

平成19年6月19日

## 監査報告書

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18年4月1日から平成19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、その結果について別紙のとおり報告します。

## 1. 今次監査のポイント

私たちは、独立行政法人大学評価・学位授与機構が行う認証評価の受審及び国立大学法人評価委員会が行う中期目標に係る業務の実績に関する評価に向け、中期目標の進捗状況を踏まえつつ、経営戦略的な視点から監査を実施いたしました。

### 【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。
- (2) アカウンタビリティ確保の観点から、平成 18 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作成され、適切に運営されているか。
- (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、業務は適正かつ効率的に執行されているか。
- (5) 役員会、経営協議会及び教育研究評議会等の運営は、適正で効率的かつ実効的であるか。
- (6) 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。
- (7) 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実行されているか。
- (8) 各研究科における大学院教育の改革について、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。
- (9) 学生修学、生活支援体制につき、平成 17 年度期末監査及び 18 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。
- (10) その他平成 18 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。

## 2. 全学にかかる監査結果

### (1) 求められる外部評価に向けた総括の姿勢

一般的に企業等が行う経営計画とは、経営理念やビジョンを実現するためのプロセスを示すものである。また、経営計画は全社レベル、部門レベル、そして個人レベルという段階で、より具体化されなくてはならない。そしてそれぞれのレベルにおいて、計画の策定、実行、評価(計画と実績の差異の把握)ならびに評価結果のフィードバックといったPDCAサイクルを重層的に実施していかなくてはならない。そこで、第一に、計画の達成状況を正確かつ緻密に把握するためには、多段階で進捗管理を行なうことが求められる。第二に、進捗管理によって判明した問題に対しては、ただちに原因を特定し計画そのものや計画遂行のための施策の見直しを行わなければならない。短い間隔での対応が必要となる。そして第三に、進捗管理のチェックを受ける側が計画と実績の差異分析を行ない、結果を報告し討議の上で計画の見直しや施策の修正などを行うための定期的なレビューの機会設定が必要となる。

本学においても、これまで各部局では中期計画に即した事業展開を図ってきているが、その進捗の管理によるPDCAはもとより、そもそも計画における目標設定の適切性の観点から、本学の置かれている経営環境を鑑みるに、その目標の質的、量的なレベルが本学の経営体力を高めるべき指標となっているのかどうかということについて、再度、総点検する必要がある。したがって、大学組織において経営計画が持つ意義を踏まえ、外部評価の総括の年度に向け、19年度中一層の着実な取組が求められることを指摘しておく。

### (2) 学生満足度の向上を目指した教育・生活支援体制の整備

法人経営の戦略的基礎は何をさしおこうともまずは入学者の充足にあり、しかも、その将来へ向けての恒常的、拡大的な学生確保を実現することにある。そして、そのような観点からは、本目標を設定している期間においては本学入学志願者数の消長を他に優先して点検しておくことが重要となる。残念ながら、簡単な統計観察によっても明らかであるように、本学の入学志願者数は平成15年以降一貫して関東甲信越及び東北地区における国立大学法人中で最下位に甘んじている。それでは、このような現実からの脱却を目指すために、志願者確保に向けてどのような戦略的取組を行うべきなのであろうか。その答えは極めて単純にしてかつ明解である。点検すべきは、本学に学ぶ学生達の満足度向上に必要な基本的課題の一つ一つについての具体的対応策の実施状況である。また、取り組むべき戦略的課題とは、立ち遅れている、あるいは先送りされている課題群を可能な限り速やかに(19年度中)解決し、次期目標の設定期間において実現すべき飛翔に備えることである。その作業こそが正に本学の戦略的基礎の構築であり、このことを抜きにしたいかなる周到な広報活動も、結局のところ本学の着実な発展をもたらし得ないものになってしまう。なぜならば、このような戦略的基礎を欠くとき、我々は社会に広報すべき本質を備え得な

いからである。

これまで成り行きに任せ、改革の「先送り」に徹してきた日本の国立大学は、いよいよ後がない状況へと移行してきている。そのような状況の中で、改革事項など重要な経営課題の一日送りの先延ばしの体質は、間違いなく大学経営を危機に陥らせる、諸悪の根源と考えるべきである。

### (3) 組織はすべからく有機的あること

組織は生命体に例えられることが多い。一つひとつの細胞がある機能を持つ臓器を構成し、それらの臓器がさらに集まり生命体である個体が形成される。組織は、まさにその生命体と同様に、細胞＝構成員の持つ個々の力を総合して、これまでにない大きな力を発揮し、未知なる環境へ適応していくべく活動を行っていくこととなる。

大学も多くの組織体の中の一つではあるが、教員集団と職員組織を内包しているという特徴を有するがために、それぞれの力をいかに引き出していくのか、学長以下経営層の果たしていくべき役割は、これまでになく大きなものとなっている。しかしながら、そうした大学が発揮すべき組織力を高めるには、経営層だけで対応することでは叶わない。まず、あらゆる組織にとって重要なことは、その組織が何のために存在するのか、そのドメインを明確にすることである。大学にとって、間違いなく重要なドメインは、最先端の研究、地域社会への貢献、そして学生という我が国の未来の「人財」を高等教育という視点から磨き上げ、そのために必要となる支援体制を整えることにある。そうであるならば、学生と直接対面する教員や一般職員の現場を末端ではなく「先端組織」として位置づけ、そこで得られた情報をすばやく経営層が感知して、あらゆる施策に反映させる神経系のようなシステムが求められる。そのためには機械的な情報交換だけではなく、個人間、役職間、組織間といった大学内のあらゆる構成員間において、常にコミュニケーションが図られている「有機的」な関係の構築が必須となる。そこでは形式的な組織関係だけではなく、本学のような中小規模の大学ならではの凝集性や緊密性を生かし、ざっくばらんな人間関係を形成していくことが必要となろう。

組織が「有機的」であるためには、理屈ではなく、大学の目指すべき方向性を構成員全員で共有し、そのためにそれぞれの部局は何をすべきか、そして個々の構成員はどう行動すべきか、明確なミッションを共有していくための取組が重要となる。中期計画やアクションプランなどはそのための「道具」にすぎないのであって、まずは構成員一人ひとりが、本学はいかなる大学を目指し、そのために何をすべきなのかを明快に語れることが基本となる。

組織が「有機的」であればあるほど、個々の自律性を保ちつつも全体としての一体性が高まり、大きな危機に対しても力強く対応していくことが可能となる。世の多くのコンプライアンスを失った企業等の不祥事の原因は、その組織において「有機的」な自然治癒力を失っていることに他ならない。

そして、組織を「有機的」たらしめるには、何よりも経営層の学内外に向けた熱いメッセージの発信がすべての起点となることを付言しておきたい。

### 3. 個別課題に係る監査結果

(1) 学生修学、生活支援体制の整備	
関係部局	学務部・各学部・共通教育センター
キーワード	GPA 導入、教育改革、教職員の意識改革、シラバス、オフィスアワーの活用、大学院シラバス

#### GPA 評価の導入とシラバス設計の改善

本学では、平成 20 年度より学生の卒業時における質の保証を目的として、成績評価に GPA のシステムの導入が予定されている。GPA システムは学生の成績を質の面からより客観的に、かつ計量的に評価する方法ではある。しかしながら、これまでの日本の伝統的評価方法に比べ、ともすると学生に対してのみその厳しい側面を要求することになりがちとなる。周知のように、このシステムは欧米において広く実施されており、近年の日本の大学教育改革における一つの目玉として導入されてきた経緯がある。しかるに、日本においては、この新システムの導入が、学生と教員の双方に改革的ディシプリン（紀律）を求めらるものであることは、あまり深く理解されていないことが多い。米国の大学において休講が例外的に認められるのは、緊急にして非常（emergency）の理由がある場合のみであるといったことをもってしても、教員の職務専念義務への厳格な対応は日本の大学の実状とは比較にならないほどのものである。学生の修学と評価について厳しいシステムが導入されるということは、一方の教職員に対しても一層の修学支援の努力と職務専念の意識が求められるということである。年を追う毎に学生の多様化が進む中で、学生側に対してのみ一方的な厳しさを求めてみても、留年生の滞留を招き、システムが早晩に挫折することは自明であると考えられる。

シラバスは GPA と不可分一体のシステムである。また、シラバスは学生の自己学修のための具体的指針であると同時に、教員の教育目標、具体的内容、さらにはその達成目標をも契約的に明示するものとして、その重要性が一層認識される必要がある。そこに示された教育目標を達成するために参考文献の提示やオフィスアワーの設置があるのだということを、教員の意識の中に位置づけることが重要となる。オフィスアワーを設けても学生が全く訪ねて来ないから無駄であると主張する教員も少なからず見受けられる。しかしながら、オフィスアワーが活かされていないこと自体が、教員自身の取組意識の問題であると認識することが肝要となるのである。学生一人、一人の提出物を丁寧に手を入れて返すための教員のオフィスアワーならば、学生の出入りが絶えないものである。

なお、全学的に見て、シラバスの設計と改善は各学部において年々着実に進化している。今後、学務委員会は全学に改善の目標を明確に呈示することが必要であり、改善の達成度を常に確認することが任務である。平成 19 年度から大学院シラバスを全研究科で作成したことは大きな前進として評価したい。GPA 導入に先立ち、そのための修学支援として教職員は何をなすべきかという議論を日々深めるべき時である。

#### 立ち遅れている理系基礎教育の充実

国立大学の入学生の多様化（学力差）の傾向は理系学部において特に顕著であり、AO入試の導入や推薦入試拡大など入試の多様化が一層その深刻さを増幅させている。この課題については、全国の国立大学において接続教育の必要性として議論され、およそ10年近くが経過している。近隣の国立大学においても方法論や教材開発の研究が盛んに行われており、既に第三集の報告書を刊行した大学もある。ひるがえって、本学の取組状況を見ると、全体としての取組が初発的な段階にあり、やや立ち遅れの感を否めない。工学部においては学科別の取組が一部に始められているが、未だその評価を得るに至っていない。農学部は未だ組織的な議論を行っていない。理系学部での基礎学力補強教育は、今後年と共にその重要性が増すことが予想される。とりわけ工学部においては留年生問題があり、他大学の成果を取り入れつつ早急な組織的取組が開始されることを期待したい。

#### 立ち遅れている共通英語教育の改革と習熟度別教育の導入

理系基礎教育の緊要性と共に習熟度別英語基礎教育の導入は、学生の修学支援という見地からも極めてその緊要度が高い。物理、数学のみではなく、英語学力の多様性も驚くほどに大きいことはすでに本学で改めて調査を行うまでもなく近隣大学での先行的研究によって明らかである。英語を著しく苦手とするために、他分野の科目の学習時間が無意味に圧迫されている学生や、専門課程の学習においても英語教材の読解自体に精力を使い果たす学生も少なくない。しかも、そのような学生の占める比率は年々増加の傾向にある。習熟度別教育の導入は、このような多くの学生を精神的に解放し、全体的な学習意欲の向上を期待することができる。また、習熟度にゆとりのある学生に対しては、そのモチベーションに応じてより実践的な学習方向へ導くことができる。共通教育における英語教育の改革は本学の懸案事項であるが近隣大学に比しやや立ち遅れの感があり、進捗を早める必要がある。遅くも19年度中に基本プランが策定され、20年度にはパイロットが動き出すといった先送りのない達成レベルを期待したい。

#### 快適な修学、生活環境整備への計画的投資

大学は学生の視点に立って修学環境を常時点検する義務を負っている。例えば、今回の監査で目についたことは、修学環境に関する学部間の格差問題である。峰地区の図書館はなお課題を残しているとはいえ、本学が誇るに足る施設の一つである。しかしながら、陽東地区の図書館は、建物の老朽化が進み、夏季・冬季のエアコンディショニングも快適性とはほど遠い状態で、早急な改善を必要とする状況にあるといえる。その他自習室の整備、学生控室、大学院生の研究室など常に修学環境について、学部間格差を是正するとの観点からも、点検しておくことが重要である。

来春開業が予定されている峰地区での複合施設は、現在、周辺地区に学生生活において

十分な商業施設の機能が整っていないものの、完成すれば学生達の生活に大きな利便性をもたらすことが期待できそうである。しかし、一方では学生や教職員の動線が偏り、本学の誇る庭園地区方面が閑散化する虞れもなしとしない。このような文化的環境を享受させることも、他大学にはない本学の教育活動の重要な一部を成しているのであり、生涯学習教育研究センター棟に教職員や学生の談話室を新設し、また、そこに留学生、日本人学生、教職員、地区住民等が交流できる「インターナショナル・デー」を設けるなど庭園地区に、活発な人の動きを創ることが必要であると考えられる。

その他、目下早急の改善が必要と考えられる施設は女子用トイレであろう。トイレットカルチャーのレベルは、その国の文化的レベルを示すとも言われるように、大学の評価上の観点からも重視する必要がある。もとより、施設整備には大きな予算を必要とし、一挙に改善できる課題ではない。その優先度を詰めつつ年次計画を立て、早期に改善されることを期待したい。

#### 図書館機能における支援体制

学生の視点に立って図書館機能の現状を点検する時なおいくつかの問題点が指摘される。

第一に、蔵書総数として約 59 万冊は、同規模の国立大学との比較においても、あまりに少ない。大学として早期に 100 万冊所蔵を目指す目標と計画を明確にし、年次計画を立てて推進すべきであろう。

第二に、出版年次の古い本が多く、新しい文献は教員の研究室にあるといった学生の不満が少なくない。教員は学生に必要と考えられる文献は、シラバスに明記するなど図書館に配置する基本的責任がある。

学生のニーズに基づく図書購入は、予算的制約の中で最も効率の良い蔵書整備を実現しうるものである。しかしながら、図書館側が待ちの姿勢でいる限り、学生からの要望には通常あまり多くを期待することができない。その理由は、要望を採り入れる仕組みとそれに対して反映した結果が学生に充分周知されていないからである。その意味で、平成 18 年度から導入された「学生選書ツアー」は、意欲的な試みとして評価したい。この企画を契機として、学生達の図書館蔵書整備ひいては図書館機能の改善への参加意識を高めるためのさらなる企画の立案を期待したい。

第三に、正規学生のみではなく、外国人学生や社会人学生（生涯学習）放送大学生、一般社会人、受験生など多様な入館者への柔軟できめ細やかな目配りをもって、企画立案や機能改善に生かしていただきたい。大学の図書館は、常に地域社会貢献の最前線にあるという視点は意外に見落とされがちであり、大学広報の観点からも今後の検討課題として挙げておきたい。

#### 正課外教育への支援

正課外教育上の重要性については、これまでの監査を通じての特段の指摘事項であり、



すでに繰り返すまでもない。しかし、一部教員にはそれが未だに十分に認識されず、関東甲信越体育大会期間中に講義を設定している学部が存在する。そもそも夏季休業は正課教育外の期間として大学が定めたものであり、学生の帰郷、部活動、旅行、留学、キャリア体験等の自由なアクティビティーを保障すべき期間である。また、そのための支援のあり方は、学生が本学に学んだことの満足度とも重要な関連がある。止むを得ざる休業期間中の補講、特別講義の設定は必ず大学の許可を得て行うべきものとし、その時期も休業期間の初めまたは新学期直前等に、大学はその期間を限定することを前提として許可を与えるものとするべきである。学務委員会での検討をお願いしたい。

その他、関東甲信越体育大会への参加者数、学内での表彰のあり方、課外活動施設の改善等については近隣他大学の実状を具に調査し、常に近隣他大学をしのぐ支援を目指していただきたい。そのためには、日常的に学務の前線にいる関係教職員は大学の指示を待つのではなく、常に計画提案者としての姿勢を大切にしていきたい。

#### 立ち遅れている学生全般に対する正課外プログラムの充実

正課外教育支援にあっては、部活動、サークル参加学生はもとよりこれを含めた全学生に対し、健康を増進し、生涯心に残る文化的で楽しいプログラムをできるだけ数多く企画、提供することが大切である。欧米の大学では常識とされるこのような視点は、日本の大学では今なお軽視されがちな現状にあり、いわば盲点である。今後学務部の生活支援業務においては企画力が重視されなければならない所以である。本学は四季を通じて他県の大学にはない国立公園の自然環境に囲まれているが、学生の教育においてこの特徴が全くというほど生かされていない。これまでの監査を通じ、このような観点からの一例として、農学部日光演習林施設の全学施設化と、その利用による四季のプログラムの立案を提案してきたところである。このような他との差別化が図られるプログラムが実現されるだけでも宇都宮大学は、その広報戦略において美しく浮び上がることが可能である。

平成 19 年度中に是非とも目途をつけるべき重要改善点の一つとして指摘しておきたい。

#### 立ち遅れている学生相談体制の充実

本学の学生数から推定して、仮に学生相談体制が機能している場合、年間におよそ 400 件以上の相談があると考えられる。本学の現状は、既存の相談体制が機能していないために修学上の相談を含めおよそ 250 件（18 年度）もの相談が、直接保健管理センターへ寄せられている。このような相談は相談記録が作成されていないため詳細は不明であるが、組織的な相談体制が機能している中であれば、より有効で適切な助言あるいは対応がなされた可能性が十分に考えられる。このような現状が放置されて来た過去 3 年間に 2 名の自殺者及び自殺未遂者を出している事態に、大学は責任を自覚すべきであろう。

学生相談体制の重要性の一面は、細大もらさず相談を記録し、整理する中で学生の多面的な要望を汲み取る源泉にもなることである。相談体制が機能しない最大の理由は、相談

窓口つまり初期相談の体制が学生に受け入れられていないからである。初期相談者の適性はその人柄はもとより、声や物腰の柔らかさ、そして何よりも自己の役割をしっかりと理解していることが大切である。それは正に人事の問題であり、人事担当者にも人材配置上の改善を早急に求めたい。

#### キャリア教育、生活支援のための学内雇用の推進

学内にコンビニエンスストアを含む複合施設が設置されることを機に、学生の学内雇用の推進を提案したい。学内雇用は学生の生活支援効果と共に、就業体験として有益であると考えられる。

#### 学務部への適材の配置

近年、大学外の社会におけるサ・ビス業務は驚くほどの変わり様である。郵便局、市役所、鉄道、病院などサ・ビスの向上は20年前とは較べるべくもないほどである。では国立大学はどうであろうか。改善の徴候はあるものの、それが社会の変化に対応しているとは、到底言い難い。何故変わることができないのか。それは大学の学務部への人員配置の考え方が基本的に変っていないからである。

今回の監査を通じ、学務部の人事配置については適切な見直し、改善の必要性を痛感している。

一般論として、どの国立大学においても苦情が多いのは最前線で学生と接する窓口業務である。窓口業務はサービス業務であると同時に相談業務的性質を持つ。適性が必要であると同時に研修を積ませ、マニュアルを与える必要があるほどに、顧客満足度と深く関連する。また、窓口職員の仕事ぶりは、学生にとっては、将来の仕事や職場のモデルでもあり、不適切であればその失望の度合いは大きいものがあって当然であろう。

第二に、本学の学務部に求められるものは企画立案業務の充実であり、そのための人材である。

第三に、学務部にとって不可欠な人材は、教務事務全般に精通したプロフェッショナルである。成績管理はもとより、時間割作成・管理に精通し、かつ、ウェブ上からも常に必要な情報を速やかに抽出できるプロフェッショナルである。このような人材が複数育成されていることがリスク管理上も必要であると同時に、窓口での学生対応のスムーズな運営を実現することにつながるのである。今回の監査を通じ、この面でやや不十分な面が感じられたことを指摘しておきたい。

( 2 ) 学生募集業務の改善と組織整備	
関係部局	学務部・総務部
キーワード	志願倍率、志願者数、受験料収入、戦略的取組、学生募集業務組織、広報担当、入試業務、入試広報ツール、学部紹介ビデオ、大学案内、DVD、オープンキャンパス、受験生専用ホームページ、大学院シラバス

#### 志願者数の現状

少子化の進行と、近年の経済回復基調の中で、国立大学は全般的に志願者減の趨勢下にあるが、相対的に本学の現状を見ると、すでに後のない深刻な事態に向かっていると云わざるを得ない。

志願者倍率は形式倍率ではあるが、本学に先ず関心を寄せた受験生がどれだけいたかという指標として基本的に重要とある。この志願倍率が平成 15 年度入試において関東甲信越及び東北地区の国立大学中で最下位にあり、そのような事態が 19 年度に至るまで改善されていない。また、志願者数においても最下位であり、ほぼ募集定員が同数の福島大学に比し、1,500 以上も少ない現状である。受験料収入の面からも軽視できる金額ではない。

長期にわたりこのような事態が改善されず、一層悪化していることの背景には、早くから対処する戦略的取組の姿勢を欠いていたからであると考えられる。本学でもようやく戦略視点に立ち、不退転の取組が開始されている。取組に対する監査上の詳細な意見については、すでに平成 18 年度中に別紙として学長に提出したところであるが、本年度についても改めて別紙として提出することとし、ここでは当面、以下の諸点を指摘しておくことにとどめたい。

#### 学生募集業務組織の再整備

今後、地方国立大学の学生募集は一層困難な時代を迎えると予想されている。その時に備え、我々は現時点でどのような取組をすべきなのであろうか。いずれ遠からず周辺私立大学とも肩を並べて、志願者を取り合う時代がやって来る。そのような地平に立ち現在を考えることで、すべての答えは見えて来るはずである。国立大学に比し経営上も自立性が高い私立大学は、その存立をかけて学生募集には、はるかに大きな投資とエネルギーを注いでいる。しかし、学生募集に関する企画から実施計画に至る基本的作業を教員や教員から成る委員会等に委ねている私立大学が果たして存在するであろうか。少なくともこれまでの私立大学の取組実績を見れば、あり得ないことである。学生募集業務は経験を積んだ、いわばプロフェッショナル＝職員の集団が担う仕事である。国立大学でも、こうした認識に立った発想転換を急がねばならない。入試課職員（広報を含む）に経験と知識を具備した文字どおりの専門職員を養成、配置し、広報担当のリーダーは当面民間から招聘して、プロパー人材の育成に当たらせるべきであろう。学生募集に関わる業務は、基本的に経営陣が責任を持って指揮を執り、教員にはその基本方針に従って協力を依頼するという体制

が一日も早く構築されることを期待したい。なお、( 8 )でも触れるとおり、入試業務と広報業務が全く独立した組織の中で行われている現状には問題がある。広報業務にとっても学生募集は最も重要で基本的な業務であり、入試・学生募集に関する知識・情報はもとより、感覚的にも身に付いた仕事をしてもらうことが大切である。その意味で広報部門は部分的ではあれ、組織的にも、空間的にも入試課と重なっていることが理想であるとする。

#### 入試広報ツールの再整備

本学には平成 15 年前後に制作された各学部別紹介ビデオがある。しかし、国際学部以外の学部では、その後全く手入れをしていないため、現在は使われていない。本学の学部別概要を受験生に知らせる資料としては、大学案内と文字どおり概要を紹介した大学ホームページがあるのみである。このような広報ツールの現状を長く放置してきた本学の姿勢と志願者数の減少とは当然に無関係ではないと考えるべきであろう。今、本学の入試広報ツールは一つ一つについて、先見性のある見直しが急務である。

その第一は、基本資料の「大学案内」である。学生の目線を重視するという狙いは理解できるとしても、PR 発行物としての全般的な完成度はあまりにも低い。このような出版物は学生募集競争の今日的状況の下においては、プロフェッショナルに委ねるべき領域であり、学生参加もその中でこそ見事に生かされて来るはずである。

第二に、ビデオの改修がある。今日的なメディアとしては、ビデオから DVD に移行すべきことを前提として、この種のツールの利用価値は非常に高い。例えば、オープンキャンパスでもこれらを上映することで時間的ロスを無くし、また、担当者の話術のスキルとも関係なく、要領よく学部紹介を行うことができる。同伴する父兄の対応にも大変に有効なツールになる。高校廻りや説明会等にはなくてはならないものといえよう。さらに、広報指定校には常備してもらうことができる。このような重要なツールが改修もされずに放置されている現状は、早急に改善すべきであることを強く指摘しておきたい。

第三に、受験生専用のホームページの開設である。このサイトも多くの大学では単なる入試のための事務的情報サイトを設けているに過ぎない。しかし、受験生にとって本質的に必要な情報は、本学で何が学べるのか、本学に学ぶことのメリットが何かというである。受験生達は脳裏や心に模然とある自分の将来、夢、やりたいことなどと少しでもフィットする情報を求めているものである。そのような受験生に夢を与え、ロマンを感じさせる、親切で、優しく、心のこもったホームページを提供したいものである。受験生専用ホームページは目下工学部にて試作中である。これが完成すると、繁忙期には一日に数千件のアクセスが期待されるはずであり、大変に効率性の高い広報機能を発揮することであろう。工学部モデルの成功により、20 年度には全学部において、こうしたサイトが立ち上ることを期待したい。

#### 入試広報業務の早期取組の必要性

目下、本学では20年度入試を目指し、オープンキャンパスを開設するなど広報活動に余念がない。通常、入試広報活動の準備は、大学案内の改訂、オープンキャンパスの企画など入試年度前年の春から徐々に取組が開始される。しかし、本来の準備は前々年度の春から取り組むべきものであると考える。大学案内の製作の場合でも、フルに一年の期間があることで、四季を通じた季節感を写真に取り込むことができ、また、大学行事に関しても年間を通じて、新しい写真を取り入れることが可能となる。オープンキャンパスに使用するポスター写真もその中からベストのものを選ぶことができる。デザイナーにデザインを委託する場合にも、豊富で最新の情報を提供することができる。

オープンキャンパスの繁忙期が過ぎたら、同時に21年度入試への目配りを開始する。それこそがプロフェッショナルの姿勢である。

### (3) 各学部におけるその他の検討課題、改善事項

#### 国際学部

- ・ 全般的に前向きで、改革の意欲が感じられことを高く評価したい。
- ・ 高校側から出されている「国際学部の中身」は何かとの問いかけに対し、各学科の教育内容の輪郭を、なお一層鮮明にすることで説明できるよう一層の努力をお願いしたい。
- ・ 英語教育の改革は、大学経営者側も大きな期待を持って見守っており進捗を期待したい。
- ・ 学生による授業評価は単に各担当者に返すのみに終らず、問題点を共有し、授業改善に役立てる努力をお願いしたい。そのためには、学部長は全個表を管理する権限を行使できるようご検討いただきたい。
- ・ 後期入試の廃止は本学における一つの試行であり、これが絶対に正しいと決めつけることなく、残り2年の学年進行期間につき責任ある追跡調査を行い、評価報告をお願いしたい。今回の監査で提出された範囲の調査データを以て結論とすることはあまりにも非科学的であり、早計と言わざるを得ないとする。
- ・ 受験生、低学年向けホームページの立上げは全学的プロジェクトであり、先行モデルを参考にしながら、全教員の協力を得られるようご努力をお願いしたい。

#### 教育学部

- ・ 教員採用率の向上については、一次の学力試験の合格者が45%と低く、過去3年間向上が見られないという課題がある。このことについての対策もしっかりと取られるようお願いしたい。
- ・ 小学校の英語教育導入に対する対応が何も取られていない現状は、速やかに改善されるようお願いしたい。
- ・ 学生による授業評価結果については、国際学部と同様である。

#### 工学部

- ・ 初期教育における理系基礎科目教育につき全学部的な検討をお願いしたい。
- ・ 留年生問題については10%以下を数値目標とし全力で取り組んでいただきたい。
- ・ 情報工学科における後期日程廃止については、推薦入学Ⅱ入学者の入学後の追跡調査を行うなど、適切に評価報告されるようお願いしたい。
- ・ 学生による授業評価については、相互に自己評価結果を出し合うなど問題点を共有し、教育改善への活用を図られるようお願いしたい。
- ・ 受験生、低学年生用ホームページの立上げは工学部の場合は全学的モデルの役割を負

っており、教員個々の協力が十分に得られるようご努力いただきたい。全教員にその主旨を徹底することが何よりも大切であり、標準的なモデル、フォーマットを作り提示することが必要不可欠であると考え。

#### 農学部

- ・ 全国的に農学部志願者は減少の傾向にある外、近隣大学における低倍率を他山の石とし、社会の変化に見合った学部、学科改組の議論を深めるべき時である。
- ・ 社会の変化、科学技術の発達に合わせ大学院教育と組織の改革の議論があるべきであり、その点での問題意識がやや希薄であるとの感は否めない。今後の検討を期待したい。
- ・ 受験生、低学年生向けホームページの作成は全学的プロジェクトであり、工学部でのモデルサイト立ち上げの進捗を睨みながら、全教員に目的を明確に説明し、内容上のモデルを示すことで協力を得られるようご努力をお願いしたい。
- ・ 学生による授業評価については、工学部と同様である。
- ・ 入学志願者の確保については農学部の歴史に根差した「親子三代宇大運動」など長期的な戦略を立てていくことが大切であると考え。

(4) 留学生センター業務の充実と教員の勤務体制	
関係部局	留学生センター
キーワード	適切な勤務体制の整備、留学生プログラムの充実

#### センター教員の勤務体制について

平成 14 年に設立された留学生センターは設置以来 6 年目を迎え、その足跡も第二集まで発行された年報によって確かめることができる。しかし、設置当時の種々の事情を考慮した上でも、今後のセンター業務の一層の発展を考える時、次のような諸点につきセンターは自己点検を行い、また、大学は必要に応じた改善の処置を取られるようお願いしたい。

- ・ センター及び共通教育で開設されている留学生に対する日本語教育講義は前後期を通算してその 60% が 6 名の非常勤講師によって担当されている。(平成 18 年度) その異常さはひとまず置くこととしても、そもそも非常勤講師に講義を委ねるための条件は、常勤職員においてその専門分野を欠き、かつ、その講義が学生教育上に不可欠である場合と、止むを得ざる理由で常勤職員を欠き、その労力補充が物理的に不可能である場合のみである。常勤職員に欠員がないにも拘わらず、60% もの講義を非常勤に委ねていることは、センター教員の職務専念義務に関わる問題と指摘せざるを得ない。(センター開設講義のみでは 67% を非常勤講師が担当)
- ・ センター教員 5 名は前後期を通じ、名目上 31 科目の講義と演習を国際学部、教育学部の学部及び大学院で担当している。こうした実情についての監査を通じて説明された趣旨は、留学生センターに設置すれば単位にならないため、学部で開設し単位を取得させることにある。しかし、それが事実であるとするならば、本来センターが行うべき授業を学部に移すこと自体、あるいは逆に単位になるべきではない科目で単位を出すことにこそ問題はないのであろうか。センターの教育はセンターとして完結すべきであり、学部で必要な科目は、学部が主体的に設けるべきものである。
- ・ 平成 18 年度にセンター教員が国際学部、教育学部及びその大学院において開設した 31 科目のうち、1 名でも留学生の聴講があった科目は 11 科目であり、さらに 5 科目については聴講者が無く事実上開講されていない。
- ・ 本学留学生センターの常勤教員が年間において実際に担当している講義時間数は、他大学留学生センターの教員との比較においても適切な時間数と言えるかどうかについて、自己点検をお願いしたい。
- ・ さらに、以上を通じて、本学留学生センターの本来の業務は、十分に機能しているのかどうか他の大学センター機関の業務との対比の上、十分な自己点検をお願いしたい。
- ・ このような勤務体制の下で留学生センターが存分に機能するのであれば、なぜ 5 名の常勤職員と 6 名に及ぶ非常勤講師をセンターが必要とするのか。この点について説明を明確にされたい。



#### 留学生プログラムの充実に向けて

留学生に楽しい留学生を送らせるためには、正課外にも色とりどりのプログラムを数多く提供することが不可欠である。しかし、本学の支援予算はきわめて乏しい現状にある。地域での募金活動も行われているが、より積極的な取組が必要であることをこれまでの監査を通じて指摘してきたところである。その場合、まず学内での協力をできるだけ得られるようにするための取組が、何よりも優先されなければならないであろう。目下、本学留学生後援会の会員は108名であり、全教職員の18%に過ぎない。このような数字をもって、地域社会に協力を求めるのはいささか無理があると言わざるを得ない。まずは学内の協力を得て着実に推進するための取組をしっかりと担っていただくようお願いしたい。

( 5 ) 意思決定の効率化及び業務改善の状況	
関係部局	総務部・財務部
キーワード	不断の事務改善、柔軟な人材活用、業務構造の再設計

組織体として意思決定をする以上、会議体等の合議・検討のメカニズムは必要となるが、その意思決定の手段が目的化することは回避しなくてはならない。会議の効率的運用に関しては、これまでも鋭意取組が進められているが、さらに会議では、形式的な確認のみでよい事項と、本質的に議論を要する協議事項等の議題に関する整理が必要となる。また、早急なる課題として、当日の会議資料を PowerPoint 等で作成しスクリーンで表示する、事前の配布資料を Web 上に掲載する、同一資料を使う会議体ではファイル化して持ちち回る、会議資料は A4 版 1 枚に集約する、さらに必要な場合は回覧に付するなどの運用上の工夫が求められる。これらには、すでに実行されているものがあるが、直ちに導入できる可能性のある改善案については、早急に実施していくことが求められる。事務改善は、地道な不断の日常的な取組の積み重ねでしか達成できないことを改めて指摘しておきたい。

また、運営調整会議や企画戦略会議など重要な意思決定等を担う会議体があるが、それらが各々果たすべき機能・役割を適宜見直し、より効率的かつ効果的な組織行動につながるよう絶え間ない制度改善が求められる。こうした観点からは、法定機関でもある経営協議会のあり方も例外ではない。

次に学内体制の基本である組織設計については、学長・理事のリーダーシップのもと、その時点において、もっとも能率的な行動が取れる仕組みとするべきであるが、日々新しい業務が生まれるという意味では、常に組織が変化する組織形成過程をつぶさに捉えつつ、組織改編が必要となる段階を見極め、そのために適切な構造設計と人材配置が求められる。その際には学内外の多様な資源の利活用を幅広く考えつつ、人材配置においては、既存概念にとらわれず柔軟な人事運用が必要となる。そしていかなるスキルとセンスを持った人材が必要なのか、学長以下経営層は常にアンテナを張り巡らし、人材に関する情報をキャッチすることが求められよう。同時に、組織においては、構成員個々人の自律的活動と組織としての目的合理的な行動が両立される必要があり、そのためには構成員個々人の意識の向上とコミュニケーションの円滑化が求められる。すでに各部局を対象にしたアクションプランの策定が課単位で行われているが、各自が組織から発信される情報を咀嚼しているか否がポイントとなるのであって、各自が情報を理解し、自らの言葉で説明できるよう、より一層の取組を進めていただきたい。

また、職場単位では、チーム制について 18 年度に引き続き 19 年度も試行することとされているが、チーム制のポイントは、単に組織をフラット化し情報の共有化、平準化を企図するだけでなく、合わせて業務そのものの構造的再設計を行うことが必要となる。仕事のあり方を根本から問い直すことによって、新たな組織編製の発想が生かされることを理解していただきたい。

そして財務系統に関しては、業務の効率化だけではなく、財務統制上、遺漏なきチェック機能との整合性を確保することが求められている。すでに、17年度末のあずさ監査法人による「財務会計業務等分析評価アドバイザー業務」に基づき、平成18年度から助言・指導事項ごとに検証し、実施可能な事項から省力化を図っているが、さらに業務フローの見直しを行いつつ、可能な限り組織的なスリム化を進めていただきたい。

そうした意味では、法人化後3年が経過し、様々な改善の取組メニューが一応整っていることを踏まえ、第三者の眼から見た客観的な業務診断を行い、自らの組織的な経営力のレベルチェックを行うことにより、改善に向けての取組の軌道修正等を図ることも検討に値する。

国等の議論では、国立大学法人職員数の私立大学に比しての多さが指摘されているが、数値の上での配置数は総務・財務系統が多くなるため、こうした外部の声にも慎重に配慮した取組が必要となることを指摘しておきたい。

( 6 ) リスクマネジメント及びコンプライアンス体制	
関係部局	総務部・財務部
キーワード	リスク感覚の体質化、全学的組織対応、内部統制の徹底

一般に組織体の活動は多様なリスクに取り巻かれており、各組織体はそれらのリスクからの損失をできるだけ抑制しながら、各組織の運営目的の達成を目指して活動を行っている。リスクからの損失を抑制するためにはリスクを発見・認識し、分析評価を行い、対策を選定実行するという一連の作業が必要となり、この一連の作業をリスクマネジメントという。対象となるリスクには大事故や風水害のようなリスクもあれば、事故による損害賠償や不正行為等による社会的信用の喪失のようなリスクもあり、それらを発生時に個別に事後的に対策を立てるのでなく、平常時から予見・予防等のシステムを確立させておくことがリスクマネジメントの本質である。教育機関ではこれまでリスクは例外的なこととして個別的対応に終わることが多く、上記のようなプロセスでは管理されていないと考えられる。中には過去の経験（先例主義）や他校の事例等に基づき、各リスクに対し個別に対策を講じている学校やマニュアル等の作成や規程類を整備するといった対策を行っている大学等もある。

こうした問題意識を背景に、すでに本学においては、外部講師を招いての研修など意識啓発と同時に、平成 19 年 3 月には「危機管理マニュアル」を策定する一方で、個人情報保護関係の規程等の整備を行い、その基本的な体制を整えつつある。

しかしながら、マニュアルの整備とリスク感覚の体質化は同時に行わなくてはならず、定期的なシミュレーションの実施により、いかに実効性を確保していくかが重要となる。

また、一般的にリスクの分析・評価は、「想定される被害の大きさ」と「発生頻度」という 2 つの軸で行うが、その次元によっては全学的で対処してくものから部局単位で対処していくものまで、いくつかに類型化することができる。しかしながら、特に部局間にまたがるケースなどでは「譲り合い」が発生し、リスクマネジメントの基本である初動態勢の構築に影響が出る恐れがある。例えば、AED ( Automated External Defibrillator ) を使うことにより、人命が救助された事例等が報告されていることなどから、これに関わるマニュアルと「危機管理マニュアル」を連動させるなど、可能な限りリスクと認識される事項に関するマニュアル類やデータベースはプラットフォーム化することが望ましい。いずれの次元であってもリスクに関する情報は経営層に一元化することが基本であり、学長をヘッドとするリスク管理委員会等の全学的な組織体制の整備が必要と考えられる。

また、組織運営特有のリスクとして、財務会計を中心に業務の処理手続きに関するものがあり、本学においても、定期的に内部会計監査を実施しており、平成 19 年 4 月からは本学独自の「部品納品検査等を確実に実施する体制」を整備し、適切な内部統制を行っている。さらに、研究費等の管理について通常の財務会計業務における内部統制を図っているが、より精度を高めるため、文部科学省の「研究費の不正使用に関するガイ

ドライン」を受けて、本学独自の実施体制を構築することが急がれる。また、J-SOX 法制定の流れに鑑みて、個々の業務プロセスより統制環境、IT 全般統制など社内外に影響を及ぼすリスクを重視した内部統制のあり方を絶え間なく追究することが期待される。

なお、内部統制の第一歩は、情報共有と意識啓発にある。財務データやそれらに基づく経営指標化をはじめ、入試動向など基本となる経営情報のファクトブック化と、全学的な周知が必要となることも付言しておく。

(7) 事務職員の能力開発・スキル向上の取組	
関係部局	総務部
キーワード	研修プログラムの効果的活用、インセンティブ型人事制度、戦略的人事運用

法人化後3年が経過し、これまでの様々な事務改善の取組がなされ、公務員意識やそれに基づく行動様式(手段の目的化、前例主義、公平無私、繁文縟礼、法令絶対主義、減点主義)などには変化が生じつつあるものと認識できる。

しかし、依然として、「教官」、「事務官」、「技官」等の旧呼称が使用されているなど古い体質の残滓や組織的ミッションの不明確性が垣間見られ、また、構成員個人における目標管理の仕組みが不徹底あるがためのマネジメント力の不足の側面があることは否めない。そのために、日常業務の処理が優先されることで、キャリアパス設計のウェイトが劣位に置かれ、また、インセンティブを与える給与体系の未整備であるなど、「人財」としての事務職員を生かすシステムは、依然として開発途上にあるものといえる。

すでに本学では、こうした問題意識のもと、業務改善についてはチーム制の導入を図ると同時に、「事務職員育成ビジョン」を策定し、人材育成に向けたプログラムは整備されている。また、「職場内研修」、「職場以外研修」、「自己啓発」による研修体系を整備し、階層別の研修を一部実施するなど実績も見られる。しかしながら、研修の目的は、いかに業務へフィードバックするかが重要であり、問題意識が高い状態にある初任時の新入職員研修やマネジメントの基礎を学ぶ係長クラスを対象とする管理職登用の事前研修などでは、きめ細かいカリキュラム編成が求められる。また、一定の資金を提供しての留学や自主研究など、自発性と自主性を育成するスキームについても、さらなる充実化と効果的な運用を図ることが期待される。

また、昇給と同時に昇格は、組織の構成員にとってはさらに成長するチャンスであると同時に、組織に帰属するモチベーションの源泉ともなる極めて重要な要素である。したがって従来の手法にとらわれず、「適材は常に適所となる」という人事運用の経験則に沿って、例えば管理職登用時の試験制度の導入など公平性と客観性を確保することが必須となる。同時に、経験年数の長さが能力の高さの裏づけとなることには一理あるものとしつつも、努力する者が報われ、若くとも能力のある者が活躍できるような人事制度の整備が求められる。

さらに、学長をはじめとした経営層、部課長等の管理職者層、そして最先端にいる事務職員とのコミュニケーションは、組織の「有機的一体性」を実現する意味でも極めて重要である。これまでの監査結果においても指摘しているが、自由闊達な組織こそが本学の文化であると言い切れるほど、ことさら意識した取組が必要であることを重ねて付言しておく。

( 8 ) 入学志願者確保のための組織整備	
関係部局	総務部・学務部・財務部
キーワード	入試広報戦略に即した組織的一元化、入試広報の「プロ集団」化

入試は単なる「待ち」の姿勢ではなく、各大学が、その特性に合った入学者を受け入れるための入試広報とはどのようなべきか、また、学習意欲を含む多様な高校生に対応するにはいかなる情報を提供すべきか、営業と同時に普及啓発、そして取り込みまでを意識した極めて戦略的な「攻め」の姿勢で考えることが重要となる。そして、これまで多くの大学が採用してきたオープンキャンパスの多様な時期の開催、受験機会の複数化、地方試験の導入などの手法はすでに一般化しており、今後、有効に機能するものか否か、その代替案はいかにあるべきか、常に先を見通した組織的対応が求められている。

すでに本学では、学生確保戦略プロジェクトチームが活動しているが、次年度の入試は当該年度の6月中には勝負がついてしまうとの認識のもと、先手を打った大胆な施策の立案、執行が求められる。入試機能と広報機能に分けるならば、前者では徹底した受験生向けの情報管理・発信に努め、入試日程、願書・資料請求、合格者出身高校等の掲示、メールマガジンの配信などのコンテンツを整備することが重要となる。後者については、大学を取り巻くマクロ的な視点からのトピックスを高校生に伝わる言葉で発信し、学内(教員の研究成果、学生の課外活動など)情報の整備、イベントの告知・受付、質問に対するリアルタイムの対応などを意識することが必要となる。そしていずれもweb環境を駆使した戦略展開が基本となることはいうまでもない。

さらに、こうした入試広報を戦略的に展開していくためには、事務職員を中心に、「入試広報のプロ集団」を形成することがポイントとなる。そして、全学を挙げて、本学が何をもっとも大きな「売り」としているのかを、受験生に対して明確に、そして熱く語れるようにすることが重要である。したがって、外部人材の招聘も含め、入試広報戦略を展開する組織的一元化の推進が喫緊の課題であることを指摘しておく。

また、特にオープンキャンパスの開催時など、学内を訪れる受験生に対して、不快感を与えることはもっとも避けなければならないことであり、これまでも施設整備計画は学生満足度の向上の観点から、教室の空調整備とトイレの改修を計画的に進めてきている。しかしながら、様々な受験生・学生の視点に立って、例えば身障者用、女子用トイレの増設など学生の生活環境の使い勝手に対して、より配慮した整備計画が求められていることも付言しておきたい。

( 9 ) アカウンタビリティと財源確保の取組状況	
関係部局	財務部
キーワード	アカウンタビリティ、外部資金源の多様化、経費節減の体質化、資金調達スキームの開発

財政制度等審議会・財政制度分科会・財政構造改革部会（平成 19 年 5 月 21 日）等で提示された財務省の試算による運営費交付金の配分の見直しは、一部を除いて多くの国立大学法人に危機感をもたらしている。その議論の帰趨は別として、運営費交付金といえども常に補給される資金ではなく、本学独自の考え方と手法をもって、財源を確保し、磐石な経営基盤の整備が求められていることを、改めて認識させられた事象として受けとめなければならない。

まず基本となる財務会計業務については、法令に則した処理とともに定期的な会計内部監査を実施しており、( 6 )でも述べたとおり、昨今不祥事によってクローズアップされている研究費の不正使用防止や補助金の適正な使用方法については、学内の科研費公募要領説明会等で注意喚起を行い、さらに物品等も対象とした本学独自の「物品納品検査等を確実に実施する体制」を整備するなど、アカウンタビリティ確保に向けた内部統制に努めている。これら一連の取組の結果が反映された財務諸表等については、監査法人による監査結果を踏まえ総合的に判断したところ、いずれも適正なものと判断できる。

こうしたアカウンタビリティ確保を前提としつつ、本学における財源確保の取組の一環である外部資金については、平成 19 年度から 10%程度の間接経費を確保するなど定常的なコストセンターに対する統制を図っている。また、科学研究費補助金に応募申請しなかった場合には研究費の 10%を削減し、その分を若手教員に対する研究助成金の財源に充当するなどディスインセンティブ手法とインセンティブ手法を組み合わせた外部資金獲得への動員施策を展開している。また、競争的資金を獲得するための情報を HP で周知するなど、獲得意識の高揚にも努めている。今後は、外部資金について大学として戦略的に取組むべき研究テーマと、個々の教員の取組に委ねるべきテーマに区分し（後者についても状況変化によっては前者に組み込むなど柔軟な運用が重要となる）各学部・研究教育センター等と連携し、より効率的、機能的な獲得体制を構築することが望まれる。

また、峰が丘地域貢献ファンドの拡充を図る一方で、宇都宮大学基金（仮）の創設も検討されており、より一層の取組が期待されている。特に前者は本学独自の発想に基づく、極めてユニークな資金収集・活用のスキームであり、そのモデルの汎用化に向けて検討を進めていただきたい。しかしながら、寄附を提供した方にいかなるメリットが還元されるのか、また、その寄附の結果がいかなる成果を生み出したのか、寄附者とのきめ細かいコミュニケーションを行う体制整備が必要となることも指摘しておきたい。

さらに格付は確かに経費のかかる取組となるが、すでに先行して導入している大学等では、効率的な資金調達といった第一義的な目的よりも、学内情報を客観的に把握、整理す



ることで、教職員の学内認識の共有化が図れると同時に、それらの情報を整序化することで、広報やパブリシティにも活用され、企業側にとっては共同研究の候補先リストに組み込めるなど学外機関との連携にも役立つことが指摘されている。こうした効果を十分に吟味し、先進的な取組に期待したい。

一方で、経費節減の取組も気を緩めずに進めていくことが求められており、18年度には物件費の節減合理化基本方針に基づく検証を実施している。また、複写機の設置台数の見直し、ペーパーレス化の推進、一部業務の外部委託を実施し、省エネキャンペーンを実施し電気使用量の削減を図っている。これらの取組については、地球温暖化防止の観点からも、さらに全学的な立場から、地域における温暖化防止プログラムのスキームに位置づけつつ展開を図るといった意識を持つことも重要となる。そのためには、職員だけでなく教員をも含めた総合的な取組に向けた仕組みづくりが必要となる。

さらに、新たなファイナスのスキーム構築について、新寮（陽東寮）の整備では、大学運営費と寄付金滞留資金を活用した新手法により整備を行い、今後、償還の観点から入居率を確保する努力が必要となる。また、雷鳴寮改修の整備では、長期借入金スキームにより整備を行い、借入金の方法は金利入札で行う予定とされているが、これは国立大学法人として初めての試みであり、他大学等でも注目しているものである。こうしたことから、ファイナンスのマネジメントについては、かつての特金勘定のように証券会社等へ丸投げするのではなく、担当者自らが資金運用に関する基礎知識を持って、いかなるメリット、デメリットがあるのか総合的に判断し、委託先の金融機関等を対等なパートナーとして位置づけ、限られた資産について機能的な運用を図っていただきたい。複合施設整備や大学ミュージアム構想による旧講堂改修等にあたっては、資金調達スキームと同時に、担当事務職員のスキル向上を期待したい。

(10) 環境配慮型経営の展開	
関係部局	財務部
キーワード	環境報告書の高機能化、環境コミュニケーションの活発化

ハイリゲダム会議では地球温暖化問題が大きな議論のテーマとなり、我が国の「美しい星へのいざない Invitation to 『Cool Earth 50』～ 3つの提案、3つの原則～」においては、「低炭素社会づくり」について、生活の豊かさの実感と、二酸化炭素の排出削減が同時に達成できる社会の実現を目指し、具体的には、森林などの自然と共生した生活、公共交通等の効率的な移動システム、コンパクトなまちづくりなど、生活様式や社会システムの変革にまで踏み込んだ改革を打ち出していくことが示されている。その中で、我が国としては、「2050年半減」の長期目標とその実現手段について国際的な合意が得られるよう、各国に精力的に働きかけを行い、我が国の優れた技術力と伝統的な社会の仕組みなどを活用して、大いに貢献していくことが標榜されている。

こうした国全体の動きとともに、環境問題のグローバル性とローカル性を考えるならば、後者の点からも、地域社会に根ざす本学が果たすべき役割を明確にし、外部に対して正確な情報発信していくことが望まれる。

環境配慮促進法における特定事業者であることから、環境報告書の作成が義務付けられているが、2年度目に入り、環境報告書に「教員の環境に関する研究」を掲載するなどその内容の充実化が図られていることは評価に値する。

しかしながら、環境配慮型経営というものは、単に自身が環境に取り組んでいるという情報をまとめるだけでなく、外部のステークホルダーとの関係から、共通の認識を持つことができるよう情報の標準化、記号化、他企業等の比較可能性の向上など環境報告書をコミュニケーションツールとして高めていくことが必要となる。

そうした観点から、大学会計独自の環境会計の導入など環境配慮型経営を意識した取組をさらに進めていくことが求められる。

また、多くの中小企業等では環境取組について理解が及ばず躊躇しているケースがあるため、大学がこれまで培った環境に関する研究成果の還元のみでなく、環境報告書の作成ノウハウ、「学内樹木マップ Oasis」など本学が持つリソースを最大限活用し、地域貢献の側面からも積極的にアクションを起こすことが期待されている。また、枝葉の伐採や剪定など近隣地域住民との生活環境の整備なども合わせて実施することが望まれる。

(11) USR 及び地域貢献	
関係部局	学術研究部・生涯学習教育研究センター
キーワード	地域価値向上と「共創」活動、学内における統合的地域連携拠点の整備

従来、行政は規制を中心に政策を展開してきたが、財政の逼迫等により規制による対応だけではなく、行政内部のコストや効率性を勘案しつつ、市場を構成する市民や企業が自発・自主的に地域の課題解決＝マネジメントに取り組む「自主管理」化を目指した、新しい公共管理のあり方が問われてきている。人間社会の基本にある地域をベースに、市民/NPO、事業者、行政が共通の問題として設定し、それぞれが協働して複雑化した政策課題に、より適合的に対応していくという考え方が求められてくるのである。その中で、研究と教育を通じて、まちづくりと人づくりといった枢要な役割を担う大学には、従来の「受身」の「縦割り型連携」ではなく、より積極的に「水平的」で「イシュー・ネットワーク型連携」により、地域の様々なアクター（関係者）とともに地域価値向上のための「共創」的活動が求められているのである。そこで重要となるのが、USR（ステークホルダーに対する取組）及び地域貢献の考え方である。この考え方に即しつつ果たすべき大学の機能としては、次のとおりである。

まず、これまでも展開されてきたリカレント機能あるいはリベラルアーツ機能であるが、様々な教育や学習の背景を持つ地域市民に対し、コミュニティ活動や日常生活を豊かにする視点から、職業能力の開発や高度な知識・技能や社会参加の機会を高める視点まで、幅広いニーズにすることが重要となる。また、エンターテインメント機能については、リサイクルフェア、観光物産展等具体的な地域イベントの立ち上げや企画運営の事務局機能を担うなど、従来からある地域との交流事業をさらに連携の観点から、ブラッシュアップするものである。こうした機能に関して本学においては、農学部との連携による現代的課題への対応として、農場を会場とした系統的な講座である「宇都宮農学校」を開設し、また、公開講座そのものの基本的な問題を検討するため、公開講座検討委員会を設置することとしている。具体的な目標数値の設定と合わせて、学内外に分かりやすい機能性を発揮することを期待したい。

次にリエゾン機能であるが、地域の中小企業との共同研究等オーソドックスな産学連携や、行政との連携、さらには地域の市民・NPOとの連携による研究や事業立ち上げなど幅広い協働によるモデル展開が図られている。これは産学官・地域連携のみでなく、生涯学習機能の延長でもあるため、現代GP等も活用し多角的なプログラム開発が望まれる。

一方で、人材の受入としては、コミュニティカレッジ機能がある。いわば24時間、いついかなる場所からもアクセス可能なプログラムとそのための環境整備や、利便性のより高いカリキュラムを用意し、場合によっては「出前出張」するなど、より一層テーラーメイド型の教育プログラムの整備が求められてくる。また、シンクタンク機能については、従来も教員の研究室単位として取組むフィールドワーク等のパターンはあったが、それはあく

まで教員の研究が主目的の活動であった。最近では、商店街活性化等地域の課題に対する取組、個別的な企業の経営・技術相談など、課題そのものが地域から提示され、地域づくり、まちづくりの調査研究の拠点として、実践的な課題解決や政策提言を行うこととなる。

これらの機能は、本学においては、生涯学習機能を取っ掛かりとして、産学官連携機能を重層的に組み合わせることにより、地域の人材が入りやすく、また、発展・成長しやすいスキームを構築することが望まれる。

そして、複数大学の連携によるコンソーシアム機能がある。単独の大学ではキャパシティやリソースが不足していても、複数の地域内の大学が連携することで、研究・教育の体制に厚みが増し、より即応的に地域のニーズに応えられるようになる。本学では「大学コンソーシアムとちぎ」を展開しているが、「とちぎ大学連携サテライトオフィス」と「大学コンソーシアムとちぎ」の合併については、メリット、デメリットを検討しつつも、可能な限り統合し、限られた地域資源を最大限有効に活用する仕組みとすることが望ましい。また、他大学等との共同事業の運営やプロジェクトの展開と合わせて、事務職員のトレーニングも図り、能力向上に役立てることを考えるべきである。

ところで、生涯学習教育研究センター等は、大学にとって社会に向かったの砦となるその象徴性を最大限生かしつつ、組織戦略的には、一部局であるセンターに委ねるのではなく、4学部の資源を投入しながら、大学の資源を外に向けて有効に活用するステージに来ていると認識できる。従って、地域教育支援センターについては、全学的視点から統合的な地域連携拠点として早急に整備を行うことが必要になると考えられる。

(12) 産学官連携活動の戦略的展開	
関係部局	学術研究部
キーワード	地域社会実験の展開、知識融合拠点の整備

今や「地域」をベースに、量的、物質的に豊かな時代から「知識価値」を重要視する時代への移行は確実となっている。こうした問題意識のもと地域の研究開発に関する潜在的な資源を活用した技術革新・新産業創出に向けて、地域における知的産業クラスターの整備等により地域の関係機関の有機的連携を図ることが求められている。また、全国各地域の中小企業には、大企業にはないものづくりのノウハウが蓄積されているため、大学等の技術を直接事業に活かすことができ、産学官連携の効果が現れやすい。こうした文脈から産学官連携を地域において展開するには、「ケンブリッジ現象」として有名な英国のケンブリッジ大学を中心とするサイエンス・パークなどのように、地域の諸制度および組織的ネットワークの整備が重要となる。しかしながら、機会均等に切磋琢磨する自由競争とパートナーとして力を合わせ課題に取り組む共同・協同あるいは協働の原理を同時に実現するには、離反する可能性がある各アクターを統合しイノベーションの活力とする母体が必要となる。そこで関連するアクターが争点ごとに集い解決のための活動を展開する、政策的プラットフォームとしての産学官連携主体が重要となるのである。こうした「地域共創」に向けては、「学」を中心に「産」、「官（公）」が争点ごとにその解決を目指して連携・協働関係を組む柔軟な動きが具体的に求められてくる。産・学・官（公）のそれぞれの意識的な距離感が、依然として残っていることは否めない。そこで地域に起業しやすい環境を創出するためには社会科学・人文科学系の研究者が地域に深く入り込み、諸技術の地域における定着化や事業化に向けてのカタライザー（触媒）として機能することによって、広く連携主体を「地域社会実験の場」として位置づけることが可能となる。

そこで、本学においても、地域に根ざした産学官連携主体の中心として、19年度から研究協力課、国際交流課を産学地域連携課と研究国際課に改組し、産学地域連携課は、産学官連携と地域連携に特化した業務を担当することとしている。これは立体的な産学官地域連携を推進する戦略的取組の第一歩として評価したい。さらに我が国にもっとも欠落しているといわれる知識融合の場づくりに向けて、連携人材の要請と同時に、運営のノウハウを獲得するために、多様な文部科学省をはじめ各中央省庁や自治体、そして企業等の多様なアクターと連携しプロジェクトマネジメントの経験を積み重ねることが必須となる。そのためにも、教育研究の充実に向けた学外資金獲得プランの整備は重要であり、科学研究費補助金の今年度新規採択率の15から18%への上昇など意欲的な結果が示されている。さらに、学術振興会の担当者を招いて、学内公募説明会を開催など研究費を配分する機関とのコミュニケーションを活発化させパイプを強化すると同時に、グローバルCOEなどについても学内プロジェクトを横断的に編成し、応募の体制を戦略的に組成することが求められている。

そこで、平成 19 年度に設立されたオブティクス教育研究センターは、国家レベルにおいても地域レベルにおいても、極めて象徴的な戦略的拠点であり、学内外の知見を効果的に集積し、知識融合のモデルケースとなりうるよう先進的な研究教育活動の展開が期待される。

(13) 産学連携及び技術移転活動の体制整備と展開	
関係部局	地域共生研究開発センター
キーワード	連携人材の組織的育成、知財管理業務の効率化

連携人材とは、いわゆるファシリテータ、リエゾン・マネージャ等と呼称されるコーディネータ人材である。連携と協力の推進体制の確立と同時に重要なことは、それを推進していく一定レベル以上の人材の確保である。具体的には産学官をはじめとした異業種・異領域のアクターを接続させるリエゾンの機能を担う「窓口」としてのコーディネータ、ファシリテータ、あるいはリエゾン・マネージャの確立が何よりも必要となる。より具体的には、「産」と「学」の双方を理解し、リーダーシップを発揮して両者をコーディネートすることのできる産官学連携の企画・運営全般に関わるキーマンあるいはリーダーを見出すことが重要となる。

そこで、本学においても平成 19 度から、リエゾン活動や知識創出を行うための、コーディネータの組織強化を図っており、栃木県や宇都宮市等自治体のコーディネータとの連携体制構築のほか、NEDO フェロウシップ事業など外部制度の有効活用が計画されている。今後は、事務職員からも企画・立案にかかわる能力を備えた人材が求められることを踏まえ、早急なる連携人材の育成を期待したい。大学の産学官連携活動は、連携人材によって左右されるといっても過言ではない。

また、こうした連携人材に関わる技術移転等の活動については、業務の簡素化等による負荷偏重の改善、教員の研究成果・能力に対する価値の認識向上、外部資金獲得の意識向上、急増する知財管理業務への対応等が求められている。同時に、連携対象として中小企業が 43%を占めている現状は地域に軸足を置いていることをよく示している。しかしながら、そうしたパートナーである中小企業においては、技術経営にかかる基礎技術開発、アプリケーション開発、マーケティング、生産、販路確保及び販売といった技術が実用化するまでの一連のプロセスに対する理解とノウハウが不足していることは否めない。また、知財マネジメントについては、そもそもの知財戦略の立案と執行、及びそのための人材や体制整備についてのインフラ整備が不十分であることも容易に想定される。したがって、本学における知財管理業務の工数の増大は、単なる学内向けのものだけではなく、そうしたパートナーに対する支援等についても関わるものであり、そうした点を踏まえコスト感覚もってより戦略的なアウトソーシングが必要となることも指摘しておきたい。

以上