

中央大学中長期事業計画に対する
評価結果報告書

2017年5月

中央大学 外部評価委員会

目 次

はじめに	1
2016 年度における評価活動の経過	2
評価の全体像	3
評価結果	
1. 中長期事業計画を視野に入れた教育研究組織および 環境の整備・充実について	5
2. 中長期事業計画の実現に向けての体制、財政基盤について	11
3. 中長期事業計画全般および今年度の外部評価について	15
おわりに	17

はじめに

本委員会は、2013年度に本学大学評価委員会の下に設置された外部有識者からなる委員会であり、その任務は「本学の取り纏める『自己点検・評価報告書』の内容を基礎として、本学及び各教育研究組織がその理念・目的に即し推進している取組みについて、その進捗及び成果の確認・検証を行うとともに、大学評価委員会から委ねられた事項に関して評価を実施し、その内容を報告書として取り纏め大学評価委員長に提出する」ことである。

2013年度からの第一期委員会においては、大学が作成する自己点検・評価報告書のチェックを初年度に行い、翌年度には前年度の指摘事項への対応状況の検証を行った。

その後の2015年度からの第二期委員会においては、初年度に自己点検・評価報告書の評価を行ったのち、2年目の活動としては、前年度の評価を踏まえ、本委員会が特に重要と判断した事項についての評価を行うこととし、本委員会が本学のアドバイザーボードとしても機能することも念頭に、2015年度に策定された中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の内容および進捗状況に着目した評価を実施することとした。具体的な評価活動としては、はじめに中長期事業計画に基づく各種施策の進捗状況に係る資料、中長期財政計画、各学部・研究科における改革状況と今後の展望に係る資料等の確認を行った。その上で本委員会が指定したテーマについて大学側からのプレゼンテーションと質疑・意見交換、フリーディスカッションを実施し、これらの内容を踏まえつつ、中長期事業計画の進捗状況やそれに付随しての課題、将来に向けての展望等について評価を行った。

従来の評価活動は、大学が行った諸活動に係る点検・評価結果に基づくという点で、いわば「過去」を対象とする評価であった。これに対して今年度の評価活動は中長期事業計画策定から現在までの取組み状況の確認をベースにしつつも、同計画の今後における着実な推進と本学の更なる改革・発展を支援するという「未来志向」の評価を志向している点で、外部評価の新たな可能性を切り拓くものとなったといえよう。

なお、本委員会における評価活動の実施にあたっては、過年度と同様に、本学の活動全般の質的向上に資する評価を行うべく、委員一同、慎重かつ誠心に臨むように努めた。このため、評価結果において厳しく評価・提言したものも多数存在するが、これらはすべて、大学を取り巻く環境の激変を踏まえ、本学の更なる飛躍を企図して、現状を真摯に受け止め、今後における中長期事業計画の着実な推進・達成を強く期待して記したものであることに、ご留意いただきたい。

2016 年度における評価活動の経過

<2016 年>

11 月 17 日 :

- 2016 年度第 1 回委員会開催
- ・第二期 2 年目の活動方針の策定等

<2017 年>

3 月 10 日 :

- 2016 年度第 2 回委員会事前資料の送付・確認
- ・資料の内容
 - ①中長期事業計画の進捗状況、中長期的な財務計画に係る資料
 - ②各学部・研究科における改革状況、将来に向けた方策を示す資料

3 月 27 日 :

- 2016 年度第 2 回委員会開催
- 大学評価委員会および大学評価推進委員会との意見交換
- ・大学側のプレゼンテーションおよび質疑応答・意見交換
 - テーマ 1 「中長期事業計画を視野に入れた教育研究組織および環境の整備・充実に
ついて」
 - テーマ 2 「中長期事業計画の実現に向けての体制、財政基盤について」
- ・フリーディスカッション

4 月 12 日 :

- 各委員における評価結果提出

5 月 5 日～11 日 :

- 2016 年度第 3 回委員会を書面開催
- ・中央大学中長期事業計画に対する評価結果報告書（案）について審議・承認

5 月 15 日 :

- 外部評価委員長より、大学評価委員長に対して評価結果「中央大学中長期事業計画に対する
評価結果報告書」を提出

評価の全体像

今年度の活動は、「はじめに」の部分で記述されているように、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」策定から現在までの取組み状況の確認をベースにしつつも、同計画の今後における着実な推進と本学の更なる改革・発展を支援するという「未来志向」の評価を志向して行った。このため、細かい数値や事実のみに囚われることなく、高等教育を巡る内外の情勢、その中で行われる国の高等教育政策や科学技術政策の方向、本学がこれまで行い、その実績を踏まえつつ羽ばたこうとしている将来の構想を大学側から聞くこととした。

3月27日に行われた大学との意見交換は、未来志向の評価活動にとって一つのエポックを作った重要なものであり、外部評価委員が学長をはじめとした大学執行部や各学部長・研究科長等、本学を運営するキーパーソンに直接向き合っており、中央大学の将来構想を聞くことができたのは、評価活動の実効性を高めるまたとない良い機会であった。そこで評価の対象とされたのは、①中長期事業計画を視野に入れた教育研究組織および環境の整備・充実について、②中長期事業計画に向けての体制、財政基盤について、③中長期事業計画全般について（フリーディスカッション）であった。当日の進行については、はじめに大学側が資料に基づいて説明を行い、その後外部評価委員会側から質疑を行い、意見を交換するというスタイルをとった。その詳細については、本報告書の関係部分の記述に委ねることとするが、評価の全体像を述べるにあたって、いくつかの重要と思われる点をここに期しておくこととしたい。

第一に、わが国の高等教育は今まさに発展の岐路に立っていることを改めて確認できたことである。1990年代初頭に始まるわが国の高等教育ないし大学改革は、種々の法制度の改正や大学改革を促す様々な競争的資金を伴いつつ、2000年代半ば以降加速度的に進展し、今や大学教育の内容・方法にまで指摘が及ぶほどに勢いを増している。同時に、これらの大学改革は、単に政府や産業界による大学への規制・関与が強まったからと考えるよりは、社会の諸環境が大きく変化し、これに大学が対応を迫られているという側面が強いことに留意すべきであろう。グローバル化、知識社会の進展、高学歴化、18歳人口の減少などはこれらを代表する用語であろうが、これらの環境変化の中に置かれた本学にとっても、改革は決して例外として逃れられるものではない。本学が1993年の総合政策学部設置以来、学部レベルの組織新設がなかったこと、各学部の自主自律を慎重に保持してきたこと、などは本学の特質を表すものとして、一定の評価が与えられるべきものであるが、ここへきて本学も組織改革を始めとする大学改革に無縁ではいられないことの表れと見るべきである。

第二に、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」はまさに上記のような発展の岐路に立たされている本学の危機意識と発展意欲の表れである。今年度の評価活動においても、ここで示された「世界に存在感のある大学」を目指す本学の姿勢とその計画の内容を外部の目で見ること注力されたのは言うまでもない。グローバル対応、プロフェッショナル指向は、「実地応用」を建学の理念に掲げる本学においてまさに積極的に対応しなければならないものであり、3月の意見交換においても、本学関係者から多くの前向きな意見を聞くことができたことは良い機会であった。もっとも、意見交換の席でも発言があったように、2025年は余りにも近い将来になりつつある。すでに文部科学省や中央教育審議会の視野は、2040年にまで広げられている。このおよそ四半世紀後の近未来に、わが国の高

等教育や本学の姿がどのようになっているか、どのようになりたいか、について確固たるビジョンが必要であることを再確認する必要がある。

第三に、大規模総合私立大学としての本学の姿勢や責任の問題である。18歳人口の本格的再減少期を間近に控え、都市部や都市近郊に位置する大規模私立大学の経営姿勢に、大学界そして社会一般の関心が集まりつつある。オリンピック開催を控え、東京再開発の機運が高まりつつある半面、地方創生に代表されるように、地方に位置する小規模私立大学の将来に対する手当が必要との声も高まりつつある。一方で、グローバル化や知識社会化に備えた大学改革は、引き続きすべての大学にとって欠かせない課題である。このような時、本学を含めた大規模総合私立大学は大学改革のあるべき姿を関係者に示し、厳しい経営環境にさらされている多くの大学との共生・共栄を図るべく、様々な責任を有している。本学のキャンパス計画や総合政策学部の再編、健康福祉・スポーツ系の新学部設置なども、究極にはこのような複雑な環境変化に深く結び付き合っていることを理解しなければならない。

第四に、本学のガバナンスは学長をはじめ大学執行部の責任体制を前提としつつも、これまで各学部の自治的運用に委ねられてきた面が強い。大学の自主自律を担保するにはこのような運用が良かった面もあろうが、今日のように動きの激しい世の中で、迅速・果敢な意思決定による大学経営を行うには、学長のリーダーシップの確立にもまた格段の配慮が必要である。またこれを支える教員・職員の協力体制や彼らの資質向上にも配慮が必要である。

以上のような問題意識を持ちつつ、前回までとは異なる未来志向の評価活動を行うことができたことについて、改めて関係者のご理解・ご協力に感謝を申し上げる次第である。

評価結果

1. 中長期事業計画を視野に入れた教育研究組織および環境の整備・充実に ついて

【評価に際しての観点】

- ・学部再編・新学部設置を含めた全学的な学部構成の展開すべき方向の検討状況、社会的なニーズの分析、具体的な改組の取りまとめの進捗状況
- ・学部等の再編・新設に伴うキャンパス構想への対応と都心キャンパス、多摩キャンパスの整備と将来的な活用方策
- ・先進的なグローバル大学になるための全学的な事業の達成目標とその実現に向けた取り組み（中央大学のグローバル化に関する「特色」の設定等）

【1】概評

本学においては、2015年度に策定した中長期事業計画「Chuo Vision 2025」に基づき、現在、教育組織の改編・創設、キャンパス整備、グローバル戦略等に係る各種施策が推進されている。

教育施設の改編・創設に関しては、1993年に総合政策学部が設置されて以来、新学部設置の動きがなかったが、現在、総合政策学部を3学部にも再編する案と、健康福祉・スポーツ系の新学部構想について検討が進められている。検討過程において高校教員や就職先として想定される企業等を対象としたニーズ調査を行っているほか、その趣旨や教育課程等に関する審議を部会等で行い、関係部門への報告を行うなど、学内の合意形成に努めていることは十分に評価できる。しかしながら、具体的な検討の範囲が学内メンバーにとどまっており、既存の学部の教員等の資源のみを前提とするならば、新たな強みが生み出される改組とはならない可能性がある。将来に向けて大学が変革していくイメージを形成するためには、全ての学部の今日的な存在意義を検証し、大学の新しい魅力を付与する学部・学科の新設と既存学部の改組、拡大などを長期的・連続的に実行させていく方向を検討することが重要であり、それには学外者も含めた多角的な観点からの議論も有益であろう。加えて、定員管理の厳格化や地方創生等、国の政策動向に対する十分な留意が必要であり、これらに対処しつつ、かつ迅速な意思決定が求められる。

キャンパス整備に関しては、全学的な体制の下での検討の結果、グローバルキャンパスとしての多摩キャンパスと、プロフェッショナルキャンパスとしての後樂園キャンパスの二大拠点構想が示されており、基本構想としては明快であり将来が期待できる。現在、多くの関連課題や問題点を整理しながらマスタープランの策定が進められているが、都心施設のあり方についてはさらに詳細な分析が必要であろう。

グローバル戦略については、建学時の理念を踏まえた基本方針のもと、全学・各学部レベルの各種取り組みを展開している点は評価できるが、取り組みを通じて育成する人材像「グローバルプロフェッショナル」については更なる精査・具体化がなされることを期待したい。また、現状では、学内各所で行われている取り組みを全学的かつ総合的にリードする体制が十分でないように見受けられる。今後予想される世界の大学の本格的なグローバル化の潮流の中で本学が日本のグローバル拠点として評価されるためには、高いレベルの目標を設定し、確実に達成するためのコントロール機能を強化していくことが望まれる。

【2】評価できる点

(1) 教育研究組織の再編について

①再編の意義及び再編に向けた取組み姿勢

- ・中長期的な社会的課題を俯瞰しかつ分析したうえで、社会的ニーズに合致した学部再編を実施しようとしている点は評価できる。社会の大学に対する様々な付託のうちから、主体的に選び取った結論の一つとして新しい学部の設置があるとすれば、その選択は非常に重いものであろう。
- ・教育研究組織の再編という重要な施策を、十分な時間をかけて全学的な議論を重ね、粘り強く進めていることは高く評価できる。特に、理事会・法人部門と教学部門が良好な関係を保ちながら話し合いがされていることは重要なファクターであると考えられる。

②個別の学部について

- ・総合政策学部についてはその理念・目的を再定義し、行方の見えない時代に対応しようとする姿勢が感じられ、評価できる。
- ・総合政策学部の再編に際して、学術院構想により教員組織のフレキシブルさを実現しようとしている点については、全学の改革に先行するモデル的な役割も期待できるため、さらに進めていただきたい。
- ・健康福祉・スポーツ系学部は、先行事例との差異化も熟慮されているようなので、ぜひとも実現に向かって今後も努力されたい。

(2) キャンパス構想について

①キャンパス構想の意義

- ・キャンパスの二大拠点への集約という方向性は、それが実現可能であれば、大学のアイデンティティの確立の上でも非常に重要なものとなる。
- ・キャンパス整備については、キャンパスマスタープラン基本方針とキャンパスごとのコンセプトが明確に提示されている。これによって、学内に様々な形で存在するキャンパス計画に一定の方向性を与えることで、情報共有を通じて全学の統一性を確保し、大学構成員の理解を得るように一層の努力をされたい。

②キャンパス整備にあたっての基本姿勢

- ・キャンパス整備について、スクラップ・アンド・ビルドを原則としていること、特に、建物の建て替え時期も見据えたプランとなっていることは評価できる。
- ・後楽園キャンパスについては、プロフェッショナル養成のための専門課程を集中させるという夢のあるキャンパスプランととらえてよいであろう。

(3) グローバル化の推進について

①グローバル戦略

- ・18人の法律家により創設された建学の理念に立ち返り、グローバル戦略を推進している点は評価できる。取組みを通じて育成する人材像としては「グローバルプロフェッショナル」を掲げ、特徴的な取組みとしてGlobal LEAP やグローバルFLPなどが開始されており、今後に期待したい。
- ・グローバル戦略に係る全学的なレベルでの取組みの課題を設定し、数値目標を達成するために着実に努力している姿勢は評価できる。

- ・グローバル化の進展に伴い発生している諸課題への問題意識を持った多様な人材育成が企図されており、期待できる。また、今回の意見交換においてグローバル化の負の側面について議論がなされたことは有意義であったと感じる。

②具体的な施策（Global LEAP）について

- ・Global LEAPについては、開発に伴う環境影響評価手法を扱える人材の育成を視野に入れているとのことであるが、受講した学生が授業を通じて学んだ内容を海外（アジア）で実際に扱える機会が与えられることを期待する。ただ、交換留学先大学の大学概要を見ると、大学によってはそのような機会が与えられないのではないかと懸念もあるため、この点は本学からの十分なフォローを期待したい。また、指導言語は英語で行うとされ、TOEFLで一定レベルのスコアをおさめていることが応募資格とされているものの、交換留学先大学によっては、英語のみでは十分な留学経験が得られない可能性もあるように見受けられるため、その点についても運用上で留意すると本プログラムのより良い将来的発展につながるのではないかと思料する。

【3】改善が必要な点

（1）教育研究組織の再編について

①再編計画の期間

- ・「Chuo Vision 2025」は中期計画として十分なものとなっていることは認めるが、本年3月の文部科学省の中央教育審議会に対する諮問が「概ね2040年頃の社会を見据えて」検討するように明記していることを考え合わせると長期計画としては射程が短い。とりわけ、新学部やキャンパス整備に関する議論は、2025年を到達点としていると、その計画自体がかえって足枷ともなり得る。「ポストChuo Vision 2025」の検討方策も速やかに考え始める必要がある。

②教育研究組織再編、新学部創設の検討にあたり望まれる事項

- ・新学部の設置計画については、これまでの経緯に過度に囚われることなく、世の中の趨勢を眺めつつ、柔軟に対応すべきである。特に実地応用を建学の精神とする中央大学にとって、近年の学生の専門職指向、実学指向にしっかりと目を向け、既存組織の改組だけではなく、組織の新設にも大胆に踏み込むとよい。
- ・中長期事業計画で示された「既存の教員組織と教育組織を見直し、大学の全体像の再編をする」という目標に対して、健康福祉・スポーツ系学部の新設、および総合政策学部の発展改組以外の改革は存在しうるのか否かが明確でない。具体的には、健康福祉・スポーツ系学部の新設、および総合政策学部の発展改組を以て、「大学の全体像の再編をする」ことが完了したと評価しうるのか否か。否とすれば、これら以外の改革としてどのような道筋をつけるのか、現在は時期尚早とすれば、何時迄にどのような形で検討をするのかが描かれていないが、こうした観点についても十分な留意が必要であろう。
- ・学部改組と新設の方向として、健康福祉・スポーツ、新総合政策、グローバル、ICTメディアが提起されている。大学への志願面と卒業後の就職面でのニーズを分析して学部・学科の改組を検討することは適切である。しかし、これらの改組案のみが社会の要請に応じて大学の全体像を真に再編する方向とは言い切れない。

近年の私立大学の学部新設の動向を見ると、医療・保健・看護系、子ども・教育・心理系、国際系、情報系、マネジメント系などが注目されている。学部・学科再編が多い理工分野でも、システム、人工知能、デザイン、生物・生命、農・食、応用工・医用工・資源・

材料系などの分野への拡張が顕著である。学部・学科の分離昇格や理学分野への展開も見られる。文理にまたがった学際分野の整理、教養系、基礎系の再構築、資格や職業分野の強化も取り組まれている。本学としては、大学としての魅力が持続できれば、どのような学部でも学生を確保することは可能であろうが、それだけでは独自性はなく、設置する意義も乏しいと考えられる。

- ・コンサルタント会社による入り口（高校教員など）と出口（企業など）の調査に基づく社会的ニーズ分析は既に実施されているが、具体的な議論にあたって学外の有識者等の意見を多く聴取する、多彩な人材を検討メンバーに加えることなどが望まれる。
- ・これからの先行き不透明な社会を見据えて学部の理念・あり方の再定義を行うという総合政策学部の目指す方向性は、全学で目指す方向性でもある。他学部においても、該当学部のみのお話として見るのではなく、自身の学部では何ができ、何をどう目指すのかの検討が必要である。

③学部再編にあたっての財政見通しと重点投資

- ・学部再編・新学部設置については、未だ計画の策定途中であることは理解できるが、これらの事項に係る大学全体から見た収支見込、予算規模がはっきり見えてこないことが危惧される。このことは、キャンパス整備・グローバル戦略についても同様である。これらの施策には、多額の投資を伴う。全ての政策には巨額のインフラ投資＝校舎・留学生寮、研究・運動施設等の建設、設備機器の整備、等々を必要とする。なるべく早い時期に、長期レベルでの収支バランスの見通し、原資（施設の売却、金融機関からの借り入れ、寄付金など）の確保といった問題を解決しておく必要があると考える。その際には、「素晴らしいことから全て行う」という視点よりは、最も必要なものにまずは投資し、見通しがついたところで徐々に他の大事なものに移る、というスタンスが重要であろう。

④総合政策学部の改組

- ・現在の総合政策学部について法律・政治系の色合いが強いものであったことを踏まえると、総合政策（もしくは総合政策学）という概念に立ち戻って考え直す必要があるのではと考えられる。
- ・現在構想されている新学部の名称は、学部が志向している方向性や内容を適切に表現しているかどうかについて、更なる検討が必要である。また、学生の卒業後の進路デザインがイメージしづらいため、他大学の同種の学部との差異化も含め、受験生や社会に対して学部の内容がわかりやすく伝わるような工夫が必要であろう。
- ・熟慮された健康福祉・スポーツ系学部の新設構想に比べると、総合政策学部再編計画は既存学部を土台にする制約があるため、分野別編成を細分化するのか・学術院という教員組織によって大括りにするのかといった基本方針が現時点では十分には成熟していないと見受けられるため、早急な検討が望まれる。

⑤健康福祉・スポーツ系学部の新設

- ・健康福祉・スポーツ系学部のニーズ分析が十分かつ妥当なものとなっているかどうかについては、引き続き慎重に検討する必要がある。新学部の設置は、将来の世界と日本の動向の十分な検討に基づいて大学の方向を決定した上で、その一環として検討することが必要であるからである。そのためには、引き続き国内外のレポートの十分な調査、シンクタンク等への検討依頼等の必要な作業が望まれる。
- ・健康福祉・スポーツ系学部については、文部科学省等からはかなり楽観的な見通しがなされているが、卒業生に対する社会全体のニーズを踏まえた上で、カリキュラム編成、入学

選抜方式、学部規模を決定されることが望ましい。社会が望む中央大学らしい健康福祉・スポーツ系学部の新設が必要であろう。

⑥理工系学部の充実、文理融合の必要性

- ・本学は社会科学系を中心としつつも、総合大学として理系分野の充実にも配慮が望まれる。特に、科学技術は高等教育よりも国費の投入や産業界からの協力も期待できるところであり、世界の一流校を目指すためには、サイエンスの充実が必要不可欠と思われる。
- ・学部再編・新設のみならず、グローバル教育やICT教育など、学部間で特に共通性が強い教育活動については、離れたキャンパスの連携を図ることにより人的リソースや教育課題の議論における重複を省く努力が必要である。また、文理融合も今後の大学教育における大きな課題であり、文系・理系を問わず、学生が大学で受けた狭い教育の枠の中にとどまるのではなくなってきた。法律や経済の分野でも、理系の基礎や概念の習得が、社会での活躍の場を大きく変える。理工学の分野にとっても、経済や法律の基礎が重要な分野が多い。そのような視点から、伝統を守りつつ新しい教育・研究の形を積極的に作っていかれるように期待したい。

(2) キャンパス構想について

①キャンパスポリシーの確立と柔軟な対応

- ・多摩キャンパスと後楽園キャンパスの二大拠点構想の説得力に比べると、その他のキャンパスあるいは施設に関しては整備に係る方針等が曖昧である。また、中期財政計画を想定して、一括して売却予定となっているものがあるが、長期的には都心に施設を保持しておくことが大学の発展にとって有利にならないかどうかなどについても、さらに詳細な分析を行うべきであろう。
- ・大都市圏に所在する文系主体の大規模大学がそのプレゼンスをアピールするためには、都心部に高層ビルを持つメインキャンパスを設置することが不可欠である。総合大学のキャンパスポリシーは、都市部に文系キャンパスを集約し、理工系を含む大学拠点施設を設置するとともに、郊外の広大なキャンパスに理工系、実験系、スポーツ系、農学系、職業資格系の学部・学科を配置し、新設することが常道となっている。附属の中学・高校にあっても、通学範囲、進学動向、校舎再整備の状況等を考慮して必要に応じて配置が見直されている。かつて郊外に移転した大学の多くは、既に都心に回帰し、校舎のリニューアルも完成させている。駿河台という一等地を離れた本学は、現在のところ後楽園のキャンパスでしか再整備ができない。しかも最近では、政府が推進する地方創生政策の関係で、都心回帰や都心キャンパスの新設拡張が再び困難な情勢になりつつある。今日、都心では大学の新キャンパスとして活用できる土地は手に入りにくい。都心回帰を実行した大学の幾つかは、巡ってきた機会を有効に活用した。既存の学校や学部の再配置を行った例もある。本学としても、次の50年に向けた都心キャンパスの再整備の方向を定めつつ、情勢変化に即して長期的で柔軟な対応を行っていくことが必要である。

大学のキャンパスや施設の大規模なリニューアルは数十年に一度の大事業であり、10年程度で完成するものでもない。現下の情勢では、本学として現時点で可能なキャンパスの整備方針を早急に策定し、実行していくことが必要となっている。

- ・今回の評価において、学内審議との関連でキャンパスマスタープラン基本方針とキャンパスごとのコンセプトを何時迄にどのように具体化してゆくのかのマイルストーンが示されなかった点が残念である。財政基盤に係るテーマとも関連するところであるが、キャンパス

整備については早急に予算策定の体制や方針等（誰が、いつまでに、どのように行うのかといった事項も含めて）の作成に取り掛かってしかるべきであろう。

②後楽園キャンパスの機能の充実

- ・都心の後楽園キャンパスがプロフェッショナル教育を受けた専門職業人にとって、生涯にわたって後輩の教育や相互研鑽の場としてコミュニティの中核となり続けるための構想を描いてほしい。例えばロースクールの図書館機能の充実を図り、実務家の養成にとどまらず、法学研究の拠点としても活用されることができれば、建学の精神からの飛躍を果たせるのではないだろうか。

③さらに長期を見据えてのキャンパス計画

- ・中長期事業計画を超えてさらに 2040 年までを見通すと、キャンパスに象徴的な施設の構築ないし復元を行う計画を視野に入れてもよいのではないか。

(3) グローバル化の推進に関して

①グローバル戦略推進の方向性、大学全体としての実行

- ・グローバル化を何のために行うか、あるいはどこを変えどこを変えてはいけないかという点に関し、まだ全学的な長期的展望が得られていない。本学の伝統を維持しつつ、何十年か先を見越した共通像を作り、それを目指すべきである。
- ・国際社会で活動する知性を備えた人材の育成は正しい方向と確信するが、そのために全学規模で行うものと、学部等の各部局単位で行うものをうまく切り分け、各部局で主体的に行う施策にも予算を積極的につけて全学的に応援することも一案であろう。
- ・各学部・研究科レベルでもグローバル化に向けた取組みが行われているが、これらの取組みが全学としてのグローバル戦略の推進・達成につながっているか、どの程度寄与しているかという観点での評価が欠如しているように思われる。これらの取組みは、全て全学のグローバル戦略推進に沿っていると評価するのか、これらの取組みによって「グローバルプロフェッショナル」の育成は実現できるのか、これらの取組みについて、グローバル戦略推進や「グローバルプロフェッショナル」の観点から改善すべき点はないのか、検討の余地がある。さらに、全く反対の方向性であるが、これらの取組みを適正に評価したとすれば、それを前提として、中長期事業計画のグローバル戦略推進も具体的な戦略レベルにおいてさらに変更を加えるという可能性についても検討する余地があるのではないか。

②育成する人材像

- ・取組みを通じて育成する人材像「グローバルプロフェッショナル」において述べられている Knowledge、Skill、Attitude については、より詳細な breakdown、即ち、どのような施策を通じてそのような教育を行っていくのかの具体策が不明である。特徴的な取組みである Global LEAP やグローバル FLP 等についても、「グローバルプロフェッショナル」との関係においてどのような工夫がなされているが不明である。中央大学ならではの人材育成の方向をもう一段具体化するとともに、各種施策との関係性を明示する工夫が必要であろう。加えて、教育対象が日本人である場合と海外から受け入れた留学生である場合とで、教育方針が同一であるのか、違いを持たせなければならないとすればどのように違いを持たせるのが不明であり、その点についても考慮する必要がある。
- ・グローバル戦略の推進にあたり、学部と大学院の関係をどう考えるのが重要である。「グローバルプロフェッショナル」は、世界標準からすれば大学院卒のレベルかと思うが、現状では大学院は定員確保が難しく、大学院改革によほど力を入れなければ容易でない。

2. 中長期事業計画の実現に向けての体制、財政基盤について

【評価に際しての観点】

- ・中長期事業計画を遂行するためのコスト（人的・金銭的・時間的）の具体的な見積もりとその財源を確保するための取組み（新学部設置、キャンパス整備等を実現するための収入増加と支出抑制の実行策）
- ・定員の厳格化に伴う収入減の見込みと教育機能及び魅力を維持するための経営資源の確保を両立させる取組み
- ・各種の計画を実現するための中央大学のガバナンス体制の強化と執行部の指導力の向上への取組み

【1】概評

中長期事業計画を実行する上で、現在の財政基盤では十分でないことを自覚し、財務改善の方策を併行的に進めながら計画を推進する方向が提起されている。財務シミュレーションによる収入と支出の改善の予測をグラフなどで可視化していること、財務改善の目標値を数値で設定していることは、大学関係者の財務改善の自覚と取組みへの理解を得るためにも適切である。また、中長期事業計画の円滑な実施に向けて、総合戦略推進会議を計画の実行機関として明確に定義し、教学に関する合理的な意思決定プロセスを構築したことは、学長ガバナンスの体制整備として高く評価できる。私立大学における教学と法人のあり方に関しては様々な意見があるが、理事長、総長、学長の三権分立制度を保持する本学のあり方は、ある意味で民主的な教育組織管理システムでもある。その弊害をできるだけ抑制しつつ、長所を最大限に活かしているようにする方針は、伝統の継承という点で賢明でもあり、また、実際の大学運営という点で現実的でもあると評価する。

他方で、中長期事業計画の策定と前後して、文部科学省から大学の定員管理の厳格化の方針が示され、さらに大都市地域での新設学部の抑制の動きが見られる。直近の国の政策動向を認識したうえで、学部の改組新設、移転などの方向を迅速かつ的確に設定しなければならない。今後も予想される情勢の変化に対応して、計画の内容と実現方法を柔軟に修正させていく努力が必要であり、さらにはそれらを実現させるための財政条件を確保することが不可欠である。

加えて、総合戦略推進会議においては、各種会議体における審議内容を精査し、全体的観点で補強して実行していくことが必要である。大学の執行部が参画する総合戦略推進会議や検討委員会での検討内容は、全学的なマターであるとして各学部の教授会や学部長会議等の審議が求められ、反対意見が出されることも予想されるが、適切な変革は全学一致から生まれるものであるとは必ずしもいえない。一部の反対により挫折することのないよう、大学執行部や経営責任者は、改革の方向を明確化して反対意見を説得する指導性を発揮することが求められる。大学の抜本的な変革や新しい学部の設置判断、学校法人としての組織再編や人事政策等については、決定に参画するメンバーの立場や見識が問われるとともに、決定責任者の最終的な判断が重要となる。変革期においては、学部連邦的な大学の組織をスピーディーに取りまとめる指導力が期待される。

【2】評価できる点

(1) 中長期事業計画を遂行するための財政基盤、財務改善計画について

①財務改善計画の策定

- ・文部科学省の通達を待つまでもなく、中長期事業計画の策定は私立大学経営にとって必須のものである。本学では、自らの財務状況をより厳しい視点から批判的に検討していることが評価できる。特に、現状において何が不足しているかについて深く分析し、その上で財務改善の必要性を強く提示していることに対し、高く評価ができる。
- ・財務改善計画については、入学定員管理の厳格化を念頭に置きながら、全般に熟慮されたものと判断する。
- ・極めて厳しい財政状況に立ち向かう姿勢、特に人件費給与水準の是正を掲げている点については高く評価する。本学の財政改善の要であり、極めて困難なことであるが、実行を期待する。

②外部資金の獲得に向けた計画

- ・財務改善計画に掲げられている事項のうち、とりわけ寄付金収入増加のための「白門飛躍募金」は、伝統ある大学の強みを活かした構想であるので、目標数値の達成に期待したい。
- ・外部資金の獲得が大きな課題であることが学内における具体的な共通理解となっている。特に受験世代の数が減り、入学定員の順守が要求されていることを踏まえると、このことは重要である。

(2) 各種の計画推進・実現のための体制の構築、ガバナンス体制について

①計画推進のための体制整備

- ・総合戦略推進会議での審議決定に寄与し、中長期事業計画の推進を円滑に実施するために設置された運営準備会においては、昨年1月から精力的に会合を重ね、4つの検討委員会の審議事項を集約し、議案の整理等を精力的に行ってきたと見られる。様々な意見や問題が予想され、結論を出すことが容易でない案件をまとめる労力は避けられない。特に、定員管理の厳格化への臨機の対応など、一定の期間内に方向を集約するために、調整機関としての役割を果たしてきたものと認められる。

【3】改善が必要な点

(1) 中長期事業計画を遂行するための財政基盤、財務改善計画について

①財務改善計画

- ・財務改善に向けては、人件費、授業料、寄付金、施設費など複雑な連立方程式を解くことになる。特に収入については未確定の要素が多く、計画通りに進む場合だけでなく、複数のシナリオを用意しておくことが必要になるのではないかと。目標達成プランを複数作成することで、状況の厳しさを様々な観点から関係者に示すことができる。そればかりではなく、そのなかから選択するプロセスを踏むことで、大学内に目標を共有するような機運が生み出される可能性もあるのではないかと。
- ・保守的な収支見通しを前提とした財務改善目標の設定と定員管理の厳格化による収入減への対応策が検討され、目標値達成プランが提示されているが、このプランがどのようなポリシーに基づき策定され、作成過程でどのような批判的検討を経ているのかが明らかではない。これらについて説明がなければ、単なる数字合わせにしか見えず、構成員の理解も得られないのではと危惧する。

②学部再編・キャンパス整備のための財政計画

- ・新学部設置および後楽園キャンパス再開発に向けた方策については、どのように数字を具体化していくのかを、プラン面と財務面を連動させつつ、具体的な数値・根拠に基づいて今後の計画（マイルストーン）を確立するべきであろう。また、新学部設置については、今回の評価では予算額さえ示されておらず、新学部構想検討委員会では、予算額をにらんだ議論がなされたのかどうか、なされていないとすれば、何時なされるのかが不明である。
- ・学部再編・新学部設置と絡んだ中長期事業計画の実行には、巨額な投資を伴うためしっかりとした財政基盤が必要である。そのためには、希望的観測ではなく、厳しい予想に基づいた計画が必要となる。具体的な計画を策定中であることを勘案すれば過大な期待であるかもしれないが、その原資をまずは算定するべきであると考え。例えば、毎年度、どれ程の投資が可能なのか、投資をするためには毎年の基本金組み入れ前収支差額はどの水準にすべきか、減価償却引当金はどれ程用意されているのか、借り入れをするに際してどこまでの水準が許容されるのか等についてなるべく早い段階で議論し、明確にしておくことが重要ではないか。

③収入方策に係る検討

- ・定員管理の厳格化に伴う定員と定員超過率への適切な対応を行いながら、学生減に伴う収入の減少を克服するために実行可能な収入方策を再設定することが必要である。寄付金や補助金を過度に期待することなく、奨学事業の拡大と併行させた学費の改定など、自己財源を増加させることが基本である。寄付金や補助金の大幅な増額を見込む現行の収入計画の実現可能性をよく検討しなければならない。今後の大規模投資を可能にするためには、学校債や借入金導入、不用資産の処分、引当資産の保有態様の見直しなどを真剣に検討することが必要となってくる。

④人件費の削減

- ・人件費比率が57%以上であり経費比率が35%を超える状態では、事業活動収支差額（帰属収支差額）比率は数%以下となる。これでは十分な設備更新財源は生まれない。定員超過による収入拡大の時代はすでに終わっており、収入の伸び悩みの中で人件費を構成する教職員の人数と給与単価を抑制し、教育研究経費を含めた諸経費を可能な限り縮減する課題の実行が避けられない。200億円以上の人件費と100億円を超える経費の支出規模でありながら、その削減幅が数億円程度であるような財政計画は支出削減が相当に困難であることを示しているが、この程度では十分でない。このままでは必要な財源が生み出されず、中途半端な投資になり、中長期事業計画が完遂できなくなる恐れがある。

都市型の大規模校間の競争環境がますます激化する中で、本学が、都心回帰、学部の新設改組、キャンパスのリニューアル等の魅力アップの諸方策を段階的に実行することで、躍進する中央大学のイメージが形成され、今後数十年に亘って発展する勢いを回復することが可能となる。本学の新生と長期発展を実現させるためには、教職員の給与等の厚遇措置を当分の間は自制し、計画を実現させるための財政条件を確保することが今こそ必要となっている。

- ・財務の改善のためには、収入の増加と並んで支出の合理化も重要であり、人件費についても適材適所を実行しうるよう、例えば員数の抑制や給与体系の見直し等の既存の体制の再検討も必要であろう。また、定員管理の厳格化によって生じる収入減にどのように対処すべきか、さらに多角的な観点からの検討が望まれる。

- ・人件費の削減が重要課題の一つとして挙げられているが、S/T 比の改善や高度専門スタッフの育成などが求められている現状と抵触することのないように、人件費配分の最適化という観点にも留意しつつ、教育条件と財政条件との調整や最適化がなされるよう期待する。

⑤高等教育を取り巻く情勢を踏まえて検討が望まれる事項

- ・現在、大きな注目を集めている定員管理の厳格化に注目することは、時宜を得た議論の進め方ではあるが、さらに大きな話題になっている入試改革も視野に入れて、志願者数の確保など、現行の入学者受入れ体制が存続するかどうかについても並行して検討しておく必要がある。
- ・東京一極集中の是正のため、地方大学の振興及び若者雇用等に関する有識者会議において東京 23 区内に所在する大学に通う学生の数を減らそうという議論が進められている。反対意見が多く、どこまで実現するかはまだ不透明であるが、定員を増やすにせよ、据え置くにせよ、議論を急ぐ必要がある。定員は収入だけでなく、教育環境にも影響を与えるだけに、学内外の動向を見極め、できるだけ早い意思決定が必要である。加えて、給付型奨学金の導入で、学費を上げる動きもある。18 歳人口が減少期に入る 2018 年を控え、計画を絵に描いた餅にしないためにも、学生をどう集めるかの戦略も重要である。

⑥特定の組織以外による外部資金の獲得

- ・外部資金獲得が理工学部期待されているが、そのような資金獲得が一部の学部でのみ行われるようになると大学全体のバランスが崩れることになる。外部資金の獲得は文系学部でもより真剣に検討されるべきである。

(2) 各種の計画推進・実現のための体制の構築、ガバナンス体制について

①意思決定の在り方

- ・計画実施のための新たな体制においては、学長など執行部のリーダーシップが十分に発揮できるよう、その意思決定の手順や方法などを十分検討しておくことが望ましい。伝統校として大学の価値を守り続けるためには、専門分野の意思を尊重し、構成員のモラルを維持するためにも、部局の自治はある程度必要であろう。しかし、同時に大規模大学といえども、重要な意思決定に当たっては、責任ある意思決定権者が果敢に舵取りをすることも必要であり、これまでに比べて学長等の大学執行部のリーダーシップをより強めるような運用を行うことが望まれる。

②学内における連携体制、事務組織

- ・中長期事業計画の推進体制は整備されているように見えるが、具体的にその横の関係、理事会・本部との権限関係といったものが分かりづらい。また、計画立案とその実行の関係、具体的には、教学とそれを支える事務部門とがどれだけ情報共有ができていのか危惧される。高い理念と理想は、より実務的な裏づけ・サポートがあって初めて実現できると考えられるためである。
- ・事務組織の整備は、今後の認証評価等においても重要課題の一つとなっている。今回の評価過程において、事務組織のあり方については明示的に説明されていないが、特に多摩キャンパスと後樂園キャンパスの二大拠点化を推進する際には、事務組織のキャンパス間格差が問題になる可能性が高いため、基本方針を定めておくことが望まれる。

3. 中長期事業計画全般および今年度の外部評価について

【1】概評

中長期事業計画に基づく諸課題について、大学執行部は各学部教授会での議論を尊重しながら取り組んでおり、学部間の連携を確保して全学的な協力体制を確立しようとする努力を継続している。事業計画案の内容面と手続面での丁寧な合意形成を図ることは今後の円滑な計画の決定と遂行に寄与するものであり、合議的なガバナンスによる全学的な協力体制を基盤とした取組体制は評価できる。

今日、大学改革の新たなテーマが中央教育審議会などから次々と提起されている。高大接続改革や3つのポリシーに基づく大学教育の質的転換が迫られ、アクティブラーニングなどの観点や学位プログラムの重要性が認識されつつある。学生の専門力と基礎力を充実させ、学部の枠を超えた教養教育や外国語教育の必要性も指摘されており、他の大学では先進的な実践が既に数多く進められている。本学ではFLPなどの取組みを進めているが、それだけが有効な課題ではない。例えば、私立大学等改革総合支援事業における本学の取組みの現状を総括し、改革が遅れている分野を前進させる必要がある。

外部の動向を敏感に反映しながら、自主自立の姿勢を失うことなく、かつ大規模校に見られる組織の硬直性や学部間の横並びの意識を克服して、優れた教育実践を生成して拡大させる一層の努力が期待される。

【2】評価できる点

①教育組織の今後の展開に向けて

- ・意見交換において、社会科学系の学部だけではなく、理工学部を含めて理工系の充実も必要であるという認識があることを確認できたことは評価できることであった。
- ・大学院改革について、複数の外部評価委員から科学技術振興政策との更なる連動を推奨する意見が提出されたが、他方、法学部を中心として社会科学教育研究の国内水準を示してきた大学として冷静な対応がなされていたことに好意が持てる。総合大学として理工学部を有する本学において、理工学分野の充実は重要な課題であるが、他の理工系大学と同じ路線を進まなければならないわけではないからである。本学のアイデンティティを発展させる個性ある方針を期待する。

②今般の意見交換について

- ・多岐にわたる問題について、学長が率先してご自身の言葉で説明していく姿勢には、本学の学長ガバナンスの充実が体現されていて、今後に大きな期待ができる。他方で、列席の学部長・研究科長からの発言がきわめて少なく、この点についてはやや物足りなさを感じた。

【3】改善が必要な点

①中期計画と長期計画との区別の必要性

- ・中長期事業計画を2025年度まで考慮されていることは重要であると考えます。ただ、中長期といっても、実際には中期と長期では大きな違いがある。中期は喫緊のテーマであり、具体的には、3～4年間で対応すべき計画、長期はその数倍と考えられるが、今回の評価を通じてその点が明確にされていなかったのが残念である。少なくとも学内においては、中

期計画（はっきりと予算化されている、もしくは予算の裏づけがある）と長期計画（理想の教育・研究の追求）とを明確に分けておく必要がある。

②多様な観点からの検討

- ・一般の教員が学部・キャンパスを越えて議論に参加するような体制がどの程度作られているのかが不明である。具体的な権限を持たせる必要はないが、若手教員からなる学長の補佐集団のようなものを作ることも一計であろう。これにより、時代を担う若手教員が全学的な課題について学部・キャンパスを越えて共通に理解することができるため、中長期的な計画の遂行にとって有益なものとなるのではないか。
- ・日本が変革の時代を迎え、グローバルイノベーションの中にある将来を考えると、大学も同様の変革をしようとするならば、理事会をはじめとする大学執行部、その他教職員も変化が求められる。学内にとどまることなく、今まで以上に、広く人材をオールジャパンはもとより世界から求めるべく、これらの構成、採用方針等を見直す必要がある。新学部設置問題も多彩な委員構成で検討されることを希望する。

③事務職員のレベルアップと地位の向上

- ・大学の職員のあり方が中央教育審議会の大学教育部会で議論され、大学の事務組織および事務職員の積極的な役割が重視されている。2016年3月には大学設置基準が改正され、大学職員の能力アップのための研修機会の確保に係る規定が追加された。大学運営の高度化を図るためには教職協働が不可欠であり、特に事務職員の専門性や総合力などの資質向上に向けたSDが注目されている。これまでの国立大学や大手私立大学においては教員中心の大学運営となっており、教員の統治意識が強い。職員の能力や資質が伴わず、消極的な意識と従属的な姿勢によって、教員と対等な立場での教職協働が困難な状況が多く見られる。しかし、今日の大学では職員に期待される役割が益々重要となっている。教員支援だけでなく、学生支援、大学管理面での役割分担、経営面のサポートなど、様々な局面での専門性、総合力、調整力が事務職員に求められる。大学職員の役割を再認識し、個々人のレベルアップを図り、組織運営上の職責の拡大と地位の向上が望まれる。

- ④今後の教育組織の展開に向けての留意点・アクティブな総合大学として、扱う専門分野のバランスをとることが重要である。加えて、社会科学系の学部は現時点では多くの学生を引き受けているが、これらの学部における教育活動と社会から要求される内容との間にギャップがあることが問題点の一つとして指摘されている。ビジネススクールやロースクールはその対応策の一つであろうが、学部レベルにおいても、社会の期待と大学教育とのバランスを今以上に考えておくことが必要となるだろう。

おわりに

最初に、外部評価の実施に当たって、評価資料の作成と説明など、評価活動に関する取り組みで多大なご協力をいただいた大学関係者の方々に感謝している。特に、意見交換に先立って行われた大学側からのプレゼンテーションは、学長ガバナンスの順調な整備のもと、教学部門と法人部門、事務局の危機感の共有が感じられるものであり、中央大学をより発展・進化させねばという熱意が感じられた。今年度の評価活動を滞りなく実施することができたことについて、外部評価委員会として心からお礼を申しあげたい。

今年度の外部評価の基本方針は、学校法人中央大学の創立 130 年を機に 2015 年 10 月に策定された中長期事業計画「Chuo Vision 2025」から二つのテーマを設定して、これら进行评估することとした。第一は、中長期事業計画を視野に入れた教育研究組織および環境の整備・充実を対象とし、第二は、中長期事業計画の実現に向けての体制、財政基盤を対象にした。このため、従前のような過去の年度ごとの取り組みの結果を点検するのではなく、中長期的な事業計画に基づく今後の方向性を重視することとした。また、自己点検・評価報告書では大学全体と学部・研究科等に区分された内部評価を行っているが、本評価では全学的な課題に注目することになった。

ただし、中長期事業計画の中間段階の評価であり、計画の遂行状況や成果のエビデンスに基づく評価でなく、改革の出発点である過去の問題点や弱点を克服する取り組みの評価が十分でないなどの限界もある。しかし、これまでの外部評価の経験を踏まえて、過去から継続して未来に向けて大きく飛躍すべき本学の変革の道程を検証し、適切なアドバイスを外部から提起することが外部評価に期待される新たな役割となった。

中長期事業計画「Chuo Vision 2025」は今後 10 年間のグランドデザインであるが、次の四半世紀に繋がる本学の発展可能性を規定するスタートラインでもある。現在の高等教育を巡る情勢は極めて流動的で、予測できない困難や課題に迫られることとなる。環境変化に敏感に対応できる柔軟性や財政力が乏しければ確実に後退する。

本学は、これまでの比較的安定していた時期を過ぎて、予測困難な激しい情勢変化の中、次の時代への展開が迫られる変動期を迎えており、明確な方針のもとで柔軟な展開を図っていくことが求められている。新たな地平を切り開いて本学が跳躍するためには、厳しい環境条件を克服しようとする関係者の決意と合意形成、真剣な取り組みが必要である。

以上