

# 監査報告書

平成18年6月19日

国立大学法人宇都宮大学  
学長 菅野長右エ門 殿

監事 平野 綏

監事 吉田 賢一

私たち監事は、国立大学法人法第11条第4項、国立大学法人法第35条において準用する独立行政法人通則法第38条第2項及び本学監事監査規程第3条の規定に基づき、平成17年4月1日から平成18年3月31日までの国立大学法人宇都宮大学の業務及び会計について監査を行いましたので、その結果につき次のとおり報告いたします。

## 1. 17年度期末監査実施にあたっての基本方針

国立大学法人化の意義は、第一に、大学独自の理念や目標を明確にし、その存在意義を内外に問い続けることにある。第二に、財源の使途や運営状況等について、国民や社会に対する適切かつ明確な説明責任を果たし、同時に民間的経営の発想を積極的に取り入れ、第三者評価による適切な競争原理に基づく諸資源の最適な配分を行うことにある。そして、第三に、大学運営における自主性や自律性の確保と同時に、これを裏付ける学長の強い健全なリーダーシップのもと機動的、戦略的な経営体制を構築することにある。

本年度の期末監査においては、こうした意義を再確認しつつ、法人化後2年が経過したことを踏まえ、法人化以前の多様な取組も含めあらゆる経験をいかに評価し、そしてこれをいかに実務にフィードバックさせていくかという観点から、「平成17年度に係る業務の実績に関する報告書」等と整合を図りつつ、総花的な監査を行うのではなく、全部局を対象にそれぞれの重点課題を取り上げることが基本姿勢とし、より効果的、効率的に監査を実施することとした。

## 2. 監査結果の概要

### (1) 業務監査

業務監査の観点からは、法人化後2年が経過し、大きな振幅のため見通しが立たなかった業務において、ある程度のルーティン化が図られたことなどを勘案すると、業務執行状況としては概ね良好に推移しているものと認められた。

しかしながら、大学全体のあり方といった次元から法人化の意義を改めて省みた場合、本学においては、次のような経営上の課題があるものと考えられる。

#### 第一に、宇都宮大学の大学としてのブランド力の向上である。

本来的には本学には魅力的で可能性のある人的、知的及び物的財産が数多く潜在していることはいうまでもない。しかしながら、現時点では受験生やその保護者等に対して、本学がこれらを活用し特徴ある魅力を提供できているとは言い難く、近隣の他大学あるいは全国の同規模大学と比較しても、本学はその実力を十分に発揮している状況にはな

い。

すなわち、これは受験生だけではなく大学にとって重要となるステークホルダー(利害関係者)に対して、本学が提供する情報が有用で魅力的であると受け取れるだけの他に類を見ないブランド力が不足していることに他ならない。

一方で地域貢献において本学は、その発展の歴史的経緯からも多様な取組を行っており、一定の評価を得ているものといえる。

今後は、さらにその地域貢献等の強みを発揮できる分野において、特徴ある存在感を高めつつ、本学に数多く眠っている貴重な人的、知的及び物的資源を総動員し、多様なステークホルダーを惹きつける施策の展開が急務となっていることを踏まえ、より一層の積極的な取組に期待するところである。

### **第二に、未完の教育改革の早急なる完遂である。**

平成 10 年以降多様な大学教育改革が進められてきているが、本学においては、その取組の成果がいま一つ明確に表れておらず、特に共通教育における英語教育のあり方など、現状の教育システムをベースに検討を行っているため、時宜を得たコンテンツを提供できる状態には、必ずしもなっていないことなどが挙げられる。後発となる改革のメリットは、先行事例の成功要因や失敗要因をつぶさに検討し、より本学に適した要素を抽出して、これを効果的に適用できるところにある。大学の教育改革とは、大学教育のシステム化であり、教職員の意識を改革していくことでもある。したがって、中期計画の 6 年という期間を目途に、年次ごとに効果が把握できるよう、より強力な教育改革への取組姿勢の構築が望まれる。

### **第三に、入試戦略のリデザインである。**

宇都宮大学は平均入試志願倍率が 3 倍程度で推移しており、これは近隣大学と比較しても決して楽観できる数字ではない。入試関連データは財務データと同等の重要な経営データであり、また、入試動向により学生納付金等大学財政の収入構造にも影響を与えることとなる。さらに入試は「待ち」の姿勢ではなく、適切なマーケティングを行いつつ、ターゲットに対しの確かな情報を提供し志願者数を拡大する「攻め」の姿勢を取ることが重要となる。さらに入試戦略は入り口だけでなく、在学中の教育課程、そして就職や卒業後の活動まで展望したトータルとしての学生支援の仕組みづくりにもつながる重要な戦略となる。そこで、入試課のみならず関連部局も含めた全学的な取組体制の構築と教職員の意識改革が、早急に求められることとなる。

### **第四に、研究機能のブラッシュアップである。**

本学においては、すでにトップレベルの潜在性を有する相当数の研究者が活動しているが、それらが個別的に展開しており、大学としての組織的な取組体制が十分であるとはいえない。科学研究費等通常の公的な補助金に加え、今後は企業等との共同研究や受託研究、さらには COE など政策的な研究助成のプログラム等の外部資金をより有効かつ積極的に活用し、本学の研究レベルの向上と財務体質の強化を図ることが喫緊の課題となっている。したがって、現在、区分けが明確でない産学官(公)連携分野における研究協力・支援部門とリエゾン部門を分離、強化し双方の有機的な連携体制のもと、対外的な窓口・チャンネルづくりを早急に行うことが重要となる。また、学内的には個別的に活動している研究者等を糾合し、大学全体として取り組むべき研究活動が効率的に展開できるよう研究施設横断的なプラットフォームの構築等を検討することが必要となる。それと同時に各研究施設の持つ個々の機能を高度化し全体として組織力を発揮することができるような具体的な仕組みづくりの必要性を看過してはならない。

### **第五に、事務組織機能の高度化である。**

宇都宮大学においても、教員と事務職員は車の両輪であり、双方の有機的な協働体制がなければ、上述の経営課題への取組は困難となる。

事務職員はこれまでの限られた資源のなかで対応を行ってきたが、国立大学法人化に伴い、会計検査等法人化以前から継続している各種の制度的事項に対応することに加え、労働基準法等に代表される各種の関連経済法の適用を受けることとなり、法人化への移行期と重なる形で多様な業務が発生していることは看過できない。しかしながら、産学官（公）連携や多様な教育プログラムのマネジメントなどこれまでの事務職員にはなかった職務分野が拡大してきており、これまでの既存の事務組織の改編だけでは十分な教員・学生への支援や新規業務の企画立案が困難となっていることも事実である。そのために不断の業務見直しの視点を体質化しつつ、公務員型の組織行動を改善し、より高度な機能を発揮できるよう組織的な能力開発と自己研鑽が必要となってくる。宇都宮大学の将来を担うのは事務職員の働きにかかっていることを再認識し、失敗を恐れないチャレンジ精神を持った自由闊達な組織づくりを期待したい。

## （２）会計監査

国立大学法人では、文部科学省の運営費交付金等の予算措置により、その活動原資が整備されている。学長・理事で構成する経営層は、それらの資金が経営目的に則してどのような用途で執行されているのかを会計を通じて説明する責任を有している。また、会計制度の整備に伴い教育研究活動を主とした運営状況等について、これを定量的に示すことで客観性を確保することとなっている。さらに法人化以前には会計上必ずしも正確には把握しきれていなかった各種財産についても、それらの価値を財務諸表上明確に示すこととされている。そして法人化以前は予算制度のもとに配分された予算額での統制となっていたが、運営にかかるコストを算定しこれを具体的に認識することも重要となっている。このように国立大学法人化に伴い、学長・理事等受託者である経営層においては、より一層学内のガバナンス、とりわけ財務面にかかる統制を正確かつ効率的に実施することが求められている。

宇都宮大学では、財務関連事項のほとんどを学内における一定の会議体に提出し、全学的にオーソライズすることとなっている。複式簿記化に伴う財務処理手続きの変更やシステム等への対応については一定の方向性へ収斂し、事務職員の会計業務のルーティン化も進行しているものと認識できる。また、外部監査人として委託した中央青山監査法人のスタッフとも緊密な連携を取りつつ、実務面でのノウハウ取得も進んでいると考えられる。

しかしながら、本学の会計監査人である中央青山監査法人の不祥事に端を発した金融庁による平成 18 年 7 月からの一部業務停止処分は、文部科学省等の指導のもと本学の会計監査に直接的な影響はなかったものの、今後においては、幅広く情報を収集、分析し、法人として主体性を持った監査法人の選択の姿勢を確立していくことが重要となる。

一方で、経営層においては、財務データ等主要な経営データをきめ細かく管理、分析するなど、さらなる会計情報に対する意識の向上が必要になると考えられる。

監事としては、会計実務の専門家である会計監査人の監査報告を基にした分析と意見交換、及び財務担当者からのヒアリング等を適宜行いながら、国民と社会に対する説明責任を全うできる透明性の高い財務諸表が、法令・諸規程・一般に公正妥当と認められる会計基準等に準拠して作成、公表されるよう、引き続き不断のチェックを行うこととする。

なお、通常の会計処理については、財務部による内部監査が実施され、会計処理手続の妥当性及び計数の正確性は、確保されていると考えるものである。

## 3．重点項目に即してさらなる努力が必要と認められる事項

今後、さらなる努力を期待する事項については、現場担当者等に対するヒアリング、意見交換及び資料分析を行ってきた。それらを整理して具体的に示せば、下記のとおり

りである。

### **(1) 宇都宮大学のブランド力向上の取組(全学共通)**

国立大学が法人化されたことを契機に大学間競争は、激化の一途を辿っている。また、全国規模でも地域別においても、教育・研究活動や附帯事業等に特色を持った大学は、数多くの層から学生募集を図っており、生き残り戦略の創意工夫に余念がない。大学のブランド力は、魅力的で特徴ある教育システム、優れた教育・研究施設、蓄積された人的資源とその活動成果等に対して与えられる社会的評価によってもたらされるものである。かかる見地から本学を概観するならば、ブランド力を構成する諸要素については十分に他大学に誇り得るものを多々有しながらも、それをブラッシュアップし、あるいはシステム化して学外に発信する問題意識と取組がやや不十分な傾向がみられることは否めない。

一例を挙げるならば、本来の学生1人当りのコンピューター台数は、ここ数年来、近隣国立大学に比し明らかに優位を維持している。しかしながら、本学の教職員の多くにおいてはこの事実はあまり認知されておらず、当該指標が本学のコンピューターリテラシー教育の優位性を示すものとして評価がなされていない。また、日光国立公園内にある本学演習林・施設は、本学の立地を象徴的に示すものであり、他大学に羨望される特徴的な教育・研究施設となっている。大学が互いに差別化を競う今日にあって、本学の教育・学生生活を特徴づける上で、その活用価値は極めて高いものがあると考えられる。現在の利用が林業研究にのみ限定されている状況を脱して、広く全学的な利用と多面的な活用が今後検討される必要があるといえよう。

一方、本学が近年明確に頭角を現わして来た分野は、地域貢献である。本学は創立以来地域密着型の諸活動を通じて、地域の「拠点大学」としての地歩を築いてきた。現在、約600名余の卒業生が栃木県庁に在職している実績は、その一端を示している。また、平成17年4月に県内17大学1高専を糾合して立ち上げた「大学コンソーシアムとちぎ」にあっても、よくその中心的役割を果たし、地域の高等教育に新しい可能性を切り拓いたものとして高く評価したい。さらに、最近の新聞紙上等における「宇都宮大学地域貢献日本一」とする報道は、本学の永年にわたる地道な活動の蓄積が、社会的に評価されたものであり、まさに誇るに足るブランド価値をなしているといえよう。地域共生研究開発センター等の地に足のついた取組も、必ずや本学の学生や卒業生達の未来に有形、無形の果実を環流させるものと確信できる。今後においては、この地域貢献ブランドのブラッシュアップが強い旋回軸となり、地域貢献事業の教育システムへの取込み、生涯教育活動と大学図書館機能の結合など、本学において今後解決すべき経営課題や地域において果すべき役割をより一層鮮明に彫琢することができるものと考えられる。学長以下経営陣のさらなる努力をもって、各学部の特徴を生かしつつ、大学として一体的なブランド力を向上できるよう、これまでの取組を精力的に進め、その成果を倍加させることに期待したい。

### **(2) 教育改革の取組状況(全学共通)**

平成10年10月に発表された大学審議会答申以来、全国諸大学においては一斉に教育改革の論議や取組が行なわれ、今日に至っている。そこで求められた課題を概略的に表現するならば、大学進学者が多様化する時代に備えた学部教育の再構築が重要であり、そのための全教職員の意識改革が必須であった。今回の監査では、その中から以下に3点の具体的課題を取り上げ、取組の現状をヒアリングと書面照会及び資料分析により調査を行った。

## シラバスの実施と活用の現状

授業科目ごとの詳細な授業計画としてのシラバスを作成し公表することは、教育の質を確保し、また、学生の自発的かつ積極的学習を促す上での最重要な教育情報の提供であり、それは教育改革の根幹を成すシステムの一つである。したがって、個々の授業の質の向上を図る上でもシラバスの活用が重要であり、これが単なる履修科目選択のための一覧表として作成されるなど形式に流れ、本来の目的が風化することのないよう教員各自においては不断の自己点検の努力を期待したい。

今回の監査では、全学部、全教科目につきシラバスの一斉点検を行っているが、その概要と問題点を述べると、以下のとおりである。

本学では平成 15 年度から統一形式による全授業科目ごとのシラバス提出を義務づけているが、なお、一部(5.6%)に未提出の授業科目が散見されるので、早急な改善を求めたい。オフィスアワーの明示については、依然として電話やメールによる予約を求めるなど、オフィスアワー本来の目的と趣旨から逸脱した指定事項が少なからず見受けられる。オフィスアワーの形骸化を防止する方法としては、これを活用した具体的な教育方法について、FD を通じて周知することが有効である。

本学では、学生の卒業時における質の確保を図ることを目的として、成績評価方法に GPA の導入が検討されている。シラバスはこの成績評価方法とは不可分一体のシステムであり、教員と学生はその意味でもシラバスの記載事項、内容についての、いわば、契約としての重要性を認識することが必要である。今回の調査では、依然として成績評価法を記載していない授業科目が少数ではあるが散見された。

以上、本学におけるシラバスの作成と活用の現状については、全体として概ね良好の評価を与えることができるとしても、このシステムが持つ教育上の意義についてはいま一度、現時点で全学的な理解の深化と合意の努力が必要である。そして、そのことが GPA 導入に向けての議論を効率化し、よりスムーズな実施を可能にするものと考えられる。

## 正課外教育の積極的評価

本課題は、従来は正課教育を補完するものとして取り扱われてきた正課外教育の意義を捉え直し、授業等により授ける知識や技能のみでなく、課外活動を含む大学生活全般を通じて学生の人的成長を促すという、教育改革の大きな柱の一つとして設定された重要テーマである。本学では中期計画に盛り込まれた課外活動活性化計画の一環として、平成 16 年度(第 期棟)、17 年度(第 期棟)の 2 年次計画で計 1600 m<sup>2</sup>の課外活動共用施設を建設し、第 期棟は 18 年 1 月から供用を開始した。その他の体育館等のスポーツ施設も、一部にやや老朽化が見られる以外は、近隣国立大学の施設に比し特段見劣りする面は見当たらない。また、優れた課外活動成績を修めた学生に対しては、平成 17 年度に 30 名の学長表彰を行っている。優れた成績を上げた学生を表彰する制度は、学生の自信を深め、より高いモチベーションを与えるなど、高い教育効果を期待できるため、より一層当該制度の活用を進めていただきたい。ただし、平成 17 年度表彰者のうち体育関係が 10 名に過ぎない現状は、課外活動支援について体育関係の活動支援に不十分な面があることも危惧される。関東甲信越体育大会への参加交通費支援、大会期間中の集中講義の自粛徹底等を通じて、大会参加者を増加させるなど一層の支援に向けた諸施策の強化を推進していただきたい。

## 英語教育改革の取組

国際舞台で活躍できる能力の錬成という課題もまた、教育改革に提起された主要課題の一つであった。しかしながら、今日の高等教育を受けて巣立つ若者達は、国内における社会や経済等あらゆる場面において、国際的対応能力を求められる機会がますます

ます増加するものと予想される。大学教育における永年の課題であった 1、2 年次共通英語基礎教育の改革はそのような今日的な社会状況を一つの背景として、近隣国立大学においてはそれぞれに精力的な取組が展開されている。本学においても、平成 17 年度以降の骨子からなる共通英語教育改革が行われてきた。

- 1) 英語によるコミュニケーション能力を全学生が身に付けることを主たる教育目標とする 3 単位 90 時間の「英語コミュニケーション演習」を必修とする。
- 2) 英語購読力とプレゼンテーション能力を養うために、4 単位 60 時間の英文講読講義並びに演習を必修とする。但し、「英語が研究界の国際言語である現状を踏まえ、専門領域にかかわる英文読解について基礎を学ぶ科目」であるとする観点から、実施はそれぞれの学部教官によること。
- 3) 広い視野を養うために学ぶ外国語の一つとして、2 単位 30 時間の「英語特別演習」を選択することができる。

今回の監査においては、本学の英語教育の仕組みを精査するとともに、英語担当専任教員、非常勤英語担当教員及び工学部・農学部英語担当教員等からヒアリングを行い、さらに近隣国立大学における英語教育の改革動向の調査を行った。その結論として、本学の英語教育の改革は、より実践的な英語運用能力の養成を目指しリテラシー教育に軸足を移し、苦しい財政的な制約を受けながらも、本学の新しい英語教育の方向へ歩みを開始したという意味で高く評価したい。しかしながら、反面で近隣国立大学での英語教育改革の到達水準に比するならば、なお一層の改革を必要とする課題も少なくないため、第二次改革に向けた早急なる取組の開始を要請したい。

また、英語教育は他の教科に比し、教育の質、大学の取組のレベル等について、近隣大学と比較されやすく、各大学の学生教育に対する熱意を象徴的に表現しているともいわれる。その意味でも、英語教育の改革は、単に英語教育関係教員にのみに責任を問うのではなく、法人としても最大限の支援を行うことなど積極的に取り組むべき課題であることを付言しておくこととする。

### (3) 学生募集(入試)戦略の取組状況(全学共通)

栃木県は地理上及び交通上の条件から、福島、茨城、群馬及び埼玉の 4 県の国立大学に受験生が分散する現象が顕著に見られる。いわば志願者獲得の激戦区であるといえよう。特に、宇都宮大学を含む 5 国公立大学間での理工系志望受験生の争奪戦はもっとも熾烈であり、宇都宮大学工学部志願倍率の慢性的低位を惹起しているものと考えられる。工学部を含む本学の志願倍率の全般的低調は、現時点において抜本的対策を講ずる必要があり、特に本学のこれまでの施策はやや断片的なきらいがあるため、より戦略的な取組が求められる。本学入学者の県内高校出身者の比率は平成 18 年度入試では 33.6%であるが、この数字も茨城大学 41.2%、群馬大学の 47.1%、福島大学の 39.1%と比べて低く、本学の経営戦略的視点からも看過できない問題であるといえよう。さらに事務組織が入試業務を担当する入試課と募集業務を担当する総務課広報係に分離していることも、業務の効率的推進の視点からの問題があるほか、人材面でも入試全般に通じたスペシャリストが育ちにくく、戦略的施策に欠落する本学の学生募集のあり方を招いた一因であると考えられる。

### (4) その他各学部について特記すべき事項

#### 国際学部

国際学部は、伝統的な学部で構成されている近隣国立大学に対し、本学を特徴付け、本学に輝きを与えるアクセントとしての役割が期待される学部である。教育目標としては、海外で国際的に活躍できる人材を送り出すことはもとより、観

光立県としての地域社会の期待に応えることも、また、本学の特色ある教育になり得るものと考えられる。そのような、国際社会や地域社会から求められる卒業生の質として何よりも基本的に具備すべきは、確かな語学力である。本学部がこの面での教育にどのような具体的な目標を立て、どのような実績を残しているのかを、本学を志望する受験生に対しても、卒業生を受入れる外部社会に対しても、常に明確に説明できる教育の取組が行われるよう一層の努力をお願いしたい。

### **教育学部**

本学部には教員採用率向上の課題がある。教員採用率の低位は、たとえそれが一時的なものであっても、また、その実状の如何にかかわらず社会一般においてはストレートに受け取られる面があり、早急に対策を講ずる必要がある。栃木県は近隣諸県に比し、教員採用数が少なく、本学出身者の採用率が低位であれば、一層教員志望の受験生の県外流出を招きやすい。教育学部が工学部に次いで本県高校生の流出が多い分野である現状にも、注意を促しておきたい。採用率向上の方策を考える上では何はさておき本学部の教育内容を徹底的に点検し、教育目標の改善を図ることが必要である。今次監査のヒアリングを通じて、教育目標における正課外の学生生活や学生生活の評価が全くなされていないことが明らかとなり、この点にも強い疑問を感じたところである。

### **工学部**

本学工学部の志願者倍率がほぼ隔年で3倍を下回っている事実は、法人としてもすでに看過できない深刻な事態として受とめる必要がある。茨城及び群馬両県の国立大学に入学する本県出身高校生の約60%が理工系学部志望であることから、本県が理工系志望受験生の草刈場になっている現実が分る。大学入学者数減少のピークを目前として、また、工学部志望者の減少が少子化を上回るペースで進むとも言われる今日、直ちにあらゆる角度から対策を講ずるよう要請したい。対策としてはまず自らの足元を固めることを提言したい。具体的には、全教員にホームページの立上げを義務づけるなど、本学工学部の教育力や研究力を存分に開示する体制を整えることと、さらに高校生が安心して入学できる基礎学力練成プログラムをしっかりと整備し、この面では絶対に他大学には負けないという明確な自信を学外に発信するなどの作業が基本として必要となる。

### **農学部**

かつて、日本の農学教育は、農林畜産業の振興、増産という時代のテーマを背景として、その輪郭は今日に比しはるかに明確であった。しかし、1980年代以降環境問題の農学研究に占める比重が増加し、農林畜産業の国内生産部分の急速な衰退と構造変化、あるいは食生活の変化等とあいまって、今日では、農学研究・教育の守備範囲が著しく拡大・多様化し、従って、その輪郭も年々不鮮明さを増してきている。このような時代状況にあって、宇都宮大学農学部に与えられた基本的な社会的責務は、本学がいかなる研究を展開し、いかなる特徴ある教育目標を持ち、いかなる質の高い教育プログラムを提供できるのかを、いかなる機会においても具体的かつ明確に説明できることである。

そのような意味で、農学部が学科レベルで行っている高校訪問の目的を明確化すると共に、高校の生物系教諭を招き農学と農学部への認識を深めてもらう努力を行っていることは、試みとしても斬新であり高く評価したい。全教員のホームページ立上げ等を含む諸施策の一層の展開を期待したい。

### **(演習林)**

本学の演習林は近隣国立大にはない貴重な教育・研究施設であり、今後の宇都宮大学の教育を多様に特徴づける可能性を秘めている。本年から、実習をコア科目として全農学部学生に広げたことはその一つの形であると言える。今後には、伝統的な林学研究、教育の枠を超えて、全学生の教育施設としての活用を法人として検討すべきであり、特に日光演習林は国立公園内に立地することから、非効率資産との指摘を受けない対策を講ずる必要性からも、全学的活用を多面的に検討することが急務である。

### **(附属農場)**

附属農場については、教育・研究に関する実績と共に、社会的、地域貢献の視点からの利用を広げ、今後に国による非効率資産との指摘を受けることのないよう一層の努力をお願いしたい。

## **(5) 研究推進体制整備状況(野生植物科学研究センター、遺伝子実験施設)**

これまで各学部等において研究活動には精力的に取り組まれてきているが、例えば工学部においては、平成18年度以降は、より高次の研究プロジェクトを全工学的視野から見出し、これを学外に発信するシステムを構築することをもって、研究に関する点検評価システムと位置づけるとしており、このような評価の視点は全学のパイロットケースとして横展開を図ることなど、より実践的な検討が望ましい。

さらに、大学の総合的な研究力を高めていくためには、戦略的にテーマ設定を行い、重点プロジェクトを組織的に運営していくことが肝要となる。野生植物科学研究センターや遺伝子実験施設等には、それぞれの分野におけるトップランナーとなりうる研究者とテーマがあり、それらの単独の実施のみならず、産学連携の視点も含め、大学全体の視点から戦略的な研究活動として位置づけ、よりシステムティックに展開できる体制の整備が急がれていると認識できる。

## **(6) 産学連携・地域貢献機能の充実(学術研究部・地域共生研究開発センター・生涯学習教育研究センター)**

どの大学においても、産学連携部門はこれまでの事務職員の職務分野にはない裁量幅の大きい企画立案の要素が強く、限られた人員体制にあって、教員と職員がきめ細かく役割分担を行っているのが一般的であり、それは本学においても同様である。いわば教員・研究者が「タレント」であれば、事務職員は彼らを市場に売り込む「プロダクションマネージャー」として機能しなくてはならない。そのためには教員の持つシーズや得意分野を熟知し、地域企業等とのパイプづくりを行いつつ巧みに売り込みを行っていくノウハウが求められてくるのであり、また、現在も活用している外部人材をさらに積極的に活用し、事務職員のスキル向上に役立てることも期待される。同時に、研究支援部門では、外部資金の獲得のみならず、プロジェクトの立ち上げから運営管理、アウトプットの導出まで一貫通貫に対応するマネジメント能力が必須となるため、外部研修や外部人材の登用にも配慮した幅広いリクルーティングの発想を持つことが重要となる。しかしながら、本学における地域貢献・地域連携は、各部局が精力的に取り組んでいるものの、研究協力課及び地域共生研究開発センター等を軸に、学長室、生涯学習教育研究センター、各学部などが関係しており、極めて輻輳している。

また、産学連携では、学術研究部、地域共生研究開発センター及び知的財産センター等を軸に、遺伝子実験施設、各学部などとの関係があり、ここでも対外的にも学内的にも分かりにくい構造となっている。



したがって、対外的な窓口を集約すると同時に、研究協力と産学連携および地域連携の業務を区分し、それぞれに特化した組織的機能を整備しつつ学内の組織的ネットワークの整備を行うなど、小ぶりの大学だからこそできる全学一体となった取組体制の構築が必要となる。さらに本学の地理的位置づけや機能を考え、「大学コンソーシアムとちぎ」の持つ地域ネットワークを活用し、内外にアピールしうる地域ブランドを創造するための新たな動きを生み出していくことが重要となる。

### (7) 学生支援の充実(学務部)

学務部は学生を直接の業務対象とする本学における教育改革推進の最前線であり、事務組織としては最重要の組織であり、大学の心臓部を構成するといっても過言ではない。したがってそこで働く事務職員には最先端の業務知識とスキルが求められるのであって、各職員がそのような認識と自覚を持って職務に邁進することが何よりも大切となる。

大学にとって重要な存在である「学生中心の大学づくり」という意識改革のためには不断の点検を行い、絶え間ない改善の努力が必要となる。そこで「学生中心の大学づくり」という教育改革の根幹をなすテーマに照らし、学内に大学組織特有の慣性に基づく逆行的な発想があるならば、あらゆる局面において直ちに注意の喚起を促し、改革意識の稀薄化を防止することも学務部に期待される役割の一つである。このような観点を踏まえ、次の諸点を今後の一層の努力目標として挙げておくこととする。

- 1) 平成 19 年度シラバスの作成にあたっては、単に編集、印刷を担当するのではなく、未提出あるいは記載不十分のシラバス等があればそれらについて学部側に指摘し、学生の立場からより有益で、完成度の高いシラバスを作成すること。
- 2) 楽しく、充実したキャンパスライフの実現という観点から何をなすべきかという問題意識を常に持ちつづけること。
- 3) 宇都宮大学の関東・甲信越地区体育大会参加者はなぜ近隣大学に比し少ないのか。有意義に夏期、冬期休暇を過ごさせるためには、どのような配慮が必要なのか。宇都宮大学にはなぜセミナーハウスがないのか。ではそれに代わってどのような配慮が求められるのか。
- 4) 教育改革について、修学支援課職員はより質の高い成果をあげるために、担当教員と対等に議論ができるよう業務知識や周辺知識及びスキル等について、平日頃から研鑽を積んでおくことが肝要である。近隣大学ではどのような共通教育が行なわれているのか、英語教育の改革はどこまで進んでいるのかなど、少なくとも近接する茨城、福島両大学の改革状況について、漏らさず把握しておくかなくてはならない。
- 5) 平成 16 年から本学に設置されていた就職支援室は、平成 18 年 4 月に廃止され学生支援課に統合されている。しかしながら、本施設の重要性に鑑み、学務部においては新旧両体制のメリット、デメリットについて速やかなる評価を行い、必要な体制整備については、これをためらうことなく選択し、本施設の一層の充実を図るべきである。
- 6) 本学における学生相談は、相談内容により様々な窓口が対応していることが実状であり、相談件数の全体像も組織的に把握されているとはいいい難い。相談先の中心が保健管理センターであるという従来のあり方からみても、相談体制の原点からの見直しも視野に入れる必要がある。
- 7) ほぼ隔年に入試出題ミスが発生する現状は、現在の防止対策が機能していないか、

あるいは不十分であると考えられるため、有効な対策が速やかに取られるよう要請したい。

#### **(8) 国際交流の促進(留学生センター)**

本学の留学生は、現在 33 ヶ国から 306 名を迎え、本センターが設置された平成 14 年度の 221 名から順調に増加している。一方で、留学生の充実したステイを支援し、多彩なプログラムを提供するための財政的措置については、現在においても極めて困難な状況にある。本センター独自の活動による寄付金等資金調達活動はもとより、法人としても全学的な観点から取り組むべき基本的経営課題である。このような困難な状況の中で、本年から本センターは、地域の人々の留学生に対する理解をより深めてもらうために「ホームステイ体験事業」を企画している。このような地域社会と留学生との相互理解が進められることを通じて、支援ファンドの充実、プログラム提供等が着実に前進していくことを期待したい。

一方で、本センターでは平成 19 年度から、これまでの留学生教育や支援に加え、現在 27 校を数える海外交流協定校との学術交流コーディネイトを含めた「国際交流センター」への改組を進めている。この構想は、現在の 5 名の専任教員に各学部 2 名で計 8 名の委員から成るセンター員を編成し、本学の国際交流事業を強化しようとする積極的な試みである。この改組が早期に実現されることで、交流協定の実質化と研究交流の拡充が漸進的ではあれ着実に推進されていくことが期待される。

#### **(9) ガバナンスのさらなる強化と事務組織改編の推進(総務部)**

大学における「ガバナンス」では、より機能的なチェック・アンド・バランスをシステム化し、大学経営の透明性・効率性を高め、ステークホルダーである学生の父兄、地域住民・企業、寄付者等篤志家、行政等との信頼関係を強固なものとし、有機的な連携関係を構築することが求められるといえよう。こうした趣旨に則り、学内的には、これまでも全学委員会の整理・統合など意思決定の円滑化等は進められてきているが、学長等経営層と事務組織、学部間あるいは本部事務局と学部といった組織全体にわたってのコミュニケーション強化には、さらなる取組が期待される。

すでに、チーム制の試行や「業務改善計画提案書の検討結果」(平成 18 年 3 月)など、組織面や業務面での改善の取組は見られ、これらについては一定の評価はできる。しかしながら、チーム制は 10 年以上も前に民間企業や官公庁で導入された手法であり、メリット、デメリットがあるため、本学の組織への適合状況を慎重に見極めなければならない。また、事務改善は提案そのものを検討するのではなく、これを小さくとも職場単位で着実に実行することの積み重ねこそが全体の事務効率向上につながるものであって、まずは実施のための体制整備が必須となる。また、コミュニケーション活発化のための組織づくり(教職横断型のプロジェクトチームなど)の試みなどにも精力的に取り組み、草の根レベルで意思の疎通が図れる組織風土を醸成することが望まれる。

#### **(10) 事務職員能力の開発と自己研鑽及び意識改革の推進(総務部)**

不断の業務見直しの視点を体質化しつつ、公務員型の組織行動を改善し、より高度な機能を発揮できるようにするためには、組織的な能力開発と自己研鑽が必要となってくる。そのためには、職員一人ひとりが組織における自身の使命(ミッション)を定義し、そのミッションのためにいかなる貢献をするべきかについて、具体的な取組を行っていくことが重要となる。さらに必要となる能力・スキル獲得のため自己研鑽に取り組むと同時に、それを支援しキャリアパス設計との連動を図った大学側の取組も

必要不可欠となる。また、職員の意識改革のためには OJT のみならず OffJT 等を有効に活用しつつ、ミッション達成に対する適切なる評価を基にした処遇等の人事制度設計を、合わせて検討することが望まれる。個人が組織に帰属し貢献するのは、組織が与えるインセンティブが個人の私利追求の欲求を上回っているためであり、そのインセンティブは給与等の処遇のほか、社会的ステータスなど多様な要素があることを改めて認識しておく必要がある。具体的には、「国立大学法人宇都宮大学事務職員人材育成ビジョン」(平成 17 年 5 月 20 日)に示された各種メニューを画餅にすることなく、自信を持って慎重かつ大胆に実施することを期待したい。

#### **(11) リスクマネジメントの徹底(財務部・学術研究部)**

昨今、世間を騒がせている個人情報漏洩というセキュリティ上の問題は、社会的な問題に直結しているため、本学にとってリスクマネジメント上重要な事象である。本学にとってはリスクマネジメントの観点から、契約面と技術面からの統制をより一体的にかつ迅速に行うことが必要であり、財務(契約)面での管理体制と発注箇所における技術・作業管理の体制との連携のあり方を見直す機会として捉えることが必要となる。同時に、全学的な情報委員会における責任体制の明確化など、これまで分散していた案件処理の流れをリスクマネジメントの視点から見直すことも必要であり、経営層のリーダーシップのもと、情報委員会、財務部及び発注箇所の役割分担や連携等について具体的な取組を早急に始めることが望まれる。

#### **(12) 中長期的財務戦略の取組状況(財務部)**

国立大学法人化により、年度当初に予算計画・収支計画等を作成するだけでなく、決算をもって差異について説明責任が発生している。また、教育・研究等の目的別のコスト計算も可能となり、複式簿記化により役務の提供と支払い行為を別取引として認識することで、財の費消に応じた発生主義による費用の認識が求められている。しかも財源と支出とを対応させ会計処理を行うため、予算執行においても財源に対する認識を保持することが重要となる。こうした財源に裏付けられた予算による運営を行うためには、中長期的にいかに財源を確保し、効率的に運営していくかがポイントとなってくる。

そこで本学においては、全般的な経費節減に取り組んでおり、例えば予算編成上一定部分について一律カットの仕組み(対前年度マイナス 1%)など全学的なものから、演習林職員による構内環境整備及び林道開設による経費節減など個別的なものまで、その活動は体質化が進んでおり概ね評価ができる。しかしながら、大学の資産については依然としてその収益性は低く、これまで学部学科別に帰属意識が強かった各種の資産について、全学的な観点からの有効活用が大いに求められているといえよう。さらに、物的な支援以外に教育面への効果的投資の観点も必要であり、財務体質を強化しつつも、必要な対象には限られた資源の集中的な投資が求められるのであり、機動的な予算執行が期待される。一方で、自己収入確保の観点からは全学的な視点が弱く、例えば、演習林のカーボンフリー化(CO<sub>2</sub> 排出権付与)といった資産の有効活用など斬新的なアイデアの検討を戦略的に進めていくことが望まれる。さらに、寄付についても、より効果的かつ効率的に確保できるよう、寄付者に対するきめ細かい対応を図り、大学から得られる具体的なメリットを提示できるよう募金活動のシステム化が重要となる。

さらに環境配慮の取組は、CSR の観点をはじめ世界的な潮流として法制化が進んでおり、欧米では会計情報(マテリアル)として位置づけられている。我が国においても、環境配慮促進法により、国立大学法人も特定事業者として環境報告書を作成しなければならないこととなっている。本学でも、環境施設整備委員会のもと専門部会を設け

作成することとしているが、単なる報告書づくりに終わるのではなく、本学のステークホルダーが誰であり、彼らがいかなる情報を求めているのかを検討し、より効果のある環境情報の開示を行うことが期待される。また、学生の参加による報告書づくりや、教員の研究テーマとの連動による環境取組の推進など、大学という特徴を活かした方向性を打ち出していくことが望まれる。

以上