

## 1.10 管理運営（大学・大学院）

### 【評価項目 15-0-1】 教授会

- （必須要素）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
- （必須要素）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
- （必須要素）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

### 【評価項目 15-0-1】 大学院の管理運営体制

- （必須要素）大学院研究科の教学上の管理運営組織の活動の適切性
- （必須要素）大学院の審議機関（大学院研究科委員会など）と学部教授会との間の相互関係の適切性
- （必須要素）大学院の審議機関（大学院研究科委員会など）の長の選任手続の適切性

### 【評価項目 15-0-2】 学長、学部長の権限と選任手続

- （必須要素）学長、学部長の選任手続の適切性、妥当性
- （必須要素）学長権限の内容とその行使の適切性
- （必須要素）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
- （必須要素）学部長権限の内容とその行使の適切性
- （選択要素）学長補佐体制の構成と活動の適切性
- （選択要素）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

### 【評価項目 15-0-3】 意思決定

- （必須要素）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

### 【評価項目 15-0-4】 大学評議会（全学的審議機関）

- （必須要素）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

### 【評価項目 15-0-5】 教学組織と学校法人理事会との関係

- （必須要素）教学組織と学校法人理事会との間の連絡協力関係及び機能分担、権限委譲の適切性

### 【評価項目 15-0-6】 管理運営への学外有識者の関与

- （選択要素）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

#### <2003年度に設定した目標>

1. 経営と教学とのよき理解と協調にたった意思決定
2. 学長のリーダーシップに基づく、選択と集中による速やかな意思決定
3. 権限委譲による迅速な施策の執行

#### （現状の説明）

##### 1. 意思決定

大学の意思決定の流れは、大学全体の教育研究に関する意思決定については、各学部教授会、各種全学委員会等での審議・検討を経て大学評議会で行っている。大学院に関する全学的な意思決定は、従前は各研究科委員会、大学院教務学生委員会等での審議・検討を経て大学院委員会で行っていたが、2002年度から大学院委員会を廃止し、大学の最高意思決定機関を大学評議会に1本化している。

2002年度からは調整機関であった学部長会を意思決定機関とし、大学評議会での意思決定の連絡調整だけでなく、大学評議会から委任された事項を決定し、意思決定の簡素化に努めている。また、大学院に関する日常的な課題は、1992年度以来、連絡調整機関としてあった大学院教務学生委員会を2002年度に議決機関とした大学院教務学生委員会において審議決定することにした。

学長の執行機関としては、学長のもとに副学長、学長補佐、大学宗教主事、教務部長、学生部長、入試部長、国際教育・協力センター長、就職部長、広報室長、情報システム室長、大学事務局長、学長室長を主な構成員とする大学執行部が構成され、毎週行われる学長室会において大学運営に関するさまざまな課題について検討している。

その他、各研究所等（産業研究所、総合教育研究室、情報メディア教育センター、言語教育研究センター、教職教育研究センター、スポーツ科学・健康科学研究室、キリスト教と文化研究センター、人権教育研究室、研究推進機構）には評議員会が、大学図書館には大学図書館運営委員会がそれぞれの最高議決機関としてある。

大学新構想を検討する機関として、学部長を中心に構成されている大学新構想委員会がある。この他にも全学的委員会として、教務委員会、学生委員会、入試委員会、国際教育・協力委員会、大学院教務学生委員会等、多数あり、それぞれにおいて意思決定・意見調整がなされている。こうした委員会に権限委譲もされているが、最重要事項については、集約された提案が大学評議会において審議・決定されている。

意思決定過程の簡素化、学長のリーダーシップ強化、委員会の削減等が課題になっており、大学においてもこれらの問題については、検討を続けている。

## 2. 管理運営体制

### (1) 教授会

各学部の教育課程や教員人事等の改編において教授会が果たしている役割は、その学部が掲げる専門的教育研究を行うための人事や教務問題の情報発生源、起案部課としての役割であり、教授会なくしては、各学部の教育・研究活動は機能しないといっても過言ではない。しかしながら、現在は学部新設・再編、FD、GPA制度の導入、授業評価の実施等、大学改革の具体的施策展開が急務であり、教授会が全学的な問題を検討する機会も増加している。

全学的な問題の増加と共に、入試委員会、教務委員会、学生委員会、国際教育・協力委員会、大学院教務学生委員会等、全学的委員会の役割が重要となっている。教授会はこれらの全学的委員会に、それぞれの委員を送り出しており、その委員に対し、しっかりと権限委譲を行い、全学的な問題について前向きに議論する柔軟な姿勢が必要となっている。

また、教授会が選出した学部長と教授会そのものとの連携協力関係も重要となっている。さらには、教授会は自ら選出した学部長と大学評議員を送っている、全学的な最重要課題を審議・決定する大学評議会とのよりよき連携が求められている。

### (2) 研究科委員会

現在ある11研究科のうち専門職大学院の2研究科を除く9研究科には、研究科委員会があり、研究科の意思決定機関となっている。従来からの8研究科は、学部長が研究科委員長を兼務している。構成員は、学部専任教員から任用された大学院教員からなる。教員組織、事務組織、施設、予算は基本的に学部と一体となっているため、研究科の管理運営は学部依存の形になっている。ただし、研究科委員会で審議すべき事項は、学部教授会とは明確に切り離されている。

独立研究科である言語コミュニケーション文化研究科は、言語教育研究センターを

母体として設置されている。研究科委員長は、言語教育研究センター長を兼務している。大学院教員には主に学部の言語教育担当専任教員が任用されており、学部教授会と言語コミュニケーション文化研究科委員会に所属している。

### (3) 研究科教授会

専門職大学院である司法研究科および経営戦略研究科には、研究科長および意思決定機関として研究科教授会があり、独立した教員組織、事務組織、施設、予算を有し、学部相応の位置づけとなっている

## 3. 学長、学部長、研究科委員長、研究科長の選任手続と職務権限

### (1) 学長

学長の選任手続は、学長選考規程および同施行細則により実施しているが、次の手続により行われている。

- ①学長選考に関する公示
- ②第一次選挙公示
- ③第一次選挙開票
- ④除斥投票公示
- ⑤除斥投票開票
- ⑥第二次選挙公示
- ⑦第二次選挙開票、再投票公示
- ⑧再投票開票、当選者公示

これらの手続の中で、④⑤の除斥投票は学部学生および大学院学生の総意を徴するために行うものであり、本学独自の制度である。

学長権限については、職制第61条に「学長は次の職務を行う」として「学長は本大学を統轄し、これを代表する」と規定されている。また、学則には、第2章職員組織の第10条に「本大学に学長を置く、学長は本大学を統督する」とある。

この「統轄」も「統督」もニュアンスとしては大学を代表するガバナンスを表しているが、現状は必ずしもそうであるとは言い難い。なぜならば、実際の学長の権限は、調整権限とでもいふべきものであり、カリキュラムや教員人事について先決権を有する学部教授会決定事項を大学評議会という審議機関で議長としてのリーダーシップを発揮し、調整するというものである。

### (2) 学部長

学部長の選任手続については、学部長候補者選挙規程により実施されている。学部長の職務権限については、職制第65条に「学部長は次の職務を行う」として、次の9号が規定されている。

- 1 学部長は学部を代表する。
- 2 学部長は所属教職員を統轄し、学部に関する業務を管理する。
- 3 学部長は教授会及び大学院研究科委員会を召集してその議長となり、議案を提出する。
- 4 学部長は次の事項を処理する。

イ 学生の退学・転学・休学に関する事項

- ロ 学生の教育に関する事項
- ハ 学生の資格認定に関する事項
- ニ その他教授会から委任された事項

- 5 学部長は学部及び大学院研究科に関する予算案を作成し、学長に提出する。
- 6 学部長は学部及び大学院研究科の予算を執行し、当該年度の実績を報告する。
- 7 学部長は学部に必要な施設の設置を学長に申請し、またその施設を管理する。
- 8 学部長は学部に関する重要書類及び印鑑を保管する。
- 9 学部長は毎学年度の年次報告書を学長に提出する。

また、学則には、その第11条に「本大学各学部に学部長を置く。学部長は当該学部の学務を管理し、所属職員を統督する」と規定されている。

現行の職制第65条は学部長の職務権限について、比較的重要と思える職務とそれほど重要ではない職務が混在して規定されている。また、学則第11条に至っては、学部長の管理を「学務」に限定しており、「所属職員を統督する」と表現されている。この「職員」という表現は、文科省の大学設置基準の用語としては、「職員」＝「教職員」であり、第2章の「職員組織」の「職員」という用語の意味は文科省の表現と同様であるが、この第11条の「職員」は「教員」を除くようにも見える。なぜなら、続く学則第12条に「本大学に教授・助教授・講師・助手及びその他の職員を置く。教職員に関する規程は別にこれを定める」と規定されているからである。

#### (2) 研究科委員長

研究科委員長を兼務する学部長の選任は、学部長候補者選挙規程に基づき、学部教授会の責任のもとに厳正に行われている。言語コミュニケーション文化研究科の研究科委員長の選任は、独立研究科委員長候補者選挙規程に基づき、言語コミュニケーション文化研究科委員会の責任のもとに厳正に行われている。

#### (3) 研究科長

研究科長の選任は、専門職大学院研究科長候補者選挙規程に基づき、研究科教授会の責任のもとに厳正に行われている。

#### 4. 教授会の議決事項

教授会に関しては、同じく学則第14条に「教授会は次の事項を議決する」として、次の7項目が規定されている。

- 1 教授・助教授・講師・助手及び実験助手・教育技術主事の人事に関する事項
- 2 名誉教授に関する事項
- 3 教育及び研究に関する事項
- 4 授業科目に関する事項
- 5 学生の入学及び卒業に関する事項
- 6 学部諸規程の制定・改廃に関する事項
- 7 その他学部に関する重要事項で出席構成員の過半数が必要と認める事項

学則の中では、明らかに教授会の議決事項の方が学部長の職務権限より大きくなっている。

## 5. 大学評議会の議決事項

全学的審議機関である大学評議会の議決事項は、学則第16条に「大学評議会は次の事項を議決する」として次の7項目が規定されている。

- 1 大学学則、大学院学則、専門職大学院学則及び大学全般にわたる諸規程のうち、教育・研究に関する諸規程の制定・改廃に関する事項
- 2 教育・研究に関する重要な施設の設置・廃止に関する事項
- 3 教員人事の基準に関する事項
- 4 各学部、研究科、研究所及びその他これに準ずる機関の人員に関する事項
- 5 学生定員に関する事項
- 6 大学全般に関する重要事項で出席評議員の過半数が必要と認める事項
- 7 その他学長が必要と認める事項

この大学評議会の権限の内容も、学長の権限よりも広いと言わざるを得ない。

## 6. 教学組織と学校法人理事会との関係

法人と大学の調整機関としては、従来から、法人執行部と大学執行部が話し合う「本部会議」が毎週持たれている。これに加えて、1999年4月からは、法人・大学の事務局トップが話し合う「局長会議」が、2004年4月からは、法人と大学のトップが話し合う「コア会議」が毎週、開催されている。また、経営教学問題懇談会を経営教学協議会に改組し（1997年4月）、大学からは学部長が中心に参加して学院および大学全体の諸問題について意見交換を行っている。

### （点検・評価の結果）

学部長と教授会の関係は、学長と大学評議会の関係に類似している。教授会の権限（議決事項）の方が学部長の職務権限より広く規定されている。同様に、大学評議会の権限（議決事項）の方が学長の職務権限より広く規定されているのである。

学長や学部長は執行機関であり、教授会や大学評議会は審議機関である。このことは、「21世紀の大学像と今後の改革方策について」（平成10年10月26日大学審議会答申）では、「執行機関は企画立案や調整を行うと共に、重要事項については審議機関の意見を聞きつつ最終的には自らの判断と責任で運営を行うこととする」とあり、これに対し「審議機関は学部の教育研究あるいは大学運営の重要事項について基本方針を審議することとする」と記載されている。大学審議会のこの答申は、執行機関と審議機関の機能分担と連携協力の関係の基本の明確化を謳ったものであるが、本学においてはこの両者の機能分担は必ずしもうまくいっているとは言えない。

学則等の現行規程の条文から見ると、教授会や大学評議会での議決事項を優先するあまり、学部長や学長に権限を集中させることは良しとしない考え方ないし体質が存在すると考えざるを得ない。

このように、「長に権限を集中させることを良しとしない」体質は、学内の責任・権限の明確化を阻む最も大きな要因でもある。そして、そのことは、大学の意思決定プロセスの確立だけでなく本学院全体のガバナンスのあり方に影響することでもある。審議機関である教授会や大学評議会が、執行機関の長である学部長や学長に現在よりも権限委譲を強

めない限り、意思決定プロセスの確立、本学院全体のガバナンスの強化は実現できないのである。

大学院の管理運営の組織としては、大学院委員会を大学評議会に一本化したことにより、意思決定の簡素化と統一化が大きく進んだ。専門職大学院各研究科の管理運営は、学部の管理運営に匹敵するとともに、任期制実務家教員を多数擁しており、既存の各研究科の管理運営とは異なっている。そのため、専門職大学院のための特別措置が色々な局面でとられている。例えば、研究科教授会のもとに任期制実務家教員を含めたカリキュラム委員会を設置し、その議決をもって研究科教授会の議決としている点などである。これらの特別措置は、専門職大学院独自の設置基準および教育体制に対応するためには必要な措置として学内で認められている。

#### (改善の具体的方策)

目標に掲げた「学長のリーダーシップに基づく、選択と集中による速やかな意思決定」も「権限委譲による迅速な施策の執行」も、執行機関と審議機関の役割分担の明確化が行われない限り、その実現は望むべくもない。

改善の具体的方策としては、学長、学部長の職務権限の強化という方向の職制や学則の規程改正ということになるが、大学という組織の根源に関わる事象であり、現在の大方の教員の意識が「長に権限を集中させることについて良しとしない」という状況にあるならば、時間をかけて十分議論を尽くすことが必要である。

専門職大学院は、今までにない制度であり、設置したばかりであるため、これから経験を積んでいく中で生じてくる課題について、大学として前向きに解決を図っていく。