

XII 管理運営

東洋大学の理念・目的・目標を実現するための管理運営組織としては、学長のもとに、学長を補佐する副学長が置かれ、さらに学長の旨を受けて、①学部においては各学部長（9学部）のもとに学部教授会があり、②大学院においては各研究科委員長（9研究科）のもとに大学院研究科委員会、③法科大学院長（1研究科）のもとに法科大学院教授会が置かれ、これらの機関で充分審議され教育研究活動が運営されている。

さらに、学部全体に係る事項での学長の諮問に答える連絡調整及び諮問機関として「学部長会議」（学長、各学部長のほか、副学長、教務部長、学生部長で構成）がある。また大学院の全体に係る事項については「大学院研究科委員長会議」（学長、各研究科委員長、法科大学院長で構成）が審議機関としてその役割を果たしている。

大学の管理運営において最も重要な点は、制度に則った手続き、運用が適切、公正に行われることである。本学は現行の学内手続、制度を遵守した管理運営を適正に行うこと、さらにそれらを発展させ、大学改革を強力に推進していくために、学長のリーダーシップの下、組織・制度を確立し、効果的な意思決定システムを構築することを目標とする。

1. 大学・学部等の管理運営体制

（教授会）

はじめに、教授会の権限、役割とその活動について述べると、東洋大学学則（以下「学則」という。）第13条において教授会は、①学部長の推薦に関する事項、②名誉教授の推薦に関する事項、③教授、助教授、講師及び助手の選考並びに進退に関する事項、④研究及び教育に関する事項、⑤学生の入学、退学、転学、留学、休学及び卒業に関する事項、⑥学生の試験に関する事項、⑦学生団体、学生活動及び学生生活に関する事項、⑧学生の表彰及び懲戒に関する事項、⑨学則及び規則の制定改廃に関する事項、⑩その他必要と認める事項、を審議することになっている。原則として月1度、定例教授会を開催している。これら事項に含まれる教育課程及び教員人事等の事項については、例えば教育課程については学長からの毎年度提出される教育課程編成の基本方針が示され、またそれに基づく教務部長からの時間割編成並びに授業運営の要領による協力要請が行われるなど、これらの方針、要領に沿って、各学部とも自主的かつ自立的にその運営を行っている。教員人事については学長のもとで教授会からの意向を尊重し、全学的な観点から調整が行われ、最終的に理事長の決裁を受けることになる。教授会は、各学部とも学部長、学科主任の執行部とともに専任教員全員によって構成員の総意が反映されるように運営されている。

教員の採用においては、学歴や業績のほか社会的なニーズに対応した実務家教員等の採用など弾力化を図り、採用方法においても全学的に原則公募とし、また候補者の面接のほか授業等のプレゼンテーションを行うなど、広い範囲から優れた人材確保がなされている。

また、平成7年度相互評価申請時に助言を受けた文学部の教授会運営（文学部教授会と教養課程代議員会による教授会運営の二重構造の課題）については、その後平成12年度からの教学改革（教養課程教員組織の廃止）に伴い、従来文学部内にあった教養課程所属教員が他学部も含め分属することによって所属教員数が減少し、さらに二重構造も解消された。

つぎに、学部長との連携協力関係及び機能分担について言及すれば、学部長候補者は学部教授会での選挙により選出されるという点で、学部教授会の構成員からの信任を得てその職務を遂行している。学則上、「学部長は教授会を招集してその議長となる。」（学則第13条第1項）こと、またその職務は、「学部に関する校務を掌る」（学則第10条第2項）ことと規定されていることは、その求められる役割は、円滑な学部運営上の調整役としてリーダーシップをとることにあるといえる。

一方、学部内の教育研究及び校務に関連する各種の具体的な作業は、学部内の各種委員会が担当しており、学部長と連携し、学部運営が行われている。

しかし、各学部長で構成される学部長会議で調整された学部全体に係る案件について、教授会で審議されなかったこともあり、今後学部長の職務権限の明確化が必要であると考えられる。このような背景を踏まえて学長の職務権限や選考方法等とともに、理事会内に設置された3つの検討委員会のうち、組織・制度検討委員会（学長たる理事は出席し意見を述べるができる）において検討すべく準備を始めている。

また、教授会と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について見てみると、学校法人東洋大学（以下「法人」という。）には理事長、学長が重要な事項につき直接意見を聞くために、「大学協議会」がある。大学協議会は理事長が議長となり、学長、常務理事及び教授の理事、大学院研究科委員長及び法科大学院長、学部長、図書館長、事務局の部長、各学部の教授3名により構成されている。また「学部長会議」は学部全体に係る事項についての連絡調整のための機関であるが、学長の諮問機関としての役割を果たしている。

大学協議会は、「教学並びに運営上の重要事項に関し、理事長および学長より諮問された事項を審議する」（大学協議会規則第1条）ことになっている。ここでいう、重要事項の具体的内容としては、学長が選任する教務部長、学生部長、図書館長などの全学的な人事、並びに職員の任免および職務規則、その他就業規則、図書館長選任に関する規程、名誉教授の称号授与に関する規程、学部長会議規程等の改正に際しては、あらかじめ意見を聞くことと規定され、その規程等に則って実施していることから機能を果たしている。現在、大学協議会は審議するとあるが、実質的には全学的な意見聴取の場として機能しているといえる。

構成員には、前述したとおり大学（教学）側として学長、大学院研究科委員長及び法科大学院長、図書館長の他に、学部長、各学部の教授3名となっている。このような点からも、大学協議会に学部の意見を反映することが確保されている。

（学長、学部長の権限と選任手続）

はじめに、学長の選任については理事会の定める手続により行われることが寄附行為

第20条で決められているが、現在の手続きは「東洋大学学長の選任および選挙に関する規則」（以下「選挙に関する規則」という。）及び同施行細則（選挙の都度、選挙管理委員会が作成）に基づき、選挙により候補者が選出されて行われている。任期は3年（「職員の任免および職務規則」第6条）であるが、任期満了の60日前（「選挙に関する規則」第7条第2項）に教員側（各学部1名）と事務局からは白山キャンパスでは総務部長、他に川越・朝霞・板倉キャンパスからは各事務部長（計4名）により構成された選挙管理委員会（「選挙に関する規則」第6条）を設置し選挙を行う。

学長候補者は選挙人10名によって推薦された者（「選挙に関する規則」第4条）とし、選挙人は専任の教授、助教授、講師及び助手、並びに専任の事務職員で書記の身分になって5年以上の者（「選挙に関する規則」第2条）である。投票は単記無記名（「選挙に関する規則」第9条）で行われ、有効投票数の過半数を得た者を当選人とする（「選挙に関する規則」第11条第1項）。選挙によって選考された者について理事会が評議員会の議を経て選任する（「選挙に関する規則」第2条）ことになる。

続いて、学部長の選任手続きは、学則に教授会の審議事項の1つとして「学部長の推薦に関する事項」（学則第13条第2項第3号）があり、職員の任免および職務規則（第2条の3）に学部長は「当該学部の教授の中から教授会の推薦に基づき学長の稟議により理事長が委嘱する。」となっている。具体的な選任方法は学部ごとの内規によって実施されている。

つぎに、学長権限とその行使の適切性であるが、本法人の代表者は理事長であり、理事会が「この法人の業務を決定し、理事の職務の執行を監督する。」（寄附行為第14条第2項）こととされている。学長は大学における教育研究活動の責任を負う教学側の長であり理事の一人である（「東洋大学の学長は、その在職中理事となる。」寄附行為第5条第2項）。その職務は「公務を掌り所属職員を統督する。」（職員の任免および職務規則第9条）と規定されている。理事長は業務執行にあたり常務理事会を組織しているが（寄附行為第12条第2項）、常務理事会には学長及び教務部長も出席し実質的な管理運営に参画するとともに、理事会の日常業務を執行するため情報の共有化を図っている。

学長の具体的な職務権限については明文化されていないが、学長の職務として学部長、大学院研究科委員長、法科大学院長、国際交流センター所長、教務部長、学生部長、図書館長、研究所長は「学長の旨を受けて校務を掌る」（職員の任免および職務規則）とあることから、大学の教学上の責任者として、教学事項としての教育研究に関連する校務の円滑な遂行に対する責任を有していることは明らかである。現状は多くの教学上の案件については学長の意志は学部長会議を通じて各学部教授会での審議に回され、それを経て実現されている。しかし、日常業務はもちろん、教学の長としての学長の対外的な責任の重大さからも、また、大学を巡る難局を克服するための諸方策の実施や、新たな大学改革の方向性を具体的に実施するような場合においては、強力なリーダーシップが発揮できるように副学長制度を設け毎週学長室会議を開催している。

今期（平成15年～18年）の理事会内に設置された3つの検討委員会（学長たる理事は出席して意見を述べることができる、①財政、②教学、③組織・制度）の中の組織・制度検討委員会への第1次諮問（平成16年）に対する答申の際にもこの問題に触れられており、

さらに第2次諮問（平成17年）に対する答申、特に第2次答申の財政検討委員会、教学検討委員会の中で、諸改革を実現させるために「東洋大学の諸改革を実現するための責任体制の明確化」を私立学校法改正の趣旨を踏まえた「大学のガバナンスのあり方」について検討すべきことが指摘され、引き続き検討している。

さて、学長と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、権限委譲については、既に学部教授会と全学的審議機関との関係等の項で述べたとおりであるが、意見聴取する大学協議員会がその機能を代替しているといえる。

大学協議員会は前述したとおり、議長は理事長であるが、「教学並びに運営上の重要事項について理事長および学長より諮問された事項を審議する。」とあり、諮問機関としての機能を有している。特に重要な人事については、「職員の任免および職務規則」により大学協議員会の意見を聞くことを中心としその機能が果たされている。諮問する理事長、学長は、常務理事、学部長も構成員となっている本協議員会で、教学事項のみならず法人運営の重要事項に対しても同時に諮問できることは連携協力関係が機能しているといえる。

一方、学部長権限の内容とその行使の適切性であるが、学則に、「学部長は、学部に関する校務を掌る」（学則第10条第2項）、また職務については「学部長は、学長の旨を受けて当該学部の校務を掌る」（職員の任免および職務規則第10条）と記されているのみで、学部長権限の具体的な内容について明文化されていないが、実際上の学部長の任務としては、全学に対して学部を代表して学部運営の責任を負うとともに学部の方向性に関してリーダーシップを発揮するというを、重要な任務としていることが指摘できる。しかし現状は、学部の方向性に関する学部長のリーダーシップを発揮するとしても、学部長の施策や提案は教授会の議を経て実施されており、教授会の自主性と判断を尊重しながら執行している。学部の危急の折、あるいは大胆な改革が必要な折などに、学部長の手腕が十分に発揮し得るような体制づくりについて、既に述べたとおり改善策について検討しているところである。

つぎに、学長補佐体制については、現在、学長を補佐する職務を担当する者として、ライン上には学長の旨を受けて教員部長として教務部長及び学生部長が置かれている。その他には、ラインとして教員が長となる図書館長、学術研究推進センター長、国際交流センター所長、生涯学習センター所長等が、それぞれの部署が有する役割の範囲内で学長を補佐している。さらに、学長の職務を分担し機動的に行うため、副学長を2名置くことにした。その1人は主に学生のキャリア形成支援と生涯学習担当とし、もう1人の副学長には将来展望を含めた教学上の新たな事態への対処や企画立案機能を補完すべく企画立案担当のスタッフ的役割を持たせ、副学長を委員長とする「教育研究に関する評価・改善・企画委員会」を設置している。これら体制と事務局の教務事務部長、学長室長を中心に4キャンパスとも調整しながら、日常的かつルーティン的に学長業務が補佐されている。

なお、日常的な業務補佐体制に関連して、学長は学長室会議を開催し（構成員：副学長、教務部長、学生部長、教務部事務部長、学長室長）と教学上の諸問題、施策事項等について定期的に情報交換、意見交換の場を持ち意思疎通を図っている。また学長が主宰する常設の学部長会議とは別に、「学部長懇談会」を定期的に開催し日頃から学部長とも意見交換を行い、さらに、学長の私的諮問機関として、教学の将来計画等について意見交換する「教

学戦略会議」(構成－教学側：5名の教授＋学長室会議メンバー、法人側：教学担当常務理事、2名の教員理事)を設置し学長の施策と運営に対する理解と協力を得るため情報の共有化に努めているといえる。

また、個性ある学長の募集・選任にあたっての学内的な整備状況を見てみると、現行の規程では東洋大学の専任の教授、助教授、講師及び助手、並びに東洋大学専任の事務職員で、書記になって勤続5年以上の者10名の推薦を得られれば、学長の候補となることができとなっている。候補者が学内の者であるか学外の者であるかは規定上定めがない。したがって、幅広く学長候補の人材を求めることは可能となっている。

現状では学外へ積極的に候補を求める施策は講じていないが、学長の候補者となる基準として、例えば人格、学識、教育行政に対する識見、教育プログラム等を明示することにより、これらに対し明確な個性ある意志表明が可能となるような条件整備が必要であり、このような仕組みをつくることにより個性ある学長の候補を募集する手段となると思われる。菅野元学長、松尾現学長も、東洋大学に着任後3年で学長に選出されていることは学外より人材を求めていることが実現しているといえる。

(意思決定)

大学の諸施策を実施していくにあたっては、基本的には次のような意思決定プロセスを通じて実行されることになる。学長のもとで立案された教育研究にかかわる中期目標・中期計画は、学部長会議を経て教授会等で審議され、あるいは再度学部長会議で集約される過程を経て、予算管理も含めて事務局を通じて具体化されることになる。

このように学長のもとで集約された教育研究計画は、予算案とともに最終的には、理事会が決定することになる。理事長は業務執行に当たり、執行機関としての常務理事会を組織し、日常的な業務に関する事項や、理事会での決議事項を実行することになる。常務理事会には、財務・教学・総務担当の3人の常務理事で構成され、学長、教務部長並びに主管事務部長の出席を求め毎週開催されている。

さらに意思決定された計画を効果的に達成するためには、内部統制が整備され機能していることが重要なことから、平成17年10月に理事長のもとに内部監査室を設置し、平成18年4月からその活動を開始したところである。

(評議員会、「大学協議会」などの全学的審議機関)

大学協議会などの全学的審議機関としては、本学では大学協議員会がその役割を果たしているといえよう。大学協議員会については、既に述べているとおり、「教学並びに運営上の重要事項に関し、理事長および学長より諮問された事項を審議する」ために設置され、主に学長の選任する人事案件並びに諸規程の改正が諮問事項である。構成員は、大学側では学長のほか大学院研究科委員長、法科大学院長、学部長、図書館長、各学部の教授3名であり、さらに常務理事及び教員の理事、事務局の部長を含め広く意見を聞く機会があることは有効であり、全学的な諮問機関としての機能を果たしている。

(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、権限委譲については、大学（教学）組織として、学長が招集して議長となり毎月開催する全学的な連絡調整及び諮問機関として学部長会議がある。ここでは学長のもと全学的な教学事項を集約し、学部に係る事項については教授会へ審議依頼しその審議結果を踏まえ最終的な集約を行っている。大学運営上、学生の確保に関する諸事項や、授業料の問題、新学部・学科の設置、施設設備の設置やその内容等については、理事会とかかわりを有し、学長は学長室会議構成員（副学長、教務部長、学生部長、教務部事務部長、学長室長）と執行担当理事である3名の常務理事と教学上の施策事項等について定期的に懇談の場を持ち理事長、常務理事と事前に充分意見交換を行うとともに、一方理事長、常務理事も必要に応じて学部長会議、教授会において協力要請、意見交換を行うなど双方とも連携を図っている。

また、学長と教員理事も理事会を構成（現在22名の内8名）しているので、教学側の意見が反映されていると考えられる。これらのことから、教育研究にかかわる機能を遂行する教学組織と、理事会との機能分担及び連携協力関係は機能しているといえる。昨今の大学を巡る厳しい状況に適切に対処し、それを克服するためには、教学側と理事会との相互信頼とそれに基づく一致協力体制が不可欠であり、今後もこの体制を維持することが重要である。

（管理運営への学外有識者の関与）

現在、管理運営に対する学外有識者の関与の状況としては、学長のもとでは特はない。しかし、現行では大学（教学）の管理運営全般にあたって、理事会内の学外有識者が3分の2を占める教学検討委員会（学長たる理事は出席して意見を述べることができる）において種々検討され答申が出されるので、学外有識者の意見が反映している。さらに研究活動においては私立大学学術研究高度化推進事業等により設置した研究センター内の評価委員会に学外有識者からの委員がおり、当該研究分野への指導助言、プロジェクト審査・評価などに携わっている例がある。

理事会は16名以上22名以内の理事により構成されており、学長は在職中理事となる他この構成員のうち5名以上7名以内がそれぞれ卒業生、専任教職員及び学識経験者から選出されている。この校友理事、学識理事の数は、それぞれ理事会の構成員（校友7・教職員8－学長を含む・学識7）の約3分の1である。この校友理事、学識理事として選出されている構成員は、社会的に然るべき業績および評価を得た方々であり、学外有識者として相応しい者が選出されている。したがって理事のほぼ3分の2は学外有識者である。

評議員についても理事と同様に、卒業生、専任教職員及び学識経験者から選出され、校友評議員、学識評議員の数は、評議員会の構成員（校友20・教職員21・学識15）のそれぞれ約3分の1である。

監事は本学の卒業生から選出される校友監事と学識経験者から選出される学識監事からなり、3年の任期ごとにそれぞれから1名ないし2名を交替で選出し、合計3名が非常勤として選任されている。

2. 大学院の管理運営体制

(大学院の管理運営体制)

大学院の会議体には、大学院全体の審議機関としての「研究科委員長会議」と研究科の審議機関としての「研究科委員会」がある。

大学院学則第 22 条で「本大学院の学事管理のため研究科毎に研究科委員会を置く」、同第 24 条ではその審議事項が定められ、研究科の教学上の事項について審議している。研究科委員会の長は、第 23 条で「研究科に研究科委員長を置く」と定め、その選出は、学則第 23 条第 2 項で「研究科委員会において互選する」とある。

研究科委員会を構成する委員は、学則第 22 条第 2 項により「当該研究科の研究指導を担当する専任教員」であるが、同条のただし書きでは「必要に応じて専任教員の授業担当者および第 20 条に規定する客員教授を加えることができる」とある。

研究科委員会の委員は研究科委員会で承認を受け、学長、理事長の承認により発令される。

大学院全体の運営にあたっては、大学院学則第 26 条で「研究科委員長会議を置く」と定め、同第 28 条で審議内容が規定され、研究科委員長会議が運営される。

研究科委員長会議の招集者および議長は、大学院学則第 27 条第 2 項で学長と規定され、大学院全体の問題に対しての最高責任者は学長にあり、その下に研究科委員長が研究科委員会を統率する事になっている。

以上の大学院学則の規定に基づき、研究科委員長会議、研究科委員会が運営され、その長についても規定に基づき選出されており、適切に運用されている。

本学大学院は、学部基礎をおいているため、基本的に大学院所属の専任教員は配置されていない。よって、学部教授会の構成員と大学院研究科委員会の構成員の多くは、重複しており、密接な関係にあるといえる。

一方、平成 18 年 4 月から設置された福祉社会デザイン研究科は、学部基礎を置かない独立大学院として設置されたが、専任教員については、従来どおり学部の専任教員として所属しており、その構成員が学部教授会と重複しているため、密接な関係にあるといえる。

3. 専門職大学院の管理運営体制

(大学院の管理運営体制)

専門職大学院学則があり、第 2 章以下で法科大学院について規定され、学部と同様に教授会が組織され、予算、人事などの権限を有している。

同学則第 23 条で院長の選出方法、任期などについての規定があり、第 24 条で院長が法科大学院の校務を統括すると規定している。

法科大学院教授会は、第 25 条で定義され、別途「東洋大学法科大学院教授会規程」があ

り、構成員、議長、審議事項などについて規定されている。

教授会の議長は、同学則第 26 条の規定で院長になる。教授会の構成員は、同学則第 25 条で専任の教授とあり、同第 3 項では必要に応じ専任の助教授及び講師を加えることができることある。

院長の選出は、同学則第 23 条の規定により、法科大学院の専任教授の中から、教授会の意見に基づき、学長の推薦により、理事長が任命することになっている。任期は 3 年で 1 期に限り再任することができる。

院長は校務を統括し教授会の議長となり、13 名の専任教授により教授会が構成され 8 月を除き毎月開催されている。同学則第 26 条第 2 項に規定されている教員人事、教育課程、学籍異動、学位授与等について審議している。

その他、専攻主任・実務教育主任を置き院長と主任会を構成し、各種委員会として資格審査委員会、教務委員会、学生生活委員会、自己点検・評価委員会等を組織し運営を行っている。

このように、管理運営は、規程に則り行われており十分な体制が取れているといえる。

なお、学部教授会との関係については、法科大学院教授会として独立しており、厳密には関係ない。しかし、一部専任教員は、経過措置として学部の授業科目並びに大学院の授業科目を持ち兼任している。