

## 1 1 管理運営

### 【目標】

同志社女子大学は、学校法人同志社のなかの同志社女子大学として独立採算制を取っているため、同志社女子大学の構成員が教学と財政（経営）について責任をもって運営しなければならない。

短・中・長期総合計画を継続的に確立し、時代のスピードに遅れることなく意思決定を行い、大学改革を実行し続ける経営責任体制を明確化するために、学長の職務を補佐・推進し、本学の教育研究の充実発展および財政基盤の安定に関わる事項について総合的に審議する機関として常任委員会を設置している。

社会情勢がめまぐるしく変化する中で大学運営の意思決定のスピードはますます重要となる。その中で学長のリーダーシップと教授会（全学）や各種委員会の情報の共有化、チェックアンドバランスを基本としたスピーディーな意思決定ができる効率的な体制の整備を図っていく。また、常にその体制に不具合が生じていないかどうか、社会情勢や学内環境に齟齬が生じていないかどうかの点検に努める。

### （1）大学全体の管理運営体制

公的性格を有する教育研究機関であり、同時に他大学等との競争原理が働く私立大学として、どのような管理運営形態が良いのか、これは法人運営の根幹問題である。今後、法人としての経営効率、法人内各学校の自主性の尊重などを勘案しつつ、法人レベルでの検討がなされなければならない。

平成 16 年には、通常国会において私立学校法の一部が改正され、  
学校法人における理事会の設置等の管理運営制度の改善  
学校法人自らの財務情報の公開  
各都道府県におかれている私立学校審議会の構成の見直し  
が行われた。

学校法人における理事会の設置等の管理運営制度の改善では、学校法人の寄附行為記載事項が新設され、特に理事会に関する規定条項が新設され理事機能の強化を目指している。

学校法人同志社は、二つの大学（同志社大学と同志社女子大学）を擁する。本法人の特徴として、以下のようなことがあげられる。

- （1）法人内各学校は、人事・財政運営において独立採算制を基本としている。
- （2）法人は、法人内各学校の人事・財政運営を可能な限り尊重し、それに対し理事会は対外的な責任を持ち、法人内各学校間の調整及びチェック機能を果たしている。

- (3) 法人全体にかかる企画については、理事会で策定している。
- (4) 学校長会では、法人全体にかかる重要な案件について検討、各学校長（9名）から意見を徴している。また法人内各学校間での問題を調整している。
- (5) 担当理事会は、総長、理事長、学務理事（現在は同志社女子大学長と同志社女子中高長）及び財務理事（現在は同志社大学長）（5名）で構成し、理事長を補佐し、理事会提出議案の予備審査、理事会から委託された事項の決定・処理等を管掌処理する。

このように理事会（理事長）、評議員会（案件の内容によっては評議員会に報告、諮問のうえ理事会に上程）、担当理事会、学校長会、設置学校のチェックアンドバランスが効率的に機能する体制となっている。また、監事（本法人の理事、評議員または教職員の兼職禁止）により業務、財産の状況を監査している。

同志社女子大学は、学校法人同志社のなかの同志社女子大学として前述のとおり、独立採算制を取っているため、同志社女子大学の構成員が教学と財政（経営）について責任をもって運営しなければならない。短・中・長期総合計画を継続的に確立し、時代のスピードに遅れることなく意思決定を行い、大学改革を実行し続ける経営責任体制を明確化するために、学長の職務を補佐・推進し、本学の教育研究の充実発展及び財政基盤の安定に関わる事項について総合的に審議する機関として常任委員会〔添付資料（6）〕を設置している（2000年1月）。

常任委員は、事務機構上の所属長であり、ほぼすべての案件は常任委員会で審議され、決定した事項を常任委員会（＝学長）が、制度や予算、施設、人事などは評議員会に諮問し承認を受け、教育研究、教育課程、学則、教員人事などは教授会（専任教員全員が構成員となる全学教授会）に提案し承認を受けることとなる。

最終的には案件により理事会に上程し、理事会において法人内各学校間の調整の上、決定されることとなる。教授会、大学院委員会、評議会それぞれの機関については後述するが、このような本学管理運営組織は、適切に機能していると評価できる。

しかし、組織は永久的なものではなく、このような状況において本学における管理運営形態について、適正な管理運営形態とはどのようなものであるか本学を構成する教職員一人一人が考える必要がある。管理運営組織の形態及びトップダウンやボトムアップといった意思決定の方法論も含めて様々な角度から検討を要する。

社会情勢がめまぐるしく変化する中で大学運営の意思決定のスピードはますます重要となる。その中で学長のリーダーシップと教授会や各種委員会の情報の共有化、チェックアンドバランスを基本としたスピーディーな意思決定ができる効率的な体制の整備が必要である。

## （教授会）

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（A群）

教授会は、学校教育法によりその設置が定められているが、法令の規定が簡潔であるために、実際の審議事項が多くなりすぎたり、本来執行機関が行うべき大学運営に関する事項や執行の細目にわたる事項についても、教授会の審議や了承と求めるといった運用が見受けられると大学審議会の答申では指摘している。そして、教授会の権限としては教育研究に関する重要事項について審議することが適当としている。

本学は、「同志社女子大学学則」第40条第1項で「本学に教授会を置く」と規定しており、「同志社女子大学教授会規程」[添付資料(6)]第1条により「本学の教育・研究に関する基本方針を審議決定する機関」として位置づけている。教授会の構成員について学則では「教授をもって構成する。ただし、必要に応じて助教授、専任講師及び研究助手を加えることができる。」としているが、実際には教授会規程により教員採用もしくは昇任など教員人事を審議する場合を除いて助教授、専任講師、研究助手を加えて運営している。教授会は学長の招集により、原則として毎月少なくとも1回は開催する。

「同志社女子大学教授会規程」第3条に規定されている教授会の審議事項は、以下のとおりである。

- (1) 教育・研究に関する事項
- (2) 教育課程に関する事項
- (3) 学則及び規程に関する事項
- (4) 教員の人事に関する事項
- (5) 学生の入学、退学、転学、休学及び卒業に関する事項
- (6) 学生活動及び学生生活に関する事項
- (7) 学生の懲罰に関する事項
- (8) その他、教授会において必要と認められた重要事項

教授会規程では、学長が議長を務めると定められているが、学長に事故があるときは、教授会互選による教員が議長を代行するとなっており、慣行として毎年数名の教員による議長団を選出している。近年、上述の教授会審議事項の(4)及び(5)を審議するときを除き議長団の1名が議長代行を務めることが慣行になっている。

教授会では、全ての構成員に対して発言が許されており、自由闊達な議論を通じて教学に関する事項について慎重に審議し、決定している。教授会の決議は、通常の議案に対しては出席者の過半数の同意、投票による場合は有効投票数の過半数により成立する。しかし、教員人事に関する事項については出席者の3分の2以上の同意、投票による場合は有効投票数の3分の2以上の同意を要する。また、教員人事に関する議案や学長が特に必要と認められた場合については教授のみで構成する教授会において審議する。教授会を欠席した

教員に対しては、配付資料を送付し、必ず情報が伝達されるように配慮している。

このように教授会は、全学の教育研究に関する事項を審議することを明記しており、その運用についても全教員の自主性を尊重したものとなっており適切であると考ええる。

本学は、中規模大学であり、また、学則においてリベラル・アーツ (Liberal Arts) の大学として規定しており、教養教育については各学部に分属している教員が相互に協力しながら全学的に責任をもって取り組んでいる。この理念及び実態を反映し、教授会の形態については、全教員が自分の所属学部にとらわれず全学的な視野を持つ必要があることから全学による教授会運営が望ましいと考える。ただし、近年の学部、学科の新增設に伴う教員数の増加 (2006年4月1日現在、教授会構成員数 136名) や今出川・京田辺の2キャンパス体制の維持により、全教員が一堂に会して審議することが会議場の確保などの物理的な問題や、校地間の移動に伴う時間的な問題、そして実質的な審議についても困難になりつつあることも否めなく、今後は審議事項を精選したり、遠隔地でも審議可能なテレビ会議システムの導入など改善する必要があると考える。

#### 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 (B群)

大学審議会答申では「学部長は学部運営の責任者であるとともに、学長を補佐し、学部の方針と全学の方針の調整に当たる重要な役割が期待されており」「学部長が学部の意思を大学全体の管理運営に反映させ、これを学長がまとめて大学全体の方向を決定し、各学部へフィードバックする過程が十分に機能することが必要である」と述べられ、学部長(執行機関)と学部教授会(審議機関)の関係については「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」し、「執行機関は企画立案や調整を行うととも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」ことが必要とされている。

本学では、学部運営のための学部教授会は設置していない。しかし、各学部とも学部学科の教育課程や学科主任及び学生生活関係等の諸課題について所属の教員による意見交換を通じて総意を形成し、それを学部長に伝達するために明確な規程には基づかないが慣行的に教員会議を設置している。また、この教員会議で、学部長または学科主任から各教員に評議会などの全学的審議機関における情報を適確に伝えることができ、各教員の間に共通認識が持てるようになっている。

このように教員会議の活用により、学部長及び学科主任と所属教員との連携協力関係が促進され、学部長及び学科主任は評議会などの全学的審議機関において独断専行に陥ることなく、所属教員の意向を踏まえながら権限行使し学部の意思を大学運営に反映することができ、学部長及び学科主任と所属教員(教員会議)の連携協力関係は適切に保たれていると考える。

しかし、前述のとおり教員会議については明確な規程がないため、その権限について不明確であり、規程の整備を図る必要があると考える。

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（B群）

1998年の大学審議会「21世紀の大学像と今後の改革方策について」では評議会と学部教授会の機能について評議会は全学的な運営上の重要課題、学部間の調整を必要とする事項など大学運営に関する重要事項について審議する機能を担い、学部教授会は学部の教育研究に関する重要事項について審議する機能を担うように分担することが適当であると答申されている。

本学の教授会は、「同志社女子大学学則」第40条に規定されているとおり、全学の専任教員で構成する教授会である。全学教授会と評議会は、2000年1月1日付施行の「同志社女子大学の意思決定」[添付資料(6)]において評議会は学長及び常任委員会による執行部に対する諮問機関、教授会は意思決定機関として位置づけられている。そのため、基本的な意思決定の過程としては学長及び常任委員会において企画・立案された議案について、評議会での諮問・承認を経て教授会へ付議するという流れになっている。

しかし、教授会は、基本的に教学に関する事項を、評議会は、大学運営に関する事項をそれぞれ審議することが規程に明記されており、その役割を明確に分担している。

そのため、評議会での審議・承認された教学に係る事項については、教授会で報告事項として事務機構上の所属長より報告され、教授会構成員との情報の共有化を図っている。

また、評議会の構成員には、本学を構成する4学部の学部長及び9学科の学科主任が含まれており、各学部・学科の意向はそれぞれの教員会議で合意形成され、各学部長及び学科主任を通じて評議会に反映されると同時に、全学的な意見調整、意思の集約および統一が図られている。このように評議会と教授会は適切に連携及び役割分担している。

また、評議会での審議結果については、学部長および学科主任から各学部の所属教員に遅滞なく適確に伝達されるようになっており、評議会と各学部・学科との連携協力関係が保たれている。

### （学長、学部長の権限と選任手続き）

学長・学部長の選任手続の適切性、妥当性（A群）

学長は、大学運営についての最終的な責任者であり、学部等の多様な組織から成る学内をまとめ、社会に対して大学を代表する重要な存在である。そのため、適任者を得るために最もふさわしい選考方法（例えば事前に数名に絞った上での投票や学外からの適任者の選出など）を工夫する必要があると、1998年の大学審議会答申は指摘している。

本学では、学長は「同志社女子大学学長候補者選挙要項」[添付資料(8)]に基づき

選任される。

選挙要項によると、学長は勤続 1 年以上で満 65 歳未満の専任教員の中から専任教職員による選挙に基づき、学校法人同志社総長に推薦し、その発令をもって任命される。学長の任期は 3 年であり、再任を妨げないが引き続き 9 年を超えることはできない。（「同志社女子大学学長候補者選挙要項」第 3 条）

学長にふさわしい人物像として、学長は同志社女子大学を代表すると同時に、学校法人同志社の理事を務める者（「学校法人同志社寄付行為」[添付資料（12）]第 7 条第 2 項）であるため、同志社立学の精神を体し、これを運用できる者であり、現在の高等教育を取り巻く環境の激しい変化に対して対応できる柔軟性を持ち、同志社女子大学を牽引していく強いリーダーシップをもつ人物である。このような人物を教職員自らが選挙で選ぶことは、本学の民主的伝統に合致し、最も望ましい形態であると考えられる。

具体的な選挙手続としては、教員、職員それぞれ 3 名ずつで構成する学長候補者選挙管理委員会により選挙に関する事務を管理し、運営している。選挙方法は、原則として 2 回の投票により行う。第一次投票は、勤続年数満 1 年以上の専任教職員全員により行う。教職員の一票の価値は等しく扱われ、得票数の上位 3 名が第二次投票の被選挙人となる。第二次投票は、専任教員により実施する。第二次投票において、有効投票総数の過半数を得た候補者を学長候補者として総長へ推薦する。ただし、第二次投票で有効投票総数の過半数を得票した候補者がいない時は上位得票者 2 名による決選投票を行い、過半数を得た候補者を推薦する。上述の選挙方法は、適任者を選ぶ方法として民主的で適切であると考えている。今後もこの方法によることが望ましいと考える。

学部長の選任について、大学審議会答申では年功序列的に選ぶのではなく、マネジメント能力ある適任者の選任について配慮することが必要であると指摘している。本学では、学長が前任の学部長、学科主任等と相談し、適任者を学長が直接委嘱する。任期は、2 年間とし、再任を妨げない。評議会による審議、承認を得た後、理事会へ上程し承認を得ることとなる。

学部長は、各学部を代表する責任を負うが、それとともに、学長を補佐する常任委員会の一員として全学的見地から行動することが求められる。学部所属教員による選挙に基づいて選任される方法も考えられるが、本学のような中規模大学では学部ごとにそれぞれに権限を委譲するのではなく、全学一体となって迅速に意思決定することが重要である。そのため、現在のような学長による委嘱に基づく任命が適切であると考えられる。

#### 学長権限の内容とその行使の適切性（B 群）

本学の学長は、同志社女子大学の学長としての権限とともに、寄付行為に基づき学校法人同志社の理事としての権限も併せ持っている。

まず、学長としての権限として、教学上の意思決定機関である教授会を招集し、議長として運営することで同志社女子大学の教学に対する実質上の責任を負っている。また、学

長の職務を補佐し推進するための機関として常任委員会を設置しており、学長、部長及び学長による委嘱をうけた評議員数名をもって構成され、学長が議長になって運営する。現在、17名で構成している。

各部門を代表する権限を持つ教職員を委員として構成することで、本学を取り巻く情勢の変化を迅速に分析し、もって教学及び経営に関する基本計画を企画・立案するなど総合的な審議を可能にしている。2000年1月1日付で施行した「同志社女子大学の意思決定」では学長及び常任委員会を執行部と明確に位置づけ、同志社女子大学の教学及び経営に関する諸施策の実際の執行に対する責任を負っている。

また、学長は常任委員会で承認された事項のうち、全学的見地から本学の管理運営に関する事項について諮問する評議会の議長として大学の管理運営に関する実質上の責任を負っている。経理規程においても経理責任者として同志社女子大学の経理事務を正確かつ迅速に処理し、運営の実態を把握することで、教育研究活動を発展させ、能率的運営をする責任を負うことが明記されている。また、理事としては15人の理事で構成される理事会の一員として、法人全体の運営に対して決定する役割を担っている。

大学審議会の答申において、学長について全学的な課題について、学長が中心となって全学的な教育研究目標・計画を策定することが望ましいとされている。それゆえ、本学の学長の権限は、教学及び運営に関して中心的役割を果たしており適切であると考えられる。

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（B群）

学長（執行機関）と評議会や教授会（審議機関）の関係について、大学審議会答申では「審議機関は教育研究あるいは運営の重要事項について基本方針を審議することが適当である」とし、「執行機関は教育研究上の課題についての企画立案や関係者の意見の総合調整を行い、円滑で充実した運営を行うことが求められ、重要事項については審議機関の意見を聞きつつ、最終的に自らの判断と責任で運営を行うことが適当」とされている。

評議会は、「同志社女子大学学則」第41条に基づき、学長、部長、所長、研究科長、学科主任及び教授会選出による教授5名（任期は2年、再任を妨げない）をもって構成され、常任委員会で審議、承認した事項に対して学長の諮問に応えるために招集される。学長が議長を務め、運営する。評議会の審議事項は、「同志社女子大学学則」第41条第3項、「同志社女子大学評議会規程」[添付資料(6)]第8条により、以下のとおり規定されている。

- (1) 重要な制度及び規則の制定改廃に関する事項
- (2) 予算に関する事項
- (3) 重要な施設の設置廃止に関する事項
- (4) 人事に関する事項
- (5) 各学部その他の連絡調整に関する事項
- (6) その他、大学の運営に関する重要事項

評議会は、全学的な見地から本学の管理運営に関する事項について審議し、学長及び常任委員会による執行部が企画・立案した施策の可否について判断する役割を担っている。しかし、今後、高等教育を取り巻く急速な環境の変化に対応するためには、さらなる意思決定のスピードアップが求められる。

評議会構成員は、常任委員会の委員全員が兼ねており（評議員 32 名中 17 名）、一つの施策の企画・立案から執行までに経る審議機関の数が増えることにより、教員の大学行政に対する負担が重くなっている面や意思決定のスピードが遅くなることもあり、今後は審議事項のさらなる精選や学長および常任委員会への権限委譲など意思決定の方法について検討する必要がある。

#### 学部長権限の内容とその行使の適切性（B群）

前述のとおり、本学では学長の職務を補佐し推進するための機関として常任委員会を設置している。各学部長は、その役職により常任委員となり、各学部の運営だけでなく、各部門を代表する権限を持つ委員として全学的見地から、教学及び経営に関する基本計画の企画・立案するなど総合的な審議を行うこととなる。

2000年1月1日付で施行した「同志社女子大学の意思決定」では学長及び常任委員会を執行部と明確に位置づけ、同志社女子大学の教学及び管理運営に関する諸施策の実際の執行に対する責任を負わせている。

#### （意思決定）

#### 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（B群）

現在、大学を取り巻く環境の変化は急激であり、また、他大学との競争も激化の一途をたどる中、本学がどのような方向に進むべきか迅速な意思決定が求められている。本学は学校法人同志社が設置する大学であり、最終的には理事会の権限及び責任の下にあることは当然であるが、本学の運営に関わる基本方針は、実質的には本学教職員が立案し、決定し、実行する責任を負っている。そのため、2000年1月1日付で「同志社女子大学の意思決定」[添付資料(6)]を施行し、学長を中心とする常任委員会（学長、部長および学長委嘱委員で構成し、2006年度は17名）を単なる審議機関ではなく、執行部として明確に位置づけ、評議会・教授会の決定事項を實踐し、学長の補佐機関としての役割を担うものとして1999年11月に規程を改正した。

常任委員会の審議事項は、第3条により以下のとおり規定されている。

- (1) 教育・研究に関する事項
- (2) 制度及び規程に関する事項
- (3) 財政に関する事項

- (4) 校地・施設設備に関する事項
- (5) 人事計画に関する事項
- (6) その他大学の運営上必要な事項

そして、常任委員会を、本学の短期計画と中長期計画、教育研究と財政問題等複合的な問題に対し、各学部及び事務部門間の調整を行う機関として位置づけ、評議会や教授会の審議に適うように執行部原案に衆知を集める場ともし、常任委員会にて承認を得た事項について評議会へ諮問し、評議会での全学的見地からの審議・了承を経て、教授会へ付議するというプロセスをたどることになる。しかし、全ての事項が教授会の審議を要するのではなく、審議事項の精選を図り、評議会の承認後、教授会へは報告に留まる事項もある。

このように、「同志社女子大学の意思決定」の施行後、意思決定手順が明確となり、迅速な意思決定が可能となった。しかし、意思決定にあたっては、学内の各機関の役割とそれらの相互関係を教職員が十分に理解することが必要であり、今後も継続して教職員各自が本学の意思決定システムへの理解に努め、連携協力関係を促進することを要する。

#### **(評議会、「大学協議会」などの全学的審議機関)**

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 (B群)

評議会の担うべき機能として、大学審議会答申は「大学としての教育課程編成の基本方針の策定、全学的教育に関する教育課程の編成などを含め、全学的な運営上の重要課題、学部間の調整を必要とする事項などについて審議する」ことを示している。

本学では、「同志社女子大学学則」第41条の定めに従い、評議会を設置している。評議会は学長、部長、所長、研究科長、学科主任及び教授会選出の教授5名(任期は2年とする。但し再選を妨げない。)をもって構成される。2006年5月1日現在は31名により構成されている。

評議会の審議事項は、学則及び「同志社女子大学評議会規程」[添付資料(6)]において、以下のとおり明記されている。

- (1) 重要な制度及び規則の制定改廃に関する事項
- (2) 予算に関する事項
- (3) 重要な施設の設置廃止に関する事項
- (4) 人事に関する事項
- (5) 各学部その他の連絡調整に関する事項
- (6) その他大学の運営に関する重要事項

このように、本学の評議会は、大学運営や学部間の調整を要する事項について学長の諮問に応えるため、審議することになっておりその権限は適切であると考えられる。

## （教学組織と学校法人理事会との関係）

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（A群）

私立大学においてその建学の精神を実現し、大学改革を推進していくためには、大学の設置者である学校法人が全体として責任を持ち、かつ円滑な運営を行わなければならないことはいうまでもない。そのため、学校法人理事会と教授会等の教学組織の間に協働関係を確立することが極めて重要であると大学審議会答申は指摘している。また、理事会と教学組織は共通の目的のために役割分担をすべきであり、教学組織は教育研究に関する事項について役割を担うべきであるとしている。

学校法人同志社は、同志社大学と同志社女子大学等を擁する複合体組織である。その特徴は、法人内各学校が独立採算制を基本としており、教学及び経営に関する権限については、それぞれの学校の学校長に委ねている点である。

理事会は、法人内各学校間の調整および対外的責任を主たる役割としている。そのため、本学においても既定の意思決定システムに基づき、本学の教学及び運営に関する基本計画（例えば、教職員の採用人事や予算編成など）を企画・立案・実行し、責任を果たしてきた。特に、教学に関しては、全学部の教授、助教授、専任講師（有期契約教員を除く）で構成する教授会が意思決定機関として役割を果たしている。教授会承認事項のうち、案件によっては理事会へ上程される。

このように、本学の教学に関する事項については、教授会が実質的な責任をもって役割を担っている。

また、教学組織と理事会の連携協力関係については、教学組織の長である学長が理事となっており、それぞれの組織を繋ぐ役割を果たしている。