

平成 28 年 3 月 30 日

国立大学法人熊本大学長

原 田 信 志 殿

監事：三浦 昭

監事：立石 和裕

平成 27 年度 監事監査報告書

監事監査規則、監事監査マニュアル及び平成 27 年度熊本大学監事監査計画に則り実施しました監事監査及びその結果について報告します。監査は、幹部職員等との面談による現況把握、重要な会議への出席、重要な回付文書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た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性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は、今後の経営改善に役立てられますことを期待します。

I. 監事監査計画

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、熊本大学における、適正かつ効果的、効率的、経済的な業務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、内部統制の基本要素を踏まえ、以下の観点で実施される。

- (1) 学長及び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、予算及び人事等に対しても反映の計画が立てられているか

3. 監査の方法

下記の方法により監査を実施する。

- (1) 役員会、その他重要な会議への出席
- (2) 重要な決済書類(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) 監事の視点に基づき、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. 定期監査結果

1. 中期計画・年度計画

第二期中期目標・中期計画に基づいて、平成 27 年度計画は 94 件の構成にて策定されている。平成 27 年度は、第二期中期目標・中期計画の最終年度であり、年度計画の達成が中期目標・中期計画の成果に連動している。平成 27 年度における主要な計画について、平成 27 年 3 月の経営協議会において下記のとおり討議された。

① 教育

| | | |
|---------|------|---|
| 計画番号 1 | 学士課程 | 地域志向型・文理融合型科目、英語リベラルアーツ科目の新設 |
| 計画番号 4 | 修士課程 | 海外提携校との double degree、単位互換、国際通用性の高い教育プログラムの構築 |
| 計画番号 7 | 博士課程 | 国際先端医学研究機構を核とする高い国際性教育、英語公用化 |
| 計画番号 23 | 博士課程 | double degree 協定締結校の増加、留学生受入・学生派遣増加 |

② 研究

| | | |
|------------|------------|--|
| 計画番号 33 | 生命科学領域 | 世界トップクラスの国際共同研究プロジェクトの展開 |
| 計画番号 34～36 | 拠点形成研究の推進 | 自然科学系、人文社会科学系、学際・複合・新領域で質の高い研究を展開、国際的研究能力を育成 |
| 計画番号 39 | 優秀な研究者の確保 | テニュアトラック制度の活用 |
| 計画番号 45 | 研究者の支援体制強化 | 研究コーディネーター等の育成 |

③ 社会貢献等

| | | |
|---------|----------|--|
| 計画番号 46 | 地域のための大学 | 地域志向の教育・研究の推進、社会貢献する人材育成、地域の課題と大学資源のマッチングによる課題解決 |
|---------|----------|--|

④ 国際化

| | | |
|---------|-------------------|------------------|
| 計画番号 52 | 英語によるリベラルアーツ等の科目 | リベラルアーツ、日本語・日本文化 |
| 計画番号 53 | 研究者のグローバルモビリティ向上 | 外国人教員・研究者受入拡大施策 |
| 計画番号 56 | 留学生・外国人研究者；サービス向上 | 学内文書の多言語化 |
| 計画番号 57 | 海外同窓会組織・海外拠点 | 整備・活動状況の検証 |

⑤ 業務運営

| | | |
|---------|------------|-----------|
| 計画番号 70 | 戦略的経営方針の策定 | 大学戦略会議の設置 |
| 計画番号 72 | 年俸制、混合給与 | 実施体制の整備 |

*平成 26 年度採択事業【地(知)の拠点整備事業】及び【スーパーグローバル大学創成支援事

業】の円滑な実施に向けて組織が再編・強化された。

年度計画の全項目に関する進捗管理体制が整備されており、【総括理事】－【担当理事等】－【担当部署等】の階層で、総務ユニットが進捗管理を担当し、関連部署との連携により、照会～確認～フォローアップ作業が適切に遂行されている。PDCA サイクルが強く意識され、具体的活動、成果、改善方策などに関する点検が重視されている。結果重視の方針が徹底化されている。本学の自己点検による評価の客観性及び信頼性が高い水準で維持されている。

「独立行政法人大学評価・学位授与機構」による大学機関別認証評価に係る訪問調査を平成 27 年 12 月 3-4 日に受審し、平成 28 年 2 月に評価結果原案に対する意見申し立てを行い、同年 3 月に評価結果が決定する予定となっている。

平成 27 年度は第二期中期目標・中期計画の最終年度であり、当該期間を通じた本学の実績評価に関する自己点検・評価を経て、平成 28 年度に国立大学法人評価委員会による法人評価を受審する。

2. 法人経営に係わる業務

法人経営の方針、大学改革の方向性、基本戦略の企画、業務計画と進捗管理、などに関して、全て適切に遂行されている。下記の重要会議への出席に基づいて監事意見を要約する。

① Top Meeting (T.M.)

毎週火曜日 10:00～ 学長及び常勤理事（陪席；副学長、監事、事務部門幹部）

年間 41 回開催され、下記の主要議題に関して参加者間でオープンな意見交換がなされた。

- a) 大学改革及び学長のガバナンス強化（学内資源の重点配分、教員採用／主要人事案件、各部局における教育職員選考基準の点検・見直し、機能強化／組織改編、学長裁量経費／裁量ポスト）
- b) 第三期中期目標期間における熊本大学のビジョン
- c) 新規事業・プロジェクト・新機構の設置
- d) 大学経営に関する基礎的財政課題／経営シミュレーション（将来構想における重要課題）
- e) 教学ガバナンスの強化（大学教育統括管理運営機構（仮称）の設置構想）
- f) 男女共同参画事業推進、女性研究者養成・支援
- g) 熊本大学文書館設立構想

学長のガバナンス強化に関連する具体的諸事項に関する学長の意思決定については、関係部局等との合意形成に向けて、学内の主要会議の場において真摯な討議が重ねられ、ガバナンス強化の実質化が進展している。（例；主要人事案件、教員採用、年俸制の導入などに関して学長の意思が表明され、全部局長との討議を重ねて全学的な合意形成がなされている。）

機能強化・組織改編に関しては、各学部・研究科に対して第三期中期目標・計画に基づいて、各学部・研究科における行動計画及び組織再編計画の作成、執行部への提出が要請された。提出された行動計画及び組織再編計画については、全理事による評価点（学長のリーダーシップの下で作成された評価基準に基づく）が与えられた上で、大学戦略会議において各

学科・研究科幹部との間で率直な討議が重ねられている。本学の基本戦略に密接に関連している課題であり、学長／執行部の意思及び指針と各部局の行動計画との整合が極めて重要と認識されている。合意形成に向けての多層的な議論が積み重ねられている。さらに、機能強化推進に関連して、指定国立大学(仮称)及び卓越大学院(仮称)の形成を視野に、領域別にプロジェクトチームを結成し検討を深化させることが決定された。チームは、学長が指名する理事又は副学長を主査とし、主査が選任するメンバーで構成され、[人材獲得・育成] [研究力強化] [国際協働] [社会との連携] [財務基盤の強化] [ベンチマーク] の分野に関する討議・進展状況を毎月一回 Top Meeting に報告する。

大学の今後の厳しい財政状況を踏まえ、平成 27 年 11 月の教育研究評議会及び同年 12 月の大学戦略会議において、当面、教員人事を凍結し、平成 28 年夏頃を目途に第三期の教員規模を策定した上で、再度、各部局に対して行動計画の作成を依頼することとなっている。

また、研究所、センター等の組織に対しても行動計画及び組織再編計画の作成が要請されると思う。学長のガバナンス強化の礎石となっている。

第三期中期目標・計画の策定に関しては、working group による素案作成過程を経て、執行部により原案がまとめられた。政策調整会議及び教育研究評議会、各部局での教授会等における討議を重ね、数値目標を含めて数次に亘る修正が加えられた。

中長期 Vision に関する熟議が執行部主体で進められた。Vision を指針として、機能強化促進に関する基本方針が【重点支援 ①】としての合意形成がなされ、下記 3 点の戦略にまとめられた。

| | |
|-----|--|
| 戦略Ⅰ | 世界レベルの研究拠点の充実と先端的新分野の開拓による世界への挑戦 |
| 戦略Ⅱ | 旧制第五高等学校以来の剛毅木訥の気風を受け継ぎ、我が国の地域社会や国際社会の中でグローバルな視野で思考し、果敢に行動できる、知力と人間力(胆力)を有する人物をつくる |
| 戦略Ⅲ | 熊本大学の“特色”を活かした「くまもと」の4つの豊かさ(経済的豊かさ、環境的豊かさ、文化的豊かさ、知的豊かさ)への貢献 |

② 大学戦略会議(熊本大学大学戦略会議規則)

本年度から新規に設営され、年間 27 回開催された。

大学改革及び学長のガバナンス強化等の重要案件について真摯な討議がなされている。

- a) 人文系教育研究組織の機能強化
- b) 自然科学系研究教育組織の機能強化
- c) 第三期中期目標・計画
- d) 各部局(学部、大学院)の行動計画・組織再編計画
- e) 教員人事(教員選考基準の見直し、学長裁量ポストの運用方針)
- f) 年俸制の導入、教員任期制、テニユアトラック

第三期中期目標・計画の策定過程における討議に基づいて確定されたビジョンの実現に向けた戦略の共有化が進展している(例;国際先端科学技術機構/国際先端人文社会科学研究所の設置)。また、教員選考基準の見直し・再定義、教員選考・採用において、学長のガバ

ナンス強化の方針が定着しつつある。第三期中期目標・計画及び平成 28 年度事業計画の作成においても大学戦略会議の果たす役割は大きい。

教員人事に関する学長ガバナンス強化を具現化するための施策及び討議が定着しつつある。中長期視点からの大学経営における人事政策を方向付けるために、教員選考基準の点検・改訂、教授選考における学長決裁への手順（原則公募制）について討議が重ねられている。

各部局における行動計画・組織再編計画の討議においては、現状の課題認識に基づいて、中期ビジョンの実現に向けた議論が進んでいる。人文社会科学系学部の計画については、ミッションの再定義を踏まえて、育成する人物像の明確化、教員組織の改編（基本方針：教育プログラムと研究組織の分離）、教員人事の見直し、カリキュラム構成などに関する討議が重ねられた。教育学部の改組（地域共生社会課程及び生涯スポーツ福祉課程；平成 29 年度募集停止の決定、教職大学院設置）に関しては、当該部局からの提示案をベースに執行部との間で熟議が重ねられ、合意形成への努力が図られた。

自然科学系学部の計画については、学科再編、教育プログラム改革、教育部／研究部／教員組織などに関する討議が進展し、先端科学研究部の設置への組織改編が方向付けられた。

③ 政策調整会議（熊本大学政策調整会議規則）

年間 23 回開催された。学内での主要会議に上程される重要案件について、執行部（役員、副学長）及び事務部門幹部を交えて意見交換が行われ基本的方向性に関する合意形成がなされている。

- a) 第二期中期目標・計画の課題
- b) 第三期中期目標・計画
- c) 平成 26 年度業務実績報告書（組織自己評価に基づく点検・討議・修正・まとめ）
- d) 平成 27 年度業務実績報告書作成スケジュール
- e) 平成 28 年度計画作成スケジュール
- f) 就業規則関係規則の改定
- g) Quarter 制の導入（カリキュラム構成、教員枠、学則類点検、予算、学年暦、その他）
- h) 事業・プロジェクトに関する討議・検討
- i) 大学認証評価
- j) 教員任期制、年俸制、教員の業績評価
- k) 学外機関・組織等との協定締結
- l) 学内主要会議への上程議題等

Top Meeting、大学戦略会議及び政策調整会議において大学運営に関する主要課題について多面的に検討が加えられ幹部間での意思疎通及び合意形成がなされている。学長のガバナンスの実質化に向けて効果的に機能していると考えられる。

④ 学長選考会議（熊本大学学長選考会議規則）

【学長リーダーシップ強化 ⇔ 学長選考会議による学長業績評価】

第一回：平成 27 年 6 月 11 日 学長の業績評価

学長選考会議規則に業績評価に関する項目を新設

学長業績評価実施要項（素案）

学長候補者選考方法改正案 ⇒ 継続審議（時間をかけて検討）

第二回：平成 27 年 11 月 12 日 学長の業績評価

学長業績評価実施要項の承認

年度ごとの学長の業務執行状況の確認 ⇒ 議長預かり

学校教育法及び国立大学法人法の一部改正が平成 27 年 4 月 1 日施行された。学長のリーダーシップ確立・ガバナンス強化の方向性が明示され、それに伴い、学長の業績評価が、学長選考会議の新たな役割となった。業績評価実施要項に関して、他大学における規則等の照査・討議に基づいて、本学の実施要項案が作成され、承認された。

⇒ 学長任期の中間期（3 年経過後）に学長選考会議にて業績評価が実施される。

【評価の基本資料】外部評価委員会報告、監事監査報告、中期目標・計画達成状況

⑤ 役員会（熊本大学法人基本規則第 4 章第 2 節）

年間 17 回開催された。本学の運営に係わる基本事項に関して、複数の学内会議体における実務的討議を経て、役員会において最終的に承認されている。下記に主要事項を示す。

- a) 第二期中期目標・中期計画の進捗管理及び改定
- b) 就業規則改正（人事院勧告に伴う給与改定を含む）
- c) 組織改編
- d) 財務・会計（決算、予算を含む）
- e) 実務執行規則類の改定
- f) 学外諸機関との契約・協定等の締結
- g) 顕彰・表彰等

⑥ 経営協議会（熊本大学法人基本規則第 4 章第 3 節）

年間 8 回開催された。本学の運営方針（教育、研究、社会貢献、人材育成、地域連携、経営基盤）、第三期中期目標・計画の策定、年度計画、業務執行の実情及び評価、社会状況の変化に適応する大学改革に関する観点、などの基盤的事項について、学外委員からの多様な意見を聴取しつつ、重要事項に関する合意形成が図られている。

- a) 第三期中期目標・計画の策定
- b) 大学機関別認証評価（自己評価 ⇒ 「独立行政法人大学評価・学位授与機構」による評価結果）
- c) 年俸制の導入
- d) 平成 26 年度決算・財務諸表・事業報告書
- e) 平成 28 年度概算要求
- f) 平成 28 年度計画
- g) 今後の大学運営に関する財政分析シミュレーション
- h) 機能強化の取組（国際共同拠点の拡充、グローバル教育カレッジ、くまもと地方産業創生センター、寄附講座／共同研究講座）

第三期中期目標・計画及びビジョンに関する下記事項について活発な討議が行われた。

- イ) 教育：グローバル人材育成、quarter 制導入、教養教育、入学者選抜
- ロ) 研究：国際共同研究拠点強化（生命科学、自然科学、人文社会科学）、永青文庫、教授システム学
- ハ) 社会貢献：くまもと地方産業創生センター（COC+ 事業）
- ニ) グローバル化：交流協定校の増加、留学生（双方向）増加
- ホ) 男女共同参画：女性教員比率の増加
- ヘ) 業務運営：大学戦略会議の位置づけ、教員組織、研究不正防止活動、情報管理強化、部局行動計画及び組織再編

⑦ 教育研究評議会（熊本大学法人基本規則第4章第4節）

年間12回開催された。本学の教育及び研究に関する諸事項について、執行部及び委員間における多面的観点からの討議に基づき合意形成がなされている。

- a) 第三期中期目標・計画（組織及び業務全般の見直し、ミッション再定義、ビジョンと戦略、文科省重点支援の選択）
- b) 教員選考・採用に係わる手続きの見直し（学長決裁、大学戦略会議）
- c) 年俸制の導入
- d) 平成26年度業務実績報告書
- e) 第二期中期目標・計画
- f) Quarter 制の導入
- g) グローバルリーダーコース（2017年度入試、50人；文10、法10、理10、工20）
- h) 教育学部／教職大学院の設置及び修士課程の改組
- i) 情報セキュリティ強化
- j) 学内諸規則の改正
- k) 交流協定締結
- l) 大学認証評価への対応
- m) 公的研究費の管理・監査ガイドライン（研究不正防止；誓約書提出）
- n) 学生支援（障害学生支援室設置；障害者差別解消法 平成28年4月1日施行）

⑧ 部局長等連絡調整会議（熊本大学部局長等連絡調整会議規則）

年間12回開催された。本学の業務執行全般に関して、執行部と教育研究組織との間での意見交換に基づいて、部局長等との意思疎通が図られている。

- a) ミッション再定義
- b) 組織体制の改編に関する討議
- c) 平成27年度科学研究費助成事業の採択状況
- d) 平成27年度間接経費執行計画
- e) 平成28年度概算要求
- f) 就業規則等の改正（例；人事院勧告に基づく給与改定、年俸制、有期雇用契約の転換）
- g) 情報セキュリティ行動計画、ソフトウェアライセンス調査
- h) 研究不正防止活動、教職員による物品発注ルールの厳守

- i) 男女共同参画
- j) 平成 28 年度科学研究費助成事業の応募状況
- k) 経営協議会での討議事項
- l) 学長選考会議での討議事項
- m) 総合企画会議での討議事項

⑨ 総合企画会議（熊本大学総合企画会議規則）

年間 12 回開催された。本会議の任務は、【将来計画】【人事・予算の基本方針】【各推進会議の施策の基本方針】【その他学長が必要と認めた事項】に関して企画立案を行うことである。執行部から提起された諸案件に関する討議が行われ、業務執行に関する基本的方向性が全部局にわたって共有化されている。

- a) 組織体制等の改編・改組（例；新機構設立、学科等の名称変更、組織機能の拡充）
- b) 総合企画会議の下での会議体及び working group の設置
人事制度改革検討、Social Media Guideline 作成・検討、将来像策定検討、研究推進会議、中期目標・計画策定プロジェクト会議、地域連携推進会議、教育会議、など
- c) 年俸制の導入、業績評価指針
- d) 平成 27 年度間接経費執行計画及び資金管理計画
- e) 女性教員の養成・育成事業
- f) 第三期中期目標・計画の策定
- g) 教育学部；新課程（地域共生社会課程、生涯スポーツ福祉課程）募集停止（平成 29 年度）、教職大学院の設置及び修士課程の改組（平成 29 年度）
- h) 熊本大学文書館（公文書管理部門、大学史資料部門）設置（平成 28 年 4 月 1 日）
- i) 共同研究講座
- j) くまもと地方産業創生センター 設立

⑩ 医学部附属病院経営戦略委員会

附属病院の経営に関する基本的業務計画は、第二期中期目標・中期計画と連動して、簡潔にまとめられている ⇒ 【人事戦略】【経費削減】【経営改善の取組】

病院経営における収支報告、計画の進捗状況および現状の諸課題について、経営に関する主要指標を分析・活用し、他国立大学附属病院との実績比較に基づいて議論されている。

* 主要指標：稼働額（入院、外来）、病床稼働率、平均在院日数、患者数（入院、外来、新規入院）、手術件数、紹介率／逆紹介率

DPC (Diagnosis Procedure Combination : 診断群分類)

- a) 第一回：平成 27 年 6 月 30 日
- b) 第二回：平成 27 年 12 月 15 日
- c) 第三回：平成 28 年 3 月 22 日

診療報酬改定、消費税増税、医薬品費、医療材料費、後発医薬品比率、DPC 制度、などの諸要因に関して多面的に分析され、委員間での真摯な討議により、課題解決に向けての具体的活動方策が明確にされている。

【経営改善に向けた取組における基本視点】

地域連携（前方、後方連絡）の充実
地域医療連携センターの体制整備・強化
連携病院長懇談会の効率的な運営

経営指標に関して、ベンチマークとの対照に基づいて、年度毎に自主目標値が設定されている（例：新規入院患者数、平均在院日数、入院診療単価、外来診療単価）。併せて、自主目標項目も年度毎に更新している（例：中央手術部手術件数、アルブミン製剤の削減、DPCⅡ期以内退院患者割合、医療費率、クリニカルパス利用率）。

経営改善に向けた病院経営に関する健全性の維持・向上への努力が組織的に行われている。また、診断における患者待ち時間の調査等により、患者サービスの向上を図るための具体策を実施するなど、病院としての総合的サービス向上の意識が高い

3. 人事管理、組織管理に係わる業務

- ① 教員の年俸制導入及び混合給与等の実施について、複数の主要会議の場において多面的に討議が重ねられた。年俸制の導入は現実的観点からの施策が重視され、並行的に業績評価基準及び運用体制に関する認識が深化した。（本年度、年俸制への移行教員数：11人）

年俸制／混合給与等の制度は平成 27 年度計画の構成要素として重視されている。

| | |
|---------|--|
| 計画番号 72 | 教育研究等の活動の活性化、適切な業績評価体制の整備、人事給与システムの弾力化への取組、教職員のモチベーションの向上に繋がる施策の拡充 |
|---------|--|

- ② 第三期中期目標期間に向けた事務組織改革

第二期中期目標期間における事務改革（平成 22 年 熊本大学 新事務改革綱領）

⇒「組織改革」「業務改革」「人事制度改革」の三本柱を一体的に推進し、併せて、職員の意識改革の実現を着実に進める

当該期間における目標達成度に関しては各部の構成員全体による点検が実施され、真摯な自己評価がなされている。それに基づいて、第三期中期目標期間に向けた新たな事務改革に関する検討が重ねられ、基本方針が下記の通りまとめられた。

- a) 平成 22 年度の組織改革理念の踏襲（事務改革綱領）
- b) 第三期中期目標に向けたガバナンス機能強化の支援・推進
- c) 組織・役職名における明瞭的な呼称（ユニット、チームリーダー等の名称変更）

部課再編成、職掌見直し、人員再配置などを含む平成 28 年 4 月 1 日付けの事務組織案が策定された。諸施策の着実な進展を期待したい。

- ③ 新機構の設置

第三期中期目標・計画における本学の将来ビジョン及び戦略に関連して、文部科学省等の支援事業に対して積極的に企画が提案されている。採択結果に基づいて、下記の新機構が設置（予定を含む）が決定された。

- a) 国際先端医学研究機構（平成 27 年 4 月 1 日）
- b) くまもと地方産業創生センター（平成 27 年 8 月 1 日）

c) 国際先端科学技術研究機構（平成 28 年 4 月 1 日 予定）

4. 業務改革等に係わる業務

① ガバナンス改革に関する取組

学長のガバナンス強化に関する基本方針及び施策等が、主要会議の場において、説明・討議が重ねられている。特に、各部局における行動計画・組織改編の策定は、人事政策とも関連して、最重要事項と考えられる。行動計画等の策定は、研究所、センター、機構などの諸組織にも要請されることになる。本学全組織において、行動計画・組織再編の重要性が強く意識され、大学戦略会議において活発な討議が重ねられる中で、本学のビジョン達成に向けて合意形成がなされて行くと考えている。また、内部統制規則の制定等により、内部統制に関する体制整備が図られた。（内部統制担当役員－各部門推進責任者－推進管理者）

平成 27 年度計画においては下表の通り基本方針がまとめられている。具体的施策が展開され、進捗状況の点検が実施されている。

| | |
|---------|--|
| 計画番号 68 | 全学的な教育研究組織の整備・見直しを行う、教職大学院の設置、人文社会系における研究部と教育の分離等に関する改組計画を策定する |
| 計画番号 69 | 外部有識者の意見を適切に大学運営に反映させつつ、熊本大学情報分析室の活動を通じ、大学情報の収集・分析を行い、政策立案に活用 |
| 計画番号 70 | 戦略的経営方針を策定し、全学資源の再配分を行うために大学戦略会議を設置、併せて、学長裁量資源を拡充し戦略的な資源配分を行う |
| 計画番号 71 | 附属病院において、病院長の専任制（職務従事環境）、医師の診療業務環境の整備など、附属病院の目的達成に必要な機能を拡充する |

② 情報セキュリティ

平成 27 年度計画における基本方針は下表に要約される。情報セキュリティ強化に関しては特に、重要活動項目として認識されており、全学的に展開されている（例；全教職員対象のウェブ教育、講演会、資料配付）。ソフトウェアライセンス調査に関する対象教職員からの回答率、及び、e-learning 研修での対象教職員の受講率がいずれも 100% に近づき、情報セキュリティに関する認知度が著しく向上していることが分かる。標的型サイバー攻撃に関する注意喚起が重ねて実施され、ウェブ教育の活用と併せて、情報セキュリティ活動において実質的な成果となっている。大学院生・学部学生に対する情報セキュリティの認知度向上に関して、全学的協力による継続的な活動強化が改めて確認された。情報セキュリティ強化の一環として、「インシデント対応チーム」の設置が決定され、全学的な日常活動の拡充による対応力増強が方向付けられた。更に、「熊本大学総合情報環境構想 2016」の策定により、情報管理に関する総合的施策の進展が図られることが決定され、第三期における戦略的展開の礎石となると思う。

| | |
|---------|--|
| 計画番号 90 | 統合情報データベースの活用、ICT を活用した学習環境の充実、熊本大学 ID を利用したシステムの拡充等の情報環境の整備・充実、「情報セキュリティポリシー」「実施手順書等」による研修及び監査の実施 |
|---------|--|

③ 男女共同参画

熊本大学は平成 18 年度から全学的な男女共同参画推進を活発に推進してきている。本学予算で実施している各種事業の他、「文部科学省女性研究者研究活動支援事業（拠点型）」の実施により熊本県内の大学・研究機関等と協力して多様な活動が企画・展開されている。

【拠点型事業の例】

研究者雇用、保育・託児、女子中高生への啓発、ジェンダー科目開講、女性研究者間の共同研究支援、介護なんでも相談、女性研究者交流会、夏期集中講義、シンポジウム・フォーラム、など

女性研究者の育成に関しては、「バッファリングによる女性研究者養成の加速事業」（平成 22～26 年度）の終了後も、本学の推進計画に基づくバッファリング方式を継続して全学的活動が推進されている。各部局における行動計画において、女性研究者任用に関する数値目標が設定されており、女性研究者・教員の養成・任用が、更に推進されると思う。

事務部門においても、女性管理職及び幹部職員の育成・登用に関する全学的な協力体制の進展を期待する。

平成 27 年度計画においては下表の通り基本方針がまとめられている。

| | |
|---------|---|
| 計画番号 40 | 女性教員の任用を促進し、第二期中期目標期間中に女性教員の割合を概ね 15%に増加する |
| 計画番号 74 | 「熊本大学男女共同参画推進基本計画アクションプログラム」及び「文部科学省女性研究者研究活動支援事業（拠点型）」の実施・推進 |

5. 教育、研究に係わる業務

国際的共同研究の飛躍的発展による教育・研究のグローバル化への対応力強化及び活性化を目的として、以下の研究機構の設置（計画）が基本戦略において定められている。本学の発展における中心的役割を担う role model としての期待が極めて大きい。

- a) 国際先端医学研究機構（平成 27 年 4 月 1 日開設）
- b) 国際先端科学技術研究機構（平成 28 年 4 月 1 日開設予定）
- c) 人文社会科学系国際共同研究拠点（平成 29 年度計画）

文部科学省スーパーグローバル大学創成支援事業に採択された本学の構想『地域と世界をつなぐグローバル大学 Kumamoto（英語名：A Leading University Cultivating Global Leaders from Kumamoto）』に基づいてグローバル教育カレッジが設立された。並行して、グローバルリーダーコース（文学部、法学部、理学部、工学部）が設置され、平成 28 年 8 月～9 月に高大接続型入学試験の実施が計画されている。教育のグローバル化と関連して実質的・有効に対応できるグローバル人材の育成に向けて、“GOKOH School Program” と称する、創造的な教育システムが構築されている。（Admission Policy, Curriculum Policy, Education System）

各学部・研究科・教育部におけるカリキュラムポリシーを踏まえた質の高い共通教育を確立するために、組織改編の検討が深化された。現存の大学教育機能開発総合研究センター及び教養教育機構を再編統合し、「大学教育統括管理運営機構（仮称）」が平成 28 年 6 月 1 日に設置される

予定である。また、文部科学省における大学入試制度改革の論議を踏まえて、本学における入試委員会の改組が討議され、「大学教育統括管理運営機構入試戦略室（仮称）」が構想されている。併せて、高大接続に関しても熟議が重ねられており、グローバル教育カレッジとの協奏的活動に基づいて、関連部局との合意形成を経て、具体実行策が実行されて行くと考えている。

6. 地域連携活動

平成 27 年度大学教育再生戦略推進事業（文部科学省）による「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）」に採択された。熊本県内の大学、熊本県、熊本市、業界団体、企業等との緊密な連携（熊本地方 COC+ 推進協議会）に基づいて、「オール熊本で取り組む熊本産業創生と雇用創出のための教育プログラム」を推進するための中心的役割を本学が担う。本学の将来ビジョンにおける重要戦略でもあり、地域創生推進機構の傘下に、「くまもと地方産業創生センター」（平成 27 年 8 月 1 日）が設置された。

地域活動に関する具体例として、Flat Café (For Local AcTivation)、知のフロンティア講座、熊本大学テレビ公開講座、ウェブを活用した地域連携活動報告会など、地域と一体化した活動が活発に実施されている。

平成 27 年度計画においては下表の通り基本方針がまとめられている。地域志向科目及び地域志向の教育・研究に関しては全学的な協力体制が構築され開講に向けた取組が進展しており、成果が期待できる。

| | |
|---------|--|
| 計画番号 46 | 地域志向科目の開講に向けた取組の推進、地域志向の教育・研究及び地域貢献に係わる事業の実施 |
| 計画番号 49 | 地域振興の中核大学として自治体と共同で地域課題解決への政策形成支援 |

7. 施設に係わる業務

文部科学省により制定された第 3 次国立大学法人等施設整備 5 年計画（平成 23～27 年度）に基づいて本学のキャンパスマスタープランがまとめられている。システム改革等による施設マネジメントの効率化が継続的かつ着実に実行されている。

また、平成 28 年度から第三期中期目標期間に入り、「継続的な競争力を持ち、高い付加価値を生み出す国立大学」を目指した戦略の基本構成として、「熊本大学キャンパスマスタープラン 2015」が策定された。旧版“キャンパスマスタープラン(2005～2007)”及び“キャンパスフレームワークプラン 2011”に基づき、第三期中期目標・計画と連動して 5 つの整備方針（Flexibility, Identity, Community, Safety, Sustainability）がまとめられ、キャンパス整備の方向性が設定されている。

平成 27 年度計画においては下表の通り基本方針がまとめられ、具体的施策が展開されている。財政状況が厳しい中で、施設整備に関しても難題が山積していると思う。全学的な協力体制を再構築することにより、優先順位判定を含めて second best plan の実施が必要と考える。例えば、照明器具及び空調機を省エネ型に交換することは、総合的有効性・経済性（省エネルギーを含め）から優先度が高いと考える。

| | |
|---------|------------------------------|
| 計画番号 82 | 土地建物の使用状況を定期的に点検し、利活用計画を推進する |
|---------|------------------------------|

| | |
|---------|-----------------------------------|
| 計画番号 87 | エコ・キャンパスの構築を目指し、省エネルギー等を計画的に推進する |
| 計画番号 88 | 修繕等年次計画に基づく維持保全を実施し、共用スペースを有効活用する |
| 計画番号 89 | PFI 方式による施設整備事業のモニタリング、PFI 事業の継続 |

8. 医学部附属病院に係わる業務

医学部附属病院経営戦略委員会において、病院業務に関する基本戦略・方針・課題に関して、外部委員を交えてオープンな討議が重ねられている。(前項Ⅱ-2-⑩)

平成 27 年度計画における基本的施策は下表に要約され、着実な進展が図られている。

| | |
|---------|---|
| 計画番号 58 | 地域中核病院としての機能強化（医療政策に適応できる経営戦略、がん診療連携拠点病院等の活動推進、病院再開発に伴う医療環境整備の継続） |
| 計画番号 59 | 医療事故防止及び院内感染防止対策を一層強化（リスクマネジメント研修） |
| 計画番号 60 | 「熊本県地域医療再生計画」の諸事業を継続的実施、医師確保等の地域支援活動の継続 |
| 計画番号 61 | 初期臨床研修医への教育充実、専門医資格取得等の指導体制整備 |
| 計画番号 62 | 地域医療人向け研修プログラムの開発・充実を推進（拠点病院としての事業活動、大学連携移植医療人養成事業、地域医療人向け教育・研修） |
| 計画番号 63 | 臨床研究の推進（総合臨床研究部の体制整備・機能強化、研究環境整備） |
| 計画番号 64 | 先進医療の承認獲得に繋げるため、可能性の高い新規医療技術に対する先端医療支援経費による支援等を実施（外部資金及び人的資源の積極的活用） |

9. 安全衛生管理に係わる業務

化学物質管理支援システム（新 YAKUMO）の運用が平成 27 年 6 月から開始された。

教職員・学生に対するメンタルケア等の体制整備が着実に進められている（臨床心理士の勤務体制をパートタイムからフルタイムに変更）。保健センターの主管により「学生支援検討会」が設置されており、教職員と一体となって学生のメンタルヘルスに関する組織的対応力の強化が着実に図られている。また、平成 27 年 11 月 1 日付けで、障がいのある学生への支援担当部署として「障がい学生支援室」が設置され、障がい者差別解消法（平成 28 年 4 月施行）に基づく要請事項に対応できる体制が準備された。

労働安全衛生法の一部改正に伴う、教職員に対する“ストレスチェック”に実施体制については実務的観点からの整備が進展しており、平成 28 年度からの円滑な運営が期待できる。

危機管理体制に関しては、「熊本大学危機管理体制」（平成 19 年 3 月制定、平成 22 年 10 月改定）等のマニュアルに基づいて安全確保、資産保全等に関連する活動が行われている。近年における危機事象の発生状況を鑑み、組織的対応の機動性・効率性等を高めつつ、平常時から緊急時まで包含する継続的な統合管理のために、「熊本大学危機管理委員会」が設立された（平成 28 年 2 月 24 日）。危機管理規則の改訂、危機管理委員会要項の制定等の体制整備が進められている。危機対応力の実践的強化のために、本委員会の指導に基づいて、対象分野毎に主要関係者に対する「机上演習的活動」による確認・訓練の実施を推奨したい。

平成 27 年度計画においては下表の通り基本的施策がまとめられている。

| | |
|---------|--|
| 計画番号 28 | 保健センターと学生相談室との緊密な連携により、学生に対するメンタルケア等の総合相談機能を拡充する |
| 計画番号 92 | 職員及び学生等の安全確保を強化するために、産業保健スタッフの充実等を含む安全衛生管理体制の見直し、職場巡視マニュアルの運用状況の検証、薬品管理支援の新システムを導入し活用を啓発する |
| 計画番号 93 | 災害等に備えて危機管理体制を強化（各種マニュアル等の検証）、自治体との共同研究及び防災減災型地域社会のリーダー等の人材育成 |

10. 法令遵守に係わる業務

平成 27 年度計画における基本的施策は下表に要約される。

| | |
|---------|--|
| 計画番号 94 | 研究費及び研究活動の不正防止に関する法令遵守のため構築した体制のもとで、研究に携わる全構成員に対してガイドブック等を配布し、研修会等を開催することにより、法令遵守の啓発・周知徹底を行う |
|---------|--|

研究不正防止に関連して、研修会が複数回開催され、併せて、対象者から誓約書が提出された。学内規則の整備、公正研究推進ハンドブック配布及び研修会開催が計画通り実施され、全学的に啓発・周知が浸透している。研究費管理に関する内部監査は、フォローアップを含めて、有効に機能していると考えられる。

生命科学分野において研究不正に関する案件（2 件）が学内規則に基づき審査され、最終的に両件は不正と認定された。

11. 財務、予算、会計に係わる業務

平成 27 年度熊本大学監事監査計画に基づき、重要な決裁書類（文書）の閲覧、月次決算表の閲覧及び意見の聴取を行った。また、会計監査人と緊密な連携を保つため、定期的な面談を行い積極的に意見及び情報の交換を行った。

平成 26 年度に実施した臨時会計監査項目についてフォローアップを行い、下記指摘事項の対応状況を確認した。

- ① 教員発注に関する会計規則の周知徹底の必要性
- ② 支出の原因の記載のある出版契約の取り扱い

12. 内部統制に関する対応

内部統制に関する基本方針は熊本大学業務方法書に記載されている。

| | |
|----------------|--|
| 熊本大学業務方法書第 3 条 | 熊本大学は、役員（監事を除く。）の職務の執行が国立大学法人法又は他の法令に適合することを確保するための体制（以下「内部統制システム」という。）を整備するとともに、継続的にその見直しを図るとともに、役員及び職員（以下「役職員」という。）への周知や研修の実施、必要な情報システムの更新に努めるものとする。 |
|----------------|--|

内部統制に関する関連規程が制定され、内部統制システムの推進体制が整備された。内部統制システムに関する定期的な連絡の機会が設けられ、役員に対して必要な報告が定期的に行わ

れることを確保する体制が整備された。また、熊本大学が直面するリスクの評価に関しては、熊本大学が抱える各分野での課題が把握・分析され、役員に伝達されている。

Ⅲ. 臨時監査結果

本学における「機構」の組織機能・活動、契約業務（業務方法書の改正；内部統制）、及び、預かり金の管理状況について臨時監査を実施した。監査の詳細については、別途、臨時監査報告書（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）を作成している。本報告書においては監査の態様及び監事コメントの部分を掲載する。

1. 「機構」の組織機能・活動

【対象の機構】

| 【計画番号】 | 【対象組織】 | 【27年度計画（キーワード）】 |
|----------|--------------------------|--|
| 1 | 教養教育機構 | 科目ナンバリング導入、COC/SGU 事業に対応して教養教育科目と履修方法の見直し |
| 7 | 国際先端医学研究機構 | 英語公用語化、オープンラボでの国際共同研究活動、大学院学生の海外インターンシップ |
| 46 | 地域創生推進機構 | 地域を志向した教育・研究推進、地域志向科目、くまもと産業創生センター |
| 52、56、57 | グローバル推進機構 グローバル教育カレッジ | 英語によるリベラルアーツ科目、日本語・日本文化等の科目、グローバル交流支援、高大連携による早期グローバル教育、文書多言語化、環境基盤の整備状況、one-stop service、海外拠点整備状況、海外ネットワーク |

【質疑応答事項】

- ① 組織としての特性；戦略等の企画、学内諸組織間の連携調整
- ② 機構発足の機縁；プロジェクト等の採択、大学の中期目標・計画
- ③ 目的および成果；目的設定に関する機構における審議・意思決定の過程、成果判断
- ④ 機構としての活動期間；有期限／無期限、組織の発展性
- ⑤ 組織機能の基本要素；【ヒト、モノ、カネ、スペース】資源配分決定／執行の自律性
- ⑥ 組織運営の実態；運営委員会／運営本部／運営会議、意思決定までの過程と迅速性
- ⑦ 組織活動実績の報告体制；学長／理事等への定期的報告
- ⑧ 業務活動に関連する変更等；組織体制変更／予算修正／活動内容等
- ⑨ 業務執行における権限／責任の体系；関連部局への指示権限、業務管理責任範囲
- ⑩ 機構運営に関する課題；業務執行におけるリスク等の認識と分析、目標達成への課題

【実施日等】

| | | |
|------------------|------------|-----------------|
| 平成 27 年 8 月 5 日 | 国際先端医学研究機構 | 副機構長、ユニット長、職員 |
| 平成 27 年 8 月 19 日 | 地域創生推進機構 | 教授、准教授、ユニット長、職員 |

| | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|
| 平成 27 年 8 月 31 日 | 教養教育機構 | 機構長、副機構長、学生支援部長、ユニット長、職員 |
| 平成 27 年 9 月 30 日 | グローバル推進機構 グローバル教育カレッジ | 副機構長/カレッジ長、ユニット長、職員 |

【監事コメント】

国際先端医学研究機構（IRCMS）

- ① 本学の研究分野における重要戦略として表現されている『世界レベルの研究拠点の充実と先端的分野の開拓による世界への挑戦』を具現化する組織として IRCMS は位置づけられている。研究課題、組織構成と運営、活動資金、人事政策と評価体系、オープンラボに基づく世界ネットワークの構築など、先導的な活動が進行している。
- ② 内外の関連組織との連携体制の構築も着実に進展している。特に、人事政策に関しては、機構長の判断が最重視されており、意思決定の迅速性が担保されている。
- ③ 英語公用化に関しては、業務全般にまで日常的に普及させるまでには課題が残っていると思われるが、着実な進展を果たしつつ、本学内における実質的な role model となることを期待する。
- ④ 本機構における先端的な研究活動と連動して、情報セキュリティに関する実質的かつ効果的な施策を全学的基盤として確立することが重要課題である。最先端研究における情報セキュリティに関する施策等について本機構からの積極的な提言が期待される。

地域創生推進機構

- ① 地域社会との連携を深化・発展させることを目的とし、大学の資源を有効に活用するための組織体として本機構は設立された。プロジェクト等の実行機関ではなく、support & coordination 機能を担務としている。関与組織・団体が多様な形態で参画することによる多層的な活動成果が期待されており、同時に、プロジェクト等の目的達成と連動している。文部科学省との折衝事務等を含めて support & coordination 活動は極めて重要である。本機構の発足により、本年度から地域関連プロジェクトの実質的な進展が図られている。【地域志向教育・研究の深化と発展に基づく人材育成と社会貢献】
- ② 更に、文部科学省からの発展的事業計画として「地(知)の拠点大学による地方創生推進事業（COC プラス）」が提起され、本学が中心となり県内他大学との連携で応募している。オール熊本で取り組む熊本産業創生及び雇用創出が県内大学及び諸団体・組織間でのメインメッセージとして共有され、COC 事業との相乗的な発展が志向されている。本学においては、「くまもと地方産業創生センター」が設立される予定で、本学の第三期中期目標・計画における重要戦略を構成している。

教養教育機構

- ① 教養教育全般に関する再検討が重要との認識は全学的に共有化されており、機構長のリーダーシップの下で、関連諸組織において活発な討議が重ねられている。Quarter 制導入、

グローバルカレッジとの連携に基づく英語によるリベラルアーツ科目、地域創生推進機構との連携に基づく地域志向科目、などの重要目標が設定され、実施計画に従って着実に進展している。

- ② 教養教育機構／大学教育機能開発総合研究センター／e-learning 推進機構との教育連携の強化（平成 27 年度計画番号 25）を具現化するためにも、関連部門における教職員の意識改革【実施責任 ⇔ 結果責任 ⇔ 当事者意識 ⇔ 成果点検】及び【実施・成果・改善の PDCA サイクル】を日常業務的に機能させることによる、組織体制の再構築が極めて重要である。第三期中期目標に提起されている「大学教育統括運営管理センター」構想の発展を期待する。
- ③ 業務遂行に関連するリスク要因等に関しては、実務的課題として、関連部門における教職員の共通認識となっていると思う。運営予算、組織体制、人員整備などの諸課題があるが、全学的な対応力整備を進展させつつ地道に克服して行くと考えている。

グローバル推進機構／グローバル教育カレッジ

本年度から実質的活動が開始され、多層的管理体制に基づく合意形成及び意思決定が図られている。学長及び担当理事との意思疎通を円滑に行うことにより意思決定は迅速に行われている。グローバル教育カレッジの運営体制の整備を計画通りに進展させ、「教育の質的転換、入試改革」の実現を期待する。

2. 契約業務

内部統制システムの整備・強化を目的として業務方法書が改正された。

基本的事項は下表の通り要約される。

| | |
|------------|---|
| 内部統制 | 内部統制システムの整備、情報システムの更新、管理体制整備、モニタリングと報告 |
| 職務執行 | 定期的な人事異動、長期在籍者の把握、業務の適正確保のための人事管理体制整備 |
| 決裁及び支出承認 | 決裁手続き、支出承認手続き ⇒ マニュアル・情報システム整備 |
| リスク評価 | リスク識別・分析・評価 ⇒ 業務フロー整備、各段階でのリスク発生要因・原因分析、リスク低減策、リスク評価の継続的見直し、リスクの周知（留意事項、周知体制） |
| 反社会的勢力への対応 | 方針整備 ⇒ 売買契約等におけるスクリーニング方法 |
| 情報システム | 情報システムに係わるリスク対策、定期的点検・改善 |
| 入札・契約 | 契約事務の適正な実施及び相互牽制の確立、契約履行の適正審査（委員会の活用）、談合情報への対応方針、随意契約の必要性明確化 |
| 業務の委託 | 委託契約（判断基準、契約締結に至る業務フロー及び承認過程） 契約の方法（売買/貸借/請負/その他）；原則は競争入札 |
| 政府調達に関する協定 | |

【対象業務】

契約・発注業務の監査（業務方法書、内部統制）

以下の4分野における契約・発注業務に関する現況聴取（分野毎に対象部署を選択）

- a) 入札方式による物品購入契約
- b) 随意契約による役務提供
- c) 環境物品等の購入（熊本大学における環境物品調達推進の方針書）
- d) 国際契約締結

【質疑応答事項】

| 【契約形態】 | 【契約手続き等】 | 【契約の目的等】 |
|---|--|--|
| 売買/賃貸/請負/その他 基本規則及び管理体系 | 入札方式/随意契約（基本規則、入札情報公示及び入札手続き） | 研究/教育/地域貢献活動等 設備・機器類/材料・薬品類/役務 |
| 継続的取引/一過性取引 品質・性能等の保証条件 代金支払い条件 瑕疵担保責任 価格割引制度の有無 メーカー直取引/代理店 | 仕様決定責任者 取引先決定責任者 価格決定責任者 納期決定責任者 納入及び検収条件決定責任者 契約解除の要件等 | 設備・機器類の購入 設備・機器類の保守サービス 保守部品類の購入 研究・教育活動の補助的業務 廃棄物処理等 環境整備・清掃 |
| 一連の契約・発注業務における 決裁承認体系及び相互牽制（内部統制） 基本取引契約書締結及び 契約更改/更新の管理 | 取引先選定基準 取引資格判定基準（含取引停止） 取引先の調査（決算書類の提出、立ち入り調査、公的認証、取引先社員が保持すべき資格等） | 海外からの調達（設備・機器類/ 試作品・サンプル等：外国為替） 他大学・機関・企業等との共同研究・教育活動（成果の帰属/経費等の分担/人員交流） |
| 契約条件未達に対するペナルティ | 本学契約担当者の定期異動 業務記録等の内部点検体制 | 癒着等の不正防止対策 贈答品授受に関する規則 |

【実施日等】

| | | |
|------------|-------------|-------------------|
| 平成27年9月17日 | 競争入札による物品購入 | 契約ユニット/黒髪契約チーム |
| 平成27年9月25日 | 随意契約による役務提供 | 医学部附属病院/財務・調達ユニット |
| 平成27年9月25日 | 環境物品等の購入 | 契約ユニット/本荘・大江チーム |
| 平成27年9月28日 | 国際契約 | イノベーション推進機構、他 |

【監事コメント】

入札方式による物品購入契約

- ① 特殊設備・機器類の調達に関しては多種多様な専門的知識が必要となる。技術的側面および契約業務的側面に関して専門分野における経験者を適切に関与させ、基本規則に従って業務が遂行されている。一方、契約業務の遂行においては、契約担当者の専門的知識の拡充が課題となると思う。特に、大型案件に関しては、対象物件に関する専門的知識を含めて業界動

向、技術開発の方向性、取引諸条件の改善、安全衛生・危険管理、保守管理業務など、広範な目配りができる専門職員の育成が重要である。人事異動方針とのバランスを考慮する必要はあるが、特殊設備・機器類の調達に関する専門職員の育成策についての再検討が必要ではないかと考える。

- ② 資産・備品管理にも連動するが、契約・発注・資産管理業務における ICT 技術の活用と発展に向けて継続的検討が重要と考える。
⇒ 電子決済、相互点検・監視による不正防止、契約管理、癒着防止、記録保存、部門間情報共有、機器類保守管理、資産管理、廃棄処理
- ③ 特殊設備・機器類に関する保守整備に関連して、個別の特殊設備・機器について生涯維持コスト面からの考察が必要と考える。消耗品を含む保守部品類の管理、保守整備に要する費用対効果（定期保守整備を含む）、当該設備・機器の end-user に対する便宜供与（基本的に常時使用可能）、などの諸要因を把握した上での、lifetime maintenance cost を関係者間で共有することが重要、かつ、有益であると思う。

随意契約による役務提供

- ① 大型の役務契約 1 件を代表例としてヒアリングを実施した。契約管理業務は規則を遵守して遂行されていた。次回以降、中小型役務契約をピックアップしてヒアリングを実施し、業務方法書及び内部統制規則の遵守・定着度について継続的に点検することになる。
- ② 不正防止に関する内部統制の一環として、業務担当者の異動を毎年実施しており、癒着防止効果はあると考える。一方、個別業務案件に関する専門的知識（技術開発動向を含む）、業界情報の分析、取引条件等の改善策、などの実務的知識・経験を蓄積させることによる専門職員の育成は重要な課題になると思う。部内での二重・三重点検体制が実務的に運用され契約管理的側面においては相互監視が機能していると思われるので、業務担当者としての専門性の拡充・育成と人事異動との施策バランスを再検討しても良いのではと考える。
- ③ 契約・発注・資産管理業務における ICT 技術の活用と発展に向けて継続的検討が重要と考える。
⇒ 電子決済、相互点検・監視による不正防止、契約管理、癒着防止、記録保存、部門間情報共有、機器類保守管理、資産管理、廃棄処理

環境物品等の購入

- ① 環境配慮型の特定物品に関する詳細な規定に基づいて、毎年、本学としての調達方針書が作成されている。環境物品調達は 100%達成されているとのこと。
今後、照明器具類の省エネ型への交換の加速を期待する。予算確保には課題があるだろうが“エコエネ”観点での総合的有効性から、交換への優先度は高いと考える。
- ② 一部の対象物品に関しては技術性能・仕様等の変化に即応していない面もあると思われる。（特定物品規定文書における仕様等の改訂が“半歩遅れ”となっているのでは？ 例；デジタル機器）
- ③ 環境配慮型製品に関する価格調査に基づく total cost 分析は重要である。家電（空調機

器)、デジタル機器類に関しては、技術進歩による価格低減、使い勝手の進展、省エネ特性改善、などの要因を考慮しつつ、更新時期に関する判断基準の見直しも必要と考える。

国際契約

- ① 国際化推進は本学における重要目標に掲げられている。国際的契約業務に関する専門職員の育成が最重要課題であると思う。語学力だけではなく国際的契約業務の実務経験、さらには、現地事情等を含めた国際理解・感覚を拡充できるような教職員研修計画を着実に実施して行くことが必要だと考える。予算的な制約はあると思うが継続的に一步一步進めて欲しい。
- ② 国際的契約業務に関するレビューもしくは報告書等を作成し、執行部に提出・説明することが必要だと考える。既契約の現状分析に基づいて「仕分け」「棚卸し」レビューは、今後の国際的業務の拡充に関する方針策定には極めて有益と考える。“部局・研究者任せ”的な管理ではなく、大学組織全体での管理・点検を行うことが重要と考える。国際化推進の方向性に関して執行部が責任をもって提示するためには、管理体制の一層の整備が望ましい。
- ③ 情報管理に関してはリスク要因として強く意識されており、組織的な管理・運営体制の整備が進められることを期待する。(安全保障輸出管理、生物多様性条約、知的財産権、サイバーセキュリティ)

3. 預かり金の管理状況

【対象部局】

| 【対象部局】 | 【対応部署】 | 【内容】 |
|---------|---------------------------|----------------|
| 医学部医学科 | 生命科学系事務ユニット 医学事務チーム | 熊本大学医学部学友会 |
| 医学部保健学科 | 生命科学系事務ユニット 保健学事務チーム | 熊本大学医学部保健学科後援会 |
| 法学部 | 人文社会科学系事務ユニット 法学部・法曹担当 | 熊本大学法学部後援会 |
| 法曹養成研究科 | 人文社会科学系事務ユニット 法学部・法曹担当 | 熊本大学法学部研究教育振興会 |
| 教育学部 | 教育学部事務ユニット 教育学部事務チーム | 教育学部後援会 |

【監査の観点】

熊本大学では様々な任意の組織体があり、資金の出納事務がなされている。本来、これらの組織体は熊本大学とは直接関係を持たない場合が多いが、出納事務に熊本大学の関係者が従事している場合もあり、間接的に熊本大学の責任追及がなされることがあり得るため、学外から受け入れている資金（預かり金等）に関する実態調査を行うとともに、熊本大学の関係者が出納事務に従事している場合、出納事務が適切に行われ管理水準が維持されているかの観点から監査を実施した。

【質疑応答事項】

- ① 組織体の出納及び決算について規程等整備されているか
- ② 出納取引は出納担当者により記録されているか
- ③ 出納取引を行う際、出納担当者以外の管理者により決裁手続きが取られているか
- ④ 出納取引完了後に管理者により出納記録が確認されているか
- ⑤ 支出に際し引出票の作成と銀行取引印の押印が同一人物により行われることなく、管理者の関与のもと実施されているか
- ⑥ 通帳と印鑑は別々に保管されているか
- ⑦ 予め定められた期間に出納記録が決算書としてまとめられ、出納事務関与者以外の者の監査を受けるとともに、組織の構成員へ報告されているか
- ⑧ 決算書には出納記録とともに決算日現在に保有する資産（通帳残高）と整合性が記載されているか

【実施日等】

| | | |
|------------------|---------|----------------|
| 平成 27 年 9 月 14 日 | 医学部医学科 | 熊本大学医学部学友会 |
| 平成 27 年 9 月 14 日 | 医学部保健学科 | 熊本大学医学部保健学科後援会 |
| 平成 27 年 10 月 1 日 | 法学部 | 熊本大学法学部後援会 |
| 平成 27 年 10 月 1 日 | 法曹養成研究科 | 熊本大学法学部研究教育振興会 |
| 平成 27 年 10 月 1 日 | 教育学部 | 教育学部後援会 |

【監事コメント】

預かり金の管理は誠実に行われており不正の事実は無かった。しかし、今後の管理体制強化のため以下の点に留意して頂きたい。

① 記録の整備

監査の対象となった事務については、いずれも出納事務の記録がなされており問題は発見されなかった。

今後も事務担当者は自らの経理事務の正確性を立証する観点から出納事務の記録の整備に努めること。

② 相互牽制の強化

監査の対象となった事務については、独断で支出することなく一定の権限者の決裁に基づき支出行為がなされていた。

しかし、普通預金払出票への押印を事務担当者が行っている場合があり、相互牽制の観点から印鑑保管者が自ら押印するよう改善すること。

③ 事後確認の実施

払出時に一定の権限者の事前の決裁が行われているが、払出行為後の事後確認の重要性を認識し、定期的に事後確認を実施するように改善すること。

④ 情報開示の充実

学友会・後援会・振興会の総会等に決算報告がなされているが、その際、収支情報の報告だけでなく、保有財産の実在性についても報告するよう情報開示を充実すること。

IV. 学長との定期面談

「学長－監事 定期面談」を3ヶ月毎に実施し、大学経営に関する諸事項に関して率直な意見交換を行った。

第一回；平成27年5月11日

平成26年度臨時監査報告書（職員研修、知的財産、公的研究費の管理・監査）
平成27年度臨時監査計画案（機構の活動、契約・発注業務、内部統制、その他）
国立大学法人等監事協議会に関する報告

第二回；平成27年8月17日

学長への報告体制に関する提言（部局長との面談機会）
教員及び研究者のメンタルヘルス
組織機能・規模の改編（例：環境安全センター）
国立大学法人等監事協議会に関する報告

第三回；平成27年11月12日

機構との討議（臨時監査）に関する報告
契約・発注業務（臨時監査）に関する報告
危機管理に関する提言

第四回；平成28年2月12日

平成27年度監査報告書／臨時監査報告書 初稿
文部科学省から監事に対するアンケート調査への回答（抜粋）
『監事監査の指針』（国立大学法人等監事協議会による改定版）

V. 付記

1. 危機管理体制（BCP）

【基本認識】

施設/設備/機器類が恒常的に安全に活用できていることが大学運営における重要基盤である

【主要事項】

- ① 重大危機発生時における教職員及び学生の安否確認体制の整備
 - ② 重大危機発生時の対応、連絡体系の整備（初動策が不十分な場合の二次的対応策も整備）
 - ③ 自主防災活動（教育/研究現場における防災活動の推進；設備/機器類の日常的点検管理）
 - ④ 老朽化/故障/破損に対する迅速対応能力と体制整備（人的資産の育成・整備及び活用）
 - ⑤ ハザードマップの作成（危険度による分類/分かり易さ）、学生・教職員への周知徹底
 - ⑥ 防災設備/応急対応機器等の定期的機能確認、操作訓練、補修管理（老朽化、故障、破損）
- ⇒ 平成27年度計画番号93；危機管理に関するマニュアル等の検証
- 地域社会での減災・防災人材育成
- ⇒ 化学薬品類、毒劇物、高圧ガス、高電圧、放射線、感染菌類などから毎年1分野を選択し

当該分野の危機管理マニュアルに基づく“机上演習”による検証は現実的選択肢
 ⇒ 業務継続計画：BCP(Business Continuity Plan) の整備/点検/施策の再検討が重要

2. ICT 技術の活用と業務改革の推進

- ① 契約・発注・資産管理業務における ICT 技術の一貫的活用による実践的施策の拡充が重要と考える。
 ⇒ 電子決済、記録保存、相互点検・監視による不正防止、契約管理、癒着防止、部門間情報共有、情報・記録検索等の容易化、機器類保守管理計画、資産管理、廃棄処理
- ② 中長期的視点での業務効率の総合的改善の観点から、統合業務パッケージ (ERP) の標準システムを使いこなすことを基本的観点として、業務改革の検討を進めることが考えられる。ERP 標準システムに沿って業務改革を構想し (省略できる業務・決裁等の抽出、決裁工程及び時間短縮、紙ベース回覧の縮小、など)、software カスタマイズを抑制することにより費用対効果は増大する (学内個別部局が現状の管理体系に固執しない)。

3. 学生・教職員のメンタルヘルス体制の拡充

厳しい財政的制約下においても、本学の最重要基盤である人的資産に関する総合的安全衛生体制の整備は優先度が高く、諸施策を着実に実施して行くことが肝要と考える。

- ① 労働基準法の改正：「特定高度専門業務・成果型労働制 (高度プロフェッショナル制度)」
 ⇒ 労働時間等に関する規程の適用除外；対象業務、対象労働者の要件、健康確保の要件
 - ② 高度プロフェッショナル制度の適用を受ける対象者の健康確保のための措置
 ⇒ 労働安全衛生法の改正検討；労働時間の把握について客観的な方法その他適切な方法、
 - ③ 研究者 (大学院生等を含む) に対するメンタルヘルスクア体制拡充
 ⇒ 医療専門スタッフの拡充及び組織的対応力の強化 (保健センター、地域医療機関等)
 - ④ 教職員の業務量負担の不均一性に対する組織的対応 (ストレスチェック、具体的施策)
 - ⑤ 教職員における事務量の急増傾向に対する組織的対応 (サポートスタッフの質・量確保)
- * 学生へのメンタルヘルスクア相談件数推移 (平成 26 年度業務実績報告書抜粋)

| 平成 23 年度 | 平成 24 年度 | 平成 25 年度 | 平成 26 年度 |
|----------|----------------|------------------|------------------|
| 273 件 | 775 件 (2.84 倍) | 1,512 件 (1.95 倍) | 3,182 件 (2.10 倍) |

4. 組織改編・統合による対応力拡充

- ① 本学における業務支援組織として複数のセンターが、それぞれの特有機能別に組織化され、円滑に運営されていることにより、教育・研究活動の基盤が支えられていると思う。外部環境の変化に応じて組織はタイムリーに改編・統合されることが要請され、マネジメントにおける最重要課題である。
- ② “scrap and build” として組織改編・統合は可逆的に実施されて行くものとする。
 《小規模・専門家集団 ⇔ 中規模・機能集団 ⇔ 大規模・組織対応力》
- ③ 例えば、環境安全センターは厳しい予算環境下で専従の研究者・技能者も限定されているが、自然/社会環境に対する対応力強化が要請され、かつ、環境/安全/衛生管理に関する

法的規制の強化が進む中で、当センターの機能拡充の重要性は増大している。一方、研究者・技能者は研究・技術開発等の時間が制約されキャリアパスの発展が難しく、人材補充・育成の点からも課題だと思う。施設・設備・機器等の管理業務全体に関して、関連部門との統合による組織全体としての機能向上／対応力強化について戦略的展望を検討し、リスク管理／法令遵守を含む総合的管理体制の強化が重要と考える。

- ④ 「大学教育統括管理運営センター」「先端研究設備サポートセンター」の構想を実現することによる、機能統合・業務効率改善・対応力拡充・キャリアパス展開などの進展を大いに期待したいと考える。

5. 内部統制におけるリスク対応体制

熊本大学業務方法書に記載された内部統制に関する基本方針に基づき対応が取られているが、学長から役職員への意思の伝達、及び、職員から役員への危機管理／内部統制に係る情報／その他の必要な情報の伝達が確実に行われるよう、継続して必要な措置を講ずることを要請したい。

また、内部統制の構成要素である、①統制環境②リスクの評価と対応③統制活動④情報と伝達⑤モニタリング⑥IT（情報技術）への対応のうち、特に、リスク評価／対応については、経営環境に同質性のある他の国立大学法人で発生した事案を見過ごすことなく参考事例として検討し、熊本大学で発生する可能性を評価するとともに適宜必要な措置を取るよう要望する。