

平成20年度監査を通じての意見

平成20年度の臨時監査で訪問した本部部門及び部局において、組織目標の設定状況や組織における課題、業務上の問題解決の方法などについて監査を実施いたしました。一年間の監査を通じて京都大学の価値向上のために組織的に取り組んでいくことが望ましいと考える事項について意見を述べます。

1. 目標または目標状況を明確にすること

定期監査、臨時監査を通じて、「本部部門及び部局において目標または目標状況を明確化し、本部部門及び部局において目標または目標状況を共有しつつ、その完遂に向けて全構成員で取り組んでいくことが必要である。」と強く感じました。

京都大学では中期目標・中期計画が設定され、毎年年度計画が定められています。各部局において取り組むべき事項等が中期目標・中期計画に反映されているものと考えますが、今回監査を実施した各部局においては将来計画検討委員会などにおいて今後部局で取り組まねばならない事項等が検討され、教授会で決定されています。しかし、これについて多くの部局で一年間に取り組む事項として必ずしも明確に示されていませんでした。予算に関するテーマや外部資金に関するテーマなど部局において取り組むことが明確になっている事項もありますが、部局においても中期目標・中期計画や部局の将来計画をより具体化して、一年間に取り組む事項全般（教育・研究・学生・教職員などに関する事項）を取りまとめ、「目標または目標状況」として明確にすることが必要であると考えます。

一年間に取り組む目標または目標状況を明確にすることによって、構成員一人ひとりが自ら取り組まねばならないことも明確になります。また目標または目標状況の実現に向けて取り組む過程において問題点も明らかになり、関係者が問題解決に取り組むことによって組織も活性化します。さらに教職員一人ひとりが、目標または目標状況の実現に向けて取り組む過程において自分の役割をどの程度果たしたかも明らかになり、やりがいを感じるようにもなります。したがって一年間の目標または目標状況を明確にすることは、組織の運営をより効果的なものにするために欠かせない要件であると考えます。

本部部門や事務部門においては、「目標による管理」に基づいて一年間に取り組む目標を明確にしています。これらの事務部門においては、既に「目標による管理」が導入され、平成20年度より組織単位の目標設定を中心とした「目標による管理」に変更され、各部門が目標を設定し、その達成に向けて取り組みつつあります。今後も「目標による管理」の定着に向けて毎年改善を積み重ねていくことが重要です。

また、今後事務部門に限らず、部局においても一年間に取り組む目標または目標状況を明確化し、部局全体で目標または目標状況の完遂を目指していく必要があると考えます。

2. P-D-C-Aの実行

京都大学の運営、本部部門及び部局の運営、課の運営などすべての組織運営においてP

- D - C - A の実行は必要不可欠です。理事、部局長、部長、課長、グループ長、職員など個人の業務遂行においても P - D - C - A の実行は欠かせません。しかし P - D - C - A を実行していくためには多大な努力が求められます。本部部門及び部局で自己完結的に遂行される業務の P - D - C - A は比較的容易ですが、本部部門及び部局が連携しつつ業務を遂行する場合の P - D - C - A には多くの困難を伴います。たとえば、本部部門で企画された新しい制度を全学で実施していくためには、本部部門から新制度を創設する背景、新しい制度の基本的考え方とその内容などを全学の対象者に説明し、各部門及び部局で実施されなくてはなりません。また本部部門は全学の対象者から出されてきた質問や疑問に的確に答えて、対象者に納得してもらわなくてはなりません。さらに実施した後、部門及び部局において新制度の内容に沿って適正に実施されているか確認せねばなりません。また部門及び部局において新制度を運用していく上で生じた問題点をとりまとめ、諸問題を解決しつつ、新制度をより良い内容に改善していかなくてはなりません。個人の業務においても、日常業務を遂行するのみでなく、業務が計画通り進んでいるかどうかチェックし、業務が計画通り進んでいなければ対応策を考えねばなりません。さらに業務を遂行していく上で生じた問題点を整理し、問題点の解決を図っていかなくてはなりません。これらのことを実行していくためには、京都大学でこれまで開催されてきた研修や人事制度を活かしつつ、問題解決が日常的に実行されていく風土づくりを推進していくことが必要であると考えます。このように組織や個人が自主的に仕事上の問題を解決していくことは、仕事を改善し、仕事をやり易くすることにつながります。仕事を進めていく自分自身にとってもやりがいを感じることにとなり、結果として仕事に関係する人たちから喜ばれるにちがいありません。

また、昨今組織におけるリスクを最小化し組織を円滑に運営するために、「内部統制システム」を構築することが求められています。そこで「独立行政法人通則法の一部を改正する法律案」(平成20年5月23日閣議決定)において、「内部統制システム」の整備状況を業務方法書に記載することとしています。P - D - C - A の実行は、「内部統制システム」の重要な一部分を実行していることにもなります。「内部統制システム」では、責任と権限を明確にすること、ルールに基づいて実行すること(P - D - C - A)を重視します。業務が責任と権限に基づき適正に実施されているかセルフチェックし、組織が自律的に運営されていくことが必要となるのです。したがって P - D - C - A の実行は業務の推進上必要不可欠であるといえます。

京都大学では、組織として施策を検討・決定し、その施策を実施していく仕組みは構築されていますが、実施された結果を評価し、その後の改善に結び付けていく仕組みが未整備であると考えます。また、個人の業務においても実行した結果を評価し、その結果を改善に結び付けていく取り組みが弱いと考えます。したがって、P - D - C - A のうち、チェック機能と改善に結び付けていくアクション機能を構築・強化していく仕組みを整えていくことが必要であると考えます。

3. 本部部門・部局における双方向コミュニケーションの強化

組織が円滑に運営されるためには、「連絡・報告・相談」といったコミュニケーションが重要であり、組織構成員が必要な情報を共有することが有効であることは言うまでもありません。例えば、事務部門において、上司からの指示に対して部下がその結果を上司に報告すること、部下が業務上の出来事を上司に定期的に報告すること、部下が業務上の問題を上司に相談しつつ解決に当たることなど上司と部下のコミュニケーションが円滑に行われれば、組織も円滑に運営されます。大学で決定した業務の実施に際し、本部部門が部局にその実施を依頼する時には、本部から部局にその具体的な内容を説明し、部局からの様々な疑問に答え、部局からの問題指摘にも対応していかなければなりません。逆に部局のみで解決できない問題は部局から本部に相談し、本部は全学的な立場で検討し、本部と部局が連携してあるいは本部の支援を得ながら部局独自で問題解決に取り組んでいかなければなりません。また、部局で日常的に生じている問題のうち全学的な問題については、部局から本部に問題を提起し、本部で全学的な取り組み課題として取り組んでいかなければなりません。さらに、本部部門及び部局内の出来事でも自組織のみでなく他の組織でも共有しておくべき事項を関係部門に連絡することも必要です。こうした本部と部局、本部部門間、部局間のコミュニケーションが日常的に行われていけば、本部と部局で、本部部門間で、部局間で情報が共有され、全学的な組織運営もより円滑に行われていきます。

一般的なコミュニケーションの実例としては、「毎朝、各人の仕事の予定や来訪者の予定などを相互に発表するミーティング」、「毎月、課の全員で仕事の状況報告や課題の進捗状況を報告するミーティング」、「毎月あるいは定期的に、本部及び部局の関係者が行う定例連絡会」、「毎月あるいは定期的に、関係部門で行う定例連絡会」など様々な形式のコミュニケーションが行われています。京都大学においても、「総長と学生/研究生とのキャンパスミーティング」(不定期)、「総長・理事と部局長とのミーティング」(1回/月)、「本部部長会議」(1回/週)、「本部部門間会議」(1回/週)(学生部と教育推進部)、研究科・研究所事務(部)長会議(1回/月)、研究科・研究所事務(部)長合同会議(3回/年)、「重要事項について討議する会議」(1回/月)(教育推進部)、「ランチタイムミーティング」(1回/週)(農学部)などコミュニケーションを深めていくための会議が開催されています。このようなコミュニケーションの場を一方通行ではなく双方向のコミュニケーションの場として、さらに問題解決の場として活用していくことが強く望まれます。

また、このような様々な会議のほか、京都大学においては、部局長会議という公式の機関が設置され、経営面、教学面での大学方針について、執行責任を有する役員と研究教育の主体である部局の長が、連絡、調整、協議する場として活かされています。これは、役員会からの提案について、積極的かつ円滑に実施するための協議の場としても有効に機能すると共に、研究教育の主体である部局の意思を適切に汲み取る仕組みとして有効に機能しているといえます。また、様々な委員会が設置され、部局の代表者も含めて様々な議論や意見交換がなされるなど、円滑な意思形成に寄与していると考えます。

こうして形成された方針等は、最終的に法定の教育研究評議会及び経営協議会の審議を経て役員会で決定され、それぞれの主管部門に通知され（P のステップ）、主管部門が当該事項の実施に当たるわけですが（D のステップ）、一定期間後に実施結果の報告、実施の際に生じた問題、今後の取り組み課題等が役員会に報告されてはじめて、決定した事項の双方向のコミュニケーションが実行されたこととなります（C のステップ）、さらに実施の際に生じた問題や今後の取り組み課題等を整理し、次の改善行動に結び付けていくことも必要です（A のステップ）。

上記のように決定に至るまでは様々なかたちで本部と部局のコミュニケーションが図られていますが、決定後について、現在「報告システム」が存在しておらず、その導入について検討すべきであると考えます。

本部部門及び部局におけるコミュニケーションの円滑化への努力は、京都大学の「内部統制システム」をより有効なものにするための努力でもあります。「内部統制システム」では、情報が必要な人（外部も含め）に伝達され、共有されることが重要視されます。したがって、このような双方向のコミュニケーションシステムは必要不可欠であると考えます。組織の円滑な運営とともに「内部統制システム」を構築していくためにも、こうした事例を参考にして様々なコミュニケーション円滑化のための方策を実行していくことが必要であると考えます。

また、本部部門及び部局においてこのようなコミュニケーションの場が出された様々な意見や要望を咀嚼し、業務に活かしていくことも必要です。本部部門及び部局において様々な意見や要望が業務に活かされることによって、関係者から期待されるように業務が改善され、業務が円滑に運営されるようになります。さらに本部部門及び部局更に全学の円滑な組織運営の実現にも繋がります。

附属図書館では、多方面にわたるコミュニケーションの仕組みを作り、サービスの拡大・充実に取り組んでいます。部門内では業務目標の統合・連鎖を図るために月次リーダ会議、全掛報告会を開催し、部門間では経営に対する説明責任を果たすための年間事業報告、ユーザー満足を向上するための全学アンケート調査を行うことに加え、全学図書系連絡会議、図書館業務改善検討委員会を通じて専門職同士の連携を図るとともにプロジェクトの遂行を通じて能力開発にも繋げています（別紙参照）。

組織の目指す方向性や実行していくべき事項が明確になり、組織の構成員が共有していること、それぞれの業務の計画・実行・反省・改善が着実に実行されていること、組織内・組織間の双方向コミュニケーションがスムーズに行われていること、これらが実行されている組織は、日々改善がなされる生き活きた組織であり、仕事が円滑に進められる働きやすい組織であり、信頼され頼りにされる組織であると思います。時間を要する課題ではありますが、計画的にかつ着実にこのような組織づくりを推進していくことが求められます。

多面的なコミュニケーションでサービスの拡大・充実 — 附属図書館の取組み —

