

令和5年度国立大学改革・研究基盤強化推進補助金 計画調書  
(国立大学経営改革促進事業)

法人番号： 32  
法人名：国立大学法人一橋大学

|   |   |      |   |
|---|---|------|---|
| 構 想 名   | 日本の社会科学の改革を牽引し、持続可能な未来に向けて架橋する拠点の形成   | 支援対象 | ② |
| 構 想 概 要   | 日本の社会科学の改革を牽引して、レジリエントな世界の社会・経済システムの構築に向けた知見と社会イノベーションを創出し、社会の改善を実現するグローバル・リーダーを育成する世界最高水準の社会科学の国際的な教育・研究拠点となる。 |      |   |
| <p><b>1. 大学全体の経営改革のビジョン</b></p> <p><b>(1) 大学の経営改革ビジョン</b></p> <p>本学はこれまで「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」を使命とする社会科学の総合大学としてその歩みを進めてきた。さらに2019年には指定国立大学法人に指定され、社会科学における世界最高水準の教育研究拠点として日本の社会科学を牽引する役割を担っていると自負している。</p> <p>本学はこの指定国立大学法人構想に基づき、世界トップ校と同等以上の教育研究の国際競争力をもち、常に社会科学における世界最高水準の大規模な国際共同研究が複数展開され、世界から優秀な教員と学生が集い、トップレベルの若手研究者が国際的・重層的なネットワークを形成する、多様性と魅力に満ちた社会科学の研究・教育拠点を目指す。</p> <p><b>(2) 改革に向けたシナリオ</b></p> <p>本学は、社会科学の研究総合大学として、研究の国際競争力を強化し、その成果を高い次元で教育と社会へ還元することを柱とする改革を推進すると同時に、その改革を支える財務基盤やガバナンスの強化を図る。これらの機能強化を、社会課題の解決と国際的業績の両立する領域に対して重点的に行うことにより国際的なプレゼンスの向上を実現し、これを次の改革につなげるという好循環を目指す。具体的な改革のシナリオは以下のとおりである。(図1参照)</p> <p>①研究力強化のための選択と集中</p> <p>自己分析に基づき、本学が強い研究基盤をもち、国際発信が拡充可能な領域である、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・ローの7領域を戦略的重点化領域として指定し、新規の純増教員枠を重点的に振り向けるとともに、研究に専念する環境を整備する。また、これらの領域間、あるいは他領域との分野横断的な研究を促す。</p> <p>②国際水準の研究者集団の確立</p> <p>戦略的重点化領域で研究者を2020年度からの5年間で30名、10年間で60名程度増加させ、研究の高度化、国際化を加速するとともに、退職交代する教員の補充人事(2019年度に17件、2020年度からの5年間で75件)について、これまで以上に国際業績を重視した採用を行う。純増教員及び退職補充教員はこの約5年間で合計122名となり、これは本学の教員数の約40%に相当することから大きなインパクトを持ち、国際的な業績を多数生み出す研究拠点へと</p> |   |      |   |

成長することができる。

### ③研究成果の教育と社会への還元

国際的な研究業績を大幅に増加させるため、国際共同研究をさらに活性化させる。また、社会課題の解決のために産官学の共同研究も促進する。国内外に開かれた研究拠点として知識創出を進め、その成果を社会に還元する。これらの知識と知識創出基盤を大学院・学部の教育にもフィードバックし、幅広く高度人材の育成を推進していく。

### ④改革を支える財務基盤強化

大規模な改革を行うためには、財政的な基盤の充実が不可欠である。本学は、一方で無駄を排除し、徹底的に合理的・効率的な業務プロセスを構築することで大学経営の効率化を進める。他方で、独自財源の開発を進めて収入を増加させ、その収入を更なる研究・教育力向上にあて、次の収入増につなげるという好循環を実現する。また、本学の強みでもある寄付金の獲得をより強化するとともに、企業や官公庁との受託研究、共同研究の拡大や、エグゼクティブ・プログラムの充実を通じて独自財源を獲得していく。増収分を教員獲得につなげることで、これらの取組を加速させていく。

### ⑤ガバナンスの強化

戦略的重点化領域への研究・教育資源の集中投入及び、国際的業績を重視した人事規律の維持に不可欠な学長の強いリーダーシップを担保する制度を確立するとともに、外部視点からガバナンス構造を強化する。また、研究・教育に精通した大学改革・大学経営を担える人材を育成するため、事務職員を対象とした「大学経営のプロフェッショナル人材育成方針」に基づき、本学の開講科目を横断的に履修する大学経営管理者育成プログラムの活用・拡大を図る。

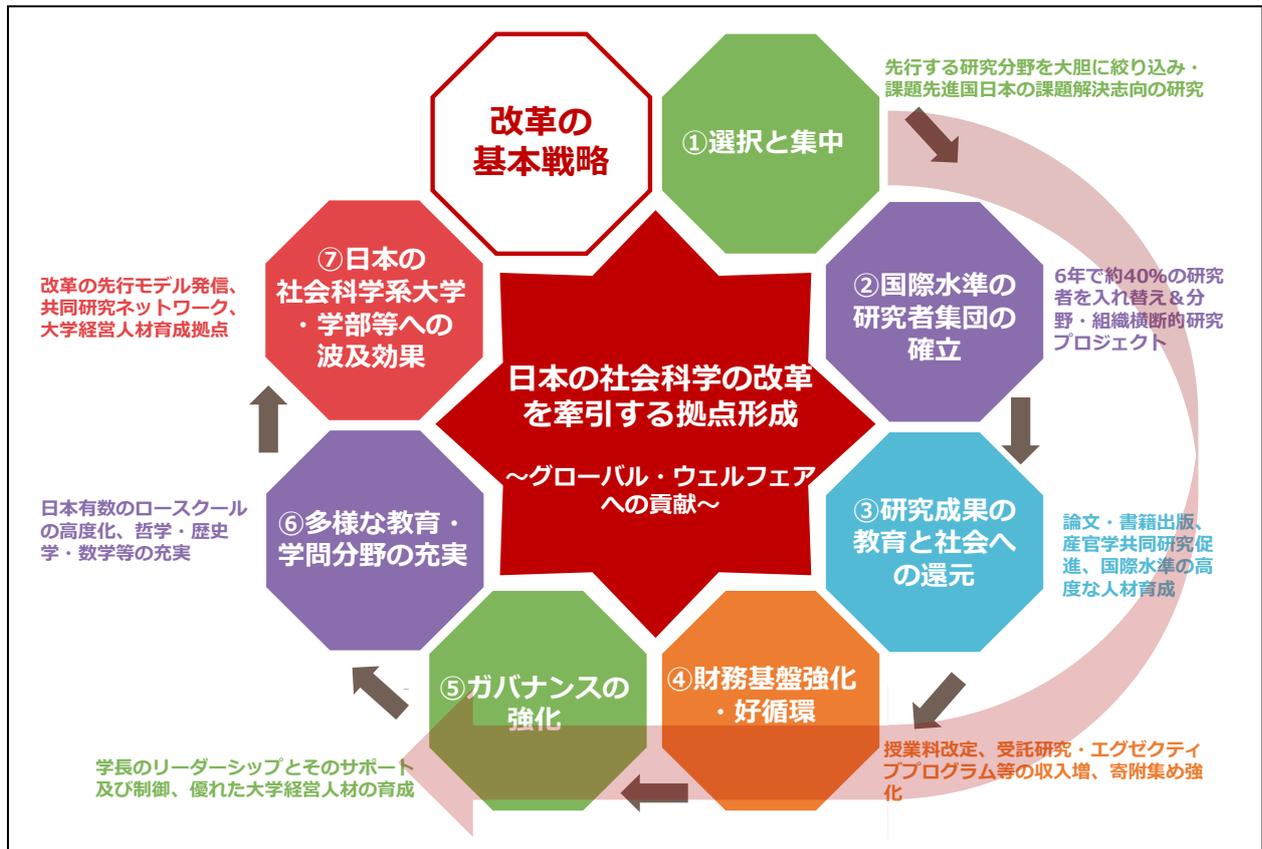
### ⑥多様な教育・学問分野の充実

社会課題の解決と国際的業績が両立する領域に重点化して、国際的なプレゼンスを高めるという好循環が回り始めると、安定した収入の増加により、他の教育・学問分野を充実させる資源も生み出される。まず、非常に高い評価を得ている本学のロースクールをさらに高度化するための資源を投入できるようになる。また、社会科学の基礎を提供する哲学や歴史学などの人文学や数学などの領域でも、優れた研究者を雇用し、教育・研究に専念できる基盤を形成する。これらの根幹を厚く維持することが社会科学の発展のためには重要である。

### ⑦日本の社会科学系大学・学部・研究科への波及効果

以上のような好循環を達成していく過程で、日本国内の他の社会科学系大学・学部・研究科にも波及効果を生み出す。また、学外有識者等をメンバーとする円卓会議の議論や本学の改革プロセスの進捗を公表することで、広く社会科学系大学・学部・研究科の改革に重要な情報を提供する。さらに、大学経営人材育成プログラムは当初は学内からスタートするが、徐々に学外に開放し、日本国内の大学経営に携わる人々の教育インフラとして社会に貢献する。これらの波及効果を生み出すことで、日本の社会科学を改革する起爆剤となる。

(図1) 改革のシナリオ



### (3) これまでの改革の成果と課題

#### ①シナリオ「①選択と集中」及び「②国際水準の研究者集団の確立」（研究力強化）

本学ではこれまで、選択と集中により戦略的重点化領域に集中して資源投下する体制を構築し、国際水準の研究者集団を確立するため、全ての人事について、学長を委員長とする全学人事委員会における個別審議を経て行うこと、その際国際業績を重視した採用を行うことを徹底してきた。

国際業績を重視した採用を徹底したことで、本学の2022年の英文業績数は2019年度と比較して6割増加するなど、その成果が数値として現れてきている。一方で、英語論文の質については、FWCIが1を下回る状況にあり、かつ、社会科学系分野の論文に占めるTop10%論文の割合は国際ベンチマーク校と比較して劣後する状況にある。

また、教員数については、コロナ禍により海外における採用活動に制約がかかったことや、研究機関のみならず米国の巨大IT企業等を含め国際的な人材獲得競争の激化により見込み通り採用が進んでおらず、2023年5月1日の教員数は317名であり、当初計画していた人数を15名ほど下回っている。なお本件に関しては令和4年度に新年俸制の国際業績加算を見直し常勤教員の能力や貢献度に応じた標準を上回る高額給与の支給を可能とする制度改正やサバティカル研修制度の整備、若手研究者に対するメンターの配置といった研究に専念できる環境整備を行っているが、上述の現状を踏まえ、本学が「世界最高水準の研究拠点」として更に飛躍し、戦略的重点化領域の研究を世界的にリードするために必要となる具体的な対応の方向性として以下のことが挙げられる。

- ⇒質の高い論文を生み出しシナジー効果を生み出すことのできる研究専念の研究者集団確立の加速
- ⇒研究の国際競争力強化に向けた研究支援体制（事務組織改革及びURAの配置）の構築

#### ②シナリオ「③研究成果の教育と社会への還元」（人材育成、国際協働、社会連携）

本学はこれまで少ない資源投入量であるにも関わらず、国内外に優れた人材を輩出してきた実績をもつ。これは例えば、各大学が生み出した企業役員がどれほどの時価総額の企業を運営して

いるかについて整理比較した表（表1参照）における「1学年定員一人当たりの役員数シェア及び間接時価総額」の数値に表れているとおりであり、「Captains of Industry」を人材育成の基本コンセプトとして標榜し、ゼミナール中心の少人数教育など、これまで本学が蓄積してきた教育の方法論が有為に働いている証左である。

（表1）各大学が輩出した企業役員の数及び時価総額等

| 役員数<br>順位 | 大学名        | 役員<br>推測人数 (人) | 役員<br>シェア<br>(分母:<br>日本=41,028,<br>米国=7,172) | 間接時価総額<br>(A)<br>(2017年時点、単位=100<br>万円)<br>日本=619,505,958<br>*JPNすべて<br>英国=358,994,400 | 大学の1学年定<br>員(B)<br>(人) | 1学年定員<br>1人<br>あたり<br>間接時価総額<br>(A/B) | 1学年定員<br>1人あたり間接<br>時価総額順位<br>(英国大学は日本国内<br>の仮順位) | 1学年定員<br>あたり<br>時価総額<br>効率性<br><small>東京大学=1.00、東北大学の<br/>時価総額効率性</small> |
|-----------|------------|----------------|--|--|------------------------|---------------------------------------|---|---|
| 英国        | 1Cambridge | 322            | 4.49%  | 21,490,276   | 3,404                  | 6,313                                 | 3   | 2.92  |
|           | 2Oxford    | 313            | 4.36%  | 20,889,617   | 3,359                  | 6,219                                 | 3   | 2.88  |
|           | 12LSE      | 79             | 1.10%  | 8,012,856  | 1,594                  | 5,027                                 | 5   | 2.33  |
| 日本        | 1慶応義塾大学    | 2,159          | 5.26%  | 32,600,014   | 6,405                  | 5,090                                 | 3   | 2.35  |
|           | 2東京大学      | 1,882          | 4.59%  | 28,417,427   | 3,063                  | 9,278                                 | 2   | 4.29  |
|           | 3早稲田大学     | 1,873          | 4.57%  | 28,281,531   | 8,540                  | 3,312                                 | 5   | 1.53  |
|           | 4京都大学      | 946            | 2.31%  | 14,284,212   | 2,823                  | 5,060                                 | 4   | 2.34  |
|           | 7一橋大学      | 598            | 1.46%  | 9,029,555  | 955                    | 9,455                                 | 1   | 4.37  |
|           | 13東北大学     | 343            | 0.84%  | 5,179,159  | 2,396                  | 2,162                                 | 6   | 1.00  |

現在、グローバルな教育力を強化するため、英語による専門科目の増加、デュアル・ゼミナール制の導入、また本学も加盟している世界の社会科学系9大学の連合（SIGMA）との協働関係に基づく国際的なアクティブ・ラーニングのプログラム等を実施してきたところであるが、さらに国際的な教育拠点としてグローバルな教育力を高め「世界的視野をもった『Global Captains』」を育成し世界基準の高度な人材を育成するとともに、「国際的なプレゼンスを向上」させ国際通用性のある教育研究を展開するためには以下の取組が必要である。

- ⇒高度な専門職業人教育における国際化対応を強化するための海外実践教育拠点の形成及び共同ディグリー・ネットワークの構築
- ⇒グローバルな教育によって学生が修得したスキルの可視化、トランスファラブル・スキルのコンピタンス評価方法の確立

本学では令和5年4月にソーシャル・データサイエンス（以下「SDS」という。）学部・研究科を設置し、さらに令和7年度の博士課程の設置に向けて準備を進めているところである。社会科学とデータサイエンスの「融合」による現代社会の課題解決につながる学問分野としてSDS学部・研究科が社会科学の総合大学である本学に設置された意味は大きく、今後、研究や教育の充実によりSDS自体が発展するとともに、学内全体として文理共創をさらに加速することができる。

さらに、本学はこれまで、産業技術総合研究所（以下「産総研」という。）や帝国データバンクとの包括連携協定を通じて、産総研デザインスクールへの協力や産総研の研究者を招いた授業科目の開講、その他共同研究の実施など、本学の社会科学的知見を社会に還元してきた。また、四大学連合（本学及び東京医科歯科大学、東京外国語大学、東京工業大学）を通じた相互教育プログラムの実施や定期的な連絡会の実施など、教育、研究、社会連携に関わる取組を推進している。一方、社会科学系の研究はアプローチの新規性が重視される傾向にあり、企業として興味のある成果と結びつきにくいため連携が難しいといった課題がある。

これらの取組を今後より一層推進していくため、以下のような取組を実施することが重要であると考えられる。

- ⇒社会科学の側からの文理共創分野を切り拓き、当該領域における教育プログラムの充実。
- ⇒SDS分野を核とした教育・研究の社会への還元及びSDS分野を核とした共同研究の拡大。
- ⇒社会連携・産学連携を推進する組織体制の整備

**③シナリオ「④財務基盤強化・好循環」及び「⑤ガバナンスの強化」（財務基盤強化、事務組織改革）**

徹底的な国際化と国際競争力の強化を目指す大学戦略を実現するため、その変革に相応しい経営基盤を確立することが重要である。本学では多様な財源の確保や徹底した支出の見直しの検討を行っており成果も出てきているが、近年は新型コロナウイルス感染症の影響及び光熱費等の物価上昇の影響もあり、現時点において予算規模にインパクトを与えるほどの結果として現れていない。現在、文理共創を標榜するSDS学部・研究科の設置により、これまで本学とは縁のなかった企業等からの受託研究等のマッチングがあり、また一件当たりの規模もこれまでと比べるとかなり大きいものとなっている。このことを契機として今後もこれまで以上の外部資金の受入れの増大が期待されるとともに、2025年に本学が創立150周年を迎えることもあり、当該年をターゲットとしてさらに加速して資金の獲得に取り組んでいく必要がある。

また、事務組織の改革については、令和5年1月に事務組織を改編し研究推進部門の新設、拡充を行ったところであり、さらに国際競争力の強化を目指す上では事務職員個々の能力向上及び本学の強みを活かした経営人材育成プログラムの体系的な構築も急務である。以上を踏まえ、今後の取組を加速、充実に向けては以下のような課題がある。

- ⇒独自の安定的な教育研究の財源の確保
- ⇒改革を支える事務職員組織の拡充、充実
- ⇒国際競争力を支え、大学の経営人材として活躍する事務職員の育成及びその能力の可視化

**④シナリオ「⑥多様な教育・学問分野の充実」及び「⑦日本の社会科学系大学・学部等への波及効果」に関して**

以上のような取組が実を結びそれが戦略的重点化領域以外の領域へも波及することで、大学全体の研究教育力の向上が図られるといった好循環を生み出し、世界最高水準の教育研究拠点となることができる。さらにこうした改革のプロセスが、日本の社会科学系大学の改革のモデルになるものと考えている。

(経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI)

【成果目標】世界最高水準の研究・教育の拠点の形成

【KPI①】QS世界大学ランキング

2028年度までに社会科学分野で30位及び小分類分野で30位

【KPI②】財務基盤の強化（対令和5年度比増収額）

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| —     | 2億円   | 4億円   | 6億円   |

**2. 補助金を活用した取組の位置付け及びその具体的な内容**

**(事業の位置付け)**

本学の指定国立大学法人構想は、構想の加速化のため全学的な議論を経て令和5年3月に見直しを行った。この見直しを踏まえ「日本の社会科学の改革を牽引し、持続可能な未来に向けて架橋する拠点の形成」を実現するために描いたシナリオを改めて着実に実施するため、本年度より新たに実施する取組の初期投資及び前述の課題や方向性を踏まえこれまで以上に加速させる必要がある取組の追加投資に本補助金を活用する。

本補助金を活用した取組を実施することで、「世界最高水準の研究拠点の形成」、「世界的視野を持った『Global Captains』の育成」、「国際的なプレゼンスの向上」、「社会連携による研究の深化」、「改革を支える財務基盤の強化」、「国際競争力強化に向けた職員組織の改革」を強力に推し進めることができ、世界と伍する社会科学系大学として他大学のモデルとなりその改革を牽引することで我が国の社会科学の研究・教育のプレゼンスを向上することができる。(図2参照)

(図2) 取組の全体像



(具体的な取組内容)

**取組①** 世界最高水準の研究拠点の形成～戦略的重点化領域の研究を世界的にリードする～

【事業期間全体】

戦略的重点化7領域（経済学、経営学、会計学・ファイナンス、政治学・国際関係学、心理学、データサイエンス、グローバル・ロー）へ集中的な投資を行い研究の国際競争力の強化を図る。特に学長直属の部局横断型研究組織である社会科学高等研究院（以下「HIAS」という。）について戦略的重点化領域の分野に関わる新たな組織を令和4年度以降、順次移管・新設し、そこに対して積極的な人的投資をすることで本学の研究力強化の起爆剤とする。

現状HIASの教員は、学内の他研究科に比してFWCI及び国際共著率が高く、一人当たりの国際業績数も高いパフォーマンスを示している。このパフォーマンスは本学のベンチマーク大学と比べても遜色のない数値であることから、HIASの機能強化を図り厚みを持たせることが大学全体の研究力の抜本的な強化につながる。

1) 研究をリードする学長直属の研究組織改革

HIASの機能強化を図るため、令和5年1月に国際公的統計研究・研修センター（経済学、データサイエンス）及びデータ駆動社会研究センター（データサイエンス）を新設、アジア政策研究センター（会計学・ファイナンス）を改組して設置、同年4月にはマネジメント・イノベーション研究センター（経営学）、グローバル・ガバナンス研究センター（政治学・国際関係学、グローバル・ロー）を他研究科から移管した。さらには本年7月には脳科学研究センター（データサイエンス、心理学）、人新世研究センター（経済学）を新たに設置してその機能強化を図ることとしている。各センターに重点的に教員を配置することで研究の拠点性を確立し、既に高いパフォーマンスを示している教員とのシナジー効果により、学内の分野を超えた業績や厚みをもった社会科学の側からの文理共創の取組がこれまで以上に推進される。※各センターの（ ）は戦略的重点化領域を示す。

## 社会科学高等研究院(HIAS)

## 学長直属の部局横断型組織

|                            |  |   |                            |                 |
|----------------------------|--|---|----------------------------|-----------------|
| 文理共創<br>社会課題解決<br>国際共同研究拠点 | <b>脳科学研究センター</b> <span style="float: right;">2023年7月新設予定</span><br>f MRI、電磁シールド実験室を利用した共同研究<br><small>(データサイエンス、心理学)</small>   | <b>データ駆動社会研究センター</b> <span style="float: right;">2023年1月新設</span><br>SDSと一橋社会科学のシナジー効果の最大化<br><small>(データサイエンス)</small> |                            |                 |
|                            | <b>人新世研究センター</b> <span style="float: right;">2023年7月新設予定</span><br>気候変動など21世紀の地球環境問題をめぐる文理融合・文理共創課題に貢献する社会科学研究を推進<br><small>(経済学)</small>                                  | <b>医療政策・経済研究センター</b><br>医療経済の高度研究<br>グローバル・ヘルス・カレッジへの貢献   |                            |                 |
|                            | <b>国際公的統計研究・研修センター</b> <span style="float: right;">2023年1月新設</span><br>国際機関と連携し、公的統計を用いた研究及び統計の品質向上のための研究を推進<br>政府機関等の統計作成実務者等を対象とした研修の実施<br><small>(経済学、データサイエンス)</small> | <b>EBPM研究センター</b>   |                            |                 |
|                            | <b>マネジメント・イノベーション研究センター</b> <span style="float: right;">2023年4月移管</span><br><small>(経営学)</small>   | <b>地域・中小企業政策研究センター</b>  |                            |                 |
|                            | <b>グローバル経済研究センター</b>   | <b>アジア政策研究センター</b> <span style="float: right;">2023年1月改組</span><br><small>(会計学・ファイナンス)</small>                          |                            |                 |
|                            |  | <b>グローバル・ガバナンス研究センター</b> <span style="float: right;">2023年4月移管</span><br><small>(政治学・国際関係学、グローバル・ロー)</small>            |                            |                 |
|                            | 経営管理研究科<br>経済学研究科<br>社会学研究科  | 法学研究科<br>言語社会研究科<br>国際・公共政策大学院  | ソーシャル・データサイエンス研究科<br>経済研究所 | 海外大学等<br>外部研究機関 |

## 2) 国際人材獲得育成プログラム (HIAS BRIDGES) の推進

国際的な人材を獲得し育成するプログラム「HIAS BRIDGES」を新たに実施し取組を加速する。優秀な若手研究者を45名というかつてない規模でHIASにおいて雇用する「HIAS BRIDGES Next」及び、世界最高水準の研究者をリーディング大学等からHIASに国際招聘する「HIAS BRIDGES Distinguished」を実施する。このことにより、研究力強化にむけたHIASの機能強化を加速することができ、さらにトップレベルの研究者が重層的な研究ネットワークを形成する「社会科学の拠点」となることができる。

### ①HIAS BRIDGES Next

戦略的重点化領域において優秀な研究者を国際公募により45名採用することを目指す。うち25名は「PD型」としてポストドクレベルの若手研究者を5年任期で採用する。HIAS所属のシニア教員によるアドバイスや事務組織のサポートにより当該若手研究者が質の高い論文を執筆する自立したインキュベーターとなるといった研究業績の向上とともに若手研究者の育成機能も果たす。またうち20名は「AP型」として研究業績を上げつつある若手研究者を5年任期の常勤講師として採用する(本若手研究者は任期終了後の実績によって本学の教員となることも見込まれ、その際今後10年間で増員予定の教員(60名)の内数となる)。これらの研究者は任期終了後、本学の教員として活躍する道は当然のこと、本学から離れたとしてもHIASをステップとして独立した研究者として国内外の研究機関へ単立ち、本学のネットワーク構築へ貢献するとともに、新たな若手研究者を呼び寄せる好循環を生み出すことで、アカデミアにおける国際評価を高めることが期待できる。

### ②HIAS BRIDGES Distinguished

海外の著名研究者を特任教授等で短期間招聘し、HIASの研究者との更なる国際共同研究を推進する。このことにより「HIAS BRIDGES Next」の若手研究者とのコラボレーションを通じた研究活動の活性化、他の教員との国際共同研究から優れた研究成果の創出、国際ネットワークの拡大を図ることができる。

## 3) 研究支援のための事務組改革

教員の増加への対応はもちろんのこと、質の高い研究を推進するためのサポートをするスタッフの充実は不可欠である。本学では研究力の抜本的な強化を図るため、令和5年1月に研究組織の改革と合わせて事務組織の改革を行い、新たに研究支援課及び当該課のもとに研究IR室を設置した。今後この研究支援課及び研究IR室を充実するとともに研究IR室に新たにURAを雇用して研究IRを推進し研究の質を高めることや、研究者が研究に専念できる環境を整備すること、企業と研究者の連携支援やシンポジウムの企画などをして、社

会的なインパクトを創出することのできる体制を構築する。

**【令和5年度】**

本学の研究力強化を加速度的に推進するため「HIAS BRIDGES」を展開する。「HIAS BRIDGES Next」については、今年度「PD型」18名、「AP型」10名の雇用を行う。また「HIAS BRIDGES Distinguished」については令和6年度の受入れに向けた準備をする。

さらに、研究支援課にURAを雇用し、HIASも含め学内全体で増加した研究者が、分析に基づいた質の高い研究を行うとともに、研究専念することができ、社会的なインパクトを創出することができる体制を構築する。

**(主な事業経費)**

- ・国際的な研究を推進するための国際公募による教員の採用に係る人件費及び設備整備費
- ・海外研究機関の著名研究者の招聘に必要な経費
- ・URAの配置に係る人件費（2名）

(成果目標) 国際競争力をもった研究者集団を確立することにより世界最高水準の研究拠点を形成する。

**【KPI①】 年間の英文業績数**

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 258本  | 272本  | 286本  | 300本  |

**【KPI②】 新規教員採用数（累計）※海外ベンチマーク大学同様ST比16以下**

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 10人   | 20人   | 30人   | 40人   |

**【KPI③】 新しい年俸制適用教員の割合**

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 19%   | 21%   | 22%   | 25%   |

**取組② 世界的視野をもった「Global Captains」の育成～世界基準の高度専門人材を輩出する～  
及び国際的なプレゼンスの向上～国際通用性のある教育・研究を実現する～**

**【事業期間全体】**

グローバルな教育を拡充し、本学のグローバル人材育成モデルの世界における優位性を強化する。またSDS学部・研究科の新設に伴い、他大学や産業界との連携のもと、社会科学の側からの文理共創分野を切り開き、当該領域の教育プログラムを充実させるとともに、これらの教育を社会に開放するため、データサイエンス分野における高度のリカレント教育を企業等との連携のもとに充実させる。

**1) 海外実践教育拠点の形成及び共同ディグリープログラムを通じたグローバルネットワークの構築**

研究・実務、両分野のグローバルなジョブマーケットにおいて競争力のある人材を育成すること及び、海外から優秀な学生を獲得するとともに、高いレベルでキャンパスの国際化を実現しつつ、グローバルに通用する人材を育成することを目指し、①海外の提携大学との関係を深化させ、共同ディグリープログラム（まずはダブルディグリー、将来的にはジョイント・ディグリーの開発）を通じて教育の国際化及び海外トップ大学とのネットワークを構築し多様な講義の確保及び国際環境にさらされる機会の確保を図ることや、②国際機関や関連する政府代表部、政策系シンクタンクとのインターンシップなどを通じ、常に実務の現場に近接する機会を増やすための海外実践教育拠点を設置する。

さらに、SIGMAの共同講義・共同研究を手掛かりとして、海外の大学や実務機関との共同開講講義の開発を行う。

**2) 高度なグローバル教育によって修得したスキルの可視化及びその評価方法の確立**

前述したとおり、本学はこれまで少ない資源投入量であるにも関わらず国内外に優れた

人材を輩出してきた。これはゼミナール中心の少人数教育など、これまで本学が蓄積してきた教育の方法論が有為に働いたと認識している。一方で、今後益々グローバル教育を加速していく中で、グローバル教育によって学生が修得したスキルをディプロマ・サプリメントとして可視化して客観的に提示することや、トランスファラブル・スキルズのコンピタンス評価の方法を確立することについては取組が不十分である。そこで本学の教育の質についてディプロマ・サプリメントとして学生に対して提示するとともに、その評価方法を確立することなどにより、本学の教育を不断に見直すとともに国際基準での質の向上を図る。

### 3) ソーシャル・データサイエンス学部・研究科の充実

本年4月にSDS学部・研究科を設置した。本学にとって72年ぶりの新学部設置となり、本学が伝統的に強みをもつ社会科学と、数理・統計教育に基づくデータサイエンスとを融合させることにより、社会における情報技術の伸展やデジタルトランスフォーメーションに貢献できる人材を輩出していく。伝統的に学部間の垣根の低い本学の特性を活かし、他学部においてもこの新たな分野の成果を還元するとともに、実際の課題とデータを持つ企業・公官庁と課題解決型学習や共同研究を通じて連携し、新たな価値創造と社会課題の解決を目指す。さらにこの分野におけるリカレント教育も推進する。

#### 【令和5年度】

海外実践教育の拠点を形成し、国際機関や海外の日本政府代表部へのインターンシップ、シンクタンクとの提携によるオンライン講義を充実させる。また、現在締結しているパリ第一学院やベルリン自由大学とのダブルディグリープログラムに加えて、ケンブリッジ大学とのダブルディグリープログラムの締結に向けて、合同ゼミの実施や交流協定の締結を行う。

こうしたグローバル教育により身に付けた資質・能力の可視化のため、ディプロマ・サプリメントを構築するとともに、トランスファラブル・スキルズを確立し、そのシステムを構築する。

#### (主な事業経費)

- ・グローバル化戦略担当教職員の人件費
- ・共同ディグリーコンソーシアム形成協議のための渡航費
- ・ディプロマ・サプリメント、トランスファラブル・スキルズの可視化に向けた検討

(成果目標) 世界基準の教育を展開することにより本学の教育の国際的なプレゼンスを向上させるとともに、世界で活躍する人材を育成する。

#### 【KPI①】 学士課程英語専門科目講義数

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 160科目 | 168科目 | 176科目 | 184科目 |

#### 【KPI②】 ダブルディグリー協定校数

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 9校    | 10校   | 11校   | 12校   |

#### 【KPI③】 SDS学部以外の学部生のSDS関連科目の履修率

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 72%   | 76%   | 80%   | 85%   |

### 取組③ 社会連携による研究の深化～研究シーズを社会実装につなげ研究の深化を図る～

#### 【事業期間全体】

産総研や帝国データバンクとの包括連携協定に基づく取組及び、四大学連合（本学及び東京医科歯科大学、東京外国語大学、東京工業大学）との連携といった従来の取組に加えて、SDS分野を核とした社会連携を強力に推進する。現在、社会科学系のビッグデータから有用な推論を引き出すAIのニーズ（例えば会計監査を行うAIや中小企業の倒産確率を学習・推測するAIなど）が急増している。ビッグデータの時代には、会計、金融、マーケティング、プライシング等の

領域で、社会科学の知見を必要とするAIの開発案件が急増していくことが考えられるため、これらニーズと本学の研究をつなぐ体制の構築を図る。

#### 1) 民間企業とのSDSに関する共同研究の推進及びリカレント教育の実施

民間企業との協力のもと、データ駆動型社会における空間価値創造に関する共同研究を進め、地域や産業界を巻き込んだイノベーションプロジェクトが集積する空間・拠点をキャンパス内に整備し、空間を使った実証実験や民間企業との情報連携等を実施しながら社会課題の解決を目指す。

また、データサイエンスの活用・実践を支援するための教育プログラムを開発するとともに、当該プログラムを充実させていく。

#### 2) 産学連携を推進する体制の構築

令和5年1月に組織改編を行い、社会との共創やブランディングを一体として担う広報・社会連携課を設置した。広報・社会連携課は社会連携及び受託研究の推進、さらにはそれらの広報活動を行うことをミッションとしており、特に社会連携や受託研究の推進については今後株式会社の設置を検討し、当該株式会社の活動も含め、ニーズと研究のシーズのマッチングを行う体制を強化することで、企業との連携を加速化していく。

#### 【令和5年度】

- ・三菱地所との共同研究契約に基づき、データ駆動型社会における空間の価値創造に関する拠点を整備。
- ・トヨタ自動車株式会社と協力のもと、データサイエンスに関する教育プログラムを実施
- ・産学連携を進める株式会社の設置について検討開始。

(成果目標) 本学の研究成果を社会に還元するとともに、様々な連携からさらに研究のシーズが生まれる好循環を生み出す。

#### 【KPI①】受託研究等の年間収入

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 2.5億円 | 2.7億円 | 2.9億円 | 3.1億円 |

#### 【KPI②】研究成果の社会への還元

年間15回以上の国際会議・シンポジウム等を開催する。

### 取組④改革を支える財務基盤の強化～自律的な経営基盤を確立する～

#### 【事業期間全体】

大胆な戦略変更を行うためには財務基盤の強化が不可欠である。本学の財務構造を世界の社会科学系の有力大学であるLSEとSMU、Sciences Po、ザンクト・ガレン大学と比較すると次表(表2)のとおりとなる。

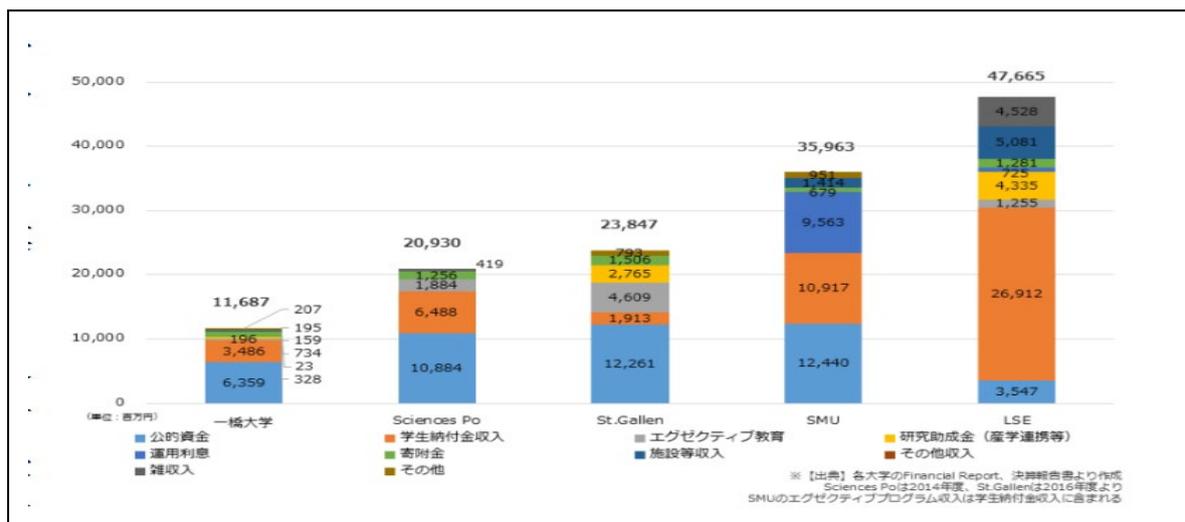
LSEは本学の約4倍、SMUが約3倍、ザンクト・ガレン大学とSciences Poが約2倍の規模をもつことが分かる。

LSEは授業料収入が大きな比率を占め、他の3つの海外大学は公的資金の割合が高く、これらが全体の収入規模に大きく影響しているが、授業料及び公的資金は本学の自助努力のみでは限界があるため、それ以外の収入に着目すると、本学は海外の有力大学に比べ運用利息、エグゼクティブ・プログラム、施設等収入に関する収入の割合が低いことが分かり、今後、これらに着目して財務基盤の強化を図っていく。

本学の総収入に対する寄附金累計の比率は国立大学法人の中で最も高い。引き続き寄附金の獲得に尽力するとともに、本学は2025年に創立150周年を迎えることから、当該年をターゲットとして募金体制の強化を図るとともに、基金の運用の高度化を図り持続可能な財務基盤の構築を図りたい。

さらに現在行っているエグゼクティブ・プログラムについて、現有のプログラムを更に拡充するとともに新規プログラムを幅広く開設することで、増収につなげる。

(表2) 本学と海外大学の収入構造比較



【令和5年度】

1) 募金体制の強化及び基金等の運用の高度化

募金体制を強化するため、現在1名雇用しているファンドレーザを増員する。特に本学には毎年アジアから多数の学生が留学してくることや、また、本学卒業生により構成される如水会は世界各地に支部をもち活発に活動していることから、国内は当然のこと、こうした海外に向けた発信も強化していく。

また、獲得した寄附金の運用の高度化を目指す。具体的には外部の資金運用コンサルタントと契約し、ポートフォリオを作成した上で更に積極的な運用に向けた取り組みを強化する。

2) 学内リソースの再配分機能の強化

これまで一律配分してきた経費をよりメリハリのある配分方法へと見直し、限られた予算が学長のリーダーシップのもと必要なプロジェクトにしっかりと配分できるようにする。学内における予算編成の構造を変えるとともに、その際本学の強みである会計学分野の知見を活かしたリソースの再配分方法の検討を行う。

(成果目標) 改革を支える財務基盤を強化し自律的な経営基盤を確立するとともに、戦略的な予算再配分機能を強化する。

【KPI①】 寄附金累計額

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 110億円 | 118億円 | 126億円 | 134億円 |

【KPI②】 学長裁量経費の配分額

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 5.8億円 | 6.0億円 | 6.2億円 | 6.4億円 |

【KPI③】 受託研究等の年間収入(再掲)

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 2.5億円 | 2.7億円 | 2.9億円 | 3.1億円 |

取組⑤ 国際競争力強化に向けた職員組織の改革～職員の能力向上により大学の企画・経営力を高める～

【事業期間全体】

徹底的な国際化と国際競争力の強化を目指す大学戦略を実現するために、研究支援、広報戦略、IR/経営戦略、社会との共創を担当する部門を強化するとともに、合わせて事務職員の能力

向上及び経営力を高める体系的な研修プログラムを開発し、経営人材として本学で活躍する人材を育成する。本プログラムはその後外部へ開放し、日本全体の大学経営管理者を育成する社会インフラとして充実させる。また、現在学内に点在している様々な教育、研究に関する情報を電子化して統合的に管理・連携するシステムを構築し、徹底的な業務の高度化、効率化を図る。

#### 【令和5年度】

##### 1) 研究支援のための事務組改革（再掲）

教員の増加への対応はもちろんのこと、質の高い研究を推進するためのサポートをするスタッフの充実は不可欠である。本学では研究力の抜本的な強化を図るため、令和5年1月に研究組織の改革と合わせて事務組織改革を行い、新たに研究支援課及び当該課のもとに研究IR室を設置した。今後この研究支援課及び研究IR室を充実するとともにURAを雇用して研究IRを推進し研究の質を高めることや、研究者が研究に専念できる環境を整備すること、企業と研究者の連携支援やシンポジウムの企画などをして、社会的なインパクトを創出することのできる体制を構築する。

##### 2) 国際競争力強化のための事務職員の研修の充実

大学経営管理者を育成する体系的なプログラムを創設するため、令和5年度は本学事務職員が大学の研究・教育に関する知識とともに、会計学、組織論、マーケティング、財政学、行政学、心理学、統計学など大学経営に必要な幅広い領域から必修科目を用意し、学部水準のサーティフィケートプログラムを実施する。さらに、海外の密接な提携校や沖縄科学技術大学院大学に事務職員を派遣し、国際的なOJT研修を実施する。

##### 3) 運營業務の徹底的なDX化

教育、研究に関する情報や、様々な事務業務に必要となるシステムを抜本的に見直し、それらを電子的に統合して管理・運用することで業務の高度化、効率化を図る。

(成果目標) 国際競争力強化に向けた職員組織改革及び職員の能力向上・意識改革により、大学の企画・経営力を高める。

#### 【KPI①】 大学経営管理人材育成プログラムの修了者数（累計）

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 9人    | 15人   | 22人   | 30人   |

#### 【KPI②】 国際的OJT研修の事務職員の累計派遣者数

| 令和5年度 | 令和6年度 | 令和7年度 | 令和8年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 2人    | 3人    | 5人    | 7人    |

### 3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

#### (1) 学長のリーダーシップを支える体制の整備

大学経営を円滑かつ戦略的に進めるため、司令塔機能となる部署として令和3年4月に大学戦略室を設置した。また前述のとおり、研究力強化、国際競争力の強化のため令和5年1月に組織改編により、研究支援課、広報・社会連携課を設置した。

さらに、これらの組織が機能的にその役割を果たすことができるよう、従前、研究担当の副学長が兼任していた広報に関する業務について、令和4年10月に広報担当の副学長を1名増員し、本学の研究・教育に関するブランディングを推進するとともに、研究担当副学長が研究業務に専念できる体制とした。さらに令和5年4月に研究支援課及び研究IR室の機能強化を図るため、これらを担当する専任の役員補佐を1名増員した。

#### (2) 学長のリーダーシップ実現のための財務基盤の強化

##### ① 学長裁量経費の増額

大学のミッションを見据え、世界最高水準の教育研究や社会的インパクトの創出を目指す取り組みに対し、学長のリーダーシップのもと戦略的に予算措置をすることができるよう、学内

予算から経費を捻出し、学長裁量経費を増額して措置している。（令和5年度は5.8億円を措置。）

②学内予算の一律配分から成果配分への転換

令和4年度より学長裁量経費の一部を活用し、文部科学省が行っている「成果を中心とする実績状況に基づく配分」の指標を活用し、本指標に基づき学内各研究科等の実績を相対評価した上でその実績に応じた経費配分を実施している。また、これまで各部局への予算配分は、教員数や学生数に一定の単価を乗じた経費を配分するといった一律配分が主であったが、令和5年度より学長のリーダーシップのもと、その方法の一部を見直し、各部局に配分してきた教員研究費の半額を大学本部にて留保し、研究成果等に基づいた成果配分とする仕組みを構築した。

(3) 学長の戦略を実現する人事改革

①人件費における学長戦略ポイントの制定

ポイント化して各研究科に配分、管理している人件費について、新たに「学長戦略ポイント」を措置し、学長がその構想を強力に推し進めるため戦略的に人的措置を行えるようにした。

②事務職員の人事方針の策定・実行

本年4月に、従来の「国立大学法人一橋大学における大学経営のプロフェッショナル人材育成方針」（学長裁定）を改訂し、複線型のキャリアパスの構築、職員高度化推進のための教育制度の見直し、職員評価制度の見直し、シニア職員のキャリア構築とリスキルの支援の明確化などを行った。

**4. 本事業終了後における取組の持続性の担保**

本学の指定国立大学法人構想は、構想の加速化のため全学的な議論を経て令和5年3月に見直しを行った。本補助金は構想の見直しを踏まえ、主にその実現の加速化に向けて令和5年度から着手しようとしている新たな取組のスタートアップや、既に一部着手しているものであってもその取組の加速・拡充のための資源として活用する。令和6年度からは徐々に補助金への依存度を低減させていき、補助金支援期間終了後はそれぞれの取組が主に本補助金を用いて拡大する自己財源の中で自走できるようにする。

具体的には、改革のシナリオでも示したとおり、研究力の強化により受託研究やエグゼクティブプログラム等が拡充されることによる収入増、さらには財務基盤の強化策（ファンドレイザーや外部コンサルタント等）により寄付金が増えその運用も強化することでの増収を見込んでいる。また特に、受託研究については、SDS分野についてこれまで本学と深い関わりのなかった企業や領域とのつながりが構築されつつあり、さらにはその規模もこれまでの本学が実施してきた規模と比べると非常に大きいものである。これらを核としつつ文理共創により他領域へと横展開、拡充を図っていくことができる。こうして生み出した原資をもとに更なる資源投資を行い、それが新たな外部資金の獲得等につながるという好循環を生み出していくことで、構想の実現に向けた取り組みを継続、発展させていくことができる。

|           |                 |       |
|-----------|-----------------|-------|
| 令和5年度自己収入 | 産学連携等による間接経費収入  | 0.7億円 |
|           | エグゼクティブ・プログラム収入 | 1.5億円 |
|           | 一橋講堂施設利用料収入     | 1.5億円 |
|           | 資金運用収入          | 0.5億円 |
|           | -----           |       |
|           |                 | -     |
|           |                 | 4.2億円 |
| 令和6年度自己収入 | 産学連携による間接経費収入   | 0.8億円 |
|           | エグゼクティブ・プログラム収入 | 1.7億円 |
|           | 一橋講堂施設利用料収入     | 1.6億円 |

|           |                 |        |
|-----------|-----------------|--------|
|           | 資金運用収入          | 0.6 億円 |
|           |                 | -----  |
|           |                 | 4.7 億円 |
| 令和7年度自己収入 | 産学連携による間接経費収入   | 0.9 億円 |
|           | エグゼクティブ・プログラム収入 | 1.9 億円 |
|           | 一橋講堂施設利用料収入     | 1.7 億円 |
|           | 資金運用収入          | 0.7 億円 |
|           |                 | -----  |
|           |                 | 5.2 億円 |
| 令和8年度自己収入 | 産学連携による間接経費収入   | 1.0 億円 |
|           | エグゼクティブ・プログラム収入 | 2.1 億円 |
|           | 一橋講堂施設利用料収入     | 1.8 億円 |
|           | 資金運用収入          | 0.8 億円 |
|           |                 | -----  |
|           |                 | 5.7 億円 |

本事業における取組について、令和9年度以降の所要額の見込みは約3.5億円である。当初から支出の財源としている学長裁量経費の1.7億円に加え、本事業等の実施によりさらに増額を見込む自己収入の1.5億円分、さらには現在、基金元本に戻している基金運用益の活用により、本事業終了後においても継続的に取組を実施することが可能となる。

#### 5. 学長裁量経費・外部資金との連動

事業全体として、本補助金、学長裁量経費、外部資金をバランスよく連動させることによりその実現を目指す。特に実施1年目は2年目以降と比べると全体に占める補助金の割合が高くなるが、補助金自体が年次ごとに低減されることも踏まえ、本補助金の取組により見込まれる増収を学長裁量経費に積み増し、それを取組の継続・発展のための経費に充てるなどして、徐々に補助金への依存度を下げ、学長裁量経費や外部資金の依存割合を増加させていく。