

## 発刊にあたって

大学自己点検・評価委員会委員長 松 田 慎一郎

本学は、平成5年度から定期的に自己点検・評価を実施して改善・改革の推進に努めているが、大学評価に対する社会的要請にもこたえるべく、積極的にこれを公表するとともに学内の自己点検・評価のみでなく第三者による評価を受けることによって、自己点検・評価の妥当性を確認し更なる改善の契機としてきた。

今回の外部評価は、その一環であるが、これまでの財団法人大学基準協会の相互評価という同僚大学人によるピア・レビューとは趣を異にし、企業等各界で活躍されている有識者に、本学のこれまでの取組について評価いただくとともに将来の発展に向けた改善改革の方策等についても提言いただくことをねらいとして、本学において初めて実施したものである。

外部評価者には、非常に御多忙の中御協力いただき、改めて感謝申し上げます。

なお、本報告書の構成は次のとおりである。

「Ⅰ 外部評価の目的・方法等」では、以上の趣旨を踏まえた今回の評価の方法等を記している。

「Ⅱ 外部評価結果の概要」では、評価者からいただいた評価結果を総括し、評価者がどのような点に注目し、本学に対してどのような期待を寄せているのかなど、本学として留意すべき点を簡潔にまとめている。

「Ⅲ 外部評価結果」では、各評価者の真意が伝わるよう、いただいた評価結果をそのまま掲載している。

今回まとめた評価結果や提言は、各評価者の卓見に基づくものであると同時に、世間一般から本学がどう見られているかを映し出したものでもある。

本学教職員各位におかれては、本報告書を熟読され、学外者（世間）の評価や本学への期待を真摯に受け止め、今後の改善改革の参考とされることを願う。

また、関係各位におかれては、本学の取組を御理解の上、より一層の御支援・御協力を賜りたい。

## Ⅱ 外部評価結果の概要

### 1 総括

日本大学は何を目指して何を行っているか  
そのために、持てる力を十分に発揮しているか

今回の外部評価者（平成16年4月27日常務理事会決定）は、産業界はじめ各界で活躍されている方々であり、しかも教育に関して高い関心を持っておられ、少なからず大学教育に関与されている。したがって、本学の依頼にも非常に積極的に応じていただき、さまざまな角度から本学の人材育成に対する取組を評価し、貴重な提言をいただいた。

その概要を述べる前に、ここでは、多くの評価者が異口同音に本学に対して示した感想を取り上げたい。それは、「日本大学は全体として何を目指しどのような取組を行っているのか。」そして「どのような成果を上げているのかが外部からはよくわからない。」ということであった。このことは、本学が世間一般の評価というものに対してこれまで十分に取組んでいなかったことを示すとともに、日本大学としての総合力の発揮が十分でないかその成果が世間一般に認識されるような形で現れていないということを意味している。これは外部評価の結果として真摯に受け止めるべき重要な指摘である。

以上を踏まえ、今回の評価結果を総括する。

#### ① 日本大学の総合性の発揮

外部評価で指摘されるまでもなく、日本大学が特色ある教育研究を展開するためには、多くの校友をもつ最大規模の総合大学としての総合力を十分に発揮する必要があるということを、本学自身が自覚しており、学内、学外の誰もが指摘し、切望しているところである。

しかし、上に述べたように今回の評価結果では、そのことが十分に世間に伝わっていないことが明らかになった。多くの評価者からは、学部等単位としての取組、努力はある程度評価していただいたが、「日本大学は総合大学として、他大学にはできない特色をもっと発揮できるのではないか」といった指摘を改

めて受けたのである。全学教職員の力の結集、学部等の枠を越えた学生間の交流、各界で活躍する多くの校友との連携、施設・設備等の有効活用などをよりいっそう促進し、学際的プロジェクトの実施や新たな価値創造などを積極的に推進することが求められている。このようなことが、日本大学として総合性の発揮を必要とされる所以である。

そして、急速に変化する社会の中で、持てる力を効果的に発揮するためには、社会のニーズを的確にとらえ長期的ビジョンを明確に示すことはもちろんであるが、重複を避けパワーを結集するための組織の統廃合、学部・学科・教員間の密接な連携、旧来のタテ社会に代わるヨコのつながりによる「個」のネットワークの強化やこれに対応しうる管理運営体制の再編、教職員の意識改革などが求められている。加えて、社会との関係を十分に意識することにより旧来の閉鎖的な学内の慣習にとらわれないこと、また、学内には大学での常識は必ずしも社会での常識ではないことを意識すべきとの指摘もある。

## ② 広報戦略の強化

日本大学に対する一般社会の評価は、学内者が思っている以上に低い。本学が社会から高く評価されない理由として挙げられているうちの一つとして、「情報発信の努力が足りない」との指摘がある。本学の特色や個性が一般社会には見えていないようである。また、「大学のビジョンをはじめ本学が行っているさまざまな取組や成果についても社会に対し十分に情報発信されておらず低く評価されていることが残念である。」と評価されるだけでなく、さらに「社会に情報を発信しないことが社会の要請とは無関係に自己満足的な取組を行っている」と誤解される。」との注意もいただいている。

今後厳しい大学間競争が想定される中で、世間一般の大学に対する評価（イメージ）が学生をひきつけるための重要なファクターとなる。そのための方策として、各種国家資格試験合格者数、有名上場企業への就職率など客観的で他大学との比較が可能なものをまず強化すべきであり、21世紀の大学教育における本学のイメージアップ戦略を図るべきである。

## ③ 社会的ニーズの変化への対応

社会のニーズへの対応は、今回のテーマ「人材の育成」に直結する提言である。社会の動きやニーズを的確に把握すべきことが強く指摘されている。様々な社会の要請に対し、大学の特徴を考え合わせて日本大学の卒業生としてどのような人材を社会に送り出すのか、また、そのための教育をどのような姿勢・内容で行うのかということ和社会に対して明確に示すとともに、問題の分析、取組の成果を適切に検証すべきであるとの指摘がある。そのためには、学生や第三者からの評価を受けること、社会の意見を取り入れる組織を作ること、そして常に社会の動きやニーズを意識することの必要性が指摘されている。

## 2 概評(5段階による評価)の結果概要

今回の5段階の評価区分は、5＝高く評価できる、4＝評価できる、3＝どちらともいえない、2＝評価できない、1＝全く評価できない、とした。

この5段階による評価は、評価項目の範囲も広く、各学部につき1～2名による評価であり、評価者の評価姿勢（長所を積極的に評価するか、改善すべき問題点に焦点を当てるか）による相違も見受けられるため、あくまで目安にすぎないが、社会に認められている部分とそうでない部分を大枠でつかむことができるので、今後改善改革を進める上での区分として参考となろう。

評価結果は、全体としてみると、「2＝評価できない」は1件のみ、「1＝全く評価できない」は0件となっており、多くの評価者から各項目について概ね好意的な評価をいただいている。しかし、「3＝どちらともいえない」と評価された項目も散見されることから、本学としては、こうした評価に満足することなく日々新たな向上を目指すべきであろう（下表参照）。

ちなみに、2（評価できない）との評価は、「その他」として挙げられたもので、「客観的な検証等が実施されていない」旨の指摘であった。これは、本学が自己点検・評価等に基づき教育の質の向上に取り組むに当たって今後とも重視しなければならない課題であり、大学として対応すべき課題として認識しなければならない。

「概評」において「5」又は「3」の評価を受けた項目及び学部等

評価項目	5（高く評価できる） と評価された学部等	3（どちらともいえない） と評価された学部等
教育目標と社会のニーズとの適合	法, 文理, 芸術, 理工, 理工学(院), 歯, 歯学(院), 松戸歯, 生物資源科, 薬, グローバル・ビジネス(院)	医, 総合社会情報(院), 短大三島, 短大船橋
学科等の編成・規模	文理, 医, 松戸歯, 生物資源科	経済, 医, 総合社会情報(院), 短大三島
教育目標に即したカリキュラムの設定	法, 医, 松戸歯, 生物資源科, グローバル・ビジネス(院)	経済, 理工, 理工学(院), 生物資源科, 総合社会情報(院), 短大三島
授業の内容・方法等の工夫	法, グローバル・ビジネス(院)	法, 理工, 理工学(院), 医, 獣医学(院), 総合社会情報(院), 短大船橋
施設設備, 奨学制度等の学習環境整備	法, 文理, 理工, 理工学(院), 医, 生物資源科, 短大船橋	商(施設設備), 松戸歯, 獣医学(院), グローバル・ビジネス(院), 総合社会情報(院)
その他		
市民・社会との関係	国際関係	
学外との交流		医
高大連携への対応	生物資源科	
21世紀COEプログラムへの取組	生物資源科学(院)	
編入学の受け入れ及び体制	短大湘南	
教育充実へのコミットメント	グローバル・ビジネス(院)	
クラスの規模		グローバル・ビジネス(院)

※ 一つの学部等を複数の評価者が評価したことにより、評価が分かれているものがある。

※ (院) を付したものは、大学院研究科を示す。

※ 短期大学部は校舎単位の評価となっている。

### 3 評価結果(記述)の結果概要

記述による評価では、各評価者の大学に対する認識や期待に基づいた具体的な指摘・意見等を数多くいただいた。詳細についてはそれぞれの評価結果を熟読されたい。今回の評価では、具体的な評価結果ももちろん重要であるが、特に重視すべきは学外の方ならではの評価の視点である。

評価者の視点はおよそ次の3点に大別される。

- ① 大学は社会的使命を認識し明確なビジョンを持っているか
- ② 社会のニーズに対応しているか
- ③ 積極的な情報発信に努めているか

これらの視点に基づく評価はいずれも学内の者だけでは十分に行うことが難しいものである。評価の結果としての指摘事項等が、これまでの自己点検・評価ですでに認識していた問題点と同様であったとしても、問題のとらえ方の違いにより改善に向けた取組姿勢が異なる場合もあろう。このような視点からの評価結果は、今回の外部評価の大きな成果であり、今後の諸施策の実行に際しては、自己満足的な改善となることを避けるためにもこのような学外者の見方や期待を十分尊重すべきである。

今回の評価で得られた主な評価結果（大学単位あるいは多くの学部に通じてあてはまる指摘・提言等）をそれぞれの視点ごとに以下に整理する。

#### ① 大学のビジョン

多くの評価者が、「これからの大学が果たすべき役割」や「大学の中・長期的な教育研究方針を明確にする」ことの必要性を指摘している。

日本大学がこれまでに果たした社会貢献に対する評価については、明治期の国家近代化から戦後の復興、高度成長期を経て現在にいたるまでの有用な人材の輩出や研究成果等を認めているところであるが、近年急速に変化する社会に対して「大学がどのような役割を果たすべきか」、また、「日本大学がどのような姿勢で社会的使命を果たそうとしているのかを教職員・学生のみならず社会全体に対して明確に示すべき」ことが指摘されている。

こうしたことに関し、評価者からは、主に次のような提言を得ている。

## **(1) 急変する社会への対応**

グローバル化に関しては、「世界レベルの視点に立った取組の重要性」が指摘されている。「J A B E E など国際水準を意識した教育プログラムの導入」や「先端的研究の推進」などが求められている。このほか、「国益」を意識したビジョン構築などの提言も見られた。

また、高等教育の大衆化に関しては、「国民のニーズや関心を踏まえたビジョン構築，教育水準の維持・向上（教育の質とモラルの劣化への対応），次世代を担うリーダーの育成」などが求められている。

## **(2) 特色・総合力の発揮**

大学のビジョンに関連して，日本大学が総合力を発揮し，日本大学としての特色を最大限に発揮することが求められている。これまでの自己点検・評価等においても本学の総合力の更なる発揮を課題のひとつとして取り上げており，大学・学部等の単位でそれぞれ努力しているところであるが，評価者からは，なお一層の総合力の発揮が期待されている。そのイメージや具体的内容は以下のとおりである。

### **a 日本大学関係者の一体感の醸成**

大学としての力を発揮するために、「教職員はもとより日本大学に学ぶ学生の一体感を醸成することの重要性」が指摘されている。また，歴史・伝統の力を発揮し，大学の更なる発展を図る上で「多くの卒業生（校友）による支援が欠かせない」とし，これを充実させるための「卒業生（校友）の組織化が必要である」と提言している。

### **b 規模の活用・組織間の連携**

多くの評価者から，大学の特色・総合力発揮のための方策として「大学の規模の活用」，「組織間の連携」が提言されている。その主な内容として，「学部等間の連携による広い視野を持った人材の育成（カリキュラムの共用，相互履修等）」と「学生間交流や学部等の枠を越えた関連学問領域との交流・連携による

先端的研究の推進（経営学，工学，医学，歯学，生物資源科学等）及び合同研究発表の開催，「学部と短期大学部との連携強化による編入学の円滑な対応や施設設備の共用」，「大学教員と高校教諭との連携協力による教育プログラム等の共同開発」などが挙げられている。

### c 全学挙げての国家試験対策

全学挙げての取組として，「国家試験対策や課外講座の充実」が挙げられている。特に，国家公務員第Ⅰ種試験については，長期低落傾向が続き，各方面からもその取組について強く指摘されている。また，他の試験についてもより一層の合格者増が期待されている。これら国家試験については，総合大学としてのメリットを活用し，各分野の優秀な教授陣の指導の下で各種国家試験対策を行うことによってその合格者数を増やすことが可能となろう。なお，本学の人材育成の成果を社会に対してアピールすべきことが指摘されているが，その点からも国家試験合格者数を増やすことは非常に効果的である。

このほか，全学挙げて取り組むべき事業として，「ITの活用」，「成績評価システムや編入学システムの確立（評価基準，方法，教員間の連携）」，「首都圏の立地を生かした教育研究拠点づくり」などが提言されている。そして，大学の特色を更に発揮するために「優秀な教員の採用」，「名物教授の招聘」，「大学スポーツの振興」なども提案されている。

### d 効率化

組織・規模の活用などに関連して，効率化についても言及されている。具体的には「資源配分の効率化と組織の効率化」であり，特に組織については，「新設組織への期待」の一方で，「既存組織との関係の見直し（例：専門職大学院と既存の大学院の関係）」，「短期大学部教育の見直し（短期大学部本来の教育目標と4年制大学への編入学志向との関係）」，「類似の学部学科等の再編」，「収容定員の見直し」などの必要性が提言されている。

## （3）教職員の意識改革

大学のビジョンの明確化に関連して，「教職員の意識改革や資質向上の必要



性」も触れられている。なかでも「教職員の教育に対する使命感や学生のための大学という意識を強く持つこと」、「日本の常識にとらわれずに取り組む斬新な発想と柔軟性のある組織運営」が求められている。さらには、「組織内の目標の共有や改善改革意欲の維持向上」、「組織レベルでの能力向上（組織としての教育能力向上とそのための教員間の合意形成，戦略発想と実行力ある事務職員の採用・育成）の重要性」が指摘されている。

## ② 社会のニーズへの対応

### （１）学生の視点に立った取組

先にも述べたように学生のための大学という意識を持ち，学生や一般市民の視点から大学の取組を見直すことの重要性が示されている。具体的には，以下のような提言がなされている。

#### 学生のニーズを考慮した政策立案

学部教育の専門性と実用性のバランスの検討

専門職大学院の設置構想と学生のニーズとの関係

単位互換，相互履修制度の活用

#### 学生が社会で活躍するために身につけさせる能力

大学を卒業し社会で活躍できる学生にとって最低限必要な能力は何か，あるいは，社会で有用な人材として認められるために備えておくべき能力は何かといった観点，そして，日本大学卒業生としての特長（特技）をもたせるべきとの観点から，以下のような教育，能力の必要性が挙げられている。

基礎的教育・訓練

理論的思考力

倫理観

戦略構想づくりができる能力

（問題発見，問題解決のための戦略立案，豊かな想像力・感性）

企画実行，業務遂行上必要な実践的能力

（グローバルなセンス，判断力，交渉力，マネジメント能力）

## 学生の学習環境への配慮

少数精鋭教育，少人数教育によるきめ細かな教育の実施

学生をひきつける教授陣の充実

学生卒業後のケア（就職指導体制の強化，卒後教育の充実）

図書館の利用時間の拡大

また，このために必要な取組として，教育目標，受け入れる学生像の明確化，先端的研究と実際の授業とのつながりの明確化，個別の知識と全体像の関係の明確化，授業科目・内容の見直し，教育手法の見直し（実践的教育の実施，優れたケーススタディーの開発），「教授陣」による組織的教育能力の引き上げ（教員間の連携，後継者の育成）などが挙げられている。

## （2）社会との接続

もとより大学は社会的存在意義なくしては成り立たない。そして，「① 大学のビジョン」で触れたように，社会からの様々な要請にこたえていかなければならない。ここでは，これまで述べたことと一部重複するが，具体的な形で求められている大学と社会との接点を挙げる。

## 卒業生（校友）との連帯

前項でも触れたが，大学を支える上での卒業生（校友）の存在，また，学生を送り出す大学と受け入れる社会との整合性という観点からも大学と卒業生（校友）との連帯は不可欠であることが指摘されている。さらに，日本大学の歴史や伝統，各方面で活躍している多くの卒業生（校友）の存在といった特徴を生かして卒業生（校友）の活躍を支援するという観点から，卒業生（校友）の連帯強化や職域の開拓などに対する大学の役割も提言されている。

## 地域社会との連携，地域貢献

産官学連携に関しては，この外部評価以外でも近年大きく注目されているところである。学外機関との積極的交流や寄附金・受託研究費などの獲得のための積極的取組の必要性が指摘されているが，特に注目すべきは，「地域の要望や

地方自治体等が産官学連携のために行っている取組の現況を十分に認識しなければならない」との指摘である。地域のニーズに的確にこたえること及び地方自治体等の諸施策に効果的な形で参画するという姿勢が重要であり、産官学との一致点の確認による共同研究、外部資金の導入の活性化を図るべきであると提言されている。こうした点で、「地域連携推進室」の設置とその活躍に対する期待は大きい。

また、教育の質的向上を図る上で、社会人を教員として招聘することの重要性も多くの評価者が指摘しているところであり、教員公募の観点からの社会との連携とこれに伴う教員選考基準や選考方法等の透明性を高める必要性が指摘されている。

## 大学の常識と社会の常識との相違

社会との連携が求められる一方で、「大学での認識や取組が一般社会の感覚や動向との間に大きな相違がある点」もいくつか指摘されている。大学は、社会の変化を常に把握するとともに、旧来的な体質のままであることを十分に認識して社会と向き合い、大学の常識は必ずしも社会の常識ではないということを前提とした斬新な改革を行うことが求められている。

具体的な指摘として、次のような点が挙げられている。

### a 教職員の雇用・給与体系

「社会では終身雇用制、年功序列が崩壊しつつある。これに対し、大学は旧来の体制のままであり、組織活性化を図る上では、こうした制度の見直しが必要である」との指摘がある。

### b 主力となるべき年齢層

「企業では、中心となって活躍している年齢層が50歳以下であり、個人の能力が重視され、年齢に関係なく活躍の場が与えられるのに対して、大学では年功序列に代表される旧来のタテ社会が存在するため、組織の柔軟性や斬新な改革が生まれにくくなっているのではないか」という指摘がある。

### c 競争原理の導入

「企業では組織を活性化するために、競争原理が導入されているが、大学ではこれが不十分である」との指摘がある。その具体例として、教員評価（教育評価、研究業績評価）と待遇（定年・給与・終身雇用・年功序列）の見直しが提言されている。

### d 成果の検証

「企業では事業に対する成果を客観的に検証する仕組みを整えているが、大学では自己点検・評価を行ってはいるが、客観的な成果の検証は不十分である」との指摘がある。また、問題点の改善を図る上でも現象の分析、原因究明、社会環境との関係などについて、客観性を持った調査分析をすべきであるとの指摘がある。

この具体例として、「多くの教員は、毎年研究論文を発表し研究成果を公表しているが、一部の教員については、5年間に一つの論文も発表していない」との指摘を受けている。

## 客観的検証

前項と関連することではあるが、成果を客観的に検証し、常に社会の動きを把握するため、次の取組を行うことが求められている。

### a 学生による評価の実施とその活用

「学生の目線での検証の重要性と、その結果の公表、評価結果の活用の必要性」が指摘されている。なお、授業改善への働きかけだけでなく、教育賞を導入するなどした成果の表彰への活用も提言されている。

### b 卒業生（校友）、第三者による評価

「学生のみならず卒業生（校友）による評価や第三者による評価の実施を提言しており、常に社会に目を向けることの重要性」が指摘されている。

### c 諸施策（特にカリキュラム）の効果の検証

達成度評価や追跡調査など多様な調査方法により、客観的に成果を検証することが求められている。こうした客観的な検証結果を活用することにより、諸施策の適正な改善の方向性を見出すことが可能となる。

なお、「これらの検証結果を具体的施策に反映させるための仕組みが必要である」として、「外部者を交えた委員会組織の設置や改善のためのプロジェクトチームの編成など」が提案されている。

### ③ 大学からの情報発信

多くの評価者からは、「大学の取組が社会に認識されておらず、その結果社会からの評価が低くなっている」旨の指摘がある。積極的な情報発信によるブランディング戦略を行うことが提言されている。これまで大学は自身の価値や特色を十分に提供できていなかったということである。今回の外部評価に際しては、自己点検・評価報告書を主な資料として評価者に提供したが、これについても外部の者にとってのわかりやすさという点からは、程遠いものであった。今後、社会が求めるデータをわかりやすく提供し、積極的なPR活動を行うことによって大学の取組や社会的貢献を正しく認識していただくとともに、常に社会から注目されるという緊張感を教育研究の更なる活性化につなげるべきであろう。

## 4 評価結果の活用に向けて

評価結果については、学内の自己点検・評価結果及び改善意見と同様に、すべての役・教職員が真摯に受け止め、本学が改善改革を進める上での重要な参考意見として認識する必要がある。まずは、今回の評価結果を熟読し、本学全体の方向性と照らし合わせて現在の取組みの妥当性や有効性を検証することが必要であろう。そして、指摘された問題点、与えられた課題については、積極的に対応策を講じるべきであるが、内容によっては、既に改善を進めつつあるもの、これから改善に着手するもの、今回新たに確認したものなどさまざまあり、改善目標の高さや改善に要する時間や労力の大きさ等もさまざまであろう。そのため以下の手順を参考に着実に改善に取り組まれない。

- ① 指摘事項及びその改善方向について、教職員が認識を共有するために学内広報誌の活用を積極的に行う。
- ② 指摘事項の緊急性や実現可能性を考慮して優先順位をつける。
- ③ 優先順位を踏まえて達成目標を明示した年次計画を立案・公表する。
- ④ 年次計画に基づき、改善を実行し、その成果を検証する。

## 外部評価者

平成16年4月27日現在

(敬称略, 50音順)

天 野 郁 夫	独立行政法人国立大学財務・経営センター研究部長
石 館 敬 三	財団法人東京都結核予防会理事長
上 原 明	大正製薬(株)代表取締役社長
内 山 齊	読売新聞グループ本社代表取締役社長
大 城 光 代	弁護士
岡 田 茂	東映(株)相談役
岡 村 匡 純	タワーズペリンコンサルタント
小 倉 和 夫	独立行政法人国際交流基金理事長, 前・フランス大使
黒 川 清	日本学術会議会長
小 池 啓三郎	日本私立学校振興・共済事業団理事
篠 原 徳 次	公認会計士
庄 山 悦 彦	(株)日立製作所代表執行役執行役社長
谷 公 士	前・J S A T (株)取締役会長
坪 井 栄 孝	前・日本医師会会長
津 森 喬	エドワーズライフサイエンス(株)取締役会長
鶴 田 卓 彦	前・日本経済新聞社社長
根 本 亮	元・千葉県企業庁長
福 井 光 壽	元・東京都医師会会長
茂 木 賢三郎	キッコーマン(株)代表取締役副社長
森 稔	森ビル(株)代表取締役社長
森 元 峯 夫	(株)エスイー代表取締役社長
吉 田 允 昭	(株)レコフ代表
涌 井 洋 治	日本たばこ産業(株)代表取締役会長, 元・大蔵省主計局長

