

高等教育研究委員会「早稲田大学における学術院組織のあるべき姿」検討報告書

1. 趣旨（背景）

本研究に先行する「早稲田大学における全学教育のあるべき姿」においては、現在世界的に起きている高等教育の改革動向を受けて、本学においても教養教育をしっかりと位置付けていくべきであるという基本的な考え方を共有することができた。また、早稲田大学のすべての卒業生は、在学中は各学部に所属する学生だが、就職後はほかならぬ早稲田大学の卒業生とみなされるという観点から、早稲田大学の学生が専門の壁を超えて等しく身につけることができる「学士力」についての議論を、早稲田大学全体に共通する「全学教養教育」として展開することの必要性も確認することができた。このような「全学教養教育」を実現するためには、既存の学術院体制という枠組そのものを見直すことが必要であろう。なぜならば、既存の学術院体制のカリキュラムには、特定の学部ではなく早稲田大学の卒業生という視点が欠けているように思われるからである。

現行の学術院体制は 2004 年 10 月に発足した。それに先立ち、2001 年 10 月から 2002 年 7 月にかけて、総長の諮問機関として設置された全学審議会（第 4 次）において、「学術院」という組織の創設がはじめて提案された。そこでの議論の詳細は、『早稲田大学広報 CAMPUS NOW』第 2833 号（2002 年 9 月 18 日）に掲載された「全学審議会（第 4 次）答申書（2002 年 7 月）」から知ることができる。全学審議会の構成員は各学部から選出されているものの、そこでの議論は審議会の名称に端的に示されているように、「全学的」な観点からなされた。

全学審議会で提案されたのは、厳密に言えば「学術院」という組織の創設にとどまらない。「学術院」を「全学的に結びつける」「学術院ネットワーク」という構想が提案されていることが重要である。「学術院ネットワーク」によって「早稲田大学の特徴である総合性を活かす」ためである。そこでは、教員配置を全学的に調整することも提案されたばかりでなく、「カリキュラム構成や人事決定にさいして、単に教員の視点・ニーズだけでなく、学生の視点・ニーズにも配慮する」ことも、すでに提言されていた。

しかしながら、2004 年 10 月には、既存の学部、研究科、研究所を束ねるかたちの「学術院」が発足したにとどまり、「学術院ネットワーク」は実現されなかった。実は、全学審議会（第 4 次）とは別に、当時の理事会は、「既存の全学部・研究科横断型の専門学術院構想」を提案していた。すなわち、「学術院」をめぐるのは、①既存の学部、研究科、研究所を基礎単位とした「学術院」、②「学術院ネットワーク」、③「既存の全学部・研究科横断型の専門学術院構想」の三つの形態があったが、最終的には①が選ばれた。三つの選択肢のなかで、①がもっとも実現可能性が高いということ、また、「学術院」の創設を決定したのが、既存の学部という組織の利益代表である学部長を主な構成員とする学部長会であることを考えれば、これはある意味で当然のことだった。2009 年 4 月に「研究院」と「研究戦略センター」が設置されたのは、採用されなかった②「学術院ネットワーク」や③「既存の全学部・研究科横断型の専門学術院構想」を代替するためだったと推測される。『早稲田大学広報 CAMPUS NOW』（2004 年 11 月号）では、創設されたばかりの「学術院」体制が積み残した課題として、教員が専門領域でみると複数の組織に分属するという現状の改善は図られていないので、「全学的な観点から複数の専門領域の連携を

図る新しい教育研究体制の構築が必要となる」、と指摘されている。

積み残された問題を解決することは、2001／2002 年に全学審議会が「学術院ネットワーク」を提案する背景として分析した状況が、現今さらに先鋭化していることから必須である。また、『WASEDA VISION 150』には、「全学に共通的な早稲田の教養教育の実施体制を確立するために、学部とオープン教育センターの連携や必要に応じて学術院再編を含めた教育組織の再編に取り組む」、と記されているが、学術院再編についての議論は、当初から教育のみならず、研究という視点からもなされていたことを忘れてはならないだろう。

2. 高等教育研究委員会での検討議論の経過

■第1回 2017年5月16日（火）18：15～19：45

テーマ：「A.現状の学術院組織の課題と教育研究組織の再編成に関する先行事例の紹介」

1) 教育組織と研究組織を分けている大学の先行事例の紹介

神尾委員長が、本学における現状学術院体制が構築された経緯について、資料②～⑤を中心に特に重要と思われる部分について説明した。横山委員が補足説明として、米国の研究型大学の事例について紹介した。吉田副委員長が大学の教育組織と研究組織の再編成について、資料⑥をもとに他大学の先行事例を中心に説明した。

2) 早稲田大学における教育組織と研究組織の分離

【教育面に関するメリット】

本研究に先行する「早稲田大学における全学教育のあるべき姿」においては、各学部や各研究科にとどまらず、早稲田大学というより大きなユニットに着眼した上で卒業生の特性を打ち出すことの必要性が確認された。そのためには、導入教育にとどまらない学部四年間を通じての教養教育を共通化し、それを学術院の壁を超えた教育組織が担当することが望ましい。

大学全体として人事を俯瞰できるようにすることの教育面におけるメリットは、たとえば未修外国語（いわゆる「第二外国語」）教育の共通化に見てとることができるだろう。現在では、特定の学部に入学生は、その学部で提供されている未修外国語しか原則として学ぶことができない。各学部は一定数の未修外国語の学習機会を学生に提供している。しかし、そこで提供される未修外国語の種類は、はたしてその学部の専門科目によって規定されているのだろうか。たとえそうだとしても、グローバル化の時代にあっては、自分が入学した学部で提供されていない未修外国語を学習したいという学生の要望にもこたえることができない。そもそも早稲田大学のような大規模な大学にあっては、他の大学以上に多くの言語を学習する機会が学生に与えられるべきである。しかしながら、現状では未修外国語教育のスタッフは各学術院のなかで閉じられたかたちで決められている。学生に提供すべき未修外国語を俯瞰し、それに対応してスタッフの構成を導き出すことで、学生はより多くの選択肢の中から自分の興味と将来の展望に合致した未修外国語を学習する機会を得ることができるようになる。

未修外国語の例に見られるように、学部の垣根を越えた教育プログラムを作るためには、教員の組織

を各学術院から独立させ、全学的な観点でマネジメントすることが必須である。そのためには、「教員基礎数」に代わる別種の教員数の算出方法を案出しなければならないだろう。

【研究面に関するメリット】

早稲田大学の教員人事は学術院単位で行われ、学術院が相互に人事を調整することはできない。学術院間の人事を俯瞰した上で、大学全体として専門分野の調整をはかる機関もない。そのため、専門分野が重なる教員の採用が、同じ時期に異なる二つの学術院で並行して行われることもあった。教員採用時のみならず、各教員の専門分野が学術院相互間で十全に把握されていないことも少なくない。もちろん、それぞれの学術院に属する学部や研究科のカリキュラムが特定の専門分野の教員を必要とする以上、専門分野がほぼ重なる教員が学術院間で複数いることは、ある意味で当然のことである。しかしながら、早稲田大学全体の研究力を強化するためには、同じ専門分野の教員人事について全学的な視点で検討することは必須である。専門分野が近い教員を集めることで、プロジェクト的な研究を組織化することが容易になり、そのことによって大型の外部資金を取りやすくなることが期待できる。なお、このことは同一の専門分野の教員が複数存在することを妨げるものではない。重点領域であればむしろ重複が必要な場合もあるだろう。

これに対して以下のような反論があった。

- ①先行事例にあるような研究組織の大きなグルーピングでは、教員の適正な所属配置や教員人事が行われるか不安である。
- ②すでに早稲田大学の中でも研究のクロスは行われているし、学会を通じて外部の研究者とも研究のクロスはなされている。
- ③先端研究や大型研究よりも、各個人が基礎研究をしっかりとこなうことが研究力の強化になる。
- ④異なる専門分野の教員同士が交流できることで、何かが生まれるのではないかという期待感がある。同じ分野で集まってシステムチックに研究をするような環境になると、逆に研究力が下がってしまうのではないか。

早稲田大学の研究力強化とは、研究活動を早稲田大学の内部に限定するということではない。むしろ逆に、早稲田大学の内部でおこなわれている研究が外部においてもさらに高い評価を得るようにするために、専門分野が近い教員が力を結集して外部資金を獲得し、際立った研究成果を出すことがめざされている。また、外部資金によるプロジェクト型の大型研究によらずとも、研究内容が相互に理解できる教員集団として編成することで自ら相互の切磋琢磨が進み、研究の拠点化が可能となり、それが結果として早稲田大学の研究力強化につながると考えることもできる。いずれにしても、重点項目はあらかじめ決定されているわけではなく、当然のことながら全学での議論が先行しなければならない。また、研究組織と教育組織を別々に考えるということは、特定の専門分野の教員がその研究組織のなかで閉鎖的に研究活動をおこなうことを意味しない。研究プロジェクトはその都度学内で提案され決定されることになるだろう。そこでは学際的なテーマのもとでのプロジェクトが積極的に採用されることが期待される。

テーマ：「B.早稲田大学における教育研究組織の再編成のコンセプト」

1) 議論の方針の再確認

- ①学術院組織再編は中長期的な射程での構想である。理事会には任期があるが、将来の理事会がその都度議論をゼロベースで始めるのではなく、そのための議論のたたき台を用意しておきたい。
- ②学術院組織を改革するにせよ、現状を維持するにせよ、早稲田大学の学術院組織が置かれている現状を、特に外部環境との関係の中で確認しておく必要がある。

2) 京都大学の先行事例

「学系」組織の補足情報について、山岸助教より資料①を用い京都大学を具体的な事例として、次の要点の紹介があった。

- ・教員所属組織である学系組織と、学生所属組織である学部組織の対応の考え方。
- ・教員採用人事を例に、学系・学域・学部等の意思決定の流れ。

さらに吉田副委員長より教員人事に関連して、本学が「教員基礎数」の考えで教員人事を運用していることに対し、京都大学では、学生数に左右されずに、研究上の必要性が基準となって教員人事が運用されているとの補足説明があった。

3) 早稲田大学を取り巻く外部環境の確認

- ①入学者数が自然減する。
- ②補助金に頼ることが困難になる。①も含め、大学の財政状態は今後きびしくなることが予想される。
- ③早稲田大学が大学全体として（個別の学部ではなく）国際的な尺度で評価されるようになってきている。

4) 早稲田大学における教育組織と研究組織の分離（前回の続き）

【教養教育】

初級レベルの未修外国語は全学共通にすることも可能かもしれない。GEC への移管も考えられている。しかし、学部の専門課程との連続性がある中上級クラスは学部での開設が望ましい。

未修外国語のみならず、教養教育は全学で共通化できるものと、各学部の専門科目の前提となっているものに大きく分けることができ、とくに前者は共通化が可能である。

【教育プログラムの独立性】

教育組織と研究組織を分けることで、学術院のスタッフの構成を考えずに、教育プログラムをそれ自体独立して理想的に構築していくことが容易になる。現状では、当該の学術院に属する既存のスタッフ組織から教育プログラムが導き出されるという弊害がある。教育組織と研究組織を分離することで、教育に照準したプログラムを構築できるメリットがある。

変化の速い時代には、20年も30年も変わることがない教育プログラムではなく、時代に合ったイノベーションな教育プログラムを展開しなければならない。そのためにはフレキシブルな教育体制が必要である。

教育体制を常に可變的にしておくためには、固定しがちな教員人事とそれを切り離す必要がある。具体的には、研究者をプールする組織を構造化して作り、そこで研究成果を上げつつ、教育組織に出かけていって教育をするというかたちが考えられる。

ただし、教育組織と研究組織を分離することによって、教育の現場で得られる教員のモチベーションがそがれる可能性もある。

【新しい学部組織の創設】

教育組織と研究組織が別々になっていれば、学生数と教員数がリンクしないので、新しい学部を作る試みは実現が容易になる。ただし、既存の学部名は一種のブランドとしても機能していることも銘記しておくべきであろう。

おそらく教育組織と研究組織が分離したとしても、現状と比較して早稲田大学の学部が全面的に変更することはないだろう。また、教育組織である学部や研究科は、たとえば5年ごとに変わることもないはずだ。重要なことは、教育組織が硬直化しないように、それをイノベティブに変えられる体制にしておくことである。

【研究の推進】

現状では、たとえば情報系の教員をはじめとして同種の専門分野の教員が複数の学部に分散しているが、世界的な研究レベルで他の大学や研究機関に伍するためには、早稲田大学内の研究組織のリソースをまとめることが必要である。専門分野が同じ教員が結集することで、外部資金の獲得が容易になり、研究成果の向上が期待される。また、現状では、教員は主に学科単位で採用されているために、より幅広い研究領域で教員採用をすることが困難だが、研究組織を領域別にまとめることで、重複した部分を見直し、研究領域の幅を広げることが容易になるだろう。

【研究者養成の推進】

同種の専門分野の教員が結集することにより、大学院における研究者養成が促進される。学問分野を同じくする教員が同一の組織に所属すれば、大学院教育を組織的・体系的に実施することが可能となり、また、複数の教員による指導体制をとることも可能となる。そのことにより、研究者養成の機能が強化され、研究大学としての早稲田大学のステータスの向上が期待される。

■第3回 2017年7月25日（火）18：15～19：45

テーマ：「C.早稲田大学における教育研究組織の再編成のモデル」

第1回と第2回の議論をふまえた報告書を確認し、提案の部分を議論した。

■第4回 2017年10月3日（火）18：15～19：45

第3回の議論をふまえ、提案の部分を議論した。

特に図3、図4に示す教員採用フローを検証し、組織の在り方について議論した。また、本提案に対す

る委員からの懸念を踏まえ、委員会で示された異論についても併記することを確認した。

■第5回 2017年11月21日（火）18：15～19：45

報告提案書を共有し、内容について議論した。これまでの議論では、教育組織と研究組織の分離と表現してきたが、教育や研究は機能であって、今回の検討はそれらの機能の分離を目的としていないことから、表現を改めることとした。すなわち、「学生所属組織」と「教員所属組織」の分離として報告提案を整理することとした。これにより、組織が分離した状態を想定したときに、教員が教育に参加しづらくなる、学生が研究に参加できなくなる等の不安を払拭し、報告提案の意図がより明確になることが期待される。

3. 高等教育研究委員会からの報告提案

財政面では、入学者数が自然減し、補助金に頼ることが困難になり、大学の財政状態は今後きびしくなることが予想される。大学評価の点では、早稲田大学が大学全体として（個別の学部ではなく）国際的な尺度で評価されるようになってきている。このような外部環境の中でもなお、早稲田大学を在學生や教職員、受験生や研究者たちにとってより魅力的な大学にするための方策の一つが、学生所属組織と教員所属組織を有機的に関連させつつ分離することである。

学生所属組織と教員所属組織を分離しても、教員は従来どおり学生所属組織である学部や研究科の運営に携わることになる。教員所属組織における研究者と学部・研究科を運営する教員は多くの部分で同一であり、それぞれの運営に参画する教員が完全に分離されることは想定しない。そのため、研究領域の運営方針と学部・研究科の運営方針は日常的に擦り合わされ、有機的な関連を維持しながら運営されていくと考えられる。

教育面におけるメリットは、学部4年間を通じて展開されるべき教養教育の担当者を、学術院の壁を超えて恒常的に確保できること、未修外国語の選択肢を増やすことが可能になることなどが挙げられる。また、教育プログラムをフレキシブルに構築することも容易になる。教育プログラムの改変によって新しい学部を創設することが必要になった場合も、教員が担当する学部を変更するだけでよい。

研究面におけるメリットは、研究力の強化である。同じ専門分野の教員が一つのセクションを構成することで、その専門分野における研究領域の教員の配置を一望することができ、その専門分野の研究領域の幅を広げることも容易になる。このことによってプロジェクト的な研究を組織化することが可能になり、大型の外部資金を取りやすくなることが期待される。

加えて、大学院生に対する組織的・体系的な研究指導をおこなうことができ、研究者養成の機能が強化されることも期待できる。

これ以外に、入試問題の出題者の確保、在外研究時における代講教員の確保も容易になるはずである。

学生所属組織と教員所属組織を有機的に関連させつつ分離するための具体的な方策は以下の通りである。

学生が所属する箇所（従来の学部や研究科にあたる）とは別に、研究領域を基準にして教員所属組織を構築する。研究領域の区分は、たとえば科学研究費を申請する際の「系・分野・分科・細目表」等を参照しつつ、早稲田大学が独自に設定する。また、この研究領域のカテゴリー、数、規模は固定化するのではなく、たとえば10年ごとに見直しをはかる。図1「教員所属組織と学生所属組織の相関図」および図2「教員所属組織」はその一例である。当面は現時点の学部および研究科の組織変更は想定されていない。

図1: 教員所属組織と学生所属組織の相関図

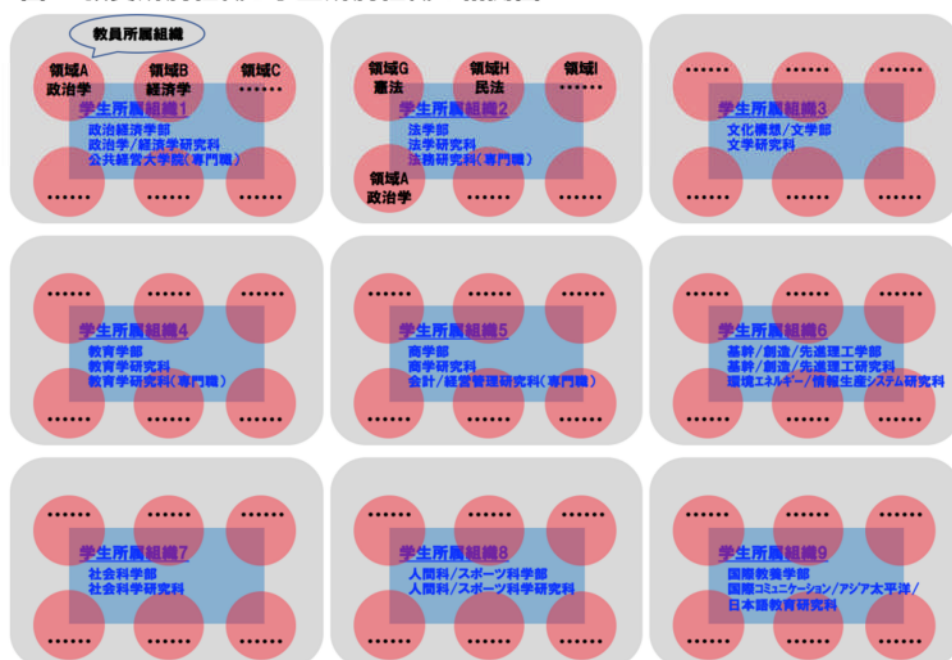


図2: 教員所属組織



このように教員所属組織と学生所属組織とを分離した上で、両者を有機的に関連づけ、早稲田大学全体として研究レベルの向上をはかり、それを教育の現場で反映させるためには、学部・研究科の独立性を維持しつつ、同時に、全学的な教員配置を調整する新しい組織が必要になる。ここではそれを仮に「全学教育研究委員会」と呼んでおく。以下、1) 教育プログラムを担う学部や研究科などの箇所において、欠員が生じるなどの理由により、新たに教員を採用する必要性が生じた場合の教員人事のフロー案と、2) 大学全体で研究領域に研究者を増員したい場合の教員人事のフロー案とに分けて説明する。

1) 教育プログラムを担う学部や研究科などの箇所において、新たに教員を採用する必要性が生じた場合の教員人事 (図3)

①-1 学部や研究科などの箇所が全学教育研究委員会に教員を募集する必要性を確認する。その際、募集、選考委員の委嘱、選考方法の検討などにかかわる一連の業務をこの委員会に委任する。

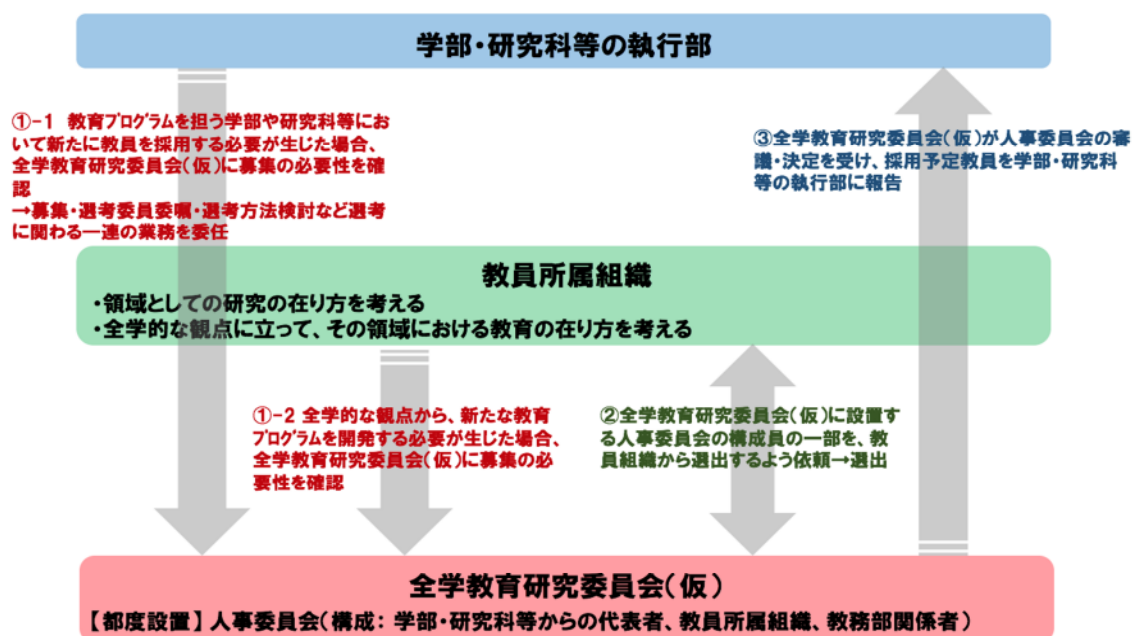
①-2 あるいは、教員所属組織である特定の領域から、全学的な観点に立って、新たな教育プログラムを

開発する必要が生じた場合、全学教育研究委員会に教員を募集する必要性を確認する。その際、募集、選考委員の委嘱、選考方法の検討などにかかわる一連の業務をこの委員会に委任する。

②人事案件の委任が上述のいずれかの経路で提出された場合は、全学教育研究委員会がその都度、学部・研究科からの代表者、教員所属組織、教務部関係者から成る人事委員会を構成する。その際、全学教育研究委員会は人事委員会の構成員の一部を教員所属組織から選出するように依頼する。

③全学教育研究委員会によって設置された人事委員会は、審議経過と決定内容を全学教育研究委員会に報告し、全学教育研究委員会はそれを学部・研究科に報告する。

**図3：教育プログラムを担う組織において、
新たに教員を採用する必要がある場合の教員人事フロー案**



2) 大学全体で研究領域に研究者を増員したい場合の教員人事 (図4)

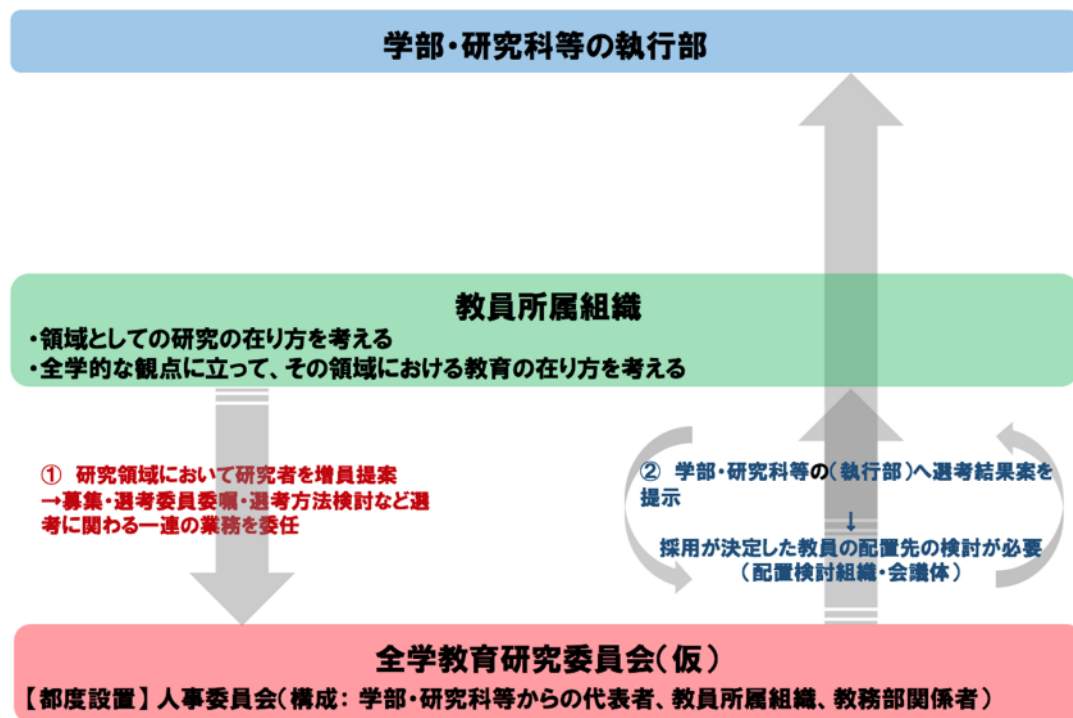
①教員所属組織である特定の領域から、研究領域において研究者を増員したいという要望があった場合は、全学教育研究委員会に教員を募集する必要性を確認する。その際、募集、選考委員の委嘱、選考方法の検討などにかかわる一連の業務をこの委員会に委任する。

②全学教育研究委員会がその都度、学部・研究科からの代表者、教員所属組織、教務部関係者から成る人事委員会を構成する。その際、全学教育研究委員会は人事委員会の構成員の一部を教員所属組織から選出するように依頼する。

③全学教育研究委員会によって設置された人事委員会は、審議経過と決定内容を全学教育研究委員会に報告し、全学教育研究委員会はそれを教員所属組織に報告する。

④既存の会議体において、あるいは新設される会議体において、採用が決定した教員の配置先を検討する。

図4:大学全体で研究領域に研究者を増員したい場合の教員人事フロー案



また、現行では「教員基礎数」にのっとり、各学術院の学生数から教員数が算出されているが、このように学生所属組織と教員所属組織を分離するためには、「教員基礎数」に代わる別種の教員数の算出方法を案出することが必要になるだろう。

最後に、この提案に対して出された三つの異論を挙げ、その異論から学べき留意点について付記しておく。

- ① 全学教育研究委員会を設置することによって、意思決定が中央集権的になり民主的でなくなるおそれがある。←全学の研究レベルの向上を図ることが、学部・研究科の独自性や自発性をそぐのではなく、逆にそれを促進するように議論を重ねることが必要である。
- ② 教育と研究を分離することが将来の早稲田大学のためによくなるとは思えない。大学は穏やかに変わっていくべきだと思う。←この提案は教育と研究の分離ではなく、教育プログラムを実現する場と、それを担当する研究者たちが所属する場を区別することに重点が置かれている。このことによって教育と研究のいっそうの相互作用が高まることが期待される。
- ③ 教員所属組織間での連携が見えない。←学際的研究を実現するという点から、教員所属組織が新たな縦割り状況をつくっては逆効果となる。異なる領域同士の交流は研究所やプロジェクト研究所などの研究執行組織において実現する。

4. 関連資料（別紙）

2018 年 2 月 20 日

神尾達之（高等教育研究委員会委員長）

以上

(別紙) 5. 関連資料

2017 年度 高等教育研究委員会委員名簿

2017 年 5 月 16 日 第 1 回高等教育研究委員会配布資料

- 資料② 研究調査計画書:「早稲田大学における学術院組織のあるべき姿」
- 資料③ 2003.10.31 学部長会資料 「新教員組織および教学会議体の件」
- 資料④ 全学審議会 (第 4 次) 答申書 (2002 年 7 月)
- 資料⑤ Campus Now 月刊 2004/11 「学術院の設置と今後について」
- 資料⑥ 大学の教育組織と研究組織の再編成について

2017 年 6 月 27 日 第 2 回高等教育研究委員会配布資料

- 資料① 大学の教育組織と研究組織の再編成について (その 2)