

一橋大学経済研究所

外部評価委員会報告書



2013年3月

一橋大学経済研究所
外部評価委員会報告書

2013年3月

はしがき

一橋大学経済研究所では、これまで一定の間隔をおいて外部評価を実施してきており、今回が6回目に当たります。各回の外部評価では、当研究所がテーマを設定し、そのテーマを中心に重点的に評価をいただてきました。1996年度に実施した第1回目が、①機関全体としての研究動向ならびに部門における研究状況、②研究に直接関連する予算の使用状況および予算配分の在り方、の2点を評価対象とし、1998年度実施の第2回目は当研究所の情報処理システム全般を評価対象に選びました。第3回目は2000年度に実施し、①研究所全体および各研究部門における研究活動と現状、②国内および国際学会への貢献および社会的貢献、③国立大学附置研究所という面からみた全体的評価、の3点が評価対象でした。第4回目は2003年に実施し、当研究所附属の社会科学統計情報研究センターの業務と活動を評価対象とし、前回の第5回目が、①組織全体としての研究体制および研究活動、②大型研究プロジェクトおよび経済制度研究センターの研究水準・研究成果、③研究支援体制、の3点を評価対象としました。

前回と今回の間には、7年間という例外的に長い間隔が空くことになりましたが、これには前回の外部評価委員会報告書の「はしがき」で当時の高山所長が記した“評価ラッシュ”が待ち構えていたという事情があります。すなわち、まず2007年度には一橋大学全体が大学評価・学位授与機構による認証評価を受け、翌08年度には国立大学法人評価委員会により大学全体の暫定評価（研究面では組織全体としての研究活動および個々の教員の研究活動を対象とした評価）を受け、当研究所も大学構成部局の1つとしてそれぞれの評価の対象となりました。さらには当研究所を単独で対象とした評価として、新設された文部科学省の共同利用・共同研究拠点制度によって、2010年度から「日本及び世界経済の高度実証分析」の拠頭に認定される過程で、07年度には文部科学省科学技術・学術審議会研究環境基盤部会メンバーによるヒアリングを受け、拠点事業の申請に際しては peer review として内外の多くの研究機関や学界人からの推薦をいただきました。

これらの“評価ラッシュ”の過程では、当研究所の外形標準ともなるべき建物・施設や組織体制に関わる変更もありました。建物の改修が相次ぎ、2009年度には研究所西棟を中心とした耐震改修工事が行われ、次いで11年度の社会科学統計情報研究センターの改修工事、そして12年度には研究所の事務部や会議室・共同研究室を擁する東棟の改修工事が竣工となりました。組織体制の上では、2007年度には新たに世代間問題研究機構が設置され、世代間問題の先端的研究のために中央4省庁等と連携し、国際的な共同研究のハブとして活動しています。当研究所の附属研究施設としては、社会科学統計情報研究センター、経済制度研究センターに続き、3つ目になります。なお、専属の研究所教員は配置されていませんが、研究所内組織としては、2006年度に発足した物価研究センター、2007年度に発足

したロシア研究センターもあります。もともと前者は大型研究プロジェクト、後者は民間企業からの委託研究を契機として設置発展させたものであり、同趣旨による他の試みも芽生えています。

さて、2010年度に認定された共同利用・共同研究拠点事業は、15年度までの6年間で認定期間となっており、16年度以降にも継続されるか否かの判断材料になるべきものとして、4年目の13年度には文部科学省科学技術・学術審議会の共同利用・共同研究拠点に関する作業部会による中間評価を受けることになっています。そこで、改修・改変された研究施設や組織体制と“評価ラッシュ”で蓄積し更新したデータを準備として、しばらく間隔が空いてしまった外部評価を受けることとして計画したというのが、今回の直接の経緯です。

外部評価実施は2012年6月の定例教授会で正式決定されました。外部評価委員としては次の4名の方（肩書は外部評価委員会発足時）に委嘱し、

刈屋武昭氏（明治大学グローバル・ビジネス研究科教授、座長）

原田 泰氏（早稲田大学政治経済学術院教授）

溝端佐登史氏（京都大学経済研究所長）

野口晴子氏（早稲田大学政治経済学術院教授）

互選により、刈屋教授に評価委員会の座長に就任いただきました。

今回の外部評価では、特定の側面に絞ることはせずに、当研究所に係わる事項全般にわたって評価を依頼することにしました。そのために当研究所の日常活動をはじめ、教員スタッフの個別研究活動や組織全体としての研究活動の自己点検資料を作成し、最大限参考に供していただく準備を致しました。しかしながら、今回の外部評価では従来とは異なり、報告書の内容に関する外部評価委員会と当研究所の間での摺り合わせは極力行いませんでした。もちろん、ほぼ終日を要したヒアリング（8月2日）では、事前にお送りしてあった資料を基に、外部評価委員から多くの質問がなされ、当研究所はそれらに対して真摯に対応し、問題によっては自由闊達な意見交換をいたしました。

刈屋座長からは2013年1月21日に外部評価委員会報告書のドラフトが提出され、その後事実認識の確認と若干の補足事項を指摘させていただいた後、最終的には2月25日に外部評価委員会報告書の最終版が提出されました。刈屋座長をはじめとする4名の外部評価委員におかれましては、ご多忙中、膨大な量の自己点検資料等に隔々まで目を通していただいたものと忝度いたし、感謝の念に堪えません。頂戴したご誠意とご尽力に対し、改めて心より深くお礼申し上げます次第です。

今回提出された外部評価報告書自体には、当研究所について特記すべき長所が具体的に述べられる一方、いくつかの改善を要する点が厳しく指摘されています。その中には、前回の外部評価委員会報告書(2006年度)でも指摘いただいた問題点もあります。当研究所として、外部評価委員会報告書の諸提案を真摯に受けとめ、今後、改革できる点と改革には困

難を要する点を判断し、前者に対しては速やかな実現を目指し、また後者に対しては所内でも適切な対応についての議論を尽くしていきたく思います。外部からの評価を重く受け止めつつ、自らの立ち位置をしっかりと見定め、最終的な対応には説明責任を果たしていく所存です。今回の報告書は印刷物として公刊しますが、同時に当研究所のホームページにもアップして公開いたします。

最後に、自己点検資料の作成および外部評価委員会への対応において中心的な役割を果たした2名の評議員（小塩隆士・祝迫得夫の両教授）、所内戦略委員会外部評価担当ワーキング・グループの各メンバー、各種の資料を手際よく整理し外部評価委員等との連絡を円滑に進めた松崎有紀助手や島田達之事務長をはじめとした事務部、...以下個別には列挙しませんが当研究所の教職員スタッフ全員にあまねく感謝申し上げます。

2013年3月1日

一橋大学経済研究所長
浅子和美

目 次

1. 本外部評価委員会報告書の視点と統括的経営主体の確立	-----	1
1.1 グローバル経済の進化と 2006 年外部評価委員会報告書	-----	1
1.1.1 本報告書の位置づけ	-----	3
1.2 研究所の統括的経営主体の必要性	-----	8
1.2.1 戦略的経営と COSO の ERM の枠組み	-----	8
1.2.2 COSO の価値創造 ERM プロセス	-----	9
1.2.3 進化とリスク認識とプロアクティブ対応	-----	11
2. 当研究所のミッションと内部環境とリスク	-----	13
2.1 ミッションと組織構造	-----	13
2.2 研究所の文化資産、組織資産、人的資産	-----	17
2.3 第 2 ミッションと 5 大研究部門体制のもとのリスク	-----	21
2.4 部門再編成と人的配置	-----	23
3. 5 大研究部門の再編問題と人事政策と人材マネジメント	-----	24
3.1 研究テーマと研究費、業績評価と研究誘導	-----	26
3.2 専任教員の昇進と業績評価の問題	-----	27
3.3 若手研究者育成問題	-----	27
3.4 テニユアトラック人事と任期付き研究員	-----	28
3.5 官庁等との交流	-----	28
3.6 研究と教育	-----	30
4. 『経済研究』誌の存在意義の問題：廃止かオンライン・ジャーナルへ	-----	30
4.1 『経済研究』と人事評価とモラルハザード	-----	31
4.2 資源の有効利用と「岩波書店からの発行」の問題	-----	32
4.3 オンライン・ジャーナルによる第三の道	-----	33
4.4 日本語の紙媒体学術雑誌は必要か	-----	35
5. 研究支援体制と資源配分問題	-----	36
5.1 図書・資料予算配分と支援人材配分	-----	38
5.2 IT ネットワークの強化	-----	39
6. 共同利用・共同研究拠点のあり方について	-----	40
6.1 拠点化が内包する問題・リスク	-----	41
6.2 データ・アーカイブの拠点形成	-----	42
7. 本報告書の最終提案	-----	43
附属資料	-----	46

一橋大学経済研究所：外部評価委員会報告書

1. 本外部評価委員会報告書の視点と統括的経営主体の確立

本報告書は、2010年4月より共同利用・共同研究拠点として認定された、一橋大学附置研究所についての外部評価委員会報告書である。浅子和美所長からは「今回は忌憚のない評価をお願いします」という依頼をうけたので、本報告書では、当研究所の築いてきた輝かしい歴史を踏まえながらも、将来のさらなる発展を目指すことを考える視点から、「忌憚のない評価」をさせていただいた。大きな提言は、一言でいえば、研究の質のエクセレンスーを目指した「自己改革」である。特に、研究所運営体制と研究部門体制の改革、人事戦略の改革、資源配分の改革、当研究所発行の『経済研究』研究誌の廃止もしくはオンライン・ジャーナル化、研究支援IT戦略化、共同利用・共同研究拠点のIT戦略化などの改革である。これらの要革新事項は相互に絡み合っていて、これらを一緒に行うことで「新しい発展の歴史」への道の構築となるものと信じる。

最終的には、7節で次の提案をする：戦略統括委員会（以下、委員会名はすべて仮称）の長（所長）のもとに、研究部門大改革再編成委員会、ビジョンと組織的な共同研究テーマ設定委員会、『経済研究』大改革委員会、資源（予算、研究支援等）配分委員会、採用・昇進人事政策委員会、拠点促進・評価委員会、内部統制委員会、など、本報告書を通して議論・指摘してきた問題を包括的な視点から議論し、自己改革すること。そして最終的な意思決定に無記名投票原理を導入し、「決定できる組織・文化をつくる」ことである。

1.1 グローバル経済の進化と 2006 年外部評価委員会報告書

一橋大学附置経済研究所は、1940年の東京商科大学東亜経済研究所として創設されるが、国立学校設置法第4条に則り1949年に設置目的「日本および世界の経済に関する総合研究」のもとに大学附置経済研究所（現在の形）になり、1950年には『経済研究』が創刊された。その後、1960年代から90年代中葉にかけて日本経済に関する長期経済統計および地域研究に関して、優れた実証経済の研究の成果を着実に積み上げてきた。また、1964年に附属の研究施設として「日本経済統計文献センター」が設置され、それは2002年の拡充改組により「社会科学統計情報研究センター」として共同利用施設となった。

大学附置の研究所は、それぞれの研究員が単に個人研究をしていく組織ではなくて、共同研究を主体的に手掛けて研究所ならではの成果を出していく「研究事業体」である。その意味で、この時代の当研究所の共同研究成果は、組織全体として協力して行った研究体

制の成果で、評価に値する。当研究所は、1979年の文部省令の一部改正により小部門研究体制から、5大研究部門を中心とした研究体制に移行し、組織的にも大きく拡大した。その後、90年代後半には、アジア長期経済統計へと分析を広げ、2000年には経済制度研究センター、2007年には世代間問題研究機構が設置され、また2009年6月に文部科学省から共同利用・共同研究拠点の認定を受け、組織は拡大発展している。

さらに、データ整備（産業・企業・数量経済史等に関するデータベースを中心に）に関しては類似の研究所のなかでも唯一の機能をもつこと、また、大型科学研究費を含め、着実に科学研究費補助金を獲得し、実証研究領域を中心に成果を蓄積してきたこと、省庁・民間との人事交流により研究を活性化しようとするなど全体としては評価できよう。

実際、2006年の外部評価報告書（以下「06報告書」とよぶ）では、1995年以降の経済研究所の活動を次のように高く評価している。

【とくに1995年度からの10年間は当研究所がダイナミックな躍進を遂げたという点で特筆に値する。すなわち1995年度からの5年間は当研究所における最重要の研究プロジェクトとして「汎アジア長期経済統計」の整備と分析に取りくんだ。そして間髪を容れることなく大型共同研究「世代間利害調整」プロジェクトを2000年度に立ちあげ、多くの研究所教員の協力を得ながら、それからの5年間は世代間問題にかかわる研究に邁進してきた。その延長線上に現在がある。すなわち現在、推進中の4つの大型プロジェクトのうち、21世紀COEプログラム「社会科学の統計分析拠点構築」は当研究所の発足以来の歴史的伝統を継承するものだといえるが、他の3つ、21世紀COEプログラム「現代経済システムの規範的評価と社会的選択」、日本学術振興会・学術創成研究「日本経済物価変動ダイナミックスの解明」および文部科学省・特別推進研究「世代間問題の経済分析」は、1980年代以降に理論的研究の強化、政策的視点の重視という方向性をとってきたがゆえに実施可能となった研究プロジェクトであるとみられる。．．．（中略）．．．例えば、科学研究費獲得のために積極的に申請を行うのみならず、2006年度（平成18年度）におけるその新規採択率は80%を越えており、国内の研究機関の中では突出して高い。また、昨今における研究費の規模は、経済経営系の附置研究所の中では日本で最大となっている。（06報告書 p.4）】

この評価から6年が過ぎた。本報告書は、このような拡大発展をしてきた当研究所が、さらにその社会的存在価値を高めるために、重要な基本的な問題点を指摘し、その対応を求めるという立場をとる。実際、当研究所は、さらにより研究成果を出せる能力があるのに、現在の硬直化しつつある組織構造を維持していくことから発生する様々な非効率性・リスクが見え始めている。そこで、本報告書では、研究事業体として拡大した研究所本体がもつ、ミッションに対応したエクセレントな「価値創造」成果をひきだす視点から、評

価を行い、あわせてそのもとに共同利用・共同研究拠点のあり方について評価する。

日本並びに世界の経済社会は、大きくかつ急速に進化している。2008年には世界金融危機が発生し、その後の日本・欧米諸国では、金融問題・緊縮財政などに直面して、世界の経済は低迷している。世界の経済構造が大きく質的に変化した。その具体的な分析は、当研究所の優秀な人材に委ねるが、今後のことを考えると、06報告書の内容と同じ評価をしていくことは難しいであろう。実際、2000年以降の景気上昇局面で、5大研究部門の構造をそのままにしてこのような組織の拡大発展をしてきたことが、組織の硬直化・人事の硬直化・資源配分の硬直化などをもたらしているであろう、と判断する。その結果、当研究所の優れたミッション「独創的な世界最先端研究の推進」のもとに、社会のニーズに対応した世界最先端の共同研究事業を遂行していくことが困難になり始めているであろう、と考える。一般的にあって、経済社会の進化に対応して、みずからのミッションのもとに全体最適を求めようとする組織の変革は、自らの社会的存在価値を高めていくことになる。このような視点から、外部評価を行っていく。

1.1.1 本報告書の位置づけ

本報告書では、サブプライム・バブル崩壊以降の経済社会環境の大きな変化と、日本経済に内在する構造的な問題と、対応した社会のニーズの変化とを踏まえて、この当研究所の質的変換を伴う、事業拡大の意思決定に関わる戦略的な問題を主たる外部評価の対象とする。

一橋大学経済研究所（以下「当研究所」とよぶ）の外部評価はこれまで5回実施された。

第1回目（1996年度実施）

評価対象：

- ① 機関全体としての研究動向ならびに部門における研究状況
- ② 研究に直接関連する予算の使用状況および予算配分の在り方

第2回目（1998年度実施）

評価対象：当研究所の情報処理システム全般

第3回目（2000年度実施）

評価対象：次の3点による全体的評価

- ① 研究所全体および各研究部門における研究活動と現状
- ② 国内および国際学界への貢献および社会的貢献
- ③ 国立大学附置研究所

第4回目（2003年度実施）

評価対象：当研究所附属の社会科学統計情報研究センターの業務と活動

第5回目（2006年度実施）

評価対象：当研究所全体

- ① 組織全体としての研究体制および研究活動
- ② 大型研究プロジェクトおよび経済制度研究センターの研究水準・研究成果
- ③ 研究支援体制

この2006年の第5回外部評価委員会報告書では、多くの重要な指摘がなされ、その評価は依然として有効なものが多い。当時の高山所長は前書きでこの報告書の内容を

【外部評価委員全員が今回における外部評価の意義を深く理解した上で、これからの30年を当研究所研究活動の第3期と捉え、当研究所がさらに発展し飛躍するための具体的改善点を真剣に議論し指摘しようとする強い意思を反映するものであったと確信している。（06報告書 p.iii）】

と受け止めている。本報告書では、06報告書の内容を多くの個所で引用する。それは上の所長の確信にも関わらず、この06報告書の中には、当研究所にとって依然として重要な指摘があるからである。さらに、06報告書は、人事などの具体的な手続き・プロセスなどを詳細に記述しているので、それを知る上でも重要である。06報告書からの引用部分は【 】で示してゆく。なお当研究所の歴史や、発展過程、重要な特徴などの一般的情報は、06報告書に詳しく記されているのでそれを省略し、本報告書としての評価や今後の発展に寄与するものを中心に記載してゆく。

2006年の外部評価の時点と今回の2012年の外部評価の時点の間に、当研究所の組織には大きな変化があった。それは、事業内容拡大を求めた組織拡大と組織構造の変化である。まず、2006年以前の5大研究部門のもとで

- ① 経済制度研究センター（2000年期限付き設置、2010年恒久化）

が設置され、2006年以後に

- ② 世代間問題研究機構（2007年期限付き設置、2012年恒久化）の設置と
- ③ 2009年6月に当研究所が共同利用・共同研究拠点への認定

が行われた。

当研究所附属「日本経済統計文献センター」（2002年「社会科学統計情報研究センター」に拡充改組）は設置当初より共同利用施設であったが、当研究所も2009年の変革により、一橋大学の中での自律的研究事業体として閉じていた組織から、共同利用・共同研究拠点へと社会性をともなった開いた事業体へと大きく舵を取った。それによって後に述べるステークホルダーとの関係も大きく変化した研究所の本体が共同利用・共同研究拠点なることは、潜在的に組織に新たなリスク（機会と脅威（コスト、非効率性、硬直化、パフォーマンス低下））を内包していくことになろう。そこで本報告書では、これまでのような評価視点とは視点を大きく変え、研究所組織経営のあり方に関して包括的な視点を述べ、その視点から当研究所の将来の一層の発展に寄与する評価と提案を行う。そして、評価法自体の考え方・視点が将来に向けた当研究所の戦略的基礎の構築を考える基礎となることをねらう。

その評価の基本的視点は、後に述べるCOSO「Enterprise Risk Management（以下ERMと呼ぶ）の枠組み」による事業体の経営プロセスの有効性を評価する視点である。その評価では、リスク・アプローチにより、将来の事業の成果に影響を与えるリスク（組織の存在目的に影響を与え、パフォーマンスに変動をもたらす機会・脅威（コスト、組織の硬直化、効率性低下、業績低下））要因を識別・分析し、それへの対応を喚起し、対応を求める視点からの評価となる。

重要な点は、社会的な位置づけとして、国立大学附置研究所は公的な研究事業体であり、事業体として継続的に安定的な価値創造をしていくことが要求されていることである。その要求に応えるためには、公式のミッションのもとに研究所経営プロセスのあり方を設定し、そのプロセスの運営の有効性に関して自ら継続的に評価してゆく必要があるということであろう。ここでの価値は、研究所の研究・教育活動やその成果についての、附置研究所としての一橋大学、大学院生など教育利害関係者、アカデミズム、文部科学省を中心とした政府、産業界、タックスペイヤーとしての国民など、さまざまなステークホルダーのその成果に対する評価による価値である。それは、必ずしも外部資金の獲得額や個人研究の蓄積としての業績評価ではなく、事業体の存在目的としての共同研究に対しての成果であろう。そこでは、教育を基盤とする大学と比べて研究所ならではの成果が、ステークホルダーから見た期待水準以上であるかが問われよう。もちろん大学の使命が教育と研究(個人・共同研究)に対応して、大学附置研究所の使命は、研究事業体として自ら組織的に設定する共同研究と、個人的研究であるといえる。そこでの共同研究は、組織的な意思決定のもとで選択されるべきもので、研究所にはそのための統括的権限を組織的に与えた意思決定機関(主体)が必要であろう。その機関は、5大研究部門の利害から離れたものでないと、組織変革が困難になろう。

言い換えると、当研究所だけでなく、多くの社会科学系の大学附置研究所の大きな問題は、その理念・ミッションのもとに中期的なビジョンを設定し、それを共同研究事業として追求するための、主体的・統一的な意思決定をする経営主体が組織的に確立されてい

ない点であろう。

06報告書では、本報告書の視点と同じではないが、「研究体制等改善委員会」設置の提案をしている。

【こうした組織体制・人事政策面の検討のためには、「研究体制等改善委員会」のような組織を常設委員会として設置し、時限を定めて集中的・包括的な検討を行った後、定期的にもレビューを行う体制を整えることが望ましいと考える。また、研究体制等改善委員会には、研究所の教員以外に外部からも委員を招聘し、完結的な外部評価とは別に、継続的に外部からの視点によるチェックを求めることも考慮に値しよう。(06報告書 p.6)】

このような委員会は、後に述べるERMプロセスから見ると、組織の意思決定を主導する役割を担い、内部統制活動をしていくものと理解される。

本報告書でも、次のプロセスを主導する組織経営主体を提案する。

- ① 所長の統括する主導的・統合的な意思決定をする経営主体のもとに、組織全体の基本についての意思決定を主導するプロセスと、
- ② 研究活動・共同利用・研究拠点に関わる活動をミッションの視点からレビュー・モニターする内部統制のプロセス

そしてこれら2つのプロセスには、当研究所のミッションのもとに設定された中長期的なビジョンに対して、組織的な能力に照らした共同研究テーマを選択し、有効なプロジェクト体制、効率的な資源配分をしていくことを保証することが求められよう。モニタリングは、4半期もしくは半期に一度は行い、ミッションと実際の活動とのギャップの問題点を整理修正し、統制活動に活かしていくことである。これまでの、組織的にフラットな教授会のもとで、自由に活動してきた文化のもとでは、受け入れるには時間がかかるとしても、公的資金に基づく研究事業体は、その組織的に設置された共同研究にたいして有効な成果を出してゆくことが責務であるので、事業体組織は合理的に経営される必要がある。

経済研究所の資料によれば、現在、経済研究所運営委員会（年1回開催）と共同利用・共同研究委員会が設置されている。この前者の委員会では、共同研究などについて報告し、コメントを求めるとのことであるが、形式的な側面が強いようだ。ここでの統括的経営主体は両者を統合して、ミッションに対応して全体最適することからの乖離を抑制し、有効な成果を保証していく組織である。

一般的に言って、非営利組織は、その内的問題を組織拡大によって解決を求めようとする。営利組織では、この拡大を利益とコストの関係が抑止する。しかし、文部科学省・日本学術振興会などの外部資金を求めるために、次々にテーマを設定していくのではなく、ミッ

ション「独創的な世界最先端研究の推進」に沿った共同研究テーマを設定し、質の高く優れた価値を創造し、組織の能力を最大に活かすことが必要であろう。優秀な人材の陣容は、必要であれば外部人材資源を活用しながら、どのようなテーマでも一定以上の成果を出せる可能性が高いので、どうしても外部資金等に依存しがちになる。そして、経済制度研究センター（2000年期限付き設置、2010年恒久化）や世代間問題研究機構（2007年設置）のように、設置拡大した組織を恒久化することになると、屋上屋をなす組織構造となり、組織・人事構造を硬直化させ、ミッションに対してモラルハザードを醸成しよう。実際、これらの機関の機関名に対応する研究テーマ（経済制度研究、世代間問題研究）はどの時代においても重要ではあるが、存在目的として「日本及び世界の経済の総合的研究」を持つ当研究所が、そのテーマを研究所から外に出して組織化していくような共同研究テーマではなく、プロジェクトとして期限付きとして扱っていくことが重要であろう。特に外部から見た場合、研究所のミッションを変えていく印象を与えようし、内部的にも時間の過程の中で、これらのテーマにウェイトを与えた組織構造は、人事的にも資源配分的にも存在目的「日本及び世界の経済の総合的研究」の包括性を変えていく可能性（リスク）を高めることになろう。

さらに、経済制度研究センターや世代間問題研究機構の中の研究テーマの設定も研究所として選択されるべきである。例えば、経済制度研究センターの当面の特定研究テーマとして、コーポレート・ガバナンスを設定しているが、研究所としてなぜ他の重要な経済制度問題に対して優先されるのか、十分な説明がない。世代間問題研究機構では、2012年8月の外部評価委員会では、財務省、経済産業省、内閣府、厚生労働省からの出向者との協力関係により行うことを前提にしているが、その関係に共通した理念がないように思われ、過去に連携があったにしても、今後「場当たりの連携」をしていくのではないかと懸念される。言い換えれば、相手からの積極的なニーズにより作られた組織ではないといえよう。その中で、2012年度から一般経費による恒久化を行ったことは理解に苦しむ。

大学附置経済研究所の基本的な役割は、経済産業省に所轄された（独）経済産業研究所などのような役割と異なり、政策的にも政府の方針に直接的には関与することなく、組織として重要と判断・合意された共同研究テーマの経済問題について、大局的な視点から自律的な研究をしていくことであり、国民としての外部ステークホルダーからはそれが期待されていよう。日本国家をめぐる経済・政治・社会環境が厳しい中で、経済システムのあり方の様々な問題に対して本質的な解決をもとめる研究スタンスが重要となろう。3.5節では、官庁との交流をポジティブに評価するが、この研究スタンスのもとでの評価であることを前もって述べておく。これに関してあえて付言すれば、研究所の優秀な研究員が、政府系の研究所が重要と評価する個別的研究テーマを個人的に積極的サポートしていくことは、それ自体いいことではあるが、そのテーマを大学附置研究所の中に持ち込み当研究所の資源を利用し、その成果を両方に重複して利用していくことは必ずしも望ましい研究遂行のあり方ではないであろう。

1.2 研究所の統括的経営主体の必要性

この研究所の経営プロセスの有効性の評価の視点から見ると、必要なものは、上に述べたように、中長期的なビジョンのもとに共同研究テーマを組織的に選択してゆく統括的主体の存在と「内部的コントロール（内部統制）のプロセスの存在とその有効性」である。これは、営利・非営利を問わず、組織経営が存在目的に対して成果が有効になるための必要条件であり、ミッション・ビジョン・目的からの乖離を自律的な内部統制により修正しながら、経済社会のみならず技術やグローバル社会の進化に対応して、主体的に社会経済のニーズ対応した共同研究をしていく能力を組織が持ち、発展的なサステナビリティを持つことを自ら保証していくものである。

1.2.1 戦略的経営とCOSOのERMの枠組み

この考え方は、経営者や監査役などの団体COSOが、米国企業改革法に対応するために経営プロセスの有効性を保証する思考の枠組みを提案した考え方で、その詳細は

『Enterprise Risk Management—Framework』2004年（以下ERMと略）

に記述されている。現在、米国企業や非営利団体のみならず、世界の多くの国の企業・団体等で採用され、それは今でも拡大しつつある。ここでCOSOとは、Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commissionである。COSO団体のURLアドレスは <http://www.coso.org/> である。

米国企業改革法は、エンロンなどの多くの企業不祥事に対して、2001年に上院議員 SarbanesとOxleyが議員立法で成立させた法律（しばしばSOX法という）であり、企業経営者に対して自らの経営プロセスが有効なものであることの保証を直接的に求めるものである。COSOのERMの定義は次のとおりである。

ERMの定義：ERMは、営利・非営利を問わず、事業体の理事会・評議会、経営者、教員、職員・従業員が実行し、全事業を対象とした戦略の設定に適用し、事業体に影響する潜在的なイベントを特定・評価し、適切なリスク対応をし、リスク選好を可能にするマネジメントプロセスであり、事業体の目的の達成に関して合理的な保証を提供するものである。

この定義で重要な点は、ERMは経営プロセスであり、そのプロセスが、将来の不確実性（機会、リスク（含むコスト））を識別して、機会を的確につかみ、また下方リスクをコントロールして価値を安定的に創造することを保証する点である。事業体が価値創造する上で直面する不確実性を評価し、事業体の理念、目的に対して、戦略、プロセス、人材、

技術、知識を統合的に統合する、構造化・規律化されたアプローチであり、ビジョン、戦略的目的と統合的なものと理解されている。この考え方に立つと、組織構造は、ミッションを追求すべく絶えず有効な ERM プロセスを求めて、組織を変革していく必要があることになる。

一般に社会科学系の研究所の最大のリスクは、こうした事業体のERMプロセスの設定とそのもとでの必須の内部統制プロセスがない、もしくは極めて弱いことであろう。その結果、組織の潜在的な能力を最大活用ができないばかりか、組織に非効率な資源配分や硬直性を内包することで、投資に見合う成果を必ずしも作りだしていない、と思われる。独立法人化した後の大学・研究所では、下方リスクへの不必要ともいえる対応手続き・規律の要求が当局からあっても、自らの戦略的リスクへの対応プロセスが十分でない。

組織事業が拡大すること自体、多様なリスクを内包していくことであり、それへの統合的な視点なしには、顕在化していくリスクに対して、あわてて事後的にリアクティブ対応をしていくことなろう。特に共同利用・共同研究拠点への移行などの戦略的な行動に関して、事前的に将来のあり方としてどのようなリスク・チャンスを含んでいくかを想定し、それらに対してプロアクティブな対応をする意思決定システムが必要であろう。現在の五大研究部門の縦割り人事構造を中心とした教授会での組織の意思決定プロセスは、囚人のディレンマの中にあると推測する。それを補完するための組織の肥大化は、組織の硬直化リスク、人事の硬直化リスクをもたらし、組織の変革を促進していくことをさらに困難にしていくであろう。特に、現在の当研究所は、事業拡大、人事の戦略、社会のニーズと、組織自らの能力を活かす戦略的共同研究のテーマの設定、資源・資金の戦略的配分との関係について、ミッションの視点から見た戦略の枠組みを統括的していくために、経営主体(場合によっては統括委員会)を確立し、全体最適的な視点から意思決定をしていくことが求められている。

1.2.2 COSOの価値創造ERMプロセス

組織的な意思決定を統括する権限を持った、組織的主体が構築された場合、その経営プロセスとして、上記に述べたCOSOによるERMプロセスが重要となる。

ERMプロセス自体の目的として、戦略と事業、報告とコンプライアンスをあげる。そして、ERMプロセスの有効であるための要件として、8つの要素

- (1) 内部の環境
- (2) 目的の設定
- (3) イベントの識別・特定

- (4) リスク評価
- (5) リスク対応
- (6) コントロール活動
- (7) 情報とコミュニケーション
- (8) 監視

がプロセスに含まれていることと述べる。毎年ERMのPDCA（Plan、Do、Check、Action）の中で価値創造を継続していくことになる。これらの要素によるPDCAサイクルと内容を示したのが、図1である。

これらの要素をもつERMプロセスを、毎年PDCAサイクルのプロセスとして、統括主体は運営する。そのプロセスの有効性を保証していくのが内部統制であり、定期的(例えば半期ごとの)に共同研究の進行度と問題点と対応法などを議論し、資源再配分などを行い、年度末にはその年度の内部監査的なコンパクトな報告を開示されていくことが求められる。

米国で上場している日本の企業では、SOX法に対応するために、このようなCOSOのERMを導入している企業が多い。有名なERM経営の事例では、日本では、住友商事、三菱商事、麒麟、資生堂、パナソニック、帝人などである。海外では数多いが、非営利教育研究事業体としては、カリフォルニア大学がこれを導入している（詳細は次のURLを参照）。

<http://www.ucop.edu/riskmgmt/erm/welcome.html>

なお、行政組織でもカナダや英国でも実験的に採用されている。

なお、日本では、2007年に金融商品取引法によって、上場企業に対して内部統制の有効性に関して、監査法人からの認証を得ることが要求されたが、この法律は、米国SOX法と似て非なるものであり、下方リスクに対して、日本の監査法人はあまり効果のない手続きだけを要求している。

なお、日本価値創造ERM学会や米国での多くの活動、例えばノースカロライナ大学のERMイニシアティブ <http://mgt.ncsu.edu/erm/> など今や情報源は多い。

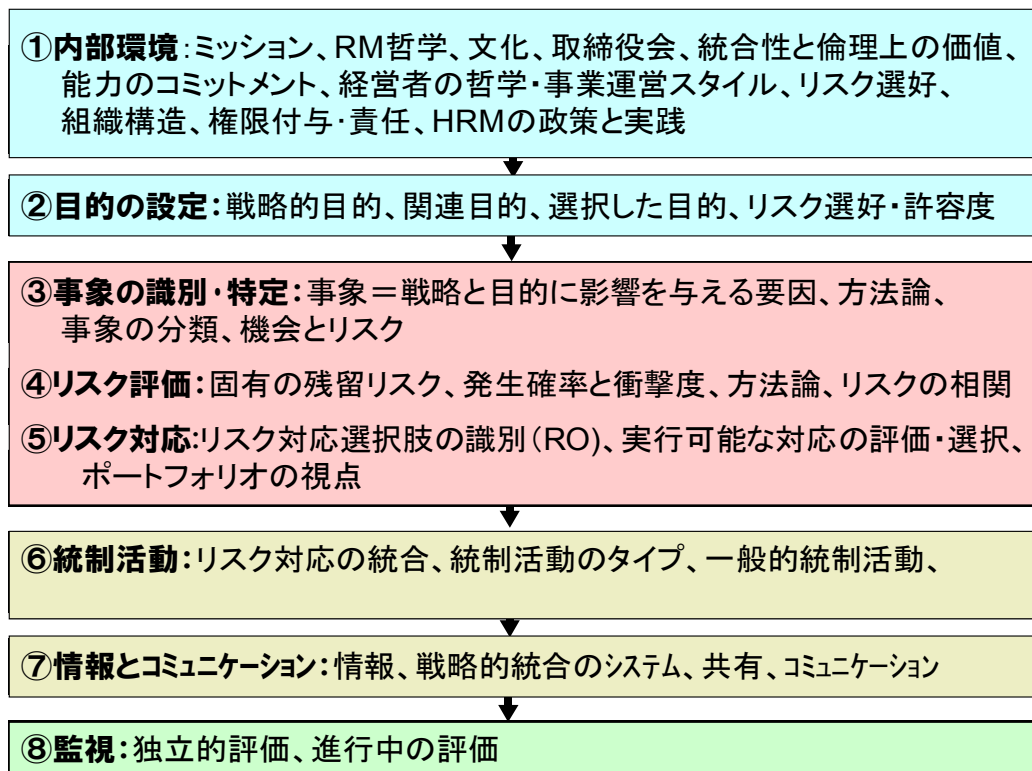


図1 : ERMのPDCA (Plan、 Do、 Check、 Action) PDCAサイクルと内容

1.2.3 進化とリスク認識とプロアクティブ対応

周知のように、ICT (Information & Communication Technology) 革命が世の中に大きな変革を作り出している。富士フィルムが化粧品や医薬品などに大きく自らの事業領域を変えているように、民間企業の世界では、サステナビリティを求めて、進化に対応して自らの事業内容・資源配分を変えていく。サステナビリティ能力とは進化対応能力といえよう。国家においても、国内のみならずグローバルな世界での多様な政治構造・経済構造・社会構造・技術などの進化に対して、教育研究のあり方、産業政策や制度など自らのあり方をすばやく変化させていく能力が求められている。どのような組織であっても、進化対応能力を持たないと、組織文化や構造などが陳腐化し、組織が硬直的になって、社会のニーズに対応していけなくなるというリスクが顕在化する。特に公的組織では、利益による組織への統制が利かないため、肥大化はしても硬直化リスクを拡大していく。半民間企業のJALは代表的な例である。

注意したい点は、大学附置研究所では、単に平均的な成果を出せばいいのではなく、ミッション「独創的な世界最先端研究の推進」を追及すべく、一定の方向付け、内部評価の基

準、組織の構造改革、資源配分、人事政策を戦略化していくことが求められている。

ERMプロセスの重要な部分は、③-⑤のリスク識別・評価・対応である。リスクを認識しないと、当然のことながら問題が起きて初めて、問題にリアクティブ対応することになる。日本の原発問題や、少子化対策、年金問題、いじめの問題など、日本リスクマネジメントはいつもリアクティブである。将来のイベントを識別し、それに対してプロアクティブな対応をしていくことこそ、下方へのリスクを小さくするだけでなく、機会を有効に把握し、時間がかかる資源配分問題への対応が可能になる。

2012年8月2日開催の本外部評価委員会で説明された研究所の課題は、06報告書でも指摘されているものもあり、将来的に問題になりそうなリスクの内容として見るができる。配布資料では、課題として次の点をあげる。

- 1) 研究体制の組織的問題（5大研究部門の再編成問題）
- 2) 人事問題とテニユア導入性の可否
- 3) 研究活動の「プロジェクトベース」化
- 4) 研究資金調達の困難化（過去の大型科学研究費依存への過剰傾斜とCOE（Center of Excellence）バブル崩壊の余波）
- 5) 省庁・民間との人事交流：派遣側の人材と受け入れ基準
- 6) 共同利用研としての運営の今後と、ガバナンス体制の整備
- 7) 共同研究拠点として、大型共同研究の難しさ、単年度成果主義の弊害
- 8) 共同利用拠点として、経済学の場合のその意義とは？ 学外者（特に若手）が国立に来るメリットをどのように作るか（データ利用の勉強会、広報活動）
- 9) データベースのマネジメントと公開：内部でのコストと外部からの評価ギャップ

これらの課題は、ERMプロセスの視点からは、戦略的リスク（含チャンス）要因を識別したものとして見るができる。そしてこれらのリスクは

- (1) 30年以上前に構築された5大研究部門の研究内容に関わる本質的な問題と、
- (2) 2000年以降大きな外部資金を求めた結果、組織・事業が拡大したことに対しての経営（運営）問題—センター・機構等の研究事業組織の拡大と、共同利用・共同研究拠点としての事業拡大

に起因していよう。両者の問題とも、研究所の将来の価値創造に対して潜在的に大きな影響を持つ不確実性リスク（機会・脅威）に関わる問題である。事業拡大においては、その経営問題のあり方を含めてどのような研究所の将来像のあり方を想定して意思決定をしていったのかは不明であるが、組織を誘導する多様な（公的）外部研究事業資金の供給に対

して、動いた結果であると推測する。これは多くの大学等にも共通する行動形式だが、申請時において事業資金終了後の事業の継続性にもコミットして、終了後にもそれが内部のコスト要因や煩雑な経営リスクになっていることも多い。近視眼的な行動様式であろう。

外部資金を求めて事業内容の拡大にともなう研究所経営（運営）に関わる問題が、これまでの5大部門を中心とした研究体制・環境・組織構造に大きな変化を与えていると、考える。この外部資金を求めての事業拡大は、なかんずく、2000年までの5大研究部門体制のもとで共有されていた価値を希薄化していて、ミッション「独創的な世界最先端研究の推進」のエクセレンシーへの希求からみると、研究の質に関してのリスクを内包していく可能性も大きい（モラルハザードの流れ）。

以下これらの課題をERMの視点から見ていく。

2. 当研究所のミッションと内部環境とリスク

当研究所の事業体としてのあり方について、ERMの視点から、内部環境を整理する。すでに指摘したように、当研究所には①-⑧の要素を持った形の事業体経営プロセスは存在していない。

外部のメンバーを入れた、経済研究所運営委員会と共同利用・共同研究拠点委員会が存在するが、新体制はこれら2つを総合した事業内容を持つのであるから、企業での外部メンバーを含めた取締役会議のように、統合された委員会を定期的（例えば4半期ごと）に開催し、そこで総合的な視点から関連する内容と当研究所の将来のあり方が議論される必要がある。特に事業拡張が、本来の研究所としての将来の研究の品質（QOR: Quality of Research）にどのようなリスク（上方リスクとしての機会を含む）となってくるのか、を議論する必要がある。また、現在の個別の委員会に対して、企業で言う取締役会の機能（戦略的リスクへのプロアクティブな対応への指示とアドバイスなど）を期待するのか、それとも最終的な報告に基づく事後的な監視機能を持たせるか、明確でない。内部環境のリスク哲学は、事業体の価値の基礎になる部分で、事業体のビジョンや理念に対応して、事業体の将来のあり方を方向付けるものである。

2.1 ミッションと組織構造

公的資金による財政的基盤をもつ非営利研究所組織は、その存在目的・ミッションが極めて重要になる。それは組織・事業体のあり方に関して、ミッションが自らの内部コント

ロールを創りだす規律・規範概念となり、それを共有することで組織の文化的基礎をつくるからである。

ミッションに関して06報告書では以下のように述べる。

【一橋大学経済研究所（以下「当研究所」とよぶ）は、発足当初から現実の経済を研究対象とし、「世界に通用する研究」を推進することを一大ミッションとしてきた。「日本および世界の経済の総合研究」を設置目的に掲げているもの、そのためである。

上記のミッションを達成するため、当研究所は当初から経済統計データを整備し、それを解析することに大半のエネルギーを注いできた。とくに日本経済の成長過程に関する統計整備と実証分析の成果は『長期経済統計』全14巻としてとりまとめられ、刊行された。

（中略）

内外における高い期待に応えるため、当研究所は1980年前後に研究体制を5大研究部門に再編成し、理論的研究を強化する一方、政策関連の研究にも取りくみはじめた。人事面における新たな努力もあり、当研究所の研究ウィングは徐々に広がっていった。そうした中で、学部・研究科とは異なるミッションを次第に強く意識しはじめ、21世紀に入った頃から、前述した

第1のミッション「日本および世界の経済の総合研究」に加えて

第2のミッション「独創的な世界最先端研究の推進」および

第3のミッション「内外における研究者コミュニティの共同拠点・ハブの形成」

として掲げるようになった。

現在、以上に説明した3つのミッションを達成するため、4つの大型共同研究プロジェクトを精力的に推進している。（06報告書 p.1）】

研究中心の2006年の段階での06報告書は、このように評価・表現されている。しかし「日本および世界の経済の総合研究」設置目的は、将来いろいろな研究テーマを変える可能性を担保するために、当研究所の研究の範囲を最大限に述べるもの（柔軟性を確保するもの）にすぎないのであって、それ自体がミッションではないであろう。むしろ義務である。実際、社会科学の場合、自然科学の場合と異なり、多くの現象が何らかのホリスティック性を持ち、閉じた体系でないので、ゴーイング・コンサーン研究事業体として、このような表現をとらざるを得ない。実際、その現象は経済発展、規制変更や政治体制、ICTなどの絶えざる技術革新やそれを通じた人々のライフスタイル・嗜好の変化などに影響されていく。その中で研究所設置目的を「日本および世界の経済の総合研究」とすることで、柔軟に共同研究テーマを変えて、社会のニーズに対応していくことを可能にする。さらに「現実の経済を対象として」はPositive Economicsを中心とするということは経済研究所のあり方を規定している。一方「世界に通用する研究」は、一橋大学の附置研究所として、あるいはステークホルダーの立場からは当たり前の要求である。

しかし21世紀にはいって（2000年経済制度研究センター設置以降）、掲げた上記の第2のミッション「独創的な世界最先端研究の推進」は、要覧で言う「確かな提案」を踏まえた国家の競争力などに貢献するであろうし、結果としてのタックスペイヤーのウェルフェアの増進など、ステークホルダーからも支持されるものであろう。それゆえ、経済制度研究センター設置の際に掲げたこのミッションを経済研究所のミッションとして今後とも保持していくものとして以下議論する。さもないと5大研究部門のミッションの方がレベルが低くなるであろう。優れたミッションの共有は、エクセレンシーの希求という組織文化の基礎になる。その意味で、それを共有したときそれは組織資産の一部となるのである。

このミッションと現在の研究水準とのギャップは、内部的な評価の対象となろうし、そのことが保有資産（人的資産（研究員・支援人材）、知的資産（長期経済統計データなど）、関係資産（一橋大学、省庁、OB輩出人材など）、プロセス、財務予算などの能力からみて可能な戦略的テーマ設定に道を創るものとなろう。またこの点は、ERMの定義にあるように、事業体はそのミッションに沿うように全体最適な視点から資源配分をすることで、価値創造を狙う、という点で無視できない問題となる。

また、当研究所が自ら応募し取得した、もう一つの事業としての共同利用・共同研究拠点に関する第3のミッション「内外における研究者コミュニティの共同拠点・ハブの形成」は、実は第2のミッションの達成によってもっと有効に実現していく可能性が高いと判断される。その意味でも、第2のミッションこそが、新体制のもとでの中期的ビジョンを設定するときの視点であろう。

このミッション設定、中期的ビジョン設定に直接的に関係する問題として、現代社会における研究所のraison d'êtreとは何か、という問題を再確認しておきたい。研究所は、単に個人研究者がそれぞれの研究を自らの選択で行うだけの組織ではなく、研究所ならではの共同研究事業を行うことが求められていよう。その意味で、当研究所の30年以上前の優れた事業成果

【当研究所は当初から経済統計データを整備し、それを解析することに大半のエネルギーを注いできた。とくに日本経済の成長過程に関する統計整備と実証分析の成果は『長期経済統計』全14巻（06報告書 p.1）】

がその例で、組織ならではの成果である。しかし、過去の成果に大きく依存するのはリスクで、一橋大学附置研究所全体として、「独創的な世界最先端研究の推進」ミッションを遂行すべく、中期的ビジョンを設定し、適切な共同研究事業のテーマを注意深く選択し、それを支援するように資源配分（資源の傾斜配分）をしていくことが重要である。このことを追求する上で、現在の5大研究部門の構造が障害となる可能性が大きいことは容易に推察できるが、これについては後にさらに指摘する。

共同研究・大型プロジェクトに対する見方としては、06報告書は次の重要な点を指摘する。

【①大型プロジェクトを組織してはじめて実行可能になる分業協業型（あるいは工場型）研究テーマと、②研究自体は個人研究でしかあり得ないが、諸個別研究の交流を組織することに相互刺激あるいはシナジー効果を狙う編集型（あるいは倶楽部型）研究テーマ。大型プロジェクトは、前者の研究にとって必要条件であるが、後者の研究にとっては必要条件でも十分条件でもない（06報告書 p.26）】

第2のミッションの視点からいえば、単に外部の競争的研究資金の研究募集に対応して、研究所内外の研究者を集めて②のタイプの大型プロジェクトを行っていくことが当研究所のミッションではあるまい。第2のミッションの視点から、現在の人的・無形的・財務的資源で、現実の経済社会が抱える諸問題に対して当研究所がどのような貢献ができるのかということ、正面切って議論して、研究所設定の共同研究・プロジェクトを創っていくことが原点である。研究所がまとまって共同研究のテーマ選択のプロセスを重視していくことが、組織の士気を高揚していくことと優れた文化を形成していくことの上でも重要である。

一方、06報告書では、共同研究プロジェクト・ラッシュに対して

A【過去には共同研究プロジェクトへの過度のコミットメントを求められ、個人研究に支障が生じるといったこと（06報告書 p.6）】

B【終了した大型プロジェクトの後まったく間をおかずに現在、4件の大型プロジェクトが走っていることは素晴らしいが、「大型研究プロジェクト疲れ」状態に陥らないよう、特別の配慮が必要である。（06報告書 p.26）】

と記述している。そしてリスクがあるが、大丈夫

C【しかし現状では、そうした経験をふまえて共同研究プロジェクトへの参加は自発性にゆだねられる形を原則としており、問題の顕在化は回避しているとみられる。ただし、そのことの副作用として、共同研究プロジェクトのプロジェクト・リーダーに負担が集中する傾向にある。こうした負担の偏在を是正する必要があるが、そのためには個人研究と共同研究の関係について再整理が必要であると思われる。（06報告書 p.6-7）】

とフォローアップする。

本報告書では、A,Bは同じ評価をする。しかしCについては異なる評価をする。Cについ

ては、それ自体若手研究員を消耗させていくプロセスであって、論文は共同論文として増えるであろうが、長期的にみて「独創的な世界最先端研究の推進」の人材育成とならない、と評価する。いずれにしても、組織的に統括した共同研究テーマの設定や、質の高い個人業績とその設定テーマに関する共同研究業績にリンクした人事評価を考えてゆくような方向性で経営していくべきであろう。

公的存在としての当研究所は、日本社会が必要とする研究事業テーマを、みずからのミッションと資源に沿う内容で選択し、それを組織として促進していくことが、重要であろう。残念ながら、研究所要覧・年次報告書では、現在の5大研究部門と他の研究センター、機構の関係は必ずしもそのような内容を示していないし、その内容は所属する教員の関心事により選択されているように見える。この基本事業は、外部資金を得るか否かに関わらず、本来的には研究所が得ている公的內部資金を基礎において進めるべきものであろう。そのためには、現在の硬直化している予算配分の構造を変えていくことも同時に求められる。これまでの予算支出の配分を中心とした資源配分を変えていくことが、実は内部の個人研究員の組織構造に関する認識を変える要素を持っていることも見逃せない。

また、人が変わることによってテーマが動くのか、社会のニーズに応じてテーマが動き、それに依って人が採用されるのか不明確である。

なお、既存のプロジェクトベースの研究体制は、外部資金獲得の側面から見れば、高く評価される。ここの研究者の努力もまた十分に評価されよう。問題はプロジェクトテーマを組織的に選択し、組織の共同研究テーマとしているのか、という点である。プロジェクトベースであることと、既存の部門体制の相関は明確ではなく、かつ研究課題・方法の持続性で問題を生じないのか、プロジェクトへのコミットメントが個々の研究者の研究の創造性を妨げないのか、について疑問を感じる。現在の能力水準の高い研究者がそろっている状況を維持する基盤であるとするれば、その負担と支援体制の整備は必要になるだろうが、上で述べた点からいえば、研究所の基盤になっていくように考えられない。

2.2 研究所の文化資産、組織資産、人的資産

当研究所の保有資産を確認する。事業体の価値創造は有機的な資産の組み合わせによるERMプロセスから創られる。ここでいう資産は、会計上の概念でなく、それを保有することで長期的に価値を創りだす（場合によっては価値を毀損する）ものである。

第一の考慮すべき資産として、組織のものの考え方を支配する組織精神 (Organizational Mentality) 資産（文化、理念、倫理）が重要である。組織の価値創造能力は、その発展過程で形成されるコンテクスト性から生成される文化的資産にも依存する。この資産は、組織のあり方についてのものの考え方・思考法にいろいろな場面で影響を与えたり、場面を支配したりする。この文化的資産は、結果として組織の規律・規範にも関係するがゆえに、

それを変えることが必要な時に負の遺産的な機能を持つことも多い。いわゆる官僚的な「慣例」にもとづく思考法がその典型的な例である。後で述べるが、五大研究部門の人事のあり方などは、「囚人のジレンマ」的な硬直的思考法の中にあるように見え、それ自体が進化や変化に対する事業体のリスクとなり始めていよう。

このリスクに対応するためには、文化的基盤の進化を進める事業体のガバナンスのあり方を議論してゆくことが必要となる。グローバル経済を国やエリアで考える時代は終わっており、この五大部門体制を変えない限り、縦割り官僚的組織と同じ弊害を内包してゆくことになり、大きなリスクとなる。ミッション「独創的な世界最先端研究の推進」に対応した、思考法・文化を再設定することが求められる。これが行われると、5大研究部門と人事のあり方、資源配分法を変更することで、新しい組織文化が醸成されよう。

第二に、その文化を醸成し、競争優位性を持つ人的資産を育成していくマネジメント、すなわち、専任として採用した人的資産の陳腐化リスクを抑え、研究人材の品質向上(QOR)を進めることを可能にする資産マネジメントも重要となる。これは、ミッションの視点からの業績評価や、資源配分、人事政策に関わる問題で、それについては後述する。

人事戦略・政策への視点として次の点に注意したい。決定されたことを継続的に行っていくためには組織が必要であるが、組織は研究しない。研究するのは人的資産の「人」である。それゆえ、ミッション・ビジョンを遂行する優れた研究者を集めることが高いレベルの研究所を維持するために一番重要なことである。

一橋大学経済研究所は、これまで絶えずそのような人材・人的資産を集積してきた。それはファカルティの業績を見ても明らかである。しかし、授業負担の大きい経済学研究科と比べてより高い業績を上げているとも言えないようである。その理由のひとつとして、大型プロジェクトを求めての外部研究費取得の問題、それに関連した報告書作成の事務作業など時間をとられる問題があるのではないか。多くの大学・研究所で、論文よりもまず研究費取得が第一の業績とされているように見えるのは奇妙である。資金がなければ研究はしにくい、資金は手段であって、目的は優れた研究成果である。

さらに、述べよう。単に外部の競争的研究資金の研究募集に対応して、研究所内外の研究員を集めて上記②のタイプ【相互刺激あるいはシナジー効果を狙う編集型（あるいは倶楽部型）研究テーマ（06報告書 p.26）】の大型プロジェクトを忙しく行っていくことは、それ自体研究員にとって学習プロセスの面があるにしても、上記ミッションの追求の視点から見ると、研究員の興味と直接関係がなく、独創性を活かせる領域でもないこともあり、研究員の時間を使っても、必ずしも「独創的な世界最先端研究の推進」するエクセレンスへの基礎能力を育成するのではない。その意味でいくつもの大型共同研究を同時に走らせ、多くの若手研究員を時間的に繁忙の中に置き、あまり独創的でない（品質の高くない）平均的成果を生産していくことは、研究員を陳腐化リスクにさらすことになる。平均的な水準の研究をこなしていく研究員を創ると、成長してもその水準に満足してしまうことになる。さらに、『経済研究』誌がそれらの研究を「業績」として掲載していくと、モラル

ハザードを作っていくことになる。

第三の資産として、【当研究所は当初から経済統計データを整備し、それを解析することに大半のエネルギーを注いできた、日本経済の成長過程に関する統計整備と実証分析の成果は『長期経済統計』全14巻（06報告書 p.1）】の先人達による過去からの蓄積としての知的資産（知的財産）である。逆にいえば、このような傾斜資源配分のもとに別な可能性を失ってきたことも確かであろうが、ここで創り上げた成果は研究所の共同研究として重要であるばかりか、80年代末までの研究所の文化形成に大きく寄与してきた。

しかし、この資産を過大評価して、これに対応するようなデータ・資料志向のプロジェクトを追求していくことが、研究所への社会的ニーズである、とは考えられない時代になろうとしている。すくなくとも、第2のミッションの視点から、経済統計データの整備・その研究成果について、その意義は現時点でも同じように評価できるのかを再考することも必要である。すなわち、このようなデータ整備事業は重要であるにしても、それ自体「独創的な世界最先端研究の推進」の結果を生むものでないし、もはや5大研究部門に求められていないであろう。その意味では、「アジア長期経済統計」整備などの研究事業は、附属共同利用施設社会科学統計情報研究センターに委ねればよい。

個々の研究者が質の高い研究成果、とりわけ実証研究領域でその成果を公表している点は正当に評価されなければならないだろう。成果の優秀さとこれまでの組織改革にはどのような相関があるのか、とりわけこの間の新しい2つのセンター・機構の設置、あるいは国際ネットワークとの相関はより明確に区別して議論していくことが必要であろう。研究所は、研究事業体として毎年質の高い共同研究成果を出してゆくのがミッションであるので、過去の資産を前面に出したにしても、新しい質の高いQOR成果が求められる。

加えて、ICT革新が大きく進んだ現在において、公的資金で開発整理されたデータ・資料は、公共化していくべきものであろう（可能なら著作権を買い戻しても）。日本や世界のどこにいてもいつでもそれらを利用可能なものにしていくことが日本経済や世界経済の研究を促進し、ステークホルダーはその成果を享受できることになる。共同利用・共同研究拠点としてICTのこの流れの中で、その役割を考えていくべきであろう。

第四の資産としてさらに研究所がこれまで特に傾斜資源配分して購入・蓄積してきた特殊なデータ（アジア長期経済統計など）・図書・資料などの固定資産がある。06報告書は言う。

【日本以外の経済についても地域別に研究部門を編成し、なかでも旧ソ連経済や中国・東欧等の社会主義経済における統計資料を組織的かつ継続的に収集してきた。その蓄積によって築かれた社会主義経済にかかわる統計資料の宝庫は日本では他の追随をゆるさない、質量ともに傑出した知的アセットとなっている。そして、そのアセットをベースにして当研究所は社会主義経済に関する一大研究センターとしても機能してきた。（06報告書 p.1）】

しかし、経済統計資料の収集整備・その研究成果について、その意義は現時点でも同じように評価できるのか、また、【「社会主義経済にかかわる統計資料の宝庫」とその「一大研究センターとしての機能」】は現時点では、日本および世界的にみてこのような評価が成立するか、疑問であろうし、検証が必要である。さらにいえば、現在においても継続されている、そこへの資源の傾斜配分とその成果の関係を検証することが必要であろう。概していえば、旧社会主義諸国のデータベースが整備されるなかで、かつ歴史的な統計データの価値そのものが研究に占める位置が不透明になるなかで、「宝庫」と「一大センターとしての機能」は必ずしも経済研究所の現在の存在価値に直結しないと考える。

この点に関して06報告書では、藤野教授の『経済研究』の言葉を引用する。

【すなわち「学界での研究をリードした分野としては、日本経済・成長過程に関する実証的・統計的研究、ソ連経済・社会主義経済に関する研究をあげることができるであろう」（06報告書 p.25）】

特に後半のソ連経済・社会主義経済に関する研究について次の将来展望をしている。

【実際のところ、旧ソ連東欧の党社会主義体制の崩壊と移行的諸経済の出現は、当研究所の知的資本と知的労働が「本研究所のマイルストーンをなす」学界の共有財産を創造する天与のチャンスである。社会主義から資本主義への移行期経済の研究は、先進資本主義国（日本）において諸社会主義経済の批判的研究蓄積を有し、日常的にも学問的にも資本主義経済を批判的に認識出来た研究者集団が基軸になってこそ深刻に実行できる。当研究所の研究者グループは旧社会主義地域の国有から私有への所有制転換、中央アジア移行諸国におけるビッグバンとグラデュアリズム、移行前後の労働力・人口の配置変動、旧ソ連・新ロシアの数量経済分析、移行経済における諸市場生成プロセス上の諸矛盾（未払とバーター取引の広範囲化）など、高レベルの実証経済的実績をみずから蓄積し、学界・学会を活性化させ、また日本や欧米における多くの代表的研究者達と不断に学問的交流を持っている。21世紀に入るやいなや彼等が中心になって超大型の日本全域的・世界的研究プロジェクトを立ち上げるようになっていたならば、と期待していた者は多い。（06報告書 p.25-26）】

しかし、本報告書では、ミッションの遂行とそのもとでの資源配分の視点からこのような評価は困難であろうと評価する。確かに、「ソ連・社会主義」研究の高さに関して、一橋大学経済研究所は我が国では学会の代表幹事や事務局長・幹事を多数輩出し、研究大会を開催するなど、研究だけでなく学会発展の側面でも十分に貢献してきている。また、京都大学・ソウル大学とともに、欧州比較経済学会をこの数年のうちに開催するなど、研究の

国際化においても積極的であり、世界の研究者コミュニティからの社会的評価もきわめて高い。さらに、近年、『国際比較の経済学』（スレイマン・イブラヒム・コーヘン著、NTT出版、2012年）の出版に協力するなど、新しい教科書の作成でも遺憾なくその能力を発揮している。そのうえに、研究水準はきわめて高い。受賞成果に代表的であるが個々人の研究成果だけではなく、ロシア高等経済大学と国際的な共同研究プロジェクトをたちあげたり、他大学と共同研究プロジェクトを行うなど、十分に拠点の機能も果たしていると考えられる。「比較移行経済学」のプロジェクトもその点を意識したものであり、内外の研究者から高く評価されている。

その意味では、一橋は「ソ連・社会主義」研究において今もリーダー的な位置を保持していると結論しうる。しかし、【学界での研究をリード】しうるのかについては疑問も残る。何よりも、一橋大学の体制はエリア・スタディと経済システム研究（経済理論研究）、さらに実証研究・応用研究を混在させており、エリアとしての位置づけではスラブ研究センター（北海道大学）の存在により、すでに陳腐化アウトデートな感は否めない。それでは経済学あるいは社会科学の方法にかかわって研究が組織されているのかというと、必ずしもそうではない。先の学会への貢献でも、国内では比較経済体制学会に限定され、それ以外のディシプリン（たとえば比較経営学、国際経済学など）にはコミットしていない。そのうえ、実証研究に相対的なウエートが置かれているので、経済システム（経済理論）面からの接近は相対的に手薄になり、かつての社会主義経済研究の時代にあった評価とは大きく食い違ふと言わざるをえない。

言い換えれば、経済学においてどのような接近方法、位置づけから研究をするのか、この点があらためて、高い水準と言われる「ソ連・社会主義」研究領域において再考を迫られていよう。この点の再考を抜きに、「知的資本と知的労働の集積度と持続性は抜群である」と研究を評価することは、現状を固定化するような懸念を生むので、今後の資源配分に注意が必要であろう。

2.3 第2ミッションと5大研究部門体制のもとでのリスク

当研究所は、その発足以降、小部門制（講座制）のもとで、

- ① 日本経済に関する長期経済統計の整備と
- ② ソ連・東欧・中国といった社会主義圏の地域研究

を2本柱として着実に研究活動を進め、大きな成果を上げてきた。この組織構造は、当時の世界経済体制の冷戦構造を反映させていたものといえよう。大学の大講座制化の流れを受けて、70年末から80年初めにかけて大部門制を採用し、現在の体制である、日本アジア

経済研究部門、現代経済部門、経済システム解析研究部門と、米・欧・ロシア経済部門、経済体制部門、の 5 大研究部門へ移行した。名前は一部変わったが、その基本構造、基本概念はあまり変化せず、前 3 大部門が「近代経済学系」、後 2 大部門が「社会主義経済学系」の構図で、その思考法が 90 年半ばごろまで続いた。

2000 年以降、経済制度研究センターと世代間問題研究機構（以下特定 2 研究部門とよぶ）が設置されるとともに、底辺を流れていた思考法がかなり変わったようだが、逆に現在の研究組織がもつ非整合性が目立つようになっている。実際、この経済研究所の 5 大部門（エリアが 2 つ、経済システムが 3 つ）+ 特定 2 部門（センターと機構）の研究組織の間の関係、また研究の範囲は不明確と思われる。例えば、現代経済研究部門は、名前からは歴史研究を除くいかなる問題も対象にする研究部門であろうから、「他の研究センターや機構の存在」の必要性に疑問が生ずる。また、人事や資源配分の視点から見ると、大部門制改組から 30 年以上を経てそれが維持され続けていることによる過去の機会損失は小さいとは言えないだろうし、今後その形を維持することの社会経済的リスク（損失）も大きいであろう。とりわけ社会主義経済学に傾斜した一橋経済研究所の場合に、研究課題・社会経済環境に対して組織再編と改革姿勢が必ずしも時宜にかなったものとなっていないことを示していよう。

言い換えると、現在の 5 大部門体制+特定 2 部門の形は、相互の関連が不明確であるだけでなく、特にミッション「独創的な世界最先端研究の推進」とこの体制の間にギャップがあると判断する。なぜこの 5 大部門+特定 2 部門の組織構造が、ミッションに対応した研究事業を遂行していく上で最適な組織体制であるのか、説明は困難であろうし、さらにいえば、新しい方法や研究領域の探索という視点からみると、今や「独創的な世界最先端研究の推進」に対して阻害要因になりつつあるともいえよう。外部ステークホルダーからみても、この体制は「おかしなもの」で支持しかねよう。エリアではなくディシプリンに沿って研究体制と統計データ整備体制を再検討する必要がある、と判断する。

06 報告書での明確な指摘を簡略化して掲載する。

【現在、推進されている大型共同研究プロジェクトと研究部門の区分とは大きな乖離を示しており、研究部門区分の存在意義は不明確化している。それにもかかわらず各研究部門は人事計画（採用や昇進）の基本単位になっており、プロジェクトの推進と人事政策が十分に連携したものになっているかについては、疑問なしとはしない。別言すると、部門のテーマと、個別の教員の研究テーマ、そしてそれらが研究所全体のミッションとどう関連しているかが、率直に言って、わかりにくい面がある。（中略） build 一辺倒ではなく、scrap and build であってはじめて、研究実施体制の真の拡充と弾力化が図られることになるのではないか。一方的な戦線の拡大は疲弊を招きかねない。個人研究と研究所としての共同研究のバランスと相互の適切なフィードバックを確保するために、既存体制のままでよいのかどうかについての点検作業を期待したい。（06

【 報告書 p.5) 】

今回の外部評価でも、この点に関しては全く同意見で、是非この点について議論し、5大部門＋特定2部門の再編成を検討することを期待する。そのためには、現実の経済社会が抱える諸問題に対して当研究所がどのような貢献ができるのかということ、ミッション「独創的な世界最先端研究の推進」の視点から研究所全体のなかに組織的な柔軟性を確保し、「経済の進化に対して自律的に自らを変えてゆく能力」をもつ組織への編成を模索することが必要である。

2.4 部門再編成と人的配置

本研究所の人事では研究所本体の5大研究部門＋2特定部門や社会科学統計情報研究センター等の各部門に固定的に配分され、人事を起こす基本単位も部門である。それゆえ、部門再編成の検討は当然、人的配置の再検討並びに人事の意思決定方式の改革の検討につながる。たとえば米欧口部門と経済体制研究部門では研究テーマと人的構成上には重複と欠如が存在し、また日本・アジア経済研究部門の人事政策において必ずしも調和が働いているように見えない。さらにそれらの関係が不明確である。実際、ヨーロッパはイギリスを別にすれば対象から外されているように見える。通貨を統合したEU連合が成立し、世界の政治・経済で大きな影響力を持つなかで、EUの景気が中国に影響し、それが日本に影響していることは周知で、日本においても政策上、このような分析が求められていよう。また研究所のホームページの日本・アジア経済研究大部門のアジア経済研究第1、第2の小部門の研究内容の記述をみると、東南アジア諸国の経済成長と日本の関係を研究する内容が欠けていよう。おそらくアジア長期経済統計のプロジェクトのもとで、90年代前半にこのような体制が取られたのであろうが、現代中国経済の研究や現代インドネシア経済などの研究をしていくことが望まれよう。これについては研究所の設定する共同研究のテーマとして決定し、日本・アジア経済研究大部門の日本経済研究部門、現代経済研究大部門などとの共同研究を遂行していくことが、当研究所の発展に大きなプラットフォームを作ることになる。同じことはほかの部門にも見られ、5大部門の中にある「講座制」の硬直した人事体制を想起しうる。また、経済制度研究センターに関しては、「金融・制度理論・経済発展論」とアジアをキーワードにした結合が必ずしも明確な制度研究の位置づけを示していない。制度研究をどのように位置付けているのか、そのものが問われ、現状ではメンバーの研究対象をそのままその内容にあてはめていて、その意味でその存在目的にモラルハザードを創っている。またデータベースの存在からコーポレート・ガバナンスをベースにした位置づけを明確にされたほうがその存在意義の理解にとりわかりやすい。世代間問題研究機構に関しても、本体部分との連関が不透明に見え、持続可能な体制なのかが問わ

れる。

いずれにしても、ミッションと大部門とその中の個別部門との関係を明確に確認することなく、資金の調達可能性から新しいセンターや機構を創り、恒久化させていくプロセスは、5大研究部門の存在目的をあいまいにするプロセスであり、あたかも研究所の目的がこのような特定化されたものとして、外部的にそのような印象を与えるだけでなく、内部的にもそのような文化にひたることから発生する、エクセレンシーへの希求を毀損する文化リスクを醸成しかねない。センター・機構と5大研究部門を一体化する組織の再編成を行い、組織的にも人事的にも柔軟性を確保し、社会のニーズに対応した共同研究テーマに対して、第2ミッション「独創的な世界最先端研究の推進」をしていくことが望まれる。その一体化では、必要に応じて研究領域の見直しを柔軟に実施できるような体制にすることである。そのためには、共同研究テーマの設定で、部門間にまたがり、相互学習・コミュニケーションをより円滑にするようなテーマ選定を模索すべきだろう。さらに、新しい部門間を定期的に移動するシステムも考えられよう。

現在の研究体制は、経済研究所をゆっくりと進化させる鍵としての「人事の方向性を硬直化させている」だけに、研究所の進化を阻害し、結果としても5大部門のくくり・線引きが個々の研究者による柔軟性のある発想を妨げている可能性があると思われる。海外の研究者を見ると、経済学という共通のツールを使って、その時々々の学問の発展と経済社会の進化、ニーズに合わせて研究者が専門分野を変えていくことが一般にみられる。その意味でも硬直した組織は、そのような柔軟な変化をむしろ制約することになるであろう。もちろん、現在の研究組織が過去において社会のニーズに合わせて柔軟に研究テーマを変えてきたことを否定するものではないが、そうであるなら、むしろこのような組織を硬直化する5大研究部門の構造を再編していくことが必要となろう。

いずれにしても、現在の5大部門+特定2部門の研究制度は、優秀な人材を機動的に集めるための大きな制約になっていよう。

3. 5大研究部門の再編問題と人事政策と人材マネジメント

公的資本のもとでの研究所においても、人事や研究テーマに優先順位がある。また人事（採用・昇進人事）は組織経営にとって戦略的なコントロール手段でもある。部門制のもとでは、一旦採用すると30年ほど人事が固定化されるので、人事に弾力性を確保することと、部門のもとに研究テーマを制限する人材硬直化リスクに対応するための人材マネジメントも必要であろう。

実際、人事に関して06報告書では次のように記述している。

- A【個人研究は人事とも関連している。本研究所の人事の概要は次のようになっている。教員ポストは、基本的には研究所本体の5大研究部門や社会科学統計情報研究センター、経済制度研究センター等の各部門に固定的に配分され、人事を起こす基本単位も部門になっている（06報告書 p.20）】
- B【教員人事の基本単位は各研究部門となっており、昇進等の際に例外的に部門間のポストの融通が行われる場合があることを除いては、部門間でポストを柔軟に使うことはほとんど行われていない。しかし例えば、たまたま、ある分野の研究者を採用したくても、研究所の水準に達している人材がいけないという場合に、部門間でポストの融通が弾力的にできれば、そのポストを当面、他部門に必要な人材の採用に使い、当該部門の人材が出てきたときに他部門のポストを使って採用するという可能性がでてくる。また部門間でポストの融通が弾力的であれば、昇進を考慮した年齢構成の縛りが多少緩和する可能性があり、採用人事の対象年齢が広がる。そこで、5大研究部門や社会科学統計情報研究センター、経済制度研究センターにおける教員ポストの定員枠には極度に強く縛られないような人事制度上の改善、すなわち採用や昇進に関して研究所全体の視点から弾力的な人事を可能にする具体的工夫を本格的に検討し、実施したらどうか。（06報告書 p.21）】
- C【所員の個人研究評価が端的に行われる典型的なケースは内部昇進である。本研究所の内部昇進は年齢順を原則としているようである。これが可能なのは、昇進時の年齢を考えたとえ各部門が採用人事を行っていて、月平均3回程度の定例研究会で所員はローテーションで研究報告会を行い、『経済研究』に論文を掲載されなければならないこと、による。（06報告書 p.21）】
- D【この内部システムが崩れると、年齢順による昇進の原則も崩れる可能性がある。他機関には見られない、この研究促進の内部システム（定例研究会と『経済研究』）は有効に機能していると思われるので、今後も維持されたい。（06報告書 p.22）】

A,B,Cは事実を記述している。しかしDの評価については、ミッションからの視点と、『経済研究』の今後のあり方として、本報告書では支持しがたい。後にこの点を述べる。「原則年齢序列」人事方式については、それをゆっくりと変えてゆく必要がある。経済学者は、競争原理の重要性を自己の問題では例外にすることが多いが、そのような視点では、戦略的人材の採用ができないであろう。また優秀な人材を採用しても、「原則年齢序列」人事は他機関へ移動する動機を形成していこう。

組織が進化に対応して自らを変えるためには、専任教員採用人事・昇進人事では、ミッションの視点から部門の利害を超えた人事政策・戦略を実行できることが望ましい。そのための新しく再編される部門においても、採用・昇進人事は部門間にまたがるような形の人事を起こす可能性を求めていくことも必要であろう。例えば、人事ポストはプールさ

れていて、部門配属は複数の部門をまたいだ形にすることができれば、部門間のコミュニケーションのあり方が改善されて、部門間の利害も小さくなる可能性も大きくなっていくであろう。さらに部門配属を定期的に変えていくことも考えられよう。

3.1 研究テーマと研究費、業績評価と研究誘導

経営統括主体の存在の必要性をすでに述べたが、それによって全体最適のERMプロセスの視点から研究員の人材マネジメント、パフォーマンス評価を通じた研究誘導をしていくことも長期的には必要になっていく。組織の視点からの共同研究テーマにかかる業績評価と個人研究の業績評価の2つを組み合わせ、研究費・資源などの傾斜配分やそれに対応した組織のあり方は、ある特定の研究を活発にするという意味がある。06報告書では次のように述べる。

【個々の教員の活動評価は研究業績を主体とすべきであるが、それだけでなく大型研究プロジェクトへの貢献やデータベースの作成・維持、さらには院生の指導等も加点主義的に考慮に入れるなど、種々のインセンティブを設定し、モチベーションをさらに高める余地について検討する価値がある。

期限つき教員の採用も多い。これには、データベース作成などのため官庁などから人材を受け入れる場合と、若手研究者を期限つきで受け入れる場合等があるようである。今後は、外部資金による期限つき教員の採用も行う予定であると聞く。これらの期限つき教員の任務は、パーマナント教員の場合と多少違う場合があるかもしれない。そこで、モチベーションを一層高めるため、それぞれの主たる任務・従たる任務を明確にしなが、それらの任務に沿って業績報告や評価をする方向で、一段の工夫を加える必要がある。(06報告書 p.22)】

研究者の業績を、査読付き雑誌に執筆した論文本数や掲載された雑誌のインパクト指数で評価するという慣行が日本でも主流になろうとしている。しかし、その評価法は、客観的で公平な評価手段ではあるが、日本人の能力の特質から、統計手法、ゲーム理論、数理経済学などの研究を盛んにして、日本経済または日本が必要とする問題の研究を抑制する可能性がある。それゆえ、研究所組織としては、日本が必要とする問題や共同研究テーマを設定し、その問題・テーマの研究にリンクした業績について評価ウェイトを高めるといような方向を打ち出すこと、あるいは研究費配分をそれにリンクすることなどすれば、タイムリーな研究も生まれるし、共同研究も進むことになろう。例えば、世代間問題研究機構などなくても、そのテーマ設定で前に大きく進むことにもなろう。もちろんそれも外部資金と連結させる場合、期限付きであることが重要である。しかし上に述べたように、

社会科学の研究所では、特定なテーマのセンターや機構を繰り返し創り恒久化していくことは、研究所組織イメージを硬直化させ、モラルハザードや人事の硬直化をもたらすので、避ける必要がある。

研究テーマの選択と研究費の関係は、組織が外部資金によって誘導されるように、組織の中での研究費・資源配分を利用して、共同研究テーマや共通テーマのもとに対して研究員を誘導することも可能であろう。逆の見方をすると、現在の研究部門体制では、むしろ部門間の予算・人事における硬直化をもたらし、新たな課題に対して柔軟に人と資金を動かすことの妨げになっている可能性があるだろう。

3.2 専任教員の昇進と業績評価の問題

個人研究のあり方・プロセス・手続きについては06報告書に詳しく記述されている。中でもモラルハザードを醸成する重要な点は、『経済研究』誌への論文執筆を定期的に(ほぼ2年に一度)義務化し、その論文は定例研究会で報告義務は持つものの、査読なしで掲載し、それを個人業績とし、基本的にはその蓄積により「年齢序列」を維持しようとしている点である。この重要な問題については、『経済研究』のあり方について述べる4節で議論する。

3.3 若手研究者育成問題

一橋大学附置経済研究所として若手研究者育成の観点が研究所全体のミッションに欠けていることにも懸念をもつ。優秀な研究がその後継をどう育成するのか、少なくともポストクの育成体制・その指針は明確に持ったほうがよいように思う。また、採用した研究所の若手研究員の育成も重要である。学位取りたての研究員をどのように育成するか、雑用をできる限り排除して、サバティカルなど留学の機会を与え、研究員の基礎能力と「独創的な世界最先端研究の推進」をしていく能力を涵養していくことが求められる。また、本人の関心事でない大型外部プロジェクトに組み込んでいくことも、時間の中でこなしていく平均的な成果を生産する研究員になりかねない。若い時にQORを求める姿勢と思考法を身につける必要がある。ここでも個人研究論文にかかわる『経済研究』論文執筆義務と業績の関係は、問題があるだろう。

06報告書と指摘を併記しておこう。

【大型共同プロジェクトの管理運営事務作業にかなりの時間をとられている所員もいるのではないと思われる。研究は時間が最も重要な投入物の1つであると思うので、大型共同プロジェクトや学内・所内の管理運営事務の負担が所員になるべくかからないように、また、特定の所員に集中しないように、一層の工夫を望む。(06報告書 p.20)】

3.4 テニユアトラック人事と任期付き研究員

テニユアトラックの導入はひとつの改革方法になる、と判断される。その場合、海外ではまずテニユアトラックでは学位取得は必須要件であるように、研究所でもこの要件は必要であろう。しかし、人材の中には、何とか学位を取得したが、そこで燃焼しつくしている人もいるかもしれない。特に発展性のないテーマで学位をとった人に多いように見える。その場合、継続的に質の高い論文を生産していくことが困難になる。この継続的な研究能力の評価としては、テニユアトラック制度が機能しよう。しかし、テニユアトラック人事で重要なことは、採用時においてテニユアを与える条件を透明にして、明確な基準と適切な指導とメッセージが必要となる。この点をあいまいにして、テニユアトラックだといっても、その人は能力を示すことができない。

しかし、問題は、テニユアトラック採用人事や任期付き採用人事でのジョブマーケットが不完全であるため、柔軟な研究体制を維持するために任期付きの研究員を採用することに様々な困難があることである。すべての大学が一斉に同じ制度を採用すれば研究者の流動性を高め、それがひいては日本の研究水準を引き上げることも可能にするであろう。しかし既存の教員はテニユアを持ち、他の大学でテニユアのある教員を求めらるるのであれば、研究環境や待遇において上でなければ、特に若い優秀な研究者はテニユアを与えられる大学に移るであろう。この行動は、文部科学省からの「教員ポスト」数が決まっていて、雇用の基本は終身雇用であるので、そのポストが一旦埋まってしまうとなかなか類似（求める大学、学部、講座）のポストが得られないことにもよるであろう。

日本の大学の場合、待遇を柔軟にすることは困難であるにしても、授業負担を削減することによってよりQORの高い研究成果を求めることは可能であろう。しかし授業負担の少ない研究所において、さらに授業負担を減らすことがどれだけ魅力的であるか疑問がある。そう考えると、むしろ研究所は授業負担の少ないテニユアのない教員を増やし、大学は授業負担の多い教員を増やすというように研究所と大学で役割分担をすることも考えられる。

また、研究所は公募が少ないように思われるが、公募といわゆる一本釣りを併用する方が、多様な人材を集めることが可能になるのではないか。

3.5 官庁等との交流

省庁からの研究者は応用領域を政策に活かすことに実際に携わっているので、研究所の研究員は政策的ニーズを理解する上で、そのパイプを構築していくことは重要である。この点では、聞き取りでも指摘されたが、当事者間で人選と課題設定のミスマッチが存在すると考える。研究所サイドでは一流の政策立案者を求めるのであろうが、そうした対象者は省庁から出向されにくいだけでなく、機会損失も伴うので、当研究所に配属されること

への関心（自由な時間の創出以外には）が必ずしも高くない。一方、省庁サイドからは若手の学位をもたない政策担当者の教育と研究者との連携に対する関心が強いとすれば、配属者の選定には大きな意識ギャップが生まれる。この点で、研究所の研究教育機能を省庁に提供することでミスマッチを解消する工夫が必要となる。

特に、世代間問題研究機構においては省庁との人事交流が義務付けられているが、経済研究所の要求する高いレベルの人材と省庁で供給可能な人材との間に乖離があることは否めない。これまでは、博士号、査読付き論文を有する研究者としても優秀な人材を関係省庁が外向させたこともあったが、継続的な可能性を考えると難しい。研究プロジェクトの趣旨は制度や行政の問題を熟知した人間との共同研究を求めることであろうが、いくら熟知していても研究についての知識がなければ共同研究は不可能であろう。優秀な人を出す方からいえば、最も重要な資源である人材を出すことになる。

行政・省庁との交流の仕方は、このような制度のもとに行おうとせずに、柔軟性を持った関係のもとでの交流が、硬直化・陳腐化・形式化を避けて、実質的に意味をもったものになる。そもそも、今後の世代間研究を研究所の5大部門の外に出して、そのテーマを恒久化していくこと自体、問題もあろう。

いずれに対しても、外部の人的資源を研究上積極的に活用していく姿勢は重要であるにしても、制度的に固定してしまうと、相手が求めない場合には、ミスマッチを作り、ともに負担となる。それゆえ、スクラップ・アンド・ビルドの可能性をもとめ、本当に必要で、研究目的にマッチする場合、内部ポストの資源をも期限付きで提供することも考えられよう。いったん客員研究員（含む外国人）ポストが付くと、それを管理する手間をどのように組織内で、資源的に手当てしていくか、支援体制も必要であろうし、組織の拡張も戦略的に弾力性を確保していくことを申請時に考慮していくことが重要であろう。

なお、06 報告書では次のように述べている。このコメントも支持したい。

【なお、現在、研究者の流動性を高めるための具体的措置として、任期つき教員の採用、契約教員の利用、特任教員の採用、非常勤研究員・RA の活用、国内客員教員・外国人客員教員・非常勤講師の配置、客員研究員制度の利用など、多くのチャンネルを用意し活用している。このこと自体は高く評価できるけれども、すべてパーマネント採用の教員以外に関わるものである。換言すると、パーマネント採用の教員については人事政策面の見直しはとくには行われていない。いまのところパーマネント採用した場合には、通常30年前後の雇用期間が生じることになる。そのために採用に関する意志決定は、きわめて慎重にかつ保守的に行われている。こうしたことの結果として、非パーマネント採用の教員とパーマネント採用の教員の間には採用における機動性・柔軟性に大きな格差が存在しているといえる。こうした現状は好ましいとはいえず、パーマネント採用の教員に関わる面でも人事チャンネルの多様化が検討されてよい。例えば数年の試験採用期間を設け、その期間中の業績に応じてパーマネント採用するか否

か（tenure を与えるか否か）を決定するといった制度の導入が考慮に値しよう。（06 報告書 p.5-6）】

3.6 研究と教育

最後に、一橋大学の経済学研究科あるいは商学研究科との関係は、研究所が利用可能な関係性資産として認識可能であろう。大学院教育は、将来の研究人材を直接教育すること、特に若手研究員にとって自らの教育・成長させることの意味で重要である。その意味で、経済研究所教員は、自らの研究水準の向上や最新の知識の取得と研究範囲の拡大を副次的な狙いとした大学院教育に関与し、世界に通用する研究者を輩出していくことが求められている。それゆえ、大学院教育も研究所のミッションなどに加えていくことも考えられよう。とくに、一橋大学経済研究所は相対的に教育負担が小さいので、研究教育のバランスは十分に考慮すべき課題になる。そうであれば、研究科・学部、さらには教養教育にどのように対峙していくのか、その姿勢・研究所としてのスタンスが問われる。こうした課題意識が欠如している点は、研究と教育の結びつきを考えると、リアルタイムで研究課題を感受するという側面で、スタッフの研究そのものにも否定的に影響しかねない危険性をはらんでいると考える。

また、上述した部門を超えた人事（人員配置）という議論にも関連するが、もう1つの可能性として、経済学研究科との人事交流があっても良いのではないだろうか。たとえば、サバティカル期間に達した経済学研究科の教員に対して、経済研究所招聘教員などとして、特定部門に所属せず、2年間程度講義免除のポストを設置してみることも考えられよう。もっともこの交流は、経済学研究科が望むかどうか分からないが、研究所の個人研究水準と経済学研究科の個人研究水準はともに高く、あまり変わらないようにもみえるので、もっと交流してみる試みを作ってもいいであろう。

4. 『経済研究』誌の存在意義の問題：廃止かオンライン・ジャーナルへ

『経済研究』誌は、資料によれば

- ① 和文による経済学の総合雑誌、

- ② 査読つき論考を載せるジャーナル、
- ③ 当研究所の教員による研究成果の発表媒体、

という3つの性格をもつと記述されている。そして、06報告書でも、【邦語による経済ジャーナルとしては、わが国で最も権威のある学術雑誌として評価されてきた】、と評価している。その表現を過去形にしてある点を前向きにとれば、もはやそのような評価が、国際化の中でその日本語による学術雑誌の存在意義は失いつつある、とも読める。以下、この『経済研究』誌と当研究所の関係をいくつかの視点から議論する。

4.1 『経済研究』と人事評価とモラルハザード

当研究所とその重要刊行物の『経済研究』誌との関係を、組織そのもののあり方と、人事と資源配分の視点から議論する。まず組織そのもののあり方の視点から議論しよう。すでに述べたように、06報告書では、研究所の昇進人事システムの問題で、次の点を指摘している。

【本研究所の内部昇進は年齢順を原則としているようである。これが可能なのは、昇進時の年齢を考えたうえで各部門が採用人事を行っていて、月平均3回程度の定例研究会で所員はローテーションで研究報告会を行い、『経済研究』に論文を掲載されなければならないこと、による。(06報告書 p.21)】

【この内部システムが崩れると、年齢順による昇進の原則も崩れる可能性がある。他機関には見られない、この研究促進の内部システム(定例研究会と『経済研究』)は有効に機能していると思われるので、今後も維持されたい。(06報告書 p.22)】

しかし、研究の世界で何故「年齢順による昇進の原則」がいいのか分からない。この内部システムがもたらしている、モラルハザード的な問題は見逃せない。まず、現在、研究員も増加し、所員の『経済研究』執筆義務(所員は定期的に『経済研究』に論文あるいは調査を執筆すること)回数も相対的に減少している。この義務は、共同研究に対する義務ではなく、個人研究に対する義務である。それが、年齢順による昇進の原則であれば、その執筆だけの最小限の業績で昇進が保証されていることになる。所員の場合、定例研究会(所員の出席率は平均50%)でその内容を発表すれば、論文は掲載されるのであるから、この制度のもとでは所員の論文に対して査読はない。公平な査読誌でないであろう。さらにいえば、この内部研究員に対する特別待遇は、自らの研究成果の価値についてのミッションへのコミットメントに対して、モラルハザード問題を起こしていないのであろうか。科学研究費等へ応募する場合、当研究所研究員の研究論文を査読誌として表現していくこと

にも問題もある。

さらに、査読付き雑誌への論文掲載が評価される状況において、『経済研究』誌は公平な査読誌としては認知されていないという指摘もある。査読誌ではあるが、プロジェクト形式の共同研究を掲載するために、これらを招待論文として掲載するようなこともモラルハザードをもたらす一方、共同研究の執筆者(研究所教員およびその共同執筆者)は、より評価の高い査読誌や、評価はともかく英文の査読誌など、むしろ別の媒体を志向している、ということも聞く。

また若い研究員の発表場所を提供するという役割があるとしても、非常に多くの査読付き雑誌が世界の中に存在し、今後も増えていく中で、若い研究員を相対的に公正な査読がなされるグローバル市場で育成していくことの方が、日本の将来にとって良いのではないか。8月の外部評価委員会では、交換雑誌としての2次的な役割も指摘されたが、多くは国内の問題であろうし、交換対象としてきた多くの紀要の存在理由もなくなっている。研究者が資料室に行って交換雑誌の紀要を読む時代は終わろうとしている。世界の中で、関連論文やディスカッション・ペーパーをホームページ(HP)からダウンロードしてもらうことで済む時代である。

ミッションの視点から、このような制度のもとでの所員の個人研究・共同研究の業績評価に基づく昇進制度でいいのであろうか。また、外部に対して査読付き雑誌であることを主張し、内部の自らの『経済研究』業績論文もそのカテゴリーにしているのは、おかしなことであろう。

また、06報告書で指摘されているように、③の当研究所の教員による研究成果の発表媒体という位置づけにおいては、相対的にその役割を低下させていくであろう。その理由としては以下の点があげられる

- 1) プロジェクト形式の共同研究のウェイトが高まると共に、研究成果の発表媒体の多様化が否応なしに進んでいる。研究プロジェクトの成果は、独立した刊行物、ディスカッション・ペーパー、ニュース・レター、インターネット上のホームページ等々の形態で発表することが求められる。
- 2) 日本語ではなく、英語(または、関連した諸外国語)で成果を国際的に発信することも強く要請されている。特に、第2ミッションを掲げる当研究所では、この要請にこたえることは当然であろう。

4.2 資源の有効利用と「岩波書店からの発行」の問題

この内部システムを維持していくために、また莫大な資源(岩波書店への莫大な公的資金支払い、『経済研究』編集室の人員、編集委員会の時間コストなど)を使っている。こ

れを、現在、社会的貢献活動として位置づけているが、その社会的貢献の意義がきわめて小さくなっているのが、疑問である。

出版社が、「岩波書店からの発行」であることの意味も小さくなっている。出版業界が構造改革をせざるを得ない中で、書店には並ばない『経済研究』誌を学術雑誌として継続的に購入している機関はあるのであろうか。あるいは岩波書店経由でどれだけの部数が市場で販売されているのか。岩波書店のブランドのもとに「紀要」を作ってもらったコストを支払うことの意味はどれだけあるのか。

岩波書店『経済研究』誌の発行費用は大きく、それに見合うベネフィットが極めて小さくなろうとしているのである。第2のミッションを遂行する上で、他に資源配分できる公的資金を使って、このようなコストに見合わないベネフィットの、「社会への貢献」（要覧33頁）をされていていいのであろうか。仕訳が必要な時である。そこでのオプションは、廃止するか、オンライン・ジャーナルなどの大きなリストラであろう。廃止した場合、編集のために必要な多大な時間コストや人的資源の節約は莫大であろう。もし発行を継続する場合でも市場性がないのであるから、岩波書店からの発行でなくてもいいであろう。

言い換えると、『経済研究』誌の「学術雑誌」としての存在意義が問われている。大学紀要という存在の価値は大きく低下している。専門分野が分化してだけでなく、複雑に複合化していく中で、総合雑誌に載せてもそれを見る人の数は少なく、ましてや市場性がなくなっているのが、その意味での存在意義も難しくなっている。むしろ、当研究所を含めて多くの研究機関が行っているように、webでの速やかな掲載を通して、ディスカッション・ペーパー（DP）をダウンロードして利用できる環境下にある。また既出版の論文も無料もしくは安価で即時に入手できる環境下にある。グーグルなどの検索エンジンを通して必要な人に論文の情報は自然に届くのであるから、コミュニケーション・ネットとしてはこれで十分である。またその流れは今後さらに加速しよう。海外との交流の流れとしては、ICTがさらに進化してゆく中で、専門家同士のインターネット等の直接的な交流の方向が、研究ネットとして有効な場合も多い。

06年報告書では、当研究所HPウェブサイトを改善する必要性を指摘しているが、さらにDPだけでなく、各教員のページから各教員の論文を（著作権に抵触しない範囲で）ダウンロードできる環境を整えてゆくことも重要である。『経済研究』を廃止した資金で、研究支援体制として、成果論文やコンファランスなどの情報を海外に大きく発信できるICT-URLにかかる研究支援室を立ちあげる必要がある。世界のアカデミズムとの戦略的交流にシフトしていくことのメリットは大きい。

4.3 オンライン・ジャーナルによる第三の道

仮に継続する場合でも、オンライン・ジャーナルなどの方向もある。そこでは、最初のIT

投資コストはかかるが、『経済研究』出版による継続的な固定コストを大きく削減でき、そのジャーナルを創ることにより、世界のネットワークをはじめとした、多様な将来に対する拡張オプションを創り出すことができよう。そこでは、日本語・英語の両方で論文を発表でき、どちらに掲載してもよいし、両方掲載できるようにすれば、投稿する側にとって魅力的になろう。このようにすれば、『経済研究』でも、論文をwebで「世界に」速やかに出版でき、発信されるので、世界の研究者とのネットワークもできる。共同研究のハブ機能をここからも支援できよう。今の形では、たまたま岩波関係の新聞広告で『経済研究』発行の存在を知っても、どのような論文が掲載されていることがわからない現在の状況に比べ、読者数も今よりかなり増えることが予想される。オンライン・ジャーナルでは、読んでもらいたい世界の人たちに直接届けることもできるのである。Websiteに掲載し、access数をあげることで、オンライン・ジャーナル『経済研究』雑誌の引用数が増える可能性が見込まれる。そこでは、紙媒体の場合に発生する、出版社と著作権等の問題が発生しない。

この視点から見れば、NBER working paperやRandのoccasional paper等、いち早く最新の研究成果を掲載するwebsiteが多数存在するのに対し、世界的権威のある経済系の専門誌は掲載に時間がかかり過ぎるという点で、せっかくの研究成果が陳腐化してしまったり、データが古くなってしまったり、という深刻な問題に直面している。これは、経済学者がより精緻な結果を厳格に求めた結果であるともいえるが、とりわけ、政策に関わる研究の場合は、発表時点で意味をなさなくなってしまう可能性もある。そこを補足するのが、working paperやdiscussion paperの役割ということなのであろうが、査読を早くすれば、『経済研究』はこの問題を直接的に埋めることができる。たとえば、公衆衛生学や疫学の査読雑誌のように、「スピード」という点を、経済学分野全体がもう少し考慮する必要があるのかもしれない。さらに付け加えると、社会的に紙の使用を削減でき、エコに貢献できよう。

オンライン・ジャーナル『経済研究』はこれらの点をクリアでき、投稿のメリットが出てくる。採択された時点で論文を掲載していくことができる。英語でも出版したい研究者には、翻訳サービスの業者を紹介し、そのコストをそれぞれ著者の研究費等で賄ってもらえばよい。いずれにしても、英語・日本語の同時発表が可能になることは、次のような現在の問題点の指摘を解決できる。

- 1) 和文による経済総合誌としながらも、日本語と英語の論文が混載されることは、その存在価値をあいまいなものにしている。例えば、これまで英文で"The Evolution of Child Adoption in the United States, 1950-2010 —An Economic Analysis of Historical Trends—", "European Financial Integration Reconsidered", "Child Adoption in Japan"などの英文論文が掲載されているが、日本の読者に考えさせるために必要と考えて掲載されているのであれば、和文の論文にした方が良い、と思われる。

- 2) 英文の査読誌として *Hitotsubashi Journal of Economics* が存在し、アジア諸国からの投稿が増えている。その意味では、『経済研究』は和文のみの日本経済の研究に重点を置いた査読誌とした方が良いのではないだろうか。
- 3) 定期的に出すため、査読なしの招待論文などを繰り返していくことは、雑誌の評価を低めている。またそのための、執筆者を探し、依頼するような編集雑務が大きくなる。

なお、3) に関しては、2012年8月の外部評価委員会でも、十分な投稿がなく、定期的に出すことに苦勞をしていると述べていた。その事実は、研究者からの直接的な評価であり、既に社会的に研究者から選択されてしまっている結果である。

しかし、内部の教員に基本的には査読なしで掲載していくことは、オンライン・ジャーナルに移行したにしても、組織の水準としての研究の質に関してモラルハザードをもたらすことに変わりはない。

4.4 日本語の紙媒体学術雑誌は必要か

もっとも一般的にいえば、日本経済の高度な研究を奨励するために、日本にとって重要な課題を優先する公平な査読誌の存在は必要であろう、という意見もある。この視点から自らの位置づけを、『経済研究』誌が狙うためには、公平な査読は必須であろう。しかし、その場合でもなぜ「独創的な世界最先端研究の推進」をしようとする一橋大学附置研究所がそれをするのか、その資金は何のための資金なのか、紙媒体である必要があるか、という問いに答える必要がある。また、紙媒体の場合、レベルの高い論文を集めるために、現在の年4回の発行回数が低下する可能性もあるが、オンライン・ジャーナルではその回数はなく随時掲載可能となる。なおこの随時掲載可能は、【『経済研究』は、「季刊誌として一度の遅延もなく発行され続けてきている」（06報告書 p.23）】ことを維持する問題から発生する、「締め切り間際の原稿は審査が甘くなる」ようなモラルハザードを避けることができよう。

いずれにしても、日本の経済研究のために有益な媒体となることの方が重要であろう。公平な審査で掲載の可否を決めることが、研究者の評価と有益な論文の評価という公共財を提供することになる。

しかし、質の高い論文を書いた場合、現在の日本語の『経済研究』誌にそれを投稿しようとするのか、むしろ英語に直しても世界の中での評価を求めるのか、という問いに対して、研究員はどうこたえるのか。世界の雑誌はこのような競争環境の中におかれている。例えば、日本の長期にわたる経済停滞は海外の多くの研究者の関心を集めているが、それに対して積極的に世界で発信した日本の研究者少なかったのではないかと、ということもあ

る一方、『経済研究』にも、そのような論文は少ないのではないか。

また、海外の査読誌への掲載が重視されるのは理解できるが、社会的意味という点から、より広い影響力のある *Foreign Affairs*, *Brookings Papers on Economic Activity* などに掲載されることの意味をどう考えるのだろうか。これらは投稿論文ではなく、招待または執筆者から提案された論文を掲載するものであるが、そこに招待または提案が掲載される知的権威を持つことが評価されるべきであろう。査読誌への掲載実績のある研究者が、さらにより広い範囲の読者をもつこれらの雑誌に日本の立場を説明するために発信することも重要ではないだろうか。

いずれにしても、これらの疑問・問題へのソリューションは、『経済研究』を廃止することが望ましく、継続する場合の次善策はオンライン・ジャーナルとすることであろう。

5. 研究支援体制と資源配分問題

研究所の支援体制として、06報告書は次のように述べている。

【社会科学統計情報研究センターおよび経済制度研究センターは、上述のようにそれぞれ1964年、2000年に設立された研究センターであるが、研究所内部での研究や研究者の人事という点では5大部門と並ぶ単位としても実質的に機能している。

研究所組織の第2の特徴は、独立した「事務部」が研究所内部に存在していることである。リサーチアシスタントの雇用や備品の購入、出張の申請等が事実上、所内で完結できることは、より迅速かつ弾力的な経理・事務作業を可能とするものであり、大型研究プロジェクトを効率的に運営していく上で欠かせないものとなっている。

研究所組織の第3の特徴は、さまざまな研究支援体制を内部に有することである。研究支援体制は、主として資料室、学術出版・秘書室、統計・ネットワーク室、社会科学統計情報研究センターの4組織からなる。これらのうち資料室と学術出版・秘書室、統計・ネットワーク室は研究所本体の一部であるのに対し、社会科学統計情報研究センターは研究所附設のセンターである。第2、第3の特徴は、経済研究所と一橋大学の他の部局（大学院各研究科）との最も大きな違いである。（06報告書 p.3）】

そして第3の特徴の部分に関して、次のように述べている。

【資料室、学術出版・秘書室、統計ネットワーク室、社会科学統計情報研究センターにおいて、どのような教育研究支援が研究所の教員に対して行われているのかに関する

情報が教員の間で十分共有されていない。この問題の解決策として、セクレタリー業務、教育研究補助業務の一覧表を作成すること、そして、それを全教員に配布し、新規採用教員などに対するガイダンスを充実させることを提案したい。この提案は予算も手間もそれほど伴わないと考えられる。(06報告書 p.27)】

この第3の特徴の部分に関する提案に対して、報告が依然として求められているが、2012年8月の外部評価委員会では報告がなかった。この提案は、研究支援のあり方に関して、上記の資源配分構造の有効性を検証することの提案であり、その検証プロセスは、資源配分のあり方に対して所員の意識を高める効果は大きいし、最適配分への足がかりとなる。なお附属社会科学統計情報研究センター共同利用施設は、社会科学統計情報にかかる教員配置を持つ研究組織の一部でもあり、部分的に研究部門の支援をするが、独自の業務を持つ組織である。

前の改組から30年を経た現在、資源配分構造は少しずつ改善されてきたようであるが、将来の経済の進化の方向を見極めて、資源配分構造考え方・ルールをもう一度作り変える必要がある。過去においては、少なくとも80年代までは5大部門研究体制の下では、人事枠と予算・資源配分がいわゆる近代経済学グループの大型計算機費用・データ資料整備・統計室サービスにかかるものと、社会主義経済学グループがその上記資料購入費用・統計室サービスにかかるものとに大きく分かれて、校費資源配分や、計算機室の人員配置、資料室の人員配置に関してバランスを取ろうとした見方が支配していたといえよう。現在では、資源配分問題には、このような「近代経済学vsマルクス経済学」のグループ間の既得権的な利害構造は大きく改善されてきたが、特定の支援サービスに関して、過去からの経緯もあろうが、特定教員により占有的に利用されている状況も見逃せない。研究支援体制と研究員のその資源へのアクセスのあり方・配分について、包括的な見直しが必要であろう。

過去において社会主義経済学に傾斜した資料収集への資源配分は、大きく改善されてきたが、グローバル経済の中で社会経済環境の変化を考慮して、厳しい予算制約のもとでのミッションに対応した資源配分の効率化の視点から、一層の改革が必要であろう。この改革には、資料収集の継続性でなく、質高い研究の継続性の視点が重要であり、IT時代の研究の競争環境を意識した資源配分(含・資料室の人材)のシフトが求められている。

もう一つは上で議論した、存在意義が大きく低下している『経済研究』の大きな資源配分問題である。この費用は直接的な公費・校費によって賄われている。

一方、06報告書では次の点を指摘している。

【研究支援に関与する支援要員がオーバーワーク気味であるという問題を解決するためには、支援要員の人数を実質的に増やす必要がある。ただ、助手ポストの定員を増やすことは事実上できないだろう。予算不足の問題もあり、この提案の実現にはかなり

の時間がかかりそうである。(06報告書 p.28)】

この問題点がどの程度解決されているのかわからないが、硬直的な仕事を柔軟にし、予算を含む大きな資源再配分をすれば、緩和されよう。

5.1 図書・資料予算配分と支援人材配分

仮に過去からの雑誌や資料の優れた蓄積があるにしても、社会はICT技術革新の進展、社会主義体制の終焉など大きく変わってしまっている。研究所の存在目的はそのような資料蓄積でなく、資料を利用した優れた研究成果を創ることである。時代としては、多くの図書・論文資料・データは今やインターネット空間を通して必要な時に必要量を手もしくは購入できる状況が進んでいる。論文などはインスティテューショナルな購入も可能なので、研究員に対してそのような費用を支援すればよく、英断が必要な時であろう。またアマゾンの販売サービスも新刊書だけでなく古書についても拡大され、購入するには資金が必要であるにしても、どの図書館よりも潜在的に大きな図書の量があるともいえるし、関連図書の情報を与えてくれる。アマゾンなどの電子化の流れを積極化していく外部企業を有効に利用することで、自らの組織を進化に対応させて行き、資料室のコストを削減し、研究者の個人研究費枠を拡大でき、結果として教員間の異なるニーズに対応できよう。個人研究費の拡大により、直接的に購入していく時代であろう。実際の注文は、一つの研究費管理業務をあつかう担当部署室を通して行うことで領収書等の資金管理も可能である。

この点に関して、個人研究費、共同研究費の管理システムの導入により、経理関係の事務部門とシステムを通して連携する支援室とのもろもろの事務を効率化していくことが必要であろう。各個人の口座と共同研究費の口座をそれぞれ関連している口座に対しては、自由に閲覧できるようにすると、有効な使用が自然に進むことになろう。個人研究のニーズは人ごと、領域ごとに異なるし、個人研究費枠を拡大する一方、その使いやすさを確保していくことも重要である。もちろん、組織が設定する共同研究のテーマに対して、資源の傾斜配分が必要なことはこれまでも述べたように明らかである。

教員当り積算校費として付く個人研究費に関して、06報告書は資料室関連の費用を次のように述べる。

【①資料費が高騰しているなかで、個人研究費枠の拡大を図るという中長期構 想を念頭におくと、資料室関連の予算および選書システムを厳しく再検討することが早急に必要であり、その再検討を2、3年以内に終了させるべきである。②資料室の利用時間が9時から17時までであり、時間外・週末・祝日に教員は資料室にアクセス出来なくなっている。この問題に対する解決策として、たとえばカードキーを導入するなど、教員が

24 時間、365 日、資料室にアクセスできるように改める必要がある。しかし、この提案を実現するためにはかなりの予算が必要であるだけでなく、安全上の問題もある。そこで、この提案の実現に向け 2、3 年以内に検討し、結論を出してほしい。（06報告書 p.27-28）】

さらに議論のために次の点を指摘しておこう。

【③資料室における選書のかかわりに関して教員の中の個人差が大きい。この点を改めるためには、選書をこれまで積極的に行っていなかった教員の選書システムへの理解と選書意欲を高める必要がある。（06報告書 p.27）】

研究所のための共通の資料購入や、データ購入に予算を大きく使っている状況では、①はある意味で当たり前のことであるが、依然として実現していない。③は、教員が自分の研究や組織にとって必要な本を資料室に購入するように指示するシステムにかかる、選書の問題を述べている。知識・技術の進展は目覚ましい中で、自分の研究にとって必要な本は、研究費枠の拡大で個人研究のニーズに対応させたほうが、効率的である。多くの図書はすぐに陳腐化し、もはや消耗品の時代であるだけでなく、電子書籍が大きく増加している。さらに、他の領域にとって必要な図書を多くの人が選定していくと無駄も多くなる。その意味でこの選書システムのあり方の是非を検討すべきである。そもそも積算校費で来る研究費は、研究員のものであろう。

一方、採用時の若手研究員は、科学研究費を必ずしも取得できず、しかし海外での学会参加・研究発表をしたいであろうから、この個人研究費枠拡大のニーズは高い。この点を理解して、若手に傾斜配分していくことも若手研究員を育成する上で重要である。若手研究員に研究費を与えるために興味のない大型プロジェクトに参加させていくことはよくないであろう。米国では②についても当たり前である。ただし、実際には、時間外に資料室で資料を見なくても必ずしもよい時代になろうとしている。上に述べたように、学術雑誌出版社が過去の論文については無料もしくは低い利用料で提供し始めている。その流れに資源を傾斜していく必要もあろう。

5.2 ITネットワークの強化

社会科学統計情報研究センターの貴重な統計資料や同センターによる政府ミクロ統計データの公開などが外部研究者によって十分認知されていない。その結果、それらが外部研究者に十分活用されていない。この問題に対する解決策として、同センターの全国共同利用機能（全国における研究者の研究拠点としての機能）をいっそう強化する必要がある。

これに対して、06報告書は次の指摘をする。

【そのための手段として、ホームページその他を有効に利用し、然るべき広報に努める必要がある。とりわけ同センターのホームページは内容が貧弱であるので、この点は改善の余地が大きい。この提案はそれほどの予算も手間も伴わないと思われる。早期に実現させることを切望する。（06報告書 p.27）】

【研究所における一部の教員しか個人ホームページを発信していないという問題に対する解決策として、統計・ネットワーク室の業務を見直すことも一考に値いしよう。統計・ネットワーク室の主な支援は、これまでコンピュータネットワークの維持管理ということであった。しかし海外の大学、たとえばハーバード大学経済学部では、ホームページにおける研究者紹介コーナーにおいて、統一した枠組みの中で研究論文全文へのリンクをはったり大学院教育関連情報を提供したりしている。どこまでを統計・ネットワーク室で行うのか、そして個々に指導している大学院生等の協力を得ながら個人のホームページで対応すべきコンテンツは何か、ということについて、今後2、3年かけて慎重に検討する必要がある。（06報告書 p.28）】

この指摘に対しては、現在研究所のICT化はかなり改善されているが、さらなる発信をしていくためにも、各々の教員のHPを拡充し、HPのなかで過去の論文（著作権の許す範囲で）をダウンロードできれば、コミュニケーションや引用も進み、ネットワークも自然できていくであろう。この問題は、次の共同利用・共同研究拠点のハブの形成にも貢献していく。

ホームページの研究者紹介の部分に、最新の論文全文を紹介するリンクや大学院での講義・ゼミ・その他の研究教育活動の情報を入れたり、あるいは個人情報に反しない範囲・方法で卒業生や学位を取得した学生に関する情報を入れたりすることなども検討してほしい。

6. 共同利用・共同研究拠点のあり方について

2009年「内外における研究者コミュニティの共同研究拠点・ハブの形成」というミッションのもとに、外部資金を拡大することも含めて、共同利用・共同研究拠点になる方向に舵を切った。そして2010年4月からそれがスタートした。具体的には、認定を受けた内容は次の通りである。

「日本および世界経済の高度実証分析」拠点で経済統計学、経済政策の領域。期間は2010年4月から2016年3月までの5年間。

- 1) 政府統計マイクロデータの利用環境を整備し、データ・アーカイブを拡充して、それに直結した実証研究を進め、あわせて最先端の分析手法・理論の開発によって得られる確かな「知」をもって、精度の高い政策提言を行う。
- 2) データ・アーカイブの整備・拡充と統計分析手法の開発を基礎に、日本とアジアを中心とする世界経済の高度実証分析を深め、学界、官庁中央銀行、国際機関との連携融合を進めて、理論と実証の相乗的な研究効果を包括した制度・政策研究を発展させる。
- 3) 「アジア長期経済統計」（全12巻の予定）の作成、日本産業生産性データベースの更新等に加えて、物価・資産価格のマイクロデータ、高頻度データを用いた研究を進展させ、物価プロセスの変容、金融政策の運営、金融リスク管理の分析に資する。

当研究所の重要な資産「日本経済の成長過程に関する統計整備と実証分析の成果は『長期経済統計』全14巻」を礎にして、このような統計資料、データベースを基盤にした拠点化は、当研究所ならではの方向性であろうし、社会科学統計情報研究センターを持つ研究所として、このようなデータ・資料整備・分析にかかる拠点ハブは存在意義は大きいだろう。また、日本の『長期経済統計』資産を構築した研究所として、その流れとしてアジア経済長期統計などに発展させることは、それ自体重要な資料整備による研究基盤を作ることを意味しているので重要である。

6.1 拠点化が内包する問題・リスク

拠点が有効利用されるかどうかについて考えよう。ここに書かれているデータ・資料整備・分析にかかわる研究調査は多くの研究者を呼び込むテーマではないかもしれない。外部研究者から見ると、共同研究面で研究所は何を提供するのか、スペースなのか、資料なのか、あるいは一定の研究資金を提供してくれるのか、そのあり方が明確ではないようにみえる。とくにラボラトリーの使用が学内に限定的であり、かつ資料の利用も耐震工事の影響もあって減少しているなかで、拠点機能は十分に果たしているのかが問題になる。なお、現在のところ、拠点の利用が少ないという。一つは、コンピューターの価格が劇的に低下した現在、経済学の研究においてデータは重要であるが、データの利用のために特定の拠点に行くことはほとんど意味がなくなっているのではないか。もう一つは、すでに述べたように、「独創的な世界最先端研究の推進」を実際に行うことが、拠点としての経済研究所の価値を高める最も重要なことであろう。特に海外の研究者を呼び込むためにはそれが必要となろう。米国の場合、経済学であっても、若手の研究員が卓越した研究者と一緒に共同研究をしたいために、夏の間当該大学に滞在するというようなことがしばしばある。日本では、あまり聞かない。

今後、この内容に対して、研究者コミュニティの意向を踏まえ、共同利用・共同研究が適切に行われているか等について、定期的に評価されることになる。実際資金の重点配分

を受けているのであるから、5年後に更新されるかどうかに関わらず、この内容に沿った共同研究をしていく必要がある。このために研究員が成果を出すために消費する多大な研究時間により、時間資源配分に歪みができ、その結果「本来のミッションが要求する研究の質との乖離」リスクをどのように考えているのであろうか。

その意味では、拠点化において上記のような研究内容へのコミットメントは、これまで繰り返し述べてきた、エクセレンシーへの希求にモラルハザード・リスクを起こしていく可能性をもつことになろう。実際、この内容が、どのような意味で日本のニーズに対応するのか、政策的な研究になるのか、疑問である。1) では、「あわせて最先端の分析手法・理論の開発によって得られる確かな「知」をもって、精度の高い政策提言」をする、と述べているが、経済研究所5大部門との組織的關係や経済研究所が設定する共同研究テーマとの関係はどのようになるのか、明確でない。この拠点形成で、研究所の共同研究テーマを設定したとみなすのか。そうであるとしたら、最先端の分析手法・理論にかかる共同研究テーマは何なのか、やはり不明である。

いずれにしても、今回の共同研究拠点の位置づけが5大研究部門+2特定研究部門に対してどのように関係づけているのか、さらなる検討・説明が必要であろう。

6.2 データ・アーカイブの拠点形成

アーキビストとは「確実な過去の記憶として永続的な価値を持つ記録」を保存し、「その記録の山の中から、その人が必要としている情報をみつけ、その情報を理解する手助け」をする者である(Wikipedia)。社会科学統計情報研究センターでは、統計資料・データに関してこのような役割を担っていよう。今回の拠点化の内容にもこのような視点があるようにも読める。社会科学統計情報研究センターを中心に、ICTの戦略的利用も含めた、アーカイブ拠点形成の将来計画を作る必要があろう。重要な点は、上にも述べたように、国立にある一橋大学附置経済研究所にわざわざ来る必要がないようにしていくことが、実は大きな拠点形成になり、存在意義を逆に高めていくのかもしれない、という点であろう。その場合、コスト資源配分的に研究所のミッションを阻害するコストセンターにならない形で展開せざるを得ない。そのためには、拠点化による重点資金配分を有効に利用し、他の同様な機関・組織と連携して、その中心になっていくことであろう。

このような役割を共同研究拠点化の役割として担っていく上では、データ収集・作成のコストが問題であれば、データのPDF化をまず進め、データを数字として確定するのは後回しでは良いのではないか。なかでも政府自体の問題でもあり、直接的には一橋大学経済研究所の仕事ではないかもしれないが、政府統計部門には多くの個票データがテープのままに保存されている。この管理を政府に任せていけば、テープが劣化し、また廃止されることによって貴重な個票データが失われてしまう。これを保存することの方がよりコスト

をかけずに個票データを収集する方法ではないか。あるいは、日本経済学会などとも共同して広く省庁に訴えていくことも重要ではないか。

7. 本報告書の最終提案

本報告書の最終的な提案をしよう。

2000年以降、経済制度研究センターと世代間問題研究機構の設置、共同利用・共同研究拠点の認定を経て一橋大学附置経済研究所の研究・アーカイブ資料データ整備・調査事業が、大きく拡大している。この拡大過程において、十分な統制機能が発揮されたとは言えず、ミッションとの整合性が明確でないと評価する。

まず、組織全体の戦略的な問題に関しての意思決定を統括する経営・運営主体(06報告書での「研究体制等改善委員会」に対応するが、四半期に1回程度開催される組織)の設定が必要であろう。その内部メンバーは選挙で行うとか、その選考は必ずしも容易でないかもしれないが、継続することで新しい組織意思決定権限を持つ主体を作り出すことができよう。外部メンバーを入れて組織の内部的な利害が調整されていくことも必要であろう。以下これを仮に「戦略統括委員会」と呼ぶことにする。戦略委員会の長は所長とする。

これとは独立に、教授会でミッション「独創的な世界最先端研究の推進」の確認、もしくは再設定を行うことが望まれる。このミッションは、当然のことながらステークホルダーから見て賛同できるようなレベルのものである必要がある。将来の自らの規範をそこに依拠させるのであるから、教授会決定が望ましいが、場合によっては戦略委員会にゆだねてもよい。

戦略統括委員会の長の下に、(いずれも仮称であるが) 研究部門大改革再編成委員会、ビジョンと組織的な共同研究テーマ設定委員会、『経済研究』大改革委員会、資源(予算、研究支援等)配分委員会、採用・昇進人事政策委員会、拠点促進・評価委員会、内部統制委員会、など、本報告書を通して議論・指摘してきた問題を包括的な視点から議論し、改革する。「自己改革」である。改革の完成までの期間は5年をめどにする。各委員会は、少なくとも一人の外部メンバーを入れることが望ましい。なお、これらの委員会は互いに関連性があるので、メンバーが重複した構造が望ましい。またひとつの委員会で複数の委員会を兼ねることもありえよう。

- (1) 研究部門大改革再編成委員会では、5大研究部門+特定研究部門ならびに社会科学統計情報研究センターの教員ポストの有効活用のあり方をミッションとアーカイブ業務(含む研究)の視点からその大改革を検討し、報告書を作り、統括委員会に提案する。

- (2) ビジョンと組織的な共同研究テーマ設定委員会は、ミッションの視点から保有人的資源に照らした中期ビジョンを立案し、戦略統括委員会に提案する。加えて、組織的に設定する共同研究テーマとその研究チームの可能な陣容のあり方を議論した提案書を作り、統括委員会に提出する。
- (3) 『経済研究』大改革委員会は、和文雑誌として岩波書店製作の紀要となっている『経済研究』がその存在価値を喪失しつつあること、また大きなコストセンターとなっていることに対して、本報告書の提案を参考に今後を現在の資源配分のあり方から見た大改革について検討し、報告を作り、統括委員会に提案する。
- (4) 資源（予算、研究支援等）配分委員会は、これまでデータ資料購入や社会主義経済関係の図書購入による資源の傾斜配分のあり方を、ミッションを遂行する上で最適な資源配分とは何かを議論し、グローバル経済の進化に対応したプロアクティブな資源配分、過去を既得権化しない資源配分システムのあり方を検討し、統括委員会に提案する。加えて、ビジョンと共同研究テーマのもとに研究支援の配分方式を検討し、報告書を作り、統括委員会に提案する。特にICTを戦略化していく支援体制を構築していくことが重要である。
- (5) 採用・昇進人事政策委員会は、研究部門大改革再編成委員会と連携をとる一方、本報告書で提案した内容を参考にして、ミッション・ビジョンから見て人事評価のあり方を検討し、報告書を作り、統括委員会に提案する。特に、組織として設定した共同研究への貢献と個人業績のウェイトのあり方を議論する必要がある。
- (6) 拠点促進・評価委員会は、ひとつは共同研究に関する拠点形成へのあり方を研究ミッションからの視点から検討し、提案報告書を作る。そこでは、研究にモラルハザードを組み込まない方向性を明確にしていくことが重要であろう。もう一つは、ICTの流れがさらに進化していくことを踏まえて、データ資料整備等アーカイブ的な業務と研究に対するの共同利用拠点のあり方を検討し、提案報告書を作る。
- (7) 内部統制委員会は、上記の委員会の報告書が出て、統括委員会が最終的なシステムを確立した後は、四半期ごとに共同研究テーマの進行具合を調査し、研究の遅れや問題点・達成度などについて、チェックと相談相手になることで、資源（予算、研究支援等）配分委員会と一緒に、過少資源配分や技術的な問題に対応していくことが求められる。一方、システム確立以前では、上記の委員会の検討の進捗度をチェックし、統括委員会と相談しながら、提案書を完成させるように支援する。

以上が、自らの組織の進化への対応能力を高め、組織に柔軟性を与え、相対的にみて全体最適を遂行していく、自己改革への提案である。各項目については、本報告書で議論・検討・提案してある。

最後の提案、そしておそらく最も重要な提案は、議論した多くの提案・議題について、最終的に無記名投票で教授会で決定していく強い意志、勇気が必要である。民主主義の基

本原理を導入しない限り、いつまでたっても「変わることができない組織」になるであろう。事業体が複雑になっていく中で、「無記名投票で教授会で決定していくこと」ことがおそらく現在の研究所の最も重要な改革になり、新しい文化が生まれてくると考える。

附 属 資 料

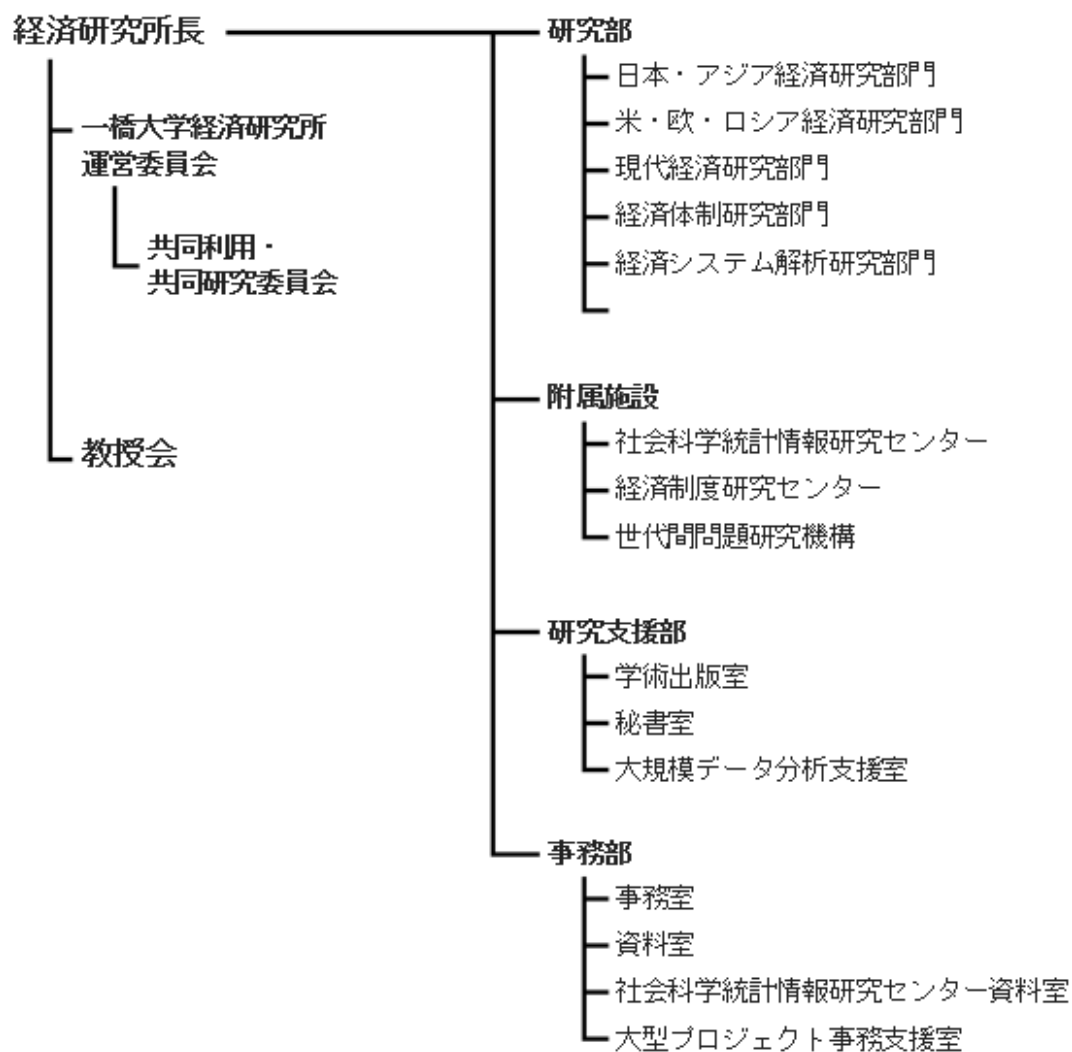
経済研究所URL:

日本語 : <http://www.ier.hit-u.ac.jp/Japanese/>

English : <http://www.ier.hit-u.ac.jp/English/>

1. 機構図
2. 所属教員一覧
3. 外部資金獲得実績（平成22年度～24年度）
4. 大型研究プロジェクト
5. 受賞歴（2006年4月1日以降）

1. 機構図



2. 所属教員一覧（平成24年4月時点）

NO	氏名	カナ氏名	職名	所属	研究分野
1.	青木 玲子	アオキ レイコ	教授	米・欧・ロシア経済 研究部門	産業組織論、 応用ミクロ 経済学
2.	浅子 和美	アサコ カズミ	教授	経済システム解析研究部門	マクロ経済 学、日本経済 の実証分析
3.	阿部 修人	アベ ナオヒト	教授	日本・アジア経済研究部門	マクロ経済 学、産業組織 論
4.	有本 寛	アリモト ユタカ	准教授	経済制度研究センター	開発経済学、 経済史、農業 経済学
5.	稲垣 誠一	イナガキ セイイチ	教授	世代間問題研究機構	経済統計学、 経済政策、財 政・金融論、
6.	祝迫 得夫	イワイサコ トクオ	教授	米・欧・ロシア経済 研究部門	ファイナン ス、マクロ経 済学
7.	岩崎 一郎	イワサキ イチロウ	教授	経済体制研究部門	移行経済論、 経済体制論
8.	WU Harry Xiaoying (伍曉鷹)	ウー ハリー シアオイン	教授	現代経済研究部門	経済発展論、 移行経済論、 マクロ経済 統計
9.	植杉 威一郎	ウエスギ イイチロウ	准教授	現代経済研究部門	企業金融論、 中小企業
11.	小黑 一正	オグロ カズマサ	准教授	世代間問題研究機構	公共経済学
12.	小塩 隆士	オシオ タカシ	教授	経済システム解析研究部門	公共経済学
13.	神林 龍	カンバヤシ リョウ	准教授	日本・アジア経済研究部門	労働経済学
14.	北村 行伸	キタムラ ユキノブ	教授	社会科学統計情報 研究センター	応用計量経 済学、公共経 済統計学
15.	木下 千大	キノシタ カズヒロ	准教授	社会科学統計情報 研究センター	統計調査論
16.	雲 和広	クモ カズヒロ	教授	米・欧・ロシア経済 研究部門	ロシア経済 論、経済地理 学、地域経済 論

17.	黒崎 卓	クロサキ タカシ	教授	日本・アジア経済研究部門	開発経済学、 農業経済学、 アジア経済
18.	小暮 克夫	コグレ カツオ	講師	経済制度研究センター	開発経済学、 政治経済学、 応用計量経済学
19.	小林 慶一郎	コバヤシ ケイイチロウ	教授	世代間問題研究機構	マクロ経済学、 経済成長理論
20.	櫻井 武司	サクライ タケシ	教授	日本・アジア経済研究部門	開発経済学、 農業経済学
21.	佐藤 正広	サトウ マサヒロ	教授	社会科学統計情報 研究センター	日本経済史
22.	武田 友加	タケダ ユカ	講師	経済体制研究部門	ロシア経済論、 移行経済論政策
23.	都留 康	ツル ツヨシ	教授	経済体制研究部門	労働経済学、 労使関係論、 人的資源論
24.	中村 純一	ナカムラ ジュンイチ	准教授	経済制度研究センター	企業金融、金融システム
25.	西沢 保	ニシザワ タモツ	教授	経済体制研究部門	経済学説・経済思想史
26.	深尾 京司	フカオ キョウジ	教授	現代経済研究部門	国際経済学、 マクロ経済学
27.	堀 雅博	ホリ マサヒロ	教授	世代間問題研究機構	日本・アジア 経済論、計量 実証分析
28.	森口 千晶	モリグチ チアキ	教授	日本・アジア経済研究部門	経済史、組織 の経済学、家 族の経済学
29.	吉原 直毅	ヨシハラ ナオキ	教授	現代経済研究部門	厚生経済学、 社会選択と ゲーム理論、 数理マルクス 経済学
30.	渡部 敏明	ワタナベ トシアキ	教授	経済システム解析研究部門	ファイナンス、 計量経済学

3. 外部資金獲得実績（平成22年度～24年度）

平成22年度

【科学研究費補助金】

研究種目 課題番号	研究代表者	交付額 (千円) 直接経費	研究課題	研究終了 年度
特別推進研究 22000001	高山憲之	107,900	世代間問題の経済分析：さらなる深化と飛躍	平成26年度
学術創成研究費 18GS0101	渡辺努	60,800	日本経済の物価変動ダイナミクスの解明：ミクロとマクロの統合アプローチ	平成22年度
基盤研究 (S) 18103001	浅子和美	17,000	景気循環・経済成長の総合研究－景気判断モデルの構築と日本経済の実証分析	平成22年度
基盤研究 (S) 22223003	黒崎卓	28,500	途上国における貧困削減と制度・市場・政策：比較経済発展論の試み	平成26年度
基盤研究 (A) 21243017	西沢保	8,300	ケンブリッジ、LSEの経済思想と福祉国家の基礎理論	平成24年度
基盤研究 (A) 22243026	渡部敏明	14,600	金融危機下のマクロ経済政策の計量分析	平成22年度
基盤研究 (A) 22243030	北村行伸	13,700	戦前期農家経済の実証分析：パネルデータ化の試み	平成24年度
基盤研究 (B) 19402023	岩崎一郎	1,600	移行経済諸国における多国籍企業とホスト国産業資源のリンクージュに関する実証分析	平成22年度
基盤研究 (B) 22402020	都留康	4,800	東アジア企業の製品アーキテクチャと知識人材マネジメントとの関係に関する比較分析	平成24年度
基盤研究 (C) 19530201	青木玲子	500	知財群の効率的活用のための組織のTwo-Sided Marketモデルによる分析	平成22年度
基盤研究 (C) 20530149	吉原直毅	300	階層格差と自由時間の配分に関する厚生経済学	平成22年度
基盤研究 (C) 20530267	田中秀明	900	評価に基づく資源配分とインセンティブ：国立大学法人運営費交付金の分析	平成22年度
基盤研究 (C) 20530268	植杉威一郎	1,000	日本における企業金融の実証分析	平成22年度
基盤研究 (C) 21530334	尾高煌之助	1,100	近・現代経済政策史資料保存の理論と方法	平成23年度

基盤研究 (C) 22530216	上原克仁	1,100	短期と長期のインセンティブ付与に関する統一的視点からの内部労働市場機能の解明	平成24年度
若手研究 (S) 21673001	阿部修人	12,400	日次マーケティングデータに基づく家計消費・労働供給の分析	平成25年度
若手研究 (B) 21683001	神林龍	2,200	雇用者被用者マッチデータの国際比較	平成23年度
若手研究 (B) 21730181	中島賢太郎	900	企業異質性の実証空間経済学	平成22年度
若手研究 (B) 21730221	雲和広	1,500	ソ連・ロシアにおける地域工業化過程の歴史的計量分析	平成22年度
若手研究 (B) 21730237	武田友加	700	ロシアのプロ・プア成長と地域間格差に起因する貧困の持続性	平成23年度
若手研究 (B) 22730187	有本寛	900	農地取引をめぐる政策評価とメカニズム・デザイン	平成24年度
新学術領域研究 21119004	小塩隆士	1,900	所得格差・貧困の経済分析	平成25年度
特別研究員奨励費 22・00014	深尾京司	800	イノベーションと生産性：日本企業間のリンケージに関する実証分析	平成23年度
研究成果公開促進費 225143	武田友加	1,800	現代ロシアの貧困研究	

【科学研究費補助金以外】

研究種目	研究代表者	交付額 (千円) 直接経費	研究課題	研究終了 年度
グローバル COE プログラム	深尾京司	149,640	社会科学の高度統計・実証分析 拠点構築	平成24年度
近未来の課題解決を目指した実証的社会科学研究推進事業	渡辺努	22,000	持続的成長を可能にする産業・金融ネットワークの設計	平成24年度
厚生労働科学研究費補助金	稲垣誠一	4,800	ダイナミック・マイクロシミュレーションモデルによる所得保障施策の評価・分析に関する研究	平成24年度

平成23年度

【科学研究費補助金】

研究種目 課題番号	研究代表者	交付額 (千円) 直接経費	研究課題	研究終了 年度
基盤研究 (S) 22223003	黒崎卓	26,100	途上国における貧困削減と制度・市場・政策：比較経済発展論の試み	平成26年度
基盤研究 (A) 21243017	西沢保	7,700	ケンブリッジ、LSEの経済思想と福祉国家の基礎理論	平成24年度
基盤研究 (A) 22243030	北村行伸	10,900	戦前期農家経済の実証分析：パネルデータ化の試み	平成24年度
基盤研究 (A) 22243026	渡部敏明	8,700	金融危機下のマクロ経済政策の計量分析	平成24年度
基盤研究 (A) 23243042	青木玲子	5,500	標準と技術のライフサイクル、世代交代と周辺課題	平成26年度
基盤研究 (A) 23243032	岩崎一郎	9,300	比較移行経済論の確立：市場経済化20年史のメタ分析	平成26年度
基盤研究 (A) 23243046	堀雅博	13,200	ミクロ・データを用いた我が国世帯の経済行動と政策効果に関する研究	平成25年度
基盤研究 (A) 23252007	櫻井武司	10,400	サブサハラ・アフリカにおける緑の革命の進展と貧困削減：パネルデータによる政策評価	平成26年度
基盤研究 (B) 22402020	都留康	5,100	東アジア企業の製品アーキテクチャと知識人材マネジメントとの関係に関する比較分析	平成24年度
基盤研究 (B) 23330089	雲和広	5,100	ロシアにおける出生規定要因の総合的研究：ミクロデータによる多層的接近	平成25年度
基盤研究 (B) 23330061	小林慶一郎	1,200	システミックな金融危機が発生する動学モデルの研究	平成27年度
基盤研究 (B) 23330062	吉原直毅	5,100	社会的福祉に関する多元的評価指標の開発：非厚生主義的規範的経済学によるアプローチ	平成25年度
基盤研究 (C) 21530334	尾高煌之助	900	近・現代経済政策史資料保存の理論と方法	平成23年度
基盤研究 (C) 22580240	櫻井武司	1,000	サブサハラ・アフリカの経済成長と農業生産集約化	平成25年度
若手研究 (S) 21673001	阿部修人	14,300	日次マーケティングデータに基づく家計消費・労働供給の分析	平成25年度

若手研究 (A) 21683001	神林龍	1,400	雇用者被用者マッチデータの 国際比較	平成23年度
若手研究B 21730237	武田友加	700	ロシアのプロ・プア成長と地域 間格差に起因する貧困の持続 性	平成23年度
若手研究B 22730187	有本寛	800	農地取引をめぐる政策評価と メカニズム・デザイン	平成24年度
若手研究B 23730270	小黒一正	1,400	人口動態と財政経済の相互関 係に関するシミュレーション 分析	平成24年度
特別研究員奨励 費 2200014	KRAVTSOV A (受け入れ・ 深尾京司)	700	イノベーションと生産性：日本 企業間のリンケージに関する 実証分析	平成23年度
新学術領域研究 21119004	小塩隆士	1,900	所得格差・貧困の経済分析	平成25年度

【科学研究費補助金以外】

研究種目	研究代表者	交付額 (千円) 直接経費	研究課題	研究終了 年度
厚生労働科学研究 費補助金	稲垣誠一	4,760	ダイナミック・マイクロシュミ レーションモデルによる所得 保障施策の評価・分析に関する 研究	平成23年度
農林水産政策科 学研究委託事業	櫻井武司	630	食品農業企業による開発輸入 と産业内貿易活動が我が国農 業に及ぼす影響に関する実証 分析	平成23年度
JIRCAS(国際農 林水産研究セン ター) 委託研究	櫻井武司	259	西アフリカにおける保全農業 普及のための社会・経済的条 件の解明	平成23年度
グロ ー バル COE プ ロ グ ラ ム	深尾京司	148,424	社会科学の高度統計・実証分析 拠点構築	平成24年度
近未来課題解決 事業	渡辺努	21,000	持続的成長を可能にする産 業・金融ネットワークの設計	平成24年度
科学技術戦略推 進費	櫻井武司	3,574	国際共同研究の推進 東アフ リカ稲作振興のための課題解 決型研究	平成24年度
厚生労働科学研究 費補助金	稲垣誠一	4,760	ダイナミック・マイクロシュミ レーションモデルによる所得 保障施策の評価・分析に関する 研究	平成24年度

二国間交流事業 共同研究	神林龍	1,000	不平等の再検討	平成24年度
-----------------	-----	-------	---------	--------

平成24年度

【科学研究費補助金】

研究種目 課題番号	研究代表者	交付額 (千円) 直接経費	研究課題	研究終了 年度
基盤研究 (S) 22223003	黒崎卓	22,100	途上国における貧困削減と制度・市場・政策：比較経済発展論の試み	平成26年度
基盤研究 (A) 21243017	西沢保	8,100	ケンブリッジ、LSEの経済思想と福祉国家の基礎理論	平成24年度
基盤研究 (A) 22243030	北村行伸	10,900	戦前期農家経済の実証分析：パネルデータ化の試み	平成24年度
基盤研究 (A) 22243026	渡部敏明	13,400	金融危機下のマクロ経済政策の計量分析	平成24年度
基盤研究 (A) 23243042	青木玲子	11,900	標準と技術のライフサイクル、世代交代と周辺課題	平成26年度
基盤研究 (A) 23243032	岩崎一郎	7,700	比較移行経済論の確立：市場経済化20年史のメタ分析	平成26年度
基盤研究 (A) 23243046	堀雅博	10,000	ミクロ・データを用いた我が国世帯の経済行動と政策効果に関する研究	平成25年度
基盤研究 (A) 23252007	櫻井武司	14,600	サブサハラ・アフリカにおける緑の革命の進展と貧困削減：パネルデータによる政策評価	平成26年度
基盤研究 (B) 22402020	都留康	4,100	東アジア企業の製品アーキテクチャと知識人材マネジメントとの関係に関する比較分析	平成24年度
基盤研究 (B) 23330089	雲和広	4,200	ロシアにおける出生規定要因の総合的研究：ミクロデータによる多層的接近	平成25年度
基盤研究 (B) 23330061	小林慶一郎	900	システミックな金融危機が発生する動学モデルの研究	平成27年度
基盤研究 (B) 23330062	吉原直毅	5,200	社会的福祉に関する多元的評価指標の開発：非厚生主義的規範的経済学によるアプローチ	平成25年度
基盤研究 (B) 24330074	神林龍	2,800	所得・賃金格差再訪：事業所間格差の探究	平成28年度

基盤研究 (B) 24330075	森口千晶	3,100	養子の経済分析：日米の歴史データをういた実証研究	平成26年度
基盤研究 (B) 24330076	ウー ハリー シャオイン	2,600	要素コストと産業構造から見る中国経済パフォーマンス	平成26年度
基盤研究 (B) 24330085	久保庭眞彰	5,400	戦後ロシアの成長経路と国内・国際産業連関に関する総合的研究	平成26年度
基盤研究 (C) 22580240	櫻井武司	600	サブサハラ・アフリカの経済成長と農業生産集約化	平成25年度
若手研究 (S) 21673001	阿部修人	12,700	日次マーケティングデータに基づく家計消費・労働供給の分析	平成25年度
若手研究 (B) 22730187	有本寛	700	農地取引をめぐる政策評価とメカニズム・デザイン	平成24年度
若手研究 (B) 23730270	小黒一正	1,200	人口動態と財政経済の相互関係に関するシミュレーション分析	平成24年度
若手研究 (B) 24730236	小暮克夫	1,200	社会制度下における社会観の形成と行動決定に関する実証研究	平成26年度
若手研究 (B) 24730237	武田友加	1,200	ロシアにおける不平等の規定要因に関するミクロ計量分析：労働市場と社会保障	平成26年度
新学術領域研究 研究領域提案型 21119004	小塩隆士	1,900	所得格差・貧困の経済分析	平成25年度

【科学研究費補助金以外】

研究種目	研究代表者	交付額 (千円) 直接経費	研究課題	研究終了 年度
グローバル COEプログラム	深尾京司	152,505	社会科学の高度統計・実証分析 拠点構築	平成24年度
受託事業 近未 来課題解決事業	植杉威一郎	18,900	持続的成長を可能にする産 業・金融ネットワークの設計	平成24年度
二国間交流事業 共同研究	神林龍	1,000	不平等の再検討	平成24年度

4. 大型研究プロジェクト

【現在進行中のプロジェクト】

- ◆ 社会科学の高度統計・実証分析拠点構築（グローバルCOEプログラム）
拠点リーダー：深尾京司
<http://gcoe.ier.hit-u.ac.jp/>

- ◆ 持続的成長を可能にする産業・金融ネットワークの設計（近未来の課題解決を目指した実証的科学研究推進事業）
業務主任者：植杉威一郎
<http://www.ier.hit-u.ac.jp/ifn/>

- ◆ ロシア研究センター（ロシア経済に関する産学連携研究プロジェクト）
<http://www.ier.hit-u.ac.jp/rrc/>

- ◆ 物価研究センター（マイクロ取引データに基づく物価・家計行動の分析プロジェクト）
<http://www.ier.hit-u.ac.jp/~ifd/>

【終了したプロジェクト】

- ◆ アジア長期経済統計プロジェクト（COE形成プログラム）
（平成7(1995)年度-平成12(2000)年度）
<http://www.ier.hit-u.ac.jp/COE/Japanese/>

- ◆ 世代間利害調整プロジェクト（科学研究費補助金 特定領域研究）
（平成12(2000)年度-平成17(2005)年度）
<http://www.ier.hit-u.ac.jp/pie/stage1/Japanese/top.html>

- ◆ 社会科学の統計分析拠点構築（Hi-Stat）（21世紀COEプログラム）
（平成15(2003)年度-平成19(2007)年度）
<http://hi-stat.ier.hit-u.ac.jp/>

- ◆ 現代経済システムの規範的評価と社会的選択（COE/RES）（21世紀COEプログラム）
（平成15(2003)年度-平成19(2007)年度）
<http://www.econ.hit-u.ac.jp/~coe-res/>

- ◆ 世代間問題の経済分析（科学研究費補助金 特別推進研究）
（平成18(2006)年度-平成21(2009)年度）
<http://www.ier.hit-u.ac.jp/pie/stage2/Japanese/>

- ◆ 日本経済の物価変動ダイナミクスの解明（科学研究費補助金 学術創成研究）
（平成18(2006)年度-平成22(2010)年度）→物価研究センターとして継続
<http://www.ier.hit-u.ac.jp/~ifd/>

- ◆ 世代間問題の経済分析：さらなる進化と飛躍（科学研究費補助金 特別推進研究）
（平成22(2010)年度-平成26(2014)年度）
※平成23年度より（財）年金シニアプラン総合研究機構へ移転
<http://www.ier.hit-u.ac.jp/pie/stage2/Japanese/>

5. 受賞歴（2006年4月1日以降）

受賞年日	受賞者名（職名）	受賞名 （カッコ内は授賞の対象となった研究業績）
2012.11.3	深尾京司（教授）	第55回 日経・経済図書文化賞 （『「失われた20年」と日本経済—構造的原因と再生への原動力の解明』日本経済新聞出版社）
2012.11.3	久保庭眞彰（特任教授）	環太平洋産業連関分析学会 学会賞（学術賞）
2012.10.31	阿部修人（教授）	平成24年度の科学研究費審査員としての貢献 に対して表彰される
2012.9.10	渡部敏明（教授）	日本統計学会研究業績賞
2012.6.13	武田友加（講師）	第28回 大平正芳記念賞 （『現代ロシアの貧困研究』東京大学出版会）
2012.1.23	森口千晶（教授）	第8回(平成23年度) 日本学術振興会賞 （「日米における制度発展の比較経済史」）
2011.12.14	鈴木興太郎（名誉教授）	日本学士院会員に選定される
2011.11.25	渡部敏明（教授）	景気循環学会中原奨励賞
2011.6.21	溝口敏行（名誉教授）・ 尾高煌之助（名誉教授）	瑞宝中綬章
2011.6.10	岩崎一郎（教授）	第32回 発展途上国研究奨励賞（アジア経済研 究所） （『比較経済分析：市場経済化と国家の役割』 鈴木拓との共著，ミネルヴァ書房）
2011.5.28	吉原直毅（教授）	The Distinguished Achievement Award in Political Economy for the 21st Century (World Association for Political Economy の第6回大会 において)
2010.10.23	吉原直毅（教授）	第1回 経済理論学会奨励賞 （『労働搾取の厚生理論序説』岩波書店）
2010.11.3	小塩隆士（教授）	第53回 日経・経済図書文化賞 （『再分配の厚生分析 -公平と効率を問う-』 日本評論社）
2010.4.28	斎藤修（名誉教授）	紫綬褒章
2010.3.12	斎藤修（名誉教授）	第100回 日本学士院賞 （研究題目「比較経済発展論—歴史的アプロ ーチ—」）

2010.2.1	渡辺努（教授）・植杉威一郎（准教授）	2009年度 商工総合研究所 中小企業研究奨励賞 経済部門本賞 （『検証 中小企業金融』日本経済新聞出版社）
2009.11.3	神林龍（准教授）	第52回 日経・経済図書文化賞 （『日本の外国人労働力 -経済学からの検証-』中村二郎、内藤久裕、川口大司、町北朋洋との共著日本経済新聞出版社）
2009.11.2	寺西重郎（名誉教授）	紫綬褒章
2008.11.3	斎藤修（教授）	第51回 日経・経済図書文化賞 （『比較経済発展論 -歴史的アプローチ-』岩波書店）
2007.10.1	社会科学統計情報研究センター	第3回 統計活動賞（日本統計学会） （「学術研究のための政府統計マイクロデータの試行的提供活動」に対して）
2007.2.27	小倉義明（講師）	大銀協（大阪銀行協会）フォーラム優秀賞
2006.11.28	社会科学統計情報研究センター	平成18年度 統計活動奨励賞（(財)日本統計協会） （「政府統計マイクロデータの利活用促進のための活動の推進」に対して）
2006.3.13	鈴木興太郎（教授）	第96回 日本学士院賞 （研究題目「厚生経済学における厚生主義的帰結主義の克服」）
2006	篠原三代平（名誉教授）	文化勲章