

## 学長見解 一橋大学強化プラン（1）：3つの重点事項

2015年3月  
一橋大学長 蓼沼 宏一

平成26年12月に一橋大学長に就任してから3か月あまりが過ぎ、現職として本学の現状を把握した上で、今後進むべき方向について学長としての見解を述べる時であると考えます。一橋大学のミッションと強化へのプランについて、学長見解を今後、定期的に発信し、大学構成員との意思統一を図るとともに、広く社会に本学の社会的役割を説明していきます。第1回は、まず本学のミッションと特色を明確にした上で、機能強化における3つの重点事項について述べます。

### 1. 一橋大学のミッションと特色

#### （1）一橋大学のミッション

一橋大学研究教育憲章は、本学のミッションを「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」と掲げています。本学は、伝統的に *Captains of Industry* の養成を担ってきましたが、*Captains of Industry* とは、単に実業を上手く切り盛りするだけではなく、実業を通して「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」リーダーでなければなりません。さらに、その *Captains* のスピリットは、企業経営や経済に限られるものではなく、法、政治、社会、学術等のあらゆる分野に生かされるべきものです。

グローバル化の急速に進む世界において、このミッションを達成するためには、本学は更に一段の進化を遂げなければなりません。一橋大学は、社会科学における世界最高水準の教育研究拠点を目指し、その特色と強みを生かした機能強化に取り組みます。その具体的なプランは、大きく3つの柱からなります。

- 1) 社会科学高等研究院を中核とする世界最高水準の研究の推進
- 2) 質の高いグローバル人材の育成
- 3) 「スーパー・プロフェッショナル・スクール」の構築

各プランについては、後ほど詳しく述べます。

#### （2）高度な研究と一体となった密度の濃い教育

一橋大学は、旧帝国大学や大規模な私立大学等と比べると、学生数・教員数や年間予算額等で、はるかに規模の小さな大学です。このことは不利に働くこともあるかもしれませんが、むしろ強みとして生かしていくべきであると考えます。

本学は、社会科学における先端的研究で日本をリードする大学です。しかし、研究だけではなく、規模の小ささを生かして、高度な研究と一体となった密度の濃い良質な教育を行っていることに、その最大の特色があります。とりわけ、教員一人当たり学生数平均7～8人という少人数の必修ゼミナールは、学生数が少ないからこそ実現できることです。高い水準の研究に日々真剣に取り組んでいる教員が、ゼミナール等で学生と非常に近い距離にあり、一人ひとりの学生に向き合う。そして、教員自身の学問研究の経験を基礎にして、学生自身が課題を発見し、多様な観点から把握し、論理的に思考し問題を解決する力を養成する。その一方、学生への教育を通じて、教員は新たな研究課題を発見する。このような相乗作用が働いている点で、本学において研究と教育は不可分なのです。すなわち、一橋大学は

**社会科学の先端的研究を推進して社会改善に貢献しつつ、  
一人ひとりの学生に向き合い、大切に育成して社会に送り出す大学**

であり、時代が変化してもこの特色は守り、生かしていかなければならないと考えています。

一方、社会が急速にグローバル化するなかで、社会科学に貢献を求められる研究課題も、社会から育成を要請される人材の質も大きく変わってきました。さらに、日本の社会科学における研究・教育をリードすべき本学は、社会からの要請に応えるだけでなく、先端的教育機関として、時代を先導する人材とは何かを大学から発信し、育成して社会に送り出していかなければなりません。新たな時代に向かい、本学がそのミッションを達成し、社会的責任を果たしていくため、研究力の強化と教育プログラムの改革を一体として実行していきます。

### **(3) 一橋大学に対する国際的評価の現状**

上述のように、一橋大学は国内においては、研究と教育の両面で高い評価を得てきました。しかし、客観的な世界基準で測ると、日本の他大学の社会科学分野に対する評価と同様に、本学への評価も決して高くありません。本学の世界ランキングは社会科学分野で165位(QS World University Rankings 2014、国内5位)であり、経済学で51-100位(国内3位)、会計・ファイナンスで101-150位(国内3位)にランクされています。社会科学における国内のランキングではトップクラスにあり、特に経済学・商学の分野では日本における世界最高水準の教育研究拠点の最有力候補の一つではあるものの、本学に対する国際的な評価はいまだ厳しいのが現状です。全学において研究力強化と教育改革を確実に実行し、大学ランキング等の国際的・国内的な評価の向上に繋げていきます。

## 2. 社会科学高等研究院を中核とする世界最高水準の研究の推進

### (1) 実学としての研究

一橋大学は特に、社会、経済、法制等における諸課題の解決・制度改革に資する研究や、企業経営の改善に役立つ研究など、実学——社会の改善に実際に貢献する学問——としての研究に強みを発揮するとともに、実学の基盤として、基礎・応用研究も同様に重視してきました。

現代の世界では国家間、組織間、あるいは個人間の競争が激化し、富の格差と貧困、経済の不安定性、環境破壊、国家間や企業間の紛争、人口の高齢化などの問題が深刻になっています。これらの問題を解決し、イノベーションを推進して世界及び日本の持続的成長を実現するためには、社会科学の英知が不可欠です。一橋大学は社会科学の研究総合大学として、世界の諸問題の解決と、社会、経済、法制等のシステムの改善に資する先端的研究を推進していきます。

### (2) 社会科学高等研究院を中核とする研究の高度化・国際化

学長直轄の組織である「一橋大学社会科学高等研究院」を中核に、社会科学の各専門分野において国際共同研究を強く推進し、国際的な評価に値する研究成果を大幅に増加させます。そのためには、学外の研究資金の獲得に一層尽力するとともに、全学的に学内資源を世界水準の発展と創造的展開が望める分野、グローバル社会の要請に応えて貢献できる分野に重点的に配分する必要があります。また、特に若手研究者を中心に教員の英語による研究成果発信力を強化するため、国際学会での発表や、評価の高い国際学術雑誌への投稿に対しては、大学として積極的に支援する方針です。

社会科学高等研究院は、重点領域研究プロジェクト部門、国際共同研究プロジェクト部門、個人研究プロジェクト部門の3部門から構成されています。重点領域研究プロジェクト部門は、その時代の社会的重要な課題を多様なアプローチから集中的に研究し、制度改革や政策提言に結びつけることを目指します。本学の経済研究所とも協働し、経済研究所がグローバルな共同研究拠点として長年にわたり蓄積してきた長期経済統計等の貴重な統計資料を活用して、本学の得意とする理論・実証分析に繋がります。

一方、国際共同研究プロジェクト部門は、各分野のフロンティアで活躍する海外からの招聘研究者と本学の教員とのコラボレーションによるプロジェクト研究を推進します。個人研究プロジェクト部門は、海外からの著名な招聘研究者及び本学の教員により、個人の自由な創意工夫に基づく基礎・応用研究を行います。

いずれの部門においても、研究課題の今日的な重要性を考慮するとともに、国際的に高く評価される研究成果を数多く上げる可能性のある研究プロジェクトを優先します。また、本学の国際的な評価を高めるために、社会科学高等研究院を最大限機動的に運営します。学内の「旬の」研究者——研究活動が軌道に乗り、国際的な成果を次々に上げ始めた教員——に、サバティカル（研究専念）制度を優先的に適用して社会科学高等研究院兼任教員とするとともに、世界水準の研究者を招聘し、本学における共同研究と論文発表を促進し

ます。さらに、国際公募により若手研究者及びポスト・ドクトラル・フェローを任期付きで積極的に採用するほか、各部局で採用したテニユアトラック教員も、テニユア審査前は社会科学高等研究院兼担とします。こうして論文生産力の高い若手研究者には、教育負担を軽減して十分な研究時間の確保を図り、本学全体の研究活動の活性化に繋げていきます。

### **(3) 次世代の研究者の養成**

社会科学の研究総合大学として、次世代の研究者の養成も本学の重要な責務です。社会科学高等研究院と各部局を含む本学全体の研究の活性化は、研究者養成にも直結します。海外から招聘した第一線の研究者には、大学院生向けの特別講義・セミナーや論文指導を随時担当してもらい、国際的に活躍できる研究者の育成を図ります。それと同時に、大学院生による国際学会発表や査読付き国際学術雑誌への投稿等を、大学としても強く支援していきます。

## **3. 質の高いグローバル人材の育成**

### **(1) 人材の基幹となる力の育成**

グローバル化の進む社会に巣立っていく若者に対して、世界の動きに柔軟に対応しつつ自らの人生を豊かに設計し、社会に貢献することのできる力を身につけさせることは、教育機関としての責務であると考えています。

「グローバル人材」といっても、人間の基幹に必要な力は、いつの時代にも変わりはありません。それは幅広い視野から課題を発見し、深い専門知識に基づいて論理的に考え、的確に判断し、課題解決への道筋を見出す力、そして自分の考えを他者にも分かりやすく伝える力です。さらに、他者の意見にも耳を傾け、自分の判断と比較して、場合によっては自ら修正していく柔軟性も大切です。

一橋大学の少人数で密度の濃いゼミナールは、こうした人材としての基幹的な能力を磨くのに最適な場です。毎回のゼミナールでの勉学や研究発表は、論理的思考力や表現力を着実に向上させる修練となっています。今後も、少人数のゼミナール制度は一層充実させていきたいと考えています。

一方、幅広い視野を身につけるためには、自分の専門分野と異なる分野を学ぶことが非常に有益です。一橋大学は、伝統的に学部間・研究科間の垣根が低く、学生は自由に他学部・研究科の科目を履修することができます。さらに、東京医科歯科大学・東京外国語大学・東京工業大学との四大学連合をはじめとする大学間連携により、自然科学を含む他大学の科目の履修も可能です。こうした極めて柔軟な履修制度により、学生は自分とは異なる分野のものの見方・考え方をその分野の専門の教員から吸収することができるのであり、それによって幅広く深い教養を身につけられるのです。本学の伝統を生かした優れた教養教育を更に発展させるため、今後、学部・研究科横断的な履修モデルコースを実現したいと考えています。

## (2) グローバル化する社会で新たに求められる力の育成

社会のグローバル化に伴い、今後、ますます人と情報は国境を越えて速いスピードで行き来するようになります。いまや世界の様々な国や地域の人々とも相互に理解し、尊重し、協働することが求められるようになりました。そのため、前に述べた人材としての基幹の力に加えて、コミュニケーション・スキルとしての外国語力も必要になっています。

私は、こうした時代においても、一人ひとりの学生を大切に育成し、責任をもって社会に送り出すため、充実した教育プログラムを提供したいと考えています。その基本コンセプトは、以下の3つです。

- I. 学生自身が明確な目的意識・問題意識を持って主体的に取り組むプログラムの充実
- II. 費用対教育効果の面で最も優れたプログラムの組合せを実現
- III. 多様なプログラムにより、意欲と能力のある学生全員に良質の海外研修の機会を開く

一橋大学は、昭和62年に同窓会組織の如水会や企業等の支援により「海外派遣留学制度」を開始し、学生交流協定締結大学へ奨学金付きで1年又は半年の派遣留学を実施してきました。近年は独立行政法人日本学生支援機構の支援事業にも採択されています。平成26年度は72人の学部生がこの制度で留学し、平成27年度は95人(学部生1学年全体の約10%)の学部生が留学する予定です。また、現在、5年プロジェクトの3年目にある「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援事業」では、海外短期調査、海外インターン等を含む斬新な人材育成プログラムを開発・実施しています。例えば、経済学部の海外調査では、1年間のプログラムとして1つの発展途上国・新興国等をテーマに設定し、その国の社会経済問題に関する綿密な事前研究を行った後で、現地調査を実施し、事後には英文の報告書を作成します。

これらのプログラムの最大の特徴は、学生が明確な目的意識・問題意識を持って主体的に取り組んでいることです。学生自身が何かを学びたい、身につけたいと思って各プログラムに応募し、選抜され、真剣に取り組むからこそ、大きな成果が上がるのです。今後も、この点は特に重視していきます。

具体的には、以下の3つの事業を重点的に計画しています。

- ① 海外交流協定大学を増やし、1年又は半年の派遣留学を拡充すること。
- ② 海外調査・海外インターン等と、これらの海外研修と有機的に組み合わせた学内教育プログラムを、経済・経営等の分野だけでなく、各分野で充実させること。
- ③ 一橋大学ならではのゼミナール単位の海外調査、インターゼミを促進すること。

一方、英語によるコミュニケーション・スキルの養成に関しては、平成25年度から、海外短期語学研修を大規模に試行し、平成26年度は200人を海外の大学の語学コースや語学専門学校に4週間派遣しました。その教育効果について、現在、詳細に分析中です。本学の中長期的な財政見通しと教育効果の分析結果を踏まえた上で、海外短期語学研修だけでなく、通年の英語コミュニケーション・スキル教育、学内における短期集中英語研修等を

含めて、費用対教育効果の面で最も優れた英語教育プログラムを構築したいと考えています。

また、英語による授業を更に拡充し、学士課程の英語による開講数 100 科目以上を実現します。これにより、日本人の学生が英語を実際に使って学び、成果を表現する機会を広げるとともに、日本語力のまだ充分でない留学生の受け入れ増加にも繋げていきます。ただし、母語以外の言語による授業では、必然的に知識や質疑応答の実質伝達量が減少します。専門教育の質が低下しないように、母語により専門分野の十分な予備知識を得た上で英語による授業が受けられるというような、段階的な履修カリキュラムを工夫し、専門知識と英語力の双方を高いレベルで習得できるようにしたいと考えています。

### (3) グローバル・リーダーズ・プログラムの全学展開

学生全体の能力向上を図る一方で、特に意欲と能力の高い学生からなる少数の特別選抜クラスを作り、高い目標と課題を設定し、他の学生をリードするグループを形成することは、学生間の切磋琢磨を促し、全体のレベルを底上げする効果があります。このような考えに基づいて、「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援事業」において商学部と経済学部で実施されている「グローバル・リーダーズ・プログラム」では、外国人教員による少人数授業・ゼミナール、英語による多数の専門科目の履修、1年又は半年の留学等が必修とされる少数精鋭の教育が行われています。今後は、このグローバル・リーダーズ・プログラムを他の学部にも展開することを構想しており、全学において人材育成を一層活性化させます。

### (4) チューニングによるカリキュラムの国際的通用性の向上

カリキュラムの国際的通用性を高めることは、学生の派遣留学と海外からの留学生受け入れの双方を促進します。本学は、現在、機能強化への取組としてチューニングの事業に対して国からの特別支援を受けています。チューニングの成果に基づいて、全学部・研究科で国際基準に合うナンバリングを導入するなどして、全学的にカリキュラムの国際的通用性を向上させます。

## 4. 「スーパー・プロフェッショナル・スクール」の構築

一橋大学は、高度専門職業人（プロフェッショナル）の養成にも強みを持っています。とりわけ、ビジネス・スクール（MBA コース）、法科大学院、及び国際・公共政策大学院における教育の質は、日本で最高の評価を得ています。Captains of Industry を掲げる本学は、時代の要請に応じて、プロフェッショナル教育を更に拡張発展させ、「スーパー・プロフェッショナル・スクール」の構築を目指します。「スーパー」の意味は、教育内容を一層高度化・国際化するとともに、大学院の課程の枠を超えて教育の対象を広げていくということです。具体的には、以下に説明する3つの教育システムを柱とします。

### (1) グローバル5年一貫教育システム

学部・修士を一貫するカリキュラムに、1年又は半年の留学を組み込み、留学を含めて5年間で修士の学位を取得できる教育システムを作ります。諸外国では、企業の管理職や官僚等は、社会科学分野を専門とする人でも修士以上の学位を持っていることが当たり前のようになっています。高度化・複雑化する社会では、修士以上の学位に相当する専門知識と能力が要求される場合は、ますます増えると予想されます。グローバル化する社会で活躍するための専門知識と幅広く深い教養、世界中の人々と意思疎通のできるコミュニケーション能力も求められるでしょう。本学は、留学を含む学部4年プラス修士1年又は学部3年プラス修士2年の5年一貫教育システムを構築することにより、現代社会で活躍するために必要な知識と能力を持つ修士課程修了生の数を増加させます。

### (2) プロフェッショナル教育の高度化・国際化

高い評価を得ているビジネス・スクール（MBA コース）、法科大学院、及び国際・公共政策大学院の教育内容を一層高度化・国際化します。ビジネス・スクール（MBA コース）では、カリキュラムの国際的な通用性を高め、国際認証の獲得を目指すとともに、ビジネス・スクールのグローバル・ネットワークを形成します。法科大学院では、全国立大学の中で最高の評価を得た「法科大学院公的支援見直し加算プログラム」（130%に加算）における取組を、今後5年間に着実に実行します。国際・公共政策大学院では、博士後期課程への進学を積極的に支援するほか、海外の有力校との連携を、ダブル・ディグリーの導入を含めて、更に推進していきます。

### (3) トップマネジメントのための教育プログラムの拡充

現代では、大学卒業後も、人生の各段階で学びたいという人々が増えており、その意欲に応えることも大学の社会的責務になっています。本学はこれまでも、MBA コースや国際・公共政策大学院等で、社会人のステップアップのための優れた教育プログラムを提供してきました。

また、産学官連携のための「一橋大学コラボレーション・センター」において、商学研究科が実施している「一橋シニアエグゼクティブプログラム」では、企業のトップを対象に、経営者としての力量を高めるための高度な教育研修プログラムを行っています。さらに、商学研究科の「一橋大学 CFO 教育研究センター」では、企業の最高財務責任者（CFO）及び財務担当者の能力向上を目的とする新しいプログラムを平成27年度にスタートします。本学は今後、このような高度専門職業人が更なる高みを目指すための特色ある教育プログラムを拡充していきます。

具体的には、シニア・エグゼクティブ・プログラムや CFO 教育プログラムの内容の更なる充実を図るとともに、新たに病院等の医療関係の経営者や管理職のための教育プログラムを構築することを構想しています。現代では人口の高齢化とともに、医療・介護は最大の社会問題になると思われれます。一方で病院等の医療機関の経営は様々な困難な問題に直面しています。医療経営には、管理会計、経営、医療経済、財政、保険、医療訴訟、法

務等、社会科学の広範な分野の知識とスキルが必要です。言うまでもなく、医療の現場に関する知識も不可欠です。したがって、四大学連合の東京医科歯科大学との連携も視野に入れつつ、本学の各専門分野を有機的に関連させた新しい教育プログラムを構築したいと考えています。

#### (4) 「マネジメント・イノベーション」研究の推進

プロフェッショナル教育の高度化には、その裏付けとなる研究も不可欠です。とりわけ、グローバル化に厳しくさらされる経営管理者層の教育には、新たな革新が必要です。

日本の長期にわたる経済的な停滞は、技術革新を実現する経営管理者層の戦略構想力に起因する部分もあると考えられます。この戦略構想力をサポートするために、まず日本企業が直面している問題を実証的に明らかにし、その背後のメカニズムを解明して、ブレークスルーを起こすための焦点を示唆していく研究とその成果の発信が必要です。その情報発信によって日本企業の経営革新（マネジメント・イノベーション）を促進することで、日本経済の活性化を下から支えることは、実学の拠点である一橋大学の使命でもあります。

企業のマネジメント・イノベーション、すなわち、戦略やビジネス・モデルの革新、組織構造の変革、人材育成方法の変革、マーケティング手法の革新等に関する実証研究を行い、その知見を蓄積していきます。経営管理者層の教育そのものについても研究を積み重ね、教育メソッドとして確立することも必要です。さらに、これらの研究成果を国内外に発信して、日本社会の経営者層の戦略構想力を強化し、日本の経済システムを活性化することに貢献します。

マネジメント・イノベーションの研究成果が、スーパー・プロフェッショナル・スクールでの教育に盛り込まれ、本学の活動の有機的な連関が形成されることとなります。

以上述べました一橋大学の提供する多様なプロフェッショナル教育プログラムは、それぞれ対象とする人も教育内容・水準も異なるものの、グローバル化する社会で通用する能力を磨くという共通の目的のもとに組み立てられるものです。高度専門職教育の翼を大きく広げ、人生の各段階における国民の学びへの意欲に応えることは、**Captains of Industry**の養成を掲げる本学の使命であると考えています。