



京大広報

号外

2005. 11

事務改革について

目次

○本間理事・副学長（事務改革担当）からのメッセージ	2021
○事務改革の基本コンセプト	2023
○組織再編イメージ	2023
○事務本部・部局事務組織の再編成図（中間案）（平成 17 年 11 月 1 日版）	2024
○事務改革の課題と今後の進め方について（平成 17 年 11 月 1 日版）	2025
○実施予定の事務簡素化・合理化事項（主要事項のみ）	2026
○事務簡素化・合理化事項の改善効果（平成 17 年 10 月現在）	2027
○事務改革の検討経緯	2028
○事務改革関連情報と連絡先	2028

本間理事・副学長（事務改革担当）からのメッセージ

1 なぜ今事務改革なのか？

京都大学が法人化して1年半あまりが経ちました。法人化により京都大学は自らの判断と権限に基づいて大学運営に関わる多くの事柄について決定できるようになりました。しかし、このことは京都大学が、これまで国任せ、文部科学省任せにしてきた多くの事柄について自ら判断しなくてはならなくなったことをも意味します。

一方で、京都大学における教育、研究、医療の高度化は著しく、情報化や国際化の進展にも目覚しいものがあります。また、京都大学に対する社会の期待も多様化しつつあり、優れた人材の育成や世界をリードする学術研究の推進、高度先進医療などに加えて、産学官連携の推進、地域貢献、知的財産の活用、情報公開や広報を通じた社会的説明責任の遂行などがますます重要になっています。

それにもかかわらず、運営費交付金には毎年1%の効率化係数が課され、物件費・人件費が削減されるため、事務職員の削減は避けられない状況です。

このような状況の下で、京都大学の多様な活動を効率的・効果的に支援していくためには、これまでの仕事の進め方や事務組織のあり方を抜本的に見直し、変えていく必要があります。



2 事務改革と事務組織改革の方向性と内容

(1) 事務改革、事務組織改革については、今年5月に基本的な考え方、方向性を「事務改革大綱」としてまとめました。ここには、職員の提案や事務本部各部・各課が行った事務の徹底的な見直し結果を踏まえ、事務の簡素

京都大学広報委員会

<http://www.kyoto-u.ac.jp/>

化・合理化事項として計 81 項目が、実施時期・担当部とともに示されています。無駄な仕事をやめ、不必要な規制を廃止・簡素化し、事務処理を合理化して、職員の貴重な労力を大学の活動が本当に必要とする部分に集中できるシステムにしようというのが狙いです。これまでも、事務の簡素化・合理化はこの 81 項目で終わりではなく、今後とも不断に見直しを行ってさらなる改善を行っていきます。

(2) 次に**事務組織**の問題です。事務本部には、現在 9 つの部がありますが、総務、企画、人事、財務、施設・環境、情報環境のように組織管理、経営企画的な役割、教育研究基盤整備を行う部署と、学生、全学共通教育、研究・国際のように教育研究活動の企画・推進を行う部署とが混在しています。また、調査・分析・企画・立案を行う仕事と、規則に従って業務執行を担当する仕事がしばしば一つの課、部の中に混在しています。これでは、職員が自分の属する組織の使命・目標を明確に意識しにくく、また目先の業務執行に追われて企画的な仕事が十分行えません。11 月 1 日付で、事務本部を「**教育研究推進本部**」と「**経営企画本部**」とに 2 分したのは、従来の事務本部の機能を目的によって整理した上で、それぞれの本部に属する職員が組織目標を明確に自覚し、目的意識を持って仕事をしていただくためです。

(3) さらに、現在事務本部で行っている仕事を機能によって整理し、本部は企画的な業務に特化する一方、給与事務のような定型的あるいは季節的な繁閑のある仕事、さらに対学生サービスのような専門的・個別的な対応が必要な仕事については、新たに設ける「**センター**」に集約し、集中的に処理することによって効率化とサービス向上を図ることにしています。「センター」の種類、組織・構成については現在検討中ですが、目的に応じて自由かつ柔軟に設計することとし、事務職員だけでなく技術職員や教員、派遣職員などを含めることも十分ありえます。

(4) 現在の事務組織は、基本的に行政組織として編成されています。各部課は、権限と責任が明確に規定された掛を基本単位として構成され、掛員から主任、掛長、(課長補佐)、課長、(部長)という 4～6 段階の意思決定ラインが確立しています。法人化後は、これに理事が加わり事務本部では 7 段階のラインになりました。この型の組織は、掛から部に至るまで組織の権限と責任が明確であり、意思決定には起案から承認・決裁まで多くのレベルの人間が関わるため間違いが少ないという利点があります。しかし、ラインが重層的なため、一つのことを決めるのにも多くの時間がかかります。

一方、大学として取り組まなければならない新たな課題や多くの部や課が関係する課題が出てきても、縦割り組織故の仕事の押し付け合いや、部や課の間の調整・協議に非常に多くの時間と労力がかかります。

これらの課題は、意思決定のラインを短縮化するフラット化、係を大括りにするグループ化により、かなりの程度解決することができます。現在、具体的なフラット化、グループ化の最適な方法を検討中です。これを、一部の課で試行の上、来年 4 月の実施を目指します。

(5) **限られた数の職員を**、本部と部局事務部との間で、また各部局事務部の間でバランスよく**効率的・効果的に配分**することも重要です。事務本部については、事務の徹底的な見直しを行い、簡素化・合理化を進めていますが、これにより事務の効率化を図り、大学としてより重要な事務分野に職員を回していこうという考えです。部局事務の職員配置も、業務の多寡・重要度に応じたバランスの取れた形にする必要があります。そのための客観的な資料を得るため、6 月に部局毎の業務量調査を行いました。その結果を見ると、研究費の増加、外部資金による研究員雇用の拡大、国際交流の活発化など様々な要因により業務量が非常に増えているにも拘らず、職員数が増えず、むしろ一律定員削減により職員が減少し、職員数が全体の平均を大きく下回っているところがある一方で、平均を上回って職員が配置されている部局があることが分かりました。今後、この結果と部局の特殊事情、例えば薬学部のように 6 年制化が予定されていたり、工学研究科のようにキャンパスが 2 か所に分散しているといった事情を考慮しつつ、バランスのいい職員配置を実現していきます。

3 皆さんの力で事務改革を

これだけ広範な改革を、ひとり担当理事や事務改革推進室だけで企画し、実現することは不可能です。担当理事や推進室は、方向性を示し、旗を振ることはできますが、改革の具体的な内容を考え、形にし、実行に移していくのは誰よりも事務職員一人ひとりです。また、事務改革により教員も影響を受けますし、教員の参画・協力も必要です。どうすれば京都大学が発展し、世界をリードするような大学になるのかをともに考えていただき、それぞれの現場で具体的な形にしていきたいと思います。

事務改革の課題と今後の進め方について(平成 17 年 11 月 1 日版)

I 事務の簡素化・合理化

平成 17 年 5 月 16 日の役員会で了承された「事務改革大綱」で示された事務改善事項(合計 67 項目)に加え、平成 17 年 6 月 17 日付で事務本部各部に対し、具体的に観点を示した上で、業務のさらなる抜本的見直しを指示し、新たに 14 項目の事務改善事項を追加した。改善事項のうち、特に実施効果の大きい 31 項目について、8 月 24 日から 8 月 25 日まで 2 日間にわたり、具体的な実施手順、進め方について関係各部と協議を行った。また、事務改善提案コンクールを行い、90 名から計 184 件の提案があった。事務改善の効果、実現可能性、対費用効果の基準により審査を行い、特選 1 件、入選 7 件等を選定し、9 月 28 日に総長表彰を行った。提案内容に応じて事務改善事項に追加する。いずれにしても、今後、関係各部と実施に向けた諸調整を行い、さらに簡素化・合理化を進める。

II 事務組織の再編成

◎事務組織の再編成の内容

平成 15 年 11 月 18 日「京都大学の将来像検討ワーキンググループ中間報告」や平成 17 年 6 月「平成 16 年度監事監査に関する報告書」、平成 17 年 5 月 16 日「事務改革大綱」等を受け、事務組織再編成のあり方について、限られた数の事務職員により経営企画機能と教育研究(医療)支援機能を強化し、顧客(学生、教職員、患者等)サービスの向上を図るにはどうしたらいいかという観点から検討を行った。その結果をもとに、次のような事務組織を再編成することとする。

1. 事務本部の二分化と、教育研究(医療)推進機能と経営企画機能の強化

現在の事務本部を、学生支援、教務、国際交流、研究推進、産学官連携などの全学的な推進、支援を行う「教育研究推進本部」、総長、役員会を中心とする戦略的な意思決定の支援や広報・渉外、リスク管理、監査等の組織管理、全学の施設・情報インフラ整備計画立案を行う「経営企画本部」として再編成し、それぞれの機能を強化する。

2. 専門的、定型的業務を集中処理する「センター」設置による顧客サービスの向上と業務効率化の実現

従来、事務本部及び部局事務(部)で行ってきた専門的・定型的業務のうち、全学で集中処理した方が顧客(学生、教職員、患者等)サービスと業務効率が向上するものについて「センター」を設けて実施する。

3. 部局事務組織の強化

部局単位の業務量調査の結果に基づき、理学研究科等事務部から生命科学研究科事務部門を分離するとともに、理学研究科事務部及び医学研究科事務部に部制を導入することを検討する。この際、課は置かず室を置くことによって、ラインの今以上の重層化を招かないようにすることを検討する。また、経理事務に関しては共通事務部門を設けることを検討する。

◎事務組織の再編成による効果

組織ミッションの明確化による業務遂行力及び職員のモチベーション向上

企画業務と執行業務の切り分けにより、「誰のために」「何のために」仕事をするのかが、組織にとっても個人にとっても明確になり、それぞれの業務の精度・専門性が向上し、顧客サービスと業務効率の向上につながる。逆に、今回の事務組織の再編成を行わない場合、法人化後増加一方の業務、国際化・情報化・知識社会への移行等環境変化によって多様化する業務に対して、従来型の硬直的な官僚的組織、限られた人的資源で対応することを余儀なくされ、職員の意識もモチベーションも変わらず、必ず機能不全に陥ることになる。

◎事務組織の再編成の進め方

1. 平成 17 年 11 月・・・教育研究推進本部、経営企画本部の設置

現在の部課編成のまま、事務本部を「教育研究推進本部」及び「経営企画本部」に二分し、事務本部各部課を振り分ける。

2. 平成 17 年 12 月まで・・・組織再編計画の策定

事務改革推進室との連携の上、関係事務部が中心となって、具体的な組織再編計画を策定する。この過程で、事務改革に関する部長の意見を聴くとともに、事務改革に関する学内の教職員・学生の意見を 9 月と 10 月の 2 回にわたり募集した。また、必要に応じて教職員・学生の意見を募集する。

3. 平成 18 年 4 月・・・組織再編の本格実施

組織再編計画に基づき、事務組織の再編成を本格実施する。

III 事務組織のフラット化・グループ化

現在の部長-課長-課長補佐-係長-(主任)-係員という意味決定(決裁)ラインを段階的に 3 段階に短縮し、意思決定の迅速化を図る。(フラット化)

併せて、現在の硬直的な係単位の課編成を、業務に応じて機動的・弾力的に編成できるようにする。(グループ化)

フラット化・グループ化実施のためには、給与制度及び人事制度との整合性を図る必要がある。事務改革推進室と人事部において検討を進める。また、円滑な導入を行うため、3 課程程度を選定して試行を行う。

フラット化・グループ化実施に際しては、柔軟な組織編成による機動的な業務遂行を可能にするため、現在の詳細な事務分掌を各課の主要な業務を定める程度に改める必要がある。規程面からの検討も行うこととする。

以上のことを踏まえて、具体的な制度設計を行い、平成 17 年 12 月までに結論を得ることとする。

IV 事務職員の再配置

1. 業務量等実態調査

部局事務(部)単位により、主な業務ごとに業務量を把握することを目的に、平成 17 年 6 月に業務量に関する実態調査を行った。その結果に基づき、部局事務(部)全体の総数をベースに、基礎指標(教員数、学生数、執行額)及び主な業務量指標について、事務職員 1 人当たりの平均値を算出した。

2. 事務職員の再配置

限られた数の事務職員を効率的かつ効果的に活用するため、事務職員の再配置を平成 18 年度以降順次実施する。その際、今回得られたデータ等の客観的指標を基にしつつも、部局ごとの特殊要因・事情を考慮に入れて、柔軟に対応することとする。再配置要員については、原則として、「大学の発展に資する戦略的な定員」を充てていくこととする。なお、この際、全学的な事務組織の再編成の結果を踏まえるものとする。

実施予定の事務簡素化・合理化事項(主要事項のみ)

担当部課等と連携・調整のうえ、可能な限り早期の実施を目指します。また、事務改善提案コンクールで提案された項目も、検討の上、追加予定です。

平成 18 年 4 月に実施予定の事項

【簡素化】

諸手当認定業務の簡素化	人事部
教職員等の採用時の必要書類の削減	人事部
俸給の調整額（大学院担当）支給に係る担当授業確認等の軽減	人事部
謝金の定額化	財務部
旅費計算事務（平成 18 年 4 月～）	財務部
物品調達，物流管理業務（物品発注の簡素化等）	財務部
物品番号票貼付業務（貼付対象の見直し等）（平成 17 年度中）	財務部
機器の運転管理や保守等役務契約等の複数年化	財務部
財務会計制度の見直し（平成 17 年度～第一期中期目標・中期計画期間中）	財務部
物品・役務等の競争契約の複数年契約（平成 18 年 4 月締結分から）	財務部
一括契約の複数年契約（平成 18 年 4 月締結分から）	財務部
概算要求に係る学内手続きの簡素化（平成 18 年度に要求する分から）	施設・環境部
海外渡航報告，外国人研究者等受入報告書	研究・国際部

【外注化・派遣】

給与計算関連事務	財務部
工事の設計・監理業務等のアウトソーシングの活用	施設・環境部
国際交流会館おうばく分館における出納業務の廃止とこれによる管理業務外注化	研究・国際部

【一元化】

授業料減免，奨学金等の申請業務	学生部
図書館利用者の新規住所登録作業（学生の住所，電話番号の一元管理）	学生部・附属図書館
図書の入受業務等	附属図書館

平成 18 年度以降に実施予定の事項

【廃止】

人事異動通知書（昇格，特別昇給等の給与関係の異動通知を給与明細書に記載）	人事部
--------------------------------------	-----

【外注化・派遣】

旅費計算，支給事務	財務部
消耗品等の集中購買・調達システムの導入	財務部

電子事務局関係

平成 17 年 10 月までに実施予定の事項

書類の完全電子化（申請書類，会議資料等）その他電子事務局構築に係る具体化計画の策定	総務部・電子事務局
---	-----------

平成 18 年度以降に実施予定の事項

各種統計情報のデータベース化（21 年度）	電子事務局
-----------------------	-------

事務簡素化・合理化事項の改善効果(平成 17 年 10 月現在)

① 既に実施済みの事務改善事項のうち、特に大きな効果があったもの

所管	改善事項	実施概要	改善効果
総務部	決裁規程の見直しによる専決等の拡大、合議等対象の見直しにより押印数を半減	事務本部決裁等規程を全面的に改正し、専決事項の大幅な拡大等を図った。部局事務部についても、事務本部の取組、考え方等を周知し、積極的な取組を促す。	事務本部において、形式的な押印を見直し、掛長を中心に、専決を徹底するとともに、合議・通知も適宜写しを配布する方法を徹底することにより、決裁時間の大幅な短縮。部局事務部についても同様であり、 <u>全学的な決裁時間の短縮。</u>
人事部	現況届の廃止	全学教職員を対象にして毎年 1 回実施してきた諸手当等に係る現況届を廃止。(内容確認通知に変更)	現況届を廃止することにより、全学教職員約 8 千名に対する個別回収・照合等に費やしてきた全学的な作業時間の大幅削減。
人事部	有期雇用教職員・時間雇用教職員の給与単価の定額化・関係添付資料の削減	給与単価は、職名に応じた単価表により決定することに変更し、学歴・職歴に関する証明書類の添付を廃止。	単価の定額化、添付資料を削減することにより、年間約 4000 件に係る煩雑な給与決定手続きに費やしていた時間の削減。
人事部	教員等の初任給決定時の格付け方法	複雑多岐にわたる教員の給与決定の格付け方法を一本化して実施することにより簡素化。	格付け方法を一本化することにより、年間約 700 件の教員等の給与決定に係る負担の軽減・時間の削減。
財務部	給与、授業料等の銀行振込の推進	法人化を機に原則現金での取扱いをしない方針で振込を推進して簡素化。	振込を完全実施(100%達成済み)することにより、事務処理時間の削減。
財務部	仕様書・予定価格作成にかかる業務	会計事務処理マニュアルにより様式等を統一するとともに、競争入札の基準金額を緩和して簡素化。	基準金額を緩和することにより、該当件数が大幅に減少(約 180 件/年)し、調書作成件数の削減。
研究・国際部	国際交流関連業務の外注化	英文 H P, 契約書等の英文法務関係書類作成、海外機関との折衝時の通訳として派遣職員を導入。	部局へのサービス及びそれに対応していた職員の負担軽減。
研究・国際部	科研費補助金の応募・申請業務の一元化の試行	本部と部局の二重チェック体制を廃止し、科研費補助金の応募・申請業務の一元化の試行を実施。	チェック時間の削減(1/2)による関係部局における負担(研究計画調書約 4000 件、実績報告書 2600 件、交付申請 2700 件)の軽減。
研究・国際部	入国代理申請、在留資格認定書交付業務等の一元化・集約化	在留資格認定証明書交付のための代理申請の一元化実施。当初は外国人研究者(約 240 名/年)を対象に、17 年 10 月から試行。	代理申請(年間約 240 名)を一元化することにより、受入教員及び関係部局の負担が軽減し、申請に費やしていた時間の削減。

② その他、実施済み事務改善事項

- (総務部) 人事異動挨拶まわりの廃止、事務職員による教授会、各種委員会等のお茶出しを廃止、会議の開催通知等における電子メールの活用、広報誌の編集業務の一部外部委託
- (人事部) 辞令交付式、教育研究評議会での人事異動報告資料の提出、育児休業職員の代替職員としての派遣職員の導入
- (財務部) 会計伝票類重複チェックの廃止・軽減、費用付替処理の簡素化、不要物品等資産の所管換(再利用)照会、事務本部会計業務等の簡素化、債主登録業務
- (学生部) 学生実態調査の外注化
- (研究・国際部) 受託・共同研究関連契約の部局への権限委譲による重複事務の廃止等
- (附属図書館) 図書の所管換手続の簡素化、図書館照会状発行業務の簡素化、図書館等における貸出・返却、閲覧業務等

事務改革の検討経緯

(平成16年3月までの動き)

「京都大学の将来像検討ワーキンググループ中間報告」(平成15年11月)において、事務改革の基本的な考え方となっている、研究教育の効果的支援や機動的な大学運営を行うための事務組織の必要性や、定型業務の一元化・集中化などの考えが示されました。

(平成16年4月～平成17年3月の動き)

法人化後、中期目標・中期計画において、業務運営の改善および効率化が項目として挙げられ、大学として取り組むべき課題とされました。

また、事務改革の進展を目指し、平成16年11月に事務改革推進室が置かれ、事務の簡素化・合理化を中心に改革を進めました。

(平成17年4月～現在の動き)

さらに体系的な改革を推進するため、事務改革大綱に基づく検討を重ね、6回の事務改革推進本部会議、拡大役員懇談会を含めた5回の役員懇談会、3回の部局長会議にて議論がなされました。特に、組織再編については、本間理事が直接、事務本部各部長にヒアリングを実施し、各部の意向を踏まえてきました。

一方で、現場からの声を改革に反映するという観点から、6月には事務改善提案コンクールを実施し、また9月から3回にわたって、事務改革に関する部局長意見の照会と教職員及び学生の意見募集を実施しました。

11月には、来年度4月の事務組織再編を目指し、まずは教育研究推進本部と経営企画本部を設置しましたが、年内には具体的な組織再編計画を作成する予定です。併せて、さらなる事務簡素化・合理化も進め、組織のフラット化・グループ化についても検討を進めていきます。

～主な経緯～

(～H16年3月)

H15.11.18 「京都大学の将来像検討ワーキンググループ中間報告」を部局長会議了承

(H16年4月～平成17年3月)

H16.11.1 総務部に事務改革推進室を設置

H16.12.14 拡大役員懇談会にて、事務改革の推進について報告・意見交換

H17.2.8 「今後の事務改革等の推進と事務職員等の人件費・定員管理の在り方についての基本方針」を部局長会議へ報告、14日に役員会了承

H17.3.31 職員の人事制度改革検討会にて「京都大学職員の人事制度改革について」報告をとりまとめ

(H17年4月～現在)

H17.5.16 「事務改革大綱」を役員会で了承、17日に部局長会議へ報告(事務改善事項が列挙されている別紙は改訂され、現在は第2版)

H17.6.17 本間理事より、事務本部各部へ、所管事項の抜本的な見直しを依頼

H17.6.23 「事務改善提案コンクール」を実施(9月28日に入選者へ総長表彰)

H17.6.28 各部局の「業務量等実態調査」を実施

H17.8.8～8.10 事務本部各部長に対して、事務組織再編に関する本間理事ヒアリングを実施

H17.8.24～8.25 事務本部各部実務級に対して、事務簡素化・合理化に関するヒアリングを実施

H17.8.29, 9.5, 9.12, 10.3, 11.1 役員懇談会にて、事務改革の課題について報告・意見交換

H17.9.8 事務本部各部長に対して、センター構想に関する本間理事ヒアリングを実施

H17.9.13, 10.4, 11.1 部局長会議にて事務改革の進め方について報告(9.13)、審議(10.4, 11.1)

H17.11.1 教育研究推進本部と経営企画本部を設置

- ※ 事務改革に関して、部局長への意見照会と教職員・学生の意見募集を随時実施(いずれもH17.9より3回実施)
- ※ 事務改革推進本部にて随時検討(H17.6.10より、企画部会1回、本部会議6回開催)

事務改革関連情報と連絡先

○事務改革関連情報

最新の事務改革関連情報は、京大ホームページでもご覧いただけますので、ご参照ください。

(事務改革全般について)

http://www.kyoto-u.ac.jp/notice/05_notice/close/not04.htm#kaikaku

(部局長会議資料等)

http://www.kyoto-u.ac.jp/notice/05_notice/close/common/051104.htm

○事務改革関連連絡先

定期的に意見募集を実施しておりますが、その募集期間にかかわらず、ご質問やご意見がある場合にはご連絡ください。

(連絡先) suisin52@mail.adm.kyoto-u.ac.jp