

## 「グローバルCOEプログラム」(平成20年度採択拠点)事業結果報告書

## 概要

機関名	東京大学	機関番号	12601	拠点番号	I05
1. 機関の代表者 (学長)	(ふりがな<ローマ字>) Junichi Hamada (氏名) 濱田 純一				
2. 申請分野 (該当するものに〇印)	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> <b>I&lt;社会科学&gt;</b> J<学際、複合、新領域>				
3. 拠点のプログラム名称 (英訳名)	ものづくり経営研究センター アジア・ハブ Manufacturing Management Research Center Asian Hub				
研究分野及びキーワード	<研究分野:経営学>(企業経営)(経営管理)(事業組織)(マーケティング)(経営史)				
4. 専攻等名	大学院経済学研究科 経営専攻/現代経済専攻/経済史専攻				
5. 連携先機関名 (他の大学等と連携した取組の場合)					
6. 事業推進担当者	計 9 名 ※他の大学等と連携した取組の場合: 拠点となる大学に所属する事業推進担当者の割合 [ % ]				
ふりがな<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)					
FUJIMOTO Takahiro 藤本 隆宏	大学院経済学研究科 (経営専攻)・教授	経営管理論 Doctor of Business Administration	拠点リーダー/センター長 総括		
TAKAHASHI Nobuo 高橋 伸夫	大学院経済学研究科 (経営専攻)・教授	経営組織論 学術博士	教育ディレクター ものづくり組織能力研究担当		
SHINTAKU Junjiro 新宅純二郎	大学院経済学研究科 (経営専攻)・教授	経営戦略論 経済学博士	研究ディレクター アーキテクチャ比較研究担当		
KASUYA Makoto 粕谷 誠	大学院経済学研究科 (経営専攻)・教授	日本経営史 経済学博士	サービス研究担当		
ABE Makoto 阿部 誠	大学院経済学研究科 (経営専攻)・教授	マーケティング Ph.D(オペレーション ズリサーチ)	サービス研究担当		
TAKEDA Haruhito 武田 晴人	大学院経済学研究科 (経済史専攻)・教授	日本経済史 経済学博士	ものづくり組織能力研究担当		
YASAKA Masamitsu 矢坂 雅充	大学院経済学研究科 (現代経済専攻)・准教授	農業経済 経済学博士	農業部門のものづくり経営担当 (平成23年4月1日追加)		
KUWASHIMA Kenichi 桑嶋健一	大学院経済学研究科 (経営専攻)・准教授	経済戦略論 経済学博士	プロセス産業担当 (平成23年4月1日追加)		
MARUKAWA Tomoo 丸川 知雄	社会科学研究所 教授	中国経済 経済学士	中国・アジア企業のものづくり戦略担当		
FUJIWARA (OKUNO) Masahiro 藤原(奥野)正寛	大学院経済学研究科 (現代経済専攻)・教授	ミクロ経済学 Ph.D(経済学)	アーキテクチャ研究担当 (平成22年3月31日辞退)		
AMANO Tomofumi 天野倫文	大学院経済学研究科 (経営専攻)・准教授	国際経営論 商学博士	研究副ディレクター 多国籍企業の戦略研究担当 (平成23年11月18日喪失)		

機関（連携先機関）名	東京大学
拠点のプログラム名称	ものづくり経営研究センター アジア・ハブ
中核となる専攻等名	大学院経済学研究科 経営専攻
事業推進担当者	（拠点リーダー）藤本隆宏・教授 外 8 名
<p>〔拠点形成の目的〕</p> <p>本拠点は、21世紀COE「ものづくり経営研究センター」(MMRC)が、ものづくり現場からの一次情報を活用するチーム研究活動を通じて熟成させてきた「フィールド・ベース・リサーチ・メソッド」を基盤として、独自の経営教育体系を構築し、これを、ものづくり経営学の大学院教育に応用することを試みる。とりわけ、この教育・研究手法を、わが国にとって地の利のあるアジアのものづくり経営学に応用することにより、この分野で世界をリードする教育・研究拠点の形成を目指す。我々がこの教育体系を通じて育成しようとするのは、ものづくり現場での一次資料収集をチーム・ベースで行い、かつ、これにもとづく理論構築や実践提案を個人ベースで行える、バランスのとれた学界・産業界の次世代人材である。</p> <p>21世紀COEとしてのMMRCは、既存の産業分類や製造業・非製造業の枠を超えた「開かれたものづくり」概念にもとづき、現場発のものづくり経営論、戦略論、産業論等の研究拠点として活動し、成果を挙げてきた。その結果、国際的にも韓国ソウル大学、中国清華大学等から共同研究の希望があるだけでなく、中国国务院発展研究センター、韓国・インド・パキスタン・ベトナム等の産業省・工業省の閣僚・幹部がMMRCを訪れ、韓国ではMONOZUKURI振興政策の準備まで進んでいる。</p> <p>しかし特筆すべきは、次項のように、MMRCが研究と並行して、日本発の「ものづくり経営論」の研究教育拠点として産学官連携のソフト面でのインフラ整備を営々と行ってきたことである。このインフラを活用して、博士課程後期の大学院生から助教クラスまでを含む博士論文作成中の人材（「博士候補者」と呼ぶ）をターゲットに、国際競争力のある研究者教育を行うことが、今回のプログラムの主目的である。</p> <p>国際競争力の点で博士号取得は必須にもかかわらず、日本の社会科学系大学院では博士号取得までに時間がかかり（特に留学生）、博士号なしに大学教員になる研究者も多いのが実情である。ところがMMRCでは、平成14～17年度採用で博士候補者だった特任研究員7名（うち東大卒は1名のみ）のうち、5名が博士号を取得し（うち韓国2名、米国人1名）、さらに1名が博論を提出し審査中である。これは社会科学系としては異例ともいってよい高水準である。21世紀COEとしてこれまで整備してきたインフラは、研究者教育にも効果があることを実証している。</p> <p>拠点の中核となる経営専攻は、理工系と比べて決して大きな専攻ではないが、20年度大学院修士課程の志願者19名中11名（合格者9名中3名）が外国人であり、大学院教育の国際競争力を発揮しやすい環境にもある。</p> <p>国内外の博士候補者の留学先（内地留学も含む）となるべく、MMRCにアジア・ハブ(Asian Hub)機能を付加すれば、多くの博士候補者がMMRCで博士論文を作成し、それをジャーナル論文として発信することで、アジアのものづくり研究のメッカ、まさにグローバルなCOEを経済効率的に形成することができる。</p> <p>〔拠点形成計画及び達成状況の概要〕</p> <p>拠点形成は、本プログラムが始まる前5年間でMMRCが育成してきたソフト面でのインフラを基礎として計画された。MMRCは研究と並行して、日本発の「ものづくり経営論」の研究・教育に産学官が連携できるようなソフト面でのインフラ整備を行ってきたが、MMRCアジア・ハブのスタート後はさらにそれを拡充してきた。MMRCが中心になって、ものづくりに関する共同研究をするための企業連合「ものづくり経営研究コンソーシアム」を平成16年4月に設立した。これは国立大学法人化によって可能になった共同研究契約をベースにした本格的なコンソーシアムで、17社の日本を代表する企業が参加して始まった。アジア・ハブ終了時は、これがさらに23社に拡大し、研究範囲も充実している。</p> <p>MMRCがコンソーシアム参加企業から現場の技術者を受け入れる「ものづくりインストラクター®養成スクール」も17年度に開講し、24年度までの過去8期にわたり約88名が修了した。修了生は「ものづくりインストラクター®」として、自社のものづくり革新や後進の指導育成に努めている。滋賀県野洲市と群馬県と山形県米沢市で地域スクールの運営、新潟県長岡市の地域スクール開設を支援した。</p> <p>対外発信という点では、2009年3月「自動車産業フォーラム2009」、2011年3月「自動車産業フォーラム2011」、2012年3月「The 5th International Supply Chain Management Symposium and Workshop」、2013年3月「ITとものづくりー人工物の複雑化とメカ・エレキ・ソフトの制御関係ー」の4件の国際会議を開催した</p> <p>本拠点の新しい試みである大学院生の自主的な運営を大幅に取り入れた研究室を立ち上げた。組織能力測定・比較研究室、多国籍企業研究室、ものづくりプロセス研究室、サービス産業能力構築プロセス研究室、製品開発における合意形成と組織文化研究室の5つが編成された。これは大学院生が科研費と同様の研究計画書を作成して協議した結果であり、関係する大学院生をRAとし、本拠点がめざすフィールドベースでチーム型の研究を実施した。</p>	

## 6-1. 国際的に卓越した拠点形成としての成果

国際的に卓越した教育研究拠点の形成という観点に照らしてアピールできる成果について具体的かつ明確、簡潔に記入してください。

ものづくり・製造業・現場が重要であるというメッセージを国内外に発信し続けたこと、現場での一次情報の収集・分析の力に優れた若手研究者を育て続けたこと、以上が、「ものづくり経営研究センター」のこれまでの成果であると考えます。同センターが存在した2003～2012年とは、中国など低賃金新興国が台頭する中で、日本の製造業に対する限界論・不要論など、論理性を欠く過剰な悲観論がマスコミ等において流布した時期でもあった。政府も、固有技術支援に偏重し、ものづくり人材育成予算を削減するなど不適切な予算編成に傾き、大企業の経営陣の中にも、残せたはずの優良現場（たとえば十数年で生産性を5倍以上にした工場）を閉鎖するなど意思決定に疑問のあるケースが少なからずあった。このように、われわれが同センターを運営した時期は、日本国内の優良現場にとっては、最も大きなハンディを背負ってグローバル競争での生き残りを図った「逆境の時代」であった。この間、「ものづくり経営研究センター」は、論理性を欠く反ものづくり論を徹底的に批判し、なぜ国内の「良い現場」を残す必要があるかについてのロジックを示し、「ものづくり現場の進化」「組織能力」「裏表の競争力」「アーキテクチャ」「能力構」「設計の比較優位」等々のコンセプトの普及に努めた。

その結果、新興国と先進国の賃金格差縮小と共に、再び、現場のものづくり能力構築の重要性、生産性が産業競争力に与える影響の増大などが顕著になり、一時期、製造業の軽視が目立った米国や英国でも、製造業の再生に国家レベルで取り組む動きが出ており、われわれ「ものづくり経営研究センター」への海外の政府機関、学術機関のアプローチも活発化してきている。このように、わが国のものづくり現場は長いトンネルを抜けつつあり、地域においても、ものづくりインストラクターを育成し、地域全体の生産性の底上げを目指す動きが顕著になってきている。「ものづくり経営研究センター」は、現在は民間資金に全面的に頼る形ではあるが、基幹業務である「ものづくり経営研究コンソーシアム」「ものづくりインストラクター®養成スクール」を継続しつつ、その他各種の研究会と、年間10回を超える現地調査、450を超えるディスカッションペーパーを通じて、現場の実証分析をベースに、これを日本発の理論研究につなげる活動を続けている。またこれを通じ、現場でのチーム研究ができるタイプの若手研究者のネットワークを、国内外に形成しつつある。

「グローバルCOEプログラム」（平成20年度採択拠点）事後評価結果

機関名	東京大学	拠点番号	I05
申請分野	社会科学		
拠点プログラム名称	ものづくり経営研究センター アジア・ハブ		
中核となる専攻等名	経済学研究科経営専攻		
事業推進担当者	(拠点リーダー名)藤本 隆宏		外 8 名

◇グローバルCOEプログラム委員会における評価（公表用）

（総括評価）

設定された目的は概ね達成された。

（コメント）

総括評価としては、拠点の学術的成果は比較的高く評価できる。拠点から発信されたコンセプトも国際的に認知されている。ただし、今後は拠点が継続できなくなるという将来への不安から、今後の継続性について懸念が残るとの意見もあった。

大学の将来構想と組織的な支援については、グローバルCOEプログラムに採択された17拠点を「自律分散協調系」、「知の構造化」の核と位置付け、「COEプログラム推進室」の設置などを行った。ただし、本拠点に対して「COEプログラム推進室」などが、どのような役割を果たしたか明確でなく、本拠点があまり戦略的に位置づけられているとは思われない。

拠点形成全体については、拠点形成の努力が優れた学術的成果を生み出していることは高く評価できる。「ものづくり経営研究コンソーシアム」の拡充や、米国等の研究者との連携による国際シンポジウムの開催などに取り組むなど、国際的な認知が得られている。

人材育成面については、量的には不満が残るが、育成した人材の質の高さは評価できる。本プログラムに関係する大学院の正規カリキュラムの構築、国際学会での大学院学生に対するサポートなど、人材育成の仕組が整えられた。

研究活動面については、米国、中国、韓国などの諸大学との共同研究ネットワークの形成は評価できる。国際的に認知されるような拠点の形成に成功したとあってよい。

補助金の適切かつ効果的な使用については、予算の相当部分が人件費として特任教員や特任研究員に支払われており、この拠点の特徴と言えるものの、その学術的貢献程度については疑問が残る。

中間評価結果による留意事項への対応については、博士後期課程学生数に関する課題が依然として残っている。予算の大きさに比して博士課程の学生数が依然として少ないが、育成した学生の質は評価できる。

今後の展望に関しては、本プログラムの中核であった「ものづくり経営研究センター」は、大幅に活動を縮小しつつ、補助事業終了後も基本的に継続する努力が払われている。しかし、全学的支援などが行われるかは明らかではないので、拠点の今後の存続発展への関係者の協力が期待される。

グローバルCOEプログラム平成20年度採択拠点事後評価  
 評価結果に対する意見申立て及び対応について

意見申立ての内容	意見申立てに対する対応
<p><b>【申立て箇所】</b>            ただし、今後は拠点が継続できなくなるという将来への不安から、<u>継続可能な拠点としての土台づくりに失敗したのではないか</u>という意見もあったことを指摘しておきたい。</p> <p><b>【意見及び理由】</b>            事業結果報告書(3 頁)にも記載したとおり、本拠点はグローバル COE プログラム終了後、予算規模は縮小しながらも、ほぼ民間資金により、コンソーシアムやものづくりインストラクター養成スクールを含め各種教育研究活動、特任助教や研究補助スタッフの雇用をすべて継続している。また、COE 補助事業を獲得できたことがきっかけで大学院経済学研究科附属経営教育研究センター (MERC) が新設され、学内に恒常的な場が確保された。したがって、「<u>継続可能な拠点としての土台づくりに失敗したのではないか</u>」という表現は不適切と考える。</p>	<p><b>【対応】</b>            以下の通り修正する。</p> <p>ただし、今後は拠点が継続できなくなるという将来への不安から、<u>今後の継続性について懸念が残るとの意見もあった。</u></p> <p><b>【理由】</b>            事業結果報告書には、恒常的な資金的支援がなく、拠点の存続を懸念させるような記述があったのは事実であり、申し立てを踏まえ、上記の通り修正する。</p>