

慶應義塾は、平成15（2003）年に、「慶應義塾点検・評価規程」を制定し、慶應義塾全組織を対象とする定期的な点検・評価を開始することとした。以下では、平成16（2004）年度に続く、2度目の全学的な点検・評価である、平成23（2011）年度の点検・評価の結果を要約するとともに、総合的な説明を加えることとする。

・慶應義塾の現状の総括

1．理念・目的

慶應義塾では、創立者である福澤諭吉の建学の精神が、建学以来、小学校を含めた一貫教育校、学部、研究科、研究所にまで浸透している。学部学則冒頭の目的規定においても、「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」（1条）と明示されている。また、大学院学則冒頭の目的規定においても、「本塾建学の精神に則り、学理及びその応用を研究教授し、学術の深奥を究めて文化の進展に寄与すること」（1条）とされている。

このように、慶應義塾の理念・目的は、教職員と卒業生（塾員）の間に長年にわたり受け継がれており、在学生に対しても式典や授業・各種イベント・印刷物を通じてそのメッセージが伝えられ、その歴史的・現代的意義が説かれている。また、常任理事会を中心に、理念・目的は刻々と変化する社会的な状況との関わり合いで検証され、その都度、行動の指針として具現化され、各部門においては、理念・目的、ならびにその具体化された指針を共有化することが図られている。

2．教育研究組織

教育研究組織の編成原理は、目的・理念と合致するものであり、それは以下の4つの指針と関わっている。それは、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、教育と研究の両面にわたる国際化への対応、高度職業人教育の拡充と強化、研究支援組織の充実と強化である。

は、総合大学の強みを用いて推進されているが、リベラルアーツ教育に対しても、平成14（2002）年、日吉に教養研究センターを立ち上げ、その充実を図っている。については、日本で初めて外国人留学生を受け入れたという実績を持ち、平成21（2009）年には文部科学省の国際化拠点整備事業の拠点校に採択され、留学生の受け入れ態勢を整備し、留学生の増加を目指している。については、昭和53（1978）年、わが国はじめての2年生MBAコース（経営管理研究科）を設立した経験を活かし、職業人教育の拡充に努めている。については、現在、様々な外部資金を用いて先端的な研究を行っているが、資金の獲得とその機能的管理を実現する組織として、総合研究推進機構を平成16（2004）年に設立。さらにこれを発展的に改組して、平成23（2011）年に研究連携推進本部を立ち上げている。また、教育研究組織の適切性については、常任理事会、大学評議会、大学院委員会といった会議体で不断に検証されている。

3 . 教員・教員組織

慶應義塾の各学問分野で求められる教員像は、慶應義塾創業・建学の理念と各学部・各研究科の目的を基礎として、それぞれの部門で具体化されている。教員・教員組織は、時代の変化の中で生じた新しい状況の中で、自分の頭で考えることのできる能力を学生が獲得できるような教育を行うことが求められる。授業科目と担当教員の適合性は、授業編成会議やカリキュラム検討委員会で判定、検証されるが、その際、受講生からのフィードバックが判断のための資料とされる場合もある。なお、教員の任用と昇任については、ピアレビューの形式をとって行われるが、研究活動の評価については、論文の点数や引用件数等、指標のある理系学部とそうでない文系学部とでは、事情は大きく異なっている。

4 - 1 . 教育内容・方法・成果（教育目標、学位授与方針、教育課程の編成・実施方針）

慶應義塾の学部・研究科において定められる教育目的、学位授与方針は、学則によって規定の形で明示されており、ウェブサイト、履修案内等の印刷媒体で公表されている。また習得すべき学習成果については、各授業、学年ごとにシラバス、履修案内等によって示されている。学部、研究科の教育課程は、それぞれの学則に沿って編成されており、学則の改定については、各部門の学習指導担当委員やカリキュラム委員会等が、見直しをしている。学則の改定は、各学部・研究科による意思決定により発議され、大学評議会・大学院委員会の議決により行われる。

4 - 2 . 教育内容・方法・成果（教育成果・教育内容）

設置科目については、学部では、ほぼ専門6：教養（総合教育科目）3：外国語1，という比率で配分を行っており、教育課程の初期に総合教育科目や外国語科目、中期以降に専門科目やゼミナール、リサーチワークを置くという形が共通している。しかし、必修・選択科目の配分は、専門とする学問の性格の違いで、各学部間で大きな違いがある。研究科については、学部に基礎を置く研究科は、学部との連携を考慮した教育課程・内容となっているが、近年の社会的要請を受け、専門職教育の要素を入れたものになっている。

各学部・研究科に共通する教育目標は、高い問題解決能力を学生に身に着けさせることである。そのため、インターンシップのような実践的・職業的な教育も必要とされる一方で、過度の専門化の弊害を避けるため、豊かな教養教育やダブル（トリプル）メジャーが必要である。前者については、慶應義塾では、各学部にリベラルアーツの担当者が所属しているという事情もありその進展も大であるが、後者に対しては、より他学部、外部との連携が必要となると考えられる。

4 - 3 . 教育内容・方法・成果（教育方法）

慶應義塾では、学生の実践応用力、問題解決能力を高めることを第1の目標としている。そのために、ゼミナールのような少人数形式の授業を活用しているが、そのほかに、さまざまな専門家が、自らの専門的観点から分析を行うオムニバス形式の総合科目、さらに、インターンシップや課外活動も積極的に活用されている。

学生の履修上限の設定については、そのメリットとデメリットが存在するため、慎重な調整が必要であり、学習指導担当教員のきめ細かい指導が必要である。研究科では、研究

計画の立案から学位論文作成に至る制度的工夫が行われているが、これが学位論文の増加につながっていると考えられる。また、学生が履修前にあらかじめ授業の内容を知っておくことは重要であり、そのためのシラバスの充実の必要性は言うまでもないことである。

成績評価の各科目、担当者ごとのばらつきは、以前より改善すべきポイントとされており、これに対して、各担当教員で多くの努力を行っているが、同時に、文系学部のグレーディングが、一般と比べて低すぎるという指摘もある。また、成績評価を国際水準に合わせるために、セメスター制に移行し GPA 成績を採用するかどうかといった課題もある。

教員のスキルアップは、各部門にFDの形で進められており、そのための学生による授業評価、卒業生アンケート、相互的授業参観、ウェブサイトにおける授業の公開等が行われている。たとえば、SFC における SFS は、全科目に対して行われている。

4 - 4 . 教育内容・方法・成果（成果）

各学部、研究科は、種々の評価指標を用いて、教育目標に沿った教育成果が上がっているか検証され、教育内容・方法の質的向上につながる努力をしている。しかし、学生の自己評価、就職先の評価については、わずかな例を除いて、システマティックには行われていない。学位授与の要件は、それぞれの教育目標に従って各学部・研究科が定め、個別認定を行っているが、その適合性・客観性を担保するために、大学評議会・大学院委員会で相互に情報を交換している。

5 . 学生の受け入れ

慶應義塾は、さまざまな受け入れ方法に従い、幅広い学生募集、入学者選抜を行っている。その際、各学部・研究科は、入学試験要項・ウェブサイトのなかで、学生の受け入れ方針や入学時にあたって求められる知識・水準を明記している。また、入試業務に携わる入学センターは、入学者選抜において改善や検討が必要になった事項について申し送りを行い、募集の広報や募集における改善に役立てている。入学選抜における透明性や公正性、不測の事態に関わる問題については、各学部・研究科の会議体、ならびに全学的な組織体で議論・意見交換がなされ、意思決定がなされる。このプロセスによって入学選抜における透明性と適切性が維持されていると評価できる。

学部の入学定員超過率も、概ね 1.0 から 1.2 以下の水準にあり、適切な範囲内にあると考えられる。大学院に関しては、入学志願者・修了者に関して学部とは全く異なる状況にあるため、ただ入学者の数だけ増やすという試みは慎んでいる。

6 . 学生支援

慶應義塾大学では、学生総合センターを設置し、大学キャンパスが学生にとって正課授業・課外活動を通じての生活の場と考え、入学から卒業までの間に生ずる学生生活上の諸問題に総合的に対応することとしている。また、進路支援に対しては、学生が社会的・職業的に自立する人材となり、自ら望むキャリアを切り開かねばならないという考えから、学生の自主性を重んじ、大学教育と課外活動の重視、学生の自主性と社会性の涵養、個別相談の重視という方針を立てている。また、各学部・研究科では、学習指導担当教員を中心に留年者・退学者に対し（保護者同伴の場合もある）、面接・指導を行っている。

本学の奨学金制度は、毎年 1,500 人以上の新規の採用者となる「学生支援機構」の奨学金のほか、大学独自の奨学金（給付）、地方自治体・民間の財団による奨学金（給付・貸与）等、多種多様な奨学制度を備えている。留学を希望する学生には「派遣留学制度」を設け、国際交流の支援を行っている。さらに、平成24（2012）年度には、地方出身者のための「学問のすゝめ奨学金」、東日本大震災で被災した塾生の支援のための「慶應義塾東日本大震災被災塾生特別奨学金」を新設し、制度の充実を図っている。

とりわけ学生のための相談窓口として重要なのが、「学生相談室」である。相談室は各キャンパスにおかれ、臨床心理士の資格をもつ兼任（専任教職員）と非常勤のカウンセラー（現在計24名）が常駐し、学生の多様な相談に応じている。

7．教育研究等環境

慶應義塾は、年度ごとに出される事業計画の基本方針に、「老朽化した建物の建て替えを推進するとともに、キャンパス環境の改善・充実につとめる」を挙げており、これに沿って教室不足の解消、アメニティ空間の充実等、教育研究環境の充実と安全性につとめている。現在、1都2県に、6キャンパス1地区を有しているが、担当部署の下で日常的に校地・校舎の維持・管理が行われている。また、各キャンパスに防火責任者を置き、防災マニュアルを配布するなど、学生・教職員の防災意識の向上にも努めている。

図書館機能は、メディアセンターという形態で運営されており、各地区にそれぞれメディアセンターが配置され、それぞれが特徴的な蔵書構築を行っている。蔵書数は4,976,618冊、雑誌タイトル数は68,382であり、電子媒体資料は、データベース141点、電子ジャーナル43,477誌、電子ブック13,141点を利用に供している。海外出版社の毎年の価格高騰に対しては、図書予算の組み替え等以外に、海外のコンソーシアム活動への参加で対抗している。また、情報提供の電子化が進む中、大学固有の認証システム(keio.jp)を用いて学内所属者がデータベースや電子ジャーナルにアクセスできるサービスを提供したり、情報提供のプラットフォーム(KOARA)を立ち上げ、学内で生産されるコンテンツを順次掲載したりしている。このため、6つのキャンパス間は、10Gbpsの高速ネットワーク回線が敷かれ、高度なネットワーク利用にも余裕を持って対応可能となっている。

慶應義塾は、現在、G-COEプログラムに代表される多くの大型研究費を獲得している。その際、研究の入り口から出口までを支え、多様な研究連携をスムーズに支援し、慶應義塾の持つ研究力を十分に発揮させるために、研究連携推進本部が組織化されている。研究連携推進本部は、研究支援センターと共に（各キャンパスに置かれ、研究費に関する情報収集と資金管理を行っている）慶應義塾での研究支援の充実を図っている。また、慶應義塾における公正かつ健全な研究活動のために、平成17（2005）年に「慶應義塾利益相反マネジメントポリシー」を示し、平成22（2010）年には「慶應義塾の研究活動に関する申し立て窓口運用ならびに調査手続き等ガイド」を作成し、コンプライアンス体制を整えている。

8．社会連携・社会貢献

慶應義塾は、平成17（2005）年に「慶應義塾産官学連携ポリシー」を、平成20（2008）年に「慶應義塾国際産官学連携ポリシー」を制定し、慶應義塾と産業界との国際的な視点

に立った連携を深めることを目指している。これにより、産業界からのフィードバックで研究者が刺激され、実業化に向けて研究がさらに展開されると期待されている。

慶應義塾は、地域社会からの期待に応え、地域のさまざまな活動に寄与し、地域社会との連携に広く組織的に取り組むため、平成20（2008）年6月、社会・地域連携室を設置した。地域社会への活動としては、港区スポーツふれあい文化健康財団と慶應義塾大学の共催の生涯学習講座である「港区民大学」、港区との共催によるアートマネジメント講座、日吉キャンパス公開講座、理工学部市民講座、藤沢市民講座等の公開講座等が挙げられる。

学外組織との連携活動としては、平成18（2006）年、日本電信電話株式会社（NTT）と包括連携契約を締結し、独立行政法人・理化学研究所とは、平成20（2008）年に連携・協力協定を締結し、継続的な連携活動を行っている。東京都港区とは、平成16（2004）年より産学公連携を推進しており、港区区民生活部商工課と共催で慶應義塾の技術紹介会を年1回開催している。他の自治体との連携としては、これまでに山形県および鶴岡市、山梨県および富士吉田市、大分県中津市、京都市教育委員会、東京都港区、長崎県、神奈川県藤沢市（湘南藤沢キャンパス）、神奈川県川崎市、静岡県と包括協定を締結し、連携協力活動が推進されている。

9．管理運営・財務

9 - 1．管理運営

慶應義塾のトップは塾長である。塾長は理事長であり、大学長を兼ねる。また、塾長は、規約ならびに理事会および評議員会決議に基づき、一切の塾務を総理し、かつ塾務全般につき慶應義塾を代表する。塾長は補佐役として常任理事を置き、職務を分掌させている。法人の意思決定を行う機関として、評議員会、理事会、常任理事会があるが、その構成、権限については慶應義塾規約に、運営についてはそれぞれの規則によって定められている。

学長は全学の学事を統括し、学部長および研究科委員長は各学部・研究科を統括する。各学部には教授会が、大学院各研究科には研究科委員会があり、その運営は学則に定められている。学事の共通事項を審議する会議体として、大学評議会（学部）および大学院委員会（大学院）がある。以上が慶應義塾の内部ガバナンスの基本であるが、このようなガバナンスのあり方に対しては、種々の問題点も指摘されており、現在も、理事会を中心に議論がなされている。

9 - 2．財務

慶應義塾は、平成17（2005）年に創立150年事業を計画し、以降10年間の事業計画（900億円）を策定し、募金活動および記念事業を開始した。その財源は、250億円の募金と、経営改革によってもたらされた収支改善（経常費）であった。しかし、平成20（2008）年に発生したリーマンショックによる金融資産への打撃が、財政を一気に悪化させ、当該年度における帰属収支差額は、15億円の支出超過となった。平成21年度は、新しい執行部体制となったが、継続中の記念事業があるため、抜本的な収支改善を図ることはできず、2年連続の帰属収支差額の支出超過となった。その後、収支バランスの改善を図り、平成22（2010）年度には、帰属収支差額で25億円の収入超過、消費収支差額で72億円の支出超過にまで改善することができた。平成23（2011）年3月に発生した東日本大震災

の影響はあるものの、現在は財政改善が軌道に乗りつつある。

10．内部質保証

慶應義塾は、平成15（2003）年に「慶應義塾点検・評価規程」を制定・施行し、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た。平成16（2004）年にこの「慶應義塾点検・評価規程」に基づくはじめての全学的な点検・評価を実施し、これを『2004（平成16）年度 点検・評価報告書』にまとめ、外部評価委員による意見も添えて、これを学内外に公表した。平成20（2008）年には、平成17（2005）年度大学基準協会による認証評価時に付された「助言」を中心に、点検・評価ならびに評価結果に基づく改善状況の検証を行い、その結果を「提言に対する改善報告書」、「慶應義塾大学看護医療学部 完成報告書」にまとめ、これを学内外に公表した。

点検・評価は、4年に1回行うと規定されているが、慶應義塾の「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、「学内理事等懇談会」（教員部門）、「部長幹事会」（職員部門）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いる。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、大学運営の健全化と経営の安定化に役立っている。

教学組織と法人執行部との連携は、制度的・人的に密接に行われている。学内理事は法人全体の観点から、連携協力関係・機能分担・権限委譲を行い、法人組織が掲げる長期的、構造的な改善の実現に向け、バランスのとれたガバナンス体制を維持している。

事務部門は、「事業計画--基本方針と大綱」に基づき、塾監局長のもと、毎年度、各部署・部門の目標設定を行う。各管理職は、期首に当該年度の「業績目標」、「業務目標」をそれぞれ設定し、設定した目標の実現に向け業務を遂行する。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。

・全体的な目標の達成状況

慶應義塾の各部門が多種多様な活動をしつつ、全体として1つにまとまっているのは、教職員と学生が慶應義塾の建学の思想を共有し、これを活動の指針としているからである。慶應義塾を1つにまとめ、これを個性的なものにしているのも、この理念が深く堅固に共有されているからである。そのため、現在の理念・目的の公表・周知の方法について評価するならば、まさに適切であるといえる。

慶應義塾は、福澤諭吉が幕末に、わが国の近代化を担う人材を育成するために開いた学塾として出発したが、その慶應義塾の理念・目的は、時代と共に陳腐化するものではなく、時代を超えた普遍性をもったもので、現代にあっても強い妥当性を持ったものであると考えられる。まさに、それは、現在のわれわれに問われている、個人の自立、ならびに個人の自由で合理的な発想の大切さなのである。

慶應義塾大学が教育編成原理としてきたのは、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， 教育と研究の両面にわたる国際化への対応， 高度職業人教育の拡充と強化， 研究支援組織の充実と強化であるが，それぞれ，一定の成果をあげている。

については，専門間，理論と実践の間，そして科学知と人文知の間の統合を実現するものとして機能している。 の国際化でも，少なからぬ学部・研究科で，英語だけで学位が取得できるようになったという点で，一定の成果が上げられたといえる。 についても，法科大学院という専門職大学院ばかりでなく，他の研究者養成を主眼とする研究科でも，高度職業人の養成の比重が増していることから，一定の評価ができる。 については，研究連携推進本部の発足が，そのための大きな役割を担っている。

慶應義塾の教員・教員組織に関して，高く評価できるものは，「優れた教師は，優れた研究者でなければならない」という創立以来の「半学半教」の伝統であり，実際，この教育と研究の不可分性は，慶應義塾の隅々まで浸透しているといえる。

専任教員が授業を担当する比率は，ここ数年，若干低下の傾向を見せているものの，まだ他の私大に比べれば，高い水準にあると思われる。またシラバスについては，以前に比べてかなり詳細に書かれるようになり，FDについては，ようやく本格化したという段階ではあるが，各部門で組織的に行われるようになったため，その方向性としては，妥当なものと評価できる。

慶應義塾の教育内容・方法・成果（教育目標，学位授与方針，教育課程の編成・実施方針）については，各学部・研究科がウェブサイトを用いて，教育目標，学位授与方針，教育課程の編成・実施方針などを公表し，かつその見直しも積極的に行っている。しかし，各部門間の統一性，情報の共有が図られれば，より効果的になると考えられる。

教育内容・方法・成果（教育成果・教育内容）については，適切な授業科目の開設・教育内容の提供，教育課程の体系的な編成という点では，特に少人数によるインテンシブな教育を充実させていることに対して評価ができる。これは，学生の問題解決能力，コミュニケーション能力の育成という面では有用であると考えられる。しかし，他部門，他大学との連携，高大連携という点ではより一層の進展が望まれる。

教育内容・方法・成果（教育方法）については，履修者が 500 人を超える授業を減少させ，代わりに少人数の授業を増加させていることには，一定の評価ができる。もっとこの流れを推し進めるべきである。

教育内容・方法・成果（成果）に関しては，各学部・研究科は，それぞれ工夫をして教育内容・方法の改善につなげているとあってよい。学位授与についても，特段，問題は見つからない。しかし，教育目標に沿った成果が出ているか，についてのシステマティックな評価，外部からの評価（卒業生・就職先での評価を含む）は，それほど進んでいない状況である。

学生の受け入れに対する各学部・研究科の努力は，ある程度，評価ができる。学生の受け入れ方針については，ウェブサイト等を用いて適切に表示・公開しているが，成績開示等の入試の透明性に関しても，若干の進展が見られる。

最近の大きな問題として，慶應義塾大学への進学者の首都圏の集中がある。学生の多様性は，私学としての慶應義塾にとり，きわめて重要な問題である。多様な人材を育成することは，社会にとってのリスク・マネジメントの役割を果たしている。ここに国公立大で

ない私立大学，そして慶應義塾の役割があると考えられる。そのため，多くの多様な学生に入学してもらうために，広報のみならず，幅広い代替案から解決案を考え，実施することが望まれる。

慶應義塾の学生支援については，奨学金の充実という点で，大きな進展があったといえる。それは，支援強化：「学問のすゝめ奨学金」の新設に見られる，制度補充：「震災対応奨学金」の新設，制度効果が低いと思われる制度の改変・廃止：「家賃保証制度」等の見直し，法律適用：「慶應義塾大学教育ローン制度」の新設，そして，システム再編成という内容をもっている。また，学生相談室の拡充や進路支援の充実も見られる。しかし，奨学金についても，入試制度と絡めた学部・研究科独自の奨学制度の充実等は，今後，前向きに考慮すべきものと考えられる。

教育研究等環境は，創立 150 年事業の中で，老朽化施設の建て替えがなされたものの，まだまだ，建て替えが必要な建物が残っている。また，大きなスペースを要する図書・雑誌・学術資料の扱いについても，今後大きな論点となろう。

社会連携・社会貢献については，研究推進支援の事務部門と各学部・研究科の研究者とが相互に連携することによって，企業や研究組織との共同研究，および受託研究の受入れ推進，さらに，研究成果の事業化までの一連の体制整備が構築されている。ただし，リーマンショックや東日本大震災の影響による産業・社会構造の変革に伴い，慶應義塾における研究に関する社会連携・社会貢献については見直しの時期に来ていると思われる。

慶應義塾の管理運営については，慶應義塾のガバナンスの問題について幅広い検討が行われることになったことが挙げられる。

慶應義塾の財務については，平成22（2010）年度決算は，前年度と比べ，帰属収支差額，消費収支差額とも41億円の改善となった。これは，工事関係予算の削減等によって節減によってもたらされた効果である。現在，財政はようやく好転し始めたところであり，より一層の努力が必要と思われる。

内部質保証については，「事業計画--基本方針と大綱」に示された中長期の目標と年度単位の事業計画が関係づけて明示され，予算編成を通じて学内の資源配分が事業計画を適正に反映するようになったことで，目標に対して整合性のある大学運営が可能となった。一方，事業計画に基づく実際の施策の成果は，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，学部レベルで取り組むべき問題等，具体的に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。PDCA サイクルを機能させながら，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。

．喫緊に取り組むべき課題

慶應義塾が喫緊に取り組むべき課題として，以下のものが挙げられよう。

まずは，国際化を進展するために，学部と大学院に英語による授業を増やすことである。英語による授業の拡充は，海外からの留学生を獲得するのに役立つと同時に，海外留学を志す塾生にとっても有用となる。これにより，海外の大学との交換留学もより容易になり，海外大学とのダブル・ディグリー・プログラムもより進展すると考えられる。

次に、高度職業人の養成、職業人に対する継続教育・リカレント学習である。これは社会からの要請であり、これからますます比重が高くなると考えられるが、先取りして始めた方がよいとも考えられる。その際、今までとは異なる授業のやり方、つまり遠隔教育やeラーニングの利用といった、新たなメディアを教育の各方面で活用する試みを考えなければならない。

専任教員1人あたりの学生数についても、少人数によるインテンシブな教育の充実を図るため、財政的問題はあるが、今以上に減らす努力をしなければならない。そして、それと共に、1クラス500人以上という大授業を減らすことを考えなければならない。

また、時代の要請や社会状況の変化、研究のフロンティアの変化に応じて、授業科目の見直しをする必要がある。また、教員採用についても、国際的な水準にある国内外の研究者の任用、既存分野以外の新分野の研究者の採用が望まれる。またその際、今まで比較的に採用の機会に恵まれなかった女性教員の採用の推進が、男女共同参画社会の実現という観点からも望まれる。また、FDについても、これまで以上に組織的に進展させることが、必要である。

各学部・研究科は、独自に教育目標、学位授与方針、教育課程の編成・実施方針について見直しているが、その際、必ずしも各部門の取り組みについて情報の共有化が十分ではない。部門間の優れたアイデアの情報共有をもっと進めることによって、それぞれのカリキュラムの見直しの作業が容易になるだけでなく、単位互換・ダブルディグリーといった部門間の連携もスムーズに進むことが期待できるし、これによって教員間の交流が進むことで、FDといった面でもよい影響が出ると期待できる。

また、国内外の大学との本格的な単位互換制度や授業相互乗り入れの協定の締結は、これまで以上に進めるべきであるし、高大連携についても、これまでの慶應義塾の一貫教育校のみならず、地域の高校との連携といった試みを行うことも考慮すべきであろう。

担当者間、部門間でバラつきのある成績評価については、その客観化、平準化を押し進める必要があると考える。その際、FDへの取り組みをさらに進めることが必要である。

近年、慶應義塾大学への入学者が首都圏に集中し、それが全体の7割を占めるほどになっている。本学としては、可能な限り、全国の様々な地域からの入学者を迎えて、学生の多様性を確保することが重要である。それは、入試広報の課題として、全国の様々な地域の高校生に慶應義塾を知ってもらうことが必要である。他方、入学選抜方式にも工夫が試みられるべきである。これには、法学部の採用したAO入試である、地域ブロック枠入試や、慶應義塾が学部学生を対象とした「学問のすゝめ奨学金」があるが、これからもこのようなさまざまな試みをすべきであるとする。

過去の薬物乱用事例に鑑みて、学生に対して薬物乱用防止の啓発活動をさらに積極的に行う必要がある。さらに、就職難の中、進路相談の受け付けに予約待ちの状態が続いている。学生支援の最前線として、学生相談をより強化する必要がある。

共立薬科大学との法人合併（平成20〔2008年〕）に伴い、徐々に管理運営体制の統合をはかってきたが、引き続き、積み残しの課題も解決する必要がある。

慶應義塾の持続可能性を考えると、まず第1に、財政の健全化を一刻も早く実現するように努めなければならない。これを実現するためには、帰属収支差額の収入超過（黒字）額の拡大、施設整備投資の抑制による消費収支の均衡を目標とした財政状況の改善が必要

である。予算執行においても、予算と決算の差が出てこないように、予算作成時の仕様・金額が適正であるように、努めなければならない。

・今後の展望

今回の点検・評価のプロセスの中で、慶應義塾の150年を超える伝統とそれを支える福澤諭吉以来の建学の理念の強さをあらためて確認した。慶應義塾が教育・研究・医療の質を向上させ、社会に貢献するという目的を果たし、持続可能な組織として進化し続けるためには、この建学の精神とそれによって作られた制度を守りながら、社会の状況の変化の中で、その制度を不断に見直すという作業が必要である。

現在、慶應義塾では、いかにして教育・研究のレベルを維持・進展させるか、いかに国際化へ対応するかが喫緊の問題となっている。さらに、各キャンパスの老朽化施設の建て替え、新病院の建設、留学生や地方出身学生のための奨学金制度の拡充も要請されている。

これらの問題を解決し、事業を実現するには、何よりも、帰属収支差額の超過分（黒字）を少しでも拡大し、財政の健全化を果たさなければならない。また、寄付金を募る必要もある。この状況では、教職員・学生のみならず、卒業生（塾員）の協力と支援が必要となる。現在の慶應義塾の制度の中には、今回の点検評価によって明らかにされたように、見直しと改善が必要なものも存在している。ただ、その作業を行う際にも、慶應義塾の構成員（社中）をつないでいる建学の理念・目的は動かすことなく維持していく必要がある。