HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	大規模私立大学における教育のマネジメント：同志社大学の事例を通して
Author(s)	山田, 礼子; Yamada, Reiko
Citation	高等教育ジャーナル, 14, 45-57
Issue Date	2006-07
DOI	https://doi.org/10.14943/J.HighEdu.14.45
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/28621
Type	departmental bulletin paper
File Information	14_P45-57.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

大規模私立大学における教育のマネジメント：同志社大学の事例を通して

山田　礼子*
同志社大学社会学部

Management of Education in a Large Private University: Case Study of Doshisha University

Reiko Yamada**
Faculty of Social Studies, Dosisya University

Abstract—Higher education reform movements have recently progressed worldwide. The reforms seem to have common characteristics, in that they are more economic centered, more market conscious and more influenced by the government policy shifts toward deregulation. In Japan, a drastic transformation can be observed. This drastic transformation began when national university corporations were formed in April 2004. After incorporation of the national universities, changes in the financial structure, employment system and decision-making process have occured. Simultaneously, many private universities may face the same issues. One such issue is how Japanese private universities can progress and manage educational reform effectively. It is suggested that the organizational structures, decision-making processes and governance in Japanese private universities are very diversified. However, many educational development centers have been established in private universities to promote education reform recently. In this paper, the roles of the educational development centers in Japanese private universities will be examined in comparison with those of national universities in the framework of governance. In particular, a case study of a comprehensive private university, the Faculty Development Center of Doshisha University, will be presented.

(Revised on January 27, 2004)

はじめに

2004年に国立大学が法人化されてから既に1年が経過した。法人化により国立大学が実質的に変化する側面は財務，人事および評価であると指摘されている。しかし，上記の諸側面のみならず意思決定過程と執行過程における実質的な変化も見逃してはならないだろう。たとえば，国立大学法人法の制定によって学長のリーダーシップが強化されたことを契機として，実際に年度計画を進めていく上で学長の迅速な決断が求められるようになってきている。さらには，従来審議事項としてとりあげられていた案件が，報告事

*) 連絡先：602-0047 京都市上京区新町通り今出川上ル　同志社大学社会学部
**) Correspondence: Faculty of Social Studies, Doshisha University, Kyoto 602-0047

項になるなど，大学としての意思決定力が強くなった，すなわち，ガバナンスの形態が従来とは異なってきているのではないかという指摘もなされている。

それでは，私立大学においては現在ガバナンスや意思決定はどのようになされているのだろうか。私立大学においては，組織形態が多様であるという特徴がある。それゆえ，ガバナンスや意思決定においても学長のリーダーシップにもとづくガバナンスや教授会主導型の意思決定が優位である大学など様々である。また，規模も複数学部を持つ大型私立大学から一学部で構成されている小規模大学，都市型大学や地方大学など多様であり一括りすることは困難である。しかしながら，多くの私立大学が直面している問題として，教育改革を推進していくうえでの管理運営（以下マネージメントとする）というイシューがある。現在，カリキュラム改革やFD活動の推進，特色ある教育プログラムの企画に向けての組織改革など私立大学が直面している課題は多い。このような課題や現実に進行している教育改革への対処についても，大規模大学と小規模大学，教授会主導型大学と学長のリーダーシップによる執行型大学では同じ土壌で議論することは難しい。

国立大学は法人化以前から教育改革に関連して多くの教育開発あるいは教育支援センターを設置して，大学全体のカリキュラム改革やFDに取り組んできた。私立大学においても近年教育に関連したセンターを設置するところが増加している。しかし，国立大学と私立大学のセンターの構造，役割には大きな差異があることも明白である。国立大学の教育関連センターにおいては，多くの場合，定員が定められており，専任の教官が研究活動や事業活動に従事している。国立大学系のセンターでは，全学のカリキュラム改革を担うという役割と同時にそのような改革を推進していくための研究活動も大きな柱となっている。

一方，私立大学の教育関連センターの中には，センター所属の専任教員が配置されているところもあるが，大半は学内の学部や研究科から選任された教員が兼任でその役割を担うという形態となっている。選任された教員は複数年にわたって，その役割を担うこともあるが，一年で新しい教員に交代するというところも多く，業務をどのように引き継ぎかつ継続して役割を担うかということも課題となっている。

本稿では私立大学の多様性を前提に，大規模私立大学の事例として，2004年度に設置された同志社大学教育開発センターが大学全体の教育改革マネジメントに果たす役割と課題について検討する。その際，筆者が関わっている導入教育部会の事例を参照しながら，全学体制で導入教育を推進するための過程の検討および実質的な活動を具体的に紹介することにする。

1. 世界の高等教育政策の共通点：グローバリゼーション，ユニバーサル化，アカウンタビリティ

21世紀の社会は経済活動の地球規模化，知識・情報化社会の進行にともなう知識の刷新への必要性の常態化，そして政治制度の民主化等への新しく強力な力によって形成される社会と特徴づけられる。(注1)

具体的には，情報は瞬時にして近隣のみならず遠隔地にも流れ，ニュースにも時間差なく把握できることから人々は地球上の諸問題により関心を持つようになる。同時に，市場を中心としたイデオロギーが席巻するような現象も進行する。ロバートソンは，グローバリゼーションを「世界が情報，イデオロギー等諸側面において縮小されることと世界への共通意識の高まり」として抽象的に定義している。(注2) ここでグローバリゼーションを具体化したシステムとして捉えてみれば，小規模な地域，あるいは国家における制度が世界システムに統合されるともみなすことができる。換言すれば，新しい世界経済秩序の構築をグローバリゼーションと定義できよう。たとえば，ダドリーは，グローバリゼーションを一国の経済がグローバル経済に包摂されていく現象として捉え，さらに国家，社会あるいは政治上の優先よりも国際市場もしくは金融市場の実態が公共の政策を決定づけるとみなしている。(注3) その結果，国家は財政支出削減へと向かい，規制緩和が推進され，社会福祉部門の縮小が必至化するようになる。こうした状況下においては，高等教育も市場イデオロギーから無縁の存在ではなくなる。グローバリゼーションの進行にともなって，国家の技術力の向上に寄与するような科学技術部門，産業政策関連もしくは知的財産戦略に関連する分野での研究が重視される政策が多くの国々において進行する。(注4)

1990年代までに，ヨーロッパ諸国，米国，そして日本に代表される先進国の高等教育はエリート段階から大衆化段階への移行をほぼ完了したとみなされている。高等教育の大衆化過程をトロウは高等教育進学年齢の進学率が15％から50％までというユニバーサル・アクセスと50％以上が高等教育機関に在籍しているユニバーサル・アテンダンスという2段階に分類して説明しているが，(注5) 日本では1998年に大衆化段階とユニバーサル化の分岐点，すなわち高等教育への進学率はおおよそ50％に達し，現在2005年には50％以上を超えた。

1990年代の移行段階における特徴として，公共部門への財政上の抑制が大規模に実施されている最中での高等教育の急速な拡大が挙げられる。その結果，政府は限られた財政資源を平等に配分するのではなく，より成果を重視した上で予算配分を決定する方向へとシフトしたのである。(注6) この重点配分方式への転換について，アルボロノスは公共資金の有効利用へのニーズの高まる財政緊縮時代においては，公立高等教育機関のみならず私立大学においても私立大学に在籍している学生，その保護者，もしくは企業等関連している団体のみならず社会全般からの要請を満足させるようなニーズが生じるとの見解を示している。(注7)

政府や公共的な使命を担っている団体・組織がこのような社会からのニーズに応え，成果をあげるという責任をアカウンタビリティ(説明責任)として説明することができる。(注8) それでは具体的に高等教育機関のアカウンタビリティとはいかなるものだろうか。あるいはどのように測られるのであろうか。教育におけるアカウンタビリティは，評価，成果の測定，そして大学の諸機能のチェックと密接に関連しており，アカウンタビリティが公的資金の配分と結びついた場合には，資源を投入することが研究成果，教育成果に直接あるいは間接的に結びつくこと，あるいは成果を生み出すことにおいて確実性があり，そして法的にも財政投入の意義があることが求められ，国民を納得させられるだけの合理的根拠が存在していなければならない。アカウンタビリティの高まりと広がりにともなって，国民が財政資源である税金の使途のありかたと使途対象に関する情報公開あるいは説明を求める時代となりうる。

ユニバーサル段階の高等教育においては，次のような現象が起こるとされている。

1. 財源縮小にともなって強力な公共へのアカウンタビリティが出現する。すなわち大学の機能の社会的，経済的合理性に対しての社会からの関心が高まる。
2. 高等教育制度は私立セクターが拡大することによって，より私学化し，公立機関においても学生納付金への依存度がいっそう高まる。
3. 高等教育機関は規制緩和が推進されるにつれて，管理運営に対する責任が強く求められるようになる。
4. 市場原理が高等教育の規模，領域，および価格を決定する際に支配的な要因となる。
5. 高等教育機関が増加するにつれて，新形態のアクレディテーション(認定)を通じて，高等教育における質の保証への要求が強まり，その際，納税者，関連利益団体からの意見が重要視される。
6. 教育上での成果をあげることが質の保証と組織上のアカウンタビリティを示すうえでよりいっそう重要となる。(注9)

ヨーロッパの大多数の国は高等教育の大衆化段階を既に経験しており，アメリカは日本よりいち早くユニバーサル化段階を迎えている。第二次大戦後のヨーロッパとアメリカを代表する政策は福祉国家政策であった。第二次大戦後，公共サービスおよび高等教育への財政支援における国家の役割について一定の合意が形成され，高い税金を支払う政策がアメリカ，ヨーロッパに代表される福祉国家の特徴であったとまとめられる。この福祉国家政策が特にアメリカにおける高等教育の発展に大きく貢献してきたことは，例えば1950年代から70年代にかけて，アメリカにおけるGIビルの通過により多くの兵士の大学への入学を可能にしたこと州立大学やコミュニティカレッジの制度が整備され発展した事実に反映されている。連邦及び州政府の高等教育への財政投与もこの時代には大幅に増大した。同時代を通じて，それまで高等教育進学の中核をなしていた中産階級出身の学生だけでなく，復員兵士およびマイノリティ学生が大学教育へアクセスできるようになったという現実は，高等教育の大衆化と普遍化をもたらした。

しかし，「小さな政府」をスローガンに財政支出抑制政策を掲げたレーガン政権が登場して以来，1980年代には一転して連邦，州政府の高等教育への財政配

分は減少し，1990年代初期においては，アメリカが直面した景気後退の影響を受けて，高等教育予算の大幅削減がおこなわれたのである。高等教育は，限られた財源をめぐって，他の公共サービスとの予算獲得競争に直面したのであった。1991～92年度の資料によるとおおよそ3分の2の公立研究大学・機関が同時期に実質的な予算削減を経験し，多くの私立大学もさまざまな引き締め策を導入したと報告されている。(注10) 予算削減により基礎研究を従来通りの規模あるいはペースで継続すること，社会行動科学分野での研究を実施することの困難性に疲弊した大学は，産業界との連携強化策への変換，大学キャンパスの再構築への着手，そして職業志向カリキュラムの再構築等のプランに着手した。こうした80～90年代前半の高等教育の路線を評し，ガンポートは大衆化段階では「公共性」というタームがアメリカの高等教育政策を象徴しているのに対し，ユニバーサル化段階を象徴するタームは「私学化」であると論じている。(注11) 各国の高等教育政策に見られる共通点は市場原理にもとづいた高等教育政策の実施と進展と言い換えられる。実際，日本においても，日本の高等教育政策の大きな転換は2004年からの国立大学の国立大学法人という法人化と認証評価機関による第三者評価の実施に収斂することができる。次節では国立大学の法人化と認証評価機関による第三者評価の実施がどのような国立大学のマネジメントに影響を及ぼしているかを概観してみよう。

2. 国立大学法人のマネジメントの変化

近年，国立大学の設置形態と管理運営問題についてさまざまな議論がなされてきた。日本の国立大学は，直接政府機構の下に置かれ，政府が大学の施設，財政基盤に責任を負い，教職員も政府組織の一部である。一方，アメリカの公立大学は法人格を与えられている。例えば，カリフォルニア大学は公立大学であるが，カリフォルニア大学理事会を構成し，理事会が大学の資産を管理し，運営することを社会から委託されている。(注12) 組織上の管理責任者は理事会であり，理事会によって任命される学長が管理・運営の責任を担っている。このような管理運営方式は，日本では私立大学にのみ当てはまるが，アメリカでは私立大学ならびに公立大学でも同様に法人格を与えられ，管理運営・財政に理事会が責任を負うという構造になっている。それゆえ，管理・運営という側面から見た場合，公立・私立の設置形態上での差は殆どないといっても過言ではない。

日本の国立大学は政府が管理運営上の責任を負っている形態であるため，各大学管理・運営に関する裁量権をほとんど保持していなかった。いずれの国立大学においても政府の高等教育政策に基づいて物理的設備，財政的整備がなされるため，社会からの要請に応えるべく各国立大学独自の理念を追求し，個性化，多様化した研究・教育を推進することが容易ではなかったといえる。しかし，グローバリゼーションの進行や国際競争力に対応するような研究・教育を推進すべく必要性の高まりに国立大学の現存の設置形態・管理運営方式ではもはや対応しきれなくなり，より競争に対処できるような管理運営方式の具現化の象徴が法人化であるといえるだろう。

2003年に成立した国立大学法人法によって大学が政府から独立した組織であることが法律によって明確に制定されたと同時に意思決定組織が明確に規定された。具体的には学長に多くの権限が集中することを可能としたところに特徴がある。例えば，重要な案件を審議する組織は役員会であるが，この構成員は学長の指名によっている。学術面においては教育研究評議会および経営面においては学外者を含む構成員から成り立つ経営協議会が重要案件を審議するがそれほどの権限は付与されていない。従来の教授会主導の大学の運営・審議の過程から学長の多大なる権限下での意思決定へと移行した。(注13)

国立大学の法人化は，国立大学に法人格を付与することで，各大学が管理・運営の裁量権をもち，柔軟に管理運営を実施し，個性化をすすめるという意味を持っている。独立法人格が付与されることにより，政府や助成団体からの助成金，予算の使途に関して自由度が高まること，各大学が学部・学科の再編を実施する際にも文部省からの認可を受けることなく，自由に再編できるという等の自由度が強調されているものの，最終的には中期目標の達成度にもとづき資源配分が決定されるという意味では政府の統制は強化されたとみなすことができる。

このような学長の権限の強化に対する法的基盤の確立により，国立大学では様々な教育改革が推進されるようになってきており，しばしばトップダウン式での迅速な意思決定によって教育改革が進められ

ていることもその動向の特徴である。

近年，教育改革の重要性の認識が浸透し，全国の大学において，教育改革を推進する企画・立案，および改革の実施機能を持つ組織の設置が進んでいる。2005年度現在，少なくとも，国公立大学で46大学52組織，私立大学でも23大学26組織が教育改革に特化した組織を有し，必要な人員配置を行なっている。とりわけ，国公立大学においては，研究機能と改革推進機能という要素を持つ組織とそうした組織には専任教員が配置されているという場合が多い。私立大学においても近年こうした機能を持つ組織が設置されるようになってきている。しかし，その実態は多様であり，国公立大学の組織のように研究機能や専任教員が配置されているところも少数あるがその性格および組織上の位置づけも多様である。これらは私立大学の管理・運営方法とも密接に関連性があると思われる。そこで，次節では私立大学の管理運営について整理してみよう。

3. 私立大学の管理運営

私立大学と学校法人の関係については，私立学校法の第一条において学校法人制度が定められ，第三条に私立学校の設置を目的として設置する学校法人が規定されている。小日向は『私立大学のクライシス・マネジメント』において，学校法人と私立大学の関係を，学校法人はその設置する学校がなければ法人ではありえず，私立学校はその設置者が学校法人でなければ存立しないとしている。また私立学校法第25条により，学校に法的性格を与えることが明記されている。

私立大学にとってしばしば建学の精神が重要であるとされるのは，私立大学が私的発意によって設立され，私的自治によって運営されるという特性を持っていることに起因する。学校法人は私立大学の経営を目的とする組織であることから，私立学校法によって理事，監事，評議員会が置かれることが定められている。それゆえ，学校法人の意思決定機関でありその執行を行う機関が理事会であり，財産の状況や業務執行について監査する役割を担っているのが監事，意思決定機関としての役割を持つ機関が評議員会になる。

大学としての管理組織は学長と教授会に属している。教授会は重要な事項の審議に当たり教育研究の方針を定めている。学長については学校教育法第五八条三項でその校務の管理権と統督権が定められており，教授会は同法第五九条にて重要な事項の審議機関としての性格が定められている。

2003年の国立大学法人法により，教授会の審議内容が定められ，学長，学部長，研究科長の権限や執行責任が明確になっているのに対し，私立大学ではその辺りが法令上明確とはいえないという指摘がしばしばなされるが，その背景には次のような私立大学の経営組織の特徴を看過すべきではないと思われる。すなわち，法人組織と大学組織という経営と教学という目的がそれぞれ異なる組織が二重に存在していること，かつ学校法人としての理事長，理事会の管理運営の範囲と権限および学長，教授会が持つ管理運営の範囲と権限という二つの主体が持つ性格やその裁量はそれぞれの私立大学によって異なるという点である。このような特徴が大規模大学と小規模大学との差異，理事会主導型，学長のリーダーシップ発揮型，教授会主導型に代表される私立大学の経営・教学の多様性の一因になる。

日本私立大学連盟の調査によると，各私立大学の法人と大学の関係は三類型に分類できるという。第一の類型は理事会の付託を受けて大学運営の大半の権限が学長に付託される「学長付託型」，第二の類型は経営と教学を同一の人物が行う「理事長・学長兼任型」，第三の類型は教育研究については主に学長が担い，経営面は担当理事が担うが，理事長が全体と統括するという「経営・教学分離型」である。(注14) 私立大学の意思決定は，このような法人と大学関係を分類した三類型のいずれかに相当し，かつ様々な各段階で積み上げられてきた意思決定が最終理事会決定につながる過程を通じて行われている。同時に，国立大学や私立大学を問わず学長への諮問機関として設置されている委員会や教育・研究の方針を実施していくうえで設置された委員会など多種多様な委員会の存在により，最終意思決定に至るまでの調整や合意にいたるまでの経過が長い。今日，多くの大学では委員会が多くなりすぎてその整理が強く求められていることもこの委員会の数とは無縁ではない。それでは何故大学においては委員会が多用されるのかの要因について考察してみよう。

小日向はその長所，短所を以下のように整理している。長所としては，

① メンバーによる集団討議によって，良い刺激を受け判断が適切になる，
② 権限が少数の人間，あるいは一人に過度に集中することを避ける，
③ 利害相反する構成員の審議による公正な判断，
④ 調整機能，
⑤ 情報の伝達と参加することによる関心，計画や決定への支持，
⑥ 決定を遅らせることが周囲の状況から好ましい場合の時間稼ぎ

が挙げられ，短所としては，

① 時間とコストの費消，
② 合意形成のための妥協，
③ 強力なリーダーによる支配的運営という可能性があるものの平等に参加しているという錯覚，
④ 合意形成のために少数派が強い立場になりやすい，
⑤ 責任のもたれあい，分割によって委員会全体としての責任が拡散され，誰も責任を負わない，
⑥ 調整機能が十分に生かされないこと

が挙げられている。(注15) 換言すれば，客観的かつ合理的な判断に基づいて意思決定に至るために，委員会には必要であると同時に時間の費消や責任の所在の不明確性という相反する性格が伴っている。このような性格を持っている委員会をいかに有効に活用することが教育・研究の大きな課題を抱えている大学，とりわけ主体である組織の二重性が特徴でもある私立大学にとっては重要であることはいうまでもない。

本稿では私立大学の組織と意思決定の過程を概観し，2003年以降，法的にその主体と役割が明確に規定された国立大学法人と比較した場合の特性を検討してきた。私立大学には建学の精神に基づく教育・研究の推進という使命は確認することが容易である一方，今日私立大学が直面している課題は数多く，その中には国立大学と同様の課題も決して少なくない。認証評価機関による評価や21世紀にふさわしいカリキュラムの構築，教員のFD，効果的学習方法の開発および学生の成長をどのように教育を通じて担保するかといったことが共通の問題である。こうした問題や学内での教育改革を推進する組織として国公私立大学において教育開発関連センターが多く設置されるようになってきたことは前述のとおりである。次節ではこうしたセンターの事例として筆者が属する大学に2004年に設置された教育開発センターを事例にその組織の特性，役割およびどのような活動をおこなっているかを提示することにしたい。

4. 同志社大学教育開発センター設置の経緯

前述したように，教育改革に特化した組織を有している組織は，2005年度現在，国公立大学で46大学52組織，私立大学でも23大学26組織となっている。国立大学が研究組織としての機能を持ち，専任教員もしくは研究員を配置している場合が多いのに対し，私立大学では独自の専任教員あるいは研究員を配置しているところは少ない。国立大学が全学の教養教育カリキュラムの構築やFDに関する研究あるいは高等教育全般の研究を行いながら，ジャーナル誌を発行することで研究活動も実践していく活動が常態化していることと比較すると，私立大学の関連組織は研究の推進というよりは全学の教育改革を推進していくための組織としての役割がより求められているように見受けられる。それゆえ，専任の教員を配置しているところはそれほど多くない。私立大学の教育関連組織が全学の教育改革の意思決定にいかにかかわっているかはそれぞれの大学の特性および意思決定システムによっても差異が生じると推察されるが，同志社大学のセンターを事例として，その機能および意思決定を見てみよう。

同志社大学における教育開発センターは，学長よりファカルティ・ディベロップメント委員会に諮問された「教育支援体制の充実の具体策」に対して，2003年7月28日付で，同委員会より学長に提出された『「教育開発センター」(仮称) の設置について（報告)』で設置の必要性を答申したことが出発点である。本答申では，文部科学省で進められている現在の文教政策において，日本の各大学には「特色ある」教育活動を全学的に展開することが強く求められ，高等教育を取り巻く環境の急激な変化に各大学が教育機関として主体的に対応することを求める社会的要請を具現化したものと理解すべきであることが確認された。さらに，高等教育を取り巻く環境の変化の顕

著な例として，18歳人口の減少に伴って大学全入時代が訪れるいわゆる「2009年問題」や，新指導要領のもとで教育を受けた高校生が大学進学年齢に達するいわゆる「2006年問題」があり，このような状況の中で，受験者にとって魅力的な本学独自の「特色ある」教育プログラムを慎重かつ迅速に開発することの必要性が認識された。上記のような多岐にわたる課題に答える対応策を検討し，実践していく上で，単一諮問委員会であるファカルティ・ディベロップメント委員会の機能をさらに発展させて，中期的展望を見据えながら同志社大学の教育の将来を総合的に検討する「教育開発センター」の設置が必要であるという結論となった。一連の経過の中で，2004年に設置された教育開発センターでは，従来のファカルティ・ディベロップメント委員会の役割である教育活動支援体制の整備を根本に据えながらも全学的な視点から新しい教育システムの開発，教育効果測定方法の開発，教育方法の改善について研究し，企画立案を行っていくという新たな使命が課せられたのである。

本学が抱えている教育活動に関する課題は恒常的であるというわけではない。国立大学の教育関連センターの研究・事業活動が全学の教養教育カリキュラムの構築，FD活動の推進等比較的恒常化した内容であるのに対し，本学の教育開発センターでは単年度もしくは複数年度をベースにその都度直面している教育活動の課題に対する部会を設置し，ある一定の役割を終えると新たな部会を設置して，その課題に対処していくという機動性のある方式を採用した。設置された2004年にはFD支援部会，導入教育部会，IT活用部会，そして高大連携部会という4つの部会が設置され，2005年にはこれら4つの部会に加えて，新たに大学院部会が設置され活動を開始している。センターの役割をまとめると，大学の教育活動に関するシンクタンクとして，本学が現在抱えている課題や今後の具体的な施策について調査研究を行い，新たな企画や提案を積極的に発信していくという教

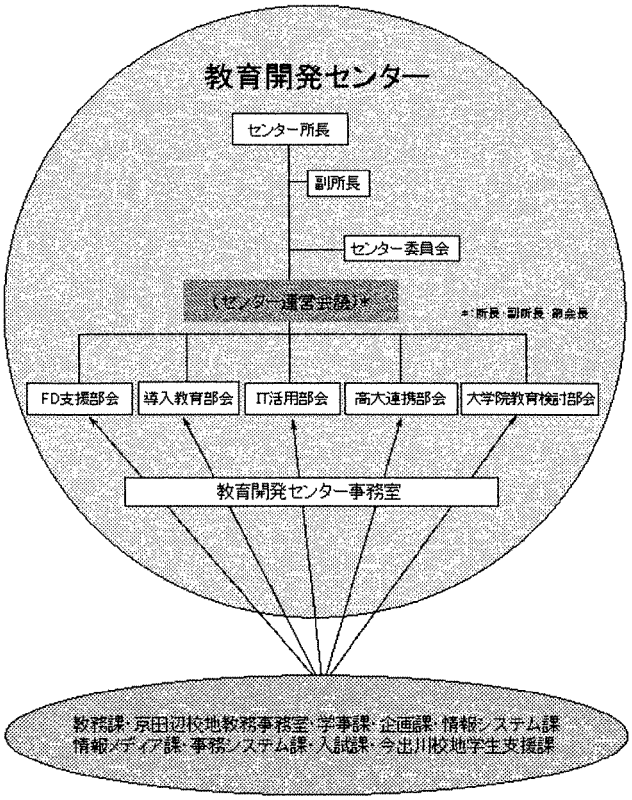

図1.　教育開発センター委員会の組織図

育改革を推進するうえでリーダーシップを果たすことが求められている。具体的な事業活動としては，

(1) 全学に共通する教育システムの企画及び開発，
(2) 教育内容・方法の改善に関わる全学的な企画及び推進，
(3) 全学に関わる教育効果の評価方法の開発及び実施，
(4) 教育活動の支援体制の整備，
(5) 大学教育に関する図書，資料の収集

という５つが主な事業である。

一方，それぞれの部会の持つ性格として学部との関係性から部会の構成員は多くは各学部の代表であり，部会によっては有識者から構成されている場合もある。ここに，委員会方式に近い性格があらわれているといえるだろう。なお，研究の実践は事業には含まれていないことから専任の研究員および教員は配置されていない。

次に最終の意思決定に至る仕組みを見てみよう。センターには所長，副所長及び事務職員が置かれており，センターの運営に関する事項は所長，副所長，各部会長および事務局からなるセンター運営会議において協議される。なお，

(1) センターの事業に関する事項，
(2) 部会の設置及び廃止に関する事項，
(3) その他必要な事項

が審議されるのは教育開発センター委員会においてである。各部会で審議された事項は教育開発センターで最終的に審議される。つまり，教育開発センターの最終意思決定はセンター委員会によって下されることになる。センター委員会の構成員は，所長，副所長，学部長，研究科長，言語文化教育研究センター所長，キリスト教文化センター所長，教務部長，学生支援センター所長，総合情報センター所長，学長が委嘱する者若干名，第７条に定められる部会長(注16) となっており，学部や研究科代表である学部長が構成員であることから，教授会への周知がなされるシステムが確保されていると同時に，学部や研究科の意向が学部長，研究科長を通じてセンター委員会に伝えられる仕組みとなっている。その詳細を図示したものが図１である。

次に筆者が所属する導入教育部会の役割について提示することにする。

5. 導入教育部会の役割

同志社大学では，高校から大学への移行を円滑にし，大学・各学部への帰属意識を早期に育成することで，入学直後から学生の目的意識をもった主体的な学びを実現するために，全学的，総合的な導入教育の実施体制の構築に取り組んでいる。それは１年次生を対象とした学習と大学生活に関する4つの支援・指導活動の有機的連携から成り立っている。

① 学部における少人数の基礎教育科目の実施，
② 在学生の「ぴあアドバイザー制度」などによる，１年次生の学習および生活上の諸問題の解決を支援・指導する学生支援センターの多様な活動，
③ 専攻規模から全学的規模までの各種のオリエンテーション合宿の実施，
④ 総合情報センターによる１年次生全員への情報倫理教育と情報基礎実習の実施

である。

①は学習面，②は生活面，③は精神面(帰属意識)，④はスキル面での支援・指導を受けもっている。これらのうち①③④は従来から継続的に取り組まれてきた活動であり，②は，1・2年次生の大学生活への支援を目的に2002年6月に創設された学生支援センターによって開始された取組である。

全学的な視点からの導入教育の重要性に鑑み，それぞれ固有の目的をもつ4つの活動の有機的連携による，総合的な導入教育の実施体制構築の必要性を確認し，この体制を強化すべく2004年に設置された「教育開発センター」のもとで，導入教育に関する理論的・全学的課題の解明とその教育効果測定を担当する役割を担っているのが，導入教育部会である。

2004年度に開設された政策学部では，導入教育に特化した科目「First Year Experiment」が22クラス（20名規模）設置されたが，その他の専攻，学科，学部においても導入教育を全学的に展開することが2004年度の主な目的であった。2005年度には文学部ではより多くの学科が導入教育を展開し，2005年度設置された社会学部ではファーストイヤーセミナー（FYS）

という名称でより一年次教育に特化した科目が設置され，少人数での導入教育を学部で展開するようになった。また従来から設置されていた経済学部に加えて商学部，法学部においても導入教育科目が展開されるなど全学的規模での展開が進行している。同志社大学の「導入教育」の最大の特色は，各学部それぞれの特色，目標を達成すべく構築されている導入的「基礎教育科目」の独自性と各学部で構築している支援システムを活かしつつ，同時に，全学的な組織や委員会による，学生の学習および生活上の諸問題を支援する学生支援プログラムが前者と有機的に絡み合って総合的な導入教育を果たしている点にあるといえよう。

2005年度の導入教育部会が実施計画としては，

1. 「キャンパスライフに関するアンケート調査」の実施と本学学生の特徴分析，
2. 各学部で実施されている導入教育の実態の把握，
3. 全学で参考になる導入教育モデルの策定，
4. 導入教育の理念の啓発活動の実施，
5. 「キャンパスライフに関するアンケート調査」の追跡調査の検討

がそれぞれあげられた。1の「キャンパスライフに関するアンケート調査」については2005年3月に全学の一年次生を対象に実施され，が回答し，既にその特徴分析は実施され，同時に各学部での導入教育の実態の把握をベースにし，おおよその導入教育モデルの策定が現在進められている。

とりわけ，キャンパスライフに関するアンケート調査を開発するにあたって，学生のニーズや満足度，成長度をベースにしたアセスメントに特徴がある。この調査を実施するに当たっての依拠した理論的ベースについても説明したい。

新入生対象のアセスメントを開発するに当たって，アスティンの理論的背景に依拠した。そのモデルがI-E-O（既得情報，環境，成果）と呼ばれるモデルとなる。このモデルは図2に示しているように，非常に単純であるがアセスメントにともなう複雑な問題に対処するには効果的であるとされている。アウトカムは成果，具体的には学生の成績や学習成果，学位取得に代表される。インプットは学生の既得情報と言い換えられ，環境は学生が教育課程のなかで経験することとまとめられる。Ｉ－Ｅ－Ｏモデルにおける相互の変数とアセスメントの関連性を考えた場合，通常大学におけるアセスメントは環境と成果の関連性に集中されることが多い。つまり，教育課程等の影響がいかなる成果を導き出しているかというように

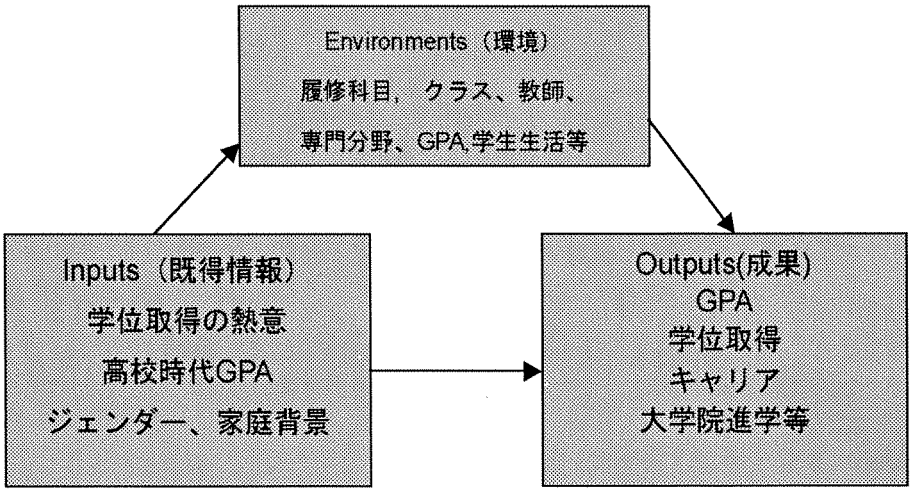

図2．アスティンのＩ－Ｅ－Ｏモデル

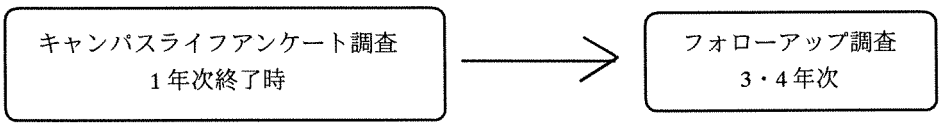

図3.　同志社大学おける学生調査計画

捉えられる傾向が強い。しかし，実際には学生の成果には環境要因だけでなく学生個々の資質や背景などが影響を及ぼしていることは明らかである。図2の矢印が示しているように，学生個々の差異が直接成果に関係している場合と学生個々の差異があるにせよ，環境という効果があって成果につながるというケースの2通りが考えられる。(注 17)

学生の既得情報が本モデルにおいて不可欠である理由としては，成果が単に環境要因であると結論づけることなく，従前の背景がどれくらい成果に関連性があるかということを分析することで，環境要因のより正確なプラスおよびマイナス効果が測定できることにある。

それでは具体的にＩ－Ｅ－Ｏモデルのアウトプット（成果），インプット（既得情報），そして環境をどのように測定するのかについてアスティンの説明をベースにまとめてみよう。評価の専門家によると学生の成果は知識の習得や知識を使って理論付けや論理構成などができるという認知面(cognitive)と感情，態度，価値観，新年，自己概念，期待感や社会的および人的相互関係の構築に関連するような情緒面(affective，もしくはnon-cognitive）に分けられるという。

こうした側面はデータを実際に収集してそのタイプ分類をする際に，学生の内的面である心理的側面と実際に態度あるいは行動にあらわる行動面とに分類できる。アセスメントを実施する際に失念してはならない要素としていつの時点でその成果を測定するかということがある。成果を測定する場合，大学時代に成果が明確に現れると簡単であるが，実際には大学卒業後に大学時代の環境的要因が効果となって現れることもしばしば起こる。それゆえ，大学在学中におこなう短期的なサイクルでと卒業後に実施される長期的なサイクルを視野にいれたアセスメントという二種類が不可欠である。短期的な成果へのアセスメントの代表的な例は，科目に関する単位認定試験や卒業試験や様々な語学関連科目の結果としての語学検定試験などが上げられる。一方，長期的なアセスメントとしては卒業生調査などが例として挙げられる。本学では一年次終了時点でも調査をI部分とみなし，学生の成長度合いと環境面の効果を測るために，フォローアップ調査を3・4年次に実施することを計画している（図3)。

2005年に実施したキャンパスライフアンケート調査結果は一年次点終了での学生のなかでどのような側面が伸長したか，特性に応じて本学学生にふさわしい導入教育モデルを構築するという目的が課せられたのであるが，本調査結果の分析を通じて本学学生の特徴が抽出された。現在，本学の学生に合わせた導入教育モデルの構築を進めている。今後は，こうした学生の成長度を測定できるような追跡調査が新たな検討課題として浮上している。さらに毎年の学生の成長度および同志社大学という教育環境の開発調査結果を蓄積することを通じてより普遍的な学生の特徴を捉え，大学全体の教育改善に役立てるような機能の強化が重要であると認識し，本学独自の教育マネジメントを推進していかねばならないと考えている。

6. 小括：プロセスの評価と今後の課題

私立大学における教育のマネジメントというテーマで同志社大学の教育開発センターおよび筆者が属する導入教育部会の役割を事例として提示してきた。2003年の国立大学法により学長の権限が明確になっ

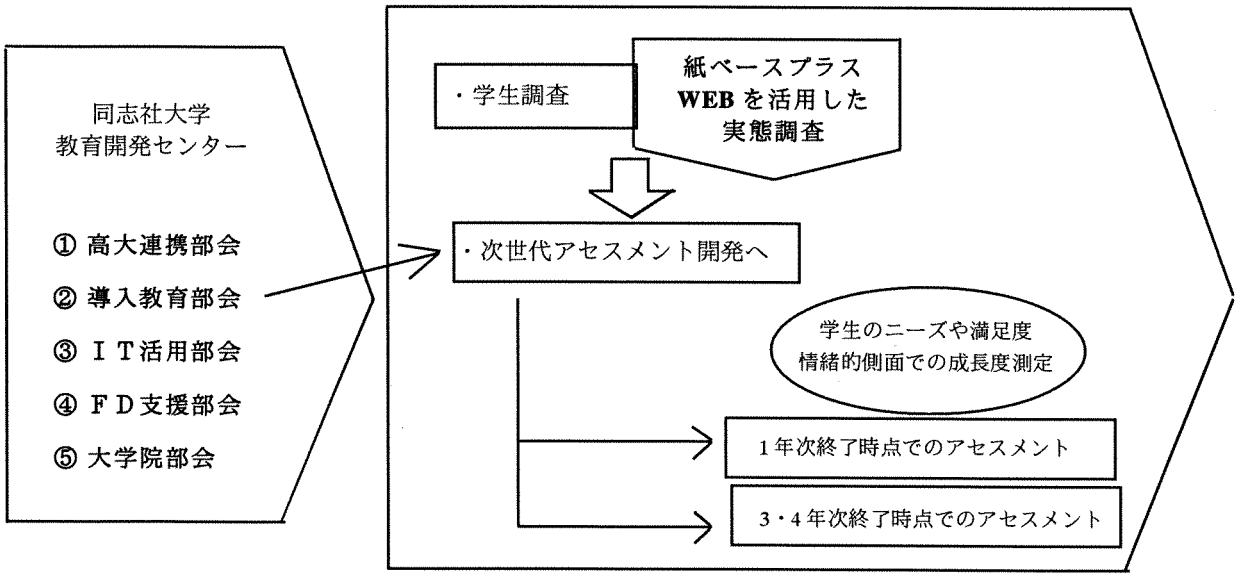

図4.　導入教育部会の役割

た国立大学と比較すると，私立大学の学長の権限は法的にはそれほど明確ではない。むしろ経営体としての理事会と教育・研究組織としての大学という組織の二重構造とその管理・運営の多様性が私立大学の特徴でもある。教学の意思決定に重要な役割を果たす教授会も私立大学の管理・運営には不可欠な要素である。同志社大学においても意思決定に果たす教授会の意味は大きい。それゆえ，教育開発センターの最高意思決定委員会である教育開発センター委員会には各学部・研究科の代表である学部長および研究科長が参加している。同時に，高大連携部会を除く各部会にも各学部，部会によっては研究科を代表とする委員が参加することにより，部会の活動が推進される構造になっている。しかし，この形態は従来の委員会方式と類似性があるものの，委員会方式との差異は，諮問機関ではなく企画立案，実施という側面が部会に付加されているところにある。かつ，恒常的に部会を設置しているというのではなく，各々の部会の役割が終わると次の教育課題に直結した部会を立ち上げることにより，機動的な教育のマネジメントを可能にするような特性が見られる。その意味では短期から中期にかけての実践的教育課題を比較的短期間で意思決定し，同時に実行していくことでより迅速な教育改革へとつながるという利点が見られる。結果を残すという使命を備えた実行型部会であるといえるだろう。

一方で、国立大学のように研究と連関して政策課題を実行していく構造として設置されていないことから、研究をベースに課題を解決していく、あるいは拡大していくというような仕組みにはなっていない。また、専任の教員が配置されていないことから慢性的な人材不足という問題を抱えると同時に、部会方式であるために、代表の委員が毎年変更することから連続性と学部への浸透性という点で大きな課題が残っているといえよう。より専門的な知見あるいは企画・立案がますます求められる私立大学の教育改革にどのような機動性、専門性、そして意思決定における迅速性を進めていくかがまさに現在私立大学の教育のマネジメントに求められている要件であろう。

参考文献

A.W. Astin (1993), “Assessment for Excellence: The Philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in Higher Education,” ORYX Press,

Phoenix, Arizona.

F. Van. Vught and D. Westerheijden (1994), "Towards a General Model of Quality Assessment in Higher Education," *Higher Education* 28.

J. Dudley (1998), "Globalization and Education Policy in Australia," in *Universities and Globalization: Critical Perspectives*, ed. J. Currie and J. Newson, Sage Publications, London.

金子元久（2005），「国立大学法人化の射程」，江原武一，杉本均編『大学の管理運営改革：日本の行方と諸外国の動向』，東信堂

小日向允（2003），『私立大学のクライシス・マネジメント－経営・組織管理の視点から』，論創社

日本私立大学連盟編（1984），『私立大学きのう　きょう　あした』，日本私立大学連盟．

O. Albornoz (1996), "Autonomy and Accountability in Higher Education," in *Higher Education in an International Perspective*, ed. Z. Morsy and P. G. Altbach (New York: Garland Publishing).

P. J. Gumport (1997), "Trends in Higher Education from Massification to Post-Massification," in *Academic Reforms in the World: Situation and Perspective in the Massfication Stage of Higher Education*, RIHE International Seminar Reports 10, Hiroshima University, Hiroshima.

R. Robertson (1992), *Globalization*, Sage Publications, London.

R. O. Berdahl and T. R. McConnell (1994), "Autonomy and Accountability: Some Fundamental Issues," in *Higher Education in American Society*, ed. P. G. Altbach., R. O. Berdahl., and P. J. Gumport, Prometheus, Amherst, NY.

R. Zemsky (1997), "Seminar on Post-Massification," *Academic Reforms in the World: Situation and Perspective in the Massification Stage of Higher Education*, Hiroshima University, Hiroshima.

S. Slaughter (1993), "Introduction to Special Issue on Retrenchment," *Journal of Higher Education* 64, No. 3, May/June.

S. Slaughter (1998), "National Higher Education Policies in a Global Economy," in *Universities and Globalization: Critical Perspectives*, ed. J. Currie and J. Newson, Sage Publications, London.

UNESCO (1997), *Adult Education in a Polarizing World*, UNESCO, Paris.

W. A. Kaplin and B. A. Lee (1995), *The Law of Higher Education*, Jossey–Bass Publishers, San Francisco.

http://www.doshisha.ac.jp/academics/institute/kyouiku/ 1/5/06.

注

1. UNESCO, *Adult Education in a Polarizing World* (Paris: UNESCO, 1997), p.7.

2. R. Robertson, *Globalization* (London: Sage Publications, 1992), p.8.

3. J. Dudley, "Globalization and Education Policy in Australia," in *Universities and Globalization: Critical Perspectives,* ed. J. Currie and J. Newson (London: Sage Publications, 1998), pp. 21-43.

4. S. Slaughter, "National Higher Education Policies in a Global Economy," in *Universities and Globalization: Critical Perspectives*, ed. J. Currie and J. Newson (London: Sage Publications, 1998), pp.45-70.

5. 他国の高等教育進学率は日本の学校基本調査に現れている統計資料のように高校卒業時点のデータがないため，おおよその高等教育在籍率をベースに算定している。

6. F. Van. Vught and D. Westerheijden, "Towards a General Model of Quality Assessment in Higher Education," *Higher Education* 28 (1994), pp.355-371.

7. O. Albornoz, "Autonomy and Accountability in Higher Education," in *Higher Education in an International Perspective*, ed. Z. Morsy and P. G. Altbach (New York: Garland Publishing, 1996).

8. R. O. Berdahl and T. R. McConnell, "Autonomy and Accountability: Some Fundamental Issues," in *Higher Education in American Society*, ed. P. G. Altbach., R. O. Berdahl., and P. J. Gumport (Amherst, NY: Prometheus, 1994).

9. R. Zemsky, "Seminar on Post-Massification," *Academic Reforms in the World: Situation and Perspective in the Massification Stage of Higher Education* (Hiroshima: Hiroshima University,1997), pp.1-20.

10. S. Slaughter, "Introduction to Special Issue on Retrenchment," *Journal of Higher Education* 64, No.3 (May/June 1993), p.247.

11. P. J. Gumport, "Trends in Higher Education from Massification to Post-Massification," in *Academic Reforms in the World: Situation and Perspective in the Massfication Stage of Higher Education*, RIHE International Seminar Reports no.10 (Hiroshima: Hiroshima University, 1997).

12. W. A. Kaplin and B. A. Lee, *The Law of Higher Education* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995), p.679.

13. 金子元久,「国立大学法人化の射程」, 江原武一, 杉本均編『大学の管理運営改革：日本の行方と諸外国の動向』, 東信堂, 2005年, 62－63頁。

14. 日本私立大学連盟編,『私立大学きのう　きょうあした』1984年, 129頁, 日本私立大学連盟。

15. 小日向允,『私立大学のクライシス・マネジメント－経営・組織管理の視点から』論創社, 2003年, 112－113頁。

16. 同志社大学センター規定を参照　http://www.doshisha.ac.jp/academics/institute/kyouiku/kitei.php

17. A.W. Astin, Assessment for Excellence: The Philosophy and Practice of Assessment and Evaluation in Higher Education.(Phoenix, Arizona; ORYX Press. 1993), pp.18~20.