

II 経営部門 評価結果

はじめに

本年度の経営部会に課せられた業務は、長期ビジョン HOSEI2030 実現のためのアクション・プランの策定を目的とする作業部会の進捗状況を評価するとともに、中長期経営計画のあり方についての意見を述べることである。前者に関しては、各作業部会が示している作業目標と照らして進捗状況を評価することになるが、後者に関しては、多分に、評価者の個人的な意見を述べることになる可能性がある。このことは予めお断りしておきたい。

HOSEI2030 は、貴学の将来に向けた創成の方向性を格調高く表明したもので、その意気込みについては賛意を惜しまない。しかし、それを実現するためには、貴学が抱えている諸課題を解決するための具体的な道筋を示すことが求められる。その骨格をなす「キャンパス再配置計画」と「財政支出削減計画」は、経営側にとっても大学側にとっても避けて通ることのできない重要課題である。今回の経営部会の評価は、本年3月の最終報告以降始まったアクション・プラン策定過程における課題と現段階における作業部会の進捗状況を、HOSEI2030 と照合させながら評価することにした。

1、評価対象事項

評価の対象とした事項は、以下の通りである。特に今回は、主にアクション・プラン作業部会等の進捗状況について評価を行った。

(1) 評価項目 1

「『HOSEI2030』について（アクション・プラン作業部会等の進捗状況など）」

- 作業部会① 教学改革推進1～大括り化
- 作業部会② 教学改革推進2～授業科目のスリム化
- 作業部会③ 教学改革推進3～大規模授業のオンライン化システム構築
- 作業部会④ 教学改革推進4～アクティブラーニング・実践知育成の学び
- 作業部会⑤ 教学改革推進5～社会人の学び直し・市民教育
- 作業部会⑥ テニユア・トラック制度化
- 作業部会⑦ 持続可能社会構築に向けた研究体制
- 作業部会⑧ 若手育成のための大学院－研究所連携
- 作業部会⑨ 財政規律のシステム構築
- 作業部会⑩ 財政支出削減
- 作業部会⑪ ダイバーシティ化推進
- 作業部会⑫ 校友ネットワークの世界展開
- 作業部会⑬ 法政ミュージアムの実現
- 作業部会⑭ 法政スポーツ強化
- 作業部会⑮ 附属校の将来ビジョンプロジェクト
- 作業部会⑯ ブランディング推進チーム

(2) 評価項目 2

「法政大学の中長期経営計画のあり方について」

2、評価の方法と手順

評価は、昨年度と同様、関連資料と役員ヒアリングをもとに得られた情報をもとに行っ

た。具体的には、大学評価室から提供された諸資料（別添一覧）をもとに、各評価者が所見（案）をまとめ、ヒアリングにおいて確認すべき事項を質問項目として、貴学に事前提出するとともに、各所見（案）を評価者間で共有し、主な論点について評価者相互の意思疎通を図った。その上で、総長をはじめとした役員等とのヒアリングを実施し、その結果をもとに、追加提出資料を含めた関係書類を再確認した上で、最終的な所見をまとめた。評価項目1については、各作業部会ごとに評価担当者を決め、評価を行った。また、評価項目2については、部会としての統一した見解に纏めることは行わず、評価者それぞれが、HOSEI2030と中期計画の関連性、中期計画のアクションプランとしての妥当性、中期計画策定上の留意点などを、進行プランや常務理事会懇談会等の経過報告などを参考に、評価者所見という形で述べることにした。

3、評価者および分担評価項目

(1) 評価項目1 「『HOSEI2030』について（アクション・プラン作業部会等の進捗状況など）」

生和秀敏（作業部会①②③④⑤）

結城章夫（作業部会⑥⑦⑧⑩）

塚田 茂（作業部会⑨⑩⑮）

工藤 潤（作業部会⑪⑫⑬⑭）

(2) 評価項目2 「法政大学の中長期経営計画のあり方について」

生和秀敏、結城章夫、塚田 茂、工藤 潤

4、関連資料等一覧

資料1 HOSEI2030NEWS

- ・ 第11号（2015年11月19日発行）「各委員会の経過報告および論点提示等に寄せられたご意見の紹介」
- ・ 第12号（2015年12月3日発行）「『骨子案』および『役員制度のあり方検討委員会 最終報告』の提示」
- ・ 第13号（2016年2月18日発行）「HOSEI2030 最終報告骨子案に対する学内からのご意見を受けて」
- ・ 第14号（2016年3月31日発行）「HOSEI2030 検討体制の概要について」
- ・ 特別号（2016年4月14日発行）「HOSEI2030 最終報告」
- ・ 第15号（2016年6月23日発行）「法政大学ダイバーシティ宣言を制定」「アクション・プラン作業部会の目的・検討課題等について」
- ・ 第16号（2016年7月29日発行）「アクション・プラン作業部会等の経過報告について」
- ・ 第17号（2016年9月29日発行）「テニユア・トラック作業部会（テニユア・トラック制度化）中間報告の提示および意見聴取について」

資料2 「HOSEI2030」公表・実施までのスケジュールに関する資料等

- ・ 2016年度 HOSEI2030 進行プラン
- ・ HOSEI2030 法政大学憲章 自由を生き抜く実践知（冊子）

資料3 各アクション・プラン作業部会資料

① 教学改革推進1～大括り化

- ・ 第4～7回「大括り化」作業部会議題書
- ・ 教学改革推進／作業部会日程一覧【10月28日現在】

② 教学改革推進2～授業科目のスリム化

- ・ 授業スリム化第3～5回式次第

- ③教学改革推進3～大規模授業のオンライン化システム構築
 - ・ 第8・9回教育のオンデマンド化・オープン化検討プロジェクト_議題書
 - ④教学改革推進4～アクティブラーニング
 - ・ 第3・4回「アクティブラーニング・実践知育成の学び」作業部会 議事次第
 - ⑤教学改革推進5～社会人の学び直し・市民教育
 - ・ 社会人の学び直し第3・4回式次第
 - ⑦持続可能社会構築に向けた研究体制
 - ・ HOSEI2030 アクション・プラン作業部会(持続可能社会構築に向けた研究体制)の進捗状況について(報告)
 - ・ 研究総合本部会議(2016年度第1回)議事録
 - ・ 「HOSEI2030 アクション・プラン作業部会(持続可能社会構築に向けた研究体制)中間報告(案)」に対する意見について(お願い)
 - ・ HOSEI2030 アクション・プラン作業部会(持続可能社会構築に向けた研究体制)中間報告(案)
 - ・ 「HOSEI2030 アクション・プラン作業部会(持続可能社会構築に向けた研究体制)」の今後の進め方について(お知らせ・お願い)
 - ⑧若手育成のための大学院ー研究所連携 メモ(経過報告)
 - ⑨財政規律のシステム構築 メモ(経過報告)
 - ⑩財政支出削減
 - ・ アクション・プラン作業部会(財政支出削減)中間報告
 - ⑫校友ネットワークの世界展開 メモ(経過報告)
 - ⑬法政ミュージアムの実現 メモ(経過報告)
 - ⑭法政スポーツ強化
 - ・ 法政スポーツ強化のためのプロジェクト(中間報告)
 - ⑮付属校の将来ビジョンプロジェクト メモ(経過報告)
 - ⑯ブランディング推進チーム
 - ・ ブランディング NEWS_vol.1-3
- 資料4 常務理事会懇談会資料**
- ①キャンパス再配置
 - ・ HOSEI2030の常務理事会懇談会(キャンパス再配置)に関する補足説明について
 - ②中長期財政支出削減
 - ・ 常務理事会懇談会における検討課題
- 資料5 HOSEI2030における各組織の権限・責任範囲等確認資料**
- ・ 大学評価委員会への追加説明資料
 - ・ 職務権限規程
 - ・ 2016年度におけるHOSEI2030アクションプラン策定の立案・決定・実施過程
 - ・ HOSEI2030アクションプラン作業部会 ブランディング
 - ・ 「HOSEI2030策定委員会」等の設置及び委員の委嘱について(付議申請書)
 - ・ 企画・戦略本部規程
- 資料6 HOSEI2030の各種施策の機関決定状況確認資料**
- ・ HOSEI2030関係 常務理事会・理事会の議決状況について
 - ・ HOSEI2030の施策実施の経過事例
- 資料7 法政大学女子高等学校におけるグローバル型付属校への対応状況**
- ・ 法政大学女子高等学校の教学改革について(理事会決定通知書)

5、役員等ヒアリング参加者

田中優子総長

廣瀬克哉常務理事、佐藤良一常務理事、神谷健司常務理事、増田正人常務理事、鈴木文夫理事、北詰昌敬理事

平塚眞樹総長室長、児美川孝一郎大学評価室長

小川浩幸法人統括本部長、伊東利晴環境保全統括本部長、近藤清之教育支援統括本部長、藤野吉成学生支援統括本部長、碓井正博学術支援統括本部長

ヒアリング実施日：2016年11月16日

6、評価結果

(1) 評価項目 1

『HOSEI2030』について（アクション・プラン作業部会等の進捗状況など）

作業部会① 教学改革推進1～大括り化

大括り化作業部会では、学びのための枠組みの開発のため、①本学のリソースの見直し、②柔軟性のある新たな学びの創出、③あるべき教育の再構築を目的としている。しかし、意味する内容が抽象的であるため、期限内に具体的なアクション・プランを策定できるかどうか、些か心配ではある。同部会では、「現行の組織を大幅に変えることなく導入可能な制度を」という検討に当たっての前提条件を設定し、当面の検討課題として、レイト・スペシャリゼーション、副専攻制度等をあげているが、この段階で既に、大括り化の意図がかなり限定化されている印象を受ける。

キャンパス再構築委員会骨子案では、教育組織の「大括り化の内容・方法・手順」の概要が示されているが、この骨子案について、新たな作業部会でどれほど詳細な調査・検討がなされたのだろうか。むしろ、大括り化についての調査内容と検討過程の公表こそ、作業部会が行うべき最初の作業であると思う。実現可能性という観点から、「現行の組織を大幅に変えることなく導入可能な制度を」というバウンダリー・コンディションを作業部会で設定した理由は理解できるが、教育組織の再構築をも含んだ総長を中心とした執行部と構成員との間に、大括り化の意味する内容や受け止め方に温度差があるように思える。

作業部会の目的として掲げられている、①本学のリソースの見直し、②柔軟性のある新たな学びの創出、③あるべき教育の再構築は、これからの大学における学士課程教育のあり方や教育組織の抜本的な問い直しと関連しており、場合によれば、これまで貴学が維持してきた学部・学科制の見直しも含まれる大きな改革テーマである。学部・学科は、学生の所属組織であり、教員の所属組織であり、教育課程の編成主体であり、大学における管理運営の単位組織でもある。そのため、構成員の中には、本来は教育組織であるはずの学部・学科を自主的・自律的組織であると考えている向きも少なくはない。この意識を払拭しない限り、教育組織の大括り化の議論はなかなか先には進まないように感じる。

当面の検討課題とされている副専攻制の導入、レイト・スペシャリゼーションなども、学部・学科制に代わる教育プログラム制の導入や学生受け入れ方法の大括り化など入試制度改革と深い関係がある。実現可能な案の策定を急ぐことは必要であるが、大括りの意味と範囲を構成員が真に共有でき、学部・学科の枠を超えて協働できる新たな体制の構築を真剣に考える必要がある。（生和）

作業部会② 教学改革推進2～授業科目のスリム化

授業科目のスリム化は、ただ単に、現在開講されている授業科目の10%の削減を目指す

というだけでは十分ではない。むしろ、学士課程教育の目標の実現に向けて、学士課程に相応しい教育プログラムを構成するために、現在の授業科目が適切であるかどうかを検討することがより重要である。しかし、この作業部会でも、学部・学科による教育方針を尊重するという姿勢が強く、専門分化している現在の授業科目を全学的な視点から見直すという姿勢は希薄である。中央教育審議会が繰り返し提案している学士課程教育プログラムとは、専門指向の強い学部教育を追認することではなく、市民性の涵養を目指した基礎的で汎用性のある専門教育と教養教育を融合させた教育課程を意味している。

日本学術会議は、文部科学省の委嘱を受け、分野別参照基準を公表しているが、①大学が各学問分野ごとの教育課程を編成するに当たっての参照基準であること、②各学問分野の特性、素質、学習評価について、その本質的な部分を言語化したものであること、③専門分野の詳細な知識を網羅するのではなく、学修者が将来に亘って世界を認識し、また世界に関与するための基礎となるものを言語化したものであること、④必ずしも学部・学科・専攻等の教育組織に対応させたものではなく、主な分野についての教育プログラム編成のための参照基準であると説明している。いずれの基準も、当該専門分野を学ぶすべての学生が身につけることを目指す基本的な素養・獲得すべき基礎的な知識・能力を示している。作業部会の議論の過程にあつて、このことをぜひ念頭に置く必要がある。

「授業科目のスリム化、そして、その基準の構築は容易ではない」と考えるのは、現在の授業科目を対象に考えるからであつて、参照基準をもとに検討を加えると、過度に分化した専門授業科目の大幅な削減は決して不可能ではない。授業科目の10%削減、10人以下の講義科目の見直しなどの数値基準の設定も重要であるが、まず、学士課程教育と大学院教育との教育目標の違いを認識し、学士課程教育に相応しい教育プログラムを検討し、そのプログラムと整合性のある授業科目を選定するという手順が必要である。

いずれにせよ、授業科目のスリム化は、各部署の教育課程の編成権に食い込むことになる可能性がある以上、スリム化のための権限と責任を有する「タスクフォース機能」をもった全学機関の設置が必要である。この作業部会に、それだけの権限と責任が付与されているかどうか、作業部会のメンバーは勿論、各学部長及び構成員が、作業部会の役割をどう理解しているか、その点がスリム化を実現するための鍵になると思う。(生和)

作業部会③ 教学改革推進3～大規模授業のオンライン化システム構築

貴学で展開されている「教育のオンデマンド化・オープン化」に向けたプロジェクトは注目に値する。数年前から本格的に開始されたJM00Cは、開かれた大学の新たな教育活動の展開を目指したもので、放送大学や通信教育講座の質的向上を目指すと共に、生涯学習化を可能にする有力なツールとして期待が大きい。離れたキャンパス間の心理的距離を縮め、授業の相互利用を推進するためにも有用性は高いと思われる。

作業部会では、学びのためのツール開発と大規模授業の質の向上を目指すために、①メディア利用等新しい授業実施モデルの策定、②大規模授業のオンライン利用による効果の検討と要件設定の検討とあげているが、時宜に適った課題設定であると思う。しかしながら、この授業スタイルを定着させるためには、ICT環境の整備と共に、魅力ある授業テーマの設定、授業内容の精選と入念な準備、教授方法の見直しなど、教育・学習システムの抜本的な改革・改善が不可欠である。また、インフラ整備はもとより、大学内外のサポート組織を構築する必要がある。

作業部会は、オンデマンド化プロジェクトと協同しながら、オンライン化システム構築に必要な要件の洗い出しを行うこととしているか、洗い出された要件とはどのようなものなのか。総長が示されている「教育のオンデマンド化をキーとした各作業部会との連携(イメージ図)」によると、施設設備の整備から教学システムの見直し、教育情報の社会への発信、サポート組織の整備から関係機関との連携など、多岐に亘る要件整備が必要になると

思われる。①既に整備を終えているもの、②現在整備中のもの、③計画中のもの、④まだ手つかずのもの、に区分して、現段階での進捗状況を示して欲しい。

昨年度、JM00Cの正会員となったのを契機に、いくつかのテーマについてのオープンキャンパス模擬授業が開始されたようであるが、そこで浮き彫りになった問題は何か、今後、このような教育情報の提供の仕方を大学教育の方法として定着させるためには、どのようなことを考えなければならないかなど、関係者間で課題意識の共有が必要である。また、ICT技術の急速な進歩を考えると、どの段階で、どの程度の予算投入を行うべきなのか判断が難しい。かつて、遠隔地授業の切り札と考えられたスペース・コラボレーション・システムの設置・運用に、国は相当の予算を投入したが、設置完了時には既に陳腐化し、殆ど活用されないで終わったという苦い経験がある。システム構築だけではなく、提供する側と提供を受ける側の観点の違いを調整することも、この部会の重要な業務であろう。(生和)

作業部会④ 教学改革推進4～アクティブラーニング・実践知育成の学び

「実践知育成の学び」とは、いかなる学習形態を意味しているのだろうか。実践知の目指している内容については、憲章・ミッションで、ある程度は理解できる。主体的・自律的・創造的に新しい時代を構成する市民を育てるとか、進取の気象によって学術の発展に寄与するとか、21世紀の多様な課題を解決し、持続可能な地球社会の構築に貢献するとか、いずれも貴学の目指すべき方向とすれば適切なものである。しかし、この使命・目的を実現するための教育目標、とりわけ、学生の学習目標は、より具体的でなければならない。昨今、強調されているアクティブ・ラーニングは、受動的な学習から積極的主体的学習への転換を促すことの重要性を指摘しているが、具体的な方策・方法については、大学によって様々である。

授業科目を学術分野名から総合的・学際的テーマ名に変えるとか、講義中心から予習・復習を前提としたディスカッション中心の授業形態に変更するとか、実習・体験型授業を積極的に取り入れるとか、様々な工夫が各大学で行われている。しかし、作業部会が特に取り上げようとしている大規模授業でのアクティブ・ラーニングの実践例とはどのようなものなのだろうか。移植医療の是非など賛否の分かれる社会的課題について、授業参加者を賛成グループと反対グループに二分し、グループごとに資料やデータを集め、自分の側の正当性を相手側に説得するというディベート型授業を参観したことがあるが、貴学ではどのような方策が考えられているのだろうか。教育開発支援機構で検討が進められている教育のオンデマンド・オープン化プロジェクトの具体的な活用は着実に成果を上げているのだろうか。

大学経営政策センターの全国大学生調査によると、我が国の大学生の中でも、大規模授業の多い社会科学系の学生の学習時間の少なさが指摘されている。貴学においても、現代社会が抱えている諸問題に関して、多角的な視点から問題解決の方策を考えるべき社会科学系学生の学習実態調査をまず行って見る必要がある。「実践知育成」を単なる謳い文句にしないためにも、分野によって様々な形態が考えられるアクティブ・ラーニングの学習方法を列挙し、その実行可能性を検討するとともに、学生の興味や関心を喚起しやすいオンデマンド・コンテンツを活用した視聴覚授業の事例収集とその教育効果について調べる必要がある。メディア利用の授業が増えるにつれ、ノートをとらない学生が増えたとか、イメージ媒介型の情報伝達が論理的な思考力の低下と繋がるという識者もいる。この点についても、実証的なデータを基に検討を加える必要がある。(生和)

作業部会⑤ 教学改革推進5～社会人の学び直し・市民教育

本作業部会は、①18歳人口減少に向けた、従来の学生・院生の枠を超えた新たな大学構

成員の開拓、②大学教育リソースの社会貢献、③ダイバーシティ・キャンパスの実現を検討課題として上げている。これからの大学は、後期中等教育の次の段階としての高等教育機関であるだけでなく、広く市民に開かれた生涯学習機関として、また、実社会経験者の学び直しの機関として機能することが求められている。しかし、学生を対象とした従来型の授業を一般に公開するだけでは、市民の期待に応えることにはならない場合が多い。

各層の学習ニーズは多様で、一般的な教養を深めたいと考えている市民講座型の教育提供を期待しているものもいれば、業務の高度化に対応できる新たな知識や技術の習得を求めているもの、ブレイクスルーのための思考方法を習得したいと思っているもの、いくつかの関連分野を学ぶことで総合的な視野を得たいと考えているもの、履修だけを求めているもの、単位の取得を目指しているもの、自宅や職場での学習を念頭においているもの、対話型のスクーリングに期待を寄せているものなど、実に様々である。これらの要請に全て対応することは容易なことではない。

大学における教育課程に対応させて構成されている教員組織が、必ずしも社会のニーズに対応できるとは限らない。社会的なニーズが集中する分野や教員もいれば、ニーズとは無縁な分野や教員も考えられ、分野間・教員間の不揃いをどう解決するかといった課題もある。また、社会貢献が第三の大学の使命と考える一般論は理解していても、学生に対する教育と研究活動こそ大学の本来の使命であり、社会貢献の強調に違和感を抱いている大学人も少なくはない。

学内リソースの把握の際には、ニーズに対応できる学問分野や教員集団の全学的な把握だけではなく、社会人教育に対する各教員の意識についても把握する必要がある。

社会人の目は、単位取得のために興味の湧かない授業でも目を瞑っている学生とは異なり、かなり厳しいものがある。エキストラ・サービスといった安易な気持ちは、厳に慎まなければならない。貴学の言う「実践知」は、学生のみならず、現代に生きる全ての人々に共通して求められるものであり、そのことを広く社会に伝えることこそ、大学が目指す市民教育の大きな目的だと考える。(生和)

作業部会⑥ テニユア・トラック制度化

テニユア・トラック制度は、若手教員の育成と教育・研究の活性化に有効な人事システムであり、全国の大学で導入が進んでいる。国は、テニユア・トラック制度を導入する大学に財政的支援をしてきたが、その普及がかなり進んできたことから、支援措置は終了しつつある。そのような状況の下で、貴学が自力でテニユア・トラック制度を導入すべく検討を開始したことを高く評価したい。

2016年4月に「テニユア・トラック制度化の作業部会」が設けられ、4回の会合を開催し、9月に中間報告を取りまとめた。この中間報告を見ると、構想されている制度設計は、全国標準にほぼ沿った内容になっており、納得できるものである。

ただ、この制度を導入しようとする部局に何らかのインセンティブを与えないと、実際には、導入が進んでいかないことが危惧される。多くの大学は、テニユア・トラック教員のポストを定員外にして部局に追加的に配置する、テニユア・トラック教員の研究費を大学本部から追加して支給するなどのインセンティブを与えている。貴学においても、財政事情を勘案しつつ、何らかのインセンティブ措置が講じられることを期待する。

テニユア・トラック制度を運用するに当たって考えておくべきことは、テニユア・トラック教員のどの程度をテニユアポストに移行させるのかということである。全員を移行させたのでは、テニユア・トラックにいる間に教育者・研究者としての適性を見極め、不適格者をテニユア教員として採用しないという制度の目的が果たせない。一方で、移行する比率が少なすぎると、この制度の魅力が薄れて優秀な応募者が得られない、せっかく育成した若手教員が学内に定着しないなどの弊害が生ずる。先日の役員等インタビューでこの

点を質問したが、テニユア審査を経てテニユア化されるのは、テニユア・トラック教員の7～8割と想定しているとのことであった。おおむね妥当な線ではないかと考える。

「テニユア・トラック制度化の作業部会」では、学内での意見聴取を経て、来年1月に最終報告を取りまとめる予定と承知している。大いに期待して、その結果を待つことにしたい。（結城）

作業部会⑦ 持続可能社会構築に向けた研究体制

「持続可能社会構築に向けた研究体制」については、新たな作業部会を設けることなく、既存の「研究総合本部会議」が作業部会の役割を担い、アクション・プランとロードマップを策定する方針と承知している。

本年7月に開催された研究総合本部会議で検討が開始され、10月には、座長（陣内秀信・サステイナビリティ実践知研究機構会議議長）と事務局が中心になって、「HOSEI2030 アクション・プラン作業部会（持続可能社会構築に向けた研究体制）中間報告（案）」を作成した。その後、作業部会メンバーの意見を聴取したが、慎重に議論・検討した方が良いとの意見があり、「中間報告」をHOSEI2030策定委員会に提出することを取りやめたと承知している。

今後、作業部会のメンバーが一堂に会して合意形成を行うとのことであり、今年12月にそのための会合を開催すべく準備が進められている。12月の会合の結果がどうなるかを見守りたい。

この作業部会の基本的な検討課題は、法政大学の研究力を如何に強化していくかであると承知するが、大学の総合的な研究力を端的に示す指標としては、科学研究費助成事業（科研費）の獲得件数・獲得金額がある。科研費は、学術研究を幅広く支援する国の最大のファンディング・システムである。平成27年度の科研費採択件数の上位30機関をみると、私学では、慶應義塾大学（11位）、早稲田大学（12位）、日本大学（22位）、立命館大学（26位）、順天堂大学（30位）がランクインしている。

貴学においても、科研費獲得の増加に向けて、現在、様々な取り組みがなされていると承知しているが、今後一層その努力を強化していくことを期待している。（結城）

作業部会⑧ 若手育成のための大学院－研究所連携

本年10月までに、計4回の作業部会が開催され、最終報告の確定に向けた議論がなされたと承知している。経費負担が必要な提案や、他部局・他作業部会の合意がないと実現できない提案が含まれていて、具体的なロードマップに落とし込む作業が難航しているとのことである。

この作業部会の検討内容が分かる資料が手元になく、具体的なコメントはできないが、今後、どのような最終報告がとりまとめられるのかを注目していきたい。（結城）

作業部会⑨ 財政規律のシステム構築

財政基盤検討委員会は、HOSEI2030最終報告（2016年4月14日）において、「財政の健全性を確立していくためには、長期的視点に基づく財政運営が不可避である」と整理し、財政規律の確立を提言された。しかも、「小さな節約による収支改善には限界」があることも共通理解をされた。それほどまでに、長期的な財政試算（財務シミュレーション）の結果は、厳しいものであった。

中長期的に財政規律を確立するためのシステムを構築するためのアクション・プラン作業部会（財政規律のシステム構築作業部会）に与えられた検討課題は、以下の4点である。

- ①新規事業決定に際して義務付ける事前評価の設計
- ②事前評価における財務シミュレーションの精度向上策
- ③実施から一定期間経過後の事後評価制度の設計
- ④中長期財政における自然体の推計と政策判断後の中長期計画を明確に区切った財務運営システムの構築 等

HOSEI2030NEWS 第 16 号(2016 年 7 月 29 日)では、2 回の検討を経て過去の大規模投資の事例を振り返り、本学にあった財政規律システムをまとめていくとしている。事業評価の導入については、経済的収支バランスを問うのであれば制度設計は可能と思われるが、評価対象の範囲も含めミッションやビジョンに結び付けての評価制度の設計は困難が伴うものと思われる。検討は緒に就いたばかりであり、これからの成果が待たれる。

すでに、財政基盤検討委員会では、以下の二つの財政運営の指標が提示されており、それを目標に財政運営の舵取りをすることになる。

- a. 毎期の事業活動収支計算では、事業収支差額比率 10%+10 億円 (≒12%)を確保する。
- b. 2030 年度までに、減価償却累計額に対する自己資金充足率を 50%相当額(不足額の試算結果は 528 億円)留保する。

今般、学校法人会計基準の変更に伴い、新たな事業収支計算書の様式は、従前の消費収支計算書に比較し、包括的な最終収支バランスだけでなく、経常的な収支バランスと臨時的な収支バランスを区分して、それぞれの収支差額が表示されることとなった。経常収支差額の他法人との比較も可能となったことから、臨時的な土地等資産の売却、処分損益を含む包括的比率である「事業収支差額比率」(基本金組入前当年度収支差額/事業活動収入)から、経常収支差額を捉えた「経常収支差額比率」(経常収支差額/経常収入)に指標を切り替えることも今後の課題と思われる。以前から、貴法人は独自の計算方法で「資金収支計算の中の経常的収支計算書」を作成し、経常的な収支差額の把握に努めてきた実績もある。

学校法人の主な収入は学生生徒等納付金であり、主な支出は人件費である。この両者について説明可能な仮定計算のもとで、現状の固定資産の取替更新(既存施設設備を今後も維持し続けるとの仮定の上での投資額の計算)を加えれば、「自然体の推計」は可能であろう。貴法人が、長期財政見通しの一環として実施してきたローリング方式による 10 年間の中長期財政試算の積み重ねもあり、每期、決算が確定したところで、新たな環境変化を予測し、2030 年を含む長期の財務変化を推計確認する過程で、「中長期財政における自然体の推計と政策判断後の中長期計画」の比較は、運用可能な財務運営システムとして構築されるものと考えられる。重要なのは、予測結果の正確さではなくて、予測の上で計画した事業案件を実行するか、あるいは延期又は方向転換するか判断であろう。(塚田)

作業部会⑩ 財政支出削減

短期的な支出削減を図るためのアクション・プランを策定する作業部会(財政支出削減作業部会)であり、与えられた検討課題は、以下の 2 点である。

- ①2017 年度予算編成方針に反映する支出削減策の提案
- ②2018 年度以降に反映する支出削減策の提案 等

主に現場予算執行サイドでの、支出の節約を図るために設けられた作業部会である。支出削減の提案募集に約 80 件もの提言が寄せられたとのことであり、学内関係者の財政問題に対する関心の高さと、積極的な改善意欲の現れと思う。これも財政基盤検討委員会の詳細な状況説明の結果であろう。

当作業部会は、すでに HOSEI2030 委員会に中間報告(10 月 27 日付)を提出している。その中では中長期的な支出削減案は常務理事会(懇談会)に上程し、短期的な削減案は当作業部会で検討整理を進めるなど、案件の難易度により検討主体の整理を行っている。また、削減策の一部は、2017 年度の予算に反映される手順となっている。作業部会メンバーの精

力的な取りまとめを評価したい。

その上で、経費等の削減について、総論賛成、各論反対にならないように、毎期の予算編成方針策定時ごとに説明を尽くされるようお願いしたい。また、本作業部会は、支出の削減に注力することになるが、一方的に支出節減だけを強調すると、先々の夢あふれる挑戦意欲が削がれることも懸念される。財政規律のシステム構築作業部会や常務理事会（懇談会）等と連携を保ちつつ、アクション・プラン策定作業を進めていただきたい。（塚田）

作業部会⑩ ダイバーシティ化推進

グローバル化の推進、社会構造・産業構造の変化、科学技術の高度化など、大学を取り巻く環境の変化に伴い、大学に入学してくる学生の属性やニーズの多様化が見込まれる中で、「多様性が求められる社会に創造的・革新的な人材を送り出す役割を担う教育組織」として、また、「社会のさまざまな課題に的確に対応する研究組織」として、大学がダイバーシティ推進に着手することは、法政大学の建学の精神である「自由と進歩」や校風である「多様性」を具現化するものであること、また、それは、法政大学の価値を高め、ひいては社会からの信頼の獲得に繋がるものであることから、高く評価できる。さらに、法政大学におけるダイバーシティの理念を明確にし、学生や教職員間でその理念の共有をめざし、対外的にこれを発信するべく「法政大学ダイバーシティ宣言」を策定・公表したことも評価できる。

しかしながら、今後、ダイバーシティを推進するにあたり、いくつかの課題も散見される。第1点は、組織文化の醸成である。ダイバーシティ推進においてその前提として、「差別を解消し異なる価値観の存在を容認し尊重する組織文化の醸成と、問題が生じた場合の適切な対応を行う体制の確立」の必要性を指摘している。組織文化を醸成するにあたり重要な点は、学内構成員がダイバーシティの価値観、信念、大学の考え方などを共有化することである。その点で、「ダイバーシティ宣言」の公表は、大学の考え方を普遍的に示したものとしては理解できる。学内構成員がその価値、信念、大学の考え方などを充分理解し共有していくための、より具体的方策の立案・実行が期待される。

第2点目は、ダイバーシティ推進の組織体制のあり方である。組織体制については、「担当部局を設置することよりも、教職員がダイバーシティの価値を共有し、それぞれが所属する部局においてダイバーシティ化を推進することを支援することが現実的な対応」との記述が報告書に示されているが、「法政大学ダイバーシティ推進委員会規程」では、委員会構成がすべての部局を網羅しているわけではない。また、この委員会は、特に決定権を持つ機関ではなく、ダイバーシティに関するプランニングを行い、そのプランニングの進捗を管理し、全体の調整を行う機関として位置づけているようである。上記の「組織文化の醸成」を進展させるためには、学生、教職員のダイバーシティに対する意識を高めていく必要があり、そのためにこの委員会のリーダーシップが極めて重要となろう。

第3点目は、男女共同参画のあり方である。男女共同参画のあり方を考えるにあたり、女性の教職員の積極的採用、女性管理職の登用率の向上など、女性の積極的人材活用に視点が及びがちだが、ダイバーシティが進展しない根源の問題は、男性の生き方が固定化されて捉えられている点にあることにも留意する必要がある。この点について、報告書では「男性が育児休暇を取りにくい風土の改善、病気・要介護者への対応」など、改善の提言がなされているが、これまで女性の領域と誤解されてきた部分に対しても男性が進出していく必要があり、そのための大学側のサポートが期待される。（工藤）

作業部会⑪ 校友ネットワークの世界展開

海外の校友会組織は、校友会のウェブサイトや報告書から、ニューヨーク、サンフラン

シスコ、ロンドン、サイゴン、中国、シンガポール、ドイツ（デュッセルドルフ）、ベルギー（ブリュッセル）及び台湾に設置されているのが確認できる。また、この度、パリで法政ミーティングを実施したことを契機に、パリにも校友会組織が設立されようとしている。しかしながら、校友会の規模に関して言えば、相当数の会員を抱える校友会組織もあれば、極めて少ない会員で運営している校友会組織も存在しているようである。

法政大学のホームページに「英国校友会」のサイトがある。このサイトに、「英国校友会会則」を閲覧できるが、この会則から大学側がどのようなコミットメントしているのか、必ずしも明らかではない。しかしながら、現状では、例えば、法政大学の教員が在外研究の際、現地の校友会と交流を深め、様々な情報提供が期待できること、また、学生の海外研修の際にサイゴンの校友会と連携を図っている等、実際の活動では関係を築いている校友会も存在しているようである。

検討の経過報告メモによれば、今後、大学のイニシアティブによって海外の校友会組織を広げることは、人的にも資金的にも負担の大きい作業であり、今以上に校友会のネットワーク展開を加速することは、相応な予算が伴うことになり、現在その見込みが立っていないと、大学側は分析している。

しかし、海外の校友会は、法政大学の一員であるという帰属意識を高め、日本から離れた遠い地から母校愛を育む上で重要な組織である。校友会組織を充実していくことは、法政大学のブランド力を高めることにもつながるものと思われる。海外の校友会組織に対して、大学はどのような関係を築いていこうとするのか、また、その組織に対して大学はどのように支援をしていくのかなど、海外の校友会組織に対する大学のビジョンを明確にして、具体的展開が期待される。（工藤）

作業部会⑬ 法政ミュージアムの実現

現在、法政ミュージアムの実現に向けて、検討委員会が設置され、種々検討が進められている。そこでの主な論点は、「限られた施設環境のもとで最善な展示・収蔵環境およびデジタル・アーカイブの構想・提案と、ワーキンググループにおける作業で確認された本学コレクションリストを活かし、既に確認されている本ミュージアムのコンセプトを実現するための展示企画のあり方」とのことである。

現段階では、2019年度にミュージアムを開設して、法政大学はどのような大学であるのかを発信していくことを想定しているようであるが、提出された資料からは、設置条件（施設、人員、予算規模）が未定であり、具体的構想・計画を策定しにくい状況のようである。しかし、役員とのインタビューにおいてその回答から、ミュージアムの設立にあたっては、1つの場所に「箱」を作ることと理解しているわけではなく、市ヶ谷キャンパスを中心に3キャンパス・3付属校をネットワークでつなげていきたいこと、必要に応じて資料（コレクション）のデジタル・アーカイブ化を図ることでネットワークを通じたアクセスを可能としたいこと、ミュージアム開設は、各学部の固有の活動に横串を指すことになり、法政大学全体のブランド力を高めていきたいことなど、ミュージアムに対する総長のビジョンが確認できた。

大学における博物館のあり方・意義を考えた場合、それは、単に展示などが中心の公共の博物館と異なり、大学の研究や教育と密接に関連付けられるものではないだろうか。また、大学の歴史にかかわる資料（コレクション）の収集・保管という側面もある。法政大学ミュージアムにおいても、その方向を目指していることが確認できた。

現在、ミュージアムの「基本計画案」としては年度内に、①施設計画、②展示計画、③活動計画、④事業計画を策定する予定としているが、法政ミュージアムの開設に向けて具体的計画を策定し、その計画に沿って十全に実行されることを期待したい。（工藤）

作業部会⑭ 法政スポーツ強化

先般公表された「法政スポーツ強化のためのプロジェクト（中間報告）」において、法政大学のスポーツ強化として取り組むべき主要課題を明らかにした。その課題は、短期的に解決すべき事項と、中長期的に取り組むべき事項に区分したものとなっている。

特に、大学が政策的に強化すべき「最重点強化部」として野球部と陸上部（駅伝）を挙げ、その理由を、東京六大学としての部の伝統、当該スポーツメディア露出度等としている。また、この2つの部以外として、部の伝統やこれまでの実績、チームスポーツの中で在校生、校友が幅広く応援できる部という観点から、ラグビー部、アメリカンフットボール部等を挙げている。そして、特に「最重点強化部」としてあげた野球部と陸上部（駅伝）の具体的強化策を提言している。役員とのインタビューにおける回答から、法政大学の近年のチームスポーツが以前のような成績が上がっていないとのことであるが、その点に鑑みれば、在校生、教職員が一丸となって応援できるチームスポーツの強化の必要性は十分理解できる。

しかしながら、こうした特定の部の強化により、法政大学のブランド力の向上にどのように効果をもたらされるのか、換言すれば、ブランド力の向上のための大学の戦略と法政スポーツの強化（最重点強化部）との関連、法政大学のスポーツの強化による大学にもたらす具体的価値等についても視野に入れて検討することが期待される。

「法政スポーツ強化のためのプロジェクト（中間報告）」には、以下のような記述がある。「～体育会の学生が法政大学で4年間過ごし、競技成績も大事であるが、各選手が人間力を高め、自律し、成長し、社会に出てから活躍できる人材となるよう指導ができる体制作りが必要である。」これは、とても重要な視点であり、このことを実践していけば、いずれは法政大学のブランド力向上に跳ね返ってくると思われる。是非、実現されたい。

（工藤）

作業部会⑮ 付属校の将来ビジョンプロジェクト

HOSEI2030NEWS 第15号(2016年6月23日)において14のアクション・プラン作業部会の設置に続き、アクション・プラン策定作業とは異質な「付属校の将来ビジョンプロジェクト」の設置が追加された。目的は、付属校の戦略的位置づけと将来ビジョンの検討である。HOSEI2030のビジョン検討から付属校が抜け落ちていたのか、突然新たな検討プロジェクトが設けられた。多少でも背景説明が欲しいところである。

ここでの付属校の将来ビジョンプロジェクトに与えられた検討課題は、次の3点である。

- ①法政大学の教育理念・目標の中等教育段階での具体化、教学上の連携強化
- ②大学にとっての付属校の位置づけ・戦略の明確化とそれに伴う諸制度の検討
- ③教員の成長と労働環境にかかわる諸制度の検討 等

HOSEI2030NEWS 第16号(2016年7月29日)では、3回の検討経緯が簡潔に整理されている。法政大学憲章「自由を生き抜く実践知」のミッションを中等教育機関としてどう支えるか、あるいは体現することができるか、付属校としての目指すべき将来像を描くこととしている。

現段階では、評価の対象となる資料が不足しており、コメントすることができない。

しかし、キャンパス再構築委員会が各付属校に実施したヒヤリング記録(2015年7月)や最終骨子案に対する学内意見(2016年2月18日発行HOSEI2030NEWS第13号)を読むと、例えば、法政大学中学高等学校では、校地への進入路の狭さや現校地の狭隘を訴えており、また第二中学・高等学校では、新校舎建築に伴う生徒募集上の成果を強調しつつ、川崎総合グラウンドの現状変更には大きな危機感を抱いている。また、女子高等学校では、「グローバル型付属校」として教学改革を進める中で、国際高校(IBプログラム校)、共学化へのプ

プロジェクトの進捗に伴い、財政上の支援も含めた法人の理解を求めている。

ビジョンプロジェクトの中では、付属校3校に共通する事柄を基礎に、付属校それぞれの特徴をもった個性豊かな絵が描かれることと思われる。その上で各校のビジョン実現のために、長期的視点で現状を打開するための計画策定が期待される。

なお、女子高等学校については、本年7月13日の理事会で、グローバル型付属校としての国際高校への組織変更を含む教学改革が決定された。HOSEI 2030の具体化に向けたプロジェクトの一つが動き出したものと、高く評価したい。(塚田)

作業部会⑩ ブランディング推進チーム

「ブランディング戦略会議」は、2016年3月、アクション・プランを含む最終報告を取りまとめて解散した。貴学のブランディング活動は、構想立案段階を終了し、具体的な実行段階へと進んできたものと理解している。

2016年4月、「ブランディング推進チーム」が発足した。このチームは、ブランディング戦略会議の最終報告を受けて、①インナーブランディングと②アウトターブランディングの両面で、具体的なアクションを開始している。そのメンバーを見ると、若手の事務職員がチームの中核となっていて、これから意欲的な活動が力強く展開されていくものと思われ、大いに期待したい。

ブランディング活動に焦点を当てた広報資料として、「法政ブランディング NEWS」が本年3月、7月及び10月の3回にわたって刊行された。学内にアピールするための広報ツールが生まれたということであり、評価したい。

2016年2月に学校法人として機関決定した「法政大学憲章」や「ダイバーシティ宣言」は、貴学のブランド確立に向けて、極めて大きな一歩となった。現在検討が進められている「法政ミュージアムの実現」や「法政スポーツの強化」も、これからのブランディング活動に深くかかわっている。ブランディングが関係する範囲は広いので、経営陣は、全学的な視点に立って、戦略的・総合的にブランディング活動を進めていくようお願いしたい。

法政大学のブランドを確立し、それを学内外に浸透させるためには、ブランディング活動を長期にわたり継続していくことが何よりも重要である。息長く、根気強く努力を積み重ねていかれることを心から期待している。(結城)

(2) 評価項目 2

「法政大学の中長期経営計画のあり方について」

1) 所見1

本年4月、HOSEI2030策定委員会は、最終報告を纏め、「自由を生き抜く実践知」を大学憲章として、3つのミッションについて、その意味する内容とそれを使命として掲げた理由を詳しく示している。いずれも将来を見据えた妥当なものであり、大学関係者として共感できる点が多い。さらに、そのミッションを実現するための「教育の目標・研究の目標・社会貢献の目標」と、それぞれについての、具体的目標を明確に示している。是非、これら具体的目標の実現に向けて着実な努力を重ねて欲しい。

目標を実現させるためには、実行可能な計画が必要であり、計画には、目標達成に向けたロードマップの策定、時間軸に沿った作業手順や投入資源の見積もり、意思決定システムの明確化、進捗状況の学内広報とチェック体制の整備など、いくつかの課題をクリアする必要がある。策定委員会の下に作業部会を設置し、それぞれが、アクション・プランを策定することになっているが、比較的独立して検討が可能な部会もあれば、他の部会と

の連携を行わないとアクション・プランの策定が難しい部会もある。この調整の必要性から「教学改革推進グループ」として一体的な検討が可能になるよう留意されているが、作業部会1と作業部会2は、別々の部会として検討を行うこと自体に少し無理がある。

各作業部会で策定したアクション・プランをオーソライズし、最終的な意思決定を行うのは、親委員会である策定委員会なのか、常務理事会なのか、その点が、いまひとつ定かではない。また、学部長等懇談会は、意思決定には関与しないものと理解しているが、作業部会の検討結果と学部長等懇談会との間に意見の相違が見られた場合、その調整は策定委員会が行うのか、常務理事会懇談会が行うのか、この点も気になるところである。計画の確実な実行を期するためには、常務理事会、策定委員会、作業部会それぞれの意思決定における「権限規程」を明確にし、そのことを構成員に周知しておく必要がある。「中長期の財政支出削減戦略とキャンパス再構築の実現については、常務理事会が直接責任を負う」と最終報告では述べられているが、なぜ、親委員会としての策定委員会が所掌しないのか、些か気になるところではある。

10月27日付け総長から示されたキャンパス再配置に関するメモは、イシューを8つに区分し、その検討の手順を示しているが、再配置の議論の前に、既存のキャンパスの施設整備計画が先行しているのは気になるところである。3キャンパス体制を維持することは今回の改革の大前提であるとしても、各キャンパスの特徴を明確にするとともに、各キャンパスごとの部局構成が適切であるかどうかを検討する必要がある、理系の小金井キャンパスは別として、市ヶ谷キャンパスと多摩キャンパスの部局構成が適切であるかどうか、先ずはその検討がなされるべきであろう。各キャンパスの部局構成を変えないことを前提としない限り、キャンパスごとの施設整備計画は立てられないはずである。イシュー7を後回しにしたまま、イシュー1から3を先行して検討することは可能なのだろうか。些か疑問を感じる。

キャンパス再配置問題は、狭隘さの解消も含まれてはいるが、基本的には都心回帰を求める学内外の動向を念頭に入れたものであり、大括り化・授業科目のスリム化は、教員人件費の肥大化を抑え、人的資源の有効活用を強く意識したものであるにしても、今後の貴学の教育研究組織のあり方の検討なしに議論されるべきものではない。各キャンパスの特徴を明確にし、それに基づいて再配置を考えるべきであり、そのことを前面に押し出した教育組織改革の一環でなければならない。大括り化・スリム化も、それが新たな教育研究活動の活性化に寄与することを示さなければ、意味のある教育組織改革には繋がりにくい。少子化が進み、大学の拡大路線に陰りが見られる今日、これまで次々と新設してきた学部をこのまま維持することは可能なのだろうか。自己点検懇談会等で部局単位の評価結果を伺うたびに、学部間の不揃いが気になっていた。今後、各部局ごとに「分野別の外部評価」を行ない、それを公表するシステムを構築しないと、部局間の切磋琢磨を期待することは難しいように思う。このままでは、キャンパス再配置は、各部局の希望をもとに微調整するだけのことになりそうである。

教育改革は、制度改革であれ組織改革であれ、それが大学教育の質の向上と繋がり、とりわけ、貴学で言う実践知の育成を一層進展させるためのものでなければならない。キャンパス再配置も大括り化問題も、その視点に立つて行うことが重要である。そのためには、現在の教育組織である学部・学科制度をどうするのかという基本的な問いかけも必要であり、それを回避していたのでは大きな前進は期待できないと思う。組織を単位とした教育システムから教育プログラムを単位とした教育システムに変わろうとしている今日、現在の学部・学科制度の功罪を見つめ直し、他大学の現状を調査検討し、中期計画はともかくとして、長期計画においては、この問題に正面から向き合って欲しい。

計画の進捗状況について学内広報や各学部等との意見交換は非常にきめ細かく根気よく誠実に行われている。この点は非常に高く評価できる。そのせいもあってか、中間報告に対する各学部の意見も、一部の学部を除くと建設的で傾聴すべき点が多い。HOSEI2030を実

感を持って受け止め、それぞれの部局が真剣に考えていることが伺える。今後もHOSEI2030NEWSは継続発刊されると思うが、質問や疑問点についての情報共有に加え、各学部が、HOSEI2030に示された貴学の将来像を踏まえ、学部としてどう貢献しようとしているのか、そのためには何を重点課題として考えているのかなど、前向きな議論に焦点を当てた編集企画があってもよい。(生和)

2) 所見2

法政大学は、創立150周年に当たる2030年までの長期の経営計画として、「HOSEI2030」を策定することになっている。2014年7月に田中優子総長を委員長とする「HOSEI2030策定委員会」を設置し、同委員会は、2016年4月に「最終報告」を取りまとめた。この「最終報告」を現実化するため、現在、常務理事会、作業部会などで検討作業を進め、アクション・プランとロードマップを策定しているところである。今後、「HOSEI2030」を確定するとともに、当面する2017年度からの4年間を対象にした「中期計画」を策定する方針と承知している。なお、法政大学の中長期の経営計画としては、これら2つの他に、国の「スーパーグローバル大学創成支援事業(SGU)」に採択されるに当たり策定した10年間の「法政大学グローバルポリシー」がある。

田中優子総長の3年間の任期が2017年3月末で切れることから、現在、2017年4月に就任する次期総長の選考手続きが進められている。次期総長の任期は、4年間である。

次期総長が決まり次期執行部の体制が固まり次第、できるだけ早く、2030年までの長期計画である「HOSEI2030」を確定することが必要である。そして、この長期計画の下で、当面する4年間の「中期計画」を策定することになるが、この「中期計画」は、次期総長と次期執行部が責任をもって実行する計画となる。したがって、「中期計画」の検討を現執行部体制で進めておくとしても、その最終決定は、次期新体制が行うべきと考える。

なお、その際には、SGU採択に当たりコミットした10年間の「法政大学グローバルポリシー」との整合性を確保することにも配慮する必要がある。(結城)

3) 所見3

「キャンパス再配置」及び「中長期財政」の件が、常務理事会懇談会で経過報告されている。今回の法政大学における中長期経営計画の策定にあたり最も核心的な課題だと考えられるので、若干コメントをさせていただきます。

学校法人は装置産業であり、施設設備の維持更新さらにその拡充は最重要課題である。加えてキャンパス再配置は多額な資金を要することから、常務理事会としても再配置のコンセプトを明らかにして、関係者と意思疎通を図って理解を得た上で計画を進めようとしている。この点は、十分評価できる。

また、今般の財務改革の最も困難な課題は、支出の大部を占める「人件費の見直し」作業であろう。その第一歩として、大学教員定年制延長の処遇改革案が検討されているが、テニユア・トラックの導入においても、主たる目的は異なるものの、長期的には人件費の見直しに繋がる。それを意識した制度設計が望まれる。

ダイバーシティ委員会の最終報告書では、職員の賃金制度に関して「昇進することの賃金面でのメリットが不足している」との記述もあり、さらに、財政支出削減の作業部会でも過去の労務慣行の見直し提言もある。多くは構成員の痛みを伴うことでもあり、実施に至るには様々な抵抗が予想される。HOSEI2030を実現するとの強い決意をもって、対応されることを望みたい。

学校法人において学事の要求は限りがない。しかし持てる財源は限られている。無限の要求に対し有限の財源をもってどこまで応えるか。理事者＝経営陣は、成行きを排

除し、計画的に事柄を進めることで、財政課題を乗り越えるしかない。学校法人は、企業と違って短期的な成果を求められてはいない。ミッションを掲げて、目指すべき将来像を描いて計画を策定し、長期的な時間軸の下で優先順位を付してゴールに向かって歩を進めるほかないといえる。

常務理事会（懇談会）の下で課題が整理され、中長期経営計画が理事会決定に至ることを期待したい。（塚田）

4) 所見4

法政大学の長期ビジョンである HOSEI2030 の最終報告をまとめるにあたり、HOSEI2030 策定委員会（以下、策定委員会）を中心に、同委員会の下に設置された「財政基盤検討委員会」「キャンパス再構築委員会」「ダイバーシティ化委員会」「ブランディング戦略会議」「役員制度のあり方検討委員会」が精力的に検討を重ね、これまで中間報告、論点提示、骨子案と3回にわたり、学内教職員に対する途中経過報告を行い、各部局等から幅広く意見を聴取してきた。また、「HOSEI2030NEWS」を定期的に発行し、各委員会の活動や審議内容等を教職員に定期的に周知している。こうしたきめ細かな活動を通じて、最終報告書をまとめ上げてきたことに対して、敬意を表したい。

しかしながら、アクション・プランを策定する作業部会の作業が十分進捗しているとは言い難い部会も見受けられる。今後、中長期計画を策定し、それを実行していくにあたっては、徹底した計画の進行管理が求められる。「2016年度 HOSEI2030 進行プラン」によると、今年度中に常務理事会においてアクション・プランをもとに中期計画（4年間）を策定予定としているが、年度毎の達成状況の検証とその検証結果を踏まえた計画の修正（必要に応じて）などを行うなど、十全な遂行が求められる。

先般の役員制度のあり方検討委員会の最終報告では、監事の増員と半数改選の対応による監事機能の強化、さらには、1997年度に廃止した常勤監事についても、常勤監事設置に向けた再検討の必要性に言及している。監事は、理事とはその職責を異にした独立した機関であり、理事会が定めた中長期計画に沿った理事による学校法人の業務執行が適切に行われているかどうかを検証する立場でもある。このことから、監事機能の強化を図り、監事と内部監査室との連携により中長期計画の策定及び確実な実行を期待したい。

次に、この度の HOSEI2030 の最終報告に関して、以下の点を指摘しておきたい。まず1点目は、キャンパス再構築に伴う教育組織の大括り化の問題である。大括り化の必要性の背景には、大学教育に対する社会的ニーズの多様化への対応として、学部・研究科の増設という方法に限界がきていること、大括り化により学生に対して多様で幅広い学びを提供できること、教員の負担を軽減し教員の研究時間の確保に努め、研究力を高めて研究活動の活性化が期待できること等が指摘されている。教育組織の大括り化は、キャンパスの再配置計画に絡んで柔軟性のある大学教育の展開が期待できることから、その方向を採ろうとしていることを評価したい。ただ、そうした方向を採ることで、教育責任の主体が曖昧になることや、大括り化への移行期に伴い教職員の負担が増大することを懸念しており、こうした懸念に対しては、学部の主体性を尊重しながら大括り化を段階的に進める方法を採ろうとしているようである。こうした方法は、一定程度理解できるものの、「学部の判断により、協同体制という維持・継続という選択肢もあり得る。」とするなど、学部の判断を尊重しすぎるあまり、大括り化の本来の目的が達成できるのか、疑問が残る。理事会による大括り化のより踏み込んだフレームワークを示していくことも必要ではないだろうか。

また、これまでの学部において可能であった教育責任の担保については、例えば、学位プログラムを重視した教育組織における教育責任のあり方について調査研究を進め、そのあり方を追求していくことも必要であろう。大括り化の本来の目的を実現するためには、

学部・学科に捉われない教育組織を構築していくことの検討が必要であると考えます。

2点目は、大括り化の問題と関連することだが、大学全体の教学マネジメント体制が機能しているかどうか不明であるという点である。教学マネジメントのあり方は、その大学の歴史、専門分野、地域性等の大学の特性に応じて多様であろうが、前述の大括り化の問題の箇所でも指摘したとおり、法政大学の場合、かなりの部分が学部自治に委ねられているように思われる。

大学基準協会が平成30年度から実施する第3期認証評価では、大学の内部質保証システムの機能的有効性を重視していく方向を打ち出した。そこでは、単に部局におけるPDCA（教育の企画・設計、運用、検証及び改善・改革）が実行されていれば良いということだけではなく、そうした部局の内部質保証システムが全学的組織において責任を持ってマネジメントされているかどうかを重視して評価していくこととなった。内部質保証システムの有効性を高める目的は、教育の充実と学生の学びの成長にあることは言うまでもなく、単に、認証評価に対応するものではない。最終的に学生の学習成果の向上を目指して、全学的内部質保証システムの構築とその機能化に期待したい。（工藤）

おわりに

作業部会の進捗状況は、率直に言って、満足できるものではない。16の作業部会等の中で、中間報告がなされたものは、「財政支出削減」の部会と「テニユア・トラック」の部会、および「法政大学スポーツ強化のためのプロジェクト」の3つの部会、既に最終報告が提出されたものは、「ダイバーシティ化推進」の部会に留まっている。メモ程度の経過報告がなされているのは、「若手育成のための大学院一研究所連携」「財政規律のシステム構築」「校友ネットワークの世界展開」「法政ミュージアムの実現」「付属校の将来ビジョンプロジェクト」の各部会で、教学改革推進の5つの部会は、部会開催日時と簡単な議事録が示されているだけで、進捗状況について判断できる資料はない。

キャンパス再配置が大きな課題であることを勘案すると、とりわけ、教学改革推進に関する5部会の検討の遅れは気になる。12月に部会としての最終案が出ることを期待しているが、課題の重要性を考えると、「財政支出削減」の部会や「持続可能社会構築に向けた研究体制」の部会のように、中間報告を纏めるなど、検討過程を明らかにしておく必要がある。最終報告を纏めることが各部会に課せられた業務ではあるが、どのような検討経過を経て最終案に至ったのかが分からなければ、策定委員会が期待しているアクション・プランが示されるかどうか、現段階では判断できない。ともあれ、12月の最終報告を待つことにしたい。

アクション・プランの策定とは、課題の検討に留まるものではなく、文字通り、実行可能な行動計画を立案することである。そのためには、具体的な行動計画を立てること、実行を可能にする条件整備の方向性を示すこと、実行の責任主体を明確にすること、構成員に関与の仕方を分かりやすく示すこと、実行のための具体的な手順やスケジュールを示すことが必要である。暫定的であれ、このような要請に対応するためには、最終報告の前に、中間報告がなされるのが普通であり、可能ならば、一次案、二次案といった修正案が提出され、その都度、関係者の意見を聴取したのちに、最終報告を行うというのが通例のやり方である。現段階における作業部会の進捗状況は、一部の部会を除けば、「判断できない」もしくは「遅れている」と評価せざるを得ない。

本来なら、作業部会の進捗状況に関しては、親委員会である策定委員会が、もっと責任を持つべきである。進捗していない部会がある場合、何が遅れの原因なのか、ネックとなっている点は何かなど、作業部会の作業をモニターし、適切に助言を行うのは策定委員会の重要な仕事であろう。各作業部会の進捗状況を策定委員会はどのように評価しているのか、進

捗状況に違いがあるのはなぜだと考えているのかなど、親委員会としての自己点検・評価の結果を伺いたいと思う。

今年度は、長期ビジョン（HOSEI2030）の二つの課題「キャンパス再配置」と「中長期財政支出削減」については、特定の作業部会を設けず、常務理事会懇談会を中心に検討を進め、HOSEI2030NEWS や学部長等懇談会等において、随時の経過報告や学内との意思疎通を図るとされているが、各作業部会との関係は曖昧であり、「策定委員会－作業部会」という系列と、「常務理事懇談会－学部長等懇談会」という系列との、意思決定における関係が不明確である印象は拭えない。このことが案外、作業部会の進捗状況に問題を生じさせている理由の一つかもしれない。様々な機会を通して構成員との意思疎通を図ることは重要であり、アクション・プラン策定のスケジュールを示すことは勿論必要であるが、最も重要なことは、改革に至る各段階での「意思決定のシステム」を明確にすることである。中長期経営計画策定上の留意点として、このことを指摘しておきたい。

おわりに、経営部会の評価報告の作成時期について触れておきたい。今回は、12月に各部会の最終報告が提出される前に、評価報告書を作成することになったが、必要な資料が出揃っていない段階で評価するのは難しく、評価時期の設定は必ずしも適切ではなかった。各部会に中間報告を求め、それについて評価するとか、あるいは、最終報告が纏まった段階で評価するとか、考える余地があった。このことを付記しておきたい。

以上

経営部会大学評価グループ評価委員一同