

# 平成19年度監事監査に関する報告書

平成20年6月

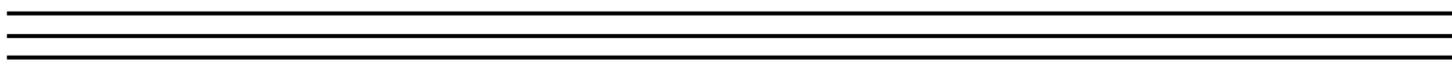
京 都 大 学

監事 原 潔 (H19.7～H20.3)

監事 佐伯照道 (H19.7～H20.3)

監事 平井紀夫 (H20.4～H20.6)

監事 佐々木茂夫 (H20.4～H20.6)



# 目 次

はじめに	1
<b>I 監事監査の概要</b>	<b>2</b>
1. 監査計画の概要	2
2. 監査結果と意見	3
2. 1 監査結果	3
2. 2 定期監査結果の概要	3
2. 3 臨時監査結果の概要	4
<b>II 監査計画</b>	<b>7</b>
<b>III 定期監査</b>	<b>10</b>
1. 実施方法	10
2. 定期監査の結果	10
2. 1 業務監査	10
2. 1. 1 大学の管理運営について	
(1) 中期計画・年度計画の実施状況	
(2) 学内諸規程の整備状況	
(3) 業務の効率化の推進	
2. 1. 2 人事・労務について	
2. 1. 3 財務・会計について	
2. 1. 4 学生支援について	
2. 2 会計監査	15
(1) 決算（年次及び月次）の状況	
(2) 資金運用の状況	
(3) 有形固定資産の管理状況	
(4) 人件費・旅費の支給状況	
(5) 債権の管理状況	
<b>IV 臨時監査</b>	<b>17</b>
臨時監査の実施状況及び監査結果（分野別監査レポート）	17
IV-1 教育研究・社会連携・国際交流分野における過年度監査意見に関するフォローアップ状況及び内部統制（監事レポート07-1 平成19年11月）	17
IV-2 業務運営・基盤整備分野における過年度監査意見に関するフォローアップ状況及び内部統制（監事レポート07-2 平成20年2月）	27
おわりに	37

## はじめに

本報告書は、平成19年度の監事監査について取りまとめたものである。

京都大学の業務を対象にした監査は、監事監査のみならず、会計監査人監査、監査室監査さらには会計検査院検査とそれぞれ異なる立場、観点から実施されているが、いずれの監査も大学運営、業務の遵法性、有効性、効率性について、京都大学内外に向けて説明する責任がある。そのため本報告書は、実施した監事監査の内容をできるだけ詳細に述べることによって、京都大学の業務の執行状況と課題を明らかにしようとするものである。しかしながら、京都大学の規模、多岐にわたる業務内容からその全体を監査することは物理的にも不可能であるので、本報告書で述べる監査結果は、京都大学の活動全体から選択した組織とその業務を対象にして、定期監査と臨時監査を実施した結果の報告である。

監事監査は、業務及び会計に関する事項を年度末に総括する定期監査と、特定のテーマを定めて関係部門を訪問調査する臨時監査とに区分して実施した。

定期監査は、業務の内容と課題、経年的変化を理解するために主要会議への出席、重要書類の閲覧、担当理事、担当事務責任者との面談によって実施した。

臨時監査は、過去3年間の監査で指摘した項目について、その実施状況をフォローアップした。また、内部統制の現状について、各組織レベルでチームとして業務を実施する仕組みができていくかという観点から監査した。

教育研究、社会貢献、国際交流、業務運営、基盤整備等の業務分野で指摘した事項52項目の殆どすべてについて検討が加えられ、そのうち43項目（約80%）については具体化され、実施されている。このことは京都大学におけるPDCAサイクルが機能していることを示している。しかしながら、それらの進捗・実施状況には、項目によってかなり違いがあり、また検討中の項目も残っていることから、引き続きフォローアップを行い、その効果を検証する必要がある。

内部統制については、日常業務に支障がなくても、緊急時や非定常的な業務に対してチームとして連携したプレーを行うには、幾つかの改善すべき点があることを指摘した。

京都大学がこれまで築いてきた自由の学風を継承し、発展させていくためには、国立大学法人化の目標の一つである大学運営の自律性、自主性を全学組織のあらゆるレベルで確立することが必須である。本報告書が京都大学の自律性を高めるために役立つことを願っている。

最後に、監事監査の実施にあたっては、監査対象部局の真摯な対応と説明、協力及び監査室の尽力によるところが大きい。改めて感謝申し上げたい。

## I 監事監査の概要

### 1. 監査計画の概要

本学が掲げる理念・目標を達成する観点から、業務の適正かつ効率的な運営に資するために次のような定期監査及び臨時監査を実施した。

#### (1) 定期監査

対象	対象業務	監査の内容
業務監査	大学の運営	中期計画・年度計画の実施状況、学内諸規程の整備状況、管理運営の効率化の推進状況
	人事	人事制度、採用、研修、異動、登用の実施状況
	財務	教育研究経費の執行状況、重点項目の達成状況、経費管理の状況
	学生支援	学生支援の実施状況
会計監査	決算	月次及び年次の状況
	資金運用・ 資産管理	運用・管理状況
	人件費・旅費	支給状況
	債権管理	管理状況

#### (2) 臨時監査

##### ①教育研究・連携分野

対象	監査対象業務	監査の内容
教育	教育推進体制	学部教育支援
	学生支援	入学者選抜の見直し、生活支援、課外活動支援等
研究	研究支援	隔地施設における研究支援体制
社会連携	研究活動	産官学連携組織の見直し状況
国際貢献・ 国際交流	国際交流活動	組織、支援制度、支援サービスの見直し状況

##### ②業務運営分野

対象	監査対象業務	監査の内容
運営体制・ 事務体制	組織内外連携 事務の効率化	内部統制の現状
環境保全	環境マネジメント	環境影響要素のその後の管理状況
危機管理	危機管理体制	危機管理へのその後の取組状況、個人情報保護対策
情報基盤の 整備・活用	情報セキュリティ	不正侵入対策、電子事務局
施設活用	施設マネジメント	その後の施設マネジメント状況

## 2. 監査結果と意見

### 2. 1 監査結果

国立大学法人京都大学監事監査規程及び平成19年度監事監査計画に基づき、業務及び会計について定期監査及び臨時監査を実施するとともに、会計監査人から決算に関する報告及び説明を受けた結果、

- (1) 業務の執行状況は、京都大学の掲げる理念・中期目標から見て、中期計画、年度計画に沿って、適正かつ効率的な運営に努めている。
- (2) 業務の実績に関する報告書は、実施状況を正しく表示している。
- (3) 財務諸表は、国立大学法人会計基準等に従い作成され、法人の財政状況及び運営状況を正しく表示している。
- (4) 決算報告書は、予算の区分に従い、決算の状況を正しく表示している。
- (5) 会計監査人の監査の方法及び結果は相当である。
- (6) その他、法令もしくは国立大学法人法に反する重大な事項はない。

と認められると判断した。

定期監査及び臨時監査の概要及びそれらに基づく具体的意見を要約すると次のとおりである。

### 2. 2 定期監査結果の概要

年間を通じて主要な会議へオブザーバーとして出席し、書面の閲覧、業務担当責任者との面談等によって業務及び会計について監査した。

その結果、大学の運営は、中期目標・中期計画、年度計画に沿って実施されており、その進捗状況は、自己点検結果と同様に「年度計画を十分に実施している」と判断できる。ただし、年度計画の遂行状況をより明確にするための努力が求められる。即ち、年度計画を更にブレークダウンし、年度計画に沿ってその目標状況を明確にしていくことが求められる。目標状況を明確にすることにより、目標達成の度合いがより明確になるからである。平成20年度に取り組む「目標管理の実質化」と整合しつつ、目標の明確化に取り組んでいく必要がある。

平成18年度に大幅な事務組織改革・業務の見直しが実施され、引き続き事務改革が進められている。現時点でその成果を評価し、平成20年度の事務改革に結び付けていくことが必要である。

人事制度については、採用、研修、異動、登用について、その内容を改善しつつ運用されている。これらの改善が職員の意欲を高めることにつながるためには、これらの制度を生かしていく管理者の指導・助言が不可欠である。人事諸制度の改善と共に管理者の管理・育成力の向上に取り組んでいく必要がある。

会計・財務については、限られた予算の中で、京都大学重点事業アクションプランが実行され、全学的な教育研究を推進するために戦略的な経費が投入されつつある。また、運営費交付金の削減を補うために資金運用などの自助努力が続けられ、成果が出された。

決算の状況、資金運用の状況、有形固定資産の管理状況、人件費・旅費の支給状況及び債権の管理状況については、担当責任者との面談及び会計監査人の報告の範囲内で、規程に基づき適切に業務が実施されていると判断できる。

なお、今後全般的な経費の効率化計画を策定し、計画的かつ効率的な経費管理に着手することが必要である。

## 2. 3 臨時監査結果の概要

### 2. 3. 1 臨時監査項目（重点項目）及び実施時期

平成19年度監事監査計画に基づき臨時監査として次の諸点について重点的に実施した。

(1) 平成16年度、平成17年度及び平成18年度の監事監査で述べた以下の各業務分野についての監事意見（延べ52項目）への対応状況

①教育研究・社会連携・国際交流分野（延べ23項目）

実施時期 平成19年7月－平成19年10月

②業務運営分野・基盤整備分野（延べ29項目）

実施時期 平成19年11月－平成20年1月

(2) 内部統制の現状

フォローアップ状況監査と同じ時期に実施した。

### 2. 3. 2 実施方法

臨時監査は、重点事項を所管する関係部局等の実地監査及び関連資料を基に実施した。

監査の実効性を高めるために業務分野ごとに次の手順で実施した。

(1) 第1ステップとして対象部局に監査項目、内容について事前通知を行い準備を求めた。

(2) 第2ステップとして、監事及び監査室員が対象部局等を訪問し、実地に現状、課題等について業務責任者及び担当者に対してヒアリングを実施した。また、内部統制の現状把握のために管理者群（14グループ延べ68名）と係員群（14グループ延べ74名）に分けてヒアリングを行った。

(3) 監査報告の作成に際して、聴取した内容の当否について確認を求めた。

(4) 確認された内容及び関連資料を基に、業務分野毎に監事レポートを作成し、担当理事と面談の後、総長、役員懇談会、部局長会議に報告し、京都大学ホームページ上で公開した。

### 2. 3. 3 監査結果

(1) 監査意見に対するフォローアップ状況

監査結果は、監事レポートとして教育研究・社会連携・国際交流分野（監事レポート07-1）と業務運営・基盤整備分野（監事レポート07-2）とに分けて報告した。その内容は、1. 主な監査項目 2. 監査対象部局等 3. 監査の方法、4. 監査結果及び意見で構成している。各業務に関する監事意見への対応状況を要約し、今後に向けた課題を述べている。各監事レポートは、本報告書のIV章以下に掲載している。

表1のように過去3年間に指摘した事項52項目のほとんどすべての項目に対して検討・対応がされた結果、そのうち43項目（約80%）は、具体的に対応策が実施されており、大学全体としてPDCAが機能していることを示しており、評価できる。しかしながら、各項目の実現のレベル、進捗状況には程度の差があり、今後も引き続きその効果を含めてフォローアップする必要がある。

表1 改善意見に対する対応状況

分野	教育研究	社会連携	国際交流	業務運営	基盤整備	計
意見の数	13	4	6	14	15	52
対応済み	12	3	4	11	13	43
検討中	1	1	2	3	2	9

※注 フィールド勤務教職員の処遇改善及び国際交流推進機構の見直しは、業務運営分野に計上

なお、検討、準備又は一部実施の段階で具体的な対応が実現していない項目は、表1で検討中とした。検討中の項目は、以下のとおりである。

#### 教育研究・社会連携・国際交流分野

- ①フィールド活動の広報強化
- ②産学連携に係る基盤的人員・経費の確保
- ③全学的な海外拠点の整備計画の具体化
- ④海外拠点の法的位置付け

#### 業務運営・基盤整備分野

- ①国際交流推進機構の見直し
- ②隔地勤務教職員の処遇改善
- ③組織改革・業務改善の全体的事後評価
- ④危機管理体制の整備と実質化
- ⑤個人情報管理・ライセンス管理マニュアルの整備

## (2) 内部統制の現状

内部統制は、これまでの業務実施の経験に基づいて構築されているが、今回改めて①統制環境②リスク評価③統制活動（リスク対応）④情報の伝達と共有⑤モニタリングの5段階の視点からチームとして業務が行われているかを検証した。調査の方法は、事務本部の各及び工学研究科、経済学研究科、附属病院の3部局、計14グループの管理者群（計68名）及び係員（グループ員）群（計74名）に対してヒアリングを実施した。

以下は、こうした限られた調査による内部統制の概要である。

- ①統制環境：管理者群には、目標管理制度が導入されているが、係員群にまで共有されていない組織が多い。附属病院や人事・共済事務センター、探索医療センター、施設サポートセンター等では、上司によるガイダンスが行われている。
- ②リスク管理：具体的なリスクは、経験的に把握されているが、体系的なリスク管理は、準備段階にある。
- ③統制活動（リスク対応）：日常業務は、決裁システムによってリスク管理がされているが、業務リスクの全体像が把握されていないので突発的な事案に対する対応策が未整備の組織が多い。附属病院ではヒヤリハット事例を収集してリスクの軽減に努めている。また、財務、施設分野では、比較的統制活動が適切に行われている。
- ④情報の伝達と共有：管理者群では定期的にミーティングを持っており、係員群に関係情報が報告・伝達がされている組織が多い。しかし、課、係を超えた水平方向の情報共有は十分ではない。また、配置換え時の引継ぎは、管理者群では、文書で行われているが、係員群では口頭の場合がある。また、管理者による係員の引継内容の確認がなされていない。
- ⑤モニタリング：係員群では、公益通報者保護制度を知っているのは約50%、監事監査報告書は、管理者群ではほぼ全員、係員群で約70%が読んでいる。

さらに、総長から提起された具体的な課題を例として組織的な取組状況を確認した。京都大学重点事業アクションプラン2006-2009のように包括的な事業計画を含めて提起された課題81件の約半数は、実現又は実現しつつあるが、①趣旨が十分伝わっていないもの②責任者、担当者、作業日程が曖昧③結果を報告する仕組みが不明確等のために取組状況が明らかでない課題が見られた。

## 2. 3. 4 監査結果に基づく課題

上述のように、これまで述べてきた監事意見に対して、積極的な対応がなされるとともに、財政的な裏付けの必要な項目については、京都大学重点事業アクションプラン2006-2009の中に位置付けられ、実施されつつある。また、内部統制は、経験的に積み上げられた仕組みで日常的な業務が行われている。しかしながら、今後の京都大学の業務運営改善・業務の透明性を高めるためには、次の諸点を課題として、その解決・改善へ向けた一層の努力を期待したい。

- (1) 教育研究・学生支援分野
  - ①教育・研究・学生支援について全学的な基本方針と総合調整の必要性
  - ②フィールド教育の充実と施設の維持・活用
- (2) 産官学連携・国際交流分野
  - ①産官学連携に係る人材の確保
  - ②研究支援組織の全学展開
  - ③国際交流推進機構の役割の明確化、実質化
  - ④隔地施設における教職員の処遇改善と外国人研究者・留学生支援の充実
- (3) 業務運営・基盤整備分野
  - ①組織的なPDCAサイクルの確立
  - ②全学機構の運営状況のフォローアップ
  - ③事務組織・業務改革の事後評価の充実
  - ④業務の指揮系統と人事評価系統の整合性
  - ⑤人材育成への戦略と工夫
- (4) 内部統制の充実
  - ①知見や経験を蓄積・伝承する仕組み
  - ②情報の共有と伝達を強化する仕組み・業務の透明性と説明責任
  - ③業務における各人の役割の再認識とコミュニケーションの強化
  - ④指揮系統と報告系統の連動した業務プロセス

## II 監査計画

### 1. 監査の基本方針

国立大学法人京都大学監事監査規程（平成16年5月25日制定）に基づいて、本学が掲げる理念・目標を達成する観点から本学業務について適正かつ効率的な運営に資するために監査室と連携して監事監査を実施する。

### 2. 監査事項及び重点項目

監事監査規程第5条に定める事項について監査を実施する

#### 2. 1 業務の監査

##### (1) 大学の運営状況

- ①中期目標・中期計画及び年度計画の実施状況
- ②管理運営の効率化の推進状況

##### (2) 人事管理の適法性及び妥当性に関する事項

- ①人事制度、人事政策の実施状況
- ②労務管理（採用計画・評価・賃金・処遇）の実施状況
- ③研修制度（FD、学内研修、学外研修）の実施状況

##### (3) 財政

- ①教育研究経費の執行状況
- ②予算編成上の重点項目の達成状況
- ③経費削減への具体的な努力状況

##### (4) 施設・資産管理

- ①施設、資産の有効活用の状況

##### (5) 学生支援

- ①学生支援の実施状況

#### 2. 2 会計の監査

##### (1) 決算（年次および月次）の状況

##### (2) 資金運用の状況

##### (3) 資産の管理・活用状況

##### (4) 人件費・旅費の支給状況

##### (5) 債権の管理の実施状況

#### 2. 3 重点項目（臨時監査）

2. 1の監査項目及びその関連業務のうち下記の項目について臨時監査（重点項目）として表1に示す計画骨子で実施する。

##### (1) 臨時監査の主テーマ

「過年度の監事監査で述べた監事意見への対応状況」

##### (2) 監査の視点

- ①課題解決への組織的な取り組み状況
- ②課題解決へのスピードアップ
- ③課題解決への内部統制（環境、リスク評価、活動、情報と伝達、モニタリング等）

### (3) 監査項目

#### ①教育研究の実施・支援・連携業務における課題への取組

教育推進、学生支援、社会連携、国際交流

#### ②業務運営に係る課題への取組

運営体制、事務体制、施設整備・活用、環境保全・安全管理、情報基盤

表1 平成19年度監事監査（重点項目）計画骨子

（注）対象部局については、必要に応じて他の部局等についても実施する場合がある。

#### 監査項目① 教育研究・連携分野

対象	監査対象業務	監査項目	実施時期	対象部局等
教育	教育推進体制	学部教育支援	9月	教育推進部、 図書館機構
	学生支援	入学者選抜の見直し 生活支援、課外活動支 援等	9月	学生部
研究	研究支援	隔地施設における研究 支援体制	10月	フィールド科学教育セ ンター、生存圏研究所、 防災研究所
社会連携	研究活動	産官学連携組織の見直 し状況	7月	研究推進部
国際貢献・国 際交流	国際交流活動	組織、支援制度、支援 サービスの見直し状況	7月	国際交流推進機構、国際 交流センター、国際部

#### 監査項目② 業務運営分野

対象	監査対象業務	監査項目	実施時期	対象部局等
運営体制・事 務体制	組織内外連携 事務等の効率化	内部統制の現状	7月－ 1月	本部各部、附属病院事務 部、工学研究科事務部、 経済学研究科事務部
環境保全	環境マネジメント	環境影響要素のその後 の管理状況	11月	環境安全保健機構、環境 安全衛生部
危機管理	危機管理体制	危機管理へのその後の 取組状況、個人情報保 護対策	11月	総務部
情報基盤の 整備・活用	情報セキュリティ	不正侵入対策、電子事 務局	12月	情報環境機構、学術情報 メディアセンター、情報 環境部
施設活用	施設マネジメント	その後の施設マネジメ ント状況	12月	施設環境部

### 3. 監査の対象部局

監事監査規程第5条に定める監査事項について、関連する教育研究推進本部、経営企画本部及び全部局等の業務の定期監査を実施し、臨時監査は重点事項を所管する関係部局等について行う。

#### 4. 監査の方法

定期監査は、役員会、役員懇談会、経営協議会、教育研究評議会等の主要な会議へオブザーバーとして出席するとともに、書面及び担当責任者へのヒアリングによって実施する。臨時監査は、書面、担当責任者へのヒアリング及び実地監査によって実施する。事前に被監査対象部局等と日程等について調整する。両監査共に監査室と連携して実施する。

#### 5. 監査の実施期間

##### (1) 業務監査

定期監査	平成19年7月－平成20年6月	適宜実施
臨時監査	平成19年7月－平成20年1月	原則として重点監査項目ごとに実施する

##### (2) 会計監査

決算終了後の平成20年6月初旬に実施

#### 6. 監査報告書の作成

監査報告書	平成20年6月
臨時監査報告	監査項目①②毎に臨時監査終了後、監事レポートとして報告し、平成20年3月に臨時監査報告書を作成する

### Ⅲ 定期監査

#### 1. 実施方法

業務監査については、平成19年度国立大学法人京都大学監事監査計画に基づき、年度内に開催された役員会、役員懇談会、経営協議会、教育研究評議会等の主要な会議にほとんど出席し、審議経過及びその結果を確認するとともに、業務に関する重要な文書を閲覧した。また、平成20年4月から6月中旬にかけて下記の監査事項について担当理事及び担当部門責任者等との面談及び書面による説明を受けた。特に会計監査については会計監査人の監査及び棚卸し等に立ち会うとともに、その監査結果に基づき実施した。

#### 2. 定期監査の結果

##### 2. 1 業務監査

##### 2. 1. 1 大学の管理運営について

###### (1) 中期計画・年度計画の実施状況

大学の管理運営については、国立大学法人京都大学の平成19年度計画に基づき総長・担当理事及び担当部局等の下で業務が実施された。

平成19年度計画について、各部局レベル、全学レベルにおける業務の実施状況を調査するために、11月初旬を締切りにして実績、見込み調査が行われ、それらを取りまとめて、学内審議の後、平成19事業年度に係る業務の実績及び中期目標期間に係る業務の実績に関する報告書が作成された。

国立大学法人京都大学の中期目標は、

- I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標
- II 業務運営の改善及び効率化に関する目標
- III 財務内容の改善に関する目標
- IV 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標
- V その他業務運営に関する重要目標

の大項目ごとに中項目、小項目の三段階で構成されている。昨年度同様に部局レベル及び全学レベルにおける自己点検・評価活動の結果、すべての項目において「年度計画が順調に実施されている」ことが検証された。

自己判定の評価は、

- A：年度計画を上回って実施している
- B：年度計画を十分に実施している
- C：年度計画を十分には実施していない
- D：年度計画を実施していない
- E：その他（根拠データが整理されていない等により自己判定できないなど）

の5段階で実施されている。平成19年度計画の284項目の自己判定結果をみると、B段階（年度計画を十分に実施している）と評価している項目は284項目であり、C段階（年度計画を十分には実施していない）と評価している項目は今年度の取組により0項目となった。年度計画に係る業務実績状況の自己点検評価に関して、文部科学省国立大学法人評価委員会より、平成16年度は、先端的学際的研究領域の発展を促進するために必要な予算配分システムの構築等5項目で取組に遅れがみられること、また、平成17年度は4項目が、平成18年度は情報セキュリティに関するe-learningシステムによる教育・啓発活動の1項

目が、現状では十分には実施されていないとの評価を受けている。平成19年度に改善するための取組として、特に e-learning システムを全構成員に周知すべく前向きに対応してきており、平成19年度は「年度計画を十分には実施していない」と自己判定した項目はなくなっている。

この結果、本学の年度計画に基づく業務は、自己点検評価結果で見ると、順調に実施されていると判断できる。

また、外部評価において、「文部科学省 国立大学法人評価委員会」の国立大学法人京都大学の平成18年度に係る業務の実績評価では、[中期目標、中期計画の達成に向けて順調に進んでいる。ただし、1項目につき「年度計画を十分には実施していない」と評価されている。さらに、「独立行政法人 大学評価・学位授与機構」が平成19年度に実施した京都大学の教育研究活動等の総合的な状況に関する評価（大学機関別認証評価）では、「京都大学は、大学評価・学位授与機構が定める大学評価基準を満たしている」と評価されている。

上記の通り自己点検評価及び外部評価を総合すると、平成19年度の京都大学の年度計画に基づく業務は順調に進められていると判断できる。

全学及び各部局における具体的な活動内容及び自己判定は、平成19事業年度に係る業務の実績及び中期目標期間に係る業務の実績に関する報告書に記載されているが、特に全学に係る活動のうち組織改革等に関して検討・実施された主な具体的内容は以下のとおりである。

#### ①平成19年度に設置された組織

##### (設置組織)

- ・大学院医学研究科人間健康科学系専攻（修士課程）
- ・大学院薬学研究科医薬創成情報科学専攻（独立専攻）
- ・工学研究科附属グローバルリーダーシップ大学院工学教育推進センター
- ・人文科学研究所附属現代中国研究センター
- ・こころの未来研究センター
- ・産官学連携本部
- ・先端医工学研究ユニット
- ・生命科学系キャリアパス形成ユニット
- ・世界トップレベル研究拠点（WPI）「物質－細胞統合システム拠点」
- ・教育推進部
- ・環境安全衛生部
- ・人事・共済事務センター
- ・物質－細胞統合システム拠点事務部

##### (改組組織)

- ・工学研究科附属光・電子理工学教育研究センター
- ・基礎物理学研究所物質構造研究部門非平衡系物理学分野
- ・産官学連携センター
- ・女性研究者支援センター
- ・総務部

#### ②平成20年度の設置及び改廃等に係るもの

##### (設置組織)

- ・野生動物研究センター
- ・宇宙総合学研究ユニット

(改組組織)

- ・大学院経済学研究科の再編整備
- ・ウイルス研究所附属エイズ研究施設
- ・附属図書館研究開発室
- ・文化財総合研究センター
- ・企画部
- ・工学研究科事務部の整備

等

組織改革の多くは、平成19年4月から実施された。また、特命事項の担当部長・課長制の新設や事務組織の係、グループの再編・改組を各部門の裁量事項とするなど組織の弾力的な運営が可能となるような仕組みが導入された。

(2) 学内諸規程の整備状況

平成19年4月から実施された組織改革、業務改革、人事制度改革などに伴い、国立大学法人京都大学の組織に関する規程、京都大学事務組織規程、京都大学安全衛生管理規程など諸規程・就業規則が整備された。また、平成19年4月から施行された学校教育法の改正に伴う諸規程の整備と共に、外部資金の適正化を図るため、国立大学法人京都大学における競争的資金等の適正管理に関する規程が整備された。

(3) 業務の効率化の推進

平成18年4月に事務改革の一環として、本部の部課構成の見直し、センターの設置、グループ化などを含む組織再編が実施された。平成19年度においては、この基本方針を更に推進する観点から、次のような組織改革がなされた。

- ①全学的な教育立案機能を強化するとともに教育支援業務の充実を図るため、教育推進部を設置した。
- ②総務部と人事部を統合し、総務部とした。
- ③企画調査・評価部と総務部社会連携推進課を統合し、企画部とした。
- ④全学的な安全衛生管理体制の整備充実を図るため、環境安全衛生部を設置した。
- ⑤人事事務センターと給与・共済事務センター及び人事企画課の一部の業務を統合し、人事・共済事務センターを設置した。
- ⑥事務組織規程においては課までの設置を規定するにとどめ、係、グループ等の組織は各部局で定めることとした。
- ⑦経理業務を適正かつ迅速に遂行するとともに、組織運営体制を整備するため、工学研究科事務部を再編した。
- ⑧諸課題に柔軟に対応するため、特命事項を担当する部長・課長級のプロジェクト・リーダーを設置できるようにした。
- ⑨新拠点設置に伴い、物質-細胞統合システム拠点事務部を設置した。

さらに、事務改革に関する基本方針をまとめた事務改革大綱に基づき、人事・共済事務センターの業務の効率化、部局事務の簡素化・効率化の促進などについて、調査分析を実施し、現状の課題抽出、業務過程の改革等に関しての提案を取りまとめた。ワンストップサービスを目指し業務の効率化を図りつつあり、平成20年度も継続した取組をしていく予定である。また、物品調達関係の業務の見直しが進められ、物品調達に関する定型的業務の一元集中化による業務効率化などが検討されている。

業務改善G P (Good Practice) が二回(4月、10月)実施され、業務の改善提案を募り、

優秀な改善提案を「グッド・プラクティス」として全学に提示し、更なる事務改善に資するよう努めた。

上記のように業務の効率化を着実に推進されていることは評価できる。ただし、これらの取組を継続・拡大するとともに、より具体的な結果に結び付けていく努力が求められる。

## 2. 1. 2 人事・労務について

### (1) 人事制度の見直し

本年も教職員を対象にした以下のような人事制度が整備され、これらに関連する就業規則の一部が改正された。

- ①世界トップレベル研究拠点形成プログラム関係
  - ・拠点手当の新設
  - ・特定拠点教員の新設
  - ・特定拠点研究員の新設
  - ・特定職員契約期間の一部改正
- ②自己啓発等休業及び自己啓発部分休業の新設
- ③育児短時間勤務制度の新設等
- ④特定有期雇用教職員の制度改正（平成20年度より実施）
- ⑤時間雇用教職員の制度改正（平成20年度より実施）

### (2) 採用

京都大学は、京都大学の理念や教職員像に基づき積極的にアイデアを出し貢献していける人材を求めており、採用後1年半（平成20年4月1日採用からは2年）の間、大学全体を理解可能な部署に配置し、OJTを中心とした育成に努めている。特に採用区分として「病院事務」を設け、医療スペシャリストを目指す病院事務職員を積極的に採用している。

なお、障害者雇用率は1.93%（平成19年12月31日現在）で、所定の雇用率（2.1%）に達していないため、今後3年間の障害者雇用促進計画を策定し、雇用促進を図っていく予定である。

また、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」に基づいて平成20年4月から再雇用された者は、平成20年3月末定年退職者等対象者95名のうち希望者50名であった。

### (3) 研修

京都大学では、職員の研修体系－階層別研修・職能別研修・国際的人材育成・自己啓発支援－がまとめられ、この研修体系に基づいて職員研修が実施されている。今年度は特に職員の自己啓発の促進を図るべく、職員が自主・自律型の職員に成長していくための通信教育、e-learning等の講座を充実し、自己啓発等休業の新設、自己啓発部分休業の新設など「自ら学ぶ」環境作りが進められた。今後、このような環境が活かされ、職員の自己成長に結び付くような上司からの指導や具体的な情報提供が求められる。

### (4) 異動・登用

昨年に引き続き、平成19年度の職員人事異動基本方針として次のような基本方針が定められている。

①若手登用に配慮する。②女性登用に配慮する。③新規採用職員の計画的配置を行う。④本人の希望を考慮する。⑤在職期間に配慮する。⑥病院事務の充実を図る。⑦他機関との人事交流を実施する。

平成19年4月1日付で、合計333名の人事異動が行われた。また、専門職員以上の役職に昇任する際には、公平性・透明性を期し昇任面接を実施している。また、女性職員の積極的な登用も進められた。(平成19年4月1日付人事異動における専門職員以上の役職への昇任全体に占める女性職員の割合は、22.2%)

### 2. 1. 3 財務・会計について

平成19年度予算は、ほぼ予定通り執行されている。

平成18年度において検討された「第一期中期目標の期間における人件費・定員管理に関する方針」により平成19年度も人件費と物件費を区分して管理された。

また、全学経費(これまでの全学共通経費)は、事業の目的と成果を精査した上で、事業の意義が確かめられた事業にのみ予算を措置するなど全学経費が効果的に活用されるよう改善が行われたが、従来の全学共通経費を「全学共通経費」と「全学協力経費」に区分し、きめの細かい管理を目指した。平成19年度から産学連携推進経費の執行計画を一定の額とし、それを超える差額分については全学経費の財源とすることとした。

重点戦略経費及び目的積立金を財源とする京都大学重点事業アクションプランは、昨年に引き続き計画に沿って実行された。教育推進事業(教育環境改善事業など)、研究推進事業(研究推進戦略活性化事業、若手研究者支援事業、女性研究者支援事業など)、学生支援事業(福利厚生設備の整備、課外活動施設・設備の整備、宇治おうばくプラザの整備など)、広報・社会連携事業、医療支援事業(基盤的診療設備の整備など)、基盤整備事業等が実行された。

平成19年度も引き続き全学的な教育研究を推進するために戦略的重点的配分経費が配分され、総長裁量経費、重点戦略経費、学内貸付資金、基盤強化経費などに支出された。全学共通経費として、教育研究医療環境整備、教育研究活動支援、キャンパスライフ支援、社会貢献・連携支援などに支出され、全学協力経費として、教育研究医療活動全般に対する新しい提案などに支出された。

経費削減について、特高変電所等の保全契約を複数年契約にすることにより約0.2億円の削減が図られたが、光熱水費については、削減努力もなされたが、業務の拡大や料金の値上げ等により、約1.2億円の増加となった。

今後全般的な経費の効率化計画を策定し、年度ごとに経費の効率化項目・効率化目標を定め、計画的に経費の効率化を図っていくことが強く求められる。

### 2. 1. 4 学生支援について

学生支援は、学生部を中心に生活支援、課外活動支援、就職活動支援等が行われている。

生活支援としては、入学料免除、授業料免除、各種奨学金への推薦、小口短期貸付金制度の運用、アルバイト・下宿の斡旋、学生教育研究災害障害保険加入、保険請求手続きなどが行われている。また、隔年に実施される学生生活実態調査が行われ、学生生活白書が作成された。学生生活実態調査を通じて学生の要望・意見が聴取されており、これまでも改善努力がされてきているが、今後も学生支援に結び付く改善努力がなされていくべきである。

課外活動支援としては、課外活動施設整備を中心に行われている。平成19年度は、全国七大学総合体育大会が京都大学を主管校として行われ、会場となる馬術部馬場砂改修、弓道場家具等内装、グラウンドの改修等が行われた。また、課外活動施設整備として各ボックス施設整備、ボート部合宿所の整備、宇治ラグビー場シャワー室の増設などが実施された。さらに、重点事業アクションプランとして、西部構内課外施設新営工事、白浜海の家新営工事が着工された。

就職活動支援としては、就職相談、就職ガイダンスなどが数多く実施された。さらに、「女子学生のためのキャリア支援ガイドブック」が作成され、新しく宇治・桂にサテライトが設けられる等、就職活動支援の強化が図られた。また、ドクター、ポストドクター対象のキャリアパス多様化促進事業が実施された。このような新しい試みは、現在の課題に対応した重要な試みであり、今後も継続して取り組む必要がある。

学生支援について多くの生活支援、課外活動支援、就職活動支援がなされており、他にも総長と学生のキャンパスミーティング、副学長による情報公開連絡会（1回／月）、学生生活実態調査、HP上での相談など学生の要望・意見を聴取する多くの機会がある。こうした機会に出された要望・意見に対応した解決策が一部実行に移されていることは評価できる。今後も聴取した学生の要望・意見を活かしていく努力が望まれる。

## 2. 2 会計監査

会計監査は、会計監査人による平成19年度決算の監査状況の確認、報告及び説明を受けるとともに、別途、担当責任者との面談、説明資料に基づくヒアリングを実施し、以下のよう確認した。

### (1) 決算（年次及び月次）の状況

決算は、年次決算によると前年比で人件費（退職手当を除く）が総額で約1.5%増加（主因は看護師の雇用の増加）、教育研究経費が約13.4%増加（主因はグローバルCOE等の補助金の増加）、一般管理費が約0.9%増加（主因は外部資金の受け入れの増加）であった。

会計監査人の決算に関わる監査・棚卸し等に一部立ち会い、監査状況を確認した。また、平成18年度決算を基にして財務状況を分かりやすく紹介した「Financial Report 2007」が10月に配布された。

### (2) 資金運用の状況

資金管理は、京都大学資金管理要領に基づき、安全・確実及び効率的な決済システムを基本として、全学で一元管理されている。

資金運用は、国立大学法人法に基づき資金運用計画が策定され、平成19年度は運用商品の拡大が図られ、長期運用、短期運用が所定の手続きで行われ、計画を上回る2.4億円の収益を得て全学的な目的として使用されている。平成20年度は更に資金運用の改善が計画されている。

### (3) 有形固定資産の管理状況

平成19年度の固定資産は、期首に比べて約154億円増加している。増加の主な内容は、船井交流センター、船井哲良記念講堂の新設である。物品管理方式に特に変更はなく、棚卸しは病院において実施された。また、図書については、全蔵書を確認する作業が、図書の遡及入力と共に本年度も継続して行われている。

資産は、平成18年度に引き続き本年度も、分子工学実験研究棟に地域研究統合情報センター（新組織）を配置、工学部土木総合館を全学共用講義室として活用、職員宿舎等を女性研究者支援センター・同病児保育室として活用など6物件を有効活用した。

耐震化推進については、平成19年度末で耐震化率76%となり、計画に沿って順調に進められている。

また、吹付けアスベスト撤去工事は平成19年3月で完了している。

スペースマネジメントは、施設整備等委員会等で既存スペースを点検・評価しつつ、実行

に移されている。今年度の特徴として、工学部9号館（総合研究1号館）をレンタルラボとし、レンタルスペース利用者からスペースチャージを徴収し、維持管理費用に充当する試みが挙げられる。この試行を評価しつつ次のレンタルラボに展開していく計画である。

また、施設管理システムは、平成15年度に運用を開始し、平成19年度でデータ入力済み部局が42部局中28部局であるが、大規模部局の入力が進んでいないため、利用率は低い。平成19年度に運用改善案が検討され、①利用者の負担を軽減すること②利用目的を明確にし、利用者には有益な施設情報を提供することを基本にした改善策がまとめられ、平成19年12月から実行に移された。この制度が運用されて既に5年が経過しているが、現在進めている改善策を確実に実行し、有効な施設管理システムが再構築されることを期待したい。

#### （4）人件費・旅費の支給状況

人件費総額は559.5億円で、役員人件費（約1.7億円）、教員人件費（335.2億円）、職員人件費（222.6億円）からなり、前年比で約8.3億円増加した。その内訳は、職員分が約7.2億円（3.3%）の増加、教員分が約1.1億円（0.3%）の増加である。

旅費の支給状況は、平成19年度も受託事業の増大に伴う支出が大幅に増加していることから、総額で前年比約4.4億円（20.7%）の増加となった。

#### （5）債権の管理状況

期末の未収金の総額は、前年比4.5億円増加した。未収金のうち、納付期限を超えて滞留している主な債権で、病院等療養費については、前年比0.5億円減少し、授業料については、前年比0.07億円増加している。滞留債権について個別的に回収努力がなされているが、回収困難な債権に関する解決策を具体的に検討・実行する必要がある。

以上のように会計について担当者から説明を受けた結果、適切に会計処理がなされていると判断した。しかしながら、会計業務は、故意・過失を問わず不正・不適切な処理がなされるリスクが高い業務であり、会計担当者及び組織は当然のこととして、経費を使う教職員にも説明責任が求められる。今年度も会計担当者及び会計責任者に対して会計研修が計画され、さらに、教職員が適正かつ合理的、効率的に会計処理に携わることを目的として「包括的会計領域コンプライアンス計画」がまとめられている。こうした努力と共に、教職員に対して定期的に適切な処理がなされるよう所定の取扱方を徹底し、不適切な処理が行われないような仕組みを築き上げていかなければならない。

#### IV 臨時監査の実施状況及び監査結果（分野別監査レポート）

##### IV-1 教育研究・社会連携・国際交流分野における過年度監査意見に関するフォローアップ状況及び内部統制（監事レポート07-1 平成19年11月）

###### 1. 主な監査項目

- (1) 表1に示すa. 教育研究 b. 社会連携 c. 国際交流の業務について過去3年間に述べた改善意見のフォローアップ状況を検証すること
- (2) これらを課題として業務の適正な実施のための内部統制の現状と課題を把握すること

表1 過去3年間の教育研究・連携業務分野別監事監査の概要

○：モニターしているが具体的な改善意見を述べていない項目

分野	業務	過年度監査における改善意見
教育	教育の成果	アドミッション・ポリシーの周知方法の改善
	教育内容	フィールド教育の拡充
	教育実施体制	図書館・室の活用支援・整備 教育支援体制の整備 教務情報システムの全学展開 フィールド教育支援強化 アドミッション・ポリシーに基づく入学者選抜の見直し
	学生への支援	学生の要望を取り入れる仕組みの実現 学生支援に関する組織的目標の設定と資金等の具体化 柔軟な学生学内雇用の促進 学生用諸施設の整備計画策定
研究	研究水準、研究成果	○
	研究実施体制	隔地施設の整備と一部遊休施設の有効活用 フィールド活動の広報強化
	研究支援体制	フィールド勤務教職員の処遇改善
社会連携	教育活動	○
	連携活動	産学連携・知財管理に係る組織の見直し 基盤的人員・経費の確保の必要性 有期雇用の職員の雇用形態の見直し 特許の取り扱いの見直し
国際交流・貢献	交流活動	国際交流推進機構の見直し・再編 独自の支援制度の構築とサービスの見直し 宿舎整備計画の具体化 経済的支援の促進

		チューター制度の見直し 留学生等へのアンケート結果の活用
	研究活動	海外拠点の再編・整備、法的位置づけ 国際交流に係る組織の再編

## 2. 監査の方法

既存資料による事前調査とともにフォローアップ状況と実施上の課題、内部統制の現状について業務担当責任者及び業務担当者と面談した。なお、内部統制の現状把握は、業務担当責任者（部課長等）と業務担当者（若手職員）とに分けて実施した。また、隔地施設及びその利用状況等についてこれまで訪問していない隔地施設を中心に現地調査した。

### 2. 1 教育研究業務分野に係る実地調査先

#### (1) 教育支援への組織的な取組状況及び内部統制の現状について

- a. 高等教育研究開発推進機構長、教育推進部長、共通教育推進課長、教務企画課長と面談（9月12日）
- b. 学生部長、学生課長、入試企画課長、学生センター長、キャリアサポートセンター長他と面談（9月19日）
- c. 図書館機構長、事務部長、総務課長、情報管理課長、情報サービス課長と面談（10月10日）
- d. 学生部（7名）、教育推進部（8名）、附属図書館（4名）の若手職員と内部統制の現状について個別に懇談（9月20日、10月3日）
- e. 白馬山の家を現地調査（9月27日）

#### (2) フィールド（隔地施設）における教育研究の現状

- a. 霊長類研究所で隔地研究所における教育について所長、事務長と面談、同研究所若手職員（4名）と内部統制について懇談（9月20日、21日）
- b. フィールド科学教育研究センター紀伊大島実験所及び和歌山研究林を現地調査（10月4日、5日）
- c. 防災研究所穂高砂防観測所、上宝観測所、宇治川オープンラボラトリーを現地調査（10月11日、12日、16日）
- d. 生存圏研究所における教育・隔地施設について所長、担当教員と面談、信楽MUリーダー施設を現地調査（10月17日）

#### (3) 社会連携・国際交流への組織的な取組状況及び内部統制の現状について

- a. 産官学連携センター長、研究推進部長、産官学連携課長、研究企画支援室長と面談（7月24日）
- b. 国際交流推進機構長、国際交流センター長、国際部長、国際交流課長、留学生課長と面談（7月6日、7月30日）
- c. 国際部及び国際交流サービスオフィスの若手職員（5名）と内部統制の現状について懇談（7月24日）
- d. 研究推進部及び産官学連携センター担当の若手職員（8名）と内部統制の現状につ

いて懇談（7月24日）

（4）監査レポートを基に担当理事と面談（11月7日－13日）

### 3. 教育研究業務分野

#### 3.1 教育研究業務分野における改善意見に対する対応状況

過去3年間に指摘した教育関連業務に関する監事意見の多くの項目に対しては、表2に要約するように殆どすべての指摘事項に対して具体的な対応がされており、評価することが出来る。

（詳細な現状及び取組状況は、平成18年度監事監査報告書P20、平成17年度監事監査報告書P22を参照）。しかしながら、進捗の程度及び今後の対応について以下のような課題がある。

表2 教育研究業務分野における改善意見に対する対応状況

業務	過年度監査における改善意見	具体的な対応状況事例
教育の成果	アドミッション・ポリシーの周知方法の改善	入学案内、大学HP上に「望む学生像」として公表、学内外で広報活動の推進、オープンキャンパスの実施
教育内容	フィールド教育の拡充	国際交流科目の新設、フィールド教育科目の充実
教育実施体制	図書館・室の活用支援・整備  教育支援体制整備 KULASISの全学展開 フィールド教育支援強化 アドミッション・ポリシーに基づく入学者選抜の見直し	学生あたり図書冊数の倍増（対16年度比）、休館日の半減（対17年度比、年間22日減） 教員オフィスアワーのデータベース化 KULASISの工学部への拡大 海洋実習船の代船建造 多様な選抜方法の検討開始 後期入試の廃止
学生への支援	学生の要望を取り入れる仕組みの実現 学生支援に関する組織的目標の設定と資金等の具体化  柔軟な学生学内雇用の促進  学生用諸施設の整備計画策定	総長によるキャンパスミーティング 学生との情報交換会（月1回） キャリアサポートセンター（就職相談）の拡充 授業料減免枠の拡充 OA（オフィスアシスタント）制度の導入 課外活動用の部室の整備
研究実施体制	隔地施設の整備と一部遊休施設の有効活用 フィールド活動の広報強化	耐震化診断、職員宿舎の一部を学生宿舎へ転用 検討中
研究支援体制	フィールド勤務教職員の処遇改善	未実施

### 3. 2 教育研究支援業務上の課題

#### (1) 学生支援に関する組織的なマスタープランが不明確

アクションプラン2006-2009の中で学生支援事業として課外活動施設、学生寮の整備等が計画され、その実現が期待されるが、全体的な整備目標、ロードマップが明確でない。

実地調査をした課外活動施設である白馬山の家は、年間100名程度しか利用者がいない。まず施設のPR、利用申込方法の改善等をして利用者を拡大する工夫が必要である。

#### (2) 学部教育に関する全学協議の場が実質化していない

フィールド教育の拡充について関係する部局内で検討がされているものの、他分野の実験・実習、インターンシップ等を含めた体験型教育科目について全学的な基本方針の策定や課題の総合調整について積極的な取組や議論がみられない。

#### (3) 学生の学内雇用の促進が進んでいない

事務業務への学生の学内雇用制度(オフィスアシスタント)が導入され、一部で採用されているが具体的な雇用事例が提示されていないために雇用しようとする部局では対応に躊躇している状況にある。

#### (4) 教務情報システムの全学展開の促進

KULASIS(京都大学全学共通教育教務情報システム)は、全学共通教育用に開発、運用されている学生、教員、職員間で双方向に授業及びその手続きについて連携できる情報システムであり、利用者からの評価も高く、教育関連業務の改善に役立つことが実証されている。こうしたシステムを今後平成21年度末までに、各学部教育へ導入することがアクションプラン2006-2009として基本方針が決定されている。現時点では、工学部に一部システムが平成20年11月から試行的に導入される状況にあるが、教員、学生の利便性向上のために今後の早急な全学展開が期待される。

#### (5) 隔地施設の整備とフィールド勤務教職員の処遇改善

霊長類研究所、原子炉実験所等の部局レベルの施設は、耐震化診断・改修が進行して施設整備が進行しているが、部局で管理運用している隔地の観測所・実験所・研究林には、維持費、要員不足等のために保守・整備が十分ではない施設・設備があり、一部遊休施設も倉庫等に転用されているものの老朽化して実質的には使用されていないものがある。

今回実査した隔地施設には、生存圏研究所信楽MUレーダー施設や宇治川オープンラボラトリーのように比較的よく整備された施設や空いている職員宿舎を学生用に転用して活用している例(霊長研)が見られた。しかし、老朽化した未利用の職員宿舎(穂高砂防観測所、上宝観測所)や雨漏り防止等の応急処理はされているが外壁の腐食、汚れが目立つ施設(紀伊大島実験所)がある。施設の一部を学生用の宿舎として活用されているが宿泊に関する規程等が制定されていない施設(紀伊大島実験所)があった。また、隔地施設の耐震診断の結果が一部施設へ連絡されていない場合(紀伊大島実験所)や間伐材の学内使用に伴う会計処理方法の在り方、高速インターネットが使用できない(和歌山研究林)、海外拠点への送金が教員個人の立替払で行われている(赤道大気レーダー)、セキュリティ対策(宇治川オープンラボ)など業務及び設備の改善が必要な拠点があった。さらに、紀伊大島実験所は、常勤教員1名であり、実験所に

における業務内容・負担からみて技術職員等の常置が必要であると思われる。

提言したフィールド勤務教職員の処遇改善は、進んでいない。さらに、フィールド勤務の技術職員の退職者が今後、数年間に集中するが、地域との連携を考慮した採用方法・研修方法の在り方が課題となっている。

### 3. 3 教育・研究・学生支援に関する監事意見

(1) 教育・研究・学生支援について全学的な基本方針と総合調整の必要性

今回のフォローアップ監査で教育業務分野における残されている課題として指摘した3. 2の(1)～(5)の項目に共通した要因の一つは、全学的な方針と総合調整の場が十分に機能していないことである。

京都大学における教育は、伝統的に部局自治を前提として実施されており、教育に対する各学部の実施責任を明確にして成果を挙げてきたことは、評価できる。しかしながら、教育環境整備や学生支援については、全学的な基本方針に基づいて個々の学生から見て格差のない教育環境や柔軟な支援制度を導入する必要がある。

全学共通教育に関しては、高等教育研究開発推進機構が設置されて全学的な方針と総合調整がなされてきたが、学部専門教育と全学共通教育の関係や学部専門教育間の総合調整の機能が十分ではない。学部、大学院について連絡、調整する場として研究科長部会、更にその諮問機関である教育制度委員会があり、学生の福利厚生については学生部委員会が設置されているが、いずれも具体的な企画や案を提案するよりも提起された案を審議する場として位置付けられている。したがって、各学部の教育環境や学生支援に係る共通する課題についてどこが企画し、提案する役割を担うのかがこれまでやや不明確であった。

このため、高等教育研究開発推進機構や教育制度委員会等の学部教育に関わる役割を再検討する時期にきている。また、平成19年4月から全学的な教育推進施策の企画立案や教育支援を行うために教育推進部が設置されたので、今後、これらの機構、諸委員会及び教育を担う各部局間で連携した提案型の業務が期待される。また、学生支援については学生部から学生の要望に基づく具体的な提案が待たれる。

教育研究支援の基盤である図書館機能については、50余の部局図書館・室を連携して平成17年度から図書館機構が全学組織として設置され、全学的な図書館機能の充実強化、サービスの改善が進行中であり、部局を越えた組織的な連携を進める具体的な参考事例になる。

(2) フィールド教育の充実と施設の維持・活用

フィールドにおける教育研究は、京都大学の特色の一つであり、国内には霊長類研究所、原子炉実験所の2部局の他36拠点、海外にはアジアを中心に33拠点がある。これらの拠点は、部局内の一組織でありながら各拠点は、社会に対しては京都大学の窓の役割を果たしている。しかしながら、フィールドの拠点における教育科目が一部拡充されたものの、今後フィールド教育をどのように継承、発展させていくかについて関係部局内を越えた全学的な方針が定かでない。このため、教育の実施、学生負担、施設の維持・有効活用、教職員の処遇改善等について提起した課題は、担当部局内の対応にとどまっており、あまり改善が見られない。遠隔地における拠点を今後どのように維持・発展させるのか、担当部局と連携しつつ全学的な課題とし

てプロジェクトチームを組織するなどして基本方針等の検討を進めるべきある。

「百聞は一見にしかず」といわれるように体験型の教育の効果が大きいことはよく知られており、京都大学の蓄積してきたフィールドにおける研究成果・施設を教育に一層活用する施策が求められる。

#### 4. 社会連携・国際交流分野

##### 4. 1 社会連携・国際交流分野における改善意見に対する対応状況

社会連携分野における改善意見に対する対応事例は、表3の要約のように社会連携分野では、推進組織の再編を始め積極的な取組が行われ、改革・改善が進行中である。

平成19年7月から国際イノベーション機構、国際融合創造センターが改組・再編されて産官学連携本部、産官学連携センターとして発足し、産官学連携センターに常勤する教員（教授4、准教授2、助教1）の業務・役割を産学連携、知財管理、ベンチャー支援等に明確にされた。旧国際融合創造センター所属の教員のうち12名は、関係部局に再配置されたので、結果としてセンター所属の教員数が少なくなったが、産官学連携活動と先端的な研究活動を行う教員の役割分担が明確にされた。

国際交流・貢献分野では、表4に示すように改善意見に対しては検討中、未着手の項目が多く見られるが、改善意見とは別に、京都大学国際戦略の策定に基づいて東アジア研究型大学協会（A E A R U）、環太平洋大学協会（A P R U）等の大学連携活動、海外大学との交流協定校の増加、東アジア学生交流プログラム計画や国際交流科目の拡充など積極的な国際活動が進行中であり、今後の一層の活動が期待できる。また、霊長類研究所では、外国人研究者自らが自分の体験に基づいて外国人向けの詳細なハンドブックを作成している。その内容は、研究所へのアクセスについて空港、駅、電車等の利用方法の説明から始まって、研究所内の研究生活、日常生活、犬山市の紹介までされている。自身の経験に基づくだけに分かりやすい。全学や各部局における外国人研究者、留学生向けのガイドブック作成に参考になると思われる。

社会連携・国際交流の分野は、学外、海外の組織との連携を必要とする活動であるので、全学的な基本方針や戦略を明確にすることが求められる。

表3 社会連携分野における改善意見に対する対応状況

分野	業務	過年度監査における改善意見	具体的な対応事例
社会連携	連携活動	産学連携・知財管理に係る組織の見直し 基盤的人員・経費の確保の必要性 有期雇用の職員の雇用形態の見直し 特許の取扱いの見直し	産官学連携本部、産官学連携センターの設置 検討中 新規事業から対応 戦略プランを策定中
	支援活動		研究企画支援室の設置 科研費データベースの作成 外部資金獲得への情報収集

表4 国際交流分野における改善意見に対する対応状況

分野	業務	過年度監査における改善意見	具体的な対応事例
国際交流・ 貢献	交流活動	国際交流推進機構の見直し・再編 独自の支援制度の構築とサービスの 見直し 宿舎整備計画の具体化 経済的支援の促進  チューター制度の見直し 留学生等へのアンケート結果の活用	検討中  検討開始 重点アクションプランとして スカラーシップの導入計画 チューターの手引きを作成 明確でない
	研究活動	海外拠点の再編・整備  法的位置付け	全学的な海外拠点の整備計画 は未策定 法的位置づけはメリット・デメ リットを見極め中

#### 4. 2 産官学連携・国際交流に関する監事意見

##### (1) 産官学連携に係る人材の確保

これまで産官学連携活動は、知的財産本部整備事業として行われてきたため、関係部局から配置された常勤教員の他、コーディネータ、任期付研究員、パートタイム職員ら約50名体制で行われてきたが、この事業は本年度で終了するため、産官学連携等の活動を一層積極的に進めるために新体制作りが急務である。そのためには、新たな産学連携プロジェクトへの応募と共に特任教員を採用するための財源処置が求められる。特に現在、産官学連携センターに常勤する教員の人事は、実質上関係部局で行われていたが、センターにおける教員の役割の見直しに伴い、センター自体が主体的に人事を行えるように関係部局と協議を進める必要がある。

##### (2) 研究支援組織の全学展開

競争的資金の枠組みが増えるにつれて、外部資金の獲得が研究活動のために必要不可欠な状況になりつつある。研究者に必要な情報を的確に提供し、大学として迅速、効率的な活動を行うために研究企画支援室が設置された。既に、研究支援の現状調査、研究者データベースの構築、全学プロジェクトの推進支援、研究費申請支援などの活動が行われている。

こうした活動は、教職員との連携が不可欠なので、支援情報の的確な公開、提供のために、全学で情報の共有、伝達、活用する仕組みが必要である。

##### (3) 国際交流推進機構の役割の明確化、実質化

国際交流推進機構と国際交流センターとの関係と役割分担は、外部からみて分かりにくいのではないかと指摘したが、見直し効果について検討中である。現在、「京都大学国際戦略」に基づいて国際交流活動は積極的に行われているが、今後大学としての責任体制、窓口を明確にするには、国際交流関係組織の相互関係を見直し、外部から見て分かりやすい組織に再構築することが期待される。

#### (4) 隔地施設における外国人研究者・留学生支援の充実

霊長類研究所、原子炉実験所等の遠隔地に滞在する研究者、留学生は全学的な支援サービスを受けにくい状況にある。例えば、国際交流センターの行う日本語教育を実質的に受けることができない。一つの解決策として近隣の他大学（霊長研の場合であれば、名古屋大学等）と連携・協力した日本語教育プログラムが考えられるのではないかと。

全学的な外国人研究者、留学生支援と共に、実際に教育研究が行われる各部局、特に遠隔地における外国人研究者、留学生支援に関しては、その実態に沿ったきめ細かな対応が望まれる。

### 5. 内部統制の現状と課題

#### 5. 1 内部統制の現状（その1）

今回の監査では、過年度に述べた改善意見へのフォローアップ状況と共に、与えられた課題に組織としてどのように取り組んでいるか、業務を適正、迅速に実施するための内部統制の現状について検証した。

教育・学生支援、社会連携、国際交流の担当部局を対象にして具体的な課題の例として監事が改善を指摘した上記の課題及び毎年度初め（4月）に総長が提起する当面の課題提起について担当部局における取組状況を検証した。

内部統制は、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、法令等の遵守、資産の保全のために業務に組み込まれて組織内のすべての者によって遂行されるプロセスと定義されている。そのためには①統制環境 ②リスク評価 ③統制活動 ④情報と伝達 ⑤モニタリングの5つの機能が必要とされている。

今回は、

- ①高等教育研究開発推進機構・教育推進部
- ②国際交流推進機構・国際交流センター・国際部
- ③学生部
- ④産官学連携センター・研究推進部・研究企画支援室
- ⑤図書館機構・附属図書館事務部

5つの組織グループを対象にチームとして業務を行うための内部統制の現状、特に組織内の情報の共有と伝達が上下方向、水平方向にどのように行われているかをヒアリングした。表5に示すとおり、対象者として機構長・センター長・部課長の管理者グループ延べ23名と各部の若手職員グループ延べ32名をグループごとに延べ10回に分けてヒアリングした。

表5 内部統制に関するヒアリング対象組織と対象者数

教育研究推進本部等

グループ	学生部	教育推進部	研究推進部	国際部	附属図書館	計
管理者群	5	4	4	5	5	23
係員群	7	8	8	5	4	32

※注 高等教育研究開発推進機構長、産官学連携センター長、研究企画室長、国際推進機構長、国際交流センター長、図書館機構長を管理者群に含む

今回のヒアリングは、教育・連携業務を担当する部局等で行ったものであり、他の業務運営分野に関連して同種のヒアリングを引き続き実施する予定であるので、本報告は中間的な取りまとめである。

(1) 組織ミッション、モラルの共有状況 ( ) 内は組織グループの数

- ①管理者グループでは、各部、各課の年度ごとの目標管理が共有されている組織(3)と特に共有されていない組織(2)とがある
- ②若手職員には、特に上司によるガイダンス等はなく、ほとんど共有されていない
- ③京都大学教職員像は、あまり意識されていない

(2) リスクの評価

- ①担当業務のリスク評価とその対応方法は、連絡網の他は明文化されていない(5)
- ②掛で着任時に口頭で上司から注意点が指示されている(例：アルバイト・下宿幹旋時の留意点など)
- ③体系的な対応はされていないが、具体的なリスクの一部は認識されている(例：災害時の図書館地下書庫での対応等、夜間の図書館周辺保安等)

(3) 統制活動(リスク管理)

- ①担当部署を交替するときに文書による引継ぎは制度化されていない
- ②図書館では担当者レベルで文書による引継ぎをして更新している
- ③人数の少ないグループ、掛レベルでは各人の業務内容は分かる

(4) 情報の共有と伝達

- ①理事、機構長を含む部レベルでミーティングを定期的(週1回)に実施している組織(4)と実施していなかった組織(1 現在は実施している)
- ②上記ミーティングでの様子は、各課レベルで報告されることが多いが、課内、グループ内のミーティングは、管理者の判断により不定期に実施又は未実施
- ③研究推進部では1か月ごとに業務結果を研究担当理事に書面で報告している
- ④新しい組織である事務センターの位置付けが部所属か関連部署から独立した組織なのか不明確であるため、水平方向の情報の共有と伝達上に課題がある

(5) モニタリング

- ①公益通報者保護制度を知っている若手職員は、約7割
- ②監事監査報告書は、管理者レベルでほぼ全員、若手職員で約5割が読んでいる

(6) 課題への組織的な取組

年度当初に役員懇談会で総長から提起された課題(2006年度51件、2007年度28件)についてその取組状況は、映像アーカイブセンターの設置、野生動物研究センターの設置、教育シンポジウム開催、課外活動施設の充実、アクションプランの遂行、京大ファンドの設立、慶応大学との交流などは2006年度分で約5割、2007年度分で約3割が実現又は実現しつつあるのは評価できる。しかしながら

- ①提案の趣旨が十分に伝わっていない
- ②課題に取り組む責任者、担当者、作業日程が曖昧

### ③取り組んだ結果を報告する仕組みが不明確

等の理由でその後の取組状況が明らかでない課題が残されている。こうした課題について取組状況と共に実現する上での具体的な問題点を整理し、その解決に向けて役員懇談会が次年度に向けた基本方針を決める必要がある。

## 5. 2 内部統制に関する監事意見

### (1) 知見と経験の活用と交流の促進

教育・連携業務に限らないが、業務を通じて得られた知見や経験を蓄積・活用するシステムが明確でないために課題を解決するための具体的な企画や改善に結び付きにくい状況にある。部課長等の管理者と業務担当者間で自分の担当業務が、部、課（グループ）、掛ごとのミッションや業務内容について理解し合う場が必ずしも十分ではない。定期的なミーティングを行っている組織もあるが、慣例化、制度化しているわけではなく、リーダーの考え方に依存して、組織として継承されていかない場合がある。

事務責任者及び担当者は2、3年ごとに交代するが、引継ぎ時に課題や業務上のリスクが文書で引き継がれることがほとんど無く、前任者の経験や知見が生かされていない。その結果として業務や施策の改善が進展しない一因にもなっている。特に、産官学連携や国際交流の分野では、対外的業務が多く、専門的な人材を育成するためにも、知見や経験を文書にして引き継ぐことを制度化する必要がある。

### (2) 情報の共有と伝達—業務の透明性と説明責任

近年、事務の効率化、簡素化のために権限の移譲が進んでいるが、内部統制の観点から見ると、情報の共有と伝達の不足から各組織の業務が上下方向、水平方向、本部・部局間で業務内容や課題が見えにくくなっている。業務の透明性を確保し、説明責任を果たすためには、既に研究推進部で行われているように定期的に業務報告レポートを作成し、上下、水平両方向へ伝達して情報、課題を共有することが効果的であろう。また、本年3月から事故、労働災害などの報告は、担当部署から直後にメールを使って迅速に行われるようになったのは評価できる。

大学における多様な業務は、総長の指揮の下に、担当業務ごとに担当理事→担当部→課（グループ）→掛の本部事務機能と、業務全般について研究科長—事務長—担当課・掛の系統で置かれる部局事務機能とが併存している。これらの組織がトップダウン、ボトムアップの両方向に機能するためには、管理者からの明確な指示と担当者からの迅速な報告・問題提起の両方が日常的に行われることによって知見と経験の活用、交流が進み、組織の活力が生み出されるのではないか。そのためには成功事例・失敗事例を情報として共有できる仕組みを全学的に拡げていくことが期待される。

## IV-2 業務運営・基盤整備分野における過年度監査意見に関するフォローアップ状況及び内部統制（監事レポート07-2 平成20年2月）

### 1. 主な監査項目

(1) 過去3年間に述べた改善意見のフォローアップ状況を検証すること。具体的な意見項目は、表1に示す業務運営分野として a. 運営体制 b. 人事 c. 事務等の効率化・合理化 d. 財務内容の改善 e. 情報公開等の分野で14項目があり、表2に示す基盤整備分野としては a. 施設整備・活用 b. 環境保全・安全管理 c. 情報基盤の整備・活用の各業務について15項目があるので、合計29項目である。

(2) これらを課題として、業務の適正な実施のための内部統制の現状と課題を把握することとした。

表1 過去3年間の業務運営に係る監事監査の概要

○：モニターしていたが具体的な改善意見を述べていない項目

分野	業務	過年度監査における改善意見
運営体制	経営戦略	○
	運営組織	各機構組織の実施機能の見直し・強化
	部局運営	○
	教員・職員の連携	○
	内部監査機能	内部監査機能の強化
人事	教員人事	○
	事務職員人事	モチベーションを高める人事制度、人事政策 専門職制の導入
	人件費管理	隔地勤務教職員、有期雇用教職員の処遇改善
事務等の効率化・合理化		業務改革の事後評価 内部統制・リスク管理の強化 課題解決への道筋とスピードアップ
財務内容の改善	経費執行	外部資金を含めた大学活動に使用する経費の把握
	外部資金等	○
	資産運用	○
自己点検・評価		○
情報公開	広報	迅速性、コストパフォーマンスに配慮した広報活動の工夫・改善
人権擁護活動		○
大学支援活動		○

表2 過去3年間の基盤整備に係る監事監査の概要

○：モニターしていたが具体的な改善意見を述べていない項目

分野	業務	過年度監査における改善意見
施設整備・活用	施設整備	遠隔地施設の整備、有効活用
	有効活用	施設マネジメントの実質化 全学共用スペースの活用 維持管理方式の見直し 内部統制の改善
環境保全・安全管理	環境保全	環境安全保健機構における実施機能の強化 環境マネジメントの導入 化学物質管理システムの検証継続 汚染物質への早期対応 環境対応キャンパスへの計画的な研修と投資
	危機管理	チームベースの危機管理体制の構築 危機管理体制の整備
	安全教育	実効性のある危機管理への共通理解
情報基盤の整備・活用	情報セキュリティ・個人情報保護	個人情報保護への理解・認識の促進 パソコン等における個人情報取り扱いマニュアル整備
	情報基盤整備	○

## 2. 監査の方法

既存資料による事前調査とともに、フォローアップ状況と実施上の課題、内部統制の現状について業務担当責任者及び業務担当者と面談した。なお、内部統制の現状把握は、業務担当責任者（部課長等9グループ計45名）と業務担当者（係員等9グループ計42名）とに分けて実施した。

### 2.1 運営体制・事務体制に係るヒアリング対象者

#### (1) 環境保全

環境安全保健機構長、環境安全衛生部長、環境安全衛生課長、環境計画グループ長と面談（12月19日）

#### (2) 人事、事務の効率化、危機管理に係る全学的な対応

総務部長、総務課長、職員課長、人事企画課長、人事・共済事務センター長、事務改革推進室長と面談（12月11日）

#### (3) 情報基盤整備・活用

情報環境機構長、学術情報メディアセンター長、情報環境部長、情報企画課長、情報基盤課長と面談（12月13日）

#### (4) 施設活用

施設環境部長、施設企画課長、施設整備課長、施設活用課長と面談（1月16日）

#### (5) 自己点検評価

企画部長、企画課長、社会連携推進課長と面談（1月8日）

#### (6) 財務内容

財務部長、財務企画課長、出納事務センター長、契約・資産事務センター長と面談（1月9日）

(7) 組織内外連携・事務効率化及び内部統制の現状について

a. 経営企画本部各部

フォローアップ状況監査に引き続いて実施した。

b. 部局運営

1) 附属病院事務部では病院長、副病院長、救急部長、事務部長、総務課長、経営管理課長、経理・調達課長、新病院整備推進室長、医務課長、医療サービス課長と面談(11月29日)

2) 工学研究科では研究科長、事務部長、総務課長、管理課長、教務課長、学術協力課長、経理事務センター長と面談(11月14日)

3) 経済学研究科では研究科長、事務長と面談(11月15日)

(8) 監事レポートについて担当理事と面談(2月25日-27日)

3. 業務運営・基盤整備分野におけるフォローアップ状況

過去3年間に指摘した業務運営分野に関する14項目、基盤整備分野に関する15項目の監事意見に対しては、表3及び表4に要約するように殆どすべての指摘事項に対して具体的な対応がされており、評価することができる(詳細な現状及び取組状況は、平成18年度監事監査報告書及び平成17年度監事監査報告書を参照)。なお、表中に○印で示した項目は、モニターしていたが指摘していない項目についても具体的な施策が採られたものを例示している。このように、法人化後、京都大学では多くの業務改善が行われている。しかしながら、項目によって取組や進捗の程度に差があり、なお29項目のうち5項目は、検討又は準備中である。引き続き実施した項目については、その改善効果を検証するとともに、未実施の項目については新たな課題として取り組む必要がある。

表3 業務運営分野における改善意見に対する対応状況

業務	過年度監査における改善意見	具体的な対応状況事例
経営戦略	○	京都大学重点事業アクションプラン2006-2009の実施
運営組織	各機構組織の実施機能の見直し・強化 ① 国際イノベーション機構 ② 国際交流推進機構 ③ 環境安全保健機構 ④ 情報環境機構	産官学連携推進本部へ改組 国際融合創造センターを産官学連携センターへ改組 検討中 環境安全衛生部の設置 学術情報メディアセンターと情報環境部の連携強化(教職員協働)
部局運営	○	副研究科長、副所長制等の導入
教員・職員の連携	○	
内部監査機能	内部監査機能の強化	監査室の設置、4名専従体制
教員人事	○	教員評価制度の試行、教員定年の検討開始
事務職員人事	モチベーションを高める人事制度、人	個人面談の実施、人事シートの改訂、

	事政策 専門職制の導入	目標管理制度の導入、内部登用の開始、人事評価の改訂、俸給表の改訂
人件費管理	隔地勤務教職員の処遇改善  有期雇用教職員の処遇改善	一部実施：遠隔地異動・出向手当の新設（H19.4 地域手当の低い地域への異動者に、異動前の地域手当との差額を3年間保障） 年俸制による特定研究員の導入予定（H20.4）
事務改革	業務改革の事後評価 内部統制・リスク管理の強化 課題解決への道筋とスピードアップ	一部実施 リスク・プロファイルの一部作成
経費執行	外部資金を含めた大学活動に使用する経費の把握	財務報告書の刊行 部局別財務状況の学内報告
外部資金等	○	研究支援室の設置・活動
資産運用	○	資金運用先・方法の見直しによる増収
自己点検・評価	○	プロジェクトチームの発足、 次期中期計画策定準備
広報	迅速性、コストパフォーマンスに配慮した広報活動の工夫・改善	メールマガジンの発刊、中国語、韓国語によるHP、広報誌の改善、京大シンポ開催

表4 基盤整備分野における改善意見に対する対応状況

業務	過年度監査における改善意見	具体的な対応状況事例
施設整備	遠隔地施設の整備、有効活用	隔地施設の耐震性評価、霊長研大型改修
施設の有効活用	施設マネジメントの実質化  全学共用スペースの活用 維持管理方式の見直し 内部統制の改善	Net-FM(施設管理システム)の運用改善・簡素化 スペースチャージ制度の導入 総合研究棟の一元管理の検討開始 理事定例協議報告会（週1回）、工事進捗状況報告書（毎月）を提出 部会議、課・室会議（週1回）、専門部会（月1回）の開催
環境保全	環境安全保健機構における実施機能の強化 環境マネジメントの導入  化学物質管理システムの検証継続 生活排水汚染への早期対応 環境対応キャンパスへの計画的な研修と投資	環境安全衛生部の設置  環境計画の策定、環境賦課金制度の創設 全学で管理システムの導入 生活汚水源の点検・清掃強化 環境報告書発刊、環境広報活動の推進、省エネ施設整備

危機管理	チームベースの危機管理体制の構築 危機管理体制の整備 附属病院における危機管理体制整備	災害等危機管理対応指針（全学版）の策定 準備中 安全管理室の設置、災害マニュアルの策定
安全教育	実効性のある危機管理への共通理解	事前打合会の開催 危機管理に関する研修・教育は未着手
情報セキュリティ・個人情報保護	個人情報保護への理解・認識の促進、パソコン等における個人情報取り扱いマニュアル整備	情報セキュリティ対策室の設置、内部セキュリティ監査活動、現状把握、研修活動、e-learningの導入 個人情報管理・ライセンス管理マニュアルは未整備
情報基盤整備	○	電子事務局の一部実現
人権擁護	○	セミナーの継続的開催、ハラスメント防止・対策ガイドラインの見直し
大学支援組織	○	京大基金の設立、京都大学同窓会の発足

#### 4. 業務運営・基盤整備分野における課題と意見

##### (1) 組織的なPDCAサイクルの確立

大学の業務は、どの分野の業務であっても、計画(Plan)、実行(Do)、検証・評価(Check)、改善(Action)のいわゆるPDCAサイクルが循環することによって、目標に向けてプラスのスパイラルで向上させていくことが期待されている。PDCAサイクルは、教育研究業務についても管理運営業務についても、大学全体のサイクルと共に、計画、実行、検証、改善の機能ごとや経営者、管理者、実施担当者の組織レベルごとにもサブPDCAサイクルが機能する必要がある。PDCAサイクルが組織的に機能するためには、それぞれのレベルにおける活動内容を透明にすることが必要になる。特に検証無しには改善が進まない。

京都大学のみならず多くの総合大学の業務においては、全学的な方針の策定と調整を行う本部機能と教育研究・医療を実際に行う研究科、研究所、センター等の部局運営機能が併存している。これは創造的な教育研究等を促進するために重要な機能分担であるが、本部と各部局との間で相互に業務内容を透明にすることが大学全体の基本方針の策定や総合調整を行うためには不可欠である。

法人化後、財務業務については、共通の財務会計システムが導入されて透明性が確保され、また、労災事故、盗難等データは迅速に共有できるようになっているが、教育研究環境や学生支援の現状やそれらの課題については、全学レベルで十分な現状把握をする仕組みが整備できていない。今後、こうした大学業務データを定常的に収集、分析して検証、改善に生かす仕組み作りが必要である。

また、残念ながら、本年度も少数とはいえ教職員に係わる不祥事が顕在化した。こうしたリスクを防止するために基本方針や規程等が策定されているが、その遵守は、各人のモラルに依存するところが大きい。しかしながら、リスクが顕在化した後の組織的な対応に長期間を要する事例があり、新たなリスクを発生する懸念がある。拙速は慎むべきだが、外部から組織の自律性に疑念を持たれないように迅速な対応(チェック&アクション)が求められる。

## (2) 全学機構の運営状況のフォローアップ

法人化に伴って、全学的な業務運営を企画、実施する組織として図書館、情報環境、国際交流、国際イノベーション、環境安全保健の各機構が設置され、法人化前から設置されていた高等教育研究開発推進機構と共に、活動を開始した。図書館機構では、全学的な連携を強化して共通課題や職員育成に取り組み、情報環境機構では、教職協働の実を上げている。一方で、機構の発足時に既存の関連する組織を統合・再編するのではなく、既存組織の連携を強化することに視点を置いて設置されたこともあって、結果として国際イノベーション機構（当時）、環境安全保健機構、国際交流推進機構等では、自身の企画・実施機能を必ずしも十分に発揮できない点があることを指摘した。これに対して環境安全保健機構の実施機能を強化するために環境安全衛生部が発足し、国際イノベーション機構、国際融合創造センターは、産官学連携本部、産官学連携センターとして再編され、国際交流推進機構では、再編の検討を開始している。

引き続き各機構の業務がそれぞれの設置目的に沿って効果的に達成されているかを検証する必要がある。特に、各機構の設置規程に担当理事と機構長の役割分担が明示されていない高等教育研究開発推進機構と図書館機構では、業務を効果的に進めるために両者の責任と権限を明確にする必要がある。

## (3) 事務組織・業務改革の事後検証・評価の充実

法人化後、事務の効率化、サービス向上を目標にして事務組織改革と業務改革が行われてきた。具体的には教育研究推進と経営企画の2本部制、業務センター、支援センターの設置、業務のフラット化、グループ制の導入などである。人事・給与業務、物品調達業務等については、現状調査が行われているが、組織・業務改革の全体的な事後評価が、必ずしも十分に行われていない。

例えば、業務の効率化を推進するためのセンターとして人事・共済事務、出納事務、契約・資産事務、施設サポート、情報システム管理について業務センターが、また、教育研究を支援していくセンターとして学生、キャリアサポート、競争的資金サポート、国際交流サービス、広報について支援センターが各々設置された。こうしたセンターの組織的な位置付けが曖昧なためにセンター業務の現場で発見する問題をどこに提起して解決するのかが不明確になっている。業務の現場における課題発見とそれを解決するための企画とを分離することの可否は、当初から議論されてきたところであるが、課題発見とその解決を二分するのではなく、主としてセンターと本部の各部とでは、課題発見と企画のどちらに重点を置くかが異なるだけと考えられる。

実態として日常業務は、従前の組織を踏襲して関連する部とセンターの連携が行われているようにみられるが、組織的なリスク管理の観点からも、突発的に生じる事案に対する責任と権限、指揮系統、報告系統を明確にしておく必要がある。

今回の組織・業務改革は、事務の効率化、サービス向上と共に企画力の強化を目指した改革である。こうした改革目標からみた事後検証・評価をする必要がある。

## (4) 業務の指揮系統と人事評価系統の整合性

大学における多様な業務は、総長の指揮の下に担当業務ごとに、担当理事→全学機構→担当部→課→係・グループの本部事務機能と、業務全般について研究科(所)長—事務(部)長—担当課・係の系統で行われる部局事務機能とが併存して行われている。一方、業務の実施状況に基づいて行う事務職員の人事評価は、最終評価は総長又は人事担当理事によって行われているが、一次評価、二次評価は、各職員の業務実施状況を知る立場ごとに指揮系統と同様

に部長は、課長（グループ長）を、課長は係長・係員と自分の指揮する職員の人事評価を行っている。ただ、部長の業務評価は、関係理事の意見を聴取して人事担当理事によって一次評定を行うとされているが、業務実績をよく知る立場にあるそれぞれの業務担当理事を一次評定者に、人事担当理事を二次評定者に位置付けて、業務管理と人事管理の整合性を高める仕組みにする必要がある。

また、各全学機構の機構長は、部局における教育研究を併任しているが、機構業務を行っている機構長の機構業務に係る評価については、機構長を指揮する立場にある担当理事による評価を加える仕組みを考慮する必要がある。なお、全学機構ではないが、医学部附属病院の経営管理における病院長と病院担当理事の間の責任と権限についても明確にしておく必要がある。

#### （５）事務職員育成への戦略と工夫

組織改革・業務改革を実効的にするには、そこで業務を行う事務職員の役割、資質が重要であることを繰り返し述べてきた。職員のモチベーションを高めるために、個人面談の実施、人事シートの改訂、目標管理制度の導入、内部登用の開始、人事評価の改訂、俸給内容の改訂など具体的な施策が採られてきた。これらの効果を評価するには、なお時間を要するが、今後の人材育成を考えるとその戦略と一層の工夫が必要である。

法人化後、職員の採用は大学独自に行えるようになり、年々約30名の事務職員が採用されている。これらの職員を今後、どのように育て、処遇していくのかという戦略を具体的に立てる必要がある。これに関して「事務組織の活性化等検討部会報告(検討のまとめ)」が案として平成18年6月にまとめられている。その中で①自律した人事制度に基づくキャリアパスの仕組みの整備②人材育成の基本方針・効果的な人材育成のシステム整備③文部科学省への研修生派遣、人事交流、研修等の基本的な考え方④人材育成における管理職の果たすべき役割⑤評価を基軸にした適切な処遇と人材登用等の仕組みの整備他9項目について貴重な提言を行っている。こうした提言がその後どのようにどこまで具体化されているのか、実現するには何が問題なのかといった検討が引き続き求められる。

大学は、教育研究による人材育成がその目的の一つである。したがって、職員の育成についてもそのノウハウを生かした大学らしい工夫が必要である。例えば、自律的な学生を育てるのに研究室でのゼミナールや輪講会が有効なことが知られている。事務組織のグループ単位程度のサークルで週一回程度の勉強会を輪番で行うだけでも職員のモチベーションと問題意識が高まるのではないだろうか。人材育成への戦略と共に、こうした日常的な職員教育を積み上げる工夫をすることによって職員の問題発見能力と共に企画力が向上することを期待したい。

## 5. 内部統制の現状と課題（その2）

### 5. 1 ヒアリング対象組織と対象者数

先報の教育研究分野に続いて、業務運営・基盤整備に係る業務を担当する各部及び部局における内部統制の現状を監査した。監査では、与えられた課題にチームとしてどのように取り組み、業務を適正、迅速に実施しているかに視点を置いて実施した。監査の対象者は機構長、部課長等の管理職（9グループ計45名）と係員（グループ員）群（9グループ計42名）の2群に分けてヒアリングを実施した。

対象にした組織は、表5に示すように全学的な業務を行う経営企画本部の各部と業務内容、規模を考慮して3部局を対象にした。

表5 内部統制に関するヒアリング対象組織と対象者数

経営企画本部等

グループ	総務部	企画部	財務部	施設 環境部	情報 環境部	環境安全 衛生部	計
管理者群	6	3	4	4	5	4	26
係員群	4	4	6	4	5	5	28

※注 情報環境機構長、学術情報メディアセンター長、環境安全保健機構長を管理者群に含む

部局等

グループ	工学研究科	経済学研究科	医学部附属病院	計
管理者群	7	2	10	19
係員群	5	4	5	14

## 5. 2 内部統制の現状

### (1) 組織ミッション、モラルの共有状況

①管理者群では、各部、各課の年度ごとの目標管理がすべての部で共有されている。目標管理制度の導入によってミッション等の認識はされているが、その具体的な内容、達成状況や組織ミッション・職務規範等について係員群への説明、ガイダンス等は十分になされていない部や部局が多い。しかしながら、附属病院では、院長がメールマガジンを通じて全員に目標等を配信しているほか、新設された人事・共済事務センターや、専門的な医療探索センター、施設サポートセンターでは、上司によるミッション等の説明がされている。また、工学研究科では、新任教員全員に職務規範及び外部資金等に関する講習プログラムで「新任教員研修」を開催している。こうした組織では、若手職員の意識が比較的高いと感じられた。

②京都大学教職員像は、係員群であまり意識されていない。(HP等で見たことのある者は約48%)

### (2) リスクの評価

①担当業務のリスク評価とその対応方法について総務部がアンケート形式で収集しているが、リスク軽減への意識や具体的な方策は、進んでいない組織が多い。しかしながら、附属病院では、医療事故対応、災害対応共に的確に策定されている。特に、ヒヤリハット事例を収集して業務改善に活用している。こうした先行事例は、他の業務分野でも参考にすべきである。

②管理者群で担当業務のリスクが具体化していないこともあって、リスクについて係員群への説明は十分にはなされていない。

### (3) 統制活動（リスク管理）

①担当部署を交替するときに管理者群では、文書による引継ぎがされているが、係員群では、文書による引継ぎがされている場合とされていない場合が半ばする。またその引継状況を管理者が確認していない。

②人数の少ないグループ、係レベルでは各人の業務内容は、相互に理解し合っている場合が多い。

### (4) 情報の共有と伝達

①すべての組織でグループ長以上の管理者群では週1回のミーティングが定期的実施

されている。

②ミーティングでの内容は、各課、センターレベルへ文書回覧、口頭で報告されることが多いが、課内、グループ内のミーティングは、管理者の判断により適宜に実施されるところが多い。

③施設環境部では月1回、専門部会を開いて技術情報を共有している。

④係員群間では、係を越えた水平方向の交流を希望しているが、ほとんど実施されていない。

#### (5) モニタリング

①公益通報者保護制度を係員群の約6割が知っている。

②監事監査報告書は、管理者レベルでほぼ全員、若手職員で約6割が読んでいる。

### 5. 3 内部統制に関する監事意見（その2）

教育研究業務分野における内部統制の現状と業務運営・基盤整備分野における内部統制の現状とでは大きな違いは見られなかった。これは従来から事務組織として一体的に業務が行われてきたので当然である。しかしながら、財務、施設等に関わる業務については、他の業務分野に比べて内部統制が適切に実施されているようにみられた。財務、施設に関する業務分野では、従来からリスクが高い業務が多いことから経験的に統制を強化する仕組みを作ってきた結果であろう。

業務運営・基盤整備分野における内部統制を充実するには、教育研究・社会連携業務分野に関して述べたのと同様に、①業務を通じて得られた知見や経験を蓄積・継承する仕組み②情報の共有と伝達する仕組みを強化する必要がある、の2点に加えて次の2点を挙げたい。

#### (1) 業務における役割の再認識とコミュニケーションの強化

内部統制の目的は、その組織がチームとしてミッションを達成するような業務形態にすることである。例えて言えば、野球チームが勝利することを目標に、チーム内で監督、コーチ、投手、野手と役割を定め、サインを共有しながら練習し、試合を戦う仕組みである。同様に大学業務でもメンバーそれぞれに役割があり、そのことをお互いに再認識して、仕事をするのが原点である。

ヒアリング結果によると管理者群では、係員群が組織ミッションや職務規範等を当然理解している筈だとしてあえて説明や確認をしていない人達が多い。事務組織改革や業務改革の趣旨や意義も必ずしも徹底されていない。

チームとして業務を効率的、効果的に実施するには、組織ミッション、業務リスクや関連情報について管理者群と係員群とのコミュニケーションを今以上に強化する必要がある。このことは内部統制の強化だけでなく、人材育成や仕事のやりがいを高めるためにも重要である。

#### (2) 指揮系統と報告系統の連動した業務システム

業務は、端的に言えば管理者の指示で始まり、実施者の報告で終わる。その過程では、管理者から指示を受けた人は、その内容を確認したことを報告し、指示された作業が終われば結果と共に課題を報告する。指示した者は、指示した内容が実施できているか、実施上の課題は何かを確認する。これは、実時間で運航する船舶や航空機で行われるアンサーバックを伴う業務の仕方である。大学業務には、こうした輸送機関ほど時間やリスク管理の厳しさは求められないにしても、その業務の指示と報告における曖昧さをできるだけ少なくするような業務の進め方が求められる。業務を指示する人と指示を受ける人との間の理解の曖昧さは、

内部統制が崩れるリスクとなる。「指示が分かっている筈だ」、「これでできている筈だ」というお互いの「筈」をなくするためには、指示と報告に連動してアンサーバックを行う業務プロセスを身に付ける必要がある。

内部統制の充実には、組織的な取組が不可欠であるが、その原点は、個々のメンバーが行う業務に曖昧さをできるだけ少なくする努力の積重ねによって達成され则认为。

## おわりに

本年3月末で京都大学の監事に就任して2期4年になる。この4年間で振り返ると、初年度の監事監査規程の作成から始まって京都大学における業務の現状把握、試行的な監査報告、2年度3年度に重点項目を定めた監査を行い、さらに本年は、「監査業務の起承転結」を念頭に置きながら、これまで述べた監事意見に対するフォローアップ状況監査を実施した。こうした4年間の監事監査活動の詳細な内容は、本学HPでご覧いただきたい。

([http://www.kyoto-u.ac.jp/uni\\_int/01\\_unei/kanji.htm](http://www.kyoto-u.ac.jp/uni_int/01_unei/kanji.htm).)

海図のない海へ船出するような気持ちで監事の仕事が始めてから、京都大学の業務フィールドを監事として航海するための海図と操船方法は、何とか身に付けることができたかと思う。フィールドには、自然、社会、業務など様々な対象があるが、これらを分析し、体系化するのは、京都大学が最も得意としてきた分野である。大学業務の改善のためにこの伝統的な手法を活かして京都大学らしい業務フィールドを構築してほしいと願っている。

京都大学の「自由の学風」は、すべての大学業務において創造的な改善、改革を積み上げていくことによって伝承されていくものと確信する。

監事 原 潔  
監事 佐伯 照道

本年4月から原・佐伯監事の後任として京都大学の監事に就任した。これまで築き上げられた監事監査を継承しつつ、一層内実のある監査をしていきたいと考えている。

就任早々、定期監査のため、京都大学の業務全般の遂行状況を把握すべく4～5月に関係諸部局を訪問し、1年間の業務遂行状況を聴取するとともに、総長・担当理事にヒアリングを実施した。ここに定期監査と共に前任監事によって実施された臨時監査をまとめ、平成19年度監事監査に関する報告書として取りまとめた。

これまで4年間の監事監査を通じて京都大学の業務改善が進められ、PDCAが実行されてきている。これからの2年間も監事監査を通じて一層自律的に業務改善が進められ、京都大学の価値向上に繋がっていくよう尽力していきたいと考えている。

監事 平井 紀夫  
監事 佐々木 茂夫