

# 一橋大学の国際戦略と アウトリーチ

**服部 誠**

一橋大学 国際戦略本部 総括ディレクター

## 一橋大学の国際戦略と アウトリーチ

服部 誠

一橋大学 国際戦略本部 総括ディレクター



(太田) ありがとうございます。続きまして、本学国際戦略本部の服部総括ディレクターの「一橋大学の国際戦略とアウトリーチ」と題するお話に移ります。よろしくお願いします。

それでは私の方からお話しをさせていただきます。国際戦略本部の服部でございます。総括ディレクターということで1年半前から一橋の皆さんとご一緒するようになりましたけれども、たぶんまだ初めて見る顔だという方もいらっしゃるかもしれません。私は週の半分は中部大で国際交流論という授業を持っていますけれども、週の半分は一橋の方で戦略の方の手伝いをさせていただいております。総括というと私の世代ですとすごく怖いものを感じますけれども、派手なスライド画面を見ていただければ分かる通り、楽しくお話をしたいと思いますので、お付き合いいただければと思います。

本日は先行のお二人は、加藤先生は特にそうですが、ランキングのオタクというか、マニアックなので、私はそれに対抗するのに内容的に少し無理がありますので、画面をカラーで勝負するということと、少し音を入れて皆さんが眠くならないようにということをやりたいと思います。(笑)

さてこのお二人の話はかなりショッキングだと思っています。この分野のお話を初めて聞かれた方は、一橋はこんなにひどいのかという感じになると思います。日本でも21位ということになりますと、これは私から見ても許せないものがあるわけです。学長の前で申し訳ないですけれども、「アジアナンバーワン、世界オンリーワン」を目指す一橋が世界314位ではどうなるのかということになるわけです。

ただ今のお二人のお話を伺うと、風に乗って山の

かなたに飛んでいってしまうような、消え入るような感じになりますけれども、加藤先生が最後の方で言及されましたけれども、学生の優秀さと研究者の優秀さがあれば、実はもっと上に行けるというのが私の予想です。ただ、今まで優秀さが情報として世界に向けて発信されていなかったということだと思っています。ですから、やはり学長がおっしゃる通り、もう一度「アジアナンバーワン、世界オンリーワン」というのを我々自身の手でもぎ取るというような形にしたいと思うわけです。

まず初めに、ランキングのお話ですが、アメリカの大学がどのように取り組んでいるかということを見ていただきたいと思います。先ほど米澤先生のお話にもありました2007年度のUSニュースのランキング、有名なものなのでよくご覧になっている方もいると思います。1位から15位ぐらいまでを並べてみました。

これを見ていただくと、アメリカの事情に詳しい方はすぐお分かりかと思います。ほとんど私立大学です。なぜ私立大学かということ、ランキングには功も罪もあるわけで、これはランキングの持つ弱点の一つでもありますけれども、USニュースのランキングは主に入り口の段階、要するに入学選考の段階に重きが置かれているわけです。もちろん一番比重の大きなものはリサーチアセスメントといわれている研究力なのですが、全体的に入学の段階のレベルに非常に重きが置かれているわけです。そうすると、州立大学の場合には公平になるべく多くの層から採るという方針があるわけですから、ポイントが低くなるわけです。実際に州立大学で出ているのはカリフォルニアのUCのバークレーと、バージニア大学あたりで、せいぜい二十何位にしか出てきません。

ところが、後からお見せしますが、例えばUCバークレーなどはTHESの方のランキングではかなり上位に出てくるということになります。ですから州立大学はやや不利だということがあります。それともう一つはリサーチ系の大学、それからプロフェッショナルスクールを持っている大学はやはりランキングには強くて、州立大学、それからリベラルアーツ系の大学が非常に弱いということになります。

一橋大学の場合も先ほどの加藤先生のお話にもありましたけれども、やはり単科大学であるということ、人文社会系であるということ、それから指標そのものが結構欧米に有利に働くということなど、いろいろあると思いますけれども、そういうのでTHESのランキングでは不利になっています。アメリカのランキングでも、州立大やリベラルアーツ系の大学が実際にはもっと高い位置に出てきてもいいものが、低くなっています。

指標をこういう形で細かく見てみますと、やはり研究力はもちろんのことながら、入学の段階の厳しさ、要するにセレクトィビティーが高いか低いかということが重要になってくると、これはアメリカの場合の特徴なのですが、リテンション率が問題になるといわれています。アメリカの大学の場合、学生が大学間を移動するのが容易になっています。いわゆるトランスファーができて、クレジットを持って他の大学に移籍するわけです。研究者ももちろんすごく移動するわけですが、学生も移動するので、優秀な学生を自分の大学に確実に留め置くということが非常に重要になっているわけです。そうすると、やはり州立大学はかなり不利ということになります。

これを見ると、何が求められているのかということが分ってくると思います。アメリカの大学では最近ランキングがかなり人歩きしてしまっていて怖いものもあります。先日、『Chronicle of Higher Education』を読んでいましたら、「ランキングゲーム」というような記事がありました。ランキングそのものを批評する、批判するといった記事です。今年の春にはリベラルアーツ系の大学24校の学長が、大学ランキングはけしからんと言って、情報公開もしないけど、掲載もしないでくれというような声明を出したという報告もありました。

しかし、中にはこういうランキングに非常に注目をしている、きちんと対策を打っている大学がかなりあるわけです。それを少しご覧いただきたいとします。これは先ほどの12位のところに出ていたワシントン大学です。ミズーリー州のセントルイスにある大学です。1991年に24位だったものが2007年には12位になっています。24位だった時点で、理事長、理事会がこれは根本的な改革が必要だということになって、戦略的に展開をしようということ、10年、15年計画で動き始めた例です。その効果が出てきてまして、一挙に12位になっています。

それからリベラルアーツ系のカレッジで、ウイットマンカレッジというかなりランキングが低くて、1991年はここにある通り欄外だったのですけれども、最近ではリベラルアーツ系の中では36位に上がってきています。ここもやはり戦略的に理事長あるいは学長のリーダーシップが発揮され、ランキングを上げた例ということになります。

もちろんそうでない大学もあります。スミスカレッジといえば女子大の名門で、セブンシスターズと呼ばれている大学の1つですけれども、ここは伝統的なやり方を守りすぎたがために、実際リベラルアーツ系のカレッジのカテゴリーの中で9位だったものが、2007年には19位となり、それが微妙に経営に響いているということになります。

順位をあげた大学が何をしたかということ、実は先ほどの指標で見た通り、クラスサイズの改善です。これはやはり一番大きなものです。クラスサイズは、1年、2年では改善できませんので、10年、15年という単位で改善するわけですが、クラスサイズの改善。それから学生サービスの充実。施設整備、最近では特にIT関連です。それから宿舎の問題や、アメリカでは奨学金制度が非常に充実しておりますので、こういうものに対してお金を掛けるということを戦略的に実行したのです。

それから広報の強化、しかも圧倒的にホームページの改善です。アメリカの大学のホームページをご覧になると分かると思います。優れた大学ですと1日では全部見られません。一橋大学の場合は1時間で全部チェックできてしまいますけれども、1日では見られないぐらいの量があります。こういうところが非常に違います。それと財源の確保ということ

になります。ランキングが上がると、現在では、学生も大学の選定にウェブを利用しているわけですので、これが優れた学生の確保に直接つながるといふ部分があると思います。

それから、もちろん順位が上がっていけば、ファンディングにもすぐ役に立つということになるわけです。それから学生の就職の状況、いい学生をとにかく集めることができれば、卒業のレベルの段階でも上に行けるわけです。就職状況が非常によくなるということ。外部資金が獲得できるということになれば、それがさらに、また設備の改善や奨学金に資金をつぎ込める、広報につぎ込めるということになって、非常にいい循環を生んでいくことになるわけです。ですから、ランキングゲームと呼ばれているように批判をされながらも、大学がこれをうまく活用すれば、大学の改革とまではいかないにしても、かなりの部分で改善に役立つものがあるというわけです。

今日は資料を持って来ていませんけれども、一橋大学の協定校であるペンシルバニア大学、U-Pennの方ですけれども、ここも実は非常に戦略的にやっております。ここは参考にすれば非常にいいサンプルとして採れるのではないかと思います。1994年に16位だったのですが、先ほど見ていただいた通り、2007年には6位にアップしています。

U-Pennのプレジデントが何と言っているかということ、この6位、7位に上がったことによって、優秀な教員の確保が可能になり、定着率が非常に高くなったと言っています。これはやはり一番強いわけです。これが研究力を高める上で大きな力になっていくわけです。そういうところが非常に強くなっているということが言えるかと思います。

では今度はTHESの方のランキングを見ていただきたいと思います。THESの方のランキングはpeer review、それからrecruiter reviewなどが指標になっています。ここには、上位10校と、それからアジアの大学で100位以内に入っている大学を集めてみました。

そうしますと、日本というか、アジアの大学が総じてポイントの低いところに出てきます。このあたりです。これが留学生の比率と、外国籍の教員の比率だと分かります。これは日本の大学が持っている

一番のウイークポイントかと思います。それからrecruiter reviewも決して高くないです。やはり就職のマーケット自体が国内に限定されていて、かなりドメスティックなものになってしまっています。

それと東大なんかは本当ならもっと高くてもいいと思いますけれども、citationsのポイントも意外なほどは高くないということが見えてきます。ですから、この辺が日本の大学の取り組むべきところだというような気がするわけです。

次に、THESの順位314位というものがどうしてこういうふうになったかというのを、ちょっとお話ししてみたいと思います。これはQSというところから「Data Inquiry」というものが毎年、5月か6月ごろに送られてきます。お手元の資料にあると思います。こういう質問です。これは今年の質問票です。去年はもっと大ざっぱなものだったんですが…。

314位の意味するものというのは、一橋大学がこういうランキングというふうなものに対して、従来ほとんど意識をしていなかったということの結果だというふうには私は見えています。実力的にはもっともっと上、少なくとも日本で21番ということはない、世界でも314位ということはないだろうと思います。今回、この7月15日の締め切りで、このデータをQS社に送ったんですけども、実は私、一橋大学に来てから驚いたのは、QSの「Data inquiry」が5月に毎年送られてきても、それがどこが担当であるかということが決まっていなかったということです。また、書類そのものが学内でたらい回しになっているんです。こんなことを言うと、アドミニのほうから怒られるかもしれませんが、そうだったんです。

今回も過去のファイル調べようと思ったら、以前のファイルがないんです。2004年から始まっていますので、今年、4年目です。過去3年のデータがあるだろうと思っていたら、そのファイルがないんです。ということはこういうランキングとかに対して、大学の方が意識をしていなかったということの結果だと思うんです。ですからこれがきちんとしたデータとして流れれば、他大学も結構努力しているので一気に上がるとは思いませんけれども、もっともっと健闘できるのではないかなというふうな気がするわけです。

去年まではかなり大ざっぱな調査だったんですが、

今年はかなり項目が増えました。学生の数、教育研究者の数、そのほかに財政面の実力みたいなものがかなり問われています。「Data Inquiry」のこの部分だけをちょっと取りだして、それぞれの項目を一覧にしてみました。例えば、一橋の場合は図書館はすごく充実している方なんですけれども、経費としてはどうかということだとか、外国で評価というと例えば地域貢献、地域交流、文化的な事業なども対象になりますが、こういうものは日本の大学ではあまり活動の範疇に入っていないということが分かります。

それから外部資金の活用とか、投資みたいなものをどういうふうに行っているかということと、一橋は結構日本ではいいと思いますけども、寄附講座や冠講座がどれだけあるかということは、海外ではすごく評価される。これは先ほどのUSニュースの方でも同じような指標がいくつか出ていますので、この辺がやはりポイントかなと思うわけです。こういうものにうまく応えられていけば、一橋のランキング自体はもっと上がるのではないかという気がするわけです。

今日、メディアの方がいらっしゃるので、あまり内部の数字は見せたくないんですけど、オフレコにしておいていただくということでお願いしたいんですが、こういうような質問票に対していくつか数値を提出したものがこれです。これを見ていただきたいと思います。細かいデータなので分かりにくいかもしれませんが、これです。

実は私が言いたいのはこのあたりなんです。今、文字の色が変わったところを見ていただきたいのです。これは、研究者の受入れ、いわゆるinboundですね。それとoutboundです。それから留学生の受け入れ数だとか、交換で派遣されている学生の数がどれだけあるかとかの細かいデータが請求されています。それから先ほど、話題になりましたaverage class sizeです。学部54で大学院11.5です。日本ではかなりいい方だと思いますけれども、世界で太刀打ちできるかどうかという、このあたりはまだまだかなり疑問の部分です。

それから卒業生が大学院等に進学する率というのも、わりと低い方かなと思います。就職率は非常に良くて、これはトップクラスですね。それからやは

りcitationsの問題です。トムソンの社会科学系のSSCIというのがあるんですけど、その過去5年間の論文数と引用率というのを調べたもので、この辺もまだまだ非常に弱いところだと思います。

これを見ていただくと、inboundの研究者が160、outboundが168となっています。研究者の受け入れと送り出しなんですけども、これがfulltime equivalentで見ると、長期できちりとしたvisiting facultyとして受け入れたり、送り出したりしている人の数を見ると、受け入れが86で送り出しが22となります。極端なインバランスの状態です。

学生も留学生559人いるんですけども、送り出す方の学生は交換留学の1年と、去年から派遣送り出しているモナッシュ大学の1カ月の研修を無理やり入れたとしても、64にしかならないわけです。ですから送り出しが非常に弱いということが明確になってくると思います。

さて、こういうデータを出していく上で我々が注目しなければいけないのは、大学ランキングの評価の指標として、何が聞かれているか、何が求められているかということです。逆にそれは世界が何を評価しようとしているのかということになるわけです。

これは喜多村先生が『大学教育の国際化』という本でかなり前に指摘されたとおり、「大学の国際化の3つの要素」と合致するものがあります。大学国際化に必要なものとして挙げられているのが「通用性」、「交流性」、「開放性」の3要素です。まさにこのことが世界の評価のポイントではないかという気がするんです。それをもう少し詳しく見てみますと、まず大学の基本的な機能が国籍、民族、文化を異にする世界に対して、認識や評価の面で承認され、受け入れられ、理解されているかどうかということ、すなわち「通用性」が問われているわけです。

その次に「交流性」です。これは、国籍、民族、文化を異にする人間関係の交流・交渉の活発化。特に研究者の交流だとか、学生の交流。その人的な交流というものが非常に重要で、そのための付き合いのルールの確立ができていくということなんです。これは、米澤先生のお話にもありましたけど、現在ヨーロッパでダイナミックに動き出しているエラスムス・ソクラテス計画などが良い例です。EUという大きな構想の中で何十万という学生や教職員の大学

間の流動性を高めるプロジェクトです。

3番目が開放性です。異質な文化を背景とするものを制度のみならず意識のレベルで、自国のものと対等な立場でグループ、ないしは構成員として組織に受け入れられるかということが問われるということになります。以上の3つが大学国際化の基本的な柱になるものです。

もう少し具体的に私の方の大学の国際戦略本部のお話をしていきますと、これは平成17年に文科省の大学国際戦略本部強化事業ということでスタートしたもので、20大学が採択されました。その中の1つに一橋が何とか入っています。国際戦略本部強化事業というのは、先ほどの3つの通用性、交流性、開放性ということにもつながっていく部分があって、大学の国際化ということと国際戦略ということが、非常にがっちり結び付いているという気がします。

国際戦略本部事業では、皆さんのお手元の方に資料が出ていますが、1年ほど前に一橋大学国際戦略構想というものを作りまして、リバイスしたバージョンが2007年4月に出ています。これが国際戦略本部の構想です。本構想とは、大学の国際化を目指すということと、国際戦略本部事業の主たる活動内容を書いたもので、これにさらにお手元にも入っていると思いますけども、アクションプランというものを付けてあります。

一橋大学の場合には一応、国際戦略構想とアクションプランを抱き合わせで、しかも5カ年計画のような形でかなり具体的に計画を立てたということが特徴的です。それがナンバーワン・オンリーワン作りに繋がればいいわけです。この構想の構成はガバナンス、研究活動、教育活動の3本柱になっていることで、「知のパワーハウス」という私がキャッチコピーを充てたんですけども、世界標準の知のパワーハウスとして一橋を世界に押し出すということをしていいたいというふうに思っているわけです。

それらが少なくとも、一橋の建学の理念である、「キャプテンズ・オブ・インダストリー」の育成に繋がることが重要です。建学の理念と合致していなければいけませんし、やはり大学の中長期目標とも、ある程度の整合性が取れていないといけないということになります。その意味ではいい形にはなっていないかなと思います。最もこの戦略構想のポイントと

なるのは、やはり受信型からどのように発信型に移行するかということに尽きると思います。これが一橋だけでなく、日本の大学の弱いところなんですね。優秀な研究者、優秀な学生をもっと外に出して他流試合をさせること、そして情報の発信をもっともっとしなければなりません。我々が持っているノウハウや情報をもっともっと世界中に発信しようということです。それで今日は皆さんに、一橋大学のある種の実力を見ていただこうと思ひまして、レーダー・グラフを用意いたしました。このグラフをご覧ください。これは大学の研究力、教育力の全般を量るものではありませんけれども、例えば国際関係において、どういうふうな位置づけで物を見ていったらいいかということを示したものです。

レーダー・グラフの最初の項目は「理念、戦略」のようなものがきちんとあるか、です。これはある程度できていると思います。次の「研究テーマ別の展開」については、かなり優れていると思いますので、十分高い得点を与えられるというふうに思います。ただ研究活動や研究成果の「情報公開」ができていかどうかとなると疑問です。特に多言語で発信されているかが問われると、ここはクエスチョンマークが3つぐらい付くわけです。ですから決して高い点は差上げられないと、戦略本部では考えています。

それから「研究者の受け入れ」は、数はまだまだごく少ないです。東大なんかと比べると何分の1かと少ないんですが、大学の規模にしてはまあまあできている方だとは思いますが、「研究者の派遣」が、先ほど見た通り全く良くできていません。「若手の研究者の育成」は最近ではいろいろな制度ができていますので、取り組みの形としてはそれほどではないとしても、かなり期待できるものがあるでしょう。

ただこれはまた後ほど太田先生の方から説明があるかと思いますが、例えば人文・社会学系の世界の大学のアライアンスとか、コンソーシアムとかいうものにほとんど一橋大学の場合は加盟していないというのが現状です。外されているのかも知れませんが、ほとんど仲間に入れてもらっていないんです。国際的な学生のコンソーシアムがいくつかあるんですけども、一橋の学生には積極的が参加がみ

られません。ですから世界的なコンソーシアムの活用になると、ほとんどお寒い状態にあるということになります。

一橋には、北京事務所がありますし、EUIJという素晴らしいものを持っていますけれども、この活用はまだまだ十分ではない。大学本体の活動とうまくリンクされていない部分があるかと思います。

しかし何と言っても、一番お寒いところは、やはり「情報提供、情報公開」です。ホームページを見ていただくと分かります。特に英語版になると惨憺たるものがあります。一橋の人ですと、ちょっと言及するのが恥ずかしくなるような状況です。広報という視点から見た、情報の提供が全くなされていません。

「留学生の受け入れ」。これは一橋の場合、今年は学生総数における留学生の割合は8.3%までいっています。これは東大と競っています。日本の大学全体で言いますと留学生比率は3.3%ですので、日本の平均よりは非常にいい。アメリカが6.34%ぐらいですから、アメリカの大学の平均よりもいいんです。ですから我々は比較的健闘しています。留学生の受け入れについては制度的にもよくできていますし、人材もかなりいい感じで張り付けられていますので、十分、健闘している部分だと思っています。

「学生の送り出し」については、派遣プログラム自体がほとんど1つか2つしかない。要するに如水会での奨学金をバックにした派遣留学、交換留学のみといった状態です。これはほとんど30人とか40人という台の派遣数ですので、全学の1%以下にしかありません。この辺が一橋の非常に大きな課題だと思います。ヨーロッパの大学では学生の移動ということを積極的に促進しているという流れがあるわけですが、一橋の場合は学生の送り出しは決定的に遅れをとっています。

皆さん、ご存じの早稲田大学、新設の国際教養学部では、2年次に日本人学生全員を400人、500人という単位で1年間、送り出す制度があります。早稲田は全学では千何百人もの学生を海外に送り出しています。そういうところに比べると、やはり一橋大学はこの分野は特に遅れをとっているというふうに思いますので、決して高い点を付けることはできないということになります。

実はアメリカの大学も、受け入れはすごかったんですが、送り出しに関してはあまり積極的ではなかったんです。ところがアメリカも最近では、もともとはアブラハム・リンカーン・プログラムといていたプログラムで、現在ではポール・サイモン・スタディー・アブロード・プログラムという大掛かりな派遣プロジェクトが立ち上がっています。100万人の学生を2026年までに海外に送り出そうという壮大な計画です。これは累計ですので、年間にすれば10万とかいう単位ではありますが、あのアメリカが学生の送り出しということを強調するようになった時代なのかと考えていいでしょう。たぶんアフガンとかイラク等、対中東の政策の失敗からでしょうか、異文化理解の問題が大きくクローズアップされてきたのかと思います。そういう反省から出てきたと思うんですけども、そういうものにアメリカも取り組んでいるという状況があると思います。

「キャリア」については、これはかなりいいポイントが挙げられます。ところが「インフラ整備」についてはどうでしょうか。卑近な例で言えば例えば、宿舍の問題だとか、IT環境の問題などがあります。この部分はまだまだ大いに改善の余地がある感じがします。「財源の確保」についてはここは比較的いい状況だと思います。一橋基金の立ち上げもありますし、非常にいい感じでファンドレイジングがきちんと視野に入っていると思います。

事務局長がいらっしゃるので申しあげにくいのですが、「事務管理体制」は果たしてどうでしょうか。それから「職員の養成」ということもまだまだ大きな課題だと思います。

このレーダーグラフは、我々が独断で勝手に採点しているものですが、今日、皆さんにこれをお配りしたのは、皆さんでそれぞれ独自に採点をしていただきたいからです。採点をしていただく中で、本学の国際交流や国際展開の活動の強み、弱みをはっきり認識していただきたいと思うからです。グラフにある項目、指標はそれぞれ別のものを立てて採点していただいてもかまいません。採点してみると、結構でこぼこができます。何か大きな金平糖みたいな感じの形になるはずですが、その中で、特に注目していただきたいのは実はここなんです。いくつかポイントの低いところがありますが、ここです。先ほど

からご指摘している通り、受け入れというか受信はますます良くてきていますが、情報や人材の送り出しが非常に弱いというところをはっきりしてくるのがわかります。この辺が我々が今後、もっと戦略的かつ集中的に展開すべきところで、特にホームページ等による情報提供というのは、ものすごく重要だと思うわけです。こういうところをきちんと手当てするというのが課題となって浮かび上がってきます。一橋はリソースをいっぱい持っていると思うんです。その部分ではもっと自信を持っていいのですが、なにしろ発信や公開ができていないという面があり、そこが弱みとなっています。ここに集中して投資することになれば、例えば大学ランキングなどにおいても、これは格段にポイントが上がっていくだろうという予想が立つわけです。

学生も優秀な学生がいるので、もっともっと他流試合をさせようということなんです。それが大学の国際化のプロセスとして、江淵一公先生がおっしゃっている、「受信」から始まって「発信」へ、それが最終的には「交流」というような流れになっていくわけで、これが国際化のプロセスの典型的なフローです。けれども、このレーダー・グラフの分析を見ていただくとお分かりの通り、まだまだ一橋は「受信」の段階に踏みとどまっているのではないかという気がするわけです。

ですから、今後は少なくとも「発信型」の方に向かって頑張っていきたいということ、結論として申し上げたいと思います。そのためにすべきことというのが、ここにあります通り、やはり研究成果の情報発信、情報公開です。これをウェブ上でどれだけできるかということです。もちろん大学自体のアピールもしなければいけません。そして研究

者の派遣、それから学生の派遣あたりが大学として取り組むべき大きな課題だといえるのではないのでしょうか。

また、国際業務のワン・ストップ・サービス化がまだできていない。これは、今、西村副学長がかなり積極的に取り組んでおられるところだと思います。それとコンソーシアムの活用、国内外の拠点の活用、それからインフラの整備と事務管理体制の整備です。こういうふうに、私たち戦略本部としては、考えているわけです。

大学の国際化を推進するために、大きな柱として学術交流、研究者交流、留学生の受け入れ、日本人学生の送り出しというのがあるわけですが、それを教職員のコラボレーションで乗り切りたいというふうに思います。このスライドを見ていただきますと、何んだか霊峰富士みたいな形になってきましたので、ここにちょっと雲を浮かべまして…(笑)。富士山もごみの問題があったりして、なかなか世界遺産にならないので、でも頑張ればなれるかなと思うので、そういうこと象徴としてこれを富士の形にしてみました。(笑)

ということで私のお話を終わりたいと思います。コラボレーションがうまくいけば、あるいは戦略的な展開がある程度できるようになれば、特に発信型をめざす「アジアナンバーワン、世界オンリーワン」というのは10年、15年以内にも、より現実的なものとなってくるのではないかと思います。これは、まったく不可能ではないという気がします。

ということで私の話しの内容についてはあんまり称賛をいただけないようですので、自ら拍手をしながら話しを終わりたいと思います。どうもありがとうございました。(拍手)

資料



**U.S. News and World Report ランキング 2007**

1. プリンストン大学
2. ハーバード大学
3. イェール大学
4. カリフォルニア工科大学
4. スタンフォード大学
4. マサチューセッツ工科大学
7. ペンシルバニア大学
8. デューク大学
9. ダートマス大学
9. コロンビア大学
9. シカゴ大学
12. コーネル大学
12. ワシントン大学セントルイス
14. ノースウェスタン大学
15. ブラウン大学
  
21. カリフォルニア大学バークレー校

- 指標:** Peer Assessment Score  
 Graduation & Retention Rank  
 Average Freshman Retention Rate  
 2005 Predicted Graduation Rate  
 2005 Actual graduation Rate  
 2005 Overperf.(+) Underperf.(-)  
 Faculty Resources Rank  
 % of Classes w/fewer than 20  
 % of Classes w/50 or more  
 Student/Faculty Ratio  
 % Faculty Who are Full Time  
 Selectivity Rank  
 SAT/ACT 25th-75th Percentile  
 Freshmen in Top 10% of HS Class  
 Acceptance Rate  
 Financial Resources Rank  
 Alumni Giving Rank  
 Avg. Alumni Giving Rate

## U.S. News Ranking 対策と大学の改革

クラスサイズの改善、学生サービスの充実、施設整備(新設備、IT環境、宿舎)、奨学金制度の充実、広報の強化、財源の確保

### National Universities

Washington University in St. Louis, MO  
24位(1991年) → 12位(2007年)

### Liberal Arts Colleges

Whitman College, WA  
72~106位(1991年) → 36位(2007年)

Smith College, MA  
9位(1991年) → 19位(2007年)

## THESランキングと日本の大学の評価

① ③

		Final Score	Peer review	Recruiter review	Int'l faculty	Int'l students	Faculty /Student	Citations /faculty
1	Harvard	100.0	93	100	15	25	56	55
2	Cambridge	96.8	100	79	58	43	64	17
3	Oxford	92.7	97	76	54	39	61	15
4	M.I.T.	89.2	81	93	11	39	42	54
4	Yale	89.2	72	81	45	26	93	24
6	Stanford	85.4	82	85	9	34	32	55
7	Cal. Tech	83.8	53	21	24	40	67	100
8	U.C. Berkeley	80.4	92	75	6	13	22	39
9	Imperial College	78.6	65	44	55	56	88	12
10	Princeton	74.2	68	61	21	29	53	34
14	Beijing	67.9	70	55	5	11	69	2
19	Tokyo	63.1	72	29	8	10	35	27
29	Kyoto	56.0	61	20	15	7	44	18
70	Osaka	40.4	39	0	4	9	45	17

The Times Higher Education Supplement. Nov. 2006

### THES ランキングの指標およびデータ請求項目

<b>Peer Review (40%)</b>	<b>Faculty</b>
<b>Recruiter Review (10%)</b>	<b>Undergraduate Students</b>
<b>International Faculty (5%)</b>	<b>Graduate/Postgraduate Students</b>
<b>International Students (5%)</b>	<b>Financial</b>
<b>Faculty/Student (20%)</b>	Annual Library Spending
<b>Citations/Faculty (20%)</b>	Community/Cultural Investment
	Total Funding for Research
	Facilities Investment
	Government Funding for Research
	Industrial Funding/Investment
	Alumni Donations
	Graduate Output
	Entry Requirements
	Research Productivity and Quality

### THES/QS への一橋のデータ提供例

Inbound Visiting Faculty	160 (FT Equiv.86)
Outbound Visiting Faculty	168 (FT Equiv.22)
Inbound Students	559
(Outbound Students)	(67)
Inbound Exchange Students	40
Outbound Exchange Students	40
Average Entry Requirement	—
Average Class Size	54.0 (11.5)
Proportion of Graduates Employed	94.8%
Proportion of Graduates Pursuing Further Studies	7.9%
Number of PhDs Awarded	69
Number of Papers (past 5 years)	178 (SSCI)
Number of Citations (past 5 years)	1114 (SSCI)

## 大学国際化の三つの要素

**通用性:** 大学の基本的な機能が、国籍・民族・文化を異にする世界に対して、認識や評価の面で承認され、受け入れられ、理解されているか。

**交流性:** 国籍・民族・文化を異にする人間関係の交流・交渉の活発化、および外国人研究者との交流や共同研究、留学生の受入れや派遣において、そのための付き合いのルールの確立ができているか。

**開放性:** 異質な文化を背景とする者を、制度のみならず意識のレベルで、自国の者と対等な立場で、グループないしは構成員として組織に受け入れているか。

喜多村和之 『大学教育の国際化』

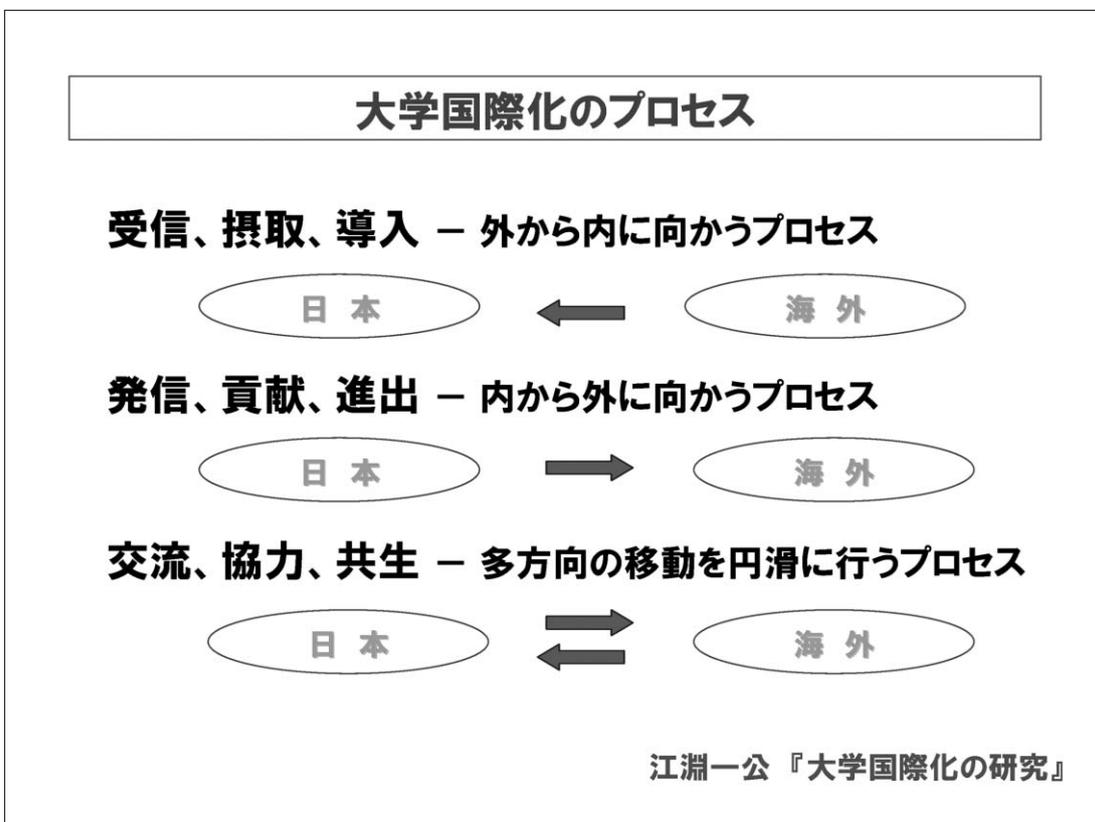
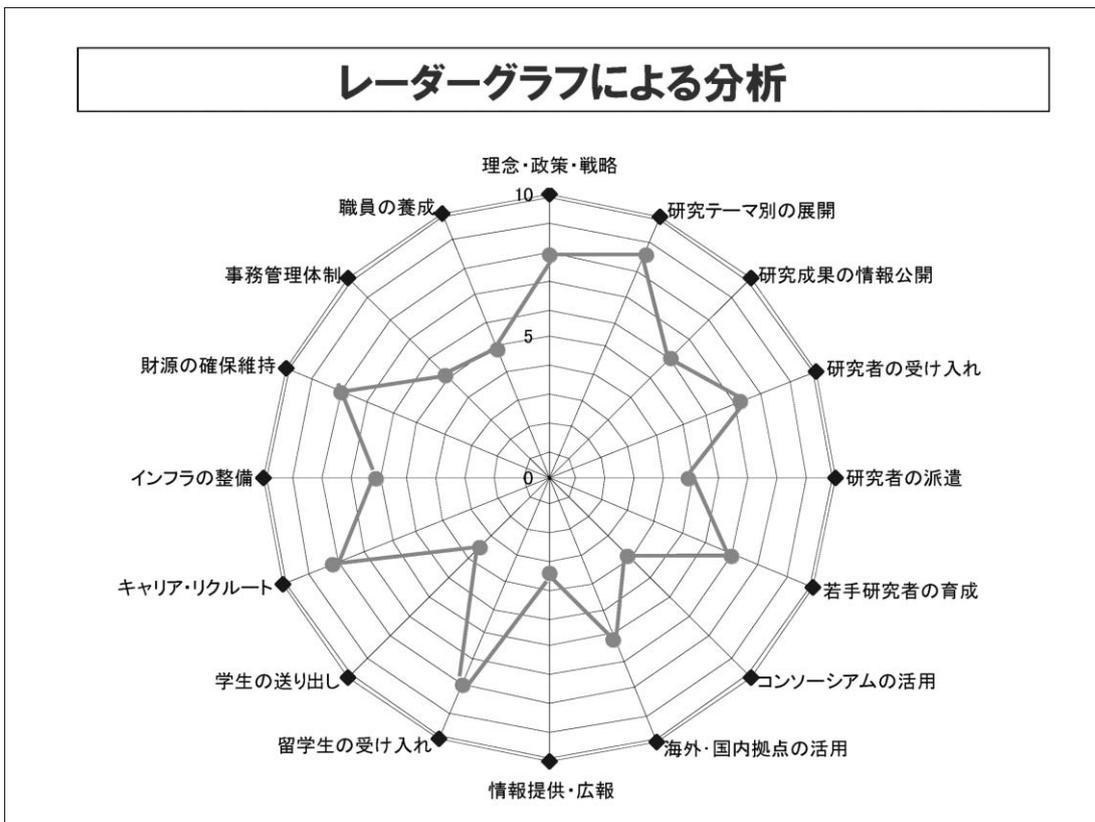
## 大学国際戦略本部強化事業

**文科省の大学国際戦略本部強化事業  
平成17年度にスタート、20大学・機関を選定**

北海道大学、東北大学、東京大学、東京外国語大学、東京工業大学、一橋大学、新潟大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、神戸大学、鳥取大学、広島大学、九州大学、長崎大学、会津大学、慶應義塾大学、東海大学、早稲田大学、自然科学研究機構

一橋大学国際戦略構想 + アクションプラン

**アジア・ナンバーワン、世界オンリーワン  
ガバナンス、研究活動、教育活動の3本柱  
設立の理念“Captains of Industry”と中長期目標  
具現性の高い研究教育活動と行動計画  
受信型から発信型へ、研究教育補助型から促進型へ**



## 一橋大学の国際展開の課題

- 研究成果の情報発信・情報公開
- 研究者の海外派遣の強化
- 学生の海外派遣の強化
- 国際業務のワンストップサービス化
- コンソーシアムの活用
- 海外拠点・国内拠点の活用
- インフラの整備
- 事務管理体制の整備

## 大学国際化の質的・量的な展開のために

