

平成 20 年度監事監査レポート

平成 21 年 8 月 3 日

政策研究大学院大学

監事 大橋 豊彦

監事 東 哲也

I. 監査の概要

1. 監査計画

平成 20 年度監事監査は、国立大学法人法第 11 条第 4 項の規定にもとづき、国立大学法人政策研究大学院大学の平成 20 年度業務について、次の監事監査計画に基づいて実施した。

(1) 監査の基本方針

政策研究大学院大学監事監査規則第 2 条にもとづき、本学の業務の合理的かつ効率的な運営を図ると共に、会計経理の適正を期することを目的とする。

(2) 監査の実施機関

平成 20 年 7 月 1 日から平成 21 年 6 月末までとする。

(3) 監査の方法

業務監査は、議事録を閲覧すると共に、担当責任者への書面または口頭によるヒアリング及び関連証憑の閲覧によって行った。

また、内部監査に立ち会いその実施状況を吟味した。

会計監査については、会計監査人の監査に立ち会い、会計監査人への書面または口頭によるヒアリング及び関連証憑の閲覧によって行った。

(4) 監査の対象部局

原則として必要と思われるすべての部局を対象とした。

(5) 監査の重点事項

平成 20 年度監査においては、政策研究大学院大学監事監査実施細則第 2 条に定めるもののほか下記のを重点監査事項とした。

- (1) 国立大学法人のガバナンスと社会的責任について

2. 監査実績

平成 20 年 9 月 8 日	19 年度監事監査指摘事項の進捗状況の検証
平成 20 年 10 月 8 日	監査法人会計監査立会い
平成 20 年 10 月 28 日	内部監査立会い
平成 20 年 12 月 8 日	19 年度監事監査指摘事項の進捗状況の検証他

平成 21 年	3 月 23 日	学長ヒアリング
平成 21 年	5 月 11 日	重点監査項目調査他
平成 21 年	5 月 20 日	重点監査項目調査他
平成 21 年	6 月 12 日	監査法人報告会
平成 21 年	6 月 16 日	重点監査項目調査他

II. 一般的監査項目について

すべての議事録を閲覧し、意思決定過程における牽制が機能していることを確認するとともに、法令・規則違反がないことを確認した。

また、内部監査に立ち会うとともに、結果報告書の閲覧により、重要な不正・誤謬がないことを確認した。

監査法人に対しては、監査に立ち会うとともに、結果につきヒアリングを行い、その監査の方法についての妥当性を確認した。

III. 重点事項に関する個別意見

(1) 法人運営面

① 国立大学法人の組織とガバナンス

組織運営が、個人的な能力・判断に大きく依存している組織構造の場合、ビジョンの継続的な維持、ビジョン達成を目的とした内部ガバナンスの強化、積極的な説明責任の遂行、透明性の確保等につき特段の配慮が望まれる。そのためには、内部統制制度を確立し内部ガバナンスを強化すると共に、積極的な **USR** 活動を通して様々なステークホルダーからの期待に応え、説明責任を果たしていくことが必要であろう。

内部統制とは「業務の有効性及び効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動に関わる法令の遵守」「資産の保全」の 4 つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために業務に組み込まれ、組織内のすべてのものによって遂行されるプロセスをいい、「統制環境」「リスクの評価と対応」「統制活動」「情報と伝達」「モニタリング」「IT 技術への対応」の 6 つの基本要素から構成される。この基本要素のうち「統制環境」とは組織の気風を決定し、組織内のすべてのものの統制に対する意識に影響を与えると共に、他の基本的要素の基礎を成し、影響を及ぼす基盤である。「統制環境」が悪いとすべての内部統制は適切に機能しない。トップマネジメントの気風や組織の文化がこれに当たる。前述のように国立大学法人はトップマネジメントに強大な権限が集中している構造になっているため、継続

的に適切な統制環境が確保されることが重要であり、そのための手段につき議論が深まることを期待する。

② 国立大学法人評価委員会の評価への対応について

同評価については、社会からの要請であり、GRIPSはそれに対して真摯に対応する義務がある。大学院博士課程の学生収容定員の充足率については、連続して充足率を満たしていない。評価委員会の中期目標期間に係る業務の実績に関する評価結果にそって、速やかに定員の充足に向けた取組、特に入学定員の適正化に努めることが必要である。

(2) 業務運営面

① プロパー職員に対する人事政策について

多彩な経歴を持つ職員が混在していることについては、経営ビジョンの浸透、意思統一の阻害、モチベーション低下の要因と捕らえずに、むしろ積極的にその利点を追求すべきであるということは19年度レポートに記載している。各職員へのインタビューの中でも出向者とプロパー職員がお互いの知識、経験を共有し、積極的にGRIPSの経営ビジョンの達成に尽力していこうとする姿が見られてきている。しかしながら出向者は3年程度で異動となってしまうために、GRIPSの経営ビジョンを理解し、継承し、文化を作り上げていくのはプロパー職員の役割となろう。そうであるならば、プロパー職員をどう育成していくか、評価していくかということについての積極的な検討及び人事政策が望まれる。

② 年俸制契約職員について

年俸制契約職員に依存して業務レベルの向上を図ることには意味があると思われるが、長期的、最終的には常勤雇用職員の業務レベルが向上し、契約社員に頼らずに業務運営を行うことが望ましいと考える。また、GRIPSとして必要とし、かつ、常勤雇用職員で対応できない職務は、その都度変化していくものである。目的をはっきりさせたいうえで、契約職員についての取扱を再確認する必要がある。

IV. 総評

産業界におけるCSR(企業の社会的責任)においては「経済」「環境」「社会」とい

う3つの側面のバランスを取ることが社会の持続的発展に寄与するとされている。これを大学に置き換えると（U S R）「教育・研究」「経済・財政」「環境・社会」の3つの側面ということになる。教育と研究は、国立大学法人の存在意義にかかわり社会的責任を果たす上で最も重要な機能であるが、ゆるぎない財政基盤の上にこそ成り立つものである。又環境の変化や社会の変化に敏感に対応した教育・研究が求められており、これら3つの要素のバランスをとりながら大学経営を行っていくことが重要である。そのことが国立大学法人の継続性を高め、社会の持続的発展への貢献につながっていくと考える。

このうち「教育・研究」についてはすでに高い評価を得て、社会的貢献が達成されていると思われるが、「経済・財政」「環境・社会」については改善の余地があるのではないだろうか。

「経済・財政」については自己財源の更なる獲得努力が必須である。これに関してはトップマネジメント以下教員、職員の協同が必要であるが、全体的な気風として、国立大学時代の意識は抜けきっていないと思われる。つまり現在のところは潤沢な運営費交付金があるために、資金の使用も受動的なもの(与えられたから使う)になっていないだろうか。自ら獲得した資金であれば、十分に資金使途を検証し、目的達成のためにより効率的な使用、投資を考えるようになるであろう。もちろん高度な教育・研究を担っているのだから、ある程度の国民負担が必要であるのは言うまでもないが、資金という限りある国民の重要な資源を有効に使うという意識向上のためにも、自らの努力による資金獲得の増加が必要である。

次に「環境・社会」であるが、社会環境の変化に的確に対応していくためには、国立大学法人を取り巻くステークホルダーとのコミュニケーションを深め、そのニーズや課題を確実に把握していく必要がある。大学を取り巻くステークホルダーには国、関連省庁、評価機関、教職員、学生、卒業生、地域住民などが上げられるが、コミュニケーションの方法などを積極的に公表、開示していくことが肝要であろう。大学が自ら行動を起こし、相手の立場に立って対応すること、相手との意思疎通を図ることが社会的責任を果たすための第一歩だと考えられる。GRIPSでは評価機関の評価への真摯な対応、ホームページその他の手段によって相当程度「環境・社会」への対応は図られているが、特に教職員とのコミュニケーションは継続的に十分なフォローが望まれる。また、規模は小さいながらも、環境に対する配慮も積極的に開示していくことが必要なのではないだろうか。それは冗費削減にもつながる。

国立大学法人化当初から現在に至るまでを観察していると、間に学長及び運営局長の交代を経ながらも、経営理念は着実に浸透し、組織全体の一体感は向上していると考えられる。これは歴代の学長以下トップマネジメント層の努力の結晶であると言えよう。しかしながら、本レポートに記載したように、ガバナンスを支える内部統制制度の整備・運用、運営局の人事政策・構成にはいまだ改善の余地があり、また、自主財政基盤

の確立、「環境・社会」に対するコミュニケーションにも一層の向上が望まれるところである。

学長をはじめとするトップマネジメント層には、5年後10年後の国立大学法人を取り巻く環境を視野に入れ、組織構成員全体が一体となり、経営ビジョンを達成することにより、各ステークホルダーからの期待を充足し、GRIPSの社会的存在意義が高まり、その継続的発展が達成されるような経営意思決定をより一層期待したい。

以 上