

臨時監査「業務運営」の中間報告書

監事監査計画に挙げた3つの重点項目のうち「業務運営」について、対象部門を選定し、書面調査と面談によって監査を実施した。監査の結果と監事意見は以下のとおりである。

【テーマ3】事務体制の変更に伴う事務業務の改善への取組

I 監査項目と主な監査内容

項目：事務体制の変更に伴う事務業務の改善への取組

平成23～24年度にかけて、本学では事務改革推進本部を中心に事務の効率化・集約化に向けた検討を進め、平成25年4月より新たに共通事務部を8つの地区・構内に設置した。本部構内（文系）、本部構内（理系）、吉田南構内、医学・病院構内、南西地区、北部構内、宇治地区、桂地区（工学研究科）の8つである。組織的には本部事務部、共通事務部、部局事務部の3事務部体制となった。平成26年度は共通事務部設置2年目であり、各種の業務分担やその機能は移行期にあるため3事務部ともにそれぞれ課題の解決や業務の効率化に鋭意取り組んでいる状況にある。

本監査では、事務体制の変更に伴う事務業務の現状と改善への取組状況を調査することを目的に監査を実施した。

II 監査の方法

1 監査の方法

既存資料等により書面調査を行うとともに、予め通知した質問項目にしたがって調査対象部門の部局長、担当教員、事務担当者を対象に面談することにより監査を実施した。

2 監査の実施先

| | | |
|------------------|-------|-----|
| (1) 吉田南構内共通事務部 | 12/ 3 | (水) |
| (2) 北部構内事務部 | 12/ 4 | (木) |
| (3) 医学・病院構内共通事務部 | 12/15 | (月) |
| (4) 附属図書館事務部 | 12/16 | (火) |
| (5) 総務部 | 12/17 | (水) |
| (6) 施設部 | 12/18 | (木) |

III 監査結果

【全学の取組 － 総務部、施設部】

1 総務部の組織上の変化

平成25年4月に共通事務部を設置した後、各共通事務部における事務処理体制の整備や事務室の移転・改修に係る調整及び教職員・学生等への周知・説明を行った上、7月から共通事務部、部局事務部、本部事務部で本格的に事務処理を開始した。また、これに伴う本部事務部の組織見直しを行い、①総務部法務・コンプライアンス課の設置、②施設部プロパティ運用課の設置、③奨学厚生課を学生課に統合するなど、7部27課を7部25課に再編した。さらに、本部機能を有するサテライト組織を置くこととし、本部構内（文系、理系）に施設部の施設環境サテライトセンターを設置するとと

もに、桂地区、南西地区に人事課のサテライトを設置した。

平成 26 年 4 月には、医学・病院構内にも人事課サテライトを設置し、北部においては、部局官房事務と教室事務を構内事務部付けとし、共通事務部の機能強化と業務の効率化を進めている。

2 施設部の組織上の変化

施設部においては、「プロパティ運用課」の設置に伴って従来、財務部、施設部及び総務部で分担していた施設管理、財産管理及びリスク管理業務の一部を集約化し、一元管理を行うとともに、不動産の有効活用を図るために不動産活用推進室を設置し、職員宿舍整備方針を策定するなど、民間資金を活用した施設整備を実施している。

また、施設部では、平成 24 年度から進めていた省エネルギー・CO₂ 排出量削減、廃棄物削減等を中心としたエコキャンパスの取り組みから、食の問題（地産地消等、大学生協や農学研究科との協働）や環境教育（環境教育推進検討委員会への参加等）を含めて、教職員・学生と協力して取り組みを進めるサステイナブルキャンパス構築の取り組みを実施しており、平成 25 年度より、企画調整室を「サステイナブルキャンパス推進室」と名称変更して業務を進めている。さらに、国内のサステイナブルキャンパス推進協議会（CAS-Net JAPAN）の事務局としての業務も加わっている。

【全学の取組 － 附属図書館事務部】

1 共通事務部体制への移行に伴う組織上の変化

共通事務部体制移行に伴う図書系業務の部局支援のため、管理職の体制を変えて副事務部長ポストを新設した。これは従前総務課長が担当していた業務の一部を副事務部長が担い、総務課長が部局支援を行なえる体制としたもので、各共通事務部での図書部会会議へのアドバイザー出席や各種図書業務相談に対応している。

2 移行に伴って生じた新たな課題

(1) 図書館機構の各種システムの業務拠点追加に伴う追加修正作業や端末管理作業の増加と図書館業務システムに関する相談が増加しているが、これらは移行期に生じる一時的なものではないかと考えられる。その他、附属図書館から全学の図書館・室への文書送付や部局図書室の閉室に際し、取りまとめの責任所在の混乱などが認められる。

(2) 図書系業務の共通事務部化は、予算、業務、人員、物品、拠点等の完全統合となっていないため、事務連絡先の増加や図書館業務システムの複雑化が生じている。

生じた課題の大部分は、解決したり、改善に向けて検討中であるが、図書館業務システムに関する業務の増加、複雑化については未だ解決されていない。

【部局の取組 － 吉田南構内共通事務部】

1 共通事務部体制への移行に伴う組織上の変化

平成 25 年度から、大学院人間・環境学研究科、大学院総合生存学館、国際高等教育院、高等教育研究開発推進センター、物質－細胞統合システム拠点の 5 部局に係る人事・総務関係業務、経理関係業務及び教養・共通教育に係る教務業務を集約して行うため、「吉田南構内共通事務部」が発足した。当初は、総務課（5 掛）、国際企画室（2 掛）、経理課（4 掛）、教務課（3 掛）で、部局独自の総務的業務、学部・大学院の教務

的業務を除く業務を行っていたが、移行後生じた様々な状況に応じて、専門的かつ的確に対応できるように内部組織の変革を行ってきた。組織の変革について時系列に示すと以下のとおりである。

- 平成 25 年 4 月 吉田南構内共通事務部 設置
 - ・総務課（総務掛、人事掛、給与・共済掛、情報管理掛、学術情報掛）
 - ・経理課（経理掛、外部資金受入掛、外部資金経理掛、施設・安全掛）
 - ・教務課（企画調整掛、教育課程情報掛、共通教育教務掛）
 - ・国際企画室（国際企画掛、広報掛）
- 平成 25 年 10 月 国際高等教育院企画支援室 設置
11 月 国際企画室吉田南 URA 室 設置
- 平成 26 年 1 月 経理課財務掛 設置
4 月 経理課経理事務支援室 設置
吉田南総合図書館 設置

2 移行に伴って生じた新たな課題

2.1 会議等の増加

共通事務部として業務を円滑に遂行するための情報共有会や関係部局との会議などが増加した。

- (1) 共通事務部関係部局長会議（必要な都度開催）
- (2) 〃 運営会議（月回）
- (3) 〃 担当者連絡会議（月 1 回）
- (4) 〃 補佐以上の情報共有連絡会議（月 2 回）
- (5) 〃 各課掛長以上の連絡会議（月 1～2 回）

2.2 各部局間の関係調整業務の増加と複雑化

- (1) 大学院人間・環境学研究科、大学院総合生存学館、物質－細胞統合システム拠点（iCeMS）に係る人事・総務及び経理関係業務を集約して行うほか、他の共通事務部と異なり、国際高等教育院と高等教育研究開発推進センターの官房業務をも担っていることから、それらに係る調整業務が増加した。
- (2) 所掌する関係 5 部局は、一つとして同じ形態の部局はなく、それぞれが独特な性格を持つ実験系、非実験系の教育・研究を行っているため、他の共通事務部に比べ、複雑かつ多様な調達物品、英語での周知等幅広い業務対応を行う必要があり、特に人間・環境学研究科、iCeMS においては、多様な経費区分となるなど複雑であるために、部局毎に執行形態に大きな差異が生じている。さらに、経理課における執務室が 3 カ所に分散しており、担当者の連絡・移動や書類のやり取りが必要となり、業務が複雑化している。
- (3) 共通事務部の予算について
現在、共通事務部の予算は関係 5 部局から年度当初に年間予算を一定の積算指針に基づいて拠出している状況で、年度当初に予定していなかった事業が生じた場合、事業遂行に際してその都度 5 部局との調整が必要であり、迅速な対応が困難である。関係部局にしても少ない予算からの追加捻出は難しく、大学本部において予算配分の配慮を検討してほしいとの意見がある。
- (4) 人員不足について

他の共通事務部においても、事務体制の変更・移行期にあつて人員不足の状況にあると推察されるが、本吉田南構内共通事務部は、2部局の官房業務を担っていることに加え、平成26年度総合生存学館の予算執行業務（79,300万円）、国際高等教育院の補助金業務（69,000万円）等の純増の予算執行業務及び総合生存学館の「廣志房」、「船哲房」、「東一条館」の竣工などに係る管理業務や経理業務は増加の一途であり、人員不足の状況が加速している。

【部局の取組 ー 医学・病院構内共通事務部】

1 共通事務部体制への移行に伴う組織上の変化

(1) 国際掛の設置

平成25年4月に国際関係業務及び利益相反等コンプライアンス業務の強化を目的に経理・研究協力課に国際掛を設置した。

(2) 人事課サテライトの設置

平成26年度より、医学研究科、病院の人事掛及び共通事務部の給与掛を母体として医学・病院人事事務室が設置され、医学研究科と病院に係る本部業務と部局業務が一元化された。

2 移行に伴って生じた新たな課題

2.1 共通事務部と部局事務部との業務の効率化

共通事務部と部局事務部との業務分担及び掛間の業務分担と人員の適正配置を実施し、業務の効率化に努めている。

2.2 想定外の業務の増加

(1) 利益相反マネジメントポリシーの厳格化により、申告書の提出件数が増え、業務が専門的になった。

(2) 厚生労働省科学研究費の委託契約への移行による業務量の増加。

(3) 従来、寄附金で実施されてきた医師主導治験が受託研究に移行されたことや、科学研究費補助金による物品調達にかかる仕様策定により、業務が増加した。

これら一連の業務量の増加に対して、共通事務部内では業務の分担替えや掛の統合等の組織改革と特定業務職員の採用、再配置定員の要望等により対応しているが、業務量に対する定員内職員が不足しており、超過勤務の管理や構成員の健康管理等に苦慮している。

【部局の取組 ー 北部構内事務部】

1 共通事務部体制への移行に伴う組織上の変化

平成25年4月に北部構内共通事務部が発足して以来、各種の業務に対応するために組織の改善や変革を行ってきた。改善を時系列に沿って示すと以下のとおりである。

- 平成25年10月 施設安全課を業務ごとの掛体制へ組織換
12月 理学専攻事務を理学教育研究支援室4掛に体制換
- 平成26年4月 共通事務部と部局事務部を統合して北部構内事務部に改組
7月 図書業務改革により、共通図書掛設置
10月 経理課及び研究支援課を管理課及び経理課に組織換
- 平成27年4月 国際業務を一部集約化して国際室を設置予定

2 移行に伴って生じた新たな課題

- (1) 以前より部局独自の業務ルールが存在し、それぞれ（理学部と農学部）の部局教員にも浸透しているため、共通事務部のメリットである標準化を目指すには各種課題は多いが、従来、各部局事務組織で業務を遂行していたときに比べ、共通事務組織化により、業務に精通した職員が対応することができ、サービス面の充実が図られていると同時に、職員側から見ても業務知識の吸収がしやすく、人材育成に寄与できるメリットがある。
- (2) 事務室が大きく、2つの建物に分かれており、その他研究所事務室や専攻事務室など多岐に分かれていることから、連絡調整を伴うケースが非常に多く、従来よりも業務遂行に時間を要する場合がある。現在は月1回の部課長連絡会を開催し、部局長会議や評議会等の本部の動向を情報共有して構成員に伝えるとともに、大きな課題についてはここで議論の上、決定することとしている。また、小規模の各種課題については、月1回開催の補佐会で迅速に情報共有して解決を図っている。

監事意見

■事務体制の変更に伴う業務改善

平成25年度より共通事務部が発足して以来、2年が経過した。各種の組織上の変更と改善が各構内や地区で実施され、各部局の特性を生かしながら効率的な業務の実施に向けて懸命の努力がなされている。担当者の努力に敬意を表したい。しかしながら、本部事務部、共通事務部、部局事務部間の連携やコミュニケーション等はまだまだ十分であるとはいえず、連絡調整や業務の効率化の点で改善が必要とされる点が認められる。時間の経過と共に、これらの課題は徐々に解決されると考えられるが、一度、移行に伴って生じた問題や課題について全学的に検証し、本学の中長期的な事務改善について検討する必要があると考えられる。

■共通事務部の財政基盤と人材不足

8つの共通事務部の予算は、それぞれに関係する部局からの拠出金によって賄われており、年度途中で生じた新たな課題の解決に必要な財源の捻出が極めて困難な状況がいくつか生じている。また、移行時に起こる業務の増加に伴う人材不足について、各共通事務部で程度の違いはあるが認められ、苦慮されている状況がある。平成27年度における本学の予算については、人件費、物件費ともに厳しい状況にあるのは間違いないが、共通事務部を含む事務改革の後戻りは許されず、業務の効率化を積極的に進めながら全学で力を結集して支援し、共通事務部、部局事務部、本部事務部が十分に協働して機能するようになることを期待したい。