

## IV 1 2 管理運営

### (1) 大学・学部の管理運営

#### (a) 教授会

##### 【現状の説明】

教授会は、専任の教授、助教授および講師をもって構成され、そこでの審議事項は、①教育課程および試験に関する事、②学生の入学、休学、復学、退学、卒業に関する事、③賞罰に関する事、④教員の人事に関する事、⑤学則その他学部に係わる諸規程に関する事、⑥その他学部に関する重要事項の6項目である（「学則」および「教授会規程」）。

教授会のもとには、これらの審議事項に係わって、人事委員会、企画総務委員会（総合福祉学部）、教務委員会、学生厚生委員会、図書館運営委員会等の各種委員会が設置されており、審議に必要な事項の検討、起案等がなされている。なお、教授会は、原則として毎月1回定例で開催するほか、入試の判定等必要に応じて適宜臨時に開催される（「教授会規程」）。

学部長は、学部の教育・研究を統括する立場にあり、教授会を招集するとともにその議長となり、学部の意見を集約する。学部長は、学部の調和を図り、教授会に先立って学部運営を円滑化するために、その諮問機関として「学部運営協議会」を設置し、学部の教育・研究や管理運営に関する重要事項を協議している（「学部運営協議会規程」）。構成員は学部長の他、学長、学科長、教務委員長、学生厚生委員長等であり、各構成員はそれぞれの部署の責任者として学部長と協力しながら、学部・教授会の運営に当たっている。

全学的審議機関である「大学協議会」へは、学部を代表して学部長および学部代表教授（慣例として各学科長）が出席することで、学部教授会と「大学協議会」との連携協力を図っている。また、学長、理事長および常任理事は教授会に出席することができ、他方で学部長は学長、理事長、および常任理事に教授会への出席を求めることができるなど、教授会と全学組織あるいは学校法人との連携を図っている。なお、おおよその管理運営の組織は、【図6 淑徳大学管理運営組織図】(p.239)に示した通りである。

##### 【点検・評価および長所と問題点】

学部教授会は専任教員の全てにより構成され、構成員の誰もが等しく教育課程や教員人事等について意見を表明する機会が与えられており、その機能を適切に果たしている。また、教授会における審議事項の範囲も適切である。

教授会の議長である学部長は、各種委員会と密接な連携を保っており、十分に教員の意見に耳を傾け、意見の集約を図っていると評価できる。

更に、学部教授会は全学的審議機関である「大学協議会」へ、学部長ならびに学部代表教員（学科長）をその構成員として送り出しており、両者の協力・連携もスムーズに行われている。

ところで、教授会には大きな権限と責任が与えられているが、大学改革が進むなか、そこでの報告・検討・審議等の事項は加速度的に増加しており、限られた期間内の適切かつ迅速な審議には限界が生じつつある。教授会自治を損なわない限りで、審議事項の精選化や一部の事項の執行機関決定への委譲も必要となってきた。重要な事項には審議を尽くすも、より機動的で簡素化された教授会運営が要請され始めている。また、学部長には学部運営と大学総体の運営への関与の二面において多大な役割と責任が負わされている

が、学部長をサポートする体制は充分とは言えない。過重な負担に喘いでいるのが現状である。

#### 【将来の改善・改革に向けた方策】

新たな教授会運営方式への模索は、既存の各種委員会における事前の検討・審議事項の一層の精選化や、新たに発足している「学部改革実行委員会」による改革への答申の尊重などを通して、徐々にではあるが着実に進められているところである。なお、国際コミュニケーション学部では後述の「3) 意志決定」の項で触れる「政策会議」が立ち上げられており、この方式も参考になろう。

学部長による学部運営をサポートする体制として、学科長との緊密な協力・連携体制を一層強化する必要がある。そのためには学科長権限の明確化を図るための規程の整備が必要である。

### (b) 学長、学部長の権限と選任手続

#### 【現状の説明】

学長の選任は、「学長選任規程」(学園規程)に基づき、学長選考委員会により選考された候補者について、理事会の議を経て理事長が任命することと定められている。具体的には、理事長、常任理事および学長からなる「学長選考委員会」は、学長候補者1名を選考する。このように、本学では理事会主導による学長の選出が行われている。なお、学長の任期は3年であり、再任は妨げられていない。

学部長は、「学部長選任規程」に基づき、学部長選考委員会により選考された候補者を学長の上申に基づき、理事長が任命することと定められている。学部長の任期は2年であり、再任は妨げられないが2期4年までである。

学長は、大学の執行責任者として校務をつかさどり、所属教職員を監督することが規程化されている(「組織、職制および分掌規程」(学園規程))。その主たる内容は、大学を代表するとともに、大学全般の重要事項を審議する「大学協議会」を招集して、その議長になる。また、教授会、「学部運営協議会」に出席して意見の聴取・意見の開陳ができる。更に、学部長と協議の上、各種委員会の委員長および委員の委嘱を行っている。加えて、理事会の構成員として(慣例として大学長は理事)理事会における審議に参加するなどが、学長の権限として明示されている。学部長の権限は、その学部の教育・研究を統括するものであり、学部教授会および「学部運営協議会」を招集しその議長となる。その主たる内容は、学部を代表すると同時に、学科長および常設委員会委員長と協議を行うことを通じて、学部運営の責任を負っている。また、「大学協議会」の構成員となることで、学長に協力しながら大学全体の重要事項の審議に加わっている。

現在、大学改革が急速に進むなか、学長の判断が求められる事項が広範囲化し、かつその責任も重くなっている。本学においても、学長に大きな権限と責任が付与されるに伴い、学長を補佐するために学長特別補佐が任命されている。学長特別補佐は、学長から委任された特定の事項について調査・研究をし、学長を補佐することが求められている(「学長補佐規程」(学園規程))。そして、現在、学長のリーダーシップの下、本学の改革に向けて様々な施策が立案、実行される過程において、学長特別補佐は大きな役割を担っている。

### 【点検・評価および長所と問題点】

学長の選考手続について、各大学はその大学の理念・目的が達成されるよう、それぞれの歴史のなかで独自の方法を模索し、選び取ってきている。本学においても同様であり、それが現行の「学長選考委員会」による学長の選考手続である。もとより、大学を代表する学長の選出において、教学側の意向が反映されるべきことは当然であるが、実質的に教学側の意向を汲み上げることに努力してきた結果、これまでのこの選考方法による学長のもと、本学は順調に発展を遂げてきており、選考方法に関して疑問が提出されることはなかった。

学部長の選考では、学部長選考委員会が選考し、理事長がこれを任命する方法をとっているが、ここでも、実質的に教学側の意向を反映すべく、委員会は学長、学部長、学部長が専任教員の中から選んだ教員1名、学科長および事務局長から構成されている。それにより学部長の選考においても、学長の場合と同様、学部の運営において十分にその機能を発揮できるという結果が現れている。

大学改革に向けての自己改革が、大学存続の喫緊の課題となっている環境のもと、学長あるいは学部長のリーダーシップがこれまで以上に要求されており、そのためには、法人理事会と密接な連携を保ちつつ、かつ教学側の意向も尊重することが、学長および学部長に求められている。このような観点からも、現行の学長および学部長選考方法は適切なものであると評価できる。しかし、制度として学長・学部長の選考において、教学側の意向を直接反映できるような仕組みを検討する余地は残っている。

学長および学部長の権限については、それぞれ「大学協議会」や学部教授会等を主催することを通じて、大学あるいは学部の運営を適切に行うにたる権限と機能分担を行っている」と評価できる。学長は、法人理事会のメンバーとして、また、「大学協議会」を招集し、教授会および「学部運営協議会」へ出席することで、教学組織と法人理事会との意志疎通に充分努めてきていると評価でき、学部長も、学長と協力しがなら、学部および大学全体の運営に適切な権限と責任を有してあっている。

### 【将来の改善・改革に向けた方策】

学長ならびに学部長の選考において、制度として教学側の意向を直接反映できる仕組みの検討は、教学側の協力が不可欠である大学改革の進行状況を考慮しながら、今後も慎重に検討を重ねる必要がある。

## (C) 意志決定

### 【現状の説明】

本学における意志決定に関わる組織としては、「大学協議会」、各学部「教授会」および各「学部運営協議会」がある。「大学協議会」は、大学全般の重要事項を審議し、学部「教授会」は学部の教育課程・教員人事等、学部に関わる重要事項を審議することを通じて、大学の意志決定に当たっている。このうち大学の意志決定に大きな役割を果たしているのは「教授会」であり、各学部の理念や意向を十二分に配慮した上で、大学としての意志決定がなされている。「大学協議会」は次項で述べるように、実質的には学部間の報告・連絡あるいは調整がその主な役割となっており、年間を通じ、月1回開催されている。なお、「学部運営協議会」は学部長の諮問機関であり、学部の(1)教育研究に関する事項、(2)管理

運営に関する事項、(3) その他の重要事項を協議することで、学部運営の円滑化に寄与することで、大学の意志決定に関わっている。毎月 1 回開催され、構成員は、学部によって若干の相違はあるが、学長、学長特別補佐、学部長、大学院研究科長、図書館長、社会福祉研究所所長、心理臨床センター長、社会福祉実習教育センター長、学科長、教務委員会委員長、学生厚生委員会委員長、大学政策専門委員、事務局長および部長などであり、必要に応じて理事会役員の出席がなされている。

#### 【点検・評価および長所と問題点】

大学の意志決定において、各学部の教授会が大きな役割を担うことにより、教授から専任講師までを含めた全教員の意見や意向が、直接、大学の意志決定に反映しやすい仕組みになっている。その意味では、民主的な合議体制が確立しているといえる。しかしながら、この体制では各学部教授会間の協議や意見調整が必ずしも上手くゆくとは限らず、しかも、迅速性に欠ける嫌いがある。急激な大学改革が進行するなかで、学長のリーダーシップを発揮するためには、全学的な意志決定に関わる「大学協議会」が単なる学部間の連絡・調整役にとどまることは許されない。今後、大学が向かうべき方向を定め、それを強力に推進する機能と役割を果すべく、その組織の活性化が求められている。

#### 【将来の改善・改革に向けた方策】

現今の大学を取り巻く厳しい状況下、大学は否応なく明確な意思決定プロセスの確立と学長の確固としたリーダーシップの発揮が求められる。学長がリーダーシップを発揮し、かつ現在本学が推進している「将来構想」に基づく全学的な改革を実行に移すため、学長直轄の諮問機関が 17 年度より設置された。

学長を議長とし学長特別補佐、大学政策専門委員、学部長、事務局長等からなる「大学政策会議」は、改革の方針・計画の策定、点検・評価、統括を行っている。

学長を議長とし学長特別補佐、学部長、事務局長等 7 名からなる「改革推進会議」は、改革の方針・計画の策定、点検・評価、統括を行い、この「改革推進会議」のもとに同じく諮問機関として「大学改革実行委員会」が学長特別補佐を委員長として発足している。これら諮問機関による答申を受けて全学的に明確な方針を打ち立て、それらを組織としての決定事項とすべく「大学協議会」は、その本来の機能である全学的に教育課程や管理運営を審議する権限を発揮することが求められており、現在このような方向での組織編成が強力に進められている。

なお、国際コミュニケーション学部では、毎週、学部長、学科長、事務局長および部長からなる「政策会議」を開催し、教授会審議事項の精選を行い、迅速な意志決定を図る試みがなされており、その充実を今後とも図っていく予定である。

### (d) 大学協議会

#### 【現状の説明】

「大学協議会」は、学長のもとに大学全般の重要事項を審議するために設置されている（「淑徳大学大学協議会規程」）。そこでの審議事項は、①学則その他重要な規則の制定改廃に関する事項、②大学の教育・研究に関する事項、③大学の管理運営に関する重要事項、④学部その他の機関の連絡調整に関する事項および⑤その他の重要事項である。構成員は、学長、学部長、大学院研究科長、附属図書館長、学科長、大学政策専門委員、事務局長お

よび幹部職員であり、役員および常任顧問は必要に応じて出席することができるとなっている。なお、「大学協議会」は、池袋サテライト・キャンパスを会場として、年間を通じて毎月1回開催されており、構成員の出席率は極めて高い。

#### 【点検・評価および長所と問題点】

「大学協議会」は、その構成員から伺えるように、全学の各主要組織の代表者を網羅しており、また、審議すべき事項の領域も適切である。会議における議論は活発で、学部間の意見交流・意志疎通の場として、十分な機能を果たしている。しかしながら、総合福祉学部（千葉キャンパス）および国際コミュニケーション学部（みずほ台キャンパス）がそれぞれ千葉県と埼玉県に離れていることや、歴史の長さの相違、あるいは各学部の自由裁量を優先し勝ちな気風等により、学部間の統一性よりも、各学部の独自性を主張することが多かったのも事実である。そのために、「大学協議会」は大学全般にわたる重要事項の審議機関であるにもかかわらず、上記④事項の審議が主となりがちで、大学全体として統一性を持った②事項あるいは③事項の審議の深化は、学部事情が優先されて後景に追いやられがちであった。前項「3 意思決定」で述べた、学長直轄の諮問機関である「大学政策会議」のメンバーと「大学協議会」のメンバーは重なる部分が多く、その限りでは両者間は十分な意志疎通・連携が可能であるが、これら会議はその機能・権限を異にしており適度な緊張関係を保つ必要がある。「大学協議会」は前者の中に埋没しないよう、その権限範囲を確認した上で、その期待される機能を行行使す必要がある。

#### 【将来の改善・改革に向けた方策】

様々な考えを持った教職員の意向に配慮しながら、学長を始めとするトップ・ダウン方式の導入を開始しているなか、規程上は十分な機能と権限を有する「大学協議会」を、いかに、実体としても全学的な意思決定機関に育て上げるかが今後の課題である。これからも大学改革の中で議論を積み重ねていく予定である。

### （e）教学組織と学校法人理事会との関係

#### 【現状の説明】

大学と法人理事会との連絡・協議は、定例的に、「大学協議会」および各「学部運営協議会」において行われている。「大学協議会」には、その構成員として理事会役員および常任顧問が出席しており、「学部運営協議会」でも、同様に、理事会役員の出席がなされている。このように、大学あるいは学部・大学院の要望等は、比較的スムーズに理事会に伝えることが出来る仕組みになっている。また、法人理事会の理事は、法人の設置する学校の学長、校長、園長、評議員および学識経験者のうちから選任されることになっており（「寄付行為」）、伝統的に学長は理事を兼ねている。平成14（2002）年からは、学長は理事長職も兼ねている。

#### 【点検・評価および長所と問題点】

大学と法人理事会との関係では、【現状の分析】で述べたように、楔型相互乗り入れ方式による、緊密な連絡・協議システムができており、効率的でかつ相互に意志の尊重がなされる関係が保たれている。しかし、幼稚園から大学までを有する法人としての立場と、いわゆる「冬の時代」を迎えつつある大学の立場が、今後とも、必ずしも一致する保証はない。

また、時代の急激な変化に対応するためには、大学と理事会との間の意志決定調整にかかわる機構の整備は、まだ不十分と言わざるを得ない。

#### 【将来の改善・改革に向けた方策】

現行のシステムで特段の問題点は生じておらず、当面、現行のままで良いと思われるが、法人（経営）と大学教学組織との間に重大な見解の相違が生じた場合、両者間の調整を図る仕組みのあり方を、検討することは将来的な課題である。

### （2）大学院の管理運営

#### 【現状の説明】

大学院研究科の管理運営組織については、「淑徳大学大学院学則」により「研究科委員会」が設置されている。「研究科委員会」の構成員は「大学院担当の専任教員」であり、審議される事項は次の通りである（「同学則」）。

一 入学試験に関する事項、二 教育課程に関する事項、三 課程修了の認定に関する事項、四 学位論文の審査に関する事項、五 学位授与に関する事項、六 学生の身分に関する事項、七 大学院担当の人事に関する事項、八 大学院における自己点検・評価の実施に関する事項、九 その他、研究科委員会が必要と認める事項。

「研究科委員会」の運営に関する事項は、「大学院学則」に基づく「淑徳大学大学院研究科委員会運営細則」によっている。「研究科委員会」は、原則として毎月1回定例で、研究科長の召集により開催するほか、必要に応じて適宜開催している。また、「研究科委員会」と学部教授会の相互間の連絡・調整を目的として「大学院委員会」を設置している（「淑徳大学大学院委員会細則」）。ただし、現在は、研究科長が「学部運営協議会」の正式構成員となっていて、大学院と学部との連絡・調整といった主目的が達成されているため、「大学院委員会」は現在のところ開催されていない。

淑徳大学大学院の各専攻には、当該専攻の運営に関する事項を審議するために、「専攻会議」を置いている（「大学院学則」）。各専攻の主な審議事項は、カリキュラム、授業方法、修士論文の指導・審査のあり方、入試関連事項等多岐にわたっている。研究科の「専攻会議」は、各専攻とも原則として毎月1回定例で、専攻主任の召集により開催するほか、必要に応じて適宜開催している。

研究科長の選任は、「大学院学則」に基づき、別に定める「役職者選任規程」によっている。すなわち、「学長が専任教員の中から選任し、理事長がこれを任命する」ことになっている。また、専攻主任は、「当該専攻に属する専任教員の中から学長が任命する」ものとされている。任期は、研究科長・専攻主任とも「1期2年」で、「1期に限り再任」が認められている。

#### 【点検・評価および長所と問題点】

大学院研究科の管理運営組織の内容と活動については、現在までのところさしたる問題は生じていない。もし問題があるとすれば、大学院研究科委員会と学部教授会との連携の希薄さに求められるであろう。学生数からいっても雲泥の差があり、学部が主で、大学院が従になりがちなのは否めない。これも、専任教員全員が学部との兼担である大学総体の組織上の問題から派生していると思われる。

**【将来の改善・改革に向けた方策】**

入学定員の安定的な確保が、両研究科の課題となっている。それぞれの研究科の特徴を生かして、実現に向けて検討し、それを実行できるようにすることが急務である。