

## 学長見解

### 一橋大学強化プラン（9）：指定国立大学法人一橋大学の課題と未来

2020年7月

学長 蓼沼 宏一

#### 1. はじめに

私は2020年8月31日に一橋大学長を退任いたします。2014年12月1日に学長に就任して以来、一橋大学の発展のために共に働いてきた全ての教職員及び多大なご協力を頂いた学外の関係者の皆様に、深く感謝いたします。

これまで多くの事業を通じて、特に、2019年9月に指定国立大学法人の指定を受けるまでの長いプロセスにおいて、日本の社会科学系大学・学部の現状と課題について様々な角度から分析・検討し、進むべき道を模索してまいりました。世界の学術研究・高等教育の水準と進歩のスピードに鑑みると、本学を含む日本の社会科学系大学・学部は、今、世界から取り残されるか否かのターニングポイントにあります。

これまで本学は、一橋大学社会科学高等研究院を中核とする研究の高度化・国際化推進、グローバル人材育成促進のためのカリキュラム・学期制改革、社会ニーズに応える高度専門職業人養成に向けた大学院の組織再編、研究力強化のための人事制度改革、大学ガバナンスの強化、財務基盤の強化など、幾つもの改革を実行してきました。社会科学における世界最高水準の教育研究拠点を目指し、今後も迅速に、かつ継続的に改革を進めなければなりません。

退任を前に、これまでの大学運営を振り返り、一橋大学の今後の主要課題と未来への発展の方向性について、私の考えを述べます。

#### 2. 3つの重点事項の継続と発展

2015年3月に公表した学長見解「一橋大学強化プラン（1）」において、一橋大学のビジョンとして「社会科学における世界最高水準の教育研究拠点」を掲げ、その3本の柱として以下の重点事項を定めました。

- ① 社会科学高等研究院を中核とする世界最先端の研究の推進
- ② 質の高いグローバル人材の育成
- ③ 世界水準のプロフェッショナル・スクールの構築

3つの重点事項の進捗状況と成果については、「一橋大学強化プラン（2）～（8）」において定期的に詳しく報告してきました。

これらの重点事項は、引き続き本学における研究・教育の高度化・国際化に向けた取組の中核として継続し、更なる発展を目指さなければなりません。

### 3. 指定国立大学法人構想の実現

#### (1) 7つの戦略の実行

一橋大学は、2019年9月に「指定国立大学法人」に指定されました。世界最高水準の研究・教育を展開し、日本の社会科学系大学・学部の国際競争力を高める牽引役となることが、指定国立大学法人としての本学の使命です。この使命を果たすために策定した以下の7つの戦略を、確実に、かつスピード感をもって実行していかなければなりません（7つの戦略の詳細については、「一橋大学強化プラン（7）」参照）。

- ① **選択と集中**：先行して国際化を進める研究・教育分野を絞り込み「戦略的重点化領域」に指定し、資源を重点的に投入する。戦略的重点化領域には、本学がQS世界大学ランキングで継続的に高位に評価される強い研究基盤を持ち、国際発信が拡充可能な領域、すなわち、経済学、経営学、会計学・ファイナンス、政治学・国際関係学と、今後の新規強化分野として心理学、データサイエンス、グローバル・ローが含まれる。特にデータサイエンスの研究・教育の強化は、社会的・政策的に日本の最重要課題の1つであることから、「ソーシャル・データサイエンス学部・研究科」を新設する。
- ② **国際水準の研究者集団の確立**：戦略的重点化領域には新規増員分で教員を採用、その他の分野も含めて退職補充分も国際的な業績基準で採用する。教員評価においても国際業績を重視する。著名研究者には特定年俸制を適用し、若手研究者はテニュアトラック制やポストドク（ポストドクトラル・フェロー）制度を活用して、優秀な人材を多数獲得する。
- ③ **研究成果の教育と社会への還元**：論文発表・書籍出版により研究成果を還元し、産官学共同研究を促進する。また、国際水準の研究者集団による高度な人材育成を推進する。
- ④ **財務基盤強化**：社会から評価される研究・教育を行うことにより、授業料一部引上げ、受託研究及びエグゼクティブ・プログラムなどの収入増、アジアからの寄附金増を実現し、財務基盤を強化する。
- ⑤ **ガバナンスの強化**：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とともに、そのサポート及び制御を強化する。優れた大学経営人材を育成する。
- ⑥ **多様な教育・学問分野の充実**：財務基盤が強化されるとともに、ロースクールにおける教育や、数学を含む基礎分野、哲学、歴史学を含む人文学分野など、当初の戦略的重点化領域以外の多様な教育・学問分野の充実も図る。
- ⑦ **日本の社会科学系大学・学部への波及効果**：改革の先行モデルを広く発信するとともに、共同研究・教育ネットワークを更に広げる。また、大学経営人材育成拠

点となり、他大学の経営改善にも貢献する。

2019年9月に設置した「指定国立大学法人構想推進会議」（以下、構想推進会議）では、構想に含まれている各取組の詳細な工程表を作成し、担当部局を明確にして進捗管理を行っています。引き続き、工程表に従って、各取組を迅速に進めることが重要です。

## （２）ソーシャル・データサイエンス学部・研究科新設

ソーシャル・データサイエンス学部・研究科の新設は、指定国立大学法人構想の中でも特に高い評価を得た取組であり、その構想は社会からも注目されています。AI・データサイエンスを駆使して社会を洞察し、社会課題の解決や政策立案、ビジネスの創出などに貢献する人材は、現代の日本及び世界の様々な領域で強く求められています。急速に変化する時代において、研究と人材育成でタイムリーに社会に貢献するため、可能な限り早く新学部・研究科を設立しなければなりません（新学部・研究科構想の詳細については「一橋大学強化プラン（８）」参照）。

2019年11月には構想推進会議の下に「新学部・研究科カリキュラム等検討プロジェクト・チーム」と「新学部・研究科構想等推進プロジェクト・チーム」を設置しました。前者は、具体的なカリキュラムや必要な人材のリクルートなどについて検討するプロジェクト・チームです。精力的な検討を経て、現時点で具体的なカリキュラムがほぼ固まり、カリキュラムを担い得る教員候補のサーチとリクルーティングも始まっています。今後は、アドミッション・カリキュラム・ディプロマの3ポリシーの策定なども進めていきます。後者は、新学部・研究科の設置に伴う大学全体の組織再編及び資源配分（学生定員、予算、施設・設備、事務組織など）について検討するプロジェクト・チームです。新学部・研究科の教育内容やその実施に必要な体制などがほぼ固まってきた段階で、大学全体の組織再編の検討も開始する必要があります。

新学部・研究科の設置・運営には学外の理系の大学・研究機関との連携が極めて重要です。東京工業大学（東工大）、産業技術総合研究所（産総研）及び統計数理研究所（統数研）からは、連携協力を快諾していただきました。文系・理系双方の目で見て優れた人材を獲得するため、東工大、産総研とはクロスアポイントメントで教員を共同採用することも計画しています。さらに、外部有識者の意見を取り入れるため、2020年3月に「一橋大学ソーシャル・データサイエンスに関する新学部・研究科アドバイザーボード」を立ち上げました。アドバイザーには、東工大情報理工学院長、滋賀大学データサイエンス学部長、産総研理事、統数研副所長にご就任いただいています。

今後も、スピード感をもって新学部・研究科設置に向けた取組を進めていかなければなりません。

### (3) 研究力強化

指定国立大学法人には、「国内の競争環境の枠組みから出て、国際的な競争環境の中で、世界の有力大学と伍していくこと」（「第3期中期目標期間における指定国立大学法人の指定に関する公募要領」より）が求められていることから、本学にとって国際的に高い水準への研究力強化は喫緊の課題です。

現状では、本学の英文業績数は大きく不足しています。Times Higher Education (THE) の世界大学ランキングの対象になるためには、5年間で1,000本以上（1年平均200本以上）の英文業績が必要です。世界大学ランキングの是非については様々な議論があり得ますが、THEの英文業績数基準が世界で「研究大学（Research University）」として認められるボーダーラインになっていることは事実です。これに対して、2017年の本学の実績は156本、2018年は146本にすぎません。経済学など、日本でも国際的な研究成果発表が当然になっている分野もあるものの、他の分野では世界に大きく後れを取っています。

中国をはじめ他のアジア諸国では、言語や制度の壁が厚いとされる法学などの社会科学分野や人文学分野などについても、英文業績が数多く出されています。構想推進会議の定めた工程表では、2023年に年間200本の英文業績を目標値として掲げていますが、日本の社会科学を牽引する大学として、これは確実に達成する必要があります。部局ごとに高い目標値を立て、より多くの質の高い英文業績をあげていかなければなりません。

まず、「戦略的重点化領域」として指定した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、早期に国際水準の研究者集団を確立するため、自己収入増加分などを重点的に投資することが必要です。それ以外の領域でも、退職補充人事では常に国際業績を重視した採用を継続的に実行する必要があります。この人事規律の維持が研究力強化のカギとなります。

一方、新設するソーシャル・データサイエンス学部・研究科には、データサイエンス、コンピュータサイエンス、AI等を専門とする理系の研究者も含まれるようになります。これらの理系の研究者は分野の特性により、一般に多数の英文業績をあげるポテンシャルがあり、全学の目標達成にも大いに貢献すると考えられます。新学部・研究科に質・量共に研究力の高い教員団を作ることは、大学全体の研究力強化のためにも重要であると言えます。

教員採用だけでなく、教員の評価と処遇においても国際業績を一層重視することが肝要です。文部科学省は「国立大学法人等人事給与マネジメント改革に関するガイドライン」（2019年2月）において、全ての国立大学に対して「新しい年俸制」の導入を求めています。本学では「新しい年俸制」を指定国立大学法人構想の一環と位置付け、構想実現に向けた優秀な研究者の確保及び国際業績の大幅な増加を図るため、既存の年俸制の見直しを行い、国際業績の質・量の客観指標と直接リンクする業績加算給を組み込んだ年俸制を新たに設計するとともに、著名研究者を対象とする特定

年俸制における年俸区分を見直し、上限額を引き上げました。今後は、国際水準の研究者集団確立のために、新年俸制及び特定年俸制をいかに活用するかが課題となります。

#### (4) 世界大学ランキングの向上

指定国立大学法人構想では、社会科学分野における QS 世界大学ランキングで 10 年後に 30 位以内に入ることを目標として掲げています。しばしば指摘されるように、大学ランキングには様々な問題はあるものの、国際的な観点から研究・教育水準向上の指標になること、外国人学生が留学先を選択する際の基準の 1 つになっていること、国際交流を進める際の相手方大学の重要な考慮事項になっていることなどから、引き続き、その向上に努める必要があります。

本学のランキングは、学長就任時の 2014 年の 165 位からは大きく向上し、2017-2019 年は 70 位台を維持していましたが、2020 年は 96 位に下落しました。この要因を分析した結果、以下の事実が判明しました。

- ① 50-100 位台では、僅差で多くの大学が競っているため、僅かなポイントの変動で順位が大きく変わる。
- ② アジアだけでなく、近年は中南米やロシアなど新興国の大学が順位を上げていて、結果として日本の各大学（上位 6 大学全て）は相対的に順位を落としている。

これまでランキング向上策として、1) 社会科学高等研究院における国際共同研究の活性化などを通じて研究・教育ネットワークを拡充し国際的なレピュテーションを高めること、2) 全部局において国際的な業績の増加が重要であるという意識を高め、各部局内でもその方策を検討して部局間で共有すること、などを実行してきました。この先更にランキングを向上させるためには、これまで行ってきた社会科学高等研究院の活動や既存の教員の意識改革を加速するだけでは足りないと思われます。国際的に高い水準の成果をあげ得る研究者を数多く採用し、質・量の両面で研究力を強化することが不可欠です。

#### (5) 社会のニーズに応える研究・教育の強化

急速に変化する社会において、社会が大学に求める役割も大きく変わりつつあります。ゼミナール中心の丁寧な少人数教育という本学の基本は維持しつつ、社会ニーズの高い分野の研究・教育を強化していく必要があります。

特に、社会のあらゆる面でデジタル・トランスフォーメーションが急速に進む中、社会科学分野においても AI、IoT、ビッグデータ解析などを含めて数理・データサイエンス分野の研究・教育を強化することは喫緊の課題です。ソーシャル・データサイエンス学部・研究科を確実に設置するとともに、全ての学部・研究科の学生が履修できるデータサイエンス・プログラムを構築し、英語力とともにデータ分析力を備えた

人材を社会に送り出すことに注力しなければなりません。

一方、社会人教育へのニーズは一層高まりつつあり、本学の創設以来のミッションであり、現在も強みであるビジネス、法務、政策などの分野における高度専門職業人養成は更に拡充強化する必要があります。特に、2018年の組織再編・統合により、千代田キャンパスにおいて平日夜間・土曜に開講されている社会人対象の MBA (Master of Business Administration) コースの教育内容が充実し、その結果、志願者が急増してここ数年は志願倍率が4倍前後となっています。一方、他研究科も含めて千代田キャンパスで開講される授業数が増加しているのに対して、教室スペースが十分ではなく、担当教員数にも限りがあるために、この増大する社会ニーズに応え切れていないのが現状です。大学全体で、都心の教室スペースと MBA コースを担当できる教員の拡充を図り、収容定員を増やして社会ニーズに的確に応えていくことが必要です。

## (6) オーバードクター問題

新たな社会ニーズが増大している研究・教育領域がある一方で、逆に社会ニーズとのミスマッチにより、博士後期課程を修了した後の就職先が少なく、博士後期課程に標準年限を超えて長期に在学するいわゆるオーバードクター問題が継続しています。博士後期課程最終学年に在籍する大学院生が累積し、定員の3倍を超える状態が長く続いている研究科が複数あります。この問題に対しては、教育機関としての基本的な責任を果たしていないとの社会からの批判は免れようもありません。抜本的な解決策を立て、早急に行う必要があります。

一方、経営管理研究科で2020年度に開設した博士後期課程「技術経営人材育成プログラム」(理系の修士号を持つ社会人を経営者に育成するプログラム)や、2021年度開設を目指して経済学研究科・経済研究所において検討を進めている博士後期課程「EBPM (Evidence-Based Policy-Making) プログラム」(官庁・日本銀行・シンクタンクなどの修士号を持つ人材が高度な政策分析力を身に付けるためのプログラム)は、博士後期課程教育に対する新たなニーズを発掘する取組です。また、データサイエンス領域では博士人材に対する企業などのニーズも高いことから、新学部・研究科の設置においては、修士課程だけでなく博士後期課程まで見据えた研究科将来構想を立てることが重要です。

修士課程・博士後期課程への社会ニーズを大学の側から掘り起こし、日本の社会科学系大学院の改革を牽引していくことが本学には求められています。

## (7) 大学全体の組織再編・強化

上述の通り、本学には、国際的に高い水準への研究力強化が見込まれる領域と、それが早急には困難である領域があり、また、社会ニーズの増大している部局もあれば、社会ニーズとのミスマッチによって教育責任の観点から問題のある部局もあります。学問の自由と多様性は尊重すべきではありますが、大学として社会に対する教育責

任を果たすとともに、グローバルなレベルで研究・教育力を高め、世界における厳しい大学間競争の中で本学が生き残っていくためには、組織の再編・強化が不可欠です。

新学部・研究科の設置は、本学にとって、大学全体の組織再編・強化の機会でもあります。現下の日本の社会状況において、東京にある大学の学部総定員の増加は非常に困難であることから、新学部・研究科への学生定員の割り振りや、それに伴う教員定員の改編を行う必要があります。その際には、本学がこれまで抱えてきた問題と社会ニーズを客観的に見極め、中長期的な観点から組織再編を行わなければなりません。

今後の組織再編には部局間の利害対立を超越する必要があります。部局間の調整だけでは研究・教育力の高い組織への再編は難しく、時代の方向を見据えた学長の強いリーダーシップが不可欠です。

## （８）財務基盤の強化

研究・教育力の強化のためには、それを支える財務基盤の強化も不可欠です。本学を含む日本の社会科学系大学・学部は、現状では財務基盤が極めて脆弱です。この要因の1つには、戦後一貫して国立大学では理系に重点的に人的・物的資源を配分してきた日本の大学政策があります。しかし一方で、世界の社会科学系大学と比較して、大学自身も自己財源強化の取組に出遅れたことは否めません。その結果、運営費交付金及び総収入で、一橋大学は東京工業大学の4分の1、常勤教員数では3分の1です。また、世界トップの社会科学系大学である London School of Economics and Political Science (LSE)と比較すると、本学の財政規模は4分の1にすぎません。世界の大学の発展から取り残されないように、財務基盤の強化を急がなければなりません。

運営費交付金以外の本学の主な収入源は、授業料、科学研究費助成事業（科研費）などの研究資金、寄附講義などを含む寄附金、受託研究・共同研究及びエグゼクティブ・プログラムからの収益などから成ります。授業料は2020年度より全学部において、2021年度より大学院経営管理研究科において、文部科学省の省令により定められている標準額を上回ることでできる上限まで引き上げ、国際的に優れた教員の雇用により教育水準を一層、高めることとしました。科研費は、応募率（研究者数に対する応募件数の割合）を高めながら新規採択率（応募件数に対する採択件数の割合）1位を達成していますが、他の総合大学などと比較すると、獲得研究費の総額は小さいのが現状です。今後は大型科研費により獲得金額も増加させ、研究力の強化と財務基盤の強化を同時に図らなければなりません。

本学への寄附金の受け皿である「一橋大学基金」には、一橋大学同窓会である如水会をはじめ、本学卒業生、在学生のご家族、企業・団体、更に広く一般の方々など、社会の多様な層からご支援を頂いております。また、今般の新型コロナウイルス感染症拡大に伴い経済的に困窮した学生への支援や、新学部・研究科の設置運営など、その時々で本学にとって特に重要な事業に対しては、一橋大学基金の中に特別な枠を設け、寄附金を募っています。これらの取組を継続しつつ、今後は本学の国際的なレ

ピュテーションを高め、海外の企業・団体や本学に留学した方々なども対象としてファンドレイジングを強化していくことが必要です。

これまで社会科学系の大学では、受託研究・共同研究などを通じた企業からの資金提供は限定的でした。しかし、AI・データサイエンスを活用した新たな社会科学の創出が始まっており、民間データ会社をはじめとする企業との協働が急速に進み、本学初の特許取得にも結実しています。今後は、こうした領域での産学連携により、自己収入の増加を図る必要があります。また、エグゼクティブ・プログラムからの収益は年々増加しており、今後も、経営人材育成という社会貢献とともに、本学の財務基盤強化の重要な方策として拡充すべきです。

### **(9) 事務組織の強化**

グローバルなレベルで研究・教育力を高め、世界における厳しい大学間競争の中で本学が生き残っていくためには、事務組織の質的な強化も欠かせません。研究・教育のグローバル化が進むとともに、外国人教員や留学生は今後、更に増加していきます。英語で教員や留学生に対応できる事務職員を早急に増やすとともに、当面の制約の中では効率的な人員配置を考えなければなりません。

事務職員が能力向上を目指せるような仕組みを導入することも重要です。密接な提携関係にあるシンガポール経営大学の学長には、研究・教育における交流だけでなく、事務職員の交流についても提案し、2019年に本学事務職員のシンガポール経営大学における研修制度が実現しました。海外の提携大学における研修は、事務組織のグローバル化への起爆剤になるので、今後も積極的に継続すべきです。さらに、指定国立大学法人構想にも含まれている「大学経営人材育成プログラム」（働きながら本学大学院で、経営学、財政学、行政学、会計学、ファイナンス、統計学、心理学などを学ぶプログラム）は早期に開始することが望まれます。こうした方策を通じて事務職員への教育投資を高めることで、教員と事務職員の新たな役割分担が可能となり、中長期的に本学の研究・教育水準の向上と財務・組織基盤の強化につながります。

### **(10) 海外提携校との更なる交流強化**

これまで、LSE、パリ政治学院、HEC 経営大学院、ルーヴェン・カトリック大学、シンガポール経営大学、中国人民大学など、本学にとって最も重要なパートナーとは、学長同士が相互訪問するなどして、トップ間の信頼関係構築も含めて関係強化を進めてきました。今後、真にグローバルに開かれた大学となるため、教員、学生、事務職員の交流を引き続き活性化させていくことが重要です。

近年は、国際的な大学連合の形成が進んでいます。本学は、世界各地の社会科学系9大学の連合“SIGMA: Societal Impact and Global Management Alliance”に2016年12月に加盟し、研究・教育両面における協力関係を強化しています。同連合には、シンガポール経営大学、中国人民大学、ウィーン経済大学、コペンハーゲン経済大学、ザンクト・ガレン大学（スイス）など、本学とよく似た特色を持つ大学が加盟してお

り、共同セミナー、共同オンライン講義など、活発な連携活動を展開しています。

また、パリ政治学院をはじめとするフランスの大学の主導により 2019 年 7 月に結成された大学連合“U7+ Alliance”には創設メンバーの 1 校として参加し、SDGs の達成に向けて協力していくこととしました。同連合には、パリ政治学院のほか、LSE、ケンブリッジ大学、ハイデルベルク大学、コロンビア大学、ブリティッシュ・コロンビア大学、シンガポール国立大学など、世界トップクラスの大学が加盟しています。

今後、研究・教育の高度化・国際化を更に進めるために、こうした大学連合に積極的に参加し、活用していくことが重要です。

### **(11) 新型コロナウイルス感染症拡大に伴うグローバル人材育成における課題**

今般の新型コロナウイルス感染症拡大により、現在、学生・教員・事務職員の国際流動性は大きく制約されています。世界の状況を見極めつつ、派遣・受入留学の実施について慎重に判断していく必要があります。

感染症拡大防止のため、本学の 2020 年度前半の授業は全てオンラインで実施されています。世界の各大学もほぼ同様の状況です。これに伴い、以下の課題と新たな発展の方向性が見えてきました。

#### **① 授業の質の保証と新たな教育方法の開発**

オンラインで実施しても授業の質を維持することは必須です。一方で、オンライン教育に全教員が習熟した今は、新たな教育方法の開発を進める好機とも言えます。例えば、大教室での一方的な講義は、繰り返し視聴も可能なオンデマンドのビデオ配信によって、学生にとってより効果的な知識習得方法に置き換え、対面での授業はゼミナールのような少人数によるディスカッションを中心にする、あるいはオンデマンドのビデオ講義で予習し、対面での授業を受けた上で大学院生による TA セッションをオンラインのライブ配信で受けるなど、単位の実質化を進めて学生の学修効果を高めていくために、オンライン授業と対面授業の最適な組み合わせを検討すべき時です。

#### **② 大学間グローバル競争の一層の激化**

世界の大学が一斉にオンライン教育を強化するとともに、大学間のグローバル競争が更に激化しています。どの国・地域にいても世界トップクラスの大学の授業を受けられるようになった結果、優秀な学生の獲得競争が世界で既に始まっています。日本の各大学はオンライン教育で大きく出遅れているのが現状です。良質な英語による授業の配信を拡充し、学生のリクルートも強化する必要があります。

#### **③ 教育における国際連携の更なる強化**

オンライン化は、大学間競争を激化させる一方で、教育における国際連携の可能性を大きく広げました。本学は、新型コロナウイルス感染症拡大以前の 2019 年度から、

大学連合 SIGMA が実施するオンライン共同授業 Global Virtual Course “Responsible Management” に参加しています。このコースでは、前半は参加 6 大学の教員が作成したビデオ講義を学生がオンデマンドで視聴し、後半は異なる国・大学の学生 4 名が 1 組となり、教員の指導の下、SDGs に向けて優れた取組をしている企業を調査し、オンラインのライブ配信でディスカッションを行い、ショートビデオを作成して発表するという、非常に斬新な教育方法です。実際に外国に滞在する留学が困難な状況にあっても、こうしたインターネットを活用した国際アクティブ・ラーニング・プログラムなどを積極的に共同開発し、母国にいながらにして国際体験が積める機会を学生に提供していくことが、これからの時代は特に重要です。

例えば、1 年間の海外留学の前に半年間のオンライン講義を受け、留学後にも 1 年間のオンラインによる対話型授業を受けるなどの組み合わせを行えば、留学効果を更に高めることが可能になります。同様に、アメリカの大学に半年間、アジアやヨーロッパの大学に半年間の留学を行い、それぞれに事前のオンライン講義と、事後のオンラインによる対話型授業に参加するなど、リアルとバーチャルの両面を活用して留学による学習を深化させることも可能になるでしょう。

インターネットや急速に進歩する科学技術を活用した新たな教育方法の開発においても、日本の社会科学分野を牽引することは、指定国立大学法人としての本学の重要な使命の 1 つです。

#### 4. 結び

以上、これまでの大学運営を振り返り、一橋大学の今後の主要課題と未来への発展の方向性について述べました。その多くは、日本の社会科学系大学・学部に通ずるものです。これらの課題は互いに強く連関しており、諸課題の全体の構造を把握して、連動させて解決していくことが必要です。

今般の新型コロナウイルス感染症の世界的拡大という未曾有の危機において、本学も全ての授業のオンライン実施や学生への緊急支援、テレワークの導入など、過去に全くない経験を重ねてきました。その中で、本学の全教職員は 1 つのチームとして協力し、迅速かつ的確に対応してきました。そのことに深く感謝するとともに、この経験が本学の課題解決と未来への発展にも役立つと確信しています。

任期を終えるに当たり、力及ばず残された課題も多々ありますが、これからも全ての教職員がチームとして協力して息の長い改革を継続することを望んでおります。

世界最高水準の教育研究拠点を目指し、一橋大学が日本の社会科学の牽引役を果たしていくことを願い、次の方々に託したいと思います。