

# 第 12 章

## 内部質保証

## 第12章 内部質保証

本学では、教育研究活動をはじめとする諸活動全般が、社会から求められる水準に適合したものであることを、本学自らの責任において保証するため、自己点検・評価活動を基盤とした内部質保証活動を展開している。

組織体制としては、学校法人中央大学並びにその設置する教育研究組織に係る自己点検・評価及び認証評価に関し、主として、大学評価の実施・運営に関する基本的な事項、自己点検・評価の確定、大学評価結果に基づく改善案策定の基本方針について審議決定する大学評価委員会を置き、同委員会の下に、大学評価の実務を担う「大学評価推進委員会」、各組織の諸活動に係る点検・評価を行う「組織別評価委員会」、本学における諸活動について分野別の観点から点検・評価を行う「分野系評価委員会」を設置し、それぞれが連携しながら毎年度の自己点検・評価活動を実施している。加えて、自己点検・評価結果の妥当性・客観性を担保するとともに諸活動の改善・改革を実質的に支援することを目的とし、学外有識者から構成される「外部評価委員会」を設置している。

具体的な活動内容としては、①大学基礎データをはじめとする自己点検・評価の根拠となるデータの作成・更新、②組織別評価委員会、分野系評価委員会が作成する自己点検・評価レポートに基づく自己点検・評価報告書の作成、③外部評価の実施、④学生（新入生、在学生、卒業時）を対象とするアンケート調査の実施、を中心に毎年度実施している。

自己点検・評価活動を通じて明らかとなった諸活動の改善課題については、次年度以降の本学の単年度及び中長期の事業計画に改善方策を反映させるとともに、改善及び質的水準の向上とその質の保証に努めている。

なお、本学の自己点検・評価活動を基盤とした内部質保証の基本的な考え方や組織体制、手続き等を明文化した「内部質保証の方針」については2020年5月時点で策定作業を進めているところであり、年度内には学外に公開される予定である。

このほか、大学が行う諸活動について、進捗状況や達成度合い、活動そのものの妥当性を検証する仕組みとしては、中長期事業計画に係るPDCAサイクル、内部監査によるPDCAサイクル、財務に係るPDCAサイクル等を有しており、相互に連携を図りながら中央大学全体としての諸活動の質の向上と質保証に努めている。

中長期事業計画に係るPDCAサイクルについては、総合戦略推進会議のもと、同計画に基づいて各年度において策定する単年度の事業計画を主な対象としている。単年度の事業計画については、各施策に係る学内組織が策定するアクションプランにブレイクダウンされており、四半期ごとに進捗報告をWebシステム上で行い、これをすべての教職員が把握・共有することで組織的な事業推進に努めている。

内部監査によるPDCAサイクルについては、当該年度の監査方針・計画に基づき、業務監査・テーマ監査と公的研究費監査を実施している。監査後には、改善要求を行わない軽微な発見事項についても、監査終了から半期経過後に監査対象組織の長から報告書の提出を求めており、着実な対応を促すことで問題点の是正と活動の質保証に努めるとともに、具体的な対応状況についての把握を行っている。財務に係るPDCAサイクルについては、本学では中長期事業計画に基づき策定される次年度の事業計画策定骨子を基本とした予算編成を行っており、決算の際に大学全体としての財務状況に係る評価を行っている。

高等教育の質保証においては、2018年度から機関別認証評価の第三サイクルに入ったことを踏まえ、それぞれの大学における内部質保証の実質化・高度化が強く求められている。自己点検・評価をはじめとするPDCAサイクルの仕組みを有していることは当然の前提であり、各大学には、客観的な根拠に基づいて諸活動の内容や取組み状況・成果について適切に点検・評価を行い、その結果をもとに妥当性ある資源配分を行うことで、改善・改革を着実に進めていくことが求められる。

この点を踏まえ、本学の内部質保証に係る課題として次の2点があげられる。

一点目は、学内に複数存在するPDCAサイクル相互の関係性の整理および連携の強化である。前述のように本学では大学が行う様々な活動についてのPDCAサイクルとして、自己点検・評価によるPDCAサイクル、中長期事業計画によるPDCAサイクル、内部監査によるPDCAサイクル等が存在しているが、個々のPDCAサイクルの趣旨・目的や相互の関係性について明確に整理がなされ、学内の共通理解を得ているとは必ずしも言えない状況である。いずれについても学内各組織が行う諸活動の点検を行い、その妥当性を評価するという点では共通しているものの、それぞれ固有の活動が行われていることから、①執行部レベルにおいてはどの活動の評価指標に基づいて意思決定を行うべきかわかりにくい、②各組織レベルにおいては、諸活動の計画や進捗についての報告を複数の組織に対して別々の様式で行う必要があることによる負担増、等の状況が生じている。これらの課題への対応については、自己点検・評価活動によるPDCAサイクルを担当する学事部企画課と中長期事業計画によるPDCAサイクルを担当する総合戦略推進室が連携し、2019年度より改善策の検討を進めてきた。その結果、2020年度下半期から両者のPDCAサイクルを可能な限り共通化することとし、課題の改善を図っていく予定である。

二点目は、三つの方針に基づく教育活動の内部質保証の強化である。2016年3月に中央教育審議会において『卒業認定・学位授与の方針』（ディプロマ・ポリシー）、『教育課程編成・実施の方針』（カリキュラム・ポリシー）及び『入学者受け入れの方針』（アドミッション・ポリシー）の策定及び運用に関するガイドライン」が策定され、三つの方針を起点とする大学教育の質的向上が求められている。2018年度の自己点検・評価活動においては本学の各ポリシーがガイドラインの内容に十分に対応できていない状況が明らかとなっており、改善が急務となっていた。その後、2019年3月に大学評価委員会の下に「三つの方針の精査・運用ワーキンググループ」を設置し、全学としての三つの方針の策定・運用に係る基本方針の策定、各学部・研究科の三つの方針の内容精査を行い、学部・専門職大学院については2019年度中に三つの方針の改定が完了している。2020年度には大学院研究科の改定作業も完了する見込みである。

三つの方針の全学的な見直しと並行して、2019年度には三つの方針に掲げた内容を点検・評価するための「学修成果の把握に関する方針」（アセスメント・ポリシー）の策定を行った。2020年度の自己点検・評価においては大学評価委員会が各学部・研究科に課す「指定課題」として、当該方針に示した内容に基づいて学修成果の可視化の具体的な取組みを展開することを求めており、全学一体となって三つの方針に基づく教育活動の内部質保証の強化に取り組んでいるところである。

# 2020年度【教学運営組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題 諸活動の改善・向上に資する自己点検・評価活動の推進

大学基準による分類：内部質保証

## 【1. 現状】（課題を含む）

・本学では2008年度以降、自己点検・評価活動を毎年実施してきたが、その中で明らかとなった課題への対応が不十分なケースが少なくない状況である。

・そのため、2018年度からは点検・評価→改善・向上のサイクルを強化するため、以下の点について改善を行った。

- ①自己点検・評価レポートのフォームをPDCAサイクルの可視化に特化する形式に変更
- ②課題への対応が不十分な組織に対しては「指定課題」を設定し、改善報告を義務付ける制度を導入

・2019年度からは、目標達成度を全学で管理するためにA～D評価の評定を付すなどPDCAサイクルの可視化・強化に努めている。

(A:おおむね目標を達成した、B:目標達成に向けた検討を経て、具体的な行動に着手している、C:目標達成に向けた検討を行っている、D:具体的な検討も対応もなされていない)

・2019年度においては、年度はじめに「指定課題」のA評価の割合9割、「自主設定課題」はA評価の割合7割を全学的な目標とすることとしたが、「指定課題」のA評価は3割程度、「自主設定課題」のA評価の割合4割程度となり、目標達成には至っていない。引き続き、諸活動の改善・向上に資する自己点検・評価活動の改善が求められる状況にある。

## 【2. 原因分析】

・自己点検・評価レポートのフォームにおいて「原因分析」の欄を設けるなどしてPDCAの可視化を促しているが、前年度の検証結果が次年度の計画に反映されないなど、レポートフォームを想定通りに活用できていない組織が多い状態にある。

・目標達成率が低迷している原因の一つは、特定の組織の計画に未達成が集中したことである。これは、自己点検・評価活動の重要性や2018年度から取り組んだ改革の趣旨等が、全学的に浸透していなかったためと分析している。

・組織によっては目標設定が曖昧であり、年度末に成果検証を実施できない事態が発生しており、結果としてB評価が多くなっている。

・目標設定が曖昧になったケースとしては、本学にエビデンスベースで業務を執行する文化が根付いていないことが原因と分析している。新たな計画を策定したとしても検証可能な過去のデータが蓄積されていないため、数値目標を掲げるのが困難なケースも散見される。

どう改善するか

## 【3. 到達目標】

2019年度において目標未達成であったことから、2020年度についても継続して以下の到達目標を掲げることとする。

- ・各組織の自己評価がAの割合について「指定課題」の9割、「自主設定課題」の7割を超える状態。
- ・本学の自己点検・評価活動における「指定課題」「自主設定課題」の全てについて検証可能な計画とする(数値目標を掲げられない場合でも、達成度評価が可能な目標を掲げる)。

## 【4. 目標達成のルート（手段）】

- ①「自己点検・評価実施要領」の改善(レポート作成例の刷新)
- ②自己点検・評価レポートのフィードバックにあたっての精度向上
- ③各種アンケートの設問内容の改善

## 【5. ルート（手段）の詳細】

### ①「自己点検・評価実施要領」の改善(レポート作成例の刷新)

レポートフォームを想定通りに活用できていない組織が多い状態を解消させるため、実施要領の内容を改善する。具体的には、自己点検・評価レポートの作成例を示した頁について、架空の内容ではなく、実際に提出された内容へと変更する。これにより、執筆担当者が具体的な書き方をイメージしやすくする。

### ②自己点検・評価レポートのフィードバックにあたっての精度向上

目標設定が曖昧となっている組織については「検証可能な目標」とするよう、計画段階において自己点検・評価レポートの修正作業を強化する。また、計画未達成が連続している組織については、実態に合わせた目標見直し等についても促すこととする。

### ③各種アンケートの設問内容の改善

エビデンスベースの文化が根付いていない状況を改善させるため、各種アンケート(新入生アンケート、在学生アンケート、卒業時アンケート)の設問を改善させる。具体的には、より多くの教職員にとって関心が強い設問を追加し、多くの教職員の印象に残るデータを示すことで「データ活用」が馴染み深いものとなるようにする。

どう改善したか

## 【6. 結果】

・目標の1点目としていた「各組織の自己評価がAの割合について『指定課題』の9割、『自主設定課題』の7割を超える状態。」については未達成であった。具体的には27件の指定課題のうち、A評価が2件7.4%、B評価が10件37%、C評価が13件48%、D評価が2件7.4%となっており、目標のA評価9割に到達しなかった。74件の自主設定課題のうち、A評価が31件41.9%、B評価が39件で52.7%、C評価が3件で4%、D評価は1件1.3%となっており、目標のA評価7割に到達しなかった。ルートの詳細にあるように、実施要領のレポート作成例には組織から実際提出された好例を掲載を行うなどの工夫は行ったが、2020年度特有の原因としてコロナ禍により、予定していた活動が進まなかった組織もあることも数値に影響していると考えられる。次年度に向けてはA評価の数だけでなく、今年度C評価となっている組織について特に支援を行っていくことで、改善に向けた行動に着手する組織の増加を目指したい。

・目標の2点目としていた「自己点検・評価活動における『指定課題』『自主設定課題』の全てについて検証可能な計画とする」については、すべての組織の自己点検・評価レポートを確認し、検証可能な目標設定、そこに至るプロセス等について、各組織の状況や各組織が発信している情報も踏まえた上で具体的に支援を行った。検証可能な目標設定を掘り起こせた組織もあったが、具体的な目標設定が十分掘り起こせなかった組織もあった。継続してこちらの意図を丁寧に伝えながら支援を続けることで、十分な目標設定がなされるよう努めていく。

目標1と2に共通する要素として、ルートの詳細に記載したエビデンスベースの文化を根付かせるための「アンケート設問項目のブラッシュアップ」については、都度設問項目を点検しながら、最新の教育状況にあわせて設問内容を検討し反映している。各組織の計画を点検するにあたっては、こちらから「こういったデータを入れてはどうか」「こういったデータはないか」など具体的にエビデンスを組み込むような形を示し支援を行っており、今後もこうした取組みを継続していく。

# 2020年度【総合戦略推進室組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題

中長期事業計画進捗状況の「見える化」推進

大学基準による分類：内部質保証

## 【1. 現状】（課題を含む）

中長期事業計画Chuo Vision 2025を推進するにあたり、事業活動の目標をできるだけ数値を持って具体的に設定し、その目標の達成状況を恒常的にチェックし、適宜見直しを行うサイクルを構築することを目指している。

Chuo Vision 2025においては38項目の数値目標・指標を設定し、四半期毎に実績値を確認、総合戦略推進会議への報告、「Chuo Vision Report」(CVR)システムへの掲載により教職員における共有を図っている。

一方、設定している38項目が目標の達成度合いを測る指標として適切であるかが検討課題となっている。

また、指標の実績値をCVR上で指標ツリーとして示しているが、ツリーが複雑な構造になっており、わかりにくさの解消が課題となっている。

## 【2. 原因分析】

○現行の数値目標・指標については、KGI、KPIが混在しているとの指摘を受けており、中長期事業計画の見直しとともに数値目標・指標についても見直しを実施している。また、38項目という項目の量についても「主要な指標」としては多すぎるとの意見がある。

○指標とその数値の変化に影響するアクションプラン(AP)を紐づけてCVR上に表示しているが、その紐づけが基本計画に関するAPについては実施できておらず、また、指標そのものが精査作業中であるため、APとの関連付け作業を中断している。

○指標ツリーには全学的な指標とともに各学部等の内訳にあたる指標も表示されているが、それによってツリーが広がり、視認性に影響が出ている。

○Chuo Vision 2025の進捗状況の情報発信が十分ではない。

どう改善するか

## 【3. 到達目標】

○Chuo Vision 2025の達成状況をより共有しやすい状況にするために、38項目の数値目標・指標を見直し、新たな指標を設定する

○指標ツリーの視認性を向上させ、新たな指標とそれに関連するAPをCVR上で可視化する

○学内外への情報発信を増加させ、Chuo Vision 2025の進捗状況を共有する

## 【4. 目標達成のルート（手段）】

1. 38項目の数値目標・指標の見直し

2. CVR指標ツリーの見直し

3. Chuo Vision 2025 Internal Communication NEWS(以下、Chuo Vision 2025 NEWS)、公式WEB等による情報発信

どう改善したか

## 【5. ルート（手段）の詳細】

1. 38項目の数値目標・指標見直し

(1)9月7日の運営準備会に新指標を提案する。

(2)9月21日(または10月21日)の総合戦略推進会議の承認を得て、中長期事業計画第2版とともに理事会(10月19日)に上程。理事会承認後、学内にて共有。

2. 年内に新たな指標をCVRへ反映させる。

3. 年度内に新たな指標と関連するAP(2021年度AP)をCVR上で紐づける。

4. Chuo Vision 2025 NEWSで新たな指標、CVRを周知し、活用を促す。中長期事業計画の進捗状況共有の観点を含め、年4回ペースで発行する。

5. 中間見直しの結果を含め、進捗状況について公式WEB等により学外へも情報を発信する。

## 【6. 結果】

○Chuo Vision 2025の「38項目の数値目標・指標を見直し、新たな指標を設定する」については、従来の38項目を活かしつつ、第2期の新規計画に基づく指標も追加し、新たにカテゴリ、階層(「全学共通指標」、「チェックポイント指標」、各組織の活動と指標が紐づく「活動指標」)を設け、指標の位置づけ及び意味合いを整理した。その内容については、「Chuo Vision 2025(第2版)」で学内に周知し、Chuo Vision 2025 Newsでも補足説明を実施する準備を進めている。

○指標ツリーの視認性の向上については、現在評価環境でテストを実施しており、本番環境への反映は2021年度前期中を目途とする。2021年度前期中の対応とする理由は、活動指標について各組織にヒアリングをしながら指標をさらに精査していきたいと考えるためであり、その過程において、その他の指標についての考え方も説明していきたい。

○学内外への情報発信を増加させ、Chuo Vision 2025の進捗状況を共有するという点については、教職員への情報発信を強化することにより、対外的な広報強化につなげるべく、Chuo Vision 2025 Newsの刊行ペースを向上させており、12月以降ほぼ毎月1号のペースで発行している。

# 2020年度【内部監査室組織評価委員会】年次自己点検・評価レポート

自主設定課題

監査のスキルアップを基盤とした監査環境の整備

大学基準による分類：内部質保証

## 【1. 現状】（課題を含む）

○内部監査室では、当該年度の監査方針・計画に基づき、業務監査・テーマ監査と公的研究費監査を実施している。監査後には、改善要求を行わない軽微な発見事項についても、監査終了から半期経過後に監査対象組織の長から報告書の提出を求めており、着実な対応を促すことで問題点の是正と活動の質保証に努めている。また、毎年の監査終了後、監査協力者へのアンケートを実施し、内部監査の目的達成度や監査人のスキル等について、継続的に評価・分析している。アンケート結果については、教職員専用WEBサイトにて公開している。

○監査に際しては、学校法人中央大学内部監査規程第2条にあるとおり、被監査部門の業務に関する改善案の助言及び提案によって、業務の目標達成に資する支援となるよう実施している。2019年度監査のアンケート結果として、前年度同様に、多くの項目において、肯定的な意見の割合を高く維持することができた。ただ、アンケート項目のうち、「監査における助言及び提案(有効性)」については、肯定的な意見の割合が66.7%(前年度100.0%)であった。また、「監査期間の設定」「本来業務への影響」といった監査手法に係る項目についても、肯定的な意見の割合は、それぞれ66.7%(前年度同値)、33.3%(前年度66.7%)となり、幾つかの項目で更に改善に向けた取り組みが必要であることが分かった。

○監査に係る規程については、関連する法令やガイドラインにおいて改正等が生じた場合、その内容と整合性を保持させる必要があり、かつ、実態に即した規程とするための整備が課題となっている。

## 【2. 原因分析】

○現状の監査人(内部監査室スタッフ)の人員構成は専任職員2名となっている。加えて、監査には専門性の高いスキルを要求されていることもあり、人事異動の度に、内部監査室全体のスキル低下(被監査部門からの肯定的な意見の低下)の影響を受けやすい環境にある。

○2019年度の監査では、監査のスリム化を計画し、特に科研費監査(通常監査)において、前年度のおよそ半数まで対象課題を縮減させた。監査する対象数を縮減させたものの、研究費執行に係るリスクを抽出する結果となり、監査機能(質)が維持できたといえる。一方で、定期監査においては、他業務との兼ね合いで、監査日程が後ろ倒しとなったため、被監査部門にとっては当初の予定と異なる期間での監査となった。こうした状況もあってか、アンケートの結果として、特に「監査期間の設定」「本来業務への影響」といった監査手法に係る項目において、肯定的な意見の割合が低調になった。また、「監査における助言及び提案(有効性)」の項目においても、肯定的な意見の割合がやや減少した。この点については、監査のキックオフミーティング及びその前段階でのコミュニケーションをもう少し密に行うことで、更に双方の業務理解を深めることができ、効果的な監査になるものと考えられる。

○監査人が少ない分、公益通報等の突発的な業務が発生すると、その対応に内部監査室全体であたることとなるため、上述の内部監査のスケジュールだけでなく、規程整備等のその他課題の解決も停滞するなど、年間計画どおり進展しない傾向にある。

どう改善するか

## 【3. 到達目標】

①2020年度アンケート結果において、「監査における助言及び提案(有効性)」や「監査期間の設定」「本来業務への影響」といった監査手法に係る項目について、肯定的な意見の割合が80%以上となるようにする。

②規程については、2020年度での規程(内規等)整備を完了させる。

## 【4. 目標達成のルート(手段)】

○年間の監査計画を遂行しつつ、外部研修などにも参加し、監査人のレベルに応じたスキルアップを促進させる。

○監査人のスキルアップにより、監査の効率化を進展させ、公益通報等の突発的な業務が発生しても、年間計画を遅滞なく遂行できる監査体制を講じる。

○更に監査の効率化により産出されるマンパワーを、被監査部門とのコミュニケーションや規程整備に充当する。

## 【5. ルート(手段)の詳細】

- ◆監査人のスキルアップ
  - ・2020年度(通年)
    - 日本内部監査協会、学校法人内部監査勉強会(11法人)などが実施する研修会に参加。
  - ・2020年10月-
    - 業務として外部機関主催講座を受講(監査人1名程度)。
- ◆監査の効率化※各監査において、監査期間、監査件数等の目標値を定め、実施していく。
  - ・2020年5月-
    - 公的研究費監査。前年度同様に監査件数を絞って、研究費執行状況を監査する。
  - ・2020年6月-
    - 定期監査(国際情報学部事務室)。新組織のため、各業務における内部統制の状況を確認する。
  - ・2020年11月-
    - 定期監査(国際経営学部事務室)。新組織のため、各業務における内部統制の状況を確認する。
- ◆規程整備
  - ・2020年4月-
    - 規程改正案の策定。関係部課室との協議。理事会への付議。

どう改善したか

## 【6. 結果】

新型コロナウイルス感染対策もあり、2020年度に計画した監査人スキルアップのための研修等への参加は実現できなかった。新型コロナウイルスの影響が今後どこまで及ぶかは予測できないが、スキルアップのための施策は次年度への継続課題としたい。

2020年度の組織目標について、まず目標①では、2020年6月から9月まで実施した国際情報学部事務室への定期監査におけるアンケート結果から達成状況を評価する。目標達成の指標としたアンケート各項目の肯定的な意見の割合について、「監査結果に基づく提言等の業務への有効性」「監査対象とした業務の重要性」では前年度と同様に100%を維持できた。一方、前年度との比較として、「実施期間の妥当性」は66.7%から33.3%へ、「本来業務への影響」は66.7%から変更なし、となり低調となった。その要因として、コロナ禍による他の監査との関係から、定期監査の開始時期が当初予定から後ろ倒しとなり、被監査部門の本来業務に影響を与えたことが考えられる。被監査部門の負担を軽減するため、電子メールやWEB会議を活用する等、新しいスタイルでの監査を行ったが、肯定的な意見には繋がらなかった。なお、国際経営学部事務室の定期監査におけるアンケートについては2021年2月末に行う予定である。

また、目標②では、2020年度に規程関連の新たな事案が生じたため、そちらを優先して処理を行うこととなった。規程改正については、担当となる理事ともその必要性について共通認識をもち、2021年度での改正に向け準備を進めている。