

平成26年6月3日

国立大学法人熊本大学長
谷口 功 殿

熊本大学監事
岩津 春生
立石 和裕

平成25年度業務監査報告書

監事監査規則、監事監査マニュアル及び平成25年度熊本大学監事監査計画に則り実施しました業務監査及びその結果について報告します。

監査は幹部役職員等との面談による現況把握、重要な会議への出席、重要な回付書類の閲覧等を通じて行いました。

監査対象とした組織、業務等は熊本大学の活動全てを網羅しているわけではありませんが、監査の結果、学長のリーダーシップのもとで業務の適正かつ合理的な運営が図られていることが確認できました。なお、監査を通じて把握された主な事実に加えて、今後の熊本大学の発展にとって検討の余地があると認められた点につきまして監事意見として付記しましたので、今後の経営改善に役立てられますことを期待します。

記

I. 監事監査計画	p. 1
II. 業務監査結果	p. 2
III. 監事意見	p. 8

I. 監事監査計画

(平成25年5月27日付け「平成25年度 熊本大学監事監査計画」抜粋)

1. 監査の基本方針と目的

国立大学法人熊本大学監事監査規則及び国立大学法人熊本大学監事監査実施マニュアルの定めるところにより、熊本大学が掲げる理念・目標を達成する観点から、熊本大学の業務の適正かつ効果的、効率的、経済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. 監査の視点

監査は、業務の執行状況の評価に際して、内部統制の重要性を考慮し、内部統制の6つの基本的要素を踏まえ、以下の視点で実施する。

- (1) 学長や理事の統制環境に対する認識は適切か
- (2) 業績測定のための尺度が適切に設定されているか
- (3) 目標・計画達成の障害となるリスクを適切に識別・評価し、対応しているか
- (4) リスクへの対応が十分でない場合の原因分析等が適切に行われているか
- (5) 日常的モニタリングが業務活動に適切に組み込まれているか
- (6) モニタリングの結果を各種の計画に反映させているか、また、予算や人事等に対する反映計画が立てられているか

3. 監査の方法

次に掲げる方法により業務監査を実施する。

- (1) 役員会その他重要な会議への出席
- (2) 重要な決裁書類（文書）の閲覧
- (3) 月次試算表の閲覧及び意見の聴取
- (4) 理事等からの業務執行に関する報告の聴取
- (5) 部局等の長及び担当者から担当業務に関する報告の聴取
- (6) 事務組織の各担当部長等から担当業務に関する報告の聴取
- (7) 監査の視点に基づき、書面監査、実地監査及びその他の適当な方法による監査の実施
- (8) 外部監査機関から受けた監査等報告の聴取

II. 業務監査結果

熊本大学監事監査マニュアルでは業務監査の対象を19項目に分け、それぞれの項目ごとに監査の視点を例示しています。したがって、ここではマニュアルに示されている視点を参考にしつつ、これらの監査項目に係る業務の幾つかについて監査所見を述べます。

(1) 中期計画・年度計画及び中長期行動指針、業務評価に係る業務

まず、目標の明確化に関しては、第二期中期目標・中期計画に基づいて年度計画が策定されるとともに、計画の進捗管理（PDCAの点検）に関しては、総務ユニットが事務を担当して、関係部署への照会、管理台帳及び管理シートに基づく進捗状況の確認、関係部署との協働によるフォローアップ等で構成される進捗管理システムを担当理事が適切に統括しています。

進捗状況の確認において達成困難と予想された計画を中心にフォローアップを行って実績報告書（素案）を作成するとともに、次年度計画の作成に向けて改善策や追加的取り組み等を検討しています。また、中期計画を意識した業務の遂行と自己点検を促すために熊本大学データ集（基礎資料集）を作成するなど、特色ある取り組みを継続実施していることは優れていると判断します。

(2) 法人経営に係る業務

法人経営に係る業務については、役員会その他重要な会議への出席を通じて、「役員の課題認識と職務執行状況」及び「法定会議等の開催・審議状況」を確認しました。

法人経営の方針・大学改革の方向の理解、担当業務の執行状況の掌握、企画立案等は適切であり、学長をはじめとする役員が課題認識ならびに職務執行状況は適正であると判断します。

なお、法定会議等の開催・審議状況については、役員会等の重要な会議に陪席して把握された主要事項について会議別に報告します。

① 役員会

役員会は、中期目標・計画、予算の作成・執行並びに決算、組織の設置又は改廃などの重要事項を審議、決定する法人の最高意思決定機関であり、学長及び理事がその構成員です。

平成25年度に開催された16回の役員会には、出張中の理事を除く構成員全員が出席、監事が陪席して開催されており、役員会の審議状況は本学法人基本規則に基づき適正でした。また、役員会の議事録と配付資料が人事案件を除いて学内向けHPに掲載され、審議内容の学内周知が図られています。

② 経営協議会

経営協議会は、経営に関する重要事項を審議する法人の経営に関する最高の審議機関であり、学長及び学長指名の理事5名、教育研究評議会評議員3名、医学部附属病院長並びに教育研究評議会の意見を聴いて学長が任命する学外委員10名で構成されています。

平成25年度の6回（書面会議を含む）の会議では、審議事項以外に熊本大学が当面する諸課題についての意見交換の時間が確保され、学外委員の意見を大学経営に活かす取り組みが行われています。また、議事録は本学HPに大学情報として掲載され、情報公開が適切に実施されています。

③ 教育研究評議会

教育研究評議会は、教育研究に関する重要事項を審議する法人の教学に関する最高の審議機関であり、学長、理事、学部長、研究部長・教育部長、附属図書館長、医学部附属病院長、学内共同教育研究施設長等の評議員で構成されています。

教育研究評議会は8月を除く毎月第4木曜日に定例開催されており、教学に関する重要事項の審議が適正に行われています。また、議事録が学内HPに掲載され、教育研究に係る情報の学内共有が図られています。

④ 政策調整会議

政策調整会議は、法人経営上の重要事項について、学長が常勤の理事及び監事と意見調整を行う会議であり、ほぼ週に一回、定例的に開催されています。

平成25年度には41回開催され、各施策の戦略的な位置づけの確認を含め、各会議体に提案する原案等に係る意見調整の機能を果たしていると判断します。

⑤ 部局長等連絡調整会議

部局長等連絡調整会議は、法人業務の円滑な遂行に資するために施策の実施等について役員会と教育研究組織の間での意見調整を行う会議であり、教育研究評議会終了後に定例的に開催されています。

役員会が策定する施策等の効果的、効率的な実施に向けて、経営協議会と総合企画会議の審議報告を含めた連絡調整、並びに双方向の情報伝達と意見交換が行われ、議事録と配付資料が学内HPに掲載されることによって学内周知が図られています。

⑥ 総合企画会議

総合企画会議は、将来計画、人事及び予算の基本方針等についての企画立案を行う会議であり、学長、理事、評議員3名、医学部附属病院長、経営企画本部長、及び運営基盤管理部の各部長3名で構成されています。月に1回、政策調整会議や各推進会議等の審議を踏まえ、経営協議会及び教育研究評議会に付議する施策案が審議されています。

平成25年度の11回の総合企画会議においては、熊本大学の組織整備に係る基本的考え方、教職員の任期制、新たな研究教育センターの設置・改組、寄附講座・連携講座等の設置、大学改革実行プラン推進、間接経費等執行計画、新たな教員人事制度など建設的な企画・立案に挑戦しており、審議状況は良好であると判断します。

⑦ 医学部附属病院経営戦略委員会

医学部附属病院経営戦略委員会では、外部委員1名を含む10名の委員によって附属病院の経営分析・経営戦略、病院情報システム管理、地域医療機関との連携システム等について審議されています。

平成25年度に開催された3回の委員会では、病院の経営指標等を踏まえた活動実績報告と自主目標達成状況、収支見込み、経営改善の取り組み、次年度以降の諸課題等について包括的に審議が行われ、病院経営の観点からの審議状況は良好であると判断します。

(3) 人事管理、組織管理に係る業務

就業管理に基づく業務の効率化については、「就業管理システム」による時間外勤務の業務内容の記録に加え、正規時間内の業務内容の点検がユニット毎に進められて業務の効率化の基盤資料として役立てられています。

事務系職員研修については、事務組織改革の一環として学内実務研修、学内職位別研修等が実施されています。学内実務研修は各部が得意分野を分担して様々に実施されており、今後、内容の重複に注意しながら研修の質の向上を図り、講義資料を充実させていくこと等が期待されます。また、事務系職員の研修については上述のほか、新任職員に対する初任者研修が配属部署決定までの3ヶ月間にわたって綿密に行われ、その後のフォローアップ研修も定期的に実施されています。

(4) 業務改革、業務効率化に係る業務

中期計画に掲げる「法人業務と大学業務の機能分化等の視点から、業務全般の点検・見直しを行う」に基づいて平成23年度には「国立大学法人熊本大学事務組織規則」が改定されています。事務組織における権限及び職責の付与、職務の分掌等の明確化が図られていますが、事務組織をまたぐ課題、案件についての調整は十分であるとは言えず、包括的で先進的な業務執行が期待されます。

平成25年度には、研究大学強化促進事業（RU22）採択に伴い、研究支援体制強化のため、マーケティング推進部内ユニットの業務の見直し及び人員の増強が行われています。これらの組織改革によって次年度以降の業務の効率化と平準化が一層進捗することを期待します。

(5) 教育、研究に係る業務

平成20年の中教審答申以来、学士課程教育の体系化と効率化に鋭意取り組んできていると認識しています。平成23年度に制定された教養教育機構に係る諸規則に基づき、教養教育機構を中核とした学士課程教育、とりわけ教学ガバナンスの確立と共通基盤教育プログラムの構築等に向けた取り組みが担当理事のリーダーシップの下で推進されています。また、大学院教育においても専門分野に偏ることのないリベラルアーツ教育やリーダー力/チーム力を有する専門分野の力を醸成する教育の実質化が検討されているところです。

研究に係る業務においては、科学研究費補助金の平成25年度の採択（内定）件数は622件となり、平成24年度に比べて1件減、採択額においては約70百万円の減となっているものの、申請件数は、平成25年度申請分は1,144件、H26年度申請分は1,158件と対前年度比では上回ってきている状態にあります。

一方、文系学部等の申請率は、とりわけこの3年間低く、科学研究費補助金獲得に対する教員の意識は希薄であると言わざるを得ません。少なくとも申請は教員・研究者としての義務であるとの認識が必要です。

(6) 財務、予算、会計に係る業務

「契約事務に係る平成22年度監事監査」の結果、契約事務取扱規則が改正され、平成23年度にはフォロー監査が実施されました。フォロー監査においては、企画競争方式の随意契約の競争性、公平性、公正性、透明性が確保されていること等の改善状況が確認され、契約事務が良好に遂行されていると判断されています。

平成25年度に会計検査院から指摘のあった事案については、出版契約についてその形態を調査した上で、最適な事務処理を大学として明確にすべきでしょう。

(7) 図書館に係る業務

附属図書館中央館は耐震補強及び学習環境の整備のための全面改修工事が行われ、改修後の図書館は、ラーニングコモンズをはじめとする能動的学習に対応したスペースの確保など、これまでにない機能を備えた施設となっています。

所蔵図書の資産管理については、所蔵図書目録が一部整備（データベース化）されておらず所蔵の有無が確認できないものがありますが、平成25年度からは、法人化以前の紙台帳のPDF化とエクセルによるデータ管理が開始されており、データベースの構築が図られています。

(8) 施設に係る業務

会計検査院は全国の国立大学に対して、土地、施設を有効に活用するよう指摘しています。本学にあつては、実習用農場、テニスコート跡地等に加え、老朽化が著しい職員宿舎の有効活用に関するアクションプランを作成しており、平成25年度にはテニスコート跡地の

駐車場への転用がなされています。今後予定されている駐車場の有料化に係るキャパシティの増加に寄与することから、適切な取り組みであると判断します。現在、国立大学の運営に関しては、その効率化を求める各方面からの厳しい指摘があります。これらに的確に対応し、社会的責任を果たす一環として、土地、施設の有効活用にいつそう留意することが必要です。

(9) 医学部附属病院に係る業務

医学部附属病院は、7対1看護体制の845病床を有し、病院長の下に6名の副病院長を置き、6つの診療部門に合計30の診療科を設置し、加えて、中央検査部等の19部、総合臨床研修センター等の10センターを置いています。

平成25年度の財政内容は、稼働額約229億円、病床稼働率86.52%、平均在院日数16.7日、外来患者数は335千人、入院患者数は267千人で、経営指標で前年を上回っているものが多く、法人化以降の病院経営状況は著しく改善の傾向にあります。

(10) 安全衛生管理に係る業務

安全衛生管理に係る業務は、「有資格職員の配置など、労働安全衛生管理体制の整備状況は適正か」等の視点で実施された内部監査（平成21年度～平成23年度）に基づいて熊本大学安全衛生関連事業計画等が策定され、これに従って適正に実施されていることを確認しています。今後、安全衛生管理の質の向上、及び当該業務に係る業務負担の平準化に向けて衛生管理の資格取得者を継続して増やすこと、関係者に対するインセンティブの付与について検討することが望まれます。

(11) リスクマネジメント、災害防止等に係る業務

情報セキュリティの確保及びその水準を更に高めるため、平成22年5月に情報システム運用基本方針に基づく諸規則が制定され、以後、構成員全てにこれら規則の遵守が課されています。ガイドラインに基づく研修等を通してセキュリティポリシー遵守の徹底を図るとともに強固な情報セキュリティ環境の下での利便性が確保されています。

個人情報管理状況に関する内部監査が実施され、本学個人情報管理規則に基づく管理の状況は適正であったことが確認されました。

平成22年度から平成24年度にかけてに災害への危機管理に関する内部監査の一環として防火管理に関する監査が全学及び附属施設を対象として実施され、本学防火規則に基づいて適正に運用・実施されていることが確認されました。

「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドラインに」に基づく公的研究費の管理状況に関する内部監査が、平成24年度に交付された科学研究費補助金等の外部資金を対象として実施され、改善を要する点として一部の出勤簿への出張の記載の不備、年度末の物品購入があげられていますが、概ね適正に処理されていることが確認されました。

(12) キャンパス・ハラスメント、公益通報等に係る業務

ハラスメント、公益通報等については、熊本大学の社会的信頼性及び業務運営の公正性を確保するための規則整備が図られていることを確認しています。

ハラスメントに関しては、相談件数が増加していることから、これまでの運用の実績と問題点、構成員の意識等を踏まえた体制の整備、関係規則の点検・充実が図られることが期待されます。

Ⅲ. 監事意見

前述のⅡ. 監査結果では選択した業務について取り組み状況と更なる業務改善にあたって考慮すべき点等を記載するにとどめ、特に適正である、良好である、普通である等の評価は行いませんでした。既に監査結果で述べた内容と一部重複するものもありますが、今年度実施しました監査に基づく監事意見を申し述べます。

本年度は監査就任初年度にあたり、一般的な組織リスクについてのアセスメントを下記のように簡潔に行いました。

(重要度 A>B>C)

監査重要課題	重要度	深刻度	緊急性
1) 大学改革	A	A	A
2) EHS	A	B	B
3) 経営(財務/効率)	B	B	B
4) コンプライアンス	B	C	C

ここに示した重要課題のうち、大学改革については中期計画に従って進行され法人化以前に比べれば格段に改善されているようです。然しながら文部科学省指針に示されているように大学に対する改革期待は一段と高まっています。

そこで、本年は文部科学省指針にもある技術立国の基礎となる RU22 の選定、さらにはリーディング大学院構想なども有りましたので地域研究拠点化を含む下記の3テーマを重点テーマとしました。なお、上記課題 3) 経営については会計担当監事を中心に、4) コンプライアンスについては予見、顕在化時点で適宜行うこととします。監査の方法は中期計画については会議傍聴を中心に、下記は担当部門の個別ヒアリングを行いました。

特定テーマ	①研究拠点化について
	②EHS(環境、健康、安全)取り組み
	③IT環境について

1. 大学改革

(1) 研究拠点化について

研究拠点化に向けての構想、戦略策定に係る以下の項目についてマーケティング推進部にヒアリングを行いました。

- ・国、熊本の産業衰退の課題は？
- ・産官学の問題と、使命は？
- ・研究拠点化の狙いは？
- ・拠点としての熊本の強みは？

また後日、研究担当理事のヒアリングの結果も踏まえ、私見も含めて整理すると下記の課題が見えてきました。

① 拠点戦略

国内量産拠点のアジア地域への移転が進行し、熊本地域でも産業界に影響が出てきています。熊本県から施政コンセプトの Key Word を“水”、とし、研究開発機能の強

化方針が出される中、呼応したかたちで熊本大学も特徴ある拠点構想を具現化進行中だと思えます。また、未来の少子化社会でもグローバル大学との認知を受ける為には、大学独自ブランドに加えて、地域企業、社会を含めた研究大学ブランドの構築が必要と思われます。地方大学でも世界レベルの研究拠点を目指すためには、地域で世界レベルの競争力を有する企業群との有機的連携を図りながら、世界レベルの研究環境構築を図るべきと思えます。現在幾つかの世界レベルの研究センターが設立されて来ていますが、その中でも特に大学でないと出来ない医工連携の試みは期待できるものだと思います。優秀な研究者の成果である研究センターの機能充実を図りながら、大学主導でセンター間連携を図り、URA 制度も活用しながら地域の研究機関との連携を今後更に強化すべきと思えます。

② 研究成果評価

研究成果を論文数主体の評価から独自性、共著率、索引率等の年度別統計処理が行われ、研究価値を向上させる取り組みがなされて来ています。部門別統計、委託研究件数、予算統計、他大学との比較統計等も行われていますが、今後も研究者のモチベーションを高める試みは積極的に続けて行くべきと思えます。RU22として機能するための課題として、熊大独自性の追求をする為の戦略分析と、産業競争力向上への貢献の観点で、マーケティング部門での分析強化が必要と思われます。

③ 熊大独自性の追求

世界レベルの研究センターは、突出した優秀な研究者に依存する面はありますが、今後年俸制が採用されるなか研究者の流出も懸念されます。熊大独自の強みを発揮できる研究環境をどのように構築していくかの戦略策定が必要です。今後熊本の研究環境の強み、弱みを冷静に分析し、研究者依存の点としての体制から、センター機能強化、センター連携機能強化へと点から線、面へと重層な拠点戦略の策定が必要です。上記“水”をKey Wordに展開した場合の研究は、水資源を活かした第一次産業から半導体、医療含めた高付加価値産業まで幅広く将来成長、貢献出来る可能性を持っています。特に昨今の有機系材料を対象とした液系、電気化学系の研究は医工連携の絶好分野として、また地域企業との連携を図れる分野として将来有望と思われます。

④ 産業競争力向上への貢献

国際産業競争力の凋落要因は産業界の課題であると同時に、産業界との連携において大学の課題でもあったと言われています。多くのベンチャーを輩出、新産業を興した米国との比較において、大学の基礎研究と産業界の事業化開発との連携、又、基盤技術構築の為の産官学連携が、特に課題として指摘されています。その観点では、熊大でも社会貢献の統計分析の試みもなされていますが、研究成果の産業貢献への視点

を強めた評価分析がさらに必要と思われます。委託研究件数、特許出願件数、ベンチャーの設立件数等も他大学との比較も含めた分析を行い、研究者の危機感の醸成、モチベーションを上げる努力が必要と思われます。

(2) IT 環境について

大学の IT 環境の整備は、①大学改革を推進する情報共有化手段、②E-Learning に代表されるグローバルな教育効率、③情報セキュリティ、以上の観点で重要と考えられます。そこで、総合情報環構想、情報セキュリティ管理体制、及び運用予算経費の観点から、総合情報基盤センター長にヒアリングを行いました。結果を以下の通り報告します。

大学における IT の重要性に対する Top レベルの理解もあり、早期に体制整備もされ学内での過大なシステム運用も無く、バランスの取れた運用がされています。又、大学改革と連動して、海外を含めた、外部大学との連携、e-learning の計画も進んでいるようです。

また、情報セキュリティシステムについては、重大な個人情報、さらにはミスを許されない病院もあるなか堅実なサブシステムが構築され、それらを情報環構想で部局間情報リンクがなされています。また、早い時期に情報セキュリティ委員会が組織され、専門的なシステム評価は外部委託されリスク対策がされています。

一方で、今後ますます進化する IT システムを大学個別に構築メンテナンスしていくには、負担が過大になって行くと思われます。国大協等の場で IT 連携する取り組みが始まっているようですが、それらには積極的に参加推進すべきと思います。また個々の PC 等の利用状況を見ていると、もう少し標準化への努力が必要ではないかと、経費削減、セキュリティ向上の観点からも指導徹底が必要と思われます。

2. EHS（環境、健康、安全）の取り組み

特別なヒアリングは行っていませんが、会議に報告される交通事故、医療事故が散見されました。

特に医療部門での安全意識の徹底は Top の徹底した指導、風土改革が重要であります。事故発生時、病院長の敏速、真摯な対応はされていると思われました。

また、許される範囲での現場の巡視を試みましたが、民間の工場の整理整頓状況に比較すればまだ不十分と感じました。安全文化が徹底されている民間企業との交流監査も効果があるのではないのでしょうか。