiconductor Production System a la TOYOTA: Pioneering Experiments in UMCI," in Mao, Yunshi and Min, Li, eds., *Multinational in China: Competition and Cooperation*, The University Press Limited, 2004, pp. 30-52
- b. 「日本のサイエンス型産業が直面する複雑性と組織限界：半導体露光装置産業の事例から」『一橋ビジネスレビュー』52 巻 3 号, 2004 年 12 月, 64-85 頁
- c. 「半導体露光装置産業の国際競争力はなぜ低下したか：コラボレーションとアウトソーシングの可能性」伊藤秀史編『日本企業 変革期の選択』東洋経済新報社, 2002 年, 所収, 301-335 頁（青島矢一と共著）
- d. Increasing Complexity and Limits of Organization in the Microlithography Industry: Implications for Japanese Science-based Industries, RIETI ディスカッションペーパーシリーズ, 2005/03 05-E-007
- e. 『もの造りの技能とその形成：自動車産業の職場で』東洋経済新報社, 2001 年（小池和男・太田聡一と共著）
- f. 「技術革新下における統合的技能の希少性：日米プレスライン職場における事例から」橋本俊詔・デイビッド・ワイス編『日米比較：企業行動と労働市場』日本経済新聞社, 2001 年, 所収, 77-99 頁

- g. "Determinants of the Shadow Value of Simultaneous Information Sharing in the Japanese Machine-tool Manufacturing Industry," Ogura, Seiritsu, Toshiaki Tachibanaki and David A. Wise, eds., *Labor Markets and Firm Benefits Policies in Japan and the United States*, (National Bureau of Economic Research Report), University of Chicago Press, 2003, pp. 81-102.
- h. 「日本的もの造り方式とイノベーションの関係：工作機械産業発展の事例に見る良循環の構図」伊藤秀史編『日本企業 変革期の選択』東洋経済新報社，2002年，所収，271-300頁
- i. 「ホワイトカラー職場におけるIT化のインパクト：旅行会社3社の事例から」，尾高煌之助・都留康編『デジタル化時代の組織革新』有斐閣，2001年，所収，153-179頁
- j. 「民営化第二段階におけるスマート・プラクティス JR」『一橋ビジネスレビュー』49巻4号，2002年3月，35-51頁

a～dは研究テーマ(1)に関する成果である。これらの研究を通じて、技術とマーケットの複雑性に対し、我が国半導体メーカーは、80年代後半以降、組織メカニズム・デザイン上の限界（「組織限界」）に直面、そのことが競争力を相当程度弱体化させつつあることが確認された。本研究は、社会科学者のみならず関連エンジニア・サイエンティストをも巻き込みながらインテンシブに行われている今までに類を見ないものである。その成果は、学会・産業界・政策担当者からも注目を浴びている。

研究テーマ(2)の成果がeとfであり、トヨタの各種生産職場でどのような熟練形成が行われているか？なぜそのような職場において高度な問題発見・解決能力がどのような具体的な形で発揮されているか、等々が明らかにされた。本研究では、未だかつて実施されたことがなかったトヨタのほぼすべての種類の生産職場に対して徹底的な聞き取り調査が行われた。また、同調査をベンチマークとし北米・タイの3生産拠点での調査が実施された。

研究テーマ(3)の成果がgとhであり、我が国工作機械産業の競争力が、製造現場の高度な問題発見・解決型の熟練とそれらが生産技術や研究開発部門との緊密な三位一体の連携プレイに支えられている状況が実証的かつ計量的に明らかにされた。我が国の代表的な工作機械メーカーにおける製造・生産技術・研究開発部門への複数回かつ長期間にわたる聞き取り調査と、日米独の工作機械産業へのアンケート調査も実施された。

研究テーマ(4)の成果がiとjであり、総合旅行・鉄道会社において、情報技術の急速な導入がスキルのアンバンドル化（これまで各自に体化していたスキルがより多くの人に分有される傾向）を加速させている現状のそのロジックが示された。大手総合旅行会社に関しては店頭・外販団体営業、国内・海外旅行造成、人事、営業本部、仕入れセンター、研修セン

ター、海外三支店での調査、鉄道会社調査に関しては、ほぼ1ヶ月間の間の参与形式での調査が実施された。

3. 課題

さらに研究活動に打ち込み、これまでの努力の結果を統合して、一層優れた業績を生み出したい。なお、今後はより「選択と集中」を図る必要有り。

米倉誠一郎

1. 研究テーマ・問題意識

- (1) 日米英の3カ国にわたるイノベーションとビジネス・システムの発展プロセスの国際比較研究
- (2) 経営史学の方法論に関する研究
- (3) 新規開業企業（スタートアップス、日本ではいわゆるベンチャー企業）および企業家（アントルプルヌア）の研究。具体的には、新規開業企業を創出する、ベンチャー・キャピタル、公開市場、大学を中心とした産官学連携、政府の促進・購買政策等のインフラストラクチャーに関する研究と、新規開業企業の戦略・組織ならびにそうした企業を起業するアントルプルヌアの事例研究である。
- (4) イノベーションの原動力となっていくようなサブカルチャーのあり方や当初は時代に拒否されるような鋭利な側面をもったイノベーションや企業組織のあり方に関する研究。

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである。

- a. 『経営革命の構造』岩波新書，1999年
- b. 「経営史学の方法論：逸脱・不規則性・主観性」米倉編『企業の発展』八千代出版，2002
- c. 「競争と計画の調整：揺籃期コンピュータ産業と通産官僚—平松守彦」；「日本鉄鋼業の革新者：西山弥太郎—川崎製鉄」；「事業戦略家としての技術者：井深大—ソニー」；「技術と経営の狭間で：池田敏雄—富士通」共編著『ケースブック日本企業の経営行動』1998年，有斐閣，所収
- d. 「企業家および企業家能力—研究動向と今後の方針—」『社会科学研究』（東京大学社会科学研究所），50巻1号，1998年9月，29-42頁
- e. “Why Japan Needs Start-ups,” *Journal of Japanese Trade and Industry*, July/August 2000, pp. 10-13 (with Michael Lynskey)
- f. 「ナレッジ・プロバイダーとしてのベンチャー・キャピタル」一橋大学イノベーション研究センター編『知識とイノベーション』東洋経済新報社，2001年，所収，159-182頁
- g. 「ベンチャー・ビジネスと制度としてのベンチャー・キャピタル」一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社，2001年，所収，第13章，360-388頁

- h. 『ケースブック 日本のスタートアップ企業』, 編著, 有斐閣, 2005年5月
- i. 『一太郎の大冒険』 同朋舎, 1997年; 『勇気のでる経営学』 ちくま新書, 2001年; 『敗者復活の経営学』 PHP 研究所, 2001年 (板倉雄一郎と共著); 『ジャパニーズ・ドリーマーズ: 自己イノベーションのすすめ』 PHP 新書, 2002年; 『企業家の条件』 ダイヤモンド社, 2003年; 『組織も戦略も自分に従う』 中公新書ラクレ, 2004年

aは, 研究テーマ(1)の成果である。これまで, 論文「20世紀モデルとの訣別」, 「組織の時代は終わったのか」, 「イノベーションの歴史」等の論文に書いてきたものを, 1999年に岩波新書の『経営革命の構造』にまとめることが出来た。この研究では, 産業革命期イギリス, ビッグビジネス創成期アメリカそして高度経済成長期日本におけるイノベーションと企業家活動を比較研究すると同時に, 20世紀後半から重要性を増してきたシリコンバレーのベンチャー企業群の構造に注目した。はじめは国の初期条件の違いなどから, ビジネスシステムの違いを導くような研究であったが, 次第に各国の企業家自身に注目するようになった。すなわち, 国の初期条件もさることながら, そうした制約をイノベーションによって解消しようとしたアントルプルヌアの役割の重要性に気付いたのであった。このことは, それまで進めてきた企業家研究にいつその拍車をかけることとなった。

研究テーマ(2)の成果としてはbがある。経営史学という経営学でも経済史でもない学問領域の方法論について, イノベーション研究・アントルプルヌア研究・ケーススタディを統合するような方法論をまとめたのが, 『企業の発展』に執筆した「経営史学の方法論: 逸脱・不規則性・主観性」であった。

新規開業を行った企業, 企業者そしてそれらを支えるインフラストラクチャーに関する研究テーマ(3)の成果が, c~gである。さらに, hでは, 日本における新規開業企業の詳細な事例研究論文を編集し, スタートアップ企業研究の新たな一頁を開いている。2004年度からは, こうした新規開業企業の中でもビデオゲームを中心としたコンテンツ産業やバイオ・メディカル・ベンチャーに関する研究会を組織化し, 産官学の連携の中から新しい研究プラットフォームを構築しようとしている。

研究テーマ(4)のサブカルチャーやイノベーション・エッジに関する研究は, まだ緒についたばかりだが, 21世紀の経営競争力や組織能力を考える上で, きわめて重要な要素を含んでいると考えられる。サブカルチャーに関しては2004年度からイノベーション研究センター内に「サブカルチャー研究会」を組織化し, 定期的な勉強会を開くとともに, 国内外の研究者と情報共有を進めている。また, イノベーション・エッジに関してもエラスムス大学のパトリック・ライメラ準教授と共同研究を進めており, 数年内にはいくつかの成果に結びつくことを確信している。

また、イノベーション研究、企業家研究、新規開業企業研究の重要性を広く啓蒙するために、大学生やビジネスマンを対象とした啓蒙書にも力を入れてきた (i)。

3. 課題

微力ながら経営史研究をイノベーションおよびアントルプルヌアの視点から進めてきたが、しっかりした研究の集大成が出来ていない。また、コンテンツやバイオ・メディカル・ベンチャー研究に関しては、まだ緒についたばかりで明確な成果が出ていない。これら今後しっかりした著作とくに英文による著作にまとめていく必要がある。

西口敏宏

1. 研究テーマ・問題意識

- (1) 優れた組織間関係 (Interorganizational Relations) とは何か—特にサプライヤー関係における特性と、制約条件は何か (比較組織論, 企業戦略論, 生産管理論, 中小企業論, 社会学, 労働経済学, 政治経済学, 経営史, 経済史, 文化論等, 幅広いディシプリンに関連)
- (2) スマート・プラクティス政府 (Smart-practice Government) —民間のベストプラクティスは、政府の仕事に応用可能か、その制約条件と克服手段は何か (組織論, 公共政策, ニューパブリック・マネジメント [NPM], 政治経済学などに関連)
- (3) 最新のネットワーク理論, 特にスモールワールド (小世界) ネットワーク理論 (Small-world Network Theory) —これらの理論は、組織論, 企業間関係, 地域経済, 企業家国際ネットワークなどに関する実証研究に、いかなる貢献をなし得るか

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである.

- a. *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. New York: Oxford University Press, 1994, 318 pages (邦訳『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会, 2000年, 434頁 (米国シンゴウ製造業研究優秀賞, 日経・経済図書文化賞, 米国『チョイス』誌最優秀学術書賞, 1995))
- b. *Managing Product Development*, Editor. New York: Oxford University Press, 1996, 306 pages (米国シンゴウ製造業研究優秀賞, 1997)
- c. 「二重らせんの組織間関係と共進化—自己言及的メタモデルの提唱」『組織科学』30巻3号, 1997年, 62-78頁 (英語版: "Coevolution of Interorganizational Relations," in Nonaka, Ikujiro, and Toshihiro Nishiguchi, eds., *Knowledge Emergence*, New York: Oxford University Press, 2001, pp. 197-222)
- d. "The Toyota Group and the Aisin Fire," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1, 1998, pp. 49-59 (lead author, with Beaudet, Alexandre); "Fractal Design: Self-organizing Links in Supply Chain Management," in von Krogh, Georg Fredrik, Ikujiro Nonaka, and Toshihiro Nishiguchi, eds., *Knowledge Creation*, London: Macmillan, 2000, pp. 199-230 (lead author, with Beaudet, Alexandre); 邦訳「カオスにおける自己組織化—トヨタ・グループとアイシン精機火災」『組織科学』32巻4号, 1999年, 58-72頁 (筆頭著者, アレクサンダ・ボーデと共著); 「場への学際的接近」, 「場と自己組織化—アイシン精機火災とトヨタ・グループの対応」伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編著『場のダイナミ

- ズムと企業』東洋経済新報社，2000年，所収，65-95頁，97-124頁（筆頭著者，アレクサンダ・ボーデと共著）
- e. 『中小企業ネットワークレント分析と国際比較』編著，有斐閣，2003年，406頁
 - f. 「スマート・プラクティス政府」『一橋ビジネスレビュー』49巻4号，2002年，6-26頁
 - g. 「ネットセントリック戦略」『一橋ビジネスレビュー』52巻1号，2004年6月，48-63頁
 - h. 「温州の繁栄と『小世界』ネットワーク」『一橋ビジネスレビュー』52巻4号，2005年，22-38頁（筆頭著者，辻田素子・許丹と共著）
 - i. 『脱日常のネットワーク——友は遠方より来たる（仮題）』2005（出版社未定）
 - j. “It’s a Small World After All: Network Theory, Japanese Business, and Industrial Networks,” presented at the 65th Academy of Management (AOM) Annual Meeting, Organization and Management Theory (OMT) Division, Honolulu, Hawaii, U.S.A., August 5-10, 2005 (lead author, with Brookfield, Jonathan)

研究テーマ(1)の成果の1つは，サプライヤー関係の国際比較実証研究に関するものである(a～b)．従来，二重構造論や文化論に歪められてきたサプライヤー関係に関して，日米欧の実証データを，徹底的に収集し，2千2百時間に及ぶフィールドインタビューを実施して，比較検証した結果，変化する環境条件に対する制度的な対応力が，雌雄を決することが明らかにされた．組織間関係論，ネットワーク理論への実証的，理論的貢献が国際的に認められ，私の著作の200件超のSSCI引用件数の中でも，大半がこの分野におけるものである．

研究テーマ(1)の成果のもう1つは，優れた組織間関係に関する研究の成果である(c～e)．組織間関係を支配する一般的なロジックを探るとともに，アイシン精機火災後にトヨタ・グループが見せた驚異的な回復力を，フィールド調査に基づいて事例研究にまとめ，グループ企業間に日常的に培われた組織間能力の有無が，決定的であることを論じた．先のサプライヤー関係の研究蓄積にビルドオンする形で，組織間のオペレーションが，危機に際して上からの指示がなくとも自律的に実施され全体目的を果たす，その詳細なプロセスをまとめ，日米の主な学術媒体に発表してインパクトを与えた．同教材はMIT，LSE等で，繰り返し使用されている．

研究テーマ(2)の成果が，fである．従来，民間とは別物と捉えられてきた政府の仕事が，実は民間のベストプラクティスの応用で，著しく活性化することが知られるようになり，特に防衛調達汚職の発覚以降，政府の要請で参加した，調達改革委員会等での活動や海外調査によって，スマート・プラクティス政府化が，喫緊の課題であることが分かった．先の組織間関係の研究実績をベースとして，政府の要請，社会のニーズと，私の新しい学問的関心が，

合致したため、精力的に研究活動を進め、その成果を発表してきた。2002年には、『一橋ビジネスレビュー』の「スマート・プラクティス政府」特集号を企画、編集し、他の媒体でも、幅広い啓蒙活動を行うなど、従来の狭い枠を取り払った言論活動を続けてきた。

最後に、研究テーマ(3)の成果が、g～jである。上の個人研究発達史が示すように、私のネットワークへの関心は、官民の垣根や業種の枠を越え、豊かな研究領域に踏み込みつつある。最新のスモールワールド・ネットワーク理論は、ネットワークのトポロジー（構造、形態）こそが、情報伝達力をはじめとする諸能力、パフォーマンスにとって重要であることを示しており、この分野における、社会科学上の新しい貢献が期待できる。これまでの研究成果に鑑み、個別的成果の背後に潜む、ネットワークの共通特性に着目し、適切なデータを発掘し、分析することによって、斬新な知見を生み出し、この国際的関心を呼ぶエキサイティングな新分野で、優れた実証研究を推進することが期待される。

3. 課題

過去に積み上げて来た成果を統合して、さらに意義のある業績を産出するために、直接、学術的な成果に結びつかない政府系委員会や学会活動を取捨選択して、資源の集中を図る。もう寄り道しているほど若くはない。

ファンク, ジェフリー L.

1. 研究テーマ・問題意識

2003年4月よりIIRに在籍して以来、新産業の起源や進化について研究を行ってきた。これらの研究は、神戸大学在籍時の携帯電話や携帯インターネット産業についての研究から発展したものである。既存の先行研究は、企業や政府がいかんして技術的非連続性に対処すべきかについて研究を行ってきたのに対して、非連続性の源泉は何か。非連続的な変化に続く競争、政府や企業がいかんそのような変化を事前に予測し対処可能かについて、この4年間取り組んできた。

上記研究は2つの研究領域に分けられる。第一に、産業形成と進化のモデルをエレクトロニクス産業に応用してきた。これらのモデルは、1) 製品やデザインの階層性の概念と技術軌道の概念を統合したものであり、2) 産業特性を理解するための産業分類を含んでいる。具体的には、産業形成の説明モデルをコンピュータ産業、音楽産業、携帯電話産業、半導体産業という四産業にあてはめて説明を試みた。これらの論文のうち2本を2005年8月に開催されるthe Academy of Management Conferenceに投稿し、いずれも受理された。さらにこれら4論文をジャーナルに投稿し、また産業分類を検討する論文は審査の段階にある。

第二の研究領域は、産業進化のモデルを携帯電話と携帯インターネット市場に応用する研究である。すでに研究の一部はIIRに在籍する以前に、何本かの論文と書籍において公開しているが、さらにそれを踏まえて、携帯電話市場における競争の歴史に新たな解釈を加える説明モデルを検討している。その関連で2005年10月に開催されるthe Strategic Management Society Conference ('Strategic Context' and Product Line Strategy: The Case of Mobile Phones)に論文を発表する予定であり、また4本の論文が現在審査中である。

2. 成果・テーマとの関連性

(1) 産業の形成と進化に関連する主な成果

- a. "Technological Change within Product Design and Customer Hierarchies: The Computer Industry," to be presented at the Academy of Management, Hawaii, August 5-10, 2005
- b. "Technological Change within Product Design and Customer Hierarchies: The Music Industry," to be presented at the Academy of Management, Hawaii, August 5-10, 2005

(2) 携帯電話産業に関連する主な成果

- c. "The Product Life Cycle Theory and Product Line Management: the Case of Mobile Phones," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 51. No. 2, 2004, pp. 1 – 11

- d. "Standards, Dominant Designs and Preferential Acquisition of Complementary Assets Through Slight Information Advantages," *Research Policy*, Vol. 32, No. 8, September 2003, pp. 1325-1341
- e. *Global Competition Between and Within Standards: The Case of Mobile Phones*, London: Palgrave, 2002
- f. "Market and Committee Based Mechanisms in the Creation and Diffusion of Global Industry Standards: the Case of Mobile Communications," *Research Policy*, Vol. 30, No. 4, 2001

(3) 携帯インターネットに関連する主な成果

- g. *Mobile Disruption: Key Technologies and Applications Driving the Mobile Internet*, NY: John Wiley, 2004
- h. "The Future of the Mobile Phone Internet: An Analysis of Technological Trajectories and "Lead Users" in the Japanese Market," *Technology in Society*, Vol. 27, No. 1, pp 69-83, 2005
- i. "Key Technological Trajectories and the Expansion of Mobile Internet Applications," *Info - The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications*, Vol. 6, No. 3, 2004

(4) その他の主要成果

- j. "Concurrent Engineering and the Underlying Structure of the Design Problem," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 44, No. 3, August 1997 (received best paper of the year award for the journal)
- k. "Engineering Identity in a Japanese Factory," *Organization Science*, Vol. 8, No. 6, November-December, 1997 (with Martin Kilduff and Ajay Mehra)

3. 課題

これまで経営学を公式の教育プログラムとして学んだことがなく（カーネギーメロン大学より工学，公共政策で博士号を取得），本格的な研究は最近になってからのことである．携帯電話産業から携帯インターネット産業へと研究を進めていくうちに，既存の産業形成と進化のモデルに多くの問題を確信するようになった．戦略的経営，また経営および経済のイノベーションの文献にくまなくあたり，そこに在る様々な概念を新しい革新的な方法でつなげることによって，産業形成と進化のよりよいモデルを生み出すことができている．それらの考察を踏まえて公刊を目指しており，現在イノベーション関連のジャーナルに9本投稿している．

武石 彰

1. 研究テーマ・問題意識

(1) 企業間分業のマネジメントの分析

競争優位，イノベーションの実現のために企業は他社との分業をどのように営むべきか，について考える研究である。大規模組織の限界が喧伝され，アウトソーシングの重要性がもてはやされる最近の風潮にあって，安易なアウトソーシングは競争優位やイノベーションに結びつかないという問題意識に基づき，内部組織や知識のマネジメントに焦点をあてながら，自動車産業を分析の題材にして実証分析を進めてきた。

(2) アーキテクチャという視点を用いた，産業，競争の分析

90年代初め頃から，技術管理論などの分野で注目を集めるようになった，アーキテクチャという視点に基づいて，企業間競争や産業の進化の分析に取り組んでいる。海運，自転車部品，コンピュータなど様々な製品・サービス分野を事例にとりあげながら，とくに特定の製品・産業分野でアーキテクチャが変化する過程やシステムの外延を再定義することの重要性を分析することに着目している。

(3) 大がかりなイノベーションの実現過程における社会的要因の分析

技術の社会構成論は技術革新における社会的要因の重要性を指摘しているが，とりわけ断続的な製品や仕組みが誕生する際に社会的要因が及ぼす影響が大ききといわれている。このことを歴史的な事例からも学びつつ，とくに，Hughesの提唱する大規模技術システムの視点を応用し，現在進行中のインターネットの世界における音楽ビジネスの変質について分析する研究に取り組んでいる。

(4) 日本におけるイノベーションの特徴と課題についての分析

日本のイノベーション研究はこれまで製品開発論で重要な成果をあげてきた。すでに確立した製品市場分野において，目標とする顧客向けにいかに優れた製品を効率的に開発するかという問題である。他方，技術，市場の不確実性が高い段階から新たな製品市場を創造していく過程についての研究は相対的に手薄であった。この問題を，大河内賞を受賞した一連の業績を事例として取り上げながら，開発初期の段階から事業化，そして新たな事業環境への対応に至るまでの一連の過程を体系的に分析し，日本のイノベーション活動の特徴と課題を解き明かす共同研究に取り組んでいる。

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである。

- a. 『分業と競争：競争優位のアウトソーシング・マネジメント』有斐閣，2003年

- b. "Knowledge Partitioning in the Inter-Firm Division of Labor: The Case of Automotive Product Development," *Organization Science*, Vol. 13, No.3, May-June 2002, pp. 321-338
- c. "Bridging Inter- and Intra-Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 5, May 2001, pp. 403-433
- d. 『ビジネス・アーキテクチャ：製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣，2001年（藤本隆宏・青島矢一と共編著）

上記 a～c の著作・論文は、上記研究テーマ (1) に関する成果である。競合他社と分業のパートナーを共用しながらいかに競争優位、イノベーションを実現していくか、という未開拓の問題を設定し、既存の組織間関係論が十分な注意を払ってこなかった、内部組織、知識のマネジメントが重要であることを実証的に示した。とくにイノベーションの実現のためには、普段の競争にとっては直接価値をもたない知識についても維持強化する必要があり、そうした短期的な「無駄」を次代のイノベーションに結びつけていく長期的な戦略と努力が求められることを示した。また、知識ベースの企業の理論の中で重要な位置をしめている Demsetz の議論がイノベーションの問題を明示的に論じていなかったことを指摘し、イノベーションをめぐる企業の知識の境界問題を考えることの重要性を提示した。

d は、上記研究テーマ (2) に関する成果である。アーキテクチャという視点の意味と意義を理論的に検討するとともに、様々な製品・産業分野（自動車、半導体、金融、海運、HDD、工作機械、ソフトウェアなど）を題材に様々な分析課題（産業進化、競争戦略、組織管理、製品開発管理、産業政策など）への応用を試み、日本ではいちはやくアーキテクチャという概念の意味と重要性をとり上げた理論・実証研究の論文集となった。とくに、「ビジネス・アーキテクチャ」という概念を提示し、従来、製品開発論、技術管理論を中心に論じられてきたアーキテクチャの概念が、より多様な分析課題に応用しうることを提示した。

3. 課題

研究活動の戦線が拡大しすぎた結果、体系的な実証研究への取り組みが手薄になっていること、学術論文としての成果発表が少ないこと（とくに英文）を反省している。今後は、重要な研究テーマを優先し、体系的実証研究とその成果の学術的な論文としての発表をより多く行いたい。一方で、イノベーションに関する実践的で最先端の問題の分析についての実務界の要請も強く、産学連携を進めながら実務的にも意味のある学術的研究成果を効率的に生み出して行くための組織的な仕組みづくりが必要になる。この点で、とくに、研究主題 (4) は、産業界との連携に基づく共同研究として取り組んでおり、このプロジェクトを充実したものにすることに努めたい。

伊地知寛博

1. 研究テーマ・問題意識

- (1) 日本全体の民間企業全体におけるイノベーション活動に関する我が国初めての統計調査に基づくデータをようやく利用可能にすることができたことにより、マクロ的な視点から、日本のイノベーション・システムやその特徴を明らかにしようとする研究を行っている。これは、ナショナル・イノベーション・システムの概念を背景に、このシステムについてこれまで先験的に言われてきたことが妥当かどうか、また日本のイノベーション活動についてミクロ的な視点から言われていることがそのままマクロ的にも妥当かどうか、現状に関するデータを踏まえ、従来指摘されていないような新たな知見や含意を導出することをめざしている。
- (2) このようなイノベーション・システムのなかで、異なるセクターや異なるバックグラウンドをもつ者どうしのインタラクションが重要な役割を果たしているといわれるが、この局面についても引き続き関心をもって研究を進めている。とくに、産学連携・知識移転やこれに関連する政策などの点では、逐次、現状を観察し、また関係する情報の把握にも努めている。これは、インタラクションがシステム全体としての展開に必要な不可欠と思われるところ、健全で実効的なシステムをめざすという観点から、できるだけ事実を踏まえた議論を展開しようとしている。
- (3) さらにミクロ的には、組織のなかでいかに人どうしが相互に関わって技術を実現させていっているか、研究開発における組織過程とそこでのマネジメントについても引き続き関心を有している。とくに、1990年代以降、日本企業が劣勢になったりしているような技術開発の領域において、現実にはいったいどのような変化が生じているのか、できるだけ客観的かつ公開されているデータを用いた分析によるアプローチを主体として明らかにしたいと考えている。

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである。

- a. 「日本のイノベーション・システム―「全国イノベーション調査」データに見る民間企業全体の現況」『一橋ビジネスレビュー』52巻3号, Winter, 2004年12月, 36-51頁.
- b. "National R&D system of the mobile communication: Ericsson + Sweden and Nokia + Finland until the middle of 1990s," Paper presented at the IIR "IT Innovation Workshop", Kunitachi, Tokyo. 5-6 March, 2004.

研究テーマ(1)と(2)の成果がaである。この研究を通じて、日本のイノベーション・システムは、企業数の点では相対的に少数の大規模企業を中心としたシステムとなっているこ

とを示した。また、新たな経営戦略や組織変化の実施はイノベーションの実現と非常に関わりがあることを示すとともに、他国と比較して、技術的にはイノベーションを実現していかなくともこのような非技術的な変化、いわば広義でのプロセス・イノベーションに多数の企業が関わっていることを示した。さらに、イノベーションの専有可能性について、機密保持がより重要になってきているという変化があることも示した。また、マクロ的視点からの日本のイノベーション・システムに関する研究であり、新たに利用可能となったデータから、データ利用上の制約の中で、興味深いと思われる点を抽出した。さらに、現在の日本のイノベーション・システムに関する解釈の提示と、今後、さらに詳細な分析を進めていく上での糸口を開いた。

研究テーマ (3) の成果が c であり、この研究を通じて、研究者・技術者間のインタラクションに着目し、セクター間の連携や企業の国際的な展開が国によってどのように異なったか、またその背後で国の政策がどのように寄与したかを明らかにした。また、研究開発活動におけるインタラクションについて、特許と学術文献の書誌情報をもとにした個人レベルのミクロ的視点から、ある技術領域を選定して、とくに国際的な比較分析を行い、政策への含意を導出した。さらに、国全体の研究開発システムの分析においても、公開データを利用して客観的に、かつ個人レベルで、その研究開発過程を同定・分析できることを示し、さらにこの方法論を用いた分析が政策研究の領域においても有効であることを示唆した。

3. 課題

着任して1年程度であり着任してから開始したテーマもあることにもよるが、なによりも、イノベーション・システムに関する研究では、その準備段階にあたる元となるデータの作成・公表に、種々の事情により予定よりもはるかに多くの時間と労力を費やさざるを得なかったことから、当初のねらいと比較して少ない成果しか生み出していない。今後は、データの利用に係る事務が過大に発生しないことを期待しつつ、より効果的に種々の活動をバランスさせることにより、分析や成果の発表を進めていきたい。

青島矢一

1. 研究テーマ・問題意識

(1) 新製品開発プロセスに関する研究

企業における新製品開発の成果に影響を与える要因を、①開発プロジェクト間のシステム知識伝承、②情報技術、特に新世代CADとCAEの役割、③複雑性削減上の製品アーキテクチャの役割という3つの領域で研究してきた。これらは、新製品開発の主要な目的である「複雑性の削減」を実現する3つの方法である「組織」、「情報技術」、「設計デザイン」に対応している。「製品開発成果をいかに高めるのか」といった直接的な問いも念頭にあるが、それ以上に、市場競争、製品の性質、補完的技術の進展（IT）などが、分業と協業の体系である組織にいかなる影響を与えるのかということに関心をもって研究を進めてきた。

(2) アーキテクチャに関する研究

上記、新製品開発に関するテーマ③から派生した研究である。システムとしての製品の性質をとらえるアーキテクチャという概念を、サービスやビジネスのシステムにまで応用して、産業の進化や市場競争の変化を分析しようとしてきた。アーキテクチャの本質は、システムに人為的（もしくは認知的）境界を設定することにある。この研究の背後にあるのは、人々や社会集団が、システム（製品、サービス、生産プロセス、組織などあらゆるシステム）に設定した境界、もしくはその境界設定が変化をとらえることによって、様々な社会現象を説明できるのではないかという直感である。

(3) 人材の流動性に関する研究

イノベーションに必要とされる知識が少なくとも部分的には人に体化されているとすれば、それらの人々の社会的移動とその結果として新たな知識の組み合わせが、少なからずイノベーションの創出に関係しているのではないかと考え進めてきた研究。具体的に半導体エンジニアのキャリア調査を行った。移動（異動）を社会的に設定された境界を越える行動と考えれば、技術開発活動に関わる社会的境界（所属組織、部門、専門領域に関する）のあり方が移動経験と関係してくると考えられる。また移動経験が境界定義に影響を与えることも考えられる。こうした相互関係の違いが、イノベーションシステムの違いを説明できるのではないかという問題意識に基づいている。

(4) 日本のイノベーションの特徴、特に、技術的断絶を超克する仕組みに関する研究

日本が競争力をもっている産業にはいくつか共通の特徴があるように見える。それらの中で特に、20-30年に渡る長い研究開発を経て市場を立ち上げてきた点、その過程で大きな技術的断絶を超克してきた点に注目して、それがなぜ可能であったのかを明らかにしようとした研究。具体的にデジタルスチルカメラと撮像素子開発の歴史的な

流れを追いかけてきた。この研究と関連して、大河内賞を受賞した事例の体系的分析に関する共同研究を進めるとともに、技術と利益モデルの相互関係に関する企業ケースの分析を進めてきた。

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである。

- a. 「プロジェクト知識のマネジメント」『組織科学』31 巻 1 号, 1997 年 9 月, 20-36 頁 (共著)
- b. "Transfer of System Knowledge Across Generation in New Product Development: Empirical Observations from Japanese Automobile Development," *Industrial Relations*, Vol. 41. No. 4, October 2002, pp. 605-628
- c. 「新製品開発プロセスにおける 3 次元 CAD の導入と組織プロセス」尾高煌之助・都留康編『デジタル化時代の組織革新』有斐閣, 2001 年, 所収, 93-119 頁 (共著)
- d. 「3 次元 CAD 技術による製品開発プロセスの変革」『日本労働研究雑誌』第 498 号, 29-40 頁, 2001 年 (共著)
- e. "The Impact of 3D-CAD on New Product Development," *Journal of Korean Economic Development*. Vol. 10, No. 2, 2004 (with Kentaro Nobeoka and Yoko Takeda)
- f. 『ビジネス・アーキテクチャ：製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣, 2001 年 (藤本隆宏・武石彰との共編著)
- g. 「R&D 人材の移動と技術成果」『日本労働研究雑誌』541 号, 2005 年 8 月, 34-48 頁, 近刊

研究テーマ (1) の①と②の成果が a と b である。これらの研究を通じて、製品開発プロジェクトで蓄積される状況依存的な知識のプロジェクト間移転の重要性を議論した上で、プロジェクトメンバーの組織的連鎖によって効果的に知識移転がおこなわれることを自動車開発プロジェクトに関するデータから明らかにした。また、研究テーマ (1) の②の成果が c ~ e である。全て延岡氏と竹田氏との共同研究の成果。新世代 3 次元 CAD の新製品開発プロセスへの影響をみるために、3 度 (1998 年, 2001 年, 2004 年) に渡って行われた質問票調査をもとにした論文。情報技術の導入効果は組織プロセスの変革に依存することを実証的に明らかにした。

また、研究テーマ (1) の③と研究テーマ (2) の成果が f である。本書の武石氏との共著論文では、これまで曖昧であったアーキテクチャの概念を可能な限り整理した。本全体としては様々な産業の事例を通してアーキテクチャという概念の有用性を実証的に明らかにした。アーキテクチャという概念をビジネスに応用するという意味では日本では先駆的な本である

と思う。

研究テーマ(3)に関わる成果がgである。718人の半導体技術者から得られたキャリアデータをもとに、企業間移動や組織内ローテーションと技術成果との関係を実証的に検討したものである。

3. 課題

成果が非常に少ないことが極めて問題と認識している。その原因として、研究の手を広げすぎたこと、1つの研究の成果をきちんと出す前に次の研究に手を出すため全てが中途半端になってしまったことがあり、これが最大の反省点。まだ片付いていない研究の成果を早急に仕上げるのが課題。必ずしもアカデミックな研究とは言いがたい活動（ケースの蓄積など）に過剰な時間を割いてきたことも反省点。自分の研究テーマの本筋から離れないように、集中することが必要。そして、とにかく成果を出すことが必要。

軽部 大

1. 研究テーマ・問題意識

- (1) 企業の資源蓄積行動と競争環境形成と技術進歩のダイナミズムに関する国際比較
- (2) 日本企業の長期利益率低迷と多角化企業のマネジメントのあり方
- (3) 日本企業の戦略と組織の機能不全
- (4) 正当性と資源獲得という観点からのイノベーションプロセスの研究
- (5) 資源集合体としての企業観に立脚した戦略論の理論的展開

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである.

- a. 「日米 HPC 産業における 2 つの性能進化：企業の資源蓄積と競争環境との相互依存関係が性能進化に与える影響」『組織科学』 35 巻 2 号, 2001 年, 95-113 頁
- b. 「日本企業の経営課題：戦略再構築の必要性」『経済経営研究』（日本政策投資銀行）, 23 巻 7 号, 2003 年, 135-146 頁
- c. 「データで振り返る日本企業のパフォーマンスと経営課題」『一橋ビジネスレビュー』 52 巻 3 号, 2004 年 12 月, 24-35 頁
- d. “Business Unit-Strategy and Organizational Structure of Japanese Firms” (coauthored with Tsuyoshi Numagami) “The International Conference of the Hitotsubashi COE Program on “Knowledge, Innovation and the Japanese Corporate System” March 14th (Mon.) and 15th (Tue.), 2005. Gakujutsu Sogo Center (National Center of Sciences)
- e. 「オリンパス 内視鏡分野での挑戦と革新」『一橋ビジネスレビュー』 52 巻 4 号, 2005 年 3 月, 146-165 頁
- f. 「見過された分析視角— E.T. Penrose から「資源・能力アプローチ」へ」（井守美穂との共著）『一橋論叢』 129 巻 5 号, 2003 年 5 月, 555-574 頁
- g. 伊丹敬之・軽部大（共編著）『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社, 2004 年 11 月

研究テーマ (1) と (5) に関する成果が a であり, 組織学会高宮賞 (論文部門) を 2003 年に受賞した. 1997 年の受賞以来 2 度目の受賞となる. この成果を基点として, 研究テーマ (5) を深化させた成果が f と g である. これらの研究を通じて, 戦略論において「資源・能力アプローチ」と呼びうる一連の研究が等閑視していた資源蓄積・利用プロセスに注目して, そのプロセスが分析対象から暗黙裡に欠落した原因を学説的に検討した. g では a や f の考察をさらに発展させ, 見えざる資産の蓄積・利用メカニズムを検討した著作である. 見えざる資産の蓄積・利用経路がいかなる条件下で, 公共財として蓄積されるのかを明らかにした.

研究テーマ (2) の成果が、b と c であり、日本企業の長期利益率低迷傾向がバブル崩壊以前よりもずっと以前に観察されることを指摘し、いまだ「内向き」の事業再構築が多いことを指摘した。また、バブル崩壊後の日本企業の低迷の原因が、1980 年代初頭に求められるという仮説を提示した点にその貢献を見出すことができると思われる。現在、1980 年代初頭から頻繁に見られた戦略性のない多角化投資について、現在多数の聞き取り調査と並行して、財務データを中心に公表資料をベースに分析を進めている。また、多角化企業の戦略と内部組織構造の相互依存関係について、別途『企業活動基本調査』を用いて、詳細に多角化戦略と経営成果について実証分析を進めている。

研究テーマ (3) の成果が d であり、日本の事業部レベルの詳細なパフォーマンスデータと組織データに基づく実証研究である。「組織の重たさ」を鍵概念として、その生成メカニズムやパフォーマンス指標との関連を検討している。その関連で、戦略の機能不全の一因が経営者のキャリアに起因するのではないか、という仮説に基づき、経営者バックグラウンドとキャリアについて、1991 年以降の上場企業を対象に大量サンプルによる分析を進め、1975 年以降の新卒採用行動との関連性について実証分析を進めている。

研究テーマ (4) の成果が e である。これはケースではあるが、超音波内視鏡の開発過程を当時の担当者への綿密なインタビューと公開資料をベースに明らかにし、医療業界におけるイノベーションのあり方を検討したものであり、研究テーマ (4) のイノベーションの正当化プロセスを考察する立脚点となっている。2005 年度中に、2 つのケース（三菱電機ポキポキ、松下電器 IH）が新たに公表予定であり、イノベーションプロセスを正当性と資源獲得プロセスとして検討する研究をまとめたいと考えている。

3. 課題

2002 年からこの 3 年間は、「大河内賞ケース研究プロジェクト」と「組織の重さプロジェクト」という二つの COE プロジェクト、および研究代表者として NEDO 研究助成プロジェクトの立ち上げに多くの時間を割いた。本格的な共同プロジェクトの推進は、本研究センターの使命のひとつであり、センターの目標にも合致した活動であったと思われる。しかし、その一方で、個人で進める研究も含め、研究の戦線が広がりすぎた感が否めない。2005 年度以降は、すでに立ち上がった研究プロジェクトを通じて蓄積された日本企業の Business Unit に関するデータセット、経営者のバックグラウンドに関するデータセット、大河内賞ケースの蓄積を基点として、積極的に成果の発表、公刊に努めていく。

生稲史彦

1. 研究テーマ・問題意識

- (1) 情報通信 (IT) 技術の発展, 普及によって生み出される, 製品開発, 技術マネジメントの新しい領域, 現象に着目して研究を進めている. この研究を通じて, 既存の製品開発と技術マネジメントの知見を検証, 拡張することを研究の基本的問題意識としている. 具体的には, IT 技術を利用した産業分野であるコンテンツ産業 — 娯楽性の高い情報財を対象とする産業 — の動向と, そこで活動する企業の製品開発, 技術マネジメントを実証的に明らかにしてきた. 研究の結果, コンテンツ産業における製品開発活動, 技術マネジメントに際しては, IT 技術の特性を積極的に活用し, ユーザの感性に訴求するための取り組みが必要であり, そのために企業・組織, 人的資源のあり方を見直す必要があることが示唆されている.
- (2) 同時に, IT 技術が社会にもたらしたもう一つの現象である, インターネットなど安価で高速, 利便性が高い情報交換手段が, 企業・組織とユーザの関係, 開発活動などに及ぼす影響についても, 研究を進めている. これまでの研究の結果, インターネットなどの情報交換手段を効果的に活用することにより, 開発活動へのユーザの参加を促し, より迅速にユーザの満足を高めるような成果物を生み出すことが可能であることが示唆されている.

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである.

- a. 新宅純二郎・田中辰雄・柳川範之編著『コンテンツ産業の経済分析 — ゲームソフト産業発展の構造と企業戦略 —』(東洋経済新報社) 所収の「ソフトビジネスにおける企業像」, 「ソフト開発の内製・外製とパフォーマンス」
- b. 「「脱パッケージ化したソフトウェアの開発 — ソフトウェア開発におけるユーザの組織化 —」『赤門マネジメント・レビュー』(4 巻 2 号, 2005 年 2 月. 藤田英樹と共著)
- c. 「ソフトウェアの開発サイクルとその規定要因 — 脱パッケージソフトとパッケージソフトの比較 —」東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper (No.21, 2004 年 12 月, 藤田英樹と共著)

a は研究テーマ (1) に関する成果である. 今後は, これらの研究をより包括的, 総合的な視点からまとめた研究成果を生み出すと共に, 他のコンテンツ産業に関する研究を進める予定である.

また, b と c は研究テーマ (2) に関する成果である. この分野における今後の研究では, 実証研究をさらに積み重ねる予定である. 実証研究の目指すところは, インターネット上で

生じる活動，取り交わされる情報が，企業・組織の製品開発活動，技術マネジメントに与える影響について知見を深めることである．

3. 課題

イノベーション研究センターで研究の機会を与えられて既に1年間が経つが，公刊論文などの形で発表し，研究成果を外部に向けて発信することが不十分であることが，反省点である．2005年度はより積極的に研究，執筆を行い，冒頭の問題意識に答える成果を，世に問うていく必要があると考えている．

藤村修三

1. 研究テーマ・問題意識

IIR での研究を進める上で設定した課題は次の二点である。

- (1) 科学知，技術知を取り込んだ技術的イノベーション・モデルの構築
- (2) 産業振興における科学・技術研究の意義と科学者・技術者の社会的価値の確立

これまでの経歴を通じてわが国では科学知や技術知を獲得する「研究」という行為の価値が十分認知されていないと感じていた。ベンチャー起業論をはじめ多くの社会科学研究で産業振興に繋がる研究開発の重要性は強調されている。しかし，その多くは研究開発行為を如何に直接的に経済活性効果に結びつけるかに焦点がある。それゆえ科学知や技術知を集積し製品を具現化する創造行為よりも市場に投入された製品の製品化過程を強調する場合が大半である。これが場合により科学知・技術知を獲得する行為へのフリーライドを助長し，創造に基づく産業振興を阻害する要因となっている。

これは，恐らく技術が経営学，経済学において明瞭に定義されていないことに起因している。そして，多くの技術者がそうした直接的に経済活性効果に結びつく研究開発を重視すべしとする論理に追従する背景には，多くの技術者自身も科学や技術，及び研究と開発という行為の意味とそれらの相互関係を理解していないという状況があると考えられる。

以上の理由から，まず技術者が自分自身および自己の持つ技術を技術の創造による産業活性化システム（イノベーション・サイクル）の中に自立的に位置づける能力（技術社会化能力）の実態を明らかにすることを研究の課題とした。技術者が科学知や技術知の獲得とそれらを集積しての新製品の創造に価値を認めることがなければ，科学知，技術知に基づく産業の活性化はおよそ不可能だからである。そして，技術者の技術社会化能力を適正に利用してイノベーション・サイクルを廻し産業創生を実現するためには，必ずしも技術者としての経験を持たない経営者が各々の持つ実践的経営理論の中に技術を位置づけることができなくてはならない。そのためには科学知や技術知を従来の経営理論に整合させる必要がある。それゆえ科学や技術を取り込んだイノベーション・モデルの構築をもう一つの課題とした。

2. 成果・テーマとの関連性

- a. 「研究開発における知識創造力」『一橋ビジネスレビュー』50 巻 2 号，2002 年，46-58 頁
- b. 「技術の構造とイノベーション—科学・技術に基づいた製品開発のモデル」ルネッサンス・プロジェクト・ディスカッション・ペーパー，Discussion Paper Series #04-01，2004 年 1 月

- c. 「日米半導体関連技術研究開発従事者の社会的意識に関する基礎調査」報告書，新エネルギー・産業技術総合開発機構，2004年3月

研究テーマ(1)の成果がaとbである。aでは、日本では学术界と産業界の間で「基礎研究」の意味が異なっており、多くの企業でジェネリック・テクノロジーの重要さが理解できなかった背景にはこの研究と開発、科学と技術が混同していることを明らかにした。また、日本企業では80年代末の基礎研究ブームの後も科学、技術の意味と価値が十分理解されていなかったことを示した。bでは技術の階層を用い、個々の要素技術集合のシステム機能空間への写像を通じて、科学知の役割を明らかにし、科学知、技術知を取り込んだ技術的イノベーション・モデルにおける、科学知・技術知を集積してシステムを創造する過程について検討した。

cは研究テーマ(2)に関する成果で、技術者の技術社会化能力に関する研究の初期段階に相当するものである。技術者が研究開発業務で有する二つの嗜好性「リサーチ志向」「エンジニアリング志向」及びそれらの上位概念としての「オーガナイズ志向」の存在を明らかにした。

技術者の技術社会化能力の研究では、半導体関連コンソーシアム、Selete, MIRAI, STARC, SEMATECHで働く技術者へのインタビューを通じて、技術者が研究開発業務の遂行に際して有する二つの志向性「リサーチ志向」「エンジニアリング志向」およびそれらの上位概念としての「オーガナイズ志向」の存在を明らかにした。また、科学や技術という概念の理解度と技術者の技術社会化能力とに関連性を見出している。

科学知、技術知を含んだ研究開発の理論モデルの構築では、技術の階層を用い、個々の要素技術集合のシステム機能空間への写像を通じて、科学知の役割を明らかにした。また、製品機能と顧客の望む性能が線形写像の関係にあるとの仮定に基づき、市場と製品開発の関係に関する既存の経営理論を統一するモデルを試みている。

3. 課題

IIRに来て、始めて社会科学の研究に携るようになったが、当初は研究手法や研究成果のアウトプットの方法などについて戸惑うことが多く、本格的な研究の開始が研究資金を得られた2年目後半以降になってしまった。そのため当初目標とした3年目の海外学術誌への投稿を果たせなかった。IIRの一員としてMOTの普及に多少なりとも貢献できたことは満足しているが、時間をとられ過ぎたきらいがあり、科学論文や特許のデータ・ベースを用いた定量的なイノベーション・サイクルの検証研究が大幅に遅れてしまった。

今後はまず藤原洋ベンチャーファイナンス寄附研究部門の成果として、寄附研究期間が終了する2007年3月を目処に担当したベンチャーファイナンス論の講義をゲストの講義も含めた書籍としてまとめる。また、2006年3月までに、すでにCOEの研究プロジェクトとし

て進行している中馬教授主催の半導体産業の研究のまとめに参加する。

主たる研究基盤を東京工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科に移すことになるが、IIR との良好な関係を保ち、双方の交流の基点となるよう努力する。特に、半導体と同様に、燃料電池、太陽電池などのサイエンス型産業の研究においても IIR 教員とは連携を保ち、可能ならば共同研究プロジェクトを立ち上げたい。

平田光弘

1. 研究テーマ・問題意識

21世紀の企業は、地球社会の一員として、地球社会の持続的な発展に寄与することが期待されている。日本企業もその例外ではない。日本企業がこの期待に応え得るためには、自らを「社会に信頼される企業」、すなわち「誠実な企業」に高めることが必要となる。ところが、現実には、不祥事を起こし、社会の信頼を失い、経営破綻にまで追い込まれる企業が跡を絶たない事態がある。ひとくちに企業不祥事と言っても、さまざまなものがあり、これを根絶することは、おそらく不可能であろう。しかし、企業不祥事の根絶が不可能であるにしても、その根絶に迫り得る鍵を握っているのは、経営者である。

その経営者（具体的には、取締役および執行役または執行役員）に焦点を合わせ、企業不祥事を抑止・防止し、企業競争力を強化し、もって「社会に信頼される企業」を実現するには、日本の経営者は真っ先に何をなすべきか。これが私の問題意識であるが、こうした問題意識は、イノベーション研究センター在籍時には、まだ漠然としていて、明確ではなかったように思う。1997年度当時の私は、むしろドイツ企業を始めとするEU企業や中国企業と日本企業とを経営比較することに関心があり、それを企業統治や投資戦略やイノベーションと結びつけて研究していたからである。

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである。

- a. 「日中企業の統治問題：新しい動きをめぐって」IIR ワーキングペーパー WP#97-13, 1997年10月（李維安と共著）
- b. 「中国国有企業改革におけるM&Aと法人持ち株：企業外部統治制度の構築」『一橋論叢』117巻5号, 1997年5月, 1-19頁（李維安と共著）
- c. 「日独企業の対中投資戦略」IIR ワーキングペーパー WP#97-12, 1997年9月（袁飛宇と共著）
- d. 「EUにおけるイノベーションの研究と政策」『ビジネスレビュー』45巻1号, 1997年6月, 48-55頁
- e. 「ドイツの研究・科学技術政策と科学技術力」『ビジネスレビュー』45巻4号, 1998年3月, 1-18頁

一つは、日中企業の企業統治改革に関する李維安との共同研究である。その成果の一部は、aとbにまとめられた。要約すれば、1990年代の日本では、企業統治のインフラが着々と整備されたが、企業不祥事は多発し、株主総会も取締役会も監査役会も、経営者の経営に対する統治機能を失っている、一方の中国では、大中型国有企業の法人化改革が進められ、内

部統治制度として株主総会，取締役会，監査役会が，また，外部統治制度として M&A，メー
ンバンク，法人相互持ち合いが導入されつつある，と。その中国はいま，産官学が相携えて，
企業統治の観点から国有企業の改革に全力を注いでいるが，1997 年当時の中国の産官学に
は，そうした意識は極めて薄かった。私たちの共同研究は，その先駆的研究であり，李維安
は現在，南開大学国際商学院院長兼公司治理研究センター長として，中国企業の改革にその
成果を生かしている。

二つ目は，日独企業の対中投資戦略に関する袁飛宇との共同研究である。日独企業の対中
投資戦略は 1992 年頃から本格化した，その特徴は，ドイツ企業のそれが国内市場確保型
投資を目指し，技術・資本集約型産業に集中し，各沿海港湾都市にバランスよく進出し，投
資の実行率が 31.6% と低いのに対して，日本企業のそれは，輸出生産拠点型投資を目指し，
労働集約型産業に集中し，進出地域は広東省，江蘇省，遼寧省などに限られ，投資の実行率
は 53.8% と高いことにある。これを明らかにしたのが c である。しかし，この研究は，これ
で打ち切ったので，両国企業の戦略が爾後の対中投資戦略にも貫かれているかどうかは定か
ではない。

三つ目は，EU のイノベーションに関する研究である。その成果の一つが d である。こ
れは，欧州委員会の “Green Paper on Innovation,” COM(95)688, “The First Action Plan for
Innovation in Europe,” COM(96)589 に拠って進められた。EU のイノベーション力は日米に
後れを取り，イノベーション活動も停滞している，新規事業も少なく，研究開発は分散し，
行政手続きは複雑で，法規も抑止的である。要するに，EU のイノベーションの要をなす研
究開発，人的資源にも，公的・私的金融にも，大きな障害が立ちはだかっている，と。

もう一つの成果が e である。これは，ドイツ連邦教育・学術省の “Bundesbericht
Forschung 1996”, “Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 1996” を基にして，
ドイツの研究・科学技術政策と科学技術力を論じたものである。「未来を可能にする」が研究・
科学技術政策の目標であり，国民の高い教育水準，イノベーションを推進し得る高資格の労
働力，応用可能な科学的研究成果，多種多様な研究風土，そして企業の徹底的な研究開発努
力が，ドイツの科学技術力を高めている。だが，1990 年代には，教育，研究開発，生産設
備への投資が減少し，その活力が減じている，と。しかし，この研究も，これで打ち切った
ので，その後のイノベーションをめぐる EU の状況は把握していない。

3. 課題

イノベーション研究センターでの私の研究生活は，1 年にすぎなかったが，その後の研究
の関心は，イノベーション問題から企業の理念・倫理・法令遵守・統治・社会責任問題へ移っ
ている。つづめて言えば，企業の自己統治力の核をなす経営者の自己統治力が，「社会に信

頼される企業」の形成の鍵を握るものと考えている。そうした問題意識を、一橋大学在籍最後の1年に自覚し得たことを有難く思っている。

宮原諄二

1. 研究テーマ・問題意識

- (1) 創造的技術者の論理とパーソナリティの関係
- (2) 技術や商品開発における創造のプロセス

技術開発や商品開発におけるイノベーション・プロセスの理解を深め、企業等の現場におけるイノベーション・マネジメントの具体的な基本指針をより明確にした。

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである。

- a. 「創造的技術者の論理とパーソナリティ」一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社，2001年，所収，第8章，218-244頁
- b. 「放射線イメージングシステムのイノベーション」一橋大学イノベーション研究センター編『知識とイノベーション』東洋経済新報社，2001年，所収，第3章，103-134頁
- c. 科学技術研究費補助金，基盤研究C1，「技術イノベーションに及ぼす人の資質と組織に関する研究」報告書

一連の活動として 明らかになったこと・貢献等を下記に示す。

<「DIAモデル図」の創出> 演繹的推論と帰納的推論に加え，アブダクションによる推論の重要性を強調した上で，これら3つの形式，すなわち「演繹」・「帰納」・「アブダクション」は「前提」・「事例」・「結論」の3つの要素からなるトライアングルの形式で相互に関連づけられることを指摘し，それを「DIAモデル図」として創出した。完結した一連の出来事を述べる場合，3つの要素のいずれから論述をスタートするかによって，推論の3つの形式が表現されていく。「3つの論理の関係」の俯瞰的理解は方法論が異なる社会科学や自然科学を共通に理解するために重要であることを指摘する。

<「創造のプロセス」の明確化> 創造の発端から，それが認知され実現するまでの一連のイノベーションは次の3つのステップの「創造のプロセス」に従うことを明確にした。第一ステップ：「無意識知」・熱き「思い」・「ヒント」の三要素の共鳴によって最初の素朴な仮説「ひらめき」が生まれる。アブダクションによる推論によって最初の仮説を導出するステップ。第二ステップ：第一ステップで得られた仮説を大前提にし，事例に当てはめ，その仮説の結果を予測したり，正しいかどうかを検証するための具体的な方法論（第二の仮説）を導く。演繹的推論によって暗黙的な仮説を一般化するステップ。第三ステップ：帰納的推論に

よって第二ステップで得られた第二の仮説を事実と照らし合わせ、仮説の正しさを検証するステップ。検証できない場合は、第一ステップに戻り、サイクルを繰り返す。

＜論理とパーソナリティの統合＞ 個人によって日常的に用いられている推論の3つの形式はパーソナリティ（個人の心理的理解）と密接して関連している。この場合、心理治療分野における交流分析 (Transaction Analysis, TA) による「PIA」モデルが有効であり、「演繹」＝「親としての自我状態」、「帰納」＝「理性的な大人としての自我状態」、「アブダクション」＝「子供としての自我状態」の関係があることを指摘する。

＜応用へのアプローチ＞ 交流分析に基づく質問票等の実務的手法は実際に行われているその個人の推論形式が予測可能であることを意味する。このことはさらに、イノベーション・マネジメントを行う上で、その組織のどのような業務にどのような人物を配置すべきか、どのように人材マネジメントを行うべきかとの具体的な指針を与えることができるとの意味で、重要な結果を導出する。

＜創造的商品開発プロセスの提案＞ 今日のように市場ニーズが潜在化している時代の「創造的商品開発プロセス」には「創造の場」と「商品化の場」の二つを認識することが重要である。これら二つの「場」においてはパラダイムが異なり、かつイノベーションの定義が異なり、結果としてマネジメントの方法論が異なる。特に、イノベーションの定義として一般化している「経済成果をもたらす革新である」との見方はイノベーションの成果を利用・評価・理解する立場であり、イノベーションの発端を創り出す創造の現場の立場では「新しいことをすること」、「新しいパラダイムを創り出すこと」との見方が創造を促す定義であることを強調する。

＜創造的商品開発の事例評価＞ 「創造的商品開発プロセス」の事例として、レントゲンによるレントゲン写真法（1895年）以来の放射線イメージング・イノベーションの一つと認知されている事例、すなわち筆者が過去に担当した「放射線デジタルイメージングシステム」開発を事例に取り上げ、開発の実態を評価した。創造的商品開発には「演繹的アプローチ」と「帰納的アプローチ」があること、前者は連続的イノベーションとして成功の確率が高いアプローチであり、後者は成功の確率は低い破壊的イノベーションとしての可能性が高いアプローチであることを示した。

後藤 晃

1. 研究テーマ・問題意識

- (1) 技術革新のプロセスの経済学的解明
- (2) 技術革新にかかわる制度（特許制度，研究開発促進税制など）の研究

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである.

- a. 『日本の競争政策』東京大学出版会，1999年（鈴木興太郎と共編著）
- b. 『イノベーションと日本経済』岩波書店，2000年
- c. 『IT革命と競争政策』東洋経済新報社，2001年（山田昭雄と共編著）
- d. 「イノベーション・マネジメントとは」（武石彰と共著）；「技術政策」（下田隆二と共著）；
「イノベーションと大学の役割」（下田隆二・李亨五と共著），イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社，2001年に所収
- e. 「サーベイデータによるシュムペーター仮説の再検討」『ビジネス レビュー』45巻3号，
1998年2月，38-48頁（永田晃也と共著）
- f. 「税制と研究開発投資」『ビジネス レビュー』45巻3号，1998年2月，49-61頁（古
賀款久と共著）
- g. 「一般集中の規制」後藤晃・鈴木興太郎編『日本の競争政策』東京大学出版会，1999年，
231-254頁
- h. 「イノベーションプロセスと特許」『特許研究』27号，1999年3月，4-10頁
- i. 「イノベーションと特許」『ビジネス レビュー』46巻4号，1999年3月，1-8頁（長
岡貞男と共著）
- j. 「技術の経済分析：展望」『研究技術計画』13巻3/4号，1999年7月，121-126頁
- k. 「日本のイノベーション・システムとその改革」『経済研究』50巻3号，1999年7月，
218-227頁
- l. "Small Open Economies in an Increasingly Connected World," *International Social
Science Journal*, No. 160, June 1999, pp. 195-201, (with Brendan Barker)
- m. "Japan' s National Innovation System: Current Status and Problems," *Oxford Review of
Economic Policy*, Summer 2000, Vol. 16, No. 2, pp. 103-113
- n. "R&D Spillovers, Patents and the Incentives to Innovate in Japan and the United States,"
mimeo, February 2001 (with Wesley Cohen, Akiya Nagata, Richard Nelson and John
Walsh)

- o. "Do Foreign Companies Conduct R&D in Developing Countries?: A New Approach to Analyzing the Level of R&D, with an Analysis of Singapore," ADB Institute Working Paper 14, Asian Development Bank Institute, March 2001 (with Alice H. Amsden and Ted Tschang)

fの「税制と研究開発投資」では、研究開発促進税制によって失われる税金と誘発される研究開発投資額を推定し、近年、税制の効果が低下していることを指摘した。その後の研究開発税制改革の柱となった。

また、nの“R&D Spillovers, Patents and the Incentives to Innovate in Japan and the United States,” mimeo, February 2001 (with Wesley Cohen, Akiya Nagata, Richard Nelson and John Walsh) では、日米で質問表調査を行い、日米における占有可能性を確保する手段の効果の程度の相違などを明らかにした。mの“Japan’s National Innovation System: Current Status and Problems”では、日本のイノベーションシステムの展望を行った。

下田隆二

1. 研究テーマ・問題意識

イノベーションに大きな影響を与える政府の科学技術政策に関しては、これが（他の政策も同様であるが）事実に基づく妥当な分析を踏まえて策定されるべきであるが、現実にもそうようになっているのかとの問題意識から、科学技術政策の施策の概要、その政策立案の根拠、施策の影響及び効果等の分析を中心に研究を進めてきた。具体的には、

- (1) 政府研究開発投資と政府の予算措置との関係
- (2) 科学技術政策で近年注目を集めている産学連携

を中心に研究を進めた。

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである。

- a. 「政府研究開発投資の近年の動向と課題—投資倍増政策の検証」『ビジネスレビュー』47巻3号, 2000年1月, 30-46頁
- b. 「第2期科学技術基本計画における政府研究開発投資目標とその達成のための予算措置に関する考察」IIRワーキングペーパー WP#01-06, 2001年6月（その後, このワーキングペーパーの内容の一部は, 下田隆二「第1期及び第2期科学技術基本計画における政府研究開発投資目標について」, 研究・技術計画学会第17回年次学術大会講演要旨集, 北九州, 2002年, 551-554頁, 下田隆二「科学技術基本計画における「政府研究開発投資」目標とはなにか?」『研究技術計画』, 19巻, 1/2号, 2004年, 64-67頁として報告されている。）
- c. "Industry-Science Relationship in Japan," in *Benchmarking Industry-Science Relationships*, OECD, 2002, pp. 159-197 (with Akira Goto)

「政府研究開発投資」と科学技術政策関係者でいわれるものが統計調査により示される政府負担研究費（地方公共団体負担分を含む）と考えることが適切であることを示し、これと政策関係者・担当者の中でも同一視されていることの多い政府の科学技術関係の予算の集計である「科学技術関係予算（又は関係経費）」との間に相当の乖離があることを明らかにした。さらに、この両者を混同して理解・説明している科学技術政策担当者、関係者の理解について、その理解が適切でないことを学会発表等（最近では学会誌）で指摘した。

具体的には a では、「政府研究開発投資」と科学技術政策関係者でいわれるものが統計調査により示される政府負担研究費と考えることが適切であることを示し、これと政策関係者の中でも同一視されていることの多い政府の科学技術関係の予算の集計である「科学技術関

係予算」との間に相当の乖離があることを明らかにした。その時点での問題意識を集大成した分析として位置づけられる。

上述の指摘の内容を理解した科学技術政策立案担当者はこの指摘を意識して分析や政策文書の作成を進めていると考えられる。他方、理解していない者により概念の定義も不明確なままに政府研究開発投資に関する議論が進められている場合がある。

また、bでは、「政府研究開発投資」を統計調査により示される政府負担研究費と考える立場をとる場合、第2期科学技術基本計画の目標（24兆円）を達成する場合、科学技術関係予算が中央政府分のみで約24兆円必要であることを示した。

cでは、我が国の産学連携に係る施策の概観を試みるとともに、大学・公的研究機関の研究成果を実用化するにあたっての共同研究の重要性を指摘した。この成果は、産学連携に関する政府の施策を概観する分析となり、その後の国立試験研究機関、大学の知的財産の管理活用に係る分析につながった。さらに、その結果は、その後の分析も踏まえ、東京工業大学の国立大学法人化後の産学連携に係る制度設計に活用された。この論文をフォローする形で、下田隆二「国立大学別の特許保有・実施許諾状況等に関する分析」、日本知財学会第1回研究発表会・シンポジウム予稿集、東京、2003年、17-20頁、下田隆二「国立大学法人の知的財産管理 - 機関帰属原則への転換と課題」『日本知財学会誌』1巻1号、2004年、43-51頁が発表されている。この成果は、我が国の産学連携に係る施策についてのその時点での総説的な英文論文となっている。

3. 課題

わが国において事実や正確な分析に基づいた政策立案（あるいは企業の経営）がなされるために、重要な課題の同定とその問題の精緻な分析に積極的に取り組み、その成果を普及すること。

元橋一之

1. 研究テーマ・問題意識

1990年代になって日本経済の成長率が大きく落ち込んだが、マクロ経済の循環的要因ではなく、エレクトロニクス産業を中心とした産業競争力の低下という構造的な要因も大きいのではないかという指摘がある。IIRにおいてはITの活用とイノベーション活動という産業競争力を考える上で重要なファクターが経済成長に与える影響について計量経済学的な分析を行い、政策インプリケーションを導出することを目的として研究を行った。

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである。

- a. 『IT イノベーションの実証研究』東洋経済新報社、2005年3月
- b. 「失われた10年」に日本の産業競争力は低下したのか? 『一橋ビジネスレビュー』52巻3号、2004年、7-23頁
- c. "Economic Analysis of University-Industry Collaborations: the Role of New Technology Based Firms in Japanese National Innovation Reform," forthcoming in *Research Policy*, (an original version is RIETI Discussion Paper Series 04-E-001, 2004/01)

これまで行ってきた研究は、GDP統計や産業連関表などのマクロレベルのデータや企業レベルのマイクロデータを用いて、ITの活用と生産性の関係を中心とした計量的分析が中心である。また、産業競争力の評価については、研究開発や特許活動などの企業のイノベーション活動に関する分析を行うことが重要であるが、これらの分析についても併せて行った。具体的には、成果aの内容の多くはIIR在籍時代にまとめた数本の研究論文がベースになっている。マクロレベル、ミクロレベルの両面からITイノベーションと日本経済に対するインプリケーションをまとめたものである。マクロレベルに見ると日本企業の情報化投資は米国と遜色ないレベルとなっており、全要素生産性の伸びも高い。ただし、これはITセクターの技術革新によるものが中心で、ITユーザー産業の企業レベル分析によるとITの企業パフォーマンスへの影響は米国より低いレベルにとどまっている。

また、成果bは、エレクトロニクス産業を中心として90年以降日本の産業競争力は低下したのではないかと懸念の下に進められたイノベーション研究センターとMITスローンスクールの共同研究プロジェクトの成果であり、日本経済の産業競争力をとりまくマクロ環境を包括的にサーベイしたものである。貿易統計で見た国際競争力指標でみた日本の製造業の競争力は大きく低下していないものの、90年代に入ってR&D投資の伸びが鈍化しており今後の動向については不透明な点があることが分かった。

日本のイノベーションシステムは大企業の自前主義が特徴と言われているが、最近の研究

開発競争の激化やコスト上昇などを背景として外部連携の動きが活発になっている。産学連携も含めた活発なコラボレーションが行われるネットワーク型のシステムに移行する際に重要となってくるのは、ベンチャー企業や研究開発型中小企業の役割である。成果cはRIETIの産学連携実態調査のデータを用いて、自前主義からネットワーク型に移行しつつある日本のイノベーションシステムのダイナミクスを定量的に分析したものである。

李 亨五

1. 研究テーマ・問題意識

1998年度から2000年度までイノベーション研究センターに在籍し、主に日本の化学繊維産業における企業間システムを分析しながら、企業間システムの進化と効果的な企業間システムの姿について研究を行った。このような研究の背後には、企業間システムの形は企業成果及びイノベーション成果に重要な影響を及ぼすという考え方がある。特に系列システムは日本の経営システムの一特徴ですが、このシステムがどのような状況において有効に働くのかについて関心があった。

2. 成果・テーマとの関連性

代表的な研究成果は以下の通りである。

- a. 「素材メーカーの対川下準垂直統合—東レのPTシステムを中心に」『ビジネスレビュー』45巻4号, 1998年3月, 54-74頁
- b. 「系列システムの生成, 変化, 展望: 日本の織物用合繊長繊維産業の分析を中心に」『一橋論叢』121巻5号, 1999年, 37-58頁; IIR ワーキングペーパー WP#99-03, 1999年2月
- c. 「日本の合繊メーカーにおける企業間システム—機能活動間の相互依存性と組織能力の比較優位性」『組織科学』32巻4号, 1999年, 73-86頁
- d. 『企業間システムの選択: 日本化学繊維産業の分析』信山社, 2002年

上記の研究テーマで研究を進めた結果、以下のような結果を得ました。まず、企業間システムは歴史的な経緯を反映しながら、進化するということです。つまり、経路依存性をもつということです。また、そのような歴史性を反映するものの、効果的な企業間システムは状況によって異なるということです。特に取引する当事者の能力や製品の技術的特性が重要な状況要因です。この観点からみると、日本の系列システムも限られた状況の下でのみ有効に働くということが分かりました。

具体的には、成果 a では日本の合成繊維産業における企業間システムの形成過程を東レという代表企業を中心にして調べました。その結果、この産業における一種の系列システムは様々な歴史的経緯の中で形成されたことがわかりました。この研究は私の研究の中で個別企業に対する深層的分析に当たるものです。それまであまり研究されなかった合成繊維分野における企業間システムを歴史的に調べた稀な研究であると思われます。

成果 b では、一企業ではなく、日本の合成繊維産業の全体を対象にし、その産業において系列システムがどのように生成、変化したのかを分析し、また今後の展望について考察しま

した。その結果、日本の化学繊維産業において系列システムは決して昔からあったのではなく、戦後歴史的経緯の中で生まれたことであり、またその重要度も時代によって異なるということが明らかになりました。この研究は私の研究の中で産業全体の観点から企業間システムを分析したものです。一つの産業に対する詳細な分析を通じて、日本の系列システムの生成と変化を調べた有意義な研究であると思われま

す。成果cでは日本の合成繊維産業における企業間システムを理論的分析しました。その結果、合繊メーカーの企業間システムの選択は二つの概念—機能活動間の相互依存性と組織能力の比較優位性—によってうまく説明されるということが明らかになりました。この研究は私の研究の中で理論的分析枠組み当たるものです。企業間システムを取引コスト論と経営資源論という二つの理論を統合した独自の分析枠組みで分析した研究です。

成果dは、それまでの研究を一つの本としてまとめたものです。本が発行されたのは2002年ですが、その実質的な作業はIIRの在籍期間中に行われました。この研究はそれまでの研究を集大成したものであり、日本の化学繊維産業における企業間システムの歴史と現状を独自の分析枠組みで理論的に分析した稀な研究です。

3. 課題

IIRにおける研究では一つの産業を選んで、またその産業においても特定の企業に集中してマイクロ的研究を行ってきました。その研究方法はそれだけの価値はあります。ただし、そのような研究はサンプルの制限という問題があります。この限界を考慮し、私はその後の研究においては、様々な産業や企業を調べるなど、より多様な観点で企業間システムや他の研究テーマに取り組んできました。

巻末資料 4

教員別担当講義

年度, 共 = 共同講義, 数字は単位数, x = 休講

	商学研究科			
	研究者養成コース	専修コース	MBA コース	シニア・エグゼクティブ コース
長岡	<ul style="list-style-type: none"> リスクと情報の経済分析, 2, 1997-1998 技術進歩と産業・経済成長, 2, 1999 イノベーションと産業・経済成長, 2, 2000 (共), 2001- 	<ul style="list-style-type: none"> 企業行動, 2, 1998 企業・産業分析, 2, 1999 	<ul style="list-style-type: none"> WS: 技術・イノベーション, 通6, 共, 2000 WS: 産業, 通6, 共, 2002- 企業と産業の経済学, 2, 2002- 	
中馬	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションと人材形成, 2, 1999x, 2000- 			
米倉	<ul style="list-style-type: none"> 経営史特論, 2, 1997-1998, 1999x 技術史・企業者史, 2, 1999- (2000-2003x) 	<ul style="list-style-type: none"> 経営哲学, 2, 1998 	<ul style="list-style-type: none"> 経営哲学 (2 年次), 2, 2000- (2003x) 	
西口	<ul style="list-style-type: none"> 企業革新論, 2, 1997x, 1998 組織間関係論, 2, 1999- 	<ul style="list-style-type: none"> 企業分析, 2, 1997 		
ファンク	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション・マネジメント特論, 2, 2003 (共) 情報ネットワーク論, 2, 2003- 		<ul style="list-style-type: none"> インターネット戦略, 2, 2004- 	
武石	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション・マネジメント特論, 2, 1999-2001, 2003 (共) 情報ネットワーク論, 2, 2001 (共) eコマース・ケーススタディ/経営論, 2, 学部院共通, 共, 2003 	<ul style="list-style-type: none"> 演習 I (WS) 2 年用, 通6, 共, 1998-1999 	<ul style="list-style-type: none"> 企業データ分析, 2, 2001 (共) 技術戦略, 2, 2004- 	
伊地知	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションと企業・制度, 2, 2004- 		<ul style="list-style-type: none"> WS: 産業, 通6, 共, 2004 ~ 	
青島	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションと競争戦略, 2, 1999-2000, 2002, 2004 情報ネットワーク論, 2, 2001 (共) 	<ul style="list-style-type: none"> 演習 I (WS) 2 年用, 通6, 共, 1998-1999 	<ul style="list-style-type: none"> 経営組織, 2, 2000-2001, 2004 古典講読, 2, 2003 (共) 	<ul style="list-style-type: none"> 自社事業戦略, 2002 ビジネス・モデル, 2002-2003 ケーススタディ, 2004

教員別担当講義 (続き)

	商学研究科 (続き)			
	研究者養成コース	専修コース	MBA コース	シニア・エグゼクティブ コース
軽部	<ul style="list-style-type: none"> イノベーション・マネジメント特論, 2, 2002, 2004 イノベーションと競争戦略, 2, 2003 		<ul style="list-style-type: none"> WS: 戦略, 通6, 2002 (共) 日本の経済と産業, 2, 共, 2003- 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス・モデル, 2002 ケースディスカッション, 2003 ディプロマシー, 2003-2004
生稲	<ul style="list-style-type: none"> 特講: コンテンツの製品開発, 2, 2004- 			
藤村			<ul style="list-style-type: none"> ベンチャーファイナンス論, 2, 2002- WS: 技術・イノベーション, 通6, 2004- 	
平田	<ul style="list-style-type: none"> 企業形態論, 2, 1997 株式会社経営論, 2, 1997x 			
宮原		<ul style="list-style-type: none"> 技術戦略論, 2, 1999 演習 I (WS) 2 年用, 通6, 共, 1998-1999 	<ul style="list-style-type: none"> 技術戦略, 2, 2000-2003 WS: 技術・イノベーション, 通6, 2000 (共), 2001-2003 	
後藤	<ul style="list-style-type: none"> 産業経済分析, 2, 1997-1998 イノベーションと企業・制度, 2, 1999-2001 	<ul style="list-style-type: none"> 演習 I (WS) 2 年用, 通6, 共, 1998-1999 		
下田	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションと産業・経済成長, 2, 2000 (共) 		<ul style="list-style-type: none"> WS: 技術・イノベーション, 通6, 共, 2000 	
元橋	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションと企業・制度, 2, 2003 		<ul style="list-style-type: none"> WS: 産業, 通6, 共, 2002-2003 	
李	<ul style="list-style-type: none"> 情報ネットワーク論, 2, 2000 		<ul style="list-style-type: none"> WS: 経営, 通6, 共, 2000 	

教員別担当講義（続き）

	商学部	大学院国際企業戦略研究科	大学院経済学研究科
長岡	・ 特講:イノベーション・マネジメント, 2, 共, 2004-	・ Economics of Business Government,, 4, 共, 2001	・ WS:産業・労働, 2, 共, 2001-
中馬	・ 特講:イノベーション・マネジメント, 2, 共, 2004-		・ WS:産業・労働, 2, 共, 1999-
米倉	・ マクロ環境の中の企業, 2, 共, 1997-1999 ・ 創造性開発フィールドワーク, 2, 共, 2001- (2003-2004x) ・ 特講:イノベーション・マネジメント, 4, 共, 1998, 1999x ・ 特講:イノベーション・マネジメント, 2, 共, 2000-2001, 2003-	・ Global Citizenship, 4, 共, 2001-2002	
西口	・ 特講:イノベーション・マネジメント, 2, 共, 2004-		
武石	・ 特講:イノベーション・マネジメント, 2, 共, 2003-	・ Innovation Management, 4, 共, 2001	
伊地知	・ 特講:イノベーション・マネジメント, 2, 共, 2004-		・ WS:産業・労働, 2, 共, 2004-
青島	・ 創造性開発フィールドワーク, 2, 共, 2001- (2003-2004x) ・ 特講:イノベーション・マネジメント, 4, 共, 1998, 1999x ・ 特講:イノベーション・マネジメント, 2, 共, 2000-2001, 2003-	・ Innovation Management, 4, 共, 2001-2003	
軽部	・ 特講:イノベーション・マネジメント, 2, 2002, 2003 (共) -		
生稲	・ 特講:イノベーション・マネジメント, 2, 共, 2004-		
後藤		・ Economics of Business Government, 4, 共, 2001	・ WS:産業・労働, 2, 共, 1999-2001
元橋	・ 特講:イノベーション・マネジメント, 2, 共, 2003		・ WS:産業・労働, 2, 共, 2002-2003

巻末資料 5

『一橋ビジネスレビュー』の内容

特集タイトル

48 巻 1/2 号	「21 世紀の経営システム」
48 巻 3 号	「マネジメントの 100 年」
48 巻 4 号	「21 世紀サミット：日本への提言日本企業の競争力」
49 巻 1 号	「知的競争力としての人材」
49 巻 2 号	「革新する流通」
49 巻 3 号	「企業の本質」
49 巻 4 号	「スマート・プラクティス政府——行政の経営改革」
50 巻 1 号	「組織マネジメントの理論」
50 巻 2 号	「マネジメント・プロフェッショナルズ——日本における経営知識」
50 巻 3 号	「消費者理解のマーケティング」
50 巻 4 号	「交渉の理論と実践」
51 巻 1 号	「キャリアをつくる」
51 巻 2 号	「日本企業再生のイノベーション」
51 巻 3 号	「無形資産のマネジメント」
51 巻 4 号	「MOT を考える」
52 巻 1 号	「デジタル・コンペティション」
52 巻 2 号	「日本企業のトップマネジメント」
52 巻 3 号	「競争力の検証 —日本企業は本当に復活したのか？」
52 巻 4 号	「中国ビジネスのフロンティア」
53 巻 1 号	「日本のスタートアップス」

特集論文

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2000年9月	48巻 1/2合併号	「よい場」と革新的リーダーシップ	遠山亮子；野中郁次郎 (北陸先端科学技術大学院大学助手； 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
		e エコノミーはマーケットの役割をどう変えるか	中谷 巖 (多摩大学経営情報学部教授)
		デジタル人本主義の本質	伊丹敬之 (一橋大学大学院商学研究科教授)
		企業統治と競争力	加護野忠男 (神戸大学大学院経営学研究科教授)
		日本型政府モデルは失敗の原因	マイケル・ポーター；竹内弘高 (ハーバード大学ビジネススクール教授； 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
		新しい企業価値の源泉 -- バリューダイナミクスによる考察	リチャード・ボルトン；坂井賢二 (アーサーアンダーセン パートナー)
		コーポレート・トランスフォーメーション -- 持続的変容プロセスとしての企業変革	横山禎徳 (マッキンゼー・アンド・カンパニーディレクター)
2000年12月	48巻3号	情報ネットワークとビジネス -- 20世紀の経験から21世紀モデルへの教訓を引き出すために	今井賢一 (スタンフォード大学教授)
		20世紀の経営学 -- 「科学」化からの脱却	沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究科教授)
		持株会社と銀行 -- コーポレート・ガバナンスから見た1920年代と現代	岡崎哲二 (東京大学大学院経済学研究科教授)
		組織の時代は終わったのか	米倉誠一郎 (一橋大学イノベーション研究センター教授)
		20世紀の日本型生産システム	藤本隆宏 (東京大学大学院経済学研究科教授)
		「会社」から「企業」へ -- 変革期に経営者がなすべきこと	倉重英樹 (プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント (株) 会長兼社長)

特集論文（続き）

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2001年3月	48巻4号	日本企業のコーポレート・ガバナンス	清水紀彦；阿部直彦；神谷高保；河原茂晴；矢内裕幸 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授；タワーズ・ペリン；法政大学法学部；KPMG ピート・マーウィック；エピファニー)
		個人主導の人的資源開発	石倉洋子；大久保幸夫；斎藤博明；高橋俊介；高木晴夫；八代尚宏 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授；リクルートワークス研究所；TAC(株)；ピープル・ファクター・コンサルティング、慶応義塾大学SFC研究所；慶応義塾大学ビジネス・スクール；上智大学国際関係研究所)
		ITのインパクトと企業戦略	楠木 建；青島矢一；武石 彰；國領二郎；佐々木繁範；村上敬亮 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科；一橋大学イノベーション研究センター；一橋大学イノベーション研究センター；慶応義塾大学ビジネス・スクール；ソニー(株)CEO室；経済産業省商務情報政策局)
		経済の再活性化と金融市場	大橋和彦；中野 誠；蜂谷豊彦 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科；横浜市立大学商学部；東京工業大学大学院社会理工学研究科)
		ネットワーク統合と価値創出の新指標	日置克史 (アクセンチュアパートナー)
2001年6月	49巻1号	人材の価値を左右するもの -- その不確実性を探る	猪木武徳 (大阪大学大学院経済学研究科教授)
		もの造りの技能と競争力	小池和男 (東海学園大学経営学部教授)
		日本のベンチャー創業者に学歴は無用か	榊原清則 (慶應義塾大学総合政策学部教授)
		「一皮むける経験」とリーダーシップ開発 -- 知的競争力の源泉としてのミドルの育成	金井壽宏；古野庸一 (神戸大学大学院経営学研究科教授；リクルートワークス研究所主幹研究員)
		知的資本経営の人材マネジメント	高橋俊介 (慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授)
		人事改革の目指すべきもの	相原孝夫 (ウィリアム・エム・マーサー代表取締役副社長)
		総括：知的競争力としての人材	守島基博 (一橋大学大学院商学研究科教授)

特集論文 (続き)

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2001年9月	49巻2号	岐路に立つ電子小売業	田村正紀 (流通科学大学・流通科学研究所長)
		店舗小売業とインターネット	伊藤元重 (東京大学大学院経済学研究科教授)
		チェーンストアの世紀は終わったのか	矢作敏行 (法政大学経営学部教授)
		フルセット型流通革新モデル -- デイマンド・チェーン経営	小川 進 (神戸大学大学院経営学研究科助教授)
		eコミュニティの誕生とマーケティングの革新	古川一郎 (一橋大学大学院商学研究科教授)
		商業集積のダイナミズム -- 秋葉原から考える	山下裕子 (一橋大学大学院商学研究科助教授)
		IT革命がもたらした流通革命の本質	中村彰二郎 (エコス取締役副社長兼 COO)
		流通再編と卸売業の経営革新 -- 個別化・個性化の時代を支える中間流通のあり方	松川孝一 (プライスウォーターハウスクーパース コンサルタント 執行役員パートナー)
2001年12月	49巻3号	企業という生き物 -- その様々な本質	伊丹敬之 (一橋大学大学院商学研究科教授)
		総合力：知識ベース企業のコア・ケイパビリティ	野中郁次郎 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
		市場の無知、企業家活動、そして創造的適応	橋本寿朗 (法政大学経営学部教授)
		企業価値と無形資産経営	伊藤邦雄；加賀谷哲之 (一橋大学大学院商学研究科教授；同専任講師)
		「企業の本質」と法律学	藤田友敬 (東京大学大学院法学政治学研究科助教授)
		デジタル革命が求める組織革新	池田信夫 (経済産業研究所上席研究員)

特集論文（続き）

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2002年3月	49巻4号	スマート・プラクティス政府	西口敏宏 (一橋大学イノベーション研究センター教授)
		ニュー・パブリック・マネジメント -- コスモポリタンな対話への招待	マイケル・バーズリー (ロンドン大学 ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス上級講師)
		民営化第2段階におけるスマート・プラクティスJR	中馬宏之 (一橋大学イノベーション研究センター教授)
		三重のくにづくり -- 地方から改革の流れを大河に	北川正恭 (三重県知事)
		英国の行政組織効率化への取組み -- 日本型行政改革へ示唆するもの	西本淳哉 (経済産業省)
		スマート・ワーク@スマート・ガバメント	池上孝一；平田和義 (アクセンチュア(株) 官公庁本部パートナー；同マネージャー)
		行政版 BPR のすすめ -- 英国郵政事業の先進改革例に学ぶ	内田土郎；小河光生 (PwC コンサルティング(株) 取締役 マネージング・パートナー；同ディレクター)
2002年6月	50巻1号	企業戦略の不全症	三品和広 (北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助教授)
		日本企業の戦略的意思決定能力と競争力 -- トップマネジメント改革の陥穽	延岡健太郎 (神戸大学経済経営研究所教授・経済産業研究所ファカルティフェロー)
		組織の自律的ダイナミクス	網倉久永 (上智大学経済学部経営学科教授)
		人的資源とビジネスモデルの相互充足性原理	古川久敬 (九州大学大学院人間環境学研究院教授)
		中小企業ネットワーク -- 英国「ケンブリッジ現象」を追う	西口敏宏；辻田素子 (一橋大学イノベーション研究センター教授；静岡産業大学経営学部専任講師)
		戦略的組織か学習する組織か -- 戦略形成プロセスの分析	大藪恵美 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科専任講師)
		変革的組織マネジメントとしてのコアネットワーク -- 組織風土の問題と構造改革との関係	柴田昌治；宮入小夜子 (株) スコラ・コンサルト 代表；同チーフプロセスデザイナー)

特集論文 (続き)

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2002年9月	50巻2号	日本のコンサルティング市場の発展はなぜ後れたのか -- 経営コンサルティング産業の進化と国際比較	マティアス・キッピング (ポンペウ・ファブラ大学経済経営学部准教授)
		戦後日本のマネジメント手法の導入	佐々木 聡 (明治大学経営学部教授)
		ホワイトカラーの人材育成とマネジメント能力	守島基博 (一橋大学大学院商学研究科教授)
		研究開発における知識創造力 -- 日本の技術創造システムの問題点	藤村修三 (一橋大学イノベーション研究センター・藤原洋ベンチャーファイナンス寄附研究部門教授)
		日本のビジネススクールの戦略 -- どこを標準化し、どこを差別化するか	楠木 建 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授)
		日本におけるコンサルタントの役割と変化	堀 新太郎 (ベイン・アンド・カンパニー ディレクター/北アジア代表)
		企業を動かす力「黙の知」の役割と意義	常盤文克 (花王(株)前社長・前会長)
2002年12月	50巻3号	象徴的消費を理解する -- 消費行動への新たなパースペクティブと方法論的挑戦	南 知恵子 (神戸大学大学院経営学研究科助教授)
		消費者の意思決定プロセスとマーケティング戦略	清水 聡 (明治学院大学経済学部経営学科教授)
		プライシングへの消費者心理を理解する	上田隆穂 (学習院大学経済学部教授)
		手段目的連鎖モデルで消費者を理解する	丸岡吉人 (株)電通アカウント・プランニング計画局プロジェクト推進部長)
		創造しコミュニケーションする消費者、「アクティブ・コンシューマー」を理解する?? 共進化マーケティング論の構築に向けて	濱岡 豊 (慶應義塾大学商学部助教授)
		Net or Die : 新しい消費者が迫る新しい企業モデル	片平秀貴; 山本 晶 (東京大学大学院経済学研究科教授; 同博士課程)

特集論文（続き）

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2003年3月	50巻4号	交渉者のマインドセットと交渉力 -- 交渉のメンタリティ理論	阿久津 聡 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授)
		ゲーム理論に学ぶ交渉分析のポイント -- 企業買収交渉を事例として	鈴木一功 (中央大学専門大学院国際会計研究科 [アカウンティングスクール] 教授)
		交渉のモデル分析：ネゴシエーションとコミュニケーション	木嶋恭一 (東京工業大学大学院社会理工学研究科教授)
		異文化交渉：ジョイント・ゲインと文化スキーマ	奥村哲史 (滋賀大学経済学部助教授)
		交渉に役立つ説得のテクニック -- 個人のスキルとしての交渉力	榊 博文 (慶應義塾大学文学部教授・慶應義塾大学大学院社会学研究科教授)
		実務のなかでの交渉力 -- 契約交渉における5つの鍵	茅野みつる (伊藤忠商事株式会社コーポレート・カウンセラー)
		ジャパングアテックスの組織コンセプト：恒久的に生き続ける生命体組織“POGAL”	井上 忠 (ジャパングアテックス株式会社代表取締役社長)
2003年6月	51巻1号	キャリア発達を支援するキャリアカウンセリング	宮城まり子 (立正大学心理学部助教授)
		メンタリングから見たキャリア発達論	久村恵子；渡辺直登 (新潟経営大学経営情報学部専任講師；慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授)
		モラル・ディレンマと看護専門職の組織内キャリア	勝原裕美子 (兵庫県立看護大学助教授)
		リーダーシップ開発とキャリア発達 -- 選抜型の次期経営幹部の育成をめぐる理論と実践	金井壽宏；守島基博；金井則人 (神戸大学大学院経営学研究科教授；一橋大学大学院商学研究科教授；セイコーエプソン株式会社情報機器総務部長)
		キャリア自律の新展開 -- 能動性を重視したストレッチング論とは	花田光世；宮地夕紀子；大木紀子 (慶應義塾大学総合政策学部教授・キャリア・リソース・ラボラトリー代表；キャリア・リソース・ラボラトリー研究員；キャリア・リソース・ラボラトリー研究員)

特集論文 (続き)

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2003年9月	51巻2号	企業再生のための効率と創造の新経営モデル――企業の「成長」は長打にあり。手元のみ見ず、しっかり長打を狙え	畠山直子 (税理士法人トーマツ東京事務所企業戦略・再生グループ代表参与)
		日本の R&D の再生に向けて	小笠原敦 (文部科学省科学技術政策研究所客員研究官・ソニー(株)本社 R&D 戦略グループシニア R&D マネジャー)
		リーディング産業による日本再生	三輪晴治 (アマコア・テクノロジー・ジャパン社長兼アマコア米国本社副社長)
		日本経済のパフォーマンスの低下に企業はどう関わったか	榊原清則 (慶應義塾大学総合政策学部教授)
		韓国の構造調整とベンチャー起業――盛衰の背景と日本への含意	深川由起子 (東京大学大学院総合文化研究科教授)
		キャッチアップ・モデルからの解放――イノベーションシステム活性化のための研究開発型ベンチャーの重要性	前田 昇 (大阪市立大学大学院創造都市研究科アントレプレナーシップ分野教授)
		企業再生の論理――「産業再生機構」に求められる役割	富山和彦 (産業再生機構最高執行責任者 [COO])
2003年12月	51巻3号	コーポレートブランド経営の新展開	伊藤邦雄 (一橋大学大学院商学研究科教授)
		知的資産活用の経営――狭義のナレッジ・マネジメントから広義のナレッジ・マネジメントへ	一條和生 (一橋大学大学院社会学研究科教授 / 同大学院国際企業戦略研究科教授)
		日本企業の継続革新能力と知的資本	内田恭彦 (リクルートワークス研究所研究開発グループマネジャー・主任研究員)
		イノベーション・プロセスへの知的財産マネジメントの統合	永田晃也 (北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助教授)
		ブランド価値経営の本質	阿久津 聡 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授)
		無形資産の開示と IR	加賀谷哲之 (一橋大学大学院商学研究科専任講師)
		「知識ベース企業」で何が見えてくるのか	野中郁次郎; 紺野 登 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授; (株) コラム代表・多摩大学大学院客員教授)

特集論文 (続き)

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2004年3月	51巻4号	企業価値を最大化するための技術経営	生駒俊明 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授/日立金属(株)取締役)
		米国におけるMOTの進化― UCバークレーMOTプログラムでの経験を踏まえて	ロバート・E・コール (UCバークレー・ハース・ビジネス・スクール名誉教授/同志社ビジネススクール オムロンチェアプロフェッサー・技術経営プログラムディレクター)
		MOTのすすめ―産学連携による新たな人材育成に向けて	橋本正洋 (経済産業省大学連携推進課長)
		半導体産業に見る技術革新と技術経営	香山 晋 (株)東芝 執行役員上席常務 電子デバイス事業グループCTO)
		キャリアとしてのMOT―科学者から経営者への転身	リチャード・A・ガッチョウ (ラム・リサーチ副社長)
2004年6月	52巻1号	プラットフォーム・リーダーに必要とされるものは何か―パーム、NTTドコモの挑戦と課題	アナベル・ギャワー;マイケル・A・クスマノ (欧州経営大学院 [INSEAD] 助教授;マサチューセッツ工科大学 [MIT] スローン経営大学院教授)
		インターネットバブルの原因とその教訓	スタンリー・J・リボウィッツ (テキサス大学ダラス校経営学部教授)
		リアルとバーチャルの結合―電子タグがもたらす「つながり」の社会的な意味	國領二郎 (慶應義塾大学環境情報学部教授)
		ネットセントリック戦略	西口敏宏 (一橋大学イノベーション研究センター教授)
		モバイル先進国日本の技術を活かす	ジェフリー・L・ファンク (一橋大学イノベーション研究センター教授)
		デジタル技術革新と音楽ビジネスのゆくえ―技術、ビジネス、音楽をめぐるダイナミクス	武石 彰 (一橋大学イノベーション研究センター教授)

特集論文 (続き)

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2004年9月	52巻2号	よき経営者の姿	伊丹敬之 (一橋大学大学院商学研究科教授)
		企業のトップとして大切なことは何か	丹羽宇一郎 (伊藤忠商事株式会社代表取締役会長)
		戦後日本の経営者群像	田中一弘; 守島基博 (一橋大学大学院商学研究科助教授; 一橋大学大学院商学研究科教授)
		戦前日本における専門経営者雇用の決定要因と効果――綿紡績会社を中心として	岡崎哲二 (東京大学大学院経済学研究科教授)
		専門経営者の帝王学	三品和広 (神戸大学大学院経営学研究科助教授)
		知識ベース企業理論――戦略経営のダイナミックな進化に向けて	野中郁次郎; 遠山亮子; 紺野 登 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授; 北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助教授; 株式会社コラム代表・多摩大学大学院客員教授)
2004年12月	52巻3号	「失われた10年」に日本の産業競争力は低下したのか?	元橋一之 (東京大学先端科学技術研究センター助教授)
		データで振り返る日本企業のパフォーマンスと経営課題	軽部 大 (一橋大学イノベーション研究センター助教授)
		日本のイノベーションシステム――「全国イノベーション調査」データに見る民間企業全体の現況	伊地知寛博 (一橋大学イノベーション研究センター助教授/文部科学省科学技術政策研究所客員研究官)
		日本的品質管理を鍛える――「失われた10年」からの教訓	加登 豊 (神戸大学大学院経営学研究科教授)
		日本のサイエンス型産業が直面する複雑性と組織限界――半導体露光装置産業の事例から	中馬宏之 (一橋大学イノベーション研究センター教授/科学技術政策研究所客員総括研究官/経済産業研究所ファカルティフェロー)
		グローバル戦略の展開と競争優位――HDD産業に見る東アジアにおける日米企業の戦略分析	天野倫文; 加藤寛之 (法政大学経営学部助教授; 東京大学大学院経済学研究科博士課程)

特集論文（続き）

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2005年3月	52巻4号	台湾系IT企業の果敢な中国大陸進出に日本は何を見るべきか	関 満博 (一橋大学大学院商学研究科教授)
		温州の繁栄と「小世界」ネットワーク	西口敏宏；辻田素子；許 丹 (一橋大学イノベーション研究センター教授；静岡産業大学経営学部講師；一橋大学商学研究科博士後期課程)
		中国の労務管理の実情	安室憲一 (兵庫県立大学経営学部教授)
		中国家電企業の急成長と国際化	西口敏宏；天野倫文；趙 長祥 (一橋大学イノベーション研究センター教授；法政大学経営学部助教授；一橋大学大学院商学研究科博士後期課程)
		中国経済における外資系企業の役割	範 建亭 (上海財経大学国際工商管理大学院助教授)
2005年6月	53巻1号	ベンチャー企業総論	清成忠男 (法政大学学事顧問)
		日本のスタートアップスの現状	五十嵐伸吾 (九州大学ベンチャービジネスラボラトリー助教授)
		日本におけるベンチャー政策の実態と展望	石黒憲彦 (経済産業省大臣官房総務課長)
		新産業創造のための組織の創設	穴戸善一；石井芳明 (成蹊大学法科大学院教授；経済産業省経済産業政策局産業組織課課長補佐)
		ベンチャーキャピタリストに求められる要件	堀 義人 (グロービス・グループ代表)

コラム

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2000年9月	48巻 1/2合併号	日本再生への断末魔	伊丹敬之 (一橋大学大学院商学研究科教授)
2000年12月	48巻3号	IT革命のラストワンマイル	伊丹敬之 (一橋大学大学院商学研究科教授)
2001年3月	48巻4号	経営エリートへの育成	伊丹敬之 (一橋大学大学院商学研究科教授)
2001年6月	49巻1号	政党のゆるやかな死	水木 楊 (作家)
2001年9月	49巻2号	「偉い人」の消えたこの国の行方	水木 楊 (作家)
2001年12月	49巻3号	国はだめでも民はたくましく生きていく	水木 楊 (作家)
2002年3月	49巻4号	日本経済をダメにする5つの通説	水木 楊 (作家)
2002年6月	50巻1号	知のモノローグ(1): 論理分析的思考だけでは「知」は創造されない	野中郁次郎 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
2002年9月	50巻2号	知のモノローグ(2): スピードの経営を補完する「忍耐」と「型」の重要性	野中郁次郎 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
2002年12月	50巻3号	知のモノローグ(3): 「理想主義的プラグマティズム」のすすめ	野中郁次郎 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
2003年3月	50巻4号	知のモノローグ(4): 経営を知に還元すれば「組織」と「戦略」は総合化できる	野中郁次郎 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
2003年6月	51巻1号	経営学のフロンティア(1): 戦略駆動力を理解しよう	加護野忠雄 (神戸大学大学院経営学研究科教授)
2003年9月	51巻2号	経営学のフロンティア(2): 事業部制組織を考え直す	加護野忠雄 (神戸大学大学院経営学研究科教授)
2003年12月	51巻3号	経営学のフロンティア(3): 「柔軟なルール」について考える	加護野忠雄 (神戸大学大学院経営学研究科教授)
2004年3月	51巻4号	経営学のフロンティア(4): 諫言を保障する文化と制度	加護野忠雄 (神戸大学大学院経営学研究科教授)
2004年6月	52巻1号	戦略思考の技術(1): 戦略のための思考法	沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究科教授)
2004年9月	52巻2号	戦略思考の技術(2): 時間展開という落とし穴	沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究科教授)
2004年12月	52巻3号	戦略思考の技術(3): 良循環と悪循環のマネジメント	沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究科教授)
2005年3月	52巻4号	戦略思考の技術(4): 「孤高の戦略家」という幻想	沼上 幹 (一橋大学大学院商学研究科教授)
2005年6月	53巻1号	もの造りと哲学(1): 高岡工場のアリストテレス	藤本隆宏 (東京大学大学院経済学研究科教授・ もの造り経営研究センター長)

連載

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2000年9月～ 2001年9月	48巻1&2～ 49巻2号	[連載] 経営学のイノベーション 競争戦略論(1)–(5)	加藤俊彦；青島矢一 (東京都立大学経済学部助教授；一橋大学イノベーション研究センター助教授)
2001年12月～ 2003年9月	49巻3号～ 51巻2号	[連載] 経営学のイノベーション 元気の出る経営行動科学(1)–(8)	高橋 潔；金井壽宏 (南山大学総合政策学部助教授；神戸大学大学院経営学研究科教授)
2001年12月～ 2002年12月	49巻3号～ 50巻3号	[連載] 経営学のイノベーション 企業価値経営論(1)–(5)	加賀谷哲之；伊藤邦雄 (一橋大学大学院商学研究科専任講師；一橋大学大学院商学研究科教授)
2003年3月～ 2004年6月	50巻4号～ 52巻1号	[連載] 経営学のイノベーション 戦略ファイナンスへの招待(1)–(6)	中野 誠；蜂谷豊彦 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授；東京工業大学大学院社会理工学研究科助教授)
2004年12月～ 2005年6月	52巻3号～ 53巻1号 (以後, 連載継続中)	[連載] 経営学のイノベーション(1)–(3) 意思決定のマネジメント	長瀬勝彦 (東京都立大学経済学部教授)
2001年12月	49巻3号	[産業レポート] 情報家電	佐藤 淳 (日本政策投資銀行南九州支店企画調査課長)
2002年3月	49巻4号	[産業レポート] 銀行	永田貴洋 (元・第一生命経済研究所主任研究員(現・金融庁総務企画局研究官))
2002年6月	50巻1号	[産業レポート] 半導体	井上弘基 (「(財)機械振興協会経済研究所研究主幹)
2002年9月	50巻2号	[産業レポート] 移動体通信	青柳 正 (ビジネス・リサーチャー)
2002年12月	50巻3号	[産業レポート] カーナビゲーション	佐藤 淳 (日本政策投資銀行・南九州支店企画調査課長)
2003年6月	51巻1号	[産業レポート] デジタルスチルカメラ	青島矢一 (一橋大学イノベーション研究センター助教授)
2002年3月	49巻4号	[第1回ポーター賞] Porter Prize 2001 受賞 企業から学ぶ	大藪恵美 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科専任講師)
2003年3月	50巻4号	[第2回ポーター賞] 受賞企業から学ぶ	大藪恵美 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授)
2004年3月	51巻4号	[第3回ポーター賞] Porter Prize 2003 受賞 企業・事業から学ぶ	大藪恵美 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授)
2004年3月	51巻4号	[連載] ブランディング・イン・チャイナ ー中国市場におけるマーケティング戦略 Part 1 総論：ブランディング・イン・チャイナ	古川一郎 (一橋大学大学院商学研究科教授)

連載（続き）

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2004年6月	52巻1号	[連載] ブランディング・イン・チャイナ－ －中国消費市場におけるマーケティング戦略 Part 2 清涼飲料：現地化と標準化のはざま まで	松井 剛 (一橋大学大学院商学研究科助教授)
2004年9月	52巻2号	[連載] ブランディング・イン・チャイナ－ －中国消費市場におけるマーケティング戦略 Part 3 化粧品：イメージ・メーカーの戦い	金 春姫；古川一郎 (一橋大学大学院博士後期課程；一 橋大学大学院商学研究科教授)
2004年12月	52巻3号	[連載] ブランディング・イン・チャイナ－ －中国消費市場におけるマーケティング戦略 Part 4 自動車：3S店販売チャネルの構築	畢 滔滔 (敬愛大学経済学部助教授)
2005年3月	52巻4号	[連載] ブランディング・イン・チャイナ－ －中国消費市場におけるマーケティング戦略 Part 5 ブランドとコミュニケーション・イン フラの相克する原野	山下裕子 (一橋大学大学院商学研究科助教授・ プリンストン大学社会学部客員フェ ロー)
2005年6月	53巻1号	[連載] ブランディング・イン・チャイナ－ －中国消費市場におけるマーケティング戦略 Part6 「経済の暗黒大陸」の夜明け	矢作敏行 (法政大学大学院イノベーション・ マネジメント研究科教授)

ビジネス・ケース

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2000年9月	48巻 1/2 合併号	日亜化学工業：成長企業の競争戦略	藤井大児 (一橋大学大学院商学研究科博士後期課程)
		Fsas：企業文化と組織の変革プロセス	碓 朋子；青島矢一 (一橋大学イノベーション研究センター研究員；一橋大学イノベーション研究センター助教授)
2000年12月	48巻3号	ソニー：コーポレート・アーキテクチャの革新	楠木 建 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授)
		エリジオン：IT系ベンチャー企業のコンピタンスと可能性	加藤俊彦；青島矢一 (東京都立大学経済学部助教授；一橋大学イノベーション研究センター助教授)
2001年3月	48巻4号	新日本製鐵：ニューエコノミーに移行する大企業の変革プロセス	阿久津 聡 (一橋大学国際企業戦略研究科専任講師)
		エア・ドゥ：「航空ベンチャー」の挑戦と蹉跌	藤井由紀子 (一橋大学イノベーション研究センター研究員)
2001年6月	49巻1号	ヤマト運輸：競争とビジネスモデルの革新	清水 洋 (一橋大学大学院商学研究科博士後期課程)
		前川製作所：顧客との「場の共創」	露木恵美子 (北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科博士後期課程)
2001年9月	49巻2号	ベネッセコーポレーション：企業理念の追求とビジネスモデル	青島矢一 (一橋大学イノベーション研究センター助教授)
		マブチモーター：標準化戦略と持続的な競争優位	楠木 建 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授)
2001年12月	49巻3号	アスクル：事業環境の変化と新しいチャネルの創造	石倉洋子 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
		富士写真フイルム：「写ルンです」に見られる利潤追求と環境対策のジレンマ	高 永才；青島矢一 (一橋大学大学院商学研究科博士課程；一橋大学イノベーション研究センター助教授)
2002年3月	49巻4号	小林製薬：イノベーションを生み出す組織と戦略	米山茂美 (武蔵大学経済学部助教授)
		松下電器産業 半導体社：R&D アライアンスのマネジメント	田路則子 (高知工科大学東京総合研究所主任研究員)

ビジネス・ケース (続き)

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2002年6月	50巻1号	シマノ：部品統合による市場の創造	武石 彰；青島矢一 (一橋大学イノベーション研究センター助教授；一橋大学イノベーション研究センター助教授)
		ファーストリテイリング：「ユニクロ」成長神話の終焉と新市場への挑戦	石倉洋子 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
2002年9月	50巻2号	セイコーエプソン：プリンター事業の技術戦略	藤原雅俊 (一橋大学大学院商学研究科博士課程)
		エレファントデザイン／エンジン：消費者参加型の商品開発ビジネスモデルの可能性	山下裕子；古川一郎；小川 進 (一橋大学大学院商学研究科助教授；一橋大学大学院商学研究科教授；神戸大学大学院経営学研究科助教授)
2002年12月	50巻3号	麒麟ビール：「麒麟ラガー」の生ビール化と戦略策定の落とし穴	藤原雅俊 (一橋大学大学院商学研究科博士課程)
		セルベッサ：ニユートーキョーの食材発注システムはなぜ公開されたのか	竹田陽子；米山茂美 (横浜国立大学大学院環境情報研究院助教授；武蔵大学経済学部助教授)
2003年3月	50巻4号	エーザイ：アルツハイマー型痴呆症治療薬の開発プロセスと組織マネジメント	小野善生 (神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程)
		茨城県東海村臨界事故：組織の危機管理	清水 洋 (ノースウェスタン大学大学院歴史学部博士課程)
2003年6月	51巻1号	オリンパス光学工業：デジタルカメラの事業化プロセスと業績V字回復への改革	青島矢一 (一橋大学イノベーション研究センター助教授)
		安川シーメンス：オープン・モジュラー型 CNC で“巨人”ファナックに挑む	中馬宏之 (一橋大学イノベーション研究センター教授・経済産業研究所ファカルティフェロー)
2003年9月	51巻2号	しまむら：ローコストオペレーションの確立と新業態の開発	石倉洋子 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
		京セラ：温度補償型水晶発振器市場における競争逆転	高 永才 (一橋大学大学院商学研究科博士課程)
2003年12月	51巻3号	ワールド：UNTITLEDのビジネス・モデル	楠木 建；山中章司 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授；一橋大学大学院国際企業戦略研究科経営修士課程)
		富士電機リテイルシステムズ：自販機業界での成功要因と新たな課題への取り組み	高梨千賀子 (一橋大学大学院商学研究科博士課程)

ビジネス・ケース (続き)

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2004年3月	51巻4号	フレッシュネスバーガー：成熟市場における後発企業の参入戦略	米倉誠一郎；笠崎州雄 (一橋大学イノベーション研究センター教授；東洋大学経営学部4年)
		荏原製作所：CMP装置産業における技術革新	堀川裕司 (一橋大学大学院商学研究科博士課程)
2004年6月	52巻1号	ロレアル：世界最大の化粧品企業のブランド・マネジメント ランコム/メイベリン ニューヨーク	山下裕子 [ランコム]；北村真琴 [メイベリン ニューヨーク] (一橋大学大学院商学研究科助教授；一橋大学大学院商学研究科博士後期課程)
		ハウス食品：玉葱催涙因子合成酵素の発見と研究成果の事業化	伊東幸子；青島矢一 (一橋大学大学院商学研究科修士課程；一橋大学イノベーション研究センター助教授)
2004年9月	52巻2号	劇団四季：演劇ビジネスのイノベーション	石倉洋子 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授)
		東芝：二次電池市場における事業化への挑戦と撤退	坂本雅明 (一橋大学大学院商学研究科経営学修士課程)
2004年12月	52巻3号	ガリバーインターナショナル：中古車流通の革新とビジネスモデル	楠木 建；吉田 彰 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授；株式会社損害保険ジャパン人事部)
		日本エイム：アウトソーシング・ビジネスの進化と企業間分業の再構築	石崎琢也 (一橋大学イノベーション研究センター研究機関研究員)
2005年3月	52巻4号	東レ：炭素繊維の技術開発と事業戦略	青島矢一；河西壮夫 (一橋大学イノベーション研究センター助教授；一橋大学大学院商学研究科)
		オリンパス：内視鏡分野での挑戦と革新	軽部 大；井守美穂 (一橋大学イノベーション研究センター助教授；一橋大学大学院商学研究科経営学修士課程)
2005年6月	53巻1号	花王：酵素入りコンパクト洗剤「アタック」の開発	藤原雅俊；武石彰 (京都産業大学経営学部講師；一橋大学イノベーション研究センター教授)
		関西スーパーマーケット：競争優位を生み出すノウハウ公開の可能性	水野 学 (阪南大学経営情報学部専任講師)

キーワード解説

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2000年9月	48巻 1/2合併号	ナレッジ・マネジメント	佐々木圭吾 (横浜市立大学商学部助教授)
2000年12月	48巻3号	モジュラー化、オープン化	武石 彰 (一橋大学イノベーション研究センター助教授)
2001年3月	48巻4号	連結会計	加賀谷哲之 (一橋大学大学院商学研究科講師)
2001年6月	49巻1号	社外取締役	伊藤建彦 (日本精工(株)社外取締役・富士銀行元取締役 NY支店長)
2001年9月	49巻2号	バーチャル	竹田陽子 (横浜国立大学大学院環境情報研究院助教授)
2001年12月	49巻3号	カバードワラント	土居雅紹 (ゴールドマン・サックス証券会社 エクイティ部門 バイス・プレジデント)
2002年3月	49巻4号	ビジネスモデル	今枝昌宏 (PwC コンサルティング(株) 戦略 コンサルティング・サービス本部 シニアマネージャー)
2002年6月	50巻1号	ブランド	阿久津 聡 (一橋大学大学院国際企業戦略研究 科助教授)
2002年9月	50巻2号	金融リスク	小川英治 (一橋大学大学院商学研究科教授)
2002年12月	50巻3号	CRM	沢登秀明 (株) ジェイワールド代表取締役社 長)
2003年3月	50巻4号	職務発明	永田晃也 (北陸先端科学技術大学院大学知識 科学研究科助教授)
2003年6月	51巻1号	執行役員(執行役)	田中一弘 (一橋大学大学院商学研究科助教授)
2003年9月	51巻2号	MOT(技術経営)	金子篤志 (三菱総合研究所 MOT 戦略研究推 進室 MOT 推進統括)
2003年12月	51巻3号	ユビキタス	荻野 司 (インターネット総合研究所 CTO / ユビキタス研究所所長)
2004年3月	51巻4号	組織学習	安藤史江 (南山大学経営学部助教授)
2004年6月	52巻1号	企業の社会的責任(CSR)	谷本寛治 (一橋大学大学院商学研究科教授)
2004年9月	52巻2号	リスクマネジメント	柳瀬典由 (東京経済大学経営学部専任講師)
2004年12月	52巻3号	ストック・オプション	竹口圭輔 (法政大学経済学部助教授)

キーワード解説（続き）

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2005年3月	52巻4号	オンラインコミュニティ	生稲史彦 (一橋大学イノベーション研究センター専任講師)
2005年6月	53巻1号	減損会計	川島健司 (千葉商科大学商経学部専任講師)

マネジメント・フォーラム

発刊年月	巻・号	インタビュー	タイトル	ゲスト
2000年9月	48巻 1/2 合併号	米倉誠一郎	「利益を出せない経営は犯罪」	佐野 力 (日本オラクル代表取締役会長兼 CEO)
2000年12月	48巻3号	米倉誠一郎	「ハードクラッシュ」で会社は変わる、日本も変わる	奥田 碩 (トヨタ自動車(株) 代表取締役会長)
2001年3月	48巻4号	米倉誠一郎	変化に身をゆだねるな、変化の担い手になれ	八城政基 (新生銀行代表取締役会長兼社長)
2001年6月	49巻1号	米倉誠一郎	学習し進化し続ける企業でありたい	岩田彰一郎 (アスクル(株) 代表取締役社長兼 CEO)
2001年9月	49巻2号	米倉誠一郎	コペルニクス的变化の時代、壊すことを恐れるな	松井道夫 (松井証券(株) 代表取締役社長)
2001年12月	49巻3号	米倉誠一郎	提携成功の秘訣は、「コンセンサス重視」	カルロス・ゴーン (日産自動車(株) 代表取締役)
2002年3月	49巻4号	米倉誠一郎・西口敏宏	役人も政治家も「現場感覚」を持つべし	石原慎太郎 (東京都知事)
2002年6月	50巻1号	米倉誠一郎	キャノン流経営の本質は終身雇用のもとでの実力主義	御手洗富士夫 (キャノン(株) 代表取締役社長)
2002年9月	50巻2号	米倉誠一郎	今こそプロフェッショナルとしての経営人材の育成を	三枝 匡 (三(株) ミスミ代表取締役社長)
2002年12月	50巻3号	米倉誠一郎	「マーケットナンバーワン」を目指す経営	桑野幸徳 (三洋電機(株) 代表取締役社長兼 COO)
2003年3月	50巻4号	米倉誠一郎	もう「ハゲタカ」とは呼ばせない	ティモシー・C・コリンズ (リップルウッド・ホールディングズ CEO)
2003年6月	51巻1号	米倉誠一郎	リクルートらしさに「効率」という視点も加えたい	河野栄子 (株式会社リクルート代表取締役社長)
2003年9月	51巻2号	米倉誠一郎・藤村修三	日本の半導体をもう一度甦らせてみせます	坂本幸雄 (エルピーダメモリ(株) 代表取締役社長)
2003年12月	51巻3号	米倉誠一郎	人をやる気にさせるのがマネジメントの原点です	新浪剛史 (ローソン代表取締役社長)
2004年3月	51巻4号	米倉誠一郎	感性を磨け、挑戦する心を解き放て	安藤忠雄 (建築家)
2004年6月	52巻1号	米倉誠一郎	仮説・検証・仕組み化で「次なる一手」を打ち続けます	三木谷浩史 (楽天株式会社代表取締役会長兼社長)

マネジメント・フォーラム（続き）

発刊年月	巻・号	インタビュー	タイトル	ゲスト
2004年9月	52巻2号	米倉誠一郎	勝負は一番でなければおもしろくない	林野 宏 (株式会社クレディセゾン社長)
2004年12月	52巻3号	米倉誠一郎	失敗を恐れず、もう一段の成長に挑みます	柳井 正 (株式会社ファーストリテイリング代表取締役会長兼CEO)
2005年3月	52巻4号	米倉誠一郎	「回るもの」「動くもの」で世界企業になるためにM&Aを進めます	永守重信 (日本電産株式会社代表取締役社長)
2005年6月	53巻1号	米倉誠一郎	人と人を結ぶビジネスを通じたサービスコンゴロマリットを目指します	折口雅博 (グッドウィル・グループ会長)

投稿論文

発刊年月	巻・号	タイトル	執筆者
2000年9月	48巻 1/2 合併号	消費社会の進歩主義的理解の再検討	松井 剛 (一橋大学大学院商学研究科専任講師)
2000年12月	48巻3号	製品システム階層の戦略的マネジメント	朴 泰勲 (東京大学大学院経済学研究科博士後期課程)
2001年3月	48巻4号	技術的パラダイムからの逸脱	藤井大児 (一橋大学大学院商学研究科博士後期課程)
2001年6月	49巻1号	資源の内部利用強制メカニズムとしての経済制度	軽部 大 (東京経済大学経営学部専任講師)
2001年12月	49巻3号	製品アーキテクチャの進化 -- アーキテクチャから見た技術進化	柴田友厚；児玉文雄 (笹川平和財団主任研究員・東京大学先端経済工学研究センター客員研究員；東京大学先端経済工学研究センター教授)
2002年9月	50巻2号	創造的中小企業支援政策の評価	江島由裕 (岡山大学経済学部客員助教授)
2002年12月	50巻3号	ネットワーク信頼の構築 -- トヨタ自動車の組織間学習システム	真鍋誠司；延岡健太郎 (神戸大学経済経営研究所専任講師；神戸大学経済経営研究所教授・経済産業研究所ファカルティフェロー)
2003年3月	50巻4号	システム・アーキテクチャとイノベーション -- カーナビにおけるソフトとハードの統合	伊藤宗彦 (神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期)
2003年6月	51巻1号	バイオに見る情報ドリブンな産業の二重の性格 -- オーダーメイド医療とコンピュータ操作からのブレークスルーの対照	高橋琢磨 (中央大学大学院国際会計研究科教授)
2003年9月	51巻2号	「クラスター分業ネットワーク」と敏速な部品調達 -- 台湾ノーとパソコンメーカー最大手の事例から	楊 英賢 (台湾・環球技術学院企業管理学系助教授)
2004年6月	52巻1号	革新的産業における先行者の優位性と追随者の優位性 -- 家電業界の実証分析	長 広美；小田切宏之 (株式会社みずほ銀行八重洲通支店；一橋大学大学院経済学研究科教授)
2005年3月	52巻4号	技術開発における集中とバランス -- インクジェット・プリンター産業の特許データの実証分析	ニール・クライマー；浅羽 茂 (学習院大学大学院経営学研究科博士課程；学習院大学経済学部教授)

卷末資料 6

学外教育活動

大学	<p>(国立)</p> <p>広島大学工学部，非常勤講師，1998年度</p> <p>北海道大学先端科学技術共同研究センター，共同研究推進セミナー，講師，1998年12月17日</p> <p>名古屋大学工学部，非常勤講師，1998-1999年度</p> <p>信州大学経済学部，非常勤講師，1998年度，1999年度</p> <p>神戸大学経済経営研究所「江崎グリコ国際経営セミナー」1998年7月9日</p> <p>北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科教授，併任，1998-2000年度</p> <p>電気通信大学，非常勤講師，1999年度 - (各年度とも4月1日 -9月30日)</p> <p>北陸先端科学技術大学院大学，アカデミックアドバイザー，併任，2000-2002年度</p> <p>福岡大学大学院，非常勤講師，2002年6月25日 -2003年3月31日</p> <p>東北大学大学院工学研究科，非常勤講師，2003年度</p> <p>東京工業大学大学院総合理工学研究科，非常勤講師，2003年12月1日 -2004年3月31日</p> <p>政策研究大学院大学，特別講師，2004年6月14日</p> <p>(私立)</p> <p>成蹊大学，非常勤講師，1997年度</p> <p>武蔵大学経済学部，非常勤講師，1997年度</p> <p>東京経済大学，非常勤講師，2002年4月1日 -2003年3月31日</p> <p>文京学院大学，非常勤講師，2004年9月24日 -2005年3月31日</p> <p>東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科、特別講師，2004年12月11日</p>
団体・企業等	<p>青森県，地域科学技術振興会議、平成11年青森県産業科学技術フォーラム，講師、2000年1月26日</p> <p>(独) 教員研修センター，新産業技術等指導者養成講習（商業：C2），講師，2002-2003年度（2教員）</p> <p>森ビル（株），アーク都市塾，塾長，2002年度 -</p> <p>森ビル（株），アーク都市塾，講師，2003年度 -</p> <p>(株) 三菱総合研究所，MOT プレスクール，講師，2003年11月11日</p> <p>(株) 三菱総合研究所，平成16年度研修，MOT（技術経営）講師，2005年1月13日</p> <p>(株) NECユニバーシティー，MOTVを用いたイノベーション創造研修，2005年2-4月</p>

巻末資料 7

IIR 学内資金

(実績)

一橋大学イノベーション研究センターが、研究活動ならび教育研究支援活動（具体的には、資料室における図書等の整備）のために、学内を通じて受けてきた資金提供の状況を、IIRの決算資料をもとに整理すると図表 a7-1 のようになる。なお、この図表からもわかるとおり、法人化直前においては基本的に大学本部において、また、法人化後は法人本部において執行・決算が行われている、教員人件費、職員人件費、光熱通信費等を含む一般管理費等については、含まれていない。他方で、調査室・資料室におけるアルバイトの人件費等については、この数値に含まれている。

この結果より、IIR の設置直後には、一時的に研究経費相当額が膨らんだが、その後は上下はあるものの概ね一定の割合で推移している。上述のとおり、人件費や一般管理費等が除外されているが、その中で、各年度の率の平均で約 61% が研究経費相当に充当されてきている。また、学内で IIR に配分されている資金のうち約 38% が、資料室における図書等の整備に費やされている。

図表 a7-1 IIR 学内資金の推移

費目 / 年度	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	備考
単位 千円									
IIR 経費相当	37,580	47,496	44,446	44,200	39,855	38,730	45,418	47,640	[00] [00]=[10]+[20]+[30]
研究経費相当	22,316	29,520	31,456	23,994	24,454	22,909	27,835	30,018	[10] [10]=[11]+[12]+[13]+[14]
研究費・消耗品費・報酬等	12,400	13,316	20,893	11,775	16,303	15,495	13,732	18,022	[11] (報酬等も含む)
印刷・公表費等	4,007	4,361	4,917	3,226	5,340	4,596	3,900	5,420	[12]
国際シンポジウム経費	0	734	0	1,018	0	0	0	0	[13]
備品費等	5,910	11,109	5,646	7,975	2,811	2,818	10,203	6,576	[14]
教育研究支援経費相当	15,264	16,283	12,990	20,206	15,401	15,821	17,583	17,622	[20] [20]=[21]+[22]
資料室雑誌図書購入費	15,264	16,283	12,990	20,206	15,401	15,821	16,030	16,010	[21]
報酬等	0	0	0	0	0	0	1,553	1,612	[22]
教育経費相当	0	1,693	0	0	0	0	0	0	[30] [30]=[31]
備品費等	0	1,693	0	0	0	0	0	0	[31]
IIR 経費相当	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
研究経費相当	59.4%	62.5%	70.8%	54.3%	61.4%	59.2%	61.3%	63.0%	
研究費・消耗品・報酬等	33.0%	28.0%	47.0%	26.6%	40.9%	40.0%	30.2%	37.8%	(報酬等も含む)
印刷・公表費等	10.7%	9.2%	11.1%	7.3%	13.4%	11.9%	8.6%	11.4%	
国際シンポジウム経費	0.0%	1.5%	0.0%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
備品費等	15.7%	23.4%	12.7%	18.0%	7.1%	7.3%	22.5%	13.8%	
教育研究支援経費相当	40.6%	34.3%	29.2%	45.7%	38.6%	40.9%	38.7%	37.0%	
資料室雑誌図書購入費	40.6%	34.3%	29.2%	45.7%	38.6%	40.9%	35.3%	33.6%	
報酬等	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	3.4%	
教育経費相当	0.0%	3.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
備品費等	0.0%	3.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	

註

- *1 IIR の決算報告をもとに、国立大学法人（全国共通）において作成される『財務諸表』上の大括りの区分（研究経費，教育研究支援経費等）とを 2004 年度において大まかに対応させ、それを、2003 年度以前にも遡及して当てはめる、という考えによった。
- *2 教員人件費，職員人件費については、法人化前後とも、大学本部／法人本部において管理されているので、この表には含まれない。他方、アルバイトを雇用するための費用については IIR 学内経費に含まれる。
- *3 光熱費等については、法人化後（2004 年度以降）は、学内一括して法人本部において管理されることになっているため、法人化前において IIR 決算に表れた光熱費や一般管理費等に相当する項目については、「IIR 経費」から除外した。

巻末資料 8

雑誌格別の審査付論文報数

(実績)

一橋大学イノベーション研究センターの教員によって、IIR の設置期間かつ IIR での在籍期間における成果として公表された論文のうち、*Journal Citation Reports*® (JCR)® 2004 年版に対象に含まれている雑誌に掲載されたものが 14 報ある。これを、雑誌の impact factor (IF) によって分野別の格付けを行い、その雑誌の格別に報数を表示したものが図表 a8-1 である。なお、作成にあたっては多くの留意点があるので、註を必ず参照されたい。

(所見)

多くの論文が、相対的にインパクトの高い雑誌に掲載されていることがわかる。とくに、審査付き論文として JCR® 2004 年版に所収されている雑誌に掲載されているもののうち第 1 四分位に位置する雑誌に掲載されている論文が過半数を占めている。

図表 a8-1 雑誌格別の審査付論文報数

		単位	報
審査付論文総報数			34
うち JCR® 2004 年版所収雑誌に含まれる論文総数			14
うち分野別 IF 第 1 四分位超の雑誌に含まれる論文数			7
うち分野別 IF 第 1 四分位以下かつ第 2 四分位超の雑誌に含まれる論文数			2
うち分野別 IF 第 2 四分位以下かつ第 3 四分位超の雑誌に含まれる論文数			4
うち分野別 IF 第 3 四分位以下の雑誌に含まれる論文数			1

註

- *1 impact factor (IF) というのは、あくまでも雑誌の影響力を示す指標であり、個別論文の影響力を示す指標ではないことに留意する必要がある。
- *2 本来ならば各論文が掲載された時点が含まれる直後の JCR® を、各論文について用いるべきであるが、一橋大学では各年版の JCR® が利用可能ではないため、最新の JCR® である 2004 年版を用いることとした。したがって、実際に各論文が掲載されていた時期の影響力とは異なっている可能性はある。
- *3 JCR® は、社会科学分野では Social Sciences Citation Index® (SSCI)® に基づいて作成されているが、雑誌は SSCI® において 54 分野に重複を許して分類されている。被引用の状況は分野によって異なることから（たとえば、分野別としなければ心理学関連の雑誌が IF の高い雑誌として上位を占める）、分野別に当該掲載雑誌の占める位置を IF の降順に四分位で区分した。なお、複数の分野に分類されている雑誌については、分野別に区分し、より上位の区分を採択した。

巻末資料 9

論文等被引用件数とその推移

(範囲)

ここでは、論文等を通じて示されるアウトカムの状況を外形的に把握する指標として国際的に広く利用されている、Social Sciences Citation Index[®] (SSCI[®]) に所収されているデータに基づく被引用件数を示す。

ただし、よく利用される一方で、このような外形的把握に基づく指標を評価へ利用することについてはその限界もよく知られている。また、このような被引用件数で示されるような指標は、IIR の活動によるアウトカムの一部を示すものでしかない。さらに、SSCI に所収される論文等はほとんどが欧文であって、そこに引用される文献（論文・書籍等）も多くが欧文である。したがって、これらの留意点があることについてはぜひ留意していただきたい。

なお、SSCI[®] とは、Thomson Scientific 社が作成している、ある一定の基準（出版の適時性、国際的な編集慣行の踏襲の度合い、編集内容、著者ならびにエディターの国際的多様性、雑誌に含まれるアーティクルの被引用状況等）に基づいて選定された社会科学における主要な学術雑誌（2006年1月現在で1,841誌）から、アーティクルごとに、英語による書誌情報、著者による要旨、引用情報を所収して検索できるようにしたデータベースである（詳しくは、Thomson Scinetific 社が公表している情報・資料を参照されたい）。

(実績)

一橋大学イノベーション研究センターの教員によって、IIR の設置期間かつ IIR での在籍期間における成果として公表された論文・著書等について、その被引用の状況とその推移を整理したものが図表 a9-1 である。

(所見)

とくに被引用の件数の推移を見てみると、データの取り方から後年度ほど増加するはずであるが、それにもかかわらず傾向を把握すると、最近になるにつれてとみに増加してきており、学界において IIR の教員による成果が影響をにわかには与えるようになってきていることが窺える。

図表 a9-1 論文等被引用件数とその推移

	計	単位 件数								
		暦年 (当該論文等を引用している論文が公表された年)								
		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 ^{*1}
自己引用を除く被引用件数	118	1	3	11	9	5	14	20	26	30
(参考)										
自己引用を含む被引用件数	129	2	4	11	9	5	15	20	29	34

註

- *1 2005年12月中旬に、SSCI[®] CD-ROM版(1981年から2005年9月までのデータを所収)を用いて観察した。したがって、2005年については、引用論文がSSCI[®]のためのデータベースに所収されるまでの時間も考慮すると、今後、さらに増加する可能性がある。
- *2 IIRの設置期間で、かつ、異動があった教員についてはIIRに在籍している／していた期間における成果として発表された論文等の被引用に限定した。
- *3 当該教員が第一著者である論文等のみならず、第二著者以降となっている論文等も含めている。



一橋大学
イノベーション研究センター

Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research

Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research



一橋大学 イノベーション研究センター

外部評価報告 (原語版)

イノベーション研究センター
内部評価運営委員会 発行

2006年2月

■ 『外部評価報告』 目次

外部評価員略歴	II-iii
Profile of the External Reviewers (外部評価員略歴英語版)	II-vii
外部評価報告	II-1
浅羽 茂 (学習院大学経済学部教授) : 外部評価報告	II-1
Michael CUSUMANO (マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院教授) : External Reviewer Report on IIR	II-3
吹野博志 (株式会社吹野コンサルティング代表取締役社長, 株式会社オレガディール取締役, 株式会社ミスミグループ本社取締役, 株式会社カネボウ化粧品取締役, 株式会社ナノジオメトリ研究所取締役; デルコンピュータ株式会社非常勤顧問; 多摩大学ルネッサンスセンター 客員教授; 社団法人如水会常務理事) : 外部評価報告	II-25
橋本正洋 (経済産業省商務情報政策局サービス産業課長, 早稲田大学客員教授) : IIR は日本のイノベーションにおける melting pot になりえたか? (一橋大学イノベーション研究センター外部評価)	II-27
今井賢一 (スタンフォード日本センター理事, スタンフォード大学名誉シニアフェロー; 一橋大学名誉教授) : 外部評価報告	II-35
猪木武徳 (大学共同利用機関法人人間文化研究機構国際日本文化研究センター教授) : 外部評価報告	II-39
石田正泰 (東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科知的財産戦略専攻教授; 凸版印刷株式会社相談役) : 外部評価報告	II-43
伊藤元重 (東京大学大学院経済学研究科教授) : 外部評価報告	II-47
永田晃也 (九州大学大学院経済学研究院産業マネジメント部門助教授) : 外部評価報告	II-51
延岡健太郎 (神戸大学経済経営研究所附属政策研究リエゾンセンター教授) : 外部評価報告	II-53
Bruno VAN POTTELSBERGHE (ブリュッセル自由大学ソルベールビジネススクールソルベール株式会社 イノベーション講座准教授, 欧州特許庁チーフエコノミスト) : External Evaluation Report on the Institute of Innovation Research of Hitotsubashi University	II-57

(姓のアルファベット順に配列)

外部評価員略歴

浅羽 茂 (あさば しげる)

- 学習院大学 経済学部 教授
- 1961 年生まれ
- 東京大学経済学部卒業，東京大学大学院経済学研究科修了，同大学博士課程修了（経済学博士），UCLA にて経営学博士 (Ph. D. in Management) を取得
- 学習院大学講師，同助教授を経て，1997 年より現職

Michael A. Cusumano (マイケル A. クスマノ)

- マサチューセッツ工科大学 スローン経営大学院 教授
- 1954 年生まれ
- プリンストン大学卒業，ハーバード大学 (Ph.D.)
- ハーバード大学博士研究員，東京大学フルブライト研究員，一橋大学イノベーション研究センター客員教授，東京大学客員教授，サンクトガレン大学客員教授，メリーランド大学客員教授などを歴任

吹野 博志 (ふきのひろし)

- 株式会社吹野コンサルティング 代表取締役社長；株式会社オレガディール 取締役，株式会社ミスミグループ本社 取締役，株式会社カネボウ化粧品 取締役，株式会社ナノジオメトリ研究所 取締役；デルコンピュータ株式会社 非常勤顧問；多摩大学ルネッサンスセンター 客員教授；社団法人如水会 常務理事
- 1942 年生まれ
- 一橋大学経済学部卒業，ハーバード・ビジネススクール上級経営学コース (AMP) 修了
- 日本電子株式会社，セイコー電子工業株式会社米国法人社長，デルコンピュータ株式会社代表取締役会長 を経て現職

橋本 正洋 (はしもと まさひろ)

- 経済産業省 商務情報政策局サービス産業課長；早稲田大学 客員教授
- 1957 年生まれ
- 東京工業大学工学部卒業，東京工業大学大学院総合理工学研究科修士課程修了
- 通商産業省（現経済産業省）入省，産業政策局大学等連携推進室長，日本貿易振興会ジュネーブ事務所（出向），産業技術環境局大学連携推進課長 等を経て，2005 年より現職；北陸先端科学技術大学院大学客員教授，京都大学客員教授 等を歴任

今井 賢一 (いまい けんいち)

- スタンフォード日本センター 理事；スタンフォード大学 名誉シニアフェロー；一橋大学 名誉教授
- 1931 年生まれ
- 一橋大学経済学部卒業，同大学経済学研究科修了，商学博士
- 電力中央研究所，一橋大学商学部附属産業経営研究所助教授，同教授，同所長を経て，商学部長歴任，スタンフォード日本センター研究部門所長，同理事長 などを経て，2001 年より現職
- 1995 年紫綬褒章受賞

猪木 武徳 (いのき たけのり)

- 大学共同利用機関法人人間文化研究機構 国際日本文化研究センター 教授
- 1945 年生まれ
- 京都大学経済学部経済学科卒業，東京大学大学院経済学研究科理論経済学専攻修士課程退学，マサチューセッツ工科大学大学院博士課程修了 (Ph.D. in Economics)
- 大阪大学経済学部助教授，同大学教授，大阪大学経済学部長を経て，2002 年より現職

石田 正泰 (いしだまさやす)

- 東京理科大学専門職大学院 総合科学技術経営研究科 知的財産戦略専攻 教授；凸版印刷株式会社 相談役
- 1940 年生まれ
- 中央大学卒業，日本大学大学院法学研究科修了，法学修士，同大学大学院商学研究科修了，商学修士，中央大学大学院法学研究科博士課程後期課程単位取得
- 凸版印刷株式会社 専務取締役，株式会社トッパン 代表取締役社長，社団法人日本経済団体連合会知的財産部会長，日本知的財産協会副会長を歴任

伊藤 元重 (いとうもとしげ)

- 東京大学大学院 経済学研究科 教授
- 1951 年生まれ
- 東京大学経済学部経済学科卒業，ロチェスター大学 (M.A.)，ロチェスター大学大学院 経済学部博士課程修了 (Ph.D.)
- 東京大学経済学部教授を経て，1996 年より現職

永田 晃也 (ながたあきや)

- 九州大学大学院 経済学研究院 産業マネジメント部門 助教授
- 1959 年生まれ
- 早稲田大学大学院経済学研究科修士課程修了（経済学修士）
- 財団法人未来工学研究所研究員，科学技術庁科学技術政策研究所主任研究官，北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助教授を経て，2004 年より現職

延岡 健太郎 (のべおかけんたろう)

- 神戸大学 経済経営研究所 附属政策研究リエゾンセンター 教授
- 1959 年生まれ
- 大阪大学工学部精密工学科卒業，マサチューセッツ工科大学スローンスクール修士課程修了，同大学博士課程修了（経営学博士），神戸大学にて博士（経営学）を取得
- マツダ株式会社，MIT スローンスクール リサーチアソシエイト，神戸大学経済経営研究所助教授を経て，1999 年より現職

Bruno van Pottelsberghe (ブルーノ ファン ポッテルスベルグ)

- ブリュッセル自由大学 ソルベービジネススクール ソルベー株式会社イノベーション講座 准教授；欧州特許庁 チーフエコノミスト
- 1968 年生まれ
- ブリュッセル自由大学卒業，同大学修士，同大学博士 (Ph.D. in Economics)
- ブリュッセル自由大学研究員，OECD コンサルタントを経て，2001 年より現職；経済産業省客員研究員，一橋大学イノベーション研究センター客員助教授などを歴任

Profile of the External Reviewers

Prof. Shigeru ASABA

Position:

Professor, Faculty of Economics, Gakushuin University (since 1997)

Professional Experience:

Associate Professor, Faculty of Economics, Gakushuin University

Lecturer, Faculty of Economics, Gakushuin University

Education:

Ph.D. in Management, Anderson Graduate School of Management, UCLA

Doctor in Economics, Graduate School of Economics, University of Tokyo

M.A., Graduate School of Economics, University of Tokyo

B. E., Faculty of Economics, University of Tokyo

Born in 1961

Prof. Michael A. CUSUMANO

Position:

*Professor, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology
(since 1996)*

Professional Experience:

*Assistant Professor, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of
Technology*

*Visiting Assistant Professor, The Institute of Business Research, Hitotsubashi University
(from April 1992 to September 1992)*

*Assistant Professor, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of
Technology*

Education:

Postdoctoral Fellowship, Harvard University

Ph.D., Harvard University

B.A., Princeton University

Born in 1954

Mr. Hiroshi FUKINO

Positions:

President and CEO, Fukino Consulting, Ltd.

Director, OREGADARE INC.

Director of the Board, MISUMI Group Inc.

Director, Kanebo Cosmetics Inc.

Director, NanoGeometry Research Inc.

Visiting Professor, Renaissance Center, Tama University

Corporate Advisor, Dell Inc.

Member of the Executive Board, Josui-Kai (alumni association of Hitotsubashi University)

Professional Experience:

Chairman, Representative Director, Dell Computer Corporation

President, Seiko Instruments U.S.A., Inc.

JEOL. Ltd.

Education:

Advanced Management Program (AMP), Harvard Business School

B.E., Faculty of Economics, Hitotsubashi University

Born in 1942

Mr. Masahiro HASHIMOTO

Positions:

Director, Service Industries Division, Commerce and Information Policy Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry

Visiting Professor, Waseda University

Professional Experience:

Director, Industry-University Cooperation Division, Industrial Science and Technology Policy and Environment Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry

Director, Geneva Office, Japan External Trade Organization (JETRO)

Director for International Affairs and Technical Regulations, Standards and Conformity Assessment Policy, Ministry of Economy, Trade and Industry

Visiting Professor, Kyoto University (2004–2005)

Education:

Master of Mechanical Engineering, Interdisciplinary Graduate School of Science and Engineering, Tokyo Institute of Technology

B.Eng., Faculty of Engineering, Tokyo Institute of Technology

Born in 1957

Prof. Kenichi IMAI

Positions:

Senior Fellow, Emeritus, Stanford University, Director of the Board, Stanford Japan Center (since 2001)

Emeritus Professor of Hitotsubashi University (since 1991)

Professional Experience:

Senior Fellow of Stanford's for International Studies and Professor

Director of Research, Stanford Japan Center

Associate Professor, Professor and Dean of the Faculty of Commerce and Management, Hitotsubashi University

Central Research Institute of Electric Power Industry

Education:

Ph.D. in Commerce, Hitotsubashi University

B.E., Faculty of Economics, Hitotsubashi University

Born in 1931

Prof. Takenori INOKI

Position:

Professor, International Research Center for Japanese Studies, National Institutes for the Humanities (since 2002)

Professional Experience:

Dean, Department of Economics, Professor Emeritus, Osaka University

Professor, Department of Economics, Osaka University,

Education:

Ph.D. in Economics, Massachusetts Institute of Technology

B.E., Faculty of Economics, Kyoto University

Born in 1945

Prof. Masayasu ISHIDA

Positions:

*Professor, Master of Intellectual Property, Management of Science and Technology,
Tokyo University of Science (since 2005)*

Executive Advisor, Toppan Printing Co., Ltd

Education:

Graduate School of Law, Chuo University

M.A., Graduate School of Law and Graduate School of Commerce, Nihon University

B.A., Chuo University,

Professional Experience:

Executive, Managing Director, Toppan Printing Co., Ltd

Born in 1940

Prof. Motoshige ITOH

Position:

Professor, Graduate School of Economics, The University of Tokyo (since 1996)

Professional Experience:

Professor, Faculty of Economics, The University of Tokyo

Education:

Ph.D., The University of Rochester

M.A., The University of Rochester

B.E., Faculty of Economics, The University of Tokyo

Born in 1951

Prof. Akiya NAGATA

Position:

Associate Professor, Department of Business and Technology Management, Graduate School of Economics, Kyusyu University (since 2004)

Professional Experience:

Associate Professor, School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology

Senior Researcher, National Institute of Science and Technology Policy

Researcher, The Institute for Future Technology

Education:

M.A., Graduate School of Economics, Waseda University

Born in 1959

Prof. Kentaro NOBEOKA

Position:

Professor, Research Institute for Economics and Business Administration, Kobe University (since 1999)

Professional Experience:

Research Associate, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology

Mazda Motor Corporation

Education:

Ph.D. in Management, Kobe University

Ph.D. in Business, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology

MBA., Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology

B.Eng., School of Engineering, Osaka University

Born in 1959

Prof. Bruno VAN POTTELSBERGHE

Positions:

Associate Professor, Solvay S.A. Chair of Innovation, Solvay Business School, Université Libre de Bruxelles (since 1999)

Chief Economist, the European Patent Office (since 2006)

Professional Experience:

Visiting Professor, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University (from August 2003 to December 2003)

Consultant, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

Visiting Researcher, Ministry of International Trade and Industry (MITI) (from February 1995 to June 1995)

Education:

Ph.D. in Economics, Université Libre de Bruxelles

M.A., Université Libre de Bruxelles

B.A., Université Libre de Bruxelles

Born in 1968

外部評価報告

浅羽 茂

総合的評価

一橋大学イノベーション研究センターは、多数の研究プロジェクトに取り組んでいる。評者もいくつかの研究プロジェクト・国際コンフェレンスに参加したが、その経験から、高い成果をあげていると認識している。また、『一橋ビジネスレビュー』は、経営関係の研究論文が投稿できる数少ない雑誌であり、その内容も学界や実務界から高い評判を確立している。さらに、MOT 関連のケース・ビデオといった教材開発も行われている。評者もそのうちのいくつかを授業で活用しており、このような努力も評価される。こうした点も踏まえて総合的な評価は、日本国内に類似の目的を持った研究機関がないという意味で独自性があり、かつ良質な活動を積極的に行っている数少ない研究機関として、高く評価できる。

今後への提言・今後に期待する点

1. IT 分野以外の技術分野の研究分野への取り組み

イノベーション研究センターに取り組んでいる研究は IT の分野が中心であるように感じられる。教員あるいは産業界から研究に参画されている人材も、IT の分野を研究対象もしくは出身分野とする方が多いようである。IT は先端的な技術分野であり、その裾野は広い。また経済・経営面における影響も大きい。ゆえに、取り組まれている研究がこの分野に多いことは理解できる。反面、それ以外の先端的技術分野、あるいは経済・経営学的研究が必要とされる分野、たとえばバイオ系・医学・化学などの分野のイノベーション研究に取り組む必要もあるのではないだろうか？

他方で、研究センターの規模が 10 名ぐらいであることを考慮すると、例えば心理学の分野の人材などディシプリンを多様化することは得策とは思われない。現在のように、経営・経済の視点からイノベーション研究を深く進める方が質の高い研究が出来ると考えられる。

2. 産学連携研究の推進

産業界が直面している現実の問題の解決に資する研究をイノベーション研究センターが積極的に取り組むことは非常に重要である。イノベーション研究コンソーシアムも興味深い取り組みであり、産業界とのリンクを重視した研究センターの展開を望みたい。非常勤共同研

究員制度などを活用して、産業界の専門家が参加できる研究プロジェクトを今後も是非積極的に進めて欲しい。彼らの問題を解決することに資するような研究を進めて欲しい。

イノベーション研究センターは科研費など公的な資金を導入して多くの研究を実施しているが、社会科学系の研究における産業界からの研究資金のパイプ拡大にも先導的役割を果たして頂けることも期待したい。研究資金の面でも産学連携をリードして、日本の社会科学系研究ファンドの多様化にも貢献してほしい。

3. 外国人研究員制度の共同研究への組み込み

イノベーション研究センターは、日本あるいは一橋大学を訪問したいと考える外国人研究者を受入れているが、イノベーション研究センターの研究プロジェクトに海外の研究者を能動的に取り組む形で外国人研究員制度をより活用してはどうだろうか。

4. 国際的な共同研究の推進

イノベーション研究センターは、MITのスローンスクールと国際的な共同研究を進めているが、サセックス大学のSPRU (Science Policy Research Unit) などイノベーション研究で評判の高い海外研究機関との国際共同研究も推進してはどうだろうか。

5. 『一橋ビジネスレビュー』の査読雑誌としての機能の維持強化

『一橋ビジネスレビュー』は経営関係の研究論文の投稿が出来る、評判の高い雑誌として評価が確立されている。経営関係の研究論文の投稿が出来る水準の雑誌は限られており、『一橋ビジネスレビュー』のレフェリード・ジャーナル機能を是非とも維持して欲しい。毎号にレフェリー論文が掲載できる程度に投稿が増えることが望ましい。

External Reviewer Report on IIR

Michael CUSUMANO

As noted in the *Self-Evaluation Report* (SE) from September 2005, there are three main missions of the Institute of Innovation Research (IIR): (1) to study the innovation process systematically, (2) to build a bridge between theory and practice in innovation, and (3) to serve as an international center for bringing together researchers and knowledge about innovation from around the world. These are admirable missions, very appropriate for such a center. A key question for this reviewer is how well are these missions being fulfilled?

This report is by strengths, weaknesses, and recommendations for these three questions. I also comment on the educational contributions of IIR. For sources, I reviewed the report materials and supplements, three volumes of papers published by the faculty, and interviewed 8 faculty members (Nagaoka, Yonekura, Chuma, Takeishi, Nishiguchi, Ijichi, Karube, and Ikuine) and 2 former students (Nishimura and Choi). In my interviews, I asked each person to discuss the strengths and weaknesses of IIR, as well as make recommendations to address the weaknesses or emphasize strengths.

For the reference of readers of this report, I should note that I have a long familiarity with the Institute and its predecessor, the Institute of Business Research (Sanken), as well as several faculty members. I first came to Hitotsubashi as a visiting professor in Sanken in 1992 for 6 months. I also came for shorter visits to the IIR in 1997 and 2002. In addition, I was the doctoral thesis supervisor of Professors Yaichi Aoshima and Akira Takeishi, and informally helped supervise the thesis of Professor Toshihiro Nishiguchi when he was a research fellow at MIT in the late 1980s. I have also known Professor Seiichiro Yonekura from when he entered the same doctoral program I was finishing in Japanese history and East Asian Studies at Harvard University.

PART I: STRENGTHS AND WEAKNESSES

1. Systematic Research on the Innovation Process

I found a rather remarkable consensus among the faculty, and my own impressions, on the strengths and weaknesses of IIR as a research institution focused on innovation. Many of the strengths do not go as far as many faculty would like, however, and so the same themes appear both as strengths and weaknesses.

STRENGTHS:

Unique Focus on Innovation

- The IIR faculty believe, and I agree, that their institute is unique as an institution in Japan because it specializes in the phenomenon of innovation. No equivalent institution in Japan.
- Other Japanese universities have scholars of innovation, but they are scattered in different departments.

Organizational and Intellectual Flexibility

- The faculty believe there is substantial freedom in what they can do individually, from technical to institutional topics, as long as they focus on innovation.
- Faculty believe that IIR is relatively small but agile and can act quickly in a flexible manner. It can do new things like develop course materials for the MOT program, which the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) is pushing.
- IIR can be the hub for new research programs such as on mobile and software, which are not generally studied much in Japan.
- Most faculty believe there is lots of freedom in IIR for interdisciplinary research and discussion.

Mix of Different Disciplines

- Compared to other departments in Hitotsubashi and other Japanese universities, IIR faculty feel that the Institute is more a “melting pot” of different disciplines and ideas, with relatively easy communication among people of different disciplines.

- I agree that there is variety of faculty in IIR, with specializations in different areas, ranging from history to organization theory, general management, public policy, and applied economics, with the occasional scientist also being part of the Institute.
- Joint projects have been increasing significantly, from 3 in 1997 to 17 in 2004 (*Report*, p. I-19), though there is some doubt among the faculty as to how “joint” some of these projects actually are.
- Some faculty believe that IIR plays an important role in the university to be an open “window” to bring in science and engineering specialists because Hitotsubashi has no science and engineering. The science-oriented knowledge has come from the visiting or temporary professors, such as Fujimura, in addition to a tenured IIR professor Miyahara.

Scale, Resources Mobilized for Research (Time, Money, People) and a Reasonably High Level of Productivity

- In the past, I thought the scale of the institute (number of faculty researchers) was a bit below critical mass. The increase from 8 to 10-12 faculty seems to have improved this dimension.
- Total outside funds raised between 1998 and 2004 of 270 million yen (p. I-15) seems substantial given the small size of the IIR. This suggests that there are adequate research funds available and outside organizations find value in what IIR is doing.
- The lower teaching load in IIR compared to the Graduate School of Commerce and Management (Shogaku-bu) or the Graduate School of Economics provides more time for IIR faculty to do research.
- IIR faculty research output is listed as roughly two published papers per year, one English paper every two years, and one book (primarily in Japanese) every two years (p. I-46). This seems like a reasonably high level of productivity compared to the benchmark faculty in Japan. It is also high compared to MIT. Sloan faculty publish approximately 1.25 refereed journal papers per year, according to data collected by one of our faculty members. I am not sure of the number of books published.

Quality of Faculty Educational Backgrounds

- Most of the IIR faculty have overseas PhDs, which they believe has provided them with access to a higher quality of education than generally available in Japan.
- The faculty believe that their overseas training helps them do research with international value as well as take a leadership role in Japanese social science research.

WEAKNESSES:

Research Outputs Not Especially High or Distinctive

- Some of the faculty agree with criticisms that the research outputs of IIR are less than might be expected compared to the Shogaku-bu given their primary mission as a research institute rather than a teaching institution.
- Some faculty feel that the productivity of research from IIR is slowing down due to aging of the faculty and other issues. Some faculty feel that there are so many joint projects – too many “irons in the fire” – that progress on individual projects is slow. Also there are lots of requests on IIR faculty to do things (research projects, government work, popular writing), but the number of faculty is small. Overall, it has been increasingly difficult to concentrate on academic research for refereed journals and books.
- Some faculty believe it has been hard for them to show concrete research results to the world.
- Some faculty remarked that they have to be encouraged or pressured to do research. The evaluation system or external pressure to publish for refereed journals has been weak, compared to US research universities.
- Some IIR faculty fear that research productivity is likely to decline as teaching obligations increase.

Low Level of Actual Collaboration

- The *SE Report* lists a lot of collaborations, but some faculty feel these numbers are exaggerated in that the collaborations are not so extensive or successful.
- Some faculty believe that IIR has not concentrated enough on collaborative group projects. There are good individual projects, but not enough group projects.
- The faculty seem to agree that research is decided “bottom up,” not top-down.
- One comment that there is no way to “force” individual faculty to do any particular research.
- At least one faculty member feels there is not enough coordination across the campus. Strategic thinking across the university to link these different capabilities may be weak. There should be a significant potential for collaborations across IIR, Shogaku-bu, the Graduate School of International Corporate Strategy (ICS) and the other schools of Hitotsubashi University on innovation. .

Level of Actual Cross-Disciplinary Research

- Many faculty felt there are not enough successful research collaborations among faculty with different disciplines.
- Some faculty feel it is “an illusion” to bring scientists, engineers, and management scholars together to do research. They have different research styles and do not easily do research together.
- Right now there is no scientist or engineer attached to IIR.

Uncertain Basis of Institutional Funding

- Some faculty commented on the lack of a strong financial basis for IIR after the change in the status of the national universities. Since the institutional grant to the University will decline in the future, the fact that IIR does not have own undergraduates nor graduates may pose a problem. Unless IIR develops the capability to acquire substantial external funding, it is becoming difficult to maintain an institute that specializes in research.

Limited Scale

- Some faculty believe that having 9-12 faculty members in IIR is still too small to achieve a critical mass to undertake many new research and teaching initiatives.
- Some faculty believe that the small size limits the number of aspects of innovation that they can cover. For example, they could have more research on social, political, or public policy perspectives related to innovation. IR faculty participate in many government committees, but only a few faculty really study public policy issues or processes.

2. Balance between Theory and Practice in Research

STRENGTHS:

Hitotsubashi Business Review

- Many of the faculty believe, and I agree, that a major success of IIR in creating a mechanism to impact practice is the *Hitotsubashi Business Review*, particularly since the re-launching of the journal in 2000. Having done a similar re-launch of the *MIT Sloan Management Review* during 1999-2001 while serving as editor-in-chief and chairman of the board of editors, I understand how much time this activity can require, as well as how important it is for communicating research to managers and students. Readers appear to view the *Hitotsubashi Business Review* as practical but rigorous.

Reputation as the Place to Come for Advice on Innovation

- The faculty believe that the IIR has a very important position in Japan. People in industry and government who want information on innovation or suggestions come to IIR as a resource. No other such institution in Japan.

Network of Government Connections

- The faculty believe, and I agree, that they have a good network of connections with Japanese government ministries and agencies.
- The impressive level of participation of the IIR faculty in various government committees in particular reflects their ability to impact policy.

External Activities that Impact Practice

- Compared with other departments in Hitotsubashi, IIR faculty believe they have been active in organizing symposium, conferences, and discussions open to managers and policy makers as well as academics.

WEAKNESSES:

Inadequate Attention to Theory Building

- The *SE Report* notes the insufficient number of theoretical researchers (p. I-11) and that the IIR needs to do more research on theory (p. I-27). Not all faculty agreed with this idea. My view is also mixed. It is too easy to produce bad theory, and often too time-consuming to do great empirical work. I agree that research institutions need a mix but the theorists have to be excellent, and their ideas should be tied to practice and real-life firms and organizations.

Limited Collaboration with Firms

- The actual work with private firms by the IIR researchers seems too limited (*Report*, p. I-38).
- One faculty member complained that the IIR faculty does not enough connections to outside firms, especially smaller firms.

3. Role of IIR as an International Center

STRENGTHS:

International Educational Backgrounds of the Faculty

- Remarkable for Japan that 7 of the 10 full-time IIR faculty in 2005 had doctoral degrees from outside Japan (United States and England).

Network of International Connections

- The faculty believe, and I agree, that they have a good network of international connections, not only in the West but also in China, Korea, and other parts of Asia.

Visiting Foreign Research Position

- The IIR has funds allocated to support a visiting foreign researcher each year.

WEAKNESSES:

Limited Publications in English

- The IIR faculty have published in major American and European journals (*Report*, pp. I-46–I-47), though many of them seem primarily based on their PhD dissertations. The result is that publications in major English language journals or books seem to drop severely after they publish work from their PhD theses. The number of English publications seems especially low given that so many faculty have PhDs from outside Japan and one faculty member is American, which distorts the averages for the IIR as a whole.
- The *SE Report* comments that the number of English publications is too low to give the institute the high international profile to which it aspires: “the IIR needs to publish more research results in international academic journals, further promote international joint research projects utilizing its system to accept foreign visiting professors, and thus enhance its international influence” (*Report*, p. I-54).
- Some IIR faculty argued that they don’t regularly publish in top notch English journals or produce books from top Western publishers because these kinds of publications are not appreciated in Japan. There is no internal evaluation or promotion system that encourages faculty to produce research that is internationally recognized. What Japan appreciates is frequent publications in well-regarded Japanese journals and books from top Japanese publishers. Some specialized fields, like economics, appreciate English publications more than does management.

Little Visibility Outside Japan

- Probably because of the low number of English publications from the faculty, some faculty feel that IIR has little visibility outside Japan.

Few International Collaborations and Activities

- The *SE Report* notes there is an insufficient number of joint projects with foreign researchers, most of whom come for only 3 months (*Report*, p. I-11).
- Several faculty felt that collaborations with outside researchers were not so many or not so effective.
- Some faculty felt there is not enough of an “international aspect” to IIR activities. The faculty participate in some international societies and conferences, and have contact with some international scholars, but the number is relatively low compared to research institutes in other countries, not only in the US and UK/Europe, but also in Korea and Singapore.

- I was surprised that only one IIR faculty is a member of the Academy of Management (*Report*, p. I-41).
- None of the IIR faculty are editors of major English-language journals (*Report*, p. I-42).

Few Internationally Prominent Visiting Scholars

- Some faculty commented on the decline in the quality of foreign researchers coming to IIR. Coming to Japan seems less attractive today than it did 15 or 20 years ago. The generation of scholars after Professors Imai and Nonaka have not has the same reputations and have not been able to attract as many notable scholars.
- After looking at the list of foreign visitors (*Report*, p. I-12), my impression was that very few seem to be internationally prominent scholars, especially compared to the early 1990s.

4. Educational Contributions

STRENGTHS:

MA¹/PhD Program

- Shogaku-bu PhD graduates get relatively good positions.
- The IIR students and faculty believe they have good discipline training for PhD students.
- The Hitotsubashi PhD students are encouraged by the faculty to take on interesting topics.

MBA Program

- Though IIR is primarily a research institution, the amount of teaching in the MBA and other non-research programs, such as in Shogaku-bu, seems to have been relatively high, at least by some of the faculty.

Note by the IIR Internal Review Administration Committee

1 At Hitotsubashi University, a degree "Master of Commerce and Management (MCM)" is officially awarded to the master program graduates instead of "Master of Arts (MA)."

WEAKNESSES:

MA¹/PhD Program

- Some faculty commented on the “Hitotsubashi method” of doing original research versus American style. Hitotsubashi emphasizes qualitative research rather than quantitative and empirical research. Typical research method is to do a case study.
- I was surprised to learn that there are no required courses in economics or statistics for PhD students, and no classes in IIR or Shogaku-bu on quantitative research methods, such as how to use econometrics. The Graduate School of Economics teaches these courses, but the IIR/Shogaku-bu students do not get credit for taking them.
- No economics or statistics courses required in the research master’s degree program.
- Some IIR faculty recognizes that doctoral training at Hitotsubashi in the Shogaku-bu can be substantially improved in terms of analytical capability. Based on that, the analytical rigor of doctoral dissertations can also be improved too. Combining higher rigor with relevance however, may not always be easy to achieve.
- I was surprised that (*Report*, p. I-32) no IIR faculty has been a main thesis supervisor for the graduates with doctoral degrees in the past, other than Yonekura. There are doctoral students who are supervised by other faculty, but why this has not occurred in the past is unclear.
- There seemed to be a debate going on within the Shogaku-bu whether the number of PhD students supervised by IIR faculty is high enough to justify the current number of IIR faculty slots. IIR was not successful in getting the support from Shogaku-bu colleagues for creating a PhD program in MOT.
- Some faculty feel that the students who apply to the management school as MBAs are on the average much better than the students who are applying as research students. For research, most MIT Sloan faculty feel the same way – our average MBA students are generally stronger academically than our average doctoral students. We have also reduced the number of doctoral students to improve quality.
- Some IIR faculty believe that IIR has not put enough effort into attracting PhD students, which are important to leverage for research.

MBA Program

- The teaching load among IIR faculty seems unbalanced. Some seem to teach much more than others (*Report*, pp. I-30–I-31).

Undergraduate Program

- IIR doesn't generally offer undergraduate courses, so undergraduates don't get exposed to IIR and don't come in as research graduate students.
- Some IIR faculty team-teach undergraduates, but there is too much variety of topics in one class for the students to assimilate. Evaluations dropping every year. The more teachers involved in the one class, the lower the evaluations.

Executives

- There does not seem to be much IIR faculty involvement in executive education (*Report*, p. I-30).
- Some faculty believe there are many potential applicants for executive teaching but not enough faculty to run the classes.

PART II: GENERAL COMMENTS

Value of IIR

Hitotsubashi University needs to be careful not to damage the strengths of IIR. I agree with the IIR faculty that it plays a unique role in Japan and, I would add, in the world, as a research institute focused on innovation from a social sciences perspective. Today, and in the future, Japanese firms and government policy makers need to pay more rather than less attention to the promotion of innovation. Otherwise, the economy of Japan will continue to stagnate. The challenge for the future should be how to strengthen the role and activities of IIR as an institution as well as the research contributions of individual faculty members and their doctoral students.

It is true that Japan has been of less interest to international scholars since the end of the bubble economy in 1989-1990 and the rise of economies in China, India, Korea, Southeast Asia, Russia, and eastern Europe. But this shift in attention makes it all the more important that IIR increase its international visibility and make sure that management scholars around the world continue to include Japanese firms and the Japanese economy in their studies. Japan is still the second largest economy in the world and a major investor in Asia and a major source of technology. Japanese firms also have much to learn about how to operate more effectively as global organizations.

Value of “Star” Faculty

Universities are known for their “stars.” Professors can become stars among their colleagues by writing and publishing powerful academic work. They can become stars among the broader public through writing popular articles and books, and making media appearance. In general, though, I think the foundations of stardom for a professor need to come from superior knowledge and insights into important problems, and this knowledge needs to reflect research. Professor Nonaka was a true star for IIR. Today, IIR has some other faculty who are prominent in the media and in writing popular articles and books, or serving on government committees. These are all important contributions, but the IIR and Shogaku-bu faculty need to think about how to bring more visibility to the work and faculty of IIR.

Current Crisis of US Business School Research and Education

There is currently a major controversy going on in the United States and Europe with regard to (1) the relevance of research coming from business schools, particularly the research that gets published in the top-tier academic journals, with some exceptions such as technical finance; and (2) the value of MBA education, which at the premier universities is tied somewhat to research of the faculty, particularly for elective courses.

Many US firms these days are not encouraging their employees to get MBA degrees but rather to stay and receive on the job training. MBA applications in general are declining in the US. And prominent professors such as Henry Mintzberg of McGill University (and an MIT Sloan PhD) and Warren Bennis of the University of Southern California have severely criticized the value of business school research. At MIT Sloan, we have had similar criticisms from members of our visiting committees and advisory boards, including prominent MIT alumni such as John Reed (former CEO of Citicorp) and Alex d’Arbeloff (founder and former chairman of Teradyne and former chairman of the MIT Corporation). An excellent article that summarizes the current debate over US business school research and education is Warren Bennis and James O’Toole, “How Business Schools Lost Their Way,” *Harvard Business Review*, May 2005.

The criticisms, and I agree with them, is that too much research in areas like strategy and the management of innovation has come to be influenced by “weak” theory such as from game theory in economics or institutional sociology, promoted by faculty who rarely have any contact with real organizations. In addition, business schools suffer from a difficult position: They are part of universities, and so should be doing academic research, but they are also professional schools, and need to teach and research practical material. There is no easy solution to this problem. Business schools must do both. They, like companies, must be “ambidextrous” and combine what we often describe as “rigor and relevance.”

One solution might be to simply decrease the emphasis on trying to do research in business schools, but this is too simple and short-sighted. A better solution is to try to improve management research by identifying faculty with unique abilities and giving them the time and resources to do better research and then translate their insights and evidence into teaching materials when appropriate. I do not believe that this is a simple matter of quantity of research outputs. Moreover, doing both academic and practical research means that business schools need different types of faculty members who complement each other and work together in research and teaching – some faculty who are strong in ideas and theory, and others who deeply understand important phenomena and the problems of real organizations.

Balancing Theory and Practice in MIT Sloan

MIT Sloan, I think, is one of the better business schools in the US knowledge for balancing academic research and theory with a concern for empirical work that targets real organizations and their problems. We have other extremes in the US. Harvard Business School is generally strong on practice but weak on theory and empirical evidence. Stanford and Chicago are strong in theory but weak in studying real organizations. We achieve the balance by hiring and promoting different types of faculty.

For example, at MIT Sloan, we try to make sure faculty are writing with some minimal acceptable level of productivity. Our average is a little more than one (1.25) published referred article per year. But we pay far more attention to the quality of research, and we measure this by internal committee evaluations as well as intensive outside evaluations from faculty at peer institutions. We respect publishing in top-tier academic journals because their standards for argument and evidence are generally high. Learning to publish in these journals and putting ones arguments through the review process is an excellent experience.

In general, we promote faculty by the quality and impact of their academic publications and academic reputations. We also pay attention to “impact” of a faculty member’s research, such as through subjective evaluations of how much their work has influenced practice as well as theory. In some fields, such as finance, economics, accounting, and operations research, it is common for researchers, managers, and policy makers to read the academic journals because they are looking for state of the art ideas, techniques and tools. In general management fields, however, we consider publishing articles in practice-oriented journals such as *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, and *California Management Review*. We also value writing books for managers and writing for major newspapers such as *The Wall Street Journal* and *The New York Times* as important ways to influence practice and policy.

Balancing Teaching with Research

MIT is as research-focused university, and our goal is to create as much time as possible for faculty to do research while still performing essential teaching. There are several mechanisms we use to balance teaching with research, as well as identify faculty who are better at research or fund raising and give them more time to do research and writing.

In general, for the institute, our teaching load is 3 courses per year. A typical course meets twice a week for 90 minutes. At Sloan and in the Engineering School at MIT, however, the typical teaching load is 2 courses a year (usually done in one semester) because the schools have raised additional money to “buy out” faculty teaching time and hire more faculty to meet teaching needs. We raise money from industry and government sources, as well as private donations from alumni and other wealthy people who take an interest in what we are doing. We have large offices for fund raising. In other words, based on the assumption that all the faculty we hire need more time for research, we try to reduce everyone’s teaching load. We also require that faculty teach two popular courses – they need to have 50 students in each class for full teaching credit. Otherwise, they need to teach a third course, or do administrative work, or supervise master’s theses and PhD theses, or teach special doctoral seminars. In addition, we have many research centers and programs that offer funding. There are also outside sources, such as company grants and the National Science Foundation or the Social Science Research Council. With this additional funding, it is possible for faculty to reduce their teaching load to one course per year.

In other words, we have something of a “market pull” system for research, and teaching, to reduce teaching loads, hire more faculty, and create more time for faculty to spend on research. All faculty have these opportunities, though faculty that create connections with our research centers have more opportunities for reducing their teaching.

Interdisciplinary Research and Education at MIT

I understand the frustration of some IIR faculty with the difficult of doing interdisciplinary research, not only across economics and organization studies, but across management and engineering or science. MIT has a reputation as being relatively good at this sort of thing. In fact, however, we also have failed more often than not when attempting to do true cross-disciplinary research, such as in our Leaders for Manufacturing Program or our largely defunct Center for Innovation in Product Development. On the other hand, we are good at multi-disciplinary education programs (Leaders for Manufacturing, System Design and Management, Management of Technology), and we have successfully run some research programs where faculty or experts from different discipline help to educate each other and occasionally do joint research (International Motor Vehicle Program, Made in America project, Communication Futures Pro-

gram, Pharmaceutical Industry Program). Here are some details on some of the examples, from my perspective:

Leaders for Manufacturing (LFM): In 1988, we established the Leaders for Manufacturing Program. This provided full fellowships for students. They received one master's degree in management and another one in their engineering field, all in two years, including summers. The students wrote one master's thesis that counted in both management and engineering. It had to be supervised by one professor in the engineering school and one from management.

The education program has been very successful. In essence, we teach engineers about management in a way that complements their technical interests. The joint theses, however, never lived up to our expectations. They overwhelmingly tend to be short technical projects proposed by sponsoring companies, and have a strong technical content. Sloan faculty from operations research, operations management, and information technology tend to dominate the supervising of these theses from the management side because they best understand the engineering problems.

Center for Innovation in Product Development: About 10 years ago, based on a large grant from the National Science Foundation, we also established a center to promote interdisciplinary research in product development. One key requirement was that management and engineering faculty do research projects together. Again, we found that only faculty in Sloan with engineering backgrounds or strong engineering or technical interests could work with the engineering faculty. The research styles are very different in most cases. Engineers like to build physical or mathematical models of phenomena, whereas management researchers like to observe organizations or collect and analyze data. The NSF declined to renew our grant, and we raised little money from companies. The center continues today largely as one or two small projects, with a web site.

International Motor Vehicle Program: MIT also established the International Motor Vehicle Program (IMVP) in the early 1980s as a broad, multi-university and company-sponsored research initiative to study the future of the industry as well as best practices in different areas, such as manufacturing, supplier management, and product development. Our book, *The Machine that Changed the World* (1991), which popularized the Toyota production system under the term "lean production," has sold more than half a million copies and has had a major impact on manufacturing practice in many different industries. What was perhaps most important in this program, however, was that it brought together researchers from many different disciplines – engineering, materials science, economics, political science, sociology, history, and management of different sorts. Sometimes we wrote papers together. But, more often, we educated each other about the technology or issues from different perspectives, and then the researchers did their work in their own specialties. This is one way to succeed with multi-dis-

ciplinary research – do not expect people to change their ways of doing research, but design programs so that people from different specialties can educate each other through research meetings or symposium, and improve the quality of everyone’s research.

Made in America: This was another successful effort done at MIT, and in which I also participated. We published a book in 1989 that also had a major impact on American industry and education in engineering and business schools. What we did here was also not cross-disciplinary research, but rather cross-disciplinary education. We formed sub-committees looking at different industries. The subcommittees consisted of faculty from different MIT departments – science, engineering, management, economics, political science, and others. We educated each other on the major technical or organizational or economic issues facing each industry, and then jointly wrote a report which was in the style of what a management school would produce, not an engineering school.

In conclusion on this point, my belief from these experiences is that joint multi-disciplinary research generally does not work. There should be multi-disciplinary research programs, but the goal should be to bring people with different specialties together to educate each other, not do joint research together, unless the different researchers can agree on a particular style of research for the particular project.

PART III: SPECIFIC RECOMMENDATIONS

I cannot say whether IIR faculty, because they have so few teaching obligations, should be publishing more than they are in terms of volume. I agree they should be having more impact with their research than faculty members who have regular teaching loads. We have no good way of measuring quality or productivity in research, although I believe research outputs are best measured by impact either on theory or practice, rather than quantity.

I also think it is positive that the IIR faculty have not paid too much attention to publishing in English-language academic journals. These journals are not usually effective for impacting general managers or providing good materials for education. At the same time, paying no attention to these journals or English publications is not a good idea for the international reputation and credibility of the institute. In general, it seems that IIR faculty need to think more about how to improve the quality and impact of their research and bring more international visibility to IIR.

A research institution should also be focused on research and education of scholars (PhD students), rather than extensive MBA or undergraduate or executive teaching. In general, I think it is a good idea for IIR faculty to teach in the MBA program when requested. It is good experience, a contribution to the university's operations, and helps improve ideas about research. Too much MBA teaching, however, is time-consuming and contrary to the objectives of having faculty dedicated to research. On the other hand, teaching PhD students to do good research is always a good investment and should improve the faculty's research productivity and quality. The problem is how to balance teaching with research for research-oriented faculty.

For example, at MIT Sloan, after junior faculty members have published a book or articles based on their PhD dissertations, the most important source of research productivity is often their doctoral students. In my case, for example, I have published two books with former doctoral students, based largely on their PhD theses – *Thinking Beyond Lean*, with Kentaro Nobeoka, and *Platform Leadership*, with Annabelle Gawer. I am also now doing a major research project on the transition from products to services in software and other high-tech industries, and the nature of innovation in service companies, both with doctoral students.

1. On IIR's Research Activities & Contributions

Research Quality and Productivity

- One obvious recommendation to improve international visibility for IIR in the US, Europe, and Asia, and to impose a bit more rigor on ideas and evidence, is to set goals to publish more in leading English academic journals, and publish more books in English by major publishers. I think trying to double the number of English publications is reasonable and possible. Again, I agree that the refereed English journals tend to be narrow and boring, and are rarely read by managers. They should not be the main publication outlets for management faculty interested in impacting practice and policy. But these journals do require high standards of argument and evidence. Moreover, US and European academics as well as academics in Korea and SE Asia read these journals, and the best ideas do make their way into management publications. The IIR faculty are trained to do this kind of publishing but seem to have little incentive after their dissertation work is published.
- Some of the IIR faculty feel that they could focus their research efforts more. One recommendation is to select more joint projects for most or all the faculty to work on together, such as an intensive study of specific industries or problems of special relevance to Japan and with global implications. This is a good idea for a research institute as long as there are enough complementarities and interest among the faculty.

- I agree that the cross-disciplinary research is difficult, but I believe there are ways to combine discipline knowledge more effectively, as I discussed in the examples of IMVP and the Made in America project. The goal should be mutual education through seminars and symposium, or company visits together, but not necessarily joint writing. IIR could have visiting scientists and engineers from industry to help them with particular industry studies, if they choose to do them.
- Given the high demand for IIR faculty to serve on government committees, I find it surprising that there is so little attention paid in research on what governments can do to promote efficiency and innovation within their own organizations and in Japanese industry more generally. This would seem to be a natural topic for IIR faculty to study.

“Market Pull” for Funding and Research

- The assumption I heard is that funding for IIR is likely to decrease in the future. However, if IIR research is truly valuable for industry and government, and the amount of external funds raised so far suggests it is, then the IIR faculty should be able to raise enough external funds to keep operating. The Shogaku-bu should also be able to raise enough funds to hire additional faculty to meet their rising teaching needs.
- At MIT, for example, we raise funds from donors to go into endowed chairs for junior and senior faculty positions. Then we use money channeled through research centers or our Office of Sponsored Research (from companies or government research contracts) to pay for administrative and overhead costs, as well as summer salaries. In this way, we use the market for our research to generate external funds. These funds enable us to stretch our permanent funds further and to hire more permanent faculty. Our permanent funds come through student tuition and our endowment income. I see no reason why Hitotsubashi departments and the IIR cannot do the same thing.

Faculty Staffing and Scale

- To be more effective, IIR probably needs more faculty associated with the institute rather than less. However, I do not think that all these positions need be full-time or permanent. Perhaps several positions could be on a rotating basis among other faculty in the Shogaku-bu and treated as a “reward” for excellence in research or research potential. This rotation system could be a way of expanding the network and knowledge of faculty associated with IIR, and could be a way of identifying more research “stars.”
- Before promoting anyone to a permanent position, I recommend that IIR and the Shogaku-bu adopt some sort of evaluation system from faculty at peer Japanese or overseas institutions and respected Japanese leaders in industry and government.

International activities and visibility outside Japan

- The best way to increase visibility of the faculty research and issues involving Japanese firms is for the IIR faculty to publish more in good English-language journals and books.
- IIR should also regularly run international conferences and symposium to explore topics of particular interest and value to Japan, such as competition in the mobile industry, the role of Japanese firms in Asia, or what government can do to assist new industries and old industries.
- PhD students supervised by IIR faculty should have several requirements to prepare them to be more effective scholars with international reputations. First, they should be encouraged and funded to participate more in international conferences and submit papers to international English-language journals. In fact, I would make it a requirement for the PhD degree that IIR students publish a paper from their dissertation work in a major English-language journal.
- IIR needs to be much more aggressive in recruiting top-notch foreign scholars and establishing more lasting relationships with premier foreign scholars, such as through joint research projects. One personal issue here is the requirement that foreign visiting professors now teach a course. This is good in theory but not in practice since the objective should be to do research. Prominent foreign scholars also do not find this requirement attractive. Instead the requirement should be something like giving several research seminars for IIR and Shogaku-bu faculty and research students, and perhaps some shorter presentations for executives and government officials.

2. On IIR's Educational Contributions

MA¹/PhD Program

- I recommend that IIR faculty with Shogaku-bu faculty undertake a major restructuring of their doctoral training to make it more in line with the top American business schools, but including the "Hitotsubashi method" to emphasize case studies and interesting, rather than obscure, research topics. In particular, the language of strategy and competition is from microeconomics, and much of the important social science research today heavily involves statistics as well as various econometric techniques, even in the fields of sociology (or, more accurately, economic sociology). IIR and Shogaku-bu faculty, with cooperation from the Hitotsubashi Graduate School of Economics, need to offer and require basic courses for PhD students in economics and quantitative research techniques, as well as the current organization theory and qualitative research techniques.

- As I said earlier, I would make it a requirement for the PhD for students supervised by IIR faculty to publish an article in a top English journal as part of their thesis work. However, to get articles regularly accepted in top English-language journals on strategy and organization studies, or on R&D management, requires more discipline training than I think the Shogaku-bu doctoral students generally receive. There are exceptions, of course, but the goal should be to improve the overall level of doctoral training.

MBA Program

- If Hitotsubashi determines that it needs more faculty for MBA teaching, then IIR might adopt some minimum level of MBA teaching for its faculty. This should be less than the regular Shogaku-bu faculty – perhaps half load.
- There are also ways to get research faculty to participate in MBA teaching in a manner that is less time-consuming than developing and teaching regular courses. For example, at MIT Sloan we have developed a new system called the Sloan Innovative Period. For one week (5 days) in the middle of the fall semester and the spring semester (total of two weeks per year), we have no classes, but instead, faculty hold half-day or full-day seminars on their research for the MBA students. The faculty are supposed to give one day of seminars per year, and the MBA students have to take several days of these seminars in order to graduate. What this system does is expose our MBA students to the latest faculty research. It also forces our faculty to translate their research ideas and data into a form understandable by MBA students, which is a good intellectual exercise and valuable for the students. This program is very successful and distinctive for Sloan. I highly recommend that IIR and the Shogaku-bu adopt something similar. These intensive research seminars substitute for elective classes and reduce the teaching load for the faculty.

Undergraduate Program

- Again, if Hitotsubashi determines that it needs more faculty for undergraduate teaching, then IIR might adopt some minimum level of undergraduate teaching for its faculty. Again, this should be less than the regular Shogaku-bu faculty – perhaps half load.
- IIR should propose projects for undergraduate theses to familiarize more students with IIR faculty and their research.

Executives

- In the United States and Europe, executive education has become a major source of additional revenues for business schools as well as a direct way to impact practice and find companies for research projects and funding. I highly recommend that IIR faculty work together with the Shogaku-bu and ICS to build up executive education programs targeted at companies and government officials. This activity does many things: It can raise funds for research and operations, improve network of contacts with firms and government departments, and raise the visibility of Hitotsubashi and the IIR in particular.

外部評価報告

吹野 博志

1. イノベーション研究センターがまずイノベティブであってほしい。

実学の一橋大学にあるイノベーション研究センターということを知り、日本をよりイノベティブでベターな社会に変革すべく、経営戦略はもちろん社会・経済的にも政治的にも鋭い情報発信・社会アピールをしてほしい。とくに、イノベーションを創発するための理論武装、抵抗勢力や理不尽な制度に対しては気概をもって当ってほしい。

2. イノベーション研究センターの骨太な中長期研究計画が見えない。

個々人の研究発表はなされているが、センター全体でどのような研究をしていくのかが見えてこない。今後は、例えば、20XX年までに達成すべきイノベーション研究センター全体の研究計画を提出して、その進捗状況に対して外部評価をもらうというような仕組みを構築する必要がある。

3. 社会と関わりの強いイノベーション研究を標榜している割には、社会に対するアピールや発信が少ない。

例えば、科学技術基本法において科学技術立国を目指す日本に対応するような形で、「イノベーションを推進する制度やインセンティブに関する研究を実行する」といった、イノベーション研究センターならではの研究スタンスがあってもよいのではないか。また、ストックオプションや税制といったイノベーションにとって重要な制度設計に対する研究をもう少し体系的に進めるべきではないか。また、「一橋イノベーション研究センターアピール」といったイノベーション推進に関する政策提言や社会アピールがあってもよい。

4. 世界に開かれた研究拠点を標榜する前に、日本国内そしてアジアにおける存在感を示す必要がある。

もちろん世界に開かれた研究拠点になることは重要だが、まず日本において開かれた一橋大学イノベーション研究センターというレピュテーションを確立すべきである。さらに、中国を中心としたアジアとの連携が重要で、イノベーション研究センターに行けばアジアにおけるイノベーション研究のネットワークができるということならば、今後世界からの注目も

集まるだろう。また、多くの研究の場はすでに web 上に移行しているにも関わらず、開かれた web の整備ができていない。

**5. イノベーションを推進するベンチャー企業や新規事業開拓者の強い味方・駆け込み寺と
いったハートとスピリッツを感じさせる研究所になってほしい。**

イノベーション研究や新規事業開拓における社会科学的な見解については、イノベーション研究センターに行けば何らかのソリューションを得ることができるといった、新規事業推進やベンチャー企業にとって本当に心強い味方になるような心意気が欲しい。例えば、日本におけるストックオプション裁判に対する前述したイノベーション研究からの意見表明や理論武装を行うなどして、日本をイノベティブな国とするための知的センターになってほしい。

IIR は日本のイノベーションにおける melting pot になりえたか？（一橋大学イノベーション研究センター外部評価）

橋本 正洋¹

1. はじめに

一橋大学イノベーション研究センター (IIR) は、我が国の国立大学において「イノベーション研究」の拠点を標榜するほとんど唯一の機関である²。後述のように、我が国産業や経済にとってイノベーションの重要性は論を待たない。こうした中で、我が国イノベーション・システム構築において、大学内にあるイノベーション研究拠点として IIR がどのような機能を果たし、貢献し、また今後していくべきか。まず評価に当たっての基本的視座を設定したい。

我が国の大学はその草創期である 100 年以上前から我が国経済社会の基本を形成する役割を果たしてきた。明治時代には、新しい大学教育から経済社会の骨格を形成する人材が輩出し、大学を通じた技術導入、さらには自らの研究から基幹産業の技術が生まれ出てきた。いわば産学連携が国の基礎を作ってきたとの見方もできる。その後第二次大戦を経て、日本の大学においては産業界への貢献に関して「大学の自主性を阻害するもの」「外部からの干渉を誘導するもの」としての抵抗感が強くなり、一方、我が国産業界においても、一部では、日本の大学は、単に一定の人材を供給する機関とのみ見なされ、むしろ日本企業は欧米の大学との連携を選択する傾向が強くなっていた。しかし、90 年代を経て国及び産業界は大学の役割の重要性を再認識し、新たな産学連携のあり方を模索するようになった。1995 年の科学技術基本法及び同基本計画において産学連携を重要な課題として取り上げたことを皮切りに、1998 年には大学技術移転促進法 (TLO 法) を制定し、大学の TLO (技術移転機関) の設立を政府として後押しした。さらに、1999 年に産業活力再生法を制定し、いわゆるバイドール条項により政府の研究資金による知的財産権の扱いは米国並になった。さらに、2000 年の産業技術力強化法により、大学における特許料についてアカデミックディスカウントが行われることとなった。2003 年からは学校教育法の改正が行われ、大学の教育研究の質を確保しつつ、より大学の自律性を強めるため、学部学科の設置認可の一部弾力化と第三者評価が法的に導入された。ついで、2004 年 4 月にはこれまで国の機関であった国立大

註

- 1 経済産業省サービス産業課長、早稲田大学客員教授、前経済産業省大学連携推進課長。
- 2 最近、東京工業大学にイノベーションマネジメント研究科が、東北大学経済学研究科内部に地域イノベーション研究センターが設立されている。

学が法人化し、教職員は公務員でない扱いとなり大学の自主性が大幅に確保されていくのである。

このように大学を取り巻く環境においては最近 10 年程度で大きなシステム改革がされてきた。これには、大学に対する国家及び産業界の期待がその原動力になっている。それでは、大学側はその負託に応えてきたのか。

特に、ナショナル・イノベーション・システムの構築において期待される大学の役割と機能は何かを明らかにしつつ、IIR がその負託に応えてきたか、との視点から評価を試みたい。

2. 「イノベーションによる新産業創成」における大学の役割と機能³

21 世紀に数年足を踏み入れた今日、経済産業全般においてイノベーションの重要性はますます高まっている。個々の企業や機関において構築されたイノベーション・システムがそれぞれの競争力に与える影響もさることながら、国家全体の競争力がナショナル・イノベーション・システムに大きく依存していることも明らかになってきている。特に 90 年代からの長い日本経済の低迷の期間を経て、新たな経済の牽引車としての新産業創成を惹起するイノベーション・システムの構築が強く期待されているのである。

ナショナル・イノベーション・システムによる新産業創成をリニアに捉えたモデルを、「知の創造⇒イノベーションモデル⇒新産業の創成⇒産業構造の進化⇒持続的成長」と示すこととしよう。このリニアモデルによりイノベーションが経済成長まで進んでいくには、様々な機能・制度・インフラが必要となる。創出された「知」の移転（技術移転）システム、ベンチャー創造システム、インキュベーション、クラスター、ベンチャーが成長するための資本市場、知財や人材育成インフラなどがその国の経済社会に整備されていなければ、「知」が「産業構造の進化」までは達しない。

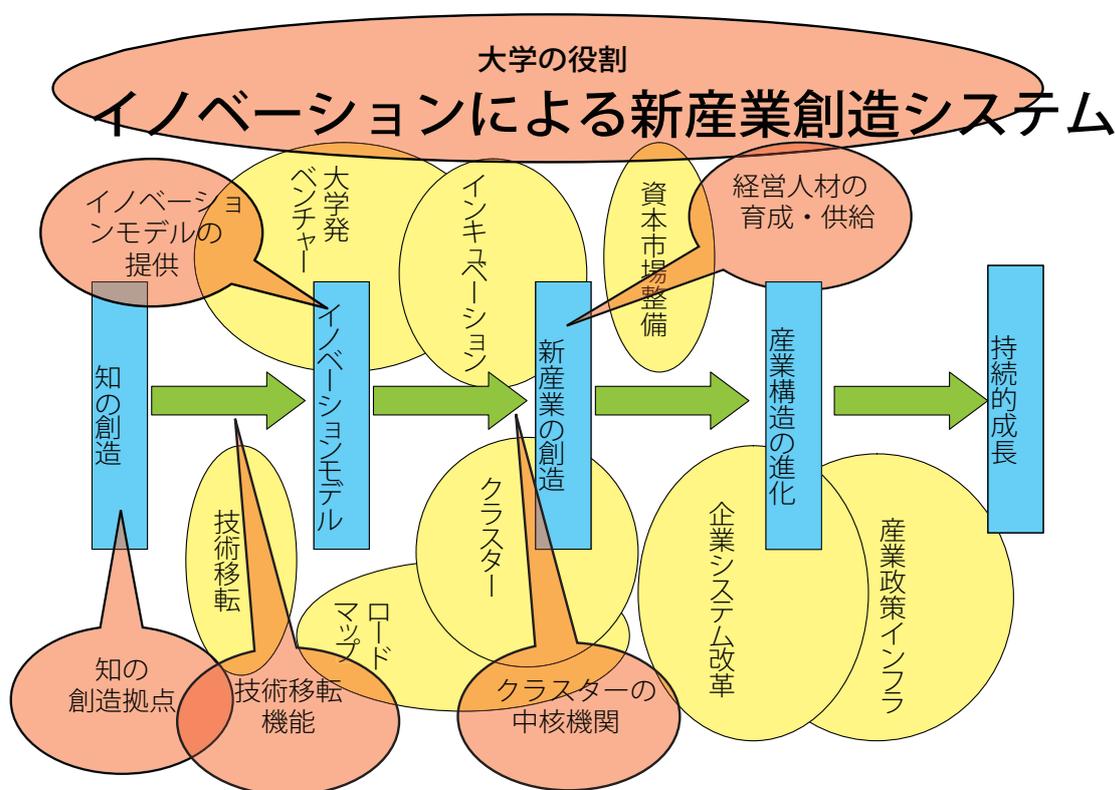
このように考えたとき、ナショナル・イノベーション・システムによる新産業創成モデルにおいて大学は重要なステークホルダーになりうるか。大学の役割をこのイノベーションモデルにマッピングすることにより、大学の位置づけを明確にするとともに、大学がイノベーション・クラスターの核となるか、との議論が展開可能となる【図 1】。

実際、大学は、知の創造拠点であることはもちろん、技術移転システムの提供者であり、また、イノベーションモデル（イノベーションがどのように起こるかを体系的に整理したモデル）の創出者となりうる。クラスターにおいて最も重要な中核機関でもある。さらに、大学こそイノベーションを産業化する経営人材の育成・供給機関となるのである。このように

註

- 3 詳しくは、橋本正洋他、「新時代のイノベーションプロセスにおける大学の役割」、ビジネスモデル学会 2005 年秋季大会特別講演，2005 年 10 月予稿集。

図1 新時代のナショナル・イノベーション・システムにおける大学の役割



大学の役割をマッピングしてみるとその重要性が改めて認識できる。果たして日本の大学は、この重要性を認識してきたのか。

また、その中で、IIRは、かつて我が国唯一の「イノベーション研究」を標榜する機関として、我が国経済社会の期待に応えてきたか。専任教員10人と言う規模からの制限要素をあえて過小評価して、ナショナル・イノベーション・システムを構築するための機能との観点から、若干厳しいかもしれないがIIRの評価を行いたい。

3. ナショナル・イノベーション・システムにおけるIIRの期待される役割と評価

IIRは3つのミッション①経済価値を生み出す革新としてのイノベーションの実証かつ理論的研究の実施、②イノベーションに関する理論と実践の架け橋となること、③世界に開かれた研究拠点・知識融合の場となることを与えられて1997年に発足した。まさに上述の大学をめぐるシステム改革が本格的に動き出す前夜に船出したのである。当時経済産業省産業政策局において開催された「イノベーション研究会」(座長：木村孟学位授与機構長)に、新しいIIRの教授陣(長岡教授、西口教授)が参加していたのは象徴的である。

さて、上述の大学の役割・機能のマッピングを IIR の 3 ミッションに当てはめ、評価を試みると以下のとおりとなる。

① イノベーションの実証かつ理論的研究の実施：

大学は知の創造拠点であり、イノベーションに関する知の創造においても大学がその拠点になるべきである。IIR は当時としては我が国唯一のイノベーションにかかる知の創出拠点であったことは間違いない。

実際、最近経済産業省において製造業の産業政策の基本的視座としておいているモジュール化・すりあわせ・アーキテクチャー理論には、青島助教授をはじめとする IIR の貢献は大きい。社会科学と自然科学の接点でもあるスモールワールドのネットワーク理論など、新しい研究分野も切り開いてきた。さらに、内部評価書にある共同研究プロジェクトには政策的にも意義の高いものが多い。

しかしながら、一方、我が国唯一の拠点としてイノベーションにかかるすべての分野の知の創出を担ったのか、との問いに答えるのは厳しい。10 名の専任教員と何人かの客員教員という限定されたメンバーではあったとはいえ、幅広い分野におけるイノベーションの研究を行ったことは認められるが、たとえば、最近米国などで提唱されているサービスサイエンス/サービスイノベーションの分野は、社会科学系の大学であるにも関わらず、ほとんど手をつけられていない。これは我が国のアカデミア全体の責に付すべき問題でもあるが、拠点としての IIR の責任も問われ、我が国の GDP の 7 割を占めるサービス分野の競争力が低いといわれることとの象徴的原因のひとつと考えることもできる。

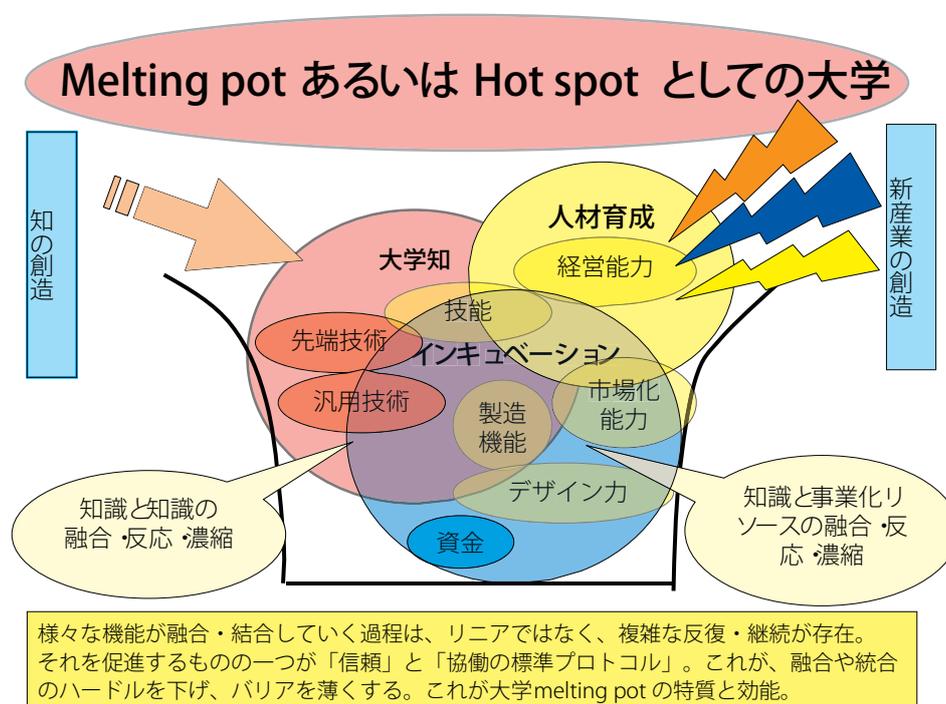
② イノベーションに関する理論と実践の架け橋となること：

イノベーションモデルの創出者となることは本ミッションに該当する。また大学に期待される役割としてのクラスターにおいて最も重要な中核機関となることも含まれる。前者に関しては、前述のサービスイノベーションの分野を除けば、さまざまな分野でのモデル提供者として確固たる評価が出来るのではないか。

一方で、クラスターの拠点になることについては、IIR が一橋大学という社会科学系の大学の一組織であることから、技術分野のリーダーシップという面では難しいものの、クラスターに必要なネットワーク機能を担うことは可能ではないか。その点は、IIR のアクティビティについて、内部評価書では社会連携における「実践」に関する記述がなく、実践との架け橋との機能はクラスターという実社会との接点では十分発揮されていないと解釈できる。

さらに、大学こそイノベーションを産業化する経営人材の育成・供給機関となるべき観点から見ると、IIR の教育機能は非常に高いレベルにあり、商学系研究科の中で一定の役割を果たしているが、独自の教育機能を十分に果たしてきたといえるだろうか。ICS への参画は草創期に限定され、中途半端に終わっていると評価されかねない。

図2 melting pot としての大学機能



この点については、IIRにおける教育機能が研究機能と同等に独自に有するとの体制が構築されていないことによる可能性がある。また、国立大学法人化にともないIIRの一橋大学内での位置付けが見直されたが、IIRの機能そのものもが特異性を失った可能性はないだろうか。検証が求められる。

なお、経済産業省におけるMOT人材育成において、検討の初期段階からの概念設計への貢献、ビデオ教材等の委託製作など、IIRはその能力を発揮して多大な貢献をしてきたことは経済産業省としても感謝している。なお、残念ながら、MOT事務局が当初IIRに期待したような我が国全体における教育教材の供給拠点の中核にまでは至っていない。

③ 世界に開かれた研究拠点・知識融合の場となること：

知識融合の場というのは、IIRが、後述するところの大学としての「melting pot (るつぼ)」機能を果たしてきたかどうかと言い換えることが可能である⁴。これについては、IIRが社会科学と自然科学の連携を意識しているところは評価できるとして、同時にアカデミアと実社会との融合を図ってきているかどうか重要であるが、本評価書では判断が難しい。

註

4 脚注3に同じ。【図2】参照。

また、世界に開かれた研究拠点かどうかの判断は、単に国籍の異なる研究者を受け入れたことではなく、共同研究等を積極的に海外の大学と行い、世界的に認められた有数の研究機関であるかどうかによるものと考えられるが、この点の評価が行われておらず、不明である。この点については、国内の同じ方向を目指す研究機関の動向や、海外の参考にすべきイノベーション研究を行っている研究機関との比較をしつつ、方向性を検証すべきである。

4. IIR の課題と期待

以上のように、IIR は、非常にユニークな研究機関として、我が国イノベーション研究をリードしてきたことは明らかである。一方でナショナル・イノベーション・システム構築において、必要な機能を持ち、役割を果たしてきたのかは、そのユニーク性（代替機関がない）であるがうえに、不十分なところがあるといえよう。

今後、ナショナル・イノベーション・システムを構築して行く過程で IIR が先導的な役割を果たして行くには、以下の方向を強化することを期待する。

① 我が国イノベーション研究ネットワークの中核拠点となること

冒頭述べたようにイノベーションを標榜する大学の機関が最近いくつか設立されている。また、KBS や神戸大学のように、IIR と同じ分野の研究者を抱える質の高い機関もある。また、MOT 分野の専門職大学院も整備されつつある。こうした研究教育機関をネットワークするには、この分野でもっとも優れた研究者を要する機関が主導することが望まれる。IIR は「イノベーションの社会科学的な研究において全国的なリーダーシップが研究拠点として認知」というのであれば、さらにこうしたネットワークの中核となるよう努力すべきである。

② ナショナル・イノベーション・システムの実践拠点となること

前述のように、ナショナル・イノベーション・システムの構築にあたり、イノベーションモデルの提供など、IIR の果たしてきた役割は大きい。

さらに、今後は、イノベーションの実践を行うための拠点としての活動も期待したい。具体的には、社会科学と自然科学の接点として、新しい分野（たとえば社会科学と自然科学の連携が必要なサービス分野）のクラスターの核（バーチャルでもよい）となっていくことが検討に値するのではないか。こうしたことは、ナショナル・イノベーション・システムの構築を目指す政府の施策と連動し、イノベーション研究の成果をより高次に実践することとして意義が高い。これにより外部資金の導入推進も可能となるだろう。

③ イノベーション（経営）人材の供給拠点となること

イノベーション経営人材の確保は、我が国イノベーション・システム構築の中で最大の課題であると言っても良い。米国には良質の経営人材がビジネススクールなどから輩出され、

イノベーションの産業化の最先端を担っている。IIRにおいても、組織管理的な課題を解決し、学長、センター長らのリーダーシップの下で、さらに良質なイノベーション経営人材や教育人材を輩出して行くよう体制を構築することが必要である。また、イノベーションに関わる経営人材の育成は、社会人を対象としたパートタイムの専門職大学院形式を検討すべしとの議論があり、それも含めた再検討が求められる。

5. おわりに

以上、我が国イノベーション研究の最大拠点としての期待をこめて、IIRの評価を行って見た。大方の教員の見方とは異なり、私立も含め、国費を投入して作られてきた大学は、常に社会に貢献することを求められる。また、その貢献の時間軸は短期から超長期にわたる。貢献の範囲も、真理の探究から現実的な社会的課題への解の提供までに及ぶ。産業社会において、オープン・イノベーション・システムが普遍的になってきた今、大学のイノベーション・システムへの貢献はきわめて重要であり、IIRの今後の役割は重大であると考えている。

外部評価報告

今井 賢一

1. 評価の視点

イノベーション研究センターは学内共同のリサーチ・インスティテュートであり、その活動を評価するには、その研究活動（関連活動を含む）が「どの程度統合され」ているかが鍵となる。つまり、例えば、他の一つの「学部」の教官が集合して共同研究を行った場合と比較して、センターの組織では研究の質と量にどのような違いがあり、その特色によってどのような独自の成果が生み出されたかが、基本的な評価の視点となる。

かりにいま、前者を「集合的研究」、後者を「組織的研究」とよべば、イノベーション研究センターの成果に後者でなければ出来なかったような性質のものがどの程度あるか（あるいはその将来的可能性）がポイントである。

『自己評価報告書』から要約すると、イノベーション研究センターのミッションは、1) イノベーションの生成プロセスの体系的・実証的研究、2) イノベーションに関する理論と実践の架け橋となる、3) 世界に開かれた研究拠点となる、の3点である。

このミッションに照らして、前述の「集合的研究」と「組織的研究」の違いという視点から今回の『自己評価報告書』の内容を評価すると、2)と3)については確かに独自の組織ないし研究拠点としての成果が発揮されているものの、肝心の1)については、個別にすぐれた研究はみられるものの、全体としてみると「集合的研究」の域を脱していないように見える。

もしそうであれば、研究面にかんしては「組織的研究としての戦略不在」ということになるので、今回の評価を契機に今後一層の努力が望まれる。

2. 評価項目と暫定的なグレード

評価対象	評価のポイント	問題点	暫定 グレード
A. センター全体の研究評価	イノベーションを学際的に研究 (+)	集合的研究の域を脱していない	B ⁺
B. 諸共同研究の評価	共同研究の数が多すぎるが、将来性あり	共同研究というが、多くは数人の個人研究	B ⁺
C. 個人研究の評価	個別論文にはすぐれたものが多い	相互の引用も乏しく、ややばらばら	A
D. 理論と実践の架け橋	ビジネス・レビューの役割を評価	Eとの関連でインターネットと非連結	A ⁺
E. 世界に開かれた研究拠点	クスマノを呼んだ点は高く評価	交流の規模が小さい	B ⁺

コメント：この評価表は印象論的だが、そうなるのは『自己評価報告書』の内容にも責任がある。すなわち、最初に「3つのミッション」が掲げられ、最後の「総括」において「それぞれのミッションにおいて評価に値する成果をあげてきたと考えられる」と述べられているが、具体的には説明されていない。たとえば、もっとも肝心な最初のミッションに関して「具体的には」という言葉で始まる説明はこうなっている。—「国際的な研究成果の発信を含めてかなりの高水準で研究成果を出してきたと言えよう。そのため多くの共同研究を行い、また多くの競争的な外部資金も確保してきた。この結果、イノベーションの社会学的研究において全国的なリーダーシップがある研究拠点として認知されるようになったと言えよう。」これは正しい説明なのであろうが、外部から客観的に評価しようとするものにとっては、共同研究でどういう成果が出て、いかなる発信ができて、どのような意味でのリーダーシップが生まれているのかといった重要な説明が皆無である。それは個別の説明を見てくださいというのでは、イノベーション研究センターという独立の組織としての総括にはならないであろう。

3. 最終評価までに議論し、加筆・補足すべき点

最初の方で述べたことの繰り返しになるが、最大の問題点は独立した研究組織としての「研究戦略の不在」ということに帰着しそうである。事実、研究者個人の書いた「課題」というところを見ると、皆一様に「戦線を拡大しすぎたので、集中する必要がある」という趣旨のことを述べている。戦略の不在は、日本の組織に共通の問題だといえばそれまでだが、日頃そのことを批判している研究者の集団が、選択と集中という戦略に欠けていたというだけでは、正直な反省ではあっても、今後の戦略的方向性を求めているというニュアンスがなく、自己評価としての緊張感に乏しい。

しかし、それは多分表面的なことで、各研究者は「暗黙知」として戦略的方向性をもっているであろう。そうであれば、野中理論のテストをもかねて、次の点にかかわる部分を多少とも表現できる「形式知」にしていきたい。

- 知識の個別化・細分化が極端にすすむ現状において、イノベーションのための知の統合化なり構造化が最大の課題になっていると思われる（東大でも産総研どもそれを最大のテーマとしている）。イノベーション研究センターの諸研究は、これまで研究されてきている「見えざる経営資源」「アーキテクチャ」「ネットワーク」「アントレプレナー」などの諸概念を組み合わせて、あるいは新しい単独のコンセプトで、その問題にどう接近しようとしているのか。
- 他方、統合化などと言い出すより、ここを押せば展望が開けるという「ティッピング・ポイント」を探し、壁に錐で穴を開けるように鋭く研究することも不可欠である。事実、個人研究の中にはそのすぐれた例も存在している。そのとき、錐であけた穴から、どのようにすばらしい展望がみえるのかという説明が欲しい。

4. おわりに

はじめに書いたように、以上のメモは外部評価者としての私が、できるだけ客観的な評価の材料を得たいという目的で、それを引き出す「プロボケーション」の意味合いを含んでいるため、あえて辛口な表現をしているところがある。それが誤解であれば、ぜひ訂正していただきたい。また、私の衷心からの願いは、イノベーション研究センターがイノベーションに関する（国内ではなく）世界の研究拠点となって欲しいということであり、そのために役立つことがあれば大いに議論したい。

外部評価報告

猪木 武徳

イノベーション研究センター（以下「センター」と記す）における研究，教育，社会連携・サービスの現状を評価し，その組織・運営面でどのような問題点が認められるかについて、『自己評価報告書』に基づいて若干の感想を述べる．書類からの情報を基本としており，評価者の情報不足，知識不足から来る誤解もあろう．外部の者の判断の通弊として，あるいは評価者の力不足としてご容赦いただきたい．

経済価値を生み出す革新を，国内外の文科・理科双方の研究者を集めて理論的・実践的に研究する場としてセンターは設立されたと聞く．この設立目的にそった実績が上がっているか否かを見る場合，1) イノベーション研究自体のもつ難しさ，2) 文科理科双方の研究者のコラボレーション（いわゆる文理融合と呼ばれる教育・研究体制）の難しさ，3) 研究に於ける国際協力の難しさ，とに分けて見るのも一つの方法と考える．

1) はこの分野自体の内容に深く関わるため，独立の事項として論じにくいし，この点を取り上げることは評価報告書の目的を超えるので，2) と3) を中心に検討し，1) については少し言及するにとどめたい．2) と3) を見た後に，研究業績についても若干の私見を述べたい．

文理融合の「出島」として

「文理融合」は，これからの学問の一つの方向を指し示す理念として，絶えず持ち出されるキーワードである．しかしかには実質を伴わせるかということかなり難しい．

センターの場合，経営，経済，理工学者の混成部隊として発足したようだが，現在のところフルタイムの理工学研究者はいない．その原因（理由）はよくわからないが，一般論として，経済学者や経営学者が，技術の特質や性格について専門分野の理工学者から「耳学問」で学ぶところは多いが，理工学者が経済学の概念や論理，分析手法を研究上の「作法」として身につけようとするとはなからう．文系の中では最も理系に近いと思われる経済学でも，理系の研究とは問題もメソッドも異なっている．従って，研究意欲のある理工系学者が，センターのような研究空間で「骨を埋めよう」とするケースはめずらしい．したがって通常は，工学関係の著名な先生が来て，一時的な滞在場所とすることが多い．その結果，センターのような研究機関は，一般に人の出入りが激しくなり，一機関としての「持続的な研究」という点で，特徴が出しにくくなる．

本格的に「文理融合」の研究を進めるためには，やはり大学院教育で，文科・理科双方のバックグラウンドを持つ人材を育てる他はないだろう．学部で工学を学び，大学院から経済学・

経営学を学ぶ、あるいはその逆、あるいは学部時代からダブルメジャーの教育を受ける（これは日本ではほとんど不可能）という育て方である。

しかし改革の方法は皆無ではなかろう。文系出身の研究者志望の者に、ディシプリンのしっかりした統計学、経済理論の基本、社会科学的な諸概念、経済史、産業技術史などの教授を本格的に行うことであろう。その上で、個別具体的な産業技術の学習、フィールド・ワークの仕方などのトレーニングを行う、というカリキュラムを組むのも一案かもしれない。

商学部が主体となって発足したと聞く。技術の「使用者」側が技術革新にいかに参加するか、といった問題をはじめ、マーケティング、技術の売買の市場分析、開発投資の戦略、技術者の処遇制度の問題など、商学自体にも、イノベーションに関わる中心的な研究テーマは多いと思われる。しかし、経営史、産業技術史、技術開発の経済学等、隣接分野の広がりを見ると、もっと多様な研究者を集めてもいいように思う。

一橋大学の強みをだすためには、純粋工学分野の研究者ではなく、科学技術政策、技術史、技術者の育成と技術者の労働市場などの研究者を、さらに集めるというのも一つのやり方かもしれない。

そのためにはセンターに、いかに予算・人事面での独立性を与えるかと言うことが大事になる。歴史的に見ても、いずれの大学でも、附置センターや研究所を「本体」からいかに独立させるかは困難な問題であった。しかし本格的なイノベーション研究に取り組むためには、研究者の激しい出入りがあるてはならない。やはり、独立の予算委員会と人事委員会を将来的には設置できる様に努力すべきだろう。

寄付講座、外部資金、委託研究の多さという点では、研究のマネジメント面の力は評価できよう。ただ、センターの現員数から見て共同研究プロジェクトの数が多いという印象を持つ。多くの研究者は、「お金よりも時間がほしい」、というのが正直な気持ちではなかろうか。

国際研究協力について

外国人研究員の招致は、日本の学問を「国際化」するためにも必要なことは言うまでもない。しかし長期間にわたって滞在できる優れた研究者を招くことはなかなか難しい。特に一年、あるいはそれ以上の契約となると、候補者の範囲は極めて限られてしまう。「一年日本に定住」というスタイルではなく、日本の研究者と共同研究を行っている者の「短期滞在」を念頭に置いた人選を中心にした方が現実的かもしれない。そして短期的（2,3週間でもよい）な人事交流のための旅費として支出する方が対費用効果は高いのではないか。

滞在した研究者がどのような研究成果を上げていったのかについても、これからフォローアップしていく必要があるだろう。

研究者の全体としての評価

研究者の業績を、評価者の理解できる範囲で見えてみると、平均は概して高く、ちらばりも少ない。一橋大学の研究水準を示している。新製品の開発と特許関係の研究、防衛調達の研究、企業間関係の分析など、先進的な研究も見られる。しかし理工学研究者と経済・経営学者の実質的な共同研究がどの程度進んだのかは、なかなか判断しにくい。

研究業績だけでなく、大学院教育（研究者養成）がどの程度活発に進んでいるのか、就職状況はどうかは気になるところではある。特に大学院重点化によって、大学院生の数が膨張し（しすぎ）、彼らの就職状況が悪化している現状を考えると、将来的に見て、優秀な若者が大学院進学を望まなくなる危険も生じている。そのようなことがないように、先にも触れたように、特徴あるカリキュラムを作り、本格的なイノベーション研究を行う若手研究者を育てるような大学院教育に取り組んでほしい。

外部評価報告

石田 正泰

全般的な評価

イノベーションは企業にとって非常に基本的でかつ最重要な課題である。知的財産制度などイノベーションに関連した制度は、イノベーションを促進する基本目的に適うように設計され、運営されていくべきであるが、現実には多くの重大な齟齬がある。イノベーション研究センターの研究はこうした問題の研究に本格的に取り組んでおり、高く評価している。知財の理念はイノベーションに根拠を求め、イノベーションの線に沿った制度設計がされない限り、期待される効果の実現は望むべくもないとかねてから考えており、『知的財産制度とイノベーション』（後藤・長岡編著）¹はその意味で先駆的研究だと捉えている。

今後の研究の在り方についての提言

1. 研究過程とその成果の発信における産学連携の深化

第一に、仮説をたてて、それを確認する過程、すなわち実証研究をする過程で、企業人との連携を充実することが良い研究成果をもたらすと考えている。たとえば知的財産設計がイノベーションにどのような影響を与えるか、したがってどのような制度設計にすべきかと言う問題について、深い問題意識をもっている企業も多い。企業訪問、セミナーなどにおいてこうした企業との問題意識を具体的に共有しながら研究を進めることで研究を深められると考えている。

第二に、研究成果が出来上がった時に、それを発信していくターゲットとしても産業界は重要であり、産業界の方にインパクトがある発信の工夫がされると良い。実践的に使いやすい表現にして欲しい。たとえば、こういう実態は、こういう分析をするとこういう評価になるからその実態をなおしていく、改善していくというようなこと。こうした努力は学問性とか、理論性を落とすということではなく、両立すると思う。

註

- 1 後藤・長岡編著の『知的財産制度とイノベーション』について、財団法人知的財産研究所発行『知財権フォーラム』63号で書評を書いている。

2. 主体性のある共同研究

共同研究について、企業の研究開発、事業経営にもいえることだが、共同は競争力のある研究に往々にして必要不可欠であるが、パラレルなかたちでの共同は勧められない。共同研究においても、その責任や主体は明確である必要があり、中心になるテーマを掲げ、課題を解決していく中心の人が常にいるべきだと思っている。そういう意味でイノベーション研究センターの場合、研究テーマに基づいたいろいろの研究報告からみてリーダーが明確であることは良い。今後もこれを続けて欲しいし、国際的な共同研究をする場合でもこの方針でぜひお願いしたい。

3. 学問分野に囚われない境界領域のフロンティア研究の実施

技術系、法学系、経済系など異分野融合の研究、境界領域のフロンティア的な研究を行おうとするときには、最初に学際ありきではなく、今解決しなくてはいけない問題を新しいターゲットとみて、それに即して必要なディシプリン、学問分野を組み合わせ、場合によっては作り直すことを考えるべきだ。新しい学問システムをもう一度作り直す、もう一度教育や、研究のカテゴリーをくくり直すことも場合によっては必要だと考えている。

4. コアコンピテンスを生かした本質を踏まえた研究テーマの選定

テーマの選定基準として企業の研究管理の経験から以下の3点が重要である。

- (1) **テーマの持続性.** あれもやりこれもやりということで比較的トレンドな、今日のものにすぐ飛びつくようなことは避けたい。
- (2) **問題の構造の理解.** その持続性のあるテーマについて、一面だけしか見ないような、独善的な研究にならないことが重要である。総花的にということではないが、他の目線にも配慮し、その問題の構造をよく理解して、キーとなるところを見落としてはいけない。
- (3) **明確な研究目的.** なんのために、どこに向かって、どういう効果を考慮し、そのことに対して確信をもてる研究であること。

また、いろいろの現象の裏にある本質的なところをしっかりと捉えようとする研究姿勢、そして問題の周辺の事情、情報の把握、的確な材料など、作り込んで研究を行う姿勢を評価する。

5. キーになる研究者の展開力による外部資源を活用した研究実施体制

イノベーション研究センターの性質からみて、センターのキーになる研究者の質、展開力によって、外部資源を活用した研究をすすめることが可能だしそれは望ましいと考える。イノベーション研究センターがコンセプトを作り込んで、研究協力者、研究員のかたちで外部

からプロジェクトに加わるようなかたち、少人数でも強力な効果が上げられるような研究体制の構築が望まれる。プロジェクトの理念をしっかりとって研究のリーダーシップをとり、外部の資金援助制度なども活用しながらサポート体制を臨機に組むのが良いと思う。

外部評価報告

伊藤 元重

全般的な評価

イノベーション研究センターの教員それぞれの方がユニークな研究者として世に高い評価を上げられている。また、経営と経済のバックグラウンドの方を中心とした社会科学者の良い集積が出来ており、企業や政策の現場に密着した研究も非常に精力的にやって居られる。これまでのセンターのパフォーマンスに高い評価を差し上げることができると思う。

今後への提言・期待する点

1. 学問分野としてのイノベーション研究確立への貢献

イノベーションは非常に重要なテーマである。知識立国、知財立国と言っており、イノベーションの社会科学的な研究成果には、社会的にも非常に関心が高い。他方で、イノベーション研究はひとつのまとまった研究分野としてまだ社会的に認知されていない。金融とか財政、税制等は既に研究分野として確立しており、それぞれに学会もあり、民間の金融機関あるいは金融庁とのコラボレーションも活発に行われている。イノベーションは面白い分野だが必ずしも社会的にソリッドなものがないのが現状だと考えられる。イノベーション研究をしつかりした基盤がある分野として確立していくようなサービスを世の中に対してやっていくことが、イノベーション研究センターの今後の重要な使命ではないか。

2. 研究センターとしての組織的研究の強化

これだけ実力がある研究者が集まっているのだから、研究センターの集積を生かした研究を組織し、それをイノベーション研究センターの成果として広く世の中に発信されていくようにされることが重要である。研究プロジェクトの立案を組織レベルで行うことで、研究を調整している Brookings 研究所や Institute of International Economics の例が参考になると考えられる。ただ大学の研究は、各研究員の自由なイニシアティブが重要であることも忘れては行けない。極端な例として例えば Princeton の高等研究所みたいに各個人が自由な研究を行っており、同時に立派な成果をあげている組織もある。各個人の自発的な自由な研究と研究センターの組織的プロジェクト研究のバランスが重要であろう。

3. イノベーション・システムの全体像を深掘する産学及び産学官研究への取り組み

政策分析ネットワーク (<http://www.policy-net.jp/>) において CSR (Corporate Social Responsibility) の研究を始めているが、各企業が定義する CSR 自体に大きな幅があり、各企業での取り組みがそれぞれ違う。研究者が参加して共同で研究をすることによって CSR の深掘されたイメージを確立する研究を行っている。イノベーション研究にも同じ側面があるのではないかと。イノベーションへの取り組みは各企業で異なり、各現場でどのような形でイノベーションが起こっているのかということを知ること自体が大変に重要だと思う。またイノベーションは企業の中の組織や戦略の話しでは完結せず、それが知的財産制度など社会の制度や政策の在り方とも密接にかかわってくる。こうしたイノベーション・システムの全体像が解明される研究がなされると大きな社会的インパクトがあると考えられる。

4. 研究成果の社会への効果的な還元

研究成果を論文、本、セミナー等様々な形で効果的に社会に還元していくために、研究成果の発信のマネジメントを行っていくことが重要である。こうした点では、米国の NBER (National Bureau of Economic Research) が大いに参考になるのではないかと。研究成果の発信マネジメントのために外部資金を利用してそのためのコーディネーターを採用しても良い。そのようなコーディネーターが各研究者の方の研究成果をすりあわせて外へ発信していくことに責任を持つ体制とされてはどうか。東京大学のものづくりセンターでは、経産省等からの外部資金を活用し、外部からの人材も活用して、様々なレベルでの発信を強く意識して研究成果のマネジメントを行っている。こうした例も参考になるかも知れない。イノベーション研究センターにいる 10 人の方はそれぞれの分野でそれなりのポジションをもっている方で、その人の問題意識に従って、例えば 10 人のこの中でも 2 人か 3 人ずつ位で大きな研究テーマ毎にペアを組んで、それぞれが成果の発信を意識しながら研究のマネジメントを行うことが案として考えられる。

5. 国際的な共同研究の実施

国際的にインパクトがある研究を進めていくために、センターの中にいる方が国際的なレフェリドジャーナルに論文を出していくことを更に活発に行っていくことは勿論重要である。ただこれに止まらず、イノベーション分野で国際的な研究をしている機関や学者との共同研究を実施し、この共同プロジェクトの中から英文で発信していくことも重要ではないかと。

6. 学際分野の研究

研究分野が異なる分野の研究者と一緒に論文を書くということになると例えば法学者と経済学者の間でも容易ではなく、自然科学者など理系の研究者との協力を、論文を共同で書くところまで深化させるのは簡単ではない。東京大学でも先端研ではひょっとしたら少しはあるのかなと思うが、ただ例えば、医学の分野では、病院の経営の問題だとか医療経済の問題に対して問題意識がおこってきており、学際分野での研究は重要である。イノベーション研究センターは社会科学的な視点からイノベーションを扱うというのが基本だと考えられるが、理系の方からの素材を得てそれを社会科学的な理論の遡上に載せた研究成果は工学系の研究者も強い関心をもって読むことになると思われる。そういう意味で学際的な研究は重要である。

外部評価報告

永田 晃也

1. 全般的な所見

貴センターは、現在イノベーション研究の領域において最も創造的、活動的な研究者の陣容を整えた組織であり、研究成果の質・量および社会貢献活動のインパクトの大きさについては、ほとんど間然する所はない。これまでの活動を通じて、貴センターは研究活動について設定されたミッションを十分に遂行してこられたと考えられ、今後とも世界的なレベルでのイノベーション研究をリードする存在としての活動が期待される。貴センターの更なる発展を期して、以下に所見を述べる。

2. 今後への提言と期待する点

貴センターの活動は、およそイノベーション研究を志向する者にとっての目標であることが必要であり、更なる発展のために以下のような活動が積極的に推進されることが必要であると思われる。

(1) 部門間関係を考慮した人材の最適配置

貴学がイノベーション研究センターに限らず、商学研究科、国際企業戦略研究科、経済学研究科などにイノベーション研究に関する多くの優れた研究者を擁していることは、すでによく知られている。報告書の中でもそれら他部局の研究者との間で共同研究が推進され、また講義提供などで部局間連携が図られている点について言及されている。

しかし、大学全体として擁する人的資源の最適配置という観点から見て、センターへの資源配分と、それによって構成される専門領域のポートフォリオ、およびポートフォリオを調整するための人材の部局間移動などが適切であったのかという部局間横断的視点が不可欠である。今後の発展的な運営を推進する上で、人的資源配分については、大学全体での資源配分という全体最適の視点が必要であると思われる。また、センター長のリーダーシップを明確化することも必要であると思われる。

(2) 大規模な産学協同プロジェクトの推進

すでに産業界との連携による共同プロジェクトは数多く取り組まれていると思われるが、さらに貴学の枠を超えた大規模なイノベーション研究の共同プロジェクトの推進が求められる。

る。貴センターは例えば、IMVPのような共同プロジェクトの推進においてリーダーシップをとることが期待される。

(3) イノベーション研究に関するグローバルな連携の強化

この点についても、すでに貴センターでは個々の研究者によって国際的な共同研究が推進されているが、さらに SPRU のような海外におけるイノベーションの研究センターと組織的に連携し、グローバルな研究コンソーシアムの指揮を執ることが期待される。

外部評価報告

延岡 健太郎

立場

私は、イノベーション研究センター (IIR) に属する7人の経営学者（青島，軽部，武石，西口，Funk，中馬，米倉）について、いろいろな意味で良く知っているという立場である。特に、最初の5名の研究活動を詳しく知っている。

全体評価

イノベーション研究センター (IIR) に属する経営学者は全員一流であり、これだけの全体の人数の中で、一流の人材を揃えられる組織というのは素晴らしい。“日本において” 経営学研究を推進する組織・グループとして最高のレベルにあることは間違いない。学術的貢献では、1人当たりの著書や論文も、その量・質ともに、“日本の” 経営学関連の組織としては、最高レベルにある。社会的貢献も、国際プロジェクトも含めて共同研究の多さや充実の度合いも、『一橋ビジネスレビュー』の編集も、教科書やケースの出版なども、素晴らしい。

ただし、学術的貢献では、もっと骨太でインパクトの強い成果があつてよいはずであろう。また、審査付き論文数もグローバルな標準からは少ない。私は審査付き論文を出すことこそが大事であるというのでは全くない。しかし、きちんとジャーナルのレベルとそれらへの掲載論文数は明示することが必要である。日本の経済系研究所や海外の組織と比較すれば、明らかに少ないだろう。そこで、“日本の” 経営学を牽引する組織として、このような成果が少ない理由を明確にし、経営学の研究としては審査つき論文の価値は限定的で、他の活動の方が重要であるという主張をしてほしい。それも、日本の経営学を牽引する組織の役割のひとつである。

非常に手を広げた研究活動や活発な社会連携活動と表裏一体である全体的な問題点として、プロジェクトの数が多すぎるのではないかとこの点が挙げられる。私が知っている研究者を見ても、いろいろな活動で多忙すぎて、逆に多少才能が無駄遣いされている懸念がある。この状況を改善するためには、現実的に本当に各個人がコミットして骨太の成果をあげることができるように、組織的に機能するためには、「核」を定めて、研究のインパクトが見込まれるテーマに集中していく必要がある。多少焦点を絞って、本当に世界的なインパクトの大きい活動が求められているであろう。論文も著書も成果としての量は十分すぎるくらいあるので、IIR 自体としても量の評価以上に質の評価を行うことが重要であろう。IIR はすで

に非常に活発な活動ができていることから、IIR がもう一段高いレベルに達するための要望である。

ミッションに照らした評価

「(i) イノベーションの生成プロセスを体系的かつ実証的に研究して、理論的かつ実践的知識の向上に貢献する」と「(ii) イノベーションに関する理論と実践の架け橋になる」は、国内の経営学で比較する限り、非常に高いレベルで実現されていて文句がないが、国際的に比較してみると、非常にインパクトがあるような成果は出ていない。ここでの意見も、日本の組織としては既にトップにあることを前提にした、非常に高い次元での評価である。

「(iii) 世界に開かれた研究拠点として、各国のイノベーション研究者が集まる知識融合の場となる」は、もう一步欠けている。日本の経営学ではだれもきちんとできていなくて、ここまで要求するのは酷であるが、もし一流ジャーナルに何本も論文が掲載されて、2,3人が国際的にも非常に有名な研究者になれば、やはり世界の有名な人が、サバティカルを取って喜んでIIRに来るようになるだろう。ここまでを実現するということまでに来るにはまだやはり少し遠いだろう。そして、これを実現するためには、(i)と(ii)でもっと骨太なことを行わないと、強力なインパクトにはならないであろう。

例えば、『一橋ビジネスレビュー』の活動や経済産業省が推進しているMOTへの関与は、(iii)にはほとんど貢献しない。かりに(iii)を本当に実現しようということになれば『一橋ビジネスレビュー』は止めてしまえということになる。いままでのように国内で非常に活発な活動を続ける限りは、(iii)には到達せず、これを実現するのは本当に難しい。他方で、国内において、経営学者の数もステータスなども欠けていることから、活動の方向を(iii)に向けて変えることが本当にいいことかどうかということもわからない。したがって、何を狙うのかということとを、IIR内でもっときちんと共有し、ではどうするかということを考え直す必要がある。

研究領域の設定と人材構成について

分野的に見ても、ミクロ（個人レベル）からマクロ（国レベル）、経営学と経済学、構成メンバーの点で見ても、純粋な学術研究者から企業出身研究者など、非常にバランスが取れている。ただし、逆にいえば、大きな問題とはいえないが、約10人という少ないIIRの人数を考慮すると、それぞれの分野が非常に少ない人数となってしまうので、焦点が絞られなくて、もう一步本当の奥深さが欠けているだろう。それぞれの分野に超優秀な人材が集まればよいが、結局は相乗効果を生むことが非常に難しいので、少しだけ焦点を絞ったほうがいだろう。産業経営研究所のほうが、もともとアカデミックな人であった野中先生がいたこともあり、非常にアカデミックな強みというものを感じた気がする。

学術的貢献について

査読付き論文数が、現在、文部科学省において重視される方向にある。IIRのこの値は、国内の経営学のレベルからいえば標準以上であるが、グローバルな標準からは少ない。しかし、日本の経営学では、査読付き論文が評価されないので、日本の経営学を牽引する一橋にある経営学の代表的組織として、ジャーナルの格付け別での本数のデータを示し、査読付き論文が少ない理由を分析して、その事実を認めて、少なくともいい、それ以上に重要なことを行っている、という主張をきちんとして欲しい。また、強いていえば、これだけの規模では難しいかもしれないが、成果の発信先としてジャーナルだけを狙うような人が、2,3人くらいいてもいいかもしれない。

社会的貢献について

『一橋ビジネスレビュー』はすばらしい。約10人というIIRの人数でこれだけのことを行っているということは尊敬に値する。『一橋ビジネスレビュー』は内容と質の両面で優れたジャーナルになっている。ただし、純粋学術論文から経営者インタビューまでといったように、内容にバラエティがあることの反面として、総花的で、狙いが中途半端である感じがする。

IIRのメンバーは、マネジャー研修やトップ・エグゼクティブ研修を含めて企業研修にもあたってきており、また、マスコミを通じて社会的な一般の人にも知るようになるというような、真に社会的に影響を与え大きな貢献をしてきているはずであるが、そういうことも敢えて表に出していくことが大事であろう。

人材について

せっかくの優れた人たちが、なぜか2～3年で他の機関へ異動しているように見受けられる。組織的に総花的になっているので、統合することが難しく、真に専門的なことをやりたいと考えている人の居心地が悪くなっているという面が表れているのではなかろうか。IIRは非常に手を広げた研究活動、社会貢献活動を行っているが、10人程度の人数で、組織論的にうまく機能しているのかどうか、多少疑問がある。

教育活動について

IIRはあくまでも研究センターであって研究が主であるので、研究者養成という意味でも、本当に高度な最新の研究をベースにした教育活動や社会貢献活動をめざすべきで、たとえば、研究者も、商学部ではできないくらい共同研究に参画させて、オン・ザ・ジョブ的に研究にも参加させながら一緒に行うというような方法もあろう。

今後に関する提言

ミッションについては、(i) と (ii) を狙うのか、それとも (iii) を狙うのかを、改めてはっきりと狙いを定める必要があるだろう。いまのままでも頑張っても全然批判はなく十分な貢献をしていると思うが、(iii) を実現しようという大きな野望をもつのであれば、本当に活動をそちらに向けてシフトする必要があるだろう。そして、(iii) をめざして成功するのであれば、活動をシフトすることが一番求められていることであろう。

狙いによっては、それは、一流ジャーナルに論文を何本も出すことであろうし、著書も量ではなく本当にインパクトのあるコンセプトを提供する本を1冊でも出すことであろうし、皆が注目し、皆と一緒に研究したいというような研究プロジェクトを行うということでもいいであろう。

したがって、たとえば、プロジェクトも、その数だけで評価をするのではなく、質の評価として、いくつかの切り口や評価の仕方からきちんと評価し、どういう方向に進めていくのかということを考えていくことが大事であろう。

IIR は、もっと自信をもって活動を進めてもらうことがふさわしい組織である。自信をもって自らの活動を考えることが大事であり、そちらに力を入れてほしい。

External Evaluation Report on the Institute of Innovation Research of Hitotsubashi University

Bruno VAN POTTELSBERGHE

I received the IIR's self evaluation report in Summer 2005. I met Professor Sadao Nagaoka in Paris in October 21st 2005. I then met four professors and two researchers associated with IIR at the end of November (November 24th and 25th, see the appendix). In what follows I describe my assessment of the strengths of the IIR and then provide some suggestions for improvements (either of some IIR practices or for an improved international visibility and standing), based on my observation of the IIR activities from Europe, the self evaluation report, and these interviews.

Strengths of the IIR

A unique position in Japan as a socio-economic research institute on innovation

What clearly emerges from the IIR' self evaluation report is the strength of having about 10 scholars/professors of high quality who focus on the socio-economic (including managerial) aspects of innovation. In what follows I list what I believe to be the key strengths of the IIR.

- The IIR is part of the Hitotsubashi University, one of the most renowned universities in Japan and worldwide, with an impressive heritage of high quality of its research activities in the field of social sciences.
- The IIR enjoys an excellent reputation in Japan. The Institute is unique in many respects, and has the advantage of being highly specialized in innovation.
- The IIR has the advantage of gathering scholars from various disciplines (sociology, economics, political sciences and management). This multidisciplinary around one main research area should induce strong synergies.
- On average faculty member are of a very high quality in terms of education and scientific output. The CV's clearly show that a large number of professors have a Ph.D. from abroad (MIT, Harvard, Oxford...), or at least a Master of Science from abroad.
- The scientific output is significant (for all professors), diverse (from case studies to theoretical contributions) and of international quality (several professors publish in English).

- The IIR has a very strong network with government institutions, Japanese and international universities, and many of the largest firms in Japan, which witnesses the quality of the research that is performed at IIR and a clear interest by the society at large on innovation.
- The IIR expertise translates into consulting projects and research activities that provide an excellent analysis of the innovation system in Japan and on several important societal issues associated with innovation.
- The IIR has a good international visibility, characterized by a large number of visiting professors each year, by a large research project jointly performed with MIT, several international (in English) publications, the organization of several high-level academic workshops and seminars, and the participation to several international conferences.

The IIR has participated in the Ph.D. programme of the Graduate School of Commerce and Management and some students advised by IIR professors have become faculty members of Japanese or foreign universities.

Fields of improvement for the IIR

- Governance-1: The IIR director, as in most academic institutions worldwide, has relatively little power regarding the research orientations and faculty involvement. Researchers/Professors are autonomous (perform research projects individually and are highly specialized).
- Governance-2: The IIR seems not to be well represented within the Hitotsubashi University. It is not represented at the Education Research Council of the University.
- International visibility-1: Although having already a clear international visibility, it seems that the international network bears essentially on the shoulders (and dynamism) of a few members of the IIR.
- International visibility-2: The significant amount of foreign visitors (for three months) should be leveraged to induce a more intense collaboration (and hence co-publication) with IIR faculty.
- Research opportunities: The number of Ph.D. students is relatively small. There should be a target of a minimum number of Ph.D. scholars for each professor of the IIR.
- Evaluation: The quality of teaching is not yet formally evaluated, and the publication output is not evaluated based on going international evaluation standards.

- Local visibility: The graduate students and other actors on campus seem to be poorly informed about the activities and performances of IIR, which translates into a relatively few intakes into the Ph.D. Programme in the field of innovation.

Opportunities

Leverage: With all the accomplishment of the IIR over the past 8 years, the IIR could be a reinforced platform strengthening either its local network (with local companies, including smaller firms), or its international reach; or both.

Innovation: All over the world innovation becomes a key issue for business and governments.

Evaluation: In gaining experience into self evaluation practices, the IIR could become a Japanese leader in establishing the practice of continual improvement of its research performance guided by objective and multifaceted evaluations.

Threats and uncertainty:

Institutional factors: The recent corporatization of Japanese universities and the severe fiscal constraint of the Japanese government induce a significant amount of uncertainty for the future of institutional research funding in Japan.

Academic internal factors: It seems that some tensions exist within the Hitotsubashi University regarding the future of IIR, in particular, with respect to how intensively a research institute be involved in education and how much they be integrated.

Academic external factors: The shrinking number of youngsters in Japan and the intense competition induced by other academic institutes might have strong implications for the Hitotsubashi University and its research activities.

International factors: Many new research universities and institutions are developing fast, including in Asian regions, and the research world is getting more globalized every year. Although IIR has an excellent reputation in Japan, it must definitely decide whether it wants to become a key global player. It would require an improvement of its image as a global and high quality research centre on innovation.

Suggestions for improvements:

Evaluation: Set up democratically a dynamic and formal evaluation process of each member of IIR and of IIR as a whole, that would include qualitative and quantitative indicators, in a time dimension (every two or three years). The time dimension is useful, as it allows assessing the evolution of performance for researchers of different disciplines. Such formal evaluation practice would not only help the research planning and focusing of an IIR but also improve the IIR visibility within the framework of the Hitotsubashi University Charter:

Personal objectives: At the start of an academic year, each professor could present its research objectives, with the number of papers submitted to refereed Japanese research journals, the number of papers submitted to refereed international journals (in English), the number of working papers, and the type of joint research projects he/she could be involved in. It should be recognised that publications in non-refereed journals are of lower quality.

Strengthen further the leadership position in Japan: Formal and external evaluation processes as the ones that have been developed in the USA and Europe (AACSB, EQUIS, AMBA, ...) are not yet a common procedure in Japan. IIR could therefore be a leader in this respect and a benchmark for best policy practices regarding research evaluation in Japan. Being faced by rigorous evaluation practices, researchers will be motivated to reach higher output of research.

Strengthen the institutional project-based strategy that includes research exploiting multidisciplinary and networking at the Japanese and global level, for a given percentage of workload (e.g. each faculty member would agree to devote part of his time (15%) to a common research project.). This strategy would allow reinforcing the multidisciplinary research activities within the Hitotsubashi University (including lawyers, sociologists, managers and economists).

Improve the international visibility and standing: This is a very important aspect of the future of IIR. In what follows I provide a list of potential actions:

- Invite foreign Ph.D. for short term period (6 months), project-based (jointly with a local professor)
- Send Ph.D. students supervised by a IIR for a 6 months period abroad, during their Ph.D.
- Welcome one-year postdoctoral researchers from abroad, to contribute to IIR's own research projects (young researchers are more flexible).
- Make one or two special issues of *Hitotsubashi Business Review* in English, with contributions from foreign and local researchers.

- Create an international network on the basis of individual networks (e.g. global website of working papers on innovation, including several research centres on innovation).
- Put all IIR working papers that are written in English on SSRN website (or others), which allows to measure the number of downloads.
- All Ph.D. students advised by an IIR professor could be required to write at least one chapter of their thesis in English, with submission to an international journal.
- Actively pursue external funding so as to increase the number of foreign full-time researchers and faculty positions
- More faculty should be in the organisation of international conferences and collaborative projects.

Improve communication within the university and Ph.D. intake: Some students and professors within Hitotsubashi University may not know well the role of IIR, and its productivity. More involvement in the Bachelor programme on various aspects of innovation systems (i.e. shared by several professors from various disciplines) might improve the general awareness of IIR on the campus and help attracting good undergraduate students.

Strengthen research to cover the issues of small technology-based firms and improve IIR visibility for these firms: IIR has a strong network with large firms but relatively low visibility within the smaller firms sector. IIR could strengthen research agenda involving these firms.

Appendix: Interviews in Paris and in Hitotsubashi University, Kunitachi

- (1) Sadao NAGAOKA, IIR Professor and Director, in Paris on October 21st 2005
- (2) Seiichiro YONEKURA, IIR Professor, in Hitotsubashi University on November the 24th or 25th (the same for the following interviews)
- (3) Tomohiro IJICHI, IIR Associate Professor
- (4) Yoshiaki NISHIMURA, Vice President of the University
- (5) Jeffrey FUNK, IIR Professor
- (6) Yoichiro NISHIMURA, Assistant Professor of Kanagawa University, a Ph.D. of the Commerce Department, who was advised by an IIR professor, and an IIR Collaborating Researcher)
- (7) Minyoung CHOI, a former IIR Part-time Researcher and a former Ph.D. student of the Commerce Department, who was advised by a IIR professor, and a COE Research Assistant of the Graduate School of Commerce and Management



一橋大学
イノベーション研究センター

Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research