

法人番号 32

平成 31 事業年度に係る業務の実績及び第 3 期中期目標期間（平成 28  
～31 事業年度）に係る業務の実績に関する報告書

令和 2 年 6 月

国立大学法人  
一橋大学





## ○ 大学の概要

### (1) 現況

#### ① 大学名

国立大学法人一橋大学

#### ② 所在地

(国立キャンパス) 東京都国立市  
(千代田キャンパス) 東京都千代田区

#### ③ 役員の状況

学長

蓼沼 宏一 (平成 26 年 12 月 1 日～)

理事数 4 人 (非常勤 1 人を含む)

監事数 2 人 (非常勤)

#### ④ 学部等の構成

(学部)

商学部

経済学部

法学部

社会学部

(研究科)

経営管理研究科

経済学研究科

法学研究科

社会学研究科

言語社会研究科

国際・公共政策研究部／教育部

(附置研究所等)

経済研究所※ (※は、共同利用・共同研究拠点に認定された施設を示す。)

#### ⑤ 学生数及び教職員数 (令和元年 5 月 1 日現在)

学生数 学部 4,380 人 (留学生数 200 人)

大学院 1,952 人 (留学生数 538 人)

教員数 347 人 (学長・副学長含む)

職員数 180 人

### (2) 大学の基本的な目標等

#### (前文) 大学の基本的な目標

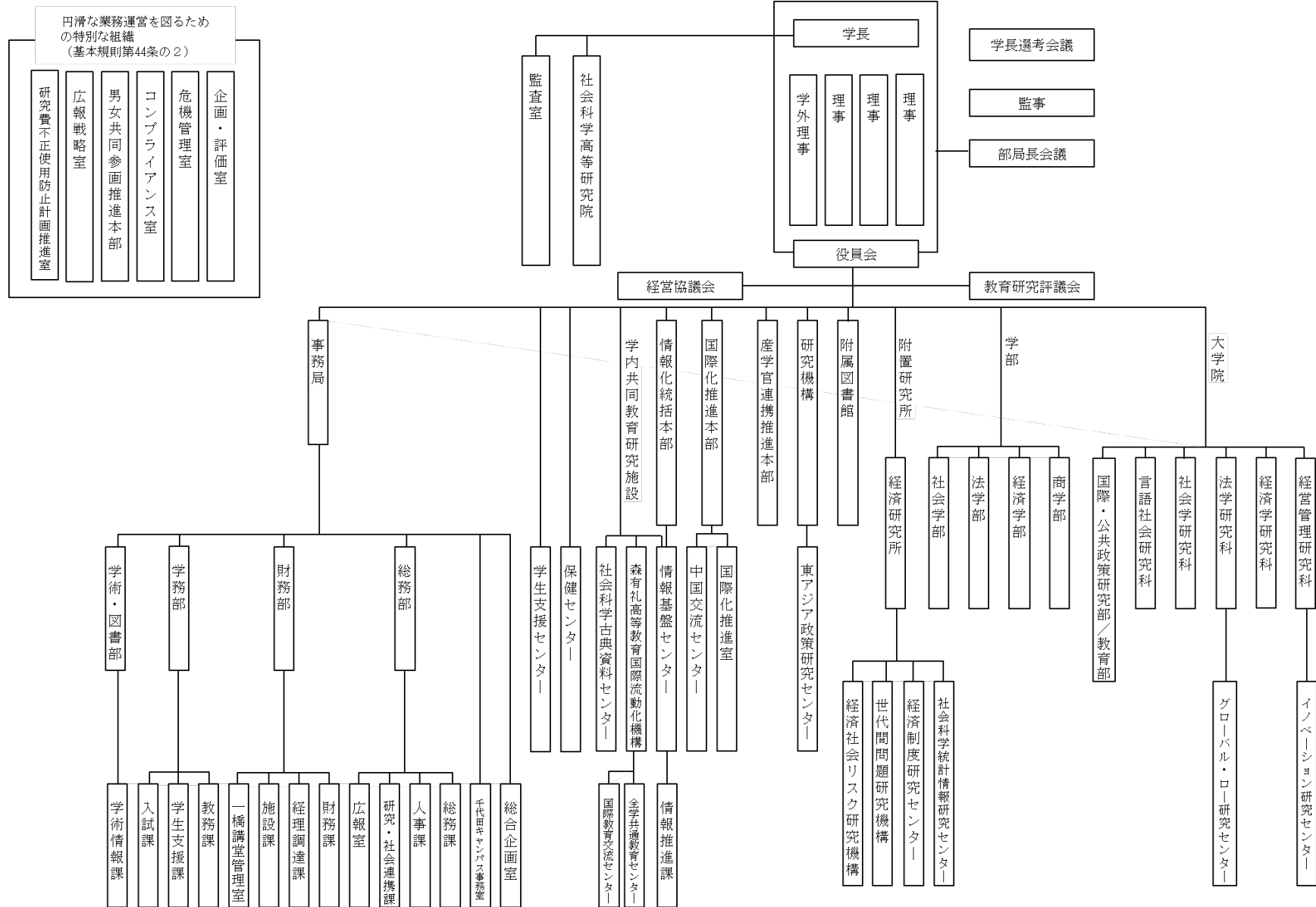
一橋大学は、「日本及び世界の自由で平和な政治経済社会の構築に資する知的、文化的資産を創造し、その指導的担い手を育成すること」を使命とし、わが国における社会科学の教育研究をリードしてきた。とりわけ、世界及び日本の社会、経済、法制等における諸課題の解決と制度改革に資する研究や、企業経営の革新に結実する研究など、実学としての学問の研究に強みを持ち、社会の改善に貢献するとともに、実学の基盤である基礎・応用研究も重視してきた。それと同時に、特色ある少人数ゼミナールを中心として、高い水準の研究と一体となった良質な教育により、一人ひとりの学生を丁寧育成し、産業界をはじめ各界において国際的に活躍する人材を社会に送り出してきた。

グローバル化の進む社会においても、社会改善への貢献と高度な人材の育成という基本的使命を達成するため、以下の重点事項を中心に、一橋大学の特色と強みを生かした教育研究の更なる高度化と国際化を推進し、社会科学における世界最高水準の教育研究拠点を目指す。

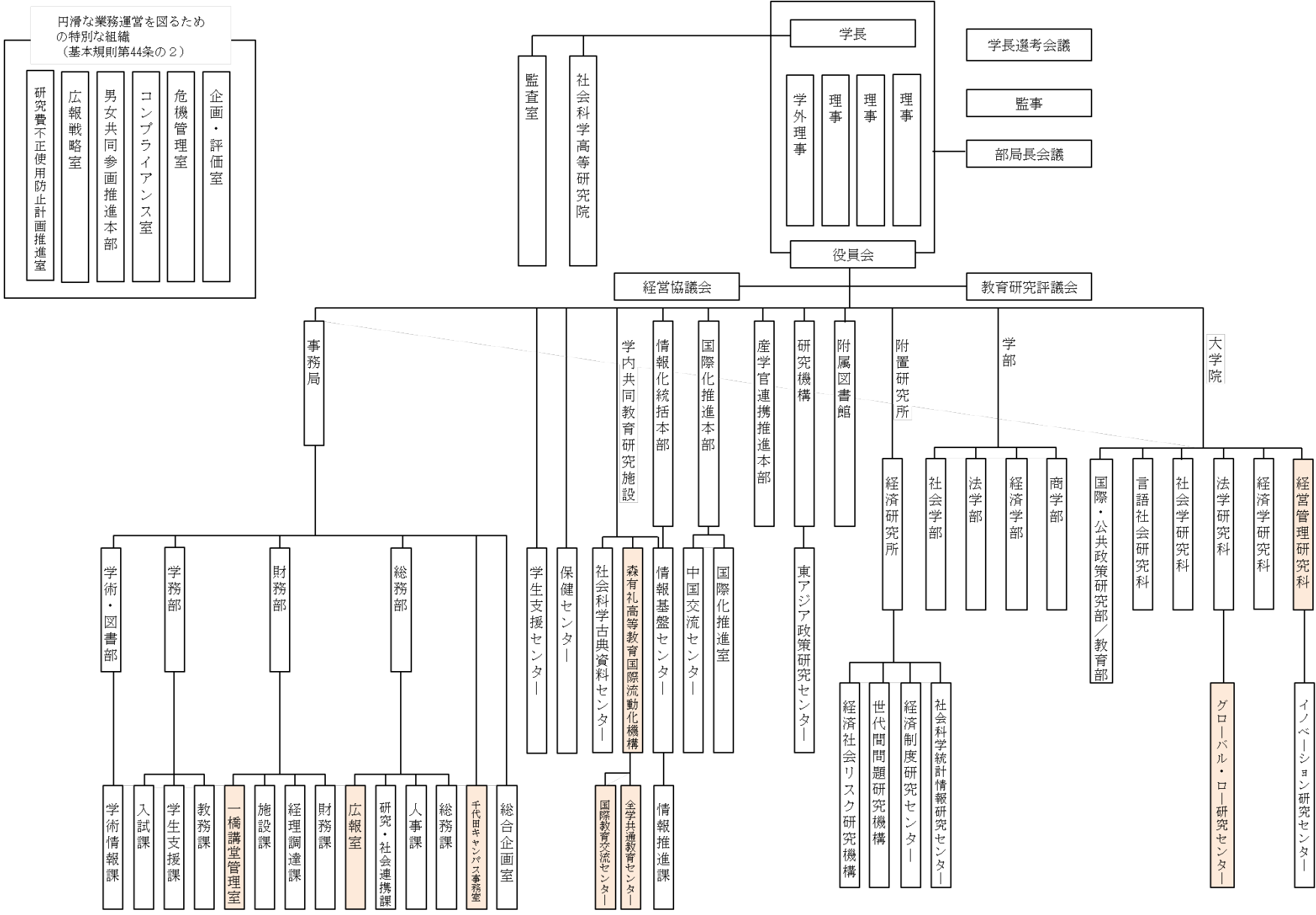
1. 国際的研究ネットワークを更に拡充し、国際共同研究を促進するとともに、社会的に重要な課題に学際的に取り組む研究を推進し、真の実学の拠点としての機能を一層強化する。
2. グローバル社会に貢献し得る質の高い人材、すなわち、広い視野から課題を発見し、深い専門知識に基づいて論理的に考え、的確に判断し、課題解決への道筋を見出す力、自らの考えを他者にも分かりやすく伝える力、そして、世界の多様な国や地域の人々とも相互に理解し、尊重し、協働する柔軟性をもつ人材を育成する。
3. グローバル化された社会で求められる一層高度な専門的知識と的確な判断力を有するプロフェッショナルを育成するため、ビジネス、法、政策等の分野における高度専門職養成の機能を更に強化充実する。

(3) 大学の機構図

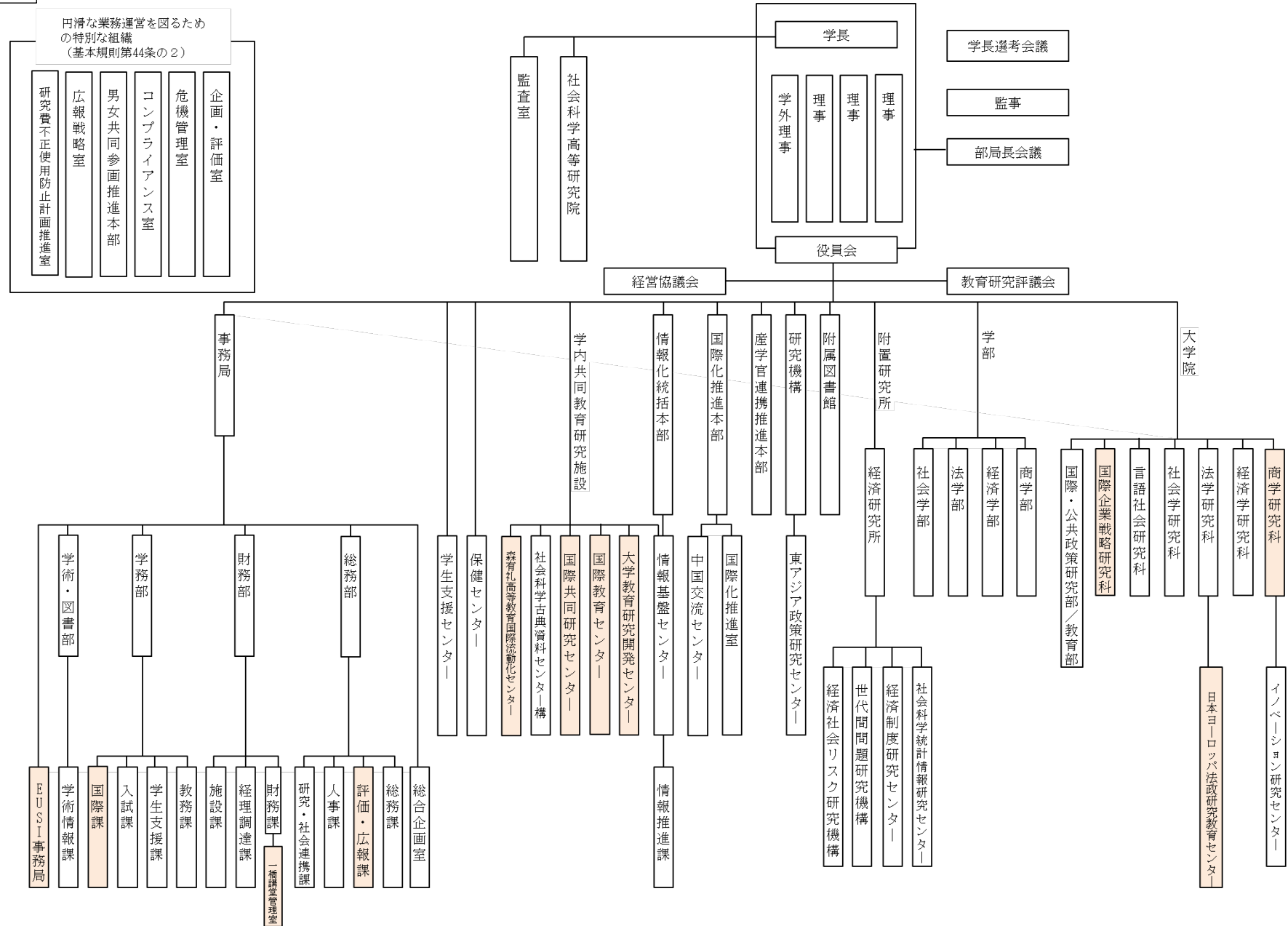
令和元年度



平成 30 年度



平成 27 年度



## 〇 全体的な状況

### 1 教育

#### 1. 教育内容及び教育の成果等

##### 【大学の強みを踏まえた教育課程の体系化】

平成 27 年度に策定した新カリキュラムに基づき、平成 29 年度から新しい学士課程プログラムを実施し単位の実質化を推進するとともに、前期・導入ゼミの拡充やゼミの適正規模化、他学部科目の履修義務付けなどの取組を着実に実施することにより、大学の強みを踏まえた教育課程の体系化を進めた。新教育プログラムについては、2 年ごとの PDCA サイクルにより、教育内容について継続的な最適化を行った。

##### 【質の保証された大学院教育】

英語による表現力・発信力強化のための科目の開講や、英語によるプレゼンテーションや論文作成の場の提供・指導、英文校閲や海外旅費の助成によりグローバルに活躍できる研究者の育成を行った。

高度専門人材の育成に関しては、平成 30 年度に、商学研究科、法学研究科、国際企業戦略研究科の再編統合により「経営管理研究科」を新設し、高い水準を有する「一橋ビジネススクール」を開設するとともに、法学研究科に「ビジネスロー専攻」を新設しグローバルな法曹・法務人材の育成にも取り組んでいる。特に法学研究科では、法科大学院において高い司法試験合格率と社会的評価を維持しつつ、「ビジネスロー専攻」の新設や修士課程ダブルディグリー・プログラムの実施、次世代の法学（特に実定法学の分野）研究者・法学教員の養成サイクルの確立などの新たな取組により、教育・研究の一層の質の向上を実現した。

また、新たな社会人教育プログラムとして平成 29 年度から、国際企業戦略研究科（現在の経営管理研究科国際企業戦略専攻）において、将来経営幹部になると目される 30～40 代のビジネスパーソンを対象とした EMBA（Executive MBA）プログラムを、経済学研究科において医療経済コース・エグゼクティブプログラムを開始したほか、平成 30 年度には経営管理研究科経営管理プログラムにおいて、サブプログラムとして「ホスピタリティ・マネジメント・プログラム」（HM-MBA）を、令和元年度にはホスピタリティ企業の経営層を対象とする「一橋ホスピタリティ・マネジメント・シニア・エグゼクティブ・プログラム（HSEP-HM）」を開設するなど、多様な社会人教育プログラムを実施している。

さらに、学部教育と大学院教育を有機的に組み合わせた学部・大学院一貫教育について、商学部及び経済学部の 2 学部から、平成 30 年度に法学部及び社会学部にも拡充し、全学部で学部・大学院一貫教育が実施されていることなど、学生の様々なニーズに対応して多様な大学院教育も展開した。

#### 2. 教育の実施体制等

##### 【学生の主体的学修活動の促進】

導入学期である学部 1 年生春学期に、各学部から新入生に提供される専門科目を学ぶために必要なスキルを修得するための科目、全学部 1 年生の必修科目及び

教養としての他学部教育科目が受講可能な新しい時間割フレームを設計し、平成 29 年度より新学期制（導入学期を含む 4 学期制）を開始した。また、自主学習システム（manaba）を活用して自学自習を充実させるとともに、上記の学期改革により、卒業要件単位数の削減、年間履修上限単位数の変更、授業時間の変更、大規模授業への TA の配置を推進するなどの制度改革を実施した。さらに、授業前後の課題を増やすことにより授業外学修時間を増加させ「単位の実質化」を推進し学生の主体的学修活動を促進した。

また、教育スキルの向上を図るため各学部・研究科において、学部・研究科単位の FD 活動を継続して実施するとともに、情報リテラシー能力を向上させ学生の主体的学修活動を促進するため、平成 29 年 4 月より附属図書館の開館時間を延長するとともに、情報検索・資料収集方法習得のための講習会や読書推進活動を行った。

#### 3. 学生への支援

##### 【就職支援の充実】

自己分析や業界研究など就職活動の軸を見つける機会を多く設ける講座・セミナーや、ビジネスマナーやグループディスカッション、留学生に特化したトレーニング講座など、大学院生及び留学生を含めた卒業予定者を対象とするガイダンス、会社説明会等の各種行事を実施し、毎年度延べ 2～3 万人の学生が参加した。また、キャリア支援室や各学部・研究科において、卒業生の就職状況について継続的な情報収集を行い、就職支援や教育研究にフィードバックした。

##### 【幅広い学修・生活支援】

学生に対して、奨学金等の支援策を充実させるために、一橋大学基金等の PR 活動を展開し、広く寄附を募るための取組を行った。平成 28 年度には経済的な理由で就学困難な学生を支援するための「一橋大学修学支援事業基金」を創設し、様々な機会を捉えて積極的に周知した結果、平成 29 年 3 月末には約 3,700 万円の寄附があり、令和 2 年 3 月末までに約 8 億 2,700 万円まで大きく増加させることができた。また、令和元年度には「令和 2 年度以降の本学における授業料免除の実施方針について」を策定・公表し、「一橋大学修学支援事業基金」等を原資とした具体的な支援策について令和 2 年度中の実施に向けて学内での検討を開始した。

障害のある学生やメンタルケアを必要とする学生等を効果的に支援するために、既存の学生相談室、障害学生支援室、保健センター等の組織や役割を見直し、平成 28 年 4 月に学生相談室と障害学生支援室の部屋を一つにして一体運営を開始するなどの取組を実施した。令和元年 5 月に、保健センター並びに障害学生支援室での情報共有の促進及び管理の一元化を図ることを目的に、学生支援センターに置かれている障害学生支援室を保健センター長の下に移管した。また、障害を持った留学生の支援に特化した障害学生支援室分室を設置し、専門家である教員が専属で対応することで、円滑な対応が可能となった。

#### 4. 入学者選抜

##### 【多面的・総合的な入学者選抜】

『学力の3要素』（1. 知識・技能，2. 思考力・判断力・表現力，3. 主体性を持って多様な人々と協働して学ぶ態度）を多面的・総合的に評価するため、平成29年度から、多様な評価基準を用いた推薦入試を全学部を導入した。

## 2 研究

### 1. 研究水準及び研究の成果等

#### 【世界最高水準の研究成果】

世界最高水準の研究成果を一層生み出すため、研究分野ごとに、査読付論文数、うち英語論文数、総論文数、著書数等の数値目標を示し、それを達成するための取組を行った結果、平成28年度からの累積で研究分野ごとの目標を上回って達成した。

#### 【研究成果の国内外への発信】

電子的サービスの機能強化や、一橋大学オープンアクセス方針及び一橋大学オープンアクセス方針実施要領の策定等といった取組により、学術情報基盤を整備するとともに、令和元年度までに、平成28年度からの累計で154回の国際会議、シンポジウム等を開催し、研究成果の国内外への迅速な発信を行った。

#### 【社会科学高等研究院を中核とした重点領域研究プロジェクトの推進】

社会科学高等研究院において、本学が強みをもつ重点領域の4分野（国際経済、開発経済、ファイナンス、経済規範）の研究プロジェクトについて研究を推進し、毎年度サマー・インスティテュートとして国際会議を開催した。

さらに、社会科学高等研究院の下に新たに医療政策・経済研究センターを設置し、医療統計分析の新たな手法の開発及び政策提言研究を推進するとともに、経営管理研究科においても、マネジメント・イノベーション研究センターを新設し高麗大学及びインドネシア大学との国際共同研究を行うなど、当該センターを中核として研究の国際展開が促進した。

### 2. 研究実施体制等

#### 【潜在的な教育研究力を高めるための教員採用】

新規教員人事を審議する際、全学の教員人件費管理計画を含め、各部局における教員配置状況を把握した上で女性教員、外国人教員及び若手研究者の採用を促した。また、人事委員会において、各部局の教員の採用状況を分析し、令和元年度に女性教員、外国人教員及び若手研究者採用促進に関する全学的計画を策定した。

また、部局ごとに、サバティカル制度やテニユアトラック制度を活用し、若手研究者を対象としたメンター制の導入や研究費の支援、研究時間を確保できる環境の構築などの取組を実施し研究に専念できる若手研究者を増加させるとともに、研究機構において、新たに博士後期課程在学中の大学院生への英文校閲助成

や国際学会報告のための海外旅費の助成、海外の教育研究機関への教員派遣事業を実施し若手研究者の育成を推進するための取組も実施した。

## 3 社会との連携や社会貢献

### 【産学官連携活動等の推進】

産学官連携活動等を推進するため、平成28年度に産業技術総合研究所（産総研）と締結した包括連携協定に基づき、具体的な連携事業の実施に向けて継続的に協議を行うとともに、イベントへの出講、国際シンポジウム等の連携事業を実施した。各部局における取組としても、経済学研究科においては、帝国データバンクとの連携協定と共同研究契約の締結を進め、これらに基づき共同研究センターを設置した。経済研究所では、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）との社会保障に関する研究プロジェクトを推進したことなどがあり、受託及び共同研究等の増加策を実施し産学官連携活動を推進した。

また、兼業手続を簡素化したことにより、政府をはじめとする審議会・研究会等への委員としての参画を促進した結果、平成28年度から令和元年度までの各年度において、延べ500人以上が委員として参画した。

## 4 グローバル化

### 【グローバル人材育成のためのプログラム体系の構築】

グローバル人材育成のためのプログラム体系を明確化するため、各学部・研究科において、英語による授業科目の新設や見直し、ナンバリングの導入と、これに伴う英語専門科目のレベルに応じた体系化などの取組を実施するとともに、グローバル人材育成のための海外研修等を活用したプログラムを実施した。

また、平成29年度から英語コミュニケーション・スキル科目を8単位必修化するカリキュラムを導入し、授業アンケート結果やTOEFL試験を活用して検証・見直しを実施しており、TOEFL試験の結果得点分布において、一定の成果を得られていることが確認できた。さらに、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で行われる「グローバル・リーダーズ・プログラム（GLP）」を、平成29年度からすでに実施していた2学部から全学部へ拡大するなど、グローバル人材の育成を進めた。

### 【多様なプログラムによる質の高い海外留学支援等】

令和3年度までに必修化としていたグローバル教育ポートフォリオを、平成29年度入学生から前倒しで必修化した。初年度である平成29年度には、英語コミュニケーション・スキル科目の必修単位数を8単位に増加させるとともに、短期語学留学、語学集中研修、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、ゼミを中心とした海外調査・インターゼミ等にも多くの学生が応募・参加した。このほか、各部局においても、海外インターンや海外調査・インターゼミ等を実施した。



### 【留学生の受入体制の強化】

留学生の受入体制を強化するため、有力な協定校を対象とした奨学金の新規創設や、交換留学生を対象とした大学独自のインターンシップの実施、学生寮の改修、交流学生入学申請オンラインシステムの改修による申請手続の効率化などの取組を行った。また、受入留学生数を増加させるため国内外への広報活動を一層充実させた。

これらの取組の結果、令和元年11月1日現在で、中長期受入留学生（正規留学生）727人、短期留学生（交流学生・日本語日本文化研修留学生・外国人研究生・特別研修生）195人が在籍し、それぞれ平成28年の同日より110人、46人増加し、学内学修環境のグローバル化を促進した。

### 【国内外の教育研究ネットワークの拡充】

経済研究所では、他大学の附置研究所や政府系研究機関、民間のシンクタンク等と連携した共同研究を推進し、平成30年度には、共同利用共同研究拠点事業について、中間評価において人文社会科学系で唯一の「S」評価を獲得した。さらに、社会科学高等研究院や経済学研究科と連携し、金融論・規範経済学・開発経済学等に関わる研究プロジェクトの進行や、医療経済学分野でのエビデンスに基づく政策提言を図る取組を実施したことに加え、拠点事業の国際・国内共同研究プロジェクト事業の件数を大きく増加させ、国内学の教育研究ネットワークを拡充し、国立大学共同利用・共同研究拠点としての経済研究所の機能を一層強化した。

また全学として、海外の大学・研究機関との学術交流協定等についても、平成28年度から令和元年度まで累計で111件の学術交流協定等を新規に締結あるいは更新し、国内外の教育・研究ネットワークを拡充するとともに、国内においても、他大学との教育研究連携について、四大学連合複合領域コースを継続して実施しつつ運営の改善を図ったほか、各部署においても教育研究連携のための取組を実施した。

### 【国際認証評価の取得】

世界最高水準の教育研究拠点として国際的に高い評価を獲得するため、世界大学ランキングについて、各方面から情報収集を行うとともに、各部署において、ランキングの向上に向けた取組を行った結果、令和元年度には、QS世界大学ランキングにおける本学の順位は、社会科学分野で96位、経済学部門で51-100位、会計・金融部門で51-100位となった。

また、国立大学で初めての国際認証評価（AACSB）取得に向けた取組を実施し、経営管理研究科経営管理専攻及び国際企業戦略専攻ではAACSB認証の最終段階であるPeer Review Team Visitの段階に進み、さらにこれらの取組について教育内容の改善への活用も行った。

## 5 業務運営の改善及び効率化

### 1. 組織運営の改善

#### 【学長の改革方針に基づく法人運営】

学長のリーダーシップの下、重点的取組についての方向性及び進捗状況を明らかにすることにより、学長の改革方針を貫徹することを目指し、学長見解「一橋大学強化プラン」を7回学内外に公表した。学長見解の公表を通じて、関係部署に進捗管理の徹底を図り、変貌著しいグローバル環境の中で、学長の改革方針に基づく法人運営を行った。

#### 【法人ガバナンス機能の強化】

学内会議における手続及び運営方法について、断続的に見直しを行い、経営協議会、教育研究評議会等の各種会議及び学内委員会等の効率的な運営を行った。

また、経営協議会学外委員からの意見を踏まえ、現代ビジネス法務のニーズに合う教育プログラムの策定について現役弁護士との意見交換を行うとともに、当該弁護士による法科大学院生向けの講演を実施するなど、理事や監事をはじめとする様々な学外者の意見を、法人運営に適切に反映させた。

これらの取組により、本学の特色を伸長するガバナンス機能の強化を図った。

#### 【人事評価・給与制度の構築】

平成28年4月から承継職員ポストを含めた年俸制を導入した。また、他大学の人事評価に関する評価体制の現況調査や民間での人事評価を調査し、これを検討材料として、重複する評価の一本化と評価期間の見直しを行い、令和元年度から改善した職員評価制度による評価を開始し、能力実績主義をさらに推進した。

#### 【大学経営のプロフェッショナルの育成】

大学経営のプロフェッショナルの育成を推進するため、他大学の現況調査及び複線型キャリアパス構築のための現状分析を踏まえ、平成30年度に「大学経営のプロフェッショナル人材育成方針」を学長裁定として制定し、高度な経営職及び高度な専門職を配置した複線型のキャリアパスを設定するとともに、評価・給与の改善、及び独自の教育制度を導入した。令和元年度には、当該方針に基づき、国際的なOJTの一環として海外の有力大学へ職員を派遣して実務研修を実施した。また、大学経営を担う総務部、財務部の管理職ポストへの内部登用を進めるとともに、平成28年4月に女性役員2人を登用した。

### 2. 教育研究組織の見直し

#### 【教育研究ニーズに柔軟に対応できる体制の構築】

学内組織の機能の検証を進め、平成30年度には、学生の国際的な流動化の進展に対応しうる全学的な教育体制を構築するため、学内各種センター及び事務組織の再編・統合を行った。

また、教員ポスト配置について、中期財政見通しの作成と連動した人件費試算に基づく全学の教員人件費管理計画を策定した。また、教員ポスト配置の分析結果を踏まえ、学長裁量分を利用して高度な研究実績を持つ質の高い若手教員等を

獲得し、必要な分野に学長が戦略的に配置した。

これらの取組により、グローバル化とともに大きく変化する教育研究ニーズに柔軟に対応できる体制を整えた。

### 3. 事務等の効率化・合理化

#### 【学内資源配分の最適化】

大学の安定的な財政基盤を構築することを目的とした中期財政見通しの策定作業を学内予算編成と同時に進めることにより、重点項目を再点検し、資源配分を最適化した編成を実現した。また、第3期中期目標期間中の収入額及び人件費を中心とした支出額の年度ごとの推移を検証し、管理した。

## 6 財務内容の改善

### 1. 外部研究資金、寄附金その他の自己収入の増加

#### 【財政基盤の強化】

大学における主要な外部資金である科研費の獲得支援策として、科研費事務手続勉強会、科研費応募説明会、研究科長などから個々の教員へ積極的な科研費への応募の呼びかけ、アカデミックアドバイス制度の積極的な活用、大型科研費をターゲットにトピックやチーム編成の検討、基盤B相当以上について不採択の場合に特別研究費（50万円程度）を交付する大型科研申請のセーフガード制度等の取組を実施した。これにより、令和元年度の科研費応募率は60.2%となり、年度計画の数値目標を大きく上回って達成する一方、直近4年間において3回、研究機関別の新規採択率全国1位となっており、応募率を大幅に増加させた一方で、その採択率も高い水準を維持している。

また、一橋大学基金運営委員会で承認された基金拡充策に基づき、ファンドレイザーや教員等による企業・法人への訪問を増加させるとともに、卒業生への働きかけの強化、在学生保護者向けの募金活動等の取組を実施した。加えて、高額寄附者へは個別訪問等による継続的なフォローアップを行うなど、渉外活動の多様化・効率化を図った。さらに、各部局においても、企業等から寄附講義、共同研究やエグゼクティブ教育等に対する寄附金を集め、産学官連携等による各種事業を推進した。これらの結果、第3期中期目標期間の一橋大学基金を含む寄附金の獲得額は、合計42億6,200万円（参考：一橋大学基金創設時からの寄附申込総額約118億円）となり、自然科学分野を持たない大学として際立った実績をあげた。

これらの取組の成果により、教育研究のための財政基盤の強化がより一層進められた。

### 2. 経費の抑制

#### 【経常経費の効率化・合理化】

経常経費の効率化・合理化に向けて、過年度実績の分析から支出予算の項目を点検し、一部にシーリング枠を設けるなど最適な配分となる予算編成を行った。収入予算の現状から、支出予算について経常経費の実績を分析することにより、

大学共通経費を削減計上するなど、学長裁量経費を確保しつつ、教育研究事業を着実に推進する最適な予算配分を行った。

また、経費抑制の観点から、東京多摩地区の他の4国立大学との共同調達（コピー用紙、蛍光灯、トイレットペーパー、ポリ袋及びパイプ式ファイルの5品目）及び単年度から複数年への契約変更を実施した結果、第3期中期目標期間の合計節減額は3億3,092万円となった。

経常経費の効率化・合理化を進めることで、大学の強み・特色等を伸長する分野に資源を集中し、教育研究事業を推進した。

### 3. 資産の運用管理の改善

#### 【保有資産の有効活用及び不要資産の売却】

資産の運用管理の改善に向けて、保有資産の稼働率や必要性について検証し、キャンパスの土地・建物の貸付料及び使用料について専門業者へ査定を依頼するなど保有資産の活用について積極的な検討を行った。その結果、教室等の貸付料に係る規則改正を行い、利用料を平均30%引き上げた。また、不要資産である妙高町田山寮及び箱根仙石寮を売却し、それぞれ756万円及び4,700万円の売却料収入を得たほか、老朽化の進んでいた国立東宿舎を廃止し、固定資産税を年間213万円節減した。

保有する一橋講堂については、稼働率や利用者の利便性の向上、収入の確保を図るため、キャンセル条件等の変更、音響設備や座席、床絨毯等の更新・改修、利用案内パンフレットの改訂を実施した。これらの取組の結果、第3期中期目標期間中の利用料収入は、総額6億5,080円（利用件数28,642件）となった。

資金運用については、運用計画に基づき、本学単独の運用に加えて、東京多摩地区の他の4国立大学との資金共同運用を行い、第3期中期目標期間中の総運用益は、9,212万円となった。

## 7 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供

### 1. 評価の充実

#### 【実効性の高い自己点検・評価体制の構築】

経営管理研究科では、国際認証評価（AACSB）取得のためのAoL（学びの質保証）を教育面でのPDCAサイクルによる改善プロセスの中核に位置付け、その結果に基づいて、次年度以降のカリキュラムについて構造面を中心に見直しを図った。また、学外の大学進学関連広告会社等を通じて収集した情報等の分析・検討に基づき推薦入試の改善も実施した。

また、「一橋大学サイバーセキュリティ対策等基本計画」に基づき、全職員を対象とした自己点検を実施し、教職員の情報セキュリティに関する意識向上を図った。

このようにPDCAサイクルによる自己点検・評価に取り組むことで、プログラム・組織・業務等を恒常的に見直し、改善に結びつけた。

## 2. 情報公開や情報発信等の推進

### 【費用対効果の高い広報活動の実施】

広報戦略の現状分析を実施し、平成 29 年度に、入試広報を含め、より費用対効果が高く、広報活動における課題の解決を目指すプランを策定した。この広報プランに基づき、全国の受験生、保護者及び進路指導担当者へ本学の魅力を強く訴えることを目的とした受験生向けウェブサイトを新たに構築・公開するとともに、本学の特色や取組などについて社会からの認知度を上げるために、広報誌 HQ の紙媒体を改め、新たにウェブマガジンを創刊し公開するなど、幅広い広報活動を展開した。

入試広報活動については、オープン・キャンパスのプログラム編成を見直し、企画の一つである学部説明会の開催回数を増やすことで、より多くの高校生等が参加できるよう改善し、平成 27 年度の 3,986 人から令和元年度は 11,078 人と 3 倍近く増加した。

## 8 その他業務運営

### 1. 施設設備の整備・活用等

#### 【持続可能な施設マネジメント】

教育研究基盤を強化するため、インフラ長寿命化計画（行動計画）及びキャンパスマスタープランに基づき、学内各所の改修工事を実施し、安心・安全なキャンパス整備の確保を図りつつ、施設の効率的な活用を促進するなど、中長期的観点から持続可能な施設マネジメントを行った。

また、大教室及び中教室それぞれに映像配信ができるシステムを構築し、大人数での受講にも映像配信により対応できる体制を整えると同時に、第 3 期全学情報化グランドデザインに基づき、大学等教育研究機関のキャンパス無線 LAN を相互に利用できる「eduroam」の環境整備を行い、本学教員による他機関での「eduroam」の利用を開始した。

### 2. 安全管理

#### 【危機管理体制の強化】

毎年度、総合防災訓練、危機対策本部の設置訓練並びに防災管理点検を行った。これらの訓練・点検により、大規模地震発生時の初期対応を行う各災害対策班の役割を再確認し、大規模地震発生時に学生・教職員がとるべき行動等を実情に合わせてより分かりやすく整理することができた。

他大学の事業継続計画（BCP）における記載項目や、国立市作成の「総合防災計画」において想定される被害状況等についての調査を実施するとともに、各災害対策班及び各部署において、非常時優先業務等の項目の洗い出しや対応・復旧時間の目安設定を行い、事業継続計画（BCP）を策定した。本計画の策定により、非常時における重要・優先事項の確認のみならず、危機管理の今後の課題が明確となった。また、情報システム運用継続計画（IT-BCP）の策定を行うことで、大規模災害やサイバーセキュリティインシデント等の不測の事態が発生した場合に備えた事前対策計画が整備できた。

海外渡航中の学生や教職員に対する連絡体制・各種判断基準の見直し・不測及び緊急事態の対応案策定のため、学生国際交流専門委員会に「海外危機管理マニュアル等の検討ワーキンググループ」を設置するとともに、文部科学省の「海外留学に関する危機管理ガイドライン」を踏まえて、「海外危機管理マニュアル」及び「海外渡航セーフティ・ハンドブック」を改訂した。令和元年度末の新型コロナウイルス感染症の拡大に際して、前年度に改訂を行った「海外危機管理マニュアル」及び「海外渡航セーフティ・ハンドブック」に基づき、危機管理室長の指示のもと、学内に対し迅速に注意喚起を行うなど、緊急事態に適切に対応した。

これらの取組により、大規模災害やサイバーセキュリティインシデント等への対応に加えて、海外渡航中の学生・教職員に対する危機管理体制の強化を図った。

### 3. 法令遵守等

#### 【コンプライアンスの徹底】

リスクアプローチの手法に基づいた定期的な会計監査、コンプライアンスレポートによる情報収集、教職員及び大学院生に対する日本学術振興会作成の e-learning 等を活用した研究倫理教育、「キャンパス・ハラスメント防止研修」等の各種研修を実施した。これらの取組を通して、本学におけるコンプライアンスの徹底を図った。

○ 戦略性が高く意欲的な目標・計画の状況

<p>ユニット 1</p>	<p>社会科学高等研究院を中核とする世界最先端の研究の推進</p>																																																																							
<p>中期目標【I 2(1)①】</p>	<p>社会科学系研究総合大学として、国際社会の持続的発展に資するため、世界最高水準の研究成果を一層生み出す。</p>																																																																							
<p>平成 31 年度計画【18-1】</p>	<p>※ 研究分野ごとの数値目標は別記</p>																																																																							
<p>【平成 31 事業年度の実施状況】</p> <p>世界水準の研究を各研究者が推進し、その成果について研究分野ごとに、査読付論文数、うち英語論文数、総論文数、著書数等の数値目標を示し、それを達成するための取組を行った結果、平成 28 年度からの累積で研究分野ごとの目標を上回った。（表 1 参照）</p> <p style="text-align: center;"><b>【表 1】 令和元年度 著書数・論文数等実績</b></p> <table border="1" data-bbox="719 719 1700 1102"> <thead> <tr> <th rowspan="2">世界大学ランキング (QS 2015) 研究分野</th> <th colspan="2">著書数</th> <th colspan="2">総論文数</th> <th colspan="2">査読有論文</th> <th colspan="2">英語論文</th> </tr> <tr> <th>目標</th> <th>実績</th> <th>目標</th> <th>実績</th> <th>目標</th> <th>実績</th> <th>目標</th> <th>実績</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01 Accounting &amp; Finance</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>70</td> <td>82</td> <td>35</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>02 Business &amp; Management Studies</td> <td>55</td> <td>62</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>90</td> <td>93</td> <td>55</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td>05 Economics &amp; Econometrics</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>300</td> <td>308</td> <td>200</td> <td>230</td> </tr> <tr> <td>07 Law</td> <td>110</td> <td>118</td> <td>390</td> <td>450</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>その他の分野</td> <td>295</td> <td>315</td> <td>1370</td> <td>1489</td> <td>160</td> <td>263</td> <td>70</td> <td>159</td> </tr> <tr> <td><b>全分野</b></td> <td><b>460</b></td> <td><b>495</b></td> <td><b>1760</b></td> <td><b>1939</b></td> <td><b>620</b></td> <td><b>746</b></td> <td><b>360</b></td> <td><b>505</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>注) 数値は平成28年度からの累積                  全分野: 世界大学ランキング(QS 2015)の全ての分野が対象。</p>		世界大学ランキング (QS 2015) 研究分野	著書数		総論文数		査読有論文		英語論文		目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	01 Accounting & Finance	-	-	-	-	70	82	35	49	02 Business & Management Studies	55	62	-	-	90	93	55	67	05 Economics & Econometrics	-	-	-	-	300	308	200	230	07 Law	110	118	390	450	-	-	-	-	その他の分野	295	315	1370	1489	160	263	70	159	<b>全分野</b>	<b>460</b>	<b>495</b>	<b>1760</b>	<b>1939</b>	<b>620</b>	<b>746</b>	<b>360</b>	<b>505</b>
世界大学ランキング (QS 2015) 研究分野	著書数		総論文数		査読有論文		英語論文																																																																	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績																																																																
01 Accounting & Finance	-	-	-	-	70	82	35	49																																																																
02 Business & Management Studies	55	62	-	-	90	93	55	67																																																																
05 Economics & Econometrics	-	-	-	-	300	308	200	230																																																																
07 Law	110	118	390	450	-	-	-	-																																																																
その他の分野	295	315	1370	1489	160	263	70	159																																																																
<b>全分野</b>	<b>460</b>	<b>495</b>	<b>1760</b>	<b>1939</b>	<b>620</b>	<b>746</b>	<b>360</b>	<b>505</b>																																																																
<p>中期目標【I 2(1)③】</p>	<p>実学の拠点である一橋大学の使命として、現代の世界及び日本における喫緊の課題に対し、社会科学高等研究院を中核に、総合的にアプローチする重点領域研究プロジェクトを推進する。</p>																																																																							
<p>平成 31 年度計画【21-1】</p>	<p>急速なグローバル化に伴い再構築を必要としている世界経済システムの新たな設計に資するため、本学が強みをもつ重点領域の 4 分野（国際経済、開発経済、ファイナンス、経済規範）における研究プロジェクトについて社会科学高等研究院での総合研究を推進する。また、政府統計マイクロデータの二次利用の促進と、データベースの更新・拡張を行う。</p>																																																																							

<p><b>【平成 31 事業年度の実施状況】</b></p>	<p>本学が強みをもつ重点領域の4分野における後期研究プロジェクト（3年計画の2年目）の総合研究を推進し、令和元年7月から8月にかけてサマー・インスティテュートとして国際会議を開催した。</p> <p>政府統計マイクロデータの2次利用の促進とデータベースの更新・拡張については、引き続き、オンサイト利用、匿名データ及びオーダーメイド集計の利用支援を行うとともに、利用結果の報告会を開催した。また、カンボジア政府統計マイクロデータの提供に向け、データベースの構築作業を行った。この結果、本学を通じたオンサイト利用3件、匿名データ4件、オーダーメイド集計5件の利用実績があり、政府統計マイクロデータの学術利用の促進に寄与した。</p>
<p><b>平成 31 年度計画【22-1】</b></p>	<p>人口の超高齢化によって深刻化する医療・介護及び医療経営の問題の解決に貢献するための実証研究を継続するとともに、その中間まとめを行い、精査する。また、国内外の大学や研究機関等との共同研究等を進める。</p>
<p><b>【平成 31 事業年度の実施状況】</b></p>	<p><u>医療・介護及び医療経営の問題の解決に貢献するための実証研究を継続するとともに、現在までの研究を取りまとめて精査し、その成果を複数の著書として刊行した。</u></p> <p><u>また、海外の政府機関や研究機関とのネットワークを活かし、アジア・アフリカ地域における医療政策策定の支援や共同研究を推進した。特にセネガル及びブータン両政府と協働し、それぞれの国のユニバーサル・ヘルス・カバレッジに係る諸政策を支える共同研究を行った。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>JICA・セネガル政府との共同研究の一環として、セネガルにおける家計調査の実施とデータの分析を行った。また、セネガルにおける共済組合の実態調査を令和2年2月から3月にかけて行った。セネガルにおけるユニバーサル・ヘルス・カバレッジ政策に関して、国家医療保障庁・JICAとの共同論文が世界保健機関の専門誌に掲載された。</u></li> <li>・ <u>ブータン保健省からの依頼を受け、タイ保健省・ブータン保健省と共同で、ブータンにおける医療技術評価政策を推進する上での課題に取り組む研究プロジェクトを進めた。</u></li> <li>・ <u>アジア・アフリカ地域の医療技術評価政策導入を支援するための研究組織を、タイ保健省やシンガポール国立大学をはじめとする研究機関と共同で立ち上げた。また、本組織を通して国際共同研究を行う事業計画を策定し、日本学術振興会の研究拠点形成事業に採択された。</u></li> <li>・ <u>令和元年8月に本学にてシンガポール経営大学と「高齢社会における医療・労働の高度実証分析」をテーマに国際シンポジウムを開催した。</u></li> <li>・ <u>令和元年12月に、本学にてパリ第1大学・中国人民大学との共同セミナーを実施した。</u></li> </ul>
<p><b>平成 31 年度計画【23-1】</b></p>	<p>日本の活性化のために不可欠な組織経営の革新を実現するため、マネジメント・イノベーション研究センターにおける研究を継続し、研究プロジェクトの成果を発表する。また、教材として使用する統計プログラム、シミュレーション・モデル、ケース、ノート等を蓄積し、活用を検討する。</p>

**【平成 31 事業年度の実施状況】**

日本の活性化のために不可欠な組織経営の革新を実現するため、マネジメント・イノベーション研究センターを中心に研究を継続して推進した。令和元年5月に台北で台北大学と共催で第3回国際ワークショップを開催、令和元年9月にはジャカルタでインドネシア大学と共同で国際シンポジウムを開催して研究成果を発表した。また、学内で国際リサーチセミナーを14回実施した。

経営管理研究科 FS プログラムでは、企業との FinTech 研究会を通じて、FinTech 関連企業や金融業界の動向に関する教材群を追加し、寄附講義（「FinTech と金融市場」「FinTech とイノベーション」）や企業向け研修などに活用した。さらに、株式会社エフビズとの共同研究により、金融分野におけるデータサイエンス人材育成のための教材開発を進めた。

<p>ユニット 2</p>	<p>世界最高水準のプロフェッショナル・スクールの構築</p>
<p>中期目標【I1(1)②】</p>	<p>グローバルに活躍できる研究者や高度な専門性を備えた人材を育成するため、質の保証された大学院教育を展開する。</p>
<p>平成 31 年度計画【8-1】</p>	<p>経営管理研究科「一橋ビジネススクール」において、カリキュラムや実施体制について点検し改善を図る。法学研究科ではグローバルな法曹・法務人材の育成プログラムを継続する。国際・公共政策大学院においては、医療経済分野におけるエグゼクティブプログラム（年1回程度）の実施を継続し、社会人教育の高度化を推進する。また、新たに導入したダブルディグリー制度に基づく交換留学を推進する。</p>
<p><b>【平成 31 事業年度の実施状況】</b></p> <p>経営管理研究科「一橋ビジネススクール」では、MBA 運営委員会及び経営管理プログラムにおけるワークショップ担当教員が定期的開催しているミーティングにおいて課題の識別と共有を行い、そこで識別された問題についての対応を検討した。こうしたミーティングを通じてカリキュラムの改善を実現した。例えば経営管理プログラムで提供している「人材マネジメント」やホスピタリティ系の科目を経営分析プログラムのうち、一定の要件を満たした学生は受講できるような制度改革を行った。</p> <p>法学研究科では、海外ロースクールへの短期留学、海外エクスターンシップへの派遣、ダブルディグリー・プログラム、法整備支援（日本法講師体験）、パリでの国際模擬仲裁大会等といったプログラムを提供するなど、グローバルな法曹・法務人材の育成プログラムを継続して実施した。</p> <p>国際・公共政策大学院においては、医療経済分野におけるエグゼクティブプログラムである「医療経済短期集中コース」を11月22日から12月1日に実施した。また、ルーヴェン・カトリック大学（ベルギー）とのダブルディグリー協定に基づき、1人の大学院生を令和元年9月に同大学へ派遣した。</p>	
<p>平成 31 年度計画【9-1】</p>	<p>高い司法試験合格率と社会的評価を維持しながら、世界で活躍できる法曹・法務人材の育成とグローバル・ロー研究を推進するとともに、4学期制の理想的な法科大学院モデルに向けての検証を行う。法学部・法科大学院の連携による5年一貫法曹養成プログラムの内容を確定し、所要の規則改正を行うとともに、学生へ周知する。また、必要な連携協定を締結する。ビジネスロー専攻においては、法曹の継続教育及び先端的グローバル法務人材の育成を継続するとともに、次世代の法学研究者・教員養成事業の養成サイクルを確立する。さらに、法学・国際関係専攻と中国人民大学法学院及び国立台湾大学法律学院との間の修士課程ダブルディグリー・プログラムを継続実施する。</p>

**【平成 31 事業年度の実施状況】**

世界で活躍できる法曹・法務人材の育成とグローバル・ロー研究を推進するため、海外ロースクールへの短期留学、海外エクスターンシップへの派遣を行った。また、加算プログラムを実施するとともに、法学部・法科大学院の連携による 5 年一貫法曹養成プログラムの開始に向けて、4 学期制に適合するよう検討・見直しを行い、法科大学院のカリキュラムを具体化した。

令和 2 年度からの 5 年一貫法曹養成プログラムの開設のため、所要の規則改正及びシラバスの見直し等を行い、一橋大学大学院法学研究科法務専攻と一橋大学法学部法曹コースの法曹養成連携協定が文部科学大臣認定を受けた。また、ウェブサイト等で学生へ周知した。

ビジネスロー専攻において、法曹の継続教育及び先端的グローバル法務人材の育成を継続するとともに、次世代プロジェクトとして、外国語科目講義、博士課程の研究支援（海外学会報告、海外研究助成等）を積極的に進めた。

さらに、法学研究科法学・国際関係専攻と中国人民大学法学院及び国立台湾大学法律学院との間の修士課程ダブルディグリー・プログラムを実施し、令和元年度は中国人民大学及び国立台湾大学から各 2 人を受け入れた。令和 2 年度は国立台湾大学から 1 人の受入れを決定した。

**中期目標【I 4(1)⑤】**

世界最高水準の教育研究拠点として国際的に高い評価を獲得する。

**平成 31 年度計画【41-1】**

AoL (Assurance of Learning: 学びの質保証) を継続して実施し、教育内容の改善に活用するとともに、国際認証評価 (AACSB) 取得を目指した取組を進める。

**【平成 31 事業年度の実施状況】**

国際認証評価 (AACSB) 取得に向けて、経営管理研究科経営管理専攻においては、第 5 回 AoL (Assurance of Learning: 学びの質保証) を予定どおり実施し、継続して教育内容の改善への活用を進めた。また、令和 2 年度 5 月予定の Peer Review Team Chair Visit、令和 2 年度 6 月に提出予定の Final Self Evaluation Report、令和 2 年度 11 月予定の Peer Review Team Visit の準備を行った。

同研究科国際企業戦略専攻においては、Final Self Evaluation Report を提出し、令和元年 10 月末から 11 月にかけて Peer Review Team Chair Visit を受け、認証の最終段階である Peer Review Team Visit を受けることとなった。



<p>ユニット 3</p>	<p>質の高いグローバル人材の育成</p>
<p>中期目標【I1(4)①】</p>	<p>多面的・総合的な入学者選抜を行う。</p>
<p>平成 31 年度計画【17-1】</p>	<p>多面的・総合的な入学者選抜を行うため、多様な評価基準を用いる推薦入試を全学部で実施する。学部入試における区分や各科目の得点率と入学後の GPA，就職状況等との相関関係の分析を進め、推薦入試制度の導入効果について検証する。</p>
<p>【平成 31 事業年度の実施状況】</p> <p>推薦入試を全学部で実施した。森有礼高等教育国際流動化機構において入試成績と合否の関係及び入試成績と入学後の学業成績の関係等について分析を行った。また、就職状況データの精査を開始した。学部ごとに各科目の得点と合否の関係を分析することによって、各学部のアドミッションポリシーとの関係を含めた観点から、現行の入試制度の課題を整理し、その質の向上に向けた PDCA をより有効に実施するための基礎的な情報を整備した。</p> <p>全学部での推薦入試が 3 年目となり、語学の出願資格が多数を占めていたこれまでと比較して、数学オリンピックの A ランク取得者など、出願資格に多様性が見受けられた。</p>	
<p>中期目標【I4(1)②】</p>	<p>多様なプログラムにより、意欲と能力のある学部生全員に対して、高い質を担保した海外留学，海外調査，語学研修等の機会を提供する。</p>
<p>平成 31 年度計画【35-1】</p>	<p>意欲と能力のある学部学生全員に対して、高い質を担保した海外留学，海外調査，語学研修等の機会を提供するため、引き続き、グローバル教育ポートフォリオを実施するとともに、必要に応じて検証・改善を行う。</p>
<p>【平成 31 事業年度の実施状況】</p> <p>グローバル教育ポートフォリオにより、意欲と能力のある学部生全員に対して、次のとおり高い質を担保した海外留学，海外調査，語学研修等の機会を提供し、多くの学生が参加した。</p> <p>a. 初年次英語スキル教育（全学生）については、引き続き、英語コミュニケーション・スキル科目を実施するとともに、授業内容の検証を行い、次年度レアプランへ反映した。b. 短期語学留学，c. 語学集中研修，d. 短期海外留学（サマースクール），e. 長期海外留学，f. 海外インターン，g. ゼミを中心とした海外調査・インターゼミ等については、引き続き多くの取組を実施することで、海外留学の機会を学生に広く提供し、491 人の学生が海外留学，語学研修等に参加した。</p> <p>このほか、各部局においても、海外インターンや海外調査・インターゼミ等を実施した。</p>	

ユニット 4	社会の新たなニーズに応える教育研究の強化
中期目標【I1(1)②】	グローバルに活躍できる研究者や高度な専門性を備えた人材を育成するため、質の保証された大学院教育を展開する。
平成 31 年度計画【8-2-1】	ホスピタリティ企業の経営層を対象とする「一橋ホスピタリティ・マネジメント・シニア・エグゼクティブ・プログラム (HSEP-HM)」を開設する。HM-MBA コースの内容を PDCA サイクルを通じ、必要に応じて改善する。引き続き教材の開発を推進する。
<p>【平成 31 事業年度の実施状況】</p> <p>ホスピタリティ企業の経営層を対象とするエグゼクティブ・プログラムとして「一橋ホスピタリティ・マネジメント・シニア・エグゼクティブ・プログラム (HSEP-HM)」を開設した。ホスピタリティ産業向け MBA プログラムについては、PDCA サイクルを通じて改善を実施し、来年度に向けてホスピタリティ関連科目に関する成果の計測を行った。</p> <p>また、教材開発としてケース教材の開発を 8 人の教員で継続して行っている。令和元年度内に 2 本のケースが完成した。</p>	

○ 項目別の状況

I 業務運営・財務内容等の状況

(1) 業務運営の改善及び効率化に関する目標

① 組織運営の改善に関する目標

中期目標	① 変貌著しいグローバル環境の中で、学長がリーダーシップを発揮できる体制を整備する。 ② 一橋大学の特色を伸長するガバナンス機能を強化する。 ③ 教職員の意欲と能力を最大限引き出しうる人事評価・給与制度を構築し、能力実績主義をさらに進める。 ④ 大学経営のプロフェッショナルを育成する。
------	--

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の実施予定
【42】 年 2 回程度を目安に学長見解を学内外に公表する。大学改革の方向性や重点的取組、現在までの進捗状況を明らかにすることによって、学長の改革方針を貫徹する。	【42-1】 年 2 回程度の学長見解を通じて、大学改革の方向性や重点的取組、現在までの進捗状況を明らかにすることにより、学長の改革方針に基づく取組を進めていく。また、これまでの取組について検証する。	III		（平成 28～30 事業年度の実施状況概略） 年 2 回程度の学長見解の公表を通じて、学長の改革方針に基づく取組を確実に進めた。公表した学長見解のタイトルは以下のとおりである。 「一橋大学強化プラン(2)：基盤構築と社会ニーズへの対応」, 「一橋大学強化プラン(3)：文理共創と国際連携」, 「一橋大学強化プラン(4)：横断的研究教育体制の強化」, 「一橋大学強化プラン(5)：日本の社会科学の発展に向けて」, 「一橋大学強化プラン(6)：社会人教育への貢献」	引き続き、年 2 回程度の学長見解を通じて、大学改革の方向性や重点的取組、現在までの進捗状況を明らかにすることにより、学長の改革方針に基づく取組を進めていくとともに、取組について総括する。
		III		（平成 31 事業年度の実施状況） 【42-1】 令和元年 9 月 25 日に学長見解「一橋大学強化プラン(7)：日本の社会科学を牽引する国際的教育研究拠点へ」を、令和 2 年 3 月 27 日に「一橋大学強化プラン(8)：ソーシャル・データサイエンス領域の強化」を大学ウェブサイトに掲載し、学内外に公表した。学長見解を通じて、大学改革の方向性、重点的取組、現在までの進捗状況を明らかにすることにより、学長の改革方針に基づく取組を進めることができた。また、これまでの取組についての検証も行った。	
【43】 役割が重複する各種学内会議の統廃合といった学内手続の簡素化を行う。また、役員会、		III		（平成 28～30 事業年度の実施状況概略） 学内会議における手続の簡素化について、平成 29 年度に、学部入学試験合格者決定手続に準じて、慣例的に部局長会議で協議を行ってきた大学院入	学内会議における手続の簡素化について、継続して見直しを行い、経営協議会、教育研究

		学		
<p>経営協議会の開催時間や議題事項の見直しなど運用方法を改善し、理事や監事をはじめとする様々な学外者の意見を、法人運営により適切に反映させる。</p>			<p>試験合格者決定について、大学院入学試験の多様化やそれに伴う入学試験の回数増加等を受けて、部局長会議での協議を取り止めた。これにより、部局長会議における議題を整理し、大学院入学試験合格者決定手続の簡略化・迅速化を図ることができた。</p> <p>平成30年度には、森有礼高等教育国際流動化センター、大学教育研究開発センター及び国際教育センターの再編・統合に伴い、大学教育研究開発センター及び国際教育センターの運営委員会を廃止し、新設の森有礼高等教育国際流動化機構の運営委員会に統合した。また、国際交流科目及び全学共通科目における教員会議を再編した。これらの取組により、新たな組織の運営に即した効率的な会議運営が可能となった。これに加えて、平成30年4月に商学研究科と国際企業戦略研究科経営・金融専攻を統合して発足した経営管理研究科において、拡張された組織における意思決定と情報共有を実質的かつ機動的に行うため、研究科に置かれる経営管理専攻と国際企業戦略専攻それぞれに「専攻教授会」を設けるとともに、専攻教授会で審議された事項を研究科教授会としての議決とする機関として「代議員会」を設置してガバナンスの強化を図った。</p> <p>理事や監事をはじめとする様々な学外者の意見を法人運営に適切に反映させるため、平成28年度より役員会と経営協議会の開催日時の見直しを行い、可能な限り同日開催とすることで委員の会議出席の負担を軽減し、また同一の議題についての説明時間を短縮することで、法人運営の改善に向けて十分な議論を行うための時間を確保している。また、平成29年2月の会計監査人候補者の選定時には、評価基準等について監事に意見照会を行い、監事の意見を取り入れつつ評価基準等を策定した。さらに、平成28年度には、経営協議会学外委員からの意見を踏まえ、現代のビジネス法務のニーズに合う教育プログラムの策定について現役の弁護士と意見交換を行った。これに加えて、当該弁護士による法科大学院生向けの講演を実施するとともに、実務の先端的知見を教育内容に反映させるための継続的な協議を依頼した。</p>	<p>評議会等の各種会議及び学内委員会等の効率的な運営を行う。</p> <p>引き続き、理事や監事をはじめとする様々な学外者の意見を、法人運営に適切に反映させる。</p>

	<p>【43-1】 引き続き経営協議会，教育研究評議会等の各種会議及び学内委員会等の効率的な運営を行う。</p>		<p>III (平成 31 事業年度の実施状況) 【43-1】 学生の入学から卒業にかけて一貫して教育委員会の審議事項とするべく，現状，入学試験委員会で審議している本学の入試に関する重要事項を次年度から教育委員会で取り扱うこととする見直し及び規則改正を行った。また，新大学入試制度に合わせた既存の入学試験・部会の名称変更，新入試システムの導入に伴う入試業務内容や手順の変更に対応する委員会組織の統廃合及び規則改正を行った。 その他，一部会議における資料のペーパーレス化導入や部局内各種委員会の委員選出方法の見直しなどを行った。 これらの取組により，効率的かつ各委員会組織の実態に即した会議運営が可能となった。</p>	
<p>【44】 承継職員ポストをはじめとして，年俸制の拡大と有効活用を進める。</p>	<p>【44-1】 教職員の意欲と能力を最大限引き出しうる人事評価・給与制度を構築し，能力実績主義をさらに進めるため，承継職員ポストを含めた年俸制の拡大と有効活用の方法を検討する。</p>	<p>III</p>	<p>(平成 28～30 事業年度の実施状況概略) 平成 28 年 4 月から承継職員ポストを含めた年俸制を導入し，能力実績主義を推進した。また，平成 30 年度には，文部科学省から示された人事給与マネジメント改革に関するガイドラインを踏まえ，本学が実施している年俸制の実施状況の分析を行い，今後の年俸制の在り方について検討を行うとともに，教員の業績評価の結果が，給与等に反映される合理的かつ実効性のある給与体系の在り方についての検討も行った。</p> <p>III (平成 31 事業年度の実施状況) 【44-1】 本学が実施している年俸制の実施状況の分析及び今後の年俸制のあり方について検討を行い，新たな年俸制の制度について骨子を確定した。</p>	<p>承継職員ポストを含めた年俸制の拡大と有効活用の方法について，令和元年度の検討結果を踏まえ，新たな年俸制を導入する。</p>
<p>【45】 人事評価に関する評価体制や評価項目を見直して，教職員の人事評価制度を改善し，評価結果を勤勉手当の成績率や昇給号俸に，より適正に反映させる。</p>	<p>【45-1】 教職員の人事評価制度を改善し，評価結果を勤勉手当の成績率や昇給号俸に，より適正に反映させるため，改善した職員評価制度による評価を開始する。また，教員評価制度の改善について，引き続き検討を行う。</p>	<p>III</p>	<p>(平成 28～30 事業年度の実施状況概略) 平成 28 年度に他大学の人事評価に関する評価体制の現況調査や民間での人事評価を調査し，これを検討材料として，重複する評価の一本化と評価期間の見直しを行った。</p> <p>III (平成 31 事業年度の実施状況) 【45-1】 職員評価制度について，改善した職員評価調書により実施した。これにより評価結果を勤勉手当の成績率や昇給号俸に，より適正に反映させる仕組みを構築することができた。 また，文部科学省から示された人事給与マネジメ</p>	<p>新たな年俸制の検討を進めるなかで評価結果をより適正に反映させる仕組みを検討し，現行の月給制も含め全学統一的な評価制度の構築を検討する。</p>

			<p>ント改革に関するガイドラインを踏まえ、教員の業績評価の結果が、給与等に反映される合理的かつ実効性のある給与体系のあり方について引き続き検討を行った。</p>	
<p>【46】 大学経営を担う総務部、財務部の課長以上の管理職ポストについて内部登用を進める。また、女性役員を登用するとともに、課長代理以上のポストについて、女性職員数を平成 33 年度末までに倍増させる。</p>		III	<p>(平成 28～30 事業年度の実施状況概略) 大学経営を担う総務部、財務部の管理職ポストへの内部登用を進めるとともに、平成 29 年度に女性職員 1 人を課長級に、平成 30 年度には 1 人を部長級に、4 人を管理職ポスト（課長 2 人、室長 1 人、主幹 1 人）に内部登用により昇任させた。 平成 28 年 4 月に女性役員 2 人を登用した。また、課長代理以上のポストについて、他大学との人事交流を含めて検討を行うなど女性職員数を倍増させるための方策を行った。</p>	<p>大学経営を担う管理職ポストについて、引き続き内部登用を進める。 課長代理以上のポストについて、女性職員数を増加させるための方策を引き続き実施する。</p>
	<p>【46-1】 大学経営のプロフェッショナルを育成するため、大学経営を担う管理職ポストについて内部登用を進める。また、課長代理以上のポストについて、女性職員数を倍増させるための方策も引き続き実施し、改善策を含めた検証を行う。</p>	III	<p>(平成 31 事業年度の実施状況) 【46-1】 大学経営を担う管理職ポストについて、平成 31 年 4 月 1 日付で 3 人を管理職ポスト（課長 1 人、事務長 2 人）へ内部登用により昇任させた。また、課長代理以上のポストについて、女性職員数を倍増させるための方策を継続的に実施するとともに、改善策を含めた検証を行った。令和元年度には、課長代理以上の女性職員数が 10 人となり、平成 27 年度末の 5 人から倍増した。</p>	
<p>【47】 大学経営のプロフェッショナルを育成するため、全ての職員を対象に、専門的研修、政府機関・他大学・民間企業等との人事交流、留学や大学院への進学、教育研究プロジェクトへの参加などを通じて、職員の複線型キャリアパスを構築する。</p>		III	<p>(平成 28～30 事業年度の実施状況概略) 他大学の現況調査及び複線型キャリアパス構築のための現状分析を踏まえ、平成 30 年度に「大学経営のプロフェッショナル人材育成方針」を学長裁定として制定した。この方針を策定することにより、高度な経営職及び高度な専門職を配置した複線型のキャリアパスを設定するとともに、評価・給与の改善、及び独自の教育制度の導入を通じて大学経営のプロフェッショナル人材を育成する方策を提示した。</p>	<p>全職員を対象とした複線型キャリアパス構築策を継続して実施する。</p>
	<p>【47-1】 大学経営のプロフェッショナルを育成するため、全職員を対象とした複線型キャリアパス構築策を実施し、成果を検証する。</p>	III	<p>(平成 31 事業年度の実施状況) 【47-1】 前年度に策定した「大学経営のプロフェッショナル人材育成方針」に基づき、国際的な OJT の一環として海外の有力大学へ職員を派遣して実務研修を実施した。また、政府機関・有力大学との人事交流を積極的に進めた。さらには、全ての職員を対象に民間企業等が行う専門的な受講機会を提供し、複線型キャリアパスの構築に向けキャリアを高める教</p>	

育制度を実施するとともに、大学の将来構想等を全職員が共有することを目的としたセミナーを実施した。加えて、次年度の研修計画に反映させるため成果を検証した。

**I 業務運営・財務内容等の状況**  
**(1) 業務運営の改善及び効率化に関する目標**  
**② 教育研究組織の見直しに関する目標**

① グローバル化とともに大きく変化していく教育研究ニーズに対して、効果的に対応できる組織体制を構築し、学内資源の最適再配分を行う。

中期目標

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の実施予定
【48】 学内組織を恒常的に検証し、各種センターや大学院事務等、細分化された組織の統合を行うことで、その機能を強化する。		III		<p>（平成 28～30 事業年度の実施状況概略）  <u>学内組織の機能を検証する中で、平成 30 年度には、受入留学生数の増加に伴う大学の国際化を更に進めるため、事務組織の再編・統合を行った。具体的には、平成 30 年 9 月末日をもって学務部国際課を廃止し、10 月からこれまで国際課が担当していた業務を現有の事務局各組織へ移管することで、日本人学生と外国人留学生を区別することなく対応できる事務体制へと強化するとともに、大学の重点事項である国際化・国際交流について、より戦略的な検討が可能となるよう国際交流委員会の所管を総合企画室へと移管した。</u>                      さらには、部局を越えて共通業務の多い会計事務を段階的に統合し一元的な事務処理体制を構築することにより、業務プロセスの合理化及び効率化等を図った。これらの事務組織の再編等の見直しを通じて、人員を大学全体で戦略的に再配置することができた。                      また、学内各種センターについては、学生の国際的な流動化の進展に対応しうる全学的な教育体制を構築するため、とりわけ英語で開講される質の高い全学共通教育科目の拡充をはじめとする <u>全学共通教育の質的充実のため、平成 30 年 8 月 1 日付で森有礼高等教育国際流動化センター、大学教育研究開発センター及び国際教育センターを再編・統合し、新たな全学的教育組織を設立した。</u>これら学内各種センターの再編・統合により、英語開講の全学共通教育科目等について</p>	<p>平成 30 年度以降に実施した事務組織・学内各種センターの再編・統合について、その効果を検証するとともに、引き続き必要に応じた改善策を実施する。</p>

	<p>【48-1】 前年度に実施した事務組織・学内各種センターの再編・統合について、その効果を検証するとともに、引き続き必要に応じた改善策を実施する。</p>		<p>のレアプラン編成における重複審議が解消され、カリキュラム上の調整を容易に行えるようになった。さらに、各センターの事務組織を統合し、業務効率化につなげることができた。</p> <p>Ⅲ (平成 31 事業年度の実施状況) 【48-1】 役員懇談会において、前年度に実施した事務組織・学内各種センターの再編・統合の効果の検証を行った。</p> <p>前年度に実施した 4 研究科の会計事務の統合により、財務部経理調達課内における研究科等会計統括係との統合メリットを生かし、執行担当者間における情報の共有化及び業務の効率化を実現できた。さらに、平成 31 年 4 月から、研究科等会計統括係に経済研究所を、令和元年 11 月に言語社会研究科の会計事務を新たに統合した。</p> <p>また、学務部教務課及び学生支援課においては前年度の事務組織改組により旧国際課の業務を引き継ぎ、年間を通じた組織改組等の検証を行うとともに、教務関係窓口の一本化、外国人留学生の入寮に係る入居者選考の効率化等の改善を実施した。さらに、従来、学生支援センターに置かれていた障害学生支援室を保健センターの下に移管することで情報共有の促進及び管理の一元化を図った。</p>	
<p>【49】 必要な分野に教職員を重点的に配置するため、退職者ポストの補充については、その必要性をゼロベースで検証する。特に、助手ポストについては、不補充を徹底し、その業務を仕分けしたうえで、若手教員ポスト等として有効に活用する。</p>	<p>【49-1】 必要な分野に教職員を重点的に配置するため、教員ポスト配置について、引き続き全学の教員人件費管理計画を実施する。</p>	<p>Ⅲ</p>	<p>(平成 28～30 事業年度の実施状況概略) 中期財政見通しの作成と連動した人件費試算に基づく全学の教員人件費管理計画を策定した。さらに、教員ポスト配置の実績分析結果を踏まえ、学長が戦略的に教員を配置する分野を定めることで、全学の教員人件費管理計画における学長裁量分を利用して高度な研究実績を持つ質の高い教員の獲得を進めることができた。</p> <p>Ⅲ (平成 31 事業年度の実施状況) 【49-1】 人事委員会において設置基準の充足状況、教員の年齢構成等を考慮のうえ、引き続き全学の教員人件費管理計画を実施した。</p> <p>教員ポスト配置の実績分析結果を踏まえ、学長が戦略的に教員を配置する分野を定め、全学の教員人件費管理計画における学長裁量分を利用して、高度な研究実績を持つ、質の高い教員の獲得を進めることができた。</p>	<p>教員ポスト配置について、引き続き全学の教員人件費管理計画を実施する。</p>



I 業務運営・財務内容等の状況

(1) 業務運営の改善及び効率化に関する目標

③ 事務等の効率化・合理化に関する目標

中期目標

① 国立大学法人としての中期財政見通しを立て、第3期中期計画の実現を財政的に担保する。

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の 実施予定
<p>【50】 中期財政見通しにおいては、学内における資源配分を最適化するため、収入額及び人件費を中心とした支出額の推移を試算、管理する。</p>	<p>【50-1】 学内における資源配分を最適化するため、引き続き中期財政見通しに基づく学内予算配分を実施し、収入額及び人件費を中心とした支出額の推移を管理する。</p>	III		<p>（平成 28～30 事業年度の実施状況概略） 大学の安定的な財政基盤を構築することを目的とした中期財政見通しの策定あるいは確認作業を、学内予算編成と同時に進めることにより、重点項目を再点検し、資源配分を最適化した編成を実現することができた。また、第3期中期目標期間中の収入額及び人件費を中心とした支出額の年度ごとの推移を検証し、管理した。</p>	<p>引き続き中期財政見通しに基づく学内予算配分を実施し、収入額及び人件費を中心とした支出額の推移を管理する。</p>
		III		<p>（平成 31 事業年度の実施状況） 【50-1】 <u>中期財政見通しにおいて、学内における資源配分を最適化するため、収入額及び人件費を中心とした支出額の推移を試算、管理し、予算編成に活用した。大学の安定的な財政基盤を構築することを目的とした予算編成を進めることにより、重点項目を再点検し、資源配分を最適化した編成が実施可能となった。</u></p>	

(1) 業務運営の改善及び効率化に関する特記事項等
---------------------------

## 1. 特記事項

## 【平成 28～30 事業年度】

(1) 学内会議における手続の簡素化について、平成 29 年度に、慣例的に部局長会議で協議を行ってきた大学院入学試験合格者決定について、入学試験方法の多様化を受けて、部局長会議での協議を取り止めた。これにより、部局長会議における議題を整理するとともに、大学院入学試験合格者決定手続の簡略化・迅速化を図ることができた。

また、平成 30 年度には、森有礼高等教育国際流動化センター、大学教育研究開発センター及び国際教育センターの再編・統合に伴い、各センターの運営委員会を廃止し、新設の森有礼高等教育国際流動化機構の運営委員会に一元化したことで、新たな組織の運営に即した効率的な会議運営が可能となった。

これに加えて、平成 30 年度に商学研究科と国際企業戦略研究科経営・金融専攻を統合して発足した経営管理研究科において、研究科に置かれる経営管理専攻と国際企業戦略専攻のそれぞれに「専攻教授会」を設けるとともに、各専攻教授会で審議された事項を議決する機関として「代議員会」を設置し、ガバナンスの強化を図った。

理事や監事をはじめとする様々な学外者の意見を法人運営に適切に反映させるため、平成 28 年度から役員会と経営協議会を原則同日開催とすることで、委員の会議出席への負担軽減及び説明時間の短縮を図り、法人運営の改善に向けてより多くの議論を行うための時間確保を実現した。また、平成 29 年 2 月の会計監査人候補者の選定時には、監事の意見を取り入れつつ評価基準等を策定した。（関連計画番号【43】）

(2) 他大学の現況調査及び複線型キャリアパス構築のための現状分析を踏まえ、平成 30 年度に「大学経営のプロフェッショナル人材育成方針」を制定した。これにより、高度な経営職及び高度な専門職を配置した複線型のキャリアパスを設定するとともに、評価・給与の改善及び独自の教育制度の導入を通じて大学経営のプロフェッショナル人材を育成する方策を提示した。（関連計画番号【47】）

(3) 学内組織の機能を検証する中で、平成 30 年度には、受入留学生数の増加に伴う大学の国際化を更に進めるため学務部国際課を廃止し、そこで担当していた業務を現有の事務局各組織へ移管することで、日本人学生と外国人留学生を区別することなく対応できる事務体制へと強化した。また、部局を越えて共通業務の多い会計事務を段階的に統合し一元的な事務処理体制を構築することにより、業務プロセスの合理化及び効率化等を図った。これらの事務組織の再編等の見直しを通じて、人員を大学全体で戦略的に再配置することができた。

さらに、平成 30 年度に森有礼高等教育国際流動化センター、大学教育研究開

発センター及び国際教育センターを再編・統合し、新たな全学的教育組織を設立したことで、英語開講の全学共通教育科目等についてのレアプラン編成における重複審議が解消されカリキュラム調整の簡素化や各センターの事務組織の一元化を実現し、業務効率化を図ることができた。（関連計画番号【48】）

(4) 中期財政見通しの作成と連動した人件費試算に基づく全学の教員人件費管理計画を策定した。さらに、教員ポスト配置の実績分析結果を踏まえ、学長が戦略的に教員を配置する分野を定めることで、全学の教員人件費管理計画における学長裁量分を利用して高度な研究実績を持つ質の高い教員の獲得を進めることができた。（関連計画番号【49】）

## 【平成 31 事業年度】

(1) 学生の入学から卒業にかけて一貫して審議することが可能となるよう、入学試験委員会で審議している重要事項を教育委員会で取り扱うこととする見直し及び規則改正を行った。また、新大学入試制度への移行や新入試システムの導入に伴い、委員会組織の統廃合及び名称変更並びに規則改正を行った。

さらに、一部会議における資料のペーパーレス化等を進めたことにより、効率的かつ各委員会組織の実態に即した会議運営が可能となった。（関連計画番号【43-1】）

(2) 職員評価制度について、改善した職員評価調書による評価を実施したことで、評価結果を勤勉手当の成績率や昇給号俸に、より適正に反映させる仕組みを構築することができた。（関連計画番号【45-1】）

(3) 前年度に策定した「大学経営のプロフェッショナル人材育成方針」に基づき、国際的な OJT の一環として海外の有力大学へ職員を派遣して実務研修を実施した。また、全ての職員を対象に民間企業等が行う専門的な受講機会を提供し、複線型キャリアパスの構築に向けキャリアを高める教育制度を実施するとともに、大学の将来構想等を全職員が共有することを目的としたセミナーを実施した。（関連計画番号【47-1】）

(4) 役員懇談会において、前年度に実施した事務組織・学内各種センターの再編・統合の効果の検証を行った。

前年度に実施した 4 研究科の会計事務の統合により、財務部経理調達課内における研究科等会計統括係との統合メリットを生かし、執行担当者間における情報の共有化及び業務の効率化を実現できた。さらに、平成 31 年 4 月に経済研究所、令和元年 11 月に言語社会研究科の会計事務を新たに統合したことで、効率化が促進された。

また、学務部教務課及び学生支援課においては前年度の事務組織改組により旧国際課の業務を引き継ぎ、年間を通じた組織改組等の検証を行うとともに、教務関係窓口の一本化、外国人留学生の入寮に係る入居者選考の効率化等の改善を実施した。さらに、従来、学生支援センターに置かれていた障害学生支援室を保健センターの下に移管することで情報共有の促進及び管理の一元化を図った。（関連計画番号【48-1】）

(5) 中期財政見通しにおいて、学内における資源配分を最適化するため、収入額及び人件費を中心とした支出額の推移を試算、管理し、予算編成に活用した。大学の安定的な財政基盤を構築することを目的とした予算編成を進めることにより、重点項目を再点検し、資源配分を最適化した編成が実施可能となった。（関連計画番号【50-1】）

#### **産学連携の取組状況**（関連計画番号【29-1】）

「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」（平成28年11月30日策定）に沿って、共同研究等の産学官連携活動を推進した結果、次のとおり職務発明等の実績があった。

- ① 企業の将来予測を行う技術（発明の名称：企業情報処理装置、企業のイベント予測方法及び予測プログラム）を、株式会社東京商工リサーチ（TSR）と共同出願を行い、令和元年11月8日に本学初の特許として認定。（（3-2-4）職務発明等）
- ② 勘定科目レベルで不正会計の検知を行う技術（発明の名称：会計情報処理装置、会計情報処理方法及び会計情報処理プログラム）を、有限責任あずさ監査法人と共同出願を行い、令和2年2月28日に本学2件目の特許として認定。（（3-2-4）職務発明等）

## **2. 共通の観点に係る取組状況**

### **ガバナンス改革**

○ **観点：権限と責任が一致した意思決定システムの確立や法人運営組織の役割分担の明確化、監事の役割の強化等のガバナンス改革の取組が、人材育成・イノベーションの拠点としての法人の機能強化にどのようにつながっているか。**

(1) 学長のガバナンス強化と業務の合理化・効率化を目指し、コンプライアンスの徹底と事務のさらなる簡素化・効率化の観点から改革を進め、監督職を含めた関係職員・教員の幅広い柔軟な参加を前提とした「役員懇談会」を開催した。役職にこだわらない関係職員・教員の機動的な参加や柔軟な議事・日程設定が可能となり、学長の強いリーダーシップの下、より充実した協議と原案作成が可能となった。

全学の教員人件費管理計画の策定により、学長管理の下で、全学的な教員配置を戦略的に検討することが可能となり、人件費の今後の見通しを踏まえた戦略的な教員配置を行った。

本学の強みや特色、社会的役割等を伸長する取組等に対して重点的に配分する経費としての学長裁量経費を戦略的に予算措置することで、本学における教

育研究事業を力強く推進した。

○ **観点：外部有識者の意見が法人運営に適切に反映され法人運営の活性化につながっているか。**

(1) 一橋大学がイニシアティブをとり、産学官のすべての英知を結集して日本の社会科学を発展させるための方策を構想していく場として「社会科学の発展を考える円卓会議」を設置し、超高齢社会における医療・介護・社会保障、科学技術の社会実装など、日本を含む世界が直面する諸課題の解決のため、社会科学の研究とそれに基づく人材育成の強化について3回（平成30年5月11日、7月12日、10月8日）に渡り議論を行った。この円卓会議を通して社会からの要請を的確に捉えるとともに、先端的教育研究機関として、時代を先導する研究とそれに基づく人材育成とはどうあるべきか、また、そのために大学の財政基盤や経営がどうあるべきかについても知見を得た。

令和元年度はこれまでの議論を取りまとめた報告書の原案を作成した。また、令和2年度からの第2期（2年間）に向けて委員の選定・委嘱を行うなど、引き続き日本の社会科学を発展させるための方策を構想するとともに外部有識者の意見を法人運営に反映するための体制を整えた。

(2) 経営協議会及び監査結果等における学外者の意見について、法人運営へのより一層の活用を図っており、経営協議会学外委員からの指摘や意見については、対応状況を取りまとめ、学内会議等で確認、共有するとともに、本学ウェブページへの掲載を行った。

経営協議会学外委員からの意見を踏まえ、現代のビジネス法務のニーズに合う教育プログラムの策定について現役の弁護士との意見交換及び法科大学院生向けの講演の実施、また、卓越した教育研究上の業績又は卓抜した社会的業績を有し、本学における教育研究活動の活性化、充実及び発展に寄与することが期待される者に対する特命教授の名称付与制度の創設等を行った。

(3) 会計監査人候補者選定時の評価基準等について、監事に意見照会を行い、監事の意見を取り入れつつ評価基準等を策定した。

会計監査人と学長とのディスカッションを平成29年度から新たに実施し、運営方針、内部統制、リスクの認識等について意見交換を行った。

I 業務運営・財務内容等の状況  
 (2) 財務内容の改善に関する目標  
 ① 外部研究資金，寄附金その他の自己収入の増加に関する目標

中期目標	① 科研費等の外部研究資金や，一橋大学基金を含む寄附金などをより多く獲得し，教育研究のための財政基盤を強化する。
------	--

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の 実施予定
【51】 科研費審査委員経験者によるアカデミックアドバイスなど支援体制の充実により，高い採択率を維持しながら，科研費の応募率を第 2 期中期目標期間の平均応募率よりも 5 ポイント増加させる。	/	IV		（平成 28～30 事業年度の実施状況概略） 科研費（研究活動スタート支援）応募勉強会や新任教員オリエンテーション，科研費事務手続き勉強会， <u>科研費応募説明会を実施し，制度等の説明を行い，応募の促進を図った。</u> また，各部局においても，研究科長などから個々の教員へ積極的な科研費への応募の呼びかけ，アカデミックアドバイス制度の積極的な活用，大型科研費をターゲットにトピックやチーム編成を検討する等の取組や，基盤 B 相当以上について不採択の場合に特別研究費（50 万円程度）を交付する大型科研申請のセーフガード制度等の取組を実施した。	高い採択率を維持しながら，科研費の応募率をさらに増加させるため，科研費に関する勉強会，説明会の開催や，積極的な情報アナウンスと応募支援事業等を継続して実施する。
				IV	

			<p>(※直近4年間において3回)となっており、応募率を大幅に増加させた一方で、その採択率も高い水準を維持している。</p>	
<p><b>【52】</b> 各種事業を遂行するため、企業やOB・OGに積極的に協力を働きかけるとともに、入学式等学内行事におけるPR活動を強化すること等により一橋大学基金を含む寄附金を増加させる。</p>	<p><b>【52-1】</b> 一橋大学基金を含む寄附金を増加させるため、法人に対しては、特に産学連携の面から渉外活動を活発に展開し、個人に対しては、卒業生に限らず入学式等の学内行事を含めたPR活動を展開するなどの取組を実施する。</p>	IV	<p>(平成28～30事業年度の実施状況概略) 一橋大学基金運営委員会で承認された基金拡充策を遂行し、企業・法人への訪問を増加させるとともに、<u>在学生保護者向けの募金活動等新たな取組を実施した。これらの基金拡充策の実行により渉外活動の多様化・効率化を図るとともに、高額寄附者への継続的なアプローチにより追加寄附を得ることができた。</u>その結果、平成28年3月末時点で約86億円だった寄附申込総額は、平成31年3月末時点で約112億円にまで増加した。 また、各部局においても、法人に対する産学連携の面から渉外活動等、<u>一橋大学基金を含む寄附金を増加させる取組を積極的に進めた。</u>例えば、経済学研究科においては、平成30年度には2つの寄附講義を新たに開講し寄附金が年間800万円増加するとともに、帝国データバンクとの連携・協力協定と共同研究契約に基づいて、共同研究センターを設置した。</p>	<p>一橋大学基金を含む寄附金を増加させるため、引き続き、法人に対しては、特に産学連携の面から渉外活動を活発に展開し、個人に対しては、卒業生に限らず入学式等の学内行事を含めたPR活動を展開するなどの取組を実施する。</p>
			III	<p>(平成31事業年度の実施状況) <b>【52-1】</b> 一橋大学基金の寄附金を増加させるための方策として、平成31年3月開催の一橋大学基金運営委員会で承認された基金拡充策を実行し、特に本学卒業生がオーナーを務める企業・法人への訪問を増加させるとともに、<u>在学生保護者向けの募金活動等を実施した。</u>さらに、<u>寄附者にとってより寄附しやすい環境を整えるために、インターネットバンキング(ペイジー)の導入を決定した。</u>加えて、<u>2万件以上のデータを有する基金データベースをインターネットバンキングと連動させクラウド化する等のシステムの導入も決定し、渉外活動に資する寄附者データベースの活用を進めることとした。</u>このような基金拡充策により渉外活動の多様化・効率化を図るとともに、<u>高額寄附者への継続的なアプローチにより追加寄附を得ることができた。</u>結果として、平成31年3月末時点で約112億円だった寄附申込総額は令和2年3月末時点で約118億円にまで増加した。 また、各部局においても、一橋大学基金を含む寄附金を増加させるための取組を実施した。その結果、経済学研究科では、令和元年度より新たに、東京都福祉</p>

			保健局寄附講義（4,000万円）を開始し、医療経済プログラムを発展・充実させた。法学研究科では、法曹志望者への支援として3,000万円の寄附を受け入れた。	
--	--	--	---	--

I 業務運営・財務内容等の状況  
 (2) 財務内容の改善に関する目標  
 ② 経費の抑制に関する目標

中期目標	① 大学の強み・特色等を伸長する分野に資源を集中するため、経常経費の効率化・合理化を行う。
------	---

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の実施予定
<p>【53】                      経常経費の支出内訳を分析し、その一部にシーリング枠を設ける。また、業務委託の促進や契約手法の見直し等を行い、学長裁量経費を確保する。</p>		III		（平成 28～30 事業年度の実施状況概略） 経常経費の効率化・合理化に向けて、過年度実績の分析から支出予算の項目を点検し、一部にシーリング枠を設けるなど最適な配分となる予算編成を行った。収入予算の現状から、支出予算について経常経費の実績を分析することにより、大学共通経費を削減計上するなど、学長裁量経費を確保しつつ、教育研究事業を着実に推進する最適な予算配分を行った。また、経費を抑制する観点から、東京多摩地区の他の 4 国立大学との共同調達（コピー用紙、蛍光管、トイレトーパー、ポリ袋及びパイプ式ファイルの 5 品目）を実施した結果、共同調達の年間節減額は平成 28 年度に 119 万円、平成 29 年度に 131 万円、平成 30 年度に 113 万円となった。さらに、単年度から複数年へ変更した契約案件について継続実施した結果、単年度契約時と比較した場合の年間節減額は平成 28 年度に 9,479 万円、平成 29 年度に 7,976 万円、平成 30 年度に 7,609 万円となった。	経常経費の効率化・合理化に向けた取組を継続して実施するとともに、当該取組について検証、見直しを行う。
		III		（平成 31 事業年度の実施状況） 【53-1】 過去の実績を分析し、重点項目や必要経費の見直しによる効率化を図ること、一部にシーリング枠を設けるなど最適な配分となる予算編成を行うことで、学長裁量経費を確保しつつ、教育研究事業の着実な推進につなげた。 経費抑制の観点から、他大学との共同調達を継続実施し、東京多摩地区の他の 4 国立大学とコピー用紙、蛍光管、トイレトーパー、ポリ袋及びパイプ式ファイルの 5 品目について共同調達を行った。これらの	

		<p>取組により、共同調達の間節減額は 34 万円となった。なお、11 月に開催した東京多摩地区 5 国立大学法人物品等共同調達運営委員会で共同調達を実施する物品等の選定について審議し、令和 2 年度も引き続き 5 品目の共同調達を行うことを決定した。</p> <p>さらに、平成 30 年度までに単年度から複数年へ変更した契約案件について継続実施した結果、単年度契約時と比較した場合の間節減額は 7,631 万円となった。</p>	
--	--	--	--



I 業務運営・財務内容等の状況  
 (2) 財務内容の改善に関する目標  
 ③ 資産の運用管理の改善に関する目標

中期目標 ① 保有資産を有効に活用し、不要資産については売却する。

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の実施予定
【54】 資産について、資産の必要性や売却可能性、収益率、稼働率を検証し計画的な維持・管理を行う。		III		<p>（平成 28～30 事業年度の実施状況概略）  <u>資産の運用管理の改善に向けて、保有資産の稼働率や必要性について検証し、キャンパスの土地・建物の貸付料及び使用料について専門業者へ査定を依頼するなど保有資産の活用について積極的な検討を行った。その結果、教室等の貸付料に係る規則改正を行い、利用料を平均 30%引き上げた。また、不要資産である妙高町田山寮及び箱根仙石寮を売却し、それぞれ 756 万円及び 4,700 万円の売却料収入を得た。</u></p> <p>資金運用については、各年度の資金運用方針に基づき、原資（運営費交付金・自己収入、基金及び一般寄附金）ごとに運用計画を作成し、運用を行った。短期運用については、本学単独の運用に加えて、東京多摩地区の他の 4 国立大学との資金共同運用を行った。長期運用については、外部有識者を含む一橋大学資金運用管理委員会を平成 29 年度に設置し、同委員会における審議の結果、新規に社債（電力債）を 10 億円購入する新規運用を行った。これらの取組の結果、平成 30 年度までの第 3 期中期目標期間中の総運用益は、7,076 万円となった。</p> <p><u>保有する一橋講堂については、稼働率を高めるとともに、収入を確保するため、平成 29 年 5 月 1 日よりキャンセル条件等の変更を実施した。また、会議室の稼働率及び利用者の利便性の向上に資するため、音響設備や座席、床絨毯等の更新・改修を行うとともに、一橋講堂利用案内パンフレットの改訂を行った。これらの取組の結果、前年度にキャンセル条件の強化を実施したにもかかわらず、平成 30 年度の実績は、利用件数が 7,883 件、利用料収入は 1 億 7,773 万円となり、</u></p>	<p>引き続き、保有資産の稼働率や必要性について検証し、計画的な維持・管理及び第三者への貸付を行う。また、資金運用管理委員会において運用方針の見直しを行ったうえで資金運用を行うとともに、引き続き、他大学との共同運用を行う。指定国立大学法人の指定を受け、資金運用の幅を広げていくことを検討する。</p> <p>引き続き、保有する一橋講堂の稼働率の向上のため設備を更新し、利用者の利便性を高める。</p>

		<p>利用件数, 利用料収入とも増加し, 前年比 12%増を達成した。</p>	
	<p>【54-1】 保有資産を有効に活用するため, 保有資産の稼働率や必要性について検証し, 計画的な維持・管理及び第三者への貸付を行う。また, 寄附金について, 資金運用管理委員会において運用方針の見直しを行ったうえで資金運用を行うとともに, 引き続き, 他大学との共同運用を行う。加えて, 保有する一橋講堂の稼働率の向上のため設備を更新し, 利用者の利便性を高める。</p>	<p>III (平成 31 事業年度の実施状況) 【54-1】 保有資産の有効活用のため, 老朽化の進んでいた国立東宿舎について, 令和元年 12 月 20 日付で廃止とした。これに伴い固定資産税の非課税申告が許可されたことにより, 年間 213 万円の節減ができた。また, 跡地の有効活用方法については, 銀行, 不動産会社等から継続的に提案を受けており, 令和 2 年 8 月を目途に取りまとめを行い検討する予定である。 資金運用については, 令和元年度の資金運用方針に基づき, 原資(運営費交付金・自己収入, 基金及び一般寄附金)ごとに運用計画を作成し, 効率的かつ効果的に運用を行った。短期運用については, 6 月に策定した運用計画に基づき, 本学単独の運用に加えて, 東京多摩地区の他の 4 国立大学との資金共同運用を行った。長期運用については, より効果的な資金運用を行うため, 外部有識者を含む一橋大学資金運用管理委員会における審議の結果, 保有国債(額面 20 億円)の売却を行い, 満期までの保有と比べ約 460 万円の運用益を得るとともに, 新規に社債(電力債) 25 億円の購入を行った。これらの取組の結果, 令和元年度の総運用益は 2,136 万円(うち共同運用益は 35 万円)となり, 令和元年度までの第 3 期中期目標期間中の総運用益は, 9,212 万円となった。 保有する一橋講堂については, 計画的に設備更新等を実施することにより, 稼働率の向上及び利用者の利便性を高め, 利用件数・利用料収入ともに順調に推移し, 2 月以降, 新型コロナウイルス感染症の影響によるキャンセルが相次ぎ, 利用件数・利用料収入とも減少したものの, 令和元年度実績として利用件数が 7,087 件(対前年度比 90%), 利用料収入が 1 億 6,343 万円(対前年度比 92%)を確保した。なお, 令和 2 年 3 月 5 日付けで制定された学長裁定により, 新型コロナウイルス感染症拡大防止を理由とするキャンセル等については, 当面の間, 徴収しないこととした。 また, 令和 3 年 1 月 1 日から本学が挙行する式典, その他の会合に利用する場合のみ無償とし, それ以外の学内利用(研究科主催の式典, 会合等)については有償とする学長裁定の一部改正を行った。</p>	

## (2) 財務内容の改善に関する特記事項等

## 1. 特記事項

## 【平成 28～30 事業年度】

(1) 全学的な科研費（研究活動スタート支援）応募勉強会や科研費応募説明会等を実施し、応募の促進を図った。また、各部局においても、積極的な応募の呼びかけ、アカデミックアドバイス制度の積極的な活用、大型科研費をターゲットとしたトピックやチーム編成の検討、基盤B相当以上について不採択の場合に特別研究費（50万円程度）を交付する大型科研申請のセーフガード制度導入等の取組を実施した。（関連計画番号【51】）

(2) 一橋大学基金運営委員会で承認された基金拡充策を遂行し、企業・法人への訪問を増加させるとともに、在学生保護者向けの募金活動等新たな取組を実施した。これらの基金拡充策の実行により渉外活動の多様化・効率化を図るとともに、高額寄附者への継続的なアプローチにより追加寄附を得ることができた。その結果、平成 28 年 3 月末時点で約 86 億円だった寄附申込総額は、平成 31 年 3 月末時点で約 112 億円にまで増加した。

また、各部局においても、法人に対する産学連携の面から渉外活動等、一橋大学基金を含む寄附金を増加させる取組を積極的に進めた。例えば、経済学研究科においては、平成 30 年度には 2 つの寄附講義を新たに開講し寄附金が年間 800 万円増加するとともに、帝国データバンクとの連携・協力協定と共同研究契約に基づいて、共同研究センターを設置した。（関連計画番号【52】）

(3) 経常経費の効率化・合理化に向けて、過年度実績の分析から支出予算の項目を点検し、最適な配分となるよう予算編成を行った。収入予算の現状から、支出予算について経常経費の実績を分析することにより、大学共通経費を削減計上するなど学長裁量経費を確保しつつ、教育研究事業を着実に推進する最適な予算配分を行った。（関連計画番号【53】）

(4) 資産の運用管理の改善に向けて、キャンパスの土地・建物の貸付料及び使用料について専門業者へ査定を依頼するなど保有資産の活用について積極的な検討を行った。その結果、教室等の貸付料に係る規則改正を行い、利用料を平均 30%引き上げた。また、不要資産である妙高町田山寮及び箱根仙石寮を売却し、それぞれ 756 万円及び 4,700 万円の売却料収入を得た。

保有する一橋講堂については、稼働率や利用者の利便性の向上、収入の確保を図るため、キャンセル条件等の変更、音響設備や座席、床絨毯等の更新・改修、一橋講堂利用案内パンフレットの改訂を実施した。これらの取組の結果、キャンセル条件の強化を実施したにもかかわらず、平成 30 年度の実績は、利用件数が 7,883 件、利用料収入は 1 億 7,773 万円となり、利用件数、利用料収入とも増加し、前年比 12%増を達成した。（関連計画番号【54】）

## 【平成 31 事業年度】

(1) 全学的な科研費（研究活動スタート支援）応募勉強会や科研費応募説明会を実施するとともに、各部局においても、積極的な情報アナウンスと応募支援事業等の取組を実施した。

これらの取組の結果、令和元年度科研費応募率は 60.2%となり、第 2 期中期目標期間の平均応募率より 8.0 ポイント増加、累積では 38.4 ポイント増加となり、「第 2 期中期目標期間の平均応募率より累積 4 ポイント増加させる」という年度計画を大きく上回って達成した。さらに、令和元年度科研費新規採択率は 60.7%で研究機関別の新規採択率全国 1 位（※直近 4 年間において 3 回）となっており、応募率を大幅に増加させた一方で、その採択率も高い水準を維持している。（関連計画番号【51-1】）

(2) 一橋大学基金の寄附金を増加させるための方策として、本学卒業生がオーナーを務める企業・法人への訪問を増加させるとともに、在学生保護者向けの募金活動等を実施した。さらに、インターネットバンキング（ペイジー）の導入、2 万件以上のデータを有する基金データベースをインターネットバンキングと連動させクラウド化する等のシステムの導入も決定し、渉外活動に資する寄附者データベースの活用を進めることとした。このような基金拡充策により渉外活動の多様化・効率化を図るとともに、高額寄附者への継続的なアプローチにより追加寄附を得ることができ、平成 31 年 3 月末時点で約 112 億円だった寄附申込総額は令和 2 年 3 月末時点で約 118 億円にまで増加した。

また、各部局においても、一橋大学基金を含む寄附金を増加させるための取組を実施した結果、経済学研究科では、新たに東京都福祉保健局から寄附講義（4,000 万円）を、法学研究科では、法曹志望者への支援として 3,000 万円の寄附を受け入れた。（関連計画番号【52-1】）

(3) 経費抑制の観点から、東京多摩地区の他の 4 国立大学との共同調達（コピー用紙、蛍光管、トイレトペーパー、ポリ袋及びパイプ式ファイルの 5 品目）を行った。さらに、平成 30 年度までに単年度から複数年へ変更した契約案件についての継続実施といった取組の結果、単年度契約時と比較した場合の年間節減額は 7,631 万円となった。（関連計画番号【53-1】）

(4) 保有資産の有効活用のため、老朽化の進んでいた国立東宿舎について、令和元年 12 月 20 日付で廃止とした。これに伴い固定資産税の非課税申告が許可されたことにより、年間 213 万円の節減ができた。

資金運用については、令和元年度の資金運用方針に基づき、原資（運営費交付金・自己収入、基金及び一般寄附金）ごとに運用計画を作成し、効率的かつ効果的に運用を行った。短期運用については、6 月に策定した運用計画に基づき、本学単独の運用に加えて、東京多摩地区の他の 4 国立大学との資金共同運用を行った。長期運用については、より効果的な資金運用を行うため、外部有識者

を含む一橋大学資金運用管理委員会における審議の結果、保有国債（額面 20 億円）の売却を行い、満期までの保有と比べ約 460 万円の運用益を得るとともに、新規に社債（電力債）25 億円の購入を行った。これらの取組の結果、令和元年度の総運用益は 2,136 万円（うち共同運用益は 35 万円）となり、令和元年度までの第 3 期中期目標期間中の総運用益は、9,212 万円となった。（関連計画番号【54-1】）

## 2. 共通の観点に係る取組状況

### 財務内容の改善

○ 観点：外部資金の一層の獲得や財源の多様化等による自己収入の増加を図るとともに、財務データを最大限活用し、事実関係に裏打ちされた財務分析を実施することで、資源配分の重点化や経費の削減などその分析結果を運営の改善に活用しているかどうか。

(1) 一橋大学基金運営委員会で承認された基金拡充策に基づき、ファンドレイザーや教員等による企業・法人への訪問を増加させるとともに、卒業生への働きかけの強化、在学生保護者向けの募金活動等の取組を実施した。加えて、高額寄附者へは個別訪問等による継続的なフォローアップを行うなど、渉外活動の多様化・効率化を図った。さらに、各部局においても、企業等から寄附講義、共同研究やエグゼクティブ教育等に対する寄附金を集め、産学官連携等による各種事業を推進した。

また、各年度の資金運用方針に基づき、原資（運営費交付金・自己収入、基金及び一般寄附金）ごとに運用計画を作成し、運用を行った。さらに、本学単独の運用に加えて、東京多摩地区の他の 4 国立大学との資金共同運用も行った。

加えて、保有資産の効率的な運用として、一橋講堂（千代田）について、稼働率や利用者の利便性の向上、収入の確保を図るための取組を実施した。

### 【取組の成果】

#### ① 寄附金獲得額

平成 28 年度～令和元年度：総額 42 億 6,200 万円

（参考）・一橋大学基金創設時からの寄附申込総額：約 118 億円

・令和元年度運営費交付金予算額：約 58 億円

#### ② 資金運用益

平成 28 年度～令和元年度：総額 9,212 万円

#### ③ 一橋講堂施設利用料収入

平成 28 年度～令和元年度：総額 6 億 5,080 万円

（参考）利用件数：合計 28,642 件

(2) 世界最高水準の教育研究拠点構築に向けた安定的な財源確保のために、令和 2 年 4 月以降の学士課程入学者及び令和 3 年 4 月以降の大学院（経営管理研究科修士課程・博士後期課程・専門職学位課程）入学者の授業料について、引き上げを決定した。

引き上げ額：現行 535,800 円（標準額）

改定後 642,960 円（107,160 円増（120%））

(3) 経常経費の効率化・合理化に向けて、過年度実績の分析から支出予算の項目を点検し、一部にシーリング枠を設けるなど最適な配分となる予算編成を行った。収入予算の現状から、支出予算について経常経費の実績を分析することにより、大学共通経費を削減計上するなど、学長裁量経費を確保しつつ、教育研究事業を着実に推進する最適な予算配分を行った。

その他、共同調達の実施、契約手法の見直し、不要資産の売却等の経費抑制策を実行し、以下のような成果をあげた。

### 【取組の成果】

#### ① 共同調達の実施

平成 28 年度～令和元年度：合計節減額 397 万円

#### ② 単年度契約から複数年度契約への見直し

平成 28 年度～令和元年度：合計節減額 3 億 2,695 万円

#### ③ 不要資産の売却等

妙高町田山寮売却料収入：756 万円

箱根仙石寮売却料収入：4,700 万円

国立東宿舎廃止に伴う固定資産税節減額：213 万円（年間）

I 業務運営・財務内容等の状況  
 (3) 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標  
 ① 評価の充実に関する目標

中期目標	① 実効性のより高い自己点検・評価体制を構築する。
------	---------------------------

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の 実施予定
【55】 PDCA サイクルにより、プログラムや組織の見直し等について自己点検・評価を活用し、その結果を着実に改善に結びつける。		III		<p>（平成 28～30 事業年度の実施状況概略）</p> <p>各部局において、PDCA サイクルにより自己点検・評価を実施し、その結果を改善に結びつけた。<u>経営管理研究科では、国際認証評価（AACSB）取得のための AoL（学びの質保証）を教育面での PDCA サイクルによる改善プロセスの中核に位置付け、その結果に基づいて、次年度以降のカリキュラムについて構造面を中心に見直しを図った。また、学外の大学進学関連広告会社等を通じて収集した情報等の分析・検討に基づき推薦入試の改善も実施した。経済学研究科では、自己点検評価に基づき大学院の修士課程と博士後期課程の定員を見直し、平成 30 年 4 月に 4 つの専攻を「総合経済学専攻」に統合し、大学院教育の効率化と質の向上を図った。社会学研究科では、平成 29 年度の新カリキュラム導入とともに大幅に変貌した導入科目群の授業実施状況について、担当者調査を実施するとともに、FD を行った。点検・検討の結果や教員各自の教授上の工夫が共有され、シラバス作成や運営の改善に役立てられた。経済研究所では、毎年度研究実績の自己評価を行い、相互にその業績を点検し共同研究の活発化や研究領域の有機的結合を図った。平成 28 年度には、さらに外部評価委員会を開催し、大阪大学社会経済研究所長、北海道大学スラブ研究センター長、東京大学経済学研究科教授、中央大学経済学部教授らから勧告を受け、特に研究成果の広報の積極化に取り組んだ。さらに、事務局においても所掌の業務についての見直しを行い、業務の効率化につなげた。特に、平成 30 年度には、学生の国際的な流動化の進展に対応しうる全学的な教育体制の構築及び全学共通教育の</u></p>	引き続き、PDCA サイクルにより自己点検・評価を行うことで、プログラムや組織の見直し等を実施し、その結果を改善に結びつける。

			<p>質的充実に向けた前年度の検討結果を踏まえて、平成30年8月1日付で森有礼高等教育国際流動化センター、大学教育研究開発センター及び国際教育センターを再編・統合し、新たな全学的教育組織を設立した。加えて、受入留学生数の増加に伴う大学の国際化をさらに進めるため、10月に、事務組織の見直し（国際課の廃止）を行うとともに、部局を越えて共通業務の多い会計事務を段階的に統合し合理化を図った。これらの事務組織の再編等を見直しを通じて、人員を大学全体で戦略的に再配置することができた。</p>	
	<p>【55-1】 引き続き、PDCA サイクルにより自己点検・評価を行うことで、プログラムや組織の見直し等を実施し、その結果を改善に結びつける。</p>	<p>III</p>	<p>(平成31事業年度の実施状況) 【55-1】 各部局において、PDCA サイクルにより自己点検・評価を実施した。経営管理研究科では、AACSB 取得に向けた取組の一環としての AoL (学びの質保証) を通じて、教育内容、カリキュラム等を見直しを継続的に行った。経済学研究科では、自己点検評価に基づいて、大学院の修士課程入学試験及び博士後期課程進学要件のあり方を検討し、令和3年度から導入する新しい修士課程の選抜方法と博士後期課程進学要件を策定し、具体的内容を検討するとともに、指定国立大学法人構想に添って、EBPM 博士後期課程プログラムを令和2年度に創設するためのプロジェクトチームを発足させた。これらの取組によって、大学院教育プログラムの教育上及び業務効率上の改善が図られることとなった。経済研究所では、平成28年度に実施した外部評価委員会からの勧告に基づき、成果の広報の積極化を図るとともに、所員相互の研究実績の自己点検を定期的に行い次年度の自己点検に役立てた。全学共通教育センターでは、令和2年度以降の助手・技術補佐員の人員配置に関して中長期的な案を作成するにあたり、構成員へのヒアリングを実施するとともに、業務体制の見直しを行った。 さらに、「一橋大学サイバーセキュリティ対策等基本計画」の策定及び前計画の「一橋大学セキュリティ対策基本計画」の自己評価を行い、文部科学省に提出した。令和2年3月には、新計画に基づき、全職員を対象とした自己点検を実施することで、教職員の情報セキュリティに関する意識向上が図られた。</p>	

I 業務運営・財務内容等の状況  
 (3) 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標  
 ② 情報公開や情報発信等の推進に関する目標

中期目標 ① 費用対効果のより高い広報活動を行う。

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の 実施予定
【56】 入試説明会やオープン・キャンパス、新聞掲載など、これまでの広報戦略について検証を行い、より戦略的な広報プランを策定する。	/	III		（平成 28～30 事業年度の実施状況概略） <u>広報戦略の現状分析を実施し、分析結果を広報戦略室会議において報告し、課題や解決策について審議した。これを踏まえて、平成 29 年度に、入試広報を含め、より費用対効果が高く、広報活動における課題の解決を目指すプランを策定した。この広報プランに基づき、全国の受験生、保護者及び進路指導担当者へ本学の魅力を強く訴えることを目的とした受験生向けウェブサイト新たに構築・公開するとともに、本学の特色や取組などについて社会からの認知度を上げるために、広報誌 HQ の紙媒体を改め、新たにウェブマガジンを創刊し公開するなど、幅広い広報活動を展開した。</u> 入試広報活動については、オープン・キャンパスのプログラム編成を見直し、企画の一つである学部説明会の開催回数を増やすことで、より多くの高校生等が参加できるよう改善したため、トータル来場者数が大幅に増加した。（※オープン・キャンパス参加者数（学部説明） H27；3,986 人、H28；10,593 人、H29；11,069 人、H30；11,019 人）	平成 29 年度に策定した広報プランに基づき、戦略的な広報活動を行うとともに、実施した広報活動を精査し、必要に応じて広報プランの見直しを行う。
		III		（平成 31 事業年度の実施状況） 【56-1】 平成 29 年度に策定した広報プラン（広報グランドデザイン）に基づき戦略的な広報活動を行い、実施した広報活動を精査するとともに、冊子「一橋大学概要」の内容見直しに着手した。新たに「国立大学法人一橋大学統合報告書」を作成し、オープン・キャンパスでの説明やステークホルダーへの配布、大学ウェブサイトへの掲載を行った。	

			<p>入試広報については、広報プランに基づき、オープン・キャンパスを中核とする入試課広報プランを策定したことで、次年度の広報先の選定に際して、入試課広報プランに基づく効果的な選定が行えるようになった。また、オープン・キャンパスについては令和元年度も多数の来場（11,078人）があり、その他の大学説明会等でも、高い集客力を示すことができた。</p>	
--	--	--	--	--



**(3) 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する特記事項等****1. 特記事項****【平成 28～30 事業年度】**

(1) 経営管理研究科（平成 29 年度以前においては商学研究科）では、国際認証評価（AACSB）取得のための AoL（学びの質保証）を教育面での PDCA サイクルによる改善プロセスの中核に位置付け、その結果に基づいて、カリキュラムの構造面を中心に見直しを図った。また、学外の大学進学関連広告会社等を通じて収集した情報等の分析・検討に基づき推薦入試の改善も実施した。

経済学研究科では、自己点検評価に基づき大学院の修士課程と博士後期課程の定員を見直し、平成 30 年 4 月に 4 つの専攻を「総合経済学専攻」に統合し、大学院教育の効率化と質の向上を図った。

経済研究所では、毎年度研究実績の自己評価を行い、相互にその業績を点検し共同研究の活発化や研究領域の有機的結合を図った。平成 28 年度には、外部評価委員会を開催し、大阪大学社会経済研究所長、北海道大学スラブ研究センター長、東京大学経済学研究科教授、中央大学経済学部教授らから勧告を受け、特に研究成果の広報の積極化に取り組んだ。（関連計画番号【55】）

(2) 広報戦略の現状分析を実施し、その結果を広報戦略室会議において報告し、課題や解決策について審議した。これを踏まえて、平成 29 年度に、入試広報を含め、より費用対効果が高く、広報活動における課題の解決を目指すプランを策定した。この広報プランに基づき、全国の受験生、保護者及び進路指導担当者へ本学の魅力を強く訴えることを目的とした受験生向けウェブサイトを新たに構築・公開するとともに、本学の特色や取組などについて社会からの認知度を上げるために、広報誌 HQ の紙媒体を改め、新たにウェブマガジンを創刊し公開するなど、幅広い広報活動を展開した。

入試広報活動については、オープン・キャンパスのプログラム編成を見直し、学部説明会の開催回数を増やすことで、より多くの高校生等が参加できるよう改善したため、トータル来場者数が大幅に増加した。（※オープン・キャンパス参加者数（学部説明） H27；3,986 人、H28；10,593 人、H29；11,069 人、H30；11,019 人）（関連計画番号【56】）

**【平成 31 事業年度】**

(1) 経済学研究科では、自己点検評価に基づいて、修士課程入学試験及び博士後期課程進学要件のあり方を検討し、令和 3 年度から導入する新しい修士課程の選抜方法と博士後期課程進学要件を策定し、具体的内容を検討するとともに、指定国立大学法人構想に添って、EBPM 博士後期課程プログラムを令和 2 年度に創設するためのプロジェクトチームを発足させた。これらの取組によって、大学院教育

プログラムの教育上及び業務効率上の改善が図られることとなった。

「一橋大学サイバーセキュリティ対策等基本計画」の策定及び前計画の「一橋大学セキュリティ対策基本計画」の自己評価を行い、文部科学省に提出した。令和 2 年 3 月には、新計画に基づき、全職員を対象とした自己点検を実施することで、教職員の情報セキュリティに関する意識向上が図られた。（関連計画番号【55-1】）

I 業務運営・財務内容等の状況  
 (4) その他業務運営に関する重要目標  
 ① 施設設備の整備・活用等に関する目標

中期目標	① 教育研究基盤を強化するため、中長期的観点から持続可能な施設マネジメントを行う。
------	---

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の実施予定
<p>【57】                      インフラ長寿命化の観点から、キャンパスマスタープランの充実及び老朽施設の更新、利用状況を踏まえた施設の効率的な活用を進めつつ、他学部科目の履修増大等に対応しうるよう教育環境整備を進める。</p>		III		（平成 28～30 事業年度の実施状況概略） 施設の効率的な活用を行うための <u>インフラ長寿命化計画（行動計画）</u> を策定し、 <u>施設の現状把握をする</u> とともに長寿命化に向けた取組の方向性を示した。 <u>インフラ長寿命化計画（行動計画）</u> 及び <u>キャンパスマスタープランに基づき、学内各所の改修工事を実施し、キャンパスマスタープランに掲げる、安心・安全なキャンパス整備の確保を図るとともに、施設の効率的な活用を促進した。</u> また、 <u>教室機能の改善・充実のため、事務室等の改修により教室を 8 室増設し、AV 機器の更新・新規導入に加え教室・AV 機器の業者による定期的な点検を実施することとし、より整った教育環境で円滑な授業運営が可能となった。</u> 他学部科目の履修により履修増大が見込まれる講義への対応については、 <u>大教室及び中教室それぞれに映像配信ができるシステムを構築し、大人数での受講にも映像配信により対応できる体制を整えた。</u>	引き続き、キャンパスマスタープラン及びインフラ長寿命化計画（行動計画）に基づき、老朽施設の更新を中心とする施設整備を実施する。また、インフラ長寿命化計画（個別施設計画）を策定する。
		III		（平成 31 事業年度の実施状況） 【57-1】 <u>インフラ長寿命化計画（行動計画）</u> 及び <u>キャンパスマスタープランに基づき、一橋講堂天井耐震改修工事、ライフライン再生（電気設備）工事、第 1 講義棟空調設備改修工事、図書館大閲覧室天井耐震改修工事</u> について、 <u>計画どおり完成した。</u> これら工事の着実な実施により、老朽施設の更新、キャンパス内の安全・安心の確保及び教育環境の充実が図られた。 映像配信等授業の需要について、履修者数やレアプランでの教員からの要望等を踏まえ把握するとともに、教室の使用率を調査し、教室の活用方法について	

			検討を行い、教育環境整備を進めた。	
【58】 無線 LAN 環境及びキャンパスネットワークの更新等、情報基盤設備の継続的・計画的な整備を実施する。		III	(平成 28～30 事業年度の実施状況概略) 現在の無線 LAN 設備について、機器等の製品寿命や利用状況等の評価を行い、無線 LAN の更新・整備方針等について決定するとともに、無線 LAN の検疫システムを更新した。また、次世代ネットワーク機器 (SDN 等仮想ネットワーク) の調査を行うことにより、次期キャンパスネットワークシステムの在り方等を検討した。	次期キャンパスネットワークの在り方について方針を決定し、キャンパスネットワークの更新・整備を行うことで、情報基盤設備の継続的・計画的な整備を実施する。
	【58-1】 情報基盤設備の継続的・計画的な整備を実施するため、無線 LAN 環境の整備を含めた次期キャンパスネットワークの在り方等を引き続き検討する。	III	(平成 31 事業年度の実施状況) 【58-1】 第 3 期全学情報化グランドデザインに基づき、大学等教育研究機関のキャンパス無線 LAN を相互に利用できる「eduroam」の環境整備を行い、令和元年 9 月に本学教員による他機関での「eduroam」の利用を開始するとともに、次期キャンパスネットワーク更新にあたっての無線ネットワーク整備に関する基本方針について、論点整理等の検討を行い、学内会議で報告した。	

I 業務運営・財務内容等の状況  
 (4) その他業務運営に関する重要目標  
 ② 安全管理に関する目標

中期目標 ① 大規模災害やサイバーセキュリティインシデント等への対応に加えて、海外渡航中の学生・教職員に対する危機管理体制を強化する。

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由 (計画の実施状況等)		
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の実施予定	
【59】 大規模災害時における危機管理体制を構築するとともに、危機管理のための訓練を毎年定期的 に実施し、危機管理に対応する マニュアルを年に 1 回以上見直 し、必要な改訂を行う。	【59-1】 キャンパス内の建物や設備等につ いて、危険箇所を確認し、必要に 応じて改善・整備を行う。また、 年に 1 回以上総合防災訓練・防 災管理定期点検を実施するとと もに、危機管理対応マニュアル の見直しを行い、必要に応じて これを改訂する。	III		(平成 28~30 事業年度の実施状況概略) 毎年度、総合防災訓練並びに 防災管理点検を行った。また、 総合防災訓練の一環として危 機対策本部の設置訓練を実施 した。その結果等を踏まえ、「 地震防災対策マニュアル」及び 大規模な地震が発生した際の 携帯用マニュアルである「大 地震に遭遇した時は一危機回 避の方法一」の一部改正を行 った。これらの訓練・点検によ り、大規模地震発生時の初期 対応を行う各災害対策班の役 割を再確認し、大規模地震発 生時に学生・教職員がとるべ き行動等を実情に合わせてよ り分かりやすく整理することが できた。さらに、キャンパス 内の建物や設備等について点 検を実施することにより危険 箇所を把握し、当該危険箇所 の除去・補修を行った。		引き続き、キャンパス内の建 物や設備等について、危険箇 所を確認し、必要に応じて改 善・整備を行う。また、年に 1 回以上総合防災訓練・防 災管理定期点検を実施すると ともに、その結果等を踏まえ 、「地震防災対策マニュアル」 等を必要に応じて見直しを行 う。
		III		(平成 31 事業年度の実施状況) 【59-1】 キャンパス内の建物や設備等 の点検を実施し、危険箇所を 把握するとともに、必要に応 じて、計画的に除去・補修等 を行い危険箇所の改善を図 った。 また、11 月に総合防災訓練 及びその一環として危機対 策本部の設置訓練、翌 2 月に 防火管理定期点検を実施し、 それぞれの結果を立川消防署 へ報告した。危機対策本部設 置訓練の結果を踏まえ、本部 設置場所の備品に転倒防止 の固定工事を行うとともに、 災害対策班ごとの行動マン ュアルの見直しを行った。こ れらの取組により、実際に災 害が起こった場合の防災体制 を確認するとともに、関係者 の防災意識の啓発が図られ た。		

<p><b>【60】</b> 海外渡航中の学生や教職員に対する連絡体制・各種判断基準の見直し・不測及び緊急事態の対応案策定等、危機管理体制を確立する。</p>	<p>III</p>	<p>(平成 28～30 事業年度の実施状況概略) 海外渡航中の学生や教職員に対する連絡体制・各種判断基準の見直し・不測及び緊急事態の対応案策定のため、<u>学生国際交流専門委員会に「海外危機管理マニュアル等の検討ワーキンググループ」を設置するとともに、他大学の危機管理体制、アシスタンスサービスの導入状況等について情報収集を行った。</u>さらに、<u>文部科学省の「海外留学に関する危機管理ガイドライン」を踏まえて、海外渡航中の学生に対する危機管理体制の検討を行い、「海外危機管理マニュアル」及び「海外渡航セーフティ・ハンドブック」を改訂した。</u></p>	<p>海外渡航中の学生や教職員に対する危機管理体制について、適宜検証を行い、必要に応じて見直しを行う</p>
<p><b>【61】</b> 大規模災害やサイバーセキュリティインシデント等の不測の事態が発生した後においても、事業の継続を図り、社会への役割を果たすため、事業継続計画（BCP）を策定する。</p>	<p>III</p>	<p>(平成 28～30 事業年度の実施状況概略) 他大学の事業継続計画（BCP）における記載項目や、<u>国立市作成の「総合防災計画」において想定される被害状況等についての調査を実施するとともに、各災害対策班及び各部署において、非常時優先業務等の項目の洗い出しや対応・復旧時間の目安設定を行い、事業継続計画（BCP）を策定した。</u>本計画の策定により、非常時における重要・優先事項の確認のみならず、危機管理の今後の課題が明確となった。また、情報システム運用継続計画（IT-BCP）について、他大学を訪問し先行事例とその課題等についての調査を実施する等して、IT-BCP の策定の方針について決定した。</p>	<p>情報システム運用継続計画（IT-BCP）について、事前対策計画、非常時対応計画、教育・訓練計画、維持改善計画を策定するとともに、既に策定した事業継続計画（BCP）及び IT-BCP について適宜検証を行い、必要に応じて見直しを行う。</p>
<p><b>【60-1】</b> 前年度に整備した海外渡航中の学生や教職員に対する危機管理体制を運用するとともに、適宜危機管理体制の検証を行い、必要に応じてこれを見直す。</p>	<p>III</p>	<p>(平成 31 事業年度の実施状況) <b>【60-1】</b> 新型コロナウイルス感染症の拡大に際して、前年度に改訂を行った「海外危機管理マニュアル」及び「海外渡航セーフティ・ハンドブック」に基づき、危機管理室長の指示のもと、学内に対し迅速に注意喚起を行うなど、緊急事態に適切に対応した。 また、<u>このような世界情勢を踏まえた「海外渡航セーフティ・ハンドブック」の見直しについて、危機管理室会議において審議し、改訂を行った。</u></p>	
<p><b>【61-1】</b> 大規模災害やサイバーセキュリティインシデント等に対応できるよう前年度に策定した事業継続計画（BCP）についての検証を行い、必要に応じてこれを改訂する。また、ICT 関係業務に関する事業継続計画（IT-BCP）を策定する。</p>	<p>III</p>	<p>(平成 31 事業年度の実施状況) <b>【61-1】</b> <u>「情報システム運用継続計画（IT-BCP）の策定について」（平成 31 年 3 月 20 日、情報化統括本部）に基づき、情報システム運用継続計画（IT-BCP）策定ワーキンググループにおいて IT-BCP の原案を作成し、令和 2 年 2 月開催の CIO 会議の議を経て、同年 3 月開催の危機管理室会議において IT-BCP を策定した。</u>これにより、大規模災害やサイバーセキュリティインシデント等の不測の事態が発生した場合に備えた事前対策計画が整備できた。また、前年度策定した事業継続</p>	

			計画（BCP）に基づき、事前対策又は課題としている事項の検証を随時行った。	
--	--	--	---------------------------------------	--

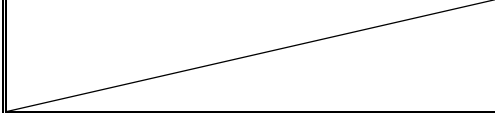
I 業務運営・財務内容等の状況  
 (4) その他業務運営に関する重要目標  
 ③ 法令遵守等に関する目標

中期目標 ① 業務運営，研究活動における不正行為や公的研究費の不正使用防止を徹底するため，コンプライアンスを徹底する。

中期計画	平成 31 年度計画	進捗状況		判断理由（計画の実施状況等）	
		中期	年度	平成 31 事業年度までの実施状況	令和 2 及び 3 事業年度の実施予定
【62】 適正な法人運営のためのコンプライアンスを推進し，業務プロセスにおけるチェック体制，牽制体制の有効性について年 1 回以上監査を行う。	【62-1】 引き続き，適正な法人運営のためのコンプライアンスを推進し，業務プロセスに着目した業務監査を 1 回以上実施するとともに，チェック体制，牽制体制の有効性を検証する。	III		（平成 28～30 事業年度の実施状況概略） 法令及び社会倫理の遵守によって大学としての品位を守るとともに，学生，教職員その他の構成員の快適な大学生生活を保障することを目的として，コンプライアンス室を設置している。同室の下，コンプライアンスレポートによる情報収集を行うことで，学内における不安要因の発生状況を把握するとともに，違反事例の未然防止に向けた取組として，事務系管理職を対象とした「労務管理研修」，全教職員を対象とした「障害者差別解消の推進に係る研修」，役員及び教職員を対象とした「キャンパス・ハラスメント防止研修」等のコンプライアンスに係る研修を実施することにより，教職員のコンプライアンスに関する知識の習得及び意識の啓発を図った。また，契約業務プロセスや奨学金支給の実施状況に着目した監査を実施し，チェック体制，牽制体制の有効性を検証した。	引き続き，適正な法人運営のためのコンプライアンスを推進し，業務プロセスに着目した業務監査を年に 1 回以上実施するとともに，チェック体制，牽制体制の有効性を検証する。
		III		（平成 31 事業年度の実施状況） 【62-1】 学内に顕在又は潜在する業務リスクを収集するためのコンプライアンスレポートを定期的に作成し，担当理事と情報の共有を図った。コンプライアンスレポートを通じて，日常的に発生している業務リスクの傾向等を把握するとともに，担当理事の指示のもと，迅速な対応及び防止策の検討を行うことができた。 また，物品の管理状況について業務監査を実施するとともに，各部局内のチェック体制，牽制体制の有効性を検証した。	
【63】 「研究機関における公的研究費		III		（平成 28～30 事業年度の実施状況概略） 公的研究費の不正使用防止を徹底するため，研究費	引き続き，関係規則に基づく

<p>の管理・監査のガイドライン(実施基準)」(平成 26 年 2 月 18 日改正文部科学大臣決定)に基づき平成 27 年度に整備した体制のもとで関連規則等に基づく防止策を実施する。</p>			<p>不正使用防止計画推進会議において研究費不正使用防止計画の実施状況の把握・検討を行い、研究費不正使用防止計画を毎年度見直すことにより、現状に即した計画が策定・実施された。また、リスクアプローチの手法に基づき会計監査を実施した。科研費等外部資金の監査においては、非常勤雇用者へのヒアリング及び物品等納入業者への文書照会を実施、旅費・会議費等の監査においては、出張先機関に対する事実確認を文書により実施し、これらの会計監査の結果について内部監査報告書を取りまとめた。加えて、本学との取引業者から、研究費の不正使用を事前に防止するための「誓約書」の取寄せを行った。さらに、研究行為の不正防止と研究費の不正使用防止について包括的な通知文を作成し、各部局に周知することで、研究不正防止策をより徹底し、研究倫理に対する理解をさらに深めることができた。</p>	<p>防止策として、研究費不正使用防止計画を策定し、実施する。また、リスクアプローチの手法に基づく会計監査を継続して実施するとともに、取引業者との癒着等を防止するため、事前に誓約書の提供を要請するなど全学的・組織的な取組をさらに推進する。</p>
	<p>【63-1】 公的研究費の不正使用防止を徹底するため、関係規則に基づく防止策として、研究費不正使用防止計画を実施し、検証するとともに、必要に応じて改善を行う。また、教職員に対する e-learning 等を活用したコンプライアンス教育や、リスクアプローチの手法に基づく会計監査を継続して実施するとともに、取引業者との癒着等を防止するため、事前に誓約書を徴収するなど全学的・組織的な取組を推進する。なお、必要に応じて公的研究費等使用ハンドブックの更新を行う。</p>	<p>III</p>	<p>(平成 31 事業年度の実施状況) 【63-1】 <u>公的研究費の不正使用防止を徹底するため、研究費不正使用防止計画推進会議において研究費不正使用防止計画の実施状況を把握・検証し、現状に合わせて計画自体を見直すとともに、ウェブサイトの更新も行った。</u> <u>また、教職員に対しては、引き続き e-learning, 各種説明会等を活用して研究倫理教育を実施するとともに、更新を加えた「公的研究費等使用ハンドブック 2019 版」を作成し、全職員へ配布した。</u> <u>さらに、リスクアプローチの手法に基づき会計監査を継続して実施した。具体的には、科研費等外部資金の監査においては非常勤雇用者へのヒアリング及び物品納入業者へ文書照会、旅費等の監査においては出張先機関に対する文書による事実確認を行った。</u> <u>加えて、取引業者との癒着等を防止するため、「誓約書」の提出を取引業者に対し要請するとともに、ウェブサイト及び学内に掲示し周知を行った。現在まで本学と取引実績があった 763 業者に要請し 644 業者より提出があった。なお、未提出の業者については継続して要請中である。</u></p>	
<p>【64】 「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」(平成 26 年 8 月 26 日文科科学大臣決定)に基づき平成 27 年度に整備した体制のもとで、</p>		<p>III</p>	<p>(平成 28~30 事業年度の実施状況概略) 教職員に対して、日本学術振興会作成の e-learning 等を活用した研究倫理教育を実施した。さらに、平成 29 年度からは大学院生の一部(博士後期課程在学者)が日本学術振興会の e-learning を受講することとし、研究不正防止策をより徹底し、研究倫理に対する理解</p>	<p>引き続き教職員及び大学院学生に対し e-learning 等を活用した研究倫理教育を実施する。</p>



<p>関連規則等に基づく防止策を実施する。</p>			<p>をさらに深めることができた。</p>	
	<p>【64-1】 研究活動における不正行為防止を徹底するため、関連規則に基づく研究不正防止策として、引き続き教職員に対し e-learning 等を活用した研究倫理教育を実施する。</p>	<p>III</p>	<p>(平成 31 事業年度の実施状況) 【64-1】 <u>教職員に対して引き続き e-learning 等を活用した研究倫理教育を実施した。</u>また、<u>大学院生に対しても日本学術振興会の e-learning の受講について周知を行った。</u>さらに、<u>現状に即した研究倫理教育を受講してもらうため、受講頻度の定めがなかったところを5年ごとに受講するよう、「一橋大学における公正な研究活動の推進に関する規則」の規則改正を行った。</u> これらの取組の推進により、e-learning の受講をより徹底させることで大学構成員の研究倫理に対する理解を深めた。</p>	

## (4) その他業務運営に関する重要目標

## 1. 特記事項

## 【平成 28～30 事業年度】

- (1) 施設の効率的な活用を行うためのインフラ長寿命化計画（行動計画）を策定し、施設の現状把握をするとともに長寿命化に向けた取組の方向性を示した。インフラ長寿命化計画（行動計画）及びキャンパスマスタープランに基づき、学内各所の改修工事を実施し安心・安全なキャンパス整備を図るとともに、施設の効率的な活用を促進した。また、教室機能の改善・充実のため、教室等の改修・増設、AV 機器の更新・新規導入等を実施したことで、円滑な授業運営が可能となった。他学部科目の履修により履修増大が見込まれる講義への対応については、大教室及び中教室それぞれに映像配信ができるシステムを構築し、大人数での受講にも映像配信により対応できる体制を整えた。（関連計画番号【57】）
- (2) 学生国際交流専門委員会に「海外危機管理マニュアル等の検討ワーキンググループ」を設置し、他大学の危機管理体制、アシスタンスサービスの導入状況等についての情報収集を行い、また、文部科学省の「海外留学に関する危機管理ガイドライン」を踏まえて、海外渡航中の学生に対する危機管理体制の検討を行い、「海外危機管理マニュアル」及び「海外渡航セーフティ・ハンドブック」を改訂した。（関連計画番号【60】）
- (3) 法令及び社会倫理の遵守によって大学としての品位を守るとともに、学生、教職員その他の構成員の快適な大学生活を保障することを目的として設置しているコンプライアンス室の下、コンプライアンスレポートによる情報収集を行うことで、学内における不安要因の発生状況を把握した。また、違反事例の未然防止に向けた取組として、労務管理研修、障害者差別解消の推進に係る研修、キャンパス・ハラスメント防止研修等のコンプライアンスに係る研修を実施することにより、教職員のコンプライアンスに関する知識の習得及び意識の啓発を図った。（関連計画番号【62】）

## 【平成 31 事業年度】

- (1) 第 3 期全学情報化ランドデザインに基づき、大学等教育研究機関のキャンパス無線 LAN を相互に利用できる「eduroam」の環境整備を行い、令和元年 9 月に本学教員による他機関での「eduroam」の利用を開始するとともに、次期キャンパスネットワーク更新にあたっての無線ネットワーク整備に関する基本方針について、論点整理等の検討を行い、学内会議で報告した。（関連計画番号【58-1】）
- (2) 新型コロナウイルス感染症の拡大に際して、前年度に改訂を行った「海外危機管理マニュアル」及び「海外渡航セーフティ・ハンドブック」に基づき、危機管

理室長の指示のもと、学内に対し迅速に注意喚起を行うなど、緊急事態に適切に対応した。

また、このような世界情勢を踏まえ、危機管理室会議における審議により、「海外渡航セーフティ・ハンドブック」の改訂を行った。（関連計画番号【60-1】）

- (3) 公的研究費の不正使用防止を徹底するため、研究費不正使用防止計画推進会議において研究費不正使用防止計画の実施状況を把握・検証し、現状に合わせて計画自体を見直すとともに、ウェブサイトの更新も行った。  
さらに、リスクアプローチの手法に基づき会計監査を継続して実施した。具体的には、科研費等外部資金の監査においては非常勤雇用者へのヒアリング及び物品納入業者へ文書照会、旅費等の監査においては出張先機関に対する文書による事実確認を行った。  
加えて、取引業者との癒着等を防止するため、「誓約書」の提出を取引業者に対し要請した。（関連計画番号【63-1】）
- (4) 教職員に対して e-learning 等を活用した研究倫理教育を実施した。また、大学院生に対しても日本学術振興会の e-learning の受講について周知を行った。さらに、研究倫理教育の受講頻度を 5 年ごとに受講するよう、「一橋大学における公正な研究活動の推進に関する規則」の規則改正を行った。  
これらの取組の推進により、大学構成員の研究倫理に対する理解をさらに深めた。（関連計画番号【64-1】）

施設マネジメントに関する取組（関連計画番号【57-1】）

- (1) 施設の有効利用や維持管理（予防保全を含む）に関する取組  
一橋講堂(千代田)の照明設備を LED 化し、省エネ対策となる整備を実施した。インフラ長寿命化計画（行動計画）から、さらに詳細な計画（個別計画）を当初予定より 1 年前倒しで策定した。
- (2) キャンパスマスタープラン等に基づく施設整備に関する取組  
キャンパスマスタープランに掲げる教育環境の充実・快適性の確保の観点から、第 1、第 2 講義棟の空調設備を更新した。また、附属図書館大閲覧室特定天井改修、一橋講堂(千代田) 特定天井改修工事を実施した。
- (3) 多様な財源を活用した整備手法による整備に関する取組  
各種収入で得られた自己資金を活用し、第二講義棟空調設備更新、東キャンパス外灯設備更新、また、近年の異常気象に伴う自然災害に対応すべく複数施設の防水改修工事を実施した。
- (4) 環境保全対策や積極的なエネルギーマネジメントの推進に関する取組  
本学の卒業生等により構成されている「一橋植樹会」の会員や学生教職員の参加を得て、毎月 1 回定例作業日を設定し、国立キャンパスの植樹及び植栽管理を行った。

アカマツ保全対策として、一橋植樹会からの寄附財源も活用し、衰弱したアカマツ 37 本に薬剤樹幹注入を行った。

オープン・キャンパスの開催前に、教職員及び学生の参加を得て、キャンパスグリーンデーを実施し、構内美化活動を行った。

枯木の伐採及び構内放置自転車の除去作業を行った。

施設マネジメント委員会において、令和元年度一橋大学節電計画を策定し、節電目標を前年度使用量比-1%と設定し、省エネパトロールの対象範囲を講義室まで拡大するなどして省エネ意識の啓発に努めたことで、当初の目標を上回る成果を達成した。

#### **大学入学者選抜の実施体制の強化に関する取組**（関連計画番号【43-1】）

推薦入学試験部会を一般入学試験と同様に全学的に実施する体制とし、そのための規則改正を行った。入学試験の企画・実施にかかる委員会組織体制を見直した。次年度以降は、各学部長も出席する教育委員会で入学者選抜の企画について審議し、入学者選抜実施専門委員会では実施に専念する体制に変更した。併せて、委員構成の見直しも行い、前年度からの申し送り事項を、関係委員が広く共有できる体制を整えた。これらの取組により、組織として求められる事前防止と事後対策を遺漏なく実施した。

#### **法令遵守（コンプライアンス）に関する取組**

##### **(1) 情報セキュリティ対策**（関連計画番号【61-1】）

「一橋大学情報セキュリティ対策基本計画（平成 29 年 2 月 6 日付策定）」及び「一橋大学サイバーセキュリティ対策等基本計画（令和元年 10 月 25 日付策定）」に基づき、以下のことを実施した。

- ① 全教職員を対象とした e-learning による「情報セキュリティ研修」及び「標的型攻撃メール対策訓練」、役員を対象とした「情報セキュリティ研修（役員向け）」、新任教職員向けオリエンテーションでの説明、学部及び大学院の新生並びに留学生を対象とした「IT 環境利用説明会及び情報セキュリティガイダンス」の実施及び教職員並びに学生向けのポスター・ちらしの作成・配布を行った。(2.1.1.(2)「サイバーセキュリティ等教育・訓練や啓発活動の実施」)
- ② 「情報セキュリティ自己点検表」について、インシデント再発防止に係る内容を含めるよう改訂した上、全教職員を対象とした自己点検を実施した。また、「情報セキュリティ監査項目」について、インシデント再発防止に係る内容を含めるよう修正した上、学務情報システムを対象とした内部情報システム監査を実施した。(2.1.1.(3)「情報セキュリティ対策に係る自己点検及び監査の実施」)
- ③ 国立情報学研究所が主催する「大学間連携に基づく情報セキュリティ体制の基盤構築」(NII-SOCS)への参加を継続し、NII-SOCSの警報に基づき、インシデント対応を行った。他大学と締結している「大学間連携による遠隔地ディザスタリカバリのための実証実験にかかる覚書」を延長した。共同教育訓練及びサイバーセキュリティに関する情報共有等の実施に向けて近隣大学と覚書を締結した。また、情報系センター協議会や CSIRT 研修等に参加し、他機関との

知見を共有した。(2.1.1.(4)「他機関との連携・協力」)

- ④ サイバーセキュリティ対策強化のための機器導入として、AI を利用した脅威検知システムの実機検証を行った。適切なソフトウェアバージョン管理を実施するため、主要なソフトウェアについて脆弱なバージョンやサポート期限等の学内周知を行った。(2.1.1.(5)「必要な技術的対策の実施」)
- ⑤ 本学情報セキュリティポリシー関連規則の一部改正を行い、新たに所要の本学情報セキュリティポリシー関連規則を制定した。(2.1.1.(6)「その他必要な対策の実施」)
- ⑥ 平成 30 年度に策定した「大規模災害時における事業継続計画」(BCP)に基づき、大規模システム障害対策等も踏まえた「情報システム運用継続計画」(IT-BCP)を策定した。(2.1.2.(3)「災害復旧計画及び事業継続計画におけるセキュリティ対策に係る記載の追加等」)

##### **(2) その他の法令遵守に関する取組**（関連計画番号【62-1】）

障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（平成 25 年法律第 65 号）に基づき、本学においても、国立大学法人一橋大学における障害を理由とする差別の解消の推進に関する規則（平成 28 年規則第 73 号）により、23 人の学生に特別措置を実施した。

また、ハラスメント防止に関するガイドライン等のリーフレットの配布やキャンパス・ハラスメント防止研修等を実施した。

## **2. 共通の観点に係る取組状況**

### **法令遵守及び研究の健全化**

○ **観点：法令遵守（コンプライアンス）及び危機管理体制が具体的にどのように機能しているか。**

(1) 法令及び社会倫理の遵守によって大学としての品位を守るとともに、学生、教職員その他の構成員の快適な大学生活を保障することを目的として、コンプライアンス室を設置している。同室の下、コンプライアンスレポートによる情報収集を行うことで、学内における不安要因の発生状況を把握するとともに、違反事例の未然防止に向けた取組として、全教職員を対象とした「障害者差別解消の推進にかかる研修」、e-learning による「公文書管理研修」及び役員及び教職員を対象とした「キャンパス・ハラスメント防止研修」等のコンプライアンスに係る研修を実施することにより、教職員のコンプライアンスに関する知識の習得及び意識の啓発を図っている。

(2) 危機事態への迅速な対応及び危機を未然に防ぐための方策の検討を行うことを目的として、一橋大学危機管理規則に基づき危機管理室を設置しており、さらに危機事態に対して緊急に全学的な対処が必要となった場合には、同規則に基づいて危機対策本部を設置することとしている。定期的にその設置訓練を行うことで、有事に対し組織的に対応できるよう備えるとともに、教職員の危機管理に対する意識の啓発を図っている。

また、各種危機管理におけるマニュアル等を必要に応じ更新することとしており、令和元年度は、「海外渡航セーフティ・ハンドブック」及び「不審者等対応マニュアル」を危機管理室会議で審議の上、改訂した。

この他、大規模災害やサイバーセキュリティインシデント等に対応できるよう平成30年度に事業継続計画（BCP）、令和元年度にICT関係業務に関する事業継続計画（IT-BCP）を策定した。これらの計画の策定により、非常時における重要・優先事項の確認のみならず、危機管理における今後の課題が明確となった。

○ **観点：研究費の不正利用や研究活動における不正行為を防止するための体制が具体的にどのように機能しているか。**

(1) 公的研究費の不正使用防止を徹底するため、研究費不正使用防止計画推進会議において研究費不正使用防止計画の実施状況の把握・検討を行い、計画を見直し、現状に即した計画を毎年度実行した。また、リスクアプローチの手法に基づいた会計監査を実施するとともに、取引業者から研究費の不正使用を事前に防止するための「誓約書」の取寄せを行った。

また、研究不正防止策をより徹底し、研究倫理に対する理解をさらに深めるための研究倫理教育として、科研費応募勉強会、新任教員オリエンテーション及び科研費説明会並びに日本学術振興会作成のe-learning等を実施したほか、公的研究費等の運営・管理等に関わる教職員等に向けた「公的研究費等使用ハンドブック」の配布を行った。

加えて、令和元年度には、「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」（平成26年8月26日文科科学大臣決定）に基づき、本学における研究不正の防止等のための体制整備及び強化を図ることを目的として、「一橋大学における公正な研究活動の推進に関する規則」の一部改正を行った。

## II 教育研究等の質の向上に関する特記事項

### ○教育研究等の質の向上に関する全体的な状況について

#### (1) 国際カンファレンス等の開催

学術情報基盤を整備するとともに、国際会議、シンポジウム等を通じて、研究成果の国内外への迅速な発信を行うため、各部署において、国際会議、シンポジウム等を開催した。

このように、国際会議、シンポジウム等の開催回数は平成 28 年度からの累計で 154 回となり、累計 130 回以上開催するという年度計画を上回って達成した。

#### (2) 医療経済・経営問題の総合的研究

医療・介護及び医療経営の問題の解決に貢献するための実証研究を継続するとともに、現在までの研究を取りまとめて精査し、その成果を複数の著書として刊行した。

また、海外の政府機関や研究機関とのネットワークを活かし、アジア・アフリカ地域における医療政策策定の支援や共同研究を推進した。特にセネガル及びブータン両政府と協働し、それぞれの国のユニバーサル・ヘルス・カバレッジに係る諸政策を支える共同研究を行った。

- ・ JICA・セネガル政府との共同研究の一環として、セネガルにおける家計調査の実施とデータの分析を行った。また、セネガルにおける共済組合の実態調査を令和 2 年 2 月から 3 月にかけて行った。セネガルにおけるユニバーサル・ヘルス・カバレッジ政策に関して、国家医療保障庁・JICA との共同論文が世界保健機関の専門誌に掲載された。

- ・ ブータン保健省からの依頼を受け、タイ保健省・ブータン保健省と共同で、ブータンにおける医療技術評価政策を推進する上での課題に取り組む研究プロジェクトを進めた。

- ・ アジア・アフリカ地域の医療技術評価政策導入を支援するための研究組織を、タイ保健省やシンガポール国立大学をはじめとする研究機関と共同で立ち上げた。また、本組織を通して国際共同研究を行う事業計画を策定し、日本学術振興会の研究拠点形成事業に採択された。

- ・ 令和元年 8 月に本学にてシンガポール経営大学と「高齢社会における医療・労働の高度実証分析」をテーマに国際シンポジウムを開催した。

- ・ 令和元年 12 月に、本学にてパリ第 1 大学・中国人民大学との共同セミナーを実施した。

#### (3) 産学官連携

民間企業・公的機関等からの受託及び共同研究の増加策の一環として、学内グループウェア (HWP) を活用した募集要項の周知によって効率的な機会提供を実施するとともに、さらなる増加策の検討も行った。

また、民間との共同研究により、AI やビッグデータを活用した技術に関する特許を 2 件取得した。

1 件目は、株式会社東京商工リサーチ (TSR) との共同研究によるもので、企業が直面する退出 (倒産、被合併等) や成長といった将来時点の発生確率を、TSR が保有するビッグデータと機械学習手法によりモデル化することで、企業の将来予測を行う技術 (発明の名称: 企業情報処理装置、企業のイベント予測方法及び予測プログラム) である。

2 件目は、有限責任あずさ監査法人との共同研究によるもので、勘定科目間の関係性をデータから学習することで構築したモデルに、検証対象会社の会計情報をインプットし、各勘定科目の異常度を算出することで、勘定科目レベルで不正会計の検知を行う技術 (発明の名称: 会計情報処理装置、会計情報処理方法及び会計情報処理プログラム) である。

これら民間との共同研究の成果である今年度の 2 件の特許取得は、社会科学系大学において、学術研究を基にして社会に貢献するための新しい方向性を示す重要な一歩として、産学連携活動を大きく推進させた。

#### (4) グローバル・リーダーズ・プログラムの拡大

各学部・研究科において、グローバル人材育成のための海外研修等を活用したプログラム (グローバル・リーダーズ・プログラム (GLP) 等) を継続して実施し、その効果についても検証を行った。

全学部生を対象とした SIGMA オンライン講義 (SIGMA 科目) を令和元年度より新たに導入した。これは、ヨーロッパとアジアにある社会科学系 9 大学で構成されるアライアンスである SIGMA (Societal Impact and Global Management Alliance) のうち、6 大学が参加して行われたオンラインによるアクティブ・ラーニング型合同授業であり、本学からは 16 人 (うち 14 人は GLP 学生) が参加した。参加学生は各大学が作成した講義ビデオを受講した後、異なる大学の学生 4 人でチームを作り、指導教員の下、スカイプなどを使って英語でディスカッションをしながら SDGs に関するグッド・プラクティスについて研究し、最後にその内容をまとめたビデオを作成して発表するという、非常に斬新な教育プログラムである。

参加学生はもちろんのこと、他の学生にも波及効果をもたらし、本学のグローバル人材育成に大きく貢献した。

#### (5) 国外の教育研究ネットワークの拡充

世界水準の教育・研究を行っている大学等との各種交流協定の新規締結・更新を通じて、本学における教育研究ネットワークを大きく拡充させた。具体的には、オックスフォード大学 (イギリス)、清華大学 (中国) といった世界的な有力大学との新規締結、ルーヴェン・カトリック大学 (ベルギー) とは学生交流枠を 2 人から 8 人に拡大、SIGMA の構成大学である ESADE (スペイン) とは新規締結した上で今年度よりオンラインによる合同授業を開始したほか、北欧やメキシコのトップビジネススクールとも新たに交流をスタートさせた。

さらに、国際・公共政策大学院において韓国ソウル大学との協定締結について調査・検討を行うなど、ダブルディグリー協定のさらなる拡充に向けた取組を進めた。

令和元年度は、大学間学術交流協定 4 件、大学間学生交流協定 13 件、部局間学術交流協定 3 件、部局間学生交流協定 6 件の計 26 件（新規 12 件、更新 14 件、うち 2 件はダブルディグリー協定）を締結した。その結果、平成 28 年度からの累計は 111 件となり、「平成 28 年度から累計 85 以上の学術交流協定等を新規に締結あるいは更新する」とした年度計画を大きく上回って達成することができた。

## ○ 共同利用・共同研究拠点の取組状況 <経済研究所>

### (1) 拠点としての取組や成果

開発経済学や規範経済学、金融論・財政学、家計行動、移行経済論等、本学経済研究所の有する比較優位を一層生かす形での共同研究の拡大を図るため、英国ケンブリッジ大学やオックスフォード大学、韓国外語大学・高麗大学・ソウル大学、オーストラリア国立大学・クイーンズランド大学、ロシア科学アカデミー経済研究所等との連携を益々強化した。また、日本学術振興会より委託された人文学・社会科学データインフラストラクチャー構築プログラムに沿って、データアクセスを中心とした共同研究環境の整備に着手した。

平成 30 年度に人文社会科学系で唯一の S 評価を受けた共同利用・共同研究拠点事業の中間評価に基づき、令和元年度はプロジェクト研究の公募に大学院生を主研究者とすることを許容するよう改善を行った。

国際・国内共同研究プロジェクト事業については、研究プロジェクト 28 件、政府統計匿名データ利用プログラム 2 件、参加型研究プロジェクト 7 件の合計 37 件を実施し、「国際・国内共同研究プロジェクトを 33 件以上実施する」とした年度計画を上回った。また、このうち外国機関所属者がプロジェクトリーダーをつとめるものが 20 件と過半数を占め、大学院生又は PD がプロジェクトリーダーをつとめるものも 4 件と、外国在籍者や若手研究者の共同研究にも貢献した。

### (2) 本学経済研究所独自の取組や成果

令和元年度は、これまでに締結済みのものに加え、令和元年度にはオックスフォード大学社会学部、ミネソタ大学、国立社会保障・人口問題研究所、日本銀行金融研究所、和歌山県、バルセロナ自治大学人口統計センターとの間に研究交流協定を締結した。これに平行して内閣府等との合同ワークショップや四大学合同文化講演会を今年度も継続して実施した。また、日本経済研究センターとの人事交流も始めるとともに、医療政策・経済研究センターによる他大学との連携教育推進についての検討も行など、引き続き政府系あるいは民間のシンクタンク等との連携を中心に、他大学・他研究機関との協力関係を構築した。

さらに、「共同利用・共同研究体制の強化に向けて（審議のまとめ）」（平成 27 年 1 月 28 日 科学技術・学術審議会学術分科会研究環境基盤部会）を受けて、社会科学高等研究院の支援の下、経済研究所が中心となって金融論・規範経済学・

開発経済学等に関わる複数の研究プロジェクトを進行させるとともに、医療経済学分野でのエビデンスに基づく政策提言を図るべく、同研究所に置かれた世代間問題研究機構を中心として経済学研究科及び社会科学高等研究院と連携した制度設計を進めた。

**Ⅲ 予算（人件費の見積もりを含む。）、収支計画及び資金計画**

※ 財務諸表及び決算報告書を参照

**Ⅳ 短期借入金の限度額**

中期計画別紙	中期計画別紙に基づく年度計画	実績
<p>1 短期借入金の限度額 1,414,349 千円</p> <p>2 想定される理由 運営費交付金の受け入れ遅延及び事故の発生等により緊急に必要となる対策費として借り入れることが想定されるため。</p>	<p>1 短期借入金の限度額 1,414,349 千円</p> <p>2 想定される理由 運営費交付金の受け入れ遅延及び事故の発生等により緊急に必要となる対策費として借り入れることが想定されるため。</p>	<p>該当なし</p>

**Ⅴ 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画**

中期計画別紙	中期計画別紙に基づく年度計画	実績
<p>1 重要な財産を譲渡する計画 ・富浦臨海寮の土地及び建物（千葉県南房総市富浦町南無谷 45 番）を譲渡する。 ・妙高町田山寮の土地及び建物（新潟県妙高市関川 2251-9）を譲渡する。 ・相模湖艇庫（神奈川県相模原市緑区吉野 186）の船舶（3 艇）を譲渡する。 ・戸田艇庫（埼玉県戸田市戸田公園 5-38）の船舶（4 艇）を譲渡する。</p> <p>2 重要な財産を担保に供する計画 計画の予定なし</p>	<p>1 重要な財産を譲渡する計画 ・富浦臨海寮の土地及び建物（千葉県南房総市富浦町南無谷 45 番）を譲渡する。 ・相模湖艇庫（神奈川県相模原市緑区吉野 186）の船舶（3 艇）を譲渡する。 ・戸田艇庫（埼玉県戸田市戸田公園 5-38）の船舶（3 艇）を譲渡する。</p> <p>2 重要な財産を担保に供する計画 計画の予定なし</p>	<p>該当なし</p>

## VI 剰余金の使途

中期計画別紙	中期計画別紙に基づく年度計画	実績
毎事業年度の決算において剰余金が発生した場合は、その全部又は一部を、文部科学大臣の承認を受けて、教育研究の質の向上及び組織運営の改善に充てる。	決算において剰余金が発生した場合は、「教育研究の質の向上及び組織運営の改善」に充てる。	該当なし



Ⅶ その他 1 施設・設備に関する計画

中期計画別紙			中期計画別紙に基づく年度計画			実績		
施設・設備の内容	予定額(百万円)	財源	施設・設備の内容	予定額(百万円)	財源	施設・設備の内容	予定額(百万円)	財源
屋内運動場耐震改修	総額 301	施設整備費補助金 (139)	耐震改修 (一橋講堂・大閲覧室)	総額 340	施設整備費補助金 (318)	耐震改修(一橋講堂・大閲覧室)	総額 271	施設整備費補助金 (249)
小規模改修		(独)大学改革支援・学位授与機構 施設費交付金 (162)	ライフライン再生(電気設備(国立・小平))		(独)大学改革支援・学位授与機構 施設費交付金 (22)	ライフライン再生(電気設備(国立・小平))		(独)大学改革支援・学位授与機構 施設費交付金 (22)
			小規模改修					小規模改修

○ 計画の実施状況等

- 耐震改修(一橋講堂)は改修工法の見直しを行い工事費が下がったため計画変更を行い、照明設備の耐震化及び更新まで実施した。耐震改修(大閲覧室)においても工期が確保できないことから、工法を変更し工事を実施した。ライフライン再生(電気設備)は予定通り完了した。以上の工事は施設整備費補助金を財源として実施した。
- 第1講義棟空調設備改修は、(独)大学改革支援・学位授与機構施設費交付金を財源として、事業を完了した。

<b>Ⅶ そ の 他      2 人事に関する計画</b>
--------------------------------

中期計画別紙	中期計画別紙に基づく年度計画	実 績
<p>1. 人員の確保</p> <p>1) 承継教員ポストをはじめとして、年俸制の拡大と有効活用を進める。</p> <p>2) 大学経営を担う管理職ポストについて内部登用を進める。</p> <p>3) 女性役員を登用するとともに課長代理以上の女性職員数を倍増させる。</p> <p>4) 大学経営のプロフェッショナルを育成するため、全ての職員を対象に、専門的研修、政府機関・他大学・民間企業等との人事交流等を通じて職員の複線型キャリアパスを構築する。</p> <p>2. 人件費管理</p> <p>1) 中期財政見通しにおいて、学内における資源配分を最適化するため、収入額及び人件費を中心とした支出額の推移を試算、管理することにより、人件費の効率的・戦略的な運用を行う。</p>	<p>1. 人員の確保</p> <p>1) 承継職員ポストを含めた年俸制の拡大と有効活用の方法を検討する。</p> <p>2) 大学経営のプロフェッショナルを育成するため、大学経営を担う管理職ポストについて内部登用を進める。</p> <p>3) 課長代理以上のポストについて、女性職員数を倍増させるための方策も引き続き実施し、改善策を含めた検証を行う。</p> <p>4) 大学経営のプロフェッショナルを育成するため、全職員を対象とした複線型キャリアパス構築策を実施し、成果を検証する。</p> <p>2. 人件費管理</p> <p>1) 必要な分野に教職員を重点的に配置するため、教員ポスト配置について、引き続き全学の教員人件費管理計画を実施する。</p> <p>(参考1) 平成31年度の常勤職員数 529人 また、任期付職員数の見込みを 35人とする。</p> <p>(参考2) 平成31年度の人件費総額見込み 6,268百万円(退職手当は除く。)</p>	<p>1. 人員の確保</p> <p>1) 「(1)業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するための措置」P19, 参照</p> <p>2) 「(1)業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するための措置」P20, 参照</p> <p>3) 「(1)業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するための措置」P20, 参照</p> <p>4) 「(1)業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するための措置」P20, 参照</p> <p>2. 人件費管理</p> <p>1) 「(1)業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するための措置」P22, 参照</p>

○ 別表1 (学部の学科, 研究科の専攻等の定員未充足の状況について)

学部の学科, 研究科の専攻等名	收容定員 (a)	收容数 (b)	定員充足率 (b)/(a)×100 (%)
商学部	548	1,280	116.3
┌ 経営学科	548		
└ 商学科	552		
経済学部 経済学科	1,100	1,220	110.9
法学部 法律学科	680	772	113.5
社会学部 社会学科	940	1,108	117.8
学士課程 計	3,820	4,380	114.6
経営管理研究科 経営管理専攻 修士課程	318	325	102.2
経済学研究科 総合経済学専攻 修士課程	164	167	101.8
法学研究科 法学・国際関係専攻 修士課程	30	46	153.3
ビジネスロー専攻 修士課程	72	58	80.5
社会学研究科 総合社会科学専攻 修士課程	140	168	120.0
地球社会研究専攻 修士課程	40	46	115.0
言語社会研究科 言語社会専攻 修士課程	98	95	96.9
修士課程 計	862	905	104.9

学部の学科, 研究科の専攻等名	收容定員	收容数	定員充足率
経営管理研究科※1 経営管理専攻 博士課程	52	49	94.2
国際企業戦略専攻 博士課程	4※3	4	100.0
商学研究科※2 経営・マーケティング専攻 博士課程	13	15	115.3
会計・金融専攻 博士課程	9	10	111.1
経済学研究科 総合経済学専攻※1 博士課程	44	21	47.7
経済理論・経済統計専攻※2 博士課程	10	6	60.0
応用経済専攻※2 博士課程	8	17	212.5
経済史・地域経済専攻※2 博士課程	8	9	112.5
比較経済・地域開発専攻※2 博士課程	4	13	325.0
法学研究科 法学・国際関係専攻 博士課程	78	61	78.2
ビジネスロー専攻※1 博士課程	24	20	83.3
社会学研究科 総合社会科学専攻 博士課程	105	166	158.0
地球社会研究専攻 博士課程	18	33	183.3
言語社会研究科 言語社会専攻 博士課程	63	122	193.6
国際企業戦略研究科※2 経営法務専攻 博士課程	20	39	195.0
経営・金融専攻 博士課程	8	31	387.5
博士課程 計	468	616	131.6
経営管理研究科※1 国際企業戦略専攻 専門職学位課程	58※4	53	91.3
法学研究科 法務専攻 専門職学位課程	190※5	201	105.7
国際企業戦略研究科※2 経営・金融専攻 専門職学位課程	—	30	—
国際・公共政策教育部 国際・公共政策専攻 専門職学位課程	110	116	105.4
専門職学位課程 計	358	370※6	103.3

※1…平成30年度新設

※2…平成30年度研究科改組に伴い募集停止

※3…設置上の收容定員は8人

※4…設置上の收容定員は116人

※5…設置上の收容定員は255人

※6…平成30年度研究科改組に伴い募集を停止したため、国際企業戦略研究科の收容数を除く

- 計画の実施状況等
  - ・ 経営管理研究科国際企業戦略専攻について、設置上の収容定員は博士課程 8 人、専門職学位課程 116 人であるが、入学時期が 9 月であり、令和元年 5 月 1 日時点では令和元年度入学者がいないため、事実上の収容定員に基づく定員充足率を記載している。(※ 3, 4)
  - ・ 法学研究科法務専攻(法科大学院)について、設置上の収容定員は 255 人(1 学年 85 人、標準修業年限 3 年)であるが、1 学年 85 人の内訳は、法学未修者(3 年修了予定)の 20 人と法学既修者(2 年修了予定) 65 人であり、事実上の収容定員は、法学既修者(2 年修了予定)の 3 年目の 65 人を差し引いた 190 人(1 年 85 人 + 2 年 85 人 + 3 年 20 人)であるため、これに基づき定員充足率を記載している。(※ 5)

○ 別表2 (学部, 研究科等の定員超過の状況について)

(平成28年度)

学部・研究科等名	収容定員 (A)	収容数 (B)	左記の収容数のうち									超過率算定の対象となる在学者数 (L) 【(B)-(D,E,F,G,I,Kの合計)】	定員超過率 (M) (L) / (A) × 100
			外国人留学生数 (C)	左記の外国人留学生のうち			休学者数 (G)	留年者数 (H)	左記の留年者数のうち、修業年限を超える在籍期間が2年以内の者の数 (I)	長期履修学生数 (J)	長期履修学生に係る控除数 (K)		
				国費留学生数 (D)	外国政府派遣留学生数 (E)	大学間交流協定等に基づく留学生等数 (F)							
(学部等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
商学部	1,100	1,281	88	14	0	0	33	99	91	0	0	1,143	103.9%
経済学部	1,100	1,243	26	10	0	0	36	96	90	0	0	1,107	100.6%
法学部	680	794	24	9	0	0	24	54	50	0	0	711	104.6%
社会学部	940	1,090	54	15	0	0	42	85	81	0	0	952	101.3%
(研究科等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
商学研究科	302	277	102	12	0	1	16	19	16	0	0	232	76.8%
経済学研究科	230	200	80	10	0	0	16	35	20	0	0	154	67.0%
法学研究科※1	303	289	31	6	0	0	15	37	22	0	0	246	81.2%
社会学研究科	303	386	44	10	0	0	84	160	83	0	0	209	69.0%
言語社会研究科	161	248	75	17	0	0	48	91	57	4	1	125	77.6%
国際企業戦略研究科	338	326	56	21	0	1	43	68	35	0	0	226	66.9%
国際・公共政策教育部	110	118	45	7	0	0	6	2	2	0	0	103	93.6%

○ 計画の実施状況等

- ・ 法学研究科法務専攻 (法科大学院) について、設置上の収容定員は255人 (1学年85人, 標準修業年限3年) であるが、1学年85人の内訳は、法学未修者 (3年修了予定) の25人と法学既修者 (2年修了予定) 60人であり、事実上の収容定員は、法学既修者 (2年修了予定) の3年目の60人を差し引いた195人 (1年85人 + 2年85人 + 3年25人) であるため、これに基づき収容定員 (A) 欄を記載している。(なお、この点を勘案しない場合の法学研究科の収容定員は363人である。) (※1)

(平成 29 年度)

学部・研究科等名	収容定員 (A)	収容数 (B)	左記の収容数のうち									超過率算定の対象となる在学者数 (L) 【(B)-(D,E,F,G,I,Kの合計)】	定員超過率 (M) (L) / (A) × 100
			外国人留学生数 (C)	左記の外国人留学生のうち			休学者数 (G)	留年者数 (H)	左記の留年者数のうち、修業年限を超える在籍期間が2年以内の者の数 (I)	長期履修学生数 (J)	長期履修学生に係る控除数 (K)		
				国費留学生数 (D)	外国政府派遣留学生数 (E)	大学間交流協定等に基づく留学生等数 (F)							
(学部等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
商学部	1,100	1,267	76	12	0	0	34	69	62	0	0	1,159	105.4%
経済学部	1,100	1,242	27	8	1	0	29	83	79	0	0	1,125	102.3%
法学部	680	796	23	4	1	0	22	55	52	0	0	717	105.4%
社会学部	940	1,116	65	19	0	0	43	78	70	0	0	984	104.7%
(研究科等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
商学研究科	302	276	99	8	0	0	17	27	25	0	0	226	74.8%
経済学研究科	230	218	89	6	0	0	18	39	27	0	0	167	72.6%
法学研究科 ※1	303	291	33	4	0	0	14	37	18	0	0	255	84.2%
社会学研究科	303	397	51	11	0	0	84	173	59	0	0	243	80.2%
言語社会研究科	161	246	77	9	0	0	54	108	73	5	2	108	67.1%
国際企業戦略研究科	338	329	61	19	0	2	40	70	27	0	0	241	71.3%
国際・公共政策教育部	110	129	52	8	0	0	4	9	9	0	0	108	98.2%

○ 計画の実施状況等

- ・ 法学研究科法務専攻（法科大学院）について、設置上の収容定員は255人（1学年85人、標準修業年限3年）であるが、1学年85人の内訳は、法学未修者（3年修了予定）の25人と法学既修者（2年修了予定）60人であり、事実上の収容定員は、法学既修者（2年修了予定）の3年目の60人を差し引いた195人（1年85人＋2年85人＋3年25人）であるため、これに基づき収容定員(A)欄を記載している。（なお、この点を勘案しない場合の法学研究科の収容定員は363人である。）（※1）

(平成 30 年度)

学部・研究科等名	収容定員 (A)	収容数 (B)	左記の収容数のうち									超過率算定の対象となる在学者数 (L) 【(B)-(D,E,F,G,I,Kの合計)】	定員超過率 (M) (L) / (A) × 100
			外国人留学生数 (C)	左記の外国人留学生のうち			休学者数 (G)	留年者数 (H)	左記の留年者数のうち、修業年限を超える在籍期間が2年以内の者の数 (I)	長期履修学生数 (J)	長期履修学生に係る控除数 (K)		
				国費留学生数 (D)	外国政府派遣留学生数 (E)	大学間交流協定等に基づく留学生等数 (F)							
(学部等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
商学部	1,100	1,272	66	10	0	0	46	101	94	0	0	1,122	102.0%
経済学部	1,100	1,254	28	6	1	0	42	117	111	0	0	1,094	99.5%
法学部	680	779	27	6	1	0	21	48	45	0	0	706	103.8%
社会学部	940	1,126	72	19	0	0	45	96	89	0	0	973	103.5%
(研究科等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
経営管理研究科 ※1	185	198	35	2	0	0	5	0	0	0	0	191	103.2%
商学研究科	162	144	50	2	0	0	12	27	22	0	0	108	66.7%
経済学研究科	234	219	105	4	0	0	14	32	25	0	0	176	75.2%
法学研究科 ※2	346	351	40	1	0	2	22	38	23	0	0	303	87.6%
社会学研究科	303	414	87	14	0	0	91	139	78	0	0	231	76.2%
言語社会研究科	161	229	79	6	0	0	48	101	66	2	0	109	67.7%
国際企業戦略研究科 ※3	245	259	65	20	0	2	27	63	37	0	0	173	70.6%
国際・公共政策教育部	110	122	56	7	0	0	4	6	5	0	0	106	96.4%

○ 計画の実施状況等

- ・ 経営管理研究科国際企業戦略専攻については、設置上の収容定員は博士課程 4 人、専門職学位課程 58 人であるが、入学時期が 9 月であり、平成 30 年 5 月 1 日時点では平成 30 年度入学者がいないため、収容定員 (A) 欄には事実上の収容定員を記載している。(なお、この点を勘案しない場合の経営管理研究科の収容定員は 247 人である。) (※1)
- ・ 法学研究科法務専攻 (法科大学院) について、設置上の収容定員は 255 人 (1 学年 85 人、標準修業年限 3 年) であるが、1 学年 85 人の内訳は、法学未修者 (3 年修了予定) の 20 人と法学既修者 (2 年修了予定) 65 人であり、事実上の収容定員は、法学既修者 (2 年修了予定) の 3 年目の 65 人を差し引いた 190 人 (1 年 85 人 + 2 年 85 人 + 3 年 20 人) であるため、これに基づき収容定員 (A) 欄を記載している。(なお、この点を勘案しない場合の法学研究科の収容定員は 411 人である。) (※2)
- ・ 国際企業戦略研究科について、設置上の収容定員は 183 人であるが、事実上の収容定員は、9 月入学の博士課程 4 人、専門職学位課程 58 人を加えた 245 人であるため、これに基づき収容定員 (A) 欄を記載している。(※3)



(令和元年度)

学部・研究科等名	収容定員 (A)	収容数 (B)	左記の収容数のうち									超過率算定の対象となる在学者数 (L) 【(B)-(D,E,F,G,I,Kの合計)】	定員超過率 (M) (L) / (A) × 100
			外国人留学生数 (C)	左記の外国人留学生のうち			休学者数 (G)	留年者数 (H)	左記の留年者数のうち、修業年限を超える在籍期間が2年以内の者の数 (I)	長期履修学生数 (J)	長期履修学生に係る控除数 (K)		
				国費留学生数 (D)	外国政府派遣留学生数 (E)	大学間交流協定等に基づく留学生等数 (F)							
(学部等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
商学部	1,100	1,280	77	10	0	0	36	96	85	0	0	1,149	104.5%
経済学部	1,100	1,220	23	6	1	0	30	90	83	0	0	1,100	100.0%
法学部	680	772	25	8	1	0	22	46	40	0	0	701	103.1%
社会学部	940	1,108	75	22	0	0	39	81	75	0	0	972	103.4%
(研究科等)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(人)	(%)
経営管理研究科 ※1	432	431	98	20	0	1	13	0	0	0	0	397	91.9%
商学研究科	22	36	9	1	0	0	7	25	17	0	0	11	50.0%
経済学研究科	238	243	146	5	0	0	17	41	31	0	0	190	79.8%
法学研究科 ※2	394	386	46	3	0	6	22	31	19	0	0	336	85.3%
社会学研究科	303	413	86	17	0	0	72	143	86	7	3	235	77.6%
言語社会研究科	161	217	80	3	0	0	35	81	40	0	0	139	86.3%
国際企業戦略研究科 ※3	90	110	25	4	0	0	29	70	43	0	0	34	37.8%
国際・公共政策教育部	110	116	49	4	0	0	0	2	2	0	0	110	100.0%

○ 計画の実施状況等

- ・ 経営管理研究科国際企業戦略専攻について、設置上の収容定員は博士課程 8 人，専門職学位課程 116 人であるが，入学時期が 9 月であり，令和元年 5 月 1 日時点では令和元年度入学者がいないため，収容定員 (A) 欄には事実上の収容定員を記載している。(なお，この点を勘案しない場合の経営管理研究科の収容定員は 494 人である。)(※ 1)
- ・ 法学研究科法務専攻 (法科大学院) について，設置上の収容定員は 255 人 (1 学年 85 人，標準修業年限 3 年) であるが，1 学年 85 人の内訳は，法学未修者 (3 年修了予定) の 20 人と法学既修者 (2 年修了予定) 65 人であり，事実上の収容定員は，法学既修者 (2 年修了予定) の 3 年目の 65 人を差し引いた 190 人 (1 年 85 人 + 2 年 85 人 + 3 年 20 人) であるため，これに基づき収容定員 (A) 欄を記載している。(なお，この点を勘案しない場合の法学研究科の収容定員は 459 人である。)(※ 2)
- ・ 国際企業戦略研究科について，設置上の収容定員は 28 人であるが，事実上の収容定員は，9 月入学の博士課程 4 人，専門職学位課程 58 人を加えた 90 人であるため，これに基づき収容定員 (A) 欄を記載している。(※ 3)