

令和5年4月27日

国立大学法人奈良国立大学機構

理事長 榊 裕 之 様

国立大学法人奈良国立大学機構

監 事 三 野 博 司

監 事 大久保 幸治

監 事 三 谷 洋 子

令和4年度国立大学法人奈良国立大学機構監事監査報告について

国立大学法人奈良国立大学機構の業務の適正かつ効果的な運営を確保するため、令和4年度の業務について監査を行いましたので、その内容及び所見を下記のとおり報告いたします。

## 記

### 監査の方法

- 1 本機構監事監査規程・細則に基づきあらかじめ定めた「令和4年度監事監査計画」に従い監査を実施した。
- 2 機構の役員会、経営協議会、理事長選考・監察会議、両大学の教育研究評議会、奈良女子大学の執行役会に常時出席し、また適宜各種センターの運営委員会に出席した。さらに、理事長・理事との意見交換を通じて運営状況の把握に努めた。
- 3 諸会議議事録および各種資料を調査した。
- 4 監査室による内部監査のための事務職員へのヒアリングに同席するとともに、監事から関係教職員へのヒアリングを実施し状況の調査を行った。
- 5 会計監査人との情報・意見交換を通じ会計経理の執行状況を把握した。

### 監査結果の概要

法人統合の初年度、また第4期中期目標・中期計画の初年度、本機構の業務運営については、理事長の意欲的な取り組み・リーダーシップのもと、概ね順調に行われている。

役員会、経営協議会、理事長選考・監察会議、教育研究評議会などの審議では意見交換が活発かつ適正に行われている。

令和4年度監事監査「業務監査」の重点としてあげた事項について、若干の所見を述べる。

## 1. 機構の運営状況

### (1) 「奈良国立大学機構の経営方針」の制定

令和4年4月奈良国立大学機構（以後機構と略記）が発足し、奈良教育大学（以後教育大）と奈良女子大学（以後女子大）の優れた特色をさらに法人として発展させるための展望を明確にするため、「奈良国立大学機構の経営方針」が制定された。「奈良教育大学の目的・基本的な目標と3つの柱」および「奈良女子大学の基本理念と教育・研究目標」を引き継いで、「奈良国立大学機構の経営方針」として、機構のミッションを策定し、あわせてミッションを踏まえたビジョン、目標・戦略、が決定された。

ミッションとしては、多様性を包摂し、互いを尊重し高め合う社会の構築に向けて、「社会をリードする女性人材の育成」と「次代を牽引する教員養成」を進め、総合知を持つ人材を育成し、国際的な知の交流を推進するとともに、教育と研究を通じて、地域と社会に貢献する。ビジョンとしては、文理統合的視点の涵養と高度な専門教育を進めるとともに、奈良の豊富な文化資源の活用と多様な学術機関・自治体・産業界等との組織的な連携の構築を目指すことが示された。

こうしたミッション・ビジョン実現のため、機構のもとに「経営戦略室」「奈良カレッジズ連携推進センター」「連携教育開発センター」が設立されて着実な活動を進めており、さらに令和5年度には「国際戦略センター」の開設が決定している。法人統合の初年度、理事長のリーダーシップのもと、両大学の連携により、目に見える成果を収めつつあり、次年度以降、さらなる発展を期待したい。

### (2) 法定会議等の審議状況

法定会議として、令和4年度には、機構の役員会を21回、経営協議会を9回、理事長選考・監察会議を4回、また教育大の教育研究評議会を21回、女子大の教育研究評議会を12回開催した。各会議においては、必要な情報提供に基づいて十分な審議が行われ、決定事項は議事録に記載のうえ、機構および大学のホームページに掲載し、学内・学外に開示している。また役員会終了後、理事長、理事と監事との意見交換会を4回実施した。

上記の会議を補完するものとして、機構執行部の基本方針を協議する場として機構経営コア会議を、また教育大では執行役会、女子大では業務統括会議および執行役会を定期的開催し、議論を慎重かつ十分に深めることを図っている。

令和5年1月25日、理事長選考・監察会議は、現大学総括理事の任期が満了となったあとの令和6年4月からも引き続き大学総括理事を置くことを決定した。これを受けて、次期大学総括理事選考を進めるにあたって、理事長主催による意見交換の会が、両大学の副学長を対象に1度、教育研究評議会評議員を対象に2度開催され、丁寧な議事運営がなされている。

### (3) ガバナンス・コード

令和4年度のガバナンス・コードについては、10月、経営協議会および監事に対し、全原則の適合状況等についての説明がなされ、その後意見聴取が行われた。経営協議会および監事からは、基本原則に適合したガバナンス体制が構築されており、取り組みは十分であると判断された。また両者から提示された個々の具体的な意見については、その対応状況を説明した。そのうえで、機構のWEBページにおいて公表した。

#### (4) 中期目標・中期計画

第4期中期目標・中期計画における「意欲的な評価指標」の選定を行い、理事長、学長等による原案が提出されたあと、各会議における十分な審議を経て、6月30日、文科省に提出した。令和5年3月24日、提出した6件のうち1件が指定された。

年度計画や実績報告書の文科省への提出は、法改正により必要がなくなったが、中期目標・中期計画の達成に向け、機構として、法人全体、教育大、女子大の計画や指標について、達成の見通しや進捗の確認が進められている。着実な作業が続けられているが、取りこぼしのないよう、今後4年目、6年目に向けて、成果を積み上げることが期待される。

#### (5) 経営戦略室

ミッション・ビジョンを達成するための室として経営戦略室が10月28日付けで設置され、戦略的な大学運営を目指して、これまで大学ごとに取組んできた課題を機構として推進する枠組みを構築した。経営戦略室会議の第1回は、11月2日に開催され、その後「評価」「IR」「ファンドレイズ」の3部門において、精力的に活動を推進している。

① 評価部門では、第4期中期計画及び評価指標の実施状況の確認・検証を、また機構直下の組織、および両大学における内部質保証についての検討を行った。

② IR部門では、令和3年度「全国学生調査」について、集計作業、データ分析を行った。データ分析により弱点を明確に把握し、それを改善し強みに変えていくための手段として社会的にもIRの重要性が増しており、今後に期待したい。

③ ファンドレイズ部門では、外部資金獲得の現状等についての分析がなされ、この分野での弱点克服が必要であるとの認識の上で、寄附金募集力の強化等の対策が検討されている。機能的運営を推進するためのファンドレイザーの採用、また大学への支援を期待しうる卒業生の実態把握、ホームカミングデーの実施など、引き続き検討をお願いしたい。

#### (6) 国際戦略センター

教育大「国際交流留学センター」と女子大「国際交流センター」を統合し、大学単位で続けられてきた国際交流事業を統括し、国際交流と地域活性を循環させる「国際キャンパス奈良」を形成することを目的に、機構に「国際戦略センター」を開設する。令和5年度概算要求「教育研究組織改革分」として、継続分である「ESD・SDGsセンター」「奈良カレッジズ連携推進センター」

に加えて、あらたに「国際戦略センター」が採択された。ミッション・ビジョンにも掲げている国際的な知の交流を推進するために、今後のセンターの発展が大いに期待される。

#### (7) DX推進室

両大学においてこれまで必ずしも十分ではなかったDX推進の取り組みを担うため、機構情報システム委員会の下にDX推進室が設置された。法人統合に向けて両大学の情報システムの協調・統合は優先課題として進められてきたが、機構としての体制構築はまだこれからである。業務運営の効率化、教育におけるLMS、研究活動への支援、広報活動、すべての面においてDXの重要性が高まっており、最重要課題のひとつとして取り組んでいただきたい。

#### (8) 財政状況改善の取り組み

困難な財政状況に対応するため、前記の経営戦略室ファンドレイズ部門の設置の他に、種々の取り組みがなされている。

##### ① 成果に基づく配分

令和4年度「成果を中心とする実績状況に基づく配分」結果について、それぞれの大学の教育研究評議会で詳細な分析結果の報告がなされ、また教授会など学内諸会議においても説明されて、各教員が必要な情報と危機意識を共有するよう図られた。これに基づき、令和6年度「成果を中心とする実績状況に基づく配分」に向けて、各大学で、減額となっている指標については改善に向けた対応を検討するとともに、増額となっている指標についても増額を維持できるよう引き続き努力することの確認がなされた。この課題については、両大学においてこれまで取り組みが十分であったとは言えず、機構成立を契機として、今後の改善に大いに期待したい。

##### ② 経営改革促進

令和4年度国立大学改革・研究基盤強化推進補助金(国立大学経営改革促進事業)に対しては、機構による経営改革「奈良の特色ある人材・知・資金の好循環システムの基盤構築」として応募したが、二度にわたって不採択となった。ただ、一度目の不採択結果を受けて、二度目においては改善の努力を図り、前回よりかなり評点を伸ばした。次回申請に向けて、「外部資金の獲得に向けた検討」については経営戦略室のファンドレイズ部門で引き続き検討し、また「同一法人内の柔軟な教員配置に向けた検討」については経営戦略室の下にプロジェクトチームを設置し、検討している。引き続き努力をお願いしたい。

#### (9) 今後の課題

法人統合の目的のひとつは、管理業務の効率化により捻出したリソースを教育研究サービスの向上にあてることであった。機構成立にあたって事務組織の見直しが図られたが、機構、教育大、女子大の三組織の業務の連携と整理がまだ進行中であると見受けられる。もう一度事務組織の見直しが必要であると思われる。

また機構成立にあたって各種委員会の見直しが行われ、両大学のいくつかの委員会が機構で一本化された。今後も、教職員における会議運営の負担軽減のために、委員会の統合整理、および運営方法についての検討をお願いしたい。

執行部の意欲的な取り組みにより、法人統合一年目のスタートには成功したと思われるが、今後は長距離を走り続ける工夫が必要となるであろう。機構創立時のメンバーが交代しても今の勢いを持続していける組織体制づくり、およびその体制を支える人材の育成が重要であるだろう。また執行部の熱意を機構組織の末端にまで浸透させて、温度差を解消することが望まれる。ある程度は時間が解決することではあるが、引き続き努力をお願いしたい。

両大学の教職員の相互理解・交流・連携は少しずつ進展してはいるが、なお十分とはいえない面もあり、信頼関係の構築は道半ばであるとも聞く。さらに、両大学の学生交流も進められているとはいえ、後述するように「女子大の壁」があるとの声もあり、統合前の学生アンケート調査でも示されていた大きな課題ではあるが、解決へ向けて粘り強い取り組みが求められる。

## 2. 教育研究の状況

両大学のそれぞれの研究科、学部、学科、専攻において、法人統合前を引き継いで堅実な教育・研究活動が続けられており、また各大学の諸センターにおいては研究および社会連携活動が続けられており、そうした日常的業務の遂行こそが、教育・研究機関としての大学を支えるものであることは言を俟たない。他方で、法人統合を契機として、新たに機構に設置されたセンター、および女子大で開設した新学部、教育大で設立したセンターがあり、今後のさらなる発展が期待される。本報告書では、そうした統一年目の新たな動きに焦点を絞って記述する。

### (1) 奈良カレッジズ連携推進センター

奈良県及び関西文化学術研究都市に立地する高等教育機関、研究機関、企業、自治体等との連携による教育研究インフラの高度化をめざして、機構のもとに奈良カレッジズ連携推進センターが設立され、5回の運営委員会を開催した。機構ホームページの理事長あいさつでも言及されている通り、奈良が世界的に見てもユニークな学びと研究の場となるための重要な役割を担う組織であり、その健闘と発展に期待したい。

#### ① 産地学官連携プラットフォーム

国が提唱する「地域連携プラットフォーム」を受けて、産業界、地方公共団体、大学等が一体となった恒常的な議論の場を通じて、現状と地域課題の認識を共有し、その解決策を検討するとともに、奈良の地域におけるあるべき姿を明確にするため、12月23日、奈良国立大学機構が主要自治体、経済団体、高等教育機関等を招き、「産地学官連携プラットフォーム設立に関する懇談会」を開催した。奈良カレッジズ連携推進センターが、「ワンストップ連携窓口」となり、ハブ機関の役割を果たし、「産学官連携推進部門」「地域連携推進部門」の2部門を軸に活動を推進する方針が打ち出された。プラットフォーム設立懇談会のあと、奈良県内経済団体との意見交換や、奈良

県・奈良市との連携をはかる努力が続けられており、今後の発展に期待できる。

さらに、産地学官連携プラットフォームを基盤として次の教育連携のプラットフォームが計画され、リカレント教育、リスキリングなど、女子大と教育大のリソースを活用して、社会貢献を目指している。産学振興・地域振興の重要性はいうまでもないが、奈良カレッジズ連携推進センターの「カレッジ」としての役割を考えると、「教育連携」は不可欠である。この分野においても今後の推進を期待したい。

## ② 奈良型エクステンション制度

産地学官連携プラットフォームを、奈良県北部中部のみならず、これまですでに地域連携の実績がある南部へと展開するため、エクステンション制度を推進している。地元居住者を自治体と共同選考して特任助教に任命し、教育、研究、事業創生の3領域を相互に関連づけながら、課題解決型授業、共同研究、シンポジウム等を実施し、大学と地域連携の新しいモデル創設に取り組んでいる。

## ③ 奈良カレッジズ交流テラス (NU cross)

機構発足時に学生や研究者によるワークショップや交流会の実施を目指した「異能交流ラボ」が設立されたが、その実態をふまえて「奈良カレッジズ交流テラス (Nu cross)」と改称された。管理棟改修工事にともない整備が遅れたが、設計準備が進められ、両大学の教職員・学生、自治体、産業界等との交流の場として令和5年4月から本格稼働するとのことであり、活用が望まれる。

### (2) 連携教育開発センター

令和4年4月に機構の下に連携教育開発センターが設置された。両大学における教養教育・教員養成・ICTを含む情報教育、附属学校園における教育、及び現職教員研修のそれぞれに関わる事業や研究開発を先導し、高等教育の改革のみならず、教育全体の改革に寄与することを目的としている。機構の奈良カレッジズ連携推進センター、教育大の教育課程開発室および女子大の教育計画室、さらには両大学の附属学校などと連携して活動するのみならず、学外の諸機関とも連携して社会貢献活動を展開している。

同センター運営委員会は、令和4年4月以降、ほぼ1か月に1回のペースで開催され、工程表(マイルストーン)、センターのミッション、第4期中期計画への対応、センター紀要およびプロジェクト、外部の財団助成への応募などについて協議され、同時にセンター内の各チームからの活動報告がなされている。

① 教養教育チームでは、両大学の「連携開設科目」を、令和4年度は前後期で18科目(教育大提供6科目、女子大提供12科目)を開設し、延べ人数で1750名の履修者があった。連携教育は法人統合の重要な柱のひとつであり、両大学の教員の連携のもとで、学生がともに学び、交流し、刺激を与え合い、互いを高めていくことが期待される。履修生のアンケート結果からも、連携教育の意義を認める声が多く聞かれた。ただ、教育大の学生は一緒に学ぶことを望んでいるが、他

方で女子大の学生は交流に積極的であるように見えないとの声もあり、アンケートの一部にもその傾向が見られた。「女子大の壁」については、今後時間をかけて低くする努力を期待したい。

また「奈良カレッジズ学問祭」においても、教養教育チームが実質的な活動を行った。諸学のエッセンスに触れ、各自が探究したいジャンルに出会う契機とし、異分野・異領域についての学びを繋ぎ融合する力を醸成するため、集中講義形式で学問の面白さを伝える科目「諸学への誘い（いざない）」と関連イベントをセットにした「教養教育ウィーク 奈良カレッジズ学問祭」を、8月25～31日の1週間にわたって実施した。両大学共通の教養科目として開設したものであり、学外からの講師陣も交えたさまざまな分野の専門家が1コマずつ登壇（令和4年度は14名）し、オンラインでの受講も可能であった。参加学生のアンケート調査では、教育大では回答数17のうち「満足した」「ある程度満足した」の合計が100%であり、女子大では回答数46のうち「満足した」「ある程度満足した」の合計が96%であった。また「とてもいい試みなのでぜひ続けてほしい」との声が多く聞かれた。今後の継続と充実化をお願いしたい。教育大の履修者が少なかったのは、単位の問題があったからと聞く。次年度の改善が期待される。

② 教員養成チームでは、連携教職課程の推進を担う。法人統合の最重要課題のひとつであり、今後、相互履修→連携開設科目→連携教職課程の設置を2年スパンで検討する予定だが、まだ課題が山積していると聞く。両大学の教員の処遇に直接関わる側面もあり、慎重かつ十分な調整が必要だと思われる。

③ 情報教育チームでは、情報の教職課程の共同運用について検討している。情報に強い教員の養成や、教職課程を選択する学生および全学生を対象にした情報教育を担う。

④ 附属学校チームは、人事、実務、管理運営を担う附属学校部合同運営委員会と連携教育開発センターをつなぐ役割を担う。幼小連携のプログラム、産学連携プログラムを進めている。

⑤ 教員研修チームは、奈良県および全国の小・中・高の教員研修を担い、STEAM教育等強化研修や「教員のためのならりラーニング」を検討している。

以上のように、法人統合一年目において、両大学の教職員が協働してセンターの活動が続けられてきたが、兼担ばかりで専任が配置されておらず、人員も資金も不足していると聞く。概算要求をして、人員や予算を措置し、本格的に稼働させる案もあるとのことであり、ぜひ検討をお願いしたい。

### （3）工学部

#### ① 新学部の開設

AIを初めとするソフトウェアが工学に深く関与する情報化社会において、女性エンジニアの不足が深刻化する状況下で、奈良女子大学工学部が令和4年4月に開設した。社会の要請に応える「女子大学初の工学部」として、入試の段階から話題を呼んだ。48名の一回生は活力にあふれ、意欲的に勉学・研究に取り組んでいると聞く。ただ、他方で、工学部分野における女性人材の不

足ゆえ、式典、イベントが多く、過度の期待がプレッシャーにならないかとの心配もある。運営の難しい時期ではあるが、学生たちに対する十分なケアと配慮をお願いしたい。

## ② コーチング・プログラム

工学部の教育の特色のひとつは、自己プロデュースやコーチングを重視していることである。学生の声を聴き、改善が図られ、今後いっそう詳細なプログラムを企画し、近畿を中心に他大学の工学部の女子学生にも公開して、相互交流を深め、全国の女性工学系人材の育成拠点としての女性エンジニア協議会を設立する基盤づくりを目指す。女子大の意義を世間に認めてもらう機会となることを期待したい。

## ③ 学生の受け入れ

令和5年度入試の志願者数は去年より減ったが、模試の偏差値や受験者の学力は上がっているので、社会的評価は順調であるといえる。また令和6年から始まる編入学試験や、令和7年開設予定の大学院の準備も始まっている。

## ④ 広報・連携

工学部の開設は、広報および社会連携において大きな貢献を果たしたと評価できる。他方で、工学部の教育面での意欲的な取り組みが、他学部を含む学内の教育全体にどのような波及効果をもたらしたのかはまだ見えてこない。どの大学であれ広報の観点から看板学部は必要であり、工学部は小規模ながらもその役割を担うものであり、牽引役としての活躍が期待されるが、同時に機構および学内の諸学部、諸機関との連携・交流強化も望まれる。

### (4) ESD・SDGs センター

令和4年4月、奈良教育大学次世代教員養成センターのESD部門が独立して、ESD・SDGsセンターとして、教育大に設立された。6月にはキックオフ・イベントが開催され、さらに11月に東京の奈良まほろば館において設立記念イベントが行われた他、シンポジウム、セミナーなど種々の活動が継続されている。

センターの任務としては、ESD（持続可能な開発のための教育）の推進について、教員養成および現職教員研修を行うものであり、令和4年度も着実に推進された。全国で活動しているコンソーシアムとも連携し、2月17、18日、全国ESDコンソーシアム/ステークホルダー交流会を開催した。また、「ESDに取り組む教員に求められる資質能力」を明らかにした上で、学生と現職教員がESDをテーマに協働的に学ぶ「ESDティーチャープログラム」を構築しており、令和4年度は全国10会場で実施した。奈良新しい学び旅推進協議会と連携し、修学旅行生や観光客を対象にした「奈良SDGs学び旅」を展開している。「奈良SDGs学び旅」は「奈良カレッジズ連携推進センター」とも連携して、地域貢献に資している。今後さらに機構内の諸機関や、女子大との連携強化にも期待したい。