

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
「これまでの大学の方針・施設と総長の選挙時マニフェスト基本理念と個別政策の関連性」
- (2) 評価項目 2
「中長期ビジョン HOSEI2030 の策定状況・進捗状況等について」
 - 1) 評価項目 2-1 HOSEI2030 策定委員会
 - 2) 評価項目 2-2 財政基盤検討委員会
 - 3) 評価項目 2-3 キャンパス再構築委員会
 - 4) 評価項目 2-4 ダイバーシティ化委員会
 - 5) 評価項目 2-5 ブランディング戦略会議
- (3) 評価項目 3
「国際化戦略に関する課題について」
- (4) 評価項目 4
「副学長制度について」

2 評価経過

2014年5月10日	第1回大学評価委員会 評価計画策定
2014年5月14日	常務理事会 大学評価計画および評価の実施を承認
2014年11月19日	役員等インタビュー
2014年12月13日	第3回大学評価委員会 大学評価報告書（経営部門）承認
2014年12月17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	広島大学監事・名誉教授 (前公益財団法人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	前山形大学長

以上

II 経営部門 評価結果

はじめに

今回の評価報告書は、通例の評価報告書のように、評価対象事項としてあげられた事項や活動の現況が、掲げた目標をどの程度達成しているか、予め設定された基準へ適合しているかどうかを、目標管理という観点に立って、根拠資料をもとに評価したものではない。大学評価委員会から依頼のあった「これまでの大学の方針・施策と総長の選挙時のマニフェスト基本理念と個別政策の関連性」、および、「中長期ビジョン HOSEI 2030 の策定状況・進捗状況等」について、さらに、マニフェストでは明確な形では示されていなかったガバナンス・ビジョンの一環としての「副学長制の導入」、および、スーパーグローバル大学創成支援事業に関連したグローバル・ポリシーに基づく「国際化戦略に関する課題」について、第三者としての感想および若干の意見を所見として記載したものである。従って、関係資料やヒアリングをもとにしているとはいえ、所見の内容は、評価者の個人的な経験や関連情報をもとにしたものであり、多分に主観的な印象の域を出ていない。この点を予めお断りしておきたい。

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。なお、HOSEI 2030 策定委員会については、親委員会と各小委員会等を評価の対象とした。

(1) 評価項目 1

「これまでの大学の方針・施策と総長の選挙時のマニフェスト基本理念と個別政策の関連性」

(2) 評価項目 2

「中長期ビジョン HOSEI2030 の策定状況・進捗状況等について」

- 1) 評価項目 2-1 HOSEI2030 策定委員会
- 2) 評価項目 2-2 財政基盤検討委員会
- 3) 評価項目 2-3 キャンパス再構築委員会
- 4) 評価項目 2-4 ダイバーシティ化委員会
- 5) 評価項目 2-5 ブランディング戦略会議

(3) 評価項目 3

「国際化戦略に関する課題について」

(4) 評価項目 4

「副学長制導入について」

2 評価の観点

評価にあたっての明確な観点は示していないが、あえて言うならば、今回示されている構想が、これまでの貴学の一連の改革の動きとの整合性、示された構想を実現するための手順や課題意識の一般的妥当性、大学を取り巻く状況や改正された法案等との適合性などを、評価の観点とした。また、一部は、今後の検討過程において留意すべき点などについても意見として述べることにした。本来なら、ガバナンス・ポリシーやグローバル・ポリシーなどの基本構想それ自体の実現可能性について、貴学の有している人的・物的資源やこれまでの実績等などを手掛かりに評価すべきであったとは思いますが、理念や改革構想の段階において、その実現可能性を論ずることは、第三者としては差し控えるべきだと判断した。

3 評価の方法と手順

評価は、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。なお、策定委員会の小委員会等については、評価担当者を定め、その評価所見を経営部会評価委員全体の所見とすることを予め合意しておいた。全体に関わる課題については、各評価者の意見を踏まえ、主査の責任で所見をまとめた。

4 評価者および評価担当

評価者は、以下の4名である。小委員会等に関しては、分担を決めて評価を行った。

主査 生和秀敏：ダイバーシティ化委員会
塚田 茂：財政基盤検討委員会
松原康雄：ブランディング戦略会議
結城章夫：キャンパス再構築委員会

5 関連資料等一覧

評価項目1：これまでの大学の方針・施策と総長の選挙時のマニフェスト基本理念と個別政策の関連性

- 1) 「法政大学のビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標（2014年度版）」について
- 2) 田中総長選挙時マニフェスト

評価項目2：中長期ビジョンHOSEI2030の策定状況・進捗状況等について

- 1) 「法政大学の長期ビジョン（HOSEI2030）策定に向けて（第1回）」配付資料
(2014年7月9日 法政大学総長 田中優子)
- 2) 「『HOSEI2030 策定委員会』等の設置及び委員の委嘱について」
(2014年7月10日 法政大学総長 田中優子)
- 3) 「HOSEI2030 NEWS 第1号」(2014年9月18日発行)
- 4) 「HOSEI2030 NEWS 第2号」(2014年10月31日発行)
- 5) リーフレット「法政大学グローバルポリシー-GLOBAL POLICY 持続可能で平和な地球社会の構築に貢献する大学へ」(法政大学)
- 6) 「平成26年度 スーパーグローバル大学等事業『スーパーグローバル大学創成支援』構想調書」(法政大学)
- 7) 長期ビジョン作業プロセス案

評価項目2-2：財務基盤検討委員会の評価に係る資料

- 1) 教学改革等一覧（1980～2014年度）
- 2) 決算額一覧（2004～2013年度）
- 3) 資産状況一覧（1980・1990・2000・2004・2006～2013年度）

- 4) 他大学財務比較資料
- 5) 2014年度中長期財政シミュレーション（2023年度まで）
- 6) 外部資金獲得状況（2011～2013年度）

評価項目2-4：ダイバーシティ化委員会の評価に係る資料

- 1) 報告書「法政大学の男女共同参画のために」（男女共同参画プロジェクトチーム）
- 2) 2012年度認証評価 自己点検・評価報告書（抜粋）
- 3) 2015年度入試 障がいを持つ入学志願者への案内

評価項目4：「大学管理運営上の課題（ガバナンス・ビジョン）」の策定状況や進捗状況等がわかる資料

- 1) 副学長制度の導入について（2014年10月2日 法政大学総長 田中優子）
- 2) 規程（寄附行為・理事会付議手続基準・常務理事会規程・監事監査規程・職務権限規程・職務権限表・総長候補者選挙規則・理事選出規則・監事選出規則・学内評議員選出規則・卒業生評議員推薦規則）
- 3) 2014年度 理事の業務分担（2014年11月1日現在）

参考資料

- 1) 教職員数・学生数・留学生数に係る各種データ

6 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、八名和夫大学評価室長

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、河野一麿国際学術支援統括本部長

ヒアリング日程：2014年11月19日（水）

評価項目1

これまでの大学の方針・施策と総長の選挙時のマニフェスト基本理念と個別政策の関連性

基本理念に関しては、建学以来掲げられてきた「自由と進歩」という理念に加え、「新たな価値を創造するための進取の気象」が基本理念に付け加えられている。大学が競争的環境に置かれている状況にあっては、大学の社会的価値を高めることが不可欠であり、大学の實力と個性に対する社会の評価とのギャップを乗り越え刷新するためには、「新たなイメージの創造と発信」というブランディング戦略が重要であるという認識に基づくものと推察される。総長の大学創成に向けた強い意気込みが感じられる。

個別政策については、従来、ビジョン主要項目としてあげられたものと大きな違いはないが、重点の置き方に新執行部の特徴が伺われる。

「中高大連携教育体制の構築」は、旧執行部が主要項目として挙げていた「付属校改革による、ステージ校戦略の展開」の延長線上にあるものと考えられるが、グローバル人材の育成を、大学だけではなく、法人全体のミッションとして位置づけようとする姿勢が伺える。

「学部教育の新たな展開」は、教養教育と専門教育を段階的・調和的に融合させたカリキュラムの体系化、問題発見・問題解決型の授業形態への転換といった教育課程の整備に加え、グローバル化に対応できる外国語教育や国際的プログラム、さらには、持続可能性教育（Education for Sustainable Development）などの充実・発展を意味しているものと考えられる。これらは以前から貴学の教育課題とされてきたものである。

「大学院教育の開放と、研究支援体制の拡充」は、今後の貴学の発展を期す上で大きな課題である。大学院教育の量と質を飛躍的に拡充するためには、大学院を学部教育の延長としてではなく、自立した教育課程として明確に位置づけ、学部卒業生のみならず、留学生や企業人、さらには、一般社会人の生涯学習化をも視野に入れた教育システムの構築が求められている。

「国際化のさらなる推進」は、スーパーグローバル大学に選定された貴学にとっての重要課題である。グローバル教養学部を擁する貴学は、グローバル化推進のためのモデルがある。同学部のノウハウを最大限に利活用し、構想調書に記載した内容の実現に向け、全学的な展開を一段と加速しなければならない。

「キャンパスの再構築」は、これも継続的な課題であり、大学院問題と同様、多摩・小金井の各キャンパスを所掌する副学長の任用を契機に、各キャンパスの整備のみならず、大学の現状と大学を取り巻く社会動向予測をもとに、3キャンパス体制そのものを総合的・抜本的に見直す必要がある。

「学内組織の整備」は、ガバナンス改革と連動した重要な課題である。貴学は、学部・研究科の自律性を最大限に尊重して運営してきた伝統がある。学校教育法の改正を機に、権限と責任の明確化と学内組織の見直しや運営形態の再検討が必要になっている。

「財政見通し・中長期ビジョンの策定」は、改革・改善を可能にするためには、不可避な重要課題である。人的・物的・資金的措置についての中長期的な見通しがなければ、ビジョンは所詮は絵に描いた餅に等しい。経営基盤の安定化は、あらゆる改革構想の前提である。

「組織におけるダイバーシティの推進」は、新執行部が強く打ちだした課題である。2011年に、「法政大学の男女共同参画のために」という報告書がまとめられているが、その考え方を普遍化したものと考えられる。大学の多様化が進み、学生のユニバーサル・アクセスが課題となっている今、教育活動の多様な展開のみならず、それを支える大学組織のダイバーシティ化が強く求められている。

総長のマニフェストと基本方針には、これまでも重要課題として指摘されたものが確実に内包されている。強調点に若干の違いはあるものの、貴学が課題として取り組んできたものが基本的には継承されている。その中であって、社会的なアピール力を強調し、貴学の社会的価値を高めることに意を払っている点は、学内はもとより対外的にもインパクトは大きい。確かに、いくら良い製品を作っても、販売戦略がなければ、商品として市場に出回ることはない。しかし、アピール力だけで社会的価値が高まるものではない。アピールするだけの内容と質が伴っていなければ、やがてその商品は市場価値を失う。大学も同様で、教育研究の水準を高めることが重要であり、その結果として社会的価値が向上すると考えなければならない。課題は多いが、各年次ごとのマイルストーンを設定し、計画・実行・点検・改善といったPDCAサイクルが確実に機能する仕組みを整備し、大学の質の向上に努めることが重要である。折しも、学校教育法の改正によって、大学運営も新たな局面を迎えようとしている。総長を中心とした新執行部が、構成員の参加と協力を得ながら、新たな大学の価値の創造に向け、リーダーシップを適切に発揮されることを期待する。

評価項目 2

中長期ビジョン HOSEI2030 の策定状況・進捗状況等について

評価項目 2-1 HOSEI2030 策定委員会

本年 9 月に発行された HOSEI2030 NEWS（第 1 号）では、長期ビジョン策定の趣旨と策定委員会と小委員会の設置と検討の手順が示されている。特に、検討体制の概念図を見ると、管理運営体制および大学のミッションを実現するための骨格が階層構造で図示されており、長期ビジョンの枠組みが構成員に理解できるようになっている。このような「設計図」の提示は、改革・改善を進めるにあたり必須な事柄であり、改革を加速するためにも、また、部局との意見交換を実のあるものにするためにも、大いに役立つと思われる。しかし、この概念図は、これまでの検討されてきた諸課題を、「理念・目標領域」「施策展開領域」「基盤領域」に分け、それぞれの領域に関連した重要課題を示したもので、「改革の方向性」は示されていない。方向性の決定と具体的な改革内容を定めるのは、これからの策定委員会の作業の進捗如何に掛かっている。

来年 1 月までの第 1 段階における策定委員会は、これまで 3 回開催され、検討課題として、（1）大学の現状把握と将来を規定する社会状況・構造の予測、（2）HOSEI2030 報告の構成案の検討と教学上の検討課題・体制の検討、（3）「教育・研究・社会貢献の目標」案のたたき台づくりに向けた検討を行うことを決めている。いずれも、貴学のあり方を定める上で重要なテーマであり、今後の進捗状況を注目したい。

（1）の大学の現状把握に関しては、これまでの自己点検・評価結果を踏まえ、客観的なデータや資料をもとに、論拠を明確にした論議が求められる。将来を規定する社会状況・構造の予測は、不確定な要素が多いが、「46 答申」を始めとする臨教審・大学審・中教審の答申や世界の大学の動向などを分析・検討するとともに、大学を取り巻く社会動態についての教育社会学的調査結果を参照しながら一定の方向性を見極める必要がある。これからの大学のあり方を展望し、それを構成員で共有するためには、IDE 大学協会が編集・刊行している季刊冊子「現代の高等教育」が格好のテキストになる。策定委員会委員には一読を勧めたい。

開かれた大学という、大学を取り巻くマーケット論やポピュリズムに議論が支配されがちである。しかし、大学は企業ではなく、高等教育機関である。OECD は、大学の質を保証するためのガバナンスを考える上で重要な視点として、①Academia、②Institutional Autonomy、③Public Policy、④Market の 4 つを挙げ（注 1）、それぞれの視点から現状分析と将来予測を行ない、4 つの次元が十分に機能し、しかも、各次元のバランスがとれたガバナンスを提唱している。多様なステークホルダーが求める大学の質を保証するためにも、この点は留意しておかなければならない。グローバル人材を求める高等教育政策への対応や市場の動向を反映したキャリア教育は勿論重要ではあるが、教育研究といった学術活動の活性化、自主性・自律性を尊重した大学組織や運営のあり方を是非検討して欲しい。

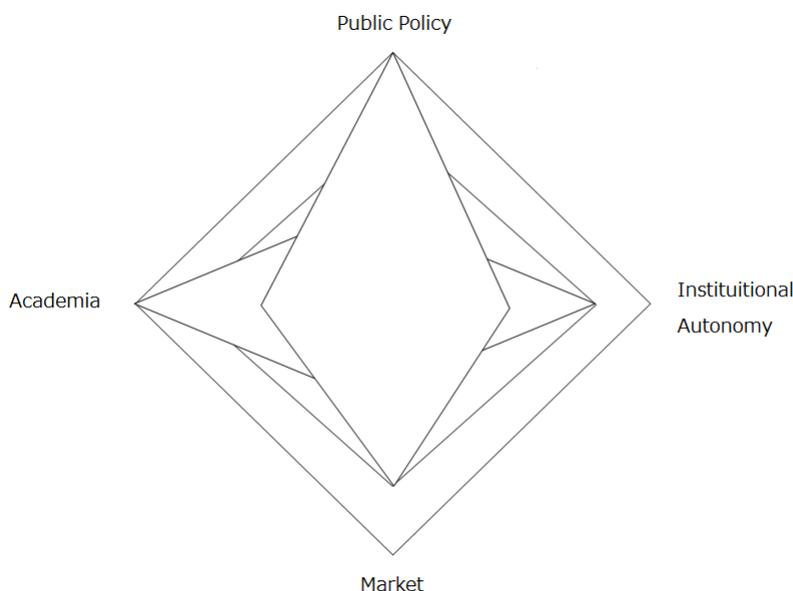
（2）の教学上の検討課題・体制の検討は、個々の教職員の活動を支える上で重要な課題であり、とりわけ、教育システムの問題と研究体制の整備は、大学の骨格を形づくるものである。予てより懸案となっている大学院の整備計画、教育プログラム制度の導入に伴う新たな教育システムの検討は、部局を超えた全学的な検討課題である。また、近年、多くの大学で検討され、一部の大学では実施されている「教員組織と教育組織の分離」（注 2）についても、それが教育と研究双方の活性化に資するか否かという観点から、先行事例などを踏まえて真剣に検討するだけの価値はある。

（3）の目標の設定は、構成員の目標に向けた努力を誘うものでなければならず、その

達成度が適切に評価できるものでなければならない。このことは、ビジョン主要項目を定量的目標に落とし込んできた貴学は十分承知されていることではある。「目標は実現されなければならない」ということを再確認した上で、大学としての戦略目標、部局の目標、さらには個人レベルでの目標を定めるとともに、それらの相互関連が構成員に理解できるような「戦略マップ」の作成を勧めたい。

(注1) 2011年、第一回の高等教育質保証学会で、OECDの教育研究イノベーションセンター長のDirk Van Damme氏が、このような図を用いて講演した。ガバナンスという、タテの菱形を過度に重視しがちである。しかし、自主・自律を掲げる大学は、ヨコの菱形の重要性を軽視してはならないというのが彼の発言の趣旨である。ここに示したものは原図そのものではなく、分かりやすく加工したものである。

ガバナンス分析



(注2) 教員の自由な研究を保証すると同時に、学生の学習ニーズにあった教育を展開するためには、研究組織である教員組織と教育課程ごとに構成される教育組織とを分離することが、教育と研究双方の活性化に繋がるとして採用されつつある教育研究システム。

評価項目2-2 財政基盤検討委員会

法政大学創立150周年の2030年に向けて、長期ビジョンを策定することが本年6月の理事会で決定され、HOSEI2030策定委員会のもとに、「財政基盤検討委員会」を含む3委員会+1会議が設置された。

取組課題としては、第一に財政課題が掲げられており、財政戦略を検討する当委員会が筆頭委員会として位置づけられた。これは、総長選挙時マニフェストに記された「財政基盤検討委員会を発足させ、一律予算削減の方針を見直す」との主張に基づいての展開であり、設置である。当委員会は、今年度内に「策定委員会」に中間報告を予定している。

HOSEI2030 NEWS 第1号で整理されているように、現状は、教員数の増加にもかかわらず

学生数はほぼ一定であり、経営的には財政的余裕を失いつつある。2010 年度以降、人件費比率（人件費/帰属収入）は 50%を超えて上昇しつつあり、2013 年度の決算では、帰属収入と消費支出の差である帰属収支差額（純資産の増加額を示し、新会計基準では「基本金組入前当年度収支差額」と名称整理）は、11 億円余（帰属収入の 2.4%）である。ちなみに 2004～2007 年度頃には、資産売却差益の特殊要因を除いても、この帰属収支差額は 80 億円程度（同 18%～19%）を確保していた。急速に経営余力が失われてきている。

当委員会では、中間報告に先立ち 2014 年 11 月に、2014～2030 年度までの向こう 17 カ年の財政シミュレーションを作成して、他の委員会の議論の土台となる「財政的与件」を提示し、その上で今後の他の委員会からの具体的提案を受け、「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」するとのことである。しかし、財政的与件の提示にあたり、「ただ結果の計数だけではその意味するところが分かりにくいので、どのように表現するかが検討課題」であるとしている。この点は、まったく同感であり、困難な作業が待ち受けているものと推察される。

既に、経理部では 2014 年 7 月に、消費税率の引き上げや他の不確定要素を除いた中長期財政シミュレーションを作成しており、向こう 10 カ年の帰属収支差額の合計額を 230 億円と試算した。これに対して、この間の新たな基本金組入総額（教育研究施設設備への追加投資価額）を 350 億円と積算しており、純資産の増加額（230 億円）を上回る見込みである。しかも、実際の投資金額は、350 億円 + α （取替更新される既基本金組入対象資産の価額）であり、場合によっては、事業の先送りを含めて、厳しい状況が予想される。財源の確保や調達にも工夫が求められる。

教育研究活動に対するヒト、モノ、カネの要求や注文には限りがない。しかし持てる財源は限られている。節約だけを強制すれば新たな挑戦への意欲は萎んでいく。不満もたまる。状況が正確に理解されていなければ、なおさら不満は大きくなる。とあって、学校法人にあっては、短期的に財政を好転させる妙薬はない。

学校法人にとっては、教育研究活動における無限の要求を有限な財源に圧縮し押し込めつつ、法人の使命を達成させなければならない。それには計画を策定し、財政とのバランスを確保しながら、事柄に優先順位を付して順次実施していく他はない。先の見通しが立てば、要求者はその間、我慢することはできる。我慢がならないのは、計画もなく見通しが何も無いことである。

その意味で、長期計画の策定は重要である。加えて、予定した事業を実現させるための短期計画（=年次計画）が必要となる。一連の作業は「策定委員会」が担うと考える。

すでに貴学では、スーパーグローバル大学創成支援事業において、全体計画と年次計画、事業完成までの工程を描いているので、計画を実現させる手法は十分に咀嚼されている。

道は平坦ではない。田中総長の下で、総長のリーダーシップが発揮できる関連施策を組み込んだ長期計画が策定され、財源確保とともに計画実現への道筋がつけられるよう期待したい。

評価項目 2-3 キャンパス再構築委員会

「HOSEI2030 策定委員会」の下に「キャンパス再構築委員会」が組織され、小秋元段文学部教授を座長に、2014 年 7 月から検討が開始されたことを高く評価する。今後の検討の成果を大いに期待している。

これまでの 5 回の会合で、2030 年に向けたキャンパスの再構築案は、その時期に法政大学がどのような教育を行うのかとの問題と一体のものとして検討していくことが確認された由であり、至極もったもな事と思う。

ただし、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のかは、全学を挙げて

検討すべき最も基本的な問題である。「キャンパス再構築委員会」では、これから各学部・研究科の執行部や部局責任者を対象にヒアリングを実施することにしており、その成果を基に全学的な議論を積み重ね、法政大学の教育の在り方を踏まえたキャンパス再構築案を取りまとめていってもらいたい。

中長期的なキャンパス再構築案の検討と合わせて、各キャンパスが今抱えている問題に対応していくことも重要である。特に、多摩キャンパスでは、その立地に起因する様々な問題が顕在化していると聞く。「キャンパス再構築委員会」では、各キャンパスが抱えるそのような問題についても、全学的な立場に立って検討し、当面の改善策を提案し、それに基づいた改善措置が講じられていくことを期待する。その際には、2015年4月から新たに設置される2名のキャンパス担当副学長と密接に連携していくことを望みたい。

評価項目 2-4 ダイバーシティ化委員会

報告書「法政大学の男女共同参画のために」をベースとして、ヒアリング調査を行う計画が立てられている。男女共同参画はダイバーシティの重要な要素ではあるが、それが全てではない。座長が述べられているように、性別・国籍・年齢・障がいの有無、さらにはライフスタイルの多様性を重視することが、大学の価値を高めるとともに多様な学生に向き合う上で不可欠であるという認識をまず徹底することが重要である。予定されているヒアリングの視点については必ずしも明確に示されていないが、視点を定め質問事項を考えるにあたっては、「ユネスコ高等教育世界宣言」（注3）で謳われている諸提案を踏まえたものであって欲しい。

この宣言の中では、女性の参加の拡大と役割の推進のほかに、機会均等の拡大のための多様性の尊重、公正なアクセスの保証、批判的思考および創造力を育む革新的な教育方法の開発、労働世界との協力の強化および社会のニーズの分析と予測、大学の当事者としての職員・学生の位置づけの明確化、パートナーシップと協力など、17の条項が高等教育の新たな展望を形成する上で重要であると述べられている。この宣言は、開発途上国の現状を強く意識したものになっているが、知識基盤社会における国際的競争力の強化を至上原理としているかのように見える我が国の大学教育に対して、社会的価値の基礎となる高い倫理観とヒューマニズムの涵養を謳っている点は、大学関係者として謙虚に耳を傾けなければならない。

障がい学生の受け入れに関しては、現代福祉学部の先導的な役割もあって、きめ細かな施設整備が行われ、障がい学生支援委員会のもとに各キャンパスごとの小委員会が設置され、履修科目ごとに、障がいの種類や程度に応じたきめ細かな支援を行っている。また、特別受験を申し出た者への対応の流れや案内方法についても適切な準備がされており、安心して受験および修学が可能な準備が整っている。学生の支援者登録も機能しており、教職員・学生一体型の全学的・組織的な支援体制は十分整備されている。

生涯学習化に対応する通信教育課程は、12年の在学年限を設定しているが、申請により更に12年の在学を認めるなど、修学期間の延長が可能なようになっている。また、これまでのテキストとレポートおよび対面スクーリングによる学習に加え、インターネットを利用した「メディア・スクーリング」授業を導入している。これにより在宅でのスクーリングができるため、主婦や高齢者などの生涯学習化を支援することが可能になっている。大学院についても長期履修制度が導入され、社会人の修学環境が整備されている。限られた人的資源で、各層の生涯学習ニーズに対応するには限界はあるが、教員相互のサポート体制を強化し、人的資源の有効活用を図ることで、時代の社会の要請に応じてほしい。

（注3）1998年、ユネスコは「World Declaration on Higher Education for the Twenty-First

Century : Vision and Action」を公表した。なお、日本私立大学協会から私訳が公開されている。また、2005年、ユネスコとOECDは、「Guidelines on Quality Provision in Cross-Border Higher Education」を公表した。この仮訳「国境を越えて提供される高等教育の質保証に関するガイドライン」を文科省が公表している。

評価項目 2-5 ブランディング戦略会議

(1) ブランディングに関する前提

法政大学が、HOSEI2030（長期ビジョン）で大学内外に大学、法人全体の教育、研究理念等を明らかにしていこうとする姿勢は肯定的に評価できる。そのなかで、ブランディング戦略会議は他の組織体と異なり、比較的早期に結論を見だし、実際に法政大学のブランドを高める方途について具体的な提案、ステートメントを出そうとされている。

大学のブランディングについては、優れた実績がありながら周知されていない大学を世に知らしめるという内容となる考え方もある。一方で、一定の知名度はありながらも、大学のあり方や教育・研究方法について統一した方針が明確ではなく、学内外にも認識されていないという側面に対応するブランディングという取り組みもある。法政大学は、「知名度はあると思うが、あくまでも大学の教員間、大学間であり、中高生や教員、特に地方での知名度があるのかということではなくてなってきた。さらにSGU以降は世界における知名度ということも問題となる。」という認識を有されている。したがって、後者の側面における取り組みと理解して良いだろう。この認識に基づいて、法政大学が教育・研究を中核とした質保証をより強化し、明示していくという考え方によってブランディングを進めていこうとされていることは評価できる。ともすると、ブランディングは、単純な大学名等の広報や抽象的なイメージアップ戦略にながれやすいが、今回の取り組みは研究教育等の改革・改善という実質的内容を伴うものであることに期待したい。「法政の場合はスポーツで知名度を作ってきた部分もあるが、それ以外に非常に多くの業績があり、また国際化という面でもかなり早くからいろいろなことをやってきているが、元々持っている特性が伝わりにくくなっていることを確認」されているという問題意識も妥当であろう。

HOSEI2030NEWS 第2号によると、「他の大学にない法政大学の優れた特性を引き出し、伝えていく」と取り組みの姿勢が示されているが、「特性」について前提としてある「作業仮説」が存在するようである。現在実施途上にある基礎分析やインタビューのなかから、それが鮮明に浮かび上がることを期待したい。

(2) ブランディング戦略会議の位置づけ

ブランディング戦略会議は、HOSEI2030 策定委員会のなかに設置されている。HOSEI2030 NEWS 第1号では、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が親委員会への提案を作成するタスクフォースとして、位置づけられている。ブランディング戦略会議は、HOSEI2030 策定委員会と「連携して」いくという表現がなされている。ヒアリングでは、「ブランディングについては、今すでにブランドを発信し始めている。ブランディング・プロセスサイトがもうすぐ出来るが、発信用の道具は作り始めており、少しずつ発信し始めながらブランディングを構築していく。長期ビジョンの策定委員会が発足する以前、総長就任直後から動き始めている」との回答があった。そのため他の委員会と少し「性質が違っている」という位置づけがなされている。また、他の委員会は教員や教員の中の専門家を入れて構成しているが、ブランディング戦略会議だけは広告代理店も入っている。この会議が、他の委員会とは異なり、現在進行形で発信を行っていく役割を担っている点から、構造図上でも位置づけがことなることは理解できた。

(3) ブランディング戦略会議の進捗状況

HOSEI2030 NEWS 第2号によると、10月31日段階ですでに3回の会合がもたれており、着実な歩みをなされていると考える。ブランディングにおける取り組みは全体で5つのステージで構想され、現在はStage 2（2014年9月から2015年1月まで）にあり、学内外ヒアリング、戦略チームの仮説形成、仮説をめぐる学内ワークショップ、ブランド像の提示がこのステージのタスク内容となっている。まさに、最重要ステージにあると思われる。

ブランディング・サイトの構築はすでになされ、今後は、サイト・コンテンツに文章を入れていくなどの作業が見込まれる。ブランディングは、外への発信でもあるため、また法政大学のブランドを確認する作業と並行作業になることから、いったん発信されると訂正は困難であり、作業は慎重になる必要がある。一方で、ブランディング戦略会議の位置づけからすると、一定のスピード感も要求される。このバランスのなかで作業がなされることを期待したい。

Stage 3（2015年4月から9月末）における他の委員会との「連携」にも期待したい。また、Stage 4を経て最終ステージでは、評価のための調査実施、成果報告の作成、以後の活動方針・組織の提案が構想されている。このことから、2015年10月末から翌年3月までのStage 4が中核的な取り組み期間となる。ブランド施策・アクションプランの実施、教育、研究、社会貢献とのリンク、学外へのブランド発信が予定通り実施され、内容のあるものとなることを期待したい。

(4) ブランドの「育成」

HOSEI2030 策定委員会等の設置及び委員の委嘱では、「法人全体を貫く法政大学ブランドを明確化し、その育成のあり方を提案する」と当該委員会のタスクが示されている。他大学の例では、ブランディングというイメージ作りが先行し、内実が伴わないものもある。学生や学内関係者にも実質的に受け入れられない内容が、広報等で外向きに発信されると大きな違和感が生じる懸念もある。法政大学の教育・研究、諸活動がブランドにそって改善されていく道筋が示されることと、学生や学内外の関係者との「対話」があって、実質的なブランド育成が達成されることを考える。

評価項目 3

国際化戦略に関する課題について

1990年代、規制緩和と事後評価を軸とした新自由主義政策が導入されると、経済のグローバル化が経産省や企業関係者から声高に叫ばれ始め、それを担う人材の育成が高等教育機関に期待されるようになった。2000年代になると、経団連や経済同友会は「イノベーション創出を担う理工系博士の育成と活用を目指して」とか、「企業から見た理工系大学・大学院教育のグッドプラクティス」といった企業の求める大学教育像を次々と公にし始めた。さらに、2010年代になると、メディアがグローバル化推進のアクターとして登場し、政府・財界・メディアが三位一体となって、「グローバル化は国家的課題である」として、大学におけるグローバル人材の育成を強く求めている。これを受けて文科省は、研究大学強化推進事業とかスーパーグローバル大学創成支援事業など、国家的課題にかなう大型の競争的資金を用意して、公的資金による政策誘導を展開している。好むと好まざるとに関わらず、大学はその只中に置かれている。

(1) サステイナブルとグローバルの関連性

貴学がスーパーグローバル大学創成事業に応募した構想名は「課題解決先進国からサス

「ティナブル社会を構想するグローバル大学の創成」というもので、具体的な目的としては、①世界のどこでも生き抜く力を備えたフロントランナーを育成する教育プログラム、②サステイナブル社会を構築する人材の集積とグローバル社会への発信力の強化、③サステイナブルなグローバル社会の基礎作りに向けた中等教育支援、④サステイナブルなグローバル社会の構築を担う社会人の学びなおし、⑤グローバル社会の変化に迅速に対応・意思決定ができる体制の構築が掲げられている。

持続可能な社会を世界的規模で実現することは、21世紀の大きなテーマであり、それを構築するための人材を育成することは、全ての大学にとっての使命である。そのことを前面に押し出した貴学の構想は大いに評価できる。しかし、構想調書の目標設定を読む限り、教員の国際化、職員の国際化、学生の国際化、語学力の向上といった国際化推進のための数値目標が示されているが、サステイナブル社会についての概念図は示されていない。そのため、我が国が抱えている解決課題から何を学び、学んだ結果をサステイナブル社会の実現に、どのように繋げるのかといったロードマップが見えてこない。「グローバル人材とは、サステイナブル社会の構築に貢献できる人材である」とでも規定しないと、グローバルとサステイナブルの関連性が分かりにくく、構想調書からは、昨年来、サステイナビリティ教育と研究の活性化を目指している貴学の特色が必ずしも十分には浮かび上がってこない。

また、構想調書の中では、短期留学を含む各種の海外体験を前面に押し出しているが、その効果については、やや過剰期待であるという印象を拭えない。我が国が直面している課題の多くが、国を超え地域を越えたグローバルな課題であることを実感することはできても、その解決に向けた実践の道筋を試行錯誤を繰り返しながら実践するには、短期の海外体験では十分であるとはいえない。教育のグローバル化が強く求められ、国際的な教育プログラムの編成と実践が強く求められているのは、学部レベルというよりは、むしろ大学院のレベルである。構想調書の基本的なコンセプトが、「我が国の知見を世界に」ということであれば、蓄積してきた知識や技術の発信に、より重点を置くべきであろう。

英語論文を増やし、学術知見の国際的なサーキュレーションを高めるとともに、全ての授業科目のシラバスや全教員の業績一覧の英文化を徹底し、日本で何が学べるかを海外に発信しなければ、留学生の増加は見込めない。現在進められている海外協定校とのジョイント・ディグリーやダブル・ディグリーの制度を実質化させるためにも、ライティング・サポートセンターなどを充実させ、貴学における教育活動と研究活動の全貌が国際的フィールドで認知されるような学内体制の整備が必要である。これはスーパーグローバル大学であるための基礎的条件である。

(2) 持続可能性教育の充実

一昨年「持続可能な地球社会に貢献する」ことをビジョン主要項目として掲げた貴学は、①学部・研究科における持続可能性教育の重視、②「環境」「持続可能性」を軸とした政策立案・提言の促進、③研究成果を教育・社会へ還元するための条件整備という三つの主要項目を設定している。スーパーグローバル大学は、国際的に通用する大学教育の展開を意図したものである点を考えると、「持続可能性教育の充実」は、貴学の特色としてもっと強調されてしかるべきである。定量的目標として「各学部・研究科の特性にあった持続可能な社会の構築に関わるカリキュラムを整備し、公表する」ことは、学内的にもさることながら、スーパーグローバル大学創成支援事業に採択された貴学の社会的な責務である。

構想調書には「日本発のサステイナブル社会を実現する教育プログラムを実施する」と記載されているが、「グローバル・オープン科目群」「サステイナブル社会のための科目群」を設置するとだけ記されており、どのような授業科目・内容が想定されているのか伺い知ることができない。例えば、現行の教養教育の科目群を抜本的に見直し、分野別科目

設定からテーマ別科目設定に全面変更し、中央環境審議会の議を経て内閣府が提案した8つの戦略目標やユネスコ・スクールのテーマに対応させた授業科目群を設定するなど、思い切った方策の検討を期待したい。

(3) 特色のあるサステイナブル研究の拠点づくり

持続可能な地球社会を目指すという共通目標を実現するための道筋は多様であり、スーパーグローバルの構想調書によると、「サステイナブル社会研究に資源を集中させる」として、「少子高齢化、ポスト工業国化、公害・エネルギー問題、雇用問題に関する研究などを推進・発信する」と記載されている。各部局の関与度を高めるため、多岐に亘る分野やテーマが示されていることは理解できるが、率直に言って、部局間の足並みは揃っていないとはいえない。資源分散型では、特色あるサステイナブル研究の拠点化は難しい。貴学が最も得意とする研究分野や活動領域を絞り込み、それに資源を重点投入し、牽引的役割を期待するのが現実的な対応であろう。

貴学には、国内はもとより国際的にも注目度の高い「法政大学エコ地域デザイン研究所」や「国際日本学研究所」をはじめ、「サステイナビリティ研究所」や「大原社会問題研究所」など、我が国におけるサステイナビリティ研究を牽引できるシーズを備えている。これらの研究成果を教育実践に生かすとともに、広く社会に発信し、グローバル社会におけるサステイナビリティ研究の拠点として揺るぎない地位を確立されることを期待している。それと同時に大学院の編成においては、狭い意味での分野別の研究者養成に主眼を置くのではなく、問題解決型の大学院を目指し、既存の分野の枠を超えた学際的でダイナミックな研究科の充実を図ることが、グローバル規模で展開しているサステイナビリティ社会の構築に貢献できると考えられる。

大学は自由で創造的な個人の集合体であるし、これからもそうでなければならない。大学の活性化は個人の活性化の関数であるといっても過言ではない。グローバル化は、大学の課題であると同時に、構成員一人一人の課題でもある。ミラノのダ・ビンチ研究所の研究者で、ダ・ビンチが設計した揚水型水路に関する研究論文がイタリア政府の永久保存論文になった若手の女性研究者が、貴学のデザイン工学部の卒業生であることを知った。世界の各地で活躍している研究者の多くが、学際的・総合的視野をもって「自由と進歩、進取の気象」を体現していることに改めて敬意を表したい。このような学生や教職員が一人でも多くなることが、大学の質を高め、大学のブランド力を高めることになる。スーパーグローバル大学の採択が、大学の構成員、とりわけ学生や若手研究者の励みに繋がることを期待している。

評価項目4

副学長制導入について

中教審の大学分科会組織運営部会が「大学のガバナンス改革の推進について」の審議まとめを公表したのを受け、学校教育法の改正が行われ、学長の権限強化と補佐機能の充実、教授会の役割の見直しなどが求められるようになった。とりわけ、副学長職が公的な職制として位置づけられたことで、私立学校法による法人の役員である理事と、ほぼ同様な権限と責任を有する大学の執行役員として副学長が機能できる法的整備がされた。貴学でも「法政大学副学長規程」(案)が示され、従来から懸案であった副学長制導入に向けた議論が本格化している。しかし、副学長制度を検討するにあたっては、法人役員である理事との関係の明確化が不可欠であり、さらにいえば、部局長や教授会の役割と位置づけを含めた大学におけるガバナンス体制全体を見直す必要がある。

(1) 理事と副学長

既に副学長制を導入している大学は相当数に上るが、あくまで大学が独自に定めた職制であり、法令上は設置根拠のある職制ではない。学内規則で一定の権限と責任を与えている大学は多いが、公的には権限と責任のない学長の補佐機能を果たす役職と見なされている。しかし、今回の法改正により、副学長職が公的な職制として明確に位置づけられたことで、大学は新たなガバナンス体制の構築を迫られている。

副学長制を導入することは、それだけに留まるものではなく、法人と大学との関係を明確にすることであり、具体的には、理事との役割の違いを明確にしなければならない。さらに言えば、理事長と学長を同一人が兼ねる総長の権限の範囲のうち、法人業務に相当するものと大学業務に相当するものとの明確な切り分けが求められることをも意味している。この点が曖昧にされたままだと、理事と副学長の業務分担が輻輳したり、時には混乱したりすることになりかねない。「法政大学副学長規程」(案)のように、副学長を総長の補佐機能を担うスタッフと位置づける場合は、ガバナンス全体に及ぼす影響は比較的少ないが、改正された学校教育法の趣旨を生かし、副学長に執行権限を与えるとすると、学部教授会や部局長の権限との調整が必要となってくる。

総長は、自らの権限のうち学長権限と理事長権限とを区分した上で、教育・研究・社会貢献を中心とする大学機能については副学長に、管理運営・経営戦略・内部統制といった法人機能については理事に、それぞれ執行権限を委ねるなど、理事と副学長に役割を明確に規程化する必要がある。総長から予算執行権限を委譲されていたとはいえ、これまでのように、法人役員である理事が教育研究活動の遂行に一定の権限と責任を有することの是非については、改めて問い直す必要がある。そもそも、法人役員である理事職が、大学を代表する管理職の名称として、どれほど国際的通用性を持っているか、海外事情に通じた大学関係者は少なからず疑問を抱いている。

海外の大学においては、理事は理事会の構成メンバーとして最終的な意思決定に参加する重要な権限と責任はあるが、理事会によって特に命じられた場合(多分、これが貴学での常務理事に該当すると思われる)を除き、理事個人には大学業務に関する執行権限はなく、大学の管理運営に直接関わっているのは、副学長と副学長オフィスが中心になっている。そのこともあって、多くの国立大学では、教育・研究・社会貢献・国際化など大学の校務を所掌する理事については、大学の業務の執行権限を担えるように「理事・副学長兼任」という複合職制を採用している。勿論、これが最良の方法かどうかは分からない。

(2) 教授会の役割の明確化

学校教育法第93条で「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」と規定されている。しかし、重要な事項の内容が曖昧であったため、教育課程の編成・学生の入学・卒業判定・休退学はもとより、部局長選挙や教員人事や勤務評定など教員の身分に関する事項の多くが、部局教授会で審議決定されてきたという経緯がある。しかし、今回の学校教育法改正によって、教授会の権限が、基本的には教育研究活動に限定されることになると、これまで教授会で審議決定されてきた部局長や専門分野の教員選考などの人事案件についても、総長の権限とされるため、最終的なチェックを総長ができる仕組みを整備することが必要になってくる。

部局長の決定に関しては、おそらく、部局教授会の推薦を受けて総長が決定するという手順が踏まれることになると想定される。現在も多くの大学では同様な手順がとられているが、改正法案では、総長が直接部局長を任命することも可能となる。しかし、総長が適任者を十分承知できているとは限らず、推薦を求めないで適任者を決定・任命することは事実上は不可能に近い。いかに総長の権限が強化されるとはいえ、期待する部局長像を示した上で部局教授会に推薦を求め、意に反した人物が推薦された場合には拒否権を行使するというのが限界であろう。

部局教授会の重要な役割は、教育課程に基づく教育活動を担当するに最も相応しい教育力と研究力を兼ね備えた人材を採用することであり、教育課程の編成権と並んで教授会の重要な責務である。学部学科制が変更され、教育プログラム制（注4）に完全に移行した場合は別として、現状では、教育の権限と責任を有しているのは部局教授会である。任期制の導入・外国人教員の比率・女性教員の比率・教員組織の年齢構成など、教員人事の編成方針や人事計画は大学で定めるとしても、教育活動の活性化と不即不離の関係にある個々の教員人事に関しては、基本的には部局教授会に委ねることは当然であろう。これについても、制度的には学長の権限とされているため、その権限を教授会に委譲するという手続きが必要である。形式と実質をどう矛盾なく規程化するかが重要な課題となる。

（3）部局の位置づけ

部局とは、学部・研究科・センターなど、大学の管理運営の単位として機能している学内組織のことである。学部・学科制のもとでは、学部は、管理運営の単位というだけではなく、教員の所属する研究組織であり、学生の所属する教育組織でもあり、さらに、カリキュラムの編成権をもつ教育研究の責任単位組織でもある。つまり、部局は、教育研究という大学の活動の拠点であると同時に、管理運営に重要な役割を果たしている。大学院教育が重要になるということから、教員の所属を大学院に配置換えをし、研究科が部局になった大学もあるが、部局ごとに教授会が置かれているなど、学内における本質的な位置づけは変わっていない。

しかし、教育プログラム制が定着し、部局がカリキュラム編成の責任単位でなくなると、学士課程教育会議とか大学院教育会議など、全学的視点から教育活動を調整する必要性が高まる。また、スーパーグローバル大学関連事業を加速するとすると、部局を超えた全学的な意思決定と取り組みが必要となってくる。場合によっては、全学的な課題を審議する新たな審議機関を設置する必要性が生まれるかもしれない。そうすると当然、これまでのように閉じた教育活動を行ってきた部局の役割は変わらざるを得なくなる。また、学校教育法の改正によって、部局の教授会の意思決定権が制約されることになると、部局の教育および管理主体としての自主性・自律性は弱くなり、総長の意を受けた部局長の諮問に応じて意見を述べるに留まることになる。いくつかの大学で実践されている「教育と研究の分離」が進むと、部局そのものの存在意義が問われるようになることは必定である。

今回の法令改正の意図は、大学としての迅速な意思決定と実行を可能にするための学長への権限の集中と強化であり、これが額面通り進行すると、「大学自治は学部自治である」という時代は確実に終わることになる。法人格を有するのは大学であり、部局はその単位組織であるのに過ぎない。ガバナンス改革は、これまで「同僚制」を基本に運営されてきた大学に、学長を頂点とした「官僚制」が導入されてくることを意味している。しかし、ガバナンス改革の目的は、教育・研究・社会貢献の諸活動を最大化するためであり、構成員の協力と積極的な関与なしに、大学の活性化はあり得ない。「自由と進歩、進取の気象」が、学生を含む構成員全体の意思となるよう、トップダウンとボトムアップの調整が総長を中心とした大学執行部の大きな課題となる。

（注4）教育プログラム制とは、教育目標に合致した教育課程を既存の学部・学科を超えて編成する教育システムで、教育プログラムの教育目標を実現するのに最も相応しい教員集団によって授業が展開される点が特徴である、学部・学科に所属する教員集団のみが教育課程の編成主体である学部・学科制とは異なる。

おわりに

総長をはじめとする新執行部が、この短期間の間に、次々と改革構想を打ち上げ、しかもそれを、適切に構造化し、可視化して、構成員に分かりやすく伝えようと心を配っている様子が、我々にもよく伝わった。改革の実行には総長のリーダーシップが不可欠ではあるが、リーダーシップの本質は影響過程であり、これが機能するためには、目指すべき方向についての構成員の合意形成が必要である。そのためには、総長をはじめとする執行部に対する信頼がなければならない。「長期ビジョン (HOSEI2030)」策定に向けた検討プロセスにおける丁寧な情報提供と率直な意見交換は、大学を挙げて改革に取り組もうとする総長の揺るぎない意思の表れであり、この間の真摯な努力には、同じ大学関係者として、深く敬意を表したい。

大学を取り巻く環境は予想を上回るスピードで変化しており、建学の理念を声高に謳い、伝統校としてのプライドを鼓舞するだけでは、新しい時代を牽引する大学としての存在価値を高めることはできない。サステイナブル教育を基軸とした学士課程教育プログラムの充実、国際化を念頭においた大学院の特徴ある整備、実績をもとにした特色ある研究拠点の形成、教育研究組織の見直しと再編、教育の質を保証するためのアクティブ・ラーニングの実質化、ディスカッション型の授業形態への転換、流動性のある教員人事、教育研究実績による教員評価制度の構築、高度専門職の拡充など、国際レベルの大学を創成するためには、貴学が直面している課題は山積している。

このような諸課題の改革を進める上でネックとなるのは、「総論賛成、各論反対」という大学人にありがちな守旧的体質であることも事実である。イメージの合意は比較的容易であるが、具体的な施策については、既得権益や利害が絡み、合意形成は容易なことではない。しかし、構成員に謙虚にして毅然と向き合う執行部の今の姿勢が貫かれている限り、必ずや期待される成果が上がるものと確信している。スーパーグローバル大学の認定によって、貴学に対する社会の評価は明らかに好転している。合意形成の素地は醸成されつつあると言ってよい。このことを改革・改善を加速する上での追い風として利用することは当然であり、むしろ、またとない好機として捉える必要がある。

今回の評価結果は、感想と意見、そして期待を述べたものに過ぎないが、何年かあとには、実績に基づく評価がされることになろう。その評価結果を是非拝見したいと思っている。多忙にも関わらずヒアリングに応じて頂いた総長をはじめとする役員の方々、必要な資料を整えて頂いた大学評価室を始めとする関係部署の方々に改めて感謝の意を表したい。

経営部会評価委員一同