

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