

第1回分科会活動報告

日時：2013年 5月24日（金）

場所：慶應義塾大学 湘南藤沢キャンパス

出席者：47名

記録者：平石 泰介（東海大学）

1. 配付資料

- 1) 2013年度第1回第二分科会プログラム
- 2) 2013年度第1回第二分科会参加者名簿
- 3) 第二分科会活動計画案
- 4) ワールドカフェの進め方
- 5) 2013年度総会の開催について（ご案内）
- 6) 2013年度第2回第二分科会開催について（ご案内）
- 7) メディアコミュニケーション局運営委員会からのお知らせ
- 8) 慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス案内図、Information Technology Center リーフレット
- 9) 懇親会会場のご案内

2. 研究活動内容

1) 全体会 13時00分～13時30分

- (1) 慶應義塾大学ITC本部課長 金子康樹様より会場校ご挨拶
- (2) 幹事、運営委員自己紹介
- (3) 運営委員長より年間活動計画説明
- (4) 幹事会より連絡
- (5) メディアコミュニケーション局より連絡

2-1) 基調講演「Cost, Quality, Access」

13時30分～15時00分

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 環境情報学部 准教授 森川 富昭氏
徳島大学における、情報戦略ならびに大学ITの見える化を中心とした経営改革の実例を基調として、業務改善のため指針を紹介する。

営利組織である一般企業と非営利組織の大学との違いはあるが、自大学におけるITや情報戦略のための投資額の変遷や、情報戦略を立案する際にどの程度の予算が必要かなど、「Cost」を理解することは最も重要である。また、病院であれば患者様、大学であれば学生といったように、その対象となるCS (Customer Satisfaction:顧客満足度)向上を実現し、高い「Quality」や「Value」を目指すべきである。更に、設定した期限に向けて迅速に実行できる「Access (Speed)」も必要になる。

これらを踏まえた上で徳島大学では、PMO (Project Management Office) である情報戦略室を設置し、戦略的成長が見える中でICT戦略を展開した。CIO (Chief Information

Officer) の立場から、情報化実現のための年間10施策を実行した。組織的にはトップダウン・ボトムアップそれぞれの形を重要視し、組織構成員が主体的に問題に取り組めるよう「ガバナンス強化」に注力した。目標達成のための仕組みとして、セキュリティ向上とネットワークサービスの質を担保した上で重要視した4つのポイントを挙げたい。

- ①概念の変更（部門から全体への最適化）
- ②技術革新（クラウド技術の活用）
- ③外部評価（I SMS取得、SLAの採用、有識者によるチェック）
- ④ES（Employee Satisfaction：従業員満足度）とCSの向上

これらのポイントを意識し、必要な情報を集約し、施策実現のための期限を定め、予算を不要な部分から必要な部分へ移すことにより、キーワードである「CQA」の実践につながると考えている。

業務改善や経営改革におけるその他の重要なポイントは、まず自大学の状態を「知る」ことである。どのようなシステムを導入しているかを詳細に把握するとともに、具体的に費用・予算額を明確にする。また、情報系部門・部署をまとめ、情報を集約しながら部門の対立構造をなくすべきである。

更に、前述の4つのポイントを重視しながら「誰のための」改善・改革なのかを意識すべきである。それらのヒントとなる事例は、トヨタ自動車の「カイゼン」やセブンイレブンの「POSシステム」などがあり、一般企業の改善事例を自大学へ取り入れるためのアイデア収集も欠かしてはいけないし、海外の大学の事例にも学ぶべき点が多く存在する。また、学生は常に新しい社会情勢に敏感であり、学生と同じ目線で常に最新の情報を得ることも重要である。

最後に、今後、業務改善を主導される方へのアドバイスをいくつか挙げたい。

- ①「7つの怪人」に立ち向かう

組織内の改革を阻害する存在（過去に囚われた思考、内向きの姿勢、のりくらしとかわす姿勢など）に立ち向かう姿勢を持つべきである。また、それらの存在に対してどのような手法で立ち向かうかを準備することが重要である。

- ②人材育成と協力者確保

情報戦略を立案することができる人材育成は急務であり、大学組織においては情報戦略を立案することができる人材がキャリアアップすべきである。また、GE（General Electric Company）の手法のように、協力者には細かな「成功体験」を積み重ねさせることを怠ってはいけない。

- ③効率的な情報戦略の実行

ITは業務の「見える化」や人・物・金に関する全てを「効率化」するために存在するものであり、業務改善や経営改革の戦略立案の際には最大限に活用すべきである。

- ④リーダーシップの発揮

同僚や部下への影響力はもちろん、上向き（上司や組織上層部）に対しても影響力を発揮することが、真のリーダーシップである。

3) 討議「業務改善はなぜできないか？」（ワールドカフェ形式）

15時15分～16時20分

(1) 座長より討議内容説明

(2) 各グループの討議記録（各グループホストからの内容報告）

①白石（千葉工業大学）

・キーワード1「戦う勇氣」

個人的に問題を感じても上に問題提起できない。（上を納得させる技量、根拠・プレゼン等の準備等）

・キーワード2「味方作り」

個人レベルで改善できる問題は少ない。一緒に改善を図る味方が必要。地道な努力だが教職員間での意思疎通が必要なので常日頃から色々な人と話す事が大切。

・キーワード3「改善の到達目標」

個人の業務のためではなく、最終的には学生へのサービスへ。

・所見

業務改善ができない理由については様々な要因が挙げられましたが、ボトムアップがし辛い環境下にあるという意見が多くありました。これについては問題意識が生じた場合、個人レベルで終わってしまいなかなか問題提起ができず部署単位・大学単位の共通意識にならない事が要因との見解に達しました。即効性はありませんが複数人での統一見解を生むには色々な人とコミュニケーションを取る事が重要と考えられます。

また、「業務改善」と一口に言っても内容は様々なので物事のスケールをはかりどの程度のレベルで対応すべきかを確認するのが大切との意見も出ました。業務改善を完了するまで（準備段階・改善中）は負担が増す事が想定されるが、業務改善の目的を個々・部署のためではなく学生サービスのためと位置付ける事で取り組む姿勢が重要ではないかとの結論になりました。

②平石（東海大学）

・キーワード1「面倒くさい」

改善の必要性を考える暇がない、課題・問題を抱えている現状に諦めを感じている、効率化したくないと考えている方の存在。

このようなネガティブな要素が存在している現状から脱却するため、それにエネルギーを注ぐことに対して「面倒くさい」と感じていれば、業務改善へのステップを踏み出すことはできない。

・キーワード2「意外と余裕がある」

業務多忙とアピールする方の場合、スキル不足などによる「能力的な要因」なのか業務量超過などの「物理的な要因」なのか、これらを整理してみると実は余裕があるかもしれない。

また、自らの「枠」（能力的にも物理的にも）に固執し、現状維持の姿勢を崩さない傾向や、向上心を持とうとしない傾向がある。

・キーワード3「負のPDCAサイクル」

過去に業務改善を提案し、それが却下され実現しなかったこと。業務改善に取り組んだ結果、成功しなかった経験。

これらの「失敗体験」が、現状に諦めを感じることや、「どうせ提案してもダメだろう」という消極的な姿勢の原因になっている場合がある。

・所見

ワールドカフェテーマの「なぜ」の部分に注力して、各自が印象を持っているネガティブな事例を列挙した。その結果、3つのキーワードにある通り、業務改善に対して「負」の作用、「できない」要因を明確にすることができたのではないかと感じる。

業務改善へ一歩踏み出すための意思や勇気が必要なこと、組織の中には必ず「改善したい人」は存在すること、それらを取り込んだ「チーム作り」が必要なこと、顧客である「学生」のためにクオリティを向上させること。最終まとめのステージでは、これらのポジティブな要素も提唱できた。

今回はとても大きなテーマだったが、今後の分科会活動を通して、参加者自身が業務改善のために必要なことをもっと整理できるよう、今回のワールドカフェでその最初の一步を踏み出すことができたのではないかと感じた。

③白川（立正大学）

・キーワード1「意識が低い」

とりあえず毎日の業務をこなすことが大事で、業務改善をすることにに対し意識が回らない。

・キーワード2「問題点が発見できない」

現在どこに問題があって、なにをすれば業務改善に繋がるのかということがわからない。

・キーワード3「Output が表現できない」

業務改善後の結果がイメージできないので、改善に対するモチベーションが続かなかつたり、諦めてしまう。

・所見

今回のテーマが「できない」理由を探すことから入ったため、どうしてもネガティブな要素が出てきてしまった印象があります。

出来ない理由は様々ありますが、結局は言い訳になってしまうので、出来ることから始めていくことが大切かなと感じました。

④森（聖学院大学）

・キーワード1「仕事の質・量の増加」

業務の質・量とも増加し、マンパワーが不足している。新しい業務を行うと仕事を覚えるのが精一杯で、業務改善する余裕がない。長い目で見れば、結果的に業務量は減るかもしれないが、そこまで耐えられるかが問題である。

・キーワード2「業務全体を把握している職員が少ない」

業務全体を把握している職員が少なく、業務の振り分けがきちんとなされていない。また、何をやれば良いのか判断できない職員が増えている。

・キーワード3「人事異動」

人事異動が多い場合、未経験の業務を担当されることも多く、業務を覚えるだけ精一杯となり業務改善まで手が回らない。また業務改善が、後任にきちんと引継がれず頓挫するケースもある。

その一方で、異動がなく属人化してしまっている業務もあり、業務改善を妨げている場合もある。人事制度の整備が必要である。

・所見

他のグループと同様に前向きな意見は少なかったです。当グループで話題に上がったことの一つに「業務改善の目的」があります。業務改善と言うと管理部門では当然、「コスト削減」が目的となると思いますが、学生支援部門や教学部門では、「学生サービスの向上」、「教育の質向上」が目的となります。そのためにはどうしてもコストがかかります。いかにコストをかけずに「学生サービスの向上」や「教育の質の向上」を実現するかがテーマとなると思います。その鍵を握るのは、結局のところシステムではなく、教職員一人一人の力だと思います。教職員一人一人の力を最大限に活用するには、協働の意識が重要だと感じました。

⑤中島（関東学院大学）

・キーワード1「実現までの道のりが長い」

業務改善案を考えても、どこに提出すれば実現できるのかがわからない。もしくは、実現までの道のりはわかっても、それがあまりにも長く険しいため、改善案の提出に消極的になってしまう。

・キーワード2「意識統一ができていない」

教員・職員の間で目指すゴールが異なることがある。また、理事会等の経営陣と各課員レベルとの間等でも同様の問題があり、全教職員が業務改善について共通の認識を持っていない。

・キーワード3「余裕がある」

業務改善を行わなくても、実際に仕事をまわすことができている、業務改善の必要性を感じていない。旧来のやり方を変えない教員・職員も、特に咎められることはない。仮に業務改善を実現できても新しいやり方・古いやり方が並立してむしろ仕事は増えてしまう。

・所見

言い訳を探している感はあったが、挙げられた事項一つ一つは確かに業務改善を阻む要因であると感じられた。特に「余裕がある」は当グループのまとめとして挙げたが、必要性を感じていないとなると、業務改善が進むはずもない。業務改善の必要性や危機感のようなものを全教職員が認識することが重要だと感じられた。

(3) 森川氏より討議・発表に対する評価コメント

皆さんの発表にあった業務が「手一杯」という状態は本当なのか疑問である。能力的に問題があるのか、業務量が多すぎるのか。業務改善とはその「手一杯」な状態を解消するためのものであって、「手一杯」であるから業務改善できないという状態は非常に問題があると感じる。

業務の「見える化」を推進すること、組織を活性化するための取り組みに注力することが重要である。また、一般企業などの成功例（どうやってオペレーションしているかなど）を学ぶために「外部」を見ることも、是非、今後の施策に盛り込んで欲しい。ま

た、Time of Player（誰が何をやっているか）を可視化することで、業務の無駄を省き「手一杯」の状態を改善できるのではないか。

4) 施設見学と紹介（メディアセンター、ITC、特別教室）

16時30分～17時40分

以上

