

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中期経営計画の進捗管理システムについて
- ②第一期中期経営計画の進捗状況について

2 評価経過

2019年5月18日	第1回大学評価委員会 評価計画策定
2019年5月22日	常務理事会 大学評価計画および評価の実施を承認
2019年11月14日	役員等インタビュー
2019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
2019年12月18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 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）
井上 史子	帝京大学高等教育開発センター長・教授
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

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中期経営計画の進捗管理システムについて
- ②第一期中期経営計画の進捗状況について

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。

3. 評価者

羽田貴史 主査
出石 稔 委員
井上史子 委員
工藤 潤 委員

4. 関連資料等一覧

- 資料1：「第一期中期経営計画の2018年度点検結果報告について」
(2019年9月4日常務理事会 9月11日理事会上程資料)
- 資料2：「第一期中期経営計画 2018年度点検結果報告」
(HOSEI2030NEWS 特別号) 2016年9月20日発行
- 資料3：「<課題別中期経営計画シート> 学内限定」
(HOSEI2030NEWS 特別号) 2016年9月20日発行

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
松井哲也法人統括本部長、平山喜雄教育支援統括本部長、高畑圭子学生支援統括本部長、生田眞敏学術支援統括本部長

ヒアリング実施日：2019年11月14日

6. 評価結果

(1) 全体としての所見

昨年の評価で所見として示され、今回も複数の委員の所見で述べられているように、大規模私立大学で複雑な組織構成を持つ法政大学が、2030年のあるべき姿を実現するための中長期計画を策定し、中間的な評価を通じて修正を図りながらの実現を目指していることは高く評価される。

一方、この期間は、18歳人口の減少と東京人口集中・地方人口減少とグローバル化の同時進行のように、諸外国でも経験したことのない社会変動が進行中であり、大学に対する期待と役割変容が政策的に推進され、歴史的に形成されてきた大学の果たすべき使命・役割との葛藤も各領域で見られる。戦後の法体制において私立大学のガバナンスは、大学の自治と自律が基本であり、高等教育政策・行政は、公教育の一環としての私立大学に対する教育研究の維持と学生の負担軽減を目的とする経常費補助金のほかは、財政援助に付随するアカウンタビリティは問われなく、法人経営と大学運営に対する行政指導は謙抑であった。しかし、近年の私立学校法改正やガバナンス・コードの制定、認証評価制度の改正は、高等教育制度の中で私立大学に対する一定の方向付けを含むものである。法政大学として、歴史的に形成された組織文化・伝統をふまえ、どのように咀嚼するかも注視したい。次に、各委員の所見を述べる。

(2) 各委員の所見

教学改革の展開（教育・研究）に関する所見

羽田貴史

多様な課題に多方面から取り組んでおり、進捗状況の管理とともに、デザイン工学研究科での英語学位プログラム導入の修正など、外部環境の変化を視野に入れた修正を行っていることもうかがうことができる。特に、中長期計画の策定と実施、中間評価と改善というサイクルは、法政大学にとって初めての経験でもあり、試行的性格も帯びており、実践を経ての修正などの貴重な取り組みを進めているものとして高く評価したい。

1. 教学改革の展開（教育・研究）に関して（S1～S16）

(1) S2②：レイトスペシャライゼーション及び副専攻制度は、進学者の拡大、学問研究の細分化と大学進学者の学習意識の変化などを背景に、大学院教育・学士課程教育での教育内容の再配分の課題として世界的に進行しているリベラル化・広領域化の一形態である。学習の深化（シークエンス）のためには領域の拡大（スコープ）が必要という認識とあってよい。一方、日本の大学は、専門教育への志向が強く、後期中等教育レベルから始まる文系・理系区分ともあいまって、他領域の専門知識を統合するイノベーションが起きにくい構造となっている。狭い専門志向のイナーシャが強力であるだけに、現実を見据えた着実な取り組みが必要であるとともに、九州大学でかつて行われた21世紀プログラムなど国内の実践も踏まえるなど、持続的な取り組みを期待したい。

(2) S4④：オンデマンド化授業は、国内外の事例を見ても、職業人の資格取得や教養教育を中心とする生涯学習に有効であり、日本の大学生は18歳での一斉進学が常態化し、大学での学習スキルや問題意識が不十分な傾向が強いので、初年次教育や導入教育など学士課程教育の全体構造での位置づけや反転授業などの活用方法を含めて多面的に推進する必要がある。また、新規授業には促進経費などを含めた開発が重要であろう。評価資料では、これらの課題にどう取り組んだのか、どのような調査やグッドプラクティスの共有が

行われたかが明らかではない。ラーニングサポーター制度についても、すでに少なくない大学での取り組みもあり、こうした実践への探究があまり明確でないので、持続的に調査研究を行い、計画実施に役立てることを期待したい。

(3) S8⑧：教育成果の測定は重要な課題であるが、それほど簡単なことではない。アメリカのブッシュ政権下のスペリングス報告（2006年）以来、教育成果の測定が国際標準かのように扱われているが、アメリカ国内では猛烈な批判があることが知られていない。学生は大学内外で多様な学びと経験によって、さまざまな知識・技能を身に付け、知的道徳的にも発達する。しかし、学んでいることすべてを測定することは困難であり、道徳性のように測定することの是非が問われるものもある。さらに、測定が可能であっても、教育活動の成果とは直ちに言えない。学生の知的道徳的発達は、実際の教育指導に携わる教員が最も実感するが、定量化は難しく、教員自身の感知力には個人差が大きい。そのために、質問紙による学生調査がしばしば使われるが、この手法が画一化を招き、リベラルアーツ科目の測定を行えないとしてアメリカでも批判されている。教育測定に関する理論的問題の検討を進め、「法政スタンダード」の設定につなげることを期待したい。

(4) S16「高大接続に係る課題検討」として、「基礎的思考力確認テスト」については、文章の理解と記述が中心で、思考力そのものかどうか、再検討の余地がある。思考力には様々な定義がありうるが、データ理解、数理的処理、仮説の設定と検証、形式論理の操作、多角的視点からの分析と総合などを含むと考えられる。学校教育法では、「思考力、判断力、表現力その他の能力」と定め、判断力、表現力と区分しているが、思考力を測定するためには、表現されたものを対象にするので、こうした区分が妥当かどうかを検討の余地がある。すなわち、確認テストのような測定方法の前提には、思考力の構造化や各種の思考力テストの収集・分析が不可欠であり、こうした作業を通じ、さらに精度を高めることを期待したい。

以上

中期経営計画の進捗管理システムと進捗状況についての評価所見

出石 稔

1. 中期経営計画の進捗管理システムについて

おおむね適切な進捗管理システムが構築されているものと思料する。

他方で、現在の記述では、進捗状況の妥当性、適正性について一見明確に判断できない点が気になる。評価指標を立てるなどにより、当該年度の執行状況を適切に振り返り、次年度につなげることができるような記述とし、PDCAサイクルを的確に回し、貴学の持続的発展につなげていかれることを期待する。

2. 第一期中期経営計画の進捗状況について

「法政ブランドの強化と発信」

(1) ブランディングの推進

ブランディング活動を様々な手法を用いて改善しつつ継続していることは、評価できる。貴学がどのような方向に進んでいるのかを明らかにするために言語化し、ワークショップなどを展開するというインナーブランディングが浸透してきたことも極めて優れた取組みの成果と言える。

なお、ブランド力を一層強化するためには、発信＝アウトプット（活動実績）をいかに

アウトカム（ブランド力の向上）につなげられるかが肝要ではないか。この点、法政大学憲章の学内での認知率を出すことの意味を疑問視する総長の見解は理解できなくはないが、そもそも憲章自体がどれだけ認知されているのか不明であり、評価（アウトカム）指標を示すことは検討すべきではないか。

（２）法政ミュージアムの実現

学内に散在している様々な貴学の資源の全体を掌握し、網羅的に観ることができるようにするという趣旨は大きく頷ける。法政ミュージアムの開設に向けては、コアスペースの改修工事が伴うなどハードの整備が必要だが、ブランド強化のためには器のみならず中身のソフトの充実が不可欠であり、連携して取組みを進められたい。

（３）法政スポーツ強化・SSI

ブランド強化の一環として、体育会強化指定部を中心に強化する方向性は支持できる。具体策としてスポーツ研究センターと野球部が連携して科学トレーニングを導入したことは評価できるが、他の部にも汎用化していくことが重要ではないか。

また、報告書にも言及があるが、教学面からの体育会各部への支援も不可欠と考える。これは、過去２回にわたり同様の意見を申し上げているが、卒業後、プロなどのトップまでには達しない体育会学生が社会で活躍できることが、裾野の広い法政スポーツの果たす役割の一つともいえるので、就職支援と併せて教学支援に意を用いていただきたい。加えて、SSIの適切な運営を図られたい。

「組織・運営改革」

（１）多様な連携事業の推進

貴学が真に目指す社会連携の在り方、定義等を見出すには、全学の多様な教職員、学生参加の上、役員と認識を共にして取り組むことが大切である。そのためにも、昨年度のワーキンググループの設置や常務理事懇談会での意見交換などは適切な対応と言える。さらに多くの意見を集約し、貴学の方針を確立されたい。

大学・後援会・校友会の三位一体の体制構築も多様な連携による組織・運営改革に寄与するものと思われる。昨年度の実績は評価できるが、校友会については、地に足を付けた国内各地の支部等との連携を強化することが期待される。このためには、大学側から多くの教職員の参与も必要ではないか。

（２）人事制度改革

（３）組織マネジメント

人事制度改革、組織マネジメントともに、様々な取組みを段階的に的確に実行されていることは、高く評価する。

そのうえで、職員の勤務は、法人部局、大学、付属校と仕事の内容も含め多岐に及ぶので、貴学が求める職員像の策定に当たって留意が必要と思料する。また、障がい者雇用の拡大は、社会の要請であるとともに、大規模大学であり、なおかつダイバーシティ宣言を発している貴学の使命ともいえよう。学内理解を高めつつ、取組みを進められたい。

組織・運営改革の推進に当たっては、人事制度と組織マネジメントは表裏一体の関係にある。また、経営陣のリーダーシップと教職員の協力のもと、一体となった取組みが不可欠であることが言うまでもない。そうした点からは、貴学が中期経営計画に基づき継続的に的確に組織マネジメントを展開されていることが看守できる。なかでも重要なのは、学び舎として学生の成長に資するための教学組織であり、教学面の企画機能を有する組織を設置したことは高く評価できる。ただし、この組織が実効性を上げることができるかどうかは今後の取組如何によることを忘れてはならない。

なお、昨年度も意見を申しあげているが、人事・組織改革、とりわけ「効率化」は、ともすると委縮効果を招来することもあるので、教職員のやる気を引き出し、あるいは積極的な組織風土に変革していくことに意を用いることが肝要であると考え。このことは、時間外勤務の削減にも妥当する。働き方改革は重要であるが、ただ時間外勤務の削減を目指すだけでなく、検討されている増員計画のほか、業務の効率化、スクラップ&ビルド等による職員の負担軽減にも意を用いられたい。

また、危機管理については、近年激甚災害が急増していることから、早急に「事業継続計画」を策定されたい。

以上

中期経営計画の進捗管理システムおよび第一期中期経営計画の進捗状況についての評価

井上史子

2018年度より取り組まれている中期経営計画に関して、重点施策の点検・評価を丁寧に積み上げられていることに先ずは敬意を表したい。以下、各取り組みへの期待や今後検討が必要と考えられる点などについて挙げる。

1. 中期経営計画の進捗管理システムについて

2018年4月に策定された中期経営計画の進捗管理は、「各年度計画の実行→担当部局による中期経営計画シートならびに実行状況確認シートの作成・提出→毎年度1回の点検部会での進捗状況の点検→点検結果のフィードバック→各担当部局での再検討→中期経営計画シートの改訂」といったプロセスが設定されている。このプロセスをより効率的に進めるために用いられている「中期経営計画シート」「実行状況確認シート」といったツールは、取り組みの全体像を俯瞰的に見ることを可能にするのみならず、各担当部局が目指す到達点や評価の観点を明確にし、問題の所在を全学で共有することにも有効に機能していると考え。一方、これらシートを作成すること（記述すること）に多くの手間と時間が割かれ、実態の的確な把握や改善の方向性の共有といった、本来取り組むべき改善活動に手が回らないということになっては本末転倒である。また、あまりに緻密な進捗管理は、スケジュール通りに進めることが目的化したり、担当者の負担が増えた結果、点検活動が形骸化するなど、本来の目的を見失うことにも繋がる懸念される。役員等へのインタビューでは、現在は2021年度までの第一期中期経営計画期間の中間地点であり、試行的な進捗管理システム構築の途上にあるため点検手続きを丁寧に行っており、そのため評価手続きの煩雑さや非効率的な点も見られるが、問題点を一つ一つ解決しながら進めているとの回答をいただいた。また、評価の負担軽減策として、管理職が評価結果の把握や取りまとめ役を担うことで、現場で活動する担当者の負担軽減を図っているとのことであった。このようにトライアンドエラーで問題点を把握・修正し、より効果的で効率的な管理システムの構築に取り組まれていることは評価すべき点であり、今後の進捗に期待したい。なお、課題別中期経営計画シートの「(前年度活動の)振り返り」の記述の仕方については担当部局個々に異なっている様子も見られることから、大学としての振り返りの位置付けや観点を示す、評価指標・基準を明確にするなど、評価の客観性や一貫性を担保するための何らかの方策が今後求められると考える。

2. 第一期中期経営計画の進捗状況について

①教学改革の展開（教育・研究）

・「1-4）教育・研究環境」について、今回重点施策として取り上げられている「図書館」

「ICT システム」「教育・研究環境の整備」は、いずれも学生や教員の教育・研究活動を支える重要な施策であることは言うまでもない。とくに ICT システムの整備は、大学教育においてはアクティブラーニングの実現を支える基盤であり、また事務作業の効率化を進める上でも重要である。教育学術情報ネットワーク、情報教育システム、事務系情報システムの 3 事業が、キャンパス毎に必要性に応じて計画的に進められていることは一定の評価ができるが、情報技術の発達は急激であり、現在の技術がすぐに陳腐化してしまうのも事実である。新システムにかかる経費の高騰を押さえるためにもキャンパス間で統合すべきものは統合し、教育・研究の質を向上させるためのシステムやネットワークのあり方について、さらに一体となった検討が進められることを期待したい。

②学生支援とその環境整備

・「3-1) キャリア支援」について、入学時から卒業時までシームレスなキャリア形成支援が目指されており、そのために「初年次における全学共通のキャリア科目の設置」「インターンシッププログラムの拡大」「授業支援プログラムの充実（講義型授業から体験型授業への移行）」など、キャリアセンターを中心に各段階において学生の就業力の育成に丁寧に取り組まれていることは評価できる。今後増加が見込まれる外国人留学生への支援、とくに日本語の修得が不十分な留学生への支援が課題であることは、役員等へのインタビューにおいても共通認識されているとのことであったが、e-learning の導入や法政大学の大きな特長である学生スタッフ（ピア・ネット）の活用など、学内の多様なリソースを利用した取り組みや工夫が求められる。

・「3-2) 課外活動」について、「③正課外教育の拡充・支援」の取り組みでは、500 名を超える学生スタッフ（ピアネット）を活用した学習・学生支援システムが構築されていることは法政大学の強みとして特筆すべきことである。また、支援する側である学生の成長度を把握するための自己診断テストが独自に開発され、正課外教育の学習成果の測定と可視化が行われていることはとくに強調したい点である。今後は、この取り組みで得られた成果を検証し、学生スタッフに求められる能力指標の設定や、それが学生による大学の教育目標の達成とどのように関連するかなど、IR 部門とも連携した多角的に学生の成長を把握する取り組みとして発展することを期待したい。

・「3-4) 学生生活環境」について、学生の「食環境」「通学環境」「住環境」「健康環境」の改善に包括的に取り組まれていることは注目すべき点である。学生が一日の大半を過ごす大学キャンパスにおいて、そこでの快適さや便利さ、安全性は、学生本人のみならず保護者にとっても入学を決定する重要な判断要素となる。その中で、市ヶ谷キャンパスでは学生サービスの向上を目指し、Web 掲示板化や LMS での学生ポータルへの導入などが進められているとのことであるが、情報機器の活用が難しい学生や情報を十分に入手できない学生への対応をどうするかが懸念される点である。大学としては多様な支援体制を設定することであったが、学生の声も聞きながら、実際に役立つものとして機能することが望ましいと考える。

以上

中期経営計画の進捗管理システム及び第一期中期経営計画の進捗状況について

工藤 潤

1. 中期経営計画の進捗管理システムについて

2018 年 4 月に策定された中期経営計画（2018 年度～2021 年度）の進捗管理システムとして、以下のプロセスが構築された。すなわち、「①進捗報告作成・提出」「②点検部会によ

る評価」「③点検評価報告公表」「④中期経営計画の実行、次年度予算の策定」の4つのプロセスを設け、まず「①進捗報告作成・提出」では、各部局の課長による当該年度の中期経営計画シートの作成、これをもとに部長・本部長が実行状況確認シート作成、担当理事による同実行状況確認シートの確認・承認、続く「②点検部会による評価」では、総長、常務理事及び統括本部長で構成される点検部会がこれを確認・評価し、常務理事会・理事会に上程、また、常務理事会・理事会より確認内容を各部局に通知し、次年度以降の計画の改訂を指示、「③点検評価報告公表」では、各部局からの次年度以降の中期経営計画シート及び当該年度の事項状況確認シートの改訂・提出、点検部会評価結果概要及び次年度以降の改訂シートを常務理事会・理事会において審議・決定、公表、そして、「④中期経営計画の実行、次年度予算の策定」では、各部局での計画実行と次年度予算の申請、必要に応じた今後の計画修正、が行われるとしている。

このように、中期経営計画の進捗管理については、きめ細かな仕組みを構築し、役員や多くの教職員が関与するなど組織的に展開されていること、中期経営計画と事業計画・予算編成と明確に連動させていることは、高く評価できる。また、中期経営計画シートの教職員間の共有が図られているとともに、点検部会による評価結果がウェブで公開されている点も評価できる。

2020年度から、私立学校法の改正により、「中期的な計画」の作成が義務付けられ、その作成に必要な手続等が施行通知で示されたが、こうした法改正に対して寄附行為を見直す手続に着手するなど、迅速かつ適切に対応している。

また、上記の法改正による「中期的な計画」については、認証評価結果を踏まえて作成することが求められているが、今後、中期経営計画の進捗管理のプロセスに認証評価結果への対応を適切に組み入れていくことを期待する。

さらに、「第一期中期経営計画 2018年度点検結果報告」において、すでに組織的に実施されている目標管理制度と中期経営計画の点検評価の役割分担や関連づけが今後の検討課題として挙げているが、その検討にあたっては、中期経営計画と各部局の目標との整合性、中長期的視野に立った組織的 point 検・評価のあり方の策定、点検・評価結果の改善への活用法の構築等に留意して、課題解決に向けて実りある議論が展開され、合意形成が図られることを期待する。

2. 第一期中期経営計画の進捗状況について

(1) ダイバーシティ化

2016年6月に、「法政大学ダイバーシティ宣言」を公にし、人権の尊重、多様性の受容、機会の保障を基盤に、ダイバーシティ化の実現に向けて種々の取組がなされている。具体的には、ダイバーシティ化実現のための啓発活動、シンポジウムの開催、教学上の配慮、施設環境等整備上の配慮、LGBT への対応などである。こうした具体的取組の中には、男女共同参画の観点から教職員の働き方改革を実行すべく各種制度改革に着手しようとしていること、啓発資料の作成やホームページの運用など広報活動にも積極的に取り組もうとしていること等は評価できる。なお、LGBT への対応については、2019年度以降、具体的計画が示されていない。教職員に対して「学生対応における『性別』の取り扱いについて（配慮のお願い）」の文書を配布し、他方で学生に対してもこの問題に関連するリーフレットの配布などを行なっているものの、LGBT への対応を実質化させるためには、懸案となっていたガイドラインの作成に取り組むことが望まれる。また、これまでダイバーシティ推進シンポジウムが複数回開催されているが、いずれも教職員を対象としたものである。今後は、学生を参加対象としたシンポジウムの開催も検討されて良いのではないかと。例えば、LGBT などをテーマに取り上げて、「人権の尊重、多様性の受容、機会の保障」の観点から議論し合うシンポジウムの開催も考えられる。

法政大学は、他大学と比較しても早い段階からダイバーシティ宣言を行い、ダイバーシ

ティ化の実現に取り組んできている。これからも他大学のモデルとなるよう引き続き各種取組を積極的に展開されることを期待する。

(2) グローバル化

グローバル化の推進に向けて、「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」「サステ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」などの取り組み施策を掲げて、具体的取組を展開し、また今後も推進しようとしている。特に、SGU 中間評価後の事業見直しに基づき、SGU 終了後の自走化計画を含む事業全般の見直しを検討しようとしている。そうした中で、人文科学研究科国際日本学インスティテュートは、2018 年度から中国の上海外国語大学との間でダブル・ディグリープログラムを立ち上げて国際展開を図っている。今後、グローバル化にかかる取組が十全に展開され、目標の達成が実現し、法政大学の社会的価値が向上していくことを強く期待する。

(3) 中長期財政構造改革

中長期財政構造改革については、支出削減及び収入増のための施策化とその実行のための計画策定に加え、財政運営の規律強化を目指して事業評価委員会を設置し同委員会の活動を強化しようとしている。また、外部資金の獲得とその活用、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、人件費制度改革及び教学部門における内部相互補助を推進している。こうした施策にかかる具体的取組計画は明確に立てられており高く評価したい。今後、その計画の十全な実施が望まれる。同時に、今年度から活動している事業評価委員会がその役割を適切に果たし、同委員会の機能が向上していくことを期待する。

以上

(3) 結び

計画の個々の事業の評価所見は各委員が詳細に行っており、これらを踏まえての共通する課題を最後に述べておきたい。

中長期計画の策定—実施—評価を通じたビジョンの実現は、対外的な説明という面もあるが、法政大学の置かれている環境と目標を、広くは学生を含めて構成員が理解し共有するツールという機能を持つものである。その視点からは、複数の評価委員会から指摘があったように、いくつかの課題を抱えている。

(1) 大学における計画は、あるプロジェクトが単一の組織によって担われるのではなく、組織文化の異なる複数の組織による個別課題にブレイクして実施される特質を持っている。複雑・開放系である大学組織の分散性による事業実施と、共同の目標・計画の実施という難題を解くためには、プロジェクトと組織（部局や事務組織）との対応性について一目で把握できる仕掛けが必要であり、その点の模索と構築が今後も必要である。

(2) 自律的評価の本質は、組織の構成員が自分たちの組織の現状と課題を明確にし、目標実現に向けてのコンセンサスを形成することであり、自分の組織だけでなく、法政大学全体を理解し、「学習する組織」（センゲ）の一助となることである。そうであれば、大学執行部だけでなく、各級の大学管理者や教職員が、結果としての評価を理解するだけでなく、プロセスや課題についても共有できる仕掛けが必要である。

(3) そのための方策としては、当該セクションでのフォーカスグループの役割や問題洗い出しの討議など、主体的関与（engagement）を促すプロセスと、実施状況を把握できる定性的・定量的指標の設定、実現に向けてのロジック・モデルの構築など評価技術の高度化

も期待され、評価研究を含む高等教育研究の推進が必要である。

以上、今後の大学運営に評価を生かすことを期待する。

以 上

経営部会大学評価グループ評価委員一同