

第11章 管理運営

【到達目標】 現代の急激な社会環境変化の中であって、大学はそれに対応できる管理運営や大学の理念の具現化、人材育成の目標をさらに明確にするため、自己改善に向けての継続的な努力が重要である。聖学院大学では、併せてキリスト教大学の特色を活かした、本学が目指す大学像を世に明確に示していくことに一層の努力を払うべきである。また、これらを速やかに実現していくために、迅速な管理運営と、大学改革等に対応できる、より効果的な意思決定体制を確立する。さらには、大学とそれを設置する学校法人聖学院の間の連携協力関係・機能分担について明確に定め、その定めに基づく運営を行う。

以上の聖学院大学が掲げる目標を踏まえて、ここでは以下に示す点を特に意識した点検・評価を行う。

- ① 大学における教育研究、管理運営、人事等に関する規程が整備され、これを関係者に公開すると共に、規程に基づく適切な運営が行われているか。
- ② 学長・チャブレン・学部長等の選任に関する規程は明確であり、その規程に基づいて適切な選任が行われているか。
- ③ 大学とそれを設置する学校法人、あるいはキャンパスを共にする法人内関係諸機関の間の連携協力関係・機能分担については明確であり、かつ適切な関係の構築・維持・運営が行われているか。

1 教授会

1) 教授会の権限とその活動

(A群:教授会の権限、殊に教育課程や教員人事等において教授会が果たしている役割とその活動の適切性)

【現状の説明】 本学の管理運営については、常にそのあり方が検討され続けてきたが、大学創立時より、学長がリーダーシップを発揮しやすい体制を整えることが考慮されてきた。それは建学の精神や大学の理念を直接的に維持し、次世代に引き継ぐことが学長の大きな使命とされているためである。したがって、本学では学長が議長となり全専任教員が構成員となる大学教授会の役割を、学部教授会のそれ以上に重視した大学運営を行っている。

原則として教育課程等の審議において重要な役割を果たすのは、大学教授会、学部教授会（以下、大学・学部教授会と言う。）、および教務部委員会である。学部教授会では学部固有の事項について審議・決定するが、全学に関わる事項は教務部委員会を中心に調整され、その合意に基づき最終的には学部教授会、あるいは大学教授会において意思決定される。大学・学部教授会は、原則として月1回定期的に開催されるが、それ以外にも入学判定、成績・卒業判定など必要に応じて臨時に開催される。なお、毎年1月には大学の全専任教職員が参加しての1泊研修会が行われ、夏期休暇中には大学運営委員

会合宿が実施されるなど、点検評価を含む特定の課題について集中的に議論される機会が設けられている。また、学部や学科のレベルでも年に複数回の集中審議のための研修会や合宿が開催される場合もある。その他、授業期間中ではあっても緊急、かつ必要な場合には大学・学部教授会後などに協議の機会が設けられる。

以下に、それぞれの教授会組織の概要を説明する。

(1) 大学教授会

多くの大学では、大学としての意思決定は学部教授会が中心となって行われ、大学全体としての意思疎通や調整のための組織として大学評議会などの組織が設けられている。しかし本学の場合は、全学部の専任教員が構成員であり、学長が議長となる大学教授会が最高決議機関である。大学教授会は構成員の3分の2以上の出席をもって成立し、一般議事は出席構成員の過半数で決する。また、学則などの重要諸規則や教員の人事に関する事項については3分の2以上の賛成により決する。このように、大学教授会は単なる学部間の問題についての調整や審議のための組織ではなく、大学としての最終意思決定機関である。

本学では大学創設当初1学部1学科でスタートし、学長が学部長を兼ねていた事情もあり、大学における全ての懸案事項を大学教授会での協議によって運営してきた経緯がある。その後複数学部体制となってからも、学部運営は学部独自の方針よってではなしに、学長のリーダーシップのもとに、大学全体の同一の基本方針のもとに運営されることが確認され、現在に至っている。なお、大学教授会の招集権者は学長であるが、構成員の3分の1以上の請求がある場合には、臨時の大学教授会を開催することができる。

大学教授会では、全学に関する重要事項を審議・決定するが、基礎総合教育部に関わる事項や、学部間共通の教員人事や教育課程についても審議、決定する。その他、学長任用に関する事項、役職者や全学教員組織に関わる事項、および各学部教授会間の連絡・調整を要する事項などが議題となる。なお、教員の懲戒や罷免に関する事項は、理事会（人事委員会）での先議事項である。

(2) 学部教授会

学部教授会は、各学部に所属する専任の教員全員をもって構成され、学部長が議長となる。学部教授会は構成員の3分の2以上の出席により成立し、議事は出席構成員の過半数をもって決するが、教員の人事に関する事項は構成員の3分の2以上の賛成を必要とし、理事会の承認をもって最終決定される。学部教授会では、学部の教員人事、教育課程について審議決定すると共に、学生の退学、休学、復学、転学等の身分に関する事項が諮られている。

【点検・評価】 学部自治を尊重して役割分担を考えるならば、大学教授会には学部間の問題についての調整、もしくは審議決定の権限を与えることで十分である。しかし、学部自治が前面

に出すぎると大学全体の運営に混乱を招く場合がある。特に、本学のような小規模の大学においては、学部・学科の意向が強調されすぎると、業務全体の効率化を阻害する要因にもなる。そのため本学では、大学教授会に与えられる役割と権限は他大学に比較して大きくなっていると言える。なお、大学全体の調整のためには学長・学部長連絡会や大学運営委員会が機能していることもあって、大学教授会において学部・学科間の利害が対立することはほとんど見られない。このような大学運営の方式は学長のリーダーシップをより発揮しやすいという面があり、大いに評価されるべきものである。大学運営委員会では学長の意思が各部会、委員会、及び各学部、学科に伝達され、全学的方針として確立していく。そのため本学では3学部6学科となった現在でも、全学的方針の周知および全学的な協力体制が可能となっていると言えよう。この意味において大学運営委員会の役割は非常に重要であるが、学長、学部長等を初めとする役職者には相当に大きな負担となっていることも事実であり、同時に問題でもある。

教員人事については、定年退職者や自己都合によって退職する教員がある場合、教育課程との関連で必要に応じて専任教員の採用や補充を行っているが、この場合には学長と理事会との調整が非常に重要なものとなる。これは、教員人事の最終決定権が理事会にあるためであるが、大学教授会・学部教授会では、専任教員の採用については任用規程に、教員の昇格については昇任規程に則り資格審査を行い、候補者を決定する。また非常勤（兼任）講師の採用は、各学科で推薦された候補者を大学運営委員会にてさらに審査し、了承を得た者について大学教授会、または学部教授会に諮られ、候補者として決定される。非常勤（兼任）講師の採用は純粹に教学上の問題であり、理事会で異議が唱えられることは経営的観点以外には殆どないが、専任教員の採用にあたっては、法人の建学の精神との関連から候補者の再考を要求される場合も起こりえる。このことは、私学においては、学校法人や大学の日本社会における存在意義を明らかとするためにも建学の精神を維持し守り続けなければならない、という立場からは、やむを得ないことであろう。

【課題・方策】 近年、新入学生の学力レベルの格差と価値観の多様化が進み、大学の役割も現実の学生像も従来のそれとは大きく異なってきた。本学としても、このような変化を敏感に感じ取り、大学自体を変えていかねばならない時代を迎えている。長期ビジョンを策定しそれを全学の協力体制のもとで推進するためには、現在の大方針である大学教授会中心の運営体制を継続していく必要がある。これは、全専任教員が100名前後の規模である本学としては、今後も十分に継続可能なものである。ただし、この数年の大学の急速な発展、拡大に伴って学内の各組織間の連絡・調整が難しくなりつつあることも事実であり、全学の調整機関である大学運営委員会の重要性が益々大きくなることが考えられる。そのため、大学運営委員会の組織自体が肥大化する傾向と共に検討を要する議案も増えつつあり、学内運営の責任を負う教員の負担軽減という観点を含めて、効率的な

管理・運営体制作りが検討されるべき時期を迎えている。

2) 学部長と学部教授会との関係

(B群:学部教授会と学部長との間の連携協力関係及び機能分担の適切性)

【現状の説明】 本学は3学部構成であり、それぞれの学部に学部長が選任されている。学部長の選任手続きについては後に触れる通り管理者任用規程に則っている。本学では学部長選任は学部教授会構成員による純粋な意味での投票(vote)によらず、法人に設置される学部長選考委員会が学部教授会への意見聴取(poll)を投票形式で行うという方法がとられる。学部教授会では得票の多い者を上位3名までを氏名のみを公表し、学部長はその中から選任される。

学部長は、学校教育法第58条第5項に則り、学則に「学部長は学長を補佐し、所属学部を管理しその学事に関する運営を掌る。」と規定され、学部教授会の議長を務め、学部チャプレンの補佐を受けつつ学部の運営を行う。また、学長が議長となる大学運営委員会、各種人事関連の会議(任用教授会、昇任教授会)等における構成員として、学長のもとで大学内における諸案件の審議に加わる。学長の補佐としての役割には、この他にも学長・学部長連絡会(規程にはない非公式の連絡調整の会)に参加し、運営委員会、大学・学部教授会などに提案される予定の案件についてあらかじめ大学としての基本方針を確認し、必要に応じて各学科の責任者との意見を調整する業務などがある。

【点検・評価】 学部長は学部教授会における直接選挙で決められるわけではないので、学長の選任同様、必ずしも学部教授会構成員から最も多くの支持を集めた者が選ばれるとは限らない。もちろん選考委員会、理事会では学部構成員の意見を十分踏まえた選考を行うが、学部長は学部の利益代表であるよりは学長を補佐し大学運営全般にわたる責任を持ち、学部・学科間の調整を行える人物という観点で人選される。このことは学部自治の観点からは全く問題がないとは言えないが、学部長の補佐を受けての学長のリーダーシップ体制をより強化する仕組みと言える。本学における学部自治は大学全体の理念や方針のもとにある自治であるが、歴代の学部長職には学部教授会の意見が十分反映された適任者を得ており、彼らの見識とリーダーシップによって学部教授会の運営は非常に円滑に行われていると評価することができる。

【課題・方策】 学部長は各学部の実質的運営責任者であり、大学の理念、建学の精神の擁護者として学長と共に将来の大学全体の展望に対して十分深い理解を有している者がその任にあたらなければならない。また学部教授会構成員は、大学の理念に対する学部長の責務の重大さについて十分な理解を持つ必要がある。その意味では、実質的な投票行為ともいえる学部長選考にあたっての意見聴取の重要性について、教員への啓蒙活動が継続的に行われることが重要である。

3) 学長と大学教授会との関係

(B群:学長と評議会、大学協議会などの全学的審議機関の間の連携協力関係及び機能分担、権限委譲の適切性)

【現状の説明】 本学においては、教学に関わる最高決議機関は大学教授会である。大学教授会は教員の人事と教育課程の運営・改善全般にわたっての責任を負っている。教育課程では、専門科目群カリキュラムについては各学部教授会が責任を負うが、それ以外の全学的な教育課程である基礎科目群、教養科目群、総合科目群カリキュラムなどについては基礎総合教育部が各学部・学科との連携のもと大学教授会において審議、決定する。一方、学長は大学教授会を代表し理事会の構成員となるが、法人全体の運営に対しても責任も負っている。したがって、学長は大学教授会の議長として大学におけるリーダーシップを発揮すると共に、理事会の構成員として全法的な立場から大学教授会での審議を円滑に進めるために、法人全体の方針の説明や、逆に大学教授会構成員からの意見の聴取などを直接大学教授会の場を通してのみならず、学長・学部長連絡会や大学運営委員会などで十分に行うなど、大学教授会との連携協力の下に大学運営を行っている。

【点検・評価】 「第5章 教員組織」で述べているように、学長の選任が理事会主導により決められることは、万が一にでも大学教授会構成員の多くの者の意に沿わない学長が選任されたような場合には、理事会（経営）と大学教授会（教学）との連携・協力関係は非常に困難なものとなる。したがって、学長と大学教授会との連携が良好に維持されるか否かは本学にとっては最重要課題といえる。幸いにも、開学以来の学長の選任にあたっては概ね大学の大多数の意見が反映されてきた。

大学教授会は定例（原則毎月1回、必要な場合は随時）で開催され、学長・学部長連絡会や大学運営委員会にて十分議論され調整された議題について審議、決定する。しかし大学教授会は、決定機関であると同時に教学部門の意見集約や調整のための場としても十分機能していると言える。学長は、それらのことを念頭においた議事運営を行っており、諮る議題や報告事項を整理・精選し、学内全体の将来の方向性を示す会議となっている。このように、学長は適切なリーダーシップのもと大学教授会を運営しており、学長と大学教授会との関係が良好に保たれていることは評価できる。

問題点としては、理事会の意向が強く示されるような場合に、教学の立場から大学教授会では様々な意見が出されることがあり、その際には学長は大学教授会と理事会との間の調整に苦勞するが、これは現行の制度上からはやむを得ないことである。

【課題・方策】 学長がリーダーシップを発揮し、教職員の協力のもとで改善や改革を推進していくためには、大学としての一体的・機能的な組織運営が必要であり、その観点から、現在本学で採用している大学教授会制度は今後も維持されねばならないだろう。しかし、そのための学長の負担は非常に大きなものであり、現在空席となっている大学チャプレンの選任や副学長制度の整備など、権限委譲を含めた学長の補佐体制・制度のより一層の充実が必要な時期に来ている。また事務組織においても、学長の直接の意を受けて動くこ

とができる企画・調整部門の再組織化についても検討しなければならない。

4) 学部教授会と大学教授会との連携

(B群:学部教授会と評議会、大学協議会などの全学的審議機関との間の連携及び役割分担の適切性)

【現状の説明】 大学教授会は学則や諸規程など建学の精神や大学の理念に深く関わる重大事項や、大学全体に関連する人事や教育課程などの事項を審議、決定する。一方、学部教授会は学部固有の問題について審議、決定する。しかしながら、3学部間で全く異なる方針の施策をとることは、全学的な了解を得た特別な場合を除いては殆どない。というのは、教育及び授業全般にわたる運営の主体を持つ教務部や、学生生活の充実に責任を持つ学生部など、殆ど全ての教員組織は学部毎に設けられているのではなく、大学全体の組織として設けられ活動を行っているためである。したがって、各学部・学科におけるカリキュラム編成、教員人事、学生の異動（退学・休学等）などについては、学部教授会が主体となって審議し決定されるが、それ以外の大学としての基本的な方針に関わる事項は、全学部の専任教員が構成員である大学教授会で審議、決定される。

【点検・評価】 学部自治が極端に過ぎると大学全体としてのバランスが崩れ、運営に混乱を来し、大学全体の発展を阻害する要因ともなりかねない。一般に大学評議会などの名称で呼ばれる組織の場合は、大学全体の立場から学部間の調整を行うための役割を担っている場合が多いが、本学では大学教授会が大学における最高意思決定機関として位置付けられており、学部教授会以上に大きな権限と責務を保持する組織である。したがって、大学教授会はともすれば学部間の利害のぶつかり合いの場になる危険性も含んでいるが、学長・学部長連絡会、大学運営委員会などの連絡調整の会議を通じて学部間の調整が円滑に行われ、学長が強力なリーダーシップを発揮できる体制が整えられていることは、評価できるであろう。

【課題・方策】 高等教育の分野においても、大学に対する社会的要請や期待が変化し続ける時代にあつて、一大学内における学部間で方針が異なったり、相反したりする動きをするような状態では、即応的な対応を取ることは困難であり、さらには大学全体としての長期的なビジョンを描くことも益々難しくなると想定される。その観点からは、学部教授会の意思を十分に反映させつつも、大学全体としての方針のもとに全学部が結集して大学運営、さらには教育研究活動に当たっていかうとする現在の本学の体制は今後も維持され続ける必要がある。

5) さいたま上尾キャンパス協議会

(B群:評議会、「大学協議会」などの全学的審議機関の権限の内容とその行使の適切性)

【現状の説明】 本協議会は1988年度の大学創立当初、キャンパスを共有する女子聖学院短期大学（以

下、短期大学と呼ぶ。)との間における重要事項の調整や審議決定のために、高等教育協議会の名称で設置された組織である。その後、短期大学が大学の一部へと改組転換されるに至り、1998年度からは大学、大学院、総合研究所の高等教育研究機関相互の調整組織として定められるようになった。さらに、2006年度からは法人組織でもある国際センター、キリスト教センター、聖学院みどり幼稚園など、さいたま上尾キャンパスに関わる全ての機関間の調整のための組織として改組された。協議会の構成員は、議長となる聖学院長の他、学長をはじめとする大学運営委員会構成員、大学院からは大学院長と研究科長、総合研究所からは総合研究所長、その他にキリスト教センター所長、国際センター所長、広報センター所長、みどり幼稚園長などであるが、関係事務部局責任者も陪席する。本協議会では、キリスト教に基づく礼拝・式典等の全学的行事全般に関する事項、キャンパス利用に関する事項、各組織間の人事交流および教育研究交流に関する事項などが審議され、決定される。

【点検・評価】 本学は大学開学当初、それまでの短期大学キャンパスの一部を大学校地や校舎として分割し、グラウンド等の一部を共有することでスタートした。したがって、キャンパスの利用に関しては両大学の間での調整を必要とすること、また大学、短期大学それぞれの教育方針や学生指導などについて、両者の協力関係の中で行っていく必要があり、そのために高等教育協議会が設置された。高等教育協議会は両大学の幹部教職員が出席し、キャンパスを共有する大学、短期大学の間のような問題を調整する役割を十分に果たしてきたといえる。その後、短期大学廃止に伴って、学部、大学院、総合研究所間の相互調整および高等教育研究機関のあり方を議論する場としての役割を経て、現在は、さいたま上尾キャンパス全体の総合調整機関としてその役割を果たしている。具体的には各組織間のスケジュール(学年暦)調整の他、それぞれの組織の動静を相互に理解し、より強固な協力体制を取ることが可能となっており、本協議会の成果として十分評価できるものである。

【課題・方策】 本協議会での決定事項は、さいたま上尾キャンパスに所属する各機関にとっては強制力を伴う優先事項であることが相互に了解されており、調整機能として十分な役割を果たしている。したがって、現時点では今後さらに改善すべき課題は見られない。

2 学長、学部長の権限と選任手続

1) 学長、学部長、チャプレンの選任手続

(A群:学長・学部長の選任手続の適切性、妥当性)

【現状の説明】 私学における人事政策の基本は、建学の精神の継承とその学問的・教育的活動に貢献し得る人員を確保し、かつその後継者を不断に育成することに他ならない。プロテスタ

ント・キリスト教精神を設立基盤とする本学においては、構成員としてキリスト者もしくはそれに理解、共鳴する者、そしてこの理念に基づいた教職員共同体の形成に寄与し得る人物が求められているが、同時に進展著しい昨今の学問諸分野にあって、学的貢献が期待される人材の確保と育成も不可避の課題である。特に学長、学部長という大学の最高責任者たる者に関してはいずれもキリスト者であるという資格要件（クリスチャン条項）が付されているが、このことは、先に述べた建学の精神、および人事政策の基本方針に即したのものとして肯定されてしかるべきであろう。このような理由から、本学では学長、学部長の選任は理事会主導で行われている。もちろん、大学教授会構成員には意向表明の機会が与えられているが、純粋な選挙による多数決投票という形ではなく、以下のような手続きによって選考が行われる。

学長の選出に際しては、まず、理事会の諮問機関として学長選考委員会が構成される。その構成員には院長、理事3名、評議員2名に大学専任教員3名が加えられるが、大学専任教員は大学教授会構成員の選挙に基づき得票順に上位3名がその任にあたる。次に、大学教授会構成員によって学長候補者の指名投票が行われ、上位3名が候補者として選考委員会に推薦される。ただし、大学教授会における投票は選挙ではなく意見聴取であり、選考委員会における判断材料として扱われるため、必ずしも大学教授会における得票数および得票順に依拠するわけではない。これら俎上に上った候補者に対して選考委員による多角的な議論が行われ、得られた合意が理事会に答申される。理事会は、その答申についてさらに協議し、決定の後に当事者の承諾を経て大学教授会に報告する。

学部長の選出も学長選出の場合と同様に選考委員会（院長、学長、理事1名、評議員2名）による当該学部教授会構成員による意見聴取が行われ、上位3名が学部長候補者として推薦され、選考委員会での協議を経て最終的な候補者が理事会に答申される。選考委員会における選考に際しては、得票数と得票順位が優先されないことは学長選考の場合と同様である。その結果、ふさわしいと判断された候補者の氏名が当事者の承諾を経て理事会から当該学部教授会に報告される。

その他に、本学ではキリスト教大学である独自の役職としてチャプレン職が置かれている。大学におけるチャプレンは、建学の精神とも深く関わりキリスト教教育ならびにキリスト教活動全般にわたる責任を負う。また、学長や学部長を補佐し大学運営全体のアドバイスをを行う役割をも担っており、本学においては重要な責務を負った役職である。そのようなことから、チャプレンはプロテスタント・キリスト教牧師であることが必須の採用要件とされ、理事会において選出され、任命される。ただし、チャプレンが大学において専任教員として講義・授業等を担当する場合は（これが一般的ではあるが）、そのための資格審査については大学教授会に委ねられている。

【点検・評価】 本学の教育研究活動全般に対して、教学上および経営上の観点から責任を負う学長、学部長の職は最も重要なものであり、その選任作業は十分な公開性、公正性をもってな

される必要がある。他方、大学組織体の運営責任者の選任という見地からすると、学長の職にある者のリーダーシップ、先見性、社会性、そして本学の場合は大学の理念への十分な理解の必要性を含め、その選出にあたっては長期的視点からなされることも同様に重要である。その意味から本学の学長や学部長候補者が、学内・学外の両面から公正な制度の下に推薦されるというシステムは、システムの公開・公正性と、選任される学長職、学部長職の大学運営上の資質を重視するという2つの要請を満足するものであると言える。また、学内（大学・学部教授会）における投票による意見聴取制度は、選考委員会および理事会が学内構成員の意見を徴することを可能にしている。

しかしながら本制度は、意見聴取という本来その役割が持つところの限界に起因することによる問題点を有している。すなわち、意見聴取の役割に対する解釈の相違からくる学長、学部長選考決定主体のあり方に関することである。学長、学部長の最終選任決定はあくまでも理事会の権限と責任のもとにおいてなされるのであるから、もし学内の意見聴取により推薦される候補者と、理事会が大学運営を託するに足ると判断する者が異なるような場合、理事会の決定が優先される。その場合には、理事会と大学教授会との間に不調和を生み大学運営に支障をきたさないとも限らない。

一方、チャプレンの選任については、本学の建学の精神の擁護者としてキリスト教に関連する教育や諸活動に責任を負っているために、基本的には理事会より派遣される牧師職であり、この件に関して大学教授会が意見を挟む余地はない。しかしチャプレンが大学の専任教員として授業を担当するためには、大学教授会での教育研究業績審査を受ける必要があり、これまでのチャプレンについては全て大学専任教員として適格との判断を受けているが、学長、学部長の選任と同様、理事会の判断と大学教授会の判断が異なる場合が生じないとは限らない。少なくともこれまでチャプレンの選任は、理事会、大学教授会間の良い意味での緊張感のもとに行われている。

【課題・方策】 本学の学長、学部長、チャプレンの選任に関しては上述のような難しさを含んでおり、一部の教員からは制度の問題点についての意見が出される場合もあるが、現時点では大学全体として大きな問題となることはない。それは、本学の構成員におけるキリスト者の比率が他のキリスト教大学の中では比較的高い水準にあり、また、大学の理念や建学の精神の継承のために現在の理事会主導の方針を大筋において認めていることに他ならない。したがって、この制度が崩れる場合には、聖学院大学の存続理由も問われかねないため、理事会と大学教授会との連携・協力関係を常に良好に保つためにお互いの不断の努力が重要となる。

2) 学長権限の内容とその行使の適切性

(B群:学長権限の内容とその行使の適切性)

【現状の説明】 本学は、開学当初より建学の精神の具現化のために学長主導の大学運営を行っている。第1には本学の学部教授会の権限と役割は、主として学部固有の教育課程の編成や教育担当者の採用など学部運営上最低限度必要なものとされ、それ以外の多くは原則として大学全体が同一の方針で進めている。したがって、大学としての意思決定のためには、大学専任教員全員が構成員であり学長が議長となる大学教授会の役割が重視され、また事務組織についても全学共通のものとなっている。第2は、大学全体で同一方針のもと運営を行うとは言いつつも、学部、学科間の利害が常に一致するわけではないため、定期的に学長・学部長連絡会が持たれる他、学長の諮問機関として大学運営委員会が設置されており、あらゆる大学・学部教授会議題や学長が諮問する大学としての基本方針や重要課題について全学的な合意形成を行う場として有効に機能している。

次に、学長の権限として重要なものは専任教員の人事である。本学では専任教員の採用にあたっては、関連する学部教授会あるいは大学教授会において最終的な候補者を決定し理事会に上申するが、まず、学長が議長となる任用教授会（学長以下、全学のチャプレン、学部長、学部チャプレン、学科長、教授が構成員となる。）が開催され、そこで候補者についての業績審査などが行われる。任用教授会において出された結論については、原則として学部教授会（基礎総合教育部所属の専任教員を採用する場合は大学教授会）はこれを受け入れることとしている。したがって、学部所属の専任教員であっても、学長が主催する任用教授会により全学的な観点からの採用が行われている。昇格についても同様に学長が議長となる昇任教授会が招集されるが、その構成員は当該学部の学部長、学部チャプレン、学科長、教授であり、この場合は学部の専門学問分野との関連で学部中心の審査となる。いずれにしてもこれら人事のための任用教授会、昇任教授会は、学長が議長となり進められることにより建学の精神や聖学院としての人事政策を人事上に反映することが可能となっている。

【点検・評価】 本学では学長の権限の内容について具体的に定めた規程はない。学則に学長の職務について「大学運営に関わる一般の事項を（中略）掌り、所属教職員を統督し、本学を代表する。」とあるのみである。本学における教育研究に関わる諸活動は全教職員の大学の理念や建学の精神への理解とその継承を前提条件として行われているが、そのため人事を含めた大学運営に関わる諸制度は、その徹底を期するため、学長のリーダーシップをより強調するものであると言うことができよう。大学の理念や建学の精神の強調に関しては過剰であるとの批判がないとは言えないが、私学の個性喪失が憂えられる昨今にあって大学としての個性の鮮明な発現に他ならず、顕彰されるべき長所の一つと見なされるべきものである。このようにプロテスタント・キリスト教大学としての個性を維持、継承していくという観点から、さらには理事会（経営）と大学教授会（教学）との良好

なバランスを維持し続けていくためにも、学長のリーダーシップは欠くべからざる要件であり、今後とも維持されるべきものである。

【課題・方策】 全体として大学運営の営みに透明性が確保されることは、学内の士気に関連する重要な要因であり、私学の場合は特にこの点に留意すべきである。学長のリーダーシップが強化される中で透明性を確保するためには、学内運営に関連する諸規程の適切な改定とその規程への合意と遵守、および周知徹底が継続的に行われていくことが肝要である。また人事面では、個人のプライバシーの尊重が前提となるが、必要な場合には選考等の過程が可能な範囲で公開され、採否決定の根拠が明示され、正確な実態が説明される必要がある。そのような学長による説明責任が機能し果たされることによって大学運営が円滑に運ばれることとなり、教職員が一体となって大学の理念、建学の精神の実現のために、一層の協力体制を整えていくことが可能となる。

3) 学部長権限の内容とその行使の適切性

(B群:学部長権限の内容とその行使の適切性)

【現状の説明】 学部長は学則に則り、その所属学部を管理し、また学事に関する運営全般を掌ると共に、大学チャプレンと協力して学長を補佐する役割を担っている。具体的には、①学部教授会を招集し議長となる、②人事関連の諮問会議（任用教授会、昇任教授会）の構成員となり、特に所属学部の教員昇格に関しては選考委員会の長として選考の責任を負う、③学長・学部長連絡会の一員として学部・学科間の調整を行う、④大学運営委員会の構成員として大学全体の教育研究施策、管理運営体制について学長を補佐する、などの職務があげられる。

【点検・評価】 各学部とも2学科体制で収容定員が800名程度の比較的小規模な学部であるため、学部長と学科長との連携は円滑に行われており、現在、学部運営に困難を生じることは殆どない。ただし、学部長は学長の補佐的な役割として法人学校長会議への陪席や学部間の様々な調整のための会議への出席、さらには、学部運営に関する全ての日常業務に関わる必要があるため極めて多忙であり、過重な負担となっていることは問題である。また、学部長の役割はますます重要となってきたが事務的なサポート体制が十分とはいえない状況であることも、今後改善すべき課題である。

【課題・方策】 既述のとおり、本学では学長のリーダーシップをより強調した大学運営が行われているため、学部教授会における審議事項等についても、学長が議長となる大学運営委員会で原案が作成される。その意味では、学部長の権限およびそれに対応した責務は、学部の運営全般を含めて学長・学部長の管理者グループ全体によって負われている。そのため、本学における学部長の重要性は、大学内各学部間の調整や、大学院や総合研究所との調整、さらには大学と法人全体との調整といった学長主導のもと行われる様々の調整

のための補佐としての役割にあり、そのことが加重負担の一因ともなっている。事務組織を含めた管理・運営のための機能・役割分担、権限委譲について本学としての相応しいあり方について早急に検討すべき時期に来ている。

4) 学長補佐体制としての大学運営委員会の役割

(C群:学長補佐体制の構成と活動の適切性)

【現状の説明】 大学運営委員会は、学長の諮問機関として大学・学部教授会の議題の決定、学部・学科間の調整の他、学長が諮問する大学の管理・運営に関する重要事項について検討し、答申する機関である。構成は、学長、大学チャプレン、学部長、基礎総合教育部長、学部チャプレン、学科長、教務部長、学生部長、広報部長、就職部長、国際部長よりなるが、その他に事務部署からは事務局長、総務部長、学務部長、大学院・総合研究所事務部長などが陪席する。本委員会は決議機関ではないため定足数等は定められてはいないが、全学に関わる課題の検討と各学部・学科間の調整などを行うことにより、学長補佐機関として大学・学部教授会における審議案件の実質的な合意形成の場として、本学においては重要な組織である。大学・学部教授会で審議される案件は全て本委員会において検討され、各学部・学科間や各部会・委員会、また関連する事務局所管部署の調整を経て、全学的な合意形成に至る見通しを得た上で大学教授会や学部教授会に諮られ、審議・決定されることになる。

【点検・評価】 学則の定めでは、学長は「大学運営に関わる一般の事項を大学運営委員会の補佐を得て…」とある。このように本学では創立当初より学長のリーダーシップと大学運営委員会による補佐体制を念頭に大学作りを進めてきた。最近では機能分化した副学長体制を採用する大学が増えつつあるが、本学では例外的に学長を補佐する役割として副学長を置いた時期があったが制度的に確立されたものではなく、むしろ学部長を初めとする大学運営委員会全メンバーが学長補佐的な役割を担っているとも言える。大学運営委員会は大学・学部教授会の前に必ず開催され大学・学部教授会に向けての準備・調整作業が行われ、学長補佐体制としては理想的な形であると評価できる。

さらに、学長を補佐する副学長的な役割を担う職として大学チャプレンをあげることができる。大学チャプレンは本学のプロテスタント・キリスト教の伝統を維持、継承するための大学付牧師であるが、常に学長を直接補佐する役割として大学運営に関わる存在である。現在は学長自身が牧師であることや、学部長をはじめとする大学運営委員会による補佐体制が充実していることもあって大学チャプレンは欠員となっているが、学長が牧師でない場合には必ず置かれるべき役職であり、本学の建学の精神やキリスト教教育をはじめとする諸活動が教職員、学生の十分な理解を得て推進されるために必要な役割であると言える。

あえて問題点を挙げるとすれば、学部長、チャプレンを除く学科長や部長職などの役職者は学長の指名により任命されることである。基本的に役職者の任命は、各学科や部会等組織の意向を十分に汲み取りつつ学部長やチャプレンとも相談しながら決められているため、現在まで特に大きな問題になることはなかった。

【課題・方策】 現在の大学運営委員会による補佐体制については、学内的な合意や周知徹底が図られており、またその必要な機能も十分果たされているため、改善の必要性については話題となることはあまりない。今後も学長の補佐機関として学長を助け、時には学長がトップダウンを意識するあまり独走的な指揮を執ろうとする場合にはブレーキ役として、その機能を十分に果たしていくことが期待される。一方、大学チャプレンについては、チャプレンそのものが理事会による選任であるため、学長補佐的役割を持つことに疑問を呈する向きもないわけではないが、本学の特色としての建学の精神を維持し、よりその長所を活かした大学運営を行っていくためには今後とも継続されるべき重要な役職である。

なお一方で、運営委員会構成員はそれぞれの組織や部署の責任を担いながら学長補佐という大きな負担を負っている状況から、今後益々重大となる学長の役割の機能分化、権限委譲ということを念頭に置いて、制度的な副学長体制についても議論を開始すべき時期となっている。

5) 個性ある学長の選任を可能とする学内体制

(C群:個性ある学長の募集・選任を可能ならしめるような学内的条件の整備状況)

【現状の説明】 本学では、学長の選任にあたっては大学教授会構成員による投票ではなく、理事会が組織した選考委員会による意見聴取がその選考のための大きなプロセスとなる。意見聴取は無記名投票の形で行われ、大学教授会構成員はすべて被選挙権を有するが、その他にも学内外を問わず、本学における学長として相応しいと思われる人物の氏名を学外候補者として記入することもできるようになっている。

【点検・評価】 選考委員会では大学教授会での意見聴取の結果を受け、クリスチャン条項を踏まえつつ、得票数の多い者から優先的に、全学院的立場から学長候補者として相応しい人物か否かを審議する。その際、大学構成員以外からの候補者に優れた人材がある場合には、積極的に取り上げられる。過去には大学・学部教授会に属さない大学院教授より大学学長として推挙された例もあり、本学に相応しい個性的な学長をより幅広く選任することが可能となっている。また学内的にもこのような変動の激しい時代にあって、本学の理念・建学の精神を堅持し、かつ社会的要請に応える大学形成を行っていくことができる学長の選任を要望する雰囲気が見られると言ってよいであろう。

【課題・方策】 個性ある学長の選任という観点からは、本学の学長選考のシステムは、単に大学教授

会構成員の人気投票的な学長選考とはならない制度的な長所があると同時に、社会における有能な人材の登用も可能となっている。しかしそのことは、本学においては、大学教授会が大学自治の名のもと社会とまったく隔絶した判断や行動を行うことは決して許されないことをも意味するものである。高等教育研究機関、最高学府としての権威と近年の大学に対する社会的要請の間で、バランスを取りながら大学運営を行っていくことが益々難しい課題となりつつあるが、選任された学長は社会的な動きにも常に敏感でありつつ、かつ教育者、研究者としての高い見識を持ち大学を代表するに相応しい存在であり続ける必要があるだろう。

3 意思決定

1) 大学における意思決定のプロセス

(B群:大学の意思決定プロセスの確立状況とその運用の適切性)

【現状の説明】 本学における教育課程や教員人事等、大学の教育研究に直接かかわる基本的な事項はすべて大学教授会、または学部教授会の議を経て決定される。

学則等全学に関わる規程の制定ならびに改正については大学教授会の議を経て、また教育研究組織の設置および改編、教員の人事などについては、全学に関わるものは大学教授会、学部に関わるものは各学部教授会の議を経て、それぞれ理事会に上申される。理事会では、法人の建学の精神や経営的な側面から意見が付される場合もあるが、原則として大学での決定を理解・尊重し、追認されている。そのことは、毎月2度、定期的で開催されている法人人事委員会や学校長会において、随時必要な情報が学長や学部長より提供され理解が得られるようにしていることと、学長の大学におけるリーダーシップが尊重されているためでもある。なお、教育や教務に関する事項、および入学、卒業など学生の身分に関する事項は学部教授会あるいは大学教授会の議を経て決定される。

総合研究所については、原則としてその運営は総合研究所所長のもとに独自に行われているが、人事に関わる事項については、大学教授会の承認を得て理事会に上申される。

なお大学創立以来、当時の女子聖学院短期大学や総合研究所、その後設置された大学院を含めた本学院の高等教育全体に関する重要事項を審議、調整するための組織として「高等教育協議会」が設置されていたが、2006年度からは「さいたま上尾キャンパス協議会」として聖学院みどり幼稚園、聖学院キリスト教センター、聖学院国際センターなどを含めた組織に移行した。

【点検・評価】 本学における意思決定のプロセスは、各々定められた学則や規程に則り極めて民主的に行われており明瞭である。また学部や学科間での意向が必ずしも一致しないような場合には、大学運営委員会にて意見調整などが行われ、それを受けた形で大学・学部教授

会上程されるため、多くの場合円滑な意思決定が行われる。問題点としては、大学教授会、学部教授会、学科会、部会、委員会などはそれぞれ原則として月1回の開催であり、内容によっては部会や委員会より上申された案件について大学運営委員会から差し戻されるような場合があったり、さらには人事など理事会での決議が必要なものがあるなど、全体的に最終決定までに多くの時間を要するという点である。

【課題・方策】 民主的な意思決定の長所を保ちつつ、各会議の一層の効率化を進める必要がある。意思決定までに多くの時間を要する問題に関しては、インターネット等を十分に活用した会議や意思伝達方法の改善を進めると共に、関係事務部署のさらなる機能アップが重要である。また各案件については、いわば「下から」の幅広い意見を吸い上げるべきものと、「上から」の方針の提示という基本的な考え方を予め明確にしていくなど、案件自体の整理も必要である。さらに試行錯誤を繰り返しつつより適切な意思決定のプロセスを模索していく必要がある。

4 教学組織と学校法人理事会との関係

(A群:教学組織と学校法人理事会との間の連携協力関係及び機能分担、権限委譲の適切性)

【現状の説明】 本学は学校法人聖学院が設置する大学である。同法人は、寄附行為に「本法人は新約聖書に表示された基督教主義に基づき学校教育を行う」と目的を明記し、本学の他、同キャンパス（以後、「さいたま上尾キャンパス」と呼ぶ。）に聖学院みどり幼稚園、東京都北区中里（以後、「駒込キャンパス」と呼ぶ。）に聖学院幼稚園、同小学校、同中学校高等学校、女子聖学院中学校高等学校を設置している。また、学校法人聖学院本部事務局は駒込キャンパスにある。この他に、米国ジョージア州アトランタには聖学院アトランタ国際学校（幼稚部・小学部）を持つ。

本学における教学に関わる最高決議機関は大学教授会であり、教員人事と教育課程編成に責任を負っている。しかしながら、実際の問題としてはこれら大学で決定された事柄についても、最終的には理事会の承認、または了承が必要となることである。これは、理事会は経営上の最終責任を負わねばならないため、人事問題にせよカリキュラム等教学に関わる問題にせよ、最終的には経費・財源の問題に関わるためである。

法人としての学院の管理運営は、私立学校法に則り理事会が行い、また理事会において選任される理事長の諮問機関として評議員会がおかれている。理事会は15人（定数13人～15人）の理事で構成され、大学からは学長が職務上の理事となっているが、学外の理事の多くは聖学院高校、女子聖学院高校の出身者が占めている。評議員会の定数は29人以上31人以内であるが、現在31人の評議員で構成されており、大学からは、学長、学部長3名が選任されている。理事会および評議員会は寄附行為により毎年5月に定期会を開催する他、3月にも定例の理事会と評議員会を開催し、それぞれ予算、決算をは

はじめとする学院運営上の重要事項について審議を行っている。なお、理事会ではその他にも毎月定例会が開催されている。

理事会の下には人事委員会、学校長会、経営財務委員会が置かれており、それぞれ規程に則り理事会から委託された業務について処理し、その他重要議案を審議している。人事委員会は法人全体の人事に関する事項を審議するが、理事である各学校、組織の代表者に加え労務担当理事が委員となっている。また、法人内諸学校の管理運営全般に関わる事項を審議する学校長会は、人事委員会メンバーの他に聖学院みどり幼稚園園長、大学からは学部長が慣例により陪席している。

【点検・評価】 本法人は現在の女子聖学院中学校高等学校、聖学院中学校高等学校がそれぞれ 100 年の歴史を刻んできており、理事会の構成員も、役職上の理事を除いて多くは両高校の卒業生で占められている。その意味では、大学としての意見を反映しにくい状況にはあると言えるが、実際には法人全体の学生・生徒・児童・園児の半数以上を大学が担い、また、所属する教職員も同様に約半数は大学関係者が占めていることもあり、開学 18 年を経て、本学の理事会における存在と役割は重要なものとなってきている。また、理事の中には、理事長・院長が本学の大学院長、および総合研究所所長を兼務し、女子聖学院中学校高等学校長はキリスト教センター所長を兼務するなど、さらには、現理事の国際センター所長、経営財務理事、前キリスト教センター所長は、以前に本学教員であったことなどから、大学の事情を十分に理解しており、理事会、評議員会との連携協力関係は概ねに良好であると言える。

一方、理事会で審議された案件の内、大学に関わる重要事項については学長が大学教授会において報告し、事務部門においては、事務連絡会を通して大学事務局長が各事務組織に周知させている。しかし、その報告は要約的にならざるを得ず、理事会が大学教育の現状やそれを取り巻く諸条件をどのように認識し、そこからどのような問題が取り上げられ、どのように審議され、結論に至ったか、それらの過程を含めて一般教職員に理解が深まっているとは言い難い状況ではある。

【課題・方策】 理事会（理事長）は経営に関する執行権、大学（学長）は教学に関する執行権を持っているが、最終的な意思決定権は理事長にあり、学長の教学面における執行状況を監視する役目を担っているという原則は、本来理事会と大学の関係が良好な状態に保たれて意味をなすことである。その観点からは、現在理事会と大学との連携協力関係は良好であり、このような関係を維持、継続されるための努力を今後も続けていかななくてはならない。

5 管理運営への学外有識者の関与

1) 管理運営に対する学外有識者の関与

(C群: 公・私立大学の管理運営に対する学外有識者の関与の状況)

【現状の説明】 管理運営への学外者の登用・関与と言う場合、本学では理事会レベルでは牧師やクリスチャン有識者などが理事や評議員の一員となり、学校法人の運営に直接関与しているが、大学においては日常的な管理運営のレベルに外部者が直接関与する仕組みはない。

【点検・評価】 大学の日常の活動において外部者が関与する制度はないものの、法人レベルでは本学院の建学の精神との関わりでキリスト教牧師や外国人宣教師、さらにはすぐれたキリスト者企業人・他大学教員などが法人理事会の理事に加わり、それぞれの観点から法人全体、あるいは本学の管理運営について意見を述べ、その意見が取り入れられる形で大学の運営そのものが軌道修正される場合もあることなどから、十分とは言えないまでも外部者の意見を取り入れる仕組みが作り上げられていると言えよう。

【課題・方策】 大学は多くの学生を受け入れ教育する社会的な存在であり、社会と隔絶しては成り立たないことは言うまでもない。本学がキリスト教大学であることから、学外有識者はキリスト者であることが基本的な要件とされているが、特に専門的な立場から関与を必要とする時には、キリスト者以外からの登用も今後必要となる。