

# 平成 22 年度監事監査レポート

平成 23 年 6 月 21 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 22 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 22 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 22 年 7 月 1 日から平成 23 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 23 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) GRIPS の組織作りについて
- (2) その他

### 2. 監査実績

|                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| 平成 22 年 8 月 20 日 | 第 22 回公会計監査機関意見交換会議出席 |
| 平成 22 年 8 月 31 日 | 契約事務手続等調査改善委員会出席      |
| 平成 22 年 9 月 10 日 | 契約事務手続等調査改善委員会出席      |

|            |                      |
|------------|----------------------|
| 平成22年9月21日 | 契約事務手続等調査改善委員会出席     |
| 平成22年9月24日 | 契約事務手続等調査改善委員会出席     |
| 平成22年9月27日 | あずさ監査法人期中監査立ち合い      |
| 平成22年11月4日 | 内部監査立ち合い             |
| 平成22年12月6日 | あずさ監査法人 学長ディスカッション出席 |
| 平成22年12月9日 | 会計検査院平成21年度決算検査報告説明会 |
| 平成23年2月1日  | 第19回監事監査協議会出席        |
| 平成23年3月29日 | 役員会出席                |
| 平成23年4月1日  | 重点監査項目調査他            |
| 平成23年4月4日  | 「会計委員会」議事録の閲覧、説明聴取   |
| 平成23年4月18日 | 新局長ヒアリング             |
| 平成23年5月17日 | 重点監査項目調査他            |
| 平成23年6月8日  | 重点監査項目調査他            |
| 平成23年6月10日 | 平成22年度決算会計監査報告会      |
| 平成23年6月14日 | 役員会出席                |
| 平成23年6月16日 | 重点監査項目調査他            |
| 平成23年6月21日 | 平成22年度監事監査報告会        |

## 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、内部監査に立ち合うとともに、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、監査に立ち合うとともに、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

#### 【GRIPS の組織作りについて】

##### (1) GRIPS の存在意義の再確認－経営ビジョンの達成

GRIPS は、我が国の政・産・官・学の優れた人材の協力と国際的な知的協力を立脚して、高度の政策研究を推進し、国内的及び国際的諸要請に応えるため、1997年10月、新しい型の独立大学院大学である政策研究大学院大学として創設された（GRIPS HP より抜粋）。

この創設目的は、GRIPS の経営ビジョンとして位置付けることができよう。この経営ビジョンの実現こそが GRIPS の存在意義であり、向かうべき方向性を指示するものである。

##### (2) 経営ビジョン達成のために必要なこと－一体感の醸成と組織づくり

前述の経営ビジョンを達成するためには様々な課題があろうが、特に下記の点につき、留意する必要がある。

##### ① 経営ビジョンの浸透と継続

経営者の最大の責務は、様々なバックグラウンドを持った組織構成員の思考・行動のベクトルを、GRIPS の経営ビジョンを指向したものに揃えることである。

経営ビジョンが組織構成員に広く浸透し、各人がビジョン達成のための自らの役割を明確に認識することが出来なければ、GRIPS の永続的な発展は望むべくもない。

また経営ビジョンの浸透は、組織的、継続的になされなければならない。国立大学法人においては、学長には経営及び教育研究の両面における最終的な決定権という、強大な権限が与えられており、また、役員会は、大学全体の最終的な政策決定を行う組織として、その他の組織と比較して、最も学長の政策決定に影響を与える組織となっている。

このように中央集権型のガバナンス構造が制度上規定されているのは、自主的で効率的・効果的な大学運営が望まれているためであるが、一方、学長や理事という少数の人間の判断が、経営ビジョンの達成を目指す法人運営の成否に直結するという、極端なガバナンス構造となっているともいえよう。

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。

## ② 経営ビジョン達成のための全学的な組織づくりへの取り組み

前述のように、国立大学法人においては、経営及び教育研究の両面における最終的な決定権が学長に付与されているとはいえ、経営と教育研究はかなり異なった側面があり、学長だけで両者をバランスよく両立させていくことは相当の困難が予想される。制度的な立てつけは学長にすべての権限が集中しているにしても、実態的には学長を頂点とし、教職サイドと運営局とが両輪となった組織運営が必要である。

## ③ 組織づくりにおいて必要なことー内部統制制度の確立

組織は様々な価値観の人間の集合体である。前述のように経営ビジョン達成のため、各構成員のベクトルを合わせることが重要であることは言うまでもないが、加えて、GRIPSの経営陣は、納税者から与えられた有限の資源を最も効率的に使用しなければならないという義務を負っている。また効率的であるばかりではなく、当然のことであるが不正防止の義務もある。

このような義務を果たすにあたり、個人の資質に頼るのではなく、組織としての対応が必要であろう。そのためにはいわゆる「内部統制制度」の確立が必要と考える。

内部統制制度は、単に不正・誤謬を防止することのみを目的とするものではなく、同時に法人経営の有効性・効率性を高めることも目的とするものである。不正・誤謬を防止するためには、規定を見直し、個々人の業務をすべて整理し、牽制機能がもれていないかのチェックが重要となる。その過程において、不必要な牽制が排除されることにより、効率性が向上する。また、そのように業務を整理することで、人と業務が切り離され、担当者の異動があった時にもスムーズな引継ぎが可能となる。あるいは判断業務と処理業務が明確に区分されるため、人的コストの効率的な配分が可能となる。

このように内部統制制度は、組織を効率的に正しく運営していくためには必須のものであり、計画的、網羅的な経営組織の確立手段として有用なものである。

### (3) 内部統制制度の構築により改善すべき特記事項

#### ① 統制環境の整備

「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 リスクの洗い出しと対応策の策定

**GRIPS** はその経営ビジョンの達成を通じて、継続的に社会に貢献していく必要がある。それを阻害する要因(リスク)の洗い出しを全学的に行い、その防止、対応方法をあらかじめ策定しておかなければならない。

(例) 運営費交付金の減少のリスク

ハラスメント発生のリスク

不正発生のリスク

災害発生のリスク

国立大学法人統合化のリスク 等々

#### ③ 規程の制定とその目的

**GRIPS** 構成員はすべて経営ビジョンの達成を目的としなければならない、それは業務運営上の各規定にも反映されていなければならない。現在、多くの規定は国立大学時代のものをそのまま、あるいは一部変更して使用しており、必ずしもそれらが **GRIPS** の経営ビジョンの達成（主に業務運営面における役割の観点）に合致しているとは限らない。経営ビジョンを達成するための、各業務の個別目的を明確にし、それを反映した業務規程の策定が必要である。

#### ④ 業務の効率化

内部統制制度を作り上げていく過程で、業務の効率化は当然にはかられなければならない。内部統制制度の構築を通し、各人の業務の目的を明確にし、その目的達成のための必要十分な業務とは何かを常に意識しておく必要がある。

平成 22 年 6 月に行った監事監査における意見において、マネジメントレビュー〈自己点検〉の実施による業務の見直しについて指摘した。そこでは、昨今の厳しい財政状況の下本学運営にとって基礎的な財源である運営費交付金の削減等本学の経営運営を取り巻く環境は依然として厳しいものがあり、そのような環境に対応して法人業務の一層の有効性および効率性が求められると指摘したが、そのような状況は現在でも変わりはない。したがって本年度においてもマネジメントレビュー第 2 弾を実施し、法人業務の効率化等を進められんことを期待する。

なお昨年度実施したマネジメントレビューの結果については、どのようなテーマを取り上げ、いかなる検討をし、どのような結果を生み出したのかについて文書により役員会や経営協議会に報告し、議論に供する必要がある。

#### 【その他】

##### (1) プロパー（GRIPS 雇用）職員に対する人事政策について

現在運営局の職員は、中央省庁・他大学法人・他団体からの出向者、契約社員、派遣社員、プロパー職員から構成されており、課長職はすべて出向者となっている。設立間もないため、現在のこのような構成はやむを得ない面もあるが、GRIPS の経営ビジョンを理解し、将来の運営局を支えていくのはプロパー職員である。プロパー職員の採用・教育・評価・処遇に関して、早急に整備し開示すべきである。プロパー職員の育成なくして GRIPS の発展は望めないといえよう。

##### (2) 出向者の管理について

出向者に関してはおおむね 2～3 年で移動となるが、移動時期が重なることにより、特定組織の人的戦力が大幅に変化してしまうことがある。出向元との調整が必要となるが、出向者の転入・転出時期のコントロールが重要である。

### (3) 教員の勤務実態管理について

教員は「専門業務型裁量労働制」により GRIPS と雇用関係が結ばれている(協定書が存在)。それによれば、適用対象者が所定労働日に勤務した場合は、7時間45分労働したものとみなすとされている。つまり所定労働日(祝祭日を除く月曜日から金曜日)に少しでも出勤すれば所定の労働時間を満たすものとされているが、これは大学に全く出勤しなくてもいいというものではない。

一方、実際に教員が出勤しているか否かについては、まったく管理がなされていないため不明であり、実態の把握が急務である。その結果、協定書と実態に乖離があれば対応する必要がある。

### (4) 総人件費改革への対応

本学の第1期中期目標及び中期計画(平成16年度～平成21年度)では、「外部資金の活用等による人材の適切な配置等を通じて、3～8%の機関的経費としての人件費の抑制を図る」としており、第2期中期計画(平成22年度～平成27年度)では「人件費改革を、平成23年度まで継続する」としている。本学においてはこの第1期中期計画による人件費改革を着実に実施しており、その努力は多としたい。

ただ総人件費改革の対象となる人件費は、運営費交付金における常勤の役員報酬や常勤の教員や職員の基本給・諸手当であり、非常勤教職員や契約職員などの人件費は改革の対象外である。これら非常勤の教員や職員などの人件費を含む人件費全体では減少傾向はみられず、またたとえば運営局職員の数にあっては、正規職員はもとより契約職員及び派遣職員のいずれにあってても増加している。

本学に対する国内外の社会的要請の高まり等に伴う必要な人員の適時適切な確保・配置に配慮しつつ、第2期中期計画に定める平成23年度の人件費改革を着実に実施するとともに、引き続き、外部資金の活用等による人材の適切な配置、運営局職員の重点的な配置等により、極力人件費の抑制に努める必要がある。

なお、過去 3 期間にわたる構成員数及び人件費は下記の通りである。

#### 人件費の推移

|     |       | 20 年度         | 21 年度         | 22 年度         |
|-----|-------|---------------|---------------|---------------|
| 常勤  | 役員    | 37,557,105    | 47,541,610    | 50,166,760    |
|     | 教員    | 734,181,168   | 667,523,622   | 577,231,332   |
|     | 職員    | 214,957,665   | 224,689,576   | 218,078,700   |
|     | 常勤小計  | 986,695,938   | 939,754,808   | 845,476,792   |
| 非常勤 | 役員    | 6,000,000     | 3,600,000     | 3,600,000     |
|     | 教員    | 33,569,080    | 75,150,053    | 85,126,510    |
|     | 職員    | 102,207,631   | 164,976,544   | 169,979,859   |
|     | 非常勤小計 | 141,776,711   | 243,726,597   | 258,706,369   |
|     | 派遣社員  | 30,733,563    | 92,500,202    | 81,053,157    |
|     | 総合計   | 1,159,206,212 | 1,275,981,607 | 1,185,236,318 |

(\* 運営費交付金を原資とするもの、退職金、法定福利費含まず)

|      |             |             |             |
|------|-------------|-------------|-------------|
| 教員小計 | 767,750,248 | 742,673,675 | 662,357,842 |
| 職員小計 | 317,165,296 | 389,666,120 | 388,058,559 |
| 派遣社員 | 30,733,563  | 92,500,202  | 81,053,157  |

#### 職員数の推移

|       | 20 年度 | 21 年度 | 22 年度 |
|-------|-------|-------|-------|
| 常勤職員  | 32.3  | 36.0  | 34.9  |
| 非常勤職員 | 34.2  | 42.5  | 52.3  |
| 派遣社員  | 12.5  | 20.0  | 14.1  |
| 総合計   | 78.9  | 98.5  | 101.3 |

#### (5) 国際交流会館について

平成 21 年度には、中野区に国際交流会館 I (44 室) 及び国際交流会館 II (29 室) が新たに整備され、三郷、お台場と相まって留学生の宿舎ニーズへの対応が改善された。しかし同会館の整備後の利用状況を見てみると、国際交流会館 I については順調な利用率を示しているが、国際交流会館 II については整備後おおむね芳しからざる利用率にとどまっている。

留学生の宿泊施設等である国際交流施設の管理は、国からの運営費交付金等に頼ることなく、宿舎料等収入を自己財源として毎年の維持管理費及び長期修繕(大規

模修繕を含む。)等に当てることとしていることもあり、低い利用率では施設の維持管理等に影響を及ぼすおそれがある。

入居者確保に向けて思い切った利用促進策を実施し、維持管理や将来の大規模修繕の的確な実施が図れるよう、確実な収入確保に努める必要がある。

#### (6) 受託研究費を財源とする教員の給料負担について

受託研究費を財源として雇用されている教員の場合、その給料は運営費交付金から支出されてはならない。一方で、受託研究費予算の確定が遅くなった場合、一時的に運営費交付金で給料を立替支給し、事後的に、受託研究費から運営費交付金への返還がなされる。立替分が全額回収されているか、常に確認しておくことが必要である。

#### (7) 内部監査室の機能強化について

GRIPS では、監事がすべて非常勤であり、又、内部監査室長も非常勤となっている。

今後の組織作りにおいて、内部統制制度の確立が重要であることは言うまでもないが、それは一度作り上げてしまえばそれで終わりというものではない。内部統制がきちんと機能しているかは、継続的に監視する必要がある、又、その過程で不備が発見されれば、速やかに修正する必要がある。これらを実行するためには、内部監査室の機能強化が必須である。

## IV. 総評

これまで毎年、監査報告書のほかに監事監査レポートを提出してきた。そこにおいて法人化当初より、一貫して指摘してきた事項は、国民の税金に支えられ、独立した法人格を持つ GRIPS という組織をいかに整備していくべきかということであった。

言うまでもなく、GRIPS の最大の責務は、国民により与えられた経営ビジョンの達成である。その達成を通して初めて GRIPS の社会的な存在意義が認められることになる。

そのためには、経営ビジョンを理解し、組織に浸透させて、その達成のために、どのようなマネジメントを行うべきかということが、重要なテーマとして経営陣の間で、常に議論されなければならない。

文部科学省の一部門であった、国立大学時代であれば、そのような議論もさほど必要なかったかもしれないが、国立大学法人化された現在、学長及び経営陣は組織作り

に関して、格段の配慮をすべきではないかと考える。

経営ビジョン達成のための必要十分な組織・機能・業務とは何かが明確になっていないままに、経費削減・人件費削減などといってみても意味はない。いくら経費を削減できたとしても、経営ビジョンが達成できなければ、そもそも GRIPS の存在意義がなくなるのである。

さらに、国立大学法人に限らず、組織の存続には様々な外的、内的リスクが存在するということが強く認識する必要がある。内部統制制度の構築の過程で、GRIPS の存続を脅かすリスクを徹底的に洗い出し、適切な対応がなされなければならない。

23 年度は、学長初め経営陣が大幅に刷新された。新経営陣の元、経営ビジョン達成のための強固な組織が作り上げられ、GRIPS のより一層の発展が推進されることを期待する。

以 上