

# 第 12 章

## 内部質保証

## 第12章 内部質保証

本学では、改善・改革へのサイクルを強化するための恒常的な自己点検・評価システムを真に機能させることを目的として、全学的な自己点検・評価システムを構築し、「自己点検・評価」活動を起点とした内部質保証システムの実質化を図るべく、毎年度の自己点検・評価活動に努めている。

活動に際しては、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。

自己点検・評価活動としては、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。

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、内部監査による PDCA、財務に係る PDCA 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 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 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 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 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、中長期事業計画によるPDCA、内部監査によるPDCA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。これらの課題に対処すべく、2019年度時点においては、自己点検・評価活動によるPDCAを担当する学事部企画課と中長期事業計画によるPDCAを担当する総合戦略推進室が連携し、改善策の検討を進めているところである。

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・改定作業等を行っている。また、同ワーキンググループの活動と並行して、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）の策定を大学評価推進委員会が中心となって進めており、教育活動に係る内部質保証の強化に努めているところである。

**【1. 現状】**

・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

・その結果、指定課題については課題改善計画の達成率80%と一定の成果が見られているものの、各組織が自主的に設定する「自主設定課題」においては計画達成率が約50%となるなど、いまだ各課題への対応が不十分な状況である。

・また、組織によっては目標設定が曖昧なケースがあり、結果的に成果検証を実施できないケースも数多く存在する。

**【2. 原因分析】**

・「自主設定課題」の計画達成率が芳しくなかった原因の一つは、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。

・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、数値目標を掲げることが困難なケースも散見される。

どう改善するか

**【3. 目標】**

・「指定課題」の目標達成率9割、「自主設定課題」の計画達成率7割を目指す。なお、評価指標については、各組織の自己評価がA(おおむね目標を達成した)の割合とする。

・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. 目標達成の手段】**

①自己点検・評価活動に係る学内広報の工夫

②大学評価委員会の機能強化(各組織の取組みの検証活動の強化)

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

**【5. 手段の詳細】**

①自己点検・評価活動に係る学内広報の工夫

- ・2019年4月の説明会において、具体的な事例を活用し、2018年度の総括結果(反省点)を紹介することで達成度が低い組織へ注意喚起を行う。
- ・2019年度に発行する自己点検・評価ニューズレターにおいて「グッドプラクティス」の紹介を行うことで、全学的なモチベーションアップを図る。

②大学評価委員会の機能強化(各組織の取組みの検証活動の強化)

- ・2019年度の活動検証時に、達成度を容易に可視化できるツールを導入する(S～D評価の評定など)。
- ・達成度が低い組織に対して、注意喚起を行う手段を検討、実施する。

③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

- ・自己点検・評価レポートを学事部企画課においてフィードバックする際に「検証可能な目標」となるよう、2018年度よりも強いレベルでの指摘を実施する。
- ・学生アンケートの活用など、数値目標の開発サポートを行う。

どう改善したか

## 【6. 結果】

・第一の目標として掲げた「指定課題」の目標達成率9割に対してA評価の割合は3割程度、「自主設定課題」の計画達成率7割に対してA評価の割合4割程度となり、目標達成には至らなかった。

・第二の目標として掲げた「全ての課題を検証可能な計画とする」については、前年度より状況は改善したものの、目標達成には至らなかった。

なお、「手段」として記載した事項の進捗は以下の通りである。

①自己点検・評価活動に係る学内広報の工夫については、2019年4月の説明会において、2018年度の総括結果(反省点)の紹介を行った。しかし、昨年度とほぼ同じ内容の自己点検・評価活動レポートを提出する組織は少なく、PDCAサイクルの可視化が大きく前進しているとは言えない。

②大学評価委員会の機能強化として、2020年2月に各組織の取組みについて年間報告を受ける際にA～Dの自己評価を付すことを義務付ける措置をとり、達成度を可視化を図った。達成度が低い組織に対して、注意喚起を行う手段についての検討は未着手である。

③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について

・自己点検・評価レポートを学事部企画課においてフィードバックする際に「検証可能な目標」となるよう、2018年度よりも強いレベルでの指摘を実施した。

・学生アンケートの活用推進については、報告書のフォーマットを一新したうえで、新たな角度から分析した結果を掲載することで、閲覧率を高めるよう工夫した。学内公開を行って以後2週間の自己点検・評価マネジメントシステムの閲覧件数は98件(前年度と比べて25件・34%増加)であり、一定の成果が確認されている。

## 【7. 結果の原因分析】

・「達成率」が目標に到達しなかった原因としては、各組織の計画が「一部では達成できたものの、一部は未達成」(評定ではB評価扱い)というケースが多かったことが挙げられる。B評価「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」については、必ずしも悪い結果と言えないものの、全般的に改善取組みに時間を要しているケースが多い。本年度の自己点検・評価活動においては、「本学のPDCAサイクルはスピード感が足りない」という課題が改めてあぶりだされた形となっている。

・全ての課題を検証可能な計画とできなかった理由については、全学的にエビデンスベースで物事を考える文化がまだまだ根付いていないことが原因と分析している。検証に適した指標が存在する場合においても「因果関係が明確に示せない限りは目標として掲げることは控えたい」と消極的になるケースもみられていることから、全学的な意識改革が求められる状況である。

・PDCAサイクルの可視化を推進するための取組みの成果が上がらない原因については、自己点検・評価活動の「強制力」が弱いことが大きな原因と分析している。自己点検・評価活動は「自主的な活動」を前提としつつも、本学の内部質保証に責任を持つ「大学評価委員会」が中心となりPDCAサイクルの強化へ向け、さらなる工夫が必要と考えている。

・学生アンケートの活用推進については、全学観点からアンケート分析を担当する企画課のジョブローテーションにより新たな人員が加わり、新しい視点をういた分析ができたことが奏功したと分析している。

**【1. 現状】**

中長期事業計画(Chuo Vision 2025)を推進するにあたり、中長期事業計画の可視化と全学教職員との共有を掲げ、次の3点について「見える化」に取り組んでいる。

1)Chuo Vision 2025の実施状況、2)数値目標・指標の実績値(Chuo Vision 2025に掲げた38項目の数値目標・指標及び38項目の達成要因となる関連指標)、3)アクションプラン(以下、AP)の実施状況。

なお、2)、3)の「見える化」については、2017年10月に導入した「Chuo Vision Report」(CVR)を利用して取り組みを進めている。

1. Chuo Vision 2025の実施状況について、2018年度には広報室、担当部署から進展のあった項目を対象とした情報発信がなされた。また、教職員を対象に総合戦略推進会議議事概要の公開や四半期毎の数値目標・指標実績値の報告を実施しているが、Chuo Vision 2025全般の進捗状況という形での発信ができていない。

2. Chuo Vision 2025に掲げた38項目の数値目標・指標について、目標の達成度合いを測る指標として適切であるか検討を求める意見があり、今年度実施するChuo Vision 2025の見直しとともに検討することになっている。

3. APについては2018年度からCVRへの入力を開始し、他部課室のAPを常時閲覧できるようになった。また、取組期間が複数年度に渡るAPについては年度毎に計画・実施状況を入力することができ、経年の状況確認が容易になった。また、APを指標に関連付けることにより、ひとつの指標に対してどのようなAPが実行されているか共有しやすくなるが、APと指標との関連付け作業が中断している。

**【2. 原因分析】**

1. Chuo Vision 2025の進捗の見える化については、総合戦略推進会議資料を基に教職員向けの発信を計画したが、調整中の案件の取り扱いや資料に対する意見への対応等により、発信に至らなかった。また、Chuo Vision 2025全体の報告を目指し、トピックスを絞った発信をする方法をとらなかった。数値目標・指標の推移については四半期毎にCVR上で公開してきたが、実績値の報告に止まっている。

2. 数値目標・指標については精査が必要な状況となっている。具体的には、収容定員や専任教員数等の設置基準に関する指標や学生の多様性を図るための指標、ランキング順位を指標としたもの等が38項目の中に混在しており、「大学運営における主要な指標」の精査が必要である。また38項目という項目数についても「主要な指標」としては多すぎるとの意見があり、精査の結果に基づき絞り込みが必要である。

3. APと指標の関連付けについては、重点事業計画に関するAPから指標との関連付けを行ったが、指標の精査が作業中であるため、各組織の計画のAPと指標との関連付け作業を中断している。

どう改善するか

**【3. 目標】**

1. Chuo Vision 2025の進捗状況を四半期毎に発信することにより、Chuo Vision 2025及び数値目標・指標の内容を周知し、中長期事業計画の「見える化」を推進する。

2. 2019年秋までにChuo Vision 2025の数値目標・指標を精査し、CVRの指標表示を改善する。

3. APと指標の関連付けを進め、APと指標の関係性をわかりやすく表示することにより、PDCAサイクルの評価・改善へのCVRの活用を促進する。

**【4. 目標達成の手段】**

1. Chuo Vision 2025の進捗の見える化については、教職員に対して、定期的に進捗情報を発信する。

2. 数値目標・指標については、総合戦略推進会議、運営準備会において精査する。

3. APについては、計画を担う組織に対して、計画の推進にあたって目標としている指標をヒアリングし、APと関連付ける。

**【5. 手段の詳細】**

1. Chuo Vision 2025の進捗の見える化について  
教職員に対して、定期的に進捗情報を発信する。すでに実施している数値目標・指標の実績値推移の報告(四半期毎)を活用し、各組織からの進捗報告、総合戦略推進会議での各組織からの報告を加味し、事務イントラ、専任教職員限定WEB等で情報を発信する。

2. 数値目標・指標の精査について  
総合戦略推進会議、運営準備会において、38項目の指標が目標の達成度合いを測る指標として適切であるかを改めて精査する。新たに設定された指標を含め指標を設定した根拠を示すとともに、精査結果に基づき達成要因となる関連指標についても2019年秋までに見直しを行う。

3. APと指標の関連付けについて  
APを実行する上で目標とする指標は、必ずしもChuo Vision 2025の数値目標・指標に合致せず、関連指標に関係するケースがある。例えばCVRでは、「学生数」に影響する関連指標として「離学率」、「収容定員に対する在学比率」、「入学定員充足率」等を表示しているが、こうした関連指標については計画を担う組織にヒアリングを実施し、業務の実情を加味した指標をCVRの表示に反映させる。指標表示の改善を経て、APの指標への関連づけを再開し、秋までに完了する。

どう改善したか

## 【6. 結果】

1. Chuo Vision 2025の進捗の見える化については、Chuo Vision 2025 Internal Communication NEWS(以下、Chuo Vision 2025 NEWS)を作成し、専任教職員を対象に第1号を5月、第2号を8月に発信した。12月は中長期事業計画の中間見直しを優先し発信できなかったが、2月に中間見直しの意見聴取関連資料として進捗情報を開示した。

なお、9月25日に中長期事業計画におけるキャンパス整備事業及び財政シミュレーションについて職員説明会を実施し、担当常任理事から説明を受け情報を共有した。

2. 数値目標・指標の精査、3. APと指標の関連付けについては、中長期事業計画の見直し案の本文を作成し、それを受けて数値目標・指標を検討する段取りとしており、数値目標に関する検討が2月にずれ込んでいる。3月の運営準備会に新たな数値項目を諮る予定である。

※Chuo Vision 2025 NEWSにより中長期事業計画の見直しについて周知したため、2、3部分に関わる関係課室へのヒアリングをスムーズに開始できた。

## 【7. 結果の原因分析】

○Chuo Vision 2025 NEWSは、事務イントラ、デジタル中央大学広報専任教職員限定において発信している。掲載内容は、Chuo Vision 2025の進捗状況や総合戦略推進会議情報。事業報告や総合戦略推進会議の議事概要をWEBに掲載しているが、Chuo Vision 2025 NEWSでは、進捗について数値・指標の変化やトピックスを中心に記載する、総合戦略推進会議の議事概要を補足説明する等(例:中長期事業計画の見直し検討に至った背景、見直しの範囲、方針等)、わかりやすく周知することを意識している。

○キャンパス整備の進捗、これに伴う財政シミュレーションの作成、この2点について職員への説明、情報共有の場として説明会を実施した。参加者数は多摩会場約120人、後楽園会場約20人。参加者から質疑、意見が述べられ、会場で発言できなかったものについてはメールで受け付けることで疑問点の解消等に努めた。

○見直し案については、1月に就任した副学長の確認を経ることになり新たな視点からの指摘を得ることができた。本文検討の過程でも数値目標への意見は示されているため、それらを勘案しつつ4月の総合戦略推進会議までに数値目標を含む見直し案をまとめる予定である。

# 2019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】

○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。

○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。監査における助言及び提案(有効性)については、アンケート結果からも、肯定的意見の割合が100.0%となり、前年度(85.7%)から改善していることが分かる。一方、監査期間の設定、監査の準備等といった監査手法については、肯定的意見の割合が65%以上となり、前年度から一定の改善は図られたものの、さらに軽減化へ向けた取り組みが必要であることが分かる。

○また、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と照合させつつ、より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の影響を受けやすい環境にある。

○監査手法を一気に簡略化することは、監査自体の質の低下を誘発させるリスクがある。監査人の成熟度に合わせ、段階的にスリム化させていく必要がある。また、監査が被監査部署の業務における目標達成に資する支援となるには、監査目的を共有することが不可欠となる。そのため、監査手法のスリム化を目指す一方で、キックオフミーティングや意見交換会など、被監査部署との密なコミュニケーションは維持していく必要がある。

○監査人が少ない分、公益通報等の突発的な事象が発生すると、その対応に内部監査室全体であたることとなるため、規程整備等の課題解決が停滞することとなっている。

どう改善するか

## 【3. 目標】

①2019年度アンケート結果において、監査手法に対する肯定的意見の割合が80%以上となるようにする。

②規程については、2019年度内での規程(内規等)整備を完了させる。

## 【4. 目標達成の手段】

○年間計画の下、監査人のレベルに応じたスキルアップを促進させる。実際の監査では、個々のスキルアップが図られるよう業務分担しながら、被監査部門との意見交換会等は全監査人が十分な時間を取れるようにする。

○監査人のスキルアップの進捗度に応じて、監査の「被監査部署の業務に関する改善案の助言及び提案」という役割(質)を維持させつつ、監査のスリム化を推進する。また、スリム化した分の人的資源を割り当てることにより、規程整備も進展させる。

○スキルアップの手段の1つとして、外部研修会への参加があるが、業務として、外部機関が主催する講座の受講ができるようにするなど、スキルアップのための環境整備も行っていく。

## 【5. 手段の詳細】

### ◆監査人のスキルアップ

・2019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。

・2019年7-11月

業務として外部機関主催講座を受講できる環境を整備しつつ、2020年予算申請において、受講費用に係る申請。

◆監査のスリム化 ※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。

・2019年6月-

公的研究費監査。

・2019年11月-

定期監査(法科大学院事務課)。

◆規程整備

・2019年7-10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】

【3. 目標】に掲げた2点について、現時点での達成状況は以下のとおりとなっている。

「目標①2019年度アンケート結果において、監査手法に対する肯定的な意見の割合が80%以上となるようにする。」

目標①の達成に向け、監査実施期間の短縮のため、監査のスリム化を計画した。2019年6月から開始した科研費監査(通常監査)においては、前年度の約50%となる58件に対象課題を縮減し、監査することとした。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ことができたため、監査機能(質)が維持できたと考える。通常監査のスリム化を行う一方で、2019年8月以降、被監査部門(研究助成課・研究支援室・法科大学院事務課)との監査に係る打ち合わせは、監査のポイントを明確にすることで監査効率を向上させるため、例年レベルで実施した。ただ、監査スケジュールについては、他業務との兼ね合いで、全体的に後ろに倒れることとなった。その関係もあり、2019年度アンケートは、2020年3月に実施することとなったため、成果検証は未済である。

目標②「規程については、2019年度内での規程(内規等)整備を完了させる。」

目標②については、規程(内規等)整備の完了時期を2020年6月頃に再設定することとし、2020年度に向け、2019年度内に改正ポイントの整理を進めていくこととした。

## 【7. 結果の原因分析】

### 目標①原因分析

目標①の達成要因として、監査人のスキルが大きく影響するところであるが、スキルアップの手段として計画した外部研修会の参加は、予定通りに進行し、着実にスキルアップが図られてものと分析している。それでも監査人毎のスキルには差があるが、個々のレベルに応じた役割分担ができるよう、監査人間での十分なコミュニケーションが行われている。2020年度予算では外部機関主催講座の受講費用についても予算化しており、監査人スキルアップの環境整備が進展することとなる。

一方で、2019年度は他業務との兼ね合いで、全体的に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。特に被監査部門の業務繁忙時期と監査期間が重複すると、監査に対する肯定的な意見の低下に繋がることが懸念される。2020年度に向けては、少数の監査人といった条件下で、個々の監査業務の進捗が維持できるような役割分担を講じていくこととする。

### 目標②原因分析

目標②について、2019年度においては、現行の規程に関連する案件の処理に時間を要し、それに伴い監査全体のスケジュールについても後ろ倒しとなった。そのため、規程(内規等)整備に十分な時間を掛けることができなかった。