



OIST

OKINAWA INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY GRADUATE UNIVERSITY
沖縄科学技術大学院大学

令和2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令和2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EY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し、不正の行為又は法令若しくは寄附行為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、「令和2年度監査結果及び監事意見」を別添のとおり提出いたします。

令和3年5月21日

学校法人沖縄科学技術大学院大学学園

監事 三浦 健太郎

監事 上原 良幸

監事 George Clark



令和3年5月21日

令和2年度監査結果及び監事意見

1. はじめに

学校法人沖縄科学技術大学院大学学園（以下「本学」という。）は、2021年には、開学から10年目を迎え、また、本学に係る構想をその柱の一つとする沖縄振興計画も見直しの年を迎え、大きな節目を迎える。

加えるに、新型コロナウイルスの世界的なパンデミックが引き続き大きな脅威となり、サイバーセキュリティリスクも増大した。

監事は、このような状況に鑑み、「監査リスクマトリックス」の見直しを行い、新たに2つの重点分野を取り入れ、既存のリスクカテゴリーを以下のように修正した。

- ☐ サイバーセキュリティリスクを追加した。
- ☐ 世界的なパンデミックに伴う安全性への影響を考慮し、コロナ禍（COVID-19）を追加した。
- ☐ 研究費管理リスクを拡大し、財務管理に名称を変更した。

なお、監事監査の実施にあたっては、監査対象の各ディビジョンの真摯な対応と、本学の経営陣など関係者の多大なる協力を得た。深く感謝を申し上げたい。

2. 監査計画

（1） 監査の基本方針

本学の寄附行為第15条第3項の規定及び本学の「基本方針・ルール・手続きライブラリ」（以下「PRP」という。）「09. 監事監査」の規定に基づいて、本学の業務の適正かつ能率的な運営に資するとともに、学園寄附行為第34条第1項に規定する令和2年度決算に関する監事の意見を形成するために、監査法人による会計監査の実施状況及びその結果を把握し監事監査に活用することとしつつ、監事監査を実施する。

（2） 監査事項

令和2年度の監事監査においては、PRP-9.4.1に掲げる事項、特に、事業計画に掲げる①から⑤までの事項及び⑥並びに沖縄科学技術大学院大学監事監査要綱（2017年9月監事決定）の3に掲げる事項について、監事監査を実施する。

- ① 教育研究に関する事項
- ② ガバナンス及び業務運営の透明性及び効率性に関する事項
- ③ 財務に関する事項
- ④ 沖縄の自立的発展への貢献に関する事項

⑤ キャンパス整備・大学コミュニティの形成、安全確保及び環境への配慮に関する事項

⑥ その他監事が学園の健全かつ安定的な運営を達成するため監査を行うことが必要と認める事項

具体的には、継続した取り組みが必要となる次の各事項（以下「共通事項」という。）について、監事監査を実施する。

- ☐ 業務効率化
- ☐ 人手不足への対応
- ☐ 業務の進捗管理
- ☐ 予算の執行管理
- ☐ ディビジョン間の調整
- ☐ 働きやすい環境づくり
- ☐ ハラスメント対策
- ☐ 研修
- ☐ 職員のマネジメント能力の向上
- ☐ 情報セキュリティの確保
- ☐ 防災及び安全衛生管理に関する取り組み
- ☐ 事業継続計画 (BCP)

さらに、コロナ禍への対応についても、今後継続的な取り組みが必要となること、さらに、各ディビジョンが工夫し、行った対応は本学全体にとっても大きな財産であることから、監事監査を実施する。

そのほか、本学の設置根拠（沖縄科学技術大学院大学学園法（平成 21 年法律第 76 号））においてうたわれている「沖縄振興への貢献」についてなどの事項（以下「個別事項」という。）について、個別のディビジョンに対し、監事監査を実施する。

なお、個別のディビジョンを取り上げる場合の順番及び名称は、基本的に PRP2.4 による。

3. 共通事項

（1）業務効率化

本学においては、規模拡大などによる業務の増加に対応するためにも、業務効率化が課題となっている。

このため、各ディビジョンに対し、2020 年度に行った業務効率化及び今後検討している業務効率化のアイデア、計画を確認した。

いずれのディビジョンにおいても、IT 技術の活用や、ミーティングでディビジョン長を含めた上司が責任を持って確認、指導するなどの積極的な取り組みを行っていた。

また、今後についても、IT 技術による自動化などに取り組むとするディビジョンが多く見られた。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

- ディビジョン内のアドミ職員 3 名が、別のセクションのアドミ業務を兼任する体制を取った。これにより、人員枠の関係や産休で専任のアドミ職員を配置できないセクションの業務を滞りなく進められるようになったほか、当該職員も経験したことのない新しい業務を経験し、力をつけることができた。また、当該 3 名が互いに業務の進捗や相談事を話し合えるミーティングを毎週開催し、繁忙期への備えや問題解決を図ることができた。
- 今後については、ラボ 1 からラボ 4 について、2 つのラボ棟につき 1 名、基本的な共通研究施設の管理を担当する技術スタッフを配置する予定。これにより、研究ユニットの人事業務を統括する教員担当学監オフィス、ラボの整備・改修を行う施設運用セクションとも協力して、ラボ棟単位で専任の支援体制を敷くことが可能となり、より迅速かつ効率的に現場の問題解決に対応できるようになる予定。

【C00】

- IT ツール「SharePoint」を活用するなど、工夫を図っている。

【研究科】

- 重複業務の解消と業務プロセスの効率化を図るため、過去 2 年間（2019 年度及び 2020 年度）に 2 回の組織改編を行った。2019 年度が人件費削減などを主眼としたもので、2020 年度が新規セクションの設置などを主眼としたもので、いずれも、業務の効果的な展開につながった。
- 他ディビジョンと協力して、ディビジョン間のスタッフの配置転換や業務移管を進めてきた。
- 外部業者の OpenCampus と共同開発中の新しい学生情報システム「Navii」に学生関連の業務を全て移行するプロジェクトに取り組んでいる。これにより、多くの定型業務や業務連絡が自動化され、業務の効率化が図られる。

【教員担当学監(FA0)】

- 2020 年度にウェブサイト、役立つ情報、手続き関連リンクなどをまとめたことで、問い合わせ件数や説明時間を削減できた。
- 教員担当学監教員採用チームが導入したクラウドシステム「Interfolio」を、教員評価と STG 評価についても導入し、2021 年度から運用予定で、情報共有やメール送信にかかる時間が減り、事務作業の大幅な効率化が期待される。
- 情報技術担当が導入した「Service Now」を問い合わせ対応に利用する準備を進めている。一般的な問い合わせについては FAQ やナレッジを利用し、チームメンバーも問い合わせ対応に協力することで、対応漏れが防げる。また、マネージャー以

上が、より複雑で優先度の高い案件に集中することができるようになる。

- 教員担当学監内で特定の人事情報が必要な場合も、特定のチームに提供を依頼しなければならず、提供までに時間がかかる。個人情報の安全性を確保しながら、いかに効率的に情報共有できるかを、引き続き検討する。

【研究担当ディーン】

- 外部研究資金セクションでは、外部研究資金セクションが担当すべきではないと考えられる業務（奨学金による研究員の受入れ業務）を研究者人事担当の教員担当学監オフィスに移管した。教員担当学監は、研究員の本学着任以降を担当していたが、研究員の受入れ時の問い合わせ先が一元化されたことで研究員とのコミュニケーションが円滑になった。

ネットワーキング担当では、シンポジウムを開催するにあたっての、参加者の宿泊手配をはじめ、ポスターの印刷や航空券の手配など、様々な事務的作業や準備があり、それらを効率的に実行する必要があるが、2020年度に、ロジスティクス面のサポートを外注することで、専門スタッフがシンポジウムのコンテンツに集中できるように環境を整えた。

【技術開発イノベーション担当】

- 2020年度にはマイクロソフト社の「Teams」をコミュニケーションツールとして活用したほか、「SurveyMonkey」を導入し、スタートアップ・アクセラレーター・プログラムの申請からレビューの一連のプロセスの効率化を図った。

【財務担当】

- 各ディビジョンの権限で発注できる基準額を50万円から150万円に引き上げた。これにより年間約940件の調達案件がディビジョン発注に移行する見込みであり、これら発注に係る所要時間は1件あたり2時間程度短縮される見込み。
- 2021年4月に、契約監視委員会を、監視・監督体制は十分に整っていることを踏まえ、廃止し業務負担を軽減。
- 紙媒体で行われている業務を、「ServiceNow」を利用した電子化に移行中。

【広報担当】

- 外部ウェブサイトのモニタリング業務、ウェブデザイン業務等ウェブ管理業務の外部委託を継続して、専門化した業務に対応
- センター棟にスタジオを確保し機材整備したことで、マルチメディアを利用した広報制作物の質を高め、現存職員による迅速な制作につなげた。
- 今後も、これらの取り組みを継続しつつ、できる限り外部委託や派遣職員による業務効率化を図るが、今後の規模拡大により増加する業務に対応するためにスタッフ増員を要求していく必要があると考えている。

【人事担当】

- 派遣職員採用・契約・時間管理・請求書管理を一元的に統合した「e-Staffing」

を2020年2月より導入。7～8社にわたる派遣会社とのやり取りを、それまでは全て紙もしくはメールベースで行い、また、100名程度の派遣職員のタイムシートも紙ベースで提出・承認していたが、電子化され、取りまとめや請求書発行が大幅に迅速化する見込みである。

- 採用セクション、教育研修セクションではマイクロソフト社の「Teams」によってファイル共有、プロジェクトの進捗管理、戦略共有・更新を行い、コミュニケーションとデータや情報共有がワンストップででき、過去のメールに添付していた資料などを探す手間がなくなった。教員担当学監とのポジション管理連絡も「Teams」を使うことにより、タスクリスト共有やポジション作成テンプレート共有などを通して各段に見逃しや失念するリスクを少なくした。

【情報技術担当】

- 従来、手作業で行っていたシステム管理の業務を、システムを使って自動化することを推進。それによりおよそ20%程度の作業時間を削減できていると考える。またこの自動化により、本学全体の職員数とコンピュータの数が増えている現状においても、システム管理を行なっている人員を増加することなく運営を維持できているものと考えている。
- 従来は定例的なシステム管理業務の自動化を中心に改善を重ねてきたが、今後はより高度な人工知能を利用してユーザ対応もシステム化し、情報技術担当の職員には、より高度な判断が求められる業務や企画・設計などに取り組めるように推進したいと考えている。

【大学コミュニティ支援担当】

- 大学コミュニティ支援担当の各セクションは、本学の拡張に伴い、例えば本学のクラブ活動の増加、他の部門からの業務の引き継ぎ(自動販売機の入札と管理運営)、学外イベントのための本学施設の予約・運営管理、新たな取り組み(学資補助プログラム)、さらに、追加のコロナウイルス感染症関連対策、CDC、SAP、レクリエーションサービス、フードサービスにおける安全対策及び清掃手順の実施、オンラインでの語学クラス、レクリエーションサービス、フードサービス、教育コーディネーター、CDCにおけるソーシャルディスタンス対策など、多面にわたる取り組みを行ったが、例えばランゲージエデュケーションセクションでは『アンケートデータを利用して、内容や時間帯などの提供内容を、ニーズにマッチさせ、到達範囲を最大限に広げるようにする』、リソースセンターでは『効率性と社会的距離確保のため電子メールでの問い合わせを奨励し、効率をさらに高めるために「Service Now」ポータルについて検討する』などをし、人件費を増大させることなく、対応を行って来た。

監事意見

- 各ディビジョンとも、業務の性質や特性に応じた IT 技術の活用や、ディビジョン長を含めた上司が責任をもって臨むミーティングの活用などにより業務効率化を図っていることは、高く評価できる。

また、幾つかのディビジョンでは、業務の必要性自体の見直しを行い、改善を図っている。

前者の取り組みも、引き続き積極的に行われることが望まれるが、後者の視点からの業務効率化も、根本的な改善には不可欠であり、より積極的な取り組みが望まれる。

(2) 人手不足への対応

幾つかのディビジョンからは「人手が足りない」との声がきかれる。

人手不足感のある職場では、職員に疲弊感が出かねず、職員の心身の健康にとっても、その職員が支えてくれるディビジョン、ひいては本学全体にとっても、好ましくない影響が与えられる恐れがある。

人手不足について、各ディビジョンに対し、どのような対応を取っているのか、また、今後検討している対応のアイデア、計画などを確認した。

おおむね、各ディビジョンにおいて、『欠員のあるポジションの採用を進める』や、『兼任をかける』など他の職員がバックアップする工夫を行い、派遣スタッフの活用を図っているが、派遣スタッフの定着の困難さや費用対効果の低さに言及するディビジョンもあった。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

- 可能な場合、兼任体制を敷くことで対応。
- 兼任は、短期的には人材不足の解決ができるが、担当する職員に疲弊感が出かない。また、職員が退職・産休等を取得する場合、全ての業務を担当できる代替職員を見つけ、配置することは現実的には困難なため、長期的には部署の業務の安定性を損なうと考えている。よって、毎年度人員枠の確保を続ける他、業務のルーチン、プロセス化等に割く時間を日々の業務の中で捻出するようしていく予定。

【C00】

- 業務の合理化を図りつつ、各職員の多能工的働き方の実現が必要と考える。各人がそれぞれ何をやっているのかを精査し、共有化とバックアップの仕組み作りから始めたい。

【研究科】

- 2年前の時点で、サービスを提供する学生・教員の増加率と同程度の人員増が見込めないことを認識しており、業務効率化プロジェクトに着手した。また、イベン

ト調整、デジタルコミュニケーション、出張調整などの一部業務については、アウトソーシングを開始した。

- PEREX のポジションに空きが出るまでは、その穴を埋めるために派遣職員に大きく頼らざるを得ない。派遣職員の契約期間は最長3年。派遣スタッフの頻繁な入れ替わりは、資格を有する派遣スタッフを探したり、PEREX ポジションのスタッフが派遣職員の入校後に業務のトレーニングをするための時間を費やしたり、時間ロスが生じる。これらの業務を PEREX 職員が継続的に遂行できれば、長期的に見るとかなり経済的。

【教員担当学監 (FA0)】

- 通常業務については、人不足をそれほど感じていないが、新規事業（研究データアーカイビング、研究倫理教育、リサーチタグ・プロジェクト、キャリア開発の強化など）には、人員投入が必要。

このほかの新規事業としては、Theoretical Visitors' Program（理論系の研究員を本学へ招聘する大規模なプログラム）、インターディस्पレンアリー・ポスドク・プログラム（学際的な研究を行うポスドクを招聘するプログラム・中規模）、及びサバティカル・ビジター・プログラム（他大学から著名な研究者をサバティカル教員として招聘する）など、教員・研究者向けのプログラムが新たに立ち上がり、さらに、本学に新しい研究所「クオントムクリプトグラフィ（量子暗号）プログラム」新設のための準備をしている。新たに着任予定の副教員担当学監には、現行の教員担当学監業務に加え、これらの新規事業を監督させる予定。

【研究担当ディーン】

- 外部研究資金セクションでは、本学の全体方針に沿ったセクション人員計画を人事担当副学長等に説明する一方、『それぞれの業務の責任者は誰で、どのメンバーで業務に当たるのか』などを主要な業務について明確にし、セクション内の業務効率を上げることに注力している。

ネットワーク担当では、2019 年度に引き続き 2020 年度にも派遣スタッフを採用したが、大学や研究機関規模での連携が益々増える中、業務量も急激に増加している状況下で、派遣スタッフで賄うことは効率的ではなく、費用対効果も良くないと考える。

ネットワーク担当では、当面の処置として、外部研究資金セクションのスタッフ1名をネットワーク活動のサポート役として兼任させているが、同時に、フルタイム事務員の配置申請中。

【技術開発イノベーション担当】

- 現在欠員のあるポジションの採用を進めている。
- 業務負荷の削減及び人員補強の必要性については、ソフトウェアを導入することで作業のプロセスの効率化を図る。

【財務担当】

- 過去3年間に4名の定員削減を行って経費節減に努めてきている。このため、人手不足感は極めて強い。また、適切な人材が見つからないことも多く、常時、職員募集を行っている状態である。このため、部内での適切な人員配置が強く求められるため、マネージャーが連携協力し、定員の融通や職員の部内異動を弾力的に行っている。
- 今後新たな経理・会計・旅費システムが検討される際に業務フローの大幅な見直しを行いたい。

【施設管理担当】

- 人員不足問題は、Top Management や人事が、各ユニット、ディビジョン、各々の必要性を十分に検討した上で、全体で認識を共有し、解決しなければならない。これは本学のような複雑な組織では簡単なことではなく、ニーズが正確に実現されていない。また、増員要請が承認されないため、派遣スタッフを使わざるを得ないケースがあり、派遣スタッフの心身の健康に影響を与えずに必要な業務を完了させるように努めている。重要な業務分野での人手不足の影響を Top Management や人事・財務担当者に認識してもらうための努力を続けている。

【広報担当】

- 増大する翻訳通訳業務に1名の派遣スタッフ（パートタイム）で対応しているが、業務量は増え続けている。
- かつては3名のフルタイムの翻訳通訳者で業務にあたっていたが現在は2名の体制となっており、業務増大に対応するため1名の職員増員を要望している。（当面は派遣パートタイムスタッフでの対応も進めている。）

【人事担当】

- 情報の集約と安全に共有するシステム化により、事務作業工数を減らし、個々人に依存しないプロセスを作るよう努力している。
- 今後については、CDC 変形労働採用（現在試し期間）などに取り組む。

【情報技術担当】

- 業務の内容を精査し、定例業務や情報技術担当の職員が実施する必要がないものを外部委託もしくは派遣スタッフにアサインした。
具体的には、ネットワーク配線作業の準備、物の手配、発注、実作業を定例業務化し業務委託することで、ほぼ専任で当該業務にあたっていた1名分のリソースを専門的な業務にアサインすることができた。
さらに、ネットワークのシステム情報管理、発注業務と外部業者との調整業務を派遣職員にアサインすることで1名分のリソースを専門的な業務に割り当てることができた。
- 情報技術担当内で重複している業務の有無を棚卸しし、重複している部分が認め

られたので人材を配置転換すると同時に、ディビジョン内のセクションを統合した。

- 情報技術担当のインフラストラクチャ担当の2名と、RSD の SCDA セクションが重複して研究職員向けの仮想コンピュータ環境の構築と運用維持管理を実施していたが、インフラストラクチャ担当の2名を SCDA に異動することで、重複業務を解消した。これにより SCDA の中でもより2名のリソースを有効活用することができ、研究職員にとっては問い合わせ先を SCDA に集約することで問い合わせの煩雑さを解消することもできた。

【大学コミュニティ支援担当】

- 担当副学長は、PEREX 配分の透明性の必要性について声を上げ、PEREX 要求プロセスに責任を負っているが、追加の PEREX が配分されず、サービス提供に不可欠な場合は、派遣職員が雇用され、トレーニングを受ける。必要性が高い場合には、セクション間で派遣職員を異動させた。さらに職員が、必要に応じて別のセクションの職員をサポートする。効率を高めるためのディビジョンの作業を見直し、職員の疲労や消耗の可能性を減らすための優先順位を決定している。
- 業務に必要な追加の職員（PEREX または派遣職員）を雇うことができない場合には、各セクションの業務の性質、特性に応じた対応を取っている。

監事意見

- 人手不足への対応として、派遣職員での対応を挙げるディビジョンが多いが、「職員の欠員が長期間に及ぶため」あるいは「増員が認められないため」のやむを得ない措置とするところもあった。

派遣職員での対応については、複数のディビジョンにおいて、それらのディビジョン固有の事情としてではなく、むしろ派遣職員側に係る事情での課題が見受けられるところであり、本学全体の課題として検討される必要がある。

幾つかのディビジョンでは、人手不足への対応としても、業務効率化への取り組みをあげたが、まさに正鵠を射た対応であり、いわば車の両輪として、積極的な取り組みが望まれる。

(3) 業務の進捗管理

業務の進捗管理は、業務の効率化を図る上でも、また、職員が知らず知らずのうちに無理や無駄な作業を行って、職員本人にも所属するディビジョンにも、好ましくない影響を与えることを防ぐためにも、重要なものである。このため、業務の進捗を管理する仕組みをなどと、業務が進捗していなかった場合には、どのような対応が取られているのかを、確認した。

全てのディビジョンが、会議・ミーティングでの把握、情報共有を挙げていたが、ディビジョン長を含めた上司の積極的な関与を挙げているディビジョンも複数、見られた。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

- 人事担当が推奨する 1 on 1 ミーティングで業務の進捗の確認を定期的に行っている。
- プロボストまたはアシスタントプロボスト、もしくは両方といったディビジョン長を含めた上司が、各セクションのミーティングに参加し、進捗を管理するようにしている。

【C00】

- C00 オフィス全体として週次定例会議を開催し、現状把握を全員で行う。さらに、
- セクションごとの仕組みは、次の通り。
 - ・ 法令セクション 複数の職員で手分けする業務についてはマイクロソフト社の「SharePoint」や「Teams」に加え作業進捗管理用の「Excel」を用意して、全員の進捗を共有できるようにしている。
 - ・ コンプライアンスセクション 毎週セクションにおいてミーティングを行い、それぞれが担当している業務の進捗状況を報告・共有している。また、マネージャーは、スタッフと随時打ち合わせを行い、業務の遅れを最小化し、効率よく業務を行えるよう、普段よりコミュニケーションを密に行っている。会議開催などは、セクション全体で日程管理が把握できるよう、ガントチャートを利用して、進捗を管理している。
 - ・ 政府機関関係セクション セクション内での役割分担（主担当/副担当）を明確にした上で、スタッフの個々の業務内容・作業スピード・進捗状況等をマネージャーが把握し、また、スタッフ全員（3名）で日々コミュニケーションを図りながらセクション業務の進捗状況を把握・管理している。
- C00 オフィスは、飛び込みの仕事が多いため、常に作業の優先順位を明確にすることで対処している。判断要素として、重要度・期日・作業量・他部門との調整工数など。想定通りに進捗していない場合は、事案に応じて期日を延長し、並行作業を止めて遅延作業に集中する。
 - ・ 法令セクション：

今年度後半は情報公開請求や審査請求が相次いだため、重要度と緊急度を考慮して各業務の優先度を見直した。その結果、比較的緊急度の低い文書管理研修用資料の作成を数か月遅らせた。
 - ・ コンプライアンスセクション：

セクション内部の業務計画が遅れた場合は、担当のスタッフだけではなく、セ

クシオン全体で後れを取り戻すよう協力して業務を行っている。

【研究科】

- ディビジョン全体での業務調整を行っている。ルーティンとして、まず副研究科長がプロジェクトの完成予想図を作成し、具体的な目標と期限を設定して特定のマネージャーに業務を委任する。進捗管理は、委任された管理者または副研究科長自身が行う。
- 段階的なプロセスで業務進捗の遅れを改善する。ディビジョン全体のプロジェクトごとに説明責任者が誰なのかほぼ明確になっており、説明責任者が進捗状況をフォローアップする。何か問題があれば、副研究科長がサポートに入る。副研究科長と研究科長は、常にディビジョン内の業務の状況について話し合い、必要に応じて研究科長が追加のリソースやサポートを提供している。

【教員担当学監(FA0)】

- 毎週、教員担当学監と各チームとの間でミーティングを実施し、業務の進捗状況を確認している。教員担当学監が対応すべき優先度が高い案件については、ダッシュボードリストを活用している。業務の重複を避けるため、チーム内またオフィス内でのタスクを可視化し、責任者を決めて、毎週、進捗を確認・共有している。新規プロジェクト開始の際には、工程表を作成して、各自の責任範囲を確認し合う。さらにチームの共通メールアドレスを設定したため、即座に情報共有が可能となった。
- 業務が進捗してなかった場合、毎週の全体ミーティングで、何がボトルネックなのかを話し合う。それにより、上司からの助言や、他チームからの協力を得る。

【研究担当ディーン】

- 外部研究資金セクションでは、各業務の責任の所在を明確にし、マネージャーが個別面談時に十分達成できていない点について指摘する。スタッフは週報を作成し、自分以外のスタッフの業務遂行状況も見える化されている。週報により、主要な業務・タスクの管理をほぼ1週間サイクルで行っている。

ネットワーキング担当では、マイクロソフト社の「Teams」を使って、別棟にいる派遣スタッフの業務の進捗管理や情報共有を行っている。この「Teams」では全員のタスクを共有できるため、滞っているタスクが可視化され、余裕のある派遣スタッフがヘルプに入ることができる。

- 外部研究資金セクションでは、業務に遅延が見られる場合は、その業務に関わる人員を一時的に増やす、担当者を変えるなどにより対応している。例えば、科研費応募で業務負荷が高い時期には担当者数を増やした。

ネットワーキング担当では、シンポジウムやワークショップの準備の過程で様々な課題が発生するが、お互いが納得いく解決策を導き出すまで、頻繁にコミュニケーションを取る。例えば、いくつかのワークショップの日程が重なった場合、派遣

スタッフでまず話し合い、勤務日の調整をし、「パートナーシップ・コーディネーター」（職員）がシフトを一時的に変更し、「Teams」のシフト管理も活用して一人に負荷がかからないように管理している。

【技術開発イノベーション担当】

- 各セクションの業務において、業務の進捗が滞り、人員の補填が必要とマネージャーが判断した場合には、アドホックチームを結成して対応する。各セクションが協力しプロジェクトを達成した事例として「OIST 米プロジェクト」がある。

【財務担当】

- ディビジョンレベル、セクションレベルで毎週会合を開催して業務の進捗管理を共有している。現在のところ、業務遅延の重要なインシデントはない。

【広報担当】

- ディビジョンレベル、各セクションレベルでの定例会議で情報を共有し、また各レベル及び業務ごとにファイルを整理、共有することで進捗管理及び効率化を進めている。これらの会議あるいは通常のコミュニケーションにより問題が発見された場合、各マネージャーからのアドバイス、計画及び分担の見直しにより対応している。

【人事担当】

- 週次ミーティングを開催し、情報共有を図るほか、マイクロソフト社の「OneNote」を使い、かつ同社の「Teams」上でタスクリストを共有し、『誰がいつまでに何をやるか』ということを明確にした上で、週次で進捗確認ミーティングをし、次のアクションアイテムを整理・共有している。

【情報技術担当】

- ディビジョン全体として共通のタスク管理システムを利用して全体の把握を図りつつ、詳細な進捗管理は各セクションマネージャーに委譲されている。

各セクションマネージャーは、ディビジョン全体としての事業計画・プロジェクト計画の進捗についても念頭に置きつつ、大きな遅延や問題が生じた際は定例のセクションマネージャミーティングで共有する。

定例のセクションマネージャミーティングで共有された後は、適宜タスクフォースを実施するか、業務側の要件や予算が進捗できない理由になっている場合はスケジュールの変更を含めて業務部門と調整する。

【大学コミュニティ支援担当】

- 作業進捗管理は、期待、目標、進捗状況に関する定期的なコミュニケーションを通じて行う。具体的には、全てのチームリーダー/マネージャー/シニアマネージャーが少なくとも週1回スタッフとミーティングを行い、仕事の状況を確認し、困難な点があれば支援する。これによって、コミュニケーションの効果を上げている。

担当副学長は、『効果的なオリエンテーションは、作業効率とスタッフの満足度を

確保するための重要なステップ』と考えており、全ての直属の部下と通常は毎週、必要であればそれ以上の頻度で定期的にミーティングを行い、ミーティング以外の時間もメールや電話でサポートする。

- 業務が予定通りに進まない場合、担当副学長/マネージャー/チームリーダーは(a)問題を特定し、(b)問題解決に関わり、(c)達成可能な期限を設定することも含めて、問題や困難に対処するための実現可能なプランを策定するための検討をチームやスタッフと行う。仕事を進めるために取られる具体的なアクションは、状況によるが、問題が他部門との調整を伴う場合は、シニアマネージャー/担当副学長など、より高いレベルに移行させるなど、適切と考えられる対応を取っている。

監事意見

- 人手不足と同様、進捗管理を業務効率化の流れでとらえているディビジョンがある一方で、ディビジョン長を含めた上司の積極的な関与を強調するディビジョンもあり、業務の性質に応じた対応が適切に取られているものと理解される。

また、「説明責任者を決める」、「責任者を決める」、「『いつまでに何をやるか』を明確化」など、極めてオーソドックスな方法で効果を上げているディビジョンもあり、いずれも評価される場所である。

引き続き、適切な進捗管理が行われることが望まれる。

(4) 予算の執行管理

予算の執行管理は、当該年度における予算の適正な執行にとって極めて重要なものであり、各ディビジョンの 2020 年度予算の執行管理の状況及び見込み、並びに執行管理において改善できる点などを確認した。

多くのディビジョンにおいて、財務ディビジョンが実施する年 2 回の「Mid-term review」及び「Year-end review」での予算調整に言及があり、この予算調整が効果的に行われている結果、このコロナ禍においても、予算の執行管理自体には、問題は見受けられなかった。

なお、予算調整の在り方や予算の在り方などについて言及するディビジョンもあった。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

- 「Mid-term review」、「Year-end review」を行い、概ね予定通り執行している。研究機材については、コロナ禍による各国での製造遅れで、納期遅延が予定されているものがあるが、繰越手続きを行って対応している。
- 「Mid-term review」、「Year-end review」で返納があるセクション・ユニットの予

算は、全体の予算調整が行われるのを待たず、システムの予算額の変更が行われると、管理がしやすいと考える。

【教員担当学監 (FA0)】

- 2020 年度は、コロナ禍の影響で Math Visitor Program、教員採用、教員評価の事業において、招聘者が来校できず予算が執行できなかった。予算見直しの都度に、教員担当学監内での調整と教員担当学監内で余剰となる予算を予算セクションに返納した。
- 毎年の教員採用計画は、概算要求を提出した後にしか決定されないため、教員採用のための予算計画が難しい。2020 年度は採用人数が少なく、オンライン面接にしたため大きな問題はなかったが、多分野で多数の教員を採用する年度の場合、予算計画はさらに難しいものとなる。数年単位で教員採用計画を立てられると、予算計画もしやすいが、本学は単年度予算であること、また研究棟建設の進捗や研究スペースの空き状況も関係するため、予算計画の難しさが残る。

また、毎年の概算要求が、かなり早い段階で行われるため、事業計画に基づいた予算立案が難しい。このため、年度中の予算調整の度に、予算セクションに余剰となる予算を返納し、必要となる予算を追加してもらうなどで調整を行うことになる。

【財務担当】

- 本学全体の予算については、年 2 回行う予算執行レビューのタイミングで部内の予算執行状況を確認し、調整している。
- 財務ディビジョン自体の予算額は小さいので、特段の問題はない。

【施設管理担当】

- 各セクションの予算を管理するセクションマネージャーに加え、セクション全体の予算を管理し、セクション間の調整を行う 4 名のスタッフで構成された予算チームがあり、適切な執行管理を行っている。

【広報担当】

- 予算の大幅な削減を求める場合は、早い段階で可能な限り具体的な数値目標を各部門に示すようにしていただき、予算要求時についても同様にしていただきたいと考えている。

【情報技術担当】

- ソフトウェアライセンスやクラウドのサブスクリプションなど、契約と支払いを継続させる必要がある案件を多数管理しており、調達セクションからの要望で年度当初からの契約となるように調整しているが、一方で、毎年度、必要な予算が割り当てられないことがあり、また、予算の割り当てが年度始めに備えた入札手続きの直前にならないと決まらないことで、業務が煩雑になっている。
- 年度末に近づくにつれ、予算セクションより、予算の執行を打診されることがある。情報技術担当としてはできる限り執行すべく業務の優先順位や各職員のタスク優先

順位を変更して対応しているが、かなりの業務煩雑な状況を生じ、忙しくなることから人材不足とを感じる一要因となっていると思料する。

【大学コミュニティ支援担当】

- CDC のアウトソーシングについては、産休の増加による職員の入れ替えの影響、新規職員の採用スケジュールの遅れ、コロナウイルス感染症に対応するために必要な授業体系の変更、エッセンシャルワーカーである保護者への特別保育スケジュールの提供など、対応が極めて流動的であったことから、約 700 万円以上の予算超過が見込まれている。
- CDC は保育業務であるため、その性質は他の部署とは大きく異なる。特に、人員計画において考慮すべき変数が非常に多く、一名当たりのコストが高く、予算執行の正確な予測と管理が非常に困難（少しの誤差でも数百万円の差が生じる可能性がある）。アウトソーシング費を予算要求(OPEX)から外し、実際にかかる費用は PEREX と同様の方法で予算配分する方が合理的と考える。

監事意見

- 予算の執行管理は、現状の枠組みによって、このコロナ禍においても、適切に機能しているが、予算調整の在り方や予算の在り方などについて言及するディビジョンもあり、にわかには実現困難な事情などがあることも推察されるが（例えば、現状の手法のままで年間における予算調整の機会を増やすことは各ディビジョン及び財務ディビジョンの事務負担を増加させる、など。手法に工夫が必要となるのではないか。）、実務で工夫を凝らしているディビジョンからの言及は、より良い改善の「種」ともなり得るものでもあることから、真摯な検討が望まれる。

(5) ディビジョン間の調整

本学の規模が拡大し、本学においてもディビジョン間の調整が重要になっている。本学では、2018 年度に管理部門の調整役として C00 が、研究教育部門の調整役としてプロボストが、それぞれ設置された。

設置以降の調整の状況を確認するため、他ディビジョンとの調整で「上手く行った」と判断される事例や「上手く行かなかった」と判断される事例などを確認した。

おおむね「上手く行った」と判断されるが、課題を指摘するディビジョンも複数あった。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

- 研究公正については、従来は安全衛生セクションが担当していたが、業務の内容に鑑み、教員担当学監オフィスに移管した。また、研究スペース配分に関しては、

プロボストオフィス、教員担当学監オフィス、施設運用セクションの間で、スペースアロケーションコーディネーターを配置し、協力しながら効率的に業務を行っている。

【C00】

- C00 の設置は、『手当てが行われていなかったことに明確な体制があり、具体的な形で業務が形作られたこと』に意義を感じる。

【研究科】

- 他ディビジョンとの連携を密にして、本学全体の業務の効率化を図った。具体的には、次の2つ。

□アウトリーチの統合 2020年度の初めに、大学コミュニティ支援担当、広報担当、研究科の3者が協力して人材(PEREXと派遣職員)を統合し、アウトリーチ活動を研究科に集中させることで、業務の重複を防ぎ、本学全体の連携を強化した。

□学生のハウジング管理の再編成 従来は、施設管理担当が教員と研究者のハウジングを、研究科が学生のハウジングを、それぞれ管理しており、作業体制が非効率的であったため、施設管理担当と研究科は協力して、より効率的な学生ハウジングの管理方法の開発に取り組んだ。

【教員担当学監(FA0)】

- プロボストオフィスの設置は、研究ユニットへのサポート強化へつながったと考える。研究ユニットの人事関連業務は教員担当学監、研究資金や研究機器に関する業務プロボストオフィスなど、役割分担が明確になった。プロボストオフィスと教員担当学監の情報交換も定例化し、両オフィスが協力して研究ユニットの立ち上げやサポートを行う事が出来た。プロボストオフィスとの情報交換は簡単かつ迅速に行われるため、短時間に、研究ユニットにおける問題を解決することができる。
- 一方、C00に属するアドミンのディビジョンとのコミュニケーションと調整方法については、改善が必要。C00に属するアドミンのディビジョンとして教員担当学監とのやり取りが最も多いのは、人事担当で、人事副学長と教員担当学監の両トップによるコミュニケーションは円滑、FA0-HRも人事担当の担当者とやり取りも円滑にしているが、FA0-HRが直接行える業務も、データベースの設定によりFA0-HRにアクセスが制限されていることが理由で、人事担当に依頼しなければならない。

【研究担当ディーン】

- ネットワーキング担当では、他機関との連携には学内の協力体制が必須である。「上手くいった例」として理化学研究所とのコラボレーションがあり、教員担当学監、プロボスト、研究科と、ディビジョンをまたいで協力を仰ぐことに成功した。それぞれのディビジョンにおいて担当者を決め、打ち合わせを重ね、“OISTチーム”として理化学研究所との連携がスムーズに実現した。

【技術開発イノベーション担当】

- 技術開発イノベーション担当と他ディビジョンとの連携の成功例は、次の通り。
他ディビジョンとの連携が上手く行かなかった事例は特になし。

- ベンチャーキャピタルファンドの構想において学長室と緊密に連携。

- インキュベーター施設の運営において施設管理担当と緊密に連携。

- 研究科と連携し初年度の学生を対象とした「入門編知財セミナー」を開催。

【財務担当】

- 予算配分や予算の執行管理においては、人件費のボリュームが大きく、その動向を適切に把握することが必要であるところ、C00 傘下に財務ディビジョン、人事担当ディビジョンがあることにより、両ディビジョン間の連携が緊密に行われ、人件費管理が改善した。
- 多くの案件が C00 の調整を経ることなく CEO に持ち込まれるため、C00 の調整機能が十分に発揮できていない。

【施設管理担当】

- 本学の組織は、連続的な成長と変化のプロセス下にある。2020 年には、成長の結果として必要となる変化を除いては、特に新しい変化はなかった。
C00 とプロボストの役割は比較的新しく、明らかにその機能の発展段階にある。
学長、C00、プロボスト間の事務部門、研究ユニット、ディビジョンの配分については、さらなる検討と改善が必要。

【広報担当】

- 学内広報の担当者「リード」を雇用したことにより、学内全体の各部門からの情報が集まる体制を構築できた。新型コロナの状況で、学内への時機を得た情報共有は極めて重要であり、担当者は対策チームと密接に調整を行っている。
- そのほか、各ディビジョンからの依頼が多く寄せられる中、広報担当は寄せられた依頼に係る各ディビジョン間の実質的な調整役を担っている。また、学長室及び研究科等との定期的な情報の共有体制を構築し、時宜を得た業務サポートを行っている。さらに、プロジェクトベース（SD 研究科、10 周年、入学式、卒業式、各研究プロジェクト等）で広報担当は学内の幅広いディビジョンをサポートしている。
- さらには、幹部の意識向上を図り、学内の対応体制を整えるために、外部の PR コンサルティング会社と契約しクライシスコミュニケーション研修を主催し、幹部、関係管理職の参加を促した。

【人事担当】

- 緊急事態宣言を受け、本学も一時業務縮小となった際には短期間で派遣職員を含むコロナ禍対応下の在宅勤務に関するガイドライン、承認プロセスを作る必要があった。その際に情報技術担当、広報担当と密に連携をとってガイダンスを迅速に作成し、統括弁護士オフィスに必要な確認をとった上で外部ベンダー（派遣会社）との交渉も行い、学内に展開できた。

- 派遣職員管理の「e-Staffing」導入にあたっては、関する部署（調達・経理・予算・情報技術担当）との具体的な導入後の業務フロー整理を行い、システム導入したことで他の人の業務が増えてしまわないような事前相談を入念に行った。
- 研究方と事務方とで採用窓口が2か所に分かれているため PEREX や赴任経費の統制が難しい。

【情報技術担当】

- RSD、人事担当、研究科、施設管理担当などと「Interlock meeting」（情報技術担当のセクションマネージャーなどが、月に一回程度、他ディビジョンのミーティングに参加し、情報技術担当からの報告や、各部門から情報技術担当へのフィードバックや要件などを直接コミュニケーションする場として運用）を持っており、それぞれのディビジョンとのコミュニケーションを維持している。そのため大きな問題を感じたことはない。

【大学コミュニティ支援担当】

- いくつかの他部門と連携を行ったが、その効果、成果にばらつきがあった
 - 財務ディビジョンと、2つの重要なプロジェクト（OIST 学資補助プログラムの設立、カフェやレストランの厨房機器修繕費と維持管理費をカバーするためのその他財源使用手順の作成）について、効果的に協力した。
 - コンプライアンスセクション/統括弁護士オフィス/調達セクションと、レクリエーションサービスとフードサービスが、入札及び契約手続き等において、緊密に連携している。
 - プロボストと緊急対応委員会(ERC)と CDC が緊密に協力して、コロナウイルス感染症パンデミックの状況下で、明確なガイダンスを提供した。
 - 安全衛生セクションと、大学コミュニティ支援担当 のほとんどのセクション(CDC、SAP、フードサービス、レクリエーションサービス、ランゲージエデュケーションセクションとリソースセンター)が、コロナウイルス感染症パンデミック期間中の安全なサービス提供に関して、緊密に連携し、特にレクリエーションサービスでは、安全衛生セクションとの連携により、多くの利点を得た。
 - 広報ディビジョン(広報担当)と、いくつかの 大学コミュニティ支援担当 セクションが、広報担当 内のいくつかのセクションと密接かつ効果的に連携し、ランゲージエデュケーションセクションと地域連携セクションとの連携による本学の英語研修の恩納村コミュニティへの試験的な拡大などが実現した。
 - 施設管理担当のスタッフは、いくつかのプロジェクト(CDC のシェード、CDC スペースの拡張、SAP プログラムを収容するためのシーサイドハウススペースのアップグレード、SAP の遊び場スペースのアップグレード)について、担当副学長、CDC 及び SAP のディレクターと緊密かつ効果的に作業を行った。
 - リソースセンターは、本学の新任教員の採用を支援するための「早期オンボーディ

ングプログラム」を試験的に実施することを教員担当学監に打診し、教員担当学監はこのプログラムを試験的に実施することに同意した。

監事意見

■ 調整あるいは連携は、おおむね「上手く行った」と判断される。

一方、課題に言及するディビジョンも複数あった。それらの言及では、課題の要因なり理由が明確になっているとも見受けられるところであり、早急な対応が望まれる。

(6) 働きやすい職場環境づくり

より働きやすい職場環境づくりは、職員のやる気を高めるとともに、本学の将来の大きな発展の土台となるものであることから、2020 年度における取り組み、及び有給休暇の取得促進、育児休業、介護休業などの制度の 2020 年度の具体的な利用状況を確認した。

有給休暇の取得促進については、マネージャーなど上司からの積極的な声掛け、上司が率先して取るなどで、取得を促しているディビジョンが複数見られた。

一方、「約半数の職員が十分に休暇を取得できていない状況が続いている」として、対応を進めるとしているディビジョンもあった。

また、育児休業、介護休業などの制度については、おおよそ周知が図られ、希望者は取得できている状況にある。

ただ、「働きやすい職場環境づくり」に関し、物理的な問題（派遣スタッフが他ディビジョンのスペースを借用）や、自宅勤務を可能にする新たな規定の必要性を指摘するディビジョンもあった。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

- 「All hands meeting」を開催し、ディビジョン内の新しい職員と相互に知り合えるようにした。
- 育児休業、子の介護休業、時短勤務の利用はあり、休暇の制度は充実しているので、現状、特に改善すべき点はない。

【C00】

- 個々のニーズに応じて対応できていると考える。改善すべき点は特にない。

【研究科】

- 2020 年度の最優先課題は、感染症の予防とメンタルヘルス管理の両面から、安全な職場環境を提供すること。具体的には、まず感染症の予防については、常にキャンパス全体のコロナ禍の対応方針に完全に沿って業務を行うとともに、スタッフの

不安にもディビジョン長を含めた上司が耳を傾け、可能な限りの対応を行った。また、感染拡大前のオフィスは非常に込み合っていたため、オフィス内の密集を避けるため、スタッフを物理的に再配置し、必要と思われる場所には感染防止のためのパーテーションを設置した。さらに、ディビジョンミーティングをオンラインに移行した。

メンタルヘルス管理については、スタッフのメンタルヘルスのサポートを継続的に行うために、リモートワーク時には、週1回のペースで全スタッフのミーティングを実施した。

また、ディビジョン内で結束力を維持するための、より日常的な方法として、定例会議とディビジョン規模で行うティータイムを交互に開催することにした。ティータイムではお互いについてより深く学ぶことで、肯定的なチームワーク（チーム精神）を保つことができるようにしている。

- 研究科では、有給休暇、育児休暇、介護休暇などの取得は、全面的に支援されており、スタッフはこれらの制度があることを十分に認識し、必要な時に利用している。一方で、この結果、派遣職員などが休暇中のスタッフの業務を引き継ぐことになり、派遣職員の負担が生じている。このような状況では、PEREX ポジションの職員と派遣職員との間で、福利厚生やサポートの不均衡が問題となる。

【研究担当ディーン】

- 外部研究資金セクションでは、コロナ禍の影響で臨時の在宅勤務期間が設けられた。その際にローテーションを速やかに組み、各自の業務上ならびに感染のリスクが軽減されるよう努めた。

ネットワーク担当では、「パートナーシップ・コーディネーター」（職員）と派遣スタッフのデスクが近くにないため、コミュニケーションツールとしてマイクロソフト社の「Teams」を活用しているが、現在、派遣スタッフは学生スタディールームのデスクを借用している状況であり、快適な職場環境とは言いがたい。「Space Allocation Committee」にはオフィススペースを依頼し、センター棟A階に移動先が確保された。

- 外部研究資金セクションでは、現在育児休業中の職員が1名在籍している。産前休業前に面談を行い、これまでの業務進捗の確認と、産後の生活の変化への対応について意見交換ならびに助言を行った。

【技術開発イノベーション担当】

- 改善すべき点としては、自宅勤務を可能にする新たな規定が必要。

【財務担当】

- 本学の人事制度の問題の一つは欧米型の任期付き職員制度にある。すなわち、組織内でキャリアを積み上げていく日本型の仕組みがない点である。このため、財務ディビジョン内だけでも多少なりともこの点を改善するため、部内異動制度を導入

した。職員が部内での異動希望を提示して、マネージャーが連携協力してできるだけその希望を叶えられるように調整する仕組みである。

- 現在の職員 38 名中 2 名が産休・育休中。本学の当該制度は、良く整備されていると考えている。

【施設管理担当】

- 職場環境を居心地悪いものにする主な要因の一つは、正社員(職員)を必要とする職位に対して派遣社員の雇用を余儀なくされていること。これは、PEREX 予算の制限が原因であり、臨時職員のために OPEX が使用されている。派遣社員の待遇は正社員(職員)と同等ではないが、派遣社員への期待は正社員(職員)と同等。

【広報担当】

- 各マネージャーがスタッフとのきめ細かい情報共有を行い、それぞれのニーズや課題を把握し、適切なアドバイスや課題解決へのサポートを行っている。具体的には、定期的なコーチングを行い、トレーニングが必要な職員に対しトレーニングの受講を進めたり、人事など他部署との調整を行ったり、デスク周りの環境を整えたり、職員同士の結束深めるためにランチやティータイムの時間を利用して交流できる機会を設けている。

【人事担当】

- コロナ禍において社会的距離をとれるスペースを確保し、各チームが効率よくコミュニケーションができるようなスペース拡張とデスク配置替えを行い、より働きやすい環境を作るべく取り組んだ。
- 時短職員に関しては、定時を超えて業務をしている際には常に声掛けをして早く帰りやすい雰囲気づくりを行っている。また、小さな子育て中の職員には、子供の体調不良の際には仕事のことは気にせず何か助け合えることがあればチームに頼るよう常々メッセージ発信をしている。

【情報技術担当】

- 2020 年 10 月に派遣職員を除く全職員と 1-1 ミーティングを実施した。その際、自分の業務に関わるハイレベルな意思決定の過程が不明瞭で方針が急に変わることもあること、一部の業務でサイロ化が見受けられたこと、それらによりエンジニアが活躍できる技術的な範囲が限定されていた状況が見受けられた。また、定例業務を遂行するため、スキルの向上や新たな領域での業務を実施する時間を取れないという状況も見受けられた。

これら 2 点を改善すべく、意思決定を事前に定義した基準で行うこと、記録を残すことなどを含めた IT ガバナンスのプロセスを策定すべく取り組みを開始した。また、組織変更を実施し、重複業務を統合し、各職員には、より広い範囲で業務にチャレンジできる環境を整えた。大局的に見て全職員により良い環境となり、また各職員に対しては対外的にも競争力のある人材に成長できるように、各セクションマ

ネージャーなどがフォローアップを継続して行っていく。

- HEART HCM のレポートによると情報技術担当の約半数の職員が十分に休暇を取得できていない状況が続いていると理解している。業務の属人化、業務負荷の集中などが見受けられるので随時対応を進めている。

【大学コミュニティ支援担当】

- 協力的な職場環境を推進するため、チーム内の定期的な対人ミーティングを維持している。時折の昼食会(必要に応じてキャンパス内外で実施)や、情報を共有するための全セクションでのミーティングは、快適な環境を作るのに役立っている。

非常に簡単な取り組みとして、マネージャーやチームリーダーは、困難に直面した時のスタッフの努力や問題解決を褒める、スタッフの努力を認めるなどを通して、スタッフを気遣っていることを示すように奨励されている。

また、新型コロナウイルス感染症の懸念事項についてのオープンな議論と積極的な傾聴が奨励され、ディビジョン全体での問題解決がなされている。

これらに加えて、具体的な行動としては、退職するスタッフの努力を称えるための機会、年末の慰労昼食会(チーム内やディビジョン全体)、CDC の教師感謝週間、本学内のコミュニケーションチャンネルを活用した賞賛と感謝、年次評価での担当副学長から全スタッフに対するコメントなどがある。

監事意見

- 「働きやすい職場環境づくり」として、コロナ禍への対応が挙げられたが、これは職場で働く全ての者にとって極めて重要なことであり、高い評価に値するものと考える。

特に、人事担当、情報技術担当、広報担当が統括弁護士とも連携し、いかに迅速に在宅勤務についてのガイドラインを作り上げ、周知を図ったかについて、高く称賛したい。

一方、各種のミーティングで新旧の職員が知り合う機会、交流できる機会を設けるなどしているディビジョンも見受けられ、このような機会も高い称賛に値するものであり、コロナ禍の影響による途絶も懸念されるところだが、継続が望まれる。

ディビジョン長を含めた上司が姿勢を示す、あるいはディビジョン長を含めた上司が声掛けをする、なども、引き続き積極的に取り組まれることが望まれる。

(7) ハラスメント対策

ハラスメント対策の重要性については、本学においても、強く認識され、さまざまな対策が取られているところであり、各ディビジョンにおいて独自の対策を行っているか、さらに、ハラスメントに関わる最近の動向(秘密録音でも日本の裁判所では証拠として認められる、など)を把握しているか、などを確認した。

本学の対策に従って独自の対策をとらないとするディビジョンも複数あったが、そのようなディビジョンでも、学内・学外のセミナー、研修は積極的に受講するとしていた。

本学の研修では、人事担当主催のホットラインメディエーターのヴィッキー・バイヤーによる最近のハラスメント防止トレーニングを挙げるディビジョンが多かった。

なお、複数のディビジョンにおいて、秘密録音を前提とした対応が取られていた。

【研究科】

○ 研究科では、職員に加えて、学生に対しても、ハラスメントに対する支援を行っている。学生に対しては、新入生全員に義務づけられている初年度のキャリア開発コースで、ハラスメントに関する方針や懸念事項の通報プロセスについて説明する。職員に対しては、研究科長と副研究科長がスタッフと問題について直接話し合うことを推奨する「オープンドア」の方針をとっている。また、研究科長と各セクションとの面談や、各スタッフ（PEREX、派遣職員）と副研究科長との個別面談などの機会を設けている。

○ このような事例（秘密録音のケース）のような傾向があることは研究科長も認識している。

【教員担当学監 (FA0)】

○ 以前より、教員担当学監では、ハラスメント等の相談を受けた場合の守秘義務の遵守を職員全員に徹底している。

○ 研究室におけるハラスメント防止策としては、より良い研究環境を構築するためのベスト・プラクティス・ガイドラインを作成し、新たに着任した教員や研究員の教育に役立てている。また研究室における管理業務やリーダーシップに関する研修を、教員や研究員を対象に毎年開催している。

○ FA0-HR は、研究室でのハラスメント相談を多く受け、相談を受ける場合、教員や研究員とミーティングする際は、会話が録音されている可能性があることを念頭に置いて、相談やミーティングを行っている。また、常にハラスメントに関する法律やルールなど情報収集に努めている。

○ 人材教育としては、学内外のハラスメント対応に関するトレーニングやセミナーに職員が参加した。

【財務担当】

○ ハラスメントの兆候を示す情報に接した際には、直ちに担当副学長がマネージャーと相談して適切に介入することとしている。

【人事担当】

○ 管理職向けのハラスメント研修に、人事ディビジョン職員全員の参加を促した。

○ コミュニケーションが一番と認識し、職員にも呼び掛けている。業務中はなかなか話せないものであるため、時間外の対応もする。

○ 本学内外の事例を共有している。

【情報技術担当】

○ 懸念などが生じた際に相談しやすいよう、情報管理を徹底している姿勢を見せ、相談があった場合は他よりも優先して傾聴する姿勢を維持している。

○ 個別にエスカレーションに発展する前にフォローアップをするように心がけている。

【大学コミュニティ支援担当】

○ 一貫した正直でオープンなコミュニケーションは、ハラスメント対策として非常に有効である。信頼とサポートの環境を作ることで、スタッフは安心して問題を提起することができ、マネージャーは状況を改善することができる。チームリーダー/マネージャーは、このような環境を維持し、困難や懸念が生じた場合には、ディビジョンの上層部(担当副学長)に問題を提起することが奨励されている。また、チームリーダー/マネージャーは、自分に提起された懸念事項を詳細にメモし、具体的な懸念事項については、人事担当に相談することが推奨されている。

監事意見

■ 本学においては、ディビジョン長を含めた上司が意を砕いた真摯な対応を取ったり、相談を傾聴する姿勢が示されている。

ハラスメントは、事案の性質上、相談者が相談のしづらさを感じざるを得ないので、そのような相談のしづらさにも配慮がなされているディビジョンも見受けられたが、そのような配慮は、全てのディビジョンにおいて、引き続きなされる必要がある。

(8) 研修

本学においては、さまざまな観点から、参加が必須とされる研修(ただし、情報セキュリティに関する研修は次項)があり、各ディビジョンに所属する職員の受講率及び、受講率の維持や向上にどのような取り組みをしているかを確認した。

ごく一部のディビジョンを除いては、いずれのディビジョンも、100%あるいは100%を見込んでいる。

受講率の維持、向上への取り組みとしては、ミーティングあるいは個別にディビジョン長を含めた上司から声掛けを行うなどのほか、受講に係るデータを活用しての、より積極的な促しを行うディビジョンもあった。

【C00】

- 履修期日(期首より約1か月後)経過後、職員の履修率一覧を人事担当から受け取り、未履修者には個別に履修を促した。さらに、2020年12月には「eFront」上の履修状況確認レポートをオフィスマネージャーが閲覧できるよう人事担当に設定してもらい、進捗を随時確認できるようにした。

【研究科】

- 研究科長と副研究科長は本学の研修報告書(データベース)を確認し、年度初めのディビジョンミーティングで未完了のコースを修了するよう全員に注意喚起している。

【教員担当学監(FA0)】

- 教員担当学監オフィスの職員の受講率を定期的にチェックし、未受講者にリマインダーを送り、追跡している。

「RCR：責任ある研究行為」コースは、文科省「研究活動における不正行為への対応等に関するガイドライン」に基づいて、研究員(教員と学生を含む)に義務づけられており、教員の上長である教員担当学監は、研究員の受講の徹底に取り組んでいる。年度初めに昨年度の未受講者の受講を依頼している。

来年度からは、研究科やプロボストオフィスなど他ディビジョンと協力して、RCRコースの受講を周知し、未受講者の追跡にかかる作業時間を減らす取り組みを行う。

【人事担当】

- 教育研修セクションを擁し、職員の学びを推進する人事担当としては率先して「学習する組織」を奨励している。今年度新たに導入した人事プロフェッショナル用の労務管理知識習得を目的としたオンライン研修に加え、コロナ禍で爆発的に増えた人事系の無料ウェブセミナーも活用し自己啓発に努めるよう促している。

【大学コミュニティ支援担当】

- 新しいスタッフが大学コミュニティ支援担当に着任する際には、必須研修の受講はオンボーディングの一部として含まれている(特に他のセクションに比べてスタッフの離職率が高いCDCにおいては)。

監事意見

- ほとんどのディビジョンが100%あるいは100%を見込むなど、人手不足が解消されているとは言えない厳しい状況下においては、高く評価できるところであり、この受講率が継続されることが望まれる。

受講の促しとしては、ミーティングあるいは個別での、ディビジョン長を含めた上司からの促しが基本であるが、データを活用しての受講の徹底に取り組むディビジョンもあり、そのような取り組みを行っていないディビジョンにおいては、必要に応じ、実施することが望ましい。

(9) 職員のマネジメント能力の向上

本学においては、規模拡大などに伴うマネジメント向上、特に中堅クラス職員のマネジメント管理(業務分担、業務の進捗管理、部下の勤務時間管理など)の向上が急務となっている。

このため、所属する職員に対し、マネジメント能力の向上を図るための指導がどのように行われているか、また、マネジメント能力の向上に関し本学で提供される研修プログラムの中で有意義で業務にも役立つと考えているものがあるか、外部の研修などで、職員の育成やマネジメント能力の向上に役立つものに職員を参加させたかを確認した。

本学の研修について、さまざまな視点、観点から言及し、あるいは評価するディビジョンが多かった。

外部研修についても、どのディビジョンも、非常に積極的な参加を行わせている。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

- 国立遺伝学研究所、遺伝資源のABS(Access and Benefit Sharing)トレーニングシリーズに参加した。これらは、以前は不定期に東京で開催されていたが、オンラインシリーズに変更となり、我々にとっては、より多くの研修に出張せずに参加でき、コストも抑えられて、内容も充実していたため、非常に有効だった。

【研究科】

- 研究科では、PEREX 職員全員の就業時間の最大5%を個人の専門能力開発のために費やすことを義務づけており、これは、人事プラットフォームの年間目標に明確に示されている。これらの専門能力開発トレーニングのほとんどは、マネージメントスキルに焦点を当てたもの。

【教員担当学監(FAO)】

- 今年度は、人事担当の教育研修セクションにより、管理職のためのトレーニングやセミナーが多数実施され、中堅マネージャーにとって非常に良い機会となった。
特に教育研修セクションが実施した「Management Development Program」シリーズの中で、労働法やゴール設定に関するものは、経験の長さを問わずマネージャーにとって良い学びの機会になった。
- 学内で実施される教育以外に、各マネージャーが業務上重要な知識やスキルを身に着けるための研修に積極的に参加することを奨励している。年度初めのディビジョンゴール設定時に、自己啓発のためのトレーニング参加を含めることで、各自が参加を計画している。

【財務担当】

- 財務省の政府関係法人会計事務職員研修は、1か月に及ぶ専門的な研修で高い効果が見られる。また、東京大学実務研修は、1年間にわたりOJTを行うもので、異なる環境で能力を大きく伸ばすきっかけとなっている。これらの研修は、今後も継続したい。

【広報担当】

- 以前人事担当のトレーニング担当セクションで開催していたマネジメントフォーラムは好評であり、若手管理職を育成する上で有効な内容だった。
- 今後はコロナ禍による制約、予算の制約もあり、可能な限りオンラインでのプログラムに参加させる予定。

【人事担当】

- 教育研修セクション主催の管理職研修や評価ガイダンスを企画実施することで、他管理職との対話も多くなり、包括的に組織の改善を一緒に考えていく素地ができてきたように感じる。
- LinkedIn Learningにも多岐に渡るマネジメント能力向上のプログラムがある。
- 本学契約の社会保険労務士事務所のCEI-Learning(eラーニング)「新・労働法セミナー」受講を人事ディビジョン職員全員に課した。人事職員として基礎的と思われるが内容は大学人事に踏み込んでおり、密度が濃い有用な研修である。職員の経験値は様々なので一通り学習しただけで実践が伴わないと知識の定着は難しいと考えている。今後は実務で活かせるよう導いていきたい。

【情報技術担当】

- ITには、ITILという情報技術担当の業務を行う上での標準的なプロセスがあり、それに準拠した運営をするように標準化している。このため、ITILの研修を受講するように促している。2021年度については、必要なスキルをあらかじめ定義し、ギャップを分析した上で、マネジメント研修とエンジニアについてもビジネススキルの向上につながるように計画したいと考えている。

【大学コミュニティ支援担当】

- シニアマネージャーがエデュケーショコーディネーターの研修をサポートしたが、将来的には、同様の部署内研修を再構築することが望まれている。
- 以前は、キャリアの初期のレベルのスタッフが参加者可能なマネジメントフォーラムを提供していた。現在の大学コミュニティ支援担当の指導的立場にあるスタッフのうち少なくとも3名が参加しており、全員が貴重な経験だったと報告している。
- チームのリーダー/マネージャーは、スタッフが勤務時間中に時間を作り、人事担当の目標である毎年40時間のトレーニング/自己開発を達成するよう奨励している。

監事意見

- 本学の研修について、さまざまな視点、観点から言及し、評価するディビジョンが多かったが、以前実施されていたが現在は実施されていないものを評価する声もあり、ニーズに踏まえて実施されることが望ましい。

外部研修についても、どのディビジョンも、非常に積極的な参加を行わせていたが、一方で、コロナ禍での不開催、不参加に言及するディビジョンもあった。

外部研修については、オンラインによる参加で、結果的に経費が節減されたことを挙げているディビジョンも見られ、本学全体の予算に厳しさを増している現状下では、オンラインによる参加も一考することが望まれる。

(10) 情報セキュリティの確保

情報セキュリティを確保することは、日々の業務や研究の継続を守るためだけでなく、本学の情報資産や対外的な信用を守るためにも、大変重要なものである。

このため、受講が必須とされている情報セキュリティの研修について、受講対象となっている職員の受講率など、さらに、情報セキュリティのインシデントの、2020年度における発生などを確認した。

受講については、いずれのディビジョンも、100%または100%を見込んでいた。さらに、いくつかのディビジョンでは、担当を招いての補足説明を受けていた。情報セキュリティのインシデントは、被害につながったものはなかった。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

- 最高情報セキュリティ責任者に依頼し、各セクションリーダーが参加するRSDミーティングで情報セキュリティに関するトレーニングの内容を更にかみ砕いた補足説明を依頼した。

【施設管理担当】

- 情報技術セクション及び法令セクションから担当を招いて「個人情報保護に関する本学のルール」について特別なQ&Aセッションを実施した。

【広報担当】

- 動画配信サービスVimeoの管理者のアカウントが乗っ取られアカウントが削除される事例が発生し、広報担当はアカウントサポートサービス及び情報技術担当に連絡しアカウントを修復した。修復後は最高情報セキュリティ責任者(CISO)の助言も受けクラウドサービスのアカウントを更新し、その後他に事故は発生していない。

【情報技術担当】

- 情報技術担当においては、システムの特権アクセスを有することになる。特権ア

クセスは、システム管理者としての心得を理解したことを署名で確認した上で付与することとしている。

- インシデントとしては 2020 年に複数回に渡り本学が管理するサーバーがインターネット経由で攻撃を受けサービスが不安定になる事案があった。攻撃をモニタしているため早期発見することができ通信をブロックし設定を強化するなど個別に対応を実施した。

【大学コミュニティ支援担当】

- 情報セキュリティのインシデントには該当しないが、CDC での google 上での写真の使用に関し、最高情報セキュリティ責任者(CISO)に情報が寄せられた。その結果、CDC の園長は、最高情報セキュリティ責任者(CISO)及び副園長と協力して、CDC の家族との写真撮影と共有についてより厳格な手順を作成した。これには、CDC の個人情報セキュリティの見直しも含まれている。

監事意見

- 受講については、いずれのディビジョンも、100%または 100%を見込んでおり、担当副学長の声掛けなどディビジョン長を含めた上司からの促しが奏功しているものと思料される。

さらに、いくつかのディビジョンでは、担当を招いて補足説明を受けており、そのような積極的な取り組みは、職員の意識にも好ましい影響を与えるものと思料される。

これらの取り組みについては、今後も継続されることが望まれる。

(11) 防災及び安全衛生管理に関する取り組み

防災及び安全衛生管理に関する取り組みは、人命を守るためにはもちろん、本学の財産、信用などを守るためにも、極めて重要なものである。

本学では、施設管理担当が中心となって、2020 年度においても火災訓練が実施されたが、各ディビジョンの対応状況と、加えて、防災及び安全衛生管理に関する意識向上のために、ディビジョン独自の取り組みをしているかなどを確認した。

火災訓練への対応については、全てのディビジョンが、『対応に問題はなかった』あるいは『円滑に対応できた』などとしていた。

一方、ディビジョン独自の取り組みについては、見かけ、ディビジョンでばらつきがあった。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

- セクションリーダーが参加する RSD ミーティングにおいて、OHS マネジャー(緊

急対応コーディネーター)から必要に応じて説明を受けている。

【研究科】

- 事前に訓練開催の周知、また昨年度より選定された初期消火班、避難誘導班など各担当者が事前打ち合わせを行い、全体的に滞りなく訓練を終了することができた。初期消火班、避難誘導班に人事異動などがあった場合、『次の担当者が選定されていない』や『引き継ぎができていない』ところが見受けられたが、今回の訓練を機に変更を行うことができた。

今後改善が必要な点として、このコロナ禍で仮オフィスに移動しているセクションなどもあって、去年度までとは異なる点があったので、有事の際の対応に漏れが出ないように事前準備の徹底が必要と考える。

【教員担当学監 (FAO)】

- 教員担当学監が配置されたラボ4の防火担当者2名のうち、1名が当部署の職員であったが、安否確認デバイス及びトランシーバーはラボで1台しかないため、避難訓練では職員の安否確認(ID スキャン)にかなり時間がかかった。実際の災害時には、安否確認の対応者及び安否確認デバイス及びトランシーバーを増やすべきである。

【研究担当ディーン】

- ネットワーキング担当では、シンポジウムやワークショップ実施の際には、本学においてコロナ禍対策を担当している OHS セクションとプロボストに助言を求めようとしている。

【情報技術担当】

- データセンター、ネットワークルーム、ISS (Interstitial Space System) など安全衛生に配慮が必要なエリアでの業務が発生する。そのようなエリアに入る際には研修と注意事項を理解したことを署名で確認した上で IC カードによる入室権限を付与している。また施設管理担当が設置している防犯カメラとは別に CCTV を設置して記録をしている。

【大学コミュニティ支援担当】

- CDC は、本学の防災訓練とは別に、毎月防災訓練を実施している。
- SAP では独自の防災訓練を1回行い、消火器の使い方などを教わった。
- 独自の防災意識の向上と、安全衛生管理への取り組みは、次の通り。
 - CDC は月1回の防災訓練、隔月の地震訓練、年1回のサスマタ訓練を実施。
 - CDC グループリーダーは、教室と CDC 施設について毎日チェックする安全チェックリストを準備。
 - CDC は、COO と共に、CDC の台風閉鎖政策(CDC 施設の閉鎖と開園の基準、時期及び手続き)を作成。
 - レクリエーションサービスはビレッジセンターにあり、建物を管理する外部業者

と密接に連携。

□レクリエーションサービスは、安全衛生セクションと施設管理担当と協力し、施設内の安全性の向上に努力(AED、緊急電話の設置など)。

□エデュケーションコーディネーターとSAPディレクターは、沖縄の学校が閉鎖された場合に備えて、本学の職員と学生の子供たちのための緊急時の計画を作成。

○ 大学コミュニティ支援担当 は大学内でのサービスの提供に責任を負っているため、コロナウイルス感染症について多くの予防措置を講じており、広報担当の支援を受けて本学のコミュニティに広く周知されていることを確認している。

監事意見

■ ディビジョン独自の取り組みの見かけ上のばらつきについては、ディビジョンの業務の性質によるところが大きいと思料される。

また、火災訓練の結果、改善が望ましい事項も見えたと考えられるため、改善を図っていくことが必要である。

(12) 事業継続計画(BCP)

事業継続計画(BCP)は、本学が自然災害などの緊急事態に遭遇した場合において、損害を最小限にとどめつつ、業務や研究などの継続あるいは早期復旧を可能とするために、必要不可欠な取り組みである。

各ディビジョンで、2020年度に取り組んだ事項と、今後取り組みたいと考えている事項について、確認をした。

『本学のBCP計画に従う』などとして、独自の取り組みを持たないディビジョンもあったが、一方で、多岐にわたる積極的な取り組みを行っているディビジョンもあった。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

○ 新しい感染症が蔓延した時に備え、施設の一角をPCR検査室が可能な研究室に変更することとした。今後は、将来の緊急時にもすぐに稼働できるよう、施設改修を行う予定。

【研究科】

○ コロナ禍の第一波発生時の「運用縮小期間」に対応したBCP修正版を作成し、C00オフィスからの要請を受けて提出した。

【研究担当ディーン】

○ ネットワーキング担当では、シンポジウムやワークショップを、どのような不測の事態にも対応できるよう柔軟に企画した。2021年2月17日に開催した東北大学

との共同ワークショップでは、オンラインとオンサイトとどちらにも対応したハイブリッド形式で開催した。

【技術開発イノベーション担当】

- スタッフのクロストレーニングを継続し、スタッフの不在や傷病での欠勤などが発生した場合でも業務を継続できるようにした。
- スタッフの退職や災害発生により情報を失うリスクを軽減するために、連絡先、会議、業務関係者情報、契約書等の情報の管理ができる CRM ソフトウェアの導入も検討している。

【広報担当】

- 2020 年度はコロナ禍で近隣地域住民を含めた訓練は実施できなかった。

【情報技術担当】

- コロナ禍の際に在宅勤務が実施されたが、その際に、業務の継続の優先順位を評価し、事業継続が必要になった場合の初動を確認した。さらにその際に、メンバーがどこにいるか Shift を記録する仕組みを導入し、メンバーの所在を把握できるように業務を実施した。

【大学コミュニティ支援担当】

- 業務の性質上、2020 年度の事業継続(BCP)に向けた取り組みの多くは、コロナウイルス感染症パンデミック時のサービスの維持に焦点を当てたものとなった。
- C00 から在宅勤務の記録を求める要請が来る前(本学が閉鎖されていた期間中)に、在宅勤務チェックリストを作成し、1日1回以上、全スタッフの様子を上司が確認するようにした。
- 今後、事業継続の観点から大学コミュニティ支援担当が直面する課題は、本学が成長を続け、サービスに対する需要が増加する中で、OPEX 削減や PEREX の制限に直面しても、いかにして質の高いサービスを提供し続けることができるかということだと思われる。第二の課題は、補助金を利用できる範囲が限られていること。レクリエーションサービスは、機器の購入やレクリエーションの機会を提供するために、その他財源を使用する必要がある。カフェやレストランの設備を維持・交換するためにも、その他財源を使用する必要がある。その他財源の工面と使用の必要性により、スタッフの時間的な負担が大きくなり、ストレスが溜まる。そのため、今後もこのような課題に取り組んでいかなければならない。

監事意見

- 独自の取り組みを持たないディビジョンと、多岐にわたる積極的な取り組みを行っているディビジョンとの違いは、ディビジョンの業務の性質によるところが大きいと思料される。しかし、BCP は不断の研鑽が望まれるものであり、独自の取り組みを持たないディビジョンにおいても、積極的な取り組みを行っているディ

ビジョンを参考とすることが望ましい。

4. コロナ禍への対応

コロナ禍をめぐっては、さまざまな組織が、さまざまな対応を強いられた。

本学も例外ではなく、そのようなコロナ禍に立ち向かい、各ディビジョンが工夫し、行った対応は、本学全体にとっても大きな財産である。

その財産を共有するためにも、各ディビジョンが行った対応と、行ってみての反省点、改善点などを確認した。

全てのディビジョンにおいて、積極的な対応が取られていた。

【プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)】

- 新型コロナウイルスが蔓延し始めた当初は、資材の不足状況に対応するため、消毒液の作成・配布、マスク等の殺菌用機器の作成等を行った。その後、PCR 検査、抗体検査体制を立ち上げ、行政検査、臨床検査、学内の検査に活用した。
- 検査体制の構築に当たっては、一部の職員の負担が増大したため、それをサポートできる人材の育成が必要だと感じた。
- リモートワーク期間中、週1回、仕事の以外のお話をする「Office tea」の時間を設け、メンバーの様子を確認を行った。

【C00】

- C00 オフィス全体としては、2019 年5月の緊急的リモート業務体制の実施の後、全学的にオフィスの密を低減する取り組みが行われ、C00 オフィスでは、シフト体制等を導入するなど工夫をし、リモート会議を増やす取り組みを進めた。その後、センター棟におけるオフィススペース配分の見直しに際し、2020 年7月にオフィスの密を低減するため、C00 組織全体を第4研究棟へ移転したが、現在も、実際の業務においてもリモート会議を増やす取り組みを継続している。
- 法令セクションでは、沖縄県庁に提出する書類への公印押捺を省略または延期してもらうよう理事長名義で検討に申し入れを行いつつ、急を要する公印押捺の対応のためにマネージャーと職員が交代で出勤した。
- コンプライアンスセクションでは、まずセクション全員のノートパソコンを手配し、在宅勤務が行えるように整備し、在宅勤務中は、Zoom を使用してセクション定例を行い、滞りなく業務は行えた。また、セクション定例では、業務の進捗状況、個人の体調・精神面での不調がないかなどを確認した。反省点としては、在宅勤務当初にノートパソコンの手配が終了していなかったことから、セクションの共有ファイルへのアクセスが制限されたスタッフがあり、業務の一部に無駄な作業が発生したことがあった。

【研究科】

- 感染リスクを最小限に抑えるための安全対策を実施しつつ、日々目まぐるしく変化する流動的な状況への対応については、学生や教職員と頻繁に連絡を取り合い、しっかりとしたコミュニケーションを維持した。

【教員担当学監 (FAO)】

- テレワーク時期に入る前に、PC/システムの整備を行うと共に、日常業務の中でオンラインで全て完結できるかどうかの確認を行った。
- 教員担当学監全体では、テレワーク中に毎朝 10 時に全体ミーティングを行い、体調チェックとその日の業務内容を報告し合った。これによりオフィス全体の業務の進捗状況を共有することができた。
- 押印や署名が必要なケースについては、教員担当学監内で電子化できる部分は行った。ユニットでは、電子化できない部分もあったようで、引き続き RUA によるキャンパスでの対応が必要となる事も多かった。この点は、今後も要検討である。
- 2020 年度は、教員採用チームでは、候補者をキャンパスに招聘できず、採用スケジュールに遅延が出た。オンラインで候補者によるセミナーや面接をしたり、研究スペースのバーチャルツアーを実施するなど、採用を進めるための工夫をこらした。
- 2020 年度は、教員評価チームでも、外部審査員 50 名を招聘できなかったため、研究ユニット審査及びテニュア審査を初めてオンラインで実施した。ヨーロッパ圏とアメリカ圏の審査員が同じ研究ユニットの審査員にならないように配慮することで、外部審査員や本学側の出席者が、早朝や深夜の時間帯のオンライン会議を回避することができた。3 つの大陸からの参加者が一同に会議に参加することは不可能である。そのため、日本/アジア/オーストラリア地域と、ヨーロッパ圏またはアメリカ大陸のいずれかを組み合わせて、オンライン会議を行った。

【研究担当ディーン】

- 外部研究資金セクションでは、臨時の在宅勤務期間中には、ローテーションを速やかに組み、各自の業務上ならびに感染のリスクが軽減されるよう努めた。個人情報管理の観点から、自宅での業務には本学管理のパソコンが必要となるため、ある程度の性能を備えたパソコンが遅滞なく貸与できるようさらに整備していただけるとありがたい。

ネットワーク担当では、シンポジウムやワークショップを、どのような不測の事態にも対応できるよう柔軟に企画した。2021 年 2 月 17 日に開催した東北大学との共同ワークショップでは、オンラインとオンサイトとどちらにも対応したハイブリッド形式で開催した（(12)での記述の再掲）。派遣社員の管理についてはマイクロソフト社の「Teams」で頻繁にコミュニケーションをとるよう心がけた。

【技術開発イノベーション担当】

- コロナ禍に係る本学のガイドラインのスタッフへの周知に努めた。オフィス内での

密を避けるために在宅勤務やシフトの導入にも柔軟に対応した。マネージャーは、沖縄県外への旅行、出張をしたスタッフが適切に PCR 検査を受けたかを把握するようにしている。改善が必要な部分としては、本学の在宅勤務に関するより柔軟なルールが必要だと考える。

【財務担当】

- 消毒用アルコールが不足していた時点でいち早く試験用アルコールの転用方針を採り、同アルコールの確保に努めた。

【施設管理担当】

- 国のルール、本学の指示、常識的な防止策が全て守られていることを確認した。

【広報担当】

- 学内に対しては、広報担当は、学内広報において重要な役割を果たした。
さらに、担当副学長を中心に3つの学内向けタウンホールを開催し、学内の結束力を強めた。

また、学内関係者の PCR 検査申し込みフォームを作成し、ヘルスセンターのために検査に関する情報やワークフローを作成した。

- 学外に対しては、全てのコロナ関連研究や対応を時機を逸せずに応報することで、本学の社会貢献活動を効果的に訴求することができた。具体的には、特設ウェブページを開設し、その中で、PCR 検査、抗体検査、ボランティアによる活動等、研究者によるコロナ関連プロジェクトを幅広く紹介した。

メディアに対しても、多くの問い合わせに対応したり、学長、プロボスト及び教員による連載コラムを地元紙と交渉して掲載するなど、積極的な広報活動を行った。

その結果、コロナ禍において本学の果たした役割が広く知られることとなり、より大きな報道（「NHK スペシャル」等）につながることとなり、本学のレピュテーションを高めたと考えている。

【人事担当】

- 赴任者対応としては、コロナ禍での赴任で、特に外国人受け入れに対し、国の方針が頻繁に変更される中、常に最新情報を赴任者に発信した。その際、通常の査証・入国はできず、また、外務省、法務省、厚生労働省の各サイトも混然としており理解が難しかったため、独自に、入国までの流れや必要書類のチェックリスト等を作成し案内をした。
- 本学の PCR 検査が順調に運営されるまで、本学のクリニックの意見を仰ぎ検疫期間及び必要事項について決定した。
- 海外からの渡航者用の片道傷害保険にコロナを追加したが、入国時に必要な疾病に対する保険は傷害保険には含まれないため、別途片道旅行保険へ加入した。
- 決裁案件としては、引越し荷物で既に搬出を行っているが入国が出来ない人に対し、本学が保管料を負担することとした。空港から検疫期間に滞在するホテルまで公共交

通機関が使えず、また新規入国者は検疫所の運営するシャトルバスも利用不可となったため、本学の負担で、検疫所が指定するタクシーの利用を可能とした。検疫期間の宿泊費及び日当については各ユニット、ディビジョンの負担とした。

- 反省点、改善点としては、必要書類やフォームが変更になることが多々あり、事前に作成しておいても、しばしば新しいフォームで求められるため、査証申請をする直前や入国直前に必要書類を作成することが必要となった。本学の問合せに対する各省庁・在外公館の回答が異なり適確な判断ができず、「不必要」と案内があっても実は必要だったりしたため、「必要ない」と回答を得ても準備をする必要があった。
- 人事マネジメントとして、「特別休暇を 10 日付与（PCR 検疫期間対応）」、「一時的在宅勤務対応」、「在宅勤務規定検討」、「入校日変更への柔軟な対応」を行った。

改善点としては、人事担当も対応に追われたが、国などが発信元となる内容にも一貫性がなく、最新情報がはっきりしないという声が聞かれた。

【情報技術担当】

- 事業継続時の業務に優先順位をつけそれぞれのセクションが継続するサービスをお互いに理解しあったことは事業継続の観点で非常に重要な準備であったと考える。
- コロナ禍の最中は、多くの職員が在宅勤務を行い、研究活動もオンライン上での協業が増えたが、その際に、それぞれの職員が必要とするネットワークアクセスとオンラインツールのサービスを遅滞なく適切に提供できたと考える。また、それらのツールの概要と使い方を簡潔にまとめ、利用者に適切に情報提供したと考える。
- ディビジョン内において、在宅勤務時にはオンラインでのコミュニケーション、情報管理、ミーティングの実施を行ったが、各自が工夫してオンラインツールを利用したので大きな混乱もなく予定していた事業を推進することができた。具体的な工夫は、次の通り。
 - マイクロソフト社の「Teams」Shift を用いて、各メンバーの就業状態をトラッキングした。これによりキャンパスで作業が必要なタスクの調整や現場での作業が必要なタスクを臨機応変にアサインすることができた。
 - 「Teams」のチャット機能と Teams 機能とを、それぞれ、通常の会話の延長としてのやり取りとメールやミーティングのように記録を残しながら業務を進めるためのやり取りとに分けて利用することで、オンライン上の議論を促進しつつ記録を残すことができた。
 - この延長上で、「Teams」電話を使うことで、仕事をしている場所に関係なく外線番号で電話を受けることができる機能は有益と考えるに至り、2021 年度に本学の電話を移行することといたしました。これにより利用者の利便性と電話サービスの品質を向上しながらコスト削減が達成できると考える。
- 一方で、時間が経過するにつれ一部の職員はマスクを着用せず大声で会話するなど緊張感が緩むケースも生じた。周りの職員に気を配るなどを進めたが持続的な注意喚

起が必要だと考える。

【大学コミュニティ支援担当】

- サービス提供部門として、サービスを維持しながらコロナウイルス感染症に対応するための詳細な計画・対策を、各セクションで策定した。これらの対策は、全て安全衛生セクションのマネージャーのレビューを受け、要約も共有されている。
- 特に CDC では、いくつかの手順の更新が必要で、その内容は ERC と本学の医師によってレビューされ、広報担当のサポートを得て、CDC の保護者に直接伝えられた。
- CDC が閉鎖された時、スタッフはこの期間を専門的な能力の開発と Zoom を使用したリモート教育の提供（通常はクラスの子供たちとの毎日2回の面談）に集中し、教育と日常生活の継続性を提供した。さらに、教師は CDC の子供たちのために You Tube を使ったアクティビティを制作した。SAP のスタッフは、この時間を専門的な能力の開発や、SAP の保護者・教師ハンドブックの更新に充てた。これらは、通常の勤務時間内に行うことが難しい作業だった。
- 担当副学長は、大学コミュニティ支援担当がコロナウイルス感染症の課題に直面し、それらに対処したことを非常に誇りに思っている。 全ての人々にとって困難でストレスの多い状況であった間も、サービスは維持、あるいは強化された。大学コミュニティ支援担当のスタッフやセクションの コロナウイルス感染症対策や努力について、改善の余地があるとは思わない。

監事意見

- どのディビジョンも、初めて遭遇する非常に困難な状況下で、業務の性質や特性に応じた真摯な取り組みを行っており、加えて、所属メンバーへの配慮、気遣いも欠かさずに行っており、監事としても高く評価したい。

特に、オンラインで効率的に研究活動を行えるようにするための支援、オンライン上のツールなどを含めたさまざまなネットワークアクセスを提供してコロナ禍においても生産性を高めるための情報技術を支援した全てのディビジョンを、監事としても高く称賛したい。

また、在宅勤務について、コロナ禍への対応に限らない、より柔軟な在宅勤務を可能とすることを希望するディビジョンもあったが、

□地理的事情（広大な海域に多数の離島が点在し、本土から遠隔）は、沖縄の特殊事情の一つにも挙げられているものであること、

□その地理的事情に類する地理的、物理的な遠隔の超克において、本学が『範を示す（地理的、物理的な遠隔があっても、諸面において高い成果を上げる）』

ことは、沖縄にとって大きな意味をもたらすこと、

であり、さらには、本学の経費の軽減という側面を考慮しても、より柔軟な在宅勤務が検討されることは、大変望ましいことを考える。

5. 個別事項

(1) 沖縄振興への貢献

本学の設置根拠（沖縄科学技術大学院大学学園法（平成 21 年法律第 76 号））においては、その第 1 条において「この法律は、沖縄科学技術大学院大学の設置及び運営に関し必要な事項を定めることにより、沖縄（沖縄県の区域をいう。以下同じ。）を拠点とする国際的に卓越した科学技術に関する教育研究の推進を図り、もって沖縄の振興及び自立的発展並びに世界の科学技術の発展に寄与することを目的とする。」とうたわれているところである。

沖縄振興への貢献について、プロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)に確認を行った。

確認の結果は、次の通りである。

研究教育面での事例としては、「沖縄市教育委員会との相互連携・協力協定の締結」及び「県内看護学生のインターンを保健センターにて受け入れ」がある。

前者は、2020 年 11 月 12 日に、本学と沖縄市教育委員会との間で、学術研究や人材育成に関する相互連携・協力協定を締結したもの。生物多様性や自然環境など自然史分野の研究での市町村との協定締結は県内で初めてとなるもの。

後者は引き続きのものだが、2020 年度には、新たに名桜大学からの学生を受け入れた。

今後の課題としては、「研究支援セクション」で県内学生のインターンを受け入れることを検討しているとのこと。これは、教育レベルが高いと評価される沖縄高専などの技術サポートを目指したもの。

監事としては、コロナ禍において、人的交流が滞りがちな中にも、好事例と評価しても差し支えない事例を増やしており、着実な推進を図っており、評価したい。

(2) 沖縄県内外の中高生へのアウトリーチ活動

優秀な学生を獲得するためには、沖縄県内外の中高生へのアウトリーチ活動が不可欠である。

沖縄県内外の中高生へのアウトリーチ活動について、研究科に確認を行った。

確認の結果は、次の通りである。

コロナ禍の影響により、沖縄県内外の中学校及び高等学校を対象とした企画・活動を中止せざるを得なかったが、学校が再開した 2020 年 9 月末頃から活動を再開。訪問実績及び今後年度内に行う企画の予定は、次の通り。

- ・ 恩納村立うんな中学校（2020 年 9～10 月）総合的な学習授業として 3 回対応
- ・ 沖縄県立球陽高等学校(SSH 指定校)（2020 年 10 月）出前型サイエンスワークショップ対応

- ・沖縄アミークスインターナショナル（2021 年 1 月）本学学生との交流イベント
対応
- ・沖縄県立向陽高等学校（SSH 指定校）（2021 年 2 月）SSH 校探求授業発表会として
対応
- ・沖縄県立那覇国際高等学校（2021 年 2 月）1～3 年生対象の英語でのプレゼン
テーションレクチャー（オンライン講義）対応
- ・HiSci Lab ワークショップ（2021 年 3 月）リケジョ対象の STEM ワークショップ
を開催

現状、科学アウトリーチプログラムの評価のために、教員と生徒から、プログラム実施後にアンケートを実施。総じて、「プログラムを通して科学への興味がわいた」、「OIST を身近に感じることができた」、「理科教育の一助となりうる」等、高評価を得た。

ただ、プログラムを通して参加者へどのような効果があったのか、という効果測定及び統計の取り方の構築がまだできておらず、今後、検討を行う予定。

監事としては、高評価を得ているものであり、引き続きの実施を望む。

（３） 競争的研究費獲得に向けた取り組み

競争的研究費の獲得について、研究担当ディーンに確認を行った。

確認の結果は、次の通りである。

2020 年度には獲得額が受託研究（学術系）で減少した。これは、毎年 8,000 万円を超える予算を獲得していた受託研究（学術系：ポスト京）が、昨年度で研究期間の終了となったため。

いわゆる「スター研究者」が大型プロジェクトを獲得した際に外部研究資金は一過的に大きく上昇する。したがって、一時的な減少を大きな問題と捉える必要はない。

2020 年度はコロナ禍の影響が資金配分機関にも及び、応募書類の選考が遅れ、それにより予算配分が遅れるという事態となった。2021 年度もしばらくそのような状況になり、従前の外部資金実績値との比較が困難となることも想定される。

しかし、2020 年度には億円単位のムーンショット研究開発事業に、本学の研究者が採択され、また 2021 年 2 月には JST 創発的研究支援事業（最大で 7 年間 5 千万円の大型）に 3 件採択されるなど、今後の期待が持てるところ。

監事としては、競争的研究費の獲得が、本学の研究の質の高さを分かりやすく対外的に示すという側面もあるものであることから、引き続きの獲得を望むところである。

（４） 施設・設備管理における予算執行管理

施設・設備管理における予算執行管理について、建設施工管理部門と予算執行管理部門間の情報共有及び合意形成が適切なタイミングで行われているかなどについて、

施設管理担当に確認を行った。

確認の結果は、次の通りである。

建設施工管理部門では、メンバー全員が予算管理に関わっているが、建設施工管理部門を主導する2名と、予算執行管理部門を主導する1名とが、日常的に内閣府、学内、部内全てのやり取りを含む情報のやり取りをしており、3名全員が同じ情報を常に共有し、適切なタイミングで合意形成を行うべく努めている。

情報共有のツールとしての「施設整備補助金」、「運営費試算表」、「基幹環境整備試算表」などの書類を用いて共有漏れが生じないようにしている。

監事としては、引き続き、適切な情報共有及び合意形成が行われることを強く望む。

(5) 超過勤務の縮減

超過勤務の縮減について、人事担当に確認を行った。

確認の結果は、次の通りである。

超過勤務に対する職員の意識は高くなり、残業時間は毎年減少している。

そのような中でも、2020年度は、勤怠システムで継続的な超過勤務が見られた場合には、人事担当が、上長に理由を聞き、必要な場合にはディビジョン長への調整依頼も行った。

また、管理職研修において管理者の労働時間管理の意識を高める研修も実施した。

現状としては、上述の残業時間の減少傾向と取り組みにより、突発的事由等の必要最小限の残業に収まっていると考えられる。

また、2019年度に年5日の有給休暇の取得の義務化が開始され、人事担当から、対象となる職員やその上長に対し有給休暇の取得を呼び掛け、その結果、現在のところ義務となる年5日の有給休暇は100%取得されている。

監事としては、人事担当の取り組みを高く評価しつつ、超過勤務の縮減が引き続き進むことを強く望む。

(6) 人員配置の見直し

人員配置の見直しについて、人事担当に確認を行った。

確認の結果は、次の通りである。

次年度の人員配置に関する要望を各ディビジョン長より提出させ、本学の経営幹部が組織戦略、予算管理両面から優先順位付けや採用時期調整による承認を行うスキームが、2020年度に、新たに確立された。

具体的には「Strategic Resource Allocation Committee」(SRAC)であり、その開催までに、現状の組織図及び人件費、人員配置や育成プランについて人事担当副学長及び財務担当副学長が、各ディビジョン長より聴き取りを行い、組織戦略や人員育成の計画を精査した上で、各ディビジョン長より経営幹部に向けて要望発表の機会を設

け、同委員会において承認を行うものである。

人員予算枠の見直しについては、監事への対応においても「プロセスが見えない」などと不満を申し述べるディビジョンも少なからずあったところであり、監事としては、人件費、人員配置、育成プランなど本学の根幹とも言うべき事項について調整を行う「Strategic Resource Allocation Committee」、人事担当副学長、人事担当のスタッフ、財務担当副学長、財務担当のスタッフの取り組み、真摯な対応により、今回より精緻な人件費予算配分が可能となったことを高く称賛しつつ、新たな知見を基に、今後のプロセスの透明性の向上につながることを強く望む。

(7) バックアップシステムとデータバックアップの整備

情報技術担当が管理するシステム全般を対象とするバックアップサーバなどについて、情報技術担当に確認を行った。

確認結果は、次の通りである。

本学発足当時には、当然のことながら本学は小規模であったため、システム的なバックアップに費用をかけて実施するのではなく個別にバックアップをすることで要件を満たすとする考えがあったと理解されている。

また一方で、本学の立ち上げに合わせ多くのシステム(HRシステム、会計システム、裁判システム、IDM、TIDA/Directory、図書管理システム、固定管理システムなど)を早急に構築する必要があり、それらが優先された時期が続いたとも理解されている。

以降も、本学の成長に合わせてシステムの拡張やネットワークの拡大が急務となり、そのため IT 全般統制に手が回らず、バックアップサーバの整備も十分になされていないものが散見されていた。

その後、IT の技術革新があってクラウドが主流となり、本学の IT でも基幹業務システムにクラウドを利用することで IT 全般統制を強化できるところに利点が見出され、移行が積極的に進められるようになった。

これまでに、メール基盤、ファイル共有システム、マイナンバー管理システム、招聘者管理システムなどのクラウド化ができており、それに伴いバックアップシステムとデータバックアップも実現したところ。

監事としては、情報技術担当の取り組みを高く評価しつつ、引き続き適切なバックアップシステムとデータバックアップの整備が進むことを強く望む。

(8) 法務面など

法務面などについて、次の通り、確認を行った。確認結果は、記述の通りである。

(a) 2021 年 3 月 7 日及び同年 5 月 17 日に、EY 新日本有限責任監査法人と面談した。

本学に影響を及ぼす不正行為の事例、疑い、または疑惑は、なかった。

また、規制当局により規制への準拠が求められているにも関わらず準拠していない、あるいは、本学に影響を及ぼすような法律、環境、その他を適切に認識していない、などの事例も、なかった。

(b) 2021年3月21日に、本学の統括弁護士とミーティングを行った。

研究論文の発表に関する研究不正事件1件を含む4件の訴訟が進行中だが、記事の撤回、研究者の懲戒・出勤停止、内閣府への報告など、適切な対応が行われたことを確認した。

全ての事案について、本学の統括弁護士及び法務セクションが積極的かつ適切に管理していることを確認した。

6. おわりに

冒頭「はじめに」も書いた通り、本学は大きな節目の年を迎える。

本学の設置根拠である「沖縄科学技術大学院大学学園法」（平成21年法律第76号）においては、その第1条において、

「この法律は、沖縄科学技術大学院大学の設置及び運営に関し必要な事項を定めることにより、沖縄（沖縄県の区域をいう。以下同じ。）を拠点とする国際的に卓越した科学技術に関する教育研究の推進を図り、もって沖縄の振興及び自立的発展並びに世界の科学技術の発展に寄与することを目的とする。」

とうたわれているところである。

本学は、現状、運営に係る経費の多くを、日本国政府（内閣府）からの補助金により、賄っている。

このような運営の形態を引き続き続けていくのであれば、内閣府、財政当局はもとより、日本国民の理解を得て行かなければならない。

本学が、設置後これまでの間に、本学の設置根拠にうたわれた目的に対し、如何に大きな成果を上げて来たかを、日本国民に分かりやすく説明していかなければならない。

監事としては、『非常にレベルの高い研究者が、その獲得に鎬を削るもの』と日本国民の多くが考える「競争的研究費獲得」を、多くの日本国民に、本学の研究の質の高さを理解してもらう方法の一つと考えたが、もとより、本学の研究の質の高さを理解してもらう方法は、これに限られるものではない。

様々な方法、工夫により、日本国民に、本学の研究の質の高さを、訴求していく必要がある。

監事としても、もちろん改善すべき点は積極的に指摘したつもりだが、同時に、本学の取り組みについて、各ディビジョンが如何に真摯に取り組んでいるかも、注視すべきとの認識である。

本学の研究の質の高さが、日本国民にさらに理解され、広く認識されていくことを、願ってやまない。

コロナ禍に対する本学の対応、特にプロボスト・研究支援ディビジョン(RSD)の貢献は、素晴らしいものだった。

プロボストのコリンズ氏が行った、本学で行われている研究についての最新情報（抗体とT細胞テストのハイライト）を提供し、沖縄の地域社会を支援するための本学の研究能力の高さを紹介したことは、称賛に値することであった。

監事は、本学が「沖縄の、さらには日本の宝」として支持されることを、強く願う。

最後に、監事監査の実施にあたっては、監査対象の各ディビジョンの真摯な対応と、本学の経営陣など関係者の多大なる協力を得た。改めて感謝を申し上げたい。

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、日本語版の監査報告書の英語への翻訳に当たっては、広報担当所属の竹野内真理氏、リンダール明子氏の適切な援助を得た。また、監事監査におけるインタビュー等の際には、リンダール明子氏、竹野内真理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。これらを特に記して、深く感謝を表する。

監事監査リスクマトリックス

2021年5月21日改訂

