

I 経営部門 評価実施概要

1 評価方法

以下の評価項目について、書面ならびに当該担当役員等とのインタビューに基づき評価を行った。

- (1) 評価項目 1
「中長期ビジョン「HOSEI 2030」の策定状況・進捗状況等について」
 - 1) 財政基盤検討委員会
 - 2) キャンパス再構築委員会
 - 3) ダイバーシティ化委員会
 - 4) ブランディング戦略会議
 - 5) 役員制度のあり方検討委員会（2015年度新設）
- (2) 評価項目 2
「法政大学の財務状況について」
- (3) 評価項目 3
「研究所長会議の役割と大学としての経営マネジメントのあり方について」
- (4) 評価項目 4
「地域連携の取り組みについて」

2 評価経過

2015年5月9日	第1回大学評価委員会 評価計画策定
2015年5月13日	常務理事会 大学評価計画および評価の実施を承認
2015年11月18日	役員等ヒアリング
2015年12月12日	第3回大学評価委員会 大学評価報告書（経営部門）承認
2015年12月16日	常務理事会 大学評価報告書（経営部門）了承

3 経営部会委員名簿（役職）

主査 生和 秀敏	広島大学常任監事・名誉教授 (前(公財)大学基準協会特任研究員)
塚田 茂	学校法人総持学園 鶴見大学事務局次長 (前学校法人駒澤大学執行理事(財務担当))
松原 康雄	明治学院大学副学長・社会学部教授
結城 章夫	山形大学名誉教授(前山形大学長)

以上

II 経営部門 評価結果

はじめに

少子化、グローバル化、生涯学習化など大学を取り巻く環境は大きく変化している。とりわけ、18歳人口が10年後には110万人、20年以内には100万人を割り込むことが確実である。また、国の成長戦略と連動した高等教育のグローバル化による教員や学生の流動化は、今後ますます進むものと予想される。それに対応するため、膨大な国債残高を抱える我が国は、高等教育予算を重点配分方式に切り替え、実績と特色のある大学を強化する方向を示している。このような状況の中で、大学は、近い将来を見通した独自の戦略目標を立て、その実現に大学を挙げて努力することが強く求められている。今回の経営部会の評価対象とされた「中長期ビジョン HOSEI2030 の策定状況と進捗状況」は、いわば、貴学の存続を賭けた処方箋であり、存在価値を高めるためのチャレンジングな将来計画の策定過程についての評価である。HOSEI2030 策定委員会は、このような重大な責務を担った委員会であり、ビジョンの策定のみならず、ビジョン実現のための条件整備、構成員や各層ステークホルダーとの合意形成といった多様な課題に真剣に取り組まなければならない。それだけに今回の評価は、可能な限り総合的な視野に立った評価を心がけたいと思っている。

1、評価対象事項

評価の対象とした事項は、以下のとおりである。なお、評価項目1については、親委員会である HOSEI2030 策定委員会と同委員会のもとに設置されている小委員会等も評価の対象とした。

(1) 評価項目 1

「中長期ビジョン「HOSEI 2030」の策定状況・進捗状況等について」

- 1) 財政基盤検討委員会
- 2) キャンパス再構築委員会
- 3) ダイバーシティ化委員会
- 4) ブランディング戦略会議
- 5) 役員制度のあり方検討委員会（2015年度新設）

(2) 評価項目 2

「法政大学の財務状況について」

(3) 評価項目 3

「研究所長会議の役割と大学としての経営マネジメントのあり方について」

(4) 評価項目 4

「地域連携の取り組みについて」

2、評価の観点

大学評価では、客観的なデータや資料をもとに大学の現状を把握する点検の段階（Fact Identification）、大学自らが掲げる目標やビジョンと照合し、現況が適切であるかどうかを判断する評価の段階（Value Determination）、さらには、評価結果を改革・改善につなげるための方向性や方略の提示の段階まで期待されることが多い。認証評価に代表される第三者評価や我々のような部外者による外部評価は、大学が行っている一連の評価過程が適切であるかどうか、妥当なものであるかどうかを評価するものである。しかし、今回の評価項目は、2030年に向けた貴学の将来像の策定過程や、それを実現するためのガバナンス改革や財務状況の健全化に関するものであり、しかも、進捗状況をチェックするマイル

ストーンとなる年次目標や具体的なアクションプランが定められているわけではない。したがって、評価というよりは、現時点における準備状況や現況についての一般的な感想や意見を述べることにならざるを得ない。その点については予めお断りしておきたい。

3、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、小委員会等ごとに所見作成担当者を決め、それらの所見を参照しながら、最終的な所見作成と評価は主査が行った。評価項目2、評価項目3、評価項目4については、評価担当者を定め、各項目についての所見と評価は、それぞれの評価項目を担当する委員が行った。

4、評価者および分担評価項目

生和秀敏 評価項目1

「中長期ビジョン「HOSEI2030」の策定状況・進捗状況等について」

塚田 茂 評価項目2

「法政大学の財務状況について」

結城章夫 評価項目3

「研究所長会議の役割と大学としての経営マネジメントのあり方について」

松原康雄 評価項目4

「地域連携の取り組みについて」

5、関連資料等一覧

評価項目1

- ・ 「HOSEI2030NEWS 特別号」（2015年4月22日発行）
HOSEI2030 策定委員会中間報告、各委員会中間報告
- ・ 「HOSEI2030NEWS 第8号」（2015年7月3日発行）
各委員会の経過報告、役員制度のあり方検討委員会第一次報告
- ・ 役員制度のあり方検討委員会 第一次報告 付属資料（一覧のみ）
- ・ 「HOSEI2030NEWS 第9号」（2015年8月12日発行）
HOSEI2030 中間報告および役員制度のあり方検討委員会第一次報告に対する意見・質問
- ・ 「HOSEI2030NEWS 第10号」（2015年9月30日発行）
HOSEI2030 をめぐる論点提示、法政大学憲章の制定、法政大学のミッション・ビジョン、役員制度のあり方検討会第二次報告
- ・ 大学公開情報「専任教員の職階別及び年齢別構成」
- ・ 教学改革等一覧（1980年度～2014年度）
- ・ 決算額一覧（1980年度～2013年度）
- ・ 資産状況一覧（1980年度～2013年度）
- ・ 他大学財務比較資料（2013年度決算・消費収支計算書）
- ・ 18歳人口、大学・短大数等各種データ一覧（1980年度～2014年度）

評価項目 2

- ・ 2014 年度決算書
- ・ 2014 年度事業報告書
- ・ 2015 年度予算書
- ・ 2015 年度事業計画書

評価項目 3

- ・ 法政大学研究所・研究センター一覧
- ・ 研究所長会議規程
- ・ 2014 年度第 1 回研究所長会議議事録
- ・ 2014 年度第 2 回研究所長会議議事メモ
- ・ 2015 年度第 1 回研究所長会議議事メモ
- ・ 法政大学大学院特定課題研究所一覧
- ・ 法政大学大学院特定課題研究所に関する規程
- ・ 法政大学大学院特定課題研究所運用細則
- ・ 学術研究高度化推進事業研究所規程
- ・ 研究所・研究センター関係規程一覧
- ・ 地域研究センターの取り組みについて
- ・ 地域研究センターパンフレット

評価項目 4

- ・ 地域連携の取り組み一覧表
- ・ 多摩地域交流センター学生プロジェクト（2015 年 6 月 24 日現在活動状況）
- ・ 2015 年度多摩地域「学生プロジェクト」助成金選考結果
- ・ 私大連地域活性化アンケート回答
- ・ 法政大学多摩地域交流センター年報（2014 年度）
- ・ 地域研究センターの取り組みについて
- ・ 地域研究センターパンフレット

6、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、波田野静男環境保全統括本部長、近藤清之教育支援統括本部長、時田秀明学生支援統括本部長、河野一磨学術支援統括本部長

ヒアリング日程：2015 年 11 月 18 日（水）

7、評価結果

（1）評価項目 1

「中長期ビジョン「HOSEI2030」の策定状況・進捗状況等について」

HOSEI2030NEWS に掲載された HOSEI2030 策定委員会作成の「HOSEI2030 中間報告」（特別号）、「HOSEI2030 策定委員会および小委員会の経過報告」（第 8 号）、各部局等からの

「HOSEI2030 中間報告に対する意見・質問」（第9号）、これを受けて総長名で示された「HOSEI2030 をめぐる論点の提示」（第10号）、さらには、役員等のヒアリングを通じて得られた情報を基に判断すると、着々と準備はされているものの、「まだ緒に就いたばかり」というのが率直な印象である。

ここでは、「中間報告」と「論点の提示」に記載された内容、および役員等インタビューで得られた情報をもとに、感想と若干の意見を述べる。

1) 中間報告について

HOSEI2030 中間報告は、「はじめに」で、開学 150 年に当たる 2030 年の貴学のあるべき姿を責任を持って構想する上での中核となる「教育・研究・社会貢献の長期ビジョン・目標の策定を HOSEI2030 策定委員会の業務とした上で、法人として特に取り組むべき課題を4点挙げ、それを検討する小委員会を HOSEI2030 策定委員会のもとに置くことが示されている。中間報告の内容は、(1) 法政大学憲章、(2) 法政大学のミッション、(3) 法政大学のビジョン、(4) HOSEI2030 策定委員会の活動報告という構成になっている。

「法政大学憲章」は、大学の理念と将来に亘って維持すべき建学の精神を現代にマッチさせて、それを明文化したもので、「自由を生き抜く実践知」というキャッチコピーとその内容は、ミッション、ビジョンの策定に当たっての基本的な考え方である。このような憲章は、明示され、構成員が共有していることが何よりも重要であり、その中身については、第三者が評価の対象とすべきことではないと考える。「法政大学のミッション」は、高等教育機関として時代や社会から期待されている使命を示したもので、歴史・伝統を継承し、さらに時代や社会が求めているものを真摯に受け止めたものであることが重要である。この点については、記載されている内容は明快であり、大学としての見識と貴学の特徴が説得力のある表現で示されている。

一方、「法政大学のビジョン」は、これからの貴学のあるべき姿を示すものであり、歴史や伝統および時代や社会の要請のみならず、現有する人的・物的資源を最大限に活用することを前提に構想されなければならない。ビジョンは、近い将来の実現を目指すものであり、そのためには、「ニーズとシーズとストラテジー」が示されていることが必要である。とりわけ、シーズの有無と達成に向けた戦略が明確に読み取れるものでなければならない。教育・研究・社会貢献ごとに具体的目標が示されているが、目標は、その達成度が評価できることが重要で、「拠点となる」「発展を図る」「挑戦する」「展開する」といった抽象的な表現では、何が行動の最終結果なのか定かには分かりにくい。しかし、今回の中間報告の目的が、ビジョンの枠組みと概要を提示することであるとすれば、おおむね、その意図は理解できる内容である。今後は、本年度末を予定されている最終報告に向け、目標達成に向けたロードマップを作成し、具体的なアクションプランを示せるよう、さらに踏み込んだ検討を期待したい。

中間報告段階とはいえ、今回の報告では、教育研究体制の問題が殆ど述べられていないのは、非常に気になる点である。このことは、後述する総長の「論点の提示」でも言えることで、概念図の第二層「教育課程・プログラム」に関しては、「各教学組織の独自性を生かす」と述べられているに過ぎない。これでは、キャンパス問題以外、各構成員が中間報告についての異論や質問を投げかける余地はない。本格的な議論になるはずの論点が曖昧にされているためであり、「おおむね理解を得られた」という判断は早計に過ぎる。

貴学が目指す教育研究体制の見直しは、既存の教学組織間の連携と協力を推進するという意味なのか、学部等の統合・再編などの組織改革を意味しているのか、あるいは、学部・学科制から教育プログラム制への変更まで踏み込もうとしているのか、さらには、教育組織と研究組織の分離を視野に入れているのか、肝心の点は不明のままである。ビジョン策定を目指すのであれば、この点の明確化は不可欠である。中間報告を読んで画龍点睛を欠く印象を拭えないのはそのためであろう。

2) 論点の提示について

各小委員会報告及び中間報告に対する質問・意見を受けて、改めて論点を大きく3つに整理した HOSEI2030 策定委員会委員長でもある総長の提案は、今後の議論を焦点化させるものとして注目できる。第一は、これまでの教育研究体制の見直しが不可欠であるというものであり、第二は、多摩キャンパスの一部を市ヶ谷キャンパスの近隣へ移転するというもの、第三は、財政の支出構造を再編し、財源の確保を目指すというものである。いずれも、貴学の将来にとって重要な課題であり、提案の意味する内容の重みを構成員は十分に理解する必要がある。「中間報告」になかった教育研究体制の問題を指摘している点は評価できるが、気になる点を指摘しておきたい。

第一は、大括り化の意味が曖昧である点である。

教育組織の大括りと聞けば、教育組織の統合・再編を意味するものと理解されるが、説明を読む限りは、必ずしもそこまで視野に入れているかどうか定かには読み取れない。そもそも、大括り化の議論は、専門に特化されがちな学部教育を高度普通教育と位置づけ、「学士課程教育」と呼称する流れの中で言われてきた言葉である。その背景には、専門分野別教育の中心は大学院に主座を移し、これまでの学部教育を基礎教育・教養教育を核とした共通性の高い教育へ転換させ、学士課程教育と大学院教育の相対的役割分化を進め、それぞれの教育目標の明確化を目指すべきとする考え方がある。「専門教育は大学院で」というほど徹底はできないまでも、専門分化を可能な限り遅らせようとする Late Specialization を志向する大学が増え、学士課程の前期段階では、入試方法も含め、教育システムの大括り化が求められている。

このような流れは、中央教育審議会の「46 答申」の中でも既に触れられており、大衆化・多様化する学生のニーズに対応する一方で、高度化・専門分化が進む研究動向に対処するためには、教育組織と研究組織（教員組織）を分離させることの必要性が提言されている。この提言を受けて筑波大学が設置されたことはよく知られている。筑波大学ほどは徹底されていないものの、教員組織を学術院等に再編し、研究活動の活性化を目指すと同時に、柔軟な教育課程の編成を可能にする教育組織のあり方についての模索が続けられ、学部・学科制度の廃止に踏み切った大学もある。

大括り化の議論は、教育研究体制の見直しと深く関連しており、教員の所属組織であり、学生の所属組織であり、教育課程の編成主体であり、さらには、管理運営の単位組織でもある学部・学科制度を、今後どうするのかを考えなければならない。「総合大学としての強みを活かす大括り化に向かう」という提言の意味を構成員が共有するための踏み込んだ議論が進むことを期待している。

第二は、キャンパス再編成の問題である。

中間報告に対する意見・質問の多くは、多摩キャンパスにある学部からのキャンパス体制に関するものが多かった。都心回帰の大学が多くなるについて、将来の学生確保に不安があることは理解できる。現在でも、学生の修学・生活環境に多くの問題を抱えている事実は見過ごすことはできない。このままでは、実態と意識両面においてキャンパス間の格差が広がることは想像に難くない。学部の新設と学生数の増加などにより、郊外に新キャンパスを求めた経緯は理解できるが、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役割と機能の違いは必ずしも明確ではない。

総長の言うようにキャンパス問題が教育研究体制の再構築と関連するのは当然であり、市ヶ谷キャンパスにある部局にとっても決して無縁な問題ではない。しかし、「移転統合の原則」については何も触れられておらず、多摩キャンパスにある一部を市ヶ谷キャンパス近郊に移転させると述べられているにすぎない。キャンパスの再編にあたっては、まず、それぞれのキャンパスの特徴を明確に示し、それとの整合性に留意して再編を行うというのが本来の姿であろう。各部局のヒアリングにおいて各キャンパスの課題は浮き彫りにな

ってはいるが、学生定員の削減について論及した部局はないし、分野間の調整の可能性を示唆した部局もごく一部に留まっている。これらの課題を整理するためにも、バウンダリーコンディションを明確にした上での「キャンパス整備のマスタープラン」を早く固める必要がある。このままでは、徒に過剰な期待を助長したり、逆に、疑心暗鬼を生み出すだけである。建設的なキャンパス問題の議論のためには、これまで以上に部局等とのコミュニケーションを図ると同時に、第2弾・第3弾の「論点の提示」が必要である。

キャンパスの統合は、教育環境や教育研究上の問題に加え、財政問題と深くかかわっており、キャンパス問題の解決には、財源の確保が重要な課題であることは論を待たない。この点については、事務部局のヒアリングの結果として詳細に指摘されている。この点が解決できなければ、議論を行うこと自体が無意味ということにもなりかねない。提案では、支出構造の見直しが言われ、施設設備費、ICT関係費、教学関連経費、人件費のすべてにおいて支出の見直しを行うとされているが、具体的な中身については言及されていない。また、学生定員の見直しについての提案は、学位の質の維持・向上を求める中央教育審議会等の意向を受けたものであるが、これまで拡大路線をたどって発展してきた貴学にとって、規模の縮小は大きな方向転換であり、構成員の抵抗や戸惑いは予想しなければならない。財政状況の健全化は、キャンパス問題の解決のみならず、少子化時代の大学経営においては最も重要課題であるだけに、波紋を承知の上で、正面からこの問題を取り上げた総長の姿勢には敬意を表したい。しかし、キャンパス再編と定員問題を同時に提案する以上、それに伴う財政状況と財源見通しを明らかにすることは、総長を含めた法人執行部の責任でもある。

第三は、ガバナンスのあり方についての問題である。

これは、中間報告でも論点提示でも正面からは取り上げられていないが、ビジョン実現のためには、管理運営体制の検討が不可欠であることから、若干の意見を述べておく。

昭和50年に制定された私立学校振興助成法により、私立大学に対しても補助金という形で公的資金の投入が行われている。その背景には、大学は、国公私立を問わず、我が国の高等教育を支える公教育機関であるという認識に基づくものである。同時にそれは、学校教育法の改正がなされれば、それに対応したガバナンス体制の整備が求められることにもなる。今回の学校教育法の一部改正は、大学運営における学長のリーダーシップの確立等のガバナンス改革を推進するため、副学長・教授会等の職や組織の見直しを求めている。

第93条の教授会に関する条項では、「大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない」という規定を改め、学長が決定を行うに当たり教授会が意見を述べる事項を、1) 学生の入学、卒業および課程の修了、2) 学位の授与、3) 教育研究に関する重要事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるもの、に限定している。また、92条の第4項で「副学長は、学長を助け、命を受けて校務をつかさどることとする」という副学長の法的地位の変更が行われたのは、学長のリーダーシップを支える補佐体制の強化を意図したものである。

このように今回の法改正では、学長の権限のみが強化されている印象があるが、「ガバナンス強化」とは、大学が真に自律的な組織として機能するための学長を中心とした「自己統治システムの確立」を強く求めたものである。自己統治システムとは、組織の活動について、それが適切に運営されていることを管理する内部統制に加え、大学が、自らの理念・目的を実現するという社会的責任を果たし、社会の一員として持続可能な組織として適切な活動を行うよう、大学における活動全体を適正化させ、不適正なものを是正できる機能・活動・仕組みのことを意味している。とりわけ、教育研究等の活性化を通じて社会に貢献することを使命とする大学は、大学の質を保証し、社会に対しての説明責任を果たせるよう、的確な意思決定システム、効率的な業務運営システム、評価改善システムを整備し、それぞれを適切に機能させることが重要である。学長のリーダーシップは、この3つのシステムが円滑に機能するよう影響力を行使することに意を払う必要がある。

HOSEI2030 策定委員会が小委員会の検討の対象としている内容は、2030 年に向けた「ガバナンス体制の再検討」ではなく、「役員制度のあり方に関するもの」で、理事および監事の増員、理事の解任規程など、あくまでも、現行制度の不備の修正に議論が終始している印象がある。しかし、役員制度の問題はガバナンスのあり方と深く関連しており、とりわけ、理事会と評議員会との関係、役員の権限規程の明確化、法人役員である理事と大学の役職である副学長および学部長等との関係などは、意思決定システムや業務執行システムと深く関連しており、法人機能と大学機能との違いを念頭に置いたうえで、規定化し明文化しておく必要がある。「役員制度のあり方」の検討の対象を拡げ、「ガバナンス体制の再検討」という観点から、再度検討され直すことを期待したい。

3) 各小委員会の活動について

各小委員会等の進捗状況は、以下の通りであるが、親委員会と連携しながら短期間の間に精力的な検討作業が行われており、また、必要に応じて共同作業を行うなど、活発な活動が展開されている。

○ 財政基盤検討委員会

HOSEI2030 策定委員会の下に設置された財政基盤検討委員会は、HOSEI2030 中間報告 (HOSEI2030NEWS 特別号：2015 年 4 月 22 日) で、当委員会の課題を次のように整理した。

1. 財政の現状と将来展望を明確化し、今後の教育・研究活動の既定条件を提示すること。
2. 長期ビジョンの策定過程で議論される今後のあるべき教育・研究活動を可能にする財政戦略の選択肢を幅広く検討すること。

当委員会では、多摩キャンパス開学 (1984(S59)年度) の 4 年前の 1980(S55) 年度から 2013(H26)年までの財務数値の経年変化を、その時代背景とともに整理し、今後の財務見通しを試算している。財務予測は 2030 年度までとし、①現行学生定員を維持する場合、②最終年度までにマイナス 10%まで低減するとした場合の 2 パターンである。①のケースでは、帰属収支差額 (新会計基準では、基本金組入前当年度収支差額) が、この間プラスで推移するものの超過額は極めて少なく、②のケースでは、2020 年代後半以降はマイナスに転ずることとなる。

試算は現状の収入支出構造を前提とし、今後予想される学内年金改定や多摩キャンパスの大規模改修等支出の増加要因を棚上げしても、過去の事業投資を可能としたような十分な財源の捻出は、期待できないとしている。次の事業展開のためには、既存事業等の見直しによる支出削減など収支構造改革が不可避と整理した。

こうした中間報告が公表された後、HOSEI2030NEWS 第 8 号 (2015 年 7 月 3 日) では、各委員会の経過報告とともに、学内教職員の質問・意見が掲載された。財政基盤検討委員会の試算結果に対して、今後の法人財政の深刻化が共通理解され、一部では人件費の見直しを含む積極的な改善策が提言されるなど、危機意識が浸透してきているとの印象を受けた。当委員会の丁寧な説明が一層理解を促進させたのだと評価できる。

また、HOSEI2030NEWS 第 9 号 (2015 年 8 月 12 日) では、経済学部、社会学部、現代福祉学部、グローバル教養学部、生命科学部及び法政大学教職員組合中央委員会から寄せられた財政基盤のあり方議論においても、いずれも今後ますます厳しくなると想定される経営及び財政状況を理解し、収支を改善するには、収入を増やすか、支出を削減するか、その両者を手掛けるかだと認識されている。いずれにせよ収支構造改革は必至との共通認識はできた、と理解される。

こうした学内意見を踏まえ、HOSEI2030NEWS 第 10 号 (2015 年 9 月 30 日) では、将来ビジョンを実現するための財政基盤改革の方向を、支出構造の再編、すなわち支出

の見直しに定めた。対象となる費目は施設設備費、ICT 関連費、教学関連経費、人件費である。「事業活動収支において、年間 10 億円程度の収支改善をキャンパス再構築財源捻出のための目標とし、…投資金額の半分程度の確保を経て…将来の本格的な投資に着手していくべき」との考えを示した。

競争による適切な調達、重複費用の整理や学部運営の効率化、さらには人件費の見直しと課題は山積している。総論賛成、各論反対にならないよう改革の具体的施策の提示にあたっては、これまでと同様に丁寧な説明をお願いしたい。財政改革の先には、ミッションとビジョンの上に個性輝く法政大学の未来が待っていることを繰り返し訴え、現状を打開する方策を決定した後は、強い意志をもって実行されることを期待したい。

○ キャンパス再構築委員会

「キャンパス再構築委員会」は、2014 年 7 月に検討を開始した。その当初から、「2030 年までに実現を目指すキャンパスの再構築は、その時期までに実現を目指す本学の教育のあり方の問題と不可分の関係にある」との認識に立っている。適切な判断であるが、将来において法政大学がどのような教育を行おうとするかは、大学として最も基本的な課題であり、全学を挙げて検討すべきことである。先ずもって、この重たい課題に真正面から取り組んでいこうとする同委員会の積極的な姿勢を高く評価したい。

キャンパス再構築委員会は、2015 年 4 月に、その時点までの検討結果を取りまとめた「中間報告」を公表した。この間、同委員会は、合計 13 回の会合を重ねるとともに、2014 年 12 月から 2015 年 1 月にかけて、学部・研究科の執行部や事務部長に対するヒアリングを精力的に実施した。「中間報告」の取りまとめに向けて同委員会が払ってきた努力を多としたい。

この「中間報告」では、今後の人口動態などの日本社会の変化の見通しを踏まえ、2030 年までに法政大学が実現を目指すべき教育のすがたや教育体制の再編のありかたを論じ、それを前提にしたキャンパス再編のあり方について、論点整理を試みている。同時に、3つのキャンパスが今直面している施設・設備及びキャンパス利用等にかかわる短期的な検討課題を整理している。

現在、この中間報告に対して、学内の各部局などから数多くの意見や質問が寄せられている。同委員会も、これに丁寧に対応している。このような双方向の学内論議により、キャンパス再構築の問題に対する学内の共通理解が深まっていくことを期待する。

キャンパスの再構築は、財政的な裏付けがなければ実現できない。このため、キャンパス再構築委員会は、財政基盤検討委員会との共同検討を開始した。そのような中で、田中総長は、2015 年 9 月、「多摩キャンパスの既存学部や教育研究組織の一部の、市ヶ谷キャンパス近隣への移転を実現する」との方針を示した。この問題の検討に当たって肝となる課題に対する総長の大方針が示されたことにより、検討が大きく前進していくものと思われる。総長の時宜を得たリーダーシップの発揮と認められ、これを高く評価する。

キャンパス再構築委員会は、これからさらに議論を深め、今年度末までに、キャンパス再編案を複数の選択肢として提示するとともに、短期的な課題の解決方法についても、一定の提案を行うことにしている。同委員会のこれからの検討状況を見守るとともに、その成果に大いに期待している。

○ ダイバーシティ化委員会

学生の多様化に関する認識と、それへの対応がダイバーシティ推進の中核に置かれている点は、大学という「事業体」の特徴に鑑み適切である。また、「HOSEI2030」策定にむけて、検討素材となる大学・付属校の教職員アンケートを行ったことも評価できる。

ヒアリング調査のなかでは、男女共同参画、グローバル化対応への課題が示された。調査ではダイバーシティの内容そのものがまだ大学・付属校には浸透していない（内容も知っているとの回答は40%を切っている）ことが明らかにされた。ダイバーシティに対する教職員の認知向上と実際のアクションへの参画が望まれる。また、調査は、男女共同参画とグローバル化に関する内容が主であり、今後他のテーマで調査がなされる必要もあろう。

ヒアリング調査でも男女共同参画とグローバル化対応が中心に実施された。これらについては、HOSEI2030 中間報告では2つの柱とされ、6つの観点から中間的とりまとめがなされた。すなわち、1「総長による『ダイバーシティ宣言』の公表等理念の明確化と発信、2ダイバーシティ推進の組織体制のあり方、3男女共同参画のために、4グローバル化対応のために、5教職員組織の課題、6付属校のダイバーシティ推進である。1については、対外的発信が重要であるが、その裏付けが学内で構築されている必要があるため、個々の課題に関する取り組みも早急になされる必要がある。2については、新たな部局を設置しない方針には賛同するが、それだけに「推進委員会」による進行管理が大きな課題となるであろう。3と4については、示された柱に関する内容である。女性教職員の役職登用は、男女にかかわらず能力発揮ができる風土を形成することによってこそ実現すると考えられる。また、育児休業は男性による取得率の向上も大学内外への影響力があると考えられる。4グローバル化対応については、多角的な取り組みが必要であり、研究教育のみならず、留学生も含めた法政大学にかかわる人々の生活面での支援等も意識されるべきである。5教職員組織については、ダイバーシティ化が教職員の処遇を不安定化させないよう配慮が必要であろう。6付属校のダイバーシティ推進は法人全体との整合性を図るためにも、先行している面は大学でも取り入れ、未達成部分は付属校へ導入していくという流れが構築されることが望まれる。

○ ブランディング戦略会議

この取り組みがなされた要因は、「大学としての特徴が拡散しがち」という問題意識にある。この問題意識から大学の「潜勢力を丁寧に掘り起こす作業」を通じてブランドを改めて確立することが目指されている。また、「法政大学とはこういう大学だという一貫した像」を結ぶことも、ブランディングとして目指されているところであると理解できる。

この問題意識と目的意識に基づいて、2014年度は基礎資料分析、学内外でのインタビュー、ブランディング・アンケート調査、仮説形成のための戦略会議内ワークショップ、ブランディング・プロセスサイトの構築がなされた。2015年度に入り学内各所でのワークショップ、学内ヒアリングが展開されている。

現在学内で共有されうる法政大学のブランド価値の仮案が示されており、上記ワークショップでも素材となっている。

一方で、外部からの評価には厳しい評価がなされているものもあった。

各学部、研究科、研究所の取り組みには、全国的にも水準の高い、あるいはユニークなものがあると評価できる。しかし、大規模校であるがゆえにそれが「埋没」してしまう状況があることは理解できる。ブランディング戦略検討の経緯となった問題意識は妥当なものであろう。大学としての特徴をさぐる作業のなかでは、多面的な評価が学内外でなされていることが把握されたと思われる。重要な課題は、それらを踏まえ大学が主体的に何を発信していくかについての提案と合意形成であろう。多様な評価のとりまとめは困難である。その意味で、ワークショップの開催にあたって仮案が提示されていることは取り組みの重要なステップであると評価したい。一方で、取り組みのロードマップは今回資料では明示されていなかった。

○ 役員制度のあり方検討委員会

「役員制度のあり方検討委員会」は、杉田敦法学部教授を座長として、2015年4月に設置された。その後5回の会合を開催し、同年7月、「第一次報告書」を公表した。これに対する学内からの意見も踏まえ、同年9月には、「第二次報告書」をとりまとめている。同委員会は、これに対する学内からのさらなる意見を踏まえて、今年の冬に最終報告を取りまとめることにしている。

役員制度のあり方は、法人のガバナンスのあり方に大きな影響を与える。貴学は、昨年度、過渡的な措置として副学長制度を導入し、2015年4月には、4名の副学長を任命した。今回の役員制度に関する検討の開始は、やや唐突の感もあるが、暫定措置として導入した副学長制度を恒久的な制度として定着させるとともに、この機会に、現在の役員制度全般を見直そうとする努力であると理解する。学内外の急激な状況変化に対応して、機動的にガバナンス改革を進めていこうとする積極的な取り組みとして評価したい。

貴学の役員制度は、その長い歴史の中でかたち作られてきたものである。大学運営の全ての権限と責任を学長に集中させている国立大学法人の役員制度とは、大きく異なっている。また、評議員会と理事会を厳格に分離し、相互に牽制させている公益財団法人や公益社団法人などとも、様相を異にしている。学校法人法政大学がこれまでに過ごしてきた歴史と今置かれている環境は、国立大学法人あるいは公益法人とは異なるものであり、異なる役員制度を持つことは、当然にあって良いことだと思う。

貴学においては、総長が私立学校法上の理事長と学校教育法上の学長を兼ねている。貴学の総長は、学校法人の経営と大学の教学の双方における最終的な責任者である。一方で、貴学の法人経営と大学運営を執行していく理事会の構成と理事の選任方法を見てみると、卒業生理事、教員理事及び中高長理事については、総長が自ら選任する仕組みにはなっていない。他の機関や学内選挙で選任された者を理事に任命して、理事会という執行機関を構成することになっている。総長は、実質的に、これらの理事の任免権を有していない。

役員等インタビューにおいて、総長とこれらの理事の意見が食い違い、決定的に対立したときにどう解決するのかを質問したところ、最終的には、責任者である総長が決定を下すとのことであった。当然にそうあるべきである。

田中総長は、大学運営に当たり、トップダウン方式ではなくて、大学構成員と丁寧な対話を行い、その納得を得ながら進めていくと述べられた。大学は、企業や官庁とは全く異なる組織であり、トップダウン方式だけではうまくいかず、構成員に対して執行部が説得を行い、その納得を得て運営していくことが大事であり、田中総長の大学運営の方針は適切なものと考えられる。

ただ、実際の大学運営においては、大学全体の利益と大学構成員の利益が相反する場面が数多く発生する。多くの場合は、執行部の説得により構成員の理解と協力を得ることは可能であるが、いくら丁寧に説得しても納得してもらえないことが生じうる。大学の経営環境がますます厳しくなるこれからは、大学として真に必要な改革であれば、構成員の納得が得られなくても、最終的には総長の責任で、改革を進めていくとの決断しなければいけない場合がある。

貴学の新しい役員制度の下で、貴学のこれからのガバナンスがどのように機能していくのか、真に必要な場合には、総長のリーダーシップが適時・適切に発揮されるのかについて、重大な関心を持って見守ってまいりたい。

(2) 評価項目2

「法政大学の財務状況について」

2014(H26)年度の学校法人法政大学の帰属収支差額(注)は、13億円余であり、前年度を

2億円余上回ったものの、財務面での余裕は薄いままである。ちなみに帰属収支差額比率〔(帰属収入－消費支出)/帰属収入×100〕は、過去3カ年2012(H24)年度5.3%→2013(H25)年度2.4%→2014(H26)年度2.9%であり、財政基盤検討委員会が確保したいとする10%には遠く及ばない。収支の構造改革は待ったなしといえる。

従前、貴法人では、現行会計基準では説明しきれない経常収支計算を「資金収支計算書の中の経常的収支計算」として、独自の方法により収入と支出を抜き出して「経常的収支差額」を算定してきた。予算決算対比でこの内容を毎年の事業報告書に示すとともに、必要な解説を加えて、帰属収支差額と並ぶもう一つの重要な指標として扱ってきた。過去これに関しては、貴法人の財政運営にかかる優れた取り組みとして評価させていただいてきた。

今般、学校法人を取巻く経営環境の変化を受けて、2015(H27)年度から、新会計基準が適用されることとなり、学校法人の経営及び財政状況をよりわかり易く説明できる仕組みが整った。新会計基準では、事業活動収支計算書(従前の消費収支計算書)に収支区分が導入され、経常的な収支(その内訳は教育活動収支と教育活動外収支)と臨時的な特別収支に区分整理され、「経常収支差額」の値が表示されることとなった。

また、資金収支計算書の附属表として、資金収支計算書を組み替えて、いわば企業会計のキャッシュフロー計算書に相当する「活動区分資金収支計算書」が作成されることとなった。「教育活動」、「施設整備等活動」、「その他の活動」と活動ごとの資金の流れを整理するもので、従前、貴法人が作成していた「資金収支計算書の中の経常的収支計算」作成の趣旨に沿うものである。その意味で、2015(H27)年度の事業計画書に、「活動区分資金収支予算書」を掲載したことは、優れた対応と言える。なぜなら、新会計基準ではこの「活動区分資金収支計算書」の様式は、決算書において示せば足りることとなっており、予算資料として要求されていないからである。財務情報に関し、関係者に対し丁寧な説明に努める貴法人の姿勢を強く示したものとして、大いに評価したい。

最後に学内年金の件に触れておきたい。HOSEI2030NEWS 第8号(2015年7月3日)で、財政基盤検討委員会が「学内年金についての勉強会」を行った旨の報告がある。学内年金の財政は、決算書の注記に記載されており状況は把握できる。しかし、過去勤務債務として計上された法人負担額を今後どのように処理していくのか、方針も説明も付されていないのでその先は不透明である。財政基盤検討委員会では、学内年金の現状を適正に把握されているので、年金財政の今後予測も踏まえて、法人財政基盤の確立に向けた収支構造の改革に取り組まれることと思う。なお、貴法人を含め学内年金は、私立学校教職員共済制度に加入していない数少ない大手の私立大学に限られた特殊な事情の中にある。それゆえ、私立大学全体の議論から抜け落ちてしまうことが多いので、その点は注意が必要であろう。

注：この額がプラスで大きければ純資産(従前の自己資金)は充実し、財政面での余裕につながり、新たな投資の財源になる。従前、この額は「消費収支計算書」において帰属収入－消費支出による計算を行い算出する必要があった。しかし、「消費収支計算書」から替わった新会計基準の「事業活動収支計算書」では「基本金組入前当年度収支差額」として科目建がなされ、計算書類に金額が表示されることになった。改めて電卓をたたいて算出する必要がなくなった。

(3) 評価項目3

「研究所長会議の役割と大学としての経営マネジメントのあり方について」

貴学は、3つのキャンパスに合計11の附置研究所を設置している。研究所相互の連携協力と研究所活動の活性化及び促進を図ることを目的に、総長、学術支援本部担当常務理事及び11名の研究所長で構成する「研究所長会議」が設けられ、年2回程度の頻度で、会議

が開催されている。

昨年度及び今年度で開催された研究所長会議の議事録（3回分）を拝見したが、各研究所からの現状報告や、附置研究所に共通する課題についての意見交換などが行われている。研究所長会議の設置目的に照らして、おおむね適切に機能しているものと評価する。

現在、「HOSEI2030」の策定に向けて、2030年までに貴学が実現を目指す教育のあり方や、キャンパス再構築のあり方などについて検討が進められている。教育と表裏一体の関係にある研究についても、当然にこれからのあり方が議論され、その一環として、附置研究所のあり方も見直されるものと思われる。今後、その議論の場として、この研究所長会議が活用されていくことを期待する。

ただ、各研究所長は、それぞれの研究所の組織代表として、自研究所の権益の確保だけに目がいきがちである。法政大学としての研究のあり方の検討及び附置研究所の見直しに当たっては、全学的な視点に立って、総長及び学術支援本部担当常務理事が強力なリーダーシップを発揮していくことが必要である。先日の役員等インタビューでは、附置研究所のあり方を見直すために、総長直属の検討組織が発足しているとのことであった。この検討組織で、全学的な立場からの検討が進められていくことを期待する。

附置研究所のあり方については、不断の見直しを行い、貴学における研究資源の配分において「選択と集中」を実現していくことが必要である。現在進められている見直し作業によって、貴学の強みを活かし、優れた特徴が発揮される研究体制が構築され、ひいては、貴学のブランディング戦略にも大きく貢献していくことを期待している。

（４）評価項目４

「地域連携の取り組みについて」

地域連携については、付属校を含めると百を超える活動が列挙されていた。活動の中には、大学が位置する特別区との協働活動や地域住民との交流が想定されるとともに、活動頻度も高いものがある。地域交流センター学生プロジェクトでは、歴史の長い活動や子どもとの交流など学生ならではの活動も展開されている。学生プロジェクトに対しては、公募方式で活動助成金が出される仕組みもあり、大学としてのバックアップを評価できる。学生の主体的活動と支援は、地域連携の柱であろう。地域交流センターは、多摩地域限定であるようだが、他キャンパスにおいても同様の組織が形成され、学生活動への支援がなされる必要があると思われる。

しかし、大学全体としては、地域連携を把握し、管理している部門が存在しないために、情報の精粗がある。例えば、ホームページからは、「少年少女野球教室」開催などを見い出すことができ、地域の子どもの交流もあるようである。リストには「軟式野球」、「テニス教室」はあがっているが、「野球教室」は見いだせなかった。また、提出されたリストのなかには、休止中のものや当該年度に開催され、その後活動がなされていないものも含まれている。さらには、実態把握が困難であり「？」が付されている活動もいくつかある。

地域連携全体を把握し、必要な場合には調整等を行う機関が必要かと思われる。

地域研究センターは、全国15の自治体と協定を結び、遠隔授業など多様な事業を展開している。各地域への貢献は大きいと評価できる。

地域連携のいまひとつの柱は、大学教職員による取り組みであると思われるが、公開講座などにおいて地域との連携による開催も拡充していく可能性は存在するだろう。

おわりに

「HOSEI2030 NEWS」を定期的に刊行し、「中間報告」を公表するだけでなく、中間報告に対する各部局の意見をインタビューで聴取した結果を公表し、さらに、各質問についての

丁寧な回答を掲載し、直近の号では、総長名で課題や問題点を改めて整理した「論点の提示」を載せている。このような HOSEI2030 策定委員会と構成員各層とのレシプロカルな意見交換の機会をもつことは、改革を進めるに当たって最も重要な点である。執行部が構成員との合意形成を何よりも重要視していることの証であろう。「民主主義とは手続きである」と言われるが、結果もさることながら、このような適切な手続きと関係者に対する迅速な情報開示こそ、自主改革を着実に進める上での基本である。このことに格段の意を払っている貴学の姿勢は大いに評価できる。

ビジョンで示される 2030 年といえば、15 年先のことであるが、構想されている内容を考えると、それは決して遠い先のことではなく、入念な準備は今から始めなければならない。しかし、現在の構成員の半数近くが 2030 年までに入れ替わることを考えると、構成員によって「HOSEI2030」に対するリアリティに差があることは否めない。むしろ、3 年程度を単位にマイルストーンを設定し、それに向けた年度計画を定めることのほうが、現実的な問題として構成員に受け止められ、全学的な取り組みを加速させやすいように思う。そのためには、ビジョンの策定に当たっては、それを実現するためのロードマップと時間軸に沿ったアクションプランを作成する必要がある。その際、最大の課題となるのは、財源の確保策と教育研究体制の大括り化の効用を構成員が十分理解することである。

とりわけ、今後の教育研究体制をどのように構築するかは、最優先課題である。当面は、キャンパス再構築委員会が、その任を担っていくものと考えられるが、教育研究体制の再構築のためには、キャンパス問題のみならず、組織改革や制度改革にまで踏み込むことが必要になるかもしれない。現在は、検討すべき事項ごとに小委員会を設置しているが、各小委員会の検討結果を統合する親委員会である HOSEI2030 策定委員会の役割は非常に大きい。場合によっては、親委員会の「シンクタンク機能」を担う部外者も含めた新たな小委員会の設置を検討するのも一つの方法である。

HOSEI2030 策定委員会は「大括り化」を提唱しているが、その意味する内容も提案の根拠となる背景や理由も必ずしも明確ではない。発展には変化が必要であるが、変化には必ずリスクが伴うものである。教育研究体制の見直しと言うからには、現状の問題点の把握、改善すべき方向についての検討、目指そうとする教育研究体制の効用と予想される問題点の整理、問題解決の方策と見通しなどの検討が不可欠である。すでに、「大括り化」に踏み切っている大学も少なくはないが、「大括り化」の意味する内容も教育研究体制も大学によって様々である。これら国内外の大学の現状を十分調査・分析し、貴学に最も相応しい体制を構築するには、それ相当の準備が必要である。本年度の評価を終えるに当たって、そのことを改めて述べておきたい。

経営部会大学評価グループ評価委員一同