

平成18年度 お茶の水女子大学経営協議会（第4回）議事要旨

日 時： 平成19年3月2日（金）15時～17時45分
場 所： 大学本館2階 第一会議室（213室）
出 席 者： 足立委員、阿部委員、生駒委員、江澤委員、北村委員、關委員
郷学長、内田理事、久保田理事、柴田理事、羽入副学長、白川事務局長、
陪 席 者： 桐村監事、山田監事、三浦教授

1. 前回〔平成19年1月22日（月）〕議事要旨（案）の確認

修正等がある場合は、平成19年3月9日（金）までに、事務局会計課までに連絡することとした。

2. 報告事項

(1) 本年度一般選抜（前期日程）の学部・学科別志願者倍率【追加報告事項】

○学長より、2月25・26日に実施された前期試験の志願者の倍率について、以下の報告があった。減少傾向にあった理学部の志願者倍率が、数学科と物理学科で昨年の倍近い6倍超となったが、これは「5年間で女性の自然科学研究者の割合を25%にまでする」という科学技術基本計画の影響のほか、本学の先生が高校に出向くなど、尽力された結果である。文教育学部と生活科学部は微減となったが、全学的に見れば倍率は増加している。

(2) 平成19年度 外部資金の申請状況について

○柴田理事より、「グローバルCOEプログラム」として、「格差センシティブな人間発達科学の創成」（人間発達科学専攻）、「世界に発信する食の科学とてなしの文化」（人間環境科学専攻・国際日本学専攻・比較社会文化学専攻）、「生活と科学を結ぶ情報学の創成」（複合領域科学専攻・人間環境科学専攻）の3件を申請したという報告が、【資料3-1】に基づいてあった。

また、「科学技術振興調整費」として、「若手研究者の自立的な研究環境整備促進」、「アジア科学技術協力の戦略的推進」の2件を申請したという報告が、【資料3-2】に基づいてあった。

○久保田理事より、「特色ある大学教育支援プログラム【資料3-3】」、「現代的な教育ニーズを取り組み支援プログラム【資料3-4】」に基づき報告があった。

(3) 科学研究費補助金にかかる採択状況の推移について

○柴田理事より、「科学研究費補助金交付金額及び交付件数の推移【資料4-1】」「科学研究費補助金採択率及び申請者数等の推移【資料4-2】」に基づき、本学の科研費が伸びている状況について報告があった。

(4) 事務組織の再編成について

○柴田理事より、「事務組織再編成のイメージ(案)【資料5-1】」「事務組織再編に伴うチーム編成(案)【資料5-2】」に基づき、4月1日からスタートする新しい事務組織について報告があった。

■ 主な意見は下記のとおり。(☆委員からの意見・★議長および法人側の発言)

☆普通の方と逆のような感じがしないでもない。法人化のメリットは、教育研究とマネジメントを分け、できるだけ先生にはマネジメントには入ってもらわず、事務がしっかり支え、先生が教育研究に専念できる時間を多くできることにあると思うが、かえって先生方の仕事が増えるのではないか。

★会計課や総務課、学務課などについては、組織が相当大きくなっており、課長が一人いて、その下に係がたくさんあるという形態では動きがよくない。

また、会計の面から言えば、外部資金が増加する中で、国立大学時代のような一元的な会計処理だけでは、対外的な責任が果たせなくなっている状況にある。

★以前の体制では全学委員会が20～30あり、そこで一人が2～3役を担っていたが、現在の体制では、各室に割り当てる教員の数を比較的少数に抑えている。膨大な仕事量になるが、それに応じた評価と待遇を行う。これに当たった人は、任期の2年間は大変であろうが、やむをえない。機構長については、率先して学長を支えるという姿勢を徹底しなければ進まない。

☆組織のマネージングは事務職員が徹底し、先生方はやはり研究分野に重点を置くのがいいのではないか。よりシンプルでコンパクトにするという意味では、組織をセパレートしたほうが、学長の考えをスピーディーに処理できるように思う。

★教員の立場からすれば、今のご発言していただいた形の方がよいと思うが、現在、国立大学法人においては、外部資金の導入が活発化していると同時に、かなりの人たちにアドミニストレーションをやらしてもらわなければ大学全体が動かないという状況にある。事務職員には教員に対する遠慮がやはりあるので、ある権限を与えられた教員が活発に動かなければ組織として動きにくい。機構室の改正

は3年目で、それなりに役割を果たしてきている。

今回は、外部資金の処理に関する対外的責任ということが大きな問題としてあったため、学長と相談しながら進めてきたものである。

☆私は、教員のやることは教育・研究と人事と予算配分の3つしかないと思っている。それ以外は全部事務職員がやるべきであるという考えで、東大の生研のときに改革を行った。教員があれこれ言わず、ほぼ全て事務職員に任せた。これまでは、教員がいてその下に事務職員がいるということで、何でも教員が決めていた。そうすると、事務職員は遠慮するし、決定する能力もなくなる。法人化はまさに「それを断ち切るために経営と教育を分けよう」という思想である。

例えば、総務機構長などは教員がやってはいけない。学術・情報に関しては、私は、大学には3つの専門職が必要であるとかねてから言っているが、ここにこそまさに、大学のプロパーと言うか、教育も事務も分かる専門職の人に任せるべきである。2つ（教育・研究）の機構長は教員がやり、後は全て事務職員に任せた方が、最初は混乱するかもしれないが、長い目で見れば将来的に大学のためになり、教員の教育研究のためになると考えている。

☆国際と学術・情報に関しては、大学にとって特殊な専門職ということで、私は第3の職というものを提案しており、いくつかの大学ではこれをやっているところもある。

★国立大学には8つのクラスがあり、予算配分や事務の構成等に厳然たる違いがある。法人化後の3年で最大の問題は、事務機構と教員の機構という二重の命令系統の統一であった。今回の案は理想的な案ではないかもしれないが、とにかくやってみて、改善をしつつ現状を乗り切っていきたい。

★事務系職員には、全国を股に掛ける人とそうでない人が存在するという二重の構造があり、責任の体制などの問題が発生してくる。国家公務員の削減に準じた職員の純減の中で、先ほど申し上げた外部資金への対処をするために行き着いたのがこの案である。教員にとって研究と教育はできて当たり前で、アドミニストレーションもできなければならないというのが私の考えで、今後手直しも必要だろうがとりあえず来年度からはこの形でやっていきたい。

☆本来的に考えると、大学経営に携わる理事は教員ではなく理事専属であって、会社で言えば経営だけをやるものであり、実務部隊の教授とは違うはずである。理事長がいて学長がいるという経営体制に、私学の大きいところなどではなっ

いる。そういう意味では、現状では、経営もやりながら現場もやっている学長や理事の皆さんの負担は大きいと思う。将来的には、経営と実務を分離するという流れになっていくと思うが、まだ3年目の過渡期ということで、当面はこの体制でやむをえないと思う。

★予算が許せば、それこそプロの理事いうものに経営のことをお願いすることもできるであろう。一方で今は、教員の皆さんに、法人として限られた予算の中で、色々なことをやらなければいけないということを知ってもらう過渡期である。4月からはとりあえずこの形で進めていくので、叱咤激励をお願いしたい。

3. 審議事項

(1) 平成19年度 学内予算（案）について

○学長より、平成19年度学内予算編成にあたって重視したポイント（3つ）の説明があった。

引き続き内田理事より、「平成19年度 お茶の水女子大学予算編成 主要事項【資料6-1】」、「教育経費・研究経費の比較【資料6-2】」、「特別教育研究経費及び共通経費を用いた人件費の配慮の有無について【資料6-3】」、「【参考1～2】」に基づき、平成19年度学内予算（案）についての詳細説明があった。審議終了後、原案どおり了承された。

(2) 役職員給与規程の改正（案）について

○事務局次長より、「役職員給与規程の改正について（案）【資料7-1】」、「国立大学法人お茶の水女子大学役員給与規程の一部改正案新旧対照表【資料7-2】」、「国立大学法人お茶の水女子大学職員給与規程の一部改正案新旧対照表【資料7-3】」に基づき、役職員給与規程の改正（案）についての説明があった。審議終了後、原案どおり了承された。

■ 主な意見は下記のとおり。（☆委員からの意見・★議長および法人側の発言）

☆副学長は事務系からも出すということなのか。

★教員の副学長に加えて、今の事務局長が事務の副学長となるが、給与体系は違う。現在、教員の副学長は4名で、事務局から1名入るので5名になる。

☆大学の運営の問題と事務サイドの仕事のやりやすさにご配慮されるとよい。教員と事務サイドとの協調関係がうまくいくことが大事である。

(3) 平成19年度 年度計画(案)について

○内田理事より、「平成19年度計画(案)について【資料8-1】」、「平成19年度 国立大学法人お茶の水女子大学 年度計画(案)【資料8-2】」に基づき、平成19年度年度計画(案)の基本方針について説明があった。

- 主な意見は下記のとおり。(☆委員からの意見・★議長および法人側の発言)
☆これらは継続事項なのか。

★「着手」と申し上げたものは、新規で19年度から始める。

☆大部分は今までのものを継続するということか。

★そうだ。教育と研究は積み上げ方式である。ただ、特別教育研究経費が取れたものや大学院イニシアティブ、リベラルアーツのプログラムに対する研究支援・教育支援が得られたものは力を入れることができる。

☆例えば「授業評価を継続」や「FD体制の構築と実行」は、今年からか。

★そうだ。一応実施はしていたが、それを体制としてしっかり実効を持つものに再構築しなければいけない年度だと考えている。

☆どうも極めてバランスの悪い報告を伺ったように思う。法人化された大学が目指すべき重点施策では、「財」をもっと重視した発信があつてしかるべきではないかと、若干不満を感じた。次年度はその点に目を向けられることを期待したい。

☆いきなり各論に入っているのが、我々にとって気になる「どちらの方向に行っているのか」という全体像がほとんど理解できなかった。予算総表こそ我々がapproveするものであつて、我々は個別のものを審議する立場にはない。その予算総表が参考になっているというのは、いささかストレスの置き方が違うのではないか。先ほどの給与の改正など、何をどうしようとしているのか、全く分からない。我々は2時間で一生懸命理解しようとしているので、もう少し工夫をお願いしたい。

★私も今、一生懸命に努力しているところである。参考というのは私の案だが、結局それが本体になるというのが実態となっている。今の計画に関しても、本学の女子大学としての存在意義や、次の中期計画も考えていかなければならないが、

「そのために何をするか」ということをはっきり問題として立てていきたいと、いつも思っている。本学の中にいる人たちにとっては当たり前のことであるが、「国立大学の中で二つしかない女子大学が、どういう意味を持っているか」といった根本を捉えていかなければ、次の中期計画で生き残ることができるかどうかも怪しい。そういうことを本気で議論するということは、残念ながらまだない。

今はまだ、私がわあわあと言って周りの先生方にそのような雰囲気を作りかけている、という大変おぼつかない状況なので、先生方には頼りなく思われるかと思う。

☆学長のおっしゃるとおりだ。お茶の水女子大学としての特色を發揮していかないと、本当に存続の問題に関わってくるだろう。「お茶の水女子大学論」について、もう一度ご説明いただきたい。

★私は、「学長から、本学がどういう歴史を持っているか、新入生に講義したい」と以前から言ってきた。しかし、先生方にもやりたい講義があるために「もういっぱい、できない」と言われ続けてきたが、19年度にやっとできることとなった。本学の歴史や、学長の私が「この大学はこうありたい」と思っていること(私学で言えば理念)は、国立大学であっても持っていなければならない。女子大学として、どういうことを考えてこの大学を運営しているかを、学生が入学したらすぐに伝えたい。

私だけでなく、卒業生にも講演していただくとか様々な形でやっていきたい。極端な言い方かもしれないが、昔は、この大学に入ってきた人達はいろいろな形でエリートであった。「昔に還れ」とは言わないが、今の日本に国立大学として女子大があるのだから、新しい時代のリーダー・エリートになって欲しいし、そういう人たちを教育しているところであるということをきちんと位置付けたいと思う。

★最近の学生は、高校から大学を経て社会に出て行く際に、経験の乏しさから、自分がこれから何をしていくべきか、自分がどういう立場にあるかが分からない。入学時における自己啓発がないと、ギャップが大きすぎて外に出たときに力を發揮できない。

この4年間をいかに充実させるか。せつかく私どもが大学としてよいものを用意していても、自分が何を学んでいくべきなのかが、なかなか自覚できない学生が非常に多い。せつかく入ってきたのだから、ここがどういう大学であるのか、要するにブランド力というものをきちんと自覚させて、なおかつ社会を知って、どういう方向に自分が学ぶべきかを知り、より充実した4年間を過ごすきっかけ

にしてほしいと思って計画した。

☆各論だが、研究費の不正使用防止と内部監査は今どのようなになっているのか。

★教員によるミスコンダクトが社会問題化して、文科省がそれに対するガイドのようなものを作成して最近発表した。本学としてはそれより前に、このような問題を自覚的に取り上げようとして、倫理問題を取り扱う全学的な委員会の設置を決めた。そして、ミスコンダクトのようなことが起こった時に、どのように申請するのかや、内部告発者をどのように保護していくのかといったことを、外部に発信するとともに、内部の体制を規程上は整備した。具体化は19年度からだが、規程整備その他は終了している。

☆独立性の担保なども、来年度からやるのか。

★すでに監査室を学長室の中に入れてあるが、独立性というのは、学長からも独立しているということではないと思っている。ただ、組織として、お金を使う部門、例えば会計課や教員側でいろいろな物品を発注して購買するところとは、独立していなければならない。だから、教員組織および事務組織の執行する部門とは独立した監査体制をすでに作っている。監査室というところで行っている。内部監査は今年度から行っている。

☆学生が将来にわたるイメージを抱いて4年間過ごすか、のほほんとして過ごすかでは、随分大きな差があると思う。お茶大が目指す理念やフィギュアには、ちょっと見えにくい部分がある。学長は「エリート」、「リーダーシップを持った女性」とおっしゃっているが、「リーダーシップ」という言葉は、現在割に便利に使われているところがある。

この大学の卒業生は、既存のヒエラルキーの中でも結構頑張っていると思うが、世の中の多様性を担保するということと言うと、むしろ「既存のシステムに物申す」という立場も担保したい。私が常々申し上げている広報戦略にも関わると思うが、「お茶大が言うリーダーシップとはどういうものを包含しているのか」ということを、皆さんで共通認識として持つ作業が必要であるし、それを外部の人間にも分かりやすい形でアウトプットされる必要がある。

例えば、リーダーシップという言葉はあちこちで言われ、お題目のようになっていて、もはやインパクトはなくなってきている。もう少し我々にも分かるように、あるいは、「なるほど、お茶大には平板なリーダーシップとは違うものがあるな」と思わせるものを言語化する作業をしていただきたい。

★大変重要なご指摘をいただいた。私が描いているリーダーシップと先生方が描いていらっしゃるリーダーシップとは違うと思われるので、何度か議論をしながら、本学はいったいどういうリーダーを養成しようとしているのかということをも固めていく必要がある。先生方はやはりどうしても、研究室のリーダーや、割とアカデミックなところに重きを置いておられる方が多いが、私はそんなことはないと思っている。世の中には起業する人もいるし、本学の卒業生にもそういう人はいる。それからNPOのリーダーもいれば、いろいろなリーダーがあるだろう。

具体例を挙げながら、あるいは今はないが、国際的な活動ができる人や、環境問題やエネルギー問題等、女性が女性の視点で活躍できるリーダーが生まれるのではないかとということも含めて議論したい。

☆「例えば大学を企業に置き換えると、どうなるのか」ということだと思う。企業がやるとすると、企業としてのビジョン・ミッションを持つ。大学も「将来、大学を運営していく上でどうしていくのか」ということになる、そこにはドメインのような考え方が出てこなければいけないだろう。

これからは大学にも、企業で言うコーポレートガバナンスやリスク管理の問題などいろいろ出てくる。財務関係でも、やはり貸借対照表的な見方をしないと財政面でも分かりにくい。もっと外部に対して分かりやすい手法で発表してくれるとありがたい。企業では来年度からJ-SOX法という、財務関係に対する新しい法律の規制を受ける。そういうものに対応して、大学はどのように動けばよいのか。企業の社会的責任から考えれば、環境の問題等を含めて、「大学としての社会的責任はどうあるべきなのか」ということが、もう少し分かりやすく明示されると、外部の人に分かりやすくなる。「大学はほかのところとは違う」という観点から一歩外に出て、もう少し分かりやすい観点から情報を発信・開示するともっと分かりやすくなるだろう。

★社会に開かれた分かりやすい大学の姿を見ていただくために、今はどうしても自分たちの細かい日常からの発想をしてしまうが、そうではなく、外から見た発想へ転換しなければならない。それは今まで欠けていたところであろう。おそらく企業から見れば、大学は非常に得体の知れないものとして映っているのではないかと思う。

☆現在のお茶大の理念は、創立のときのものとは違うと思う。創立時は教員の養成があった。現在の理念をどのようにお茶大が発信していくかということについて、もう一度しっかり考え直したほうがよいだろう。

やはり女子大なので女性のリーダーシップということがあるが、あまり女性を

前面に出すのではなく、男女共同参画社会の中での女性の役割をしっかりと見据えていくとよいのではないか。そういう意味では、今のリーダー論は全く昔と違って、一人が突出するようなリーダーではない。改めてリーダー論も構築しなおして、「我々はこういう人を育てていくのだ。過去にはこういう育ち方をしてきて、それが将来に向かってどのように開けていくのか」というコンセプトを明確にすることが大事だと思うので、ぜひそれを先生方をお願いしたい。

今日私が一番気になったのは、事務組織の再編成のイメージである。事務職員と教員とが一緒にやるということはすごく大事だが、やはり一緒ではない部分もあると思う。どういう協力体制が最適で、お互いにやり易いのかをぜひ研究して、いいものを作り上げていただきたい。

☆大学サイドだけで物を考えると象牙の塔になる。今、そういう塔はすべて腐り果てた。時代が大学に何を求めているのかというファッション性を、大学は理念としてしっかり受け止めていくことが大事である。そういう観点から、新しい理念を考えてほしい。

どこの大学でも少子化や経営の問題を唱えているが、実行されているのは目標に対して3～5%で、あとは固まらない論理を会議でやっているのが95%である。だから、CSRならぬUSRの考え方が定着しない。だから、大学は一体何を社会に発信しているのかと問われても、その答えがでてこない。何を社会は大学に求めているのかということを、もっと大学はキャッチして、我々も社会の一員であるということを発信してほしい。

☆今の大学生にはモチベーションがない。それをお茶大の女子の学生にどのように喚起していくか。そういう意味でまさに女性のリーダーシップというのはよいと思うが、もう少し具体的な女性像はありえるのか。「日本の輸出品の中で、いちばんよいものは女性である」と言う人もいて、国際的な活躍という意味では男性より女性のほうがしがらみにとらわれずに自由に世界で活躍している人が多いと思う。

具体的な局面で、これから女性がどのように活躍していくのかというビジョンを提示すると、それが学生のモチベーションを高めることになるのではないか。やはり将来の夢がないと、「何のために勉強するのか」ということに必ずなっていくので、お茶大のイメージをしっかり打ち立てることが一番大事なことだろう。

★委員の先生方がおっしゃったことはすべてもっともなことであるし、私も日頃から学長に言われているので、「外の目を持たなければいけない」ということはよく分かっている。しかし、ご指摘はいずれも非常に具体性を欠いたものであるよ

うに私には映った。

広報を担当している私の責任は非常に大きい。今後はまず、学内での共通認識を固めなければならないが、それには大変時間がかかるだろう。学長の意向・学長のビジョンを私をもっと具体的に理解すべきであるが、私だけではなく、構成員全員が理解できるような形でまず固めて、次に外の目を議論に入れていかななくてはならないと考えている。外の優れた見識を持った方に入っただき、大学からどのように発信するかを考えるのも非常に重要であるが、やはり学内でどういう女性を育てようとしているのかについて、時間をかけて議論することが最も大事であると思う。今後は、委員の先生方のご指摘に沿って、より具体的な案を考えていこうと思う。

☆どこの学校にも共通する問題の一つとして、学長から発信されるものを受けて、それぞれのデパートメントに流していく過程がすべて縦割りになっているということがある。おそらくこちらの大学もそうではないか。横の連絡についての情報交換等はどのようにされているのか。

★情報に特化して申し上げると、予算案でも出ていたように、情報の集約・一元化という形で大学の情報管理体制を作る方向に進みつつある。しかし、システムごとに何年間か契約があるのですぐには統合できないが、この2～3年でその方向に進んでいる。外からいらっしゃったかたは、皆さん横の連携がうまくないとおっしゃるが、今回の改革はそれをなくすことが最大の目的である。だから、情報をどのように共有するかという問題と、組織自体の横の連携ということは今回は大きく考え、改善を進めている。

☆具体的なファッション性から言えば、教育再生会議は、流行に乗った実につまらない答申を出した。しかし、お茶大には人間発達科があって、実際に実験校を持ち、幼児教育などで一番の専門家がいらっしゃるのだから、ぜひともお茶大から何か一言言っていただきたい。「あれは変だ」と言えば、マスコミが反応して、お茶大のレゾナントルはすごく上がるだろう。

☆私が申し上げたファッション性とは、「お茶大という大学に、社会あるいは連携しているところがどういうことを具体的に求めているかについての理解が足りないとダメだ」ということである。そういう社会のファッション、大学に対するファッションをどのように受け止めているのかということであるので、誤解のないようにお願いしたい。

★私が学長の方針として先生方に申し上げたいことは、社会のニーズと大学が輩出している学生とのアンバランス、ミスマッチが非常に大きい。しかし、そこは女性が進出していくことができる新しい分野であるということである。その中で、本学でできることを広げていきたい。

☆日本中がお茶大に聞きたいことは、今のいじめの問題の解決方法である。創立の精神から言ってもそうであるし、実験校を持っていて、COEもやっているのだから、その回答をきっちり出すことこそ社会がお茶大に最も求めていることではないか。

☆学内のコンセンサスができ、学長の腹が決まったら、「お茶大緊急発言」のような形で記者会見をするなど、テクニカル的にはいくらでもある。ただ、大学としてそれを全学で被ってもよいという腹が決まっているかどうかにかかっている。

☆それは、私がお願いしているファッション性に関して言えば、お茶大は社会に対して大変よい答え方を発信しているということである。

★大変的確なご意見をいただいたと思う。私もそのことはよく分かっている。

☆私が脳のコホート研究の評価を行ったとき、松井とし先生に入っていて、「研究者が勝手に面白いと思ったことをやっているだけで、現場から見ると全くピンボケである」というご指摘をいただき、非常に役立った。現場を持ち、一方で研究しておられることはものすごい強みである。これはお茶大のミッションの一つであると思う。

☆私も全く同感だ。教育も研究も基本は現場にある。現場を大事にしない教育・研究はだめだ。特に教育・研究関係では理念ばかりで、頭でっかちで中身が薄いことがあるので、これからもお茶大は現場主義で進めていただくことが望ましい。

★現場主義ということでは、ここには附属があり、カウンセリングなども実際に研究しながら行っている。私も先生方に力があることはよく分かるのだが、それを外に発信するというのが大きく欠けていると思う。シンポジウムなどでも、結局は外から来られるのを待つてしまう。「そこからどうすれば抜け出せるのか」という一言に尽きる。

今日の委員の先生方のご発言は、そこから一步踏み出すための勇気を与えてくださったし、直接こういう議論をしたことはとても有意義だった。いただいた貴

重なお意見は、今後の大学の運営にぜひとも生かしていきたい。

5. 次回開催は6月25日（月）15時からであることを確認した。

以 上