

21世紀COEプログラム 平成15年度採択拠点事業結果報告書

機関名	一橋大学	学長名	杉山 武彦	拠点番号	108	
1. 申請分野	F<医学系> G<数学、物理学、地球科学> H<機械、土木、建築、その他工学> I<社会科学> J<学際、複合、新領域>					
2. 拠点のプログラム名称 (英訳名)	知識・企業・イノベーションのダイナミクス Dynamics of Knowledge, Corporate System and Innovation					
研究分野及びキーワード	<研究分野: 経営学> (知識) (企業システム) (イノベーション) (人材) (ネットワーク)					
3. 専攻等名	商学研究科・経営マーケティング専攻 (経営・会計専攻、19.4.1)、商学研究科・会計・金融専攻 (市場・金融専攻、19.4.1)、国際企業戦略研究科 経営・金融専攻、イノベーション研究センター					
4. 事業推進担当者 (拠点リーダー)	伊丹 敬之 計31名					
ふりがなくローマ字 氏名	所属部局(専攻等)・職名	現在の専門 学位	役割分担 (事業実施期間中の拠点形成計画における分担事項)			
(拠点リーダー) ITAMI HIROYUKI 伊丹 敬之	商学研究科 (経営・マーケティング)・教授	経営学/Ph. D.	全体統括、経営者・人材プログラム			
NO NAKA IKU JI RO 野中 郁次郎	国際企業戦略研究科 (経営・金融専攻)・教授	経営学/Ph. D.	知識経営研究(平成18年3月31日辞退)			
SUZUKI YOSHITAKA 鈴木 良隆	商学研究科 (経営・マーケティング専攻)・教授	経営史/商学修士	制度・構造プログラム			
TAKEUCHI HIROTAKA 竹内 弘高	国際企業戦略研究科 (経営・金融専攻)・教授	経営学/Ph. D.	知識経営研究			
SEKI MITSUHIRO 関 満博	商学研究科 (経営・マーケティング専攻)・教授	産業論/ 博士(経済学)	企業システム研究			
ISHIKURA YUKO 石倉 洋子	国際企業戦略研究科 (経営・金融専攻)・教授	経営学/DBA	経営者・人材プログラム			
I TO KUNIO 伊藤 邦雄	商学研究科 (会計・金融専攻)・教授	会計学/ 博士(商学)	制度・構造プログラム			
HIROMOTO TOSHIRO 廣本 敏郎	商学研究科 (管理・金融専攻)・教授	管理会計/ 博士(商学)	制度・構造プログラム			
CHUMA HIROYUKI 中馬 宏之	イノベーション研究センター・教授	労働経済学/ Ph. D.	経営者・人材プログラム			
NAGAOKA SADA0 長岡 貞男	イノベーション研究センター・教授	産業組織論/Ph. D.	制度・構造プログラム			
NISHIGUCHI TOSHIHIRO 西口 敏宏	イノベーション研究センター・教授	組織関係論 /Ph. D.	制度・構造プログラム			
YONEKURA SEIICHIRO 米倉 誠一郎	イノベーション研究センター・教授	企業者論/Ph. D.	経営者・人材プログラム			
SATO IKUYA 佐藤 郁哉	商学研究科 (経営・マーケティング専攻)・教授	組織社会学/Ph. D.	制度・構造プログラム			
FURUKAWA ICHIRO 古川 一郎	商学研究科 (経営・マーケティング専攻)・教授	マーケティング/ 経済学修士	企業システム研究			
MORISHIMA MOTOHIRO 守島 基博	商学研究科 (経営・マーケティング専攻)・教授	人的資源管理論/Ph. D.	経営者・人材プログラム			
ICHIJO KAZUO 一條 和生	国際企業戦略研究科 (経営・金融専攻)・教授	経営組織論/Ph. D.	経営者・人材プログラム			
Christina・L・Armedjian	国際企業戦略研究科 (経営・金融専攻)・教授	組織社会学/Ph. D.	制度・構造プログラム			
TAKEISHI AKIRA 武石 彰	イノベーション研究センター・教授	組織関係論 /Ph. D.	コーディネーター (イノベーション研究プラットフォーム)、 制度・構造プログラム			
ITOH HIDESHI 伊藤 秀史	商学研究科 (会計・金融専攻)・教授	組織経済学/Ph. D.	制度・構造プログラム			
NUMAGAMI TSUYOSHI 沼上 幹	商学研究科 (経営・マーケティング専攻)・教授	経営戦略論/ 博士(商学)	コーディネーター (日本企業研究センター)、 制度・構造プログラム			
KUSUNOKI KEN 楠木 建	国際企業戦略研究科 (経営・金融専攻)・准教授	経営組織論/ 商学修士	コーディネーター (知識経営研究プラットフォーム)、 制度・構造プログラム			
AOSHIMA YAICH 青島 矢一	イノベーション研究センター・准教授	技術経営論/Ph. D.	イノベーション研究			
AKUTSU SATOSHI 阿久津 聡	国際企業戦略研究科 (経営・金融専攻)・准教授	マーケティング/Ph. D.	知識経営研究			
TANAKA KAZUHIRO 田中 一弘	商学研究科 (経営・マーケティング専攻)・准教授	企業統治論/博士 (商学)	経営者・人材プログラム (平成16年4月1日追加)			
NAKANO MAKOTO 中野 誠	商学研究科 (会計・金融専攻)・准教授	会計学/商学修士	制度・構造プログラム (平成18年4月1日追加)			
KATO TOSHIHIKO 加藤 俊彦	商学研究科 (経営・マーケティング専攻)・准教授	経営組織論/ 博士(商学)	制度・構造プログラム			
FUJIKAWA YOSHINORI 藤川 佳則	国際企業戦略研究科 (経営・金融専攻)・准教授	マーケティング/Ph. D	知識経営研究 (平成18年4月1日追加)			
KARUBE MASARU 軽部 大	イノベーション研究センター・准教授	経営戦略論/ 博士(商学)	制度・構造プログラム			
SHIMAMOTO MINORU 島本 実	商学研究科 (経営・マーケティング専攻)・准教授	最先端技術論/博士 (商学)	経営者・人材プログラム (平成18年4月1日追加)			
MATSUI TAKESHI 松井 剛	商学研究科 (経営・マーケティング専攻)・准教授	マーケティング/ 博士 (商学)	知識経営研究 (平成18年4月1日追加)			
KAGAYA TETSUYUKI 加賀谷 哲之	商学研究科 (会計・金融専攻)・准教授	財務会計/博士 (商学)	制度・構造プログラム (平成18年4月1日追加)			
5. 交付経費 (単位: 千円) 千円未満は切り捨てる () : 間接経費						
年度(平成)	15	16	17	18	19	合計
交付金額(千円)	146,000	152,400	131,200	133,000 (13,300)	139,000 (13,900)	701,600 (27,200)

6. 拠点形成の目的

経営学の中の、知識経営研究、企業システム研究、イノベーション研究、という三つの分野が本拠点のカバーする分野である。それらの学問分野相互の関係性について簡単に説明しよう。知識が企業システムの中で生成、蓄積、利用され、そして企業システムがその知識を利用してイノベーションを生み出す。企業システムは、知識の創造・蓄積のためにも、イノベーションを産業的社会的成果として具現化するためにも、必須の役割を果たす。つまり、知識・企業システム・イノベーションの三者の間の相互作用がダイナミックに巻き起こってはじめて大きな産業的・社会的成果が実現される。そこで、三つの分野が重なり合う、知識・企業システム・イノベーションの三者の間のダイナミクスを中心研究テーマとする。

次に、本拠点の特色およびどのような世界最高水準の研究教育拠点を形成しようとしているのかを念頭に、本拠点における目的および必要性について具体的に説明する。21世紀の世界は大きな歴史的転換点にある。工業化社会から知識社会へという産業社会の本質の転換が加速し、知識をはじめとする無形資産がイノベーションのインプットとしてもアウトプットとしても中心的な役割を担う。イノベーションこそが、新産業創出の原動力であり、既存の産業での企業の競争力の源泉である。このような、世界的にアカデミックな意義が大きく、また現在の日本社会からの要請もきわめて強いと思われるテーマに、本拠点は真正面から取り組むものである。そして、日本発の理論的成果の発信基地としてまた国際的な研究ハブとして機能する世界的な拠点を作り上げるとともに、実務界や社会に向けて成果を発信するチャンネルを自ら能動的に構築していく。その拠点形成のために、学内の三つの組織が共同・連携して総勢25名の事業推進担当者を結集する。

次に、本拠点が目指すもののユニークな特徴について述べるが、次の3点を挙げたい。第一に、知識・企業システム・イノベーションの三つの間のダイナミクスそのものを焦点にすえた研究組織は世界的にも類例がない。米国のMITとハーバード大学に類似した分野をカバーするグループがあり、研究者の規模では同じ程度であるものの、三つの分野に広がった研究活動である点で異なる。第二に、研究視点の設定でも、本拠点では、三者ダイナミクスそのものを包括的に分析するために、制度・構造、経営者・人材、場・プロセス、という三つの視点を設定し、横断的プロジェクトを実施する。第三に、教育の方向性として、上記の二拠点はMBA教育に重点があり、本拠点のように研究者養成には重点を置いていない。本拠点の生み出すこの分野の研究者の数が、将来的にはこの二拠点に匹敵するあるいはそれよりも大きな規模になることを目指す。

わが国におけるCOEとして、本拠点がどのような重要性・発展性があるのかについては次の2点挙げたい。第一に、日

本で観察される知識創造やイノベーションのメカニズムを、海外のそれと比較・相対化しつつ、グローバルに理解可能な形で理論的に解明し、広く世界に向けて発信することは、世界の学界の進歩に貢献するとともに、我が国経営学の世界的存在を大きくするであろう。第二に、これからの日本の産業と企業の競争力の再生と日本経済の活性化にとっての意義も大きい。本拠点の研究は知識創造とイノベーションを促進する企業システムの条件を本質的なレベルで解明するものであり、日本の競争力の再生にとって有用な洞察と知見をもたらすはずである。そのためにも、上述したように本拠点は実務界との連携を重視している。

最後に、本プログラムで行う事業が終了した5年後に期待される研究・教育の成果について、具体的な像を記したい。第一に、ビジネスの分野で世界に向かっての「日本の顔」とでも言うべき研究拠点が形成されている。それと同時に、国際的な研究のネットワークが生まれて、そのハブとして本拠点が機能しているであろう。第二に、この領域での若手の院生、研究者の育成である。とくに博士号を取得する研究者と社会人ドクターを合わせて、毎年相当数の博士号取得者を生み出せるような体制になっているであろう。第三に、産業・企業のケースやイノベーションのデータベースといったインフラを蓄積することができる。第四に、大学主導で実務界との相互作用、産学連携の強力なプラットフォームを形成し、そこから政策提言を発信し、新産業の創造やイノベーションを通じた企業競争力の強化に貢献できる。

7. 研究実施計画

本拠点での研究の主体はあくまでも個々の研究者であり、彼らの自由で創造的な研究活動を最大限尊重・支援する枠組みを作ることが拠点形成の最大の眼目となる。それを担保し、かつ拠点全体での横断・連携的な研究活動も活発化させるために、以下のような組織的手だてを講じる。

(1)マトリックス研究体制：領域別研究ユニットと横断的研究プログラムの創設

本拠点で進める研究は、三つの研究領域（タテ）と三つの研究視点（ヨコ）のマトリックス体制で行う。三つの研究領域は、「知識」「企業システム」「イノベーション」であり、三つの研究視点は「制度・構造」「経営者・人材」「場・プロセス」である。

この枠組みで研究を進めていくための基本的な研究体制として、まず本拠点を形成する三組織に、各領域に対応した研究ユニットを創設する。商学研究科：日本企業研究センター（企業システム領域）、国際企業戦略研究科：知識経営研究プラットフォーム（知識領域）、イノベーション研究センター：イノベーション研究プラットフォーム（イノベーション領域）。いずれの研究ユニットも、本拠点の研究教育活動の運営の基礎単位として機能し、領域毎の研究教育活動を企画・管理・支援する。

前述の研究視点ごとに、三組織横断的な研究体制をとる。ただし当初予定していた3つの研究プログラム（制度・構造研究プログラム、経営者・人材研究プログラム、場・プロセス研究プログラム）のすべてを初年度から動かすのではなく、初年度はその中の2つ、すなわち制度・構造プログラムと経営者・人材研究プログラムの2つを走らせることに変更する。その理由は、まず第1に、当初要求予算から減額されて執行される予算に合わせ、横断的なプログラムを実行するコストが十分にまかなえない可能性が出てきたこと。また第2に、総合評価コメントにある若手研究者育成という使命が非常に重要であるという指摘（「わが国の経営学の現状に鑑み、若手研究者の育成には特に重点を置きながら本計画を推進されたい」）を重大なものと受け止め、まずこの三組織のそれぞれにおける若手研究者育成にエネルギーをより多く投入することも2つのプロジェクトに絞り込む重要な理由である。それ故、まずは3つの組織それぞれの研究基盤・教育基盤の整備を進めることを優先するべきであると思われ、横断的研究プログラムに関しては、「制度・構造プログラム：イノベーション・システムとしての日本の企業・産業」と「経営者・人材育成プログラム」の2つを実行し、場・プロセス研究に関しては全体の進捗状況を検討しながら二年次以降に実現させていく予定に変更する。

なお、マトリックス体制のもとでの横断プログラムの調整等、本拠点全体の事務的調整は、このCOEの中核組織である商学研究科の日本企業研究センターが担う。また、こうした研究体制の実行と拡大に必要な研究人材のさらなる充実のために、新規採用など人事面で積極的に対応する。

(2)データベース、ケースベースの蓄積

現実に意味のある深い研究を行うためには、実業界と深い結びつきをもったデータベース、ケースベースの蓄積が不可欠である。それには、一般的に利用可能なデータを可能な限り上手に使いつつ、同時に企業内部のリアリティへの接近を行ない、企業経営の深層情報を比較的効率的に、また継続して獲得できるインフラが必要である。そのために、次のような計画を実行する。第一に、

日本が実現してきたイノベーションの事例の体系的データベース化（たとえば、大河内賞受賞技術革新のデータの体系的収集と整理）。第二に、経営の定性的深層データベースの作成（たとえば、エグゼクティブ教育参加企業との協力によるデータベース構築）。第三に、経営革新やイノベーションを実行している企業のケース記述の蓄積。第四に、上記横断的プログラム「制度・構造プログラム：イノベーション・システムとしての日本の企業・産業」で構築される予定の、体系的な質問票調査による日本企業の組織と戦略に関するデータベースである。

(3)国際共同研究

すでに有している内外の研究ネットワークをいかして、広く外部の研究者との連携をはかり、国際的な共同研究の中心、研究交流のハブとしても機能していく。すでに計画が具体化している共同研究のパートナーには、例えば、カリフォルニア大学バークレー校、スタンフォード大学、コロンビア大学、MIT、ヘルシンキ経済大学などが含まれる。また、国際共同研究活動の一環として、外国人客員研究員の受け入れ（長期）や国際カンファレンスの開催も積極的に行っていく。

(4)実務の場との交流のプラットフォーム作り

経営幹部を対象とする商学研究科のシニア・エグゼクティブ・プログラム（HSE P）や現役技術者を対象とするイノベーション研究センターのイノベーション・マネジメント博士コースが計画あるいは実行されているが、これらは単なる教育のためのみの場ではなく、現場と学術研究の双方の濃密なやりとりを実践し、共同で研究成果につなげていくための対話・協業の場（プラットフォーム）として当初から意図されている。それ以外にも、本拠点の中に設けられる三つの研究ユニットごとに、実務との交流を深めるためのプラットフォームをそれぞれに積極的に作っていく。そのために、商学研究科が東京・丸の内に設けた産学連携センターを活用する。

(5)研究成果の内外への発信

事業推進担当者の成果を内外の学術誌で発表するとともに、上記研究プログラムごとに本や論文集の共同出版を国際的に企画する。また、すでに日本語では書かれている研究成果の国際発信のために、翻訳プロジェクトをスタートさせる。日本国内向けにも、実業界との交流を意図した出版を進める。（例えば、日本企業の戦略状況を毎年分析出版する、『企業戦略白書』）。

8. 教育実施計画

1. 博士後期課程教育プログラムの充実

本拠点の中で研究者養成の中核を担う商学研究科は、これまでに国際的に通用する一級の研究者を育成するべく、多様な制度改革に取り組んできた。とりわけ1997年以来、いわゆるコース・ドクター推進制度が導入・整備され、懇切丁寧な論文指導とリサーチ・プロポーザル評価等によるチェック等、極めて厳しいハードルを設けながらコース・ドクターの養成に努め、一定の成功を取ってきた。イノベーション研究センターは商学研究科の大学院教育に協力講座として参加し、すでに共同の大学院教育を行ってきた。今後はこうした努力をさらに推進して、博士号取得者を増やすべく、次のような計画を作る。

- ・ 博士後期課程への進学を奨励するために、商学研究科の博士後期課程の院生の多くをこのCOEのRAとして採用するなど、奨学金にあたるような財政援助。
- ・ 博士後期課程の院生の論文テーマをこのCOEのカバーする分野のトピックとするように指導を強化し、教官との共同研究を推進する。
- ・ 大学院生が目指す役割モデルとなれるような若手研究者を積極的に教官として新規採用。
- ・ イノベーション研究センターが協力講座として参加している商学研究科に、イノベーション・マネジメント博士コースをイノベーション研究センター教官が中心となって、創設。これは、すでに理系の修士号をもって企業の現場で研究開発を行っている技術者が、イノベーション・マネジメントの分野で博士論文を書くことを中心とするプログラムである。

以上のような商学研究科での計画とともに、国際企業戦略研究科でも知識経営を中心に社会人が博士論文を書くプログラム(DBAプログラム)を今年度から開始しており、そのさらなる充実に努める。

こうした充実計画により、本COEプログラム終了時には、毎年かなりの数の博士号取得者が本拠点から生まれることを目指す。

2. 博士課程院生の研究インフラの充実

(1) 深層データへのアクセス可能性の確保

企業システムを研究対象とした実証研究を行なう場合、公表データを効率的に活用するITインフラの整備がひとつの重要な課題である。そのためのデータベース作成が研究拠点形成計画として計画されているが、このような活動に院生を参加させることにより、データベースへのアクセスが自然に確保できるようにする。

こうしたITインフラを整備して分析を進める一方で、企業の内側に入り込んで、そのリアリティに迫ることも極めて重要である。企業の内側に入り込みにくい大学院生たちに、企業の深層データへのアクセスを制度的に保証できるようインフラを整えることで、大学院生たちの研究の質の向上と研究能力の向上が期待できる。

このような深層データへのアクセスを可能とするインフラとして、商学研究科で大手企業4社と共同で開発・実行中のシニア・エグゼクティブ・プログラム、国際企業戦略研究科で計画中のエグゼクティブ・プログラム、さらにはイノベーション研究センターと商学研究科が共同して創設するイノベーション・マネジメント博士コースが機能する。これらは、教育プログラ

ムの装いをまといつつ、研究インフラ整備活動としての側面も色濃く持っている。こうしたプログラムへ院生をアシスタントして参加させる(たとえば、ケースを作成させる)ことにより、彼らに実社会の息吹に触れさせ、また実社会との情報チャンネルを形成することを助ける。また、各企業から選抜された経営者(執行役員クラス)や技術者が、自らの経験を記述したレポートを作成して、皆で意見を交換し合う場合は、教育の場であると同時に研究用のデータが豊富に得られる場でもあり、さらにこれらの企業との協力のもとに深層データベース作成の計画がある。このデータベースもまた、院生の研究のための深層データへのアクセス可能性を高める。

(2) 国際的な調査と研究発表、研究活動の場への院生の派遣

国際的に活躍できる若手研究者を育成するためには、大学院時代から国際的な場に参加する機会を与える必要がある。そのため、まず第1に大学院生の海外研究調査や海外学会発表に必要な費用を支援するプログラム(院生国際研究派遣プログラム)を商学研究科が現在計画中である。また、院生の調査が国際比較になる場合には、現地調査の機会を与えるべく、必要な費用を支援する。

第2に、国際的な研究プロジェクトや国際的な大学院間の共同教育プログラムに参加する機会を与える。国際共同研究プロジェクトとしては、研究拠点形成計画で説明したようなプロジェクトがすでに計画されており、それに院生を積極的に参加させる。教育プロジェクトとしても、国際企業戦略研究科を中心にMIT等と共同博士プログラムを計画中である。

9. 研究教育拠点形成活動実績

①目的の達成状況

1)世界最高水準の研究教育拠点形成計画全体の目的達成度

本拠点の目的は十分達成した。

ビジネス分野における「日本の顔」というべき拠点形成に向けた取り組みは、十分に成果となって結実したと言える。詳細については以降の説明に譲るが、社会科学の実証研究を中核に据えて、豊富な研究書、論文、ケースのアウトプットを送り出すことができた。これらのアウトプットは、本拠点における後進研究者育成に利用されただけでなく、MBAプログラム等の実務家向け教育にも積極的に利用されている。人材育成については、積極的に資源投入を行い、着実当初の予想以上の成果が得られた。また、世界でも類を見ない本拠点独自のユニークかつ貴重なデータベースの蓄積も着実に進化した。さらに、大学主導による実務界との強力な連携関係による、研究と政策提言のためのプラットフォームを形成したが、こうした継続的な産学連携関係は、社会科学大学における産学連携の一つのモデルを提示したという自負がある。このように、当初の目標とした「ビジネス分野における日本の顔」という拠点形成の大きな目標は達成することができた。ただし、拠点基盤の整備と、それを強固にすることを優先したために、派生的な活動が十分行えなかった点もあり、今後の課題として残されている。第一には、社会人を対象とした博士コースの創設であるが、これは既存の博士課程への編入という形で実現したに留まる。制度的なあり方については検討の余地があるが、社会人経験者が博士課程に進学するというキャリアを実現できる道筋を整える必要がある。第二に、国際的ネットワーク整備に重点を置いたために、その次のステップである共同研究の開始に至っていない。現在粛々と準備を進めているが、共同研究プロジェクトをなるべく早く発足させる所存である。

なお、本拠点の活動期間中に、「経済財政改革の基本方針2007」でも取り上げられた通り、「イノベーション」の重要性が改めて注目を浴びることになったが、本拠点はそうした問題に一貫して取り組んでおり、そうした社会的要請にも応える数少ない拠点であるといえよう。

2)人材育成面での成果と拠点形成への寄与

本拠点は、国内では数少ない商学・経営学分野の研究者育成機関であるという自負の下、①現場に赴かせ、現象を見つめさせ、そこから実証させる②教員と共同作業に可能な限り従事させるという、明確な教育理念の下で、大学院博士課程学生を中心とした若手研究者の育成のために多大な資源を配分した。

こうした育成活動の結果は、下の表が示す通り、本拠点が若手研究者育成の活動を本格化させた後の博士号取得者数の飛躍的増加となって表れている。その後も順調に2桁台の博士号取得が続いている。

【具体的な育成活動】

① 若手研究者への経済的支援

平成15～19年度の5年間で、延べ134名に対して4,173万円の研究費支援を行い、大規模な質問票調査や、現地調査や資料探索などの旅費支援、および研究物品等の購入に充てられた。これにより、従来では資金的な制約となっていた調査がいくつも実現するなど、若手研究者の研究環境は飛躍的に向上した。

② 情報インフラの整備

SPSS(統計処理ソフト)、MATLAB(データ解析ソフト)、MAXqda(定性的データ処理ソフト)等のソフトウェア、CompuStatや日経NEEDS、日経テレコン等のデータベースが利用できるパソコンを備えたデータベース室を開設し、大学院生が常時利用できるようにした。

③ 教員の研究活動への参画

本拠点の教育理念でも示した通り、若手研究者育成活動の一環として、教員が中心となって進めているさまざまな研究プロジェクトに若手研究者を積極的に参加させた。一例を挙げると、大河内賞ケース研究プロジェクトに参加した若手研究者にとって、ケース作成そのものに加えて、博士課程の学生が教員による直接の指導を受けながら日本型イノベーションという実際の社会現象を観察・分析する力を養う狙いがある。同時にこうしたケースベースの蓄積は、若手研究者自身が、博士論文をまとめるにあたって、少なからず貢献している。

④ 研究成果発表会等、丁寧な指導の実施

平成17年度から、若手研究者育成活動の一環で研究成果発表会を毎年実施したが、若手研究者が教員や学生同士で議論を重ねながら自ら学んでいくようなソフト面での仕組みや風土を備えた拠点作りに主眼が置かれている。議論の内容は発表する若手研究者の今後の研究をより良いものにするに主眼を置き、建設的かつエンカレッジングなものとなるよう、参加者全員が強く意識している。

⑤ ドクトラルセミナーの開催

H19年度からの新たな試みとして、海外の著名な研究者を短期間招聘して、大学院博士課程の学生に対してドクトラルセミナーを開催し、社会科学の方法論を中心に、指導を行った。特定領域に限定した専門知識の付与に主眼を置くのではなく、社会科学者としての優れた研究のあり方について、世界の第一線の研究者から直接指導を受ける機会を提供することで、博士後期課程の学生が、一旦基本に立ち返ることで、個々の研究に刺激を与えるのが目的である。

⑥ COE関連行事への参加。

本拠点では、国際カンファレンスやCOEワークショップ等の、最前線の研究者が集い議論する場を設けてきたが、そうした席に若手研究者も積極的に参加させた。

3)研究活動面での新たな分野の創成や、学術的知見等

本拠点で得られた知見等については、随時出版活動等を通して社会に向けたフィードバックを行ってきたが、ここでは、その代表的なものの一部を簡単に紹介しよう。

①ダイナミクス・プロジェクト

本拠点が掲げる「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」の視点から、3つの論文を発表。COEの最終的な成果を取りまとめた英語出版に掲載予定である。(1)“Organization Accumulates and Market Utilizes: A Framework of Knowledge-Corporate System-Innovation Dynamics (伊丹敬之)”：知識・企業・イノベーションの三者間のダイナミクスの概念枠組みを提示。その上で組織と市場の関係を、それぞれが得意とする「知識の蓄積」と「知識の利用」という観点から論じ、日本の企業がとるべき方向性について示した。

(2)“Redefining Innovation as System Re-definition (楠木建・青島矢一)”：イノベーションの新たな類型化の枠組みを提示。イノベーションを「新結合」として捉える視点に立脚しながら、「リニア型」「組換え型」「カテゴリー創出型」というタイプに分類し、そこから浮かび上がる日本企業の課題を示した。(3)“Boundaries of Innovation and Social Consensus Building : Challenge for Japanese Firms (武石彰・沼上幹)”：日本企業が直面するイノベーションの阻害要因について分析を行い、組織的な観点から打開すべき課題を提示した。

②「日本企業の戦略と組織に関する実証研究」このプロジェクトでは、日本企業の戦略・組織にかかわる定量的・定性的データを広く収集・分析した。それによって日本企業の実像をより正確に描き出し、かつ今後の変化を追跡することが可能となった。このプロジェクトの意義は、第一に、日本企業の戦略・組織全般に関して包括的・体系的な

実証データ・ベースを構築し、現時点における代表的日本企業の具体的な姿を実証データをもって示したことにある。第二に、こうした研究活動の母体となる、研究コンソーシアムを日本企業25社と日本企業研究センターとで結成した点である。具体的な知見としては、このコンソーシアム参加企業を見る限り、日本の企業組織はインフォーマルなネットワーク組織の社内発達させるという方向を目指すべきとは言えず、むしろ計画を重視したり、ヒエラルキーの上方から下方に伝わる情報量を多くするなど、官僚制の基本構造をしっかりと作り直すことが重要であることがデータから示唆されている。戦略計画や予算が明確にブレークダウンされていることや、ヒエラルキーに沿ったコミュニケーション量の多さは、組織運営の難しさとは負の有意な相関があり、逆に事業部内のインフォーマル・ネットワークの発達、組織運営の難しさと正の有意な相関を持つことなどが発見されているのである。

③「World Bank Instituteとの共同研究プロジェクト」

日本の産業・企業における知識経営が発展途上国の政策に与えるインプリケーションを探るために、世界銀行の研究機関であるWorld Bank Instituteとの、複数回におよぶワークショップを開催、知識経営研究の応用可能性に関して討議した。このプロジェクトの研究結果は論文集「Japan as a Knowledge Economy」として纏められたが、世界銀行やアジア各国での政策立案に広く影響を与えることになると期待できる。

4) 事業推進担当者相互の有機的連携

本拠点を運営するにあたって、特に留意してきたのは「有意義な知見を導くために、拠点内で泥臭い議論を積み重ねる」という点にある。そうした議論を行う場を、さまざまな形で設けてきた。拠点内部の有機的連携に関しては、①個人研究者レベル、②研究プロジェクトレベルの、二つのレベルで活発に行われた。なお、それは拠点全体の取り組みで実施されたものと、研究プロジェクトの自発的活動として実施されたものの両方がある。

5) 国際競争力ある大学づくりへの貢献度

本拠点の活動が始まる以前においては、国際的な研究活動は主に教員個人が中心となって担われてきたのが実情であった。たとえば、一橋大学内部における研究成果を海外の研究者に問う場合など、基本的には研究者個人の人的ネットワークを頼らざるを得なかった。また、海外招聘などの国際的な人材交流を行う場合も、受入手続等は研究者個人の労力に負う部分が大きく、積極的に海外との交流を図るほど、本来の国際的な活動ではなく、付随業務に追われてしまうという看過できない問題があった。本拠点の発足に伴い、次の2点で大きな改善が図られた。

① 事務的サポート体制の整備

COE拠点活動の開始に伴い、拠点事務局として日本企業研究センターを発足させ、拠点内の研究者の海外への渡航や海外研究者の招聘等に伴う煩雑な作業の大部分を担うようにした。これによって、研究者の作業負担を軽減し、本来の目的である研究活動に可能な限り専念できるような体制が整った。

② 海外ネットワーク作りの強化

海外の優れた研究者との人的交流を通じて、COE拠点としての海外の研究拠点とのネットワーク強化を図った。このような活動を行うにあたっては、5年間にわたる活動で構築した海外拠点との強力なネットワークが足がかりになることは間違いない。

6) 国内外に向けた情報発信

本拠点では、主に「出版物」「ウェブサイト」「シンポジウム、

カンファレンス、フォーラム」等のさまざまな媒体を用いて、活動内容やその成果について、国内外に向けたタイムリーな情報発信を心がけた。特に海外に対しては、日本発の経営理論の発信拠点となることを目指して、活動を展開した。

(1) 出版物

社会科学における研究成果を広く周知するための最も有効な方法は出版物を媒体にするものであるという認識の下で、研究成果として取りまとめたものは積極的に出版化し、得られた知見の社会へのフィードバックを行うことを、拠点の主要活動として位置づけた。具体的には、日本企業研究センター研究年報シリーズ、日本企業研究センター研究叢書シリーズ、各種ビジネスケース、その他個別プロジェクトの研究結果等が、本拠点から刊行されている。

この他にイノベーション研究センターが代表編者となって「一橋ビジネスレビュー」(東洋経済新報社)を定期的に刊行しているが、こうした独自媒体を通じて、本拠点で執筆された論文やビジネスケース等を随時発信した。特に、2008年春号では「日本経営学の最前線—知識・企業・イノベーションのダイナミクス」というタイトルで、本拠点で得られた研究成果の特集を組んで、本拠点の総括的な研究成果の発表を行った。

さらに、本拠点の最終的な研究成果を世界に向けて発信することを目的に、『Dynamics of Knowledge, Corporate systems, and Innovation(仮題)』を欧文にて刊行すべく、最終的な準備を進めている。

(2) ウェブサイト

本拠点の活動についての総合的な情報発信媒体が、下記URLのウェブサイトである。

<http://www.cm.hit-u.ac.jp/coe/index.html>

(3) シンポジウム、カンファレンス、フォーラム

本拠点では、本拠点の研究に関心を寄せる人とのフェイス・トゥー・フェイスのコミュニケーションの場をより多く持つことを重視し、9回にわたってシンポジウム等を開催した。その中で、平成19年12月に開催した「国際カンファレンス」について簡単に説明しよう。

【国際カンファレンス：“Knowledge, Innovation and the Japanese Corporate System”(軽井沢)】

これは、長野県軽井沢町において2泊3日の日程で開催したものである。拠点内部のメンバー、若手研究者に加え、国内外から世界的に著名な研究者・実務家を招聘して、3日間にわたって討議を行った。「泥臭い議論を積み重ねながら有益な知見を見出そう」という基本的な思想が背後にあるが、このカンファレンスへの海外からの参加者は、終始建設的に議論が展開されるカンファレンスの雰囲気について、驚きと共に、一様に高い評価の声が寄せられることになった。この拠点の誇るべき研究風土として定着させてくべきであると考えた。

7) 拠点形成費等補助金の使途について(拠点形成のため効果的に使用されたか)

本拠点では、下記のような活動に対して重点的に資金を用いてきたが、このような経済的な支援があつて、初めて行うことができた。拠点形成費補助金は、本拠点形成とその活動の実施にとっては不可欠なものであった。主な使途について、具体的に簡単に説明する。

第一に、拠点としての活動を体系的かつスムーズに行うために、研究・教育活動を支援する体制を整備する必要から、商学研究科内部に拠点事務局として日本企業研究センターを設立した。センター長業務と研究・教育研究活動のサポート、および学外・学内との折衝業務、広報活動等の拠点維持に関わる通常業務については、日本企業研究センターが運営を行うが、その狙いは、COEに携わる研究者を研究・教育活動に専念させることにある。当初の期待通りに、COE拠

点としての活動は事務的バックアップ体制の充実により大変活発なものになった。同時に、予算執行にあたっては、補助金が適切に使われるためのフィルタリングの役目も果たしたことも、ここで言及しておきたい。

第二に、若手研究者への育成に費用を重点的に配分することで、その育成に注力できた点にある。前述した通り、本COEでは若手研究者への研究費の支援を大規模に行ったが、それによって資金的なネックで実施できなかったさまざまな調査活動の道が開かれることになった。同時に、本COEの研究プロジェクトにも積極的に若手研究者を参加させることで、教員から直接的に指導を受けながら研究を実践する機会を得ることになったほか、ケース執筆等を通して自身の研究活動にも寄与することになった。こうした活動に対しては、研究活動の補助作業を担うことから、正規にRAとして雇ったが、それによって不安定な経済状態にある若手研究者の生活の安定に貢献したといえよう。さらに、若手研究者研究成果発表会のような、若手研究者が自ら育っていくような風土を涵養するための取組みも、本経費の支援なくしては到底実現できなかった。

第三に、非常に充実した研究インフラを整備することに費用を向けることにより、その環境を飛躍的に向上できた点にある。従来までは、学内における研究インフラが決して恵まれた状態にあるとはいえなかった。しかしながら、本COEの支援を受けて、教員および若手研究者が利用できる環境を非常に充実させることができ、その結果、研究活動が大幅に促進できるようになった。

第四に、学外の研究者や実務家との人的交流に、資金的な手当を行うことによって、そうした活動を活発に行うことができた点である。国内外の研究者との交流は、学会参加や、国際カンファレンス、ドクトラルセミナー、小規模研究会など、さまざまな形態をとったが、こうした場を通じた人的交流は、旅費等に対する経済的支援によって初めて実現できた。また、企業活動の現場にいる実務家は、本拠点の研究の対象であると同時に、ここで得られた知見をフィードバックする対象でもある。こうした人々と直接対話することが本拠点の活動の最も基礎的なものの一つであるが、実際にそうした場に出向き、対話を重ねることができた。一例を挙げると、日本企業研究センターと日本企業25社とで結成した研究コンソーシアムは、このCOEの活動を中核に、商学研究科で行われているMBAプログラム等の人材育成活動においても連携を図っており、社会科学系大学における産学連携の一つの型を、社会に向けて提示することができたと考えている。我々が研究者、実務家との直接的な対話を重視しているのは、前述した通り、「泥臭い議論を重ねながら有益な知見を得る」という、本拠点の基本的な思想に則ったものである。

②今後の展望

この5年間で構築した拠点基盤を維持しながら、さらに発展させていくことを大前提に、今後の活動を展開していく。すでに述べた通り、この5年間で構築した拠点基盤とは、ハード的インフラだけに留まらず、運営体制、人的ネットワーク、さらにはこの拠点に根付いてきた風土といったソフト的インフラも含んでいる。後者のソフト的なものは、拠点リーダーを中心にメンバーの努力によってじっくりと培い、根付いてきたものも多く、こうした基盤が本拠点の次の活動にとって、大きな武器になることは間違いない。

今後、強化していくべきものとして、次の2点がある。

① 若手研究者育成体制の強化

本拠点は、次世代を担う経営学・商学分野の研究者育成機関としての性格をさらに強化していく。世界をリードする研究者を輩出していくために、早い段階でグローバルな活動経験を積ませることが一つの有力な方法であると考えており、海外研究者を招聘した研究会を開催するほか、若手研究者が海外に長期間留学できるような仕組みを整備

するなどの準備を進めている。

② グローバルな成果発信

本拠点の研究成果を、より積極的に海外発信することによって、国際的な競争力を高めていく。その手段として、第一に、これまでに蓄積してきた研究成果を欧文雑誌や国際学会等の機会を最大限活用して、海外発信を行う。第二に、海外研究者との人的交流をさらに活発化させる。海外招聘については、一橋大学としての受け入れ態勢も徐々に整備されてきており、研究者間の人的交流がさらに活発化されることが期待できる。第三に、日本企業を対象にして得られた知見が、海外企業を対象にした場合、どの程度適用可能かをテストする。たとえば、「組織の(重さ)プロジェクト」が実施した研究成果が、海外企業に対してどの程度の妥当性を有しているかを研究することは、国際的な重要性も高い。

以上のような方向性で、本拠点の活動をさらに活発化していきたいと考えている。言うまでもなく、拠点形成活動というものは、作って完了するものではなく、その土台の上で、研究者が活動を行うことによって、維持・発展が可能となる。この5年間で培った土台を発展させていくべく、絶えざる努力をつづけていく所存である。

③ その他(世界的な研究教育拠点の形成が学内外に与えた影響度)

COE拠点形成は、研究活動の活性化に対して非常に大きなインパクトを与えた。一つには、資金的な制約で従来は実現が難しかった研究が、拠点形成に伴い、実行の可能性が飛躍的に高まったことが大きな理由であると考えられる。しかし、もう一つの大きな理由として、本拠点に課せられた大きな使命に対して、研究者を奮い立たせる効果があったのではないかと考えられる。一橋大学で語り継がれてきた「Captains of Industry」という言葉が象徴する通り、開設以来、一橋大学は世界の産業界を担う実業人や経営学・商学分野における研究・教育者を育成する役割を果たしてきたという自負がある。本拠点は、そうした面で一橋大学の果たしてきた役割を、ある意味で最も具体的な形で体現してきたものであると言え、このことは、本拠点の活動に参画した研究者にとっては、本拠点に課せられた使命を、日本全体あるいは世界の中で位置づけ、その重大性を認識する効果があったと考えられる。

現在、一橋大学では、MBAプログラムやシニアエグゼクティブプログラムなどの、社会人を対象とした教育活動を積極的に実施しているが、そこで教師を務める者の多くが、本拠点における研究活動に携わっている。それは、日々の研究活動に根ざした教育こそが実学につながるという基本思想が根底にある。その意味においては、本拠点は、一橋大学の教育活動と理想的な形でリンクする。本拠点の形成によって、一橋大学の今後の戦略展開に新たな道筋をつけ、結果、一橋大学にとって不可欠なものとなったと言える。また、日本において、実務家養成を目的とした大学院の役割は、ますます高まっているが、そうした役割から見た場合の本拠点あり方は社会人教育の一つのモデルを提示しているものと考えられる。

本拠点形成のインパクトは日本に留まるものではない。すでに述べた通り、海外のトップクラスの研究者とのネットワークは、従来までは研究者の個人単位では維持されていたが、拠点形成によって、それを組織レベルの公式なものとして強化することができるようになった。

21世紀COEプログラム 平成15年度採択拠点事業結果報告書

機 関 名	一橋大学	拠点番号	I08
拠点のプログラム名称	知識・企業・イノベーションのダイナミクス		
1. 研究活動実績			
①この拠点形成計画に関連した主な発表論文名・著書名【公表】			
<ul style="list-style-type: none"> ・事業推進担当者（拠点リーダーを含む）が事業実施期間中に既に発表したこの拠点形成計画に関連した主な論文等〔著書、公刊論文、学術雑誌、その他当該プログラムにおいて公刊したもの〕 ・本拠点形成計画の成果で、ディスカッション・ペーパー、Web等の形式で公開されているものなど速報性のあるもの ※著者名（全員）、論文名、著書名、学会誌名、巻（号）、最初と最後の頁、発表年（西暦）の順に記入 波下線（_____）：拠点からコピーが提出されている論文 下線（_____）：拠点を形成する専攻等に所属し、拠点の研究活動に参加している博士課程後期学生 			
【論文】（書籍の一部を含む）			
<ul style="list-style-type: none"> ・ 青島矢一・楠木建「システム再定義としてのイノベーション」『一橋ビジネスレビュー』第55巻4号、2008年 ・ 阿久津聡・楠木建「カテゴリーイノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』Vol. 39 No. 3(2006年), pp4-18 ・ Ahmadjian, Christina (with Gregory Robbins) 'A Clash of Capitalisms: Foreign Ownership and Corporate Restructuring in 1990s Japan' American Sociological Review Vol. 70 No. 3, pp451-471 ・ Ahmadjian, Christina 'Japanese Business Groups: Continuity in the Face of Change' In Business Groups in East Asia, Sea-Jin Chang, editor, Cambridge University Press ・ Yoko Ishikura 'Who is capable of leading our journey toward resolving global issues through innovation?' "Institute for International Policy Studies ""Te World Order and a Vision of Japan in the 21st century: Globalization and Japan's Science & Technology Strategy"" Proceedings" ・ Kazuo Ichijo 'The Toyota Way of Global Knowledge Creation': The Learn Locan, Act Global Strategy International Journal of Automotive Technology and Management, Vol. 7, Nos. 2/3, 2007, pp. 116-134. ・ Kazuo Ichijo 'Dealing with Complexity by Managing the Knowledge-based Competence of the Organization' Managing Complexity in Global Organization, Ulrich Steger, Wolfgang Amann, and Marth Maznevski (ed.) pp. 191-203, 2007 ・ Itami, Hiroyuki 'Revision of the Commercial Code and Reform of the Japanese Corporate Governance' "Japan Labor Review" Vol. 2, No. 1 January 2005 p. 4-25 ・ 伊丹敬之「組織が知識を蓄積し、市場が利用する」『一橋ビジネスレビュー』第55巻4号、2008年3月 ・ 伊藤邦雄「無形資産会計の課題と展望」『企業会計』第60巻第1号、2008年1月、54-64頁 ・ 伊藤邦雄・加賀谷哲之「無形資産の開示と投資行動の国際比較」『日本企業研究のフロンティア④』2008年3月 ・ Itoh, Hideshi 'Moral Hazard and Other-Regarding Preferences' Japanese Economic Review Volume 55: Issue 1, March 2004, pp. 18-45 ・ Hideshi Itoh, Tatsuya Kikutani, and Osamu Hayashida "Business Portfolio Restructuring of Japanese Firms in the 1990s: Entry and Exit Analysis" "Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity, edited by Masahiko Aoki, Gregory Jackson, and Hideaki Miyajima, Oxford University Press" 2007年9月 ・ 伊藤秀史・菊谷達弥・林田修「事業進出と撤退—1990年代日本企業の事業再編」『日本企業研究のフロンティア①』2005年3月 ・ 加藤俊彦・沼上幹・軽部大「組織の〈重さ〉調査の妥当性と安定性」『日本企業研究センター年報④』有斐閣、2008年3月 ・ 加藤俊彦・沼上幹・軽部大「組織の〈重さ〉と組織構造：第2回調査の分析から」『一橋ビジネスレビュー』第55巻4号、2008年3月 ・ 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、Winter, 2004年12月、24-35頁 ・ Kusunoki, Ken 'Invisible Dimensions of Innovation: Strategy for De-commodification in the Japanese Electronics Industry' in Cornelius Herstatt et al (eds.) "Management of Technology and Innovation in Japan" Springer, 2006, pp. 49-71 ・ 佐藤郁哉・遠藤貴宏「再販制と出版業界の戦略的対応」『日本企業研究のフロンティア①』2005年3月 ・ 佐藤郁哉「ゲートキーパーとしての出版社と編集者」『一橋ビジネスレビュー』53巻3号（2005 WIN）pp36-51 ・ 鈴木良隆・平尾毅「知的熟練の誕生と能力主義管理—日本レイヨンにおける人事管理システムの再構築」『日本企業研究のフロンティア①』有斐閣 ・ 鈴木良隆「ヒトを中核とする企業内システムの確立」『日本企業研究センター研究年報④』2008年3月 ・ Takeishi, Akira, Kyoung-Joo Lee 'Mobile Music Business in Japan and Korea: Copyright Management Institutions as a Reverse Salient' "Journal of Strategic Information Systems" Vol. 14, No. 3, 2005, pp. 291-306 ・ 武石彰・青島矢一「部分としての製品：製造業におけるアーキテクチャの革新」『組織科学』Vol. 40, No. 4, 2007年、29-39頁 ・ 武石彰・青島矢一・軽部大「イノベーションの理由：大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化プロセス」『一橋ビジネスレビュー』第55巻4号、2008年 ・ 田中一弘・守島基博「戦後日本の経営者群像」『一橋ビジネスレビュー』52巻2号、2004年、30-48頁 ・ 田中一弘・守島基博「戦後日本の経営者—その諸断面」『日本企業研究のフロンティア①』2005年3月 ・ 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、64-85 ・ Chuma, Hiroyuki "Increasing Complexity and Limits of Organization in the Microlithography Industry: Implications for Japanese Science-based Industries" "Research Policy" 2006年, Vol. 35 Issue. 3 pp. 394-411 ・ 中馬宏之・橋本哲一「ムーアの法則がもたらした複雑性と組織限界：DRAMビジネス盛衰の現代的意義」『一橋ビジネスレビュー』第54巻4号(2007SPR) pp. 22-45 ・ Nagaoka, Sadao 'Determinants of the Introduction of Stock Options by Japanese Firms: Analysis from Incentive and Selection Perspectives' "Journal of Business" November 2005, pp. 2289-2315 ・ Nagaoka, Sadao 'How do the speed, science linkage, focus and new entry matter in IT inventions?' "Economics and Management Perspectives on Intellectual Property Rights" edited by Arnoud DE MEYER, Bruno VAN POTTELSBERGHE and Carine PEETERS, Palgrave 2005 ・ Nagaoka, Sadao 'Policy Issues in Efficient Collaboration through a Patent Pool' "The Future Development of Competition Framework", edited by Tzong-Leh Hwang and Chiyuan Chen Oct-2004, pp. 147-154 ・ Nagaoka, Sadao and Hyeog UG Kwon "The incidence of cross licensing: A theory and new evidence on the firm and contract level determinants" "Research Policy" 2006, Vol. 35, Issue 9, Nov2006, pp. 1347-1361 ・ Sadao Nagaoka "Does strong patent protection facilitate international technology transfer?: Some evidence from licensing contracts of Japanese firms" "the Journal of Technology Transfer" 2008 ・ 中野誠「資源ベース戦略論の実証研究—一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア ②』有斐閣 ・ 中野誠「利益率格差構造の国際比較研究」『一橋ビジネスレビュー』第55巻4号、2008年春号 ・ 沼上幹「組織現象における因果的連関・信念・反省的学習：組織の分権化を題材として」『組織科学』第37巻第2号 ・ 沼上幹・軽部大・田中一弘・島本実・加藤俊彦・生稲史彦「組織の〈重さ〉変数の操作化」『一橋商学論叢』第1巻第1号、2006年5月、pp. 4-22 ・ 沼上幹・軽部大・田中一弘・島本実・加藤俊彦・生稲史彦「組織の〈重さ〉と組織の諸特性：日本企業における組織劣化現象と組織デザイン」『組織科学』第39巻第4号 2006年6月pp. 12-26 ・ 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実「社内ネットワークと組織の〈重さ〉：組織の〈重さ〉プロジェクトの知見から」『経済学（東北大学研究年報）』 ・ Nonaka, Ikujiro 'Managing Organizational Knowledge: Theoretical and Methodological Foundations,' In Smith K.G. (Ed.), "The Oxford Handbook of Management Theory: The Process of Theory" 2005 ・ 廣本敏郎・挽文子「プロフィット・センター概念再考：日本企業の実務の歴史から学ぶ」『日本企業研究のフロンティア②』有斐閣2006年3月、pp113-135 ・ 廣本敏郎「京セラのアメリカ経営—その意義と形成過程—」『経済論叢（京都大学）』2007年 ・ 藤川佳則・カール・ケイ「生活起点のサービス・イノベーション：サービス経済の起業家精神」『一橋ビジネスレビュー』vol. 54, No. 2, (2006AUT) 			

- ・ 古川一郎・松井剛「現地化と標準化の融合：中国市場におけるブランド構築」『日本企業研究のフロンティア①』2005年3月
- ・ 松井剛「ネットコミュニティを支える日常の論理：普遍性と特殊性」石井淳蔵・水越康介編『仮想経験のデザイン：インターネット・マーケティングの新天地』有斐閣 2006, pp.290-311.
- ・ Seiichiro Yonekura 'Steel' Oxford Encyclopedia of the Modern World (Peter N. Stearns of George Mason University, the editor in chief, Oxford University Press), 2008
- ・ 北村真琴「逸脱行為の定着メカニズム：染毛行為の事例研究」（『商品研究』第54巻第1・2号）
- ・ 齋藤靖「技術環境の創発的形と既存企業の適応力—日米セメント産業の比較分析—」（『組織科学』vol.38, No.1）
- ・ 坪山雄樹「組織におけるフィクションの自走：国鉄再建計画を事例として」（『日本経営学会誌』第13号）
- ・ 円谷昭二「開示情報の認識情報化—有価証券時価情報に焦点をあてて」（『企業会計』2006 Vol.58, No.3）
- ・ 円谷昭二「会計ビッグバンと裁量的会計行動—有価証券時価評価の導入時期に焦点をあてて」（『企業会計』2005 Vol.57, No.10）
- ・ 西村孝史「離職研究と社会化研究の結合を目指して—X事業部の事例から—」（『組織科学』Vol.41 No.2）
- ・ 西村孝史「就業形態の多様化と企業内労働市場の変容—「ワーキングパーソン調査2006」の再分析」（『日本労働研究雑誌』第571号）
- ・ 西村三保子「企業・投資家間における信頼創出—「信頼」の概念と管理会計の役割」（『企業会計』2007 Vol.59, No.8）
- ・ 西村陽一郎「研究開発におけるコントロール権の配分—Aghion and Tirole モデルの拡張—」（『日本経営学会誌』, vol.26, No.1）
- ・ 堀川裕司「技術の二重性」（『組織科学』vol.37, No.2）
- ・ 前田陽「前川製作所・独法経営の研究」（『産業経理』vol.64, No.4）
- ・ 三木朋乃「制度的圧力の生成・変容のメカニズム—日本におけるISO14001の普及事例分析—」（『組織科学』Vol.41, No.3）
- ・ 矢部謙介「日本における事業譲渡の価値創造効果」（『企業会計』2007年8月 Vol.59, No.9）
- ・ 山口裕之「技術転換期における「迅速な技術移行の罫」」（『組織科学』Vol.40, No.4）

【ビジネスケース】

- ・ 青島矢一「オリンパス—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」『一橋ビジネスレビュー』51巻1号、122-147
- ・ 青島矢一「テルモ：高機能カテーテル事業の躍進」『一橋ビジネスレビュー』53巻3号（2005 WIN）
- ・ 石倉洋子「劇団四季」『一橋ビジネスレビュー』52巻2号（2004 AUT）
- ・ 石倉洋子「リコー デジタル複写機への転換」『一橋ビジネスレビュー』53巻3号（2005 WIN）
- ・ Yoko Ishikura (with Michael Porter, Christian Katels): Car Navigation Systems: Sustaining Japan's Competitiveness Harvard Business School Case Series (Reg. No. N9-707-518)
- ・ Ichiyo Kazuo 'Be Sharp! Sharp's Innovation in the LCD Industry' IMD-3-1554
- ・ 軽部大・井守美穂「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
- ・ 軽部大・小林敦「三菱電機 ポキポキモータ：新型鉄心構造と高速高密度巻線による高性能モーター製造法の開発」『一橋ビジネスレビュー』2005 AUT
- ・ 軽部大・平野創「川崎製鉄・川鉄マシナリー・山九：革新的な大型高炉改修技術による超短期改修の実現—大ブロックリング工法の開発」『一橋ビジネスレビュー』2007 AUT
- ・ 楠木建「ワールド」『一橋ビジネスレビュー』51巻3号（2003年WIN）
- ・ 楠木建・五十嵐みゆき「ワコールとトリンプ：女性下着業界の競争戦略」『一橋大学ビジネスレビュー』55巻1号（2007年SUM）
- ・ 武石彰・藤原雅俊「花王 酵素入りコンパクト洗剤「アタック」の開発」『一橋ビジネスレビュー』53巻1号、(2005 SUM), pp. 102-121
- ・ 武石彰・古川健一・高永才・神津英明「松下電子工業：携帯電話端末用GaAsパワーモジュールの開発」『一橋ビジネスレビュー』第55巻2号、2007年、110-126頁Takeishi, Akira and Aoshima, Yaichi 'Case Study Shimano: Market Creation Through Component Integration' Herstatt, Cornelius, Christoph Stockstrom, Hugo Tschirky, and Akio Nagahira (eds.) "Management of Technology and Innovation in Japan" Springer 2005, pp. 29-48.
- ・ 中馬宏之「安川シーメンスNC」『一橋ビジネスレビュー』Vol.51, No.1, 2003, pp.148-164
- ・ 藤川佳則・吉川恵美子「ブックオフコーポレーション」『一橋ビジネスレビュー』Vo.55, No.1 (2007SPR)

【書籍】

- ・ 伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、2005年
- ・ 伊丹敬之編著『日米企業の利益率格差—一橋大学日本企業研究センター研究叢書1』有斐閣、2006年
- ・ 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠編著『松下電器の経営改革—一橋大学日本企業研究センター研究叢書2』有斐閣、350頁、2007年
- ・ Kazuo Ichiyo "Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers" Oxford University Press, 2007年, 336頁
- ・ 伊藤邦雄『無形資産の会計』中央経済社、2006年
- ・ 後藤晃・長岡貞男編著『特許の経営・経済分析』雄松堂、2007年 424頁
- ・ 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社、2004年
- ・ Suzuki Yositaka 『Management in Progress. Hoya Corporation 1941-2005』Japan Business History Institute, 2005
- ・ 鈴木良隆・橋野知子・白鳥圭志『MBAのための日本経営史』有斐閣、2007年
- ・ 関満博『変革期の地域産業』有斐閣、2006年
- ・ 関満博編『地域産業振興の人材育成塾』新評論、2007年
- ・ 関満博編『地方圏の産業振興と中山間地域』新評論、2007年
- ・ 関満博編（足利亮太郎と共編）『「村」がブランドになる時代』新評論、2007年
- ・ 関満博、古川一郎編『「B」級グルメの地域ブランド戦略』新評論、2008年
- ・ Hiroataka Takeuchi "Hitotsubashi on Knowledge Management" Wiley, 2004, pp.153-182
- ・ Hiroataka Takeuchi (with T. Shibata (ed)) "Japan, Moving Toward A More Advanced Knowledge Economy (Volume 1): Assessment and Lessons" World Bank Institute, 2006
- ・ 西口敏宏『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版、2007年
- ・ 西口敏宏、範建亭訳『戦略性外包の進化—日本製造業の競争優勢』上海财经大学出版社2007年
- ・ 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実『組織の「重さ」：日本の企業組織の再点検』日本経済新聞社、2007年
- ・ 山下 裕子・一橋大学BICプロジェクト『ブランディング・イン・チャイナ：巨大市場・中国を制するブランド戦略』東洋経済新報社2006年3月
- ・ 一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア①』有斐閣、2005年
- ・ 一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア②』有斐閣、2006年
- ・ 一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア③』有斐閣、2007年
- ・ 一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア④』有斐閣、2008年

②国際会議等の開催状況【公表】

(事業実施期間中に開催した主な国際会議等の開催時期・場所、会議等の名称、参加人数(うち外国人参加者数)、主な招待講演者(3名程度))

■国際カンファレンス(平成17年2月)

- ・開催場所:東京(学術総合センター)
- ・参加人数:25名(9名)
- ・主な招待者:Charles Baden-fuller(Cass Business School,UK), Yves Dos(INSEAD), James Lincoln(UC Berkeley Haas School of Business)

■Hitotsubashi on Knowledge Management, In search of the Best of Two World(2004年3月、米国)

- ・参加人数(うち外国人参加者数):約100名(90名)
- ・主な招待講演者(3名程度):Hitotsubashi on Knowledge Managementの出版に伴い、その内容について著者自らが海外の実務家に対してプレゼンテーションを実施。

■IT Innovation(2004年12月、東京)

■UC Berkley Forum on Knowledge and the Firm, Fundamental Issues in Corporate Strategy(UC Berkleyとの共催、米国、2005年3月)

- ・開催場所 米国
- ・参加人数(うち外国人参加者数):35名(30名)
- ・主な招待講演者(3名程度):David Teece, Henry Chesbrough, Robert Grant

■20th Annual TRIO Conference on Organizational Innovation and Firm Performance

- ・開催場所:一橋大学
- ・参加人数:19名(7名)
- ・主な招待講演者:Ola Kvaloy(University of Stavanger), George Baker(Harvard University), Steven Tadelis(UC, Berkeley)

■国際カンファレンス(平成19年12月)

- ・参加人数:41名(6名)
- ・主な招待者:Sidney Winter(The Wharton School,University of Pennsylvania),Bruce Kogut(Columbia University),Cho-Dong Sung(Seoul National University)

■国際シンポジウム(平成19年12月)

- ・参加人数:一般参加者約500名
- ・主な招待者:Sidney Winter(The Wharton School,University of Pennsylvania),Bruce Kogut(Columbia University),Sea Jin Chang (Korea University)

■CTWE 下記日程で外国人研究者を招聘し、7回開催。氏名は招聘者。

- ・2005年11月 Chongwoo Choe (Australian Graduate School of Management)
- ・2006年4月 Unjy Song (University of British Columbia)
- ・2006年5月 Kong-Pin Chen (Academia Sinica)
- ・2006年12月 Zhijun Chen (Zhejiang University)
- ・2007年3月 Giovanni Maggi (Princeton University)
- ・2007年10月 Jinwoo Kim (Yonsei University)
- ・2007年12月 Dongsoo Shin (Santa Clara University)

2. 教育活動実績【公表】

博士課程等若手研究者の人材育成プログラムなど特色ある教育取組等についての、各取組の対象（選抜するものであればその方法を含む）、実施時期、具体的内容

博士後期課程の若手研究者に対する教育プログラムとして、事業結果報告書（様式 2）における 9. 2）にて詳細に説明しているので、ここではそのプログラムの概要について簡単に説明を行う。

■ 選抜方法

研究テーマとその方法、これまでの研究の進捗状況に関するレポートを提出し、それを拠点リーダーおよび若手研究者育成担当の事業推進担当者が審査を行った。審査の際に重視したのは、①研究テーマと方法との合目的性、②研究水準の高さである。また、実証研究を重視する観点から、文献研究よりも、実地調査に対して重点的な費用配分を行った。また、研究費を受給した者は、研究成果（論文）の提出が義務付けられている。

■ 実施時期と規模

本 C O E 開始年度から、毎年実施した。配分額および対象者数は下記の通り。

	配分額	人数
平成15年度	1,292万円	28名
16	532万円	22名
17	780万円	30名
18	770万円	25名
19	799万円	29名
合計	4,173万円	134名

■ その他

若手研究者として研究費の支援を受けた者は、それ以外にも、C O E の各種取り組みでさまざまな指導を受ける機会を与えた。具体的には、下記のようなものが挙げられる。

- ① 若手研究者研究成果発表会の参加（平成17年度から毎年開催）
- ② C O E ワークショップへの参加（平成18、19年度に開催）
- ③ 国際カンファレンスへの参加（平成16年度、19年度に開催）

21世紀COEプログラム委員会における事後評価結果

(総括評価)

設定された目的は概ね達成された

(コメント)

本拠点は、知識、企業、イノベーションという大きなテーマに取り組んだ非常に野心的なプロジェクトであり、それぞれの分野で国際的にも著名な研究者をはじめ若手研究者、大学院生が参加して、拠点形成に取り組んでおり、評価できる。

人材育成面については、大学院生及び若手研究者に多くの経済的支援が行われ、研究環境の改善、国際集会や研究会への参加機会の増大など、前進があった。また、国際競争力のある大学作りを目指し、若手研究者の育成も含め、教員が多くの時間を割くシステムを用意しており、努力は評価できる。しかしながら、博士後期課程の充足率については十分とは言えず、大学院の教育課程と併せ、更なる検討・改善が求められる。

研究活動面については、それぞれの研究ユニット間で横断的な仕組みが構築され、国内外に向けて情報発信が行われているが、全体として、世界的水準の研究であるかどうかについてはまだ明確とは言えない。

補助事業終了後については、世代交代が行われても引き続き優秀な研究者によって、持続的な活動が期待される。なお、本拠点への補助金額は5年間で7億円にのぼるが、費用・産出効果の期待については検討の余地があったように思われる。