

## 国立大学法人お茶の水女子大学長の業務 執行の状況についての中間評価書の概要

令和5年4月1日において、佐々木泰子学長が就任から2年を経過したことに伴い、業務執行の状況について中間評価を以下のとおり実施した。

### 1. 中間評価の実施

#### (1) 経過

令和4年4月1日 国立大学法人お茶の水女子大学学長の中間評価及び業績評価

実施要項の改正

令和5年9月5日 学長のプレゼンテーション及び学長選考・監察会議委員との質疑応答

令和5年10月17日 中間評価の決定

#### (2) 学長のプレゼンテーション

学長選考・監察会議は、佐々木学長が自ら作成した資料に基づくプレゼンテーションを受け、その後、学長との業務執行に関する質疑応答を行った。

#### (3) 監事の意見

中野監事及び宮井監事の連名で提出された令和3、4年度の「学長の中間評価に関する監事意見書」を確認した。

#### (4) 確認資料

- ・令和3・4年度の業務執行に係る自己評価、残任期間における大学運営に対する方針
- ・第3期中期目標期間に係る業務の実績に関する報告書
- ・令和4年事業年度に係る業務の実績に関する報告書

### 2. 総合的な評価

#### 『極めて良好である』

学長として強いリーダーシップを発揮し、中期計画を順調に実施し、教育、研究、社会貢献等において十分な成果を挙げていることから、学長の業務執行状況は極めて良好であると認められる。

### 3. 特記事項（各委員から出された主な意見）

#### 【コメント】

- ・女子大の使命は、一人ひとりの女性がリーダーシップを取って主体的に物事を進める「場の提供」にある。伝統ある「オールお茶の水体制」のもと、「女性の真摯な夢の実現の場」としてのお茶の水女子大学のミッションを堅持している。
- ・グローバル女性リーダー育成の観点から、ジェンダード・イノベーション研究所、SDGs推進研究所等の設置、共創工学部の新設等、多くの画期的な取組みを成功裏に進めていることを、極めて高く評価する。
- ・日本の女子大のリーダーとして、他大学や産業界との「組織」対「組織」連携を精力的に推進しており、お茶の水女子大学のもつポテンシャルの拡大につながっている。今後の発展が大いに期待できる。
- ・アフガニスタン女子教育支援や社会人女性のためのリカレント教育（微音塾）といった、お茶の水女子大学ならではの社会貢献活動も、新しい取組みに加えて、しっかりと推進している。
- ・第3期中期目標・中期計画期間の最終年度（令和3年度）には、それまでの進捗状況を踏まえながら計画を実現させた。令和4年度からはじまった第4期中期目標・中期計画期間を順調に進行させていることを、高く評価する。
- ・将来の女性経営人材の育成を念頭に置いて、副理事や学長補佐に女性を登用している工夫も、大学の特性を持続可能なものにする取組みとして、意義があるものと考えられる。
- ・就任以来、堅実に業務を執行されていると思う。
- ・プレゼンテーションについては、率直に言って表面的すぎる印象を持つ。
- ・佐々木学長からは、しっかりとしたビジョンを描く力とそれを実行する強い意志が感じられた。大学の方向性が「話題」になるのと、それを「実行する」ことの間には大きな違いがあり、佐々木学長が有言実行の方であることが感じられた。
- ・多くの学外機関と連携するためにはそれなりの人材が必要である。比較的小規模の大学においてそれを有機的に行うためには、学内人材に無理な負担を強いることのないように、常に優先順位を考えた連携の見直しをお願いしたい。
- ・コロナ禍による学生のコミュニケーション能力の低下は将来的にボディブローのように影響するのではないかと心配している。学生同士や学生と教員のコミュニケーションを意図的に増強する工夫などを通して、この辺りのケアを引き続きよろしく願いたい。
- ・2年間のお茶の水女子大学の頑張りの結果がうまく反映されている。
- ・佐々木学長時代になって、室伏学長と異なる独自性を織り込んだ視点に、革新的なマネジメントの手腕を期待しておりそこを見極めたいと思う。そうした視点でみると、プレゼンテーションではまだ物足りなく思えるので今後期待したい。

・令和3年度に学長に就任され、同年は第3期中期目標・中期計画期間の最終年度であり、令和4年度には第4期中期目標・中期計画期間が開始され、いずれも大変重要な節目となる時期であった。こうした中で教育、研究、大学行政、社会貢献・国際貢献の各方面で、業務執行において着実な成果をあげてこられた。「第4期中期目標・中期計画前文」にあるとおり、お茶の水女子大学が国立大学法人化にあたって掲げたミッション「学ぶ意欲のあるすべての女性にとって、真摯な夢の実現の場として存在する。」に基づき、「総合知を持ち社会を革新する人材の養成」「持続可能な社会実現のためのSDGs研究推進」「女性が活躍できる社会の実現」という3つのビジョンによく配慮し、それらを相互に関連づけながら具体策を実行してきた様子がかがえる。

・施策を支える財務基盤の確立に積極的に取り組み、目標を大きく越える成果をあげていること、さらにそれらを実施するガバナンス体制の強化に取り組んでおられることも注目される。非常に多岐にわたる学長の業務であるが、一連の改革をバランスよく実施してこられたことは高く評価できる。学長として多くの学外の役職を兼務しておられることにも、その成果と力量に対する評価がよく示されている。ここには、佐々木学長のお人柄やリーダーとしての資質に対する信頼も含まれていると考える。

・コロナ禍や物価高騰といった逆風の中で新学部設置や国際交流事業の拡大、関係事業などを進めた業績は高く評価できる。

・共創工学部設置に伴い、大学教員の構成や配置を見直ししたり、若手教員比率を高めたことは評価できるが、その結果として一部の大学教員に教育や学内業務の負担が偏っている等の問題を抱えている。これらの点については学長を始め執行部も問題として認識しているものと思われるが、具体的な対応策が今後示されることを期待する。

・前任者等が理想を述べていた案件について実現できていることは高く評価できる。

・共創工学部の新設、音羽館の開寮などで大学の魅力が増してきているのは好ましいことと思う。また、財源の確保への取り組みも順調に思う。

### 【今後期待する事項】

・トップダウンでの、社会の要請に応える画期的な取組みは大きな成果をあげている。その一方で大切なことは、学長の周りの「オールお茶の水」の教員、スタッフ、学生、児童らの、日常のありふれた業務や生活の中にある。すべての構成員との信頼関係のもと、特別なことだけでなく、当たり前のことを、当たり前継続していく、ボトムアップの精神も大切にしていきたい。

・学長の対外業務は、日本学術会議の在り方に関する有識者懇談会をはじめとして、日本の学術と社会全体に大きな影響力をもつ。学内のサポートも必要と考えられるので、そのような体制の構築についてもお考えいただきたい。

・今後とも、丁寧な対話により、執行部、教育研究組織総体、そしてまた学生・同窓生まで含めた大学全体が、構想・企画をかたちにする良きチームとして機能していくことを期待したい。それにより、日本と世界の大学界の中で個性を発揮するとともに、地域を含む社会の中で更に頼りにされる大学となってほしいと願っている。

・学長が外部の有識者の委員等を務めることは、社会貢献の取組みとしてとらえられるものであり、ジェンダード・イノベーションをはじめ、お茶の水女子大学の教育研究の成果を外部社会の幅広いセクターに広めていくために有用であろう。これら外部の仕事に携わることがお茶の水女子大学の発展にとってもプラスに還元されるとの理解が学内で共有され、学内の業務と対外的な業務が十全に両立できるようなサポート体制が組み立てられることを望みたい。

・大学において基礎の研究・教育を担う者たちは、自分を見失わないよう最大限の努力をしているが、見通しのきかない不透明な状況に置かれている。希望の芽はあるが、安定的ではない。そのような危うさに敏感に反応しつつ、大きな方向性を見誤らずに舵取りしていただきたい。

・新しく立ち上げた組織をしっかりと運営していただくことと、共創工学部の立ち上げをしっかりと行なっていただきたい。また、国際交流に関してもトップが模範を示す形でその重要性を訴えていただきたい。

・朝日新聞の記事にアメリカ名門女子大ウェルズリー大学で女子大学として創設時の使命と、現在の社会問題としての使命 LGBT との間の確執などがあり、お茶の水女子大学にとっても考えるヒントになる。

・お茶の水女子大学はトランスジェンダーの女性に門戸をいち早く開放し、社会的にも大きなインパクトを与えた実績と、同時に責任もあると思うが、その後の社会的活動はどうなっているのか？少し遅れてはいないか？

・お茶の水女子大学の研究や、社会活動に、トランスジェンダーに係る裁判や事例を積極的に取り上げることは、多様な人権問題や法的問題を学ぶ貴重な機会を増やすことに繋がると思う。その場合に、必要な人的・財政的支援には学長権限を十分に発揮して本

学の特徴としてアピールできたら素晴らしい。

- ・学長の権限を使い積極的に行動したマネジメントを発揮していただきたい。

- ・今後の残任期間においては、学内の取り組みに加えて、学外や社会との連携や社会実装も重視されたいということであり、従来の業務の継続的な取り組みにおいても、また2024年に予定されている共創工学部開設のように新たな取り組みのいずれにおいても、より一層の発展を期待したい。その際には、施策を担う学内の教職員の人材をどのように組織として運営にあたるか、また学生の視点にも配慮したガバナンスの強化が必要不可欠であると考えます。

- ・お茶の水女子大学では大学教員の年俸制への移行や若手教員の採用が進んでおり、財政面、経営面から好ましい反面、大学運営等の負担が一部の教員達に偏らないよう配慮をするとともに、担当する教職員へのインセンティブと実施体制への配慮は重要なポイントになると考えます。

- ・今日の大学運営においては、教育と研究という高等教育の根幹にかかわる部分に加え、社会貢献・国際貢献という側面も大きい。また施策の実現に向けた大学間の連携や協力にも様々な形が登場し、かつ国内にとどまらず国外の教育機関との連携やネットワークも拡大している。そこには産官学連携も含まれる。高等教育機関としての質の保証が担保されるべきであることは言うまでもない。こうした視点はすでに、これまでの業務の中でも十分に意識して展開しておられることではあるが、今後も、国立の女子大学という位置づけと役割を重視し、2025年に創立から150周年を迎える長い伝統と実績を踏まえ、日本のみならず世界の女子高等教育充実・発展のために貢献するという目標を実現するために、特徴ある取り組みを期待したい。