

HITOTSUBASHI 150<sup>th</sup>



国立大学法人  
**一橋大学**  
HITOTSUBASHI UNIVERSITY

**2024-2025**

**統合報告書**

INTEGRATED REPORT



国立大学法人  
**一橋大学**  
HITOTSUBASHI UNIVERSITY



# 結

## The Bridge to the Future

### はじめに

今回の統合報告書のテーマは「結」です。

一橋大学が多様な領域や人々がつどう拠点となり、社会科学の様々な領域や人々を結びつけて、教育研究、社会連携、国際戦略等の各分野において、課題に向き合い、ひとつひとつ未来を変えていく価値を創造する様子を伝えることを狙いとしています。

一橋大学は2025年に創立150周年を迎えます。

本報告書が、150周年を機にさらにステップアップしていく

一橋大学の現在の姿及び今後のビジョンについて、

ステークホルダーの皆さまがご理解いただく一助となれば幸いです。

引き続き、一層のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

### 目次

- 3 一橋大学 価値創造のあゆみ
- 5 一橋大学の価値創造プロセス
- 7 一橋大学研究教育憲章
- 8 学長メッセージ 世代を超え、文理の壁を越え 次の150年の地平を目指す

### 結 The Bridge to the Future

- 11 **研究** 一橋大学の有する卓越した研究力を結集し、さらに増強する
- 14 **教育** 教育プログラムの結合により「考える力」「活動する力」「課題解決力」を有する人材を育てる
- 17 **学生支援** 学生が健やかな大学生活を過ごすための制度や組織を整備する
- 20 **社会連携** 研究力と人材育成力の「結果」を社会実装につなげる基盤を構築する
- 23 **国際戦略** 多様性をキーワードとした提携を行いマルチなネットワークを構築する
- 26 **DEI/図書館** 一橋大学のすべての構成員のために必要な基盤整備に向けた施策を実施していく
- 28 **図書館** 機関リポジトリの拡充を通じてオープンサイエンスを推進する
- 29 **組織基盤** 一橋大学の優れたパフォーマンスの土台となる堅固な組織基盤を構築する
- 33 **財務基盤** 一橋大学に関わるすべての人たちと共に財源の多様化、戦略的な資源配分を図り、持続可能な財務基盤の構築を目指す

# 一橋大学 価値創造のあゆみ

一橋大学は、森有礼が東京銀座尾張町に私設した商法講習所の精神を受け継ぎつつ、この150年の間、日本の社会科学的研究と教育を牽引してきました。これまでも、そしてこれからも、世界最先端の学術研究の成果を社会に還元する存在であり続けます。

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



HITOTSUBASHI 150th

**1875 創立** 森有礼が東京銀座尾張町に商法講習所を私設する  
東京会議所とその会頭を務める渋沢栄一の助力を得る



商法講習所(木挽町時代)



森 有礼



渋沢栄一

**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 御大典記念図書館竣工**  
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**  
**1922 メンガー文庫を収蔵**  
メンガー著『国民経済学原理』にメンガー自身が書き込みをしたもの(一橋大学社会科学古典資料センター所蔵)



**1949 新制一橋大学となる**  
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

**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

**1950 1950**  
**1996 言語社会研究科設置**  
**1998 国際企業戦略研究科設置**

**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

**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 左から旧門衛所(登録有形文化財)・本館・附属図書館・兼松講堂(登録有形文化財)

**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、図書館内の蔵書及び三井ホールに保管中のメンガー、ギールケ両文庫は焼失を免れる



震災後の神田一ツ橋  
左は損壊を免れた  
御大典記念図書館

**2004 国立大学法人一橋大学となる**  
**法科大学院(専門職学位課程)を設置**



**2005 国際・公共政策大学院(専門職学位課程)を設置**



**2019 指定国立大学法人の指定を受ける**

**2000 2000**  
**2014 社会科学高等研究院(HIAS)を設置**



学長直轄の組織として、一橋大学社会科学高等研究院(Hitotsubashi Institute for Advanced Study: 略称HIAS)を設立



**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を設置**

**創立150周年へ 2025**

**2020**

**2021 SBAとICSがビジネススクール国際認証(AACSB)を取得**



一橋大学大学院経営管理研究科・経営管理専攻/商学部(SBA)と、大学院経営管理研究科・国際企業戦略専攻(ICS)が、それぞれ日本の国公立大学としては初めてとなるAACSB International-The Association to Advance Collegiate Schools of Business-(AACSB)国際認証を取得

**2023 ソーシャル・データサイエンス学部・研究科を設置**



Social Data Science

学部としては72年ぶりの新設となるソーシャル・データサイエンス学部・研究科を設置



# 一橋大学の価値創造プロセス

市民社会の学である社会科学の総合大学として、リベラルな学風の下に、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続ける一橋大学。社会全体及びステークホルダーに多様な価値をもたらす、持続可能な社会の実現を目指すプロセスをご紹介します。

次の150年へ

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

「一橋大学研究教育憲章」より

## 人的資本 (2024.5)

- ◎教職員 687人
- ◎学部生 4,348人
- ◎大学院生 1,880人

## 知的資本

- ◎5学部、7研究科、1研究所
- ◎附属図書館所蔵資料(2024.5) 240万点以上  
書籍と雑誌タイトルの合計(電子含む)
- ◎共同研究(2023年度実績) 25件
- ◎受託研究(2023年度実績) 40件

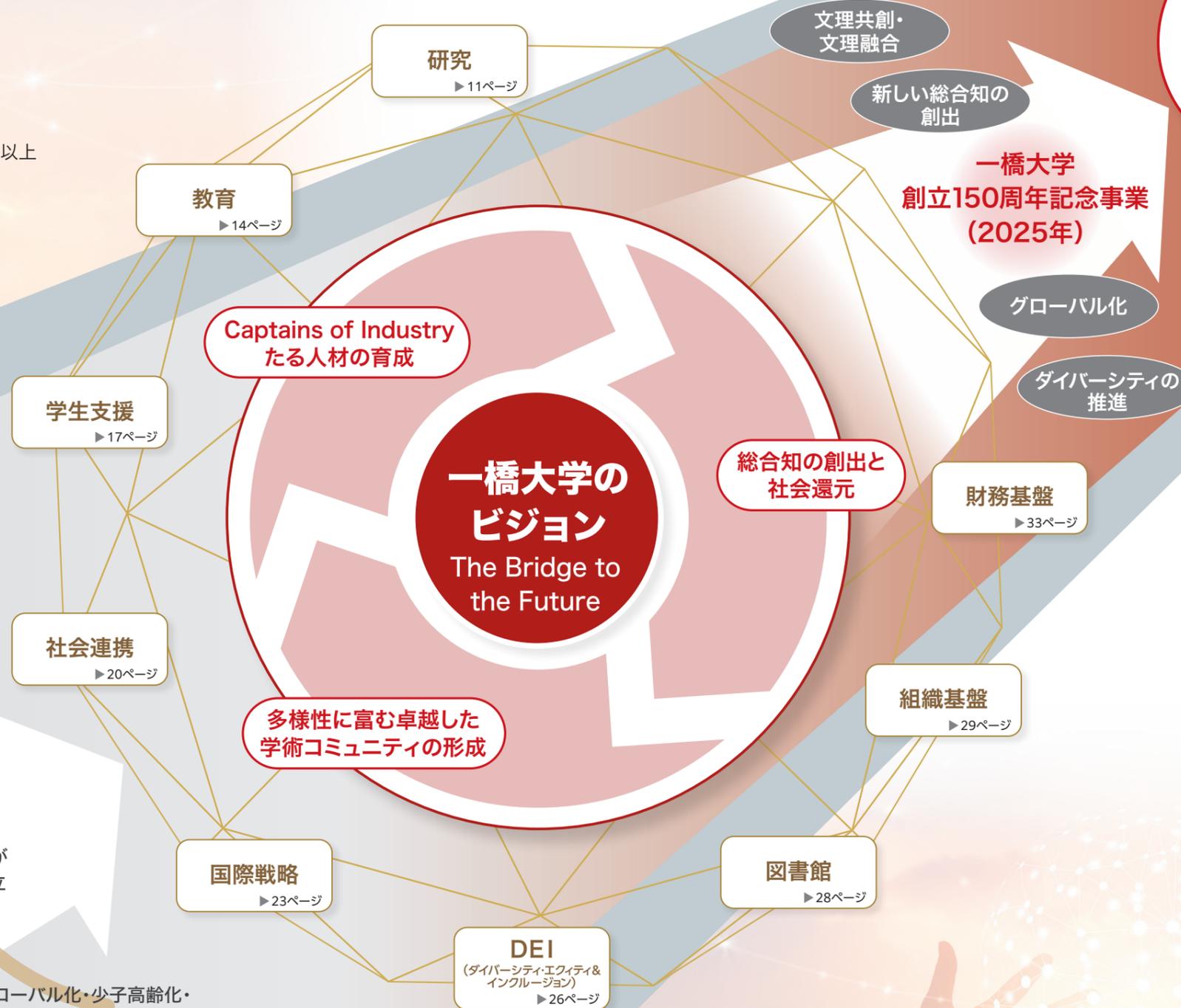
## 社会・関係資本

- ◎同窓会組織 如水会  
会員数(2024.3) 約33,000人
- ◎海外協定校(2024.9)  
学生交流協定 149機関  
学術交流協定 174機関

## 財務資本/製造資本 (2024.5)

- ◎運営費交付金 5,730百万円
- ◎学生納付金 3,939百万円
- ◎外部資金 2,474百万円
- ◎その他 985百万円
- ◎土地面積 422,660㎡
- ◎建物面積 177,402㎡

目指す姿へ向かうために



OUTPUT

## 学術業績・教育への還元

- ◎論文数・発刊書籍数(2023年度)  
論文数:625 発刊書籍数:116
- ◎査読付き英語論文数(2023年度): 278
- ◎科研費採択状況  
令和6年1月文部科学省公表資料「令和5年度科学研究費助成事業の配分について」  
令和5年度 新規採択率:1位 54.8%  
※新規応募件数が50件以上の研究機関中(20年間で17回目)  
新規採択件数の累計数:2位 168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
- ◎英語開講科目数(学部)(2023年度):171科目

## 人材輩出

- ◎就職率(2023年度):95.9%
- ◎司法試験累計合格率:全国1位 83.5%  
(2005~2022年度修了生合計)
- ◎裁判官/検察官への任用者数  
(2023年度までの累計、法科大学院修了者)  
裁判官:119人 検察官:87人

## 教員の社会貢献

- ◎審議会委員等従事数(2023年度)  
中央省庁:282人 国会:5人 裁判所:8人 その他:263人
- ◎民間企業への役員等就任数(2023年度)  
社外取締役:56人 社外監査役:6人 アドバイザー:35人

## リカレント教育

- ◎社会人学生比率(大学院生、2023年度):39.5%
- ◎エグゼクティブ・プログラムの充実(~2023年度)  
一橋大学財務リーダーシップ・プログラム(HFLP)  
受講者数(累計):1,298人  
一橋シニアエグゼクティブ・プログラム(HSEP)  
受講者数(累計):541人

INPUT

気候変動や  
コロナ禍などの  
地球規模の危機

格差と分断が  
もたらす対立

グローバル化・少子高齢化・  
デジタル化などによる  
産業・社会構造の変動

# Message from the President

## 一橋大学研究教育憲章

一橋大学は、市民社会の学である社会科学の総合大学として、リベラルな学風のもとに日本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た。人文科学を含む研究教育の水準はきわめて高く、創立以来、国内のみならず国際的に活躍する、多くの有為な人材を輩出している。

この歴史と実績を踏まえ、一橋大学は、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を使命とする。一橋大学は、この使命を達成するため、先端的、学際的な社会科学の研究教育を積極的に推進し、日本及び世界における拠点として、人間社会に共通する重要課題を解決することを目指し、研究教育の理念と基本方針とを次のように定める。

### 一橋大学の研究教育の理念

- 1 充実した研究基盤を確立し、新しい社会科学の探究と創造の精神のもとに、独創性に富む知的、文化的資産を開発、蓄積し、広く公開する。
- 2 実務や政策、社会や文化との積極的な連携を通じて、日本及び世界に知的、実践的に貢献する。
- 3 豊かな教養と市民的公共性を備えた、構想力ある専門人、理性ある革新者、指導力ある政治経済人を育成する。

### 一橋大学の研究教育の基本方針

- 1 大学の社会的責任を自覚し、法と倫理を重んじ、自治と知的誠実の精神をもって研究教育を行う。
- 2 研究教育における構成員の自由と自律、個性と多様性を尊重する。
- 3 理論的研究と実務的研究、基礎的研究と先端的研究を等しく重視する。
- 4 研究成果を国内外に広く公開するとともに、客観的、かつ、公平な自己評価及び外部評価により、その成果を厳しく検証する。
- 5 対話と双方向の教育を基軸とした、自由で緊張感ある教育環境を育成し、発展させる。
- 6 学生個々人の感性を磨き、理性を鍛え、創造性と論理性、構想力と判断力を養うことを教育の指針とする。
- 7 市民社会、産業界、官界との連携を適正、かつ、積極的に推進し、社会の課題に的確に応える。
- 8 研究教育の国際的連携を図り、情報・人的ネットワークを構築する。



一橋大学の校章「マーキュリー」は、ローマ神話の商業、学術などの神メルクリウス 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。



世代を超え、文理の壁を越え  
次の150年の地平を目指す

学長

中野 聡

1875年に商法講習所として設立されて以来150年にわたって、一橋大学は日本における政治経済社会の発展に資する研究を行い、その指導的担い手を育成し、輩出し続けてきました。この歴史と実績を踏まえ、2025年に創立150周年を迎える一橋大学は、これからの150年を見据え、未来に向けて3つのビジョン(指定国立大学法人構想、第4期中期目標・中期計画、創立150周年記念事業)を掲げて取組を進めています。

### 日本の社会科学の改革を牽引する

#### —指定国立大学法人構想—

一橋大学は、2019年以来、指定国立大学法人構想の実現に取り組んでいます。私たちは、国際競争力と社会的インパクトの強化を大きな課題とする日本の社会科学の改革を牽引して、持続可能な社会・経済システム構築に向けた知見と社会イノベーションを創出する世界最高水準の国際的研究・教育拠点に成長することを目指し、その実現のために必要なガバナンス改革を次々と実行しています。

この構想の下に、2023年4月には、新学部設置としては1951年以来72年ぶりとなるソーシャル・データサイエンス学部が大学院修士課程と共に発足して新入生を迎えました。2025年4月には博士後期課程が開設されます。私は、社会科学とデータサイエンスの融合が、新学部・研究科にとどまらず全学に大きな波及効果をもたらすことを期待しています。また、学長直属の社会科学高等研究院(HIAS)に資源を集中して、部局横断型組織ならではのスピード感を持った研究戦略を展開しており、HIAS Bridgesプログラムによる国際的若手研究者の



集中採用や研究専念環境の整備など、世界に開かれた先端的研究者集団の拠点形成を進めています。さらにHIASでは、脳科学研究センターや人新世研究センターなど、文理融合・共創による新領域研究分野の創出などの取組も進めています。

ひらく、つどう、つなぐ。

—第4期中期目標・中期計画—

2022年度から6年間にわたる第4期中期目標・中期計画において、一橋大学は、指定国立大学法人構想と一体の取組として、「開放性」「多様性」「社会連携」の強化をビジョンとして掲げ、その思いを「ひらく、つどう、つなぐ。」という

メッセージに託しています。

「ひらく」——一橋大学は、社会科学における最高学府としての強みを活かした研究・教育(人材育成)をさらに高度化・国際化して社会と世界に「ひらく」ことを通じて、社会的インパクトの創出と国際的プレゼンスの向上を目指しています。専門職大学院やリカレント教育といった教育事業も、知的資産を社会に開放する取組の一つです。国際的大学ネットワークも重要性を増しています。2023年5月には、世界の社会科学系9大学によるグローバルな大学連携「SIGMA(Societal Impact and Global Management Alliance)」の学長会議を、一橋大学がホストとなり、国立キャンパスで開催しました。

「つどう」——世界最高水準の研究・教育拠点に成長するためにも、一橋大学は、より多様な人々が「つどう」場として魅力あるコミュニティに成長しなければなりません。このために私たちは、若手・女性・外国人研究者など多様性を重視した戦略的人事や、国際公募、テニュアトラック制度、クロスアポイントメント制度や人事・給与マネジメント改革を活用して、世界に開かれた先端的研究者集団の拠点形成を進めるとともに、多様な背景を持つすべての学生・教職員等の人権が守られ、安全・快適に研究・教育・就労できる環境を整え、「つどう」場としての一橋大学の魅力を高める努力をしています。ソーシャル・データサイエンス学部・研究科の設置も、ビジネス・イノベーションや社会経済課題の解決に貢献できる文理横断的な知を備えた人材を育てることを目指しており、文系と理系の壁を取り払った「つどい」の場を創造する重要な取組です。

「つなぐ」——理系・医系を擁する総合大学と比較して、人文・社会科学系大学は「社会連携＝つながり」の取組でも遅れが目立ちます。この点でも「社会科学の改革」を牽引する存在として、一橋大学は、国内外の卓越した大学・研究機関、政府・非政府機関、企業等と戦略的な社会連携を推進する取組を一層強化し、社会イノベー

ションの創出を通じて日本と世界の課題解決に貢献していきたいと考えています。2023年秋には、三菱地所との共同研究契約に基づき、東本館内部をリノベーションしてソーシャル・データサイエンス学部・研究科のインキュベーション・交流拠点がオープンしました。この空間から生まれる知見を提供していくという双方向性を持つこの事業が、学外のステークホルダーとの関係強化のモデルとなることを期待しています。

日本の経済界をリードする上場企業やその関連会社の経営者をはじめ、社会の幅広い領域で活躍する卒業生のみなさんから、そして日本屈指の同窓会である如水会から、一橋大学は他大学にはない手厚い支援と熱い応援をいただいています。このような「卒業生とのつながり」は、社会連携を強化していく上でも一橋大学の最大の強みです。現役の学生はもちろんのこと、卒業後もあらゆる世代が同窓の親しみでつながり続ける「全世代コミュニティ」とも呼ぶべき関係性を大事にしなが、大学が主体となって、卒業生、大学の学生・教職員等、一橋大学に関わるすべての人たちとともに、社会連携を進めていくことを目指していきたいと思ひます。

ひとつひとつ、社会を変える。

The Bridge to the Future  
HITOTSUBASHI 150th  
—創立150周年に向けて—

創立150周年記念事業を開始するにあたって私たちが掲げた事業ステートメントの「ひとつひとつ、社会を変える。」という言葉は、現実の社会を相手にして実証研究を重視するとともに、社会の改善に貢献する研究と人材育成を使命としてきた一橋大学らしさを良く表現していると思ひます。そして、私たち「一橋」が未来への架け橋になるという思ひも込めて、「The Bridge to the Future」という言葉も掲げました。「ひとつひとつ、社会を変える。」志をもった大学として、「Captains of Industryたる人材の育成」「総合知の創出と社会還元」「多様性に富



む卓越した学術コミュニティの形成」を3つの柱とするプロジェクト施策のすべてが「The Bridge to the Future」に結びつき、未来志向で150周年を迎え、次の150年を見据えながら、一橋大学がよりひらかれて、社会や学外の人たちとつながり、世界から多様な人々がつどう場として育っていくことを期待しています。

創立150周年に向けては、多くのシンポジウム・公開講座、卒業生交流会、Podcastの配信など、様々な記念企画も実施しています。例えば、2024年5月には如水会との共催により、上場企業、オーナー企業、スタートアップ、公認会計士・弁護士等事務所の経営者などをお招きした「経営者ラウンドテーブル」を、8月及び9月には「若手・中堅世代卒業生交流会」を実施して、多様な分野で活躍する多くの卒業生にご参集いただき、改めて「全世代コミュニティ」の良さと重要性を認識しました。

これまでの150年とその先は地続きであり、これからも真っすぐな道を進むことになるでしょう。だからこそ、これまで一橋大学に関わったすべての人が、変わらずとともに歩み続ける「全世代コミュニティ」を大切に、一橋大学そのものが「結」となって、人、社会、世界、時代をつないでいこうとしています。

Profile

1983年一橋大学法学部国際関係課程卒業。90年同大学大学院社会学研究科地域社会研究専攻博士後期課程単位修得退学。社会学博士。専門はアメリカ史、米比関係史。神戸大学助教授、一橋大学教授、社会学研究科長、副学長などを経て2020年より現職。

# 結 [特集] The Bridge to the Future

## 研究

### ● Captains of Industryたる人材の育成

- 総合知の創出と社会還元
- 多様性に富む卓越した学術コミュニティの形成
- 3つの柱を支える基盤

## 一橋大学の有する卓越した研究力を 結集し、さらに増強する

理事・副学長  
(総務統括、研究統括、学長特命(創立150周年記念事業統括))

### 大月 康弘



一橋大学の研究は社会科学・人文学の諸分野にわたっています。中でも商学、経営学、経済学については国内をリードし続けてきました。国の科学研究費助成事業(科研費)の新規採択率は、毎年60%近くと極めて高く、常にトップの地位にあります。2023年度には、経済学・経営学区分における過去5年間の新規採択累積数でも1位になりました。社会科学の小規模大学としては特筆すべきことです。

しかし、近年はコロナ禍による人流停滞などにより、2019年度は362人いた研究者が2021年度には300人台にまで減少してしまいました。そこで2022年度から若手研究者を中心に国際公募を行い、2年間で40人を採用して研

究力強化を図りました。

採用した若手研究者の受け皿となるのが社会科学高等研究院(HIAS)です。2024年度の時点で11センターからなるHIASは既存学部・研究科とは一線を画し、研究に専念できる環境を整えて世界中から多くの有為な研究者を集めています。2025年度中には新たに「都市空間・不動産解析研究センター」を加え、さらに全体を3つの部門に再編し、部門内での連携を強化することを計画しています。HIAS再編によって研究プラットフォームを拡充し、一橋大学の総力を挙げて社会課題の解決に向かっていきます。

## 01 研究×教育×社会連携

### ソーシャル・データサイエンス研究科の教育研究プロジェクト (三菱地所との共同研究等)

一橋大学と三菱地所は、2023年3月に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しました。両者は、データサイエンスを活用し、イノベーションプロジェクトが集積する空間・拠点づくり、空間を利用した実証実験などを実施し、社会課題の解決を目指します。

そのプロジェクト第一弾として、東本館内にソーシャル・データサイエンス(SDS)

学部・研究科のインキュベーション・交流拠点がオープンしました。三菱地所の協力により建物のリノベーションを行い、コモンスペースや研究スペース、ラウンジを整備。SDS学部・研究科が社会と接続する拠点となり、スタートアップ輩出や地域連携などにも活用されます。

また、三菱地所社員がクロスアポイントメント教員となって学部授業に携わるなど、人的交流も行われます。



## 02 研究×教育×社会連携

### 社会科学高等研究院(HIAS)の機能強化、 HIASセンターの研究プロジェクト

2014年に学長直轄の組織として「一橋大学社会科学高等研究院(HIAS)」が設立されて以来、一橋大学の研究プラットフォームとして数々の研究業績を上げてきました。

例えば近年、医療政策・経済研究センター(HIAS Health)の活動は著しく、保健・医療、介護分野での研究の他、研究成果と社会をつなぐ活動、人材育成、ステークホルダーとの協働などに取り組んでいます。HIAS Healthに所属している研究者17名の業績の調査では、各分野で被引用数が上位10%に入る論文の割合が海外のベンチマーク大学に匹敵するレベルで、世界水準の研究者集団に

成長しつつあります。

2023年には新たに4つのセンターを設立し、HIASとしての機能を強化。そのうち2023年1月に新設した国際公的統計研究・研修センター(Hi-CEM)は、統計数理研究所、総務省統計研修研究所とも連携し、最先端の統計指標や分析についての研究を進めるとともに、官庁統計エコノミストの研修やリカレント教育を行っています。

2023年7月には、脳科学研究センター(HIAS BRC)と人新世研究センター(HIAS ARC)という2つのセンターを立ち上げました。HIAS BRCには、脳の神経活動をリアルタイムに観察できる

#### HIASの研究組織

- ◎ グローバル経済研究センター
- ◎ 医療政策・経済研究センター
- ◎ EBPM研究センター
- ◎ 地域・中小企業政策研究センター
- ◎ アジア政策研究センター
- ◎ 国際公的統計研究・研修センター
- ◎ データ駆動社会研究センター
- ◎ グローバル・ガバナンス研究センター
- ◎ マネジメント・イノベーション研究センター
- ◎ 人新世研究センター
- ◎ 脳科学研究センター

fMRIという画像診断機器などを導入。医療と社会科学、データサイエンスを融合することで、社会課題解決に向けた脳科学からの知見を活かした研究を進めていきます。そして、HIAS ARCは、社会科学研究や気候変動をはじめとした地球環境問題について、文理融合・文理共創的な研究を推進します。

## 03 研究×人事戦略

### 戦略的重点化領域の国際公募、 テニュアトラック制度による採用

学長のリーダーシップによるガバナンス強化戦略として、学内予算の再配分の強化、実績に応じた研究費の配分、人事ガバナンスの強化を実施してきました。

2022年には学長が先導する戦略の下、HIAS Bridgesプロジェクトを立ち上げました。その下に若手研究者を集中的に採用する「若手研究者育成プロジェクト-HIAS BRIDGES Next-」をスタート。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・ローという戦略的重点化領域を中心に、5年任期の若手研究者の国際公募を実施し、これまでに40人もの優秀な若手研究者を

採用しています。また、HIAS Bridgesでは、著名な研究者を招いて、学内の研究者と共同研究できる環境を提供する「著名研究者招聘プロジェクト-HIAS BRIDGES Distinguished-」も実施しています。このような取組を通じて、一橋大学全体の研究力の底上げを推進します。さらに、研究力向上に向けた人事

戦略の一つとして、テニュアトラック制度を導入し、若手研究者の採用を促進しています。先端的な研究業績を蓄積しつつある若手研究者を一定期間雇用し、研究環境を提供するとともに優れた業績を上げた場合にはテニュアトラック教員となるインセンティブを提供することで、研究環境の多様性の向上を目指しています。

#### 世界最高水準の国際人材獲得プログラム



## 04 研究×国際戦略

### 経済研究所を活用した国際・国内共同研究プロジェクトの推進

1940年に設立された経済研究所は、日本の経済社会に関する歴史的統計データの構築とその提供に務めてきた附置研究所です。一方で1980年代以降は研究領域を広げ、データと結びついた高度な理論・実証研究や政策研究を展開し、多くの優れた成果を上げてきました。

そうした実績が評価され、文部科学省の共同利用・共同研究拠点制度に基づいて、2010年度に「日本および世界経済の高度実証分析」拠点に認定されました。拠点事業では、政府統計マイクロデータの利用環境の整備を中心に、理論と実証の相乗的な研究成果を包括した制

度・政策研究の進展や、産官学・国際機関との幅広い連携に基づく国際的な共同研究拠点を形成することを目指しています。拠点事業のメインとなる「プロジェクト研究」では2024年度に40件を採択し、このうち20件が外国研究機関に所属する研究代表者によるものとなっており、多様な組織からの研究者の参加が実現しています。

また最近では、震災・金融危機、コロナ危機のような大規模なマイナスのショックが家計や企業の行動に与える影響、それに対する政府の救済策の効率性の評価、我が国の公的年金制度や医療制度に関するマイクロデータに基づく分



析、所得の不平等に関する国際比較研究、ロシアや東欧新興国の経済や人口・ダイナミクスなどのテーマについて研究を遂行しています。また、大規模データを用いた物価や家計の消費行動に関する新しい指数や、我が国の生産性の分析に関する基本データを構築し、外部にも公開しています。

これらの取組により、引き続き、国際・国内共同研究プロジェクトの一層の推進を目指します。

## 05 研究×人事戦略

### 研究専念制度・英文業績数の増加

HIASでは、学内の研究者が研究活動に集中して取り組むための研究専念制度や支援制度を導入しています。特に、戦略的重点化領域及び将来発展が見込まれる研究領域の研究課題に取り組む研究者に対して、成果につながることを優先した制度の適用や支援などを実施しています。

学内の研究者のうち今後も優れた英文業績や国際ネットワークが見込まれ、国際的な成果を上げている研究者に対しては研究専念制度を適用し、HIAS所属教員とすることで講義や全学の管理・運営業務などにかかる負担を軽減し、研究や論文執筆に専念できる体制を整備

しています。HIAS所属となった研究者は、世界各国から招聘された世界トップレベルの研究者と共同研究を行う機会を活かし、各分野のトップジャーナルでの論文掲載を目指します。また、教員が研究専念制度利用者となった学部・研究科については、代替教員を採用することで、研究や教育の質を維持できる体制を整えています。

さらに、HIASではURA(リサーチ・アドミニストレーター)が研究IR活動を推進し、研究力向上のための企画立案を行っています。URAによる研究支援は、もともと医学や理工学領域で普及してきたもので社会科学系ではあまり見られま

せんが、一橋大学ではHIAS設立当時からURAを配置しています。

こうした支援制度や取組の成果は着実に表れています。HIASの活動が全学にも波及効果を及ぼし、英文業績数の上昇は目覚ましく、2019年から2023年の5年間で大幅に増えています。

## 教育

- Captains of Industryたる人材の育成
- 総合知の創出と社会還元
- 多様性に富む卓越した学術コミュニティの形成
- 3つの柱を支える基盤

### 教育プログラムの結合により「考える力」「活動する力」「課題解決力」を有する人材を育てる

理事・副学長(教育統括): 加藤 俊彦(左) 前任: 青木 人志(右)



一橋大学はゼミナールを核とする少数精鋭教育に長い歴史を持ち、その下で学部間履修の垣根が低いという特徴を活かした教育を実践してきました。そのような教育のあり方を続けていく一方で、「文理共創」「デジタル化」「グローバル化」にフォーカスした人材育成に注力しています。

文理共創・デジタル化に関しては、2023年度にソーシャル・データサイエンス(SDS)学部・研究科を新設しました。SDS学部・研究科は既存学部への影響も大きく、SDS関連科目の2023年度の履修率は83.4%に達しています(2027年度までに85%以上が目標)。また、大学院の法学研究科ビジネスロー専攻の中に、デジタル社会に不可欠な

情報法科目を集中的に学ぶ情報法プログラムも新設しました。グローバル化に関しては、新型コロナの影響で大幅に減少していたインバウンド・アウトバウンドの留学生はともに、コロナ禍前の基準まで回復しています。

大学院の教育で成果を上げているのが、ビジネススクール、ロースクール、国際・公共政策大学院を三本柱とする高度専門職を養成する大学院です。ロースクール修士生の司法試験累積合格率が80%を超え全国1位をキープするなど、高度専門職養成という面でも日本をリードする存在です。2025年度にはSDS研究科に博士後期課程が設置される予定で、博士後期課程の魅力を高める施策を進めています。

## 01 教育×学生

### 学生と教員そして学生同士を「結ぶ」ゼミナールを中心とする少人数教育\*

少人数教育で中核を構成するのが、ゼミナール(演習)です。100年以上の歴史を有する一橋大学のゼミナールは、指導教員と所属する学生との濃密な相互作用を行うコミュニティとしての役割を果たしてきました。

学士課程(学部)では、3・4年次に後期ゼミナールが必修となっており、2024年度は、設立2年目のソーシャル・データサイエンス学部を除く4学部(商・

経済・法・社会)で1学年あたり90以上の後期ゼミナールが開講されています。また、商学部や社会学部では1年次に導入ゼミナールが必修科目となっています。

高度専門職を養成する大学院教育においても、ゼミナール(演習科目)は重視されています。例えば、経営管理研究科の経営学修士(MBA)コース経営管理プログラムでは、1・2年次に演習科目で

ある「ワークショップ」が修了要件となっています。専門職学位課程においても、国際・公共政策教育部(IIPP)では「ワークショップ」が必修科目として設定されています。

\* ゼミにおけるS/T比

教員1人あたりにおける学生の割合  
**8.68人**(2023年度)

## 02 教育×学生

### 異なる専門分野を「結ぶ」学部や大学間の垣根を越えた科目履修

一橋大学は、伝統的に学部間の垣根が低く学士課程の教育プログラムに反映されています。まず学部入学時に所属する「クラス」は、5学部の学生で構成されており、異なる学部の学生と交流する機会が設定されています。

また、学生自身が所属する学部の科目だけではなく、他の4学部の科目も、一部の例外を除いて自由に履修することができます。制度面でも他学部科目の履修を促進するために、5学部すべてで他学部科目を6単位以上履修することが卒業要件となっています。このような学部間履修の垣根の低さを活かして、経済学部と法学部では、双方の専門領域をより体

系的に修得するために「経済学・法学副専攻プログラム」を設置しています。

2023年度に72年ぶりの新設学部としてソーシャル・データサイエンス学部を設置した際にも、学部間の垣根の低さは活かされています。例えば、新学部設置に伴い、既存4学部のソーシャル・データサイエンス関連科目履修率を、2027年度までに85%以上とする全学目標を立てており、2023年度の履修率は83.4%に達しています。

さらに、他大学との講義履修制度も積極的に展開しています。その中核となるのが、東京科学大学(2024年10月に東京医科歯科大学、東京工業大学が統

合)、東京外国語大学との間での「複合領域コース」です。これは3大学の科目を組み合わせて設定した各コースで、学際的に学ぶ教育プログラムです。2024年度は、52名を「複合領域コース」に派遣し、2大学からは177名の学生を受け入れています。



## 03 教育×国際戦略

### 一橋大学と世界を「結ぶ」進化する教育の国際化

教育の国際化も積極的に推進しています。学士課程(学部)では、1年次に英語スキル教育を必修化するとともに、6つの選択肢の中から学生自身に合った研修・留学などを卒業要件とする「グローバル教育ポートフォリオ」を導入しているに加え、2021年度に森有礼高等教育国際流動化機構にグローバル・オンライン教育センターを設置しました。また、英語で専門教育を行う英語専門科目を段階的に拡充しており、2023年度に5学部で175科目が開講され、2027年度には190科目まで拡大する計画です。

一橋大学は100を超える海外の有力

大学と大学間交流協定を締結しており、活発な交流が行われています。そこでの教育面における中心的な制度が、「一橋大学海外派遣留学制度」です。2023年度には、本制度を利用して、119名の学生が長期留学で交流協定校に派遣されました。また、長期留学派遣学生には、同窓会組織である如水会や、明治産業人材育成支援会などからのご支援によって、滞在費補助のための奨学金が設置されています。

留学生比率の高さも、一橋大学における国際化の特徴です。2024年度の留学生数(学部・大学院/5月1日現在)は、学生総数の約15%にあたる917名です。

#### グローバル教育ポートフォリオの一覧

- 初年次英語スキル教育(必修)
- ◎ 短期語学留学
- ◎ 語学集中研修 (大学の一部費用負担により国内で提供)
- ◎ 短期海外留学(サマースクール)
- ◎ 長期海外留学
- ◎ 海外インターンシップ
- ◎ ゼミを中心とした海外調査・インターゼミ等

このうち、交流協定校などからの受入学生数は202名に上り、海外の大学に在籍する留学生が半年から1年間にわたり、一橋大学のキャンパスで学んでいます。

## 04 教育×社会連携

### 多彩な寄附講義と如水ゼミ

学生の知見を広げるために、民間企業や公的機関などのご協力により、寄附講義を開講しています。2024年度には、ファイナンスや不動産、IT、ジャーナリズムなどの幅広い領域で、学部・大学院合わせて約50の寄附講義を開講しています。

特色ある寄附講義の一つが、「如水ゼ

ミ」です。「如水ゼミ」は、本学の同窓会組織である如水会からの寄附講義で、卒業生を中心とする方々が講師として教壇に立ち、各業界の知見を学部学生にゼミ形式で教授します。2024年度は、金融、商社、広告、新聞・出版、損害保険、航空運輸、ヘルスケア&イノベーション、国際関係、スポーツ・エンターテインメン

トビジネス、不動産、陸上運輸、総合重工業、ITの13業界で開設し、約130名の方々に登壇いただいています。



同窓会組織である如水会のロゴマーク

## 05 教育×社会連携

### 商学部のデータ・デザイン・プログラム

データ・デザイン・プログラム(DDP)は、情報(データ)とデザインを連結できる「イノベーション人材」の育成を目的とした学部教育プログラムです。DDPは商学部のサブプログラムとして開設されていますが、5学部すべての学生が2年進級時に応募することができます。

DDPの特色は、情報系科目とデザ

イン系科目に加えて、外部の企業・団体のご協力の下で実践的な課題に取り組むPBL(Project-Based Learning)を展開している点です。DDPでは、2024年7月までに、石川県や東京都多摩市、京



都府京丹波町といった地方自治体や、コンサルティング会社や住宅機器メーカーなどとの間で、16のプロジェクトを進めてきました。

## 06 教育×社会連携

### 国際・公共政策大学院のコンサルティング・プロジェクト

国際・公共政策大学院(IPP)で実施しているコンサルティング・プロジェクトでは、学生の研究テーマと関連する「課題」を抱えている学外の企業・公共団体・研究者等に学生の受け入れをお願いし、当該学生が仮想的にコンサルティングを行う機会を作っていただいています。月1回ほどの面談を通じて、課題の本質を理

解することに努めながら調査・研究を進めて、課題解決の提案をするPBLは、教室で学ぶ理論やツールを実際の課題解決に応用してみる主体的で実践的な学びの機会となっています。

この取組は2023年度にIPPが受審した大学基準協会の認証評価において特に高い評価を得ました。

#### テーマ・調査研究課題の例

- ・移民が財政に与える影響に関する事例調査
- ・家族に優しい雇用慣行を促すための施策
- ・教育サービスの市場化に関する事例研究
- ・コミュニティ・バスの費用便益効果の検証
- ・PFIの事例と可能性に関する調査
- ・民営化が民間経済に及ぼす影響について
- ・NPOのマネジメントに関する調査
- ・ODAに関する日本人の意識調査
- ・固定資産評価の適正性に関する分析
- ・新しい商品・取引への課税に関する提案

学生支援

- Captains of Industryたる人材の育成
- 総合知の創出と社会還元
- 多様性に富む卓越した学術コミュニティの形成
- 3つの柱を支える基盤

学生が健やかな大学生活を  
過ごすための  
制度や組織を整備する

副学長  
(学生、学長特命 (SPRING事業))  
稲葉 哲郎



一橋大学は、学生が健やかな大学生活を過ごせるよう、制度や組織を整備しています。奨学金による経済支援を実施する他、2024年度はダイバーシティを推進するための「住まい支援制度」を創設しました。

学生相談室は、対人関係や学業などあらゆる相談に応じえています。また、様々なハラスメントに対応するハラスメント相談室も設置されています。キャリア支援室では、キャリアアドバイザーと1対1で相談できる機会を提供しており、進路相談から面接対策まで、幅広い相談に応じえています。

一橋大学の強みの一つが就職です。学部生は、少数精鋭のゼミで培った能力を活かして、多様な選択肢から進路を

決定しています。修士課程の学生も同様です。修了後のキャリアは高度専門職、企業、アカデミアなど多岐にわたります。卒業生・修了生は、Captains of Industryとして各界で活躍しています。近年、博士後期課程を志望する学生の減少が、日本の研究力低下につながると懸念されています。一橋大学は、国立研究開発法人科学技術振興機構 (JST) の「次世代研究者挑戦的研究プログラム (SPRING) 事業」に採択され、『The Bridge to the Future』一橋大学博士イノベーション人材育成プロジェクト」を2024年度より開始しました。学士課程から博士後期課程まで、幅広く支援する体制を強化していきます。

01 学生支援 × 経済支援

一橋大学独自の奨学金制度が充実  
学ぶ意欲のある学生の支援へ

経済的理由で修学が困難な優れた学生に対し、日本学生支援機構の他、学内奨学金及び民間奨学団体等の奨学金制度を用意しています。募集は例年50件以上あり、そのほとんどが返還不要の給付型です。特に学部1・2年生対象のものについては、一橋大学の規模に比して多くの募集があります。

「一橋大学学業優秀学生奨学金」は学生の学業の成果を評価し、意欲を高める

ことを目的に設けられたもので、特に優秀な成績を修めた学部生に対し、在学時には奨学金を給付し、卒業時には記念品を授与しています。

2023年度の  
奨学金受給状況

種別・金額 (月額)	日本学生支援機構		各種奨学団体	学内奨学金	計	
	給付奨学金	貸与奨学金 (第一種・第二種)				
	9,800円～ 66,700円	20,000円～ 120,000円	50,000円前後	50,000円		
1年	1,006人	46人	81人	26人	1人	154人
2年	1,084人	43人	99人	52人	9人	203人
3年	982人	42人	84人	65人	4人	195人
4年	1,263人	54人	99人	58人	6人	217人
計	4,335人	185人	363人	201人	20人	769人

一橋大学独自の奨学金制度として最長4年間の給付が受けられる「小林輝之助記念奨学金」などがあります。奨学金制度全体の受給状況は下表の通りで、2023年度は4,335人の学生数に対して769人が利用しています。

02 学生支援 × DEI

学生支援の充実やダイバーシティ推進のため  
「住まい支援制度」を創設

学生支援の充実やダイバーシティ推進のため、創立150周年記念プロジェクトの一環として、2025年度以降の学部新入生を対象に「住まい支援制度」を開始します。

本制度では、学部に入学する①女子学生及び②東京圏外 (東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県以外の道府県) 出身学生に対し、大学指定の民間物件に居住する場合の家賃を一部補助します。対象者は各学年最大50名で、月額30,000円を入学から最長2年間補助します。

一橋大学では、学生支援の充実やダイバーシティ推進のため、創立150周年記念プロジェクトの一環として住まい支援を実施します。

**支援対象者**  
2025年度以降に本学学部に入学者  
女子学生並びに東京圏外\*出身学生  
(学校推薦型選抜、一般選抜前期日程、外国学校出身者選抜の合格者に限ります)  
\*東京都: 東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県

<b>支援対象物件</b> 本学が指定する 民間物件50室 (複数物件を提供予定)	<b>支援内容</b> 月額賃料の 一部を補助 (月額最大30,000円)	<b>支援期間</b> 入学から 最長2年間補助 (最大720,000円の補助)
--	--	---

◎詳細は、右記ウェブサイトをご覧ください。 [https://www.hit-u.ac.jp/shien/campuslife/apartment\\_support.html](https://www.hit-u.ac.jp/shien/campuslife/apartment_support.html)



03 学生支援 × DEI

学生支援センター (学生相談室等)  
誰もが安心して学べるキャンパスへ

学生相談室は、学生生活上の悩みを中心に、対人関係や学業、進路や性格など、様々な悩みに応じる「なんでも相談室」として活動しています。公認心理師・臨床心理士の資格をもつカウンセラーが、カウンセリングやアドバイスを行う他、関係機関 (学務部窓口、学内関係部署、学外諸機関等) とのコーディネートとともに、教職員や学生のご家族の方へのコンサルテーションも行っており、万全の体制で相談を受けています。

啓発活動として、広報誌「学生相談室 いまここだより」を年に2回発行している他、「学生相談室のご案内」「自殺防止リーフレット」、学生生活に関するリーフ

レット「セルフヘルプ」を用意しており、これらの発行物は学生相談室をはじめ、学内各所にて配布しています。



**学生相談室 いまここだより**  
第25号 2024年 3月 1日発行 一橋大学学生支援センター 学生相談室

一橋大学の学生のみならず、学生の関係者のみならず、ご本人は、一橋大学学生支援センター-学生相談室です。少しずつ暮らしが感じられる場となりました。さて、2023年5月に新型コロナウイルス感染症が5類感染症に分類され、生活様式に変化が生じた方もいらっしゃるのではないでしょうか。そのような生活を送るなかで、楽しいことや明るい気持ちになることもあれば、さまざまな場面において不安を感じる機会も少なくはないでしょう。学生相談室は「カウンセリングで一橋大学の学生生活をサポート」ことを目的に活動しています。もし、お悩みのことやお困りのこと、人には相談しづらいこと、一人でなかなか解決できないことなどありましたら、どうぞ学生相談室の利便について考えてみてください。学生相談室が助けになれることがあるかもしれません。

**これまでの「いまここだより」**  
学生相談室が発行する「いまここだより」は2005年の第1号から始まり、今年度で第25号となりました。そこで、これまでの「いまここだより」で取り上げた内容を振り返ることで、学生相談室がどのような場所なのか、どのようなことを話せるのか、みなさんがメッセージをお手紙がきたらと思います。「いまここだより」をはじめ、セルフヘルプに関するリーフレットは、学生相談室の中だけでなく、入口手前にも置いてあります。ご関心のある方はどうぞお手紙にとってみてください。

## 04 学生支援 × キャリア支援

### 一橋大学キャリア・パートナーシップ・プロジェクトなど 充実した支援の下、高水準の就職率を保つ

一橋大学キャリア支援室では、学生の就職・進路の支援を目的として、キャリアアドバイザーによる個別相談(キャリア相談)や就職活動支援イベント、各種情報提供を行っています。

一橋大学キャリア・パートナーシップ・プロジェクトとして、毎年約300社が参加する「学内会社説明会」をはじめ、「業界研究講座」「卒業生との交流会」等、様々な講座を開催しています。また、内定者有志からなる「就活サポーターズ」

による就活支援なども行っています。

卒業生の就職率は、2021年度95.8%、2022年度96.3%、2023年度95.9%と高い水準を保っており、就職先も大企

入社上位企業

順位	企業名	人数
1	三井住友銀行	19
2	アクセンチュア	15
3	三井住友信託銀行	13
4	東京都	11
4	三菱UFJ銀行	11
4	EYストラテジー・アンド・コンサルティング	11
7	明治安田生命保険	10
7	みずほ銀行	10
7	アビームコンサルティング	10
10	日本政策投資銀行	9

業・優良企業がほとんどです。学生が多样で幅広い将来の選択肢を持つことができ、就職実績が高いことも一橋大学の特長です。

順位	企業名	人数
10	みずほ証券	9
10	あずさ監査法人	9
13	日本生命保険	8
13	東京海上日動火災保険	8
13	三菱UFJ信託銀行	8
13	PwCコンサルティング	8
17	富士フイルム	7
17	日本政策金融公庫	7
17	三菱商事	7
17	伊藤忠商事	7

## 05 学生支援 × キャリア支援

### 『The Bridge to the Future』 キャリア開発プログラムと研究力強化プログラムが稼働

国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)の次世代研究者挑戦的研究プログラム(SPRING)事業<sup>(※)</sup>により、『The Bridge to the Future』一橋大学博士イノベーション人材育成プロジェクト」を立ち上げました。

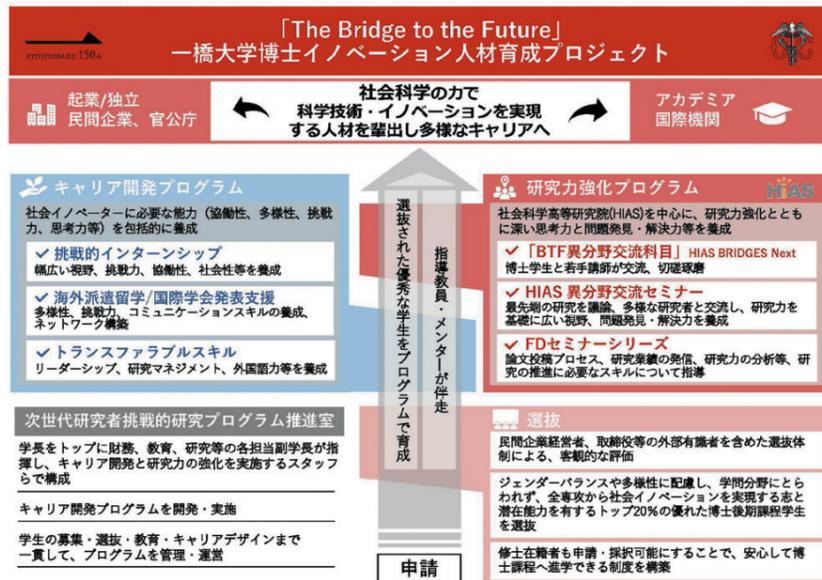
「社会科学の力で科学技術・イノベーションを実現する人材を輩出し多様なキャリアへ」をテーマに、社会イノベーターに必要な能力(協働性、多様性、挑戦力、思考力等)を包括的に養成するキャリア開発プログラムと、社会科学高等研究院(HIAS)を中心に、研究力強化とともに深い思考力と問題発見・解決力等を養成する研究力強化プログラムが稼働します。

このプロジェクトにより選抜された、我が国の科学技術・イノベーションの将来を担う優秀な博士後期課程学生に

は、生活費相当額や研究費支給などの経済的支援をはじめ、幅広く活躍するた

めの様々なキャリアパスの整備及び支援を進めています。

#### プロジェクト概要



(※)次世代研究者挑戦的研究プログラム(SPRING)事業とは、博士後期課程教育システム自体に、社会のニーズの変化を踏まえた戦略的な変革を十分に進められていないという構造的な課題を踏まえ、博士後期課程学生に対する様々な支援を実施・展開する大学の取組を国として支援するものです。

## 社会連携

- Captains of Industryたる人材の育成
- 総合知の創出と社会還元
- 多様性に富む卓越した学術コミュニティの形成
- 3つの柱を支える基盤

### 研究力と人材育成力の「結果」を 社会実装につなげる基盤を構築する



副学長 (広報・社会連携、学長特命(研究IR))  
**西野 和美**

大学に課せられたミッションは、教育や研究であることはもちろんですが、生み出された知見を社会に還元することも大変重要です。人文社会科学系の一橋大学では、製品開発などによる価値創造はできませんが、社会に広がる様々な問題を解決に導くことで社会に貢献できるはずで

その取組の一つとして、国立研究開発法人産業技術総合研究所(産総研)と「文理共創」による日本初のイノベーション創出を目指す包括的な連携協定を締結しました。一橋大学と産総研がイノベーション創出の場となり、高度経営人材や技術の社会実装を推進します。

現在は、学内のシーズを整理し、企業や自治体、地域住民

など学外のステークホルダーのニーズとつなげるプラットフォーム構築を進めているところです。そのための大学出資株式会社の設立や大学発ベンチャー称号授与制度を間もなく開始します。法人組織は外部から受託した案件などを担って資金を獲得するためのインターフェイス(接面)であり、プラットフォームとなります。また、企業経営者、起業家、弁護士、会計士、VCや金融機関などの卒業生コミュニティとも、資金調達や経営の各局面においてコミットしてもらえよう関係を深めていく必要があると考えています。一橋大学の教員の研究成果や学んだ人材が価値を生み出し、社会実装につなげるまで循環するエコシステムの構築を目指します。

## 01 社会連携 × 研究

### 一橋大学の産学官連携を促進する 一橋大学知識共創機構(HICKS)

一般社団法人一橋大学知識共創機構(HICKS)は、一橋大学と連携し、産学官連携を促進するために設立された組織です。2024年7月には、一橋大学コラボレーション・センターと合併し、より幅広い事業展開を行っています。

HICKSは、経営、会計・ファイナンス、経済、法律、政治、社会、文化及びデータサイエンスなど、多岐にわたる分野で事業を展開しており、企業経営者や専門

職向けの教育プログラムを提供し、学生の就職支援もを行っています。

代表的なプログラムには、経営幹部向け研修「一橋シニアエグゼクティブ・プログラム」、次世代CFO育成プログラム「一橋大学財務リーダーシップ・プログラム」、学生と企業をつなぐ「一橋大学キャリア・パートナーシップ・プロジェクト」などがあり、一橋大学との

#### HICKS事業概要

- ◎ 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)
- ◎ 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
- ◎ 一橋大学キャリア・パートナーシップ・プロジェクト(CPP)
- ◎ アジア中央銀行向け技術支援プロジェクト

共催事業を順次拡大しています。HICKSは今後も、一橋大学の強みを活かし、緊密な連携を保ちながら、産学官連携活動を推進・深化し、財務基盤の強化に貢献することを目的とし、広く社会に貢献していきます。

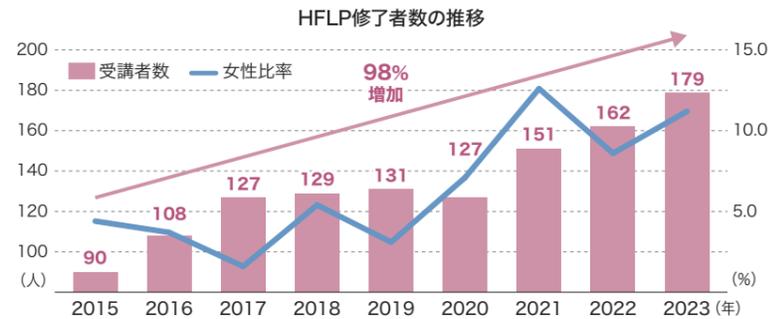
02 社会連携 × 研究

### 次世代の「経営人材」を育成する 一橋大学のエグゼクティブ・プログラム

次世代の経営を担う人材の育成を目的として様々なエグゼクティブ・プログラムを提供しています。

「一橋シニアエグゼクティブ・プログラム」(HSEP)は、執行役員クラスのシニアエグゼクティブの方を対象とする経営研修プログラムです。HSEPでは、マネジメントに関わる幅広い知識や見方を学んだ上で、企業経営の舵取りを担う立場から、経営者としてのあり方を深く考えていきます。2023年度までに総数500人を超える方々がHSEPを修了し、参加企業において経営の中核を担う立場で活躍されています。

一橋大学CFO教育研究センターが



提供している「一橋大学財務リーダーシップ・プログラム」(HFLP)は、次世代CEOやCFOなどの経営者育成を狙いとするエグゼクティブ・プログラムです。HFLPでは、持続的な企業価値の創造に向けて、長期的な視点で企業戦略を構

想し、企業を本質的に変革させる価値創造リーダーの育成を目指します。2023年度までに累計で1200名以上がHFLPを修了し、参加企業のCEOやCFOなど中核的な役割を果たしています。

03 社会連携 × 研究

### 一橋大学が誇る産学官連携 審議会等へ積極的に参画し、社会還元の強化へ

政府・非政府機関、企業等へ、政策提言や政策策定のための情報提供、政府報告書へのアドバイスなどを積極的に推進しており、国(政府)の審議会等に多数の教員が参画しています。2023年度は558件と、第4期中期目標・中期計画期間の年平均536件(2020年度実績)を上回りました。また、各部署において、参画状況を共有し、教員評価へ反映するなど、社会還元のさらなる強化を促進する取組を実施しています。

審議会等への参画

◎審議会委員等従事 [2023年度]  
(省庁・地方公共団体・特殊法人・独立行政法人等)

機関等	件数
1 人事院	20
2 内閣官房	15
3 内閣府	56
4 総務省	36
5 法務省	20
6 外務省	1
7 財務省	18
8 文部科学省	36
9 厚生労働省	23
10 農林水産省	3
11 経済産業省	28
12 国土交通省	22
13 環境省	1
14 防衛省	3
15 国会	5

機関等	件数
16 最高裁判所	7
17 地方裁判所	1
18 地方公共団体	76
19 特殊法人・独立行政法人等	187
合計	558

◎民間企業への役員等就任 [2023年度]

役職等	件数
1 社外取締役	56
2 社外監査役	6
3 アドバイザー	35
合計	97

04 社会連携 × 研究

### 同窓会組織「如水会」の協賛のもと 「学問と社会の交流」を目的に市民へ提供し続ける公開講座

一橋大学の大きな特色の一つとして、卒業生とのつながりがきわめて強いことが挙げられます。その強固なつながりを築いてくれているのが、同窓会組織である「如水会」です。設立から100年以上の歴史をもつ如水会は、単なる同窓会組織にとどまらず、母校支援組織として様々な形で大学の教育研究活動を支えています。

その活動の中で、1954(昭和29)年から開講を続けており、生涯学習・大学市民講座の先駆的存在となったのが、一橋大学開放講座です。一橋大学開放講座は、一橋大学主催のもとに如水会の協賛を得て、「学問と社会の交流」を目

的に、広く一般に公開してまいりました。

2022年からは【一橋大学と社会をつなぐ講座シリーズ】として、一橋大学開放講座を引き継いで一橋大学公開講座を開催しています。

2024年7月には、創立150周年記念事業として、大学院ソーシャル・データサイエンス研究科の檜山敦教授が講師を務め、「コレクティブ・インパクトを生む装置としてのリビングラボ」をテーマとした公開講座を開催しました。



05 社会連携 × 研究

### 「文理共創」によるイノベーション創出へ 一橋大学が産総研との包括連携協定を締結

一橋大学と国立研究開発法人産業技術総合研究所(産総研)は、2016年に「文理共創」によるイノベーション創出に向けた包括連携協定を締結しました。この連携は、ビジネスと科学技術の両方の視点を併せ持つ「文理共創型コンサルティング」と「高度経営人材の育成」により、ビジネスと科学技術の壁を越え、新たなイノベーションを生み出すことを目指しています。

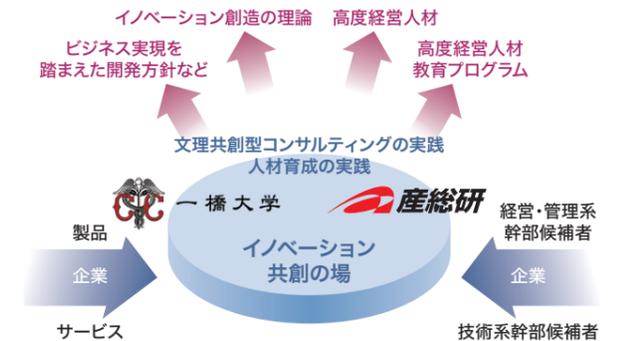
これまで、産総研セミナーでの教員の登壇や、産総研の研究者を講師に迎えた授業科目「特別講義(イノベーション・マネジメント)」(経営管理研究科)の開講など、研究・教育の様々な側面で連

携・交流を行ってきました。

現在は、一橋大学と産総研の研究者の共同研究を促すためのマッチングファンド開始に向け、準備を進めています。

人文社会科学と自然科学、ビジネスと科学技術の境界を超えた協働を、今後も進めていきます。

包括連携協定での実施内容



国際戦略

- Captains of Industryたる人材の育成
- 総合知の創出と社会還元
- 多様性に富む卓越した学術コミュニティの形成
- 3つの柱を支える基盤

多様性をキーワードとした提携を行い  
マルチなネットワークを構築する

副学長(グローバル連携): 屋敷 二郎(左) 前任: 山田 敦(右)



一橋大学は創立当初から“Captains of Industry”を理念としてきましたが、第4期中期目標・中期計画には“Global Captains of Industry”として“Global”を盛り込み、グローバルリーダー育成につながる国際戦略を重要項目としています。2023年度は、特に2つの方向性でグローバル提携を推進してきました。一つ目はバイラテラル(2国間)での親密な関係づくりです。本校と相手校という1対1での提携校を開拓するにあたって、これまで提携校がない地域、特性の異なる大学など、提携校の多様性をキーワードとして進めてきました。もう一つは、マルチラテラル(多国間・多角的)な関係づくりです。これまでに社会科学系9大学による

「SIGMA」やG7各国の主要な54大学などからなる「U7+ Alliance」といったアライアンスにて、世界規模の課題解決に向けた話し合いに参加してきました。

このような多角的な関係性を築くことで、海外への留学、海外からの留学はともに伸び、コロナ禍で減少した留学生数もV字回復かつ右肩上がりが増加し続けています。一橋大学の伝統である海外派遣留学制度、グローバルリーダー育成海外留学制度については、今後とも継続していきます。

しかし、提携校の多様化はまだ十分ではありません。これまで提携校がほとんどなかったアフリカ、中東、ラテンアメリカの大学とも協議中で、さらに広げていく計画です。

の受け入れも着実に伸びています。広く海外から一橋大学を目指して入学する正規学生等を合わせた留学生の総数は全在籍学生の約14.1%に上り(2023年5月1日時点)、千代田と国立の両キャンパスにグローバル・コミュニティを創り出しています。

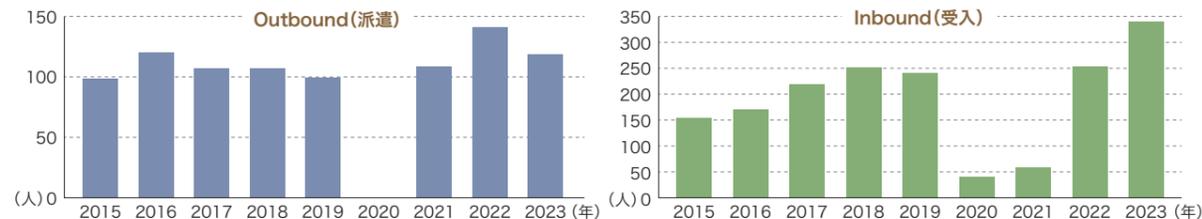
01 国際戦略×教育・学生

国際色豊かなキャンパスで  
グローバル・コミュニティを創成

グローバル教育ポートフォリオの実施とともに、アウトバウンド・インバウンドの留学生数の増加に取り組んでいます。

海外各国のトップ校と結んだ学生交流協定を基盤とする長期派遣留学制度は長年にわたり高い実績を誇り、交流学生

学生交流協定に基づく留学生数



02 国際戦略×教育・学生

海外協定校の多様化を推進し  
大学教育の国際化に貢献

海外の大学等と締結した交流協定数は、学生交流協定(大学間)95機関、学生交流協定(部局間)54機関、学術交流協定(大学間)113機関、学術交流協定(部局間)61機関に上っています。これらの協定に基づく研究交流も積極的に

行われており、世界各国の研究者との交流を図ることにより、一橋大学の教育及び研究を目覚ましく進展させています。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で学生の経費負担を軽減し、学生の交換留学を促進することで、キャンパスの多様性に貢献しています。

学生交流協定校

国・地域	機関名	対象	国・地域	機関名	対象	国・地域	機関名	対象	
中国	北京師範大学	全学	北米	ハワイ大学 マノア校	全学	イタリア	ポッコロニ大学	全学	
	中国政法大学	全学		オレゴン大学	全学		ルイス大学	全学	
	華東師範大学 中国語文学系	大学院		ペンシルベニア大学 教養学部及びウォートン校	全学		バドヴァ大学	全学	
	復旦大学	全学		サウスカロライナ大学 ダーラム・オブ・スクール・オブ・ビジネス	商・経		トレント大学	全学	
	吉林大学	全学		ワシントン大学 経済学部	経	エラスムス大学 ロッテルダム経済学部	全学		
	南京大学	全学		イェール大学 スクール・オブ・マネジメント	大学院	マーストリヒト大学 人文社会科学院	全学		
	北京大学	全学	中南米	コスタリカ	INCAE ビジネススクール	大学院	オランダ	フロニンゲン大学 経済・経営学部	商・経
	中国人民大学	全学			メキシコ	EGADE ビジネススクール		大学院	ノルウェー経済大学
	上海財経大学	全学		ベルー	バシフィコ大学	全学	スタヴァンゲル大学 UISビジネススクール	大学院	
	西南政法大	全学		オーストリア	中央ヨーロッパ大学 経済経営大学院	大学院	ロシア	ロモノソフ・モスクワ国立総合大	全学
	香港中文大	全学	ウィーン経済大学		全学	欧州		バルセロナ自治大	全学
	清華大学	全学	ベルギー	ゲント大学	全学			マドリッド・コンプルテンセ大	全学
	浙江大	全学		ルーヴェン・カトリック大	全学			IE大学	全学
	インドネシア	インドネシア大	全学	ブルガリア	ブルガリア世界経済大		全学	バルセロナ国際研究所(IBEI)	大学院
マレーシア	マラヤ大	全学	デンマーク	オーフス大 商学・社会科学院	全学		ボンベウ・ファブラ大	全学	
フィリピン	アテネオ・デ・マニラ大	全学	フィンランド	オウル大 経済・経営学部	商・経		ライムドゥス・ルルス大ESADE ビジネススクール	商	
アジア	梨花女子大	全学	フランス	オーデンシア・ビジネススクール	全学		ライムドゥス・ルルス大ESADE ロースクール	全学	
	高麗大	全学		エセック・ビジネススクール	全学		スウェーデン	ルンド大 経済・経営学部	商・経
	釜山大学法科大学	大学院	パリ政治学院	全学	ストックホルム経済大		全学		
	ソウル大	全学	パリ・ドフィヌ大	全学	スイス		ローザンヌ大 経済・経営学部	商・経	
	西江大	全学	社会科学高等研究院	全学	ザンクトガレン大		全学		
	成均館大	全学	ストラスブルグ政治学院	全学	キングス・カレッジ・ロンドン 経営・ビジネス学部		商・経		
	延世大	全学	ボワティエ大	法	ロンドン・ビジネス・スクール		大学院		
	シンガポール	シンガポール国立大 法学部	大学院	トゥールーズ第1キャピトル大	全学		ニューカッセル大	全学	
	シンガポール	シンガポール経営大	全学	コンピエーニュ工科大	全学	プリストル大	全学		
	台湾	国立政治大	全学	パリ第一大	全学	グラスゴー大	全学		
国立台北大	全学	バンテオン・ソルボンヌ	全学	マンチェスター大 人文学部	全学				
国立台湾大	全学	ゲーテ大	大学院	ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン	全学				
東亜大外国語学院	大学院	フランクフルト・アム・メイン法学部	大学院	ハーミンガム大	全学				
タイ	チュラロンコン大 商学・会計学院	商・経	ベルリン自由大	全学	ケンブリッジ大 アジア・中東研究学部	全学			
タマサート大	全学	ハイデルベルグ大	全学	ダラム大	全学				
ベトナム	ハノイ貿易大	全学	フンボルト大	全学	ロンドン大 東洋・アフリカ研究院	全学			
カナダ	プリティッシュ・コロンビア大	全学	ドイツ	ハノーファー大 経済・経営学部	商・経	世界経済外交大	全学		
ニューヨーク大	全学	ルートヴィヒ・マクシミリアン大 ミュンヘン	全学	オーストラリア国立大	全学				
バブソン・カレッジ	大学院	オスナブリュック大	全学	モナシュ大	全学				
クレーモント大学院 ビーターF、ドラッカー経営大学院	大学院	ケルン大	全学	メルボルン大	全学				
コロロンビア大ロースクール	大学院	マンハイム大	全学	ニューサウスウェールズ大	全学				
ノースウェスタン大 グロウグ経営大学院	大学院			ニューイングランド大	全学				
カリフォルニア大	全学			ヘブライ大	全学				
ミシガン大教養学部	全学			コチ大 大学院ビジネススクール	大学院				
ミネソタ大	全学								
ヴァージニア大	全学								
チュレーン大	全学								
フリーマン・ビジネススクール	全学								

## 03 国際戦略 × 教育・学生

### SIGMAアライアンスによる マルチなネットワーク拡大

2016年12月より、社会イノベーションへの貢献という志を共有するグローバル連携SIGMA (Societal Impact & Global Management Alliance)に参加しています。強力な経営学部・MBA

コースと社会科学系の研究・教育力を持つ大学9校の国際的な連携を実現しています。2023年5月には、SIGMAの学長会議を佐野書院(国立市)で開催すると同時に、研究シンポジウムをシンガポ

ル経営大学、パリ・ドフィーヌ大学(フランス)との共同企画により一橋講堂(千代田区)で開催しました。シンポジウムには46名の研究者が参集しましたが、半数を超える27名の研究者はSIGMAメンバー校以外からの参加となり、「ひらく、つどう、つなぐ。」という第4期中期目標・中期計画が体現される重要な場となりました。

## 04 国際戦略 × 教育・学生

### 先進的な国際教育を追求する基盤 グローバル・オンライン教育センター

従来からの国際教育にオンライン技術で弾みをつけ、プログラムの充実化とオンライン教育のノウハウの全学への浸透を目指すために、2021年10月にグローバル・オンライン教育センターを設立しました。

21世紀においても学生を海外にリア

ルに送り出すことは、簡単なことではなく、様々な障壁を乗り越えなければなりません。「志のある学生が海外で活躍できるように最大限フォローしたい」「海外と気軽につながるができるツールを積極的に活用し、学生が質の高いグローバルなプログラムに国内にいな

アクセスできるようにしてほしい」という思いを礎に、国際教育環境を積極的に整備しています。

オンライン教育を活用して、一橋大学の国際教育をさらに発展させ、今後は世界中の学生がアクセスできるようなグローバルな教育機関を目指していきます。また、オールジャパンでのオンライン教育プラットフォーム化にも貢献していく予定です。

## 05 国際戦略 × 教育・学生

### 大学教育の国際化を推進する 手厚い留学支援

留学を志す学生を支援する多様な制度が用意されています。海外の学生交

流協定校との1年間または半年間の交換留学を主とする「海外派遣留学制度」、

スマートで強靱なグローバルリーダーの育成を目的として1年間程度の留学を支援する「グローバルリーダー育成海外留学制度」、語学力の向上を目的とした「海外語学研修」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。

#### 一橋大学の留学支援

海外派遣留学制度	海外の学生交流協定校との1年間または半年間の交換留学を主とする制度で、留学先の大学の授業料を納める必要はない上に、一橋大学独自の奨学金として一橋大学海外留学奨学金制度(一橋大学の同窓会組織である如水会及び明治産業人材育成支援会からの寄附により派遣留学生<学部生のみ>が対象)など、留学を志す学生を支援する制度も用意されています。
グローバルリーダー育成海外留学制度	ハーバード大学、オックスフォード大学、ケンブリッジ大学、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスという、世界有数のトップ校に毎年若千名の学生を半年から1年間程度派遣し、「スマートで強靱なグローバルリーダー」を育てる制度です。授業料等は一橋大学が支援しています。
サマースクール等留学制度	長期留学と語学研修の中間的な位置付けの留学制度で、一橋大学の協定校を中心とした海外の大学が開講するサマースクール等において、英語で専門科目を学びたいという学生が参加しています。単位互換制度を利用することもでき、海外語学研修(英語)等と同様に奨学金による支援も用意しています。
異文化交流研修	海外で実力を発揮できる自信を育むための「国境をまたぐ能力育成プログラム」として、授業休業期間中に約1カ月間の短期海外研修を実施しています。 ●スペイン企業派遣<スペイン> ●マレーシア工科大学<マレーシア>
海外語学研修	語学スキルの向上を図るとともに、異文化体験や交流を通じて、グローバルで活躍するためのファーストステップとなるプログラムです。夏季・春季休暇中に約1カ月間の海外語学研修を実施しています。 ●海外語学研修(英語) ●ドイツ語短期海外語学研修 ●フランス語短期海外語学研修 ●中国語短期海外語学研修

## DEI/図書館

- Captains of Industryたる人材の育成
- 総合知の創出と社会還元
- 多様性に富む卓越した学術コミュニティの形成
- 3つの柱を支える基盤

### 一橋大学のすべての構成員のために必要な 基盤整備に向けた施策を実施していく



理事・副学長  
(図書館統括、DEI、労務、  
学長特命(規則整備))  
**野口 貴公美**

2024年9月から、ダイバーシティ・エキティ&インクルージョン(DEI)に加えて、図書館、規則整備、労務を担当することとなりました。「なんでも屋」に見えてしまうかもしれませんが、担当者としては、これらの業務には、「大学の重要な基盤づくりの仕事」という共通項があると認識しています。図書館は、学習・教育及び研究活動を支える重要な学術情報基盤です。規則整備は、大学という組織を堅固かつ円滑に運営するために必要な仕組み(基準)という基盤づくりといえます。労務は、一橋大学の中で働く教職員の安全・安心の確保と働き方の改善(働く場=労働環境の基盤整備)です。そして、DEIは、一橋大学に集うすべての構成員が

それぞれの個性を活かして活動・活躍することを可能にする活動の場=活動環境の基盤整備といえると考えます。

先行して担当をしていたDEIに関しては、様々な試みにチャレンジしてきましたが、なかでも、女子学生入学75周年・一橋大学創立150周年記念企画である女子学生応援施策(住まい支援制度創設と、女子学生応援サイトの立ち上げ)、DEI推進に自主的に取り組む学生の活動応援施策(「SAS-Pro」という2つの施策を実施できたことは、ここ1年の大きな成果でした。今後も、大学のすべての構成員のために必要な施策を、ひとつひとつ、具体的に形にしていこうと力を尽くしたいと考えています。

## 01 DEI × 学生

### 一橋大学のDEIを支える ダイバーシティ推進室

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。推進室では、今年度より新イベント「ダイバーシティ・トーク」と「学生企画Diversity+(通称「ダイブラ」)」をスタート。年に4回程度実施している「情報交換会/ランチ

会」では、ダイバーシティ推進協力員の先生方にもご協力いただき、育児と学業を両立している学生や留学生を対象にメンタリングを行いました。新たな取組として、女子トイレにおける生理用品の無料配布を試験的に開始してアンケートを収集しており、持続可能な制度化がこれからの課題といえます。今後は、セイファー・スペースの設置、LGBTQ+及びSOGIに関する基本理念と行動ガイド

ラインを策定することを目標に掲げています。



02 DEI × 学生

## 一橋大学の多様な人材が、個性を活かして働き続ける豊かな環境づくりを目指す環境整備

一橋大学ダイバーシティ推進室は、学修・教育研究・就業とライフイベントの両立を目指している教職員や学生を応援するため、様々な取組を行っています。ベビーシッター利用支援に代表する育児支援事業、研究者を対象として研究時間の確保を支援する研究支援員制度、そしてグループ・メンタリング(情報

交換会)などの各種イベントも開催しています。

その結果、2022年度には女性教員在職比率が22.0%に到達。外国人研究者の受け入れも増えていき、同年度では38カ国169名がキャンパスに在籍しており、多様な人材が個性を活かして働ける環境が整備されています。



<https://www.sankaku.ad.hit-u.ac.jp/>  
具体的な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。

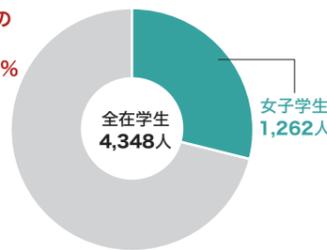
03 DEI × 学生

## 「国立発、世界へ。」世界にはばたく女子学生を全力で応援

2024年に、女子学生が初めて入学してから75周年を迎えました。第一号となった石原一子さんは1949年に入学し、卒業後は高島屋に入社され、日本初となる東証一部上場企業の女性取締役 に就任されました。国立景観紛争では、国立の景観を守るための運動の代表を務めていたことでも知られています。

1974～2023年に学部を卒業した女子学生数は8,886人(男女合計48,975人)となり、また、2024年5月時点における在学生のうち的女子学生比率は約29%となっております。さらに、2024年度学部入学者に至っては、女子学生比率が30%を超えるまでになりました。

2024年5月時点での  
在学生データ  
女子学生比率:約29%



2025年度からは、創立150周年を記念した新規支援事業として、女子学生・東京圏外出身学生への「住まい支援制度」を開始するための準備を進めています。

一橋大学は、これからも世界にはばたく女子学生を全力で応援していきます。

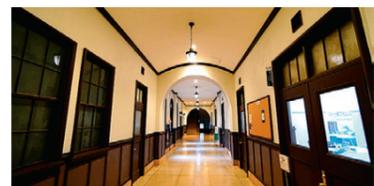
04 図書館 × 財務基盤

## 大学及び地域の活性化に資する一橋大学初のネーミングライツ・パートナー決定

施設及びスペースの公募による別称等の設定を通じて、当該施設等の知名度の向上を図り、もって大学及び地域の活性化に資するべく、2024年より一橋大学初となるネーミングライツ・パートナーを募集し、決定しました。民間事業者と連携する機会を拡大していくとともに、新たな財源を確保し、健全で安定し

た財務基盤の確立を目的としています。

ネーミングライツ・パートナーとなる法人は、2024年12月から原則3～5年間、別称等を設定することが可能となり、別称等の表示サイン等を設置することにより、知名度の向上に伴う広告宣伝効果、リクルート活動の推進、イメージアップ、産学連携の促進等の効果が期



待されます。

最初の対象施設となったのは「一橋大学附属図書館 時計台棟 commons」です。学生が自主的な学修活動を行うことができる空間として開放されており、利用者は無線LAN、可動式の机・椅子、ホワイトボード等を自由に利用することができる場所です。

## 図書館

- Captains of Industryたる人材の育成
- 総合知の創出と社会還元
- 多様性に富む卓越した学術コミュニティの形成
- 3つの柱を支える基盤

## 機関リポジトリの拡充を通じてオープンサイエンスを推進する



前・副学長  
(図書館担当)  
三隅 隆司

2024年度は一橋大学附属図書館にとっての「オープンサイエンス元年」といえます。オープンサイエンスとは、論文や研究データのオープンアクセスに加えて、公的研究資金を用いた研究成果に関わる研究データなども広く公開し、新たなイノベーションの創出や循環を目指す考え方です。

一橋大学機関リポジトリ「HERMES-IR」を活用し、インターネット上に学内研究成果をはじめ様々な学術情報を公開しています。ただ、専門誌に投稿・掲載される多くの論文の公開にあたっては、著作権者である掲載ジャーナル側に多額の掲載料を支払わねばならないなど、オープンサイエンスを実現するまでには、越えなければならないハードルが

いくつもあります。加えて、高額化しつつある学術ジャーナルの購読料が年々大学財政を圧迫しつつあり、学術情報の取り扱いは研究のあり方にも影響します。

そこでワーキンググループを立ち上げ、オープンサイエンスの実現、研究環境整備や予算についての方針を決め、方向性を定めました。さらに2024年度は、文部科学省「オープンアクセス加速化事業」に採択され、リポジトリの充実に向けて本格的に動き始めたところ。その他にも、図書館の時計台棟 commons のネーミングライツ・パートナー公募、図書館寄附のための特定基金の設置など、図書館の今後に向けた取組を進めています。

01 図書館 × 組織基盤

## 創立150周年を契機に始動した附属図書館機能強化プロジェクト

大学の知的基盤を支えるインフラストラクチャーである附属図書館を、創立150周年を契機に機能強化するプロジェクトが発足しました。研究資料を充実させ、国際的な知的成果を生み出していくために、必要な学術情報へのアクセスを質・量の両面から拡充させるとともに、社会科学古典資料センターが所蔵する貴重書の保存修復及びデジタル化を構想しています。また、多様な用途に



利用できるアクティブ・ラーニング・スペースを整備するなど、学生のアカデミックスキルの向上を目指しています。「創立150周年記念募金附属図書館

機能強化プロジェクト支援」並びに、あらかじめ寄附の用途を特定する「使途指定寄附」として、広く寄附募集も行っています。

組織基盤

- Captains of Industryたる人材の育成
- 総合知の創出と社会還元
- 多様性に富む卓越した学術コミュニティの形成
- 3つの柱を支える基盤

## 一橋大学の優れたパフォーマンスの土台となる堅固な組織基盤を構築する

理事・副学長  
(人事統括、企画・評価統括、情報化統括)  
**蜂谷 豊彦**



第4期中期目標・中期計画においては18の目標、29の計画、43の評価指標に基づいて組織運営を進めています。4年目となる2025年以降は、とりわけ評価指標の達成を意識した取組を進める必要があります。

健全かつ効率的な組織運営を行う上で、組織基盤として重視しているのが内部統制の有効性です。大学全体のガバナンスと同様に、外部の知見を活用することで、より効果的な内部統制体制の整備・運用を図っています。監事、内部、会計監査人による三様監査はそれぞれ独立に行われますが、連携することによりその効果を高めることができます。またコンプライアンスやサイバーセキュリティにおいても、

外部の知見を活かした周知・啓発活動を実施しています。

大学運営を取り巻く急速な環境変化に対応するためには、組織内の多様性を高めることも重要になっています。例えば、国際化の推進に伴って、外国人の学生や教員が増えていますので、英語対応が不可欠になっていますが、それだけでなく、宗教、価値観、生活習慣などの相違に配慮した対応が必要となります。多様性が高まるほど、追加的なコストが発生しますが、それを緩和する工夫も必要になります。

最後に、将来を見据えた取組として、大学経営を担う人材の育成を推進しています。海外大学への派遣や独自の研修プログラムを通して、職員の質の向上を図っていきます。

### 01 組織基盤 × 教育

## 外部の知見を法人経営に生かす国際アドバイザリーボード

2022年10月、大学運営や教育研究活動について国際的な視点から学長に対して必要な提言を行うための会議体として「国際アドバイザリーボード」を設置しました。指定国立大学法人構想推進会議の下に設置され、外部委員3名と学長による議論を大学運営に反映させることを目的としています。

2024年7月30日に行われた第3回会議では、博士課程への進学者を増やす

ための学部生へのアプローチ方法やDBA (Doctor of Business Administration) プログラムにおける産業界との連携事例、博士課程学生への学際的な指導体制等の紹介の他、博士課程修了後のキャリアパスについて議論が行われるなど、活発な意見交換が行われました。



外部委員のArnoud De Meyer氏(シンガポール経営大学前学長)(右上)、Edeltraud Hanappi-Egger氏(ウイーン経済大学前学長)(左下)、Leslie Hannah氏(ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス(LSE)元副学長)(右下)

議論の内容を今後の博士課程学生への支援に活かし、博士課程を中心とした大学院改革をより一層推進します。

### 02 組織基盤 × 財務基盤

## 「ひらく、つどう、つなぐ。」を支える基盤 第4期中期目標・中期計画と指定国立大学法人構想

2025年に創立150周年を迎える一橋大学は、建学以来、各界の指導的担い手を育成するとともに社会科学の諸分野を中心として最高水準の研究を展開する卓越した学術コミュニティとして歩んできました。この歴史と伝統を継承しつつ、日本の人文社会科学分野を世界的に発展させるモデルとなることを期

待され、2019年に指定国立大学法人に指定されました。

指定国立大学法人は、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が求められています。このことを念頭に指定国立大学法人構想を公表し、それを土台に「開放性を高める」「多様性

を高める」「社会連携を強化する」を3本柱とした第4期中期目標・中期計画を策定しています。

一橋大学は学長のリーダーシップの下、これらの取組を全学一丸となって推進し、今後も指定国立大学法人としての役割を果たしていきます。

### 03 組織基盤 × 人事戦略

## 多様化・国際化に向けた全学人事ロードマップ

人事給与マネジメント改革の一環として、理想の年代構成及びダイバーシティ構想実現のために、2022年に全学人事ロードマップを公表しています。教育研究力の強化・発展を目指すとともに、年代の偏りによる組織の硬直化を避け、学長のリーダーシップの下、適正な年代構成及び女性教員、外国人教員の積極的

な採用を図るべく、第4期中期目標・中期計画の一つとして設定しました。進捗状況は全学人事委員会で徹底管理しています。

外国人・女性の若手教員などの採用を後押しするために、人件費の一部を学

全学人事ロードマップ

	2023(令和5年)年度	2027(令和9年)年度
若手教員比率	23%	32%
女性教員比率	30%	31%
外国人教員比率	11%	13%

長裁量経費で補助するなど、新規採用人事を対象にしたアクションプランも2022年度に開始。学長のリーダーシップにより、多様化・国際化に向けた取組が進められています。

### 04 組織基盤 × 人事戦略

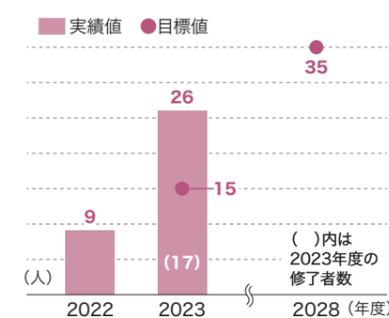
## 次世代の大学経営を担う人材の育成プログラム

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標に、様々な取組を展開しています。同時に、これらを支える職員一人ひとりの能力向上や、大学経営プロフェッショナル人材育成も進めています。

職員の海外大学等におけるOJT研修

に加え、2022年度からは大学経営人材育成プログラムを開始。これは組織論、マーケティングや統計学など、経営管理に必要な幅広い領域から受講者が科目を選択する学部水準のサーティフィケートです。今後は大学院レベルへの発展や、さらに将来的には他大学職員にも開放することも視野に入れて、プログラム

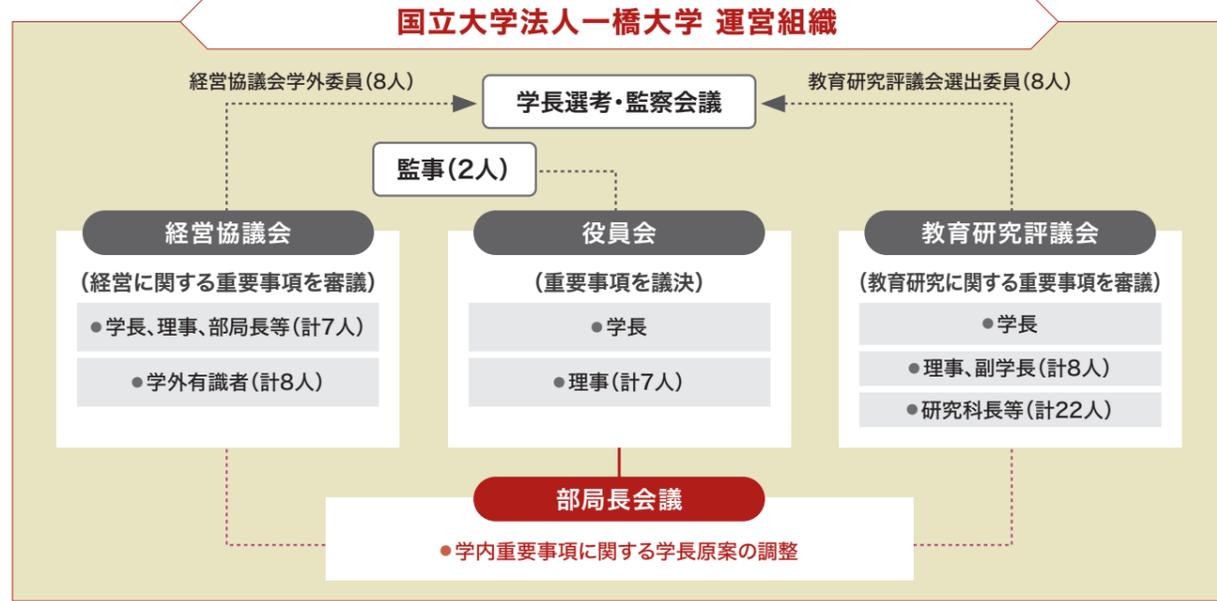
大学経営人材育成プログラム修了者数(累計)



のバージョンアップを検討中です。

## ガバナンス

### 運営組織



重要な意思決定を進める機関として、経営面では学長等の役職員7人及び学外委員8人から構成される経営協議会が、教育研究面では各研究科の部局長や評議員等31人から構成される教育研究評議会が挙げられます。また学長選考・監察会議は、経営協議会の学外委員の中から選出された8人、及び教育研究評議会の評議員の中から選出された8人により構成され、学長の業務執行状況の確認を行っています。

学長は、中長期ビジョンを実現するために、理事や副学長、役員補佐、各研究科長等を選任し、意思決定や業務執行を支援する体制を構築しています。理事は、分担された

役割に沿って一橋大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ています。各研究科長等から構成される部局長会議は、役員会における法人としての意志決定を円滑に行うための調整・連絡を行う場となっています。

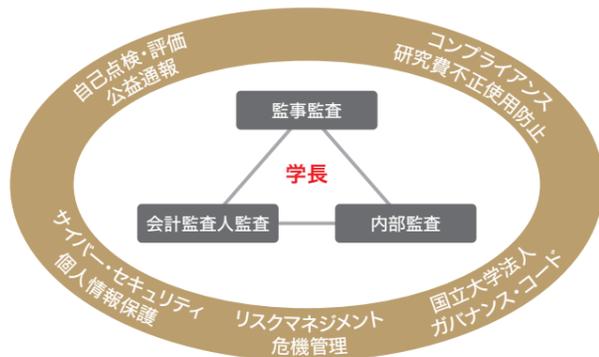
一橋大学では、多様な知見を効果的に反映する実務的なガバナンスを確立するため、ジェンダー・ダイバーシティを重視するとともに、学外者を戦略的に配置した運営体制を構築しています。

- 理事・監事・副学長における女性の登用 38%(5人/13人)
- 役員における学外者の戦略的配置 40%(4人/10人)

### 内部統制

健全かつ効率的に業務の適正な運営を確保するため、内部統制システムを整備し、継続的に見直しを図っています。その中核にあるのが監事・内部・会計監査人によってそれぞれ独立に実施されている三様監査です。ガバナンス・コードや自己点検・評価も、定期的な確認には有用です。

研究者倫理等の行動規範やコンプライアンスの遵守、サイバーセキュリティ、個人情報保護、公益通報等については、研修等により徹底した周知を図っています。最近ではとりわけリスク・マネジメントに注力し、事前的にリスクを把握・評価し、業務フローの見直し等を実施しています。



### 役員会及び監事

役員会				監事
学長	理事・副学長 (総務統括、研究統括、学長特命 (創立150周年記念事業統括))	理事・副学長 (教育統括)	理事・副学長 (人事統括、企画・評価統括、 情報化統括)	監事
中野 聡	大月 康弘	加藤 俊彦	蜂谷 豊彦	長谷部 勇一
理事・副学長 (図書館統括、DEI、労務、 学長特命(規則整備))	理事・副学長 (財務統括)	理事(非常勤) (大学運営全般)	理事(非常勤) (大学運営全般)	監事(非常勤)
野口 貴公美	下間 康行	林 いづみ	大槻 奈那	原 美里
副学長				
副学長 (学生、学長特命 (SPRING事業))	副学長 (グローバル連携)	副学長 (広報・社会連携、 学長特命(研究IR))		
稲葉 哲郎	屋敷 二郎	西野 和美		

### 経営協議会

	氏名	現職
学内委員	中野 聡	学長
	大月 康弘	理事・副学長 (総務統括、研究統括、学長特命(創立150周年記念事業統括))
	加藤 俊彦	理事・副学長(教育統括)
	蜂谷 豊彦	理事・副学長 (人事統括、企画・評価統括、情報化統括)
	下間 康行	理事・副学長(財務統括)
	竹下 啓介	法学研究科長
	祝迫 得夫	経済研究所長
学外委員	青木 玲子	公正取引委員会 委員
	朝霧 重治	株式会社協同商事 代表取締役
	荒木 直子	AGC株式会社 執行役員 監査部長
	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
	内藤 忠顕	日本郵船株式会社 特別顧問
	平子 裕志	ANAホールディングス株式会社 特別顧問
	福原 真弓	サッポロ不動産開発株式会社 取締役専務執行役員
	森本 あんり	東京女子大学 学長

### 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(総務統括、研究統括、学長特命(創立150周年記念事業統括))
	加藤 俊彦*	理事・副学長(教育統括)
	蜂谷 豊彦*	理事・副学長(人事統括、企画・評価統括、情報化統括)
	野口 貴公美*	理事・副学長(図書館統括、DEI、労務、学長特命(規則整備))
	下間 康行*	理事・副学長(財務統括)
	稲葉 哲郎*	副学長(学生、学長特命(SPRING事業))
	屋敷 二郎*	副学長(グローバル連携)
	西野 和美*	副学長(広報・社会連携、学長特命(研究IR))
	福川 裕徳*	経営管理研究科長
	安田 行宏	経営管理研究科教授
	大藪 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
	森 宣人	経済学研究科教授
	竹下 啓介*	法学研究科長
	吉村 政穂	法学研究科教授
	但見 亮	法学研究科教授
長塚 真琴	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	
堂免 隆浩	社会学研究科教授	
武村 知子*	言語社会研究科長	
中山 徹	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	
中島 上智	経済研究所教授	

\* 部局長会議構成員

財務基盤

- Captains of Industryたる人材の育成
- 総合知の創出と社会還元
- 多様性に富む卓越した学術コミュニティの形成
- 3つの柱を支える基盤

一橋大学に関わるすべての人たちと共に  
財源の多様化、戦略的な資源配分を図り、  
持続可能な財務基盤の構築を目指す

理事・副学長  
(財務統括)  
下間 康行



「世界最高水準の社会科学の研究拠点の形成」を目指して指定国立大学法人構想を推進しています。指導的人材の育成と社会課題の解決に貢献する研究大学として、大学の使命をよりよく達成するためには、教育研究活動のための財源をしっかりと確保していくことが重要です。国から大学に配分される運営費交付金は、法人化以降、総体として減少し、厳しい状況にあります。引き続き、国から必要な財源を確保することに注力しつつ、財源の多様化を図るとともに、学長を中心に執行部が一丸となり、戦略的な資源配分と不断の支出見直しを実行します。

一橋大学の収入に対する個人・法人からの寄附金の占め

る割合は国立大学法人の中でトップクラスであり、さらに、2025年の創立150周年に向けて「ひとつひとつ、社会を変える。」というステートメントを掲げて同窓会組織である如水会と連携した募金体制の強化を図り、広く社会から支援を求めているところです。今後、大学基金を活用した資金運用の高度化による収入増、収益性の観点からの積極的な土地の利活用、一橋講堂を含む千代田キャンパスのさらなる収益化の検討なども進め、国際競争力と社会的インパクトの強化を目指す一橋大学の持続可能な財務基盤の構築を図るとともに、教育研究基盤(施設・設備)の充実に努めていきたいと考えています。

01 財務基盤 × 社会連携

社会の皆さまに支えられて  
一橋大学基金は寄附累計額150億円へ

一橋大学の経常収益に対する寄附金収益の割合は6.6%で国立大学で1位(2018~2022年度の平均値)です。2023年度には専任ファンドレイザーを新たに2名採用し、150周年記念募金の渉外活動を強化したこと等により、一橋大学基金へのご寄附の総額は9億8300万円となり、寄附累計額は目標の120億円を大きく上回る147億円に達しています。基金には卒業生をはじめ

応援いただく皆さまからの大きな期待が詰まっています。一橋大学はこれからも社会の皆さまと共に歩み、より豊かな未来を切り拓いていきます。引き続きご支援



をよろしくお祈りします。

◎ 創立150周年記念募金については右記ウェブサイト参照  
<https://www.kikin.ad.hit-u.ac.jp/150th/>

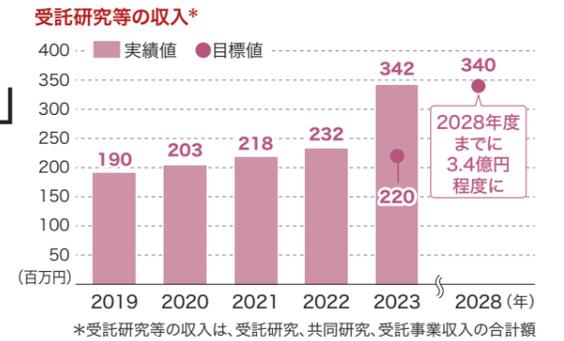


02 財務基盤 × 社会連携

卓越した研究成果と社会を「つなぐ」  
受託研究等の収入の大幅増

国、民間企業等との受託研究や共同研究を中心に外部資金を獲得しつつ、研究成果を社会に還元しています。2023年度の受託研究等の受け入れ総額は、3億4200万円となり、2028年度の目標水準を達成しました。対前年度成長率は147%で、特にソーシャル・データサイエンス(SDS)分野の研究者

の加入により、新たな機関との連携が進んだことが受託研究等の収入増加に大きく寄与しています。さらに、学外の様々なステークホルダーとの連携を通じ、教



\* 受託研究等の収入は、受託研究、共同研究、受託事業収入の合計額

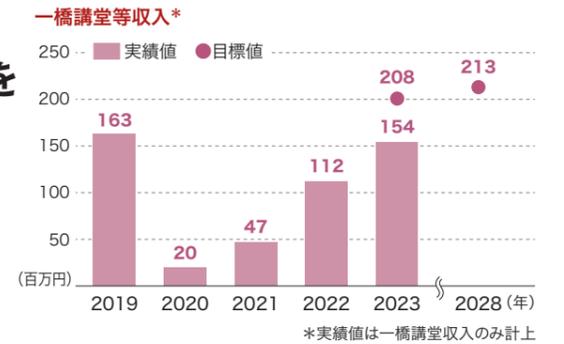
員や学生のアカデミックな知見により課題解決を支援する取組を進めるべく、株式会社の設立等に向けた検討を加速しています。

03 財務基盤 × 社会連携

人々の「つどう」場として一橋講堂等を  
有効活用し増収を目指す

千代田キャンパス(学術総合センター)にある一橋講堂は、我が国における学術交流、学術情報の発信等の拠点として、文部科学省、国公私立大学や各種学会等が主催する学術・国際会議等に広く利用されています。新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年度以降大きく収入が減少していました

が、行動制限の緩和に伴い、徐々に収入が増加し、2023年度には感染症流行前の水準に近づく収入額まで回復し



\* 実績値は一橋講堂収入のみ計上

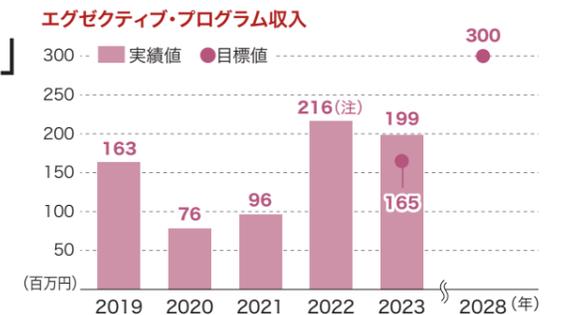
ています。今後の資産の有効活用等により、更なる増収を目指します。

04 財務基盤 × 社会連携

一橋大学の知的資産を社会に「ひらく」  
エグゼクティブ・プログラムの収入

複雑かつ急速に変化する社会に対応するための社会人の学びの場として、リカレント教育の必要性が高まっています。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(HELP)等の一橋大学ならではのマネジメント層を対象としたプログラムの収入は、コロナ禍による一時

的な減収はあったものの着実に回復し、2023年度は目標水準を超える1億9900万円に達しています。



(注) プログラム終了後に収入を計上しており、コロナ禍で中断していたプログラムの再開による収入が2022年度に計上されていることから、当該年度の収入は通常よりも見かけ上多くなっている。

## 財務情報

### 運営体制について

一橋大学の活動は、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、様々な資金によって支えられています。

### 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、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。

	2023年度	2022年度	増減
<b>資産</b>	176,051	175,870	181
固定資産	167,981	167,755	226
有形固定資産	163,445	163,962	△ 517
土地	134,386	134,386	0
建物	12,279	12,963	△ 684
構築物	418	476	△ 58
工具器具備品	775	588	187
その他有形固定資産	15,587	15,550	37
その他固定資産	4,536	3,793	743
流動資産	8,070	8,115	△ 45
現金及び預金	5,316	5,375	△ 59
その他流動資産	2,754	2,740	14
<b>合計</b>	176,051	175,870	181

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。

	2023年度	2022年度	増減
<b>負債</b>	10,438	9,858	580
固定負債	384	313	71
長期繰延補助金等	107	127	△ 20
引当金	3	3	0
その他固定負債	274	183	91
流動負債	10,054	9,546	508
運営費交付金債務	310	248	62
その他流動負債	9,744	9,298	446
<b>純資産</b>	165,614	166,012	△ 398
資本金	157,757	157,757	0
政府出資金	157,757	157,757	0
資本剰余金	△ 10,872	△ 10,235	△ 637
利益剰余金	18,729	18,490	239
<b>合計</b>	176,051	175,870	181

### 貸借対照表における主な増減

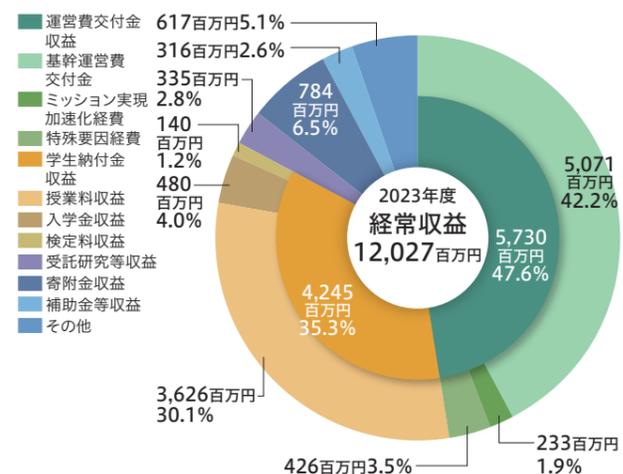
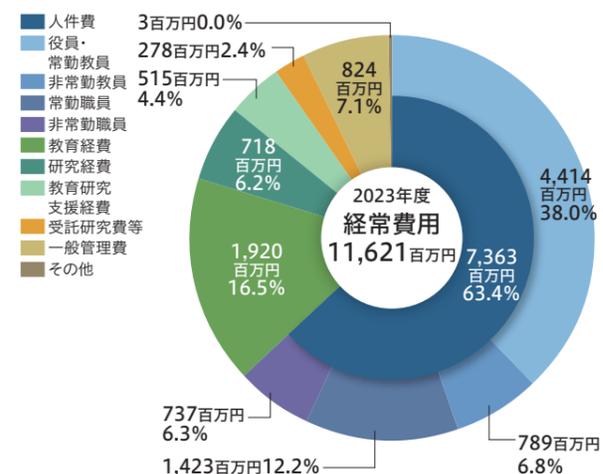
- 資産の部 2023年度末の資産合計は前年度比181百万円増の176,051百万円となっています。主な増加要因としては、工具器具備品がfMRIの購入により187百万円増加したことが挙げられます。また、主な減少要因としては、減価償却により建物が684百万円減少したことが挙げられます。
- 負債の部 2023年度末の負債合計は前年度比580百万円増の10,438百万円となっています。主な増加要因としては、寄附金債務が受入額の増加等により436百万円増加したことが挙げられます。
- 純資産の部 2023年度末の純資産合計は前年度比398百万円減の165,614百万円となっています。主な減少要因としては、資本剰余金が減価償却相当累計額の増加により637百万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、運営状況を明らかにするもので、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。

	2023年度	2022年度	増減
<b>費用</b>	11,621	11,185	436
業務費	10,794	10,454	340
教育経費	1,920	1,786	134
研究経費	718	823	△ 105
教育研究支援経費	515	537	△ 22
受託研究費等	278	249	29
人件費	7,363	7,058	305
一般管理費	824	728	96
財務費用	1	2	△ 1
雑損	1	2	△ 1
経常費用計	11,621	11,185	436
臨時損失	12	1	11
<b>合計</b>	11,633	11,186	447

	2023年度	2022年度	増減
<b>収益</b>	12,027	11,749	278
運営費交付金収益	5,730	5,621	109
学生納付金収益	4,245	4,099	146
受託研究等収益	335	250	85
補助金等収益	316	146	170
寄附金収益	784	848	△ 64
施設費収益	0	253	△ 253
その他	617	532	85
経常収益計	12,027	11,749	278
臨時利益	0	15,828	△ 15,828
前中期目標期間繰越積立金取崩額	358	116	242
<b>合計</b>	12,384	27,693	△ 15,309
<b>当期総利益</b>	751	16,507	△ 15,756



### 経常費用における主な増減

2023年度の経常費用は前年度比436百万円増の11,621百万円となっています。主な増加要因としては、人件費が常勤教員人件費の増加等に伴い305百万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2022年度に多額の費用が計上されていた別館改修が終了したこと等により105百万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

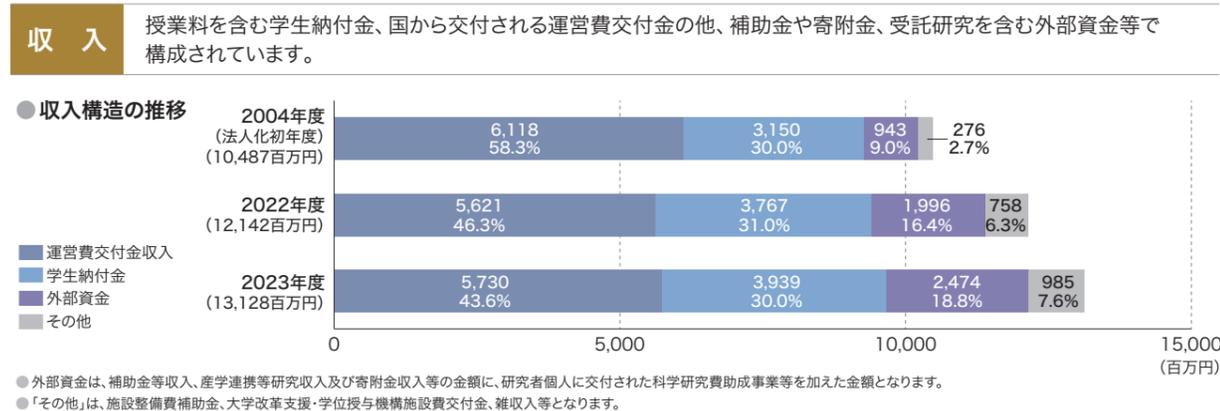
2023年度の経常収益は前年度比278百万円増の12,027百万円となっています。主な増加要因としては、授業料収益が授業料改定に伴い、増収となったこと等により123百万円増加したこと、補助金等収益が、補助金財源での執行が増加したこと等により170百万円増加したことが挙げられます。また、主な減少要因としては、施設費収益が施設整備費補助金の採択がなかったことにより253百万円減少したことが挙げられます。

### 当期総利益における主な増減

2023年度の当期総利益は前年度比15,756百万円減の751百万円となっています。主な減少要因としては、会計基準が改訂され、第4期中期目標・中期計画期間においては資産見返負債が廃止されたことに伴い、資産見返負債をすべて収益化し、一括で臨時利益に計上する必要があり、2022年度に例外的に臨時利益が15,828百万円積み上がったことが挙げられます。

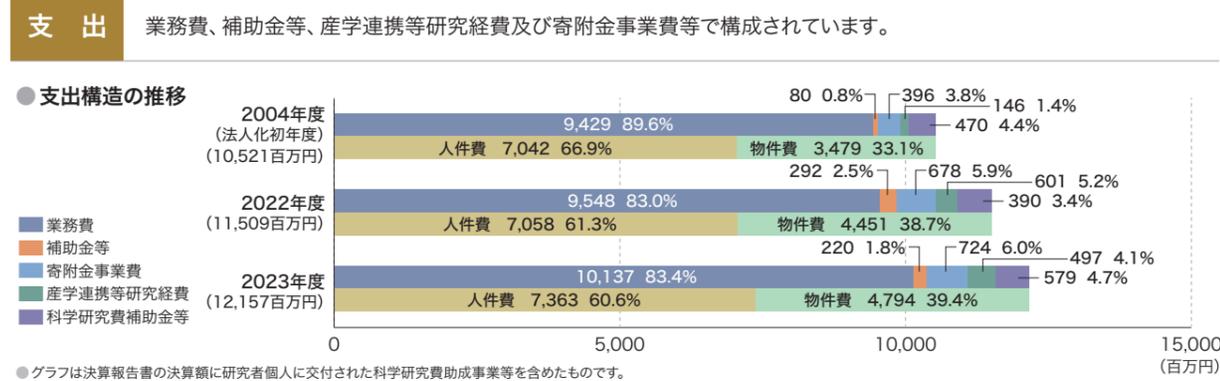
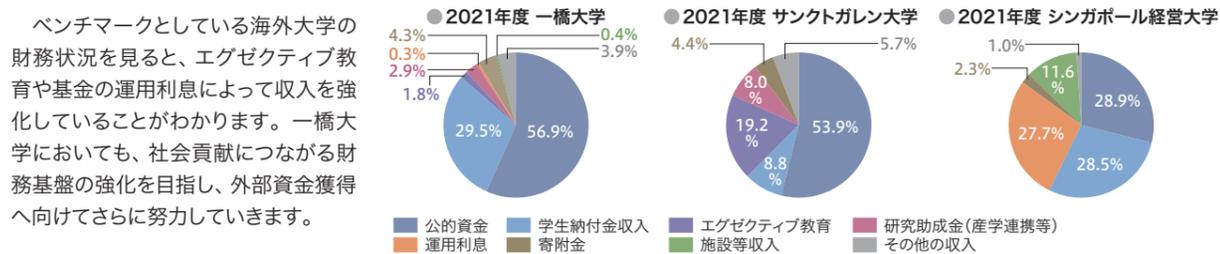
## 財務データに基づく一橋大学の特徴

### 総事業費の推移



2023年度の総収入額は、法人化初年度の2004年度比で26億円増の131億円に達しました。

収入構造の推移として、2004年度では総収入のうち58.3%を占めていた運営費交付金は、2023年度では43.6%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、寄附金収入が大幅に増加し、外部資金は、2004年度には総収入のうち9.0%でしたが、2023年度では18.8%まで増加しています。



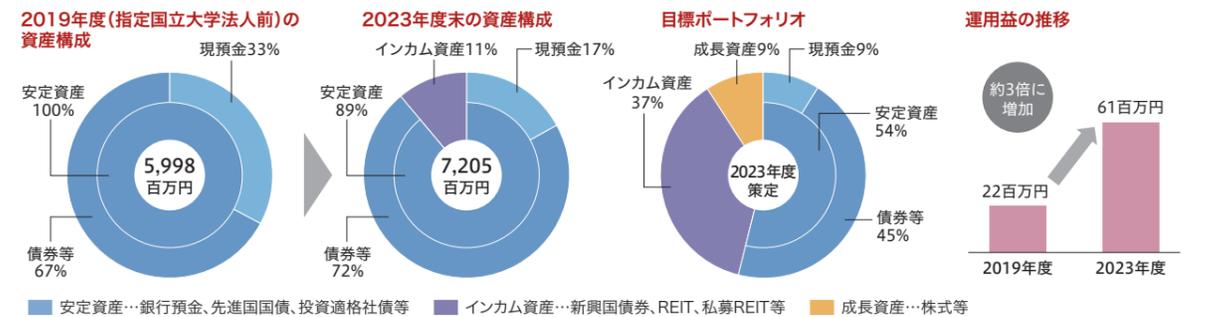
2023年度の総支出額は、獲得した外部資金の増加等により法人化初年度の2004年度比で16億円増の122億円となりました。また、総支出のうち約6割を人件費として支出しています。

2023年度には、「HIAS BRIDGES Next」による優秀な若手研究者の採用や「HIAS BRIDGES Distinguished」による著名外国人研究者の招聘などの取組により教員数が増加しています。今後も研究・教育の高度化のために優秀な研究者の獲得を進めてまいります。

## 05 財務基盤 × 社会連携

### 積極的な資金運用による財務基盤の強化

資金運用も重要な財務基盤強化策の一つです。海外有力大学は寄附金等を原資とする巨大な基金を保有し、高い収益率で運用して、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。2019年度に指定国立大学法人に指定され、幅広い資金運用が可能となったことから、従来の社債等の安定資産中心の運用から、コンサルタントも活用して資金運用力の強化を図り、2023年度には専門家である外部有識者が参画する資金運用管理委員会で長期的なリターン目標を3%とする三層化の目標ポートフォリオを策定しました。それに基づきリート等のインカム資産を増やすなど長期・分散投資を進め、運用額の規模も拡大し、2023年度の運用益は2019年度の約3倍に増加し、受託研究費等と併せて収入増に大きく寄与しています。今後も積極的な運用を図り、持続可能な財務基盤を構築していきます。



## 06 財務基盤 × 社会連携

### キャンパス・グランドデザインによる保有資産の活用・施設の整備・活用

**1. キャンパス・グランドデザイン**  
 建学以来、様々な人々の強い思いと援助に支えられて、キャンパス環境を発展させてきました。創立150周年の節目を迎え、今後の保有資産の有効活用と具体的な施設整備の計画について、2023年度にキャンパスマスタープラン(2024改定版)を策定しました。外国人留学生比率14%、学部新入生の女子学生比率30%超と多様性を増したコミュニティや、卒業生や企業をはじめ幅広い社会のステークホルダーが「つどう」場としての

**2. サステナブル・キャンパス**  
 文部科学省、経済産業省、環境省による先導の下、2050年カーボンニュートラル達成に向けた大学等の情報共有、連携の場として2021年度に設置された大学等コアリションに参加しています。

一橋大学全体の2023年度のエネルギー消費原単位\*は前年度比2.2%増の16.66kL/千㎡ですが、2019年度と比べると14.0%減となりました。また、5年度間平均原単位変化(対前年度比の相乗平均)は96.3%となり、省エネ法上の

Well-Beingの実現を目指し、社会からの信頼と負託に応える教育研究を支える環境の整備を推進します。

特定事業者の努力目標とされるエネルギー消費原単位の年平均1%以上低減を達成するなど、着実に取組を進めています。

\*エネルギー消費原単位: エネルギー使用量 ÷ 延べ床面積(単位KL/千㎡)

**国立大学法人 会計の特徴**  
 国立大学法人の主たる業務内容は教育・研究であり、一般企業と異なり利益獲得を目的としていないため、その会計制度は、営利企業のように利益の算定・報告・分配を主目的とするものでなく、業務達成のために必要な財源を国費中心にどこから調達し、どのような業務活動に投下したか説明責任を果たすことに重きが置かれています。国立大学法人の収益は必要な費用を賅うためのものとの位置付けなので、通常の業務運営を行っていれば損益が均衡する会計制度となっています。ただし、自己収入の獲得や経費削減により利益を上げることが可能であり、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、目的積立金として次年度以降に使用することもできます。