

平成21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定第9条第3項に基づき、監事から、「平成21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22年6月3日（木）～6月16日（水）にかけて全部局を対象に実施されました。その結果、教育に関する実施体制の充実化、学習・生活支援の強化による学生支援の充実化、学生確保に関する戦略的取り組みの必要性、国際交流の促進、共通教育のさらなる改革と推進、教職員人事評価に関する制度的取り組みの推進、総人件費改革の緊要性、大学の構成員としての同窓会との連携、各学部に関する取り組み、組織編成のフレキシビリティの強化、全天候型人材の練成、リスクマネジメントの深度化、統合的なブランド構築、外部資金獲得の強化、企画機能の全学化、広報機能のさらなる強化、能動的地域貢献、大学におけるキャリアパスの明確化について、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

平成 22 年 6 月 30 日

平成 21 年度期末監事監査結果について

I. 今次監査のポイント

第二期中期目標期間がスタートし、本学ではこれまでも指摘しているとおり良質な危機感をもってあらゆる部局での取り組みが進められている。しかしながら、私立大学の約 4 割が定員割れを起し、さらに潜在的に学生確保が困難に陥っている大学はそれ以上の数に及ぶことが想定されており、大学をめぐる状況は我々が想定をしている以上の厳しさを増している。また、国公立大学においても財務基盤の相違があるとはいえ、その経営体力の差は決定的となっている。新しい政権のもと国の文教政策についてもこれまでとは異なる次元での展開が見られ、各大学においても、従来とは異なる発想と対応とが必須となっている。2007 年問題に代表される学生確保の困難は様々な要因が複合的に絡まっており、一気に影響を及ぼす「火砕流」ではなく、岩を穿つ波のごとく「浸食」し最後には大学が拠って立つ基盤を消失させてしまうかのような様相を呈している。

そこで本学に立ち返ってみると、まずはこれまでの慣例のように、財政規模が異なる国立大学法人の後を追うべき段階ではない。むしろこれまで疎遠であった私立大学、特に規模の小さい大学が持つ意思決定のスピード感、明確な責任の所在や経営陣の強いリーダーシップ、そして飽くなき効率性を追求した組織編成や経営の実態に即した事務職員育成など、参考とすべき諸点を今こそ真摯に受けとめ、どん欲に本学の運営に取り入れることの重要性を指摘しておきたい。

その上でこれまで以上に各部局の持つ歴史と伝統を尊重しつつも、ある局面ではそれらをも封印した上で、部局間の隔たりを乗り越え、大学としての組織的一体性を強化することが必須となる。各部局の長の方々は、常に大学全体の目標や理念とそこから照射した部局個別の取り組みの位置づけについて問い直しつつ、それらをもっていかにして大学全体の発展に寄与していくかといった視点を持ち続けていただきたい。

さらに、2011 年度からは情報公開の義務づけが始まるが、その要諦は、社会に対して都合のよい情報を開示するだけではなく、不幸にして発生した事故や不祥事など大学にとってのマイナス情報こそをいかに早く、そして正確に関係者や社会一般に伝えていくかという点にある。そのことがマイナスの影響を極小化させることともなるのである。

すでに本学では優れた教育研究や社会貢献事業を行っているが、それらが学内外においてどの程度、大学の財政基盤強化やブランド向上につながっているのだろうか。統合された考え方のもと、様々なコミュニケーションチャンネルを総動員し、どのテーマや活動においても「宇大」を感じさせる PR や情報提供のあり方を工夫する必要がある。単なるオンリーワンではなく、他の追従を許さない独自性のある「尖った」取り組みを期

待したい。

さらに、本学は外部機関やマスコミ等による様々な評価を受けており、また、自己点検・評価を5年に一回実施しているが、私立大学ではより頻回に自己点検・評価を行っていることは周知のとおりである。自己点検・評価の目的は、教育研究活動全般、学生支援、教育環境、地域連携等について不断の見直しを行い、当面する様々な問題をタイムリーに把握し、課題解決を図ることにある。

一方、国立大学法人法では、学校法人法で羈束される私立大学と異なり包括的かつ細部に渡る監事監査を毎年度の期央と期末に実施することを義務づけている。したがって、監事監査は、大学の外にいる者の眼と、大学の内側にいる者の眼という複眼的な視点からの点検・評価であるとも言えよう。そうした意味合いからも、監事監査報告書は、自己点検・評価報告書を補完する役割を果たすものである。

そこで関係者におかれては、本報告書に記載してあるそれぞれの指摘事項が、本学をより優れた教育研究機関に創り上げていくための方向性を示すものであると認識された上で、教育研究現場で十二分に活用していただくことを切望する次第である。

こうした脈絡から、我々監事は、一方的な監査と指導を行うのではなく、対話をベースとした「共創型」の監査を目指している。非常勤監事としての限られた立場ではあるが、構成員全員がその持てる力を最大限に生かして大学の発展に貢献できるよう、多様な目線から大学を捉え、経営陣、部局長、そして事務スタッフ等の様々な方たちとの緊密な対話をこれまで以上に積み重ねて、山積する課題の一つ一つを丁寧に解決していくよう精励努力する所存であることを付言しておきたい。

【重点項目】

- (1) コンプライアンスの観点から、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確保の観点から、平成 21 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て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り組みとして行われているか。
- (6) 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、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、具体的な取り組み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、どのような取り組みがなされ、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 21 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 22 年 6 月 3 日～6 月 16 日
- ② 対象：国際学部、教育学部、工学研究科、農学部、企画広報部、総務部、財務部、学務部、学術研究部
- 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、監査指摘事項の取り組み及び達成状況
- ・ 平成 21 年度中間監査における指摘事項の取り組み及び平成 22 年度計画の概要

【その他個別事項】

- 国際学部（国際学研究科）
 - ・ 平成 21 年度中間監事監査事前質問回答に係る取り組み状況について
 - ・ 平成 21 年度中間監事監査指摘事項への取り組み状況について
 - ・ 第二期中期目標及び中期計画、並びに年度計画等を踏まえた現状と課題について
- 教育学部（教育学研究科）
 - ・ 平成 21 年度中間監事監査事前質問回答に係る取り組み状況について
 - ・ 平成 21 年度中間監事監査指摘事項への取り組み状況について
 - ・ 第二期中期目標及び中期計画、並びに年度計画等を踏まえた現状と課題について
- 工学研究科
 - ・ 平成 21 年度中間監事監査事前質問回答に係る取り組み状況について
 - ・ 平成 21 年度中間監事監査指摘事項への取り組み状況について
 - ・ 第二期中期目標及び中期計画、並びに年度計画等を踏まえた現状と課題について
- 農学部（農学研究科）
 - ・ 平成 21 年度中間監事監査事前質問回答に係る取り組み状況について
 - ・ 第二期中期目標及び中期計画、並びに年度計画等を踏まえた現状と課題について
- 企画広報部
 - ・ 平成 21 年度中間監事監査事前質問回答に係る取り組み状況について
 - ・ 大学における企画機能について
 - ・ 「大学の見える化」について
 - ・ 広報戦略のあり方について
 - ・ 地域社会との連携について
- 総務部
 - ・ 各種法令への対応及びリスクマネジメントについて
 - ・ 運営体制の改善について
 - ・ 人事評価の仕組みについて
 - ・ 事務職員人事の機能について
 - ・ 事務等の効率化及び合理化等について
 - ・ 自己点検・評価及び各種監査結果等の活用について
 - ・ 教職員の健康管理について

○財務部、

- ・外部資金その他自己収入の増加施策について
- ・経費抑制について
- ・施設整備等について
- ・資産の運用管理について
- ・環境配慮型経営について
- ・会計監査人監査への対応状況について
- ・リスクマネジメントの取り組み状況について

○学務部

- ・学士課程の成績評価の具体的措置について
- ・学生の生活支援に関する具体的措置について
- ・入学者選抜に関する具体的措置について
- ・教育研究組織の見直しに関する目標を達成するための措置について
- ・就職活動の支援について
- ・共通教育の展開について
- ・国際交流の取り組み状況について
- ・平成 21 年度中間監事監査指摘事項への取り組み状況について

○学術研究部

- ・今後の産学官連携ないしは地域貢献活動の展望について
- ・高度研究人材の利活用について
- ・個別の地域貢献活動等について

Ⅲ. 監査結果（重要事項）

1. 教育に関する実施体制の充実化

（1）教育環境の整備

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

キャンパスマスタープランを立て、教育環境の整備に積極的に取り組んでいることは、評価できる。この分脈からも、学生のボランティア活動の支援と活発化のために、ボランティアセンターの立ち上げが早急に必要である。

また、附属施設の活用法の概念を広げる必要がある。一例をあげれば、農学部「附属農場」や「附属演習林」を農学部以外の学部と共同利用する。教育学部との連携を例にとれば、教育学部附属特別支援学校に在籍する児童・生徒の教育に資することが考えられる。

加えて、農学部以外の学生に在学中に少なくとも一度は農場や演習林などの附属関連施設を見学させ、本学の教育・教育環境・設備の特色を印象付けることも重要である。

さらには、一般市民を対象に可能な範囲でガイドツアーを導入するなど観光資源として活用することも考えられる。

（2）不断なる教育の質的改善

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

教育改革推進チームを発足させ、教育方法の改善に積極的に取り組んでおり、特に、中教審答申などを踏まえ、各学部に方向性を示すとともに、取りまとめ作業を行っていることは一定の評価に値する。

また、学生の就業力育成支援事業計画の文部科学省大学教育推進プログラムへの申請、ラーニングコモンズ実施に向けた具体的な取り組み、履修登録の web 化など、教育の質の向上を目指した活動も展開している。さらに、英語教育改革に取り組み、ユニークな教育システムやカリキュラム、及びその実施体制を構築したことは評価できる。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

しかしながら、教育方法の改善がどのような結果をもたらしたかについての評価方法が未だ確立していない。また、教育の質的改善のための取り組みの一つである、教員相互の授業観察・評価に関して課題が残されており、これについての早急な見直しが必要である。さらに、昇任・昇格基準の設定とそれらの見える化など、若手教員のやる気を起こさせる方策の検討を行う必要がある。

2. 学習・生活支援の強化による学生支援の充実化

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

保健管理センターを中心に、発達障害のある学生の把握とケアについて、着実に対応していることは、時宜に適っている。しかし、こうした障害のある学生に対する支援は、学生相談の担当者や指導教員だけが担う体制から、大学が組織として対応する体制への転換が必要であるとの指摘が専門家からもなされている。したがって、学生のメンタルヘルス、授業や単位取得、友人関係、就職など幅広いニーズに対応するための支援体制を整備する必要がある。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

次にオフィスアワーについては、大学全体の問題として取り組むべきであり、また、在校生の保護者と連携した指導体制を確立することも望まれる。さらに、学生の意見の把握、苦情処理など学生支援にかかわる事項について、より積極的な対応が必要であり、とりわけ留学生支援の体制・組織づくりを早急に行う必要がある。きめ細かな留学生支援を行うことが、留学生による不祥事の再発防止にもつながることを指摘しておきたい。

3. 学生確保に関する戦略的取り組みの必要性

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

学生募集活動に関しては、担当理事が主要な高校を訪問し大学側の情報を伝え、高校側の意見を聴取していること、オープンキャンパスについての詳細な報告書を作成して、オープンキャンパスの来所者の動向を報告していること、卒業生によるパネルディスカッションを開催するなど、大学のブランディング活動を展開していること、そして高校生及びその保護者などの大学見学希望者を積極的に受け入れ対応していることについては、一定の評価ができる。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

しかしながら、高校訪問、出張講義、オープンキャンパスなどの学生確保のための諸活動については、学部で方針を立て、大学全体の方針とのすり合わせを行った上で、実施する必要がある。また、担当理事が主体となって高校訪問を行なっているが、重点校を絞り込んで、学長及びすべての理事等が高校を訪問することも検討すべきである。参加者の受験率が高いイベントであるオープンキャンパスを重視し、その開催時期・開催頻度・内容・学生の活用などについて、早急に見直す必要がある。

4. 国際交流の促進

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

国際学部を有する本学としては、国際交流の活発化が必要であり、また、教員と学生の海外交流の促進が望まれる。諸外国との大学間協定校の数は一定の規模にまで揃っているが、協定を結んだのみで交流実績が乏しい状況が散見されることは否めない。交流促進のための具体策の検討に早急に着手すべきであるとする。

さらに、留学生受け入れ拡大のための方策の一つとして、中国語と韓国語等のパンフレットの作成、帰国した留学生の有効活用なども行う必要がある。

加えて、海外で活躍している外国人と日本人卒業生の組織化も重要な課題である。そうした課題に組織的に取り組むためにも、「留学生・国際交流センター（仮称）」の設置については、早急に着手すべきである。

5. 共通教育のさらなる改革と推進

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

本学では共通教育、とりわけ英語教育についてはそのプログラム改善に向けての取り組みが国立大学の中でも後発であったが、過年度からの精力的な取り組みを通じて一定のスキームの基礎がようやく整ったものと評価できる。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

その間の経営陣をはじめとした関係者の尽力があつてこそその結果であるといえるが、なおスタッフィングのあり方や持続可能な運営に向けたロールモデルの整備などの課題は未解決である。そして英語のみでなく新たなネット社会における情報化教育、初年次導入教育、リメディアル教育、キャリア教育などの体制づくりと早期実現が必要である。その際、学生のほか産業・社会など学外のニーズをも踏まえた多様な教育分野と接続する新たな共通教育の枠組みづくりが必須となっていることを、改めて指摘しておきたい。

6. 教職員人事評価に関する制度的取り組みの推進

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

事務職員等の勤務評価を実施し、評価結果を給与・賞与に反映させる取り組みは評価に値する。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

一方で、教員人事評価及び教員の採用に関する制度や規程を点検し充実化させることが必要である。評価規程・制度案の作成、評価基準案の作成、人事委員会ないし人事評価委員会の設置等に、できるだけ速やかに着手すべきである。なお、教員の評価項目には、学生支援や学生募集活動への貢献度も含める必要があることを付言しておく。

7. 総人件費改革の緊要性

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

「平成 21 事業年度に係る業務の実績及び中期目標期間に係る業務の実績に関する報告書（素案）」（平成 22 年 6 月）には、「総人件費改革に伴う人件費削減計画を着実に実施した」とあるが、国立大学時代からの経費抑制取り組みの経緯を踏まえつつも、少なくとも社会一般からみた場合、人件費比率 70%という現実は私立大学と比較すると依然として高い。これに伴い、教授 168 名、准教授 132 名、講師 20 名、助教 33 名（平成 21 年 5 月 1 日現在）という教員組成の極度なアンバランスの是正には早急に手をつけるべきであり、このことは、人件費抑制の観点のみならず、本学の将来の教育・研究を支える若手教員の確保及び育成という観点からも極めて重要である。

したがって今後の本学の教育研究の維持・発展に必要な要員体制については、常勤、非常勤を問わず、聖域なくゼロベースからの見直しを行い、客観的、合理的な観点からのプラン策定に早急に着手されたい。

8. 大学の構成員としての同窓会との連携

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

同窓生は単に寄付のみならず、子弟の進学を促し、様々な地域あるいは職域において本学に対する惜しみない支援を行う「構成員」として位置づけなければならない。その意味ではホームカミングデーを実施し卒業生の組織化・活用の第一歩を踏み出したことについては、一定の評価ができる。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

さらにホームカミングデーの実施結果を分析し次年度以降に生かすことをはじめ、同窓生とのコミュニケーションを促進、強化する取り組みが必須となることを改めて指摘しておきたい。

9. 各学部に関する取り組み

(1) 国際学部

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

- ◆ 過年度において、多文化公共圏センターが教育学部附属教育実践総合センターと連携し、「外国人児童生徒教育・グローバル教育の推進」プログラムを立案し、文部科学省の特別経費プロジェクトに採択され、また、「地域の大学連携による学生の国際キャリア開発プログラム」が、文部科学省平成21年度「大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム」に採択されたことは注目に値する。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

- ◆ 一方で、学部及び大学院で教育することによって、何ができるようになるのか、どのような分野でこういった活躍ができるのか、換言すれば、学生にどのような付加価値をもたらす社会に送り出していくのか、そのための達成目標は何か、そしてこれまでの達成度はどのくらいであるのか、といったことについて、その実態が見えにくいことは否めない。こうした教育取り組みの「見える化」のためには、例えばアドミッションポリシー、カリキュラムポリシー、ディプロマポリシーそしてシラバスの整合を取り、系統化あるいは体系化を計ることが重要となる。
- ◆ さらに、現在示されている博士前期課程の教育目標は、すべての領域のマスターレベル教育に共通している一般的なものであるため、むしろ本学部独自の達成目標を明示すべきであり、また、博士後期課程の人材育成のユニークさをもっと分かりやすく訴求する必要がある。
- ◆ 留学生支援については、国際学部と留学生センターとが連携してサービスの質を高め、量を増やすことが重要であり、そのことが全学のグローバル化への取り組みにとって弾みとなることを指摘しておきたい。
- ◆ 学生募集活動の一環としての高校訪問先の選定については、「行き当たりばったり」感が強い。過去のデータも参考にして、戦略を立て、より効率的・効果的な高校訪問をすべきである。
- ◆ 志願者の動向は刻一刻と変化している現実を見据えて、国際学部を選んで入学してきた学生を対象にした調査を実施し、得られた結果を詳細に分析して、広報・学生募集活動に活かすことも重要である。

(2) 教育学部

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

- ◆ FD活動の一環として、「教員相互の授業参観」を開始するなど、教育内容・方法の改善に積極的に取り組んでいること、「キャリア教育・就職支援センター」と連携し文部科学省の「就業力育成支援事業」に申請を行うなど、学部としてのキャリア教育の展開に力を注いでいることなどは、一定の評価ができる。
- ◆ また、学生募集に関して、過去のオープンキャンパス時の高校生のニーズ分析に基づき、ホームページのリニューアル作業を進めていること、オープンキャンパスや高校訪問で収集した情報の分析を行い、受験者増をめざした検討を進めていることなども評価できる。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

- ◆ 一方で課題としては、本学部の特徴や強みを、もっと強力にPRする必要がある。例えば小学校英語教育支援のほか、教員就職率が60%近くに上昇していることなどは大いに宣伝すべきポイントであり、特別支援教育も充実していることも訴求すべきである。
- ◆ なお、教員を目指さない学生に対しては、指導体制の整備やキャリア教育・就職支援センターとの連携などを通じて、さらなる支援を行う必要がある。

(3) 工学研究科

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

- ◆ 学部及び大学院の学生が、他者と共同して目標を達成する能力並びに自らを高め、いく能力を養うことを目的とした「共創コーチング」という授業科目を設けて、学生の質を高める教育を行っており、また、「指導教員・担任についてのガイドライン」に基づき、1～3年次学生をきめ細かく指導していることなど、学生の質を高めるための学部独自の特色ある教育を積極的に行っている点については、一定の評価ができる。
- ◆ また、学生募集に関して、学部内に有志による高校訪問チームを編成し、学生募集に積極的に取り組んでいること、「ものづくり創成工学センター」が中心になって高校生に積極的にアプローチしていること、さらには、工学部受験生のためのパンフレットに大学院の内容を記載したことなどは、新たな取り組みの方向性と具体的な成果を期待させるものである。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

- ◆ 一方で、課題としては、科研費などの研究助成への応募にとどまらず、教育・学生支援 GP への応募も積極的に行うことが望まれる。GP については、場合によっては工学研究科がイニシアティブを取りつつも、学部を越えた連携により全学的に取り組む姿勢が必要となる。
- ◆ また、学部の特性・受験者動向を勘案し、質の高い学生を確保するために、AO 入試も含めて、学部として入学者選抜のあり方やその方法について見直す必要がある。

(4) 農学部

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

- ◆ 学部の方向性については「2022 ビジョン」を策定中であり、このことは学部の積極的な取り組みの一つとして評価できる。なお、中期目標との関連付けを行うことと、魅力的なサブタイトルを付けることなどが望まれる。
- ◆ 教育については、カリキュラムの見直し・体系化作業の結果、学生が何をどのような順序で学ぶのかを理解させるための有効なツールができあがりつつあり、また、「UU Sustainable Village (宇都宮大学サステナブルビレッジ)」の設置を行うなど、循環型社会構築に資する人材育成に積極的に取り組んでいる点も評価できる。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

- ◆ 一方で課題としては、他の学部と比べて、カリキュラム体系ならびにシラバスの完成度が高いが、受験生が理解しやすいような改善が必要であり、例えばコース間での記述の統一やフローチャートのデザインの改良などを指摘することができる。
- ◆ さらに、農学部としての広報戦略の明確化と体制づくりを早急に手がけて、広報・学生募集活動に活かすことが重要であり、そのためには他学部との緊密な連携などにも視野を広げていただきたい。
- ◆ 同窓会メンバーが一番多い学部として、同窓会の組織化・活発化に先鞭をつけていただきたく、また、卒業生を対象とした寄付金募集活動を計画的かつ定期的の実施することが強く望まれる。

10. 組織編成のフレキシビリティの強化

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

もとより組織体の存在意義は、究極的には最低のコストで最大の成果を上げると同時に、目的に適った機能を果たす能率性の向上にあるといえる。そのためには、多様化する課題に対して一部門で対応するのではなく、組織横断的なタスクフォースなどアメーバのごとく状況に応じて対応を変化させ、テーマないしはプロジェクトごとのチーム編成など柔軟な組織編成と設計がこれまで以上に重要となっている。例えば、学生募集は全教職員の取り組みテーマであるため、キャンペーン化すると同時に、その取り組みのための全学的なタスクフォースの設置などが考えられる。既定概念に捉われず、チャレンジングな組織設計を望むところである。

11. 全天候型人材の練成

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

本学のような小規模組織に求められる人材は、ゼネラリストでもなければスペシャリストでもなく、その双方のメリットを併せ持つ「全天候型の人材」である。

行政学者の L.H.ギュリックは組織管理者ないし職長に求められる責務として「POSDCORB」（Planning：計画、Organizing：組織、Staffing：人事、Directing：指揮、Coordinating：調整、Reporting：報告、Budgeting：予算）を挙げたが、その要素をバランスよく持つことが全天候型の人材の基本である。また、それらの要素の基盤となるのが、専門的な業務分野での知見や実際のマネジメントの実務であり、その上で POSDCORB の標準的組織管理のナレッジが体得できることとなるのである。現在の職員育成の方向性を堅持しつつ、さらに一步踏み出した人的資源開発を強く求めたい。

12. リスクマネジメントの深度化

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

本学ではこれまでもリスクマネジメントに向けた取り組みを進めているが、不幸にして事故や不祥事などが発生した場合の、事案に関する情報収集・分析、タイムリーな対外的発表、事態収拾のプロセス管理と手順の適正化の重要性はこれまでも繰り返し指摘してきたところである。その際、誰の目からも納得が得られる社会通念性を確保した措置が重要である。これまでの限りなく内部での閉じた原因究明の手法では十分ではなく、対社会的責任の視点をより一層強く持ち、学内外に対して均衡の取れた目配せのできる組織管理こそがガバナンスの基本要件であることを再認識し、さらなる取り組みを進めていただきたい。

さらにリスクが発生したときの「アラート」機能だけではなく、サイバーテロなど予測困難な新たな事態の発生を未然に防ぐ「パトロール」機能の整備も必要となることを付言しておく。

また、本学においては「宇都宮大学の知的財産権の取扱い」中に、「利益相反ポリシー」を定めているが、より進んだ措置として、「利益相反管理規程」の制定並びに「利益相反自己報告書」の提出の義務化等の規則や手続きを通じて、教職員の意識の向上を図ることも必要である。

13. ブランドは一日して成らず

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

大学定員が大学進学志望者数を上回る状態での学生募集では、競争戦略に基づく他大学との差別化が鍵となる。教育における差別化は目に見え難く、具体的な効果が目に見えるようになるには一定の期間を要することから、一般のマーケティングよりも難易度が高い。したがって、ブランドイメージを確立してそれを志望者層に適切に伝えていくコミュニケーション戦略が極めて重要となる。国や都道府県など様々なレベルの政策的問いに対して、「強み」を生かして育成すべき人材像を明確にした教育体系を整備し、「分かりやすさ」をもって「見える化」を推進することがポイントとなる。さらに、学長の記者会見等を定期的実施し、良いことも悪いこともきちんとマスメディアに伝える必要性がある。

そのためには、トップマネジメントから現場レベルまでの取り組みを有機的に連動させ、こなれた広報活動を着実に実施し、統合的なブランド構築に帰結させうる体制を早急に整備することを強く求めたい。

14. 外部資金獲得の強化

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

外部資金獲得者へのインセンティブの強化として、獲得者本人への間接経費の配分額を10%から30%に引き上げたことなど、評価できる。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

しかしながら、厳しい学生募集の現状や運営費交付金の低減傾向に鑑み、大学財政においてコスト削減はもとより、外部資金等の獲得による「収入構造」の体系化が依然として必須の課題である。本学においては研究と教育に関してそれぞれの担当理事や担当部局との間で縦割りの分業体制が取られているが、テーマや分野によっては、研究と教育の双方の緊密な連携が必須となる場合もある。また、大規模な金額の案件であれば、

分野や研究・教育の区分なく大学全体のアンカープロジェクトとして取り組む必要がある。

今後は、科研費や GP はもとより、文部科学省以外の省庁の資金や民間団体の助成・共同事業・寄附そして海外団体からの資金提供など、外部資金として括るべきメニューの種類とバリエーションは一層広がる傾向にある。そのためには、学長の強力なリーダーシップのもとに、戦略的な視点から外部資金を獲得できるよう、全学の資源を「選択と集中」の目利き力をもって効果的に投下するための体制整備を精力的に進めていただきたい。

15. 企画機能の全学化

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

前回の監査報告でも触れたとおり、企画機能は定型的なものではなく、新たに価値となるものを生み出し、そして一定の形で整えていく、いわば芸術的なセンスすら求められる、決まり事のない予測困難な業務である。例えば、財務経理や法規など極めて定型的な業務に従事する者であっても、業務改善や制度設計に向けて、そうしたセンスが求められる。今般の組織改編において、企画機能を各部に「割り当て」たことの基本的な設計意図には首肯に値する部分が多い。結果として組織上は、本学では全職員が企画機能を持つことが求められるようになったわけである。そこで企画広報部はその機能を純化させ、学長ないし経営陣の知恵袋たることが求められている。今後、いかなるパフォーマンスを示すことができるのか、その推移を慎重に見つめたい。

16. 広報機能のさらなる強化

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

本学は第三者機関により、国立大学法人中、最低に近い位置に格付けされているが、このことは本学のブランド・ビルディング上、きわめて重大かつ深刻な問題である。この格付けの妥当性・発表の仕方等については議論の余地のあるところであるが、本質的な問題は、マスコミ報道などを通じて数字が一人歩きし始めていることにある。

こうした状況に鑑み、本学として巻き返しを図っていくためには、学内のあらゆる組織単位はその機能と役割を明確にし、かつ積極的に連携を図り、大学全体の統一感を明確に打ち出すことが肝要となる。そのためには、教育研究評議会や役員会等の法定会議体に加え、意思決定を効率的に行うための企画戦略会議等学内会議体のそれぞれが適切な機能分担を計るべきである。

広報に関しては、全教職員が「広報マン」としての自覚を持って、広報活動に当たる必要がある。その場合、広報マンたる者は、本学の基本事項について知悉している必要

がある。そのために、本学の歴史、現況などの基本事項について問う「宇都宮大学力検
定試験（仮称）」を全教職員に年一回は必ず実施することなどを提起したい。また、そ
れらの取り組みを管理職登用等の際に一定の知識水準を問うものとして活用すること
も考えられる。

17. 能動的地域貢献

【評価に値する事項ないしはさらなる向上が期待される事項】

本学は地域貢献において一定の社会的評価を得ている。その上で、「社会連携センタ
ー（仮称）」を設置しようとしていることは、本学の取り組み姿勢の本気度を示すもの
であり、またとないランドマークになりうるものといえよう。

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

しかしながら、さらなる高みを求めるためには、このランドマークとしての「センタ
ー」の機能を最大限に活かしていくことが強く望まれる。具体的には、地域との交流の
活性化のみならず、例えば環境マネジメントに関する知見を地域へ還元すると同時に、
積極的に地域社会へ出向き人材育成や課題解決に取り組むことが必要である。また、地
域連携や貢献の能動性を高め、行政や地域社会と取り組む本学中心のネットワークガバ
ナンス（課題ごとに関係者が集い最適な解を導く体制を生み出す環境）を形成すること
なども重要な課題となる。

なお、社会的存在としての本学においては、能動的地域貢献という観点からも、障害
者雇用をさらに積極的に推進する必要性があることも看過すべきではない。

18. 大学におけるキャリアパスの明確化

【遅滞なく改善対応ないしは取り組み強化が求められる事項】

昨今、大学に対して、社会人基礎力、グローバル化ないしはユニバーサル化への対応
力、課程における学士力やジェネリックスキルなど人間力、そして社会人になるため
の就業力など様々な「体力」が、地域社会や産業界から求められている。したがって、
それらを一体的に俯瞰し効率的に育成する仕組みが必須となる。同時に、ある学部学科
に入った学生がどのような努力を積み重ねることで、いかなる姿に到達できるのかを明
示する必要がある。きめ細かく学生一人一人の情報を整理しかつ分析し、より適切な支
援を行うことが重要となる。また、アスペルガー症候群などの発達障害が顕在化しつつ
ある昨今の社会的状況に鑑み、学生が抱える課題をいち早く把握する事が求められてい
るのである。加えて、彼らに対するケアとともに、適切な情報収集と判断のもとキャリア
パス形成に向けた支援の緊要性を改めて主張しておきたい。

以上