

平成25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25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26年5月8日～6月10日にかけて、各学部等（国際学部、教育学部、工学研究科、農学部）、総合メディア基盤センター、総務部、財務部について実施されました。併せて、企画広報部、学務部、学術研究部とは意見交換が行われました。

文部科学省より示された「国立大学改革プラン」で大学改革は待ったなしの状況にあり、本学としても改革に鋭意取り組んでいるところです。本報告書においては、改革を推進するための本学の組織構造を念頭に置いて、中期目標等に照らした各部局の課題への取り組みについて監査結果が報告されています。また、昨年度の課題等について、業務の適正化が図られているか等の観点においても意見が述べられています。

いただいた意見等についてはこれを真摯に受け止め、課題の解決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26年7月17日

平成25年度宇都宮大学監事監査報告書

国立大学法人宇都宮大学 学長

進村 武男 殿

私達は、平成26年4月1日に国立大学法人宇都宮大学の監事を拝命して、この間、本学の業務の適正かつ効率的、効果的運営を確保するため、平成25年度の業務について監査を行いましたので、その概要及び所見を報告致します。

なお監査に当たっては、前任監事の平成25年度中間監査記録を拝読しつつも、新任監事として、新たなスタンスで臨むとともに、三様監査の観点から、会計監査人及び内部監査室職員との意見交換等を通じて、連携確保に努めた。

一方、国立大学法人法の改正に伴い、監事の役割が重化されることに鑑み、改正法の趣旨や国立大学法人等監事協議会「監事監査に関する参考指針」に配慮しつつ監事監査を行った。

(具体的監査方法)

- ・ 役員会、教育研究評議会、経営協議会をはじめとする全学的な諸会議に出席し、運営状況の把握に努めるとともに、学長及び各理事との意見交換を行った。併せて、事業計画書、予算書、業務実績報告書等の重要文書の回付を受け一読するとともに、授業の聴講、附属農場や基盤教育センター、ラーニングcommons視察等を通じて、業務実施状況の把握に努めた。
- ・ 実地監査は、平成26年5月8日から6月10日にかけて、各学部等（国際学部、教育学部、工学研究科、農学部）及び総合メディア基盤センター、事務組織（総務部及び財務部）についてあらかじめ監査のポイントを提示して行った。併せて、事務組織（企画広報部、学務部、学術研究部）と意見交換を行った。
- ・ 財務諸表、事業報告書（会計部分に限る）及び決算報告書については、財務担当者及び会計監査人から報告及び説明を受け、平成26年6月17日付けで、意見書を提出した。

監事 藤井 克己

監事 堀 強

I. 今次監査のポイント

平成 25 年度は国立大学改革の機運が一層高まる年度となった。すなわち平成 25 年 6 月 14 日閣議決定の「日本再興戦略」の中で、国立大学改革は「日本の若者を世界で活躍できる人材に育て上げる」というフレーズで採り上げられ、平成 27 年度までの 3 年間で改革加速期間と位置づけられるとともに、先駆的な取組みを進める大学には予算の重点配分が直ちに執行されることとなった。『今後 10 年間で世界大学ランキングトップ 100 に 10 校入れる』という成果目標だけが一人歩きし、喧伝された感もあるが、国立大学法人 86 校にとって、「大学改革バスは一斉ではなく、準備の整ったところから順次スタートする」状況となっている。

その方向性が文部科学省より具体的に示されたのが「国立大学改革プラン（平成 25 年 11 月 26 日）」である。ここでは、残る第 2 期中期目標期間（＝改革加速期間）内に、①国際水準の教育研究の展開と積極的な留学生支援を通じ【グローバル化】を図る、②大学発ベンチャー支援、理工系人材の戦略的育成による【イノベーション創出】、そして③1 万人規模での年俸制導入など【人事・給与システムの弾力化】の取組みが求められている。これらの各大学の成果は、第 2 期中にも、運営費交付金等により重点的に支援されるが、第 3 期（平成 28 年度～）においては、各大学の取組みの実績に応じて予算配分に反映されるよう、運営費交付金や評価のあり方を抜本的に見直すとしている。

このように『大学改革待ったなし』の状況ではあるものの、学内の合意なしに、学長・役員トップダウンで性急に「改革案」を推し進めても、これは到底成就するものではない。ただ平成 25 年度は、各大学が文部科学省と意見交換を行いながら、ミッション再定義と呼ばれる分野別の強み・特色・社会的役割の確認作業を、客観的データに基づいて行い、既に年度末に整理・公表された。これは宇都宮大学においても 4 分野、4 学部すべてで取りまとめられている。

監事兩名も、これらの資料を拝見しながら、宇都宮大学総体としての強みについて多角的に検討してみた。これは先ず、大学が県内の中核都市（県庁所在地）に位置し、しかもほぼ 1 キャンパスにまとまり利便性が良く、都市域にありながら広大で落ち着いた環境にあること、文系理系のバランスの取れた 4 学部からなる総合大学であること、また約 5,000 名という総学生数に対し、教員 300 名強、職員 200 名強と、ミディアムサイズのスケールメリットを持ち、コンパクトで互いに顔の見える関係を築けること、そして何よりも堅実・実直な校風で地域からも信頼され、卒業生が高い評価を受けていることなどと整理できる。

先の「国立大学改革プラン」においては、各大学の機能強化の方向性として、(1) 世界最高の教育研究の展開拠点、(2) 全国的な教育研究拠点、(3) 地域活性化の中核的拠点と 3 種に類型化されているが、宇都宮大学の求めるべき姿は自明であろう。また昨年度、宇都宮大学が、文部科学省の進める「地（知）の拠点整備事業」に「とちぎ高齢者共生社会を支える異世代との協働による人材育成」のテーマで採択になったことは、その証左とい

える。

このように今後は、【グローバル化】、【イノベーション創成】に加え、【地域の知の拠点形成】を3本の基軸にすえて、大学改革を進めることが焦眉の急となっている。ただしその前提として、教育研究組織や学内資源配分について常に最適化を図りながら、学長のリーダーシップの下に、学内外との連携・協働により強力に推進することが求められている。

私ども監事兩名、この4月に監事に就任して既に3か月が経過した。本来の期末監事監査は、昨年度分について業務の適正化が図られているか確認することが本務となる。しかし、平成26年度に入り顕在化、流動化しつつある上記の状況を鑑み、改革を推進するための本学の組織構造の実態把握を念頭に置いて、中期目標等に照らした課題への取組みの現況について、国際学部、教育学部、工学研究科、農学部、総合メディア基盤センター、総務部及び財務部を対象に、監査を実施することとした。これに加え、別途、学長・各理事、企画広報部、学務部、学術研究部とも意見交換の場を設けた。

なお事前に提示した監査の重点事項は以下の6項目である。

(1) アカウンタビリティ（説明責任）確保の観点から、平成25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。

(2) 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。

(3) 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。

(4) 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。

(5) 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。

(6) その他過年度及び平成25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 26 年 5 月 29 日～6 月 6 日（意見交換を含めると 5 月 8 日～6 月 10 日）

2 対象：国際学部、教育学部、工学研究科、農学部、総合メディア基盤センター、総務部、財務部、（意見交換：役員会、企画広報部、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

（1）国際学部（国際学研究科）

- ① 東日本の国立大学で唯一「国際」の名を冠する学部である。国際性は当然として、学際性も求められると思うが、「文化」と「社会」の 2 学科に分ける必要性があるのか・・・学生定員 100 名という小回りの良さを活かすことも必要ではないか
- ② 女性・若手登用に関し、その対応状況や方針について伺いたい。

（2）教育学部（教育学研究科）

- ① ミッション再定義の作業の中で、新課程の廃止と教職大学院の設置が求められている（約束させられている）と思うが、タイミングを何時に設定して検討を進めているのか？ また新課程の学生定員の扱いをどのように考えているのか（学部単独では解決困難な課題ではあるが・・・）
- ② 女性・若手登用に関し、その対応状況や方針について伺いたい。

（3）工学研究科

- ① 大学院工学研究科に平成 20 年、統合設置された「学際先端システム学専攻」は、独立専攻のため、学士課程とはエントツ型になっていないと思われる。学部学生から当専攻への進学接続について、あわせて、担当教員の専任・兼任の問題についても伺いたい。
- ② 宇大発ベンチャーの状況（可能性を含む）
- ③ 女性・若手登用に関し、その対応状況や方針について伺いたい。

（4）農学部（農学研究科）

- ① 昨年度、生物生産科学科を 2 つに分け、5 学科体制となったが、これで「農学+畜産」「農化」「農工」「農経」「林学」という旧学科への回帰傾向が、より強まったという印象を受ける。ミッション再定義の資料中、実績として『先駆け』という字句が 4 カ所に現れるが、今後はどのような方向に特徴付けようとしているのか伺いたい。
- ② 宇大発ベンチャーの状況（ニーズ・シーズ）
- ③ 農場自己収入の増加策及びその見通し（「大学は美味しいフェア」の収支状況：過去 3 年間程度を含む）
- ④ 演習林の自己収入源としての活用の取り組み状況
- ⑤ 女性・若手登用に関し、その対応状況や方針について伺いたい。

(5) 総合メディア基盤センター

- ① 横浜国立大学との連携と今後の取組について
- ② 情報セキュリティマネジメントシステムの今後の運用について

(6) 総務部

・女性、若手登用に関し,その対応状況や方針について、伺いたい。特にプロパー職員の計画的養成、幹部職員への登用について伺い、プロパー職員の士気向上に資するとともに本省出向幹部との計画的調和方針等について伺いたい。

(7) 財務部

・運営費交付金積立金の推移（積み立て・取り崩し等）、学生寮収支（減価償却・修繕費・維持費と寄宿料）、民活を含めた学内資源の有効活用の取組の検討状況等について伺いたい。

〈意見交換〉

- 役員（学長、各理事）：大学改革等について
- 企画広報部：認証評価等の業務分担、入試広報等について
- 学務部：留学生の宿舎状況、学生からの相談体制等について
- 学術研究部：科学研究費等の外部資金獲得状況とその支援策、若手教員・大学院生への支援策等について

Ⅲ. 監査結果（全学的重要事項）

今回の期末監事監査では、先に提示した6つの重点監査事項に加え、（事前に明示しなかったものの）大学全体を通覧するように以下の2つの課題についても注目し監査することとした。すなわち、

- （7） 大学全体として、教職員が情報を共有するとともに、現状の問題点を自覚し、改革に向けての合意形成が図られているか、
- （8） 学内資源の再配分・最適化はもとより、学外との連携・協働、さらに外部資源の活用が図られているか、

というものである。

ここでは、部局ごとのヒアリング及び意見交換を踏まえ、これらの全学的観点から検討し、気づいた点を先ず指摘したい。

1. 新学部創設案をめぐって

上述のように全国の国立大学は、現在『改革待ったなし』の状況にあるが、その前提として大学のガバナンス改革が求められている。これはややもすると、学長のトップダウン型リーダーシップばかりが強調されがちである。しかし、より大事なことは学長・役員レベルの描く改革の方向性を教職員がどこまで共有し、それにどれだけ主体的に参画できるかという『ベクトル合わせ』にかかっている。その点では各部局でなされる議論の積み上げ・集約【ボトムアップ】と、学長サイドからの情報発信【トップダウン】のすり合わせが、今後重要になってこよう。加えて、改革の方向が当該地域ひいては国内外のニーズや学生が目指す像（キャリアパス等）に如何に見合っているかも重要である。これもミディアムサイズを強みとする宇都宮大学ならば、十分にこなせる課題といえる。

その点で、大学の全教職員に、学長より平成26年5月1日付で発せられたメッセージ「大学改革資料の送付について」は、重要な意味を持っている。ここで進村学長は、5月7日に文部科学省で予定されるヒアリング（学長と全理事出席）で紹介する改革案を添付ファイルで示した上で、「私としては、この改革から始まるあらたな宇大づくりに不転の覚悟で取り組むつもりであり、その思いをヒアリングの席でも十分に伝えたいと思います」と、並々ならぬ決意表明を行っている。

これをどの程度の教職員が、どのように受け止めて読んだのであろうか。ややもすると教員の場合、改革案については自分の所属する専門分野にのみ関心が集まりがちで、それは勢い自己防衛的な議論を引き起こしかねない。限られた情報と制限条件に基づいて、学部の中で閉じた議論をしていると、全学的な意見交換が発展しにくいのである。したがって学部ごとの外部要因から最適解が得られても、これを足し合わせたものが全学的最適解

になるとは限らない。『合成の誤謬』と呼ばれる問題である。

加えて我が国は、超少子高齢化のただ中にあり、人口純減に直面している。総務省発表（平成26年1月1日現在）によれば、全国1748市町村中、82.4%の1440自治体で人口が減少する一方、3大都市圏（東京・名古屋・大阪）の人口は引き続き増えており、全人口に占める割合は50.9%と過去最高となっている。いわゆる18歳人口も純減が続いており、国公私立大学間の統廃合や、選択と集中や連携も余儀ない状況にあり、本学の改革案がよりサステナブルなものであり、かつ激変する社会情勢の変化に弾力的に中長期的に対応可能なものであることが望まれる。その点、本学は県都に位置し、首都圏からのアクセスも便利で立地環境に恵まれており、一見相対的に有利ながらも国全体のスケールダウンに国自体が率先的に抜本策を講じたとしても現下の趨勢が大きく変わることは望みがたい。今後は国の留学生純増施策と相まって、本学留学生についてもアジア諸国出身者を中心に、さらに受入数を増やし、近隣諸国のニーズに応えていくことも肝要と思われる。

今回の改革案のポイントは、文理融合の形で地域のデザインに関わる新学部を創設しようとするものである。その点で初めての『全学改革』であり、おそらく今回がラストチャンスとなろう。当然、学長サイドからは、時々の状況に応じた情報提供がタイムリーになされる必要があり、また全教職員にあつては、自分の身の回り（の利害関係）に限定しない、長期的なスパンで、かつ「3C精神（Challenge, Change, Contribution）主体的な挑戦により、自らを変え、社会に貢献する」を体現した全学的な構想づくりが求められる。これから2か月ほどが正念場と言える。全学的な合意形成が、丁寧なやり取りを経て達成されるかどうか注目したい。

2. 学内資源の最適配分と学外との連携方策について

限られた学内資源（資金並びに人（知）的・物的資源）を最大限に活かすには、学内資源（固定資産）の最適配分（活用）や学外連携（民間活力活用等）の実現可能性を見極めつつ積極的に取り組むべき事柄であり、時に無から有を成しうる。

なお、本学が第1期中期目標期間早期から作成・改善に取り組み学長名で公開している「Financial Report（財務諸表概要）」は、本学の動きを財務面から知る有効な資料であり、経営協議会の提言を活かし、経済同友会を通じて300部を県内各企業等に配付し、本学のPRに努めたことは、学内資源の最適配分の観点から評価できる。今後もステークホルダーの意見を参考にPDCAサイクルに活かすことが望まれる。

（1）学生寮

学生寮は、現状、4棟（第1寮（男子用36室、月額7,000円）、第2寮（女子用44室、月額7,000円）、陽東寮（男子用80室（うち留学生用10室）、月額17,000円）、雷鳴寮（男子用36室、月額17,000円）、国際交流会館（4棟65室（単身用55室月額6,500円、夫婦用6室月額13,000円、家族用4室月額15,500円））、延べ261室271名分（うち留

学生用 75 室 85 名分) となっているが、本学の学生規模 5,040 人の 5.4% 相当に留まっており、多くの学生は本学周辺の民間アパートに居住している。

日本人学生用は、延べ 186 室 (男子 142 室 76.3%、女子 44 室 23.7%) であり、このうち空室は 2 室でほぼ満室となっているが、本学女子学生割合 (約 36%) に比して女子寮は不足していると言える。一方、留学生用は、延べ 75 室であり、このうち空室が 20 室 (26.7%) と比較的高くなっている。その理由としては、陽東寮については月額 17,000 円が負担になっているため、国際交流会館については短期留学生用に一定の空室を設けているためと想定される。

こうしたことから、寄宿料が相対的に安価な第 1 寮及び第 2 寮を留学生との混住とする一方、陽東寮については日本人学生専用とし採算性を改善するとともに、一定のニーズアセスメントを行い学内資金及び長期借入金を活用して、校地内に女子寮を新営し、もって学生 (留学生を含む。) の生活環境の改善に資することが望まれる。ちなみに学内資金で平成 19 年に整備した陽東寮及び長期借入金で平成 20 年に改修した雷鳴寮は収支相償 (損益ベース) している。

(2) 学外連携等

本学は、平成 20 年度に学外連携により複合施設 (1 階学務部入試課、コンビニ、特定郵便局、2 階入試課を除く学務部) を整備、コンビニ及び特定郵便局は有料賃貸、コンビニは地域住民にも利用され地域貢献に資しており、学務部の複合施設への集約がその後の基盤教育センター、UUプラザ (地域に向けた本学情報の発信拠点 (大学コンシェルジュ機能)) 展開の種地となったところである。限られた人的・物的資源の中での民間活力を活かした学外連携等は、時に無から有を成す、有効な手段であると言える。

① 教職員住環境

教職員宿舎 (工学部 RC 宿舎 1 号棟、2 号棟) はいずれも旧耐震建物であり、老朽化が著しい。制度上、収益を伴う施設整備は長期借入金での整備も可能であるが、いわゆる民間資金を活用した民活方式による整備の可能性についての検討が望まれる。

② 旧図書館の整備

未利用の旧図書館 (大谷石造) は、宇都宮高等農林時代からの歴史的建造物であり、平成 18 年度に改修された講堂やフランス庭園等と相俟って本学正門周辺に位置し、その有効活用が望まれ、ネーミングライツの活用も考えられる。具体的には県内所在有力企業を対象に企画競争を行い、当該企業に導線を含めたアイデアを提案頂き、一定期間無償貸与することが考えられる。なお、宇都宮市街づくり推進機構 (「石の街うつのみやー景観・建築マップ」を作成) などに助言をいただくことも考えられる。

③ オプティクス教育センター寄付金

本学オプティクス教育研究センターはキャノン株式会社からの寄付金に支えられて

おり、平成 18 年度以降の受入総額は 8.05 億円（現物寄付 300 万円を含む）、支出済額は 7.69 億円となっている。同センターは光学の世界拠点を目指し、発足以来、教育・研究、特許取得等において成果を上げており、本学ならではの学外連携のグッドプラクティスとなっている。この取組は、光技術の総合的推進事業（文部科学省：平成 20—24 年度（総額 2.3 億円））や戦略的イノベーション創出事業（平成 21—30 年度（総額 9.2 億円（配分予定額））に連なったことは特に評価でき、同センター長はアジア人初の「国際光工学学会副会長（次期会長に内定）」に就任、今世界的拠点としての国際連携も推進中であり更なる飛躍や学外資金の確保が強く期待される。

④ 附属農場（首都圏における食・生命・環境の複合型フィールド教育拠点）

附属農場生産フィールドにおける、実習と座学が有機的に連動した「食と生命と環境に関する実践的な学び」事業には、平成 25 年度に首都圏の 7 大学（国立 1、公立 1、私立 5）から延べ 418 人が参加し、参加学生全員の高い満足を得ており、継続的・発展的取組が望まれる。

⑤ 峰が丘地域貢献ファンド及び宇都宮大学基金

平成 18 年度に本学が地元金融機関や有力企業等の協力により創設した「峰が丘地域貢献ファンド」の運用益による多岐にわたる学生の地域貢献活動（外部支援事業・部局企画事業・学生企画事業）支援は、創設当初本邦初のスキームであった。ちなみに、本学の地域貢献の取組は、日経グローバル誌において国公立大学の中で、常時、地域貢献ランキングの上位（平成 18 年度以降の全国平均トップ）に位置づけられている。このように当該ファンドの創設は、本学のモットーである“地域に学び、地域に返す、地域と大学の支え合い”に資したと評価でき、更なる拡充が望まれる。また、寄付金を財源とする宇都宮大学基金も残高が 1 億円を超え有効利用されているが、基金の更なる拡充及び有効利用が望まれる。

（3）宇都宮大学発ベンチャー等

本学には、附属農場が永年の研究の下に開発した「ゆうだい 21」や農工連携による「スカイベリー（文部科学省大学発新産業創出拠点プロジェクトに採択された農工連携のプロジェクト「日本産完熟イチゴを世界展開するための超品質保持流通技術及び品質管理システムの開発」）に係る専門的なノウハウ」、「演習林銘木」等の本学ならではの学内資源を有している。

① ゆうだい 21 等

本学が育成したコメの新品種「ゆうだい 21」は、高温栽培条件下でも品質が低下しにくく、良食味は「粘り」の強さにあり、冷めても美味しく、県内普及や量産・量販体制の早期確立が望まれる。本学のみでできることは限られるため、学長裁量経費を投入して本学発ベンチャーを発足させる等して、産官学金一体で迅速に取り組むものとし、その諮問機関メンバーには関係県機関関係者に参画頂きオール栃木で取り組むことが望まれる。農業の 6 次産業化が謳われる今日、内に留まることなく TPP に

耐えうる国内外に通用する付加価値の高いものを目指すことは時代の要請にもかなうチャレンジすべき事柄と言いうる。工農連携によるスカイベリーの輸出の実現の取り組みにも同様のチャレンジが望まれる。

② 演習林木材

本学附属（船生）演習林には銘木に恵まれその伐採収入により演習林内に自営林道の整備を進めてきたところである。平成 26 年度には「森林管理認証」取得に取り組み、演習林内銘木は認証材として更なる付加価値が期待できることから銘木をオークション方式でセリに掛け、伐採収入を得るとともに、認証銘木オーナーを募る等の試みが望まれる。

3. 緊急メール網への登録の遅れについて

監事に就任し 4 月以降、全学の諸会議に出席する中で、耳を疑う報告を聞いた。「教員の緊急メール網への再度の登録依頼」であり、この時点（H26.4.8.）で全教員 419 名（附属 4 学校園教員を含む）のうち、176 名が未登録とのことであった。実に 42%もの高率となっている。これは再々度の要請もあつてか次第に改善し、5 月 29 日時点で未登録者は 45 名にまで減少した。

既に 5 月 27 日付で情報戦略本部より「緊急メールの運用方針」が通知されているが、連絡システムとしての完成度は、このように不十分なままである。多くの教員は 3 年余り前の東日本大震災を本学で経験し、学生・教職員の安否確認、緊急連絡の徹底の困難さを感じ知らされたはずである。しかし残念なことに、この数値は危機対策に関する多くの教員の自覚と責任感の欠如を物語るものといえる。スマートフォンや携帯電話を使用しない人から、メールアドレスという個人情報を他人に知らせたくないという考え方まで、教員の未登録理由も様々と思われる。さらにこれに加え、メール登録のシステムとしての重要性が十分に浸透していないことが挙げられよう。

情報戦略本部は、学長をトップとする全学的な情報ガバナンスと情報関連コンプライアンスを担う最高責任組織と位置付けられている。そして、当該本部に情報戦略会議（議長；統括情報化責任者（CIO））を置いて情報化関連の各種方策を審議し、CIO、統括情報セキュリティ責任者（CSO）及び総合メディア基盤センターを中心に運用実行がなされている。しかしながら、部局に所属する一教員にとって、情報戦略本部、情報戦略会議は総合メディア基盤センターとともに距離感があり、その機能と役割が分かりづらいように思われる。緊急メール網への未登録問題の背景には、このような問題も隠れていると指摘できる。

4. 推進本部と実働グループとの関係について

上記の例のように、会議体としての事業推進本部と、その実働グループとしての附属〇

○推進センターが、縦の関係で対応することが多い。またこれらを横に束ねたものも「機構」として組織されている。例えば社会連携推進機構であり、先日その「平成25年度地域連携活動事業報告書（平成26年5月26日発行）」を手にし、活動内容の多岐にわたることに驚いた。

社会連携推進機構は3つの推進本部からなり、下記のようにそれぞれ所掌の課と実働グループとしてのセンターを持つ。

- (1) 地域連携推進本部……企画広報課（企画広報部）……地域連携教育研究センター
- (2) 産学官連携・知的財産本部……研究協力・産学連携課（学術研究部）……地域共生研究開発センター
- (3) 国際交流推進本部…留学生・国際交流課（学務部）…留学生・国際交流センター

実際の計画は学部選出委員を含む全学の委員会が担当し、実行部隊はセンターに、またこれを所掌する事務組織が縦に繋がっている。

このため学部所属の教員にとって、当該の全学委員会委員にならない限り、センター業務の実状とその苦勞を知ることは容易でない。これは他の全学センターについても言えることではないだろうか。例えば基盤教育センターである。教養部が国際学部生まれ変わって20年、全学の教養教育～基盤教育を担う組織として、この間 EPUU による英語教育やアクティブラーニング等で目覚ましい成果を上げてきているが、自立性が強まるあまり他学部との連携が失われつつあるのではないかと懸念される。

全学附属施設・センターの数は10を超え、ここに所属する専任教員は30名にも達しており（H25.5.1.現在）、全体として無視できない数である。そしてその多くは既存の学部からの拠出により、センターが設立され各部門が充実されてきている。その中でセンター機能の専門性が高まるほど、学部との共通関連性が薄れ、結果として全学的な位置づけでの存在感が希薄になりつつあるのではないだろうか。全体として一大勢力となった全学施設の在り方についても検討の必要性を感じる。

5. 外部資金獲得の伸び悩みについて

この4月に内示のあった科学研究費補助金（文科省、JSPS分）は、採択件数、配分額とも昨年度を下回る結果となった。共同研究、受託研究、寄付金という他の外部資金と異なり、科学研究費は、文系・理系という専門分野や基礎研究・応用研究という研究段階を超えて、広く公正に配分される研究費であり、各研究機関の『研究力のバロメータ』とみることできる。その点で、今回の結果は残念であり、その原因を分析するとともに、この秋の次年度申請に向け対策を講じる必要がある。

平成26年度は、329名の教員現員に対し、323件の応募があり、このうち159件の採択となった。したがって挑戦的萌芽研究も含めた重複申請を勧めることや、審査経験者によるピアレビューにより採択率を上げることが重要である。これは既に取り組まれているよ

うであるが、さらに継続することが肝要となろう。ただし、平成 26 年度から実施された「科研費ステップアップ支援制度」については、ステップアップを志望した 12 名のうち科研費採択者は 2 名で、不採択者の 10 名が同制度の支援対象者となった。支援対象者となる 10 名の次年度採択への対策が必要である。

他の外部資金についても、この 5 年ほど、件数、金額の伸びが鈍化している。これらは科学研究費と異なり、共同研究の相手方の問題もある。つまり研究面で優れた【シーズ】を有していても、これを必要とする側の【ニーズ】とマッチングすることが必要であり、これには地域共生研究開発センターのコーディネーターの役割が決定的に重要となる。同センターは、今年度より知的財産センターと統合し、イノベーション創成と産学連携・知財部門の強化を図るようである。加えて新たに 2 名の URA を募集し配置するとのことであるが、現状の課題をこれらの担当者に凝縮して負わせるようでは改善が進まないと思う。学術研究部の担当課、地共センター、そして関係教員の一体となった縦連携が重要な鍵となっている。

6. 学生の主体的参加を促す教職協働について

4 月に新入生を迎えて賑わっていたキャンパスも初夏に入り落ち着きを見せている。改めて宇大のキャンパスは、適度な広さでクリーンな環境が保たれていると実感する。しかし学生はよく言えば実直かつ控えめであり、逆に言えば食欲がなく自己アピール度も低いようである。学生の積極性を引き出す意味で、国際交流活動やキャンパス環境整備、大学広報や男女共同参画などに学生の力を借りて、教員と職員の連携による教職協働で実施できる活動もあるのではないかと思う。その点で、7 月 21 日開催のオープンキャンパスのポスターに「企画広報課学生スタッフ UU-PRAS」の名を見つけ少し休心した。広報活動については、学生の視点を教職協働に盛り込むことで、全学として、一体感のある活動を展開することが可能である。これらの取組を通じて「母校の宇大で働きたい」と志望する学生が多く現れることを期待する。

7. 英語教育改革の成果について

文部科学省プロジェクト経費「学生の習熟度の多様性に対応した総合的多面的英語教育改革」（平成 21～23 年度）を契機として取り組んできた、本学の基盤教育英語教育プログラム EPUU が、マスコミに紹介されるとともに、「平成 25 年度大学英語教育学会賞（実践賞）」を受賞したことは高く評価される。今後の一層の充実を期待する。

8. 若手職員 SD グループの活動について

平成 24 年度末に新たに「若手職員 SD グループ」制度が創設され、平成 25 年度より活動を開始した。これは、若手の事務系職員の自己啓発及び資質向上を図るため、職員が自発的に課題を設定してグループを形成し、課題解決に向けた取組を行うものである。平成 25 年度は、「宇大あび～る隊！」（本学の「特色」を見つけ、本学の発展（宣伝効果や収益

向上)に資する企画を立てる)と「学生窓口対応向上グループ」(学生窓口の対応についてマニュアルを作成し、対応力の向上を図る)の2つのSDグループが立ち上がり活動を行い、年度末の学長・理事が参加した活動報告会では、取組の経過・成果・今後の課題等について意見交換が行われた。その結果、①「宇大あび〜る隊!」の提案により、本学のアピールを目的として大学オリジナルキャラクターを学内公募により作製すること、及び②「学生窓口対応向上グループ」の提案により「学生対応モットー及び学生対応行動指針」をもとに今後学生窓口のサービス向上に活かすこととなった。ここまでの両SDグループメンバーの自主的な取組を高く評価し、引き続き若手職員育成への取組を期待する。

9. 現中期目標期間に係る業務の実績に係る評価結果について

平成22～24年度に係る業務の実績に係る評価結果については、全ての年度において「年度計画を上回って実施している〈評価Ⅳ〉」もしくは「年度計画を十分に実施している〈評価Ⅲ〉」として「法人の基本的な目標」に沿って計画的に取り組んでいる」と評価されており、限られた学内資源の制約の中にあっても、一定の業績を上げていると認められる。また、平成25年度における自己評価(経営協議会承認を経て、役員会決定済)においては、評価項目総数30項目中7項目(23.3%)がⅣ評価となっている。

IV. 監査結果（各部局）

1. 国際学部

平成6年の設置以来20年が経過した。この間、「国際」の名を冠する学部として国立大学の中でも独自性を有している。ただし存在感を発揮しているとは言い難いものがある。学生入学定員100名、教員30名あまりという風通しの良さ、小回りの利く強みを持つ半面、「文化」と「社会」という2学科からなり、窮屈な印象を与える。この20年間、この学科の枠組みを（結果として）変えていない。

ただし10年前の法人化の折に、過去の10年間を振り返り特色化を図った。これが「地域の国際化」という重点研究テーマであり、地域課題に積極的に取り組みHANDSプロジェクトなどの成果を上げつつあるものの、国際交流を含むグローバル（全地球的な）「国際性」が逆に見えにくくなってきているのではないかと懸念される。学部として、学の「学際性」「多様性」を保つことは重要であるが、仮に教員相互不干渉の寄り合い所帯になっては、他にない学部の優位性が発揮できない。全学改革、特に「地域」を打ち出した新学部創設という動きの中で、教授会メンバーの総意を集約することがカギとなっている。

教養部を前身とする学部でもあり、4年間の学士課程教育全体を、基盤教育と専門教育との連続体として考えるべきではないだろうか。EPUU やアクティブラーニング科目など、基盤教育センターと連携協働して取り組むべき科目は多いと思う。留学生・国際交流センターについても同様である。

2. 教育学部

文部科学省が発表した国立大学の教員養成課程の平成25年3月卒業生の教員就職率によれば、本学教育学部は東日本でトップ、全国では第5位となった。関係者の努力を高く評価したい。今年度新たに設置された教職センターと密接に連携することにより、今後とも学生の希望達成にむけた尽力を期待する。

さらに、教員養成分野のミッション再定義の議論と同時進行の形で、文科省との事前相談を進め、来年度からの教職大学院設置に向けて大きく踏み出している。学部内のみならず、県教委との意見調整など、合意形成に相当な努力が払われたものと推察する。他の地方国立大学の教員養成学部の多くが、新課程の廃止と教職大学院設置に苦慮し、これを第3期中期目標期間内で何とか構想している中で、当学部の試みは一步先んじるものであり、その取り組みが注目されることになろう。

ただし現在の教員配置数78名は、既設の教育学研究科で10教科フルスペックの専修免許を付与するには不十分であり、今後、実務家教員の補充を図りながら教職大学院へ一本化するにあたり、体力的にも厳しくなることが予想される。県内唯一の「教職大学院」と

して、その価値を高めるためにも、大学内はもとより、県内で教員養成に関わる大学・学部や県教委との連携・協働が肝要となろう。そのためには、県内からの進学率を高めるとともに『教育力を身に付け、教員になるなら宇大で』とアピールできるように、学士課程教育の質保証に努める必要がある。過半を占める教科専門担当教員を含め、学部一体となった取り組みが求められる。

また総合人間形成課程（学生入学定員 60 名）の廃止に伴う、学生定員の大幅縮小については、これによる「応分の教員削減を」という他学部からの圧力とどう折り合いをつけていくのか、学部内意見の集約と全学的な理解を得ることの双方がカギとなってこよう。

3. 工学研究科

工学部設置は昭和 39 年であり、創立 50 年を経ている。以来、基幹の 5 学科を中心に、堅実な学士課程教育が実施されている。工学研究科については、5 学科直結の 5 専攻の他に、独立して「学際先端システム学専攻」がおかれ、融合分野への展開が図られた。

工学分野のミッション再定義において整理された宇大の強みと特色は「国際的水準の光工学研究」、「文理融合による感性情報学」、そして「工農連携によるバイオテクノロジー」である。これを踏まえて現在 3 コースある独立専攻を「先端光工学専攻」へと収斂させる改組を、平成 27 年度からの実施に踏み切ったことは、当然といえよう。ただし後 2 者をどこがどのように担うのか不分明なところが気がかりである。

懸念材料は大学院研究科にある。修士課程への進学率は 60%にとどまり、今後の入学者確保は厳しい状況にあるといえるのではないか。修士課程の教育カリキュラムが、専攻ごとに体系だっているようには見えず、指導教員任せの徒弟的な修練という印象を受ける。「宇大工学研究科の修士修了生ならでは」と質保証できる「共通的基礎力」を、専攻ごとに練り上げ、実質化する必要があるだろう。

地域貢献度という点で、全国トップクラスに評価されている宇大にあって、特に工学研究科は産学官連携の拠点とみなされるが、共同研究等において、このところ件数・額とも伸び悩んでいることが不安材料である。北関東・南東北という地域各界のニーズを的確に把握できているのか再検討する必要があるだろう。科研費の頭打ちも同様であり、工学内の各分野・系ごとに、今後の核となる人材・チームを育てるとともに、他分野への連携・融合を新規展開できるような仕組みを「学部長裁量経費」等を運用して工夫すべきではないだろうか。

今回の全学改組において、地域デザイン系の新学部創設となった場合、建設系分野の学科がまとまって移動することとなり、工学部から地域色の強い分野が欠落することになる。学士課程教育において、地域を基盤とする一体感が損なわれないよう配慮すべきだろう。

4. 農学部

先駆的な取り組みを数多く進める一方で、堅実な学士課程教育、学部運営、地域に根差した事業展開が進められている。これも 100 年近い伝統を有する宇都宮高等農林学校以来の「学風」と言えるかもしれない。ただしこれらの実績は、地域課題解決型の事業が中心であり、重点的研究推進に関するものは限られている。大学全体でも法人化の前後より、縮小均衡が続いているが、平成 3 年度から学部全体の改組を経験していない。研究力を抜本的に強化するような、チャレンジングな取り組みを期待する。

とりわけ 30%弱という修士課程への進学率の低さは深刻である。学士課程の学生が、自分のキャリアデザインを考える上で、修士進学の特長が見えてこないであろう。修士課程教育を指導教員任せにせず、修了生の質保証をできるようなカリキュラムを、専攻ごとに構築する必要がある。同時に出口（就職先）の開拓を組織的に検討することも重要である。

学士課程の卒業研究だけでは研究室の研究継続はままならない。研究推進の基盤づくりという点で、修士在学生の役割は極めて大きい。「研究力」の担い手としてこれを位置づけ、取り組みを進める必要がある。これは科研費等の獲得とも関わる問題になっており、また教員の「研究力」は「教育力」とも深く関連している。これらが正のスパイラルを描くよう積極的な働きかけを期待する。

5. 総合メディア基盤センター

総合メディア基盤センターは、情報戦略本部の実務を担うとともに、全学的な情報ガバナンスと情報関連コンプライアンスを担当している。これまで全国に先駆けて ISO27001 認証を取得し、また横浜国立大学と「大学情報戦略の協調に関する協定」を締結し、大学業務を速やかに回復させる IT-BCP 基幹システムの導入や職員的能力開発のための相互研修の実施など、先進的な実績を上げていることは、高く評価できる。

なお、「Ⅲ. 監査結果（全学的重要事項）3. 緊急メール網への登録の遅れについて」で指摘したように、情報戦略本部を担う全学組織として、総合メディア基盤センターの先進的な機能を、まだ十分に活かしきれていないように思われる。今後は学生の学務情報の共有化、その有効利用も含めた検討が望まれる。

6. 企画広報部

既に、「Ⅲ. 監査結果（全学的重要事項）4. 推進本部と実働グループとの関係について」で述べたように、当部の果たすべき連絡調整機能は、他部局との横連携と、部内の縦連携の良さがカギとなる。地域連携事業について縦の関係は、《地域連携推進本部》～《企画広報部（課）》～《地域連携教育研究センター》となるが、他にも大学 C O C 事業を担当する《とちぎ終章学センター》、コンソーシアム事業を担当する《大学コンソーシアムとちぎ》

などがあり、限られたスタッフで業務が立て込むことも多いと考えられる。機能的なサポート体制が望まれる。

宇大オリジナルキャラクターの募集・選考を、若手職員SDグループが起ち上げた「宇大あぴ〜る隊！」が主導し、企画広報課が学生スタッフの協力を得ながら総合調整していることは、大学が一つにまとまり、学外に押し出していくという点で、他の模範となる活動といえる。上滑りにならずに学生を含めた更なる一体感をもった活動となることを期待しつつ、ここまでの取組を高く評価したい。

企画広報課の所掌する業務の大きな柱に「評価」がある。特に今年度は、定例的な法人評価委員会の年度評価に加え、来年度受審する（7年に一度の）認証評価の準備があり、業務の錯綜が予想される。実担当者を配置しているであろうが、専任教員を設けていないことから、今後の対応が危惧される。おそらく各学部の点検評価委員の負担が相当増加するものと思われるからである。

また、企画広報課においては、「宇都宮大学基金」や「峰が丘地域貢献ファンド」も担当していることから、これらの規模の拡充や更なる有効利用が期待される。前者については、毎年度一定の寄付金実績が認められるが、その有効利用の推進が望まれる。公式ホームページは本学ステークホルダーに対する情報発信源であるため、総合メディア基盤センターや各部局等と連携して迅速性及び高質性の維持拡充に努めることが望まれる。

7. 総務部

法人化以前より、継続的に人員削減の進む中で、業務量だけが増え内容も高度化・複雑化するというジレンマが高じており、職員のモチベーションを維持する上でも、処遇改善の意味は大きい。事務職員 215 名の年齢別、男女別の分布を見るとバランスは取れていると思われる。法人化後、「級別定数」という考え方はなくなったが、周辺の国や地方の公務員と比較して、プロパー職員の登用が遅れることの無いよう配慮することが求められる。

ただし職員の年齢分布を見ると、若手の 20 代がやや手薄であり、法人化以降の採用が手控え気味であったのかと推察される。法人化して既に 10 年、これを契機として中堅から若手を中心に『自分たちの職場・宇大』という意識が醸成され、日常業務の見直しが図られてきていることは望ましいことといえる。

教員の勤務態様について、勤務時間管理、出張許可と兼業問題などの実情は、学部・センターで、どのように把握されているのか。問題点があれば洗い出し、現在の変形労働時間制に代えて、裁量労働制を導入することの得失を考えることも検討してよいだろう。

8. 財務部

「学内資源の最適配分と学外との連携方策について」は、前記のとおりであり、このこと

は財務部専管事項ではなく、財務部が予算編成・執行・決算、施設整備を担っていることに鑑み、企画広報部等の事務組織、農学部・工学研究科・地域共生研究開発センター等と連携して、PDCA サイクルを回しつつ、費用対効果やライフサイクルコストを念頭に能動的にプランニング（施設・設備マスタープラン等に反映）及び推進（実現）していくことが望ましい。その際は、必要に応じ学長裁量経費を有効利用するとともに、併せて外部資金（長期借入金や出資金を含む）や民間活力の活用を図り、地域資源となりうるものについては積極的に産官学金連携を構築し、本学資源をオール栃木の観点から活かすことが緊要である。この点特に「ゆうだい21種子生産システム」の取り組みを通じた種子の普及、量産等は、実現可能性が高く夢のあるものであり、早急に関係者でプロジェクトを立ち上げ、トップスピードで取り組むことが求められる。附属船生演習林の銘木認証取得、学生寮の整備（拡充）、教職員宿舎の民活方式による整備などもニーズアセスメントの上、順次、具体化に向けた取り組みが望まれる。

一方、本学が継続的に作成しているファイナンシャルレポートは判りやすく有用であり、更なる充実とステークホルダーにおける活用に努め、USRの一環として役立てていただきたい。

9. 学務部

「大学の主人公は、あくまでも学生であり、その自己成長を大学の全教職員が一体となってサポートすること」が、大学のミッションの第一義となっている。したがって学務部は、生身の学生と日常的に接しながら指導・サポートする、基盤的かつ先端的な実働グループと位置づけることができる。

宇都宮大学の全学生数は約 5,000 名、留学生約 300 名はもとより、県外からの出身者が 2/3 を占めること、女子が約 4 割に達することなど、学生像の多様性が宇大の強みであり、またこれをサポートする学務部の苦労でもある。その点で、入口【入試】から出口【キャリア教育・就職支援】まで、実情に即したきめ細やかな対応がされていると評価できる。

学生対応のスタイルも、前世紀の【窓口】から現在の【オープンカウンター】へと様変わりした。学生への情報連絡については、従来の【掲示板】に今も頼っているのであれば、総合メディア基盤センターとの連携でインターネットの利用導入を図っても良いだろう。

学生の課外活動については、課外活動のクラブハウスが整備された反面、全般的にその活動が前面に見えにくくなっているように感じられる。秋終盤の大学祭まで待つことなく、（留学生を含む）学生企画の全学的催しが、夏季にあってもよいと思う。

10. 学術研究部

既に「Ⅲ. 監査結果（全学的重要事項）5. 外部資金獲得の伸び悩みについて」で述べたように、様々な専門分野で基礎から応用までステージに関係なく研究展開すること、そ

の活動の総体が、大学としての「研究力」を決定づける。科研費はその主要な指標であり、今年度の採択件数・採択額の低迷について、的確に原因分析し対策を講じることが求められる。

一昨年度以来行われた分野別ミッション再定義の取りまとめの結果、宇都宮大学として特筆される研究テーマは、工学部：オプティクス／感性情報学／工農連携、農学部：難防除雑草の制御／植物病虫害／野生動物と整理された。大学としての研究現況を端的に評価したものといえる。限られた学内資源の「選択と集中」が標榜されて久しいが、現在の特定教授を中心とする研究集団に過度に依存する体質を改めて、次世代の研究の核となる中堅層を育てる工夫が必要となっている。