

# 外部評価委員会 評価結果報告書

2022年5月

中央大学 外部評価委員会

## 目 次

2021 年度における評価活動の経過	2
I 評価の全体像	3
II 分科会及び大学評価委員会との意見交換に基づく評価結果	5
【意見交換テーマ】	
分科会 A（教学）：「中央大学の教育の特色とその発展の方向性について」	
分科会 B（経営・財務）：「大学の経営戦略と実行するための課題」	
全体意見交換会：「世界に存在感のある大学として発展するための課題と方向性」	
III おわりに	19

## 2021 年度における評価活動の経過

<2021 年>

10 月 12 日 :

2021 年度第 1 回委員会事前資料の送付・確認

・資料内容

中央大学 自己点検・評価報告書 2020

中央大学 中長期事業計画（第 2 版）及び概要

中央大学 三つの方針

競合ベンチマーク資料 他

10 月 28 日 :

2021 年度第 1 回委員会開催（オンライン開催）

・第五期活動方針及び 2021 年度活動内容について審議・承認

<2022 年>

1 月 19 日 :

分科会 B（経営・財務）意見交換会開催（オンライン開催）

「大学の経営戦略と実行するための課題」

1 月 27 日 :

分科会 A（教学）意見交換会開催（オンライン開催）

「中央大学の教育の特色とその発展の方向性について」

2 月 14 日 :

2021 年度第 2 回委員会開催（オンライン開催）

・大学評価委員会及び大学評価推進委員会との意見交換

「世界に存在感のある大学として発展するための課題と方向性」

5 月 11 日 :

2021 年度第 3 回委員会（書面審議）

・評価結果報告書（案）について審議・承認

5 月 23 日 :

外部評価委員長より、大学評価委員長に対して「外部評価委員会 評価結果報告書」を提出

## I 評価の全体像

吉武 博通（外部評価委員会 委員長）

委員 8 名のうち 4 名が入れ替わって行われた最初の外部評価であったが、新たに委員を拝命した一人として、中央大学が中長期事業計画「Chuo Vision 2025」に沿って、教学・経営全般にわたる諸改革に大学をあげて取り組んでいることに深く感銘を受けた。他の 3 委員も同じような印象を抱いていると思われる。

また、前期に続き外部評価に携わる 4 委員も、学長のリーダーシップのもと大学執行部が一体となり、常任理事をはじめ経営がそれを支えながら、諸改革がさらに力強く進められていることを評価している。これらの結果は、8 名全員が A（大学の諸活動は高い水準にある）の評定をつけたことにも表れている。

本評価においては、「世界に存在感のある大学として発展するための課題と方向性」を主テーマに、教学面では「中央大学の教育の特色とその発展の方向性」について、経営・財務面では「大学の経営戦略と実行するための課題」について、2 つの分科会に分かれてヒアリングを実施した後、全体を通じた意見交換を行った。

なかでも、2023 年度に予定されている法学部の茗荷谷移転後の中央大学全体のキャンパス構想は、教学と経営の両面に関わる重要なポイントの一つであり、両分科会及び意見交換会において多くの時間が費やされた。約 6 千人の学生が茗荷谷に移った後も、約 2 万人の学生が学ぶ多摩キャンパスを「グローバルキャンパス」とし、茗荷谷を含む都心キャンパスを「新しい文理融合キャンパス」とするというコンセプトが打ち出されているが、今後如何なる形で具体的な設計が行われるか注視していきたい。また、グローバルも文理融合も、キャンパスを超えて大学全体で重視すべき課題であるということもできる。コロナ禍の経験により物理的な距離を超えての教育の可能性が広がりがつつあることも踏まえ、多摩キャンパスと都心キャンパスを活用して、教育研究機能をどう高度化させていくべきか、さらなる検討を期待したい。

教育に関しては、全学共通教育、教育 DX、学修成果の可視化の 3 点を中心に議論が行われた。学部横断の取組みとして 2003 年度から実施されている FLP や 2021 年度にスタートした AI・データサイエンス教育を評価する一方で、これらの全学的活動と依然として根強い学部縦割りをどう調和させるかといった点が課題であることが議論を通して改めて浮き彫りになった。また、教育 DX と学修成果の可視化については、教育力研究開発機構を設置し、その推進が本格化しつつあり、今後の展開を期待するところであるが、DX による教育の高度化の考え方や実現方策、学修成果の可視化についての考え方と目指す姿など、より体系的かつ明確に示した上で、取り組むことが必要と思われる。

今後の教育を考える上で、入試政策のあり方と附属高校との連携も重要な課題である。入試区分と入学後の成績の関係を明らかにするなど既に調査・分析が進んでおり、附属高校との連携についても総合学園構想に基づく取組みが展開されている。引き続き注視していきたい。

ここまでは主として学士課程段階の教育に関するものであるが、中央大学の立ち位置を考えると大学院が果たすべき役割も極めて大きいものと思われる。我が国全体を見渡すと、研究者養成に加えて高度専門職業人養成など大学院の役割は増しつつある一方で、理系については博士後期課程への進学、文系については修士課程への進学すら躊躇する傾向が強まっている。本学は既に大学院改革に着手しており、FLP の大学院版プログラムも検討されている。学問分野ごとの専門性を深めつつ、文理融合や学際的な教育研究を促進することで、既存学部の枠組みを超えた改革につなげることもできる。今後の取組みに期待したい。

これらの活動は健全な財務基盤なしに実現しない。その意味からも 2030 年度までの財政シミュレーションを行い、財務面から構造的な課題を浮き上がらせ、長期的視野で計画的にこれらの課題の解決に取り組もうとしている点に注目したい。経営・財務面での改革には痛みを伴うことも多く、抵抗も予想されるが、危機感を広く共有しつつ、着実に歩を前に進めることが大切である。

18 歳人口は想定を上回る速度で減少し、日本経済も長期にわたる停滞から抜け出す道筋を見いだせないでいる。収束の見えないコロナ禍や不安定さを増す国際情勢など、高等教育を取り巻く環境は厳しさを増すばかりである。その一方で、教育、研究、社会貢献の各面において、大学への期待が高まり、大学が果たすべき役割も増していることも確かである。

法曹界はもとより社会の幅広い分野において指導的立場で活躍する人材を数多く輩出してきた中央大学は何を守り、何に磨きをかけ、何を変革していくべきか。その構想力や戦略の構築・推進力が問われていると言える。

今回の評価を通して、中央大学が中長期事業計画「Chuo Vision 2025」に沿って、学長のリーダーシップのもと、大学をあげて改革諸施策に力強く取り組んでいることが確認できた。これらの努力に対して改めて心からの敬意を表したい。

同時に、グローバル化やダイバーシティに関する取組み、2018 年 11 月の中教審答申で示された「多様性と柔軟性の確保」（多様な学生、多様で柔軟な教育プログラム等）に向けた取組みなどについては、さらに強力に進めることを期待したい。ダイバーシティを重視することなしに、真のグローバル化もイノベーションも実現できない。また、海外の高等教育ニーズへの対応やリカレント教育・生涯学習機会の提供は、我が国の高等教育機関に課せられた大きな課題である。これらの面においても中央大学が先頭に立ってほしいと願う。

最後に、事務局の支援に感謝申し上げたい。職員の皆さんのご尽力なしに外部評価は機能しない。教職協働により中央大学の諸改革がより大きな成果につながることを期待したい。

## Ⅱ 分科会及び大学評価委員会との意見交換に基づく評価結果

### 意見交換テーマ

分科会 A（教学）：「中央大学の教育の特色とその発展の方向性について」

分科会 B（経営・財務）：「大学の経営戦略と実行するための課題」

大学評価委員会との意見交換：

「世界に存在感のある大学として発展するための課題と方向性」

### 【1. 評定結果】

**評定平均：3.0**（各分科会・全体会）

S（4点）：0名（大学の諸活動は極めて高い水準にある）

A（3点）：8名（大学の諸活動は高い水準にある）

B（2点）：0名（大学の諸活動は高い水準に至っておらず、不十分な状況にある）

C（1点）：0名（大学の諸活動には重大な問題点があり、速やかな改善が求められる）

F（0点）：0名（評価不能—判断材料等の不足により、具体的な判断ができない）

### 【2. 概評】

2021年11月からの外部評価委員会第五期の活動にあたっての基本方針は、「中長期事業計画『Chuo Vision 2025』第2版を踏まえ、その進捗に係る評価や全学としての自己点検・評価結果を基軸としつつ、本学における諸活動全般の改善・改革を促進するため、本学における内部質保証に係る各種取組みの成果と課題等について明らかにし、今後の『中央大学の発展』に向けて未来志向型の評価を実施する」と設定した。第三期外部評価委員会から基本方針に加えた「未来志向型」の文言に基づき、本学の現在抱える課題の指摘に留まらず、強みを指摘することによって、本学が今後の発展に向けてそこから何を見出し、何をすべきかについて評価活動の中で見出すことを企図した方針である。なお、2021年度の活動にあたっては、新型コロナウイルス感染症拡大の状況が未だ収束しないことから、開催方式はすべてオンライン開催とした。

2021年度の活動においては、まず、1月に「教学」と「経営・財務」のテーマによる分科会を行った。教学面と、それを支える管理運営については互いに関連し合う。このことから、分科会のテーマをあえて大きく設定し、2つの分科会において双方交差する話題や議論が出てくることを前提に、それを妨げない議論のスタイルを採ることとした。

1月19日に行われた分科会B（経営・財務）では、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」第2版に関する取組み、特にキャンパス整備について、また、それを支える財政シミュレーションについて、担当常任理事からそれぞれプレゼンテーションが行われた。それにより、多様な財政基盤に向けた取組み、例えば競争的資金や補助金への対応、Chuo Vision2025 募金や中央大学サポーターズ募金、株式会社（統合事務処理センター）の設立などの取組みがあることが分かり、中長期的な財務計画に基づいてキャンパスの開発が進められていることが理解できた。プレゼンテーションの内容を踏まえて行った議論では、予想以上に速く進行する18歳人口の減少を見据えて、組織のダウンサイジングについてどのように考えているか、組織再編の観点から見た教教分離や学術院構想について、また、リカレント教育や社会人・留学生の受け入れ及び収益事業等について、多岐に亘った論点が挙げられた。特に、学生と教員の比率、教員人件費の検討及び学術院構想については、

組織再編の観点から今後も全学的に検討すべきであると思料する。

また、1月27日に行われた分科会A（教学）では、「本学教育のDXについてどのように考えるか」及び「本学の入試政策と附属校との連携」について、担当副学長からそれぞれプレゼンテーションが行われた。分科会Aでは教育のDX化の他、本学における法学部以外の強み、全学共通教育、入試政策、国際化及びオンライン教育等の論点が挙げられた。

以上の2つの分科会では、常任理事、副学長から丁寧に説明を頂いた。分科会を通じて、第四期中に設置された副学長制度が実質的に機能し、学長を起点としたガバナンスが強化されていることが確認できた。学長が主導し、副学長を含む大学執行部がチームとなって教学を主導し、常任理事を中心に経営がそれを支援するという体制が機能しており、教学マネジメントの整備が着実に進展していることを高く評価したい。

2つの分科会で挙げられた論点等を踏まえ、2月14日に大学評価委員会・大学評価推進委員会（学長、常任理事、学部長、研究科長、研究科委員長）に副学長を加えた大学執行部との意見交換を行った。当日の意見交換に当たっては、事前に大学側から示された各種の取組みに関する資料及び両分科会の議事録を通読した上で意見交換を行い、分科会の議論を踏まえつつ、大学院教育、高大連携、文理融合等の論点が挙げられた。意見交換では改革に向けた学部長の前向きな発言も聞くことができ、部局長を巻き込みながら改革が進みつつある様子も確認できた。しかし、その一方で、学内での議論がし尽くされていない点についてもいくつか明らかとなった。特に、多摩の将来構想については検討が開始されたばかりであり、明確な方向性が示されなかった点は大変残念であるが、今後は学内において十分な議論を尽くし、構成員の方向性を合わせつつ、時に大胆な発想で進めていくことに期待したい。

以下に、分科会及び意見交換を通じて確認できた事項及び挙げられた主なトピックスごとの概評を示すこととしたい。

### <分科会・意見交換全体を通じて>

2015年度に策定した中長期事業計画「Chuo Vision 2025」は、第1期（2016年度～2020年度）の進捗状況や成果の検証に基づき見直しを行い、2021年度からは第2期（2021年度～2025年度）がスタートしている。この中長期事業計画は網羅性・体系性の高い計画となっており、教育・研究を総合的かつ国際的に推進する上で、とても優れたプログラムであると言える。2025年に目指すべき姿を明確にした上で、課題に優先度をつけ、教育、研究、社会貢献、キャンパス、経営のそれぞれの領域で具体的な取組施策を明確にし、ロードマップに基づいて、時代の求める新学部の創設、多摩および都心キャンパスの充実、グローバル化推進、スポーツ振興が推進されている。

教育面では、2019年度に2つの国際系新学部の設置が実現し、また、FLP（ファカルティリンクージ・プログラム）やAI・データサイエンス科目等、学部を超えた特色ある全学プログラムを実施するなど、意欲的な活動を展開している。さらに、第2期においては、「文理融合、学際横断型人材育成と教育研究」及び「DXによる全学教育推進」を意識した上で2025年度までに実施する計画を策定している点や、本学の基幹学部の一つである法学部を都心に移転するなど、将来を見通したキャンパス整備計画を着々と実行している。これらの教育に係る意欲的な取組みを高く評価したい。

また、学長のリーダーシップのもと、ブランド力をさらに高めていくことが全学的目標であることが明確になっており、そのためにDX化の推進と文理融合に一丸となって取り組み、各キャンパスの位置付けと連携についても、学部の壁を越えて問題意識が共有されていることが確認できた。特に、キャンパスの再整備を通じて、「ダイナミックな事業を展開する大学、変化する大学の姿を絶えず発信する」といった、中央大学の「安定していて変化がない」というこれまでのイメージか

ら大きく脱皮したいという強い思いが伝わってきたこと、それに向けて経営面・教学面の両面から大きな努力を重ねていることも高く評価できる。また、それを支えるための丁寧な財政シミュレーションをしていることも評価できる。

ただし、2025年までの時間は短く、それを具体的かつ効果的に進めることがポイントとなる。そのためには、各プロジェクトの進捗状況を評価し、必要があれば修正を加えること、また、それらのプロジェクトを全学的に捉え、財政的な意味で持続可能なシステムとして機能しているかどうか適宜確認することが重要であろう。

### <キャンパスの位置付けについて>

キャンパス再整備を契機に、ダイナミックな事業を展開する大学を目指して取り組んでいる姿は高く評価できる。2023年度の法学部の茗荷谷への移転に向けて、「1978年の多摩移転以来の集中的な資金投下」を行い、キャンパス整備と、教育環境および教育内容の充実を図ろうとしている。中央大学の法学部は法曹界に多くの人材を送り出してきており、法学部の移転は単に一つの学部の移転というだけにとどまるものではなく、社会へのインパクトが非常に大きい。この移転を機に、中央大学全体のキャンパスの位置づけを再定義し、教育内容の充実、文理融合等に懸命に取り組んでいる姿勢は高く評価できる。

しかし、具体的な内容に目を転じると、移転後のそれぞれのキャンパスで何を実現したいのかが、なお不明確な印象が否めない。もちろん、中長期事業計画に基づき、都心キャンパスは「新しい文理融合キャンパス」、多摩キャンパスは「グローバルキャンパス」というコンセプトが打ち出されており、それらはわかりやすく言葉の響きも良い。だが、この2つのキーワードは、いずれも両キャンパスを通じて全学的に実現を目指すような内容であり、この2つのキーワードで両キャンパスを分けることは果たして適切であろうか。各キャンパスの特徴や強みを打ち出すことは良いが、それが目指すべき姿や実態を反映していなければ、本学にとってデメリットにもなり得る。また、分科会及び全体意見交換会での議論の中でも、キャンパスの位置付けについては、学内の構成員をどの程度巻き込み、どの程度の議論を経て、どのように共感され、浸透しているのかについてもよく見えなかった。各キャンパスの位置付けについては、今後の大学運営の根幹に関わる重要な課題であるため、中央大学全体のキャンパス構想の明確化を早期に行うことを期待したい。

特に多摩キャンパスは、「ダイバーシティに富むグローバルキャンパス」と謳われており、2020年度にはグローバル館と国際教育寮、2021年度には教育のDXにも対応したFOREST GATEWAY CHUOが開設されるなど、ハード面を中心としたグローバル化への取り組みは確かに進められている。しかし、他大に比して中央大学が先進的にグローバル化を進めているというイメージは弱く、キャンパスのコンセプトや位置付けに対して、具体的な内容が充実しているとは言えない。特にFOREST GATEWAY CHUOについてはアカデミック・サポートセンターと連動しながら、今後の多摩キャンパスの顔になる施設であろう。しかし、分科会や意見交換において、大学執行部からの積極的な活用方策が示されなかった。これは一例に過ぎないが、大学側の関心がともすると、「国際情報学部の好発進、法学部移転、駿河台キャンパスの開設」等の明るい話題に事欠かない都心3キャンパスに傾きがちで、文系学部の多くが残る多摩キャンパスの発展方策が現状では抽象的な構想にとどまっている印象を受けた。多摩キャンパスをどう位置付け、何を特色にするのが今後さらに具体的に問われるであろう。コロナ禍が続く中、当初のグローバルキャンパス構想が修正を強いられていることは十分に理解できるが、流動的要素が多ければ、学生を含めた学内構成員の不安も募るであろうと思料する。今回のコロナ禍は想定外の事態であるので、中長期事業計画後半期の修正も念頭に置きながら、抜本的な再検討を始めることが必要であろう。多摩という特性を活かして非標準型・非伝統型の学生を取り込む余地もある。学内構成員、時に学外関係者も巻き込みながら議論を進め、

魅力的な内容を打ち出し、具体的な方向性や施策を伴う将来像として、さらに練り上げていくことを期待したい。

また、都心キャンパスについても、コンセプトとして掲げている「文理融合」の具体的取組みが、いまだ不明確である点は課題として挙げられる。一方で、学部の移転を機に、法学部（茗荷谷）、理工学部（後樂園）、国際情報学部（市ヶ谷田町）の3学部共同開講科目を2023年度から開設することは評価したい。都心キャンパスの異なる学部が、学問の枠を超えて共同科目を開講するのは、キャンパス整備の一つの成果と言える。こういった融合を通して「都心版 FLP ができるのではないか」という法学部長の発言にも期待したい。なお、文理融合は学際的な科目を共同開講しただけで完結するものではなく、一連の取組みが表層的な文理融合に終わらないような工夫を重ねる必要があることには十分留意されたい。

以上のように、キャンパス整備、キャンパスの位置付けやキャンパスのコンセプトに伴う具体的な方策に関しては、いまだ抽象的な点が多いとともに、「多摩キャンパスが取り残される」感がぬぐえない。法学部移転で都心キャンパスと多摩キャンパスが分断されては意味がない。繰り返しになるが、キャンパスのコンセプトとして掲げている「文理融合」「グローバル」については全学で展開すべきであり、現在のコンセプトが果たして適切か、キャンパスの位置付けを再検討するとともに、より具体的な中身の検討を早急に進めるべきである。また、本学においては、法学部を頂点に学部の壁が厚いことは、分科会、全体意見交換会を通してしばしば指摘がなされた。むしろ、文理融合教育を、学部間に横串を刺す「学部の壁を崩す」ツールとしても活用してほしい。

### <全学共通教育>

本学の強みの一つは、司法試験や公認会計士試験などの資格試験に強いことである。受験生の資格志向が強い昨今、これは大きな魅力になる。「三本の矢」のように、強みを束ねることは重要であり、伝統に加えて別の強みを育て、伝統をより強固にする必要があると思われる。もう一つの軸になり得るのが、学部横断の取組みとして、2003年度から取り組んでいる FLP や、2021年度にスタートした AI・データサイエンス全学プログラムなどの学部の枠を超えた文理融合教育である。これらの取組みは、社会や受験生にアピールできる取組みでもあり、高く評価できる。これからの時代に求められるのは、社会課題を解決するための学際的な知識であり、大学全体で取り組もうとしているのは評価できる。

AI・データサイエンス教育については、近年、文理融合型の教育が叫ばれる中、学際的な教育・研究を推進するための AI・データサイエンスセンターを開設し、AI・データサイエンスプログラムのさらなる発展に向けて具体的に取り組んでいることは高く評価できる。特に本年度からスタートした AI・データサイエンスプログラムには、定員を大幅に超える応募者があった。来年度以降は、全学教育の重要な位置付けであることから、担当する教員を増員し、受け入れ学生の定員枠を拡大する予定であることも確認できた。AI・データサイエンス教育は、Society 5.0 の実現や、SDGs の推進等幅広い分野で重要視されており、多くの学生が興味関心を持ち、AI・データサイエンスプログラムに参加していることは、大変望ましいことである。また、総合政策学部をはじめとして、理工学部以外の学部の学生が多く履修している状況から、今後も、学部横断型の文理融合プログラムとして発展していくことを確信した。AI・データサイエンスに係る知識とそれを活かす能力は、SDGs を始めとするあらゆる社会問題の解決や、新たな価値創造に必要なものであり、文系・理系を問わず、すべての人材に求められる知識・能力である。今後は、全学生が受講できるプログラムに発展することを期待する。なお、AI・データサイエンスに係る教育については各大学とも力を入れており、他大学においても学部横断プログラムや、データサイエンス系の新学部・新学科も設置が相次いでいる。そういった情勢の中で、今後中央大学らしさをどう生かしていくのか等にも、注

目したい。

また、学部を超えた実践的な学びを目的とした FLP は、SDGs を始めとする社会的に重要なテーマについて、学生が、主体的に調査・研究を行い、ディスカッションやフィールドスタディを交えて学ぶ機会を得ることができる、時代が求める教育実践であり、高く評価できる。今日の大学教育には、グローバル化する社会で環境問題を始めとする複雑な社会問題を解決する能力を育むことが期待されており、経団連も人材に期待する能力として、課題設定・解決能力、論理的思考力、創造力等を挙げている。全学連携教育機構によってこれらの取組みを推進しようとしていることは評価するが、一方で、現状では特定の教員、学生のみへの参画となっており、必ずしも全学的な取組みにはなっていないことが課題である。また、FLP 全般について、外部評価委員や受験生らの捉え方と学内での捉え方に温度差があり、学内で必ずしも高く評価されていない点も課題である。例えば、受験生からは、FLP を受講するために本学を志願したという声が聞かれるほど評価されている。また、外部評価委員の多くが、中央大学の特徴の一つとして FLP を捉え、総じて評価が高かった。その一方で、大学執行部からは「理工学部からはあまり学生の参加がない」「経営・財務の観点から教員人件費も考慮する必要がある」など、やや否定的なコメントがあった。このことから、FLP が全学的にどう見られているかが垣間見え、必ずしもさらに全学を挙げて推進していこうという環境ではなく、学内ではそこまで FLP を特別な存在として認識していないように見受けられた。専門分野別の教育を担う学部と横断的な学びを提供する FLP では性質が異なり、教職員からは FLP がそれほど大きな存在に見えないのかもしれないが、FLP は時代が求める先進的な教育であるという共通認識を学内に確立し、本学における教育改革の成功事例の一つのモデルとして前向きに自己点検・評価することを期待する。全学教育における地理的な問題も挙げられたが、折しもこの2年間のコロナ禍でオンライン授業の有効性が認識されたところであり、オンラインを活用すれば、都心と多摩の地理的な距離は容易に克服できる。オンラインを活用しキャンパスを融合させることにより、文理融合・学部横断の取組みがさらに充実していくことを期待する。中長期事業計画の策定時にはなかった、コロナ禍の体験で得た知見を余すことなく今後の大学教育に活かしてほしい。

#### <教育の DX 化、学習成果の可視化について>

企業、行政など様々な分野で DX の必要性が叫ばれ、大学も教育、研究、経営のそれぞれの領域で DX は不可欠な課題となっている。学生の学修成果の向上、教員の教育研究活動への専念、職員が担う業務の高度化などのためにも全学を挙げた DX への取組みの強化が求められている。本学では、特に教育の DX 化の要請に応えるために教育力研究開発機構を設置し、その船出が始まったところである。

教育力研究開発機構においては、高度な自律性を持つ高等教育機関としていかに教育内容や方法を展開していくか、4つの論点（①学生が獲得すべき技術・能力・知がどのようなものであるか、②そのためにどのような教育課程を編成するのか、③個別教育プログラム（科目等）が教育課程全体の中でどのように位置付けられるのかについて可視化すると共に、④学生がどのような技術・能力・知識を獲得したのかをも可視化する）を整理した上で、特に④（学修成果の可視化）について、教育の DX 化を通じた課題解決のために「攻め」の姿勢で DX 化に取り組んでいる点は高く評価できる。

また、学修成果の可視化の持つ機能として、a) 学生の学びの道標を提供する機能、b) 教員に対して教育改善の基礎情報を提供する機能、および c) 社会に対して学生・卒業生の質保証を提供する機能、の三つの機能に整理した上で、GPA に加え、学生ポートフォリオの検討や、民間資格試験（TOEIC 検定など）の活用、オープンバッジの導入などを進めていることも高く評価できる。学生に学びの道標を提示することは、学生が自らの学びの現在地を知ることができ、また、自身の学

修成果を高めるために必要な計画を持つことができる点で重要である。同時に、教員に教育改善に資する基礎情報を提供することで、教員が個々の学生の現在地を把握し、さらに学生自身が学修成果を高めるために必要な教育を行うことができる。今後も双方に目を配りながら、適切に学修成果の把握に努めることを期待したい。

また、教育力研究開発機構の構想を成功させるためには、学部の壁を超えた連携が不可欠であり、すべての教職員が、教育のDX化の目的とゴールを十分に理解する必要がある。社会、企業のDX化の一番の壁は、人間であるという事例を多く見ており、学部の壁が今後DX化の課題になるであろうと料する。そのため、学内構成員をどう巻き込んでいくかが重要であり、個々の意識向上のための施策の一つとして、FD・SD活動等についても教育のDX化を進めるための要素のひとつとして積極的に進められたい。

教育のDX化を推進していくうえで取組みとして挙げられたのが学修ポートフォリオである。出口・キャリアもつき合わせた学修ポートフォリオについて、現時点では具体的な構想はないが、DX化と連動し、2025年度を一つの目途として、モデルのようなものを提示していく機能を実装していきたい旨の説明があった。また、学修ポートフォリオについては、大学として将来的な可能性に強い期待を持っており、学修成果のみならず、資格試験、留学、ボランティア活動等の活動履歴を統合した情報を元に、学修成果を高める施策や、キャリア開発に活かすことも想定しており、中長期的な視点で、教育のDX化についての方針が明確である印象を受けた。学修ポートフォリオは学生にとって、自身の現時点における学習行動で、どのようなキャリアが可能なのかを知ることができ、学習意欲を高める貴重な材料になる。また、将来的には学生の過去・現在・未来に関する様々な情報を、大学の方針を検討する際においても活かせるのではないかと料する。一方で、データの管理責任の問題に加えて、学生の記入や教員の点検の負担も大きく、費用対効果の問題についても現実的かつ慎重に検討しておく必要がある。あくまで学修ポートフォリオはツールであり、それ自体を導入することが目的ではなく、学修成果の把握に効果が見込めるとともに、しっかりと運用できるものでなければならない。本学のような学部の自律性が高い大規模総合大学では、全学的な運用や活用には、多数の障壁があることが容易に予想されるため、対象人数が限定でき、目的も特定しやすい大学院教育やグローバル関連プログラムから試行することも現実的な一案だと考える。

教育のDX化を進める際に、この2年間のコロナ禍の中で進んだオンライン教育をどう評価するのは非常に重要である。本学は、2022年度からの授業は「対面授業を原則とする」としながらも、オンライン授業の有効性を評価し、積極的に取り入れようとしている。14週の授業の半分についてオンラインを活用しても対面授業と見なされることを踏まえ、「対面授業の枠内でオンラインを活用できる」「やむを得ず行うオンライン授業ではなく、教育手法の改革としてのオンライン授業」という基本姿勢は評価したい。ただ、オンライン授業を積極的に活用するという姿勢は、「2022年度から対面授業を原則とする」というメッセージでは学生には理解されにくいと思われる。中央大学として今後の授業形態をどう考えているのか、学生への丁寧な説明が必要である。

また、学修成果の可視化の一要素であり、学生の成績評価指標であるGPAについて、一部の組織においては成績評価厳格化に係るルール（成績評価の割合等）が運用されているものの、大学全体の共通事項として厳格化に係るルールや方針などがまとめられていない点は課題である。履修学生の規模や講義内容によって、GPAの評価基準や成績評価の割合等に柔軟性を持たせる配慮は必要であるが、大学として信頼できるGPAを示すために、基盤となるルールを整備していくことは大変重要である。GPAの優秀な学生に対しては、GPA基準も評価に取り入れる給付奨学金やGPAを使った大学院推薦制度を導入し、また、学生へのフォロー体制としては、クラス担任制やアドバイザー制度、学生チューター等を実施しているが、学部によって体制が異なっているため、大学として充実させる余地があるように思われる。就職支援も含め、全学でのきめ細やかなフォローアップ体制を

築くことは、中央大学の魅力アップに繋がるものとする。なお、GPA の活用は IR の展開も視野に入れながら、伝統ある中央大学の教育にふさわしい活用法を検討していただきたい。

なお、IR については、教育改革に関しても、入試政策に関しても、担当副学長がそれぞれデータに基づく検討作業の重要性を強調していたにも関わらず、現時点では検討作業が分断されており、全学的な IR（機関調査）の具体的な構想がない点には物足りなさが残った。IR の担当部署は学事部企画課であり、教育力研究開発機構と連携して、各種アンケート調査結果等、精力的に学内に情報提供を行っているという回答があった。学長のリーダーシップのもと、教職協働をさらに進展させて、「入口から出口まで」一貫性を持ったデータを整備し、それらのデータを大学執行部や各組織で活用するサイクルを構築することが望まれる。そして、それを基盤として、3つのポリシーの実質化を推進させるために、本学が今後必要とする教学マネジメントの具体的方策の検討作業に着手していただきたい。また、今後導入を進める学修ポートフォリオや、C-compass のような学生のセルフマネジメントツールによる学修成果の可視化を進めるにあたっては、学事部企画課や教育力研究開発機構が連携して行う教学 IR との結びつきも十分意識しながら、IR と FD 活動を有機的に連携していくことが望ましい。それらを通じて、他大学にないきめ細やかな学生への指導体制、教育体制、キャリア支援体制を充実させ、中大生が本学を卒業して本当に良かったと思われる大学を実現してほしい。

#### <入試政策・高大連携>

入試政策について、データに基づいて課題を適切に整理した上で、各学部の判断に委ねていた現状を修正し、全学的な戦略を策定して、延べ志願者数ではなく実志願者数の確保を目標とする方向を目指している点は、豊かな実績を有する大規模総合大学の強みを活かす適切な取り組みとして高く評価できる。入試区分別の入学者の調査を重ね、GPA や英語力、資格試験や留学への挑戦意欲など、入試区分ごとの特徴を踏まえて、弱みを改善し、強みを伸ばそうとしていることについても評価したい。ただ、その結果において「全体的には一般入試など競争型の入試で入った学生が優れている」と総括しているが、一般入試入学生のみに限定すると、GPA は必ずしも高くない。入試区分で最も枠が大きい一般入試入学生の GPA が、他の入試区分に比して低いのはなぜか等、よりきめ細やかな分析等を進めることで、改善すべき課題が見えてくるのではないかと思われる。

また、附属高校との教育連携プランを推進する総合学園構想は、学校法人全体で建学の精神を共有し、「中央大学らしい」一貫教育を目指す素晴らしい取り組みである。既に附属校生は、大学の各種ガイダンスや講義を受ける機会を得ており、AI・データサイエンスプログラムをはじめとする幅広い領域で、高校生が入学前に大学で学ぶ機会を充実させていく計画は高く評価できる。総合学園推進室を設置し、全学体制として中央大学の核となる文理融合、グローバル化推進のための戦略を是非進めていただきたい。一方で、個人に目を向けると、附属校からの内部進学者は、GPA は高いが、入学時の TOEIC 検定スコアは一般入試等による入学者よりも低く、さらに留学や資格試験へのモチベーションについても低い学生が多いことが分かった。昨今は大学定員管理の厳格化や共通テストへの不安などが追い風となり、中学受験において大学附属校の人気の高まり、他大学でも「附属校の生徒の質が上がっている」という声も少なくない。また、2020 年からの新指導要領の段階的な開始、2021 年 3 月に文部科学省中央教育審議会より発出された『『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）』、第 6 期科学・技術イノベーション計画に教育・人材育成の柱が加わったことなど、教育をめぐる状況は今まさに転換期にある。そういった状況の中で、附属 4 校の特色や能動的な学び、自主性を尊重しながらも、基礎学力の定着にもフォーカスするような取り組み（学習習慣の定着、教育内容の工夫、内部推薦の基準のあり方）、大学のリソースを活用した高大連携等、生徒の学習意

欲を喚起しながらその可能性や能力を最大限に延ばせるように、総合的な視点で附属校の教育改善について考えるべきであろう。附属校の生徒は大学の校風や伝統を受け継ぐ土台になるべき大事な存在である。附属校において、自律的に学習する習慣を身につけながら、受験勉強に時間を費やすだけではない時間の使い方や、そこから生まれる経験を通して、将来のキャリアについて十分考えてもらいつつ、大学入学後は将来を見据え、存分にその能力や個性を發揮してもらいたい。またその際、中学、高校、大学、大学院の一貫教育の充実と発展のために、教育のDX化におけるポートフォリオを中学・高校からスタートすることも考えられる。自身の「学びの立ち位置」を可視化することで、附属校生が抱える、資格試験やTOEICに対する関心や意欲が低い等の課題にもアプローチが可能となる。また、本人の個性と適性に合った学問領域の選定や、キャリアビジョンの形成等を行うことも可能となるため、ポートフォリオは有効な手段ではないかと思料する。

### <ブランディング戦略>

受験界を中心に進む、「MARCH」や「関関同立」など私立大学のグループ化によって、大学の個性が受験生、保護者、企業、社会などから見えにくくなっている可能性も考えられる。司法試験合格者で東大と競い合い、法曹界に数多くの人材を送り出すとともに、経済界・官公庁など幅広い分野で卒業生が活躍する中央大学には、「MARCH」などという括りを超えて、強くその存在をアピールしてほしい。その観点から、ブランドとは何かを問い直し、伝統を強みにしつつ、新たな特色を印象付けられるようなブランディング戦略を検討・推進することも今後の課題ではないか考える。

これから18歳人口のさらなる減少期を迎える中で、法学部の移転という長年の懸案だった一大事業に踏み出す中央大学は、まさに今、大学が発展できるかどうかの岐路に立っている。法学部が都心に移ることは社会的に注目され、中央大学の志願者数を押し上げる要素になると考えるが、一方で、今の高校生や保護者の世代は、中央大学法学部がかつて東大と難易度を競う双璧だったことについて知らないのが実情である。法学部移転を機に中央大学の強みは何か、それをどう伸ばしていくのか、そのために各キャンパスをどう位置付けるのか、もう一度考えるべきであり、それが大学のブランディングにも繋がることだと思料する。伝統を強みにしつつ、新たな特色を印象付けられるような真のブランディング戦略について検討・推進されることを提案したい。

また、大学のブランディングと募金活動は連携している。大学のブランド価値は一朝一夕に高まるものではないが、その価値を認識してくれるのは、まずは卒業生であろう。本学のNPSスコア（母校への愛着度）は、残念ながら高いとは言えない状況である<sup>1</sup>。卒業生からの評価の源泉は、在学時に受けた教育であり、教育の質を高めると共に、引き続き中央大学に振り向いてもらえるよう、リカレント教育や卒業生の子女の入学等、卒業生との絆を強める仕組みが重要である。

そして、卒業生のみならず企業や社会一般からの評価は、研究成果および教育成果の発信にかかっており、発信という観点では、現在の公式ウェブサイトでの見せ方にも大きな課題がある。意見交換を通じて見えてきた魅力が、公式ウェブサイト等からは十分に伝わってこなかった。公式ウェブサイトには、学部・研究科等の組織や特色ある取組みは掲載されているものの、見えにくい形で掲載されているなど、その魅力をステークホルダーに伝えようという意思が伝わってこず、中央大学としての強みや特徴がより伝わるものにするための工夫が望まれる。また、建学の精神である「實地應用ノ素ヲ養フ」やユニバーシティ・メッセージ「行動する知性。－Knowledge into Action－」などを、多様な学問研究と幅広い実践的な教育と結び付けて、それぞれの取組みの特徴や魅力を伝えることも十分になされていない。それゆえ、「中央大学〇〇学部に入りたい」という生徒だけでなく、「中央大学で学びたい」という生徒をさらに取り込もうという戦略性が感じられず、非

<sup>1</sup> 全国大学 NPS®調査 <https://www.emotion-tech.co.jp/news/2018/1225>

常に残念である。中長期事業計画を核に様々な事業を展開する今こそ、中央大学が変わっていくことを社会に示す良い機会である。学内での議論を重ね、中央大学の今後の姿について、高校生をはじめとして社会の様々なステークホルダーに示していく姿勢を強めるとともに、そのための戦略を整えるべきであろう。

### <大学院改革について>

有力国立大学とも互角に競い合える実績とリソースを持つ私学である中央大学が、今後そのブランド力をより高めるためには、大学院教育の改革と発展が必須であり、大学院改革の検討作業は順調に進展している。良い議論と実践を積み重ね、なお一層の取組みの推進を期待したい。我が国は、文系は学士、理系は修士が労働市場において最も価値が高いと評価される傾向にあり、大学院への進学者が減少傾向にあることは深刻な問題である。早稲田大学、慶應義塾大学や中央大学のような伝統校こそ、大学院における教育研究の一層の充実と、優秀な大学院生の確保に全力を挙げるべきであり、取組みを進めるにあたっては、伝統ある私立大学の使命や責務を果たすという観点も忘れてはならない。

とりわけ、学部教育において大きなインパクトを持つ FLP の大学院版プログラムが検討されており、FLP 領域を大学院でも展開し、初年次教育から博士課程まで一貫して行おうとしている点を高く評価するとともに、文理融合の推進という点でも、大きな期待をしたい。文理融合の目的は、既成の学部・研究科の連携にとどまらず、現代社会が求める新たな研究分野と教育領域の開発にあることを忘れることなく、SDGs やデータサイエンス関連の挑戦的取組みの一環として、クリエイティブな方向で検討作業を推進することが強く望まれる。折しも、2021 年度の科学・技術イノベーション法の改正によって、「人文科学のみに係る科学技術」及び「イノベーションの創出」が同法の振興範囲となった。また、同法の下で策定された第 6 期科学・技術イノベーション計画に基づき、内閣府や文科省において、日本の研究力の底上げについて熱心に議論され、様々な施策が打ち出されているところである。特に、社会の課題解決に貢献するような人文・社会科学と自然科学の融合による「総合知」の創出と活用が重要視されており、「総合知」に関する基本的な考え方や、戦略的に推進する方策、大学院教育改革を通じた人文・社会科学系の人材育成の促進策が、今後具体的に提示されることになる。このように、本学が大学院改革の方向性を見定め、取組みを進める中においても、大学院をとりまく環境は刻一刻と変化している。研究者養成、高度職業人養成のいずれの観点からも、「過度に蛸壺化し、特定の教員の元だけで指導を受ける」従来型の大学院教育スタイルは早期に転換を求められている。そして、これからの大学院生は「予測不可能な社会の中で、社会課題を解決する」能力を当たり前のように求められていくことになるため、分野融合型の研究は不可欠である。このような大学院や研究をとりまく情勢も見据えながら、必ずしも国の方向性だけに合わせるだけではない、中央大学の個性や強みを活かした他大学のモデルにもなりうる領域横断型、開かれた大学院教育を志向し、人材を育て、個性や特色ある研究を世の中に送り出してほしい。

博士課程の充足は国内の大学院における共通した課題として、特に私立文系大学院の定員充足は非常に厳しい状況であり、本学も同様である。しかし、周囲を見渡して「定員割れしても当然」という認識を持つのは誤りである。研究者養成としての大学院だけでなく、高度職業人養成としての大学院の発展可能性にはまだ十分な余地があり、後述のように社会人のリカレント教育に取り組むことも重要である。コロナ禍で体験したオンラインツールを活用することにより、社会人は時間的にも距離的にも受講しやすく、他大学の大学院においても、オンラインの活用により社会人の受講者が増えているという報告もある。

また、大学院進学が伸びない問題のひとつとして、大学院を修了したあと、一体どのようなキャ

リアを積むことができるのかといった「修了後の進路に対する不安」がある。大学院修了後のキャリア形成については、前述のとおり社会全体の認識の問題もあり、大学単体では解決できる問題だけではなく、修了後のキャリア確保を必ずしも約束できるわけではない。しかし、個々の教員が修了した後の進路先を大学院生に具体的に提示するなど、日常から親身なキャリアコンサルティングをすることは必要である。また、修了生の中からキャリアのロールモデルを発掘し、大学院生募集の際に様々なキャリアを提示することで、修了後の具体的なキャリア形成について学生にイメージしてもらおうなど、少しでも学生の不安を取り除くことに努める必要がある。

なお、AI・データサイエンスセンターは分科会や意見交換会で何度も話題になったが、ダイバーシティセンターと ELSI センターについては、今回の分科会や全体の意見交換会を通じて、あまり説明がなされなかった。どちらも従来の学問体系ではアプローチすることができない課題に取り組むセンターであるので、大学院教育改革も視野に入れながら、新たな教育・研究領域の開発につなげていただきたい。

### <リカレント教育について>

本学において、リカレント教育と社会人教育については、多摩キャンパスの将来構想におけるキーワードとしては提示されながら、具体的な検討は今後の課題となっており、早急に対応すべきであると考えられる。リカレント教育に関してはいくつかの興味深い実践が進みつつあることも知ったが、他大学では様々な取組みを進めていることを考慮すれば、本学はさらにリカレント教育に積極的に取り組む必要があると感じた。社会人学生については、背景が多様であり、18歳の学生とは比較にならない程多様なニーズを持っている。まさに今、大学は「何を求められているのか」を読み解き、それらのニーズに対応した教育プログラムをパッケージ化する能力が問われているが、残念ながら成功している大学はまだあまりないと感じる。

リカレント教育の検討、パッケージ化にあたっては、本学の持つ強みの一つである約 52 万人にもものぼる卒業生を視野に入れてプログラムを検討することを勧めたい。AI・データサイエンスプログラムなどは既にリカレント教育として打ち出している大学もいくつか見受けられ、社会人からのニーズが期待される最たるものである。こういった「求められる分野」については、全学レベルのみならず、学部・学科の中においても方向性を模索すれば、必ずそれぞれの分野でニーズが掘り起こせるだろう。それぞれの学部で卒業生がどのような再教育のニーズ（内容、形態等）を持っているのかを探り、様々な層にフィットする教育プログラムを作り上げることができれば、卒業生に再びキャンパスに戻って来てもらうことは可能であると考えられる。例えば、本学の特徴である、法曹、公務員、会計士等の資格を持つ卒業生に対するリカレント教育としては何が求められているのか。一般企業でキャリアを積む卒業生には何が求められるのか。リタイア後の卒業生にはどのような生涯学習の機会が求められるのか。このように、卒業生（社会人）の声を聴いていくと、アメリカの大学などで見られるようなマイクロレデンチャリズム、すなわち学習期間や内容は細分化したものになる可能性も高い。社会人にとって、学位をとる課程に入学することは時間・費用ともにハードルが高く、社会人が取り組みやすい小さな単位からプログラムを提供していくことも、リカレント教育推進の鍵となるだろう。なお、この場合、学内において誰がどのように教育を提供していくかという議論が必要になるが、柔軟な発想で構想することが肝要である。また、社会の最前線で働く社会人を学生として取り込むことは、教員側や若い学生にとっても非常に良い刺激になり、キャンパスの多様化を進める観点でも是非進めていただきたい。

### <グローバル化、ダイバーシティ推進について>

世界 39 ヶ国、207 の大学・研究所のネットワークがあり、中央大学上海オフィスなど四つの海

外拠点を有する点等、グローバル化を絶えず推進している点は評価したい。しかし、他大学に比べると、中央大学がグローバル化を推進しているイメージは未だ弱いといえよう。グローバル化推進にむけた取組みとして、英語の講義のみで学位が取れる国際経営学部を2019年度から開設したことは評価できるが、海外からの応募が期待できる理工学部をはじめ、その他の学部において英語のみで卒業が可能なコース開設が行われていない点は継続した課題である。グローバル化推進は全学体制で行うべきであり、真のグローバル化を進めるには、海外からの留学生の受け皿として、文系だけでなく、国際情報学部や理工学部など、より多くの学部において英語のみで卒業可能なコースを設置することが望まれる。理工学部においてコースの開設が難しい場合には、大学院において英語で修了可能なコースを拡充することが望まれる。国内における想定以上に速く進む少子化や人口減少を考えれば、今後、大半の大学が国内だけで学生を確保できず、結果として大学が定員減を検討する、もしくは定員減が求められる時代が来るかもしれない。それを回避するためには、今から各大学が様々な努力を重ねることが大事である。リカレント教育の推進とあわせて、海外の優秀な留学生の受け皿をしっかりと準備しておくこともまた重要であり、国際的な学部のみならず、既存の学部においても今からその準備を進める必要がある。

また、ダイバーシティ推進の観点から、特に理工系の女子、いわゆる「リケジョ」について付言したい。一般的に各大学における「リケジョ」の進学率は年々高くなっているが、しかしながら、諸外国に比べれば、日本の女子生徒が理系進学を選択する割合は非常に低く、日本国内における女子生徒の理系離れは深刻である<sup>2</sup>。今後、国による女子生徒・学生の進路選択に係る調査等が行われる予定であり、進路選択におけるジェンダーバイアスをいかに取り除き、女子生徒を理系分野に導くかということが議論されていくことになろう。内閣府男女共同参画室の調査によると、自身が「理系タイプ」「どちらかといえば理系タイプ」と答える女子生徒においては、理数科目を1科目でも女性教員から習っている割合が高いことがわかっている<sup>3</sup>。これは35都道府県の公立中学校の生徒を対象とした調査研究ではあるが、身近にロールモデルがいる環境は、「リケジョ」や、理系に進みたい女子生徒にとって心強い環境であることには違いない。したがって、理系に進みたい女子生徒の獲得、大学院に進学する女子学生を増やすためには、理工系の女性教員の割合を高めることが重要であろう。もちろん、中長期事業計画において女子学生比率、女性教員比率、女性管理職比率をモニタリングしている本学にとっては、女性教員の割合を増やすことが望ましいことは、理系だけの問題ではなく、文系にも同様のことがいえよう。文系においても同様に、女性教員比率を高めていくことも重要である。

### <経営・財務政策について>

大学の収入の多くは授業料だが、それを確実に獲得し、さらに増やすためには、「大学の魅力を上げる」必要がある。コロナ禍もあり、現時点では仕方がないのかもしれないが、大学執行部からFOREST GATEWAY CHUOの明確な活用方法が引き出せなかった点、キャンパスの位置付けに不明瞭な点が残るなど、投資の対象がキャンパスや建物などの「箱もの」に偏っている印象を受けた。大学経営は効率化ももちろん必要だが、人を増やし、収入を増やせなければ先細りになっていく。そうした考えで本学はキャンパス再整備という大きな投資に出ていると理解したが、投資の対象は土地・建物だけでなく、直接「人」に投資することも含まれる。収入が増えなければ新たな展開は望めない。一方で、魅力的な教育研究は、学生の確保をはじめ、補助金や寄付金の獲得などの収入増

<sup>2</sup> 内閣府総合科学技術・イノベーション会議（教育・人材育成ワーキンググループ）  
Society 5.0の実現に向けた教育・人材育成に関する政策パッケージ<中間まとめ>  
<https://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/kyouikuujinzai/chukan.pdf>

<sup>3</sup> 内閣府委託調査「女子生徒等の理工系進路選択支援に向けた生徒等の意識に関する調査研究」調査報告書  
[https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/girls-course\\_h29.pdf](https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/girls-course_h29.pdf)

につながる。「どちらが先か」という問題はあるが、1980年代以降のアメリカの大学を見ていると、まずはアドミニストレーターなどの人材や施設等に投資し、それが新たな学生や研究者の獲得につながっている等、先行投資という形で魅力ある教育研究環境を実現してきたケースも多い。日米の様々な違いはあるが、効率化だけでなく、「支出を伴う」魅力化を考えて投資する発想も時には必要である。例えば、多摩キャンパスはグローバルキャンパスを志向し、国際化を進めようとしているが、諸外国の大学などでも見られるように、企業の研修など社会人を受け入れる、18～22歳の学生、留学生、社会人のみならず、高齢者がキャンパスに住みながら学ぶなど、大胆な発想をもって、人と知識が交わる場を作っていく可能性もある。18～22歳の学生だけに照準を合わせると、マーケットは確実に縮小し、効率化を強く志向しがちになる。今肝要であるのは、既存のマーケット以外に目を向けて大学を開き、新たな知的刺激にあふれる場を作ると同時に収入を得て、新たな投資を可能としていけるというような、好循環のサイクルである。前述のリカレント教育に関する記述にもあるように、柔軟な発想で、18歳以外にも大学を開いていくことを貪欲に模索し、財政基盤を強固にするための収入源の多様化にもつなげてほしい。そういう柔軟な発想を持つことができれば、本学はさらに大きく飛躍できるのではないだろうか。もちろん、こういった工夫を重ねていったとしても、18歳人口の急速な減少を考えれば、今後大学の定員を減らす対応をとらざるを得ない可能性はある。高品質な教育（高い学費に見合う教育＋給付型の育英奨学金）を提供するとともに、場合によっては、学生確保のために、小学校からリカレント教育まで、様々なライフステージに応じた「一気通貫の」教育サービスの提供が必要となるだろう。つまり、これまでも大手私立大学が行ってきた、別法人の設置する幼稚園・小学校・中学・高校等の係属・付属校化なども、少子化が進む中で大学の重要な生き残り戦略のひとつになるとと思われる。

また、中長期事業計画を支える財務計画としては、諸施策の実施に伴う財政シミュレーションを作成しており、2030年度までの当年度収支差額と特定資産残高を計画していることは評価できる。計画の裏付けとなる財政シミュレーションを行い、財政面から構造的な課題を浮き上がらせ、学内で問題を共有しつつ、改革に取り組もうとしている点について、今後の実行に期待したい。財政基盤の整備については、起死回生の唯一の打開策はないように思われるので、経費削減など地道な努力もおろそかにせず、引き続き多面的な検討作業を継続するべきである。

財務において本学の一番の課題は、「多摩キャンパス開設60年となる2037年度に建替更新に係る特定資産が400億円となる予定」としているところであろう。この400億円は、毎年度20億円を計画的に繰り入れることによるものであり、その他に毎年度の工事費予算枠の残額を繰り入れるということであるが、この状態では多摩キャンパスの再整備も大幅に縮小せざるを得なくなる可能性もあり、高校生の目線で競合校と比べられると見劣りするのではないだろうか。これらのことを踏まえ、多摩移転後60年を迎えようとする多摩キャンパスの整備事業費の精査とそれに伴う財政計画の検討が必要であると思料する。

今回、支出を削減する点については、株式会社（統合事務処理センター）を設置し、外部委託を活用することにより、現在440名いる専任職員を300名程度に減少させていく計画についても説明を受けた。財政上は健全化が進むことが予想される一方で、外部委託を進めることのデメリットについて、どこまで学内で議論を尽くして決定したのかがよく見えなかった。専任職員の能力を上げたいという議論は日本国内でも20年ほど行われてきたが、未だに課題が多い。「能力のさらなる向上をどのように実現するのか」という道筋が見えない中、単純労務だけを切り離せば良いというものではないのではないか、という懸念を抱いた。例えば、南雲他（2017）<sup>4</sup>の論稿でも、専任職員

---

<sup>4</sup> 南雲智映・平井光世・梅崎 修（2017）「非正規化が正社員の人材育成に与える影響：A大学職員の事例分析」『大原社会問題研究所雑誌』（704）, 57-78  
<https://ci.nii.ac.jp/naid/120006349414>

が難易度の低い業務を担当しないことが、OJT 機会の減少、コミュニケーション不全、不確実な業務への対応者の偏り、動機付けの困難さ、自身が未経験の業務を管理するなど、専任職員の仕事の難易度を大きく上げる新たな問題が生じることも指摘されている。

全学を挙げて財務目標達成に向け、収入面では授業料の値上げや寄付金募集戦略の見直し、支出面では前述したいくつかのデメリットを十分考慮した上で教職員数や人件費の削減等の方策を立てるべきではないだろうか。しかし、事務職員削減に係る記述においても「学内で議論がし尽くされたのか」を懸念するように、これらの施策を達成するには全教職員のベクトルを揃えることが肝要であることに十分留意されたい。

なお、一般に、学校法人の財務構造の理解が薄い場合には、年度の収支が黒字であれば「良し」とする傾向にあるが、財務に関する課題の最終目標は、来たるべき施設の取替更新などに備えるために内部留保をどれだけ積み上げられるかというところにある。このような財務に対する意識付けを教職員にするには FD・SD 活動が有効であるが、その中で、内部留保に対する考え方の提供と共に、明確な目標設定を公開し、目標管理を意識させることが必要である。

以上を踏まえて、中長期事業計画第 2 版で設定されている 50 の指標・目標の内、財務に係る指標が不十分であると思料する。特に、貸借対照表に係る指標が「前受金保有率」のみであることについて、この財務比率は、よほど財政が悪化して自転車操業に陥らない限り 100%を割り込むことは無く、100%以上であればどのような数値でも正常状態といえるものであるため、本学においては指標とはなり得ない財務比率であり、指標に入れなくとも良いのではないだろうか。指標として適している項目としては、「積立率」が考えられる。この財務比率は、将来的な施設の取替更新や退職金支払いに必要なキャッシュを計算した要積立額に対し、現在どれだけ積み上がっているのかを表す指標であり、公益財団法人大学基準協会の認証評価に係る調査表の中で「要積立額に対する金融資産の充足率等確認表」として提出義務があるなど、重要とされている財務比率である。因みに、2020 年度決算では本学は 82%であり、同規模私立大学の中では高水準の数値を維持しており、MARCH の中では最上位の数値を維持している。或いは、「運用資産余裕比率」も指標として適している。この財務比率は、運用資産、外部負債、経常支出の三者のバランスが取れているかをウォッチする財務比率である。なお、2020 年度決算では中央は 1.8 年と、大学法人平均と同数を維持している。このような新たな指標を中長期事業計画の中に盛り込み、1 年単位で目標達成に向けて PDCA を回し、結果をその都度、教職員に説明をしていくことが目標達成に繋がるはずである。

以上、各分科会及び大学評価委員会を中心とする執行部メンバーとの全体意見交換に基づき、中央大学の発展に資するための提言を述べた。

1990 年代以降、多くの大学が改革に積極的に取り組んできたのに対して、本学は長い間、学部を設置・改組等をしてこなかった。そのため、学外からは変化や挑戦する姿が見えづらく、伝統校であるにもかかわらず、力を発揮しきれていない印象があるとも言える。しかし、今回の意見交換を通じて、変貌していきたいという「力強い思い」が大学執行部から伝わってきた。また、多摩と都心の 2 つのキャンパスの再整備という一大投資を行っている現在は、中央大学の今後の発展の行く末を左右する重要な時期であることも強く実感した。伸びしろのある大学だが、それをいかに伸ばせるかが今大きく問われている。

意見交換及び本評価報告書でも何度も指摘したとおり、本学における高い「学部の壁」は、良くも悪くも一つの特徴である。おそらくそれゆえに大きな改革が長らくできなかったのではないかと感じているが、一方で、強い学部も重要だと考えている。「学部の壁」という言葉は、大規模伝統校の宿命でもあり、学部として一つにまとまり、自立して教育研究に取り組もうとする姿勢自体は

否定されるべきものではない。もちろん、学部のエゴは無意味であるが、近年の改革の議論は、「これが強すぎるから、その力を減らせ」というゼロサムゲーム的な発想が強すぎる。学部が強ければ、全学もまた強くなり、補完的に協力して補い合えば良いことで、基礎単位の学部の活力が低下することのほうが弊害も大きい。つまり、強い学部自治は必ずしも問題ではなく、学部という基礎的な教育研究組織を単位として、「それぞれの分野に適した自律的な改善のための議論と努力を重ねること」こそが基本である。しかし、その一方で、学部単体での改善・改革だけでは不十分な面もあるため、その横串を刺す仕組みの充実もまた重要である。その際には、その効果を IR で検証し、それを FD 活動の場で対話し、共通理解を得ることが有効であろうが、それに限らず、さまざまな形で大学における「主人公」である学生からの声を得て、組織を育てていくことも同様に重要であると考えられる。

大学全体として大きな方向性を共有した上で、学部の主体性・自律性を尊重し、それを活かしつつ、不断に改革・改善を進めるための運営はどうあるべきか、難しい課題であるが、そのことを問い続けながら、より良い教学マネジメントの姿を追求していただきたい。

今回、横串の良い実践例のひとつとして、領域横断的な教育を模索する取組みである FLP は、充実した教育内容だと高く評価した。このほかにも AI・データサイエンスプログラム、大学院教育改革、3 学部の共同開講科目等でも領域横断の教育プログラムが展開されつつあり、これらもまた良い取組みである。これらの良い取組みをさらに充実させていく方向で考えられたらどうか。また、個々の学部で行われた優れた取組みを他の学部にも展開していく方法も現実的で良い方法だと考える。学部を改組等して既存の枠組みを壊すという発想でなく、それぞれの学部で高い自律性を持ち、それぞれの教育目標等に応じた良い取組みを模索し、同時に、必要な連携や横展開を柔軟に構築していくという発想、そうした魅力的なプラットフォームをどう作れるかが貴学の強みをさらに活かしていくうえでは重要なのではないかと感じた。コロナ禍で一気に普及したオンライン教育をどう活用するのかについても同様で、学部での実践、全学横断での実践の両方の充実が重要であると考えられる。

また、「社会に開かれた大学」を目指すという言葉を何度か聞いたが、それを真に実践してほしい。それを実現していくためには、柔軟な組織体制も必要になってくるはずである。中央教育審議会「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」では、学習者本位の大学を目指すことや多様な学生を受け入れる姿が示されているが、それを実現するために柔軟な仕組みの導入や連携・協働の必要性が強調されている。まさにそれを学内でも実現していくことが社会に開かれた大学を作っていくことではないかと思う。

今回の評価を通して、大学関係者が、真摯に、現状の課題を見つめ、さらなる発展のために尽力されていることに感銘を受けた。改めて、中央大学の魅力に触れることができ、大変貴重な経験となった。我が国を代表する私立の伝統校という地位に安住することなく、強い危機感と高い使命感を持って改革に取り組んでいる姿勢に心から敬意を表したい。次年度は、具体的に議論されたキャンパス構想の内容等が我々外部評価委員に提示されることを楽しみにしている。

### Ⅲ おわりに

圓月 勝博（外部評価委員会 副委員長）

まず、外部評価委員会第五期の評価活動開始に先立って、2021年3月27日開催の理事会において、河合久国際経営学部教授が新学長に選任され、福原紀彦前学長が推進した大学改革の基本方針が継承される体制が円滑に整ったことをお祝いしたい。長期化するコロナ禍の中で、大学にはこれまでは想像もできなかった課題が山積しているが、河合新学長のリーダーシップのもと、この難局を新たな改革を実行する好機に変えて、中央大学が益々発展することを外部評価委員一同が心から期待している。

第五期を迎えた外部評価委員会も、大学教育の現場にも高等教育政策にも精通しておられる吉武博通氏という最適任者を新委員長に迎えて、第四期外部評価活動の「未来志向」という基本方針をさらに実質化するために、「今後の『中央大学の発展』」を実現する方策を多角的に検討することを基本方針として確認した。評価活動の実効性を一層高いものにするために、オンライン会議システムを活用して、2022年1月17日と1月19日の2回にわたって、「中央大学の教育の特色とその発展の方向性について」と「大学の経営戦略と実行するための課題」をそれぞれのテーマとする分科会を開催して、教育改革と経営戦略をめぐる重点課題を確認した上で、「世界に存在感のある大学として発展するための課題と方向性」をテーマに2月14日に意見交換会を開催し、大学評価委員会と外部評価委員会が忌憚のない意見交換を行い、課題とその解決方策について充実した議論を展開することができた。分科会においても、意見交換会においても、ご多用の中にもかかわらず、常任理事と認識を正確に共有したご発言を各副学長から積極的にご発言をいただき、河合新学長の学長ガバナンス体制において、福原前学長が整備した副学長制度が本格的に機能していることを実感できたことは、本年度の最大の収穫であった。

長い歴史と豊かな実績を持つ大規模総合私立大学としての中央大学の最大の特徴は、伝統ある各学部の壁が高いことであろう。学部の壁が高いことは、近年の高等教育の動向の中では否定的な評価をされることが多いが、伝統的な学問分野の高度な学術的水準を継承するためには大きな長所でもある。中央大学のブランド力の根底には、安定した運営を続ける学部体制のもと、研究成果においても、人材育成においても、一流国立大学と比べてもまったく遜色のない実績を有する私学の雄という日本社会において広く共有されている評価がある。「世界に存在感のある大学として発展するための課題と方向性」を検討するにあたっては、他の大多数の日本の私学にはないこの強みを議論の出発点として、誇りを持って確認しておくべきであろう。

ただし、豊かな実績という強みは、重い足枷という弱みにもなる。新たな社会の動向に対応する迅速性と新規性に欠ける、教育や研究が硬直化しがちである、各学部および部署の既得権の維持が最優先事項となっていて合理的な経営戦略の立案と実行を妨げている、などがこれまでの外部評価委員会でも再三にわたって指摘されてきた中央大学の課題であり、今回も様々な形で話題になった。改革を考えるとときには、とかく弱みに対する批判ばかりに議論が集中しがちであるが、弱みを消したら、強みも消えていたということにならないように、強みと弱みが表裏一体になっているという中央大学の特徴を構成員全体で共有した上で、見識ある学長ガバナンスのもと、バランスの取れた現実的な改革方針を実行に移すことが重要であろう。

学部の高い壁に風穴を開ける試みとして、FLPが本年度も各委員から高い評価を得た。既存の学部の豊かな教育リソースを踏まえた上で、学部間協力を推し進めるという点では、中央大学の今後の教育改革のモデルとなる画期的な成功例であることは間違いない。ただし、直訳すれば「学部連携プログラム」を意味することからもわかるように、FLPはあくまでも学部組織を前提としており、

無条件に量的拡大だけを目指すと、学部教育の自律性や全学的負担均等を脅かすことになる上、学部ごとに定めている3つの方針と抵触することになる恐れさえある。FLPについては、その教育目的と科目設置条件をさらに明確にした上で、新たな教育ニーズに迅速に対応するための質量両面における最適化を検討することが妥当であろう。

その点で、本年度、アフターコロナに向けて、教育のDX化推進に関する積極的な全学的方針をうかがうことができて、大きな期待を抱いた。オンライン教育には、言うまでもなく、功罪相半ばする面があるが、この2年間の不幸なコロナ禍の中で、大学教育が新たに獲得した可能性と言え、オンライン教育の大きな将来性であろう。ピフォアコロナに大学教育を戻すことのみを考えるのではなく、「遠隔教育上限60単位」をめぐる文科省の見解なども注視しつつ、アフターコロナのオンライン活用方策も積極的に考える方針を是非とも実行に移していただきたい。

たとえば、法学部・法学研究科等の茗荷谷移転という中央大学の長い歴史において時代を画する決断に伴って、キャンパス構想を改めて明確化することが最大の課題の一つとなっているが、オンライン教育を積極的に活用しながら、新たな教育領域の開発を検討することが強く期待される。

「新しい文理融合キャンパス」を目指す都心キャンパスと、「グローバルキャンパス」を目指す多摩キャンパスという基本方針は、過不足なくうかがうことができたが、具体的な取組内容については、詳細な説明は現時点ではなかった。オンライン教育の最大のメリットは、地理的制約を大幅に軽減できる点にある。従来は、キャンパス間交流を推奨しても、学生も教員も地理的移動が大きな負担になり、現実には大きな成果を得ることができなかったが、オンライン教育を活用すれば、様々な形で交流することが可能になる。とりわけ文理融合教育およびグローバル教育は、キャンパス間交流等が必須要件となるので、中央大学の強みである既存の学部教育を切り崩すという形ではなく、既存の学部教育以外の新たな教育領域を開発して、新たな強みを創出することを目的として、全学一丸となって新たなキャンパス構想を具体化していただきたい。来年度はさらに詳細な説明がうかがえることを楽しみにしている。

また、適切な学生の募集戦略については、大学教育の質保証の前提条件となることは言うまでもなく、財政基盤の安定化に関しても必須要件である。本年度は、附属校を中心とした高大接続について、詳しいご説明をうかがうことができた。高大接続に関しても、従来は大きな障壁となっていた地理的・時間的制約がオンライン教育の活用によって解消できるので、教育的妥当性も慎重に検討した上で、名門私学にふさわしい取組を検討することが望まれる。

教育のDX化推進に関連して、学修ポートフォリオの構想も披露していただき、複数の外部評価委員から好意的な評価があった。学修ポートフォリオは、学修成果の可視化にも資する大きな可能性を秘めた魅力的なツールであるが、個人情報に関しては、活用と管理という二律背反の難しい課題が伴う。誰が記入するのか、誰が点検評価するのか、誰が情報管理責任を負うのか、などの問題を事前に明確にしておかないと、とりわけ大規模大学の場合には、全学的な運用方針を共有することが難しくなるので、さらに検討作業を行って、来年度にはその一層具体的な構想をうかがえることを楽しみにしている。また、学修ポートフォリオ実施に踏み込むのなら、学事部企画課に設置されているIRグループと連携して、教職協働のもと、教学IR構想として発展させることを期待する声が複数の外部評価委員からあったことも付記しておく。

ピンチはチャンスという言葉がある。以前から危惧されていた18歳人口の減少に加えて、想定外のコロナ禍によって、大学には切実な課題が山積しているが、新学長のリーダーシップのもと、課題解決の検討をとおして、新たな強みを創出しつつ、「Chuo Vision 2025」を実現することが中央大学の新時代の到来を告げる飛躍の契機となることを外部評価委員一同が願っている。