

## 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。

評価項目

- ① 第一期中期経営計画の趣旨や策定プロセスの適切性、並びに長期ビジョン「HOSEI2030」との連関性について
- ② 「第一期中期経営計画の取り組み課題」と具体的な取り組み施策について

### 2 評価経過

|             |                            |
|-------------|----------------------------|
| 2018年5月12日  | 第1回大学評価委員会 評価計画策定          |
| 2018年5月16日  | 常務理事会 大学評価計画および評価の実施を承認    |
| 2018年11月15日 | 役員等インタビュー                  |
| 2018年12月15日 | 第3回大学評価委員会 大学評価報告書（経営部門）承認 |
| 2018年12月19日 | 常務理事会 大学評価報告書（経営部門）了承      |

### 3 経営部会大学評価グループ委員名簿（役職）

|         |  |
|---------|--|
| 主査 中邨 章 | 明治大学名誉教授・元副学長  |
| 羽田 貴史   | 広島大学名誉教授、東北大学名誉教授、広島大学高等教育研究開発センター客員教授、公正研究推進協会（APRIN）理事 |
| 出石 稔    | 関東学院大学副学長・法学部教授（地域創生学科長）                                 |
| 工藤 潤    | （公財）大学基準協会事務局長   |

以上

## II 経営部門 評価結果

### はじめに

2018年度の経営部会には、HOSEI2030「第一期中期経営計画」の趣旨や策定プロセスの適切性、並びに長期ビジョン「HOSEI2030」との連関性、それに「第一期中期経営計画の取り組み課題」と具体的な取り組み施策を評価する課題が課せられた。今年度の部会では、特設部会が作成したHOSEI2030「第一期中期経営計画」に加えて、以前と同様の素材を対象にしながら評価作業を重ねてきた。今年度はこれも前年度と同じように、評価項目について所見を述べる機会を得たが、そのために法政大学総長をはじめ理事会のメンバーとも面談し、大学の目指すところや、これからの課題につき様々な意見を交換するチャンスにも恵まれた。

大学の経営部門を評価するこの部会では、今年度は、4名の外部評価委員がそれぞれの知識や経験に基づき、同一の評価項目について評価資料の査読とインタビューを行うことで、取組を多面的に評価することを心がけた。各自、評価や意見を述べる作業を進めたが、場合によっては貴学の作業部会が行ってきた成果を過小評価する箇所、そうでなければ的外れと思われる意見が出た可能性がある。これは法政大学を外部から見た意見としてお許しをいただきたく、あらかじめお断りしておきたいと思う。

指摘するまでもないが、中長期計画であるHOSEI2030は、貴学の多数の関係者が相当な時間とエネルギーを費やして創られた貴重な財産である。そのなかに描かれた貴学の将来像は、全般的には他大学のモデルになると思われる素晴らしい中身を備えている。高い評価ができるが、中期経営計画が作成された現時点でもなかには総論に終わっているもの、各論にわたって中身が精査されていないもの、中長期計画としてより明確化すべき課題などが残っていることも事実であり、今後の努力が期待される。

### 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。

#### (1) 評価項目

- ① 第一期中期経営計画の趣旨や策定プロセスの適切性、並びに長期ビジョン「HOSEI2030」との連関性について
- ② 「第一期中期経営計画の取り組み課題」と具体的な取り組み施策について

### 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なった。

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。

### 3. 評価者

中邨 章 主査  
羽田貴史 委員  
出石 稔 委員  
工藤 潤 委員

#### 4. 関連資料等一覧

- 資料1 (HOSEI2030NEWS 第25号) 2018年4月19日発行  
「中期経営計画特設部会 最終報告 第一期中期経営計画」
- 資料2 (HOSEI2030NEWS 特別号) 2017年3月9日発行  
「HOSEI2030 アクション・プラン報告」
- 資料3 (HOSEI2030NEWS 特別号) 2016年4月14日発行  
「HOSEI2030 最終報告」

#### 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、増田正人常務理事、北詰昌敬常務理事、熊田泰章常務理事  
尾川浩一常務理事、近藤清之常務理事、奥山利幸常務理事、小澤雄司常務理事  
平塚眞樹総長室長、川上忠重大学評価室長  
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：2018年11月15日

#### 6. 評価結果

「第一期中期経営計画」「HOSEI2030 アクションプラン報告」「HOSEI2030 最終報告」の所見  
中邨 章

1. 貴学が中期計画を策定することに大変な時間と努力を割いてこられたことに改めて敬意を表したいと思う。教育内容の多元化や国際化、それにキャンパスの再編など、御校は大きな課題を抱えておられるように見受けられる。報告書は、それら一つひとつに具体的な対案を検討され素案を提示されている。その点で報告書は実効性の高い中身を備えているという感想を持った。
2. しかし、問題も残る。中でも最大の課題は、2030年の目標を定めているが、報告書は大学内部の問題に焦点を合わせ過ぎと思われる。これからの時代、大学教育は社会全般で起こる「第4次産業革命」と無縁ではあり得ない。AIやIoTに代表される高度なコンピューター技術の開発は、とりわけリベラル・アーツの卒業生を不要にする可能性があるかも知れない。
3. 既に金融界では、これまでの業態を改め急速にICT化を進めている。その結果、金融機関の支店数は削減され、従業員の規模も大幅にカットされる時代になった。このまま従来と同じようなカリキュラムで、法学部、経済学部、文学部など文化系の学生を教育し社会に送り出したとしても、その成果はこれまでと相当、異なる結果になることが憂慮される。ICT技術の分からない未熟練労働者を生み出す可能性も考えなければならない。
4. 大手金融機関に就職できたとしても、ICT技術に精通していないため賞味期限は5年、使用期限は15年で解職や「窓際族」になる卒業生が増える可能性がある。御校は今後、カリキュラムの大幅な改訂に注力し、文化系学生にAIやIoT技術の発達に対応できる授業体制を検討する必要があると感じる。

5. そのためには教員の採用計画を再検討する必要がある。AI の発展が人間の思考回路にどう関わるか、それを哲学や社会学で教えるのもいいかも知れない。AI 技術が裁判官に代わって法定の判決を出す時代がくることも予想される。そうした次世代の変化を教えることが出来る教員を育てることが喫緊の課題を考える。学部人事はしばしば「聖域」になり勝ちであるが、それを僅かでも確実に改め文化系でも AI や IoT を取り込んだ講義が出来る人材を確保する必要がある。
6. これまでの経験では、グローバル化という旗印の下、多くの大学が国際関係の講座を増やし、それに見合った人材を採用してきた。ところが、中には国際というのは名前ばかりで英語能力が受験英語を超えない教員も少なからずいる。外国語で論文の書けない国際人、日本語でしか講義のできない教員、こうしたミスマッチはこれからは避けるべきだと思う。AI の分かる教員、IoT を理解する教師、それを従来の法学、政治学、経済学、文学などに、どう組み込んでいくか、それが貴校の 2030 年に向けての大きな課題と愚考する。

以上

### 第一期中期経営計画についての評価

羽田 貴史

ボトムアップとトップダウンのリーダーシップを組み合わせた HOSEI2030 の策定と、アクション・プラン、第一期中期経営計画の 3 つにより構造化した将来計画と実行プランとなっており、関係者の努力に敬意を表したい。以下、留意すべきと考えられることを列挙する。

#### 1. 評価と課題のポイント

##### (1) 事業に必要な経費の明確化

将来計画は、「教学改革の展開（教育・研究）」はじめ 6 つの事業領域（21 の事業項目に構造化されており、達成目標としての「ダイバーシティ化・グローバル化」、「法政大学ブランドの強化と発信」、教育マネジメントとしての「教学改革の展開」、「学生支援とその環境整備」、これらを実現するための組織と資源調達・配分として「中長期財政構造改革」、「組織運営改革」が位置づくという関係になっている。目標と教育マネジメントを実現するために資源調達や組織はあるが、逆に組織や資源調達の状況によって目標や教育マネジメントも影響を受けるので、両者をどのようにリンクするかが重要課題である。各事業のコストは明示されていないので、今後明確にして計画を推進することが求められるのではないか。

##### (2) 長期計画を見据えた中期計画の評価・点検サイクルの明確化

2030 年まで 12 年間にまたがるだけに、その間の環境変化や計画の達成状況を把握した上での計画の練り直しが持続的に求められる。『HOSEI2030 アクション・プラン報告』には、中間的な検証のフレームの共通性があまり見えず、「中長期ロードマップ」では、「財政基盤」「教学改革推進」には中期計画ごとの検証があるが、ダイバーシティ化やブランディングには明示されていない。中期経営計画で「教学改革」、「教育研究環境整備」、「財政構造健全化」の連関性は明確にされているが（p. 13）事業計画全般の連関性を明確にするためにも、中期経営計画ごとの達成目標を明確にするためにも、評価・点検サイクルを共通化することが求められるのではないか。

##### (3) 学内コンセンサスの明確化

大学であるか否かを問わず、組織における長期戦略の推進は、構成員の理解と理念の共有とモチベーションの維持が不可欠要件であり、水平的な組織構造を持つ大学においてはさらに重要である。特に計画は人件費の削減という身を切る目標と、キャンパスの再構築

という新たな事業目標を含むので、比較衡量して理解される説得性が求められる。具体的には、①『HOSEI2030 最終報告』の「財政基盤委員会報告」は、基本的に推計により今後の収支動向を提示し、人件費削減の必要性を示すものであるが、推計の条件設定が明示されておらず、疑問を惹起させる。18歳人口の動態推計、法政大学への影響、収入支出の年度をそろえた推計をわかりやすく示すこと、②定員抑制の例外事項の活用可能性（社会人・留学生の拡大）は、18歳人口が長期的な減少にある現在、重要な課題であるが、需要動向とそれに対応したプログラムや規模について今後明確にしていくこと、③留学生の入学要件に日本語一級の語学力を現在課しているとのことで、教育の質保証としても教育費用の抑制にも必要な要件であり、これを前提条件としての拡大であれば、そのことを明確にすべきではないか、③関連資料は経営サイドの内部資料であり、教職員や学生に対して理解と納得を得るには、パンフレット、広報ビデオなどの配慮が不可欠ではないか。

#### **(4) e-learningの方法・効果に関する調査研究による計画の明確化**

e-learningによるオンデマンド授業の推進が大きな柱になっているが、特に蓄積型の遠隔授業は、コンテンツの更新などを含め、①予測よりコスト肥大、②学習者の離脱が多い、③学習支援や技術者など専門的な人材の不足、④著作権への対応、⑤大学関係者の抵抗感といった課題のほかに、学習者間の協働学習の欠落や、学習過程での自己理解の確認（対面授業では、教師への質問、教師からの質問等で理解度が自己検証できる）ができないこと、全体として質保証が不十分になることが指摘されている。この点についての実践事例を収集し、具体的実施に反映していく必要がある。

#### **(5) 活動全体と重点的に推進する事項との関連の明確化**

中期経営計画は重点事項を対象とし、評価活動は、認証評価と異なるとされている。こうした戦略的計画性は重要であるが、その関係性が中期経営計画に明示されておらず、評価にあたっては、対象となる事業が当該事業領域において取り立てて特化されること自体も評価の要点になるので、事業領域全体を視野に入れた上での計画の意義について説明することが必要ではないか。例えば、①大学院において「就学支援・留学支援・研究支援」があるが、生活支援は含まれるか否か明確ではない（なお、生活支援の現状を説明することを求めているわけではない）。②大規模災害発生時への対応で、教育研究活動の継続を掲げているが、大規模災害時には、まず教職員・学生の安全確認、負傷者への救護、大規模帰宅困難者への対応、地域防災への協力、外国人留学生に対する特段の周知方法などがまず先行して重要であり、施設のリスク評価と耐震・耐火の状況、ハザードマップの作製などが優先すべき事項である。これらの課題への対応が十全であってこそ教育研究活動の継続性が中期計画の課題となるという認識になるのであり、全体構造が明確でないと評価が困難である。

## **2. 調査研究を含めた課題**

調査研究的な課題として次の3点を挙げておく。

### **(1) 研究業績の評価方法について**

「大学院と研究活動」の項目中Scopus Analytical Servicesによる研究力の調査分析を掲げているが、収録ジャーナルや言語の偏りがあり、このようなデータベースによる統計分析が研究の質を正しく評価しうるかどうかは、研究評価の世界で常に議論になる。理系分野に限るとしても、単純に理系・文系と区分できるものではなく、理系の場合でも応用研究が知財と結びつく場合には、被引用数では研究の価値は測定困難である。文系における図書的位置が反映していないという問題もあるが、いったん採用された評価方法は変更が難しく、英文ジャーナル中心の理系分野の評価方法が文系にも拡張されていく傾向もみられる。従って、研究評価の方法論を幅広く調査研究しながら法政大学にふさわしい評価方法を模索することを期待する。

### **(2) 大学組織内部における内部相互補助の考え方について**

アメリカの大規模大学では内部補助は常識的である。部門間の均等な発展を実現するために、収入超過がある場合についてではなく、大学内の各組織が収入と支出を自己決定し、各組織に税をかけて中央で一括管理し、再配分するものである（Responsibility Centered Budgeting）。その前提は、大学において行う教育研究は、すべての分野で持続性を持つべきで、収入を得やすい分野だけが存続するのが大学ではないという認識である。内部補助の理論的研究も進めることを期待する。

### (3) 評価手法と体制の発展について

目標・計画・実施・検証というサイクルを回そうとすれば、評価方法と体制の強化が不可欠の課題である。特にデータに基づく検証と現状把握は、日本の大学の抱える共通課題であり、経営計画の推進のためにも「組織・運営改革」の項目として明確にしておく必要はないか。

以上

## 第一期中期経営計画及び同計画の取り組み課題についての評価所見

出石 稔

### 1. 第一期中期経営計画の策定について

長期ビジョン（HOSEI2030）を着実に推進するために中期経営計画（以下「本計画」という。）を策定したことは大変意義深いものと評価できる。そして、本計画の策定にあたって、網羅的手法をたらず、単年度では解決しづらい、中期的視野で検討や取り組みが必要な貴学の課題を抽出したこと（p.4）も、総花とはしない姿勢が示され、取り組みの実効性を高めるためにも望ましいものといえる。

他方、本計画を検証可能なものとし、次期の中期計画につなげていく（ローリング）ためには、定量的な数値目標・実施時期（4年間の中での目標年次（優先順位））を示したほうが良かったのではないかと（IV 資料編<課題別中期経営計画シート>である程度伺えるが、本資料は学内限定のものとなっている）。予算はどうしても単年度になるので、計画的な予算編成・執行は難しい面があり、単年度予算の指標とする上でも、一定の数値（KPI）を定めることも必要ではないかと考える（この数値（KRI）は、必ず達成しなければならないものではなく、検証・評価の物差しになるもので、次期中期計画で評価結果を反映した取り組みを盛り込んだり、あるいは本計画期間中でも単年度ごとに見直してもかまわない）。なお、役員等インタビューによると、別に数値を含む具体的な実施計画があるとのことであるが、これも資料等で示すべきではないかと思量する。

また、本計画の毎年度の進捗管理を行う体制（仕組み）づくりもあらかじめ確立しておくことが望ましいと考える。なお、この点につき役員から、「従来から進行管理体制があり、屋上屋を重ねないための体制作りを検討中である。最初の中期経営計画の初年度なので、走りながら体制を作りたい。」との回答を得ている。この発言に沿った取り組みを期待したい。

### 2. 第一期中期経営計画の取り組み課題（本計画IV）について

#### ① 教学改革の展開（教育・研究）

- ・ 1-1) に挙げられた8つの学部間共通課題は、言わずもがなではあるが、貴学教職員、とりわけ個々の教員の協力が不可欠である。各学部固有の教育や3キャンパスに分かれるなど、大規模大学が故の困難さがあるが、課題解決に向け、本計画の共有化を図り、一部の教職員に偏らないオール法政の取り組みによる成果を期待したい。この点、役員から「ゲリラ的・横断的」取り組みが進みつつある旨伺った。大変面白い展開であり、更なる発展的取り組みが各所から巻き起こることを期待したい。
- ・ 1-2) に記載されている付属校、学部、大学院へとつながる連携を強化する方針や、

1-3)に記載されている付属校と高大連携の取り組みは、学生(志願者)確保の観点から的確な取り組みと考える。なお、1-2)で具体的な施策として掲げている7つの重点項目については、目標としては理解できるが、抽象感が否めず、各部署においてどのように推進していくのかの姿が見えにくいことから、やや実効性に疑問を覚える。この点は、教学改革に掲げられた取り組み事項の全般に感じる。

- 1-4)に記載の教育・研究環境の整備は必須の取り組みであると理解する。なお、こうしたシステム整備は多額の予算が投じられることから、将来を見据えつつ、現行システムの維持・管理と新技術の導入等とのバランスを取った、学生本位でなおかつ効率化に資する対応が求められると考える。

### ② ダイバーシティ化・グローバル化の推進

- 1)のダイバーシティ化について、「多様な学生や教職員にそれぞれの個性的な成長と活躍の機会を保障する」貴学の方針(宣言)は高く評価できる。ダイバーシティを実現するためには、まさに関係する教職員のほか、最も多人数である学生の参加も重要と考える。ダイバーシティ推進委員会が学生からヒアリングをしているとのことであるが、さらに充実した体制づくりに意を用いられたい。
- 2)のグローバル化について、2017年度の中間評価を受けた貴学のSGU構想の見直しが的確に行われ、目標達成に資することを期待したい。なお、国連を中心に取り組みが進む「SDGs」についても、貴学のダイバーシティ化・グローバル化の推進の一環とし本計画に組み込み注力してはいかかがか。

### ③ 学生支援とその環境整備

- 1)のキャリア支援については、全学体制による支援と学部による支援の接合・連携を確保し、有機的に結びつけることにより、シームレスな支援が欠かせないと考える。
- 2)の課外活動における学生が学生を支援する取り組みは大いに賛同できる。また、職員のかかわりも重要になるのではないか。
- 3)の奨学金について、優れた学生への給付から経済支援が必要な学生への奨学型にシフトしていく方向性は、日本社会が抱える環境からも望ましく、米百俵の精神に通ずる施策といえる。一方で、学業成績との関係の考慮、すなわち、成績不振学生に対する奨学金の在り方も踏まえた多角的な視点も配慮したほうが良いのではないか。
- 4)の学生生活環境について、食環境に着目した取り組みを挙げていることは、学生の健康管理の面からも望ましく、食育に取り組む姿勢として評価できる。とりわけ、朝食を摂ることが健康に良いとされるので、学食における朝食提供の充実化や学生への啓発活動等を図ってはいかがかがか。

### ④ 法政大学ブランドの強化と発信

- 1)のブランディングの推進については、特に総長が先頭に立ち取り組んでおられることもあり、注目している。「自由を生き抜く実践知大賞」は貴学の根幹に位置付けられるブランドの視点から顕彰するもので、その効果に期待したい。この大賞を起爆として、社会にその存在感を表していただきたい。
- 3)の法政スポーツの強化については、昨年度も意見を申し上げたが、卒業後、プロなどのトップまでには達しない体育会所属学生の就職支援に意を用い、社会に輩出することが、トップ層のみではない、裾野の広い法政スポーツの果たす役割として認知されることになると思う。

### ⑤ 中長期財政構造改革

- 1)の短中長期財政計画のあり方については、中長期の財政健全化に向け、本計画中の2020年度に財政指標の中間目標を設定することが明示されており、「あり方」としては妥当であると思う。しかし、本計画自体に貴学の財政の現状や本計画期間中の数値目標を挙げることが、財政構造改革を実効的に進める上で望ましいのではないか。

- ・ 3) のファシリティマネジメントを用いた建築・修繕事業計画の見直しについては、財政に与える影響が大きいと思われ、本計画に課題として明定することは重要である。本計画に従い、施設の長寿命化、新築と併せた減築や高機能化を図るなど、メリハリをつけたファシリティマネジメントを進めることが肝要であると考え。役員等インタビューによると、施設の更新計画を策定し直しているとのことであるが、上記趣旨に沿った更新計画を速やかに策定されたい。

#### ⑥ 組織・運営改革

- ・ 2) 人事制度改革、3) 組織マネジメント、あるいは5-4) 人事制度改革にも関連して、人事・組織改革はともすると萎縮効果を生んでしまうので、教職員の自覚とやる気を引き出すことに意を用いることが大切であると考え。また、具体的な組織のあり方について設置される会議では、組織論遊びや議論のための議論に陥らないよう、結論を導き出す検討が求められる。

以上

### 第一期中期経営計画及び同計画に基づく取り組みに対する評価

工藤 潤

#### 1. 第一期中期経営計画の趣旨や策定プロセスの適切性、長期ビジョン「HOSEI2030」との連関性について

第一期中期経営計画（2018～2021年）は、2030年を展望して定めた「HOSEI2030」の実現に向けて、4年間を1サイクルとする具体的な事業計画及び実施体制を明確化したもので、その策定にあたっては、中期経営計画特設部会（総長、全常務理事、全統括本部長で構成）が中心となり、教学上の運営責任者（学部長、学校長）や理事会懇談会などの意見を段階的に取り入れ、コンセンサスを得ながら検討を進めてきた。また、「HOSEI2030 NEWS」を刊行し、法人の構成員に対しては情報共有を図っており、その策定プロセスは適切である。

この第一期中期経営計画では、6つの領域（①教学改革の展開（教育・研究）、②ダイバーシティ化・グローバル化の推進、③学生支援とその環境整備、④法政大学のブランドの強化と発信、⑤中長期財政構造計画、⑥組織・運営改革）と21の事業項目に取り組むこととしている。そして、こうした取り組むべき事業項目（事業課題）の中核を「教学改革（キャンパス再構築の推進）」「教育・研究環境整備」「財政健全化」の3つの柱にまとめており、これは長期ビジョンである「HOSEI2030」と連関するものである。

また、第一期中期経営計画を具体的に実行するに際し、現段階では課題別数値目標は設定せず、事業面、財政面からの主要課題と目標を、同計画総体の定性的目標と位置付けている。そして、今後、制度改革の実行過程を踏まえて、各課題別に定量的目標や定性的目標を定めていくこととしている。

以上のように、第一期中期経営計画は、その趣旨及び策定プロセスは適切であり、また長期ビジョンとの連関性にも配慮し策定されている。今年度を含めた4年間において、事業項目ごとの目標が実現されていくことを期待したい。

なお、今後、第一期中期経営計画を進めるにあたり、同計画の中核に据えた「教学改革」「教育・研究環境整備」「財政健全化」の3つ柱にかかる取組が、連携を保ち展開されなければならないことに留意する必要がある。この点については、3つの柱は相互に深い関連性があり、適切なプロセスで実行されることが、相互の施策の進展を担保し合うものと認識されているところであるが、法人全体で情報が共有され、各事業を展開する組織間の連携が適切に図られ、そしてその組織を統括する責任主体（執行部）の十全な運営が求められる。

この中期経営計画の情報発信については、教職員間で共有化を図り、その概要を社会に公表することを予定している。また、法政大学ホームページでは、「HOSEI2030 特設サイト」を開設し社会への周知を図っている。今後も、中期経営計画に基づく活動の進捗状況を定期的に公表していくことが望まれる。

また、2018年度以降の中期経営計画の実行過程において、毎年度その進捗評価を行うとともに、必要な計画修正や体制整備を行う予定としている。こうした評価と改善プロセスが十全に行われることを期待する一方で、評価にかかる負担軽減や学内の迅速な意思決定を図る観点から、こうした中期経営計画の進捗評価・改善プロセスと学内の恒常的自己点検・評価プロセスとの連携や統合も視野に入れて行くことも必要であろう。

## 2. 第一期中期経営計画の取り組み課題と具体的な取り組み施策について

「第一期中期経営計画の取り組み課題」に関しては、6つの事業領域の中で取組施策ごとに、目的（全体計画）と年度ごとの取り組み課題が段階的に適切に整理されている。この計画が十全に実施されることを期待したい。

具体的な取組施策の中の「教学改革とキャンパスの再構築」については、教育組織の「大括り化」や学部協働による基盤教育の共通化などキャンパスの再構築と一体的に進める方向を示している。この改革を進め、新たな法政大学の教学システムを構築しそれを実行していくためには、乗り越えなければならないいくつかの課題が想定される。1つは、人材養成目的に則して、授与する学位ごとにどのような学習成果を修得させるのかを明確にすることである。そして、この授与する学位ごとの学習成果に基づき、教育課程の体系化、効果的教授法の開発、厳格な成績評価法、学習成果の測定法などが一貫性、統合性を持って整備されなければならない。こうしてシステム化された教育プログラムの質保証システム（内部質保証システム）もまた、十全に構築されることが肝要である。2つ目は、こうした教育プログラムを支える教員・教員組織をどう「大括り化」するかである。既存の学問領域ごとに体系化された教育プログラムから、人材養成目的に則したコンピテンシー修得型教育プログラムの重要性が指摘されつつある中で、どのように教員・教員組織を「大括り化」していくかが問われる。その検討にあたっては、法政大学の歴史や規模、組織文化に則しつつも、将来を見据えた最適なあり方を確立することが重要である。「長期ビジョン」には、「教授会自治を基盤」とすることを維持した大学運営を前提する記述が見受けられるが、迅速かつ的確な意思決定が展開されていくことを期待したい。

「ダイバーシティ化・グローバル化の推進」について、特に、「ダイバーシティ宣言」を策定しダイバーシティ化に先進的に取り組んでいる大学の1つとして、他大学のモデルとなるよう、同宣言を実質化させるための具体的な施策が展開されることを期待したい。

「学生支援とその環境整備」の一環として、課外活動にも力を入れている。具体的には、「学生が学生を支援する」ピア・サポート精神を堅持し、ピア・サポート活動や学生スタッフが参加する各種プログラムの充実と連携を図るための組織として「ピアネット」を構築している。この「ピアネット」に集う学生スタッフの活動を、教・職・学協同の場、正課外教育の場として位置付け、こうした活動においてネットワーキング力やチームワーク力などの「ピアネット・コンピテンシー」を修得させていくことも企図している。この「ピアネット」を核とした課外教育活動は学生の学びの成長を一層促進させるものであり高く評価できる。今後のますますの発展を期待したい。

「法政大学ブランドの強化と発信」では、大学の研究・教育資源の収集、保管、展示を通じて、ブランド価値・発信力の強化と地域・社会の貢献を担うものとして「HOSEIミュージアム」の開設が予定されている。このミュージアムは、法政大学のブランド力を高めるものとして大いに期待されるもので、広報活動にも力を入れて、第一期中期経営計画に示されている成果目標を達成できるよう、関係者の一層の努力に期待したい。

法政大学では、2014年7月以来、法人が一丸となって長期ビジョン「HOSEI2030」の策定に向けた検討作業を進め、2015年度末にその全体構想としての最終報告を取りまとめ、その後、この構想実現のためのアクション・プラン策定と2030年を展望したロードマップの作成に取り掛かった。そして、先般、4年間をスパンとした第一期中期経営計画を公表した。これまでこうした作業に関わってきた総長をはじめとする多くの法人関係者の努力に敬意を表したい。

科学技術の進展、社会構造・産業構造の大きな変化、少子高齢化等に伴い、大学のあり方が問われている。「自由を生き抜く実践知」という新たな価値の創出に向けて、関係者のより一層の努力と法政大学のますますの発展を期待する。

以 上

## おわりに

今回、2018年度の「第一期中期経営計画」を中心に、それに関連するいくつかのプロジェクトやアクション・プラン等を精査してきた。その結果、なかには中期計画の達成目標が必ずしも明確でないという感想を持つ委員もいた。年度別に達成目標を立て、それを数値化する必要性を指摘する意見もあった。中期計画の説得力を向上させるためには、客観的な統計資料や財政指標などを加える必要があるという感想が複数の委員から寄せられた。例えば、人件費の削減に関して必要性が説かれているが、それを各種のデータを駆使し説得力ある論議に成長させる点に問題が残るという指摘があった。

中期計画の支柱になる教学改革、研究環境の整備、財政健全化の3つの課題は今後、整合性のとれた施策として同時進行させることが望まれる。こうした点に関してやや具体性に欠けるという意見も出された。その他、e-learningや国際化に関してはカリキュラムとの関連性、それに教員については人材不足ではないかという評価も出ている。学生支援に関して「ピア・サポート」と呼ばれる構想に興味を示す意見も出た。

法政大学は短期間の間に学部を増設してきた。社会環境の変動に合わせた拡張策とも考えられるが、この先、学生人口の減少があることなどを念頭に置くと、学部の再編、キャンパスの統合などは避けて通れない課題である。中期計画はそのことに留意しているが、計画の実施に当たって「大括り化」という表現が使われている。キャンパスや学部の再編など、その中身は今後、具体的な形をとるものと推測される。個人的には、それらの再編作業が「法政大学らしさ」にどう連動するのか、ブランディングとの関係に関して、これまでの計画はなおノリシロを残すという印象を持った。

中期計画は、現在の人的資源と財政状況を基本に積み上げられてきたと理解しているが、そのため、手堅い計画という印象を受ける。学生の定員管理がこの先も続くこと、大学の構造改革がこれから迫られることなどを考慮すると、ブランディングに関しては計画で検討されてきた中身より、より革新的で先進的な内容に改善することが望まれる。そのためにはe-learningや国際化、それに社会人向け大学院などのプログラムを充実し、「Only One」の大学の特色にすることが必要かも知れない。大学のブランディング化をどう進めるかという命題については、「イノベーション」という視点で発想の豊かな計画を構築していくことが期待される。

以 上

経営部会大学評価グループ評価委員一同