

大学経営政策研究

第7号（2017年3月発行）：121-137

# 学部新設に見る大学改革のマネジメント事例の研究

－同志社大学と立命館大学を事例に－

塩 田 邦 成



# 学部新設に見る大学改革のマネジメント事例の研究

－同志社大学と立命館大学を事例に－

塩田 邦成\*

## Study on the Management of University Reform when Establishing a New Faculty:

Doshisha University and Ritsumeikan University

Kuninari SHIOTA

The relationship between university governance and university reform is an important research topic in Japan. The Japanese government recognizes that university reform has not progressed sufficiently and is often one of the reasons for friction between university faculty and university administration. However, in the United States, university administrators make an effort to establish a good relationship with faculty staff and make an effort to help the management work effectively.

In this research, I empirically verify what kind of management was implemented in successful university reform. I examine case studies from two large private universities. The results show that the governance system depends on the individual circumstances of each university. Also, university administrators can work to motivate the faculty and integrate the direction of reform. Policy adjustments can be devised to support this.

### はじめに

大学改革をめぐって、近年、社会的圧力が強まっている。政府は大学設置基準大綱化以降、大学の自主的・自律的な改革を促すことを基本に、さまざまな規制緩和を行い、改革の呼び水としての競争的資金の配布を行ってきたのであるが、その後、2000年代後半から一転して大学への統制を強める政策に転じている。この政策変更には3つの文脈がある。

第一は、高等教育が多様化してきた中で、大学の質保証が憂慮される事態も見られるようになったからである。設置認可における届出制の「悪用」とも言える例もあり、大学設置・学校法人審議会は、大学がその自主性・自律性を自ら損ないかねない事例が見られるとし、大学関係者の自覚と自省を求め、審査基準、審査方針の見直しや厳正な審査の必要に言及している。

---

\* 東京大学大学院教育学研究科 博士課程

第二は大学の国際化の必要である。国際的質保証の観点から、単位の実質化、シラバスや科目ナンバリングの実施などが、さらに留学生の受け入れ、英語コースの設置などが求められるようになってきた。各大学の競争的資金の申請にあたって、国際的な動向への対応を必須の前提として求めることによって統制を強化している。

第三は、主に経済界からの大学教育への要望がある。かねてより経済界は、社会の変化に対する大学改革のスピードが十分でないとし、大学ガバナンスがその原因としてきた。中教審はガバナンス改革に関する審議まとめ、「大学ガバナンス改革の推進について」（2014年3月）を発表し、学校教育法が改正された。

こうした政策動向は、大学設置基準の大綱化以降、大学の自主的・自律的改革を求めてきたものの、その後の改革状況への不満足から、再び政府による統制に向かったものと言えよう。しかし、大学の自主的・自律的な取り組みは実際には多くみられるのである。本研究では、大学改革に資する大学運営とはどのようなものか、事例を示しながら課題を提示しようとするものである。

## 第1章 問題意識と研究方法

### 1. 先行研究の検討

大学改革の自主的な取り組みとは、大学組織自身が改革を行う主体になる、と言うことであるが、大学組織の態様はさまざまであり、また大学組織の構成は複雑である。

前者について、大学組織の特性として江原（2005）は、マクネイの同僚性、官僚性、法人性、企業性という多様な枠組みでの把握を紹介している。またバーンバウム（1992、2003）は、同僚型、官僚型、政治型、無秩序型という類型で大学組織を分類している。両者は大学組織に共通する特徴として、高度に自立した教員・教員団の存在と活動をあげている。

教員・教員団の活動について、天野（2013）は明治期の教授会成立過程、教授会に関する法令上の定義等を歴史的に考察し、大学運営の実態は慣習、慣例の集合であり、大学個々の目的や事情の相違、構成員のあり方などによって、多様な大学運営があるとし、教員・教員団の活動内容を法令等で制限することは困難であると指摘している。

さらに、大学組織構成の複雑さに着目した研究も多く見られ、大学組織の構成員を経営者、大学執行部、教員・教員団ととらえ、大学運営におけるそれぞれの役割を明らかにしようとする試みがある。最近ではアメリカのshared governanceと言われる大学運営形態を取り上げて構成員ごとの特徴を説明し、日本と比較する研究も多くみられる。

Shared governanceでは大学を運営する主体を経営者（理事会）、大学執行部（学長、副学長等）、教員・教員団（評議会、教授会等）とし、各主体が管理運営の一部をshareすることによって大学が運営される形態ととらえるが、その定義や実際の運用は多様である。

福留（2012）は、shared governanceを「執行部と評議会が並立する形で教員のガバナンス参加を保証するとともに、相互に対するチェック&バランスを機能」としてとらえる。また、主体の権限の根拠に着目して、法的権限（legal authority）と専門的権限（professional authority）という二つのシステムのバランスを保つ構造やプロセスという定義（バーンバウム、2003）も見られる。

江原（2005）は、教員の意味決定への参加形態から、「分離管理」「権限共有」「共同参加」という複数の概念を上げ、社会状況、大学の課題に応じてこれら三つのありようが現れる、としている。

経営者、大学執行部、教員・教員団の関係はこのように多様にとらえられが、福留（2013）は、カリフォルニア大学システムの1920年のガバナンス改革による教員・教授団の権限を上げてきている。この研究によれば、教員・教員団は経営者、大学執行部への助言機能はあるものの、決定権限を有しておらず、大学執行部が決定権限を有することになっている。

教員・教員団の意向は諮問として扱い、最終的には大学執行部が意思決定を下す、とのガバナンス構造は、今回の学校教育法改正で方向付けられた大学執行部と教員・教員団の関係を想起させ、改正学校教育法とshared governanceにおける大学執行部と教員・教員団の関係は、一見形式的には近いものとなったと言えよう。

しかし大学運営において、決定者である大学執行部が教員・教員団にどのように対処するか、また教員・教員団と大学執行部が相互にどの程度信頼するかが日米では異なっている。アメリカにおける、教員・教員団を信頼し活力を引き出すマネジメント事例の研究も見られる。Keller（1983）はプリンストン大学、ノースウェスタン大学、テンプル大学、オハイオ大学などが正規の意思決定手続きの脇に、大学執行部、教員・教員団の両者をつなぐインフォーマルな組織、Joint Big Decisions Committeeを設置したり、オープンな意見交換を実施している例を紹介している。日本においても両角（2012）は調整会議や企画会議などの名称の会議体を置いて学内調整を行う事例、夏目（2012）は副学長等執行部の一部が部局間調整を行う事例など、政策調整機能の存在に着目している。

こうしてみると、日米における大学ガバナンスの相違は、大学執行部と教員・教授団の関係を相互信頼を前提に円滑化する取り組み、言葉を換えれば大学執行部による大学マネジメントの経験や手法の蓄積の差にあると言えよう。

それはバーンバウム（2003）がアメリカのshared governanceについて以下のように指摘していることから読み取れる。

「アメリカの大学長は、迅速な決定ができるからではなく、キャンパス文化はもとより、物事が実現する政治的、構造的プロセスに精通しているからこそ、リーダーシップを発揮しているのである」（p.30）、「管理運営者や教授団が相互に容認可能な決定を行う。」（p.31）、「大学運営のあらゆるレベルで行われる決定に、教授団が関与していると思われる機関は、順調に機能している。」（p.31）、「教授団も参加する合意手続きを踏めば、個人や学科の自律性への制約もたいてい受け入れられるものである。」（p.31）。

これらのバーンバウムの指摘は、学長、大学執行部が同僚性の強い大学組織の特徴、教員・教員団の教育・研究に果たす専門家としての役割をふまえて、部門間、教員間の政策調整を含む十分なマネジメントによって大学が運営される必要性を指摘したものと理解できる。この場合の政策調整とは、大学執行部が教員・教員団のさまざまな意見を一つの方向にまとめ上げていく機能を指し、「学内政治」の調整機能に止まる概念ではない。

日本の大学改革研究において大学執行部と教員・教員団の間の政策調整が実際はどのように行わ

れているか、この点に関する事例研究はまだまだ十分とは言えない。篠田（2010、2014）の成果は多くの大学を対象とした事例研究であるが、主に小規模大学を対象としており、経営者の取り組みに焦点を置いたものが多い。

大学執行部の教員・教員団に対する政策調整－マネジメントに関する研究は、特に大手の私立大学においてはほとんど行われていない。本研究では、大手私立大学において、大学執行部が大学改革においてどのようなマネジメントを行なったか、事例研究を行うものである。

## 2. 研究方法

本研究では大規模私立大学の大学改革、特に学部新設の意思決定において、大学執行部が大学教員・教員団をどのようにマネジメントしたか、政策調整機能に着目しながら事例研究を行う。

大規模私立大学に着目する理由は、大規模大学はたくさんの部門、大学構成員を有していることから、意思形成、意思決定の困難さがあり、さまざまな政策調整が行われているとの認識による。私立大学を対象とした理由は、大学運営の大枠が法令で定められている国立大学法人と異なり、多様な大学運営方法が採られていると見られるからである。

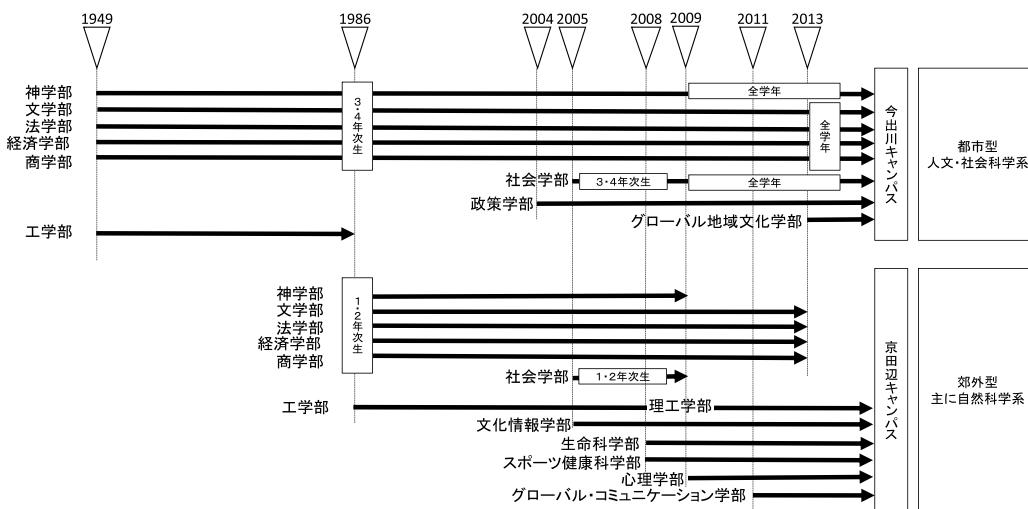
さらに大学改革の代表的事例として学部新設に着目するが、その理由は、学部新設は大学の諸機能のほぼ全てに影響を及ぼし、大学改革の諸要素が集約的に現れる改革であるからである。例えば教学面においては、最新の教育研究動向への対応、教育課程・教育内容・教育方法の検討、教員組織・教員体制の編成、入学者選抜方法、進路就職の想定といった総合的な組み立てが必要である。経営面では志願者確保、学費・収入政策、施設・設備整備と関わり、場合によってはキャンパス移転等、将来計画と関わる場合もある。つまり学部の新設は、大学の諸機能のほぼ全体に影響をおよぼす大きさ、位置づけを有し、私立大学にとってはその成否が経営上の問題に直結しかねない性格を持つのである。それゆえに、政策選択における判断、学内の合意形成、政策執行の各局面において、政策調整機能が発揮されなければならない。このような観点から、本研究では学部新設が、とりわけ私立大学においては大学改革と大学運営の集約的な取り組みであることに着目する。

大規模私立大学の事例として、同志社大学と立命館大学の事例を取り上げた。両大学はともに京都を拠点に戦前設立され、戦後いち早く新制大学として出発した歴史をもつとともに、学部・研究科構成、規模（学生数、教員数）、キャンパス構成の現況はきわめて似通っている。現況がほぼ同一に見える中で、後述のように、改革時期、方法は大きく異なっている。この違いはなぜ現れたのだろうか。両大学の改革プロセス比較を通じて、大学執行部の教員・教員団マネジメントにおける政策調整の多様性が確認できるだろうと考えている。またこの2大学の現況について、ジャーナリスト的な比較記事はあるが、大学改革過程を比較した学術研究はなく、両者の比較検討は意味あるものと考ええる。

本研究にあたって、両大学に関する公刊・公開されている資料を検討するとともに、両大学関係者へのインタビューを行った。

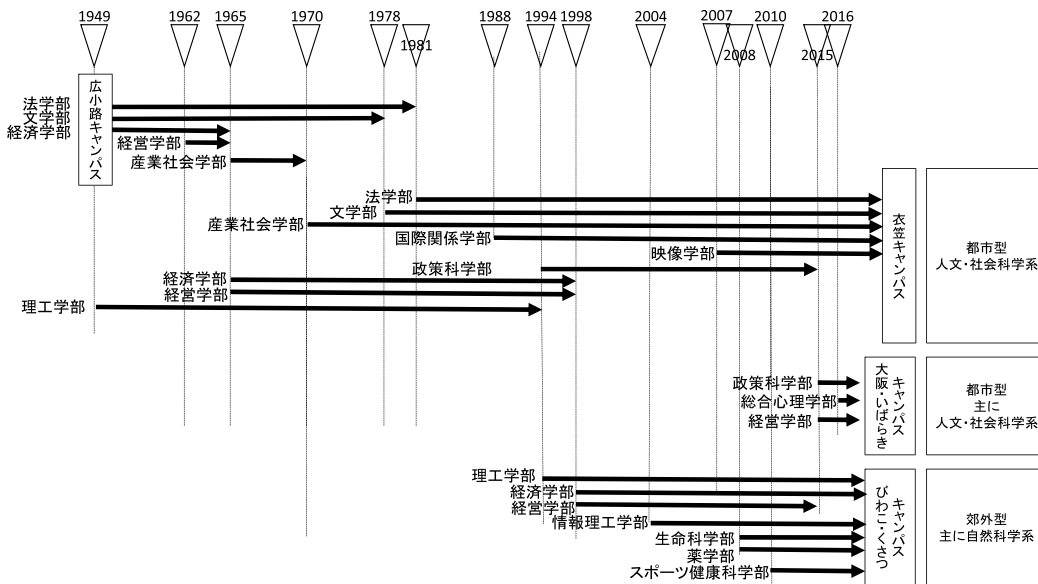
### 3. 両大学の現況

両大学の学部構成、キャンパスの状況を経年でまとめたものが下記（図表1、2）である。



<図表1> 同志社大学の年次別学部設置・キャンパス整備状況

(同志社大学ホームページから筆者が作成)



<図表2> 立命館大学の年次別学部設置・キャンパス整備状況

(立命館大学ホームページから筆者が作成)

両大学とも、ほぼ同様の学問領域をカバーし、キャンパス構成も人文・社会科学系をまとめた都市型キャンパス、自然科学系・実験系をまとめた郊外型キャンパスと同一である。また多くの学部新設が設置認可条件緩和後の2000年代に行われたことも同じであり、この時期に同志社大学は全14学部中8学部、立命館大学が全14学部中6学部を設置している。

異なる点は、立命館大学が大学のマス化が進んだ1960年代に経営学部、産業社会学部の2学部を、18歳人口急増・急減期の1988年、1994年に国際関係学部と政策科学部の2学部を設置しているが、同志社大学は新制大学発足以降56年間、新設学部がなかったことである。ほぼ同じ現況に到達しながらも、こうした相違が生じていることについて、大学執行部の教員・教員団マネジメントの視点から、以下、両大学の事例を見る中で詳細を検討する。

## 第2章 同志社大学における学部新設

同志社大学における学部新設は、大学ガバナンスのあり方、執行部による改革マネジメントの具体的な姿と関連づけると3つのフェイズがあったと考えられ、以下フェイズごとに学部設置の詳細を検討する。

### 1. 第一フェイズ（1994年から2005年）

2000年代に入り、同志社大学は志願者数が学部・大学院合計で約4万人（1996年度）から3万2千人（2000年度）に減少した（各年度の「学校法人同志社事業報告書」）。さらに2004年度に終期を迎える臨時定員について、半数を解消する期限に対応する必要もあったことから、徐々に学内で危機感が共有され始めていたと見える。2003年度、大学設置審査が柔軟化されるに至ったこともあり、2004年に政策学部、2005年に社会学部と文化情報学部を設置する。

#### (1) 3学部設置の内容

政策学部および社会学部は既存学部の改組、学則定員の振り替えによって設置している。政策学部は経済学部、商学部から各150人、法学部から100名を振り替える一方、教員構成においては、新学部の専任教員21名のほとんどが新規任用で確保され、既存学部からの移籍者は1名のみであった。既存学部の教員組織への影響は最小限にとどめられたため、学内、とりわけ関係学部の合意も得やすかったと思われる。

社会学部の設置は文学部社会学科の改組によるものであり、学生定員（入学定員390名）はそのほとんど全てが、文学部からの分離によるものである（2006年度「自己点検・評価報告書」、pp.1-6）。

「同志社大学文化情報学部設置の趣旨及び特に設置を必要とする理由を記載した書類」によると、文化情報学部は理数系科目のウエイトが高い教学内容である。新設に先行して工学部は2004年、定員組み替えで学科再編が行われている。工学部はその後2008年には理工学部へと再編拡充、名称変更を行っている。文化情報学部は一連の工学部改革の一環であり、既存組織の再編含みの学部設置であった。



## (2) 第一フェイズのガバナンスとマネジメント

新設3学部は基本的に既存学部の再編という方法によって行われている。政策学部設置・学生定員移管は、大規模学部であった法学部、経済学部、商学部にとっては、教員を減員することなく学生数を減らし、教員一人当たりの学生数（ST比）を改善することにつながるものである。大規模学部の学部長が反対しないような設置構想として提案されたことが、学内合意形成への大きな要因となった。

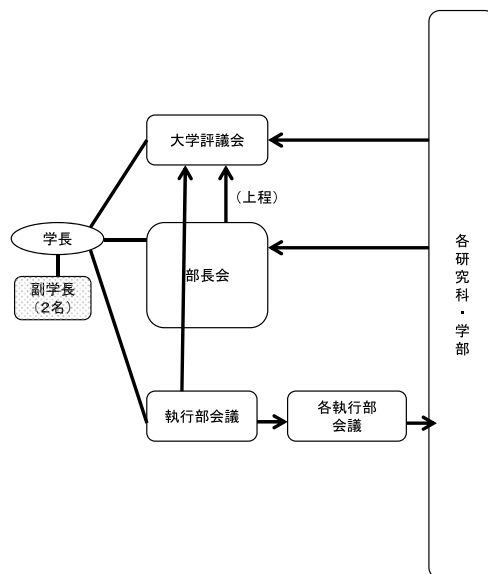
政策学部設置の主要なアクターは、大学執行部の教務部長（後に副学長）と各学部長である。教務部長が新学部設置による新しい教学の実施という課題を、各学部長のST比改善という関心事項をふまえながら政策調整機能を発揮し、政策学部新設へと結実させていった。他方で教務部長は財務部門と協議して教員100名増員計画を策定し、新学部の教員体制整備の条件を確保している。

社会学部設置は教務部長が文学部長の改革意欲を受けて全学方針化し、教員100名増員計画とマッチングして実現したものである。

文化情報学部は工学部再編ぶくみで設置されたが、京田辺校地の有効活用の必要、一般教育担当の自然科学系教員の教員所属組織の検討の必要という全学事情と、工学部長が新しい分野への展開への意欲を持っていたことが結合して構想されたものである（インタビューから）。

全学的に見れば、この時期の各学部長の改革への立場は依然、斑模様である。文学部、工学部両学部長の学部改革への意欲はすでに見たが、学部長の中には改革に対しては当該学部の利益代表的な視点から懐疑的ないしはチェックを行う立場もあったと思われ、改革への阻害要因にもなりうる状況もあったと想像される。こうした中、副学長、教務部長は学部長の学部改革への意思を、トップの考える全学的な改革方針に収斂させる方向で拾いながら、あるいは引き出しながら、教員増員計画という政策的なエンカレッジと組み合わせて新学部を設置するという政策調整を行なった。教務部長、副学長および学部長という役職者による個別協議が機能していたのである。

この過程で同志社大学はガバナンス改革を行い（図表3）、2004年には初めて副学長制度を発足させている（2006年度、「自己点検・評価報告書」）。大学改革担当副学長には、2003年度までの教務部長が就任している。この期の教務部長の活動が、副学長制度の実現という2004年度ガバナンス改革を準備することになったと推測される。



<図表3> 同志社大学における2004年度のガバナンス

(2006年度「自己点検・評価報告書」より筆者が作成)

## 2. 第二フェイズ（2005年から2008年）

### (1) 3学部の設置とキャンパス計画の決定

2008年度の生命医科学部、スポーツ健康科学部、2009年度の心理学部の設置は、大学将来構想委員会において検討された。以下、大学将来構想委員会での審議内容を、公表された答申文書によって確認する。

大学将来構想委員会は、2004年5月、学長からの中学校跡地活用を視野に入れた今出川校地及び京田辺校地の将来構想案の提案を、という諮問を受けて設置された。

同志社大学は、京都市内に今出川校地、京都市郊外に京田辺校地を有し、2メインキャンパス体制をとっている。両キャンパスで当時展開されていた教学内容は、2005年度時点で、今出川校地では、神、文、社会、法、経済、商の伝統的な文系6学部の3、4年次教育および政策学部の全学年が、京田辺校地では伝統的な文系6学部の1、2年次教育と工学部および文化情報学部の全学年の教育が実施されてきた。

学長の諮問は、今出川校地に隣接する同志社中学校の他所への移転計画にともなう18,000平米の跡地について、大学施設として有効活用することを織り込んだ両校地の将来構想の検討、ということである。

同委員会は足かけ4年、実質3年にわたる検討を行い、4つの答申を発表している。その都度全学討議に付され、最終的に以下のことが確認、実行されている。

- ① 今出川キャンパスは、人文・社会科学系の学士課程、大学院課程が連続した、国際色豊かな文系教育と研究の拠点とし、2013年度には今出川キャンパスに文系学部を統合する（横割りの解消）。
- ② 京田辺キャンパスは、生命、身体、科学技術、情報に関する最先端研究の拠点、およびこれらの学問諸分野についての実験・実習・フィールドワークに比重を置いた実践的教育の拠点とし、生命医科学部、スポーツ健康科学部、心理学部を設置する。

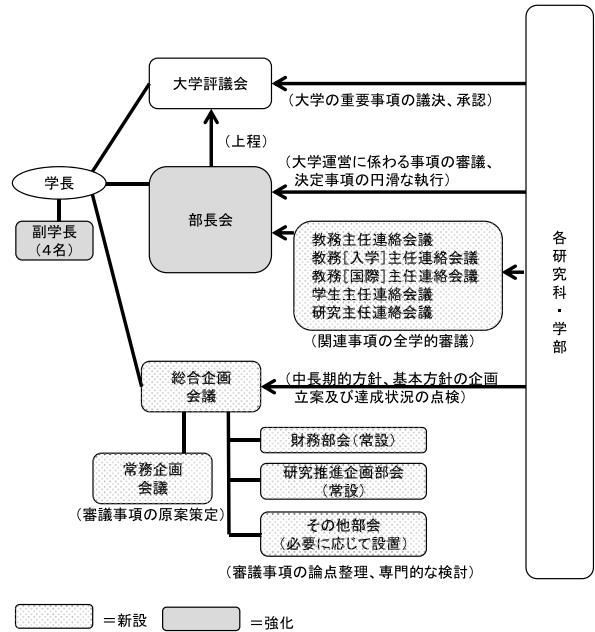
この際、スポーツ健康科学部へは、各学部に分属していた7名の保健体育担当教員を移籍しており、教員組織整備の課題の解決策でもあった。また、心理学部の設置は、社会学部の分離・独立に続く第二弾の文学部の再編である。

### (2) 第二フェイズのガバナンスとマネジメント

第二フェイズの学部新設は、大学将来構想委員会の設置というマネジメント手法によって実施したものである。大学将来構想委員会は大学評議会で設置が確認された機関である。従来も同種の将来構想を検討するための委員会の設置はあったようであるが、今回の委員会は従来と異なり、大学評議会でオーソライズされている。

委員長には2004年度ガバナンス改革で新設された副学長が就任しており、ガバナンス改革との関連が見られる。加えて各学部の中心的教員を配置した将来構想委員会委員もこのフェイズのメインアクターであり、第一フェイズの副学長、学部長に加えて、新たな政策調整アクターが登場した。第一フェイズでは副学長・教務部長が関連学部長と個別に点と点で政策協議をおこなったが、第二フェイズでは組織的政策調整過程が成立したととらえられる。

このフェイズでの政策調整の実際が、次のガバナンス改革を準備することになる。2008年度のカバナンス改革では、副学部長4名制、意思決定機関としての部長会設置（従来は調整機関）、主任会議の設置、総合企画会議（同常務企画会議）設置が行われ、マネジメント体制とガバナンスを強化している（内部文書およびインタビューから）。大学将来構想委員会の活動は、2008年度のカバナンス改革において、総合企画会議の設置の胎盤になったと思われる。



### 3. 第三フェイズ（2011年から2013年）

#### (1) 2学部の設置の経緯

続いて、2011年に京田辺校地にグローバル・コミュニケーション学部、2013年に今出川校地にグローバル地域文化学部が設置されている。両学部は同志社大学が進める国際化政策に対応したものである。背景に「国際化拠点整備事業（グローバル30）」への採択（2009年）をはじめとする文科省の国際化関連競争的資金の獲得があった。また両学部は言語教育担当教員の組織である、言語文化教育研究センターを発展的に解消して教員の移籍を行っており、組織課題の解決策でもあった。

<図表4> 同志社大学における2008年度ガバナンス

（同志社大学ホームページより筆者が作成）

#### (2) 第三フェイズのカバナンスとマネジメント

この2学部の設置検討においては、2008年度のカバナンス改革において設置された総合企画会議が機能している。2学部設置にいたる審議では、学長、大学評議会、部長会という意思決定ラインと別に、総合企画会議において2学部の設置構想・方針の事前審議、事前調整が繰り返し行われ、正規の意思決定会議に上程される際にはほぼ学内調整が終わっていたという（インタビューから）。この段階では政策調整の仕組みは、ガバナンス改革によって大学運営機構の中にビルド・インされたことになる。

### 第3章 立命館大学における学部新設

この章では立命館大学の学部新設について、「立命館百年史 通史二」（以下、「通史二」）、「立命館百年史 通史三」（以下、「通史三」）を参照して事例を分析する。

## 1. 長期計画方式による大学改革

戦後の立命館大学の学部設置の状況は図表2で示した通りである。戦後の新制大学の発足と同時に、法学部、経済学部、文学部、理工学部の4学部を京都市内（北区および上京区）に設置し、1962年に経営学部、1965年に産業社会学部の2学部を新設、その後、1980年代初頭には京都市内の2キャンパスを北区の衣笠キャンパスに統合している。さらに国際関係学部（1988年）、政策科学部（1994年）、情報理工学部（2004年）、映像学部（2007年）、生命科学部と薬学部（2008年）、スポーツ健康科学部（2010年）、総合心理学部（2016年）を新設している。その間、1994年には滋賀県と草津市との公私協力の下、びわこ・くさつキャンパス（BKC）、2015年には大阪いばらきキャンパス（OIC）を開設した。

立命館大学における大学改革の手法は、「長期計画方式」によるものである。戦後の一時期、立命館大学には大学存続の危機意識があった。1942年4月に制定された学則には「本大学ハ（略）国体思想ノ涵養及人格陶冶ニ留意シ」「東亜開発ノ指導的人材ヲ養成」「教育ニ関スル勅語ノ聖旨ヲ奉体」と記載され、京都御所を警備する「立命館禁衛隊」をも有していた。占領軍による「戦争協力教育」の一掃政策の中、「学園関係者が学園存続の危機と受け止め」ていたのである（「通史二」pp.68-69）。こうしたことから京大事件で滝川幸辰とともに京都大学を辞職していた末川博を総長に迎え、大学運営の民主化に着手した。長期計画方式の採用は、大学構成員の大学運営への参加・参画として位置付けられた。長期計画の内容は図表5にまとめた。

＜図表5＞ 立命館大学の長期計画

計画名称	期間	主な事業		社会的背景、キーワード等
		立命館大学	法人事業	
第1次長期計画	1963-1972	産業社会学部設置（1965） 複数キャンパス展開		大学拡張期 大学のマス化
第2次長期計画	1973-1980	衣笠一拠点化（キャンパス統合）		
第3次長期計画	1984-1990	国際関係学部設置（1988） 情報工学科設置（1988）	付属校移転男女共学化（1988）	国際化・情報化・開放化
第4次長期計画	1991-1995	びわこ・くさつキャンパス（BKC）開設（1994） 理工学部拡充移転（1994） 政策科学部設置（1994）	立命館宇治高校合併（1995） 立命館慶祥高校合併（1996）	設置基準大綱化 臨時定員
第5次長期計画	1996-2000	経済学部・経営学部のBKC移転（1998）	立命館アジア太平洋大学（APU）設置（2000）	臨時定員解消 設置認可柔軟化

（「通史二」および「通史三」から筆者が作成）

立命館大学における学部新設は長期計画の中で提案されていたものであるが、同時にガバナンス改革も数度にわたって実施している。同志社大学の分析方法にならってガバナンス改革とも関連付けて特徴を整理すると、ほぼ3フェイズに分類できる。

### (1) 第一フェイズ（1960年代）

1960年代は大学進学率が15%を超える過程、拡張期である。全国的に見て、高度経済成長を背景

に経営学・商学系学部が、戦後の新しい社会的課題の浮上から社会学系の学部が多く新設された時期である。立命館大学においても経営学部（1962年）と産業社会学部（1965年）が設置されている。

この時期の立命館大学は、末川を総長に迎えて以降の諸システムがようやく整ってきた時期である。1963年には第一次長期計画、「学園振興基本要綱」がまとめられ、産業社会学部の設置と複数キャンパス展開が決定されている。

## (2) 第二フェイズ（1980年代）

「通史二」「通史三」によると、立命館大学の1980年代の課題は次の三つにまとめられる。第一は、大学の社会的認知度の低下である。入学志願者数が4万名へ減少したこと、就職実績の弱さなどの危機感が学内で共有され始め、改革への学内世論は徐々に形成されていた。

第二は、他大学と比べて相対的に低学費を設定していたこともあり、財政基盤の脆弱さの問題があった。この改善策として学費改定方式が1980年から採用され、物価上昇率連動となる（「通史三」、pp.458-459）。同時に学園規模の拡大が示され、「都市型中規模大学」として恒常定員2万名を目標とすることが決定されている（「通史三」、pp.214-215）。

第三はこうした状況を打開する施策として、新学部の設置が課題となった。当時の社会的動向は、国際化・情報化・開放化がキーワードであったこともあり、1988年に国際関係学部、理工学部情報工学科（後に情報理工学部）を設置した（「通史三」、pp.150-180）。

この時期、こうした学園政策の広がりに対応してガバナンス改革を実施している。1982年には副学長制度を新設、1986年には総長・副総長制に移行した。同時に専務理事も新設された（「通史三」、pp.492-493）。

## (3) 第三フェイズ（1990年以降）

第3次長期計画の諸施策遂行の中で新たな課題が浮上していた。当時、ものづくりや科学技術立国が日本の課題となり、理工系へのニーズの増加という社会的状況があったが、立命館大学は理工学部を拡充するにおいて整備用地の確保が課題であった。地方自治体が地方活性化策として大学誘致に取り組んでいたこともあり、滋賀県、草津市との公私協力でBKCを取得して理工学部を移転した。あわせて理工学部には4学科を増設して入学定員を2倍化し、さらにその多くが大学院理工学研究科に進学できる条件を確保した（1994年）。加えて理工系教育・研究の高度化、外部資金獲得、大学の社会貢献を目的として、産官学連携事業にも本格的に取り組み、1995年にはリエゾン・オフィスを設置している。これらにより自然科学系教育・研究のための財政基盤を確立している。そして理工学部が移転した後の施設を活用して、京都市内のキャンパスに新設されたのが政策科学部である。

以後、第〇次とのナンバーを付した計画名ではなく、都度、中期計画を策定して、情報理工学部、生命科学部、薬学部、スポーツ健康科学部を設置している。

この過程でガバナンス体制も変更された。従来、慣例的に運営されていた「学内理事会」を常任理事会へと変更し、理事会体制の強化が実施された（1989年）。その後、2つのメインキャンパス体制

に対応して、副学長が複数配置され、1995年にはそれまで非常勤だった理事長職が常勤に変更された。

現在は、10ヵ年計画である「R2020計画」（2010年から2020年）の期中にある。京都のキャンパスの狭隘化解消の必要からOICを取得し、京都のキャンパスから政策科学部を、BKCから経営学部を移設している。この条件を活用して、従来から課題となっていた文学部心理学科を改組・拡充して2016年には総合心理学部をOICに新設している。

## 2. 長期計画方式による政策調整

このように、立命館大学は50年以上にわたって長期計画方式で大学改革を行っている。政策調整をここで行うというマネジメント方式が、継続的な学部新設を可能にしてきたと言える。

長期計画の策定にあたっては、大学への社会的要請や大学が果たすべき役割の検討が都度、確認されてきた。そして長期計画策定の審議経過の中で学内の政策調整が行われ、学部間の利害調整が行われたことが重要な点である。

長期計画の策定に際しては長期計画委員会が組織されて審議され、委員は役職者に加えて各教学機関、事務組織から選出される。ここで目標共有、利害調整が行われるが、長期計画委員会には後に中堅・若手の教員・職員も登用され、次世代リーダーの担い手の育成にも貢献したと思われる。

長期計画策定を促進した要素として、もう一つ、全学協議会（全学協）が果たした役割が挙げられる。

戦後の大学存廃の危機の折に総長に就任した末川博は、大学運営に学生を含む全構成員自治の考え方を根付かせた。大学の主要な政策について、理事会、教授会はもとより、学生、大学院生、教職員組合も議論に参加する場が全学協である。議論の到達点は「全学協確認文書」としてまとめられ、この文書は法人・大学の事業指針、教職員にとっては活動指針となる。立命館大学の長期計画方式は、全学協の機能とあいまって教職員が危機感や課題を共有し、同僚性をうまく機能させるよう作用したシステムであったといえる。

## 第4章 両大学の大学改革マネジメントの異同

### 1. 両大学の改革プロセスに共通する事項

共に新制大学として同時期にスタートした両大学であるが、同志社大学は1990年頃まで、大学として共有すべき危機的状況には遭遇してこなかった。他方、立命館大学は戦後直後、1980年代の二度にわたって危機的状況を認識する機会があり、それを学内で共有するシステムも存在していた。戦後から1990年代中盤までの両大学の学部設置状況の違いは、両大学間における危機認識あるいは危機察知システムの機能の相違として指摘できよう。

1990年代以降、18歳人口の急減・急増や高等教育政策の動向もあり、両大学とも活発な改革を連続的に実施している。すでに見たように、早くから改革のために政策調整機能を有していた立命館大学に対して、同志社大学は急速に政策調整機能を確立していくことになる。ほぼ同じ現況を有する同志社大学と立命館大学であるが、そのプロセスは個別的であり、それぞれの大学の事情に応じた方法が適宜選択されたと言える。

同時に、両大学の大学改革プロセスには共通する事項も確認できる。

第一に、大学執行部と教員・教員団の間の政策調整を行うシステムが置かれ、その運営が大学執行部による改革マネジメントの重要なツールになったということである。

同志社大学においては第一フェイズでは副学長・教務部長、学部長による役職者間調整、第二フェイズでは大学将来構想委員会、第三フェイズでは総合企画会議がこれにあたる。立命館大学では長期計画委員会、全学協等がこれに該当する。両大学とも、オープンな課題提起の中で、役職者がしかるべき役割を果たすことで全体の活力を引き出したことが共通に確認できる。

第二は、大学改革のプロセスを通じて、両大学がそれぞれにガバナンス改革を自主的に行ったことが挙げられる。

同志社大学では第一フェイズにおける副学部長制度の導入、第二フェイズにおける部長会の意思決定機関化、総合調整会議の設置という2008年度のガバナンス改革があった。立命館大学では副学部長制度（1982年）、常任理事会改革（1989年）などの改革があった。改革のマネジメントを通じてガバナンスが改善され、新しいガバナンスが次の改革を準備するという好循環が生まれている。

第三に、大学改革を通じて、政策調整アクターの拡大、重層化が見られることである。

同志社大学においては、改革の意のある学部長、大学将来構想委員、総合企画会議メンバーへと担い手が拡大し、徐々に改革経験者層が厚くなっている。立命館大学においては、長期計画委員会委員および事務局メンバーの拡大、役職者の拡大が見られる。改革の実行に伴ってその層が拡大、重層化したことが両大学に共通して見られた。これにより改革のマネジメント経験の蓄積も進んだものと思われる。

## 2. 大学改革とガバナンス改革

冒頭、今回の学校教育法の改正に伴う大学ガバナンスと、アメリカの shared governance における大学執行部と教員・教員団の関係が、形式的には類似していると指摘した。しかし実態はかなり相違しており、わが国においてはマネジメント経験の蓄積が決定的に不足していること、教員・教員団との信頼関係が危ういという点も指摘した。同志社大学と立命館大学の事例では、大学の置かれた状況を大学執行部が把握し、教員・教員団（評議員会、教授会等）の権限に制約を加えるのではなく、むしろさまざまなアクターを通じて協調体制を作り上げることへの注力があったと考えられ、そのためのツールが政策調整システムであったと結論づけることができるだろう。また大学ガバナンスは大学改革を通じて最適なものに更新されていったと見ることができる。

### おわりに

「大学改革が進んでいない」との意見に接する機会は少なくない。確かに、社会が求める改革速度、ゴールから見るとそのような批判が全く当たらないとは言えない。しかし大学の自主的な改革事例は多く存在する。そしてそこには各大学の個別的事情を踏まえた、優れたマネジメントが存在する。それらを分析し、大学改革の多様な手法を発見したり、大学構成員のモチベーションを高め、大学改革のベクトルを合わせていく方法に着目するなどして、さまざまな経験を蓄積・共有するこ

とが今日特に求められるのではないかと結論づけておきたい。

今後の課題としては、学部長の役割について実態を検討することが必要と考えている。学部長は、特に大規模大学では、大学執行部と教員・教員団の間で政策調整機能を果たす重要な役割を有しているのではないかと想像される。学部長の学部運営の実情については十分な研究があるとは言えず、今後深めてみたいところである。

## <参考文献>

天野郁夫、2013、『大学改革を問いなおす』

江原武一、2005、「大学の管理運営改革の世界的動向」、『大学の管理運営改革－日本の行方と諸外国の動向－』pp.1-45

学校法人立命館、『立命館百年史 第二』

学校法人立命館、『立命館百年史 第三』

学校法人同志社、1996年度、2000年度『学校法人同志社事業報告書』

George Keller, 1983, *Academic Strategy The Management Revolution in American Higher Education*, The Johns Hopkins University Press.

篠田道夫、2010、『大学戦略経営論 中長期計画の実質化によるマネジメント改革』、東信堂

篠田道夫、教育学術新聞編集部、2014、『大学マネジメント改革 改革の現場—ミドルのリーダーシップ』、ぎょうせい

公益社団法人経済同友会、2012、『私立大学におけるガバナンス改革－高等教育の質の向上を目指して－』

同志社大学、2005、「『大学将来構想委員会』の審議についての中間報告」、2005年3月

同志社大学、2005、「大学将来構想委員会『答申(1)』について」、2005年10月

同志社大学、2006、「大学将来構想委員会『答申(2)』について」、2006年3月

同志社大学、2007、「文系学部の今出川校地移転計画について（答申）」2007年11月

同志社大学、2006、「自己点検・評価報告書」

同志社大学、「同志社大学文化情報学部設置の趣旨及び特に設置を必要とする理由を記載した書類」

夏目達也、2012、「大学教育改革における大学執行部のリーダーシップの形成と発揮—国立大学副学長を中心に—」、『名古屋高等教育研究』第12号

福留東土、2012、「米国大学のガバナンス構造とその歴史的経緯」、『IDE』2012年11月号

福留東土、2013、「アメリカの大学評議会と共同統治—カリフォルニア大学の事例—」、『広島大学高等教育研究開発センター大学論集』第44号（2012年度）

両角亜希子、2012、「私大のガバナンス」、『IDE 現代の高等教育』No.545

文部科学省、2012、『大学ガバナンス改革の推進について』（中央教育審議会審議まとめ）

ロバート・バーンバウム、1992、『大学経営とリーダーシップ』、玉川大学出版部

ロバート・バーンバウム、2003、「ガバナンスとマネジメント—アメリカの経験と日本の高等教育



への示唆」、広島大学高等教育研究開発センター編『大学運営の構造改革－第31回（2003年度）  
研究員集会の記録－』高等教育研究叢書80