

平成23年度一年間を通じての監事意見

1. 本部と部局の連携強化について

本部と部局の連携強化は本学を運営するうえで大きな課題となっている。

本学においては、本部と部局の連携に関する会議体として、拡大役員懇談会、部局長会議、研究科長部会、教育研究評議会、経営協議会、役員会、各種委員会、事務部長・事務長会議、研究科事務部長・事務長会議、研究所事務部長・事務長会議等、多くの会議体が設置され、大学としての情報共有、重要事項の審議・決定がなされている。また本部と部局の連携に関する部局訪問についても、これまで総長及び理事による部局訪問、事務改革に際しての担当理事及び総務部長の部局訪問、エコキャラバンに際しての環境安全保健機構長による部局訪問、施設環境整備のための施設部長による部局訪問など本部と部局の情報共有、問題解決のために多くの努力がなされてきている。本部と部局の連携を円滑に強化していくためには、「本部と部局の連携を円滑に強化していくための仕組」と「連携のプロセスにおける本部と部局の『対話』」が重要であると考えられる。

まず、「本部と部局の連携を円滑に強化していくための仕組」は、既に部局長会議、研究科長部会、教育研究評議会、経営協議会、役員会、各種委員会など多くの会議体がある。これらの会議体では教育・研究・社会貢献の基本方針や戦略から具体的な施策の詳細や規程の詳細まで扱われ、多岐にわたる基本方針・戦略に加えて多くの具体的な施策が審議決定・報告されている。たとえば、平成22年度の部局長会議は11回開催され、214議題（85審議事項と129報告事項）が1,280分で、大学の基本方針をはじめ各種の具体的な施策など多岐にわたる議題が扱われ、平均所要時間としては1議題が6分で審議決定・報告されている。

そのため、多くの議題に限られた時間が充てられ、本部と部局の連携が特に求められる議題に十分な時間が充てられていない実状がある。したがって、会議体の議題は本学の基本方針・戦略及び施策の基本的方向性または基本的考え方に絞ることとし、議題の審議決定に十分な時間を確保することが必要である。そして、本学の基本方針・戦略及び重要な施策の基本的方向性または基本的考え方を明確に示したうえで議論し、本学の基本方針・戦略及び施策の基本的方向性または基本的考え方に関する本部と部局の意思統一を図っていくべきである。そのうえで、大学執行部（総長、理事、機構長もしくは本部部長）及び部局執行部（部局長、専攻長もしくは事務長）の役割分担及び責任権限を明確に示し、具体的な施策等は大学執行部及び部局執行部が責任を持って実行していくような組織運営をしていくべきである。

大学執行部及び部局執行部による具体的な施策の実行に当たっては、施策の基本的な方向性または基本的な考え方を堅持しつつ、事務部長・事務長会議、研究科事務部長・事務長会議、研究所事務部長・事務長会議等を有効に活用し、実行のプロセスにおいて出される様々な意見・要望を咀嚼し、施策の執行の中に柔軟に活かしていくことが必要

である。さらに施策実行後の意見・要望は次の施策の実行の中に活かしていくような柔軟な対応が必要である。

次に「連携のプロセスにおける本部と部局の『対話』」については、会議体における『対話』は、日常的な『対話』が実行されていることがベースとなっはじめて可能となるものである。日常的な『対話』は、本部及び部局における日常的な課題について相互に意見を交換し、知恵を出し合い、課題を解決していくところから始めるべきであるが、とりわけ本部から部局へ向けての『対話』が重ねられることが必要である。既に総長をはじめ理事、機構長、部長が部局を訪問し、様々な課題について『対話』が始められつつある。こうした『対話』を継続するとともに、さらに日常業務の担い手である課長、掛長も部局の事務部長・事務長、課長、掛長と『対話』を始めていかなければならない。部局と本部の『対話』を通じて、本部における日常的な課題が解決されていくこと及び部局における日常的な課題が解決されていくことが積み重ねられ、『対話』が本部にとっても、部局にとっても必要不可欠なものになることが必要である。

2. 一人ひとりの計画を「実行」することの重要性について

本学の価値向上を継続していくためには、本学の中期目標・中期計画を達成するための年度計画が完遂されなくてはならない。本学の年度計画を完遂するためには、本学の年度計画を各組織（本部部門及び部局）の「実行計画」（年度計画を、誰が、何を、何時までに、どのような方法で、いくら予算を使って実行するかを明示したもの）にブレークダウンし、さらに組織の「実行計画」を個人（担当者）としての「実行計画」にまでブレークダウンし実行していかなければならない。そのためには、「組織の『実行計画』を個人の『実行計画』にまでブレークダウンしていく仕組の構築」と「教職員の一人ひとりが自らの『実行計画』を完遂する努力と自己成長」が必要である。

まず、「組織の『実行計画』を個人の『実行計画』にブレークダウンしていく仕組の構築」には、「目標による管理」「期初の目標統合のための面接や期末の目標達成状況を話し合うに面接などの面接制度」「目標統合や面接が効果的に実行されるための管理者の育成」「目標による管理を推進するための奨励策」等があり、それらの諸施策が策定・実行されていくことが必要である。

他方「教職員一人ひとりが自らの「実行計画」を完遂するための努力と自己成長」も必要である。「実行計画」を完遂するためには、「実行計画」の立案のための努力よりも多大の努力が求められる。たとえば「実行計画」を完遂する途上では、業務を実行するための知識または経験が不足している、他の担当者、他の組織と共同で取り組まねばならない、実行途上で新たな重要な業務が命令された等の多くの課題に直面する。しかしこうした課題を克服していかなければ「実行計画」の完遂はできない。このように「実行」には、多くの困難がともない、年度計画を立案するよりもはるかに多大な努力が求められるものである。しかし「実行」を通じて得られるものも多々ある。なかでも「実

行」する人の「自己成長」は大きな果実となるものである。

「困難な課題が人を育てる」とは、困難な課題を乗り越えていくプロセスを通じて個人の「自己成長」が実現されることを意味している。困難な課題を乗り越えるためには、課題解決のための未知の知識を吸収したり、様々な専門家の意見を聴取したりする。また解決策をまとめるために先例から学び、考え抜き、解決策を意思決定し、実行に移す。さらに解決策を完遂するために様々な工夫や努力を重ね、多くの協力者を得ながら完遂に注力し、課題解決を図っていく。個人はこのような課題解決のプロセスを通じて知識を向上させ、強い意思を育み、人間力を築き上げ、「自己成長」をしていくものである。

私たちの業務の推進に当たっては、年度計画の立案も重要であるが、年度計画を実行計画化し、着実に実行計画を実行し、実行計画を完遂していくことがもっと重要である。

3. 予算執行管理の見直しについて

平成16年の国立大学法人化後は、大学の運営について大学の責任で自ら意思決定することが求められている。したがって、基本的な考え方として大学価値を最大化するために経営資源（人、物、金、情報等）を効果的・効率的に配分していくことが必要である。そのためには、大学の管理責任者である総長及び部局長の責任を明確に示したうえで、「人」「もの」「金」「情報」等の経営資源の配分を両者に委ねるべきであると考えます。

本学においては、毎年予算編成方針が定められ、予算配分が実行されている。予算編成方針として、基本的な考え方（人件費予算と物件費予算の区分管理等）、教育研究事業等、各種戦略的経費、競争的資金等、施設費事業費、予算の弾力的な運用、資金の管理・運用、経費の削減などについて定めている。これらによると、本学の予算配分は前年度の予算に基づいて配分されるものと全学的な戦略・方針に基づいて配分されるものがある。全学的な戦略・方針に基づいて配分されるものには、戦略的重点経費があるが予算規模は小さく（平成22年度は1.3%）、ほとんどが前年予算に基づいた予算となり、予算配分が硬直的になってしまっている。したがって、第二期中期計画において新たな予算配分の在り方について検討し、積極的に見直しを図っていくこととしていることは大いに期待される。

しかし現実的に考えれば、第二期中期計画期間においては将来的な予算配分の基本的考え方を念頭に置きつつ、これまでの予算配分にも改善を加えていかなければならないと考える。その一つが予算・決算管理である。これまでの予算配分は前年度の予算（人件費、物件費）を基礎に行ってきた。したがって、決算（予算配分の使われ方）を考慮した配分とはなっておらず、年々予算配分が硬直的になってしまっている。今後、大変厳しい人件費、物件費の削減が求められることは必定であり、本学ではこうした状況を想定し、予算配分の在り方を検討し、積極的な見直しを図っていくこととしているが、予算配分の在り方を検討するためには、まず配分された予算項目ごとの決算額の実態を把握することが必要である。ところが、現行のしくみでは全学の物件費支出予

算の積算区分は小分類（103種類）でなされているのに対して、決算報告書の支出区分は大括りの大分類（8種類）でなされているため、配分された予算がどのように使われているかが把握されていないのが実状である。予算項目ごとの決算額を正しく把握し、その中から課題を整理し、予算配分の決算額を考慮しつつ本学として重点的に取り組む事項を明確に示し、最適の予算配分へと見直していくことが必要である。さらに環境変化に対応して最適の予算配分を実行していくためには、総長の責任と権限において、これまでの前年度の予算を重視する考え方を改め、環境変化を考慮した柔軟な予算配分を立案し、実行に移していくことが肝要である。また部局においても、予算項目ごとの決算額の把握が未実施の部局は正確に把握するとともに、部局長の責任と権限において、部局として重点的に取り組む事項を明確に示し、予算項目ごとの決算額を考慮しつつ最適な予算配分へと見直していくことが必要である。

こうした予算配分の見直しの積み重ねにより「京都大学における予算配分のあるべき姿」に近づくように努めていくことが必要であるとする。

4. 監事意見のフォローアップ

定期監査及び臨時監査において監事意見を述べているが、監事意見についての検討及び実行状況をフォローアップし、監事監査のP-D-C-Aを積み重ね、監事監査の質の向上を図っていくこと重要であり、このことが大学運営の質の向上にも資することになると考えている。そこで毎年定期監査時の理事・機構長との面談及び年末における理事・機構長への書面による意見聴取を行い、監事監査に対する実施状況を聴取してきた。

平成22年度の実施状況は次のとおりであった。

監事意見	30件中	実施中・実施済み	20件	計画中	10件
「教育研究に関する意見」	17件中	実施中・実施済み	10件	計画中	7件
「業務運営等に関する意見」	13件中	実施中・実施済み	10件	計画中	3件

平成21年度と平成22年度における監事意見の実施率を比較すると、平成21年度の実施率64%に対して平成22年度の実施率67%であり、ほぼ同程度の実施率であった。監事意見を大学の運営に活かしてきていただいた結果であると考えられ、関係者の皆様のご努力に敬意を表したい。ただし、実施内容を見ると、現在の業務を改善していくことが監事意見の実施につながるような監事意見の実施が多く、基本的な業務の方向性や考え方の構築、基本的な組織の見直しや業務の廃止も含めた業務の見直しを求める監事意見に対する実施が少なかったことは残念なことであると考えている。また、監事意見の33%が「計画中」である。「計画中」の業務を早期に実施いただくことを期待したいと思っているが、「計画中」の業務のうち実施しなかった業務については何故実施しなかったのかを明らかにしていくことが必要であると考えている。

今後業務の基本的な考え方や方向性を明確にすること、業務の基本的な見直しを進

めること、業務の改善が積極的に実行されていくことを期待したい。また今後も監事意見の実施状況をフォローアップし、監事としても監事業務の P-D-C-A に取り組み、監事業務の質の向上を目指し、大学運営の質の向上に資するよう努めていきたいと考えている。

今年度も1年間の監事監査を通じて職場で遂行されている業務の中から、全学の業務改善に有効と考えられる業務を選択し、「業務モデル」としてとりまとめた。これらの「業務モデル」(別図)を参考にいただき、職場の改善に活用していただくことを期待している。

階層毎コミュニケーションによる本部と部局の連携強化

— 環境安全保健機構のエコキャラバンの取組

