

平成24年度監事監査の結果について

この度、国立大学法人宇都宮大学監事監査規程第9条第3項に基づき、監事から「平成24年度監事監査結果報告書」の提出を受けましたので公表いたします。

本監査は、平成25年5月28日～6月6日にかけて企画広報部、総務部、財務部、学務部、学術研究部を対象に実施されました。宇都宮大学の中期目標・年度計画における各部局の取組、これまでの監査指摘事項への取組・達成状況、平成24年度中間監査における指摘事項への取組状況について、及び各部局における業務上の課題等について、また組織内及び組織外におけるコミュニケーション（横の連携）はとれているか、担当理事とのコミュニケーション（縦の連携）はとれているかなど、多面的な視点から報告を受けました。

なお、いただいた意見等についてはこれを真摯に受け止め、その改善に向けて鋭意取り組んでいるところであります。

国立大学法人宇都宮大学

学長 進 村 武 男

平成25年9月4日

平成24年度期末監事監査結果について（概要）

I. 今次監査のポイント

直近の本学の経営環境に大きな影響を与える動きとして、平成20年12月に文部科学大臣の諮問機関である中央教育審議会（中教審）が答申した、『学士課程教育の構築に向けて』や、さらに本年の6月に、文部科学省が公表した、『大学改革実行プラン—社会の変革のエンジンとなる大学づくり—』があることは誰もが承知しているところである。

それらにはご多分に漏れず大学の「質の保証」や「グローバル化（国際化）」といった大学改革の定型フレーズが示されており、いわばこれまでの本学の大学改革に向けた様々な取り組みの成果が問われる状況がさらに強くなっていると認識できよう。

特に、『大学改革実行プラン』では、改革のための8つの方向性が謳われているが、「大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化」に示されている「大学改革を促すシステム・基盤整備」は、本学の持続的発展には不可欠の取り組みであり、その評価の仕組みに政策的関心が寄せられている。しかしながら、前回の監査でも指摘したとおり、大学にかかるあらゆる内外の経営資源は組織的に管理すべき「情報資産」であり、それらをいかに集約し、分析し、ステークホルダーや事態の変容に合わせて適切な情報セットを経営に生かせるかがポイントとなる。単なる統計学上の処理ではなく、大量データのハンドリングスキルと、数理統計や機械学習に対する学術的なバックグラウンド、事業への理解を持ったデータサイエンティストが持つ機能を整えることが重要となる。そのためには、古くて新しい課題である組織全体のガバナンスを不断に問う姿勢が肝要となるのである。

今次監査においては、特にこの部分に着目して実施することとした。

さらに監査を通じて得られた課題を彫琢する具体的なポイントは次のとおりである。

① 組織は生きているのか

一般的に組織は、形式的な職務分掌などの機能、構成員間の非公式のコミュニケーションなどの社会、学内のネットワークとそれに基づく情報、そして構成員によって共有される価値などの文化等のサブシステムを持ち、それらを適切にコントロールすることで成長もすれば死滅する、いわば人間と同じ構造を持っているといえる。

その中で今次監査においては、縦と横の組織間関係に着目した。

「縦」は経営陣、担当理事と各部局との業務を行う上での権限の割り付けである。

現状においては、日常業務を行うにあたっては概ね支障がないものといえる。しかしながら、部局ごとにばらつきがあることは否めない。これは特に担当理事との関係において、理事のキャラクターと定型的組織が必ずしも親和性を有しているとは言えないためである。

しかしながら、そうした理事の個性も踏まえてサポートし、さらに新たな施策を打って出ることこそ、事務職員組織の真価が問われるものと言わねばならない。

一方で、管理職と担当者との関係については、ルーティン業務に関しては、監査を行った範囲において、大きな障碍は検知されていない。しかしながら、新たな施策への取り組みやプロジェクトの立ち上げにおいては、4つのサブシステムすべてが上手く稼働しうるかどうか、些か不安がある。本学のみならず国立大学法人共通の組織的特徴として、異動官職、地域採用、そして法人化後独自に地域ごとに実施される合同採用試験によって採用される3つのラインが存在する。そして技術系ラインがそれぞれに存在する。こうした複数の人事管理の対象となるラインが存在する限りにおいては、自から昇任を含めたキャリアパスを描くに当たり、モチベーションに差が生まれることは否めない。異動官職が課長職以上のポストを占める慣習は維持されており、その分、生え抜き職員の内部昇進の可能性は制限されている。また、いわゆる事務局体制における階層的なヒエラルキー構造それ自体が廃止されたわけでもなく見直しの対象になっているわけでもない。経営陣をはじめ、ラインの別はなく管理職にある職員には、より一層組織を生かす創意工夫と弛まぬ努力が求められることを指摘しておきたい。

また、各部局内での管理職については、当該部局内の担当者間、そして当該部局と他部局との連携の状況をヒアリングした。横となると一気に壁が生まれ、コミュニケーションがしづらくなるのが一般的だが、共通の目的に対してワーキングを開いたり、随時、意見交換をしたりなどの取り組みを行っていることは大いに評価できる。一方で大学の情報資産を共有し、効率的かつ効果的な組織活動には至っていないことも否めない。前回の監査報告書でも指摘した IR (Institutional Research) は PR の機能だけではなく、ステークホルダーに配慮した戦略的取り組みであり、あらゆる部局で体質化されなければならない機能であることを再度指摘しておきたい。

② 一歩先んじているか

「大学改革プラン」においては、「第2フェーズ(25・26年度：改革集中実行期－改革実行のための制度・仕組みの整備、支援措置の実施)」で、具体的なガバナンス強化のための事業が盛り込まれている。

しかしながら、そもそも大学改革はこうした文部科学省の「呼び水」で行うものなのだろうか。

民間の様々なマーケットは、まさに「生き馬の目を抜く」世界であり、激しく競争が行われている。大学業界というマーケットがあるとするならば、設置団体の法人格の相違には関係なく、差別化と尖鋭化を目論んだ激しい競争があってもおかしくはない。事業展開にはマーケティング、ベンチマーキング、オーバーホール、リサーチ、ドメイン、リスクマネジメントといった一連のプロセスを、あるときには同時に、あるときには重要なステージを慎重に、動かしながらの取り組みこそが経営であり、そこに一歩先んじた戦略的な

視点が必要となるのである。

国立大学法人は法令で羈束されていることが多い。一方でそれは貴重な国民の財産を委ねられていることの証でもある。法人格を持つ経営体として「生きていく」ために必要な取り組みが障碍となるのであれば、それを解釈と運用、あるいは改正まで展望した積極的提案と議論を監督官庁へ訴えかけなければ、他大学に一步先んじたパフォーマンスが示せないことを指摘しておく。

③ 「個」としてできることを考えているか

組織はもちろん個の集合体である。しかし、本学のような小規模の大学であるならば、経営陣の視点であっても、部局の視点であっても、大学全体を俯瞰することは、さほど難しいことではない。ある国立大学職員を経験した人は「動く組織」にするためには、1) 職務内容の明示、2) 達成目標の明示、3) 適材適所の人材配置（特に優れた上司の配置）、4) 専門性に応じたキャリアパスの構築、5) 職能開発（SD）の推進、6) 人事評価の確立、7) 処遇改善、8) 採用方法の多様化、そして教員との関係においては、9) 職員の責任と権限の明確化、10) 教職協働の実現がキーになるとしている¹。これらの施策を具体化したとしてもなお重要なことは、自身が組織にいかなるミッションがあるのかを見出し、そして「個」としてできることを定めて、それに向けて研鑽して努力するプロセスが重要となる。

「指揮者のいない組織」として有名なアメリカ合衆国の小編成のオーケストラであるオルフェウス室内管弦楽団（Orpheus Chamber Orchestra）の、「オルフェウス・プロセス」と呼ばれるその組織運営は、企業・組織の運営、リーダーシップ、コミュニティの問題解決といった、音楽を越えたさまざまな分野で注目されている。そのポイントは全ての演奏者が「一流」であり、その「一流」は演奏だけではなく議論の仕方などコミュニケーション・スキルにおいても優れている点にある。大学の舵取りの責任を経営陣に押しつけるのではなく、全ての教職員が「個」として錬磨し組織発展に貢献するためにはいかなる行動が必要となるのかを今こそ省察していただきたい。もちろん最終的な経営判断とその結果についての責任が、学長をはじめとした経営陣にあることはいうまでもないことである。

¹ 里見朋香、「動く職員組織をつくる」、『京都大学高等教育研究第15号』, pp.89-97, 2009.

なお、事前に提示した監査のポイントは以下のとおりである。

- (1) コンプライアンス（法令遵守）の観点から、関係諸法令に準拠し、あるいはそれらの改変に合わせて遅滞なく学内の諸規則が整備されているか。特に個人情報保護や知的財産等に対するリスク対応の視点での組織体制が整備されているか。
- (2) アカウンタビリティ（説明責任）確保の観点から、平成 24 年度国立大学法人宇都宮大学年度計画が、大学の理念、中期目標・中期計画に基づき実効的に策定かつ適切に運営され、また、PDCA サイクルによる管理がなされているか。
- (3) 関係諸法令・諸規程及び国立大学法人会計基準等に基づき会計処理及び決算に係る財務諸表が、社会に対する説明責任を適正に果たすものとなっているか。
- (4) 学長のリーダーシップの下に、中長期的な経営展望を明確にし、各理事の機能分担が効率的に実行され、法人に相応しい機動的な意思決定と行動が示されているか。
- (5) 入試改善や入学者の確保の対策は周到かつ効果的に行われているか。また、全入時代を目前にして、学生募集対策が先を見据えた戦略的な取組として行われているか。
- (6) 事務職員は個々の能力に応じた、育成スキームのもと弛みなき人材開発がなされ、事務職員が担う業務は適正かつ効率的に執行され、かつ人員配置は適正になされているか。
- (7) 役員会、経営協議会及び教育研究評議会等の運営は、法令の遵守に基づき適正で効率的かつ実効的になされているか。
- (8) 役員並びに職員の日常的業務執行について、ガバナンスの観点から効率的かつ効果的に行われるための組織体制が適正に整備され、十分に機能しているか。
- (9) 新制度下における教育改革の重要性と共に、それに伴う教職員の意識改革の必要性が十分に認識され、具体的な取組が着実に熱意をもって実行されているか。
- (10) 各学部及び研究科における教育プログラムの改編について、どのような取組がなされ、それらが適切に実施されているか。
- (11) 学生修学・生活支援体制につき、過去の監査における指摘事項について、改善達成状況はどのようになっているか。
- (12) その他過年度及び平成 24 年度中間監査における指摘事項について、改善達成状況はどのようになっているか。

Ⅱ. 実施概要

- ① 期間：平成 25 年 5 月 28 日～平成 25 年 6 月 6 日
 - ② 対象：企画広報部（地域連携教育研究センターを含む）、総務部、財務部、学務部（留学生・国際交流センター、保健管理センター、キャリア教育・就職支援センター、基盤教育センターを含む）、学術研究部（雑草科学研究センター、地域共生研究開発センター、バイオサイエンス教育研究センター、知的財産センター、オプティクス教育研究センター、附属図書館を含む）
 - ③ 監査において特に重視した具体的事項
 - 【全部局共通事項】
 - ・今期目標期間中の中期目標、各年度計画、監査指摘事項の取組及び達成状況
 - ・平成 24 年度中間監査における指摘事項の取組状況
 - 【その他個別事項】
- 企画広報部（地域連携教育研究センターを含む）
 - ・企画広報部（地域連携教育研究センターを含む）における業務上の課題について
 - 総務部
 - ・総務部における業務上の課題について
 - ・職員の職業倫理観について
 - ・事務職員の育成、運用について
 - 財務部
 - ・財務部における業務上の課題について
 - ・平成 23 年度における決算検査報告について
 - ・会計監査人監査対応について
 - 学務部（留学生・国際交流センター、保健管理センター、キャリア教育・就職支援センター、基盤教育センターを含む）
 - ・学務部（留学生・国際交流センター、保健管理センター、キャリア教育・就職支援センター、基盤教育センターを含む）における業務上の課題について
 - ・学生の修学支援等について
 - 学術研究部（雑草科学研究センター、地域共生研究開発センター、バイオサイエンス教育研究センター、知的財産センター、オプティクス教育研究センター、附属図書館を含む）
 - ・学術研究部（雑草科学研究センター、地域共生研究開発センター、バイオサイエンス教育研究センター、知的財産センター、オプティクス教育研究センター、附属図書館を含む）における業務上の課題について
 - ・平成 23 年度における決算検査報告について

Ⅲ. 監査結果（重要事項）

1. 企画広報部について

（1）組織内コミュニケーションについて

企画広報部は1課体制であり、他の部局と比べて職員数が少なく、3つの係に係長が配置されていて、地域連携係については課長補佐が係長を兼務している。企画調整係には係員がおらず非常勤職員のみであり、ラインの構成が他の部と違い、課長補佐3人が3つのラインに配置されている体制になっており、その意味ではコミュニケーションは取りやすいといえる。一方で、1つの課として担っている業務の範囲が広く、たとえば、入試広報については定例業務として全学的な広報に加えて入試広報も一係で担当する形態となっている。それに対して、ミッション再定義など突発的な事案への対応等も発生するため、課としてのまとまった組織力に加えて、他部局との連携がより一層重要となる部局である。

組織設計において人材という最重要資源をいかに配置していくかということは、最も慎重かつ大胆にそして柔軟に行わなければならないポイントであるが、いま一度「企画」というものはいかなるものであり、それをどう組織として整備していくかを検討することも一考に値する。

本学にはあらゆる経営データの計数管理を行うための企業でいう経営企画の機能がない。大学にどうしてそういう機能が要するのかについては、議論の余地はあるが、そもそもこの部門にも属さない組織内外の様々な課題を見極めそのソリューションを検討し、その組織が成長していくためのプランニングを行っていくことが企画であり、その具体化を図っていくためには各種の計数が必要となるはずである。

（2）担当理事とのコミュニケーション（縦の連携）について

理事が部長を兼ねている関係から、縦の連携は物理的にみて稼働しているといえよう。意思決定の速さという点では、少なくとも過去の類似の組織単位と比較して、大きく改善していると思料される。

意思決定の速さを担保するものは、説明責任である。成果と課題を丁寧に区別して、それらをステークホルダーに対して理解をしてもらえようきちんと説明する責任を果たすことが重要となる。そのためには、事務スタッフは日ごろから担当理事の行動を把握、予測して先回りのロジスティックの整備を行い、担当理事がいかなる環境に置かれようとも適切な判断ができるような環境整備を行わなければならない。

一方で担当理事は「先憂後楽」の気概で、今後ともより一層適時適切な意思決定を行い、特に企画関連の突発的な事案に対して学長への適切な支援を行うことが求められるであろう。

(3) 組織外とのコミュニケーション（横の連携）について

一つの課、係で性質の異なる業務を行っている以上、他部局との連携は必須であるが、現時点では事案ごと、業務の必要ごとに連絡調整を行っている。しかしながら、複数のワーキングや打ち合わせ等を平行させて行うことは極めて困難なことであり、十分な連携が取れているとは、言い難い側面も否めない。

各部局も全学的な視点に立って積極的に協力の姿勢を示して頂きたいが、企画広報部は他部局の資源を活用するとの発想に立って、全体的なマイルストーンを描きながら、担当業務を進めて頂きたい。ある程度課題が具体化し所管部局でも対応できるレベルにまで負荷を減じることができれば、それらを速やかに所管部局に移管することも「企画」の役割であることを指摘しておきたい。

(4) 部局特有の継続的あるいは個別的な業務課題について

企画広報部が担う業務のうち、主として地域連携と入試広報は大学経営に極めて大きな影響を与える業務であり、大変に重要なものであるが、果たして一つの課、係で対応しきれるものであろうか。

まず地域連携であるが、「地（知）の拠点整備事業（大学 COC 事業）」等の沿革を改めてみるまでもなく、本学においても極めて重要な経営戦略の一つの柱を担っている。地方自治体と大学の連携や、地元企業と大学の産学連携は、大学のもつ資源を外部でも利用していこうとする活動の一つの形態であり、大学にとっては新たな研究シーズの発掘となると同時に、地域からの人財のリクルートにつながる極めて重要な取り組みとなるのである。教員や大学の事務局が推進しているケースもあれば、学生が中心となっている活動もあり、学生といっても、ゼミや研究室単位であったり、授業の一環であったり、ボランティアであったり、あるいは留学生であったりと、多様なチャンネルが存在する。従って学内的にはそれらを絶えずメンテナンスし、新たな展開に備える体制が重要となる。地域側についても、地方自治体や企業だけではなく、一般の住民、小中学生、地域に住む外国人など、大学との連携に参加している相手方は多様であり、教員や大学の事務局が推進しているケースもあれば、学生が中心となっているケースもあるが、それは本学でも同様である。現在は大学が主体的に取り組んでいる、あるいは関与しているプロジェクトを中心に把握しているのが現状であるが、それ以外の取り組みに将来への有望な芽がないとはいえないであろう。

また、入試広報は各大学では「戦略」と位置づけられているケースが多々見られるが、まさに大学の収入面を左右する入試という極めて重要なイベントを確実なものとする活動である。学生募集戦略は入試広報の言い換えともいえるが、マーケティングとツールが整備されていなければ成り立たない。ある学術論文²によれば、一定のサンプリングによる統計

²平尾智隆他、「ある国立大学における入試広報の効果測定—志望順位を決定する要因—」、『大学評価・学位研究第12号』（平成23年3月）、独立行政法人大学評価・学位授与機構、p.26.

分析の結果、「現実的には様々な制約があり、大学が入試広報に投入できる労力には限界があるが、「オープンキャンパス、大学相談会、進学相談会、ガイドブックの順に重要とすることができる。特に、オープンキャンパスは他の要因よりもはるかに強い影響力を持っており、その意味では、受験生に大学（キャンパス）に来てもらうという入試広報の有用性」が指摘されており、ツールの大切さが理解できる。適切なマーケティングが行われ、多様なツールを組み合わせることで、それぞれにおいて入試広報戦略がデザインされるのである。したがってステークホルダーに即したマーケティング、マーケティングの結果にもっとも合理的かつ効果的なツールの選択と構成といった一連の作業を一つの課、係で行うことには疑問を感じざるを得ない。再度、組織設計の見直しを検討すべきといえる。

2. 総務部について

(1) 組織内コミュニケーションについて

本学のような小さい組織では縦の役割分担を明確にした上での日常的なやり取りから生まれる意思の疎通（あうんの呼吸）が重要となる。「なぜ、社員 10 人でもわかり合えないのか」日経トップリーダー編（2011 年）では以下の 3 点が課題として提示されている。

- ・職場が「ヌシ」だらけだから、わかり合えない
- ・仕事の慣習に流され「何のために？」と原点に戻って考えないから、わかり合えない
- ・仕事の進め方について「変だな」と思っても声を上げないから、わかり合えない

そのためには日常業務において、常にどこに問題の所在があるのかを問い、それをやり取りしやすい環境づくりが求められるのである。

こうした課題を踏まえると、総務部では担当係をベースに部としての課題が提示されているが、十分な意思疎通が図られた対応だったとは言い難い。

(2) 担当理事とのコミュニケーション（縦の連携）について

総務部長が再び配置されたことにより、今後、経営判断に資するよう整理された情報から日常業務に絡む様々な一次情報まで混在して担当理事に集約していた状況が、改善されることが期待できる。

(3) 組織外とのコミュニケーション（横の連携）について

経営協議会をはじめとした各種法定会議や学内会議体の組成、運営を担っていることから、関係各課との連携が多いため、引き続き丁寧かつ効率的な運営を期待したい。

規程類の整備等を着実に進めている中で、教員倫理綱領等の整備に遅延が見られる。他の大学等の前例をトレースするだけでなく、本学独自の考えや理念を明示するだけの気概を持って取り組んでいただきたい。

また、コンプライアンス等についても言えることであるが、本学では PDCA サイクルの D から後ろがいつの間にか消滅してしまうケースが度々見られる。組織の仕組みとして PDCA サイクルをしっかりと根付かせ、着実に効果が上がるような取り組みを鋭意進めていただきたい。

(4) 部局特有の継続的あるいは個別的な業務課題について

経営協議会については、学内と学外委員との一方通行となる意見交換の実態が無味乾燥な状況を招いている。会議外での意見収集や案件による個別委員の強みを生かしたコンテンツの提示など、経営協議会を「知識融合」の舞台として活用するための様々な技法を積極的に取り入れるべきである。

教育研究評議会や企画戦略会議等の委員会形式の学内での会議体については、ややもする

と会議は踊るのか寝ているのか分からない状況にあるが、いずれにしても形骸化の傾向にある。そこで論点を整理・明確化し、原因を究明し解決策やテーマを決めるのか、新しいアイデアを抽出するのか、企画・計画をブラッシュアップするのか、進捗状況などの確認報告がメインなのか、目標の共有化を図り意識の統合を図るのか、議案を審議決定するのか、その目的をしっかりと定め、議長の運営の舵取りをしっかりとサポートすることが肝要となる。そして大学全体の経営戦略に即した大所高所からの議論ができるよう工夫をしていただきたい。

事務職員業務改善実地調査については、その趣旨は大変に意義のあるものであり、若手職員を中心にすでに複数の提案が稼働し、実際に他大学の空気に触発されることは大いに有益と思われる。ただ、願わくば他の国立大学法人だけではなく、私立大学や民間企業の門をたたき、異なる世界の実務の厳しさを学ぶ機会を設ける工夫も欲しいところである。こうした研修では単に調査しその結果を知見としてため込むだけではなく、調査の準備から先方へのアポイントメント取りなど調査の過程でのビジネススキル向上も折り込まれる。また、その結果をナレッジとしてどのように共有するかといった観点からも極めて重要なアウトプットが期待できるが、前述の PDCA の D から後ろのフェーズが曖昧であっては研修の効果は失われてしまう。また、業務改善のプロジェクトについても同様の事が言えるため、慎重かつきめの細かいマネジメント層のアフターケアが必要となることを付言しておきたい。

本学の事務職員の昇任は前述のごとく、国立大学時代からの残滓として制度的にも根深く多様な課題を抱えている。人事評価マニュアル等にも古い表現が使われているなど、職員の潜在意識に旧来の仕組みないし構造が存在していることが窺える。

ここでその功罪を論じる術もなくまた、その必要性もないが、ただ一つ言えることは、人材育成とは、その人材に適した受け入れの制度設計、すなわち、構成員のモチベーションやスキルの向上を図るため、処遇や働き方など、人事に関わる様々なルールを定めるもので、評価制度、目標管理制度、等級制度、賃金制度、退職金制度などを整備した後、当該事務職員が目標やミッションを持って働きがいを得られるキャリアパスを明示していくことにこそ、その基本がある。本学は人事評価マニュアルに即した運用がなされているが、一方で年功序列的な要素が拭えないため、将来への不透明感が強いことも否めない。ましてや昇任にあたって、管理職としての資質や知見を問う機会が全くない。主に民間企業等では過去 1 年間の社内外の動静に関する知識や経験を問う試験等が実施され、推薦、筆記試験、適性検査、論文、役員面接と多面的な力試しを受ける。その結果、管理職への道が開かれることとなるのである。こうした登用試験を行うのは、組織全体の有り様を構成員一人一人の眼で見つめる絶好の機会ともなることを忘れないでいただきたい。

3. 財務部について

(1) 組織内コミュニケーションについて

財務部は係単位で専門化しているため、財務会計と施設が適切に役割分担しており、個別課題について洗い出し、それらをマネジメントレベルで総括するなど情報の収集、分析が行いやすい環境にあるといえる。

ただ一方で業務とは関連しない職員の不祥事が発生したことは、事案発生の原因について本人に帰する要素が多いとしても、本学全体の組織におけるマネジメント層の部下の管理の在り方に、一考を要すると思われる。特に事案についての議論ではなく、事案発生後の具体的な組織内における他の職員への影響に対するケアなどコミュニケーションをより緊密に活発化していく要ありといえるであろう。

また、財務会計という業務に相応しいスキルを身につけ向上させるための努力も適宜、必要になるといえよう。

(2) 担当理事とのコミュニケーション（縦の連携）について

事務畑の理事の場合、業務全体の土地勘があるので、予決算について、資産、負債、損益、キャッシュフローの管理、そして資金運用と調達が円滑に情報として経営判断に資するよう集約されているとすれば、現時点では特段の問題はないと思料される。加えて外部資金等による新たなプロジェクトの収支管理等にも着目しなければならないため、適切な経営分析の視点を提供する必要がある。

(3) 組織外とのコミュニケーション（横の連携）について

財務部にとっては、外部資金を取り扱う学術研究部との連携、とりわけ獲得の段階、そして実際の運用段階で緊密な意思の疎通が求められているといえよう。例えば、学術研究部からニーズを聞き取り、学内において戦略的に活用すべき資金をメニュー化するなど、資源の整備を柔軟に行うことやコスト削減を図ったプロジェクト運営などが重要となる。

さらなる取り組みの推進を期待したい。

(4) 部局特有の継続的あるいは個別的な業務課題について

財務データは極めて重要な経営上の情報資産であり、仮にそれが研究費の不正使用等の不利な状況が発生した場合でも、適切なタイミングで適切なメディアで、適切なステークホルダーに示し説明をしていくことが求められる。何よりも財務データは価値中立的なものであり、それらを加工した経営指標等は本学のあらゆるパフォーマンスを財務的な数値の観点から客観的に示すものとなる。本学でも他大学に決して引けを取らない完成度の高い財務データを収録した財務報告書があり、それを必要とするステークホルダーは容易にホームページより取得できる。しかしながら、当該報告書の探索にはかなりの労力を要し、「3

回クリック」の例えどおり、それ以上のディレクトリに埋もれている情報はもはや「資源」としてみなされなくなってしまう。どのステークホルダーが何を欲しているのか、その点をしっかり精査し、財務に代表される様々なデータを括り直し、IR に相応しい資源の利活用の体制整備が重要となる。例えばスタンフォード大学では、IR に関する具体的な手法（Survey research、Analytical reports、Data sharing consortia）を示した後、基本的なファクトや高等教育に関する情報を提示し、最後にはさりげなくランキングにもリンクを貼っている。誰が何を見たいかを明確に把握している構成だ。是非、本学でも財務面から見た IR を展開していただきたい。

また、本学では幸いにして教職員の努力により経費の執行に当たっての不正は見られないが、例えば会計検査院の検査が入った場合、これまでは帳票等を見て、その執行が適正かどうかを検査していたが、その執行について、例えば基準を設定して総合的に判断するとしても、「総合的」とはどういう意味かなどと根本が問われるケースや、そもそもその成果がどういうメリットがあるのかが問われるケースが考えられる。そうした新たな視点を持って、手続きそのものが正しいのか、手続きにかかる基準を適正に策定したとしても、その基準が社会一般の目線に照らし合わせて合理的なものかどうかといった視点を含めて点検する意識を持って業務に当たっていただきたい。

4. 学務部について

(1) 組織内のコミュニケーションについて

学務部は入試関係と学生の基盤教育、就学環境全般及びキャリア教育を所掌していることから、まずはそれぞれの担当課及びセンター内でのスタッフ間のコミュニケーションの円滑さが重要となるが、いずれも良好といえる。

一方で学務部としては、部課（室）長の連絡会等で情報共有が図られているが、ある意味において、これは組織が大きくなった場合、必ず情報の集約ポイントをいくつか作りそこを介して全体へ行き渡らせるための伝達の仕組みが形成されていく当たり前の取り組みである。その伝達ルートを経路の神経系に例えるならば、シナプスのごとく新たに先端でつかんだ信号を確実にかつ迅速に、当該組織のマネジメント層に伝え、学務部としての課題、あるいは解決のための新たな施策の提起が行えるかどうか重要となる。

その意味では、今次監査での課題整理はいわばマネジメント層という中範囲から提示されたものといえるが、さらに先端の担当者が感じる課題を漏らさず把握できるくらいの部内コミュニケーションの計り方を鋭意検討、実践していただきたい。

(2) 担当理事とのコミュニケーション（縦の連携）について

学務部の所掌範囲の幅から、担当理事の所掌範囲も自ずから拡大し、そのマネジメントにあたっては事務スタッフの適切な支援が必要となる。経営判断に必要となる情報のうち、何にプライオリティがあり、また、ある案件と他の案件とがどう関連しているのか、目的と手段のヒエラルヒー構造をタイムリーに整理し、メニューとして示すことが重要となる。

現時点では各課及びセンターとも連携が円滑にいくよう努力をしているが、一方で理事だけではなく、階層的な組織構造を成す各課とは異なり、センター組織にはセンター長と副センター長が配置されている。理事がセンター長を兼務している場合のほか、各学部から任命された場合もあるが、いずれにしても副学長でもある戦略的な位置づけの基盤教育センター長は別として、後者の場合、センター生え抜きとはならない。当該センターの業務について理解をしている前提で任命されているとしても本属がある限り、理事とセンターとの積極的なコミュニケーションのリンクピンとなりえない可能性があり、それは実態として有名無実化してしまうことに、一層の注意が必要となる。

(3) 組織外とのコミュニケーション（横の連携）について

学務部はその所掌範囲の広さから、特に各学部との連携が必要となる。すでに実務レベルでは学務委員会等の会議体でコミュニケーションを取っている。ややもすると各学部は蝸壺となってしまう、それぞれの中で完結した意思決定を行いがちだが、全学的取り組みによる経営資源の集中と選択による総動員が学内外から叫ばれている今日、特に学生マターは全学的視点が必要となるため、入試の在り方や学生生活の環境整備などについては、改

めて学務部と他部局との連携の在り方を、常にスクラップアンドビルドの姿勢で取り組んでいただきたい。

(4) 部局特有の継続的あるいは個別的な業務課題について

修学支援については、教育・学生担当理事のリーダーシップの下、学務部と学務委員会、教務委員会さらには教育企画会議が連携し、積極的な対応をし、成果を上げている。

具体的には、「教育プログラム・シラバス<宇都宮大学の学士課程教育 2012—学生の皆さんへの約束—>」を作成し、本学がどのような教育を行い、どのような人材を養成するのかを示している。

また、1) FD (ファカルティ・ディベロップメント) 及び教育改善、2) 授業評価アンケート及びリメディアル教育、3) 学習ポートフォリオ (レーダーチャートの活用等)、4) コースナンバリング等について精力的に検討している。さらには、全学 FD の日を設け、教育方法の改善に向けた取り組みの公開発表を行い、全学の教員間での情報交換と情報の共有化を図っている。

しかしながら、アクティブ・ラーニングの重要性が、必ずしも全学的に共有されているとは言い難く、また、学生に身につけさせる能力の操作的定義づけや精緻化、それらの全教科のシラバスへの落とし込み作業は、未だ行われていないという課題が残されている。そうした課題解決のために、学務部の一層の努力が求められる。

学生支援については、キャンパス内での麻薬使用やオカルト宗教への対応、盗撮といった性犯罪から、多様な障害を抱えた学生への対応など学生支援の幅と深さは拡大をしている。

もはや大学だけで対応できることではないため、積極的な学生との協働と支援体制の構築によるリスクの統合的分散を図る仕組みなどを検討していただきたい。例えば、すでに本学でも取り組みが始まっているピアグループや、北海道医療大学での学生キャンパス副学長制度等がある。後者は予算措置までなされており、正式な「ポスト」として位置づけられていることなどは大いに参考となる。

入試については、依然として学部での出題ミスなど初歩的な問題が後を絶たず、これまでどおり各部の自主性とのバランスの問題ではあるが、入試のシステムそのものの整備を企図した取り組みを行っていくなれば、ある一定の期間においては、入試課に権限を集約した組織デザインを検討することも考えられる。

国際交流、留学生支援について、グローバル化を標榜するのであれば、留学生にとってのアベイラビリティを向上させる取り組みが質、量とも不足している。留学生 1 名を受け入れるためには、大学、ホストファミリー、そして地域社会という 3 つのアクターが必要となり、まさに 3 倍のコストを踏まえた体制を整えなければならない。そのためには、何よりも受け皿である大学にしっかりとリーダーシップが求められるのであり、教職員の意識向上と学生の積極的な関わりが必要となろう。日本人学生の交流の姿勢が弱いのは一般的な傾向であるとしても、それを強めるために Learning +1 などのカリキュラムの他、

国際ワークショップなどのキャリア教育にもつながる取り組みが行われている。こうした実態では、部局ごとにレベルの高い事業がバラバラに展開されている感は否めない。情報を集約して必要とする学生に届く工夫をするだけでも、全く異なる効果が得られると思料される。

キャリア教育については他大学に比しても、決して引けを取らないアクティビティを示しているといえる。本学のような地方大学は、大都市圏の大規模大学のような知名度の高い企業とのつながりは少ないかもしれないが、優れたキャリア教育プログラムによってスマートに育成された学生が世界的に活躍するという意味だけではなく、サーバントリーダーとして企業だけでなく地域社会、さらには家族内においても優れたリーダーシップを発揮し、社会そのものの足腰を強くするために重要な役割を果たしていくことが期待できる。その意味において、本学のような地方大学は「人材のレアメタル」の宝庫ともいえるのである。

高い就職率をアピールすることも大切だが、力強く自分自身の力で就職活動をやりきれ、その人としての「質の高み」をしっかりと評価して世間に問う大胆さも必要といえる。経営陣にはそれらの点を大いに検討していただき、キャリア教育が持っている「資産価値」を高めるべく全学的な視点からの対応を進めていただきたい。

5. 学術研究部について

(1) 組織内コミュニケーションについて

学術研究部は研究協力、産学連携等の業務と、図書館等に係る業務を行っているが、研究協力・産学連携課は主として外部資金の獲得と、それに伴う多様な研究環境のマネジメントに当たっており、構成員間のコミュニケーションについては比較的円滑であるといえる。一方で工学部を中心とした支援体制が地理的に離れた陽東地区にあるため、より一層の緊密な組織内での情報共有と連携の体制が求められる。

(2) 担当理事とのコミュニケーション（縦の連携）について

研究活動の支援には、主として研究体制の整備、研究情報の収集、分析そして産学連携の推進が考えられるが、担当理事に集約する形で分掌されているため、担当課は理事との日常的なコミュニケーションに加え、担当理事の個性を把握し、適宜適切な経営判断に資する情報を伝達して、そのネットワークの確保に当たることが必要となろう。学務担当の理事がその所掌範囲が広いため、本来は広い航海図に情報を落とし込み、どの分野のどの事案にプライオリティがあるのかを示す「航海参謀」の役割が担当課に求められるのに対し、学術研究担当理事の場合は、研究活動促進に当たり、先を読みつつ、どの事案をより深めて当たるべきかを考え具体的にそれを示唆する「作戦参謀」の役割がより強く求められるのである。いずれもより緊密な縦の連携が必須となろう。

(3) 組織外とのコミュニケーション（横の連携）について

学術研究部はその機能上、学内各部署、とりわけ財務部との連携が不可欠となる。これについては適宜、情報交換するなどの連携体制を取っており、概ね評価できる。もとよりマンパワーが少ないことが前提となっているため、学内予算を統制し分析を得意とする財務部との役割分担を明確にしつつ、教員と資金提供者との間で情報を媒介する機能を担う学術研究部の強みを生かせるよう相乗効果の発揮を期待したい。

一方で、外部資金は文字どおり「学」を除く学外の「産官金」から獲得してくるものであるため、それらとの「学外」コミュニケーションを戦略的に活発化する取り組みが必須となる。そのためには、一方通行にならないよう双方向にギブ・アンド・テイクとなる実効性の高いコミュニケーションの手法と仕組みづくりになるよう絶えず見直しを行っていただきたい。

(4) 部局特有の継続的あるいは個別的な業務課題について

まず、科研費や競争的資金を含む外部資金の獲得であるが、これはいわずもがなの国立大学法人、あるいは全大学関係法人共通の経営課題である。

そのためには特に学長・部局長等による教員に対する外部資金の草の根の獲得要請、募集

についての案内をホームページに掲載、募集についての案内をメール等で全教員に通知、地域共生研究開発センター等を通じた外部資金の獲得強化、受託・共同研究促進のためのDB・シーズ集の作成、事務局による募集内容の検討、吟味した上での関係教員への通知、外部資金の獲得を奨励するためのインセンティブ制度の整備、知的財産センターを通じたライセンス収入の獲得強化、教員別の外部資金獲得状況データベースの作成と公開、学内の外部資金採択実績を持つ教員による説明会の開催などが重要となる。これらの中には既に取り組んでいるものもあり、奏功している部分もある。一方で過去にも散発的に NEDO 研究開発機構の担当者や科研費獲得実績のある私立大学職員の講演等を行っているものの、いずれも血となり肉となっているとは言い難い。

これからの学外との研究のあり方は、限られた大学と企業とでしか成しえない特殊な研究力で行うものは 2 者間での従来型の共同研究となる。一方で国の成長戦略に即したグローバルな競争力を企図した規模とスピードを備える必要があるならば、複数大学と企業との大規模かつネットワーク型の研究形態が増えていくものと思料される。同時に、その場で高度研究人材を育成、活用するといったスタイルが展開していくことが予想される。したがって、これまで以上のスピード感を持った組織体制のデザインが求められるのである。

同時に研究には体制を動かしていくための資金が必要である。常に回収を前提とする融資と将来の可能性に期待する投資の違いをきちんと区別して認識しつつ、金融機関を取り込んだ文字どおりの産官学金連携の体制を構築、運営するセンスを体得していかなければならない。

次に、研究室や実験室等の安全管理についてであるが、例えば、火災による学生の負傷などのリスクは、本学にも小さな事案を含めて過去において、いくつか存在してきた。

職場の労働安全・衛生に係る規制や法制度については、1972 年に施行された労働安全衛生法が出発点となるが、30 年以上が経過し中小・零細企業における法の実効確保、請負作業に係る労働災害の防止、安衛法の前提としている労働関係の変貌、安全配慮義務法理の定着、(業務上疾病としての) 過労死・過労自殺の存在の表面化、機械の包括的安全基準など EU 基準のグローバルスタンダード化、労働者の健康管理とそれに係るプライバシーの確保の問題など一律に対処することのできない事象が多々発生している。また、企業が研究開発活動を行う上では、取り組む研究分野によって扱う物質や実験施設が違い、遵守しなければいけない法律が労働安全衛生法以外にも消防法や高圧ガス保安法、毒劇物取締法等様々な法律が個別にあり、それぞれに対処していかなければならない。

大学の研究活動についても企業同様、単独の法律ですべてがカバーしきれておらず、研究内容によって個別対応が必要となる。一方で、研究活動は新規性の追及であり、高度な先端性、小規模、非定常作業という特徴を有しており、従って産業での生産活動(定常的、大規模、少品種多量の取扱)を主眼においた既存の法令では規定されていない、ないしは対応が困難という事態が発生している。これに伴い一般的には、安全管理を中心としたリスクマネジメントの視点に立った規程類の未整備・未対応、運営標準の未整備、教職員の

能力開発・人材育成の遅れ、不十分な学生への教育体制などが課題として指摘することができよう。

そこで本学においても安全管理は 総務部労務・安全係を中心として、マニュアル策定や意識啓発などの取り組みを始めている。しかしながら、単に施設整備面に関する対策のみならず、施設設備の保守点検や安全衛生管理体制の整備、学生及び教職員等に対する安全衛生教育など運営面の対応と併せた総合的な取り組みを行うことが重要となっている。極めて研究推進の視点からも外すことができない課題であるといえよう。

その他、海外との共同研究や留学生への研究指導に係る法令制上の主たる事項への対応など、先を見据えた取り組みが求められることとなる。

そして、いずれも繰り返し指摘している IR の視点が必須となる。学内の研究環境をハード、ソフトの両面から可視化し、それらを情報としていかに蓄積、分析して改善に役立てるか、さらに学外に対しては法令に対応して保安機能を発揮し、いかに将来の資金導入につなげていくのか、総合的な IR の視座に立脚した安全管理の取り組みが必要といえるのである。

以 上