

ひらく、つどう、つなぐ。

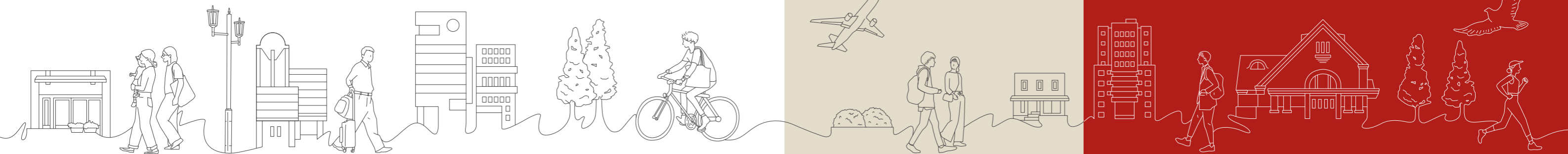


HITOTSUBASHI
UNIVERSITY



HITOTSUBASHI 150th

2023 統合報告書
Integrated Report



これまでの150年、そして次の150年へ

1875
創立

東京会議所とその会頭を務める渋沢栄一の助力により、森有礼が東京銀座尾張町に商法講習所を私設



商法講習所



渋沢栄一



森有礼

1901

ベルリン宣言

ヨーロッパ留学中の教員らが「商業大学設立ノ必要」と題したベルリン宣言を同窓会誌に寄稿

1909
申酉事件

東京高等商業学校専攻部廃止の文部省令が発令され、抗議の意を示すため学生らが総退学を決議

1917

大正天皇の即位を記念する御大典記念図書館が竣工

1920
東京商科大学となる

1923

関東大震災

神田一ツ橋における本学建物の大半を失うが、図書館内の図書及び三井ホールに保管中のメンガー文庫等の貴重書は被災を免れた

1927
国立移転

国立仮校舎へ移転する
兼松商店(現兼松株式会社)から兼松講堂の寄贈を受ける(設計:伊東忠太)



国立移転後の本館・附属図書館・兼松講堂

1931
籠城事件

予科及び専門部廃止の政府案に学生が総決起

1950

1951
4学部(商・経済・法・社会)となる

法学社会学部を法学部と社会学部とに分離し、4学部とする

1949
新制一橋大学

東京商科大学を改組し一橋大学となる
商学部、経済学部、法学社会学部を置く



1922
メンガー文庫を収蔵

マルクス「資本論」の初版等貴重なコレクションを所蔵(一橋大学社会科学古典資料センター所蔵資料)



被災後の神田一ツ橋

1996

言語社会研究科設置

1998

国際企業戦略研究科設置

2004

国立大学法人一橋大学となる
法科大学院設置

2005

国際・公共政策大学院設置

2000

1990

2019
指定国立大学法人の
指定を受ける

2018
商学研究科と国際企業戦略
研究科を改組し、
経営管理研究科設置

2014
社会科学高等研究院設置



附属図書館時計台から望む
東キャンバスと多摩川坂

Captains of Industry

「Captains of Industryとは、混沌、困窮、諸悪に対して戦い、人類を導く真の勇者である」(トーマス・カーライル『過去と現在』)
産業界における高貴な騎士道精神を前提とした「キャプテンズ・オブ・インダストリー」は、一橋大学の理念として、今に至るまで語り続けられてきました。



一橋大学の校章「マーキュリー」は、ローマ神話の商業、学術等の神メルクリウス Mercurius(英語名マーキュリー Mercury、ギリシア神話のヘルメスHermesに対応)の杖を図案化したものです。2匹の蛇が巻き付き、頂には羽ばたく翼が付いています。蛇は英知をあらわし、常に蛇のように聡く世界の動きに敏感であることを、また翼は世界に天翔け五大州に雄飛することを意味しています。

2020

2025
創立150周年へ

HITOTSUBASHI 150th

一橋大学の「一」を、
未来を指し示す矢印に見立て、
ひとつひとつ社会を変えていく
意思を表現しました。

創立150周年記念
ウェブサイト
<https://150th.hit-u.ac.jp/>



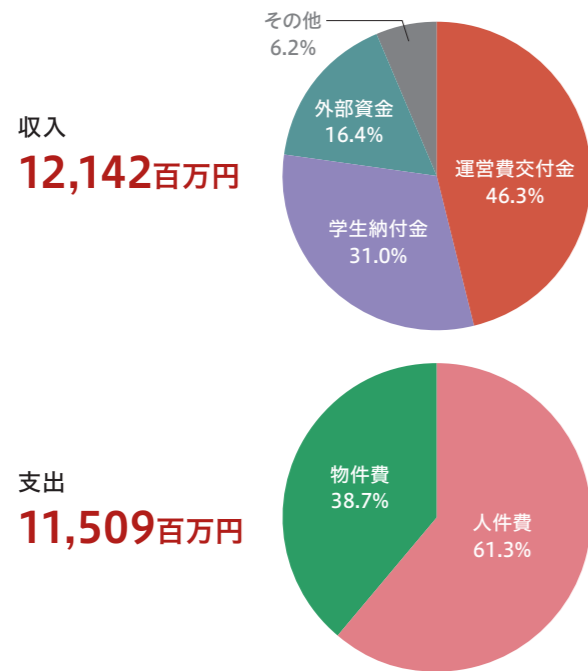
2023
ソーシャル・データサイエンス学部・
研究科設置



価値創造プロセス

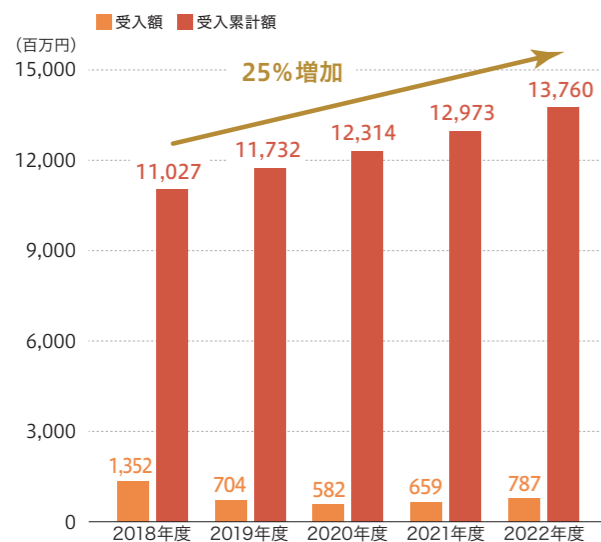
社会から

2022年度総事業費 ▶ P.33



一橋大学基金 ▶ P.34

● 受入額の推移



本学の取組



HITOTSUBASHI UNIVERSITY

教職員構成 (2023年5月1日現在)

教育職員 **406人** 一般職員 **259人**

在学生構成

● 留学生比率 (2023年5月1日現在)

■ 留学生 ■ 学部生 ■ 大学院生 ■ 学部+大学院の総学生数

学部 うち留学生 **4,335人 174人** (4.0%)

大学院 うち留学生 **1,838人 521人** (28.3%)



学部+大学院の総学生数

6,379人 ※交流学生等 206人を含む。

外国人留学生数 **901人** ※交流学生等 206人を含む。

主な教育研究組織

学部・大学院等 商学部／大学院経営管理研究科
 経済学部／大学院経済学研究科
 法学部／大学院法学研究科
 社会学部／大学院社会学研究科
 ソーシャル・データサイエンス学部／
 大学院ソーシャル・データサイエンス研究科
 大学院言語社会研究科
 国際・公共政策研究部／教育部

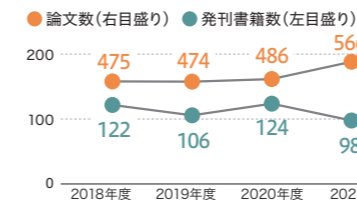
附置研究所 経済研究所

部局横断的・学際的研究機関 社会科学高等研究院

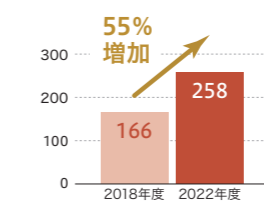
社会へ

学術業績・教育への還元 ▶ P.15

● 論文数・発刊書籍数



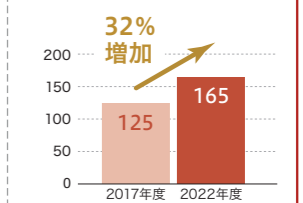
● 査読付き英語論文数



● 知的財産 特許取得済

5件
特許出願中 **1件**
(2023年8月31日現在)

● 英語開講科目数 (学部)



● 科研費採択状況

令和4年度 新規採択率 **1位 58.3%**

※新規応募件数が50件以上の研究機関中 (19年間で16回目)
※平均新規採択率 (全国) 28.6%

新規採択件数の累計数 **2位 163.7件**

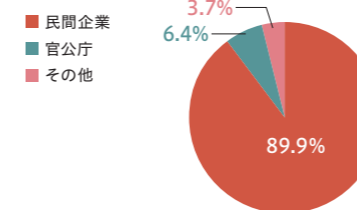
※過去5年間の累計採択件数
※経済学、経営学及びその関連分野

令和5年1月文部科学省公表資料「令和4年度科学研究費助成事業の配分について」

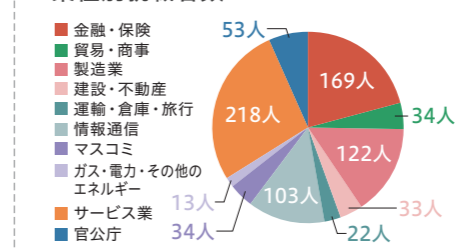
人材輩出 ▶ P.25

● 就職率 **96.27%** 就職者数: 801人 就職希望者数: 832人

※就職率=就職者÷就職希望者×100
※就職希望者とは、就職者に公認会計士試験受験準備、公務員試験受験準備、その他資格試験受験準備、就職活動継続者を加算し推計したもの。



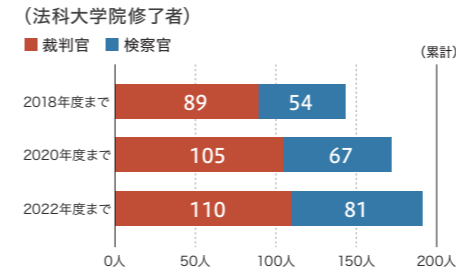
● 業種別就職者数 (学部)



● 司法試験累計合格率 **全国1位 83.3%**

2005~2021年度修了生合計

● 裁判官・検察官への任用者数 (法科大学院修了者)

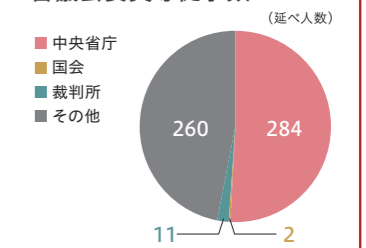


● 学部生就職者上位企業 (2022年度卒業生)

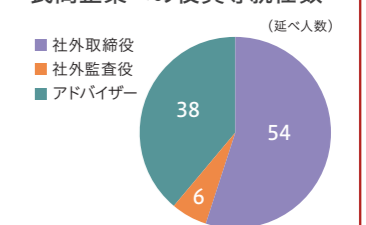
順位	企業名	人数
1	楽天グループ	25
1	大和証券	25
3	EYストラテジー・アンド・コンサルティング	15
4	東京都	13
4	明治安田生命保険	13
6	アクセンチュア	12
6	あずさ監査法人	12
8	三井住友信託銀行	11
9	PwCコンサルティング	10
10	博報堂	9
10	エヌ・ティ・ティ・データ	9
10	みずほフィナンシャルグループ	9
10	三井住友銀行	9

教員の社会貢献

● 2022年度 審議会委員等従事数 (延べ人数)

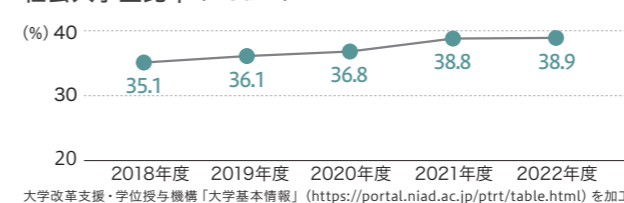


● 2022年度 民間企業への役員等就任数 (延べ人数)



リカレント教育 ▶ P.37

● 社会人学生比率 (大学院生)



● エグゼクティブ・プログラムの充実

プログラム	2018~2022年度 受講者数
HFLP (一橋大学財務リーダーシップ・プログラム)	698人
HSEP (一橋大学シニアエグゼクティブ・プログラム)	160人

※2020年度は、コロナ禍の影響で中止



目次

Vision

これまでの150年、そして次の150年へ 01

価値創造プロセス 03

ガバナンス 07

学長メッセージ 09

鼎談
「外から見た一橋大学、中から見た一橋大学」 12

研究、社会連携 15

教育 19

国際戦略 23

学生支援 25

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 27

財務情報 29

社会評価 37



はじめに

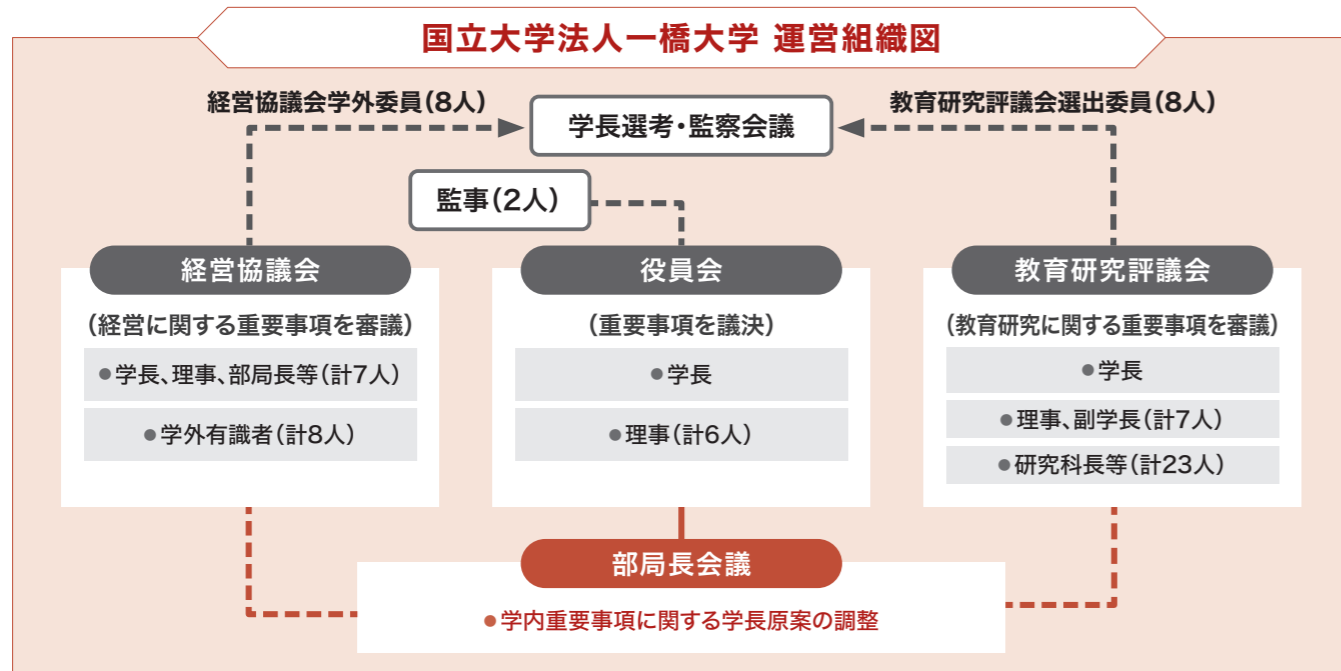
一橋大学は2025年に創立150周年を迎えます。
 企業・法人、在学生及び卒業生等の本学ステークホルダーに向けて毎年発行している統合報告書では、150周年を機にさらにステップアップしていく一橋大学の姿を示すため、2025年までの3年間それぞれにテーマを設定することといたしました。
 今年度のテーマは「対話」です。
 大学の業務の責任を担う学長、理事、副学長たちが学内外の関係者と対話することで、「現在の一橋大学とこれからの一橋大学」の姿を浮き彫りにすることを狙いとしています。
 本報告書を本学の現状及び今後のビジョンをご理解いただく一助としていただくとともに、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



制作：国立大学法人一橋大学
 編集：国立大学法人一橋大学総務部広報・社会連携課
 〒186-8601 東京都国立市中2-1
 TEL：042-580-8032
 Email：pr1284@ad.hit-u.ac.jp
<https://www.hit-u.ac.jp>
 発行：2023年10月

ガバナンス

運営組織図



運営体制について

理事は、学長の定める大学運営の重要なテーマに応じた役割分担により、学長を補佐して本学の業務を掌理するとともに、役員会の構成員として学長の意思決定を支えるなど、学長の法人経営における補佐役として重要な役割を果たしています。また、理事として担当する業務における目標を中期計画等において明確にし、その評価と処遇については、学長が、役員給与規程及び役員退職手当規程に基づき、理事の職務実績に応じて適切に実施しています。

また、副学長及び学長補佐については、それぞれの担当として適切かつ効果的に運営することができる者を選任し、学長の責任において任命しています。

本学では、多様な知見を効果的に反映する実務的なガバナンスを確立するため、ジェンダー・ダイバーシティを重視するとともに、学外者を戦略的に配置した経営体制を構築しています。

●理事・監事・副学長における女性の登用 25% (3人/12人) ●役員における学外者の戦略的配置 44.4% (4人/9人)

「ひらく、つどう、つなぐ。」をキーワードに展開する一橋大学の第4期中期目標 (統合報告書2022(2022年11月発行)P5)
https://www.hit-u.ac.jp/guide/information/i_report/book/index.html#target/page_no=7

国立大学法人ガバナンス・コード

政府の『統合イノベーション戦略(平成30年6月15日閣議決定)』を踏まえ、国立大学協会が、文部科学省、内閣府の協力を得て、「国立大学法人ガバナンス・コード」を策定しました。

ガバナンス・コードの実施を通じて教育・研究・社会貢献機能を高めるとともに、経営の透明性を高めて、社会への説明責任を果たすため、毎年度、その適合状況に関する報告書について公表しています。

国立大学法人ガバナンス・コードにかかる適合状況等に関する報告書
https://www.hit-u.ac.jp/guide/information/g_code.html

ガバナンス体制

(2023年7月1日現在)

役員会

	学長	中野 聡
	理事・副学長 (総務、研究、社会連携担当)	大月 康弘
	理事・副学長 (教育担当)	青木 人志
	理事・副学長 (企画・評価、情報化、監査担当)	蜂谷 豊彦
	理事・副学長 (財務担当)	下間 康行
	理事(非常勤)、桜浜法律事務所 弁護士	林 いづみ
	理事(非常勤)、横浜国立大学 名誉教授(前学長)	長谷部 勇一

監事

	監事(非常勤)、JX金属株式会社 元社長	大井 滋
	監事(非常勤)、小笠原会計事務所 代表、小笠原薫子行政書士事務所 代表、株式会社オガサワラアンドカンパニー 代表取締役	小笠原 薫子

●経営協議会

	氏名	現職
学外委員	青木 玲子	公正取引委員会 委員
	木下 由美子	公益財団法人東京都サッカー協会 理事、東京建物株式会社 取締役
	佐々木 大輔	freee株式会社 代表取締役
	清家 篤	日本赤十字社 社長、慶應義塾 学事顧問
	立石 博高	国立大学法人東京外国語大学 名誉教授(前学長)
	坪井 純子	キリンホールディングス株式会社 取締役常務執行役員
	内藤 忠顕	日本郵船株式会社 特別顧問
	福原 真弓	サポート不動産開発株式会社 取締役専務執行役員
	中野 聡	学長
	大月 康弘	理事・副学長(総務、研究、社会連携担当)
学内委員	青木 人志	理事・副学長(教育担当)
	蜂谷 豊彦	理事・副学長(企画・評価、情報化、監査担当)
	下間 康行	理事・副学長(財務担当)
	加藤 俊彦	経営管理研究科長
	武村 知子	言語社会研究科長

●教育研究評議会

	氏名	現職
教育研究評議会 評議員	中野 聡	学長
	大月 康弘	理事・副学長(総務、研究、社会連携担当)
	青木 人志	理事・副学長(教育担当)
	蜂谷 豊彦	理事・副学長(企画・評価、情報化、監査担当)
	下間 康行	理事・副学長(財務担当)
	稲葉 哲郎	副学長(学生担当)
	山田 敦	副学長(国際交流担当)
	野口 貴公美	副学長(広報、ダイバーシティ担当)
	加藤 俊彦	経営管理研究科長
	福川 裕徳	経営管理研究科教授
	大園 恵美	経営管理研究科教授
	本多 俊毅	経営管理研究科教授
	加賀谷 哲之	経営管理研究科教授
	佐藤 主光	経済学研究科長
	武岡 則男	経済学研究科教授
	友部 謙一	経済学研究科教授
	屋敷 二郎	法学研究科長
	井上 由里子	法学研究科教授
	竹下 啓介	法学研究科教授
	但見 亮	法学研究科教授
秋山 晋吾	社会学研究科長	
坂 なつこ	社会学研究科教授	
太田 美幸	社会学研究科教授	
武村 知子	言語社会研究科長	
小岩 信治	言語社会研究科教授	
渡部 敏明	ソーシャル・データサイエンス研究科長	
七丈 直弘	ソーシャル・データサイエンス研究科教授	
祝迫 得夫	経済研究所長	
雲 和広	経済研究所教授	
大井 恵美子	経済研究所教授	
三隅 隆司	附属図書館長	

役員等情報

<https://www.hit-u.ac.jp/guide/organization/officers.html>



学長メッセージ



国立大学法人一橋大学

学長

中野 聡

守るべきものと 変えるべきもの

「ひとつひとつ、社会を変える。」

2025年に創立150周年を迎えるにあたって、私たちは「ひとつひとつ、社会を変える。」を記念事業ステートメントとしました。未来を展望するとともに、現実を見据えて、一つ一つ問題を解決していく一橋大学らしい取り組みが、ここからたくさん生まれると良いと思っています。

本学の良さの一つは、学生が自発的にさまざまな取り組みを立ち上げることです。スタートアップ、とりわけ社会的に意味のある起業への関心が高い学生が多いと感じています。例えば、ある学生たちはコロナ禍でもグループを立ち上げ他大学と一緒にビジネスコンテストを行うなど、非常に積極的に動いていました。そのような学生の主体性、積極性が本学の将来ビジョンにもつながっていくのだと思います。

私もかつて本学の学生でしたが、気風としての「変わらざる良いところ」をよく感じます。本学の規模や穏やかな環境の中では、気の置けない人間関係がしやすい。教員と学生の距離が近いということもあります。こういうところは今後も守っていくべきものと考えています。

一橋大学は「社会科学の総合大学」として、社会科学を軸にして実社会の課題の解決に資するような学知としての研究を集積していくことが、建学以来のミッションです。また、研究と教育(人材育成)の2つが好循環していることが一橋大学の良さ、強みです。優秀な学生諸君と少人数制のゼミナールを運営していく中で、教員にとってもそれが勉強の場となり教員自身の研究を深めていくということが、ごく自然に行われてきました。

こうした気風を守っていかなければいけない一方で、少人数教育の良さを活かしながら、その成果を社会に対してどう見せていくのか、「きちんと言葉にしていくこと」が必要です。「どのような研究や教育をして」「それがなぜ成果を生んでいるのか」をしっかり示し、それを「システムとして見せていく」ということです。

これからの研究課題に応じていくためにはグローバル化と文理共創が必須です。そうした課題と、本学の伝統・強みである丁寧な人材育成の良さを両立させていくことが非常に重要だと考えています。

グローバル化そして ダイバーシティの推進

海外の大学に研究者として滞在した際、「世界中から優秀な教員や学生が集まる大学の魅力とは何か」を学びました。

大学は面白く・楽しく・快適なところであるべきであり、多様で魅力的なイベントが幾つもあって誰でも気軽に参加できる。そこでさまざまなネットワークが生まれ、いろいろな人と知識や知見をシェアすることができる。このような特徴が、魅力ある大学に共通していると思います。

一橋大学は留学生比率が高く、全学生の約14%にあたる900人強の50カ国を超える留学生が学んでいます。留学生は一橋大学によく溶け込んでいて、学部の成績優秀者表彰では例年、多くの留学生が対象となるほどです。

大学院教育においてもグローバルを常に意識しており、例えば千代田キャンパスの大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻は英語だけでカリキュラムが完結しています。他にも、アジアの官庁や銀行で仕事をされているような方が政府等の奨学金を得て学位を取得する国際・公共政策大学院アジア公共政策コースも英語だけのカリキュラムとなっています。今後は、英語のみでカリキュラムが完結し、修士課程、博士後期課程を修了できる分野を拡大することが課題です。実際には、個々の教員レベルでの英語対応や、学位論文を英語で出せることから、むしろ学部より大学院で外国人留学生が非常に増えています。

近年はダイバーシティにも特に力を入れています。かつては女子学生が非常に少ない時代がありましたが、現在は全学部の入学生の27~28%程度となっています。さらに女性教員の比率も高くなってきていますが、意識的に努力していかなければいけないということで、2022年9月にダイバーシティ担当副学長として大学院法学研究科の野口貴公美教授を起用しました。現在、野口副学長を中心にさまざまな取り組みが始まっています。

これからの社会科学と一橋大学

自然科学・生命科学などいわゆる理系分野が国際競争力の回復や社会課題解決のためにさまざまな手を打っている一方で、人文・社会科学が超然としているわけにはいきません。日本の社会科学の国際競争力を回復させて伸ばしていく必要があります。一橋大学は、どうすればそれが可能かというモデルを示すため、「日本の社会科学の改革を牽引する」というキーワードで指定国立大学法人の構想を策定し取り組んできました。

社会科学や人文科学は、すべての分野が自然科学のように定量分析ができるわけではなく、世界大学ランキングのように順位付けできるものばかりではありません。しかし、本学の強みでもある経済学や経営学といった、実社会を対

象にして定量分析を軸とするような分野は研究も国際共著論文が大きな比重を占めており、そこで国際競争力をつけることは必須です。ソーシャル・データサイエンス学部・研究科(SDS)を設置したことや、文理共創・文理融合ということをかんに提唱していることも、このような課題と深く関連しています。

21世紀の課題とは、ひとこと言えば、「人類社会の成長と環境をどう調和させるか」ということではないでしょうか。こうした課題には必ず政治的な意思決定の問題が絡んできます。最終的には国民の合意が必要で、国際社会の合意も必要です。G7にグローバルサウスの国々を呼ぶという仕組みもそのためです。こうした課題を考えていくためには、我々社会科学側からのアプローチが絶対に必要です。

今回SDSを設置するにあたり、我々は「ソーシャルサイエンスとデータサイエンスを融合した新しい総合知をつくる」ことを強く主張しています。一橋大学に以前よりいた研究者の中から加入したコアメンバーに加え、15人もの研究者を外部から招きました。その新しい研究者は我々と同じ

問題意識を持っており、自然科学と社会科学の境界なく仕事をしています。

一橋大学の学問の特徴は、「現実を見据える伝統」「持続可能性の重視」です。国立社会保障・人口問題研究所が2023年8月に刊行した「日本の将来推計人口(令和5年推計)報告書」によると、日本の将来人口は2070年ごろに約8,700万人になるという数字が出ており、細胞増殖実験の増殖期から死滅期に至る曲線とそっくりの推計が提示されています。この問題に如何に対応するのはまさに社会政策の問題であり、我々社会科学の研究者も責任を持って関わっていかねばいけません。あらゆる学知を動員すべきだと思います。これは世界全体の問題でもあります。超長期的には世界人口そのものが減少していくことは間違いない。そうならないと地球の資源が枯渇するとも言えます。人口と環境のバランスは非常に大きな課題で、そのために世界で最初に急激な人口減少が進行している島国・日本がサステナブルなモデルを提供することは重要だと思います。

若い世代がこれからの社会をデザインしていくとき、それを応援できるような学問・学知をどのようにつくっていくべきか。古い世代の利害得失に社会政策が極端に偏っているとしたら、それをどのように改善していくべきか考えることが、サステナブルなことを考える一橋大学の責務なのだと思います。

本学はこれまでもこれからも現実社会と向き合い、社会に対して大きな責務を果たさなければなりません。その一方で、国立大学法人の基盤的経費である国からの運営費交付金は2004年度の法人化以降、トータルで1,629億円も減少しており、本学においても2004年度比で4.1%も運営費交付金が削減されています。こうした非常に苦しい財政状況の下で、基盤的な教育研究を実施しながら、その時代ごとの社会の要請に応じた成果を出し続けるためには、国の運営費交付金だけに頼らない独自財源を確保していくことが必要不可欠です。

本学が、守るべきものは守り、変えるべきものは変えていくという姿勢を維持するためには、大学構成員の不断の努力は当然であります。ステークホルダーの皆様からのご意見、ときには叱咤激励、そして何よりも種々のご支援が本学にとって大きな力となります。引き続き一橋大学をよろしくお願いたします。

指定国立大学法人構想
<https://www.hit-u.ac.jp/guide/dnu/index.html>



規模感と多様化

中野: 私は学部から一橋大学で、教員として神戸大学の教養部に採用されるまで外に出た経験がありませんでした。神戸大学という大規模な総合大学で9年間教える経験をした後、一橋大学に戻ってきたとき、初めてこの大学がとてもユニークな大学だと感じました。神戸大学の学部入学定員は本学の学部入学定員の2.5倍以上ありましたから、社会科学の総合大学と言っても規模感が違うな、と。

林: 外からみた一橋大学という意味では、卒業生ではない私はおそらく一番のベンチマークになるかもしれません。一橋大学のイメージというと、一番は日本の大学には珍しい恵まれた立地ですね。初めて一橋大学を訪問した時、「アメリカの大学みたいで素敵だな」と思いました。都心の喧噪から離れて4年間何かに集中して充実したキャンパスライフを過ごせることは、とても恵まれた環境だと思いますし、国立の街の雰囲気も非常に良い印象です。

長谷部: 私は学生時代を一橋大学で過ごした後、横浜国立大学に移り、以来37年間過ごしました。横浜国立大学は学生数が約1万人で教育系、社会系、工学系があり、それなりに大規模な総合大学です。よく言えば多様性がありますが、学部ごとに文化がバラバラなところもありました。そのあたりが一橋大学と異なる部分でしょうか。

中野: 一橋大学の良さであるこの規模感はとても大切です。以前に比べると学生数は増えていますが、手の届くところに教員がいて、教員もまた学生から刺激を受けながら優れた研究を展開できるという大きなメリットがあります。

ただ、本学が法人化した頃に比べて教員数が減少したという深刻な問題があり、これを回復してさらにスケールアップする必要も出てきました。そこで重要なのが規模感と多様化のバランスで、そのキーワードの一つが「社会の課題に応えるための文理共創」です。単純に研究者の数をスケールアップするのではなく、研究分野を増やしていく。分野の重なりを少なくしていただけても研究は多様化していきますから、そういうリバランスをすることで拡げていける可能性があるのではないかと思います。規模感を大事にしながらか多様化していくということですね。

30年後を見据えて

中野: 30年後についてはっきりしているのは、日本の18歳人口が明らかに減少することです。日本全体の経済力や地球環境の問題もある中で、大学がどういう役割を果たすべきなのか。また、リモート教育がこの1~2年で急速に進み、リモート・センシングの技術も飛躍的に発展することが予想されるなかで、30年後にはほとんどあらゆる経験がリモートでできるようになっているかもしれない。そういう社会が来たときに、大学の在り方はどうなるのか、ということが問われると思います。

長谷部:国連統計局の人口将来推計を見ると、約40年後の2060年頃にはインドも人口減少の時代に入る。そしてアフリカが伸びて2100年にはナイジェリアが7億人を超えるという予想もある。私たちが1990～2000年代に中国や東南アジアの台頭を経験したように、おそらく今後はアフリカや中南米の国々が伸びてくる時代になるでしょう。さまざまな面で縮小していく日本が、これからどういう役割を果たすのかは、今から準備しなければならない課題です。

そこで必要なのはイノベーションだと思います。経済学者シュンペーターのイノベーション論では、単に科学技術で新しい生産法を考える、あるいは新しい生産物をつくるというだけでなく、例えば会社の組織を編成する、原材料の調達を新しく見つける、マーケティングで販売先を見つける、といった社会科学的な知見も含めてイノベーションとしています。それを担える人材、起業家をアントレプレナーという形で提唱しており、イノベーションというのはもともと広い概念なのです。

医学や工学といった自然科学から出てきたものが社会に制度として定着するためには、経済や経営などの知見も必要です。イノベーションを定着させられるのは社会科学の役割です。また、どういうもので人間は本当に幸せになるのか、といった人間や社会の心理を扱う人文系は、イノベーションの方向性を決定します。つまり自然科学、社会科学、人文系、この3つが合わさることが大事で、そういう意味で一橋大学が社会科学系大学のトップとして、自然科学や人文系と協力しながら、日本独自のイノベーションの在り方を追求していくべきです。中野学長はまさにそういうところを目指して文理共創と言われているかと。

中野:もともと一橋大学が持っている強みを踏まえながら、どういう方向に向けてアプローチしていくかという試みの一つがソーシャル・データサイエンス学部・研究科(SDS)の新設です。では一橋大学の学問の強みは何かというと、現実を見据える学問としての社会科学ということがあって、空理空論に走らないというのが一つの伝統です。立場はいろいろありますが、社会の現実に密着した、あるいは現実を意識した議論をする、地に足の着いた研究で貢献する学者をこれまで輩出してきました。

もう一つは持続可能性。右肩上がりの成長だけではなく、どのように持続可能な社会をつくっていくのか、という認識は、一橋大学の経済学や経営学の中で非常に強い。21世紀においてもそれが強い伝統、あるいは気風として生きていると思います。

それらをさらに活かして、社会科学の側から文理共創にアプローチしていくときの鍵がデータサイエンスです。一橋大学は社会科学の中でもデータサイエンス領域を扱った学問である経済学や経営学がもともと強い。SDSをつくった意味は、それらの強みをさらに伸ばすとともに、例えば脳

科学を含むような領域にデータサイエンスを拡げていながら社会科学の役割を果たしていくということです。

林:一橋大学の卒業生は、研究分野だけではなく企業経営者としても社会で活躍されている方が多い。一橋大学の教育が企業経営に活かされ社会から評価されているということだと思います。さらに、伊藤邦雄一橋大学名誉教授が提唱されている人的資本経営が経済産業省の政策に取り入れられ、その人的資本経営に向けたプランを策定して開示することがステークホルダーからも求められています。このように、アカデミアと社会の好循環を回していくという意味では、一橋大学の存在意義は非常に大きい。

理事となって役員会で何うお話は、経営としての複雑さ以外にもアカデミアとしてのマネジメント要請もあり、そのバランスを取らなければならないところが、企業経営とはまた違う難しさを感じます。如水会のような卒業生組織との連携を強めながら、今後の発展のための財源をどう確保していくかも大事な課題ですね。

長谷部:海外の大学と比較すると、日本の大学は学長をはじめ大学の役員や執行部が計画を立てて実行するときの権限が少し弱い。欧米の大学は学長やトップがお金を調達して新しい学部をつくることのできる。日本の国立大学は文部科学省を通す必要があり、機動性に欠ける。一橋大学に限らず、もう少し経営のやり方を大学独自でできるようになる必要があると感じます。例えば、授業料で比較したら日本の大学教育は非常にコストパフォーマンスがいい。でもこれは裏を返すと、海外に比べて教職員の給料が低いということでもあります。そういう意味でも、予算をもっと確保して、教職員の給料も上げていくべきだと思います。

中野:私は、海外の大学については、在外研究での滞在先、一橋大学の教員として大学院生を送り出す留学先、大学の執行部あるいは学長となって経営体として見ていく、という3つの関わり方がありました。

在外研究で国際的な大学に滞在する最大の面白さは、そこにさまざまなネットワークから得られる経験です。実は一橋大学も優れたネットワークを持っていました。コロナ禍でいったんリセットされた感もありますが、今後さらに伸ばしていけるものと考えています。

大学院生を送り出す留学先は、私の場合は米国になります。やがて日本の大学に就職するような優秀な大学院生たちは博士後期課程2年目ぐらいから留学を志します。順調にいけばその翌年、3年目ぐらいから行って、向こうで短ければ5年で博士号を取ってきます。この時、その大学院生は米国で自活できています。学費は免除で、ティーチング・アシスタントとして働いて年収2万ドルぐらいを確保できて、なんとか暮らしていける。もちろん有力大学の優秀な大学

院生だからできるわけですが、これが日本ではできていないのが本当に問題だと思っています。理系は今、民間への人材流出を防ぐためにそうしたところに国費を投じようとしています。人文社会学系でも考える必要があります。例えば、定員を減らしてしっかりサポートするような構造に変えていかなければならない。

経営者として見ると、米国や中国の大学は、すでに日本とは比較にならないほど経営・財務規模が大きいため、必ずしも同じ土俵で競争するべきではないと思っています。米国人の抱えている債務のかなりの部分が大学ローンであり、その中で大学の競争力が支えられているというのは少し異常な状態で、同じことを日本がするべきなのか、と。また、中国は国策として巨大な国費を投じています。参考になるとするのは欧州の大学です。一橋大学のように社会科学系が強く、国費に支えられながら、現実的な範囲の中で成長戦略を実現し、その成果が多様なステークホルダー(学生・社会・教職員)に還元されていくような大学が欧州にはあって、大学の規模としても大変参考になるとしています。

外に向けて殻を破る

林:人生100年時代といわれ、社会の構造変革が起こっている中で、学び方や働き方の変革が求められています。東京には人があふれていますが、地方に行く地域で悩みを抱えている1次産業や地域事業者がいらっしゃいます。そこに処方箋を提示できる、社会実装できる、課題解決ができる人材を一橋大学はこれから生んでいかなければいけないと思います。日本は素晴らしい国ですが、国際的な評価では自浄能力がかなり低い。必要なのは自己変革力で、日本を自己変革するオピニオンリーダーとなれる人を育ててほしいです。

一橋大学は学部構成的にも似たバックグラウンドの人が集まる傾向がどうしてもあると思います。それは多様性に欠けるということでもあるので、マニアックで個性的な、これを学ぶには一橋大学でしか学べないという突き抜けた分野をつくって、秀才型ではなく変人と言われながらも社会を変えていくような人が出てくる大学になるといいなと期待しています。

長谷部:国立大学の大きな役割は人材育成です。一橋大学の学部教育や大学院、特にロースクールやビジネススクールの教育は、外から見てうらやましいぐらい成果を出しているし、優れた教育者としての先生が数多くいます。そこをこれからも伸ばしていくことが大事です。

今の日本社会ではローカルも含めてグローバルに対応できる人材が求められています。一橋大学は昔から語学教育がしっかりしていて、現在は留学生も増え、海外との連携や短期交流も含めて盛んです。留学生の国籍も多様で、キャン

パスの中で国際交流できるチャンスもあるし、学生自身を外にいくチャンスもあります。

海外の留学生の目線で見ると、英語で学位がとれるプログラムがもっとあると一橋大学に目を向けてくれると思います。中国の人民大学など数校とダブルディグリーも実施していますが、もっといろいろな大学と実施することで本当に密度の濃い国際交流ができる。そういう人材育成をしていくことも、国立大学として重要な役割ではないかと思っています。

中野:一橋大学が生み出す人材が社会から高く評価され、成功する確率が高いということは確かにあります。その背景には、一橋大学らしい学生生活やゼミの中で育まれていく総合的な課題解決能力があるのではないかと感じています。また、穏やかな環境で育つからできるような、一種の育ちの良さみたいなものもある。それが最終的には企業で評価される管理職や経営に携わる人材になるのだと考えています。

林先生が変人と言われましたが、この大学はなぜか医者を多数輩出するなど、不思議なところがあります。そのような変わった人も伸び伸び過ごせる大学であるという歴史はありますが、積極的にそうした人材の育成を目的として求めてきたわけではないので、そこは大きな課題だと思います。

欧米などからの交流学生が多いのはかなり自慢です。そういう学生たちと一橋大学の学生が混在しているクラスは本当に面白いし、勉強になる。教員としても非常に刺激を受けます。英語で完結した学士号を与えるコースにするのは、一橋大学のような小規模な大学では難しいところもありますが、工夫の余地やポテンシャルはあるので、そこも課題として受け止めたいですね。

林:一橋大学は、歴史的にも、キャンパスの雰囲気にしても、すでに立派なブランディングができています。これをどう活かすかということだと思います。社会とのコミュニケーションで言えば、例えば地方にいる方々にもオンラインで一橋大学の公開講座に参加していただく。世の中の人に興味を持ってもらえるような、それでいて一橋大学らしいトピックで公開講座をどんどんやってほしい。SDSはそういうことも企画していると伺っていますので、ぜひ前広に進めていただければと思います。

中野:先人があまりにも偉大だったからだと思いますが、一橋大学には積極性が足りないと言われてきました。一人一人の研究者は十分に活躍していますが、その全体を組織としてもっと押し出していく必要があると思っています。広報しかり、補助金申請しかり、企業・自治体・政府等との交流しかり。現状は、そういうことをしない大学で、上品で伝統の殻にこもっているというイメージを外の方々に持たれている。その殻を破っていきたくて考えています。

研究活動と社会連携 — 社会のニーズに応える研究とは

理事・副学長
(総務、研究、社会連携担当)

大月 康弘



元一橋大学長

山内 進

で、新しい、伝統的分野を超えるような研究を集約的にやっていくのは難しい。その意味で、探究すべき重要課題を見つけ、先端的にそれを研究していく場をもつことはとても大切だと思います。その役割を担うHIASに11の研究センターがあるのは画期的です。日本と世界に共通する多くの課題に対して積極的、組織的に研究を進め、成果を世界に広く発信しようとしていることに大きな魅力と期待を感じます。

一橋大学の源流は明治初期に創設された商法講習所です。江戸時代が終わり日本は将来どうしたらいいかよく分からない時代に、商業や経済という重要な分野をどうやって知的に切り拓いていったらいいのかを考えながらつくられていった先進的な組織です。その伝統を引き継いでいるから、新しい課題を自分なりにきちんと見つけ、それを解決する、あるいはそういう人材をつくり出すことによって良い社会をつくっていきたくて考えるわけです。そういったことをHIASで積極的に進めていこうとするのは、一橋大学の本来の趣旨にも沿っています。

脳科学や人新世というのは、今までにない理系的な要素を含んでいる分野ですね。文理共創・文理融合と言われる時代に必要な分野だということだと思います。

研究者の確保と環境

大月: HIASでは、人材獲得・育成について「国際人材獲得プログラム(HIAS BRIDGES)の推進」と「常勤研究者の研究推進」の2つにも力を入れているところです。一橋大学の教員はかつて350人を超えていましたが、近年コロナ禍で人流が止まったこともあり300人未満にまで減少していました。そこで、一般的な採用に注力するとともに、特に若手研究者を中心に研究力を補強するため、一橋大学全体で5年雇用45人の枠を設け、国際公募を行うスキームを始めました。実は、LSE^{*1}やSMU^{*2}が急激に成績を伸ばしてきたのは、やはり研究力旺盛な若手人材を国際的にリクルートしていたからだったのです。

山内: 外国人スタッフが少ないというのが、日本の大学が世界ランキングで点数が上がらない一つの理由かもしれません。

一橋大学の源流とHIAS

大月: 山内先生が学長をされていた時に設置された社会科学高等研究院(HIAS)には、現在11の研究センターがあります。そのうち7つは、今年(2023年)新設ないし移管・改組されたものです。一橋大学は現在5学部7大学院研究科・教育部という教育体制となっているわけですが、HIASは、現実に起こっている社会問題や課題を解決するために、各研究科に所属している関連研究者をチームとして組んで課題解決型で研究を推進しよう、というのが大きな目的の一つです。

現在のHIASの動きについてどうお考えでしょうか。

山内: 一橋大学研究教育憲章は、一橋大学には人間社会に共通する重要課題に解決策を与えるという大きな使命があり、そのために研究し人材を育成する、と謳っています。この考えでは、何を人類の課題として捉え、それを解決していくためには何をしたらいいのかとくに大切になりますね。そういったことを個別具体的に考えていくものとして、HIASがあると思います。

一橋大学には各研究科があって、それぞれ専門の研究があり、優れた研究をたくさんしています。ただ、どうしても以前の研究スタイルやシステムを踏まえながら研究するの



ん。留学生はある程度いるけれど、研究者や教員が少ない。これは明治維新以来、開化政策の成果で高等教育をすべて日本人が日本語でできるようになった。それが成功し過ぎて外国人は要らないということになったから、国際性に欠ける方向に行ってしまった。今の社会は国際的に流動化している時代ですから、外国籍の優秀な人材をどんどん受け入れていくのは、いいことではないでしょうか。東京は世界的に見てもトップクラスの環境ですから、そういう点では負けないと思いますが、給料では負けてしまう。これをなんとかしないとイケない。

大月: すでにもう昔の話になりましたが、米国のジョブマーケットで若い研究者に5万ドルでポストिंगをかけると、中国が6万ドル出してきたものです。「東京の国立市は環境がとても良い」と誘っていたものでした。

近年は、大学の経営面から見ると、教員のコストが急騰しています。これはコロナ禍と同時進行でした。一例を申しますと、客員研究員になってもらったある日本人研究者が、アメリカ東海岸のIVY Leagueの大学で学位を取得後、SMUに5年間在籍し、その後米国のFRB^{*3}でエコノミストをしていました。その後、日本に戻ってきましたが、昔であれば普通はアカデミアに戻ってきますよね。それが、外資系IT企業の日本法人に職を得ました。理系でも同様に、企業に引き抜かれてアカデミアに職を得ないということが結構起きているようです。

山内: 最近、大学に業績を細かく示す必要があるなど規制も多く出てきている。だったら企業へ行っても同じという人もいるので、なかなか難しいところですね。

大月: そういう民間企業との人材の奪い合いがここ3~4年で起きています。

山内: 日本の場合は、お金だけではないと思う人がまだ結構いると思いますから、そういう人たちが大学の方が魅力的だと思える環境をどうつくるかですね。

大月: 大学に突き付けられた課題ですね。

山内: 教員数が減っているのは研究環境の問題以外に定年制度の問題があります。昔のように定年後にどこかの私立大学に招かれるという時代ではなく、「来るなら60歳前に来てください」ということが普通になってきているので、なかなか腰が定まらなくなってしまうという現実があります。

一橋大学を辞めたあとの結構長い時間を保証してくれて、研究環境もいいという私立大学も前より多くなっている。そういう状況の中で、一橋大学で働いている人たちに、定年までいてもっと働きたいと思わせる環境をどうつくる

かをきちんと考える必要があります。

大月: 一橋大学のスタッフは高い水準で仕事をしてきた人たちですから、私立大学はある種の目玉として欲しがるのでね。だから私立側も定年延長ははじめいろいろ仕掛けてきているようです。

SDSにAIを構築

山内: ソーシャル・データサイエンス学部・研究科(SDS)ですが、これは思い切ったことをしましたね。

大月: 山内先生の時代に温められた数理情報学研究科、文理共鳴というアイデアを含むかたちだと思っています。

山内: そういう構想はありましたが、私の頃はデータサイエンスという概念は一般的ではなく「ITリテラシー」という時代でした。そのリテラシーがないと、理系の人たちと一緒に活動していく場合にきちんと考えられないから、リテラシーのある人材をつくっていきたくて。そのためには先端の知識と研究能力を持っている人たちが大学の中で教えていくスタイルがいいと思っていました。ただ、それを広く一橋大学の学生全般で考えていたので、データサイエンス学部というものは考えていなかったですね。それを思い切ってやって、新しいイメージが一橋大学の中に生まれてきた。

大月: 学部の定員は60人、修士課程の定員は21人と少人数ですが、学生の質は実にいいですね。

山内: 一橋大学の強みは学生の質がいいことです。教員数は少し減少しているようですが、学生の質は変わらない。優秀な学生がいれば、教員の高度な研究と教育によって、社会をよりよく変えていく人材が次々に出てくるでしょう。SDSをどういう形で他の学部とうまく組み合わせていくかはとくに大切でしょうね。





大月:今、考えているのは、SDSを中心に一橋大学独自の生成AIを構築して、あらゆる一橋大学の学知・知財をそこに載せたいということです。既存学部で追究しているトピックやディシプリンのアウトプットの在り方として、論文や著書というかたちに加えて、別のアウトプット形成を構想しています。

山内:いいですね。ぜひ進めてください。

大月:オープンソースにしたいのです。一橋大学には蓄積されたデータが豊富にありますので、それを全部放り込む「場」があるとよいと考えています。専門的見地での加工は既存学部の専門家に対応してもらい、SDSの研究者にそれら載せるプラットフォームと、またインターフェースをつくってもらいたいと思っています。自然言語処理の優れた研究者がいるので、このAIができたらすごく面白いことになると思います。そういうプラットフォームを創り、HIAS的なイシューごとに、社会のニーズに対応する。例えば一橋大学知識共創機構(HICKS)には多くのイシューが置かれて好評です。そういうニーズに対応するものができるとういと思っています。

これからの方向性

大月:一橋大学の研究活動、社会連携の今後ということ言えば、活発な研究活動の成果を積み上げることによって、民間企業の関心をも得て、連携も含めてさまざまな支援を引き込むことにつながるのではと思っています。世の中にある社会のニーズを感性豊かにつかみ取って、それをアカデ

ミックなかたちで処理する。そしてアウトプットを積み上げていって、分析の方法論を提示しながら、分析所見が積み上がる。そうすることで、社会の関心を一橋大学に引き寄せるといったストーリーです。

山内:世界に共通する社会的課題に向かって着実に仕事をし、それを解決し、なんらかのかたちでの答えを示す。そして具体的な生活の中で解決を図る人材を育成する。この2つをきちんとやっていくと、新しい時代の新しい動きに対応できると思います。とくに、いま大月さんが言われた、アウトプットを見せることは大切です。われわれは奥ゆかしいので遠慮しがちですが、構わずどんどん成果を示してください。

人新世研究センターのように、まったく新しいコンセプトで動いているものはもちろん、伝統的で基本的なスタイルのものもきちんと押さえる。この2つをきちんとやりながら仕事をしていくと、とても意義があるものになる。

大月:2023年3月にSDSが三菱地所と共同研究契約を締結して、現在展開中です。こうした産学連携の活性化をもっと図ろうと思っています。

山内:理系では産学連携は当たり前ですからね。

大月:企業側も社会科学系と産学連携することで何か新しいことができればと思っていますから、それを積極的に進めたい。SDSはそういった意味でニーズが高いと思います。

※1: London School of Economics and Political Science
 ※2: Singapore Management University
 ※3: 連邦準備制度理事会

◆ HIASの研究センターが11に

学長直属の部局横断型組織である社会科学高等研究院(HIAS)では、2023年に3つの研究センターが新設され、現在11の研究センターが活動しています。

社会科学高等研究院(HIAS)		学長直属の部局横断型組織				
人材獲得・育成	国際人材獲得プログラム(HIAS BRIDGES)の推進 若手研究者育成プロジェクト/著名研究者招聘プロジェクト	常勤研究者の研究推進 戦略的重点化7領域の教員がサバティカルによらず研究専念できる制度(5年以内)を創設				
文理共創	社会課題解決	国際共同研究拠点	脳科学研究センター (2023年7月新設) fMRI、電磁シールド実験室を利用した共同研究	データ駆動社会研究センター (2023年1月新設) SDSと一橋社会科学のシナジー効果の最大化		
			人新世研究センター (2023年7月新設) 気候変動など21世紀の地球環境問題をめぐる文理融合・文理共創課題に貢献する社会科学を推進	医療政策・経済研究センター 医療経済の高度研究 グローバル・ヘルス・カレッジへの貢献		
			国際公的統計研究・研修センター (2023年1月新設) 国際機関と連携し、公的統計を用いた研究及び統計の品質向上のための研究を推進 政府機関等の統計作成実務者等を対象とした研修の実施	EBPM研究センター		
			マネジメント・イノベーション研究センター (2023年4月移管)	地域・中小企業政策研究センター		
			グローバル経済研究センター	アジア政策研究センター (2023年1月改組)		
				グローバル・ガバナンス研究センター (2023年4月移管)		
			経営管理研究科	法学研究科	ソーシャル・データサイエンス研究科	海外大学等
			経済学研究科	言語社会研究科	経済研究所	外部研究機関
			社会学研究科	国際・公共政策大学院		

◆ 産学官連携活動トピックス

2023年は三菱地所やトヨタ自動車との連携を行うなど、産学間連携活動を活発に行い、共同研究・受託研究等受入額も年々増加しています。

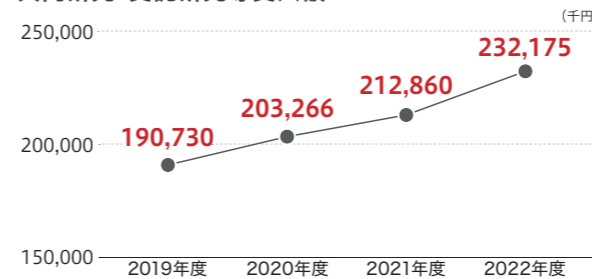
ソーシャル・データサイエンスを通じた新たな企業連携の進展

三菱地所と共同研究契約を締結

- 2023年3月、三菱地所とデータ駆動型社会における空間の価値創造に関する共同研究契約を締結
- データサイエンスを活用し、価値創造に資する空間デザインについての実証研究を実施
- 活動のための場づくりとオープンイノベーションの促進に向け、本学東本館をインキュベーション・交流拠点として整備



共同研究・受託研究等受入額



一般社団法人による研修事業

一般社団法人一橋大学知識共創機構(HICKS)

- 2018年1月設立。産学官連携を推進し、財務基盤の強化に貢献。各種コンサルティング事業、経営者人材等の教育・研修を実施。

主な事業実績

- 一橋シニアエグゼクティブ・プログラム(HSEP)
- 一橋大学財務リーダーシップ・プログラム(HFLP)
- 一橋ミドルマネジメント・プログラム(HMMP)
- 一橋大学キャリア・パートナーシップ・プロジェクト(CPP)
- デジタル・トランスフォーメーション・フォーラム(DXF)
- 一橋大学大学院フィンテック研究フォーラム
- 機械学習道場
- 企業・大学からの個別研修プログラム受託

トヨタ自動車と連携した企業向けプログラムの開設

- トヨタ自動車と連携した企業向けプログラム(機械学習道場)を2023年4月に開設し、指導開始
- データサイエンスに関連した社内研修を通じて基礎的知識を習得したビジネスパーソンを対象として、その具体的課題への適用を支援するプログラムを提供



一橋大学の教育活動 守っていきべきもの

理事・副学長(教育担当)

青木 人志



総務部総務課法規係

山田 理恵

(2016年法学部卒)

学部間の垣根の低さは強み

青木:卒業生である山田さん自身が経験した一橋大学の学部教育の良さや、将来に向かって残していきたいことを話してもらえますか。

山田:私は法学部卒です。高校のときに海外に住んでいたの、外国学校出身者選抜を受けて入学しました。もともと高校で経済学を選択していたので、経済学部にいこうかなと漠然と考えていたのですが、外国学校出身者選抜の科目の一つに小論文があり、その勉強をしていく中で、経済学のトピックよりも法学のトピックのほうが面白いと思ったので、最終的に法学部を目指すことになりました。

学部時代は、例えば社会学部などの他学部の科目も結構履修していて、一橋大学の特色の一つである学部間の垣根の低さは、学生にとってとても魅力的だと思います。一橋大学の強みとして、今後も未来にわたってずっと続いてほしいです。

青木:ゼミナール制度がとても深く根差していることは、他の大学に比べると一橋大学の特色ですし、自慢だと思っています。現在、ゼミの教員1人当たりの学生数は平均7人。法学部は卒業論文必修ではない大学が一般的ですが、一橋大学は法学部を含めて全学部が卒業論文必修です。2年間同じ先生、同じメンバーでゼミを行うことも、なかなか珍しく、とても素敵だと思います。

山田:3・4年生合同の民法のゼミに所属していましたが、確かに楽しかったです。先生を含めた議論を毎週のようにやっています。ゼミ合宿もあり、少人数だからこそ仲間意識がある中で一緒に学んでいくことができ、とても楽しい2年間でした。

青木:学部ということ言えば、今年度ソーシャル・データサイエンス学部(SDS)ができました。自然科学的な知見や分析手法を持っていないと、サステナビリティやレジリエンスというような時代のキーワードを、証拠を持って語れない。幸いなことに巨大なデータが集まる時代になっているので、そのデータの山から新しい社会的な価値を生み出していくことに、一橋大学が如何に貢献できるかが大事だと考えています。

文系は学部からそのまま大学院に進む割合が小さいわけですが、一橋大学は専門職大学院が非常にうまくいっています。典型的なのはビジネススクールやロースクール。他にも国際・公共政策大学院は人気があり外国人留学生もかなり学んでいる。一橋大学の実学的伝統はしっかり継承されている。

一方で大学院の間口を広げて多様性を広げるということも求められている。そのためには社会人のリスクリングにさらに力を入れる必要があります。学部卒業生が時を経て戻ってくるような大学院があるといい。大学は20歳前後の4、5年間を過ごすだけの場所ではなく、いろいろなライフステージの中でいつかまた戻れるような、そういう理想的な大学院を準備できたらいいと考えています。これは本学が第4期中期目標のキーワードとしている「ひらく、つどう、つなぐ。」のすべてに関係してきます。

小さいからこそその利点

青木:一橋大学のグローバル教育についてどう思われますか。

山田:教務課に所属していたときに派遣留学、学生を海外に送る側の担当をしていたので、一橋大学の留学プログラムを詳しく知ることができました。1週間程度の短期プログラムから1年間の長期留学まで、個々のレベルに応じてさまざまなプログラムがあります。例えば、まずは英語を学ぶところからステップアップして最終的に長期留学に行きたい学生に対応したプログラムであったり、英語には自信があるので世界トップレベルのハーバード大学などに行きたいという学生は最初から1年間留学するというのもできたり、本当に幅広いプログラムを用意しています。

青木:一橋大学のグローバル人材教育について、これから伸ばしていきたい、あるいはここが足りないということはありませんか。

山田:留学に行くこと自体はもちろんグローバル化につながっていますが、学内をグローバル化することも海外留学に行くことにつながるの、とても重要だと思います。今でも学内で国際交流をする機会は実はたくさんありますが、

まだまだ学生に広く認知されていないのが課題です。

例えば、Language Communityという留学生と日本人学生がランチを食べながら日本語と英語をそれぞれ学ぶ機会があったり、HGP*という形態の授業では英語で実施する授業を交換留学生と一緒に履修することができたりします。そういう場に積極的に参加すれば学内でもたくさん国際交流できるので、学生にもっと広く認知されて、学内で留学生と日本人学生が自然に関わっていけるような関係が、より進めばいいと思います。

青木:学部の垣根が低いという話がありましたが、一橋大学は学部固有の建物や教室がほぼない。しかも、卒業要件として他学部の専門科目を必ず何単位か取らなければいけないので、日本人学生も留学生も他学部生と混ざりやすい。さらには1年生のクラスでは、同じクラスに全学部の学生が入っている。これはとても珍しい編成です。

山田:留学については、如水会、明治産業人材育成支援会、Tazaki財団をはじめ篤志家の方々の寄附による援助も手厚いですね。

青木:一橋大学にとって同窓会の如水会は本当にありがたい存在です。卒業生が大学を深く思ってください、大学のためにいろいろ支援してくださるのは幸せなことです。小さいからこそ強い愛校心が生まれ、在学生のために卒業生がいろいろ手を差し伸べてくださる。それはとてもいい伝統だと思います。

「いい学生」とは

青木:多様なバックグラウンドを持った人集って多様性を高める、という学長の構想から考えると、入学試験がこんなふうになるといいな、という希望はありますか。

山田:日本は高校までの教育が、例えば詰め込み教育とか、少し悪いニュアンスを含めて言われることがありますよね。私は主に海外で教育を受けてきたので、ディスカッションやプレゼンテーションが主で、知識を多く吸収するということがありませんでした。日本に帰ってきて一橋大学に入って一般選抜を経験した学生と話す、知識量が圧倒的に違うんですね。むしろその知識があることが彼らの強みになるし、いいインプットがたくさんあるからこそ、将来、社会に出たときにいいひらめきやアウトプットができるのかなと思うのです。たくさんの知識を吸収してそれを活用する試験というの、私は決して悪いことではないと思っています。

青木:大学が迎えるべき「いい学生」とはどんな学生なのか、

そしてそのような学生をどうやって選抜するかという、根本的な問いは今後もずっと続くでしょう。ディベートやプレゼンテーションといった人を説得する技術が重要な時代ですが、インプットがない人には話すべき内容がない。大事なはそのバランスですね。

入学試験は大学にとってはコストがかかることです。多様な入り口を準備することにはリソースの観点からの制限もありますが、その時代が求めるさまざまな「いい学生」にもらえるよう、工夫を続けなければなりません。生成AIなどの進歩は入試の在り方をかなり変えるかもしれませんね。

30年後まで守りたいこと

青木:教育の器、キャンパスについてはどう思いますか。

山田:外国学校出身者選抜の最終面接を受けた帰りに、西キャンパスの兼松講堂と図書館を見て、「4年間この素敵なキャンパスで学びたい」という気持ちがよりいっそう強くなりました。東京にはなかなかないような自然に囲まれた古く歴史的な建物があるキャンパスは、大きな魅力の一つですね。

青木:私は副学長としてオープンキャンパスの大学案内をいつもしますが、キャンパスが自慢だということは必ず言います。建物と緑とが調和し、箱庭のような、あるいは宝石箱のような美しさがあって、そして人口密度も高くない私たちのキャンパスは、学生が4年間過ごす意味ではとても重要な資産です。

この美しいキャンパスの中に地球の縮図を作りつつ、密接な人間関係で温かくつながって、そういった人たちがまた卒業して母校を応援してくれるような、そういう循環を持った大学で在り続けたい。

30年後に「ああ、一橋大学があって本当に良かった」と日本や世界の人に思ってもらえるような大学、普遍的な価値がある大学。日本はもちろん世界の人のためになる大学であってほしいと思います。

山田:私は、未来に向かって何か変えていくというより、学部間の垣根が低い教育の在り方のような、今あるものを今後も守っていききたいという気持ちのほうが強いです。30年後も変わらないためにはすごく努力が必要だし、重要なことだと思っています。一橋大学の少人数で温かい雰囲気など、そういう良さが、30年後自分が60歳になって退職するときまでずっと生き続けてくれるように、職員として貢献できる場所は頑張っていきたいと思っています。

※:Hitotsubashi University Global Education Program

一橋ビジネススクール
<https://www.hub.hit-u.ac.jp/>



法科大学院
<https://www.law.hit-u.ac.jp/lawschool/>



国際・公共政策大学院
<https://www.ipp.hit-u.ac.jp/>



如水会
<https://www.josuikai.net/>



留学に関する奨学金
<https://international.hit-u.ac.jp/abroad/abroad-scholarship/>



HGP(Hitotsubashi University Global Education Program)
<https://international.hit-u.ac.jp/courses/hgp/>



◆ 多様性に富んだ学生

一橋大学では現在、学部と大学院合わせて約6,400人の学生が学んでおり、うち外国人留学生は900人を超え、学生総数に占める比率は約14%と、国際色豊かなキャンパスとなっています。

また、近年学部入学者の女性比率が向上しており、特に社会学部、法学部では4割前後の比率となっています。

今後は、経済学部、ソーシャル・データサイエンス学部での女性比率を向上させることが課題です。

● 一橋大学の学生数(2023年5月1日現在)

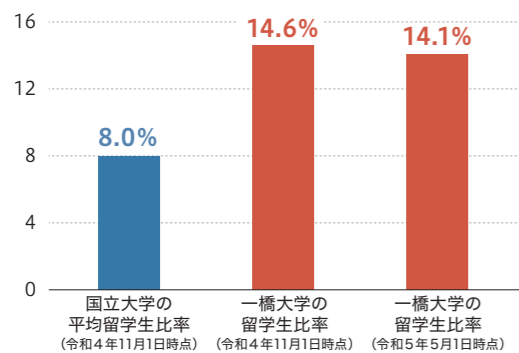
	総数	
学部生	4,335人	
大学院生	1,838人	
合計学生数	6,173人	
外国人留学生 (交流学生等を含む)	外国人留学生	695人
	交流学生等	206人
合計学生数(交流学生等を含む)	901人	
合計学生数(交流学生等を含む)	6,379人	

● 2023年度学部入学者数(2023年3月31日現在)

学部	総数	男性	女性	女性比率
商学部	269	192	77	28.6%
経済学部	268	235	33	12.3%
法学部	167	104	63	37.7%
社会学部	236	138	98	41.5%
ソーシャル・データサイエンス学部	67	57	10	14.9%
合計	1007	726	281	27.9%

学生総数に占める外国人留学生の比率の高さは国立大学屈指

● 外国人留学生比率(国立大学平均と本学との比較)



● 参考:2023年度学部入学者の出身地域(2023年3月31日現在)

地域	人数	詳細
北海道・東北	38人	北海道15、宮城10 など
関東	717人	東京384、神奈川133、千葉101、埼玉66 など
中部	95人	愛知34、静岡15 など
近畿	52人	兵庫15、京都12 など
中国・四国	21人	広島8 など
九州・沖縄	37人	福岡11 など
その他	47人	外国人留学生26、外国学校出身者18 など
合計	1,007人	

◆ 留学制度

語学力の向上を目的とした「海外語学研修」、国境をまたぐ能力育成プロジェクトとして「短期海外研修」、1年間程度の留学のためのスマートで強靭なグローバルリーダーの育成を目指した「グローバルリーダー育成海外留学制度」、「一橋大学海外派遣留学制度」を実施するなど、積極的に大学教育の国際化を推進し、留学しやすい環境を整備しています。

以下に掲げる学生交流協定校とは、お互いに授業料を徴収しないこととして学生の負担経費を軽減し、学生の交換留学を促進しています。2022年度は142人が一橋大学海外派遣留学制度で長期留学しました。

● 学生交流協定校(2023年5月1日現在)

国・地域	機関	対象学部
アジア	中国	北京師範大学 全学
		中国政法大学 全学
		復旦大学 全学
		吉林大学 全学
		南京大學 全学
		北京大學 全学
		中国人民大学 全学
		上海財経大学 全学
		西南政法大學 全学
		香港中文大學 全学
		香港大學 全学
		清華大學 全学
		浙江大學 全学
		インドネシア
韓国	梨花女子大学 全学	
	高麗大学 全学	
	ソウル大学 全学	
	西江大学 全学	
	成均館大学 全学	
	延世大学 全学	
	マレーシア	マラヤ大学 全学
	フィリピン	アテネオ・デ・マニラ大学 全学
	シンガポール	シンガポール経営大学 全学
	台湾	国立政治大学 全学
タイ	チュロンコン大学商学・会計学院 商・経	
ベトナム	タマサート大学 全学	
北米	カナダ	マギル大学 全学
		ブリティッシュ・コロンビア大学 全学
		ヨーク大学 全学
		ヴァージニア大学 全学
		チュレーン大学フリーマン・ビジネススクール 全学
		カリフォルニア大学 全学
		ハワイ大学マノア校 全学
		ミシガン大学教養学部 全学
		ミネソタ大学 全学
		オレゴン大学 全学
		ペンシルベニア大学教養学部/ウォートン校 全学
		サウスカロライナ大学ダーラム・ムーア・スクール・オブ・ビジネス 商・経
ワシントン大学経済学部 経		
中南米	メキシコ	メキシコ大学院大学(エル・コレヒオ・デ・メヒコ) 全学
	ペルー	パシフィコ大学 全学
中近東	イスラエル	ヘブライ大学 全学
	オーストラリア国立大学 全学	
オセアニア	モナシュ大学 全学	
	メルボルン大学 全学	
	ニューサウスウェールズ大学 全学	
	ニューイングランド大学 全学	
ヨーロッパ	オーストリア	ウィーン大学 全学
		ウィーン経済大学 全学
		ゲント大学 全学
		ルヴェン・カトリック大学 全学
	ベルギー	ブリュッセル自由大学ソルヴェイ経済・経営学院 商・経
		ブルガリア
	デンマーク	オーフス大学商学・社会科学部 全学
	フィンランド	コペンハーゲン経済大学 全学
	フランス	アールト大学経営学院 全学
		オーデンシア・ビジネススクール 全学
		エセック・ビジネススクール 商・経
		HEC経営大学院 全学
	ドイツ	パリ政治学院 全学
		パリ・ドファイヌ大学 全学
ボワティエ大学法学・社会科学部 法		
トゥールーズ第1キャピトル大学 全学		
イタリア	パリ第一大学/バンテオン・ソルボンヌ 全学	
	ベルリン自由大学 全学	
	ハイデルベルク大学 全学	
	フンボルト大学 全学	
オランダ	ハノーファー大学経済・経営学部 商・経	
	ルートヴィヒ・マクシミリアン大学ミュンヘン 全学	
	オスナブリュック大学 全学	
	ケルン大学 全学	
ロシア	マンハイム大学 全学	
	ポッコニ大学 全学	
	ルイス大学 全学	
	トレント大学 全学	
スペイン	エラスムス大学ロッテルダム経済学部 全学	
	マーストリヒト大学人文社会科学部 全学	
	フローニンゲン大学経済・経営学部 商・経	
	ロンドン大学経済・経営学部 全学	
スウェーデン	ロモノソフ・モスクワ国立総合大学 全学	
	バルセロナ自治大学 全学	
	マドリッド・コンプルテンセ大学 全学	
	IE大学 全学	
スイス	ボンペウ・ファブラ大学 全学	
	ESADEビジネススクール 商	
	ESADEロースクール 全学	
	ルンド大学経済・経営学部 商・経	
イギリス	ストックホルム経済大学 全学	
	ローザンヌ大学経済・経営学院 商・経	
	ザンクトガレン大学 全学	
	キングス・カレッジ・ロンドン経営・ビジネス学部 商・経	
ウズベキスタン	ニューカッスル大学 全学	
	プリストル大学 全学	
	グラスゴー大学 全学	
	マンチェスター大学人文学部 全学	
ウズベキスタン	ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン 全学	
	パーミンガム大学 全学	
	ケンブリッジ大学アジア・中東研究学部 全学	
	ダラム大学 全学	
ロンドン大学東洋・アフリカ研究院 全学		
世界経済外交大学 全学		

◆ グローバル・リーダーズ・プログラム(GLP)

一橋大学ではグローバル社会における「キャプテンズ・オブ・インダストリー」を育成することを目指して、2013年からグローバル・リーダーズ・プログラム(GLP)をスタートさせ、すでに優秀なプログラム修了生を多数世に送り出してきました。現在は商学部、経済学部、法学部、社会学部の4学部において、1年次の終わりに10人から15人ほどの優秀な学生を選抜し、それぞれの学部の個性に応じたカリキュラムでの教育を行っています。

商学部SSP(渋沢スカラープログラム)
<https://www.cm.hit-u.ac.jp/learning/ssp/>

経済学部GLP
<https://www4.econ.hit-u.ac.jp/glp/>

法学部GLP
<https://www.law.hit-u.ac.jp/faculty/law-glp/>

社会学部GLP
<https://glp.soc.hit-u.ac.jp/>



◆ 学部教育の伝統

1 商学部、経済学部、法学部、社会学部、ソーシャル・データサイエンス学部の5学部

● 体系的のあるカリキュラムと優れた教員

2 ゼミナールを核とする少数精鋭教育

- 少数の学生を手間ひまかけて育てる(卒業論文必修)
- 「一生の師」「一生の友」との出会い
- 「どのゼミの出身ですか?」という卒業生同士の挨拶

3 学部間の垣根の低さ

● 他学部科目履修、クラス編成、建物、教員





世界を支える一橋に

副学長(国際交流担当)

山田 敦

役員補佐(国際交流担当)

市原 麻衣子

国際戦略の3つのキーワード

山田:一橋大学の国際戦略のキーワードは3つあります。一つ目は「多様化」。例えば、中東や南米大陸はじめ、これまで協定校がなかった地域に、次々と協定校ができています。

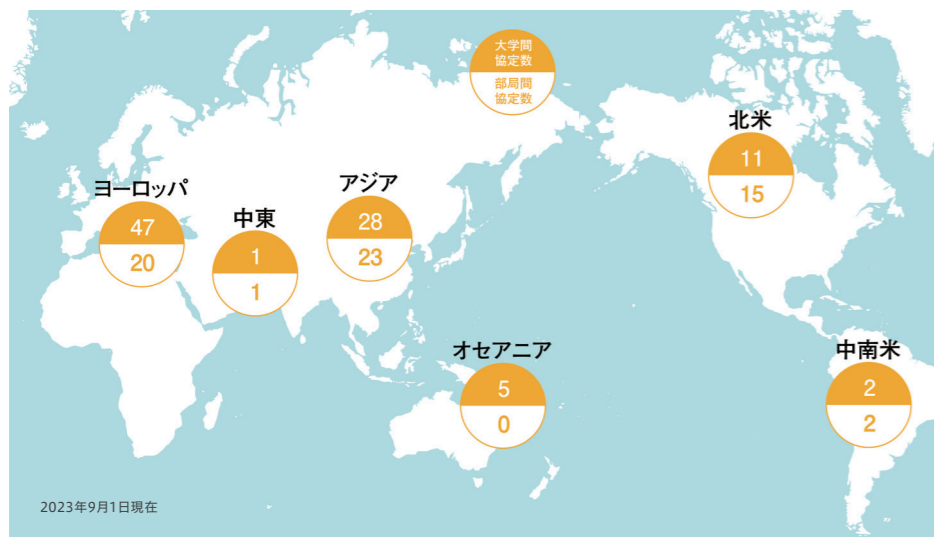
市原:日本の大学は、国際交流のパートナーとして、欧米の大学を中心に考えがちです。それに対して一橋大学が行っている多様化は、グローバルサウスにも目を向け、その地域のトップ大学と関係を結ぶことで、単に大学の利益だけではなく、さらにその先を行く、国際秩序の安定化に寄与するような取り組みです。

山田:すでに協定校が多いヨーロッパ、北米、アジア以外の地域をもっと充実させたい。これはこの先何年もかけての課題になると思います。

市原:2つ目は「ネットワーク化」ですね。2大学間の協定を増やしていくということのみならず、多数の大学間でネットワークを形成していくということです。

例えばSIGMA。2016年に発足した新たなグローバル大学

● 国際交流協定締結機関



連携で、世界各国から9つの大学が参加しており、オンラインで共同授業を行うなど、大学間での研究・教育面での交流や連携を図っています。

また、一橋大学はU7+というネットワークにも入っています。日本からは本学の他に、東京大学、慶應義塾大学、大阪大学が加入していますが、一橋大学はかなり中核的な貢献をしていると自負しています。

さらに、アジアの中での連携も非常に重要ということで、ソウル大学、北京大学、一橋大学の3大学でダブルディグリー協定を結び、お互いに学位を取ることができるというネットワーク化を積極的に行っています。

山田:3つ目は「オンライン化」。一橋大学はオンラインシステムを利用したバーチャル留学のような取り組みをコロナ禍前から行っていました。それをコロナ禍でさらに充実させました。先ほどのSIGMAと同じような授業を、ベルギーやアメリカの大学との間で幾つか設けるようになりました。

市原:オンライン化で何が変わりましたか。

山田:早い学年から留学に興味・関心を持って参加する学生が増えました。2年生くらいからオンライン講義に参加して海外の学生とディスカッションしている学生も増えており、たいへん頼もしく思っています。

市原:一橋大学が協定校と実施している合同講座は、交換留学の外国人学生も参加できます。とても開かれた形になっています。

山田:学生だけではなく、研究者レベルでもオンライン化が進むことでさまざまなメリットがあります。ね。

市原:私は一橋大学のグローバル・ガバナンス研究センターで企画運営を主導していますが、ウェビナーを頻繁に開催しています。なかなか日本に来ていただくことができない著名な研究者や、物理的に動きにくい活動家などにも参加いただいて、今まで得られなかった視点が得られるようになったと思います。

これからの方向性

山田:これからの国際交流についても話しましょう。

市原:これまでの日本の大学の「国際化」は、「派遣と受け入れ」という単純な図式で、どれだけ外国人留学生の数を増やせるかを考えてきました。それも大事ですが、大学は公共性を担うものであって社会の中でどのような役割を果たす必要があるのかを考えるべきです。単に留学の機会を増やすだけではなく、もっと長期的に考えて、国境を越えた国造りを担うことができる人材を育成するべきではないかと思っています。

山田:単なるグローバル人材だけではなく、もっと長期的に世界の将来を担い、国のトップに立つような、そして世界の平和や秩序を担う人材を輩出するという構想。それが1点目のポイントですね。

市原:大学自体が国際秩序の維持に貢献する、という位置付けも2点目のポイントとして必要だと思います。一橋大学は校歌の中で「自由の殿堂」を謳い、平等や人権、SDGsなど、国際秩序の基盤的価値を支えるさまざまな研究・教育をしています。国際秩序が弱体化しているときにも一橋大学がそれを支える柱となる、そういった大学像を目指したいですね。

山田:研究・教育のために大切なのは、優秀な人材が一橋大学から外に出て行くこともあり、また一橋大学へ入って来ることもあるという流れ。その循環をスムーズにするのが国際戦略の仕事だと思います。その中で一橋大学のプレゼンスが高まっていくといいですね。

市原:3点目のポイントとして、一橋大学をアジアにおける社会科学のハブとして確立していきたい。研究者や学生に加えて、例えば各国の次世代リーダーになるような人材などにも一橋大学に来ていただく。そういった人々でなければ気付くことができなかった社会課題に気付くことができるようになる。それに1つ1つアプローチして、国境、分野、年齢、立場などの垣根を越えて、いろいろな形で社会科学の研究を

進め、それらを社会貢献につなげていく。一橋大学には、そういったことができるのではないかと思っています。

山田:中野学長の言葉で言えば「世界の社会科学を牽引する」ですね。

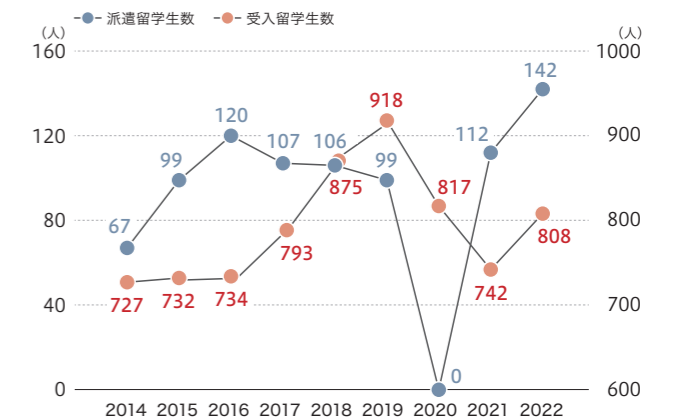
市原:そうすることで、一橋大学は「世界の箱庭」になっていくと思います。多様なバックグラウンドや国籍の人たちが同じ場所で共に学び、共に研究していく。それが地域社会ともつながっていき、さらに国際社会にも貢献していくことで、「一橋大学から国際社会をつくっていく」という流れができると思います。

山田:30年後を見据えたとき、一橋大学に必要なことは何だと思いますか。

市原:一橋大学にいる多様なバックグラウンドを持つ人々を可視化しつなげるメカニズムをつくる必要があると思います。現在は、個々の研究者が自身で優秀な客員研究員を数多く受け入れています。誰が、どこで、どのような人を受け入れているのか分かりません。協定校からも学生を含めさまざまな人が来ていますが、「どこにどのような知識とバックグラウンドと方法論を持っている人がいるか」が可視化されていない状況です。それをつなげていくためのネットワークができると、まさに価値創造ができると思います。

山田:国際交流、国際戦略の仕事は、本学が第4期中期目標のキーワードとしている「ひらく、つどう、つなぐ。」をさらに進めるために窓口を広げ、社会に貢献することです。他の大学とも協力して、究極の「ひらく、つどう、つなぐ。」大学ができれば理想的だと思います。

● 派遣・受入留学生数の推移



SIGMA <https://www.sigma-alliance.org/>



U7+ <https://www.u7alliance.org/>



インタビュー

企業は学生に何を求めているのか

副学長(学生担当)

稲葉 哲郎



野村ホールディングス株式会社
グループ人事戦略兼人材開発担当
執行役員

吉田 俊哉

(1996年商学部卒)

これまで一橋大学の学生は就活市場において非常に高い評価を受けてきた。近年、企業における働き方改革や価値の多様化が進む中で、学生に求められるものはどのように変化しているのだろうか。学生のキャリア支援や就職活動支援を担当する稲葉副学長が、野村ホールディングス(株)の人事トップに話を聞いた。

採用したい人材像

稲葉：野村グループが採用したい人材像は、吉田さんが入社された約30年前から変わってきましたか。

吉田：コアなところは意外に変わらないと思います。我々の本業は、価値変動リスクのあるものに対してアドバイスをしたり、自らリスクテイクしたり、それをモニタリングしコントロールすることです。

野村グループが大切にしている価値観として、「挑戦」「協働」「誠実」があります。

「挑戦」とは、リスクに向き合う業務には挑戦が必要不可欠ということです。ただし、無謀な挑戦を続けることはまったく意味がなく、誰の役に立たない。そのため、高度な専門性に基づいて、科学的に見極められたリスクテイクやリスクアドバイスをを行います。人材像として申し上げますと、その専門性を身に付けていくために知的好奇心を持っている必要があります。また、その専門性を具体的なアクションにつなげるための構想力も併せ持つことが求められます。

「協働」とは、リスクを伴う難しいアドバイスは1人ではできないということです。つまり多様性が必要です。多様な人たちの価値観や経験を敬意と尊敬を持って受け入れることができる、といった人材像ですね。同時に、自らもチームに積極的に貢献するという主体性を持った人材であるべきだと考えています。

「誠実」とは、我々のようなビジネスには必要不可欠の価値観です。不誠実さは一気に信頼を失い、ビジネスを根底から崩しかねません。社会通念上の常識はもちろん、高潔な正義感を持っているくらいの人材像が弊社には適しています。

稲葉：一橋大学から多くの学生を採用いただいています。その特色はどのようなところでしょうか。

吉田：弊社には役員クラスの人材を含め一橋大学の卒業生が多く、私自身も商学部卒業生です。一橋大学の卒業生の特徴は、まずバランスが良いことだと思います。合理的かつ現実的。大学でしっかりと勉強してきているので、採用面接で現役生と、日常で卒業生の社員と話をしている、的を射な

いことを言う人がいない。

現実的であるということは、常に自分の将来のありたい姿、あるべき姿を思い浮かべやすい学風なのかなと思っています。一橋大学の理念は「Captains of Industry」です。卒業したら、世の中に出ていく人は産業界のキャプテンに、大学院に進んで研究の道を進む人は社会に対してキャプテンになるような情報を発信していく、といったイメージが湧きやすい。

他大学の卒業生と比べても、合理性と現実性のバランスの良さは非常に際立っています。

稲葉：合理的で現実的ということは、そつがないということだと思いますが、専門性を追求するという意味では中途半端なことになりはしないかという心配もあります。そこは入社してからの勉強次第ということでしょうか。

吉田：一橋大学には大学内にこの先生から学んでみたいと思えるような、話を聞いて面白い先生が大勢いらっしゃいます。その結果、学生の皆さんの知的好奇心が刺激され易い環境にあるのかなと思っています。我々の業界は専門性が年々高度化しているので、専門性を身に付けていくための知的好奇心や知的体力はとても大事です。

学生時代に身に付けておくべきこと

稲葉：最近では理系の採用もかなり多いようですね。求められるスキルが高度化する時代に、社会科学系の学生は学生時代に何を身に付けたらいいのでしょうか。

吉田：私自身、学生時代に学んだことを一字一句全部覚えているかという、非常に断片的です。その断片的にでも覚えていることは、授業などで「なるほど」と感じたことです。エピソード、物の考え方の視点、フレームワークなど、そうした「なるほど」は勉強していると数多くあるはずで、それはきっと残っていくのだと思います。どのような学部出身であれ、多くの「なるほど=気付き」を得た人ほど、新しい世界に身を置いた時に、その引き出しをひっくり返して目の前にある新しい情報とつなげて考えるパリエーションが大きく広がるはずです。

稲葉：私は主に社会学部の学生たちに教えており、数学が苦

手という学生も多いのですが、例えば、統計について基本的なことでもいいから「なるほど」があれば、どこかで応用が利くこともあるということですね。

吉田：そうですね。結果として統計の成績が良くなかったとしても、その気付きは活きると思います。また、これからのリーダーに求められるスキルとして、リベラルアーツの素養が大事だということもよく言われています。

稲葉：一橋大学は学部間履修の垣根が低いということもあり、そうした素養は学生の身に付いているのでは、と考えています。

吉田：社会学部は守備範囲が広く、リベラルアーツに近い部分がありますよね。では、商学部や経済学部はどうかと言えば、どのような学問にもその根幹に哲学的な捉え方があるはずで、例えば経済学における数理的に社会を最適化する考え方にも通じることだと思います。実学的なものも含めて、広い意味でリベラルアーツの一要素として、物事の考え方や切り口が気付きとして重なっていけば、視点や視座を高めていくのにとっても役に立つと思います。

今後の採用活動

吉田：野村グループの採用は、実は2年連続でキャリア採用が上回っています。これにはグローバル化が関係しています。新卒も含めた採用の方向性として、英語が話せる・話せないではなく、グローバルな視点を持った人材採用に常に力を入れています。

稲葉：金融業界で求められるグローバルな目線とはどういったことでしょうか。

吉田：日本から見た海外、海外から見た日本、といった単純な見方ではなく、たまたま今日本にいるけれども実際には高い視点から地球全体を見ているというような物の考え方、このような経営の関わり方、ビジネスの関わり方ですね。

たまたま日本で採用されたとしても、グローバルな同僚の中の1人としてビジネスにどう貢献していけるのかという発想を持った人が欲しい。日本国内で日本語だけで働き続けるとしても、どのような仕事であろうとも野村グループとしてグローバルにつながっているという視点を持てるかどうかです。

国内の地方支店に配属されたとして、お客さまにとってはグローバルにリスク・リターンのある中でどのようにポートフォリオを最適化するかというアドバイスは、日本に住んでいるから日経平均しか見ていないという状態ではまず無理です。AIやChatGPTが台頭する中でも、「人の付加価値」は引き続き大事であり続けると考えています。

稲葉：金融業界はもともと男性的なイメージがありますが、女性の採用について何か工夫されている点はありますか。

吉田：先ほど「協働」について多様性が大事だと言いましたが、多様性は会社の競争力を左右すると思っています。多様性について何か開示しなければいけないから、ESG*について

何か発信しなければならないからやるということではなく、多様性は戦略を推進する上で武器にもなるし会社を守る盾にもなる。ジェンダーは多様性の一要素ではありますが、その一要素の実現ができていなかったら、他の多様性も実現できないと考えています。

最近、野村グループは女性管理職向けの研修を充実させています。教えているのはリーダーシップ論や自己啓発などマネジメントに求められるユニバーサルな内容です。参加者による社内ネットワーク作りにも役立っています。今後も活躍できるであろう、周りからも推薦される人だけを毎年一定数選抜し、女性だけの研修を複数の階層で女性選抜リーダー研修として実施しています。

また、従来の日本企業は新卒一括採用の終身雇用で、いろいろな部署を異動して昇進していくような世界観がありました。野村グループも昔はそうだったのですが、現在はジョブ、つまり職務ごとの専門領域をしっかりと分けるようになってきました。

稲葉：採用もその枠組みですね。

吉田：新卒は基本的にほぼすべてが特定の業務を意図した採用枠になっています。どのようなキャリアを描くのか、何を勉強したらいいのかを、自分のライフスタイルのスケジュールに合わせて考えられるようになってきていると思います。終身雇用の場合、ライフイベントなどで既定路線を一度離れる人にとってはどうしても不利になりがちでしたが、今の野村グループは多様なキャリアパスが可能になっています。

さらに、社内公募もかなり充実させています。自分の興味が当初と違う方向に広がることや、今の働き方は自分には合わないということはあると思います。以前であれば、それでも人事部の指示通りに異動するしかなかったのですが、現在では、自分はこういう仕事がしたいと手を挙げる機会を設けて、それによって数百人単位が異動しています。

稲葉：採用はもちろん入社後の人事施策もかなり多様化しているんですね。

吉田：そうでないと欲しい人材には来てもらえないと思います。そういった意味でも、一橋大学の学生には期待しています。

*：環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の英語の頭文字を組み合わせた言葉

◆インタビューを終えて

お話を伺って印象に残った言葉は、「多様性」と「気付き」です。

一橋大学は小規模でありながら、学部間履修の垣根を低くすることや世界中の大学との交流施策等によって、学内の多様性を推進してきました。また、学生の知的好奇心を刺激する授業からはさまざまな気付きを得ることが出来ます。つまり、一橋大学で学ぶことによって、社会人として必要な基礎を身に付けられる、ということは今改めて認識しました。

3年後にはソーシャル・データサイエンス学部から卒業生が出る予定です。今後もより多様性と気付きに富んだ学生を社会に送り出していきたいと考えています。(稲葉)

これからの一橋のDEIーダイバーシティ推進協力員との対話

ダイバーシティ推進協力員コメント



大学院社会学研究科
太田 美幸 教授

一橋大学におけるLGBTQ支援の充実に向けて

私が参加するジェンダー社会科学研究センターでは、卒業生有志の皆様による任意団体「プライドブリッジ」から寄附金をいただき、性的マイノリティ学生への支援活動として2019年度より「一橋プライドフォーラム」を運営してきました。寄附講義、リソースセンター(第2研究館5階)を拠点とした情報発信、学習会や公開講座、定例ランチ会での意見交換など、これまで非公式に実施してきたさまざまな活動を、今後はダイバーシティ推進室との強力な連携のもとで、さらに充実させていく予定です。「すべての人にとって安心・安全なキャンパス」の実現に向けては、「多様な性」をめぐる取組で注目を集める国立市と本学との協力関係の強化も不可欠だと思っています。



国際教育交流センター
太田 陽子 教授

「前提」としての多様性

私の所属する国際教育交流センターでは、言語的にも文化的にも多様な背景を持つ留学生が集まり、日々、学んでいます。その意味では、ダイバーシティは「推進」されるものではなく、すでに「前提」です。ただし、彼らの日常生活や、学内の日本人学生・教員との関係を考えたとき、まだまだ多くの課題が見えてきます。自国外での生活のなかで、自分が「個」ではなく、「〇〇人は〜」という属性で語られてしまいがちなこと、言語的・文化的な背景に加え、学習障害・性自認などで過ごしにくさを感じることもあります。また大学院には自国とは違う環境で育児と両立しながら学業に奮闘する学生も少なくありません。ダイバーシティの様相は複層的です。その誰もが、一橋大学での留学生生活を伸び伸びと自分らしく過ごせるよう、一緒に考えていきたいと思っています。



大学院社会学研究科
貴堂 嘉之 教授

ジェンダー教育プログラムの実績と新たなDEI教育研究の推進

本学では、社会学研究科内のジェンダー社会科学研究センターを運営母体として、全学的なジェンダー教育プログラムが提供されてきました。2007年にスタートし、毎年およそ50科目、延べ4000人の学部生・大学院生にジェンダー・セクシュアリティに関する授業を提供する、全国的にみてもユニークなプログラムです。社会科学の多種多様な分野にまたがってこれほど多くのジェンダー関連科目を提供できる大学は本学の他にありません。この教育実践の実績の上に、次はダイバーシティ推進室が中心となって、DEI教育研究(多様性・公正性・包摂性)を展開していくことが求められているのだと思います。そのための制度作りのお手伝いができればと思っています。



大学院法学研究科
長塚 真琴 教授

男女共同参画からDEIへ

9年前の母校一橋大学への移籍当時、子供は小学生でした。旧男女共同参画推進室の研究支援員制度を利用できたおかげで、研究室はすぐに片付き、順調なスタートを切ることができました。以後、利用者モニターの、あるいは恩返しとして、推進室事業に関与してきました。特に、学生育児支援財源「一橋大学後援会育児支援基金」の創設を働きかけ、それは2016年6月に実現しました。被支援者の大半は、学部卒業後一度働いてから大学院に入り直した女性です。おかげさまでご寄附が順調に集まり、今では、支援を受けて子育てしながら研究者となった人が何人もいます。年齢も動機も多様な人が、学ぶために集う場所であること。それもまた大学におけるDEIです。



大学院法学研究科
ジョン・ミドルトン 教授

心地よい国際化を実現するために

本学の国際化が進むなか、言葉の壁や文化の違いにより余計なストレスを抱えるすべての関係者のニーズに適した対応が求められています。言葉の壁については、私は1990年代からいろいろな工夫をして「英語による授業」を行っています。自然な英語を期待するネイティブと英語能力に自信がないノンネイティブの双方のニーズに合わせることは至難の業です。また、文化の違いについては、「日本の常識は世界の非常識」という言葉が示唆しているように、ほぼ均質な社会で育った良心的な日本人でも、外国人や帰国子女にとってストレスの原因となるその違いに気づくことは難しいです。したがって、困っていそうな相手の話に耳を傾けて聴き、必要に応じてダイバーシティ推進室や教務課、学生支援課などにその情報を共有することが重要です。

一橋大学は2023年3月に

「ダイバーシティ・エキティ&インクルージョン推進宣言」を発出しました。

一橋大学は、創立以来、社会の構築に広く貢献するリーダーの育成をミッションとし、社会科学の総合大学として、日本及び世界における政治経済社会の発展とその創造的推進者の育成に貢献してきました。また、豊かな教養と市民的公共性を備えた人々を世界に送り出すことを目指し、ひとりひとりの学生を丁寧に育て、自由で独創的な研究を生み出してきました。

グローバル化が進む現代社会において、政治経済社会の発展を構想し、革新し、指導していく人材を育成する場では、すべての構成員が互いの違いを尊重し合い、それぞれの能力を最大限に発揮できるように教育研究環境を整えることがきわめて重要です。

包容力に富む卓越した学術コミュニティとして自らを鍛え直し、地球社会の課題解決に取り組む個性と魅力あふれる大学を目指して、一橋大学は、ここに、多様性(Diversity)、公正性(Equity)、包摂性(Inclusion)を積極的に推進していくことを、学内外に向けて宣言します。

すべての学生・教職員が、人種、民族、国籍、性別、性自認、性的指向、障がい・疾病の有無、年齢、言語、宗教、信条、出身、地位、家族関係など、さまざまな属性において多様性を持つことを認識し、その尊厳が守られ、公正に包摂されることによって、本学の一員としての帰属感や矜持を持ちうる組織となるよう、取組をすすめます。

基本方針

- 多様性(Diversity)の尊重**
一橋大学は、すべての構成員の多様性を尊重します。多様な構成員が集うひらかれた学術コミュニティとして、就学・学生生活・研究・教育・採用・昇進その他の学内のあらゆる場面において、すべての構成員の人権が守られ、同等の人格としてあつかわれることを保障するため、常に学内体制を見直し、必要となる諸施策を推進します。
- 公正性(Equity)の確保**
一橋大学は、差別的な社会構造の是正に取り組み、すべての構成員がそれぞれの能力を最大限に発揮できる公正性が保障された学術コミュニティづくりにつとめます。人種、民族、国籍、性別、性自認、性的指向、障がい・疾病の有無、年齢、言語、宗教、信条、出身、地位、家族関係などの事由により、就学・学生生活・研究・教育・採用・昇進その他の学内のあらゆる場面においてすべての構成員が差別されることのないよう、制度及び学内体制を整備します。
- 包摂性(Inclusion)の実現**
一橋大学は、さまざまな属性や背景をもつ学生・教職員を包摂し、お互いがその違いを尊重し合い、活躍できる学術コミュニティの実現を目指します。一橋大学に集うすべての人々が、学内のあらゆる場面において、心身に快適に活動することができるよう、教育・研究の機会を保障し、啓発を推進します。



メッセージ

野口 貴公美 副学長

ダイバーシティ推進本部本部長
ダイバーシティ推進室室長

2022年9月にダイバーシティ担当副学長を拝命してから約1年が経過しました。

この1年の間に、大学としては、2023年3月に一橋大学ダイバーシティ・エキティ&インクルージョン(DEI)推進宣言を発出しました。また、ダイバーシティ推進室としては、従来からの男女共同参画推進の諸施策に加えて、ダイバーシティ関連情報・関連データの収集と発信、全国ダイバーシティネットワーク(OPeNeD)への参画、また、フリーサロンの開催や、学生のDEI推進活動支援・女子学生支援の実現に向けた準備なども進めています。

「ダイバーシティ推進協力員」の制度も、一橋大学の研究力を活かした強いDEIネットワークを広げていくための、推進室としての新たな取り組みとなります。この取り組みを発展させる形で、中長期的には、大学の研究力を活かした、ダイバーシティの研究・教育センターのような組織を立ち上げていくことについても、検討していきたいと考えています。

30年後の一橋大学においては、DEIはもはや「推進」させるものではなく、当たり前のものであり実現(存在)していることが理想です(ダイバーシティ「推進室」は、名称変更して、ダイバーシティ「担当室」となっているかもしれません)。

そのような将来のために、「今、何に取り組むべきか」を考えて、一つ一つ、できることから実行していきます。

◆ダイバーシティ推進室

学内誰でも!ダイバーシティ推進室は皆様の想いを「つなぐ」場所です

東キャンパス 東プラザ1階のダイバーシティ推進室では、平日9:30から16:30まで事務職員2人が常駐し、主にダイバーシティ推進のための具体的方策の企画立案や各種支援制度の案内・受付、ダイバーシティ関連資料の貸出等を担当しています。大きな窓がある開放的な推進室内では、月1回程度「メンタリング(情報交流会)」または「フリーサロン(推進室開放日)」等のイベントを実施。学内の誰もが気軽にダイバーシティについて考えることのできる場として多くの方々に親しまれています。来室してくださる学生や教職員と対話を重ねていくと、推進室への期待の大きさを実感するとともに、一橋大学のダイバーシティを皆で一緒に作り上げていこう、という熱い想いを感じることも。今後は、創立150周年に向けて持続可能なダイバーシティ環境を整え、推進室が皆様の想いを学内に「つなぐ」、未来に「つなぐ」場所であるよう推進室員一同心がけてまいります。



ダイバーシティに関する施策や詳細データについては「ダイバーシティ推進室ホームページ」をご覧ください。 <http://www.sankaku.ad.hit-u.ac.jp/>





財務基盤の強化から描く一橋大学の未来図

インタビュー

下間 康行 理事・副学長(財務担当)

一橋大学の戦略的な財務基盤の強化と、そこから描かれる大学の未来図について、財務を担当する下間康行理事・副学長に聞きました。

Q1. 一橋大学のこれからの財務基盤強化の構想をお聞かせください。

A. 本学は、指定国立大学法人として、世界最高水準の社会科学の国際的な研究・教育の拠点となることを目指してさまざまな取組を展開しています。

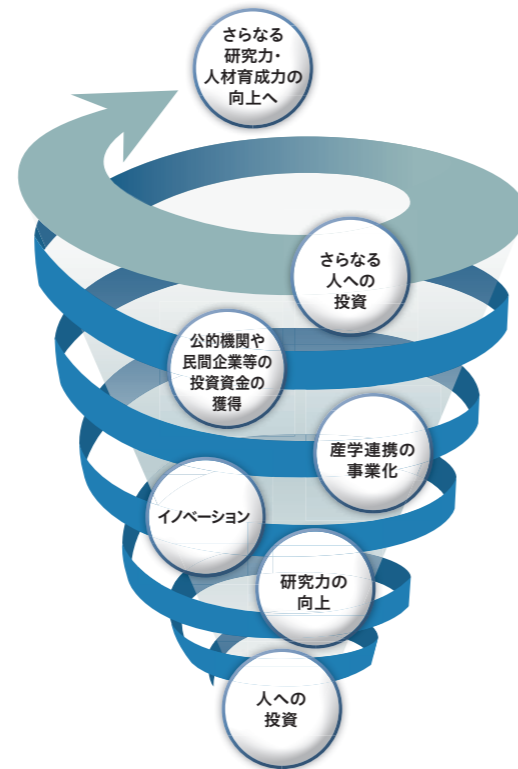
研究面では、学長直属の部局横断型研究組織である社会科学高等研究院(HIAS)の各センターにおいて、優れた若手研究人材が集いつつ、社会的インパクトが大きく質の高い多様な研究に取り組んでいます。特に、これまでにない理系的な要素を含む分野として、本年7月にHIASに設置した「脳科学研究センター」では、今後fMRIを導入し、脳科学的研究手法を社会科学に取り入れるなど新たなアプローチから研究を展開します。また「人新世研究センター」では、気候変動など21世紀の地球環境問題を巡る文理融合研究を推進します。

教育面では、本学の伝統である少人数ゼミナール、世界的視野をもつ「Global Captains」を育成するグローバル人材教育などの方法論を引き続き充実しつつ、生成AIの進歩などに対応しデータを活用して社会課題解決やビジネスイノベーションを起こす人材を育成するソーシャル・データサイエンス学部・研究科(SDS)開設など、新たなステージに向けた取組も加速しています。これらを支える本学職員の能力向上、大学経営プロフェッショナル人材育成も進めています。

これら一連の取組を進めつつ、本学が社会的使命を果たしていくため、これまで以上に財務基盤の強化を図るとともに、学長を中心に執行部が一丸となって戦略的な資源配分を常に確認し、不断の見直しも続けていきます。社会科学の総合大学である本学の最大の強みは「人材」であり、財務基盤強化の出発点は「人への投資」だと考えます。今後10年間において、「人への投資」によって本学の研究力を大きく向上させ、そこからイノベーションを起こし、産学連携の事業化ポテンシャルの高い活動を広げ、公的機関や民間企業等を含めた各種の投資資金の獲得につなげていくサイクルの確立を目指します。

このような好循環を導きつつ、さらに、同窓会組織である如水会と連携した寄附金を原資とする基金の拡充、一橋大学知識共創機構(HICKS)との協働によるエグゼクティブ・プログラムの充実による増収や、保有する土地の利活用等により、多様な収入源を確保・強化し、時機を捉えた大胆な投資を行う体制を整えていきます。

こうした改革のプロセスが、日本の社会科学系大学の改革モデルとなり、20年後には、海外ベンチマーク大学と伍する本学の財務基盤を確立することにつながると考えています。



Q2. 2025年、一橋大学は創立150周年を迎えます。これを機として取り組む活動についてお聞かせください。

A. 2004年に設立された一橋大学基金には、卒業生・在学生とそのご家族を中心とする個人の皆さま、如水会、各種団体・企業の皆さまから幅広くご支援をいただき、寄附総額は2023年3月末現在で累計138億円(運用残高71億円)に達しています。本学の収入に占める個人・法人からの寄附の占める割合(2022年度は7.8%)は国立大学の中でもトップクラスです。これらのご支援により、手厚い派遣留学・交流学生受入プログラムなど大学のグローバル化を推進するための事業を展開し、卓越した実績を積み重ねてきました。このことは人々の強い思いと支援に支えられてきた大学としての大きな誇りであり、卒業生や保護者のネットワークは本学の貴重な財産であると認識しています。

2025年の創立150周年を契機として、「ひとつひとつ、社会を変える。」本学のさらなる飛躍を目指し、これまで以上に募金活動を集中的に推進する体制を構築していきます。ファンドレイザーを増員するとともに、いただいた資金をしっかりと運用して持続可能な財務基盤を構築するため、外部の資金運用コンサルタントの活用による基金運用の高収益化も図っています。

150周年記念事業として、博士後期課程学生への独自奨学金制度、女子学生比率の向上を図り、東京圏以外の日本全国から優秀な学生を呼び込むための支援制度や多様性に関する学生の活動を応援するプロジェクトの実施、キャンパス環境整備などを計画しています。社会から本学への支援を呼び込むための広報リレーション活動の強化も進めます。現在SDSを中心に企業等からの受託研究も増加しており、これらの取組を総合的に進めることにより、基金規模の拡大を図っていきます。

Q3. 一橋のキャンパスの将来像を、今後どのように描いていこうと考えていますか。

A. 本学が未来を切り開く人材の育成と多様性に富む卓越した学術コミュニティを形成するため、もう一つ重要な要素となるのが、研究・教育の「場」づくりです。

本学は、建学以来、人々の強い思いと援助に支えられて、そのような「場」を発展させてきました。キャンパスの約80%が緑地で、自然に囲まれた古い建物、歴史のある建物が建つ国立キャンパスでは、兼松講堂、磯野研究館、如水会百周年記念インテリジェントホール、如水ゲストハウス、佐野書院などにその歴史が刻まれています。その他、小平国際キャンパスの125周年記念如水スポーツプラザや千代田キャンパスの一橋講堂なども、ご寄附・ご支援で建築・改修・取得されてきました。

複数の彩の異なる機能が相互に連携して多彩に輝く「場」づくりが、本学の強みである「人材」に関わるさまざまな活動との掛け算により構想されることで、シナジーが生まれます。

そのような「場」づくりに当たっては、学長が提唱する「ひらく、つどう、つなぐ。」というコンセプトを踏まえ、約7,000人の本学構成員の研究・教育をさらに充実・発展させる視点の他、これらの構成員を含む多様なステークホルダーがWell-Beingを実現する視点、国立大学として地域社会で多様な役割を担う視点、これまで一橋大学が積み重ねてきた歴史と伝統を継承する視点を大切にすることが重要です。

このような視点のもとで、国立、小平、千代田の3つのキャンパスをどのように有機的に関連させ、具体的にどのような機能をもった「場」をどこに構築していくか、しっかりとした時間軸と空間軸をもちながら、本学の「未来図」を描くべく取り組んでいるところです。



本学の多様な研究は、ウェブマガジン「HQ」でも紹介しております
<https://www.hit-u.ac.jp/hq-mag/>



ソーシャル・データサイエンス学部・研究科
<https://www.sds.hit-u.ac.jp/>



財務情報

本学の活動は、国立大学法人化当初に国から承継した土地や建物等の資産を基盤とした上で、国から交付される運営費交付金や学生から納付される授業料等の他、各種補助金、寄附金及び産業界等からの受託研究費等、さまざまな資金によって支えられています。

これらの資金は、基盤的な研究教育活動はもちろん、時代のニーズに沿った新しい取組や中長期を見据えた環境整備、さらには突発的な事象への対応等、多様な用途に活用しています。

貸借対照表

期末における資産、負債及び純資産の残高を示し、本学の財政状態を表すものです。表の資産の部で元手資金をどのような形で運用しているのかを表し、負債の部・純資産の部で元手資金をどのような方法で集めているのかを表しています。

	(単位:百万円)		
	R4	R3	増減
資産	175,870	176,246	△ 376
固定資産	167,755	168,236	△ 481
有形固定資産	163,962	164,637	△ 675
土地	134,386	134,386	0
建物	12,963	13,647	△ 684
構築物	476	411	65
工具器具備品	588	713	△ 125
その他有形固定資産	15,550	15,480	70
その他固定資産	3,793	3,598	195
流動資産	8,115	8,010	105
現金及び預金	5,375	5,021	354
その他流動資産	2,740	2,989	△ 249
合計	175,870	176,246	△ 376

	(単位:百万円)		
	R4	R3	増減
負債	9,858	25,811	△ 15,953
固定負債	313	16,188	△ 15,875
資産見返負債	0	15,985	△ 15,985
引当金	3	3	0
その他固定負債	310	200	110
流動負債	9,546	9,623	△ 77
運営費交付金債務	248	0	248
その他流動負債	9,298	9,623	△ 325
純資産	166,012	150,435	15,577
資本金	157,757	157,757	0
政府出資金	157,757	157,757	0
資本剰余金	△ 10,235	△ 9,422	△ 813
利益剰余金	18,490	2,100	16,390
合計	175,870	176,246	△ 376

貸借対照表における主な増減

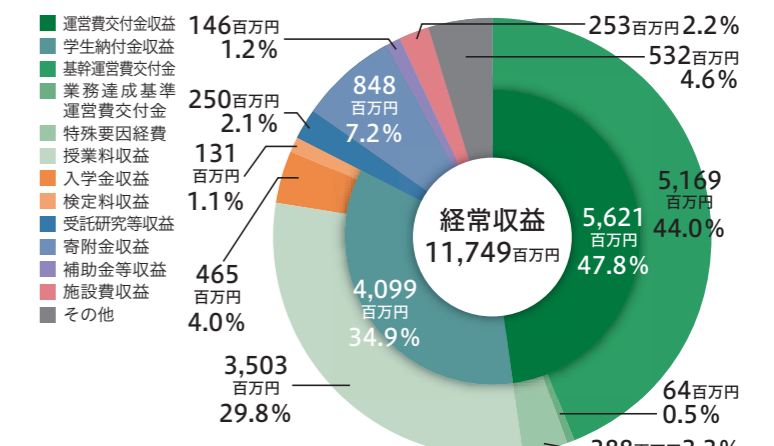
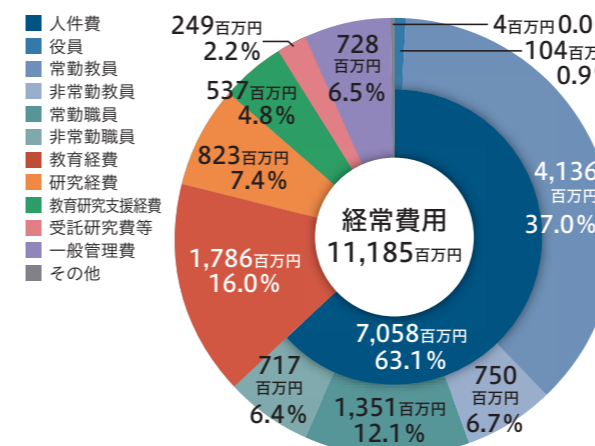
- **資産の部** 令和4年度末の資産合計は前年度比376百万円減の175,870百万円となっています。主な増加要因としては、寄附受入等により構築物が65百万円増加したこと、また、主な減少要因としては、減価償却により建物が684百万円、工具器具備品が125百万円、ソフトウェアが115百万円減少したことが挙げられます。
- **負債の部** 令和4年度末の負債合計は前年度比15,953百万円減の9,858百万円となっています。主な増加要因としては、運営費交付金債務が次年度以降の繰越により248百万円増加したこと、寄附金債務が受入額の増等により164百万円増加したことが挙げられます。また、主な減少要因としては、資産見返負債が会計基準の改訂により廃止となったことに伴い15,985百万円減となったことが挙げられます。
- **純資産の部** 令和4年度末の純資産合計は前年度比15,577百万円増の166,012百万円となっています。主な増加要因としては、前中期目標期間繰越積立金が累積したことにより1,552百万円増加したことが挙げられます。また、主な減少要因としては、資本剰余金が減価償却相当累計額等の増加により813百万円減少したことが挙げられます。

損益計算書

一会計期間に費用、収益がどれだけ発生したかを表し、本学の運営状況を明らかにするもので、本学が教育・研究等の業務を実施した費用をどの財源(収益)で賄ったのかを表しています。

	(単位:百万円)		
	R4	R3	増減
費用	11,185	11,522	△ 337
業務費	10,454	10,759	△ 305
教育経費	1,786	1,674	112
研究経費	823	1,209	△ 386
教育研究支援経費	537	536	1
受託研究費等	249	198	51
人件費	7,058	7,141	△ 83
一般管理費	728	761	△ 33
財務費用	2	3	△ 1
雑損	2	1	1
経常費用計	11,185	11,522	△ 337
臨時損失	1	39	△ 38
合計	11,186	11,561	△ 375

	(単位:百万円)		
	R4	R3	増減
収益	11,749	12,183	△ 434
運営費交付金収益	5,621	6,027	△ 406
学生納付金収益	4,099	3,872	227
受託研究等収益	250	198	52
補助金等収益	146	116	30
寄附金収益	848	579	269
施設費収益	253	736	△ 483
その他	532	655	△ 123
経常収益計	11,749	12,183	△ 434
臨時利益	15,828	62	15,766
前中期目標期間繰越積立金取崩額	116	17	99
合計	27,693	12,261	15,432
当期総利益	16,507	700	15,807



経常費用における主な増減

令和4年度の経常費用は前年度比337百万円減の11,185百万円となっています。主な増加要因としては、受託研究費等のうち受託研究費が42百万円増加したこと、教育経費が奨学金の増加や水道光熱費の高騰等により、112百万円増加したことが挙げられます。また、主な減少要因としては、研究経費が令和3年度に多額の費用が計上されていた東本館改修が終了したこと等により、386百万円減少したこと、退職者の減少等により人件費が83百万円減少したことが挙げられます。

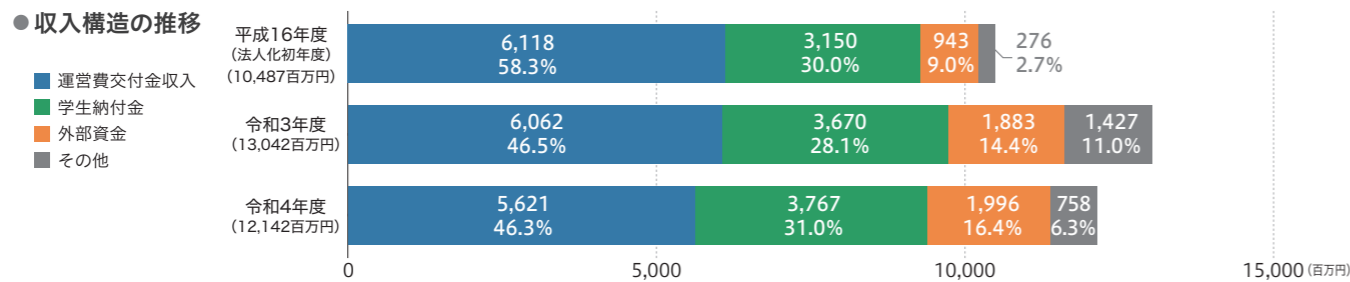
経常収益における主な増減

令和4年度の経常収益は前年度比434百万円減の11,749百万円となっています。主な増加要因としては、授業料改定に伴い授業料収益が増収となったこと等により224百万円増加したこと、寄附金収益が寄附金財源での執行が増加したこと等により269百万円増加したこと、一橋講堂及び学生寮における増収等により雑益が135百万円増加したことが挙げられます。また、主な減少要因としては、運営費交付金収益が退職手当に係る収益化額の減少等により、406百万円減少したこと及び施設費収益が施設費の受入額減少により、483百万円減少したことが挙げられます。

財務データに基づく、本学の特徴

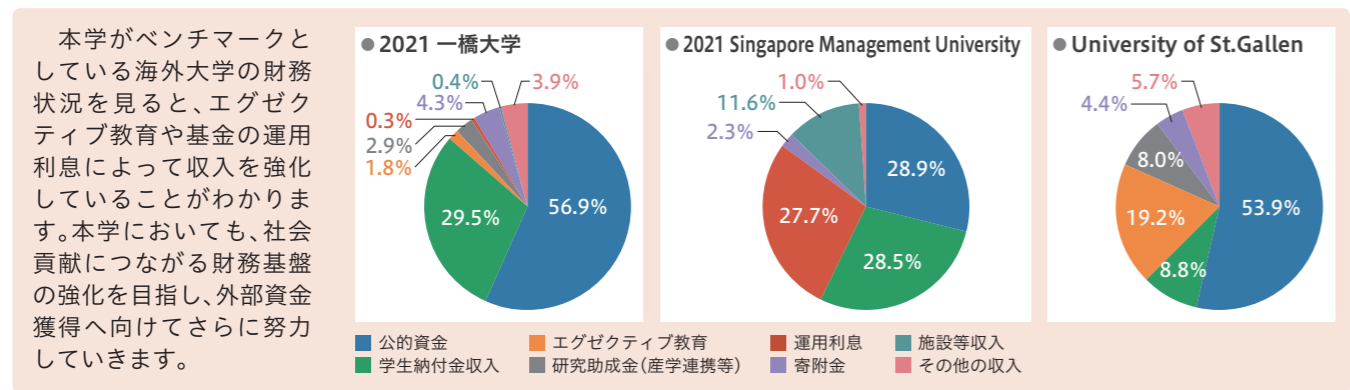
総事業費の推移

収入 本学における収入は、授業料を含む学生納付金、国から交付される運営費交付金の他、補助金や寄附金、受託研究を含む外部資金等で構成されています。

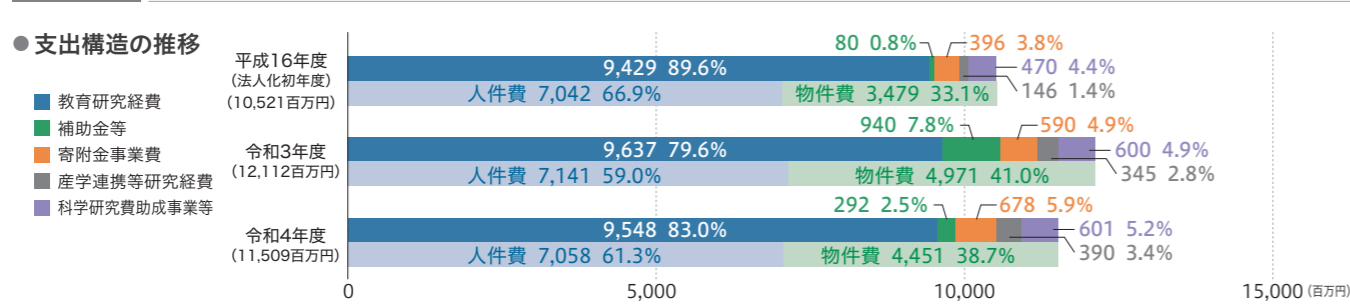


・外部資金は、補助金等収入、産学連携等研究収入及び寄附金収入等の金額に、研究者個人に交付された科学研究費助成事業等を加えた金額となります。
 ・「その他」は、施設整備費補助金、大学改革支援・学位授与機構施設費交付金、雑収入等となります。
 ・グラフは決算報告書の決算額に研究者個人に交付された科学研究費助成事業等を含めたものです。

法人化初年度である平成16年度と比べると、総収入のうち約58.3%を占めていた運営費交付金は令和4年度には50%を下回り、約46.3%まで減少しています。一方、外部資金の獲得に向けた積極的な取組により、寄附金が大幅に増加したこと等を要因として、外部資金の金額は年々増加しており、令和4年度の総収入額は約121億円に達しています。



支出 本学における支出は、業務費、補助金等、産学連携等研究経費及び寄附金事業費等で構成されています。



・グラフは決算報告書の決算額に研究者個人に交付された科学研究費助成事業等を含めたものです。

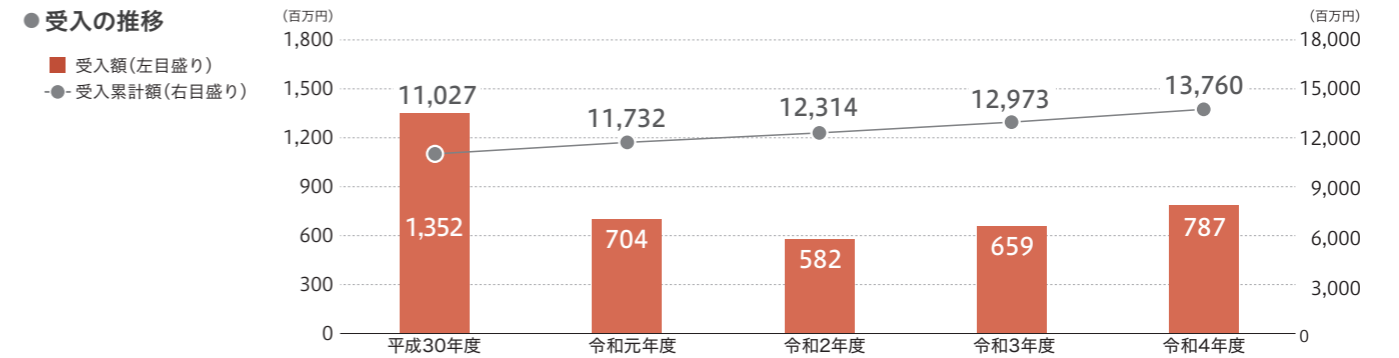
法人化初年度の平成16年度と比べると、令和4年度では、獲得した外部資金の増加等により総支出額は約10億円増加しました。また、総支出のうち6割強を人件費として支出しています。

令和4年度には、優秀な研究者獲得のために新年俸制の国際業績加算の見直しを行うとともに、国際業績を重視した教員の採用を行いました。今後も本学の研究・教育の高度化のために優秀な研究者の獲得に努めてまいります。

一橋大学基金と資金運用

1. 一橋大学基金

一橋大学基金は、本学の研究教育振興に資することを目的とし、学生等に対する奨学金の支援、研究・教育環境の整備、研究教育、国際交流、社会連携等の活動支援、キャンパス整備等に、幅広く活用しています。



令和4年度の一橋大学基金への寄附額は約7.9億円、累計寄附総額は約138億円に達しました。多大な支援により、一橋大学の収入に占める寄附の割合は国立大学の中でもトップクラスとなっています。

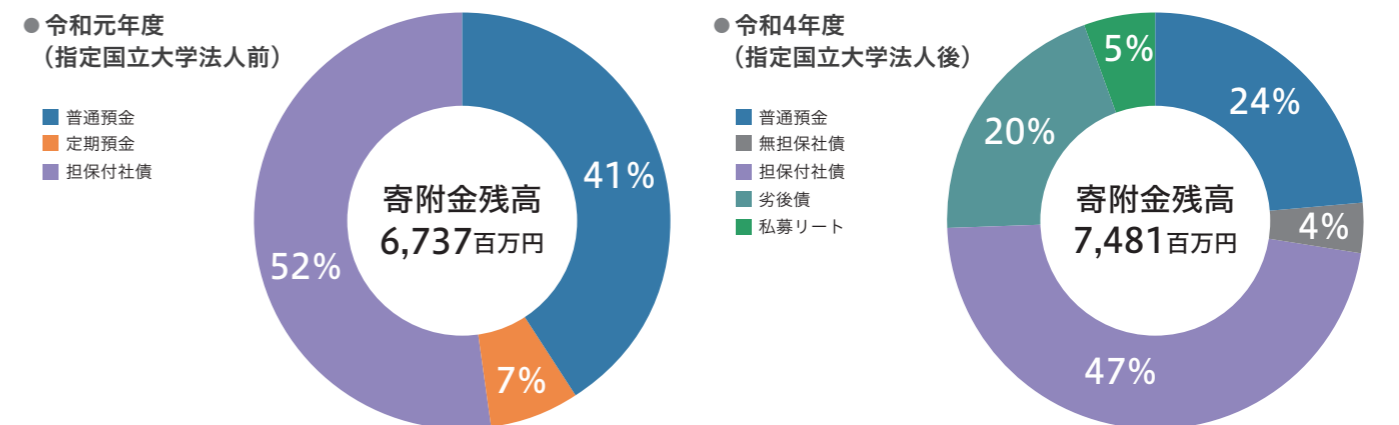
寄附の目的に沿って、学生への修学、海外留学支援、留学生への奨学金など、それぞれの事業に活用する他、残高は運用原資としており、基金の一層の拡充を目指しています。

基金ページ <https://www.kikin.ad.hit-u.ac.jp/home>

2. 資金運用

運営費交付金や授業料による収入の増加を見込むことが難しい中、寄附金や受託研究収入等の拡充を目指して取り組んでいますが、資金運用も重要な財務基盤強化策の一つとなります。海外の有力大学の中には寄附金等を原資とする巨大な基金を保有している大学も多く、高い収益率で運用したうえで、毎年度運用益の一部を大学の事業の財源に充てています。

本学は令和元年度に指定国立大学法人に指定されたことに伴い、幅広い資金運用が可能となりました。従来は社債等の安定資産を中心に運用していましたが、令和3年度より私募リート等のインカム資産を増やして分散投資を進めるとともに、運用額の規模も拡大しています。令和4年度には新たに資金運用コンサルタントとの契約を締結し、本学の方針に沿ったポートフォリオの策定を進めるとともに、資金の安全かつ効率的な運用を目指すことで、持続可能な財政基盤を構築し、本学の教育・研究の高度化に資する活用方法を検討してまいります。



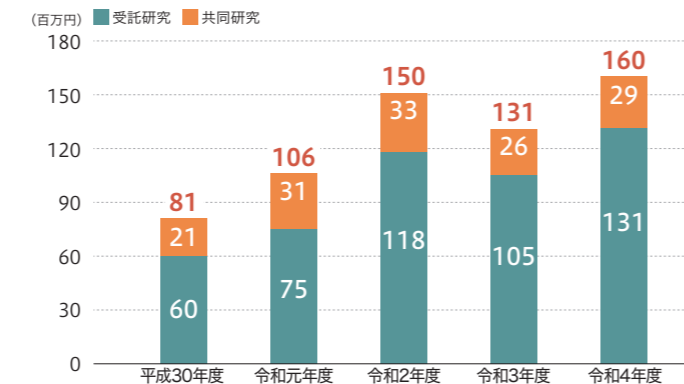
財務トピック

受託研究等の受入れ

本学では、外部資金の獲得に向けた積極的な取組により、令和4年度には、受託・共同研究の受入額が平成30年度に比べ、約97.5%増加しました。これは、独立行政法人や海外機関等の他機関との連携が進んだことによるもので、受託研究の契約件数も2倍以上に増加しています。

また、令和5年度からソーシャル・データサイエンス学部・研究科が設置され、新たな機関との連携が増えることが予想される他、同学部で教員の採用も積極的に行っていることから、来年度以降も受入額の増加が期待できます。

● 受託・共同研究の当期受入額の推移



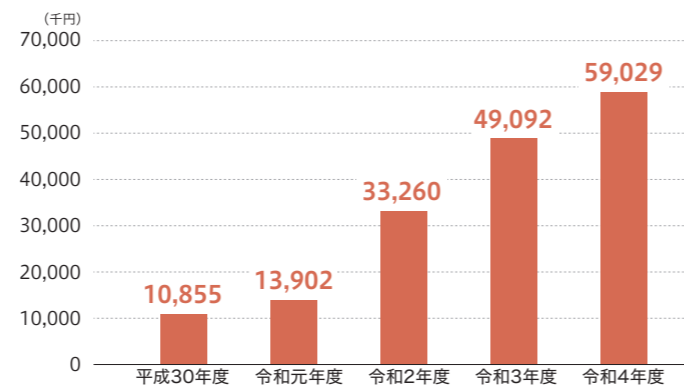
科学研究費助成事業等の受入れ

令和4年度の科学研究費助成事業等(以下、科研費等)の受入額は、約742百万円であり、平成30年度に比べ11%増加しました。

特に、HIASにおける科研費等の受入額は年々増加しており、令和4年度は約59百万円と、平成30年度に比べ、5.4倍に増加しました。また、採択されている研究の8割以上が医療関係の研究であり、グローバル・ウェルフェアへの貢献に大きく尽力しています。

現在、HIASでは「HIAS BRIDGES Next」という取組において若手研究者の採用を進めており、採用されたばかりの新たな若手研究者も早々に科研費を獲得するなど、着実に成果をあげています。

● HIASにおける科研費等当期受入額の推移



学生の海外留学

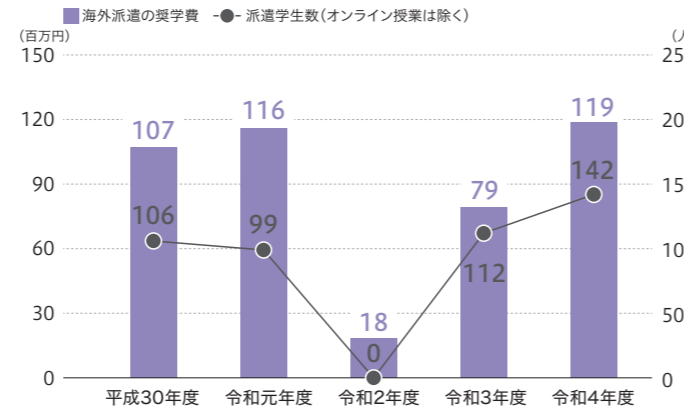
本学では学生の海外派遣に注力しており、一橋大学基金をはじめとして、海外留学のための奨学金の充実に努めています。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、令和2年度に派遣学生数、海外派遣のための奨学金ともに大きく落ち込みました。

一方で、令和4年度は、感染症の影響が緩和されたことから、派遣学生数は増加傾向にあり、海外派遣のための奨学金も平成30年度に比べて増加しました。

引き続き、派遣学生数を増加させる等の施策を実施し、大学教育の国際化の推進に積極的に取り組んでいます。

● 海外留学関係の奨学金



国立大学法人会計の特徴

国立大学法人の会計制度は、企業会計原則を基本としつつ、公的な性格を有し、主たる業務内容が教育・研究である等の特性を考慮し、必要な修正を加えたものとなっております。国立大学法人は一般企業と異なり営利を目的としておりませんが、自己収入の獲得や経費の削減により、利益を上げることも可能です。また、当期総利益のうち文部科学大臣の承認を受けた額については、目的積立金として次年度以降に使用することができます。

企業会計・官庁会計との比較

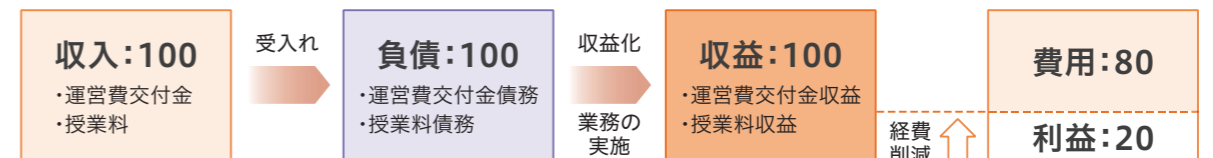
区分	国立大学法人会計	企業会計	官庁会計
対象	国立大学法人	営利企業	国や地方公共団体
主目的	財政状態、運営状況の開示、業績評価主目的のための情報	財政状態、経営成績の開示	予算と執行状況の開示
利害関係者	国民その他の利害関係者	株主、投資家、債権者等	国民、住民
認識基準	発生主義 ^{※1}	発生主義	現金主義 ^{※2}
記帳形式	複式簿記	複式簿記	単式簿記
会計基準・法令	国立大学法人会計基準	企業会計原則	財政法、会計法、予算決算及び会計令

※1. 現金の取引にかかわらず、経済価値の増加又は減少を認識したときに記帳する方法
 ※2. 現金の受入れ又は支払いを行ったときに記帳する方法

運営費交付金・授業料等の会計処理について

運営費交付金、授業料等の収入は、それに見合う教育・研究等の業務を実施する義務を負ったとして、一旦負債として計上し、業務の実施に伴い収益に振り替える処理を行います。

運営費交付金は、業務の実施に必要とされる額が交付されますが、経営努力により費用を抑えることができれば利益を上げることも可能です。



本学の財務諸表等(財務諸表、決算報告書、事業報告書、監査に関する情報)は右記のウェブページに掲載しております。

https://www.hit-u.ac.jp/guide/information/disc_02.html#finance



一橋大学が先陣を切って変革を!

理事・副学長
(企画・評価、情報化、監査担当)

蜂谷 豊彦



公益財団法人
連合総合生活開発研究所
主幹研究員

中村 天江

博士(商学)(一橋大学, 2016年)

理論と実践、どちらにも強い大学

蜂谷:一橋大学の卒業生は、新卒採用市場では非常に高い評価を受けてきたと思います。ところが、卒業後20~30年経つと評価にバラつきが出てくるようです。いわゆる一般の中途採用市場というのは、大学側からはあまり見えない部分でもあるのですが、いかがでしょうか。

中村:日本の中途採用では学歴はそれほど見ていないのです。新卒採用では能力を代替するものとして大学名や学部名を見ているのですが、経験者採用ではどのような職種でどのような仕事をしてきたかを見ています。企業が経験者採用で重視しているのは、専門的な知識や経験、マネジメント力やコミュニケーション力、そして人柄です。

一方、米国では経営者の7割程度が大学院卒で、学歴が評価されています。それは社会のダイバーシティが高いからです。社会の多様性が高いと、人物を保証する資格が必要になるので学歴の重要性が高くなる。日本は社会の均質性が高いため、最初に入った会社の社名や、そこでの経験がシグナルになります。

日本の産業界は、これまで学位や学位以外の履修履歴をあまり評価してこなかったため、「Captains of Industry」を理念に掲げる一橋大学に、学位やさまざまなプログラムが認められる社会に向け、先陣を切って変革を起こしていただきたいです。

蜂谷:一橋大学は少人数教育で、学部間履修の垣根も低く、手厚いゼミなどが特徴で、マンモス大学のマスプロ教育とは一線を画しています。それが卒業後の仕事に活かされ、きちんと社会人としての



地力になっているのでしょうか。

中村:近年人材獲得が難しくなっているため、企業は文系学生にも早くからコンタクトするようになってきました。企業側が「このゼミの出身者であればこういうことができる」と予め分かっているアプローチする研究室もあります。そうした研究室では、企業と一緒に活動し、専門知識を実践に応用する経験を積んでいて、そこが評価されています。一橋大学のように実学に近いところで研究と学生生活が送れるのは素晴らしいことだと思います。

これまででも、これからも、一橋大学が社会で要職につく人材を輩出するのは変わらないでしょう。技術進化にともない理工系の重要性が高まっていますが、これからの時代は、ルールメイキングやディジションメイキングといった、技術を超えた力が一層問われます。一橋大学をはじめとする社会科学の領域から、イニシアチブを発揮できるリーダーが生まれてくることを期待されています。

蜂谷:今年、ソーシャル・データサイエンス学部・研究科(SDS)を開設しました。一橋大学はもともと数字に強い大学ではありましたが、そこにAIや統計学といった理数教育の力が乗る構造になります。今後輩出される社会科学に理数系の素養が加わった人材についてどうお考えですか。

中村:そもそも文理という区別が本質的ではなく、社会に必要なものは日々進化していくし、一方で教養や歴史から学ぶところもある。その両輪が必要です。今回、一橋大学がSDSをつくり、両輪を回すことを社会に示しました。とても期待しています。

「越境する人」を育てる場の魅力

蜂谷:リスキリングやリカレントといったところでは、一橋大学は社会に貢献できているのでしょうか。

中村:将来のキャリア展望は、職場の人としか付き合わない「閉じている人」が一番低く、社会人大学院やスクールに行くような「越境する人」は高いという研究結果があります。日本人は人とのつながりが職場と家庭に閉じがちなのですが、会社と家族以外の人間関係の豊かさが、不確実なキャリ

●一橋大学における主な社会人向けリカレント教育

部 局	制 度	出願対象者
各学部	聴講生(科目等履修生)	規則上は大学の前期2年(教養課程)の課程を修了した者であるが、ほぼ全員が社会人である。
経営管理研究科	修士課程 経営管理専攻経営管理プログラム	出願期間の開始日において、3年以上の実務経験を有する者
経営管理研究科	修士課程 経営管理専攻ホスピタリティ・マネジメント・プログラム	出願期間の開始日において、3年以上の実務経験を有する者
経営管理研究科	博士後期課程 イノベーション・マネジメント・プログラム	出願期間の開始日において、3年以上の実務経験を有する者
経営管理研究科	修士課程 金融戦略・経営財務プログラム(FS)	入学時点において、2年以上の実務経験を有する者
経営管理研究科	専門職学位課程 国際企業戦略専攻	Minimum two years' post-university graduation full-time work experience as at September 1
経営管理研究科 (イノベーション研究センター)	科目等履修生 イノベーションマネジメント・政策プログラム(IMPP)	博士後期課程相当。本学・他大学の在籍者でも応募可。
経済学研究科	博士後期課程 特別選考(AO入試)	博士後期課程編入学以前に、企業・官公庁・研究所等において原則2年以上の実務経験を有する者。
法学研究科	修士課程 法学・国際関係専攻社会人特別選考	入学時点において、企業・官公庁等において原則として2年以上の実務経験を有する者
法学研究科	修士課程 ビジネスロー専攻	入学時点において、企業・官公庁等における原則2年以上の実務経験を有する者
社会学研究科	修士課程 社会人特別選考	大学院入学の時点において、3年間以上の社会人経験を有し、かつ最後に卒業した大学等の卒業から3年間以上経過している者
国際・公共政策大学院	専門職学位課程 社会人特別選考	入学時点において、企業・官公庁等において2年以上の実務経験を有する者

アを乗り越える力になることや、人生を幸せにすることが、私たちの研究でわかりました。

つながりを豊かにするのに、社会人大学院は絶好の選択肢だと思います。一橋大学のビジネススクールはアクセスがよい千代田キャンパスにありますし、以前講義をさせていただいた時に、意欲に満ちた方々が集まっていて、とても刺激的な議論をしていると感じました。

蜂谷:そこでのコミュニティはグループワークと一緒に苦労を経験するので、濃い人間関係になります。

中村:そういった濃い経験は、個人のキャリア形成にとって大切です。仕事は経験を積みある程度回せるようになり、周囲もだんだん認めてくれるので、自分に負荷がかかる経験をしにくくなります。そのときに、外の学びの場に年齢問わず臨むことで、自分の実際を突き付けられ、もう1回ねじを締めることができます。それも大学の魅力の一つだと思います。

蜂谷:企業が社員を海外の大学に派遣留学させてキャリアアップさせることは一般的ですが、国内で日本語のプログラムを受けた人たちはどう評価されているのでしょうか。

中村:まず、留学先が海外か国内かは結構大きな違いです。英語でコミュニケーションができるかどうかで、仕事の幅が全く違うからです。ただ、日本の大学の社会人向けプログラムもかなり充実してきています。

今後、日本の社会人大学院などで学んだ管理職が増えていけば、若い人が学びに行くのを応援するようになるのではないかと感じています。学びの価値やその経験の活かし方は、経験したことの無い人には分かりにくいからです。でも自ら経験した人からすれば、情報収集、思考プロセス、分析手続きなど、何を活かせばいいか気付くことができます。社

会人大学院生が随分増えているので、企業の中での位置付けも変わっていくと思います。

蜂谷:一橋大学は非学位のエグゼクティブプログラムも行っています。こちらはどのように評価されているのでしょうか。

中村:経営層を対象にしたエグゼクティブプログラムはとても魅力的ですね。一般の人には存在自体が知られていませんし、選抜過程も見えにくい。だから一般的な社会評価にはつながりにくいのですが、プログラムを過去に修了した人たちも含めて、ネットワークができる意義はとても大きいと思います。

蜂谷:そこでつくられるヒューマンネットワークの価値は非常に高いです。

中村:そう思います。同じプログラムに、企業から代々社員が派遣されているのであれば、そのプログラムが評価されているということですし、社会的にも大事な機能だと思います。

蜂谷:会社の中で派遣されるというのは一つのステータスですかね。

中村:エグゼクティブプログラムの魅力も、もっと社会に発信いただけたら嬉しいですね。

