

平成 26-27 年度プロジェクト研究「大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究」

大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究

中間報告書

平成 27 年（2015 年）8 月

研究代表者 川島 啓二

九州大学 教授

国立教育政策研究所 総括客員研究員

目次

I 部 調査研究の枠組み

研究体制	2
はじめに	3
組織分離の類型化（試論）	6

II 部 事例調査

調査の手順と事例報告の枠組みについて	11
金沢大学	13
福島大学	22
筑波大学	30
和歌山大学	38
九州大学	51
大阪府立大学	67
札幌大学	78
桜美林大学	88
和洋女子大学	96

III 部 参考資料

教教分離を実施している大学一覧	108
教教分離に関する時系列表	112
教教分離に関連する国の動き	113
訪問大学組織図	116
関連文献サマリー	126
研究会の記録	153

研究体制（平成 26 年度）

	氏名	所属・職名	備考
研究代表者	川島 啓二	高等教育研究部 部長	
研究分担者（所内）	深堀 聡子	高等教育研究部 総括研究官	
	濱中 義隆	高等教育研究部 総括研究官	
	渡邊 あや	高等教育研究部 総括研究官	事務局
	立石 慎治	高等教育研究部 研究員	事務局
	遠藤 健	高等教育研究部 研究補助者	
研究分担者（所外）	小方 直幸	東京大学 大学院教育学研究科 教授	
	鳥居 朋子	立命館大学 教育開発推進機構 教授	
	堀井 祐介	金沢大学 大学教育開発・支援センター センター長，教授	
	福留 東土	東京大学 大学院教育学研究科 准教授	
	丸山 和昭	福島大学 総合教育研究センター 准教授	
	橋場 論	福岡大学 教育開発支援機構 講師	
	朴澤 泰男	一橋大学 大学教育研究開発センター 講師	
	日下田 岳史	大正大学 教育開発推進センター 助教	
	清水 潔	明治大学 研究・知財戦略機構 特任教授	フェロー
	合田 隆史	尚絅学院大学 学長	フェロー
	杉野 剛	独立行政法人日本学生支援機構 理事長代理	フェロー
	福留 留理子		フェロー
	研究分担者	17 名	

（平成 27 年 3 月現在）

はじめに

1. 本調査研究の目的と方法

本報告書は、国立教育政策研究所プロジェクト研究「大学の組織運営改革と教職員の在り方に関する研究」（平成 26 年度～27 年度）の中間報告書である。本研究の目的は、関心が高まってきた「大学のガバナンス」問題に対して、①機関レベルにおける組織運営改革、及び②改革を担う人材、という二つの視点からアプローチし、その実相を解明することに置かれている。

その具体的な対象と方法として、第一には、現在各大学において急速に展開されている大学改革において、今後、学位プログラムを中心とした教育システムの構築のためには避けて通れないであろう教育組織と教員組織（研究組織）の見直し（分離問題）を平成 26 年度の中心的な調査研究対象として設定し、方法的には、その改革プロセスのダイナミクスを丁寧な聞き取り調査によって、組織分離改革に踏み切った各大学のそれぞれ個別の文脈や共通する要素などの集約と整理分析に努めてきた。つまり、従来の量的な調査や制度研究と異なったアプローチを採用して、リアリティを伴った大学改革の「現場」の実相に迫ろうとする調査研究を進めてきた。

周知のように、教授会の役割の明確化や副学長、監事の機能強化など、学長のリーダーシップの確立を主なねらいとする、「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」が昨年 6 月に成立し、本年 4 月より施行されている。このガバナンス改革は、進展が見られない大学改革（本研究の扱ってきた大学組織の改革問題もその重要なトピックである）の原因の一つとして、「教授会自治」に代表されるような伝統的な意思決定の在り方を取り上げ、時代や社会の変化に応じた改革が、スピーディーに決定、実施できない原因を大学のガバナンス構造にあるとの認識から、その抜本的な改革を目指したものである。

この制度改正は、戦後長らく続いてきた大学における、教授会自治を基盤とする「大学の自治」に根本的な変容を迫るものとして、その是非をめぐって大きな議論を呼んできた。また、「大学の自治」を侵害するものとしての批判はもとより、実際の運用面における多様な実態を尊重すべしとの声も根強い。しかし、制度としての大学が、その役割、機能も含めて、大きな転換点を迎えていることは論を俟たず、今年 4 月から施行段階に入っている、このドラスティックな制度改正が、大学の現場にどのような変化を実質的にもたらすのか、ボールが大学側に投げられた今、制度改革と改革実践がどのように現実の展開を見せていくのか、本研究の課題意識とも共通する局面でもあるだけに着目されるところである。

対象の第二は、大学改革等の専門人材とその在り方に関わる調査である。高等教育機関の機関レベルでの組織運営改革は推進されている一方で、大学改革の様々なイシューを、専門的な知見や能力を駆使して実践的に進めていく教職員がどのような役割を果たしてい

るのか（あるいは期待されているのか）といった点について、包括的に検証する試みが十分行われているとは言い難い。マネジメント人材の重要性が繰り返し強調されながらも、今後の高等教育機関の運営においてどのような人材が必要になるのか、さらには、彼／彼女らが持つ能力を生かす適正な配置・処遇とはどのようなものになるのかということは、依然、焦眉の急の課題として残されているのである。本研究は、まさにこうした研究上の空白に迫るものであり、また、今後の政策形成や教育改革、各大学の取組を支援するものでもある。

2. 本研究の方法的特徴

このような制度改革の実相を明らかにしようとする場合、丁寧な聞き取り調査を重ねることが、迂遠^{うえん}に映るかもしれないが、近道ではないだろうか（我々はインタビュアーを複数にして、観点の多角性を図ろうとしてきたし、また、インタビューについても複数のキーパーソンからの聞き取りを心がけ、記述と事項整理の共通認識の確保に努めた）。その上で、聞き取り項目の中心に、改革プロセスの実態やアクターの意識や行為といった、ソフト面での機能に注目した。

その意図するところは以下のような認識に基づく。制度改革は法的な強制力をもって、各大学のガバナンスの枠組みを規定する。しかし、申すまでもなく制度改革は魔法ではない。学則や規程類の改定が、それぞれの個別的な文脈やその構成員の考え方や組織文化までを、一挙的に入れ替えることができるわけでもない。大学に「変化」が求められていることは事実ではあるが、その「変化」が法制度枠組みに表現されるものに尽きるものではないことも、これまた自明のことであろう。新しい時代に適合的な組織運営を進めていくためには、制度枠組みはもとより、構成員のモチベーションを含めた、ソフト面での機能化が不可欠なのである。事実、我々の聞き取り調査においても、ある場合には今般の制度改革に先立つ時点で、様々なソフト面での工夫と粘り強い尽力を重ねて、自大学の組織改革や改革の趣旨と相通じる改革実践を見出すことができた。

3. 研究の意義

この間の大学改革においては、文部科学省が、あるべき大学の姿として改革された完成イメージを提示することを基調として展開されてきたと思われる。ただ、そのことによって、大学がどのような条件やそれに基づくプロセスを経て変わっていくのか、といった視点には届かない可能性もある。手詰まり感のある今日、改革プロセスにどのような支援の方法があり得るのか、より実態に即した方法でそれが探究されることが求められているのではないだろうか。

長らく大学は、大学制度とそれを支える法令体系の下で、静謐^{せいひつ}な時空間を享受してきた。

1990年代からの「改革の時代」は、大学に対して様々な改革アクションを起こさせ、改革の目標がビジョンとして提起されるようにもなったが、目標管理主義の観点からすれば、改革プロセスは文字通り目標達成に至る経路に過ぎず、プロセス自体に価値的な位置づけが与えられているわけではない。また、改革プロセスには、多様で複雑な諸要因が絡んで現実化していくということについても、一般的理解として共有されてきたといつて良いだろうが、「制度と現実」という二項的な認識枠組みの中で、今まで分析的考察の対象とされることはなかった。

しかし、社会や中央教育審議会等から求められる改革の方向性と大学側との現実進行との「挑戦と応答」においては、多様で輻輳^{ふくそう}したダイナミズムを見いだせることはもちろん、学長のリーダーシップや組織開発、組織文化の発酵的变化といった、大学という複雑な組織体の改革においては決して軽視することのできない、様々な方法的価値が、未分化で言語化されずに未整理なままに眠っている。改革を実際に進める主体が大学とその構成員である限り、このようなプロセスに内在している方法的価値に満ちた知見を、分析的に整理し、有用な知恵として共有・活用することは、今後の諸改革の普及のためには、極めて重要な課題であろう。また、社会が変化し続け、大学への期待と要求が高まり続ける限り、そして、近年の状況が証左するように、その変化のテンポが加速度的に増せば増すほど、制度改革との応答の中で展開してきた改革プロセスから、有用な経験と知見をどのようにして整理し、共有していくのが大きな課題となるであろう。変化の激しい時代であればあるほど、改革プロセスの中での修正能力や革新が求められることになるからである。

このように、この間、大学が成し遂げてきた変化と成果の中で、表面に出ることなく暗黙知として了解されてきた事項が、可能な限り可視化・言語化されることが、今後同様の歩みを進めようとする大学人にとって有用な知見となるという認識から、我々の研究プロジェクトは進められてきたのである。

4. 本研究の展望

大学組織の構造や体制は、「大学」というものに対するイメージの形成に強く作用してきた。教教分離のような組織改革が進むことは、その意味でも、激動期の大学の姿を象徴的に表現している。その変革は、今まで述べ来たようにソフト面での変容を含む総合的なものであるだけに、「大学」改革としては、終章に近づいているのかもしれない。しかし、社会がその劇的な変化を背景に、高等教育システムに求め続けるもののやむ事のない限り、「大学」は自らの位置取りを探し続けなければならない。各大学で進められている組織改革は、その苦闘する姿としてプロセスを含めた認識が必要なのである。

川島 啓二（国立教育政策研究所総括客員研究員、九州大学教授）

組織分離の類型化（試論）

はじめに

本稿は、大学の組織の分離について、多様な形態が存在している状況を踏まえ、これらの類型化の可能性について検討を試みるものである。

大学組織の見直しが進む中で、大学の組織分離が急増している。組織の分離は、近年において、顕著な取組のひとつであるが、その考え方そのものは新しいものではない。1971年6月の中央教育審議会答申『今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について』において、「教育上の組織と研究上の組織とを区別して、それぞれ合理的に編成されることが望ましい」とされたことに始まる。その後、筑波大学というモデルが誕生したものの、政策として組織の分離が明示的に示されることはなかった。

組織分離を取り巻く状況に変化が生じたのは、1990年代末以降のことである。国立大学法人化、行政改革推進法（総人件費改革）、「大学改革実行プラン」、「国立大学改革プラン」等、大学の在り方に影響を与える政策・改革が打ち出されるたびに、組織分離に踏み切る大学が増加している。

先の答申の文言にも示されている通り、当初、組織分離が意味するものは、「教育組織」と「研究組織」の分離であった。実際、九州大学（教育組織と研究組織の分離。さらに、大学院重点化の実施）や福島大学（教育組織と研究組織の分離。教員については二重所屬制を採用）など、改革を比較的早く実行した大学では、この形での組織分離が行われている。しかしながら、近年は、「教育組織」と「教員組織」の分離として改革を実行する事例が増えている。こうしたアプローチの違いには、各大学の組織分離に込めた狙いの違いが反映されているものと推察できる。

組織分離については、ある人は「形式的なもので本質的な変化を伴うものではない」と言い、またある人は「大学内部の組織の在り方を大きく変え得るものである」と言う。未だ多くの大学が、改革を進めながらその可能性を模索している状況にあつて、組織分離により生じる実質的な変化や効果を総括するのは時期尚早だろう。しかし、組織分離の形如何で、大学の根幹を成す、意思決定の仕組みやヒト（人事）・カネ（予算）の流れを変える可能性があることも確かだ。

では、改革に踏み切った大学は、何を目指し、「改革後」の組織をどのように設計しているのだろうか。以下において、類型化の可能性について検討する。

なお、本稿においては、組織の分離について、「教育組織と教員組織（研究組織）の分離」と記述する。本来であれば、「組織分離」という中立的な表現を用いることが望ましいが、分離後の組織それぞれについて言及する必要があるため、便宜上、各組織に名前を付す必要がある。教育組織についてはいずれの大学も「教育組織」という名称を用いていること

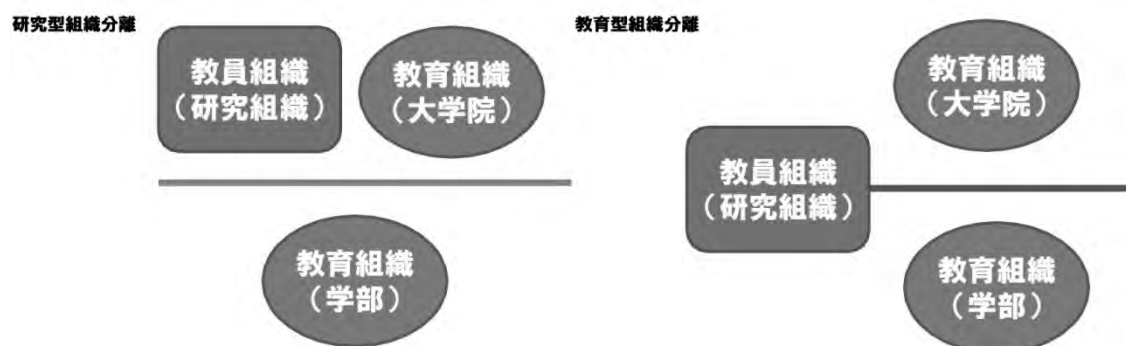
からこれをそのまま適用するが、もう一つの組織については「教員組織」「研究組織」という二つの名称が用いられていること、現在は「教員組織」という名称がより広く用いられていることから、「教員組織（研究組織）」と記す。ただし、この表記は、教員組織＝研究組織であることを示すものではない。

1. 教員組織の位置づけによる分類

組織分離後の教育組織と教員組織（研究組織）の「かたち」を整理する一つの切り口として、教員組織の位置づけがある。この分類として、教員の所属組織を大学院に置くモデルと、大学院でも学部でもない中間的なところに置くモデルの二つがある。

「教員の所属を大学院とする」と言うと、大学院の重点化や部局化により、教員の所属が大学院に変わることを意味すると捉えられることも少なくない。実際、1990年代末以降、国立の研究型大学において広がった大学院重点化・部局化と同時に導入された事例も少なくない。しかし、教員組織を大学院に置く前者のモデルでは、教員組織を大学院に移した後、学生が所属する組織からも分離する形をとっている点において、単なる重点化・部局化とは異なっている（図1参照）。

図1：教員組織の位置づけによる分類：研究型組織分離－教育型組織分離



注：本類型は矢田俊文氏が提示したモデルに一部アレンジを加えたものである。

一方、後者の中間的な位置づけのモデルでは、教員の所属は大学院とはならない。そのため、教員全員を大学院所属とすることが難しい場合（例えば、すべての学部で大学院を持っていない場合など）においても対応可能であるため、前者に比べると比較的汎用性の高いモデルとなる。

こうした特徴の違いから、前者は研究を基盤とする組織分離、後者は教育を基盤とする（授業の供給など、教育提供の視点に基づく）組織分離と説明されることもある。

図 2：教員組織の位置づけによる類型化（仮）

研究型組織分離	九州大学
教育型組織分離	桜美林大学，大阪府立大学，金沢大学，札幌大学，筑波大学， 和歌山大学，和洋女子大学
その他	福島大学（二重所属制）

2. 教員組織（研究組織）の形態による分類

類型化の二つ目の切り口は教員組織の形態である。既に組織の分離を実行した大学が採用した教員組織の形を基盤としつつ，可能性を含め，その形態の在り様を検討すると，主に四つの類型が考えられる⁽¹⁾。第一の類型は，組織を①人文社会科学系，②理工系（自然科学系），③生命（医療）系の三つの領域に大きくくり化するものである（医学系の学部を持たない大学の場合など，学部編成により二つの領域の場合もある）。このモデルは，柔軟な教育供給体制の構築や人的資源の最適配置・合理化との親和性が高いとされる。

第二の類型は，大きくくり化した三つの領域（大学の学部編成によっては二領域）に $+\alpha$ として第四の組織を設定しているモデルである。このモデルを採用している大学では， $+\alpha$ の組織の在り方に独自の工夫が凝らされていることが多い。

第三の類型は細分化型である。より細分化された分野ごとに教員集団をまとめたものがこのモデルである。同分野を専門とする教員が学内に点在している場合も少なくない中で，分野別に教員の組織を編成するものである。こうした組織の在り方は，共同研究の促進や合理的な教育供給体制の構築などにおいて，効果的とされる⁽²⁾。

現行のモデルは，主にこの三種に分類されるが，一元的な組織として教員組織を設定するなど（一元化型），その他の類型も在り得る。

図 3：教員組織（研究組織）の形態による分類



図4：教員組織（研究組織）の形態による類型化（仮）

一元化型	（なし）
大きくくり型	金沢大学，和歌山大学，和洋女子大学
大きくくり+ α 型	大阪府立大学
細分化型	桜美林大学，九州大学，札幌大学，筑波大学，福島大学

3. 教育組織と教員組織（研究組織）の対応関係による分類

三つ目の分類の切り口は，教育組織と教員組織（研究組織）の対応関係である。①教育組織と教員組織（研究組織）が一致しているモデル，②教育組織と教員組織（研究組織）が原則として一致しているものの例外的な組織があるモデル，③教育組織と教員組織（研究組織）が対応していないモデル，がある。教育組織と教員組織（研究組織）が対応していない場合には，責任の所在の明確化に課題が残るとされる一方，組織を対応させた場合には，組織分離のメリットを生かしきれないという指摘もある。また，通常，教育組織と教員組織が対応している場合は変化が比較的小さなものと考えられているが，金沢大学など教育組織自体の大規模な改革を伴っている場合などもあることから一般化することはできない。

図5：教育組織と教員組織（研究組織）の対応関係による分類（仮）

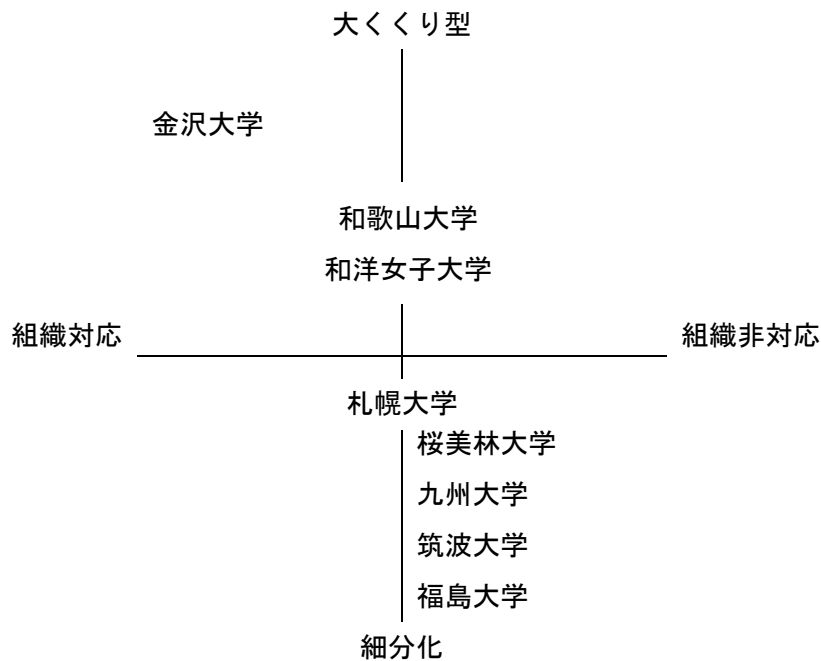
組織対応型	金沢大学
原則対応型	九州大学，札幌大学，和歌山大学，和洋女子大学
組織非対応型	桜美林大学，大阪府立大学，筑波大学，福島大学

おわりに

以上，教育組織と教員組織（研究組織）の分離の類型を①教員組織の位置づけ，②教員組織（研究組織）の形態，③教育組織と教員組織（研究組織）の対応関係，という三つの切り口から検討してきた。これらのうち，②と③により，各大学の取組をマッピングしたものが次の図6である⁽³⁾。

図6からも明らかであるように，「教育組織と教員組織（研究組織）」と一口に言ってもその形は多様である。先に述べたように，そこからうかがえるのは，各大学の改革の狙いである。柔軟な教育プログラムの創設，柔軟な授業供給体制の確立，分野横断的な研究の推進，人員の最適配置と合理化。多岐にわたる狙いからは，組織が抱える課題の解決や状況の改善，将来直面するであろう事態への備えのための総合的ソリューションとしての期待が見て取れる。

図6：各大学の組織分離の形態の整理（仮）



各大学は改革に何を期待しているのか。何を優先しようとしているのか。組織を分離することにより何を実行しようとしているのか。本報告書では、各大学における事例の検討から、上記の問いに迫り、組織の在り様において違いをもたらしているものについて検討する手掛かりとする。

渡邊 あや（津田塾大学准教授）

【注】

- (1) 教員（研究）組織による分類については、どのレベルを基礎的な組織として設定するかによって、分類が変わる。本稿においては、より大きな組織を基礎として分類を行っているが、権限の所在等により分類をする可能性もある。本件については、引き続き検討を行っていきたい。
- (2) 本稿では、教員組織を大きくくりしていないものについて、便宜的に細分化型に位置づけている。
- (3) 図6は各大学の組織分離の形態の整理を試みたものであるが、現状においては、組織との対応関係についての検証が不十分であるため、「(仮)」としている。本件の精査並びにそれに基づく整理の精緻化は、今後の課題としたい。

調査の手順と事例報告の枠組みについて

調査は、次の四点を各調査者が共有した上で、半構造化面接にて行われた。

具体的には、**改革の背景**、**改革の実施環境**、**改革プロセス**、**改革の評価**、の4点である。

事例の報告に当たっては、これらに各大学の**概要**を加えた5点から、情報を整理している。

各点に関しては、次の質問を聞き取り調査時に行った。これらの質問を基本としつつ、各大学の固有の文脈に応じて質問を加えることを行っている。

（１）改革の背景

- どのようなことがきっかけで教育組織と教員組織を分離する案が出てきたのか
⇒現状をどう認識し、何を問題と捉えていたのか⇒その解決策としてなぜこの案を選択したのか
- 教育組織と教員組織を分離することで、何を期待していたのか。
⇒その中で、特に優先順位が高いものはどれか。
- 教員組織の形はなぜこのような形を選択したのか
⇒分野別型・大分類型・一元化型／教育組織との対応関係（個別・広域・非対応）
⇒別のモデルも検討したか

（２）改革の実施環境

- 改革案が示されたとき、学内の反応はどうであったか
⇒分野や組織、世代による違いはあったか
- 合意形成はどのように図っていったのか
⇒その中でうまく機能した方法はあったか
⇒困難に直面することがあったか？それをどうやって克服したか？
克服できなかったことはあったか？

（３）改革プロセス

- 実施に際して、どのような体制を整備したか
⇒主体となった組織はどこか。また、その組織上の位置づけはどのようなものか
⇒組織の構成はどのような形か
- どのような手順で進めたか
⇒改革を進める要因となるもの、改革を進める障壁となるものは何であったか
- マイルストーンとなった出来事はあったか？⇒学内／学外双方について
- 改革を実行する上で、キーアクター／キーパーソンはいたか

⇒改革の実施体制や手順との関わりの中で、どのような役割を果たしたのか

(4) 改革の評価

- 改革が意図していたことは実行できたか。これまでの成果と今後の課題は何か
⇒教員組織と教育組織の分離が可能にする改革メニューのうち：
 - －実行したこと，していないこと，検討したが実行しなかったこと
 - －実行しやすいこと，しにくいこと以上に加えて，その理由。
- 採用した教育組織と教育組織の分離の形態について，現在はどのように考えるか
⇒現在のモデルの良い点，今後改善すべき点
- 改革をどのように評価しているか
⇒うまく機能した点，改善の余地があった点についてどのように考えているか
- この改革プロセスは，その後の組織運営や意思決定の在り方に何らかの影響を与えたか
- なぜ教員組織と教育組織の分離が（調査協力大学において）可能だったのか

各報告については，上記の設問への回答から構成される記述に加えて，設置形態等の基本的情報と，改革に係る主な出来事及び獲得した主な外部資金（教育関係）に関する年表を事務局にて作成し，付している。各報告に記載されている情報は，原則的に平成 27 年 3 月までに実施した実地調査や文献調査の結果に基づくものである。

なお，各事例報告の執筆者は次のとおりである。各報告冒頭にある訪問者等の肩書きは調査当時，報告末尾にある執筆者の肩書きは平成 27 年 3 月時点のものとなっている。

金沢大学	遠藤健
福島大学	遠藤健
筑波大学	堀井祐介
和歌山大学	丸山和昭
九州大学	福留東土
大阪府立大学	渡邊あや・鳥居朋子・橋場論
札幌大学	橋場論
桜美林大学	日下田岳史
和洋女子大学	渡邊あや・福留留理子

立石 慎治（国立教育政策研究所研究員）

金沢大学

2014 年 7 月 8 日（火）14：00～17：00

【対応者】	山崎 光悦	金沢大学 学長
	有松 正洋	金沢大学 総務・人事・施設担当理事
	檜見 由美子	金沢大学 人間社会研究域長
【訪問者】	川島 啓二	国立教育政策研究所 高等教育研究部 部長
	渡邊 あや	国立教育政策研究所 高等教育研究部 総括研究官
	立石 慎治	国立教育政策研究所 高等教育研究部 研究員
	遠藤 健	国立教育政策研究所 高等教育研究部 研究補助者
【陪 席】	堀井 祐介	金沢大学 大学教育開発・支援センター 教授

設置形態	国立
実施年	2008 年
組織名称	【教育組織】学域・学類 【教員組織】研究域・系
研究組織概要	【大くくり型】
研究組織の規定	金沢大学学則
部局長	学域長・研究域長・研究科長
人事管理の一元化	全学で一元化：教員人事戦略委員会及び教員人事会議
人事発議	発議は研究域等。実質的には系。必要に応じ、学類・研究科・専攻等と協議。審議は教員人事会議が行い、その議を経て学長が承認。
予算	教育関係、研究関係予算のうち基盤的な部分については、学生一人当たり、教員一人当たりに設定した学内単価をもとに措置。さらに、全学的な教育プログラム、研究プロジェクト関連予算を別途確保し、戦略的に配分。
キャンパス形態	3 キャンパス（角間・宝町・鶴間：いずれも金沢市内）
統合・再編	なし
特徴	教学改革（学域・学類制導入）と一体的に実施

1. 概要

金沢大学は、戦前からの医学系を含む八つの学校を母体とし、1949 年に新制大学として発足した国立大学である。2008 年 4 月、従来の学部学科制から、現在の学域学類制に移行した。

改革直前の 8 学部とその学生定員は、文学部 170 名、教育学部 195 名、法学部 180 名、経済学部 205 名、理学部 170 名、工学部 419 名、医学部 295 名、薬学部 75 名である。

また、改革によってできた 3 学域とその学生定員は、人間社会学域 750 名、理工学域 589

名、医薬保健学域 370 名と、以前の学部を三つの学域に大きくくり化した。人間社会学域に六つの学類（人文学類、法学類、経済学類、学校教育学類、地域創造学類、国際学類）、理工学域に六つの学類（数物科学類、物質化学類、機械工学類、電子情報学類、環境デザイン学類、自然システム学類）、医薬保健学域には四つの学類（医学類、薬学類、創薬科学類、保健学類）と、計 16 学類が設置されている。これら学士課程の学類と、大学院研究科の専攻、並びに教員の研究組織である研究域の学系は人間社会学域・研究域の一部を除きほぼ対応しており、教員は、所属組織である系から各教育プログラムを担当することになる。

この改革は、「地域と世界に開かれた教育重視の研究大学」という金沢大学の理念を踏まえ、「自主・自律の原則に立った総合大学として、個性を一段と高める組織・制度の改革」と位置づけられた。さらに、三つの視点、すなわち、（１）学部の再編・統合、（２）大学院研究科の部局化、（３）教育組織と研究組織の分離からデザインされ、教育課程に重点を置いた柔軟な組織づくりを目指すものであった。

結果として、学士課程教育が学域学類制に移行したことで、主に次の三点が可能となっている。第一に、学類を単位とする従来より大きな単位での入学者選抜、第二に、幅広い基礎から細分化された専門へと移行する経過選択型専門決定、そして第三に、副専攻制や転学類制の導入である。

また、教育組織と教員の所属組織を分離したことにより、より柔軟に教育プログラムを創設することができるようになった。それは例えば、人間社会学域においては地域創造学類、国際学類であり、理工学域では機械工学類エネルギー環境、電子情報学類生命情報、環境デザイン学類環境・防災、都市デザインなどのコースであり、結果として社会的にニーズの高いプログラムが新設されている。

２．改革の背景

（１）学長の方針

金沢大学において、教育組織と教員組織を分離する改革が実行されたことについて、山崎学長は、金沢大学固有の必然性があったとは思えないと語る。しかしながら、それが遂行された背景には、「大学を取り巻く環境の変化とともに、大学もより社会に柔軟に対応できる組織体へと変えなければならない」とする改革を実行した、林勇二郎元学長（在任期間：1999 - 2008）の考えがあった。

（２）学部学科制が抱える問題の解消

それまでの学部学科制度に基づく組織が抱える問題の解決もまた、一つの要因である。その問題の背景には、（１）ユニバーサル化した大学が担う学問領域の多様化・複雑化に、量的な規模で対応することが困難になったこと、（２）進学率の上昇による学生の多様化に

よって、教育の質的な変化が求められるようになってきたことがある。このような状況においては、学部学科制を中心とした従来の学士課程教育の教育体制では、社会のニーズに応えることが困難であるとの認識があった（「金沢大学の課題と取り組み－自己変革を目指して」）。

その一連の改革の中で、教育組織と研究組織の分離も実行されている。ここでは、「柔軟な教育組織で時代や社会の要請に応じた領域横断的な教育の実践を行い、新規性と多様性をもって、普遍的・継続的に発展し続ける学問分野に柔軟に対応できる教育研究体制の構築・維持」が目指されたという（堀井 2014）。

3. 改革の実施環境

（1）学長のリーダーシップ

今回のインタビュー調査では、改革が実現できた要因として、林勇二郎元学長のリーダーシップを上げる声が多く聞かれた。その理由としては、まず学長職の在任期間が長かったことが挙げられる。法人化からその後の学域制の導入準備までの9年間（1999 - 2008 年）という、異例とも言える長い任期を務められている。

また、そのリーダーシップを発揮する手法も重要な要因である。林元学長のリーダーシップは、強権的なものではなく、対話を重ねるような形であったという。一方で、態度は一貫しており、教育組織と教員組織を分ける本改革においても一切ぶれることなく、各学部の教授会に出向き丁寧に説明を行うなど、粘り強い説得が行われたという。さらに、当時の学長補佐等がワーキンググループのような形で林元学長を支えたという。

一方、学外に関しても、文部科学省高等教育局国立大学法人支援課との折衝を段階的に進め、それを学内に示す形で説得していくことで、改革を実現に導いた。

（2）組織文化

1) 在職経験の長い執行部の存在

前項のような林元学長のリーダーシップがある一方で、それを支え要職に就いていた人材についても特徴がある。すなわち、自学出身者や、初職から長きに渡って金沢大学に在籍している教員など、在職経験の長い執行部の存在である。今日のガバナンス論議では、教員の流動性や多様性を求める声が一般的であるが、組織の内実を熟知した人物が大きな改革を担っている事例も多く見られた。

2) 部局の垣根を超えた連携の拡大

近年における組織文化の変化として、部局の垣根が低くなったことが挙げられる。その背景にあるのが、1996 年の教養部の廃止であるという。これを機に、教養部の教員は各学

部に分属された。これは、例えば工学部に人文科学系の教員が配属されるような変革で、こうした形で分野を超えたつながりが生まれたことが、その後、教員の考え方を柔軟にさせる契機になったという（山崎光悦学長インタビューより）。そうした取組の一つに、教養部廃止の後に発足した共通教育機構の研究調査部において、学部の壁を越えて実施されていた教育についての研究がある。

4. 改革プロセス

ここでは、学内外での改革プロセスについて時系列的に整理する。まず、1999年9月「金沢大学の課題と取り組みー自己改革を目指して」を公表する。ここでは、「学問の進展，社会的要請の変化に応じて学部の組織に常に目を向け，改編・再編を工夫する」ことが記されている。

また、2001年6月に遠山プランが発表されると、同年12月に「金沢大学の改革ー教育研究のグランドデザイン」が評議会で決定される。そこで示された構想には、学部を文系，自然系，医系の三学部に変更・統合すること，教員組織と学生組織を分離することが記されていた。

学部・学科の再編・統合に関する全体的な方針が評議会で決定されたのは、2003年1月のことであった。ここでは、「学部は現行の大学院博士課程の研究科と対応させることを基本とし，文系，自然系，及び医学の三学部に変更・統合」することが決定されている。ここで示された方針に基づき議論が進められ，2003年8月には，現在の3学域構想に具体化された。このことは，同年度にまとめられた第一期中期計画にも明記されている。

この計画の具体が正式な形で学外に発表されたのは，2005年12月のことであった。このとき，3学域16学類の改組計画案と入学者選抜の概要が記者発表された。その後，2007年4月の設置認可を経て，2008年4月より新たな制度がスタートしている。

5. 改革の評価

2008年から学域学類制を導入し，改革の成果を評価するには時間が短い。しかし，ここではインタビューから得られた知見を三つに整理することができる。

第一に，全学的な人事の把握，管理が実施できるようになったことである。それまでは，各学部内で人事が進められてきたが，現在では，学長のもとに「教員人事戦略委員会」が設けられ，全学的，中長期的視点で人事が進められるようになった。

第二に，教育重視の研究大学を目指し組織改革に注力した余り，研究に注力ができなかったことである。改革期においては，学問分野に関わらず，教育重視の組織づくりが重視された。上述した共通教育の研究会やプログラムの開発はこれに当たる。しかし，その間研究に注力できなかったことが，デメリットとしてあげられた。

第三に、今回の改革は、各学問領域でその効果が異なっているということである。例えば、学域という大きな間口から経過選択によって専門性を身につけていくという教育プログラムは、カリキュラムが積み上げ型の医学系の学域においてはそれほど大きな意義を持たず、従来のカリキュラム体系で対応しているため、改革の影響はさほど大きくない。また、教員組織と学生教育組織が対応していない場合の責任体制（特に教育提供に関するもの）の構築については課題が残る。会議の増加や、各教育組織における体制維持（教員の確保など）など、これに付随する問題への対応が検討されている。

遠藤 健（国立教育政策研究所研究補助者）

【参考文献・資料】

- 金沢大学, 1999, 「第9章 金沢大学の現在と将来への模索」『金沢大学五十年史通史編』, pp. 931-1046.
- 鹿野勝彦, 2008, 「学部・学科から学域・学類へー金沢大学の学士課程教育改革の試み」『私学経営』 399, pp. 14-18.
- 林勇二郎, 2009, 『法人化と大学改革のはざまでー金沢大学の矜持』, 北國新聞社.
- 堀井祐介, 2014, 「金沢大学における組織改革ー改革の概要およびその影響について」広島大学高等教育研究開発センター編『大学ガバナンスーその特質を踏まえた組織運営の在り方を考えるー第41回（2013年度）研究院集会の記録ー』 128, pp. 103-111.

金沢大学：改革に係る主な出来事

年	主な出来事
1949 年	法文学部，教育学部，理学部，医学部，薬学部，工学部の 6 学部で発足
1989 年	金沢大学総合移転（第 1 期）の実施開始
1996 年 4 月	「共通教育機構発足」← 教養部の廃止
1998 年 4 月	学部・大学院問題検討委員会設立
1999 年	林勇二郎学長就任（～2008 年）
1999 年 10 月	独立行政法人化問題検討委員会設置
2000 年 3 月	「国立大学の独立行政法人化問題について」の意見書を文部省に提出，報告書を公表
2000 年 6 月	「金沢大学の基本理念・目標」制定
2000 年 12 月	金沢大学の大学院・学部の将来構想を策定 ⇒ 学部教育を重視した研究志向の大学へ
2001 年 6 月	「遠山プラン」発表 「金沢大学の課題と取り組みー自己改革を目指して」を公表 ⇒ 「学問の進展社会的要請の変化に応じて学部の組織に常に改革の目を向け，改変・再編を工夫する」
2001 年 10 月	大学改革推進室設置（～2004 年 3 月）
2001 年 12 月	「金沢大学の改革ー教育研究のグランドデザイン」承認（評議会） ⇒ 文・理・生命系の 3 学部にも再編統合し，教員組織と学生組織を分離する方向を検討することが承認される。
2002 年 1 月	「教育と研究を共に活性化する総合大学院構想」承認（将来計画委員会）
2002 年 4 月	法人化準備委員会設置
2002 年	COE プログラム採択（「環日本海域の環境計測と長期・短期変動予測」）
2003 年 1 月	評議会にて学部・学科の再編・統合の方針を決定 ⇒ 「学部は現行の大学院博士課程の研究科と対応させることを基本とし，文系，自然系，及び医学の三学部にも再編・統合」する組織改革の実施方針を決定 ⇒ 中期目標・中期計画の素案に盛り込む
2003 年 4 月	新設を含む学内共同教育研究施設・共同利用センターの拡充整備 ⇒ 大学教育開発・支援センター設置 部局間定員貸借を解消
2003 年 11 月	第 1 期中期目標・中期計画中の部局教員雇用上限数を設定
2004 年 4 月	法人化 ⇒ 金沢大学憲章制定「地域と世界に開かれた教育重視の研究大学」
2004 年 5 月	第 1 期中期目標・中期計画 ⇒ 教育研究組織の見直しについて明示： 学部の再編（3 学域），教員組織の分離（3 研究域の設置）
2004 年	金沢大学総合移転（第 2 期）の実施開始 COE プログラム採択（「発達・学習・記憶と障害の革新脳科学の創成」）
2005 年 12 月	「3 学域構想」学内説明会と記者発表 ⇒ 教育（学生）組織としての「学域」に「学類」を置くこと，3 学域 16 学類の名称，改組計画案，入学者選抜の概要を公表
2007 年 4 月	3 学域 16 学類設置認可
2007 年 6 月	第 1 回学域・学類改組に係る職員研修会

2007 年 11 月	第 2 回学域・学類改組に係る職員研修会
2008 年	学域学類制へ移行：3 学域 16 学類 <hr/> 中村信一学長就任（～2014）
2014 年	山崎光悦学長就任

金沢大学：獲得した主な外部資金（教育関係）

年	プログラム名称
2002 年（H14）	<u>21 世紀 COE プログラム</u> 「環日本海域の環境計測と長期・短期変動予測（モニタリングネットワークの構築と人為的影響の評価）」
2004 年（H16）	<u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム</u> 「大学連携による石川の「知」の拠点の創出－いしかわシティカレッジの整備・充実」 「IT 教育用素材集の開発と IT 教育の推進」 <u>法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム</u> 「法情報センター北陸」 <u>21 世紀 COE プログラム</u> 「発達・学習・記憶と障害の革新脳科学の創成」
2006 年（H18）	<u>教員養成専門職大学院形成支援プログラム</u> 「WEB 教育実習ノートによる自主学習の支援－‘なるため実習ノート’を活用した高等学校教員養成における訪問対話型教育実習指導・評価システムの構築－」 <u>地域医療等社会的ニーズに対応した医療人教育支援プログラム</u> 「周生期医療専門医養成支援プログラム」 <u>大学院教育改革支援プログラム</u> 「臨地相互交流型教育・研究プログラム」 <u>大学教育の国際化推進プログラム</u> 「国際人養成のための新教育プログラムの編成－国際学類設置計画の支援を目指して－」
2007 年（H19）	<u>大学院教育改革支援プログラム</u> 「プロジェクト研究を通じた自立的研究者養成」 「交渉能力の向上を実現する英語教育法の開発－ネゴシエーションスキル教育と実践的英語教育の融合を目指して－」 <u>新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム</u> 「心と体の育成による成長支援プログラム」 <u>がんプロフェッショナル養成プラン</u> 「北陸がんプロフェッショナル養成プログラム－ICT による融合型教育システム及び『がんプロネット』の構築－」
2008 年（H20）	<u>戦略的大学連携支援事業</u> 「大学コンソーシアム石川を中心とした共通の教養教育機関と ICT 教育支援体制の構築」
2010 年（H22）	<u>大学生の就業力育成支援事業</u> 「社会的・職業的自立力を培う「金沢就業塾」 就業基礎力 12 の力を、自らの「学び、実践、気づき」のなかで向上させる」 <u>日中韓等の大学間交流を通じた高度専門職業人育成事業</u> 「日中韓 環境・エコ技術特別コースの創設と環境教育の実践」
2011 年（H23）	<u>がんプロフェッショナル養成基盤推進プラン（平成 24 年度選定）</u> 「北陸高度がんプロチーム養成基盤形成プラン」
2012 年（H24）	<u>卓越した大学院拠点形成支援補助金事業</u>
2012 年（H24）	<u>学都いしかわ・課題解決型グローバル人材育成システムの構築</u> 「学都いしかわ・課題解決型グローバル人材育成システムの構築」 <u>博士課程教育リーディングプログラム（複合領域型（多文化共生））</u> 「文化資源マネージャー養成プログラム」
2013 年（H25）	<u>地（知）の拠点整備事業</u> 「地域の感性を備えた人材を育て社会を繋ぐ『地（知）』の拠点」 <u>先進的医療イノベーション人材養成事業</u> 「第三の道：医療革新を専門とする医師の養成」

2014 年（H26）	課題解決型高度医療人材養成プログラム 「北陸認知症プロフェッショナル医養成プラン」（認プロ）
2014 年（H26）	<p>スーパーグローバル大学等事業「スーパーグローバル大学創生支援」</p> <p><u>【タイプ B：グローバル化牽引型】</u></p> <p>「徹底した国際化による，グローバル社会を牽引する人材育成と金沢大学ブランドの確立」</p> <p><u>「大学教育再生加速プログラム」【テーマⅠⅡ複合型】</u></p> <p>（テーマⅠ「アクティブ・ラーニング」テーマⅡ「学習成果の可視化」）</p>

福島大学

2014 年 7 月 23 日（水）14：00～17：00

【対応者】	功刀 俊洋	福島大学 理事・副学長（総務担当）
	佐藤 孝夫	福島大学 入試担当課長
【訪問者】	川島 啓二	国立教育政策研究所 高等教育研究部 部長
	渡邊 あや	国立教育政策研究所 高等教育研究部 総括研究官
	立石 慎治	国立教育政策研究所 高等教育研究部 研究員
	遠藤 健	国立教育政策研究所 高等教育研究部 研究補助者
【陪 席】	丸山 和昭	福島大学 総合教育研究センター 准教授

設置形態	国立
実施年	2005 年
組織名称	【教育組織】学群・学類 【研究組織】学系
研究組織概要	【細分化型】
研究組織の規定	福島大学学則
部局長	学群長・学類長（統括学系長）
人事管理の一元化	実施していない
人事発議	発議は学類長，審議は学類教員会議
予算	教育費は学類，研究費は学系
キャンパス形態	1 キャンパス
統合・再編	なし
特徴	教学改革と一体的に実施 「教教分離」ではなく，教育組織と研究組織の分離：教員の「二重所属制」

1. 概要

福島大学は 1949 年に学芸学部（1966 年に教育学部に名称変更）と経済学部からなる新制大学として発足した。この二つの学部によって分かれていたキャンパスは，1981 年に，金谷川キャンパスに統合移転することになる。さらに，1987 年には行政社会学部を創設し，法人化と同時に実施した再編までは，文系三学部の地方国立大学であった。

今回注目する再編以前（2001 年度）の入学定員は，教育学部 330 名，行政社会学部 260 名，経済学部 360 名である。また，教員数は，教育学部 115 名，行政社会学部 62 名，経済学部 78 名，各センター合計 3 名であった。80 年代，90 年代に地域研究センターや生涯学習教育研究センターが設立されているように，地域社会に貢献する大学であった。

このように新制大学として発足して以来、地域に根ざした大学であった福島大学は、2004年法人化とともに、それまで筑波大学が採用していた学群学類制へ移行した。新しい組織体制として、2学群4学類を採用し、2学群として人文社会学群・理工学群、その下位4学類として、人間発達文化学類・行政政策学類・経済経営学類・共生システム理工学類を設けた。また、教員組織としては、学系を採用した。学系は、学群学類という教育組織とは分離した12学系（人間・心理、文学・芸術、健康・運動、外国語・外国文化、法律・政治、社会・歴史、経済、経営、数理・情報、機械・電子、物質・エネルギー、生命・環境）に細分化されている。

再編以後（2014年度）の入学定員は、人間文化発達学類270名、行政政策学類210名、経済経営学類225名、共生システム理工学類180名である。また、教員数は、人間発達文化学類72名、行政政策学類44名、経済経営学類54名、共生システム理工学類48名、各センターの合計10名である。長年の悲願としての自然系学域の創設を果たすことになるものの、これは純増によるものではなく、各学部の定員を割くということで対応が図られた。

福島大学における組織分離の特徴としては、「教員の二重所属制」が採用された点である。教員が、教育組織と研究組織双方に所属するという方式は、組織分離を教育組織と教員組織の分離（所謂、教教分離）として実施した他の多くの大学とは異なっている。ただし、基本組織は、あくまでも教育組織である学類と認識されており、教員の人事権も学類に与えられている。

改革以後、福島大学は、自然系学域を加えることによって「教育重視の人材育成大学」を掲げ、地域人材育成に取り組んできた。さらに、2011年に発生した震災への対応も、自然系学域を加えた総合大学であるからこそ成しえたものが多い。震災以後は、同年設立された「うつくしまふくしま福島未来支援センター」を中心に地域の復興にむけた取組が行われ、「地（知）の拠点整備事業（COC事業）」において、「原子力災害からの地域再生を目指す『ふくしま未来学』の展開」が2013年に採択された。このように、ますます地域社会に貢献する大学として、大学運営が求められている。

2. 改革の背景

（1）「総合大学」化への志向

第一に、福島大学は、自然系学部の創設による総合大学化を目指していたことである。これは、新キャンパス移転以前の1978年に地元首長らの「福島大学学部増設期成同盟会」（2002年に「福島大学学部（学群）創設期成同盟会」に改称）が結成されていることに象徴されている。しかし、1980年代には、二学部制で発足した福島大学は、1987年に自然学域系ではなく、行政社会学部を創設することになる。

また、このような地域社会の自然系学域を求める意識は、学内にも共有されており、自

然系学部の新設準備委員会が学内にも設けられるなど大学教員間の意識にも浸透していた。例えば、教育学部に 1991 年「学部構造検討委員会」が設けられ、教育学部の縮小再編と、それによる自然系学部増設のための原資づくりが既に検討されていた。

（２）教員養成系学部の再編・統合の影響

第二に、2001 年 6 月に発表された「遠山プラン」によって教員養成系学部の再編・統合が迫られたことである。これは、前年度 8 月から開催されていた「今後の国立の教員養成系大学・学部の在り方について（在り方懇）」を盛り込み教育学部の再編・統合が問題になった。「在り方懇」においては、「1 都道府県 1 教員養成学部の体制を見直し、学生数や教員数がある程度の規模となるよう再編・統合を行うことによって、個々の学部の組織の充実強化を図る」と記されているように、師範学校からの伝統をもち、高い教員採用率を誇る福島大学教育学部もその対象の例外ではなかった。

これを受け、翌年 2002 年 3 月、福島大学を含めた南東北の三つの国立大学（福島大学、宮城教育大学、山形大学）の間に連絡協議会が設けられることになる。この連絡協議会において、福島大学は、学内で自然系学域の新設を検討していたことなどから、教員の計画養成の「担当校」をおりることになる。

さらに、2004 年に迫っていた法人化以後を見据えた大学経営への危機感、自然系学域の新設という長年の悲願を達成する最後の機会という認識もまた、改革を実施するに至った要因とも考えられる。

（３）改革の副産物としての組織分離

行政改革が進行している中で文部科学省との折衝において、新たな学部の純増には難色を示された。そこで、それまで筑波大学が採用していた学群学類制をとり、教育学部の「一般校」化により学内を再編することによって、自然系学部の新設を目指すようになる。

2001 年 10 月には、2 学群 4 学類に再編する方針が決定されたが、このとき併せて構想されたのが、教育組織と教員組織の分離である。この時点においては「教員組織」として、5 学系編成が構想された。構想案を報じた河北新報によると（2001 年 10 月 2 日付）、「研究重視のために学群・学類に分けた筑波大学とは逆の発想で、教育を重視するために学群・学類、学系を分離した」ものであり、「教官を有効活用し、文理融合の教育で人材育成を図る」（白井副学長）ことが目指されていたという。前述の通り、最終的に「学系」は、教員組織ではなく、研究組織として設置されたが、それは、大きな組織改革の一環として進められた。

ここで目指されていたのは理工学域の新設であったが、柔軟な教育組織・教育課程の編成、全学の教育に対する教員の意識改革、教育組織に散在していた教員を研究分野ごとに束ねることによる研究体制づくり、効率的な教員配置等も目的とされていた。

3. 改革の実施環境

ここでは、改革を実施する環境について、組織文化の視点と、改革を担う人材の視点で整理する。

(1) 組織文化

福島大学は、改革以前においてフラットな組織文化をもっていた。それは、例えば、学生・教員・職員の三者によって運営されている「福島大学全学教育研究集会（1991 年よりキャンフェスに改称）」の存在に象徴されている。さらに、法人化を目の前にした 2004 年に作成された「福島大学憲章」は、教員、職員、学生の三者の署名によって作成されている。このように、キャンパスの雰囲気は、教員、職員、学生が顔の見える関係にあり、小さいながらもまとまっていた。

(2) 改革を担う人材

長年の悲願である自然学域の創設に当たって、外部人材の登用が改革に効果的であった。2002 年には、後に共生システム理工学類長、そして学長（2010 - 2014）となる入戸野（にとの）修氏が東京工業大学から招へいされた。この他に 2 名の教員がキーパーソンとして招へいされている。さらに、同年、入戸野氏は、自然科学系学域準備室長に就任し、学外向けにリーダーシップを発揮した。また、学内に対しても、改革当時の事務局長は、副学長を支えたことが学内での改革を推進する要因になった。

4. 改革プロセス

今回着目する改革は、入戸野修氏が招へいされたことにより学内では前述した「自然科学系学域準備室」が設けられ本格的に準備される。新たな学群制導入による学内再編への各学部の反応は、「在り方懇」に対応すべく設けられた南東北三大学の協議会で「担当校」をおりた教育学部が賛成、経済学部が反対、行政社会学部が保留という形であった。

学内の合意形成の方法については、評議会と学部との意思統一を試みるというそれまでの福島大学の文化にそった民主的な方法がとられた。しかし、それゆえに学長のリーダーシップで学内の意思決定を図ることは難しく、学内再編による自然系学域の創設は難航した。結果的に、学内合意を進めていき、公募の締切りの直前 4 月に行政社会学部、経済学部の教授会で評議会提案が了承されるかたちになった。

5. 改革の評価

学群学類制という組織形態を採用しているが、教員の人事権は基本的に学類に与えられ

ており、学類内の自治も強い。また定員の純増を伴わない学内再編の結果、教育負担の増加の問題が生じた。例えば、再編に伴い新たに創設された共生システム理工学類は、学類に共通教育を担当する教員のポストが配置されないまま、学類教員が共通教育の負担を担わなければならないという、本来制度が目指した柔軟かつ効率的な教員配置という制度の利点が必ずしも生かし切れていない状況が生じた。このような矛盾を解消するため、共生システム理工学類に新たな教員ポストを配置されたが、その決定に至るまでには、再編から8年を必要とした。全学的必要に応じた教員配置や、学類の枠組みを超えた柔軟かつ効率的な教員配置は、引き続き、課題とされている。

一方、研究組織として設置された学系は、研究の促進という点において一定の成果を上げているという。学系を母体とするプロジェクト研究に、学内の競争的資金を配分して、外部資金獲得を支援するといった試みも奏功し、学内に11のプロジェクト研究所が誕生している。このような福島大学の再編について、インタビューに対応した功刀副学長は「名を捨てて実を取る」改革であったと話す。「学群学類制の採用は、様々な 이슈が同時に生じたことによる緊急対応であったので、旧来の学部に戻すような声が学内にないわけではない。ただ、2011年に発生した震災への対応などは、自然系の学域があったからこそ可能であったものが多く、多様性を担保した小さな総合大学として、現在の組織形態を維持し、活用していきたい」（功刀副学長）という改革に対する評価を、今回の聞き取りから得ることができた。

なお、今後の展望として、2015年度4月に「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」が施行されることに伴い、人事についての発議は学長、審議は学類教員会議となる予定である。また、教員人事の全学一元化を目指し役員会のもとに教員人事戦略会議を設置し、教員資源の全学管理・再配分を実施していくことを提案している。

遠藤 健（国立教育政策研究所研究補助者）

【参考文献・資料】

- 臼井嘉一, 2010, 『開放制目的教員養成論の探究』, 学文社.
中井浩一, 2014, 『被災大学は何をしてきたかー福島大, 岩手大, 東北大の光と影』, 中公新書.
福島大学, 2009, 『1949－2009 福島大学 60 年史』.
福島大学教育学部 50 周年記念著書刊行会, 2001, 『21 世紀の教師教育を考えるー福島大学からの発信』, 八潮社.
福島大学理工学群共生システム理工学類, 2007, 『福島大学・理工学群・共生システム理工学類 外部評価のための資料』.

福島大学：改革に係る主な出来事

年	主な出来事
1949 年	学芸学部・経済学部の二学部体制で開学
1972 年 7 月	総合大学化を目指し、学部増設（環境科学部・管理科学部）案を概算要求することを決定 ⇒ 並行して進んでいたキャンパスの移転統合を優先することに
1977 年 3 月	統合移転がほぼ決定したことを受け、将来計画委員会が学部増設案を第 2 次案として付議
1977 年 9 月	将来計画委員会を人文・自然漁専門委員会に改編
1978 年 1 月	人文・自然両専門委員会，自然応用理学部・人文行政学部案を提出
1978 年 7 月	概算要求の際，人文社会系学部増設を先行させることを評議会で決定
1978 年 8 月	県・市など地域諸団体で「福島大学学部増設期成同盟会」発足 ⇒ 2002 年に「福島大学学部（学群）創設期成同盟会」に改称
1979 年 6 月	概算要求において，法文学部増設を要求 ⇒ 調査費の配分は決定されたが，学部増設は実現しなかった
1981 年	金谷川キャンパスに統合移転
1984 年 7 月	概算要求において，行政学部増設を要求
1985 年 4 月	教育学研究科設置（2009 年から人間発達文化研究科） ⇒ 北海道・東北地域で初めの「教員養成系大学院」
1987 年 4 月	行政社会学部設置
1987 年 12 月	自然系学部構想研究会を学部増設検討委員会に改組 ⇒ 自然系学部創設の検討を再開
1988 年 6 月	自然系学部増設等将来構想検討委員会を設置
1992 年 7 月	概算要求において，環境情報学部構想の調査費を要求⇒認められず
1993 年	概算要求において，人間理工学部案を要求（継続して実施される）
1995 年 2 月	吉原泰助学長就任（～2002 年 2 月） ⇒ 学群・学類制には否定的
2000 年 8 月	国立の教員養成系大学・学部の在り方に関する懇談会（在り方懇）設置
2001 年 4 月	人間理工学部 4 学科案を提出 ⇒ 近隣大学との連携し，将来を見据えた学部構想を行うよう指導される ⇒ 全学開祖と併せて科学技術学群理工学類案を 3 専攻で構想
2001 年 6 月	「遠山プラン」発表
2001 年 10 月	2 学群 4 学類に再編する方針を決定 ⇒ 人文社会学群：教育文化学類，行政政策学類，経済経営学類 科学技術学群：理工学類 ⇒ 教員組織の分離：5 学系編成案 → この時点では「教員組織」として構想 ⇒ 白井副学長「研究重視のために学群・学類に分けた筑波大学とは逆の発想で，教育を重視するために学群・学類，学系を分離した。教官を有効活用し，文理融合の教育で人材育成を図る」（河北新報） 自然科学系学群準備調査室を設置 ⇒ 学内の教員 3 名及び，併任教授として迎えた 3 名（東工大の入野氏，東大の虫明氏，東北大の樋口氏）が調査室スタッフに。
2001 年 12 月	「今後の国立の教員養成系大学・学部の在り方について（報告）」
2002 年 2 月	白井嘉一学長就任（～2006 年 3 月）

2002 年 3 月	「在り方懇」を受け、宮城教育大学及び山形大学と教員養成系学部の再編に向けた連絡協議会を発足（～2003 年 12 月）
2002 年 4 月	入戸野修氏が東京工業大学より異動（教育学部） ⇒ 同年 10 月に福島大学自然科学系学域準備室長
2002 年 5 月	福島大学、宮城教育大学、山形大学が教員養成系大学・学部の再編統合について話し合う連絡会議において、計画養成「担当校」断念を表明
2002 年 7 月	共生システム理工学類への改組を要求 ⇒ 創設準備へ
2003 年 4 月	改組に係る評議会提案が了承される
2003 年 8 月	改組が設置審査で認可される。
2004 年 1 月	「福島大学憲章」作成（学生・教職員の過半数の署名によって作成）
2004 年 4 月	法人化
2004 年 10 月	学群・学類制移行（全学再編） ⇒ 2 学群（人文社会学群・理工学群）4 学類（人間発達文化学類・行政政策学類・経済経営学類・共生システム理工学類）制に移行 ⇒ 理工学群システム共生理工学類新設 ⇒ 研究組織として、「学系」を設置 ⇒ 教育学部→人間発達文化学類への改組により、目的養成から撤退。
2005 年 4 月	学群・学類制のもとの学生受入れ開始 ----- 「新生福島大学宣言」 ⇒ 「教育重視の人材育成大学」、「分離融合の教育・研究の推進」、「グローバルに考え地域とともに歩む」の理念を掲げる ----- 福島大学教育総合研究センター設立
2006 年 4 月	今野順夫氏学長就任（～2010 年 3 月）
2010 年 4 月	入戸野修氏学長就任（～2014 年 3 月）
2011 年 3 月	東日本大震災発生、震災対応、他機関との連携
2011 年	うつくしまふくしま福島未来支援センター設立
2014 年 4 月	中井勝己氏学長就任

福島大学：獲得した主な外部資金（教育関係）

年	プログラム名称
2007 年（H19）	<u>社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム</u> 「高齢社会における弱者の権利と生活を護る担い手育成プログラム」
2008 年（H20）	<u>質の高い大学教育推進プログラム</u> 「産直屋台いな GO・街と農村を繋ぐ地域企業」 「科学的理解の深化を促す地域連携型理工教育」
2009 年（H21）	<u>大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム</u> 「『高等教育コンソーシアムふくしま』の構築による広域連携型学士力向上プログラム」
2011 年（H23）	<u>大学等における地域復興のためのセンター的機能整備事業採択</u> 「東日本大震災及び福島第一原子力発電所事故に伴う被災地復興支援事業」
2012 年（H24）	<u>大学間連携共同教育推進事業</u> 「ふくしまの未来を拓く『強い人材』づくり共同教育プログラム」
2013 年（H25）	<u>地（知）の拠点整備事業（COC 事業）</u> 「原子力災害からの地域再生をめざす『ふくしま未来学』の展開」

筑波大学

2014 年 11 月 10 日（月）10:00～12:00

【対応者】	大田 友一	筑波大学 理事・副学長（企画評価・情報担当）
	阿江 通良	筑波大学 理事・副学長（教育担当）
	小島 敏彦	筑波大学 体育芸術エリア支援室長
	元村 彰雄	筑波大学 教育推進部教育機構支援課 専門職員
【訪問者】	堀井 祐介	金沢大学 大学教育開発・支援センター 教授
	川島 啓二	国立教育政策研究所 高等教育研究部 部長
	遠藤 健	国立教育政策研究所 高等教育研究部 研究補助者

設置形態	国立
実施年	2012 年（1973 年に実施。その後、幾度かの組織改革を経験）
組織名称	【教育組織】 学群・学類（9 学群・23 学類） 【教員（研究）組織】 系（10 系）・域
教員組織概要	【細分化型】
教員組織の規定	国立大学法人筑波大学の組織及び運営の基本に関する規則
部局長	学群長・研究科長・系長（系長は大学執行役員）
人事管理の一元化	系の部局人事委員会で審議し、人事企画委員会が承認
人事発議	発議は教育組織である学群・研究科から、審議は系の部局人事委員会が実施。
予算	教育予算は学群・研究科，研究予算は系
キャンパス形態	2（筑波キャンパス，東京キャンパス文京校舎）
統合・再編	図書館情報大学と統合（2002 年）
特徴	教育組織と教員組織を分離した先導的大学であり，大学院重点化や学士課程答申のような社会背景にも対応してきた。

1. 概要

筑波大学は、1973 年に新構想大学として設立されて以来、学群学系制度を採用してきた。これは、教育組織としての学群学類と、教員が所属する学系の分離として、他の日本の大学にはみられない試みとして導入された。それから、時代に合わせ様々な改革を実施し、2000 年の大学院重点化による大学院の組織再編、2002 年の図書館情報大学との統合も行った。

今回注目する 2012 年の改革以前は、教員の所属は、博士課程研究科（2004 年より）であった。それらは、人文社会科学研究科，ビジネス科学研究科，数理工学科学研究科，システム情報工学研究科，生命環境科学研究科，人間総合科学研究科，図書館情報メディア研

究科の7研究科である。

先行研究においては、「新構想筑波大学はある意味では大学院重点化を想定して出発したが、結果的には学群・学類の1階部分の新築がメインとなったという経緯がある。しかし、30年間余りがたった現在、2階部分から1階部分へという新たな改築が行われ、制度上は下構的な学校体系づくりが進行中である」（清水 2008, p. 47）と述べられている通りに、教員の所属が博士研究科であるため、人事が研究に偏重する傾向があった。そこで、今回の改革では、学士課程教育の改革だけでなく、大学院教育、学群教育、研究、運営の各側面の課題を整理し、教育・研究・運営の全般にわたって機能強化を図るための教育研究体制の見直しが行われた。

改革後には、センターも含めすべての教員の所属組織は系になり、学位課程を中心とした組織に変化していく。その新たな所属組織の系は10から成り、教員数は概数で、人文社会系（240名）、ビジネスサイエンス系（60名）、数理物理系（220名）、システム情報系（220名）、生命環境系（230名）、人間系（110名）、体育系（110名）、芸術系（60名）、医学医療系（380名）、図書館情報メディア系（60名）である。教員は、所属組織である系から、各学位のディプロマ・ポリシーに基づいた教育プログラムを担当することになる。

このような改革が実施できたのは、学系という以前にも採用した所属組織の形態があり、多くの教員に新しい所属組織としての系のイメージが共有されていたことがあげられる。また、改革を担う人材という点においても、リーダーシップをとる人材が必ずしも自校出身者ではない場合があり、新構想大学として設立された大学ならではの組織文化が学内には存在する。

2. 改革の背景

筑波大学は、開設当時から教員組織と教育組織は分離していた（26学系・6学群・20博士課程研究科）。しかし、学系の規模が小さく、研究偏重人事などにより人事が硬直化していた。

そこで、2004年に教員を博士研究科所属としたが、その後の学内外の動きにより、教育・研究・運営の全般にわたって機能強化を図るための教育研究体制の見直しとして、教員の所属組織を再改革することを検討することとなった。再改革では、教員は教育、研究両方に責任を持つ10の系のいずれかへ所属することとなった。本改革は、附属病院長の経験もある山田信博前学長の学長方針に沿ったもので実施された。

3. 改革の実施環境

新体制づくりにおいては「教育研究体制の在り方検討委員会」での議論の途中から、各部局とやり取りを行った。2010年10月「今後の教育研究体制の在り方について（中間報告）」

が出た段階で、各部局へ同委員会の鈴木久敏委員長等が各部局に説明に回った。開催数としては、全学報告会を2回、更に部局ごとに、学長、鈴木委員長、副学長、研究科長、専攻長、学群長、学類長等で構成される部局運営懇談会を7回開催した。この7という数字は部局（研究科）の数である。「教育研究体制の在り方検討委員会」委員は、学群長、研究科長のみであるが、部局運営懇談会には、専攻長、学類長も出席しており、より現場に近いところからの意見収集の場となった。

これらの説明会、懇談会には、学長、副学長をはじめとする執行部で対応し、メール等で学内意見募集も行うなど丁寧に教員とのコミュニケーションを図った。さらに、この改革の際に、大学院改組進行中だったため、それに関する意見（例えば、5年一貫制から区分制へ）も出たが、かつての学群・学系に順応していたため、系体制への移行に各教員の違和感はそれほどなかった。

4. 改革プロセス

「教育研究体制の在り方検討委員会」（平成22年1月28日から平成23年2月24日）が22回開催された。同委員会では、鈴木委員長からの提案に対して審議する形を取った。また、同委員会から各委員に宿題が出され、次回以降の委員会の場でそれに対する回答をプレゼンテーションする形も取られた。これらのプレゼンはある意味、改革デザイン案のコンペとなった。

そして、平成23年2月17日の第22回委員会において「今後の教育研究体制の在り方について（答申）」がとりまとめられ、同日の教育研究評議会で学長に提出された。その後、「新教育研究体制準備委員会」（平成23年2月24日から平成24年3月31日）が設置され、系としての新体制への準備を行い、平成23年10月から新体制試行、平成24年4月1日より全面移行となった。

5. 改革の評価

改革が実施されて、それほどの時間がたっていないので、現時点での評価は難しいが新体制への反感はそれほどはない。

組織の体制として、系長、学群長、研究科長の役職を兼ねていることはない。人事については、系の責任ではあるが、人事発議は教育組織である学群、研究科、センターからしか出せない仕組みとなっている。人事に関して、学群間での調整は可能であるが、現在ではそれほど見られない。さらに、教員の所属組織としての10系は、教育組織としての8研究科や9学群とは一致していないため、系長が人事を管理する。また、人事の上限枠は系ごとに決定されている。

教員はセンター系教員も含めて原則全て系に所属している。所属部局に応じて個人ごと

に教育，研究，管理運営等のエフォートを分けている。これら個々の教員の教育，研究，業務等の負担は系長が把握していることになっている。系長は，執行役員として運営会議（日常的な意思決定や法定会議の事前調整等を行う会議）のメンバーとなっている。

事務所掌としては，系ごとにエリア支援室が置かれている。業務的には改革以前とそれほど変わらない。教育イニシアティブ機構の下に教育企画室（企画室とは異なる）が置かれており，教育企画室は，教育の質，学位プログラム関連業務を執り行う。この教育企画室は，学位プログラムごとのディプロマ・ポリシーを定めている「筑波スタンダード」（<https://www.tsukuba.ac.jp/education/tstandard.html>）のとりまとめも行った。

課題としては，新体制においては，系の会議が増えたことがあげられる。研究科全体での会議，系全体での会議は，開いているところと運営委員会等に付託することにより，年2回程度しか開いていないところがある。

堀井 祐介（金沢大学教授）

【参考文献・資料】

- 清水一彦, 2008, 「3.『教員の所属組織』に関する改革事例（1）筑波大学」『今後の「大学像」の在り方に関する調査研究－教員の所属組織」報告書』, pp. 47-50.
- 筑波大学企画室, 2012, 『機能強化に向けた組織改革 2012.4』.
- 中井浩一, 2004, 「3 章 <伏線 2>新構想大学・筑波の挑戦と挫折」『徹底検証 大学法人化』, 中公新書ラクレ, pp. 63-117.

筑波大学：改革に係る主な出来事

年	主な出来事
1969 年	東京教育大学マスタープラン委員会『筑波における新大学のビジョン』 ⇒ 教育と研究を分離する旨を明記：「教官は原則として大学院（研究所）に籍をおき、兼ねて学部教育を分担するものとする」
1971 年 6 月	中央教育審議会「今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について（答申）」
1973 年 10 月	筑波大学開学 ⇒ 「開かれた大学」「教育と研究の新しい仕組み」「新しい自治」を特色とした総合大学
1986 年 4 月	阿南功一学長就任（～1992 年）
1988 年	『自己評価と改革の指標』 ⇒ 「学系と学類の対応等、現行の学群でも大変複雑であり、それによる研究・教育及び運営上の障害はいまだに非常に大きい」と指摘。
1992 年 4 月	江崎玲於奈学長就任（～1998 年）
1998 年 4 月	北原保雄学長就任（～2004 年）
2000 年 4 月	大学院の組織再編（研究科 20 → 6） ⇒ 人間総合科学研究科の教員 650 人（全体の 4 割）へ
2001 年 9 月	「筑波大学将来設計検討委員会」（将来検討委員会）設置
2002 年 3 月	将来検討委員会「筑波大学の将来設計（中間報告）」
2002 年 10 月	図書館情報大学と統合
2003 年	大学評価・学位授与機構による教養教育「要改善」の評価
2003 年 3 月	将来検討委員会『筑波大学の将来設計について（最終報告）』 ⇒ 教員は博士課程研究科、専門職大学院、大学附置研究所のいずれかに所属
2004 年 4 月	岩崎洋一学長就任（～2009 年）
2007 年 4 月	学群学類再編 ⇒ 7 学群 15 学類 → 9 学群 23 学類（ナンバー学群廃止） 「筑波スタンダード」制定 ⇒ 学士課程の教育目標とその達成方法・改善方策を明示
2008 年 9 月	教育 GP 採択（「筑波スタンダードに基づく教養教育の再構築」）
2008 年 12 月	中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて（答申）」
2009 年 4 月	山田信博学長就任（～2013 年） 大学教員業績評価システムの実施
2009 年 11 月	「教育研究組織等運営方式見直し検討委員会」発足
2010 年 1 月	「教育研究体制の在り方検討委員会（在り方検討委員会）」設置
2011 年 2 月	「今後の教育研究体制の在り方について（答申）」 ⇒ 新たな教員組織「系」の設置の基本方針決定 ⇒ 「新教育研究体制準備委員会（準備委員会）」設置 新教育研究体制準備委員会設置
2011 年 10 月	教育研究組織の新体制試行
2012 年 4 月	教育研究組織の新体制全面実施：「機能強化に向けた組織改革」 ⇒ 学系を廃止し、教員の所属組織としての 10 系、教育組織としての 9 学群 23 学類／7 研究科体制へ
2013 年 4 月	永田恭介学長就任

筑波大学：獲得した主な外部資金（教育関係）

年	プログラム名称
2002 年（H14）	<u>21 世紀 COE プログラム（3 件）</u> 「未来型機能を創出する学際物質科学の推進」 「複合生物系応答機構の解析と農学的高度利用」 「健康・スポーツ科学研究の推進」
2003 年（H15）	<u>21 世紀 COE プログラム</u> 「こころを解明する感性科学の推進」 <u>特色ある大学教育支援プログラム</u> 「先進的な医学教育を推進する支援システム」
2005 年（H17）	<u>特色ある大学教育支援プログラム</u> 「アート・デザイン教育による 3C 力の育成」 <u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム</u> 「新しい課題対応型体験学習プログラムの開発－地域連携によるマイスター育成講座への運営参加を通して」 <u>法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム</u> 「夜間社会人学生用実践的学習支援システム－高速ネット通信活用によるリーガルクリニック支援システムと学外学習補助システムの開発」 <u>法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム</u> 「ビジネススクール教育の質保証システム開発」 <u>教員養成専門職大学院形成支援プログラム</u> 「広域大学間連携による高度な教員研修の構築－『教育の今日的課題』解決に向けた新研修システムの実現」 <u>大学院教育改革支援プログラム</u> 「大学・企業間インタラクティブ研究者の養成」 「世界基準を体感する武者修行応援プログラム」
2006 年（H18）	<u>特色ある大学教育支援プログラム</u> 「プロジェクト実習による高度専門技術者養成」 <u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム</u> 「地域ヘルスプロモーションプログラム－住民に対する予防・健康教育を担える医師養成のための体系的な教育プログラム」 <u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム</u> 「専門教育と融合した全学生へのキャリア支援－キャリアポートフォリオと人的ネットワークの活用」 <u>教員養成専門職大学院形成支援プログラム</u> 「高度な授業力育成のための授業開発」 <u>地域医療等社会的ニーズに対応した医療人教育支援プログラム</u> 「資格指向型の新しい麻酔科研修プログラム－シミュレーションプログラムの開発と急性期医療人育成への応用」 <u>大学院教育改革支援プログラム</u> 「先導的・国際的な『こころ』の科学者の育成」 「実践 IT 力を備えた高度情報学人材育成」 <u>大学教育の国際化推進プログラム</u> 「筑波大学長期海外留学支援プログラム」 <u>大学教育の国際化推進プログラム</u> 「リスク管理共通教育中核教員団の養成－学群・大学院を通じたリスク・セキュリティ管理のための工学共通教育システム確立」
2007 年（H19）	<u>特色ある大学教育支援プログラム</u> 「『チーム医療実践力』育成プログラム－人間性・協調性を兼ね備えた医師の養成を目指して」 <u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム</u> 「異分野学生の協働によるコンテンツ開発演習－異分野学生の Match Making 協働型コンテンツ開発演習プログラム」

<p>～つづき 2007 年 (H19)</p>	<p><u>地域医療等社会的ニーズに対応した医療人教育支援プログラム</u> 「女性医師看護師キャリアアップ支援システム」 <u>大学院教育改革支援プログラム</u> 「新領域開拓のための人社系異分野融合型教育」 「達成度評価システムによる大学院教育実質化」 <u>大学教育の国際化推進プログラム</u> 「筑波大学長期海外留学支援プログラム」 <u>大学教育の国際化推進プログラム</u> 「急性期医学シミュレーション教員団の養成－先進的プログラム開発能力の養成と急性期医療人獲得への取組－」 <u>社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム</u> 「文化遺産を活用した地域再生のための学びなおし研修」 <u>産学連携による実践型人材育成事業</u> 「顧客志向ビジネス・イノベーションのためのサービス科学に基づく高度専門職業人育成プログラムの開発」 <u>グローバル COE プログラム</u> 「サイバニクス：人・機械・情報系の融合複合」</p>
<p>2008 年 (H20)</p>	<p><u>新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム</u> 「共創的コミュニティ形成による学生支援－学生・教職員が一体となった新たな自主的活動の創生－」 <u>大学病院連携型高度医療人養成推進事業</u> 「東京・東関東高度医療人養成ネットワーク」 <u>大学教育の国際化加速プログラム</u> 「筑波大学長期海外留学支援プログラム」 <u>大学教育の国際化加速プログラム</u> 「国際農学 ESD プログラムの構築と実践（持続可能な食糧生産を実現するための国際農学 ESD の構築とその実践）」 <u>大学院教育改革支援プログラム</u> 「ICT ソリューション・アーキテクト育成－実践的 ICT ソリューションを提供できる研究者・高度技術者の養成－」 <u>大学院教育改革支援プログラム</u> 「個性とキャリアを繋ぐ医科学教育ルネサンス」 <u>社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム</u> 「大学マネジメント人材養成」 <u>質の高い大学教育推進プログラム</u> 「筑波スタンダードに基づく教養教育の再構築－世界水準の教養教育を目指す全学的取組－」</p>
<p>2009 年 (H21)</p>	<p><u>大学国際化のためのネットワーク形成推進事業（グローバル 30）</u> <u>周産期医療環境整備事業（人材養成環境整備）</u> 「地域と大学の連携による周産期人材育成事業－地域全体を対象にした専門教育プログラムと育児支援を目指して－」</p>
<p>2011 年 (H23)</p>	<p><u>博士課程教育リーディングプログラム（複合領域型）</u> 「ヒューマンバイオロジー学位プログラム」 <u>大学の世界展開力強化事業（米国以外の欧州・豪州等）</u> 「人社系グローバル人材養成のための東アジア・欧州協働教育推進プログラム」 <u>チーム医療のための大学病院職員の人材養成システムの確立</u> 「患者中心の医療を実践する人材養成の体系化」 <u>がんプロフェッショナル養成基盤推進プラン</u> 「国際協力型がん臨床指導者養成拠点」</p>

2012 年 (H24)	<u>グローバル人材育成推進事業【タイプ B (特色型)】</u> 「ローカル最適なグローバル人材育成：地域研究イノベーション学位プログラム」 <u>医学部・大学病院の教育・研究活性化及び地域・へき地医療支援人材の確保</u> <u>基礎・臨床を両輪とした医学教育改革によるグローバルな医師養成</u> 「高い実践力を育む大学－地域循環型臨床実習」
2013 年 (H25)	<u>大学の世界展開力強化事業 (AIMS プログラム)</u> 「アセアン横断型グローバル課題挑戦的教育プログラム」 <u>博士課程教育リーディングプログラム</u> 「エンパワーメント情報学プログラム」 <u>先進的医療イノベーション人材養成事業</u> 「次世代の地域医療を担うリーダーの養成」
2014 年 (H26)	<u>スーパーグローバル大学等事業「スーパーグローバル大学育成支援」【タイプ A：トップ型】</u> 「トランスボーダー大学がひらく高等教育と世界の未来」 <u>大学の世界展開力強化事業 (ロシア・インド)</u> 「ロシア語圏諸国を対象とした産業界で活躍できるマルチリンガル人材育成プログラム」

和歌山大学

2014 年 11 月 12 日（水）11:00～16:00

【対応者】	山本 健慈	和歌山大学 学長
	池際 博行	和歌山大学 理事（教育学生支援担当）・副学長・教育学生支援機構長
	遠藤 史	和歌山大学 副学長（国際交流担当）・人文社会科学系学系長・国際教育研究センター長・経済学部教授
	瀧 寛和	和歌山大学 副学長（情報技術担当）・工学自然科学系学系長・システム情報学センター長・システム工学部教授
	南方 伸之	和歌山大学 参事役（大学改革推進事務室長）
【訪問者】	丸山 和昭	福島大学 総合教育研究センター 准教授
	立石 慎治	国立教育政策研究所 高等教育研究部 研究員

設置形態	国立
実施年	2014 年
組織名称	【教育組織】学部 【教員（研究）組織】学系
教員組織概要	【大きくくり型】
教育組織の規程	和歌山大学組織規則・和歌山大学教員組織規程
部局長	学部長
人事管理の一元化	全学で一元化
人事発議	部局長の要望をうけ、教員組織運営委員会が全学的ミッションから必要性を判断。必要と判断されれば全学人事委員会にて審議。
予算	教育経費，研究経費ともに，学生当たり，教員当たりの全学的な統一単価を設定し，教育研究組織の規模に応じて積算した金額を配分。
キャンパス形態	和歌山市栄谷キャンパス
統合・再編	観光学部設置により 4 学部体制に移行（2008）
特徴	一元化と併せて学内兼担制度（マルチミッションシステム）を創設

1. 概要

（1）和歌山大学の概要

和歌山大学は、和歌山県下唯一の国立大学である。和歌山師範学校、和歌山青年師範学校、和歌山経済専門学校を母体として、1949 年に学芸学部（1966 年に教育学部に名称変更）、経済学部の 2 学部体制で設置された。当初、二つの学部は別々のキャンパスに置かれていたが、1985 年には教育学部が、1987 年には経済学部が、現在の栄谷キャンパスに移転した。その後、1995 年にシステム工学部、更に 2008 年には観光学部が栄谷キャンパスに開設され

た。その他、近年の教育組織の改革としては、大学院観光学研究科の設置（2011年に修士課程設置、2014年に博士課程設置）、及び教養教育の企画・運営等を担う組織としての「教養の森」センターの設置が行われている。2014年5月1日現在の学生数は4,625名（学部4,089名、大学院530名、専攻科6名）、常勤教職員数は532名（内、附属学校教諭86名、事務職員・技術職員等151名）である（和歌山大学2014）。

（2）和歌山大学における教員組織改革の特徴

和歌山大学では、2014年4月、20～30年後を見通した諸制度の改革の方向に左右されず迅速に対応可能な組織の編成と、和歌山及び南大阪圏域における教育・研究・地域貢献等多様な分野における確固たる存在理念の確立等を課題として、①教員組織の一元化、②緩やかな学内兼担制度（マルチミッションシステム）の創設をポイントとした教員組織改革を実施した。①教員組織の一元化では、部局（教育学部、経済学部、観光学部、システム工学部、他センター等）ごとに教員が所属する従来のシステムから、学長を長とする教員組織（人文社会科学系、工学自然科学系の2学系で構成）に一元的に所属するシステムへの改革が行われた。あわせて、教員組織の中枢を担う運営機関として「教員組織運営委員会」（構成員は学長の指名する理事2名、学系長、学部長、各学部選出委員）が設置された。一元化された教員組織には、教員人事（新規採用・学内兼担制度）、昇任の検討・調整、教育・研究・大学運営等に関する教員相互の交流の促進と研修等の実施について、権限と業務が与えられた。なお、教員採用と昇任に関する提案・推薦の権限は部局に残されている⁽¹⁾。

和歌山大学の改革が特徴的なのは、教員組織の一元化と併せて、②緩やかな学内兼担制度（マルチミッションシステム）を創設したことである。同制度の目的は、柔軟で適材適所の人員配置を可能とする体制の整備にある。この制度の導入により、部局の長の事前承認なく、教員個人の自由意志に基づいて、他の部局の担当教員を兼ねること（「兼務」）や、他部局の授業科目の担当を引き受けること（「協力」）が可能となった。（教員組織運営委員会による調整は行われる。）また学内兼担制度は、飽くまで教員個人の自由意志により運用されるものであり、教員個人の意に反してまで新たな業務を付加しようとするものではないと位置づけられる。学内兼担制度は原則として「公募」によるが、事情に応じて「学長又は部局長からの要請（推薦）」も可能とされている⁽²⁾。

（3）調査対象者と改革の関わり

和歌山大学における教員組織改革の具体化は、山本学長と、学長直下に設けられた委員会（2012年5月～2013年5月「中長期展望委員会」、2013年8月～2013年11月「『新たな教員組織』設置準備委員会」）を中心に進められた。山本学長は1977年に和歌山大学教育学部に着任した後、生涯学習教育研究センター長、評議員、サテライト部長、副学長等の経験を経て、2009年8月に学長に就任した。池際理事、遠藤副学長、瀧副学長は、山本学

長の任期内において役職員を務めるとともに、学長直下の委員会メンバーとして教員組織改革に関わった。まず池際理事は、1980年に和歌山大学教育学部に着任した後、教育学部長等の経験を経て、2009年以降は学長補佐、副学長、理事・副学長等を歴任、新たな教員組織体制では教員組織運営委員会の委員長に就任した。遠藤副学長は、1993年に和歌山大学経済学部に着任した後、2009年以降は学長補佐、経済学部長、副学長等を歴任、新たな教員組織体制では人文社会科学系長に就任した。瀧副学長は、三菱電機研究所等でのキャリアを経た後、1998年に和歌山大学システム工学部に着任、2009年以降はシステム工学部長、評議員、副学長等を歴任し、新たな教員組織体制では工学自然科学系長に就任した。最後に南方参事は、事務局として学長のアイディアを文書にまとめるなど、山本学長の任期を通して支えてきた人物である⁽³⁾。

2. 改革の背景

(1) 和歌山大学内部における変革の土壌

和歌山大学における教員組織改革の土壌は、1995年以降の学部増設の中で形成されていた。「2学部時代は学部間の交流が希薄であった。栄谷キャンパスへの移転後も、2学部時代の構造は残っており、一つの和歌山大学としての認識が弱かった」と池際理事は話す。1995年のシステム工学部の設置は、このような構造が変化を始める契機となった。システム工学部における理系科目を教育学部の学生へ開放するとともに、システム工学部の教職志望の学生に教職科目を開放するなど、学部間の交流が進んだ。学部間交流は2008年の観光学部の設置を通じて一層必要性を高めた。観光学部は、必要科目の一部に経済学部やシステム工学部の開放科目を充てることでスタートした。このような必要に応じた学部間連携の進展に対し、今後は何らかのルールが必要との認識が、学部長間の話し合いを通じて生まれていたことが、教員組織改革の一つの土壌となった。

(2) 予算削減が進む中での危機感の共有

同時に、国立大学の運営に対する公的資金の削減を始め、大学を取り巻く政治経済情勢の変化が急速に進んだこともまた、和歌山大学の教員組織改革を促した要因であった。「和歌山という地域に、国立大学は長い将来にわたって必要であるが、一方で今日の政治動向は、国立大学の歴史や努力を省みることのない急速な展開を見せている。このような予測不可能な情勢が続くとして、従来の組織はリジッドすぎて対応できない。大学総体として対応を考えないといけないというのが、切実かつ基本的な課題認識であった」と山本学長は話す。このような危機感が、和歌山大学の中長期の展望を話し合う中で、リーダー層の間で共有されていた⁽⁴⁾。「今後、大学が果たすべき役割が増える一方で、予算が増えていくことはないだろうという状況で、縦割り組織のままでやっていると、やがてパンクする。当然の理として学部の壁を越える必要がある、との認識が中長期の展望を議論する中で共

有されていた」と遠藤副学長は話す。

（３）改革に期待された効果

したがって、教員組織の一元化によって期待された第一の効果は、人的資源の有効活用であった。「予算が削減される中で、優れた先生は有効活用しなければならないというのが、学長、副学長、学長補佐といった執行部における統一された意思であった」と池際理事は話す。特にリアルな課題として認識されていたのが、教養教育の充実と、観光学研究科博士課程設置のための人員確保であった。教養教育については、教員組織改革に先立つ 2012 年 10 月から、和歌山大学の教養教育の企画・運営に責任を持つ組織として「教養の森」センターが設置されていた。同センターの職務に対しては教養教育に意欲を持つ 5 名の教員が所属学部をこえて対応していたが、その分の職務負担の位置づけは各学部内の暗黙の了解に止まっていた。観光学研究科博士課程の設置については、日本国内における観光学研究の拠点形成を目指して企図されたもので、2011 年 5 月から文部科学省との事前折衝が進められていた。調整の結果として 2014 年 4 月からの博士課程開設が目標とされていたが、設置計画書の作成等を進めるに当たり早急に学内外から担当教員を選任する必要が生じていた。これらの課題に対応するための施策として試行的に開始されたのが、和歌山大学の教員組織改革の特徴であるマルチミッションシステムである。教養教育組織の充実と、観光学の博士課程の設置に当たっては、教員組織改革の本格実施に先立って、マルチミッションシステム構想に基づいた学内公募が実施された⁽⁵⁾。結果、「教養の森」センターについては新たに 2 名の学内教員が兼務で加わるとともに、観光学研究科博士課程については 4 名の学内教員（観光学部以外）が兼務の候補者として選考されることとなった⁽⁶⁾。

（４）現行モデル以外の選択肢の検討

一方、教員組織の一元化の在り方については、2 学系による組織モデルの他の選択肢についても検討が行われた。「長崎大学、香川大学、横浜国立大学、お茶の女子大学など、先行して教員組織改革を実施した大学の仕組みも参照した。議論の過程では、より細分化された教員組織の在り方も提案されたが、大きく分類した方がうまく機能するだろうという結論に至った」と瀧副学長は話す。教員組織を細分化した場合、より細かな所属単位に教員のアイデンティティが生じてしまい、現行と変わらなくなってしまう。他方、文系、理系を一つの組織にまとめることも難しい、との議論の結果として提案されたのが、現行のモデルであったという。

3. 改革の実施環境

（１）執行部以外の学内の反応

以上のように、和歌山大学における教員組織改革は、執行部内における課題意識の共有

を背景に進められた。他方、執行部以外の構成員の反応は、賛否両論、反応のあるなしを含めて様々であった。説明会において不安や疑問の声を直接に上げる教員もいれば、学部の会議において徹底抗戦の姿勢を示す教員もいた。改革案に対する不安・抵抗としては、兼担制度による意図しない負担増加への不安、採用・昇進方式の変更に対する不安が、学部の説明会などで示された。「改革案を示した最初の年は、学内構成員の考えを理解するための年であった。兼担制度については強い反対はなかったが、人事の問題については不安や懸念が集中したように思う」と瀧副学長は話す。

（２）合意形成の進め方

和歌山大学における教員組織改革の具体化プロセスの概要を時系列に沿って並べると、中長期展望委員会の設置（2012 年 5 月）→中長期展望委員会第一次レポートの提示（2012 年 9 月）→学内説明会（2012 年 10 月に 2 回実施）→中長期展望委員会報告書の提示（2013 年 5 月）→『新たな教員組織』設置準備委員会の設置（2013 年 8 月）→『新たな教員組織』に関する基本設計案の提示（2013 年 11 月）→教育研究評議会にて「教員組織の一元化」合意（2013 年 12 月）→教員組織の一元化と教員組織運営委員会の発足（2014 年 4 月）の順となる⁽⁷⁾。このうち中長期展望委員会では、学長、理事、副学長、各学部長をメンバーとして、おおむね月 1 回の会議と日常的な意見交換等による検討が進められた。また『新たな教員組織』設置準備委員会では、副学長を構成員として、詳細な制度設計や円滑な移行を図るためのフローチャートの作成等が進められた⁽⁸⁾。

この間、学内説明会での対応や、個別の構成員からの質問・パブリックコメントの取扱いは、全学執行部・本部事務局が引き受けた。特に学内説明会については、改革案に対する反対の声があることを予見した上で、あえて、それらの意見に公に対応する場として設定したという。「“みなさんの学問は不滅です。でも組織の中での位置づけについては考えないといけません”との姿勢で説明に臨んだ。大学教員に対しては、彼らの間に専門の違い、判断基準の違いがあることを踏まえないと心を開いてもらえない」と山本学長は話す。改革案が提示された当初に提示された不安や反対の声は、全学執行部・本部事務局とのやりとりを通じて、次第に少なくなっていく。「学部間の敷居を下げるのが大事なのであって、既に芽生えている学部間交流の延長に改革があるのだと説得することで、不安に伝えていった」と瀧副学長は話す。

４．改革プロセス

（１）改革実施体制と体制整備の手順

以上のように、和歌山大学の教員組織改革は、執行部の意識共有を基盤として、構成員の不安に応える対話形式のリーダーシップの下に進められていった。執行部の意識共有は、各層リーダー間における情報共有体制の整備によるところが大きい。和歌山大学の教員組

組織改革は、先述した学長直下の委員会組織の下、和歌山大学の将来像の明確化に向けた議論と並行して、国立大学法人の第3期中期目標・計画の策定を視野に入れながら進められていった。「ミッションの再定義を先取りした取組でもあったと思う。特に委員会メンバーとなる副学長については学部長経験者をお願いした」と山本学長は話す。また中長期展望委員会に先立って設定された役員・学部長懇談会では、学部長間の課題の共有が促された。当時、学部長として懇談会に参加した遠藤副学長は「情報の共有がないと疑心暗鬼になるが、懇談会を通じて他の学部も同じ問題で苦労していることが知ることができ、学部間の横のつながりが生まれた」と話す。このような、トップ層における情報共有の積み重ねが、結果的に、改革を実施する上での補佐集団の形成に寄与したとの点は、和歌山大学の教員組織改革における特筆すべき点であろう⁽⁹⁾。

（２）改革のマイルストーン

改革の実現に至るプロセスにおいて、マイルストーンとなった出来事については、複数の段階が挙げられた。報告書が全教員に配布された時点、学部の説明会を突破した時点などである。中でも、執行部が決定した改革案を学部長が学部教授会に持ち帰って審議に付すのではなく、執行部メンバーが直接に学部の説明会に赴いて不安や反対に対応するとの方針が採用されたことが、最終的な決定に踏み切る上で重要であったという。「全学の教員組織改革に対して教員個々人が意見を述べるとの方式であったため、教授会で意思を統一するということも行われなかった。教授会の審議を経ないという手順は意図して採用したものではなかったが、結果的にはうまく機能したように思う」と池際理事は話す。

（３）キーマンとしての学長の役割とキャリア

同時に、和歌山大学の教員組織改革については、組織のトップとして山本学長が示した姿勢によるところが大きい。山本学長のリーダーシップについては、対話を重視しつつも、思い切ったアイデアの提示や反対意見への対応など、必要な場面でのトップダウンを発揮するものであったという。例えば池際理事は、改革実現における最も重要なポイントとして「学長がその気になったことが大きい。対話のプロセスを通じて、トップ層の間で理解を広め、その後に全学から学部の説明するという、ある意味でのトップダウンが必要であった」と話す。また、遠藤副学長は、山本学長が果たした役割について「対話を重視しながら、トップダウンでやるべきところはやるという印象があった。議論の中でも、アイデアの根幹の提示や、ある段階で必要な飛躍を進めるための発言は、学長から出されることも多かった。学部長懇談会の中でも一番思い切った発言をしていたのは山本学長であったように思う」と話す。

山本学長が発揮した対話型のリーダーシップと教員組織改革に対する姿勢は、学長自身のキャリアに一つの基盤を持つ⁽¹⁰⁾。山本学長は学生時代（京都大学）から学生運動に関わ

り、大学改革への関心を有するなど、早い段階から閉鎖的な学部自治への課題を感じていた。また和歌山大学の教育学部教員となった後には、組合活動を通じてキャンパスの移転統合等の大学経営に関わり、全学の課題を考える機会を得ていたという。1998 年からは生涯学習教育研究センターに所属を移しており、全学センターの立場から大学と地域の課題を結びつける改革に携わることになった⁽¹¹⁾。「大学としても、教員個人としても、学部の中に閉じこもってはいけな」と感じていた。学長就任後は、“自分のように考える先生は多いのではないか”と思い声をかけるところから、学部を越えて情報を共有する取組を始めていった」と山本学長は振り返る⁽¹²⁾。また、専門とする社会教育・生涯学習の分野が「ニュートラルな分野として諸科学への尊敬の念があるため、どの学部にも肩入れすることがない」（山本学長）ことも、学長として必要なバランス感覚を発揮する上で重要であったという⁽¹³⁾。

（４）キーアクターとしての執行部メンバーの役割とキャリア

一方、山本学長を支えた事務局側のキーアクターとして、南方参事の他、企画調整役の多氏の名前が挙げられた。他大学における改革のアイディアや成果に関する調査・整理は、学長自身というよりも事務局側で進められたという。同時に学部の説得という意味では、池際理事、遠藤副学長、瀧副学長を含め、学部長経験を持つ副学長が果たした役割が大きい。特に「執行部の方針を最終的に文章としてまとめたという点で、瀧副学長が果たした役割は大きい」（池際理事）という。また調査対象者以外の印象的なエピソードとして、経済学部長、観光学部長の両方の経験者である山田良治副学長が果たした役割が挙げられた。「学長として説明しきれないところを、山田先生が説明会で話してくれた。学部長経験者として、両学部で乗り越えなくてはならない条件を知っていた」と山本学長は振り返る。

また、今回の聴き取り対象となった副学長３名は、副学長就任以前のキャリアにおいて教員組織の改革を必要と考える基盤を有していた。例えば池際理事は、30 代における全学の図書委員会での経験から、教員が事務職員に対して権威主義的に振る舞う体制に対して疑問を抱いていたという。また、教育学部長時代の改組の経験、及び副学長としての職務における文部科学省、財務省との対応の経験から、大学の財政状況の厳しさに対する認識を強めていった。「このままでは職員の給与が払えなくなる。人材を有効活用しないといけな」と感じていた」と池際理事は振り返る。次に、遠藤副学長は語学教育の担当者として、入職以来、全学の立場から教育に関わってきた。「17～18 年前から、世の中における教養教育へのニーズの高まりを感じて、自主的に工夫を重ねていた。同時に個人の取組では限界があるとも感じていた」と遠藤副学長は振り返る。また評議員及び学部長として、教育研究評議会や学部長懇談会の場で予算の話を聞いたことが、大学の財政状況の厳しさを自分自身の問題として捉える契機になったという。最後に、企業に勤めた経験を持つ瀧副学長は「自分にとっては組織の人事が一本化されていることが通常であって、今回の教員組織

の一元化についても抵抗はなかった」と話す。同時に、企業とは異なる大学組織の特徴を理解するまでには時間を要したという。「大学がよくわかるようになるまで3年かかった。企業の場合だとキーマンへの説明に成功すると組織全体に事情が伝わるが、大学の場合には、かなりたくさんの説明を重ねなければならない。リーダーとして、ちゃんと構成員の事情を聴く必要があるということを感じた」と瀧副学長は話す。

（５）これからの大学経営を支える人材に必要な資質能力

改革のキーマンに関連して、これからの大学経営を支える人材に必要な資質能力を併せて尋ねたところ、次のような回答が得られた。まず山本学長からは、「自分と社会との関係を考えることができる人」「市民としての教養のある人」といった人物像が挙げられた。また「執行部メンバーの間で共鳴できるような意志を持つことが大事。一人では改革はできない」（池際理事）、「方向性を宣言するとともに、皆の不安を取りのけるような説得ができることが重要」（瀧副学長）など、強い意志と丁寧な説明を両立させることの重要性が指摘された⁽¹⁴⁾。その他、特に学部長に求められる資質として、遠藤副学長からは「コミュニケーションの能力を有するとともに、教員の尊敬を得る上で研究ができることが必要」との指摘が挙げられた。最後に、執行部を担うメンバーに止まらず、若い世代から全学でものごとを考える経験を積み上げていくことの重要性について言及があった。例えば瀧副学長からは「若い人には、自分がもう一つ上の立場だったらどうするか、あなたが学部長だったらどう思うかを考えさせる機会を与えたい」との話があった。

５．改革の評価

和歌山大学における教員組織改革の意義について山本学長は、教育政策における1970年代以来の課題と関連付けて次のように述懐する。「大学における教育組織と研究組織の分離は、1971年の四六答申が広く提示したアイディアであるが、当時は大学の自治を抑圧するものとして強い反対を受けた。時代認識が追いつかなかったという点で、ある意味、早産の改革案であったと思う。しかし、多様な社会条件に対応するためには、教員個人や学部ではなく、大学総体が自治の担い手と考えないといけない。和歌山大学の改革は、大学自治の単位が全学であるという認識を共有する中で成立した。ようやく、四六答申を一つ越えたように思う」。特に和歌山大学の教員組織改革の成果として顕著なものは、教員の新規採用の方式が変わった点であるという。今回の改革により、採用者の最終面接では、学長・役員・学部長の立会いのもと、国立大学法人和歌山大学の教員としての心構えについてのプレゼンテーションが課されるようになった。「採用される先生が、はじめから個別の学部ではなく、“和歌山大学に雇われた”という点を意識してくれるという点が、非常に大きい」と池際理事は話す。同時に、和歌山大学における新規教員の採用審査には、当該学部・学科だけではなく、他の学部からの人間も関わるようになった。その結果、「人事を要求する

学部のがわに、全学の立場から人材の必要性を説得しなければいけないとの緊張感が生まれた」と遠藤副学長は話す。また瀧副学長は「実際に運用するに当たっては不安もあったが、選考委員会についての工夫を重ねた結果、予想以上にうまくいっているように思う。全学的視点からの採用が可能になったという点で劇的な変化である」と評価する。他方、マルチミッションについては、先述の通り「教養の森」センターと観光学研究科博士課程の運用面で機能を始めている。今後は、学部横断型のゼミの開講や、学部をこえた教育プログラムの創出など、教員組織の一元化とマルチミッションシステムを生かした取組の進展が期待されている⁽¹⁵⁾。

丸山 和昭（福島大学准教授）

【注】

- (1) 「和歌山大学の教員組織改革の概要」（和歌山大学 2013, pp. 1-2）を参照した。
- (2) 『『新たな教員組織』に関する基本設計案』（和歌山大学 2013, pp. 44-61）を参照した。
- (3) 本文中の役職は、調査時点のものである。なお 2014 年 11 月 26 日、山本学長の任期満了に伴う学長選考会議が開催され、次の学長として瀧副学長が選出された。
- (4) 和歌山大学では 2009 年の国立大学法人の第一期中期計画の暫定評価において 86 法人中 85 位の評価を受けている。これに対し山本学長は、「……評価制度に対しては技術的正確性をもって対処しないといけないけれど、それが大学の真の価値であると錯覚することなく、自分たち自身が何を実現することが大学をよくするのかということをしっかり持って、それを追求することを日常の業務にしよう」との姿勢を、学内において繰り返し示してきたという（山本 2014, p. 4）。このような方針にしたがって、山本学長の任期中には、和歌山大学の将来展望をまとめ、広く公表する取組が進められた。その成果は、「行動宣言」、及び「和歌山大学物語」として具体化している。
- (5) 「教養の森」センターの学内公募は 2013 年 3 月、観光学研究科博士課程の学内公募は 2013 年 4 月～5 月に実施された。なお、公募が実施された時点では「ダブルミッション」の呼称が使われていたが、本文中では「マルチミッション」で統一している。
- (6) 「中長期展望委員会報告書」（和歌山大学 2013, pp. 3-24, 報告書の提示は 2013 年 5 月）を参照した。なお 2014 年 4 月の教員組織改革に伴う教員再配属の結果として、観光学部博士課程には実際に 4 名の学内教員（観光学部以外）が兼務として関わるとともに、「教養の森」センターには兼務教員の他に 2 名の専任教員が改めて配置されることになった。
- (7) なお、本文中に示す教員改革のプロセスでは、中心となった委員会での議論だけではなく、役員・学部長懇談会や教育研究評議会での協議も重ねられた。2012 年 12 月に

は「和歌山大学における教員人事等に関する当面の方針」が教育研究評議会・役員会にて審議・決定されている。2013 年 7 月には「和歌山大学の将来を見据えた教育体制・組織及び教員組織について（原案）」が役員会の了承を受けている。

- (8) なお 2011 年度の段階から学長・副学長を中心とする「企画戦略会議」が行われていた。企画戦略会議では教養組織の改革を含む教員組織改革の構想が検討されていた。
- (9) 山本学長の任期中には、この他にも役員と課長以上の事務系幹部との懇談会など、役員会を基本においた重層的な会議構造が組み立てられた。これは将来の経営幹部の養成を目指して行われたものである（山本 2014, p. 19）。
- (10) 山本学長が学長時代に手がけた取組は広範にわたるが、本報告では教員組織の一元化に関連の強いものを抜粋して記述している。なお山本学長のキャリアと実践の記録については山本（2014）及び山本（2015）に詳しい。
- (11) 生涯学習教育研究センター長としての 10 年間の経験について、山本学長は「今から思えば学長職のトレーニングになった」と振り返る。また、学部を離れて全学センターに移ったことは、次のような点で幸福な経験であったと述懐している。「教育学部でも改革の仕事などを中堅として担ってきましたが、語弊があることを承知で言えば、学部教授会は、学会のように議論することには熱心ですが、決定し実行するという管理機関としての自覚がなく、これでは社会から見放されるという思いをもっていましたので、センターという小さな組織に移り、決定し実行できる場に身をおいたことは、大変幸せなことでした」（山本 2014, p. 2）。
- (12) 特に学長就任時に山本学長が学部長に提案したのは、「大学の経営の会議でも学生のことを中心に議論しよう」ということであったという（山本 2015, p. 234）。また対話を重視する姿勢は事務職員との関係においても実践された。たとえば教員と職員が一緒に出張して他大学の研究調査を行う「教職協同出張」の取組などがある（山本 2014, pp. 21-22）。また副学長時代（2007 年～）にも全事務職員を対象としたミーティング（約 150 名、10 グループ程に分けて実施）が行われた。ミーティングの成果に対し山本学長は「その時の取組の経験と集まった膨大な情報が、その後、学長となった時の貴重な財産になった」と述懐している（山本 2015, p. 10）。
- (13) 社会教育・生涯学習の分野について、山本学長は、大阪府貝塚市の社会教育・公民館実践への参加を通じての研究を重ねるとともに、1988 年からは熊取町（貝塚市に隣接、山本学長自身の子育て・共働きの必要性から住居を移転）の「アトム共同保育所」の運営に参加してきた。これらの実践に同伴するなかで山本学長は、社会教育を「共同学習を援助するシステム」であり、「現代の市民が、孤立して抱え込んでいるようにみえる疑問や不安、苦悩を共有し共同の学習課題を見つけだし、共同学習に取り組みはじめる過程を援助する営み」として、「あらゆる機会、あらゆる場所」において成立すものであると説明するようになったという（山本 2007, pp. 6-7）。後に山本学長

は、自らの大学経営の核となる人間観、教育観、組織論について、学究の果てに到達したものというよりもアトム共同保育所での経験から得たものであると述懐している（山本 2015, p. 253）。

- (14) 同様の資質を山本学長は次のように表現している。「(学長に求められる資質について) 実際に学長をやってみて感じたのは、シンボル性とメッセージ性ですかね。自らは哲学の貧困を感じつつも信念を持って引っ張っていく、それがシンボル性でしょうか。とにかく確信を持って発言する。そうしないとトップとしての責任が果たせませんから」(山本 2015, p. 245, 2014 年 12 月に行われた対談での発言より)。
- (15) なお和歌山大学は、教員組織改革を含む諸改革の積み重ねと並行して「国立大学の機能強化」予算の申請の折衝を文部科学省に対して重ねてきた。その成果として、2015 年度の概算要求では「大学改革推進経費（特別機能強化）」の対象となる 30 大学の一つに選択されている。また 2015 年度には、工学系人材の育成強化を目指したシステム工学部の改組も実施された。今後の中期的戦略の構図としては、観光学分野で世界トップクラスのサリー大学、クインズランド大学等との連携を活かした「国際観光学センター（仮称）」の設置や、教職大学院の設置、社会科学系教育の改革、教養教育、協働教育、地域・グローバル教育のシステムと内容改革などが構想されている。

【参考文献・資料】

- 和歌山大学, 2013, 「国立大学法人和歌山大学の教員組織改革の概要とその歩み」(2013 年 11 月 29 日教育研究評議会提出資料) .
- 和歌山大学, 2014, 「和歌山大学概要」 .
- 山本健慈, 2007, 「地域の実践を通して社会教育を見つめなおす」『月刊社会教育』51(5), pp. 5-11.
- 山本健慈, 2014, 「地方国立大学長からみた（日本の）高等教育政策，経営，教育実践の今日的課題」『現代社会と大学評価』第 9・10 合併号, pp. 1-22.
- 山本健慈, 2015, 『地方国立大学一学長の約束と挑戦』, 高文研.

和歌山大学：改革に係る主な出来事

年	出来事
1985 年 9 月	教育学部 栄谷キャンパスに移転
1987 年 9 月	経済部 栄谷キャンパスに移転
1995 年 10 月	システム工学部開設
1998 年 4 月	生涯学習教育研究センター立上げ
2001 年 4 月	「和歌山大学学生自主創造科学センター（通称：クリエ）」設置（2014 年に「協働教育センター」）
2002 年 8 月	小田章学長就任（～2009）
2003 年	特色 GP 獲得（「自主性創造性を伸ばす教育方法の開発と推進」）
2005 年	教員養成専門職大学院形成支援プログラム採択（「県教委と大学によるジョイント・カレッジ」）
2007 年 4 月	経済学部 to 観光学科を設置 現代 GP 獲得（「紀ノ川流域をフィールドとする自主演習」：～2009）
2008 年 4 月	観光学部設置
2008 年 8 月	戦略的大学連携支援事業に採択（「観光を主軸とした知の拠点形成のための戦略的大学連携」）
2009 年 8 月	学長に山本健慈氏
2009 年 3 月	大学評価・学位授与機構による第一期「暫定評価」86 法人中 85 位
2010 年	大学生の就業力育成支援事業採択（「学生の人生の支援と自立・自律プロジェクト—地方国立大学ならではの一人ひとりの学生に届く支援と学生による学生のためのピア・エデュケーションを実現—」）
2011 年 1 月	2011-2013 行動宣言公表
2012 年 4 月	「和歌山大学物語」を作成
2012 年 10 月	「教養の森」センター(教養教育に責任を持つ組織)を設置
2012 年 5 月	中長期展望委員会設置
2013 年 4 月	2013-2015 行動宣言公表
2013 年 12 月	教育研究評議会 with 「教員組織の一元化」合意
2014 年 4 月	教員組織の一元化実施

和歌山大学：獲得した主な外部資金（教育関係）

年	プログラム名称
2003 年（H15）	<u>特色ある大学教育支援プログラム</u> 「自主性創造性を伸ばす教育方法の開発と推進」
2005 年（H17）	<u>教員養成専門職大学院形成支援プログラム</u> 「県教委と大学によるジョイント・カレッジ」
2007 年（H19）	<u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム</u> 「紀ノ川流域をフィールドとする自主演習－地域のシニアアドバイザーと学生のコラボレーションによる地域の活性化－」
2008 年（H20）	<u>戦略的大学連携支援事業</u> 「観光を主軸とした知の拠点形成のための戦略的大学連携和歌山」
2010 年（H22）	<u>大学生の就業力育成支援事業</u> 「学生の人生の支援と自立・自律プロジェクト」

九州大学

2014 年 12 月 1 日～3 日

【対応者】	矢田 俊文	九州大学 名誉教授
	服部 英雄	九州大学 比較社会文化研究院 教授
	新谷 恭明	九州大学 基幹教育院 教授
	関口 正司	九州大学 法学研究院 教授
	折田 悦郎	九州大学 人文科学研究院 教授
	小湊 卓夫	九州大学 基幹教育院 准教授
【訪問者】	福留 東土	東京大学 大学院教育学研究科 准教授

設置形態	国立
実施年	2000 年
組織名称	【教育組織】 学府，学部 【教員（研究）組織】 研究院
教員組織概要	【研究組織対応型】
教育組織の規定	九州大学教授会通則，評議会規則，研究院制度における研究院長，学府長及び学部長の取扱に関する申し合わせ（併せて，学校教育法および国立学校設置法の改正）
部局長	研究院長，学府長，学部長など（基本形態として研究院長が学府長・学部長を兼務）
人事管理の一元化	実施していない
人事発議	原則として研究院が発議・審議
予算	原則として教育予算は学府，研究予算は研究院
キャンパス形態	5 キャンパス
統合・再編	九州芸術工科大学と統合（2003 年）
特徴	国立大学法人化以前に行われた全学的な教育組織と研究組織の分離の事例

1. 概要

九州大学では，全国の国立大学に先立って，教育研究組織の全学的改革が行われた。1990 年代前半から，大学院重点化とキャンパス統合移転を見据えた改革案の検討が進められ，1995 年に改革の全体像が承認され，90 年代後半から 2001 年に掛けて全国初の制度である「学府—研究院制度」の導入が実現した。その後，国立大学を中心に学府や研究院と類似の制度の導入が進められるようになり，この意味で九州大学は我が国において教育研究組織に関わる先駆的改革を行った事例として位置付けることができるであろう。また，国立大学法人化以前に実現した組織改革として，すでに導入から 10 年以上を経ており，制度と

しての定着がみられるケースとしても重要な検討対象であるといえるであろう。

2. 改革の背景

後述するように、九州大学の組織改革の骨格を形成したのは、1995年3月30日に評議会決定された「九州大学の改革の大綱案について」（以下、「大綱案」）である。そこでは、九州大学の改革がなぜ必要とされるのか、その背景について、グローバリゼーションの本格化、高度知識・情報社会といわれる新しい社会の到来、そして、人口減少・低成長の成熟社会への移行という三つの観点が挙げられている。

こうした大きな社会の潮流の中で、基幹国立研究大学としての九州大学に求められる役割として、「大綱案」の中では、次の5点が挙げられている。①国際的・先端的学術研究の継続的発信、②国際的・先端的学術研究を担う人材の養成、③管理・専門・技術等高度職業人の養成と社会人の再教育、④急増する留学生に対応した教育システムの確立、そして、⑤企業や市民との研究協力と交流の強化、という5点である。

こうした役割を挙げた上で、「大綱案」では、当時の九州大学が抱えていた具体的な課題として5点にわたって触れられている。このうち、本報告と直接的に関係するのは、1点目として挙げられている「組織の細分化・固定化」または「組織の硬直性」であり、これは今回の調査のメインテーマとつながるものである。また、第2点として、大学院の教育体制の改革の必要性が挙げられている。さらに第3点として、教養部の廃止、学部教育の再編に伴う学士課程教育に関わる課題が挙げられている。これら、組織編成、大学院教育、学士課程教育に関わる一連の課題を組織編成の面から改善することを意図したのが、学府一研究院制度であったと位置付けることができるであろう。

当時、副学長として実質的なトップに立って改革を推し進めた矢田名誉教授は自著で以下のように述べている。

「そもそも研究院制度は、1995年3月末の評議会で『九州大学改革大綱（案）』の最大の柱として提案された。それは、学部基礎を置いていた大学の基本組織を大学院に移すことによる大学院重点化を実施したのを機に、従来の教育・研究組織が一体となっていた研究科を、大学院生の所属する教育組織たる『学府』と教員が所属する研究組織である『研究院』に分離する、というものである。これによって、両組織の関係を柔軟化し、教育組織の変更なしに研究組織を再編でき、逆に、研究組織を固定化したまま教育組織の新設・廃止ができる」（矢田 2010, p. 122）。

「従来、新しい分野の研究者養成のために新研究科を設置する場合、教員の強引な組織間移動を不可避としていた。このときの教員の抵抗が改革を遅らせ、学長や学部長の心痛の原因となっていた。しかし、このように分離すれば、情報科学や生命科学など先端科学の発展によって学際分野が次々に生じて、教員組織の再編を待たずに急を要する

分野での若手研究者育成組織を柔軟につくることができる。こうした組織の柔軟化は、新分野の研究者養成が急がれる大学院ではとくに求められていた。旧帝大として、全学部博士課程を擁し、わが国有数の研究者養成大学ならではの『改革』案である」(矢田 2010, p. 120)。

大綱案は組織改革にとどまらず、大学の全般的で大規模な変革を推進することを目指した提案であった。「時代の変化に応じて自律的に変革し、活力を維持し続けるシステムが内部にビルド・インされ、かつ国際的にも社会的にも開かれた研究大学の構築」こそが「九州大学の改革のコンセプト」であると述べられている。こうした改革を推し進める上で、重要な鍵となる改革が、この後「学府—研究院制度」へと結実することになる組織改革の提案だったということができるだろう。

3. 改革の実施環境

「大綱案」では、基幹国立大学としての諸々の役割は九州大学特有のものではなく、わが国の大学がほぼ共通に有している課題であるとされている。しかし同時に、そこでは、「新しい基幹大学の構築を求められている九州大学としては、全国にさきがけて解決に取り組まなければならない」との強い決意が表明されてもいる。上記一連の機能は、九州大学に限らず、基幹研究大学には共通して求められる内容であるが、それを実現するための改革方策を考え出す上では、当時の九州大学に固有の条件が少なからず作用していた。それは大きく言えば次の2点に起因していた。ひとつはキャンパスの統合移転の問題である。「大綱案」におよそ4年先立って、1991年10月に福岡市西区への統合移転が評議会で決定されていた。新キャンパスが空間的に全面的大学改革を実現するものと位置付けられる中で、文部省より大胆な改革案をつくることが強く要請されていた。もうひとつの主要な要因は大学院の重点化である。1990年代に入って旧帝国大学では各部局の大学院重点化が進行していたが、九州大学はこの流れにやや乗り遅れており、学内に早期の重点化に向けた意識が高まっていた。

矢田名誉教授は、「大綱案は、大学が自ら策定した改革の長期計画としては全国の国立大学でも余り例を見ない先駆的なものです。それだけ「移転」が全面的かつ迅速な「改革」の推進を要請したとみることもできます」と記している。こうしたことから、当時の環境下において、基幹研究大学といえども、インパクトを持った思い切った改革が求められていたことが窺われる。九州大学の組織改革の背後には複数の要因と大学の置かれた環境とが絡み合う形で作用していたのである。前節で述べたような背景が組織改革のいわば原理的説明であるとすれば、当時の九州大学の置かれた固有の環境は、改革の政治的背景を形成するものであったといえよう。

4. 改革プロセス

組織改革へ至るプロセスは以下の通りである。まず 1992 年 6 月 5 日の評議会において「九州大学における大学改革の基本構想」がまとめられた。その後、学部長・研究科長・研究所長など部局長によって構成される将来計画小委員会が編成され、上記基本構想の具体化に向けた検討が進められた。1993 年 6 月には同小委員会の下に大学院改革専門委員会が設置され、さらなる具体的検討が行われた。同専門委員会は 1994 年 1 月に「九州大学大学院再編案」を将来計画小委員会に報告している。翌 2 月には「大学院改革専門委員会」が「大学改革専門委員会」へと改組され、全学的な組織の整備充実および教育研究の高度化に関する検討案の作成が進められた。同委員会は、1994 年 6 月に「九州大学における学士課程教育改革の基本方向について」、9 月に「九州大学における教育研究組織と管理運営の改革の基本方向について」を将来計画小委員会に報告した。将来計画小委員会では、これら報告を受け、「改革の大綱案」の作成に向けた本格的議論を開始した。「大学改革専門委員会」は、重要なテーマについて将来計画小委員会での討論を得ながら、検討を重ね、1995 年 1 月に「九州大学の改革の大綱案」を将来計画小委員会に報告した。これを踏まえ、将来計画小委員会は「九州大学の改革の大綱案」を定め、1995 年 3 月 30 日の評議会において、同大綱案が決議された。翌 4 月には、「大綱案を具体化するための大学改革推進専門委員会」が設置され、大綱案の具体化に向けた検討が開始された。

これ以降、組織改革と並行して各部局の大学院重点化が順次進められることとなる。教養部の廃止に伴う改革を合わせた大学院重点化の経緯について、矢田名誉教授は以下のよう
に記している。なお、大学院を含めた全学レベルの組織改編については以下のページに
まとめられている。(九州大学公式ウェブサイト「大綱案の実施状況―組織の再編・整備」
<http://www.kyushu-u.ac.jp/university/change/innovation/index01.php>)

九州大学の大学院重点化は、平成 9 年 4 月の医学系と工学の各研究科から開始され、その後、理学、生物資源環境科学、法学、薬学、人文科学、経済学、歯学の各研究科が続
き、平成 12 年 4 月に「全学大学院重点化」が完了して研究大学としての全容が整いまし
た。また、「大綱案」が承認される前から、全国的な改革の潮流と歩調を合わせる形で、
教養部の廃止と大学教育研究センターの設置、数理学研究科 及び比較社会文化研究科の
学部を基礎としない大学院の独立研究科が設置されました（平成 6 年度）。この独立研究
科設置の動きは、「大綱案」承認後一層加速され、システム情報科学研究科（平成 8 年度）
と人間環境学研究科（平成 10 年度）が相次いで設置されました。このうち人間環境学研
究科は、教育学、人間科学、建築学といった人文科学と自然科学が融合する学際研究科
として全国的に注目されました。また、九州大学最初の独立研究科である総合理工学研
究科（昭和 54 年度設置）も、大幅に再編・整備されました（平成 10 年度）。

こうして、2000 年 4 月に全学的な大学院重点化が完了し、合わせて、全国ではじめての学府—研究院制度が導入されることとなる。後者については、約 4 年にわたる文部省との交渉の末、1999 年に学校教育法の改正が行われたことにより、導入が可能となった。学校教育法第 53 条「大学には、学部を置くことを常例とする。ただし、当該大学の教育研究上の目的を達成するため有益かつ適切である場合においては、学部以外の教育研究上の基本となる組織を置くことができる」との規定に加えて、新たに第 66 条として、「大学院を置く大学には、研究科を置くことを常例とする。ただし、当該大学の教育研究上の目的を達成するため有益かつ適切である場合においては、文部大臣の定めるところにより、研究科以外の教育研究上の基本となる組織を置くことができる。」と規定された。これにより、「学部」とともに、「研究科」も教育研究上の基本となる組織として位置付けられるとともに「研究科」以外の基本組織の設置が可能となった。

学校教育法の改正に合わせて、国立学校設置法についても改正が行われた。その結果、学校教育法第 66 条に基づき研究科に代わる教育研究上の基本組織として、「教育部」と「研究部」を設置し、前者の種類及び課程は政令で、後者の種類その他必要な事項は文部省令で定めるものとされた。より具体的には、同法施行規則において、第 8 条の 8（九州大学の学府）として「九州大学の大学院の教育部は・・・学府と称する」と規定された。合わせて、第 8 条の 10（九州大学の研究院）では、「九州大学の大学院に置く国立学校設置法第 3 条の 4 第 1 項に規定する研究部は、次のとおりとする。」として、15 の研究部が規定されるとともに、「2 前項の研究部は、それぞれ研究院と称する」と規定された。このような形で、一般名称として提示された「教育部」、「研究部」は、九州大学では「学府」および「研究院」と称することが明記され、ここに「学府—研究院制度」が法的根拠を得ることとなったのである。

さらに、国立学校設置法では施行規則において、学士課程段階の教育の実施体制および責任権限についても具体的に定められた。第 8 条の 2（学部の教育研究の実施）において、「国立大学の・・・学部の教育研究の実施に当たっては、それぞれ・・・当該大学の大学院の研究科（教育部及び研究部を含む。）が協力するものとする」と規定され、九州大学の各研究院と学部との対応関係については具体的な表の形で示されている。こうして、「学府—研究院制度」における学部の位置付けについても法的に規定されることとなった。

この後、2002 年 5 月には「学府・研究院・学部企画調整協議会」が設置され、制度の定着に向けた各種の調整が図られた。

5. 改革の評価

九州大学の組織改革は、国立大学の法人化以前に実現された改革であり、その後、学府—研究院制度は、さまざまなバリエーションを伴いつつ、国立大学を中心に多くの大学の組織改革に取り入れられた。この意味で、教育組織と研究組織の分離に関して、1990 年代

以降における大学改革の先駆のひとつをなすものと位置付けることができる。特に、数多くの部局を擁し、一般的に底辺部が重いとされる大規模な総合研究大学において、全学的に実現された組織改革である点は特筆に値する。改革が実現した背景には大学院重点化とともに、九州大学に固有の条件としてのキャンパス統合移転があったわけだが、そうした外部要因への対応を図る一方、同時にそれらの要因を改革のエンジンとして活かしつつ、全学レベルの組織改革を実現することに成功したとの見方ができるであろう。九州大学の組織改革は、制度的には大幅な組織改革を実現した一方、従来の教育研究活動との継続性、組織の安定性が重視され、またマネジメントの複雑化を避けることにも配慮されており、こうした意味で当時の現状と将来の方向性とをうまく接合させる改革であったといえるのではないだろうか。

九州大学の組織改革は、形の上では研究組織と教育組織の分離という大きな改革であるといえるが、その一方、両組織は分離されつつも実質的に一致することが否定されているわけではない。研究組織と教育組織の間に隙間を作り、それによって教育組織の改編が研究組織に直接及ぶことを避け、研究組織の安定性を確保する一方で、教育組織のほうは時代や社会的ニーズに応じて柔軟な編成を組むことが可能となる。その際、結果として、研究組織と教育組織が一体的に運営されることも少なくない。実際に、すべての部局で組織が柔軟化したわけではなく、むしろ多くの部局では実質的に教育研究体制にそれほど大きな変化は生じなかったとされる。学部—研究院—学府がほぼ一致する形で運営されているケースが少なくないのである。その一方で、システム生命科学府やシステム情報科学府などの新領域に対応する教育組織を編成することにも成功している。新たな組織コンセプトを打ち出しつつ、組織や教育研究活動の安定性にも配慮されており、明確な学問的・社会的ニーズが存在する領域ではそれに対応する編成をとることが可能となっている。

以下では、「学府—研究院制度」の全学的導入を基礎として、その後、学内で進められた具体的な改革について、いくつかの事例を示す。

2009 年度に統合新領域学府が設置された。同学府は、科学的な知の統合と創造を通じて、現代の科学や社会が問いかける複合的かつ根源的な課題の究明に取り組むことを目的とする教育組織である。学府開設時にユーザー感性学専攻とオートモーティブサイエンス専攻が、2011 年度にライブラリーサイエンス専攻が設置された。同学府では、その設置目的として学問の融合が謳われており、各専攻は多様な専門領域をバックグラウンドとする教員によって構成されている。専攻の教育に当たる教員の所属研究院はきわめて多岐に渡っている。教員は各自の専門に立脚する研究院を基盤としつつ、新たなコンセプトを持つ学府の教育に関与することができる。

2014 年度には地球社会統合科学府が発足した。地球社会統合科学府は、「地球社会的視野に立つ統合的な学際性」を理念とする学府である。それまでの比較社会文化学府から改組される形で設置されたが、新設された地球社会統合科学府では専攻の編成がそれまでとは

大きく改編された。しかし、学府の主力教員が所属する研究組織である比較社会文化研究院のほうには組織の変化はなかった。すでに実現されていた組織改革が柔軟に機能した例とみることができるであろう。

また、専門職大学院の制度化に伴い、専門職大学院としての学府の設置も進められた。2003 年度に経済学府産業マネジメント専攻（ビジネススクール）が、翌年度に法務学府実務法学専攻（法科大学院）が設置された（現在、学内には、人間環境学府実践臨床心理学専攻、医学系学府医療経営・管理学専攻を合わせた四つの専門職大学院が存在する）。前者のケースでは、経済学研究院所属の教員が主力となって専攻の編成が進められたが、人間環境、工学、比較社会文化などの研究院に所属する教員も専門職大学院の教育を担当する柔軟な体制をとることが可能であった。

さらに、2000 年当時の改革から時間を経て、「学府—研究院制度」を基礎としつつも、新たな観点に立った組織編成が進んでいる。2009 年 10 月に設置された高等研究院は、九州大学の高度な研究を推進する、部局を超えた全学的な組織として設置された。高度な研究活動の推進や次世代を担う若手研究者の育成を使命とする組織である。その運営に当たっては、学内の各研究院や附置研究所、学内共同教育研究施設との連携・協力を図ることとされ、高等研究院は 2011 年度から導入されたテニュアトラック教員の正規の所属先となっている。テニュアトラック教員は、高等研究院に所属することで俯瞰的な視野を醸成することが期待される一方、その具体的な研究活動は各研究院や研究所において実施することとされている。

また、2011 年 10 月には、高等教育開発推進センターの廃止に伴って基幹教育院が設置された。基幹教育院は研究院とは異なり、教養教育（基幹教育）に責任を持たせることを目的に設置された組織である。高等教育開発推進センターに所属していた教員を母体としつつ、他の研究院から移った教員、新規採用教員などから構成されている。研究組織ではないため、2000 年当時の研究組織と教育組織の分離という改革とは異なる文脈に立った組織である。しかし、所属教員は、基幹教育院を正規の所属先としつつ、大学院レベルでさまざまな学府の教育に当たるという体制が採られており、組織の柔軟化という当初の改革の大きな趣旨の延長線上にある新組織とみることができるであろう。現在、基幹教育院を基盤としつつ、2017 年度より国際教養学部が発足する予定となっている。

一方、あらゆる改革には必然ではあるが、九州大学の組織改革にも限界や課題がある。今回の調査で実施したインタビューの中では以下のような点が指摘された。

ひとつは、マネジメントが複雑化することを避けるよう配慮がなされたとはいえ、組織が増えればそれだけ各組織を運営するためのコストが増えるという点である。そして、財政的資源の余裕のない状況の中では、そのコストは組織運営の担い手となる教員の時間的、労力的コストとして跳ね返る。これは会議の増加や、マネジメントのための新たなポジションが付加されていくという結果を生みがちであることが指摘されていた。また、組織が

複雑化する中で複数の組織で役割を果たすことになる教員が出てくるという問題もある。具体的には、過渡的形態ではあったものの、一時期二つの研究院に所属していた教員が一部みられた。また、教員が複数の学府で教育を担当する「兼担」の問題もある。こうした柔軟な担当方式が可能となるのは組織改革の成果という言い方もできるが、教員の実質的負担の問題があり、兼担による各教員の負担の増加には自ずから限界がある。また、多くの研究院から教員が集まって編成されている学府においては、教育組織としての学府が存在するとはいえ、教員の意識は研究院のほうに向きがちであり、結果としてカリキュラムに責任を負う主体が曖昧となり、教育のマネジメントが困難となる場合もある。組織が複雑化する中で教員の帰属意識が難しくなるというケースがみられることも、こうした改革を進める際に留意すべき点であるといえるだろう。

上記の改革後、2004年の国立大学法人化から10年以上を経て、以前より柔軟性と自律性を備えた制度的枠組みの中で、更なる新組織の編成が計画されている。大学執行部のリーダーシップのあり方も変容していくことが予測される中で、九州大学の教育研究組織改革は今後どのような効果を発揮し、またどのように変化していくのだろうか。今回のヒアリング調査をきっかけとして更に検討を進めていきたい。

福留 東土（東京大学准教授）

【参考文献・資料】

九州大学, 1995, 『九州大学の改革の大綱案』（1995年3月30日）

（<http://www.kyushu-u.ac.jp/university/change/taikou/index.php>）.

九州大学「学府研究院制度」

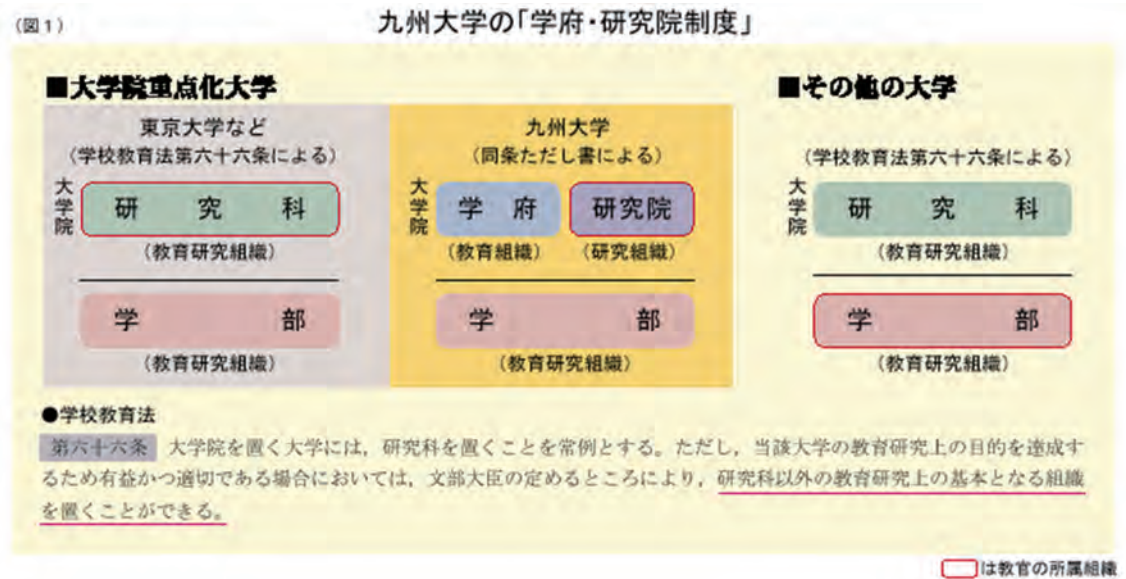
（<http://www.kyushu-u.ac.jp/university/change/gakufu/index.php>）

九州大学, 2000, 「『学府・研究院制度』と『新キャンパスへの統合移転』の概要—教育研究拠点形成に向けて」『九大広報』2000年10月号別冊.

矢田俊文, 2010, 『北九州市立大学改革物語』九州大学出版会.

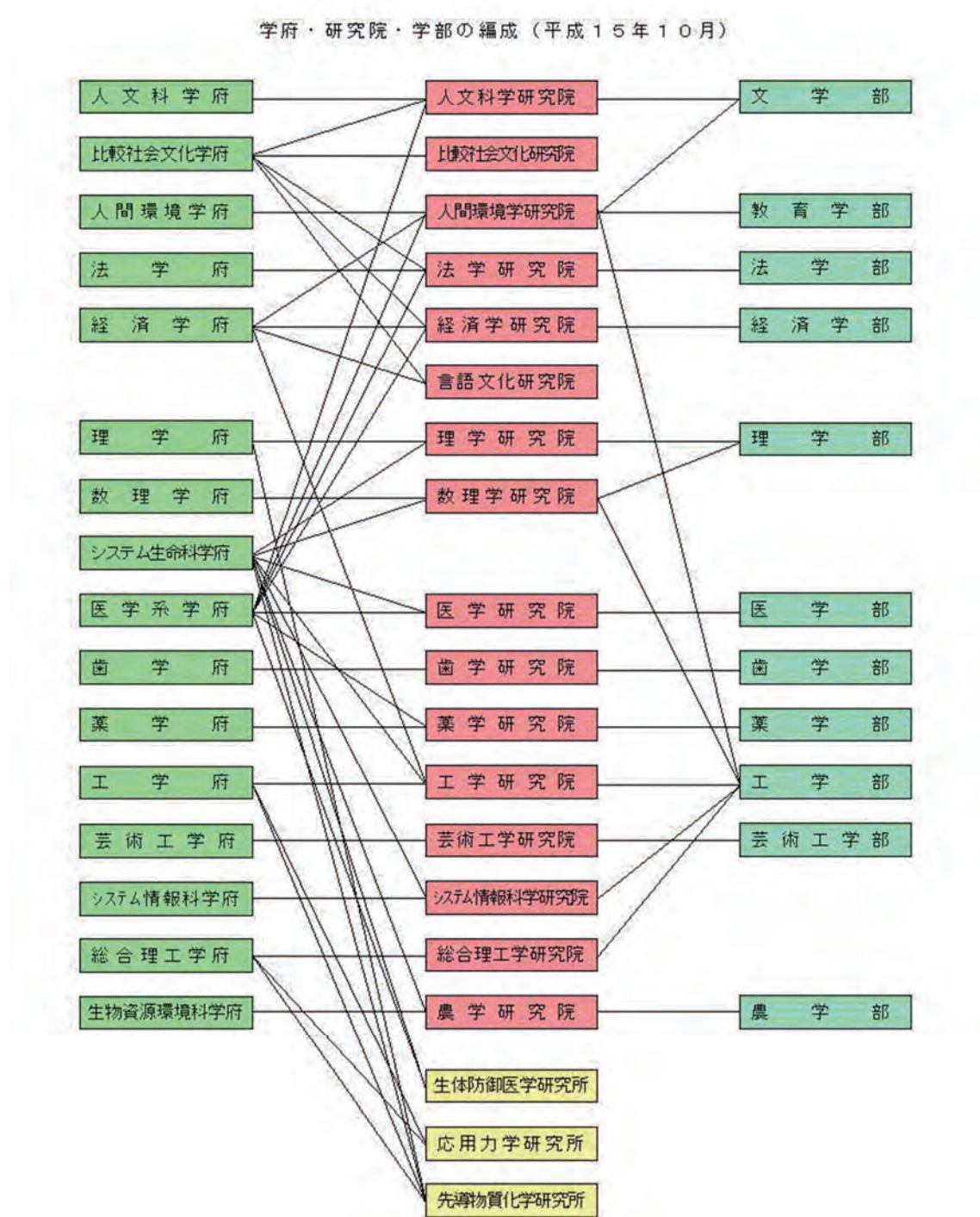
【参考】

図1 九州大学の学府・研究院制度



出典: http://www.kyushu-u.ac.jp/university/change/gakufu/research02_img01.gif

図2 学府・研究院・学部の構成(平成15年10月)



出典: http://www.kyushu-u.ac.jp/university/change/gakufu/research02_img02.gif

九州大学：改革に係る主な出来事

(1990年代以降、本文で論じた全学の組織改革に関わる主な事項について記載する。)

年	主な出来事等
1991年10月	新キャンパスの移転構想評議会決定（高橋良平学長）
1991年11月	和田光史総長就任
1992年6月	「九州大学における大学改革の基本構想」評議会承認／大学院改革専門委員会設置
1993年6月	将来計画小委員会に改革のあり方を検討する専門委員会設置
1994年3月	新キャンパス基本構想0次案
1994年3月	教養部 廃止
1994年4月	全学共通教育制度の導入
1994年4月	大学院比較社会文化研究科，大学院数理学研究科 設置
1994年6月	先端科学技術共同研究センター，大学教育研究センター 設置
1994年10月	大学院改革専門委員会を改組し，大学改革専門委員会設置
1995年3月	九州大学の改革大綱案評議会決定
1995年4月	大綱案を具体化するための大学改革推進専門委員会設置
1995年5月	「続・九州大学の改革の大綱案」評議会了承
1995年11月	杉岡洋一総長就任
1996年4月	大学院システム情報科学研究科 設置
1997年4月	医学系，工学研究科大学院重点化
1997年4月	副学長制度導入
1998年3月	大学院教育学研究科 廃止
1998年4月	大学院人間環境学研究科 設置／大学院農学研究科を大学院生物資源環境科学研究科に改組／理学，生物資源環境科学研究科重点化
1998年5月	「新キャンパスの土地造成基本計画について」評議会了承
1999年4月	学校教育法改正
1999年4月	法学，薬学研究科重点化
1999年4月	アドミッションセンター（学内共同利用施設） 設置
2000年3月	言語文化部 廃止
2000年3月	「新キャンパス造成基本設計」及び「新キャンパス造成基本設計第工区」を評議会了承
2000年4月	研究科を再編し，学府・研究院制度を創設
2000年4月	全学大学院重点化完了（文，経済，歯）
2000年4月	将来計画小委員会に「新キャンパス環境監視委員会」を設置
2001年3月	新キャンパスマスタープラン評議会了承
2001年4月	21世紀プログラム開始
2001年11月	梶山千里総長就任
2003年3月	大学教育研究センター，アドミッションセンター（学内共同教育研究施設） 廃止

2003 年 4 月	大学院経済学府産業マネジメント専攻（ビジネススクール） 設置
2003 年 4 月	高等教育総合開発研究センター，アドミッションセンター 設置
2003 年 10 月	九州大学と九州芸術工科大学 統合／芸術工学部，大学院芸術工学府，大学院芸術工学研究院 設置
2004 年 4 月	国立大学法人化
2004 年 4 月	法務学府実務法学専攻（法科大学院） 設置
2006 年 6 月	高等教育総合開発研究センターを高等教育開発推進センターに改組
2008 年 10 月	有川節夫総長就任
2009 年 4 月	統合新領域学府設置
2009 年 10 月	高等研究院 設置／高等研究機構を学術研究推進機構に改称
2009 年 11 月	国際教育センター 設置
2010 年 4 月	統合移転推進本部 設置／統合移転推進事業推進室 設置
2011 年 4 月	学術研究推進機構と産学連携推進機構を学術研究推進支援機構に改編
2011 年 10 月	高等教育開発推進センター 廃止／基幹教育院 設置
2014 年 4 月	大学本部を箱崎キャンパスから伊都キャンパスへ移転
2014 年 4 月	比較社会文化学府を地球社会統合科学府へ改組
2014 年 10 月	久保千春総長就任

九州大学：獲得した主な外部資金（教育関係）

年	プログラム名称
2002 年（H 14）	<u>21 世紀 COE プログラム</u> 「統合生命科学 Integrative Life Science—ポストゲノム時代の生命 高次機能の探求」 「分子情報科学の機能イノベーション」 「システム情報科学での社会基盤システム形成」 「東アジアと日本：交流と変容」
2003 年（H 15）	<u>21 世紀 COE プログラム</u> 「大規模コホートに基づく生活習慣病研究教育」 「機能数理学の構築と展開」 「循環型住空間システムの構築」 「水素利用機械システムの統合技術」 「感覚特性に基づく人工環境デザイン研究拠点」 <u>特色ある大学教育支援プログラム（特色GP）</u> 「21 世紀プログラム」
2004 年（H 16）	<u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム（現代GP）</u> 「WBT(WebBaseTraining)による医療系統合教育」 <u>法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム</u> 「法務学府（法科大学院ロー・スクール）」 「経済学府産業マネジメント専攻（ビジネス・スクール）」 「大学院医学系学府医療経営・管理学専攻」
2005 年（H 17）	<u>魅力ある大学院教育」イニシアティブ</u> 「フロントリサーチャー育成プログラム」 「ものづくり型実践的研究人材の戦略的育成」 「歯学国際リーダーの養成プログラム」 <u>新興分野人材養成プログラム</u> 「先導的デジタルコンテンツ創成支援ユニット（略称：ADCDU）」
2006 年（H 18）	<u>先導的 IT スペシャリスト人材育成推進プログラム</u> 「次世代情報化社会を牽引する ICT アーキテクト育成プログラム」 <u>「魅力ある大学院教育」イニシアティブ</u> 「英語による法学博士課程の充実化」 「世界戦略的フードサイエンス教育」 「臨床研究活性化のための大学院教育改革」
2007 年（H 19）	<u>グローバル COE プログラム</u> 「個体恒常性を担う細胞運命の決定とその破綻」 「未来分子システム科学」 <u>大学改革支援プログラム</u> 「クラスターによる最先端法学修士課程の構築」 「先端研究者と高度専門家育成の理学教育」 「産業技術が求める数学博士と新修士養成」 <u>専門職大学院等教育推進プログラム</u> 「九州・沖縄連携実習教育高度化プロジェクト—大学を超えた協働と競争による新たなシナジーを目指して—」九州大学，熊本大学，鹿児島大学，琉球大学で連携・共同） <u>がんプロフェッショナル養成プラン</u> 「九州がんプロフェッショナル養成プラン」（九州大学，福岡大学，産業医科大学，久留米大学，福岡県立大学，長崎大学，大分大学，佐賀大学，熊本大学，九州看護福祉大学，宮崎大学，鹿児島大学，琉球大学で連携・共同） <u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム</u> 「地域環境・農業活用による大学教育の活性化—ネットワーク型農学校が大学と地域社会の未来像を創造する—」 「医療コンテンツプロデューサー育成事業」 「間違い探しを基盤とする洞察力育成医療教育」

	<p><u>社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム</u> 「対人援助職を対象とした専門性を高めるためのスキルアッププログラム」 「ポスト R&D 創成能力向上の為の実践的統合教育プログラムの開発」</p> <p><u>地域医療等社会的ニーズに対応した質の高い医療人養成推進プログラム</u> 「女性医療人きらめきプロジェクトー魅力ある職場での生涯現役をめざしてー」 「良質な医師主導臨床試験支援人材の育成ー日本人のためのエビデンス構築の基盤整備ー」</p> <p><u>原子力人材育成プログラム</u> 「原子力教育支援プログラム」</p> <p><u>大学教育の国際化推進プログラム</u> 「若手教員の国際教育能力育成プログラム」</p> <p><u>地域再生人材創出拠点の形成</u> 「ホールマネジメントエンジニア育成ユニット」</p>
2008 年 (H 20)	<p><u>グローバル COE プログラム</u> 「マス・フォア・インダストリ教育研究拠点」 「新炭素資源学」</p> <p><u>教育研修モデルカリキュラム</u> 「学校管理職のためのクライシス・マネジメント・スキル開発プログラム」</p> <p><u>大学教育の国際化加速プログラム</u> 「英語による双方向型授業モデルの構築と波及」 「九州大学・ASEAN 教育交流プログラム」 「アジア農学教育の国際プラットフォーム形成」</p> <p><u>平成 20 年度科学技術振興調整費「イノベーション創出若手研究人材養成」</u> 「革新的研究開発リーダー養成システムの構築」</p> <p><u>原子力コア人材育成プログラム</u> 「九州大学における核燃料サイクル工学に関する実験・演習の充実」</p> <p><u>原子力教育支援プログラム</u> 「九州大学における原子炉物理・放射線計測および安全学に関する実験・演習の充実」</p> <p><u>質の高い大学教育推進プログラム</u> 「医療現場との情報双方向性を持つ保健学教育」 「専門知識に立脚した実践英語討議能力の育成」</p> <p><u>大学院教育改革支援プログラム</u> 「アジア都市問題を解くハビタット工学教育」 「生物産業界を担うプロフェッショナル育成」</p> <p><u>専門職大学院における高度専門職業人養成教育推進プログラム</u> 「法科大学院を通じた研究者等の連携一貫教育」 「医療経営の問題解決能力を高めるプログラム」</p>
2009 年 (H 21)	<p><u>グローバル COE プログラム</u> 「自然共生社会を拓くアジア保全生態学」</p> <p><u>国際化拠点整備事業（グローバル 30）</u> 「国際化拠点整備事業（グローバル 30）」</p> <p><u>教員研修モデルカリキュラム</u> 「新採校長研修のアクション・リサーチによる「次世代スクールリーダー」養成プログラムの共同開発」</p> <p><u>未来の科学者養成講座</u> 「エクセレント・スチューデント・イン・サイエンス育成プロジェクト」</p> <p><u>原子力教育支援プログラム</u> 「原子炉物理及び放射線計測・安全性に関する実験演習と補助教材の開発」</p> <p><u>チャレンジ原子力体感プログラム</u> 「海外での実践的な実験・発表演習を活用した国際的人材の育成」</p> <p><u>教育研究高度化のための支援体制整備事業</u> 「マルチキャンパス対応型教育研究プロジェクト高度化支援」</p>

	<p><u>大学病院連携型高度医療人養成推進事業</u> 「北部九州における循環型高度医療人養成事業」</p> <p><u>大学病院業務改善推進に関する計画書</u> 「九州大学病院業務改善推進事業」</p> <p><u>周産期医療環境整備事業（院内助産所等整備）</u> 「九州大学周産期医療環境整備事業（院内助産所等整備）」</p> <p><u>周産期医療環境整備事業（人材養成環境整備）</u> 「周産期ゆりかごネットプロジェクト」</p> <p><u>看護職キャリアシステム構築プラン</u> 「看護実践力プロッサム開花プロジェクト」</p> <p><u>組織的な大学院教育改革推進プログラム</u> 「5つの力を持つシンセシス型博士人材の育成」</p>
2010 年（H 22）	<p><u>戦略的環境リーダー育成拠点形成</u> 「東アジア環境ストラテジスト育成プログラム」</p>
2011 年（H 23）	<p><u>大学の世界展開力強化事業</u> 「エネルギー環境理工学グローバル人材育成のための大学院協働教育プログラム」</p> <p><u>チーム医療推進のための大学病院職員の人材養成システムの確立</u> 「先進的チーム医療の推進とその安全性確立」</p> <p><u>先導的大学改革推進委託事業</u> 「国内外における産学連携によるキャリア教育・専門教育の推進に関する実態調査」</p> <p><u>政策立案人材育成等拠点形成事業費補助金</u> 「科学技術イノベーション政策における「政策のための科学」基盤的研究・人材育成拠点整備事業」</p>
2012 年（H 24）	<p><u>博士課程教育リーディングプログラム</u> [複合領域型（物質）] 「分子システムデバイス国際研究リーダー養成および国際教育研究拠点形成」 [複合領域型（環境）] 「グリーンアジア国際戦略プログラム」</p> <p><u>国立大学改革強化推進補助金</u> 「基幹教育の構築による新たな学士課程教育モデルの提起」</p> <p><u>大学の世界展開力強化事業</u> [申請区分Ⅰ] 「地球資源工学グローバル人材養成のための学部・大学院ビルドアップ協働教育プログラム」 [申請区分Ⅱ] 「スパイラル型協働教育モデル：リーガルマインドによる普遍性と多様性の均衡を目指して」</p> <p><u>グローバル人材育成推進事業</u> 「国際的視野を持ったアグリバイオリーダーの育成」</p> <p><u>平成 24 年度次世代科学者育成プログラム実施業務</u> 「エクセレント・スチューデント・イン・サイエンス育成プロジェクト（ESSP）― 九州大学理学部 次世代科学者育成講座 ―」</p> <p><u>医学部・大学病院の教育・研究活性化及び地域・へき地医療人材の確保</u> 「九州大学医学部・大学病院の教育・研究活性化及び地域・へき地医療人材の確保事業」</p> <p><u>がんプロフェッショナル養成基盤推進プラン</u> 「九州がんプロ養成基盤推進プラン」</p> <p><u>大学間連携共同教育推進事業</u> 「未来像を自ら描く電気エネルギー分野における実践的人材の育成」</p> <p><u>情報技術人材育成のための実践教育ネットワーク形成事業</u> 「分野・地域を越えた実践的情報教育協働 NW」（九州大学は連携校）</p>

2013 年 (H 25)	<p><u>博士課程教育リーディングプログラム</u> 「オールラウンド型」 「持続可能な社会を拓く決断化学大学院プログラム」 <u>先進的医療イノベーション人材養成事業（未来医療研究人材養成拠点形成事業）</u> 「テーマ A」 「イノベーションを推進する国際的人材の育成」 「テーマ B」 「地域包括医療に邁進する総合診療医育成」 <u>国際原子力人材育成イニシアティブ事業「機関横断的な人材育成事業」</u> 「総合的原子力人材育成カリキュラムの開発～計算機シミュレーションを活用した実績的原子力実験・演習プログラムの整備～」 <u>成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業</u> 「中核的専門人材育成のためのグローバル・コンソーシアム」 「教育と訓練の統合的な職業教育・高等教育資格枠組みプロジェクト」 「グローバル人材養成に向けてのリカレントなモジュール学習プロジェクト」</p>
2014 年 (H 26)	<p><u>グローバルサイエンスキャンパス</u> 「世界に羽ばたく未来創成科学者育成プロジェクト」 <u>課題解決型高度医療人材養成プログラム</u> 「実践能力強化型チーム医療加速プログラム」 「健康長寿社会を担う歯科医学教育改革」（九州大学は連携校）</p>

大阪府立大学

2014 年 9 月 17 日（水）10:00～12:00

【対応者】	奥野 武俊	大阪府立大学 理事長・学長
	高橋 哲也	大阪府立大学 学長補佐・高等教育推進機構副機構長・教授
	船野智加枝	大阪府立大学 総務部企画調整監・総合企画課長
【訪問者】	鳥居 朋子	立命館大学 教育開発推進機構 教授
	橋場 論	福岡大学 教育開発支援機構 講師
	渡邊 あや	国立教育政策研究所 高等教育研究部 総括研究官

設置形態	公立
実施年	2011 年
組織名称	【教育組織】学域・学類（4 学域・13 学類） 【教員組織】学術研究院・学群・学系／部門（4 学群 20 学系／部門）
教員組織概要	【大きくくり＋α型】
教員組織の規定	大阪府立大学学則
部局長	研究科長・学域長・学系長・部門長（教授会は研究科・学域単位）
人事管理の一元化	全学で一元化：全学の人事委員会（理事が委員長）
人事発議	発議は教育・研究（大学院）・教員，いずれの組織からでも可，審議は関連する組織が参加して実施。
予算	教育予算は教育研究組織に，研究予算は教員組織に，配分。
キャンパス形態	3 キャンパス
統合・再編	2005 年に 3 大学（府立大学・大阪女子大学・大阪府立看護大学）が統合し，公立大学法人化。2012 年に 7 学部を 4 学域に再編。
特徴	教学改革と一体的に実施（2011 年に組織分離を実行し，2012 年に学域を再編した）。 教員業績評価は教員組織単位で実施（研究分野の近い教員が集まっているため）

1. 概要

大阪府立大学は，1883 年に設置された獣医学講習所を起源とし，2005 年に大阪府立大学（旧），大阪女子大学，大阪府立看護大学の 3 大学を統合して誕生した公立大学である。「高度研究型大学～世界に翔く地域の信頼拠点～」という基本理念のもと，4 学域 13 学類 7 研究科に，約 8,000 名の学生が学ぶ（学域学類制移行前の 7 学部 28 学科の学生を含む）。

組織運営改革の点から見た大阪府立大学の特徴として，絶え間なく改革を行ってきたことが挙げられる。とりわけ，法人化と 3 大学統合及びそれに伴う学部再編（5 学部 6 研究科＋2 学部 2 研究科＋2 学部 1 研究科⇒7 学部 28 学科，7 研究科 21 専攻），法人化に伴い教員人事改革（法人委員会が教員人事を審議）という大きな変化を経験した 2005 年以降，

大規模な改革・改革構想が何らかの形で常に進行している状態にある。教育組織と教員組織の分離もその一つである。

大阪府立大学において、教育組織と教員組織の分離は、学域学類制の導入という 2012 年の学士課程教育の組織改革に先駆けて、2011 年 4 月に実施された。学域学類制の導入は、7 学部 28 学科（工学部・生命環境科学部・理学部・経済学部・人間社会学部・看護学部・総合リハビリテーション学部）を 4 学域 13 学類（現代システム科学域・工学域・生命環境科学域・地域保健学域）へと改めるものである。特に注目されるのは、文理融合を標榜して設置された現代システム科学域である。人間社会学部と経済学部に所属していた教員を中心としつつも、学長指名により全学部から教員が集められるなど、戦略的な組織づくりが行われた。全体的な改革の方向性としては、7 学部から 4 学域へという組織改編と「現代システム科学域」という学域の存在が象徴しているように、組織の大きくくり化と学際化を志向するものであった。

一方、教員組織は、学術研究院の傘のもとに 4 学群 20 学系・部門が置かれる形で再編されている。第 1・第 2・第 3・第 4 という名がそれぞれ付された学群は、文系、理系、医療保健系、個別目的ごとのグループというくくりとなっている。当初は、教育組織と研究組織に対応関係を持たせることや、科研の分類に基づいて組織づくりを行うことも検討したが、現在の形に落ち着いたという。

教員組織分離後も、人事は全学の人事委員会に一元化されている。発議は、教育研究組織（学域、研究科）、教員組織（学系、部門）のいずれからでも可とし、審議は関連する組織が参加して実施している。

なお、本報告は、2014 年 9 月 17 日に大阪府立大学において実施したインタビュー調査と、同大学及び同大学関係者、設立団体である大阪府が公表している文献・資料等を参考にまとめたものである。

2. 改革の背景

（1）学士課程教育改革の必要性

改革の基底にあるのは、学士課程教育改革の必要性に対する認識であったという。2008 年 12 月の中央教育審議会答申『学士課程教育の構築に向けて』を受け、大阪府立大学は、学士課程教育改革を実行するための行動をいち早く起こしている。改革案に対しては、取組の迅速さゆえ、学内において反発もあったが、ゆくゆくは学士課程教育改革がトレンドとなっていくであろうという展望を示すことで、学内の理解を得るよう努めたという。

改革全体の実施にあつては、まず、学士課程の学修成果目標が策定された。これに対応したカリキュラムとは、そのカリキュラムを実現するための組織体制とは――。そうした問題意識の下、教育改革の一環として教育組織と教員組織の分離が行われている。教員組織を、旧来の学部とは異なる、可動性のある組織へ再編することで新たな学士課程教育の

構築が可能になる、という考え方であったという。

なお、学士課程教育改革の目的は、①複雑化・高度化，急激に変化する時代・社会のニーズに柔軟に対応できる教育研究体制を確立すること，②先端科学・技術分野を重点化すること，③「現代システム科学域」により専門性とマネジメント力・コミュニケーション能力を兼ね備えた人材を育成すること（文理融合），④従来の学部・学科の壁を越えて，教育・研究をより柔軟に展開すること，⑤より幅広い分野を学べる体制を構築すること，にあったという。

（２）「適材適所」の教員配置

教員組織の分離において、最も重視されたのは、「適材適所」の教員配置であったという。3大学の統合等の背景もあり、同じ専門の教員が組織をまたいで存在する状況があった。例えば、数学や物理などの場合、これらの分野を専門とする教員が工学部，理学部，総合教育研究機構等，複数の組織に点在していた。学部間の壁もあり，同じ分野の教員が同じ大学に複数在籍しながら，全学的な連携や教育体制の構築等において，そのことを生かさない状況にあったのである。そうした状況を改めることを目指し，ソリューションとして用いられたのが教員組織を分離する手法だったのである。

教育組織と教員組織の分離は，それによってもたらされる組織の柔軟性により，連携体制の構築や人員管理において，多様な選択を可能にするものと認識されている。

（３）教育の論理に基づく制度設計

大阪府立大学は，制度設計に当たって，金沢大学や九州大学など，幾つかの先行事例を参照している。これらのうち，特に参考にしたのは，金沢大学であったという。それは，金沢大学の改革が，「教育の論理」に立つものであったことによる。ここでいう教育の論理とは，教育プログラムを提供するという視点から教員組織をデザインすることである。研究の論理のもとで組織をデザインする場合，研究分野の網羅性が一定程度求められる。一方，教育の論理に基づく組織デザインは，科目提供等を考慮する形になる。それは，研究の論理に基づくものと比較すると，より大きくくりな枠組みである。

「研究の論理」に立った組織づくりを行っている大学の場合，教員組織を大学院レベルに位置づけ，大学院の組織と対応させる形が多くみられる。九州大学はその代表的な例である。そのモデルは，その研究志向性と教育組織との対応性ゆえに，教員の理解を得やすい。しかしながら，大阪府立大学は，人員体制や改革の趣旨など，独自の文脈に照らした結果，学士課程改革を進めるために「教育の論理」に立つ組織モデルの方が親和性が高いという判断に至り，現在のモデルに落ち着いたという。ただし，今後の方向性として，九州大学的な組織の在り方も可能性の一つとして考えているという。

（４）統合下での組織再編

統合から３－４年の時間が経過し、新たな体制の下での組織づくりの機が熟したこともまた、教育組織と教員組織の分離を実行した背景の一つである。そもそも、2005年に法人化とともに進められた３大学統合は、組織改編を要する大きな変革であった。しかし、この時点（統合時）において、大阪府立大学は、組織の定着を図ることを優先すべきとの考えに基づき、大規模な組織改編の実施を見送っている。実際、統合当初は、それまで違う大学に所属していた教員間には壁があったという。それが、カリキュラム改革など、大学の業務に係る経験を共に重ねていくことで、徐々になくなっていったという。奥野学長の言を借りると組織の中で「発酵」が起き、組織の再編のための基盤が整った。したがって、組織が統合されたこと、さらに、３－４年のときを経て再編のための準備が整ったことが、改革を促す要因となっている。

（５）教育組織の壁を超えた学際的な研究組織づくり

学士課程教育において文理融合を標ぼうする「現代システム科学域」が設置されたことに象徴されるように、大阪府立大学の改革は、学際性を志向する形で進められてきている。こうした改革に先駆け、研究面においては既に組織の壁を越えた研究の動きがみられるようになっていたという。

その一例が、学内研究所の設置である。これは、ヴァーチャルな組織であり、大学が予算を付ける、といった類の組織ではない。ただ、この組織を基盤としてプロジェクトを立ち上げ、外部研究資金を獲得し、プロジェクトを遂行することが企図されている、戦略的取組である。学部・研究科の枠を超えた学際あるいは分野横断型研究を進めることを掲げた「21世紀科学研究所」である。これからの時代は、研究プロジェクトにおいても学際性と多様性が求められるとの見立てから、他分野の研究者や学外者を入れることを義務付けるなど、興味深い試みが行われている。ここでも、異者の交流による「発酵」が期待されている。

（６）大阪府の府政改革及び「府立大学のあり方」に関する議論

教育組織と教員組織の分離を含む一連の改革の背景として、大阪府における議論がある。特に、2009年以降は、大学のあり方をゼロベースで検討するという方針のもと、大阪府戦略本部会議など、府政全般に関する議論の中で、府立大学のあり方についても検討が行われており、府立大学も、同会議において改革案を提示するなどしている。大学のあり方を検討する上で、設置者との協議というプロセスが含まれていたこともあり、改革の背景の一つと見ることもできる。

3. 改革の実施環境

(1) 実施を担った組織

1) カリキュラムデザイン会議

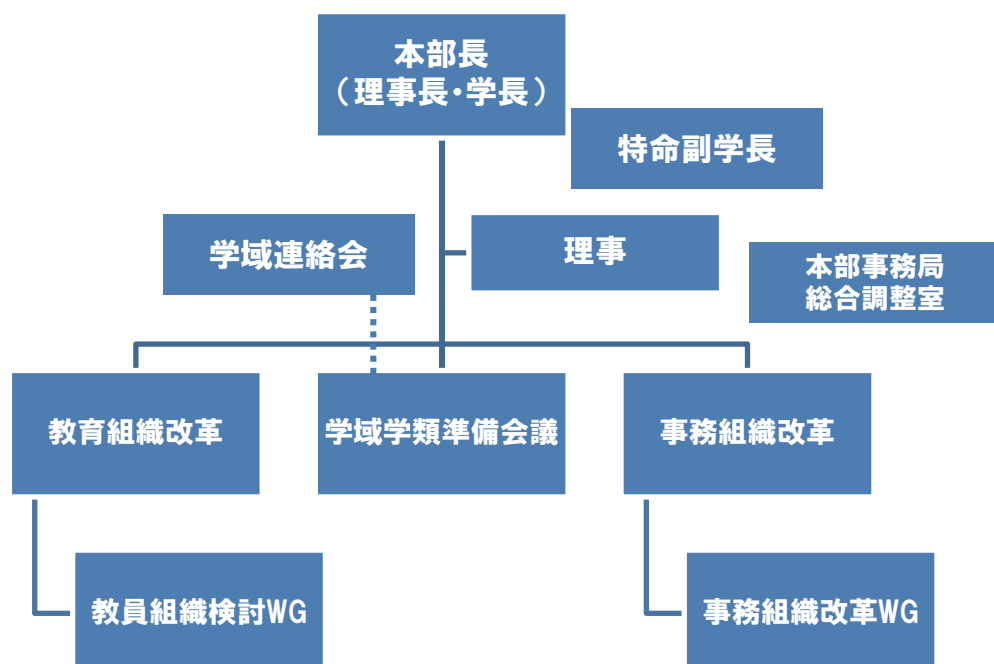
学士課程教育改革の基盤を作ったのが、「カリキュラムデザイン会議」である。2008年7月に開催されたシンポジウムにおいて、奥野理事（現学長）が「大学としてのカリキュラムグランドデザインを考え、それを基にして全部局のカリキュラムを考える」という方向性を示したことを受け、翌8月に設置された。この会議は、教育担当理事の諮問機関として組織されたものである。各部局代表から構成されているものの、委員の任命を理事の直接指名による一本釣り方式で行うなど、従来の「持ち帰り」型の委員会組織とは異なる体制が取られている。

カリキュラムデザイン会議では、学士課程教育改革のたたき台の作成が行われた。そのプロセスにおいては、カリキュラムの具体を示すよりも、カリキュラムを考える上での指針を示すことが目指されたという。大学の今後に関する議論が大学内外で進む中でも、たゆみなく議論が重ねられ、翌2009年7月に「大阪府立大学学士課程が目指す学修成果」としてまとめられている。そして、これがカリキュラムの基盤となっている。

2) 改革推進体制

改革は、次のような体制の下で実行された。

図1：大阪府立大学の改革推進体制



出典：大阪府立大学ホームページ (<http://www.osakafu-u.ac.jp/info/history/org.html>)

（２）改革に対する反応と合意形成のプロセス

改革案に対する学内の反応は様々であったという。学士課程教育改革案については、中教審答申にいち早く対応するということが、迎合的な姿勢と受け止められ、反発する声の一部で上がったという。こうした意見に対しては、ゆくゆくは学士課程教育改革が大きなトレンドとなるという展望を示しつつ、それにいち早く取り組むことの意義の説明を重ねることなどを通じて、理解が得られるよう努めたという。

一方で、中教審答申は、学内において改革に関する合意を形成していく際の説得材料ともなったという。内発的なニーズ（大学独自の文脈）のみを根拠とすることでは実施が困難であった改革が、中教審答申という政策的後ろ盾を得たことで実行可能となったとする指摘も聞かれた。

教員組織についても、教育的な視点に立った組織編成よりも、九州大学型の研究的な組織の方が望ましいとする意見が聞かれたという。これについては、教育的視点に立った組織づくりをベースとしつつも、研究組織と可能な限り対応させるということで学内の説得をはかったということであった。

組織の分離については、人事管理の観点からこれを実施する大学も多いことから、教員のリストラのツールとなる可能性を懸念する声もあがったという。また、学外から、学部・学科の廃止に反対する声（同窓会等）、改革のスピードアップを求める声（大阪府）などが寄せられている。

４．改革プロセス

（１）改革の展開

教育組織と教員組織の分離は、2009年から具体的な議論がスタートしている。改革は、組織分離単独の形ではなく、学士課程教育改革であるカリキュラム改革、学域学類制への移行、事務組織改革など、大学の根幹にかかわる改革と一体的に実行されている。

一連の改革は理事長・学長を本部長とする体制の下で進められた（図1参照）。改革の細については、教員組織検討ワーキング（2009年12月～2011年1月）、カリキュラム策定ワーキング（2010年1月～7月）、事務組織改革ワーキング（2010年4月～11月）などで具体的な検討が行われている（図1参照）。ここで行われた議論は、学域学類準備会議（2010年8月～2011年4月）へと引き継がれ、2011年度からの教育組織と教員組織の分離、2012年度からの学域学類制への移行へとつながっている。

新たな教育組織と教員組織の在り方について具体案が示されたのは、2010年6月の教員組織検討WGのことであった。研究分野別（系）に分けるという全体的な方針は当初案通りであったが、これらをくくる枠組みとして、第1学群（人社）・第2学群（理工）・第3学群（医療）・第4学群（その他：全学的組織）という四つの学群が設けられたほか、これらから成る教員組織全体には「学術研究院」の名が付されている。WG等の議論により当初

案が修正され、2011 年 3 月に学則等の改正が行われた。

（２）合意形成のプロセス

学内外の関係者のいずれの声に対しても、学長自ら学部を回って説明を行ったり、対話の場を持って粘り強く説得したりするなど、地道な取組が重ねられている。

５．改革の評価

（１）改革の評価

改革については、実施から３年ということもあり、今なお進行中であるという。中には、組織の垣根を超えた連携が図られ、入試への対応、教科書作りなど、具体的な成果が実を結び始めているところもあるという。

それは、研究面においても同様である。日常的な活動による地道な蓄積に加え、組織の分離等を通じた意識改革により、異分野間・異業種間・異組織間の交流を促進し、学際的な研究プロジェクトの立ち上げを支援する取組が奏功し、法人化・統合以降、学内における学際的研究や、学外、特に地元の中小企業との連携が増えつつあるという。

（２）今後の展望

今後については、未着手である大学院教育など、更なる改革も検討している。しかし、大阪市立大学との統合問題など、大学の基盤に係る事柄が並行して議論されていることもあり、単独の判断で改革を進めることは難しい状況にある。

教員組織について、奥野学長は、10 年単位で改革すべきと述べる。そうしなくては組織の硬直化を招くという考えに基づくものであり、府立大学の改革についても、適宜見直ししていくべきという展望を示されている。

渡邊 あや（国立教育政策研究所総括研究官）

鳥居 朋子（立命館大学教授）

橋場 論（福岡大学講師）

【参考文献・資料】

- 大阪府戦略本部会議, 2009, 『府立大学のあり方』(2009 年 9 月 8 日戦略本部会議討議用資料) .
奥野武俊, 2009, 『「府立大学のあり方」(戦略本部会議討議用資料) についての見解』 .
奥野武俊, 2010, 『「学習成果」目標の策定とそれに基づく教養教育のあり方』『大学教育学会誌』第 32 巻第 1 号, pp. 25-30.
カリキュラムデザイン会議答申, 2009, 『大阪府立大学学士課程が目指す学修成果』 .

公立大学法人大阪府立大学, 2009, 『大学改革案』(2009 年 12 月 3 日大阪府戦略会議資料) .
高橋哲也, 2013, 「府大の共通教育について－3 大学統合以降の歩み－」『大学教育』(大阪府立大学) 第 11 巻第 1 号, pp. 3-11.
府民文化部私学・大学課, 2011, 『府立大学の今後の改革について (案)』(2011 年 9 月 16 日大阪府戦略本部会議資料) .
公立大学法人大阪府立大学ウェブサイト (<http://www.osakafu-u.ac.jp/index.html>)
大阪府戦略本部会議ウェブサイト (<http://www.pref.osaka.lg.jp/kikaku/senryaku/>)

大阪府立大学：改革に係る主な出来事

年	主な出来事等
2001 年 2 月	「府大学のあり方検討会議」設置
2001 年 7 月	南努学長就任
2002 年 2 月	大阪府立大学のあり方検討会議「21 世紀にふさわしい府大像－変革を迫られる大学のあり方（最終報告）」
2002 年 12 月	大阪府「大阪府大学改革基本計画」：府大学のあり方検討会議の報告を踏まえて策定⇒3 大学の再編統合・法人化（いずれも 2005 年を目途）
2005 年 4 月	「公立大学法人大阪府立大学」誕生：3 大学統合・学部再編・法人化 総合教育研究機構設置（教養教育と基礎教育を担当）
2007 年 2 月	大阪府（太田知事）・大阪市（関市長），府大と市大の連携に合意
2007 年 4 月	大阪市立大学と包括連携協定を締結
2008 年 7 月	総合教育研究棟竣工記念シンポジウム ⇒ 大学としてのカリキュラムグランドデザインを考え、それを基にして全部局のカリキュラムを考えるという方向性を示す
2008 年 8 月	カリキュラムデザイン会議設置
2008 年 11 月	「公立大学法人大阪府立大学の将来像」を公表 基本理念「高度研究型大学～世界に翔く地域の信頼拠点～」
2008 年 12 月	中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて（答申）」
2009 年 4 月	奥野武俊学長就任
2009 年 7 月	カリキュラムデザイン会議答申「大阪府立大学学士課程が目指す学修成果」
2009 年 9 月	大阪府戦略本部会議（H21 年度第 22 回）府立大学のあり方を議論：「府立大学のあり方」
2009 年 10 月	カリキュラムデザインシンポジウム開催『大阪府立大学学士課程が目指す学修成果とその実現に向けて』
2009 年 11 月	『「府立大学のあり方」（戦略本部会議討議用資料）についての見解』を奥野学長名で提出（30 日）
2009 年 12 月	「大学改革案」（教育研究組織の学域学類への移行，教員組織の分離など）を策定し知事に提出（3 日） 大学改革推進本部を設置：大学改革の具体化を図る（15 日）
	大阪府戦略本部会議（H21 年度第 27 回）府立大学の大学改革案を議論（16 日）
	教員組織検討 WG 設置（2009 年 12 月 25 日～2011 年 1 月 28 日）
2010 年 1 月	カリキュラム策定 WG 設置（～同年 7 月 23 日）
2010 年 2 月	大阪府議会に『大阪府立大学の改革指針（案）』を説明
2010 年 3 月	大阪府「大阪府立大学の改革指針～変革と挑戦～」策定

2010 年 4 月	事務組織改革 WG 設置（～同年 11 月 30 日）
2010 年 6 月	府立大，大阪府の二重行政解消のための事業仕分対象に
2010 年 8 月	学域学類準備会議設置（～2011 年 4 月 13 日）
2011 年 4 月	学術研究院の設置：教育組織と教員組織の分離 総合教育研究機構を高等教育推進機構に改組：運営組織への転換 ----- 大阪府立工業高等専門学校との統合：大阪府立大学工業高等専門学校
2011 年 9 月	大阪府戦略本部会議（H23 年度第 10 回）において府民文化部私学・大学課が「府立大学の今後の改革について（案）」を報告：
2012 年 4 月	学域学類制の導入：7 学部 28 学科→4 学域 13 学類（7 研究科 21 専攻）

大阪府立大学：獲得した主な外部資金（教育関係）

年	プログラム名称
2002 年（H14）	<u>21 世紀 COE プログラム</u> 「水を反応場に用いる有機資源循環科学・工学」
2005 年（H17）	<u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム</u> 「地域学による地域活性化と高度人材養成－大学コンソーシアムを活用した地域連携による「堺・南大阪地域学」の確立とその成果に基づく地域貢献のための高度な人材養成プログラム－」 <u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム</u> 「看護実践能力の獲得を支援する e ラーニング－臨地実習用ユビキタス・オン・デマンド学習支援環境の構築－」 <u>大学院教育改革支援プログラム（「魅力ある大学院教育」イニシアティブ）</u> 「EBCP 志向の博士前期・後期課程リンケージ」
2007 年（H19）	<u>特色ある大学教育支援プログラム</u> 「大学初年次数学教育の再構築」 <u>新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム</u> 「WEB 学生サービスセンター構想」
2008 年（H20）	<u>大学院教育改革支援プログラム（組織的な大学院教育改革推進プログラム）</u> 「ヘテロ・リレーションによる理学系人材育成－地域と国際の異空間で実力を発揮するたくましい人材育成」 <u>質の高い大学教育推進プログラム</u> 「販売現場に密着した問題発掘型スタディーズ－POS データ分析による実ビジネス隣接型学習プログラム－」
2009 年（H21）	<u>大学教育・学生支援推進事業（大学教育推進プログラム）</u> 「動植物系教育融合による食の教育プログラム」 <u>大学教育・学生支援推進事業（大学教育推進プログラム）</u> 「総合的な科学技術力を育成する実験実習」（大阪府立大学工業専門学校）
2010 年（H22）	<u>大学教育・学生支援推進事業（大学教育推進プログラム）</u> 「学士課程教育における数学力育成」 <u>大学教育・学生支援推進事業（大学教育推進プログラム）</u> 「ポートフォリオを活用した学生の学士力確保」（大阪府立大学工業専門学校） <u>大学生の就業力育成支援事業</u> 「子育て教育系キャリア・コラボ力育成」
2012 年（H24）	<u>産業界のニーズに対応した教育改善・充実体制整備事業</u> 「産官学地域協働による人材育成の環境整備と教育の改善・充実」
2013 年（H25）	<u>地（知）の拠点整備事業</u> 「大阪の再生・賦活と安全・安心の創生をめざす地域志向教育の実践」 <u>博士課程教育リーディングプログラム</u> 「システム発想型物質科学リーダー養成学位プログラム」
2014 年（H26）	<u>大学教育再生加速化プログラム【テーマⅠ・Ⅱ複合型】</u> (テーマⅠ「アクティブ・ラーニング」テーマⅡ「学習成果の可視化」)

札幌大学

2014 年 12 月 15 日（月）13:00～15:40

【対応者】	山田 玲良	学校法人札幌大学 理事／札幌大学 副学長
	松本 源太郎	学校法人札幌大学 理事／札幌大学女子短期大学部 教授
	本間 雅美	札幌大学 副学長／札幌大学 地域共創学群 教授
	武田 修一	札幌大学 事務局 参与・事務局長
	宮原 卓哉	札幌大学 経営企画室 参事
【訪問者】	橋場 論	福岡大学 教育開発支援機構 講師
	日下田 岳史	大正大学 教育開発推進センター総合 IR 室 助教
	川島 啓二	国立教育政策研究所 高等教育研究部 部長
	立石 慎治	国立教育政策研究所 高等教育研究部 研究員

設置形態	私立
実施年	2013 年
組織名称	【教育組織】学群・学域・学類・専攻 【教員（研究）組織】学系
教員組織概要	【教育組織対応型】
教員組織の規定	札幌大学学則
部局長	学類長・学系長
人事管理の一元化	学群会議が人事を所管
人事発議	○学長が学群の傘下に組織される学類会議に対して必要教員の配置に関する検討を指示 ○各学類からの要請を受け、学長は学類会議（必要に応じて学系会議）に採用候補者の経歴等の確認作業を指示 ○学類会議（必要に応じて学系会議）は、採用候補者の適格性を判断し、その結果を学群会議へ上申 ○学群会議の議を経て、理事会が採用候補者に対する面接等を実施
予算	○教育予算：原則として、事務局が一括して管理 ○研究経費：主に、教員個人、研究支援担当事務局への配分
キャンパス形態	1 キャンパス
統合・再編	なし
特徴	教学・経営双方の課題解決の方策としての組織改編

1. 概要

札幌大学は、1967 年に札幌市内に開学した私立大学である。開学当初は、教育目標として「外国語に堪能な経済人」の養成を掲げ、経済学部と外国語学部の 2 学部を設置した。その後、学部・学科の増設を進め、「文科系総合大学」を標ぼうするようになる。2012 年度の時点では、経済学部、外国語学部、経営学部、法学部、文化学部の 5 学部を擁するに至

った。

しかし、こうした大学の拡張路線は、教学上及び経営上の諸課題を生起させる要因ともなった。それゆえ、2009年から2011年の大学運営の方針である「第四次基本計画」において、教養教育改革や学科廃止、教員数の削減が盛り込まれた。ところが、学部の強い反発を受けたことで計画は十全に実施されなかった。その後、入学者定員の充足率が急激に低下するという状況の中で、2011年に桑原真人新学長が就任した。同学長の下で執行部は組織改編の検討を進め、2013年4月には1学群1学域6学類13専攻という教育組織と6学系という教員（研究）組織への移行を実現した。新たな組織の下では、学内唯一の教授会として学長をトップとする学群会議が設置され、当該会議において意思決定が行われることが想定されている。

なお、本報告は、2014年12月15日に実施したヒアリング及び既に関係者によって公表されている論文等の資料を基に記述するものであるが、札幌大学ではその後も継続的な改革が展開されている。ヒアリング後に実施された改革に関する調査及び報告は、他日を期することとしたい。

2. 改革の背景

（1）改革の契機

1）大学の拡張

札幌大学は1967年に「外国語に堪能な経済人」の育成を教育目標として掲げて開学された。しかし、学部・学科の増設を進めることにより、当初の教育目標と学部構成の実態は徐々にかい離していくこととなる。1989年には法学部法学科を開設し、「文科系総合大学」を標ぼうするに至る。さらに、1997年には文化学部日本語・日本文化学科、同比較文化学科、経営学部産業情報学科が設置され、組織改編まで続く5学部体制が確立した。このような学部・学科を増設しようとする拡大路線は、2006年の法学部自治行政学科の増設まで存続した。

2）強い学部自治

拡大路線とともに組織改編前の札幌大学を特徴づける点として、学部自治の強さが指摘できる。学部自治の強さを象徴する事例として挙げられるのは、教養教育の推移と改革の中断である。1994年度に教養部が廃止されたことにより、共通科目の運営に関する責任や権限の所在が不明確になった。その後、各学部の卒業要件における共通科目と専門科目の割合が、0対10～4対6にまで多様化するに至った。こうした状況に対応するため、教養教育に関する全学的基準である「札幌大学スタンダード」を含んだ「第四次基本計画」が2008年3月に承認された。しかし、当該基準を含めた当時の学長による改革の方針に対

しては、学部長らが強い反発を示した。結果として、学長は学部長との融和を図り、「札幌大学スタンダード」は有名無実化した。

3) 様々なニーズに対応できない教育課程

上述した学部自治の強さは、社会や学生等が抱える様々なニーズに対応できない教育課程へと帰結した。例えば、法学部自治行政学科を開設したのは2006年であったが、当時は地方財政のひっ迫から地方公務員の削減が叫ばれていた時期であった。結果として、開設初年度から定員割れという事態が生じた。また、高度な専門教育を提供することに傾倒し、学生の実態やニーズに応じた教育が行われていない状況があったことも指摘されている（桑原 2013, 鈴木 2010, 松本 2013）。

4) 約70%という入学定員の充足率（2011年度入学者）

そもそも、札幌大学が立地する北海道は18歳人口が減少しており、地理的に学生募集が厳しいという環境要因が存在する。それゆえ、札幌大学もまた、近隣の大学と同様に受験者数の減少という事態に直面していた。特に、組織改編を促す重大な画期として挙げられるのは、2011年の入試である。前年は約100%であった入学定員充足率が2011年度には70%程度に急減した。実際の学生数に比して多くの教職員を擁することは、財政上厳しいものであった。

なお、直後に就任した桑原学長は、この出来事について「本学は、今回の再編プロセスの直前まで、『文科系総合大学』としての5学部体制を維持する夢を捨てきれずにきた。この間の一連の弥縫策の限界を露呈したのが、（中略）2011年度の入試の惨状であった。」（桑原 2013, p. 40）と評している。

5) 教養部の廃止と教養部所属教員の各学部への分属

最後に、組織改編に係る札幌大学固有の特徴として、教養部の廃止と教養部所属教員の学部への分属が挙げられる。

札幌大学では教養教育を担う組織として教養部を設置し、教養教育を本務とする教員を配置していた。そして、教養部に配置されていた教員は、全学の教員数の半数程度を占めていた。1994年度には、教養部を廃止することに伴い、所属教員を各学部へ分属させた。この結果、各学部には、それぞれの学位が示す専門領域とは必ずしも一致しない教員が所属することとなった。これらの教養教育を担当する教員の位置付けについても、後の組織改編の際の焦点の一つとなっている。

（2）組織改編によって期待される効果

1) 教育内容の改善とそれを可能にする柔軟な組織体制の実現

「2. 改革の背景」で述べたように学部自治が強いということは、社会のニーズに柔軟かつ機動的に対応しづらい組織体制であったことを意味する。独立性の高い学部の垣根を取り払うことにより、社会の状況に応じた専攻の組み換えを行うことが容易になり、様々な専門性を持つ教員が所属する総合大学としての特長を生かすことができると考えられていた。

また、各学部に分属していた教養教育担当教員が主役として力を発揮できる場を創出することも企図されていた。つまり、自身の専門とは必ずしも一致しない学部にも所属させるのではなく、関連する領域の専攻を新たに開設し、教養教育担当教員を配置することより、「サブだった教員をつなぎ合わせてメインになってもらう」（山田副学長）ことが可能となると考えられていた。

更に関連して、教育内容の魅力を進学希望者に対して明確に発信することも期待された。これまで、伝統的な学問領域の名称を冠した学部・学科体制の下では、特長のある教育が行われていることが示しづらかった。専攻という形で教育内容を具体的に細分化して示すことにより、何が学べるのかについて進学希望者に対して分かりやすく伝えられると考えられていた。

2) 経営上の効率性の追求

さらに、学部を統合することは、経営上のメリットをもたらす。つまり、5学部を1学群へと集約することで、大学設置基準上必要とされる教員数が少なく済むということである。定員充足率が100%を割っていた状況においては、入学・収容定員の削減と同時に教職員数の削減が必要であった。各学部が教員数を削減することには限界があることから、1学群体制による教員の大幅な削減が企図されることとなった。なお、1学群化により30人以上の教員を削減することができると試算されていた。

(3) 現行モデルを採用した理由

1) 1学群とした理由

5学部体制を1学群体制へ一挙に改編した理由として、主に以下の点が挙げられる。

第一に、社会に対するポジティブなイメージの発信である。つまり、2学部や3学部では『縮小した』というマイナスイメージが付きまとう」（山田副学長）。そこで、「札幌大学が変わった」という前向きなイメージを発信するためにも、1学群という大きくくりでの組織改編を行う必要があった。

第二に、当時の関係者の間に、改革を行う「最後のチャンス」（本間副学長）であるという認識が存在していたという。もはや札幌大学が改革に取り組むために残された時間は少なく、同時に、組織改編は何度も行うことが可能なものではないという認識が一定程度共有されていた。

第三に、学内の教員に対して、「1つにまとまる」（山田副学長）というメッセージを発信することも理由として挙げられる。5学部体制においては、各教員は所属する学部の既得権益に縛られ、全学的視点が欠けてしまいがちであった。そうした既得権益を崩すことも期待されていた。

2) 学類／学系を採用した理由

一見するとドラスティックな改革が実施されたようであるが、実際には、教員の反発を抑えるための工夫がなされている。それが、学類・学系という組織の存在である。学類は、教育組織である学群と専攻の間に位置する中間的組織であり、規模としては従来の学部に近い。他方で、学系は研究組織であり、学類と同様、従来の学部に近い規模の組織である。基本的には、従来の学部が持っていた教育・研究に関する権限を学類・学系にそれぞれ移管した。これは、札幌大学に現実には所属している教員たちの「居場所を作る必要がある」（松本理事）と考えられたことによるものである。

なお、学系は、従来の5学部に対応する領域と教養教育（共通科目）を支える領域の六つによって構成されている。このような学系の編成に至った理由は、学位の基盤となる学問領域を明確にする必要があると考えられていたことによる。すなわち、専攻が数年ごとに柔軟に改廃される性質のものである一方で、教育の基盤となる学問領域をしっかりと定める必要があった。

3. 改革の実施環境

（1）改革を担った組織

1) 執行部

2011年に就任した桑原学長とその就任に尽力した山田副学長は、組織改編を進めた中核的なメンバーである。桑原学長は、学長選挙において特定の学部や組合などの支持母体を基盤としない初の「ノンポリ」（山田副学長）の学長であった。また、前学長の下で一度は改革の責任者として理事に指名されるものの、学部長との対立によってその任を解かれた松本氏は、山田副学長の推薦によって桑原学長のもとで再度理事に任命され、組織改編に取り組んだ。

2) 理事長

2005年より理事長職は常勤となっていたが、とりわけ、2009年に就任した佐藤俊夫理事長は大学改革に対する理解を持った人物であった。執行部が信頼関係の構築に腐心したこともあり、その後の組織改編をサポートするキーパーソンとなった。

3) 政策室

政策室は、理事長の下に置かれた諮問機関であり、副学長と教員理事が大学改革案を策定・答申する役割を持っていた。当該組織の設置により、執行部と理事長とが一体となって改革をけん引することが可能となった。2011 年の設置当初は、山田副学長が室長を兼ねた。

4) 基本計画策定委員会

執行部・理事長側と学部側の意見調整を行う場として設置されたのが基本計画策定委員会である。同委員会には、執行部と学部長が参加し、その後の組織改編案の検討が実質的に進められていった。その際、学部長側の意見を取りまとめる役割を本間副学長（当時は経済学部長）が果たした。

4. 改革プロセス

(1) 執行部案と学部長案の調整

1) 1 学群制の提案（執行部）

当初、基本計画策定委員会において執行部側は、1 学群からなる組織改編案を示した。それに対して、学部側からは強い反発が起こった。そこで、執行部側は、学部長側に対案を示すよう求めた。

2) 3 学部案の提案（学部長）

学部長の立場からすると、当初の執行部案は「絶対反対」（本間副学長）と受け止められるものであった。そこで、5 学部を 3 学部へと再編するという対案を示すこととなった。

執行部は、対案について 3 学部への再編にどのような問題があるのかについてデータを示しながら説明を行った。しかし、それでもなお強固に反対する学部も存在したが、最終的には 1 学群化に落ち着くこととなった。（その理由については、「2.」の「(3) 現行モデルを採用した理由」において言及したとおり。）

結局、執行部案が 7 月に示された後、9 月に学部長案が作成され、その 1 か月後に 1 学群化への合意に至った。

(2) 合意に至るための工夫

1) 執行部内の役割分担と地道な説得

執行部内においては、山田副学長が反対派の教員の下に日参し、松本理事が教授会で反対派の教員の意見を受けとめるという地道な活動を行った。最終的には、学部長側も理解を示すようになり、最後まで強固に反対した学部長への反発が学部長間で生じるまでにな

った。

2) 執行部と学部との役割分担

合意に至るためのもう一つの工夫が、組織改編案を検討する際の執行部と学部との役割分担である。執行部が1学群化という外形的な制度を決め、教育内容に直接的に関わる専攻のあり様については学部側に検討を任せるという役割分担を行ったことも、合意に至る上で奏功したという。

5. 改革の評価

(1) 現状における成果

1) 学生募集に関する改善

まず、偏差値でいえば、すべての専攻で上昇がみられており、高いところでは5ポイントほど上がっている。北海道の大学の偏差値は二極化している状況であるが、その中間に位置付くようになった。同時に、専攻を見えやすくし、学べることを明確化したため、意識の高い学生を受け入れられるようになったという実感を持っている。

2) 教員の削減

教育の質保証の観点からは一概に喜ぶことはできないが、教員数の削減が進んでおり、効率化もある程度進められている。

(2) 今後の課題

1) いまだ途上の組織改編

他方で、改革はいまだ途上であり、教学組織、事務組織等について継続的に改革を行う予定である。今回の改革は、ある面では「妥協の産物」(松本理事)であるという。つまり、本来は意思決定を学群会議において一元化して行う予定であったが、学部との調整の結果、従来の学部が有していた権限を学類・学系へと移行させざるを得なかった。

他方で、委員会組織等を原則として廃止し、従来の学部選出の委員が担っていた権限を持つ専攻プロデューサー・コーディネーターという職を設置し、それらの職が執行部を直接的に支えるという役割を設定した。しかし、学部の既得権益を残したまま、そのような仕組みを作ったことで、新たな学類・学系と専攻プロデューサー・コーディネーターとの関係性が整理しきれていない。

今後は、学類・学系を廃止し、全学的な意思決定の場としての教育研究協議会の設置を進めることを予定している。

2) 教育上の魅力の創出

教育内容の改善もまた、今後の課題である。様々な専門分野の教員をいかにしてつなげ、魅力ある教育課程を作り、それを社会に対して発信していくのかという点も今後の課題である。この点に関連して、2年次に専攻を選択する学生の様子を窺いつつ、専攻の改廃についても検討を行う予定である。

橋場 論（福岡大学講師）

【参考文献・資料】

桑原真人, 2013, 「札幌大学の学部再編」『IDE 現代の高等教育』550, pp. 39-44.

札幌大学, 2011, 『札幌大学学長室だより さとぼろ』復刊第1号, pp. 1-6.

鈴木淳一, 2010, 「『札幌大学スタンダード』（共通科目）の基本方針と戦略」『東北・北海道地区大学一般教育研究会研究集録』60, pp. 124-128.

松本源太郎, 2013, 「生き残りから再生への大学改革－札幌大学の悪戦苦闘－」『大学マネジメント』9(6), pp. 17-24.

山田玲良, 2014, 「全学1学群化と総合的教養教育の推進－札幌大学の取り組み－」『私学経営』468, pp. 24-31.

札幌大学：歴史

年	主な出来事
1967 年 4 月	経済学部（経済学科）・外国語学部（英語学科，ロシア語学科）の 2 学部体制で開学 ⇒ 初代学長に佐々木吉郎氏(前明治大学総長)
1968 年 4 月	女子短期大学部開学（英文科，国文科） 経営学部（経営学科）設置
1982 年 4 月	女子短期大学部に文化学科，経営学科設置
1984 年 9 月	第一次基本計画： 文科系総合大学を目指すための基本計画策定，大学設置審議会の答申対応，特色ある大学づくり，基本計画の具体（新学部構想，収容定員の変更，教育研究の条件整備，財政基盤の安定化など）
1989 年 4 月	法学部法学科開設 ⇒ 以降「文科系総合大学」を標ぼう ⇒ 2006 年の法学部自治行政学科の増設まで拡大路線が続く
1993 年 4 月	第二次基本計画実施（1993 年度～2000 年度）： ⇒ 文科系総合大学への目標と施策：質的充実と量的整備
1995 年 3 月	教養部廃止
1995 年 4 月	教養部の改編に伴うカリキュラム改革，教員の分属
1997 年 4 月	文化学部設置 ⇒ 5 学部体制が確立 経営学部産業情報学科設置，大学院法学研究科修士課程設置
1999 年 4 月	学長に山口昌男氏（～2003） ----- 大学院経営学研究科修士課程設置
2000 年 4 月	大学院外国語学研究科修士課程設置
2000 年 12 月	第三次基本計画（第一次答申）： 教育研究の質的向上，女子短期大学部の存続，学科新設，新学習指導要領に対応する教育課程の見直し及び全学再編，臨時定員増の恒常的定員増への振替
2001 年 3 月	第三次基本計画（第二次答申）： 教育の質的充実，大学院の再編，研究所の整備・充実，FD の全学的展開，セメスター制の導入，弾力的な人事制度の確立，情報公開の促進，国際化戦略，組織改革（教学組織の簡素化，意思決定の迅速化，事務局組織の再編）
2001 年 4 月	大学院経済学研究科修士課程，大学院文化学研究科修士課程設置
2003 年 4 月	学長に宮腰昭男氏（～2011）
2004 年	理事長が常勤職に
2006 年 4 月	法学部自治行政学科設置 経営学部産業情報学科をビジネスコミュニケーション学科に名称変更 女子短期大学部経営学科経営管理専攻と秘書専攻を経営学科に統合 孔子学院開設
2007 年 4 月	文化学部文化学科設置 ⇒ 日本語・日本文化学科と比較文化学科を統合
2008 年 3 月	第四次基本計画（2009 - 2014）策定： 教育の質的充実，札幌大学スタンダードの確立，組織の効率化，諸課題への対応

2009 年 4 月	「札幌大学スタンダード」の実施 ----- 経営学部経営学科とビジネスコミュニケーション学科を経営学科に統合 法学部法学科と自治行政学科を法学科に統合
2009 年	佐藤俊夫理事長就任
2009 年 7 月	大学教育・学生支援推進事業（学生支援推進プログラム）採択（『『なりたい自分』をサポートする札大就活スキルアッププログラム』）
2010 年	大学設置基準協会による認証評価における勧告 ⇒ 「学生の受入れ」に関して
2011 年	定員充足率約 3 割減
2011 年 4 月	学長に桑原真人氏
2011 年 5 月	政策室を設置 ⇒ 教学組織再編の作業に着手(平成 23 年度事業報告より)
2011 年 10 月	基本計画委員会を設置
2013 年 3 月	理事会，札幌大学地域共創学群設置を承認
2013 年 4 月	学部改組：「5 学部 6 学科」を「1 学群 1 学域 13 専攻」へ ⇒ 入学定員を 1,090 人から 900 人に削減 ----- 札幌大学地域共創学群人間社会学域設置 札幌大学女子短期大学部キャリアデザイン学科設置

札幌大学：獲得した主な外部資金（教育関係）

年	プログラム名称
2009 年（H21）	大学教育・学生支援推進事業（学生支援推進プログラム）【テーマ B】 <u>学生支援推進プログラム</u> 『『なりたい自分』をサポートする札大就活スキルアッププログラム』
2009 年（H21）	<u>大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム</u> 「北海道・関東・東海・近畿の大学連携による『知域』拡大プロジェクト」 （帝塚山大学，創価大学，明治薬科大学，愛知学院大学，名古屋学院大学との取組）
2012 年（H24）	<u>私立大学教育研究活性化設備整備事業</u> 【区分 C】「地域共創人材育成のためのグローバル地域交流体験促進設備の整備」

桜美林大学

2014 年 12 月 18 日（木）14:00～15:30

【対応者】	畑山 浩昭 桜美林大学 学長特別補佐 植木 篤人 桜美林大学 大学事務長
【訪問者】	日下田岳史 大正大学 教育開発推進センター総合 IR 室 助教 川島 啓二 国立教育政策研究所 高等教育研究部 部長

設置形態	私立
実施年	2005～2007 年
組織名称	【教育組織】学群 【教員（研究）組織】学系
教員組織概要	【細分化型】
教員組織の規定	桜美林大学学則
部局長	学群長，学系長
人事管理の一元化	学系会議
人事発議	発議は学系，審議も学系が実施。
予算	—
キャンパス形態	4 キャンパス（学群は町田キャンパス）
統合・再編	短期大学部を廃止（2007 年）
特徴	教学改革と一体的に実施。学群・学系制へ漸次的移行。

1. 概要

桜美林大学は，リベラルアーツ学群，芸術文化学群，ビジネスマネジメント学群，健康福祉学群の 4 学群からなる学士課程，及び七つの研究科を擁する大学院からなる，私立大学である。その沿革は，1921 年に中国・北京に設置された崇貞学園にさかのぼり，大学（文学部英語英米文学科，中国語中国文学科）が開設されたのは 1966 年のことである。その後，経済学部の設置（1968 年），国際学部の設置（1989 年），経営政策学部の設置（1997 年），後述の教育組織改革を経て，現在の 4 学群体制となっている。建学の精神は，「キリスト教精神に基づく国際人の育成」とされている（桜美林大学 2014）。2014 年 5 月 1 日現在，4 学群の収容定員は 7,200 名，在籍者数は 8,322 名，大学院の収容定員は 439 名，在籍者数は 369 名である（桜美林大学ウェブサイト）。

桜美林大学の教育組織改革は，2005 年度に公表されたミッション・ステートメントと，これに基づき 2010 年度に公表された学園長期ビジョン，学園中期目標，及びアクションプランを指針として進められているものである。その具体的な成果の一つとして，2005 年か

ら 2007 年にかけて、4 学部 8 学科体制から、私立大学初の学群制への移行を漸進的に進め、これを完了させている。学群は、機能別に分化した科目群を目的別教育プログラムに再編した教育組織とされている（桜美林大学『学園長期ビジョン実現のための「中期目標」策定及び実質化への取組』）。教員は、専門領域別に編成された八つの学系に所属している。

これらの組織改革は、どのように意味付けられながら推進されてきたのか。以下の 2 ～ 5 節は、訪問調査から得られた情報を整理して記述していくものである。組織改革に関する主な出来事は、後に挙げる年表を参照されたい。

2. 改革の背景

（1）教育組織と研究組織の分離案が生まれた経緯

1) 大綱化を契機とした学習環境の整備

大学設置基準の大綱化は、多くの大学に影響を及ぼしている。桜美林大学の場合、学生目線に立った学習環境の整備という従前からの計画を、大綱化を契機に実施した。具体的には、教室外における学習（ボランティアやフィールドワーク）ができるような環境を整備して、また、基礎学習・専攻学習・自由学習という 3 区分を設定し、学生個人の視点に基づいて 124 単位の学習を行うことができるようにしたとのことである。

学習区分の設定と同時に、学生が学部・学科の枠組みを超えて学習を積み上げるための制度改革が必要とされた。制度の設計に当たり、筑波大学の考え方が大変参考になったという。具体的には、教員を学系に集め、学生は学群という大きな枠の中で自由に行き来するという考え方が、同学にとって参考になったとのことである。隣接学問領域をまとめることで学群を形成し、縦の専門構造を担保しながら学生が横の領域を学べるようにするのが良いという観点から、学生が科目群を組み合わせさせて専攻プログラムを作っていくための制度改革が行われたのである。

2) 大綱化後の教養教育のあり方

教養教育と専門教育のあり方について、他大学と同じような課題があった。「教養教育を担当する教員の配属は、慎重にならざるをえない」（畑山学長特別補佐）ので、教養教育を担当する全教員を国際学部配置したこともあったし、（教養教育を担当する教員の所属先を）センター化したこともあった。

3) 短期大学廃止後の教員の処遇

廃止した短大の教員は、文学部に 3 学科を増設する形で大学に受け入れた。一方で、既設の学科に転籍させた場合もあった。

（２）学部制から学群・学系制へ

１）学群と基盤教育院

リベラルアーツ学群を立ち上げると同時に全学の共通教育のための組織として、基盤教育院が設置された。基盤教育院とは、学生が学群制のもとで主体的に学ぶための準備をするところとして、位置付けられるものである。基盤教育院には同学が力を入れている領域を置いて、それを主に１年生が学ぶこととなっている。

２）学群数について（なぜ１学群に集約しなかったのか）

かつて、複数の学部を１学群に集約しようという議論もあったが、レイトスペシャライゼーションを前提としたリベラルアーツカレッジと、プロフェッショナルスクールは、分けた方がよいという考えに至ったという。リベラルアーツは、自分の興味の対象をはっきりさせてから専攻を決め、専攻で得た知識を手掛かりにして社会への対応力を身に付けるものと位置づけられている。他方、健康福祉やビジネス、芸術といった領域の場合は、積み上げるべき知識が明確に決められており、その隣接領域を配置するという考え方で、学群が設置されている。つまり、リベラルアーツ学群とプロフェッショナル系の学群は、異なる考え方に基づいて設置されている。

３）「タテワリ」的なもの

「今も昔も学部・学科が悪いとは思わないが、それが本学の理想と合致している訳ではない。『学生』たちは複雑な環境へと出ていく。一つのことだけでなく、別のことも付加しながら学ぶ必要がある」（畑山学長特別補佐）ので、横の動きをできるだけ緩くする学習環境作りが進められた。

４）学系の構成原理

大学設置基準では収容定員や学部の種類等が定められ、そこから教員数が導かれる。教員数はカレッジにより担保されており、教員の学系への配置は、当該教員の専門領域に応じたものになっている。

同学は現在、８学系体制をとっている。しかし、当初に予定されていた学系数は、更に細分化されたものだったという。「運営上、学系が多すぎると非効率であるし、少なすぎると所期の目的とずれてしまう。また、サバティカルの権利が７年に１回と仮定すると、学系が少なすぎると当該権利がなかなか巡ってこなくなるというような課題もあった」（畑山学長特別補佐）。

５）大学院の構成原理（専攻を研究科に格上げするときの考え方）

同学の場合、「種をまき小さく育てて、それを拡大していく」（畑山学長特別補佐）とい

う考え方が採られてきたとのことである。例えば学士課程の場合も、学科を学群に格上げするという方法で行われた。ただし、現時点の体制が最終形態だという訳ではないとのことであり、学群・学系制が本当に完成している訳ではないし、学部・学科制に戻ることもありうるという認識が示されている。同学にとって、「変化への敷居は高くない」（畑山学長特別補佐）。

このように改革が継続的に推進されることに対して、落ち着かないとか、方針が定まらないという批判が、内部から上がってくるかもしれない。しかし、「単調なリズムを刻んでいるだけでは停滞や衰退を招く」（畑山学長特別補佐）。変化は組織の活性化をもたらすものとの考えを踏まえて、同学の構成員に内面化されている「桜美林大学物語」が、改革の中軸に据えられているとのことであった。

6) 人事の発議の方法

ある授業科目を担当する教員が不在になった場合、まずは教育組織の長である学群長が、教員の補充を行うことが適当か否か判断する。学群長から教員補充の要望があった場合、当該要望を受けた学系が人事を発議・審査する。教員がどこの学群や研究科で教育を行っているか、どのような研究を行っているかといった教員一人一人の状況を把握しているのは、学群長ではなく学系長である。

3. 改革の実施環境

(1) 学群・学系制への漸次的移行

同学は学生数及び教職員数からみて小規模な大学ではないので、学内からある程度のコンセンサスを得ながら、移行に伴う混乱を避ける必要があったという。2005～2007 年度に学群制を整えて、2007 年度から学系制に移行するというように、学群・学系制への漸次的な移行が実施された。

(2) 学内の反応と、合意形成の方法

学系を設置するときには、仕事が増えるのではないかという教員側の反応があり、改革に向けた意識が浸透するまでには時間がかかったという。

大学教員の特徴は、研究者が大半であるので「ロジックを求めること」（畑山学長特別補佐）。さらには、教員には学部・学科への愛着もあることから、時間をかけて議論が行われたとのことである。

このときの改革は、学長室の企画に基づいて進められていった。学長室の企画を受けて、副学長や学長補佐がそれぞれに業務を進めていき、最後は学長が責任を持って決定するのが同学の意思決定方式とされている。「当時の佐藤東洋士学長の存在は大きかったし、今で

も大きいと思う」(畑山学長特別補佐)。

学長室の企画力の源は何か。佐藤学長のケースで言えば、30代からその時々ポジションに応じて様々な実績を残し、それに応じたポストがついてくるという経緯があったとのことである。「アメリカであれば外から学長がやってくるというやり方もあるが、本学の場合、学長の若い頃からの実績をみんな見ているから信頼がある。現学長も、その伝統を引き継ぐように努力されている」(畑山学長特別補佐)。

4. 改革プロセス

(1) 学長の影響力

16年間在任した佐藤学長のリーダーシップは、大きな影響力を持っていたことがうかがわれた。「まずは良いものを取り入れ、問題点はその過程の中で議論し、解決していく」(畑山学長特別補佐)というスタイルで改革が進められてきたが、改革を巡る議論で大きな混乱があったことはないという。

そのような強いリーダーシップを発揮していた佐藤学長は、中央政府の教育政策の策定に関わる立場にあった(中央教育審議会大学分科会委員、大学設置・学校法人審議会委員等を歴任)。一見すれば、佐藤学長の公的立場が同学の改革の推進力の一つになったようにも見えるがそのようなことはなく、国際的な潮流に敏感な佐藤学長は、1990年代の副学長時代から改革を構想していたという。具体的には、同学はかねてより国際交流を推進してきた経緯があり、同学を交流先の大学とマッチさせるための工夫が求められていたとのことであるが、同学がカレッジ化してから(オーダーメイド化した学位プログラムを導入してから)、国際交流を推進するための環境整備が進んだとのことである。

(2) 改革の担い手

改革の担い手は、学長室だけに限られたものではない。例えば、大学アドミニストレーション専攻における院生の議論が執行部に影響を与えることもあったという。大学アドミニストレーション専攻を設置した当初は、「どうかな？」(畑山学長特別補佐)という思いがあったというが、多様な院生が集まり、そこで行われる議論が執行部にまで伝わっていくということは「面白い」(畑山学長特別補佐)ものであったという。

さらには、意思決定が行われる重要な会議に、学長が学長補佐や部局の長等を同席させることの意義が強調されていた。様々な人に日々のオペレーションに関わってもらうことにより組織の担い手が育っていくとのことであった。

その他、卒業生としての思いが改革の推進力になっている様子もうかがわれた。畑山学長特別補佐は同学の卒業生であり、「一生懸命頑張ろうという思いがはじめからあった」という。教職員による思想や文化の共有を促すための取組(朝礼拝、新年礼拝など)も行わ

れているとのことである。

（３）大学職員の育成について

事務職員の中から希望者を毎年１～２名募り、大学アドミニストレーション研究科における学修機会が提供されている。その他、当該研究科の通信教育課程の科目等履修、業務に関わるオープンカレッジについて、受講料が補助されている。

同学の大学職員育成の特徴は、大学関係団体での長期研修に見いだされるかもしれない（植木大学事務長）。主な研修先は日本高等教育評価機構、大学基準協会、日本学術振興会、日本私立大学協会、他大学などであり、多いときには６人くらいの事務職員が各機関で研修しているとのことであった。

５．改革の評価（中期目標について）

中期目標において策定された各種事項のうち、人事計画が道半ばであるという。一例を挙げれば、これまでの文学部３学科、経済学部経済学科、国際学部国際学科の入学定員・収容定員、カリキュラム、教員数が、そのままリベラルアーツ学群に移された。それまでの各学科の教員数と、新たに設置した学群に必要な教員数は異なっているため、現状の教員数をそれに近づけるよう人事計画を立てているとのことである。人事計画が道半ばであるとは、その意味においてだという。教員定数案は、学内に提案するとそれが確定してしまうところに難しさがあるとのことであった。

また、授業科目のナンバリングについて言えば、既存の科目に数値をふるところから始められている。ただし、理想的なナンバリングが実現されている訳ではないという。リベラルアーツカレッジの一専攻に必要な単位数としては４０～６０単位が想定されるとのこと、その単位数から必要な教員数が「だんだん決まっていく」（畑山学長特別補佐）。「教員定数（仮）」が大学の収支に及ぼす影響を、理事会が注視しているとのことである。

日下田 岳史（大正大学助教）

【参考文献・資料】

桜美林大学, 2014, 『桜美林大学 大学案内 2015』.

———, 『学園長期ビジョン実現のための「中期目標」策定及び実質化への取組』

http://www.obirin.jp/gakuen/pdf/H24_miraikeiei.pdf (2015年1月20日閲覧).

———, 「情報公開」 http://www.obirin.ac.jp/free_access/ (2015年1月20日閲覧).

桜美林大学：改革に係る主な出来事

年	主な出来事等
1946 年	桜美林学園創設：高等女学校と英文専攻科を設置
1950 年	桜美林短期大学開学：英語英文科 ← 英文専攻科を廃止
1955 年	家政科を設置
1966 年	桜美林大学開学：文学部（英語英米文学科，中国語中国文学科）
1968 年	経済学部（経済学科）設置
1972 年	経済学部 に商学科を設置
1989 年	国際学部（国際学科）設置，短期大学家政科を生活文化学科に名称変更
1993 年	大学院修士課程開設（国際学研究科国際関係専攻，環太平洋地域文化専攻）
1995 年	大学院博士後期課程開設（国際学研究科国際関係専攻，環太平洋地域文化専攻）
1997 年	経営政策学部（ビジネスマネジメント学科）設置
2000 年	文学部に言語コミュニケーション学科，健康心理学科，総合文化学科を設置：⇒ リベラルアーツ型の教育を志向。文学部は幅広い学際領域を扱う 5 学科構成となる。
2001 年	大学院国際学研究科修士課程に大学アドミニストレーション専攻，言語教育専攻を設置
2002 年	大学院国際学研究科修士課程に人間科学専攻，老年学専攻を設置，短期大学を桜美林大学短期大学部に名称変更
2004 年	大学院国際学研究科博士後期課程に老年学専攻，国際学研究科（通信教育課程）修士課程に大学アドミニストレーション専攻を設置
2005 年	ミッション・ステートメントを公表 文学部総合文化学科を分離独立させ総合文化学群を設置
2006 年	文学部健康心理学科と経営政策学部の一部（社会福祉分野）を統合，健康福祉学群を設置 経営政策学部を改組，ビジネスマネジメント学群ビジネスマネジメント学類設置
2007 年	文学部，経済学部，国際学部を統合し，リベラルアーツ学群に再編 ※ 学士課程全体を見直す。漸進的に実施してきた学群制導入が完了（私学初） 短期大学部廃止
2008 年	大学院に老年学研究科，大学アドミニストレーション研究科，大学アドミニストレーション研究科（通信教育課程）を設置 ビジネスマネジメント学群にアビエーションマネジメント学類を設置
2009 年	大学院に言語教育研究科，心理学研究科，経営学研究科を設置
2010 年	学園長期ビジョン，学園中期目標，アクションプランを公表
2013 年	総合文化学群を芸術文化学群に名称変更

桜美林大学：獲得した主な外部資金（教育関係）

年	プログラム名称
2004 年（H16）	<u>現代的教育ニーズ取組支援プログラム</u> 「大学間連携による教養教育への総合的取組」
2009 年（H21）	<u>大学教育・学生支援推進事業（大学教育推進プログラム）</u> 「層の厚い学士力醸成のための自修システム」 <u>大学教育・学生支援推進事業（学生支援推進プログラム）</u> 「学生と企業の橋渡しプロジェクトーアドバイザー制度の充実ー」

和洋女子大学

2014 年 12 月 15 日（月）15:00～17:00

【対応者】	岸田 宏司	和洋女子大学 学長
	伊能 武次	和洋女子大学 人文学群国際学類 国際学類長 教授
	川原 淑子	和洋女子大学 法人・大学事務局学事課 主任
【訪問者】	福留留理子	国立教育政策研究所 高等教育研究部 フェロー
	渡邊 あや	国立教育政策研究所 高等教育研究部 総括研究官

設置形態	私立
実施年	2008 年（2014 年改編）
組織名称	【教育組織】学群・学類・専修 【研究組織】学系・研究室
組織概要	【大きくくり型】
教育組織の規定	和洋女子大学学則
部局長	学系長（教授会の単位が全学／学系）
人事管理の一元化	人事検討委員会（全学）
人事発議	発議は研究室（研究組織）、審議は全学の教員資格審査委員会
予算	教育予算は教育組織、研究予算は教員個人（若しくはグループ）
キャンパス形態	1 キャンパス
統合・再編	短期大学部の廃止（2002 年募集停止，2006 年廃止）
特徴	教育組織の改革と一体的に実施

1. 概要

（1）大学の沿革

和洋女子大学は、1897 年に設立された和洋裁縫女学院を前身とする、私立の女子大学である。現在の校名となったのは、1949 年 4 月であり、新制大学発足に伴うものであった。現在は、人文学群と家政学群という二つの学群に、約 2,500 名の学生が学んでいる。「和魂洋才・明朗和順」という建学精神のもと、「人を支える『心』と『技術』をもって行動する女性の育成」を教育目標として掲げている（同大学ホームページ）。1997 年に創立 100 周年を迎えて以降、1998 年の文家政学部の分離（人文学部と家政学部）、2002 年の短期大学部の募集停止と大学院設置、2003 年新学科設置（人文学部発達科学科）など、様々な形で組織上の変化を経験してきた。

本報告書は、同大学の取組のうち、2008 年度に実施した学群・学類制への移行とそれに伴う教育組織と研究組織の分離、更に 2014 年度の組織改編について取り上げる。報告書作

成に際しては、2014 年 12 月 15 日（月）に和洋女子大学において実施したインタビュー調査とその際に提供を受けた資料、及び同大学の改革に関する文献資料等を用いている。なお、本稿においては、各組織の名称を、同大学における呼称に倣い、教育組織及び研究組織とする。

（２）教育組織と研究組織の分離

１）2008 年の改革

和洋女子大学において、教育組織と研究組織に関わる改革は二度実施されている。最初の改革は 2008 年に、学群・学類制への移行という教育組織の改革に付随して実施された教育組織と研究組織の分離である。学群・学類制の導入により、教育組織は、それまでの 2 学部 7 学科から 2 学群 6 学類へと改められた。教育組織の改革は、人文系中心の改組であったため、人文学部／学群にとっては大きな組織の改編であった一方、家政学部／学群については、学部・学科から学群・学類に改められた名称以外は、特に変化がない状況であった。

一方、教育組織から分離された研究組織は、学系・研究室から成る体制として整備された。学系は、①言語・文学学系、②人間・社会学系、③生活科学系の三つに分類され、言語・文学系には三つ（外国語・外国文学、日本文学、人文学）、人間・社会学系には二つ（社会科学、心理学・教育学）、生活科学系には七つ（衣生活、運動生理学、人間栄養学、健康栄養学、調理学、社会福祉学、生活環境学）の研究室がそれぞれ置かれていた（3 学系 12 研究室）。基本的には教学改革ありきの制度設計であるが、生活科学系については、教育組織より細分化された形で研究室が設定されている。これは、学部・学科時代に学科の下に置かれていた組織が、学部相当である学系のすぐ下に「研究室」という形で位置づけられたことによる。

なお、和洋女子大学学則は、教員が「いずれかの学系に所属する」こと、「学生の教育指導のために、一つの学群・学類に帰属する」ことを定めている。

２）2014 年の改革

2 度目の改革は 2014 年に実施されている。2008 年の改革によって構築された既存の体制の一部を改めることを企図するものであり、教育組織と研究組織を分離するという基本方針を転換するものではなかった。

これにより、教育組織は、2 学群 6 学類制から 2 学群 7 学類制へと改められている（図 1 参照）。一方、研究組織の改革は、教育組織との対応を基本線として進められた。新たな体制は、人文社会科学系（外国語・外国文学、社会科学、日本文学、心理学、教育学）と生活科学系（衣生活学、健康栄養学、家政福祉学）の 2 学系 8 研究室である（図 2 参照）。これにより、生活科学系の研究室が大きくくり化されている。

図 1 : 改革に伴う教育組織の変化

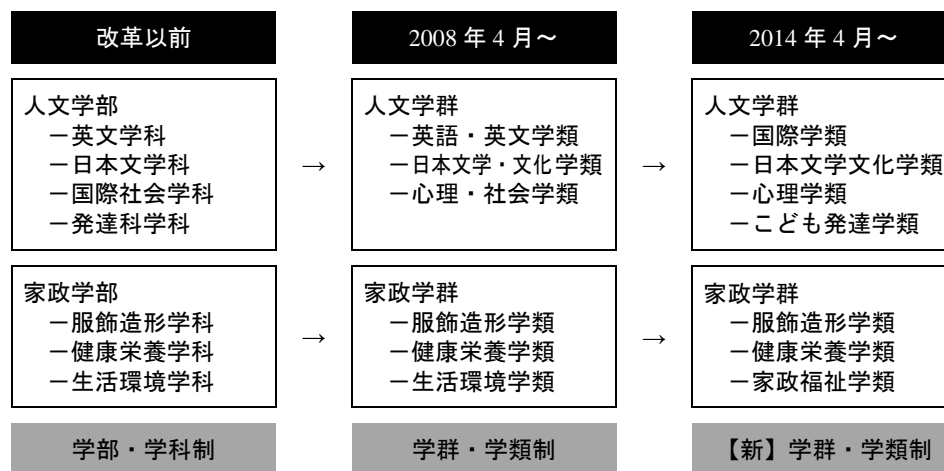
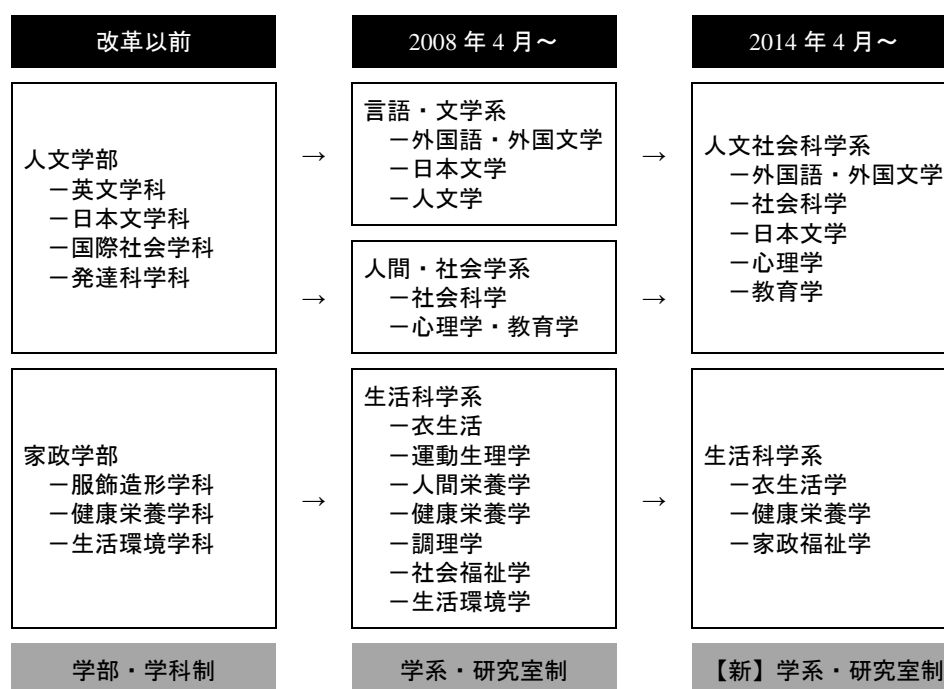


図 2 : 改革に伴う研究組織の変化



※ 学系の下は「研究室」

3) 人事の発議・審議

2008 年の改革まで、教員人事は、①学科長が学部長に対して発議を行い、②学部長会議において教員の採用を承認し、③学科が公募と審査を実施し、④学部長の了解のもとに、教員資格審査委員会に付議してその資格を認定し、⑤学部教授会において審議決定する、というプロセスで実施されていた（和洋女子大学 2007）。2008 年の組織改革に際し、①研

究組織である「研究室」が発議し、②全学の人事検討を学長諮問会議である学系長会議において人事の妥当性を審議し、③「研究室」が公募・審査・候補者決定を行い、④全学の教員資格審査委員会で決定するというプロセスへと改められた。②と④のプロセスが入ったことにより、人事に全学的見地が入ることとなった。なお、②については2012年より人事検討委員会を新たに設置し、②の機能の強化を図った。

一方、人事の発議・審議の基礎単位が「研究室」となったことは、2008年の改革により、学科時代に比べ、組織が細分化した生活科学系（3学科→7研究室）では、より小規模で人事が審議されることになったことを意味する。（ただし、2014年の改革により、7研究室から3研究室に統合されたことにより、元の状態に戻されている）

2. 改革の背景について

和洋女子大学が、教育組織と研究組織の分離を含む大規模な組織改革を実施した背景には、大学を取り巻く環境の変化がある。社会の変化は、少子化による該当年齢人口及び志願者数の減少、それに付随して生じる定員確保や財政上の問題、高等教育の大衆化による学生の多様化、中退者の増加、研究を通じた社会貢献のニーズなど、新たな課題を大学に突き付けている。こうした社会の変化を踏まえ、和洋女子大学においても、①魅力ある教育づくり、②合理的な人員配置と研究組織のスリム化、③研究を通じて社会に貢献するための組織づくりの必要性を認識するに至り、学科を中心とするそれまでの教育組織を改革することが構想されたという。

とりわけ課題とされたのは、定員の確保である。人文学部（当時）を中心に定員割れが続いていること、その対処法として教育研究組織の改革が構想されたという（和洋女子大学 2007）。和洋女子大学では、それまでにも、新しい学科をつくる、短期大学を廃止するといった、組織に係る改革を進めていた。しかしながら、こうした改組・改編も、急激な少子化が進む昨今の状況下では、十分な解決策とはなりえなかった。そこで、これまでの改革とは「異次元の改革」（伊能学類長）をする必要があるとの認識に至り、着想されたのが、学群制（学群・学類・専修制）への移行、さらに、教育組織と研究組織の分離であったという。

（1）魅力ある教育づくり

上記の課題を解決すべく、試みられた「魅力ある教育づくり」において、意識されていたのは、「求められる人材像」の変化であったという。知識基盤社会の到来により、「既存の学問分野を超えた、幅広い知識・技能を持ち、それを柔軟に使いこなすことのできる人材が求められている」という考え方のもと、伝統的な学問体系に基づく学科構成を今日の社会的要請に照らして見直し、広域かつ弾力的な学科編成へと改革することが企図された

のである。これは、建学の精神に立ち返りつつ、社会の変化を踏まえながら、教育理念の再構築を試みる取組であった。

新たな方向性は、大学の文書類にも示されている。改革の前年度に当たる 2007 年度にまとめられた点検・評価報告書は、「学問分野を広域的にまとめた研究組織を組み、大学運営の単位とするとともに、学問分野を横断する構成を含めて現実的な問題に取り組む焦点の絞られた教育組織を組んで学生の指導を行うことが可能になる」として、教育組織である学群・学類・専修と、研究組織である学系・研究室を単位とする組織改編案が提示されている。「広域的な研究組織」「焦点の絞られた教育組織」という「ベクトルの異なる二つのニーズに対応する方策」として、教育組織と研究組織の分離が構想されたのである。

改革は、この全体方針のもと実行されたが、前述の通り、2014 年には再度改革が実行されている。これは、「魅力ある教育づくり」においても一つ重要な視点である学生募集に配慮したものである（経緯については後述）。

（２）合理的な人員配置と教員組織のスリム化

和洋女子大学は、2007 年度の「点検・評価報告書」において、「1 割程度の削減を図る必要がある」とする認識を示すなど、人件費の圧縮による財政の改善を課題としてきた。そのため、健全な財政基盤を保障すべく、財政支出を抑えつつ、改革を進めていくことが求められたのである。

合理的な人員配置もまた、組織上の課題の一つである。前述の通り、和洋女子大学では、教養部や短期大学部の廃止を経験している。そのプロセスにおいては、教員を既存の学科に分属するなどの措置を取ったこともあり（センターや学科の新設も行っている）、その配置は必ずしも合理的とはいえない体制となっていた。教員組織のスリム化と合理的な人員配置という、かねてから懸案とされてきたこれらの課題の解決策として浮上したのが、教育組織と研究組織の分離を含む、組織改革だったのである。

その制度設計において企図されていたのは、組織ベースではなく、ディシプリンベースの再配置である。例えば、教養部から分属された教員の最大の受皿であった国際社会学科では、所属学系を決定する際、日本文化を専門とする先生を、同学科の教員が多く所属する「社会科学研究室」ではなく「人文学研究室」の配属とする措置をとったという。

改革に際しては、柔軟な科目供給体制を構築することも重要なポイントであった。それは、リメディアル教育など、共通教育に全学的に取り組む必要性が高まっていたことによる。他学科から授業を依頼されることや、共通科目を担当することについて、積極的に評価するという方針を示すなど（ただし、インセンティブは付されない）、部局の垣根を越えた教員の教育活動を支援する取組を実施しつつ、システムの構築を試みている。

（３）研究を通じて社会に貢献をするための組織づくり

三つ目の背景は、研究を通じて社会に貢献するための組織づくりである。創立以来の伝統により実学において強みを持ち、教育に力を入れてきた和洋女子大学にとって、教員が関わる諸活動において、研究は相対的に重要なミッションとは考えられてこなかった。研究を通じた社会貢献の必要性に対する認識が高まる中で、こうした状況を改めるべく、教育組織と研究組織を分離し、教員の諸活動に研究を明確に位置づけることが試みられているという。

また、研究においても、教育と同様に、部局や分野の垣根を越えた取組が期待されている。その背景には、学科（改革当時）の独立性が高かったことがある。そのことは、一方で、学科を越えた活動において壁となってきた。そこで、柔軟な教育研究体制を構築し、組織横断的な活動を奨励することで、組織間の壁を壊し、風通しを良くすることが期待されていた。

3. 実施環境について

（1）基本的な組織体制

1) 全学的な運営の伝統

改革以前の和洋女子大学の組織体制の特徴として、運営を全学規模で行う伝統があることが挙げられる。全学的な運営組織が意思決定において大きな役割を果たしてきた背景として、①開学以来長らく1学部体制であったこと、②それゆえその時期に構築された管理運営制度や慣行が存続してきたこと、③全学でも教授会の構成員が80名程度であったことから意思決定の規模として適切であったことなどがある（和洋女子大学 2007）。実際、2学部編成に移行後も学部教授会とともに全学教授会が置かれていたほか、各種委員会も部局ごとの組織を持たず全学規模で運営されていた。それゆえ、管理運営においては、全学が担うところが大きく、学部の役割は相対的に限定されていた。

全学的な組織として、全学教授会以外に、協議会と呼ばれる組織がある。学長・副学長・学部長、部長、学科長、事務局長から構成され、全学教授会に次ぐ位置付けを与えられている。

なお、和洋女子大学の運営に係るアクターとしては、他に、母体である和洋学園の学校法人理事会がある。学長選考委員会（理事3名及び全学教授会の推薦する理事以外の教授2名で構成）が選定した学長候補者の中から学長を決定するなどの権限を有しているが、「助言しつつ見守る」ことを基本的スタンスとして、大学の自律性を尊重している（和洋女子大学 2007）。

2) 独立性の高い学科

和洋女子大学の組織体制におけるもう一つの特徴は、学科の独立性の高さである。これ

は、全学的な運営の伝統により大学としての方針の決定を担う一方で、学科が、実質的な運営上の基礎単位として、人事や意思決定など、重要な役割を担ってきたことによる。こうした学科の自律性が、時に学科横断的な取組において障害となることもあることから、状況の改善に向けた努力が重ねられているという。

（２）実施を担った組織

教育研究組織の改革に係る実務を中心的に担ったのは、自己点検・企画委員会である。学長、副学長、各学部長、各学科代表委員で構成される。ただし、本改革に限定して設置された委員会ではなく、大学の企画全般を担う組織として設置されている。実際、点検・評価（2007年）のほか、中期計画の策定（2005年）等も担当している。通常は、学長・副学長・学部長・事務局長から構成される学部長会からの諮問を受けて、業務を遂行している。

（３）学内の反応

教員は、学群・学類制という新たな組織については大きな反発はなかったが、改革に対する反対意見がないわけではなかった。そのため、反対する教員が示していた運用上の懸念を払しょくすべく、学内において説明の場を設け、「新しい箱に何を入れるかは皆さん次第」（蓮見学長）といったような言でもって理解を求めるよう努めたという。

一方で、改革の趣旨が、学内において十分には浸透していなかったとする見方も示された。これは、2008年の改革時、人文学群においては教育上の組織の改編を伴う改革であった一方、家政学群については名称が変わる程度のものであったため、改革及びその意図についての理解が行き渡るまでに時間がかかったと考えられている。

4. 改革プロセスについて

（１）改革の実施プロセス

改革の布石となったものの一つに、約10年前に学内で実施された質問紙調査がある。この調査は、学園の全教職員に対して実施されたものであった。学園の将来について、多様な意見が関係者から示された同調査の回答の中には、組織の再編に関するものも含まれていたという。

その後、学生募集や財政面での課題が認識される中で、蓮見学長（当時）より、教育研究組織について何らかの改革が必要との考えが示され、学部長会議で検討することとなったという。大学の役員会的組織である学部長会議（学長・副学長・学部長・事務局長からなる構成）では、ゼロベースで検討が行われた。その中では、桜美林大学における実践から着想を得た教育組織と研究組織の分離案のほか、3学部制など多様な意見が出されたと

いう。

教育組織と研究組織を分離し、学群制に移行するという、大学改革に関する「ラフな素案」が固まったのは、2006年3月～4月頃であったという（国立大学法人金沢大学 2007年）。その後、7月には、蓮見学長が「新しい大学組織について」と題された構想を全教員に提示している。そこには、「現行の学部・学科を廃止し、大学の基本組織を、研究組織と教育組織を分離して構成すること、『学部』相当の基本組織として、教員の研究組織である『学系』と学生の教育組織である『学群』を置くこと、「学系の内部に学問分野に基づいて複数の『研究室』を置くこと、「専任教員はいずれか一つの学系、一つの研究室に所属すること、「学系及び研究室は、研究室であるとともに大学運営の単位となる」ことなど、現行制度の基盤となる内容が示されていた。既に、改革の方向性が示されてきていたこともあり、この段階では、改革案は教員からもおおむね受け入れられていた。

具体的な議論については、学長、副学長、各学部長、各学科代表委員で構成される、自己点検・企画委員会において進められた。夏休み中も議論が進められ、9月にはその結果が取りまとめられ、秋には、全学教授会並びに学園理事会において承認されている。

（２）改革のキーパーソン

改革の実行においては、蓮見学長（当時）のリーダーシップの力が大きかったという。改革の着想から、案の提示、更には学内における合意形成と実施に至るプロセスを主導したという。また、蓮見学長が表のキーパーソンであるとするならば、当時の事務局長が裏のキーパーソンであったという。長らく教員が兼任するなどしていた事務局長職に、2005年度より、専任の事務局長を迎えた。その事務局長（当時）が、学長とともに、中心となって、一連の改革を推進したという。

5. 改革の評価

（１）2014年の再改革

2008年度に実施した改革の完成年度（2011年度）を迎え、2年が経過した2013年度、「建学の精神を守りながら、現代社会の要請に応える大学」という観点から、改革に関する評価が実施された。その結果、組織を一部見直すことになった。

2014年の改革は、前述の通り、2学群6学類から成る教育組織と3学系12研究室から成る研究組織を、それぞれ、2学群7学類、2学系8研究室へと改めるものであった（図1・図2参照）。「教育組織と研究組織を対応させることで、複雑になった組織構造を単純化」することにより、これらを機能的にすることが目指されたのである。その結果、学群制と教育組織と研究組織の分離、という原理原則は維持されたものの、組織は改革以前に近い形態となった。

（２）魅力ある教育づくりの視点

改革が実行された最大の要因は、学生募集に係るものである。2008 年の改革は、幅広い学習の機会を拡大した一方、教育組織を外から（特に、受験生とその保護者、高校の先生など）見えにくくするという課題を生んだ。これは、学部・学科制から学群・学類制への移行を図る中で、一部の学科が、学科相当の学類よりも一つ下である専修に位置づけられたことなどによる。受験情報誌・サイト等においては、通常、学科レベルまでの紹介であることから、「専修」の存在が見えにくくなったのである。加えて、幅広い学びの機会を提供するという学群制の趣旨が、十分には伝わっていないという問題があったことから、以前より分かりやすい教育組織への改編が志向されたのである。

また、研究組織が教育組織から分離され、学系・研究室制へと移行したことによる課題も認識されていた。一つは、組織の大きくくり化による問題である。学群・学類制へと移行する過程で、かつての学科が統合され、学類に再編されたところもあった。「学科間の壁」の問題が認識されていた中、これらが統合され、大規模化し、多様な組織となったことにより、合意形成が難しくなるような場面がこれまでよりも増えているという。その結果、専修など、より下位に位置づけられるユニット（コース）で意思決定がなされるなど、想定していなかったことも起こったという。

同様の指摘は、研究組織に対しても行われている。大学運営の単位とされた研究組織は、学系と研究室から構成されているが、より下位で、小規模である「研究室」が、意思決定や人事における基礎単位とされた。そのため、かつて学科よりも下に位置づけられていた組織を同等の位置づけの研究室に引き上げる形で改革を行った生活科学系では、これまでよりも小規模の組織が会議体の基盤となったのである。なお、2014 年の改革は、2008 年の改革時に小規模化した意思決定の単位をかつての規模に戻すとともに、教育組織と研究組織の対応関係を図る方向で実行されている。

（３）合理的な人員配置と教員組織のスリム化の視点

教育組織の改革により新たな学類が設置された。これにより、教員ポストを増やすこととなった。時間が経過し、旧カリキュラムと新カリキュラムが重複する状況が解消される中、問題は改善しつつあるが、合理的な人員配置については、まだ改革の途上にある。教育組織と研究組織の対応が図られる中で、組織の分離により増すとされる制度の柔軟性を生かす方策が検討されている。

（４）研究を通じて社会に貢献するための組織づくり

研究のための組織づくりについては、部局を超えた取組を支援するなどの試みもあり、一定の成果を上げていると考えられている。実際、近年、外部資金の獲得が増加している

ということであった。

(5) 今後の展望

2014 年度に改革を実施したばかりであるが，この問題については，引き続き議論していく必要があると考えているという。

渡邊 あや（国立教育政策研究所総括研究官）

福留 留理子（国立教育政策研究所フェロー）

【参考文献・資料】

国立大学法人金沢大学, 2007,『文部科学省＜先導的大学改革推進委託＞調査研究報告書－今

後の「大学像」の在り方に関する調査研究：教員の所属組織－』.

大学基準協会, 2007,「和洋女子大学に対する大学評価結果ならびに認証評価結果」.

和洋女子大学, 2007,「2007（平成 19）年度点検・評価報告書」.

教育学術オンライン, 2012,「改革の現場 ミドルのリーダーシップ⑩学群制への転換と着実な改善の結合 和洋女子大学」

http://www.shidaikyo.or.jp/newspaper/online/2482/5_1.html（2015 年 1 月 15 日閲覧）.

和洋女子大学ホームページ, nd, <http://www.wayo.ac.jp/>（2015 年 1 月 15 日閲覧）.

和洋女子大学：歴史

年	主な出来事等
1897 年 2 月	和洋裁縫女学院設立
1949 年 3 月	和洋女子大学（家政学部：生活学科，被服学科）としてスタート。
1950 年 3 月	和洋女子大学短期大学部家政科（被服コース，生活コース）を設置。
1951 年 5 月	短期大学部に別科を設置
1954 年 3 月	短期大学部に国文学科を設置
1961 年 3 月	家政学部を拡充して文家政学部とし，英文学科を設置。
1965 年 12 月	文家政学部国文学科を設置
1966 年 1 月	短期大学部に英文科を設置
1967 年 12 月	文家政学部生活学科に食物学専攻，管理栄養士専攻を設置
1973 年 4 月	短期大学部を和洋女子短期大学に名称変更
1991 年 6 月	大学設置基準改正（大綱化）：翌 7 月施行⇒教養部廃止・解体が進む
1995 年 11 月	自己点検・評価報告書『和洋女子大学・和洋女子短期大学 教育・研究の現状と課題』
1998 年 4 月	文家政学部を改組して人文学部と家政学部に分離 ⇒ 人文学部に英文学科，日本文学科，国際社会学科を設置 ⇒ 家政学部は服飾造形学科，健康栄養学科，生活環境学科を設置 和洋女子短期大学を和洋女子大学短期大学部に名称変更 ※ この頃までに，教養課程の担当教員を学科へ分属
2002 年 4 月	短期大学部の募集停止 大学院設置：人文科学研究科，総合生活研究科
2003 年 4 月	人文学部に発達科学科を設置，入学定員の改革（短大の定員を吸収） ⇒ 短大廃止に伴う改革の一環
2003～2004 年度	自己点検・企画委員会において，教育理念と目的について検討 ⇒ 自己点検・企画委員会は点検・評価とともに，組織改組の検討も担うとされた
2004 年 4 月	蓮見音彦学長就任 副学長制導入：学長補佐体制の強化を図る 外国語教育研究センター設置（語学系教員が所属） ⇒ 短大廃止に伴う改革の一環 学生生活アンケートを実施
2005 年	大学及び学科の目的に基づく教育課程の再点検 自己点検・企画委員会『和洋女子大学の中期目標』をとりまとめる。 専業の事務局長が着任 ⇒ かつては教員が兼任
2006 年	カリキュラム改革： 共通科目と専門科目の有機的な連携，副専攻制の導入（クロス履修の推奨），CAP 制導入 ⇒ 共通教育における全学出動体制の実質化（運営体制の拡散） ⇒ 共通科目の教育課程の編成にあたって，副学長を委員長とする特別委員会を組織（学長諮問委員会） 自己評価の検討を担う組織として自己点検・評価部会を設置 ⇒ 年度を通じて自己点検・評価を実施し，報告書の作成に取り組む
2006 年 7 月	蓮見学長，「新しい大学組織の構想」を全学に示す

2006 年秋	教授会及び学園理事会，大学の教育研究組織の再編計画を承認
2007 年 3 月	『2007 年度点検・評価報告書』を刊行
2007 年	大学基準協会による評価を受ける
2008 年 4 月	坂本元子学長就任 ----- 女子大学初の学群制に移行：2 学部 7 学科制→2 学群 6 学類 9 専修体制へ 研究組織である学系の設置：3 学系 12 研究室を設置 事務組織において三つのプロジェクトを立ち上げ ----- 大学基準協会の大学評価において適合認定
2009 年 4 月	大学院総合生活研究科に博士後期課程を設置 事務組織において目標管理制度の導入
2012 年	岸田宏司学長就任
2013 年	カリキュラムの見直し：カリキュラムの構造化（ナンバリング）

和洋女子大学：獲得した主な外部資金（教育関係）

年	プログラム名称
2006 年（H18）	<u>平成 18 年度「現代的教育ニーズ取組支援プログラム」</u> 『『地域活性化への貢献（地元型）』：健康寿命の延伸と地域の共生－生活習慣病リスクの低減と障害者就労支援による地域活性化への取り組み－』
2009 年（H21）	<u>平成 21 年度「大学教育・学生支援事業」（学生支援推進プログラム）</u> 「学生の希望進路実現を支援する新就職情報システムの構築」
2014 年（H26）	<u>日本学生支援機構海外留学支援制度（短期派遣）</u> 「グローバル社会に対応する地域のリーダー育成のための留学プログラム（海外セミナー）」 ----- <u>私立大学等教育研究活性化設備整備事業</u> タイプ 1「建学精神を生かした大学教育の質向上（教育の質的転換）」：反転授業のための講義収録システム等の整備 タイプ 2「特色を発揮し，地域の発展を重層的に支える大学づくり（地域発展）」：子育て支援のための幼児用什器等の整備

教職分離を実施している大学一覧

大学名	設置形態	実施年	全学部局	名称 (学生・教員)	組織概要・特徴	教学改革	短大廃止	重点化	教員組織の規定	部局長	人事管理の一元化	人事発議	予算	その他
国立大学														
筑波大学	国立	1973 (2012)	全学	学群・学類 系・域	【細分化型】 教育組織は学群・学類(9学群23学類)及び研究科(8研究科)研究(教員)組織は系(10系)・域。	○	2002 図書館	2006 医技	組織及び運営の基本に関する規則	部局長は学群長・研究科長・系長。系長は大学執行役員。	系の部局人事委員会や審議し、人事企画委員会が承認。	系	系・学群・研究科それぞれに経費を配分	学群学類制改組(H19)、教職分離(H24)。
愛知教育大学	国立	2000	全学	学部・研究科 学系	【単科大学型】 教育組織は学部・研究科・専攻科(1学部2研究科1専攻科)研究組織は学系(4学系20講座1センター)。				愛知教育大学学則					大講座制への移行
九州大学	国立	2000	全学	学部・学府 研究院	【細分化型】【大学院重点化型】 教育組織は学部(11学部)・学府(18学府)。教員組織は、研究組織である研究院(15研究院+3研究所)。大学院重点化と併せて実施。	○	2003 芸工	2006 医技	九州大学学部及び学府の教員組織の編制等に関する規則	(部局長会議出席者)各研究院院長、学府長、教育学部長、ほか。	各部局で実施：教授会又は運営委員会等			1994年教養部廃止
名古屋工業大学	国立	2003	全学	学部 研究系	【単科大学型】【大学院部局化型(変形)】 教育組織は学部・学科(1学部)、大学院(1研究科8専攻)。教員組織は大学院に置かれた「領域」(おもひ、しくみ、つくり、ながれ)の下に置かれた「研究系」と学部教育担当の「教育類」			1961 工 2001 医技	名古屋工業大学学則	(教育企画院・研究企画院委員)類長、専攻長、領域長	人事企画院(人事の企画・立案・審議)	いずれの組織からも可能(教育類・専攻、領域等)		
新潟大学	国立	2004	全学	学部・学科 学系・系列	【大くくり型】 教育組織は学部・研究科(9学部7研究科)。教員組織は教育研究院(3学系15系列：人文・社会・教育科学、自然科学、医歯学)。	○		1998 商 2003 医技	新潟大学学則	学部長、学系長、研究科長(教授会は学部、研究科)学群長・学類長(統括学系長)	【○】全学教員定員調整委員会？(選考は学系教授会)			
福島大学	国立	2005	全学	学群・学類 学系	【細分化型】 教育組織は学群・学類(2学群4学類)。研究組織は学系(12学系)。	○		1984 経済	福島大学学則					
茨城大学	国立	2005	全学	学部 学野	【教育組織対応型】 教育組織は学部(5学部)。教員組織は学野・領域(5学野)。			1993 工	茨城大学組織規則	学部長	学部人事委員会			
岩手大学	国立	2007	全学	学部 学系	【細分化型】 教育組織は学部(4学部)・研究科。教員組織は学系(11学系)。				岩手大学学則(職員)の所属組織として)		【○？】人事制度・評価委員会※			※教員評価全学組織
帯広畜産大学	国立	2008	全学	学部・研究科 研究域	【単科大学型】 教育組織は学部(1学部2課程7ユニット)・研究科(1研究科3専攻+2連合院)。教員組織は研究域(7部門)				帯広畜産大学組織規則	部門長(教育研究評議会構成委員)	教育研究評議会－教員選考委員会			
金沢大学	国立	2008	全学	学域・学類 研究域・系	【大くくり型】【教育組織対応型】 教育組織は学域学類(3学域16学類)。研究組織は研究域・系(3研究域14系)。	○		1998 医技	金沢大学学則	学域長・研究科長、研究域長ほか。	教員人事会議	研究域等		

大学名	設置形態	実施年	全学部局	名称 (学生・教員)	組織概要・特徴	教学改革	統合	短大廃止	重点化	教員組織の規定	部局長	人事管理の一元化	人事発議	予算	その他
高知大学	国立	2008	全学	学部・研究科 学系・部門	【大くくり型+α】 教育組織は学部・研究科(5学部:15年3月現在には6学部+1研究科)。 教員組織は「学系」(4学系13部門)。 原則的には大くくり型であるが、第4の分類として総合科学系を設置。部門を学内公募。 【単科大学型】 教育組織は学部(2専修9コース)・研究科(2専攻9コース)+教職大学院 教員組織は学系(5)	□ 2003 医大			学則に記載なし(他は未確認)		【○】人事権は大学運営会議。人的資源の最適配置は企画戦略会議。	「教育機構会議」(教育組織・教員組織が審議)が発議権。教員組織が審議の最適配置は教員組織に予算審議権・執行権。		大学院の一元化と合わせて実施。金沢を参照	
上越教育大学	国立	2008	全学	学部・研究科 学系	【単科大学型】 教育組織は学部(2専修9コース)・研究科(2専攻9コース)+教職大学院 教員組織は学系(5)				上越教育大学学則	学系長・専攻長					
鳴門教育大学	国立	2008	全学	学部・研究科 教育学部	【単科大学型】 教育組織は学部・研究科 教員組織は教育部(4研究部)				鳴門教育大学学則	教育部長(教育研究評議会構成員)					2008年に教育研究組織規則
電気通信大学	国立	2010	全学	学部・研究科 学術院	【単科大学型】 教育組織は学部・研究科(各1) 教員組織は学術院(下に教育研究技師部も)				学術院規程	学術院長	【○】教員系人事調整委員会	教育組織(+役員会)が発議、研究組織(学術院)が審議。			教授会は学術院
鹿屋体育大学	国立	2011	全学	学部・研究科 学系	【単科大学型】 教育組織は学部(2課程)・研究科 教員組織は学系(3)				鹿屋体育大学通則、学則	系主任					2011年に系統則
香川大学	国立	2011	全学	学部・研究科 研究院	【教育組織対応型】 教育研究組織は学部・研究科(6学部・9研究科うち2研究科は連合大学院) 教員組織は研究院(7研究院)	2003 医大		1998 商学							教育研究組織との違いを明確にするために組織改編。
		学部・研究科 学系		【大くくり型】 教育研究組織は学部・研究科(6学部・9研究科うち2研究科は連合大学院) 教員組織は学系(2学系)											
群馬大学	国立	2014	全学	学部 学術研究院	【細分化型】 教育組織は学部・学科(4学部10学科・課程)。 教員組織は学術研究院。その下に部門を置く。			1992 工業 2000 医技		群馬大学学則		【○】執行役員会議			
信州大学	国立	2014	全学	学部 学域・学系	【大くくり型】 教育組織は学部・研究科(8学部8研究科)。 教員組織は学術研究院(3学域10学系)。学系一教員グループ・教員ティームを置くことができる。院長は学長。		2007 医技			信州大学学則	学部長	【○】学術研究大学院会議で教員の人事配置を一元的に管理。	学部?		目的:一元的・計画的・柔軟な人事、高度で持続可能な教育研究の推進
和歌山大学	国立	2014	全学	学部 学系	【大くくり型】 教育組織は学部。 教員組織は「学系」(2学系)。			1996 経済		和歌山大学組織規則・教員組織規程	学部長	【○】国立大学法人和歌山大学学人事委員会			教員組織運営委員会を設置
静岡大学	国立	2015	全学	学部 領域	【細分化型】 教育研究組織は学部(6学部+3研究科等)。 教員所属組織は研究院。その下に「領域」を置く(7領域)。			1997 工 1999 法経		学則に記載なし(他は未確認)					

大学名	設置形態	実施年	全学部局	名称 (学生・教員)	組織概要・特徴	教学改革	統合	短大 廃止	重点 化	教員組織の 規定	部局長	人事管理の 一元化	人事発議	予算	その他
長岡技術科学大学	国立	—	全学	学部・研究科 系	【単科大学型】 教育組織は学部・研究科(1学部2研究科) 教員組織は系:①工学部・大学院工学研究科8系、②大学院経営研究科1系、③産学融合トップランナー養成センター。					長岡技術科学 大学組織・大 学運営規則、大 学教員組織規 則	系長(教育研究 評議会構成員) ※但し、教授会 は学部・研究科				
豊橋技術科学大学	国立	—	全学	学部・研究科 学系	【単科大学型】(教育組織対応型) 教育組織は学部・研究科(5学部) 教員組織は学系(5)・総合教育院					豊橋技術科学 大学教員組織 等規則					
京都工芸繊維大学	国立	—	全学	学部・学域 研究科・学系	【単科大学型】(教育組織対応変形型) 教育組織は学部・研究科/学域(3) 教員組織は研究科/学系(4)			1992 工		京都工芸繊維 大学の組織に 関する規則					2006 年より一 部を教 教 分 離。2010 年に 学系導入。
奈良女子大学	国立	—	全学	学部・研究科 研究院	【教育組織対応型】 教育組織は学部・研究科(3学部1研究科) 教員組織は研究院(3学系)					奈良女子大学 学則、研究院 規程	学部長、研究 科長(教育研究 評議会構成員)				2012 年に研究 院規程 2007 年より検 討開始。
政策研究大学院大 学	国立	—	全学							学則に組織分 離を明記					
東京学芸大学	国立	—	全学	学群 学系	【単科大学型】 教育組織は学群(4学群36教室) 研究組織は学系(4学系16講座50分野)					東京学芸大学 組織運営規程					
東京農工大学	国立	—	全学	学部・学府 研究院	【教育組織対応型】 教育組織は学部・学府(2学部・3学府) 研究組織は研究院・部門(2研究院20部門)					東京農工大学 学則					
公立大学															
大阪府立大学	公立	2012	全学	学域・学類 学群・系/部 門	【大くくり(変形)型】 教育組織は学域・学類(4学域13学類)。 教員組織は学術研究院の下に置かれた学群・ 学系/部門(4学群20学系・部門)。	○	2005 女子大 看護	1964 農 1983 工 2006 医技		大阪府立大学 学則	研究科長、学 域長、学群長 など 教授会は学域 学系等の長等	人事委員会(理 事)が委員長、 関連する学域、 学系等の長等	発議はいずれ の組織からでも 可。審議は関 連する組織で。		
私立大学															
早稲田大学	私立	2004	全学	学部・研究科 学術院	【組織対応(変形)型】 教育組織は学部・研究科。 教育研究の実施組織として学術院を設置(当 初構想は全学横断的な教員組織)。					早稲田大学 学則					目的は教員の 適正配置
桜美林大学	私立	2006	全学	学群 学系	【細分化型】 教育組織は学群・学類(4学群)。 研究(教員)組織は学系(8学系)。	○		2007 英 生活		桜美林大学学 学則	学群長・学系 長・大学院部長 など				教授会は学 群。
札幌大学	私立	2013	全学	学群・学域・ 学類・専攻 学系	【細分化型】 教育組織は「学群」(1学群学域6学類13専攻) 教員組織は「学系」(6学系)。	○				札幌大学学則	学群長・学系長 (唯一の決定機 関・学群会議の 構成員)	学群会議が人 事を所管。	教育に係る人 事の起案は学 類、人事の検 討は学系。		ガバナンス改 革も実施:教 授会を評議機 関化
和洋女子大学	私立	2008 2014	全学	学群・学類 学系	【大くくり型】 教育組織は学群・学類(2学群7学類) 研究組織は学系・研究室(2学系13研究室)。	○		2006 日 英 食物 服飾		和洋女子大学 学則	学系長 (教授会:全学 /学系)				2014 年に改 組:教育組織 に対応。

■ 全学に近い形で実施している大学

大学名	設置形態	実施年	全学・部局	名称 (学生・教員)	組織概要・特徴	教学改革	統合	短大 廃止	重点 化	教員組織の 規定	部局長	人事管理の 一元化	人事発議	予算	その他
国立大学															
横浜国立大学	国立	2001～	部局	学部・学府 研究院	【大学院重点化／部局化型】教育組織は学部・学府(各4)教員組織は研究院(4)※ 但し、教育学部・研究科は除く					横浜国立大学学則	学部長・研究院 長(役員・部局 長合同会議構 成員)	教授会(学部長 が意見を述べ ることができ る)			2001 年工 学 部・研究科が 実施。
徳島大学	国立	2004	全学 (院)	学部(教育 部) 研究部	【大学院重点化／部局化型】 教育組織は教育部(7教育部) 教員組織は研究院(3研究部)。 ※ 大学院を教教分離。			1906 工 2005 医技		徳島大学大学 院規則	学部長・研究部 長(部局長会議 構成員)	教授会 (学長が教育研 究評議会に審 議を求めること が可能)			
お茶の水女子大学	国立	2007	全学 (院)	学部・教育院 学部・研究院	【大学院重点化／部局化型】 教育組織は学部・教育院(専攻)。 教員組織は研究院(基幹部門3学系と先端融 合部門1学系から構成) ※ 大学院を教教分離					お茶の水女子 大学大学院学 則	学部長、研究 科長、系長(基 幹部門)	学部・研究科教 学部・研究科に 授会 の推薦に 基づき教育研 究評議会の議 を得る	学部・研究科？		
九州工業大学	国立	—	部局	学部・学府 研究院	【単科大学型】 教育組織は学部・学府(各2) 研究組織は研究院(各2) ※ 生命体工学研究科を除く			1961 工		九州工業大学 基本規則、学 則 ※ 組織の 中 身 には言及せず					
公立大学															
北九州市立大学	公立	2009	部局	学部・学群	組織の分離については不明。 基本は学部学科制であるが、1 部局のみ学群 (地域創生学群)。夜間コースの見直しに伴い 新設。										
高知工科大学	公立	2009	部局	学群・学部	組織の分離については不明。 現在3学群1学部であるが 2016 年から全学 で学群制移行予定。	2016									

※ 部局レベルでの教育組織と教員組織の分離を行っているところが多い(特記型)。大学院重点化／部局化／講座化とともに導入した大学が多いことから、旧帝国大学等研究大学においても多く事例がある。例えば、東北大学「教育情報学教育学部」「教育情報学教育学部」、千葉大学「医学薬学部」「医学薬学部」「医学薬学部」、東京大学「学際情報学府」「情報学環」、京都大学「地球環境学教育部(地球環境学舎)」「地球環境学教育部(地球環境学舎)」など。

教教分離に関する時系列表
（＊は訪問調査を実施した大学）

	1973	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015			
			遠山プラン			国立大学法人化	『新時代の大学教育』 『わが国の高等教育の将来像』	行政改革推進法		『学士課程教育の構築に向けて』				『大学改革実行プラン』 『国立大学改革プラン』						
*筑波大学	1973	学群・学系	図書館大学と統合		学群・研究科													学群・系		
*九州大学		2000	学部／学府・研究院																	
名古屋工業大学					2003	学部・研究系														
新潟大学						2004	学部・学系													
早稲田大学						2004	学部／研究科・学術院													
*福島大学							2005	学群・学系												
茨城大学							2005	学部・学野												
*桜美林大学							2006	学群・学系												
岩手大学								2007	学部・学系											
*金沢大学									2008	学域・研究域										
*高知大学									2008	学部／研究科・学系										
*和洋女子大学									2008	学群・学系										
*香川大学										2011	学部・研究院	学部・学系								
*大阪府立大学											2012	学域・学群								
*札幌大学															2013	学群・学系				
群馬大学																2014	学部／学府・部門			
信州大学																2014	学部・学域			
*和歌山大学																2014	学部・学系			
静岡大学																	2015 学部・領域			

教教分離に関連する国の動き

年月	政策
1971 年 6 月	<p>中教審『今後における学校教育の総合的な拡充整備のための基本的施策について（答申）』</p> <p>中央教育審議会第 22 回答申「46 答申」 「組織・編制を合理化するとともに効率的な管理機能を確立して全体としてのまとまりを確保することがいっそう重視されなくてはならない」 「教育上の組織と研究上の組織とを区別して、それぞれ合理的に編成されることが望ましい」</p>
1973 年 10 月	筑波大学開学：学群・学類制、学系制（教育組織と研究組織の分離）
1991 年 2 月	<p>大学審議会『大学教育の改善について（答申）』</p> <p>大学設置基準の大綱化・簡素化、大学の自己点検・評価システムの導入、生涯学習等に対応した履修形態の柔軟化を提言⇒教育課程編成の自由化、評価（質保証）</p>
1991 年 5 月	<p>『大学院制度の整備充実について』</p> <p>大学院の充実を図るため、学部から独立した固有の教育研究組織として教員組織・施設設備を整備すること、大学院の量的整備などを提言 ⇒大学院重点化・部局化・講座化に影響を与える</p>
1991 年 6 月	<p>文部事務次官通知『大学設置基準の一部を改正する省令の施行等について』</p> <p>＜大学設置基準の大綱化＞⇒<u>教養部解体へ</u> 「学科目制・講座制については、その弾力的な運用を阻害しないよう、講座及び学科目を担当する教員についての規定の整理を行うとともに、講座外授業の規定を廃止したこと」 「各大学において、それぞれの創意工夫により特色ある教育課程が編成できるようにするため、一般教育科目、専門教育科目等の授業科目の区分に関する規定を廃止したこと。」</p>
1991 年 11 月	<p>『大学院の量的整備について』</p> <p>2000 年までに大学院学生数を 2 倍にするという目標を設定。 ⇒大学院重点化・部局化・講座化に影響を与える</p>
1991～2000 年	<p>大学院重点化・部局化・講座化</p> <p>1991 年に東京大学の法学部（法学政治学研究科）が実施したことをきっかけに、研究型大学で広がる。2000 年頃までに「終息」。 ※ 但し、これを明文化した政策はない</p>
1998 年 10 月	<p>大学審議会『21 世紀の大学像と今後の改革方策について（答申）』</p> <p>4 つの基本理念（①課題探求能力の育成－教育研究の質の向上－、②教育研究システムの柔構造化－大学の自律性の確保－、③責任ある意思決定と実行－組織運営体制の整備－、④多元的な大学の個性化と教育研究の不断の改善－）を示した上で、具体的な改革方策を提言。 「<u>国立大学については、教員組織としての講座・学科目の編制について各大学の柔軟な設計や機動的な対応を可能とする方向で検討することが適当である</u>」 「<u>公私立大学については、社会等のニーズに迅速に対応できるよう、同一設置者内の大学・短期大学全体の定員の増加を伴わない範囲の、収容定員の変更及び学部の学科の設置審査について、教育課程の審査を省略するなど大幅に審査を弾力化し、各大学が自らの判断と責任により、教育研究組織をより柔軟に設計できるようにすることが適当である。</u>」</p>

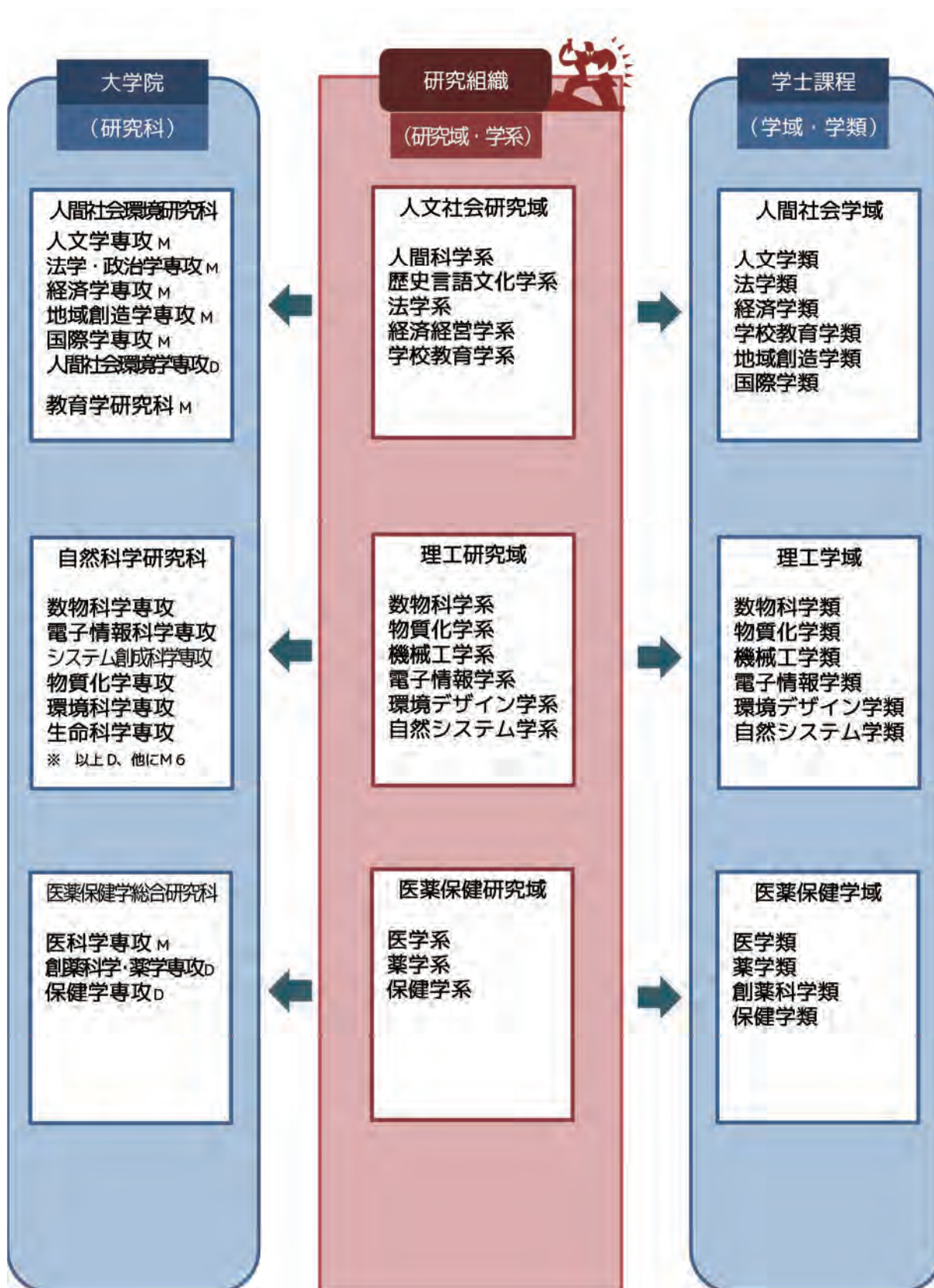
年月	政策
2001 年 6 月	<p>文部科学省『大学（国立大学）の構造改革の方針－活力に富み国際競争力のある国公立大学づくりの一環として－』（遠山プラン）</p> <p>①国立大学の再編統合を大胆に進める（スクラップ・アンド・ビルドで活性化）、②国立大学に民間的発想の経営的手法を導入する（新しい「国立大学法人」に早期移行）、③大学に第三者評価による競争原理を導入する（国公私「トップ 30」を世界最高水準に育成）という 3 つを柱とする構造改革計画。</p>
2001 年 11 月	<p>『今後の国立の教員養成系大学学部の在り方について（報告）』（『在り方懇』）</p> <p>「国立の教員養成大学・学部の機能を充実強化する観点から、教員養成学部としての目的を明確にするとともに、1 学部の学生数や教員組織を適切なものとして、新たな教育課題に適切に対応できるよう、<u>再編・統合を含め、組織・体制の抜本的な見直しが必要</u>」との見方を示す。</p>
2004 年 4 月	国立大学法人化
2005 年 1 月	<p>中央教育審議会「我が国の高等教育の将来像（答申）」</p> <p>中長期的に想定される高等教育の将来像と、その内容の実現に向けて取り組むべき施策を示したものの。この中で、教育の充実のために課程中心の考え方への再整理が必要であることや、大学が人材育成と学術研究の両面で使命・役割をより積極的・効果的に果たすため、大学の教員組織の在り方について見直しを行う必要があること、などとともに、「具体的な教員組織の編制をより自由に設計することができるよう、講座制又は学科目制を基本原則とする現在の大学設置基準の規定を削除」することも提言されている。</p>
2006 年 5 月	<p>行政改革推進法（総人件費改革）</p> <p>国立大学が平成 18 年から 5 年間で 5 % の人件費削減に取り組むことを明記。 【条文】第 5 3 条 独立行政法人等（独立行政法人（政令で定める法人を除く。）及び国立大学法人等をいう。次項において同じ。）は、その役員及び職員に係る人件費の総額について、平成 18 年度以降の 5 年間で、平成 17 年度における額からその 100 分の 5 に相当する額以上を減少させることを基本として、人件費の削減に取り組まなければならない。 2 独立行政法人等を所管する大臣は、独立行政法人等による前項の規定による人件費の削減の取組の状況について、独立行政法人通則法（国立大学法人等にあつては、国立大学法人法）の定めるところにより、的確な把握を行うものとする。</p>
2008 年 12 月	<p>中央教育審議会『学士課程教育の構築に向けて（答申）』</p> <p>学士力の提示、3 つのポリシー（AP・CP・DP）の一体的運用などを提言。</p>
2012 年 6 月	<p>『大学改革実行プラン－社会の改革のエンジンとなる大学づくり－』</p> <p>「激しく変化する社会における大学の機能の再構築」「大学のガバナンスの充実・強化」という二つ柱のもと、八つの基本的な方向性が示されている。その中では、国立大学改革、ミッション再定義、学長のリーダーシップの確立などを謳う。</p>
2012 年～	文部科学省「国立大学改革強化推進事業」
2013 年～	文部科学省、日本私立学校振興・共済事業団「私立大学等改革総合支援事業」

年月	政策
2013 年 5 月	<p>教育再生実行会議『これからの大学教育等の在り方について（第三次提言）』</p> <p>①グローバル化に対応した教育環境づくりを進める、②社会を牽引するイノベーション創出のための教育・研究環境づくりを進める、③学生を鍛え上げ社会に送り出す教育機能を強化する、④大学等における社会人の学び直し機能を強化する、⑤大学のガバナンス改革、財政基盤の確立により経営基盤を強化する、ことを提言。</p>
2013 年 11 月	<p>国立大学改革プラン</p> <p>今後の国立大学の方針として、①社会の変化に対応できる教育研究組織づくり、②国際水準の教育研究の展開と積極的な留学生支援、③大学発ベンチャー支援と理工系人材の戦略的育成、④人事・給与システムの弾力化、⑤ガバナンス機能の強化などを示す。ガバナンスの改革や、学長のリーダーシップの確立、教授会の改革などに言及。</p>
2014 年 2 月	<p>中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』</p> <p>戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築に向けて、①学長のリーダーシップの確立、②学長の選考・業績評価のあり方、③学部長の選考・業績評価のあり方、④教授会の役割の明確化、⑤監事の役割の強化などを提言。</p>

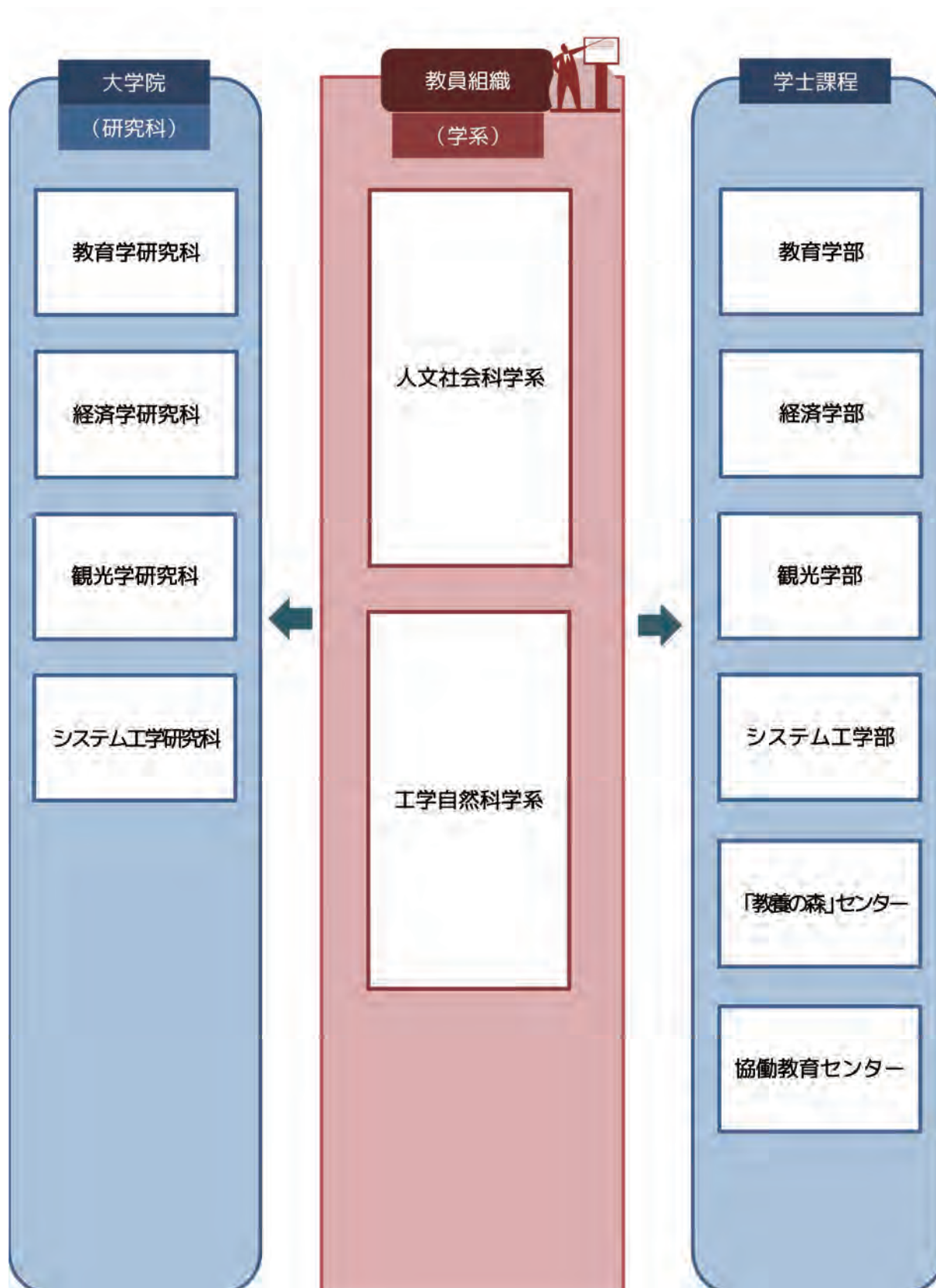
訪問大学組織図

大きくくり型	(1) 金沢大学
	(2) 和歌山大学
	(3) 和洋女子大学
大きくくり型(変形)	(4) 大阪府立大学
細分化型	(5) 九州大学
	(6) 筑波大学
	(7) 福島大学
	(8) 桜美林大学
	(9) 札幌大学

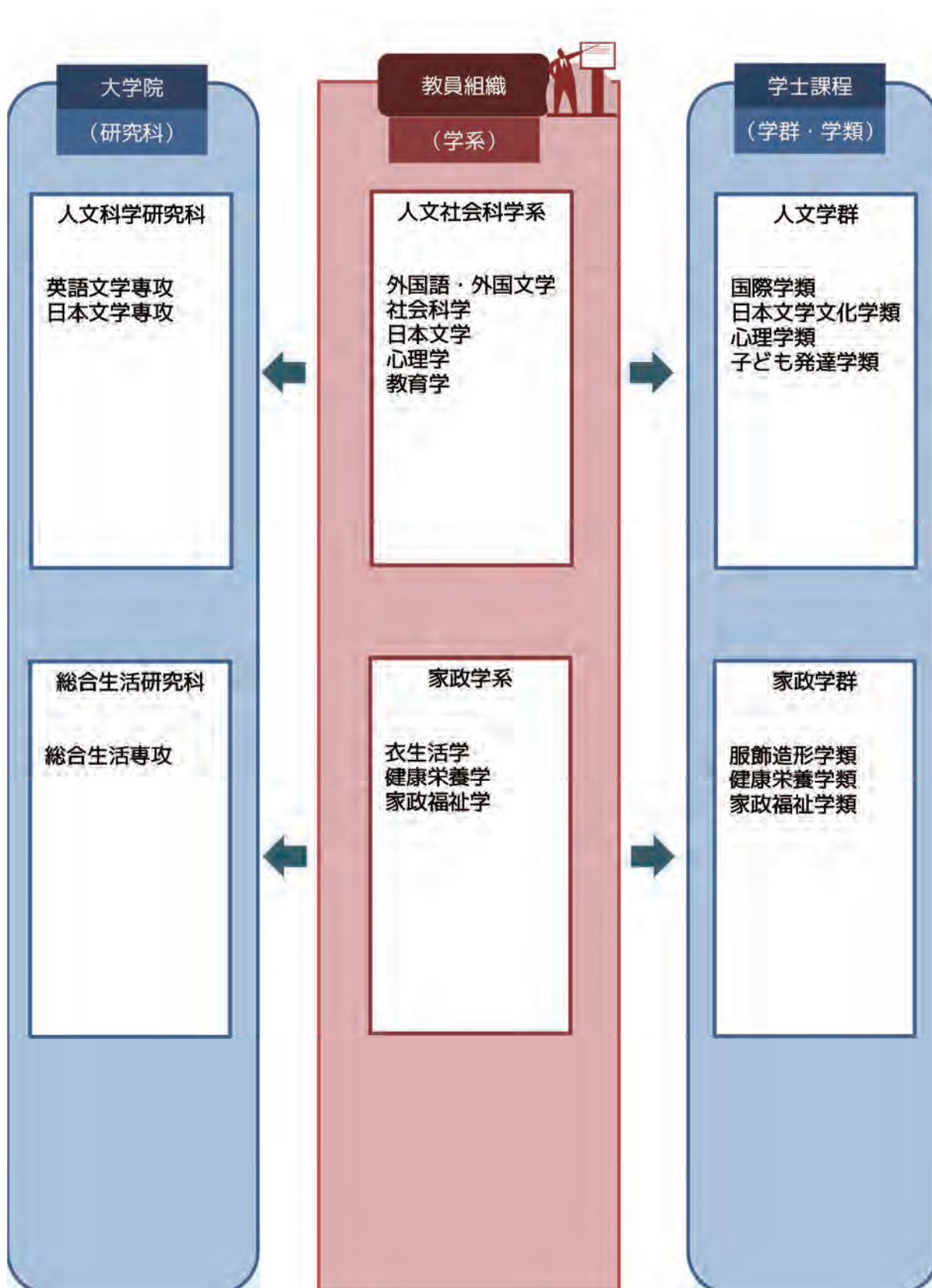
(1) 金沢大学



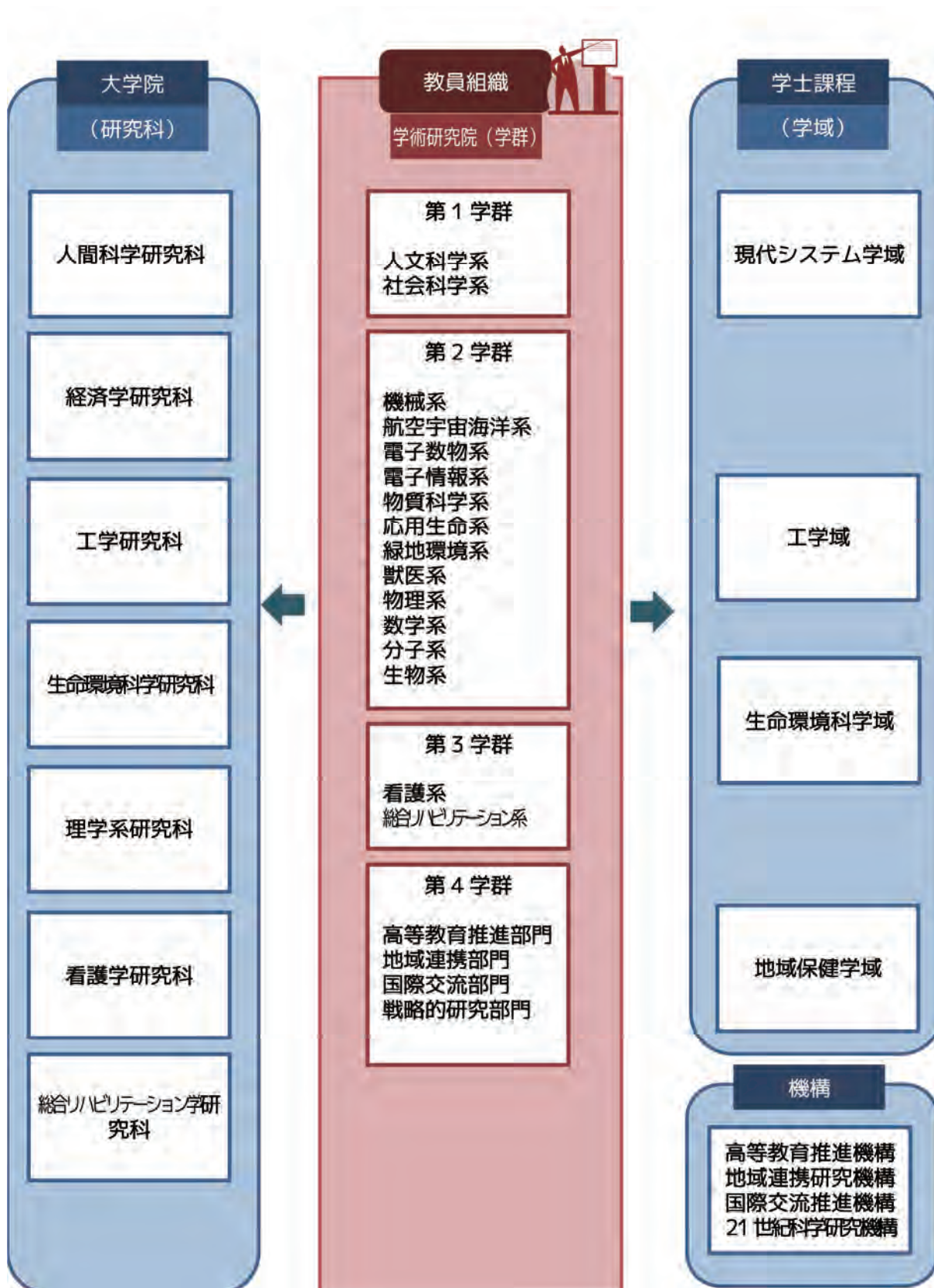
(2) 和歌山大学



(3) 和洋女子大学



(4) 大阪府立大学



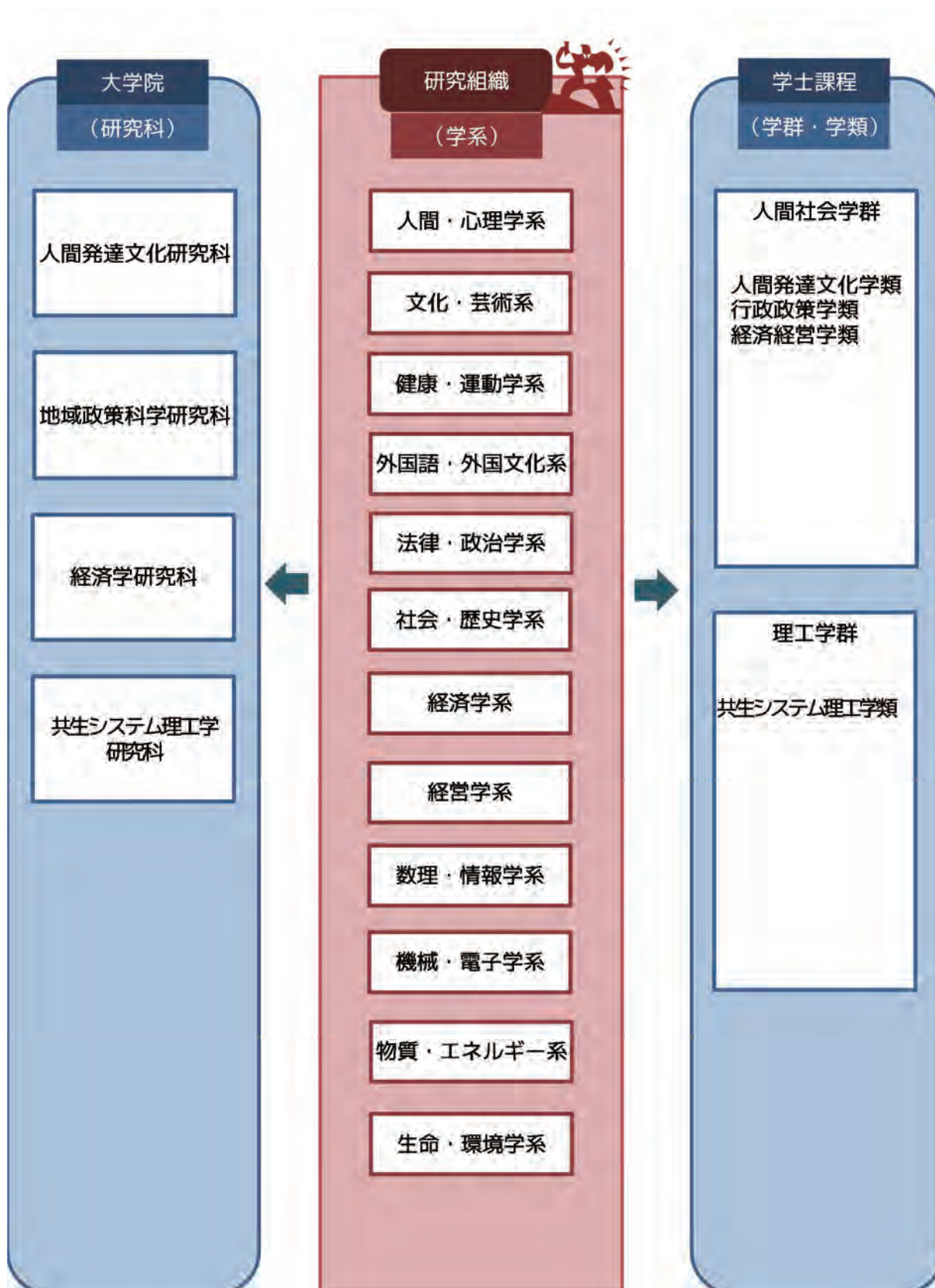
(5) 九州大学



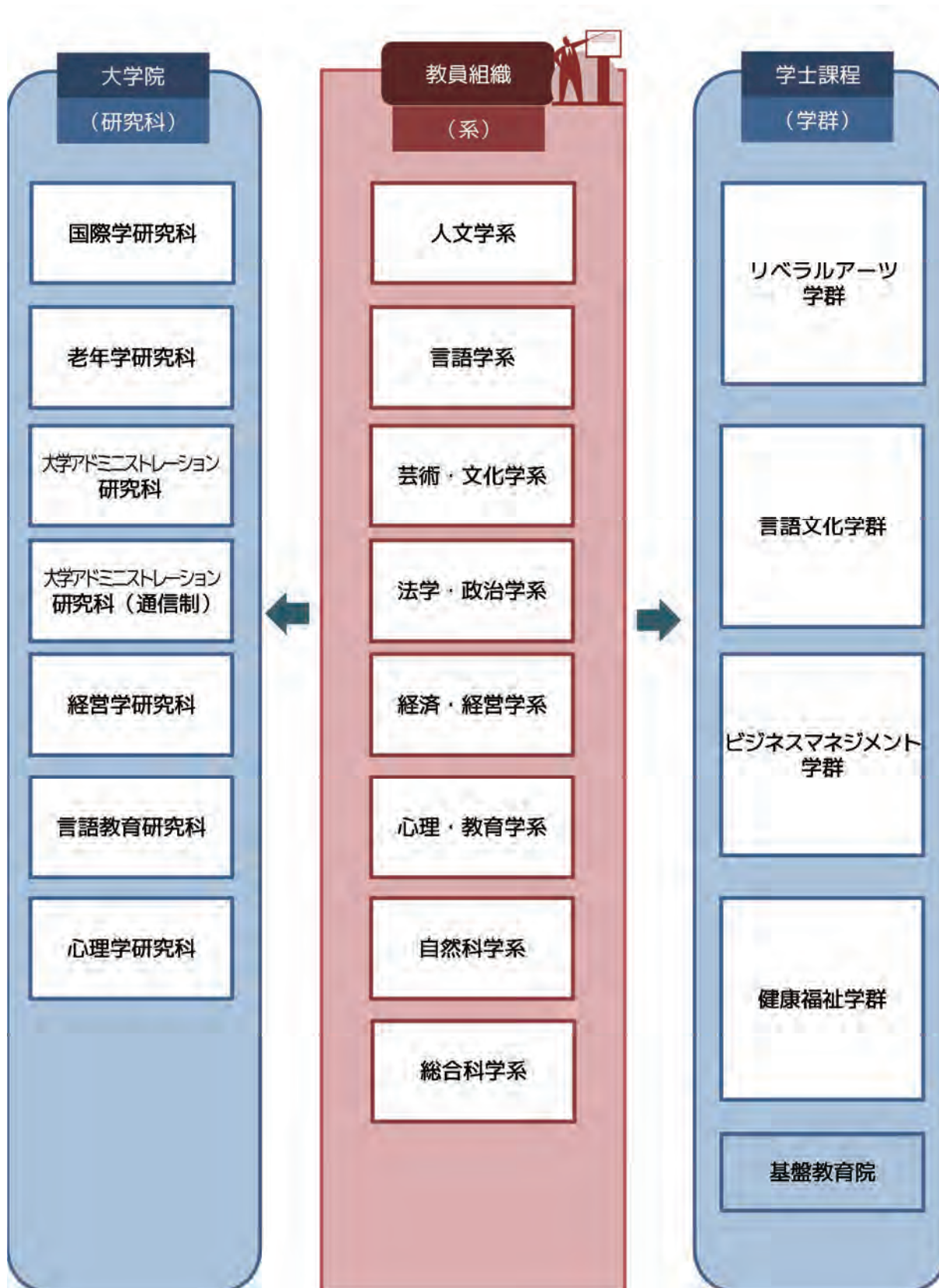
(6) 筑波大学



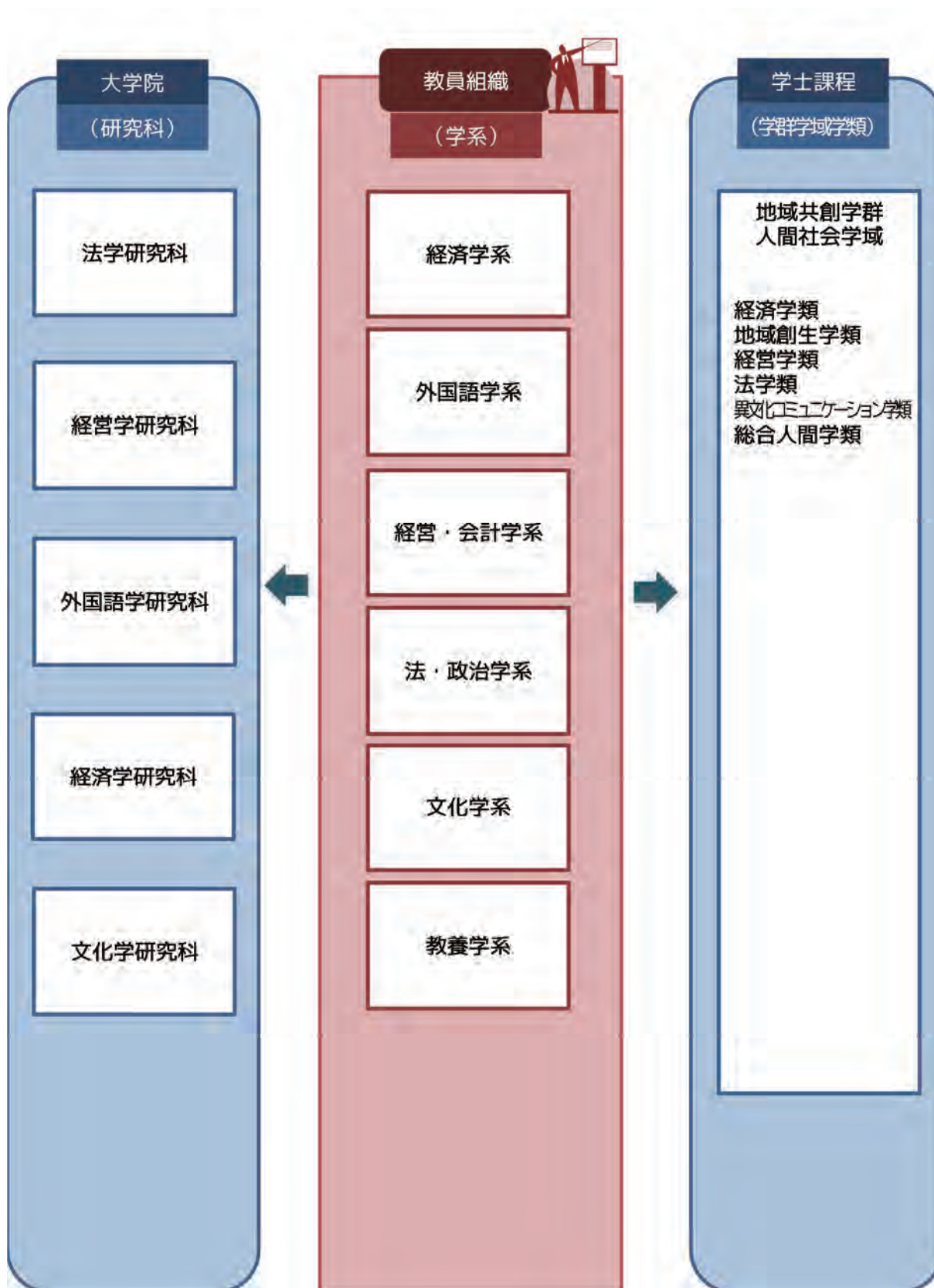
(7) 福島大学



(8) 桜美林大学



(9) 札幌大学



関連文献サマリー（2015 年 8 月版）

ここでは、本プロジェクト研究に関わる文献をリストアップしている。その際、計 50 の文献を表にまとめ、その中から数本の論文を抽出し、サマリーを作成した。

文献リスト作成に当たっては、大学組織と、組織を担う人材の視点から、特に近年の大学改革に焦点をあてた 90 年代以降の著書・論文を中心に収集した。

サマリーについては、文献リスト中のナンバーに米印（※）記号が付いているものと対応している。なお、ここで作成する図については、対象論文を参考に独自に作成した。そのため、図番号も対象論文とは異なる点に御留意いただきたい。

遠藤 健（国立教育政策研究所研究補助者）

大学組織に関する文献リスト（年代順）

No.	著者	年	著書・論文
1	広島大学高等教育 研究開発センター	1976	『大学の組織・運営に関する総合的研究—日本の大学における意思決定過程の現状と課題』『大学研究ノート』26.
2	江原武一	1977	「大学の組織・運営と教員の意思決定—1」『奈良教育大学紀要（人文・社会科学）』26(1), pp.51-67.
3	江原武一	1978	「大学の組織・運営と教員の意思決定—2」『奈良教育大学紀要(人文・社会科学)』27(1), pp.115-128.
4	土谷茂久	1993	「柔らかい組織の戦略学習」寺本義也・土谷茂久他『学習する組織—近未来型組織戦略』同文館, pp.71-136.
5	有本章	1996	‘Cross-National Study on Academic Organizational Reforms in Post-Massification Stage’, <i>Report of the Hiroshima International Seminar on Higher Education</i> , 10, pp.275-293.
6 ※	大崎仁	1999	『大学改革 1945～1999』有斐閣選書.
7	池田輝政	2002	「名古屋大学の試みを通して見えた大学の組織・経営」『高等教育研究』5, pp.53-65.
8	絹川正吉	2002	「私立大学の組織・経営再考」『高等教育研究』5, pp.27-52.
9	本間政雄	2002	「国立大学の管理運営—現場から」『高等教育研究』5, pp.67-85.
10	鳥居朋子	2003	「戦後教育改革期における東京工業大学のアドミニストレーション—『系』を基礎とする自律的な組織運営に着目して」『名古屋高等教育研究』3, pp.137-158.

11 ※	羽田貴史	2004	「大学組織の変容と質的保証に関する考察」広島大学高等教育開発センター編『COE 研究シリーズ 8 高等教育システムにおけるガバナンスの変容と組織の変容』, pp.1-18.
12	江原武一・杉本均 編	2005	『大学の管理運営改革—日本の行方と諸外国の動向』東信堂.
13	小湊卓夫	2005	「大学の組織運営改善における成果指標の有効性—名古屋大学の事例に基づく考察」『名古屋高等教育研究』, 5, pp.205-222.
14 ※	矢野眞和	2005	『大学改革の海図』玉川大学出版部.
15 ※	平塚力	2007	「大学経営の研究領域に関する一考察—大学における経営プロセスの解明を意図して」『大学財務経営研究』4, pp.207-229.
16 ※	村澤昌崇	2009	「日本の大学組織—構造・機能と変容に関する定量分析」『高等教育研究』12, pp.7-28.
17	両角亜希子	2010	『私立大学の経営と拡大・再編—1980 年代後半以降の動態』東信堂.
18 ※	水田健輔	2010	「国立大学法人化の評価と環境変化に対する対応」『国立大学法人化後の経営・財務の実態に関する研究』12, pp.43-55.
19 ※	大場淳	2011	「大学のガバナンス改革—組織文化とリーダーシップを巡って」『名古屋高等教育研究』11, pp.253-272.
20	両角亜希子・小方 直幸	2011	「大学の経営と事務組織—ガバナンス,人事制度,組織風土の影響」『東京大学大学院教育学研究科紀要』51, pp.159-174.
21	大森不二雄	2012	「これからの大学経営—誰がどのような役割を担うのか」広島大学高等教育研究開発センター編『高等教育研究叢書』118, pp.97-107.
22 ※	山本清	2012	「大学の人事管理政策—国立大学法人の人員・人件費調査分析を通じて」『大学経営政策研究』3, pp.1-13.
23	大場淳	2012	『諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究—米国・英国・フランス（平成 23～24 年度先導的大学改革推進委託事業—最終報告書）』.
24	金子元久	2013	『大学改革を支援するメカニズムに関する国際比較調査（平成 24 年度先導的大学改革推進委託事業報告書）』.
25	黒田一雄	2013	『アジアの高等教育ガバナンス』勁草書房.

26	広田照幸他	2013	『組織としての大学—役割や機能をどうみるか』岩波書店.
----	-------	------	-----------------------------

人材に関する文献リスト（年代順）

No.	著者	年	著書・論文
27 ※	山崎博敏	1996	「大学法人理事会の役員構成とその構造変化」『大学論集』25, pp.303-320.
28	福留(宮村)留理子	2004	「大学職員の役割と能力形成—私立大学職員調査を手がかりとして」『高等教育研究』7, pp.157-176.
29	山本眞一編	2004	『SD が変える大学の未来—事務職員から大学経営人材へ』文葉社.
30	大学行政管理学会 「大学人事」研究 グループ編	2004	『大学人事研究—大学職員人事制度の分析と事例』学校経 理研究会.
31	山本眞一・村上義 紀・野田邦弘	2005	『新時代の大学経営人材—アドミニストレーター養成を 考える』ジエース教育新社.
32	立命館大学大学院 行政研究・研修セ ンター編	2005	『21 世紀の職員像—知を束ねるプロフェッショナル集団 へ』かもがわ出版.
33	篠田道夫	2009	「人事育成制度の変遷と職員の開発力量の形成—各大学 の人事考課制度改善の取組みを踏まえて」『私学経営』410, pp.20-43.
34	大学行政管理学会 編	2009	『大学事務組織研究』創刊号.
35	潮木守一	2009	『職業としての大学教授』中央公論新社.
36	私学高等教育研究 所	2010	「財務、職員調査から見た私大経営改革」『私学高等教育 研究叢書』.
37	寺崎昌男	2010	「大学職員の能力開発（SD）への試論」『高等教育研究』13, pp.7-21.
38	東京大学大学院教 育学研究科大学経 営・政策研究セン ター	2010	「大学事務組織の現状と将来—全国大学事務職員調査報 告書」.
39	羽田貴史	2010	「高等教育研究と大学職員論の課題」『高等教育研究』13, pp.23-42.

40	福島一政	2010	『大学経営論—実務家の視点と経験知の理論化』日本エディタースクール出版部.
41	両角亜希子	2010	「職員の将来像と育成の課題・職員調査から」『IDE—現代の高等教育』523, pp.45-49.
42	両角亜希子	2011	「日本の大学職員—将来像とその規定要因」, 『私学経営』435, pp.46-54.
43	吉武博通	2011	「大学の危機と経営人材の育成」『カレッジマネジメント』29(1), pp.54-57.
44	中島英博	2011	「大学における職員の管理運営能力獲得プロセスと業務を通じた育成」『高等教育研究』14, pp.271-286.
45	岩田弘三	2011	『近代日本の大学教授職—アカデミック・プロフェッションのキャリア形成』玉川大学出版部.
46	夏目達也	2012	「フランスにおける大学ガバナンス改革と大学執行部向け研修」『名古屋高等教育研究』12, pp.111-133.
47	山本眞一編	2013	「教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究」『高等教育研究叢書』123.
48	猪股歳之	2013	「キャリアステージの上昇と職務経験」『大学教員の能力—形成から開発へ』東北大学出版会, pp.145-158.
49	立石慎治	2013	「キャリアステージから見る能力発達と経験の構造」『大学教員の能力—形成から開発へ』東北大学出版会, pp.159-178.
50	日本私立大学協会 監修	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.

No. 6	
タイトル	「第 1 部 第 9 章－大学管理問題」
著者	大崎 仁
年	1999
出所	『大学改革 1945～1999』, 有斐閣選書, pp.139-159.
目次	1. 国立大学管理問題の発端 2. 大学法試案要綱の提示 3. 大学法試案の大学管理方式 4. 日本の大学自治 5. 日米大学自治観のギャップ 6. CIE の挫折と暫定管理制度の定着
キーワード	大学運営, 大学自治, CIE
方法・視点	文献解説
レビュー	<p>CIE（民間情報教育局）は、官立大学の地方移譲の提言が、各方面からの反対が強くなったため、大学基準協会の大学行政研究委員会を設置し、意見を求めた。さらに、CIE は、この委員長の上原専禄を中心に、理事会、教授会、学長の三者が権限を分掌する折衷方式による第三次審議資料までも作成したが、結実はしなかった。</p> <p>また、大学基準協会は、1948 年、学外有識者を含む諮問機関としてのカウンスル（商議会）の設置を提案した「大学の自由と自治の確立について」の建議を採択したが、世論の反対を呼び、全国 114 校でストが行われた。</p> <p>同年、文部省から「大学法試案要綱」（真相は、CIE 案そのもの）が発表され大学管理問題は、新しい段階に入る。その基本骨格は、次の三点である。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 各都道府県に少なくとも国立総合大学一校を設置する。 2) 大学の設置は、大学設置委員会の推薦により政府が認可する。認可は最初の 2 年間の暫定設置認可と、2 年の終わりの恒久設置の認可の 2 段階制をとる。大学設置委員会は大学基準協会の答申とする大学基準より審査し、暫定設置認可の場合は、認可後一年以内に基準に達しうるか否かを、恒久設置の場合は、最初の条件が満たされたかどうかを審査する。 3) 各大学にその大学の管理について権限と責任を持つ管理委員会を設ける。 <p>また、大学に関する一般的事項について、審議、勧告を行う中央審議会を設ける。</p> <p>特に管理委員会の設置が問題の焦点にあり、CIE が想定した大学管理の在り方は、基本的に米国の州立大学の理事会の引き写しである。上述した地方移譲</p>

	<p>をあきらめる代わりに、一県一大学原則と住民の意向を反映した管理方式により、国立大学を地方大学化しようというのが、CIE の考えでもあった。</p> <p>この管理運営方式は、それまでの日本の大学自治の考えを覆すものとなり、反対運動が巻き起こった。そもそも、日本の大学自治の基本は、教授全員が参加する学部教授会の決定を、教員人事をはじめ大学の管理運営の基礎とするところであり、学内の管理機関である学長や評議会にも、調整機能を認めるだけで、学部自体への干渉は拒否してきた。</p> <p>しかし、CIE は、日本の大学自治の在り方に対して、壕をめぐらした官僚主義（entrenched bureaucracy）と評して批判的であった。</p> <p>結局、CIE は、自らの大学管理構想を断念せざるをえなくなり、事態の收拾は、文部省の手にゆだねられ、1949 年、我妻栄を委員長とし、大学管理法起草協議会を発足させ、1950 年、文部大臣に答申した。その骨子は、次の三点である。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 文部省に「国立大学審議会」を置き、国立大学に関する法令、予算等の重要事項についてはその意見を聞くことを文部大臣に義務づけ、文部大臣の国立大学に対する権限行使を民主化する。 2) 各国立大学に学外の有識者を含む商議会を置き、学則、予算等の重要事項については、その意見を聞くことを学長に義務づけ、大学行政に民意を反映する。 3) 評議会、教授会の権限、学長、学部長等の職務、任期等を明らかにする。 <p>これらにある通り、評議会、教授会、学長、学部長の権限等は、ほぼ旧制大学の例に沿ったものとなり、試案の中核部分（最高管理機関としての「管理委員会」の設置）は、完全に否定されたといつてよい。</p> <p>しかし、結局この法案も廃案となる。我妻栄は、「新制大学では、国立大学管理法ができれば、その基準で公正な運用ができるので、この法律の制定を待ち望んでいる」と意見を述べたように、意思決定システムは、法的な措置がとられなかった。</p> <p>一方で、教育公務員特例法（1949 年制定）においては、教員人事については、暫定措置として、廃案となった「大学管理機関」を教授会、評議会、学長等と読み替えていた。さらに、新制大学では評議会の設置根拠がなかったため、「国立大学の評議会に関する暫定措置を定める規則」（1952 年）を制定し、対応した。</p> <p>このような変則的対応は、1999 年の国立学校設置法改正による法制化まで、半世紀にわたって暫定措置が続く結果となった。</p>
--	--

No. 6	
タイトル	「第2部－8章－6．教員任期制の導入と学内管理システムの整備」
著者	大崎 仁
年	1999
出版社	『大学改革 1945～1999』, 有斐閣選書, pp.322-327.
目次	なし
キーワード	大学運営, 教員人事
方法・視点	文献解説
レビュー	<p>大学審議会は、組織運営の活性化の観点から、「教員採用の改善について」（1994 年）、「大学運営の円滑化について」（1995 年）、「大学教員の任期制について」（1996 年）の答申を行った。これらの答申は、基本的に、臨教審第三次答申の問題提起を受けているが、閉鎖性の排除、流動性の促進、社会人・外国人の併任の拡大など教員人事の問題を重視しているところに、問題意識の変化が感じられる。</p> <p>大学の内部管理の問題は、「21 世紀の大学像」の答申の中で、「責任ある意思決定と実行－組織運営体制の整備」として包括的提言が行われた。この提言は、ただちに「学校教育法等の一部を改正する法律」（1999 年）の制定に繋がる。そして、国立大学の内部組織が、答申の線に沿った内容で国立学校設置法の中に法制化された。</p> <p>この改正により、評議会が法制化され、教授会の組織権限も明確となった。占領下の大学管理法案では「商議会」、筑波大学では「参与会」とされた学外の意見を反映するための機関は、「運営諮問会議」として位置づけられた。</p> <p>中でも注目すべきは、大学自治の中核とされてきた教員人事に関する教授会の絶対的権限に、大学の方針を反映させようとしているところである。「教員の採用、昇格の選好にあたって、学部長などが、大学の方針を踏まえ、教授会に対して意見を述べることができる」趣旨の規定（教育公務員特例法 4 条 8 項）が設けられた。また、この改正で、国立大学の教育、研究、組織、運営状況の公表も義務づけられている（国立学校設置法 7 条の 8）。この国立大学の管理制度の法制化により、占領下の国立大学管理法案以来の懸案は一応解決を見た。</p>

No.11	
タイトル	「大学組織の変容と質的保証に関する考察」
著者	羽田 貴史
年	2004
出所	広島大学高等教育開発センター編『COE 研究シリーズ 8 高等教育システムにおけるガバナンスの変容と組織の変容』, pp.1-18.
目次	1. はじめに 2. 21 世紀高等教育システムについてーグローバル化, 国民国家, 大学 3. 大学組織変容について
キーワード	大学組織, 質保証
方法・視点	文献解説, 比較
レビュー	<p>高等教育の質保証を論じる場合, 無前提に質保証の重要が強調されやすい。しかし, 質が問題になっているのは, 静態的な環境においてではなく, 構造的な変動の進行に伴ってであり, その変化とは, 包括的な社会変動の一部でもある。それゆえ, これらの変動を分析した結果として, 高等教育のカテゴリーや質の定義も導かれ, 再定義されるべきであろう。</p> <p>グローバル化による圧力は, 国家の枠組みを前提としても, 高等教育機関は, 21 世紀の国家的課題にそって役割を果たすことが求められ, 近年の大学審議会の答申は, 国家社会のもとにあるべき高等教育の再定義を行ったといえる。</p> <p>また, 高等教育は, 社会の側からくわえられる要求に応えるだけでなく, あるべき社会像の構築に向けて果たす役割を想定すべきであろう。従って, システム変動の検討には, 戦後国家の再編成としての高等教育改革という構造的・歴史的特質を視野に入れる必要がある。</p> <p>天野郁夫は, 人口・経済・政策変動という外圧で進行する高等教育の構造改革が日本のシステムと個別機関に与えた影響を整理する一方で, 大学内部の変化と「大学教員という専門的職業の変質と再定義の過程」(天野 2003, p.25)が始まっていると説く。ここで, 主体であるべき大学それ自体が, 変化の過程にあり客体となっているために, 自らを再構築する指針を明確にするために, 自己省察と反省的意識が重要になる。</p> <p>ところで, トロウによるモデルの提唱は, 我が国では, 組織変化を説明するグランド・セオリーであり, 段階発達論に則して高等教育の過去と現在を説明し, 将来を予測する議論が行われてきた。しかし, クラークは, 高等教育の人口増を要因とする構造変化という単直線的な変化プロセスではなく, 構造によ</p>

	<p>って高等教育の規模が規定される逆規定関係について述べている。</p> <p>そこにおける構造は、変動を規定する要因でもあり、外部－内部関係を媒介し、相互関係を明らかにする重要な分析カテゴリーである。</p> <p>さらに、クラークの貢献は、重層的な大学組織構造のモデル化をはかり、各レベルにおける外部要因と内部要因のインパクトを検討し、組織の変化と秩序化するプロセスとして変動を捉えたことである。特に、大学組織の分析の基礎に仕事（work）をおき、大学固有の仕事としての学問研究（academic work）とその結果生み出される知識に基づく組織編成との関係を構造化したことは重要である。</p> <p>このようにして、大学組織の構造は、学問体系における専門分野の写像となり、その文化に対応して、講座－学科－学部という階層構造を形作り、断片化（fragment）の集合としての性格を帯びる。通常、組織は業務の中に組織的一体性や統合を担保するメカニズムが内包されているが、大学組織は、業務そのものが、断片化を拡大する性質を持っており、組織としての一体性を維持するためには、意図的かつ恒常的なガバナンスが不可欠であるという性質を持っている。</p> <p>このクラークのモデルに関連して、ベッチャーとコーガンのモデルのモデルでは、個人レベルを対象にしている点が重要である。このモデルは、個人－基本単位－機関－システムの各層における変動分析と変化の方向、及び相互の葛藤を把握することなしに動態は明らかにされないことを示唆している。</p> <p>次に、質的保証の問題については、三つの視点から分析的区分をする。第一に、高等教育のマスフィケーションの進行から発生する問題、第二に、大学と社会、政府の関係の問い直しから発生する問題、第三には、高等教育のグローバル化による質保証の問題である。</p> <p>このような枠組みのなかで理解される「質」概念は、普遍的・絶対的なものではなく、歴史的・相対的な概念であり、各階層レベルにおいて重視される「質」は異なる。</p> <p>これらの考察から得られる結論は、システム－機関－個人レベルで焦点化される質の多義性、保証の形態の違いと相互関係を検討することの重要性であり、各国のシステムによる構造的特質の把握とグローバル化によって、どのような収斂／分散が進行するのか、ということになる。そのために、クラークによるガバナンスの類型化は示唆的であり、国家の枠組みだけで成り立っていない国際的な制度の動向と可能性を含め、質保証の枠組みを考察していかなければならない。</p>
--	---

図

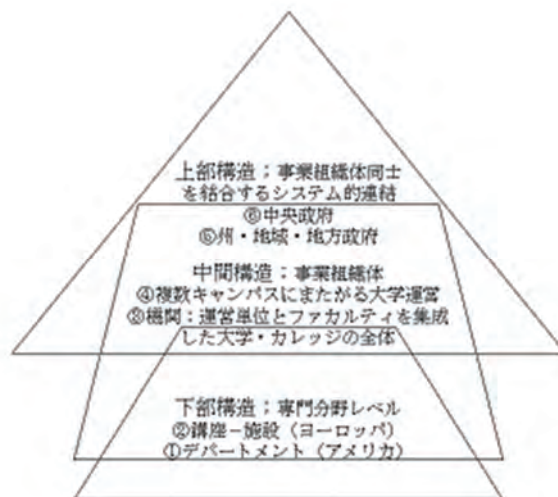


図 p.6 から作成

No.14	
タイトル	『大学改革の海図』第一部（1）
著者	矢野 眞和
年	2005
出所	玉川大学出版部, pp.3-33.
目次	はじめにー漂流する大学 第一部 潮流 1)「市場主義」改革の潮流
キーワード	大学改革, 高等教育政策
方法・視点	理論的検討
レビュー	<p>大学の内部事情よりも外部環境の変化と圧力が、大学の改革を強く促している。日本の大学が進むべき将来像を具体的な事実と経験を踏まえ、論じていく。</p> <p>現在の日本の大学を考える際に必要な社会学的創造力は、三つの問いから構想される。1) 大学における「具体的な」市場の力とは何か。2) なぜ、90年代に入って、急に大学が動きはじめたのか。3) 「日本」の大学の「現在」は、どのようなシステム環境におかれているか。</p> <p>1) については、四つの市場化（資金・経営・出口・入口）が考えられる。</p> <p>2) については、1991年というメルクマール（四つの市場化の共振・大学改革のタイムラグ）を考えることが重要である。また、大学改革における設置形態別の対応—国公立は、政策への対応、私立は、市場への対応—が生じている。</p> <p>3) については、「資金」と「経営」の二つの市場化、「出口」と「入口」の市場化から大学の現在を検討できる。前者では、大学のガバナンスとマネジメントを根本的に問い直し、後者においては、「大学と政府の関係」よりも、「大学と学生の関係」が焦点化される。</p> <p>出口と入口の市場化により図のような変化が生じ、B型大学は、消滅し、O型大学は、市場からの退出を余儀なくされる。また、教育の内部システムである教授＝学習過程の市場化をもたらしている。</p>

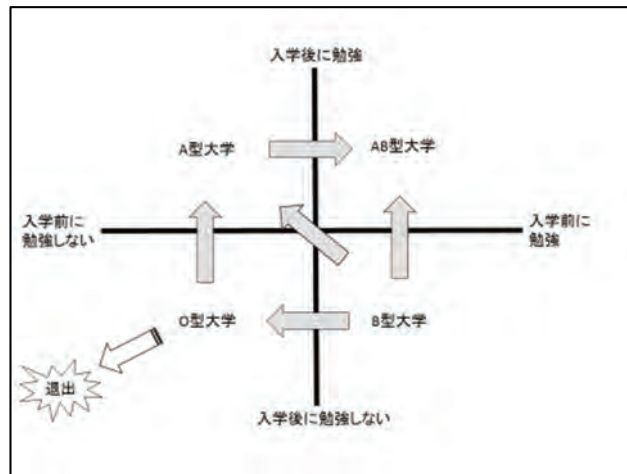


図 p.31 より

No.14	
タイトル	『大学改革の海図』第一部（2）
著者	矢野 眞和
年	2005
出所	玉川大学出版部, pp.34-53.
目次	第一部 潮流 2) 大学の理念と資金の市場化
キーワード	大学経営, 財政
方法・視点	理論的検討
レビュー	<p>世界の大学は、「量と質と財政と経営」の四つに直面しながら、二つの改革潮流—1) 官僚的資源割り当てルールの変更, 2) 市場化による資源配分の効率化—のなかにある。この制度的解決と市場的解決の境界において、「評価」という尺度（＝疑似貨幣）を流通させ、疑似市場を設計する方法が有力視されている。</p> <p>大学を支えているのは、「理念と資金」の関係であり、両者の再設計が、大学のガバナンスを考える道筋になる。そのために具体的な分析課題として三点あげられる。1) 資金調達の変化を理解する枠組みの提案。2) 理念と資金の多元化の関係を、大学の意思決定権と資金調達源の関係として把握すること。3) なぜ資金調達の多元化が生じているのかを把握すること。</p> <p>まず、資金調達の類型は、政府主導型と市場主導型の区分、次に、多様化の段階的類型の区分で表すことができる（図1）。また、この類型は、ザイダーマンの類型（政府主導型、費用回収型、収入多様型）にも重複するところがある。</p> <p>これらのポイントは、まず、資金の市場化という点で、1) 政府主導型から市場主導型への変化と、2) 政府主導型が、二者関係から三者、四者関係へと多様化する変化である。次に、資金調達の変化について日本のトレンドがあり、1975 年を境にして、国立大学は、二者政府型から三者政府型へと移行した。その一方で、私立は、政府による私学助成を選択するように推移した。</p> <p>二者政府型と二者市場型に分離したかつての二元的日本システムは、この時期を境に曖昧になり、現在の大学改革に求められているのは、三者政府型からの脱却方法である。</p> <p>次に、ガバナンスを考える際に、大学においては、資金力の多寡が決定権の強弱を規定しているわけではなく、近代大学においては、理念が経済力を制御していたといえる（図2）。しかし、理念および意思決定権の構図は、二者政</p>

府型を維持したままに推移してきており、不易の理念と変化した資金調達のずれた関係の中に、近代大学理念の揺らぎが端的に表れている。また、大衆化大学の理念も私立大学の役割も、議論なきままに放置されてきた。だからといって、大学は理念なき経営体ではないので、大学組織の経営形態から、新しい理念に基づいた資金力と意思決定力の関係を構築する必要がある。

ガービンやハーマンの先行研究を参考にしながら、大学経営行動モデルを、同僚モデル、官僚モデル、市場モデル、専門モデル、政治モデルに分類することができる（図3）。現在、日本の大学は、同僚モデルの次にくる段階に直面しており、官僚モデル化と市場モデル化の方向性が考えうる。また、経営と資金の関係において、資金配分方式の組み合わせを考える際に、信頼できる専門家が become 必要になる。それは、「脱」市場化であり、「脱」官僚化のモデルである。この専門モデルを具体化するためには、人材の育成と確保からはじめなければならない。

最後に、資金の多元化が、生じているのは知識社会化によるものが多く、大学が唯一正当な知識生産機関だと定めて、政府がそれを保護する理念的根拠は弱くなっている。ゆえに、知識を「懐疑しつつ、信頼する」という意味での「相互批判」が許容される社会空間を必要とする。そのために、資金提供者だけではなく専門の権威が認められたマネジメントモデルを構築しつつ、大学の理念のもと、多様なステークホルダーから資金を調達できる構造を必要にしている。

図

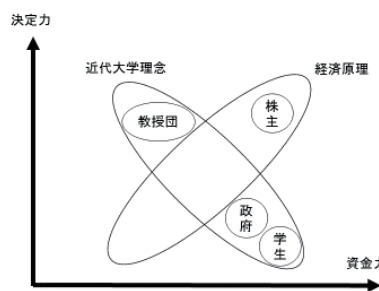


図1 資金調達の類型 (p.38)

図2 近代大学制度と経済制度との相反関係 (p.42)

大学経営の理念モデル	資金配分モデル
同僚(collegial)モデル	一括補助(block grants)／使途指定せず
官僚(bureaucratic)モデル	インプット・ベース予算／使途指定
市場(market)モデル	アウトプット・ベース予算／成果指標
専門(professional)モデル	配分方式の混合系
政治(political)モデル	不安定・不透明な配分方式

図3 経営理念モデルと資金配分 (p.49)

No.15	
タイトル	「大学経営の研究領域に関する一考察－大学における経営プロセスの解明を意図して」
著者	平塚 力
年	2007
出所	『大学財務経営研究』4, pp.207-229.
目次	はじめに, 1. 大学の組織・経営を対象とした先行研究の分析 2. 大学経営の過程分析の今日的な意義 3. 産業構造のモジュールと大学組織のモジュール化 まとめ
キーワード	大学組織, ガバナンス, マネジメント
方法・視点	先行研究レビュー
レビュー	<p>大学・高等教育を対象とした先行研究の領域の設定にあたって, それらは, マクロレベル (「理論研究」), ミクロレベル (「実践研究」), メゾレベル (「経営研究」) に分化している。本論では, メゾレベルを対象とする研究ドメイン, 主体を, 1) マクロレベルの高等教育への関心に基づき, 研究の一環として組織や経営を対象とする「高等教育研究」, 2) 社会学や経営学など組織や経営に関心をおき, 研究の一環として大学という組織を対象とする「組織研究」, 3) 大学が組織として自己目的の達成に必要な実践知識を獲得するために大学を研究する「自己研究」に分類する。これらは, 図1のように類型化できる。</p> <p>象限Ⅰは, 高等教育の政策・制度に関する研究であり, 社会環境および高等教育政策についての過程 (歴史) 分析を行う厚い蓄積がある。象限Ⅱは, マクロレベルの高等教育システムの解明を目的とし, 大学をシステムの1つの変数として扱う。その際に大学が変化することそれ自体は与件とされるため, 大学が自らの組織を変革させていくメカニズムが考察の対象から外れる。象限Ⅲは, 理念型のもとで大学の組織のあり方を類型化し, 比較を通してその特徴を抽出する。しかし, 組織変化を, 変化を生み出した状況や文脈から切り取るという方法では, 大学が自らの意志で組織を変革させる過程の実態は解明できない。象限Ⅳは, 非合理的な意思決定でありながらも機能している組織として, 「組織研究」の立場から, "loosely coupling"や"Garbage can model" といった概念, 分析枠組みを見出した。しかし, 研究の蓄積は多くはない。これらの研究群は, 組織における意思決定を合理的な問題解決として捉えることが必ずしも妥当でないこと, 静態的に組織をみるのではなく, 変化プロセスそのものを分</p>

析すべきであるということを示した。

以上の分析から、大学の組織や経営の研究は、理論研究と実践研究とに二極化していることが分かる。そうした中で、大学が長期的に生存するための主体的な経営行動を対象とした理論研究へのニーズが顕在化しており、自己変革のプロセスを把握できるアプローチが必要になる。

そのために、研究方法として、大学における自己変革のダイナミズムに迫るために、現象の内側に入り込み、当事者の言説をもとにその時々意思決定を再構築するという方法が有効である。また、これは、これまでの高等教育研究の方法の次元ではなく、認識の次元における問題である。

近年、教育学においても臨床的アプローチが興隆しており、組織研究においても、「ネットワーク組織論」の議論が活発になされてきた。これは、組織を固定化された情報処理システムとしてではなく、その時々組織内外との相互作用について主観的に解釈し、そこから新たな意味を創出する解釈システムという点に注目した。

特に、システムを構成する半自律性をもったサブシステムとしてのモジュール化が近年注目されている。これは、産業構造やバリューチェーンにおける価値の源泉が「画一性（均一製品の合理的生産）」（Old Economy）から「個性（相互作用を通じた独自製品の生産）」（New Economy）へと推移する理念型を設定し説明する。

その際、組織がネットワークを通じた他との相互作用を通じて独自のイノベーションを追究するような流動的な状況は、限界を迎える。その理由は、イノベーションは時々文脈に規定され、実践を通じた帰納的な学習の過程となるからである。

New Economy 時代の大学経営は、モジュールの観点から、1) 大学は、社会的・経済的イノベーションの中核に位置づけられたこと。2) 大学組織それ自体も、高等教育の産業が変容する中で、大学のバリューチェーンも変化していることが説明できる。

特に後者においては、大学の自律性（自己決定・自己責任）が加わり、メゾシステムとしての大学それ自体の問題として論じる必要性が生じる。国立大学の法人化をはじめ、大学を中心に置いた環境と大学との相互作用の分析が必要になってくる（図2）。

しかし、認識枠組みへの自覚が促されたとしても、大学が政府の教育政策の対象であるからには、政府による規制が働き、規範的パラダイムに依拠して分析すべき側面が残る。

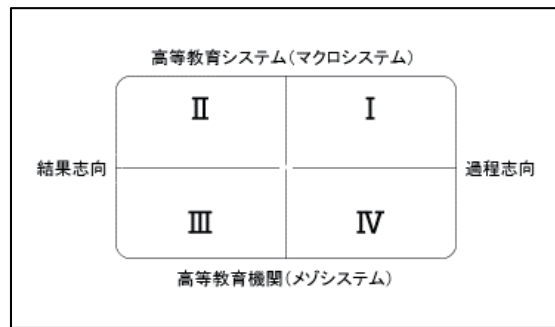


図1 大学の組織研究における分析アプローチ (p.212)

意思決定		分析対象	現象の捉え方(分析枠組み)	
法人化前の 国立大学	他律的	外発的な自己改革	環境の変化 (社会変動)	大学の変化 (組織変動)
			環境の変化	大学の変化
法人化後の 国立大学	自律的	内発的な自己改革	経営改革 大学の意志 及び戦略	

図2 大学を取り巻く環境変化と分析枠組み (p.224)

No.16	
タイトル	「日本の大学組織－構造・機能と変容に関する定量分析」
著者	村澤 昌崇
年	2009
出所	『高等教育研究』12, pp.7-28.
目次	1. 問題の設定 2. 課題の整理 3. 学部の変容 4. 教員組織の現状と展望 5. 権限の所在と変容 6. 信念－大学の機能分化を手がかりに 7. まとめ
キーワード	大学組織
方法・視点	実証分析
レビュー	<p>我が国の大学への政策的関心は、主にシステム全体の構造と機能および機関間の分類・整理に注がれてきた。しかし、機関内部の変容や分化は進まなかった。現在、制度上の政府の統制が緩和され、機関の意思決定や行動選択の自由度が公式上高まるにつれ、個別機関の組織や研究に関する研究蓄積が必要とされる。そこで、本論では、大学の内部組織について、理論的整理を行いつつ、定量的なデータに基づきながら大学内部組織の現状と課題を浮き彫りにする。</p> <p>大学教授職研究は、近年注目されてきてはいるものの現段階では、大学教員個々人の行動・意識の集計に関心が集中している。この分野で研究蓄積のあるアメリカでは、組織論と高等教育との接合が常に図られている。本論では、クラークの高等教育組織についての整理を準拠枠組みとして論じていく。</p> <p>まず、クラークの分類でいうセクションとして、日本で最も馴染みのある学部注目する。新設の学部は、臨時定員増が承認された 85 年以降に拡大し、新設の一大学一学部の単科大学によって担われていることが分かる。また、伝統的な学部よりも、「その他」に分類される複合・学際系の学部においては、再編統廃合のペースが他よりも激しい。</p> <p>次に、教員組織について検討する。「大学の組織変容に関する調査」(2006)においては、「教育組織を研究組織に基づいて編成する形態」すなわち学部・研究科を中心にした組織体制を採用する比率が高く、この傾向は、公立・私立に比べ国立で高くみられる。そして、教育組織と研究組織の分離に着目すると、国立大学の学長が分離に強い意欲を示す一方で、学部長・学科長は、学部長ほ</p>

ど、分離は強く志向していない。このことから、教育組織と研究組織の分離の問題は、国立大学固有の問題であり、大学組織レベル間の葛藤をもたらしている可能性がある。

権限の所在については、設置者・組織レベルを越えて、地方自治体・学校法人、理事会・経営協議会、学長・副学長の権限が強くなったと、各大学の構成員は認識している。組織間の違いについて見てみると、理事会・経営協議会等、学長・副学長の権限が最近5年間で強化されたと感じているのは、設置者を越えて組織レベルの下位に位置する学科長に多い。

この権限の所在についての分析結果からモデルと取りまとめると、表1のようになる。教授会自治については内部の対立の種となり、それ以外の権限の所在については温度差があり、合意に必ずしも至っていない。ただし、外部権力の介入については、組織レベルを超えて認めないという統一性を示しており、単数の「学者共同体」(Clark 1983=1994: 103-4)を具現化しているようだ。

次に、大学内部組織の構造と変容が、機能選択にどのように影響するのかに注目する。分析には、《歴史：設置年》、《外部環境：地理・市場評価》、《内部環境：構造・組織・権限・個人》を説明変数として用い、被説明変数は、世界的研究教育機能志向性、地域的研究教育機能志向性、教養教育・職業教育志向性の三つを用いる。このなかで、COEやGPの獲得に注目すると、その獲得には、歴史が古く国立で都市部に立地する偏差値の高い規模の大きな大学があげられる。

以上をまとめると、近年の制度改革の後押しにより、日本の大学は、組織編成と管理運営形態を急激に変化させてきた。しかし、大学の各階層の構成員においては、これから目指そうとする大学像が、実はそれらの大学の階層構造上の地位を単に是認したにすぎないので、機能固有の戦略がそもそも成立せず、進行中の内部組織の改革が有効性をもたらしにくいのではないだろうか。

図

表1 p.16 より

	外部統制	学内官僚制	セクション代表制	教授会自治
学長	×	○	△	×
部局長	×	△	○	△
学科長	×	△	△	△

No.18	
タイトル	「国立大学法人化の評価と環境変化に対する対応」
著者	水田 健輔
年	2010
出所	『国立大学法人化後の経営・財務の実態に関する研究』12, pp.43-55.
目次	1. はじめに 2. 国立大学法人の経営行動に対する組織理論の適用 3. 学長による国立大学法人化の評価と対応 4. 理論マップの適用と政策的含意
キーワード	新制度論
方法・視点	理論, 実証分析
レビュー	<p>国立大学法人化後の環境の変化と組織的対応について考察する。まず、理論的枠組みとして、Bess and Dee (2008) を参考に諸説の位置づけを検討する。</p> <p>特に、新制度論の諸論の整理にあたっては、「環境による決定力」の強弱と「組織の自己決定力」の強弱をかけ合わせた4象限区分、あるいは「環境による決定力」と「組織理論の対象」(個別組織か組織間関係か)を4象限区分が使用されている。これに、日本の国立大学の性質を考慮したモデルについて考案する。その際に、外的な制約を有した政府組織から自己決定力のあるプロアクティブな組織へと転換していく過程をダイナミックにとらえる必要があると考えられる。これらは、図1のように整理できる。</p> <p>このモデルでは、以下の様な経路を仮説として描くことができる。まず、法人化前の国立大学は、政府機関の一部として、比較的变化が少なく安定的な環境に属し、自らの存在意義を積極的に説明しなければならないような、差し迫ったプレッシャーはなかった。しかし、法人化後は新たな環境に適応すべく、自ら変化していく必要性が高まった(C)。法人化は、「技術的適応」として、経済合理的な経営行動をとる方向性ととともに、政府の定める方向性に順じていることを示し、自らの「正当性」を主張するもう一つの行動原理が働いているといえる(C-)。</p> <p>ただし、「制度的環境」は、外的かつ静的なものだけでなく、内部管理体制の変革、教育研究活動に関する積極性の推進、競争的有意を確保するための様々な経営行動などが実施され(A)、そうした取り組みを他大学が追随することにより、新たな「制度」を構築するというダイナミクスが生じている(B)。これらの経路を矢印が通るように、国立大学の行動を説明する組織理論は各大学の位置するステージにより変化しつつある。</p>

この理論をもとに、2008 年の調査結果、特に「法人化による裁量の拡大」（組織の決定力）と「大学運営を取り巻く義務や制約の強さ」（環境の決定力）に関する学長の所感を理論マップに表わしてみると、図 2 のような配置となる。ここから、8 割以上の大学は、経営体として自立した行動を取りつつも、法規的な枠組みや政府方針へのコンプライアンス、あるいは他大学の先進的な取組への追従を行い、新たな経営環境への対応を図ろうと模索している。つまり、図 1 の理論配置を図 2 に重ねると、制度理論やその発展形としての新制度論が一定の説明力をもつといえそうである。

また、法人化後の自校有利度と他の要因との相関から、学長が考える法人化後の大学の発展経路が浮かび上がってくる。そこでは、技術的環境を切り開き自ら制度を作り出すトップランナーをみることができるが、法人化前からの制度を継承し、トップランナーの作りだした新しい制度を追いかけるフォロアーの差が開きつつある点も確かである。

図

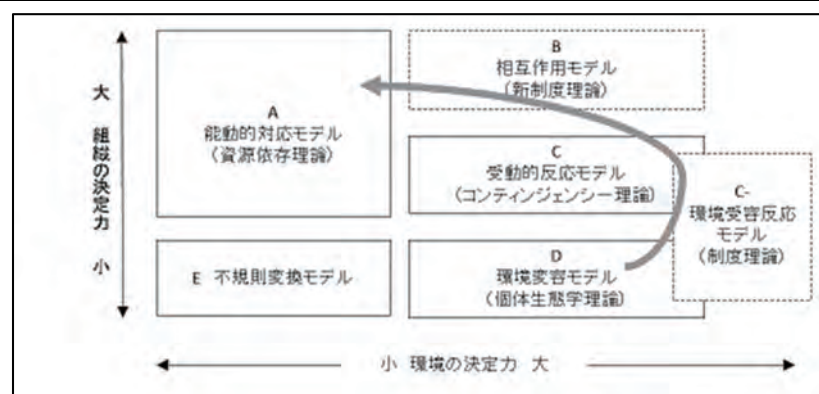


図 1 p.45 より

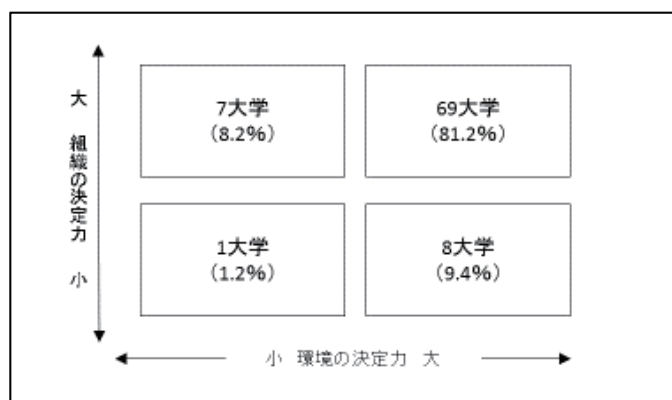


図 2 p.46 より

No.19	
タイトル	「大学のガバナンス改革－組織文化とリーダーシップを巡って」
著者	大場 淳
年	2011
出所	『名古屋高等教育研究』11, pp.253-272.
目次	1. はじめに 2. 大学のガバナンス 3. 大学の組織文化とリーダーシップ 4. 日本の大学の組織運営改革 5. 結語
キーワード	ガバナンス, 組織文化, リーダーシップ
方法・視点	文献解読, 比較
レビュー	<p>本論は、大学の組織文化及びリーダーシップに焦点を当てつつ、ガバナンスに関する先行研究ならびに、日本の大学の組織運営（ガバナンス）改革の特徴を整理し、改革の影響やそれによってもたらされた課題、今後の改革の在り方等について検討する。</p> <p>“governance”とは、高等教育機関の文脈では、概ね意思決定に係る諸所の組織構造や過程全般（いずれも明示・暗黙の双方を含む）の意味で用いられている。また、高等教育におけるガバナンスは、高等教育機関内部に限った概念ではなく、制度全般に係る概念であり、政策運営等を含む幅広い概念である。</p> <p>大学組織の代表的特徴に、同僚制があげられるが、マス化、ユニヴァーサル化するなかで、それら大学組織の在り方は変革を余儀なくされる。そして、指揮命令系統が明確で発達した調整機能を果たす組織と対をなす概念として「緩やかな結合（loose coupling）」と捉えられるようになった。</p> <p>しかし、この緩やかに結合された組織は、急激な環境変化や組織全体が対応するには、必ずしも適しておらず、クラークやマクネイによって、いくつかの大学組織モデルが理念型として明示された。</p> <p>一方、スポーンは、事例研究から環境変化に適切に対応する大学の特徴の抽出を試みた。その際に、スポーンは、組織文化が環境への適応性に影響する点を述べている。</p> <p>大学組織についての先行研究は、組織が有効に機能するためには、管理者は組織固有の文化を十分に理解し、構成員の間に価値の共有を図ることが不可欠であると指摘している。しかし、企業組織と異なるのは、大学の組織文化の多様性である。</p>

	<p>さらに、組織文化と表裏一体をなすのが、リーダーシップであるが、大学運営に関して、多くの先行研究は、カリスマ的・中央集権的なリーダーシップについては、否定的である。大学の組織文化は、環境変化に応じて変革されなければならない、改革の先導者に求められるのは、現在の組織文化を理解することからはじまる学習の過程であり、参加を促すのが先導者の最も重要な役割であるとされる。</p> <p>このような先行研究の研究に照らし合わせ、日本の大学の組織運営改革について検討すると、国立大学法人化は、上意下達的な意思決定の仕組みが導入され、集中化が図られたのみであって、分散化についての配慮はなかった。実際、国立大学財務・経営センターによる調査において、合意形成に係る問題を、学長自身が抱えていることが見て取ることができる。</p> <p>これからのガバナンス改革においては、教職員開発（FD/SD）が極めて重要であり、英国、仏国においても、国の機関及び大学間組織を通じた教職員開発活動が積極的に展開されている。このような活動は、伝統的な研究型ではなく、構成員の自発的参加を基本としながら、自己の組織に見合った教職員開発プログラムを考案・実施することが望まれる。</p>
--	--

No.22	
タイトル	「大学の人事管理政策－国立大学法人の人員・人件費調査分析を通して」
著者	山本 清
年	2012
出所	大学経営政策研究, (3).
目次	1. はじめに 2. 分析の枠組み 3. 人事管理政策の動向 4. 人事管理政策の要因 5. 人事管理政策の行方 6. 結論
キーワード	大学経営, 人事
方法・視点	「大学の人事管理政策－国立大学法人の人員・人件費調査分析を通じて」『大学経営政策研究』3, pp.1-13.
レビュー	<p>大学の経営管理において最も重要なものは、教職員の人事管理であり、経営的にも人件費は最大の費目である。</p> <p>本論では、国立大学財務経営センター（2012）のアンケート調査及び先行調査のデータを活用して、大学の人事管理政策の分析をする。国立大学法人では、経費は、必要な教育研究活動にどれだけの資源が必要かという見地から経費が先に確定し、その財源措置がされる構造になっている。先行研究（山本 2007）のモデルを採用すると、大学の意志決定の結果として人事管理政策が採用されると考え、環境適応の要素として、社会環境変化と政府の規制の二つに区分される。さらに、大学の意志決定は、内部資源の制約や特性を考慮して実施される（図1）。</p> <p>分析課題として、現在の人事管理、特に人件費及び交付金削減の要求を受けて、各国立大学法人がいかに対応しているのかを1）教職員数の変化、2）人件費の変化、3）総人件費管理への対応、4）退職教員の補充という観点から分析する。</p> <p>また、今後どのような人事管理政策を展開しようとしているかを1）退職教職員の後任人事、2）非常勤教職員の削減という観点から分析する。</p> <p>分析の結果、教職員数が微増しているのは、私立大学と同じであるが、人件費については国の総人件費改革の適用で教職員について減少している。さらに、常勤教員人件費及び常勤教員数の増減には大学特性や内部資源の違いが影響していること、収入要素である外部資金比率は人件費削減を抑制する効果が</p>

	<p>あることが確認された。</p> <p>また、今後の人事管理政策の方向については、法人化以降の個々の大学の経営政策や事務局の考え方が影響しているとは認められず、法人化による経営自律性は未だ確立されていないともいえる。</p>
図	<div data-bbox="576 477 1179 826"><pre>graph TD; A[政府規制] --> C[国立大学法人の意思決定]; B[内部資源] --> C; D[環境変化] --> C; C --> E[人事管理政策];</pre></div> <p>図1 人事管理政策の概念モデル：p.5</p>

No.27	
タイトル	「大学法人理事会の役員構成とその構造変化」
著者	山崎 博敏
年	1996
出所	『大学論集』25, pp.303-320.
目次	1. はじめに 2. 理事会の規模 3. 理事と監事の職業と教員の割合 4. 理事長職 5. 日本における「大学革命」と理事会の特徴
キーワード	私立大学, 理事会, 役員
方法・視点	実証分析 データ元:『大学・短大設置学校法人役員名簿 1977』(学術通信社),『学校法人関係者名鑑』(昭和 62 年版, 第一法規),『文部大臣所轄学校法人一覧』『全国大学一覧』(各年度, 文部省),『基督教年鑑』(キリスト教新聞社), 各大学・夫人の大学史, 沿革誌
レビュー	<p>本研究は, 日本の私立大学の管理運営に関する実証的研究として, 学校法人理事会に焦点を当てる。</p> <p>その際に, 1) どのような人物が理事になっているのか, その職業構成を分析する。2) 最近 30 年間における理事長職と学長職の兼任状況を分析する。これらを踏まえ, 私立大学の管理運営における日本の特徴について考察を行う。</p> <p>理事・監事の職業の分析をすることによって, それらを教員型・宗教型・企業経営者主導型に分類することができる。また, 理事長職の分析に当たっては, 先行研究による類型(図 1)ではなく, 理事長就任以前の職と理事長・学長の兼任・分離とをクロスさせ, 6 種類のタイプを設定することにした(表 1)。</p> <p>また, アメリカの大学との比較により, 教員出身者が理事長に就任する割合が高く, このことは, リースマンとジェンクスの『大学革命』において示唆されていたことでもある。しかし, アメリカと異なる点は, 1) アメリカの大学法人においては, 教員は理事にはならないので, 日本の私立大学は, 内部型「教員支配」の管理運営形態をとる。2) アメリカでは, 卒業生は, 教員としてではなく, 卒業生として理事に加わる。以上から, 「卒業生・教授団自治」の性格を持っているのは, 日本の大学組織の大きな特徴であるといえる。</p>

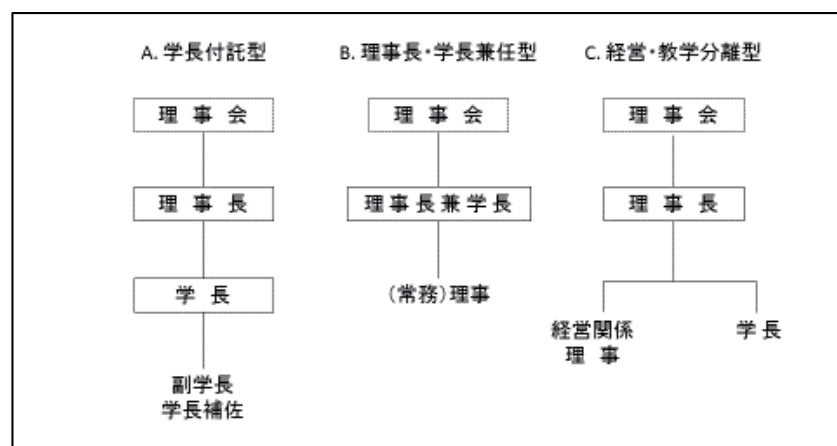


図1 p.313 より

表1 p.313 より

理事長就以前の主な経歴	理事長職と学長職が				(小計)
	分離 (別人)	同一人物が兼任			
当該法人以外に勤務	A	25.7%	B1	1.7%	(27.4%)
当該法人の管理運営系出身	C1	34.2%	B2	21.9%	(56.2%)
当該法人の教員出身者	C2	11.0%	B3	5.5%	(16.4%)
小計		70.9%		29.1%	(100.0%)
(N)		85		207	292

研究会の記録

(1) 全体研究会

①第1回研究会

日 時：	2014 年 5 月 23 日（金）	
場 所：	国立教育政策研究所第 1 特別会議室	
参加者：	【所外委員】	小方直幸（東京大学），福留東土（東京大学），鳥居朋子（立命館大学），堀井祐介（金沢大学），丸山和昭（福島大学），橋場論（福岡大学）
	【所内】	川島啓二，濱中義隆，立石慎治，渡邊あや，遠藤健
議 題：	(1) 研究体制について (2) 研究の全体計画について (3) 今年度の研究計画について	

②第2回研究会

日 時：	2014 年 8 月 25 日（月）	
場 所：	東京スクエアガーデン 東京コンベンションホール 小会議室 B	
参加者：	【所外委員】	小方直幸（東京大学），福留東土（東京大学），鳥居朋子（立命館大学），堀井祐介（金沢大学），丸山和昭（福島大学），日下田岳史（大正大学）
	【所内】	川島啓二，立石慎治，渡邊あや，遠藤健
議 題：	(1) プロジェクトの進捗について (2) パイロット調査の報告：調査の枠組みについての意見交換 (3) 今後の進め方について：本調査における事例の選択	

③第3回研究会

日 時：	2014 年 12 月 26 日（金）	
場 所：	国立教育政策研究所第 1 特別会議室	
参加者：	【所外委員】	小方直幸（東京大学），福留東土（東京大学），堀井祐介（金沢大学），丸山和昭（福島大学），日下田岳史（大正大学），橋場論（福岡大学），朴澤泰男（一橋大学）
	【所内】	川島啓二，深堀聰子，濱中義隆，渡邊あや，立石慎治，遠藤健，合田隆史フェロー，清水潔フェロー
議 題：	(1) 訪問調査について（中間報告） (2) 訪問調査の結果を踏まえた今後の計画について (3) 話題提供：「大学のガバナンス・コンプライアンス」	

(2) 所内研究会

回	開催日	主な議題
1	2014 年 4 月 22 日 (火)	先行研究の整理について
2	2014 年 5 月 9 日 (金)	先行調査の整理について
3	2014 年 5 月 16 日 (金)	文献リストの検討
4	2014 年 6 月 6 日 (金)	第 1 回全体研究会のリフレクション
5	2014 年 6 月 13 日 (金)	インタビュー質問項目の検討
6	2014 年 6 月 20 日 (金)	研究方法についての検討
7	2014 年 6 月 27 日 (金)	金沢大学訪問調査 (パイロット調査) についての打合せ
8	2014 年 7 月 18 日 (金)	金沢大学訪問調査 (パイロット調査) のリフレクション
9	2014 年 7 月 22 日 (火)	福島大学訪問調査 (パイロット調査) についての打合せ
10	2014 年 7 月 25 日 (金)	福島大学訪問調査 (パイロット調査) のリフレクション
11	2014 年 8 月 8 日 (金)	パイロット調査を踏まえた研究の枠組み及び今後の方向性について 大学の教員組織に関する研究動向
12	2014 年 8 月 19 日 (火)	質問紙調査についての検討
13	2014 年 8 月 22 日 (金)	第 2 回全体研究会に向けた議題の検討
14	2014 年 9 月 2 日 (火)	本調査における訪問調査先の検討
15	2014 年 9 月 30 日 (火)	大阪府立大学訪問調査のリフレクション (枠組みの検証)
16	2014 年 10 月 31 日 (金)	和歌山大学・山本健慈学長来訪
17	2014 年 11 月 14 日 (金)	信州大学・松川誠司理事来訪
18	2014 年 11 月 14 日 (金)	筑波大学・高知大学・和歌山大学訪問調査のリフレクション
19	2014 年 12 月 3 日 (火)	これまでの調査の取りまとめと今後の方向性について
20	2014 年 12 月 22 日 (月)	第 3 回全体研究会に向けた議題の検討
21	2015 年 1 月 20 日 (火)	外部機関との連携に向けての内部協議
22	2015 年 1 月 29 日 (木)	リクルート・カレッジマネジメント編集部との協議
23	2015 年 2 月 24 日 (火)	筑波大学・清水一彦副学長・理事への聞き取り調査

大学の組織運営改革と
教職員の在り方に関する研究

中間報告書

平成 27 年（2015 年）8 月

発行者 国立教育政策研究所
住 所 〒100-8951
東京都千代田区霞が関 3 丁目 2 番 2 号
電 話 03-6733-6833（代）
印 刷 株式会社 ワーナー