

# 外部評価委員会 評価結果報告書

2023年7月

中央大学 外部評価委員会

## 目 次

2022 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 : 「キャンパス移転を契機とした中央大学の競争力の更なる向上」	
分科会 B : 「データ基盤の整備とデータに基づく教学・経営の高度化」	
多摩キャンパス将来構想検委員会との意見交換会	
全体意見交換会 : 「激動の時代において中央大学が果たす役割と目指す方向」	
III おわりに	17

## 2022 年度における評価活動の経過

<2022 年>

10 月 19 日 :

- 2022 年度第 1 回委員会（オンライン開催）
- ・ 2022 年度活動内容について審議・承認

<2023 年>

1 月 23 日 :

- 分科会 A 意見交換会開催（オンライン開催）
- 「キャンパス移転を契機とした中央大学の競争力の更なる向上」

2 月 2 日 :

- 分科会 B 意見交換会開催（オンライン開催）
- 「データ基盤の整備とデータに基づく教学・経営の高度化」

2 月 3 日 :

- 多摩キャンパス将来構想検討委員会との意見交換会（オンライン開催）

5 月 13 日 :

- 2022 年度第 2 回委員会（茗荷谷キャンパス）
- ・ 大学評価委員会及び大学評価推進委員会との意見交換
- 「激動の時代において中央大学が果たす役割と目指す方向」

7 月 17 日 :

- 2022 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

7 月 27 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）

2022年度における評価活動を通して、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」に基づく全学的な取組み、学部・研究科における主体的かつ先駆的な実践、2003年度から続く全学の知を結集して展開されてきたFLP、これらの活動を全学的にフォローアップしてPDCAサイクルを回す評価・改善の仕組みなど、中央大学が、その歴史と伝統に安住することなく、変革を進めていることを十分に理解することができた。河合学長をはじめとする教職員各位の努力に心から敬意を表したい。

本委員会もコロナ禍においてオンライン会議による活動を余儀なくされていたが、本年5月には新たに開設された茗荷谷キャンパスに、外部評価委員と学長をはじめとする大学執行部、学部長・研究科長等が一堂に会することができた。会議の前に、茗荷谷キャンパスを見学させていただいたが、施設・設備の細部にまで工夫が施されており、このような環境で学べる学生は幸せだとしみじみ感じた次第である。茗荷谷キャンパスの開設が法学部・法学研究科のみならず、中央大学の更なる飛躍につながることを期待したい。

本年1月と2月に開催された2つの分科会のうち、分科会B「データ基盤の整備とデータに基づく教学・経営の高度化」では、まとまった資料も用意され、中身の濃い意見交換が行われたものの、分科会A「キャンパス移転を契機とした中央大学の競争力の更なる向上」では、用意された資料も十分ではなく、運営面で課題を残す結果となった。また、同じく2月に開催された多摩キャンパス将来構想検討委員会との意見交換会は、各検討チームからの説明も総じて準備不足であり、せっかくの機会を十分に活かすことができなかつたことは残念である。

このような経過を経て茗荷谷キャンパスで対面開催された第2回委員会は、河合学長によるプレゼンテーションに始まり、副学長や学部長・研究科長も率直に考えを述べるなど、外部評価委員会と大学執行部による実り多い対話の場となった。このような外部評価の場に限らず、学長が学内外を問わず一貫して自身の考えや方針を述べ続けることは、改革を進めるにあたり極めて大切なことであり、私たち外部評価委員だけでなく、学部長・研究科長等を含む学内での認識の共有化という点で有益であったと考えている。

このように2022年度評価においては運営上の課題を残す一方で、最後は対面による中身の濃いやり取りができたことから、これらの経験を2023年度以降の自己点検・評価活動に活かしていただくことを期待したい。

評価結果についてはⅡに記載した通りだが、中央大学のさらなる発展を願い、5点に絞って意見を申し述べたい。

一つめは、地球温暖化、不安定化する国際情勢、国内における経済の低迷と少子高齢化の加速、デジタル技術がもたらす急速な変化など、まさに「激動の時代」と呼ぶに相応しい状況の中、学生や若者の目に世界や日本の未来はどう映っているのか、このような時代を一人一人が「より良く生きる」ために、大学はどのような後押しをすれば良いのかを考え、話し合い、教育内容・方法の不断の改善に繋げていく必要があるということである。昨今の大学改革はともすると文部科学省や認証評価の方を向いて行われがちであるが、「学生と共に未来を考える」という姿勢がこれからの大学教育には不可欠ではないかと考えている。

二つめとして、多摩キャンパスのあり方について、日本の大学改革を先導するという強い意志と高い戦略性を持って、もう一段も二段も高いレベルで学内議論を深めていただきたいと考えている。茗荷谷キャンパス開設を機にした都心キャンパス間の連携など、外部評価委員はいずれも高く

評価している一方で、多摩キャンパス構想については、物足りなさを感じているのが正直なところと思われる。東京都多摩地域には 400 万人を超える人々が住み、政令指定都市の相模原市を合わせると 500 万人近い人口を擁する大きな経済圏でもある。地域、社会、世界に開くことで、キャンパスとして大きな発展可能性がある。委員の提案にもあった理工系分野の拡充に活用するのも有力な選択肢の一つとなり得る。

三つめは、中央大学の総合力の発揮と発信である。歴史ある伝統校であるがゆえに学部・研究科の独立性が強いことはやむを得ない面もあるが、大学という括りで見ても自前主義を貫くだけで教育研究の質を高めることが困難になりつつあることは明らかである。国内外の大学・研究機関等との連携、企業や地域をはじめとする社会との連携など、組織の境界を超えた協働が一層求められる時代である。ましてや一学部でできることは限られるはずである。学部・研究科が組織の壁を超えてどう連携・協働するかは極めて大きな課題である。学部・研究科の主体性・自律性を尊重しつつ、大学の総合力を発揮するために何が必要か、引き続き検討いただきたい。同時に、これだけ優れた取組みを行いながら、そのことを受験生や社会に伝えきれているのだろうかとの疑問を抱いた委員も少なくないと思われる。外に発信するためには、自らが自校の強みや魅力、学内における優れた実践などについて知っておく必要がある。

四つめは、研究力の強化と大学院教育の充実である。我が国の高等教育において、結果として学部教育は主に私立大学が担い、大学院教育は国立大学が担うという大まかな役割分担が続いてきたように思われる。また、理工系分野の教育研究についても国立大学の果たす役割が大きかったが、この状態を維持することで我が国の研究力の維持・強化、大学院教育の充実が図られるか、改めて問い直してみる必要がある。研究面や大学院教育において、中央大学をはじめとする私立総合大学への期待はこれまで以上に増してくるのではないかと考えている。これらのことを踏まえて、大学としての研究力強化のための施策と大学院教育充実のための施策を検討いただきたい。

最後はダイバーシティである。第 6 期科学技術・イノベーション基本計画では、大学における女性研究者の新規採用割合について、2025 年までに理学系 20%、工学系 15%、人文科学系 45%、社会科学系 30%、大学教員に占める女性の割合として、教授等を早期に 20%、2025 年までに 23% という目標が示されている。それを受けて、文部科学省は「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ」事業でこれらの取組みを行う大学・機関の支援を行っているが、私立大学の応募が極めて少ないのが実情である。真のグローバル化もイノベーションも多様性を重視する環境なしには成し得ない。日本の高等教育において先導的役割を果たしていこうとすればダイバーシティへの取組みは不可欠である。経営・教学一体となった取組みを期待したい。

外部評価を通して、委員自身が当該大学から学ぶことも決して少なくない。同時に、委員は客観的観点から評価するだけでなく、いつの間にかその大学の理解者となり、応援者になっていることも多い。私に限らずそう感じている委員も多いと思う。理解が深まり、応援したいと思う気持ちが強まれば、意見も時として厳しくなるが、それらを受け止めていただき、大学の変革に繋げていただければ幸いである。

## Ⅱ 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：「キャンパス移転を契機とした中央大学の競争力の更なる向上」

分科会B：「データ基盤の整備とデータに基づく教学・経営の高度化」

多摩キャンパス将来構想検討委員会との意見交換会

全体意見交換会：「激動の時代において中央大学が果たす役割と目指す方向」

### 【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】

2022年10月からの第五期外部評価委員会（以下、「本委員会」という。）2年目の活動にあたっての基本方針は、本委員会として設定した全体方針である「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。」を受け、「本委員会としての評価を実質化するため、任期1年目の評価結果を踏まえ、2021年度評価結果報告書で提起した課題の進捗を確認した上で評価を行う。加えて、本委員会として特に重要と判断する新規事項を掲げ、これに基づく評価を行う。」と設定した。

2022年度の活動においては、まず、1月～2月にかけて3つの分科会をオンラインで実施した。分科会Aでは「キャンパス移転を契機とした中央大学の競争力の更なる向上」として、主に本学の財務戦略や大学院経済学研究科の最新の取組み等について、また、分科会Bでは「データ基盤の整備とデータに基づく教学・経営の高度化」として、主に授業アンケート分析結果やポートフォリオに係る取組み、IRの取組み、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」に係る各種データの活用等について、大学側からのプレゼンテーションを踏まえて意見交換を行った。これに加えて、多摩キャンパス将来構想検討委員会の各部会の若手教職員との意見交換の機会も持った。

分科会の内容を踏まえ、2023年5月には3年ぶりの対面開催として、本委員会と大学評価委員会・大学評価推進委員会（学長、常任理事、学部長、研究科長等）に副学長を加えた大学執行部との意見交換会を実施した。2023年度は本学の中長期事業計画「Chuo Vision2025」における最大事業である法学部・法学研究科の茗荷谷キャンパス移転、法務研究科・戦略経営研究科の茗荷谷キャンパス移転が実現する年であることから、意見交換会は開設したばかりの茗荷谷キャンパスにて行い、新たなキャンパスの教育研究環境の状況についても直接確認する機会とした。

意見交換会のメインテーマについては「激動の時代において中央大学が果たす役割と目指す方向」と設定し、サブテーマを「法学部等の移転を契機とした本学の教育研究組織および教育研究環境のあり方（既存学部及び大学院を含めた教育の質の向上、多摩キャンパス将来構想検討委員会か

らの答申内容の実現等) について」「中長期事業計画『Chuo Vision 2025』以降を見据え、大学として目指すべき方向性について(マネジメント体制、財務計画等を含む)」とした。また、意見交換を行う上での趣旨・論点を、「18歳人口が減少し、国の内外において課題が山積するなど激動の時代を迎えている中、中央大学はいかなる役割を果たし、何を目指していくべきか。中央大学の教育研究について、その将来像、またそれを支える取組みとして、本学の教育研究組織および教育研究環境のあり方、中長期事業計画『Chuo Vision 2025』以降を見据えた方向性について、昨年の評価結果も踏まえながら意見交換を行う。」として設定した。意見交換会の冒頭には、学長より本学の課題と将来展望に係る全学的な方針についてプレゼンテーションが行われ、その後意見交換を行った。学長、副学長のみならず、多くの学部長等と極めて充実した意見交換が行うことができたことは、特に印象深いものであった。

以下に、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。

### <中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の進捗について>

中央大学中長期事業計画「Chuo Vision 2025」は順調に進捗しており、教育、研究、社会貢献、キャンパス、経営の5つの領域における方向性が明示・共有され、ロードマップを通して計画的に推進している状況である。また、50項目の指標・目標について、指標を構造化し、KPIを可視化する工夫を行い、定量的に進捗管理を行っている点については高く評価できる。これらの工夫は、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の取組みの安定的な推進を支えるうえで重要であると思料する。そして、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」を通じて、大学の発展のための様々な取組みが継続的に積み上がっていることについても高く評価したい。また、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」を通して総合学園としての強みを活かせることは、本学の重要な魅力の一つであり、今後も引き続き、教育における連携や、グローバル、スポーツ等の共通テーマにおける総合学園の強みを更に伸ばしていただきたい。

一方で、改革状況をモニタリングし指標を共有するだけでは、学内にどこまで中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の進捗状況が浸透しているかが不明瞭である。加えて、指標の数が多いためもあり、どの指標の重視度が高いのかについて判別しづらい印象を受ける。50項目も指標があれば、一般の教職員によく理解されていない指標もあるのではないかと懸念する。全員が共有し、意識を高めていく必要のある指標と、専門性を持ったチームが適切に管理し、推進すべき指標が混在している印象も受ける。テーマごとに現状、目標、課題、関連施策などを更に詳細に把握していく必要がある。また、指標そのものについても、本当に大学運営のために有効なものを設定しているか、例えば、人件費依存率や前受金保有率などではなく、内部留保に係る数値指標を掲げたほうが大学運営に有効な数値ではないかと懸念する。指標が適したものとなっているかについても点検する必要もある。

### <教学マネジメント>

教学マネジメントを適切に機能させる上で、トップがリーダーシップをもって方向性を明確に指し示すことは極めて重要である。意見交換会における学長のプレゼンテーションの中では、本学が目指す教学の方向性として、「学修者本位の、学び甲斐のある、学びやすい大学にしていく」ことを志向していくこと、それに対して「学問領域の拡充」、「全学的な教育の質の向上」、「就学サービスの十全な提供」という3つの見識ある目標を掲げ、それぞれに関して適切な実現方策も示していたことについて、高く評価したい。あわせて、本学が「次代の実践知の砦」となることを学長が力強く謳っていたことにも敬意を表したい。

一方で、今後目指していく大きな方向性を示しつつ、複数の方策を組み合わせることで進めていくこと

によって、具体的な推進の方向性が見えにくくなっている側面も有しているように感じる。例えば、学生が「複眼的専門知・実践知」を身につけるうえで、現在どこに課題があるのか、これから何をしていくのか、具体的な改善方策等が不明瞭である。また、今後も推進していくとしている文理融合・横断教育については、法学部の都心移転によって、法学部、理工学部、国際情報学部の文理融合・横断教育が始まったのは画期的な取組みと言えるが、前年度も指摘したように、文理融合・横断教育は都心キャンパスのみで行われるべきものではない点を再度、確認しておきたい。文理融合・横断教育は、いくつかの科目を設置すればいいわけではなく、全学的に推進すべきものであり、すでに芽吹いている取組みをどこまで本気で大きくしていけるかが問われる。全学的な視点から、更なる教学マネジメントの推進が望まれる。

また、大規模総合大学であるがゆえに、自意識の強い学部・研究科と法人との間にあって、学長を中心とする大学執行部がいかなる形で方向性を打ち出し、実行に結びつけるかは、運営面において特に難しい課題である。この課題に対しては、学部・研究科が自律的に決定し責任を持って実行する事柄と、大学執行部の判断に基づき全学的に実行する事柄を明確にし、権限を持つ者が責任を負うことを徹底する中で、望ましい学部・研究科と大学執行部の関係を築き上げていく必要がある。本学は学部縦割りが強いことが以前から指摘されているが、これを課題と捉え、学部間の連携や、全学的な取組みを推進するために大学執行部が尽力していることが、意見交換を通じてよく理解できた。

以上のように、本学においては教学ガバナンスが安定的に確立されており、学長のリーダーシップが適切に発揮されていることは高く評価する。しかし、教学マネジメントの一定の枠組みについてはよく整備をされ運用がなされている一方で、それによってどのような効果が教員や学生に波及しているのかが見えなかったのは残念であった。大学として体制を整え、安定的に大学運営を行っていても、それが教職員に浸透をしているのか、学生に伝わっているのかという点は非常に肝要である。例えば、DX は単なるデジタル化でなく、実践方法や考え方自体の変革が求められているものであるが、今回の説明の限りでは単なるデジタル化にとどまっているような印象を受けた。

また、学長の示した、「次代の実践知の砦」を志向することに関連して、将来の人材育成についても付言したい。「次代」を形成するのは、学生はもちろん、大学を運営する教員や職員でもある。大学設置基準の改正により、教員の流動性が高まるのは望ましいことだが、一方で大学への帰属意識が希薄化するという弊害も考えられる。FD や SD などを更に積極的に活用し、組織的に「次代」の本学を背負う教職員の育成推進に係る施策を進められたい。特に、学長のリーダーシップの下、「次代」の執行部を育成していく仕組みが必要ではないかと思料する。「次代」の執行部は、現在よりもさらに厳しい環境で大学の舵取りを行わねばならないことは明白である。厳しさを増す外部環境を見据えて、幹部職候補となる教職員に大学運営に関わる機会を早期に与え、その能力やスキルを伸ばしていく必要がある。一例ではあるが、他大学では将来の幹部職候補となる 40~50 代の教授を各部局から 1 名ずつ選出し、大学トップを支える執行部（補佐）として、様々なテーマを学びながら大学運営に関わらせるなどの工夫を行っている例もある。理事・副学長とともにチームを編成し、ほぼ毎週テーマを決めて議論や発表を行うことで、全学的に目指す姿が明確となり、共通理念を持って次に何をすべきかを考える場となっており、これらの議論から実際に実現した施策もある。また、当該大学では現在の執行部の多くが、大学トップの補佐を経験した者で構成されている状況であり、次代の大学を支える人材育成の場となっている。このように、他大学の例も参考にしながら、本学に適した「次代」の執行部となりうる人材育成を進め、組織の成長につなげていくべきである。



## ＜キャンパス整備＞

### （１）都心キャンパス展開

本学においてブランド力の高い法学部を都心の茗荷谷キャンパスに移転した点については評価できる。茗荷谷キャンパスは、教室やラウンジ、図書館、屋上庭園、食堂などの充実した教育環境や、多摩キャンパスの「炎の塔」に代わる法職講座及び学研連研究室もあり、学生が学ぶ上で最適な環境が整備されている。また、本学の歴史を建築に活かす工夫もなされており、実際に茗荷谷キャンパスを訪れ、当該キャンパスは本学の新たなフラッグシップとなることを確信した。オープンキャンパスなどの機会にキャンパスを実際に訪れる受験生はそのキャンパスに魅了されるだろう。今後、他のキャンパスとの適切なバランスを組織的に検討しながら、茗荷谷キャンパスが、本学の大きく飛躍・発展する拠点となることを期待している。

また、都心キャンパスとして位置付けられる茗荷谷・駿河台・小石川キャンパスの整備については、学生・教職員にとって満足度の高いものと推察しており、今後の都心キャンパスにおける教育・研究の伸長にも大きく期待する。特に、法学部と法科大学院が都心に集まったことで、司法試験の合格者の増加や、法科大学院の入学希望者の増加が促進されることを期待する。

しかし、法学系統は以前のような人気がなくなっており、移転後の法学部に対して、過度な期待は禁物である。例えば、最近の受験生の関心は法学系統よりもビジネス、また情報系をはじめとする理系分野に移ってきている。したがって、社会の情勢、受験生の動向も踏まえて、本学には法学部以外の「将来を期待させる新たな旗」が必要であると思料する。前年度から引き続き、その点を強調したい。

また、新たなキャンパスを開設しただけでは、教育・研究の質が向上していくものではない。本学においても、キャンパス整備に何百億円もの大きな資金を投入しているが、例えば教育力を向上するために10億円でも投じたならば、学生を海外に派遣する、奨学金を給付する、教員を雇うなど様々なことができる。本学に限らず、日本の大学には、そういったアンバランスさが存在しているのも事実である。学生の学費収入が一番大きなものであるにも関わらず、大学は教育活動が魅力的になるような改革を推進できているだろうか。今一度、本学関係者はその点を自問し、今後の施策を進めていく必要がある。

そして、一番肝要なのは、キャンパス整備が教育研究の向上にどのように作用したか、IRによる分析・効果測定をしっかりと行うことである。単に、施設設備の取替更新を果たした、教職員・学生の通勤・通学が便利になったなど、利便に供した、入学志願者増に寄与したなどの結果だけでは都心キャンパス整備は失敗と言わざるを得ない。これに答えを出すためには、例えば、3つのポリシーは適切に見直されているのか、教員の個々の授業目標・シラバス・授業ルーブリック・授業運営等に変化はあったのか、学生の授業アンケートにおいて満足度は高くなったのか、就職状況に変化は見られたのか、研究論文数や科学研究費採択数は増加したのかなど、継続した効果検証が必要である。

### （２）多摩キャンパスにおける教育研究活動及び教育研究環境のあり方

今後の各キャンパスの展開について、検討・推進を着実に進めている点、特に法学部移転後の多摩キャンパスについて、学長が議長を務める総合戦略推進会議のもとに、若手の教職員も含めた教職協働の「多摩キャンパス将来構想検討委員会」を発足させ、精力的に検討を行い、多摩キャンパスの未来に関する検討を「多摩キャンパス将来構想検討委員会（答申）」（以下、「本答申」という。）をとりまとめたことは評価できる。また、本答申において、「持続可能な社会を切り拓き、国際社会に貢献できる次世代人材養成」「開かれた知の拠点」「グローバルスタンダードの価値の追求」を指針として設定した点についても評価する。

特に、前年度の本委員会においては、「都心キャンパスを文理融合キャンパス、多摩キャンパスをグローバルキャンパス」と位置づけていることに対して、「グローバルや文理融合は全学で展開すべきであり、また、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づけに対して、具体的な内容が充実しているとは言えない」という指摘を行った。それを受け、本答申において、多摩キャンパスを「ダイバーシティ&インクルージョン、学際性、能動的な学び、地域や国際社会など外部との交流や外部への発信、ネットワークング」といったグローバルスタンダードの価値を追求する観点から、「グローバルスタンダードに即した相互に深く関連する様々な要素を包含したキャンパス」と位置づけ、施策の具体化を提案していることは、これまでの本委員会の意見も反映したうえで多面的に議論を展開したことが伺えるとともに、更に高みを目指す内容になっていると評価できる。

また、本答申には、「本学においては、(中略)2000年度以降の変化としては2学部増加、約4,000名の収容定員増加に留まっており、他大学に比して遅れを取っている感が否めない。受験者数においても、順調に収容定員、学問領域を拡大してきた他大学と差が生じている状況である」という危機感や、キーワードとして「理系もしくは文理融合型の学び」「デジタル・グリーン人材」「地域活性化、地域との連携」を挙げるなど、的確な指摘が多い。しかし、都心キャンパス整備が先に実現している一方で、本答申は理事会了承を得た段階となっており、多摩キャンパス将来構想そのものが、なお抽象的であることは否めない。そして、多摩キャンパスと都心キャンパスの相互連携強化は途上である。したがって、早急に多摩キャンパス将来構想の具体化を進めると共に、グローバル化及び文理融合・横断などの両キャンパス一体化教育を推進すべきであろう。次年度は更に内容ある具体的な議論ができることを期待する。

さらに、この数年間、大学執行部の関心が法学部移転に集中していた感は否めず、多摩キャンパスをどうするかという大事なことが後回しにされてきた。多摩キャンパス将来構想検討委員会の第1回目が開かれたのは2022年3月となっており、遅きに失した感がある。法学部が2023年4月に移転することは以前から決定されていたことであり、本来ならば法学部の都心移転と同時に多摩キャンパスでの法学部移転後の跡地利用が動き出して然るべきである。なぜこのような工程となったのか、検討が遅れた理由は何であったのか等、しっかりと自己点検・評価を行い、今後の事業推進に十分この反省を活かしていただきたい。特に憂慮するのは、こうしているうちに、多摩キャンパスに位置する学部と都心キャンパスに位置する学部の教育環境の差が更に広がっていくのではないかという点である。また、茗荷谷キャンパスの開設に多額の資金が投入されていることに加え、昨今の物価上昇等を踏まえれば、多摩キャンパスの活用を進めるにあたっては財政面から制約がかかるであろうことは想像に難くない。繰り返しになるが、早急に多摩キャンパス将来構想の具体化を進める必要がある。

新学部構想に関しては、必要性や位置づけが分かりにくい印象を受けた。法学部が移転し、中期的な収支から「新学部を設置する必要がある」という財政的な要請が強いのではないか。学部新設が先走っている印象があることは否めない。法学部が移転し、スペースが空いたから跡地に新学部を創設する、大学経営的に必要だから創設するという発想では大学のブランドは向上しない。本来であれば、法学部移転後の教室やスペースを学生の教育環境の充実のために使う、既存の5学部の横断的な学びに使う、学外を含めた利活用を考える等、学生目線の立場から柔軟に多摩キャンパスの将来構想をデザインするべきである。18歳人口が今後更に減少する中で、学部を新設することはリスクをはらむ。最も重要なのは、大学の理念・目的を実現するため、大学としての役割を将来に亘り果たしていくために、「新学部を創設する」という選択肢を選ぶのかしっかりと検討を行うこと、またそれを選ぶのであれば「次世代の受験生や社会が求めるものは何か」を突き詰めていくことであろう。検討にあたっては、既存5学部の学問分野を横断的に展開していくことや、理工学

部の学問分野についてキャンパス移転を含めてリンクさせること、20年の歴史があるFLPを発展させていくといったことが重要になる。先述のように、法学部以外にどのような特色を出していくか、「将来を期待させる新たな旗」をたてることが重要であり、それがすなわち多摩キャンパスの教育をどう充実させるかということにつながるはずである。

なお、本委員会の委員の間でも、それぞれの新学部構想に対する評価や意見は様々であった。新学部構想は大学戦略に直結するものであることから、本報告書における直接的な言及は控えることとするが、本委員会において開陳された意見については、本報告書の内容とは切り離し、大学執行部に対して別途伝えることとしたい。

## ＜教育研究活動の質向上に関する取組み＞

### （1）学問領域の拡充

中長期事業計画「Chuo Vision 2025」が一旦完結する2025年以降についても、2022年度の大学設置基準改正で導入された基幹教員制度を考慮した教員組織の再編検討や、また新学部創設による学問領域の拡大に前向きに取組み、複眼的専門知・実践知の涵養を目指していることは、伝統分野の実績維持だけではなく、本学の将来性に明るい展望を与えており、高く評価できる。大学設置基準に基幹教員制度が導入されたことによって、多様な教員による多様な教育プログラムを編成しやすくなったが、教育現場が広くその趣旨を理解し、新たな取組みにつながるよう、一層の努力を期待したい。なお、学部の枠を超えた取組みは、一般的に大学組織においてその推進体制が脆弱になりがちであるとの認識を前提に、教育プログラムを立ち上げるにあたっては「新たな学部」を創設するくらいの意識で取り組むことが必要である。特定の教員の熱意や属人性は、新しい取組みを立ち上げる際には重要な役割を果たすが、持続可能な発展のためには特定教員に依存しない適切な資源配分も必要であろう。

また、時代が大学に新たに求める教育は、文系、理系に関わらずデジタル・トランスフォーメーションを推進することができる人材の養成であり、一つの専門領域では解決できない複雑な問題を解決することができる人材を養成することが肝要である。国際情報学部の上位プログラムとして、国際情報研究科を2023年度より開設したことは、次代を担う先端IT人材の育成に貢献するものとして期待できる。また都心キャンパスの3学部（法学部・理工学部・国際情報学部）で学部横断型の科目として「学問最前線」を開講し、DX教育、文理横断・文理融合教育の充実を図ったことは、教育内容の充実という点で法学部移転がもたらした具体的な成果であると評価できる。ただ、当該科目をオンラインで実施するのであれば、多摩キャンパスの学生も受講できるようにすべきではないか。繰り返すが、文理横断・融合教育は全学的に進めるべきものであり、都心キャンパスだけが「文理融合キャンパス」として閉じられるのは望ましくない。また、「多摩キャンパス将来構想検討委員会（答申）」に示されているように、多摩キャンパスの既存学部の共通科目として「多摩スタンダード科目（群）」を検討していることについても、多摩キャンパスの学部横断型の独自性という意味で評価するが、これも都心キャンパスの学生も受講できるような制度設計とすることが望まれる。学生に提供する教育の内容が、多摩キャンパスと都心キャンパスで分断されないよう、大学全体として学生に提供する教育の質、教育環境を向上させるという観点から考えるべきである。あわせて、各キャンパス間の相互連携を具体的にどのように促進していくのかを検討し、具体化していく必要がある。

また今後は、学際性や文理横断・融合の更なる推進について、教育・研究の両面において、引き続き取り組んでいく必要がある。AI・データサイエンスセンターの設置等はその一つの弾みになっていると評価したが、それだけでは不足していると思料する。地域社会や国際社会の課題を解決していくことを考えれば、必然的に学際融合的に取り組まなければならないが、そうした発想で

教育研究上の取組みを進めていくことが肝要である。従来の大学教育の枠を超えた新しい教育への挑戦を行うことは、本学の競争優位性になる。初等・中等教育における学びのあり方も進化し続けており、入学者の学びに対する期待が変化することを前提に、引き続き、新しい教育に挑戦し続けていきたい。

その中で、後楽園キャンパスにあっては、産学官連携・社会共創フロアを創設し、また後楽園キャンパスにある理工学部では理工学×英語教育×アントレプレナーシップ教育などを精力的に行っている。今後、理工学部の改革を予定しているとのことであるが、その改革をどのように進めていくかは文理融合・横断教育の観点からも大きな課題である。政府が自然科学（理系）分野の研究・教育への注力にシフトしつつある中で、文系中心の本学にあって、理工学部機能の移転などの大胆な発想も、この分野の今後の発展を考えると十分にあり得ると思われる。改革を進めるにあたって、組織を更に活性化させるために必要なのは、学際的な分野融合であり、分野の垣根を低くするためにも、例えば、理工学部の中の複数の学科を3学科程度に統合するなどの方策を講じる方が活性化に繋がるのではないかと思料する。理工学部における更なる検討を期待したい。

## （2）学修成果の可視化・IR機能

大学 IR を進めるべき分野は様々あるが、学生の教育の質的向上に活用することが極めて重要である。その中でも、全学的な教育の質向上の取組みについて、学生の学修成果の把握・可視化、授業アンケートや GPA 分布の分析などについて IR 機能の組織的展開を図っていることは高く評価できる。さらに、全学で統一された学生アンケートを行い、データ分析を通して学生の学び・教員の指導の充実を図る取組みが進められていることは大変高く評価できる。授業アンケートについては、設問の統一化を図ることで、部局に係わらず大学全体が一体となり、教育の質保障に取り組む体制が整っていることについても、高く評価できる。

さらに、2021 年から活動を開始した教育力研究開発機構を中心に、学生の学修成果を可視化する試みを 2022 年度末から試行的に始め、GPA 以外の評価手法を検討し、統合ポートフォリオの全学的な導入を検討していることについても評価できる。これらを活用した PDCA においては、教員、教育組織、大学の3階層で捉え、課題解決の道筋を立てることが実施できていると思料する。教員による教育の質向上も重要であるが、それ以外の要因による学生の学び・教育の質向上策を検討することで、大学全体の教育の質向上に貢献する取組みを行うことが可能になる。DP 達成スコア、ディプロマ・ポリシーの達成を適切に評価する実証実験は大変重要な取組みである。ディプロマ・ポリシーにおける達成度を適切に評価することができれば、ディプロマ・ポリシーに沿った教育を確実に行うことができる。各学部で、DP 達成スコアに基づくディプロマ・ポリシーおよび教育のあり方についての議論が活発化することを期待する。

## ＜学生の受け入れ、高大連携、広報活動等＞

学長のプレゼンテーションにおいて示されたように、「学びがいがあり、学びやすい大学」を実現するために「学問領域の拡充」、「全学的な教育の質の向上」、「就学サービスの十全な提供」という、カリキュラム・ポリシーに関連する課題については充実した検討が実施されているのに対して、ディプロマ・ポリシーとアドミッション・ポリシー、すなわち、出口と入口に関する議論が相対的に不足していた点は、次年度以降の課題となるものと思料する。附属高校との高大連携についても一貫教育が不十分であり、議論の内容は熟慮されたものとは評価できなかった。また、高大連携については、附属高校に問題を限定せず、現在の本学が取り組むべき施策を総合的に検討するべきである。

また、附属校の独自性を尊重するのは重要だが、他大学では附属校の教育に積極的に関わること

により、生徒に独自の視点、課題を発見する力をつけるための教育等を行っている。また、本学には中学が併設されていない附属高校（中央大学高校、中央大学杉並高校）があるが、学生確保の戦いはすでに中学受験時から始まっており、首都圏において中学受験がない状態は、優秀な学生の受け入れに出遅れていると言えよう。

また、様々に行われている大学の取組み自体が、学内外にどの程度共有されているのか点検を行うべきである。学内の教員に情報共有がなされていなければ取組み自体が実現できない。大学が提供しているプログラムや環境を、学生が認知し活用しなければ、それも活かされない。大学が変化しているのであれば、その新しい姿を高校生や高校教員、父母等に伝えなければ、高校生にも高い優先度で選んでもらえない。これらの点で、まだ本学には課題があるのではないだろうか。大学の公式ウェブサイトにおいても、大学の目指す方向性が必ずしも伝わる内容にはなっていない。また、学修者側の視点で考えていると言いつつ、意見交換会での議論や、本学の取組みからは十分に学生の姿が見えてこなかった。今後、学生を大学の運営等にコミットさせることはますます重要になるであろう。大学の施策に係る議論やその推進に学生を巻き込むことも有効なのではないだろうか。他大学では、FD 活動に学生を参画させるなどの取組みを行っている大学も多いが、大学運営に学生を関わらせる「学生職員」というユニークな制度を置いている大学もある。

### ＜大学院改革・リカレント教育＞

現在、各学部・研究科について活発な改革が行われているが、学生のキャリア形成を組織的に強化しておかなければ、数年後に学部・研究科間格差が拡大することも懸念される。本学においては大学院進学者が少ない状況が続いており、教育の質の向上を含め、大学院教育の強化は喫緊の課題である。また、私大文系に共通する課題への対応として、大学院は文理融合がしやすいことなども念頭に、社会人を含めた取組みの拡充を模索すべきである。

大学院改革については、改革が進んでいる経済学研究科の最新状況について共有があった。経済学研究科には税理士コース・高度職業人コース・研究者コースの3つのコースが設置されているが、税理士コース・高度職業人コース共に、目指す目標とターゲット層が明確とは言えず、また、ビジネススクールや他大学の同様のプログラムとの差別化も十分とは言えないのではないだろうか。他研究科とも相互に協力し、研究科横断型の総合的なプログラムとして展開することを志向してはいかか。研究者養成コースは研究科単独のコース設定で良いが、高度職業人コースは、研究科横断型のプログラムを目指すことで、充実化を図れるのではないかと思料する。

社会人の再教育をイメージするのであれば、社会人確保にはリカレント教育体制の構築が重要であり、そのためにも卒業生へのニーズ調査を進めるべきである。さらに、オンライン授業、都心型での受講、それに留学制度を組み込む等の工夫によって、プログラムの魅力度を増す必要がある。また、産官学の連携を通じた実務家教員の受け入れや、共同研究プロジェクトを導入し、そこに大学院生を参画させる等の取組みも一考の余地があると思われる。

また、リカレント教育を推進する上では、卒業生に再び戻ってきてもらう仕組み作りが肝要である。本学の持つ資源の一つとしても卒業生の可能性は大きく、大学のブランド力を評価してくれる一番のステークホルダーである。卒業生からの評価の源泉は、在学時に受けた教育であり、学部教育の質を高めると共に、本学の魅力の1つである箱根駅伝、野球、バレーボールなど大学スポーツ界をリードするスポーツ振興も活用し、卒業生が常に母校に振り向くよう大学のブランド力を高めながら、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作りが重要と思われる。

なお、科学・技術イノベーション基本法の下、第6期「科学技術・イノベーション基本計画」等においては、人文科学・社会科学系も含めた「総合知」の考え方が打ち出されている。それを受け、

昨夏には、文部科学省中央教育審議会大学院部会において、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の方向性を示す「人文科学・社会科学系における大学院教育改革の方向性中間とりまとめ」が発出されている。今期の大学院部会では、人文科学・社会科学系の学部学生に対する進路に係る意向調査を開始しており、それらを踏まえて議論を進め、リカレントに係る振興方策も含めて最終的とりまとめを行うこととなっている。このような情勢も見据えながら、本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、リカレント教育を含む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にて世の中をリードしてほしい。

### <ダイバーシティ（女性教員・女子学生比率）>

本学は2017年にダイバーシティ宣言を公表し、2020年にダイバーシティセンターを発足させ、その活動を組織的に行うとしているが、教員組織のダイバーシティ改善が進んでいない。例えば2022年度におけるベンチマーク校との比較資料を見ても、女性専任教員比率は20.1%となっており、首都圏同規模他大と比較して最下位となっている。また、行政職女性教員の比率は12.0%である。具体的に、5月の意見交換会に出席した本学執行部25名のうち、女性は2名のみであり、極めて少ない印象をもった。本学においては中長期事業計画「Chuo Vision 2025」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が、モニタリングをするだけでは状況は好転しない。これらの状況については、学長のリーダーシップのもと、大学全体の改善が望まれる。

特に女性教員比率について、理工学部はほぼ10%水準で推移しており全学で一番低くなっている。WISE (Women In Science and Engineering) は、本学理工学部における理系女性支援を企図した短・中期ビジョン「女性理工系スペシャリスト育成プラン」のキャンペーン・ワードであるが、一方で大学全体に目を移すと、組織的な施策はなく、女子学生獲得のための視点が欠けているのではないだろうか。女子学生をどれだけ集められるかは今後の大学教育の鍵を握る一つであるにも関わらず、新学部構想を含めて、大学全体で女子学生を増やそうとする施策がないことは残念である。「多摩キャンパス将来構想検討委員会（答申）」の意見聴取の中で、中央大学杉並高校の女性校長からの「男性ジェンダーをデフォルトとして考えてきた大学の発想の転換が迫られている」「(多摩キャンパス) 将来構想検討委員会が若手の教職員を集めたにもかかわらず、女性が数えるほどしかないことに驚いた。これで21世紀の受験生にアピールする新学部を作ることができるのであろうか」という指摘を肝に銘じ、今後、ダイバーシティ推進に係る取組みを強力に推進すべきである。また、ダイバーシティの進んだ企業が業績を伸ばしているのに対し、古い体勢の企業は業績を落としているデータもある<sup>1</sup>。私立大学も、経営の観点からは企業と同じように考える必要があり、ダイバーシティの推進は先導的に進めるべきであろう。本学執行部の3割が女性になれば、大学の雰囲気も考え方も大きく変わるだろうと史料する。

また、これから更に深刻となる少子化を考えたとき、次の点が学生数を確保する戦略として重要ではないだろうか。①女子学生の進学率は少子化の中でも上がっている点、②国際化に伴い留学生が増加している点、③社会人確保の重要性、④卒業生の子女の確保（リピーターを増やす）。①については特に理工系の女子、いわゆる「リケジョ」の進学率が高くなっているという事実であり、本学の女子学生比率を高めるためにも、ロールモデルとなり活躍する女性研究者の確保が急務である。これは附属校との高大連携を形作っていく上でも重要な視点である。前年度も示したが、内閣

<sup>1</sup> 経済産業省経済産業政策局経済社会政策室 「競争戦略としてのダイバーシティ経営（ダイバーシティ2.0）の在り方に関する検討 第4回資料『ダイバーシティに関する各種調査』（平成28年11月14日）

[https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/diversity/pdf/004\\_05\\_03.pdf](https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/diversity/pdf/004_05_03.pdf)

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>2</sup>。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き、受け入れるかということを戦略として考えるべきである。また、「リケジョ」の獲得には、首都圏や地方の国立大学をはじめ、私立大学についても、すでいくつかの大学が先手を打っている。もし、本学執行部においてこの点が議論の俎上に上がっていないのであれば、本学における対応はすでに出遅れていることを認識したほうが良いのではないだろうか。

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言える。文系においても女性教員比率を高めていくことが重要であり、これによって男性教員の教育研究環境も改善できる相乗効果があると考えられる。繰り返しになるが、これは学長のリーダーシップなしには実現できない改革であり、文部科学省が進める女性研究者活躍支援事業<sup>3</sup>を始め、その他のグローバル化推進事業など、教職協働で積極的に応募し、大学改革の推進に繋げていくことを切に期待したい。

### <グローバル化推進>

以前から指摘しているとおり、本学の現状は、グローバル教育が他大学と比べて進んでいるとは言いがたい。多摩キャンパスをグローバルキャンパスにすることと、新学部構想をしっかりとリンクさせるべきではないか。具体的には、英語コースを取り入れた国際性の高い学部構想が必要であると考えられる。

2021年度の外部評価結果報告にもあるが、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（国際経営学部を除く）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。もちろん海外への日本人学生の派遣プログラムの充実も、グローバル化には必須である。多摩キャンパスの新学部構想とも連携し、グローバル化推進の検討を期待したい。世界人口は2022年時点で80億人を突破しており、世界人口に占めるアフリカの人口の割合は2050年には25.4%に達するといわれている<sup>4</sup>。インドやアフリカの留学生増加も見据えて、留学生を迎え入れる受け皿として様々な分野の英語コースの設置は不可欠と思われる。多摩キャンパスをグローバルキャンパスと位置づけるのであれば、真剣に多摩キャンパスのグローバル化を新学部構想とともに推進していただきたい。例えば農学系の食品分野やバイオロジーには、女子学生だけでなく留学生の需要も見込められる。また、環境問題を始めとする世界共通の課題に対しては、世界中の研究者が連携し、社会実装のための研究を推し進めている。教育のグローバル化と共に、研究のグローバル化、社会実装とつながる研究の更なる充実を期待する。

<sup>2</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（平成30年3月）

[https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/girls-course\\_h29.pdf](https://www.gender.go.jp/research/kenkyu/pdf/girls-course_h29.pdf)

<sup>3</sup> 文部科学省「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ」

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/jinzai/lifeevent/1418878.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/lifeevent/1418878.htm)

[https://www.jst.go.jp/shincho/josei\\_shien/](https://www.jst.go.jp/shincho/josei_shien/)

<sup>4</sup> 日本貿易振興機構（ジェトロ）地域・分析レポート「人口増加にみるアフリカ市場の可能性と課題」

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2022/b17b51af306ca379.html>

## <人事・財務政策>

様々な施策により教育・研究の幅を広げていることに関しては評価するが、それに伴い当然、教職員の増員も必要になってくるであろう。現状では、MARCH と称されるグループの他大学と比較すると、ST 比は法政大学の次に高い数値である 36 人となっており、今後は青山学院大学：30 人、明治大学：31 人、立教大学：32 人に近づけることが期待される。今後の財務状況を踏まえつつ、検討されたい。

また、様々な事業展開を実施する中で、それらを支える財政基盤の確立が重要である。各種の改革を提言した上で、その財源を確実に充当し、計画を練っている点で現実的であると評価した。他方で、今後のキャンパス整備計画や新学部開設などの施設設備を伴う大型事業には多額の内部留保が必要である。中長期事業計画「Chou Vision 2025」に基づくキャンパス整備で既に多額の内部留保を取り崩している中で、将来の多摩キャンパス整備や新学部開設でさらに内部留保に頼ることが想定されるが、現在の中長期事業計画が一段落した後の内部留保積み上げ計画が立てられていないように見受けられ、こうした財政的な課題をどのように解決していくのか具体的な方策がよく見えない状況である。次期中長期事業計画には、内部留保積み上げを含んだ財政計画を織り込んでいただきたい。

また、寄付金の目標と実績の間に大きな乖離があった点について、どのような対策を講じての結果なのか、大きな課題であると考ええる。さらに、昨今の物価上昇および産業界での賃金上昇問題と本学の今後の学費水準のあり方については、引き続き重要なテーマであると考えられる。

以上、主に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、本学の発展に資するための提言を述べた。

今年度の評価活動を通じて、3 年ぶりとなる対面での意見交換の機会、茗荷谷新キャンパスを見学する機会に恵まれ、本学の魅力をより一層感じ取ることができた。歴史と伝統を誇る本学は、改革・改善よりも現状を維持しようとする力が強いのではないかと想像していたが、評価を通して、健全なる問題意識に基づく、新たな取組みや工夫が随所に見られることから、大学の諸活動は高い水準にあると最終的に評価する。

2022 年の出生数が統計史上初めて 80 万人を割り、77 万人となったことは大きな衝撃である。想定以上に少子化は進行しており、大学を取り巻く環境はさらに厳しい競争段階に入っている。首都圏と地方においても少子化の進行差があるとされているが、首都圏はまだ安泰であるという考えは持たず、本学も例外ではないことを今から肝に銘じておくべきである。特に私立文系は厳しい環境にさらされることは明白である。現状維持で満足していれば、必ず大変な時期を迎えることとなる。

各大学を段々畑に例えたとき、上から流れる水を学生とすれば、少子化の時代において流れる水の量が少なくなると、上の畑は潤い、下の畑には十分な水が行き届かないため、必ず畑は下の方から枯れてくる。大学としていかに高い畑に留まるか、水が流れ落ちない大学にできるかが重要な視点である。今から改革を進め、大学を整えていかなければならない。

学長が語った「2 大キャンパス体制を実現した後が肝要であり、これから本学は厳しい評価にさらされる」という危機感、「学修者本位の、学び甲斐のある、学びやすい大学にしていく」という方針を全学的にいかに共有し、浸透できるかが本学にとって大変重要となるであろう。また、本学教職員が、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の実現に向けて一丸となり、本学の発展のために尽力していることは最大の強みである。中長期事業計画「Chuo Vision2025」における最大事業である法学部・法学研究科の都心移転を実現し、次の 10 年にむけて、本事業計画の効果検証と



次期事業計画の策定が迫っている中、規模や歴史からも存在感の大きい本学が、法学部・法学研究科の茗荷谷キャンパス移転を転機としてどのような方向に向かうのか、日本の大学全体に与える影響も大きい。これらも舵取りを含め、学長のリーダーシップに期待したい。

繰り返しになるが、今後の大学教育の鍵になるのは、理系および文理融合教育の充実と、女子学生の獲得である。この点でいえば、多摩キャンパスの将来構想も、大学全体のグランドデザインもまだ不十分であると言わざるを得ない。また、学部・研究科単位での優れた取組みをどのように水平に展開し、大学全体に広げるか、また、全学共通教育における優れた取組みを学内外にどのような形で広く理解してもらうかなど、今後より良い形になるように、さらに検討・推進を行い、次の事業計画に活かしていただきたい。そして何より、学生目線で教育内容をどう充実させるかを常に念頭に置いていただきたい。

最後に、本委員会を含む評価活動全般について、新型コロナウイルス感染拡大下の変則的で困難な時代を乗り切った安心感から、自己点検・評価活動および外部評価活動が弛緩している傾向がある。緊張感を欠いた評価活動からは、何も生まれない。いま一度、本学に本当に必要な評価活動のありかたを真剣に検討し、改善すべきである。特に分科会について資料が十分ではなく、議論の前提となる材料がないまま検討しなければならないことがあった。大学側の出席者の説明も、自分が関わっている事柄に終始し、大学としての取組みの全体像が見えないことが少なくなかった。外部評価委員会を設置して10年目となったこの時期に、委員会そのものの役割と運営方法について、様々な意見が出たことを将来に活かしてほしい。これを踏まえ、以降の本委員会の体制について検討を願いたい。

### Ⅲ おわりに

圓月 勝博（外部評価委員会 副委員長）

世界中を混乱に陥れた新型コロナウイルス感染拡大がようやく終息に向かい、2023年5月13日、待望久しかった対面での意見交換会を3年ぶりに開催することができた。まず、ご多用の中、万障お繰り合わせの上、ご参加くださった大学評価委員会・大学評価推進委員会（学長、常任理事、学部長、研究科長等）に副学長を加えた大学執行部の皆様に心からお礼申し上げる。

しかも、意見交換会の開催場所は、本年春に開設されたばかりの茗荷谷キャンパス。開催前から実地視察することを大いに楽しみにしていたが、実際に訪れてみると、設備も立地も期待をはるかに上回る充実ぶり、同じ私立大学教員として嫉妬さえ感じるほどであった。昨年の報告書では、複数の外部評価委員の意見を踏まえた上で、都心キャンパスの構想にまだ不明な点があるという趣旨の指摘をしてしまったが、それが無用の杞憂にすぎなかったことを確信させる見事なキャンパスが完成していた。中央大学の新たな門出を心から祝福したい。

意見交換会の冒頭においては、河合久学長から、充実したご報告をいただき、中央大学の学長ガバナンスが見事に機能していることを確認できた。まず、完成年度が近づいてきた中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の進捗状況を過不足なくご説明くださった上、「次代の実践知の砦ー「さらにかかれた大学」を目指してー」という未来志向の基調テーマのもと、「学問領域の拡充」、「全学的な教育の質向上」、「就学サービスの十全な提供」という3つの目標について、ご見識ある見解を忌憚なくうかがうことができ、外部評価委員が最新の大学教育改革の動向に関して大いに学ばせていただく貴重な機会となった。

とりわけ、後樂園キャンパスの社会共創フロアや市ヶ谷キャンパスの国際情報研究科の開設などは、教育研究の成長分野に果敢に挑戦する試みで、従来はどちらかと言うと保守的な大学と見られがちであった中央大学のブランドイメージを刷新する可能性を秘めており、外部評価委員からも、その具体的発展方策に関して大きな関心が寄せられた。当該学部長や研究科長および担当副学長からも積極的な応答があって、議論が活気溢れるものとなり、未来志向の評価を目指す第五期外部評価活動にふさわしい内容になった。意見交換会の会場になった茗荷谷キャンパスを筆頭に、都心キャンパスの将来が明るいことに疑いの余地はない。

しかし、都心キャンパスに対する期待が膨らめば膨らむほど、多摩キャンパスの将来像が相対的に不明確であるという不満も募った。「この数年間、大学執行部の関心が法学部移転に集中していた感は否めず、多摩キャンパスをどうするかという大事なことが後回しにされてきた」といういささか手厳しい委員の意見をあえて本報告書に採用させていただいたのは、来年度は多摩キャンパスに関してもさらに活発な意見交換を行いたいという外部評価委員一同が共有する強い期待感を表したものとご理解いただければ幸いである。

多摩キャンパスに関しては、検討開始がいささか遅きに失した感もあった多摩キャンパス将来構想検討委員会が2023年1月24日に「答申」を取りまとめ、「持続可能な社会を切り拓き、国際社会に貢献できる次世代人材養成」「開かれた知の拠点」「グローバルスタンダードの価値の追求」という3つの指針を定めたことによって、本格的な議論を開始するための出発点が明確になり、外部評価委員一同も少し安堵した次第である。ただし、3つの指針は、河合学長が提示した全学目標の中にあつた「次世代」や「開かれた大学」というキーワードが重複していることからわかるように、基本的には特定のキャンパスに限定されるものではなく、デジタル・トランスフォーメーションや教育のグローバル化あるいはリカレント教育などの新たな動向も踏まえて、どれも全学的に共有されるべき指針である。今後は、多摩キャンパスの個性を輝かせる具体的な方策について、可及

的速やかに検討作業を推進させることが必須となるであろう。

「答申」には、法学部移転後の多摩キャンパスの各施設のフロアプランなどが詳細に示されていて、現場でご苦労なさっている教職員の切実な声を集約した上記委員会の努力に敬意を表することにはいささかもやぶさかではないが、財務も含めた大学運営全般に関わるグランドデザインにさらに大きな関心を寄せる外部評価委員会としては、多摩キャンパスだけではなく、中央大学全体の未来を左右することにもなる新学部構想について、さらに踏み込んだ報告をうかがえることを強く期待していた。答申の中では、3つの新学部案が示されているが、現時点では十分な具体的説明を受けていないので、本年度の報告書においては、外部評価委員会としての評価は、時宜尚早として控えることにするが、大所高所からのご見識ある私見を既に寄せてくださっている委員も複数おられるので、来年度は忌憚ない意見交換の場が設定されることを望みたい。

大学運営全般に関わるグランドデザインとしては、3つのポリシーに基づく「全学的な教育の質向上」が最重要の課題であることに異論はない。今回の意見交換会では、特にアドミッション・ポリシーをめぐって、附属高校との高大連携が話題になった。月並みな言い草ではあるが、十八歳人口の減少が続く中、学習意欲の高い志願者を確保できるかどうかの大学の明暗を分けることになるので、今後は、日本の私立大学を代表する名門大学として、議論を附属高校に限定することなく、日本全国の高校も視野に入れながら、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の続編策定においては、高大接続改善に関する巨視的な事業計画も加えていただきたい。

意見交換会において、高大連携を論じていた際、わずかではあったが、学生の参画が話題になったことは、今後の大学教育改善方策を考えるにあたって、記憶にとどめておくべき点かもしれない。日本の大学の国際通用性向上の課題は、枚挙に暇がないほど多岐にわたっているが、学生の参画を可能にする制度整備が立ち遅れているということを重視する向きもある。学習者視点の大学教育を進展させるためには、学生の参画を積極的に推進しなければならないという問題提起である。中央大学の外部評価活動の主要な目的は、決して認証評価対策ではないことを再三にわたって明確に確認してきたが、公益財団法人大学基準協会などの認証評価団体も、学生の参画制度の全学的整備を評価の観点に反映させることを検討中と仄聞するので、中央大学が独自に目指している大学改革の一環として、IRなどと連動させながら、学生参画推進のための具体的制度設計を始めておいても、決して無駄な努力にはならないであろう。

3年間にわたったコロナ禍を乗り越えて、第五期を迎えた外部評価活動が成熟してきたことを実感した1年であった。コロナ禍の中で私たちが得た知恵の一つである会議のオンライン開催も軌道に乗り、外部評価委員会活動においても、弾力的で効率よい会議運営が行われている。この場を借りて、いつも行き届いたお世話をしてくださっている学事部企画課のご努力と卓越した手腕に心から敬意を表したい。ただし、非常に充実していた対面の意見交換会に比べると、オンライン開催された分科会などが双方向性に欠ける傾向も見られたことにあえて苦言も呈しておきたい。成熟が時に衰退の第一歩になることは、人間も組織も同じであろう。学事部企画課の多大のご尽力によって、外部委員会が成熟期を迎えた今だからこそ、その成熟が衰退に転じたりすることがないように、「次代の実践知の砦」を目指すという河合学長の力強い号令の発信拠点として、中央大学の未来を背負う次代の教職員の全学的育成も視野に入れながら、学事部企画課自らが評価活動の未来志向の改革に率先して着手してくださることを最後にお願ひして、本年度の謝辞に代えさせていただきます。