

外部評価委員会 評価結果報告書

2021年4月

中央大学 外部評価委員会

目 次

2020 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】	
テーマ1：大学の魅力づくりについて	
テーマ2：教学マネジメントと大学の運営を支える基盤整備について	
III おわりに	12

2020 年度における評価活動の経過

<2020 年>

11 月 10 日 :

2020 年度第 1 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「Chuo Vision2025」第 2 版及び初版からの主な変更事項
- ②前期・春学期オンライン授業に関するアンケート結果
- ③競合ベンチマーク資料 他

11 月 26 日

2020 年度第 1 回委員会開催

・第四期 2 年目の活動内容について審議・承認

<2021 年>

1 月 8 日

「3 つの方針」に係る資料の送付・確認

2 月 4 日

2020 年度第 2 回委員会事前資料の送付・確認

・資料の内容

- ①新たな取り組み・今後の取り組みに係る資料
- ②広報ブランディング・募金業務・財政・大学院改革に係る資料 他

2 月 16 日

2020 年度第 2 回委員会開催

・大学評価委員会及び大学評価推進委員会との意見交換

テーマ 1 : 大学の魅力づくりについて

テーマ 2 : 教学マネジメントと大学の運営を支える基盤整備について

4 月 14 日

2020 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 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）

昨年度、新たに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」ことを第四期の基本方針と定め、初年度の評価活動を順調に開始した。「未来志向型の評価」というキーコンセプトは、第三期から継承したものであり、本委員会が実施する評価活動の特徴を端的に表すものであるが、本年度は、周知のように、新型コロナウイルスの世界的感染拡大という未曾有の災厄によって、グローバル社会全体が大規模な混乱に陥り、大学教育も当然のことながら激変し、志向すべき未来像が一気に不鮮明になった。「我が国の高等教育の将来構想」を示すために、2018年11月に公表されたばかりの中央教育審議会答申「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」も急速に陳腐化し始め、その本文中に用いられていた「予測不可能な時代の到来」という文言だけが時代を正確に先取りした予言的宣託として、私たちの心に実感とともに重くのしかかることになった。まず、想定外の事態の中でも、学長の確かなリーダーシップのもと、在学生が教育を受ける権利を守ることを最優先課題として、前例もマニュアルもないコロナ対策業務に日々誠実に向き合い続けた本学教職員の本年度の多大のご苦勞に敬意を表したい。

本委員会の評価活動も、例年とは異なる種々の制約を受けることになり、多少失速することもやむを得ないかと内心危惧していたが、三つの方針の全学的整備が予定どおり完了したという報告を受けた上で、満を持して開催したオンライン意見交換会において、混乱の中でも本学の改革が着実に進展していることを確認できて、胸を撫でおろした次第である。意見交換会においては、いよいよ後半の5年を迎える中長期事業計画「Chuo Vision 2025」をめぐる、「大学の魅力づくりについて」と「教学マネジメントと大学の運営を支える基盤整備について」という二つのテーマを設定して、予定されていた時間を超えて活発な質疑応答が行われた。本委員会委員からの多岐にわたる質問に対しても、学長の見識ある基本方針を受けて、各担当副学長から明快かつ適切な回答が過不足なく示された。まず、昨年度設置された副学長制度が順調に始動していることを高く評価しておきたい。

「大学の魅力づくりについて」というテーマから意見交換は始まり、ブランディングをめぐる多角的な議論が展開された。近年、その是非はともかく、非営利的な大学運営についても、本来はマーケティング用語であるブランディングという概念が盛んに援用されるようになり、当然のことながら、ステークホルダー（出資者、利害関係者）という言葉も議論の中に登場することが多くなった。今回の意見交換会でも、パートナーシップという言葉とともに盛んに使われたが、ここで落ち着いて考えるべき点は、非営利事業である大学のパートナー、すなわち、ステークホルダーとは誰なのかということであろう。私立大学も国税を財源とした公的支援を受ける公教育機関である以上、そのステークホルダーは、まず、国民あるいは国家であるという正論がある。その場合は、三つの方針の整備をとおして、関連法令に基づいて認証評価機関が定める基準を満たしていることを適切に公表しながら、その教育・研究成果を社会に還元していることを積極的に発信し続けることが肝要となる。他方、大学のステークホルダーは、当然のことながら、何よりも学費受納者である在学生であるという考えがさらに支配的で、本年度のコロナ禍の中、多くの大学がキャンパスの利用制限を余儀なくされたとき、学費と学費受納者の意味があらためて全国的な論議を呼んだ。在

学生本位の考えに立つと、デジタルイゼーションやダイバーシティなどを迅速に推進することによって、いかなる社会の変化の中でも、在学生の学修環境と成果を安定的に保証することが最優先課題となる。その他にも、大学が利害関係を自覚すべきステークホルダーは、在学生というよりも実際に学費を納入している在学生の保護者であるとか、在学期間の学修成果を信頼して卒業生を雇用する産業界であるとか百家争鳴である。ブランディング方策を検討するに際しては、そのターゲットをどこに絞るかが重要になるであろう。

本年度の意見交換会においては、大学院生と卒業生というステークホルダーにスポットライトが当てられた。日本の大学で在学生と言うと学部生のことを指し、大学院生のことは忘れられがちである。大学院生が見えない存在として扱われてきたことは、現代日本の高等教育論の大きな欠陥の一つであり、日本の大学の国際的評価の向上を妨げている大きな要因になっている。意見交換会においては、手厳しい意見も聞かれたが、日本の私立大学の雄である本学にこそ、大学院生を可視化して、大学院改革の先陣を切ってもらいたいという本委員会の期待の表れと理解していただければ幸いである。また、長い伝統と豊かな実績を誇る本学の最大の資源は、各界で活躍する多数の卒業生であることを最後に強調しておきたい。ステークホルダーとしての同窓生組織をさらに活性化して、財政基盤の確立にも寄与する画期的なブランディング方策を検討していただきたい。学内ブランディング方策としては、在学生と若手職員が中心に推し進める「巨大船中大号」プロジェクトという企画があることを学長自らが紹介してくださったが、大学院生と卒業生の乗客数もさらに増員して、巨大船中大号が世界の大海原に颯爽と乗り出すことを願わずにはいられない。

何もかもが異例の事態となった本年度、事務局には例年以上のご苦勞をおかけすることになったが、常に適切な支援をしてくださったので、当面の問題に過度に拘泥することなく、「未来志向型の評価」を大過なく予定どおり実施することができた。末筆ながら、本委員会一同を代表して、学事課企画課の担当者の皆様に心からお礼申し上げます。

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：

- ・大学の魅力づくりについて
- ・教学マネジメントと大学の運営を支える基盤整備について

【1. 評定結果】

評定平均：3.0

- S（4点）：0名（大学の諸活動は極めて高い水準にある）
A（3点）：6名（大学の諸活動は高い水準にある）
B（2点）：0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】

2020年度については、2019年度末から続く新型コロナウイルス感染症の猛威に対し、感染症の拡大防止と教育研究活動の安定的な推進を高度に両立させるべく、我が国におけるすべての大学は試行錯誤の一年であったといえよう。実際に多くの大学では、政府からの緊急事態宣言の発出を契機として、大学の各キャンパスの利用制限を行うなど、予測不能な事態に際して、緊急の対応に迫られることとなり、そのような状況下で学生の学びを継続するための様々な対応が求められることとなった。

しかし、新型コロナウイルス感染症がもたらしたのは、感染への恐怖や活動の制限といったマイナスの要素ばかりではない。実際にこれらの事象を契機として、大学におけるデジタル化は急速に進展し、社会全体としてのデジタル・トランスフォーメーションという大きな流れは、近い将来に訪れるはずであった大学における教育研究活動の各種制約からの開放と、それを契機とした新たな活動の展開をもたらしたといえる。そのような意味においては、大学間競争の更なる激化は避けることはできず、今後において私立大学は、この新型コロナウイルス感染症への対応において得た知見をもとに、強固な大学ガバナンスの下で、建学の精神に基づく独自性を発揮しつつ、新たな知的価値を創造していくことがより一層求められていくことになる。

このような状況を踏まえ、2020年度・第四期外部評価委員会2年目の活動においては、新型コロナウイルス感染症への対応という本年の活動実績等について議論を深めるのではなく、こうした事態をきっかけに、デジタル・トランスフォーメーションをはじめとする大きな社会の変化に呼応して、中長期事業計画の推進を軸としつつ、如何にして大学の恒常的な諸活動を強化・改善しているのかを確認すべく、2月の大学執行部（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、「大学の魅力づくりについて」及び「教学マネジメントと大学の運営を支える基盤整備について」の二つをテーマとして設定した。当日の意見交換にあたっては、事前に大学側から提供された各種資料の通読、学長によるプレゼンテーション動画「中央大学の新たな挑戦」を視聴し、本学の最新動向を踏まえた上で意見交換を行っている。

以下に、意見交換全体を通じて確認できた事項と、意見交換会で挙げられたトピックスごとに論

点を絞って概評を示すこととしたい。

<意見交換全体を通じて>

本学が2015年度に策定し、各種の取組みを続けている中長期事業計画「Chuo Vision 2025」については、2020年度末をもって計画策定から満5年を迎え、2021年度には後半の5年間を推進する「第二期」を迎えることとなる。第二期における各事業の推進にあたっては、刻一刻と変化する社会情勢と、第一期における活動の進捗状況を踏まえて「学際研究拠点の形成、大学院改革、研究所及び図書館」等の計画が追加されるなど、その内容が大きく変更・追加されている。事業計画に関しては、中長期的なもの、短期的なものに限らず、その実効性を高めるためには、時宜に照らした検証と状況に応じた軌道修正が求められるところであり、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の推進主体である総合戦略推進会議の下、到達目標の設定と指標の分析、進捗管理など指標の進捗・達成度を把握し、それら検証活動を通じて中長期事業計画後半に向けた改善が適切に行われていることは評価できる。

一方で、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」における指標・目標設定は、50項目に及ぶ指標が多岐にわたって設定されているほか、その多くが学生数や学生充足率に係る定量的な指標に留まっており、定性的な指標の設定に乏しいきらいがある。そのため、今後においては、例えば教育に係る定性的な指標を設定し、該当する目標の進捗・達成度のチェックをしていくなど、更なる観点での検証を行っていくことが望まれる。そのうえで、その検証結果を基に、順次中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の中に書き込まれている教育計画のブラッシュアップをするという、改善のサイクルを確立することが重要であると思料する。

また、中長期事業計画の推進に関連する事項として、2020年4月にはグローバル館・国際教育寮の共用開始、AI・データサイエンスセンター及びダイバーシティセンターの設置、学校法人としてのSDGs宣言の発出を行っているほか、2021年度からはアカデミック・サポートセンター、教育力研究開発機構、ELSI (Ethical, Legal and Social Issues) センターの設置を予定しており、これらの新たな挑戦の数々が、2023年に向けて本格化する二大キャンパス体制の弾みとなることが大いに期待される場所である。これまでは決して改革スピードが速いとは言えない堅実な運営という印象が強かったところ、ここ数年における動きの軽快さには目を見張るものがあり、風通しの良い組織とそれに基づく改革の推進は、本学の「教育・研究力、学生募集力、就職力、募金力他」といった大学の有する総合力の飛躍的な向上をもたらすこととなろう。

このほか、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機として各種の対応に追われることとなった経験は、各大学における適切な教学マネジメントの在り方を問う大きな機会となったといえよう。本学では、学生の学びの機会を確保するためにICTを活用した教育支援システムと情報インフラを強化し、2020年4月末より遠隔会議システム等を活用したオンライン授業を開始した。また、授業をオンライン方式へ全面的に切り替えるとともに、学生の情報環境整備支援のための奨学支援金として、学生1人当たり5万円（総額13億円）の給付を行った。これらの迅速な対応は、学生に寄り添ったものとして評価できる。さらに、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の第二期の計画においても、デジタル・トランスフォーメーションを踏まえた対応として新たに「教育力研究開発機構」を設置することについて追加されており、コロナ禍における経験を一過性のものとせず、これを契機として本学における教育力の底力を上げるための試みが盛り込まれているなど、時代に即した活動を着実に推進している。教育に係る3つの方針（アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシー）を始めとした各種方針を継続的に点検しながら、引き続

き、新たな時代に即した適切な教学マネジメントに努められたい。

＜大学院改革について＞

大学院改革については、昨年度の外部評価委員会においても、研究力の底上げには「大学院の活性化」が非常に重要であり、複数の研究科で共通の枠組みを設定することや、研究科等連携課程等の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んでいただきたい点、また、学部横断型のFLP（ファカルティ・リンケージプログラム）で培った考えを応用する等積極的な大学院改革に努めていただきたい点を指摘したところであり、本学を更に発展させていくためには、大学院研究科における教育研究活動の充実・強化は必須の課題と言える。

中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の第二期の計画においては、大学院における教育研究活動を強化することが明確に記載されており、学長のリーダーシップによる大学院改革が本格的に始動している。2021年1月には「大学院改革と大学の研究機能強化」を目的とした「大学院改革構想検討委員会」を新たに設置し、定員充足率や進学率を向上させることも含めた、全学の意識改革と具体的な検討が進められているところである。この委員会の任務は「①定員の適正化に関する事項（研究科の創設、改編を含む）、②強化すべき機能とその方法に関する事項、③研究科と学部、その他の機関との教育・研究等における連携・協力に関する事項、④研究科に在籍する学生の授業料等に関する事項、⑤研究科の校地、校舎および施設・設備の在り方に関する事項」について検討することとなっており、網羅的に深く議論が進むことが期待される。

特に、学位ごとに研究科を再構築するという構想については、文理融合だけでなく文系研究科の融合も含めて新たな学術研究を開拓し、社会に大学院の魅力を訴求するということである。各研究科の垣根を低くし、大学院研究科間の融合を目指すことは、研究科の魅力向上のための鍵となるのみならず、新たな研究を創発するための刺激となることが期待できるため、積極的かつ効果的な融合を進められたい。また、研究科間のインターナルな情報共有や連携は、研究成果の社会実装や社会貢献の芽を育むきっかけともなるであろう。

収容定員の充足率については、特に文系研究科全体で3割と、競合他大学に比して低くなっており、特に大学院への内部進学者が減少傾向にある。これについては、大学院卒業後の明確で具体的な道筋を提示できていないことが、就職や他の大学院へ進学を選択する最大の要因になっているものと思料する。定員充足にあたっては、受験生を増やすという考え方のみで囚われて広報媒体の多様性にのみ気を配るのではなく、「国際通用性のある人材になるためには大学院は必要なキャリアである」、「大学院進学は人生設計においてプラスに作用する」というように、対象となる学生が「大学院に進学したい」と思うメッセージを積極的に打ち出していくことが重要である。これを実現するには、個々の教員の属人的な努力に頼るのではなく、組織的な対応策の策定が必要であり、早急な計画・実行が望まれる。ただし、他の大学院へ進学する学部卒業生が少なからず存在することは、学部教育の成果が充実しており、学習意欲を向上させる知的刺激となっていることの表れでもあることから、否定的にとらえるだけではなく、学生調査の一環として、他大学院進学状況の実態を客観的に分析してみる必要があるであろう。

また、大学院の充実のためには、中央大学の学部生・卒業生・留学生に働きかけるのは当然であるが、他大学の学部生や卒業生にも本学大学院の魅力をアピールしていくべきではないかと思われる。大学院生の成長は、大学院生同士が切磋琢磨することで達成されるところが大きいため、定員充足の数値という観点にのみ気を取られることなく、ジェンダーバランスなどに特に配慮したダイバーシティ方策を推進して、大学院生同士の分野横断型交流を促すという観点も重要であることを

付言しておきたい。

さらに、キャンパス自体のグローバル化や、グローバル人材育成の強化のためにも、文系・理系を問わず、大学院において英語で学修するコースの開設が必要であろう。大学や専攻分野によって差はあるが、日本国内の大学院では、過半数が留学生となっている研究科も相当数存在する。国際系の大学院に入学する留学生は「日本語・日本についての情報」を身に付けたいと考えているため、日本語での授業を望むことが多いが、米国など欧米諸国への留学がかなわなかった留学生については、むしろ英語での授業を望んでいる。そのため、英語でコースワーク要件を満たせるコースの存在は、海外の留学生から大変魅力的に映ることが予想される。海外の大学院を経験し、学位を取得した若い教員が増えてきていることに鑑みれば、分野によっては、英語で修了できるコースの開設が定員充足を実現する最も適切な選択肢となる可能性があるだろう。

<ブランド展開について>

中長期事業計画「Chuo Vision 2025」の第二期の計画では、「ブランド力」に広報発信の要素を追加し、「広報・ブランド力」を高めるための施策が盛り込まれている。これは、インターナル（学内）ブランディングの強化を中心に据え、「教職員の意識改革、問題意識の共有化、モチベーション向上、トップと構成員の信頼関係の構築」などを行うことによって、学内コミュニケーションの活性化を促進するものである。このように、最終的に学外のステークホルダーに向けて「軸のある広報」を展開するためには、まずはインターナルコミュニケーションで基盤を整えるといった、学内外へのコミュニケーションについて対象を分けたいうえで、それぞれ具体的な検討を行っている点は評価できる。そして、これらは特定の観点だけに偏らない大学全体の広報、まさに「All Chuo」を具現化するための道のりともいえよう。事前に配信された映像資料にあった国際教育寮のプロモーションビデオも一例であるが、大学の魅力発信など、ブランディングの一番の担い手は学生であるともいえることから、是非とも学生をブランド力の向上に際して積極的に関与させていくべきであり、大学院生を含めた学生の活動の見える化を進めることが肝要である。

特にブランディングは、学内（教職員、学生、保護者・関係者）の評価が高い場合、自然と外に伝わっていく。また、SNSの時代にあつては、大きな問題が発生すると瞬く間に社会的評価は下がることになる。したがって、まずは足下に目を向ける「ブランディング管理」が重要である。学内・学外広報に係わらず、まずは「中央大学の建学の精神や強みは何か」という点、つまりどのような大学であると自己認識しており、その上で、「社会にはどのような大学であると評価されたいのか」というブランド・アイデンティティを明確に定め、それを効果的に広報するとともに、それを教育にも反映していくことが肝要である。そのためには、学部毎にアピールポイントを絞り込んだ戦略を法人がとりまとめ、より単純明快に広報していくことも必要であろう。例を挙げるのであれば、文理融合の試みとして学部にどのような具体的な取組みがあるか、挑戦できる資格試験はいかなるものがあり、それらと学部や大学院の教育がどのように関連しているか等である。

そして、このインターナルブランディングの先には、様々なステークホルダーが存在している。特に、より多くの卒業生へ、いかに大学の最新をタイムリーに伝えるかについては引き続きその方法の改善が望まれる。現行は、主に同窓会組織である学会会の協力を得て卒業生へのアプローチを行っているが、今後は、大学からダイレクトに卒業生に情報を届ける方法も視野に入れて継続的に検討するとのことであった。本学の卒業生数の累計は58万人を超える。大きな財産である卒業生に、長きに渡って母校を愛し、引き続き支援してもらうために、卒業生ニーズを把握してその検討を進められたい。

＜募金事業について＞

募金事業については、同窓会組織である学会と連携して強化を進めている点は評価できるが、目標額に対する進捗は決して芳しい状況にあるとはいえない。中長期事業計画「Chuo Vision 2025」において進行中である、二大キャンパス体制やキャンパス整備等の諸施策の推進に伴う財政基盤の安定が今後の大きな課題であり、今後における外的要因として、将来的な各種補助金の縮小や、受験人口減少からの収入減から財政悪化が予測される中では、外部資金獲得のひとつである寄付金収入の拡大策が重要となってくる。

本学の教育活動収支での寄付金額は、同規模他大学とのベンチマークにおいて 11/11 位と低位が続いており、更に寄付額の増加傾向も他大学と比べて弱いと言わざるを得ない状況である。また、「東洋経済の本当に強い大学 2018 版」によれば、2016 年度の私大 157 校の寄付金額において、本学は 79 位 2.79 億円となっており、大学の歴史、規模、卒業生数、就職実績及び卒業生組織等から見ても不本意な順位である。Chuo Vision 2025 募金やコロナ禍での寄付金額増加策など、直近の成功体験を活かし、なお一層の諸施策の実施を進められたい。

今後における大学の財政基盤の安定化に資する寄付金の重要性について、担当常任理事を中心とした法人教学執行部はもとより、役職、部署を問わず組織の全員が共通認識を持ち、全員が寄付金獲得に行動できる土壌づくりのための改善計画策定と実行が早急に必要である。

また、クラウドファンディングや返礼品付き寄付制度等の新たな寄付金スキームで実績を上げている他大学の先行事例も参考にしながら、大学主導で今後の新たな寄付金拡大策の推進を期待する。

＜中長期事業計画「Chuo Vision 2025」を支える財務基盤＞

昨年度に本委員会が取り纏めた報告書において、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 大学で比較したところ、最下位になることが予想されるため、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提示する必要がある点を「改善が必要な点」として指摘した。本年度の意見交換会においてもその点を指摘したところであるが、「『内部留保を教育・研究活動の活性化のために積極的に還元することが最大の資産運用である』という方針で中長期事業計画を組み立てており、財務シミュレーションでは毎年 20 億円超の特定資産への積み立てを実施して特定資産の回復を図っている段階である」との回答を得た。この点については、資産を徒に蓄積するだけではなく、学生のために活かして使いながら資産積み立てを計画的に回復させるとのことであると理解しており、高く評価できる。

また、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」における指標・目標設定において、経営・財政に係る 7 つの指標が設定されているが、貸借対照表に関する指標は前受金保有率のみに留まっており、この財務比率の数値比較は、経営が困難な法人以外の通常法人にとっては意味を持たないものである。そのため、学校法人中央大学の現在における最大の財政課題である運用資産や外部負債に関する数値指標を設定し、該当する目標の進捗・達成度のチェックをしていくことが望まれる。そして、その結果を基に、順次、中長期事業計画「Chuo Vision 2025」における経営財政計画のブラッシュアップをすることが重要と思料する。

なお、昨年度の評価結果において、資産運用、事業会社の設置、寄付金収入の増加などを挙げ、多様な財政基盤に係る具体的な方策の検討を促したところであるが、多様な財政基盤の検討については、未だ具体的な方策が見えないため、大胆な改革も視野に入れながら今後も引き続き検討され

たい。特定資産の運用については、リスク回避の観点からは重要であるが、1.5%～2%でも安定的に運用益を確保することで、教育・研究のための事業が一層充実すると考える。現行、第3号基本金引当特定資産の運用利回りは1.25%（2019年度実績）となっており、引き続き安定的な運用を継続されたい。加えて、補助金の獲得についても、私立大学における財政基盤の安定化に重要な要素となることから、学内の様々な部署で有機的な連携を行い、戦略的にこれを獲得していくことが望まれる。

以上、大学評価委員会を中心とする執行部メンバーとの意見交換に基づき、中央大学の発展に資するための提言を述べた。

昨年は、26年ぶりの新学部設置もあり、ついに眠れる巨象が動き出したという印象であった。本年度はグローバル館・国際教育寮といったハード面の整備や、AI・データサイエンスセンターという時代に要請される新たな分野での挑戦を重ねていること、新型コロナウイルス感染症対策に迫られる中でも2021年度に向けて、学部共通棟の共用開始といったハード面の充実に加え、アカデミック・サポートセンター、教育力研究開発機構、ELSIセンターなど、「中大らしい」取組みを進めていることが特に印象深かった。今後も社会情勢を踏まえながら、「大学がその教育目的を達成するために行う」教学マネジメントを学長のリーダーシップの下で適切に推進し、伝統と実績を基盤としながらも新しい「中大らしさ」に磨きをかけて欲しい。

繰り返しになるが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、我々は今まで想定し得なかった状況に置かれており、我が国の高等教育界全体は困難な状況にありながらも、それぞれの大学が創意工夫により、この状況を乗り切ろうと懸命に努力をしている。コロナ禍では対面授業に制約があった一方で、時間と場所を制約しない新しい形の学びの可能性が見出された。今後は地理的な制約のない様々な連携に基づく新たな展開も可能となるなど、これまでの経験の蓄積によって、また新たな価値が創出され、今まで則ってきたものが新たに定義されることもあろう。これらの新しい波を、インターナルコミュニケーションの活性化をもって、「All Chuo」で乗り越える力に変換していくことを強く期待する。そして、この機会を有意義に活用し更なる発展を目指すにあたっては、自大学の学生や教職員を守り、いかに教育研究活動を継続させるかという限定的な観点到に囚われることなく、建学の精神に立ち返って「130年を越える伝統と実績を持つ中央大学の責任は何か」を常に考えていただきたい。

【3. 各委員の所見】

以下、各委員の所見として、概評に示した項目以外の点において＜評価できる点＞と＜改善が求められる点＞に分けて付記する。

＜評価できる点＞

- AI・データサイエンスセンターを設置し、この分野における教育を全学プログラムとして整備している点は、Society5.0に対応する有為な人材を輩出するという社会からの要請に的確に応えるという観点からも評価できる。
- ダイバーシティセンターを設置し、ダイバーシティ宣言の実現を目指している点や、過去に本委員会から指摘した事項である、持続可能な開発目標（SDGs）への取組みについて、学校法人として「SDGs宣言」を発出するに留まらず、これに加えて学長声明も発出している点、その

可視化を進めている点は評価できる。

- キャンパス内留学が可能な国際教育寮が完成し、都心移転の進捗だけでなく、多摩キャンパスのグローバル化も進められている点は評価できる。
- 法学部を茗荷谷の新キャンパスに移すことで、多摩キャンパスと都心キャンパスの二大拠点化という中央大学の新しいキャンパス構想を 2023 年に向けて着実に進めている点は評価できる。
- 文部科学省・私立大学研究ブランディング事業に 2 件の取組みが採択されており、事業終了後においても大学内の予算で取組みを進めているなど、大学として事業の継続性の担保を行っている点は評価できる。
- 中長期事業計画「Chuo Vision 2025」を推進する一方、毎年度 20 億円を特定資産として積むとともに、修繕費予算を近年の平均予算額 13 億円のところ 20 億円確保し、未執行分はこれも特定資産に繰り入れることにより、特定資産の回復を行っている点は評価できる。
- 中長期事業計画「Chuo Vision 2025」における経営財政計画に「財務構造の強化に向けた目標値」として、人件費率 50%及び事業活動収支差額比率 10%と具体的な数値を設定していることは、高く評価できる。

<改善が求められる点>

- 中央大学の魅力について、「今何が魅力なのか」が明確となっていない。また、「これから何を魅力としたいのか（あるべき姿像）」が曖昧であるように思われるため、その明確化が強く望まれる。
- 募金事業が同規模他大学とのベンチマークにおいて遅滞している点を全学の構成者が自覚を持ち、大学と同窓会組織（学会）と連携強化すべき点と役割の棲み分けを明らかにし、全学的に数値達成の検証と改善が望まれる。
- 同窓会組織である学会の強化について、検討を進めるべきである。学会の強化については、組織そのものを大きくするのではなく、例えば、各学部、学科、研究科単位での同窓会組織を充実させるなどの方策も考えられたい。加えて、海外における同窓会組織との具体的な連携についても検討する必要がある。
- 少子化が進む中で、特に「リケジョ」と呼ばれる理系女子学生の進学率は向上している。女子学生が大学院まで進学したい気持ちになるためには、学内で活躍する女性教員の姿を見せることが重要であり、その人数を増やすことを目的とした女性研究者支援は重要である。女子学生の大学院への進学を確保するためにも、理工学部専任教員における女性比率の改善が望まれる。

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”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”を評価することを基本方針とした。題して「未来志向型の評価」である。

この方針を掲げ、外部評価委員会は第四期の2年目として、テーマ1「大学の魅力づくりについて」、テーマ2「教学マネジメントと大学の運営を支える基盤整備について」の2本のテーマに絞り、大学評価委員会との意見交換会を実施した。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。そこでの意見交換の結果は報告書本文に書かれているので、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」第2版に記載された中央大学中長期事業計画第2期についてコメントをさせていただく。

なお、昨年度に実施した3つの分科会に分かれての中央大学教職員との意見交換は、コロナ禍の中、実施できなかったことを申し添えておく。

I. 本学の Mission と Vision —10年後（2025年）のあるべき姿をめざして—

建学の精神から導かれた「グローバルな視野と実地応用の力を備え、人類の福祉に貢献する人材の育成」を本学の Mission（使命）にとらえ、これを果たすために Vision として、①社会の期待に応え、人類の福祉に貢献する人材を育成するための総合的な実学教育の拠点形成、②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拠点形成、③特色ある教育研究に立脚した社会連携とヒューマンネットワーク拠点の形成、④人類の未来を拓き、常に新たな社会的価値を創出する総合キャンパスの構築、⑤本学の継続的な事業活動を支える揺るぎない経営基盤の確立という5本柱を掲げている。これらの目標が5年後に全て実現できれば、日本の高等教育界を代表する素晴らしい大学となり、様々なステークホルダーからも高い評価を得るであろう。

ここで、改めて5本柱を俯瞰すれば、最重点目標は、人材育成のための実学教育の拠点形成であろう。そして、その目標達成に必須なものは事業活動を支える経営基盤の確立であるといえる。言い換えれば、中央大学中長期事業計画第2期を達成するには、教員が職員と協働して実学教育の拠点作りに励み、それを支えるために役員と職員が協働して経営基盤の確立をめざすということであろうか。なお、後の3本柱の目標達成も重要であることは論を待たない。

2021年度から5年間を本学の正念場と捉え、役員、教員、職員が同じ方向を向き、ベクトルを合わせ、協働して目標達成をしていただきたい。

II. 重点事業計画

本学の Mission と Vision を実現する為の戦略ドメインとして、①教育研究組織の改編・創設、②キャンパス整備、③グローバル戦略、④学際的な研究拠点の形成、⑤入試政策、⑥スポーツ振興、⑦総合学園の7つを掲げている。ここでの最重要課題は、教育研究組織の改編・創設に書き込まれている学部の再編・新設であり、それに伴うキャンパス整備であろう。これらは、教育研

究力向上のためには必要な事業と推察できる。特に、都心キャンパスの再整備は、学生募集戦略から財務改善への道筋を立てた上で実施することが必要である。

キャンパス整備は中長期事業計画の枠をはるかに超える長期計画の範疇に入ることであるので、大胆且つ慎重に計画策定・見直しを毎年度行っていただきたい。

Ⅲ. 基本計画

ここでは、基本計画として、①教育力、②研究力、③社会貢献力という大学教育の3本柱を戦略ドメインとして書き込んでいる。特に大学院教育の現状と課題を挙げ、その中で収容定員充足率の改善に向けた取り組みを掲げているが、これは担当教員全員が改善策を理解し、実行することが実現の鍵となろう。そのためにFD活動の現状や具体的な改善策の周知・浸透を併せて行うことが必要である。

基本計画の最後に、④広報・ブランド力の項目を設定しているが、ブランディングと広報を混同していると感じられる箇所が見受けられた。まずは、中高も含めた本法人のブランディング戦略を立てて、そこから広報、学生募集、寄付金獲得の各々の戦略を導き出すようにされたい。

Ⅳ. 経営財政計画

ここでは、①経営・運営政策として「Chuo Vision 2025」の進捗管理や人事政策の見直しについて、②財務政策として人件費比率の目標値設定等の収支改善策が計画されていることは高く評価できる。しかし、本文にあるように、特定資産等内部留保の回復シミュレーションの着地点が見えないことは教職員に不安感を与える要素となるので、早急に貸借対照表の数値改善目標の策定をされたい。

Ⅴ. 指標・目標設定及びⅥ. ロードマップ

指標による目標達成度管理と工程表によるアクション管理を行わなければ、どんな素晴らしい事業計画も“絵に描いた餅”となってしまう。ここでは、50項目の指標と5年間のロードマップにより「Chuo Vision 2025」の進捗が管理されており、高く評価できる。来年度以降は、達成度を数値化し大学内外に公表することが望まれる。

「Chuo Vision 2025」第2版について若干のコメントをさせていただいたが、全体的には大変素晴らしい中長期事業計画との感想を抱いた。完成版を公表すれば、様々なステークホルダーから高い評価を得るものと思われるが、単にこれをWebサイトに掲載しただけでは評価は得られないことにも留意する必要がある。引き続きその実現に取り組みながら、多様なステークホルダーからの意見・感想に耳を傾け、事業計画そのものを継続的にブラッシュアップしていくことで、表紙に書かれているように「世界に存在感のある大学を目指」すことが、或いは実現することが出来るものと信じている。今後における役員・教員・職員の一層の奮闘に期待したい。