

# 2020年度日本女子大学外部評価委員会提言

2021年3月11日

日本女子大学外部評価委員会

井野 秀一 委 員

金子 智雄 委 員

久住真紀子 委 員

佐藤 正志 委員長

佐藤 正子 委 員

松村 正人 委 員

(五十音順)

## テーマ 1：理念・目的

創立 130 周年に向け、創立の理念を現代にどのように活かしていけるか。ダイバーシティ推進の中で、本学の強みをどのように発展させ、弱みを自覚し強化すべきか、130 周年に続くこれからの日本女子大学を外部の視点からのご提言をお願いします。例えば、社会が求める人材と本学の人材養成にギャップはあるか、男女が共存する社会で生き生き活躍できる女性像や、女子大学の社会的意義についてもご意見をお聞かせください。

### 1-1. 創立 130 周年に続くこれからの日本女子大学は、創立の理念をどのように活かしていけるか。

創立の理念である「建学の精神」並びに「三綱領」は現代にあっても全く色褪せていないばかりか、多様化・複雑化する 21 世紀の社会において活躍が求められる人間像に対する一条の光としての輝きを今も放っている。

「信念徹底」は自ら掲げる崇高な目標に向かって力強く前進すること、「自発創生」は創造性のある新たなチャレンジに積極的に取り組むこと、「共同奉仕」はチームワークを通じた豊かな社会活動と他者視点の芽を育むことにつながり、これらは従来通りの対応での解決が難しい諸課題(少子高齢化・環境保護・経済格差・人権・教育・医療・福祉など)が山積する現代社会・国際社会が求める人材・リーダーの育成に叶うものである。また、SDGs(持続可能な開発目標)などの世界共通のグローバルな羅針盤と共に歩んでいく若者たちの未来に向けた心の支えになるものである。

改めて創立の理念の先駆性と時代を超えた普遍性を確認すると共に、それが私学としての貴学のアイデンティティを形成し、卒業生たちの誇りとなっていることを高く評価し、創立の理念の弛まぬ継承と教育・研究を通じたその実践は、今後の更なる伝統ある貴学の強み(ブランド)に大いに資するものであることを確信する。

創立の理念を継承した教育・研究活動、またそれを体現した卒業生の社会における活動からなる、教職員・学生・卒業生たちの継続的・集合的な営みを可視化し、さらにそれを活性化させるために、教職員・学生と卒業生とのネットワークを強化し、同じ志をもって励ましあう素晴らしい集団として意識されるような方策を、学内外において展開されることが期待される。

同時に、卒業生のキャリアや意識について、長期的な調査・分析を行い、創立の理念に基づく教育の成果を評価し、その改善に繋げると共に、学生の卒業後のキャリアへのイメージを貴学のアイデンティティを自覚しながら形成することを助けることは有益である。卒業生とのネットワークづくりや卒業生の意識調査は、一部の学科では実施されているが、これらを全学的に推進することが期待される。

## 1-2.社会が求める人材と本学の人材養成にギャップはあるか。

創立の理念である「建学の精神」並びに「三綱領」が貴学の人材養成で名実ともに実践・達成されているならば、社会が求める人材とのギャップはないと考えられる。実際、高い就職率から推量できるように、卒業生が高い社会的評価を得ていることは、そのことの証左であると言える。そうした強みをさらに強化することが本提言の目指すところである。

貴学の掲げる「三綱領」は、まさにリーダーとして必要な要素そのものであり、それを基礎としてリーダーとしての素養・理念を身に着けた人材を世に送り出しているという事実は、社会・企業に対して大いにアピールできる点であり、学生にも、キャリア教育などの場を通し、その点について自覚と自信を持てるようにすることが望ましい。(リーダーにはさまざまなタイプがありえるが、「三綱領」は、社会をとりまく環境の変化により今日一層求められるようになっている「サーバントリーダー」という新しいリーダー像をも包括していると考えられる。)

さらに、複雑化する社会において活躍する人々を世の中に輩出していくためには、リベラルアーツと専門教育をバランスよく推進する大学教育に加えて、未知の課題やオリジナリティのあるユニークな研究にチャレンジできる大学院教育の充実・加速にも期待したい。

2021年度に実施されるキャンパス統合は、貴学の大きな転機となることが大いに期待される。このキャンパス統合によって、学部・学科の枠を超え、文理双方を学べる環境を創造することが目指され、とりわけ今日求められている、アクティブで学際的なキャリア教育、社会連携教育、AI・DS・ICT教育という3つの認定プログラムの導入が計画されていることは高く評価される。

大学に入学した学生に対して、早期にキャリア・デザインの学修機会を提供することは重要である。漠然とした入学動機から、可能ないくつかのキャリアをデザインする過程で、大学での授業がどのような場面で役立つか、将来のキャリアにどのような意味があるかを考え、授業への取り組みを主体的に変えてゆくことが期待される。

グローバル化と少子化の中で、今後、より高度で専門的かつ学際的な知識と能力が必要とされる社会の到来を見据えて、さらに、全学的な副専攻制度や複数専攻(ダブルメジャー)制度の導入、また大学院教育の拡大・充実を検討することが必要であろう。またそのために、f-Campus等、他大学や学外組織との連携を図ることが有効であろう。とくに、これに関しては、コロナ以後の大学教育の可能性として、e-Learning・遠隔教育を活用した主体的でアクティブな学修システムの構築とともに進められることが期待される。

また、社会人としてのキャリアアップやキャリアチェンジをアカデミックな視点から支えるリカレント教育や地域・地方との連携の仕組みの工夫(通信教育・遠隔講義・ICT活用・市民講座など)も少子高齢社会でのダイバーシティ推進の人材養成に大きく貢献するであろう。

リーダーシップをもち、新たな価値を創造し、イノベーションをもたらすことのできる人材を社会に供給すると同時に、大学は、それ自体が知の拠点として確立され、産学連携・地域連携を活発に進めることが求められている。そのためには、教職員自身が社会との関わりを重視し、大学が現代のグローバルで普遍的な社会的要請に応えようとしているか、すべての研究・教育・社会連携活動について、SDGs等、今日求められている取り組み(例えば貴学ホームページに掲げられているすべての「本学の取り組み」)を全学的・有機的に推進することに結びつけられているかどうかの視点から点検してみることも必要である。

### 1-3.ダイバーシティ推進の中で、男女が共存する社会で生き生き活躍できる女性像や、女子大学の社会的意義を再確認したうえで、本学の強みをどのように発展させ、弱みを自覚し克服すべきか。

貴学は、20世紀初め男女の不平等が当たり前であった時代に、男女の平等を基本にした「人間」教育を女子教育の第一においた「女子を先ず人として教育する」という創立者成瀬仁蔵の信念に基づいて設立され、それ以来、時代に先駆けて女子高等教育の道を切り拓いてきた。

ジェンダー平等および女性のエンパワーメントがSDGs（持続可能な開発目標）のひとつに掲げられている今日、女性の社会進出において先駆的役割を果たしてきた貴学が、創立130周年に向け、建学の精神に立ち返って、その理念を現代にどのように活かしていけるかを検討されることは極めて大きな社会的意義のある取り組みである。

女子大学であれ、共学の大学であれ、その時代時代に求められる教育を提供しているというアピールができなければならない。一般に女子大学は、大学進学の間戸が事実上女性に閉ざされていた時代に、良家の子女の教養や「良妻賢母」を目指す教育を中心に機能してきた歴史を持っている。現在では、そうした伝統を総括しながら、日本固有の女子大学の存在意義を問い直すことが求められている。しかし貴学は、先駆的な女子高等教育の理念に基づいて、120年という長きにわたり、女子教育の草分けとして積み上げてきた実績があり、女子大学としてというより、「日本女子大学」としての存在意義を社会的に認められている。この歴史と伝統の強みを強化するという観点から、現代のニーズに応える大学としての存在意義を深めていくことが期待される。

今日、企業等にとって新たな価値の創造と企業存続のためにイノベーションが不可欠であり、イノベーションは多様な視点や価値観から生まれることから、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みが進められている。ダイバーシティの実現においては、なおいまだ企業等の中でマイノリティである女性の視点、意見を提示してこそ意味があり、様々な場で自信をもち自らの考えを表すことのできる人材が望まれている。女子大学という女性だけの環境において、例えば男性優位といったアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）の起きる状況から距離をおき、のびのびと主体性をもって学生生活を行う中で培われた経験は、よい成功体験として刻まれ、社会に出て男性中心の環境であっても、物おじしないという強みになっている。学生たちが、自らあるいは仲間と一緒に何かを成し遂げることを通じて、そうした経験を積むことができるよう、学業のみならず様々な機会を大学は提供することが望まれる。小規模大学であるからこそ可能な手厚いサポートをとともなう少人数教育の優位性がそこにも示されることが期待される。

このように、女子大学の環境を多様な学びの環境のひとつ（個性）としてとらえ、特に、ジェンダーギャップが大きく、その早期解消が社会課題である日本においては、女性のリーダーシップを積極的に育てていく場、女性当事者のエンパワーメントの場、異なる視点・多様性の再認識の場としての社会的な存在意義を、女子大学としての貴学はなお有している。このような存在意義を実態あるものとして機能させるためには、これらに関する学内でのFD (Faculty development) とダイバーシティ推進の規範的実践、f-Campus等を活用した共学の他大学等との交流（他者の視点からの気づき）、さらには社会に出たときの場面を想定しながら活動する経験を企業との交流やインターンシップを活用して積んでゆくことも有意義である。

さらに、社会連携教育や社会人教育を通じて、社会的に広く、また多様なライフステージにお

ける女性のキャリア形成支援への展開が期待されが、貴学が「リカレント教育課程」において先進的な取り組みをおこなってきたことは高く評価される。この国内で初めての女性のためのリカレント教育は、キャリアを中断した女性の再就職支援という意味ではもちろん、多様なライフステージにおける学修機会の提供、社会組織・団体との連携、他大学とのコンソーシアムといった意味においても、これからの大学の存続可能性に関わる取り組みであり、確実に定着し、成果を産み出してゆくことが期待される。

他方で、2024年度4月入学から、性自認が女性であるトランスジェンダー（女性）に対して受験資格を認める決定がなされており、ダイバーシティが求められている中で、従来の女子大学のコンセプトを再検討して、今後の日本女子大学を構想しようとする真摯な取り組みがなされている。この女子大学自体の重大な転機の意義について、これまでの議論やその到達点が学内で共有化されるとともに、性別にとどまらずあらゆる意味でのダイバーシティの推進に取り組む組織と活動が学生・教職員のあいだで活発化することが期待される。

いわゆる性別二元論に基づいた「女性」を対象として創立された女子大学が、現在、性の多様性に直面する中で、学内での対話の必要性が認識されている。その意味で女子大学は、現代社会のダイバーシティを議論する場として最前線に置かれており、そしてこれを社会全体の問題として見直すチャンスが、現在の女子大学には強く与えられており、また議論すること自体が社会に対して貢献になると考えられる。男女共同参画や多様性が重要な時代に、新たな社会的な価値を創造できる人材を生み出す教育と同時に、そのためにはダイバーシティの観点からどのような社会が望ましいのか、そのビジョンを追求していく知的拠点を構築することも貴学には期待される。

## テーマ2：学修成果の可視化

大学側が示す学修成果の情報がどのような情報ならば、採用活動で活用してもらえるか、また、社会人として活躍するにあたり、大学でのどのような学びを重視しているか等、ご助言をお願いします。

### 2-1.学修成果の可視化の前提と目的について

日本女子大学では、教育の内部質保証を大学そのものの存続の核心的課題としてとらえ、それに応える教育改革として3つのポリシー（DP・CP・AP）を定め、それらに基づく教育プログラムが有効に実施されているかどうかを恒常的に自己点検するシステムを構築している。この自己点検の基礎となるのが、学修成果の評価であり、貴学はすでに、3つのポリシーに加えて、アセスメント・ポリシーを定めている。

学修成果を測定し、これを可視化することは、学生の主体的な学修を支援することにつながれなければならないし、また逆に、教育プログラムがどれだけ学修者主体のものとして機能しているかを測るものでなければならない。この点で、期待されているのが、学修ポートフォリオの導入であるが、貴学では2019年度よりプロジェクトチームで検討を続けているが決定には至っていない。またルーブリック評価の本格導入についても検討が継続されている。

学修者主体の教育への転換を目標として、これまでの教育プログラムの管理運営体制の再検討とともに、学修支援システム、学修ポートフォリオ、e-Learning システム等を一体的に検討し、体系的な基盤確立をめざすことが必要であり、そのための全学的な責任体制の確立が必要であろう。

他方で、学修成果の可視化は、広く社会に向けられることによって、大学内部の教育の質保証をより客観的な評価に基づかせるとともに、学生自体の学修成果が社会的に評価される機会を生み出す。大学での教育が社会的に評価され、また学生が就職時に、あるいはキャリアを積む過程で、その学修成果をもとに的確に評価されるために、適切な情報の公開をいかに効果的に実施できるかが重要な課題である。

## 2-2.大学側が示す学修成果の情報がどのような情報ならば、採用活動で活用してもらえるか

まず、学修成果の可視化の前提としての学修成果の評価について、目的ないし方向性が明確化されていないように思われる。アセスメントの目的は、第一に、大学教育の内部質保証であり、日々の教育をしながらその評価を元にして教員が自分たちの教育方法を互いに検証し合いながら改革していく、そのための材料とすることである。もう一つの目的は、学生自身が主体的に学習の目標を立て、達成度合いを自己評価しながら前進していく助けをする役目である。大学における教育を学修者主体へと改革をすすめると同時に、主体的な学びを促すものとして学修成果の評価を利用していくことが重要である。そうした教育の内部質保証と学生の主体的学びがうまく機能し、可視化されれば、大学の教育とそこで学んだ学生の社会的な評価を高めることができるであろう。

調査データのまとめが資料として配付されているが、これを大学としてどのように分析しているのか、実際に教育に当たっている教員はどのように利用して教育改善をしているのかまでは、読み取れなかった。実際のカリキュラムの成果としてどのように評価できるかを、各教育プログラムに即して分析するとともに、学部間や他大学との、あるいはグローバルな比較にまで進めることが期待される。他大学と共同実施の学修比較行動調査もそこでいっそう活用できるのではないかと考えられる。学修成果の評価は、その客観性を高めるためにも、学科単位での取り組みに終わる事なく、学部から大学まで組織的な取り組みを積み上げてゆくことが重要であると思われる。

社会から求められている学修成果の情報については、以下に、具体的な採用活動場面別にまとめる。

### (1) (公的研究機関の) 研究職及びポストドクなどの採用の場合 (大学院生以上が主な対象)

#### (国立研究開発法人産業技術総合研究所)

成績証明書に類するものとして「博士論文の要約」「研究業績リスト」「学術論文別刷り」などが求められる。また、自己の考えを示す「今後の抱負」や指導教員の「推薦状」などの添付も一般的である。これらによる書類審査の段階では、研究開発を自ら推進していくポテンシャルと専門

的スキルが大枠で判断され、その後の複数回に及ぶ選考面接（プレゼンテーションと質疑応答）で精査を重ね、応募者の研究能力・適性評価を 360° 視点（多面評価）から行い、採用の可否判定に至る。

例えば、書類審査において、相対的評価は「研究業績リスト」（大凡の数値化）などを、絶対的評価は「今後の抱負」（研究領域との親和性）などを参考にして、次の面接審査に進む候補者を選ぶ。面接審査は、現場の研究職員から多様な研究経営層までを順々に経て行われる。そのため、研究業績の内容審査やアカデミックな視点からの研究プレゼンテーションに加えて、異分野（経営層を含む）の人たちとのコミュニケーション能力も求められる。よって、研究職に対する学修成果の情報としては、成績証明書や各種証明書に加えて、修士課程・博士課程での研究推進・ゼミ運営などのコンピテンシーや科学コミュニケーション力、そしてリーダーシップに関する指導教員等からの客観的視点のコメント、これまでに研究指導した学生のなかでの位置付け（例えば、上位 5%相当等）などの多面評価の補強になる人間性・将来性に関わる情報があると採用に役立つと考えられる。

## **(2)公務員・教員の場合（豊島区及び文京区）**

採用にあたり面接だけでなく、専門科目を含む学力試験での選抜を課す当然の結果として、一部の特定能力の証明（英語能力など）を除けば、現時点では大学から提出を求めるものは、卒業証明で足りている。試験の後に面接を行うが、そこでは学業成績では判断しておらず、その人の人間性やコミュニケーション能力、志望動機を確認しながら、可否を出す。学歴や学業成績は、いわゆる社会人としての能力と必ずしも比例しないことは経験則的に分かっている。学業成績よりも、大学で何を経験しどのような人間になったのかをより聞きたいと考えている。推薦書等で、ゼミでの活躍やその職業を強く志望する理由を説明されると、採用する側の選抜の助けとなる。人間力を可視化するのは難しいが、単純な成績証明書ではなく、人間力を示せる工夫ができればよいと思う。

最近の傾向としては、特に建築職・土木職などの専門職については、大学の新卒者の採用は非常に困難となっており、「経験者採用」枠という中途採用の数が圧倒的に増加している。社会全般の雇用が既に流動的になっている中で、今後、中途採用枠の増加から常時採用に至るのか、法律科目等の専門科目の試験自体がいつまで維持されるかなど、かなりドラスティックに変化していく可能性がある。

中途採用が増えているのは、「即戦力になるから」という積極面と同時に、大学の新卒者の多くが民間企業への就職を希望し、在学中の公務員試験受験生が極端に減少している中で、面接で学業成果のプレゼンテーションを求めたときに、多くがゼミでの研究・発表の経験説明にとどまり、アピール度が低く、採用に至らないという現実も反映している。この点では、広い意味での「学修」、単なるゼミ経験でなく、通常の座学では得難いユニークな実践経験などが示されると強いアピールとなるであろう。

## **(3)企業の場合（東急株式会社及び大成建設株式会社）**

成績証明書等は選考上あまり重視していない。例えば、GPA などは、大学ごとに基準が異なる

こともあり、GPA を基準としたスクリーニングはできず、参照程度とならざるを得ないというのが現状である。学修成果については、例えば履修分野毎に成績がソートされているとその人の傾向、個性がわかりやすいのではないかと思われる(A分野は優秀で、B分野は比較的苦手など)。

企業は、学生のその人となりを把握したいと考えており、学生時代に力を入れたことなどをアピールしてもらう中で、個々人の特性を確認している。

書類や短い面接ではその人を理解することは難しいため、インターンシップを積極的に受け入れている企業も多い。一週間でもいっしょに仕事を体験してみると、概ね人となりを理解することが出来、採用の時に大いに役に立つ。

また、大学ごとに OG/OB をリクルーターに任命し、指導教員を介して学生とのコミュニケーションを取る企業も多い。その場合には、リクルーターの推薦報告を聞いて、最終面接者が本番の採用面接に臨むので、リクルーターとのコミュニケーションが大変重要になる。

## 2-3.社会人として活躍するにあたり、大学でのどのような学びを重視しているか

採用する側の見方は、職種等によって異なるが、知識・スキルは基礎として、それ以上に人間力やコンピテンシーを重視することは共通している。人間力の育成については、既に初等・中等教育で進められてきており、その教育を受けた学生が大学に入学してくる時代になる。大学の課題は、新しい考え方に従ってリーダーシップや主体性を育てるような教育を、大学でどのように継続していけるかである。その観点からして現在の大学教育プログラムは十分に機能しているかどうかを測るための学修成果の測定・評価が求められているのである。

他方で、大学としては、現在あまり評価されていない学術的で専門的な知識・スキルも、併せて評価されるような教育を進めて、グローバルな基準での大学評価を得ることが求められている。その意味で、大学は非常に難しい課題に直面していると言えるが、大学での学術的で専門的な学修のもつ意味が、どのようにすれば社会から評価されるようになるかを考える必要があるとともに、それをどのようにして最終的には人間力につながるような教育へと変えることができるのかを考える必要があるのではないであろうか。

大学でのどのような学びが社会的に求められているかについては、以下に職種別にまとめる。

### (1) (公的研究機関の) 研究職及びポストクなどの採用の観点から

#### (国立研究開発法人産業技術総合研究所)

大学や大学院での学びとして、知識やスキルのリテラシーと共に、未知の課題(研究開発)、急速な社会環境の変化(少子高齢化)、そしてグローバルな社会変革のテーマ(SGDs)などに向き合うためのコンピテンシーを磨く学びのプラスアルファとしてのリアルな実践(例えば、福祉工学や健康工学では臨床現場との連携や体験など)や異分野・文化交流の経験などが、今後、社会人として国内外で活躍するための豊かな思考力・行動力の大切な下地になると考えられる。

## (2)公務員・教員採用の観点から（豊島区及び文京区）

重視されるのは、「記憶した知識」や「記憶力」ではなく、「人間力」であり、その裏付けとなる「経験」の質と量である。初等・中等教育における「新学習指導要領」が求めているのもそれであり、どのようにして、大学でもさらにその力を伸ばすための学修を促すことができるかを考えるのが、真の意味での高大接続改革であり、貴学でもそれへの取り組みが継続され、強化されることが期待される。

仕事に必要なスキルや知識は、大学の授業の中で扱われていないことが多く、大学で学んできたテーマが、直接仕事に結びつくことは稀である。したがって成績表から社会人としての能力を判断することは難しい。採用する側は、成績表でははかれない人間性、コミュニケーション能力、主体性、論理的思考力を見たいと考えている。思考力や課題発見・分析・解決力、表現力といった能力を、学修成果として可視化することができれば、採用する側へのアピール力は高まるはずである。

そうした学修成果が可視化できれば、学生時代のどのような学びが社会で役立っているかを検証し、今鍛えている力が社会で役立つという事実、社会に求められている力であると示すことになり、学生たちが真剣に、また主体的に学びに取り組むことにもつながるであろう。

また、その大学でどういう教育を受けて、どう成長するのか、社会でどう活躍しているのかという情報は、進学を控えた高校生やその保護者、進学を指導する教員も必要としているはずである。大学の教育に期待し、行きたい大学、行かせたい大学になることで、教育の質の向上とともに入学志願者が増えるという効果も期待できる。

## (3)企業における採用の観点から（東急株式会社及び大成建設株式会社）

社会環境の変化が早く、先の見通しの難しい現代の状況において、広く視野をもち、自ら積極的に行動できる人は魅力的である。学生時代には、専門分野にとどまらず、幅広い学びを通して、世界の状況を知るとともに、様々な経験をすることで、世界の多様性、多面性を認識し、物事に対処していける人間力を磨くことを期待する。学生の視野を広げさせ、経験を促すという部分は大学から提供できることが多くあるのではないかと考えられる。

## 2-4.学修ポートフォリオ・ルーブリック評価の導入

学修ポートフォリオやルーブリック評価は、履修科目に対する学修状況の適切な評価の実施とそのフィードバックによる学生及び教員の学びのインタラクションとモチベーション向上（ポジティブループ）に真に役立つことが大事である。教員側の作業負荷に対するバランスの配慮も欠かせない。よって、丁寧な議論とサンプル調査（エビデンス）に基づく効果の客観的検討を通じ、実効性のある学修成果の可視化に向け、貴学の特色・学風も活かした仕組みを期待する。

すでに全学でカリキュラムマップができていますので、それらを元にして学位プログラムが目指すものがどこまで実現されていくのか、あるいはどのように改革していくべきかも併せて検討されることが期待される。

学修成果の評価については長期的な視点も必要であり、大学教育の実際の成果が分かるのは、卒業5年後あるいは10年後ではないとも言われている。卒業生の状況を長期に把握するのは

困難な作業ではあるが、卒業時のアンケートにとどまらず、卒業後「大学で学んだことが社会に出てどのように生きてきているか」について卒業生調査を実施し数値化することは、IRの大きな課題であると考えられる。

一部の学科では、卒業後アンケートに取り組み、カリキュラムや学修内容の見直しに利用しているが、全学的な「アセスメントプラン」に基づく取り組みとして、内部へのフィードバックにとどまらず、社会的な可視化を目指すことが期待される。

ポートフォリオを採用活動で利用している例として、建築があり、自分という人間をアピールする上で、大変有効であると考えられている。建築の場合、自分が手掛けてきた作品を紹介するのがメインであるが、その前に自分の自己アピール、自分の生い立ち、趣味やサークル活動などを写真やスケッチを使って説明する。その話を聞くことにより、会社との相性や入社後のイメージが概ねつかめる。また、ポートフォリオを使ったプレゼンテーションを行うと、さらに人間性が読み取りやすくなる。この例に倣って、1年に入学した時に全員にファイルを渡し、自らの学生活動記録を日々まとめておくように促すのもひとつの現実的な方策である。

### テーマ3：大学運営・財務

長期ビジョンや中・長期計画を作成するにあたり、一般企業や自治体においてはどのような点に着眼して作成しているか、ご助言をお願いします。

日本女子大学では、「Vision 120」が来年度目標年度となり終了するが、その後どうするかが問われている。この間、大学がビジョンを提示して、中・長期計画を社会に発表しながら、それに向けてどのような努力をしたか、また達成されたかを社会的に明らかにするというやり方は、広く日本の大学に定着し、日本女子大学でも、「Vision 120」で掲げた目標がどれだけ達成されたかを、自己点検・評価し、それを大学改革の基礎としてきた。

教育の内部質保証システムに基づく自己点検・評価を適切かつ有効に実施するための前提として、ビジョンの策定、中・長期計画の作成、さらには毎年度の事業計画をこれまで以上に有機的にすすめ、またそれらを効果的に公開し、達成度が客観的に評価されるようにする必要がある。

#### 3-1.一般企業や自治体においてはどのような点に着眼して作成しているか、また大学への助言

##### (1) 国立研究開発法人産業技術総合研究所の場合

国の独立行政法人制度に基づき、5～7年の中長期目標を定め、この中（長）期目標に基づいて「中（長）期計画」及び「年度計画」を策定し、計画的な業務遂行を行うルールとなっている。そのため、弊所の場合は5年の中長期目標を定め、政策体系（産総研法や特定国立研究開発法人の使命など）に基づいた中長期目標のミッションを打ち出している（現在は第5期）。

例えば、「中長期目標」は、「使命」（産総研法など）や「現状・課題」（第4期の自己・外部評

価など)、そして社会の「環境変化」を総合的に加味しながら作成している。

それと同時に「中（長）期計画」に呼応した「年度計画」を毎年立てて、中（長）期目標の達成に向けた具体策を年度自己評価と共に定め、運用している。

これらの評価は、7つの研究領域と研究関連業務に区分して、PDCA サイクル（P：中長期計画・年度計画、D：重点課題推進・外部資金獲得の取組、C：成果達成評価・課題抽出、A：次年度目標・改善テーマ）に基づき、ロードマップでの進捗確認を行いながら実施している。最近では、フォアキャストの計画立案に加えて、バックキャストによるアプローチも意識されている。

なお、研究現場（研究ユニット・研究グループ）での事業計画（毎年）は、より身近なポリシー・ステートメント（研究ユニットのミッション／中長期目標・計画を達成するための方策／社会課題の解決に向けた研究開発と重点化の方針／ユニット内のマネジメント方針／リスク管理・コンプライアンスに関する方針／人材育成の取組など）として明文化され、研究員全員（個人）の短期的・長期的な研究目標・計画の立案にも反映される。

長期ビジョン（理念）としては、産総研憲章や男女共同参画宣言により、社会的な行動目標を掲げている。具体的には、産総研憲章「社会の中で、社会のために」、産総研におけるダイバーシティの推進策・男女共同参画宣言。

## (2)自治体の場合(豊島区)

10年間のような長期計画が果たして成り立つのか、この問題は多くの自治体が直面している共通課題である。おそらく、バブル崩壊後、右肩上がりの想定が不可能になる中、公務の世界では、既に基本構想策定が法律上の義務でなくなったあたりから、「計画の流動化」ははじまっているように感じられる。世の中の変化が速すぎて、現時点での予想がすぐに陳腐化するということが続いている。計画作成の担当は PDCA サイクルがうまく回せないことに忸怩たる思いをもっている。区役所で行政の外部評価を依頼している大学の先生方とも共通している認識である。

現在、10年計画の前期5年が終わって「基本計画」の中間見直しに入ったところであるが、諸前提が5年前とはあまりに異なるので、「後期計画策定」というよりも、全く異なる計画を策定する様相になるのではないかと想定している。

私見では、「具体的な・財源を伴うプラン」の限界はせいぜい3年計画であり、これを毎年ローリングするしかない。豊島区で「未来戦略プラン」呼んでいるものがそれで、「長期見通しが無い」との批判もありながら、最も有効に機能している。

長期計画の困難性について述べてきたが、時代を超えたもの（例えば、大学では建学の理念に基づく将来計画のようなもの）も大変重要である。最近の教育界では「不易流行」という言葉がよく使われているが、変わるもの・変わらないもの（変えてはいけないもの）を今後どのように表現していくのかが、計画論の分野での普遍的かつ焦眉のテーマになるだろうと思われる。

現時点で先行きの見通しを出すにあたり、特に経済見通し、財政運営の見通しを出すにあたっては、現下のコロナ禍における経済・財政へ影響をどのように取り扱うのかという大変難しい問題がある。この世界的パンデミックがいつまで続くのか、社会をどこまで変えるのか。世界史的に最も重要なこのような点の「評価」が、実は経済・財政分析の前提となさなければならない。このような今こそ学際的な「知の結集」が求められている。人々も政府も自治体も日々の

対応に追われているが、長期見通しの前提となる「コロナで人間社会全体がこのように変化する」という基本的視座が実は重要であり、大学は知を結集してそのような視座を提供することが期待されている。

### (3)自治体の場合(文京区)

#### ①変化の激しい時代に、長期の計画を策定することは難しい

これまで文京区では、おおむね 10 年を計画期間とした基本構想に将来都市像を掲げ、その実現に向け、3 年を計画期間とした実施計画で示した計画事業等の着実な実施に取り組んできた。しかし、社会環境の変化が激しく、先を見通すことが難しい時代において、将来にわたり持続可能で豊かな地域社会を構築していくためには、これまで以上に迅速かつ柔軟に区政課題を解決していくことが不可欠であることから、「文の京」総合戦略を策定した。本戦略では、基本構想の根幹となった理念や将来都市像を、あらゆる分野の共通の指針として、計画期間を設けずに継承することとし、その理念や将来都市像の実現に向け、重要性・緊急性の高い主要課題について、4 年間の計画期間として解決手段となる計画事業を示している。

#### ②施策や事業の展開には、絶えず検証を加える

4 年間の計画期間においては、「戦略シート」で課題解決に向けたロードマップを示し、進行管理を行う。戦略シートでは、それぞれの主要課題の現状や問題点を、データを活用しながら示すとともに、4 年後の目指す姿と、それを見据えた取組の方向性や計画事業等を示している。その上で、施策や事業の展開には毎年の行政評価で絶えず検証を加え、予算編成との連動も図りながら、計画期間であっても、より効果的・効率的な手段や事業に組み替えることで、迅速かつ柔軟な事業展開を図っていくこととしている。計画を策定すれば終わり、ではない。その後の検証と展開に当たっての工夫がさらに重要になる。

#### ③大学運営において、変わらぬものと変えるもの

大学運営においても、同様のことが言えるのではないかと。揺るがない基本的な理念を掲げながら、その理念の実現に向けては、社会状況の変化に対応しつつ、迅速かつ柔軟に、課題を解決していく姿勢が不可欠である。一度決めたら変えてはいけないもの、状況に応じて変えていくもの、新しい課題や手法など気づいたら即取り入れるもの、といったように、変わらぬものと変えるものを取り混ぜ、変化の激しい時代に適した運営を行っていく必要がある。

### (4)企業の場合(東急株式会社)

弊社では、3 年ごとの中期経営計画、10 年後 2030 年までの長期経営構想を策定しているほか、2050 年目線の未来の姿も描き始めている。

長期経営構想においては、現在及び今後の環境変化を踏まえ、サステイナブル経営を推進していくための 10 年間の経営スタンス、まちづくり会社としてエリア戦略・事業戦略を取りまとめ、中期経営計画においては基本方針、重点施策を定め、それに基づいて、具体の事業等の進捗と目標数値達成に向けた事業推進を行っている。

弊社は創業以来、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、時代の変化に適合しながら、都市・地域の発展とともに成長してきた会社であり、社会環境をとらえた上で、未来を見据えた経営のあり方を長期経営構想に表している。その際に社会環境としては、社会課題、企業としての責任、

事業機会の出現、市場からの期待といった点に着眼している。

また弊社では、長期経営構想を超え「未来への挑戦」として、当社ならではの社会価値提供による 2050 年目線の未来を描き、「世界が憧れる街づくり」を目指すとして、「東急 2050 プロジェクト」を立ち上げている。

少子高齢化の進む中、大学を取り巻く環境も変化することを見据え、長期計画の 10 年を超えた先の将来、未来の大学のありたい姿、あるべき姿を描いていくこと、またそれを外に発信していくことが肝要であると思う。

## (5)企業の場合(大成建設株式会社)

### ①企業の場合の中・長期計画の目線

株式会社である以上、株主に対する責任という目線がまず一番に来る。それは、もちろん「利益」ということになる。当社の中期経営計画では、3 年間の目標を明確にして社員全員の活動が、その目標達成のためにどうあるべきか、部門ごとにブレイクダウンして活動方針を立案する。その方針の達成度を 1 年ごとにチェックし、達成未達の場合は、原因究明と次年度の活動見直し計画をまとめることになる。

大学の場合、営利目的ではないので、その目標をどのように設定するかがカギになると思う。ただ、わかりやすいチェックを行うためには、課題をしっかりと数値化し、達成未達成を明確化する必要があると思う。「どのような人材を育て卒業後どのように社会で活躍しているか」「社会に論文を発表し、そこでどのような評価を得たか」「メディアに取り上げられ、世の中に大学の力を発信できたか」「D X やカーボンニュートラル、S D G s のような最新の社会課題に対してどのような取り組みが出来ているか」などの評価軸を数値目標に置き換えて中期計画、長期計画として設定することが必要だと思う。

### ②長期計画の策定の難しさ

当社も 2010 年に VISION 2020 というものを策定した。ちょうど 10 年経過し、改めてその計画を見返してみると、達成できたものはあまり多くない。それは何故か。2010 年はリーマンショック後で建設業は冬の時代であった。その後、東日本大震災があり、復興五輪が決まり、インバウンド政策が功を奏し好景気の時代を迎えた。しかし、昨年のコロナで一気に状況が変化した。このように、10 年先を予測するというのは至難の業と言える。

しかし、だからこそ、夢を語っても良いのではないか。若い社員が将来に夢を抱き、この苦境を乗り越えた先に明るい未来が待っていると思うからこそ、新たなイノベーションや活力が生まれると思う。iPhone が登場したのが 2007 年、わずか 13 年で大きく世界は変わった。これからの最大のテーマは「気候変動」に対する対応だと思う。大学の中の学部、学科で学ぶ内容は異なると思われるが、世界共通の課題に対して大学活動すべてがこの最大のテーマに結び付いていれば、とてもわかりやすい VISION になるのではないか。

## 3-2.まとめにかえて

提示された事例やそこからの日本女子大に対する提言に共通しているのは、現代において長期的な見通しは難しいが VISION は必要だという見解である。そして VISION の中に大学がミッシ

ョンとして考えていることを明記し、それを中期的あるいは短期的にどのように実現していくかが課題であるということである。

近年、我が国の特に私立大学で VISION という考えが定着してきたが、2012 年に策定された「WASEDA VISION 150」が先駆けであったと言える。その中で 150 周年を迎える 20 年後の大学像を掲げ、それに向かって様々な計画が立てられた。早稲田大学では 20 年間で 4 つのフェーズに分け、それぞれで具体的な行動計画を立てている。また VISION は数値目標化されており、それを元に毎年 PDCA サイクルを回している。

実効性のある VISION にするには、具体的に数値目標化し、達成・未達成の評価が必要である。もちろん質的な評価しかできない内容もあることは留保しなければならない。「WASEDA VISION 150」の場合は、非常に細かく数値目標を立てている。例えば、学修を効果的なものにするために授業科目をどれだけ削減するか、教員の学生に対する割合をより良くするために教員を何年後に何名増員するか、留学生を何名に増やすか等、具体的に数値化し、それらをロードマップにして行動計画を策定している。

日本女子大学でも、これまで「VISION 120」を進めてきたが、一つの問題としては、資料を見る限り、「VISION 120」と中・長期計画、事業計画の 3 つの関係性が必ずしも明確ではないことである。ただし、この 2、3 年はそれらに関係づける努力をし、それに基づく組織改革も進められてきたことも認められる。その上で「VISION 120」を現時点でどのように総括するかが課題として残されている。この総括が前提となり、初めて次の VISION や中・長期計画についての議論が可能となるのではないかと考えられる。

また VISION は、一定の時間をかけて、大学執行部がリーダーシップを発揮しながら、学内の意見を積み上げて作り上げてゆくプロセスが必要であろう。

現代は長期的に将来像を描くことが困難ではあるけれども、大学は学際的な知の結集体であり、アフターコロナの社会の在り方を見据えたビジョンを描くことは、大学だからこそできるのではないかという期待も示されている。そこに大学としての社会的使命があるとも言えるであろう。

また、これはテーマ 1 とも関わるが、グローバルな SDGs に基づいて、多様性の理念が実現される未来を構想することが、女子大学としての貴学の一つの役割であると考えられるとするなら、このミッションについても VISION に包含することによって、社会的期待に応える必要がある。

最後に、VISION が策定されるなら、それに基づく大学の取り組みが可視化される必要がある。学修成果の可視化を含む大学改革への取り組みは言うまでもなく、大学としての未来社会へのコミットメントも発信されることが期待される。例えば、貴学の様々な社会的取り組み（男女共同参画推進や SDGs、環境問題への取り組み等）が HP に掲載されているが、有機的に VISION に位置付けて大学の目標として取り組み、具体的に大学の教育研究、社会貢献に結び付けていくことも課題である。

以上

## 2020年度日本女子大学外部評価委員会 委員名簿

(敬称略・五十音順)

|       |                             |   |
|-------|-----------------------------|---|
| (研究所) | 委員 <b>井野 秀一</b><br>いの しゅういち | 国立研究開発法人産業技術総合研究所<br>人間情報インタラクション研究部門<br>副研究部門長 |
| (地域)  | 委員 <b>金子 智雄</b><br>かねこ ともお  | 豊島区<br>教育委員会教育長                                 |
| (企業)  | 委員 <b>久住 真紀子</b><br>くすみ まきこ | 東急株式会社<br>沿線開発事業部開発第二グループ田園都市(2)<br>課長          |
| (大学)  | 委員 <b>佐藤 正志</b><br>さとう せいし  | 早稲田大学 名誉教授                                      |
| (地域)  | 委員 <b>佐藤 正子</b><br>さとう まさこ  | 文京区 副区長   |
| (企業)  | 委員 <b>松村 正人</b><br>まつむら まさと | 大成建設株式会社<br>設計本部長                               |

1. 委員の先生方をお願いしたい内容

- (1) 本学が実施する自己点検・評価において、学位授与方針（ディプロマポリシー）、教育課程編成方針（カリキュラムポリシー）及び入学者受入方針（アドミッションポリシー）の自己点検・評価の取り組みの適切性について、客観的な評価をおこなっていただく。
- (2) 「点検・評価報告書」の内容に基づき、到達目標の設定、取り組み状況、成果・評価の確認及び自己点検・評価委員会に対する助言
- (3) 自己点検・評価委員会が大学基準協会の認証評価で求められる内容（大学基準4・5・6を中心に、大学基準7・9等）に即して当該年度のテーマを設け、そのテーマについて点検・評価を行い、改善・向上に関する意見をお伺いする。

参考 大学基準協会による基準（抜粋）

基準4 「教育課程・学習成果」・・・学位授与方針・教育課程編成方針  
基準5 「学生の受け入れ」・・・入学者受入方針  
基準6 「教員・教員組織」  
基準7 「学生支援」  
基準9 「社会連携・社会貢献」

【今年度のテーマ①】基準1「理念・目的」

創立130周年に向け、創立の理念を現代にどのように活かしていけるか。ダイバーシティ推進の中で、本学の強みをどのように発展させ、弱みを自覚し強化すべきか、130周年に続くこれからの日本女子大学を外部の視点からご提言をいただく。例えば、社会が求める人材と本学の人材養成にギャップはあるか、男女が共存する社会で生き生き活躍できる女性像や、女子大学の社会的意義についてもご意見を伺う。

【今年度のテーマ②】基準4「教育課程・学習成果」…学修成果の可視化について

大学側が示す学修成果の情報がどのような情報ならば、採用活動で活用してもらえるか。また、社会人として活躍するにあたり、大学でのどのような学びを重視しているか等、ご助言をいただく。

【今年度のテーマ③】基準10「大学運営・財務」

近年社会情勢が目まぐるしく変わる中、長期ビジョンや中・長期計画を作成するにあたり、一般企業や自治体においてはどのような点に着眼して作成しているか。本学のビジョンや中・長期計画策定のご助言をいただく。

2. 委員会開催日

第1回 2020年12月12日（土）10：30～12：30

第2回 2021年 2月 6日（土）13：00～15：00

※新型コロナウイルス感染症拡大のため、いずれもZoomによるオンライン会議

## 日本女子大学外部評価委員会規程

平成 30 年 8 月 8 日 制定

### (設置)

第 1 条 日本女子大学は、日本女子大学自己点検・評価規則に基づいて実施した自己点検・評価の結果の妥当性と客観性を高めるため、外部評価を実施する機関として外部評価委員会（以下「委員会」という。）を置く。

### (任務)

第 2 条 委員会は、本学が実施する自己点検・評価の結果について、検証及び評価を行う。

2 委員会は、前項の評価の結果を本学自己点検・評価委員会に報告する。なお、自己点検・評価委員会はこれを大学改革運営会議等に報告する。

### (組織)

第 3 条 委員会は、5 名以上 10 名以内の委員をもって組織する。

2 委員は、高等教育及び自己点検・評価に関し高度な知見があり、本学の設置目的について理解のある学外の学識経験者等の中から自己点検・評価委員会が選考し、学長が委嘱する。

3 委員長が必要と認めるときは、委員会に委員以外の者を陪席させることができる。

### (任期)

第 4 条 委員の任期は 2 年とする。ただし、委員に欠員が生じた場合の後任者の任期は、前任者の残任期間とする。

2 委員は、再任されることができる。ただし、原則として 2 期までとする。

### (委員長)

第 5 条 委員会には、委員長を置く。

2 委員長は、委員のうちから学長が指名する。

3 委員長は、委員会を招集し、その議長となる。

4 委員長の任期は 2 年とする。ただし、委員長が欠けた場合の後任者の任期は、前任者の残任期間とする。

5 委員長は、再任されることができる。

### (守秘義務)

第 6 条 委員会の委員は、この規程に基づく評価を行う際に知り得た事項のうち、秘すべきとされた事項は、他に漏らしてはならない。

### (事務局)

第 7 条 委員会に関する事務は、大学改革推進室が行う。

### (改廃)

第 8 条 この規程の改廃は、自己点検・評価委員会の議を経て、学長が行う。

### (雑則)

第 9 条 この規程に定めるもののほか、必要な事項は自己点検・評価委員会が定める。

### 附 則

この規程は、平成 30 年 8 月 8 日より施行する。