

外部評価委員会 評価結果報告書

2020年4月

中央大学 外部評価委員会

目 次

2019 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】中央大学の教育改革	
III 分科会による意見交換に基づく評価結果	9
1. 研究活動分科会	9
2. ブランディング・広報分科会	12
3. 管理運営・財務分科会	14
IV おわりに	17

2019 年度における評価活動の経過

<2019 年>

10 月 30 日 :

2019 年度第 1 回委員会開催

- ・ 2019 年度の活動内容について審議・承認

12 月 17 日 :

「研究活動」分科会 意見交換会開催

「ブランディング・広報」分科会 意見交換会開催

<2020 年>

2 月 5 日 :

2019 年度第 2 回委員会開催

- ・ 「管理運営・財務」分科会 意見交換会
- ・ 大学評価委員会及び大学評価推進委員会との意見交換

3 月 31 日 :

2019 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

4 月 8 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）

中央大学においては、26年ぶりの学部新設が実現し、新設2学部の行く末を占う2019年度入試においては、国際経営学部が39倍、国際情報学部が61倍という驚異的な志願倍率を記録した。目前に迫った入試改革や定員管理の厳格化の影響などによって、安全志向の受験生が増えて、難関私立大学の志願者が軒並み減少する中、逆風をものともしない本学の躍進が他大学の羨望の的となった本年度であった。中央大学やはり強し、というのが外部評価委員としての私の偽らざる感想である。中央大学が動けば、若者も動く。学問の力によって次世代を突き動かすことができるこのブランド力こそ、教育機関としての本学の最大の強みであることをあらためて確認することができた。

このブランド力をどのようにしてこれから活用していくつもりなのか。本年度の評価の全体像を一言で表すならば、この問いをめぐる熱い意見交換の現場報告だと言えよう。この問いを前にして、自分ならどのように答えるかについて、本報告書を読みながら、本学教職員一人ひとりが当事者意識を持って思いを巡らせていただければ、外部評価委員一同にとって、それに勝る喜びはない。

第四期を迎えた中央大学外部評価委員会は、「本学の自己点検・評価活動、中長期事業計画等の内容を基盤として内部質保証に係る各種取組みの実効性を確認し、本学が展開する諸活動全般の改革・改善に資する未来志向型の評価を実施する」ことを基本方針として、新たに評価活動を開始した。「未来志向型の評価」というキーコンセプトは、第三期の基本方針を踏襲したものだが、第四期において、学部新設をめぐる「未来志向型の評価」が現実のものとなった。

「未来志向型の評価」を行うにあたって、次世代を育成する教育が何よりも重要な評価項目になることについて、今さら説明の必要はないであろう。そこで、意見交換のテーマとして、「中央大学の教育改革」を設定した。包括的なテーマであるため、定例の委員会だけでは議論を深めることが時間的に不可能であることから、「研究活動」、「ブランディング・広報」、「管理運営・財務」をテーマとする三つの分科会をさらに別途開催して、特に重要な関連領域について個別に意見交換をすることにした。関係者には余分なご負担をかけることにもなったが、ご多用の中にもかかわらず、長時間に及ぶ外部評価委員会に出席し、時には辛辣な委員の意見にも、誠実に対応し続けてくださった福原紀彦学長をはじめとする執行部の皆様に敬意を表するとともに、外部評価委員会の要望に応じて、貴重な時間を割いて各分科会に参加し、忌憚ないご意見を聞かせてくださった本学教職員の皆様に最初にお礼申し上げたい。

本学の教育改革に関しては、グローバル化を推進するために、「国際」を学部名に冠する2学部が新設され、上に述べたように、志願者の圧倒的な支持を得た。まず、幸先の良いスタートを切ったことを高く評価したい。国際経営学部においては、日本語能力を問わない留学生を受け入れるための「秋入学」を実施して、アドミッション・ポリシーの革新に挑戦する一方、設置科目の7割以上を外国語で実施するなど、カリキュラム・ポリシーの改革にも意欲的に取り組んでいる。それに合わせて、100分授業をいち早く導入することによって、学年暦もグローバル化し、さらに、国際教育寮やグローバル館も整備して、大学の方針を新設2学部だけではなく、全学的に波及させる方策も順調に進展している。意志決定の迅速性が格段に向上しつつあることは、学長ガバナンスの確立の点でも高く評価できる。

しかし、近年の大学教育論において、学修成果が格別に重視されていることからわかるように、大学教育の最終的な評価は、3つのポリシーを整備した上で、出口で決まることを忘れてはならないであろう。「世界基準」というキーワードが盛んに使われているが、アドミッション・ポリシーとカリキュラム・ポリシーに関して設定された「世界基準」が比較的明瞭であるのに比して、ディ

プロマ・ポリシーに関する「世界基準」は、現段階ではまだ具体性に欠けている。2020年1月22日に中央教育審議会大学分科会が取りまとめた「教学マネジメント指針」も参照しながら、学修成果の測定と向上にこれからも恒常的かつ組織的に努めていただきたい。

現代の教育改革において、グローバル化とともに大きな注目を集めている課題は、SDGs への貢献方策である。昨年度の外部評価委員会においては、この課題に対する認識と説明が物足りないことが指摘されたが、本年度、AI・データサイエンスセンターが2020年4月に設置されることがさっそく報告されて、多くの評価委員の期待を集めた。それと連動して、ダイバーシティセンターについても報告がなされたが、意見交換の時間の制約もあって、具体的な目標等については、不明な点が少なくなかった。「世界基準」に照らすと、ジェンダーギャップが極めて大きいことが指摘される日本社会において、男女共同参画が切実に求められる理工系分野を手始めにして、ダイバーシティ推進の成果を可視化して、できれば大学院改革に拍車をかける役割を果たしていただきたい。大学院改革については、「オープンドメイン科目」の拡大に期待を寄せる意見が多かった。2019年8月の学校教育法施行規則の改正によって可能になった研究科等連係課程制度の活用なども視野に入れながら、本年度の学部入試で確認された本学のブランド力を大学院教育でも発揮する方策として、現代的ニーズに応える学際複合研究の推進に取り組むことが強く望まれる。

教学マネジメント体制の整備の点では、副学長制度の確立が特筆に値する。大規模総合大学としては遅きに失した感もあるが、SDGs や情報・教学 IR・セキュリティなど、従来なかった校務を担当する副学長を選任した点は、本学の特色ある成果として評価できる。なお、SD の義務化により、教職協働の実現が強く求められているため、事務組織を統括する権限を委託された職員副学長の選任も検討することが望ましい。学長補佐も配置予定とのことだが、副学長権限と照らして、担当校務を構成員全員に明確にしておかないと、かえって意思決定プロセスを煩雑化することもあるため、実効的な制度設計を心がけることが重要である。なお、財政基盤の確立については、引き続き検討作業を続ける必要がある。

会議の日程調整だけでも大仕事となる外部評価委員会だが、個性あふれる委員の各種要望にいつも迅速かつ適切に対応しながら、その運営を見事に支えてくださった事務局のおかげで、本年度も報告書を予定どおりまとめることができた。末筆ながら、外部評価委員会一同を代表して、学事部企画課の担当者の皆様に心からお礼を申し上げて、本年度の評価の全体像の結び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：中央大学の教育改革

【1. 評定結果】

評定平均：3.0

- | | |
|----------|----------------------------------|
| S（4点）：1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る） |
| B（2点）：1名 | （大学の諸活動は高い水準に至っておらず、不十分な状況にある） |
| C（1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） |
| F（0点）：0名 | （評価不能－判断材料等の不足により、具体的な判断ができない） |

【2. 概評】

今年度の大学執行部（大学評価委員会：学長・常任理事・学部長等）との意見交換については、本学が中長期事業計画に基づいて推進する「教育改革」をテーマに実施した。

意見交換会の冒頭、学長によるプレゼンテーションでは、本学が2015年に中長期事業計画「Chuo Vision 2025」を取りまとめたからの4年間で実施した教育改革や現在進行形の取組みについて紹介がなされた。その内容によると、2019年度には本学にとって26年ぶりの新学部（国際経営学部・国際情報学部）が設置され、初年度入学試験においては募集定員に対して、国際経営学部は39倍、国際情報学部は61倍の入試志願倍率を記録するなど順調なスタートを切っている。また、新学部設置とあわせて、大学のグローバル化や課外学習時間の確保を目的として100分授業が全学的に導入されたこと、さらに2020年度には時代のニーズに即した人材を養成するために「AI・データサイエンスセンター」を設置し、AIとデータサイエンスに関する教育プログラムの開発や全学展開を目指すなど、教育改革の取組みが活発化している。

いずれの取組みにおいてもグローバル化と情報化（AI・データサイエンス）という社会課題解決に向けた具体的な取組みとして評価できる。本学では過去四半世紀にわたり新設学部などの動きがなかったことから、学外からは教育改革の動きが見えにくいと言われてきたが、学長のリーダーシップにより“眠れる巨象が動き出した”のとの印象も得られた。この勢いを生かして、今後も積極的な教育改革に取り組まれることを期待したい。

一方で、これらの教育改革を実質的なものとするためには、施設設備や学生サービスの充実などの環境整備や大学院の充実による研究力の底上げ、教育研究活動を支えるための財政基盤の確立などが重要である。この点において、いくつか改善すべき課題も見受けられるため、以下にその概要を示す。

<キャンパス整備について>

中長期事業計画に基づいて大規模なキャンパス整備計画が進捗しており、多摩キャンパスにおいては2020年度にグローバル館・国際教育寮、2021年度には学部共通棟（仮称）が新築される。また、東京都心部においても、2023年度の法学部移転にあわせた文京区の新キャンパス（茗荷谷）設置や、駿河台記念館の建替、後樂園キャンパスの再整備など大規模計画が目白押しである。大学の魅力を高めて「選ばれる大学」にするための大規模事業を計画・実行していることは将来を見据えた投資活動として評価できる。

このような大規模キャンパス整備においては、「建物を造る」ことと「その中でどのような教育事業を展開するか」の整合を取ることが重要である。法人と教学で濃密なコミュニケーションを取った上でハードとソフトの融合を進めていく必要があるが、学内教職員からは両者のミスマッチを懸念する声も上がっているようである。莫大な投資を有意義なものとするためにも、学内コミュニケーションの円滑化に努められたい。

また、キャンパスが分散化することで課外活動や学生食堂などの学生生活面のサービスが低下する懸念がある。現在、学生生活支援の在り方について検討がなされているとのことであるが、学生サービスの低下が起こらないよう十分配慮されたい。

<大学院改革について>

大学院学生数の減少については、研究活動分科会（9頁）の意見交換において課題として指摘したところであるが、大学の研究力を維持する上で重要な課題であることから、大学評価委員会との意見交換でも話題として取り上げた。

本学における大学院学生数減少の対応策としては「研究科間共通科目（オープン・ドメイン科目）の拡大」による教育課程の充実や「秋入学・秋修了」による入学者の間口拡大に取り組んでいるとのことであり、取組みの方向性としては評価できる。

一方で、大学院生が減少している理由として「大学院進学者が国内他大学に流れている」という認識が示されたが、原因分析として適切でないと感じられる。見かけ上は大学院生を確保している国立大学等においても、日本人学生はごく僅かであり、積極的な大学院改革を行うことで外国人留学生の確保で定員を充足させている状態である。そのような事実を直視し、大学全体として危機意識をさらに高めた上で、適切な対応方策の実行が求められる。

大学院改革の方向性としては、博士前期課程のコースワークを充実させることで「高度専門職社会人」を養成する仕組みを整えることが大きな柱となる。本年度、学校教育法施行規則の改正によって、研究科等連係課程の実施が可能になった。本学は各専門分野でトップクラスの教員を抱える総合大学として、複数の研究科で共通の枠組みを設定するなどして、新たな制度を活用した教育課程上の工夫に積極的に取り組むことが望まれる。大学院生に広く深い教養を提供できる機会の確保と、特定の教員に大学院負担が偏らないような工夫が同時に行えれば、総合大学としての強みを発揮できるはずである。例えば大学院版ファカルティリンケージ・プログラム（FLP）の設置など、これまで本学が培ってきた強みを活かしつつ積極的な大学院改革に努められたい。

<教育改革を支える財政基盤について>

各分科会においては、教育研究活動を支える十分な財源確保が共通課題として浮き彫りになった。特に管理運営・財務分科会においては、大規模なキャンパス整備事業を学費値上げが前提として計画されており、大学全体の収支改善策が積極的に考えられていないとの印象が得られたこともあり、大学評価委員会との意見交換においても大学全体として考えるべき収支改善方策について意見交換を行った。

大学構成員全体が共有すべき財政上の課題としては人件費比率の高止まりである。質の高い教育研究活動を展開するためには教職員の待遇をある程度確保することは重要であり、単純に人件費を固定費とみなす営利企業的な視点に偏って考察することは適当ではない。しかし、学校法人全体における2018年度の人件費比率は55.5%、人件費依存率は70.8%となっており、同規模私立大学法人と比較して高い値となっている。人件費による大学経営の圧迫については、対外的にも知られている特徴となっており、学内構成員全体で共通認識を持ち、改善を図っていくべきであろう。例えば、教育研究の実績に応じて一定の傾斜がつくような給与体系とするなど工夫の余地がある。また、教職員数についても適正となっているか、詳細な検証も必要と思われる。

人件費の問題の他、学納金（学費）以外の財源の多様化についても全学を挙げて取り組むべき事項であるが、当該事項の評価所見については管理運営・財務分科会（14 頁）の項をご参照されたい。

以上、大学執行部との忌憚ない意見交換に基づき、本学の発展に資するための提言を述べた。今年度の外部評価活動においては、改めて大学全体の“伸びしろ”の多さが確認された。特に本学は「伝統・校風」という他大学にはない特典的な強い潜在力を保持している。その特長を活かした上で、大胆な教育改革や諸活動の改善・改革により他大学との差別化（特色化）を推し進めることで、大学の魅力を際立たせることが可能であろう。2019 年度末の時点において、学内では中長期事業計画の中間見直しが進められているとのことであるが、以上のような観点を踏まえて後期（2020 年度～2025 年度）の計画を策定されたい。

大学評価委員会が実施した 2018 年度卒業生を対象としたアンケートにおいては「入学前と比較して、『中央大学はよい大学だ』という思いは強まりましたか」の問いに「とてもそう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した卒業生は 86.5%と高い数字を誇っており、学生からの評価も高い大学である。しかし、現状に甘んじることなく、卒業生全員が中央大学を卒業して良かったと感じられる魅力的な大学となることを目指し、今後も継続して諸活動の改革・改善に努めていきたい。

【3. 各委員の所見】

＜評価できる点＞

- 2019 年度に設置した国際経営学部、国際情報学部は高い入試倍率を確保し、2020 年度にはグローバル館・国際教育寮の新設などグローバル人材養成や情報化（AI・データサイエンス）という社会課題解決に向けた具体的な取組みを着実に推進している点は評価できる。
- 2020 年度より AI・データサイエンスセンターを設置し、情報教育の全学展開や、社会貢献のためのリカレント教育開発を計画している点は、社会のニーズに沿った取組みとして今後の展開に期待が持てる。
- 法学部の都心移転や多摩キャンパス整備など、大規模かつ魅力的なキャンパス整備計画が進められている点は大学の魅力を高めるための取組みとして評価できる。特に 2021 年度に多摩キャンパスに新設される「学部共通棟」は全学横断型の教育開発拠点（AI・データサイエンス、ダイバーシティセンター、ボランティアセンター）とすることが計画されており、大学を大きく発展させる可能性が感じられる。
- 学部横断型の学際的カリキュラムの提供、高大連携活動など総合大学としての長所を生かす努力が行われている。例えば、FLP は、先導力ある取組みとなっており、組織再編やキャンパス展開とも関連付けて大学としての対外ブランドの一つとなるところまでさらに充実と訴求力の向上を図ることが十分見込まれ得る。
- 各教育組織の通常予算とは別枠の学内競争的資金「教育力向上推進事業」を活用することでグッド・プラクティスを創出している点は、全学で魅力的な教育プログラム開発を活性化させる取組みとして評価できる。
- 100 分授業を導入してアカデミックカレンダーの柔軟化や課外活動時間確保を進め、学生のキャンパス外での学びの機会を増やそうとしている点は評価できる。
- 入試改革による質の高い学生確保や、教員採用の柔軟化による教員組織の強化など、人材確保

の面からも時代に合わせた改革に取り組もうとする姿勢が強化されている。各取組みにおいて課題は種々あるとしても、将来の教育研究活動の活性化に寄与することが期待される。

＜改善が必要な点＞

- 国際情報学部が入居する市ヶ谷田町キャンパス、法学部が移転予定の文京区の新キャンパス、専門職大学院が移転予定の駿河台記念館など、キャンパスの複線化が進行しているが、学生生活支援サービス（クラブ・サークル活動の支援体制、学食やフリースペース等）の低下が予測されるため、対応策を講ずる必要がある。なお、キャンパス複線化はデメリットとして捉えるのではなく、通信設備の充実など相互連携を促す環境整備を行った上で、各キャンパスの教育機能の特徴を明確に打ち出すことができれば広報材料とすることが可能であろう。
- 大学院学生数の減少はどの大学でも課題となっており、世界的にみて日本人の低学歴化が進むことで国際社会でのプレゼンス低下が懸念される。学部卒業生よりも大学院修了生の方が就職上で有利という社会状況になる以外に、根本的な解決策は見つけにくい危機的状況である。この困難な問題に立ち向かうためには、既存の枠組みからの変革が必要であり、例えば大学側が組織的に「修了年限の制約を外し単位計算で何年かけても修了できる博士前期課程」を社会に対して提案する（授業料も受講単位数に連動）などの働きかけが必要な時代にきているとも考えられる。本学が国内大学のリーダーシップを発揮し、大学院改革に係る斬新なアイデアを社会に提案することを期待したい。
- 本学は基礎的な人件費の比率が高い状況である。良い人材を集めるためには待遇を良くする部分があっても良いが、教育・研究の実績に応じて一定のメリハリがつくように見直しをするなどの工夫や、適正な教職員数について検討を進めるべきである。なお、適切な教員数を考える上で、人事権を学部教授会が確保している場合は、改善が難しいと思われるため、学部の垣根を越えた大きな枠での人事検討が必要であろう。
- 人件費の削減以外に、財源の多様化も検討課題である。特に国の高等教育の修学支援新制度を補完するための奨学金財源の確保は喫緊の課題であるが、寄付金増による奨学基金の充実、効率的な資産運用による運用果実の確保、収益を上げるための事業会社の設置について検討の余地がある。
- 中長期事業計画全般にわたり、KPI を活用した数値目標が設定されているが、KPI の適切な使用に努められたい。例えば、100 分授業の導入を検証するための評価指標として、留学生の受け入れ人数・派遣人数が示されたが、本質的には授業の理解度が長期的にどう変化したかを授業アンケート等により検証すべきであろう。また、大学全体としてグローバル人材教育が成功しているかを検証するためには「国際」を冠した新設 2 学部と既設 6 学部の KPI を区別して考えることも有効であろう。具体的には、「外国語による授業科目数割合」について新設学部が全体を押し上げていることが推測されるが、既設 6 学部に限った指標も活用することで相乗効果等の詳細な検証を行うことが可能となり、長期的な IR 資料としても活用できるだろう。
- 毎年度一定予算を確保した上で情報環境の整備を進めているものの、社会の急激な情報環境の変化に伴い、さらなる注力が望まれる。現在、学内において大規模なキャンパス整備に係る情報環境の整備をはじめとして、全学的な学術情報の集積・流通機能の充実、情報保護・漏出防止、危機管理機能の高度化など、数多くの取組みが多角的に進められている。これらの取組みを体系的に関連付けた上で、さらには図書館情報の電子化など情報環境の充実に伴うコスト上昇の抑制にも配慮しながら、整備計画の推進がなされることが望まれる。

Ⅲ 分科会による意見交換に基づく評価結果

本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とすることを意図して、今年度の活動においては、外部評価委員会全体の意見交換会とは別に、外部評価委員のメンバーを3つのグループに区分し、テーマごとに少人数での意見交換会を実施した。

分科会のテーマは、昨年度までの外部評価活動において改善を求める提言が数多く付されていた内容とすることを前提とし、① 研究活動、② ブランディング・広報、③ 管理運営・財務の3つとした。各分科会においては、担当委員が自己点検・評価報告書や各活動分野の状況を示す資料の確認、意見交換会を通じて評価活動を実施した。

1. 研究活動分科会

【1. 評定結果】

評定平均：2.5

<評価担当委員（2名）の評定>

A（3点）：1名（大学の諸活動は高い水準にある）

B（2点）：1名（大学の諸活動は高い水準に至っておらず、不十分な状況にある）

【2. 概評】

本学では中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の中で研究に関する Vision として「地球規模での複雑な諸問題の解決に寄与する専門的かつ学際的な研究の推進」を掲げ、それを実現するための重点事業計画として「研究環境の再構築」や「研究パフォーマンスの向上」に取り組んでいる。研究活動分科会では、研究推進支援本部が取りまとめた「研究活動に関する調査・分析・評価レポート」を基礎資料とし、研究推進支援本部長や研究開発機構長らとの意見交換を通じた外部評価活動を実施した。

大学の研究活動を公平に測る指標としては、科学研究費の採択実績が多用されるが、本学の科学研究費採択率はこの10年間で全国平均を常に上回っており、2019年度は40.8%と全国で15位の採択率であった。採択額についても2009年の約3.5億円から、2019年は約5億円まで増加していることから、大学全体としては一定の成果を挙げていると言える。これらの成果については、研究活性化を目的とした環境整備が寄与しているものと推察され、研究者が自由に使用できる基礎研究費の支給、共同研究費・特別研究期間制度・在外研究などの各種制度、研究に必要な図書情報システム等の研究環境が整備されていることは評価できる。

一方、研究活動の更なる活性化を目指す上での課題は少なくない。第一に、一定の研究環境は整備されているものの、さらなる高みを目指すためのインセンティブ制度が不十分と考えられる。一例として、科研費申請に係るインセンティブとしては、科研費の区分によって間接経費の一部が研究者に配分される制度や学内の研究資金の申請要件に科研費の申請を条件とする等の仕組みが存在するものの、科研費申請を活発化させるためのインセンティブとしては弱い印象を受ける。その他、全専任教員に支給される基礎研究費が充実している反面、学内での競争的研究費が少ないことで外部資金獲得に繋がる研究が育ちにくい状況も懸念される。学内でプレゼンテーションをしたうえで学内競争的に研究資金を与えていくような仕組み等、更なる研究活性化を図るためのインセンティブ制度について検討の余地がある。

第二に、意見交換会においては学外研究資金の獲得に係る話題が中心であったが、研究成果の社会還元を軸にした研究力強化に注力する一方で、大学院の活性化が疎かになっている恐れがある。本学においては大学院学生数の長期的減少による研究力低下が生じていることを強く認識すべきである。特に大学の研究力に直結する博士後期課程の学生数については、大学全体で2010年度の404名から2019年度は251人まで減少しており危機的状況にある。博士後期課程の学生確保へ向けては、リサーチアシスタント（RA）制度や留学費用支援、国際学会発表時の渡航費用支援の各種制度により金銭的負担の軽減に努めているものの、競合他大学の取組みと比較した際に見劣りする状況にある。例えば博士後期課程の学費の実質無料化や、学際的研究の充実、留学生や社会人が入学しやすい環境整備など、博士後期課程進学を促すための全学的な取組みが望まれる。

日本国内の大学経営環境が悪化する中で、産学官連携による学外資金の獲得と大学院の活性化を両立させながら研究力強化に取り組むことが可能な大学は限られる。本学は社会的使命として両立に挑戦することが求められていることを肝に銘じ、全学一丸となって更なる研究活動の活性化に取り組まれない。

【3. 各委員の所見】

＜評価できる点＞

- 科学研究費の採択実績が右肩上がりの状況の中で、特に若手研究者の科研費申請率、採択率が高くなっていることは好ましい状況である。日本の今後の厳しい高等教育環境において伸ばしていくべき重要なポテンシャルがあると評価できる。
- 国内の各大学において基礎的な研究資金が減額されていく傾向が強まる中で、研究者の高い裁量とともに一人あたり年額43万円支給されている点について、大学の研究力を支えるものとして評価できる。今後においても基礎的な研究資金は確保されることが望ましい。

＜改善が必要な点＞

- 科学研究費の申請数や採択件数をさらに増加させるため、インセンティブ制度の拡充が望まれる。採択率が他大学に比して高い原因の一つとして、採択に自信のある教員の申請が多い傾向や、もしくは競争性の低い科研費に申請する傾向も疑われる。さらなる研究活性化のためには、より採択の難しい科研費（基盤S、Aや新領域、開拓研究など）にチャレンジさせるためのインセンティブ制度の整備が求められよう。
- 専任教員に一律に支給される「基礎研究費」の執行率は60%程度であり、全学で毎年2000万円程度の未執行額が発生している。未執行原因や費用対効果の検証を進めた上で改善を図っていく必要がある。その際、未執行額を一律に過剰投資と捉えるのではなく、一層の研究活性化、研究資金の利便性強化、優秀な大学院生を引き付けるための魅力増強等に活用する工夫することが望ましい。一例として、基礎研究費の未執行額を財源とした科研費申請に係るインセンティブ制度の導入についても一考の余地がある。
- 大学院生の長期減少傾向は、本学の社会的位置付けの重要な柱である研究力、その基礎となる研究者育成力の観点から、憂慮される事態であり、大学全体で危機感を持つべきである。意見交換会においては、学部生の就職状況が良好であることが大学院生減少の原因の一つとして示されたが、外的要因のみならず内的要因への対応にも力を入れ、大学院の量的・質的充実に取り組むべきである。

その際、以下3つの観点について参考にされたい。

（学費等のサポート）

博士後期課程の学生が増えると、先輩の姿を見て後輩の学生も進学したいという気持ちが芽生えやすくなり、大学の研究力は確実に上昇していく。そのような認識のもと、研究力向上のための先行投資の観点に立って、RA 制度との併用などにより実質的に学費を無料とする措置など、大胆な学費等のサポート制度導入についても一考の余地がある。

(女性研究者の活躍促進)

少子化が続く中でも女子学生の進学率は上昇傾向にある。大学院生確保のためには女子学生へのアプローチが重要である一方で、女子学生の進学意欲を高めるためには教員や博士課程で活躍する女性研究者を増やしていく必要がある。その点において、本学の 2019 年度の女性専任教員比率は 18.4%と競合大学と比して低い状況であり改善の余地がある。他大学では、理工系学部で女性教員を増やしたことで女子の大学院進学率が上がっている事例も存在することから、ダイバーシティ推進のための強力なアクションプランが望まれる。

(教育課程の充実)

大学院を活性化しながら研究力を強化していくためには、大学院の正課と研究を一体化させていく取組みが重要であるが、方策の一つとして学際的・分野融合的な要素を充実させることが考えられる。特に人文社会学系と理工系の異分野融合型の研究は、社会的にも強く要請されているものであるが、総合大学としての強みを発揮するチャンスともいえる。本学には学部横断型の教育プログラム「ファカルティ・リンケージ・プログラム (FLP)」の特色ある取組みが既に展開されており、大学院版の FLP など現存する学内の多様なリソースを相互活用できるような取組みは、社会的なブランド発信の観点からも有望と考えられる。

- 本学における各種研究を融合するキーワード「コグニティブダイバーシティ」のフレーズを用いて学際融合コンソーシアムを設置する構想が、意見交換会において紹介された。「多様な考えを柔軟に取り入れることのできる社会性や人・組織の発達に資する研究」、「非日常空間における共存・共生のあり方を追求する研究」、「多様性重視社会における『個』のあり方を追求する研究」の3つを柱として研究プロモーションをしていく計画は、興味深いものであり本学の研究活性化につながる取組みとして期待が持てる。この構想を成功させるためには研究者に参画を促すインセンティブ等の仕組みが重要であるが、現在のところ学外資金の活用を前提とした計画となっており、学内予算が確保されていないようである。学外資金への依存は研究の継続性の観点から不安があることから、まずは学内資金により環境の構築を行った上で、研究が軌道に乗ったタイミングで外部資金に頼っていく手法についても検討されたい。

2. ブランディング・広報分科会

【1. 評定結果】

評定平均：2.5

＜評価担当委員（2名）の評定＞

A（3点）：1名（大学の諸活動は高い水準にある）

B（2点）：1名（大学の諸活動は高い水準に至っておらず、不十分な状況にある）

【2. 概評】

本学が2015年度に策定した中長期事業計画「Chuo Vision 2025」では、基本計画の1つとして「ブランド力」向上を掲げ、広告会社及びPR会社と連携した上で、学内においては本学の魅力についての整理・明確化、学外に向けては積極的な広報活動を推進している。広報室が中心となってコミュニケーション・デザイン戦略を策定し、重要業績評価指標（KPI）に基づいて効果検証を行っていることは、適切な取組みとして評価できる。企業に比べて広報予算が限られる中で、費用対効果が高い広報ツールとして「大学が発信するプレスリリース数」を重要なKPIとして設定しているが、2015年度は配信51件・マスメディア掲載17件（掲載率33%）であったものが、2018年度は配信115件・マスメディア掲載52件（同45%）まで伸びるなど、活動の成果もみられる。

また、入学センターを中心に展開している学生募集広報においても、高校訪問や進学相談会等のリレーション・マーケティングを競合他大学に比して頻繁に実施することで差別化を図るなどの工夫がみられる。2019年においては新設2学部の影響が大きいものの、志願者数は過去最高の92,686人（2018年度は88,182人）に上っており、受験生に対しても訴求力を持った広報活動が実施されているものと察せられる。今後については入試制度改革等により志願者数ではなく「質」を重視する方針に転換予定とのことであり、本学ならではの高大接続改革に期待したい。

一方で、意見交換会における質疑応答を通じて、課題もいくつか確認された。広報室の取組みにおいては、日経BPコンサルティングによる「大学ブランド・イメージ調査」の結果をKPIとして活用しているが、2019年11月に発表された結果によれば総合順位が前年度の10位から13位へ下降している。その原因の一つとして「キャンパスのデジタル化が進んでいる」のイメージスコアが68位から95位に後退した点が挙げられたが、外部評価委員の印象としては本学のキャンパスは95位に甘んじるようなキャンパスとは言えず、世間のイメージについて誤解を解く取組みが求められよう。

もっとも、一般企業と同じ目線から大学の諸活動をKPIで測定するリスクについても意識する必要がある。定量化されたKPIを用いることで経年変化のモニタリングや他大学比較が容易になる等のメリットはあるが、競合大学をベンチマークした上でKPIの数値上昇に腐心することで、各大学で似たような取組みが増え、結果的に大学の個性が埋没する恐れがある。特にイメージ調査は結果の解釈が困難な側面もあるため、KPIは補助的ツールとしての活用にとどめ、大学の個性や特長を世間に主張することで本学の卓越性を示すという軸がぶれないように留意すべきである。

また、意見交換会においては、昨今の法曹人気低下により「法科の中央」としての伝統と、新たなブランド創出の可否についての迷いが存在し、構成員間のブランド・イメージが統一されていない印象を受けた。大学と企業では「伝統」の価値が異なり、大学の場合は「伝統校」として大きな価値が存在する。「変革」はどの大学でもアピールできるものの、「伝統」をアピールできる大学は非常に限られているため、本学が伝統を戦略的に活用することは広報戦略として有効であろう。伝統のみに頼ることは適切ではないが、競合他大学の中には伝統（ネームバリュー）を上手に活用し

て広報戦略を展開している例もある。本学ならではの「伝統」と新しい価値をミックスさせたブランド・イメージを学内で共有した上で、大学の魅力を対外的に示す広報戦略について検討することが望まれる。

【3. 各委員の所見】

＜評価できる点＞

- 広報活動は「費用対効果」が見えにくい特性がある中、広告に頼ることなく「プレスリリース」の質と量の向上に取り組むことで成果を出している点は、活動の継続性という観点から評価できる。
- 学生募集広報においては、教職員が全国各地に足を運び、受験生やその両親、高校教員との直接接触を頻繁に行い全国各地から受験生を集める工夫を行っている。その結果、本学の首都圏出身学生比率（2019年度入学生：67.1%）は競合他大学と比べて低くなっており、全国型大学としての特色を有していることは評価できる。

＜改善が必要な点＞

- 18歳人口の更なる減少期を迎え、各大学においては志願者数の「延べ数」から「実数」重視に施策への転換が求められている。大学入学共通テストの対応をはじめとして、受験生の「数」ではなく「質」を確保するための入試制度改革が必要である。その際、他大学の入試制度に追随するのではなく、例えば現在の選考料特例措置制度については対象者を非首都圏学生に限定することでさらに地方出身学生獲得を促すなど、本学ならではの入試制度となるよう工夫が求められる。
- プレスリリース配信数・掲載率やブランド調査等の順位をKPIとして活用しているが、それらの数値の影響度・浸透度・共感度、インパクト等の波及性についての検討が不十分と感じられる。
- 日経BPコンサルティングによる「大学ブランド・イメージ調査」では、「在学中の資格取得に熱心である」の項目についてのポイントは1位であるが、前年度の結果と比較して5ポイントダウンが18項目、20ポイントダウンが3項目あった。特に「柔軟性がある」が33位から105位、「キャンパスのデジタル化が進んでいる」は68位から95位に落ち、落ち幅が非常に大きい。これらの結果については、世間のイメージで誤解がある感じられるため、誤解を解くために積極的なアピール活動を行うべきである。
- 「One Chuo」のコンセプトのもと、大学全体が一体となった広報活動の展開を目指しているものの、大学広報を担う広報室と学生募集広報を担う入学センターの組織間連携や一貫性が見えにくい状況である。特に広報室の取組みにおいては、活動拠点多摩キャンパスに限られており、地理的問題で各メディアとの深いリレーション構築が課題となっている。一方で入学センターは、多摩キャンパスの他に都心キャンパスの後楽園キャンパスで文系・理系の総合進学相談コーナーを設置しており、都心拠点での両組織間での温度差がみられている。広報室としても各メディアとの深いリレーション構築とブランド力強化のため、大学全体として地の利を生かした都心キャンパスで新たな広報拠点づくりが不可欠である。
- 「中央大学公式YouTube」チャンネルや「動画でみる早わかり大学紹介」などにより動画配信を行っている点について、受験生のメディア接触の特性を踏まえたアイデアとして評価できるが、「プル型」の広報手段では大学選択に迷っている受験生や高校の進路指導教員には到達しない可能性が高い。「プッシュ型」の広報手段との適切な組み合わせについても検討の余地がある。

3. 管理運営・財務分科会

【1. 評定結果】

評定平均：2.5

＜評価担当委員（2名）の評定＞

A（3点）：1名（大学の諸活動は高い水準にある）

B（2点）：1名（大学の諸活動は高い水準に至っておらず、不十分な状況にある）

【2. 概評】

大学が自ら掲げる理念・目的や中長期的な事業計画の実現に向けては、適切な組織や意思決定プロセスを整備し、必要十分な財政基盤を確立させた上で、計画的かつ透明性のある大学運営に努めていくことが肝要である。このような認識のもと、管理運営・財務分科会の意見交換会においては、学長による「教学マネジメント確立に向けた取組み」、財務担当常任理事による「中長期事業計画を支えるための財政計画」をテーマとしたプレゼンテーション及びその後のフリーディスカッションを通じて外部評価活動を実施した。

本学における教学マネジメントの確立に向けた具体的な取組みとしては、新たな副学長制度の整備が進められ、2019年度より新制度が稼働している。文部科学省による大学ガバナンス改革の推進政策に沿って、学長の権限委譲等を通じた副学長制度の機能向上が図られたことは、学長の戦略的リーダーシップを発揮できる環境を整える取組みとして評価できる。しかし、中央教育審議会大学分科会による審議まとめ資料「大学のガバナンス改革の推進について」の公開から5年以上が経過しており、学内検討に多大な時間を要した点については課題として認識すべきである。現在は、学長・副学長を支援するための学長補佐制度の学内審議や、新たな副学長制度に対応した教学意思決定システム（「教学会議」の設置など）の検討・学内審議が進められているとのことであるが、スピード感を持った対応が求められる。なお、ガバナンス改革を推進する方策の一つとして、スタッフ・ディベロップメントが義務化され、教職協働の重要性が注目されている。事務部門の管理運営責任を委託された職員副学長の登用も、積極的に検討されることが望まれる。

意思決定のスピード感が損なわれている原因の一つとしては、2015年の学校教育法改正に応じて学則は改正されているものの、いまだに教授会の役割が強く学内審議に時間を要している点が挙げられる。意見交換会においては、教授会の役割の明確化や学長・学部長の選任方法について大学執行部の考え方が示されたものの、一部では組織文化を理由に改善策の検討もなされていないケースも存在するようである。民主的な大学運営は非常に重要であるが、時に大学の動きを妨げることにもつながりかねない。改善を諦めるのではなく、本学ならではのガバナンス・マネジメント体制について検討されたい。

一方、「中長期事業計画を支えるための財政計画」をテーマとした財務担当常任理事のプレゼンテーションにおいては、収支改善策を図るために「財政に関する理事会小委員会」を設置し、財政シミュレーションを行っていることが紹介された。2018年度貸借対照表における「運用資産－外部負債額」については887億円が蓄積されており、同規模他大学と比較しても運用資産の余裕度は高水準にある。充分とは言えないまでも中長期事業計画を支える財政基盤が一定程度確保されているものとして評価できる。

しかしながら、大規模なキャンパス整備計画に係る収支改善方策について、学費値上げを中心に財政シミュレーションを行っている点において再検討の余地がある。これまで競合大学と比べて学費水準が安価に設定されてきた事情はあるものの、学費値上げは他の収入源が確保できない場合の

手段とするべきである。効率的な資産運用や事業会社設置等による収益事業の活性化、寄付金増加のための取組み等、収入源の多様化に係る具体的方策について速やかに検討されたい。

【3. 各委員の所見】

＜評価できる点＞

- 文部科学省の大学ガバナンス改革の政策に沿って、副学長に関する規程を全面改定し、学長の権限を一部委譲や増員（3人以内→8人以内）などにより教学マネジメント機能を向上させている点について評価できる。今後、学長・副学長の職務を補佐するための学長補佐制度や、意志決定を明確にするために「教学会議（仮称）」の設置等、学長が戦略的リーダーシップを発揮するための環境整備に期待したい。
- 中長期事業計画を着実に実行するために「財政に関する理事会小委員会」を設置し、収支改善策の検討や財政シミュレーションを行うことで、財政基盤の確立に向けた取組みを進めている。新たなキャンパス整備投資と既存のキャンパス施設設備の更新費用にも配慮して財源確保に努めている点、授業料の一定枠を上限に教員人件費に充てる仕組みを採用している点などは、安定的な大学財政に寄与するものとして評価できる。
- 2018年度貸借対照表における運用資産の余裕度が他大学と比して非常に高水準にある。また、2019年度の学部開設についての財源措置は計画的になされており、2018年度の貸借対照表上での特定資産及び固定負債に大きな変動が見られなかった点は評価できる。

＜改善が必要な点＞

- 全体的に大学ガバナンス改革のスピード感と対応が不十分である。教授会の意向を重視する大学運営手法が「組織文化」として定着しており、大学改革を阻む一因となっているようである。私立学校としての建学の精神・理念に基づく大学運営の独自性は否定されるものではないが、少なくとも現行制度の自己点検・評価はなされるべきであろう。
- 2019年6月に「日本私立大学連盟 私立大学ガバナンス・コード（第1版）」が公表されたものの、大学としての対応（いつまでに・何を・どうやるか）が明確でないと感じられた。コンプライ・オア・エクスプレインの原則に基づき、法人と教学が連携し速やかに対応されたい。
- 資産運用については、極めて保守的な運用がなされているようであるが、財源の多様化が課題となる中で本学の運用利回りは他大学と比して低い傾向にある。他大学では運用専門の人材を採用・教育した上でバランスをとった運用方針を採用することで利回りを確保しているケースも多い。運用方針の見直しについて検討の余地がある。
- 大規模大学では、学校法人が事業会社を設置し、教育研究活動に付随するビジネスで収益を上げ、教育研究活動の財源に還元しているケースが多いが、本学においてはそれらの取組みが十分でないようである。意見交換会においては費用対効果の懸念が示されたが、学内事業会社のメリットの一つとして「学生の学内消費活動が教育研究活動を支える」というストーリーを明示できる面もある。卒業生からの寄付金と同様に、先輩から後輩への想いを繋ぐ仕組みを強化する意味においても検討の余地があると思われる。
- 多摩キャンパスのグローバル館・国際教育寮や学部共通棟（仮称）の新築及び法学部の都心キャンパスへの移転等を計画しているが、それに係る財務シミュレーションの内、特定資産取り崩し以外の投入資金と借入金資料ではわかりにくい。また、2027年度の当年度資金収支差額が約4億円～マイナス約3億円と極めて低水準で設定されていることは、建築資金計画に無理があることが原因と思われ、改善が求められる。

- 財務シミュレーションによるキャンパス整備後（2027年度）の「運用資産－外部負債額」を競合5大学で比較してみたところ、最下位になることが想定される。現状において2027年度までのシミュレーションであり、2028年度以降の運用資産積み増しの道筋が確認できないことから、財務シミュレーションの一環として予測貸借対照表を策定し、何年後に回復するかを教職員に早急に提示する必要がある。
- 大規模キャンパス整備事業を展開すると、事業に付随して各種委員会の増設、組織と組織を繋ぐための新たな組織の新設、学部増に伴う学部事務課の新設等の人件費増額要因が発生する場合が多々ある。整備事業に係る費用捻出のために人件費、教育研究経費等の支出削減が重要であり、組織のスリム化、既存事業の検証・見直しについても検討されたい。

IV おわりに

山本 雅淑（外部評価委員会 副委員長）

第四期の中央大学外部評価委員会は第三期の基本方針を踏襲し、本学の自己点検・評価報告を基盤とした“過去の姿”のみを評価するものではなく、「Chuo Vision 2025」などの中長期事業計画を基盤とした“未来のあるべき姿”を評価する「未来志向型の評価」を基本方針とした。

この方針を掲げ、外部評価委員会は「中央大学の教育改革」という包括テーマの基に大学評価委員会との意見交換会を実施した。また、昨年度に引き続き3つのグループに分かれて「研究活動」「ブランディング・広報」「管理運営・財務」をテーマに本学教職員との意見交換も実施した。評価委員や関係者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。ここでの意見交換の結果は報告書本文に書かれているため、ここでは意見交換を踏まえつつ「未来志向型評価」の基盤となった「Chuo Vision 2025」に記載された4本柱についてのコメントをさせていただく。

【Approach 1】教育組織の改編・創設について

報告書本文にも書かれている通り、新設2学部は非常に高い志願倍率を示した。教育内容を評価された結果と思われるが、“グローバル館・国際教育寮”と“都心キャンパス”というキャンパス整備の後押しが少なからずあったと推測される。将来予測の困難な時代では、キャンパス等の固定資産はすぐに陳腐化するため、それを上回る持続的な教育改革が重要となってくる。執行部を始め全教職員の一層の奮闘が期待される。

【Approach 2】キャンパス整備について

巨費を投じるキャンパス整備事業であるが、計画自体は大変魅力的なものと評価できる。これにより、働く教職員の身体の中から希望という熱気が立ち上り、新風に乗ってキャンパスを駆け巡り、そこで学ぶ学生を包んでいくであろう素晴らしい光景が想像できる。しかし、事業に必要な財源に目を向けると、長年に亘って蓄積してきた運用資産 887 億円（2018 年度末）の半分以上が整備事業に使われることとなる。その結果、ベンチマーク校である MARCH（明治・青山学院・立教・中央・法政）の中では「運用資産－外部負債」の順位が最下位になると予測される。本学の財務シミュレーションでは、学費値上げ＋新設2学部の学費純増分で資産の確保はできるとのことであるが、「Chuo Vision 2025」の先には、多摩キャンパスの総合整備事業（建て替え等）が控えている。将来的に「運用資産－外部負債」のウオッチを重ねつつ、いずれのベンチマーク校にも劣らない資産の積み上げを期待したい。

【Approach 3】グローバル戦略について

ベンチマーク校に比してこれまで一步遅れを取っていたグローバル化の推進事業については、国際という冠を被った新設2学部を先頭に好調なスタートを切ったと評価できる。本学のグローバル戦略は、「留学生の受け入れ」と「学生の海外派遣」が2本柱となるであろう。しかし、既存の法学部、商学部、理工学部等には中々馴染まないものと推測される。より一層の学部改革が期待される。例えば、2018 年度に開設された「グローバル FLP」を大きく伸ばすなども面白いと思う。「中央大学は日本を代表する大学の一つ」であると誰もが思えるためには、全学グローバル化の早期実現が重要課題であるが、その為には人的資源の投入が必要であろう。

【Approach 4】スポーツ振興事業について

従来からスポーツ振興はアスリート育成を中心とした方策が採られてきたが、その考え方を打ち破り、スポーツは「する」「みる」「ささえる」ものとした大学スポーツ協会（ユニバス）が2019年に発足した。それと相俟って、国の最重要課題とされている「地域活性化政策」に関してもスポーツが非常に有効とされている。本学は、従来からスポーツでは大きな実績を残してきたが、将来を見据えて、スポーツ振興・強化推進室を設置し中長期的な強化策を推進できる体制を整えたことは評価できる。更には、「する」「みる」「ささえる」「地域活性化」を実現するように努力をされたい。

まとめ

「Chuo Vision 2025」に書き込まれている Approach 1～4 は、本学が「日本を代表する大学の一つ」という評価を維持していくための中心方策という位置付けである。これらの方策は、未来を見据えた素晴らしい内容であり、方策を方策のままで終わらせず、方策以上の実現を大いに期待している。そのためには、全教職員がベクトルを合わせ、同じ方角に向かって突き進むことが肝心であり、即ち、ガバナンスの確立が必要となる。

「ガバナンス」とは、語源を古代ギリシア語に遡り、船の「舵取り」という意味であった。大学のガバナンスとは“大学の舵取り”と言い換えることができるだろう。2014年の中央教育審議会「ガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）においては、教育・研究・社会貢献の機能を最大化させるためにはガバナンス体制の総点検・見直しが必要とされ、学校教育法も併せて改正された。

意見交換会においては、本学のガバナンス体制の在り方について議論となったが、学部・研究科などの組織の縦割りや制度の硬直性について弊害が見られており、外部評価委員会としては「さらなるガバナンス改革が求められる」と結論付けた。今後は、学長等の執行部の選考体制の改革や学長のリーダーシップの確立を全学体制で推し進めることが“未来の中央大学”の為に必要と判断する。ガバナンス改革が実現されなければ、若手・中堅の教職員の育成ができないと考えるためである。本学が「日本を代表する大学の一つ」としてさらに発展していくためにも、「舵取り」をしっかりと頑張っていたいただきたい。

以上