

2013年4月1日

私は、2012年12月1日に学長の任期の半ばを迎えました。私がこの2年間という時の流れのなかで常に意識せざるを得なかったのは、時代が大きく急速に変化しつつあること、そのようななかで大学もまた変革を厳しく迫られている、ということです。このような大きな流れのなかで、一橋大学が日本のなかの名門校として一人超然としていることは到底できません。必要であれば、さまざまな改革を着実かつ迅速に行わねばなりません。そうしなければ一橋大学は世界のトップ大学やイノベーティブな大学の動きから取り残され、研究の面でも教育の面でも一流とは評価されなくなるに違いありません。

私は、一橋大学をこれからも発展させたいと考えています。私が、学長就任時にプラン135を発表し、任期中に目指すべき事柄を明らかにしたのも、そのためです。私は、プラン135に即して一橋大学の改革を進め、一橋大学をあくまで世界の一流大学として活動、発展させることを目指してきました。

しかし、この2年間のうちに、私がプラン135で直接触れることのなかった重要課題も新たに生じてきました。それは、「秋入学問題」と「大学・学部のミッションの再定義」という課題です。

2013年度を迎えて、私は、学長としていま起こっている二つの重要課題に対する見解を示すと同時に、プラン135実現のために具体的に次の2年間のうちに着手、実現したいと考えている事項及びそのための時間的区切りを明らかにしたいと考えます。この2年間は、おそらく一橋大学を含む日本の大学にとって、将来のあり方を決定する分水嶺となります。私は、そのことを踏まえて、ここに学長見解2013を公表し、全学的な協議と手続を経て順次実現を図っていきたいと考えます。

I 二つの重要課題 — いわゆる秋入学問題（春入学・秋始業の提案）と一橋大学のミッション

1 いわゆる秋入学問題（春入学・秋始業方式の提案）

世界のグローバル化と大学間競争・連携・協力が急速に進むなかで、一橋大学は学期サイクルの国際化を目指しています。周知のように、日本の大学のグローバル化のために、東京大学はすでに秋入学の提案を行っています。大学のグローバル化はきわめて重要で、一橋大学もこれを積極的に進めるべきだ、と私は考えています。そのための制度的改革は必要不可欠です。

しかし、これは必ずしも「入学時期」の変更によってしか実現できないものではありません。日本の高校教育における学期運営や大学入学試験のあり方を踏まえるならば、私が日本経済新聞などで明らかにしたように、少なくとも当面は新入生について春入学・秋始

業とし学期を国際サイクルで運営する方式をとることが合理的だと思われます。これは、4月に新入生を入学させ、8月までを導入学期（6月半ばまでの授業期間とその後の海外研修・夏休み期間を含む）として、9月から本格的学部教育を開始し、それ以降は秋入学と同一の学期サイクルで学期運営を行い、4年次の最後の3か月を修了学期とする、というものです。

このようなサイクルをとる場合の利点は、国内のこれまでのさまざまな制度と比較的容易に接合できることと、留学生については9月入学を認めることも可能なので柔軟に世界中の教育事情に対応できること、また夏休み期間を含めて学期運営のサイクルがほぼ世界の主要なサイクルに合致するので、たとえば海外の大学のサマースクールに日本の学生が参加できることや日本の大学が海外の大学と連携して教育活動を共同で行うことが容易になります。むろん、教育のみならず、研究面でも国際交流が容易になることです。研究者の活動サイクルが国際的にほぼ同一であるということは、日本における研究のグローバル化のためにきわめて効果的です。

ただ、学期の国際サイクルを導入する際には、クォータ制（アメリカ型クォータ制もしくは8週間型クォータ制）あるいは短期集中型（週2回）科目の導入などもさらに検討する必要があります。とくに一橋大学にあっては、すでに商学部と経済学部において学部・修士5年一貫教育も実施されており、学部と大学院との整合性を含めて総合的に検討することが大切ですから、今後さらに学内での議論を深めていくつもりです。

いずれにしても、春入学・秋始業方式をとる場合、導入学期のあり方がきわめて重要となります。導入学期は、新入生をただ在籍させておくだけではなく、一橋大学の教育目標である「スマートで強靱なグローバルリーダー」育成の観点にしたがって、それにふさわしい基礎教育を集中的に行うことを目指すものでなくてはなりません。そのなかには、海外の大学等での語学教育も含まれます。したがって、その成果について単位を付与することが望ましく、春入学・秋始業・学期国際サイクル方式の是非について議論を進めると同時に、導入学期の具体的カリキュラムや修了学期のあり方について構想、検討することが必要です。

本学ではこれまで役員と学部長からなる「秋入学に関する検討会議」で春入学・秋始業について検討してきましたが、学期やカリキュラムのあり方についてより具体的に検討を行うワーキング（たとえば「学期改革検討ワーキング」）を発足させ、そこでの議論や他大学での進捗状況も踏まえつつ、学内での手続を平成25年度中には完成することを目指します。そのうえで、外的状況が大きく変わらないかぎり、平成26年度中に十分な準備を行い、平成27年度から新制度、新カリキュラムで臨むことを目標として定めます。

2 社会科学系研究総合大学としての一橋大学のミッション

国立大学改革が求められるなかで現在、大学・学部のミッションの再定義が進められています。また、国立大学協会は国立大学の教育研究の機能強化を目指し、国立大学の個性と特色を生かすことを目指しています。ミッションの再定義にせよ、機能分化にせよ、い

ずれにあっても、基本的な考え方は、個々の大学がその存在意義を改めて問い直し、どの方向に進むべきかを明らかにして、その実現に向かうことを求めるものです。

一橋大学のミッションは、すでに研究教育憲章や中期目標・中期計画における前文や使命において明らかにされています。しかし、国立大学としての使命や大学としての個性を改めて確認することを要請するミッションの再定義や大学の機能別分化に通ずる機能強化が強く要請されている最近の動向にかんがみるならば、ここで改めて一橋大学の使命をその観点から整理し、明確に伝えておくことが必要だと私は考えます。

一橋大学の基本的性格

私は今後の議論にあたって、まずなによりも、一橋大学の基本的性格として、日本で唯一といえる「世界水準の社会科学系研究総合大学」という点を強調すべきだと考えています。なぜなら、一橋大学はこれまでの活動と実績からして研究大学以外にはありえないからです。また、一橋大学は社会科学に特化された高レベルの個性的な研究総合大学として日本と世界に貢献できる、そしてそこに最大の存在価値があると考えます。日本には一橋大学や東京工業大学のように文系、理系の総合大学があり、世界水準の教育研究を行っているのは事実として明らかですが、この事実を踏まえた「社会科学系研究総合大学」の主張は必要不可欠です。というのも、機能強化論において研究総合大学が語られるとき、理系と文系を包括する大規模大学のみが一般的に想定されることが多いからです。一橋大学は、これまでのように社会科学の総合大学というだけでなく、「社会科学系研究総合大学」というように「総合大学」にして「研究大学」である、という規定を自ら積極的に示すことが大切です。

次に重要なのは、「社会科学系研究総合大学」という独自性のうえに、さらに一橋大学としての個性、不可欠性をいっそう明らかにすることです。

一橋大学の個性

そのような一橋大学の個性としては、第一に、開学以来の国際性と、国際競争力ある現実感覚に富んだ教育研究、つまり実学主義をあげることができます。一橋大学の創設者、森有礼が本学の前身である商法講習所を設立したのは国際経済における厳しい競争（国際競争）に参加し、競争に勝てるだけの人材とそのための知的装備、つまり現実に深くかわりその課題の解決に携わる学問（広い意味での実学）をもたらすためでした。その意味において、政治経済社会の構築と運営に関与する広い意味での実学主義に裏打ちされた、国際競争力ある教育研究の推進こそ本学の建学の精神そのものにほかなりません。この精神のもとに、本学はこれまで日本経済と日本社会の発展に貢献する優れた学問と人材を輩出してきました。とりわけ、日本経済の発展に不可欠ともいえる近代商学及び近代経済学の牙城として、日本の経済発展に決定的ともいえる役割を果たしてきました。国際性と実学主義という個性はいまなお一橋大学に脈々と受け継がれています。

第二に、一橋大学は、優れた国際的リーダーを育成するために、ゼミナールを中心とす

る少人数のきわめて質の高い教育を行ってきました。この少数精鋭の教育により、学生は知的、感性的に高度に練磨され、卒業生は経済的分野だけでなく、多分野にわたって優れた人材として活躍してきました。新制大学への切り替えの際に法学部と社会学部が新たに生まれましたが、少人数教育の伝統は受け継がれ、さらに多くの分野で活躍する優れた人材を世に送り出したことは特筆してよいと思われます。また、少人数のゆえに、学生は卒業後も強い凝集力と親和力を持ち、互いに切磋琢磨すると同時に緊密に協力し、ビジネスにも役立つ強力なネットワークを国内でも海外でも作りあげてきました。このネットワークの強さは少なくとも他の大規模国立大学には見られないもので、少数精鋭という一橋大学の個性を際立たせています。

第三に、社会科学の研究総合大学として、研究においても教育においても「専門性」と「総合性」との調和がきわめて自然に広く存在していることが認められます。一橋大学にあっては、学部間の垣根が低く、教員相互が互いに親密に交流し、学生には広く他学部科目を履修することが勧められています。学際性が重視される今日、この個性は重要です。とくに教育の面では、「総合」の精神のもとに社会科学のみならず、教養はもとより4大学連合における複合領域コースの設置や文理共鳴の理念など理系分野とのつながり、そのことによる視野の広い人材の育成が重視されています。国際性、実学主義、少数精鋭とともに学際性は一橋大学の教育研究における大きな個性です。

第四に、この学際性とも深くかかわりますが、一橋大学には実学主義とともに独自の教養主義が存在します。東京商科大学以来、深い教養とリンクした専門性が一橋の学風となっており、これが一橋大学の社会科学研究に深みと厚みを与えています。この学風のもとに、一橋大学は歴史学、哲学、文化や文明に関する壮大な研究や偉大な研究者を多数、生み出してきました。ただ、この教養主義は教養のための教養ではなく、あくまで社会とのかかわりを重視してきたところに一橋らしさがあります。たとえば、一橋大学の歴史研究は常に政治や社会経済との深い結びつき、現代への深い関心と結びついてきました。現実への深い関心と結びついた教養主義、いわば一橋教養主義もまた、一橋大学の大きな個性です。

第五に、一橋大学はリベラルな市民的公共性を強く有しています。市民的公共性とは、「公共」を形成するのは市民であるという考え方といってよいのですが、そのような市民からなる社会公共のために研究し、人材を育成する、ということが一橋大学の基本的スタイルであり、またその思想的立脚点といってよいかと思えます。私は、社会公共のために尽くすという思想を「社会科学の精神」と呼んでいます。それは、「(普通の人々からなる)人間社会に生起する諸問題に誠実に立ち向かい、知的かつ学問的に解決しようとする精神」(平成24年度一橋大学入学式学長式辞)のことです。「社会科学の精神」は、身分ではなく自由で平等な個人を重視する近代思想、普通の人々の生活を大切に、その課題を自ら解決することを重視するリアルで実学的な思想です。一橋大学は社会科学を基軸とした研究総合大学として、リベラルで市民的な公共性を尊重する気風、独自の知的雰囲気と倫理性を発展させ、血肉化してきました。そして、一橋大学は、日本に市民社会を根づか

せ、自由で平和な政治経済社会の構築とその担い手の育成に多大な貢献をしてきました。これは、帝国大学とはまた異なった独自の貢献といえます。リベラルな市民的公共性は、国際性、実学主義、少数精鋭、学際性、教養主義とともに、一橋大学の誇るべき個性です。

国立大学としての存在意義

リベラルで実学的な市民的公共性という個性は、一橋大学が国立大学法人として存在することと深くかかわっています。というのも、本学を貫く「社会科学の精神」こそ、現代の国立大学に必要な「市民的公共性」を強く志向しているからです。一橋大学はその「社会科学の精神」によって、市民や国民が自由で平和かつ豊かに暮らすことができるようにリアルで実学的な観点から教育と研究を進め、多数の卒業生を通じてその実現に努めてきました。一橋大学におけるそのことへの使命観、倫理観にはきわめて高いものがあります。一橋大学は、日本における社会科学の教育研究上の拠点として公共的に活動してきましたが、今後さらにその意識を高め、社会科学の公共的拠点として活動することをいっそう明らかにすべきだと私は考えます。

この任務は国内にとどまりません。世界がグローバル化しているなかで、市民社会は国内だけでなく、世界規模に拡大しているからです。私たちは日本だけでなく、人類の一員でもあるということを常に視野に入れねばなりません。このような状況のなかで、一橋大学は世界トップクラスの、国際性・実学主義・少数精鋭・学際性・教養主義・市民的公共性を特質とする研究総合大学、世界でも稀なきわめて個性的な大学として、社会科学の世界的な公共的拠点への道を目指しています。知の世界においても、世界の一拠点であろうとしている日本にとって、世界的な公共的拠点たり得る大学を有することは必要不可欠です。その任務は、それだけの能力と実績をもつと同時に、公共性を深く自覚している、本学のような国立大学に課せられる、と私は考えます。

一橋大学のミッション

以上の点を要約して、私なりに一橋大学のミッションを規定すると、次のようになります。

一橋大学は、世界水準の社会科学系研究総合大学として、日本、アジア、世界における社会科学の公共的拠点として活動し、独自の実学主義と教養主義、そして社会科学の精神のもとに、リベラルなグローバルリーダーを育て、「人間社会に共通する重要課題を解決する」（一橋大学研究教育憲章）ことを使命とする。

むろん、これは私の見解にすぎず、今後、議論を深める際のたたき台と位置づけています。また、学部、研究科別に独自のミッションが語られることを妨げるものではありません。

II 一橋大学プラン135

一橋大学プラン135は、一橋大学の使命やミッションを果たすために、私の任期4年間のグランドプランとして構想されたものです。一橋大学の個性と現代の課題を踏まえて、「グローバル一橋 — 『スマートで強靱なグローバル一橋』 の確立を目指して —」との副題をつけました。その趣旨は、グローバル化が進む世界のなかで、一橋大学は教育においても研究においてもその他においても、世界のトップ大学と対等に競い協力することのできる、確固とした存在となることを決意し、これを実現するというものです。

このプランに即して、残り2年間でなにを行おうとしているか、その計画について次に明らかにしておきます。

1 スマートなグローバル一橋

(1) 世界水準の教育

1) 学部教育の組織的推進

プラン135では最初に世界水準の教育を求めています。その前提としてこの2年間のうちに組織上の改革を行いたい、と私は考えています。それは、一橋大学が世界水準の教育によって育てようとしているのは「社会科学の理知」だけでなく、「思想・文化・芸術に造詣をもつ学際的教養」を備えた政治経済社会のリーダーであり、深く考え、問題を俯瞰し解決できる専門人そして革新者（innovator）だからです。

そのような人間を育てるには、現在のカリキュラムと組織に手を加える必要があります。学際的教養と社会科学の専門知を兼ね備えた人材を育成するには、その二つを包括的に考え、全体的に学部教育を構成しなければなりません。しかし、これまで一橋大学は大学教育研究開発センターという、教育活動と全学共通教育の研究開発を行う組織を有してはいましたが、教養と専門の二つを包括的かつ有機的な観点から考察、支援する組織をもつてきませんでした。「教養ある社会科学的理知」を育てる、高度の専門教育を行う学部教育について企画・構想するとともに、これを整備・推進する組織が必要です。

私は、その意味において、教養教育と専門教育の有機的連関のもとに、学際的教養を備えた高度の専門教育を目指す組織（たとえば「学部教育推進機構」という名称の組織）を新たに設置することが必要だと考えています。これは、本学の中期目標における「使命」としてあげられている「全学共通教育と専門教育の有機的連関」を始めとする学部教育の重要課題を踏まえて、教育担当副学長を機構長とし、学部教育のあり方全体にかかわる改革を「一橋の個性」と「世界水準の教育」の観点から企画、推進することを目的とします。新組織の設置については直ちに検討を開始したいと考えています。

詳細は今後の議論のなかで詰めていくこととなりますが、現時点ではこの組織のもとに、少なくとも二つの教育センターとキャリア支援室などを置き、改革の理念のもとに行われる学部教育を支援する実質的体制を整えたいと構想しています。

- ① **アカデミック・プランニング・センター (APLAC)** :すでに部分的に活動を始めています。本センターの目的は、思考力、俯瞰力、応用力ある一橋大生を育てるために、学生の自律的学修を効果的に支援することです。GPA (Grade Point Average) を卒業の要件とするという日本では画期的な制度を成功させるために、またIR (Institutional Research) 分析によって教育活動を客観的に評価し教育を改善するためにも本センターの果たす役割は大きいと考えています。
- ② **リベラルアーツ研究教育センター (仮称)** :一橋大学が考えるグローバルリーダー育成のために「教養ある社会科学的理知」を育てるといふ、全学の観点から必要なリベラルアーツ教育について研究し、決定された施策を調整し、実行することを支援します。とくに、現在構想されている導入学期教育や文理共鳴教育等について調査・分析を進め、学内で策定された計画にしたがってその実施の調整、支援、施行にあたることを予定しています。
- ③ **キャリア支援室** :これまでもまして、学部生のみならず、大学院生、外国人留学生のキャリア支援を充実します。

2) 教育の多角化・高度化

APLACとキャリア支援室はすでに活動中ですが、これを新たに学部教育推進機構のもとに置くことによって教育担当副学長の全学的な判断と支援、方向づけが可能となりますから、教育の多角化と高度化はいつそう進むものと予測しています。

APLACは平成24年度に学内の大学戦略推進経費で活動を始めており、学修コンシェルジュ、学修サポート、学修IRの三つの柱から構成されています。教員の指導と学生自身の学修計画をサポートすることを目的としており、これまでの大学教育のあり方を一新する可能性を秘めています。文部科学省等からの継続的資金を求めると同時に、大学としても積極的に支援していく所存です。

また、APLACの活動のためのスペース、情報教育、学修図書室、ラーニングコモンズなど、学部教育の充実強化のための複合的な空間整備も視野に入れます。

キャリア支援室は、学部学生のキャリア支援を最重要課題としており、新たにキャリア観形成を学生に促す「キャリア科目」群の新設など、活動の充実を図っています。また、教育の高度化にともなって出現している大学院生の就職問題に先駆的にかつ積極的に関与する方向性がすでにとられています。今後いつそうこの方向を強化していきたいと考えています。さらに、大学のグローバル化にともなって、海外に留学した学生や外国人留学生に対する日本での需要が非常に高まっており、この動向をさらに進め、キャリア支援をいつそう充実したものとすることが必要だと認識しています。

個性的でスマートな一橋大生、「教養ある社会科学的理知」を育てるうえで学際的教養教育は重要です。文化・理科・芸術への素養を高め、他分野の社会科学への知識をもつことで、一橋大生の視野とスケールは格段に大きくなります。このような学際的教養教育を適切に表現するとリベラルアーツという言葉がもっとも適切であると考えられます。私は、

そのことを一つの目的とするセンターとして、リベラルアーツ研究教育センターを新たに設置することを目指します。このリベラルアーツ研究教育センターは、一橋大学が目指す、スマートで強靱なグローバルリーダー育成の基本となる、導入学期教育や文理共鳴教育についても重要な役割を果たすことが期待されます。したがって、これは、春入学・秋始業・学期国際サイクル方式を始める予定の平成27年よりも前に活動していることが必要ですので、平成25年度に検討を開始したいと考えます。

3) 教育のグローバル化

学生の国際交流の推進

この2年間で、国際交流担当副学長の基本戦略のもとに国際交流の質の向上を目指して、ウィーン大学、ミュンヘン大学、パリ大学第一（パンテオン・ソルボンヌ）、清華大学などの世界トップクラスの大学と新たに学術・学生交流協定を結び、質の高い交換留学による学生交流の可能性を拡大してきました。その路線をさらに着実に推進し、海外の大学とのネットワークを質・量ともに徹底的に強化します。また、授業料がきわめて高く授業料相互不徴収の学生交流協定になじまない世界のトップ中のトップ校については、新たに「グローバルリーダー育成海外留学制度」を開始し、一橋大学基金からの奨学金を設定して、オックスフォード大学（セントピーターズカレッジ）、ロンドンスクールオブエコノミクス（LSE）、ハーバード大学（ハーバードカレッジ）との合意に基づいて1年間本学の学生を留学させることにしました。この新しい制度のもとで優秀な学生の派遣を確実に進めると同時に、平成26年度終了までにさらに2ないし3校程度、この制度に加える大学を検討し、計画的に協定校を拡大することを目指します。

学生の派遣：英語コミュニケーション能力の向上

グローバルな一橋大生の基礎となるのは異文化とのコミュニケーション能力ですが、そのもっとも基礎となるのはやはり今日では英語によるコミュニケーション能力です。

本学はすでにグローバル人材育成推進事業において商学部・経済学部における事業計画が認められ、選抜された学生についてかなり徹底した語学教育・海外研修の機会が与えられることになっています。しかし、この事業では、商学部・経済学部での取り組みを全学に波及させることが求められており、商学部・経済学部だけでなく全学的に英語コミュニケーション能力向上に取り組むことが重要な課題となっています。いうまでもなく、グローバル化が進展する世界のなかでグローバルに活躍することが期待される一橋大学の卒業生には高い英語コミュニケーション能力が求められます。したがって、本学は英語コミュニケーションスキルの授業の必修化も含めて、英語コミュニケーション能力を高める教育をいっそう充実させることに努めなければなりません。その意味において、一橋大学における英語教育のあり方について今後さらに議論を進め、必要であれば適切に改革を進めなければならないと考えます。

この関連でも、導入学期は重要な意味をもちます。この時期に、海外の大学のサマース

クールで外国語を1か月ないし2か月集中的に学ぶことが可能となるからです。海外での集中的外国語教育は、異文化とのコミュニケーション能力の基礎を固めると想定されます。また、語学力がつくだけでなく、海外での経験は視野が広く、強靱な一橋大生を生み出すうえでもきわめて有益です。むろん、基礎的語学力、広い視野、強靱さは長期間の留学によって飛躍的に高められますから、明産・明治産業・如水会の奨学金を始めとする留学奨学金制度を充実させ、世界トップクラスの大学との学生交流制度を拡充するとともに、長期留学をいっそう支援する体制を整えなければなりません。学期の国際サイクル化や留学生の就職支援はその一環です。

学生の受け入れ

海外から学生を受け入れ、グローバルに活動するために、大学院では国際企業戦略研究科（ICS）や国際・公共政策大学院（IPP）で英語による学位プログラムがすでに実行されていますが、各学部においてもとりわけ商学部と経済学部において英語による専門科目の授業が開始され、年々充実してきています。法学部でも平成25年度から英語による国際関係科目の提供が始まります。学部での専門科目の授業での英語率を高めることは、海外からの留学生と日本人学生が同じ教室で英語による講義に参加する機会を増やすことを意味しますから、すでにその動きを強めている商学部や経済学部に加えて、法学部、そして社会学部でも相応の体制をとることができるように大学として推奨、支援する方法を考えます。したがって、すでに活動を始めているHGP（Hitotsubashi University Global Education Program）についてもその成果と役割を検証・評価し、今後のあり方を検討することが必要です。

また、学生の受け入れにあたって重要なことの一つは学寮の整備です。一橋大学では、中和寮に隣接して新たに日本人・留学生混住型の国際寮を建設することを決定し、すでに建設に着手しています。グローバル一橋にふさわしい形態で運営することを考えていますが、どのような形が望ましいか、教育担当副学長、国際交流担当副学長を中心として現在検討中です。建物が完成する平成25年秋口までに決定したいと考えています。また、小平国際宿舎の施設・設備が老朽化してきたので、その改修を平成25年度内に本格的に検討します。

カリキュラムの国際化

カリキュラムの国際化も重要です。とくに海外の大学との交流をいっそう実り多いものとするために、本学の授業科目との読み替えによる単位互換だけではなく、交流大学の単位を直接認定できるよう、最近制度を改定しました。学生には、本学にない科目を留学先で意欲的に履修してもらいたいと思います。

また、その認定を確実なものとし、連携学位を推進するには、互いの単位と学位の質を確認し、相互に調整する作業が必要となります。この作業は、調整（チューニング）と呼ばれ、ヨーロッパで始まり、世界中で進められています。幸い一橋大学は、すでに大学独

自の予算でチューニングの調査研究を始めており、日本とアジアにおけるチューニングの中心的な拠点となる可能性と方法を検討しています。平成25年度中にはいくつかの提携大学との間でチューニングの作業に入る予定です。とくにアジアの主要大学とのチューニングに力を入れ、チューニングアジアを推進する事業を進めるなかで、質の保証された教育交流の世界的な公共的拠点となることを目指します。

教育経費

世界水準の教育を行おうとすると経費がかかります。少人数の教育であれば、それだけ多くの教員と職員が必要です。また、海外に積極的に学生を派遣するといっても、その資金をどこから捻出するかという問題がありますし、できるかぎり多数の学生を海外のサマースクールなどに送り出すとすると、授業料収入ではとうてい対応できません。その資金をどう捻出するかが問題になります。

高等教育の世界ではいまグローバル化が進み、学生の流動性は従前よりもはるかに高まっています。海外に出かけ自分の学生としての能力に磨きをかけ、さらに自分でその後の展開を設計するという学生はこれから増大化すると思われます。大学はその意味で、海外で学ぶことをカリキュラムのなかに組み込んでいかねばならなくなるかもしれません。しかし、それは、国内での教育活動だけを前提とする現在の授業料の範囲では実行できません。したがって、海外での教育活動となると、そこで発生する経費については、寄付金等による支援を行いつつも、当人の負担のもとに実施する部分も出てこざるを得ないと私は考えています。

この場合には、入学前にそのような負担について明らかにしておき、大学を選ぶ際の一つの要素とする機会を与えることが必要となります。もちろん、大学はできるかぎり返済義務のない奨学金の充実を図り、学生が資力にかかわらず十分に学習できる環境を整備することに努めますが、あわせて金融機関などと提携して教育ローンなどを準備し、資力のない学生でも海外での学習に参加できるようにするシステムを考えなくてはなりません。資力はなくても能力のある学生であれば、卒業後に返済することは可能なはずです。一橋大学がどのように実効性のあるシステムを独自に作るができるか、早急に検討に着手したいと考えています。

2 世界水準の研究

1) 一橋大学研究機構の充実

社会科学系研究総合大学として世界水準の研究を行うことが本学の重大な使命であることはいままでもありません。

大きなプロジェクトとしてはグローバルCOEがありますが、この活動期間も終了するので、二つのプロジェクトの完成度を高めると同時に、それを次のより高度な研究に結びつけていくことが大切です。このことについて二つのプロジェクトの支援とともに、後継事業への発展につながる支援を大学として行いたいと考えています。

また、科学研究費補助金（以下「科研費」）の獲得とそれに基づく研究活動のいっそうの進展も大学における研究にとってきわめて重要です。科研費の応募では新規採択率が8年間連続で全国一位となっており、本学の研究水準の高さを証明していますが、一方で応募数をさらに増やすことが課題とされてきました。この点については、中期計画も課題としてあげていますが、そこでの目標、対平成22年度比10パーセント増はすでに達成されています。この数字を維持し、さらに上げていく努力を今後も続けていきたいと思えます。

以上のようなことを含めて部局横断的な研究支援や研究戦略の企画と推進などを行う機関として研究機構を設けることを中期計画でもプラン135でも示していましたが、これはすでに設置され、研究担当副学長のもとに着実に活動を続けています。研究機構のもとに東アジア政策研究センターが置かれ、学際的な共同研究も複数始まっています。また、機構の支援のもとに、共同研究の成果を発表し、社会的提言を行う政策フォーラムを数回行い、その成果を新聞で公表するなど、社会に積極的に貢献しています。この方向性を維持し、引き続き研究活動を活性化することを目指します。

2) グローバル・ブランド化と戦略的パートナー

研究面でブランド化を図るために、優れた研究成果をできるだけ有効に発信することが必要です。経済学のように寄稿すべき雑誌などが明確な場合にはその投稿への支援をより積極的に行うことを考えてもよいと思えます。また、法学や人文社会系の研究の場合には必ずしもそのような慣行がないので、まず大学が積極的に英語などによる海外への発信の場の設定と発信の支援をすることを考えたほうがよいと思われます。その意味において英文での発表に力点をおく出版事業の推進も十分に検討に値します。平成25年度中には、どのような方針で研究成果の対外発信をすべきかについて決定し、その方針に即して具体的に支援活動を実行に移すことにしたいと思えます。

また、一橋大学のグローバル・ブランド化を進めるためにもブランド力のある大学を戦略的パートナーとして選び、連携して、教育研究を進めることが重要です。一橋大学はすでに多数のブランド力ある学術・学生交流協定校を有していますが、そのなかでもとくに著名で実力を有すると同時に一橋大学を戦略的パートナーとする方向で動いている大学との連携を強化することがとりわけ大切です。また、協力して東京でシンポジウムなどを開いて連携を強化すると同時に、一橋大学の公共的拠点としての活動を顕在化させることも重視します。

これについては、すでに各部局やEUSI（一橋大学が幹事校となっているコンソーシアムで、欧州委員会によって公認、資金提供されている日本におけるEU教育研究広報の拠点）などがさまざまな国際シンポジウムや国際交流を行っていますので、さまざまな形でこれを支援します。また、シャンスポ（パリ政治学院）やLSE、オーストラリア国立大学、ソウル大学などエラスムス・ムンドゥス申請共同参加大学（ヨーロッパにおける幹事校はパリ政治学院、アジア太平洋における幹事校は一橋大学）を中心に、大学連携または世界的課題に関する国際シンポジウムを本学の主催のもとに東京で開催する計画を立てていま

すので、これを国際的連携の強化とブランド化の一行程として予定しています。

また、大学間連携のなかで公共的存在としての地位を固めていくには、やはりアジアを軸として、そこから世界との連携を進めていくという作業が必要です。

以上のようなグローバルブランド化戦略とロードマップは学長と国際交流担当副学長を中心に国際化推進本部のもとで具体的に練りあげていくことが必要だと考えています。

また、グローバルCOEや各研究科等が行う国際シンポジウム等もまたグローバル・ブランド化に有益ですから、研究機構等を通じて積極的に支援を行います。

このような活動について英語などで世界に発信することが重要で、少なくともシンポジウム等の案内や結果の概要は直ちに大学のウェブサイトに掲載することが必要です。そのための体制をどのようにするとよいかを検討しその実現を図ります。一橋大学の出版事業については、国際的に一橋大学の知名度や存在感をあげることができるか否かを基準に、平成25年度中にその可否を決めることにします。

3) 研究環境

世界水準の研究を推進するには、研究者個々人の研究環境を整備し、高い水準のものにすることが必要です。現状では、一橋大学の高い研究水準は、研究者個々人の努力に負うところが多いので、大学が制度的に研究をよりいっそう支援することが大切です。

世界の大学間競争は教育だけでなく、それ以上に研究の分野で熾烈に繰り広げられています。自然科学の分野はいうまでもありませんが、社会科学の分野でも、大学の名声やランクは研究業績と深く結びつきます。その意味では、研究成果をあげることのできる体制とともに、国際的に評価されることを可能とするシステムや支援について十分に検討し、その検討の成果を実現することが重要です。

研究成果をあげるには、まずなによりも研究者の研究時間を確保することが大切です。学期サイクルの国際化は、夏休み期間を長くすることによって研究時間を確保するという側面をもっています。その観点からも、学期のあり方の検討を進めることが必要です。むしろ、すでに存在しているサバティカルなどの制度をよりいっそう実効化するための支援についても考えねばなりません。

また、研究支援体制の整備も必要です。いわゆるURA（高水準の研究支援者）やさまざまな研究事業のコーディネーターを育て、確保することにも努めなければなりません。国際シンポジウムなども、研究者がすべて準備するのではなく、大部分のことはコーディネーター等にゆだねることのできるシステムを作り上げていくことも大切です。加えて、海外発信ということでは、翻訳の支援や英文による刊行事業、また海外の著名な学術雑誌への投稿の支援など、一部始めている事業をさらに積極的に進めると同時に、このような支援を研究者がもっと利用しやすいようにすることも検討したいと考えます。

さらに、海外の優れた研究者を本学の教員として採用することも積極的に行う必要がありますが、これを可能にするために、通常とは異なる処遇のあり方について検討する必要があります。

以上のような研究環境の改善について検討するには、たとえば研究機構のもとに若手研究者等からなるワーキングを設置することなどが考えられますが、どのような方法がよいかわかりませんが、研究環境をよりよくすることに努めたいと考えます。

3 洗練されたキャンパス

一橋大学の教育や研究を世界レベルで進めるうえで重要なことの一つはキャンパスです。洗練されたキャンパスを創ることは学生の感性を磨くうえでも、人々をひきつけるうえでも、大学のイメージを高めるうえでも有益です。

この点で、一橋大学は幸いなことに国立に素晴らしいキャンパスを擁しています。したがって、基本的にはこのキャンパスを持続的に発展させることが大切ですが、その一方で教育や学生生活に関して、また大学のいっそうのブランド化の観点から、新たに施設を設置することも検討しなければなりません。

緊急性があるのは学生の充実したキャンパスライフのための魅力的な学生ホールの設置です。現在の生協食堂のままでは、ゆっくりと食事する空間、憩いの場やカフェそして議論する場が確保されません。これは、美しいキャンパスにもっとも欠けているもので、学生の教養と感性を養うことを重視する立場からすると、画竜点睛が欠けているように思えます。新たに学生が集い、憩い、議論し、感性を磨けるような、一橋の新しいシンボル、誇りとなる学生のためのホールを建てたいと考えます。財源は寄付によるしかないと思われ、そのための募金を新たに一橋大学基金のなかで開始することを検討します。すでに基金にはファカルティ&スチューデントクラブのための募金項目がありますが、この二つを切り離し、学生ホールの建設に限定することで新たに積極的に募金を呼びかけたいと考えます。平成25年度半ばまでに学生ホール建設の可否を検討し、建設を決定できれば、平成25年度内にそのための募金を開始することにはどうかと私は構想しています。

その他、図書館、職員集会所、旧階段教室など伝統的建造物のリノベーションなどについても検討を進めなければなりません。教職員が自由に意見交換できる場を提供するという観点から、職員集会所を修復してファカルティクラブとして使用することなども検討課題です。

いずれにしても、キャンパス洗練化のためには、全体としてのキャンパスマネジメントをどのようにするかという視点が必要になります。キャンパス全体の計画については、常任役員会のもとにキャンパスランドデザインのためのワーキンググループを設け具体的に計画を策定することが施策として考えられます。

III 強靱なグローバル一橋

1 強い組織

一橋大学がリベラルな組織形態をとっていることは、組織の自発性と大学運営のしなやかさを維持するうえで有効である、との考えは変わりません。むしろ、大学全体にかかわ

る大きな改革については、執行部が先見的リーダーシップを発揮しなければなりません。また、秋入学問題やミッションの再定義、大学のグローバル化、大学間競争の国際的激化と連携の強化などの課題については、執行部が適切に対応する方針や方策を示さなくてはなりません。しかし、それについても、これまでと同様に建設的な議論を重ねることによって、組織全体が思考し、課題を自覚、解決することが大切です。そのようなしなやかさをもって、これからも多くの課題の解決を図っていくつもりです。

また、この組織を円滑に動かすうえでは、ガバナンスを強化するとともに、事務系職員の強化も大切です。とくにグローバル化が進展しているなかで、一定の語学力のある職員が各部署にいと、さまざまな手続が円滑に進みますので、意欲ある職員を積極的に海外で研修させることや職員の採用にあたって採用方法を多様化することも必要です。職員の海外研修はすでに行っていますが、これをさらに期間などについて充実するとともに、従来の方法（国立大学法人職員統一採用試験）以外の多様な採用方法をとることについて早急に検討したいと考えます。また、語学以外の面での職員としての能力の強化や専門的知識の深化はもとより必要なので、この面での支援も積極的に行います。

男女共同参画の推進も組織を強化するうえで必要です。すでに多くの優秀な女性教員や職員が活躍していますが、管理面でも初の女性研究科長が生まれるなど女性のリーダーシップが発揮されつつあります。女性が持続して働き続けることのできる環境や運営体制を整え、女性の優れた人材を役職に就け、女性が活躍できる場を積極的に広げることに努めます。

初の女性研究科長はまた外国籍の教授でした。一橋大学がグローバル化を進め、組織を強化するには、多方面から優れた人材を得ることが必要です。外国籍の教職員を増加することや教育界以外の分野から有為な人材を得ることについて、基本的な方針を定め、より積極的に対応していきたいと考えます。

2 確固としたスタイル

一橋大学の強靱さは、リベラリズムという確固としたスタイルにあります。これを後世に伝えるために、大学史の教育と研究を充実すべきことは前にも記しましたが、創立150年も近づいてきたので、平成25年度中に150年史準備室の設置と大学アーカイブズ（文書館）の設立を検討します。

また、独自のスタイルをもち、社会に出て強靱に活躍できる一橋人を生み出すために、スタイルをもてるような人材を発見し、教育していくことも重要です。そのために、一橋大学で学び、その素質を生かせるような人材を見出すための入学試験の方式、入学のあり方について本格的に検討する場をできるかぎり早い段階で設置することも重要だと考えています。

3 戦略的連携

平成24年9月に初めて海外でアカデミア（ソウルアカデミア）を開催しました。竹島問題が起きた直後でしたが、韓国人の参加者も多く、成功をおさめることができました。平成25年も引き続きソウルアカデミアを開催し、韓国内での知名度、存在感の向上を目指すとともに、一橋大学が国境を越えて活動できる大学であることを示す所存です。

また近年、入学式にパリ高等商業学院学長、ユニヴァーシティカレッジロンドン学長、オックスフォード大学セントピーターズカレッジ学寮長など連携大学の学長等を講演に招いていますが、平成25年度の入学式にはソウル大学長を招きます。ソウル大学を始めとする韓国との大学やアジアの大学との連携を拡大、充実し、アジアにおける公共的拠点としての位置を固めていきます。また、アジアのみならず、世界各地のトップ大学との交流を拡大、充実し、研究者と学生の交流をさらに多く、広く展開することを目指します。とくにこれまで協定校のなかったインドや南アメリカ、そして大学との協定のないロシアで、平成26年度終了までに少なくとも1校と協定することを目指します。

国内の大学間連携では文理共鳴の観点から4大学連合のなかでさらに関係を強化するとともに、秋入学問題で学期国際サイクルをとる大学とのその面での協力関係も進めることも必要です。

地域や産業界との連携では、まず広島県との包括的連携協定を締結しましたが、これは一橋大学がその知見を広島県の産業振興に生かすというもので、新しい形の地域協力、産学連携です。地域との連携は必ずしも大学の立地する場所に限定されないと考えられますので、この新しい形の地域・産学連携は一橋大学の個性を生かす可能性を有する形態として、今後も模索します。

また、大学では一般社団法人一橋大学コラボレーション・センターを新たに設置し、国立大学法人として行うことが難しい独自事業についての活動をすでに始めており、大学の今後の多様な活動を柔軟に支える組織として発展させていく予定です。

4 ツールの強化—情報化の推進—

現代の大学において情報化が非常に重要であることはいうまでもありません。その観点から、プラン135は新たに第2期の情報化グランドデザイン作成の必要性を訴えていましたが、情報化統括本部が中心となって「第2期全学情報化グランドデザイン」が「快適で安全な情報環境づくりⅡ～持続可能な教育研究の拠点形成を目指して～」として平成23年に作成されました。これは、平成23年度からの5年間のアクションプランを定めたもので、次の7項目の基本方針の柱を設定して、施策を計画的に推進することを謳っています。

- ① 学生（卒業生も含む）・教員コミュニティの形成（学生向けポータルと次世代教職員ポータルの構築）
- ② 大学構成員にかかわる業務データの共有と利活用
- ③ 端末管理・ライフサイクル管理等による情報機器・ソフトウェアの効率的かつ安心・安全な運用

- ④ 大規模災害にも対応可能なデータ保守を念頭に置いた事業継続計画
- ⑤ セキュリティポリシーの整備と見直し
- ⑥ 次世代学内基盤ネットワークの構築
- ⑦ ①～⑥を確実に実行し、本学を未来に向かって発展させていくための次世代情報推進組織に向けた情報推進組織・予算の抜本的見直し

そのそれぞれについてロードマップが定められていますので、これを学長のリーダーシップのもとに着実に実施していくことが大切です。そのそれぞれの分野で多額の資金を必要とすることから、可能なときには前倒しで実施することも含めて、機動的に対処していくことにします。

プラン135で検討を予定していたSNSの運用の一部として一橋大学公式Facebookも始まり、日本の大学でも有数の閲覧記録を得ています。また、You Tubeでの発信も順調です。さらに最近ツイッターも導入しました。本学を卒業する学生がそのまま大学SNSに参加し続けるシステムを構築していくことができないかが今後の検討課題です。

情報化社会のなかのツールという観点から、初年度あるいは導入学期において情報教育を確実にを行い、情報化社会とそのツールについて十分な基礎知識を与えることも教育上の一つの基本事項です。これについても、しっかりと教育計画のなかに位置づけるようにしたいと考えます。

また、大学情報化と深くかかわるものとして、大学IRがあります。IRは、教育や研究の評価にかかわることはいうまでもありませんが、大学の基本計画や戦略の策定、大学運営における意思決定に関してもきわめて重要な役割を果たすことが想定されます。これをどのようなシステムのもとに動かしていくのが適当であるかを早急に検討し、具体的方針を平成25年度中には策定することとします。

5 評価と企画

本学の評価については自己評価と外部評価があり、それを一定のサイクルのもとに実行しています。国立大学法人にあっては法人評価がもっとも重要で、この評価に基づいて予算が増額されることもあれば、減額されることもあります。また認証評価は大学として質の保証された教育を行っているか否かを評価するもので、これも大切です。

また、評価と企画は表裏の関係にあります。企画した計画に対して評価が行われると同時に、評価を踏まえて改善し、企画する作業も必要になります。このサイクルを確実に実行して初めて評価システムが適切に機能したことになりますから、本学においては、今後2年間、企画・評価を主任務とする副学長を置き、着実に計画を執行するように努めています。

評価については、従来から役員と役員補佐がそれぞれの担当部分にかかわってきましたが、役員・役員補佐全員が集合する会議において計画の執行状況を点検し、大学全体の状況についてより遺漏のないようにすることも始めています。企画についても同様に、役員・

役員補佐の会議において全学的視点で計画を定めていくことに努めます。

また、中期計画の枠を超えて、大学の将来にかかわる大きな改革を構想、検討することも必要です。平成25年度中に一橋大学150年構想ワーキングを作り、創立150周年の時期を見据えた将来構想を打ち立てることを目指します。

IV 世界と競い、協力する ― その担い手としての人と動力としての資金

1 世界と競い、協力するために ― 人と資金

最初に記したように、グローバル化が進む世界のなかで、一橋大学は教育においても研究においてもその他においても、世界のトップ大学と対等に競い、協力することのできる、確固とした存在となることを目指しています。そのためには、アジアのなかにあるという地理的、歴史的条件を踏まえて、これを積極的に生かして世界と競い、協力するために、アジアに存在する社会科学の公共的拠点として、スマート・強靱・グローバルに活動することが必要です。

そのための基礎としての実行プランをここまで記してきましたが、最後にこの関連で二つのことに触れておきます。一つは人にかかわる事柄で、いま一つは資金にかかわる事柄です。

人にかかわる事柄では、まず教職員の質の維持、向上が大切であることを強調したいと考えます。なぜなら、大学が高いレベルで運営されるには、高いレベルの教職員の活動が必要だからです。この点で、個々人の職業倫理に期待するところは大きいのですが、教職員の業務評価を公正に行うことも必要です。一橋大学ではすでに教員評価と職員評価を実施し、これをそれぞれの処遇に反映させるという方式をとっています。さまざまな意見はありますが、各自の仕事の質を維持し、高めるうえで、これは明らかに有益です。この制度は順調に動いているので、これからも現在の方式を堅持、改善し、評価の実をあげていくことにします。

人にかかわる事柄としては、業務にかかわる人の配置の問題があります。人件費が削減され続けている現状では、効果的に定員を利用、配分することが重要です。高い水準の教育研究を維持、発展するために、なんらかの資金を得て新たに人を採用するほかにも、必要な分野に定員の配置を変えるとか、時間をかけて一定のポストを新たに必要度の高くなったなんらかのポストに転用していくなどの方策をとることも視野に入れなくてはならない、と考えています。

また、国際水準の教育研究を行う教員を確保するために、人材獲得の競争力を維持し、高めるための方策も必要です。定年延長問題も視野に入れた、再雇用制度の改善、再検討が必要です。また、人材確保という観点から、優れた外国人研究者を受け入れることのできる独自の体系やユニヴァーシティプロフェッサー制度のようなものを新たに導入することも考えるに値する課題です。

人の配置や再雇用制度の改善、再検討などの問題については、人事委員会のもとの専門

委員会で検討を始めることにします。

また、資金に関していえば、国から交付される運営費交付金以外の資金の獲得にいっそう傾注することが必要です。資金は、大学を活動させ、前進させる動力です。弱々しいエネルギーではよい教育と研究、そして魅力的な大学環境は育ちません。また、発展もありません。

そのための資金としては、まず国立大学法人として概算要求やグローバルCOEなどの特別経費や科研費の獲得に尽力し、基礎研究や発展的研究の資金の獲得を図ります。また、民間資金や寄付金などさまざまな分野で資金獲得に努めることも必要です。産学官連携推進本部もできたので、そこを拠点に産学連携プログラムとのかかわりのなかで、寄付を募り研究の進展に努めることも積極的に進めます。

寄付金のなかでも、一橋大学基金は決定的に重要です。自由かつ自主的に使える十分な額の基金は、「スマートで強靱なグローバル一橋」を確立するために必要不可欠です。

一橋大学基金は、教育や研究、とくに教育に重点的に資金を投入することを目的としています。しかし、教育への投資は奨学金などに限定されるものではありません。キャンパスやそれに体现される雰囲気、そこで織り成される人間環境全体が教育です。その意味で、昨年、一橋大学基金を使って一橋記念講堂を購入し、再び一橋講堂として利用することが可能となったことは、非常に有意義であったと考えます。

これまで、一橋大学基金は特定の建築のための寄付は募ってきませんでした。しかし、学生のキャンパスライフ向上のための学生ホールの建設などのために、募金活動のなかで改めてそのような具体的寄付を募ってもよいのではないかと私は考えています。ある意味で、これは、スマートな一橋を実現するためのもっとも明示的でわかりやすい寄付です。一橋大学基金の募金に改めて弾みをつけるためにも、そしてなによりも一橋大学の世界ブランド化のために必要な事柄として、私はその実現を強く望んでいます。

2 最後に

一橋大学は、世界トップクラスの、スマートで強靱かつグローバルな社会科学系研究総合大学として発展することを目指します。多数の人々の支援をお願いすると同時に、なによりも大学の全構成員にいっそうの努力と協力を期待してやみません。