論文

立命館大学理工系教育・研究組織における組織・運営改革の提案

長田　勝（BKC総合企画課 課長補佐）
伊藤　昇（大学行政研究・研修センター専任研究員）
内海　啓吉（BKC総合管理部門次長）
石井　洋（BKC総合企画課長）

Ⅰ．研究の背景
　1．立命館大学の改革の到達点と新たな課題
　2．研究の背景
Ⅱ．研究の目的
Ⅲ．他大学の改革事例
　1．国立大学理工系教育・研究組織
　2．筑波大学
　3．新潟大学
　4．東京大学
　5．早稲田大学
Ⅳ．改革事例から見た組織改革の方向性
　1．組織体制
　2．教員の所属組織の規模
Ⅴ．新しい組織体制における運営の基本的考え方
　1．機動的な組織運営と教員の教育・研究への専念
　2．組織の再編・改組や教員の配置のあり方
Ⅵ．立命館大学理工系教育・研究組織における組織・運営改革の提案
　1．組織体制－総合理工学院の設置
　2．組織運営－統括組織としての総合理工学院
　3．各組織の具体的イメージ
Ⅶ．最後に
　1．具体化に向けて
　2．将来像

Ⅰ　研究の背景

1．立命館大学の改革の到達点と新たな課題

立命館大学は、第3次長期計画（1984年度～1990年度）以降、全国に先駆けた大学改革を推進し、時代や社会の要請に積極的に応える学部・学科の新設を行ってきた。この学部・学科の新設は、新たな教学分野を開拓するとともに学生数増を図り、財政基盤の強化にも資してきた。特に理工系の教学展開は、第4次長期計画（1991年度～1995年度）の最重点課題として位置づけられ、1994年のびわこ・くさつキャンパス（以下、BKCと言う）への拡充移転以降、学部・学科の新設を積極的に進めてきた。

現在、私立大学理工系としては有数の質と量を有し、高い到達点を築いているが、社会や科学技術の発展を考えると、一層の教育・研究の充実・高度化を図る必要がある。特に以下の3点の改革を推進していく必要がある。

① 新たな教学分野の積極的展開（学部・学科の改組）
② 大学院の強化
③ 研究の戦略的な組織化・重点化による研究力の向上

これらは、新たな教学ニーズへの対応といった外的環境の変化に伴う課題であるだけでなく、大学内部の組織のあり方とその運営に係わる課題の両面を含むものである。上記3点の改革を推進するにあたって、どのような課題が生じているのか、以下「2．研究の背景」にまとめる。

2．研究の背景

(1) 新たな教学分野の積極的展開（学部・学科の改組）

1994年のBKC拡充移転以降の理工系では、新たな教育・研究領域を積極的に開拓し、飛躍的な発展を遂げてきたが、これらは「定員の純増」により学科を設置し、これによって新たな教員や施設を確保する方法での展開であった。この展開により、1993年度830名だった入学

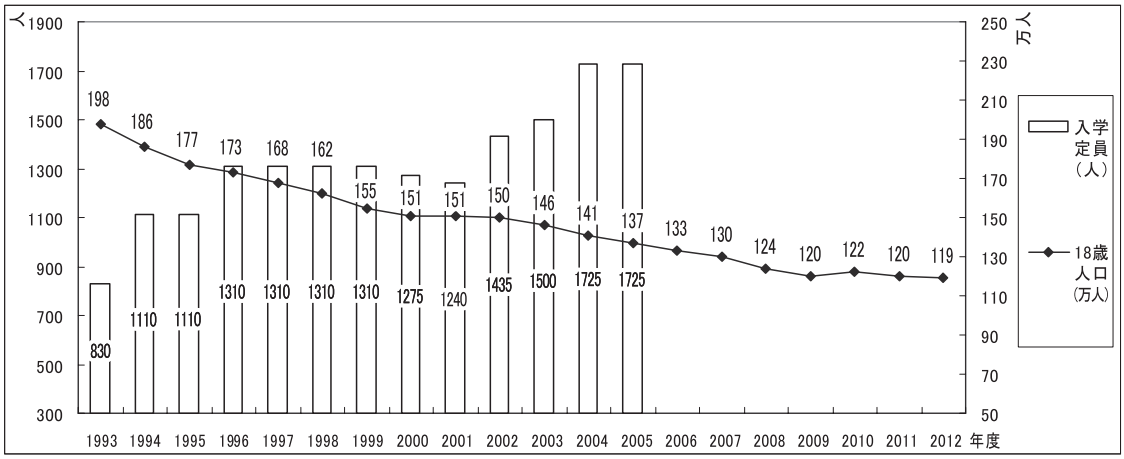


図１　理工系（理工・情報理工）学部の入学定員および18歳人口の推移

※18歳人口は、「平成12年度以降の高等教育の将来構想について」大学審議会より抽出

※入学定員は「立命館大学学則」より抽出

定員は、2005年度には２倍を超える1,725名まで拡充している（図１）。

今後もこれまで以上に社会の要請に積極的に対応し、新たな教育・研究分野の展開を図っていくことが求められる。しかし、定員増による新学部・新学科政策は、年々進む18歳人口の減少と若者の「理工離れ」の中で、志願者数の安定的確保や入学者の質的維持の観点から多くの困難がある。したがって今後は、現在の学生定員内で新たな学部・学科の改組・新設を行なうことが政策の基本点となる。また、学部・学科の新設においても学生数の純増が困難なことから、教員数の増加も困難な状況にある。したがって、教員をはじめとした資源をより効果的に活用したり再配分するシステムが必要になっている。

（2）大学院の強化

学術研究の高度化や人材養成等の社会的要請、進学者数の増大等を受けて、大学院の強化が重要な課題となっている。先に出された中央教育審議会答申[1)]では「大学院教育の実質化」を図ることを基本的な考え方としているが、現在の教員人事は基本的に学部教授会において進められるため、大学院に重点を置いた教員人事や体制作りが十分とは言えない状況がある。また、学部に基礎を置かない独立研究科は、小規模な組織であるため、中長期的な視点での運営体制や改革に要する資源の確保に課題があることも指摘しておく。

（3）研究の戦略的な組織化・重点化による研究力の向上

国立大学では、研究の戦略的な組織化・重点化を推進し、拡大する競争的研究資金の獲得に焦点を合わせてきている。立命館大学では、1994年のBKC開学に合わせて総合理工学研究機構を設置し、学際的な研究活動や産官学の共同研究を積極的に進めてきたが、これらを一層強化するとともに、社会的需要の強い特定の研究領域を重点化した教員の配置や、学際的研究プロジェクトの組織化などを戦略的に進めていく必要がある。

（4）意思決定や運営のあり方

上記のように、人的資源を含めた限られた資源をより効果的に活用したり再配分しながら、社会の要請に積極的に応える教学分野の開拓や大学院の強化、研究の戦略的な組織化・重点化を推進していくことが求められている。さらにその意思決定は、社会の変化や競争的環境の中で、機動的で政策的に行われなければならない。

しかしながら「最近の知識情報社会の急激な変化や大学の迅速な意思決定の要請に、いわば縦割的でタコツボ的な学部は問題点が少なくない[2)]」と指摘されるように、従来の学部教授会を中心とした組織運営では、多様化・高度化する課題に十分な役割を果たしきれないものと考える。大学審議会答申[3)]でも、「今後必要性が増すと予想される学内での資源の再配分等の問題を考えるとき、現行の意思決定のあり方には限界がある」と指摘されており、新しい意思決定や運営のあり方を検討すべき時期にあると言える。

また、これまでは新たな課題や要請に対して、新たに役職者や委員を任命し、新たな会議体を設置することにより対応してきた。これにより、教員は多様な職務を行なうことが求められ、会議に多くの時間を費やされる状況にある。文部科学省の調査でも「大学内の運営活動に多くの時間が取られてしまい、研究に使える時間をあまり増やせない[4)]」という実態が明らかになっている。

以上のような背景から、多様化・高度化する課題や要請に対応しやすい、より機動的な組織運営の在り方を検討し、教員が教育・研究に可能な限り専念できる環境を整える必要がある。

Ⅱ．研究の目的

上述のような大学院の強化、研究の組織化・重点化などの多様で高度な課題に資源の再配分を含めて応えるために、既にいくつかの大学では教育・研究組織の改革やその運営システムの改革に取り組む事例が見られている。

本研究では、新たな教育・研究組織の体制とその運営システムについて、先行する大学の事例調査によりその効果を検証し、それをもとに本学理工系教育・研究組織における組織・運営改革の提案を行なうことを目的とする。

国立大学法人として法人化された国立大学では、学長を中心としたトップマネジメントにより、戦略的・機動的な大学経営が志向されている。私学である立命館大学においても、トップのリーダーシップの強化の必要性が指摘されている。一方で、「基本的には大学中枢の経営体制の設計にとどまっていて、いわゆる部局レベルの問題とくに教育研究活動そのものについては、ほとんど視野の外にある[5)]」との指摘もある。トップマネジメントは、競争的環境の中では必要不可欠の要素であるが、同時に、教育・研究活動の現場に近い組織の活性化を図ることも重要である。本研究の目指すところはここにある。

研究方法としては、改革を実施している主要な大学に対し聞き取り調査を行なうとともに、文献調査も行なう。

Ⅲ．他大学の改革事例

改革案の検討にあたり、他大学での改革事例を調査した。事例で見られる組織体制には、大きく２つの形態が見られる（図２）。

一つは、教育組織と研究組織が分離され、教員は研究組織に所属する形態である。これは、教育上の必要性から教育組織を編成し、研究上の必要性から研究組織を編成することを可能にする点に主眼が置かれたものである。この形態では、例えば学部・研究部・教育部の３組織の場合、教員は研究部に所属し研究活動を行なうとともに、学部・教育部へ出向し教育を行なうことになる。なお、この３組織は基本的には独立した別個の組織であり、いずれかの組織が他の組織を統括するものではない（分離型）。

もう一つの形態は、複数の教育・研究組織を包括する教員の所属組織が置かれる形態である。これは、教員の所属組織の下に置かれる教育・研究組織に対して柔軟な教員の配置を可能にするとともに、学部・研究科間の連携を強化することに主眼が置かれている。この場合、教員の所属組織から、教育・研究組織に出向し教育・研究を行なうことになる。また、教員の所属組織は教育・研究組織を統括する関係にある（統括型）。

他方、教員の所属組織の規模の観点では、専門分野毎に細分化し小規模な場合や、自然科学系といった数百名の規模の場合が見られる。

以下に、改革事例として調査を行った大学の内、分離型組織である国立大学理工系、筑波大学、新潟大学の３大学、統括型組織である東京大学、早稲田大学の２大学について、改革概要およびその特徴点についてまとめる。

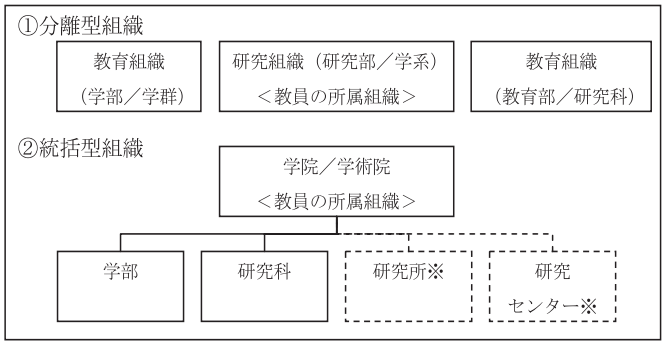


図２　組織モデル

※統括型組織の事例では、研究所・研究センターが置かれている場合と、置かれていない場合がある。

1．国立大学理工系教育・研究組織

事例として最初に、国立大学理工系教育・研究組織の組織改革の動向を見ておく必要があろう。表１にあるとおり、研究科に替えて教育部と研究部を分離して設置する大学が増加しているが、その多くが理工学系や医学系である。2006年度には徳島大学工学研究科や埼玉大学理工学研究科等が教育部・研究部の設置を計画しており、今後もこの流れは続くことが予想される。

この改革は、大学院進学者の増大に対応した大学院教育課程の充実の側面と、研究の学際化、大型化や競争的研究資金の増大を背景とした、研究の戦略的な組織化・重点化の側面の両面を推進する動きと捉えることができる。特に研究面では、21世紀COEプログラム等の獲得を念頭に置いた学際的な研究ユニットを組織する動きが見られている。

2．筑波大学

筑波大学は、1973年の開設当初から、学部に替えて研究組織としての学系と教育組織としての学群・学類を置く制度が導入された。教員は学系に所属し研究を行ない、学群および研究科に出向いて教育を担当する。教育組織と研究組織を分離する最初の事例である。

この教育と研究の分離は､大学の管理運営の側面から､「学部という強固なまとまりを分解し、より小規模の組織に改組再編することが意図された[6)]」との指摘もある。

表１　研究科以外の基本組織の設置状況（2004年度まで）

年度	大学名	教育部	研究部	規模	分野
2000年	東京大学	学府	学環	一部	情報
2000年	九州大学	学府	研究院	全学	－
2001年	千葉大学	学府	研究院	一部	医学、薬学
2001年	横浜国立大学	教育部	研究部	一部	工学、環境情報
2002年	東北大学	教育部	研究部	一部	教育情報学
2002年	京都大学	教育部	研究部	一部	地球環境学
2002年	北里大学	学府	研究所	一部	生命科学
2003年	東京医科歯科大学	教育部	研究部	一部	生命科学
2003年	山梨大学	教育部	研究部	一部	医学工学
2003年	熊本大学	教育	研究部	一部	医学薬学
2004年	東京大学	教育部	研究部	一部	公共政策学
2004年	東京農工大学	教育部	研究部	全学※	工学、農学
2004年	徳島大学	教育部	研究部	一部	医歯薬栄養学

※連合大学院の組織を除く。
出典:中央教育審議会「新時代の大学院教育－国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて－中間報告」付属資料をもとに筆者加筆・修正

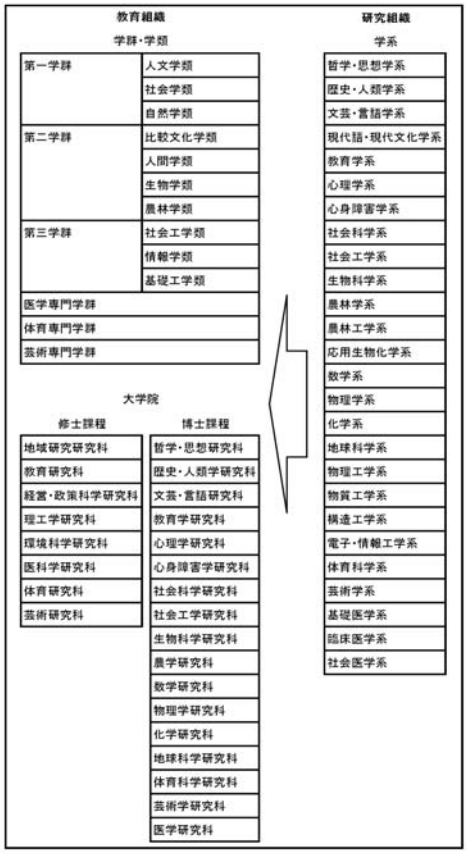


図３　1980年時点の学群・学系の構成

出典：『筑波大学概要　2004－05』p 16-17を基に作成

人事は全学の人事委員会で決定されるなど、全学的な意思決定方法が導入されるとともに、教員が所属する学系は、細分化（当初26学系）されて設置されている。また学系は、博士課程研究科の構成とほぼ対応関係で、両者の一体感が強いことが特徴であった（図３）。

導入後の実態として、学系（研究組織）に教員が所属するとともに大学院博士課程と対応関係にあったこともあり、研究重視・教育軽視の風潮が指摘されていた。もともと学系は、「教育や研究の新しい動態にも、主たる原動力となって対処すべき組織[7)]」と位置付けられ、教育と研究を統合して双方の活性化を図る組織としても期待されていたようであるが、その役割は十分に果たされなかったと考えられる。学系自体の再編もほとんど見られず細分化されたまま固定化し、教育・研究の活性化が十分図られなかったとも言えるであろう。

大学開設後30年が経過し、特に近年は大学院重点化の流れの中で、博士課程研究科を20研究科から７研究科（現在）に改組・統合した。また、国立大学法人化を契機として、教員組織を学系から博士課程研究科に移す

改革を行ない、1,500名を超える教員（講師以上）が7つの教員の所属組織（博士課程研究科）にまとめられ現在に至っている。

教員の所属組織と教育組織という観点では、「安定的な教員組織の上に、流動的・機動的な教育プログラムを作ることは、大学運営の弾力的運用を可能にする上手な方法の一つ[8)]」という指摘がされている。教員の所属や研究と一定切り離して教育プログラムを設計できることが、本組織体制の教育面での効果と言うことができるだろう。

3．新潟大学

新潟大学では、2001年に独立行政法人化後の厳しい情勢を念頭に置き、部局の壁を超えて全学一体として機能できる体制を目指して教育研究院制度を導入した。これは、従来9学部・7研究科（当時）に所属していた教員を、教育研究院の中に置かれる人文社会・教育科学、自然科学、医歯学の3学系のいずれかに籍を置いて研究を行ない、そこから学部・研究科に出向して教育を担当するシステムとした。各学系の規模はおよそ300名であり、教員の所属組織の規模が大きな「分離型」組織である。ただし学系は、教育組織からの教育に関わる要請への対応を行なうことを明確にしている点、自然科学系の場合は、理学部・工学部・農学部・自然科学研究科が対応する教育組織となっている点から、「統括型」の側面も有している。

この制度の特徴点は、学系は教員人事および予算配分を行なう組織であり、学部は学生に対し教育を行なう組織として、組織の機能を明確化した点にある。また、各組織での会議の権限を整理することにより、運営が効率化されているという。学系教授会は、25名程度の代議員制で、研究、教員人事、予算配分等を審議し、学部教授会では、教育課程、学生の入学・卒業等について審議を行なっている。さらに、教員人事や予算配分といった資源を従来の学部よりも規模の大きい学系に集中させることで、スケールメリットを活かしつつ柔軟な予算配分や教員の科目担当の効率化を進めつつ、重点的・戦略的な教員配置を行なうための定員の確保を行なっている。

4．東京大学

1990年代から旧帝国大学を中心に大学院の重点化が進行し、教員は研究科に所属する形態が取られている。この教員の所属を学部から研究科に移す「大学院の部局化」は、東京大学から始まったものであるが、東京大学で検討された当初は、これと異なる形態が構想されていた。これは、1987年から検討が開始されたもので、「学院構想」として提言がまとめられた。「従来の学部と研究科を統合して一つの部局（学院）とし、このなかに教育組織として学士課程と修士・博士課程が置かれる[9)]」というものである。この構想の他に、「学部と研究科を包括する連携組織（学院）を置く」という案も併記されていたという。この組織体制は、大学院の強化への対応と学部教育と大学院教育の連携の重視などが目的とされた。

結局は、法令改正が必要なこともあり、文部省（当時）との折衝の中で現在の大学院の部局化に至っているが、学士課程（学部）や修士・博士課程（研究科）を統括する教員の所属組織を置くという趣旨は、多くの学部学生を抱える私学において、大学院の教員体制や学部・大学院の連携の強化を考える際に一つの示唆を与えるものと言える。

5．早稲田大学

早稲田大学は、2004年9月から同一系統の学部・研究科・研究所等を統括する組織として、学術院を設置した。例えば、商学学術院の下に商学部、商学研究科、ファイナンス研究科、会計研究科、ファイナンス研究センター、産業経営研究所が置かれている（図4）。これにより、学部・研究科・研究所などに所属していた教員は学術院所属（「本属」と言う）となり、学部・研究科等に配属（「本務」と言う）され、教育・研究に従事することになった。

学術院制度の効果は、第1に、学術院で人事を行なうため、大学院に重点を置いた人事を行ないやすくなった点がある。これまで人事権は学部（教授会）にあるために、大学院に重点を置いた人事が困難であった。また、全ての教員が大学院を担当しているわけではないため、一律に大学院所属することはできない状況にあり、学術院設置によってこの点が改善された。

第2に、学術院の判断により、教員が本務とする学部や大学院、専門職大学院、研究所等を一定期間毎にローテーションしていくことが可能である点が挙げられる。若手教員として学部で経験を積み、大学院、そして専門職大学院を担当するなど、教員のキャリアを踏まえた適

所配置が可能になっている。同一系統で一つの教員所属組織を形成することによるスケールメリットを活かしているとも言えよう。

なお、早稲田大学の事例は、「統括型」組織であるとともに「分離型」の側面も有している。学術院の中に、教育組織（学部・研究科）と、研究組織（研究所・研究センター）が置かれているといえるためである。しかしながら、国立大学理工系教育・研究組織に見られるように、研究の戦略的組織化や重点化を推進する側面は強調されていない。



図4　早稲田大学学術院の構成

出典：「学校法人早稲田大学2004年度事業報告書」(2005.7.6時点）より抜粋
http://www.waseda.jp/soumu/jigyohokoku/honbun.htm#Ⅱ－5

Ⅳ．改革事例から見た組織改革の方向性

調査を行なった各大学の改革事例を踏まえ、立命館大学理工系教育・研究組織における組織改革の方向性として、「組織体制」と「教員の所属組織の規模」について、以下で考察する。

１．組織体制

(1) 組織体制の基本方向

上記「Ⅲ．他大学の改革事例」の冒頭で述べたように、組織改革の事例には「分離型」と「統括型」が見られる。このうち「分離型」は、教育組織と研究組織を分離して、教育上の必要性に応じた教育組織と、研究上の必要性に応じた研究組織をそれぞれ柔軟に編成することを可能にしている。また、「統括型」は、大学院に重点を置く人事や教員のローテーションなど、人事の柔軟性や学部と大学院の連携の強化などが図られている。

このような効果がある一方で、「分離型」の場合は、研究組織を教員の所属組織とすることにより、研究偏重になる懸念がある。九州大学の学府（大学院教育組織）・研究院（大学院研究組織）制度でもこの点が指摘され、教員選考過程で教育面の配慮を義務付けたり、同一系統の学府・研究院・学部の企画調整を行なう学府・研究院・学部企画調整協議会を設置するなどの対応が行なわれている。企画調整協議会の設置は、分離された各組織を統括し調整を図る会議体とも言え、「統括型」の側面を取り入れる動きとも捉えられよう。

これらを踏まえ、立命館大学理工系教育・研究組織の組織改革の方向性は、「分離型」と「統括型」の双方のメリットを活かすことが組織体制の基本方向となろう。つまり、教育組織と研究組織を統括する教員の所属組織を設置するとともに、教育組織と研究組織を分離して、それぞれの必要性に応じて組織を編成できるようにするということである。教員の所属組織の下に教育組織と研究組織が並列に置かれるため、研究偏重に陥らず、教育と研究のバランスの良い発展を図ることが可能になると考える。

大学院強化の側面では、旧帝大を始めとした国立大学が行なっているように教員を研究科所属とすることも考えられるが、多くの学部生を有する私立大学において、一律に研究科所属とすることは好ましいこととは言えないし、学部教育が充実していなければ、大学院を重点化しても十分な成果は期待できない点を踏まえる必要があろう。学部と大学院の連携を図る上でもこれらを統括する組織の設置は有効であると考えられる。

以上を踏まえ、教育組織と研究組織を統括する教員の所属組織を設置し、教育組織として学部・研究科、研究組織として研究所・研究センターを配置した組織体制を構想する（図５）。

(2) 教員人事や教員配置で期待される効果

教育・研究組織を統括する教員の所属組織を設置することにより、教員人事や教員配置において、以下の効果が期待される。

①大学院に重点を置く人事が行ないやすくなる。
人事権が学部教授会にある場合と異なり、大学院に重点を置く人事が行ないやすくなる。

②研究に重点を置く人事が行ないやすくなる。
研究所や研究センターといった研究組織も包括する一つの組織に入ることによって、研究に重点を置く人事が行ないやすくなる。

③一定期間毎に重点を置く領域を変えやすくなる。
教員のキャリア等に応じて、学部教育・大学院教

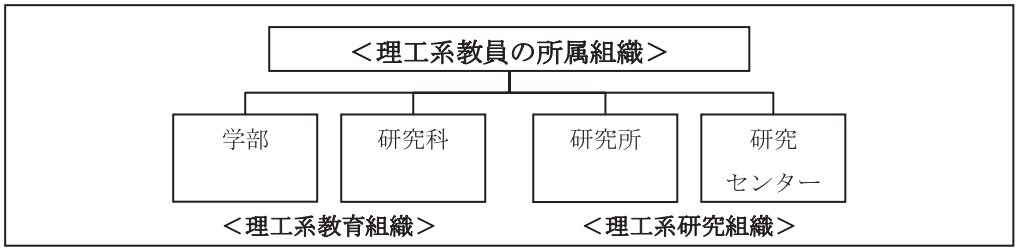


図５　立命館大学理工系教育・研究組織の組織体制モデル

育・研究など、一定期間毎に重点を置く領域を変えやすくなる。

(3) 教育・研究組織で期待される効果

教員の所属組織の下に教育組織と研究組織を分離して設置することにより、教育組織・研究組織それぞれの必要性に応じた柔軟な編成が期待できる。学部・研究科といった教育組織は、人材養成の目標とそのための教育課程の視点から、社会的な要請等を踏まえて組織編成・改組を行なう。一方の研究組織は、学部・学科の枠を超えて、学際的で柔軟な研究プロジェクトの組織化を図っていくことになる。

国立大学理工系教育・研究組織の事例では、特に研究組織における戦略的な動きが明らかになっている。具体的には、競争的研究資金の獲得に耐えうる学際的な研究ユニットを戦略的に組織化しようとしている。また、九州大学では、教育上のニーズに応じた新たな学府（大学院教育組織）や専攻の設置が積極的に図られている。

早稲田大学では、理工学術院の下に置かれている理工学部・理工学研究科を、2007年度に３学部・３研究科[10]へ改組する予定である。これは、教員の所属組織である理工学術院の下に置かれる教育組織の改組であり、教育組織の機動性を高めることを目的としている。「一学術院体制を選択したのも、持続的な改革を可能にするためである。今後さらに重要性を増すであろう生命系の拡充や、新たな学科の組み換えが数年後に起こる素地は十分にある。[11]」と述べられているように、学術院の設置は、その下に置かれる組織を柔軟に編成することを可能にしている。

２．教員の所属組織の規模

第２の論点として、教員の所属や予算、施設等の資源を管理する「教員の所属組織の規模」に注目したい。言うまでも無く、その組織の規模は、規模が大きくなればなるほど、的確な管理運営が機能すれば、そのスケールメリットを活かすことができる。

新潟大学では、教員を人文社会・教育科学、自然科学、医歯学の３学系に所属させ、各学系の教員数は約300名の規模となっている[12]。人事は学系単位で行われるため、学部・学科・研究科の枠を超えて、どの分野にどのような人材を採用するのかという、より客観的観点から人事が行なえるようになっている。また、学系という組織ができたことにより、学部の壁を超えて科目開講の効率化が図られている。このような取り組みを通じて、戦略的・重点的な教員配置を行なうための定員の確保が行なわれている。また、学系は人事だけでなく、予算も取り扱う組織であり、スケールメリットを活かしつつ柔軟で重点的な予算の配分が可能になっている。

教員の所属組織を大きな規模とすることは、既存の組織の壁を越えた教員の連携を促進する面を有している。研究面では、より学際的な研究プロジェクトを編成することが可能になる。徳島大学の医学、歯学、薬学、栄養学の４研究科は、2004年度から教育組織と研究組織が分離され、研究組織としてはバイオヘルスサイエンス研究部に統合されている（教育部は医学、歯学、薬学、栄養学の４教育部）。これにより、「自由にかつ目的に応じて柔軟な研究プロジェクトを横断的に立ち上げることが可能[13]」になり、学際的研究の組織化が図られている。また、教育面でも学部・教育部間に共通する特色ある重点カリキュラムの編成を進めるなど、従来の組織の壁を越えた横断的な科目担当が可能になっている。

Ⅴ．新しい組織体制における運営の基本的考え方

他大学の改革事例から、①教育組織と研究組織を統括

する教員の所属組織の設置、②教育組織（学部・研究科）と研究組織（研究所・研究センター）の分離と柔軟な編成、③スケールメリットを活かす教員の所属組織の規模、以上3点の組織体制の方向性を示した。実際に立命館大学理工系で一つの教員所属組織とした場合、教員数は250名程度の規模となる[14]。教員の所属組織は、教員だけでなく、予算や施設も集中的に管理し、その下に置かれる学部・研究科・研究所等へ資源の配分を行なう機能を担う。

一方、このような組織の運営を考えた場合、整理すべき課題が2点ある。それは、第1に、機能別に組織が分離されることに伴って、ともすれば、会議数や役職数が増大することが懸念され、効率的な意思決定や機動的な運営に支障を来たす可能性がある点である。既に現在でも教員の職務や会議の増大の問題点が指摘されており、教育・研究に可能な限り専念できる体制が求められている点も踏まえておく必要がある。第2に、教育・研究組織の柔軟な編成や教員の柔軟な配置が可能になる一方で、これらを効果的に行なうためのマネジメントが必要な点である。以下では、この2点の課題について検討を行なう。

1．機動的な組織運営と教員の教育・研究への専念

他大学の事例では、効率的な意思決定や機動的な運営を推進するため、代議員会の設置や会議での審議事項の整理・精選を行なう事例が見られた。

九州大学では、学府、研究院および学部にそれぞれ教授会が設置されたことにより、教授会の出席に多くの時間を割くことになった。これに対処するため、代議員による運営委員会等を設置し、日常的な運営が委ねられている。新潟大学では、教育研究院制度の導入に伴って、組織の機能に応じて審議事項を整理することにより、会議が早く終わるようになったという。具体的には、学系教授会（代議員制）では教員人事や予算配分等を審議し、学部教授会では教育課程、学生の入学・卒業等を審議し、重複を避ける工夫がされている。早稲田大学では、教員の所属組織である学術院が「系統の大学院研究科・学部・研究所等の系統全般に係わる意思決定機関[15]」として、教育・研究全体の方向性を決めるとともに、学術院の下にある教育・研究組織には運営委員会等（代議員会に相当）を置き、その組織の機能に応じた事項の審議を委ねることにより、効率的な意思決定を図っている。

このような事例から、組織運営の機動性を高めるためには、①「統括型」のメリットを活かし、教育・研究組織を統括する教員の所属組織が、教育・研究全体を見通した計画・戦略を策定し、各組織のベクトルを合わせ、②各組織の機能に応じて審議すべき事項を整理し、審議事項の重複を避け、③限られた時間で責任ある十分な議論を行なうため、代議員による会議運営とすることが必要であろう。

しかし、急速に変化する社会や科学技術の動向に対して、より迅速に対応する必要性を鑑みれば、これらをさらに一歩進め、日常の意思決定は役職者（執行部）の判断により運営することも検討されるべきである。このためには、役職者の権限と責任を明確化し、リーダーシップを発揮できるようにすることも検討が必要であろう。この役職者（執行部）を中心とした機動的な運営を行なう前提として、適切な判断を行なうことができる高度な管理運営能力を持った役職者や事務局が求められる。役職者は、基本的には教員・職員問わず役職に応じた能力や知識を有する人材が担当することが必要である。また、事務局についても、高い専門性とスキルを養成することが重要である。これらの前提条件を実現すれば、執行部を中心とした機動的な運営、役職者数のスリム化とともに、教員の教育・研究への可能な限りの専念が実現されると考える。

2．組織の再編・改組や教員の配置のあり方

今次の組織改革は、教育組織や研究組織の柔軟な再編成や改組を可能とするものであるが、そのためには、中期計画や年度計画を策定し、その計画に基づく資源の配分や評価を行なうことが必要である。この中心的役割を担うのは、統括組織と位置づけられる教員の所属組織であり、その役職者（執行部）が権限と責任を持ち、リーダーシップや高い管理運営能力を発揮することが求められる。

また、教員は、学部・研究科・研究所等を統括する組織に籍を置き、教育組織や研究組織で教育・研究に従事することになるが、教員個々あるいは年度によって、責務や役割、重点を置く領域が異なることが考えられる。それは、中期計画などに従って、大学院や研究に重点を置いた教員の配置、中期的な役職の担当等が行なわれるようにするためである。よって、一定の期間毎に①学士課程教育、②博士前期課程教育、③博士後期課程教育、

④研究、⑤管理運営の各領域について、目標や責務などを明確化することが必要になる。

既に本学で導入されている「研究専念教員」や「総合理工学研究機構任期制教員」の場合は、研究や博士課程教育に責務の重点が置かれたものであり、「有期任用教育担当教員」は、学部の教育に重点が置かれたものである。また、大学院担当の教員審査は、前期課程または後期課程の教育担当の可否を審査するものである。これらの考え方をさらに進め、各教員のキャリア等に応じて、また、中期計画との整合性にも十分留意して、「契約」的に個々の教員の目標や責務などを明確にし、それに基づく評価制度を実施することも検討する必要があろう。

Ⅵ. 立命館大学理工系教育・研究組織における組織・運営改革の提案

本章では、「Ⅳ. 改革事例から見た組織改革の方向性」および「Ⅴ. 新しい組織体制における運営の基本的考え方」での検討を踏まえて、立命館大学理工系教育・研究組織における組織・運営改革を提案する。

1．組織体制ー総合理工学院の設置

立命館大学理工系の教育・研究組織全体の資源（教員・予算・施設）をより効果的に活用し、教育・研究の充実・高度化を図るため、理工系の教育・研究組織を統括する総合理工学院（仮称）を設置する。教員の所属は、従来の各学部所属から総合理工学院所属として一括して管理し、教員人事についても理工系教育・研究全体の観点から総合理工学院として行なう。

総合理工学院の下に、教育組織として理工学部、情報理工学部、理工学研究科および、現在検討されているライフサイエンス系学部（仮称）を置く。一方、研究組織として理工学研究所および研究センターを置く。教育組織・研究組織は、それぞれの必要性に応じて柔軟に組織を編成・改組する。

2．組織運営ー統括組織としての総合理工学院

(1) 組織運営の全体像

総合理工学院は、教育組織および研究組織の「統括組織」でもある（図６）。したがって、総合理工学院は、理工系の教育・研究全体を見通して中期・年度計画や戦略の策定を行ない、それに基づいて教育・研究組織に資源を配分する。教員は、総合理工学院に籍を置き、学部・研究科に出向して教育を行なうとともに、理工学研究所・研究センターで研究に従事する。

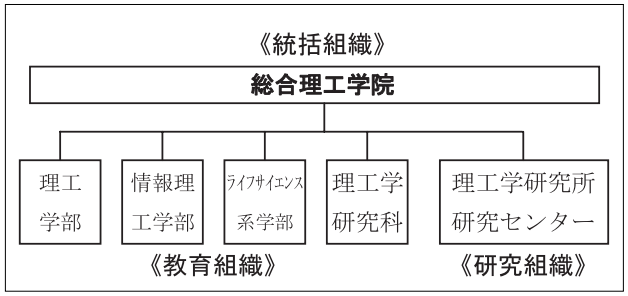


図６　総合理工学院

研究面については、これまでは総合理工学研究機構を教員所属組織である学部から切り離して設置することにより、学科や分野にとらわれずに柔軟に、且つ時代の要請に応え機動的に研究センターや研究プロジェクトを組織化してきた。こうした総合理工学研究機構の優れた機能を総合理工学院に組み込み、研究政策推進機能のさらなる強化を図る。したがって、総合理工学研究機構は発展的に解消する。

教育・研究組織は、各組織の機能に応じた計画や目標を策定し、運営を行なう。教育組織の場合は、教育課程の編成・運用や学生の身分に関する事項に特化し、人事、予算、施設に関する事項は取り扱わない。ただし、これらに関して総合理工学院に要求したり要請したりすることは可能である。

このように、機能別に分けられた各組織は、その組織の機能に応じた事項について責任を有し、必要な意思決定を行なう。その分担イメージは表２のとおりである。各組織における会議での審議事項を整理し、効率的な運営を図る。

(2) 会議設置の基本的考え方

会議設置の基本的考え方は以下の３点である。

① 各組織の基幹的な会議は、代議員による会議とし、一定の時間内で十分な議論がしつくせるようにする。

② 役職者の決済により意思決定が完結する事項と、会議により意思決定する事項を整理し、会議議題を精選する。

③ 各組織の機能に応じた意思決定を行ない、重複した内容を審議することがないようにする（必要な場合を除く）。

表２　各組織の機能・責任

組　織	機能・責任
総合理工学院	１．理工系の教育・研究に関わる中期・年度計画、戦略の策定・履行 ２．教員人事方針の策定、予算・施設の配分 ３．組織・教員の評価総括 ４．基礎教育など３学部に共通する事項、等
理工学部 情報理工学部 ライフサイエンス系学部 理工学研究科	１．当該組織の計画の策定・履行 ２．教育課程の編成・運用 ３．学籍管理（入学・卒業、賞罰）、学生指導・援助 ４．FD および教育分野の評価 ５．学位の審査および授与、等
理工学研究所 研究センター	１．当該組織の計画の策定・履行 ２．教員の研究活動計画、研究活動評価レビュー ３．研究プロジェクト（基礎、産官学連携 etc）の推進 ４．研究センター等組織的活動マネジメント ５．学内助成制度運用、補助金獲得等、研究費マネジメント、等

表３　学院役職者の構成

	役　職　名
1	学院長
2	副学院長（理工学研究科長、理工学研究所長兼務）
3	副学院長（理工学部長兼務）
4	副学院長（情報理工学部長兼務）
5	副学院長（ライフサイエンス系学部長兼務）
6	学院長補佐（企画・評価担当）
7	学院長補佐（教学・人事担当）
8	学院長補佐（入試企画・広報・高大連携担当）
9	学院長補佐（国際担当）
10	学院長補佐（研究担当）
11	学院長補佐（財務・総務担当）

(3) 役職者配置の基本的考え方

役職者配置の基本的考え方は以下の３点である。

① 教育組織の長以外の役職者は、教員・職員問わず専門性と能力を持った人材を登用し、４年程度の中期的スパンで担当する。

② 役職者の権限と責任を明確にした上で、日常的な運営については、会議での審議ではなく役職者の決済とする。

③ 学部毎ではなく、学院として役職者を設置するなどにより、役職数を可能な限りスリム化し、教員の行政負担の軽減を図る。

３．各組織の具体的イメージ

各組織の具体的イメージは以下のとおりである。

(1) 総合理工学院（教員の所属組織）

①執行部役職者

総合理工学院の執行部は、学院長、副学院長、学院長補佐で構成する（表３）。教育組織の長を除く執行部役職者は、教員・職員問わず、適任者を配置し、４年程度のスパンで担当する。専任教員が役職につく場合、任期制教員等により研究室運営をカバーする柔軟な措置を講じる。

②会　議

総合理工学院に、執行部により構成する総合理工学院会議を置く。この会議を総合理工学院の基幹会議と位置づける。意思決定を行なう事項は、表２の内容を基本とする。実際の具体的教員人事に際しては、総合理工学院会議の下に選考委員会を設置し、実質的な人事選考等を行なう。また、必要に応じて専門委員会を設置する。

なお、全学的な課題等を討議するため、総合理工学院所属の全教員で構成する教員会議を置く。

(2) 学部・研究科（教育組織）

①役職者

各学部に学部長（副学院長兼務）および副学部長（教学担当、学生担当）を置く。研究科に研究科長（副学院長・理工学研究所長兼務）、副研究科長を置く。また、カリキュラムや科目開講のコーディネートを行なう教学委員を置く。

②会　議

学部・研究科に教学会議を置く。教学会議は、学部長（研究科長）、副学部長（副研究科長）、教学委員により構成し、表２の内容に関わる意思決定を行なう。教学会議は、学士課程と博士課程前期課程の６年間を一貫した教育課程が重視されていることを踏まえ、学士課程と博士課程前期課程に関する内容を一つの教学会議で運営する。

(3) 理工学研究所（研究組織）

①役職者

理工学研究所長（副学院長・理工学研究科長兼務）を置く。運営は学院長補佐（研究担当）および事務局と一体となって進める。

②会　議

理工学研究所に、理工学研究所運営会議を置く。意思決定を行なう事項は、表２の内容を基本とし、研究高度化を実現するマネジメント組織としての役割を果たす。

(4) 事務局

教育支援は、３学部・研究科共通の教務センターが担い、業務の共同化・効率化を推進する。研究支援は研究部門が担い、研究支援のワンストップサービス体制を構築する。また、総合理工学院執行部の意思決定をサポートする学院執行部事務局を置き、国際連携・企画・評価・入試企画等を担当する。各事務局組織は、専門性の高いスタッフの配置・養成に努めることが求められる。

Ⅶ. 最後に

１．具体化に向けて

本稿では、組織・運営改革の概要を提示するレベルにとどまっており、政策文書としてさらに具体的検討を行っていく必要がある。特に、①教授会等に関する法規や学内規程との関係、②会議での審議事項と役職者の決済事項の整理、③教員定数の考え方や戦略的予算枠などの予算、④中期・年度計画の策定と点検・評価などの検討が必要である。

大学におけるガバナンスの強化が指摘される中で、それがトップマネジメントの強化という側面だけではなく､理工系としての教育・研究のビジョンや戦略を持ち、自律性を持った持続可能な組織と運営を通じて、教育・研究の活性化・高度化を果たしていくことも重要である。この観点から、新しい理工系教育・研究組織の組織・運営改革の具体化を主体的に進めていく必要があろう。

また、本組織・運営改革で最も要請されるのは、組織運営を担う高い専門力量を有した人材の確保・養成であることを指摘しておく。

２．将来像

限られた資源を効果的に活用して教育・研究の高度化を図ることは、理工系教育・研究組織のみならず、全学的な課題である。したがって、人文・社会科学系の教育・研究組織においても、合理的観点だけでなく、文化的観点も踏まえながら、組織・運営改革を検討していく必要があるだろう。将来的には、総合理工学院と経済・経営系の学院との連携により、教員は各学院に足場を置きながら、文理総合インスティテュート[16] 的な学部・学科で教育を行なうことも考えられよう。

【注】

1）中央教育審議会「新時代の大学院教育－国際的に魅力ある大学院教育の構築に向けて－答申」2005年９月５日

2）山野井敦徳「大学組織論」『大学教育概論』ミネルヴァ書房 p26 2005年

3）大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について－競争的環境の中で個性が輝く大学－答申」1998年10月26日

4）「科学新聞平成15年11月14日号」http://www.sci-news.co.jp/news/200311/151114.htm（2005年11月19日時点）文部科学省が実施した「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査」に関する記事

5）山本眞一「国立大学の法人化と日本の大学制度」『大学の管理運営改革』p81 東信堂2005年

6）山本眞一「教育と研究の分離」『大学のカリキュラム改革』玉川大学出版部 p208 2003年

7）筑波大学企画調査室『筑波大学の自己評価と改革の指標』p7 1988年

8）山本眞一「教育と研究の分離」『大学のカリキュラム改革』玉川大学出版部 p209 2003年

9）大崎仁『大学改革1945～1999』有斐閣 p317 1999年

10）早稲田大学理工学部・理工学研究科は、2007年度から、基幹理工学部・基幹理工学研究科、創造理工学部・創造理工学研究科、先進理工学部・先進理工学研究科に改組する予定である。

11）足立恒雄「早大理工学部３学部に再編へ」日本経済新聞2005年７月18日21面

12）教員の所属組織としては、学系の他に医歯学総合病院、脳研究所、センター等がある。

13）「徳島大学大学院バイオヘルスサイエンス研究部概要2004」http://healthbio.basic.med.tokushima-u.ac.jp/ihbs2/osirase/data/gaiyo2004.pdf（2005年11月30日時点）

14）2005年度教職員数 http://www.ritsumei.ac.jp/mng/gl/koho/datarits/data/P032_033.pdf（2005年11月19日時点）

15）早稲田大学HP「学術院の設置について」http://www.waseda.jp/jp/pr04/041214.html（2005年５月５日時点）

16）BKCでは、経済学部、経営学部、理工学部の共同により、文理総合インスティテュートを展開している。学生や教員は既存の学部・学科に籍を置きつつ､学部や学科の枠を超えて、学際的な教育プログラムに参加する。

【参考文献】

1）2010大学改革研究会『大学改革2010年への戦略』PHP研究所1996年

2）「国立大学法人の設計図 第５回新潟大学」『Between』進研アド p33-35 2004年11月号

3）九州大学『平成15年度自己点検・評価報告書－学府・研究院制度について－』

Proposal for Organization and Management Reform of Science and Engineering Education and Research at Ritsumeikan University

NAGATA, Masaru (Assistant Administrative Manager, Office of Planning and Development, BKC)
ITO, Noboru (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)
UTSUMI, Hiroyoshi (Deputy Managing Director, General Affairs, BKC)
ISHII, Hiroshi (Administrative Manager, Office of Planning and Development, BKC)

Keywords

Education Organization・Research Organization・Faculty Organization・Organization Reform・Management Reform・Faculty of Science and Engineering

Summary

For the vitalization and advancement of educational and research activities, as well as for the rational redistribution of human resources, cases of efforts being made for education and research organizations in which faculty is removed from college, and reform for its management can be seen at several universities.

In order to create a proposal for the reform of science and engineering education and research organizations at Ritsumeikan University, as well for its management, a study was conducted on the reform cases of other universities and on its efficacy.

In the case of organization reform, there seems to be a “sectional type” in which there is a particular emphasis on the separation of the education organization and research organization, and an “overall type” in which there is a particular emphasis on flexible faculty member staffing and cooperation between the college and the graduate school. This showed a direction of reform for organization control in which both characteristics are applied.

In regards to management, conference management by representatives was seen for the realization of agile management, and it was proven that the larger the scale of faculty enables for an effective distribution of resources, as well as that the cooperation between faculty members even in educational and research activities does make a difference.

Further, human resources who possess a high level of management skills above anything else are required to in order to realize the objectives of organization and management reform.

In this above study, we have proposed for the establishment of Faculty of Science and Engineering and for the fundamental framework of its management.