

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）講師の採用は純粋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