

国立大学法人 熊本大学長

原田 信志 殿

令和元年度 監事監査に関する報告書

令和2年(2020年)7月13日

国立大学法人 熊本大学

監事 浅井 裕

監事 鶴田 哲三

本報告書は、平成元年度の監事監査報告書の基礎となる監事監査の結果を整理したものである。

平成27年度の国立大学法人法の一部改正により監事機能の強化がなされ、監査報告の作成義務、役職員に対する調査権限の法定化、主務大臣への提出書類の調査義務、役員の不正を察知した時の報告義務などが明記された。この法改正に伴って、国立大学法人熊本大学監事監査規則も改正されている。本監査はその規則に基づいて本学の業務の適法性と妥当性が保たれているかの観点と、本学の価値の維持・向上に資する観点から監事の意見を述べている。

監事監査は、業務及び会計に関する事項を年度明けに総括する定期監査と、特定のテーマを定めて実施する臨時監査で構成される。この報告書では定期監査の結果を主に報告し、臨時監査結果は既に報告されているので要約のみを示す。

定期監査として、国立大学法人の法定会議である役員会・経営協議会・教育研究評議会、その他学長や理事が主導する会議である大学戦略会議・政策調整会議・トップミーティング・各種委員会などに陪席、回付文書など重要文書や委員会の議事録や部局等と事務部門の内部文書の調査、学長・理事・副学長・部局等や事務部門の長などと面談し、多くの学内イベントに参加するようにした。

令和元年度の臨時監査のテーマは「寄附金に関する監査」とした。寄附金は、大学の財源の多様化が求められる中で、今後成長を目指すべき財源の一つである。そこで、寄附金の募集、活用、管理及び拡大の取組の状況を調べて、寄附金のマネジメントが適切に行われていることを監査することとした。

本報告書が本学の関係者の業務活動に資することを念じている。

目次:

1 監事監査計画	2
2 監査結果	3
3 業務監査	4
1) 中期計画等の実施状況	4
2) 内部統制システム	6
3) リスク管理と安全・衛生管理	8
4) 大学の管理・運営全般	11
5) 研究推進	13

6) 教育推進	16
7) 地域貢献	17
8) 学生支援	18
9) 情報環境	19
10) 財務・会計	20
11) 施設と設備	22
12) 人事・労務	23
13) 病院	25
4 会計監査	27
5 臨時監査	28
6 過去の監査のフォローアップ	29
おわりに	30

1 監事監査計画

1) 監事監査の基本方針と目的

監事監査は、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、国立大学法人等監事協議会「監事監査に関する指針」により、本学の業務の執行が、法令等に従い、適正かつ効果的、効率的、経済的に運営され、会計経理の適正さを確保していることを監査することを目的とする。

2) 監査の重点項目

監査は、監事監査規則に定める本学の業務及び会計の執行状況について行う。

a 業務監査

- 1) 中期計画等の実施状況
- 2) 内部統制システム
- 3) リスク管理と安全・衛生管理
- 4) 大学の管理・運営全般
- 5) 研究推進
- 6) 教育推進
- 7) 地域貢献
- 8) 学生支援
- 9) 情報環境
- 10) 財務・会計
- 11) 施設と設備
- 12) 人事・労務
- 13) 病院

b 会計監査

- 1) 会計規定等の整備・準拠性の確認
- 2) 内部統制システムの整備・運用状況の確認

- 3) 事業報告書が適正に作成されていることの確認
- 4) 財務諸表等が適正に作成されていることの確認
- 5) 会計監査人の監査に対する意見
- c 臨時監事監査(監事の必要と認める特定の事項)
令和元年度の臨時監事監査は下記の1件とした。
 - 1) 寄附金に関する監査
- 3) 監査の実施時期
 - a 定期監査(業務監査、会計監査): 平成31年4月～令和2年7月
 - b 臨時監査: 令和元年7月～令和2年2月
- 4) 監査の方法
 - a 業務監査の方法:
 大学の①役員会、経営協議会、教育研究評議会、その他学長や理事が主導する会議である政策調整会議への出席と、大学戦略会議・トップミーティング・各種委員会などへの陪席、②回付文書など重要文書、委員会の議事録・資料、学内外のデータ・情報などの調査、③学長・理事・副学長・部局等や事務部門の長などとの面談、④学内イベントへの参加、などを通して業務が法令等に従い、適正かつ効果的、効率的、経済的に運営されていることを判断する。
 - b 会計監査の方法:
 業務監査の方法と併せて、月次決算の確認と質問等を通して、会計基準への準拠性、内部統制システムの確認、決算書類・事業報告書の説明を受け確認を行う。また、会計監査計画から監査報告書提出までの間、会計監査人と意見交換等を行い、会計監査人の監査の妥当性を判断する。
 - c 臨時監査の方法:
 関連する外部資料と関連規則等を調べ、外部への提出文書、内部の管理データと管理文書などの提供を受けて事前調査し、関連部門と担当理事のヒアリングなどにより監査した。
 - d 補助者:
 監査室 芹川 克朗(令和2年3月31日まで)、清永 哲治(令和2年4月1日から)、野尻 明美、上田 寿俊、宮本 睦美
- 5) 監査報告書の作成
 定期監事監査報告書の作成: 令和2年4月～令和2年7月
 臨時監事監査報告書の作成: 令和2年2月～令和2年2月

2 監査結果

1) 業務の実施状況及び中期目標の実施状況

国立大学法人熊本大学の業務の実施状況について、法令等に従って適正に実施されているかどうかを監査した結果、及び中期目標の着実な達成に向け効果的かつ効率的に実施されているかどうかについて確認した結果、特に指摘すべき事項は認められない。

2) 内部統制システムの整備及び運用に関する状況

内部統制システムの整備及び運用の状況を監査した結果、特に指摘すべき事項は認められない。

3) 役員の不正行為及び法令等に違反する事実の有無

役員職務の執行に関し、不正の行為又は法令等に違反する事実については、指摘すべき重大な事実は認められない。

4) 事業報告書

事業報告書は、国立大学法人熊本大学の業務運営の状況を正しく表示しているものと認める。

5) 財務諸表等

会計監査人である有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認める。

3 業務監査

1) 中期計画・年度計画(以下中期計画等とよぶ)の実施状況

令和元年度は第3期中期目標・中期計画期間(以下第3期中計期間という)の4年目にあたるので、令和元年度分とそれ以前の3年分の業務実績報告を作成し、令和2年度初頭に文部科学省に提出して、国立大学法人評価委員会(以下評価委員会という)の評価を受ける。

【監査結果：中期計画等の実施状況】

a 進捗管理

中期計画等の進捗管理と評価の手順は、毎年度「所管事項説明書(経営企画本部)」の中で定めている。現在は業務実績報告(案)の作成と評価準備の段階にある。

中期計画等の進捗管理のため計画番号ごとに「管理シート」を作成している。このシートには各計画の細目ごとの進捗状況及び実施状況を記載しており、この管理シートの結果を基に本学の業務実績報告を作成している。

政策調整会議で期中の進捗確認を実施した。今後、業務実績報告書(案)と学部・研究科等の現況調査表を大学評価会議、政策調整会議、経営協議会、教育研究評議会及び役員会で審議する予定になっている。業務実績報告書は6月に文部科学省に提出し、国立大学法人評価委員会の評価を受ける予定である。

令和2年度は暫定法人評価の年でもあり、これも見据えて並行で作業を進めている。

b 業務実績の評価

i 自己評価：中期目標の項目ごとにその実績と自己評価案を複数の会議体で審議をして自己評価を確定している。

ii 学外評価：業務実績報告書は評価委員会の評価を受ける。評価結果は11月ごろに判明する。

平成 30 年度実績報告に対する評価委員会の評価結果は、全項目で「順調に進んでいる」以上の評価を受け、「財務内容の改善」の項目では「一定の注目事項がある」高評価を得た。

c 予算の配分

予算配分は部局等の年度計画実行の礎となるものである。

- i 収入支出予算表： 予算編成は、運営費交付金等による大学運営費予算と、病院収入と、外部資金獲得等から措置される間接経費予算を財源としている。収入見込みを立てると同時に予算配分の方針を提示し、これに基づいて部局等への配分予算を作る。病院はこれに連動して管理会計のための収支計画を立てている。
- ii 施設の整備予算： キャンパスマスタープラン及びインフラ長寿命化計画をベースに所定の会議で評価・審議の上で優先順を決め、施設整備費補助金等と学内予算等(大学運営費予算、間接経費予算、学長裁量経費等)の財源見合いで整備計画を立てている。
- iii 設備の整備予算： 設備マスタープランと毎年度の部局等からの申請をベースに所定の会議で評価・審議の上、大学運営費予算、借入金等の財源見合で整備計画を立てている。
- iv 直接経費など： 教員や大学が獲得した資金(寄付金を含む)の直接経費分は獲得者が活用計画を策定している。

d 評価結果の予算への反映

収入支出予算の中に学長裁量経費予算があり、その一部は部局等に対する評価結果を反映した予算配分をしている。評価のルールは事前に提示され、所定の会議体の審議を経て公正に配分額を確定している。

【監事意見： 中期計画等の実施状況】

- ◆ 進捗管理と自己評価プロセス：
遅れ気味の計画に対しては担当理事のもとで対策をたて改善に取り組んでいて、進捗管理ができています。
自己評価のプロセスは適正である。
- ◆ 恣意的評価の排除：
審議する会議体でのオープンな議論によって恣意的評価を排除できています。また、法定会議で外部有識者の意見を取り入れ、各種アドバイザリーボードの意見を反映することで、恣意性の排除に努めています。
- ◆ 予算の適正な配分：
納得性のある予算配分方式になっており、評価結果の予算配分への反映も適切に運営されています。
ただ、特色のある大学を作っていくには特色のある財源の充実が必要であり、財源拡大に向けた一層の努力が期待される。

中期計画等の各項目の具体的な業務実施状況に関しては、＜3 業務監査 3)リスク管理と安全管理＞以降の章の中で監査結果と監事意見を示している。

2) 内部統制システム

国立大学法人法施行規則は、監事が監事監査報告に内部統制システムの整備と運用について意見を述べることを要求している。

第一条の二 5 監査報告には、次に掲げる事項を記載しなければならない。

三 国立大学法人等の役員の職務の執行が法令等に適合することを確保するための体制その他当該国立大学法人等の業務の適正を確保するための体制の整備及び運用についての意見

内部統制については、平成27年1月21日に文部科学省高等教育局国立大学法人支援課から「国立大学法人等の業務の適正を確保するための体制等の整備について」の指示があり、本学は、該指示の別添資料「業務方法書変更にあたっての作業要領」に準じて、平成27年4月に「業務方法書」の更新を文部科学省に申請した。同時に、総務省の要求する「業務方法書において記載すべき具体的な事項」の全ての要素に対応する事実を【77 熊本大学・一部修正】該当条文整理票(正式提出).xlsx(以下「H27 条文整理票」とよぶ)として整理し提出した。

本学は文部科学大臣の認可を受けた後、同年に「熊本大学内部統制規則」を制定し12月から施行しており、これを機に内部統制という概念が学内に定着し始めたと考えられる。

今回の定期監査では、本学の内部統制システムが、＜役員(監事を除く。)の職務執行が法令に適合し、(大学の)業務の適正を確保＞する仕組みとして適切に整備され運用されているかを監査するため、業務方法書の各条文と、学内規則等や業務活動の実態との対比を整理し、学内各部門の認識と整合をとることとした。(付属資料:「202006 業務方法書該当条文整理票」)

【監査結果： 内部統制システム】

本学の内部統制システムは学内規則等や各種内規として整備され、マニュアルや業務引継などの日常の業務執行の工夫と合わせて適切に運用され、継続的に見直しがなされている。しかし、以下のような課題もある。

a 部局等の内部統制担当役員：

内部統制規則において＜部局等の内部統制担当役員＞が誰であるかは明確でない。結果的に部局等の内部統制の概念は曖昧である。

第7条： 内部統制担当役員は、担当分野における内部統制に関する事務を推進するため、内部統制推進部門を置き、・・

第8条 前条に規定する内部統制推進部門に、内部統制推進責任者及び内部統制推進管理者を置き・・・

第8条：第2項： 部局に内部統制推進責任者を置き、部局長をもって充てる。

第8条：第3項： 内部統制推進責任者(*)は、業務方法書に基づき、当該内部統制推進部門又は部局における内部統制の整備及び運用を推進し、内部統制担当役員に定期的に報告を行う。・・(*)：部局においては部局長

第6条：第3項： 複数の分野にわたる事項又は各分野に共通する事項については、・・ 職務代理者等の順序が第1位の理事が統括し調整する

b 成文化による継承性:

内部統制の視点から見ると以下のようにルールとして成文化した方が良いと思われるものがある。

・ 所管事項説明資料

「所管事項説明資料」は<事務部門の年間業務計画書>に相当する価値を持つ。しかし今は、理事・副学長の交代期のみ事務部に作成指示が出されて集大成され、新任理事・副学長への進講の道具として利用されているだけである。

・ 業務引継ぎ

業務引継ぎは学内の業務執行の継承性を担保する重要な現場の仕組みであるが、業務引継ぎのルールを規定した文書はない。

c H27 条文整理票:

「H27 条文整理票」は、申請時点から更新されていないため、内容が古いところ(会議体名、規則名など)があり、また、「業務方法書」の条文の求めるところと乖離しているところが見受けられる。

d 業務方法書の条文:

業務方法書第3条(*)部分に「その他当該国立大学法人等の業務の適正を確保するための体制」という文言が欠落していると思われる。

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。

欠落と判断した理由は付属資料(「202006 業務方法書該当条文整理票」の「第3条条文関連」シート)に示した。

【監事意見: 内部統制システム】

◆ 内部統制と内部統制システムの意義

今回の監査を通して、大学の内部統制システムの「見直し」とは、大学の業務執行が「法令に適合」し、かつ「適正」であるようにするために、どのような規則体系と体制を「整備」し、それらが現実的に機能しているかをチェックすることである、と理解した。

このような理解に立つと、内部統制システムを見直すことは、大学の業務執行の実態を業務方法書条文に従って明示的に認識し、必要に応じて変革を促すことに価値があると考えられる。

内部統制規則によれば(第10条)によれば、内部統制の継続的な見直しは、内部統制委員会(本学においては役員会)の役割であると定義されている。

◆ 内部統制体制図

大学のガバナンスや内部統制の議論の中で、部局等の位置づけは曖昧なことが多いように思われる。

法人基本規則によれば、法人は大学を設置し運営することとなっており、大学の組織（部局等）もこの規則が規定している。しかし、「大学概要」の「法人運営組織概念図」でも部局等の位置づけは見えない。

部局等の内部統制担当役員が明確でないことは、このような部局等の位置づけの曖昧さの裏返しとも理解できる。

内部統制規則を見直すことがあれば、それを機会に大学のガバナンスあるいは内部統制の体制図も見直し整備されることを期待する。

- ◆ 業務の継承と成文化

内部統制システムを考えると、業務のすべてを規則等で規定すべきとは考えないが、現在適切に実践されている業務の仕組みを成文化して記述しておくことは、長期的な業務執行の安定性と継承を担保する一方で、（必要に応じて）改革するときに参照すべきもの（Reference）があること自体が価値となるであろう。

500 ページにおよぶ「所管事項説明資料」を進講資料だけに利用するのはもったいないと思う。各事務部の年間業務計画書として、事務部と担当役員、事務部と部長、事務部内、事務部間のコミュニケーションの原点となるように、毎年の策定することをルール化すべきと考える。

また、業務引継のルール化は、現場のノウハウの継承の安定性を確保するために重要であると考えられる。

- ◆ 業務委託契約書

学内資源の制約などから業務の外部委託が行われている。

施設工事や施設設計業務などに関して、委託契約書に記載すべき事項はテンプレートが整備され、委託業務を適切に管理するためのノウハウが蓄積されている。

高額になることが多いソフトウェア開発委託や、人材派遣に近い業務委託などに関しても、適切な管理の仕組みのチェックが必要である。

- ◆ 業務方法書の条文

「業務方法書の記載例」が業務方法書の意図に叶うと考える。

このままでは、以降の条文と不整合がでてくるし、内部統制規則にもこの条文が一部継承されている（第 1 条）ために、規則条文にも不整合性が感じられる。

業務方法書と内部統制規則を改版することを勧める。

- ◆ その他の事項

上記以外にも＜付属資料：「202006 業務方法書該当条文整理票」＞に数点（資料・文書の日付・文責表示など）指摘してあるので検討いただきたい。

また、今回は限られた時間の中での作業で、内規類やマニュアルの細部まで見ることはできなかったが、部局等と事務部内で部門内の内部統制システムの整備状況を再点検いただきたい。

3) リスク管理と安全・衛生管理

【監査結果： リスク管理と安全・衛生管理】

本学はリスクに対して適切に規則を定め、適切に管理している。

新型コロナウイルス感染症流行という重大な危機事象に対しても、適切に対処できている。

a 危機管理委員会と危機管理体制

本学の危機管理は危機管理規則と危機管理委員会規則をベースに構築されている。

令和元年度の危機管理委員会は3月26日に開催され、業務継続計画(BCP)を改版し災害対策班の行動の手掛かりとなるカード(アクションカード)を作成することとした。

b 新型コロナウイルス感染症対策

新型コロナウイルス感染症の国内での広がりを受けて、危機管理規則に拠り、令和2年2月6日に新型コロナウイルス感染症対策会議を発足させた。

併せて「新型コロナウイルス感染対策連絡委員会」を立上げるとともに、「熊本大学新型コロナウイルス感染症対策マニュアル」を策定し、全学の新型コロナウイルス対策を先導している。病院では「病院感染対策マニュアル」に基づき、病院長主導のもと感染制御部を中心に日々必要な方策を進めている。

現時点で、学内感染・院内感染はゼロに抑えることができている。

教育・研究の継続性と質の確保のために適切に努力している。

c 事故・災害・緊急事態発生時の危機管理 <計画番号 78 (中期計画の計画番号:以下同様)>

事故・災害・緊急事態発生時の対応のために、危機管理規則に加えて「熊本大学危機管理体制」、「熊本大学業務継続計画(BCP)」があり、緊急時にもアクセス可能なように「危機管理情報」のホームページを立上げている。

令和元年度には、危機管理規則で想定している各危機事象に対応する規則・マニュアル等の総点検を行い「危機管理等マニュアル一覧」に整理した。

d 発生した危機事象の対処と管理

令和元年度に76件の危機事象が報告されている(軽微なもの、観点の違いによる複数登録を含む)。これらは適切に対処され、報告されているが、5件が年度を跨いで継続処理中である。

平成30年度に起きた理学部の火災は、令和2年中に復旧予定である。また、再発防止策を含む報告書が取り纏められている。

e 情報システムに関するリスク管理 <計画番号 82>

情報セキュリティに対して方針・規則・対策計画などを定め、情報セキュリティ監査を実施している。

研修と訓練・啓蒙活動も計画的に実施できている。

f 財務に関するリスク管理

財務と会計の業務はマニュアルを整備して適正な業務執行の徹底を図っており、また会計監査実施細則による会計監査でモニタリングしている。併せて、会計監査人の監査、監事の監査、監査室の監査、会計検査院の現地検査によりその適正さを確認している。

平成 30 年度会計検査院の臨時検査で、適切とは認められない事態が 1 件指摘された。その後、適切に措置され再発防止策が講じられた。

平成 31 年度(令和元年度)の会計検査院の実地検査では、適切と認められない事項はなかった。

g 研究に関するリスク管理 <計画番号 81>

研究活動は研究不正にとどまらず多くのリスク要因を抱えている。想定される各リスクに対応して規則を定め、管理をする委員会が定められている。

令和元年度には、論文に関する危機事象に対して研究不正と断定した(1 件)。この件は規則に沿って措置され再発防止策が講じられた。

h 安全衛生 <計画番号 79、80>

安全衛生の管理は、事業場ごとの安全衛生委員会で管理とモニタリングをし、中央安全衛生委員会でこれらの活動を総括している。

「平成 31 年度安全衛生管理行動計画」を平成 30 年度に実施したアンケート結果等に基づき見直し、安全衛生活動を広げてきている(化学薬品棚卸対象品目など)。

「安全衛生教育計画(平成 29 年度策定)」により Step1 の安全衛生教育を開講しており、Step2 を令和 2 年度から開講の計画である。

i 健康管理と労働時間管理

学生の健康管理は学校教育法と学校保健安全法に則り、職員の健康管理は労働安全衛生法及び学校保健安全法に則って管理している。

健康管理の結果はそれぞれの担当事務で集計され、職員の方は安全衛生委員会、学生の方は保健センター運営委員会にその結果が報告されている。

学生と職員の各種の悩みごとには相談窓口が用意されており、早期発見と適切な対処ができる仕組みとなっている。重要と判断された相談は、専門医等に紹介されている。

職員の労働時間管理は法改正への対応もあり、以前より更に見える化が進んできた。

<4) 大学の管理・運営全般 e 法律改正への対応>も参照

j ハラスメント

「労働施策総合推進法」「男女雇用機会均等法」「育児・介護休業法」改正に伴って学内規則などの見直しが行われた。

一部に申立件数の増大傾向が見られるので、具体的な対応事例などの分析を検討している。

k 公益通報

令和元年度の公益通報は3件であった。

うち、2件は研究活動の不正行為に関するものであり、手順に従って適切に処理され、監事にも報告があった。他の1件は、本学の業務に該当しないものと判断され、その旨が回答なされた。

以上の通り、公益通報は適切に運用されている。

l 医療安全と院内感染

<13) 病院>参照

m 学内監査

学内監査は以下の通りいくつかの規則で規定され(*)している。1件(安全保障輸出管理)を除き適切に運用されている。安全保障輸出管理規則への対応は体制整備中であり、令和2年度から実施の予定である。

(*): 文書管理規則、放射線障害防止規則、資金運用管理細則、会計監査実施細則、個人情報管理規則、安全保障輸出管理規則、情報システム運用基本規則、人を対象とする医学系研究に関する規則、火薬類利用者専門委員会細則、病院総合臨床研究部規則、病院臨床試験支援センター内規、病院監査委員会規則、監事監査規則、内部監査規則

監査室による内部監査は、定期監査5事項(規則に内部監査実施を規定)のほか、①安全保障輸出管理の管理体制、②預り金執行監査、③公印管主に関するフォローアップ監査を含め、計8事項の監査を実施した。

その結果、安全保障輸出管理の管理体制及び管理状況について①教育研修の受講徹底②意思決定者(輸出管理担当者を含む)の実施体制、③「誓約書」等関係書類の徴収状況改善を求め、管理体制などの改善が進められている。

【監事意見：リスク管理と安全・衛生管理】

- ◆ コロナウィルス対策
関連省庁・自治体・国大協や病院を含めた学内の動向を見ながら、適時に適切な指示が出されて対処されてきている。
- ◆ 産業医面談
産業医面談を勧めても、実施されないケースがみられる。学内滞在時間が長く要注意と思われる職員に対しては、さまざまなリスクが顕在化しないように、大学として一歩踏込んだ対策をより明確にする必要があるだろう。
- ◆ 学生死亡事故への親身の処置
留学生の死亡事故は痛ましいことであったが、本学職員の必死の対応は両国のきずなを深めることになったであろう。本件を機にリスク対応の一つの例としてマニュアルが策定されて、全学の仕組みの改善に展開されたことを高く評価する。
- ◆ 不適切な薬品処理の増加傾向
不適切な薬品処理の件数が増えているように思われる。傾向の要因分析を通して大きな問題とならないように、担当理事・部局長等が主導して学生等の初期指導の徹底することが必要であろう。
- ◆ 危機事象の監事への報告
危機事象の監事への報告は年度末にまとめて報告するケースが散見される。規則に従って随時の報告が徹底されるように定期的に注意喚起と現場との対話を継続する必要がある。
- ◆ 危機管理を総括するホームページの構築
危機事象に関しては多くのマニュアルや規則等が整備されてきている。しかし、これらの情報はホームページの中でも分散しているものが多い。

危機事象発生時には「やるべきこと」の情報を短時間で到達できるように、マニュアルや規則等が体系化されたホームページが必要であろう。特にスマートホンが普及した現在では、体系化されたホームページの入口サイトがこのような時に役立つであろう。

危機事象に立会った当事者の視点でホームページを再設計することを期待する。

4) 大学の管理・運営全般

【監査結果：大学の管理・運営全般】

上記 1)～3)に示したように、大学の一般的な管理・運営は適正に行われている。

今年度の特筆すべき管理・運営の話題は以下のとおりであり、これらも適正に行われている。

a 人事給与マネジメントの改革 <計画番号 59、70>

新しい年俸制(2号年俸制)を導入し、結果的に51.9%(令和2年2月)の教員が年俸制となり、全国立大学の中でも高い年俸制比率となった。

並行して、部局ごとに評価基準を設定できる個人業績評価制度を全部局等に導入した。部局ごとの特性に配慮したこの個人業績評価制度は経営協議会メンバーからも高い評価があった。

b 学長裁量資源(経費と教員ポスト)の活用 <計画番号 56>

本学の学長裁量資源の確保と活用は、金額面(R1:12.6億円(H30年度比+3.1億円)、ポスト(R1:回収ポスト19ポスト、新規配分ポスト:8ポスト)ともに計画以上の規模と成果を出している。

回収された裁量ポストは、組織改革や新組織検討時の柔軟な体制設計のために活用されている。

c IR^{*}の強化と活用拡大 <計画番号 57、71>

学内のIRサービス提供プラットフォーム(KU-RESAS)の運用が始まり、部局への普及を目指すところまできた。

IR^{*}: Institutional Research(大学の経営情報の収集・分析・研究)

d 組織改革 <計画番号 61>

第三期中計期間は、5つの視点(*)から大きな組織再編が進められてきた。

(*): 1.教育組織と研究組織の分離、2.研究力の強化(研究機構の創設、研究センター等の再編統合)、3.理事の役割を支える機構の設立、4.教育組織の機能強化、5.高度専門職業人育成の体制強化

また、病院ではガバナンス強化と機能強化などのため、医学部附属病院から大学病院に令和元年度4月から変更した。

e 法律改正への対応

「働き方改革関連法(令和元年4月1日施行)」に伴って<時間外労働の上限規制の導入>と、<年次有給休暇の確実な取得>と、裁量労働制適用教員の<労働時間の状況の把握>に向けた学内の仕組みを再整備した。

「健康増進法の一部を改正する法律(令和元年7月1日施行)」に対応して7月1日より学内全面禁煙に移行した。4月から喫煙所を順次廃止してきたこともあり比較的順調に移行できた。移行後の近隣等の苦情にも職員が中心になり丁寧に対応し、学内全面禁煙が定着してきている。

f 学内規則の整備

上述のような様々な改革の結果は、規則の改廃及び制定として反映し、ホームページにも公開されている。

令和元年度は、役員会で66件、教育研究評議会が25件が改廃及び制定された。

i 役員会における審議

- ・学内の諸施策の決定・改定に伴う制定・改廃:17件
- ・組織の再編や新組織設置に伴う制定・改廃:44件
- ・人事院勧告等に伴う給与体系の変更等:5件

ii 教育研究評議会における審議

- ・学内の諸施策の確定・改定に伴う制定・改廃:5件
- ・組織の再編や新組織設置に伴う制定・改廃:15件
- ・法改正等に伴う変更等:5件

【監事意見：大学の管理・運営全般】

◆ 学長裁量資源：

学長裁量資源の資源配分のルールは公開され、透明性高く運用されている。ルールは企画の評価結果と成果の評価結果に対する報酬の組合せになっており、ルールそのものに学長から部局への明確なメッセージがあることも評価できる。

学長裁量経費は文部科学省のガイドラインである運営費交付金の一般経費の約5%を大きく超えて確保できている。

◆ 組織改革：

中期計画策定時点で想定された組織改革は、凡そ締めくくりの段階にきていると思われる。今中計期間に大学の組織構造は大きく変革することができたのは、学長・理事のリーダーシップと部局等の理解と前向きな取り組みが奏功したものと評価している。

中小組織は一部を統廃合し、一部では他大学との統合を進めた。成長性のある分野は自由度を持った独立した組織とした。

理事の役割を実現するための組織を機構として設立し、その成果も出ている。

一方で、新しくできたそれぞれの組織が、設立当初に掲げた目標に対してどの程度の成果を上げているのか、オープンに評価し、(必要に応じて)改善に取り組むべき時期に来ているとも思える。

◆ 働き方改革と事務改革

より正確な労働時間の把握ができるようになりきめ細かな対応ができるようになっていく。過剰な長時間労働が個人のワークライフバランスを壊さないように大学として細やかな配慮が必要である。

しかし、一方で、法人全体に要求される業務の出力総量は毎年微増を続けていると感じられる。法人化時点からの現在までの経緯から、(たとえば)10年先の業務総量を予想して、これに対して限られた人件費でどのように対処していくのか、トップダウンで抜本的な事務改革の検討と方針設定が必要と思われる。

5) 研究推進

【監査結果：研究推進】

a 研究に関する定量的目標管理

研究活動に関する外部の評価には3つの評価項目がある。

平成30年度の定量的指標の評価結果は、「業務の実績」に対する評価(研究関連)は「年度計画を上回って実施している」、「3つの重点支援の枠組み」の戦略1(研究関連)の評価は6.0点で標準点、「成果を中心とする実績状況」の研究関連の評価は、研究実績(9位)と科研費(1位)で高い評価であったが、若手研究員比率の評価は低かった(49位)。

令和元年度の自己評価結果は令和2年度上期に提出し、下期には評価結果が判明する予定であるが、現時点で数値的には大凡順調に推移している。リスクのある項目は関係者で認識を共有して対策を進めている。

b 研究資金の獲得 <中期計画番号65>

研究資金獲得額拡大のために施策を打ってきている。(担当副学長の採用、URA*による支援体制の強化、活動しやすくするための規則の改訂、学術コンサルティングサービス制度の導入、共同研究講座等及び寄附講座等の設置促進へ向けた規則等の見直しなど)。

URA*: University Research Administrator (研究面から経営・運営に直接的に関与する職種のこと)

補助金が大口案件の終了などにより減少したが、共同研究の受入増加などが健闘した。

c 研究機構の創設、研究センター等の再編統合 <中期計画番号22、23、24、27、36、37>

研究力の強化のために研究組織の改革を継続的に進めている。

i 大学間の組織統合と密な連携

ヒトレトロウイルス学の分野で「ヒトレトロウイルス学共同研究センター」として鹿児島大学難治ウイルス病態制御研究センターと意欲的な統合・再編を実現した(平成31年4月)。

軽金属材料研究の分野で富山大学と共同研究・教育の提携を強化できる体制構築に向けて検討が進んでいる。

ii 大学内組織の統廃合

「パルスパワー科学研究所」を発展的に改組し、二次元ナノマテリアル分野に特化した「産業ナノマテリアル研究所」を設立(令和2年4月設置)。

d 若手研究者の獲得 <中期計画番号 25、26>

若手研究者比率の適正化に取り組んでいる。

優秀な若手研究者の確保のため卓越研究員制度の活用や、本学独自のテニュアトラック制度の導入など制度整備を進めている。令和元年度は、卓越研究員 4 ポストを用意し 2 名採用した。うち 1 名はテニュアトラック教員として採用した。

また、令和2年度に貸与した学長裁量ポストのうち助教4ポストについては若手研究者雇用加速のため令和元年度に前倒して採用することを決定し、4ポストのうち2ポストを採用した。

しかし、若手研究者に用意できる財源やポストは乏しく、令和元年度末の若手研究者比率は 18.1%(対平成 30 年度比-0.9%)であった。

e 研究支援体制の整備 <中期計画番号 28>

外部資金の獲得拡大と若手研究者育成のために、研究者を組織的に支援できる体制の強化を進めている。

令和元年度は URA のスキル強化と拡大に注力した。

f 研究広報 <中期計画番号 74>

研究成果を学内外の産業界・アカデミア・大学関係者・地域社会・潜在的留学生候補者などに広く訴えるために研究広報を強化している。

令和元年度は研究に関する記事を国内向けホームページに 34 件(平成 30 年度比:-1 件)、海外向けホームページに 10 件(同-8 件)を掲載した。また各種広報誌にも積極的に取り上げて紹介した。

【監事意見：研究推進】

◆ 研究のプロデューサー

外部資金の獲得には資金提供者のニーズに合わせて、研究者の力と研究成果をアピールできる仕掛けが必要であるが、資料を垣間見ると相手の立場に立った観点が弱いと思うことがある。このままでは研究者は孤立してしまうのではないだろうかと思う。

このようなことを調整できる能力は研究能力の高さとは必ずしも一致しないようであり、このような役割を果たすプロデューサー(あるいはデザイナー／オーガナイザー)的人材の活躍の場が大学にもあるように思われる。

これまで URA・IR の体制整備や、産学連携担当副学長の配備などを通して、総合力のある研究体制にシフトし始めている。しかし、次の発展形態を考えると、本来の意味の URA(研究面から経営・運営に直接的に関与する上級管理職、役員級職で調整管理型リーダー)の実現に向けた、プロデューサー的な人材の育成と強化の策を期待する。

◆ 研究広報

研究広報件数が研究力をそのまま表すわけではないが、以下の観点で見ると件数の減少は残念である。

すなわち、研究者の発表はアカデミズムに向けられるだけでなく、大学の価値の一部として、企業や、卒業生や、留学を考えている海外の学生や、地域などに対しても発すべき重要なメッセージであると考えられる。このことを研究者が理解して、積極的に取り組むように仕向けることも重要であろう。

◆ 若手研究者比率

大学が若手研究者の活躍できる場であることの重要性は広く認識されているが、本学でも若手研究者比率の拡大には多くの制約があるようで改善できていない。

しかし、制約条件が多くて明確なのであれば、(たとえば)10年後にどのような年齢構成となるかシミュレーションも単純で容易であると思われる。10年をかけて達成すべき未来を考えて、今打つべき施策を考えるべき時のように思える。

6) 教育推進

【監査結果：教育推進】

a 教養教育・学部教育の体系再編 <中期計画番号 8、9、10、12、51、52、53、63>

教養教育の改革は第3期中計期間の大きなテーマの一つである。

カリキュラム体系の再編はパッケージ制導入による体系の構築とスリム化を中心とした導入フェーズを終え、ブラッシュアップの活動が始まっている。

数理科学の教育と、多言語・異文化の教育の領域をそれぞれセンター化して体制の統合と強化を進めている。

b 大学院教育の改革 <中期計画番号 3、4、52、62>

世界に通用する学位提供を目指してダブルディグリー(DD)とジョイントディグリー(JD)の導入と開発を進めている。すでに博士前期課程4コース、博士後期課程11コース、博士課程4コース)でDDを導入して、令和元年度までに17名の学生を受け入れ、9人が修了した。本学生3人を提携校に派遣している。

JD開設に向けて米国の有力大学と令和3年度の協議が進んでいる。

大学院で、職業人(教員、経営者など)としての教育を強化することと、一流の社会人としての教養教育を提供できることを目指して、教職大学院の強化、MOT*教育の強化、HIGOプログラムの全学展開などが進んでいる。

MOT*: Management of Technology(技術系企業の経営学)

c 教育システムの改革 <中期計画番号 1、2、10、11、12、13>

教育システムの改革はカリキュラム構成の基礎部分(科目ナンバリングやクォーター制の導入、3つのポリシーの開示など)の改革から始まって、GPA*の実質的な活用、CAP*制の導入、厳格な成績評価、アンケートの積極的活用と分析など、教育の質保証に向けた領域にシフトしてきている。

また、コンピュータを活用した教育支援のシステム化(LMS*や「学修成果可視化システムASO*」導入、教学IR*体制の強化など)が定着してきている。これらのシステム整備の成果は教育手法の改善に向けたFD*にも活用され始めている。

GPA*: Grade Point Average(各科目の成績評価方式)

CAP*: cap(英単語:履修登録できる単位の上限を設ける制度)

LMS*: Learning Management System (学習管理システム)

ASO*: (学修成果可視化システム:学内呼称)

教学 IR*: IR:Institutional Research (教学に関する情報分析と戦略策定)

FD*: Faculty Development (教育手法改善の取組)

d 地域・社会を志向した教育 <中期計画番号 5、6、7、17、31、33、35、53>

大学の教育が地域にストレートに貢献することを意識した科目の開発が進んでいる。学生が地域のことを学び(「肥後熊本学」)、学生が地域に接することを体験する(「地域志向科目」「地域課題解決型学習科目」など)機会を増やしている。令和元年度は16名のプログラム修了者を輩出した。

教員免許状更新講習も地域の教育環境への貢献の一環である。

e 教育のグローバル化 <中期計画番号 12、14、15、16、38>

平成26年度に文部科学省スーパーグローバル大学等事業に採択されたのを機に、大学のグローバル化を加速している。このプログラムには進捗指標が設定されており、文部科学省に毎年進捗報告をしており、4年目と7年目の成果は中間評価を受ける。令和元年度はその7年目にあたり、評価受審の準備を進めている。

各評価項目とも凡そ順当に成果を出している。

f 期待する学生の獲得 <中期計画番号 9、19、20、21、31、35>

令和3年度から新しい大学入学共通テストが実施されることになっていたが、令和元年度に文部科学省で一部方針見直しがあった。本学はこれらの変化に対して適宜・適切に対応をとってきた。

期待する学生の獲得に向けて本学は独自の改革に取り組んでいる(AO入試*の改善、高大接続(高校側との連携と情報交換)、高校生との直接的で多様な接触の機会の拡大など)。

AO入試*: AO: Admissions Office (学力試験以外の判断基準で入学の可否を判断する入試。本学ではグローバルリーダーコース入試で採用している。)

g 学生支援

<8) 学生支援>参照

【監事意見 : 教育推進】

◆ ポストコロナの授業

新型コロナウイルス感染症の影響で遠隔授業が広く利用されている。これを機会に、遠隔授業のメリットを日常の教育にも活用するだけでなく、対面授業と融合して授業の全体像を変革していくような機運が出てくるであろう。

今回の遠隔授業の実態を分析して、ON sight/OFF sight、ON time/OFF timeを融合した新しい授業形態の開発で、教育の質の改善につながっていくことを期待する。

7) 地域貢献

【監査結果: 地域貢献】

a 地域課題への貢献、地域をフィールドとする研究による貢献 <中期計画番号 32、34、35>

本学の教員は地域の多くの現場に参画して貢献している。

また、地域を研究のフィールドとする研究の成果がグローバルに評価され始めていて、熊本というフィールドの価値を世界に広めている。

b 地域の産学連携 <中期計画番号 34、35>

COC/COC+の活動と地域での産学連携、ベンチャー支援などの取組によって、大学と地元企業との接点が以前よりはるかに拡大してきた。また、COC+事業は令和元年度で補助事業終了となるが、これを自走させる体制もできてきた。

c 地域を志向した教育

<6> 教育推進 d 地域・社会を志向した教育>参照

【監事意見：地域貢献】

◆ 地域での大学のブランド

これらの活動は地味だが地域における重要な大学の役割であり、もっと学内の目にも地域の目にもアピールするべきだと思う。

「大学概要(学外向け)」や「大学データ集(学内向け)」などに具体的な努力や成果が整理されているが、地域の認知には至っていないことが多いように思われる。地域における大学のブランドとプライドを再構築してほしい。

8) 学生支援

【監査結果：学生支援】

a 学生数

令和2年度初め時点の収容定員及び在籍者数は以下のとおりである。

	平成29/4(*1)		平成30/4(*1)		令和元/5		令和2/5		記事
	定員数	在籍数	定員数	在籍数	定員数	在籍数	定員数	在籍数	
学部	7,340	7,922	7,290	7,850	7,240	7,757	7,185	7,652	*1
大学院	1,847	2,063	1,888	2,036	1,935	1,973	1,916	1,987	*2
附属学校	1,330	1,331	1,300	1,320	1,310	1,322	1,328	1,308	*3
その他	60	60	60	58	60	64	55	56	*4 *5

単位 人

(*1) 令和2年度は教育学部(-60:課程募集停止)理学部(+10:定員増)医学部医学科(-5:定員減)による。

(*2) 令和2年度は教育学研究科(-30:専攻募集停止、+15:専攻定員増)自然科学教育部博士後期課程(-4:定員減)による。

(*3) 附属学校は小学校、中学校、特別支援学校、幼稚園。数値の変化は幼稚園の定員変更による。

(*4) その他は特別支援教育特別専攻科、養護教諭特別別科

(*5) 令和2年度は特別支援教育特別専攻科(-5:定員減)による。

b 経済的支援 <中期計画番号 15、16>

公的支援または外部資金による支援(修学支援と留学支援)の取得をサポートするとともに、大学独自の支援の仕組みも提供している。

本学独自の支援制度として、優秀な学生への奨学金制度や、優秀な留学生の確保や日本人学生の留学を促す制度も拡充している。

令和元年度は、優秀な留学生の確保に57百万円(H25年度比+30%)、日本人学生海外留学支援に15百万円、学業優秀な学生への奨学金に45百万円(総額対前年比+15百万円)であった。

c 就職活動の支援 <中期計画番号 17>

令和元年度は強い売り手市場の下で高い就職率を達成した。

特色のある就職支援策にも取り組んでいる(留学生の国内・県内就職支援、県内企業就職拡大の活動、AO 入試で入学したグローバルリーダーコース第一期生の就職支援活動など)。

留学生の国内就職者 21 名(対平成 30 年度-5 人)となった。継続して拡大と定着に努める。

d 学生の活動支援 <中期計画番号 18、34>

学生の自主企画活動を支援する体制を続けている。

聴覚障がい者の修学支援を行うノートテイクー育成を進めている。

e 施設・設備の整備 <中期計画番号 14、16>

学生のグローバル化支援の一環として、留学生への住環境の提供(国際交流会館・学生寄宿舎)と、日本人学生と留学生の混住を拡大している。

f 健康・安全の確保

<3) リスク管理と安全管理>参照

【監事意見 : 学生支援】

◆ ポストコロナの就職市場

リーマンショック後の本学の就職状況を見て、企業の行動様式を考えると、ショックのその年より次の年の就職戦線に厳しさが表れることが予想される。決算の悪化した企業では令和 3 年度の採用枠も絞り込むことが予想されるので、就職活動にも大きく影響するであろう。教職員の支援体制の構築が期待される。

9) 情報環境

【監査結果: 情報環境】

a 情報サービスと情報システムの構築

「総合情報環構想 2016」に基づいて高度情報化キャンパス整備を推進している。令和元年度には次のような展開があった。

i 運用中システムの機能拡張と規模拡大

LMS*に学生への周知確認機能を追加して学修支援機能を強化、LMS*に LRS*を結合して教育ビッグデータを構築 など

LMS*: Learning Management System (学習管理システム: 学内呼称 Moodle)

LRS*: Learning Record Store(学習経験履歴データベース)

ii クラウド化の推進

事務用メールシステム、学術リポジトリなどをクラウド化

iii ICT インフラ・通信インフラの整備

WiFi 基地局の増設、L3 スイッチの更改、事務用 PC の Windows7 から Windows10 へ更改

iv 学内情報システムの次の展開のための検討と分析

Tsubaki*の新機能(研究ダッシュボード)の開発、学外の関係者への大学IDの付与の検討、ビッグデータ可視化の試行 など

Tsubaki*: (大学評価データベースシステム:学内呼称)

b 安全なICT環境の構築

<3) リスク管理と安全管理>参照

【監事意見：情報環境】

◆ ポストコロナの情報環境

新型コロナウイルス感染症拡大の対策の中で、在宅勤務や電子会議などこれまでにあまり使われなかったシステムが積極的に使われるようになった。感染症鎮静化の後、このような情報システム利用法の変化は新生活スタイル(New Normal)として定着しさらに進歩ことが予想される。リモート環境の一層の整備とセキュリティ確保に取り組んでほしい。

同時に、新しく導入されたICT環境が学生や職員に新しいストレスを生み出すと言われている。きめ細かな実態把握と改善を期待する。

10) 財務・会計

【監査結果：財務・会計】

a 財務状況

注目する財務指標の推移は以下の通りであった。

注目する財務指標

単位 百万円

		H27 実績	H28 実績	H29 実績	H30 実績	R01 (予算)	R01 実績	R02 (予算)	記事
全体	総コスト(*1)	56,468	59,845	61,320	60,257		59,553		(*1)
収入	運営費交付金当期交付額	15,377	23,311	14,430	14,516	14,530	14,740	14,481	(*2)(*3)
	病院業務収益*(3)	27,996	29,406	30,780	30,870	28,860	29,854	30,260	(*2)(*3)
	間接経費収入	992	1,002	989	997	980	1,047	1,035	
支出	学長裁量経費支出	761	750	753	902	1,262	1,064	1,388	
利益	当期総利益	1,503	983	1,231	923	-	1,369	-	(*4)
	目的積立金申請額		372	349	923	-	1,156	-	(*4)

(*1): 業務実施コスト+自己収入等:業務実施コスト計算表 による

(*2): 実績値は財務諸表附属明細書 による、(*3): 予算値は予算書による、(*4): 利益処分に関する書類 による

H28の運営費交付金当期交付額には、資産見返分(73.4億円:震災対策を含む)が含まれる

目的積立金の令和元年度の取崩額は3.6億円(病院設備、インフラ長寿命化などに活用)、令和元年度末の残高は11.9億円(対前年度末+5.6億円)、令和2年度の申請額は11.6億円(予定)である。

寄附金は令和元年度の受入額が17.8億円(対前年度比+1.9億円)、令和元年度末の寄附金債務は55.6億円(対前年度末比+2.0億円)であった。

そのうち、基金は令和元年度の受入額が51.5百万円、令和元年度末の残高が706.1百万円(対前年度末△23.9百万円)となり手元資金の減少傾向が続いている。

b 経費削減 <計画番号67>

毎年、事務部課長会議で施策検討して実行管理をしている。

令和元年度の一般管理費率は2.1%(目標2.8%以下)であった。

目標達成に向けて、決算分析資料等の検証を行い財務レポートを作成し、一般管理費の状況を学内外へ周知した。また、中期目標の周知及び意識調査を目的とした職員アンケートを実施し、分析の結果「ペーパーレス会議の推進」及び「年間契約仕様見直し」について、追跡調査を行うとともに、職員の意識向上のため会議で結果報告と好取組事例の情報共有を行った。

「省エネ」に加えて「電気の需要の平準化」に関する行動目標を策定し、年度初めに学内周知を行い、別途夏季・冬季にもそれぞれ省エネ・節電対策の周知を行った。

c 資産の運用 <計画番号 68、69>

資金の運用は毎年策定する資金管理方針と資金繰計画に準じて運用し、報告している。

令和元年度の運用額は86億円(対前年比+8億円)で、運用益は14百万円(対前年比+8百万円)で新しい運用の取組が効果を上げた。

土地資産の有効活用として、新屋敷1団地を駐車場用に貸出し収益(年額2百万円)が上がり始めた。

d 財務会計システム更改

令和元年4月から財務会計システムを一新した。

平成30年3月にレベルアップ対応が終了し、その後サポート期間の終了も予定されていたため平成31年4月に財務会計システムを更新した。

新システムでは、これまで分散されていた各システムを一体化し、学内の各システムとの連携及び科学研究費補助金等の迅速かつ効率的な予算執行管理の環境整備・充実を進めることを目的としている。

導入初年度(令和元年度)は学内の運用に沿って予算を投じてカスタマイズしたところではあるが、今後も予算の範囲内でより効率的なシステムになるよう改善していくとしている。

e 財務状況の学内・学外広報

大学の財務状況を広く理解してもらうことに努めている。令和元年度はオープンキャンパスで大学の財務のブースを設けた。

f 財務への地震の影響

熊本地震からの復興は一段落し、文化財の復興分(完成予定令和3年度)関連費目だけが残っている。

【監事意見：財務・会計】

◆ 業務自粛と緊急コロナ対策

業務自粛に伴い使いきれない支出予算と、新型コロナウイルス感染症対策として緊急な支出など、それなりのプラス・マイナスの金額が膨らむと予想される。

今後も、不測の事態が継続することが予想される中、無駄な支出と不正な会計処理を防止し、適切な目的積立金の管理ができるよう、現場と財務部門の密な連携を期待する。

◆ 財務データの活用推進

財務は大学のすべての業務の骨幹のひとつであり、業務の内容や動向を定量的に把握するためには、財務データの活用を拡大することが必要であると思う。

財務が定めている各種のコード体系も業務の解析に有用なものであると思う。

学内の複数の業務にまたがる情報を結合して分析するときも、財務の各種データやコード体系は役立つと思われる。

このような観点で、財務部門と各事務部門・部局等・IR が連携を深め融合を進めることが、事務改革につながるだろうという、これまでの定点観測の分析過程を通して考えた。

11) 施設と設備

【監査結果：施設と設備】

a 施設の整備とインフラ長寿命化 <計画番号 56、75>

中長期的な施設整備の方針は「キャンパスマスタープラン 2015」に提示してある。

平成 27 年にインフラ長寿命化計画(行動計画)を作り、令和元年度にインフラ長寿命化計画(個別施設計画)を策定した。

これらの計画と部局からの要望とを、財源(国からの財源と学長裁量経費、目的積立金、各種自主財源、など)とを見比べながら整備計画を立案・施行している。優先順位の決定は所定の会議の審議を通して決めている。

令和元年度は、老朽化空調設備や火災報知機の改修などに使用された。

病院の建物の再開発はほぼ完了し、周辺の屋外環境整備工事が令和 3 年度中に完了予定である。

五高記念館などの被災重要文化財の復旧は令和 3 年度完了予定(災害復旧財源)である。

b 設備の整備

教育・研究・診療のための大型の設備の大半は科研費・共同研究費などの外部資金、病院の収益や借入金、文部科学省施設整備費などの費用で調達されている。

令和元年度の設備(医療用機器+機械装置+工具器具備品+ソフトウェア:損益外を含む)取得は 21.9 億円(対前年度比+4.8 億円)で、設備廃棄は取得価額で 6.3 億円(対前年度比△9.3 億円)、期首簿価 0.7 億円(対前年度比+0.4 億円)であった。

c 省エネルギー <計画番号 75>

令和元年度は省エネルギー中期計画(平成 26 年度～平成 30 年度)の見直しを行った。

令和元年度の省エネルギー使用量指標(エネルギー消費原単位)は 1.59J/m²(対前年比+1.3%)であった。エネルギー使用量は削減できているが、建物取り壊しがあったため指標の面では目標達成できなかった。一層のエネルギー削減策を検討している。

d 土地資産の利活用の具体化

<10) 財務・会計 c 資産の運用>参照

【監事意見：施設と設備】

- ◆ インフラ長寿命化計画(個別施設計画)では、財源の自助努力とある程度の割切りを織り込んで現実的なインフラ長寿命化の計画が提示された。それでもある程度の値引交渉成果を期待した計画になっている。計画の実現のための努力を継続してフォローしたい。
- ◆ 樹木の廃棄と植樹
恒例の監事意見であるが、長期的なキャンパスの景観の整備のために樹木の廃棄と植樹のバランスをとる努力をお願いしたい。

12) 人事・労務

【監査結果：人事・労務】

a 雇用

i 採用方針

教育職員の採用にあっては、平成 28 年 10 月末に策定した「第 3 期中期目標期間中における教育職員の採用方針」に基づき、令和元年度は 8 ポスト(卓越研究員 1 ポストを含む)を新たに貸与し、選考を開始した。

事務職員の採用にあっては、期中に作成した「事務職員の人件費削減計画」の考え方に基いて運用された。

ii 職員数(常勤者)

単位 人(4月1日時点の人数)

		平成	平成	令和		令和		記事
		29年度	30年度	元年度	対前年度	2年度	対前年度	
承継	教員数	973	956	935	△ 21	907	△ 28	(*1)
	職員数	1,030	1,035	1,035	0	1,028	△ 7	
有期	教員数	103	110	112	2	115	3	
雇用	職員数	602	585	632	47	642	10	(*2)

(注) 有期雇用職員数は常勤者のみ。

(*1): 主に計画的削減

(*2): 主に附属病院の採用期づれ対策

b 教職員の育成・評価・処遇の改善

<3 業務監査 1) 大学の管理・運営全般 c 人事給与マネジメントの改革 参照>

i 人事院勧告対応

教職員のモチベーション確保のため人事院勧告(以下、「人勧」という)には財源の許す限り対応しようとしている。令和元年度の人勧にも対応した。

ii 特殊技能職の育成 <計画番号 60>

特殊技能職人材は大学の研究力・教育力の総合的な力の拡大には重要である。

令和元年度には、「技術部」を創設して教室系技術職員を一組織にまとめた。彼らの有する専門技術の連携、人材育成並びに最適な人材配置により、効果的効率的な教育研究の推進に寄与することを目指している。

c 労務管理

<3 業務監査 1) 大学の管理・運営全般 d 法律改正への対応 参照>

d 柔軟な雇用制度

i クロスアポイントメント制度: <計画番号 59>

優秀な研究人材の人件費を複数の組織で分担して負担しようとする策である。「ヒトレトロウィルス学共同研究センター」においてクロスアポイントメント制を積極的に活用している。

ii シニア研究教員の採用:

退職後にも活躍の可能性のある研究者に継続して研究の場を与えるための策である。

令和元年度は2名(シニア教授)の採用実績があった

iii 若手教員採用

<5) 研究推進 d 若手研究者の育成参照>

e 教職員のダイバーシティの推進

i 男女共同参画 <計画番号 53, 54>

第3期中期計画として女性教職員比率を、教員は概ね18%、女性管理職は概ね17%を目標として取り組んでいる。

令和元年度はそれぞれ16.1%、16.7%であった。女性のライフイベントに配慮した研究環境の整備、公募制度の改善などの取り組みを進めている。

ii 障がい者雇用

平成30年度から法定雇用率が2.5%に改正され、令和3年度からは2.6%となる。

令和元年度は2.22%であったが、令和2年4月1日付けで6名採用予定である。

iii 外国人教職員の採用 <計画番号 12>

外国人教員等(外国人教員及び一定期間以上の海外滞在経験教員)の比率51.7%を令和元年度に達成した(目標50%以上)。

【監事意見: 人事・労務】

◆ 人件費削減と人勤対応

人件費削減の努力は、人勤への対応や、働き方改革対応や、事務量の増大などの押上げ要因による相殺効果を考慮すると、現状延長での削減は厳しいように思われる。4) 節に示したように、事務改革への取り組みが必要と考える。

13) 病院

【監査結果: 病院】

a 安全で患者満足度の高い医療サービス <計画番号 46>

院内研修と、患者満足度の向上、医療従事者の負担軽減の3つのアプローチで安全で患者満足度の高い医療サービスの確立に取り組んでいる。

病院の運営管理および提供している医療の質に対して、日本医療機能評価機構の審査を受審し、4段階評定の上位(S、A評価)2つの割合が8割を超える高い評価で認定を得ることができた。

医療事故、院内感染、医事訴訟などはそれぞれ専門の委員会を設けて適切に対応している。

b 病院の健全経営 <計画番号 45、66>

令和元年度は3つの方針で健全経営に取り組んでいる。

i 手術室工事に伴う減収リスクをカバーして、熊本地震以前の収入を超える

ii 経営の定量分析と目標管理による改善行動を徹底し深化させる

iii 長期的経営安定のため償還経費圧縮を織込んだ設備マスタープランを作る

その結果、注目している経営指標は以下の通りであった。

注目する財務指標	単位: 億円				
	H27	H28	H29	H30	R01
業務活動による収入	302.6	313.1	322.2	324.7	338.4
附属病院収入	257.1	273.7	289.2	290.0	298.5
業務活動による収支合計	47.9	42.1	43.3	42.0	45.1
投資活動による支出	29.9	19.6	18.9	10.8	19.9
財務活動による支出	36.7	31.0	31.1	31.9	31.8
収支合計	3.8	6.4	11.5	6.5	5.7

財務諸表付属明細 附属病院セグメントにおける収支の状況 による

c 医療の教育・研修 <計画番号 46、48>

病院の教育機能として、実習(医学部、薬学部、看護学部)、卒後臨床研修、研修医セミナー、キャリア形成支援などを行っている。

またリカレント教育として医師やメディカルスタッフ向けの研修も実施している。

d 地域医療 <計画番号 45、47>

地域のニーズを踏まえて地域医療の発展・充実に貢献するために、県内唯一の特定機能病院として診療機能を強化するとともに、地域医療連携を推進する役割を担っている。

がん診療連携拠点病院、肝疾患診療連携拠点病院、認知症疾患医療センターのそれぞれの機能を果たし、研修も行い、また、期待の高いがんゲノム医療体制の整備も進めている。

地域の医療機関を含めた連携会議の開催や、地域医療機関における医師確保等の支援などを行っている。また、入退院支援業務の見直しを通して、入院患者の紹介・逆紹介の拡大と、入院患者に関する院内業務の効率化に取り組み始めた。

また、新型コロナウイルス感染症対策においても、学長・病院長をはじめ大学として県・市の対策の中核的な役割を果たしている。

e 臨床研究と先進医療 <計画番号 50>

臨床研究中核病院の申請要件充足を目指して院内組織改革が進んでいる。

併せて、将来に向けて臨床研究・先進医療分野の投資強化を進めている。令和元年度は臨床-基礎連携プロジェクト支援に 34.0 百万円、臨床研究支援に 24.5 百万円、臨床研究に係る機器等支援に 30.4 百万円(前年度合計比: +45.9 百万円)を決定した。

【監事意見：病院】

◆ カイゼン

課題を具体的な形で特定し、具体的な解決策を作り上げていく取り組みが続いている。そして、解決策の定量的な評価と検証も継続できている。

これらの努力が、大学病院が目指す価値を高めて、地域医療の最後の砦という役割をさらに高めてもらいたい。

4 会計監査

【監査の方法：会計監査】

- ◆ 各会議に陪席し会計に関する情報の収集に努めた。
- ◆ 会計に関する諸規定の整備状況を確認した。
- ◆ 会計検査院に提出する書類を閲覧するとともに、月次決算資料、仕訳データ等を分析、必要に応じて質問、説明を受け、内容の確認をした。
- ◆ 監査室が実施した監査の報告を受け、特別の事項がないことを確認した。
- ◆ 事業報告書、財務諸表等について説明を受け、国立大学会計基準等に準拠し適正に作成されていることを確認した。
- ◆ 会計監査人とコミュニケーションを図り、監査現場に立ち会い、監査計画から監査意見表明までの説明を受けた。

【監事意見：会計監査】

- ◆ 会計に関する諸規定の整備状況
会計に関する諸規定は必要に応じ制定・改正され適切に整備されている。
- ◆ 内部統制システムの整備状況及び運用に関する状況
内部統制システムの整備状況及び運用に関する状況を監査した結果、特に指摘すべき事項は認められない。
- ◆ 事業報告書
事業報告書は、国立大学法人熊本大学の業務運営の状況を正しく表示しているものと認める。
- ◆ 財務諸表等
財務諸表、事業報告書(会計部分)及び決算報告書は、法令等に準拠しており、本学の財政状態及び運営状況を正しく表示しているものと認める。
- ◆ 会計監査人の監査に対する意見
会計監査人の監査の方法及び結果は相当であると認める。

5 臨時監査

本監査の結果は学長と政策調整会議に報告されており、ここには概要のみ記載する。

1) 監査の名称： 寄附金に関する監査

2) 監査の目的：

寄附金の募集、活用、管理及び拡大の取り組み状況を確認し、寄附金の取扱いが適切に行われていることを監査する。

3) 監査の背景：

寄附金は大学にとって、科学研究費補助金(科研費)、共同研究費・受託研究費・受託事業費、補助金などと並んで、自らの努力で獲得できる財源であり、運営費交付金の伸びが期待しにくい現状では、拡大を計るべき財源(以下自助努力財源という)の一つである。

寄附金は、他の自助努力財源に比較すると用途の自由度が高いために、大学にとって戦略性の高い財源であるとともに、日常業務の活動を支える重要な財源でもあり、大学の総力を測る指標のひとつと認識して、寄附金の全体像の把握と、日常の管理・運営の実態把握を目的として監査することとした。

4) 監査の結果：

全体として寄附金の受入と支出が適切に管理され、個別の管理単位(予算詳細)においてもコンピュータシステム上で適正に管理されていると判断した。

また、寄附金の返還・移し換えも適切に管理され、寄附金の不適切な支出はなかった。

しかし、全学の受入・支出のバランスを見ると、受入額の伸びが止まり、支出額の拡大傾向がみられ、受入と支出のバランスが悪化し、今後単年度の収支がマイナスになる可能性もうかがわれる。抜本的な寄附金マネジメントの仕組みの見直しが必要な時期に来ているであろう。

また、第三者目線で、資金の移動や流用などの経過を把握しようとする、寄附金を管理するシステムが3つに分かれているためと思われるが、データベース処理だけでは分析できず、担当者の手を煩わせる作業が必要で、学長・理事・部局長などが迅速に状況把握と意思決定をできるためには改善の余地がある。(なお、このシステムは平成30年度末に運用停止し、令和元年度からは別の一体化されたシステムに移行している。新システムの分析・評価は今後の継続課題とする。)

【監事意見：臨時監事監査 寄附金】

- ◆ 1) 寄附金の受入額と支出額のバランスの改善
- ◆ 2) 助成金のオーバーヘッドの徴収ルールの妥当性確認
- ◆ 3) 間接経費の予算審議のスタイルの妥当性確認
- ◆ 4) 研究資金の引継ぎ文書の定式化
- ◆ 5) 戦略的投資への転換
- ◆ 6) コンピュータシステム更改後の改善度のチェック

6 過去の監査のフォロー

過去の監査の指摘事項の重要なものについて、その後の状況を調べた。

1) グローバル化の進捗状況：

a 指摘事項

- i 広報戦略：限られた予算の中での事業であり、「目玉」になりそうな指標を見定めて、集中的に「目玉」を育てるような広報テクニックも検討すべきである。
- ii (留学生受入数の)成長に見合った体制：数の増大に伴って、対応に要する時間や事故リスクや費用が膨らんできている。スケールの拡大に合わせた体制の見直しをすべき時に来ている。

b 対処

「グローバルリーダーコース」と「グローバル Youth キャンパス」の実績をアピールの中心に据えており、留学支援予算やメンター教員の配置など活性化に配慮している。

留学生の受入は国内の獲得競争も激しくなり、また、コロナの影響も懸念されるので、獲得に注力するとともに、事故対策も含めて受入体制をきめ細かく改善している。

c 今後の課題

コロナの影響を最も懸念しており、対策を検討している。

2) 資産(有形固定資産・動産)の保全：

a 指摘事項

- i 実査を行ううえで、補助簿の構築とこれを管理・更新できる仕組み、及び資産シール貼付を徹底するための仕組みを構築すべきである。
- ii 運用ルール構築とともに、財務会計システムの更新を含めた全体システムの最適化の検討が必要である。
- iii 外部機関から譲受し、消耗品とみなされている高額設備は、今後の管理・運営上の問題点となりうるため、本学としてどうすべきか改めて判断すべきである。

b 令和元年度の対処

- i 財務会計システムの更改に伴って、資産シール貼付徹底策の見直しが必要になり、新しいシステムを作った。しかし、人の手に依存する部分が残っているので、監査で周知徹底をはかっている。
- ii 同上
- iii 継続検討中である。

c 今後の課題

人の作業が入る手順なので、継続的に、定期的なチェックを継続する。

3) 病院の労務管理：

a 指摘事項

- i 時間外労働時間の適正な管理
- ii 業務量と人的資源の投入の推移(病院としての労働時間短縮に向けた施策の実績)

- iii 患者サービス低下の感知(サービス品質確保に向けた改善施策があれば提示ください)
 - b 令和元年度の対処
 - i 各種の対策を講じた結果、労働基準監督署の観察解除となった。残課題もあるが、制度と仕組みの改善をきめ細かに進めて抜本的な対策となるようことを目指している。
 - ii 同上
 - iii 予約受付の改善、患者紹介への回答の改善、入退院支援など、病院の体質改善にきめ細かに取り組んでいる。
 - c 今後の課題
コロナ第2波、第3波から病院を守り抜くこと。
大学病院を取り巻く環境が多面で変化を続けていく中、10年後の大学病院の抱えそうなりスクのシミュレーションと、今手を打つべきことに手を打っていくこと。
- 4) 利益相反:
- a 指摘事項
 - i 規則とマネジメントシステムの実態の整合 ⇒ 不良である
 - ii 規則やシステムの有効性 ⇒ 再評価と判断を要望する
 - iii 外部の有識者の活用の改善 ⇒ 検討を勧める
 - iv 審査先例などノウハウの蓄積と活用 ⇒ 検討を勧める
 - b 令和元年度の対処
 - i 規則を改訂し、マネジメントシステムも新たにして、教職員全員の利益相反の調査をするようにして、適正な利益相反マネジメントを目指している。教職員の理解も進んでいる。
 - ii 同上
 - iii 外部有識者に参加してもらっている。
 - iv ノウハウ蓄積をできる資料管理ルールを決めて運用している。
 - c 今後の課題
一親等の組織と教職員の利益相反の扱いの判断。
「利益相反状態にあること」は悪いことでは無く、「悪い利益相反状態に陥ってはいけない」ことの周知と徹底。

おわりに

令和元年度は今期目標期間の4年目であると同時に、原田学長体制の5年目でもあった。この間のガバナンスと内部統制の改革、組織改革、教育改革、地域を意識した大学の役割の改革、などの歩みと成果は上に述べた通り順調であった。

これらの改革のプロセスを観察するなかで、本学が「ありたい姿」を明確に描けていた取組はきちんとした改革として定着してきたように思える。そこには大学外から指示・誘導される言葉ではなく、大学自体に「自分の言葉」があったといえるだろう。

大学経営の中期的取組に関連して平成 30 年度の「第4期に向けた熊本大学の在り方検討 WG」の検討に引き続いて、令和元年度は「国立大学改革方針」を踏まえた国立大学との徹底対話に向けた調書」の検討が行われた。18 歳人口減少に伴う大学の適正規模の議論にとどまらず、広く大学の将来構想の議論があり、本学のおおよその方向性が確認された。

そのような折に発生した新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、そのインパクトの大きさから考えて、1989 年のベルリンの壁崩壊に匹敵する変化を、今後の世界の政治・経済の領域に、そして恐らく教育と研究の世界にも、もたらすだろうと考えている。

第 4 期に向けて新しい体制の下で新しい「自分の言葉」が生まれてくることを期待する。

本学では、新型コロナウイルス感染症により、平成 28 年の熊本大地震に続いて、緊急時の危機管理体制が立ち上がることになった。そして、在宅勤務や遠隔授業などのように普段では異常と思われる行動スタイルが日常となる日が続くこととなった。

この間に、大学の業務を継続するために導入されたさまざまな創意工夫は、普段では試行されにくい業務変革の実験の場でもあった。また、オンライン決裁のように取り組み切れなかった改革もあったかもしれない。

今後、危機管理体制が収束期に移行する時に、これらの創意工夫を将来の緊急時のために倉庫に仕舞いこむのではなく、日常業務の改革の切り口と捉えて研究し活用する場ができることを期待する。これらの創意工夫は使い込んで洗練させていけば、業務の効率性を上げることにつながると思う。

私自身は監事 4 年目であった。1 年目の臨時監査では、大学の業務の仕組（いま振り合えると内部統制のありようということだろう）を理解することも兼ねて大学のグローバル化をテーマに選んだ。

2 年目は熊本地震の影響が資産管理に及ぼした影響と、病院の収益拡大に伴う就業時間管理をテーマに選んだ。その中で、大学の財務と自己収入のあり方を考えさせられて 3 年目には、AR (Alumni Relations) と同窓会と利益相反をテーマに選んだ。そして令和元年度は寄附金をテーマに取り上げ、大学自身が透明性を確保しながら収入を拡大する努力を継続することの必要性を考えた。特徴のある大学を作り上げるために、特徴のある財源を拡大できることを期待している。

これまでの監事としての活動が大学にどれだけの貢献をできたのか非常に心許ないのではあるが、定期監査、臨時監査を通して多くの方々にご協力とご支援をいただいたことには深く感謝を申しあげたい。

以上