

国立大学法人お茶の水女子大学長の
全在任期間の業績評価

令和 3 年 3 月 16 日
国立大学法人お茶の水女子大学
学 長 選 考 会 議

国立大学法人お茶の水女子大学長の全在任期間の業績評価

国立大学法人お茶の水女子大学
学 長 選 考 会 議

国立大学法人お茶の水女子大学学長選考会議では、国立大学法人お茶の水女子大学長の中間評価及び業績評価実施要項に基づき、学長が再任した場合には、再任前の任期を含む全在任期間についての業績評価を実施することができるとしている。

本要項等に基づき、室伏きみ子学長が学長に就任した平成 27 年 4 月からの 6 年間についての業績評価を以下のとおり実施した。

I. 業績評価の実施

(1) これまでの業績評価

平成 29 年 10 月 17 日 業務執行の状況についての中間評価

平成 30 年 9 月 7 日 業績評価

令和 3 年 3 月 16 日 再任前の任期を含む全在任期間の業績評価

(2) 学長との面談

学長選考会議は、室伏学長が自ら作成した実績評価資料に基づくプレゼンテーションを受け、学長の全在任期間中の取組みにより達成された実績等について意見交換を行った。

(3) 監事の意見

内海監事及び渡邊監事の連名で提出された「学長の再任後の業績評価に関する監事意見書」を確認した。

(4) 確認資料

- ・学長任期 6 年間を通じた実績の総括（室伏学長プレゼンテーション資料）
- ・監事意見書
- ・所信表明（平成 27 年度～令和元年度毎年度分）
- ・平成 31 事業年度に係る業務の実績及び第 3 期中期目標期間（平成 28～31 事業年度）に係る業務の実績に関する報告書
- ・業務の実績に関する評価結果（平成 28～31（令和元）年度）
- ・国立大学法人お茶の水女子大学長の業績評価（平成 30 年 9 月 7 日）

II. 全在任期間の業績評価

【全体評価】

国立大学法人お茶の水女子大学は、「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」とのミッションを掲げている。室伏学長は、この理念の実現を目指して、就任当初から毎年度、全学に向けて「所信表明」を提示し、目標・計画を明確にするとともに、全構成員の理解と協力を求めてきた。さらに室伏学長の基本構想は、就任初年度に策定された第3期中期目標に盛り込まれている。こうした経緯を踏まえ、学長選考会議は、「所信表明」、「第3期中期目標期間に係る業務の実績に関する報告書」、学長の自己評価としての「学長任期6年間を通じた実績の総括」に基づいて、全在任期間の業績評価を行った。

国立大学法人を取り巻く環境が一段と厳しいものとなり、各大学にはより一層自律的・戦略的な法人経営を求められるようになってきている。そのような中、室伏学長は、就任当初、「財政基盤の確立」を最重要課題として位置付けるとともに、「教育研究組織改革」、「人事・給与マネジメント改革」「キャンパス整備」を重点推進することを鮮明にしている。こうした重要課題の達成に向けて打ち出された法人経営・大学運営の方針は極めて明快であった。その第1は、全学の共通認識に基づいた目標・計画の策定であり、第2に、協力・支援体制を固めた上での戦略的な展開である。「キャンパスマスタープラン」、「第3期人事計画」には、目標・計画が明確に設定され、学長は「学長戦略機構会議」を中軸として強力なリーダーシップを発揮し、目標達成に向けた戦略を大胆に進めており、将来を見据えた安定的な財政基盤の確立につながる新たな取組みにも果敢に挑戦した。

また、室伏学長を特徴付ける印象深いリーダーシップは、「オールお茶の水」体制の構築である。大学と附属学校園、同窓会を繋げ、強力な応援団・支援基盤を構築したことは、すべての施策推進に計り知れない効果をもたらした。その背景には、室伏学長自身の経歴からもたらされる自然な「お茶大愛」があり、それが様々な機会を捉え、室伏学長自身のメッセージとして学生、教職員に伝わっている。

このように、達成すべき目標を的確に定め、強力なリーダーシップを発揮し構成員を牽引するだけでなく、様々な人の話を聞きながらも真摯に課題に立ち向かい、学内の構成員が実力を遺憾なく発揮できる環境にも配慮し、また学外の関係者の協力を大いに引き出すことが出来る高いマネジメント能力は称賛に値すべきものであり、この高いマネジメント能力があったからこそ、6年の長きにわたって困難な職責を全う出来たと非常に高く評価できる。

なお、この度の新型コロナウイルス・パンデミックという不測の事態に対する全学挙げての危機対応は、きわめて迅速かつ前向きであり、学長のリーダーシップが発揮されたものとして高く評価できる。

また、お茶の水女子大学内だけでなく、国立大学協会副会長や内閣府の男女共同参画会議議員などとしても活躍されており、女性学長としてお茶の水女子大学の掲げる「グローバル女性リーダーの育成」の必要性を身をもって体現されたことも付記しておく。

【個別評価】

(1) 大学経営

室伏学長は、法人経営・大学運営に卓越したリーダーシップを発揮し、特筆すべき業績を挙げたと高く評価できる。

第1は、将来を見据えたお茶の水女子大学独自の安定的収入を確立し、「大学経営健全化モデル」を構築したことである。国からの運営費交付金が逡減されていく中、財政の健全化は、国立大学の解決すべき最重要課題であり、その中・長期的な収入源を確保したことは、優秀な教員の確保、教育研究機能強化、キャンパス整備など大学運営に多大な影響をもたらすものでありその功績は大きい。また、この安定的収入を確立した手法は、中小規模大学における「経営健全化モデル」と言うべきものであり、法人のあらゆる資産を活用し収入源とする手法はお茶の水女子大学における新たな取り組みである。

室伏学長のリーダーシップのもと、信託銀行、コンサルタント会社といった民間事業者と連携し、募金、法人資産の売却・廃止、定期借地権の設定などの手法により、自己収入確保の活動が戦略的に展開され、その結果、画期的な成果を挙げた。具体的には、学生宿舎の跡地に定期借地権を設定することで75年間にもわたる安定的な自己収入を確保し、また、「オールお茶の水」体制の構築や「未来開拓基金」を設立し広範な募金活動を実施したことにより、同窓生から多額の寄附・遺贈を集め、そのほか不要となった法人資産を売却するなどの諸施策と合わせ、自己収入を第2期中期計画期間中と比して2.2倍とした。

このように、積極的な法人資産の活用や同窓生からの寄附の受入拡大などの手法により、自己収入を確保し財政基盤を安定化させ、「大学経営健全化モデル」を構築したこと、さらに第4期中期計画期間以降への基盤づくりに大きく貢献したことを高く評価する。

第2は、専任教員数180名体制を維持し、「人事・給与マネジメント改革」を推進したことである。法人化以降、教員数が減り続けた結果、このままでは教育研究に支障が出ると危惧し、改革に消極的な雰囲気学内に流れていた。

室伏学長は、「第3期教員人事計画」を策定し、大学教員の180人体制の維持を明確にして大学運営にあたった。これにより大学の根幹を固め、教員が安心して教育研究に取り組める環境を生み、ひいてはそれが室伏学長の進める大学改革への自発的な協力を生む素地となった。

また、学長主宰の教員人事会議を設置し、教員選考の一元化を達成したことを評価する。特に若手教員比率や、女性教員比率を向上させ、役職員における女性の割合の高さが国立大学のトップを占めるなど、いずれも第3期中期計画の目標値を超える成果を上げた。

そのほか、ピアレビューを導入し、教員の多様な業績を多面的に評価する教員評価システムを確立するとともに、年俸制教員の雇用促進クロスアポイントメント制度の活用、働き方改革の推進による仕事と家庭を両立できる職場環境の醸成などに尽力した点は評価できる。

第3は、「オールお茶の水」体制の構築である。室伏学長は、大学院、大学、高等学校、中学校、小学校、幼稚園、保育所が全て同一のキャンパス内にあるという環境を大きな強みと捉え、各学校園・同窓会との直接的な対話を通じてそれぞれのニーズを汲み取り、教育・研究面での連携も深めて協力していくことで「オールお茶の水」体制を築き上げた。「オールお茶の水」体制は大学と附属学校園、同窓会との人的・物的な繋がりをもたらし、教育や研究力の向上、寄附金や遺贈の増加による財政基盤の確立など、様々な波及効果をもたらし、室伏学長の法人経営・大学運営の強力な基盤となったことは明白である。

一方、財政基盤の構築により、「キャンパスマスタープラン」に顕著な進展が見られ、附属高校校舎改修、正門門扉復元、国際交流留学生プラザ（Hisao & Hiroko TAKI PLAZA）なども実現し、「キャンパスマスタープラン」が大幅に進展したことを高く評価する。

（2）教育研究組織改革

室伏学長は、就任当初に教育研究組織改革構想の実現を掲げたが、その前提として第3期教員人事計画に定めた「教員180人体制」を維持し、学内教員の共通理解と協力を得ることが必須であった。特筆すべきは、自己収入による安定的財政基盤の確立を背景に教員180人体制を維持し続けていることである。このことにより学内の共通理解が進み、大胆な教育研究組織改革が進展したとも言え、極めて重要な実績であると高く評価される。

室伏学長は、教育・研究の質の向上と社会貢献を高く掲げて、就任当初より組織改革を重点的に推進してきた。特に、お茶の水女子大学の強み・特色ある研究分野を融合し、学内資源の重点配分を通じて、ヒューマンライフイノベーション開発研究機構及びグローバル女性リーダー育成研究機構という2つの戦略的研究組織を設置し、共同研究や海外研究機関との連携事業を大きく増加

させるとともに、企業等との包括協定を締結するなど、本学の存在を国内外に広く発信した。

さらに、社会的要請が大きいデータサイエンス人材の育成を図るため、文理融合AI・データサイエンスセンターを設置したり、文理融合型の新たな工学系学部の新設に着手するなど、現代的課題に対応可能な人材育成を実現するための改革も、今後のお茶の水女子大学の存在価値を大いに高めるものとして評価できる。

(3) 国際交流

国際化の推進・国際協力事業では、海外の大学・研究機関等との交流が6年間で大幅に増える等、国際交流を活性化させたことを評価する。また、国際教育研究の環境が整えられたことで、学生の海外留学が促進され、学生の留学比率が大幅に上昇する等の成果があった。なお、国際交流留学生プラザ (Hisao & Hiroko TAKI PLAZA) が建設され、キャンパス内で実質的な国際交流が促進されるようになったことは特筆される。

グローバル女性リーダー育成というお茶の水女子大学の特徴ある取組みと併せ、スペシャルタナーレクチャーの開催や、ノルウェー王国首相やオックスフォード大学長など海外の女性リーダーを招聘した講演会を行ったことは、社会的貢献度も高く、また国際的な女性リーダーの育成のため、そのロールモデルとなる人々と身近に接する機会を積極的に設けることとなり、極めて意義深い事業であった。

また、アフガニスタン女子教育支援では、他の4女子大学とともに20年近くにわたり活動を続け、国際社会に貢献してきた。そのほかアフリカ幼児教育支援活動など途上国支援も、特色ある国際協力事業として評価される。

(4) 防災・減災への取組み

室伏学長は、「キャンパスマスタープラン」、「オールお茶の水」体制を基盤にした、特色ある防災・減災に取り組んでおり、避難訓練や防災訓練においても常に先頭に立って指揮し、教職員・学生の避難や防災の意識を高めていることを評価する。これら特色ある防災・減災の取組みは、サステナビリティ、ダイバーシティにも配慮されており、対外的に大いに発信すべき好事例である。

また、サイエンス&エデュケーションセンターを通じた出前授業を実施したり、被災地での理科教育という教育システムや理科教材データベースを構築するなど、被災地復興の支援や防災・減災活動を積極的に実施しており、お茶の水女子大学がこの先駆的な活動の中心となっていることは高く評価される。

防災・減災に関連して、防犯の面ではリスクが生じたこともあったが、その後は再発防止に努め、キャンパス全体の安全性について危機管理能力を高める

ことに尽力している。

(5) 今後の本学の課題

第4期中期目標期間は、多様なステークホルダーとの関係強化が重要である。そのためには各教職員の意識を高める必要があるが、まだ十分ではないと考えられる。教職員一人一人がお茶の水女子大学の一員として、また、お茶の水女子大学の顔として社会と関わり、行動することが重要であるが、戦略的な広報活動不足も含めて社会への情報発信力がまだ不足しており、特に若い教員にはこれまで以上に社会へ情報を発信し、社会から顕彰されるような活動を積極的に行う必要があると考える。また、ダイバーシティやインクルーシブが叫ばれる中でも、国立の女子大学としてそのプレゼンスを大いに発揮し、国際的にも恥じない男女共同参画社会の実現などに向けて、社会に貢献し続けることがお茶の水女子大学の重要な使命であろう。

コロナ禍がデジタルトランスフォーメーションを加速させる要因となったが、オンライン教育や在宅勤務という新たな教育手法や働き方を模索する中で、授業とは、教育とは、働き方とは等、色々な気づきや示唆があったと思われる。今後の教育・研究の方向性を世に示すことが大学に期待される社会的要請であることから、室伏学長には、今後もこれまでの実績を生かし、新しい時代の教育・研究の在り方、国立大学の在り方等を主導していただきたい。

【総合評価】

以上を総括し、室伏 きみ子 学長の全在任期間の業績評価に係る

総合評価は、「 期待を大幅に上回る業績である 」と判定する。