

2023 年度 法政大学大学評価報告書（経営部門）

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

第二期中期経営計画の取り組みについて

2. 評価の方法と手順

評価は、評価資料と役員等インタビューをもとに得られた情報をもとに行った。具体的には、被評価者が作成した自己点検評価報告書および根拠資料をもとに、各評価者が所見（案）をまとめ、役員等インタビュー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インタビューを実施し、その結果をもとに、最終的な所見をまとめた。

3. 評価者

法政大学大学評価委員会 経営部会大学評価グループ委員

羽田貴史主査（広島大学名誉教授、東北大学名誉教授、公正研究推進協会（APRIN）評議員）

出石 稔委員（関東学院大学法学部教授・法学部長）

井上史子委員（早稲田大学大学総合研究センター・教授）

工藤 潤委員（公益財団法人大学基準協会事務局長）

4. 評価資料一覧

自己点検評価報告書

根拠資料

資料 1-1 大学の理念・目的及び各種方針（2023 年 4 月 1 日付）

資料 1-2 教育に関する方針（2023 年 4 月 1 日付）

資料 2 HOSEI2030 概要概念図

資料 3 第二期中期経営計画

資料 4 第二期中期経営計画リーフレット

資料 5 第二期中期経営計画 4 か年取組施策

資料 6 第二期中期経営計画 4 か年取組施策 2022 年度「点検・評価結果」一覧

資料 7 第二期中期経営計画 2022 年度点検結果報告

資料 8 第二期中期経営計画「4 か年取組施策」と 2023 年度部課目標との関連性点検シート

参考 中期経営計画 ページ

<https://www.hosei.ac.jp/hosei/daigakugaiyo/rinen/managementplan/>

5. 大学評価役員等インタビュー参加者

廣瀬克哉総長

小秋元段常務理事、佐野哲常務理事、奥山利幸常務理事、小澤雄司常務理事、
金井敦常務理事、和仁達郎常務理事、コー ダイアナ常務理事、岩崎晋也常務理事、
平山喜雄常務理事、西田幸介総長室長

(同席者)

川上忠重大学評価室長、田中修司法人統括本部長、今村公勇財務統括本部長、
菊池克仁教育支援統括本部長、細田泰博学生支援統括本部長、相良竜夫学術支援統括本部長、
沖田吉史総長室部長

インタビュー実施日：2023 年 11 月 2 日

6. 評価結果

はじめに

今回の評価は、昨年度の評価項目「本学の内部質保証システム全体の適切性について」に引き続くもので、昨年度はシステム、今年度は実体について評価することになる。

法政大学は、長期ビジョン(HOSEI2030)の実現に向けて、1期4年の中期経営計画を設定し、本評価の対象時期は、第1期計画のスタートから長期ビジョンの目標年次までの実質中間点にあたる。第2期は第1期から継続中の取り組みと今期より新たに開始した取り組みなどが混在する時期であり、確実な成果はまだ見えて来ない一方で、運営上の課題は顕在化してくる時期でもあると推察される。

計画は、5つの大項目に21の小項目、84の取り組み施策を設定し(うち重点項目は5小項目17取り組み)、2022年度からその実現に向けて取り組んでいる。2023年度は、その評価を踏まえて改定した計画が作動する第2年度となっている。PDCAサイクルは、たえざる改善のプロセスであり、計画のみならずシステムの見直しを含むもので、2023年度の評価は、時宜にかなない、きわめて重要なものである。役員等インタビューでは、計画に沿って着実に取り組みを遂行されている様子を窺うことができ、あらためて法政大学における質保証体制の充実振りと執行部および評価担当部署のリーダーシップに感銘を受けた。評価資料及び役員インタビューを踏まえた所見を提出する。

(1) 全体としての所見

①計画と評価の設計について

「中期経営計画」は、キャンパス再構築の実現に向けた計画の推進などの「重点的に取り組むべき課題」と、教学改革の取り組みや研究高度化への取り組みなどの「各種の取組課題と取組施策」に分類するとともに、課題ごとに取組施策を多角的に設定し、さらにその取組施策単位に4年間の到達点、年度ごとに展開される工程表を設定するなど、全体的に構造化された作りとなっている。

また、達成目標についても定量化できるものについては、4年間での達成指標（KGI）や各年度の達成指標（KPI）を明示し、進捗管理を容易にしている点も特色ある取組である。点検結果を学内外に公表していることも、高く評価できる。

加えるに、この第二期中期経営計画の策定にあたっては、評議員会の意見を聴取し、認証評価において指摘された事項を踏まえて策定されており、私立学校法の定めにも適切に対応している。

②計画の内容について

計画の内容については、「自由を生き抜く実践知」を基盤とした「ブランディング活動の推進」、SDGs やカーボンニュートラルの達成に向けた「持続可能な社会の未来への貢献」、教育組織の大括り化や授業・カリキュラム改革などの「教学改革の推進」、研究高度化推進や大学院における研究・学修支援の強化などの「研究高度化への取り組み」、ファシリティマネジメントやガバナンス強化などの「組織・運営体制の強化」等、個性化・特色化、社会的要請への対応、教育研究の高度化・多様化、経営体質の強化など大学に要請される課題にも真正面から取り組んでいる点は高く評価する。

③評価結果について

2022 年度はボトムアップをベースにした点検評価を通じて 70%弱が計画通り達成されているという結果になっている。大規模総合大学として複雑な組織構造を持ちながら、大学の取り組み全体を可視化し、長期ビジョンの進行状況を把握し、改善につなげていく取り組みとして高く評価できる。

以下、個別的な論点について、各委員の所見を述べる。

（2）個別的論点についての各委員の所見

①点検評価結果と改善へのリンクについて

・以前より指摘されていた自己点検評価活動の負担の大きさへの対応が進んだ。これまでの記述式の評価方法から、「S（計画より進んでいる）～C（計画よりかなり遅れている）」の4段階評価方式が導入されたことにより、各部署の自己点検評価担当者からは評価結果が分かりやすく、記述の負担も軽減されたとの声が聴かれている。また、新たな評価方式による自己点検では、S 評価の施策は無かったが、A 評価（計画通りに進んでいる）が実施された施策全体の約7割を占め、B 評価（計画より若干遅れている）とあわせれば9割以上の施策が計画通りもしくは概ね計画通りに進んでいるとの結果であった。第二期が長期ビジョンの目標年までの中間点にあたることも踏まえ、現時点までの計画は概ね順調に進んでいるとする大学側の分析に同意するところである。

（井上委員）

・中期経営計画の進捗や達成状況の検証に関しては、「第一期中期経営計画」の点検活動の経験踏まえ、第二期の点検活動では負担を軽減化し、全体像の把握に重きを置くようにした。計画の進捗状況を管理する方法として、69項目の取組施策ごとに、「S（計画よりも進んでいる）」、「A（計画通り）」、「B（計画より若干遅れている）」、「C（計画よりかなり遅れている）」の4段階で評定を付している。その結果は、Aが47項目で全体の68.1%を占めており、「おおむね計画通りに本

計画が進捗している」と自己評価している。計画通りに進んでいない項目は、22 項目（全体の約 3 割強）あるが、こうした項目の中には、外部要因によって達成が阻まれているものもあり、また、項目自体が個別かつ具体的に設定されていることにより、一定の外部又は内部の要因によって「C」判定に繋がっているものもある。今後は、もう少し包括的に項目（取組施策）を設定することを考慮されてよいのではないだろうか。その際、あまりにも包括度を高めることで、達成状況の評価を困難にしないことにも留意することが必要である。

大学（法人）としては、進捗状況が芳しくない取組施策について、改善方策を検討する体制・プロセスを次のように整備している。すなわち、4 か年取組施策の進捗状況の確認と改善方策の検討については、各担当理事が評価を行い、全体の進捗状況を中期経営計画委員会において確認し、理事会において中期経営計画の全体評価を承認した後、教員、付属校教諭、専任職員が集まる各種会議体において、全体の点検評価及び4 か年取組施策の点検結果の報告を行い、担当理事を中心に、各部局において、改善方策がとられる体制となっている。

また、事務部局においては、毎年、前年度の中期経営計画の進捗状況を踏まえて部課目標を設定することとしているが、進捗状況が芳しくない取組施策については、部課目標設定時に改善方策を検討することとなっている。

以上のように、取組施策の進捗状況の確認及び改善方策の検討のための体制・プロセスは、多くの法人構成員が関与し、PDCAサイクルが機能するよう系統的に整備されており、評価に値する。今後も、年度ごとの取組施策を進捗させ、第二期中期経営計画を十全に推進させていくことを期待する。（工藤委員）

・点検結果でC評価とした5項目について、その原因、理由、今後の対応方針が必ずしも明確になっていないように思われる。C評価が付くこと自体が不適當ということではなく、改善につなげていくための取組が肝要と考える。

また、災害など不測の事態が発生した場合や恒常的に対応困難な事案等について、「評価不能」という評価区分を設けることも評価システムとして一考の余地があるのではないか。逆にA評価については、良いところについて評価コメントを付してはどうか。（出石委員）

・C評価の5つの取り組みについては、それぞれの理由があるものの、インタビューでは大学の判断や努力では進行しない事情もあることが指摘された。本来、PDCAサイクルとは、機関の責任と資源で実現可能な取り組みであるものにもっとも有効である。経済状況や大学学部条件によって実現が左右されるものについては、計画に組み込むのは当然としても、そうした状況が明らかになった時点で、年度ごとに進行する計画とは別な扱いとする計画に再編するといった措置も検討されてよいのではないか。

また、C評価となった「国際高校の学校構想の実現に向けた検討」（1-5）は、すでに高校自体は発足（2018年）しているので、要点は、施設・財政計画にあると思われる。これは、「キャンパスグラウンドデザインの確立」（1-1）の一部であり、1-2 から 1-5 は、その構成要素の一つとして計画されている。しかし、この取り組みのみが、施設計画を超えて、教職員組織やカリキュラムまで含む学校構想となっており、施設整備や配置に焦点化されていないという点で、違和感がある。

（羽田委員）

②評価指標の設定について

・KPI とは、業績を達成するためにカギとなる指標であり、目標実現のプロセスをロジックモデルとして作成した場合、インプット・プロセス・アウトプットの各段階の諸要素において最終成果（アウトカム）の達成に寄与する要素をコントロールすることで、成果を実現しようとするものである。これは、論理的には成り立つが、行政サービスや教育活動の場合、ロジックモデルを構成する要素は多様であり、大学の意思決定のみではハンドリングできないので、このような指標が、大学で行うすべての取り組み・活動に設定できることはあり得ず、そのような実証研究もない。

例えば、教員学生比やクラスサイズは教育効果をあげる上での比較的安定した指標であるが、専門分野や授業の形態、教材構成、教員の指導力、学生の前理解と意欲などによって、その意味は異なる。アメリカの研究では、支援の必要な学生のクラスではクラスサイズは教育効果をあげる大きな要因だが、名古屋大学における研究では 200 人を超すとさほど大きな要因ではないとされている。

また、教員学生比を改善するために、教員数の増加ないし学生数の減少を行えば、支出増もしくは収入減をもたらす、教育研究活動の他の分野に負荷がかかる。KPI としてある程度活用できるものがあるとしても、どの程度 KPI を改善するとどのような効果が得られるかは確定できないし、改善のための資源の投入が、他の取り組みを制約することもある。

すなわち、単に理念や一般論で KPI をすべての取り組みに設定することはできないし、仮説に基づいてインプットを拡大することで KPI の設定につながるとは思われない。KPI の策定は、高等教育研究で様々な要因をコントロールしながら抽出されるべきで、現実には作動している取り組みにおいては、より低コストで取り組み関係者の合意の得られる手法—例えば、フォーカスグループの編成と討議による要素の抽出など—を模索すべきである。

（羽田委員）

・取組施策について、KGI、KPI を設定していることは、進捗管理をより客観的に行うことができ、好ましいと考える。ただし、数値設定は極力客観的な指標を用いることが望ましく、かつ容易に達成でき、あるいは事実上達成困難な数値は妥当ではない。また、数値設定に当たって社会経済情勢や国等の動向によりその前提が大きく変わることも考えられるので、計画期間中の目標数値の変更などの軌道修正も検討してよいのではないかと。ヒアリングでコメントいただいたが、本計画を進めていく中で、知見を高め、数値の制度を高めていくことが肝要と考える。

併せて、KGI や KPI の適切な設定、評価に向け、教職員の共通認識を得るための研修の実施も有効な手段として検討することが望ましい。

（出石委員）

・全てではないが、各取り組み施策の評価に今年より 4 年間の到達目標（KGI）と年度ごとの到達目標（KPI）が具体的な数値目標として設定されたことは評価できる。それにより各目標の達成度や進捗状況の把握が確実にしやすくなったことは評価したい点である。ただ役員等インタビューでも話題の一つとなったが、設定された KGI と KPI の妥当性をどう担保するかという点には留意が必要である。近年、大学の質保証が大きく問われる中、評価指標・評価基準を明確に設定し、それに沿って目標の達成度を評価し改善を図る手法（PDCA サイクル）が多くの大学で取り入れられている。定量的な評価は達成度の評価や進捗管理がしやすくなる一方で、数値化するこ

とが困難な目標の評価をどうするのかといった課題も残される。さらに、教育における目標を数値化することへの議論もあることから、ループリックの活用など定性的な評価手法の開発および定量的評価と定性的評価のバランスといった問題等も含め、丁寧に学内の合意形成を図っていくことが求められる。インタビューではこのような点について今後の課題として認識しているといった回答もいただいたことから、質保証の実質化に向け、法政大学としてこれら課題をどのように乗り越えていくのか今後の取り組みを注視したい。

(井上委員)

③今後の計画に対する期待・提言

・機関内評価における第三者性の強化:「法政大学 第二期中期経営計画」と「第二期中期経営計画4か年取組施策」とは、当然のことながら強い関連付けが行われているが、実質が何を指すかあまり明確でない取り組み(1-5-4「事務の効率化」)、不正確な概念(1-2-3「アクティブラーニング(実践知教育)の推進」)がみられる。評価の手順は、工藤委員の質問への大学側回答で、基本的に担当理事を中心にしたボトムアップで行われており、この方法は、実施責任者によって総括されるという点で分かりやすいが、内部での相互チェックが働きにくい側面があるのではないかと。本大学評価には、点検評価の機能が期待されているが、評価による次年度計画が作動して7カ月たったの評価では、即応性に欠けるのは否めない。上記の2例がその結果とは即断できないが、担当理事ライン以外の視点が入るような工夫が必要ではないだろうか。

(羽田委員)

・大学経営データの整備:C評価を受けている「不動産資産の運用適正化」(5-1-5)、「補助金事業の継続的管理」(5-3-2)は、具体的施策策定の前提として、不動産資産の運用実態を把握する定常的な調査や法政大学における外部からの補助金の全体を法人として一括把握する体制の整備をまず先行すべきではないだろうか。第二期中期計画全体が、キャンパス整備を重点としており、施設整備に関するデータは、この視点からも進められていると推測する。持続的なキャンパス運営のためにも必要ではないだろうか。

(羽田委員)

・的確な計画の実行:第二期中期経営計画に盛り込まれている各種取り組み(教学改革、研究高度化、社会連携の強化、学生支援、組織・運営体制の強化)は、計画期間中に推進すべき項目が明記されており、これを実行するための「4か年取組施策」が網羅されていることから、的確な執行が期待される。計画は途に就いたところであり、また、計画は4年間で順次進めるものもあれば、短期集中で進めるものなど多様な内容があると思われる。計画年次の2025年度に達成できるよう、まさに計画的に取り組まれない。

(出石委員)

・学生の視点を踏まえた教学改革の取り組み:具体的な取り組みとして、特に「教学改革への取り組み」は、各教員の実践において十分機能し、学ぶ学生の視点を踏まえて進めていくことが肝要と考える。とりわけ、多様な学生が在籍することを念頭に置いてきめ細やかな「学生支援に関する取り組み」の対応が求められる。

(出石委員)

以 上