

大学評価 第1号 平成14年10月 (研究ノート・資料)

[大学評価・学位授与機構 研究紀要]

TQM 概念から見た大学マネジメントの現状

—立命館大学の事例調査報告—

Case Study of University Management from the Perspective of TQM

—Ritsumeikan University—

林 隆之

HAYASHI Takayuki

Research in University Evaluation, No.1 (October, 2002) [the essay/material]

The Journal of University Evaluation of National Institution for Academic Degrees

1	はじめに	197
2	立命館大学の改革動向	197
3	TQM 概念から見た立命館大学のマネジメント	199
4	おわりに	203
	参考文献	204
	ABSTRACT	205

TQM 概念から見た大学マネジメントの現状

立命館大学の事例調査報告

林 隆之¹

1. はじめに

大学評価・学位授与機構における研究プロジェクト「TQM（総合的品質経営）による大学経営評価」では、これまで民間企業における品質経営の状況についてインタビュー調査を行い、その経営システムや手法が大学という種類の異なった組織にどこまで適切に用いられるかの検討を行ってきた²。これら調査の次の段階として、実際にいくつかの大学のマネジメントの体制・方法の現状を調査することにより、それらがTQMの概念と調和しうるのか、あるいは大学という組織に対しては適応可能性がどの程度までに制限されるのかを検討することが必要となる。このような目的から、本プロジェクトでは大学改革を積極的に押し進めてきた大学の一つである立命館大学を調査対象の一つとして取り上げ、2002年3月5日に立命館副総長・立命館大学副学長である佐々木嬉代三先生（専門：社会病理学）にインタビュー調査を行った。本稿はその調査内容をまとめたものである³。

2. 立命館大学の改革動向

立命館大学は1869年に西園寺公望が私塾「立命館」を開いたのを創始とし、1900年に西園寺の秘書であった中川小十郎が「私立京都法政学校」を設立したことをもって立命館学園創立とする、100年以上の歴史を有する大学である。立命館学園は京都府の衣笠キャンパスと滋賀県のびわこ・くさつキャンパスからなる「立命館大学」、大分県別府市の「立命館アジア太平洋大学」（2000年開学）を有し、さらに二つの中学校と三つの高等学校を有している。立命館大学・大学院は8学部、8研究科で構成される総合大学であり、学生総数は学部生30,828人、大学院生2,166人、教員数は808人、職員数は439人、契約職員数は296人である（2001年5月現在）。

立命館大学は1980年代後半から様々な改革を推進してきたことで多くの注目を集めてきた⁴。そのため、インタビュー調査ではまず過去の改革内容をご説明いただいた。立命館大学の運営・改革は8年程度を見越した長期計画を基に展開するものであり、過去の展開もその長期計画に即してまとめられる。

立命館大学が本格的に改革を展開し始めたのは第三次長期計画（1984-1990年）からである。

1 大学評価・学位授与機構 評価研究部 助手

2 本号における民間企業の調査報告を参照。

3 時間的制約からインタビューで十分調査できなかった内容については、同大学のホームページ（<http://www.ritsumei.ac.jp/>）ならびに参考文献によって補足した。

4 たとえば朝日新聞社『大学ランキング2000年版』で全国の国公立大学長へ「大学改革で注目している大学」をアンケート調査した結果、教育分野・研究分野ともに立命館大学は慶應義塾大学に次いで2番目になっている。

同大学では、広小路から衣笠キャンパスへの全面移転・一拠点化を17年かけて1981年に完了した。だが佐々木氏によれば、その間の1970-80年代は立命館大学の低迷期であったということである。これは入学志願者数がそれ以前の7万人から1985年には4万人台にまで落ち込んだことにも示されている。同時に、1970年度に私立大学経常費補助が制度化されたことに伴う文部省からの私立大学の水増し入学割合（定員に対する実員の割合）の削減要求や、1979年の学費値上げ論争（学費スライド制の導入）など、私立大学としての財政面の問題も抱えていた⁵。このような危機意識を背景に1983年に調査室を作り、18歳人口の減少傾向などを踏まえながら検討を開始した。そこで問題となったのは「大学の適正規模」であった。それ以前には規模は小さい方が少人数教育にもなり、教授会も円滑に進むので良いという意見が中心であった。しかしながら私学としては財政的基盤を固めながら改革を行うことが不可欠であり、（水増し入学を含む実員では達成していたものの）定員での「都市型中規模二万人」の達成が目指されることになった。この規模の問題とともに内容的には「国際化」「情報化」「開放化」を第三次長期計画のキーワードとして改革を推進し、1985年に国際センター、1988年に国際関係学部、1987年に理工学部情報工学科をそれぞれ開設した。また学生の臨時定員も積極的に受け入れ、それに併せて教員数も拡大していった。このような財政基盤の安定によって次の改革を行う体力ができたという。また、1987年ごろになってようやく改革の度合いが他大学に追いついた程度であったともいう。

続く第4次長期計画（1991-1995年）では滋賀県に「びわこ・くさつキャンパス」を新たに開設し、理工学部の移転を行った。移転費用には700億円かかったという。新キャンパスではSR施設などの研究施設や研究スペースの確保が可能になっただけでなく、生物工学科や光工学科などの新しい分野の学科を作り、教員も京都大学などから採用した。本来、理工学部は他の文系学部と比べて費用がかかるために財政的には苦しい学部であるが、学部生の半分は大学院に進むという6年間一貫教育を行うことで財政規模を確保した。また理工学部が衣笠キャンパスを出たことにより、その地に新たに政策学部を開設することが可能となった。この時期には Semester制や週5日制の導入、ならびに総合理工学研究機構の設置、リエゾンオフィスの設置なども行われている。

第5次長期計画（1996年-2003年度）では2000年に大分県別府市に「立命館アジア太平洋大学」を開学したことが最も大きな動向として挙げられる。同大学の土地や建物は別府県が拠出したものであったため、立命館は新たなアイデアを出すことが求められた。1995年9月に公表した設置構想で、その革新的なアイデアとして学生の半数を外国からの留学生とするという国際性志向が示された。このため設立前には教職員が夏休みに各国に行き情報収集を行い、現地機関との推薦協定を締結した。同時に奨学金も確保することにより2000年の開設を可能としたものである。また立命館大学の改革については、経済・経営両学部のびわこ・くさつキャンパスへの移転が行われた。さらに同時期には「人文総合科学インスティテュート」（1996年

5 中村、1997年、76-82頁。

開設)をはじめとする、学科・学部の枠組みを越えた教育カリキュラムである「インスティテュート」制度を順次開設した。また1996年には昼夜開講制を導入している。

このように1980年代からの継続的な改革の展開によって、改革を抵抗なく受け入れる体制ができていったということである。また最近の18歳人口の減少により、さらに日常的な改革が受け入れられやすくなったとも佐々木氏は述べている。

現在焦点となっている改革は大学院の拡充である。「現代の科学にいかに対応しうるか」という観点から「公共」「表象」「生命」「共生」の4つをキーワードに新構想大学院の設置を検討中である。また経営学部の大学院改革も今後行っていく予定であり、その手始めとしてプロフェッショナルコースを2002年4月に開設した。ロースクールについての検討も行われている。学部段階での教育については語学教育が一つの焦点に挙げられ、正課授業の改革とともに課外でのCLA (Center for Language Acquisition) を確立する方向で検討している(課外については別途授業料をとる)。またTOEFL400点を卒業要件とすることなども検討中である。入試政策委員会では入試における質の問題も議論されている。

3. TQM 概念から見た立命館大学のマネジメント

以上のように、立命館大学は1980年代からハードとソフトの両面において他の大学に先駆けて様々な改革を行ってきた。そのため、なぜ立命館大学はこのような多くの改革を短期に展開することが可能であるのか、これらを支えるマネジメント体制や方法はどのようなものであるのか疑問として挙げられる。

佐々木氏はインタビューのはじめに「TQM という方法は自覚的に採用していない。そもそもTQM とは何であるかすら知らない。経営学の本を読んだこともない。」と説明された。しかしながら、このことは立命館大学のマネジメント方法がTQM のような民間企業の経営概念とは調和しないことをすぐに意味するものではない。経営品質賞を受賞した民間企業の多くはそのような経営概念を当初から用いていたのではなく、賞への応募の際になってはじめて独自のシステムと受賞基準とを照らしあわせて整理をしている。それと同様に、立命館がこれまで独自に形成したマネジメント方法がTQM のような経営概念から見ていかに整理できるかを把握することがまず必要と考えられる。

TQM という概念は使われる場所や時によって他の経営概念との境界設定があいまいで定義が不明瞭な場合も多いが、2002年マルコムボルドリッジ賞の教育分野の評価項目としては、1) リーダーシップ、2) 戦略計画、3) 学生・ステークホルダー・市場への視点、4) 情報と分析、5) 教職員への視点、6) プロセス・マネジメント、7) 組織の活動結果の7項目が設定されており、これらをTQM 概念の構成要素として見ることができる。インタビューではこの7項目の内の7) 活動結果を除く各項目に大まかに準ずる形で立命館大学のマネジメント上の特徴をお聞きした⁶。以下はその概要である。

6 マルコムボルドリッジ賞では7項目にはさらに下位項目が設定されているが、インタビューはそれら下位項目についてまで準拠する形では行っていない。

(1) 意思決定とリーダーシップ

立命館での意思決定の仕方は案件によって異なる。新大学院設置のような大きな案件は総長主導で意思決定がなされるが、言語教育は委員会主導、カリキュラム改革や品質保証は教育学部主導、学部ごとのAO入試の方法は学部主導というように、案件ごとに適切なレベルにおいて集中的な議論が行われる。例えば入試改革についても、当初は全学で一律に改革を行おうとしたが各学部がそれに反対して独自に行う方法を選択したという。このように学部単位での意思決定が適切とされる場合も多い。そのため、各学部内部には企画委員会、学生委員会、研究委員会などが設置されているとともに、入試担当主事、国際担当主事、社会人担当主事などの様々な主事を置き、それら責任者を中心に各学部内で案件を議論し、その後に各学部主事間で情報交換をするシステムを形成している。ただし、それらの議論は教授会および教学対策会議に上がっていく過程で中身の詳細がつかまれ、最終的には常任理事会が意思決定を行うシステムになっている。

最終決定を行う常任理事会の構成は理事長、総長、副総長、専務理事、常務理事、学部長理事、高中校長理事などである。各学部長が理事会の構成員であるために学部レベルとの間の情報交流もスムーズとなる。総長は全学教職員、法人理事・監事、評議員、さらには学生・生徒らの代表者による間接選挙で選ばれる。このように学生をも含めた全学の選挙により選ばれた事を背景にして、総長は全学的な意思決定・実施を行う権限を有することになる。学部長についても学生も含めた選挙が行われる。その他の役職は任命制であり、委員会主事も学部長指名である。学部長の任期は3年（法学部は2年）であり総長の任期より短い。そのため学部長が代わると改革が頓挫する可能性もないわけでないが、教授会で多くのことは決まるので問題が生じたことはないという。なお、長期計画などの重要課題は後述の「全学協議会」で学生を含めた合意形成がなされ、その討議結果が「確認文書」としてまとめられる。

(2) 方針・戦略の策定とその周知徹底の方法

大学全体の戦略については長期計画を策定していることは前節で述べた通りである。長期計画は「長期計画委員会」が策定し、そのサブ委員会には学内の多数の教職員が参加する。また、その内容については学生を含めた全学協議会で議論される。このため議論には長い時間がかかる反面、一度決定されると既に学生を含めた全学の合意がとれているために実施はスムーズに展開するという⁷。

また、大学内部で長期計画の周知やその他の情報交流のためには学内誌『学園通信』が発行されている。ここには学園の財政情報も含まれ、その内容については教授会でも説明される。

(3) 学生・ステークホルダーのニーズの把握

7 中村，2001年，292-294頁。

学生のニーズの把握については、「全学協議会方式」がその役割を果たしている。全学協議会は常任理事会、学生の学友会、大学院生協議会、教職員組合、およびオブザーバーとしての生協理事長から構成され、総長公選制と並んで立命館の意思決定システムの特徴の一つとして挙げられる。例えば教員らにより21世紀の学園構想がまとめられた際も、学生の実態を踏まえていないと学生からの抗議が示されたという。また最近の2001年10月に開かれた全学協議会代表者会議の開催報告⁸を見ても、授業15週化や外国語教育の改革に関わる要望、キャンパスの高度化に関わる要望、学費に関わる要望など様々な要望が学生側から提議されている。このようにして学生の不満を把握する恒常的なシステムができています。

また個別の授業に関しては、ほとんど全科目で授業評価を実施している。その結果は当該教員に返すとともに、学部の企画委員会で次年度の改革に役立てる。学生は評価結果の開示を求めているが、現段階では開示していない。また学生は自ら学生実態調査や教員評価を行っている。さらに教員は業務協議会で業務の点検をし、教育協議会では教育の中身の点検をしている。

特に大規模の授業では、学生との意思疎通がはかりにくいという問題があるため、「コミュニケーションペーパー」方式をとって対応している。ペーパーを学生へ配り質問を仕分けするためにも、TAの採用が必要であり、多くの経費が使われている。

1988年には「大学教育開発・支援センター」を設置し(株)ベネッセコーポレーションと共同で、高校生および入学者の立命館のイメージ変化の調査を行っている。

また、これとは別に私大連盟では学生実態調査を行っているが、立命館では私大連盟から要求される数よりも多くの学生を対象にアンケートを行っている。私大連盟の学生アンケート調査では、大学の4年間で総合的判断力や人間関係の能力は向上するが、語学やITスキルは上がらないという結果が出ている。この結果を基に、今後は語学教育を変えていくつもりでいる。その一方で、逆に専門教育が変わらない可能性も懸念されている。

また入学生についてはその多様性を前提としているため、他種類の入試方法を採用している。

(4) 情報の収集と分析

大学外部の情報の収集については「調査企画室」を設置し、その職員が他大学や文部科学省の情報などを集めて佐々木氏に報告するシステムになっている。この調査企画室の人数は現在は3人である。ただし、新しい学部や学科をつくるなどの大きな案件があるときには人数が増員されるなど、流動的な人員配置となっている。

一方で大学内部の情報収集・分析については、自己評価が4年に一度行われている。しかしながら佐々木氏は、自己評価は良いところだけを発信するという自己宣伝に陥りがちという問題を有しているとコメントしている。本来的には評価は自己の問題を明らかにすることが必要であり、今後は自己評価白書を研究、教育、経営など分野ごとに他大学のの人に読んでもらうことを提案中であるという。これまで試行的には他大学の先生に大学全体の自己評価書を読んで

8 『学園通信』 vol.132を参照。

もらったこともあるが、誉める意見ばかりをもらってしまい問題点を明らかにするまでには行かなかったとのことであった。

(5) 教職員の能力の向上

昨年から先進的な教育実践を表彰する仕組みを学園内部で設立した。表彰の予算は4,000万円である。これは教員が応募をする仕組みとなっているが、立命館ではシラバスが厳密なものになっているために、それを基にして大まかに判断できると言う。

ファカルティ・ディベロップメント (FD) については、上述のように「大学教育開発・支援センター」を設置し外国語教育のプロジェクトなどを実施した。しかし現在はあえて「FD」という名前で継続的に何かを企画していることは行っていないという。ただしコンソーシアム京都でのFDフォーラムへの参加は行っている。佐々木氏個人はFDによってスキルを磨くだけでなく、教員の人間性全体の質が教育には重要と考えるというコメントをしている。

(6) プロセス・マネジメント

最後のプロセス・マネジメントとしては、企業における経営方法を何らかの形で意識的に用いているかという点から広くインタビューを行った。前述の通り、佐々木氏自身はそれらを意識的には用いていないということであったが、企業における経営方法としてアジリティ（経営における機敏性）、アウトソーシング、コーポレート・アイデンティティ (CI) について以下のようにコメントをいただいた。

佐々木氏は、改革を展開する際には特にスピードを重視していると指摘された。これは、研究資金を獲得するためにも言えることであり、東京に立地し事前に情報が流れてくる大学とは異なり、即座に対応することが求められるためである。各種の研究センターの設立では、各研究機構内部で人が集まってアイデアが出され、それが常任理事会で決定されるという形で展開する。

一方、事務業務の一部についてはそれらをアウトソーシングするために1993年に(株)クレオテックを設立した。同社はIDカードの発行やビルメンテナンス、備品・機材の調達業務などの立命館大学の事務業務を一手に請け負うものであり、アジア太平洋大学を設立した際には70億円が同社で動いたという。また、コンソーシアム京都でも共同事務の可能性について検討会を行っている。

ユニバーシティ・アイデンティティ (UI) という観点からは、交友やその父母を含めた基盤を厚くするために、UIを意識した文章作りを行ってはいる。また、「RITS」というロゴマークも作成している。その背景として、立命館では「開放化」として父母・交友・教職員のネットワーク、産官学のネットワーク、国際のネットワークなど様々な社会的ネットワーク形成を志向していることがある。

4. おわりに

インタビューの最後に佐々木氏は、マネジメントにおいては「私立大学論」あるいは「私立大学の哲学」を常に意識しているとコメントされた。すなわち、常に「経営」を考えているのであり、財源の中心が学生の授業料である以上、教育こそが生命であるということに結びつく。教員は自己を研究者であると言う前に教育者であると考えなければならない。教育中心こそが経営の王道であるということであった。それと同時に「開放化」として指摘されるように、意図的にネットワークを追求することによって基盤強化を図っているということである。これは、今回のインタビューではあまり触れられなかったが、立命館大学における産官学連携の積極的推進にも表れている。

上記のインタビューからわかるように、立命館大学ではTQMのような民間企業の経営手法を意識的には用いていないものの、TQM概念の構成要素のそれぞれについて独自のシステムを長い年月の中で形成している。その特徴の一つは意思決定システムに顕著に表れている。大学という組織はその共同体的性質から極端なトップダウンでは機能しにくく、逆に極端なボトムアップでも組織全体としての意思決定が行われにくい。立命館大学ではそれぞれの案件の性質にあわせて、問題により近い学部レベルや学科レベルでの分散的な意思決定、あるいは、専門部署の調査分析を基にした学長レベルでの意思決定を選択することで、各案件に適切なレベルでの集中的な議論と意思決定を行う。それらはその後に顧客である学生をも含む全構成員（あるいはその代表者）による長時間のコミュニケーションを通じて承認されて、長期計画という形で大学全体での情報・戦略の共有が行われる。立命館大学ではこのように意思決定の分散化とその全体共有という統合性を両立するシステムを形成することにより、教育内容の改革から新キャンパス設置や学費値上げと言った教育・経営両面での改革の短期実現を可能し、これが他大学からの改革動向への注目・評判や年間10万人という志願者数に結びついていると考えられる。ただし、このような立命館大学のシステムの特徴は立命館の100年の歴史を背景とするものであり、各項目について一般化して共通的に言えるマネジメント体制や方法のグッドプラクティスを単純に示すものではない。他方で、インタビューでは伺えなかったマネジメントの要素については、立命館大学においても国内外の他大学を参考にして新たなシステムを形成する必要が浮かび上がることもあろう。今後は立命館大学以外の複数の大学のマネジメントを調査し比較検討することによって、大学という民間企業とは種類の異なる組織にも適切に持ちうるものが可能なマネジメント手法の概念化が必要となる。

謝辞

立命館副総長の佐々木嬉代三先生には、極めてお忙しい中、インタビューの時間を割いていただいた。ここに深く御礼申し上げたい。なお、本調査には報告者以外に次の者が同行した。館昭（大学評価・学位授与機構教授）、井下理（慶應義塾大学教授）、八尾坂修（奈良教育大学教授）、山田礼子（同志社大学助教授）。本報告をまとめるにあたり、これらの方のメモを参照

させていただいた。

【参考文献】

中村清『大学変革 哲学と実践 立命館のダイナミズム』日経事業出版社，2001年

中村龍平『挑戦する立命館 大学改革とは何か』エトレ，1997年

『学園通信 RS』立命館大学広報課，132号，2001年12月 (http://www.ritsumeai.ac.jp/mng/gl/koho/rs/rs-pdf/rs132_zengakukyoku.pdf)

『大学ランキング2000年版』朝日新聞社，1999年

「特集 大学はどこまでアウトソーシングできるか」『カレッジマネジメント』104号，2000年9月，4-15頁

「変革期の学長20立命館総長・立命館大学長 大南正瑛」『カレッジマネジメント』79号，1996年7月，56-52頁

Education Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program, National Institute of Standards and Technology, 2002

[ABSTRACT]

Case study of University Management from the Perspective of TQM

—Ritsumeikan University—

HAYASHI Takayuki*

To improve university management, it is important to investigate whether the concept of management in public companies can be applied to universities in an appropriate way. This paper reports on a case study of the management of Ristumeikan University, which is well-known for its innovations, from the perspective of Total Quality Management (TQM). We interviewed Professor Sasaki, the vice president, using the evaluation criteria of Baldrige National Quality Program as follows: 1) leadership, 2) strategic planning, 3) student, stakeholder, and market focus, 4) information and analysis, 5) faculty and staff focus, 6) process management, 7) organizational performance results. This interview shows Ritsumeikan Univ. has not adopted the concepts of management used in private companies but has constructed its own systems for each TQM criteria. In this system, decision makings are held at the appropriate level for each issue, such as department level or president level with the professional analyses office. And these are integrated into the strategic plan and shared by all constituents including students through the in-depth meeting. This system enables the agile revolution in both education and governance.

* Reserch Fellow, Faculty of University Evaluation and Reserch, National Institution for Academic Degrees