

I 経営部門 評価実施概要

1 評価方法

以下の「法政大学ビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」の現段階における進捗状況と、「2012年度大学評価委員会経営部会の指摘事項」への対応状況について、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。

I 「法政大学ビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」

- (1) 「自立的で人間力豊かなリーダーを育成するためのビジョン主要項目」
- (2) 「最先端の研究を促進するためのビジョン主要項目」
- (3) 「持続可能な地球社会の実現に貢献するためのビジョン主要項目」
- (4) 「法政大学が短中期的に取り組むべき、その他の主要項目」

II 「2012年度大学評価委員会経営部会指摘事項」

- (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について
- (2) 科学研究費補助金、寄付金等外部資金の獲得について
- (3) 学生生活支援・キャリア支援に関する取り組みについて
- (4) 学部・大学院における重点目標について

2 評価経過

2013年5月11日	第1回大学評価委員会 評価計画策定
2013年5月15日	常務理事会 大学評価計画および評価の実施を承認
2013年10月30日	役員等インタビュー 出席者： 増田壽男総長、浜村彰常務理事、徳安彰常務理事 中村純常務理事、福田好朗常務理事、鈴木文夫理事 宮脇典彦総長室長、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 石川喜久男教育支援統括本部長、杉原典男学生支援統括本部長 金井久国際学術支援統括本部長
2013年12月14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1月8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（広島大学名誉教授 公益財団法人大学基準協会特任研究員）
	塚田 茂（学校法人駒澤大学執行理事（財務担当）・財務局長）
	松原 康雄（明治学院大学副学長・社会学部教授）
	結城 章夫（国立大学法人山形大学学長）

以上

II 経営部門 評価結果

「法政大学のビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」の進捗状況に関する評価、および、2012年度大学評価委員会経営部会の指摘事項への対応状況に関する評価

はじめに

今回の評価報告書は、大学評価委員会から依頼のあった「法政大学のビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」の進捗状況に関する評価と、2012年度大学評価委員会経営部会の指摘事項への対応に関する評価結果を記載したものである。ビジョン主要項目とは、法政大学が目指すビジョンの骨格を項立てしたものであり、定量的目標は、各主要項目の実現に向けた具体的な行動目標を示したものであり、あるべき姿とは、定量的目標が達成された段階でのイメージを表現したものである。定量的目標として掲げられたものの中には、定量的という表現に馴染まない定性的な内容のものも少なくはないが、具体的な実現目標として示されたものと理解して評価を行った。

1. 評価対象事項

今回の評価対象事項は、以下に示す「法政大学ビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」の現段階における進捗状況と、「2012年度大学評価委員会経営部会の指摘事項」への対応状況である。

I 「法政大学ビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」

- (1) 「自立的で人間力豊かなリーダーを育成するためのビジョン主要項目」
- (2) 「最先端の研究を促進するためのビジョン主要項目」
- (3) 「持続可能な地球社会の実現に貢献するためのビジョン主要項目」
- (4) 「法政大学が短中期的に取り組むべき、その他の主要項目」

II 「2012年度大学評価委員会経営部会指摘事項」

- (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について
- (2) 科学研究費補助金、寄付金等外部資金の獲得について
- (3) 学生生活支援・キャリア支援に関する取り組みについて
- (4) 学部・大学院における重点目標について

2. 評価の方法

- (1) 事前に送付された評価関連資料等を検討し、不明な点や確認が必要な事項を予め質問事項としてまとめたものを大学に送り、それを総長および関連領域を所掌する役員等とのインタビューで確認するという一連の過程を経て、可能な限り客観的な視座に立った評価を行った。
- (2) 定量的目標ごとに評価を行い、その結果を根拠として、4つのビジョン主要項目についての進捗状況を総合的に評価を行った。
- (3) 各ビジョン主要項目ごとに、原則として複数の評価者が評価を担当し、評価結果および評価所見は、各評価者ごとに記載した。
- (4) 指摘事項への対応状況の評価は、指摘事項ごとに評価担当者を決め、指摘内容

と現状とを照合しながら、対応状況についての評価を行った。

3. 評価の観点と評価結果の記載

- (1) 評価は、現況を定量的目標と照合し、定量的目標の達成度をもとに、ビジョン主要項目の進捗状況の評価することを原則とした。
- (2) 目標そのものが明確でない場合には、評価者が考える期待値と現況との照合を行い、進捗状況の評価を行った。
- (3) 各ビジョン主要項目についての評価は、その進捗状況の全体像が分かるように、評価所見の中に、「達成できている」「ある程度達成できている」「まだ達成できていない」の三段階で総合的な評価結果を記載した。
- (4) 各指摘事項への対応状況の評価は、4つの指摘事項についての評価所見の中に、「対応できている」「ある程度対応できている」「まだ対応できていない」の三段階で総合的に評価した評価結果を記載した。
- (5) 目標の達成時期が2014年となっているため、現段階で達成度や対応状況を三段階で示すことが難しい場合には、評価所見のみを記載した。
- (6) 必要に応じて現況に対する評価者の参考意見も評価所見の中に記載した。

4. 評価担当者

評価は、大学評価委員会経営部会委員である以下の4名が担当した。
生和秀敏（広島大学名誉教授 公益財団法人大学基準協会特任研究員）
塚田 茂（学校法人駒澤大学執行理事（財務担当）・財務局長）
松原康雄（明治学院大学副学長・社会学部教授）
結城章夫（国立大学法人山形大学学長）

5. 評価関連資料

I 「法政大学ビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」

- (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」について
- (2) 副学長制度の新設について（提案）
- (3) 広報プロジェクト答申（案）
- (4) 2012年度定量的目標達成状況
- (5) 法政大学のビジョン定量目標に対する部局対応案（研究開発センター）
- (6) 法政大学のビジョン定量目標に対する部局対応案（国際交流センター）
- (7) 法政大学のビジョン定量目標に対する部局対応案（図書館）
- (8) 法政大学のビジョン定量的目標に対する部局対応状況
- (9) 「明日の法政を創る審議会」研究高度化作業部会中間答申
- (10) 「明日の法政を創る審議会」研究高度化作業部会最終答申
- (11) 学校法人法政大学寄附行為
- (12) 総長候補者選挙規則
- (13) 理事選出規則
- (14) 監事選出規則
- (15) 学内評議員選出規則
- (16) 卒業生評議員推薦規則
- (17) 附置（附置）研究所・国際学術支援本部付研究機関・特定課題研究所一覧
- (18) 科学研究費助成事業 所属別採択件数、金額一覧 2011年度～2013年度

(19) 2013 年度ウエルカム・フェスタ実施報告書 (学務部教学企画課)

II 「2012年度大学評価委員会経営部会指摘事項への対応状況」

- (1) 2012年度大学評価報告書 (経営部門) (評価基礎資料)
- (2) 「ビジョン主要項目ーあるべき姿と定量的目標」についての「経営部門の評価結果」への対応プロセス案について【総長室担当理事】
- (3) 大学評価室における「科研費補助金、寄付金等外部資金の獲得について」に関する経営部門評価結果への対応について (報告)【法人本部担当常務理事】
- (4) 大学評価室における「科研費補助金、寄付金等外部資金の獲得について」に関する経営部門評価結果への対応案について【国際学術支援本部担当常務理事】
- (5) 大学評価委員会経営部会「学生生活支援・キャリア支援に関する取り組み」に関する指摘事項への対応案について【学生支援本部担当常務理事】
- (6) 大学評価委員会経営部会報告書における「法政大学ビジョン主要項目」および「学部・大学院における重点目標について」の指摘事項への対応案について【教育支援本部担当常務理事】
- (7) 「IR機能」に関する指摘事項への対応関係書類
- (8) 大学評価室ニュースレター (No. 13) (構成員・関係者向けリーフレット作成への対応)

I 「法政大学のビジョン主要項目ーあるべき姿と定量的目標」の進捗状況について

1. 「自立的で人間力豊かなリーダーを育成」するためのビジョン

松原康雄

全体的には、学生の状況やニーズに合わせて着実に取り組みを進めていると評価できる。特に、自校教育科目である法政学への招待など法政大学生としての共通の学びを保障していることも評価できる。また、大規模大学で陥りがちな大学と学生との距離が遠くなることについて、正課外プログラム、とりわけピアサポート制度を導入してきたことは高く評価できる。今後は、このプログラム参加学生のフォローアップと参加学生の継承が課題となるだろう。このようなプログラムに参加しない学生への対応策として「私が教えます」というプログラムを導入した点も、学生間の相互学習を推進していく面で高く評価できる。

一方、大学全体で3つのポリシーを策定し、それに基づいて学部・大学院ごとにそれぞれのポリシーを策定しているものの、質保証委員会の活動にばらつきがあることは、社会的に「宣言」したものを実現していく大学全体の責任にもかかわる課題であると思われる。また、科目のナンバリングや実質的な Semester 制の実現も全学的な課題となる。特に、後者は留学生の交換のみならず、国内外での社会貢献活動への参加を可能にするためにも重要であると考えられる。ディプロマポリシーと関連して、英語力の数値目標化の是非やその他のスケールの策定、あるいは現行のチャートマップ提示が現実的なのかについては、議論を継続する必要があるだろう。授業の相互参観などを含め、各学部等での意欲的取り組みが、全学に及んでいくようなシステム検討も課題となる。

ST 比率について、教員の増員を実現し、改善されたことは、大学全体を取り巻く状況のなかで、それを決断されたことに敬意を表したい。しかしながら、一部の学部でゼミ履修学生が増加しないなど、少人数教育の実現にやや滞りもみられる。専任教員がゼミを担当した場合には、講義科目での非常勤採用、あるいはゼミに有能かつ人間的に魅力ある非常勤教員を依頼することや、ゼミ開講と学生ニーズのミスマッチに関する検討も含め、ST 比率改善を实のあるものにすべきであろう。

評価資料全体を通じて指摘できることであるが、数値目標が具体的に示されているもの、たとえば有名企業 400 社への就職率などのキャリア支援と、それが必ずしも明確ではない、たとえば正課外教育の拡充などが並立する報告書作成スタイルは改善すべき余地がある。

結城章夫

貴学は、「自立的で人間力豊かなリーダーを育成」するためのビジョンとして7つの主要項目を掲げ、教育改革に意欲的に取り組んでおり、これを高く評価したい。2012年3月に策定されたこのビジョンは、2012年度から2014年度までの3年間を対象とする計画であると承知している。計画開始から2年弱を経過した現在は、それぞれの主要項目ごとに定められた「あるべき姿」の実現と「定量的目標」の達成に向けて改革が進められている状況にあると理解する。あと1年余の計画期間において更なる改革努力が重ねられ、目標の多くが実現されていくことを期待する。

7つの主要項目のトップに、「柔軟な思考力や幅広い視野に立った理解力を形成するための教養教育の再編成」を掲げている。そこで、教養教育の改革について付言する。

1991年の大学設置基準の大綱化を受けて、全国の多くの大学で教養部の解体と所属教員の専門学部への分属が進み、徐々に教養教育が弱体化してきた。その後、学部卒業生に求められる「学士力」の中身として、専攻分野の専門的な知識・技能にとどまらず、「社会人基礎力」とか「人間力」とかで表現される幅の広い能力が重視されてきている。そのような力の育成のためには、教養教育が極めて重要であり、全国の大学で教養教育を再構築し、強化していく動きが広まってきている。そのような中で、貴学が「全学的な教養教育を再構築する」との目標を掲げ、作業部会を設けて具体的な検討を進めていることを高く評価したい。

教養教育の改革は、部局を超えた全学的な取り組みが必要であり、関係する教員の数も多いことから、労力を要する極めて困難な課題である。部局に任せるだけではなかなか進展しないことが危惧される。教養教育の改革に向けて大学本部が基本的な方向性を明示し、強いリーダーシップを発揮することが必要不可欠である。このたびの教養教育の再構築が良い形で実現し、「自由と進歩の精神を持ち、自立的で人間力豊かなリーダーを育成」することを目指す貴学の教育が、より充実したものに進化していくことを心から期待する。

2. 「最先端の研究を促進」するためのビジョン

塚田 茂

「最先端の研究を促進」することをビジョンとして掲げた貴学は、(1) 特色ある研究テーマに取り組む研究拠点の確立、(2) 優れた研究者育成を可能にする大学院体制の整備、(3) 国際的な研究（・教育支援）ネットワークの形成、(4) 各種研究費獲得のための研究支援体制の整備という4つの主要項目を設定している。4つの主要項目ごと

に定量的目標の現段階での達成度をもとに評価すると、おおよそ以下ようになる。

(1) 主要項目 (1) 「特色ある研究テーマに取り組む研究拠点の確立」について

主要項目(1)に関する定量的目標として①「科学技術基本計画にもとづいたトップレベルの研究拠点をひとつ形成する」、②「学内における、付置研究所、国際学術支援本部付研究機関、特定課題研究所の位置づけを明確化し、既存研究所の改廃を進め、資金の重点配分をはかる(3年以内)」、③「大型研究資金を獲得するための支援体制を構築する」の3つを挙げている。

研究拠点の形成に関しては、2013年度には3つの研究所(研究センター)の研究プロジェクトが文部科学省の補助金の対象となるなど、健闘している。また、付置研究所等の見直しに関しては、3つの研究センター等を閉鎖したことで、限られた資源の再配分、資金の重点化に着手したと言える。しかし、大型研究資金獲得の支援体制は、資金獲得の実績に結びつかないことから現状の支援体制の見直しを迫られるなど苦慮している。

当該項目に関しては、十分とはいえないまでも、「ある程度達成できている」と言えよう。

(2) 主要項目 (2) 「優れた研究者育成を可能にする大学院体制の整備」について

主要項目(2)に関する定量的目標として、①「各研究科を超えて、大学院についてのビジョン主要項目の目標・具体的施策を検討し、その結果を今後の目標に反映させる」、②「各研究科専攻のカリキュラムにおいて、コースワーク(組織的教育指導体制)を明確にし、その充実を図る」、③「2015年度入学試験までに、大学院(修士課程)全体の定員充足率について、現状94%から100%に近づける」、④「2015年度までに、修士課程および博士後期課程大学院生に対する就職支援体制、支援策を具体化し、実行に移す」の4つを挙げている。

大学院の体制整備については、①、②、④の目標が検討または準備の段階であり具体的成果は出ていない。現状の常務理事による業務執行体制では、大学院整備の推進は困難との判断から、新たな制度のもとでの取り組みに向けて、総長から理事会に対し大学院担当副学長制の導入が提案されている。各々の目標への着手は、大学院担当副学長の制度発足後と考えられ、現状、当該項目は「まだ達成できていない」と評価せざるを得ない。

(3) 主要項目 (3) 「国際的な研究(・教育支援)ネットワークの形成」について

主要項目(3)に関する定量的目標として、①「交換研究員と外国人客員教員の送り出し、受け入れ数について、2011年度実績(合計19名)の1.5倍増となる29人以上へと増加を目指す(2014年度まで)」、②「エラスムス・ムンドゥスプログラムへの参加およびISG、中国ソフトウェア学院の各プログラムによる学生の受け入れを拡大し、2011年度の参加および受け入れ数実績(合計7名)の5倍増となる35名以上へと増加を目指す(2014年度まで)」、③「研究拠点を整理し、個人が培った世界の研究者ネットワークを共有化する制度をつくる」の3つを挙げている。

2012年度の交換研究員の送り出し受け入れ数は、両者合わせて27名(前年比8名増)、さらに、学生の受け入れ数は、19名(前年比12名増)であった。また、2012年度末をもって、米国(カルフォルニア州バーリントン)、イギリス(ロンドン)、スイス(チューリッヒ)のすべての海外研究拠点を整理閉鎖した。今後は、新たな国際研究ネットワークの仕組み創りに取り組むこととなる。

当該項目に関しては、2014年度までの目標達成に向けて途中の段階であり、順次進

行中である。現時点では、「達成できている」と評価する。

(4) 主要項目 (4) 「各種研究費獲得のための研究支援体制の整備」について

主要項目(4)に関する定量的目標として、①「科研費獲得の金額について、3年後に現在の獲得金額(459,200千円・184件)より20%増加させる。とりわけ理工系については、現在の獲得金額(179,950千円・47件)の50%増を目指す」、②「特定課題研究所の数を現在の倍程度に増やす(べく、インセンティブの設定や教員の労力軽減を合わせて行う)」の2つを挙げている。

科研費獲得については、2014年度を目標年度として、2011年度を基準に20%増(551,040千円、220件)を目指しているところであるが、2012年度の実績は、495,200千円、221件(前年度比36,000千円増、37件増)であった。科研費獲得件数は、目標を達成したものの、獲得金額は基準年度の7.8%増である。また、特定課題研究所については、2014年度には基準年度の倍程度の54研究所を目標に掲げているが、2012年度の実績は28研究所(前年比1件増)であった。特定課題研究所の増加は、足踏み状態であり2014年度の目標年度に向けて達成が危ぶまれる。科研費獲得は、段階的に達成に向けて尽力しているものの、当該項目としては「**達成が不十分**」と評価する。

結城章夫

貴学は、「最先端の研究を促進」するためのビジョンとして4つの主要事項を掲げ、研究力の強化と研究活動の充実に取り組んでおり、これを高く評価する。この計画が終了する2014年度末には、掲げられた定量的目標の多くが達成されていることを期待する。

研究に関しては、数多くの意欲的な定量的目標が掲げられているが、その中から、トップレベルの研究拠点の形成と科研費の獲得額の増加の2点について付言する。

貴学ほどの規模と内容の大学であれば、我が国のトップレベルにある研究分野をいくつか持っていて当然だと思う。「科学技術基本計画に基づいたトップレベルの研究拠点を一つ形成する」との目標を掲げて、意欲的に取り組んでいることを評価したい。

役員等インタビューにおいて「これまでに優れた研究実績を挙げ、法政大学として誇りとする研究分野、研究課題をいくつか挙げて下さい」とお聞きしたが、具体的な答えは得られなかった。トップレベルの研究拠点を形成するためには、その候補となる研究分野・研究課題をいくつか抽出し、時間をかけてそれを支援・育成していくことが必要である。貴学の研究の強みと特色について、改めて全学的にレビューをし、日本のトップレベルを目指せる研究分野・課題をいくつか絞り込み、数年間その研究を政策的に育成していくべきである。そして、その実績を基に国の大型の競争的資金の獲得に挑戦していくことを期待する。

科学研究費補助金(科研費)は、我が国の学術研究を支える最も基本的で基盤的な競争的資金であり、若手研究者の育成から大型研究開発の支援まで、多様なメニューが揃えられている。貴学が、科研費の獲得金額を3年後に現在の20%増、特に理工系は50%増を目指すとの定量的目標を掲げ、意欲的に取り組んでいることを評価したい。

現在、科研費に対する新規応募は8万件を超えており、その採択率は、3割程度に留まっている。科研費に応募する教員の裾野を広くするとともに、不採択となってもあきらめることなく、翌年に再応募していくことが重要である。貴学では、科研費を獲得した教員に報奨金を支給してインセンティブにしているとのことであるが、わずかな差で不採択となった教員に対し一定の研究資金を支援して、翌年に再申請させる

ことの方が有効なのではないかと考える。

多くの大学では、科研費の獲得に実績があり、または科研費の審査に携わった経験のあるシニアな研究者を学内外から委嘱して、若手教員の申請書をチェック・校正してもらって取組がなされている。貴学でも、一考に値するのではないかと考えるので、ご検討いただきたい。

3. 「持続可能な地球社会の実現に貢献」するためのビジョン

生和秀敏

「持続可能な地球社会の実現に貢献する」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・社会に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。

(1) 主要項目 (1) 「学部・研究科における持続可能性教育の重視」について

「持続可能性教育の重視」という主要項目の定量的目標として「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」としている。持続可能性教育の範囲が、環境・経済・社会の各側面に亘るため、多様な学問分野が関連することから設定された目標と考えられる。しかし、人間環境学部や地域開発等のプログラムを持っている一部の部局を除くと、各学部の現況は、「独自のカリキュラムの整備・公表」という段階には至っていない。定量的目標として各学部・研究科に「カリキュラムの整備と公表」を掲げるならば、「持続可能な発展に求められる原則や価値観や行動原理を教育するためのカリキュラム」であることを明示した上で、カリキュラム整備の範囲や方法、既存のカリキュラムとの関係、カリキュラム整備完了の時期、履修方法や履修単位数など、カリキュラム整備のための基本原則を予め各部局に対して示しておく必要がある。この点は必ずしも明確ではない。

(2) 主要項目 (2) 「環境・持続可能性を軸とした政策立案・提言の促進」について

主要項目 (2) に関しては、「3年後までには、環境・持続可能性に関する政策立案および提案とシンポジウム、講演会などを毎年行い、社会に貢献する」という定量的目標が示されている。時限が定められているため、現段階で評価することは適当ではないが、既にいくつかの部局において取り組みが始まっており、エコ地域デザイン研究所の活動は活発であるという印象を受ける。中央環境審議会の議を経て内閣府は、8つの戦略目標（①気候変動問題の克服に向けた国際的リーダーシップ、②生物多様性の保全による自然の恵みの享受と継承、③持続可能な資源循環、④公害克服の経験と知恵を生かした国際協力、⑤環境・エネルギー技術の中核とした経済成長、⑥自然の恵みを生かした活力溢れる地域づくり、⑦環境を感じ、考え、行動する人づくり、⑧環境立国を支える仕組みづくり）を示している。これからの政策立案やシンポジウム等の開催に関しては、これらの諸課題を参考にし、貴大学が保有している人的資源や研究実績をもとにしたプロジェクト研究を活性化させ、その成果を基盤としたインパクトのある内容のものでなければならない。

(3) 主要項目 (3) 「研究成果を教育・社会に還元するための条件整備」について

主要項目 (3) では、「学術研究データベースへの教員の研究業績入力を100%にする」「2018年度までに学部・研究科が主体となって、2012年度以降に発行される紀要類

について、80%を学術機関リポジトリで公開する」「社会の各レベルにおける本学教員の委員等の就任数(現在21人)を倍増させる」の三つを定量的目標として挙げている。しかし、「委員等の就任数の倍増」を別とすれば、研究成果の公表に関する定量的目標は、公教育機関としての大学としての基本的な要件であり、2018年を待つまでもなく、本来ならば直ちに達成されるべき性格のものである。また、委員等の数を倍増させるという定量的目標は、キャッチ・コピーとしては分かりやすいが、数値設定の根拠は必ずしも明確ではない。関係委員会への委員等の就任数は、社会還元の一例ではあるが、優れた研究実績の蓄積された関数の一つとして理解すべきである。

持続可能な地球社会の実現に貢献することを大学のビジョンとして掲げた貴学の姿勢は未来社会への責任を積極的に果たそうとする意思のあらわれとして大いに評価できる。しかし、分野によってESD(*)の受け止め方に温度差があり、定量的目標の設定の仕方や、その目標を達成するための具体的な計画や手順の明確化、達成を可能にする条件整備など、全学的に定着させるためには検討すべき課題が残されている。いくつかの部局において先導的な試みは見られるものの、現段階は、まだ緒に就いたばかりであり、「まだ達成できていない」と判断せざるを得ない。

* ESDは、Education for Sustainable Developmentの略である。国連が定めたESDの目標は、全ての人々が質の高い教育の恩恵を享受し、また、持続可能な発展のために求められる原則、価値観および行動が、あらゆる教育や学びの場に取り込まれ、環境、経済、社会の各方面において、持続可能な将来が実現できるよう行動の変革を目指すことである。

4. 法政大学が短中期的に取り組むべき、その他の主要項目

塚田 茂

「法政大学が短中期的に取り組むべき、その他の主要項目」として、貴学は、(1)大学の発信力の強化と情報マネジメント体制の確立、(2)法政スポーツの強化、(3)卒業生・在学生・保護者との連携(オレンジネットワーク)強化、(4)社会人・生涯学習の推進、(5)付属校改革によるステージ校戦略の展開、(6)3キャンパスの充実、(7)教育研究を支える財務体質の強化という7つの主要項目を設定している。7つの主要項目ごとに定量的目標の現段階での達成度をもとに評価すると、おおよそ以下になる。

(1) 主要項目(1)「大学の発信力の強化と情報マネジメント体制の確立」について

主要項目(1)に関する定量的目標として、①「教学に関する企画立案を行う体制を確立する。中でも、ブレーンとなる専門員制度の設置を検討し、結論を得る(2012年度中)、②「IR(インスティテューショナル・リサーチ)室の開設(および専門知識を持つ教職員の登用)を検討し、結論を得る(2012年度中)」、③「大学広報からマスコミへのリリースの本数について2011年度の1.5倍を目指す(2013年度まで)。併せて、大学プレスセンター(大学通信)へのリリース契約(有償)本数を現行の20本契約から60本にする」、④「本学のイメージ戦略を集中化し、戦略的な広報活動を展開するための組織体制を検討し、結論を得る(2012年度中)」の4つを挙げている。

教学改革を軸とした大学改革を促進させる有効な制度は、専門員制度ではなくて、副学長制度であるとの結論を2012年度に得て、改革推進の方向を転換することとなっ

た。副学長制度の導入は、現状の大学の業務執行体制を大きく変更すると考えられる。しかも、今年度、現総長の任期が終わることから、現段階での制度導入を保留し次期総長執行部の判断に委ねるとの提言である。結論は得たものの、次期執行部が確立するまで、この改革案の具体化は先送りされる。

さらに、IR 室の設置についても 2012 年度に一定の結論を得た。2013 年 9 月、「事業企画に資する情報の収集分析」を検討するため IR 企画運営委員会を設置し、その事務局を大学評価室が担うこととした。最近の大学の IR の任務は、調査研究分析に留まらず評価活動支援、さらには政策形成・計画策定支援にまでその活動範囲が広がっている。これからの IR 室は、得られた調査情報を大学の企画・戦略に結びつけてこそ、その機能を十分に生かすことになると考える。今回の IR 企画運営委員会及び IR 室設置に至る過程は、IR を巡る様々な議論の中で、IR 機能の変遷を意識しつつ小さく産んで大きく育てるとの方針を得たものと理解している。

情報発信としての大学広報からマスコミへのリリースの本数について、2013 年度に向けて、2012 年度は 54 件(前年度比 9 件増)であり、基準の 1.2 倍となった。大学プレスセンターへのリリース契約本数は、目標どおり 60 本とした。

また、戦略的な広報活動を展開するため、広報プロジェクトを発足させ、2012 年度内に教員代表を含む「広報戦略会議」を設置する方向で結論を得た。

いずれも検討事項は、その後の扱いに課題は残るものの、一定の結論を得るとの目標は満たしており、当該事項は「達成できている」と評価する。

(2) 主要項目 (2) 「法政スポーツの強化」について

主要項目 (2) に関する定量的目標として、①「強化部への資金的援助を行うとともに指導体制の見直しを図り、以下の目標を達成する。箱根駅伝 9 位以内(シード権)獲得や、六大学野球、甲子園ボウル、ラグビーリーグ戦において常時優勝戦線で活躍できる成績を残す(2015 年度まで)」、②「ナショナルチームに選出される選手の数を平均 50 人から 75 人へ増やす」、③「大学ホームページで法政スポーツの情報を広報する仕組みを確立する」の 3 つを挙げている。

2012 年度の強化部への支援による実績は、箱根駅伝総合 9 位、六大学野球は秋季リーグ戦優勝、アメフトの甲子園ボウルは準優勝、ラグビーリーグ戦は 4 位であり、目標はほぼ達成された。ナショナルチームに選出される選手の増加目標に関しては、特待生の増員政策と関連しており、成果はもう少し先になると言える。また、法政スポーツ情報を効率的に発信するべく、学生団体であるスポーツ法政新聞会を大学ホームページとリンクさせたことで、最初の仕組みは整備された。加えてスポーツ法政新聞会を大学公認の体育会機関誌発行元と位置づけ、2013 年度には資金援助を始めとしている。

従って、当該事項は「ある程度達成できている」と評価する。

(3) 主要項目 (3) 「卒業生・在学生・保護者との連携(オレンジネットワーク)強化」について

主要項目 (3) に関する定量的目標として、①「法政オレンジキャンパスカード会員の獲得について、在校生については年間 700 人、卒業生については年間 300 人の合計 1,000 人を目標とする」、②「法政フェアを市ヶ谷キャンパスで開催し、これまでの実績どおり 40 代の家族連れを主たる来場者として毎年 1,500 人以上を見込む」、③「2014 年度に新たな卒業生組織が発足したのちは、国内外を問わず、各地で活躍する卒業生・卒業生組織の活動を年 20 回以上取り上げて、大学のホームページ等で紹介する」、④「2014 年度に新たな卒業生組織が発足し、その運営に必要な事務局体制が整うことを前提に、

特定の都道府県をとりあげて、入学から卒業するまでの4年間、当該地域出身者と大学卒業生組織担当者との接点づくりを行う」、⑤「各地の後援会支部に出向く大学担当者を決めて、年2回以上は当該担当者と担当支部の接点を持つようにする」、⑥「卒業生が定期的に大学行事に参加できるような企画を検討し、結論を得る」の6つを挙げている。

2012年度、法政オレンジキャンパスカード会員の獲得目標1,000人に対して、実績は580人に留まった。法政フェアは、目標1,500以上に対して実績1,400人であった。雨天の中で健闘したと言える。⑤の各地域の後援会との接点づくりに関しては、全事務部局から約60人を選出し担当者制度を確立した。

なお、③国内外の卒業生の活動紹介、④特定都道府県出身者との接点づくり及び⑥卒業生の参加行事企画の検討はいずれも2014年度からである。

2014年度以降の目標が3点あることから、これらの評価は保留したうえで、第一の目標である法政オレンジキャンパスカード会員の獲得—それはオレンジネットワークの象徴でもあり、かつ大学資金支援の細くとも有効な仕組みともいえるが、目標の6割弱であることから、当該項目については、「まだ達成できていない」と評価せざるを得ない。

(4) 主要項目(4) 「社会人・生涯学習の推進」について

主要項目(4)に関する定量的目標として、①「通信教育部の在籍者数を8,000人に回復する(2017年度まで)」、②「通信教育部にWebを利用した双方向的教育システムを拡充する(2018年度まで)」の2つを挙げている。

いずれも目標年度は、2017及び2018年度である。従って当該項目に関する「評価は保留」する。

なお、2012年度の通信教育部在籍生は5,925人であり、2013年度は5,843人であり、前年度比82人(1.4%)の減である。8,000人回復の目標年度は2017年度であるが、目標達成に向けて工夫を見守りたい。

また、Webを利用した双方向的教育システム、すなわちメディア授業の拡充については開講時期を前倒し、2013年度に42科目を開講するとの報告がある。以降目標年度に向けて、中途での検証を含めた実施案が決定されている。計画最終年度である2018年度には全教科の何パーセントまで拡大する計画なのか、定量的目標としての最終の姿を数値化していただければ、評価も容易になる。

(5) 主要項目(5) 「付属校改革による、ステージ校戦略の展開」について

主要項目(5)に関する定量的目標として、①「二中高の共学化および新校舎建設(2016年度)」、②「新設校の開設(2017年度目途)」、③「付属中高の一般入試志願者合計数について、毎年延べ4,000人以上を目指す」、④「付属中高の生徒アンケートで、在籍している学校に対する満足度(『大変満足している』+『満足している』の割合)について、80%以上を目指す」、⑤「付属中高において、全国高等学校総合文化祭や全国中学校体育大会・全国高等学校総合体育大会(インターハイ)などの全国大会に20クラブ以上出場し、上位入賞を果たす」、⑥「高大連携具体化作業プロジェクトの答申の検討およびその実施(2012年度～)」、⑦「付属校出身者の大学在学中・卒業後の状況の資料化(2012年度～)」の7つを挙げている。

①二中高の共学化および新校舎建設は、計画どおり着手実行中である。③付属中高の一般入試志願者合計数は、中高、二中高及び女子高合わせて4,446人であり、目標数4,000人を達成した。④付属中高生のアンケート結果は、満足度の目標80%を超えており、目標を達成したと言える。(二中高はアンケート結果を数値で示していないが、

「学校生活に概ね満足している姿が伺える」と状況を説明している。) ⑤中高校生の各種全国大会には付属中高から20クラブが参加し、14クラブが上位入賞を果たすなど、20クラブ以上の出場及び上位入賞の目標を達成した。⑥高大連携プログラムの一環として2012年度中に「ウエルカム・フェスタ」が計画され、翌2013年7月に実施された。実施後の生徒アンケート調査においても、「ウエルカム・フェスタ」に80%以上が満足との回答を寄せており、目標を達成したと言える。⑦付属校出身者の大学在学中の状況調査は、すでに大学において追跡調査が実施されており、状況は把握されている。卒業後の状況の資料化に関しては、二中高が卒業生の名簿作成に着手しているものの、他校は資料化の方法も含めて今後の課題としている。

当該項目については、一部未着手となっている目標も見られるが、「相当程度に達成できている」と評価できる。

(6) 主要項目(6) 「3キャンパスの充実」について

主要項目(6)に関する定量的目標として、①「各キャンパスの独自性を発揮できるような施策を各学部・関連部局で検討し、各キャンパスで目標案を作成する(2012年度より)」②「LCC計画(ライフサイクルコスト計画)を実施し3キャンパスの充実を図る」の2つを挙げている。

各キャンパスの独自性を発揮できる施設の整備事業として、2016年度竣工に向けて二中高の新校舎建設が始まっており、2012年度、基礎工事が進んでいる。LCC計画の開始(多摩を除く)は、財政上の理由により2017年度に延期された。竣工後約30年を経過した多摩については、長期修繕計画に従って2008年度より順次改修工事を進めており、7、12、13号館の外壁修繕工事等を実施している。

学校は装置産業であり、施設設備の維持、拡充は事業体の継続に不可欠である。財政的困難を意識しつつも、LCC計画の実施によるキャンパスの充実を目標に掲げたことは、学校法人として極めて健全であり、ステークホルダーに対しても説得的である。学校法人は目先の決算があるわけではないので、長期的構想の中でLCC計画が策定実施されることが望まれる。その意味で、LCC計画の開始が先送りされたことは、理由はともあれ当該事項については「まだ達成できていない」と評価せざるを得ない。

(7) 主要項目(7) 「教育研究を支える財務体質の強化」について

主要項目(7)に関する定量的目標として、①「重点事業を見直し、法政のミッション・ビジョンと照らし合わせて、重要度に応じたランク付けをし、ランクに応じた予算配分を行う」、②「募金委員会で、(目標額を含めた)新たな募金獲得戦略の策定を行う(2012年度中)」、③「中長期帰属収支差額の均衡を保つ」、④「奨学基金など第3号基本金の充実をはかる(150億円)」、⑤「収入の安定をはかるべく、毎年、学部の受験者数9万人を確保する」の5つを挙げている。

法政のミッション・ビジョンと照らし合わせて、重要度に応じた予算配分を行う目標では、2013年度予算において、法政のミッション・ビジョンの課題が含まれる政策的重点事業に予算配分をした。2014年度予算ではさらに進めて、ミッション・ビジョン直結事業実施のための予算枠を確保し、ミッション・ビジョンと直接的一体的に編成することとしている。

新たな募金獲得戦略策定の目標に対しては、募金委員会でこれを決定したが、LU募金等の目標金額には未達であった。新たな基本戦略の実施が課題との認識を示している。

中長期帰属収支差額の均衡を保つとの課題は、中長期帰属収支差額比率10%確保の方針に向けて、毎期の予算編成にあたり、帰属収支差額を定額で確保した後、残額を

経費（消費支出）配分する予算制度に改めるとする目標である。

法人の最近5カ年の帰属収入は、490～470億円であり、帰属収支差額比率10%とすると帰属収支差額は49～47億円である。ちなみに2012年度決算では、帰属収支差額は25億円（帰属収支差額比率5.3%）であった。

法人の中長期財務シミュレーションによれば、2014年度からの授業料の定率漸増の停止及び学費の組替えによる収入の減少、2014年4月からの消費税増税等に伴う支出の増加により、今後、さらに厳しい中長期財政状況が見込まれる。そのため、2014年度以降、事前に確保する帰属収支差額を10億円（2014年度～2020年度）に設定し、ミッション・ビジョン実現に向けた政策的事業予算枠を確保することとした。

中長期財務シミュレーションに基づく2014年度以降の計画については、今回の評価の対象外である。しかし、事前に確保とした帰属収支差額10億円（帰属収支差額比率2%）は、長期的かつ安定的財政基盤確保—それは教育研究を支える財務体質の維持・強化でもある—の観点から適切な金額であるかどうか、検討が必要であろう。また、今回の中長期帰属収支差額比率10%確保の方針とも乖離することから、計画がこのまま推進されるのであれば、目標の見直しも避けがたいと思われる。

150億円に向けた第3号基本金の充実目標は、2012年度末133億円を維持していることから、2013年度5億円、2014年度12億円組み入れる予定であり達成が見込まれる。

毎年、学部受験者数9万人を確保するとの目標に関しては、2013年度一般入試志願者数は89,047人であり、わずかに目標の9万人に届かなかった。なお、受験者数の確保を収入の安定を図るためとしているが、入学検定料の収入は帰属収入の6%である（2012年度決算）。目的は、むしろ良質な学生を確保するために受験者数を一定以上確保することであり、別の言葉で言えば支持される大学としてのブランド力確保の証でもある。その結果として財政の安定化に資すると考えるのが適切と思料する。

当該項目に関しては、一部課題が残るものの「**ほぼ達成できている**」と評価したい。

松原康雄

大学全体のマネジメント強化を検討されていることは評価できるが、構想にある副学長制度の導入については、今少し議論が必要であると思われる。すなわち、総長が指名する副学長と選挙で選出される理事との関係がまだ曖昧であり、両者の担当分野が当然重なることについて、その役割分担や、学内での意志伝達経路が複雑化してしまう懸念がある。理事の下に補佐職をつけるなどの案も選択肢にはいるかもしれない。

オレンジキャンパスカードの導入は、在学生のみならず、卒業生・保護者のユニバーシティ・アイデンティティ醸成という側面から有効であると考えられる。現状では必ずしも参加者は多くはないが、生協との協力関係が実現され、次年度以降の参加者増加にも目処がついている。今後は、卒業生や保護者の拡大方策の検討が課題となるだろう。すでに留意されているかと思うが、個人情報保護には万全の方策を講じてほしい。新たな卒業生組織については、旧組織に愛着を持つ卒業生の感情にも配慮し、スムーズな移行がはかれることが肝要だと考える。先行事例や成功事例の紹介に加えて、直接丁寧な聞き取りと説明の機会を多く設定することが重要だと思われる。新たな組織の定着と事務局体制の強化を前提に地域ごとに卒業生と在学生が交流を持つことは、地元での就職を学生が真摯に検討するうえでも有効であると思われる。この点では、この組織が在学生の親たちとも交流を持ち、自分の経験などを伝えることも喜ばれると思う。大規模大学であるため、卒業生への情報提供も個別に行うことは困難かもしれないが、新たな組織を活用するなど、いくつかの工夫はできると思われる。

高大接続については、ウエルカム・フェスタの開催など意識的な取り組みがなされている。提示された資料の中では「大学生と話そう」の一部で参加者が少なかったという記載があり、意外に感じた面がある。一般的にはこのような企画は一定数の参加が期待できるものであり、たとえば対象高校の卒業生がこの役割を担う、少人数・複数ブース設置などの工夫がされているならば、アンケートなどでその理由を聞くことも必要であろう。また、アンケートで、参加型のプログラムの要望が出ていたことも考慮に値する内容である。

複数キャンパスを持つ場合、それぞれのキャンパスに固有の教育研究ニーズが存在すると思われるが、それを考慮しつつも、どのキャンパスでも施設等の拡充が計画的に実行できるような全学的プランの策定と実施体制の確立が求められる。

5. 事務職員集団の計画的な育成について

結城章夫

大学の経営において事務職員が果たす役割は、益々重要になってきている。教員組織の教育力や研究力を育成するFD（ファカルティ・デベロップメント）と並んで、事務職員の能力を育成するSD（スタッフ・デベロップメント）が注目され、各大学で熱心に取り組まれている。「法政大学のビジョン主要項目―あるべき姿と定量的目標」においては、事務職員の育成に関する記述がどこにも見あたらず、違和感を覚えたので、一項目を起こして述べてみたい。

とかく経営陣、教員、そして事務職員自身も、事務職員は大学運営の裏方としてルーチンの事務処理だけをしていれば良いとの考えに陥りがちであるが、これは間違いである。

これからの大学経営においては、事務職員は、大学運営のプロフェッショナルとして、主体性を持って政策の企画、立案、調整に参画し、経営陣をしっかりと支えていくことが求められる。また、経営環境が複雑化しているので、学生支援、研究支援、知財管理、国際交流などの分野では、高度な専門知識を持った事務職員の活躍が必要不可欠である。これからは、使命感を持ち、能力の高い事務職員集団を保持している大学が発展していくのであり、事務職員を活かして使えるかどうかで、その大学の盛衰が決まると言っても過言ではない。

貴学のスケールであれば、数百人規模の事務職員集団が必要であろう。学務や研究支援、財務や経理等のスペシャリストを育てるだけでなく、各キャンパスを異動しながらジェネラリストとして育ていく幹部職員も必要である。事務職員の殆どは、大学卒業後に採用されて定年まで40年近く法政大学に勤務することになる。その育成には、全学的な視点に立って、長い時間をかけた計画的・継続的な取り組みが必要であることを強調しておきたい。

貴学の経営陣におかれては、大学経営における事務職員の果たす役割を再確認され、事務職員の採用、訓練、登用等の現在の在り方がそのままよいのかどうかを是非、見直していただきたい。そして、これから数十年をかけるつもりで、意欲と能力を兼ね備えた事務職員の一定規模の集団を育成していかれることを期待する。

II 2012 年度大学評価委員会経営部会指摘事項への対応状況について

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について

生和秀敏

この指摘事項に関しては、指摘内容がやや多岐に亘っているため、事項ごとに対応状況についての評価を行った。

(1) 「ビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」の妥当性について

2012年度の評価報告書で指摘した「ビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」の妥当性については、全体として見れば、「対応できている」と言えるが、なお検討すべき課題も残されている。

第一は、理念的妥当性の問題である。各ビジョン主要項目が、貴学が目指す「リーディング・ユニバーシティ構想」の核となるビジョン項目として妥当なものであるかどうかの検討である。そのためには、リーディング・ユニバーシティの輪郭をより明確にすることが必要である。貴学の歴史・現状・特徴を見つめ直し、それとの照合の上で、掲げている「ビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」が構成員にとってリアリティのあるものかどうかを検討することが必要である。

第二は、実践的妥当性の問題である。目標は掲げるだけでは活動を動機づけるエネルギーを生み出しにくい。どのような手順と方法を採用すれば、目標に近づけるのかを具体的に示さなければ、所詮は絵に描いた餅に等しい。そのためには、定量的目標を構造化し、大学レベル・各部局署レベル・各教職員レベルの行動目標にそれぞれ置き換えて再提示することが必要である。また、定量的目標に関する具体的なロードマップと「各年次ごとの中間目標」をマイル・ストーンとして設定することが望ましい。

第三は、「ビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」と各学部が掲げる「教育目標および中期目標」との整合性を付けることである。各部局の中期目標はそれぞれが掲げる教育目標の実現を目指す内容になっており、大学執行部が原案を作成して部局の了解を得た「ビジョン主要項目の定量的目標」の重みについては、大学と各部局とでは、受け止め方に温度差があるように感じる。この調整が必要である。

(2) 「ビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」の目標管理体制の整備状況について

2012年度の指摘事項では、目標管理の責任主体が明確でないことを指摘した。目標の設定が「企画・戦略本部」であるとしても、実施主体は各部局（学部等、部署）に委ねられており、目標実現の進捗状況をチェックし、実現に向けた努力を促す責任主体が明確でなかったからである。しかし、この一年間の対応は迅速かつ適切であり、残されている課題はあるものの、総合的に見れば「対応できている」と判断できる。

本年4月に担当理事から総長宛に提案された「経営部門の評価結果への対応プロセス案」によると、これまで各部署に任されていたビジョン目標達成の責任を「法人として達成目標に責任を持つこと」を明確にし、担当理事が、関連施策の立案・策定のみならず、目標の進捗状況の管理を行い、その結果を常務理事会等に定期的に報告し、問題点等の改善に向けた法人としての管理責任を果たすという方向が提案されている。その結果、目標の設定と実施責任が一元化されることになり、実施状況を踏まえた目標の再設定や実施可能な目標の設定が可能となるシステムが構築されることになる。目標管理という観点から考えると大きな進展である。また、目標の設定と各部局が行っている実質的な活動を調整する機能として副学長制度の導入を決定したことは、法人と教学との調整を図り、トップダウンに陥りがちな目標管理の一元化への懸念を解

消し、全学的な協力体制を構築する上で重要である。

企画・戦略本部を支えるスタッフの強化については、大学評価委員会や関連部署から構成されるプロジェクト・チームを結成し、情報の収集・分析・提案を行うIR機能を充実させるため「IR企画運営委員会」が設置され、それに伴う事務分掌として、大学評価室の中に、大学評価担当とは別に、IR担当を新たに置くことになった。しかし、情報の収集・分析・提案を主業務とするIR担当の業務量は多く、しかも、これまでのような定型的業務とは内容も異なってくる。IR担当にどのような人材を集めるかが、IR企画運営委員会が機能するかどうかの試金石である。

(3) その他の指摘事項への対応状況

1) 大学院の戦略目標について

大学院の拡充が進められているが、整備計画の基本となる大学院の戦略目標が見えないという指摘に対し、「明日の法政を創る」審議会の大学院改革作業部会は、2010年の最終答申の中で、大学院は「研究者養成機能」と「高度職業人教育の機能」の二つの機能を同時追求することを明確に示している。これを受けて、修士課程の定員充足はもとより、博士課程後期の充実と専門職大学院の拡充を当面の課題とし、さらに、既設の研究科の統合を図ることで人的資源の有効活用と学生に魅力のある大学院の構築に向けて精力的な取り組みが続けられている。既に一部の分野では、類似した学問分野の統合を進めるため、研究科同士あるいは研究科と研究所の統合が行われている。道半ばという感は否めないが、指摘事項に対しては「ある程度対応できている」と判断できる。

2) 高度で最先端の研究の体制づくりについて

「明日の法政を創る」審議会の研究高度化作業部会は、2009年の最終答申の中で、研究能力の強化に当たっては、基盤的条件、活性化条件、先進的拠点形成条件の三種の水準があると指摘している。先進的で大型の研究プロジェクトを企画できる先進的拠点形成のためには、各分野における研究者の研究実績を高める基盤的条件と、研究活動の活性化を支援し、便宜を図るための活性化条件の整備が不可欠であることは言うまでもない。サステナビリティ研究所は、本年、文科省の「戦略的研究基盤支援事業」に採択され、先進的研究拠点としての道を確実に歩んでいる。今後は、基盤的条件の一層の活性化と最先端研究の核となるべき特定課題研究所の充実が急務であろう。研究所に対して科研費の獲得状況に連動させた補助金等の支援など、地道な取り組みがなされており、「ある程度対応できている」と評価することができる。

指摘事項のうち、「目標管理体制の整備」と「IR機能の充実」に関しての対応は、評価者の予想を上回るものであるが、いずれの事項も制度や仕組み改正の問題であり、制度的対応の段階をクリアしたと見るべきであろう。この制度や仕組みの改正が、大学が抱える諸課題の解決に向けて有効に機能することを期待している。「大学院の戦略目標」や「高度で最先端の研究体制づくり」は、我が国の大学院を取り巻く環境や競合する他大学の研究動向とも関係している。「何が貴学の特長であるか」「リーディング・ユニバーシティとしての存在価値はどこにあるのか」、根拠データをもとにして、もう一度、このことを全学で確認する必要があるように思う。

2. 科研費補助金、寄付金等外部資金の獲得について

(1) 寄付金の達成状況に関する分析・対応策について

貴学の2012年度の寄付金は、予算額575百万円に対し102百万円減の473百万円(特別寄付金368百万円、一般寄付金30百万円、現物寄付75百万円)であった。帰属収入に占める寄付金の割合(寄付金比率)は1.0%である。寄付金に関しては、個人の寄付について税制面での改善(所得控除に加え税額控除も可能)がなされたものの、我が国における寄付文化が低調なこともあり、また経済社会の景気動向とも関係して、いずれの学校法人においても収入の柱としては細いままである。(2011年度決算医歯系法人を除く大学法人の寄付金比率2.3%：私学事業団調べ)

こうした寄付環境の中で、貴学は募金活動の方向を周年事業募金から恒常的募金へ、法人寄付から個人寄付へと舵を切った。2006年1月から開始したLU募金(当初単年度5億円、5年間で25億円の中期目標)は、そのスタートであった。その後、東日本大震災被災学生支援募金、さらには2013年3月からは創意と工夫のもとで古本募金を開始しているところである。

2012年度の経営部会では、「社会全体の経済低迷状況を鑑みると寄付金獲得のための対策を立て奮闘していることが窺えるが、なぜ集まらないのかの分析(原因)、対応策などが見受けられない」として課題を指摘したところである。

これに対して募金主担当者1名、予算額数百万円の規模で活動してきたとの理由とともに、極めて少ない人数と予算で結果として効率的に募金事業を実施してきたとの自負をも回答している。

今回、課題に対し募金獲得の基本的考え方を3つに整理し、募金活動への取り組みの立て直しを表明された。特に基本的考え方の一つに「目標達成のため戦略ストーリーを明確にすること」を掲げたことは、極めて有意義と思われる。具体的なストーリーは今後と見られるが、指摘事項に対して「ある程度達成できている」と評価する。

なお、課題として、基本的な考え方を実現するためのリソース(ヒト・モノ・カネ)の学内措置を要望しているが、募金事業がオレンジネットワーク事業に適切に組み込まれ、オレンジキャンパスカードの普及・拡大や新たな卒業生組織の組成活動と上手にかみ合えば、要望趣旨も学内に理解されると思料する。

(2) 研究所の運営について

研究所の運営・活動資金をどこから得るか、学生納付金に収入の多くを依存する私立大学にとっては極めて頭の痛い問題である。研究資金、とりわけ研究所の活動資金を学生納付金に負担させることについては、納得を得ることが困難であり、外部資金獲得に向けた努力が強られる所以である。

2012年度の経営部会報告では、研究所の運営にあたり多くが自助努力である外部資金等の収入に乏しく、大学財政に負担を強いていることから、経費の削減や職員の横断的配置を含む人件費の節約、さらには収入促進のための速やかな検討の必要性を指摘している。加えて、今般、研究所長会議を設けたことに関連して、研究所の共通課題として財政問題も含めて検討を付加すべきとの要望も提言された。

これに対して、研究所長会議において、研究所の決算説明を行い、現状を理解した上で削減可能な研究所共通経費にも議論を重ね、また、能楽研究所が共同利用・共同研究拠点の認定を受けたことから、他の研究所も刺激を受けて科研費申請についても認識が高まったとの回答である。

職員の横断的配置による人件費の節約や経費の削減は、引き続き継続努力することは当然として、その上で、科学研究費はもとより、様々な国の研究補助金、さらには受託研究などの資金等官民合わせての様々な資金に幅広く目配りし、資金獲得に努め

ることが求められる。このことが研究所の存続について学内の理解を得る最良とも言える。

その意味で、研究所長会議に期待がかかるのであり、「まだ、達成できていない」と評価するのが適切と思われる。

(3) 中長期の経営計画・事業計画について

2012年度の経営部会報告では、経理部における毎年度の中長期財政試算の成果を高く評価しつつも、中長期の経営計画・事業計画がないまま財政確保だけが進められている状況をして、法人全体の進むべき方向性が示されない現状は健全なのかどうかを問題視した。これに対し、「法人として中長期で立案した経営計画・事業計画が財政試算とリンクできるように検討したい」との回答である。現状は「まだ、達成できていない」と評価せざるを得ない。

貴学としては、現在付属校二中高の建替え、55・58年館の建替え計画を進めている。にもかかわらず、施設整備に係る投資計画を第2号基本金として、従来から明示してこなかったことについては、疑問が残る。

学校法人会計は、第2号基本金をして、法人の投資計画を表明する。学校法人は、設置基準の上で一定程度の土地建物の自己所有を強制されている。少なくとも、大学を設置する学校法人にとって中長期の投資計画をもたないで、経営ができるはずはないと言える。その意味で、第2号基本金を決算書の上で示すことが、関係者(ステークホルダー)に対して財政計画・経営計画の存在を表明することにもなる。

貴学は、第2号基本金を設定しない理由を、「設定すると将来の施設等拡充計画を硬直化させるリスクを負うため『特定資産』化を採用し、計画変更に対応できるよう弾力的な運用を行って」と説明された。しかし、理事会の意思決定の上に第2号基本金を設けることから、理事会決定を改めて行うことにより、その目的や計画の変更は可能である。理事会がその機能を十分に果たせば、「硬直化」のリスクはまったくないといえる。(過去には、基本金制度が硬直的に捉えられていた時期もあったが、私立学校を取り巻く環境変化の中で、理事会の意思決定に基づき、第2号基本金の目的や計画の変更・見直しは容易になっている。)

むしろ、問題は、投資計画を理事会に提案することによって、学内の意見が割れ、混乱が生ずると予想されるような場合である。しかも、評議員会が、予算、事業計画について議決権を有している貴学の場合は、そのような状況を想定できないこともない。しかし、ミッションとビジョンが確立され、広く公表されている状況で、財政計画(その表明としての第2号基本金の設定)が策定できない理由はないと理解する。方向や目的が隠されたままの財政確保ではなく、それらを計画として学内外に向けて明らかにすることが望ましい。改正私立学校法における最終意思決定機関たる理事会の役割と存在を今一度確認して、財政計画を含む中長期の経営計画の策定と公表について検討をお願いしたい。

3. 学生生活支援・キャリア支援に関する取り組みについて

松原康雄

学生生活支援・キャリア支援に関する取り組みも確実に取り組まれている。昨年度指摘した諸項目についても対応が検討されている。禁煙対策については、喫煙場所の縮小や見直しに加えて、正課外プログラムの実施やボランティアセンターとの協働が検討されていることは高く評価したい。早期の実現が望まれる。

大規模大学の場合、大学そのものになかなかコミットしてこない学生は一定数存在する。ここまで記述してきたピアサポート、「私が教えます」はこの数を減少させるためにも有効である。この取り組みに加えて、学生相談室の業務も重要である。今後も多様な学生の「居場所」作りが行われることを期待したい。

修学支援についても、取り組みは着実に前進している。この認識を前提に、今回は留学生の修学支援・キャリア形成支援を指摘したい。昨今の経済状況のなかで、留学生の一部には生活費や学費を捻出するためにアルバイトにかなりの時間を費やすことになり、学業も含め、キャンパスライフを享受できない学生も存在する。単位取得が僅少であれば、卒業やキャリアプランにも支障が生じることになる。今後、より積極的に留学生を受け入れていくことを大学のポリシーとするならば、留学生、特にアジア圏からの留学生の修学支援やキャンパスライフ充実への支援とともに、キャリア支援という観点からも対応策を検討することが必要であろう。

発達障がい学生への支援にも一定の改善が模索されている。今後は、障がい学生全体への「合理的配慮」が法的にも大学に求められるようになる。この分野での専門スタッフの確保とともに、なによりも当事者からの声を受け止め、ニーズを満たしていくシステム作りが必要となってくるであろう。また、大学間の情報交換・共有も必要であり、大学間ネットワークへの参加とそのなかでの発信も重要な課題となる。

卒業生の組織化については、「法政大学のビジョン主要項目－あるべき姿と定量的目標」の進捗状況についての4. で指摘した。卒業生との協働は、大学の伝統の確認に加えて、変容し、改革していく大学に関する情報のきめ細かい提供があってこそ実現されることから、新たな組織へ提供される大学からの情報提供ツールの企画立案の必要性を付言しておきたい。

4. 学部・大学院における重点目標について

結城章夫

昨年度の経営部会からの指摘の中で、「学部・大学院における重点目標について」に関して述べる。

昨年度の指摘では、貴学が大学としての理念、目的など大学が全体として目指すべき方向性を明確に定めていること、学部等も「理念、目的」、「教育方針」などを作成し、これを実現するために各年度の重点目標を定めていること、この目標を組織的に追求するために各学部等に内部質保証委員会を設置していることなど、「大学評価活動」を通して大学評価システムの基盤を形成してきたことを高く評価した。その上で、次なる課題は大学評価活動の実質化であると指摘し、重点目標の一層の具体化など4点を指摘している。

これに対し、2013年10月9日付けで、教育支援本部担当の浜村彰常務理事からの対応案が報告されている。この報告を読めば、貴学の執行部は、経営部会の指摘に誠実に応えようと努力しているものと認められる。今後も、昨年度の指摘事項を踏まえつつ、大学評価活動の実質化を更に進めていくことを期待する。

おわりに

大学評価委員会経営部会が評価する対象は、大学の教育研究活動の中身や水準ではなく、これらの諸活動を活性化させるための諸条件の整備状況についての評価である。第一は、大学が掲げる「戦略目標の妥当性」についての評価であり、第二は、目標を実現するための「組織や制度の整備状況」についての評価であり、第三は、「財務状況や現有資源の有効活用」といった問題に関する評価である。いずれも大学評価というより、法人評価の性格が強く、努力のプロセスもさることながら、達成度という目に見える成果を評価の手掛かりとして評価を行った。

努力をしても直ちに成果と繋がりにくい課題や、努力の過程そのものに価値がある場合も決して少なくはない。また、大学が抱える課題の全てが大学自身の自己制御の可能性の範囲にあるとは限らない。大学を取り巻く環境の変化は急激であり、社会や時代の要請も多様である。それらのことを承知の上で、「達成できている」「達成できていない」という単純な評価結果の表現方法が、貴学の真摯な取り組みを評価するに相応しいやり方かどうか、評価者自身も疑問がないわけではない。しかし、自主・自律を標榜する大学は、自らが掲げた理念・目的の実現と目標の達成に対しては責任を持たなければならない。

評価の中心となった「定量的目標」は、ビジョン主要項目の実現に向けて、貴学自身が、当面の行動の最終結果として設定した具体的な目標である。評価は、この「目標と現況の照合」を原則として行ったが、目標が抽象的で具体性に欠ける場合には、「目標設定の妥当性」についても言及せざるを得ず、そのような評価所見になっている箇所もある。具体的に適切な目標設定になっているか否かも、広い意味では達成度評価の重要な側面であると考えらるからである。

本年度、経営部会に評価を依頼された「4つのビジョン主要項目と2012年度の指摘事項」の達成に向けた進捗状況や対応状況を総括すると、十分に達成できているとは言えないまでも、いずれについても、「**着実な努力とかなりの成果が認められる**」と判断できる。この評価結果は、全学を挙げた弛まぬ努力の証左と言えるが、「ビジョンをビジョン主要項目に」、「ビジョン主要項目を定量的目標に」、順次落とし込むことで、ビジョンと目的と目標との関連性を明確にした「戦略目標の具体化」に依るところが大きい。勿論、現段階では、まだ十分に達成できていない項目や目標もないわけではない。このような場合には、目標の精査に加え、目標を達成するための手順や方法を明確にした「実施計画」を立てることを勧めたい。

今回の評価作業を通じて感じたことは、総長・役員はもとより、全学の構成員各位の改革・改善に向けた熱意の高さである。大学創立以来、一貫して我が国の大学をリードしてきたという自負と誇りと責任が、この熱意の根源にあるような気がする。今後とも一層の発展を期待して止まない。

大学評価委員会経営部会委員一同