臨時監査「業務運営」の監査報告書

監事計画に挙げた 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。監査の概要と監事意見は以下のとおりである。

【テーマ３】各事務組織間の連携への取組

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

京都大学では、各構内における業務の効率化・集約化に係る検討の結果を踏まえ、平成 25 年度より集約可能な業務を処理するため、各構内に共通事務部を設置して事務業務の改善と効率化に取り組んできた。加えてその間に事務本部のさらなる組織の見直しや各地区にいくつかのサテライトの設置等をして業務の効率化を進めてきたところである。これらの改組を開始して 3 年が経過して様々の改善を経て軌道に乗ってきた段階だと思われる。このような体制によるこれまでの成果・課題・改善の実績を踏まえ、今回の監査では「各事務組織間の連携への取組」について調査することを目的に監査を行った。

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長、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) 本部構内（文系）共通事務部　11/29 （火）
(2) 南西地区共通事務部　11/30 （水）
(3) 本部構内（理系）共通事務部　12/5 （月）
(4) 吉田南構内共通事務部　12/5 （月）
(5) 宇治地区事務部　12/15 （木）

III. 監査結果

【本部構内（文系）共通事務部】

1. 共通事務部体制による成果、課題等、特に共通事務部と事務本部、また部局事務部との連携における問題点について

1-1 共通事務部体制による成果

(1) 部局事務部との連携強化を目指した会議の設置・運営

①共通事務部会議による連携強化

共通事務部の部長・課長・課長補佐、部局の事務長を構成員とする「共通事務部会議」を設置し、毎月１回開催している。共通事務部の運営状況を部局の事務長に報告するとともに、構内の事務組織全体の運営について意見交換を実施し、さらに、共通事務部長が陪席・出席している部局長会議や部長会議の議題等のうち特に重要な事項について、補足説明を加えつつ情報提供を行っている。

本会議の設置によって、関係部局間で実質的な意見交換・情報共有ができるようになり、部局における施策遂行や課題解決に貢献している。（例：学域・学系制度対応に係る情報共有、超過勤務削減方策の統一化、各地区担当 URA への要望等の取りまとめ、防災・危機管理への対応など）

②拡大総務部会による連携強化

共通事務部の総務課課長補佐（総務）・同共通総務掛長・同人事・共済掛長・経理課課長補佐、部局の総務掛長を構成員とする「拡大総務部会」を設置し、隔週で開催している。総務・経理業務を中心とした運営上の課題や大学執行部からの最新情報等について、情報共有・意見交換を実施している。

本部会の設置により、上記１）同様、部局総務担当における業務遂行や課題解決に貢献している。（例：学域・学系制度対応に係る情報共有、各職員録業務における課題整理、共通事務部ホームページの改善、全学メール対応方法の共有、ストレスチェック実施状況に係る情報共有、近郊地旅費の取扱に係る情報交換など）

③図書部会による連携強化

共通事務部の図書担当課長・総務課課長補佐（図書）・同受入掛長・同目録掛長、部局の図書掛長を構成員とする「図書部会」を設置し、毎月１回開催している。図書業務に関する運営上の課題や最新情報等について、情報共有・意見交換を実施している。

本部会の設置により、部局での課題や平準化の進め方等に関する情報共有等が強化された。

(2) 事務本部・部局事務部との連携強化を目指した文書処理の機能強化

①共通事務部ホームページの活用

事務手続き等の情報は、従前、部局単位でそれぞれのホームページに掲載していたが、共通事務部に移管された業務に係る事務手続きの流れや担当情報、必要な様式等を共通事務部ホームページに集約し掲載したことにより、部局のホームページ管理に係る負担軽減に繋がった。同ホームページのトップページには１日平均約 100 件、「旅費・謝金」の事務手続きガイドには同 20 件のアクセスがある

など、教職員に活用されていると言える。

さらに、事務本部からの重要な周知事項や、部局事務部に届いた教員公募・研究助成等については共通事務部ホームページの掲示板に掲載するとともに、必要に応じて関係教職員宛メールでも周知するなど、必要な情報が関係教職員に行き渡るような工夫を行っている。また、メール送付の際に、ファイル容量が大きく添付に不向きな情報についてもこの掲示板を活用しており、機能的な情報発信の一端を担っている。

なお、今年度は、アクセスログ解析結果や部局総務掛へのアンケート調査結果等に基づき、情報検索性の向上や情報の充実化に重点を置いたホームページの改善を進めているところである。

②全学メール処理の改善

事務本部からの部局宛全学文書は、全学メーリングリストにより共通事務部へ発出されるルールが概ね確立されてきており（課題もあるが、それについては後述１－２．（３）のとおり）、共通事務部において整理のうえ、直接処理または必要に応じて部局担当掛もしくは関係する教職員のみへの送付等を行っている。特に、広く各部局教職員への周知が求められている文書に関しては共通事務部から直接各部局教職員のメールアドレスに送付するなど、部局事務部の負担が最小限となるよう配慮して処理を行っている。

また、共通事務部と部局双方、または部局のみに発出されている文書については、速やかに相互に連絡調整を図ったうえで処理するなど、共通事務部・部局事務部間での円滑な情報連絡を行う仕組みを構築している。

③共有フォルダの活用

事務用統合ファイルサーバーにおいて、共通事務部・部局事務部間で共有可能なフォルダを部局単位で設置しており、諸業務の管理台帳や教職員連絡先一覧等の共有や、メールでの連絡の際の関係業務ファイルの保管場所としての利用など、共通事務部・部局事務部間の情報共有における機能強化を図っている。

(3) 人事・給与関係業務の専門化・標準化

人事・給与業務については、毎年必ず人事院勧告による給与改正、各種法令改正等の影響を大きく受ける。大規模かつ複雑な制度改正の対応は、部局毎に行うことは困難であったが、人事・給与関係の業務（平成 28 年４月１日現在の教職員数は約 1,400 名）を集中化したことにより、専門的に業務を処理する体制を構築した。（平成 26 年 10 月からの人事課サテライト化。）

この取組に対する成果は、以下のとおり：

・　人事・給与システム等の入力・データ抽出方法等は、個人による熟練度が大きく異なるが、業務の集約化に伴い、人事・共済掛内で業務の指導を円滑に行うことが可能になり、人事・給与業務の標準化・効率化を図ることができた。
・　調査対応において、各部局が個別に同様の作業を行うのではなく、人事・共済掛が一括で関係部局のデータを抽出し、集計する方法に改められた。重複する作業を省略することにより、共通事務部・部局事務部全体として業務の効率化を図ることができた。
・　単独部局では例のない事案や問題について、他の部局においては既に対応をしたことがある場合も多い。このような課題等については、人事・共済掛内でミーティングを実施することにより、全部局における課題解決等に資する情報共有を進めている。

(4) 出張・諸謝金関係業務の一本化

共通事務部設置直後、業務の過重負荷等による諸問題への対応として、平成 25 年 11 月に経理事務支援室を設置し、経理課各掛の業務から旅費計算及び未払金伝票作成業務を分離して同室に集約し、それらの業務に要する各掛の負担を軽減した。

その後、平成 28 年４月に同室を改組し、総務課共通総務掛が所掌していた出張・諸謝金関係業務を取り込むことにより、これまで２課に跨って処理していた出張・諸謝金関係業務の一本化を実現した。

この取組に対する成果は、以下のとおり：

・　出張・諸謝金関係業務を一つの組織に集中・集約化したことにより、総務課・経理課各掛の負担が軽減し、より重要な業務の遂行や業務改善に注力する時間が確保できるようになり、超過勤務の削減につながった。
・　これまで複数掛間で輻輳していた出張・諸謝金関係業務が一か所で集中処理できるようになり、重複業務の解消・作業の効率化が促進されるとともに、依頼者（教職員）の利便性が向上した。
・　経理課経理事務支援室に専任の掛長を配置することにより、組織の機能強化、責任体制の明確化を実現した。

(5) 図書業務の平準化

共通事務部設置以降、段階的に雑誌受入業務を集中化し、当初目指した集約は完了した。

この取組に対する成果（進行中のものも含む。）は、以下のとおり：

・　図書受入掛においては業務の平準化、合理化を推進し、平成 28 年４月には

１名（時間雇用職員）の人員削減を達成した。また継続資料（雑誌、図書とも）の更新確認、未納チェック等の業務についても平準化を図り、購買プロセスの透明化、合理化を達成した。

・　図書目録掛においては、図書目録業務についても平準化とデータの品質向上を進めた。

・　部局で実施する遡及入力、外注による整理業務についても協力体制を敷き、円滑な執行に貢献している。

・　文系地区図書部会として定期的にミーティングを開催し、部局での課題や平準化の進め方等について情報共有を行っている。

1-2 共通事務部における課題等

(1) 業務効率化の推進

共通事務部設置から３年が経過する中で、業務の効率化に向けた調整は概ね終了し、今後、さらなる効率化を目指すには部局も含めた全体で業務を標準化（様式・処理方法・判断基準等）することが不可欠であるが、現状においては、各部局に独自ルールが存在し、標準化はなかなか進んでいない。

そのため、共通事務部において部局ごとの担当者を割り当て、部局の独自ルールに合わせて業務を処理せざるを得ない状況が続いている。

業務運営上の課題等については、拡大総務部会等を通じて共通事務部・部局事務部間で共有を図っており、可能なところから少しずつ改善を進めている。

(2) 事務部間の所掌

共通事務部・部局事務部の組織再編として、共通事務部設置当初から現在まで、教員サービスの低下への懸念から、部局官房である総務掛に会計・施設業務（窓口業務）を行うべく２名の非常勤職員等を配置し、また、前述の１－１．のとおり、事務部間の連携強化を目指した取組の推進や、業務の集中化など、共通事務部・部局事務部相互に円滑に業務が進められるような工夫・改善を行ってきており、体制・所掌については概ね定着してきているところである。

しかし一方で、現時点においても十分には解消されていない課題も、以下のとおり存在する。

①　会計関係業務

共通事務部設置当初から、様々な効率化・合理化に向けた改善等に取り組んできており、共通事務部の運営としては概ね整理できてきたかと思われる。一方で、部局として重要な概算要求、機関経理補助金等の申請のほか、部局執行部と連携を密にして行う会計的業務等において、部局によっては、部局官房である総務掛を担当させるところもあるなど、依然として業務が重複し

ているケースも見受けられる。

②施設関係業務

施設関係業務の処理を巡り、部局・施設環境サテライトセンター・共通事務部間でしばしば調整が難航する案件が発生している。

業務の所掌が一部曖昧になっていることもさることながら、施設環境サテライトセンターの人員不足が主な原因と考えられる。現状のサテライトセンターの配置人員では、頻発する建物や設備のトラブルに迅速に対応しきれておらず、部局・施設環境サテライトセンター・共通事務部ともに業務の処理に負担を感じている状態であり、早急な施設環境サテライトセンターの増員が望まれる。

③全学機能を有する部局の関係業務

全学機能を有する総合博物館、学生総合支援センター及び大学文書館は、事務室に室長が配置されていないこともあり、事務本部・部局事務部・共通事務部間の業務責任の範囲が曖昧となっており、現在も解消されていない。

総合博物館については、事務本部から分離された後も、事務本部主導または事務本部からの要請による事業を多数実施しているが、事務が事務本部の指揮命令下から外れたことにより、事務本部との調整等に余計な手間と時間を要するなど、職員の負担が増大しており、早急な見直しが必要である。

(3) 全学文書の処理

事務本部から発出される全学メールの多くは、共通事務部（総務課共通総務掛）を経て関係部局に送付等を行っている。平成 23 年度末に文書の発出に関する整理（総務部長通知「電子媒体による文書のやりとりに係る基本的ルールの整備と合理化について」）が行われてから４年半が経過しており、その間に共通事務部の発足や全学メーリングリストの再整備など、環境に変化が生じている。また、現状みられる課題として、使用される全学メーリングリストなど発信方法のバラツキや、処理方法の指示（対象者・概要の記載）に関する不足などがみられ、送付範囲などの判断がつかずに発出元に問い合わせることもしばしば発生している。

全学文書の発出ルールに関しては、あらためて大学として、共通事務部での処理等も踏まえた整理を行う必要があると考えられる。

上記に加えて、全教職員への周知を求める部局宛の通知に関しては、共通事務部や部局事務部を介さず、事務本部から直接全教職員へ（外国人教職員のための英文も併記のうえ）周知することができないか、あらためて検討する必要があるのではないか。ただし、教員に対しては、今なおメールでなければ周知が困難であり、教職員ポータルや大学ホームページへの掲載のみでは対応できないのが実

情であることから、周知方法については十分な検討が必要と考えられる。

(4) 情報支援業務

情報支援室は、将来的に共通事務部単位で情報担当組織を設置し、情報支援業務を集約化する（京都大学情報担当組織（部局共通）の充実に関するアクションプラン）ことを目的として、平成 27 年度から３カ年を期限とする、共通事務部に設置されたモデル組織である。同室は、企画・情報部から拠出（再配置）された技術職員及び、共通事務部の再雇用職員（時間雇用。平成 28 年度末まで）各１名の２名体制で、共通事務部と法学研究科の情報支援業務を担当している。今後は、構成部局の情報支援業務と適正人員の分析を行いつつ、情報処理業務を情報支援室に集約化すること及びそのための定員または予算の拠出について各部局の同意を得たうえで、平成 30 年度からは共通事務部で独自に運営していくことが求められている。

しかしながら、現状では各部局とも定員・予算に余裕はなく、法学研究科を除く各部局においては、助教に情報支援業務を兼ねさせているか、または（非常勤）職員や派遣職員に情報支援業務を担当させている状況であり、定員または予算を拠出して情報支援業務を集約化することに、部局から賛同を得るのは困難な状況にある。

(5) 外国人教員サポート業務

国立大学改革強化推進補助事業により、外国人教員補助職員として総務課共通総務掛に配置されている派遣職員１名について、平成 29 年度以降の予算措置が不確定の状況にある。

関係部局においては、12 名の国際高等教育院授業担当の外国人教員をはじめ、年間約 130 名（受入期間 30 日以上）の外国人の研究者等が受け入れられている。当該職員は、これらの外国人に向けたメール・資料の翻訳をはじめ、共通事務部窓口における事務手続きや事業・制度説明の際の通訳、生活上の支援など、種々のサービスを行っており、年間 100 件を超える需要がある。また、依頼のある部署も、各部局の総務掛を含み広範に亘っている。このような業務を日々行っている外国人教員補助職員が継続して配置されていることによって、外国人との信頼関係が醸成され、また、事務手続きに関するノウハウも蓄積されている。

本サポートが終了となった場合、英語が堪能な事務系職員が不足している現状では事務部門でその機能を代替することは困難を極め、上記の関係性や蓄積の継承が途切れてしまい、ひいては受入教員の負担が措置前の状況にまで逆戻りすることとなる。その結果、大学をあげて推進している外国人教員の受入れにも支障を来すこととなる。

共通事務部、部局事務部ともに、人的・財政的資源に余裕はなく、大学として何らかの措置が必要不可欠と考える。

(6) 定員の不足

文系部局の事務部は、元々少人数で運営していたところ、共通事務部設置により、少ない職員を部局事務部と共通事務部に分割したため、設置当初から部局事務部・共通事務部ともに定員内職員の絶対数が少ない。そのうえ設置当初から休職している長期病気休職者がおり、また、定員削減（平成 28 年４月では２名）が課せられている。ほとんどの部局には教室事務や研究室秘書がなく、あらゆる業務において個々の教員との直接のやり取りが発生するという、他系の部局・共通事務部とは異なる事情も有している。

このような背景のもと、定員の再配置等（再配置、特定業務職員、再雇用）によってかろうじて組織及び業務が維持されているが、いずれも期限付きであるため、中長期的な業務の改善計画の策定が困難となっている。

４研究科（文・教・法・経）の総務掛に関しては、平成 26 年 10 月に特定業務職員各１名が配置（当該者の在職の間に限る。）されたことにより、定員内職員が掛長のみという状況は解消された（※）ものの、特定業務職員の業務範囲は限定されているため、何らかの責任・判断が伴う業務が掛長に集中するという問題は解消していない。

（※　ただし、教育学研究科総務掛においては、平成 28 年５月に特定業務職員が退職したことにより、再び定員内職員が掛長のみの状態に戻っている。）

(7) 長期病気休職者の対応

病気休職者の対応及び復帰支援は当該部局で行うこととなっているが、長期休職者が複数名存在する現状、人員不足の共通事務部においては非常に負担が大きいものとなっている。また、長期休職者が復帰した場合でも、復帰から数カ月は復帰支援計画により勤務緩和措置が取られるため、非常勤職員・派遣職員が多数を占める共通事務部においては、業務の負荷分散も限られたものとなってしまう。

この様な状況の打開は共通事務部のみでは如何ともし難く、本人への専門的ケアも含めて、大学全体としての支援体制の構築が望まれる。

(8) 職員の意識改革

共通事務部体制に移行後は、一人のスタッフが特定の範囲の業務に深く携わることによって、その業務を高い専門性を以て遂行することが可能となり、事務処理の効率化に繋がっていると考えられる。しかし移行から時間が経過するとともに、設置当初から在籍し共通事務部設置の経緯を知る職員が人事異動等により少

なくなってきていること、個人個人では専門性から組織の業務全体が俯瞰しにくくなること、部局独自の業務に携わらなくなること、教員の顔が見えにくくなること等により、部局への帰属意識が徐々に希薄になりかねない。

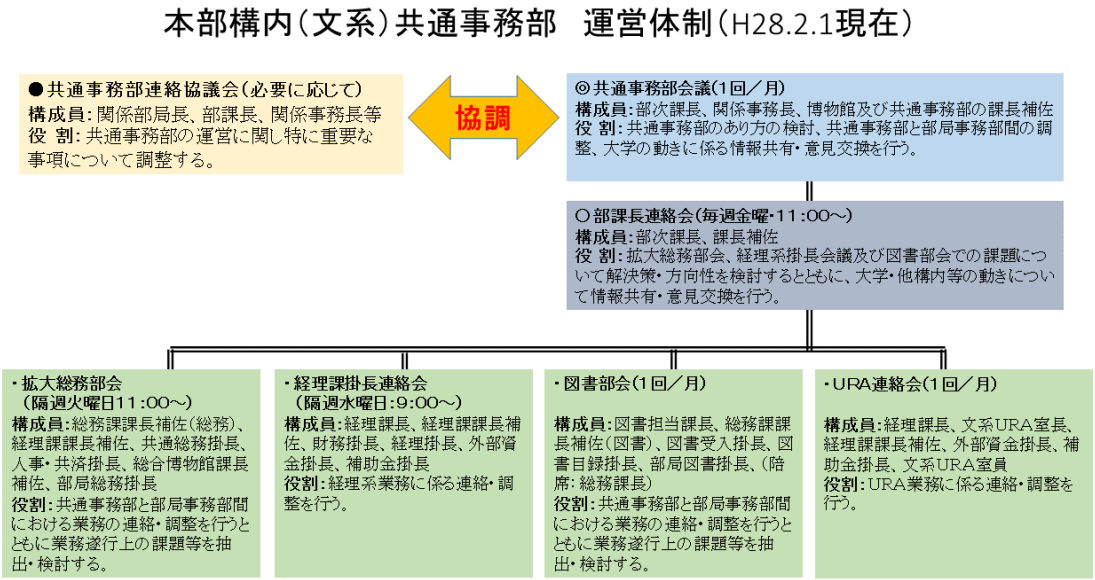
共通事務部体制によって、事務処理の効率化が図られたものの、部局への帰属意識が希薄になること等によって共通事務部と部局との間に壁が生じることのないよう、職員の意識改革を必要とする時期が到来していると言える。

2　課題克服等のための具体的な改善案

共通事務部の設置から３年が経過し、その間、上記１－１．に掲げた各種取組により、共通事務部・部局の協働で改善可能となる事項については、概ね完了したものと見なすことができる。

一方で、上記１－２．に掲げた諸課題は、一部は引き続きの取組により改善を図ることが可能と考えられるものの、ほとんどの課題については、各項に記載のとおり、新たな人員配置や経費措置など、大学としての支援がなければ解決困難なものとなっている。

これまで共通事務部は、事務本部の支援を受けつつ部局との緊密な連携のもと、教職員へのサービス向上を目指して事務改善・合理化を進めてきたところであるが、設置から３年が経過し、制度としては概ね確立してきている現在、これまで以上に事務本部との連携を進め、人員配置や経費配分を視野に入れた、大学全体としての見直しを行う段階にまで来ているものと考える。



【本部構内（理系）共通事務部】

1. 共通事務部体制による成果、課題等、特に共通事務部と事務本部、また部局事務部との連携における問題点について

1-1 共通事務部体制による成果

(1) 本部構内（理系）共通事務部特有事項

①本部構内（理系）共通事務部運営会議等の活用

現在毎月１回、共通事務部長・次長・課長及び関係部局の事務長・担当課長を構成員として、本部構内（理系）共通事務部運営会議を開催している。運営会議においては、関係部局に共通する事項について協議するとともに、部長会議、部局長会議等全学会議の報告を行っており、会議の内容については、当事務部各課のミーティング等で構成員に共有することとしている。

共通事務部化前は、部局内の限られた中で議論、情報共有していた内容について、より多くの意見を取り入れる手段として、また本部の動きなどの情報を共有する手段として、運営会議等の会議体を有効に活用している。

②部局危機管理計画への連携した対応

各部局で策定することとなっている危機管理計画（地震編）を４部局（エネルギー科学研究科、情報学研究科、工学部、本部構内（理系）共通事務部）合同のワーキングで検討・策定しており、それに基づき、毎年度４部局で防火・防災訓練を実施するなどの先駆的な取り組みを行っている。

また、平成２７年度の訓練総括等を踏まえ、ワーキングで地震発生時等の危機管理に関する提言を取りまとめ、平成２７年度末に４部局長名、コンプライアンス担当副学長宛に提言を提出しており、事務本部における検討結果を待っている状況にある。

③事務処理要覧の作成による業務の効率化

平成２７年度に経理課において事務処理要覧を作成し、各掛の事務処理マニュアルや数値データ等を一つの冊子（共有フォルダーに保存）として整理した。年々加除していく必要はあるが、これにより構成員各自が経理課全般の必要情報を迅速に確認できるとともに、人事異動時の引継ぎや掛内の担当替えにも使用できることから業務の効率化に大きく寄与している。

④職員の意識改革等による超過勤務時間の縮減

情報共有と事務処理の統一化により業務の効率化が図れたことと、上席者が率先・徹底した超過勤務時間縮減の姿勢を示すことで構成員の意識付けを行ってきたことから、共通事務部移行４年目を迎えた平成２８年度には超過勤務時

間の大幅な縮減が見込める状況となっている。

(2) 各共通事務部共通事項

①知識の共有化による業務の高度化・効率化

従前、業務に関する様々な知識やノウハウは、当該部局限りのものであったが、共通事務部化により知識が集約化されることで質の向上と事務処理手順の均一化が加速し、結果として業務の高度化・効率化を図ることができるようになった。

また、各共通事務部職員も従前に比べ知識の吸収がしやすいというメリットがあり、新規採用職員等の人材育成に寄与できる環境となったことも成果としてあげられる。

②専門的知識の集約化

共通事務部化により集約された業務の中でも、専門的知識が特に必要な業務（人事関係業務、研究協力関係業務等）について、各部局事務部の少数の職員で 業務に関する知識をカバーする必要性が少なくなった。

③効果的・効率的な協働作業の実施

共通事務部化により従前より大きな事務組織として一元化されたことから、効果的・効率的な協働作業（不正防止計画に基づく関係部局内監査等）が行えるようになった。

1-2 共通事務部における課題等

(1) 本部構内（理系）共通事務部特有事項

①本部系部局に係る事務的な課題

当事務部は、本部系の部局（学術情報メディアセンター、白眉センター、学際融合教育研究推進センター、男女共同参画推進本部）の人事関係業務や経理業務等を行っているが、本部担当課との不必要な事務の流れや二重構造が生じており、業務の簡素化とは逆行している部分がある。

②学系制度導入に伴う課題

平成２８年４月から学域・学系制度が導入され、当事務部の所掌する部局の教員も、学系所属となった。そのことにより、情報学系の所属教員が業務を行う教育研究組織には、当事務部が所掌していた情報学研究科、学術情報メディアセンターに、国際高等教育院が加わることとなった。また、生命科学系の所属教員が業務を行う教育研究組織についても、従前から所掌していた生命科学研究科に、放射線生物研究センター、物質－細胞統合システム拠点が加わることとなった。

現在人事事務の所掌は、従前担当していた教育研究組織分を引き続き担当することとなっているため、人事事務そのものの担当範囲は変わらないが、教員定員については学系に配当されるため、その管理等の業務については、当事務部の担当外部局を所掌する共通事務部（吉田南構内共通事務部、医学研究科事務部）との連絡調整も必要となるなど、学系に関する業務により、事務の煩雑さを招いている。

③学域制度導入に伴う課題

４つの学域のうち、自然科学域は学内で最も多くの学系・教員が属する学域であるため、学域の下に五つのサブ学域を作り、学域が担っている機能の一部を委任されることとなった。その一つである吉田サブ学域は、エネルギー科学系、情報学系、生命科学系、ウイルス・再生医科学系及び複合原子力科学系の５学系（平成２８年１０月のウイルス学系と再生医科学系の改組前は６学系）で構成することとなった。

吉田サブ学域事務については、当該サブ学域長の人事を担当する共通事務部が行うこととなったため、当事務部は平成２８年度より６年間、吉田サブ学域に係る事務を担当することとなっている。そのため、平成２７年度末より、吉田サブ学域関連内規の策定、吉田サブ学域会議の運営、関係部局事務担当との連絡調整の業務が増加している。特に吉田サブ学域会議の運営業務においては、ウイルス・再生医科学研究所及び原子炉実験所で人事案件が発生した際、両部局の総務掛等との連絡調整等に時間を要する状況となっている。

④職員の定員削減計画に係る課題

当事務部は、平成２９・３０年度に各１名の定員削減が割当計画されている。これを見据え、平成２８年１０月に定員内職員ポスト１名を拠出し、特定業務職員２名を配置するなど人員配置に係る工夫はしているが、定員削減に伴う１人当たりの業務負担増は否めず、今後、これによる職員のモチベーション低下や超過勤務時間縮減傾向が逆行することが危惧される。（課題⑦にも関係）

⑤施設環境サテライトセンターに係る課題

施設環境サテライトセンターは、共通事務部化以前から施設系職員を有していなかった文系及び理系関係部局の施設関係業務を支援する目的で、共通事務部化と同時期に両共通事務部から各１名の定員を拠出し、施設部の一組織として４名体制（センター長（兼務）、掛長、掛員、派遣職員（施設部予算から支弁））で設置されたものである。

平成２８年度より再配置定員１名が措置され、専任のセンター長を配置することができ、従前より機動力は備わったものの、マンパワー不足は否めず緊急対応

等でセンター室不在時が頻繁にあり、関係部局への迅速なレスポンスや関係部局の各種会議体等に参画し部局の施設戦略等の情報共有化の要望等に応えきれず、施設関係業務支援が不十分な状況にある。

(2) 各共通事務部共通事項

⑥部局事務部職員育成に係る課題

部局事務部職員の人材（総務系・教務系、特に総務系については、総務・人事・会計の幅広い知識を持った人材）の育成が遅れている。（課題⑧にも関係）

⑦人事課サテライト化に伴う定員削減に係る課題

各共通事務部の人事関係業務について、順次人事課サテライト化が図られ、現員は人事課に配置換となっている。それにより共通事務部定員のベースが少なくなっているにも関わらず、それに伴った定員削減数の変更が現時点でもなされていない。

1-3 共通事務部と事務本部、部局事務部との連携における問題点

⑧共通事務部と関係部局事務部間の意思疎通に係る課題

共通事務部職員と部局事務部職員との間に、業務に対する姿勢や捉え方に相違があり、意思疎通を図るのに困難な状況が生じることがある。

⑨共通事務部と関係部局事務部間の距離（居室）に係る課題

当事務部は、エネルギー科学研究科、情報学研究科の部局官房事務部と同室であるため、迅速かつ柔軟な事務対応が可能な環境となっているが、その他の関係部局事務部（生命科学研究科事務部、地球環境学堂事務部等）については、他の共通事務部と同様に建物や構内が違うため、書類のやり取りに時間を要するなど不便さがある。

2. 課題克服等のための具体的な改善案

（前記の課題番号に対応）

① 関係共通事務部から切り離した本部系部局を所掌する本部サテライト事務部の設置に向けた検討が必要である。

②③ 学域・学系制度に即した事務組織の再編に向けた検討（予算部局としての学系の在り方についても）が必要である。

④ 特定業務職員の配置や業務の効率化策にも限界があり、再配置定員の要望書を提出しているところであるが、措置人員数に限りがあり状況は厳しい。

⑤ 施設関係支援業務の機能強化並びに関係部局教員と事務組織との連携強化を図

るため、再配置定員の要望書を提出しているところであるが、措置人員数に限りがあり状況は厳しい。

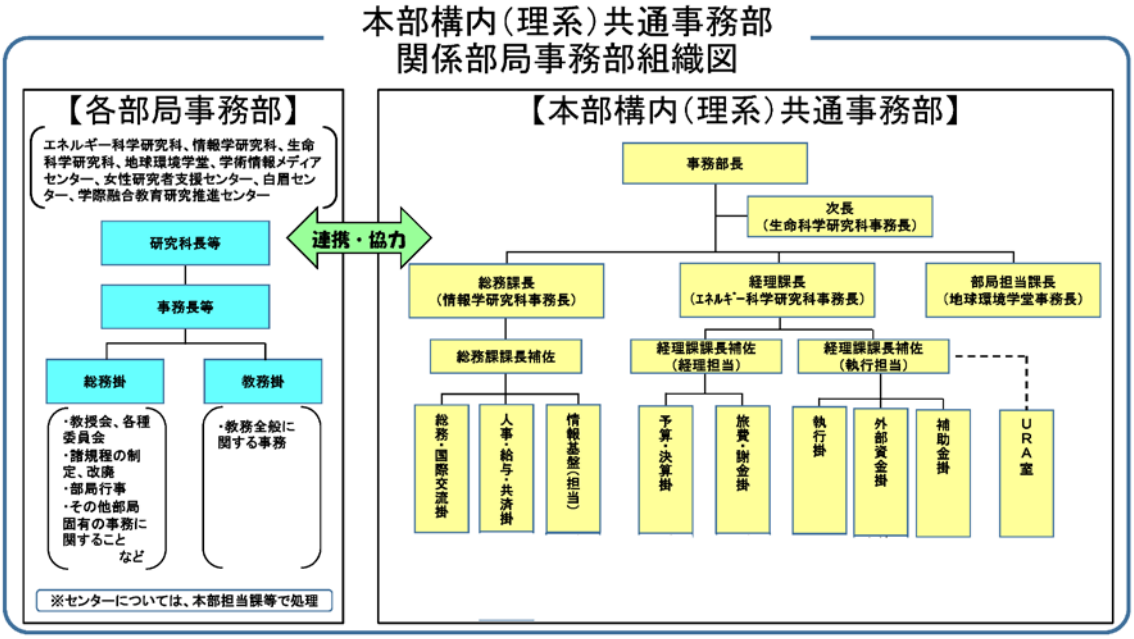
⑥⑧　各事務部間（共通事務部と事務本部、また部局事務部）の活発な人の異動等により、職員の意識改革を図る必要がある。なお、当事務部では関係部局事務部との実務担当者レベルでの定期的なミーティングを行うなど工夫し、一層の連携強化を図っていく予定である。

⑦　職員に係る定員削減計画を早急に見直す必要がある。

⑨　全学的な施設整備計画に委ねる部分が大きいため事務部単位では根本的な解決は困難であるが、関係部局と相談のうえ事務室の集約化を図ることに努めていきたい。

※各課題共通の改善案

各課題ともマンパワー不足が要因のひとつと考えられることから、各事務部の業務量に見合った全学的に適正な人員配置の早急な着手が必要である。



【南西地区共通事務部】

1. 共通事務部体制による成果、課題等、特に共通事務部と事務本部、また部局事務部との連携における問題点について

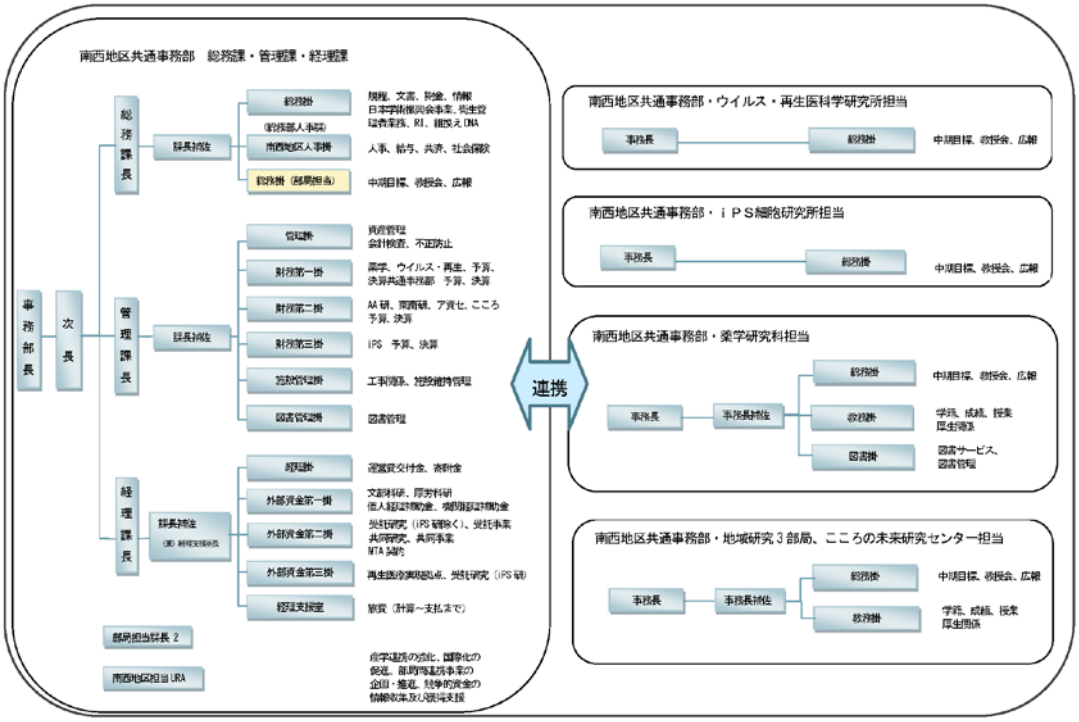
共通事務部と事務本部、また部局事務部との連携における問題点としては、南西地区共通事務部が比較的小規模な部局事務部を基礎として設立されたという経緯から、業務量と配置人員のアンバランスが顕著であり、本部組織に対応した組織編成ができないため、例えば研究推進部の行う研究倫理・不正対応について本事務部では担当が

総務課と経理課に、施設部の行う安全衛生管理が総務課と管理課にそれぞれ別れることとなるなど、効果的・効率的な対応に欠けるおそれがあることが挙げられる。

2. 課題克服等のための具体的な改善案

業務量を反映した職員配置の適正化に向けて、職員の再配置を行うことが必要と考える。

南西地区共通事務部組織体制



【吉田南構内共通事務部】

1. 共通事務部体制による成果、課題等、特に共通事務部と事務本部、また部局事務部との連携における問題点について

1-1　吉田南構内共通事務部が所掌する６部局は以下のように全く性格を異にする部局であり、部局運営の原資の大部分を補助金等に頼っている。そのため、共通事務部の運営経費が安定的に確保できないことが最大の問題点である。

- 人間・環境学研究科→学部を持つ研究科
- 総合生存学館（思修館）→独立研究科（博士課程教育リーディングプログラム：H29 年度末終了）
- 高等教育研究開発推進センター→学内共同教育研究施設
- 物質･細胞統合システム拠点(iCeMS)→「世界トップレベル国際研究拠点(WPI)形成促進プログラム」を実施するための研究拠点：H28 年度末終了

- 高等研究院→国際的な最先端研究を実施するための組織
- 国際高等教育院→教養・共通教育の企画及び実施（大学改革強化推進補助事業は H29 年度末終了）

1-2　総合生存学館の業務を行うための定員措置については設置時に要求したものの措置されなかったこと。(平成 25 年度以降は、前述の他部局の補助金等が潤沢にあったため、その経費で雇用　した人員でカバーしてきたが、来年度以降はプロジェクトの終了によりそれができなくなる。)

1-3　国際高等教育院、高等教育研究開発推進センターの官房業務を共通事務部が担っていること。　（この２部局については部局官房（総務担当）が置かれておらず、共通事務部で本来担当しない業務も行っている。)

1-4　事務の英語対応について

物質・細胞統合システム拠点では、研究者が研究活動に一層専念できる環境を整えることが求められていたこと、また、国際高等教育院では英語による教養・共通教育の実施に伴う外国人教員の採用に対応するため、共通事務部でも事務の英語対応（各種通知文の翻訳、メールの和英併記、英語による電話、メール、窓口対応等）を積極的に行ってきた。これまでは部局の補助金等により英語の堪能な職員を雇用して対応してきたが、プロジェクト期間終了により雇用経費を負担することができなくなる。本部でも通知文書の英文化について検討されているようだが、早急に実施されることを希望する。

2. 課題克服等のための具体的な改善案

１. で述べた課題の抜本的な改善については共通事務部からは提案できることではないが、組織レベル、実務レベルでの改善は以下のとおり実施している。

2-1 組織レベルでの改善

業務の効率化、平準化のため、経理事務支援室、旅費・謝金室、IT 支援室を設置した。

2-2 実務レベルでの改善

(1) 背 景

吉田南構内共通事務部では、関係部局事務部との連絡調整を密にし、円滑な業務運営を図るため運営会議を設置している。その下に担当者連絡会を設置し、共通事務部と関係部局事務部における連携強化、事務の簡素化、効率化及び迅速化を行ってきた。

(2) 昨年度からの改善実績

①新規採用者等を対象とした吉田南構内独自の事務説明会の開催

前任者からのスムーズな業務引継ぎができていない、共通事務部のどこに聞けばいいかわからない等、研究室等の事務担当者の業務知識向上を図るため、初任者向けの事務説明会を開催した。

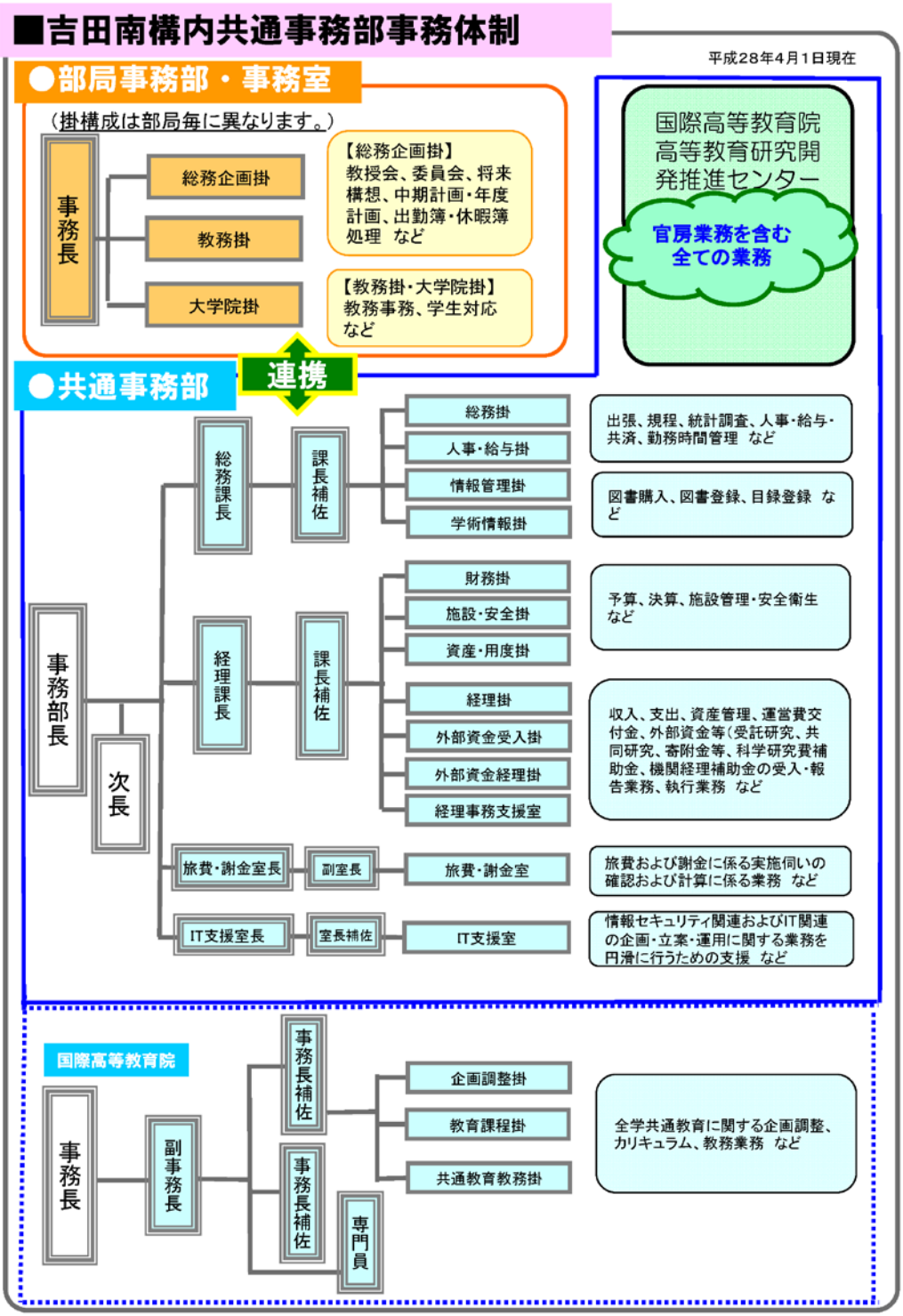
②共通事務部から吉田南構内関係部局の教員への照会等の連絡方法の改善

教職員ポータルサイトの文書共有エリアに関係部局教員の配置表・連絡先一覧を作成・更新を行い、教員の内線電話、居室等の情報を共有し、部局官房(総務担当)の連絡（中継）業務の削減を行った。

本部からの通知を各部局構成員に転送する際は、メール本文に概要を記載する、添付ファイルは回答用ファイルを除いて１つのＰＤＦファイルにまとめる等、受信者の負担を軽減する配慮を行っている。

③共通事務部ホームページの充実・メール通知の適正化の実施

共通事務部ホームページ掲示板の新規作成ページにメール送信機能を追加し、関係部局教職員への情報提供を改善した。また、共通事務部からのメール通知について、送信先を見直した２次アドレスを作成し、ダイレクトな連絡方法を確立した。


■吉田南構内共通事務部事務体制
平成28年4月1日現在
●部局事務部・事務室
（掛構成は部局毎に異なります。）
事務長
総務企画掛
教務掛
大学院掛
【総務企画掛】
教授会、委員会、将来構想、中期計画・年度計画、出勤簿・休暇簿処理　など
【教務掛・大学院掛】
教務事務、学生対応
など
国際高等教育院
高等教育研究開発推進センター
官房業務を含む
全ての業務
連携
●共通事務部
事務部長
次長
総務課長
課長補佐
総務掛
人事・給与掛
情報管理掛
学術情報掛
出張、規程、統計調査、人事・給与・共済、勤務時間管理　など
図書購入、図書登録、目録登録　など
経理課長
課長補佐
財務掛
施設・安全掛
資産・用度掛
予算、決算、施設管理・安全衛生
など
経理掛
外部資金受入掛
外部資金経理掛
経理事務支援室
収入、支出、資産管理、運営費交付金、外部資金等（受託研究、共同研究、寄附金等、科学研究費補助金、機関経理補助金の受入・報告業務、執行業務　など
旅費・謝金室長
副室長
旅費・謝金室
旅費および謝金に係る実施伺いの確認および計算に係る業務　など
IT支援室長
室長補佐
IT支援室
情報セキュリティ関連およびIT関連の企画・立案・運用に関する業務を円滑に行うための支援　など
国際高等教育院
事務長
副事務長
事務長補佐
事務長補佐
専門員
企画調整掛
教育課程掛
共通教育教務掛
全学共通教育に関する企画調整、カリキュラム、教務業務　など

【宇治地区事務部】

宇治地区事務部は他の事務部に先駆け、平成１２年度に事務部門の統合を実施し、その後決裁権限の見直しや旅費事務の一元化など事務改善の取り組み、定員削減などにも対処し、種々の変遷を経て現在に至っている。

宇治キャンパスには自然科学系の４研究所（化学研究所、エネルギー理工学研究所、生存圏研究所、防災研究所）がまとまって所在し、事務部事務室も平成２３年度の耐震工事の際に整備され、キャンパス本館中央部分に全ての事務部門が置かれるなど、統合事務部を維持・運営するうえで種々の利点に恵まれている。

事務部門の統合後１６年が経過しており、他の設置後約３年の各構内共通事務部が有する諸課題とは一線を画すものがあるが、引き続き業務合理化や人材育成を行いながら一層事務体制を充実させていくうえで、各研究所執行部、各研究所担当事務、各課の連携において、以下の課題等を抱えている。

1. 事務長職を配置し、各研究所執行部との緊密な連携を強化

平成２６年度から、４課（総務課、経理課、研究協力課、施設環境課）の課長が研究所の事務長を兼ね、事務本部との対応等を含め研究所執行部との緊密な連携支援体制に移行した。同時に、研究所担当事務室長（専門員級）を廃止し、研究所担当職員（掛長級又は主任級１名）を配置することにより、事務長との役割分担を明確化することを目指した。

（課題）

(1) 各課長は課長業務に加え事務長業務が付加されるとともに、所長等から事務長へ、また事案により担当課長に直接相談する案件が増加し、スピード感をもって業務を行うことが可能となったが、このことが負担増となっている。

(2) 研究所担当職員（掛長級又は主任級）には教員等からの問い合わせや相談に一次対応することが求められるが、経験、能力差により検討を要する事項や困難な事項について、事務長や担当各課に負担が課される傾向にある。

また、研究所担当職員の対応が芳しくない場合は、それが事務部全体、ひいては統合事務体制への批判に直結することになり、まさに教員側から見た統合事務部の評価はこの担当職員にかかっていると言える。

（対策）

(1) 事務長職配置前は、研究所事務室長（専門員級）が所長等からの相談等を一次窓口として受けていたものであり、事務長職配置後は重要事項の相談等は直接事務長に向けられる傾向は致し方がないが、信頼できる部下の育成に努め、事案によっては部下に相談してもらえるような環境整備を要する。

(2) 研究所担当職員（掛長級又は主任級）には柔軟かつ真摯な一次対応を求めており、

人材配置について十分な配慮を要する。

2. 各研究所事務室に兼務職員を配置し、人材育成や人的組織を強化

経理課及び研究協力課から各研究所の兼務職員（バックアップ職員）を配置することで、事務部各課と研究所事務室間で情報の共有や連絡が密になるとともに、機動的な業務運営が可能となり、人材育成や人的組織の強化に繋げている。

（課題）

(1) 所長、教員、各事務長、各課長、各課員が直接やりとりする業務、研究所担当事務室を通じて行う業務等の棲み分けが不明確な部分がある。

(2) 兼務職員が各研究所の業務を理解し遂行するためには、最低１年間は担当する必要があり、交代後は副担当として現担当をサポートするなど、人材育成とともに業務の継続性を確保するには現人員では不足感がある。このまま定員削減が続けば現体制の維持が困難となり、各研究所教員からの不満を増大させることが懸念される。

（対策）

４研究所が、それぞれ特有の事情を持ち合わせていることや、経理課は各掛員が担当部局別、研究協力課は各掛員が外部資金別に部局横断で対応することから、事務部内の業務棲み分けが不明確となる場合がある。

業務全般について再度検証し、限られた人員で効率的に業務を遂行するための事務分掌等について改善策を検討していきたい。

また、４課体制による業務の細分化が業務体制・分担の不明確さを生じさせている可能性もあり、例えば経理系については、経理課と研究協力課で執行業務など輻輳する部分を統合することなどが考えられる。

3. その他の課題と対策

(1) 教務系と国際系の事務組織が存在しないため、総務系と経理系の職員が不慣れではあるが、留学生（研究生）の受入や外国人教師への支援業務などを行っており、ジョブ・ローテーションでの異動時に、その適任者の人材確保（特に英会話スキルのある職員 ）に苦慮している。

（対策）

外国人教員への支援対応として、英会話スキルのある派遣職員１名が配置されたが、今後、益々グローバル化が加速することから、教務系、国際系の業務経験を有し、英会話スキルのある正規職員を派遣職員に代えて配置し、留学生や外国人教員へのサポート強化に繋がればと考える。

(2) 現在、育児休業・休職等の当該職員の給与不支給期間については、派遣職員な

どの非常勤職員を雇用できるよう措置されているが、現状においても原則としてルーティン業務は非常勤職員が担い、豊富な経験を要し、責任を伴う職員の複雑な業務をこれ以上派遣職員や非常勤職員に行わせることはできないため、他の職員でフォローしており非常に業務過多となっている。さらに育児・介護休業法の改正やこれからの高齢化による介護休暇取得者の増加なども予想され、休暇取得者が担当する業　務のフォローアップも、困難な状況になってきている。

（対策）

上記のような事案が生じた場合、欠員及び不足する人員数相応の職員の配置を確約していただき、過重労働の抑制が出来るよう配慮をお願いしたい。

(3) 旅費業務を平成２０年度から宇治地区で一元化して、事務の効率化を図ったところであるが、旅費事務掛は掛長（課長補佐が兼務）、主任１、非常勤職員４の配置で、実務は任期付の非常勤職員が行っており、後任者の確保と育成に苦慮している。

（対策）

事務職員（特定業務）として本学旅費規程を習熟しているスペシャリストの採用を検討することが必要ではないかと考える。

(4) 総務課、研究協力課そして４研究所には広報担当の者または、その部署があるが、それぞれが独自で業務を行っているので、以下の課題が見受けられる。

① 宇治構内全体での連携した広報活動が行えていない。

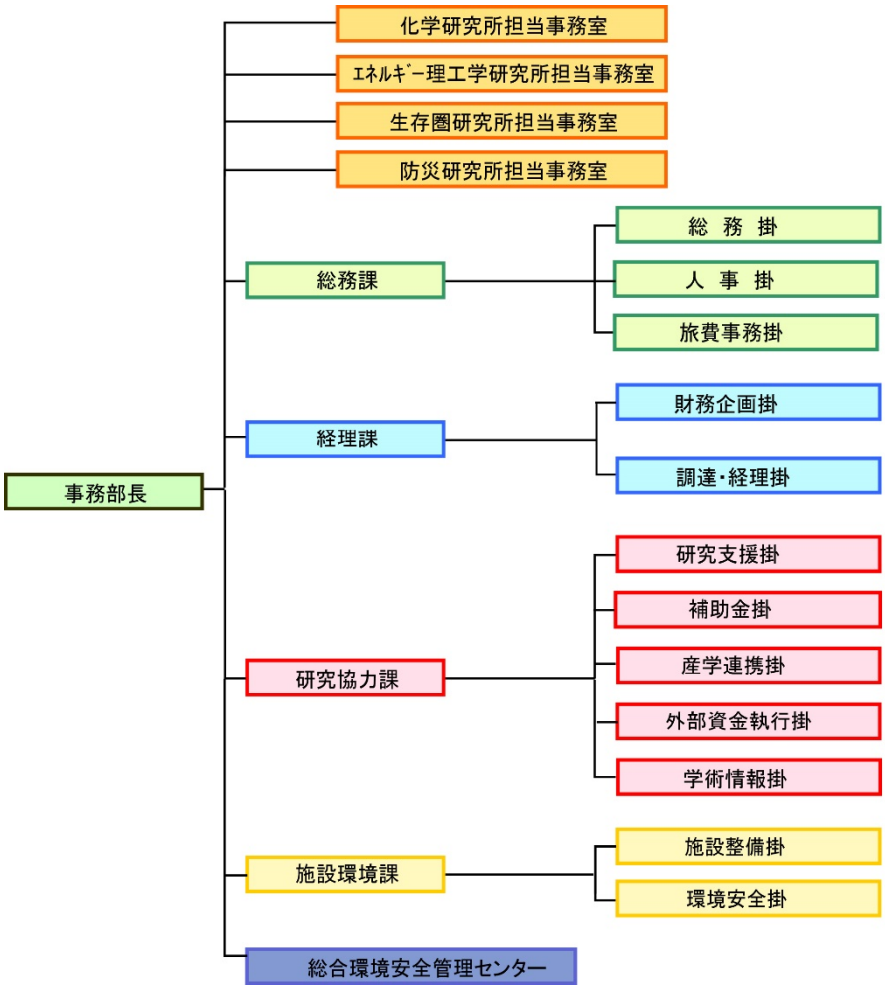
② 概要、要覧その他刊行物を一括発注することによる経費の削減が図られていない。

③ 各研究所間で業務範囲や量に差があり効率化が図られていない等の問題がある。

（対策）

教員との調整も必要であるが、総務課、研究協力課との業務分担を勘案したうえで、いずれも市民開放型で実施されている「たそがれ花見コンサート」、各研究所主催の公開講演会、宇治市との連携行事、キャンパス公開等、４研究所が主体となる行事等の企画立案や、概要・要覧その他刊行物を一括発注し、宇治構内全体の広報活動の中心的役割を担う広報室を設け宇治キャンパスの魅力を世間一般に広報できるようにする等の検討を行う。

宇治地区事務部


事務部長
化学研究所担当事務室
ｴﾈﾙｷﾞｰ理工学研究所担当事務室
生存圏研究所担当事務室
防災研究所担当事務室
総務課
総　務　掛
人　事　掛
旅費事務掛
経理課
財務企画掛
調達･経理掛
研究協力課
研究支援掛
補助金掛
産学連携掛
外部資金執行掛
学術情報掛
施設環境課
施設整備掛
環境安全掛
総合環境安全管理センター

監事意見

■各事務組織間の連携への取組

京都大学では、これまで各部局事務が行ってきた同じような業務をできるだけ集約して処理するため、平成 25 年度より各構内に共通事務部を設置し、事務業務の改善と効率化に取り組んできた。開始して 3 年が経過した段階で、これまでの成果・課題・改善の実績を踏まえ、「各事務組織間の連携への取組」について監査を行った。

〈事務業務の効率化〉

情報共有と事務処理の統一化により業務の効率化が図られた。人事・給与関係業務に関しては、業務の集約化により専門化・標準化が進み、スケールメリットを生かした業務指導や人材育成も円滑になり、超過勤務が縮減されるなど、共通事務部を設置した効果が表れている。これまで別々の課で行っていた出張・謝金業務なども、一本化することにより利便性が向上するとともに業務の効率化が進んでいる。

〈事務部間の業務分担と連携〉

集約化により効率的になる反面、事務本部と部局事務の間に共通事務部が入るので連絡業務が煩雑になるため、業務の割り振りや効率的な連絡体制を築くことが重要になる。ホームページに共通事務部で行う業務を分かりやすく紹介し、また、業務の分担についても周知している。事務本部からの連絡メールは、共通事務部で整理のうえ、必要に応じて部局の担当掛もしくは関係する教職員のみに送付するシステムが概ね確立されている。事務用統合ファイルサーバー上の共有フォルダ―を活用して、共通事務部・部局事務部間の情報共有を行っている。また、共通事務部と部局事務との会合を定期的に持ち部局との緊密な連携を保つとともに、共通事務部の事務長などが集まる会議を設け、共通事務部間の連携を強化し優れた取り組みを互いに共有している。なお課題はあるものの、懸案だった 3 つの事務部間の業務分担と連携は改善されつつある。

〈事務文書の英語化〉

事務本部から発出される事務文書の英文への翻訳は各共通事務部もしくは各部局で行われているが、同じ作業を沢山の部署で行うのは無駄であるだけでなく、場合によって異なる表現が問題を引き起こす可能性もある。また、部局の翻訳担当者はプロジェクトで雇用された人が多く、今年から来年にかけて終了するプロジェクトが多いため、英文への翻訳は、事実上不可能になる。専門的な日本語の公文書をきちんと理解し正しい英語で表現できる人は余り多くはないが、それゆえにこそ早急かつ一元的に事務本部において英語の文書を作成し発出する必要がある。

世界をリードする大学を目指す京都大学としては、中長期的には若い人材の雇用にあたり一定の比率でバイリンガル人材を雇用し、色々な部署を経験させて人材育成を行い、それぞれの事務部にバイリンガルな事務職員が必ずいるような環境にすることを期待する。

〈男女雇用機会均等法および育児・介護休業法の一部改正に伴う環境整備〉

妊娠・出産・育児期や家族の介護が必要な時期に、男女ともに離職することなく働き続けることができ、仕事と家庭がさらに両立できるよう雇用環境の整備を図ることが義務付けられた。共通事務部を作ったことにより、部局によっては部局事務が縮小され、官房業務を担当する定員職員 1 名と非常勤職員だけという部局もある。このような部局では、代替する定員職員を配置できなければ、定員職員が休業もしくは短時間の勤務を申請することが難しい。各職場において育児・介護休業等を取得し易いよう環境整備を進める必要がある。

〈事務系職員の定員削減について〉

これまで個々の部局で行ってきた同じような事務作業を共通事務部に一元化することにより業務の効率化が進み、超過勤務を削減することが可能になった。IT の導入によりこれまでの業務削減もある程度進み、予定されていた定員削減も達成されているが、一方で新たな業務も増えてきており、各共通事務部とも事務職員増員の要望が強い。特に iPS 細胞研究所を抱える南西地区共通事務部は、業務量を反映した職員配置の適正化を強く求めている。

毎年減少を続ける基幹運営費交付金で雇用される教職員の人件費削減は、大学の健全な財政のために必要である。ただしこの場合も、承継教職員の数だけを見るのではなく、基幹運営費交付金で雇用される非常勤職員や派遣職員の給与まで含めた“総”人件費を削減する必要がある。また、これまでは教員に比べると削減しやすい事務系職員の定員削減が先行したために、教員が事務的な作業も行うようになり、研究環境が著しく劣悪化した。教員と事務職員の適正な比率を見直す時期にきていると思われる。その際、教員数削減はより質の高い教員を選考する仕組みとセットにして考える必要があるであろう。

一方、主として外部資金を獲得して行う業務や自己収入を増やしている病院経営に関しては、業務量自体が増加するので、その業務を遂行するために必要な教職員数が増加するのは当然であり、自己収入や外部資金の間接経費で新たな教職員を雇用するのは、必要なことである。間接経費で常勤職員を雇用できる制度が作られたので、この制度の活用が進むことを期待する。