

平成20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20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21年6月1日（月）～6月30日（火）にかけて全部局を対象に実施されました。その結果、学士課程の教育改革の取組、大学院課程の教育・組織上の改革、共通教育改革と組織整備、留学生のための支援体制、課外活動支援の取組、シンボルゾーンに係る総合開発の推進、同窓会活動の支援方策、学長選考会議、学生の「基礎体力」練成、企画立案機能の見直し、事務・技術職員の持つドメインの明確化、外部資金獲得に向けた組織的取り組み、リスクマネジメントの本格的実践、産学連携活動のキーマンの発掘、地域連携の鍵となる人材育成機能の体系化について、幅広い視点から報告を受けました。

監事からいただいたご意見等については、これを真摯に受け止め、その改善に着手しております。

国立大学法人宇都宮大学

学長 進村 武男

【総論】

大学に限らず行政や企業等でも組織的活動においては、必ずといってもよいほど「戦略的○○」あるいは「○○戦略」など「戦略」という言葉が多用されている。

「戦略」とは、長期的な視点から大学の活動全体の方向性を明確化することであると位置づけるならば、どういう大学を目指すのかというそのあるべき姿とそれを具現化する手順が中期計画に示されていることを大学の教職員全員が共有していなければならない。そしてそこから外部評価などを活用しつつ、現状を客観的かつ正確に認識し、到達目標との乖離を正しく捉え、その乖離を埋めていくための手立てを体系的にデザインすることにこそ「戦略」の本義があるといえよう。

また、大学には目指すべき建学の精神や教育の理念などがある。そこから大学が果たすべきミッションを具体化するための行動が施策として体系化され、一般的にはピラミッド型の構造となっている。その具体化のための施策こそが「戦術」であり、数値化できるものは可能な限り数値化することにより達成目標の明確化を図ることが重要となる。

こうした「戦略」の視点から大学経営を見るならば、監事が行う監査も「戦略」的に位置づけなくてはならない。学長をはじめ大学の構成員全員が監査の指摘事項についても、「戦略」的思考をもって捉え直すことを強くお願い申し上げるものである。

【各論】

1. 学士課程の教育改革の取組

○学部共通の課題

①今期の監査は第一期目標期間の最終年度であることから、各学部自らこれまでの教育改革の成果として必要かつ重要と認識する 10 項目以上の評価項目を挙げ、4 段階の自己評価をお願いした。

全体的に認証評価、法人評価等の公的な評価における形式的な慣習にとらわれ、自らが取り組むべき課題について、具体的かつ鋭い感覚で設定されていない。評価の結果が A や B であることと同時に、残された期間に何をしなければならないかという課題が十分に整理されていない傾向がある。

②学生の質的保証として最終手段ともいえるべき GPA の完全なる実施は、是非他大学に率先して推進すべきである。しかしながら、現状は一般的に教員間におけるシステム全体への理解度、認識度に格差が大きく、今後一層の啓発活動が必要である。

③学生募集に関連して、アドミッションポリシーは抽象的に設定されているが、より具体的に設定されるべきサービスポリシーの重要性についての認識が充分ではない。本学が教育の内容面において何を提供してくれるのか、どういう教育に責任を持っているのか、あるいはどういう教育に特徴やメリットを提示できるのかといったサービスポリシーを具体的に社会に対して表明していく姿勢をより明確化すべきである。

④全体的に学生募集活動のための基本的な体制整備が不十分である。受験生のためのホームペ

ージの充実は平成 18 年度以来の課題であるが、停滞気味である。各学部の説明用 DVD も国際学部を除いて未整備の状態である。学部説明用 DVD はオープンキャンパスなど説明会の運営の効率化に有効であるほか、個人的な説明の得手、不得手に左右されず一定のレベル以上のまとまった情報を提供できるといった長所がある。

○学部毎の主要な課題

(1) 国際学部

- ①当学部の教育目標については、社会的な評価と学部側の評価には従来からずれ違いが見られる。
- ②外国語教育についても高校側に不満があり、平成 18 年度以来監査指摘事項となっている。
- ③以上のことから、上記二点について外部評価を導入するなど、根本的な改善の方策が取られる必要がある。

(2) 教育学部

- ①教員採用試験の向上に関連し、従来から基礎的学力（一次試験）と人間的な脆弱さが教育委員会側から課題として示唆されている。しかしながら、学生の課外活動の教育的効果について、教育学部の認識は他学部に比べても高いとはいえない現状にある。
- ②附属学校の教員の給与条件が市の教員に比べても低く、教員の質を維持する上で課題となりつつあると認識できる。

(3) 工学研究科

- ①留年問題については、10%以内を目標として一層の努力が求められる。
- ②100年に一度という不況にあって、学費が支弁しきれない学生への配慮が求められる。特に実験系の学生にとってアルバイトが留年にも繋がりやすいため、具体的な実態把握に努めていただきたい。

(4) 農学部

- ①昨今の食と農への社会的関心の高まりをいかに受けとめていくべきかといったことは、農学部で課せられた基本課題である。個々の教員の努力は見るべきものがあるが、学部として体系化し、ベクトルとして社会に発信できるよう一層の努力を期待したい。
- ②個々を見れば数多くの優れた取り組みが見られるが、これを GP 等の外部資金に結びつけられない現状が打破されることを期待したい。

2. 大学院課程の教育・組織上の改革

全学部を通じ、大学院の教育活動についての外部社会への発信情報が不十分との感が否めない。特に、この点についての高校側の要望が強い。大学としては大学院教育の位置づけを明確にし、学部教育はどこまでの教育を保証し、大学院へ進むとどのような教育体制が整備され、結果としてどのようなメリットが提供されているのか、また、社会はそれをどのように評価しているのかといったより具体的な情報が求められているのである。

3. 共通教育改革と組織整備

未修外国語の整理、理系基礎教育、情報基礎教育の三つの大きな改革課題がある。個々に取り組むのではなく、同時平行的に改革を進めるスケジュールを立て、実行のための組織を整備していただきたい。

4. 留学生のための支援体制

これまでの監査を通じ再三の指摘がありながら、遅々として進捗が見られないことは極めて残念である。300名を超える本学の留学生数は近隣5大学中の第2位であり、本学が誇るべき実績であることを再度認識願いたい。

5. 課外活動支援の取組

平成20年度中における本学学生の学生スポーツ界における活躍は目を見張るものがある。学生の活躍は大学に対する大きな貢献である。しかしながら、大学側の評価は十分にこれに答えているとはいえない。スポーツ等課外活動での活躍を大学全体で評価するといった気運がいかにかに学生を勇気づけるか、そのプラスの効果は計り知れず、また、教育上の効果としても極めて大きなものがあるといえる。こうした気運に即して、学生たちの一層の活躍を促す方策を検討していただきたい。

6. シンボルゾーンに係る総合開発の推進

従来から議論されている「博物館構想」は、現実的な青写真をイメージし難いことがその進捗を妨げている一因と考えられる。プロジェクトの名称にとらわれずに、実現可能な構想の具現化が進捗することを期待したい。

7. 同窓会活動の支援方策

学生たちにおける自らが学んだ大学への帰属意識の低下や、若い年代の卒業生たちの同窓会離れが進んでいるといわれている。卒業生は大学の財産であり、大切な支援の基盤でもある。このような見地から同窓会活動の活性化へ向けて、大学においてできる支援策があれば、それを積極的に講じていくべきであると考えられる。

8. 学長選考会議

本学における学長選考に関して、基本的な制度設計、規則整備、そしてこれまでの運用のあり方等を含めて、課題があると思慮される。これらを解決するためには、まず、学長選考会議の組織自体の整備を図ることが先決であると考ええる。

9. 学生の「基礎体力」練成

これまでは家庭や学校生活で身につけることができた人間の社会化にかかるあらゆる基礎的な能力やノウハウが不十分となっていることを踏まえ、以下のような対応が求められる。

- (1) 初等・中等教育の段階においては学校教育における正課の授業やキャリア教育等において、大学がキーとなって人間としての基礎体力育成をベースとした産学連携体制の構築が重要となっている。
- (2) また、就職段階においては、大学のキャリア教育を企業との共同によるプログラムに発展させ、企業と若者が基礎体力の枠組みを共有し、ダイヤモンドサイドとサプライサイドのマッチングを常に均衡化できるよう配慮することが重要となる。
- (3) 入社後の段階においては直接的には大学の手を離れることとなるが、一定のサンプリングのもとトレース調査を実施し、人材の定着と成長に向けた支援に配慮することも展望したい。

10. 企画立案機能の見直し

企画立案能力を高めるためには、ケーススタディなどで一定の研修を行うことなどが巷では多用されている。それはそれで一定の効果や意義があるものといえるが、日々の業務をこなす中では以下のようなポイントを押さえていくことが重要である。

- (1) 大学業界や自身の業務にかかる情報をできるだけ幅広く収集し、また、適宜整理を行うこと
- (2) 大学のみならず経済や社会など国内外の動向に関して、常にキャッチアップし最新の情報を吸収すること
- (3) 新しい前例のない業務が目前にあったら躊躇せず取り組むこと

11. 事務・技術職員の持つドメインの明確化

すでに階層別研修や OJT など個々の職員の底上げを図っているが、ここで改めて職員組織全体のドメインを見直し、大学経営においていかなる役割を果たしていくべきかを全構成員で共有することを求めたい。そこで、大学職員のドメインとして、次の2つの能力を明確に有することが重要となる。

- (1) 共通するプラットフォーム的能力：庶務や経理などバックオフィスにあっては可能な限り情報システム等による近代化とコンプライアンス意識を徹底することで、より効率的で確実な作業体制の実現が求められる。
- (2) 個別機能的な能力：分野横断型研究プロジェクトにおける産学連携のコーディネーター機能やプロデュース機能、留学生等多様化する学生ニーズに応えるコンシェルジュ機能など、より特徴的な側面に特化した能力を練成し、名実ともに教員のパートナーとして活躍することが必要となる。

12. 外部資金獲得に向けた組織的取り組み

まず外部資金獲得のためには、どのテーマで取り組むべきか、経営陣のレベルで選定し、呼び水となるアンカープロジェクトの立ち上げを早急に行うことが重要となる。

次に、外部資金は公的な案件であればあるほど公募による一般競争が基本となるが、その反面で公募案件として世の中に出ることを目論みつつ、仕込みの段階から関係諸機関と意見交換を行い、そのテーマの研究が必須となることを説明していかなくてはならない。また、学外の機能を活用することも視野に入れつつ、獲得体制として学内における適材の人選が必要となり、研究責任者、マネジメント担当者、研究実施者等の役割別の人材を選定しなくてはならない。

その上で、プロジェクト管理体制を整備し、アンカープロジェクトに位置づけられるものは学長の指導のもと研究担当理事を中心としたマネジメントで、大学の経営行動と軌を一にしたダイナミックな運営が求められるのである。

13. リスクマネジメントの本格的実践

リスクマネジメントには PDCA サイクルとそのためのインフラが必要であり、JISQ2001 によれば、「能力・教育・訓練」、「シミュレーション」、「リスクコミュニケーション」、「リスクマネジメントシステム文書の作成」「文書管理」、「発見したリスクの監視」、「記録の維持管理」そして「リスクマネジメントシステム監査」といった一連のポイントを押さえることが重要となる。

14. 産学連携活動のキーマンの発掘

産学連携活動が活発な拠点では、企業や自治体等を惹き付ける一定の求心力をもった取り組みが必要となる。本学でもオプティクス研究教育センターの整備を中心に、産学連携の集積を目指しているが、これまで以上に新たな役割を担った人材像が求められるようになってきている。

- (1) 「ビジョナリー・リーダー」：他にはない魅力ある産学連携活動を実現していくためには、基盤構築の段階からオリジナリティのある研究教育活動のビジョンを示さなければならないため、本学の各研究センター長のみならずこうした役割を担える人材の発掘や招聘が重要となる。
- (2) 「アカデミック・アントレプレナー」：ビジョンを具現化するために、必要な人材や資材、情報や資金等を募り、研究活動を担いながらも、事業計画を策定し財務的な管理センスを持った、いわば研究職の起業家をできる限り複数抱えることが重要となる。

15. 地域連携の鍵となる人材育成機能の体系化

新しい地域における産学連携の動きを担うのは、大規模な組織的資源を持つ旧帝国大学や大手の私立大学ではなく、むしろ地域に根ざし地域の情報や人材の集積点となっている地方大学こそがその存在性を増しているといえよう。その際に地域連携においてもっともポイントとなっているのが、人材育成機能である。地域連携の要である人材育成機能の体系化を図り、より効率的かつ効果的な地域連携の「共創」の実現を期待したい。具体的には次のような取り組みが基本インフラとして重要となろう。

- (1) 本学内で取り組んでいる人材育成関係のプログラムを洗い出し、テーマや目的、育成方法、料金制など一定の項目で整理を図ること
- (2) 地域のニーズを再度、総合的に把握すること
- (3) あらゆる地域のニーズを集約しコンシェルジュ機能に向けて統合的整備を図ること

以上