

日本の社会科学の改革を牽引し、持続可能な未来に向けて架橋する拠点の形成

I. 指定国立大学法人としての理念と目標

1. 日本の社会科学の改革を牽引して、世界最高水準の社会科学の国際的な研究・教育拠点となる。

一橋大学(以下、「本学」という。)は、2025年に創立150周年を迎えるが、建学以来、世界で活躍する人材の育成と実践知としての社会科学の確立と発展を志して歩んできた。本学は、この歴史と伝統を継承しつつ、日本の社会科学の改革を牽引して、レジリエントな世界の社会・経済システムの構築に向けた知見と社会イノベーションを創出し、社会の改善を実現するグローバル・リーダーを育成する世界最高水準の社会科学の国際的な研究・教育拠点となる。

本学は、社会科学の諸分野を擁する大学として、自然科学、生命科学、人文学・社会科学の各領域を包含する総合大学や医科等の単科大学と異なる特色を有している。世界には London School of Economics and Political Science (LSE) やパリ政治学院 (Sciences Po)、シンガポール経営大学 (Singapore Management University: SMU) をはじめとして、社会科学の諸分野を擁し、その特色と強みを発揮して独自の存在感を示している大学がある。本学は、戦略的重点化7領域(経済学、経営学、会計学・ファイナンス、政治学・国際関係学、心理学、データサイエンス、グローバル・ロー)において、これらの世界トップ校と同等以上の教育研究の国際競争力を持ち、常に社会科学における世界最高水準の大規模な国際共同研究が複数展開され、世界から優秀な教員と学生が集い、トップレベルの若手研究者が国際的・重層的なネットワークを形成する、多様性と魅力に満ちた社会科学の研究・教育拠点を目指す。そして、地球と人類社会が直面する課題と向き合い、文理共創を推進して「総合知」の創出と活用に貢献し、その成果を社会に還元して、社会から評価されることによる好循環を実現し、さらに高度な研究・教育拠点として成長していく。

本学は、社会科学系の指定国立大学法人として日本の社会科学分野を世界的に発展させるモデルを示すことにより、日本の社会科学全体のレベルを大きく引き上げる先導的な役割を果たすとともに、目指す大学像を実現するため、多様な研究教育分野の特性を踏まえつつ、少数精鋭組織の機動力を生かし、全学が同じ方向とレベル・スピード感で国際競争力の強化と構造改革を一丸となって推進する。具体的には、学長の強いリーダーシップのもとにダイバーシティ(国際化・多様化)の推進や、独自のデータインフラを用いた実証研究の強みも生かし、社会科学の側から文理融合を加速させる集中的な人事戦略の展開と全学的研究組織である社会科学高等研究院(HIAS)の機能強化を中心とする構造改革を実現する。

2. 本学が目指す「日本の社会科学の改革を牽引する拠点形成」に向けて、本学の強み・特色と弱み・課題を分析し、必要な機能強化の取組を実行する。

本学は「日本の社会科学の改革を牽引する拠点形成」を目指して、世界最高水準の研究成果とイノベーションを創出し、高度専門人材を育成するとともに、それらを継続的に維持・発展させるために財政規模を拡充していく。このような観点から、本学独自の強みと可能性について自己分析し、さらに伸ばすべきことと克服すべき課題を整理するとともに、必要な機能強化の取組について具体的なアクションを提示する。

(1) 本学の研究力の現状(弱み・課題)

本学の研究者をはじめ日本の社会科学者は、様々な社会的重要な課題に向き合い、活発に研究活動を行っているが、国際的な舞台での知識創造と研究業績の発信が不足している。英語文献に限定して、量(=論文総数)と質(=FWCI)と分野の「厚み」(=institutional h-5 index)という3つの次元を用いて LSE、Sciences Po、SMU の3

大学と日本の有力国立大学(東京大学と京都大学)を比較する。円の面積が量であり、縦軸が質、横軸が「厚み」である。円の面積が大きいほど多くの業績を生産していることを、円が上に位置しているほど、大学が平均的に被引用数の多い質の高い業績を生み出していることを、また、円が右側に位置しているほど「厚み」があり、その大学の研究者層の裾野が広いことを示している。

本学が強い研究基盤をもち、国際発信が拡充可能な領域は、経済学、経営学、会計学・ファイナンス、政治学・国際関係学である。これらについて見ると、経営・会計分野(Business, Management, and Accounting)では(図1)、LSE が業績の量・質・「厚み」ともに優れており、SMU は量はさほど多くないが、質・「厚み」の点で優れている。本学をはじめとする日本の大学と Sciences Po はいずれも質・量・「厚み」の全ての点で LSE に劣る。

ファイナンス分野(図2)と政治学・国際関係論(図3)についても、ほぼ同様の傾向が見られる。LSE は常に大きな優位性を維持し、政治学分野では Sciences Po も優れた業績を生み出している。本学を含む日本の大学のポジションは LSE に遠く及ばない。

我が国の社会科学系の研究が国際的に見て競争ポジションが良好ではない原因は、国際的な業績をあまり重視してこなかったことにある。社会科学は、社会についての学問であり、その社会が実際に直面している問題に注目する傾向があり、その社会のもつ文化に強く影響を受けるため、社会科学にはそれぞれの文化圏に固有のローカルな側面が存在する。各国固有のニュアンスをもつ社会問題を解明し、それを英語で表現し発信する作業は、英語を母語としない文化圏に不利に作用する。Sciences Po が多数の優秀な研究者を抱えながら英語圏の大学に対して必ずしも優位に立てていないのも、このことに起因する。

一方で、本学が国際的な競争力アップに大きく舵を切るような大胆な経営戦略の変革を行ってこなかった面は反省しなければならない。本学をはじめ日本の社会科学の問題は、環境の構造的な問題であるばかりでなく、社会科学者の国内志向と大学経営者による選択と集中の躊躇という問題である。

図1 経営・会計分野 (Business, Management, and Accounting)

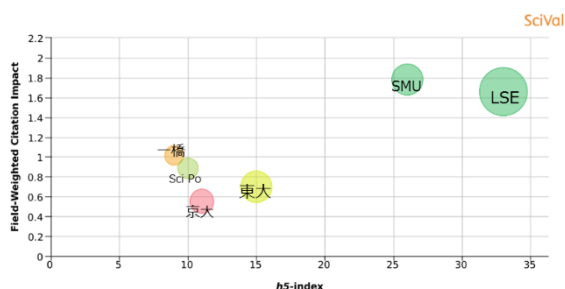


図2 ファイナンス (Finance)

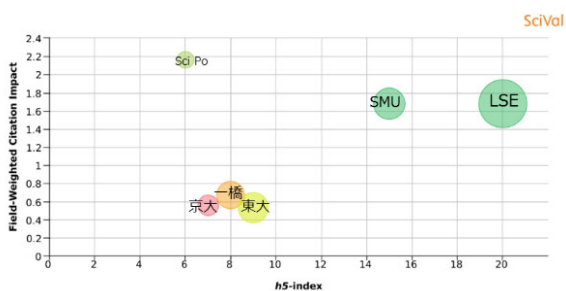
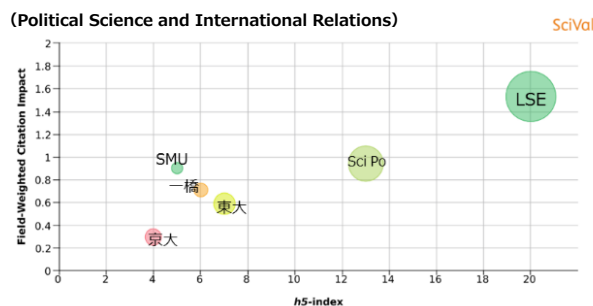


図3 政治学・国際関係論



(2)本学の財務構造の現状(弱み・課題)

大胆な戦略変更を困難にしてきた要因として財務構造の問題もある。指定国立大学法人制度の前提として、法人化により大学の裁量が拡大し、教育研究活動の活発化や外部資金等の増収、年俸制等も活用した柔軟で弾力的な給与体系導入など一定の成果があった一方で、諸外国の有力大学と比較して本学のみならず我が国の大学の財務基盤は今なお脆弱で財源の一層の多様化と拡大が必要である。このような状況を背景として、若手研究者の安定的ポスト確保や、世界の有力大学と伍していくために国際的に優れた教員等を戦略的にリクルートする取組が十分に行えていないことも課題である。

LSEとSMU、Sciences Po、本学の4大学に加えて、スイスの商科大学から発展したドイツ語圏の名門社会科学系大学であるザンクト・ガレン大学の財務構造を見ると(図4)、LSEは本学の約4倍、SMUが約3倍、ザンクト・ガレン大学とSciences Poが約2倍の規模をもつことがわかる。

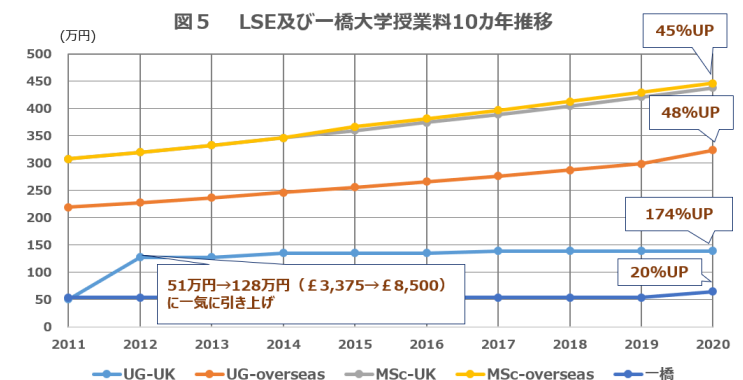
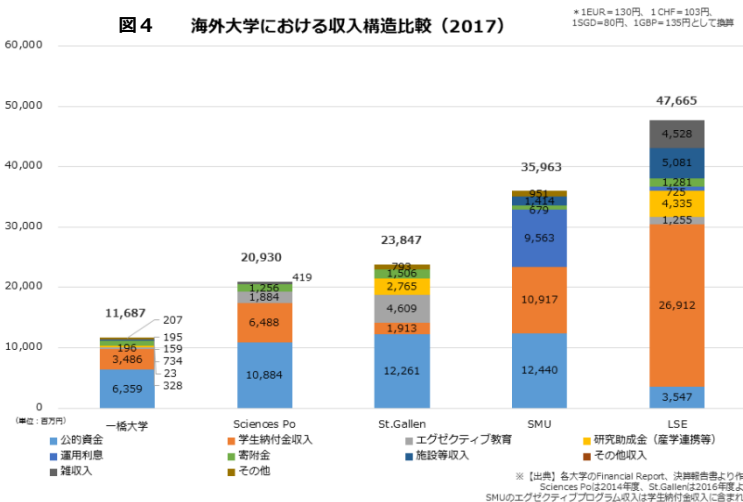
LSEは授業料収入が大きな比率を占め、公的資金は比較的少ない。他の3つの海外大学を見ると、公的資金が一定額提供されているほか、多様な収入源に依存していることがわかる。SMUは授業料と基金収入が大きな比率を占める。ザンクト・ガレン大学は約半分が公的資金であり、授業料収入は少ないが、エグゼクティブ教育と産学連携等の研究助成金が大きな比率を占めている。Sciences Poも公的資金が約半分を占めるとともに、授業料収入が占める比率が高い。本学は約半分が公的資金であり、授業料収入が占める割合も高く、Sciences Poに近い財務構造となっている。

2020年までの10年間のLSEと本学の財務構造の変化として、LSEの学部学生(国内)と学部留学生、大学院生(MSc in Accounting and Finance)の年額授業料と本学の授業料の推移を比較する(図5)。

LSEでは、2011年の段階で学部留学生の授業料は14,592ポンド(1ポンド=150円換算で約219万円)、大学院生は20,496ポンド(約307万円)と高額だったが、イギリス国民の学部授業料は3,375ポンド(約51万円)に設定され、日本の国立大学の授業料とほぼ同額であった。しかし、2012年と2014年に授業料上限が引き上げられると、LSEは、2012年8,500ポンド(約128万円)、2014年9,000ポンド(約135万円)、2017年9,250ポンド(約139万円)へと引き上げた。留学生や大学院生の授業料はさらに上昇している。これに対し、日本の国立大学の授業料は、2019年まで一貫して53万5800円のまま据え置かれてきたが、本学では2020年に学部授業料を20%値上げし、64万2960円としている。

LSEは2011年から2016年までの間に授業料収入を約1.6倍に増加させ、総収入を約329億円から約477億円へと約45%増加させた。これに伴い支出も40%程度増加させ、教員数を13%増加させるなどしている。これに対して本学の予算規模は同期間でほぼ一定であり、教員数は他の諸経費増加の影響を受け3.4%減少している。世界の大学が積極的に収入を増やして、社会問題を解決するための研究者を増やし、高度人材を育成するための教育を充実させている状況に対して、本学をはじめとする日本の社会科学系の大学・学部は毎年少しずつ目先のコストダウンに集中し、積極的な研究・教育投資から遠ざかってきた。戦後一貫して理系を重点支援してきた日本の大学政策も、欧米の大学との間に大きな財政的な格差が広がった一因と考えられる。

総合大学では大規模な理系分野に紛れて可視化しにくい日本の社会科学の問題が、本学には目に見える形で表出している。したがって、本学における国際競争力アップのための諸施策は、今後の日本の社会科学系大学・学部を改革する上で重要なモデルとなる。



(3) 本学の貢献と資産(強み・特色)

本学をはじめとする日本の社会科学系大学・学部は、今後の経営改革を通じて大きく伸びていく潜在力が備わっている。これまで、少ない資源投入量で国内に優れた人材を輩出してきた実績があり、国内の研究成果のクオリティも高いレベルにある。また、国際化に向けた努力も進展しており、本学も QS ランキングの大分類では社会科学分野 71 位、小分類では5つの分野で 51-100 位を達成(2018 年)している。これまで国内に向けられてきた研究エネルギーを国際業績の獲得に向ける速度を加速することで、世界の学術界に対する貢献を生み出し、グローバルに通用する人材育成を行う基盤が備わっている。

① 教育・人材育成の強み

本学は特に経済界への人材の輩出に強みをもち、経済社会の適切な運営と発展に人材育成の面で貢献してきている。グローバルに活躍する Captains of Industry を人材育成の基本コンセプトとして標榜し、ゼミナール中心の少人数教育により、産業界を中心に日本社会を支える人材を輩出してきた。

各大学が生み出した企業役員がどれほどの時価総額の企業を運営しているかについて日本と英国で比較してみる(表1)。日本の上場企業あるいはロンドン証券取引所の上場企業の役員に占める各大学卒業者の比率、すなわち各大学の「役員シェア」を求め、さらに国際比較を可能にするため、日本の証券市場及びロンドン証券取引所の時価総額に役員シェアを乗じて、各大学が卒業生を通じて間接的に生み出し、管理している時価総額を計算し、「間接時価総額」と定義して比較する。

役員シェア及び間接時価総額は学生数の多い大学の方が大きくなるので、各大学の1学年あたりの定員で除し、「1学年定員1人あたりの役員シェア及び間接時価総額」を計算すると、日本国内の1学年定員1人あたり役員シェアでは、上位は本学、東京大学、慶応義塾大学、京都大学、早稲田大学の順番になる。また、1学年定員1人あたりの間接時価総額は、東北大学を1.0とすると本学は4.37、東京大学は4.29であり、ケンブリッジ大学やオックスフォード大学、LSE の2.33~2.92よりも効果的・効率的であることが分かる。本学は、東京大学や慶応義塾大学(2.35)、京都大学(2.34)、早稲田大学(1.53)などと並んで、優れた人材育成で日本経済に貢献してきたと言える。

現在、高度な研究成果を教育に注ぎ込むプロフェッショナル育成が大学院教育に求められており、一層の研究力強化が必要であるが、本学が培ってきた少人数のゼミナール教育など、日本の社会科学系大学・学部が蓄積してきた教育の方法論は、今後の国際競争を展開していく上で重要な資産となる。

表 1

役員数 順位	大学名	役員 推測人数 (人)	役員 シェア (分母: 日本=41,028, 英国=7,172)	間接時価総額 (A) (2017年時点、単位=100 万円) 日本=619,505,958 *JPXすべて 英国=358,994,400	大学の1学年定 員(B) (人)	1学年定員 1人 あたり 間接時価総額 (A/B)	1学年定員 1人あたり間接 時価総額順位 (英国大学は日本国内 の役員順位)	1学年定員 あたり 時価総額 効率性 <small>東北大学を1.00、東北大学の 効率の効率が</small>
英国	1Cambridge	322	4.49%	21,490,276	3,404	6,313	3	2.92
	2Oxford	313	4.36%	20,889,617	3,359	6,219	3	2.88
	12LSE	79	1.10%	8,012,856	1,594	5,027	5	2.33
日本	1慶応義塾大学	2,159	5.26%	32,600,014	6,405	5,090	3	2.35
	2東京大学	1,882	4.59%	28,417,427	3,063	9,278	2	4.29
	3早稲田大学	1,873	4.57%	28,281,531	8,540	3,312	5	1.53
	4京都大学	946	2.31%	14,284,212	2,823	5,060	4	2.34
	7一橋大学	598	1.46%	9,029,555	955	9,455	1	4.37
	13東北大学	343	0.84%	5,179,159	2,396	2,162	6	1.00

出典および詳細表は巻末の付録を参照されたい。

LSEは国内就職率49.35%、OxfordおよびCambridgeは75%と想定して補正済み。日本は1学年定員、英国は新入生数実数。

② 研究力の蓄積と世界に貢献するポテンシャル

本学は高いレベルの研究業績を生み出し、日本の学術界及び社会全体に知的貢献をしてきている。量だけでなく質も高水準にある。例えば、経済・経営系の優れた研究業績に与えられる日経・経済図書文化賞を過去5年間に受賞した研究者を受賞時点での所属機関と出身博士課程教育機関に注目して合計値を見ると、本学と東京大学がトップであり、おおよそ全体の2割ずつ、合計約4割を占めている。受賞者には日本の大学だけでなく海

外大学に在籍している者も含まれ、受賞作に英文書籍も含まれるなど、同賞では国際的な水準での評価が行われており、受賞作の質は高い。

とりわけ「課題先進国」日本の社会課題に関する実証研究は、欧米先進国の研究とは異なる国際社会への貢献を生み出すポテンシャルが高いと考えられる。奇跡の経済復興と高度経済成長を経て、バブル崩壊以後の経済停滞と超高齢社会の到来を経験してきた日本に関する独自の实証研究は、経済・経営ばかりでなく法や社会についても、国際的に非常に重要な示唆を生む。本学は、独自のデータインフラを用いた実証研究に強みをもち、このデータインフラを活用して我が国の直面している課題を研究し、背後のメカニズムを解明した上で課題解決への示唆を生み出し、社会イノベーションに貢献していくことにより、世界に貢献していくことができる。

③ 研究教育の国際化と文理共創の推進における強み

本学のみならず日本の社会科学系大学・学部に残された課題は、研究と教育の国際化である。今後はその研究力を英語の書籍やジャーナル論文などに展開し、これまでに蓄積されてきた研究力を基盤としてグローバルな業績を生み出す努力を加速することにより、国際化を一段と進める必要がある。

文理共創の推進も大きな課題である。自然科学・生命科学と人文学・社会科学の境界はますます曖昧になり、既存の学問の相互浸透が進み、それによる創発的な知見創出によって社会課題が解決されるようになっていく。本学は、四大学連合（東京医科歯科大学、東京外国語大学及び東京工業大学との連携）や産業技術総合研究所（産総研）との包括連携協定など、社会科学の側から文理共創を積極的に推進してきた実績をもつ。これからの社会が直面する課題を解決するべく、理系から社会科学系へ越境する文理共創ではなく、社会科学系から理系へと掘り進む文理共創領域の創出により本学は先導的な役割を果たしていくことができる。

(4)「社会科学の発展を考える円卓会議」から本学の取組への示唆

本学は「社会科学の発展を考える円卓会議」（以下、「円卓会議」という。）を 2018 年3月に創設し、LSE や Sciences Po、SMU の学長も含め国内外の有識者の参加を得て、日本の社会科学を改革するための方策を議論してきた。

今後とも、円卓会議を本学の「経営諮問会議」として活用しつつ、日本の社会科学を改革するために有効な知見と方策を生み出していく。日本の社会科学の国際的な競争力を高め、世界の社会科学に対して知的貢献を果たすための改革を本学が自ら先駆的に進め、それをモデルケースとして発信し、日本の社会科学領域を根本的に改革する起爆剤としての役割を果たす。

これまでに円卓会議で得られた本学及び日本の社会科学の取組への主な示唆は、以下のとおりである。

① 教育力:学部レベルに高度な論理性を要求、さらに大学院レベルで教育の高度化が必要。

社会科学の教育にとって重要なのは、社会に出てからもオリジナルな問いを立て、その問いに対して科学的に思考できるように学生を教育することである。そのため、卒業論文にもオリジナリティと論理的厳密性を要求するのが適切である。このような教育を行うには世界の第一線で活躍している研究者の力量が必要である。現代では国際的な企業は高度な専門教育を受けていた人材を活用している。日本でも社会科学の領域で大学院レベルの高度な専門教育を受けた人材が企業社会で活躍する必要がある。

② 研究力:研究力強化には分野横断的組織がカギ。

海外大学では、その時々社会課題に対応するための機動的な組織として、特定のテーマに合わせた横断的研究組織を構成する手法が共通して見られる。例えば、SMU の Centre for Research on Successful Ageing (ROSA) や、Sciences Po の Medialab (社会学とコンピュータ・サイエンス等の共同組織)、LSE の International Inequalities Institute などである。優秀な研究者を集める方策は多様であり、高額報酬を活用する大学 (LSE) もあれば、ポストドク・クラスの若手を重視する大学 (Sciences Po) もある。置かれている環境と追求している戦略次第で、研究者の集め方を考えるべきである。

③ 経営力:大学の経営には見直すべき部分が多く、それを実行できる人材育成も重要。

運営費交付金の増加を要求していくことも重要だが、大学も独自の努力を行う必要がある。教育・研究の質に関わらない部分で徹底的な無駄の排除が必要である。大学の経営には見直すべき点も多く、それを実行できる

人材育成も重要である。収入を増加するため、教育プログラムの授業料値上げも考えるべきで、当該大学が強い教育・研究力を持ち、社会から見て他に代えられないほど重要な教育プログラムがどれかを見極める必要がある。

④ 文理共創:学際的な curiosity-driven research に長期的な視点からの資源配分が必要。

研究政策的な傾向として、研究資源は短期的な問題を解決するための project-based research に多く投入され、長期的に社会に大きな恩恵を与えるかもしれない curiosity-driven research は軽視される問題が指摘されている。長期的な視点から大きな構造変化を予測する際、文理融合的な様々な分野の知見も必要になるため、学際的な研究に対しても、長期的な視点に立った助成、資源配分をする必要がある。

⑤ 社会との共創(産官学連携):社会科学系の研究と企業がどのように連携できるか、明確化が望まれる。

社会科学系の研究はアプローチの新規性が重視される傾向にあり、企業として興味のある成果と結びつきにくいいため、連携が難しい。社会科学系の研究と企業との連携についてマッチングが可能となるコラボレーションセンターの取組などが好事例となり、どのように企業側からコラボレーションできるか、明確化していくことが望まれる。

3. 本学の強み・特色を踏まえて、本学のミッションであるグローバル・ウェルフェアへの貢献を目指し、指定国立大学法人としての基本的な目標を再定義し、研究と教育の国際競争力向上の取組を加速する。

本学は、「日本及び世界の自由で平和な政治経済社会の構築に資する知的、文化的資産を創造し、その指導的担い手を育成すること」(一橋大学研究教育憲章)、すなわちグローバル・ウェルフェアへの貢献をミッションとしている。より良い社会へと改革を進めるために、社会に実りをもたらす知見を生み出し、その改革を実行するリーダーを育成すること。しかも、それを日本国内という視点ではなく、グローバルな視野で行うこと。これが本学の世界のリーディング大学としてのミッションである。

本学の強みは、データインフラを整えた上で行う実証研究と、少人数ゼミナールを基盤とした濃密で丁寧な教育にある。本学が取り組んできた 21 世紀 COE(3拠点)やグローバル COE(2拠点)はいずれも、変動の激しい社会を観察し、独自のデータを収集・分析し、理論の裏付けをもちつつ実証的に社会イノベーションに資するオリジナルな知見を生み出している点に特徴がある。しかも、このデータインフラ構築と実証研究の過程で、大学院生を OJT(On-the-Job Training)で育成している。このように、実証研究による知見と人材育成の両面で、データインフラを活用した独自の知識創造と研究人材の育成を行ってきた。

本学は、実社会で活躍する実務家の育成でも強みがある。今後は学部教育と修士レベルのプロフェッショナル教育の両面で、最先端の実証的研究を教育の現場にフィードバックする質の高い教育拠点として発展していく。少人数ゼミナール教育は学部教育ばかりでなく、修士レベルのプロフェッショナル教育でも追求されている。丁寧な教育により司法試験累積合格率全国第1位を維持しているロースクール、少人数のゼミナール的なワークショップ等を重視するビジネススクールと国際・公共政策大学院など、優れた研究者が一人ひとりの学生に高い論理性を求める丁寧な教育を提供してきた。この教育メソッドは、国際的に見ても本学が十分に競争力を発揮できる特長である。これらの本学の強みは、今後の改革を進めていく上でも失ってはならない基軸として大切にしていく。

研究者間や大学間の国際ネットワークをさらに強化するとともに、徹底したファカルティの国際化を図ることにより、今後 10 年間で社会科学の研究・教育の国際競争力を大幅に向上させるべく、戦略的重点化領域を選択して新規採用教員と既存教員のシナジーを生み出し、研究と教育の国際競争力向上を一気に加速する。

その結果として、国際プレゼンス向上の一環として、本学は社会科学分野における QS 世界大学ランキングにおいて 10 年間で 30 位以内(2018 年時点で 71 位)を、20 年間で 10 位以内を目指す。また、経済学、経営学、会計学・ファイナンス、政治学・国際関係学という4つの個別分野(2018 年時点ですべての分野で 51-100 位)において 10 年間で 30 位以内を達成する。

II. 指定国立大学法人として一橋大学が目指す機能強化

1. 本学が考える改革の戦略シナリオ(申請時)

本学は、研究力強化、その成果の教育と社会への還元を柱として、改革を支える財務基盤やガバナンスの強化を図ることで、社会課題の解決と国際的業績の両立する領域に重点化して国際的なプレゼンスを高めるという好循環をより高い次元で実現する。この目標を達成するため、前述の自己分析を踏まえた改革の基本的な戦略シナリオは、次のとおりである。

(1) 研究力強化のための選択と集中

国際的な課題解決が必要であるとともに日本からの知見が国際的に重要な貢献として認められる研究分野を戦略的重点化領域として選定する。本学が強い研究基盤をもち、国際発信が拡充可能な領域は、経済学、経営学、会計学・ファイナンス、政治学・国際関係学である。今後の新規分野として、心理学、データサイエンス、グローバル・ローも重点化領域とし、これらの分野の成長と併せて将来的な学部等の組織見直しを戦略的に行うとともに、これらの領域に新規の純増教員枠を重点的に振り向ける。

(2) 国際水準の研究者集団の確立

① 戦略的重点化領域で教員 60 名を純増

戦略的重点化領域で研究者を 2020 年度からの5年間で 30 名、10 年間で 60 名程度純増させる。2018 年度現在の本学教員数 309 名(講師以上)に対して、5年で約 10%、10 年で約 20%の増員となる。この純増によって研究の国際化を加速する。

② 退職補充枠の活用

退職交代する教員の補充人事が、2019 年度に 17 件、20 年度からの5年間で 75 件発生すると予想されている。この補充人事は、今後一層、国際業績を重視して行う。5年で 30 名を増員すると、6年間の補充人事 92 名との合計で 122 名となる。この 122 名には外国人教員も多く含まれることになる。純増と退職補充を合わせた 122 名は現在の 309 名に対して約 40%に相当することから、大きなインパクトをもつ。この大規模な教員構成の変革と研究体制改革を同時に行うことにより、研究・教育の質を大幅に高め、その後の交代・増員を加速して 10 年間で一気に国際的な業績を多数生み出す研究拠点へと成長する。

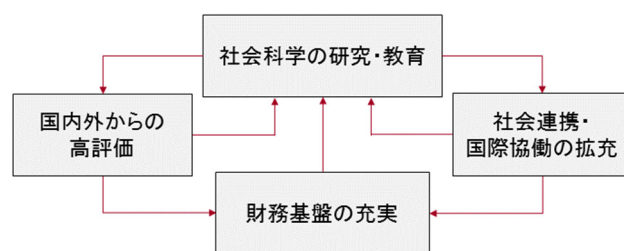
③ 分野横断的な研究体制によるシナジー効果

円卓会議の示唆に従い、社会が今後直面する問題を先取りして、柔軟かつ迅速に分野横断的な研究センターを社会科学高等研究院(HIAS)に設立し、新たな研究業績と社会への貢献を高める。社会課題の解決と国際発信の両立が可能な分野の絞り込みを行いつつ、既存の強みのある領域で研究を続ける教員と新たに雇用される教員とが分野横断的な研究センターのプロジェクトにおける協働を通じて相乗作用を生み、大学全体の国際的な研究力・教育力を向上させる。

(3) 研究成果の教育と社会への還元

国際的な研究業績を大幅に増加させるため、国際共同研究をさらに活性化させる。また、社会課題の解決のために産官学の共同研究も促進する。国内外に開かれた研究拠点として知識創出を進め、その成果を社会に還元する。これらの知識と知識創出基盤を大学院・学部の教育にもフィードバックし、幅広く高度人材の育成を推進していく。

図6 一橋大学 戦略シナリオの基本構造



(4)改革を支える財務基盤強化

大規模な改革を行うには、財政的な基盤の充実が不可欠である。本学は、一方で無駄を排除し、徹底的に合理的・効率的な業務プロセスを構築することで大学経営の効率化を進める。他方で、独自財源の開発を進めて収入を増加させ、その収入をさらなる研究・教育力向上にあて、次の収入増につなげるという好循環を実現する(図6)。

まず、機会の均等は担保しつつ、学部の授業料を約 20%増加させ、その増収分により国際的な教員を増やし、ST 比(学生教員比率)を改善して、学生への教育、特にグローバル教育を高度化する。既に全学部でスタートしているグローバル・リーダーズ・プログラムを中核としながら、英語による講義科目を増加させていくとともに、日本語によるゼミナールに加えて、希望者は英語によるゼミナールを追加的に履修できるデュアル・ゼミナール制を導入する。初めの5年間の教員増はこの授業料増によって賄う。また企業や官公庁との受託研究・共同研究を促進するとともに、エグゼクティブ・プログラムを追加開発して独自財源を豊かにする。この効果は6年目から10年目にかけて現れる。将来的に指定国立大学法人に対する規制緩和が認められた場合、段階を追ってMBAプログラムの授業料を20%を超えてさらに引き上げ、教育プログラムの充実を図るとともに大学の収入を強化・安定させる。これらの増収分を次の教員獲得につなげ、受託研究やエグゼクティブ・プログラムのさらなる充実を進めるといって拡大再生産を行う。

(5)ガバナンス強化

戦略的重点化領域の選定と研究・教育資源の集中投入、及び国際的業績を重視した人事規律の維持に不可欠な学長の強いリーダーシップを担保する制度を確立するとともに、外部視点からガバナンス構造を強化する。また、研究・教育に精通した大学改革・大学経営を担える人材を育成するため、本学の開講科目を横断的に履修する教育プログラムを構築する。

(6)多様な教育・学問分野の充実

社会課題の解決と国際的業績の両立する領域に重点化して、国際的なプレゼンスを高めるという好循環が回り始めると、安定した収入の増加によって、他の教育・学問分野を充実させる資源も生み出される。まず、非常に高い評価を得ている本学のロースクールをさらに高度化するための資源を投入できるようになる。今後、ますます複雑化する社会では法曹教育がさらに重要であり、グローバルに活躍できる法曹人材の育成に本学は注力していく。また、社会科学の基礎を提供する哲学や歴史学などの人文学や数学などの領域でも、優れた研究者を雇用し、教育・研究に専念できる基盤を形成する。AIなどの科学技術の社会実装、グローバル社会の格差、高齢化社会の医療の問題など、今後の社会が直面する問題は、哲学や思想、歴史等の人文学の根本に遡ることが必要な局面も多々出現してくると思われる、これらの根幹を厚く維持することが社会科学の発展のためには重要である。

(7)日本の社会科学系大学・学部への波及効果

以上のような好循環を10年以内に達成していく過程で、日本国内の他の社会科学系大学・学部にも波及効果を生み出す。まず、国際共同研究や産学官の共同研究を促進する中で、他大学の研究者も巻き込んで共同研究ネットワークを構築し、国内外の研究の拠点として機能させる。また、円卓会議の議論や本学の改革プロセスの進捗を公表することで、広く社会科学系大学・学部の改革に重要な情報を提供する。さらに、大学経営人材育成プログラムは当初は学内からスタートするが、徐々に学外に開放し、日本国内の大学経営に携わる人々の教育インフラとして社会貢献する。これらの波及効果を生み出すことで、日本の社会科学を改革する起爆剤となる。

2. 本学の構想の具体的な取組方策と指定国立大学法人が備えるべき6つの要素との関係

(1) 学長のリーダーシップによるガバナンスの強化(「研究力向上」、「国際協働」、「ガバナンスの強化」と関連)

大学全体としての戦略的重点化領域への研究・教育資源の集中投入に学長の強いリーダーシップを発揮し、国際競争力強化のため学内の資源再配分や教員の人事・評価において、公正な評価に基づく成果配分を徹底することによりガバナンスを強化する。

また、社会科学系大学としての組織の一体性や機動力を生かしながら、国際競争力を支える経営体としてのガバナンスを確立するために、円卓会議や国際アドバイザリーボード等外部の視点を活用し、大学の執行体制について必要な見直しを図る。

①ファカルティの国際化に向けた全学人事ガバナンスの強化

研究者の拡充戦略では、学長の強いリーダーシップのもとで戦略的重点化領域の選択と国際的業績基準の徹底という重要な人事規律の運用を確立する。

2019年からの6年間で新規教員純増30名、退職補充92名の合計122名を採用することにより、本学の教員として既に国際展開を推進している多くの研究者と新規採用教員との相乗作用が生まれ、本学の国際競争力は一気に向上する。また、本学はHIASを中核として、既存の学問の枠や境界に囚われない新たな研究分野創出の先頭を切り、時代の要請に的確に反応しつつ、新たな知識創造を推進する。そのために四大学連合や産総研との連携を一層強化する。

新規純増枠も退職補充枠も、学長を委員長とする全学人事委員会における採用計画の個別審議を経て、国際的業績をはじめ、本学の国際化戦略への貢献を基準に採用する。新規純増は、学長が座長を務める戦略的重点化領域委員会で決定された戦略的重点化領域で採用を行う。退職補充も、既存の各部局の研究・教育ミッションとともに新たな全学的ミッションを担い得る教員を採用する。論文が掲載されているジャーナルのランクと被引用数などについて、分野ごとの特性を考慮して一定の基準を設け、それに基づいて厳格に採用プロセスを進める。国際業績(国際共同研究・国際共著論文)の増加に資するインセンティブを付与する取組を強化するとともに、既に高い業績を上げているスター研究者には、特定年俸制を活用して高額の年俸を提示し、実効性を上げるためにクロス・アポイントメント制度を柔軟に組み合わせた運用とする。人事ガバナンス強化の観点から、教員の人事評価の実効性を上げる取組を実施する。理想の年代・ジェンダー構成の実現とファカルティの国際化に向けた全学人事ロードマップに基づき、戦略的な人事を推進し、全学人事委員会で進捗を徹底管理する。

学長が戦略的に重点投資可能な財源(学長裁量経費)のうち、ミッション実現戦略経費について、社会的インパクトの創出、世界最高水準の教育研究拠点という観点から各取組をゼロベースで見直し、定量的指標による評価と配分額への反映を実施している。また、指定国構想推進経費を新設し、教員数に応じて一律配分してきた研究費を減額し、部局の事業実績の評価に基づき配分額を増減したり、国際業績の増加に資するインセンティブ付与の財源に再編したりするなど、学内資源の再配分の強化を図る。

②HIASにおける世界最高水準の国際人材獲得プログラム

第4期においては、本学の国際競争力をさらに高めるため、国際業績を上げることが期待できる若手研究者や著名研究者を活発に招聘することにより、社会科学分野における国際的人流のハブとなることを目指す。具体的には、学長のリーダーシップにより学内の人件費を戦略的に集約することにより、HIASにおいて、2つのプロジェクトからなる世界最高水準の国際人材獲得プログラム(HIAS BRIDGES)を展開する。

(a) 若手研究者育成プロジェクト(HIAS BRIDGES Next)

HIASにおいて、戦略的重点化領域を中心として、5年任期の若手研究者を国際公募により5年間で45名というかつてない規模で採用し、研究に専念できる環境を提供する。ポストドクレベルの若手研究者を特任講師として2023年度までに25名程度採用し、残りの20名程度は研究業績を上げつつある若手研究者を任期5年の常勤講師として採用する。これらの教員には学内業務負担を極力免除し、研究に専念できる環境を与えるとともに、メ

ンターとして配置する本学教員を介して既存の研究者との活発な研究交流を促す。また、安心して研究活動に打ち込めるよう、全学的な研究支援組織を整備し、研究者の家族へのサポートを含む支援を強化する。論文生産性の高い若手研究者を集中的に採用し、戦略的重点化領域において知のクラスターを発生させることで本学のレピュテーションを高め、トップレベルの若手研究者が重層的なネットワークを形成する「社会科学の拠点」へと成長する。

(b)世界最高水準の研究者招聘プロジェクト(HIAS BRIDGES Distinguished)

世界最高水準の研究者を一定期間招聘し、HIAS において若手を中心とした本学研究者との交流を活性化させる。特定年俸制を活用した高額給与の提示、特命教授制度やクロス・アポイントメント制度を柔軟に活用することにより多様な招聘を可能とするような制度を整備し、既存教員や若手研究者とのシナジー効果により国際的な共同研究を活性化させるための起爆剤とする。

6年間で加わる新規教員や HIAS BRIDGES プロジェクトで採用する教員は、HIAS における分野横断的な研究プロジェクトに参加することにより、各教員がもつ国内外の研究者ネットワークや日本企業等とのネットワークを活用して相互のシナジー効果を生み出し、本学からの国際的業績創出をダイナミックに高めていく。例えば医療経済や科学技術の社会実装など、経済学者、法学者、社会学者、経営学者などが分野横断的に参加するプロジェクトは、新規採用教員にとっては「課題先進国」日本に関するデータインフラを活用できるメリットがあり、既存教員にとっては一層の国際化を目指す強い刺激を受けることになる。さらに、国内外の他大学・研究機関に所属する研究者に共同研究への参画を促し、日本の社会科学全体をレベルアップする波及効果を生み出す。

③外部視点・多様な視点からガバナンスの健全性を担保するシステムの重視

外部視点からガバナンスの健全性を担保するシステムとして、本学には既に社会科学の発展を考える円卓会議があり、本学のみならず日本の社会科学系大学・学部に対して有益な意見・評価を得られる仕組みを導入している。さらに、本学のベンチマーク校や有力協定校の学長・副学長経験者数名により構成され、国際的な視点から本学の運営や教育研究活動等について学長に提言等を行う「国際アドバイザリーボード」を設置し、本学と同様の課題を克服し、成長を遂げた実績をもつ海外の大学の知見を、実質的な議論を通じ本学の経営に取り込む。

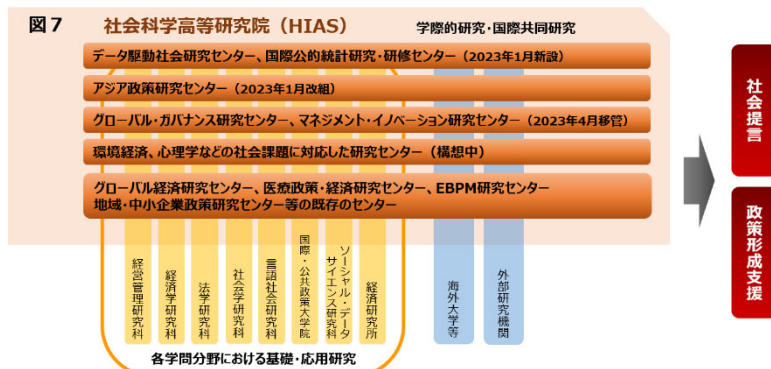
2022年4月より経営協議会学外委員の構成は男女同数としたほか、教育研究評議員改選で4名の女性評議員を選出し、2022年5月に女性研究科長1名、同9月に広報・ダイバーシティ推進担当女性副学長1名が就任し、教育研究評議会委員に加わった。執行部体制も、学長のリーダーシップのもとに多様性の確保を進める。

(2)研究教育の徹底的な国際化と国際競争力の強化(「研究力向上」、「国際協働」、「社会連携」と関連)

徹底的な国際化と国際競争力強化の観点から、全学を横断・統合する機動性と柔軟性に富む研究組織としての HIAS の機能を飛躍的に強化する等、研究教育組織の改革を進め、10年以内に全学の英文業績数を300本以上に倍増させ、QS世界大学ランキングの社会科学分野及び主要な重点個別領域で30位以内を達成する。

①戦略的重点化領域に対応した HIAS の機能強化

HIAS のもとに新たなセンターを設置するとともに既存の研究センターを集約し、部局横断型の研究を強化する。第3期に設置したセンターに加え、第4期以降、戦略的重点化領域に対応した(i)データ駆動社会研究センター、(ii)国際公的統計研究・研修センターを新設したほか、(iii)アジア政策研究センターを HIAS に移管している(図7)。今後も、環境経済、グローバル・ガバナンス、心理学など、具体的な



社会課題に応じたセンターを設置し、課題解決・政策提言志向の研究を推進する。学内の研究者と招聘した研究者が共同研究を進める中で、研究者間の相乗作用を醸成し、本学のポテンシャルを一気に開花させる。HIAS内の各センターでは2～3年間の個別研究プロジェクトを実施するとともに、国際水準に基づいて研究成果を検証し、必要に応じセンターの改廃・再編等を行う。また、既存の教員を HIAS に配置して研究に専念させる制度を設けるとともに、URA 組織を含む研究支援体制の強化により、国際的に優秀な人材が集まる魅力に富んだ学術コミュニティを創造する。

②ソーシャル・データサイエンス(SDS)と一橋社会科学のシナジー

本学は HIAS を中核として文理共創を積極的に進める。データ駆動社会研究センターは、新設のソーシャル・データサイエンス学部・研究科(SDS)の教員を中核として構成されている。SDS では、社会科学とデータサイエンスを融合させ、急速かつ複雑に変化する現代社会の適切な課題を発見・定義し、必要なデータを収集・分析して、そこから得られた示唆を社会実装するための学問領域を開拓し、それができる人材を育成する。加えて、本学には SDS 以外にもデータサイエンスに関連した研究を行っている教員が多くいる。本学が伝統的に強みをもつ統計学、数理ファイナンス、会計学などの分野はもちろんのこと、数量歴史学、計量文献学など人文学分野にも定量分析を行っている研究者が存在しており、本務教員の半数程度は SDS とコラボレーションできる。これらの教員が HIAS において共同研究を行うことにより、ソーシャル・データサイエンスという新しい学術領域を全学的協働で創出し、社会経済情報データ分析の国際的研究ネットワークのハブになるとともに、複合的な社会課題解決への貢献を目指していく。

③文理共創と国際共同研究の推進

全学的に外部研究機関と連携した文理共創についても積極的に進めていく。既に医療政策・経済研究センターは、東京医科歯科大学や東京工業大学と研究及び大学院教育で密接な協力関係を築いている。本学が2016年に包括連携協定を締結した産総研とは、データ・デザインや科学技術の社会実装に関する共同研究を行い、教育プログラムについて協働する。このように外部研究機関や企業、政府系機関、監査法人等との共同研究・受託研究を拡充し、研究業績を飛躍的に高める基盤とする。さらに、文理共創の応用研究に触発され、遡って基本原理を探究する基礎研究も活性化される。新しい知識創造が活性化される境界領域を次々と生み出し、社会課題に貢献する新たな研究領域の創出を社会科学の側から本学が担っていく。

本学はまた HIAS を推進力として国際共同研究を一層強力に進める。医療政策・経済研究センターは、SMUの研究センター Centre for Research on the Economics of Ageing (CREA) との共同研究により、これまでに数度の共同国際会議を開催している。今後も SMU や本学が所属する世界の社会科学系9大学の連合 Societal Impact and Global Management Alliance (SIGMA)参加校を活用するなど、重要な社会課題に関する国際共同研究を重点化する。

当初5年間に重点的に拡充する領域は、既に本学が優れた研究者集団をもち研究基盤の強固な領域か、あるいは今後急速に伸ばそうとしている領域である。集中的に研究資源を投入することで、これらの領域で国際的な可視性(visibility)を高め、さらに多くの優れた国際的研究者を集めるとともに、優秀な大学院生を国際的に引きつける。

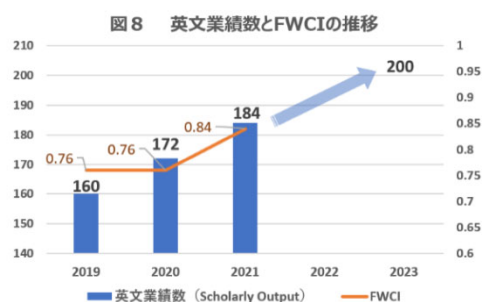
④国際業績重視の採用と国際業績数の増加(国際ベンチマークの進捗状況)

本学は第3期を通じて英語論文数を増加させることに重点を置き、国際業績を重視した教員採用を行うとともに、HIAS における国際的な共同研究を重点的に支援し、その成果は着実に表れている。2022年5月までの3年間における教員の新規採用者(専任教員)94名のうち、約8割(74名)は国際業績を重視した採用であり、採用者のうち約2割(17名)は外国人教員である。国際業績を重視して採用した新規教員の過去5年の英文業績数、FWCI、国際共著文献率は既存の教員よりも高い水準にある。

また、HIAS に所属する本学教員(兼任を含む)44名(常勤教員総数の約15%)の経済学分野の査読付き国

際ジャーナル掲載論文数は、2017～2021年の期間において1人あたり年平均0.73本であった。これは世界トップのLSEに所属するactive authorsトップ500名が、同じ期間に経済学分野で公表した論文総数1人あたり年平均0.74本と同じ水準である。さらに、HIASの活動は全学にも波及効果を及ぼし、全学の世界大学ランキングの評価対象となる英文業績数は、2013年の109本から2021年には184本に増加(約69%増)している。

この結果、英文業績数は2023年の目標値(年間200本)に向け着実に増加しており、論文の質を示す指標の一つであるFWCIについても高い値を維持している。研究に専念できる環境の創出や分野間の壁を越えた知の融合にはHIASの強化が一定の効果があると認識しており、研究者数のさらなる増加により、文理融合へシフトしつつ、2028年には英文業績数を年間300本にすることを目指す(図8)。



(3)人材育成と国際連携(主に「人材育成」、一部「国際協働」、「社会連携」と関連)

今後5年間は、研究力を大きく向上させるとともに、グローバルな教育力も拡充し、本学のグローバル人材育成モデルの優位性をさらに強化する。本学が目指す教育は、優れた研究者が一人ひとりの学生を大切に丁寧な教育に携わることでグローバルに活躍できる人材を育成するものである。高度な学問研究を基盤として、学部・修士課程・専門職学位課程・博士課程という異なる教育ニーズに応じて、グローバルに活躍する Captains of Industry を育成する。本学が目指す Global Captains of Industry は、企業経営や経済のみではなく、法、政治、社会等のあらゆる社会課題解決の局面で社会科学的な思考力を発揮する高度人材である。

①学士課程教育の国際競争力強化

英語による専門科目を2018年度の125科目から10年後には200科目へと増やすとともに、デュアル・ゼミナール制を導入し、日本語による必修の専門ゼミに加えて英語による専門ゼミを履修できるようにするなど、世界を舞台に第一線で活躍する優秀な研究者(外国人研究者を含む)が少人数制の濃密な教育を行うことにより、本学のグローバル教育水準を当初5年間で一気に高め、国際社会で活躍できる深い社会科学的思考力を養う学部教育の完成度も高める。また、オンライン教育メソッドを技術、運用の両面において一層洗練させていく。

戦略的な国際化の展開として、海外の提携校を今後も拡充すると同時に、SIGMAの協働関係をさらに発展させ、国際的なアクティブ・ラーニングのプログラムを学部を導入し、グローバル人材育成を加速する。グローバル教育によって学生が修得したスキルをディプロマ・サプリメントとして可視化して客観的に提示することや、トランスフェラブル・スキルのコンピタンス評価方法を確立することに取り組む。

新しい時代の起業家の育成と新領域での研究を推進するため、データサイエンスとデザイン思考を組み合わせた教育プログラム(データ・デザイン・プログラム)を2021年度からスタートしていることに加え、2023年4月にはデータサイエンスと社会科学を融合する「ソーシャル・データサイエンス学部」を新設する。産総研や四大学連合を活用して文理共創分野を切り開き、その領域での教育プログラムを充実させていく。IoTやプラットフォーム・ビジネスが世界中で成長していく現代には、技術を理解しつつ社会システムを設計できる人材が、当初からグローバル市場を念頭に置いて事業を構想し、起業していく必要がある。このようなグローバルな視野をもち、新しい社会システムの構想力をもつ起業家を育成するためには、学士課程において産総研等との連携を深めながら、社会科学系のデータサイエンス教育を充実させ、しかも手厚いグローバル教育を提供することが不可欠である。日本が必要とする次世代の起業家育成に、本学は学士課程教育の充実を通じて貢献する。また、これらの教育を社会に開放するため、データサイエンス分野における高度のリカレント教育を企業等の連携のもとに充実させていく。

②博士課程における研究者養成

HIASを中心に全学的に国際共同研究や社会課題解決型の研究でデータインフラを構築しつつ、博士課程

において研究活動の OJT により世界で活躍できる若手研究者を育成する。同時に、博士課程の大学院生には、授業料免除や RA(Research Assistant)・TA(Teaching Assistant)雇用を通じて学資支援・生活支援を提供することにより、より多くの優秀な人材を博士課程に引きつける。特に今後重点化される領域では、海外を含めた他大学の大学院生も RA としてプロジェクトに参加させることで本学のプロジェクト型研究の成果を高めるとともに、本学が得意とするデータインフラに基づく実証研究の OJT 機会を提供し、日本とアジアの社会科学の研究拠点として人材育成面で波及効果を生み出していく。

③プロフェッショナル教育の強化(ビジネススクールの総合力の強化)

修士・博士レベルのプロフェッショナル教育も強化する。社会科学では研究と教育は一体であり、国際的に優れた業績を生み出す研究者の能力が高度専門職業人教育でも生かされる。同時に、クロス・アポイントメント制度等の活用により実務家教員の雇用を充実させ、世界最先端の理論的フレームワークが学べるとともに、実務の最前線にも接することのできる世界水準のプロフェッショナル・スクールを構築する。

(i) 修士レベルのプロフェッショナル育成

Amazon や Google、Netflix など近年のグローバル企業では、社会科学系にも高度な専門知識を求めるようになってきた。日本でも、本学が 2018 年の研究科再編と同時にスタートした夜間開講の MBA などでは旺盛な社会的需要が顕在化しており、既に企業の現場では学士課程では十分ではないとの実感をもつビジネスパーソンが多数出現している。この需要に対応して、本学では、経営管理研究科(ビジネススクール)、法学研究科(ロースクール)、国際・公共政策大学院において、高度な専門職業人教育における国際化対応を強化する。具体的には、英語で学位取得できるプログラムの拡充、海外の国際機関やシンクタンク等におけるハイブリッド型インターンシップの実施やダブルディグリー・ネットワークの拡充を図る。

(ii) 博士課程レベルのプロフェッショナル育成

修士レベルだけでなく、本学では理系の修士号をもつ技術者を対象として、夜間に通学できる経営学の博士課程プログラムを 2019 年度に開設し、技術経営の領域で高度専門職や経営幹部になっていく人材を育成している。また、近年その重要性が強く認識されているエビデンスに基づく政策立案(EBPM: Evidence-Based Policy-Making)について、官公庁・中央銀行やシンクタンク等で既に経済学の修士号をもつ実務家に対する「EBPM 博士後期課程プログラム」を 2021 年度に開設している。今後も、社会課題に対応した社会科学系の新しい博士教育プログラムを開発し、プロフェッショナル育成の先導的な役割を果たしていく。

国際化・文理共創を推進する学位プログラムを創設するため、学際領域に挑戦し、高度なトランスファラブル・スキルを修得した高度専門職業人の育成を目的とする研究科横断型の学位プログラム機構を新たに設置する。また、当該プログラムに参加する博士課程レベルの学生には経済的な支援を行う。

④エグゼクティブ教育

日本企業のトップ・マネジメント層が急速に変化しつつあるグローバル・ビジネスに対応するべく知識ベースをアップデートしていくために、既存のエグゼクティブ・プログラム(一橋シニア・エグゼクティブ・プログラム及び一橋大学財務リーダーシップ・プログラム)をなお一層充実させるとともに、他のエグゼクティブ・プログラムも拡充する。また、医療・介護分野の高度専門職業人を育成する医療経済短期集中コースなど、深刻な社会課題に対応する知識ベースを提供できるプログラムを創始し、社会の課題解決に貢献する。

(4) 自立的な財務基盤の強化(「財務基盤の強化」と関連)

本学は、2029 年度までに定常的な収入を約 10 億円増加させ 2039 年度までに、さらに 10 億円程度を積み増し、予算規模を現在の 20%増にまで成長させることを目指す。合計 20 億円は、本学のように現行予算が約 110 億円の社会科学系大学にとっては大きなインパクトを与え得る金額である。運営費交付金・補助金について

は現状維持を前提にしつつ、今後、(i)授業料、(ii)エグゼクティブ・プログラム、(iii)受託研究等、(iv)寄附金、(v)その他の収入について、財務基盤の強化策を実施していくことにより、さらに教員の増員を含めた研究・教育体制の充実や研究・教育インフラへの投資等を進め、グローバルな競争力を備えた大学へと改革する。強みである会計学分野の知見を生かし、各研究・教育事業の費用、収益、効果等を明確にし、業績測定する大学管理会計システムを新たに開発し導入する。

(i) 授業料(規制緩和による授業料収入の増加)

本学は、2020年度から学部の授業料を、2021年度からMBAプログラムを含む一部大学院の授業料を20%増額し、それぞれの教育を充実させるとともに、財源の安定成長を図っている。MBAプログラムについては、2021年に取得したビジネス教育の国際的な認証であるAACSB International—The Association to Advance Collegiate Schools of Business(AACSB)を維持するため、グローバルな基準に対応した教育の充実を図るとともに、今後の需要動向等を見極めつつ、2029年度までにビジネススクールの1学年学生定員を250人へと増加させる。また、今後、規制緩和が行われた場合には、国際水準の教育の正当な対価として授業料の値上げを行い、学生定員増と授業料収入の増加により、ビジネススクールで2029年度までに2億円程度の収入増(学部と合わせると約6億円)、2039年度には更なる学生定員増により8億円弱(同約12億円)の増加を目指す。

(ii) エグゼクティブ・プログラムの拡充

日本企業のトップ・マネジメント層の育成には各社とも非常に強い需要を示している。現有のエグゼクティブ・プログラムをさらに拡充するとともに、新規のプログラムを幅広く開発し、現在の1億3800万円程度の収益から、10年後には約3億円へと約1億6000万円の増加を見込む。

(iii) 受託研究等(企業との連携の加速化)

社会科学系のビッグデータから有用な推論を引き出すAIのニーズが急増している。例えば会計監査を行うAIや中小企業の倒産確率を学習・推測するAIなどである。今後のビッグデータの時代には、会計、金融、マーケティング、プライシング等の領域で、社会科学の知見を必要とするAI開発の案件が急増していく。本学の一般社団法人一橋大学知識共創機構(HICKS)や、指定国立大学法人としての指定を受けて設立される株式会社を通じて、これらの受託研究を増加させ、収入を今後増加させる。これらの受託研究は単に収入に貢献するばかりでなく、貴重なデータを得て国際的な研究として知見を発信する上でも有益である。これらの受託研究を中心として、データサイエンス系の人材開発プログラム、SDS 教員による共同研究費の増加などにより、10年後までに1億5000万円程度収入を増加させる。

(iv) 寄附金(基金の強化)

本学は国立大学法人化とともに「一橋大学基金」を設立し、2018年4月時点で寄附申込累計金額は100億円を超えた。本学の総収入に対する寄附金累計の比率は、国立大学法人の中で最も高い。本学の同窓会である「一般社団法人如水会」は、100年以上前に設立され、今日に至るまで本学を様々な面で支援し、一橋大学基金への募金活動でも貢献してきた。今後も、如水会との連携をさらに深め、寄附金等の一層の増加を図る。今後特に成長を続けるアジアの企業を重視し、如水会海外支部を活用し、また外国人留学生の卒業生などを専任ファンドレイザー(学長特別補佐)として雇用して寄附増加を目指していく。本学には毎年アジアからの多数の留学生が在籍している。また本学卒業生から成る如水会は世界各地に支部をもち、活発に活動している。これらの支部組織のサポートも受け、留学生への支援や寄附講義などをより積極的に拡充することを目指す。

これらの取組を通じ、2028年度には寄附金累計150億円を目指す。

(v) その他の収入

外部コンサルタントと契約し、寄附金を原資とする基金の運用の高度化に向けて努力を行うとともに、本学の保有する一橋講堂の収益を増加させる。さらに、キャンパス・ランドデザインの策定と実行により、大学のもつ資産を定期借地権等により収益化していくことで、合計約5000万円の収入増を図る。本学が保有する全ての資産(現金、不動産等)の優位を最大限活用し、自己収入の安定的かつ持続的な確保に努める。

(5)国際競争力強化を支える事務組織改革(「ガバナンスの強化」と関連)

徹底的な国際化と国際競争力の強化を目指す大学戦略を実現するために、(a)研究支援、(b)広報戦略、(c)IR・経営戦略、(d)社会との共創を担当する部門を強化するなど、事務組織の改革を行う。また、内部管理の効率化を進める大学経営管理人材育成の取組を加速する。

①研究支援組織の再編

部局毎に点在している研究支援組織を統括する部門を設置し、ノウハウの集約や資源の効率的配分により全学的な研究支援レベルを向上させる。

②URA 組織の設置(HIAS)

専門知識や経験をもつ URA により、研究 IR、研究コーディネート、プロジェクトマネジメント、プレアワード/ポストアワード、国際広報、社会との共創の取組を強化する。本学のフラッグシップ・プロジェクトを選定し、URA による国際広報活動を重点的に支援する。

③事務組織の国際競争力強化

毎年度 10 名程度を採用するとともに、採用時には語学力や専門分野における能力・専門性、積極性及び協調性等を総合的に評価し、国際競争力を強化する。

④大学経営のプロフェッショナルの育成

本学は経営管理研究科と国際・公共政策大学院をもち、企業人や公務員に対し、私企業や公的機関の経営について教育する基盤を有している。国際連携を活用し、2019 年度に密接な提携校である SMU に事務職員を 6か月派遣して国際的な OJT 研修を実施し、2022 年度から沖縄科学技術大学院大学(OIST)との間で同様の研修を実施する。これらの基盤の上に、大学経営管理者を育成する体系的なプログラムを創設する。大学の研究・教育に関する知識とともに、会計学、組織論、マーケティング、財政学、行政学、心理学、統計学など経営管理に必要な幅広い領域から必修科目を用意し、学部水準のサーティフィケート・プログラムを 2021 年度に開始しており、今後修士号を取得できる大学経営管理者育成プログラムへと発展させていく。当初は本学職員を対象とするが、その後、外部へ開放し、日本全体の大学経営管理者を育成する社会インフラとして充実させる。

Ⅲ. 第4期中期目標期間における今後の展望(結びにかえて)

一橋大学は、現在、日本の社会科学の改革を牽引する、世界最高水準の研究・人材育成の国際的拠点に成長していくか、停滞するか、その分岐点に立っている。そのような強い危機意識を全学構成員が共有したうえで、本学は、学長の強力なリーダーシップのもとに、ダイバーシティ(国際化・多様化)と文理融合を加速する集中的な人事戦略の展開、社会科学高等研究院をはじめとする研究組織の機能強化、ファカルティの研究教育力を最大化するための資源配分、社会との共創の推進を通じた財務基盤の拡充など、徹底的な構造改革と経営改革を第4期中期目標期間において加速し、実現する。そして、研究の国際化と社会課題解決への貢献、高度な知識と能力を持つプロフェッショナル教育の国際化という2つの駆動力を駆使して、研究教育の両面において国際コミュニティおよび社会との好循環を実現する。

第6期科学技術・イノベーション基本計画(令和3年3月閣議決定)においては、「今後は、人文・社会科学の厚みのある「知」の蓄積を図るとともに、自然科学の「知」との融合による、人間や社会の総合的理解と課題解決に資する「総合知」の創出・活用がますます重要」とされている。このように社会から求められている「総合知」の創出・活用に貢献するためにも、日本の社会科学分野は抜本的な改革による国際的競争力の強化を必要としている。本学は、徹底的な自己改革を通じてその先導的な役割を果たし、日本の社会科学系大学・学部に対して、社会科学活性化の一つのモデルを構築し、日本の社会科学の次の時代を切り開いていく。

構想の実現を通じて、本学は、レジリエントな世界の社会システムを構築するための知見を生み出し、社会の改善を実現するグローバル・リーダーを育成する世界最高水準の社会科学の研究教育拠点に成長することにより、持続可能な未来の実現に向けた架け橋となる。

付録

* **FWCI**: 簡単に言えば、どれほど他の研究者から参照されている研究であることを示す指標である。より具体的には、まず、特定の学問分野の当該年における平均的な被引用数の論文を参照点として、個々の論文のインパクトの強さを表わす指標を作る(正確には、論文のタイプ(Article, Conference Paper, Review)によっても平均値が変わる)。平均的な水準をFWCI=1.0として、1.0を上回れば、より多く引用されていることを示し、1.0を下回れば、平均よりも引用が少ないことを示す。FWCI が大きいほど、多数の引用をされているのだから、その分野の論文として質が高いことを示唆している。この個々の論文のFWCIを計算した上で、その分野における当該大学の文献全体の平均FWCIを計算して、大学全体の研究の質を表わす指標とする。図1－図3に示すFWCI及び業績総数の対象期間は2008年－2017年であり、journal article及びbook、book chapter等を含む。また自己引用は除外されている。また、図8は2022年7月21日時点のデータである。

* **「厚み」指標**: 個人のh-indexは、特定個人の創出した文献を、被引用数の多い順番に並べ、論文の順位を示す数字よりも多い被引用数をもつ論文が何本あるかを計算したものである。例えばある人の論文を被引用数の多い順に並べたときに、1位=20本、2位=10本、3位=5本、4位=3本であれば、この人のh-indexは3である。この指標は、特定個人の研究がどれほどインパクトのある論文の裾野の広がりを持っているかを表わしている。1本だけ突出した論文があるのではなく、ある程度のインパクトのある論文が何本あるかを計算しているのである。h-indexを大学全体に拡張した小泉のATSUMI metrics(institutional h5-index)は、同様に、当該大学が、どれほどインパクトのある論文の裾野の広がりをもっているかを表わしている。特定のスタープレイヤーが突出した業績を上げているというのではなく、インパクトのある研究と研究者の「厚み」が存在しているほど、この数字は大きくなる。図1－図3に示す「厚み」指標の対象期間は最近5年間(2013年－2017年)であり、journal article及びbook、book chapter等を含む。また自己引用は除外されている。

* **表1**に示されている数字について簡単に解説を加えると以下の通りである。

- ① **役員シェアおよび学生1人あたりの役員シェア**: 東京証券取引所及びロンドン証券取引所の上場企業の役員数から、各大学の「役員シェア」を計算する。なお、英国の大学の場合、英国外にも就職するので、比較評価をフェアにするために英国内就職の比率で調整してある。また、役員シェアは学生数が多いほど有利になるので、学生定員で除すことで「学生1人あたりの役員シェア」を計算する。
- ② **間接時価総額**: それぞれの市場の上場企業の時価総額に、上記の役員シェアを乗じ、大学が貢献している時価総額分とする。これを大学が貢献している「間接時価総額」と呼ぶ。
- ③ **1人あたりの間接時価総額**: この間接時価総額を投入インプット当たりの数字に変換する。投入インプットは、(a)1学年当たりの学生定員、(b)教員数、(c)予算額の3種類を考え、まず間接時価総額を1学年当たりの学生定員により除し、「(1学年定員)1人あたりの間接時価総額」と呼ぶ(役員任期は1年ではないが、各大学とも同じ条件の数字で除しているため大学間比較としては問題がない)。
- ④ **インプット平均当たりの効率性**: また、学生数と教員数と予算額の3つをインプットとして想定して、その三乗根で除した指標を「インプット平均当たりの効率性」とした。
- ⑤ **基準値(東北大)との対比**: 「1学年定員1人あたりの間接時価総額」についても、「インプット平均当たりの効率性」についても、優れた大学の典型例として東北大学をとり、その値を1.0として、その何倍の効果・効率性があるかを指数化した。これらの数字は数が大きいほど、効果的・効率的であると考えられる。

別表 A

世界トップの社会科学系大学LSEとの比較

LSE: 6か年分に共通する事項のみで比較、1£を135円で換算

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
Funding Council grants	3,550,500	3,415,500	3,078,000	3,294,000	3,591,000	3,780,000	94%
Tuition fees	26,905,500	23,922,000	22,504,500	20,695,500	18,873,000	17,104,500	157% ②
Research grants	4,333,500	4,252,500	3,658,500	3,645,000	3,199,500	3,064,500	141%
Other income	10,867,500	9,706,500	9,976,500	9,261,000	8,829,000	8,140,500	133%
Endowment and investment income	2,011,500	4,698,000	1,228,500	783,000	1,039,500	810,000	248%
Total income	47,668,500	45,994,500	40,446,000	37,678,500	35,532,000	32,899,500	145% ①
staff costs	23,530,500	23,071,500	21,235,500	19,872,000	17,671,500	16,983,000	139% ③
Other operating expenses	16,416,000	15,714,000	14,458,500	13,297,500	12,379,500	11,434,500	144%
Operating expenses	39,946,500	38,785,500	35,694,000	33,169,500	30,051,000	28,417,500	141%
surplus	7,722,000	7,209,000	4,752,000	4,509,000	5,481,000	4,482,000	172%

一橋: 決算報告書より	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
運営費交付金(退職手当除く)	5,420,188	5,473,927	5,019,915	4,902,403	4,946,874	5,167,101	105%
授業料収入	2,859,190	2,852,799	2,935,889	2,897,082	2,902,427	2,966,916	96% ②
入学料収入	448,211	454,443	450,354	449,282	445,080	454,528	99%
検定料収入	123,633	114,471	116,072	114,475	112,698	116,934	106%
雑収入	357,613	478,476	452,199	448,069	395,914	310,326	115%
補助金(施設費補助金除く)	129,661	284,319	405,076	359,382	500,005	469,749	28%
寄附金	905,297	977,320	1,403,763	1,150,503	830,069	878,187	103%
受託研究・事業	161,673	202,526	276,445	333,278	287,607	243,222	66%
科学研究費補助金等	603,332	609,769	586,198	556,683	533,486	505,038	119%
収入合計	11,008,798	11,448,050	11,645,911	11,211,157	10,954,161	11,112,000	99% ①
人件費(退職手当除く)	6,917,546	6,910,243	6,777,241	6,531,830	6,479,962	6,602,426	105% ③
その他支出	3,285,872	3,567,284	3,466,708	3,561,099	3,188,050	3,213,223	102%
科学研究費補助金等	603,332	609,769	586,198	556,683	533,486	505,038	119%
支出合計	10,806,750	11,087,296	10,830,147	10,649,612	10,201,498	10,320,687	105%

- ① 収入差の拡大
・2011年2.9倍
→2016年4.3倍
- ② 授業料収入差の拡大
・LSEの国からの交付金は横ばいだが、授業料収入は57%増
- ③ 人件費差の拡大
2011年→2016年
・LSEは人件費39%増、教員数13%増
・一橋は人件費、教員数共にほぼ横ばい

世界トップクラスの社会科学系大学LSEは東工大の収入規模以上。一橋との財政差は6年間で拡大

別表 B: 1 学年定員1人あたり間接時価総額比較

役員数 順位	大学名	役員 推測人数 (人)	間接時価総額 (A)		1学年定員 1人あたり 間接時価総額 (A/B)		1学年定員 あたり 間接時価総額 効率性	
			役員 シェア (分母: 日本=41,028)	大学の1学年定員 員(B) 日本=619,505,958 *JXすべて	1人 あたり 間接時価総額 (A/B)	1学年定員 あたり 間接時価総額 効率性		
	英国内 順位		英国 = 358,994,400 英国内総額率 (LSE=49.35%、 他は75%で補正) で補正済	英国は 2015-16 新入生		(英国大学三校順 位は日本の中に入 れた場合の順位)		
	1 Cambridge	322	4.49%	21,490,276	3,404	6,313	3	2.92
	2 Oxford	313	4.36%	20,889,617	3,359	6,219	3	2.88
	12 LSE	79	1.10%	8,012,856	1,594	5,027	5	2.33
	1 慶応義塾大学	2,159	5.26%	32,600,014	6,405	5,090	3	2.35
	2 東京大学	1,882	4.59%	28,417,427	3,063	9,278	2	4.29
	3 早稲田大学	1,873	4.57%	28,281,531	8,540	3,312	5	1.53
	4 京都大学	946	2.31%	14,284,212	2,823	5,060	4	2.34
	5 中央大学	918	2.24%	13,861,423	5,527	2,508	6	1.16
	6 明治大学	615	1.50%	9,286,248	6,730	1,380	13	0.64
	7 一橋大学	598	1.46%	9,029,555	955	9,455	1	4.37
	8 日本大学	569	1.39%	8,591,666	14,460	594	20	0.27
	9 大阪大学	440	1.07%	6,643,819	3,255	2,041	10	0.94
	10 同志社大学	415	1.01%	6,266,330	6,351	987	15	0.46
	11 関西学院大学	398	0.97%	6,009,637	5,700	1,054	14	0.49
	12 神戸大学	378	0.92%	5,707,645	2,547	2,241	8	1.04
	13 東北大学	343	0.84%	5,179,159	2,396	2,162	9	1.00
	14 関西大学	332	0.81%	5,013,064	6,522	769	19	0.36
	15 法政大学	330	0.80%	4,982,865	6,441	774	18	0.36
	16 九州大学	324	0.79%	4,892,267	2,555	1,915	12	0.89
	17 名古屋大学	285	0.69%	4,303,383	2,188	1,967	11	0.91
	18 立命館大学	241	0.59%	3,639,001	7,157	508	21	0.24
	19 立教大学	241	0.59%	3,639,001	4,150	877	17	0.41
	20 青山学院大学	228	0.56%	3,442,706	3,902	882	16	0.41
	27 東京工業大学	167	0.41%	2,521,631	1,028	2,453	7	1.13

出典) 東洋経済新報社『役員四季報 2017年版』2016年10月, pp. 1754-1756.
大学の1学年定員は、各大学の学期における1学年取組定員。(各大学HPより)
予算については、国立大学は「決算報告」、私立大学は「事業活動収支計算書」の「事業活動収入計」の金額より、いずれも平成27年(2015年)版を参照。
教員数は、「平成27年度国立大学法人の財務」および「大学ポートレート(平成27年版)」(「3」大学改革支援・学位授与機構)のデータより。
英国3大学のデータは、各大学HPより。