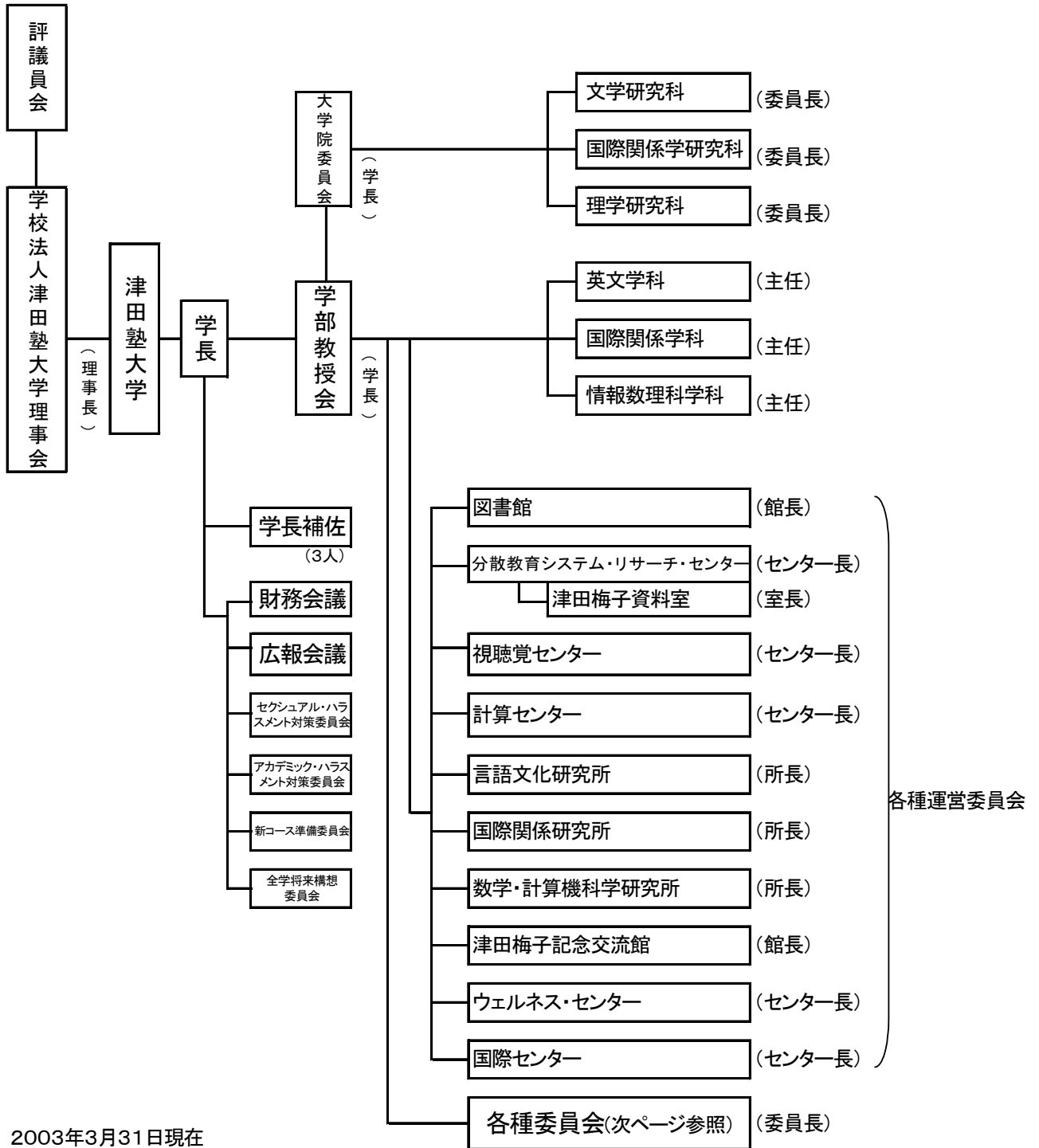


XII 管理運営

1. 管理運営組織の概要

本学の管理運営組織の概要は図表XII-1、2のとおりである。

図表 XII-1 津田塾大学管理運営組織図



図表 XII-2 各種委員会一覧

	委員会名	担当事務部署
I	常任委員会	総務課
	人事委員会	
	学生委員会	学生生活課
	入試委員会	入試室
	教務委員会	教務課
	教職課程委員会	
	共通科目委員会(含保健体育)	
	外国語委員会	外国語事務室
	研修・紀要委員会	総務課
	国際交流委員会	国際センター
自己点検評価委員会	企画広報課	
II	図書館運営委員会	メディア・サービス室
	ウェルネス・センター運営委員会	ウェルネス・センター事務室
	計算センター運営委員会	システム・サービス室
	視聴覚センター運営委員会	メディア・サービス室
III	キャンパス整備委員会	管理課
	津田梅子記念交流館運営委員会	津田梅子記念交流館事務室
	津田梅子資料室運営委員会	津田梅子資料室
IV	教職員常置委員会	総務課
	就業規則等連絡協議会	

	会議名	担当事務部署
学長室	財務会議	経理課
	広報会議	企画広報課
	セクシュアル・ハラスメント対策委員会	総務課
	アカデミック・ハラスメント対策委員会	
	新コース準備委員会	総務課・教務課
全学将来構想委員会	総務課・教務課	
	主任会議	総務課
	大学院委員会	
	研究所長会議	
	礼拝委員会	総務課

2003年3月31日現在

- I 教授会選出委員会
- II 附属機関運営委員会
- III その他
- IV 教職員福利厚生関連委員会

学校法人を管理運営するのは理事会である。学長は、大学運営の責任者であり、教学面における運営は、教授会選出の委員会によって行なわれている。また、附属施設の運営は、それぞれの運営委員会で行なっている。理事会と大学の関係は良好であり、大きな問題もなく運営されている。

2. 学長・学科等主任・大学院研究科委員長

A. 学長

(1) 選任方法

現状

学長の選出については、学長候補者選挙規則で定められている。概要は以下のとおりである。

学長の任期が終了する半年前に、学長候補者選挙管理委員会(選考委員は教員7人、職員7人の計14人)が構成される。委員長および副委員長は委員の互選により選出される。

学長候補者選挙の選挙資格者は、年齢満20歳以上の専任教職員とするが、在職1年に満たない職員は選挙資格を有しない。

候補者が1名の場合は、信任投票となり、信任票が過半数に達すれば候補者は当選者となり選挙手続は完了する。信任投票においては、教員は各1名につき2票、職員は各1名につき1票をもって投票する。

候補者が複数の場合は選挙資格者全員による単記無記名投票により、第1次選挙を行なう。第1次選挙においては、選挙資格者は各1名につき1票をもって投票する。

第1次選挙の結果、得票数において上位3名の候補者は、第2次選挙の候補者となる。

第2次選挙においては、専任教員及び専任職員の有権者はそれぞれ教員選挙人団、職員選挙人団を構成する。各選挙人団は単記無記名投票により第2次選挙を行なう。第2次選挙においては有権者は各1名につき1票をもって投票する。第2次選挙の候補者が1名となった場合には、信任投票を行なう。

各選挙人団の投票においてそれぞれ有効投票の過半数の票を得たときは、当該候補者は当選者となり選挙手続は完了する。

選挙管理委員会は当選者が決定したときは、すみやかに結果を公表し選挙資格者に通知する。教授会は選挙経過および学長候補者選挙当選者の氏名を理事会に伝達する。

理事会は、教授会から伝達のあった学長候補者について、評議員会の意見を徴して学長を選任する。学長の任期は4年であり、重任することができる。

評価および問題点と改善の方策

選挙資格者(以下有権者)には、専任教職員のほとんど全員が該当し、民主的に選挙が行なわれている。手続に対する異議、問題はこれまでのところほとんど見られない。理事会・評議員会は大学の選出した候補者に賛成し、選任してきた。

課題としては、私立大学を取り巻く困難な状況の中で、その役割がますます重要になる学長にどんな人物が求められているかをあらためて十分に検討する必要がある。

初代塾長であった創立者津田梅子以後、7人の学長が就任し、うち6人は本学出身者である。女子大学の特性を考えると学長が女性であることは意義がある。今後も卒業生である学長が大学をリードしていくことは、一つの有力な選択肢ではある。しかし、21世紀の大学として発展していくためには、学長の見識と実行力が何よりも必要である。学長の選出にあたっては、卒業生である、女性であるといった観点とともに、それ以外の選出基準も十分に考慮することが必要と考える。

(2) 権限

現状

学長については、学則で「学長は、本学を統括しこれを代表する」と定めているが、権限についての規定はない。他方、日本の大学においてしばしば見られるように、本学においても実質的な意志決定の多くが教授会においてなされ、従って学長が提案する事案があっても、教授会が反対すれば、その事案は実現されない事態を招くことになる。学長に責任あって権限なしの状態でのリーダーシップを発揮することはきわめて難しい。

学長は本学設置者であり行財政分野における責任者である学校法人津田塾大学理事会(188ページ参照)と協議しながら大学運営に当たっている。理事会と大学執行部の関係はきわめて円滑であり、理事会は教学分野のみならず、予算等の財務計画の原案作成、教職員人事等も、そのほとんどを理事である学長に委ねてきた。この関係は本学のその歴史から形成された特有の性格を反映していると言えるかもしれない。本学創立者は、国内外の知人の支援を受けたが、ほとんど独力で学校を設置し、その後も経済的なバックは、主として創立者の個人的な知人および本学同窓生に頼ってきたという沿革が認められる。学校法人となっても、理事長・理事は大学運営の実務は負わず、報告を受けて大所高所からの意見を言うにとどめるという傾向が顕著であった。このような経過を踏まえ、大学運営全般について、大学関係者が自ら対応するという気風が培われ、それが現在でも特色となっている。しかしこれらはすべて慣行で行なわれ、明確な規定とされていない。

学長の任務を補佐する体制として、3学科からそれぞれ学長に指名された学長補佐がおり、財務、学務、広報・学生を担当している。学長補佐は、学長とともに全学的見地から、大学運営を考えていく立場であり、それぞれの所属する学科の構成員の意見・考えも考慮に入れながら、諸問題に対応していくことが可能な立場であるといえる。これらの学長補佐に、事務局を統括する事務局長が加わって毎週開かれる補佐会議は、全学的な事項に関わる諸問題を公平に検討し、執行部の方針を形成する機関である。

評価および問題点と改善の方策

きびしさを増す環境のもとでの私学にとって、これからの大学運営は学長のリーダーシップを必要としており、その責任と困難度はますます増大すると思われる。特に運営面での諸問題はこれまで以上に複雑になることが予想されるが、本学では単一学部であることもあって、大学運営に関する全学的な審議機関は設置されていない。迅速な意思決定および危機管理の観点から、理事会からの権限委譲の範囲および学長の権限規定を明確にするとともに、大学運営の審議機関の設置も検討することが必要であると考えられる。

B. 学科等主任および大学院研究科委員長

現状

単一学部であるため学部長は置かれていないが、3学科・1教室に主任が置かれている。学科・教室のメンバーによる互選で選出され、任期は2年(情報数理科学科は1年、再任可)である。権限規定は明確には定められていない。学科・教室のリーダーというより調整役であり、学科・教室会議の議長を務める。

3研究科の委員長も研究科のメンバーによる互選で選出され、任期は2年である。学科主任と同様、その権限は明確に定められておらず、それぞれの研究科のとりまとめ役という性格が強い。大学院学則では、「委員長は、研究科委員会を招集し、その議長となる」と定められている。

学長、学長補佐、学科・教室主任および研究科委員長で月に1回程度、主任会議を開催し、全学的事項の調整、教授会における重要議題に関する打合せなどを行なっている。

評価および問題点と改善の方策

主任、研究科委員長ともに権限は明確でなく、調整役としての性格が強い。学長の権限の明確化とともに、主任、研究科委員長についても、その権限を明確化していく必要があると思われる。単一学部であるために学部長を置かず、学長が学部長を兼ねている形となっているが、本学の場合、学科の学生定員は他の同規模の大学と比しても学部規模であり(下表 XII-3「学部定員比較表」参照)、その運営に関わる学科主任の責務は学部長と同等であると思われる。学科主任の権限を学部長に準ずる形で明確化し、学科主任が学長および学長補佐と協力しながら大学運営に当たれば、すべての案件が学長に集中している現状の改善にもつながると思われる。

図表 XII-3 学部定員比較表

大学名	学部	定員	学科数
津田塾大学	学芸学部	580人	3
	英文学科	240人	
	国際関係学科	240人	
	情報数理科学科	100人	
日本女子大学	文学部	310人	3
東京女子大学	現代文化学部	250人	3
国際基督教大学	教養学部	620人	6
東京経済大学	コミュニケーション学部	150人	1
亜細亜大学	国際関係学部	186人	1
杏林大学	外国語学部	290人	1

3. 教授会

現状

学則では、教授会について次のように規定している。

「学長、学長補佐、専任教員を以て教授会を組織する。」

さらに教授会運営規程は、必要に応じて事務職員の中から、学長の指名する者をオブザーバーとして出席させることができるとしている。

「学長は、教授会を招集しその議長となる。」

毎月1回第3水曜日が定例教授会と定められている。教授会の事務は事務局総務課が行なっている。「教授会は、次の事項について審議する。

- (1) 教育課程に関する事項
- (2) 入学、留学、休学、復学、編入学、転科、退学、再入学および除籍に関する事項
- (3) 試験および単位認定に関する事項
- (4) 委託生、交換学生、科目等履修生、聴講生、外国人留学生に関する事項
- (5) 賞罰に関する事項
- (6) 教員の人事に関する事項
- (7) 学則に関する事項
- (8) 教授会の設置する委員会に関する事項
- (9) 学長の諮問する事項
- (10) その他教授会の必要と認める事項

教授会の議題は、学科・教室の主任、各委員会委員長、附属施設(図書館、視聴覚センター、計算センター等)の長、学長室会議(財務会議、広報会議)の長および学長から提出され、補佐会議および主任会議(184、185ページ参照)によって調整されている。

最重要議題である教育課程については、カリキュラム改正等が行なわれる場合は審議されるものの、担当学科または委員会(外国語、共通科目等)で検討された提案を採択することが多い。もう一つの重要議題である教員人事についても、教授会に提案される前に、人事委員会で十分な審議がされているので、人事を巡って混乱が起きることはまれである。

教授会では、上記に掲げる審議事項のほか、予算、決算、学費改定等も報告される。

教授会の議事録は、事務局総務課で原案を作成し、教授会の承認を得る方法で作成している。教職員には議事録を配付していないが、希望すれば、総務課に申し出て閲覧することができる。事務局職員には教授会の翌日に行なわれる事務連絡会議で教授会決定事項が報告される。

評価および問題点と改善の方策

本学は単一学部なので、教授会構成員である全学の教員がその審議事項について、同じ情報を共有することができる。さらに出席率も平均すると約92%と良好であることなどから、教学関係の審議機関及び各種連絡事項の伝達機関として機能しているといえる。

しかしながら多くの議題については、事前に提出元の学科・委員会等でかなり検討されているため、教授会では主任・委員長による報告に重点が置かれる傾向がある。また、各種委員会の委員はほとんどが任期1年であることもあり、教育課程に関する中・長期の計画についての審議の場として十分に機能しているとは

言い難い。今後の大学運営を考えると改善を要する点である。中・長期計画の前提として、年度末に当該年度のカリキュラムの達成度を測定し、改善すべき点を洗い出し、新年度の計画、目標を設定する作業も、現行では組織的に十分に行なわれていない。具体的な目標を設定し、それに達したかどうか判定するシステムの導入を検討したい。

しかし、2003年度に開設される新コース「多文化・国際協力コース」については、新コース検討委員会を中心となって、長期的な観点から計画が進められ、教授会でも真剣な議論が展開された。この経験が教授会の活性化につながることを期待している。

4. 大学院の管理運営体制

現 状

大学院全体の運営は大学院委員会が行なっている。大学院学則では、「大学院委員会は、各研究科に共通の事項を審議し、各研究科委員長をもって組織する」ことおよび「大学院委員会に、委員長を置く。委員長には、学長が当たり、委員会を招集する」と規定している。学長と3研究科委員長は教授会と同様に、月1回大学院委員会を開催し、3研究科の共通事項を協議するとともに大学院に関する人事、学位など重要事項を審議・決定する。

大学院委員会の審議事項は次のとおりである。

- (1) 大学院担当教員の審査に関する事項
- (2) 授業及び研究指導に関する事項
- (3) 入学・休学・退学・再入学・転学・留学に関する事項
- (4) 学位の授与に関する事項
- (5) 処罰に関する事項
- (6) 大学院学則および諸規程の制定・改廃に関する事項
- (7) その他大学院に関する重要事項

各研究科の運営は、研究科委員会によって行なわれている。大学院学則では、研究科委員会は大学院の指導教授で構成され、議長は研究科委員長が務めること、研究科の学生の授業及び研究指導、入試、試験、学位論文の審査その他研究科の運営に関する事項を協議することと規定されている。

大学院委員会を含め、大学院の事務を総合的に担当しているのは教務課である。予算編成および大学院運営を経営面から支える事務局機能は、学部と同様の体制である。

評価および問題点と改善の方策

研究科のメンバーは、実質的に学科と同一のメンバーであるので、研究科の運営について、特に学科との意思の疎通に問題はないと言える。大学院委員会における通常の議題の審議は、特に問題もなく、円滑に行なわれている。

しかし、今日、大学院を取り巻く状況は変わりつつあり、多くの大学が大学院重点化を進め、また専門職大学院、社会人大学院等の課題も提起されてきた。この状況の中で、長い歴史をもつ本学の大学院を今後、本学の中でどのように位置付け、どのように発展させていくかは将来構想の重要な課題であり、大学院委員会などでもしばしば議題にのぼってきた。小規模大学の資源的制約もあり、まだ成案には至っていないが、ひき続き積極的に検討していきたい。

5. 学校法人理事会・評議員会と学長、教授会および大学院委員会との関係

現 状

本学の理事会は、理事9人、監事2人で構成されており、理事のうち1人は学長、1人は教授会が互選により選任する者となっている。評議員会は19人以上22人以内をもって組織され、うち3人は津田塾大学教職員会が互選する者となっている。

さらに理事の1人と評議員のうち3人は本学同窓会により選出され、後者は同窓会長を含む。その他の理事・評議員のうち約半数は学識経験者、その他は経済、産業界に属している。このように理事会・評議員会は大学関係者と外部の学識経験者および社会のその他の各界のすぐれた人材をもって構成されていると言える。

理事長は理事の互選により選出される。理事会・評議員会は寄附行為に定めるところにより毎年2回、3月と5月に定例開催し、近年では秋期にも臨時開催している。

評価および問題点と改善の方策

前述(184ページ)したように、本学の理事会・評議員会は大学との間に伝統的に良好な信頼関係を維持し、実務の多くを大学当局にゆだねてきた。大学にとって、理事会・評議員会との関係が円滑であることは、とりわけ比較的安定した状況のもとにあつては大学運営を進めていく上で、ある意味では歓迎すべきことであらう。しかし、大学の社会に対する責任が問われ、私立大学をめぐる競争的環境がますます厳しくなる今の時代にあつて、健全な経営に基づいて教育・研究の充実を図っていかなければならない大学にとって、このあり方に安住することは将来のために最良の方針とはいえない。とりわけ教授会と大学執行部および理事会それぞれの役割と責任の所在がやや曖昧となっているこのような関係は問題を生みかねない。

教授会の構成員は、大学の運営は自分たちが背負っているという自負をもっているだろう。確かに教学面においては、その責は教授会が負うことは当然である。しかし、教授会の審議事項と定められている入学に関する事項を見ても、定員を確保し、財政基盤を確固たるものにするためにはどの程度の合格者を出すべきかということは、経営的配慮が不可欠である。

学費返還訴訟をはじめ、これまでに経験したことのない事態が次々と大学に降りかかってくる可能性は高い。大学行政を円滑かつ効果的に行なうためには、理事会・大学執行部・教授会が、相互にある緊張感を持ちつつ、それぞれの役割を果たすことが望ましい。そのような観点から理事会のあり方、経営責任の所在等について、真剣に検討すべき時期であると考ええる。