



お茶の水女子大学
Ochanomizu University

大学のガバナンス改革の推進方策に関する
検討会議

お茶の水女子大学のガバナンス



平成27年2月5日

国立大学法人お茶の水女子大学長

羽 入 佐和子

目次

I. お茶の水女子大学の組織

1. 国立大学法人法に基づく組織の特色
2. 教職協働体制と組織の一元化

II. これまでの成果

III. 課題

0. 大学の概要

[創立] 1875年(明治8年) 御茶の水(現文京区湯島)に、我が国最初の女性の高等教育機関として東京女子師範学校創立。
2015年(平成27年)に創立140周年を迎える。

[所在地] 東京都文京区大塚(1キャンパス)

[大学規模]

・教育組織 3学部(約2000名) + 1研究科(約900名)

・教員数 約200名

・事務職員数 約100名

・同一キャンパスに附属の幼稚園、小学校、中学校、高等学校、
加えてナーサリーを有する

児童生徒数 約1600名 : 教員数 約96名

・予算規模 平成26年度

運営費交付金額 約44億円[55%] (内特別経費3億)

授業料収入等 約20億円[25%]

外部資金等 約16億円[20%]



※創立当初 (1875年)



※現在



※附属幼稚園

I . お茶の水女子大学の組織

1. 国立大学法人法に基づく組織の特色

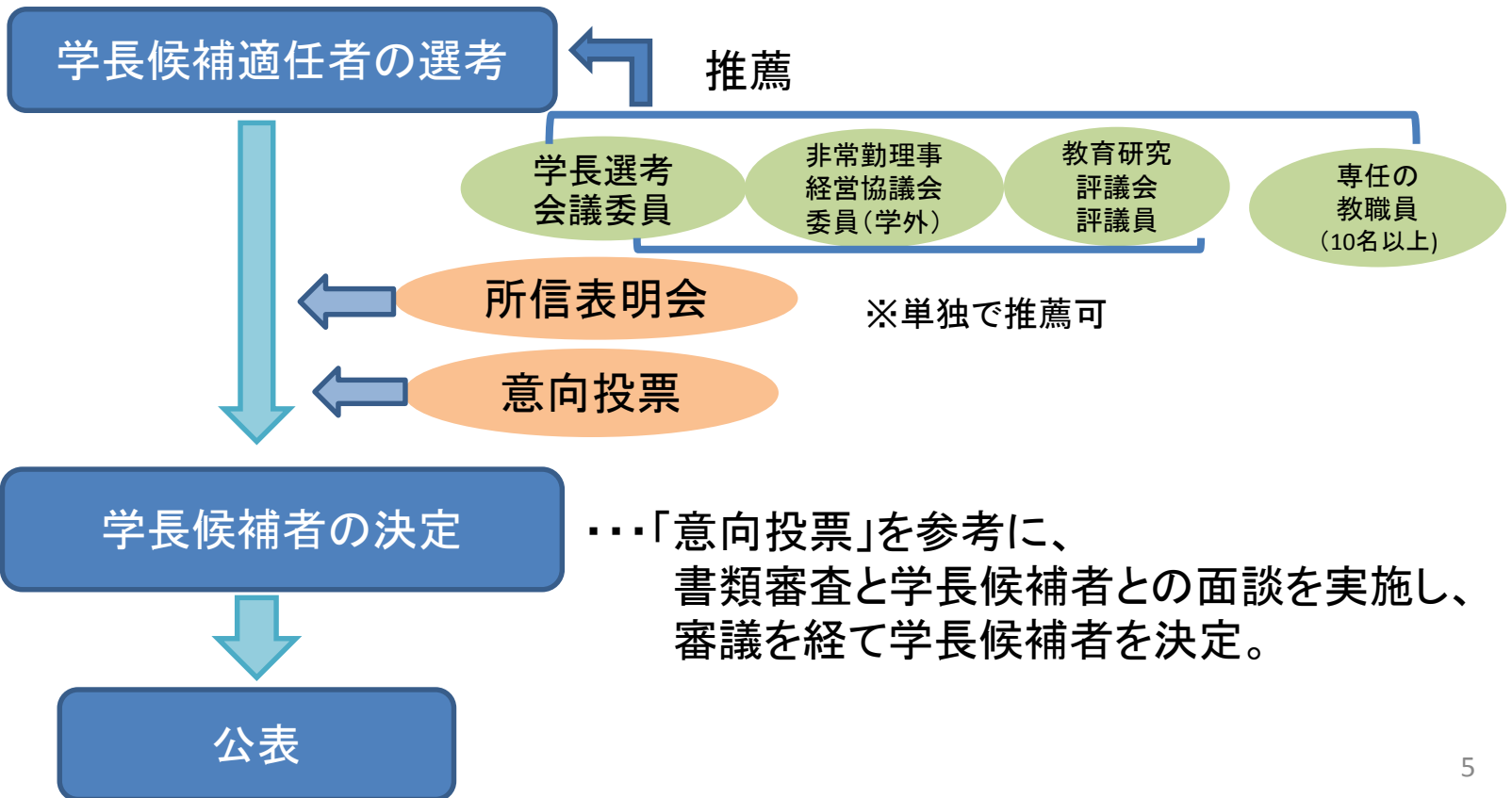
学長選考会議

学長選考の方法

学長選考会議

構成員：経営協議会委員で経営協議会から選出された者5人

教育研究評議会評議員で教育研究評議会から選出された者5人



独自の取組

表1 「進みゆく大学のガバナンス改革」

人事・予算・組織再編等に関する改革の取組例

| | | | |
|--------------|--|-----------------|---|
| 採用 | 学部教授会に置かれる選考委員会が、公募の上で、複数候補を理由を含めて推薦。学長、副学長、学部長から構成される人事委員会がポストの配分、採用者を決定。 (名古屋経済大学) | 採用 | 採用計画は、運営委員会(委員長は学長)で策定し、大学評議会(議長は学長)で決定。採用は、公募等による候補者の中から、教員推薦委員会(委員長は学長)が推薦適格者を決定し、その者について学部教授会の資格審査・判定を経て、学長が決定 (広島修道大学) |
| 人事評価 | 国際競争力のある教育・研究の世界的拠点となるため、先導的な役割を担う教員に対し、「特別教授」の称号を付与、その活動を支援する手当として「特別教授手当」(年間最高600万円)を支給。 (大阪大学) | 学長 | 学長が決定する「改革促進経費」を新設し、部局から挑戦的な教育改革プログラム等の事業を学内公募。 (福島大学) |
| 組織の再編 | 8学部を、学生が所属する教育組織として3学域・16学類と、教員が所属する研究組織として3研究域・14系に再編。 (金沢大学) | 学长的な組織再編 | 既存学部を見直し、3学部体制から4学部体制に転換。人的資源の配置を見直し。 (秋田大学) |
| | 9学部を、学生は学部所属としたまま、教員は3つの「学系」に所属。 (新潟大学) | | 基盤教育センターやキャリアセンターを設置。組織再編を機に適材適所への教職員の再配置を実施。 (北九州市立大学) |

学長・学部長の選考方法等に関する改革の取組例

| | | | |
|--------------|--|------------------|--|
| 学長の選考 | 3カテゴリ(経営協議会、教育研究評議会、教授・准教授30人以上からの推薦)からの推薦者について、総長選考会議が所信表明書の審査や面接等を経て、意向投票を行わず合議により総長を決定。 (東北大学) | 学部長・部局長指名 | 学長が特に必要があると認めるときは、部局長を指名できる。全ての新任・再任部局長学部長は、学長が提示する諸課題についての方針を、教育研究評議会で所信表明。 (長崎大学) |
| 業績評価 | 学長の任期4年の2年目時点で、学長選考会議が学長の業務実績について評価し、業務執行の適正性を担保。 (お茶の水女子大学) | | 学部から複数の学部長候補者を推薦させた上で、学長が1名を選び、理事会において決定。 (大妻女子大学) |

IR機能の強化やFD・SDの充実例

| | | | |
|-------------|---|--------------|---|
| IR強化 | 学長直轄のIR室を設置し、大学運営の計画策定や、学長の意思決定に活用。学生調査等のデータ収集や分析、分析したデータの活用により、IRを通じたPDCAサイクルを実践。 (佐賀大学) | FD・SD | 学长的にFDを実施。各教員が大学を支えることの意義や、各科目の存在意義、授業設計等を主体的に検討して、教員一人一人が教育分野全般の発展に貢献できるような意識付けを促進。 (山形大学) |
| | 地域の国公立大学と連携して、学生の学習行動、学習成果等について共通の調査を実施。教務や学生等基本的な学内データと共通の調査結果を統合するシステムを開発し、大学間の相互評価を促進。 (同志社大学等) | | 大学行政研究・研修センターを設立し、9ヶ月間にわたる「大学アドミニストレーター養成プログラム」、各種セミナーや専門書の刊行等を実施。大学運営を支える専門職業集団としての大学職員を養成。 (立命館大学) |

業績評価
学長

学長の任期4年の2年目時点で、学長選考会議が学長の業務実績について評価し、業務執行の適正性を担保。

(お茶の水女子大学)

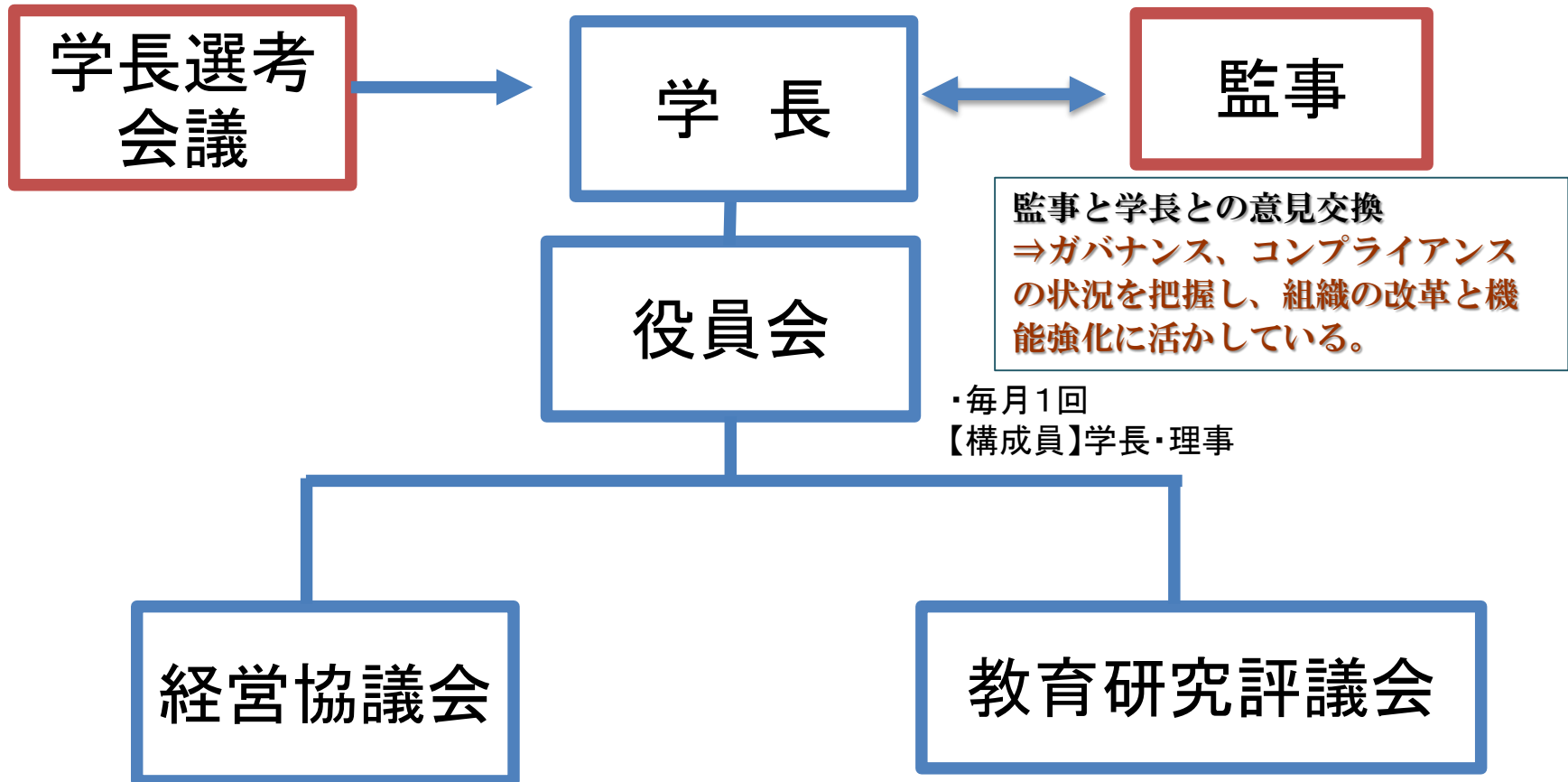
※(出典)

「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)

平成26年2月12日

中央教育審議会大学分科会

法人組織



監事と学長との意見交換
⇒ガバナンス、コンプライアンス
の状況を把握し、組織の改革と機能
強化に活かしている。

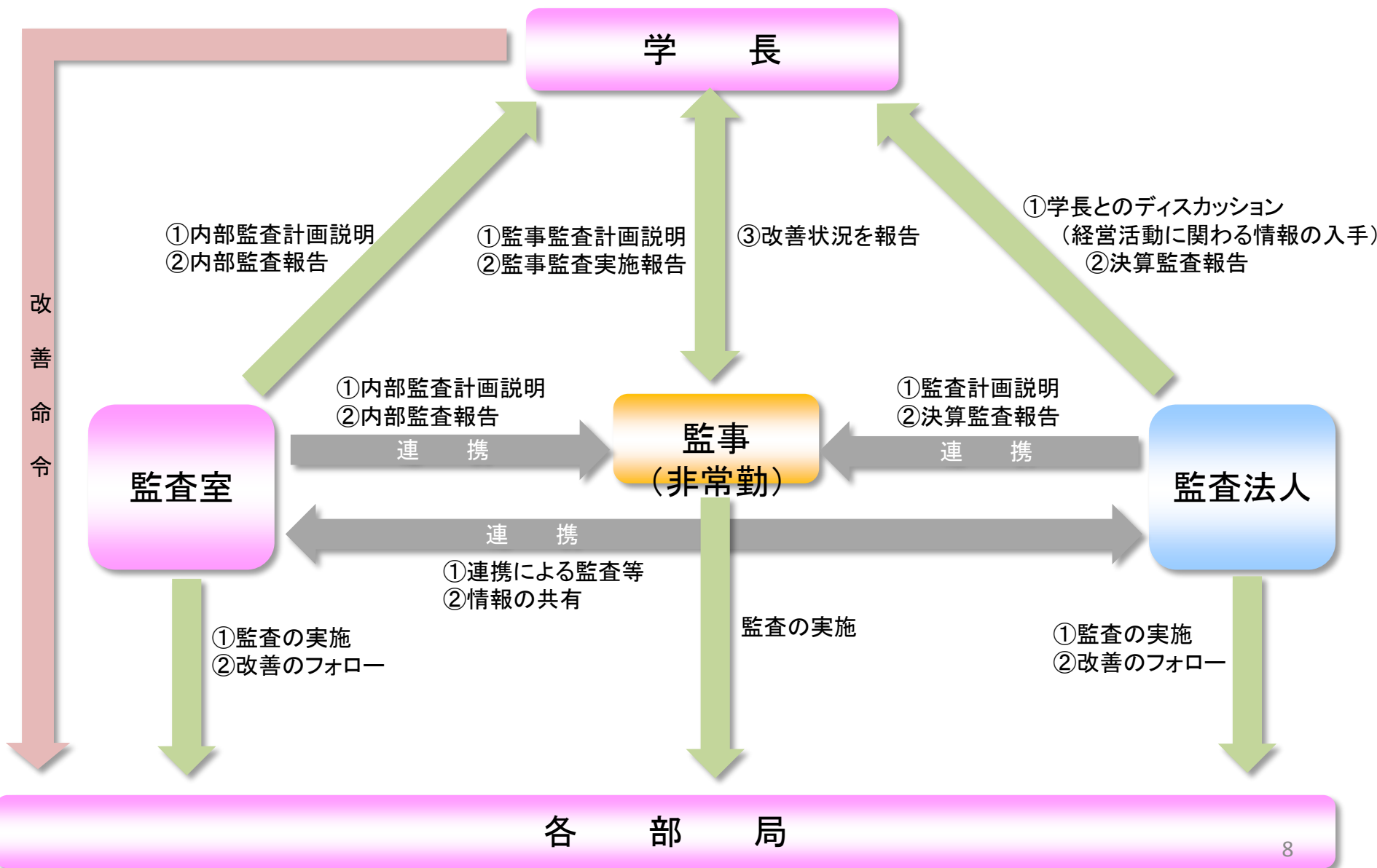
・毎月1回
【構成員】学長・理事

・年4回
【構成員】14人(学内7人・学外7人)
学長・理事・学長が指名する職員2人、学外委員7人(教育研究評議会の意見を聴いて学長が任命)
※学外委員は総数の2分の1以上とする。

改正予定

・毎月1回
【構成員】22名(うち学長指名14名)
学長、理事(3)、副学長(2)、
各学部長、大学院人間文化創成科学研究科長
大学院人間文化創成科学研究科研究院基幹部門
各系長、
附属学校部長、その他学長が指名する職員(7)名

内部監査、監事監査、監査法人の監査の体制と状況

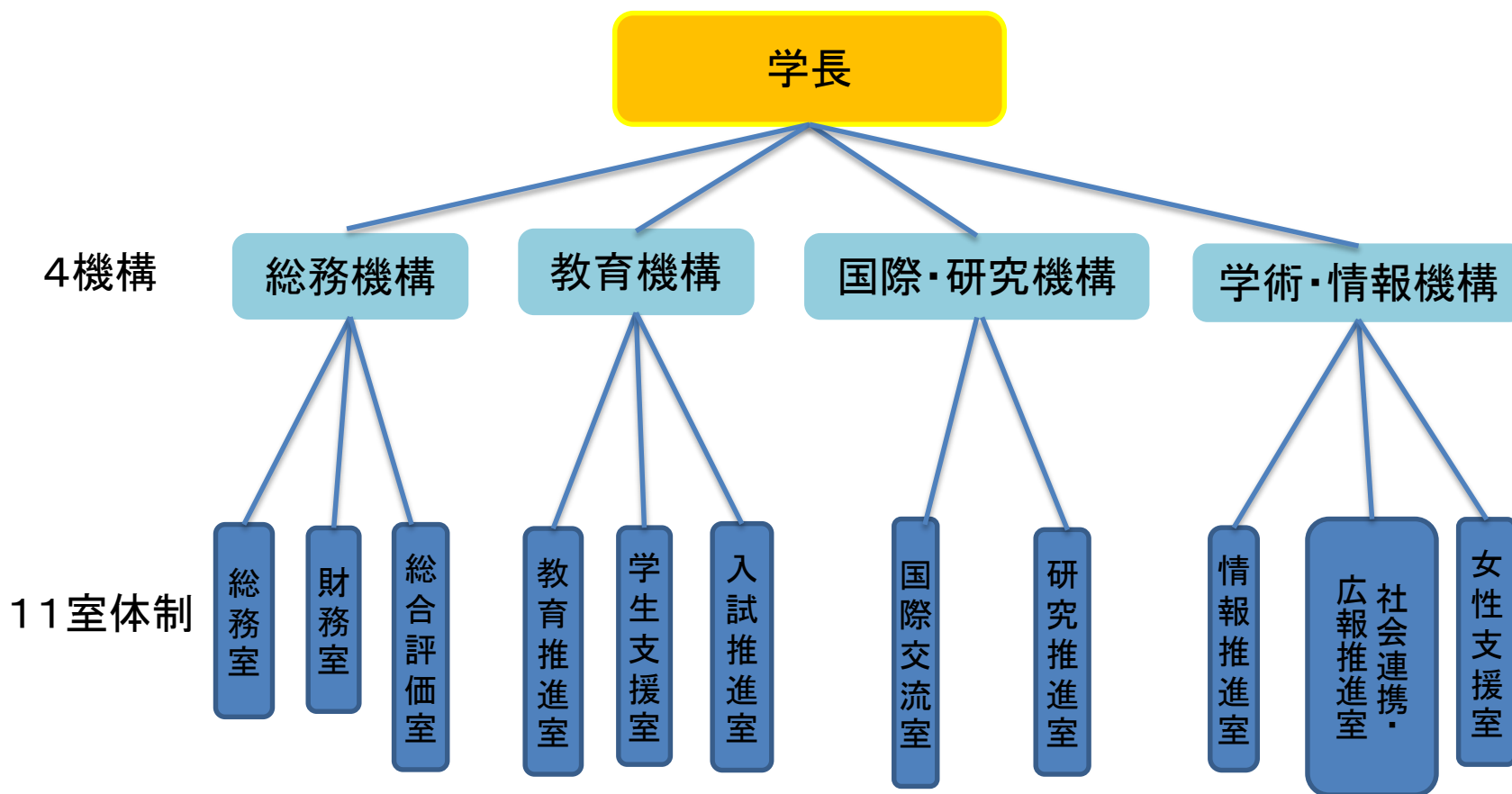


2. 教職協働体制と組織の一元化

法人化の際の教職協働体制 【平成16年4月～】

○室・機構体制

- ・委員会方式を改め、教員と事務職員を構成員とする室・機構体制に。



本部体制による一元化【平成19年～】

本部体制の構造

本部長 = 学長
副本部長 = 担当理事・副学長
本部員 = 担当評議員 + 教員
担当課長 等

全学体制

教育

- ・全学教育システム改革推進本部(H19.6～)
- ・附属学校本部(H21.10～)

国際

- ・国際本部(H20.4～)
- ・グローバル人材育成推進本部(H24.11～)

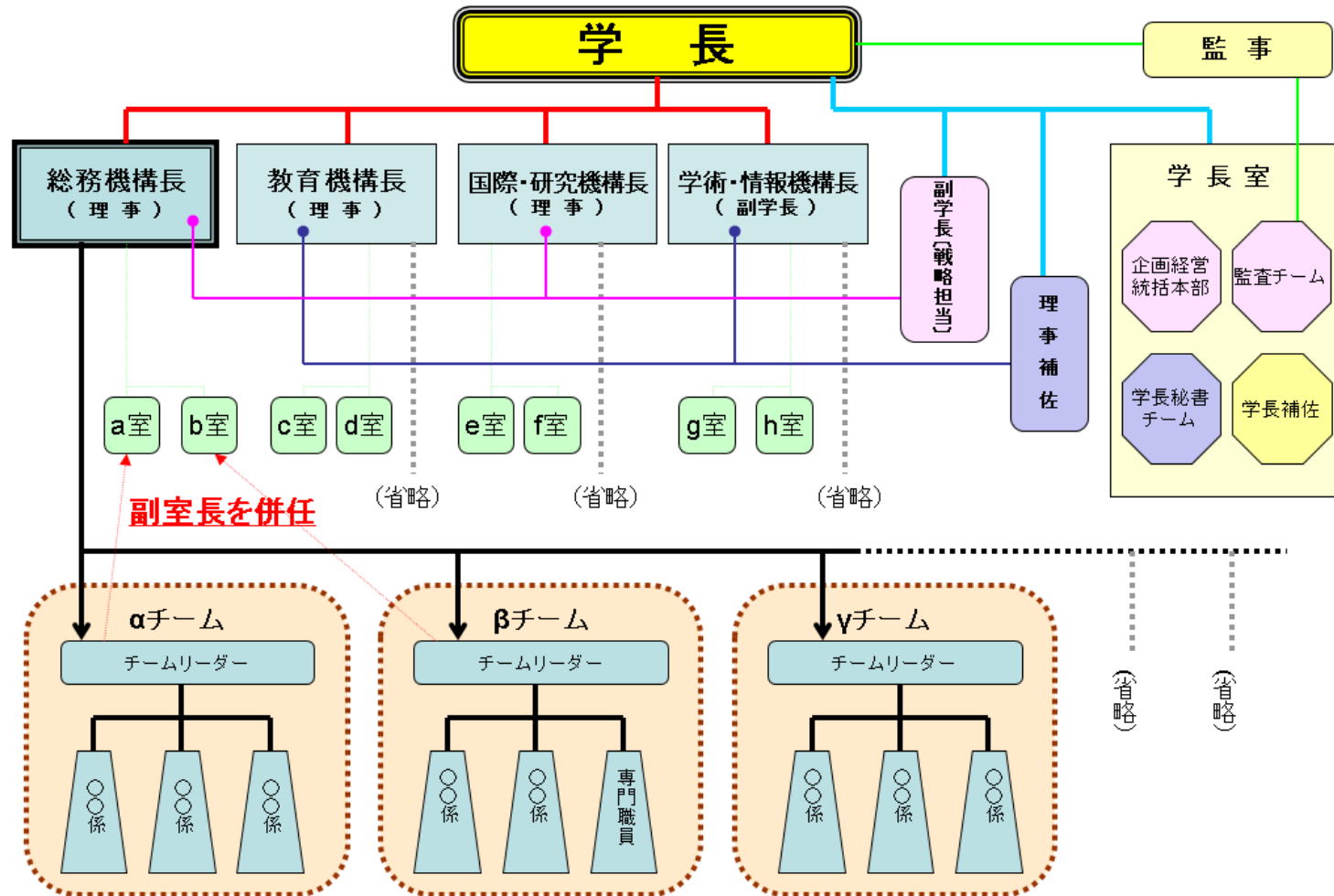
男女共同
参画

- ・男女共同参画推進本部(H23.4～)

チーム制の導入【平成19年4月～】

○チーム制導入、事務局体制を廃止。
全体で25チーム

※ 意思決定ラインの一本化。
柔軟な組織構造を設ける。
優れた人材の登用。



Ⅱ. これまでの成果1

- 学長のリーダーシップの発揮

人事面

- 退職者後任補充枠を学長手持ちとし、全学的な視点から重点分野への再配分を実施
- 全学人事会議の新設

予算面

- 学長裁量経費を活用し、教育研究の充実やグローバル化、ガバナンス等、年度に応じた戦略的・重点的分野の強化のため学長裁量経費を活用
(H26実績～認定こども園、事務情報の一元化等)

学内資源の配分

- 平成19年度の大学院改組により、大学専任教員を大学院所属とし全学的な教育研究を推進。
- 平成27年度
 - (1) 教員組織の統合
 - (2) 研究組織の新設(グローバル女性リーダー育成研究機構)

これまでの成果2

【教育改革】

(1) 学士課程教育改革

- ① 「21世紀型文理融合リベラルアーツ」教育 (平成20年度～)
＝自然・人文・社会領域の総合的理解を深める
- ② 「複数プログラム選択履修制度」 (平成23年度～)
＝高度な専門性と幅広い見識を育む学生主体

(2) 博士課程教育リーディングプログラム (平成25年度～)

(3) リーダーシップ教育

【国際化】

(4) グローバル教育

(5) スーパーグローバルハイスクール(SGH) (平成26年度～)

(6) 四学期制 (平成26年度～)

【入試改革】

(7) お茶大発新型AO入試(新フンボルト入試) (平成29年度入試～)

(8) 高大連携特別入試 (平成20年度～)

教員人事(方法・プロセス)

人事計画



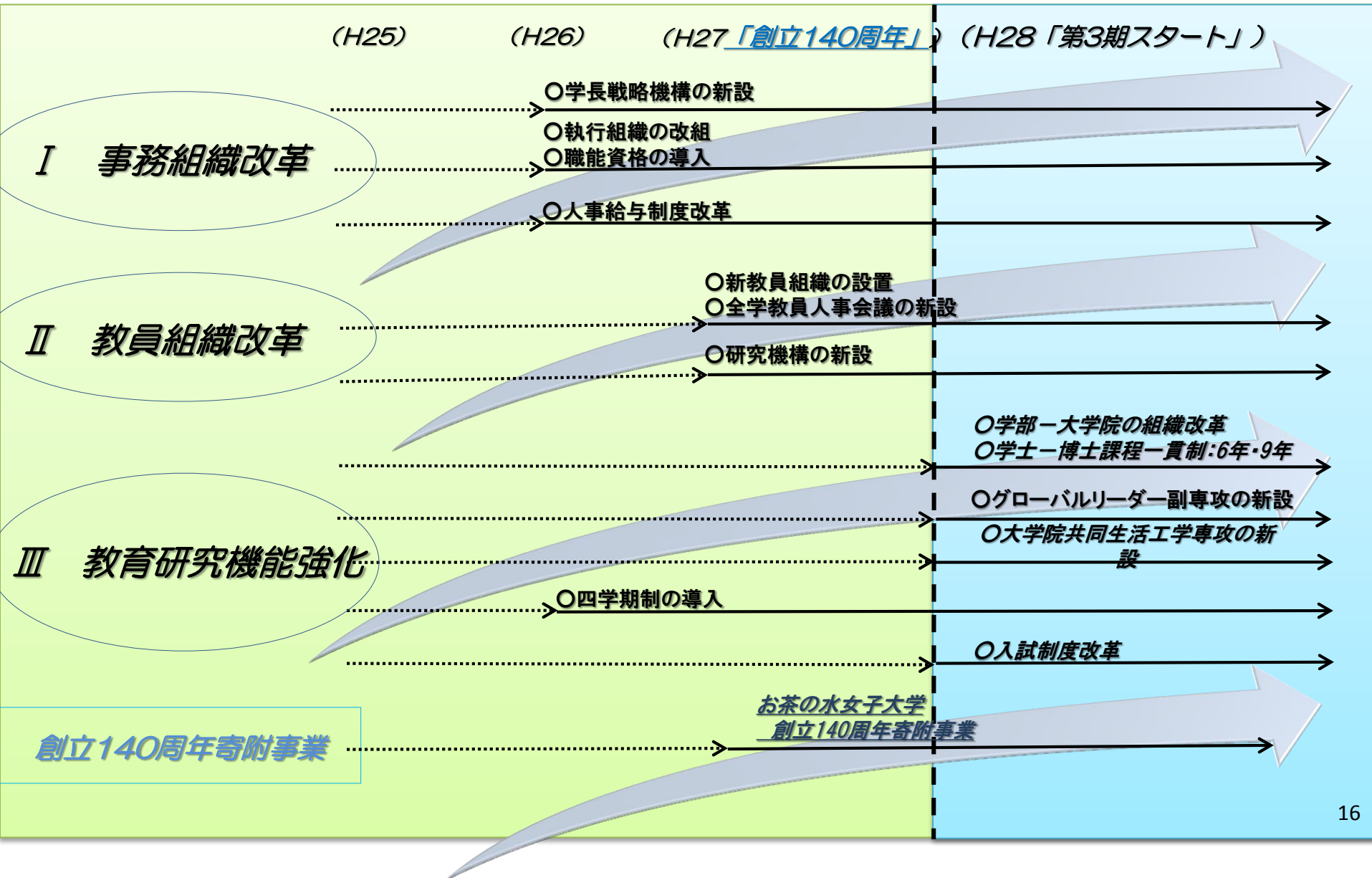
公募



決定

- **学長戦略機構会議**で人事計画(中期目標に沿った)を確認
- **学長戦略機構会議**で公募文案を審議する。
- **学長決裁**
- 部局で公募
- 部局から**学長**へ報告
- **教育研究評議会**で審議
- **学長決定**

グローバル女性リーダーの育成を中心とした 機能強化のための三次元改革【工程表】



三次元改革の全体像 ~ 事務組織改革⇒教員組織改革⇒教育研究機能の強化 ~

140年の教育と研究の資産を生かし、グローバルに活躍する女性リーダーを育成する

教育研究機能をもつための
ガバナンス改革

学 長

全学教員人事会議

グローバル女性
リーダー育成
研究機構

イノベーション
開発国際研究機構

基幹教育研究院

他機関との連携

事務組織改革

学長戦略機構
理事・副学長

事務組織

課

課

課

課

プロジェクト
型チーム

機能強化の
ための
三次元改革

II
教員組織
改革

I
事務組織
改革

III
教育研究機能
の強化

①大学院と学士課程の一体化による機能強化

- ・学部大学院の組織再編
- ・学士・修士一貫の6年制トラック
- ・ミッションの再定義にもとづく教育機能の強化
- ・四学期制の本格導入
- ・ジョイントディグリー 等

②研究機関との連携と国際化による研究力の強化

- ・イノベーション創出研究拠点の形成
- ・女性リーダー育成研究拠点の形成
- ・保育実践学の拠点化 等

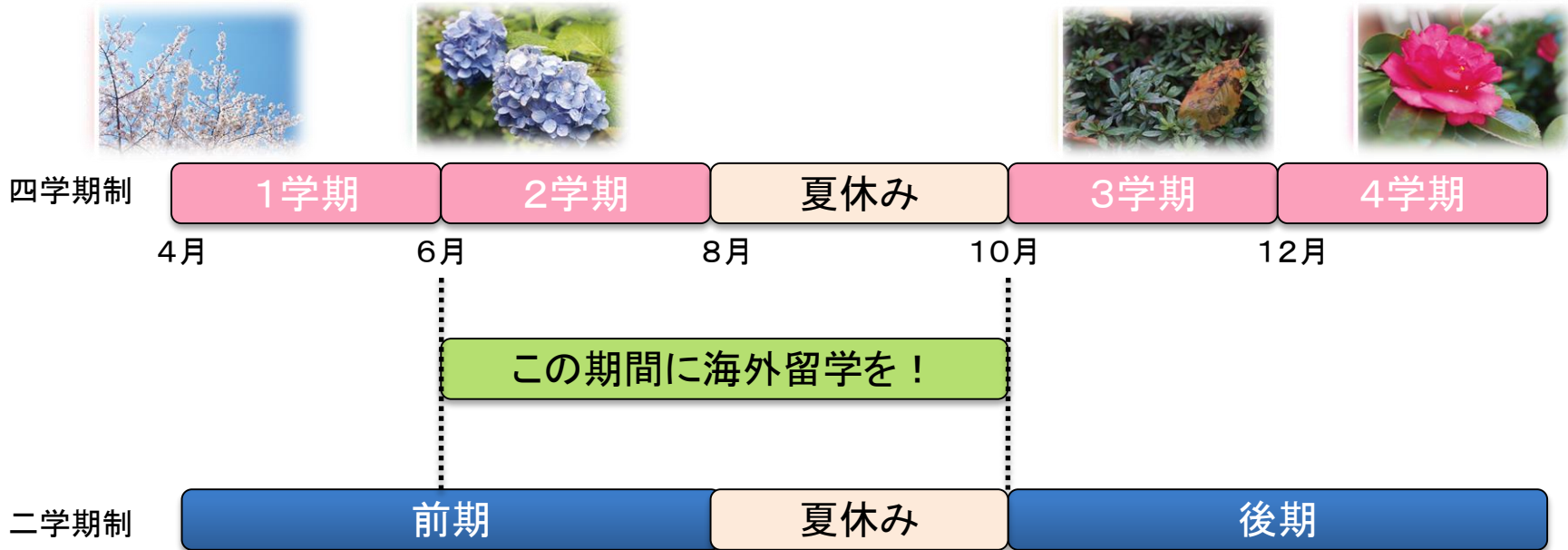
③キャンパスのグローバル化

- ・グローバル人材育成推進事業（大学）
- ・博士課程教育リーディングプログラム（大学院）
- ・スーパーグローバルハイスクール（附属高校）
- ・附属図書館の拡充
- ・学生宿舎の充実 等

④入試制度改革

⑤人事給与制度改革

四学期制の導入



通常のカリキュラムに負担をかけずにサマースクールや海外留学を実現できる環境

Ⅲ. 課題

- ・学長のリーダーシップの質保証
- ・将来の学長候補となりうるマネジメント能力のある者の育成