

2024 年度
外部評価委員会 評価結果報告書

2025年7月
中央大学 外部評価委員会

目 次

2024 年度における評価活動の経過	2
I 評価の全体像	3
II 意見交換に基づく評価結果	5
1. 評定結果	
2. 概評	
中長期事業計画「Chuo Vision 2025」について	
次期中長期事業計画の策定について	
ブランド形成について	
教育の質向上に関する取り組み	
(1) 教育の質向上と教学 IR について	
(2) 全学共通教育プログラムについて	
大学院教育の充実について	
二大キャンパスの整備について	
グローバル戦略について	
入試・附属校との連携	
組織運営について	
III おわりに	15

2024 年度における評価活動の経過

2024 年 11 月 13 日（水） 2024 年度第 1 回委員会（オンライン開催）

外部評価委員会（第六期）の活動方針及び活動内容について審議・承認

2025 年 1 月 7 日（火） 外部評価委員会と学内関係者との意見交換会（後樂園キャンパス）

<テーマ>

2035 年における中央大学の将来像～中央大学における教育研究活動の現状と展望について

2025 年 5 月 15 日（木） 2024 年度第 2 回委員会及び外部評価委員会と大学評価委員会との

拡大意見交換会（駿河台キャンパス）・キャンパス見学（希望者のみ）

<テーマ>

中央大学の将来像について—これからの社会において、本学の果たす役割

2025 年 7 月 14 日（月） 2024 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

2025 年 7 月 28 日（月） 大学評価委員長に対し「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）

新たな委員体制で臨んだ2024年度の外部評価は、河合学長をはじめとする関係各位の配慮の行き届いた準備と対応により充実した活動となり、Ⅱにまとめた評価結果も、あらためて読み返してみると、バックグラウンドの異なる6名の委員それぞれの知識と経験、中央大学に対する期待が反映された読み応えのある内容となっている。

5名の委員各位に深く敬意を表するとともに、このような場を与えていただいた中央大学の皆さまに心から感謝申し上げたい。特に、学事部企画課の皆さんの頑張りがあっての外部評価活動であり、その結果であることを広く学内の皆さまにもお伝えしておきたい。職員一人ひとりが、急激な社会変化のなかで、自校はどのような大学であるべきか、そのために自分は何をなすべきかを考え、より主体的・創造的に業務に取り組むことは、これからの大学にとって極めて大切である。

委員としては2期目となるが、司法試験、公認会計士試験、公務員試験などで圧倒的な実績を誇り、学部自治が強い伝統校という漠然とした印象が主だったものが、「Chuo Vision 2025」に基づく総合的・戦略的な取組み、FLPに代表される学部の垣根を超えた教育プログラムの全学的展開など、早くから大学をあげた変革を進めていることに、中央大学に対する認識を新たにされた委員も少なくないと思う。加えて、茗荷谷キャンパスの開設と法学部の移転、駿河台キャンパスの開設と専門職大学院研究科の移転、理工学部の再編、情報農学部（仮称）とスポーツ情報学部（仮称）の新設など、ハード・ソフトの両面で構造を変える改革に取り組んでいる。そして、現行の中長期事業計画の実行をフォローアップしながら、次期中長期事業計画に向けて全学的な検討を開始している。

これらのことを高く評価する一方で、他の有力私立大学との違いや特色を際立たせ、卓越性をさらに高めるために何が必要なのか、国内外で急速かつ劇的ともいえる変化が生じつつあるなかで、現在検討されている中長期事業計画に何を期待し、如何なる施策を盛り込むべきかといった点は、その発言や所見から6名の委員全員に共通する課題認識であったと思われる。

全委員による具体的な課題提起については、Ⅱの評価結果に記されている通りである。その上で、この前文において特に強調しておきたいことを5つにまとめて述べさせていただく。

一つめは、2035年以降一気に加速する18歳人口減少を考えた時に、中央大学の適正な規模と教育研究組織の構成や立地をどう考えるか、より強い危機感をもって検討を行い、本学のこれまでの事業計画、あるいは他大学の事業計画とは一線を画する真に戦略性の高い計画を構想していただきたいということである。

二つめは、法学部が移転した後をどう埋めるかという発想を超えて、多摩キャンパスを、これからの社会変化や学問動向を先取りし、世界、社会、地域に真に開かれたキャンパスとして発展させるための構想を練り上げてほしいということである。

三つめは、大学院の充実と研究力の一層の強化である。財政面を背景に国立大学の教育研究力の低下が懸念されるなか、大学院教育や研究活動において私立大学、とりわけ中央大学をはじめとす

る歴史と伝統を有する総合大学が果たす役割は一層増してくるものと思われる。大学院を充実させるためには、これまでの私立大学経営とは異なる発想も必要であり、法人・大学・部局一体となった検討が不可欠となる。今後の検討に期待したい。

四つめは、ダイバーシティである。我が国の女性の就業率はOECD平均より10%ポイント前後高いとされているが、ジェンダーギャップ指数は相変わらず世界120位前後で低迷している。その理由は指導的立場に立つ女性が圧倒的に少ないことである。ダイバーシティ推進の取組みは、国の補助事業への申請を含めて、国立大学において進んでおり、私立大学は一部を除いて低調な印象が否めない。この面で先頭に立つことを期待したい。

五つめは、部局の自律性と全学的な取組み、職員参画のさらなる促進である。大学を変革するにあたり学部の合意を得ることに苦慮する大学は依然として少なくない。ただ、そのことを過度に意識して安易な妥協を重ねては、激動の時代を生き抜く戦略は構想できない。部局の主体性と責任に委ねる事項、大学や法人が責任を持って決定・推進する事項を明確にした上で、真の対話を行える新たな運営方法を見出していく必要がある。本委員会では学部長など部局長にも出席いただき、学長・副学長と部局長による全学運営が実を結びつつある様子も窺えたが、それをさらに促進していただきたい。また、冒頭にも述べた通り、高い当事者意識を持って戦略を構想し、その実行を担う職員の役割は今後一層増してくる。教職協働においても中央大学には先導的役割の発揮を大いに期待したい。

今回の外部評価結果が、今後の中央大学の発展に些かなりとも活かされるならば幸いである。

Ⅱ 大学評価委員会との意見交換に基づく評価結果

【1. 評定結果】

評定平均：2.83

- 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）：5名（大学の諸活動は高い水準にあり、取り組みが概ね適切である。）
- B（2点）：1名（大学の諸活動は一定程度の水準にあるが、一部の活動について工夫が求められる。）
- C（1点）：0名（大学の諸活動には軽度な問題があり、改善に向けた努力が求められる。）
- D（0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。）

【2. 概評】

第六期外部評価委員会は、2024年10月から6名体制で活動を開始した。

今期活動にあたっての基本方針は、「本学の諸活動の改善・改革を促進するため、自己点検・評価結果及び中長期事業計画『Chuo Vision 2025』の進捗を確認し、本学の長所及び課題等を明らかにする。そのうえで、高等教育を取り巻く厳しい社会情勢にあって、本学が自らの手で力強く未来を切り拓くための支援となるような未来志向型の評価を行う」と設定した。本方針は、本委員会の活動が次期中長期事業計画の策定期と重なることに鑑み、本委員会の評価及び意見が計画策定に活用されることへの期待も込めたものとなっている。

今期の本委員会はまず、2025年1月には委員からの要望に基づき、大学側から示された関連資料を確認した上で、副学長を中心とした大学側の関係者と対話する「意見交換会」を実施した。内容としては、「2035年における中央大学の将来像～中央大学における教育研究活動の現状と展望について」を議論のテーマに掲げた上で、当日は主に副学長及び大学院改革担当の研究科委員長が作成した資料「担当校務における現状と課題および今後の展望」に基づき、担当校務に対する率直な課題認識をベースとした意見交換を行った。

続いて、2025年5月には、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、研究科委員長等）に副学長、新学部の開設準備室長等を加えた大学執行部と本委員会との間で「拡大意見交換会」を開催した。テーマとして「中央大学の将来像について—これからの社会において、本学の果たす役割」を設定し、当日は学長から、現行の中長期事業計画の進捗、教育の質向上に係る現在の取り組み、次期中長期事業計画（案）及び中央大学が社会に果たしていく役割等についてプレゼンテーションが行われた後、意見交換を行った。

以下、今期に実施した意見交換及び大学側から示された各種資料に基づき、委員が提出した評価所見及び意見交換会における委員からの意見について、項目毎の概評を示す。

<中長期事業計画「Chuo Vision 2025」について>

歴史と伝統を有する総合大学が、「グローバルな視野と実地応用の力を備え、人類の福祉に貢献する人材の育成」という Mission と中長期事業計画「Chuo Vision 2025」（以下「Chuo Vision 2025」

という。)の下、教育・研究・社会貢献・キャンパス・経営の5つのVisionを掲げて、全学的な取組を展開していることに深く敬意を表したい。具体的には、法学部の茗荷谷キャンパス移転、専門職大学院の駿河台キャンパスへの集約、26年ぶりの新学部となる国際経営学部・国際情報学部の設置、多摩キャンパスにおける2つの新学部設置構想に加え、全学DP到達度ループリックの作成など教育の質向上に向けた全学的取組も推進しており、多くの成果をあげてきたことを高く評価する。中長期事業計画の策定・フォローアップを通じた執行部と各組織の対話が、相互信頼の醸成につながり、計画の着実な実行につながっていると考えられる。

また、「Chuo Vision 2025」においては、50の指標・目標を掲げてKPI・KGIを明確に設定し、その進捗状況を数値データで確認していること、さらにベンチマークすべき他大学との比較分析を行い、その結果を学内の教職員に情報共有し、より建設的な議論を可能としている点も評価できる。大学改革のためには、大学の現状について数値データをもって客観的に把握することが不可欠である。ただし、分析結果をいかに大学改革につなげるかが重要であるので、それを可能とする教職協働の仕組みづくりが望まれる。今後、「Chuo Vision 2025」を通して何が達成されたのかを総括したうえで2025年現在の到達点も示すことで、創立150周年にあたる2035年までに何を為すべきかがより明確になるのではないかと。「Chuo Vision 2025」の振り返りを生かし、更なる発展に向けた野心的な事業計画の構築とその実現を期待したい。

<次期中長期事業計画の策定について>

総合戦略会議で策定中の次期中長期事業計画において、同会議の議長である学長のリーダーシップの下、大学全体で戦略を作成している点は評価できる。また、1月の意見交換を通じ、各副学長が改革にかける思いや危機感、明確な課題認識を持ち職務にあたっていることが伝わってきた点もあわせて高く評価したい。

「Chuo Vision 2025」の第2版においても、Mission、Vision及びVisionを具体化する計画、の3つが分かりやすく整理されていたが、次期中長期事業計画(案)は、本学のアイデンティティがより明確に打ち出されているため、今後、教職員がより強い当事者意識をもってそれぞれの業務に当たる際の指針となるであろう。また、次期中長期事業計画(案)に盛り込まれようとしている各Visionは、業務分掌別ではなく、業務分掌を横断する観点別(ブランディング・人材育成・研究推進・キャンパス環境・連携)に整理されているため、教職員が所属組織や職種を超えて連携を強め、志を一つにして各Visionの実現を目指すことに期待したい。

他方、この次期中長期事業計画(案)は素晴らしい内容ではあるが総花的でもあり、どこを重点的に取り組みたいのかが現段階では見えにくいという印象も受けた。また、目指すべき姿は理解でき、様々な努力をしていることも想像できるが、示された資料においてはそれらをどのように実現するのかの道筋が明瞭でなかった。本学の目指す姿、その道筋を、学内の教職員はもちろんのこと、これから本学を目指す高校生やその保護者等、様々なステークホルダーに示し、共感を得ながら進めていくとよいのではないだろうか。

2025年2月の中央教育審議会答申『我が国の「知の総和」向上の未来像～高等教育システムの再構築』に示されているとおり、大学進学者数が激減するこれからの10年、15年で、大学を取り

巻く状況は大きく変わり、本学にとってもまさに正念場となる。次期中長期事業計画（案）には、本学の課題と目指すべき方向が網羅されており、それらは日本の高等教育に求められている方向性と基本的には合致していると思われる。ただ、折しも 2025 年 6 月には、2024 年の出生数が初めて 70 万人を割り込んだという報道があったように、想定よりも早く少子化が進行しており、刻一刻と大学を取り巻く状況は変化し続けている。この状況下で、本学が新たな強みを作り、生き残り、発展していくうえでは、もう少し「尖った」計画を盛り込むことも必要ではないだろうか。

次期中長期事業計画（案）に掲げられている各 Vision を実現できるかどうかによって、10 年後、競合大学と目されている大学に差を付けているのか、差を付けられているのかが決まる。ぜひ思い描く本学の未来像につながる戦略を策定されたい。

<ブランド形成について>

本学が掲げている「行動する知性」を備えた人材とは、単に社会で役立つ知識を修得しているだけでなく、社会の課題に応え新たな社会価値を創出しうる実地応用力をもった人材である。このような人材を育成する本学のミッションは現在の社会ニーズを先取りしたものであり、高く評価する。このブランド力を維持するためにも、本学の教育は直接的に社会の期待に応えるものであることを、学生の在学中に浸透させ続けることが極めて重要である。

また、「行動する知性」を備えた卒業生や修了生（以下「卒業生」という。）は、大学の教育成果を体現するだけでなく、ブランドの形成に貢献する存在でもある。そのように捉えた時、卒業生との関係は、同窓会としての関わりのみに限定されるものではなく、本学の掲げる「実学」教育におけるパートナーとしても捉えられ得るのではないか。卒業生という重要なステークホルダーと強固なネットワークを構築することは、結果として、本学の課題である寄付金収入の増加にも寄与するであろう。創立 150 周年に向けた次期中長期事業計画の中でも、卒業生との関係の充実について改めて考えるべきである。

加えて、ブランド形成に関連して、「資格取得に強い大学」という評価が長く社会に浸透している点について付言したい。司法試験や公認会計士試験の合格者数が我が国トップクラスの実績を誇ることで、確かなポジションを維持し続けていることは評価されるべきであるが、2030 年代以降の本学の立ち位置を決めていく上では、伝統的に強みをもつ実学、法曹、資格取得、堅実さといったブランドイメージを維持するだけでなく、新たなブランドを次の 10 年間でどのように構築するかという観点を持つべきである。その過程では、変容の激しい社会の負託に応えていくために、これまでの「実学」の定義を更新し続けていく必要もあろう。

本学のブランド力のさらなる向上につなげるために何が必要か。歴史と伝統を有する私立有力校である本学が、今後他大学の中に埋没しないためには、どのようなブランドを形成すべきなのか。容易に解は得られないであろうが、常にこの問いに向き合いながら、次期中長期事業計画の策定につなげてもらいたい。

<教育の質向上に関する取組みについて>

(1) 教育の質向上と教学 IR

学士課程における学位授与の方針(全学 DP) を起点にしたカリキュラムマネジメントを目指し、教育の質保証に取り組んでいることは、学生の主体的な学びを促進する上でも、本学の学位の信頼性を高める上でも大変有益であり、評価する。また、学生・学習ポートフォリオを活用して、学生の学修成果やパフォーマンスを可視化し、教育の充実を図ろうとしていることも評価できる。今後は、DP 達成度のスコアや GPA をリンクさせるだけでなく、学生のロールモデルを示すべくデータを蓄積し、学生が、現在の自身の学修や活動の状況と将来に向けてやるべきことが可視化される機能を備えることを期待したい。

教育・学修に係るデータは、大学が保有する情報の中でも極めて重要なものであり、あらゆる教育改革が、これらのデータの分析結果を基盤としていることが望ましい。一般に、これらのデータについては、日々の教学業務と紐づいていること、個人情報の厳格な管理が求められることなどから、組織ごとに保有している場合が少なくない。しかし、これらの情報の重要性に鑑みれば、統合データベースを構築する、あるいは各データベースから必要な情報を抜き出して統合的に分析できるシステムを構築することは今や必須といえ、本学においても構築に向けた対応は急務といえよう。その際、教育の質保証を効果的に推進するためにも、データをどのような目的で、どのように分析するのか、教学 IR の具体的なイメージをもってシステムを設計することが肝要である。

機関別認証評価においても、学生が在学中どれだけ力を伸ばすことができたか、という観点で教育の質を評価する方向が示されている。そうした動きに先んじて、エビデンスに基づいた教育改革を進められたい。

(2) 全学共通教育プログラム

本学は 2003 年にスタートした「ファカルティリンクージ・プログラム (FLP)」をはじめ、早くから学部の垣根を超えた教育プログラムを有している。現代の複雑な課題を発見し、解決するためには学問の枠を超えた多分野融合教育が必要だと指摘されて久しいが、本学は 20 年以上前からこれに取り組んできたといえる。また、AI・データサイエンス教育の全学的な履修の取組みも早く、都心キャンパスでは、法学部と理工学部、国際情報学部の 3 学部で、学部の枠を超えた新しい文理横断教育がスタートしている。これらは時代が求める最先端の教育プログラムであり、このような取組みが生まれた背景には、本学の先見性と、時代の要請に応えようとする強いコミットメントがあったと思われ、分野融合教育に係る全学的な累次の取組みを改めて評価する。こうした全学共通教育のさらなる強化は、法曹養成や資格取得支援といった伝統に加え、本学の教育の新たな柱となり得るのではないだろうか。特に多摩キャンパスでは、この取組みを強化すべきである。

これらの全学共通教育プログラムを外部評価委員が本学の魅力の一つであると高く評価する一方、学内における評価は必ずしもそうではないことは気がかりである。一例として、FLP は法学部移転後に履修生が激減した旨、意見交換会において説明があった。移転前に対策が講じられなかったのであれば、残念である。分野横断的な課題の解決力の育成、及び課題解決による大学の社会貢献の重要性に異論はないと思われるが、これらを支える全学共通教育に対し、教員の関心や優先度

が低いのであれば、プログラムの持続的な充実が困難となる。学生にとって、FLPをはじめとする全学共通教育は大変貴重な学習機会であり、時代が求める「実学」教育へのシフトに欠かせない重要な取組みであることを、教職員には再認識してもらいたい。

一般的に、大学院においては、研究指導を通じた分野横断的な研究教育に既に多くの教員が取り組み、優れた実績も多数輩出されている。一方で、専門分野の知識・能力をいまだ形成していない学部学生の分野横断的な教育の方法は未確立とされており、現在も試行錯誤が重ねられているところである。分野融合的な教育に至っては、それが何を意味するのか、共有されるべき定義すら明確ではない。このようななか、本学で分野横断的な教育を推進するにあたっては、学びのどの段階で、どのような方法で、どのような内容や水準の知識・能力を育成するのか、丁寧に計画・実践・検証・改善しながら全体設計をしていく必要がある。全学共通・学部横断的な教育プログラムである FLP は、そのモデルケースとして位置づけられるはずである。まずは全学共通教育を通じ、本学の学生が身につけるべき能力をどのように教育パッケージ化するのか、現時点での課題、目標のために行うべきことは何かを明確化する必要がある。その先に、学長が教育目標として掲げた「多様な社会解決の発見と解決に役立つ複眼的専門知・実践知の涵養」の達成がある。教育の質の高度化を、全学共通教育と各学部の教育でどう分担し実現していくのか、具体的な道筋を示すことを期待する。

社会のニーズを真摯に受け止めつつ、それにどのように応えるかは、前述の通り「行動する知性」を旨とする本学が社会に対する使命を果たすという意味でも重要である。FLP には、副専攻化も視野に入れた構想もあるとのことであるが、この優れた全学共通教育の伝統はぜひ継承・発展させてもらいたい。

<大学院教育の充実について>

次期中長期事業計画（案）では研究大学を目指すところがあるが、そのためには、大学院の充実が必須である。国立大学に依存しがちであった大学院教育を充実させ、研究力の強化、研究人材の育成、高度専門職業人の育成、社会人のリカレント教育などに繋げていくことは本学に期待される重要な役割であるが、現在の本学は、そのブランド力に比べて大学院進学率が低いと言わざるを得ない。大学院進学率は、学部教育の質の指標とも言われており、学生が本学大学院に進学したいと思うような改革を実現すべきである。現在取り組んでいる「次世代研究者挑戦的研究プログラム (SPRING)」をはじめとする挑戦的・融合的な研究の促進、及び大学院の発展のための新たな取組みは評価できるものであり、意見交換の中でも学部・大学院の5年制等、様々なキーワードが示されていたので、将来構想においてはさらに具体的な計画として改革案をとりまとめられたい。例えば、10年後に実現すべき大学院の構成や達成すべき大学院生数を目標値化し、それに相応しい教員体制及び職員体制を計画的に整備する必要があると思われる。

また、方策の一つとして、社会人に対するアクセスの確保を推し進めていくことも検討されたい。例えばアメリカ等では、社会人として経験したことへの単位認定や短期プログラムの履修を積み上げ、大学院学位に結び付ける動きがあるが、そのような柔軟な発想も取り入れていってもよいのではないかと。戦略経営研究科は志望者が順調に増えていることから、他研究科も卒業生ネットワークを駆使する等によって、社会人をターゲットとすることも戦略の一つとして考えられる。その点に

において、本学の都心キャンパスの拡充やDXの推進は、大学院改革においても重要な意味を持つと考えられる。

以上のように、「実学」教育を旨とする本学にとって、社会課題の解決に貢献できる高度専門職人材の育成を強化することは、最重要課題の一つといえよう。さらに付言するならば、本学大学院の修了生が、雇用機会を得て社会で活躍するためには、高度専門職人材を供給するだけでなく、並行して進路を開拓し雇用需要を生み出していくという発想も必要となろう。前述の中央教育審議会の答申において修士・博士課程の充実が示されているため、今後、競合大学からも多くの修士・博士人材が輩出されていくであろう。その中で本学は東京に所在するメリット、歴史と伝統に培われた社会からの厚い信頼、膨大な卒業生ネットワークを存分に活用して修了生を社会へ送り出し、将来的には、日本の労働社会の刷新にも貢献されたい。

＜グローバル戦略について＞

国際化の将来構想として「本学の国際化の将来構想について－実現可能性を重視した多面的な国際化の展開－」を取りまとめ、競合大学に対するプレゼンスを高めようと取り組む姿勢を評価する。今後、日本は多数の外国人労働者を受け入れ、これまでも増して付加価値の高い製品やサービスを産出していくことが求められる。そのような社会において活躍するためには、多様なメンバーから構成される職場の価値を理解し、貢献できる能力を獲得することが重要であり、そのような人材育成のために、大学の国際化・グローバル化は避けて通れない課題である。

また、グローバル戦略は、大学経営の側面でも、将来の明暗を左右する重要な視点である。地球規模の課題解決には国境を超えた研究者ネットワークが重要な役割を果たし、少子化時代には優秀な留学生の獲得が不可欠であるためである。そのためには、教育も研究もグローバルスタンダードを目指すことが、本学の教育の質保証ならびに魅力的な研究体制の構築につながり、ひいては優秀な学生や研究者の獲得につながるものと思料する。今後の改革の取り組みは、ぜひグローバルスタンダードという観点を意識して進められたい。

さらに、優秀な留学生を受け入れ、優れた人材として育成するだけではなく、直接的・間接的に日本社会のために活躍できる環境を整えることも、人口減少社会を迎える日本にとっては喫緊の課題である。本学として、外国人留学生の日本語能力の育成にも注力し、日本企業でのインターンシップやキャリア支援を計画することも一案ではないだろうか。

世界に開かれ、世界基準で選ばれる大学になるために、今一度、文部科学省「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成」に採用されながら同省「スーパーグローバル大学創成支援」に採択されなかった理由を分析し、その結果を前出の将来構想だけでなく次期中長期事業計画の策定においても反映させ、世界に認められる CHUO University を目指してもらいたい。

＜二大キャンパスの整備について＞

茗荷谷キャンパスの開設と法学部の移転、駿河台キャンパスの開設と専門職大学院研究科の移転、理工学部の再編、情報農学部（仮称）とスポーツ情報学部（仮称）の新設など、ハード面、ソフト面ともに積極的に改革を進めていることは評価できる。

「Chuo Vision 2025」の対象となった10年間において、最大の事業は法学部の都心への移転であった。看板学部と言われる法学部が移転してから2年が経って、学内でどのような変化が起きているのか、プラス・マイナス両面の影響を全学的に把握することが本学の課題と目指すべき方向を考えるヒントになるであろう。都心キャンパスでは法学部の移転を契機に新しい文理融合教育が始まり、法学部の志願者数が増え、法学部生の外部との関わりが増えるなど、望ましい変化が起きているようである。一方、多摩キャンパスは約6,000名の学生が都心に移動し、キャンパスの利用においては余裕が生まれたかもしれないが、意見交換の場においては学内出席者から「キャンパスが寂しくなった」旨の発言があった。また、前述のようにFLPの履修生が減ったことも負の側面のひとつである。新学部が設置されるのは2027年度とまだ2年近く先であり、その間、多摩キャンパスの教育を充実させるために何らかの手を打たなければ、多摩キャンパスの停滞につながりかねない。また、既存の文系学部に新たな学部が加わった時、多摩キャンパスではどのような教育を展開するのかが新たに問われてくるであろう。これら課題への検討が法学部移転前に十分行われていなかったのは残念であり、速やかに対応されるべきである。

学外に目を向ければ、本学の競合大学はいずれも都心部へキャンパス移転・集約という動きを見せており、本学はこれらの大学の動きに逆行する形で、多摩キャンパスに定員増の形で新学部を設置する。多摩キャンパスを維持していく以上は、多摩に残る意味を問われることになる。新学部は現在の高校生の関心が高い領域であるため、志願者が集まることを期待するところであるが、多摩という立地を活かした魅力的な教育プログラムを打ち出すことが急務である。

関連して、多摩キャンパスの既存学部は、年による揺らぎはあるものの、この10年間でみると志願者数が減少または停滞傾向にある。多摩キャンパスにある文系学部が郊外キャンパスという学生募集上のデメリットをカバーし、2030年以降も志願者数を維持できるのかどうか、この定員規模をいつまで維持していくのか。2040年にかけて大学進学者数が激減していくことを考えれば、いずれ収容定員を減らすことは避けられず、近い将来に決断をしなければならないだろう。既存学部の再編等の検討も視野に入れて動き出すことを考えれば、思いのほか本学に残された時間はないはずである。

したがって、キャンパスに係る戦略を練る上では、本学のキャンパス設計理念、多摩と都心の二大キャンパスの意味するところや強みを十分に整理し実行に移していくことが肝要であり、またそれを学内外に広く効果的かつ戦略的に発信していくことが求められよう。

<入学者選抜・附属校との連携等について>

次期中長期事業計画(案)では、現行の収容定員規模を前提とした学生募集活動と入試制度改革が掲げられている。しかし、前述の通り、2030年代半ばから18歳人口が激減していくことを考えれば、いずれ収容定員を減らすことは避けられない。加えて、入学者選抜は、入試という「点」から高大連携・接続という「面」へ、入学試験の重点は信頼性・客観性から妥当性・多面性へ移行することの重要性が指摘されて久しい。先述の次期中長期事業計画(案)の中では、同時にダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンキャンパスの実現も掲げられているので、多様な人材を、時間をかけて丁寧に育み、多様性を何より重んじるコミュニティを形成する、そのような巨視的な

構想を念頭に置いた入学者選抜が検討されてもよいのではないだろうか。

また、コミュニティ形成という観点では附属学校の存在は大きい。その多くが内部進学するため、受験勉強に囚われることなく、自身がもつ興味・関心を伸ばすことができる附属校の生徒は、大学においてもリーダーシップを発揮したり、様々な活動に積極的に取り組んだりと言われている。学生や生徒、父母、教職員等、学校を取り巻く人々の帰属意識や誇りを涵養するためにも、附属校の位置づけを明確にし、学校法人としての一貫教育体制を強化することが重要であり、戦略にこの点が盛り込まれていることは評価したい。他方、近年中学受験が盛んな首都圏では、優秀な生徒の早期確保の観点から、中学校の設置が学校法人の戦略上の重要事項となってきた。現在附属中学校を置いていない附属高校について、この点が検討されていないのであれば、物足りない部分である。

なお、前述の通り、本学では教育の質向上の取組みとして「全学 DP を起点としたカリキュラムマネジメント」に係る取組みを進めているが、附属校においてもこうした取組みを参考として教育の質向上を図ることは、総合学園としての教育指針や一貫教育にも資するものといえ、今後検討されることを期待したい。この他、例えばアメリカで採り入れられているような、高校生が大学で学ぶための仕組み（アドバンストプレースメント、デュアルエンロールメント等）なども参考にされたい。

<組織運営について>

大学組織として重要となるのは、いかによい教職員を集められるかである。伝統のある大学ほど大学として求める人材像より教員間の関係性を優先した、いわば「お友達人事」に陥りやすく、大学の魅力を削ぐ要因となっている。これにメスを入れるのはかなり困難であろうが、大学全体で、求める人材像を具体化・明確化するとともに、将来の大学を支える、前向きな教職員をいかに採用するかを重要課題と認識し、確固たる信念と覚悟をもって戦略的人事を進めてもらいたい。

あわせて、教員組織の活性化、大学の研究力向上のためにも、若手の教員が生き生きと研究できる環境整備は欠かせない。優秀な女性教員や若手教員の採用が大学の活性化に繋がるため、このことを意識した人事計画の策定が必要である。

また、様々な改革を実現させていく上では職員力も極めて重要である。近年評価が上がった大学に共通するのは、職員力が高いことである。意見交換の場においては、教員行政職のみが発言し、職員が発言することがほとんどなかったが、他大学では職員がプレゼンをして質疑に加わることも少なくない。教員に遠慮せず発言できる職員を育てる必要があり、職員を学内の主要な会議に出席させ、大学の意思決定に関与させることや、職員の資質・能力を高めるための研修、大学院への派遣などをぜひ進めてもらいたい。特に、修士号や博士号を有する職員は論理的に自信を持って発言をするだけでなく、教員もまた一目置いて発言に耳を傾けるという効果もあると思われる。

そして、中長期事業計画が示す目指すべき方向を全員で共有し、自らのマインドと行動を変えることではじめて、真の改革は実現すると考える。これまで慣れ親しんだ思考や行動を続けることは、楽で安心感があるが、それでは前進も発展も望めない。他大学でも、事業計画の実行段階において、学部横断的な連携や全学的な取組みになるとスピードが弱まる場面がしばしば見受けられる。伝統

校ゆえの学部自治の強さは、学部の主体性・自律性という点で強みでもあるが、全ての教職員が、本学の一員として、時代の波にも揺るがぬ強靱な大学を作り上げていく責任の一端を担っていることを心に刻む必要がある。例えば、大学が目標とする方向性に合致する活動に対して、目に見える形で評価し支援することは、改革に慎重になる教職員の意識を変えていくうえでも有効なのではないか。

大学としての教育研究の質の確保・向上や全学的推進が必要な戦略的課題を強力に実行していくためには、学長を中心とするトップマネジメントのリーダーシップが求められる。今般の評価活動を通じて、大学執行部もまた学内に遠慮をしすぎているのではないか、素晴らしい伝統と実績があるにもかかわらず本学の可能性を過小評価しているのではないかと感じる機会があったのは残念であった。相手がどう受け止めるかはともかく、「このような大学にしたい、大学をこのように変えていきたい」と臆せず互いに意見を言い合える姿が、次期中長期事業計画（案）の戦略に掲げるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンキャンパスの実現への第一歩ではないだろうか。自らの可能性を信じ、教職員がより一層努力することで、学生もまた刺激を受け、感化されるのではないか。

加えて、大学の課題を解決するうえでは、「学生の声」の活用を求めたい。教職員が様々な改革に取り組んでいることは理解できたが、それを学生がどのように受け止めているのか、どのような学生は好意的に受け止めているのか等の「学生の声」が今般の評価活動の資料からは見えてこなかった。大学によって、望ましい学生の声の聞き方は異なるが、大学の中心は学生であり、大学運営にあたってはぜひ「教職学連携」を推進されたい。

以上が、外部評価委員会からの提言である。

本学は 2019 年の国際情報学部、国際経営学部の新設を皮切りとして、「積極的に改革に動く大学」へと変貌を遂げつつある。歴史と伝統のある大学であるが、現状に甘んじることなく、大学全体で改革に取り組む姿勢を外部評価委員は高く評価している。しかし一方で、現在策定を進めている次期中長期事業計画が終期として捉えている 2035 年時点での我が国は、地域及び社会の持続可能性が問われる、厳しい状況に直面していることが想像される。ブランド力のある大学であっても、いつ経営が悪化しても不思議ではない。教育、研究、社会貢献の 3 つの分野において、あるいはこれらトータルで如何なる社会的役割を果たし得るのか、深さにおいても広さにおいてもこれまでとは異次元の検討が求められている局面であることを、本学教職員は改めて認識されたい。

世界情勢をみると、難解な社会課題に粘り強く取り組む胆力の基盤を育んできた大学の自治が、米国では著しく損なわれてきており、これは我が国にとっても対岸の火事ではない。紛争・戦争と分断・排除、民主主義の行き詰まり、国際合意の反故をはじめ、解決の糸口が見つからない問題が山積する今こそ、様々なアプローチから粘り強く取り組む胆力が求められている。このような社会情勢の中、我が国では、私立大学の教育研究に対する疑義が世の中から寄せられており、国立大学に国費を集中させるべきという極論もある。一方、建学の精神の下、多くの国民に高等教育を提供し、また大学の実質的な改革を進めてきたのは私立大学である。大学の使命である教育、研究、社

会貢献という原点に立脚し、本学が日本の大学改革を先導するという気概をもち、学内のみならず、広く地域・社会の声を取り入れ、真の戦略を構想されたい。

Ⅲ おわりに

村上 雅人（外部評価委員会 副委員長）

大学を取り巻く環境が厳しさを増す中、歴史と伝統があり、ブランド力に優れた中央大学であっても、いつ経営が悪化しても不思議ではない状況にある。現状に甘んじることは、衰退につながるという認識が必要である。

一方で、どんなに少子化が進んだとしても、大学が消えることはない。グローバル競争が激化する現代社会において、高等教育による人材育成の必要性はますます高まっているからである。このとき重要となるのは、原点に戻って大学の使命を全うすることにある。

大学の使命とは、1 教育、2 研究、3 社会貢献である。なかでも、「教育・研究によって有為な人材を育成し社会に輩出すること」が大学の重要な使命であり、人材育成は立派な社会貢献である。残念ながら、日本の大学では、世界標準の「教育の質保証」がなされていない。この背景には、憲法にある「学問の自由」によって、教育も研究も担当教員が自由にしていよという誤解があるからである。このため、大学が組織として個々の教員の授業や研究室運営に口をはさむことがタブー視されており、それが結局、大学の閉鎖性や、学生の満足度低下につながっている。学修者の視点にたって教育を見つめ直すこと、さらに、目標とする人材像と育成すべき能力を明示し、それを実現するための体系化された教育へ転換することが必要となる。このとき、「大学が学生に何を教えたか」ではなく「学生が大学教育を通して何を学んだか」を重要視することが大切である。そのためには、学修成果を可視化し、大学としての教育効果を積極的に外部に公表することも求められる。

中央大学が、個別の学部や研究科任せではなく、大学が一丸となって、この教育改革に取り組み、それを実現できれば、社会から評価され、学生の集まる存在となるはずである。いまの中央大学であれば、信念と覚悟と決断さえあれば、それが可能となるはずである。

一方、研究力の強化ももちろん重要である。大学の使命のひとつである社会貢献には、イノベーション創出によって社会経済的な価値創造につなげることも含まれているからである。ただし、そのためには、大学院の充実が必要である。これだけのブランド力があるにもかかわらず、中央大学の大学院進学率は低迷している。学生が、「この大学の大学院に進学して、ぜひ研究を続けたい」と思える環境づくりが必要となる。そのためには、「いかによい人材（教員ならびに職員）を集められるか」が鍵を握っている。伝統のある大学ほどお友達人事に陥りやすく、大学の魅力を削ぐ要因となっている。ここにメスを入れるのは、かなり難しいことは承知しているが、大学全体で、求める人材像（形式ではな具体的に）を明確化するとともに、将来の大学を支える前向きな教員と職員をいかに採用するかを重要命題と認識して、戦略的人事を進めてほしい。

研究力強化にとっては、若手や女性がいきいきと研究のできる環境整備も重要である。卒論生や大学院生を多く抱える教員には、大学として研究予算を手当し、学会発表や論文発表のための費用も支援することが必要となる。最近では外部の競争的資金の獲得を至上命令としているが、研究費をとるためだけの申請となりがちであり、奇をてらった研究も増えている。額は多くなくとも、自分の興味のある研究に従事できることこそがイノベーション創出につながる。さらに、一部の教員だ

けが使う維持費の高い装置ではなく、多くの学生や教員が利用できる共同研究設備を整備するとともに、技術支援員や URA などの研究支援員も配置し、安心して研究に集中できる環境づくりも必要である。

教育研究は、多様性に富んだ環境下で輝きを増すと言われており、大学にとっては、ダイバーシティとグローバルも改革のキーワードとして挙げられる。男女共同参画はもちろんのこと、多様なバックグラウンドを持つ人たちが集まることで、教育もグローバルスタンダードとなり、研究も活性化する。グローバル化については、学生の国際交流の推進も重要であるが、大学として教員と職員に対して積極的に海外経験や留学を奨励することも必要である。教職員がグローバル人材になることが大学のグローバル化にとって重要だからである。自分が経験していなければ、その大切さを学生に伝えることはできない。そして、そのためのコストは、将来への投資と考えれば、決して高くはない。

職員力についても言及しておきたい。いま、元気な私立大学は、職員が活躍しているところが多い。大学運営は、教員が教育研究の片手間ではできないものではない。大学改革には、広い視野に立ち、俯瞰的な展望を持つことが必要となる。教員はどうしても、大学より学部、学部より学科と、所属する組織の利益を優先する傾向にある。大学としてどのような方向に進むべきかという視点や方針については、職員が中心となって大学執行部を支え、立案実行する必要がある。また、より視野を広げるためにも、大学職員を外部に派遣して、他大の職員や省庁などとのネットワーク形成を構築することが、それまでの常識を見直す機会となり、大学の変革につながる。

学生の大学改革への参画も重要である。世界の高等教育においては、その質保証活動に学生が積極的に参加することが重要視されている。日本では、いまだに、「学生は教えてもらう存在」という認識が強く、授業アンケートに対してさえ否定的な意見がある。一方、世界で重要視されている「学修成果」の主体は学生であり、その意見を無視することはできない。ただし、単なる不満のほけ口では意味がない。日本においても先進的な大学では、教育研究改善に対する提言を学生に促している。その結果、学修者の視点にたった教育改革も進んでいる。中央大学においても、教職員とともに、学生が責任をもって大学改革の当事者となるような先進的な取組を進めて欲しい。それが、学生の成長にもつながる。

中央大学は、歴史と伝統のある大学であるが、現状に甘んじることなく、大学全体で改革に着手している。Chuo Vision 2025 において 50 の指標・目標を掲げて KGI を設定し、その進捗状況を、数値データをもって評価しており、学内の教職員が情報共有することも可能であり、より建設的な議論を可能としている。

さらにベンチマークすべき他大学との相対評価を行っている点も評価できる。大学改革のためには、大学の現状を、数値データをもって客観的に把握することが何よりも重要だからである。ただし、評価結果をいかに大学改革につなげるかも重要であり、現状分析を改革につなげる教職学協働の仕組みづくりと取組が今後は重要となるであろう。

現在、2035 年に向けて中長期計画である Vision 2035 を、学長のリーダーシップのもと大学全体で作成されているが、教員、職員が「他人事」ではなく、「自分事」として、取り組む姿勢がみられ、大学としての一体感が感じられる。教育体制、キャンパス体制、学生確保、研究力強化と大学

院充実、ガバナンスと教学マネジメントが主要課題となっており、バランスもとれている。ぜひビジョンをビジョンだけで終わらせずに、アクションにつなげる取組に昇華させて欲しい。

今後、日本の大学も世界に開かれた存在となる必要がある。中央大学から世界に認められる CHUO University への進化を期待したい。そして、大学が進化するためには、ウェルビーイングも重要である。ステークホルダーである教員、職員、学生が、互いの立場を尊重しながら、協働で大学の価値を高めることが、「中央大学の明るい未来」の構築につながるということを信じて、大学改革に邁進してほしい。

最後に、評価委員のひとりとして外部評価に参加したことで、教職員の改革に対する熱意にふれることができ、多くの気づきと学びがあった。ここに、中央大学応援団のひとりとして謝意を表したい。