



事例 ③  
同志社大学

# 教学主導で動き出した学部増設ラッシュ

同志社大学は、2004年から積極的に改革を推進し、今年度は、生命医科学部とスポーツ健康科学部を新設、工学部を理工学部へ改組再編し、数理システム学科を新設している。大規模大学の行動が私立大学全体の構図に与える影響はきわめて大きく、日本中の大学がこうした一部の強い大学に注目しているといっても過言ではない。なぜ近年になって大改革がはじまったのか、どのような理念や背景のもとにこうした改革がおこなわれているのか、今後、どのような方向をめざしているのか、同志社大学の八田英二学長にお話を伺った。

## 2004年を境とする新学部設置ラッシュへ

同志社大学は長い間、大きな動きを見せなかった。1990年前後から、関関同立とよばれる他のライバル校(関西大学、関西学院大学、立命館大学)は次々と新学部を設置し、積極的な改革を行ってきたのに対して、この間、同志社大学は6学部体制を変えてこなかった。この体制に変化が起こったのが2004年であり、この年は同志社大学の改革スタートの年といえる(図表1)。55年ぶりの新学部として、今出川キャンパスに政策学部が誕生している。また、法学研究科、ビジネス研究科の2つの専門職大学院も開設し、このために建設した寒梅館で教育活動を行っている。その後の組織増殖の動きも激しい。2005年に

京田辺キャンパスに、文理融合型の文化情報学部(定員250名)を設置するとともに、文学部社会学科を社会学部へと転換した。2006年には大学付属の同志社小学校も開設し、1年生から3年生まで同時に開校した。そして、今年度2学部設置と1学部の改組再編、11学部体制となった。2004年を境に突如として動き出したように見える。なぜなのか。

## 動き出した理由—教職員に芽生えた強い危機感

2004年は多くの私立大学にとっても、一つのターニングポイントとなる年であった。第二次ベビーブーム世代の大学進学をにらんで導入された臨時的定員(以下、臨定)が、その5割までの恒常的定員化を認めつつも、この年までに解消することになっていたからだ。新たな校地、教員増をしなくても学生定員を一時的に増加できる臨定制度が、大学の財政の健全化と安定化に与えた影響力の大きさを考えれば、これが解消されることの影響もまた大きかったことは想像に難くない。同年、学部や学科の設置の簡易化も行われた。学位の種類・分野に変更がない場合の学部等の設置、大学全体の収容定員の増加を伴わない学部の改組等については認可を要さず、届出のみで実施できるようになり、組織改編の件数は、例年200件程度であったが、2004年度開設分は376件と二倍近く



八田英二学長

に増加している。2005年の政策学部新設により、大学全体の定員が増えたわけではなく、法学部から100名、経済学部・商学部から150名の定員を振り分け、400名の定員で開始しているが、このタイミングの新学部設置は、臨定解消への対応という経営判断があったと推測される。同志社大学の入学総定員に占める臨定の割合は約19%(ピーク時の1991年~1999年)であり、収入への貢献度もきわめて大きなものだったからだ。

ただ、こうした多くの大学に共通した危機感だけが、改革の原動力になったわけではない。学生の質の変化や志願者数の減少を目の当たりにして、教職員の危機感が高まったことが何よりも大きいという。教員は授業などで学生と接する中で、学生の質が下がってきたと感じつつあった。また、一般入試の志願者はピーク時に49,000名ほどあったが、30,000人を切り、優秀な受験生の確保という点で他大学との競争で不利な状況に陥っているという現実を直視しはじめた。こうした危機感の高まりの中で、現在の教育環境の見直しの議論も始まったという。キャンパス問題もそのひとつだ。京田辺キャンパスは1986年に開設しているが、当時は工場等制限法の影響で、今出川キャンパスから1時間ほどのこのキャンパスを拡充するしかなかった。1、2年生を京田辺キャンパスで教育してきたが、4年間の一貫した教育を考えたとき、このままでよいのか、といった疑問など

が提案されるようになった。

## 将来構想委員会のグランドデザイン

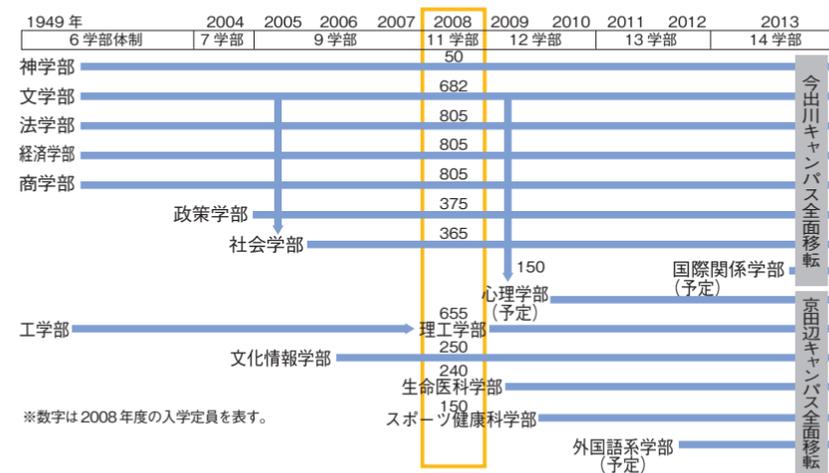
こうした中、2004年、副学長をトップとする将来構想委員会を立ちあげ、検討を重ね、2005年に答申を学長に諮問した。この内容は「同志社大学広報」で発表されている。

この答申では、建学の理念を確認し、現状を分析したうえで、2013年までのグランドデザインが示されている。①新学部の設置構想と②キャンパスの将来構想がその中心である。たとえば、世界に通用する強い総合大学をめざすためには、理系分野を強化する必要があるとして、その中で、2008年度の生命医科学部とスポーツ健康科学部の設置も明記されている。つまり、今回の学部増設は、大学全体の中長期計画を着実に実行している成果だという。

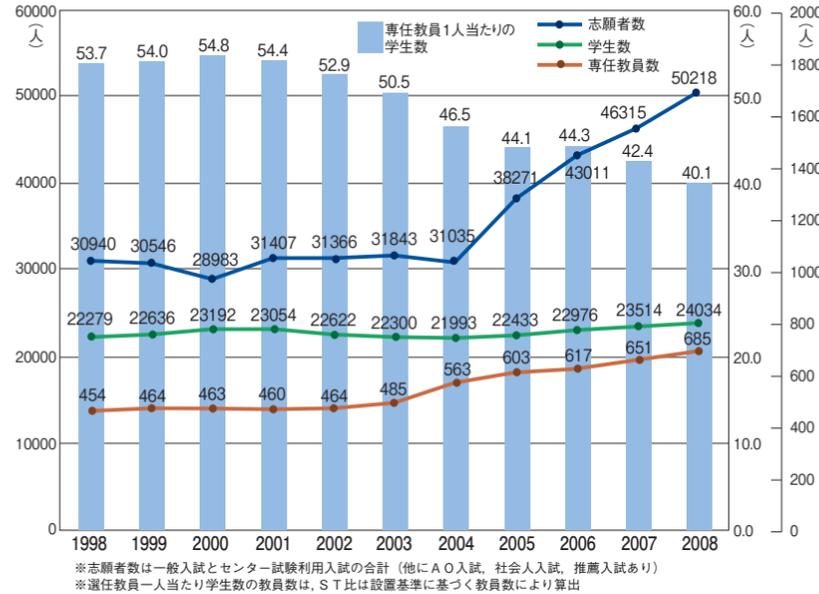
また今後の計画についても明確な方向性が示されており、2013年までにさらに3学部の設置も計画されている。2009年には心理学部を(文学部心理学科から独立)、2011年には言語文化教育研究センター教員組織の改組に伴い、実践的な外国語運用能力に卓越した人物の育成に特化した新学部(定員は150名を予定)を、2013年には国際的な地域理解能力をもつ人物の育成に特化した学部(定員は150名を予定)を設置し、14学部体制にすることが計画されている。また、2011年には2つ目の付属小学校(同志社インターナショナル小学校(仮称))の設置も構想中である。こうした様々な改革はすべて「キリスト教主義」「自由主義」「国際主義」の3つを柱とした良心教育という建学の理念に沿ったものになっている。

キャンパス構想では、2010年10月に同志社中学校の移転後の跡地を利用して、2つのキャンパスの教育研究組織を再編し、総合的な整備を行う。これまで文系学部は、1、2年生は京田辺、3、4年生は今出川で教育を受けていたが、立地条件などの相違を最大限活用し、両校地の教学上の特性づけを明確化する。今出川校地は専門職大学院を含む大学院教育と連携し、国際色豊かな人文・社会系教育の拠点、京田辺校地は理工、身体・生命、

図表1 学部改革の動き



図表 2



先端技術、情報を中心とする高度で複合的な研究と教育の拠点とし、それぞれの校地で4年間の一貫教育を行う。4年間、一つのキャンパスで教育できるメリットは大きい。

### 独自の合意形成、運営システム

こうして着実に大改革が進みつつあるが、同大学の改革始動のタイミングは他大学に比べて遅いほうだった。大きな組織改編をしなくても、学生を確保できていたからだろう。私立大学の経営に対する学内の危機感のほとんどは学生の確保という観点から生じるからだ。しかし、他の関関立の大学が早くから熱心に学部増設や改組をしていたことを考慮すれば、理由はほかにもあるのではないか。こうした疑問をぶつけたところ、同志社大学の独自の合意形成、運営システムの影響が浮かび上がってきた。

その特徴を一言でいえば、教学優先である。教員、つまり教授会中心の運営では、学部の増設や改組といった発想は既存学部から生まれにくい。だからこそ教職員に広まった強い危機感というきっかけが同大学の転換には不可欠であったのかもしれない。

将来構想委員会が提案したランドデザインも、全学部の教授会を通したうえで、大学の最高意思決定機関である大学評議会で議決するというプロセスを踏んでいる。こうした方法はなかなか動かないし、決定までに時間がかかるデメリットがあるものの、文字通り全学で意思決定した計画であ

るため、いったん動き出せば、異議をとえたり、ストップをかけられることもないという。また、いったん成果が見え始めると改革の動きが加速していくメカニズムも働くようだ。図表2の志願者動向(青線)をみれば、改革を開始した2004年を転機に、それ以前に30,000名を下回っていたこともある志願者(一般入試とセンター試験利用入試の合計)が、38,000名、43,000名、46,000名と伸び、今年度は50,000名を超えるほど、急速な伸びを見せている。

また、大学運営の自立性も重要な観点だ。新しい学部を作る、教員を増員したいといった経営や財政マターを行う際に、理事会との調整がうまくいかない大学も多

いが、同志社の場合は、こうした判断はすべて各学校の裁量が尊重されるため、こうした問題はほとんど生じないという。2004年に私立学校法が改正され、理事会機能の明確化が行われたが、これを受けて、理事会の権限を強化した私立大学は多い。しかしながら、同志社では、あくまでも、各学校の学問の自由と自立の精神を大事にし、理事会は学校間の競争を避け、相乗効果を生み出すための協力や調整機能、チェック機能を重視している。そのためにできる限りの権限を学校長に委譲し、各学校の独立性を担保している。運営の自立性を支える仕組みとして、各学校の独立採算制が徹底していることも重要だ。法人単位だけでなく、大学単位でも財務データ(資金収支計算書や消費収支計算書のみでなく貸借対照表まで)を作成、公開していることもそれを象徴しており、独立採算と法人内の学校の協力の仕組みとして、法人内融資制度もある。財政力を伴わない権限はそもそもありえないし、独立採算、運営の仕組みが、改革の基盤をなしている。

学長自身はおっしゃらなかったが、トップのビジョンとバランス感覚も重要な役割を果たしているインタビューの中で強く感じた。八田学長が49歳の若さで学長に就任したのは1998年である。学長の任期は3年だが、10年間トップが変わらなかったことにより、一貫した中長期計画を実行できた面があるだろう。近年の改革を支えた背景として、大学の独自の運営の仕組みを知りつつ、全体をまとめ、バランスの良いリーダーシップを発揮していること、大転換期の10年間、トッ

プが変わらなかったことの意義は大きい。トップが変わると新たな方針や中長期計画を作り直す大学も多いが、そのサイクルが早すぎると混乱を生じることもあると耳にすることも多い。

### 学部の増設だけでなく、教育環境の向上が目的

ところで、新しいコンセプトの学部も、学科レベルを学部にしたものも、近年に設置された学部はいずれも規模が小さい。ひとつには教育内容を見えやすくすることで志願者を引き付けるという学生募集上の戦略もあるが、「ごんまりとした学部でできこまかい教育」を行うことを目標にしているからである。

同志社大学が単に学部の数を増やしているのではなく、同時に、教員増により少人数教育の実現を目指している点はきわめて重要である。学生をいかに確保するか、支出、とくに人件費をいかに抑制するか、といった課題に取り組む多くの私立大学からみると、とても大胆で贅沢な戦略といえる。ランドデザインの中で、教育力の強化のために、まず専任教員を2003-05年に100名増員することが書かれているが、図表2からも、6年ほど前まで、450名程度であった専任教員数は、現在は、約700名近くにまで増えたことが確認される。学生数はほとんど変わっていないため、少人数教育が徐々に実現していることもわかる。実際に、今年度も組織上は大きく変化した。他の学部から定員を振り分けて新学部を作っており、学生数自体は変わらず、教員のみが純増した。

このほかにも、導入教育の全学導入や同志社卒業生というアイデンティティを高める工夫をするための共通科目設置など、教育力を高めるための様々な努力を行っている。

### 新学部の特徴

最後に、新学部の特徴をまとめておきたい。京田辺キャンパスは、理工、身体・生命、先端技術、情報の拠点を目指しており、この2つの学部が設置された意義は大きい。

生命医科学部では研究・医療機関との連携により幅広い知識を養成し、医学の視点を持つエンジニアを、スポーツ健康科学部では、健康やスポーツに関する専門家とスポーツ行政に携わる人材を養成する。

この2学部の設置の理由は対照的でとても興味深い。あまり知られていないが、新島襄は、1875年に同志社英学校(同

志社大学の前身)を設立し、その12年後に医学部構想の一環として同志社病院と京都看病婦学校を設立し、創立当時から「生命・医療にかかわる学部を設置したい」という思いを持っていた。建学の理念に立ち返り、これまでの工学研究で培った知識とノウハウをもとに、医学と基礎生物学などを融合させることで、医学の研究をめざして生命医科学部は設置された。

これに対して、スポーツ健康科学部はマーケティング手法を用いて設置が検討された。早稲田大学など、スポーツ健康系の学部は近年、人気も高いが、検討当時に、関西の大手私学ではこの分野をもつ大学がなかったことから、学内の資源も有効に活用できると考え、設置されることになった。スポーツ系の学部を作る場合、スポーツ関連施設を整えるのに費用がかさみがちだが、京田辺キャンパスには33のスポーツ施設が総面積161,980㎡もの広大な土地に展開しているし、卒業生でもスポーツ分野で活躍するものも多く、彼らのサポート体制も構築している。

### 将来の発展は

少なくとも2013年までは、学部の規模自体を大きくする予定はない。むしろ潜在的な志願者を増やして質を向上させること、教員数を増やして、よい教育・研究環境を強化することをめざしている。近年の教員増員は、人件費支出も増大させたが、長い間、大きな動きがなかったことは、大きな支出も必要なく、資産を十分に蓄えてこられたことも意味している。この何年かの学部の設置や改組も自己資金でまかなってきた。教員増も、R&Iの格付けでは、むしろ少人数教育への取組みもプラスに評価し、AA+という評価を維持している。1980年代後半から、臨定で財務状況が大きく好転し、きわめて強い同大学の財政基盤は、今後も積極的改革をしっかりと支えていくだろう。

それに加えて、2008年には意思決定の迅速化と大学運営の効率化を図るために新たな意思決定システムを導入した。大学の執行部は、将来計画などの枢要事項の決定にのみかわるようになり、100近くあった委員会も約30に減少した。今後の同志社大学の一層の発展が楽しみである。

(両角亜希子 東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策コース講師)