

外部評価委員会 評価結果報告書

2019年3月

中央大学 外部評価委員会

目 次

2018 年度における評価活動の経過	2
I 評価の全体像	3
II 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】教育組織の創設、新学部設置を起点とする大学全体の活性化	
III 若手・中堅教職員との意見交換に基づく提言	9
A グループ「ブランディング、学生の受け入れ」	10
B グループ「研究活動の活性化、大学のグローバル化」	12
C グループ「ガバナンス、財政」	14
IV 自己点検・評価報告書に基づく評価結果	16
V 2018 年度の外部評価に寄せて	17
VI おわりに	18

2018 年度における評価活動の経過

<2018 年>

8 月 22 日 :

2018 年度第 1 回委員会を書面開催

- ・2018 年度の活動内容について審議・承認

11 月 7 日

若手・中堅教職員との意見交換会（A グループ）開催

11 月 10 日 :

2018 年度第 2 回委員会開催

- ・若手・中堅教職員との意見交換会について報告
- ・大学評価委員会との意見交換会の内容について審議

11 月 18 日

若手・中堅教職員との意見交換会（B グループ、C グループ）開催

<2019 年>

1 月 20 日 :

2018 年度第 3 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
- 1 部 教育組織の創設
- 2 部 新学部設置を起点とする大学全体の活性化

3 月 5 日

2018 年度第 4 回委員会（書面審議）

- ・評価結果報告書（案）について審議・承認

3 月 22 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「外部評価結果報告書」を提出

I 評価の全体像

圓月 勝博（外部評価委員会 委員長）

第三期中央大学外部評価委員会は、「自己点検・評価結果の客観性及び妥当性の担保を目的とした評価を基盤としつつ、中央大学が展開する諸活動全般の改善・改革に資する実質的かつ未来志向型の評価を実施する」ことを基本方針として活動を開始し、任期1年目の昨年度は、基本方針の前半部である「自己点検・評価結果の客観性及び妥当性の担保」を実現するための方策を中心に評価を実施し、然るべき成果を得ることができたと自負している。任期2年目を迎えた今年度は、昨年度の最大の懸案事項の一つであった「大学の運営」について、大学の自己改善能力が発揮され、益々の発展を目指すための体制基盤が整備されたことを確認した上で、基本方針の後半部である「中央大学が展開する諸活動全般の改善・改革に資する実質的かつ未来志向型の評価を実施する」ことを年度目標に掲げて評価活動を行った。

国際経営学部と国際情報学部の設置届出を行い、2019年度4月の学部開設へ向けて各種準備が進められた本年度ほど「未来志向型の評価」を本格的に開始するにふさわしい時期はない。両学部とも予想を超える多数の志願者があったと仄聞する。日本の私立大学を代表する中央大学の歴史の大きな節目となる改革が幸先良い第一歩を順調に踏み出したことは、誠に喜ばしいことであり、本委員会を代表して、この場を借りて心から祝福を送りたい。

ただし、学部新設は、到達点ではなく、出発点にすぎない。学部新設の目的は、新たな時代の若者を未来に向かって育成することにある。そこで、両学部が目標に掲げる「世界基準」の内実と、その実現可能性について、多面的な検証と評価を実施した。日本が推進する Society 5.0、国連が採択した「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）」（SDGs）、そして、上記二つの提言も踏まえて2018年11月に中央教育審議会が公表した「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」など、近年、様々な未来社会像が活発に語られているが、そのような高等教育を取り巻く動向に適切に対応しつつ、その中で個性が際立つ中央大学の未来像を明確に描き出し、構成員全員で共有できるかどうかを現段階での最大の目標である。「世界基準」を全学的に目指すならば、学部だけではなく、国際センターなど関連部署の体制整備なども焦眉の課題となることは言うまでもない。

また、学部新設が実現すると、ともすると新学部だけに学内外の関心が集中しがちであるが、中央大学のような大規模総合大学の場合、全学的な組織改編を受けて、3つの方針をはじめとする教育理念を全学的に見直し、とりわけ関連分野の既設学部との関係を適正化する作業も急務となる。長い伝統と豊かな実績を誇る既設学部が新学部との相乗効果のもとで新境地を切り拓いていくことができるかどうかは今回の学部新設の成否を測る試金石となるであろう。今回の学部新設が人文・社会系に偏っているため、データ・サイエンスが分野横断型の基礎教養となりつつある今、関連学部新設を契機として文理融合をさらに積極的に推進するべきであるという提言があった。さらに、理工学部を中心とする理系の教育に関する明確な方針の策定を求める意見もあったが、その場合、大学院改革の方針とあわせて、研究の高度化を並行して実現

するための具体策も検討することが必要になるであろう。

他方、新設2学部が順風満帆なスタートを切る中、結果的にその後塵を拝することになった健康スポーツ科学部（仮称）の開設予定を速やかに確定することも今後の重要な課題になる。この第3の新設学部に関しては、その分野の特性から見て、先行する2学部以上に財務基盤の強化が必須であり、中長期事業計画の実現方策の検討を加速させることが重要になるであろう。財務問題を解決するためには、理事会との真摯な話し合いが必須となるため、学長のリーダーシップのもと、学校法人全体の協力体制を確立することが急務となることに疑問の余地はない。検討作業の具体的進展を来年度に確認できることを楽しみにしている。

「未来志向」の改革を進めていくためには、大学と法人の連携強化とともに、次代を担う人材の育成も欠かせない。そこで、今年度の本委員会は、新たな試みとして、若手・中堅教職員との意見交換会を2日間3グループで実施した。学務多忙の中にもかかわらず、出席任意の会合に積極的に参加し、率直な意見をお聞かせくださった出席者には、この場を借りて深くお礼申し上げます。全学的な改革を推し進めるにあたって、トップダウンとボトムアップのどちらが大事かという問題は、正解のない難問ではあるが、中央大学のような成熟した学風を持つ大規模総合大学においては、両者の相互補完的な関係が必須となるであろう。利害を超えて忌憚ない意見交換を行ってくださった若手・中堅教職員の真摯な姿を拝見して、今後、中央大学が理想的な改革体制を整えることは、決して不可能ではないことを実感した。来年度以降、世代を超えた対話の成果が報告されることを願っている。

自己点検・評価活動が順調に軌道に乗っていることは、報告書の文面から十分に確認できたが、課題や結果の分析などに関しては、可もなく不可もない無難な記述も目立った。大学基準協会による機関別認証評価も無事に終わり、評価疲れによる多少の弛緩があることは、まったく理解できないわけでもないが、自己点検・評価活動は、7年に一度の機関別認証評価受審のために行うのではなく、PDCAサイクルに基づいて恒常的に行うものであるという基本を改めて確認して、機械的な作業に流れないように気を引き締めていただきたい。とりわけ学部新設を実現して、新たな体制を全学的に速やかに再整備していかなければならない時期を迎えており、これを機会に全教職員の知恵を結集して、自己点検・評価活動を従来以上に徹底的に実施することを強く期待する。

末筆ながら、ご多用の中にもかかわらず、長時間にわたる意見交換において、本委員会委員の多岐にわたる質問や提言に対して、一貫して見識ある対応をしてくださった学長をはじめとする大学評価委員会及び大学評価推進委員会の委員の皆様には深く敬意を表するとともに、痒いところにまで手が届くようなお世話をしてくださった事務局にお礼を申し上げて、今年度の本委員会の評価活動の結語とさせていただきます。

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】教育組織の創設、新学部設置を起点とする大学全体の活性化

【1】概評

第三期外部評価委員会の任期2年目にあたる2018年度は、新学部設置を中心とする中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の進捗に係る評価を中心に扱うこととし、教育組織の創設及び新学部設置を起点とする大学全体の活性化をテーマに大学評価委員会との意見交換を実施した。当該テーマを設定した理由としては、新学部創設に関して当初の中長期事業計画の内容が相当程度変更となっており、外部評価委員の関心が高かったことによる。

意見交換会では、新学部創設の経緯や計画変更の内容について説明を受けるとともに、中央大学の学部の今後の改組や新設の方向性、学内の検討・調整・意思決定のプロセス、キャンパス再編の在り方、各種計画遂行にあたっての裏付けとなる財政上の課題などの関連する諸課題について質疑応答を行った。3時間を超える長丁場の意見交換にも関わらず、終始にわたって学長自らが誠実かつ精力的に回答くださり、実り多い議論を交わすことができた。

<新学部創設に至るプロセスについて>

当初の事業計画が予定どおりに進まない原因としては、一般的に、設定した計画が適切でなかった、計画への理解や協力の体制が十分でなかった、計画後の環境条件が変化した、などの幾つかの要因が考えられる。「Chuo Vision 2025」においてもそれぞれの問題点が認められる。計画全体の中間地点にさしかかった今、計画変更の経緯を振り返り、問題点を丁寧に整理して、計画の実現可能性を再検証することが必要であろう。特に、一時期のガバナンスの混乱を克服して、教学部門や学校法人の組織、構成メンバーへの理解を求め、全学的な協力体制を強化することが重要な課題である。

ガバナンスの実効性を高めるためには、新しい教育組織の設置を検討・決定する仕組みの在り方を見直すことも必要である。大学、学部の設置は寄附行為の変更認可を必要とする事項であり、本来的には、学校法人の最終的な意思決定機関である理事会のmatterである。しかし、中央大学では各学部等の教員で構成される教授会での意思決定と合意形成が最大の眼目となっている。

学部新設や学部改編といった教育組織の改革に際して、その影響を受ける学部のメンバーが審議や意思決定の過程に加わることになれば、既存の体制や既得権の維持に注力することとなる。身内の痛みを伴う見直しや整理統合には消極的にならざるを得ない。学部改組や新学部設置を行うためには学内の人的、物的リソースを転用することがあり、教員配置、収容定員、予算配分などに影響することも少なくない。そのことが既存学部のプレゼンスや力関係の浮沈にかかわる場合もある。関係学部の意見・要望を求めることは重要であるが、それに止まっているだけでは抜本的な学部の新設改組案は生まれにくいことをしっかり認識すべきであろう。

大学のリーダーは、優れた改善案を見出して明るい未来を切り拓く方向を先導することが責務である。環境条件の変化に適切に対応しながら、変革の舵取りが求められる。中央大学が大きく舵を切り始めた今こそ、執行部が組織と構成員のベクトルを取りまとめるリーダーシップを発揮していただくことを期待したい。

<新設学部の教育内容、学部構成について>

新学部の構想においては、教育研究の新たな分野を検討することが主であるが、教育の受け手である学生の立場、教育研究の成果の受け手である産業や地域社会の立場から見て、どのような分野で、どのような人材の養成が、どの程度要請されているかを認識して、これに適確に対応していく必要がある。総合大学の場合は特に、社会の変化を先取りして多種多様な人材を輩出することが期待されている。

その点において、今般、中央大学に新設される2学部は、外国語（英語）による教育の充実、留学制度の充実、産学連携型のカリキュラムなどをもって、ある程度は社会の期待に応えているものと評価できる。開設初年度の入試における志願者数が、国際経営学部（入学定員300名）、国際情報学部（同150名）のいずれも延べ6000名を超えた点は、受験生のニーズを捉えている証左ともいえる。

しかし、意見交換での説明においては、養成する人材像のイメージが明確でない部分や教育研究上の長が不明瞭な点が見受けられた。新設学部がどのような人材を輩出して社会に貢献したいのかを改めて議論しつつ、新設学部の詳細部分を充実させていくことが望まれる。

また、近年の社会変革は激しく、ICT化とAI化及び少子化と高齢化の進行に伴う社会構造と職業、仕事の変化に対処できる人材養成が求められている。文理融合についての社会的要請が強まっている。新設2学部は「文系」と銘打っているが、既存学部、特に理工学部とのシナジーが見えづらい状況である。総合大学としての中央大学が社会のニーズに応えた教育研究体制を充実させるためには、現在設置している学部分野の延長に留まるのではなく、文系と理系の融合領域や、現在の学部学科構成に欠けている分野の追加など新たな展開が期待される。

<キャンパス再編、財政について>

2019年度に新設する2学部については、原資確保（手元資金からの20億円の切り崩し）や教室・研究室の手配（遊休施設の活用）等、財政・設備の面での準備が着実に進んでいるようである。しかし、3つ目の新学部として今後開設が検討されている健康スポーツ科学部（仮称）については不透明な部分が多く、計画遂行に向け、キャンパス配置や設置財源などの課題を抱えているように見受けられた。

キャンパス整備に関しては、極めて長期的な視野を持った計画が必要であるが、中途半端な投資では貧弱な設備環境となり、有効な成果が生み出せず失敗する恐れがある。確実な成功に導くためには、大規模投資が必要であり、中長期計画を確実に実現させる思い切った経営姿勢と柔軟な財政対応が求められる。

そのような状況下で、もともと余裕のなかった中央大学の財政は一層厳しさを増してくることを真剣に認識すべきである。収支を改善して、財政的な余裕を生み出すためには、学費等の収入の増加と人件費等の経費のカットが必要となる。収入を増やす方策としては、学費の値上げの余地が狭まり、従前の定員超過の方法が取れない中では、学部学科の定員増加が最も有効な方策となる。既存学部を含む大学全体の財政を維持するためには新学部の設置や既存学部の改組も含めた定員増、学科増による学生数の増加は有効な選択肢となる。

一方、人件費を抑制するためには、教職員数と給与単価の削減に努める必要がある。大学の長期的な発展を可能にするためには、特に給与単価の削減を回避するべきではない。人件費を優遇する余り、巨額な施設設備の更新と大学全体のリニューアル、新キャンパス取得やキャンパス再構築に必要な財源の蓄積を怠ってきたことを教職員全員が認識すべきである。

環境が厳しくなる時ほど工夫と努力が生まれる。まだ大丈夫と課題を先送りするのではなく、

退路を絶った真剣な取組みによって財政改善を進めていただきたい。

【2】各委員からのコメント

<評価できる点>

- ・「Chuo Vision 2025」をテコに大学全体が動き出した感があり、高く評価する。今後は新学部をはじめとして、各計画を着実に実行することが肝要である。
- ・新設学部のスタートにあたり、学長をはじめ関係者の明確かつ強い決意と意思が感じられた。新設学部は、大学そのものを大きく変化させる上で貴重な機会である。受験生の反応も極めて良好であることは非常に喜ばしいことであり、中央大学のさらなる飛躍を目指して新設学部を十分に活用してほしい。
- ・学長からの回答は全学の状況・課題を良く把握している状況を感じさせ、的確であった。また、学内の執行体制を改善し、実行能力の強化する取組みが始まろうとしており、今後に期待が持てる。制度的な変更が重要であることは勿論だが、同時に、学部・学科の構成メンバーによる時宜を得た議論と「試しに実行し、不具合は調整する」といった文化の醸成が必要となる。時間を要する困難な作業であるが、着実に実行してほしい。
- ・教育における「グローバル」の期待、あるいは、社会＝保護者が納得する内容は、外国語（英語）による教育の充実、留学の制度化、多様な留学生との交流経験であることを鑑みると、新設学部の教育内容はその期待に応えるものとして評価できる。

<改善が必要な点>

【新設学部について】

- ・新設学部の3つのポリシーの明確化や整合性の検証については、改善の余地がある。高大接続改革の議論が盛んなこの時期に策定するのであれば「学力の3要素」に合わせて策定する必要があったのではないと思われる。輩出すべき人材像、世の中にどのような貢献を果たすべきかを改めて考えながら、3つのポリシーをしっかりと規定し、実現に向けて努力されたい。
- ・社会構造の変化により、高等教育における文理融合についての社会的要請が強まっているが、現時点においては対応が不十分と感じられる。国際情報学部については文系学部の印象が強く、学部の理念が持つ真価を發揮できていない。文理融合型の入試やカリキュラムの検討など、社会的ニーズに応じた取組みを期待する。
- ・当初の計画では改組予定であった総合政策学部と、新設する国際情報学部との関係が明らかではないだけでなく、現在の学部内での議論や新しい総合政策学部の像が見えてこない。総合政策学部が柱としてきた「政策」「文化」「情報」「外国語」という4つの学問分野の柱のうち、「情報」が抜けた後の新しい学部像をできるだけ早急に示す必要がある。
- ・健康スポーツ科学部の今後の見通しについては説明不足の印象を持った。健康スポーツ科学部の予算規模は国際経営学部や国際情報学部とは桁違いのものになるであろう。日本版NCAA（UNIVAS）への対応も含めた費用対効果の厳密な試算、卒業生の進路の可能性に絡む将来の入学者数、施設設備の維持を含めた考察が必要である。法人と教学が丸となった議論を徹底的に行い、来年度は明快な方向性を示していただきたい。

【大学ガバナンスについて】

- ・意見交換の場では「検討中である」「委員会を作って協議中である」という回答が多かった。これらの検討、協議が塩漬けにならないよう大学として責任をもってフォローし、トップマネジメント層がリーダーシップを発揮して各種計画を実現してほしい。
- ・教育組織の新設や改組の決定プロセスについて、改善の余地がある。大学全体の魅力を高めることを目的とした場合、既存学部の多数決又は既存学部的一致で承認される改革案が最良であるとは認められないからである。そもそも、組織の意思決定に際して直接的な利害関係を有するものは決定に参加しないことがガバナンスの基本である。

しかし、大学においては民主的な運営や自治の伝統により、決定には参加するが、責任は取らない風土が続いている。学内の合意形成を過度に尊重する中央大学の姿勢が変革の中身を中途半端にし、変革の推進を不十分とさせる要因となってきた。外部の客観的な意見を取り上げ、内部の少数ではあるが優れた改革案を汲み上げて、有効な改善策を実行することが大学執行部に期待される。
- ・中央大学は学生定員数を拡張できる時期に学部増設の取組みを見送ってきた。他大学と比して高額な人件費が維持される一方で、キャンパスの施設設備の更新や新規取得のための財源蓄積がなされてこなかった。この結果、経営環境が悪化し、規制が強化されている現在の条件のもとで、周回遅れの学生増加に取り組まざるを得なくなっている。新たな学部学科を開設して収容定員と学生総数を増やさなければ大学として充実発展が困難となることを認識すべきである。自学部、自組織の損得を議論するだけでは前に進まない。

【グローバル化について】

- ・学長プレゼンテーションにおいては、グローバル化の取組みを列挙した上で「世界基準」の実現を力説されていたが、若手・中堅教職員との意見交換会においては、各取組みの調整や連携を推進する部署がないことが複数の出席者から指摘されていた。学長がリーダーシップを発揮した上で全学的な調整・連携を進め、大学全体で「世界基準」が実質化されることを期待する。

Ⅲ 若手・中堅教職員との意見交換に基づく提言

【総評】

中央大学の諸活動の質的向上への実質的な支援につながる評価活動に資するために、今年度の新たな取組みとして、外部評価委員のメンバーを3つのグループに区分し、若手・中堅教職員との意見交換会を実施した。それぞれの意見交換のテーマは、① ブランディング・学生の受け入れ、② 研究活動の活性化・グローバル化、③ ガバナンス・財政であった。

この意見交換を実施した目的は主に三点に集約される。

第一に、中央大学が提起している中長期事業計画「Chuo Vision 2025」、とりわけ、その中の教育組織の創設及び新学部設置を起点とする大学全体の活性化の課題が、若手・中堅教職員のレベルにどの程度浸透しているのかを確認し、これらの課題への意見、大学執行部に対する要望、課題実行に向けての協力姿勢などを認識することであった。

この点に関して、全学の合意形成に向けての丁寧な意思決定を重視する執行部の努力は認められるものの、若手・中堅教職員からは、重要方針の決定の進め方が明確でないことや、各種施策の推進にあたっての責任の所在が不明であることなど、意思決定プロセスについて教職員間で共有が不十分とする意見が複数出された。これらは、現場のモチベーションの阻害要因となるのみならず、将来の組織内での不祥事の原因ともなりかねないため、より広いガバナンスの面から取り組まれるよう望まれる。

第二の目的は、若手・中堅世代の姿勢と方向性について確認し、未来志向型の評価に寄与することであった。現在の50歳代、40歳代の教職員は10年後、20年度後の中央大学の中核を担うことになる。彼らの世代の中央大学の現状に対する意識と大学改革に向けての態度は中央大学の将来的な方向を大きく左右することになる。

意見交換に参加した教職員の全般的な印象としては、大学の現状に対する不満感や意見は一部あるものの、大学における処遇、組織内での役割などについて一定の充足感が認められた。特に「中央大学が好きだ」という愛校心が高いグループが少なくないことは心強く感じられた。

今日、日本の私立大学は二極化が進行しており、学生の確保や財政状態が悪化している中小規模の大学には、大学の存続、給与のカット、雇用の継続などについて極めて厳しい危機感を持っている教職員が少なくない。中央大学の教職員の場合にはそのようなレベルの意識はみられなかった。大学の構成メンバーの「安心感」や「満足度」は組織運営にとって重要である。しかし、中央大学においても幾つかの局面で現れている深刻な事態や悪化の傾向を認識せずに安心していけば「ゆでガエル」状態に陥ってしまう。現在の中央大学は、言わば「下りのエスカレーター」に乗っていることを若手・中堅教職員たちが認識し、一層の危機意識と当事者意識を持って、中央大学の再上昇に向けた取組みに積極的に参加することが望まれる。

第三の目的は、テーマごとにグループ分けすることで、全体評価ではカバーできないレベルに踏み込んだ多方面の具体的な意見交換を行うことであった。それぞれの意見交換において、参加者10名程度（うち外部評価委員は2～3名）に限定し、参加者全員の発言機会を確保した。その結果、個々の外部評価委員の経験や知見を踏まえた適切なアドバイスを行うことも可能となった。

実施後のアンケートによれば、若手・中堅教職員の参加者の9割以上が「今後の業務遂行にあたって参考となるような気づきを得られた」と回答していることから、若手・中堅教職員の意識変化や成長の機会を提供できたと見られる。

グループごとの具体的な意見交換の内容および提言については、次のとおりである。

A グループ「ブランディング、学生の受け入れ」

【1】概評

中央大学が中長期事業計画「Chuo Vision 2025」に掲げる「世界に存在感のある大学」となるためには、質の高い学生の受け入れと、それを支える大学のブランディング戦略、効果的な情報発信は不可欠の要素である。大学としてもその点を十分意識し、広報室を中心に高校生を対象とするブランド調査の実施、情報発信の活性化に向けたインナーコミュニケーションの強化等の取組みに着手しているとのことであり、その点について話題提供を受けた後に意見交換を行った。

意見交換の過程で明らかになったのは、中央大学にとっての「多摩キャンパス」とは、その立地がネガティブにとらえられることが多いものの、実は他大学にはない大きな強みであり、今後のブランディングにも大きなポテンシャルを有しているということであった。

首都圏に所在する同規模他大学の中において、中央大学は首都圏以外の高校出身者が占める割合が高く、このことは大きなコンピタンスといえる。全国各地で実施している地方入試の効果のみならず、地方在住の保護者から「キャンパスが郊外に所在しており、安心して送り出せる環境にある」等の評価を得ていることが大きいようである。近年、地方在住の高校生・保護者の間で地元志向が強まっていることを踏まえれば、落ち着いて学修・生活ができる立地であり、都心にも1時間程度で移動できるという地の利は大きい。多摩キャンパスの価値を有効的に活用することが望まれる。

また、出口段階においても、地方公共団体に毎年多くの卒業生を輩出しているとのことである。不確実性が増す現代社会において、創造的な仕事ができるチャレンジ精神を有する人材は、地方においても、企業においても求められている。地方出身者が多いという特性を活かし、ユニバーシティ・メッセージ「行動する知性。」を体現する人材を育成して出身地の公共セクションや企業に輩出するという流れを強化していくことができれば、中央大学ならではのプレゼンスを確立でき、ブランディングや学生の受け入れにも大きなプラスに作用することになる。

大学のブランディングは、一朝一夕には成し遂げられない事項である。一度固定化したイメージを変えるためには、学内的にも対外的にも大きな力が必要となる。また、大学として注目したいポイントや前面に打ち出したいイメージは、社会一般や受験生に訴求するポイント・イメージとは異なることも往々にして起こる。

だからこそ、まずは構成員の一人ひとりが、自分たちの大学が有するリソースや良さについて知ること、その上で、自分たちが今後ありたい姿とはどのようなものかをしっかりと議論し、共有していくことが不可欠である。ユニバーシティ・メッセージが「行動する知性。」であるならば、そのメッセージで表現される中央大学とはどのような大学なのか、どのような思いが込められたメッセージなのかを、教職員それぞれが自らの言葉で伝えられるようにならなければならない。

そして、外部評価委員会としてこれまでも伝えてきたように、大学が長期的にめざす姿「Chuo Vision 2025」の先の時代に「中央大学はこうありたい」という目標や方向性を、若手・中堅世代が議論して、共有することは、次代を担う人材育成という観点でも極めて重要である。大規模な大学だけに、行動に移すための意思統一は難しいが、今般の意見交換に手を挙げたことをきっかけに、今後も議論の機会を設け、前進されることを期待したい。

【2】出席委員の所見

- 「中央大学といえば法学部／法」というイメージは極めて強力である。しかし、「法学部」や「法」には目に見える具体的な「形」がないということが、ブランド想起が弱い要因のひとつであろう。例えば、東京大学であれば「赤門」、早稲田大学であれば「大隈講堂」「大隈重信像」等があり、これらをキービジュアルとして用いることで、人々の記憶にすり込めるという利点がある。中央大学の象徴のひとつが「白門」であるならば、これをもっと前面に出すなどの工夫もあってよいだろう。また、真にグローバル・ユニバーシティを目指すのであれば、UI（ユニバーシティー・アイデンティティ）の見直しが必要なように感じる。
- 1990年代にUIが流行し、多くの大学でロゴマークやキャッチコピーの策定が盛んに行われた。しかし、ロゴマークやコピーだけ見て「この大学」とわかるもの、世界的にも通用するものはどのくらいあるだろうか、という点は疑問である。また、ロゴのパターンが多岐にわたることも課題であり、整理は必要である。
- 外部評価委員それぞれが所属する大学でもブランドイメージの発信には苦勞している。専門分野では著名な研究者もおり、専門家には認知されているにも関わらず、高校生には全く伝わらないというジレンマがある。他方、新たなイメージをと思っても、既存のイメージを変えることは容易でない。大学が「こう見てほしい」というイメージと、高校生や社会一般に対して訴求しやすいイメージとではギャップがある。高校生とその保護者のイメージの受け取り方も異なる。多摩キャンパスは高校生にとっては郊外・不便のイメージかもしれないが、保護者にとっては安心できる環境ともなる。ブランディングにあたっては、こうしたギャップが各所に存在することに留意が必要である。
- 企業経営においては、経営計画が社員の意識統一ツールとしての機能を有する。一般企業の場合、5～10年先の経営環境は不透明な要素が多いため、企業として長期的なスパンでの「ありたい姿」を通じて意識を統一し、対外的にも打ち出していくのが一般的である。中央大学としての「ありたい姿」はどのようなものか。自分たちの「ありたい姿」を自ら描けなければ、ブランドイメージも出てこない。この点の学内議論を、大学の未来を担う若手・中堅層を中心にぜひ行っていただきたい。

B グループ「研究活動の活性化、大学のグローバル化」

【1】概評

国内の18歳人口が少子高齢化で減少していく中、国内の有力私立大学ではグローバル化と研究力の強化を柱とした戦略的改革が図られている。中央大学においても「Chuo Vision 2025」の中で重点事業計画として「グローバル戦略」「研究環境」を掲げ、各種施策を実行に移しているところである。外部評価委員会としてこれらの取組みに着目しており、昨年度の活動においては「教員・職員がともに努力し様々な取組みを行っていることは評価できるものの、その活動をサポートする制度や組織の機能について改善する必要がある」との指摘を行ったところである。

本年度の活動においては、実務を担う若手・中堅教職員からその後の取組状況について説明を受けるとともに、グローバル化、研究活動の活性化に資することを目的とした意見交換を行った。

意見交換の冒頭、理工学部・理工学研究科におけるグローバル化の事例紹介が行われたが、教職員の努力によって各種施策が着実に実行され、成果があらわれていることは評価できる。一例として、科学技術振興機構「さくらサイエンスプラン」の採択件数について、2017年まで毎年1件ほどであったものが、2018年度は11月時点で4件の採択を受けるなど、海外交流が活発化している。今後さらに申請件数を増やし、「外国人が常時キャンパスにいる状況」を創り出すことを期待したい。

一方、若手・中堅教職員の声を聞く中で、中央大学が抱える組織的な課題についても明らかとなった。大規模大学で発生しがちな課題ではあるが、海外大学との窓口となって動く教員が固定化し、国際交流が特定の学部の取組みに限定されている様子が見受けられる。国際セクションの機能が限定的であり、各学部の活動に横串を刺す努力が不足していることが、全学規模かつ実質的な国際交流を実現する上で足かせとなっているようである。

この問題を解決するためには、まずもって国際センターの機能、権限を大幅に強化すべきであろう。執行権や予算権などさまざまな課題をクリアする必要があるだろうが、現行制度の延長線上で検討するのではなく「仕組みを抜本的に変更すること」を前提とした議論をすべきである。また、政策実行にあたっては、担当する教職員が時には「憎まれ役」となって強力に施策を前に進めていく突破力も必要となってくるであろう。

研究活動の活性化に係る意見交換においても、「全学的な取組み」が不十分と感じられた。各教員の研究レベルは高く、科学研究費をはじめとする外部資金の獲得実績も上昇傾向にあるが、全学レベルで見た場合、特定の学部、特定の教員の「孤軍奮闘」に頼っている傾向が見られる。有望な研究をさらに伸張させるような仕組みとして、例えば全教員に均一的に配分している基礎研究費を傾斜配分する施策についても検討の余地がある。

また、学部をまたいだ共同研究の活性化も大きな課題であろう。Society 5.0やIndustry 4.0が社会において重要なキーワードとなる中、外部研究資金の獲得においては複数の専門分野を組み合わせた共同研究が必須となりつつある。中央大学の文理融合型の共同研究については、教員の個人的なツテをたどって属人的に行うレベルにとどまっており、時代に対応できていない。橋渡し役のURAを増員するなどして改善に努めているが、学内の教員同士のネットワーク作りに資する新たな仕掛けを考えてみてはどうだろうか。あわせて、教員側の意識改革も必要であり、各教員は自身の研究分野を他分野の教員に対して積極的に開示するなど、共同研究を活性化させる個々の努力も求められよう。

以上、いくつか課題について指摘したが、いずれの改善・改革においても実務を担う若手・中堅教職員の活躍が必須であることは疑いようがない。ボトムアップ型の改善活動の手法と、トップダウン型の将来像を見据えた手法とをうまく組み合わせて、全世代の教職員が一丸となって中央大学の将来を創っていかれることを期待したい。

【2】出席委員の所見

- 中央大学のグローバル化の現状は、「(留学生比率などは) 同列の他大学のレベルは達成しておこう」というお付き合い程度に見える。留学生比率3%程度ではキャンパス内の異文化体験はできて、日常的な異文化交流には達しない。つまり、今の目標設定では、投資効果が無いとさえいえる。グローバル化の目標は留学生比率を高めることではなく、学生、教員、職員全ての構成メンバーの意識改革にあることを再認識し、数値目標を含むKPIを設定し、その目標達成のためのロードマップを全学、学部、学科のそれぞれの単位で明確に決めるべきである。
- 少子高齢化が進む中、何も手を打たないと国内学生の質は下がり、海外へマーケットを広げていくにしても、莫大なお金がかかる。悩ましい問題であるが、一つの方策として「特定の国においてプレゼンスを上げる」ことを考えてみると良いのではないか。例えば名古屋大学はアジアの国々で法整備の支援をするなど、明確な戦略をもって特定地域にアプローチしている。総合大学であっても「尖がった部分」がないと、これからの大学間競争で生き残れないだろう。
- 世界大学ランキングの分析を進め、対策を検討しているようであるが、金銭コストをかけずに現場が汗をかいて順位を上げられる代物ではないことを認識すべきである。大学ランキングを意識するのであれば、評価指標を組織的に分析して、全学的な対策を策定して、それと連動して、研究費の傾斜配分の導入や学术交流の制度整備などを戦略的に検討すべきである。
- グローバル化や研究活動の活性化のため、各種計画を立てているが、実現のためには予算の手当てが足りないように感じる。このままでは全ての取組みが中途半端になってしまう恐れがある。新規事業に予算を回せない大きな理由は、給与水準が競合他大学に比して高く、人件費比率の高止まりが財政を窮乏化させていることである。適正な水準に給与水準を下げ、新規投資に予算を確保できる体制を整えるべきである。

C グループ「ガバナンス、財政」

【1】概評

大学を取り巻く社会の変動が激しい状況下、私立大学は厳しい時代を迎えている。そのような中、未来に向けた改革のためのビジョンをいかにシニア世代中心の現執行部からその下の世代に継承していくか、計画の推進・実行に若手・中堅世代を巻き込んでいくかは多くの大学にとって共通する課題である。その意味で、「Chuo Vision 2025」の推進が正念場を迎えるこのタイミングにおいて、諸施策を実行するための基盤となるガバナンスおよび財政をテーマに若手・中堅教職員と率直な意見交換を行うことができたことは大きな意義がある。

意見交換においては、「Chuo Vision 2025」の進捗や計画そのものの実現可能性について、懐疑的な声が多く聞かれた。背景として、特に若手職員においては、中長期事業計画をはじめとする大学の方針に係る重要な決定事項がどこで・どのように決定されるのか、責任主体はどこのかが不明確な一方、自身は現場の日常業務に忙殺されている現状が、また、教員からは、組織人としての感覚（コスト意識や組織の一員として運営に携わり協働していく意識等）が希薄な教員が少なからず存在し、意思決定にあたり悪影響を及ぼすケースがあること、特定の教員への学内行政負担の集中による疲弊・不公平感があることが挙げられた。このことを踏まえ、次の三点を課題として指摘したい。

一点目は、意思決定プロセスの硬直性である。過年度の外部評価においても、中央大学の意思決定は極めて民主的かつ丁寧に行われてきているものの、意思決定プロセスそのものが重層的であり、決定事項に係る責任主体が不明確であること、決定の前提として全教授会における承認を重視してきたため決定に時間を要すること等の課題を指摘してきた。こうした点について、学校教育法改正の趣旨も踏まえた方向でのガバナンス強化の制度改正が検討されているとのことであるが、早期に実現されることを期待したい。

加えて、意思決定の円滑化に向けては、組織の在り方も重要なファクターとなる。中央大学では、学部をはじめとする教育組織及び事務組織において縦割り意識が強い。変化の激しい時代において、それぞれの部局が独自の論理に基づき、自分の部局にとっての最適解を優先する姿勢では、良くて現状維持の活動しかできない。現状維持は大学の相対的なプレゼンスが低下することを意味すること、その低下傾向を上昇傾向に転じさせるには並大抵でない困難を伴うことを肝に銘じてほしい。大学の将来を担う若手・中堅層が中心となり、部局の壁や教職の別を乗り越えた協働によって中央大学に新たな価値の創出を志向していかなければならない。こうした取組みを推進するにあたっては、部局を横断しての利害調整や連携が必須であり、組織運営の柔軟化や個々の職員のスキルアップが必須である。特に事務組織に関しては過度に細分化している傾向がみられ、見直しが必要であろう。学部等ごとの事務局を置けるのは、人的リソースも豊富な時代だったから可能であった。最近では事務の共同化や重点化が必要になってきている。

二点目は、教職員のモチベーションを高める方向での適正な評価の実施である。実務能力が高い特定少数の教職員に過大な負担が集中している。多くの業務をこなしているにもかかわらずインセンティブもない。これらは教職員のモチベーションを低めるだけでなく、最悪の場合、学外への人材流出を招きかねない。特に教員においては、学内行政への貢献は研究者としての自らのレベルアップや達成感に繋がらないにもかかわらず、適正な評価がなされていない。このような状況では、学内行政の担い手が先細りしていくことは避けられないであろう。教員の果たすべき役割としては、教育活動、研究活動、社会貢献活動、学内行政をはじめとする管理

運営活動の4つが主要なものとしてあげられる。これら4つの領域における活動状況を適正に把握し、どの分野の活動であれ大学の価値を高めるような秀でた成果をあげた者については適正な評価を行うことを真剣に検討すべき時期が来ている。職員の人事考課については、意見交換では十分に議論できなかったが、基本的な方向性は教員と同様である。職員自身の多様な業務、職務経験をポートフォリオの形で整理し、適切なレビューを行うことが望まれる。また、正当な評価に基づいて人事異動を行っていくことが個々の職員のレベルアップ、ひいては事務組織全体の活性化につながる。人を動かすインセンティブは金銭的な報酬だけではない。大学の教職員の日ごろの努力をきちんと把握して、課題をフィードバックすることで構成員全体の教員力や職員力を向上させることこそが評価活動の目標であることを理解して、中央大学にあった評価制度の在り方を模索されたい。

三点目は、計画を完遂するための財政基盤の確立である。18歳人口の減少や定員管理の厳格化等、大学財政にとって厳しい状況が続く一方で、グローバル化対応やキャンパス整備等、投資の必要性も高まっている。大学の財務体質は、将来に向けた投資のための財源の有無が評価を分ける。しかし、中央大学の場合、この将来的な蓄えの部分の多くが毎年の人件費として消えてきた。中長期事業計画の推進が正念場を迎えている今、思い切った投資ができないことは、大学の未来の縮小に直結する恐れが大きい。現執行部と若手・中堅層とが一体となって人件費を含む財政改善策を考えなければならない。

大学の将来を切り拓いていくためには、若手・中堅教職員が、大学の未来を「我がこと」として真剣にとらえ、教職の別はもとより、所属組織や年齢・職位等を超えた連携・協働によって困難に立ち向かっていくことが極めて重要である。このことが中長期事業計画の成否を左右する鍵であるといっても過言ではない。中長期事業計画が見据える10年、20年先の大学を担う当事者は、現在の若手・中堅層に他ならないからである。

今回の意見交換に参加した教職員はもとより、志ある若手・中堅を中核に、2025年よりも先の中央大学が日本と世界に輝く存在となるよう奮起されることを期待したい。

【2】出席委員の所見

- 若手・中堅職員が感じている閉塞感の背景には、大学の制度そのものの課題が存在するのではないかと。スクラップ・アンド・ビルドによる組織変革が進んでいない部局では、意思決定の曖昧性の出現（例えば、課内に課長と担当課長が並存している構造の存在）が現れているようである。その結果、新しい事業運営に負の影響を与えているように思われる。制度の硬直性は、若手職員のモチベーションを低めるとともに、適材適所のスタッフィング、さらに人材の育成という人事の根幹にも決してよい影響を与えない。大学職員は、大学の維持と変革のキーとなる存在であり、彼らに対する問題意識と士気の高揚はとりわけ重要である。
- 教員は本来、自らの研究レベルを上げ、その点から評価されることを志向している。また学問的に優秀な学部教員は、学部行政等の業務においても有能である場合が少なくない。そのため、特定の個人に学部運営の業務が集中する傾向があり、これが教員の不公平感のみならず、学部の研究・教育のレベルにも悪い影響を与えていることは否めない。教員側からも、職員と共同して改革に取り組もうとする姿勢が見えるようになっており、良い兆候であると考えられる。この流れをより確実に実行するには、教員の学部業務に対する評価と何らかの報酬の付与も積極的に考えなくてはならないであろう。

IV 自己点検・評価報告レポートに基づく評価結果

中央大学は、毎年度実施している「年次自己点検・評価活動」の評価方法について2018年度より見直しを行った。2017年度までの評価方法は公益財団法人大学基準協会が設定する点検・評価項目を準用した網羅的な評価であったが、2018年度からは課題ベースの評価へ変更した。

各組織は当該年度に取り組む課題について、年度はじめに改善計画を立て、課題改善に取り組んだ成果を「年次自己点検・評価レポート」に端的に纏めることで、改善成果の可視化を図ろうというものである。各組織が取り組む課題の中には、自主的に課題を設定する「自主設定課題」と、大学評価委員会が各組織に対して改善を求める「指定課題」の2種類があり、ボトムアップ型とトップダウン型の手法を組み合わせる諸活動の改善を図る仕組みとなっている。

外部評価委員会では、この新たな取組みの妥当性を確認すべく、2018年9月時点の自己点検・評価レポートについて書面評価を行うことにした。

ただし、今年度の外部評価においては、新学部を中心とする中長期計画の進捗に係る評価と大学執行部や若手・中堅教職員との意見交換に基づく評価を主としたため、自己点検・評価報告書に対する踏み込んだ外部評価を行うことが十分にできなかった。個別、具体的な課題事項についての評価結果については次年度以降の外部評価において実施したい。

レポート全体を通じた所感としては、テーマごとの現状、目標、結果について、それぞれの原因分析を含めてコメントがなされていたと評価できる。取組みや手続きの状況、小課題の具体的な明細は整理されており、概要の理解は容易である。総じて、それぞれの取組みは堅実に進められているように見受けられる。

しかし、自己点検・評価レポートの記述のみでは、課題の達成がどこまで行っているのかが不明な部分があった。特に最も重要な「結果分析」の記述に精粗が見られていることは改善を要する。また、組織ごとに記述内容の濃淡が見受けられるため、是正に取り組むべきである。

「自主設定課題」「指定課題」を中心にした新たな自己点検・評価の手法は、外部評価委員会が改善を促してきた「現状追認型評価」からの脱却を促すものであり、意欲的な試みとして評価する。今後も引き続き、課題の本質に踏み込んだ実質的な自己点検、客観的指標による達成度評価を期待したい。

III 2018年度の外部評価に寄せて

山本 眞一（外部評価委員会 顧問）

2018年度の外部評価も、滞りなく終わった。私は第一期および第二期の外部評価委員会委員長を務め、今期は顧問として立場を変えてこの評価活動を見守ってきたが、評価のたびにその手法や評価内容が進化してきていることを感じる。当初はタテマエとしての中央大学の姿勢と、あるべき論としての外部評価委員会とが、お互いを傷つけないように注意深く相手方の様子を眺めるところからスタートしたような印象があるが、年月を経て我々外部評価委員も中央大学のガバナンスの実態やその問題点・改善の方向などをより深く理解できるようになり、また大学側の方々も胸襟を開いて我々に現実を語ってもらえるようになり、相互理解が大きく進むようになったと思っている。

今期の特色は、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の進捗を正面から捉え、かつ2019年度に新設される2学部の存在という改革の現実を前に、よりホンネに基づく議論と評価ができたのではないかと考えている。今年1月の委員会には私も出席する機会を得たが、学長・常任理事・副学長や学部長を始めとして大学経営の中枢を担う幹部の方々と率直な意見交換ができたことは大きな収穫であった。またその前提として、若手・中堅教職員との意見交換も以前に増してフランクな形で行われたと聞いている。持続的かつ真摯な意見交換があつてこそその外部評価であったと喜んでいる。

中央大学は、首都圏の大手私学の中でも学部新設その他の組織改編を近年あまり経験せず、改革の少ない大学との評判があり、また昨今学長のリーダーシップが叫ばれるなかでも伝統的に部局自治の貫徹している大学の一つと言われ続けてきた。これらの経緯については、それなりに理由もあつて、必ずしも否定しなければならないほどのデメリットではないものの、競争的環境の進展の中で、内外の主要大学に伍して中央大学がその存在感を示すためには、何らかのアクションが早急に必要ことは、外部評価委員の誰もが感じていたことである。このたび、中長期事業計画を走らせ、その中で新設学部の実現に漕ぎ着けたことは、変化の大きな兆しとして、大いに評価をいたしたい。

中央大学が引き続きわが国を代表する総合大学の一つとして、その存在感を維持・発展させるべく、外部評価委員会の活動が引き続き機動的・効果的であることを心より願ってやまない。

V おわりに

西井 泰彦（外部評価委員会 副委員長）

外部評価委員会は3つのグループに分かれて中央大学の若手・中堅教職員との意見交換を今回初めて実施した。意見交換会を準備し、参加された関係者にお礼を申し上げたい。テーマごとに評価委員との真摯で率直な意見交換が行われ、有意義な成果があったと感謝している。この意見交換を踏まえて、若手・中堅の中央大学の教職員に対して期待することを述べたい。

第一に、今回の意見交換に備えて若手の職員に対する中央大学のガバナンスに関するアンケートが実施された。この中で、現在の大学組織に対する若手職員の閉塞感が多く示されたことには非常に驚かされた。どのような組織であれ、上司や上層部に対して若手が不満を持つことは少なくない。しかしそれが閉塞感や諦めにまで至ることになると問題である。上司と所属組織は自分で自由に選ぶことができないし、嫌な上司でも仕えなければならない。優れた上司は見習うべきであるが、そうでなければ反面教師とすれば良い。対抗するには理解者を増やし、自らをレベルアップすることが不可欠である。改革意欲を諦めてはいけない。若者には持ち時間が多くある。時が経てば地位や環境も替り、視界が急に広がる時が来る。その時こそ悪しき上司の二の舞になってはいけない。前向きな姿勢を失えば「ゆでガエル」となる。

第二に、中央大学の教学ガバナンスの在り方に対する懐疑的な意見も認められた。大規模な組織である中央大学では確かに意思決定や情報提供は容易ではない。しかし、大学の将来を左右する中長期計画等について、10年後や20年後には大学の中核的なメンバーとなる中堅の教職員の理解が十分でなければ大きな障害を生むことになる。学部レベルの民主的な運営の風土が中央大学では伝統的にあるが、ミドル層を含む構成員の意見集約や参画意識の形成は十分ではない。組織の縦割りや制度の硬直性の弊害も見られる。大学トップからの決定方針の丁寧な説明と管理職からの情報開示が求められる。他方で、若手・中堅の教職員自身が所属組織の閉鎖的な立場に止まることなく、今後の大学を担うための当事者意識と幅広い力量を持たなければならない。専門性と総合力で秀でた人材になることが教職員に期待されている。

第三に、大学の中長期計画の成否や財政改善の進捗は、将来の大学の在り方と若手・中堅教職員の勤務条件に影響する。私立大学の経営環境は総じて悪化しており、従前のような安易な経営姿勢では大学運営は立ち行かなくなる。恵まれた待遇や給与も維持できなくなる。現状においても財政上で問題点や下降傾向が現れており、今から手を打たなければ更に悪化して回復困難となることを自覚する必要がある。若手・中堅教職員は大学の経営管理の当事者であるとともに被害者ともなる。今の課題を自分たちの問題として主体的に取り組んでほしい。

第四に、アンケートを通じて「中央大学を好きだ」という回答が多く寄せられていることは大変心強く受け止められた。改善が中々進まない現状に閉塞感を抱いて大学のガバナンスに不満を持っている若手教職員であっても、このままではいけないと認識している。中央大学の長期的なプレゼンスと競争力の低下を憂いており、大学の再生と飛躍を多くの教職員が願っている。中央大学を愛する気持ちを大学への帰属意識と大学改革への改善努力に集約することによって中央大学の未来は拓ける。若手・中堅教職員の一層の奮起を希望している。