

【臨時監査―業務分野】

経費節減に対する取組

I. 監査の概要

1. 主な監査項目

- (1) 経費削減事例・方策の全学展開の状況
- (2) 経費削減への教職員、学生への啓発活動の実施状況
- (3) 随意契約の見直しによる経費削減への取組
- (4) 削減経費の有効活用の状況
- (5) 経費管理の仕組みづくりの状況

2. 監査の方法

2. 1 監査の方法

既存資料による事前調査とともに、予め通知した質問項目に従って調査対象部門の部門長（部局長・本部部長）、担当教員、事務（部）長、課長、課長補佐及び掛長を対象に面談した。

2. 2 監査の実施調査先

- ①12/11（火）工学研究科・工学部
- ②12/14（金）財務部
- ③12/20（木）学術情報メディアセンター
- ④1/10（木）医学部附属病院
- ⑤1/15（火）霊長類研究所

II. 監査結果

【全学の取組―財務部】

1. 中期目標・中期計画に掲げられている削減すべき管理的経費の対象

第二期中期目標において、「業務運営の効率化を図り、管理的経費を削減する」ことを財務内容の改善に関する目標（目標 NO. 39）の一つに挙げており、この目標に対応して「全学的な経費削減方策等の企画立案・実行体制を整備する（計画 NO. 70）」並びに、「実施した経費削減方策及び契約の競争性、透明性を定期的に検証するとともに、経費の削減についての教職員の意識を向上させるための研修を行う（計画 NO. 71）」ことを中期計画に掲げている。この目標に掲げられている管理的経費とは次のように設定されている。

1. 1 「管理的経費」とは

中期目標に掲げられている「管理的経費」とは、損益計算書に記載されている特定の経費（「業務費」の中の「一般管理費」）を指すのではなく、「業務費」における業務と直接関係のない経費のように、損益計算書の経費全体に含まれているものである。管理的経費の削減の取組については、経費削減による取組だけでなく、資産の有効活用や資金運用による増収、財務分析の

活用等、様々な取組を行っている。

1. 2 管理的経費の削減の推移

平成 21 年度から平成 23 年度における年度毎の「管理的経費の削減実績」については、以下のとおりである。

【平成 21 年度】 ⇒ 約 780 百万円の成果（約 362 百万円の削減、約 418 百万円の運用益）

○財務分析の活用

- (1) 財務会計システムから抽出した決算データを用い、財源別・勘定科目別執行状況を各部署に提供して、部局毎の年度間比較や他部局との比較等の分析を促すことにより、教職員のコスト意識の向上、管理運営経費の削減・効率化を図った。
- (2) 平成21年度には、上記データに加え、部局における勘定科目ごとの使用状況を示すグラフや全学を俯瞰的に見ることのできる図表を追加提供することとした。
- (3) これらにより、平成20年度に比べて、電気料金約74百万円、ガス料金約265百万円、水道料金約23百万円等の削減を実現した。

○資金運用

資金管理計画に基づいた資金運用を実施した結果、長期運用においては約172百万円、短期運用においては約246百万円の運用益を得た。

【平成 22 年度】 ⇒ 約 296 百万円の成果（約 63 百万円の削減、約 233 百万円の運用益）

○光熱水料の削減

- (1) 第二期中期計画に定めるエネルギー消費量の削減に関して、平成20年度に導入された本学の環境賦課金制度の達成目標として掲げられている「ハードウェア改修で単位床面積当たりのエネルギー消費量の毎年1%減」を達成するために、省エネルギー設備の導入・ESCO事業を実施し、25,000GJ（ギガジュール。エネルギー量換算単位）、金額換算で約30百万円の経費削減を実現した。
- (2) このほか、平成21年度に契約を締結した「情報入出力運用支援サービス」により、平成22年度の複写機経費は、前年度に比べて約33百万円の削減を実現した。

○資金運用

資金管理計画に基づいた資金運用を実施した結果、譲渡性預金による短期運用においては約59百万円、国債等による長期運用においては約174百万円の運用益を得た。

○資産の有効活用

資産登録されていない（供用公募の対象とならない）不用物品の有効活用の促進を目的とし、本学ホームページにリユース（再利用）情報コーナー「りねっと」を開設し、不用物品の引き渡し会の開催情報を提供した。

【平成 23 年度】 ⇒ 約 344 百万円の成果（約 83 百万円の削減、約 261 百万円の運用益）

○光熱水料の削減

- (1) 環境賦課金及び自己資金により、吉田地区ESCO事業及び各地区の省エネルギー対策工事を実施したほか、昨年度導入した再生可能エネルギー（カーボンニュートラルである木質

ペレットと太陽熱を熱源とした空調設備のモデル事業)の本格稼働により、キャンパスの低炭素化に努めた。

(2) 施設整備費補助金により耐震改修を行う際に、空調設備・照明設備・受変電設備等の高効率化や高断熱化等の省エネルギー対策工事を実施する等の取組を行い、本学のエネルギー消費量の1%に相当する25,128GJ(ギガジュール。エネルギー量換算単位。)、金額換算で約30百万円の経費削減を実現した。

(3) 東日本大震災後の給電能力の低下及び電気料金の高騰を踏まえて、夏季「7月～9月」及び冬季「12～3月」の間、本学独自の節電プログラムを作成した。平日における電力使用量を分かりやすくグラフ化してホームページ上で公開することによって、構成員の節電意識を高め、夏季においては約400万kWh(前年同期比約7%削減)、冬季においては約83万kWh(前年同期比約1.6%削減)の電力量の削減を実現した。

○経費削減

(1) 平成22年度に検討した電子メールの活用による郵便・印刷コストの経費削減方策について、全部局で本格的に実施(平成23年9月)し、約8百万円の削減を実現した。

(2) 平成21年度に契約を締結した「情報入出力運用支援サービス」により、平成23年度の複写機経費は前年度に比べて約45百万円の削減を実現した。

○財務分析の活用

各部局における独自の経費削減方策については、平成24年3月に「経費削減情報Navi」として公表を行い、本学の教職員ポータル(グループウェア)に掲載することで、全学で情報共有した。

○資金運用

資金管理計画に基づいた資金運用を実施した結果、譲渡性預金等による短期運用で70百万円、国債等による長期運用で約191百万円の運用益を得た。

2. 全学的な経費削減方策等の企画立案・実行体制の整備

2. 1 「経費削減・有効利用プロジェクトチーム」の活動

(1) 平成22年7月に財務担当理事を責任者とする「経費削減・有効利用プロジェクトチーム」(役員1名、教員11名、職員11名)を設置し、同年7月29日に第一回委員会を開催した。

(2) 委員会では、学内における節減効果が小さな経費削減方策の情報収集については、専門の部署で行うべきとの意見があり、財務部において情報収集の方法や収集した情報の公表の方法について検討し、部局より平成22年度に実施した取組等の実績及び平成23年度に試験的に実施された取組等を集め、平成24年2月の財務委員会及び3月の部局長会議において説明し、平成24年3月に「経費削減情報Navi」として公表した。

2. 2 「経費削減情報Navi」による情報提供

(1) 「経費削減情報Navi」で公開された事例は、総数255件で構成は以下のとおりである。

i) 削減内容的には業務の見直しによるもの43件、契約の見直しによるもの63件、光熱水費削

減によるもの 62 件、自己収入の増・資産等の有効活用によるもの 73 件、予算配分の見直し・財務分析の活用 14 件である。

- ii) 部局別では 17 研究科、14 研究所、13 センター等及び事務本部とほとんどすべての部局から取組事例が挙がってきている。
- (2) 平成 23 年度の実績については、平成 24 年 10 月に「経費削減情報 Navi 第 2 版」として公表し、部局における経費削減方法として参考になるようにした。前回の「経費削減情報 Navi」の取組事例に加えて 15 件の事例が追加された他、106 件 (42%) の事例が更新されている。
- (3) 「経費削減情報 Navi 第 2 版」の公表に当たっては、全ての取組等のうち、①初期投資を必要とせず、②多くの部局で取り入れることが可能で、③経費削減等が見込まれるものを基準として検証を行い、該当の取組等については推奨すべき取組 (10 件) としてマークを付すことにより、部局において積極的に実施されることを促した。

2. 3 情報提供の内容と方法

「経費削減情報 Navi」、「経費削減情報 Navi 第 2 版」による情報提供の内容と方法は次のとおりである。

- (1) 「経費削減情報 Navi」、「経費削減情報 Navi 第 2 版」の取組事例については、5 項目に分類して、削減効果に加えて課題も掲載し担当部署も明記している。「経費削減情報 Navi 第 2 版」では、取組内容が更新されたものや新規掲載のものを判別できるマーク (Up!!、New!!) を付し、290 ページに渡る事例集となった。
- (2) 「経費削減情報 Navi」、「経費削減情報 Navi 第 2 版」の公表に当たっては、財務担当理事名で各部局長宛に通知するとともに、教職員ポータルサイトからの閲覧も可能としている。

2. 4 平成 24 年度計画での今後の予定

「経費削減情報 Navi 第 3 版」については、平成 24 年度において部局で試験的に実施された削減方策の取組等について、平成 25 年 1 月に部局に対して照会し、その回答を基に内容を取りまとめて、平成 25 年 3 月に公表を行った。

3. 教職員に対する意識向上に向けた研修とその評価

3. 1 研修の実施

教職員に対し、複合機を有効活用するために、電子化方策や紙媒体の出力最適化などに関する Web を用いた研修 (研修名:「情報入出力運用支援サービス」に係るゼロックス製カラー複合機の e-learning) を行った。平成 24 年 4 月から 9 月にかけて 3 課題について累計で 71 部局からのアクセスがあった。

3. 2 研修の有効性評価

受講期間終了後 (平成 24 年 10 月) のアンケートの回答結果によると、回答者の 75% が「e-learning の内容が役に立った」と回答している。

4. 随意契約の点検見直し

4. 1 契約件数

平成 23 年度の 10 百万円以上の契約は 375 件で、競争契約が 259 件 (69%)、随意契約が 116 件 (31%) であった。随意契約を見直した結果は次のとおりである。

(1) 随意契約合計件数は 116 件、合計金額は 4,872 百万円であった。対象契約 116 件のうち、随意契約であるものの企画競争又は公募が行われ競争性を持たせているものが 8 件 (7%)、競争に付しても入札者がいない又は再度入札しても落札者がいないものが 3 件 (3%) あった。

(2) 残りの 105 件 (90%) については、「契約の性質、又は目的が競争を許さない場合」あるいは「競争に付することが不利と認められる場合」に該当し、随意契約になっているものである。主な理由は次のとおりである。

①製造元が代理店・販売店を置かず、直接販売している。

②取扱ができる代理店・販売店が 1 社のみである。

③高度な専門性が必要となるため、作業等を請負できる業者が他に無い。

又は納入機器の仕様を熟知しているメーカーでしか保守管理が行えない。等

(3) 契約した相手方は、独立行政法人海洋開発研究機構への発注 1 件を除く 115 件は、全て民間会社への発注であった。

4. 2 点検見直しと指導の内容

4. 2. 1 点検見直しの実施状況・実施方法

(1) 随意契約の統計公表後、12 月後半から点検作業を実施することとしている。

(2) 点検ポイントは契約の競争性、透明性の観点としている。

(3) 随意契約締結理由書等の関係書類の精査、必要に応じて部局担当者及び取引業者への問い合わせなどを行う。

4. 2. 2 点検見直し結果・主な指導事項

(1) 平成 23 年度分の点検見直しは、現在作業中 (2 月中に完了予定) であり、万一、一般競争が可能であるにも拘わらず明確な理由が無く随意契約を行うなど、見直し等が必要と判断されるものがあつた場合には、点検作業完了後に各部局に対して、その結果等も含め通知する予定である。

(2) 一般競争契約・随意契約を問わず、原則 5 百万円以上の契約案件については、契約書の調印を事務本部にて行っており、その際に部局から回送されてくる契約関係書類について確認 (主に関係書類の不備等が無いかなど) を行い、必要に応じ、その都度部局担当に対して指導を行っている。

5. 計画達成に向けた平成 25~27 年度の見込みについて

(1) 経費削減に対する教職員の意識を高めるための研修等については、平成 25 年度以降も効果

的な研修となるよう内容を検討するとともに、実施に努める予定である。

- (2) 平成 27 年度は、次期中期計画期間中における研修のあり方も含め、検討する予定である。
- (3) 財務会計データをわかりやすく提示することで経費削減の意識向上につながるように部局別財務状況については、平成 25 年度から平成 27 年度についても引き続き公表する予定である。
- (4) 「経費削減情報 Navi」については、毎年 4 月頃に前年度における部局で試験的に実施された削減方策の取組等の実績を照会し、その回答を基に経費削減方策の内容を取りまとめ、10 月までに公表を行う予定である。

6. 各計画を実施する上での課題

- (1) 経費削減方策において大きな効果が見込める光熱水料については、様々な削減方策を試みているが、電力料金値上げのように、使用量を減らしても料金単価が値上げされることで削減額に結びつかないといったことが起こる。
- (2) 消費税の引き上げに対する課題として、消費税納税額を算出する計算方式を、現在用いている比例配分方式に比べ支払額の少ない個別対応方式に変更することを検討している。
- (3) 経費削減方策については、法人化以降毎年度努力を重ねてきたところであり、新たな削減方策の立案には限界が近づいている。

【部局の取組 一 工学研究科・工学部】

1. 部局行動計画の取組

部局行動計画として、全学的なプロジェクトチームにおける管理的経費削減方策の検討、実施等への協力及び管理的経費の分析による経費削減方法の効果の検証と見直しの二点について重点的に取り組んでいる。これまでの経過とこれからの計画は次のとおりである。

1. 1 全学的なプロジェクトチームにおける管理的経費削減方策の検討、実施等への協力

- (1) 工学研究科での「経費削減情報 Navi」へ掲載件数は 15 件（光熱水費削減 7 件、自己収入の増・資産等の有効活用 3 件、契約の見直し 2 件等）である。
- (2) 経費削減情報について財務部から照会がある都度、各掛で担当している取り組みについて、管理課財務分析・評価掛で取りまとめて、工学研究科での取り組み内容として情報を提供している。
- (3) 第二期中期目標・中期計画に向けては、これまで実施してきた経費削減の取組を引き続き行うとともに、今後の運営費交付金削減に向けて、更なる経費削減を模索していく必要性が生じると想定できるので、これまでの取組の検証を踏まえ、より実効性の高い取り組みに向けた検討を行っていく予定である。

1. 2 管理的経費の分析による経費削減方法の効果の検証と見直し

- (1) 本研究科内で独自の決算分析資料を作成し、運営会議にて報告を行っている。報告の視点としては、他研究科・学部との目的別費用等の比較、工学研究科内における目的別費用額、月別執行率、外部資金執行額等、過去のデータとの推移も確認しながら、比較・分析を行っている。

- (2) 毎月の月次決算書類提出日に、教育経費・研究経費・一般管理費等、目的別区分毎の経費額を各月単位で集計し、前年度同期との費用額の推移を確認し、費用増減が大きい場合はその要因（財源）が何であるかを確認し必要に応じて、目的別区分の見直しを行っている。
- (3) 第二期中期目標・中期計画に向けても上記に挙げた取組を引き続き行い、さらなるコスト意識の定着に効果的な決算分析について検討し、業務の効率化を図る。

2. 本部から期待されている部局の取組事項への取組

2. 1 「教職員や学生に対するコスト意識の啓発」

- (1) 平成 23 年夏季の節電を契機に、電気・ガス使用量の節減についての具体的取り組みを臨時専攻長会議で協力依頼し、その後も研究科長名で、専攻長宛に通知（平成 23 年度 7 件、平成 24 年度は期中で 3 件）を行った。
- (2) 具体的取り組みについては、教員だけでなく、学生を指導する教員が学生に対し、電気・ガス使用量の節減についての具体的取り組みを指導する内容となっている。節電の取り組みについては、平成 23・24 年度ともに工学研究科・教職員約 600 名、大学院学生約 2,000 名を対象に取り組んだ。
- (3) 桂地区では建物内エリア毎に検針メーター（約 2,100 箇所）が設置されており、工学研究科全教職員がエネルギー使用量の詳細なデータについて、リアルタイムで閲覧できる「Web 検針システム」を導入している（システムへのアクセス数は約 250 件/月）。このシステムで得られるデータを比較分析することで、各部署における様々なエネルギー節減の取組に役立てている。
- (4) 平成 24 年 9 月 4 日に桂地区（95 名受講）で、9 月 5 日に吉田地区（47 名受講）で、本研究科構成員を対象に行った「適正経理に関する研修会」では、「業務費の目的別区分について」、「月次決算業務について」の内容も加え予算管理に必要な目的別区分等の周知もできた。

2. 2 「無駄な経費の使用の洗い出しと排除」

- (1) 桂地区電気・ガス使用量の削減の取組に当たり、1 日のうち最も消費電力が低下する午前 6 時の電力量を調査したところ、この状態での積算消費量だけで全使用量の 8 割（年換算の電力料金で約 2 億円超）に匹敵することを発見した。
- (2) この「待機状態の消費電力」の低減が取り組むべき急務の課題と位置づけ、電気機器を、休止状態でも運転し続ける必要があるもの（第 1 種）、待機状態でも運転し続ける必要があるもの（第 2 種）、それ以外のもの（第 3 種）に分類し、特に第 3 種についての教育・研究活動停止時間帯の停止の徹底を実施し、待機状態電力の確認のための第 3 種全面停止の時間帯設定等、様々な手法で洗い出しを行った。
- (3) 建物内照明、外灯、庭園灯を、電気使用量の少ない LED 灯、省エネ灯に更新してゆき、無駄な電気使用を削減してきた。
- (4) 資産についても、工学部 8 号館耐震改修に伴う不用物品見学会を実施して、廃棄物品処理費を軽減し、その他にも不用の申し出のあった物品のうち再利用できるものについては、類似物

品の購入依頼のあった部署で有効活用を図っている。

(5) 削減の主な成果は次のとおりである。

- i) 桂地区電気・ガス使用量の削減の取組については、平成 23 年度実績では対前年度比で約 20 百万円（削減率約 6%）の経費削減となった。工学研究科全体の光熱水料削減額は、対前年度比で約 37 百万円余り（削減率約 7%）である。
- ii) 部局運営活性化経費「指標型」の取組として申請していた「桂地区電気使用量の削減」について、目標を上回る成果があったため、20 百万円のインセンティブ経費を獲得できた。
- iii) LED 灯、省エネ灯への更新については、年間 160 百万 WH の削減が見込まれ、電力料金だけで 12 円/KWH として約 2 百万円近くの削減見込みとなる。

2. 3 「業務や調達方法の見直し等による効率化と経費の削減」

- (1) 複数年契約の導入に当たっては、各々の年間請負業務について、関係業者から経費削減効果等のヒアリングを行い、複数年契約導入のメリットを検証した上で導入を図った。
- (2) 古紙のリサイクル化については、廃棄物として排出していたものを、市場調査と仕様の見直しを行うことで、古紙として買い手があることが判明した。
- (3) 削減の主な成果は次のとおりである。

i) 桂地区特高変電所等の保全業務等の複数年契約化

平成 18 年度（単年度）	79 百万円	⇒	三年換算	237 百万円
平成 19～21 年度（3 年契約）				226 百万円
削減額				11 百万円（▲5%）

ii) 桂地区実験排水系施設の保守管理業務の複数年契約化

平成 22～23 年度（2 年契約）の複数年契約化によって、2 カ年削減額は ▲1 百万円（削減率 ▲9%）とした。

iii) 桂地区排水水質測定検査業務（単価契約）の複数年契約化

平成 22～23 年度（2 年契約）の複数年契約化によって、2 カ年削減額は ▲2 百万円（削減率 ▲31%）とした。

iv) 古紙のリサイクル化により、削減金額 236 千円、収益 56 千円とした。

2. 4 「契約の競争性・透明性の確保」

契約の競争性・透明性の確保に取り組み 10 百万円以上の契約の一般競争は次のとおりとなっている。

平成 22 年度	24 件中 14 件（一般競争率 58%）
平成 23 年度	39 件中 30 件（一般競争率 77%）

2. 5 「経費節減方策の周知徹底と実行による経費の有効活用」

- (1) 電気・ガス使用量の節減についての周知徹底については、平成 23 年 6 月 30 日開催の臨時専攻長会議での協力依頼、及び個々のテーマに応じて重ねて通知することに加え、文書も専攻長で止まったり、掲示板への掲載だけに終わることなく、必ず各研究室の担当教授を経由する形で関係者へ通知するように、徹底した周知を行っている。

(2) これらの取組で削減できた経費は全て工学研究科の管理的経費である「工学研究科共通経費」の財源として、工学研究科全体の事業（主として教育事業）に充てて有効利用している。平成23年度の具体的な事業としては、50百万円の有効活用財源を「学部教育用実験室の整備」、「工学部8号館講義室整備」、「桂キャンパステニスコート等整備」に活用した。

3. 各計画を実施する上での課題等

- (1) 複数年契約の導入において、H24.10以降の物理系移転に伴う請負業務量の増加への対応が課題である。
- (2) リサイクルに適さない紙ごみ（カーボン紙、紙コップ等）など、分別が適正になされない場合があり、全構成員への浸透が難しい。
- (3) LED灯、省エネ灯への更新は投資額の割には省エネ効果が小さい。
- (4) 電気・ガス使用量の節減において、桂地区では「Web検針システム」を導入しているが、システムを導入していない吉田地区、宇治地区についての仕組みづくり、他部局が混在している建物での、部局間負担額の公平化についても工夫が必要である。また、運営費交付金が年々減額されている中で、仕組みづくりへの財源の確保が懸念される。
- (5) 毎月の月次決算書類提出日に、教育経費・研究経費・一般管理費等、目的別区分毎の経費額を各月単位で集計し、前年度同期との費用額の推移を確認してはいるが、一般管理費については当該年度の特異要因事項があるため、単純比較はできず検証が難しい。

【部局の取組 — 医学部附属病院】

1. 経費削減に対する取組

1. 1 「病院運営費交付金なし」への取組

- (1) 国立大学法人化の平成16年度の附属病院の運営不足額に相当する病院運営費交付金は38億円であったが、病院の収入増への取組と医療費（診療に使用した薬剤及び材料の金額）等の伸びの抑制への取組によって、平成23年度は「病院運営費交付金なし」のレベルまで損益を改善した。
- (2) 収入増（+78億円）への取組は次のとおりである。
 - i) 診療単価の上昇による稼働額（病院において行われた診療行為を社会保険診療報酬点数表等により算出した額）の増加 … 20億円の増収
 - ii) 各種加算・算定基準・管理料を新規獲得したことによる増収 … 18億円の増収
 - iii) 病床稼働率の向上等による患者数の増 … 12億円の増収
 - iv) 診療報酬改定による増収 … 8億円の増収
 - v) 手術件数の増による増収 … 7億円の増収
 - vi) その他、積貞棟開院や病床再編、差額病床化等の実施による増収 13億円の増収
- (3) 支出増を+50億円に抑制した取組は次のとおりである。
 - i) 医療費の伸びを抑制すべく、粘り強い価格交渉を実施することで、全国の国立大学でトップ

クラスの値引き率を実現し、稼働額の増加に伴う医療費率（平成 16 年度 40% → 平成 23 年度 35%）の伸びを抑制した。

ii) 法人化以降、学内貸付金やリースを活用するなど、財務・経営センターからの新規の借入に頼らない資金調達を実施したことに伴い、債務償還経費が減少（▲14 億円）した。

(4) その他 9 億円が附属病院機能強化分として、別途特別経費が措置されたことにより収入増(支出マイナス) になっている。

1. 2 経費の削減の年度計画での取組

経費の削減については、主として光熱水費削減に係る取組を掲げ、各種水栓類への節水器具の導入、省エネルギー機器（LED 照明器具）の導入、及び環境賦課金制度を利用した E S C O 事業による熱源方式の変更の三つの重点計画を進めている。

1. 2. 1 各種水栓類への節水器具の導入（平成 22 年度～平成 23 年度）

各種水栓類節水金具への取替、自動水洗への取替、用途に応じた水量調節、定期点検による漏水発見への対策として、10 百万円を投資し、2 年間で 4 百万円（削減率 7%）を削減した。

1. 2. 2 省エネルギー機器（LED 照明器具）の導入（平成 23 年度）

建物新営（先端医療機器開発・臨床研究センター）時に省エネルギー機器（LED 照明器具、H f 照明器具等）を使用することにより、光熱費を削減した。

1. 2. 3 環境賦課金制度を利用した E S C O 事業による熱源方式の変更（平成 23 年度）

中央診療棟の空調熱源の更新を中心とする E S C O 事業契約を締結し、次のとおり結果のフォローを続けている。

(1) 投資額は 180 百万円で、成果指標は 44 百万円/年と設定している。

(2) 平成 24 年度（2 月末まで）の削減成果の実績は 66 百万円である。

(3) 3 年契約で、成果指標の達成まで無償で修理、サービス等を提供することになっている。

2. 本部から期待されている部局の取組事項

2. 1 「教職員や学生に対するコスト意識の啓発」

(1) 執行部会議、病院協議会、運営連絡委員会において、毎月の病院収入、医療費を中心とする病院収支状況の報告を行っている。

(2) 「京大病院・供給センター News Letter」を定期的に（1 ヶ月～2 ヶ月に 1 回程度）発行し、医療収入・支出の推移、診療材料費及び医薬品費の推移、並びに診療材料費の削減ポイント等を掲載し、医療材料のコスト意識の啓発を行っている。

2. 2 「業務や調達方法の見直し等による効率化と経費の削減」

2. 2. 1 後発医薬品への切り替え

平成 24 年 11 月より 10 種類の先発医薬品を後発医薬品に切り替え、年間 48 百万円の削減（削減率 41%）を行った。

2. 2. 2 安価な医療材料への切り替え

平成 24 年度 11 月現在まで、6 種類の材料について安価な製品に切り替え、年間で約 340

万円の削減の見込みである。

2.2.3 コンサルティング会社の支援によるトータルの医療材料費のコスト削減

- (1) 医療材料、試薬はコンサルティング会社の支援を受けて、価格交渉により契約単価の低減を図った。削減額は6ヶ月の見込み値であるが、特定保険医療材料が約6百万円、一般材料が10百万円、検査試薬が6ヶ月で約9百万円の見込みである。
- (2) 外注検査は契約更新（入札）により契約単価の低減を図り、約6百万円（4－9月の6ヶ月実績）の削減を図った。

2. 3 「部局が実施した削減方法の検証を行い、効果的な方策のプロジェクトチームへの提案」

各種水栓類への節水器具の導入、省エネルギー機器（LED照明器具）の導入、環境賦課金制度を利用したESCO事業による熱源方式の変更の3件をプロジェクトチームへ提案した。

2. 4 「契約の競争性・透明性の確保」

一般競争契約化を図り、随意契約による場合でも可能な限り見積り合わせを行っている。一般競争契約件数率は次のとおり1%向上した。

	全契約件数	一般競争契約件数	一般競争契約件数率
平成22年度	84件	51件	61%
平成23年度	81件	50件	62%

2. 5 「経費削減方策の周知徹底と実行による経費の有効活用」

- (1) 病院の収支は診療部署を中心とする部署毎（32部門）に、Mercury（原価管理システム）によって独算管理されており、収入、支出（医薬品費、診療材料費、医療消耗器具備品費、人件費、委託費、診療経費等）及び収支はその部門単位で報告されている。
- (2) 有効活用としては、年2回、医療材料の不動在庫を洗い出し、使用しないものはセンター倉庫に返却し、使用する部署に配当している。

3. 経費の削減の計画を進めていくうえでの課題等

- (1) 各部署共通する医療材料等は、部署間の調整（例えば、標準化や類似品目の削減、サンプル評価等の調整）をするのに多くの労力を要する。
- (2) 職員のコスト意識をさらに高めるための施策が必要である。
- (3) 調達業務が複雑化・専門化している中で、調達職員の専門家（プロ）を育成していくための施策（学内の人事体制、専門バイヤの採用、教育研修、専門機関への教育出向制度、ローテーション、インセンティブ評価制度等）が必要である。

【部局の取組 — 霊長類研究所】

1. 部局の経費削減の計画と管理

- (1) 経費削減については、将来計画委員会並びに予算委員会等で毎年度当初予算配分及び年度末の収支決算に関して、前年度実績との比較によって経費の増減の妥当性を検討し、それに基づいて関係部署に経費削減のための改善点等を提案し、全所的な節約を図っている。

- (2) 全教員による全体会議（協議員会）において予算配分等の確認、承認を行う際、各項目の経費削減についても議論し、会議承認事項は各職位より担当方面（例えば、所長は外国人所員、事務長は事務職員、将来計画委員長は技術職員、系会議世話役は大学院生、教授は各研究室等）に通知している。
- (3) 今後も予算管理は教職員が合同で全所的に行っていく。平成 24 年度は節電キャンペーンを実施、現在も継続中であるが、サル飼育エリアの清掃等に大量の水を使用するため、次年度以降は併せて節水キャンペーンも実施し、光熱水費の節約に真摯に取り組むよう所員を啓発する。

2. 本部として期待する部局の取組事項

2. 1 「教職員や学生に対するコスト意識の啓発」

会議での承認事項を教職員や学生に確実に通達するとともに、掲示板やホームページ等に節約等に関する通知を掲載し、さらに衛生委員会を中心に適宜、巡回点検を実施している。

2. 2 「無駄な経費の使用の洗い出しと排除」

- (1) 各分野・センター運営費（運営費交付金の 33%）では予算管理における経費の増減については項目毎に明確になっており、過去の実績と各年度の使用経費を比較することによって、増減の妥当性を検証している。
- (2) 各種委員会の費用（運営費交付金の 9%）及び中央管理費（運営費交付金の 56%）等についても、予算委員会並びに将来計画委員会において増減の確認を行っている。特に、中央管理費による修繕や新規工事等については、副所長、事務長を中心に関係者で審議し、必要性の高い事項からの実施と業者見積りに関する金額と質の詳細検討を行っている。これまでの実績では 300 万円が 60 万円に削減できたケースもあった。

2. 3 「業務や調達方法の見直し等による効率化と経費の削減」

- (1) 次の見直し等を行った。
- i) 建物管理、所内清掃業務委託契約について、清掃区域や方法等を見直した。
 - ii) 複写機の契約について、大学の一括契約によることとした。
 - iii) サルの飼育や実験、観察に係る業務服を統一し、更衣・シャワー室を 3 カ所から 2 カ所に減少させることにより、服の洗濯及び配布作業等を軽減した。
- (2) 平成 24 年度の削減額の成果は次のとおりである。

年度	平成 23 年度	平成 24 年度	削減額	削減率
建物管理	4,352 千円	3,885 千円	▲467 千円	▲11%
所内清掃	3,849 千円	3,549 千円	▲300 千円	▲8%
複写機	1,821 千円	1,106 千円	▲714 千円	▲39%

2. 4 「部局が実施した削減方法の検証を行い、効果的な方策のプロジェクトチームへの提案」

平成 24 年 3 月発行「経費削減情報 N a v i」掲載分として次の 4 テーマをプロジェクトチームへ提案した。

- ① 公用車の台数見直し

- ②空調機の改修
- ③最先端研究開発戦略強化費補助金による研究施設の更新
- ④特別経費の獲得による研究施設・設備の更新

2. 5 「契約の競争性・透明性の確保」

(1) 事務長、副所長を中心に、実施担当者や事務担当者との連携を緊密に行い、工事等の契約等に関する情報を関係者で共有・検討し、応札業者を増加する等の措置によって、経費削減と質の維持を図るとともに、工事等の進捗については将来計画委員会が担当者とともにフォローしている。

(2) 成果は次のとおりである。

平成 22 年度	サル放飼場のフェンス嵩あげ工事	598 千円 (1 社入札)
平成 23 年度	更衣シャワー室の設置	4,893 千円 (2 社入札)
平成 24 年度	玄関階段補修	68 千円 (2 社入札)
	配管水漏れ改修	288 千円 (1 社入札)

2. 6 「経費節減方策の周知徹底と実行による経費の有効活用」

- (1) 電力料金削減のため、副所長、衛生委員会、予算委員会等の発案により現在実施しているエレベータの使用を控える、蛍光灯の使用本数を減らす、空調温度の 20 度 (冬)、28 度 (夏) に設定する等の節電対策に加えて、電力料金の基本契約方式を見直すことによる計画的節電計画を立案中である。この計画では、平成 26 年度以降、年間約 445 万円 (削減率 12.5%) の削減を目標としている。
- (2) 電力料金の削減原資は、基礎投資が必要となる LED 化や省電力化された機器への更新に充当していくことを計画している。

3. 各計画を実施する上での主な課題と事務本部への要望

- (1) 霊長類研究所では、13 種 1,200 頭のサル類を飼育、管理しているため、相当額の光熱水費が必要となる。例えば、実験研究棟を持たない第 2 キャンパス (野外でのニホンザルの繁殖、飼育を主な業務とする) では、年間約 4 百万円の光熱水費が必要である。実験研究に加えてサル類の室内飼育に係る負担が大きい第 1 キャンパスを加えると 35 百万円の光熱水費となる。サルに悪い影響を与えないように削減するためにはかなりの工夫が必要である。特に、空調の老朽化にともなう修繕や電力量の増加が問題となっている。
- (2) 本部への希望として、定期的に施設部による施設の視察点検の支援が挙げられる。このような支援を通してこれまで以上に施設の劣化を未然に防止し、施設を効率的に使用するとともに、図面管理を徹底することが期待されている。

【部局の取組 — 学術情報メディアセンター】

1. 部局行動計画の取組

部局行動計画として、光熱水費等の経費支出の効率化、各研究室内におけるコスト意識の向上及

び各種調達における公正性・競争性を高めることによる経費削減の三点について重点的に取り組んでいる。これまでの経過とこれからの計画は次のとおりである。

1. 1 これまでの経過

- (1) 平成 17 年度より、情報環境機構運営委員会において、毎月電気使用量の報告を行い、省エネ意識を高めてきているとともに、平成 22 年度は省エネに関するポスターの作成・掲示、平成 23 年度は夏季の節電対策（ウォシュレットの電源外し、蛍光灯の使用本数削減等）及び節電（消費電力の 40% 低減）型教育用コンピュータシステムの投入に取り組み、前年度比 419,344KWH（6%の削減率）の電力使用量を削減した。平成 20 年度からの 3 棟（学術情報メディアセンター北館、同南館、総合研究 5 号館）の電力使用量も次のとおり削減されている。

年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
電力使用量	7,005 百万WH	7,283 百万WH	7,175 百万WH	6,755 百万WH
対前年度比	—	+4%	▲1%	▲6%

- (2) 平成 17 年度からは次期スーパーコンピュータ、次期教育用システム及び桂キャンパスの KUINS の調達において、より競争性を高めた仕様策定に向けた検討を開始し、平成 23 年度には複数社による応札により、教育用コンピュータシステムは対予算で▲203 百万円（▲30%）、スーパーコンピュータシステムは対予算で▲1,965 百万円（▲47%）の調達経費削減、平成 24 年度には汎用コンピュータシステムの調達において対予算▲298 百万円（▲38%）を削減した。

1. 2 今後の計画

- (1) 引き続き、光熱水費について、毎月現状把握と情報環境機構運営委員会への報告を行う体制とし、省エネ意識を高めることで節電に取り組む他、調達においても、引き続き、公平性・競争性を高め、経費削減に努める。
- (2) 第二期中期目標計画期間においては、次のことを計画している。
- i) 水冷式のスーパーコンピュータの導入による空調費の節減、データセンター竣工による各部署に散在しているスーパーコンピュータや汎用コンピュータの集約設置により、空調の効率的な運用が可能となる（推定削減額 17 百万円/年）。
 - ii) 部局独自で運用・管理している各種サーバ類を集約することにより、占有スペースや電気代の縮減が可能となるばかりでなく、部局独自で運用・管理する場合に比して、より安価での利用が可能となり、大学全体の経費節減にも大きく寄与する（新たな事務組織である共通事務部でのファイル共有サーバーを VM サービスで構築・運用することで推定削減額 5 百万円/年）。

2. 本部として期待する部局の取組事項

2. 1 「無駄な経費の使用の洗い出しと排除」

教員会議において、各研究分野に配分した予算についても必要のない物品の購入等、無駄な経費を使用しないよう、定期的に注意を喚起している。

2. 2 「業務や調達方法の見直し等による効率化と経費の削減」

1 項以外では、会議資料のペーパーレス化を推進し、資料印刷・作成にかかる労力、印刷用紙

及びコピー代を削減（年間約 10 万円）している。また、印刷用紙の使用を削減することから、資源保護及び書類増加によるスペース問題の観点からも有効である。

2. 3 「契約の競争性・透明性の確保」

業務委託において次のとおり競争性・透明性を確保した契約を行ってきた。

(1) 京都大学学術情報ネットワークシステム運転管理業務

平成 22 年度	60 百万円（3 社入札）
平成 23 年度	60 百万円（3 社入札）
平成 24 年度	60 百万円（3 社入札）

(2) 京都大学学術情報ネットワークシステム保守点検業務

平成 22 年度	14 百万円（3 社入札）
平成 23 年度	25 百万円（3 社入札）
平成 24 年度	27 百万円（3 社入札）

(3) 京都大学学術情報メディアセンター汎用コンピュータシステム運転管理業務

平成 22 年度	16 百万円（1 社入札）
平成 23 年度	14 百万円（1 社入札）
平成 24 年度	15 百万円（1 社入札）

2. 4 「経費節減方策の周知徹底と実行による経費の有効活用」

(1) 教員の各研究分野への配当予算を使い切るというスタンスではなく、各分野で年度単位での計画を策定して、不要な、或いは当該年度に購入しなくても良いようなものを精査・執行し、経費節減をするように指示している。

(2) 削減による経費の有効活用として、次のことを実施している。

i) レンタル計算機の効率的・効果的な調達により生じたインセンティブ経費は、平成 24 年度にはスーパーコンピュータ調達分を「全学の計算機を集約可能なデータセンターの整備」に充て、教育用コンピュータ調達分は、「教育の情報化」推進のためのプラットホームの整備、構築に投資している。

ii) 各研究分野で削減できた予算については、他分野等で必要な予算枠へと組み替えている。

3. 各計画を実施する上での主な課題

共同利用・共同研究拠点としてスーパーコンピュータを有しており、電気代単価が毎年度変動することで、経費の節減に苦慮している。

III. 監事意見

1. 成功事例の更なる周知

医療材料、試薬の購入に関して、専門家の支援により、在庫を減らすとともに経費削減に成功している。また、施設補修等に関して、仕様の提示方法や契約方法等に関して、関係者で情報を共有し・検討することによって、方法等を改善し、応札業者を広げ増やし大幅な経費削減に成功してい

る事例がある。これらの経費削減努力の成功事例は、その一部については「経費削減情報 Navi」の中でも紹介されているが、さらに注意を喚起し経費削減に活用することが望まれる。

2. 「考え方の革新」による経費の削減

学術情報メディアセンターで現在進行中の「大学内の各部署に散在しているスーパーコンピュータや汎用コンピュータを 1 か所に集約して設置する」計画は、占有スペースや電気代の節減を可能にするだけでなく様々なプラス効果を生じると考えられている。このような計画は、根本的・長期的視点での検討の結果、実行に移されているものである。また、待機状態の電力（夜間などの休止状態でも運転し続けるための必要な電力）等のエネルギー消費の大きな部局である工学研究科では、節電対象を 3 種に分類し、無駄な経費の洗い出しを行い、経費削減に成功している。そして、霊長類研究所では、電力料金の基本契約方式（ピーク時の電力使用量をベースとする基本料金の設定）を見直すことによって計画的節電計画を企画し、電力削減を進めようとしている。

以上の事例は、経費削減の「考え方の革新」による成功（または成功の見込める）事例であり、経費削減課題を検討する時には大いに参考になるものである。これらを広く周知することは、経費削減の一層の促進につながると考える。

3. 削減成果の評価指標

経費削減の努力の中で、電力料金値上げ（将来は消費税の値上げ）のように、電力使用量を減らしても料金単価が値上げされることで削減額に結びつかないことが起こる可能性があり、結果的に経費削減の意識向上の阻害要因になる。経費削減の指標としては、料金指標だけでなく、電力、水量、ガス量等のそれぞれのエネルギー指標を使うとともに、総合的な指標を構築し、それによってエネルギーの削減状況を正確に把握し、経費削減の意識を向上させながら経費削減を推進することが重要である。