

12 管理運営

本学の管理運営を点検・評価するに当たっての前提条件

本学は文学部だけの単学部大学であるので、教授会は単一であり、また、学部長は学長が兼務している。このように単純な学部構成であるので、「評議会」や「大学協議会」等の全学的審議機関は設置していない。したがって、以下の点検評価は、本学の組織に適合するポイントについて行い、複数学部を置く大学においては必要な項目であっても本学には適合しない項目は除くこととする。

1 教授会

1) 教授会が教育課程や教員人事等に関して果たしている役割とその活動の適切性

[現状の説明]

(1) 「教授会規程」〔添付資料 7〕は、教授会の審議すべき事項を列挙しており、その中には「教育課程に関すること」「教員の選考、昇任その他身分に関すること」が含まれ、これらの事項は必ず教授会審議に付されている。

(2) 教育課程については、学科等からの案件が全学的な学務委員会における検討を経て教授会に提案される。教授会においては、教育課程の変更については学務部長が逐一説明した後に審議され、承認を経て実施に移される。

(3) 教員人事については、教員選考委員会の審議を経た案件が教授会に提案され、教員選考委員長及び当該人事に係わる学科等の責任者からの趣旨説明の後に審議され、承認を経て実施に移される。案件が現専任教員に関するものである場合は、当該教員は席を外す慣

例である。

(4) 上記以外の案件についても、ほぼ同様の審議過程を経て教授会で審議され、承認を経て実施される。

(5) 教授会における発言が抑圧されていることはない。自由に発言し討議する雰囲気を保っている。

(6) 議案に対する承認は、投票ないし挙手による過半数の賛成、あるいは反対意見の無いことを議長が口頭で確認する手続により行われている。

(7) 定例教授会は月に1回と定められており、学年初めに年間スケジュールとして決められ、そのスケジュール通りに開催されている。緊急に教授会開催が必要になった場合には、学長の判断により、あるいは全教員の三分の一の要望があった場合に、臨時の教授会が開かれる。

[点検と評価]

1. 「教授会規程」の定めている教授会の役割は明確であり適切であると評価される。

2. 実際の運営において重要なのは、教授会開催の保障、議題の決定、発言の自由と公正な審議・採決等であろう。その点については以下のように判断される。

(1) 教授会は上述の通り年間計画にしたがって開催されており、疎かにされることはない。また教員の出席率も良好である。

(2) 教授会の議案は「教授会運営委員会」の審議を経て決められる。この運営委員会は原則として教授会の1週間前に、学長の他、副学長（あるいは学長補佐）、学務部長、学生部長等が参加して開かれ、そこで議題がまとめられる。その議題は教授会開催通知に記載されて、事前に全専任教員に知らされる。このプロセスは定例の教授会では遵守されており、教授会の適正な運営を支えている。

(3) 会議においては、上記のように発言の自由が保障されているので、議案に関して自由に意見が表明され、

重要な議案については慎重な審議が行われる。そのプロセスは、教育課程、入試制度等の重要な議案についての共通理解の形成ないし問題意識の深化をもたらすものとして重要である。議論すべき事項は議論する、という気風が保たれているので、時に議事は紆余曲折を経るが、それは教授会が機能していることの証でもあろう。しかし、教授会がこの機能をより良く発揮するには、後述のように、議長である学長の議事の采配と会議に臨む教員の心構えが重要である。

(4) 採決の実施及び方法については再検討の必要があると考えられる。学生の休学や奨学金等に関する議案については採決を行わずに議長が口頭で教授会承認を確認する慣例となっており、これには特に問題はないであろう。一方、採決が行われる、採決を行うべきか否か、採決は投票によるか挙手によるかの判断は、状況によってその都度行われており、判断の根拠が必ずしも明確にされていない。

〔改善の方策〕

基本的には教授会はその役割を適切に果しているとは評価されるが、改善を検討すべき点は、採決方法についての原則を明確にすることであろう。例えば、教育課程等に関する重要な議案や専任教員の人事等については投票によって採決するという原則を立てるなどを検討するべきであろう。

2) 教授会と学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〕

(1) 「教授会規程」は「教授会は学長がこれを招集」することを定めている。規程の定める月一回の定例教授会は上述のように必ず招集されており、教授会の開催は保障されている。

(2) 「教授会規程」はまた、学長が教授会の議長となることを定めている。議長である学長は、各議案の提案事由の説明を学務部長・学生部長・教員選考委員長・入試広報センター長・学科主任等に求めた後に、質疑応答を主宰する。質疑応答において、反対意見も含めた意見の表明は自由に行われている。

(3) 「教授会規程」はまた、「学長は教授会の議決に基づいてこれを決定する。」と定めており、この規程は遵守されている。

〔点検と評価〕

大学の責任者として諸施策を策定・実施する学長の役割、及び、大学の教員スタッフの総意を結集する教授会の役割は、相互に補完的關係にあるべきである。

学長が召集し議長となる教授会において、学長は大学の執行部の責任者ではあるが、議長としての客観性・公平性をも保持しなければならない。歴代学長はこの両立に努めてきており、強引な議事運営は行われておらず、教授会の基本的な自由と自主性は保たれていると考えられる。また、規程の定めを通り学長は教授会の決議を尊重している。

この現状は、学長は教授会の審議に自らの方策を定めるための基盤を見出し、また教授会は学長の提示する方策を検証しつつ大学の方向を見定めて行くことが可能な状況にあるものと判断され、学長と教授会の補完性は基本的に良好な状態にあると評価される。

しかしこれは、当然のことであるが、学長と教授会が常に意見を同じくするという事ではない。したがって、望ましい補完関係を保つためには、当然のことではあるが、審議の過程で両者が、あるいは教員相互が、相手の意見を尊重しつつ自説を主張するという基本的マナーが不可欠である。教授会と学長との望ましい連携協力関係をは常に保障されている訳ではなく、それは学長の議事運営に及び教授会構成員の自覚に依存するところが大きい。

〔今後の施策〕

学長が教授会を尊重し、教授会が学長を支えるという連携協力関係をさらに促進するためには、議事進行の技術的向上を計るべきである。議案によっては議論が錯綜し議事進行が困難になる場合があるが、議長は論点整理をして審議の筋道をつけ、教員は事前の議案理解を踏まえて審議の筋道に沿った発言をするように努めるべきである。この点については、関連事項として下記の「大学の意思決定のプロセス」に関する項を参照されたい。

2 学長の権限と選任手続

1) 学長の選任手続の適切性

〔現状の説明〕

学長の選任手続についての点検・評価においては、

規程を遵守して選任すべきこと、実際にその手続により学長に適任者を得ていること、大学内外の状況の変化により規程の見直しの必要があれば時期に遅れずに改定すべきこと、これらの観点を評価基準とする。

学長の選任については次のように定められている。

(1) 学校法人清泉女子大学の「寄付行為」(施行細則)〔添付資料7〕において、学長の任免は理事会が処理決定する事項と定められている。

(2) 「学長及び副学長又は学長補佐の任命及び任期に関する規程」〔添付資料7〕において、「学長は、理事会の推薦に基づき、教授会の意見を徴して、理事長がこれを任命する。」と定められている。

(3) 同規程において、学長の任期は4年とすること、再任はできるが在任期間は原則として引続き6年を超えないことが定められている。

(4) 現状において、学長の選任は上記規程通りに行われてきた。学長の任期についての定めも遵守されており、再任期間についても原則通りに行われている。

(5) 実際の選任手続は次のように進められてきている。理事会において本学の設立母体である聖心侍女修道会の会員の一人が学長候補として推薦され、この候補者が教授会において大学の運営について抱負を開陳し、その後に教授会の意見が求められる。教授会の意見を徴する方法は採決によらず、異論のないことを口頭で確認することにより行われ、この確認を踏まえて最終的に理事長が候補者を学長に任命する。

〔点検と評価〕

(1) 学長選任に関する規程は明確であり、実際上もこれが遵守されてきたことは適切であると評価される。

(2) 本学は創立以来、設立母体である聖心侍女修道会の会員が学長を務めてきたが、これは規程による定めではなく慣例的伝統である。この伝統は、キリスト教に根差す建学の理念を有する本学がその理念を堅持し発展させるために培われてきたものであり、歴代学長において人物・識見・施策において適切な人材を得てきたという事実にも照らしても、一定の評価をするべき伝統であろう。しかし、専任教員としての聖心侍女修道会の会員が極めて少数になり皆無になることさえ予想される現状においては、学長に適する人材をさらに広範囲から選任する方向を検討する段階に来ていると判断される。

〔今後の施策〕

上記の慣例的伝統の見直しは、実際上は聖心侍女修道会の会員以外の者の選任、及び、選任手続について

は学長選任規程の見直し、という2点に及ぶであろう。この2点は相互に関連するが、前者については、建学の理念を体して大学を導く人材を確保する方法を、後者については、教職員の幅広い意見が学長選任に反映される方法を検討すべきであろう。前者の方法の一つとしては、理事会による学長候補者の推薦という現行の規程を存続させることも考えられるが、推薦から選任決定までの手続の詳細は定められていないので、今後は、被推薦者の数や推薦後の選任手続について明確に定める必要がある。

なお、現在に至るまで、学長は教授会構成委員から選任されることが暗黙の了解として慣例化されてきたが、現行規程のうえではそのような規定はない。この点についても検討し、明確にする必要がある。(この問題は副学長、学長補佐についても同様である)。

2) 学長権限の内容とその行使の適切性

〔現状の説明〕

(1) 学校法人清泉女子大学の寄付行為(施行細則)において、学長に委任される事項は「大学教職員の人事、予算執行の伴う出納事務、資産の維持管理、その他の委任される事項」と明記されている。

(2) これに基づいて「学長職務規程」〔添付資料「規程集」403頁〕には、学長が理事長の事務を代決または専決する事項として38項目が明記されている。それら事項は主に、教職員の任免及び服務、学生の学籍及び校納金、教科課程及び教育組織、教育研究施設の維持管理、予算内の契約・支出等に関する事項である。

(3) 教授会との関係における学長の権限については、前述のように、学長は教授会を招集し主宰する立場にあるが、同時に教授会の議決に従うことが定められている。

〔点検と評価〕

(1) 学長の権限についての「寄付行為(施行細則)」及び「学長職務規程」の定めは、権限の配分のバランスの点から、また、実際的な職務処理の合理性・能率性のうえから、適切なものと判断される。

(2) 実際の権限の行使については、現状において規程の定める範囲において行われており、学長が越権行為に及ぶことはない。したがって、基本的に問題はないと判断される。

(3) 単学部大学である本学では学長が学部長を兼任するが、これは、学長と別に学部長を置くことにより

権限関係が複雑になるのを避ける施策として適切なものと評価される。

[今後の留意点]

理事長との関係において学長の権限内容は適切に定められているが、もし学長が、自らの権限内のことであっても、案件の審議途中段階で委員会等に不用意に容喙すると、大学の意思決定の通常筋道(次項参照)が乱されることになりかねない。この点については、現状において学長はリーダーシップを発揮しつつも教員間の審議の筋道と内容を極力尊重することに努めていると評価されるので、今後もこの姿勢をとり続けるよう留意することが必要である。

3) 学長補佐体制の構成と活動の適切性

[現状の説明]

(1) 「学校法人清泉女子大学の運営組織に関する規程」〔添付資料「規程集」352頁〕には、「学長を補佐し、学長より委任された業務を執行するために、事情により、副学長又は学長補佐を置くことができる」と定められている。

(2) 「学長及び副学長又は学長補佐の任命及び任期に関する規程」〔添付資料8〕において、副学長又は学長補佐は「学長の推薦に基づき、理事会の議決を経て、理事長がこれを任命する」と定められている。

(3) 同規程において、副学長又は学長補佐の任期は2年とし、再任を妨げないこと、学長退任の時は任期満了前であっても退任することが定められている。

(4) 現学長を含む3代の学長のもとでは、平成4～7年度に副学長(1名)、8～11年度に学長補佐(2名)、12～15年度に副学長(2名)が置かれてきた。

(5) 副学長又は学長補佐の選任方法及び任期は、規程にしたがって行われてきた。

[点検と評価]

学長が文学部長を兼任する本学では、学長の多岐にわたる業務を補佐する役職者を置くのが適切と判断される。特に大学が現今の諸問題への対応を迫られ、種々の施策を実施しなければならない現状においては、肥大化する学長の業務を補佐する必要性は増大している。実際上も副学長は学長を補佐する重要な役割を果たしており、その選任及び活動は適切である。

制度上の問題を挙げるとすれば、学内に副学長と学長補佐との異同についての合意がないため、教職員間

に疑問があるという点である。かつては、一人ならば副学長、複数ならば学長補佐という解釈もあったが、現在はそのようには考えられていない。

[改善の方策]

学内で副学長と学長補佐との異同について検討し、疑問を解消する必要がある。両者の性格が異なるものであるならば、その点についての合意を形成すべきである。両者の性格が同様のものであるならば、学長補佐との名称は役職名としては廃止し、「学長を補佐する役職としての副学長」という規定にすることが考えられるであろう。

3 意思決定

1) 大学の意思決定のプロセスの確立状況とその運用の適切性

[現状の説明]

大学の意思決定のプロセスは事案によって異なる部分があるが、教学に関する重要な事案についての発議から決定に至る筋道は、次のように制度化されている。

(1) 事案の発議は、学長からなされる場合と教員からなされる場合とがある。前者の場合は、学長より関係部署・各種委員会に事案の審議が指示される。後者の場合は、最初に発議がなされた部署・委員会から事案が学長の方へと上げられる。

(2) 事案の審議の最も重要な機関は言うまでもなく教授会であるが、下位の審議機関として学科等会議及び各種委員会が設けられている。

「学科等会議規程」〔添付資料7〕には、学科等会議の審議の結果は、「教授会の承認を必要とする事項及び学科等に付託された事項については、学長、関係する教員役職者、教授会又は委員会等に提案又は報告する」と定められている。

「教授会規程に基づく委員会内規」〔添付資料7〕には、委員会は「教授会からの付託事項、学長からの諮問事項、学科等会議及び関係事務部署からの提案事項」等を審議し、その結果について「教授会への提案又は学長への答申を行うものとする」と定められている。同内規はまた、「委員会の委員は各学科等の意見を徴し、また委員会の審議事項について各学科等に周知させるものとする」と定められており、委員会と学科等

会議との関連が示されている。

これらの規定により、学科等会議、各種委員会及び教授会の相互関係が示されており、大学の意思決定プロセスが定められている。

(3) 下位の審議機関を経た事案は教授会に上程され審議される。教授会における意思決定については上記の教授会の項を参照されたい。

[点検と評価]

(1) 意思決定に関わる諸会議の位置づけは規程により定められている。それに従って、事案は学科等会議と各種委員会との間を往復する形で審議に付され、その結果が委員会で整理されて教授会に上程される。この意思決定のプロセスは明確であり、大筋において有効に機能していると評価される。

(2) しかし、場合によっては、学科等会議と各種委員会の意思疎通が困難であり、両者の連携関係が効果的に働かず、それにより意思決定のプロセスが紆余曲折を経ることがある。

各種委員会は、上述のように、教授会に上程する原案を作成するに当たって学科等の意見を聞くのであるが、学科等の意見とは言っても、それぞれの学科内で賛否両論が存在しているのが実情であるから、賛否について学科の数だけを委員会で数えても、それは必ずしも教員の意見の全体的傾向を把握したことにはならない。その結果として、教授会において委員会審議が蒸し返され、議事が錯綜することにもなる。

[改善の方策]

このような状況に陥るのを避けるためには、次のような方策が必要であろう。

(1) 学科等会議は、全学的な案件については無理に一つの結論を求めることは避け、各種意見を整理し、それについての学科内の意見の傾向を把握し、その実情を委員会に報告する。

(2) 各種委員会は、このような報告を学科等から受けて、論点を整理するとともに、賛否の全体的傾向を測って、教授会に上程する案を作成する。場合によっては、両論併記の形に議案をまとめて教授会に上程することも可能とする。議案をまとめた委員会は、教授会審議に必要な資料をも事前に全教員に配布することとする。

(3) 一連の審議において、学科等会議も各種委員会も、案件についての大学の基本的な方向や方針が示されている場合には、まずその内容を明確に認識することが必要である。案件に審議は、いわば「下から」の

幅広い意見と「上から」の方針の提示の両者を睨んで進められるべきものだからである。それゆえに、学長においては、当該案件についての基本的な考え方を予め明確にすることが必要である。

このような審議の筋道による意思決定はすでに一部は実施されているが、今後は試行を重ねることにより最も適切な意思決定のプロセスを確立することが望まれる。

4 教学組織と学校法人理事会との関係

1) 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]

(1) 本学の設置者は創立以来、諸姉妹校と共通の「学校法人清泉女学院」であったが、昭和48年(1973年)に独自の「学校法人清泉女子大学」に変更した。それ以来、本学の理事会は大学単独の理事会として業務を行うことができるようになった。

(2) 理事会は専決事項として、大学組織の重要な変更、大学の年間予算及び決算、学長等の重要人事、学則及び重要規程の制定・改廃など、学校法人にとっての重要な事案を審議する。一方、理事長は教学組織の長としての学長に、上記の「学長の権限」の項で述べた権限を委譲している。このようにして、学校法人理事会と教学組織との機能分担が図られている。

(3) 理事会の効果的な運営のために、理事長のもとに学内理事による常務会が設置されている。「常務会規程」〔添付資料「規程集」401頁〕は常務会の機能を、大学の経営に関する事項を審議して理事会に建議すること、及び、学長の代行・専決事項を審議して学長に建議すること、と定めている。

[点検と評価]

(1) 本学は一法人一大学の組織であるので、理事会は大学の特質や具体的事情を十分に踏まえて経営に当ることができ、理念・目的においても問題意識においても、理事会と教学組織との間に共通認識があり、両者間には連携協力関係の基盤が形成されている。

(2) 理事会の専決事項と学長への権限委譲の関係は規程上明確であり、実際の機能の分担も規程に従って行われており、適切である。

(3) 常務会は慣例として隔週に開かれ、理事長及び学長の諮問に依って、「常務会規程」の定める事項を審議している。したがって、学長の権限に係る事項として教学関係の案件をも取扱うが、規程はその点に関する常務会の審議事項を、学部学科等の設置廃止、学生定員、人事の基準・配置、諸規程の制定等と限定的に定めている。規程の運用においても、常務会は大学運営の基本に関わる事項に限定して審議しており、教学に関する通常の教授会審議の役割を尊重している。

[今後の留意点]

少子化等を原因とする現在の大学の問題が今後も続くと想定される状況のなかで、理事会と教学組織とが適切に役割分担しつつ連携を強めることが今後益々必要となる。理事会には従来よりもリーダーシップを発揮することにより責任を果たすことが求められるであろう。その点で理事会は大学の基本的方向のヴィジョンを示す役割を担っているが、将来計画を検討するに当たっては広く教職員の意見を徴すること、及び、策定された将来計画については十分に説明責任を果し、学内の合意を形成するよう努めることが必要である。

5 管理運営への学外学識者の関与

1) 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]

本法人「寄付行為」は、「学識経験者のうちから理事会において選任された者、2人乃至4人」を理事とすることを定めている。この項による学外有識者の理事は現在4名である。

[点検と評価]

現在の学外有識者の理事4名の中には、前慶応義塾塾長及び前上智大学理事長が含まれており、この人選は大学の経営にとって極めて適切かつ有効である。他の2名は本学の元学生の保護者及び元非常勤講師であり、それぞれ実業界及び医学界における経験と識見を有する理事として、貴重な意見を寄せられている。大学の管理運営に対する学外有識者の関与の状況は適切であると評価される。〔添付資料7「学校法人清泉女子大学 理事・監事名簿」参照〕

[今後の留意点]

今後も現在の方針を維持することが適切である。なお、学内の細部に亘る諸問題をすべて学外の理事に報告する必要はないが、重要な事項については、現在よりも一層詳細に情報を提供することに留意するべきである。

「12 管理運営」の総括

凡そ私立大学の管理運営は、建学の理念に基づく大学経営に責任を負う理事長・学長等の執行部の基本的な経営方針が明示され、もう一方で、教育研究の現場に立つ教職員の広い意見が集約されて提示され、この両要素が止揚されて具体的な大学の施策が決められて行く形をとることが理想であろう。

この観点から本学の管理運営の体制を点検・評価した結果、総合的に見てこの理想の実現を図るための基本的条件は概ね整備されていると判断される。すなわち、関係諸規程の定めは適正であり、それら規程に則った学長の選任・権限行使や教授会運営も基本的に適正に行われていると評価され、それゆえに大学の意思決定の筋道も適正に整えられていると判断されるのである。

しかし、条件の整備と理想の実現は同じではない。制度を運用する人間の側の問題がある。条件は整備されていても、執行部と教員間の、あるいは教員相互の、意思の疎通が阻害されて、さまざまなレベルの会議で審議が錯綜

することもあるが、これを避けるためには、会議の議長も構成員も先ず議案の審議に当っての技術と心構えの向上に努めなければならないであろう。具体性に乏しい課題のようであるが、技術と心構えの有無が事の成否を決めることも多いので、実際の経験を通して学んでいくべき大切な課題である。

具体的な課題としては、教授会の議決方法について検討し、教員間に明確な合意を形成することである。どのような議案を採決に付するのか、その採決は挙手によるのか投票によるのか、投票の場合は記名か無記名かというような点の検討に着手すべきである。

学長選任方法の検討も早期に検討すべき課題である。これは、次期学長の選任の年度を勘案して、16年度中には何らかの結論を出すべき課題である。