平成１７年度　お茶の水女子大学経営協議会(第３回)議事録

日　　時　平成１８年1月１９日（木）１５時～１７時
場　　所　お茶の水女子大学　本部棟４階第一会議室
出 席 者　足立委員、阿部委員、池田委員、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、平野大学院人間文化研究科長、
陪 席 者　和田非常勤理事、桐村幹事、山田幹事、御船財務室長、耳塚総合評価室長

１．次期経営協議会委員について
学長より、次期経営協議会委員への再任の了承を各委員より得たことの報告があった。

２．前回〔平成１７年１０月２４日（木）〕議事録の確認
修正等がある場合は、平成１８年1月２７日までに事務局に連絡することされた。

３．報告事項について
下記の事項について学長より報告があった。
（1）　お茶の水女子大学創立１３０周年記念事業について
○　平成１７年１１月２１日に開催し、記念式典には約５５０名の出席があった。また、委員においては、さまざまなご尽力をいただいたこと。特に、凸版印刷株式会社様には、「創立１３０周年記念展図録」やポスターの印刷、株式会社資生堂様には、「飛天の夢―無重力舞踊芸術作品とシンポジウム」の無重力舞踊芸術作品作成の際、舞踊する人のメイクのご協力をいただいたことの報告があった。
（2）　財務分析(財務の健全性、収益性、効率性、発展性、活動性)について
○　会計課長より、資料４に基づき財務分析内容について説明があった。
（3）　文部科学省内示(平成１７年１２月２２日)について
①平成１８年度運営費交付金内示額について
○　会計課長より、資料５－１～５に基づき運営費交付金内示額の内容について説明があった。
②施設整備費補助金内示額について
○　施設課長より、資料５－６に基づき施設整備費補助金内示額の内容について説明があった。

４．議　題
（1）　本学の運営・経営方針について
○　学長より、資料６に基づき以下の説明があった。
１．学長の役割は、大学のレーゾンデートルの明示と中長期の戦略プランの立案・実施である。
２．これまでの大学の役割である教育と研究に加えて社会貢献というものが重要な柱になると考えている。
３．国立大学法人化後の教育・研究と経営について、個性化と多様化、国立大学法人でありながらの自主・自立、充実した教育と高度な研究の質的な保証、高い授業料を払ってでも入りたいという価値を持つ大学へ(目標)、教育面で能力の高い方、研究の世界での第一戦の方を迎えるため、ある種の制約はあるが、独自の雇用・給与システムの設定(努力)について考えていく。
４．お茶の水女子大学のアイデンティティと存在意義の明確化が必要である。
５．本学の使命は、学ぶ意欲のあるすべての女性のために、「真摯な夢の実現の場」として存在する。

６．１３０周年事業のキーワードとした「－伝統から未来へ」が、これは、伝統ある大学がこれから未来へ向けていかに羽ばたいていくか、単に女子大学であることが個性だ、ということだけでは国立大学法人としての価値について説得力が不十分であり、女子大学であり小さい大学だからこそできる、さらに女性の最高教育機関としての長い伝統と卒業生の力を借りて、本学だからこそできることを考えていかなければならない。

７．そのひとつとして、「現代の教養」教育を行って女性リーダーを養成する。
　そのため、平成１９年度に大学院の部局化を目指している。また、グローバル文化学環の理念の拡大、教職大学院コースの検討を行っている。

８．最先端の教育は、専門教育を行っていくために重要である。

９．本学は、立地条件に恵まれており、都内に広い敷地を有していることから、全寮制の全人教育ということができればと思っている。

10. 女性に特化した教養教育も一部にはあると思うが、多くは男女共通であると思われることから、男性にも通用するリーダー養成のための教養教育プログラムを本学がモデルとして行っていきたい。

11. 少子高齢化社会での子育ての男女共同参画モデルをお茶の水女子大学が組織として構築していければと考えている。

12. 本学は、アフガンや東南アジアなど開発途上国の女性幼児教育支援を行ってきており、社会貢献という意味でも大変重要なことであり、今後も支援を行っていく。

13. 運営・経営については、公務員の純減(５年間で５％)が発表され、その中には国立大学法人も含まれ、これについては中期目標に反映させてそれを評価するということがきている。この評価が運営費交付金に反映されるのかどうか、現在情報収集を行っている。教員の数が減っていけば、教育と研究にしわ寄せが来ることは避けられないことから、運営費交付金が減らされる事態に対応するために、競争的資金や外部資金の獲得により、教育と研究の質を確保したいと考える。

14. 戦略的意思決定とプランニングのために事務組織の新編成を行い、企画経営統括本部を設置する。

15. 外部からの教育・研究資金の獲得体制の強化を行う。

16. 事務の見直しと合理化(非常勤職員の人員見直し)を行う。

17. 大学経営のためには、経営のプロの力が必要であり、それを経営に反映させて行くことが必要と考えている。

18. 寄付集め体制強化のために寄付担当を置く。また、寄付にも関連しますが、卒業生の進路、あるいはリーダーシップの人材養成でも協力を頂くために同窓会との連携を強化する。

19. アドミッションポリシーの戦略的な企画・実施のために担当を置く。

20. 本学のホームページは、ある機関の評価によると、国公立大学の中で１１位の評価を得ているが、情報発信のための戦略を検討していく必要がある。

21. 産学連携・契約のための体制強化のため、基本は教員からのボトムアップであるが、連携・契約等のコンサルタントを検討する。

22. 情報システム強化のため、情報の専門化(ＳＥ)を契約により採用する。

○　主な意見は以下のとおり（☆委員等の発言、★議長及び法人側の発言）

☆　このように期の変わる時、新しい年を迎える時には、このように具体性に富んだマニフェストを提示することは、これからの学校経営に大事なことであり、輝きのあるお茶の水女子大学を作り上げて行くには、これ位のことを考えて行く必要がある。また、情報システム強化については、必ず予算化して取り組んで行かなければ大変なことになる。新たな給与システムの導入、事務の見直し、情報戦略、広報関係など全てお金がかかる分野である。従って、このようなことを発信する時は、アバウトでよいので中期的な目標の中で、どれ位の金額が

かかるのかを存在感のあるお茶の水女子大学にするためには、これ位の資金が必要だということを具体的に社会に示すことによって、場合によっては、協力をしようかということで寄附につながることにもなることから、そのような考え方を持つことが必要である。また、「高い授業料を払ってでも入りたいという価値を持つ大学」については、全くそのとおりである。昨年の学生の動向では、かなりの高校生が海外の大学へ入学している。これは、学生が国際的なスタンダードの中で自分自身のことを考えはじめているということがあると思われる。従って、お茶の水女子大学は、それに報いられるような質の高い教育システムをどのように導入していくか、そのためには、高い授業料を払ってでも学生が入学してくるというシステムを構築してもらいたいし、ぜひ進めて頂きたい。

定員純減への対応については、公務員関係の人員統制があることを理解してもらうこと。お茶の水女子大学が社会的にどのようなことを要求されているのか、ということへの対応をしていかなければならない。また、事務組織の見直しなどについてですが、役員会などにおいてプランニング、オペレーションが行われて、どのような結果になったのかということになるが、大学という組織の中では責任の所在が不明確になってしまい終わってしまうことが往々にしてある。結果を出すために、学長が厳しい目を持ってやっていただきたい。

☆　先ほどの学長の説明では、これらを目指していくということであるが、これを見ると夢の部分と具体的な直ぐにでも着手しなければならないという部分が混在していることから、整理をする必要がある。これは、相手にアウトプットするテクニック、つまり相手に印象強くアウトプットするテクニックということが必要である。大学の将来のビジョンというのは、他の大学でもかなり磨き上げたものと思われ、説得力というものが非常に重要であると思われる。例えば、女子大だから出来る、と言いつつも「男性にも通用するリーダー養成のための教養教育」といった、人によっては違和感を感じる人がいるかも知れないことから、最終的なコンセンサンス作りが必要と思われる。

☆　今回は、学長がこのようなアイデアを出したということが重要だと思うが、これらを具体化するために、学内の人を充てるのか、あるいは学外から充てるのかということが重要になってくる。例えば、学外からということであれば、学内の体制をどのようにしてその人件費分を捻出するのかといったことが問題になってくる。具体化の方策は、これから検討ということになってくると思うが、第一ステップとしては大変良いと思う。

特に、戦略的意志決定のための企画経営戦略本部を設置することについては、学長が教育研究と事務の両方を合わせた形での経営をしていくためには、コアになる少人数のスタッフを手元に置き、相談・指示をしていくことが必要と思う。

☆　大学の役割を「教育と研究と社会貢献」とするのと、「教育と研究を通じての社会貢献」とするのでは違いがあるがどちらか、との質問があった。

★　教育と研究を通じての社会貢献である。

☆　であれば、正しいメッセージでなければならない。世の中は、そのまま受け取ってしまうことから、そこのところをよく考えて頂きたい。

「お茶の水女子大学のアデンティティと存在意義の明確化」に関しては、全教官の総意としてボトムアップでやって頂きたい。

「運営・経営について」は、まとめ上げる必要がある。

１として、教育と研究の質の向上
２として、業務の効率化
３として、大学改革と評価
４として、インフラの整備

そして５番目が広報としてまとめられると思う。このようにくくりして、担当を決めて進める必要がある。

☆　学長の思っていることが伝わるということは、大切だと思う。それを実現するために、学内の組織をどのようにするのかが大切である。そして、この運営・経営ということを計画立てて行くことが必要である。

☆　お茶の水女子大学設立時には、その時の設立理由があったわけであるが、今日の社会情勢の中で、将来を見据えて女子大学としての意義というものを見つめ直す必要がある。

☆　大学の教育と経営が分離されはじめているのではないかと思う。その意味では、教育の理念というものが離れてしまう可能性がある。理事の方と現場で働いている教職員の方の考え方にどのようにギャップがあるのか、どのように埋めていくのか、ということが学校運営・経営に難しい問題になる。そういう意味では、今までの教育の理念と離れてしまう可能性があると思う。企業で言えば、ビジネスモデル的な中長期の戦略をどのように作り上げていくのか、それを分かりやすく教職員と学生に対して、明確にしていくのかということが重要である。そして、その上で大学経営の情報を開示していけばよいと思う。

また、大学の社会貢献、企業でも企業の社会貢献（ＣＳＲ）というものが問われているが、大学におけるＣＳＲとは何かということを根本から見直しをしていくと、一歩先んじた大学のイメージができてくると思う。アスベストのように、環境も含めたＣＳＲを学校から発信していくことをお願いしたい。ただ、そのような中にあって、大学の本来の目的と機能だけは忘れてはならない。これからはずれては、あらゆることをやっても社会から認められなくなると思われるので、一緒に考えていきたいと思う。

（２）中長期的な経営戦略を睨んだ本学の検討状況について

・　内田機構長より、資料７－１に基づき、教育・研究の重点化、財務環境の変動への積極的対応、機動力ある企画経営体制の構築を柱としている旨の発言があり、その概略説明があった。

・　柴田機構長より、資料７－２～４に基づき教育・研究の重点化についての詳細説明があった。

・　白川事務局長より、資料７－１０に基づき機動力ある企画経営体制の構築及び企画経営統括本部の設置について説明があった。

○　上記の案件説明終了後、原案どおり了承された。

（３）経営協議会からの提言に対する対応状況について

○　学長より、これまでの経営協議会において提言されたことについて、本学の取り組みを整理したものである旨の説明があり、意見等があれば後日に頂戴したいとの説明があった。

（４）平成１８年度学内予算編成方針について（案）

○　学長より、内容については事前に説明済みである旨の説明があり、原案どおり了承された。

（５）国立大学法人お茶の水女子大学経営協議会規則の一部改正について（案）

○　学長より、内容については事前に説明済みである旨の発言があり、原案どおり了承された。

５．次回開催は、平成１７年３月１０日（金）１５時からであることを確認した。

以上