

## 点検・評価外部評価委員会について

慶應義塾では、規程に基づき外部評価委員会を恒常的に設置し、客観的な評価を受ける機会を設けている。2019年度においては、全学的点検・評価の結果として作成した点検・評価報告書を主たる資料として外部評価を受けた。

### <参考>

#### 「慶應義塾点検・評価規程」より抜粋

- 第11条 ① 点検・評価委員会に、外部評価委員会を置くものとする。
- ② 外部評価委員会は、点検・評価委員会が委嘱する学外の有識者若干名をもって構成する。
- ③ 点検・評価委員会は、認証評価の受審にあたり、点検・評価の結果を付して外部評価委員会に外部評価を付託する。
- ④ 前項の定めにかかわらず、点検・評価委員会は、必要に応じて点検・評価の結果について外部評価委員会に外部評価を付託することができる。

## 慶應義塾外部評価委員会 議事録

日時：2019年8月2日（金）10時～12時  
場所：三田キャンパス 塾監局 塾監局会議室

出席者：

### 外部評価委員

橘 フクシマ 咲江（G&S グローバルアドバイザーズ代表取締役社長）  
藤崎 一郎（中曽根平和研究所理事長、元駐米大使）

### 慶應義塾

長谷山 彰（塾長）・青山 藤詞郎（常任理事）・駒村 圭吾（常任理事）・山本 尚明（塾監局長）

### 事務局

高野 仁（総務部長）・渡辺 秀人（学生部事務長）・黒田 修生（塾長室長）・大友 正敏（総務部次長）・黒田 絵里香（総務部課長）・河野 維一郎（総務部事務員）・吉尾 めぐみ（総務部事務員）

欠席者：

### 外部評価委員

松本 洋一郎（東京理科大学長）  
茂木 友三郎（キッコーマン株式会社 取締役名誉会長 取締役会議長）

※ 欠席の委員については、別途意見徴収を行う。

長谷山塾長・駒村理事から挨拶および本委員会に関する説明・出席者紹介を行った後、まずは委員から全体を概観してのご意見をいただき、その後、報告書の各章について詳細なご意見をいただくこととした。

★実際に行われた委員会は、まず外部評価委員から総括的な所見と各章に関する個別のご意見をお述べいただいた後で、出席した塾長ならびに常任理事から可能な応答をする形で進められた。以下の議事録は、前半でいただいた委員の個々のご意見に対して、後半に行われた義塾側の応答を関連するご意見の個所に割り振って記載したものであることとお断りしておきたい。

### 全体を概観してのご意見

<藤崎委員>

自身は中学・高校から慶應に入学しているが、自身がいた頃と比べて、世間の評価や学生の質は相当向上したというイメージを持っている。私は、たとえば日米協会でも30人くらいインターンの採用をしているが、結果的に半数以上は慶應の学生であり、国際的なことに関心があるというイメージを持っている。全般的には、よくここまで来られているなど、特に法学部については評価が変わってきたのは素晴らしいことだと思っている。

<橘フクシマ委員>

私自身、人材コンサルティングの仕事に20年以上携わってきた中で、慶應の卒業生は大変市場

価値が高いと判断している。90年に仕事についてから、慶應の方にもお声がけをしたが、転職して成功するには慶應の方が多かった。その間、ずっとグローバル人財の不足に悩み、2000年に「売れる人材」という本を出して、その要件を述べ、講演や出版を通して啓蒙活動をしてきた。慶應の人財が成功するのは、なぜだろうと思っていたが、今回報告書を読んで納得した点があるので、後ほど述べさせていただきます。

#### <長谷山塾長>

福澤精神についても、教育の一環として教える必要はなく、自然に身に付くものだというのはご指摘のとおりだと思う。「福澤を偶像化しない」「教条主義にならない」、これが一番の「独立自尊」であると心がけていきたいと思う。

## 第1章 理念・目的

#### <藤崎委員>

「アドミッション・ポリシー」(報告書 p.5)について、「慶應義塾の精神に対する十分な理解」を入学時に求めるのは、やや過剰ではないか。他の学課と同じく、慶應の精神についても「学ぶ意欲がある」ということが重要なのであり、そのような意欲のある人材を求めているというほうが、現実に即しているのではないか。福澤の精神「独立自尊」は、ある意味上から押し付けるのではなく、入学して学び取っていくという考え方であったのではないかと思う。

一貫教育校について、自身が中学・高校と慶應で学んだ経験をふまえて考えると、そこでは、受験が無いという点を利用して徹底的な語学教育を行い、留学や海外ボランティアを積極的に経験できるとよいのではないか。それも、第二語学ではなく第一語学、つまり英語の徹底教育である。第二語学はネットワークには役立つが、世界のトップクラスは皆英語でやりとりしている。そのような人材を育てていくことが可能であるという意味で、こんな良い環境は無いのではないか。

#### <長谷山塾長>

一貫教育校については、多様性を高めるためにも充実させることが重要と考えている。ひとつには、小学校が幼稚舎しかなかったところ横浜初等部ができて、一期生(108名)がこの3月に卒業し、湘南藤沢中学へ進学した。横浜初等部の卒業生は原則として全員が藤沢の中学・高校へ行くので、そこで、語学教育などを小・中・高と連携していくシステムを構築しているところであり、この試みがうまくいけば全学の一貫教育に広めて国際性を高めていきたいと考えている。

#### <橋フクシマ委員>

私も一貫教育校に焦点を当てたい。いかにグローバル人財が少ないか、その育成が日本の喫緊の課題であることを長年にわたり発信してきたが、ここ10年ぐらいでようやく文科省や企業もその重要性を認識してきた。しかし、中国や韓国と比べてもまだ遅れを取っている。やはり慶應のような一貫教育校でグローバル人財を育てていけると良いと思う。小学校・中学校はインターナショナルスクールにしてもよいのではないか。

冒頭で申し上げた「なぜ慶應の卒業生で成功する方が多いか」というのは、ひとつには、サイエンスという実学を重視しているところがビジネスに役立つということもあるが、「全社会の先導者たらん」(報告書 p.4)というのがキーだと思う。社会課題の解決を率先して行うという教育方針が、形になっているのかと思う。湘南藤沢キャンパスができたとき、まさにグローバル人財

を育成する大学ができたと思ったが、最近あまり話を聞かないので若干心配している。

「世界の学会をリードし、国内外から優秀な学生、研究者が集まる学塾」（報告書 p. 4）というビジョンを本当に実現しているのかという疑問はある。なぜかというと、留学生が増えたことではあるが、一桁の 6% であり、このビジョンを目指すなら 2 桁は欲しい。日本人留学生も以前より増えたとはいえまだ大変少なく、その上、外国人教員も 2300 名中 62 名しかいない状態で、ビジョンを実現できるのだろうか。

#### <長谷山塾長>

留学生や外国人教員は増やしていくが、その一方で、慶應義塾の国際化として意図的にやっていきたいのは、ただ多くの留学生を受け入れるのではなく、授業や課外活動などできちんと交流できるようにしていくこと。これまでも数は少なかったが慶應義塾に留学した人たちのアンケートや NPO の調査では「留学してみたい大学」「快適だった大学」については世界でも 1 桁ぐらいのものを持っているので、環境を整えながら数も目指したい。アカデミックな面においては、高度な学問的な交流ができるようにダブルディグリーの一層の充実に注力している。

## **第 2 章 内部質保証**

#### <藤崎委員>

「昨今の高等教育機関のあり方として注目されているトップダウン体制に基づく運営形態は、慶應義塾の理念や伝統とはそぐわない点がある」（報告書 p. 21～22）とあるが、むしろ慶應は「理事長」と「学長」を兼務する「塾長」のトップダウンがうまく機能してきたと自負すべきなのではないか。（資料 p. 88～96）慶應はこの方向を先取りしていたと言えるのではないか。

#### <橋フクシマ委員>

大学という必ずしもトップダウン型のコントロールが容易ではない組織で、誰がどういう形で権限を持って方向性を決め、実施していくかは、大きな課題。今、企業のコーポレート・ガバナンスの世界では「監督」と「執行」を明確に分離する方向である。理事会と学長の権限関係は「監督」と「執行」という関係になりうる、また、本来の役割分担からそうあるべきだと思う。その場合、執行の長である学長のトップダウンは必要だと思う。尚、グローバル人材育成という観点から、「グローバル本部による質保証」（報告書 p. 13）とあるが、この箇所の記載を読むと、グローバル本部がやや頼りなく、十分に機能しているのだろうかという疑問に思った。英語のプログラムなど力を入れているようではあるが、やはり少し遅かったのではないかと残念に思った。

#### <長谷山塾長>

学長がいて理事会があって評議員会があるという仕組みはむしろ先駆的なものだと思うので、手直しが必要な部分はしていくが、今の段階では日本の中でも優れたガバナンス体制ではないかと思っている。一方ではスピード感を持って学長のリーダーシップによる改革を進めることはもちろんであるが、他方では、慶應義塾独自のガバナンス体制を強めていくということも必要だろうと考える。

#### <青山理事>

スーパーグローバルのプロジェクトは、様々な部署の協力が必要であり、グローバル本部のもとに、国際的な課題に対して各部署が連携して取り組んでいくための組織体を作った。そこに学術研究支援部や各キャンパスの担当者に来てもらい、情報共有して動かしていく、そのメカニズ

ムを作ってまず外に向かって窓口をはっきりさせた上で、内部でもしっかりと取りまとめていく。少しずつ動いてきている。グローバル本部の専任者は5~6名で、英語の専門員も配置している。

### **第3章 教育研究組織**

#### **<藤崎委員>**

一貫教育校に関する指摘と重複するが、英語の教育を徹底されたい。たとえば秋田国際教養大学のように最初の1~2年で徹底的に英語を叩き込む、図書館を24時間開けておくといった、一種革命的なことを行ってもよいのではないか。大学の評価には、英語の論文がどの程度引用されるかが、ひとつの指標となる。すでにあるのかもしれないが、学生・教員を含め英語の論文作成をサポートするシステムがあるとよいのではないか。外国の学校とのつながりを強化して、外国人の教員をできるだけ迎えることも必要だろう。そして、繰り返しになるが、一貫教育校での英語教育を徹底されたい。

#### **<長谷山塾長>**

英語の論文サポートについては、すでに始めている。小泉基金や福澤基金を拡大しており、当初は雑誌論文のみ補助していたが、単行本の補助も行っている。また、海外の研究者との共同研究であるが、翻訳は業績にならないので、最初から「共著」の形とするものもあり、それに対して資金的な援助やエディターをつけるという仕組みを少しずつ整備している。効果が出てくれば、成果が発信されて、世界で評価されるようになる。

#### **<橋フクシマ委員>**

外国人教員が3%と、スーパーグローバルと言うには少ないのではないか。やはり、体制整備は急いだ方がよい。短期でもよいので海外から教員をもっと呼んではどうか。e-learning（報告書 p. 26）について、SFCでのICT活用は当初始まったときは画期的だったが今はそれが当然となってきたおり、より発展的な、外部にも発信できるようなe-learningのプログラムを作ってもよいのではないか。日本の大学はあまり発信しないため留学生の認知度が低いので、特に英語でのプログラムや、社会にインパクトを与えている大学世界ランキングで100位内にランクインした日本の大学3つのうちのひとつであることなど、発信していかないと関心を持ってもらえない。優秀な学生が慶應に来たいと思うようなイメージ作りも重要であり、e-learningを活用されたい。

#### **<駒村理事>**

外国人教員が62名というのは専任教員の数であり、これとは別に、クロスアポイントメントで雇われている「海外副指導教授」というカテゴリーがある。グローバル本部で推進してきておりすでに数年間の実績があるが、昨年が94名、今年は現時点で83名で秋学期にはさらに増えることが確実である。このプログラムは色々とバラエティがあるが、半年ないし1年間、慶應義塾の大学院生を指導していただくというのが通例で、慶應義塾に滞在していただく場合もあるし、あるいはこちらに来ずに先方にて院生等が出向いて指導していただく形もある。また、テニユアトラック教員という有期教員として外国人教員の専任化を促進しているところでもある。e-learningもFuturelearnなどを通じて既に配信しているが、今後一層強化できればと考えている。

#### **<藤崎委員>**

「海外大学・研究機関との協定が締結されている」（報告書 p. 27）とあるが、ダブルディグリーの数はどのぐらいか、慶應義塾の教員がどのぐらい海外に行っているか、海外の教員がどのぐらい慶應に来ているかを教えてほしい。ここが非常に大事な点だと思う。

#### <駒村理事>

ダブルディグリーは本年 5 月時点で 27 プログラムが動いている。おそらく日本でも有数のプログラム数であり、2 学部（経・商）、8 研究科（経研・社研・商研・理研・経営管研・政メ・法務研）が動かしている。

### 第 4 章 教育課程・学習成果

#### <橋フクシマ委員>

「実践的応用力（すなわち社会的問題解決能力）を身につけさせる」（報告書 p. 35）というのはビジョンにも合っていて素晴らしいと思う。ソクラティック・メソッドや、教養・専門・職業教育の 3 つの柱、評価に GPA を導入している点など先進的で良いと思うが、実態として、この効果が出ているのか。実際、どのぐらいソクラティック・メソッドで教えているのか。

専門分野の狭い領域だけしか知らないということにならないために、リベラルアーツの取り組みは重要なので、それを強調されているのは非常によいが、それらが実際どのぐらい為されているのかをお聞きしたい。また、ICT がさらに進化しているのかをお聞きしたい。

#### <藤崎委員>

「創立者・福澤諭吉の時代から受け継がれてきた教育理念を、これからの社会的諸条件の下で、いかに実現していくか」（報告書 p. 47）とあるが、「独立自尊」「自分で考えて行動するように」という考えをふまえると、もし福澤先生が今生きているとして、いつまでも「福澤」「福澤」を繰り返すことを喜ばれるだろうか。基本的な理念としてはよいが、常に「福澤」と出てくるのを、果たしてご本人はどう思うだろうか。たとえば福澤先生以外の先生で他は休講の際の貼り出しで君づけするなどという風習にも違和感がある。「福翁自伝」を読んで理解してもらうのはよいと思うが、あとは自分たちで考えるよう突き放し、社会の中で泳いでいくという発想がどこかにあってもよいのかと思う。

#### <橋フクシマ委員>

「実践的な能力」（報告書 p. 47）については、定義が明確でとても良いと思う。正に求められているものだと思う。

### 第 5 章 学生の受け入れ

#### <橋フクシマ委員>

受け入れについては、やはり留学生が少ない。「福澤」の理念を根本的なところは残すとしても、さらに時代に合わせて発展していくときにどうすれば活用できるのかということ伺いたい。日本には、世界で 100 年以上続いてきた老舗企業の 6 割があり、時代の変化に合わせてながら生き残ってきた企業が非常に多い。実は、こうした企業の創立の精神は世界でも通用するものが多い。そこは変えずに柔軟に、時代に合わせて変化してきたから残って来ている。大学も同じではないか。

#### <藤崎委員>

「実践的応用力」（報告書 p. 35）は確かに必要だが、たとえばイギリスの大学ではまず哲学を学んでから実践を学ぶように、ゆとりというか「大きな目を養うことも大事なのだ」という理念があって、それから実践に移ってゆく。確か、福澤先生の当初の頃は、日本が実践で遅れていたのを押し上げるために実学に焦点を当てたが、今や日本が他の国と伍して、大きな理念や哲学、規範・倫理を作っていく立場に近づく中で、そういう目というものを慶應は教えていく学校なのだ、ということを出すのも一案ではないか。

#### <長谷山塾長>

ご指摘のとおり、議論の前提となる哲学や理念について深く学習した上でのアクティブラーニング、ディベートであると思う。まずは本質的な部分について考える、つまり課題に直面したときに、いきなり仮設・検証・解決ではなく、その課題の本質は何なのかを考えるには哲学・理念といったものが必要なもので、そういった学問をこれまでも慶應は重視してきたし、学習のバランスを考えた授業体系を取っている。

#### <橋フクシマ委員>

医学部女子の入試問題や、無給医問題など、ニュースで見て不安になった。「慶應」という名前が付いている以上、レピュテーションダメージは大きい。留学生も「フェアでない」ということは大変気にすると思うので、その点についても教えていただきたい。

#### <長谷山塾長>

入試問題については、文科省の調査も率先して受けて、全く問題は認められないということを知っていただいた。また、その結果をウェブサイトで公開した。

無給医の報道についてはやや心外に思っている。慶應義塾として別途テレビ局の取材は受けていたのに、ミスリーディングな報道になっており、抗議しているところである。無給医の問題とは別に、大学院生の問題があるが、これについては色々なケースがあるため場合分けをして調査を行いあと少しで発表しようというところまで来ていたときに、妙な報道が出てしまった。しかし、確かにご指摘のように、いち早く情報を発信し、おかしな評価が定まらないようにすることが大事なので、その点は今後気をつけたいと思う。実態としては、懸念されるようなことは無い。

#### <藤崎委員>

スカラシップはどのようになっているか。ハーバード大学の入学担当者が、成績が非常に良ければ学費・生活費全額免除で返済なしというシステムを作ってトップ層の学生を入れたいと言っていた。トップの学生を入学させるためには全額免除のようなことも検討されることになるかと思うが、その点について状況を教えていただきたい。

#### <長谷山塾長>

財政的な制約もあり、ある程度の数に支給するためには「全額」は難しいが、親御さんの判断が大きく影響するので、「これなら子供を慶應に通わせてみようかな」と思われるような、思いきった奨学金制度に力を入れていきたい。

## 第6章 教員・教員組織

### <橋フクシマ委員>

FD について、ピアレビューや学生からの評価等、やるべきことはやっているという印象だが、それがどの程度、各教員の成長に貢献しているのかについて具体的にフォローアップしているのか、関心がある。互いに授業を見てコメントし合うなど、実際に機能しているのか。教員の中にもそういうことを好まない方もいるかと思うが、どのぐらい効果がでているのか。

教員数対学生数については、日本の中でも優れており、ビジョンにも合っていると思う。

「半学半教」について、研究活動と教育活動のバランスはどのぐらいか。たとえば教授に昇格するときの評価において「半学半教」がどの程度重視されているのか、そしてそれが教員たちに伝わっているのかということも関心がある。

### <藤崎委員>

「本学においてもシニア有期教員制度やトップレベル助教採用などが一部部門で実施され始めたものの、現状では一部にとどまる」(p. 63) とあるが、何かこれが難しい背景などあるのか。

### <駒村理事>

2014年にスーパーグローバル大学創生支援事業が開始され、その中で全学的な研究組織を立ち上げた。「KGRI (慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート)」とあって、そちらでトップレベル助教とシニア有期教授(シニア有期制度 A)を配置している。シニア有期教授は年齢上限を設定せず世界トップレベルの研究者を招聘している。たとえば、カーネギーメロン大学・ペンシルバニア大学で教鞭を取り、ベル研究所でも勤務された経験のある、デイビッド・ファーバー先生をお呼びした。80歳だが、プログラミングの父のような方で、KGRIの枠組みの下、「CCRC(サイバー文明研究所)」の共同所長をしていただいている。普通の教員とは異なる給与とゲストハウスを提供し、慶應のために尽力いただいている。こういう教員をもう少し雇用していきたいと考えている。また、トップレベル助教については、日本の大学はポスドクへの対応が手薄だが、KGRIでは1千万近くの給与等で海外からのポスドクを雇用して、各分野に配置している。また、大御所であるファーバー教授のもとに若手の気鋭であるイスラエル出身の助教等を配置するなど、実効性を高めるための集中的投資を試みつつ、推進している。「一部にとどまっている」とは、このKGRIを中心とするに留まっているということであるが、KGRIは全塾的な研究所であり、全学に開かれている。

### <長谷山塾長>

シニア有期制度 A のポイントは、世界的に活躍している方を、通常の教員枠のような学部所属ではなく、大学が直接お招きするという点。センターを設置してそのトップになっていただき、海外の若手の研究者が「あの先生がいるなら」と慶應に来るという効果を狙っている。分野にこだわらず、優秀な方をお招きする。それとは別に、シニア有期 B という制度があり、そちらは65歳で定年を迎えた優秀な研究者をとどめておくために原則70歳まで研究していただくことにしている。それも、学部の教員定員の枠外とすることによって、学部の人事計画に支障のないようにしているところである。このように、シニア有期 A・B の制度を組み合わせることで人材を集めており、この仕組みを拡大していく。

## 第7章 学生支援

<藤崎委員>

奨学金について、返済不要（報告書 p.67）という点はとてもよいと思うが、「困窮原因」と同時に、「良い学生を入学させる」という視点でのスカラシップもあるのではないかと。

<橋フクシマ委員>

最近、奨学金を返済できずに就職してから自己破産する人が多いと聞く。慶應の返済不要はとても良い制度だと思う。三田会という非常に強力な相互補助のネットワークは素晴らしい。海外でも三田会は活発に活動している。卒業生の寄付による潤沢な資金をバックに、経済的に就学の難しい優秀な人材を拾い上げてほしい。そして、そのような社会貢献をしているのなら、それが分かるようにもっと発信してはどうかと思う。

## **第8章 教育研究等環境**

<藤崎委員>

全体的なキャンパスの設計という形ではなくひとつひとつ建物が設計されているため、統一感が無いのが残念だと思っている。一橋大学のように全部同じレンガを使うとか、今後はひとつの統一的なコンセプトを検討する委員会等をおいて、その指令の中でやっていくというガイドラインが必要なのではないかと。

<橋フクシマ委員>

SFC のような滞在型の教育を充実させ、留学生や海外からの教員などのコミュニティを作る環境を充実させてもよいのではないかと。留学生と日本人学生が同じ施設に住んで交流するといったものに参加する人たちが増えている。

全学的にネット環境をもっと発展させられるのではないかと。そのためにはサイバー・セキュリティが重要だが、日本には国としてのセキュリティの横串となる基盤が無い。充分なリソースを割いて、先端的な方法でセキュリティを整えていただきたい。大学共同利用機関のような情報セキュリティでイニシアチブを取っていきこうとしている所と連携するのもひとつの方法かと思う。

## **第9章 社会連携・社会貢献**

<橋フクシマ委員>

外部との連携、特に企業とのインターンシップは職業教育の重要な方法なので、今どのくらいそういう学生がいるのか、大変興味深い。受け入れ先がなかなか見つからない大学も多い中で、慶應であれば受け入れる所も多いと思う。SDGs に関しても色々なプロジェクトを動かしていて、学生が積極的に参加しているのは素晴らしい。できれば、このようなことをしていた人の中から国際機関で働く人が出てくるとよい。

リカレント教育（報告書 p.83）について、今は100歳時代なので、卒業後もフォローするとよいのではないかと。退職者向けに起業支援のコースをe-learningで提供するなど、様々な方法があると思う。小学生からの一貫教育につなげて卒業生も対象にしてみれば、ニーズがあると思う。

<藤崎委員>

橋フクシマ委員の意見に同感である。慶應は社会と一番つながっている大学のひとつだと思ひ、

そこは大変評価している。オープンカレッジは、三田なら来やすい場所であるし、各界トップの先生方のお話が聴けるということで、大変人気が出るのではないか。

## **第10章 第1節 大学運営**

＜藤崎委員＞

課題は色々あるだろうと思われるが、「この問題は短期で取り組み、この問題は中期で取り組むことを考えている」と具体的に示さないと、伝わってこない。（報告書 p. 96）

＜橋フクシマ委員＞

法務コンプライアンス、ITセキュリティの問題は大きく大学運営を揺るがすリスクになりうると考えるため、徹底してフォローしていただきたい。

## **第10章 第2節 財務**

＜藤崎委員＞

「外部研究資金は潤沢であるものの、これらは使途が限られ、期間も短いため、長期的な思考の熟成を要する創造的研究には向いていない」（報告書 p. 100）とあり、大変難しい問題を提起している。私立であるということで、全部国に頼っては私学の独自性が無くなるが、他方、やはり国の補助金が大きなウエイトを持つために、国立大学のほうが中長期的な研究をできる仕組みがあるのではないか。私学としての独自性と国の補助金とのバランスをどう取るかというのは難しい問題。今のままでよいのか、もう少し何らかの形で財政基盤を整えられるのかという点を教えていただきたい。

＜橋フクシマ委員＞

文科省のプロジェクト評価をすることがあるが、評価基準は、客観性を確保するために、数字で見るといえるべきだという考えで、KPI を必ずセットし、去年に比べてどれだけ伸びたか等を検討し、評価するという方向性にある。競争資金をどれだけ獲得したのか、目標をどれだけ達成したのかが重要になる。気になるのは、プロジェクト評価の際に、小規模だが努力している私学や地方の組織に資金を回したいと思っているが、提出されてくる資料の実績を見てしまうとどうしても基盤の整っている国立に資金が流れてしまう。しかし慶應であれば国立大学でなければ不可能なことも可能な体制整備ができてはいるはずなので、そういうプロジェクトの中でも高い評価を得られる可能性は高い。ぜひ積極的に資金調達プロジェクトに参加していただければと思う。

＜長谷山塾長＞

大きな研究資金については国の競争的資金に依存せざるを得ないので、積極的に競争的資金を獲得しに行くことは今後も継続していく。一方、教育系の補助については、教育と関係のない条件を付けられているものもあり、慶應の教育理念に抵触する部分を曲げて資金を取りに行くことはせず、そういった部分を大学の自己資金でカバーすることが必要だと思っている。教育研究には必ずインフラの部分があって、そこに自己資金で広く薄く研究費を支給し、萌芽的研究の上にさらに発展的でユニークな研究を行う場合は競争的資金を獲得するという使い分けの問題があるかと思う。慶應の研究費は年間2百数十億円程度だが、そのうち自己資金は4%未満。受託研究などを取れるのであまり必要なかったとも言えるが、これを10%程度まで増やさなければなら

ない。もうひとつ慶應の特徴としては、受託研究が45%ぐらいあり、これは、慶應義塾では産学連携がうまくいっていることの証左である。産業界からの資金獲得は今後も増やしていく必要があると考えている。

全般的には、慶應義塾は「独立自尊」の精神が貫徹しており、教育者も研究者もいわば個人商店として非常に良いものを作ってきた。この個人商店も守りながら、同じひとつの百貨店に入っているのだから百貨店としての総合力になるよう個々の力を束ねていこうというのが今の方針。また、発信力を高め、スピード感をもって改革していくのが重要だというのはご指摘のとおりである。

最後に、長谷山塾長より回答に不足が無いかを委員に確認し、終了した。

## 慶應義塾外部評価委員会 議事録（茂木委員）

日時：2019年8月1日 11:00～11:40

場所：キッコーマン株式会社東京本社 8階応接室

★茂木委員は、8月2日に予定されていた外部評価委員を本務とのご関係で欠席されたため、別途意見聴取を行った。

出席者

外部評価委員会委員

茂木友三郎（キッコーマン株式会社代表取締役会長）

慶應義塾

駒村常任理事

事務

河野総務部事務員（記録）

※茂木委員からは点検評価報告書の章立てにこだわらずアトランダムにご意見をいただいた。

### 1. 一般教養科目の充実について

これまでも充実が図られてきたところであることは十分承知しているが、なお一層の充実を図ってほしい。自分の経験に照らしても、欧米の経営陣は教養が豊かである。日本の人材にはやや不足しているところであると感じている。特に、文化発信のための教養や、歴史に対する知識が大切である。専門教育と教養教育のバランスをとるにしても、教養は大事で、グローバルな時代にふさわしい教養教育の再活性化を望みたい。

### 2. 国際化について

おおむね評価できる。英語教育の充実が図られてきたこと、英語のみの授業割合の増加（GIC等）についても評価できる。留学生の増加や大学協定校の増加もより一層進めていただきたい。

### 3. 高度職業人材

世間的にはロースクールに対する逆風のあるなか、慶應義塾の法科大学院は、当初の目標を着々と達成し、大きな成果を出していると考えられる。引き続き継続して欲しい。

### 4. 通信教育課程

通信教育課程は長い歴史があり、義塾らしい教育プログラムの一つに育ってきていると思われる。特筆すべきは、通信教育課程の卒業生は、慶應義塾への帰属意識が強く、塾員としての意識も高い。また、よく勉強されている。この仕組みを現代風にアレンジして、より一層の充実を図っていただきたい。

## 5. 福澤諭吉文明塾

私自身も講師として話したこともあるが、これも慶應らしい取り組みと思われる。

## 6. 日本の大学生について

最大の問題点は、「あまり勉強しないこと」である。世界標準から見ても深刻であるように感じる。小学生の勉強時間との比較でも少ないと言われることがある。一貫教育校でも同じで、もっと学生や生徒に勉強させる環境を提供しないと由々しきことになるだろう。

奨学金についても同様である。とてもいい仕組みが回っていると思われるが、もっと学問研究をしっかりと奨励できる仕組みに変えていくべきではないか。

## 7. 教員、教育組織、教育研究環境

教育と研究は不可分であり、一体である。その双方ができる人材を採用してほしい。文科系でもノーベル賞を目指せるような人材を擁するようになってほしい。一人でもそういう研究者がいれば全体の水準が向上するだろう。旧来のディシプリンでは限界があるかもしれない。以上のような研究人材と環境に対するリソースの集中投入を可能にするために、旧来の学問領域にこだわらない独自の分野の開拓も求められるだろう

文科系でも、若手の名前もよく耳にするようになって喜ばしい。いずれも SFC の所属であるが、同キャンパスの独自性は評価に値する。が、他方で、その独自性が今でも維持されているのかどうか、将来に継承できるのか、曲がり角にあるとも認識している。

## 8. 大学運営

おそらくこれが慶應義塾最大の課題であろう。

塾長の選考の仕方は、長期的視野に立って見直すべきであろう。今まで、結果として、適格な方が塾長に就任されてきたからよかったが、現在のような選挙という方式は民間企業では考えにくいものである。

同時に、評議員の選挙についても改革が求められるだろう。現在の評議員会も徐々に形骸化していくおそれなしとしない。選挙には多大なコストがかかり、社中協力の精神が実質化していたそのむかしはそれでもよかったかもしれないが、制度疲労を起こしつつあるのではないか。

塾長選挙や評議員選挙は毎回社会的関心の的になる出来事であり、ひとり慶應義塾だけの問題にとどまらない。以上の諸問題を、塾内の利害関係を越えたところで、再検討してみる必要があるだろう。できれば、現在の執行部の体制において、見通しを立てていただきたい。

海外（コロンビア、ハーバード）では理事会が大きな決定権を有している。かつてコロンビア大の経営に関与したことがあるが、理事会の議長を学長ではなく、ゴールドマンサックスの会長や NBA のコミッショナーなどが行っていた。理事 25 人（うち学内理事は学長 1 人のみ）、その他の学部長が陪席、という形式であった。海外の有名大学では、学長の任期も長い。不適格な者は早期に降りていただく仕組みも用意する必要があるだろうが、日本でも 10 年から 15 年は学長を務めないと改革の実行は難しいのではないか。

## 慶應義塾外部評価委員会 議事録（松本委員）

日時：2019年8月27日（火）15:00～16:00

場所：東京理科大学 神楽坂キャンパス 学長室

★松本委員は8月2日に予定されていた外部評価委員会を本務との関係でご欠席されたため、別途意見聴取を行った。

出席者：

### 外部評価委員会委員

松本 洋一郎（東京理科大学 学長）

### 同席

青山 恵 （東京理科大学 学務部 学長事務課 大学評価・IR室 室長）

### 慶應義塾

駒村常任理事，青山常任理事

### 事務

黒田総務部課長（記録）

2018年度 慶應義塾 点検・評価報告書の内容にもとづき、大所高所からのご意見をいただいた。なお、各章毎の意見に先立ち、以下の発言が寄せられた。

慶應義塾は歴史的にも、世界的にもプレゼンスがあり、様々な実績を積み重ねていることは世間に知られているところであり、その実績が十分なものであることは間違いないが、現在の認証評価における大学評価基準に照らすと、必ずしも合致するとは限らない部分もあるかもしれない。しかしながら、社会の要請もあり、昨今重視されている情報公開、内部質保証に関する観点から、慶應義塾として、ある程度は、現在受審されている大学認証評価の視点も意識されたほうが望ましいと考え、その観点から意見を述べさせていただく。

### 第1章（理念・目的）について

慶應義塾の理念・目的が確固たるものであるのは確かである。特に印象的であるのは、塾長が学長と理事長を兼ねることにより教務部門・法人部門等幅広い分野が一体となった組織運営がなされており、その理念・目的から「基本方針と大綱」、「事業計画」までが一貫性をもって策定されており、ガバナンスのよさが表れていると思われる。また、これらの方針や計画の決定にあたっては、学内理事等懇談会や、理事会・評議員会等複数の会議体のコンセンサスを得て審議・決定されていることも適切な連携が図られていると判断できる。

## 第2章（内部質保証）について

第2章の内部質保証は、第3期の認証評価でもっとも重視されている項目であるが、もっとも難しい部分でもある。前章でも触れたが、法人業務の検証も質保証と捉えている部分は評価できる。一方、国は内部質保証を「教育研究活動等の改善を継続的に行う仕組み」と定義している。また大学基準協会は、「内部質保証の主たる対象は教育活動であり、その目的の中心は、教育の充実と学修支援の向上にある」とある。このことより、本認証評価の主軸である「教育」に焦点を当ててみると、具体的な取組みや指針がわかりにくいと感じる。報告書やホームページを見ても、内部質保証の具体的な方針に係る記述が明示されておらず、それら方針や体制等の情報公開や、具体的な方針・手続の策定が必要ではないかと考える。

2019年2月の規程改正までは、原則、認証評価・改善報告の前年度を自己点検・評価の実施年としていたとあるが、学内の継続的な改善のプロセスが重要であることを考えると、7年に1度というのはやや問題ではなかろうか。

また、内部質保証に関する情報公開について、例えば研究科で独自に行われている外部評価などは、研究科のページには記載があるが、慶應義塾のホームページにまとめて公表されていない。多くの部門で独自の外部評価などを実施しているのであれば、それらもアピールのポイントとなる。慶應義塾のホームページで一元的に閲覧ができるページをつくり、アピールすべきである。

今回の認証評価は前回の各学部・研究科での取組みの積み重ねではなく、「『全学』として何をどうしているか」が重要な観点である。

## 第3章（教育研究組織）について

なによりも特筆すべきは、私立大学で2校のみとなる「スーパーグローバル大学創生支援事業」タイプAに採択されていることである。この支援事業に伴い、数値目標を定め、着実に実績を上げていることは大きく評価できる。特に国際化への注力は評価できる。また、全学部総合教育科目を英語で行う「G I Cセンター」の設置などは、国際化への優れた取組みとして高く評価できる。

課題としては、FDの取組みについてより一層の全学的・組織的な推進を行うことではないか。東京理科大学では、FDの一貫として、全学的組織となる「教育支援機構」を設置しており、全学的なセミナーの開催等を行っている。（多くは土日に開催され、学外からの参加も可能としている）

## 第4章（教育課程・学習成果）について

学部教育において、教養教育が重視されているなどは評価に値する。一方、課題としては、学位授与方針について、求められている内容を満たしていないと思われる。アドミッション・カリキュラム・ディプロマポリシー（3ポリ）の一体性にも留意することが必要である。特に、卒業要件のみの記載となっている部門があるようだが、これでは教育指導の方針をイメージできないので、今後見直しが必要と考える。学習成果の把握や評価などについては、全学的な観点で取り組むことが大学基準協会でも提唱されており、例えばFD委員会での取組みや、最近注目されているルーブリックの手法を用いることなども選択肢であろう。その上で、卒業したらこういうことができる学生を育てるという学生像を一定程度明らかにすることによって教育方針を示すことが肝要である。

## 第5章（学生の受け入れ）について

特に、一貫教育校からの入学者数について、学部毎の定員は定められていないという理解でよいか。基礎データを見ると、進学者数は学部によってかなりの差異が見受けられる。一貫教育校の生徒は原則全て慶應義塾大学への進学が認められるということもあるかもしれないが、入学定員を定めていないことが妥当であるかどうか、大学基準協会の大学基準に則った場合、再度検討が必要となるかもしれない。実地調査等で聞かれた際に何らかの回答ができるようにしておきたいところである。

## **第6章（教員・教員組織）について**

慶應義塾大学は教員1人当たりの学生数が少なく、少人数教育が実現できていることは大変好ましい。また、女性教員の割合においても、全学で見るとランキング1位（全国大学ランキング2019：朝日新聞出版）となっていることは、素晴らしいことである。外国籍教員数も増加しており、国際化への積極的な取り組みが見て取れる。

課題としては、理工学部・理工学研究科において、多面的な自己評価を実施しており、ホームページでも公開しているとあるが、「自己評価」に係る箇所は該当する記述を見つけることができなかった。各教員の業績検索を「自己評価」と位置づけるのは誤解が生じる可能性があるので留意されたい。

前章でも述べたが、FDの活動について、多様な学部・研究科を有しており、難しい面もあると思うが、各部門の取り組みを尊重しつつ、全学的・組織的な取り組みを強化する必要があると感じる。東京理科大学では、全学的なFDに関する組織（教育支援機構）による外部から講師をお招きしたFDの研修会などを実施している。

## **第7章（学生支援）について**

慶應義塾大学の奨学金制度の充実には、特筆すべきものがある。その多様性、規模も他大の域を大きく上回っている。一方、2020年度から新たな国による高等教育負担軽減策が実施されるため、既存の奨学制度の整理が必要と思われる。

## **第8章（教育研究等環境）について**

新しい全学的組織として「協生環境推進室」を設置し、ワーク・ライフ・バランス、バリアフリー、ダイバーシティへの取り組みを始めたことは大変評価できる。また、図書館の蔵書数、約500万冊や電子資料にリモートアクセスできる仕組みなども大変素晴らしいと感じる。

課題としては、「安全及び衛生の確保」として、警備や衛生委員会の設置のことに言及されていたが、学生の実験等への安全管理は問題ないだろうか。当然対応していると思うが記述がなかったので確認させていただいた。保健衛生も含め、学生が関係する安全管理体制についても記述する必要があると思われる。

## **第9章（社会連携・社会貢献）**

山形県において地元企業との連携や、6社ものベンチャー企業を誕生させるなど、地域活性化への寄与も盛んと見受けられる。なお、地域連携を推進する「社会・地域連携室」という専門の組織を設置していることは、東京理科大学ではそういった組織はなく、長所であると感じる。また、SDGsへの取組みも図られているということで、引続き活発な取り組みを推進されたい。

## 第10章（大学運営・財務）

やはり慶應義塾の特筆すべき点は、法人と教学が一体となったガバナンスが形成されていることである。理事会や評議員会にも多数の外部からの構成員が参加しており、これらの体制は組織をより堅固なものとしている。

職員の人材育成については、中期国外研修制度など国際化への取り組みも盛んでSDにも力を入れていると感じられる。

財政については、私立大学の中でもその規模は群を抜いており、特に教育研究経費比率50%程度を確保していることは賞賛に値する。

### まとめ

今回、点検・評価報告書の内容にもとづき、大学基準協会発行の「点検・評価ハンドブック」の観点に基づいて意見を述べさせていただいた。慶應義塾大学は歴史もあり規模も大きな大学であるため、これまでに培った様々な取り組みや実績があり、今に至っていると考える。その点について特に問題点はないが、認証評価という観点から見たときに、賛否はあるかもしれないが、その評価視点にある程度合わせることも必要であることを意識されればと考えている。

以上