



OIST

OKINAWA INSTITUTE
OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
GRADUATE UNIVERSITY

沖縄科学技術大学院大学

平成28年度 監査報告書

学校法人沖縄科学技術大学院大学学園

理事会・評議員会 御中

学校法人沖縄科学技術大学院大学学園寄附行為第15条第3項の規定に基づき、学校法人沖縄科学技術大学院大学学園の平成28年度における業務及び財産の状況について監査を行いました。その結果を下記のとおり報告いたします。

記

1. 監査の方法

- (1) 業務についての監査は、理事会及び評議員会に出席したほか、学長及び副学長等から事業の執行状況についての報告を聴取し、重要な決裁書類を閲覧するとともに、内部監査部門との連携の下に業務の妥当性を検討いたしました。
- (2) 財産の状況についての監査は、会計監査人である新日本有限責任監査法人との連携をとって計算書類の正確性を検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 学校法人の業務又は財産に関する不正な行為や法令若しくは寄附行為等に違反する重大な事実は認められません。
- (2) 事業報告書は、学校法人の業務運営の状況を正しく示していると認めます。
- (3) 財務諸表は、会計帳簿の記載と一致しており、法令及び沖縄科学技術大学院大学会計基準に準拠し、本学園の財産及び損益の状況を正しく表示しているものと認めます。また、決算報告書は、予算の区分に従って決算の状況を正しく示しているものと認めます。

なお、平成28年度監査結果及び本学の更なる発展のため必要と認められる改善意見を別紙のとおり提出いたします。

平成29年5月24日

学校法人沖縄科学技術大学院大学学園

監事 松林 博己

監事 當眞 嗣吉



平成 29 年 5 月 24 日

平成 28 年度監査結果及び監事意見

1. 監査に当たっての基本的考え方

本学は開学から 5 年を経過し、また、これまで累次にわたる監事監査及び内部監査も実施されてきた。その基本的な運営についてみると、今後の更なる拡張を見据え、組織の在り方及び業務の内容において、これに如何に円滑に対応していくかという一定の課題を残しつつも、運営に求められる基本的な機能という側面からは、安定度を増してきている。

こうした状況を踏まえ、今年度の監査は、大学において働くすべての職員が、ワークライフバランスをしっかりと実現しつつ、意欲と誇りを持って業務に精励できる環境づくりが十分に行われているか、また、大学運営を軌道に乗せるための開学以来の取り組みやその努力の過程における蓄積をしっかりと活かす運営が行われてきているか、等に焦点を当てて実施した。

2. 取り纏めに当たって

上記「1. 監査に当たっての基本的考え方」の項においても述べたとおり、本学は開学以来 5 年を経過し、さらに拡大を続ける中、これまでの試行錯誤により確立してきた一定の業務フローを改めて立ち止まって見直す好機を迎えている。

一般に、いかなる組織運営にあっても、組織を取り巻く環境の変化の中で従来と同じ運営を維持し続けていると、何らかの不具合が生じ、これを放置することによって大きなほころびにつながってしまうこともある。したがって、組織運営及びこれを支える体制については、組織を取り巻く環境や業務実態の変化に応じて不断の見直しを行っていくことが重要な課題となる。

本学は、発足以来、組織が急速に発展・成長を続ける中で、比較的短期間のうちに、その体制や運営方法を模索し定着させてきた。本学の運営を今後もサステナブルなものとして確立するためにも、より柔軟で迅速かつ的確な点検及び見直しが行われていかなければならない。

多くの場合、組織運営のほころびは、組織経営に携わる幹部といわゆる「現場」との間に情報及び意識の乖離が拡大することによって生じる。これは、組織を実際に動かしている業務は現場で行われているものであり、決定権者である幹部との間に乖離が生じると、業務を運営するための「仕組み」と「体制」という車の両輪が円滑に回らなくなることにより起因する。この点を踏まえ、本監査においては、実際に業務を運営する現場の声に注意深く耳を傾けるとともに、これを組織としての仕組み・体制に結びつけるブリッジとしてどのようなことが求められるのか、を考察することに注力した。

そのため、改善が必要と思われる点については、積極的に提言を記すとともに、実際にそれぞれ現場で行われている取り組みの中でグッド・プラクティスとして全学的な取り組みに値するものも取り上げることににより、横の連携を促し、風通しのよい組織風土作りに資するよう工夫した。また、本学にとどまらず他学を始めとする学外の組織にも広く取り組みを紹介する効果をも狙った。

3. 共通事項

(1) 勤務時間の管理及び業務効率化の状況

勤務時間管理は、職員のワークライフバランスの実現を通じて一人ひとりが働きやすく豊かな人生を実現していくことに資するという組織の社会的使命を果たすとともに、そうした環境整備を通じて、職員及び職員相互の業務効率をより向上させていく上で重要な課題である。また、時間外勤務の実態を的確に把握し管理を行っていくことにより、組織の見直しや業務自体の更なる効率化を図るという組織・業務運営の改革・改善に資する基盤を形成するという重要な側面もある。

(a) アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当

アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当においては、各職員の時間外勤務について適正に管理され、長時間の時間外勤務を余儀なくされている事例はみられなかった。他方、副学長の時間外勤務が月 100 時間を超えるなど、管理職の負担も大きい。その主な要因として、欠員を抱える他ディビジョンの業務のカバー、日本の関係諸機関との連携・調整に係る他ディビジョンの支援、内部通報者への個

別対応、一部のディビジョンとのやり取りにおけるトップダウン方式の厳格な適用などが挙げられる。

これらについての対策は、対象となっている他ディビジョンにおける欠員の速やかな補充、日本の関連制度や関係機関等に精通した職員の補充、相談先等外部委託の活用などが考えられる。日本の諸機関・制度等に精通する人材に適格者を見つけることが困難な場合は、関係府省との人事交流等を含め善後策を検討すべきである。また、仮にこれらの課題への対処に時間を要するようであれば、総務担当的なポストを新たに設け人員を配置するなど、ひとりアドミニストレイティブ・コンプライアンス担当副学長等に過剰な負担が回ることがないように改善が必要である。

なお、アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当に限らず全てのディビジョン等に関連するが、日本の関連制度や関係機関に精通した職員の補充を行おうとする場合、適格性の判断において英語力との両立に固執するあまり採用が困難となっているケースがある。しかしながら、主として日本の関係機関との日本語による交渉力が必要とされるケースにまで英語力を厳格に要求し適格者の採用を逃してしまうようなことは、本末転倒であり、厳に避けなければならない。

他方、ディビジョン間の連携・やり取りについては、行政ニーズへの迅速な対応、組織拡張に伴う業務量の今後ますますの増大等を考えれば、合理的な業務フローを確立しルール化することが必要不可欠である。ディビジョン間の細かい情報のやり取り等全てについて副学長クラスを事前に通すような非効率なやり方を改め、単なるデータやルーティーン的な情報等のやり取りなどは基本的に担当職員レベルに任せ、必要に応じて副学長クラスに事後報告させるなど、業務の進め方を改め、効率化する必要がある。

(b) 財務担当

財務担当においては、予算セクションが予算のほか、執行、配分も担っており、また一般職員と管理職をつなぐ実務の要となる中堅ポストに欠員が2名いることも重なって、管理職2名が一月60時間、80時間の時間外勤務を余儀な

くされるなど、過重な負担となっている。

旅費チームも事務負担が大きい一方、管理職がいない状況で1名が病休ということも重なり、負担がかなり大きくなって事務も滞りがちとなっている。

こうした状況の中、副学長は、全体への細かい目配りが必要となっている上、エグゼクティブ・アシスタントの欠員等もあって、時間外勤務が常態化している。

なお、一般職員レベルには、現在のところ大きな問題は見られなかった。

(c) 人事担当

人事担当においては、時間外勤務が多い職員やチーム内で時間外勤務が偏在している職員と個別に面談し、必要な業務調整を行っている。また、一時的に多忙な作業等が発生した場合には他のセクションが手伝うなどの取り組みを行ってきた。これにより、現状、大きな問題は生じていない。なお、2017年4月から新たなHEARTシステムを導入するための準備を進めており、人事・会計両システムの統合による更なる業務の効率化が可能となる。

一般に、欠員が生じこれを直ちに採用によってカバーできない場合、当座、同一ディビジョン内でカバーしなければならない。このため、各職員の能力や適正を見つつ、同一ディビジョン内の職務関連性の強いセクション間でジョブローテーションを行い、人材を予め育成しておくことはこの問題に対処する上で有効な方法である。また、これは、職員の能力向上や関連分野への視野の拡大、職務の内容によっては不正を予防することにも効果があると考えられる。この点、財務担当における調達・経理間、人事担当における給与・社会保障担当セクション間でのジョブローテーションの試みは、今後拡大を検討していく価値がある取り組みとして評価できる。

(d) 教員担当学監オフィス

教員担当学監オフィスにおいては、毎週月曜日の全員参加によるミーティングで各職員の業務状況等の情報共有を行っており、業務量の多いチームへ一定期間人員を再配分

するなど全体として柔軟な相互サポートができる体制を整えている。

また、さまざまな業務に対応できるオフィス・アシスタントを採用し、多忙時のヘルプが適時にできるようにしたことにより、かなりの改善をみている。

さらに、業務の効率化という面からは、教員採用の選考業務において、応募書類を自動的にエクセル化できるシステムの導入を検討しており、コスト削減と併せて効果が期待できるが、その際、システム上個人情報の保護に遺漏がないよう万全を期す必要があることを強調しておきたい。

学監自身は、土日出勤がなくなるなど状況は以前より改善されてきてはいるものの、1日12時間勤務の状態が続いており、依然として負担は重たいといわざるを得ない。

(e) 技術開発イノベーションセンター

技術開発イノベーションセンターにおいては、センター、セクション、各職員の段階順に目標と業務を設定し、センター、セクションの目標及びそれに沿った業務全てを職員ごとにFTE（フルタイム当量）として数値化し一覧できるように整理している。これにより、センター全体で重複や抜けを調整・排除するとともに、各職員における担務の時間配分を計画的に割り振り、実施過程でフィードバックしつつ見直し・調整を行うなど、徹底した業務・勤務時間管理が可能なユニークで効果的な取り組みを行ってきた。この取り組みでは、センター全体の業務と各セクション、各職員の分担及び時間配分が見える化され、実績をフィードバックしやすいため、目標管理と実績管理を同時に効率的に行うことができる。勤務時間管理のみならず、業務の効率化及び人材採用・育成のためのベースをも提供するベストプラクティスとして全学的な試行を推奨するに値する取り組みといえる。

こうしたセンターレベルでの取り組みと併せて、セクションレベルでも定例マネージャーミーティングや職員面談などを通じ、時間外勤務については適切な管理が行われている。

(f) 研究担当ディーンオフィス

研究担当ディーンオフィスにおいては、数多くのハイテク機器を管理するイメージング・機器分析セクションに時間外勤務が集中していたが、組織改正を行い、2名のセクションマネージャー及び2名のスタッフを増員することにより、この問題を解決した。

(g) 研究科

研究科においては、学生数の増加に伴い、旅費や奨学金に係る事務を担当する学生支援セクションに時間外勤務が集中している。これに対し、職員能力の向上による効率性の向上、ディビジョン全体でカバーし合える仕組・体制の構築、業務のオンライン化等によって負担の軽減に努めてきている。当面、こうした努力による時間外勤務の削減効果を注視しつつ、適切な人員の確保について検討していく必要がある。

また、学生支援セクションにおいては、電話による学生相談・支援をも担当している。本業務に伴う出勤や関係機関への訪問など物理的な移動を伴う勤務の場合には、時間外勤務にカウントされているものの、電話相談に応じた時間や相談内容に係る調査・調整、回答など必ずしも移動を伴わない勤務については、時間外勤務にカウントされていない。さらに、本業務が職員に心理的に大きな負担を与えているという問題もみられた。

本業務については、他部署への業務移行が現在検討されているところである旨聞いているが、移行がなされるまでの間にあっても、時間外勤務のカウントの仕方を改善することはもちろん、例えば副担当によるサポート制（複数担当制）を導入し物理的、精神的な負担を緩和するなど具体的な改善策を講じる必要がある。

(h) 施設管理担当

施設管理担当においては、毎週水曜日、全員参加の定例ミーティング及び毎週木曜日のマネージャー以上の定例幹部ミーティングにおいて、業務や時間外勤務の状況に係る情報共有及び対策等に係る意見交換が行われ、ディビジョ

ン全体として緊密な連携をとってきている。

時間外勤務の多い職員に対しては、個別面談でその状況、理由等を明らかにし、これまで増員等により対処してきた。その結果、業務の性質・内容によって繁閑の波は一定程度あるものの、時間外勤務は適切な範囲に抑制され、心身を害した職員もいなかった。副学長については、毎日約3時間、週末も5～6時間時間外勤務を行うことがあったが、2017年1月にはキャンパス建設セクションに2名、2月にエグゼクティブアシスタント1名を採用し、負担が軽減された。

また、障害者雇用に関連して、突発的な数ヶ月に及ぶ欠勤に伴いマンパワーのマネージングに苦慮しているところもある。一定以上の障害者を雇用しているディビジョンについては、いつ突発的な比較的長期間の欠勤が発生してもそれをカバーし得るバッファーとして、予め人員を確保するための予備定員制を設けるなど、柔軟な仕組の導入が必要である。

(i) 広報担当

広報担当においては、年度初頭の全体会議でディビジョン全体の目的、ターゲット、戦略、目標などについて意識の共有を図り、それに基づいてセクションごとの計画をプレゼンする、週1度（毎週月曜日午前9時）の会議において、各セクションにおける課題や業務の状況、BOGやエグゼクティブ・ミーティングの内容について情報の共有を行う、一時的に作業が集中するセクションをディビジョン全体で助け合うなど、ディビジョン全体としての効率的・効果的な業務運営を確保する取り組みを行ってきた。また、メールではなくフェイス・トゥー・フェイスのやり取りを徹底指導するなど相互信頼の醸成に努める、副学長が率先して時間外勤務を短縮するなど、早期退勤しやすい環境づくりに腐心している。さらに、新入職員に対するウェルカムランチの開催、職員の誕生日を祝う、離任する職員のフェアウェルパーティーの開催、仕事の成果に対する評価を積極的に伝達、毎朝挨拶の言葉をかけるなど、職場環境としての風通しのよさに配意し、組織の円滑な業務運営を通じて、業務効率の向上に資するような取り組みが行われている。

るものと認めることができる。

以上のような業務効率化・円滑化の努力と勤務環境への配慮などにより、大きなイベントなどの一時的な理由による時間外勤務の増大を除いて、おおむね順調な勤務時間管理が行われてきている。他方、一部に問題がみられたが、この点については別項「13. 研究交流ワークショップの在り方」において後述する。

また、時間外勤務の管理に関して、上長による事前命令が以前より浸透してきたものの、多忙な時期における時間外勤務について、命令の手続が事後になっているケースもみられ、今後、各日の時間外勤務について、事前命令手続を徹底し、本来不要な時間外勤務の抑制、業務の効率化をさらに推進していく必要がある。

(2) 職員のモチベーション、能力の向上

円滑で発展的な大学運営を実現するためには、アドミが職務を遂行するに当たって、高いモチベーションを維持し、自己の能力向上に努めていく環境を組織として整備することが重要である。

(a) アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当

アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当においては、職員を研修に積極的に参加させるなどして、ディビジョン全体として、能力の向上を図ってきた。

(b) 財務担当、人事担当

財務担当、人事担当においては、各セクションにおいて、能力向上のための取り組みを奨励してきているが、これをディビジョン全体としての取り組みとしてより支援活動を強化していくことが今後の課題である。

(c) 教員担当学監オフィス、技術開発イノベーションセンター、研究担当ディーンオフィス

教員担当学監オフィス、技術開発イノベーションセンター、研究担当ディーンオフィスにおいては、各職員の能力開発計画について、ディビジョン全体で学内外のセミナー・研

修への参加を奨励する、また自らもセミナーを開催するなど、積極的な取り組みを行ってきている。

(d) 研究科

研究科においては、ディビジョン全体で研修の奨励を行っているほか、研修の成果をプレゼンさせることで研修を受講した職員個人のプレゼン能力の向上につなげるとともに、ディビジョン全体で成果を共有している。なお、このプレゼンは、プレゼン能力の向上のみならず、プレゼンの準備を通じて受講成果をしっかりと定着させる効果も持っている有効な取り組みであることを指摘しておきたい。

また、リトリートや定期ミーティング、個人面談等の機会に、個々の職員の改善提案を受け、マニュアル作成や業務フロー改善に反映させるなど意欲的な取り組みを行っており、全学的な奨励に値する。

(e) 施設管理担当

施設管理担当においては、個別面談で各職員の現在の担務に必ずしも囚われない幅広い関心事項を基に能力開発の機会を与えるよう努めている。このような取り組みは、本学内において基本的に担務が固定化されている中で個々の職員の能力開発・モチベーションの向上に有効である。

また、外部コンサルタントとの協働などによる OJT で専門的知識の向上にも積極的に努めており、将来的にコンサルタントなどへの外部委託に頼らない効率的・効果的な業務遂行体制の確立ができるよう取り組んでいる。

(f) 広報担当

広報担当においては、広報という職務が本学と異なる環境においてどのように工夫し展開されているかなど視野を広め見識を深める効果をも狙って、積極的に学外のセミナー等への参加を促している。

(3) 主任以上の中堅クラスの人材

各ディビジョンにおける業務を円滑に運営するためには、一般職員と幹部のつなぎを担い、実務の中核となる中堅クラスの戦力

を整えることが重要である。

(a) アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当

アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当においては、ひとつの事案について調整・起案全般を任せられるような中堅クラスの人材が不足しているため、副学長を始めとする少数のディビジョン幹部に負担が集中している状況にある。

(b) 財務担当

財務担当においては、既述のとおり、最も多忙な予算担当において 2 名の欠員が生じていることにより、管理職の過重負担が生じてきたところである。また、逆に旅費チームにおいては、管理職がいないために、一般職員や幹部クラスの負担が増えている状況にある。

(c) 人事担当

人事担当においては、今後取り組みの強化を図りたいトレーニング・セクションにおいて管理職を欠いており、対応に苦慮してきた。

(d) 教員担当学監オフィス、技術イノベーション担当

教員担当学監オフィス、技術開発イノベーション担当においては、増員等により 2015 年度からの改善がみられ、またチーム間協力で業務を平準化するなどの取り組みを進めた結果、現時点で大きな問題はみられなかった。

(e) 研究担当ディーンオフィス

研究担当ディーンオフィスにおいては、研修奨励に力を入れ、既存の中堅クラスの能力・戦力向上に努めている。

(f) 研究科

研究科においては、学生数の増加に伴い業務量が増大し、アシスタントマネージャーが不足している状況にあるが、セクション間の業務調整や業務区分に応じたチーム制の導入とチームリーダーの任命などによって業務の効率化を行

うなど、現体制において最大限の工夫と努力を行っている。

(g) 施設管理担当

施設管理担当においては、これまで必要に応じて増員を行ってきており、今後マスタープランに沿った拡大が進められる場合にはキャンパス建設セクションにしかるべき増員が必要となるが、現時点で中堅クラスの人材が不足しているとの声は聞かれなかった。

(h) 広報担当

広報担当においては、中堅クラスの職員に関して、量的な不足よりもむしろマネージング能力等質的な不足を指摘している。

広報担当の指摘する質的な問題に関しては、セクション・マネージャーが管理職として各セクションのマネージングを適切に行うための能力、例えば、配下職員に対する統率能力（話を聞く、情報・指示を伝える、必要な指導を行うなど）、業務配分能力、勤務時間管理能力、職員評価の能力、予算・執行管理能力、人事に関する能力等をセクション・マネージャーとしての初任時にしっかりと身につけさせるための初任管理者研修の導入及び受講の義務化が必要である。

(4) アドミ採用における任期制

アドミは円滑な大学運営を支える屋台骨であり、いかに優秀な人材を安定的に採用できるかがその成否を握っているといっても過言ではない。この点、本学のアドミ採用における任期制は、専門性と英語によるコミュニケーション能力、地域的環境への順応性など、採用後の適正・能力チェックに適切に貢献しているとの見解がある一方、職務内容に係る専門性と英語能力の双方が求められ、もともと募集の対象となる人材の裾野が狭い中で、任期制が、雇用の安定性という観点から、多数の優秀な応募者確保の一定の障害になっている側面があることは否めないとの見解が数多くみられた。

中堅職員等の慢性的な戦力不足を抱えるディビジョンがあるほか、現時点で大きな問題が生じていないディビジョンにおいても、

欠員が生じた場合における迅速な人員補充やディビジョン内における他職員によるカバーには事実上一定の限界がある。アドミの任期制は、確かに一定のリスクヘッジには有効であるものの、その組織の中で安定的に雇用され、中長期的に自己の能力と地位を高めつつ、組織への貢献につなげていく終身雇用の価値観を長く基調としてきた日本の労働市場の中にあって、ひとり本学のみが任期制を募集要項に掲げれば、優秀な応募者を幅広く集めその中からさらに優秀な人材を採用し育成していくという人材獲得の競争環境でマイナスに作用する側面は小さいとはいえない。本学が今後、さらに規模を拡張していくことも踏まえると、アドミの採用については、終身雇用を基本としつつ、一定の試用期間を設けリスクヘッジするなど新たな方策を検討する時期に来ているのではないかと考える。

なお、当面現行制度で採用するに当たっても、任期制を理由として選考が甘くなることがないよう、SPIの活用、小論文の導入、グループディスカッションの実施、面接・バックグラウンド調査の強化などにより、多角的に能力・適正の審査を行っていく必要があることはいうまでもない。

(5) 各ディビジョンにおける個人情報の管理

保有する個人情報を適切に管理することは、いまやいかなる組織においても、極めて強く要求される社会的責務となっている。一流の世界的教育研究機関を標榜する本学においては、万が一にも不適切な取り扱いがあった場合、特にレピュテーション・リスクが高いものと認識しなければならない。

(a) アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当

アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当においては、内部通報に係る個人情報について、基本的に副学長を始め限定的な幹部のみしか取り扱っていないため（施錠可能な個室）、現在のところ個人情報取り扱いについての問題は生じていない。

(b) 人事担当

人事担当においては、人事情報について、紙媒体は全て施錠されたキャビネットや引出し、入室制限をかけた保管室

に保管し、電子媒体はパスワードによるロックをかけた上で業務上必要な職員にアクセスを制限している。マイナンバーについては、紙媒体は金庫に保管し、電子媒体はPC入力を2名の職員に限定した上、アクセス制限をかけるなど、それぞれ厳重な保秘の措置をとっている。

(c) 教員担当学監オフィス

教員担当学監オフィスにおいては、機密性の高い個人情報保有しているため、その保管には神経を使っており、紙媒体は施錠されたキャビネットに保管しアクセスできる職員を限定、電子媒体はパスワードをかけアクセスを制限している。また、各執務室が一時的に空室になる際には必ず施錠するよう徹底している。

(d) 技術開発イノベーションセンター

技術開発イノベーションセンターにおいては、特許関連や取引先関連など極めてセンシティブな個人情報を取り扱っているため、学内他部署に情報を渡す際（電子的やり取りの際は必ずパスワードによりロック）には、機密性について相互にしっかりと確認するとともに、外部に渡す際には契約内容として保秘を義務付けている。

センター内における管理については、紙媒体やコンピューターディスクは、個室及びキャビネットの二重施錠で保護されており、セクションマネージャーによりアクセス権が管理されている。また、電子媒体は、パスワードによりロックがかけられ、セクションマネージャーによりアクセス権が管理されている。

(e) 研究担当ディーンオフィス

研究担当ディーンオフィスにおいては、紙媒体の個人情報取り扱いが少ないものの、全て施錠されたキャビネットに保管されており、電子媒体はパスワードによるアクセス制限をかけている。

(f) 研究科

研究科においては、学生に係る重要な個人情報を多数扱

っていることから、担当職員に個人情報保護をテーマとする学内外の研修に積極的に参加させている。情報の管理についても、紙媒体は施錠されたキャビネットに保管、電子媒体はパスワードによるロックをかけアクセスを制限している。また、業者等に送付する際は、暗号化したファイルによって行うこととしており、セクションミーティングにおいてその履行を確認・徹底している。

ただし、せっかく行われるセクション内での定期研修が11月中旬に実施されている点については、個人情報の保護があらゆる日常的業務に要求される危機管理であることを踏まえ、今後は年度初頭に実施するよう検討願いたい。

(g) 施設管理担当

施設管理担当においては、入札業務に関連して業者に係る個人情報を管理しているが、紙媒体は貸倉庫に保管し（エンジニアサポートビル完成後は当該ビルで施錠保管）、電子媒体はパスワードによるアクセス制限をかけている。

(h) 広報担当

広報担当においては、カンフェレンス・ワークショップ・セクションにおいて、参加者の膨大な個人情報を取り扱っているほか、地域連携セクション等で行事参加者に関する情報を一時的に扱い、参加者の同意を得た上で、ニュースレターの送付等、一定のフォローアップに利用するため個人情報を事後も保管している。

こうした個人情報は第一義的にセクションマネージャーにおいて管理を適切に行っていくべきものではあるが、その履行を徹底するためには、ディビジョンを統括する副学長が定期的に監督、チェックし、必要に応じて指導を行うなど、ディビジョン全体としての管理体制を確固たるものにする必要がある。広報担当においてはこの点を課題として指摘しなければならない。

4. アドミニストレイティブ・コンプライアンス

(1) 内規の質向上のための体制整備

内規は、もとよりガバナンスの要であり、その質を向上させることは、大学の安定的運営はもちろん、発展・拡大を続けていく本学にとっては、その基盤となる重要な課題である。

アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当においては、これまで2名の担当のみで膨大な内規立案審査事務を処理してきており、体制が整備されているとはいいい難い状態であったが、今回1名の増員が認められ、体制拡充に向けて採用準備中である。

(2) 個人情報保護ルールの周知徹底

個人情報保護に係るルールは、職員として業務に携わる全ての者が当初より熟知しておかなければならない重要な規範である。法令セクションにおいては、この点を踏まえ、個人情報保護に関するガイドライン（2011年11月30日アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当副学長決定）を策定するとともに、毎月、全新入職員に対する研修実施を徹底し、周知・浸透に努めている。

また、マイナンバー制の施行に伴い、マイナンバーを取り扱う職員に対して、研修を徹底している。

(3) 個人情報漏えい時の事後対応対策

個人情報保護を徹底していくためには、業務における個人情報の適切な取り扱いの徹底を日常的に行うとともに、不幸にして個人情報漏えいが発生した場合には、迅速な報告がなされ組織的に的確な対応を行うことにより、被害・影響の拡大を最小限に食い止めることが重要である。

法令セクションにおいては、この点を踏まえ、漏えいが発生した場合における個人情報総括保護管理者（アドミニストレイティブ・コンプライアンス担当副学長）、最高情報責任者、最高情報セキュリティ責任者に一斉に連絡するためのメーリングリストをホームページで学内外に公表し、迅速に対処するための対応体制を確保している。

また、ITセクションが、法令担当と連携し、実際に事案が発生した際に本対応体制が万全に機能するように、実地訓練を行う予定である。

5. 人事

(1) 時間外勤務の縮減

人事担当が把握しているデータによると、2016年4月から6月までの3ヶ月間で時間外勤務が120時間を超えた職員は1名（IT担当所属）であり、これはシステムの整備等に対応する必要があったことや一時的な欠員をカバーしなければならなかったことによる一時的なものであった。その他100時間を超える職員もほとんどみられなかった。

人事担当においては、時間外勤務が月45時間を超える職員については、マネージャーに連絡し、80時間を超える職員については、産業医の検診を受けさせる指導を徹底してきている。また、時間外勤務は上司の命令がないと認められない旨をマネージャー会議で周知し、また、2017年4月からは、同一の時間外勤務を続けていけば年間で〇〇時間になるとのみなし時間数を勤怠システム上に表示し上長に注意喚起するなどの取り組みを進めている。

勤務時間管理は、絶対的な時間数も重要な要素ではあるものの、本来、一定の業務をできる限り効率的に行うことにより、職員のワークライフバランスを実現するとともに、組織全体として業務効率を向上させるための取り組みである。

したがって、勤務時間管理を通じて、不要な時間外勤務を抑制するとともに、職員の能力向上や業務のやり方見直しにつなげていくためには、時間外勤務の「事前」命令及びその際の命令権者による緊要性の吟味を徹底していくことが今後の最も重要な課題となる。また、その履行を徹底するためには、時間外勤務抑制のための取り組みを管理者の業績評価に組み込むなどの履行の担保となる具体的措置を通して、何よりも管理者の意識を改革していくことが必要である。

現時点では、事前承認が徹底されていない、事前に命令権者に上げても必要性の吟味をせず自動的に承認しているなどの実態がみられる。人事担当において、マネージャークラスを始めとする職員のこの点に係る意識改革とともに各セクションにおける実践を徹底していこうとする取り組みについて、監事としても強力にバックアップしていきたいと考えている。

(2) 人事評価の昇給等への反映

人事評価については、各ディビジョン内における評価を基に、ディビジョン間での公平性を確保するための全学的な調整・審査

を実施し、昇給に適切に反映するための仕組みが整備され、運営されてきている。

人事評価において、最も重要な機能は、目標設定、実績チェック、評価、次の目標設定とそのための能力開発といった PDCA サイクルの中で、評価者である管理職員と被評価者である職員が十分な意思疎通を行うことを通じて、信頼関係を強化し、意識を共有すること、さらにこうしたプロセスを通して、組織と職員個人が確実にステップアップしていくことにある。この点、評価者と被評価者の対話を四半期に 1 度設けるようにしたことは、効果的な取り組みとして評価できる。

今後は、人事評価に係る対話の場に限らず、日常的な上長と部下、職員相互間でのアドバイス・対話の機会についても、各ディビジョン、各セクションにおいて拡大する努力を行い、より風通しのいい勤務環境が学内全体に浸透していくことを期待したい。

6. 財務

本学の施設整備は沖縄振興予算という国税によって賄われており、その適切な執行を確保していくことは、論を待たず、本学の極めて重要な責務である。特に、これから巨額な整備費を要する第 4 研究棟の建設が始まることから、万全を期して進めていく必要がある。

この点、財務・施設両ディビジョンの間で適時に情報共有及び意見交換を行うなど緊密な連携が不可欠であるが、整備費全体の工事項目ごとの予算計画についてエクセル表を作成し見える化した上で、具体的な執行額を両者で常に監視し、整備費全体の執行管理を行う仕組みが整備され、さらに政府補助金の執行に豊かな経験を有する人材 1 名が確保されたところである。今後は、学長、担当副学長及び監事が緊密に連携し、必要に応じ更なる体制強化も含め、この仕組が十分に機能するよう常に注意深くフォローアップしていく必要がある。

7. 施設管理

(1) 第 4 研究棟における執行管理

開学以来、常に拡大を続ける本学において、施設管理担当は、その象徴的な役割の一つを担ってきた。他方、本学の施設整備費は国の税金によって賄われ、制度的、時期的な制約を受けつつも、

適正な執行を行っていく大きな責務が課されている。

この点、「6. 財務」の項でも述べたとおり、執行の状況について見える化し、財務担当と施設管理担当との間で定期的に或いはアドホックに情報及び意見交換が行われる仕組み、政府補助金の執行を担う知見と経験豊かな人材が確保された。今後、こうした仕組みが有効に機能するよう、担当副学長が財務担当副学長との間で常に意識と情報を共有し、執行プロセスについて、学長に適切に報告するとともに、監事とも連携しつつ、注意深く監督を行っていく必要がある。

(2) 安全・防災

安心・安全は本学の運営上基本中の基本であり、規模拡大に伴って学内の安全・防災体制を確固たるものとしていくことは、極めてプライオリティーの高い課題である。

本学の緊急時におけるヘルプラインの迅速かつ的確な対応のため課題となるのは、さまざまな国を出身国とする職員、研究員、学生に適切に対応するための英語力・翻訳力である。この点、施設・管理担当において、従来必ずしも円滑な対応が望めなかった外部委託方式を改め、本学プロパーのスタッフ雇用を提案しているが、今のところ案の取り扱いについて具体的進展をみていない。

一般に、緊急時に「のみ」アドホックで対応する職員を常勤で雇用することは（チームとしての複数職員体制であればなお）、雇用効率上望ましくない。したがって、学内に複数の職員で構成する緊急事態対応の対応班を新たに設け（活用する職員には手当等を保障）、現在の外部委託方式を維持しつつ交代でヘルプラインを補佐する体制を整備する、或いは防犯・防災・心身の安全・研究施設・薬品管理等、学内の安心・安全等に関する所管を統合し、新たな担当部局を設置する中で、必要な人員を確保し、当番制によってヘルプラインをも自前で確保する体制を整備するなどの案が考えられよう。

いずれにしても、大学が運営されている以上、災害・事件・事故等緊急事態はいつ何時にも発生する可能性がある。エグゼクティブ・ミーティングなどしかるべき検討の場において、対応策について早急に結論を得るとともに、スピード感を持って実現していく必要がある。

8. 安全衛生

安全衛生は、個人の生命・身体はもちろん、大学の研究環境全体にも大きな影響を与えかねない危機管理の最大のテーマのひとつであり、研究に当たる学生、研究員、管理者、大学幹部が、それぞれ常に緊張感を持って万全を期さなければならない課題である。そうした意味において、1年の最も早い機会に、研修を受けるべき者全員がそれぞれ必要とされる研修を必ず受講し、その中で履修した事項について日々着実に実践していく姿が完成されなければならない。

しかしながら、本来研修計画策定の段階で特定されるべきターゲットとしての研修対象者の数が安全衛生セクションにおいて特定されていないため、各研修プログラムの実績について、受講率の把握も困難な状況となっている。既受講者も含めた全員宛メールによる受講徹底のリマインドは行われているものの、未受講者に対する受講確保の徹底ができず、最終的には個人に委ねられる結果となっている。

こうした状況の中、安全衛生セクションでは、受講をより確実なものとするために、受講の有無を本人の業績評価の中に取り込む、ITセクションとも連携し受講すべき者を把握する、などの提案を行っているが、現時点では改善がみられていない。

また、受講確保をさらに徹底するためには、①人事担当とも連携して各コースの受講対象者を特定・共有する、②各研修対象者の管理者に対する評価に配下職員等の受講率を組み込む、③管理者において責任を持って受講させるよう安全管理セクションからの直接指導を強化するなど、管理者の安全衛生に対する意識と実践の向上に大学全体として取り組んでいく必要がある。

9. 情報システムの危機管理

いかなる組織においても、情報システムは日々の組織運営の不可欠かつ最重要なインフラとなっており、最も基礎的なリスク管理の対象である。情報システムの不安定性は、個人情報をはじめとする機密情報管理の不備に直結することから、いまや当該組織の社会的生命力を支える基盤になっているといっても過言ではない。

本学においては、地震、火災、雷サージ等の非常時に対応するセーフガードとしてのデータバックアップシステム、ネットワークシステム等の構築は適切に行われ、一定の課題を残しつつも強化が図られてきている。

他方、これらのバックアップも、非常時に適切に運用されなければ何ら意味を持たず、しっかりした BCP が伴って初めて危機管理体制として確立されたものとなる。

業務を麻痺させる大規模な災害はいつ何時にも発生し得る。今後、大学全体で、緊急時の業務優先事項を始めとする業務別対応要領（大学全体としての BCP）について、ディビジョン等ごとに担当者を決め、学長を筆頭とする全学的な検討・調整・決定の場を設け、危機の分類、シミュレーションに応じた対応、判断の定型化等を進め、これに基づく訓練を実施するなど、仕組み及び体制確立に向けた取り組みを早急に開始するとともに、この動きとも連動させつつ、IT 部門において、判断を下す責任者、代理責任者、緊急時に出勤する担当者を決め、必要となるシステム操作をマニュアル化した上で、BCP の実地訓練を定期的に行っていく必要がある。

10. 日本人及び女性の学生を増加させる取り組み

研究科においては、日本人学生を増加させる取り組みとして、①OIST カフェ・サイエンスカフェなどを通じた国内大学訪問（デモンストレーション）、②教育プログラム提供を内容とするサイエンスチャレンジの実施、③修士を対象としたキャリアフェアへの参加、④SNS を利用した新たなコミュニケーションツールによる広報、また、女子学生を増加させる取り組みとして、①理系女子のためのキャリアイベントの開催、②理系女子のための OIST カフェの実施、に努めてきた。

沖縄を始め日本の優秀な人材をより多く確保していくためには、こうした取り組みを強化していくのみならず、広報担当とも広報戦略に係る意見の交換・情報の共有などを通じて緊密に連携していくことが重要である。

また、SNS による各行事に係る事前事後情報の発信、SNS を通じた各行事参加者に対するフォローアップ（双方向コミュニケーション及び拡散の確保）など、新たな媒体を有効に活用する具体的なアイデアを持つ人材をスタッフとして募る、或いは外部有識者にアイデアを求めるなど、国内の学生間における本学の研究成果や現在の研究、充実したファカルティ等に対する認知度を飛躍的に向上させていくための新たな取り組みの展開を期待したい。

11. 教育機能の向上

教育と研究が車の両輪として機能を相乗的に発揮し、将来に向かって発展を続けていくことは、本学に限らずあらゆる高等教育研究機関における共通の目標であるとともに、永遠のテーマでもある。本学は、開学より5年を経過し、第1号の卒業生を世に送り出すこととなる。卒業生がその後どのように活躍し、世の中に貢献していくかは、当該大学が世界から受ける評価の大きな要素のひとつとなる。そうした意味で、本学はその入り口に立ったことになり、今まさに教育と研究の車の両輪を検証する好機であるといえる。

教育の質の向上は、本学が日本を始め世界から多くの学生を呼び込む原動力となる。今後、教育機能の向上にどのように取り組むかについて検討を進めていく予定と聞いているが、今のところ具体的な進展はみえない。

この課題を考える端緒のひとつとしては、例えば、卒業する学生に対し、教育に求めるもの（さらには、在学中にもっと求めたかったもの）、教員に卒業するまでに求めるもの（さらには、在学中にもっと求めたかったもの）を聴取し、そのギャップの要因を分析するとともに、ギャップを埋める具体的方策について検討していく、ということも考えられよう。いずれにしても、「鉄は熱いうちに打て」という言を待つまでもなく、今後スピード感を持って検討体制の構築及び検討が進められることを期待したい。

1.2. 研究費の執行管理

研究費の適正な執行を確保していくことは、税金によって運営されている本学においては当然の要請である。

この点、本学においては研究費執行に係る内部規則を整備し、研究担当ディーンオフィスにおいて研修による知識及びモラルの徹底に努めてきたところである。また、今後さらに教員も含めた研究員に対するモラル研修の強化、コンプライアンス意識の向上を図っていくこととしている。さらに、機器購入の際に使用頻度を見積もり、1年後に実際の使用頻度をチェックする等のPDCAサイクルも導入することとした。

その上で、研究費不正使用を未然により確実に防止するためには、管理者が、日ごろから、個々の研究員に対して目を配り、コミュニケーションを密にするなどのマネジメントを強化することが有効である。そのためにも、まずは管理者に対し常にそうした自覚を促すような、マネー

ジングに係る管理職研修の実施や業績評価におけるチェックなど、着実な取り組みを全学一致して行っていく必要がある。

1 3. 研究交流ワークショップの在り方

研究交流ワークショップは、広報ディビジョンのカンファレンス・ワークショップ・セクションによって開催され、世界の科学者の交流を通じて本学の国際的認知度を高め、研究交流を通じて各国の科学技術に関わる研究者の交流及び情報交換等に貢献してきた。

本ワークショップは、本学が世界的に一流の研究レベル及び成果を発展させつつ、世界への先端科学技術研究に係る発信センターとして機能していくためにも、今後も長期的に継続していくことが望ましい。ただし、そのためには、予算的及び事務処理能力的に合理的かつサステナブルである必要がある。

現在までの本ワークショップの運営をみると、基調講演者やパネルディスカッションにおけるパネラー等ワークショップのために一定の役割を担ってもらっている者以外の単なる参加者をも含めた全参加者に対して、旅費・宿泊費を支給し、その手配（細かな変更手続等を含む。）までも提供している。このため、2015年度で1700万円近い予算を役割のない一般参加者のために費やすとともに、カンファレンス・ワークショップ・セクションの職員は手配等に係る事務処理のみのために多い時期で月60時間を超える時間外勤務を強いられてきたのが実情である。

本来、こうした目的で開催するワークショップは、主催者に対する評価や講演者・パネラーの実力や魅力によって参加者を集め、その内容及び成果によってさらに評価を高めるとともに拡散を図り、その後のさらなる質及び量的な拡充につなげる、という好循環の中で発展させていくのが筋である。本学が国内外にあまり知られていない開学直後であれば、こうした無償の招聘措置を研究者・学生等に幅広く行い、情報・評価の拡散による知名度の向上及びワークショップの量的、質的拡充に資する効果も考えられたが、既に開学以来5年が経過し、ファカルティの数も年々増加の一途をたどる中、また、本学の運営が国税によって賄われていることをも考慮するとき、今後もこのようなやり方を維持するのは、明らかに不合理でありサステナブルとはいえない。

さらにいえば、役割のない一般参加者に対する費用や事務手続の余分にかかる負担のため、本来望める講師・カリキュラム等の更なる充実や潜在的な参加者数等が制限されてしまっているとみることでもある。

したがって、国内外における他のワークショップと同様、本ワークショップについても、一定の役割を担った参加者の旅費（これについても、より事務を効率化するため、宿泊を除き旅程のアレンジ自体は本人に任せることも考えられる。）を除き、なんらの役割も担っていない一般の参加者については、一切の費用、手続等を提供せず、事務費や会場借料等の必要経費をきちんと会費として徴収するとともに、参加者サポートは、メールやHP等を通じた必要かつ有益な情報等の提供にとどめるなど、常識的かつ合理的な運営方法に直ちに改める必要がある。

1 4. 研究員

柔軟で競争的な研究環境の実現のためには、研究者の流動化を促進することが不可欠であり、また、研究ユニットにおける特定の研究プロジェクト等への人材の結集や若手研究者の登竜門として活用できる任期を付した任用制度の活用は、研究活動の活性化を図るものとして期待されている。

政府の第5次科学技術基本計画（2016年1月22日閣議決定）においても、「人材の流動性を高めることで、それぞれの人材が資質と能力を高め、また、多様な知識の融合や触発により新たな知の創出や研究成果の社会実装の推進等が図られる。このため、若手からシニアまであらゆる世代の人材が適材適所で活躍できることを目指し、科学技術イノベーション人材の流動性を高めることのできる仕組みを構築する」とこととされている。

本学においては、教授・准教授等は、国際的な環境の中で世界20カ国から優秀な研究員を基本的に任期付で採用し、自由な研究を支援することによって、着実な成果を収めてきている。他方、大学における教育・研究基盤の安定的運営の確保のために必要な一定割合の更新任期制及び終身制（テニユア付）の雇用も確保され、流動性と安定性のバランスの中で、研究員の成果の創出及び大学の発展に貢献していることが認められる。

1 5. おわりに

本学は、開学して間もない若い組織であり、成長・発展の途上にある。今回の監査を通じてみえたものは、各ディビジョン等の幹部が、それぞれ問題と課題を抱えつつも、高い問題意識と改革意欲を持ってそれぞれ

の責任範囲について懸命に取り組んでいる姿であった。こうした点は、現在及び将来の課題発掘とその解決に積極的にチャレンジし、今後本学が発展を続けるための原動力につながるものと信じる。

しかしながら、組織運営の難しさは、合成の誤謬にある。それは即ち、仮に各ディビジョンがそのディビジョンにとってベストの答えを持ち寄ったとしても、組織全体として合わせてみれば、必ずしもベストでないばかりか、かえって問題を拡大しかねない解となりかねないということの意味する。そしてこれは、組織が拡大すればするほど顕著になる。その要因の一つが、いわゆる「縦割りの弊害」であり、もう一つは「適時性の喪失」である。

組織の内部部局は、事務処理と責任分担を明確化する上で便宜上分けられたものに過ぎないため、組織が拡大していけば、一つの課題解決に関わる内部部局数も必然的に多くなる。このとき、一つの課題解決に関わることが必要な各部局がそれぞれのテリトリーと流儀に囚われディフェンシヴになれば、組織として必要な課題解決が遅れたり困難になったりするものは、もはや必然である。

また、一つの課題解決に当たって関連部局が多くなり、その情報共有や意思疎通にもたつき、合意形成に時間を要するようになれば、当該課題の解決も大きく遅れることは目に見えている。今日、組織に突きつけられる重要な課題は、それが重要性を増すにつれて適時性、迅速性をより強く求められる傾向がある。こうした課題の解決に適時性を欠いたため、組織の発展どころか維持すら危うくなったというケースが多く見られるようになってきていることは否定しがたい事実であろう。

合成の誤謬を解決する糸口は、形式上どんなに全組織的な検討の場を設けても、それだけで得られるものではない。誤謬のこの2つの要因に的確に対処し組織として発展を遂げていけるかどうかは、何より組織全体のトップのリーダーシップが適時に発揮されるか否か、また各課題解決のためにリーダーシップを取る中核的存在が明確になっているか否か、そして課題解決に携わる各幹部・職員が自己の所属する部局に囚われず常に組織全体の利益を見据えてしかるべきところにプライオリティーを置き、課題解決に関わる他部局と信頼関係を形成しつつ連携・協調し業務を遂行していけるか否かにかかっている。

今後の本学の成長と発展を期しつつ、本監査の最後にこの点を強調しておきたい。

監査報告書は、日本語版が原本である。英語版と日本語版に差異がある場合には、日

本語版が優先される。なお、英語への翻訳に当たっては、広報ディビジョン所属のティナ・ムラルスキー氏、佐藤リサ氏、竹野内真理氏の適切な援助を得た。また、監査におけるインタビュー等の際には、佐藤リサ氏の通訳により必要十分な意思疎通を行うことができた。特に記して感謝を表する。