

2018年度
点検・評価報告書
(2019年4月)



慶應義塾大学



目次

序章	1
第1章 理念・目的	4
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	
第2章 内部質保証	11
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	
第3章 教育研究組織	24
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	
第4章 教育課程・学習成果	33
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	
第5章 学生の受け入れ	50
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	
第6章 教員・教員組織	56
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	
第7章 学生支援	64
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	

第8章 教育研究等環境	70
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	
第9章 社会連携・社会貢献	80
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	
第10章 大学運営・財務	87
第1節 大学運営	87
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	
第2節 財務	98
(1) 現状説明	
(2) 長所・特色	
(3) 問題点	
(4) 全体のまとめ	
終章	102

序章

慶應義塾は、啓蒙思想家・言論人・教育者として日本の近代化をリードした福澤諭吉によって創立された日本初の近代的高等教育機関である。1858（安政5）年の創立以来、160年以上にわたって、学問を修め、世の中の流行に惑わされることなく、世の中の進むべき方向を考える独立自尊の精神を持ち、気品と智徳を兼ね備えた人材を世に送り出してきた。

この歴史と伝統は本学にとって誇りとするところであるが、伝統に安住することなく、時代の変化に即して教育研究向上のために、不断の努力を続け、世界で活躍する人材を輩出しつづけることが本学に課された使命である。

創立者である福澤は、1896（明治29）年に「慶應義塾の目的」と題する次のような一文を発している。

「慶應義塾は単に一所の学塾として自から甘んずるを得ず。其目的は我日本国中に於ける気品の泉源、智徳の模範たらんことを期し、之を實際にしては居家、处世、立国の本旨を明にして、之を口に言ふのみにあらず、躬行実践、以て全社会の先導者たらんことを欲するものなり」

伝統に立ちつつも、未来に向けて進化を遂げるための革新的気風を持ち続ける本学の本旨は、この一文にある「以て全社会の先導者たらんことを欲する」に集約されていると言っても過言ではない。

グローバル化が進み、AI、IoT、ロボティクスなどのテクノロジーが急速に進歩する中で、伝統を守りつつ、さらなる進化を遂げるためには、教育・研究・医療・法人運営のすべての面において、高い水準の「質保証」を実現しなければならない。そのために、慶應義塾は各部門の自律的な努力と部門間連携を基本に、教学・経営両部門の共同によって全学的な取り組みを進めている。

慶應義塾では、質保証体制の一環として、2003（平成15）年に「慶應義塾点検・評価規程」を制定・施行することにより、教育・研究・医療・管理運営等を対象とした点検・評価を実施する体制を整えた。この規程に基づき、定期的に点検・評価を行うとともに、認証評価機関である公益財団法人大学基準協会による大学評価を受審することにより、教育研究の質の保証・向上に努めてきた。すなわち、同規程制定翌年の2004（平成16）年度に全学的な点検・評価を実施し、その結果を点検・評価報告書にまとめた。これを基に、翌2005（平成17）年度に大学基準協会による第1期大学評価を受審した結果、大学基準に適合していると認定された（認定期間は2013（平成25）年3月まで）。続けて、2011（平成23）年度にも点検・評価を実施したが、この際には、学部・研究科のみならず、諸研究所をも点検・評価の対象とした。これを点検・評価報告書としてまとめた上で、翌2012（平成24）年度に第2期大学評価を受審し、大学基準に適合していると認定された（認定期間は2020（令和

2) 年3月まで)。

また、大学評価の都度大学基準協会から付された各種の助言に基づき、さまざまな改善を重ねてきた。改善内容は、大学基準協会に報告するとともに、これに対する同協会の検討結果(概評)とともに学内外に公表した。概評において助言された内容についても、全学的な会議体等において共有するとともに、改善に向けた検討を行った。

慶應義塾の取り組みの中で特筆すべきは、上述したような全学的な点検・評価にとどまらず、各学部・研究科においても、独自の評価や改善の取り組みが早い時期から進行していることである。特に、学部・研究科の特性に応じた独自の質保証の観点から、国内外のさまざまな認証機関の評価を受審しているが、これについては第2章で詳述している。

教学と経営の両方にわたる現在進められている全学的な取り組みの代表例としては、文部科学省スーパーグローバル大学創成支援事業が挙げられる。この事業において、慶應義塾は、2014(平成26)年度にトップ型大学(タイプA)13校のうちの1校として採択された。採択を受けて、現在、国際競争力の強化に向けて、2023(令和5)年度までの全学的な達成目標を数値により定め、これを達成すべく全学一致した取り組みを進めるとともに、国際ランキングの向上等にも努めている。この目標を達成するために、本学では、大学の強みを活かした3つの研究クラスター(「長寿」「安全」「創造)に資源を集中させ、文理融合・領域横断の研究を国際発信するために全学的研究組織として KGRI(Keio University Global Research Institute)を2016(平成28)年に創設した。こうした取り組みを通じて、高度で学際的・国際的な教育・研究を行うとともに、その成果を世界に発信することにより、広く社会に貢献するとともに、わが国を代表する私立大学として、また研究大学として世界トップレベルに位置づけられるよう努力している。

全学的な内部質保証の推進のために、P D C Aサイクルの重要な一翼をなす点検・評価の体制についても、現在、見直しを進めている。2018(平成30)年度には、点検・評価委員会ならびに常任理事会において「慶應義塾点検・評価規程」の内容を見直し、同規程を改正した。改正された規程においては、点検・評価委員会が全学的な教育研究の質保証に対して責任を負うことを明文化したほか、様々な見地からの点検・評価を原則として毎年実施することにした。このように、全学的な質保証体制のより一層の推進を目指して、体制の整備を進めているところである。

本報告書の第2章でも触れているが、慶應義塾の特徴の1つでもある「独立自尊」の精神に基づく各学部・研究科の自律的なガバナンスの伝統を保ちながら、今後は全学的観点に立った質保証システムを従来以上に重視した体制を確立すべく、さまざまな取り組みを進めているところである。その意味で、ここに提出する運びとなった2018(平成30)年度の点検・評価報告書は、過渡期的な性格を含みつつも、現時点における本学の到達点を示すものであると考えている次第である。

大学を取り巻く国内外の状況が刻々と変化しつつある中で、大学の意義を社会に対して

これまで以上に明らかにする意味でも、P D C Aサイクルの観点からの質保証のシステムを今後とも着実に運用しながら、その改善に繋げていくことが肝要である。創立者である福澤諭吉以来の慶應義塾の理念と精神を継承しつつ、一層の機能的、持続的かつ発展的な質保証システムを確立することを通じて、教育研究機関としての慶應義塾がさらなる進化を続けていくために、教職員が一丸となった不断の努力が必要であると考えている。

第1章 理念・目的

(1) 現状説明

点検・評価項目1 大学の理念・目的を適切に設定しているか。また、それを踏まえ、学部・研究科の目的を適切に設定しているか。

慶應義塾は、1858（安政 5）年に蘭学塾として開塾し、1868（慶應 4）年に「慶應義塾」と名称を定め発足した日本最古の近代私学であり、1890（明治 23）年の大学部（文学・理財・法律）設置を経て、爾来、10 学部・14 研究科を擁する総合的学塾に成長し、今日に至っている。

本学の創立者である福澤諭吉は、我が国の近代啓蒙の祖として、その基本となる精神とそれを現実化する実践の両面で偉大な功績を残したが、本学の基本的な理念も福澤の提唱による様々な理念・理想を反映するものである。例えば、「独立自尊」、「実学の精神」、「気品の泉源、智徳の模範」、「半学半教」、「自我作古」、「社中協力」といった諸理念は本学の運営方針の基礎をなし、また、本学関係者の精神的支柱を支えるものとして現在に引き継がれている（根拠資料 1-1【ウェブ】、1-2【ウェブ】）。一個の近代学塾として慶應義塾を観た場合に、これらの諸理念を反映・統合したものが、1896（明治 29）年に福澤によって渙発された「慶應義塾の目的」という次の一文である。

「慶應義塾は単に一所の学塾として自から甘んずるを得ず。其目的は我日本国中に於ける気品の泉源、智徳の模範たらんことを期し、之を實際にしては居家、処世、立国の本旨を明にして、之を口に言ふのみにあらず、躬行実践、以て全社会の先導者たらんことを欲するものなり」

このように本学は、福澤が心血を注いだ近代啓蒙の伝統を引き継ぎつつも、単なる学塾に甘んじることなく、国内外に通用する先導者を育成・輩出することを目指すものである。

上記の理念は、現代的課題への適用を可能にするために、時代時代の表現にパラフレーズされなければならない。本学では、2014（平成 26）年度「スーパーグローバル大学創成支援」事業に申請・採択されたことも契機となり、国際化の波に対応するために、上記大学の理念を現代にマッチした「ビジョン」として再定式化した（根拠資料 1-1、1-22）。このビジョンでは、「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」を目指すこと、「創立者福澤諭吉の『実学』の精神に基づき、学際的・国際的な教育・研究を行い、広く世界に貢献すること」が全学的達成目標として掲げられ、さらに次のような諸目的を例示している。

- ① 国内外から優秀な学生が集まる学塾を構築し、国内および国際社会で活躍し貢献する人材の育成に努めます。

- ② 国際的な研究貢献を一層高め、海外からの優秀な研究者を積極的に受け入れ、研究体制のさらなる充実・強化を進めます。
- ③ 教育・研究・医療における質の持続的な向上と、その前提となる財政、環境をさらに改善します。
- ④ 教育・研究の取り組みやその成果を、リアルタイムに世界に配信し、論文引用数および国内外での評価を向上させます。

加えて、スーパーグローバル事業を推進する大学にふさわしい研究体制の再構築を可能にするために、本学の研究プロジェクトを「長寿 (Longevity)」、「安全 (Security)」、「創造 (Creativity)」という三つのクラスターに再編することが進められている。

こうした理念・目的は、慶應義塾規約（根拠資料 1-3【ウェブ】）、学部学則（根拠資料 1-4）、大学院学則（根拠資料 1-5）、通信教育部学則（根拠資料 1-6）、ならびに後述する事業計画の中で具体化されている。なお、各学部・研究科の目的設定が適切に行われているかは、各部門の教授会等での熟議を経て、関係する全学会議体、すなわち評議員会、理事会、大学評議会、大学教育委員会、大学院委員会で討議され、検証されている（なお、内部質保証の仕組みについては第 2 章を参照されたい）。

点検・評価項目 2 大学の理念・目的及び学部・研究科の目的を学則又はこれに準ずる規則等に適切に明示し、教職員及び学生に周知し、社会に対して公表しているか。

大学の理念・目的に関しては、ウェブサイトで明示（根拠資料 1-2【ウェブ】）し、また慶應義塾長は講話の機会があるたびに言及し、周知に努めている。また、学則等の規則に関しては、学部学則、大学院学則、通信教育部学則（根拠資料 1-4～1-6）を学生、教職員に配付している。アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーに関しては、各学部・研究科のウェブサイトなどで公表されている（基礎要件確認シート 7、12）。

ここでは、一例として、文学部のウェブサイト（根拠資料 1-7【ウェブ】）を紹介する。

- ① **アドミッション・ポリシー** 文学部では次のような資質・能力を有する学生を求めている。
 - a. 慶應義塾の精神に対する十分な理解、および学問に対する意欲と向上心。
 - b. 先人による古典類から最新の研究成果が書かれた論文に至るまでの諸文献を読み込み、理解するための基礎となる語学力（日本語、および英語・フランス語・ドイツ語・中国語）。
 - c. 与えられた課題に対して論理的に思考し、それに対する自分の考えを正確かつ十分に記述する能力。
 - d. 現在の社会や文化の成り立ちを理解するための基礎となる歴史的な知識（日本史または世界史）。
- ② **カリキュラム・ポリシー** 文学部（人文社会学科）は、上記の卒業認定・学位授与の方

針（ディプロマ・ポリシー）を実施するために、総合教育科目、必修語学科目および専門教育科目から構成される教育課程（カリキュラム）を編成する。それぞれの科目（群）の編成・実施の方針は、以下に示すとおりである。

文学部の研究教育の対象は、人文学、社会科学に限定されるものではなく、自然科学や学際的な分野も包含する幅広さと多様性を特徴とする。したがって文学部の教育課程も多様な科目や分野によって編成される。特に総合教育科目、必修語学科目においては、学士課程での学びの軸となる幅広い見識、学習のための基礎的技能、着実な言語運用能力の形成をめざした科目編成や授業運営を実施する。また専門教育科目においては、所属する各専攻にかかわる基礎的な知識を基盤として、次第に高度な専門的学識や技能を習得することができるような体系的な教育課程を編成・実施する。さらに専攻外の専門教育科目等の履修も可能とし、学生が自ら定めた研究・学習課題をさまざまな授業科目や学習機会によって達成できるような教育課程を編成・実施する。

- ③ **ディプロマ・ポリシー** 文学部（人文社会学科）は、本塾建学の精神に則り、哲学、史学、文学、図書館・情報学、人間関係学にかかわる理論と応用を研究教授し、文化の創造と社会の発展に資する幅広い教養と深い学識および知的・倫理的・実践的能力を有した人物を育成する。すなわち「文（ことば）」にかかわる広大な領域を対象として、創立者福澤諭吉の「実学の精神」に基づき、実証的に真理を解明し問題を解決してゆく科学的な姿勢と知識および能力を培うことをめざす。

そのために、以下に示す総合教育科目、必修語学科目および専門教育科目（各専攻）に関するそれぞれの方針のもとで、所定の要件を満たしたと認められる学生に対して、第2学年進級時に定められる所属専攻に応じて、学士（哲学）、学士（美学）、学士（史学）、学士（文学）、学士（図書館・情報学）、学士（人間関係学）のいずれかの学位を授与する。

これらは、文学部が設置しているすべての専攻（哲学、倫理学、美学美術史学、日本史学、東洋史学、西洋史学、民族学考古学、国文学、中国文学、英米文学、独文学、仏文学、図書館・情報学、社会学、心理学、教育学、人間科学）に共通しており、入学後、それぞれの専攻における独自のカリキュラムに従って、専門的な知識や能力を身につけてゆく。したがって、文学部に入学する者は、これらの専攻が対象とするいずれかの学問に対する関心・好奇心を有することもまた必要である。

以上の方針に基づき、一般入試を実施する。さらに、この方針に沿いつつ、より多様な人材を入学させるための自主応募制による推薦入試（自己推薦入試）や、帰国生入試、留学生入試を行う。具体的には、一般入試は、外国語・地理歴史・小論文の三科目の試験による選抜であり、文学部にふさわしい高い学力を要求する。自主応募制による推薦入試は、高等学校で一定の評点に達していることを条件に、在学中の活動実践や社会的活動をも加味した総合的な考査によって選抜する。そのほか、帰国生入試と留学生入試では、学業成績と勉学意欲を勘案した選抜を行う。

アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーに関する基本ポリシーに基づいて、入試・教育・研究・進級卒業を一貫したかたちで推進していく運営は、文学部のみならず、すべての部門において行われているところである。基本ポリシーの周知については、この他にも、入学センターウェブサイト（根拠資料 1-8【ウェブ】）、入試要項（根拠資料 1-9【ウェブ】）、入学案内（根拠資料 1-10）、慶應義塾大学ガイドブック（根拠資料 1-11）、履修案内（根拠資料 1-12【ウェブ】）、塾生案内（根拠資料 1-13【ウェブ】）、三色旗・『塾生ガイド』（通信）（根拠資料 1-14）、使命（医）（根拠資料 1-15）、大学院案内（根拠資料 1-16【ウェブ】、1-17【ウェブ】）、入試説明会（医）（根拠資料 1-18【ウェブ】）、オープンキャンパス（根拠資料 1-19【ウェブ】）、Facebook（根拠資料 1-20【ウェブ】）、Twitter（根拠資料 1-21【ウェブ】）、セミナー見学会（ビジネス・スクール）などを通じて、大学の理念・目的、そして学部・研究科の目的を学内外で公表している。

点検・評価項目 3 大学の理念・目的、各学部・研究科における目的等を実現していくため、大学として将来を見据えた中・長期の計画その他の諸施策を設定しているか。

本学では、毎年、事業計画を作成し、それに基づいて予算編成と必要に応じた組織改編を行っている。このうち、「基本方針と大綱」は大学の理念・目的を受けた中・長期計画に相当する。それを受けて、毎年「重点課題」が定められ、さらにより具体的な「個別方針」が年度ごとに作成されている。

2019 年度事業計画の「基本方針と大綱」と「重点課題」（根拠資料 1-22）は以下のとおりである。

① 基本方針

- I 教育・研究・医療の持続的な向上を図る。
- II 少子高齢化による社会構造の変化、グローバル化の拡大、テクノロジーの急速な進歩、気候変動・自然災害の多発など人類をとりまく諸問題の解決に、学問を通じて貢献する。
- III 教育・研究・医療環境を充実するために財政基盤の強化に努める。

② 大綱

これらの「基本方針」を基に、以下に事業計画の「大綱」を定める。

1. 先端技術の高度化が急速に進む社会において、総合大学の強みを活かし、自然科学と人文・社会科学の連携によって、テクノロジーと人間の調和がとれた人類社会の実現に貢献する。
2. 国内外から多様な学生が集まる学塾を構築し、日本社会を支え、世界で活躍する多様な人材を育成する。
3. 慶應義塾の多様性を確保し、特色ある教育を実践するために、一貫教育の充実に

努める。

4. 海外の優れた研究者の受け入れ、海外の大学・研究機関との共同研究、研究者間の交流を推進するために、施設・組織など研究体制の充実に努める。
5. 社会に生じる新たな課題を解決できる高度な専門性と総合的な対応力を備えた人材を育成するために大学院教育の充実に努める。
6. 大学運営を高度化・効率化し、教育・研究・医療の向上を支援するために、IT化の促進とシステムの改修・構築に努める。
7. 教育・研究・医療の成果を世界に発信し、義塾の国際的評価の向上を図るとともに、義塾の学問の伝統を継承しつつ、文化を創造・発信する拠点の整備に努める。
8. 学生、生徒、患者、教職員等の安全の確保とキャンパス環境の向上を図るため、施設の改修、建設などを計画的に進める。
9. 教育の自律性、研究の自由を守るために、自己資金の拡大、充実に努める。
10. 日本各地で発生する自然災害の状況を踏まえ、教育・研究・医療を通じて社会の復興に寄与するとともに、被災学生の支援に努める。

③ 重点課題

1. グローバル本部開設による、スーパーグローバル事業をはじめ、教育・研究の国際化の一層の推進。
2. 国内外における慶應義塾のブランド力向上のための全塾的な情報発信力の強化。
3. 福澤諭吉記念慶應義塾学事振興基金および小泉信三記念慶應義塾学事振興基金などの強化に基づく教育・研究事業の推進と奨学金の拡充。
4. 大学院生や若手研究者育成を目的とする、RA、研究奨励助教など、諸制度の拡充と奨学金の充実。
5. 個人の主体性と選択を重んじながら、環境の変化や多様な価値観に即応できる柔軟で複線的な人事制度全般の充実、およびグローバル人材が活躍できる環境整備の促進。
6. 一貫教育校における国際化のさらなる推進、少人数教育の実施および各校の教育における連携の強化。
7. 医療安全管理体制の強化、高度医療技術の開発、高水準の臨床研究の推進を図るとともに、オリンピック・パラリンピックへの対応やAIホスピタル事業を通じた新時代の医療人の育成。
8. 高度化する世界の教育・研究・医療の潮流に対応できる確固たる情報基盤への投資の増大、および業務の見直しを含むシステムの改修・統合・構築を通じた組織運営の効率化。
9. 知的財産に関する戦略の構築と研究成果の事業化・産業化の推進

10. サイバーセキュリティ体制の整備・強化。
11. 教育・研究・医療のコンプライアンスに関する法務体制の強化。
12. リカレント・生涯教育の推進と拡充。
13. 学術資料展示施設の開設準備の加速化。
14. 東京 2020 オリンピック・パラリンピックにおける英国チームの受け入れを契機とした、国際的なレピュテーションを向上させる施策立案と実施。

以上の事業計画の策定は、各学部・研究科から広く情報を収集し、事務部門とも連絡を取りながら、塾長とそれを補佐する常任理事から成る常任理事会が取りまとめ、確定される。その上で、「学部長・研究科委員長・学内理事懇談会」（常任理事、各学部長、大学院各研究科委員長、職員の主な役職者などが参加）、理事会、評議員会で協議・了承され、幅広いコンセンサスを得て、実施される仕組みになっている。

（2）長所・特色

以上述べたところから明らかなように、本学は、創立者福澤諭吉の理念・目的を継承している。その精神伝統を集約した文書が上に見た「慶應義塾の目的」であるが、それ以外にも福澤の精神をたずねる著作が『学問のすゝめ』、『文明論之概略』、『福翁自伝』をはじめとして多く残されており、本学としてはこれらの著作等を通じて、本学学生・一貫教育校生徒たちにこの精神伝統をいかに涵養していくかも大きな任務であると考えている（例えば、その一環として『福翁自伝』は学部新入生全員に配布している。）。さらに、毎年1月10日の福澤先生誕生日には、幼稚舎生から塾員（卒業生のこと）をはじめ慶應義塾社中（慶應義塾関係者のこと）が一堂に集まり、午前に式典、午後に名刺交換会を開催し、福澤先生の業績を語りついでいる。同日には「小泉信三賞全国高校生小論文コンテスト」の授賞式も行われ、慶應義塾の一面を全国の高校生に伝えている。

本学の理念・目的のもう1つの特徴は、上記の精神伝統をただ保守するだけではなく、毎年度「事業計画」としてその具体化を検証し、実行に移している点である。上に見たように、事業計画は、「基本方針と大綱」という抽象度の高いもの、「重点課題」という集中的な資源投入が求められる中期的な重要項目を示すもの、「個別方針」という毎年度の具体的な事業方針、という三つのフェイズに分節して、理念・目的の実現を図っている点である。しかも、それらを塾長と常任理事会のリードの下に、各教学部門や事務組織と協力して、幅広いコンセンサスを形成して行っている点も特徴的であると認識している。

（3）問題点

現時点においては特に問題があるとは考えていない。

（4）全体のまとめ

慶應義塾大学の理念・目的を支えている、学問を基盤とする「独立自尊」「実学」「気品の泉源、智徳の模範」「自我作古」等の思想は、基本的に変更すべきものではなく、そればかりか、現代においてはますます重要な意味をもっていると考えられる。しかし、これらの思想は、何の加工もせずそのままそれぞれの時代に適用可能なものではなく、学塾を取り巻くそのときどきの環境との関係で、その具体的内容が決められるべきものである。

急速に変化する現在の時代環境との関わりで、さらには慶應義塾が創立 175 年、そして 200 年を迎える頃の時代環境との関わりで、慶應義塾の理念・目的を、より精密に具体化するとともに、それを尺度としたとき、慶應義塾の活動の現状はどのように評価されるか、近未来においてどのような個別的活動を展開していくべきかを、全体的・包括的視点から明らかにすることが必要である。

第2章 内部質保証

(1) 現状説明

点検・評価項目 1 内部質保証のための全学的な方針及び手続を明示しているか。
【評価の視点】
○下記の要件を備えた内部質保証のための全学的な方針および手続の設定とその明示 <ul style="list-style-type: none"> ・内部質保証に関する大学の基本的な考え方 ・内部質保証の推進に責任を負う全学的な組織の権限と役割、当該組織と内部質保証に関わる学部・研究科その他の組織との役割分担 ・教育の企画・設計、運用、検証および改善・向上の指針（PDCAサイクルの運用プロセスなど）

【1】点検・評価委員会による検証と内部質保証の推進

質保証に関して責任を負う全学的な体制として、本学は、「自己点検・評価」に重きを置いている。2003（平成15）年に「点検・評価規程」を制定し、その目的として「教育研究水準の向上を図り、かつ教育研究機関としての社会的使命を達成」（規程第1条）することを掲げた。この規程については、本学の情報公開のウェブサイト上で公開している（根拠資料2-1【ウェブ】、2-2）。また、従来の全学的な点検評価体制の基礎の上に、改めて内部質保証の一層の強化を図るため、2018年度に本規程を改正し、第1条の目的を「教育研究の質保証および教育研究水準の向上を図る」として、質保証を明文化した（根拠資料2-3）。このように、本規程によって教育研究活動およびその基礎となる諸条件の点検・評価活動を制度的に位置づけるに至った。

この「点検・評価規程」の下で、点検・評価実施のための委員会組織として、「慶應義塾点検・評価委員会」（以下「点検・評価委員会」という（根拠資料2-4））を設置している（本委員会の構成については後述する）。点検・評価委員会は、全学的な点検・評価に関する以下の事項を行うことと定めている。

1. 基本方針および実施項目の策定に関する事項
2. 実施に関する事項
3. 報告書の作成
4. 評価結果に基づく改善状況の検証
5. 結果の公表に関する事項
6. 学校教育法（昭和22年法律第26号）に定める認証評価に関する事項
7. 点検・評価の目的達成のために必要なその他の事項

点検・評価委員会は、塾長に対して点検・評価の結果を報告することが定められており、本規程によって、塾長は、「点検・評価委員会からの報告に基づき、改善が必要な事項について当該機関の長にその改善の実施を求め、実現を図らなければならない」とされている（規程第9条）。「当該機関の長」は、学部・研究科をはじめとした学内の

機関の長である。

点検・評価の具体的な実務は、全学的な「点検・評価委員会」の下に組織された「点検・評価専門委員会」があたることとした（根拠資料 2-5）。点検・評価専門委員会は、各学部・研究科から選出された教員から構成されており、これらのことは、慶應義塾ウェブサイトにて学内外に公表している（根拠資料 2-1）。

【2】事業計画の策定過程ならびに教学に関する部門横断的検証における内部質保証

前述の点検・評価委員会に加えて次のような仕組みも質保証の重要な役割を果たしている。まず、慶應義塾では、第 1 章（理念・目的）で触れたとおり、「事業計画の基本方針と大綱」を毎年度定めている（根拠資料 1-22【ウェブ】）。これは、常任理事会において決裁され、さらに理事会および慶應義塾の最高議決機関である評議員会において審議・議決・報告がなされる。塾長および常任理事から成る常任理事会の権限は、「常任理事会細則」（根拠資料 2-6）によって定められており、原則として毎週開催している。常任理事会では、塾長および常任理事が、慶應義塾規約（根拠資料 1-3【ウェブ】）に定める塾長の職務権限に基づく一切の学内業務について審議・決裁している。常任理事は、慶應義塾規約に基づき、塾長が学内業務を分掌させており、各常任理事はその分掌する常務について慶應義塾を代表している。このような塾長ならびに常任理事会が中心となって、教学と事務の各部門から情報を集約して取りまとめる事業計画の策定過程において、広く教育・研究・医療に関する内部質保証が不断に検証されている。

また、各学部・研究科においては、さまざまな形で発信される大学としての教育研究に関わる政策等に対し、各学部長・研究科委員長を中心として設置されている教授会や研究科委員会、あるいはそれらに該当する会議体にて、さらに具体的な計画が議論され、実行される。

一方、各学部・研究科を横断する組織も設置している。例えば、学事に関する共通事項を審議・決議する機関である「大学評議会」（学部）や「大学院委員会」（大学院）がそれに該当し、塾長・常任理事のリードの下で議事が進行し、教学事項について審議が行われているが、その過程で広く教学事項に関する内部質保証が検証されている。とりわけ、1993（平成 5）年から設置している「大学教育委員会」では、各学部の学部長、日吉主任（副学部長相当）、各学部から選出された教員 1 名（日吉主任がいない学部は 2 名）が構成員となり、教育研究活動等の状況についての点検・評価を可能にするシステムの検討や大学教育の改善を行い、かつ各学部間の連絡調整を図ることを可能にした（根拠資料 1-4）。同委員会では、これまでも、カリキュラムや各学部・研究科の取り組みを共有する一方で、CAP 制や成績評語のあり方等を検討している。また、2018（平成 30）年には、大学教育委員会の下に大学教育企画・検討委員会を設置し、主に日吉キャンパスにおける教育のあり方を検討している（根拠資料 2-7）。

【3】内部質保証体制と事業計画検証の融合

以上から明らかなように、本学では、点検・評価委員会による教学事項等の検証を中心として、教学事項を含めた学塾経営全般にわたる「事業計画」の策定プロセスにおける自己点検、さらに、学部・研究科横断的な会議体における学事事項等の不断の自己点検、という重層的な仕組みを通じて全学的な内部質保証を確保してきた。先に述べたように、2018（平成

30) 年に規程の一部改正によって、点検・評価委員会による恒常的な検証を通じて内部質保証システムを一層充実させる方向性が確定しているところである。この点検・評価委員会による内部質保証に、事業計画の進捗に関わる点検・評価を加えることが現在提案されており、これが実現すれば、常任理事会⇒学部長・研究科委員長・学内理事懇談会（略称：学内理事等懇談会（根拠資料 2-8））⇒理事会⇒評議員会という本学内外の英知を集めた大きな場における内部質保証と、学内の各部門の代表からなる点検・評価委員会による機動的な内部質保証が融合し、一層きめ細かな質保証が達成できると考えている。

【4】 監査体制による内部質保証

慶應義塾における内部質保証システムに関連して、監査体制についても述べる。財務監査は、①監事監査（慶應義塾規約 第 17 条）、②監査法人による監査、③業務監査室による監査から構成されている。このうち、③業務監査室による経理監査は、2000（平成 12）年 10 月に制定された「業務監査室規程」（根拠資料 2-9）に基づき実施されている。業務監査室による監査には、業務監査と経理監査がある。このうち、業務監査は、各部署の業務が、塾長・常任理事会の政策・方針に基づき、諸規程等に則って適切に遂行されているかについて診断するとともに、組織運営および業務管理のあり方について全塾的な観点から提言を行うものである。また、経理監査は、経理および関連業務が、義塾の経営方針に基づき、諸規程に準拠して適正に遂行されているかを診断し、経理上の観点から提言を行うものである。業務監査室では、業務監査室規程に基づき、財政支出の適正化、業務の効率化、および適切な会計処理手続の検証を主眼に、年度毎の監査計画を立案し、原則として月 1 回各地区・キャンパスに赴き監査している。この監査を通じて、業務監査室は、改善施策等について現場担当者と意見交換を実施するとともに、年度末には監査報告書をまとめて塾長に提出している。このように、教学等に関する基本方針や教学等に対する資源配分に関しても、監査体制を通じた検証がなされており、内部質保証を側面から担保している。

【5】 グローバル本部による質保証

また、慶應義塾は、文部科学省によって、スーパーグローバル大学創成支援事業（タイプ A・トップ型大学）（根拠資料 2-10）に採択された。これを契機として、2023（令和 5）年度までの数値目標と計画を定め、国際競争力の強化を目的として事業を推進している。数値目標の達成には様々な部門や要素に関わるが、それらをスーパーグローバル事業推進室（2018（平成 30）年 11 月にグローバル本部に改組）が取りまとめ、全学的体制で計画を実行に移している。

点検・評価に関しては、各回における大学認証評価等において指摘・助言された諸課題や改善点を点検・評価委員会および点検・評価専門委員会において共有するとともに、全塾的に改善すべき問題や学部レベルで取り組むべき問題等の具体的な課題を抽出して組織・活動の改善に結びつけることとし、適切に運用されている。

点検・評価項目 2 内部質保証の推進に責任を負う全学的な体制を整備しているか。

【評価の視点】

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○内部質保証の推進に責任を負う全学的な組織の整備 ○内部質保証の推進に責任を負う全学的な組織のメンバー構成 |
|--|

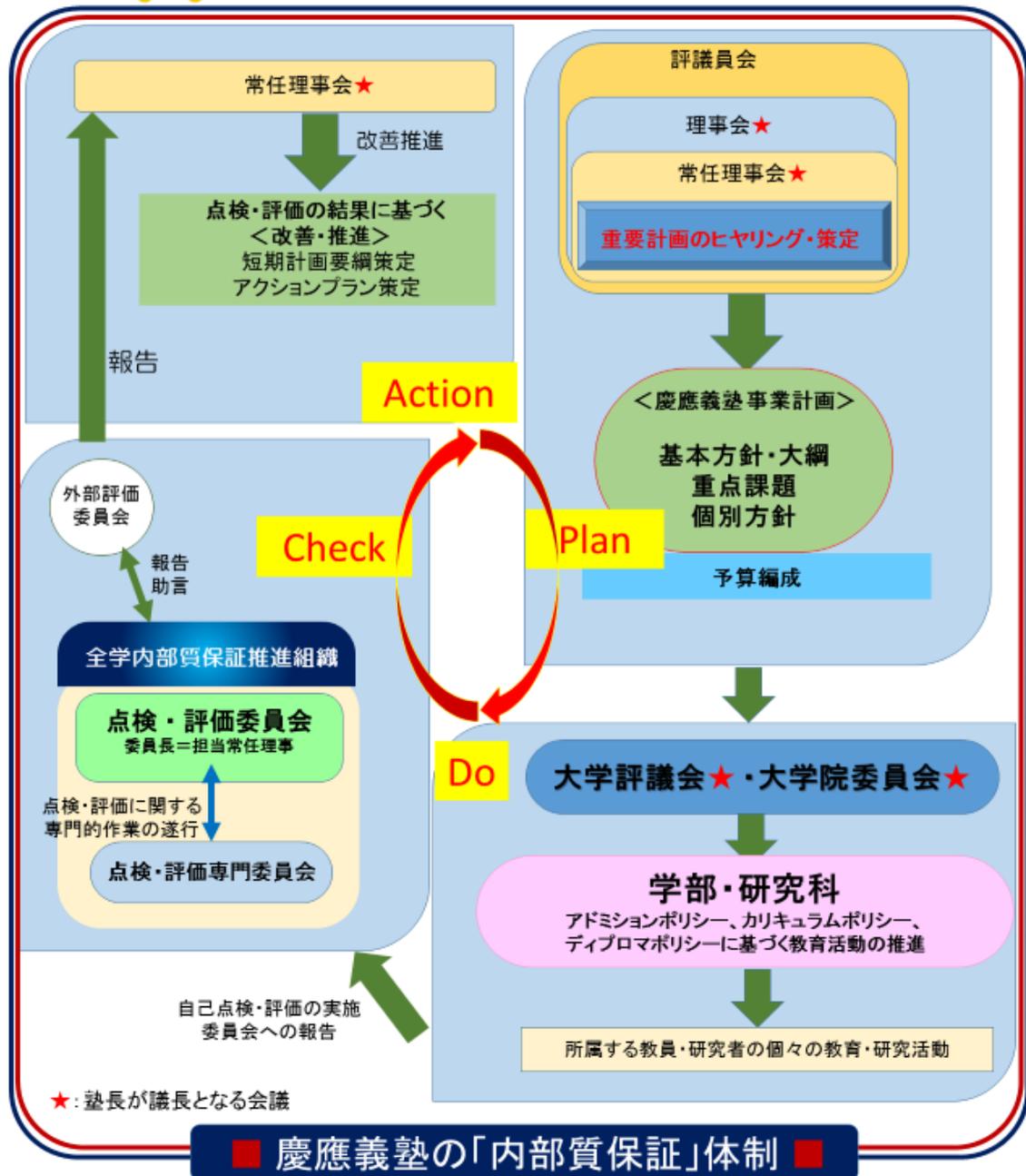
「点検・評価委員会」は、常任理事をはじめ、各学部長・研究科委員長、留学生を所管する国際センター長、メディアセンター長や学生総合センター長、関係事務部門長、および一貫教育校を代表する若干名の校長から構成されており、大学各部門だけでなく、一貫教育校をも含めた法人全体の教育研究水準の質保証の推進の責任を負っているものである。さらに前述の役職者に加えて、通信教育部長、グローバル本部事務長も本委員会に加わっており、スーパーグローバル事業をはじめとしたグローバル化に対応する体制の中で全学的体制を構築している。

一方、点検・評価専門委員会は、各学部・研究科から選出された教員から構成されており、より現場に近い立場から、大学全体の方針に基づいた各学部・研究科等の活動における教育研究水準の質保証の状況の確認やそれらの向上のための施策を講じる責任を担っている。

なお、特筆すべきこととして、点検・評価規程を 2018（平成 30）年度に改正した際に、「外部評価委員会」を必要的に設置し、外部の第三者的視点からする多層的な点検・評価を実施することによって内部質保証の客観性を担保することとした。さらに、点検・評価委員会に大学病院長、大学病院事務局長、塾長室長が加わることとなり、全学的な教育・研究・医療・管理運営等にかかわる諸条件の点検・評価に関して、より強化された形として整備した。（根拠資料 2-3）



福澤諭吉から続く「建学の理念」を基にした内部質保証体制



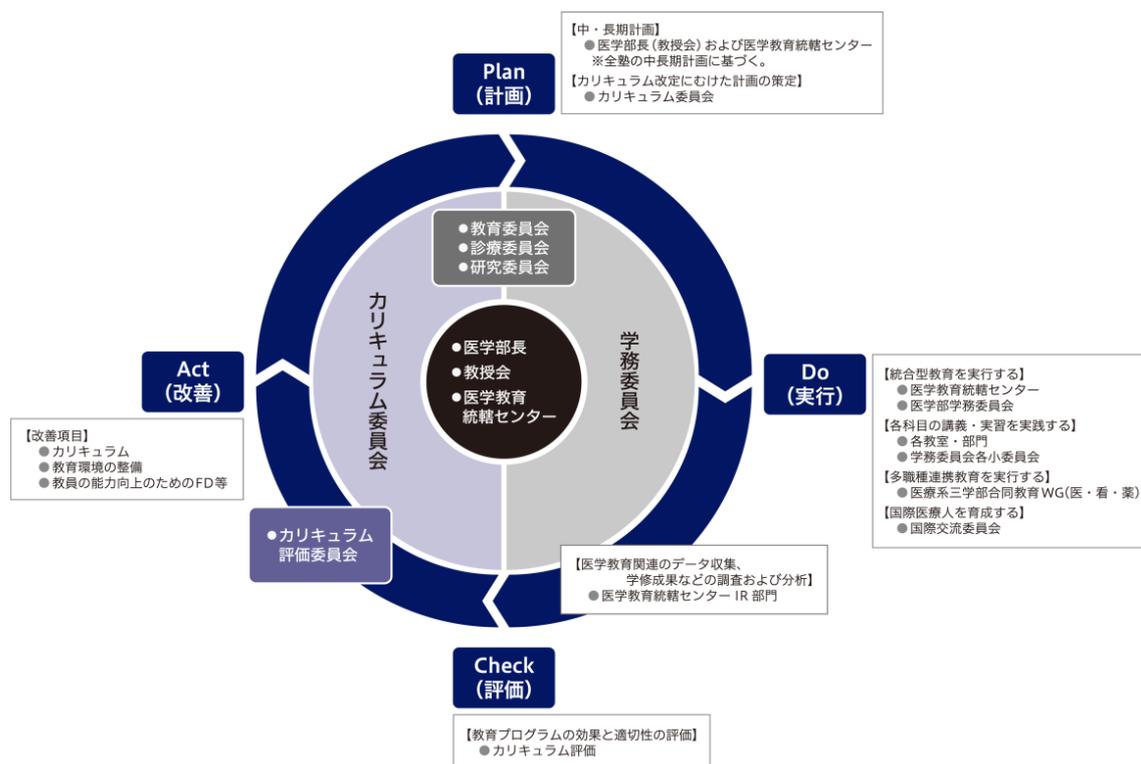
点検・評価項目 3 方針及び手続に基づき、内部質保証システムは有効に機能しているか。
【評価の視点】
○学位授与方針、教育課程の編成・実施方針および学生の受け入れ方針の策定のための全学としての基本的な考え方の設定
○内部質保証の推進に責任を負う全学的な組織による学部・研究科その他の組織における教育のP D C Aサイクルを機能させる取り組み
○行政機関、認証評価機関等からの指摘事項（設置計画履行状況等調査等）に対する適切な対応
○点検・評価における客観性、妥当性の確保

【1】各学部・研究科における質保証体制

総合私立大学である本学において、創立者の精神および建学の精神は最大限に尊重されるべきものである。学位授与方針、教育課程の編成・実施方針および学生の受け入れ方針（いわゆるアドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシー）は、学部・研究科等ごとに定められているものであるが、その策定に関しては、建学の精神でもある創立者福澤諭吉の精神を基調としている（第1章参照）。

また、学部ごとに、教育や研究の指針となる「人材の養成に関する目的その他の教育研究上の目的」を大学学部学則において定めている。学部学則の改正手続きは「各学部教授会に諮り、大学評議会の審議を経て学長が決定する。」とされており、教授会、前述した教学の組織である「大学評議会」、さらに法人側の会議体である常任理事会に諮られ、全学での議論がなされている。

各学部・研究科では、その内部に設置される様々な委員会等で個々にP D C Aサイクルを機能させる取り組みが実施されてきた。例えば、医学部では、医学教育の内部質保証のために必要な施策の計画・立案については医学教育統轄センターやカリキュラム委員会が、教育の実践や学修成果の評価については学務委員会や医学教育統轄センターが、カリキュラムの効果と適切性の評価についてはカリキュラム委員会や新たに設置したカリキュラム評価委員会が、改善についてはカリキュラム委員会や医学教育統轄センターなどがそれぞれ定期的に会議を開催し、その検討結果を教授会に報告している。かかる教育関連組織が有機的に連携し、教学P D C Aサイクルを回している。



医学部における教育PDCAサイクル（根拠資料 2-11【ウェブ】 p. 109）

【2】各部門ごとの内部質保証と全学的な内部質保証の連動

内部質保証の推進に責任を負う全学的な組織は、これまで述べてきたとおり、「点検・評価委員会」がこれを担う形を取っているが、上述したような学部ごとの取り組みは、各部門内での検証にとどまらず、各学部・研究科の教員からなる「点検・評価専門委員会」および同委員会の親委員会としての「点検・評価委員会」で相互的に検討され、情報共有がなされてきた。また、その点検・評価の成果を常任理事のリードによって全学的視点から集約することになっている。さらに、今後は、点検・評価委員会自体の企画・戦略立案機能を強化することによって、より効率的に学部・研究科その他の組織における教育のPDCAサイクルを機能させる取り組みを進めることができるようになると思われる。

また、先にも述べたように、慶應義塾の以前からの内部質保証システムとして、「事業計画—基本方針と大綱」ならびに年度単位の事業計画の策定プロセスにおいてなされる内部質保証も、各学部・研究科ごとの内部質保証を全学的視点から検証する役割を果たしている。この事業計画は、「学内理事等懇談会（正式名称：学部長・研究科委員長・学内理事懇談会）（教員部門）、「部長幹事会」（職員部門）（根拠資料 2-12）を通じて、慶應義塾全教職員に共有され、予算編成を通じて学内の資源配分に適正に反映されてきた。慶應義塾全体として、大綱ならびに事業計画の実現に向けた整合性ある運営の仕組みが制度的に構築されており、大学運営の健全化と経営の安定化を図っている。

内部質保証システムと密接に連携するガバナンス体制についても、教学組織と法人執行部との連携は、制度的かつ人的に密接に行われている。学内理事は、法人執行部である塾長・常任理事と教学組織の代表者である各学部長等から構成されており、法人全体の観点から

連携協力・機能分担・権限委譲を行うとともに、法人組織が掲げる長期的・構造的な改善の実現に向け、法人組織と教学組織の協同体制によってバランスのとれたガバナンス体制を維持し内部質保証に対しての適切性が向上するよう構築されている。

法人組織と教学組織の協同体制という観点からは、学内理事である各学部長に大学院の各研究科委員長が加わり、法人執行部である塾長と常任理事とともに一同に会し、大学の運営について懇談する場として、学部長・研究科委員長・学内理事懇談会が毎月定期的に開催されている。これらの仕組みにより、大学の教学組織と法人執行部は、密接な連携体制が維持されている。

事務部門（塾監局）は、「事業計画—基本方針と大綱」に基づき、全塾の事務部門の責任者である塾監局長の下で、各部署・部門の目標を毎年度設定する。事務部門の各管理職は、マネジメントクラス目標管理制度により、自らが所属する部署・部門の目標に鑑みて、期首に当該年度の「業績目標」と「業務目標」をそれぞれ設定し、設定した目標の実現に向けて業務を遂行する。その業務結果については、期末に評価され、次年度の目標に反映される。このように、PDCAサイクルに基づき、組織レベル・個人レベルで事業計画とそれぞれの目標を整合させる仕組みが制度的に確立されている。

【3】行政機関、認証評価機関等からの指摘事項への対応

また、学部・研究科の新設に伴う設置認可または届出時に文部科学省により実施される設置計画履行状況等調査において付される留意事項に対しては、学年進行に合わせた「履行状況報告書」等により対応状況を報告しており、慶應義塾はこれまで誠実に対応している。

認証評価機関からの指摘事項については、点検・評価委員会で対応し、各学部・研究科の構成員が所属する点検・評価専門委員会を通じて、各学部・研究科などの部門が適切に対応している。2012（平成 24）年の認証評価受審の際に付された助言や報告書作成までに受けた指摘事項を中心に、2016（平成 28）年に改善状況の検証を行った。その内容は、常任理事会、大学評議会および大学院委員会において共有された後、結果を『慶應義塾大学改善報告書』（根拠資料 2-13）にまとめ、大学基準協会による『大学基準協会「改善報告書」検討結果』（根拠資料 2-14【ウェブ】）とあわせて学内外に公表した。

【4】点検・評価の客観性・妥当性

点検・評価における客観性および妥当性は、これまでは、大学基準協会による「大学評価」受審によって担保されてきたと考える。加えて、先にも言及したとおり、点検・評価規程において、「外部評価委員会」の設置について定めており、点検・評価の体制整備も行われてきた。中でも、義塾において特筆すべき点は、後述のとおり、早くから独自に国内外の専門分野に特化した様々な認証機関による評価を受審している部門が複数あることである。このように、複数の機関からの評価を受けることによって、大学評価に対し、重層的に客観性・妥当性が確保できていると考える。

例えば、医学部では、医学教育分野別評価基準日本版 V2.11 に基づき、（一社）日本医学教育評価機構（JACME）による外部評価を受審し（根拠資料 2-15【ウェブ】）、2018（平成 30）年 9 月から 2025（令和 7）年 8 月末までの適合が認定されている。また、薬学部では、2016（平成 28）年度に（一社）薬学教育評価機構（JABPE）による適合認定（根拠資料 2-16【ウェブ】）を受けている。経営管理研究科では、海外 2 機関の認証評価を受審している。

まず、国内のビジネススクールの中では先駆けて 2000（平成 12）年に米国の団体「AACSB（The Association to Advance Collegiate Schools of Business）International」による認証システムの審査を受けて国際認証を取得した。続けて 2011（平成 23）年に欧州の団体 EFMD（European Foundation for Management Development）による認証システム EQUIS（EFMD Quality Improvement System）の審査を受けて国際認証を取得した（根拠資料 2-17【ウェブ】）。その後もそれぞれの継続認証を得ている。理工学部では、機械工学科が日本技術者教育認定機構（JABEE）（根拠資料 2-18【ウェブ】）から 2003（平成 15）年以来継続して認証を受けており、技術者教育における国際的な同等性を保証している。

このように複層的に様々な国内外の認証評価機関から点検・評価の認証を得ることによって、客観性を備えた質の保証が図られている。また、法人全体の点検・評価において、これまでは必要性に応じて実施していた外部評価について、2018（平成 30）年度の規程改正によって、大学評価の受審に際しては外部評価を必ず実施することになった。これにより、客観性・妥当性の確保にこれまで以上に努めていく。

点検・評価項目 4 教育研究活動，自己点検・評価結果，財務，その他の諸活動の状況等を適切に公表し，社会に対する説明責任を果たしているか。
【評価の視点】
○教育研究活動，自己点検・評価結果，財務，その他の諸活動の状況等の公表 ○公表する情報の正確性，信頼性 ○公表する情報の適切な更新

情報公開は、学校教育法施行規則等の一部を改正する省令（平成 22 年文部科学省令第 15 号）に基づき、教育研究活動等の情報を、ウェブサイトで「情報公開」（根拠資料 2-19【ウェブ】）として公表している。公開情報は、次のとおりであり、常に最新の情報を公開している。

A 教育研究

- (1) 組織
- (2) 学生情報
- (3) 教職員情報
- (4) 3 つの方針（学位授与・教育課程・入学者受入）
- (5) 教育研究の内容
- (6) キャンパス・施設
- (7) 学生支援
- (8) 学生納入金
- (9) 国際交流・社会貢献

B 事業・財務

- (1) 事業計画
- (2) 事業報告書

- (3) 財務情報
- (4) 協生環境推進
- C 規約・評価
 - (1) 規約
 - (2) 大学点検・評価

これらの公開情報は、関係部署が互いにチェックすることにより、正確性および信頼性を確保している。組織の公表を例にあげると、常任理事会で組織の設置・廃止等が決裁される都度、最新の組織図に逐次更新している。また、学生情報や教職員情報は、文部科学省の学校基本調査等に基づく値となっている。研究者の研究業績等の情報公開については、慶應義塾独自のシステムである「慶應義塾研究者情報データベース(K-RIS)」を整備している（根拠資料 2-20【ウェブ】）。2015（平成 27）年には、これを補完するシステムとして、研究者情報システム「Pure」慶應義塾大学版を公開した（根拠資料 2-21【ウェブ】）。「Pure」は、世界最大級の抄録・引用文献データベースである Scopus に収録された慶應義塾大学所属専任教員の研究業績を公開するシステムである。

慶應義塾が進める各種の事業については、先述のとおり、事業計画を毎年度制定するとともに、前年度の振り返りを事業報告書により行っている。事業計画については、常任理事会を経て、理事会および評議員会において議決しており、また、事業報告書については、事業計画と同様のプロセスを経て、ウェブおよび冊子にまとめられ、学内外に公表されている（根拠資料 2-19【ウェブ】、2-22）。

財務状況については、予算書・決算書を適切に更新し、ウェブサイト上に公表している。

<p>点検・評価項目 5 内部質保証システムの適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。</p>
<p>【評価の視点】</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○全学的なPDCAサイクルの適切性、有効性 ○適切な根拠（資料、情報）に基づく内部質保証システムの点検・評価 ○点検・評価結果に基づく改善・向上

点検・評価委員会を中心とした内部質保証システムについては、現在、全学的な見直しを行っている最中であり、事業計画を含めた全学的な内部質保証システムの明確化に向けた検討を進めている。2018（平成 30）年度に改正した点検・評価規程では、内部質保証を積極的に明文化し、それを通じて認証評価に対応して実施することとしていた従来の点検・評価を、原則として毎年度実施することとした。もちろん、既に縷々述べてきたように、本学では従来から多層的・多元的な点検・評価システムによって内部質保証を実質的に果たしてきたが、点検・評価に特化した組織による恒常的な検査体制を敷くことと、より多角的な点検・評価の実施を可能にすることによって、内部質保証システムの適切性に対する点検・評価を定期的に行うことができるようになるとともに、その改善・向上に向けた様々な方策に取り組むことができるようになった。

現在の慶應義塾の点検・評価の実務的な作業は、前述のとおり、「点検・評価委員会」の下に設置された「点検・評価専門委員会」が当たっている。点検・評価の対象は、大学のみにとどまらず、一貫教育校や法人部門をも含む教育・研究・医療・管理運営等に係る慶應義塾全体としている。点検・評価委員会は、点検・評価の結果を塾長に報告し、塾長は、その報告に基づき、改善が必要な事項について当該機関の長にその改善の実施を求め、実現を図らなければならない。

また、全教職員に共有されてきた「事業計画―基本方針と大綱」ならびに年度単位の事業計画は、前年度の振り返りを事業報告書により行っている。このようにして定期的に事業計画の見直しが行われるとともに、次年度の計画の実現に向けた整合性ある運営の仕組みが制度的に構築されている。

さらに、2018（平成 30）年度の点検・評価規程の改正によって、内部質保証システムへの責任体制が明確となり、「事業計画―基本方針と大綱」等ともさらに有機的に連携を図っていきながら、より効果的な内部質保証システムの運用が図られると考えられる。

（2）長所・特色

慶應義塾では、「事業計画―基本方針と大綱」に示された中長期の目標と、それに基づく個々の部門による事業計画である「個別方針」により、年度単位の事業計画が明示され、また、これらの事業計画に基づく予算編成を通じて、事業計画を適正に反映した学内の資源配分が行われてきた。この事業計画に基づく実際の施策の成果は、事業報告書や点検・評価を通じて分析・検証・評価され、全塾的に改善すべき問題や学部レベルで取り組むべき問題等の課題の抽出が行われ、次期の目標にフィードバックされている。

また、全学的な自己検証機構として「点検・評価委員会」が設置され、専門委員会とともに、緻密で広範な自己点検・評価を実施しているところである。教学の自己点検システムとして、教員が中心となって組織されている「大学評議会」や「大学院委員会」によって機動的な質保証がなされている。また、教育に特化した「大学教育委員会」の設置により、部門単位ではなく、全学的な教育課題についても常に質保証を行っており、日吉キャンパスでの教育体制整備の改革で現に大きな働きを示している。

そして、全学的な自己検証機構として「点検・評価委員会」の役割も重要である。既に本学では、事業計画策定プロセスにおける内部質保証と、「点検・評価委員会」や「大学評議会」などの全学的組織によるそれが車の両輪のように PDCA サイクルを機能させながら、塾長をはじめとする常任理事会がそれらをまとめあげている。したがって、点検・評価を大学の将来の改善・改革に有機的に結びつける恒常的なシステムは、慶應義塾においては自然な形で確立されており、慶應義塾全体として内部質保証システムは機能していると考えられる。

とはいえ、従来の成果に甘んじることなく、既に述べたように、2018（平成 30）年度の規程改正によって、内部質保証を明文化し、かつ外部委員会の活用によって、より一層充実した客観的な内部質保証の実行に舵をきったところである。

慶應義塾は、小学校から大学院、および多数の研究所、さらには病院までを有する大規模な法人となっているため、その運営組織は多岐にわたっている。加えて、福澤諭吉の「独立自尊」の精神が個々の組織の自律性を高めている。その一方で、昨今の高等教育機関のあり

方として注視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。このことは、見方によっては短所と捉えられるかもしれない。しかしながら、慶應義塾内の各組織は、自律性を維持しながらも有機的に連携しながら切磋琢磨しており、また、各組織が自律性を持つことにより、慶應義塾の理念・目的にしたがい、時代の変化に即応して柔軟に対応することができるという利点もある。これこそがまさに慶應義塾が 160 年超にわたる揺るぎない伝統の下で常にわが国の先導的な位置を維持してきたことの重要な要因の 1 つであるといえる。

(3) 問題点

慶應義塾の教育は、各部門が有機的に連携しながら運営・改革を自律的に進めることにより、これまでに一定の質を維持し、向上させてきた。近年重視されている質保証については、個々の部門の取り組みは盛んである。しかしながら、その一方で、それらを全学的な見地から検証するなどの PDCA サイクルを構築し、有効に機能するシステムとすることについては、必ずしも重視されていなかったともいえる。この反省に立ち、大学に対する昨今の社会的な要請も踏まえて、全学的な意識改革を図るべく、2018 (平成 30) 年度に点検・評価の体制を見直し、点検・評価委員会が内部質保証に責任を持つことを明確化し、全学的な PDCA サイクルの実質化への取り組みや内部質保証に対する学内の意識向上に繋げる契機とした。次の段階として、内部質保証システムをこれまで以上に実質化して、教育の質向上に向けて有効活用していくことが課題である。

大学をとりまくグローバルな競争環境のなかで、慶應義塾をめぐる状況は大きく変化している。慶應義塾が重視する教育・研究・医療等の質を一層高めるとともに、今後も世界トップレベルの成果を社会に対して発信・還元していくためには、健全な運営と、これを支える安定した財政とを維持し向上させながら、適切なガバナンスを通じた内部質保証をより重視していく必要がある。これらを基本としながら、問題点を絶えず検証し、必要な改革を実行する努力を続けていく。

(4) 全体のまとめ

慶應義塾には構成員が協力して事業にあたる、「社中協力」の精神がある。義塾はもっとも大切な精神の 1 つとしてこの「社中協力」を重視してきた。これは、他の大学にも類を見ない卒業生、教職員、そして児童・生徒・学生とその保護者ら、義塾に関わる者全てが「社中」として義塾を支え育んでいくという精神であり、これにより幾度かの危機も乗り越え義塾はその存在を維持してきた。義塾の現在のガバナンス体制も横断的な意思決定を重視するなど、この「社中」の精神に連なる形態となっている。多くのステークホルダーが関わる高等教育機関において、この「社中協力」の精神とあわせ、内部質保証を有効的に機能させていくことは極めて重大な大学にとっての課題である。

昨今の時代の要請とも言える内部質保証システムの整備は、義塾にとっても喫緊の課題であり、点検・評価委員会が内部質保証に対して責任ある組織として明示されたのは、今後

の慶應義塾における内部質保証の推進に大いに役立つものと考えられる。

従前から、1) 公正かつ透明な意思決定プロセスとそれを支える自由な議論、2) 目標の実現に向けた整合性あるガバナンス体制、3) 点検・評価を大学の将来の改善・改革に有機的に結びつける恒常的なシステムの整備が目指されてきた。現在のグローバルな競争時代にあって、世界トップレベルの大学として常に社会に貢献していくレベルに達するためにも、このシステムを維持・向上させながら、絶え間ないPDCAサイクルを運用していくことが義塾の課題であり、内部質保証体制のより一層の実質化にともなって実現可能となるものであると考えている。義塾にはまた、「自我作古（我より古（いにしえ）を作（な）す）」という精神がある。前人未踏の新たな分野に挑戦し、たとえ困難や試練が待ち受けていても、それに耐えて開拓に当たるといふ、勇気と使命感を表した義塾の信条となっている。まさにこれが大学の質を保証し、さらに向上させていく精神に繋がるものであり、義塾がさらに社会的貢献を深めるとともにグローバルに発展していくための大きな柱となりうると考えている。

第3章 教育研究組織

(1) 現状説明

点検・評価項目 1 大学の理念・目的に照らして、学部・研究科、附置研究所、センターその他の組織の設置状況は適切であるか。
【評価の視点】
○大学の理念・目的と学部（学科または課程）構成および研究科（研究科または専攻）構成との適合性
○大学の理念・目的と附置研究所、センター等の組織の適合性
○教育研究組織と学問の動向，社会的要請，大学を取り巻く国際的環境等への配慮

【1】教育研究組織の編制方針と学部・研究科の構成

教育研究組織の編制原理は、それが慶應義塾大学の理念・目的に合致し、慶應義塾大学をして他の大学にない個性を発揮させるものであると同時に、慶應義塾大学の教育研究の水準を維持・向上させ、日本、そして世界をリードするトップレベルのものとすることを目標として定められており、それは不変である。大学全体に共通する、教育研究組織編制にあたっての重要な指針は、次の4つである。すなわち、

- ①教育と研究における学部・研究科横断的な連携体制の構築と拡充
- ②教育と研究の両面にわたる国際化への対応
- ③高度職業人養成教育の拡充と強化
- ④研究支援組織の充実と強化

である。

上記①についていえば、慶應義塾大学は10学部・14研究科からなる総合大学であり、このことが学際的・総合的な教育と研究を可能とする基盤となっている。慶應義塾大学が自然科学・社会科学・人文科学を包括する総合的な学塾であることは、伝統的な理念・目的に合致している。福澤諭吉の提唱にかかる「実学」という言葉が本学にはあるが、これは英語のサイエンスに当てた訳語であり、したがって、この言葉には、科学の中でとりわけ自然科学を重視しようという思想が含まれている。他方、社会の文化や制度を、技術的・道具的な観点だけからでなく、精神・気風を含めて総合的に学び、かつ研究することが、創業者・福澤諭吉の時代からの慶應義塾の学風ともなってきた。さらにそればかりでなく、現代に生起する普遍的な諸問題に取り組み、これを解決するためには、文系と理系の垣根を越えた総合的学識を必要とし、かつ産学官の組織的な制約にとらわれない取り組みを必要とするものとしてきた。

そのような観点から、教育面では、とりわけリベラルアーツ科目（慶應義塾では「総合教育科目」と呼ぶ）の拡充と充実が課題となり、具体的には、学部横断的カリキュラムの拡充、科目の学部間相乗りや単位互換の推進が進む結果となった。これを組織的に裏打ちするものとして、2002（平成14）年に日吉キャンパスに「教養研究センター」（根拠資料3-1【ウ

ウェブ】が設置され、現在もリベラルアーツ教育の充実と学部横断的提供を進めているところである。さらに、2010（平成22）年11月には、慶應義塾大学における総合教育科目の全体的なレベルアップと相互的な関連づけを目指して、「慶應義塾大学学部共通カリキュラム委員会」（根拠資料 3-2）を設置した。この委員会は、日吉キャンパスと三田キャンパスに設置する総合教育科目が、慶應義塾の建学理念と教育目的にふさわしいカリキュラムとして、学部教育全体を見渡した観点から有機的に構築されること、そしてそこにおける教育内容が学部を越えて相互に調整されることの実現を図ろうとするものである。また、とりわけ日吉キャンパスは、文系と理系にわたる7学部の1・2年生が所属し、総合教育に重点を置いた多様な学びの形態をもっているため、以前より学部横断的な委員会を設けて共通カリキュラムの諸問題の審議・調整を図ってきたところであるが、前記「学部共通カリキュラム委員会」の設置と同時に、これを「慶應義塾大学日吉カリキュラム検討委員会」（根拠資料 3-3）の名称の下に正式に発足させることとした。

また、2011（平成23）年度には、チーム医療の重要性が増している状況から、医療系3学部合同教育会議を設置し、医学部、看護医療学部、薬学部の教員らの立案により3学部の学生が参加する「グループアプローチによる患者中心の医療実践教育プログラム」（根拠資料 3-4【ウェブ】）を行っている。

【2】附置研究所・センター等と大学の目的

他方、研究面では、従来の学問領域にとどまらない柔軟な研究環境を構築すべく、前述の教養研究センターだけでなく、世界の諸言語、諸文化、言語・言語理論等の研究を行う言語文化研究所（根拠資料 3-5【ウェブ】）、経済・法律・行動科学の3分野の学際的研究を行う産業研究所（根拠資料 3-6【ウェブ】）、国内外の和書・漢籍の現地調査等による東洋古典籍の研究を行う斯道文庫（根拠資料 3-7【ウェブ】）、現代社会における芸術活動の役割等の理論研究と実践を行うアート・センター（根拠資料 3-8【ウェブ】）、健康・運動・スポーツに関する研究と教育を行う体育研究所（根拠資料 3-9【ウェブ】）等の研究所・附属施設を複数設置し（根拠資料 3-10）（根拠資料 3-11【ウェブ】）、独創的な活動をしているところだが、2014（平成26）年文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援」事業に採択されたことを契機に、建学の理念を活かし「実学（サイエンス）」によって地球社会の持続可能性を高めることを目指し、「長寿（Longevity）」「安全（Security）」「創造（Creativity）」の3つのクラスターを設けて、文理融合研究を推進するため、2016（平成28）年に「慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート（KGR I, Keio University Global Research Institute）」（根拠資料 3-12【ウェブ】）を設置し、単一の学問領域ではなく複数の学問領域の研究者による領域横断的な研究環境の整備を行った。

また、学際研究（分野横断的研究）の推進、分野・組織横断的性格をもつ複数の産学官連携研究プロジェクト拠点、新川崎タウンキャンパス（根拠資料 3-13【ウェブ】）、鶴岡タウンキャンパス（根拠資料 3-14【ウェブ】）、殿町タウンキャンパス（根拠資料 3-15【ウェブ】）を中心に設置されており、ユニークな研究が推進されているところである。なお、経済学部では、経済の諸問題の先駆的な研究を推進し、学術研究の発展に寄与し、その成果を広く社会と共有することを目的とした経済研究所（根拠資料 3-16【ウェブ】）が設置され、医学部・医学研究科においては、産学連携研究を推進するリサーチパークに加え、慶應義塾

大学医学化学イノベーションセンター(以下, JKIC) (根拠資料 3-17【ウェブ】) が設置される等, 各キャンパス(学部・研究科)に研究所が設置されている。

【3】国際化の取り組みとその組織

国際化の取り組みについていえば, 国内外から優秀な学生が集まる学塾を構築し, 日本国内のさまざまな地域ならびに国際社会で活躍し貢献する人材の育成に努めることを基本方針としている。そのためには, 留学生の積極的受入れと学生の海外留学機会の提供が重要な意味をもつ。慶應義塾は, 1881(明治14)年に, 日本初の外国人留学生の受入れを行って以来, 国際的に開かれた学塾であることをその伝統としてきた。とりわけ, 2009(平成21)年に, 文部科学省の国際化拠点整備事業(「グローバル30」)に基づく国際化の拠点大学として採択され, 留学生受け入れ態勢の整備・機能化を通じて, 留学生を増加させることに努めてきた。受入れ留学生数は, 2007(平成19)年には870名であったが, 2010(平成22)年には1,187名へと増加した。その後, 2014(平成26)年には, 文部科学省の「スーパーグローバル大学創成支援」トップ大学タイプAに採択され, 2015(平成27)年には1,418名, 2016(平成28)年には1,518名, 2017(平成29)年には1,677名, 2018(平成30)年には1,908名と飛躍的に増えつつある(根拠資料3-18【ウェブ】)(根拠資料3-19【ウェブ】)(根拠資料3-20)(根拠資料3-21)。

留学生の受入れは, 教育機関としての人材育成の対象をワールドワイドに拡大することを意味し, また, 国外に向けて慶應義塾の理念を普及させるとともに, 慶應義塾の生み出した知の結晶ともいえる多くの成果を外国に輸出することをも可能とする。また, 日本社会が少子高齢化の傾向を強める中で, 質の高い人材を外国から招致することに寄与することにより, 日本社会に貢献できる可能性をも包含しているといえる。慶應義塾の教育それ自体にとっても, 多様なバックグラウンドをもつ学生を増やすことは大きなプラスになる。日本人の学生は, 外国人留学生とともに学び, とともに研究する機会を多くもつことにより, 国際人へと育つ上で貴重な経験をうることができる。

他方, 学生の海外留学の派遣も, 積極的に奨励している。国際化拠点整備事業(「グローバル30」)や「スーパーグローバル大学創成支援」トップ大学タイプAの採択を経て, 2007(平成19)年には549名であった短期プログラム参加者を含む海外留学生が, 2017(平成29)年には1,214名と飛躍的に増えつつある(根拠資料3-22)。

語学教育に関しては, 日吉キャンパスを中心に2003(平成15)年に開設した外国語教育研究センター(根拠資料3-23【ウェブ】)により, 学部間共通の語学教育が進められている。湘南藤沢キャンパス(SFC)では, e-learning等による学生の自主的語学学習の機会を設けている

また, 英語のみで学位が取得できるプログラムとして, 2011(平成23)年9月より環境情報学部においてGIGA(Global Information and Governance Academic)(根拠資料3-24【ウェブ】)がスタートし, 2015(平成27)年9月に総合政策学部が加わった。また, 2016(平成28)年9月から経済学部においてPEARL(Programme in Economics for Alliances, Research and Leadership)(根拠資料3-25【ウェブ】)がスタートした。

日吉キャンパスにおいては, リベラルアーツ科目の拡充と充実の検討, および国際化に向

けた検討から、総合教育科目を英語、またはその他の言語にて開講し、それらを共有可能なカリキュラムとして推進するため、G I C (Global Interdisciplinary Courses) センター（根拠資料 3-26）を設置した。これにより、キャンパス相互の連携強化を図ることで、塾内に散在する「知」の集約、基礎教育と専門教育、学部と学部、あるいは大学と高校の間をつなぐプラットフォームとしての機能を果たしている。

大学院においては、英語で学位が取れるプログラム等が増えてきており、現在では経済学研究科、商学研究科の一部のプログラム、医学研究科、理工学研究科の一部のコース（2013（平成 25）年度 4 月に新しいコースを追加）、政策・メディア研究科の一部のコース（2011（平成 23）年 4 月、2013（平成 23）年 4 月に新しいコースを追加）、健康マネジメント研究科、システムデザイン・マネジメント研究科、メディアデザイン研究科、法務研究科にて学位取得が可能である。なお、法務研究科においては、2017（平成 29）年 4 月に英語のみで修士の学位が取得できる新しい専攻としてのグローバル法務専攻（根拠資料 3-27【ウェブ】）を設置した。

また、2011（平成 23）年度に文部科学省の「博士課程教育リーディングプログラム」に採択され、「超成熟社会発展のサイエンス」（根拠資料 3-28【ウェブ】）および「グローバル環境システムリーダープログラム」（根拠資料 3-29【ウェブ】）の 2 つのプログラムを開始した。これらのプログラムでは、遠隔授業システムをはじめとして、国際的なコミュニケーションを促進するシステムを整えている。

若手研究者（博士課程学生）の指導体制としては、クロスアポイントメント制度（根拠資料 3-30）を導入し、海外からの教員を任用することにより、国際的教育を実施している。現在は、学生交換を中心に、346 件の海外大学・研究機関との協定が締結されている。さらに、ダブル・ディグリープログラム等も推進され、学生の往来が進んでいる。

研究面においても、現在、世界の 20 以上の海外の大学・研究機関と研究協定を結び、国際交流を進めている。慶應義塾の研究に欠けているものを補うため、異なった研究文化から刺激を受けるため、海外への情報発信の可能性を開くため、海外研究者との間のコミュニケーション能力を涵養するため、個人的な友情を育み、それを橋頭堡として研究機関同士の関係へと発展させるため、研究面における国際交流をさらに推進することを奨励している。

【4】高度専門職業人の育成

慶應義塾では、1978（昭和 53）年に、経営管理研究科を、わが国初の 2 年制 MBA コース（大学院修士課程）として設立した（これは、それまでの慶應義塾大学ビジネス・スクールの 1 年制教育課程を発展的に解消したものである）。その後、大学院段階における高度職業人の養成の必要性が広く認識され、1999（平成 11）年の法令改正により、「高度専門職業人養成に特化した実践的な大学院修士課程」としての専門職大学院の設置が認可された。慶應義塾では、法務研究科（法科大学院）が法令上の専門職大学院となっている。

【5】研究支援組織

現在、各キャンパスでは、文科省科学研究費補助金（科研費）などの競争的研究資金による研究、慶應義塾の内部資金（経常費）である学事振興資金による研究、産官学との共同研究、種々の受託研究など、多数の先端的な研究（科学研究・技術開発）が行われている（根拠資料 2-22）。内部的な研究資金のさらなる充実のための工夫を凝らすことはもちろんであ

るが、現代においては、コストのかかる大規模研究は外部研究資金の導入なしには不可能であることから、学部研究資金獲得と獲得した資金の機能的な管理のための体制作りが重要な課題となっている。このような目的に資する組織としての総合研究推進機構（2004（平成16）年設立）を、2011（平成23）年に大幅改組し、研究の「入口」から「出口」までをカバーする、より機能的な組織「研究連携推進本部」（根拠資料 3-31【ウェブ】）として再構築したところであるが、オープンイノベーションを強力に推進するための新たな取り組みとして、「イノベーション推進本部」（根拠資料 3-32【ウェブ】）を設置した。慶應義塾大学は、2018（平成30）年度の文部科学省オープンイノベーション機構の整備事業支援対象大学に採択され、多様化する社会課題の解決に向けて、イノベーション推進本部を新設し、企業の知を大学に取り入れ、大学の研究成果の社会還元・イノベーション創出を目指した協働と企画提案を通じて、産業界から研究費を継続的に獲得し、「実学」に投資できる「自律」した財政基盤の構築を目指して活動を開始した。イノベーション推進本部は、総合大学の強みを活かした学際融合研究を核とした大型産学連携プロジェクトを創出し、その成果を社会実装するべく、機動性最優先の学内特区的な位置づけを目指す。メディカル・ヘルスケア領域とスマート社会領域を重点領域と位置付け、先行している JKIC などの大型産学連携事例を通して、国際社会に展開可能なオープンイノベーションモデルの構築を行う。そのため、キャンパスが「分散」立地している慶應義塾ならではの多様な実証フィールドを活かし、イノベーション推進本部を軸とする強力なトップマネジメントで「協調」させ、タウンキャンパス等で構築してきた自治体連携や臨床研究中核病院としての機能と関連病院の活用による実証研究を経て、「高付加価値型の安心安全な商品の開発」を可能とし、「人生100年時代の健康長寿を支えるスマート社会の創成」に向けて社会に貢献する。

他方、研究の振興・奨励は、資金援助と並んで、成果としての知的財産の保護を通じて行われる。慶應義塾では、1998（平成10）年に設立された知的資産センター（2011（平成23）年度より研究連携推進本部知的資産部門（根拠資料 3-33【ウェブ】）として改組）が、研究者の研究成果を知的財産として保護するとともに、研究成果の社会への還元の見地から、研究の成果として創出された知的財産（特許を核とする技術やプログラム等の著作権等）を国内外の産業界に（ライセンス供与、共同研究、受託研究、ベンチャー起業という手段により）技術移転する役割を担っている。今後は、新設されたイノベーション推進本部と連携して、大学の知財戦略を強力に推進する計画である。

<p>点検・評価項目 2 教育研究組織の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。</p>

<p>【評価の視点】</p>

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価 ○点検・評価結果に基づく改善・向上 |
|---|

慶應義塾大学の理念・目的との関わりで、また時代環境の変化との関わりで、教育研究組織の適切性をそのつど検証する役割は、複数の機関において担われている。大学全体の視点

からは、常任理事会が、大学評議会および大学院委員会とともにその役割を果たしている。常任理事会は、毎年、「事業計画の基本方針と大綱」（根拠資料 1-22【ウェブ】）を作成するが、その過程において、全体的な視点から、教育研究組織の適切性および理念との整合性をチェックする（なお、これについては、学内外の意見を徴するとともに、最終的には評議員会に提出してその承認を得るものとされている）。他方、カリキュラムの内容など、より具体的な問題については、大学評議会および大学院委員会が、各学部・研究科等と連携し、検証と見直しに努めている。

また、慶應義塾では、慶應義塾点検・評価規程（根拠資料 2-2）に則り、慶應義塾点検・評価委員会を設け、認証評価にあわせて点検・評価を行っているが、その際に、教育研究組織の適切性についても検討を行うこととなっている。

教員の教育研究活動等への評価として重要なものは、まず任用と昇任にあたっての審査である。それはピアレビューの形式をとって行われる。それ以外に、定期的な教育研究活動に関わる審査があるが、教育活動については、詳細なシラバスの公開、学生による授業評価アンケート等が行われている。研究活動の評価については、論文の点数や引用件数等の指標の（ある程度）明確になっている理系（自然科学）の学部と、文系（人文科学、社会科学）の学部とで事情は大きく異なっている。

FD委員会（根拠資料 3-34）は、2009（平成 21）年に大学教育委員会のもとに設置されたもので、学部・大学院の教育効果の不断の向上と教育・研究環境の整備を図るための方策を策定推進するものである。

ファカルティ・ディベロップメント（FD）の手法についても、当該の学問分野の性格により、大幅な相違が生じることから、第一次的には、学部・研究科がその責任において、それぞれの自主的な取組みを行い、法令のミニマムをクリアするにとどまらない質保証・自己改善の努力を行うことが重要であると考えている。現に、各学部・研究科は、趣向を凝らして、そのための努力を行っているところである。

例として、医学部においては、日本医学教育評価機構（JACME）による医学教育分野別評価を受審し、教授会構成員を中心に関係の教職員が医学教育の自己点検評価に参画し、課題の検討や改善を行い、医学部の教育がその評価基準に適合していることが認定された（2018 年）（根拠資料 2-15【ウェブ】）。

薬学部は、2016（平成 28）年度に薬剤師養成のための 6 年制薬学教育プログラムの内容を評価する機関である一般社団法人薬学教育評価機構による薬学教育評価を受け、薬学部薬学科（6 年制）は、薬学教育評価機構が定める「薬学教育評価 評価基準」に適合していると認定された（根拠資料 2-16【ウェブ】）。

法務研究科においては、専門職大学院として独自に法科大学院認証評価を受審し、大学基準協会から、法科大学院としての認証を得ている（根拠資料 3-35）が、2017（平成 29）年 4 月に設置したグローバル法務専攻においても、現段階では現在 2022（令和 4）年度に大学基準協会から認証評価を受けるための準備を進めている。

(2) 長所・特色

教育研究組織については、慶應義塾大学の理念・目的に則りつつ、常に見直しの議論が進んでいる。

教育面については、これまでもリベラルアーツ科目を中心に学部・研究科を横断する学問領域を教育・研究を行う研究所・センターを設置し、ユニークで独創的な教育を行ってきた。他方、2016（平成 28）年にG I Cセンターを設置し、英語を中心とした外国語で多様な学問領域を学ぶことにより学際的な人材を育成することを企図したプログラムを開始した。このように多くの議論の結果、多様なプログラム・教育を行うことができる体制を築いてきた。修了者にはこうしたプログラム等によって「実学」という学びの柱を踏まえ、修得した複合的な知識と方法論を駆使し、自らが導き出した結論を多言語にて積極的に発信することが期待されている。

また、高度職業人養成教育の強化という点において、経営管理研究科や専門職大学院である法務研究科においてその役割が担われてきたといえる。特に法務研究科では、2017（平成 29）年 4 月に設置されたグローバル法務専攻において、わが国を取り巻く環境に鑑み、グローバル・フィールドで活躍できる法曹およびグローバル企業や国際機関のリーガルスタッフを受入れ、高度職業人を養成するプログラムを開始した。高度職業人の養成という観点では、理論と実践の統合を踏まえた教育を行う一方、大学のもつ高度な知の蓄積を、高度職業人の職業活動を通じて、社会に還元させることも可能としている。これらの点から鑑みると、一定の成果が上がっているといえる。

国際化についていえば、留学生を増やすにあたり、一定の理念に基づく、メリハリの利いた対応が要求されてきた。ただ数を増やすというよりも、むしろ質の高い教育を求める優秀な留学生を引きつけることができるよう、教育内容の充実ときめ細かなケアを行う体制構築を行ってきた。日本語・日本文化教育センターの別科・日本語研修課程における日本語教育は評価の高いものであるが、短期間で日本人学生とともに学部・大学院の授業を履修できるようにすることはなかなか困難であろう。そこで、学部・大学院レベルの英語による授業科目を増やし、日本人学生と留学生が共に学習できる環境整備を行ってきており、その点について積極的に評価できることであると考えている。他方、学生の海外留学を奨励しており、短期間のプログラムをはじめ、1年間の交換留学等を検討することが可能な組織が機動的に活動している。さらに、留学等へのインセンティブが上昇するような工夫を凝らすことが行われており、評価できる場所であると考えている。

研究面についていえば、多様化する社会課題の解決に向けて2018（平成 30）年 10 月に設置されたイノベーション推進本部が現在大きな役割を果たしている。これまで慶應義塾大学では、「研究者が研究費を獲得してから終了し、技術移転するまでの期間」の支援体制強化を目指し、組織構築を進めてきた。第 8 章でも述べるが、2013 年（平成 25）年に採択された「研究大学強化促進事業」（根拠資料 3-36【ウェブ】）に採択されたことを契機に産学共同開発プロジェクトの支援体制のさらなる強化を目指し、各キャンパスに専門員 U R A を配置し、高度なマネジメントのもとで研究大学としての成長を強力に支援できる人材の育成に取り組んでいる。「研究者が、研究費を獲得してから終了し、技術移転するまでの期

間」だけでなく、さらに「次の研究プロジェクトへつなぎ、発展させていく」過程の支援体制の強化を進めている。これまでも研究活動を通じての社会貢献という慶應義塾の理念と目的にきわめてよく適合する「産官学協同」を推進してきたが、産業界の人材を積極登用することで事業化や社会実装の実現が可能となるべく、企業の「知」を取り入れた学際的研究を実現できる組織体制を構築しつつある。

(3) 問題点

FDについて、FD委員会におけるこれまでの取組をベースとした、より一層の全学的な組織的推進を行うことが必要であると考えている。

(4) 全体のまとめ

慶應義塾大学全体が、教育研究組織の編制原理としてきたのは、①教育と研究における学部・研究科横断的な連携体制の構築と拡充、②教育と研究の両面にわたる国際化への対応、③高度職業人養成教育の拡充と強化、④研究支援組織の充実と強化の4つであるが、それぞれが一定の成果を上げている。

①の学部・研究科横断的な連携体制の構築と拡充についてみると、慶應義塾大学においては、これにより、3つの意味における統合が実現されている。第1に、専門化・細分化した学問の統合があり、第2に、理論と実践の統合があり、第3に、「科学知」と「人文知」の垣根を取り払った理系科目と文系科目の統合（いわゆる「文理融合」）である。慶應義塾大学においては、異なった専門の研究者、企業人や実務家が、それぞれの立場からの検討・分析を披露するオムニバス授業が開講され、また、理論知と実践知の統合のため、課外教育の活用やインターンシップ等による現場体験の機会が提供されている。「大学設置基準の大綱化」により、多くの大学では一般教養科目が軽んじられ、専門科目が重視・偏重される傾向が生じたともいわれるが、慶應義塾大学では充実した教養教育が行われてきている。それは、とりわけ、慶應義塾大学においては、リベラルアーツ科目の担当者が独立した学部（教養学部）に属するのではなく、各学部に所属していることから、それぞれの専門分野との有機的連携を意識した教養教育を行うことができるばかりでなく、学生が早い時期から専門科目の学修に集中する弊を防ぐことができていることによるものと考えている。

②の国際化の視点でも、成果が挙がっている。現在、学部では経済学部、総合政策学部、環境情報学部、大学院では経済学研究科、商学研究科、医学研究科、理工学研究科、政策・メディア研究科、健康マネジメント研究科、システムデザイン・マネジメント研究科、メディアデザイン研究科、法務研究科において、英語の授業だけで学位が取得できるようになっている。また、複数の学部で英語による少人数による対話方式での授業が設置されている。さらに、学生の海外留学は大いに奨励されるべきことであり、慶應義塾大学では、サマープログラム等の短期留学の機会を提供し、これを充実させるように努めている。大学院においては、海外の大学との連携が進んでおり、ダブル・ディグリープログラムの協定による学生交換だけでなく、学術的な交流が積極的に行われている。

③の高度職業人養成については、法務研究科（法科大学院）だけが法令上の専門職大学院であるが、法令の枠組みを使用するか否かにかかわらず、これまで研究者養成を主たる任務としてきた大学院教育においても、高度職業人の養成の比重をますます増加させている。また、職業人に対する継続教育やリカレント学習も、その内容に応じて、学部・大学院・専門職大学院のそれぞれが担っている。まとまった学問領域の体系的な学修のためには、通信教育課程（根拠資料 1-42【ウェブ】）が存在する。慶應義塾の通信教育は、高い学力レベルの要求を維持し、学部の専任教員が直接に運営に関与し、夏と秋に充実したスクーリングを行っているほか、とりわけ専任教員による個別的な卒論指導が大きな意味をもっており、さらに、講師派遣行事を通して学生との交流にも努めている。なお、社会に開かれた形で新たな教育手法を実践する試みとしては、福澤諭吉記念文明塾（2019 年度から三田オープンカレッジの講座のひとつ）（根拠資料 3-37【ウェブ】）が挙げられる。そこでは、各界のリーダーや第一人者との語り、ケースメソッドなどを用いた実践的な能力の開発、グループワークを通しての政策提言など、複合的なプログラムが提供されている。

④の研究支援体制の整備との関係では、現在、競争的な（外部）研究資金の獲得を容易にするため、情報提供、協力・支援体制を確立することが必要とされてきている。研究の開始から実施、新たな研究への継承、教育への反映、知的財産権の取得とその活用、技術移転までの諸段階を支援することが要請されている。これら諸段階の有機的・機能的な相互連携を可能とする体制を確立するとともに、法令遵守と研究倫理面の配慮までをケアすることが必要とされており、組織改革を積み重ねて現在に至っている。

今後、教育研究の水準を維持・向上させ、日本、そして世界をリードするトップレベルのものとするためにも、4つの指針の面からの自己点検が可能となるよう、全学的な組織推進が図られる体制の構築を進めていくべきであると考えている。

第4章 教育課程・学習成果

(1) 現状説明

点検・評価項目 1 授与する学位ごとに、学位授与方針を定め、公表しているか。
【評価の視点】
○課程修了にあたって、学生が修得することが求められる知識、技能、態度等、当該学位にふさわしい学習成果を明示した学位授与方針の適切な設定および公表

学部および大学院の教育課程は、それぞれの学部学則、大学院学則、および教育課程の編成方針（カリキュラム・ポリシー）に基づき編成されている。学則は、設置科目および単位数、履修・進級・卒業の要件、試験・成績標語など、教育課程の詳細を規定する。これを、具体例や図表を用いて、よりわかりやすく説明しているのが、学生に配布される『履修案内』等の履修ガイド（根拠資料 4-1～4-41）である。

人材の養成に関する目的その他の教育研究上の目的と具体的な教育課程の整合性は、学部・研究科内の学習指導担当教員や、カリキュラム検討委員会等の委員会が日常的に検証・見直しを重ねているが、それぞれの部門内においては、教授会・研究科委員会がそのあり方について責任をもっており、必要に応じて学則改正の提案を行うこととしている。学則の改正は、学部・研究科による意思決定にもとづき、大学評議会（塾長（学長）、担当常任理事、学部・研究科・研究所等の合議による、学事に関する大学の最高意思決定機関）の議決により行われる。教育課程の具体的な実施方針についても、各学部・研究科が第一次的責任をもち、種々の媒体（入学案内用のウェブサイト、学部案内、入学後の履修案内、講義要綱等）において明示・公表している。

慶應義塾大学の学士課程・修士課程・博士課程¹・専門職学位課程のすべてについて、学部・研究科ごとの人材の養成に関する目的その他の教育研究上の目的を学則（根拠資料 1-4, 1-5）に定め、種々の媒体（例えば、入学案内用のウェブサイト、ガイドブック等の学部案内、入学後の学生のための履修案内、講義要綱等）において学位授与方針（根拠資料 4-42【ウェブ】、4-43～4-57【ウェブ】、4-58～4-73）を明示・公表している。

学位授与方針（ディプロマ・ポリシー）は、学部・研究科ごとの人材の養成に関する目的その他の教育研究上の目的に即応して定められている。人材の養成に関する目的その他の教育研究上の目的と学位授与方針とは表裏一体の関係にあり、それらは事情の変化に応じて常に見直しながされているが、相互に矛盾が生じることがないように配慮されている。

修得すべき学習成果は、授業ごと、学年ごと、そして、卒業・修了までの全課程を通じ、シラバス、履修案内等において明示されている（根拠資料 4-1～4-41）。

例えば看護医療学部では、必修科目や選択科目を定め、4領域と16分野の科目群につい

¹ 大学院学則（根拠資料 1-4）2条および3条において、課程の区分（修士課程、前期博士課程、博士課程、後期博士課程）を規程しているが、本報告書には、区分を修士課程、博士課程を用いて述べることとする。

では、ディプロマ・ポリシーと履修科目等との位置づけを示した履修系統図（カリキュラムツリー）（根拠資料 4-74）で示し、「生命・人間尊重の精神の涵養と看護の判断能力，問題解決能力，実践力の養成」のため，講義，演習，実習と連動した科目の系統的配置をし，それらを種々の媒体（入学案内用のウェブサイト，学部案内，入学後の履修案内，講義要綱等）において明示・公表している。（根拠資料 4-21, 4-42）

また政策・メディア研究科においては，ウェブサイトにおいて，教育目標を明らかにし，学位授与方針の根拠を明示している。（根拠資料 4-50 【ウェブ】）すなわち修士課程では，在籍期間，必要取得単位，修士論文の中間発表，論文審査および最終試験の合格という形式要件を明らかにし，プログラムやコースごとに設定されたサーティフィケートの授与要件をあわせて示している。特に研究を主体とする「プロジェクト科目（プロジェクト，アカデミックプロジェクト）」の比重を大きく（必要 30 単位中 16 単位）することで，教育目標を明示的に位置づけている。学習成果の集大成は修士論文（ないし非修論コースの場合は卒業制作・創作活動）であるが，これを必須としている。後期博士課程の学生については，自らの手によりプロジェクトを立案，企画，推進することが明示され，新しい概念の構築，専門性豊かな研究活動の展開，斬新な方法論を駆使した成果を政策とメディアとが融合する領域上で展開することが期待されている。学位取得のためには，外国語の運用能力や新規授業科目の構成能力，技法科目取得，博士論文の研究計画発表，教育体験実施・認定などが要件とされ，その上で，学習成果の集大成として学位論文を提出し，公聴会，さらに最終試験，そして研究科委員会による合否判定を経て学位取得という道程を示している（根拠資料 4-75 【ウェブ】）。なお，社会経験を前提とする社会人コース在籍者については，免除となる一部条件を明示している。（根拠資料 4-35 p37-）

点検・評価項目 2 授与する学位ごとに，教育課程の編成・実施方針を定め，公表しているか。

【評価の視点】

○下記内容を備えた教育課程の編成・実施方針の設定および公表

- ・教育課程の体系，教育内容
- ・教育課程を構成する授業科目区分，授業形態等

○教育課程の編成・実施方針と学位授与方針との適切な連関性

【1】慶應義塾の教育目標と教育内容

慶應義塾では，各学部・研究科ごとに，入学に関する方針（アドミッション・ポリシー）ならびに学位授与に関する方針（ディプロマ・ポリシー）とともに，教育課程の編成・実施方針（カリキュラム・ポリシー）を策定し，ウェブサイト上で公表している（根拠資料 4-42）（根拠資料 4-43～4-57）。これは個々の学問的特性に応じて各部門固有の方針として策定されたものであるが，かかる諸部門固有の教育課程にかかる方針を越えて，慶應義塾が長年にわたり涵養してきた教育目標ないし教育内容の共通した方向性は下記のとおりである。

慶應義塾の教育目標は，現実社会に生起し自ら直面しうる社会的諸問題に適用してこれ

を解決できる実践的応用力(すなわち、社会的問題解決能力)を身に付けさせることである。まとまった量の知識・知見を効率的に伝授するためには講義という形式が適しているが、それだけでは十分ではない。現代の学生にまま見られる点とは、周知の論点を中心にマニュアル化された材料を覚え込み、模範解答を機械的に再現するテクニックは身に付いていても、基礎的・体系的理解が欠けているため応用が利かないとか、自己の解決を相対化し得る広い視野と学識に欠けるとか、従来の発想にとらわれない解決を示し得る柔軟性に欠けることである。こうした弊害を解消するためには、未知の課題を与えて自由に考えさせる授業とか、少人数を相手にした問答形式(ソクラティック・メソッド)を活用した授業等により、学生の主体的参加を促すとともに、実践的応用力を身に付けさせることが重要である。具体的には、研究会(ゼミナール)における卒業研究や卒業論文の執筆を通して、問題発見・仮説構築・仮説検証・問題解決という4要素をすべて含む研究実践を体験し、自分の頭で考える作業を本格的に実践することが重要な意味をもつ。慶應義塾では、研究会以外でも、テーマ研究と論文執筆を内容とする少人数授業が数多く設けられている。

既述のように、慶應義塾の教育目標の中には、「教養教育による知の統合・知の総合」が含まれる。現実の社会事象は複合的であり、これを理解し、そこに生じた問題を解決するためには、総合的なアプローチが必要であり、統合された知のみが社会に役立つものとなりうるからである。このような知の統合には、第3章(4)で述べたように、第1に、専門化・細分化した学問の統合があり、第2に、理論と実践の統合があり、第3に、「科学知」と「人文知」の垣根を取り払った理系科目と文系科目の統合がある。さらに、理論知と実践知の統合のためには、課外教育の活用やインターンシップ等による現場体験の機会が必要である。例えば医学部および看護医療学部では、1年次から、E E P (Early Exposure Program) (根拠資料 4-76)として、高齢者施設や重症心身障害児施設、リハビリテーション施設等で、介護者としての実習を経験させている。

さらに、国際化への対応のため、学部・大学院における英語による授業の増加が重要な意味をもつ。ただ、授業の英語化が可能であり、また適切であるかどうかは、学問の性質に依存する部分が大きく、すべての学部・大学院に対し直ちに均等に要求すべきことではない。とりわけ高度の日本語能力が前提となる分野については、日本語を母語とする学生と外国人留学生の単位要件を区別し、必修科目のかわりに、外国人留学生のみを対象とする英語による概論講義を履修するだけで進級できるようにすることも考えられるところである。

【2】教育課程の編成と授業形態

教育課程の編成、すなわち科目区分、必修・選択の別、単位数等についても、学部・研究科ごとに、その学位授与方針を踏まえ、既述のとおり人材の養成に関する目的その他の教育研究上の目的に沿うよう各学則において定められ、また、履修案内、講義要綱等において明示・公表されている(根拠資料 4-1~4-41)。

学生が履修前にあらかじめ授業の概要について知り得る仕組みが確立されていることは、学生が適切な履修計画を立てる上で必要不可欠である。すでに、各学部・研究科は、毎年、冊子体およびウェブサイト等にて学生に公開しており、内容は、授業計画から教科書および参考書、成績評価方法、質問・相談の方法に至るまで詳細に既述するのが標準とされている。当初は、記述内容の精密さにばらつきがあったり、実際とのギャップが認められたこともあ

ったが、現在ではかなりの程度、正確かつ均質な内容となっている。また、シラバスの内容および授業内容・方法との整合性については、学生の授業評価アンケート等による検証の機会が設けられている。ただ、学部かまたは研究科なのかにより、また授業の性格等により、シラバスによる授業内容の事前の客観化が要請される程度（および要請される態様）が異なることにも注意する必要があると考えている。

履修科目登録の上限の設定については、それが大学設置基準に努力義務として定められて以来、全学部において必要に応じて履修上限の設定・見直しが行われて、学則に定めてきた（根拠資料 1-4, 1-5）。履修上限の設定は、学生の履修放棄の抑制となるなど、メリットが認められる反面、必修科目以外の履修選択が制限されるというデメリットがある。必修科目以外の他専攻分野に触れる機会を妨げないように、また、教員免許等、諸種の資格取得のための科目受講を妨げないように、慎重な調整が必要である。履修科目登録の上限設定については、きめ細かな学習指導担当教員による履修指導の併用が重要と考えており、各学部においてそのことに工夫しているところである。

【3】学習指導・研究指導

各学部・研究科は、学習指導担当教員を置き、オフィスアワーを設定してその時間に学習上の相談に応じるほか、個別的な約束に基づく面会にも随時応じて、学生のニーズに対応した体制をとっている。

研究科における研究指導は、担当指導教授の指導に任せるだけでなく、研究科全体として、研究計画の立案から学位論文作成に至るまで一定の段階を経て着実に研究を進めることが可能となるように種々の工夫が施されているところである。このことは、学位論文提出数の増加という形となって結実していると考えている。

例えば法学部では、『慶應義塾大学 ガイドブック 2019』（根拠資料 1-11）、およびウェブサイト（根拠資料 1-25【ウェブ】）で法律学科と政治学科のカリキュラム・ポリシーを明示している。また法学部を志望する高校生を対象に『個性のススメ』（根拠資料 4-77）で法学部教育課程の体系を易しく説明している。また、すべての授業科目は『法学部履修案内』（根拠資料 4-5, 4-6）およびシラバス（ウェブ）にて確認ができる。

また経済学研究科では、教育目標に基づいた教育課程の編成・実施方針については、修士課程（前期博士課程）、後期博士課程ごとに、研究科ウェブサイト（根拠資料 4-44【ウェブ】）や『履修案内』（根拠資料 4-25）に明示している。また、この方針に関連して、『履修案内』において学習指導より、履修に関して以下の2点が強く求められている。第一に、極めて広範な分野をカバーする経済学の特質を生かし、プロフェッショナルとしての間口を広げ、知の frontline に立つ精神を身につけるために不可欠な広域性を、多種多様な経済学および関連分野を履修し、修得することである。第二に、(i) 東京工業大学、早稲田大学との単位互換（根拠資料 4-10）、(ii) デュアルディグリー制度（根拠資料 4-25）、(iii) ダブルディグリー制度（根拠資料 4-78【ウェブ】、4-79【ウェブ】）を活用して、研究の質を高めることである。

点検・評価項目 3 教育課程の編成・実施方針に基づき、各学位課程にふさわしい授業科目を開設し、教育課程を体系的に編成しているか。

【評価の視点】

○各学部・研究科において適切に教育課程を編成するための措置

- ・教育課程の編成・実施方針と教育課程の整合性
- ・教育課程の編成にあたっての順次性および体系性への配慮
- ・単位制度の趣旨に沿った単位の設定
- ・個々の授業科目の内容および方法
- ・授業科目の位置づけ（必修，選択等）
- ・各学位課程にふさわしい教育内容の設定

<学士課程>	<修士課程，博士課程>	<専門職学位課程>
初年次教育，高大接続への配慮，教養教育と専門教育の適切な配置等	コースワークとリサーチワークを適切に組み合わせた教育への配慮等	理論教育と実務教育の適切な配置等

【1】学士課程

教育課程の編成にあたっては、各学部・研究科において、その設置科目については、自らの責任においてこれを決定してきた。各学部・研究科で長い年月を経て教育課程の編成方針の不断の検討と改訂を重ね、科目の設置を決定するというプロセスにより現在に至っている。とりわけ、社会と時代環境の変化に応じて、カリキュラム検討委員会・専任者会議・教授会・研究科委員会等の組織による審議を通じて、その都度、不要となった科目や新たに必要となった科目をリストアップし、慎重な検討の上、教育課程の編成方針の変更を反映すべくカリキュラム改革（場合によっては学則改正）につなげるという不断の努力が行われてきている。

学部教育は、これを、①教養教育、②専門教育、③職業教育の3つにひとまずカテゴライズすることができる。それらに共通する教育目標は、第3章「現状説明」で既に述べたように、福澤の提唱にかかる「実学」の精神と力の涵養であるが、その含意は何より汎用性ある基礎的学識と基礎的思考力を修得させるところに求められる。学生たちが社会に出てから、いろいろな職種につき、また、さまざまな問題に対応していかなければならないとすれば、汎用性ある（広く応用可能な）学識と基礎的思考力がどれだけしっかりと身に付いているかということが本質的に重要なことである。学部教育における科目配分は、ほぼ専門6・教養（総合教育科目）3・外国語1の比率となっている。また、教育課程の初期において、総合教育科目と外国語科目を中心に学び、中期から後半では、専門教育科目の比重を増加させ、仕上げの段階では、ゼミナール（研究会）等の少人数教育や、自力でのリサーチワークが行われるという形の体系的・段階的なカリキュラムとしている点では、各学部とも共通している。また、科目の配置も、前に履修した科目が後に履修する科目の基礎・前提となり、後に履修する科目が前に履修した科目の応用・発展をなすように、順次性を考慮して行われているところである。

必修・選択科目の配分は、それぞれ専門とする学問の性質（研究方法や育成すべき人材の

専門能力等)により相互に異なり、また、必修・選択に単純に区分することができないこともあり、各学部の報告に見られるように、それぞれ独自の構成となっている。授業科目の特色・内容、履修形態、科目履修単位の算定方法についても、各学部・研究科の判断にまかされているが、最終的には各学部の判断を大学評議会で審議の上、これを了承することとしている。

文・経済・法・商・医・理工・薬学部の1年生と2年生(文・医・薬学部は1年生のみ)は、日吉キャンパスに在籍し、総合教育科目および外国語科目を中心に学ぶ。各学部は、基礎科目・総合教育科目の位置づけと専門科目との関連性について検討し、それに立脚して、これらの科目は日吉キャンパスで開講されることとなっている。なお、日吉キャンパスにおける教養科目(総合教育科目)については、他の学部と密接に連携するため「学部共通カリキュラム委員会」(根拠資料 3-2)が置かれており、その効率的かつ効果的な運営に努めている。各学部では、日吉の総括責任者として学部長を補佐する「日吉主任」の職を置き、その下で教育を実施している。また、日吉キャンパスには、全学的な学部横断組織として「教養研究センター」(根拠資料 3-1【ウェブ】)が設置されており、教養教育のあり方やFDのあり方の研究等、教養教育の充実に向けての努力が重ねられ、それが教育にも反映されている。湘南藤沢キャンパス(SFC)に置かれている総合政策・環境情報・看護医療の3学部については、問題発見解決型の教育実現の目標に沿って、教養科目の学年配当を特に規定せず、全学年にわたり自由に配置しているのが特徴であり、学部教育全体の中で教養教育を位置づけている。その実施の責任体制は、教授会が直接に担っている。

カリキュラムの編成にあたっては、各学部ともそれぞれの委員会等がその役割を担っているが、例えば医学部では、医学教育統轄センター(根拠資料 4-80【ウェブ】)とカリキュラム委員会が中心となって常に検討を重ねている。医学部では、6年間の教育課程を大きく4つのブロック〔①基礎教育科目(日吉1年生)、②基礎系医学教育科目(信濃町2～3年生)、③臨床系医学講義(信濃町4年生)、④臨床実習(信濃町5～6年生)〕に区分し、それぞれの括りのなかで、教育課程の編成・実施方針に基づき、授業科目が最適な配分となるように卒業前医学教育に求められる内容と時間数、設置学年、科目数の適否、順次性、体系性についての検討を行っている。また、医学教育モデル・コア・カリキュラム(学生が卒業時まで身に付けておくべき、必須の実践的診療能力(知識・技能・態度)に関する到達目標が示されたもの)(2016(平成28)年3月改訂)、社会からの要請、最新の医学教育の動向を捕捉し、カリキュラム編成と教育内容に反映させる等、常に検討・実施のサイクルが行われている(根拠資料 1-4, 4-81)。

【2】修士課程・博士課程・専門職学位課程

次に、大学院について見ると、大学学部基礎を置く大学院は、学部教育の基本理念を継承する形で運営されており、教育課程・教育内容についても、各研究科と学部との連携を念頭に置いたものとなっている。三田キャンパスの文系4学部(文学部、経済学部、法学部、商学部)について、それと連携する大学院は、学術大学院という位置づけであるが、近年の社会的要請を踏まえて、専門職教育の内容を相当程度取り込んだ実務家による教育をも含んだ教育を実現しつつある。一方、理工学部は、大学院進学率が高く、学部と大学院の連携教育プログラムには、カリキュラム編成上、特段の工夫を凝らしている。一方、どの研究科

においてもコースワークとリサーチワークを適切に組み合わせたカリキュラムとなっている。高度な専門知識を習得するだけでなく、学識の範囲を拡大するためのコースワークも科目として設置し、段階的にリサーチワークへ重心が移せるよう、コースワークとリサーチワークの組み合わせによる適切なカリキュラムとなっている。

例えば、経済学研究科修士課程では、コースワークとして、経済理論、計量・統計をはじめとした 10 の分野を中心に 70 を超える多様な科目が設置され、さらに学位論文の執筆のためのリサーチワークが必要となる。学生は特定の指導教授の指導を受けることを基本とし、その指導教授の指示により、複数の教員の指導を受けることが求められている（根拠資料 4-25）。

他方、本大学で唯一の専門職学位課程である法務研究科のカリキュラムについては、学術大学院とはその編成方針も異なっている。法務研究科においては、職業法曹に求められる基本的知識、思考能力や実務能力を確実に修得させるだけでなく、職業法曹としての高い倫理性を身につけさせることに主眼を置き、多様な科目が設置されている。研究者教員と実務家教員とが共同して担当する必修科目を複数設置し、理論、実務の双方向からの教育による実務能力の向上を企図した科目の設置や、経験豊富な実務家教員による実践的教育を企図した科目の設置等も行っており（根拠資料 4-36, 4-37）、専門職大学院として独自に受審している法科大学院認証評価の認証を得ている（根拠資料 3-35）結果が、法務研究科のカリキュラムが適切であることの証左といえる。

最近の大学院における新たな試みとしては、社会人対象の教育プログラムの拡充、国際化へのさらに進んだ対応等を挙げることができる。大学と大学院（特に専門職大学院）において行われる職業教育についても基本的に異ならない。それは高度なプロの養成のためのものであるが、その分野で広く活躍するために必要な、汎用性のある学識と実践的能力、スキルとマインドが教養に裏付けられる形で修得されなければならない。たとえ先端的な実務分野の知識であっても、一般化できない特殊場面に関わる断片的な知見の詰め込みがその内容とされてはならない。

例えばシステムデザイン・マネジメント研究科においては、修士課程の各授業のシラバスは独自に設けた e-learning システム（根拠資料 4-82 【ウェブ】）に掲載しているほか、授業自体を収録して同システムで閲覧できるようにしているため、予復習ならびにやむを得ない事情で講義を欠席した場合の講義の閲覧が可能となっており、社会人をはじめとした多様な学生にも配慮した措置を講じている。

【3】 実践的問題解決能力の涵養と幅広い教養教育の実施

各学部・研究科の教育課程に共通する教育目標は、現実社会に生起し、学生たちが将来、直面しうる社会的諸問題に適用してこれを解決できる実践的応用力（社会的問題解決能力）を身に付けさせることである。このような能力を涵養するためには、学部・大学院教育の段階における現場体験の重要性は、縷言を要しないところである（例えば、インターンシップや地域再生への学生への参加）が、未知の課題を与えて自由に考えさせる授業や、少人数を相手にした問答形式（ソクラテック・メソッド）を活用した授業等により、実践的応用力を身に付けさせることが特に重要である。具体的には、研究会（ゼミナール）における卒業研究や卒業論文の執筆を通して、問題発見・仮説構築・仮説検証・問題解決という 4 要素を

すべて含む研究実践を体験し、自分の頭で考える作業を本格的に実践することが重要な意味をもつ。このことにより、理論と実践の架橋が実現される。

ただ、実践的な問題解決能力を身に付けるためにも、専門科目への過度の偏りを中和するためにも、幅広い教養教育が不可欠である。幅広い学問分野についての知識をもつことにより、真の問題のありかをより容易に発見できるようになる。また、先学・先達の思考の動きを追体験することは、自分の頭で考えることができるようになるための前提である。ただ、専門教育や職業教育とひとまず区別された教養教育の課題は、知の統合・知の総合にあるといえよう（慶應義塾では、「教養教育科目」ではなく、「総合教育科目」と呼ばれることが多いが、それは理由のないことではない）。現実の社会事象は複合的であり、これを理解し、そこに生じた問題を解決するためには総合的なアプローチが必要であり、統合された知のみが社会に役立つものとなりうる。このような知の統合のためには、総合大学が最も適切な場所であり、教養教育の充実には、総合大学ならではのことというべきである。とりわけ、慶應義塾においては、リベラルアーツ科目の担当者が独立した学部（教養学部）に属するのではなく、各学部にも所属していることから、それぞれの専門分野との関わりを意識した教養教育を行うことができるばかりでなく、学生が早い時期から専門科目の学修に集中する弊を防ぐことができるという利点をもっている。これは慶應義塾の教養教育の大きな強みというべきである。

汎用性ある学識の伝授と教養教育を強調することは、ゼネラリストの養成にのみつながるものという捉え方もあるが、他方において、学生たちは優れたプロとならなければならない。プロ意識の涵養のためにはどうするか。そのためには、専門を確実に身に付けることが前提となる。専門化に必然的にもなうものは、学問を細分化して進歩させることである。ただ、教育の場面においては、専門化があまりに高度なものになりすぎると、些末化し、学生の学識を狭くするおそれがある。視野を広げるためには、教養科目の十分な履修とならんで、ダブル・メジャー（そしてトリプル・メジャー）を目ざすようにすることが有効である。

例えば経済学部においては、学生が自ら選んだテーマで教員指導のもとで論文を執筆するという「研究プロジェクト」（根拠資料 4-83【ウェブ】）をはじめ、各学部において盛んに行われており、またさらに拡大しつつある学部間の教育連携や、さらに学外との教育連携もここから重要な意味をもつといえる。

【4】初年次導入教育等

初年次教育として、導入ガイダンス等を設けたり、高校卒業生のレベルを十分に考慮した入門的科目を設置したり、少人数教育を通しての指導を充実させるようなことはこれまで当然のように行われてきたが、個別の高校との連携プログラムは、慶應義塾の一貫教育校を対象としたものが中心となっている（根拠資料 4-84～4-88）。例えば、大学の教員が高校生向けの模擬授業を行うとか、入学以前に一定の科目について入門的（ないし補完的）教育を行うことが一定の学部において行われている。

また、大学院においても研究科ごとに初年次教育を工夫して行っている。基本的な知識を修得させるためのコースワークがその一例であるが、それ以外にも、例えばメディアデザイン研究科においては、入学直後にメディアデザイン研究科での生活を理解するとともに、ものづくりからディスカッションにいたるまでワークショップを通して、既成概念を壊し、新

しい世界を見るための準備を整えるため、クラッシュコース(集中合宿) (根拠資料 4-89【ウェブ】) を実施している。

また、湘南藤沢キャンパスにおいて、2016(平成 28) 年度から未来創造塾敷地内に建設された滞在棟を活用し、1泊2日型の「未来構想キャンプ(滞在型)」(根拠資料 4-90【ウェブ】) を開催、優秀な生徒を対象とした大学教員による継続的なフォローアップ・プログラム「未来構想キャンプ フォローアップ・プログラム」(根拠資料 4-91【ウェブ】) も実施している。同プログラムは、実際の研究プロジェクトの中で、SFCの問題発見・解決型教育を高校生によりロングレンジで体験してもらうというものであり、インターンシップ型の高大連携をプロトタイプ化する、新しい試みも始めている。

点検・評価項目 4 学生の学習を活性化し、効果的に教育を行うための様々な措置を講じているか。		
【評価の視点】		
○各学部・研究科において授業内外の学生の学習を活性化し効果的に教育を行うための措置		
<ul style="list-style-type: none"> ・各学位課程の特性に応じた単位の実質化を図るための措置(1年間又は学期ごとの履修登録単位数の上限設定等) ・シラバスの内容(授業の目的, 到達目標, 学習成果の指標, 授業内容および方法, 授業計画, 授業準備のための指示, 成績評価方法および基準等の明示) および実施(授業内容とシラバスとの整合性の確保等) ・学生の主体的参加を促す授業形態, 授業内容および授業方法 		
<学士課程> <ul style="list-style-type: none"> ・授業形態に配慮した1授業あたりの学生数 ・適切な履修指導の実施 	<修士課程, 博士課程> <ul style="list-style-type: none"> ・研究指導計画(研究指導の内容および方法, 年間スケジュール) の明示とそれに基づく研究指導の実施 	<専門職学位課程> <ul style="list-style-type: none"> ・実務的能力の向上を目指した教育方法と学習指導の実施

各学部・研究科を中心に、教育成果を検証し、その結果に応じて教育課程や教育内容・方法の質的向上につなげる努力が継続して行われている。教育効果の測定に関しては、効果尺度の時間的長短によっても異なりうるし、異なるタイムスパンをもつ測定単位の効果を相互に比較することも困難なことであると従前から指摘されているところである。また、大学院教育については、学部教育の一般的評価に比べれば、研究の成果としての論文数や学会発表回数等を一応の指標にすることが可能であるが、それでも真の意味での研究成果の歴史的価値を含む評価はきわめて困難であると指摘されている。しかし、各学部・研究科で行われている教育に対し、教育効果の観点からも毎年度検討がなされており、現在は、主として、それぞれの教育・研究指導の目標をあらかじめ設定しておいて、その目標がどの程度、達成されたか(例えば、学生に対する成績評価からそのことは明らかとなる)を評価することが中心となっている。

各学部・研究科では、過剰な履修登録を抑制し、適切な学習効果が得られるよう、履修登録の上限数を定め(根拠資料 1-4, 1-5)、また、シラバスについては、授業の目的や授業内

容、参考図書、成績評価基準などが適切に記載されるべく、全学で統一のフォーマットを定め、いつでも閲覧が可能となるよう冊子またはウェブにて公開している。シラバスや授業形態については、各学部・研究科で適切に確認がなされ、教育効果の向上や改善等に繋がっている。教育効果の測定という観点において、就職先の調査や資格試験と強く関わる分野での試験の合格者・合格率および在学生・卒業生の満足度に関するアンケート調査等（根拠資料 4-92【ウェブ】）が行われており、これらも役立っている。さらに、日吉キャンパスにおける教養研究センター（根拠資料 3-1【ウェブ】）、外国語教育研究センター（根拠資料 3-23【ウェブ】）、自然科学研究教育センター（根拠資料 4-93【ウェブ】）は、教養教育の成果の検証を広い見地から研究し、カリキュラム編成や成績評価のあり方との関わりでの提案を行っているという実態も付言しておく。

なお、学士課程における 1 授業あたりの学生数は従来より大きくならないように企図されてきたが、現在では学生の主体的参加を促す少人数科目による教育を充実させるだけでなく、ICT を活用した授業を行う等、各学部で工夫を凝らし、学習指導担当教員等による履修指導体制も含め教育効果の向上を図っている。

教育効果の向上を図るため、例えば法学部では、毎週学習指導（法律学科・政治学科各 2 名、日吉 4 名）がオフィスアワーを設置し、学生の履修上の相談に対応している。また、文学部では、必修語学科目について、効果的に授業を進められるように原則 1 クラス 30 名を超えない規模を維持することを企図し、語学を担当する専任教員から構成される語学専任者会議で調整を行うこととしている。この会議では、授業の進め方や評価などについても情報交換を行っており、バランスのとれた語学教育が行われているといえる。

修士課程・博士課程および専門職学位課程においても同様であり、適切な研究指導体制とすべく、各研究科で工夫を凝らし適切な研究指導を行っている。

例えば社会学研究科では、学位取得までのプロセスを、社会学研究科ウェブサイトにて、図式化して示すことで、全体の学習プロセスを明確化している。（根拠資料 4-94【ウェブ】）また、シラバスにおいて（慶應義塾大学学生サイト「履修案内・講義要綱・時間割」）、授業内容・到達目標等を詳細に示すことで、学生の学習目標設定をやすくしている。研究指導については、指導教授と副指導教授を決めて、多角的な視点からの指導を可能にしている。各指導教授は修士論文・博士論文執筆に向けての個別の学生への指導を、年間を通じて適切に実施している。これらは、学習指導教員を中心に適宜状況の確認がなされており、適切な研究指導が行われている。

また、とりわけ専門職学位課程においては、実務的能力の向上のためのカリキュラムを充実させている。具体的には、研究者教員と実務家教員とが教材開発、授業実施方法について事前に十分な協議を行ったうえ、実務家と研究者の視点の融合を図った授業を開講している。

点検・評価項目 5 成績評価, 単位認定及び学位授与を適切に行っているか。
【評価の視点】
<p>○成績評価および単位認定を適切に行うための措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 単位制度の趣旨に基づく単位認定 ・ 既修得単位の適切な認定 ・ 成績評価の客観性, 厳格性を担保するための措置 ・ 卒業・修了要件の明示 <p>○学位授与を適切に行うための措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 学位論文審査がある場合, 学位論文審査基準の明示 ・ 学位審査および修了認定の客観性および厳格性を確保するための措置 ・ 学位授与に係る責任体制および手続の明示 ・ 適切な学位授与

【1】成績評価基準・評価方法

成績評価基準・評価方法は、2017（平成 29）年度の G P A 制度導入時に全学統一基準（S～D）を定め（根拠資料 4-95【ウェブ】）ており、その詳細は各学部・研究科、ひいては各科目担当者が全学の基準に基づき定め、これをシラバス等に明示している。各科目と各担当者により成績評価の基準にばらつきがあることは以前から改善すべき点とされてきたが、授業の性格の相違（講義科目か、演習科目かの違い等）を考慮しつつも、全学基準が定められたことにより平準化してきており、継続的に全学的な検討が続いている。多人数がそれぞれに授業を担当する同一種類の科目においては、評価基準の客観性を保つために、担当教員があらかじめ標準的な評価基準を調整したり、試験問題を同一にしたり、試験後に得点分布を分析する等の努力をしてきているが、各学部・研究科での議論も進んでいるといえる。成績評価基準・評価方法は、学問領域の特性や学部における教育方針による違いも考えられるが、さらなる統一化ないし客観化は、喫緊の検討課題であるといえよう。なお、学生からの成績評価の適否に関する照会の制度を実施しており、これにより、評価の適正を図ることを企図した運用が充実してきている。

例えば薬学部では、シラバスに明記された基準による成績評価に基づき、評語 S, A, B, C を合格、評語 D を不合格として厳格に判定している（根拠資料 4-23）。具体的には、共通の成績集計用シートが用いられ、担当教員はそれぞれの評価項目の科目評価全体に占める割合等を設定した上で、学生の評価項目ごとの点数を入力することで、科目の成績評価が自動的に算出される。成績評価は定期試験によるものも多いが、その内容は科目ごとに科目担当者とは異なる査読担当者が割り当てられ、その内容の適切性を確認し、必要に応じて修正が求められており、評価の適正化が図られている。

また、現在の学事暦（根拠資料 4-96【ウェブ】）はクォーター科目を設置することも可能なセメスター制となっており、留学生の派遣・受入を促進しているが、成績の評価方法を国際標準に適合させるため、2017 年度より G P A 制度を導入した。湘南藤沢キャンパス（S F C）では、先駆けて、クォーター制とセメスター制を併用したより柔軟な授業配置が可能な学事日程の導入を実現した。春学期と秋学期のそれぞれ前半・後半に、短期間に集中して

学習に取り組むことのできる科目の設置が可能となっており、留学やフィールドワークなど、オフキャンパスでの活動を推奨する、様々な学習環境を提供できるようになった。また、GPA制度は、すでに法務研究科と経営管理研究科において導入されており、成果を上げているところであったが、国際基準適用の視点から単位制度、成績評価制度自体の議論を進め、GPA制度の導入に至った。GPAを学生にフィードバックすることにより、その後の履修の指針を与えることが1つの目的となるため、GPA制度導入と同時に履修科目取消制度を導入した。半年を周期として学修計画の見直しが可能となるよう、クォーター制度をも意識した現状のセメスター制の見直しや、さらには、学生が同一科目を再履修することができるようにカリキュラムを整えることが今後の重要な課題となる。

【2】単位認定ならびに学位授与の適切性

既修得単位認定の適切性について言えば、国内外の他大学や、慶應義塾の他学部において取得した既修単位認定にあたっては、学習指導担当教員がその可否をその科目に関する資料や個別の面接等を用いて精査することとなっている。いずれの学部・研究科においても、認定可能単位の種類や数についてあらかじめ一定のルール(根拠資料 1-4, 1-5)を定めている。

なお、成績の追跡調査、とりわけ入試形態別の入学者の成績の追跡調査は、カリキュラムの改善や入試形態の再検討にあたっての重要資料とするために、各学部・研究科において行われている。

学位授与(卒業・修了)の要件は、それぞれの教育目標にしたがい、各学部・研究科が定めており(根拠資料 1-4, 1-5)、その個別的認定も責任をもって行っているところである。また、大学評議会(根拠資料 1-4, 4-97)・大学院委員会(根拠資料 1-5, 4-98)において相互に情報を交換し、それぞれの手続の適切性・客観性について確認しあっている。学士の学位の授与にあたり、卒業論文の作成を要件にするかどうかについても、各学部の考え方に任せている。

大学院の学位認定については、指導教授以外に複数の審査員を加えることとなっており、とりわけ博士学位審査については、審査請求も研究科委員会に報告され、受理の可否が同委員会にて審議される等、指導教授の恣意が働くのを予防する仕組みが各研究科ともに備わっており、各研究科の審査規定に詳細に明文化されている。標準年限未満での修了も可能とされているが、その認定は厳格に行われており、修了年限未満での修了はきわめてわずかな数しか認められていない。

例えば、薬学研究科における学位授与については、「慶應義塾大学大学院薬学研究科 学位論文審査基準」(根拠資料 4-41)に基づき行われている。この基準では、修士、博士の学位ごとに評価項目が規定され、シラバスにおいて学生に対しても公開されている。

さらに、学位審査および修了認定の客観性および厳格性を確保するための措置として、この審査基準とともに、「慶應義塾大学大学院薬学研究科 学位規程施行細則」(根拠資料 4-41)において、審査のプロセスを定めている。すなわち主査1名および副査2名以上4名以下による事前面接ののち、全ての大学院指導教員が参加する学位論文審査会(論文発表会)が行われ、その後、学位判定会議において大学院指導教員と副査担当大学院教員による学位判定会議での投票を経て、学位の授与が決定されるというものである。また博士の学位にあつ

ては、筆頭著者に英文学術論文を課すことにより、さらなる客観性を担保しているといえる。

点検・評価項目 6 学位授与方針に明示した学生の学習成果を適切に把握及び評価しているか。

【評価の視点】

○各学位課程の分野の特性に応じた学習成果を測定するための指標の適切な設定

○学習成果を把握および評価するための方法の開発

《学習成果の測定方法例》

- ・学習成果の測定を目的とした学生調査
- ・卒業生、就職先への意見聴取

教育目標に沿った成果が上がっているかどうかを検討するのは、第一次的には、各学部・研究科の役割である。それぞれの学部・研究科では、種々の評価指標を用いて、全体として教育目標が達成されているか、個々の学生について教育目標に沿った学習成果が上がっているかについて判断し、その結果に応じて、教育課程や教育内容、教育方法の質的向上につながる努力を行っている。学生の学習成果を測定するための指標は、例えば、学生の成績評価、少人数授業、とりわけ研究会（ゼミナール）において学生の示す学識と思考力、卒業論文の質、在学中の学生の課外活動における成果、国家試験等の資格試験の合格者数・合格率等がある。例えば、外国語科目等で、一連の授業を継続的に積み上げて履修することにより、上級クラスの単位を修得することができるようになっていいるときに、その最上級クラスの単位修得者が何人出ているかといった結果も、学習成果を図る指標となる。

研究科においては、研究成果発表の回数とその質、論文数とその質が、学習成果の主たる指標となる。ただ、研究科においては、個別的な指導が中心となるため、学習成果は指導教員が日常的に測定することが可能である。他方、学位論文の審査については、すべての研究科で指導教員以外の者を含む複数で審査し、その結果に基づき研究科委員会で合否を決定することとなっており、その手続きも含め、客観性が担保された厳格な評価がなされているといえる。

各学部・研究科では、このような学習成果の測定を経て、これを教育課程、教育内容・方法の改善につなげるため、各種委員会における議論の対象としている。

例えば政策・メディア研究科では、教育成果の定期的検証の場として修士論文の論文指導、中間発表と捉え、各コースの主管教員（チェアパーソン）が集まり毎学期平均2回開かれる「大学院チェアパーソン・コース会議」（根拠資料 4-35）が全体としての教育パフォーマンスをモニターする機能を果たしている。また、後期博士課程の学生については、「ブラック・ウェンズデイ」と呼ばれる毎学期1回の会合において、教員が指導する学生の学位進捗状況を他の教員に公開し、学位論文指導の定期的検証のみならず、指導方法の改善に繋げる場としている。

また、理工学部、理工学研究科においては、理工学部・理工学研究科教育計画委員会（根拠資料 4-99）を設置し、理工学部および理工学研究科の教育に関する調査、資料の収集を行い、教育指導法改善等の諸施策の検討を行っている。具体的には、（1）卒業生数・所定年

限卒業率・平均在学年数, (2) 留年率の変化, (3) 退学率の変化, (4) 4 年生成績の変化, (5) 4 年生成績の分布状況等である。これらの情報に基づき諸施策を検討し, 学部長および教授会に提案と助言を行っており, 学習効果の測定に基づいた改善に繋げている。

他方, 教育目標に沿った成果が上がっているかどうかを測定する指標として, 学生の自己評価, さらには就職先の評価, 卒業生の評価も考えられるところであるが, 慶應義塾では, わずかな例外を除いて, いまだシステムティックには行われていない。ただ, 慶應義塾は, 卒業生 37 万人を把握し, 約 870 の卒業生団体 (三田会) が存在するところから, 三田会活動の中で学部・研究科教員が卒業生の評価を聞く機会には実に多く存在する。

点検・評価項目 7 教育課程及びその内容, 方法の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また, その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか

【評価の視点】

- 適切な根拠 (資料, 情報) に基づく点検・評価
 - ・学習成果の測定結果の適切な活用
- 点検・評価結果に基づく改善・向上

各学部・研究科を中心に, 教育成果を検証し, その結果に応じて教育課程や教育内容, 教育方法の質的向上につなげる努力が継続して行われている。ただ, 教育効果の測定に関しては, 効果尺度の時間的長短によっても異なりうるし, 異なるタイムスパンをもつ測定単位の効果を相互に比較することも困難なことである。大学院教育については, 学部教育の一般的評価に比べれば, 研究の成果としての論文数や学会発表回数等を一応の指標にすることが可能であるが, それでも真の意味での研究成果の歴史的価値を含む評価はきわめて困難である。現在, 各学部・研究科で行われている教育効果の測定は, 主として, それぞれの教育・研究指導の目標をあらかじめ設定しておいて, その目標がどの程度, 達成されたか (例えば, 学生に対する成績評価からそのことは明らかとなる) を評価することが中心となっている。また, 就職先の調査や資格試験と強く関わる分野については試験の合格者・合格率, 在学生・卒業生の満足度に関するアンケート調査等はしばしば行われ, これらも教育効果の測定のために役立っている。さらに, 日吉キャンパスにおける教養研究センター, 外国語教育研究センター, 自然科学研究教育センターは, 教養教育の成果の検証を広い見地から研究し, カリキュラム編成や成績評価のあり方との関わりでの提案を行っている。

教員の教育技術スキルアップは, 学部・研究科ごとにFDの形で進められている。講演会の実施のみならず, 学生による授業評価, 卒業生アンケート, 相互的な授業参観, ウェブサイトにおける授業の公開等の実施を前提とした定期的な会合を開き, 教育方法や技術についての検討を行う試みが普及している。なかでも, 学生による授業評価は, 近年, 実にさまざまな形で実施されるようになってきている。例えば, 湘南藤沢キャンパス (SFC) におけるSFS (Site for Communication among Student, Faculty and Staff) は, 全科目にわたって網羅的に調査を行っている (根拠資料 4-100【ウェブ】)。2002 (平成14) 年度からは, 従来の紙媒体に代わりウェブサイトを使用し, きめ細かな授業調査が可能となった。同時に, 学生・教員・スタッフとの常設コミュニケーション・サイトとしても利用されている。

他学部・他研究科においても積極的に行われるようになってきている。

各研究科については、研究成果発表と論文により教育効果を測定することになるが、ワーキングペーパー、紀要への論文掲載、諸プロジェクトの報告書、学位論文等の研究成果そのものが測定の対象となる。常に十分なディスカッションを行い、研究発表の機会を豊富に提供し、学生にチャレンジするように奨励することが、各研究科において行われている。博士学位の取得に関し、課程博士については、各研究科において、在学中のレフェリード学術誌への論文掲載義務、成果報告会での報告義務等を厳格に課しているところである。

各学部・研究科では、このような教育効果の測定を経て、必要な教育課程、教育内容・方法の改善につなげるため、FD委員会、カリキュラム検討委員会、専任者会議、教授会、研究科委員会等における議論の対象としている。

なお、一部の研究科においては、外部の有識者をも構成員とした点検・評価を行っている。例えば文学研究科では、公共図書館と大学図書館の管理職から成るアドバイザーコミッティを年1回開催し、カリキュラムやその内容の外部評価を受けているし（根拠資料 4-101, 4-102）、システムデザイン・マネジメント研究科では、外部評価委員会委員を招いた修士論文発表会を通じて、研究教育の取り組みについての意見聴取する場を設定している。

（2）長所・特色

将来に向けた発展方策として重要な意味をもつ問いは、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、いかにして実現していくかである。慶應義塾における教育の目標は、学生に対し、それまでの通念や既存の制度にとらわれることなく、時代の変遷により生じた新しい状況を自らの頭で理解し、その理解に基づき自らの頭で問題解決策を考案することのできる実践的な能力を授けることである。そのような能力は、次の4つの要素からなるといえよう。すなわち、①真に検討を要する問題を発見する能力、②その問題の生じている原因を因果法則を用いて説明するための仮説を構築する能力、③その仮説が正しかどうかを誰もが納得できるような客観的・実証的な方法により検証することのできる能力、④それに基づいて問題解決のための方法を考案し、現実に問題を解決する能力である。このような問題発見力、仮説構築力、仮説検証力、問題解決力という4つの要素からなる実践的能力（「実学」力）を駆使することのできる学生を育てることが本学の使命である。

そのために、まず少人数教育が重要な意味をもつこと、そして、その点でこれまで慶應義塾は一定の成果を上げてきたことについてはすでに述べた。

実践的な問題解決能力を身に付けるためには、幅広い教養教育が不可欠である。幅広い学問分野についての知識をもつことにより、真の問題のありかをより容易に発見できるようになる。また、先学・先達の思考の動きを追体験することは、自分の頭で考えることができるようになるための前提である。知の統合・知の総合の意味をもつべき教養教育が本学において成果を上げてきていることについても既述した。

さらに、将来において重要な意味をもつのは、高度職業人の養成である。この点に関して慶應義塾はパイオニアであった。1978（昭和53）年に、経営管理研究科を、わが国初の2

年制MBAコース（大学院修士課程）として設立した（それは、それまでの慶應義塾大学ビジネス・スクールの1年生教育課程を発展的に解消したものである）。その後、大学院における高度職業人の養成の必要性が広く認識され、1999（平成11）年の法令改正により、「高度専門職業人養成に特化した実践的な大学院修士課程」としての専門職大学院の設置が認可された。本学では、専門職大学院として法務研究科（法科大学院）を設置しているが、この法令の枠組みを使用するか否かにかかわらず、これまで研究者養成を主たる任務としてきた大学院教育において、高度職業人の養成の比重をますます増加させている。このような傾向は、大学における教育と研究を、全体として実務志向・実践志向のものにシフトさせる効果を発揮し、理論と実践の統合を促す意味をもつ点で歓迎すべきものであり、評価すべきものである。しかも、それは大学のもつ高度な知の蓄積を、高度職業人の活動を介して、社会に還元・普及させる意味をもつものでもある。

（3）問題点

教育機関としての慶應義塾の使命のひとつに高度専門職業人の養成があるが、時代の変化が著しく速い今日、現実のニーズに即応すべく高度専門職能を絶えず見直し、それを担う人材の育成をより一層充実させる必要がある。社会が必要とする人材の育成を後追いの認識で行っていくのではなく、先取りのどのような人材が必要かを社会に対し提案していくことも必要である。そのためにも、教育効果、成果の測定に対して、全学的な組織的推進をより充実させることが必要である。

（4）全体のまとめ

慶應義塾大学においては、既述のとおり、教育課程の編成・実施方針に基づく適切な授業科目の開設・教育内容の提供、そして教育課程の体系的な編成については、現時点ではかなりの程度で実現されている。また、不断の検証による見直しと改善のための努力も十分に払われていると評価することができる。

その中でも、とりわけ効果が上がっていると認められるのは、教育機関としての慶應義塾の理念と目的に対応して、問題発見・解決能力、情報発信能力、コミュニケーション能力等を身につけるための知的訓練に重きを置く形の少人数教育の充実がある。初年次教育に役立つ面と、専門教育の仕上げに役立つ面の両面があり、本学においてはその両面において大きな成果を上げていると評価できる。すなわち、ゼミや演習（研究会、演習、文献講読等の名称をもつ）による少人数教育が多用されており、また、その制度面からの下支えとして、専任教員の数が多く任用されており、他の私立大学に比べて教員1人当たりの学生数はより少なくなっているという特色を上げることができる。

少人数のインテンシブな教育、授業時間外にも及ぶ教員と学生、学生同士の間の濃密な時間の共有は、学識を深化させ、人（じん）間（かん）交際による全人的な「発育」を可能とするとともに、社会関係資本（social capital）としての将来の人脈を築く上でも重要な意味をもちうるもので、本学の教育の伝統にもなっている。例えば、盛んに行われている、学部の

研究会（ゼミナール）の合宿研究は、大きな成果を上げてきたといえよう。

本学において、同様に、成果を上げていると評価できることは、専門教育と教養教育の関連づけである。慶應義塾において教育目標とされているのは、深い専門知・専門領域に特化した思考力をもった上で、これを核として教養諸科目を統合し、それぞれの場所に位置づけることである。教養科目の各分野の授業の中で、専門的学問領域への関心を喚起し、そこで芽生えた問題意識を学生自身で深めさせるという形で、教養教育への配慮が図られている。専門科目の教育は、教養教育において与えられた雑多な知識を統合し、それらの知識をまとめ上げるための柱として、その中心に据えることを可能とするものである。専門知と教養の統合が、慶應義塾の学部教育の1つの狙いであり、それがかなりの程度において実現されているといえよう。

第5章 学生の受け入れ

(1) 現状説明

点検・評価項目 1 学生の受け入れ方針を定め、公表しているか。
【評価の視点】
○学位授与方針および教育課程の編成・実施方針を踏まえた学生の受け入れ方針の適切な設定および公表
○下記内容を踏まえた学生の受け入れ方針の設定
・入学前の学習歴，学力水準，能力等の求める学生像
・入学希望者に求める水準等の判定方法

【1】学生の受け入れ方針の適切な設定および公表

各学部・研究科において、慶應義塾の建学の精神や、各学部・研究科の理念等を踏まえた3つの方針、すなわち、卒業の認定に関する方針（ディプロマポリシー）、教育課程の編成および実施に関する方針（カリキュラムポリシー）、入学者の受け入れに関する方針（アドミッションポリシー）を設定し、各学部・研究科のウェブサイト、パンフレット等において明示している。また、学部に関しては入学センターのウェブサイトにおいても明示し、広く公開している（根拠資料 4-42【ウェブ】）。

なお、通信教育課程（文学部，経済学部，法学部）における方針についても、通信教育課程のウェブサイトにおいて明示している（根拠資料 1-42【ウェブ】，5-1【ウェブ】）。

【2】入学前の学習歴，学力水準，能力等の求める学生像，ならびに入学希望者に求める水準等の判定方法

各学部・研究科の様々な入学試験制度ごとに出願資格を設定し、入学するにあたって求められる知識・水準等について、『入学試験要項』において明示している。また、学部に関しては入学センターのウェブサイトにおいても明示し、『入学試験要項』を入手する前にも確認できるようにしている（根拠資料 5-2～5-7【ウェブ】，5-8）。

通信教育課程（文学部，経済学部，法学部）では、大学を卒業することを目的として入学する正規の課程として、普通課程，特別課程，学士入学の3つの入学資格があることを通信教育課程のウェブサイトに明示している（根拠資料 5-9【ウェブ】）。

障害のある学生の受け入れについては、受験・就学に特別な配慮を必要とする場合において、就学に際して本学の施設設備にて対応することができるかどうかを事前に判断するという方針の下で、出願に先立ち申し出ることを『入学試験要項』において明示し、個別に状況を把握した上で対応を行っている。通信教育課程（文学部，経済学部，法学部）では、障害のある方の入学選考に関して特に制限することなく受け入れしている（根拠資料 5-8）。

点検・評価項目 2 学生の受け入れ方針に基づき、学生募集及び入学者選抜の制度や運営体制を適切に整備し、入学者選抜を公正に実施しているか。

【評価の視点】

- 学生の受け入れ方針に基づく学生募集方法および入学者選抜制度の適切な設定
- 入試委員会等、責任所在を明確にした入学者選抜実施のための体制の適切な整備
- 公正な入学者選抜の実施
- 入学を希望する者への合理的な配慮に基づく公平な入学者選抜の実施

【1】学生の受け入れ方針に基づく学生募集方法および入学者選抜制度の適切な設定

各学部・研究科のアドミッションポリシーに従って、多様な能力を持った学生を募集するために、一般入試、および指定校推薦入試、AO入試、帰国生入試、留学生入試等の特別選抜入試制度を活用しながら、幅広い学生募集・入学者選抜を実施している。

こうした学生募集・入学者選抜方法については、『入学試験要項』やウェブサイトでの周知のみならず、学部では各キャンパスにおける説明会、全国各地での進学相談会、高等学校や予備校などでの説明会を通じて、入学センター職員を中心に関係部署、教員の協力を得ながら広く情報提供に努めている。また、大学院においても、多くの研究科において説明会を開催するなど、同様に周知に努めている（根拠資料 5-10, 1-17【ウェブ】）。

あわせて、海外においてもアジア地域を中心に「日本留学フェア」（根拠資料 5-11）などに参加し、学生募集・入学者選抜方法についての周知に努め、留学生受け入れの強化を図るとともに、ウェブによる出願制度や一部の研究科では遠隔での面接システムを活用するなどして、国外からの出願にも便宜を図っている（根拠資料 5-11）。

【2】入試委員会等、責任所在を明確にした入学者選抜実施のための体制の適切な整備

学部の学生募集から入学者選抜の実施、合格発表、入学手続にいたる一連の実施作業において、検討や改善が必要な事項については、全学的に組織された入試事務長会議に諮り、協議した結果を募集要項、業務処理手順書等に反映させ、毎年改善に努めている。

一方、学部レベルにおいて大学全体に影響が及ぶような入試改革については、常任理事および全学部長で構成される学部入試検討委員会において改革の協議を重ね、また並行して常任理事会においても協議を行い、学内の意見を調整している。

一方、研究科における入学者選抜の実施、合格発表、入学手続にいたる一連の実施作業については、原則的に各研究科において検討や改善を行っている。ただ、当然に全学的に検討や確認が必要な事項については、大学院委員会などの全学的な会議体にて適宜検討、共有が図られ、また、学部入試同様に並行して常任理事会においても協議を行い、学内の意見を調整している。

【3】公正な入学者選抜の実施

各学部・研究科において、入試委員会等を組織し、担当教員が所属長等と密接に連絡を取りつつ、また教授会・学部会議・研究科委員会において透明性を保ちつつ、公正な入学者選抜を実施している。また、入学者選抜における公正さ・適切性の確保に際して検討すべき事項や、不測の事態への対応について検討すべき項目について、学部においては入試

事務長会議において、また研究科においては各研究科内で組織された会議体において意見交換や意思決定を行っている。

【4】入学を希望する者への合理的な配慮に基づく公平な入学者選抜の実施

各学部・研究科では、『入学試験要項』において入学者選抜の実施における一連の事務的な手続（出願，受験，合格発表，入学手続等）の際に受験者がとるべき手順や方法，それが本学に受理される基準を明確に示している（根拠資料 5-8）。これにより，入学者選抜が事務的な手続を含め公正かつ適切な方法で実施されていることを事前に示し，疑義が生じないように努めている。

入学者選抜の審査方法についても、『入学試験要項』において筆記試験，書類審査，面接審査等をどのような方法で，どのように段階的に実施していくかを具体的に明示し，透明性の確保に努めている（根拠資料 5-8）。

学部一般入試においては，入学試験終了後に，入学センターのウェブサイトおよび『慶應義塾大学ガイドブック』において入学試験結果の各種統計情報や各学部の教科・科目における得点調整等の措置の有無，受験者平均点，合格者最低点等の情報を公開している（根拠資料 5-12, 1-11）。また不合格者からは成績開示の申請を一定期間受け付け，対象者については個人の教科・科目の得点，合計点などを回答することで，結果の公表についての透明性も確保している（根拠資料 5-8）。

学部の特別選抜入試や大学院入試においても，志願者数・合格者数等の入学試験結果についてウェブサイトや『慶應義塾大学ガイドブック』、『研究科案内』において公表している（根拠資料 1-11, 1-17）。

なお，病気や障害などのある入学希望者に対しては、『入学試験要項』に「受験・就学に関して特別な配慮を必要とする場合」の項目を設け，受験生から提出される受験特別措置申請書や診断書等の提出を求め，それを基に入学者選抜における特別措置を個別に検討・実施している（根拠資料 5-8）。また，学生が経済的な理由で進学が阻害されることがないように，充実した奨学金制度を設けている。

点検・評価項目 3 適切な定員を設定して学生の受け入れを行うとともに、在籍学生数を収容定員に基づき適正に管理しているか。	
【評価の視点】	
○入学定員および収容定員の適切な設定と在籍学生数の管理	
<学士課程>	<修士課程, 博士課程, 専門職学位課程>
<ul style="list-style-type: none"> ・入学定員に対する入学者数比率 ・編入学定員に対する編入学生数比率 ・収容定員に対する在籍学生数比率 ・収容定員に対する在籍学生数の過剰又は未充足に関する対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・収容定員に対する在籍学生数比率

<学士課程>

入学定員に対する入学者数比率は、学部学生の5年間平均入学定員比率は概ね 1.03～1.05 であり、適正な管理がなされている。

収容定員に対する在籍学生数は、一定数の留年者が出ていることから在籍学生数が上回っているが、退学、休学、復学等と併せて考慮し、各学部において在籍学生数の適正管理を行っている。編入学は、実施している学部においても若干名にとどまっております、数に関しては適正である（根拠資料 大学基礎データ 表3）。

なお、学生数が過剰な場合などは科目によって同一講義を複数回行うなどの方法により、教育の質を確保すべく適宜対応している。

<修士課程, 博士課程, 専門職学位課程>

大学院の収容定員に対する在籍学生数比率は、年度によって若干変動し、未充足の場合もある。大学院の主たる目的である研究者の養成のため、質の確保に重点をおいている。

点検・評価項目 4 学生の受け入れの適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。
【評価の視点】
○適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価
○点検・評価結果に基づく改善・向上

<学士課程>

実際の学生の受け入れに、アドミッションポリシーが反映されているかどうかを確認するために、各学部は入試委員会等で検証を行っている。入試委員会等では、入学前の高等学校等での評定平均値や入学者選抜時の結果などと、入学後の学業成績などとの比較等により追跡評価等を行っている。それらの評価結果を元に、入学者選抜方法、募集人数、推薦入試における指定校の選定等の見直しを検討・実施し、将来の学生募集・入学者選抜の改善に結びつけるようにしている。さらに、国際化の進展にも鑑み、それぞれの学部が入学者選抜制度の改革を行っている。

また、例えば、医学部においては、（一社）日本医学教育評価機構(JACME)による医学教

育分野別評価を受審し(2017(平成29)年)、学生の受け入れの適切性についても自己点検・評価を行い、認証される(2018(平成30)年)など、独自の点検・評価に関する取り組みも積極的に実施している。

<修士課程、博士課程、専門職学位課程>

大学院の各研究科においては、学生募集方法、入学者選抜方法、募集人数・時期・回数、選抜結果や、それらに関する改革については、各研究科における学習指導会議、入学委員会といった名称の組織において点検・評価し、改善・向上に取り組んでいる。

なお、各学部・研究科において、入学者選抜に関する様々な業務を遂行する過程で見いだされた課題については、適切に改善策を講じ、それを次年度へと引き継ぐ体制も各学部・研究科において確立している。

(2) 長所・特色

全ての学部・研究科が、それぞれ特色のあるアドミッションポリシーを設定し、それに基づいた主体的な入学者選抜制度を独自に設計し、実施できていることが本学の最大の長所であり、特色であると言える。

各学部・研究科ともに工夫を凝らし、例えば、受験生に対し一定程度の学力を要求しながらも、多様な能力をもつ学生が入学できるような入試制度も設けている。幅広い学生募集・入学者選抜を実施している結果、各学部・研究科のアドミッションポリシーに適した人材を安定的に確保できている。

(3) 問題点

首都圏以外からの入学者の割合が低いため、アドミッションポリシーに適した多様な学生獲得をさらに進めることができるよう、様々な地域からの入学者が得られるための制度改善等を検討する必要がある(例えば根拠資料5-13のような制度が創設されている)。また、通信教育課程および大学院の収容定員に対する在籍学生数比率に未充足の部分がある。大学院の目的は研究者の養成であり質の確保に重点をおいているとはいえ、課題である。

(4) 全体のまとめ

本学は、10学部、14研究科あり、各々特色のある教育研究活動を行っている。それに応じて、学生の受け入れに関しても、各学部・研究科が主体的に独自に入試制度を設計し、実施している。各学部・研究科とも、カリキュラムポリシーおよびディプロマポリシーと連動したアドミッションポリシーに基づいた入試制度を設けている。例えば、経済学部では英語科目のみで卒業できる「PEARL プログラム」(根拠資料3-25【ウェブ】)を設置し、それに対応した入試を実施している。

このように、学部入試では、各学部とも様々な工夫を凝らし、多様な入試制度を設けている。受験生に対し、一定程度の学力を要求しながらも、多様な能力をもつ学生が入学できるようにしているのである。

本学は、入試制度の改革にいち早く取り組んできた実績があり、前掲の PEARL 入試、理工学部の高校長推薦、総合政策学部と環境情報学部の AO 入試(根拠資料 5-14【ウェブ】)、法学部の F I T 入試(AO入試の一種)(根拠資料 5-4【ウェブ】)がその典型例である。その結果、①一般入試：全 10 学部、②推薦入試(自主応募)：文学部、③推薦入試(指定校)：法・商・理工・薬学部、④AO入試：法・理工・総合政策・環境情報・看護医療学部、⑤帰国生入試：看護医療学部を除く 9 学部、法学部は I B 入試(国際バカロレア資格取得者(日本国内)対象入試)(根拠資料 5-15【ウェブ】)も実施、⑥留学生入試：看護医療学部を除く 9 学部、⑦塾内進学：全 10 学部となっている(下図参照)。

各学部の入試制度一覧

	一般入試	推薦入試 (自主応募)	推薦入試 (指定校)	AO入試	帰国生入試	留学生入試	塾内進学
文	×	×			×	×	×
経済	×				×	×	×
法	×		×	×	×※	×	×
商	×		×		×	×	×
医	×				×	×	×
理工	×		×	×	×	×	×
総合政策	×			×	×	×	×
環境情報	×			×	×	×	×
看護医療	×			×			×
薬	×		×		×	×	×

※ 法学部のみ「帰国生入試」は「帰国生および国際バカロレア資格取得者対象入試」となります。

大学院についても、各研究科がやはり様々な工夫を凝らし入試を実施している。渡日前入試を行い留学生確保に努めたり、塾内進学者に対する推薦入試制度を設けたりする等、ここでもカリキュラムポリシーとディプロマポリシーと連動したアドミッションポリシーに基づいた多様な入試制度を設けている(根拠資料 1-17【ウェブ】)。

第6章 教員・教員組織

(1) 現状説明

点検・評価項目 1 大学の理念・目的に基づき、大学として求める教員像や各学部・研究科等の教員組織の編制に関する方針を明示しているか。
【評価の視点】
○大学として求める教員像の設定 ・各学位課程における専門分野に関する能力，教育に対する姿勢等
○各学部・研究科等の教員組織の編制に関する方針（各教員の役割，連携のあり方，教育研究に係る責任所在の明確化等）の適切な明示

【1】求められる教員像

慶應義塾大学の学部学則（根拠資料 1-4）には、「本大学は、福澤諭吉創業の精神に則り、独立自尊の人格を育成し、清深な学術の理論と応用とを研究教授して、広く社会の先導者を養成すると共に、文化の発展に貢献することを目的とする」とあり（1条）、また、大学院学則（根拠資料 1-5）には、「本大学大学院は、本塾建学の精神に則り、学理およびその応用を教授研究し、学術の深奥を究めて文化の進展に寄与することを目的とする」（1条）とある。各学問分野において求められる教員像は、慶應義塾創業・建学の精神（理念）と各学部・研究科の目的を基礎として、それぞれの学部・研究科において具体化されている。

つまり、慶應義塾大学の教員と教員組織は、慶應義塾の教育理念・目的を、現在の社会的諸条件に適合する形で実現すること、学生に、慶應義塾という場所以外では修得の困難な学問の力（知の力）を授け、個々の学生にとっての生涯の資産となるべき学識と思考力を涵養することを求められているものである。そのような知の力（学識と思考力）は、まさに慶應義塾大学の理念・目的そのものであり、現代社会の構造とその変化を把握し、自主独立性をもって自己の判断を形成し、他者の苦しみに共感してその助けとなり、進取の気性をもって新たな道を切り開くことで社会に貢献するために必要となるものである。教員・教員組織は、学生に対し、それまでの概念や既存の制度にとらわれることなく、時代の変化により生じた新しい状況を自らの頭で理解し、その理解に基づき自らの頭で問題解決策を考案することのできる実践的な能力を授けることができなければならない。とりわけ、大学において行われる教養教育、専門教育、職業教育に共通することは、汎用性ある基礎的学識と基礎的思考力の修得が基本的な意味をもつことである。

【2】教員組織の編制

教員の構成は、基礎データ表 2 のとおりである。慶應義塾においては、国公立大学法人と比べれば、専任教員 1 人当たりでより多くの学生を教育する任務を負っている（主要な国立大学法人のそれと比べて 2 倍から 3 倍近くの学生を抱えている）が、他の主要私立大学に比べれば、専任教員 1 人当たりの学生数はより少なくなっている。上述のような実践的な問題解決能力を身に付けさせるために最も適した教育は少人数教育であるが、専任教員を多く

任用することにより、ゼミや演習（研究会、演習、特殊研究、文献講読等の名称をもつ）による少人数教育の多用が可能となっている。

専任教員は、各学部・研究科（さらに各研究所・センター）に属し、所属長（学部長、研究科委員長等）の下で学部教授会・研究科委員会等の構成メンバーとして、教育・研究に関わる事項につき決定を行うとともに、決定された事柄について連携してその実現にあたる。例えば、毎年の科目編成の調整や、カリキュラム改革案については、教授会・研究科委員会の下に設置されたカリキュラム編成会議やカリキュラム検討委員会等で検討、審議を行い、成案を得たものについては教授会・研究科委員会での議決を経ることになる。個々の専任教員は、その教育・研究活動につき、教授会または研究科委員会に対し、さらに所属長に対し責任を負い、終局的には、学長（塾長）に対して責任を負うものである。

例として総合政策学部、環境情報学部について述べる。

総合政策学部、環境情報学部では、大学の理念「躬行実践以て、全社会の先導者たらんこと」に則り、湘南藤沢キャンパス（SFC）の理念の特徴である「多分野にわたる専門を統合し、諸問題の発見・解決を図り、先端的な教育・研究を遂行していく」ために、教員の専門も特定分野に集中することなく、多岐にわたる必要があると考えている。その理念・目的に対応した教員組織が編成され、極めて変化の早い広範囲な領域を包括的にカバーしている。教員に求める能力および資質等については「慶應義塾大学総合政策学部・環境情報学部および政策・メディア研究科教員の任用人事に関する内規」（根拠資料 6-1）において明確化されている。

また、開設 10 周年を機に提案された「SFC21 世紀グランドデザイン素案—先端と融合のコミュニティ」（根拠資料 6-2）においては、構想実現の意欲と能力をもった人材の確保を要諦としており、今日に至るまでに厳しい教員定員枠の中での柔軟かつ戦略的な人事採用システムの改変を試みている。独自の人事構想の策定として、例えば SFC ファカルティ・リクルートメント・オフィス（SFC-FRO）が設置され、教員に求められる資質を明確に打ち出し、積極的な人材採用が行われてきた。さらに政策・メディア研究科における、国際コース、プロフェッショナル育成コース、学部における、全授業を英語で行う GIGA プログラムを、環境情報学部につき総合政策学部でも開設したことに伴い、世界を先導する研究、教育、学塾運営、社会貢献を担う高い水準の人材を求めている。また、2016（平成 28）年度から 2019（平成 31）年度にかけて SFC-FR25（SFC Faculty Recruitment 25）を実施し、公募領域を明確にした計画的な公募活動を実施している（根拠資料 6-3）。

教員の組織的な連携体制と教育研究に係る責任の所在については、「総合政策学部運営内規」（根拠資料 6-4）、「総合政策学部、環境情報学部、大学院政策・メディア研究科合同教員会議・合同運営委員会運営内規」（根拠資料 6-5）、SFC 内会議・委員会一覧（根拠資料 6-6）にて明示されている。

点検・評価項目 2 教員組織の編制に関する方針に基づき、教育研究活動を展開するため、適切に教員組織を編制しているか。		
【評価の視点】		
○大学全体および学部・研究科等ごとの専任教員数		
○適切な教員組織編制のための措置		
<ul style="list-style-type: none"> ・教育上主要と認められる授業科目における専任教員（教授，准教授又は助教）の適正な配置 ・研究科担当教員の資格の明確化と適正な配置 ・各学位課程の目的に即した教員配置（国際性，男女比等も含む） ・教員の授業担当負担への適切な配慮 ・バランスのとれた年齢構成に配慮した教員配置 		
<学士課程>	-	-
○学士課程における教養教育の運営体制	-	-

【1】専任教員数

大学全体ならびに学部・研究科ごとの専任教員数は、大学基礎データ表 1 を参照されたい。

【2】適切な教員組織編制のための措置

各学部・研究科の教育課程に相応しい教員組織は、次のような基本方針や原則に基づいて編制されている。まず、①いずれの学部・研究科においてもコアになる科目（例えば、日吉キャンパス設置の専門基礎の必修科目や三田キャンパス設置の基本科目）は、可能な限り専任教員自らが担当可能であることである。また、②少人数教育（ゼミや演習等）が実践的思考力の錬磨のために重要な意味をもつことから、可能な限り専任教員による少人数授業が設置可能になることである。

授業科目と担当教員（非常勤教員を含む）の適合性は、第一次的には、各学部・研究科の下に設置されたカリキュラム編成会議やカリキュラム検討委員会により判定・検証されることになる。分野によっては、学問領域ごとに形成されている「部会」でも、これらが検討の対象となる。授業評価アンケート等、受講生からのフィードバックが判断のための資料となることもある。

例えば経済学部においては、専任教員数（2018（平成 30）年 5 月 1 日）は 133 名であり、その内訳は、日吉 63（うち女性 25）名、三田 70（うち女性 8）名である（根拠資料 6-7）。女性の比率が全体の 24.8%にすぎないが、10 年前（2008（平成 20）年度）の 22.6%と比較すると上昇傾向にある。経済学部の採用方針として、性別や国籍に関係なく、研究教育者としての能力を重視して採用を行なっているためである。それを反映して、経済学部では、2018（平成 30）年 5 月 1 日現在 10 名の外国籍専任教員がおり、これは大学全体の外国籍教員の 18.9%を占めている（根拠資料 6-8）。年齢構成では、40 代以上が 90%以上を占めている（根拠資料 6-9）。高い研究能力と教育能力を求めるため、採用時年齢が高くなる傾向にあるためである。なお、2017（平成 29）年度より大学のスーパーグローバル事業テニョアトラック制を活用することで、20 代の外国人特任講師を採用している（根拠資料 6-10）（根

拠資料 6-11)。

また、経済学部では、2016（平成 28）年度より PEARL プログラムを開始した（根拠資料 3-25）。原則として日本語で履修する学生と同じプログラムを英語で提供するため、日本語と英語双方による授業、英語での授業が可能な教員への授業負担が懸念されたが、「英語での講義が可能であること」を条件に新規採用人事を行うなどして、英語能力と研究教育能力を合わせもつ優れた人材の確保につとめてきた。限定的に非常勤講師や特任教授も採用し、教育負担と確実な教育編成の両立を図っている。

なお、全学的な教育に関する事項を検討するため、各学部長・日吉主任および各学部から選任された者を構成員とする大学教育委員会（根拠資料 1-4）を設置している。大学教育委員会では、大学教育の改善、かつ各学部間の連絡調整を行っている。

大学院の専任教員については、大学設置基準にもとづく資格要件を充足した上で、各研究科の人事規程に適合する能力・業績を示しうることが必要である。非常勤講師についても、これに準じた資格を要求されている。担当科目への適合性については、各研究科の下に設置されたカリキュラム編成会議等（最終的には、研究科委員会）において判定・検証されている。

例えば健康マネジメント研究科では、カリキュラム・ポリシー（根拠資料 4-51【ウェブ】）を前提として編成されたカリキュラムとして、①導入科目、②分析手法科目、③専門科目、④インターンシップ科目、⑤特別研究科目で構成している。このため、教員の専門とする学問分野に偏りが生じないようにすることや、学術的な教育が可能な教員を採用するだけでなく、実践的な教育が可能な教員を採用することなど、カリキュラム・ポリシーで示した教育が可能となる人材で教員組織を構成するとの方針をとっている。この方針は、研究科設立時より当然のこととして認識されており、新任教員を採用する際には、都度、資格審査委員会、研究科運営委員会、研究科委員会の冒頭で確認している。

また、健康マネジメント研究科は、看護学専攻と公衆衛生・スポーツ健康科学専攻の 2 専攻で構成されており、総括等を担う全体の責任者である研究科委員長（1 名）のほか、各専攻の総括を担う責任者として専攻長（合計 2 名）を配置している。また、研究科の運営やカリキュラム編成等について協議する研究科運営委員会の委員を各専攻から選出している（合計 10 名）。これらの者は、専攻等に関わらず密接に連携し、研究科の運営やカリキュラム編成等について協議している（根拠資料 6-12）。

点検・評価項目 3 教員の募集、採用、昇任等を適切に行っているか。
--

【評価の視点】

○教員の職位（教授、准教授、助教等）ごとの募集、採用、昇任等に関する基準および手続の設定と規程の整備
--

○規程に沿った教員の募集、採用、昇任等の実施

教員の募集・採用・昇格等の実体的および手続的要件は、各学部・研究科の人事規程により定められており、これにしたがって行われる。現在の人員構成の把握に基づく中長期的な採用計画により、毎年の人事を進めるのは、各学部・研究科の人事委員会である。人事につ

いて教授会・研究会委員会で議決を経た後、常任理事会により最終的な決定が行われる。人事規程にしたがい適切な教員人事が行われることについて第一次的な責任を負うのは各学部・研究科である。

例えば理工学部においては、教員の採用・昇任は学部で定めた規程に基づき、学科での審議と採用委員会での審査、教授会での承認を通して適切に行われている。学科は、中長期の人事将来計画とその当該年度の人事に関連して、教育研究分野・職位・年齢等を考慮した人事採用計画を学部長に申請する。これらの人事採用計画に基づいて次年度の人事をどのように実施するかについては、総合人事計画委員会において審議を行い、学部・研究科全体の次年度人事計画案を学部長に答申する。採用委員会の主メンバーには、人事計画の提出を行った当該学科および関連専修、さらに学部長指名による他学科の教員も加わり、大学内での人事採用に関する透明性の向上をはかっている。外国語・総合教育教室に関わる人事については、理工学部日吉人事委員会が設置され該当人事についての諮問および推薦を行っている。人事計画に基づいて推薦された人事案件に関しては、教授会において審議（承認あるいは投票）が行われる（根拠資料 6-13）。

また、経営管理研究科における教員の新規採用は、カリキュラム委員会でその必要性が検討された後、年齢・職位といった条件について採用領域の教員と採用検討委員会が協議のうえ決定する。また、教員の昇格は、研究科の昇任人事規程に基づき、昇進採用職位と同じ職位以上の専任教員全員により構成される人事委員会での審査される（根拠資料 6-14）（根拠資料 6-15）。

点検・評価項目 4 ファカルティ・ディベロップメント（FD）活動を組織的かつ多面的に実施し、教員の資質向上及び教員組織の改善・向上につなげているか。

【評価の視点】

○ファカルティ・ディベロップメント（FD）活動の組織的な実施

○教員の教育活動、研究活動、社会活動等の評価とその結果の活用

教員の教育研究活動等への評価として重要なものは、まず任用と昇任にあたっての審査である。それはピアレビューの形式をとって行われる。それ以外に、定期的な教育研究活動に関わる審査があるが、教育活動については、詳細なシラバスの公開、学生による授業評価アンケート等が行われている。研究活動の評価については、論文の点数や引用件数等の指標の（ある程度）明確になっている理系（自然科学）の学部と、文系（人文科学、社会科学）の学部とで事情は大きく異なっている。

ファカルティ・ディベロップメント（FD）活動内容や手法についても、当該の学問分野の性格により、大幅な相違が生じることから、第一次的には、各学部・研究科がその責任において、それぞれの自主的な取組みにより、法令のミニマムをクリアすることとどまらない質保証・自己改善の努力を行うことが重要である。現に、各学部・研究科は、趣向を凝らして、授業参観や講演会等を通じてそのための努力を行っているところであり、授業評価の手法も学生からのアンケートだけでなく、教員同士の授業参観や、講演会、セミナーによる情報交換をはじめ、ティーチングスキルを磨くための施策を行っている。また、研究や社会貢献

に対する表彰制度をもつ学部・研究科もあり、教員の資質向上に一定の役割を果たしている
と考える。

例えば文学部においては、ファカルティ・ディベロップメント（FD）の活動を推進する
ために、「学部問題検討委員会」を「学部問題・FD検討委員会」（根拠資料 6-16）に拡充し
ている。一方、文学部の専門領域は多種多様であるため、FDの一義的な主体は実質的には
各専攻・部門に任されており、学部問題・FD検討委員会は、現段階では、まだ実質的なFD
の取り組みに着手できていない。個別的には、英語科目において、専任教員と非常勤講師
に呼び掛けて、研修会を開催し、授業方法の発表・討論を行っている事例がある。また、教
育活動の向上のためには、研究についての教員の資質向上が必須であり、学会への参加を奨
励している。専任教員の学会出張にあたっては教授会の承認が必要であり、これによって各
教員の学会活動を透明化するとともに、長期に渡る出張時の授業への配慮が欠けないよう
に注意を払っている。また、文学部内には「三田哲学会」「三田史学会」「三田藝文学会」「三
田図書館・情報学会」を組織しており、それぞれの活動を通じて、教員の資質向上が図られ
るようにしている。

また法務研究科では、FD委員会を設置している。FD委員会が計画・主導して、教員相
互の授業参観とFD研修講演会を開催し、FD活動を組織的に実施している。授業参観は専
任教員の義務であり、参観者が参観レポートを、また、被参観者はそれに対する所見（フォ
ローアップアンケート）の提出が義務づけられているため、これにより教員の教育活動が評
価されている。なお、このフォローアップアンケートの結果はFD委員会によりまとめられ、
研究科委員会で報告されて全教員に周知が図られている（根拠資料 6-17）（根拠資料 6-18）。

一方、理工学部、理工学研究科においては、毎年度『教育・研究活動報告』を発行すべく、
専任教員の年間の教育・研究活動について多面的な自己評価を実施している。教員個人が1
年間の活動を振り返り自己評価を行うだけでなく、他の教員の活動を確認することにより、
諸活動の改善や発展に寄与していると言える。なお、この『教育・研究活動報告』は冊子と
して纏めるだけでなく、ウェブサイトにおいても公開している。（根拠資料 6-19【ウェブ】）

点検・評価項目 5 教員組織の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。ま た、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。

【評価の視点】

○適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価

○点検・評価結果に基づく改善・向上

慶應義塾大学の理念・目的との関わりで、また時代環境の変化との関わりで、教育研究組
織の適切性を検証する役割は、複数の機関において担われている。大学全体の視点からは、
常任理事会が、大学評議会および大学院委員会とともにその役割を果たしている。常任理事
会は、毎年、「事業計画の基本方針と大綱」（根拠資料 1-22【ウェブ】）を作成するが、その
過程において、全体的な視点から、教育研究組織の適切性および理念との整合性をチェック
する。カリキュラムの内容など、より具体的な問題については、大学評議会および大学院委

員会が、各学部・研究科等と連携し、検証と見直しに努めている。

また、本学では、慶應義塾点検・評価規程(根拠資料 2-2)に則り、慶應義塾点検・評価委員会を設け、認証評価の実施に応じた点検・評価を行っているが、その際に、教育研究組織の適切性についても検討を行うこととなっている。

例えば医学部では、人事制度委員会の設置により、個々の教室単位ではなく、医学部全体としての教員人事を検討し、実質的に教育に携わる教員数の増加に努め、教育の質を重視した運営を行っている。医学部生 681 名(2018 年度)に対して、教員 743 名が在籍する。従って、学生一人当たりの教員数は 1.1 名となり、カリキュラム遂行にほぼ適切な人員数と考えられる(根拠資料 6-20)(根拠資料 6-21)。また、日本医学教育評価機構(JACME)による医学教育分野別評価を受審(2017(平成 29)年)した際に、教員組織の適切性についても点検・評価を実施し、人事制度委員会による教員の募集と選抜方針に関する組織的改革、教員の選抜・昇進に対する医学教育業績評価票の活用、教育プログラムの実施に十分な教員と学生の比率などが評価され、認定された(根拠資料 2-15)。

また医学研究科においては、教育業績評価制度(根拠資料 6-22)を医学部とともに実施しており、大学院学生の直接指導に当たるかその研究に関与する可能性のある 1,600 名の対象教員が、毎年大学院教育等への寄与の内容や程度等 22 項目にわたる自己評価(教育業績調査票)を内部サーバーに登録することが義務付けられている。各教員の自己評価内容は、選考委員会・教授会・医学研究科委員会等で点検・評価され、昇進・医学研究科委員任用時の選考資料となることで、教員組織の適切性が維持される。教員構成等について各医学研究科委員から委員長に問題提起がなされた場合は、毎月定期開催される大学院検討委員会において検証され、改善策について討議され、文書による覚書・細則案等の起案がなされる。起案された覚書・細則案等は、毎月定期開催される医学研究科委員会において審議・承認され実運用に供されることで、改善が図られている。

(2) 長所・特色

教員人事については、各学部・研究科において、かつてのように、後継者人事に終始することなく、一定の中長期的な人事計画の下に、それにもとづいた人事を、公募を中心として公平に進めるべく体制整備が整いつつある。既存分野以外の新分野(なかでも学際的な分野)の教員採用を促す仕組みも構築されつつある。また、専任教員 1 人あたりの学生数も、他の主要私立大学と比べるとかなり少なくなっており、少人数教育を行う基礎ができています。また、女性教員の総数については、2017(平成 29)年度に全国の国公私立大学のうち第 1 位を獲得した。(根拠資料 6-23)

(3) 問題点

今後の課題としては、全学的に、学部・研究科を問わず、既存分野以外の新分野(なかでも学際的な分野)の教員採用を促す仕組みの構築が現在以上に進められなければならない。それぞれの学部・研究科において、後継者人事にとどまらず、専任教員、有期専任教員、非

常勤教員ごとに任用のポリシーの具体化，果たすべき役割の明確化をはかり，中長期的な人事計画を策定するとともに，それにもとづいた人事を進めるという体制を確立すべきであろう。

専任教員 1 人あたりの学生数については，財政的な制約条件の下であっても，今後ともその低減に努めることが各学部・研究科の課題である。

教員の教育研究活動をそれぞれの学問の性質に応じて適切に評価できる仕組みを漸次的に形成する努力がなされなければならない。ウェブサイトによる教育研究支援体制はこれをさらに発展させることが可能であり，いくつかの学部・研究科で行われているように，例えば，実際の授業をサイト上の動画により視聴できるようにすることにより，授業の水準を高め，また，教員が相互に授業を視聴するという形で，これをFDのために用いることも可能となるであろう。

内外の優れた人材を集めるという目的達成を促進するためには，人事処遇体系を柔軟化し，従来にない形での教員の任用を可能にすることも検討に値する。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。あわせて，新しい時代の教育方法に適合した教育支援要員を充実させることも重要な課題となる。

また，FDに関しては，各学部・研究科において組織的な取り組みが行われるようになってきた点で評価ができるが，学部横断的な情報交換と相互努力については今後の課題である。授業評価については，より高次元の効果測定法の開発が望まれるほか，結果の公表の方法，評価の客観性の担保等の点で改善が重要と考えられる。

(4) 全体のまとめ

優れた教育者であろうとすれば，研究者としても一流でなければならない。創立者の福澤諭吉自身が，教育と学問研究とを不可分一体のものとして捉え，「社中の教師たる者，教場の忙わしきに迫られ，教を先きにして学を後にするの弊」に言及している。慶應義塾の教育理念となっている「半学半教」とは，教員と学生の境目がなく互いに教え学び合うことを意味すると同時に，教師は同時に学者たるべきこと，したがって教育と学問研究との不可分一体性を説く言葉でもあった。このような思想は，慶應義塾の教育の隅々にまで浸透している。

慶應義塾大学では，文・経済・法・商・医・理工・薬学部の 1・2 年生（文・医・薬は 1 年生のみ）は日吉キャンパスに在籍する。日吉キャンパスには，学部横断的な組織として，「教養研究センター」，「外国語教育研究センター」および「自然科学研究教育センター」が機能しており，これらが教養教育・外国語教育の学部横断的な水準高度化と統合という見地から，役割を分担しており，成果を上げているといえよう。

第7章 学生支援

(1) 現状説明

点検・評価項目 1 学生が学習に専念し、安定した学生生活を送ることができるよう、学生支援に関する大学としての方針を明示しているか。

【評価の視点】

○大学の理念・目的、入学者の傾向等を踏まえた学生支援に関する大学としての方針の適切な明示

本学の学生支援は、創立者・福澤諭吉の提唱にかかる「独立自尊」の精神にのっとり、自主性と社会性の涵養の重視を基本としている。学生に対する生活支援については、大学キャンパスが学生にとって正課授業および課外活動の双方を通じての生活拠点であるとの認識に立ち、入学から卒業までの間に生ずる学生生活上のあらゆる問題に総合的に対応するために「学生総合センター」を設置している。同センターは、大要、①学生の福利厚生維持・向上、②学生の自治的精神および文化的活動の向上・促進、③学生の卒業後の進路選択のための支援・指導、④学生の危機管理に関する啓発・教育の4つを大きな目的としている（慶應義塾大学学生総合センター規程第3条）（根拠資料7-1）。これらの目的は『塾生案内』（根拠資料7-2）に塾長およびセンター長のメッセージの中に明記しているところである。

点検・評価項目 2 学生支援に関する大学としての方針に基づき、学生支援の体制は整備されているか。また、学生支援は適切に行われているか。

【評価の視点】

○学生支援体制の適切な整備

○学生の修学に関する適切な支援の実施

○学生の生活に関する適切な支援の実施

○学生の進路に関する適切な支援の実施

○学生の正課外活動（部活動等）を充実させるための支援の実施

○その他、学生の要望に対応した学生支援の適切な実施

【1】総合的な学生支援体制

総合的な学生支援組織である上述の「学生総合センター」では、上記設置目的の①に関し、福利厚生支援担当が様々なニーズに合った奨学金制度の充実を図り経済的支援を行っている。②④に関しては、学生生活支援担当が、学生の自主性を尊重した独立自尊の精神に基づく課外活動支援、および大学生活における様々なリスクに対しての啓発事業を行っている。③に関しては、就職・進路支援担当が進路選択に関する個別相談や全学生に向けたガイダンスや情報提供により支援を行っている。これらとは別に、各地区に「学生相談室」等を設置して（根拠資料7-3）、守秘義務を保ちつつも関連部門と連携し、より密な学生支援に繋がられるような体制となっている。

【2】 修学支援体制

修学支援については、各学部・研究科の学習指導担当教員および学部担当職員が責任をもってこれにあたり、直接学生の相談に乗り、アドバイスを与え、留年者や休学者・退学者・成績不振者の状況把握とそれに基づく対応を行っている。

【3】 経済支援

学生生活支援のうち経済的な支援については、「入学前予約」「成績優秀者に対する学業奨励」「経済支援（被災者支援を含む）」「海外留学支援」「留学生支援」を目的とした諸制度を軸にしつつ、学生の多様なニーズに応えるべく大学独自に 80 種類以上の奨学制度を設置し（根拠資料 5-13, 7-4~7-6）、約 12 億円の奨学金を、のべ 2,671 名（学部生 1,682 名、大学院生 989 名）に支給した（2017（平成 29）年度実績）。交換留学などの学費免除を含めると、支援額は約 16.5 億円となる（根拠資料 7-7）。全学を募集対象にする奨学金は、「大学奨学委員会」、「大学院奨学委員会」（根拠資料 7-8）が規程策定や奨学生選考、その他の重要事項を審議し、その結果を稟議決裁することでガバナンスを維持している。また、博士号等の学位取得を目的とする海外留学を支援するために Keio University Global Fellowship を支給している（ひとり当たり最大 500 万円、継続可）。

【4】 生活支援・生活指導

学生生活支援のうち生活支援や生活指導に関しては、「学生教育研究災害傷害保険」（根拠資料 7-9）に加入し、正課・課外活動中の事故等へ対応するとともに、飲酒事故・薬物使用・各種トラブル防止のため、リーフレット配布、ガイダンス、e-learning 科目等により啓発を行っている（根拠資料 7-2, 7-10~13）。心身の健康に対しては、各地区に、医師・保健師が常在する保健管理センター、臨床心理士の資格を有するカウンセラーが常在する相談窓口（日吉・三田・矢上・芝共立では「学生相談室」、信濃町では「ストレス・マネジメント室」、湘南藤沢では「心身ウェルネスセンター」）を設置している。学生相談室では、学生生活上の諸問題に関する相談に応じ、カウンセリングを通して健全な心身の発達と学生生活の向上を図ることを目的に、個別相談およびグループワーク等による支援を行っている（根拠資料 7-14, 7-15, 7-16【ウェブ】）。

【5】 進路支援

進路に関しては、①個別相談、②ガイダンス、③情報提供の 3 つを柱として地区毎の特色に応じた支援を行っている。個別相談は年間 2,000 件、ガイダンスも各地区合計で 130 回ほど実施している。情報提供については全地区共通の「就職活動体験記システム」や「OB・OG 訪問システム」、「求人ナビ」をはじめ、就職ガイドブック（根拠資料 7-17）配布や就職資料室の設置など地区独自の取り組みも行っている。

【6】 課外活動支援

正課外活動については、学生の主体的・自律的な活動を重視し、本学教育目的の実現に寄与すると認めたものを公認学生団体として、ウェブサイトや『塾生案内』（根拠資料 7-2）への団体紹介掲載や、部室・教室貸出や対外的な証明書の発行などの便宜を与えている。その中で、特に体育競技の向上、人格の陶冶、学生スポーツの発展に資することを目的として、体育会を設置している（根拠資料 7-18）。また、正課外教育として創立者福澤諭吉の縁（ゆかり）の地をめぐる建学の精神に触れる企画を実施している。

【7】その他の取り組み

その他の取り組みとしては、まず、学生と大学間の支援窓口として、弁護士による法律相談、「ハラスメント防止委員会」などがある。留学生に対しては、身分や受入部門により、「国際センター」、各学部・研究科、「日本語・日本文化教育センター」が多様なニーズに応じた支援を行っている。障害のある学生や性的少数者、宗教的少数者などに対しては、各学部・研究科、学生部、協生環境推進室、学生相談室、保健管理センター、管財部など関連部門が連携し個々に応じた合理的配慮を行っている。また、学生寮を計画的に拡充しており、現在計1,524人を収容できる10件の学生寮を整備している。その多くが留学生と日本人学生が共に暮らす混住型国際学生寮である（根拠資料 7-19【ウェブ】、7-20【ウェブ】）。

点検・評価項目 3 学生支援の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか
--

【評価の視点】

○適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価

○点検・評価結果に基づく改善・向上

奨学生の学修状況に対する奨学金の効果を検証するため、「奨学金システム」から得られる家計、成績、進級判定などの情報を基に分析し、私大連データベースなどから得られる他大学の運用実績と比較しながら、学生総合センター委員と現状を共有している。分析結果は奨学制度の再編成時の設計に活用され、「大学奨学委員会」「大学院奨学委員会」での協議を経て制度化されている。学部生向け入学前予約型の「学問のすゝめ奨学金」（2012（平成 24）年度運用開始）や、大学院生向けの「研究のすゝめ奨学金」（2016（平成 28）年度運用開始）は、この過程を経て制度化された奨学金の代表格であるが、前者については、運用開始後5年以上経過しており、その効果を再検証した結果、2019（平成 31）年度入学者から成績優秀者の奨学金額を増額し（入学2年目以降、最高150万円/年（医学部の場合））、一方で継続審査を現行より厳格化する制度改定を実施することとなった（根拠資料 5-13）。

次に、就職・進路支援であるが、最大の就職・進路支援とは質の高い学部教育と充実した課外活動環境の提供に他ならない。「就職内定状況等調査」（根拠資料 7-21）の大学平均を上回る就職（内定）率や「就職及び進学等状況」（根拠資料 7-22）の9割を超える就職・進学率の結果からも適切な支援の実施が確認できる。なお、学生支援の適切性や結果については全学部・キャンパスの担当教職員で構成される「就職・進路委員会」にて報告・協議されたうえで、次年度以降の支援計画策定へと反映させていく仕組みとしている。また、進路届の提出と共に就職・進路に関するアンケートを実施し、数値には表れない学生たちの求めを現場評価の1つとしながら相談体制・環境整備の拡充にあたっている。

また、学生生活支援に対する適切性の点検・評価のため、学生総合センターでは、学生生活実態調査委員会を設け、学部生・大学院生に対して隔年ごとに「学生生活実態調査」を実施し、学生の実態の把握や要望の顕在化をし、支援内容の検討や教育研究環境の改善等に役立っている（根拠資料 7-23, 24）。あわせて、学生の意見を聴取するために、年に一

度、学生総合センター長と学生の自治組織である「全塾協議会」「大学院自治会」の代表学生と面会し、学生の声を直接聞く機会を設け、担当部門に共有し検討している。また、全地区の支部長を中心に構成される「学生総合センター本部会議」を毎月開催し、全学的な情報共有と改善策を協議している。さらに、毎年3月には、学生生活に絡むテーマにて、学生総合センターの全委員を対象に研修会を実施している。

なお、学生相談室では、学生の要望やキャンパスの特徴に対応するため2015（平成27）年度より開室時間の延長、各地区相談室へのカウンセラーの常在、4地区を包括する総務的業務を担う専任職員の設置を行った。また、大学における留学生の受け入れ増加の方針にともない、2016（平成28）年9月より留学生への支援として英語対応を専門とするカウンセラーを採用・配置した（根拠資料7-25）。

（2）長所・特色

【1】国内最大規模の奨学基金

本学の奨学金制度の基本特色は、大学が運用する奨学金の全てが返済する必要がない「給付」である点にある。また、その原資を経常費に頼らず安定的に確保するため、奨学金を目的とする基金の拡大を図ってきた（約240億円）（根拠資料7-26）がこれは国内最大規模である。また、財源の効率化を進めるため、従前の奨学制度を整理・統合し、2017年度から「修学支援奨学金」を設置した。困窮原因のカテゴリー（継続的な困窮、家計急変、大規模自然災害被災など）を横断し、その時のニーズに応じた柔軟な予算配分を可能にする制度である。他方、奨学生の選考においては、数値だけでは判断せず面接や作文を課した上で“人物”を重視した評価をしている。さらに、一部の奨学金については授与証交付式を開催し、支援者と奨学生が顔を合わせる機会を設けることで、人間教育の場を創出している。

【2】学生の自主性に基づく進路選択支援

進路選択においては、前述のように学生の自主的行動を基礎に据えることを旨として支援や環境整備に努めている。このため、本学独自のシステムとして、学生自らが情報を求め、判断していくためのツールである「就職活動体験記システム」（およそ1,200社6,000名超分）や「OB・OG訪問システム」（個人からの届出10,000名超分+企業からの届出500社超分）を整備している（根拠資料7-17）。これは、卒業生である塾員たちの多大な協力のうえに成り立っており、慶應義塾が掲げる社中協力を体現する支援の1つである。

【3】自発的な成長と多様な学びを促す課外活動支援

課外活動においても「独立自尊」の精神を尊重しており、管理指導をするのではなく、教職員一体となって学生の主体的な活動を支援し、必要最低限の助言を与えるに留めている。課外活動の充実をもって品性を陶冶し、社会の先導者にふさわしい人格形成をすることを目的に掲げ、独立した活動を推奨している。毎年の公認学生団体の審査には、慶應義塾大学の学生のみで構成されていることや外部団体の関与がないこと等審査基準を設け、学生が主体的に団体運営することを重視している。それらの結果、課外活動が活発に行われ、文化・芸術・スポーツなど多種多様な450を超える公認学生団体が活動をしている。

さらに、学生の福利厚生を増進を目的に学生が学生のために活動をする福利厚生団体が活動していることも慶應義塾大学の課外活動の特色である。

【4】「社中協力」の精神による後進支援

本学の伝統の1つである「社中協力」の精神は、学生支援を支える大きな役割を果たしてきた。卒業生（塾員）の組織である「三田会」や体育会 OB・OG 組織を中心とする学生との交流は副次的な就職支援・課外活動支援だけでなく、大学との繋がりを再認識してもらえる貴重な機会にもなっている。

【5】自主来談・よろず相談・守秘義務を原則とした学生相談

学生相談室は、自主来談を原則とし、学業、将来の進路、友人関係などの学生生活を送っていく中で直面する諸問題や、家族関係、自分の性格や不安心理など、さまざまな相談に対応し、相談内容については守秘義務を厳守している（根拠資料 7-27, 28）。また学生だけではなく、教員や保証人からの学生に関連した相談にも柔軟に対応する。必要に応じて他部署や他機関（医療機関を含む）との連携も行っている。学部・研究科との連携については、毎年、相談室カウンセラーと学習指導教員を中心とした教員および学部担当職員により、情報共有やケーススタディ、意見交換の場を設けている。

（3）問題点

【1】奨学基金の充実と奨学制度の高度化

世界の学術を牽引する若手研究者を育成し、有為な人材を世界に送り出すには、国内最大規模の基金総額を誇るとはいえ、奨学金の原資をより一層拡充する必要がある。また、受給学生が実際に有為の人材として活躍し、その結果、大学が国際競争力を維持・強化するための新たな施策が必要である。その観点からすれば、支援者と奨学生が交流する場を設けてはいるものの、奨学生の卒業・修了後の追跡が必ずしも十分とはいえず、奨学金が担う優秀な人材輩出という社会的要求を満たしているかの分析を今後考案する必要がある。また、細分化された多数の指定寄付奨学金を再編成していくことも課題である。

【2】複雑化する学生トラブルへの対応

社会構造が大きく変化し、学生が抱える問題も広範かつ複雑化しており、学生が被害者にも加害者にもなるケースがある。学生総合センターでは、学生生活を送るうえで遭遇しうるトラブルに対して、最低限承知しておくべき情報をまとめた e-learning 科目「大学生活における責任と危機管理」を 2016（平成 28）年度より開講した。公認学生団体の役職者に履修を義務付けることにより、慶應義塾大学の学生である以前に一人の社会人としての良識を身につけさせ、トラブルに巻き込まれないようにすることが狙いである。加えて、近時、学生トラブルや不祥事も広域化・複雑化しており、当該学生の所属部門だけでは処理できないケースも多く、部門横断的な対応を図る際に法人がどのように関与すべきかを模索していく必要がある。同時に、本学のブランディングに与える影響も大きい案件では、所属部門・学生部・法務担当の綿密な連携を図る必要がある。

【3】キャンパス・部門・事務組織を横断する柔軟な体制の整備

各種支援については、キャンパスや文系・理系、学部にとらわれない連携はもちろん、

正課・課外活動・学生相談が一体となって支援に取り組む事が急務である。また、外国人留学生の受け入れが増える中、相談者の機微に英語で対応できる相談員の養成・配置も課題である。学生相談室では、より豊かで充実した学生生活を支援するために、カウンセリングだけでなく、グループワークやキャリア発達支援検査等を実施しているが、参加率や認知度が低く、周知方法の改善や教職員向けハンドブックの作成等を検討していく。また、関連部署との連携がますます重要となっており、今後は学生部内だけでなく、協生環境推進室や保健管理センター、ハラスメント防止委員会などの関連部署との連携・協力も大きくなっていくと考える。

(4) 全体のまとめ

(3) で述べたように、本学の学生支援体制にはいくつかの課題が指摘できるとはいえ、全国有数の規模を誇る奨学基金を擁している点は高い評価に値するものと思われる。また、それは同時に、大規模な奨学基金を運用する責任もまた大きいことを意味する。近時、国による高等教育負担軽減策が 2020（令和 2）年度に導入される運びになったが、これを機に、趣旨が重複する奨学基金を整理し、相互に補完し合い相乗的な効果を生むような大胆な制度改革や原資配分の見直しに取り組む必要が出てくるものと思われる。その意味で近未来における制度の再設計に備えると同時に、恵まれた奨学基金の蓄積にたむことなく、より一層の原資調達を図り、この国内最大規模の奨学基金制度をさらに充実させ、効率的かつ有効に運営していく使命が本学にはあると史料する。

加えて、国内はもちろん世界規模で展開する同窓会組織である「三田会」の存在も大きい。三田会を中心とする本学卒業生たちの学生に対する多様な支援は、物心両面のバトンとしてこれを受け止め、より一層の絆を深めることにより、建学の精神の伝承、後輩に対する就職・進学・職能開発上の支援、課外活動への積極的関与を充実させ、本学独自のこの強みを生かしていきたい。

また、学生が有為の人材として、自ら望むキャリアを切り拓いていくためには、自主性を育む施策が不可欠である。社会をリードする人材の育成に向けて長所を伸ばし課題を改善していくと共に、質の高い学部教育と充実した課外活動環境を実現するためにも、開学以来掲げてきた、「独立自尊」の精神を尊重し、学生に対しては自主性を重んじる教育を一層徹底していきたい。その方向性を前提に、本学はただ学生を放置・放任するのではなく、学生生活全般に適切な支援を展開するために、施設や用地などのハードの整備と、心身の健康を管理する相談体制やサポート体制といったソフト面の充実が重要と考える。とりわけ、学生生活支援は、1つの部門で完結することではなく、学生総合センターでは総合的なサポートを目指すとともに、教員、事務関係諸部署との連携や適切な情報共有を図ることが重要であり、引き続き、体制の整備と取り組みの強化に努めていきたい。

第 8 章 教育研究等環境

(1) 現状説明

点検・評価項目 1 学生の学習や教員による教育研究活動に関して、環境や条件を整備するための方針を明示しているか。

【評価の視点】

○大学の理念・目的、各学部・研究科の目的等を踏まえた学習環境および教育研究環境整備に関する方針の適切な明示

慶應義塾では年度ごとに事業計画を策定している。2018（平成 30）年度の事業計画においては、教育研究等環境の大綱に以下のとおり定め、ウェブサイトにて公開している（根拠資料 8-1【ウェブ】）

- ・学生、生徒、患者、教職員等の安全確保のため、施設の改修と建て替えを推進するとともに、キャンパス環境の改善・充実に努める。また、学生、生徒、教職員等の健康の増進を図る。
- ・教育や研究における各キャンパス間・学部間・研究科間の連携、および国内外の大学やその他の研究期間との連携の充実に努める。そうした内外の連携を可能とする塾内インフラ整備を行い、分散と集中の両面からの効率化を図る。
- ・教育・研究・医療の成果を広く世界に還元し、国際的な貢献を一層高めるために、必要な体制を整備する。

なお、校舎等の建設計画、およびキャンパス整備計画等は、それぞれ建設委員会・ワーキンググループなどを個別に設置して、計画の方針について議論し、関係者が情報を共有することで工程の明確化を図っている。

点検・評価項目 2 教育研究等環境に関する方針に基づき、必要な校地及び校舎を有し、かつ運動場等の教育研究活動に必要な施設及び設備を整備しているか。

【評価の視点】

○校地・校舎・施設・設備等の整備および管理

- ・ネットワーク環境や情報通信技術（ICT）等機器、備品ならびにソフトウェア、コラボレーションツールの整備
- ・校地・校舎・施設・設備等の維持および管理、安全および衛生の確保
- ・バリアフリーへの対応や利用者の快適性に配慮したキャンパス・アメニティの形成
- ・学生の自主的な学習および教員による教育研究活動を促進するための環境整備

○教職員および学生の情報倫理の確立に関する取り組み

【1】キャンパス整備

慶應義塾では、事業計画の大綱に基づく教育・研究・医療の環境整備計画を策定し、以下にあげるような、それぞれの立地の特性や、教育研究の展開を生かしたキャンパス作りを

進めている。

- ・湘南藤沢キャンパスにおける未来創造塾建設（5か年計画の4年目）
- ・三田キャンパス図書館旧館改修工事（2019（令和元）年5月完了予定）
- ・学術資料展示施設（仮称）建設計画（設計～準備工事）
- ・JSTリサーチコンプレックス推進プログラムの中核機関として川崎市殿町地区を拠点とした殿町タウンキャンパスの充実および環境整備
- ・大規模な公式イベントの開催や、体育施設の充実を目的とした日吉キャンパスの記念館建て替え工事（2020（令和2）年3月竣工予定）
- ・日吉キャンパスにおける安心・安全・快適に向けた環境整備の強化
- ・芝共立キャンパスの塾内創薬拠点としての整備
- ・理工学部創立100年（2039（令和21）年）を視野に入れた、矢上キャンパスの教育・研究環境整備に係る中長期計画の継続した検討と推進

【2】ネットワーク環境等

「教育・研究・事務のための情報基盤環境の強化」事業として、情報環境への要求の高度化や大容量データ通信時代を踏まえた、高速ネットワーク、コンピューティング環境の整備を、2018（平成30）年度慶應義塾事業計画にあげており、これらの実現の具体的施策として、インフォメーションテクノロジーセンターによる年次事業計画（根拠資料8-2）が策定され、各キャンパスのネットワーク基盤の整備・拡充、PC教室の設置パソコンの更新、無線LANアクセス環境の改善などを実施した。

また、G Suite for Education や、オンラインストレージのBox、さらには、テレビ会議システムのWebExなどを全学ライセンスで導入し、教育・研究活動を進める過程において、コミュニケーションや共同作業を円滑に実施するコラボレーションツールを広く提供している（根拠資料8-3）。

【3】校地・校舎・施設・設備等の維持および管理、安全および衛生の確保

- ・維持および管理

耐用年数による中長期の建物・設備更新計画に、資格を有する委託業者による定期点検の結果を反映させ、適宜計画を更新しながら、優先順位を定めて、校地・校舎・施設・設備等の維持および管理を実施している。

- ・安全の確保

警備会社（業務委託）が24時間体制で各キャンパスの警備にあたっているほか、防犯カメラや照明設備を整備することでキャンパス内の安全確保に努めている。

- ・衛生の確保

各キャンパスに衛生委員会が設置され、月例の委員会を通じて、職場の快適な衛生環境の確保に努めている。

【4】バリアフリーへの対応や利用者の快適性に配慮したキャンパス・アメニティの形成

バリアフリー対策として、一部の歴史的建造物を除き、教室等を収容する施設にはエレベータ、建物玄関スロープ、多目的トイレを完備するなど、利用者の快適性向上に随時配慮している。また、新しい全学的な組織として「協生環境推進室」を2018（平成30）年4月1日に設置し、「ワーク・ライフ・バランス」「バリアフリー」「ダイバーシティ」に関する

事業を推進することとした。特に、バリアフリー面については、障害学生の相談窓口の整備や、関連部門と連携し、ハード・ソフト面での充実を図る取組みを開始している。

【5】学生の自主的な学習および教員による教育研究活動を促進するための環境整備

留学生と日本人学生がともに暮らし学ぶ国際交流宿舍の環境整備と拡充を行った。

- ・ 綱島 S S T 国際学生寮の運用開始（2018（平成30）年3月開寮）
- ・ 元住吉国際学生寮の運用開始（2018（平成30）年3月開寮）

地域に集積している研究機関、企業、大学等によるそれぞれの活動を融合させ、異分野融合による最先端の研究開発、成果の事業化、人材育成を一体的・統合的に展開するための複合イノベーション推進基盤として、殿町タウンキャンパス（川崎市殿町）を開設した（2016（平成28）年4月）。同施設について、スペースが手狭なこと、分散している機能を集約するため、十分なスペースのある建物に移転・整備した（2017（平成29）年9月）。これにより、効率的かつ効果的な教育研究が可能となっている。

【6】教職員および学生の情報倫理の確立に関する取り組み

インフォメーションテクノロジーセンターのウェブサイト上に「情報セキュリティ」に関する総合情報のページを提供しており、情報倫理に関する啓発資料が閲覧できるようにしている（根拠資料 8-4【ウェブ】）ほか、学内で起きているセキュリティインシデントについての情報を公開し、どのようなセキュリティ脅威があるのかを早期に確認できるようにしている。また、keio.jp と呼ばれるシングルサインオン（共通認証システム）を使ったアプリケーションとして「IT活用Web講座」というストリーミングコンテンツを提供しており、情報リテラシーや、情報セキュリティ、情報倫理について自習できる教材を用意している（根拠資料 8-5）。

また、ソフトウェアの適正な利用、著作権保護についての啓発リーフレットを作成しているほか、新入生に対しても、ソフトウェアの利用と著作権保護に関するチラシを配布して、啓発活動を実施している（根拠資料 8-6～8-8）。

点検・評価項目 3 図書館、学術情報サービスを提供するための体制を備えているか。また、それらは適切に機能しているか。
--

【評価の視点】

○図書資料の整備と図書利用環境の整備

- ・ 図書、学術雑誌、電子情報等の学術情報資料の整備
- ・ 国立情報学研究所が提供する学術コンテンツや他図書館とのネットワークの整備
- ・ 学術情報へのアクセスに関する対応
- ・ 学生の学習に配慮した図書館利用環境（座席数、開館時間等）の整備

○図書館、学術情報サービスを提供するための専門的な知識を有する者の配置

【1】図書資料の整備と図書利用環境の整備

本学はキャンパス毎に6つのメディアセンター（図書館）を設置している。各メディアセンターは全体の中期計画に基づき、それぞれのキャンパスの特色を反映した活動を展開している。蔵書総数は4,954,295冊、雑誌タイトル数は65,457である（根拠資料 8-9～8-11）。

6つのメディアセンターのほかに山梨県に資料保存のための遠隔書庫を持ち、それぞれの間で資料の取寄せ要求に迅速に対応している。オンラインで利用可能な電子媒体資料は、全学一契約を原則とし、データベース 223 点、電子ジャーナル 118, 317 誌、電子ブック 370, 146 点を揃えている（根拠資料 8-12）。電子ジャーナルの価格高騰には、導入コンテンツの精選、大学図書館コンソーシアム連合（JUSTICE）への参加、N I I が進めるオープンアクセスを支援する国際的な取り組み SCOAP3、arXiv.org への参加で対処するほか、担当理事を含めた検討委員会を立ち上げるなどして、限られた予算の中で教育・研究に支障がでないよう最大限の努力を払っている。

全ての資料は、目録検索システム KOSMOS で一元的に検索が可能であり、2019（平成 31）年からは早稲田大学との図書館システム共同運用により早稲田大学の蔵書も加わる。学内者には電子資料へのリモート・アクセスサービスも提供しており、来館せずとも電子資料を利用できる環境を整えている（根拠資料 8-13, 14）。各メディアセンターでは資料の検索、利用方法等各種情報リテラシー支援プログラムを充実させている。また日吉、理工学、湘南藤沢メディアセンターでは、先輩学生がピアメンターとして学習・レポート作成の相談に対応し、学生の自律的学習を支援している（根拠資料 8-15）。

学内他部門と連携し、学位論文、紀要論文を中心に 6 万件を超える学内の学術成果を機関リポジトリ KOARA に掲載し、積極的に学外に公開している。2017（平成 29）年度にアクセスは 2 千万件を超え、4 百万件以上がダウンロードされている（根拠資料 8-16）。

全センターで 4,591 席（平均収容定員比 13.7%）の閲覧席を備え、学生の学習環境を確保するため、施設の改善・改修等を計画的に実施している（根拠資料 8-9）。平均開館時間は授業実施平日で 12.5 時間である。信濃町メディアセンターで年間を通じて日曜休日開館を実施しており、その他のメディアセンターにおいても学期末試験期を中心に日曜休日開館を実施し、2017（平成 29）年度の開館日数は平均で 288 日、入館者総数は 2,181,487 名であった（根拠資料 8-17, 18）。

【2】図書館、学術情報サービスを提供するための専門的な知識を有する者の配置

専任職員 84 名の内 70 名が司書資格を有し、特定主題知識やシステム管理技術など図書館業務に資する知識・技術を有する職員も採用している（根拠資料 8-19, 20）。図書館サービス向上を目的に研修会を毎年開催するほか、海外の大学図書館との交流・派遣プログラムを継続実施し、国際的視野を持った職員の養成に意を払っている。さらに国際的な研究図書館の集まりである OCLC Research Library Partnership にアジアからはじめて加盟し、そこでの研究成果や最新の情報を全職員で共有している（根拠資料 8-15）。

点検・評価項目 4 教育研究活動を支援する環境や条件を適切に整備し、教育研究活動の促進を図っているか。

【評価の視点】

- 研究活動を促進させるための条件の整備
 - ・大学としての研究に対する基本的な考えの明示
 - ・研究費の適切な支給と管理体制の整備
 - ・外部資金獲得のための支援
 - ・研究室の整備，研究時間の確保，研究専念期間の保証等
 - ・ティーチング・アシスタント（TA），リサーチ・アシスタント（RA）等の教育研究活動を支援する体制
 - ・URA による研究活動を支援する体制
 - ・研究成果の国際発信，研究拠点形成，若手研究者育成を推進する制度や体制の構築

【1】大学としての研究に対する基本的な考え方の明示

本学では、研究を行う上での行動規範「慶應義塾研究倫理要綱」を2009（平成21）年3月に制定し、義塾において行われる研究において、その内容の如何にかかわらず、研究者が研究活動上共通して守るべきこととして、研究者の独立と真理を探究する姿勢を尊重しつつ、社会における協生を重視する点を全般的に述べている（根拠資料8-21）。

また、研究倫理要綱で述べられた短い言葉の意味するところや、解り難いと思われる箇所を中心に、「慶應義塾研究倫理要綱解説」で詳しく説明しており、これらによって「気品の泉源、智徳の模範たらんことを期し」とする建学の精神に通ずる大学としての研究に対する基本的な考え方を示している。

【2】研究費の適切な支給と管理体制の整備

本学では、全塾的な研究助成制度として「慶應義塾学事振興資金」を設置しており、個人研究、共同研究、部門横断型共同研究などの種別により、個別の研究だけでなく部門横断的な共同研究も促すことで幅広い研究助成を行っている。また、次世代研究プロジェクト推進プログラムや博士課程学生支援プログラムなど、次世代を担う若手研究者の育成にも力を入れている。そのほか、福澤基金、小泉基金といった慶應義塾ならではの基金により、広く研究活動の支援を行っている（根拠資料8-22【ウェブ】）。

【3】外部資金獲得のための支援

大学の外部研究資金の柱である文部科学省科学研究費の獲得にあたっては、毎年、応募説明会、採択者向け説明会を実施するとともに、採択実績のある研究者による講演や専門員による調書のチェックを行い、質の高い調書作りを支援している。また、公的資金に限らず、民間の外部資金の公募情報の周知をタイムリーに行う仕組みを構築している。

そのほか、本学では知的財産ポリシーとして、ライセンスや権利譲渡による技術移転活動のほか、共同研究、受託研究およびコンソーシアム構築等に向けた活動も積極的に推進するとしており、知財がそれらの呼び水となるような出願、維持、利用を行っている。

【4】研究室の整備，研究時間の確保，研究専念期間の保証等

各キャンパスに研究室が設けられ、学部・研究科所属の教員などに貸与している。

学内の文化財や学術資料を相互に連携・活用する目的で、全学的学術・文化資料施設「学術資料展示施設（仮称）」（2020（令和2）年度竣工予定）を開設するなど、教育研究活動の一層の充実に向けた環境整備を進めている。

研究専念期間の保証として、本学では、慶應義塾大学特別研究期間制度を設けている。この制度は、大学専任教員の学術・研究の促進を図ることを目的としており、特別研究期間の適用期間は1年または6か月以内とし、義塾在職中通算して4年を超えないものとしている。制度適用中の者は、講義その他の塾務が免除される。期間中の給与は、本俸の全額を支給するとともに定期昇給が行われ、この期間の期末手当等も全額支給される。なお、特別研究期間が終了した者は6か月以内に研究報告書を提出しなければならない（根拠資料 8-23）。

【5】ティーチング・アシスタント（TA）、リサーチ・アシスタント（RA）等の教育研究活動を支援する体制

TA、RAならびに技術スタッフについては学部、研究科、研究所において教育・研究事業推進に必要な人員を揃えている。TAの運用にあたっては、各学部にて内規を定め、授業担当教員の授業運営を補佐し学部教育の一助を担うこととなっている。例えば湘南藤沢キャンパス（SFC）では、業務範囲等を明記した取扱基準を定め、授業担当教員の責任下においてTAが活動できる体制を整えている（根拠資料 8-24）。なお、原則として大学院生がその職に就いている。また、大型研究に係るRAや技術スタッフについては、研究費やオーバーヘッドまたは間接経費から不足が生じないように人件費を充当している。

【6】URAによる研究活動を支援する体制

2013（平成25）年に文部科学省の「研究大学強化促進事業」に採択され、研究プロジェクトの支援体制の強化のため、各キャンパスに専門員URAを配置し、産学共同開発プロジェクトなどの取り組みを発展させた。学内研究資源の効果的・効率的な活用推進として、知財の活用・技術移転等をもとに、次の共同研究・受託研究等のプロジェクト形成に貢献する者、研究の国際展開を支援できる者、産学連携業務に高度な経験を持つマネジメント人材、ベンチャー企業設立支援までの展開を支援できる者等、多様な専門員URAを雇用して研究支援体制整備を行うことで、「真のサイエンスの確立」や「新しいテクノロジーの創出」をもたらすことのできる、研究大学としての体制構築を進めた。

【7】研究成果の国際発信、研究拠点形成、若手研究者育成を推進する制度や体制の構築

研究大学強化促進事業では、研究成果の国際発信のため、英文ウェブサイト「Keio Research Highlights」において、本学の先端研究を紹介している（根拠資料 8-25【ウェブ】）。併せて、ニュースレターを世界中の研究者に向けて配信し、Nature Indexのウェブサイトに研究機関プロフィールを掲載するなど、継続的に研究機関としての国際的な研究広報の発信を続けた。また、2015（平成27）年11月には、慶應義塾研究者情報システム（K-RIS）を補完する媒体として、Elsevier社の「Pure」という研究者情報システムの運用を開始し、業績の国際発信を強化した（根拠資料 2-21【ウェブ】）。

また、専任職員URAを海外研究機関に中期派遣させ、国際的な研究連携推進に向けて、研究支援人材の国際化を前進させた。そして、これまで研究者個人や研究グループ任せになっていた海外研究機関との研究連携について、組織的な形での連携拠点構築に向けた注力を継続し、幅広く海外との研究連携を拡大した。

2018（平成 30）年には、大学が「組織」対「組織」による本格的な産学連携の実施を目的とする文部科学省「オープンイノベーション機構整備事業」実施のため、イノベーション推進本部を設置し、産学連携機能の強化に向けて学内組織を整備した。

点検・評価項目 5 研究倫理を遵守するための必要な措置を講じ、適切に対応しているか。
【評価の視点】
○研究倫理，研究活動の不正防止に関する取り組み・規程の整備 ・コンプライアンス教育および研究倫理教育の定期的な実施 ・研究倫理に関する学内審査機関の整備

【1】コンプライアンス教育および研究倫理教育の定期的な実施

本学では、研究活動の不正防止に関する取り組みとして、2014（平成 26）年 10 月に「公的資金の適切な運営・管理のためのコンプライアンス教育および誓約書に関する規則」を制定し、2015（平成 27）年 6 月には「研究活動における不正行為の防止体制に関する規則」を定めた。これにより、コンプライアンス教育および研究倫理教育を定期的実施するとともに、学内の研究倫理体制の整備を推進した（根拠資料 8-26, 27）

【2】研究倫理に関する学内審査機関の整備

研究倫理に関する学内審査機関として、各部門に置かれた「部門審査委員会」および全学的な審査委員会である「慶應義塾研究倫理委員会研究倫理審査委員会」により、倫理的観点から研究計画にかかわる事項および研究の遂行・終了後の取り扱いにおける倫理のあり方にかかわる事項について審議を行っている。

慶應義塾における公正かつ健全な研究活動のために、研究活動における不正行為に関する申し立ての仕組みを整備し、研究活動に関する不正行為の早期発見と義塾の自主的な規律による積極的な是正を図り、調査については「研究コンプライアンス委員会」「研究不正調査委員会」「研究費不正調査委員会」を適正に設置し、義塾が研究活動において求められるコンプライアンス体制を強化している。

点検・評価項目 6 教育研究等環境の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。
【評価の視点】
○適切な根拠（資料，情報）に基づく点検・評価
○点検・評価結果に基づく改善・向上

【1】適切な根拠（資料，情報）に基づく点検・評価

・職場巡視活動

慶應義塾教職員の健康保持・増進および快適な職場環境を適切に維持されているか定期的に点検する体制として慶應義塾衛生委員会が各キャンパスに設置されており、衛生委員会による職場巡視が毎月実施されている（根拠資料 8-28）。

・施設・設備等の維持および管理

監視員による設備等運転状況の監視が日常的に行われている。また、資格を有する委託業者による各種法令等で必要とされる定期点検が実施されている。

・環境負荷削減の取組

各キャンパス単位で前年度の電力使用量およびエネルギー消費原単位を超過しないことを目標に、様々な節電および省エネルギー対策を実施している。ウェブサイトでは節電および省エネルギー目標・具体的運用例・電力使用状況などを公開している（根拠資料 8-29【ウェブ】、8-30【ウェブ】）。

・情報基盤整備

インフォメーションテクノロジーセンター規程において、インフォメーションテクノロジーセンター所長が議長となるインフォメーションテクノロジーセンター評議会が置かれ、年に2回、事業の推進状況の確認ならびに事業計画や予算に関する審議を行っている。また、通常の運営については、インフォメーションテクノロジーセンター運営委員会がおかれ、概ね毎月の頻度で委員会を開催し、日常的な情報基盤環境の運営・管理に関わる諸課題について審議している（根拠資料 8-31）。

・監査

機関の最高管理責任者である塾長の直轄組織として業務監査室を設置し、必要な権限付与のための規程を定めている。また、監査手順を示した「監査マニュアル」を作成し、毎年更新しながら監査の質を一定に保っている。業務監査室では、金額や取引回数等に特に偏りが見られる場合、特別監査の対象としている。

【2】点検・評価結果に基づく改善・向上

・情報基盤整備

インフォメーションテクノロジーセンターの諸会議で取り上げられる意見や指摘事項についての改善を実施している。時には、内部のサービスや運営事項のみならず、外部の製品に対する意見や課題点についても、提供ベンダーに要望をエスカレーションし、より使いやすい環境を実現するように努めている。2018年には、インフォメーションテクノロジーセンター評議会において、Google グループのデフォルトの表示権限設定について、大学コミュニティで使うにはふさわしくない設定であるという委員からの指摘を受けて、全グループユーザーに対する注意喚起を行なうと同時に、Google 社へのエスカレーションを実施し、管理者によるデフォルト値の変更機能の実装を実現させた（根拠資料 8-32）。

（2）長所・特色

【1】キャンパス整備

三田キャンパスでは、大学と社会との「協生」を実践するコミュニケーションの場を目指して正門西側に三田インフォメーションプラザをオープンした。本施設では学内や近隣で行われる公開イベントなどのチラシや、慶應義塾の各種パンフレット・情報誌を陳列し、大学紹介DVDの上映や慶應義塾公式グッズの展示・販売を行うなど、様々な機能を融合した多目的施設として機能している。

湘南藤沢キャンパス（SFC）については、未来創造塾施設建設計画（2015（平成27）年

度から 2019（平成 31）年度までの 5 か年計画）が進んでおり、滞在型の教育・研究施設として建設され、宿泊室や多目的スペースを設け、24 時間研究教育体制を支援している。

研究環境の整備については、施設の改修と建て替え以外の整備についても進めており、2020（令和 2）年 6 月に学術資料展示施設（仮称）の開設を予定している。学内に保存されている貴重な歴史資産、文化財、学術資料等を学内の各機関が相互に連携しながら活用し、領域横断的な研究・教育活動による成果を発信していく、新たな展示・収蔵モデルの提案を本施設で行う予定である。

【2】教育・研究活動の基盤となるネットワークについて

外部ネットワークとの接続について日吉、信濃町の両キャンパスから SINET へ、また、湘南藤沢キャンパスから W I D E ネットワークへ、いずれも 100Gbps による接続を提供している。各キャンパス間も 10Gbps で接続されているほか、冗長構成をとることにより、ネットワークの安定提供を実現させている（根拠資料 8-3）。

また、教育・研究で使用されるソフトウェア類について、Microsoft 社の Office や、ウイルス対策ソフトなどの基本的な製品を始め、数式処理・統計解析ソフト、地理情報システム、文献管理ソフトなど、多くの学術系ソフトウェアのサイトライセンス契約を締結し、教員・学生が自分の PC にインストールして使えるようにしている。

（3）問題点

第一には、教育研究施設の整備・更新に係る基準を明確化するため、中長期の建物・設備更新計画の精緻化を図り、計画に基づいた教育研究等環境整備を進めていく必要がある。施設の整備・改修・更新を順次進めているところではあるが、一部の建物や付属する設備面の老朽化や機能低下が進んでいる。また、施設に対するニーズも変化してきており、見直しや改善が必要な点も多く存在する。これらを踏まえて計画の方針を明確化し、必要となる教育研究環境の整備を選別し、優先度を決めて進めていく必要がある。今後、新築工事の竣工に伴うエネルギー使用量の増加が見込まれることから、この増加を最小限に抑える努力と工夫を行ない、エネルギー使用量削減に努める必要がある（根拠資料 8-29）。

第二には、情報セキュリティポリシーについて、基本的なポリシーは制定されているが、情報の格付けや情報システムの運用規程など、実運用にかかる規程・ルールの整備が急がれており、義塾全体における情報セキュリティのための体制・ルールの向上化をはかっていく必要がある（根拠資料 8-4【ウェブ】）。

（4）全体のまとめ

本学における教育研究等環境整備は、事業計画に掲げる「基本方針と大綱」に則り、「教育・研究・医療の環境整備」として、施設・設備面のみならず、質的なサービス向上も含め、広く学生、研究者が安心して快適に活動に取り組めるための環境作りを計画的に実施している（根拠資料 8-32）。施設整備、サービス充実にむけては、組織的な対応を行なうことはもとより、各種委員会による議論を行い、工程や事業内容の明確化を図るよう進めている。

社会の構造変化を受け、男女共同参画室を発展させた「協生環境推進室」を立ち上げ、「多様性（ダイバーシティ）」、「ワーク・ライフ・バランス」など、より広い視点から、教育研究環境のあるべき姿の検討を行える体制を整備した。

各キャンパスに設置されたメディアセンター（図書館）では、教育・研究活動を進める上で必要となる質の高い学術資料について、印刷媒体、電子媒体の双方で収集・整理・提供しており、学生・教員は、自由にこれらの資料にアクセスすることが可能となっている。図書館相互の連携にも力を入れており、早稲田大学と共同で図書館システムを運用するなど、国内における先進的な取り組みを行っている。

情報基盤環境においては、高速なネットワーク回線や、キャンパスのほとんどのエリアで無線LANに接続できる環境の整備などインフラ面における整備に加え、教育・研究活動を支えるツールやソフトウェアを広く提供している。

研究者が獲得できる研究資金情報や、研究資金の執行に関するルール、また、研究倫理や研究活動の不正防止など、研究を推進する上で必要となる情報はウェブサイト上に多く掲載されているほか、毎年「慶應義塾で研究を行う人のための Research Handbook」が作成・配布されており、研究倫理等に関する審査体制も確立されている（根拠資料 8-34）。

他方、今後取り組むべき課題としては、ますます巧妙化、多様化するサイバー攻撃対策があげられる。情報セキュリティ対策の強化については、組織としての重要な課題とみなしており、2019 年度の本学重点課題の 1 つとして「サイバーセキュリティ対策の強化」を取り上げており、高機能な情報セキュリティ対策製品の導入、CSIRT 組織の立ち上げ、情報セキュリティポリシーの充実化など、「仕組み・体制・制度」のそれぞれの点での対策強化を行うことで、学生・教職員が、安心して ICT を活用できる環境の提供を進めていくことを計画している。

第9章 社会連携・社会貢献

(1) 現状説明

点検・評価項目 1 大学の教育研究成果を適切に社会に還元するための社会連携・社会貢献に関する方針を明示しているか。

【評価の視点】

○大学の理念・目的、各学部・研究科の目的等を踏まえた社会連携・社会貢献に関する方針の適切な明示

慶應義塾は、創立者 福澤諭吉の「実学」の精神に基づき、学際的・国際的な教育・研究を行うことを理念としており、学問によって新しい価値を創造し、変化の時代に対応しうる人材を育成することで、よりよい未来社会に向かって広く社会に貢献することを目指している。

具体的には、中期計画、毎年度の事業計画を策定し、教育・研究・医療の質の向上を図っているが、特に、毎年度の事業計画では「社会貢献・地域連携の推進」の項目を設けて重点的に取り組んでいる。

また、大学と地域社会との連携協力に関することを統括し、関係組織との密接な連携を確保することを目指し、社会・地域連携室を設置し、学問を通しての地域社会との互恵的な連携の推進に努めている。社会・地域連携室のウェブサイトには、「社会・地域連携の方針」を明示している（根拠資料 9-1）。

研究分野における産業界との連携については、「産官学連携ポリシー」（根拠資料 9-2【ウェブ】）等を制定するとともに、研究連携推進本部（根拠資料 3-31【ウェブ】）を設置し、産官学による総合的・戦略的研究の推進を図っている。さらに、2018（平成 30）年には、イノベーション推進本部を設置し（根拠資料 3-32【ウェブ】）、オープンイノベーションの本格化と、大学へのニーズの高まりに対応するため、大学が組織対組織の本格的な産学連携を実現することを目的として、文部科学省「オープンイノベーション機構整備事業」（根拠資料 9-3【ウェブ】）を実施している。

点検・評価項目 2 社会連携・社会貢献に関する方針に基づき、社会連携・社会貢献に関する取り組みを実施しているか。また、教育研究成果を適切に社会に還元しているか。
--

【評価の視点】

○学外組織との適切な連携体制

○社会連携・社会貢献に関する活動による教育研究活動の推進

○地域交流，国際交流事業への参加

【1】学外組織との適切な連携体制

学外組織との連携については、自治体、産業界、学術研究機関等と数多くの連携を行って

いる。

自治体との連携については、山形県ならびに鶴岡市、山梨県ならびに富士吉田市、静岡県、長崎県、大分県中津市、神奈川県横浜市、川崎市、藤沢市、東京都港区等、多くの自治体と連携協定を締結（根拠資料 9-4【ウェブ】）している。教育研究活動を通じて、それぞれの地域への教育・研究面の貢献のみならず、新たな雇用創出等、地域経済活性化への寄与を果たすことで、適切に社会に還元している。

産業界との連携については、日本電信電話株式会社（NTT）、理化学研究所、日立製作所、宇宙航空開発研究所と包括的な連携協定を締結し共同研究等を推進している。

国際的な学外組織との連携に関しては、国内外の有力大学によるコンソーシアムに加盟しており、代表的なものとしては、以下のとおりである。

1. APRU (Association of Pacific Rim Universities: 環太平洋大学協会)
2. T.I.M.E. (Top Industrial Managers Europe)
3. CEMS (The Global Alliance in Management Education)
4. GULF (Global University Leaders Forum: 世界経済フォーラムが運営)
5. ASEAN+3 UNet (ASEAN+3 University Network)
6. USJI (日米研究インスティテュート)

このほか、海外の大学と 300 以上の協定を締結し、留学生の受け入れや国際的な共同研究などを推進し、緊密な国際的な連携を通じて世界の研究・教育レベルの成長にも寄与している。

【2】自治体との連携による教育研究活動の推進の事例（根拠資料 9-5）

(1) 山形県・鶴岡市との連携協定

両県市の支援のもとに設立された慶應義塾大学先端生命科学研究所は、世界的なバイオ研究拠点として先端的な研究を推進し、地元企業との共同研究等を多数行っている。研究成果をベースに 2001（平成 13）年の開設以来 18 年間に 6 社のベンチャー（うち 1 社は山形県庄内地域に本社を置く唯一の上場企業である）が誕生し、雇用創出等経済的な効果をもたらしている。また、地元近隣の高校生を研究所の研究助手とするプログラム等も行っている。

(2) 川崎市との連携協定

2016（平成 28）年 4 月には、川崎市殿町地区のキングスカイフロントに「殿町タウンキャンパス」を開設、2017（平成 29）年 4 月には同キャンパスにウェルビーイングリサーチセンターを設置し、本学とキングスカイフロントに集積する多くの産・官・学のリソースを融合・連携し、イノベーションの創出から社会実装を、新産業の創造、豊かな生活の実現を推進することとしている。

(3) 大学院生による「地域おこし研究員」制度

大学院政策・メディア研究科において、「社会イノベータコース」を設置し、社会連携に特化した授業群やカリキュラムを提供している。2017（平成 29）年度より、全国各地の 11 自治体・地域金融機関（鹿児島県・長島町、広島県・神石高原町、新潟県・三条市、岩手県・釜石市、鹿児島県・鹿児島相互信用金庫、秋田県・能代市、鳥取県・大山町、鹿児島県・大崎町、北海道・東川町、岩手県・花巻市、島根県・邑南町）と協定締結のもと、大学院生が「地域おこし研究員」として地域の現場で実践的な研究開発に取り組む制度を設置し、全国の自治体等による連携調整や担当教員からの研究指導・支援を通じて、地方創生の実学を推

進している。

【3】テーマ（SDGs：持続可能な開発目標）につながる社会連携・社会貢献実施例（根拠資料 9-6）

国際連合が提唱しているSDGsの課題は、社会・経済・環境等幅広い分野にわたるが、その課題の克服には大学の知識や技術が不可欠である。大学によるSDGsへの取り組みは、グローバルレベルで社会と産業界と問題を共有し、教育・研究の両面において、将来を担う人材を育成する機会となる。各キャンパスでは既に様々な切り口からSDGsにつながる取り組みが盛んに実施されている。

（1）日吉・三田キャンパスの取組み（森林）

慶應義塾は50年以上にわたり全国各地に合計160ヘクタールを超える学校林事業を展開し、初等教育の段階から教育の場、環境保全を考える場として活用している。そのうちのひとつであり東日本大震災で被害を受けた宮城県南三陸町の「南三陸志津川の森」において、日吉・三田キャンパスを中心とする教職員・学生のべ1,700人以上が2011（平成23）年より継続的に現地を訪れ、環境保護活動を行っている。震災復旧期には瓦礫撤去などボランティアセンターでの活動にも積極的に関与したが、現在の活動としては、志津川の森を中心に遊歩道の整備や人々の拠点となる山小屋の建築など、研究・学習・観光を通じて町のニーズにあう仕組みづくりに貢献している。なお、南三陸町の森林は、森林の適切な管理とその森林で生産された木材の流通・加工を認証する国際的な制度FSC認証と、環境と地域社会に配慮した持続可能な養殖業の国際的認証制度であるASC認証を取得しており、建築材や教育用具として学内において広く活用されている。

（2）湘南藤沢キャンパスの取組み（文化・水・食料・農業）

湘南藤沢キャンパスは、キャンパスとしてSDGsを推進しており、「xSDGsコンソーシアム」や「xSDGsラボ」も発足し、産業界を取り込んだ研究会が進められている。ITを活用して熟練農家の知見を活用し農業の高度化を実現するAI（アグリ・インフォサイエンス）農業を推進し、農業データの連携基盤構築を進めるなど、未来社会基盤の形成を推進している。

2007（平成19）年12月の山梨県・富士吉田市との連携協定締結以来、「水を活用した都市と富士吉田市の新たな関係づくりに関する調査研究」を実施している。具体的な事例としては、本学理工学部研究者が富士吉田地域の地下水脈の水質を調査し、その評価に基づき、「慶應の水」として飲料水の流通形態を提案・開発した。ミネラルウォーター事業者から売上金の一部を地域活性化の資金に循環するシステムも定着している。

2012（平成24）年には、富士信仰を活かした観光まちづくりや富士吉田口登山道復活によるまちづくりを提案し、町並みの景観向上や歴史文化資源を地域住民が持続的に育む取り組みに導き、富士山の世界文化遺産登録にも貢献した。

（3）信濃町キャンパス・湘南藤沢キャンパス・芝共立キャンパスの取組み（健康・国際）

看護医療学部で開始した「ラオス・プライマリーヘルスケア保健医療チーム活動プログラム」を2011（平成23）年から医療系3学部（医学部・看護医療学部・薬学部）の協働体制で実施し、ラオス国のJICAやWHO等関連の保健医療支援機関や医療機関等における実習を通じて、国際保健、異文化理解、将来の国際協力を担う人材の育成を行っている。同

時にこのプログラム（3学部において単位認定がされている）は、ラオスにおける保健教育のプロモーションにも貢献している。

【4】地域・国際交流事業：東京 2020 オリンピック・パラリンピック英国チームの受け入れ

慶應義塾大学は、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会の成功に向け、その資源を活用してオリンピック教育の推進や大会機運の醸成等の取り組みを進めている。具体的には、日吉キャンパスを中心に、川崎市、横浜市と連携して、英国代表チームの事前キャンプを受け入れている。既に、英国チームとは、施設の提供はもとより、研究・教育・歴史・文化・芸術など、スポーツ以外の分野、例えば、スポーツ医学等の学術・教育領域においても交流を深めている。BOA(英国オリンピック協会)、BPA(英国パラリンピック協会)との強い連携により、それらが持つ世界的な発進力を用いて、東京 2020 オリンピックの国際的な周知と関心を喚起し、そのことで国際社会への貢献を果たすことを意図している。さらに、オリンピック支援活動を通じ、川崎・横浜を含めた地域社会の振興や活性化にも寄与することとしている。

慶應義塾大学病院は、東京 2020 オリンピック・パラリンピック大会のメイン会場である国立競技場に隣接することから、後方支援病院として貢献することとなっている。

【5】教育活動（生涯教育・リカレント教育等）

文学部・経済学部・法学部においては、通信教育課程を有しており、学びたいときにいつでも学び直すことができる生涯教育の場を提供し、それぞれの学部の通学課程と同じ教員から教育を受けることが可能となっている。通信教育課程では、所定の単位を修得すれば通学課程と同じく、慶應義塾大学の卒業生として、学士の学位を取得することが可能である。

また、寄附講座においては、変化の時代に対応しうる人材の育成の一取組みとして、「大学における教育・研究の進展および充実を図り、学術に関する社会的要請ならびに諸条件の変化に迅速に対応すると共に、教育・研究体制の多様化ならびに国際化の推進に資することを目的とする」ことを慶應義塾大学寄附講座およびチェアシップに関する規程に規定しており、毎年 100 以上の講座（科目）を設置している（根拠資料 9-7, 9-8）。

また、地域の方々を対象とした市民講座等、各学部・研究科による各種講座、授業（その一部は下記参照）が実施されており、地域等との交流を深めている。これらに加え、社会貢献や地域貢献を推進し、人生 100 年時代に即した多様な社会人教育を行うため、2019（平成 31）年度 慶應義塾三田オープンカレッジの開講に向けて、準備が進められている。

各学部・研究科の地域の方々を対象とした各種講座、授業例

文学部	2010（平成 22）年度以降、「文学部は考える」公開講座シリーズを開講。
社会学研究科	学生と地域住民と一緒に地域活生化をテーマとしたワークショップ（長野県小諸市、千葉県市原市、横浜市寿町など）等を開催
システムデザイン・マネジメント研究科	地域活性ラボ（2012（平成 24）年 10 月～現在）、地域資源利活用ラボ（2009（平成 21）年 9 月～現在）など社会連携にかかる研究室横断型の研究を実施。
医学部	毎年市民公開講座を開催。2018（平成 30）年度は「感覚器の働きを保

	って豊かな高齢期を」を実施。
理工学部	2005（平成 17）年より、川崎市教育委員会の実施する「かわさき子ども夢教育」特別非常勤講師配置事業に参画。特別授業を実施。2018 年横浜市・川崎市の中小ものづくり企業を対象に「加工技術体験講座」を開催。
薬学部	医療薬学・社会連携センターを中心に、一般市民や薬剤師を対象とした公開講座を生涯学習として提供。地域住民のため「健康づくり教室」を開催。東京都港区の知的障害者支援プログラム「いちょう学級」との連携による授業科目を設置。
健康マネジメント研究科	藤沢市と連携協定を締結し、2013（平成 25）年より「ふじさわプラス・テン」により「藤沢市身体活動促進キャンペーン」を開始。

その他、経済学研究科、商学研究科、メディアデザイン研究科による CEMS への参加、商学研究科による国税庁・税務大学校との協力の下での世界銀行国際租税留学制度の実施、医学部教員支援による国際医学研究会（IMA）のブラジルを中心とした地域での保健活動等々、様々な形での地域交流、国際交流事業への参加、社会へ還元を行っている。

点検・評価項目 3 社会連携・社会貢献の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。

【評価の視点】

- 適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価
- 点検・評価結果に基づく改善・向上

各学部・研究科等による様々な取組みは、社会・地域連携室において情報を毎週収集し、慶應義塾の担当常任理事が委員長を務め、各キャンパスの代表者からなる運営委員会で相互チェックを行う体制を構築し運営している。

研究分野における社会連携・社会貢献については、各学部・研究科の研究者と研究推進支援の事務部門が相互に連携し、企業等との共同研究や受託事業の受入れから研究成果の事業化まで一連の体制が構築されている。また、研究連携推進本部の運営委員会を毎月開催し研究連携推進に関する種々の問題について協議を行っている。なお、慶應義塾の国際的な諸活動全般にかかる基本方針の策定、推進を目的に、国際連携推進室は 2018（平成 30）年 11 月にグローバル本部へと発展的改組された。なお、これらの活動は、順次常任理事会で報告・協議され、検討に付されている。

（2）長所・特色

慶應義塾大学は、総合大学として、広汎な各分野で先端的な研究を行っている研究者を有している。また、東京都港区の三田キャンパス、芝共立キャンパス、新宿区の信濃町キャンパス、神奈川県横浜市の日吉キャンパス、矢上キャンパス、神奈川県藤沢市の湘南藤沢キャンパス、さらに、新川崎、殿町、鶴岡の各タウンキャンパス、東京丸の内並びに大阪のシテ

イキャンパスを擁し、各キャンパスで社会連携・地域連携活動を展開している。

また、海外拠点として、慶應義塾大学ロンドンオフィス、慶應義塾大学ソウルオフィス、慶應義塾大学上海オフィス、さらに、別法人である慶應義塾ニューヨーク学院を有しており、国際的にも社会連携を行う環境体制が整備され、学外の組織機関とは、有力な相手先を中心に連携を図っている。いずれの組織においても、卒業生等との緊密なネットワークを形成しており、卒業生を基軸とした社会的なニーズを受け入れる仕組みが形成されている。

各キャンパス、オフィスは、それぞれの特色を生かして、慶應義塾の持つ教育・研究・医療資源を用いて、国内外での社会貢献を果たしている。その効果は、地域における環境保全、文化の保護、教育・医療環境の向上といったものに及んでいるが、研究を通じた事業活動により、地域の雇用創出、経済の活性化にも資している。

Times Higher Education (THE) が初めて実施した“2019 THE University Impact Ranking”において、慶應義塾大学は、世界トップ 100 位以内に入る日本の 3 大学のひとつとなり、世界 91 位にランク（根拠資料 9-9【ウェブ】）された。このインパクトランキングは 17 の SDGs のうち 11 の目標について調査が行われ、社会的なインパクト（影響力）を測定したもので、個別の目標において、本学は、目標 17 (Partnership for Goals) において 37 位、目標 9 (Industry, Innovation and Infrastructure) 37 位、目標 16 (Peace, Justice and Strong Institutions) は 67 位、目標 3 (Good Health and Wellbeing) は 100-200 位に位置づけられている。

（３）問題点

社会地域連携は慶應義塾の建学以来の理念に基づき、各キャンパスの主体的な活動を中心に行われてきた。しかしキャンパスが増え、地域連携活動等が活発になる一方、学部・研究科・研究所等において独自に行われている活動の情報を収集しきれないものも存在してくるようになった。学外の組織機関との連携においても同様の状況がある。

そのため、社会・地域連携室の運営委員会においては、社会・地域連携事業の基本姿勢を定期的に見直して、企画推進する体制への改善を図っている。これにより、各組織間での情報の共有、部門横断的な連携推進を進めるとともに、より効率的・効果的な活動の仕組み作りを検討している。

（４）全体のまとめ

多くのキャンパスにおいて、地域連携活動、社会貢献活動、学外組織との連携が行われ、教育・研究・医療による成果は、文化、技術、経済といった分野にも適切に還元している。それらは「KEIO TECHNO-MALL」（根拠資料 9-10【ウェブ】）や「Open Research Forum (ORF)」（根拠資料 9-11【ウェブ】）をはじめ、各キャンパス等におけるウェブサイトや広報媒体によって社会に広く公開している。

今後は、物理的に分散するキャンパスの中で活発に行われている事業の内容を横断的に収集し、全塾的な連携を強化し、より効率的に活動を行うとともに、それらの情報を積極的

に社会に発信していくことを検討している。

学外，特に国外の組織機関との関係では，グローバル本部（根拠資料 3-19【ウェブ】）の設置により，学内での情報共有をはかり，問題点の解決を目指す体制が整備された。

第 10 章第 1 節 大学運営

(1) 現状説明

点検・評価項目 1 大学の理念・目的, 大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するために必要な大学運営に関する大学としての方針を明示しているか。

【評価の視点】

○大学の理念・目的, 大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針の明示

○学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知

【1】中・長期の計画等とそれを実現するための大学運営に関する方針の明示

慶應義塾の理念は、明治初期、創立者・福澤諭吉により表明され、現在に至るまで脈々と受け継がれている。福澤諭吉は、慶應義塾の目的として門下生に次の志を託した。すなわち、「慶應義塾は単に一所の学塾として自から甘んずるを得ず。其目的は我日本国中に於ける気品の泉源、智徳の模範たらんことを期し、之を実際にしては居家、処世、立国の本旨を明にして、之を口に言ふのみにあらず、躬行実践、『以て全社会の先導者たらん』ことを欲するものなり」と。ここにおいて、学問を修めるのみならず、社会の先導者にふさわしい人材を育成・輩出することが、慶應義塾の使命を貫く理念として宣せられ、加えて、同じく福澤の提唱にかかる「独立自尊」の精神の下、古いしきたりや慣習にとらわれない「実学」の追究や「自我作古」の気風と「半学半教」の精神に支えられた教育・研究を開学以来 160 年以上にわたって実践してきた。本学の大学運営と将来を見据えた中・長期計画等の実現の根本もこの精神に基づくものである。

慶應義塾では、第 1 章（理念・目的）で触れたとおり、常任理事会（塾長と常任理事から成る）、学部・研究科、ならびに事務部門によるすり合わせを経て、常任理事会が取りまとめる「事業計画の基本方針と大綱」を毎年度定めており、その中で中長期の目標と重点課題が示される。それに基づいて個々の部門が達成すべき「個別方針」を、これもまた常任理事会が取りまとめて事業計画と合わせて策定することにより、年度単位の事業計画の総体が明示されることを通じ、法人全体としての理念・目的に基づく中長期計画が、次の【2】で述べる組織体と手続に則って体系的に周知・実践される仕組みとなっている。なお同事業計画については義塾ウェブサイトにおいても公表されている（根拠資料 1-22, 8-1【ウェブ】）。

このように本学の運営の基本方針、中長期計画（重点課題を含む）、および各年度の個別事業計画は、法人経営事項のみならず教学事項も含め、広く各部門から塾長とそれを補佐する常任理事会で情報を集約して策定している。そして、原案を塾長ならびに常任理事会が、「学内理事等懇談会（学部長・研究科委員長・学内理事懇談会）」→「理事会」→「評議員会」に付議の上協議し、承認を得ることで広く学内コンセンサスを構築しているところである。本学においては、その基本的な方針や事業計画について、塾長のリーダーシップの下、法人ならびに教学が一体となって策定される仕組みになっている。

【2】大学運営方針の周知

学内の構成員への大学運営に関する方針の周知は、理事会、評議員会で披瀝され、承認を得ることによってなされるだけでなく、それに先立ち、従来から学内執行部および一貫教育校から学部・研究科までの代表者および関係事務部門による情報共有や意見交換等を目的とした上述の「学内理事等懇談会」（正式名称「学部長・研究科委員長・学内理事懇談会」）において周知されている。また、職員部門においては、毎年1月に行われる「職員（管理職）全体会議」において、学内の全ての管理職へ、担当常任理事から次年度の「事業計画の基本方針と大綱」や「重点計画」等について詳細な説明が行われる。（根拠資料 10 (1) -1）これらを受け、各部門において構成員への「事業計画の基本方針と大綱」の周知が図られ、さらに具体的な事業方針や計画となる「個別方針」の策定、予算編成が行われる。このように各階層に周知される仕組みが整えられている。

点検・評価項目 2 方針に基づき、学長をはじめとする所要の職を置き、教授会等の組織を設け、これらの権限等を明示しているか。また、それに基づいた適切な大学運営を行っているか。

【評価の視点】

○適切な大学運営のための組織の整備

- ・学長の選任方法と権限の明示
- ・役職者の選任方法と権限の明示
- ・学長による意思決定およびそれに基づく執行等の整備
- ・教授会の役割の明確化
- ・学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化
- ・教学組織（大学）と法人組織（理事会等）の権限と責任の明確化
- ・学生、教職員からの意見への対応

○適切な危機管理対策の実施

【1】適切な大学運営のための組織の整備

本学では、「塾長」が法人を代表する「理事長」と教学を代表する「学長」の双方を兼ねており、法人部門と教学部門が一体となった大学運営が行われている。塾長の選任は、慶應義塾規約（以下「規約」と略す）、塾長候補者推薦委員会規程および同細則、塾長候補者銓衡委員会規則にもとづき、最終的に評議員会において行われることが定められている（根拠資料 1-3, 10(1)-2, 10(1)-3）。

塾長の権限は同規約および理事会、評議員会決議にもとづき、一切の塾務を総理、かつ塾務全般につき慶應義塾を代表することが定められており、義塾の基本方針を定め、これを実施に移す権限と責務、学校運営についての責任も負っている。

また、塾長の補佐機構として常任理事が置かれており、塾長とともに常任理事会を構成している。その構成・選任方法、権限については規約および塾長候補者銓衡委員会規則に定められており、各常任理事はその分掌する常務について慶應義塾を代表する。加えて法人の役職者としては、次に述べる理事会の理事、評議員会の評議員および監事があげられる。

法人の意思決定に関与する機関としては、評議員会、理事会、常任理事会が存在する。評

評議員会は 1881（明治 14）年に現在の規約の先駆けとなる「慶應義塾仮憲法」が定められた後、1889（明治 23）年に仮憲法に代わる「慶應義塾規約」を制定、10 月に第 1 回の評議員会が開催され、以後、慶應義塾の最高議決機関として広く卒業生、教職員ら義塾中が協力して慶應義塾を支え営むという精神の下現在に至っている。評議員は 4 年毎に卒業生の直接選挙等により選出されるが、その構成員の 8 割以上が教職員ではない学外者により構成されることに特徴がある。また、理事会については規約第 12 条にもとづき、教学部門から学部長等の学内者が構成員となる旨が定められているが、同時に、かかる学内者と同数の学外理事が評議員会において互選されることが定められている。監事についても規約によってその選出および権限が定められている。なお、上述のように理事会構成員の半数は学内の教学部門の代表者たちであり、また、評議員会には教職員評議員がいるほか、教学部門の代表者たちも陪席することとなっている。このように、法人部門の意思決定過程においては、法人部門と教学部門の密接な連携が担保されていると言えよう。

学長による意思決定およびそれに基づく執行等の整備としては、塾長は全学の学事を統括し、学部長・研究科委員長は各学部・研究科を統括する。学部長は学部学則、研究科委員長は大学院学則の定めるところにより各学部・研究科毎に選出される。各学部・研究科の教授会・研究科委員会の運営・権限も学則に定められ、その役割が明確化されている。また、本学では、教学組織（大学）と法人組織（理事会等）の権限と責任は明確に区分されている。学事に関する共通事項を審議・決議する機関として、「大学評議会」（学部）および「大学院委員会」（大学院）が設置されており、これは塾長（学長）が招集し、その議長となる。これらの会議体で審議・決議された事項は、稟議規程に則り機関決定の手續を踏み執行される（根拠資料 10(1)-4）。教学上の問題については、教学組織の決定が最大限尊重されるが、学事事項であっても法人の承認を必要とする制度となっており、教学部門と法人部門間の意思決定の乖離が生じない仕組みとなっている。つまり、本学の事業計画は、基本方針から中長期計画さらには年度単位の個別事業計画に至るまで、法人経営、教学事項を問わず、基本的なものはこれらの諸計画にすべて組み込まれることになっている。その決定プロセスは、点検評価項目 1 の【1】で述べたように、塾長ならびにそれを補佐する常任理事会が中心となって、学内各部門から情報を集約して策定の任に当たっている。それを塾長ならびに常任理事会の提案として、各会議体（「学内理事等懇談会」→「理事会」→「評議員会」）において重層的な承認を得ることによって、ゆるぎない全学的な合意の上に計画策定されている。このように、本学では、塾長の強力なリーダーシップと全学的な協力が、法人組織と教学組織の一体的な取り組みを通じて、可能となっている。なお、意思決定に先立って、常に法人と教学の意見交換や情報共有を行うことができるよう、先に言及したように、塾長・常任理事・学部長・研究科委員長・一貫教育校の代表等からなる「学内理事等懇談会」が原則毎月開催され、教学部門と法人部門との密接な連携を担保している。

教職員からの意見については、教員であれば教授会・学部会議、職員であれば管理職を通じ、その後内容によって部長幹事会等のしかるべき会議体に諮られる。また例えば人事制度に対する窓口など業務ごとに多様な意見への対応窓口を設けている。学生に対しても同様に多様な相談窓口が開かれているが、同時に、定期的の実態調査を実施しており、ここで意見を集約し、方針の決定や計画策定につなげている（根拠資料 7-23）。

【2】適切な危機管理対策の実施

学校法人にとって危機管理上の最重要課題は防災である。これについては、防災規程を定め、防災委員会を設置し、地震、風水害、その他の自然災害および火災ならびに爆発等といった災害に対して防災管理体制を敷いている。定期的に防災計画の策定を行っており、非常時には規程にもとづき「応急対策本部」を設置し、迅速な対応にあたることが定められている。また、常に携帯可能な「大地震対応マニュアル」を学生、教職員に配布しているほか、定期的にキャンパス毎に教職員、学生が一体となった防災訓練を実施しており、日々意識喚起を図っている（根拠資料 10(1)-5, 6）。

その他広義の危機管理に関して、例えば法務に関する対応については、弁護士十数名による「慶應義塾リーガルアドバイザー委員会」を組織し、日々の危機を未然に防ぐための各種相談対応、法務に関する啓発活動を定期的に行い、日頃からの意識喚起に注力している。また、訴訟等、発生した各種事案についても総務部が事務局となり「リーガルアドバイザー委員会」と連携し、迅速な対応を行っている（根拠資料 10(1)-7）。

危機管理案件に関するメディア対応については、広報室を中心に事案発生部門と法人が連携し、慎重かつ綿密な対応を行っている。加えて学生についても、入学時および日常的に各種危機管理に関する啓発・教育を学生総合センターや保健管理センターを中心に実施している。

以上のような諸施策を統合的に展開するために、危機管理・広報・法務を担当する常任理事を配置しているところである。

点検・評価項目 3 予算編成及び予算執行を適切に行っているか。
【評価の視点】
○予算執行プロセスの明確性および透明性 ・内部統制等 ・予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みの設定

【1】予算編成

慶應義塾では、経理部と財務担当理事が中心となり事業計画を反映させた「予算編成方針案」を策定し、常任理事会で協議・決定されている。編成方針では、安定的な研究・教育・医療活動が実施できるよう、また財政を健全化できるよう、事業や業務の合理化や効率化による無駄な経費の支出、不要不急な支出の抑制を原則とし、事業計画に示された重点課題項目に従ってメリハリのある予算の作成を各部門に指示している。

予算は大きく工事関係予算と一般予算とに分かれ、一般予算はさらに人件費予算と物件費予算に分かれている。工事関係予算は、施設関係支出および修繕費の効果的な予算措置を行うため各部門より工事計画の申請を受け、各年度の重点項目および施設の維持管理に関しては中長期計画に基づき各部門が申請を行い、管財担当理事および塾監局長・管財部による折衝、調整を行う。一般予算のうち人件費予算は、人事部が見込むところの教職員数に応じた人件費支出を算定している。物件費予算は、各部門における予算・実績の乖離チェック表を渡し、次年度予算策定がより厳密となるような仕組みを用いて精査し、新規事業や継続

事業の内容変更には、詳細な申請理由を求め、それに関して経理部で全体の方針、対費用効果を見極めつつ規模の大小を問わず内容等に疑義のある部門に対し、個別に予算折衝を行っている。また、収入面では、学生生徒等納付金、医療収入、補助金、外部研究資金、寄附金等について、各部門で算出した金額を経理部で確認のうえ集計し、妥当なものとなるよう調整している。こうして全体の予算がある程度固まり、最終的に基本金の組み入れおよび取り崩し等の計画に基づく調整等を行ったうえで、常任理事会に諮り、理事会および評議員会における審議を経て次年度予算が決定される。

【2】 予算の管理・執行ならびに監査体制

日常的な予算管理および予算執行は、慶應義塾独自の経理システムにより運用を行っている。経理規程および種々のマニュアルに則り、伝票の起票は、発生部門と管理部門において二重三重の入力承認を行うことにより、人為的な入力ミスを防止し、透明化を徹底している。また、外部資金については、残高管理もあわせて行い、厳重に予算管理を行っている。さらに、一定の金額以上の取引については稟議規程に則り、稟議により担当常任理事もしくは常任理事会（金額によっては、理事会、さらに評議員会まで）で予算・財源の妥当性の確認および執行の決定を行っている（根拠資料 10(1)-4, 8）。

近時、私立学校経営の厳しさが増す中、財政の健全性を担保する監査の重要性はますます高まっている。慶應義塾では、私立学校法および慶應義塾規約に基づく監事による監査、私立学校振興助成法に基づく監査法人による会計監査、学内規程（業務監査室規程）に基づく内部監査を実施している。これら三者は、中間期、決算期にそれぞれ監査結果報告を受けたり、意見交換をするなど、三様監査の連帯強化を図っている。また、監事（2名で構成）は理事会および評議員会に出席し、義塾の重要事項に関して意見を述べるができる。

このうち、業務監査室による内部監査は、慶應義塾経理規程第 8 章「内部監査」の第 67 条で内部監査の目的が定められ、業務監査室規程に基づき実施している（根拠資料 2-9, 10(1)-8）。

内部監査は、経理監査を通して諸規則の整備状況や各種業務が所定の基準や決裁手続きに基づき適正に実施されているか、とりわけ各部門に効率的な予算執行が求められていることに鑑み、経済性、有効性の観点からの監査を重点目標に据え、年度毎の監査計画を立案し、各地区を定期的に訪れ、内部監査を実施している。そして監査結果については、年度末に監査報告書にまとめ、塾長に提出している。

監査終了後は、講評の場を設け、問題点、改善策等について現場担当者と意見交換を行っている。短期的に実現可能なものについては、その都度改善実施の状況について報告を受けている。なお、毎年更新される「公的研究資金マニュアル」においても業務監査室の指摘・助言が改正に反映されている（根拠資料 8-42）。

<p>点検・評価項目 4 法人及び大学の運営に関する業務，教育研究活動の支援，その他大学運営に必要な事務組織を設けているか。また，その事務組織は適切に機能しているか。</p>
<p>【評価の視点】</p>
<p>○大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員の採用および昇格に関する諸規程の整備とその適切な運用状況 ・ 業務内容の多様化，専門化に対応する職員体制の整備 ・ 教学運営その他の大学運営における教員と職員の連携関係（教職協働） ・ 人事考課に基づく，職員の適正な業務評価と処遇改善

【1】事務組織の編成

事務組織および各職位の責任と権限については，慶應義塾塾監局職制および職位規程に定められている（根拠資料 10(1)-9, 10）。大学運営に関わる事務部門はおおむね塾監局（事務組織の総称，1871（明治 4）年以来用いられている伝統的な名称）という組織に集約されており，塾監局の下に総務部，人事部，経理部，管財部，学生部，基金室，塾員センター，入学センター，一貫教育支援センター，学術事業連携室，学術研究支援部があり，各キャンパス（本部である三田キャンパスを除く）には，塾監局の分局として事務室が設けられている。執行部に直属して業務を担う部門（塾長室，広報室等）や教職員が混在した部門（メディアセンター，インフォメーションテクノロジーセンター等）は，組織図上で塾監局の下には位置づけられていないが，事務職員はすべて塾監局長の指揮命令下で業務を行うこととなっている。大学を取り巻く環境の変化に即応するため，組織の構成については常に見直しを行っており，直近ではスーパーグローバル事業推進室（2014（平成 26）年 10 月設置・2018（平成 30）年 11 月にグローバル本部に改組）や協生環境推進室（2018（平成 30）年 4 月設置）を整備している。

【2】適切な人員配置と職員採用

上記のような体制の中，専任職員の定期的な人事異動を行う他，有期契約による嘱託職員制度，時限的に高度な専門的知識・技術を有する者を任用するための専門員制度（根拠資料 10(1)-11）を導入し，各部署で必要とされる職員の能力，マンパワー等を考慮した上で人員配置を行い，事務組織の円滑かつ能率的運営を図っている。

専任職員の採用においては，毎年度の退職者数等を考慮しながら採用者数を検討し，人事部にて作成した求める人材要件をウェブサイト（根拠資料 10(1)-12【ウェブ】）に掲載した上で募集を行っている。最終的な採用者の決定にあたっては，稟議にて承認を得ている。新卒の採用だけでなく，即戦力を目的とした専任職員の経験者採用や専門員の採用も行っており，教育の国際化，研究の高度化に対応するため，高度な語学能力や IT 技術を有する者，知財分野の専門家等を積極的に雇用している。

【3】教職協働による運営体制

塾監局長は，塾長を補佐し，事務全体を統括する職員の長であり，塾長，常任理事とともに常任理事会の構成員として意思決定の場に参画している。このことに代表されるように，本学ではかねてより職員が教員と協働して大学運営に取り組んでいる。とりわけ教学組織を支える学生部の職員は，学部・研究科の役職に就く教員や学事担当常任理事との信頼関係を密にし，学生の履修管理・進級判定，定期試験の実施，教授会および各種委員会の事務局，

学則改正の手続き等、学部運営のあらゆる局面での事務を担い、有効な補佐を行っている。また、2018（平成 30）年 4 月に発足した協生環境推進室では、多様な部門の教員および職員によって構成される委員会を組織し、ワーク・ライフ・バランス、バリアフリー、ダイバーシティの推進という目的の達成に向けた全塾的な取組みを推進している（根拠資料 10(1)-13）。

【4】業務評価と処遇改善

職員の昇格、業務評価については、従来の明確な判定基準を欠き、過度に年功に依拠した部分をもつ従来の昇格・昇給制度について大幅な見直しを行い、2008（平成 20）年 5 月よりマネジメント職、2012（平成 24）年 4 月よりスタッフ職に新人事給与制度の適用を開始した。新制度では、年功重視から役割・貢献の重視への転換、複線型人事制度、客観的で納得性のある評価制度を基本方針としている。具体的には、詳細な業務資格基準や評価の視点を開示し、個人が自主的に取得する業務資格制度、第三者の評価委員会による業績評価等によって各自の評価および処遇が決定されることになる。個人の能力、役割、貢献に配慮し、客観性、透明性を確保していくことで、職員の適正な評価および処遇の改善を図っている（根拠資料 10(1)-14, 15）。

点検・評価項目 5 大学運営を適切かつ効果的に行うために、事務職員及び教員の意欲及び資質の向上を図るための方策を講じているか。

【評価の視点】

○大学運営に必要なスタッフ・ディベロップメント（SD）の組織的な実施

スタッフ・ディベロップメントを効果的に実施するため、各種研修制度および「キャリア支援制度」を整備している。

研修制度は、業務資格別研修、部門別研修、および自己啓発研修により構成されている。

業務資格別研修は、段階的な育成を目的として行われるものであり、業務資格別に求められる役割・スキルを理解する機会となっている。新任職員を対象とした「入職時研修」、入職 2 年目の職員を対象とした「ステップアップ研修」、おおよそ 30 歳前後の職員を対象とした「一般職員研修」、主務の業務資格を取得した職員を対象とした「スタッフ 3 研修」が行われている（根拠資料 10(1)-16～19）。管理職向けには、新たに管理職に就いた者を対象とした評価者研修、学内外の講師による様々なテーマの講演会（管理職研修会）を実施している（根拠資料 10(1)-20）。

部門別研修は、各部門における専門性を高めるために、当該部門の企画・運営により行われるものである。2009（平成 21）年度より実施されている「部門・ブロック別研修」は、①現場を運営する上で、業務上必要不可欠と判断される研修、②必要とされる専門技術・技能の啓発や向上を目的とする研修、③部門特有の緊急課題や問題を解決する研修について各部門から企画を募り、学内の研修運営委員会が実施の可否、予算の割り当てについて審査する（根拠資料 10(1)-21）。毎年各部門の実情に即した、業務に直結する内容を取り上げることから、即効性が高い研修として有効に活用されている。

個人の専門性を高めるための自己啓発研修制度も整備しており、主にメディカル部門における資格の取得・更新等を支援している。近年では、グローバル社会における大学の対

応力向上を意識し、2012（平成 24）年度に採択されたスーパーグローバル大学創成支援事業に伴い、TOEIC の受験料補助、複数の語学学校と連携した個人単位の英語研修への補助金を支給している。また、「中期国外研修制度」として、最大 3 ヶ月の期間において国外の大学・研究機関を訪問し、様々な知見を得る機会を提供している他、シドニー大学が大学職員を対象に開催する「国際リーダーシッププログラム」に、2016（平成 28）年度より毎年度 1～2 名程度の職員を参加させている。

この他、慶應義塾の社会人教育施設である丸の内シティキャンパスにおいて、経営戦略、リーダーシップ、マーケティング、論理的思考、アカウンティング、ビジネスコミュニケーション等を学ぶ研修について、毎年希望者を募り、一定数の職員が受講している。また、日本私立大学連盟（私大連）の加盟校として、私大連が実施しているプログラムの運営に関わりながら、本学の職員を研修にも送っている。

「キャリア支援制度」とは、年に 1 回、各職員が業務における課題・問題意識、自身の能力開発やキャリアプランについて記入するキャリア支援シートを作成し、作成時、中間期、期末において所属長との面談の機会を設けるものである（根拠資料 10(1)-22）。業務上の課題や職員個人のキャリアを考える機会となり、それを所属長と共有し、期末に振り返りを行うことで、組織の業務改善につなげると同時に、個人の資質向上を目指している。

点検・評価項目 6 大学運営の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。
--

【評価の視点】

<input type="radio"/> 適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価

<input type="radio"/> 監査プロセスの適切性

<input type="radio"/> 点検・評価結果に基づく改善・向上
--

【1】大学運営の適切性に関する点検・評価

慶應義塾では、私立学校法第 42 条（第 1 項第 2 号）に定められた「事業計画」の策定に際して、毎年 11 月に、大学・法人の執行機関にあたる常任理事会が翌年度の事業計画の元となる、「基本方針と大綱」および中期計画、重点課題を策定し、各部門においてそれぞれ目標設定を行い諸施策の立案と実施に努めている。教学部門である各学部、各研究科、各学校などに基本的な考え方を学内での公式の会議体である、「理事会」、「評議員会」、「学内理事等懇談会」などにおいて提示し、懇談を経て個別の事業計画の策定を依頼、それぞれの部門の翌年度の事業計画案の検討を指示している。

その後、担当常任理事、事務部門を通じて情報収集された、各学部、各研究科、各学校などの個別の事業計画案を予算編成方針（根拠資料 10(1)-23）に基づく審査を経て、常任理事会が大学・法人全体の個別事業計画案としてまとめ、最終的には、翌年（事業開始年度）3 月の理事会、評議員会の議を経て、決定している。この理事会、評議員会で審議・承認された事業計画（基本方針、大綱、個別事業計画など）が、義塾ウェブサイトにて公表（根拠資料 1-22, 8-1【ウェブ】）されるほか、学内の関連会議等でも周知され、次年度の事業計画として執行されることとなる。翌年度には、前年度のこれら事業計画について、検証が行われ、「慶應義塾の活動と財務状況」として事業報告書にまとめられた後、常任理事会におけ

る協議・確認を経て、5月にウェブサイトにて広く周知される（根拠資料 2-22）。

また、点検・評価の面では、「慶應義塾点検・評価規程」（根拠資料 2-2）に基づき、認証評価の前年度および認証評価・改善報告書提出の前年度（規程第 8 条 第 1 号、2 号）に全塾の体制となる「点検・評価委員会」および現場の代表者からなる「点検・評価専門委員会」を招集・開催し、塾長および担当常任理事主導の下、義塾の諸業務の執行、教育・研究に関わる点検・評価を実施している。また、受審後の認証評価機関（（公財）大学基準協会）からの指摘事項に応じ、規程改正や、具体的事業の改革に取り組んでいる。なお、同委員会外でも、学内では、同種の議論を行う「常任理事会懇談会」に加え、原則毎月開催される「学内理事等懇談会」、教学部門による決裁機関となる「大学評議会」、「大学院委員会」等において、必要に応じ大学運営の適切性や各種改善・向上に向けた検討や具体化が議論されている。

【2】監査プロセス

監査について、慶應義塾に規約に基づき財産の状況、役員の執務状況等の監査を行う「監事」を置いている。また、義塾内の財政および法人の業務等の運営においては、「業務監査室」を設置し、義塾の運営方針に基づき、各業務が諸規程等に則って適切に遂行されているかについて全塾的観点から検証、必要により的確な提言を行い、義塾の発展に寄与している。また、監事は、理事会ならびに評議員会に出席することによって、経理監査や業務監査のみならず教学事項についても一定の監査機能を果している。

特に財務に関しては、毎会計年度ごとに監事による監査および理事会・評議員会への監査報告書の提出を行う。このことに伴い、監事、業務監査室等による内部監査、第三者となる学外の監査法人による監査の三者による三様監査を実施しており、中間期、決算期の監査報告を受け、これら三者において意見交換をするなど三様監査の連帯強化を図っている。

【3】点検・評価結果に基づく改善・向上

これまで、（公財）大学基準協会からの指摘事項を受け、改善報告書の提出に先立ち、当該事項の学則への反映や、教学に関する広報上の可視化・明示化のための改善・向上への取組みを推進している（根拠資料 2-1【ウェブ】）。全学的に点検・評価を行う点検・評価委員会についても 2018（平成 30）年度の点検・評価規程の改正によって、大学病院長や塾長室長が追加されるなど、より全学的、俯瞰的に点検・評価を行うことができる体制が強化された。この改正によって、今後実施される点検・評価の結果に対してより効果的な改善および向上がなされる。（根拠資料 2-1【ウェブ】・第 2 章も参照）また、大学の質保証の一端ともなり得る、教育・研究・医療についてよりグローバルな視点から各種事業の連携と推進を図るため、2018（平成 30）年 11 月 1 日に、これまでの組織を改編し「グローバル本部」を発足させた（根拠資料 10(1)-24）。これにより国際的な存在感を高め、教育・研究における国際的な諸活動全般に係る基本方針を策定し、これを推進できるものと考えている。また、今後の学生・教職員の多様性に柔軟に対応し、特に学生の教育環境の充実の一助となるべく、2018（平成 30）年 4 月 1 日には、全学的な組織となる「協生環境推進室」（根拠資料 10(1)-13）を発足するなど、事業計画を具体化する取組みを行っている。

(2) 長所・特色

慶應義塾では、大学運営のためのガバナンスが、建学以来の長い歴史と伝統によって形成され、定着を見ているところである。特に、理事会構成員の半数が卒業生を中心とする学外理事によって占められていることや、構成員のおよそ3分の1が卒業生の直接投票で選ばれる評議員会を最高議決機関としてガバナンスにかからしめていることに鑑みると、「社中」(学生、卒業生、教職員などが一体となって慶應義塾を構成すると見る福澤諭吉の造語)が協力して物事にあたるということが、慶應義塾がこれまで重視してきた大学運営の基本精神であると言える。

慶應義塾におけるガバナンスの大きな特徴のひとつは、塾長が、法人の代表たる理事長と教学の代表たる学長を兼ねている点にある。これにより法人部門と教学部門が分裂することなく、また、双方ともに無責任化することもなく、一体的な大学運営が可能となっている。もちろん、一体的運営のかなめとなる塾長の選出についても、その十全な正統性を確保するために、社中を構成する塾員(卒業生)と教職員の双方の意思が適切に反映させるべく、学校法人の寄附行為にあたる「慶應義塾規約」および関係諸規程に則った厳正なプロセスを踏んでいる。ここにも、社中協力の伝統を重んじる本学の伝統が生きていると言える。

事務組織の運用においては、塾監局長をトップとする事務組織(塾監局)が構成されており、また、事務部門のトップである塾監局長が常任理事会に出席し、塾長室長が常任理事会のオブザーバーを務め、総務部長が事務局として陪席する体制をとることにより、事業計画の有効な実現に向けた取り組みの推進を図るべく、執行部と事務部門とが一体となって連携・協力し、改革の推進と能率的な運営を図っていることも本学の特色に数えることができよう。

なお、近時における事務組織の再編の実例を2つ挙げておきたい。まず、第1に、文部科学省によるスーパーグローバル大学創成支援事業の選定を受け、スーパーグローバル事業推進室を設置し、同事業の推進に集中的に取り組んできたが、さらに本事業の取り組みを本学におけるグローバル化として恒常的に推進すべく、同事業室と国際連携推進室を2018年11月に統合し、グローバル本部を設置した。第2に、近年の、障害学生支援、SOGI(性的指向・性自認)やエスニシティ等の様々な多様性への対応など、大学が主体的に取り組むべき課題に対処するため、男女共同参画室およびバリアフリー委員会を再編し、一貫教育校の児童・生徒から大学の学生、さらには教職員までを網羅する全学的な組織となる協生環境推進室を設置した。以上の二点は本学が時代の要請に応じて臨機応変かつ大胆に組織改編に取り組んでいることの例証であると考えている。

(3) 問題点

ガバナンス体制においては、義塾の長い歴史の中で培われた制度であり、時代の趨勢によって一朝一夕に変革することは困難が伴う。しかし制度を保持する中で現状にそぐわない点が出ることもあり、小改正によって対応できることもあれば、中長期の視座をもって改革に取り組まなければならないこともある。

慶應義塾においては、異なった意見を尊重し、多様な価値観を認め合う「多事争論」の気風が福澤諭吉以来息づいてきた。それが本学の大学運営の正統性と推進力であったことは間違いない。しかし、他方で、重層的かつ分散的に会議体が設置されているため、それにかかる時間とコストは膨大なものにのぼる。意思決定にかかる人的なコスト等を効率的に配分するためにも、また、学内の正統性の確保をより明瞭化するためにも、会議体の整理統合に向けての検証が不可避になってきていると思われる。

また、事務組織においては、近年の社会情勢や高等教育を取り巻く複雑化する環境の中で、本学においても新たな挑戦や多くの課題に取り組む必要があり、日々真摯に対応しているが、その内容は複雑多岐にわたっており、専門性が求められる内容も増大している。一方、対応すべき人員や組織体制には容量的な限界もあり、いかに最善の結果を生み出しつつ、健全な組織体制・労働環境の構築を実現するかといった点では未だ十分ではなく、様々な課題があると認識している。とりわけ、法務コンプライアンス系やIT系などの専門性の高い業務は、学内に広く分散・独立して遂行されている傾向が否めず、その統合的管理を行う組織再編は急務である。特に、後者のITシステムの統合的管理運営は、近未来の大学のあり方を考えると、AI（人工知能）の導入・活用なども視野に入れつつ、早急に取り組むことが必要であろう。

（４）全体のまとめ

以上のように、慶應義塾のガバナンスは、その長い歴史の中で先人の様々な知見と経験に基づいて整備を重ねられてきたものであり、現在でも総合大学として揺るぎない体制が構築されている。理事長と学長をかねる塾長のリーダーシップの下、社中協力の精神にのっとり、法人部門と教学部門の一体的連携が図られ、在校生・卒業生・教職員らの衆知を集め、また、それらの総力を結集して、大学運営が進められていることは高く評価できると思料する。

もちろん、（３）で指摘した課題が存在するのも確かである。そのなかには、近未来の大学が等しく直面しなければならない課題もあろうし、また、本学固有の課題もあろう。いずれにしても、それらは、上に縷々述べてきた本学のガバナンスを今後より一層効果的に動かすことにより解決可能であると確信する次第である。慶應義塾の伝統を守りながらも、時代の趨勢に合わせて不断の改革を継続しつつ、よりよい大学の運営につなげていくため、適切な中長期計画を策定し、塾長ならびに常任理事会を中心として、法人部門と教学部門の連携のもと、社中を挙げた取り組みを進めていく。慶應義塾の教育・研究・医療を通じて人類の発展に寄与すべく、着実かつ大胆に発展を遂げていきたい。

第 10 章第 2 節 財務

(1) 現状説明

点検・評価項目 1 教育研究活動を安定して遂行するため、中・長期の財政計画を適切に策定しているか。

【評価の視点】

○大学の将来を見据えた中・長期の計画等に則した中・長期の財政計画の策定

○当該大学の財務関係比率に関する指標又は目標の設定

【1】中・長期の財政計画

慶應義塾は、2014（平成 26）年度に塾長から「世界に貢献する研究大学としての慶應義塾の方向性」として 3 つの基本方針が示された。

- I 教育・研究・医療について、引き続きその質の向上を図ること
- II 教育・研究・医療の各側面において、社会の構造変化（国際化、少子高齢化、IT 化、地球環境の変化など）に応じ、社会へのさらなる貢献ができるよう義塾のあり方を検討し、必要と考えられる変革を進めること
- III 以上の前提として、義塾財政をさらに改善すること

以上の基本方針に基づき、2015（平成 27）年度から 2023（令和 5）年度のⅢ期 8 年にわたる中期計画を策定した。

【2】財務改善のための目標設定

第Ⅰ期から第Ⅱ期中期計画にかけて、財政基盤の確立とさらなる改善に向け、以下 4 点に取り組んでいるところである。（資料 10(2)-1）

- ①基本金組入前当年度収支差額において基本金組入額合計の 50%以上の収入超過を達成
- ②寄付金増収の実現
- ③収支改善に向けたさらなる予算の見直し
- ④慶應義塾中期計画に則ったスーパーグローバル事業の推進

なお、2019（平成 31）年度の事業計画においては①の数値目標部分をさらに発展させて、「事業活動収支差額比率 6%程度の安定的確保」とすることを目標とし、中長期的にはそれを 8%程度まで高めることによって基本金組入後の収支差額が均衡する状態を目指すことを掲げた。

点検・評価項目 2 教育研究活動を安定して遂行するために必要かつ十分な財務基盤を確立しているか。
【評価の視点】
○大学の理念・目的及びそれに基づく将来を見据えた計画等を実現するために必要な財務基盤（又は予算配分）
○教育研究活動の遂行と財政確保の両立を図るための仕組み
○外部資金（文部科学省科学研究費補助金，寄附金，受託研究費，共同研究費等）の獲得状況，資産運用等

【1】必要かつ十分な財政基盤の確立

学生生徒等納付金収入はスライド制を採用しており，着実に増加しているが，義塾は授業料収入に過度に依存することなく様々な収入源がある。

慶應義塾大学病院における医療収入をはじめとし，義塾の研究力を生かし，競争的に獲得した外部研究資金や産学連携で獲得した共同研究費などにより補助金収入・受託事業収入が増加している。また，一般的な寄付から用途指定の特別寄付金，基金化される大型の寄付など，多様化した形態による寄附金収入もほぼ安定的にある。これら外部資金（研究資金，寄付金）については詳細を後述する。

これらの収入の一方で，それに見合った経費支出もあり，また教育研究医療活動の持続性を維持するため，大学，一貫教育校などの施設設備の拡充を進めている。

【2】教育研究活動の遂行と財政確保の両立

また，教育研究活動の遂行と財政確保の両立を図るための仕組みとして，先述の「事業活動収支差額比率6%程度の安定的確保」および「各部門の予算は，経常的な事業すべてについて，中長期的な視点で抜本的な見直しを行い，前年度の支出予算を上限とする」などを掲げた予算編成方針を各部門と共有し，達成すべく折衝を重ねたうえで予算編成をしている（根拠資料10(1)-23）。各部門は新規事業を行う際に，新たな財源を確保するか，既存事業から捻出することを求められることになる。

【3】外部資金

外部資金のうち，研究資金，資産運用資金，寄付金の3つについて記述する。

①研究資金

2017（平成29）年度の研究費総額は約205億円であった。このうち公的資金としては文部科学省を資金源とする「科学研究費補助金」をはじめ「私立大学戦略的研究基盤形成事業」や「私立大学研究ブランディング事業」，「研究大学強化促進事業」を獲得している。科学研究費補助金では，2017（平成29）年度の研究機関別配分件数（新規採択・継続分の合計）は全国で11位，私立大学ではトップであり，採択件数は1,040件，配分額（直接経費ベース）は約27億円であった（根拠資料10(2)-2【ウェブ】）。

研究資金は受託研究費が最も多く約91億円となっている。外部機関から受け入れた研究資金を相手方組織別に分類すると，件数では企業が最も多く，約1,663件で約50億円，金額では独立行政法人・国立研究開発法人等が最も多く，444件で約77億円となっている。

なお，ここ5年間の研究費総額の推移を見ると，2013（平成25）年度の約197億円から，増減を繰り返しつつも増加の傾向にある。

②資産運用資金

資産運用については、リーマンショックによる影響を脱したのち、基金の利回り確保を目指した安定的な運用をこころがけている。近年では金融状況の影響を受けながらも予算を上回る運用収入を確保するにいたっている。

③寄付金

私学である慶應義塾は、21世紀の国際社会を先導し貢献する学塾を目指すため、教育・研究・医療活動の発展、学生生活の向上等に取り組み、資金の一部として寄付金を有効に活用している。募金内容は、キャンパス等各部門の周年事業をはじめ、使途指定の寄付金、維持会、教育振興資金、そして慶應義塾債（学校債）と、さまざまな形で寄付者の意向に対応して多様な募金活動を展開している（根拠資料 10(2)-3【ウェブ】）。

2012（平成 24）年から、慶應義塾は理工学部創立 75 周年記念事業、未来創造塾事業（湘南藤沢キャンパス開設 25 年記念事業）、医学部開設 100 年記念事業の 3 つの大きな周年事業を開始し、これらを合わせて教育・研究・医療環境整備事業として大きな枠組みの募金活動も実施した。一貫教育校においては、2012（平成 24）年から普通部本校舎新築事業、2014（平成 26）年から慶應義塾高等学校の開設 70 年記念事業ならびに国際拠点整備事業（ニューヨーク学院（高等部）の開設 25 周年記念事業）を開始し、教育の遂行上欠かせないハードウェアおよびソフトウェアの充実が図られることとなった。

また、自然災害の発生に鑑み、卒業生の同窓組織である慶應連合三田会と協働し、2016（平成 28）年台湾地震に 619,000 円、熊本地震へ 14,402,056 円をそれぞれ復興支援のため、義援金活動を実施した（根拠資料 10(2)-4【ウェブ】、10(2)-5【ウェブ】）。

（2）長所・特色

長所・特色としては、豊富な外部資金があげられる。「現状説明」の繰り返しになるが、高度な研究に基づく外部研究資金をはじめ、卒業生を中心とした塾員組織との連携が密であるがゆえ、個人・企業による寄付金へとつながり、その寄付金を元に設立した基金を特定資産とし積極的に資産運用による運用収入も他大学に類を見ない。

（3）問題点

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。大学の自己資金のうち、研究資金全体に占める割合は低い水準であり、高める努力が不可欠である。

将来を担う若手研究者や大学院生の育成と自由な研究への取り組みのためには、その基盤となる自己資金の充実に基づく資金援助が不可欠であり、そのための基金をよりいっそう充実させることは端緒についたばかりである。

また、財務比率のうち、積立率と流動比率が他の重要な財務比率と比較してまだ不安な水準であることが問題点としてあげられる。

鍵となるのが現金預金の伸びであることを認識し、そのために必要な手立てとして、まず

は「事業活動収支差額比率 6 %程度の安定的確保」という数値目標を掲げた。中長期的にこの比率を 8 %まで高めることで積立率および流動比率が改善されると考える。

(4) 全体のまとめ

義塾における中期計画と単年度の事業計画に基づき、教育・研究・医療の一層の質の向上を図るため、財務基盤を確保し、効率的に運営している。具体的には 2019 年度の事業計画において「事業活動収支差額比率 6 %確保」という数値目標を掲げた（根拠資料 1-22）。なお、直近の 4 年間の決算においてこの数値目標は、全国平均を上回る高い水準で安定的に達成することができている。

財政において、収入面では学生生徒等納付金収入への過度の依存を避け、学納金以外の財源として、外部研究資金・寄付金・運用収入を積極的に確保し、安定的な財政基盤を整備しつつ、教育研究水準の維持・向上につなげている。支出においては、予算編成時に数値目標の共有と事業内容の精査および折衝を重ねることで、財政基盤を確立しつつ、新規事業を含めた教育研究活動が着実に遂行される仕組みも備えている。

終章

慶應義塾は、創立者福澤諭吉の理念や精神を受け継ぎながら 160 年間にわたり絶えず成長を続け、一学塾から総合大学へと発展した。創立から現在に至るまでには多くの困難や危機に直面したが、社中（慶應義塾の関係者）の協力のもとでさまざまな改革に取り組み、それらの難局を克服してきた。現在においても、その伝統は息づいており、社中協力の気風にかわりはない。

本報告書は、慶應義塾が 2018（平成 30）年度に至るまで進めてきた様々な取り組みを、義塾自らが点検・評価した結果を提示するものである。義塾では、これまでも定期的な点検・評価を実施してきたが、今回の点検・評価は、点検・評価規程が 2003（平成 15）年に施行されて以降、全塾的に大学認証評価受審に伴って実施したものとしては第 3 回目のそれにあたる。本報告書をまとめる過程で、慶應義塾がこれまでに先人から受け継ぎ、積み上げ、さらに発展させてきた大学運営の制度と伝統を改めて評価する機会を得ることができた。その一方で、様々な課題も浮き彫りとなった。詳細は各章に譲るが、時代を先導する取り組みを着実に進めると同時に、これらの課題を着実に改善することが、慶應義塾が広く社会に貢献するとともに、わが国を代表する私立大学・研究大学として、世界トップレベルの大学と伍するという責任を果たすために必要なことであると考えている。

また、現状で把握できている問題点をただ克服するだけでなく、世界トップレベルを目指す大学として、時代に先んじた試みの実施や、新たな価値の創造といった、より卓越した大学のあり方を模索することにも取り組みたいと思う。「はじめに」でも述べたように、福澤諭吉が「慶應義塾の目的」の中で、「躬行実践、以て全社会の先導者たらんことを欲するものなり」と述べていたことがここでも改めて想起されるべきであろう。慶應義塾は、全社会の先導者として、より一層の努力を払わなければならないと認識している。

課題は多く、越えなければならない壁は高い。しかし、慶應義塾は、本報告書で述べた各種の取り組みと実践することによって克服可能であると信じる。が、従前の伝統をただただ墨守するだけではすまない時代に私たちは生きている。慶應義塾では、従来の大学運営の伝統と実績を基礎にして、点検・評価の実施体制をより着実なものにすべく、2018（平成 30）年度に点検・評価規程を改正し、全学的な質保証体制のより一層の推進を目指して、体制整備を進めているところである。この成果は即座に顕れるものではないが、これまで以上に新しい時代に適合した大学へと慶應義塾を導くと信じる。特にその成果が顕著にあらわれるのは、次に全塾的に点検・評価を実施する時期であろう。本報告書がそのような多難な時代において改善・向上の道しるべとして活用され、未来の大学像へ歩む、その道程の一里塚として認識されていくことを期待する。