

FUJITSU

フィールド・イノベーション事例集 文教編



shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

お客様のデジタル変革に寄り添って

「人」は未来を築く鍵と考えています。

そして、すべての人が等しく良質な教育を受けられることが大切です。

いま、教育現場でも急速なデジタル化が進み
受け身の学習から主体的な学習へと大きく転換しています。

また、教育を支える教員・職員の働き方改革も急務であり
更なる業務効率化とICTの活用による
学生・生徒・児童に向き合う時間の創出が求められています。

富士通のフィールド・イノベーションは、
「人」「プロセス」「ICT」が一体となった全体最適を目指し
お客様の教育改革・教育サービスレベルの向上を支援してまいります。



| CONTENTS |

巻頭インタビュー p3

明治大学・阪井ゼミが切り拓く アクティブ・ラーニングの世界

～大学教育の新たな「学び」を加速するフィールド・イノベーション～

明治大学 様 p5

教育・授業 アクティブ・ラーニングを地域創生に活用
明治大学と大船渡市の共創で地域の活性化と学生の成長を図る

九州産業大学 様 p7

教育・授業 業務改革の手法や先端ICTを課題解決型学習に活用
アクティブ・ラーニングの成果を高めることに成功

滋賀県立大学 様 p9

IR 大学の競争力強化向けIR推進室を新たに設置
多様な学内データを教育の質向上や経営改善に活用

国際基督教大学 様 p11

IR 教員人事業務の改革を部門横断で実現
大学IRの推進に向けた道筋を切り拓く

専修大学 様 p13

図書館 創立140周年に向けて図書館業務を改革
全職員一丸で利用者サービスの向上を目指す

日本工業大学 様 p15

事務 中高を含む学園全体の財務業務統合に着手
旅費精算業務の効率化・省力化に成功

中央大学 様 p17

事務 「行動する職員」「行動する組織」の実現に向けて
全学部の事務室業務を改革

福岡大学 様 p21

人材育成 学内情報システム更新に向けた人材育成の取り組み
システム更新を職員の新たな学びの機会へ

国立大学法人大阪教育大学 様 p23

小中高 全国公立小中学校のモデルとなる働き方を目指し
附属小学校を舞台に教職員の業務改善を推進

卷末 コラム 小中高等学校・教育委員会におけるフィールド・イノベーション活動 p25
～個々の実態を捉え教育現場の改革に貢献する～

※掲載している法人・団体名、職制等は、取材当時のものです。



明治大学・阪井ゼミが切り拓くアクティブ・ラーニングの世界 ～大学教育の新たな「学び」を加速するフィールド・イノベーション～

次世代を担う人材の育成を担う大学の教育現場で、現場の課題を可視化し解決につなげるフィールド・イノベーションの手法が有効に活用されている。フィールド・イノベーションが学生の「学び」にもたらす効果について、明治大学でアクティブ・ラーニング型授業を推進する阪井 和男氏と、富士通のフィールド・イノベータ(以下、Fler)である首藤 好秋が語り合った。

「学び」は本来アクティブであるべき これからの時代に即した教育が必要に

阪井 本日はお忙しい中ありがとうございます。明治大学様では以前よりアクティブ・ラーニング型の授業を推進されており、当社でも阪井ゼミ様の「地域共創型PBL」※の活動を支援させて頂きました。最近では、多くの大学でアクティブ・ラーニングを取り入れる動きが進んでいますが、これにはどのような背景があるのでしょうか。

阪井 そもそもその話として、学びとは本来アクティブであるべきものです。それがなぜ、今まで主体的な学びが行われてこなかったのか。ここに日本の大学が抱える根源的な問題があるように思います。日本の大学教育は明治維新を契機に始まりましたが、当時は優秀な官僚を育てることが最大の目的でした。先生も海外から招くことが多く、当時の学生は外国語の板書を一生懸命ノートに写して

丸暗記するしかありませんでした。しかし、その学びの姿勢は、間違いなくアクティブであったはずです。それがいつしか、教員が一方的に講義するスタイルだけが形骸化して残ってしまった。

首藤 大学教育も、今の時代にふさわしい形に変わる必要があるということですね。

阪井 そういうことです。現代の学生は、スマートフォンですぐに情報を検索できる時代に生きています。昔のように延々と講義を聞くスタイルは今の時代に合いません。

首藤 確かにアクティブ・ラーニングでは、座学では得られない経験を積むことができます。これは、社会で即戦力として活躍する能力を身に付ける上で、大いに役立つことと考えられます。個人的には、アクティブ・ラーニングとフィールド・イノベーションの間には、強い類似性があるようにも感じます。まず問題点を可視化し、課題を整理して解決するというプロセスは、企業の業務改革においても同じです。

学生にとことん頭を使わせる その思いを地域共創型PBLで実現

首藤 大船渡市と行なった地域共創型PBLでは、どのような成果を感じられましたか。

阪井 ゼミ生たちに、とことん自分の頭を使う経験をさせることができた。これが大きな成果だったと考えています。元々大船渡市とは、2011年から地域の祭りや子供たちの学習支援などの活動に取り組んできました。今まででは震災復興支援の意味合いが強かったのですが、次のフェーズに進むため、活動の内容をガラッと切り替えたわけです。ところが、これはゼミ生たちにとって衝撃的な



明治大学
理学博士
法学部専任教授
阪井 和男 氏



富士通株式会社
フィールド・イノベーション本部
シニアフィールド・イノベータ
首藤 好秋

阪井 私自身は理系で、頭をとことん使うのは当然だと思っていますが、文系の学生はそこが甘いと常々感じていました。ですので、文系の学生が頭を使う活動に切り替えるにあたって、フィールド・イノベーションを活用できたのは非常に良かった。Flerにしっかりとサポートしてもらったおかげで、学生たちが活動をやり遂げることができました。現地で困っている人たちに寄り添いながら、自分たちの頭をフル活用して課題解決を目指す。これに本気で取り組む上では、フィールド・イノベーションの手法が非常に有効です。私としても一番やりたかった教育ができましたので、この点には大いに感謝しています。

首藤 ゼミ生の人数が多い点には少々苦労しましたが、学生たちも優秀でインタビューやアンケートの手法などをすぐに吸収してくれました。その結果、現地の方々から様々なお話や気づきを引き出せたことは、我々も大変嬉しかったです。また、本件では3年にわたってご支援をさせて頂きましたが、1年目は現場を知る、2年目は現地の認知度を高める、3年目は新商品につながるアイデア出しと、活動の内容が毎年ステップアップしている点も印象的でした。現地での反響も大きかったです。

阪井 現地のお店や企業はある意味ライバル同士なので、それまであまりお互いに話し合うような機会がなかった。そこへ学生が入ることでつながりが生まれ、みんなで一緒に地域を盛り上げていこうという機運を醸成できました。これも大きな成果だったと思います。

首藤 また、新たな試みとして、同じくアクティブ・ラーニングに取り組まれている九州産業大学様とのリモート情報交流会も企画させて頂きました。

阪井 これは大変面白かったです。なにしろ先方は理系の研究室ですから、こちらの法学部とは環境も雰囲気もまったく違う。活動の内容を紹介して頂いたのですが、それも技術的な専門用語が平気で飛び交うような世界です。同世代の学生が真正面から研究に取り組んでいる姿を見て、当ゼミの学生も大きな

変化でした。なにしろ、今まで現地のお祭りを手伝っていれば良かったのが、お店や企業の核心的な問題と一緒に解決しようというのです。学生も今までそういう頭の使い方をしたことがなかったので、かなり苦しんでいたようでしたが(笑)。

首藤 それでも、そうした経験を積むことが大事と考えられたわけですね。

刺激を受けたようです。ぜひ今後も、こういう機会を作ってもらいたいです。

先端ICTも積極的に取り入れ より高い学習効果を目指す

首藤 これからの時代は、教育の質を高めるツールとして、ICTが利用される場面も増えていくことと思われます。

阪井 今回の活動でも、フィールド・イノベーションのツールの一つ「デジタルカードセッション」(デジカ)を利用させてもらいましたが、東京と大船渡を結んでリアルタイムに対話できたのは大変便利でした。現地まで片道8時間も掛かるような場所ですから、こうしたものがないとなかなか議論が進みません。文教分野においても、ICTをどう活用するかが重要なポイントになってくることでしょう。

首藤 最近では、各種のセンサーヤやカメラ映像などを用いたデータ収集・分析なども行っています。ここでは大量データを取り扱いますので、AIの活用なども考えられますね。また、デジカもそうですが、グループディスカッションやプレゼンテーションに役立つ環境もご提供していきたい。それにより、学習成果をさらに高められればと考えています。

阪井 そうしたICTに加えて、「虫の目」を持っているところもフィールド・イノベーションの良さだと感じます。一般的なコンサルは、「鳥の目」で全体的な方向性は示してくれます。「鳥の目」も大事ですが、当事者が本当に困っている課題の解決にはつながらないこともあります。ある意味、泥臭くはありますが、これがあるからこそ当ゼミの活動も成功を収められたと考えています。

首藤 ありがとうございます。教育の質を高めることは、より良い大学経営の実現にもつながることと考えています。教育分野でのフィールド・イノベーションを通して、今後も社会で即戦力として活躍できる人材を育てる取り組みに貢献していきたいですね。

※注PBL Project Based Learning:課題解決型学習



明治大学様のフィールド・イノベーション導入事例は P5

明治大学 様

アクティブ・ラーニングを地域創生に活用

明治大学と大船渡市の共創で地域の活性化と学生の成長を図る

課題	効果
<ul style="list-style-type: none">■ 地域課題の解決に貢献できる地域共創型PBLを実現すること■ 現地に直接訪問できない学生も一体となり学びに参加すること	<ul style="list-style-type: none">■ ゼミ活動にフィールド・イノベーションの手法を活用し、地域産業に寄与する施策を導出■ デジタルカードセッションによる遠隔地ワークショップで距離を越えたコラボレーションを実現



写真左から、大船渡市 企画政策部 新産業戦略室 主幹 山口 秀樹 氏、明治大学 理学博士 法学部専任教授 サービス創新研究所 所長 社会イノベーション・デザイン研究所 副所長 阪井 和男 氏、阪井ゼミ ゼミ長 坂本 雄大 氏、副ゼミ長 田中 しおり 氏

地域共創型PBLにフィールド・イノベーション手法を活用

今回の地域共創型PBLでは、富士通のフィールド・イノベーションの手法を取り入れた。阪井氏は「地域課題に関わる活動は現地によって状況が異なるため、汎用的な方法論が作りにくいのですが、相手ごとに事情が違うという点では、フィールド・イノベーションによる企業の業務改革も同じです。この手法を応用すれば、多種多様な活動の土台を築けるのではと感じました」と話す。

■デジカによる遠隔地ワークショップ(大船渡側)



大船渡市と東京のキャンパスを結んだ遠隔地ワークショップを実施。現地の映像とデジカの機能を組み合わせることで、距離を越えたコラボレーションを行うことができた。

(画面左側が遠隔地で共有しているデジカ画面、画面右側が東京会場の映像)

お客様プロフィール

明治大学

設置 1920年

学部・学科 10学部28学科

学生数 32,890人

URL <https://www.meiji.ac.jp/>

具体的な活動テーマには、「大船渡市の食品製造加工業の強みを発見する」と設定。阪井ゼミではその手始めとして、富士通のフィールド・イノベータ(以下、Fler)の支援を受けながら事前調査を開始した。40名のゼミ生をいくつかのグループに分け、出版物やWebサイトで公開されているデータ、都内にある大船渡市のアンテナショップ「三陸SUN」の売上データ、店舗スタッフや来店客、知人・家族、街頭の声などを収集。さらに、Product(商品)・Price(価格)、Promotion(宣伝)、Place(流通)の4つの視点で整理する「4P分析」を実施した。ゼミ長の坂本 雄大氏は「ビジネスの現場で使われているマーケティング手法を学べたのは大きな収穫でした。おかげで私自身も、『物事を多角的に捉える』ことを心掛けるようになりました」と語る。

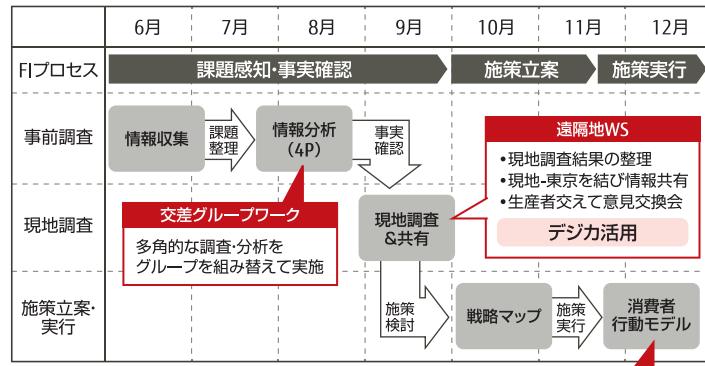
また、Flerから伝授された様々な可視化技法も大いに役立った。副ゼミ長の田中しおり氏は「従来は夏祭りのお手伝いをしていたので、新しいテーマにゼミ生はどうしてよいかわかりませんでした。インタビューやアンケート、現場観察の手法などを事前に学べたのは大変参考になりました。こうした知識が身に付いたことで、順序立てて進められました」と実感を語った。

大船渡と東京をつなぐ遠隔地ワークショップを実施

分析された調査結果を基に後日、ゼミ生の一部が大船渡市の食品製造加工業者へ赴き、現地調査を実施した。調査に同行した大船渡市の山口 秀樹氏は「地元業者3社に快諾を頂き、加工現場体験やインタビューなどを行いました。特に印象的だったのが、『収益を伸ばすよりも、お客様とのつながりを深めたい』という声が聞かれたこと。これは、普段企業調査を行っている我々でも得られなかつた意見なので、驚きました」と語る。

こうして現地調査を担当したゼミ生は、東京に残ったチームと調査結果を共有・整理。この遠隔地ワークショップで威力を発揮したのが、富士通のICTツール「デジタルカードセッション」(以下、デジカ)だ。大船渡・東京間で画像による対話が行え、その場で

■事前調査と現地調査で施策を導き出す



今回の地域共創PBLでは、まず事前調査の結果を4P分析し、さらに現地調査も実施した上で戦略・施策の立案を行っている。現地生産者へは、寸劇や紙芝居などを用いて具体的にイメージがわきやすいように提案した。

浮かんだ発想などをデジカ上に付箋として貼り付けることができる。これにより、全員がその場に居ると同様に議論を進められた。「費用や時間の問題もありますので、学生全員が現地に行くのは難しい。しかし、デジカを活用すれば、東京にいても、大船渡に行った学生と情報共有できます。大学の研究教育活動においても、ICTは非常に有用と感じました」と阪井氏は語る。

遠隔地ワークショップでは、現地生産者や大船渡市職員、Flerも一緒に参加し、調査結果の報告や施策立案に向けたアイデア出しなどを行った。これにより抽出されたアイデアは25件。採用されたものの中には、現地調査に携わらなかった東京チームのアイデアもあった。

学生ならではの施策は現地生産者からも高評価

施策立案のフェーズでは、Flerから学んだ「消費者行動モデル」が大いに役立った。坂本氏は「ターゲットを年代や性別、家族構成に分け、気づく・調べる・注文する・食する・共有するという各ステップで、どのような戦略が考えられるかグループで討議しました。自分とは違う環境の消費者を想定する難しさはありましたでしたが、活発に意見を出し合いました」と振り返る。

その結果、名産品の「ぬか漬けさんま」等を“弁当の素材に用いる”、“知名度の向上にSNSを活用する”といった学生ならではの施策を創出。これを学生が寸劇や紙芝居、映像などにして、大船渡市への提案を行った。「我々は自宅で食べることを想定していたので、お弁当という発想はなかった。学生からの提案に生産者からも感謝の声が上がっています。当市では、これをきっかけに『おいしい食』づくり研究開発事業』のテーマとして取り上げることとなりました。本事業を地域活性化に役立てるだけでなく、その結果をまた学生にフィードバックしていきたいですね」と語る山口氏。「従来のPBLでは学生の学びが主体となり、地域への貢献までに至らないことが多い。今回の取り組みは、大船渡市にとっても特別なものになりました」と続けた。

もちろん、学生が得たものも大きい。田中氏は「こうした活動においては、事実をとことん調査することが重要だと実感できました。また、『売上よりも人とのつながり』というお話を伺ったことで、相手の希望やニーズと自分たちの考え方とのギャップに気づきました」と語る。

「生産者と学生がつながりを深められたことは、当ゼミにとっても大きな財産になりました。新たな交流活動基盤の立ち上げを支援してくれたFlerに感謝しています。現在は大船渡市だけでなく、富山県魚津市など他の地域でも同様の活動を展開しているところです。この活動が、今後も学生が地域の問題を考えるきっかけにできればと考えています」と展望を語る阪井氏。今回のFプロセスの成功により今後の地域共創型PBLの取り組みや、明治大学のアクティブラーニングの推進に大きな弾みが付きそうだ。

九州産業大学 様

業務改革の手法や先端ICTを課題解決型学習に活用 アクティブ・ラーニングの成果を高めることに成功

課題

- 教員が多忙で課題解決型学習の時間やリソース確保が困難
- アクティブ・ラーニングの実践ノウハウが共有されていない

効果

- 実社会で実践されている改善・改革技法やICTを活用することで授業を改善
- 活動成果を学会や学内に広く発表しノウハウを横展開



写真左から、九州産業大学 建築都市工学部 住居・インテリア学科 教授 小泉 隆氏、准教授 香川 治美氏、人事部付係長 橋本 忍氏

業務改革の手法やICTを授業改善に活かす

こうした悩みを解決すべく導入されたのが、富士通のフィールド・イノベーションである。当時、総合情報基盤センターの室長を務めていた人事部付係長 橋本 忍氏は「本学では以前にもフィールド・イノベーションに取り組み、高い成果を上げた実績があります。実社会で実践されている技法やICTを活用すれば、この時と同様にアクティブ・ラーニングにまつわる課題も解決できると考えました」と語る。

そこで香川氏が担当する居住環境デザインゼミナールでフィールド・イノベーションのプロセスや技法を活かし、地域共創型PBLの授業支援を行うことになった。

4つの研究テーマで学生の活動を支援

今回の対象となった居住環境デザインゼミナールでの4つの研究は、それぞれ「1. 応急仮設住宅の居住環境調査」「2. 小中学校の空調設備調査」「3. 学生のICT利活用調査」「4. 病院待合スペースの導入前後動線調査」をテーマとしている。これらの事実可視化に欠かせないのが、アンケート／インタビュー調査だ。そこで本件を担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、まず学生に対し研修形式でアンケート／インタビューの基本を伝授した。

「そういう調査が必要であることは学生も知っていますが、

お客様プロフィール

九州産業大学

所 在 地 福岡県福岡市東区松香台2-3-1
開 学 1960年
学 部・学 科 10学部・大学院5研究科
U R L <https://www.kyusan-u.ac.jp/>



「産業と大学は車の両輪のように一体となって、時々の社会のニーズを満たすべきである」を意味する「産学一如」を建学の理想として掲げる九州産業大学。同大学では、「KSUプロジェクト型教育」と呼ばれるアクティブ・ラーニングを推進している。

建築都市工学部 住居・インテリア学科 教授 小泉 隆氏は「『実践力』『共創力』『統率力』の3つの力を養うことが、KSUプロジェクト型教育の目的です。これから時代を生き抜くには、他の人々とも積極的に関わり、自分自身や様々な仕組みを自らデザインしていく能力が求められます。これを身に付ける上で、アクティブ・ラーニングは非常に有効です」と説明する。

もっとも、取り組みを進める中では、様々な課題にも直面した。建築都市工学部 住居・インテリア学科 准教授 香川 治美氏は「大学教員は非常に多忙ですので、PBL(課題解決型教育)のための時間やリソースを確保するのは大変です。また、せっかくのノウハウが教員間で共有されない点も問題でした」と語る。

実際にどう進めればいいのかが分からず。Flerにポイントを教えてもらったり、学生同士で討議したりすることで、具体的な手法を身に付けることができました。学生も非常に積極的で、こちらが驚くくらい活発な議論が交わされていましたね」と香川氏は振り返る。

こうして必要なスキルを習得した学生は、それぞれの研究テーマごとにアンケート／インタビュー調査を実施。集まった情報を整理する際には、富士通のインタビューログ自動化ツールも活用された。「これはインタビューの際に録音した音声を自動的にテキスト化してくれるツールですが、このような先端技術を学びの場で使わせてもらえたことは非常に良かった。学生が社会に出た時にも、貴重な経験として役立つと思います」と香川氏は語る。

加えて、議論を円滑に進めるためのファシリテーション研修では、意見の引き出し方やまとめ方といったファシリテーションの基本に加えて、遠隔地との対話を可能にするICTツール「デジタルカードセッション（デジカ）」の活用法も紹介。「今の学生は普段からデジタル技術に親しんでいますので、皆で盛り上がりながら操作していましたね。楽しみながら学べるということは、教育面での効果も大きいと感じました」と橋本氏は語る。

もう一つ見逃せないのが、4.の研究テーマで利用された測域センサーだ。病院の待合室の快適性向上のための環境改善がこの研究の目的だが、以前は人の動きを手書きで記録しており、観測者ごとの誤差などが避けられなかった。「測域センサーなら、自動で客観的なデータを取れると紹介されましたので、本研究に取り入れてみることにしたのです」と香川氏は語る。

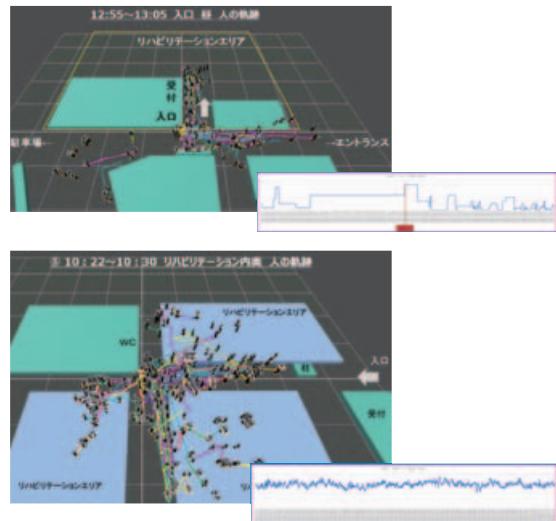
学生もこうしたツールを使うのは初めてであるため、まずキャンパス内のホールで実証実験を実施。ベンチの位置によって

■ファシリテーション研修に「デジカ」を活用



ファシリテーション研修会では、「デジタルカードセッション」の活用法を紹介。ゼミでは遠方の現場でフィールドワークを行うこともあるため、こうしたICTツールの有用性を体感できた。

■測域センターによる動線分析を実施



病院待合室の調査では、測域センサーを用いた動線分析を実施。以前は手書きで人の動きを記録していたが、手間をかけずに正確なデータを自動測定できるようになった。

人の動きが変わることを確認した上で、病院での本番調査に取り掛かった。「デザインによる改善効果を定量的に示せるという点で、大きな価値があると感じました」と香川氏は語る。

高い学習効果を上げることに成功。学生からも高評価

これらの取り組みの結果、すべての研究テーマで成果があった。まず1.では、被災者が応急仮設住宅で生活する際の注意点をまとめたガイドラインを作成。画期的な取り組みとして、地元メディアにも取り上げられた。2.の調査・分析結果も調査先の自治体から高く評価され、継続調査の依頼を受けることとなった。さらに3.の研究成果も、学会や広報誌などで発表。最後の4.についても、引き続き調査中のデータと合わせて分析し、レイアウトデザインの改善効果を定量評価する技法提案としてまとめていく考えだ。

また、活動の過程では、同じくアクティブ・ラーニングに取り組む明治大学・阪井ゼミとのリモート交流会も実施。「お互いに大きな刺激を受けることができた」（香川氏）。活動に参加した学生の評価も高く、推奨度を示す「NPS」*で23.1%という高いスコアを記録した。

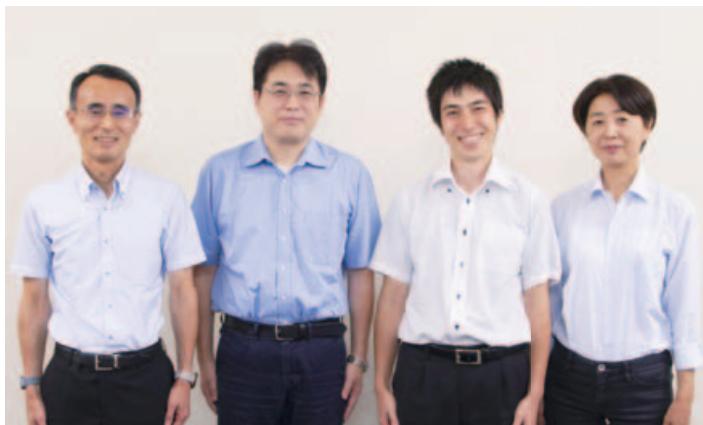
「今回の活動を通して、学生たちもより自信を持てるようになったように感じます。自らいろいろな人々と関わったり、ICTツールを駆使したりする姿を見て、大変頼もしく感じましたね。こうした学生の変化を見るのは、教員としても大きな喜びです」と語る香川氏。また、小泉氏も「座学を中心とした教育の中で育ってきた学生にとって、自らの探究心や積極性を掘り起こす良いきっかけになったことでしょう。KSUプロジェクト型教育にも資する活動ですので、今後は他の研究教育活動への横展開も進められればと思います」と述べた。

*NPS:Net Promoter Score 顧客推奨度。推奨者より批判者の割合が高いため、マイナス評価になることが多い。

滋賀県立大学様

大学の競争力強化向けIR推進室を新たに設置 多様な学内データを教育の質向上や経営改善に活用

課題	効果
<ul style="list-style-type: none">■ IR組織を新たに設置したい■ 分析に必要なデータが学内の各部署に分散しており、下準備に時間が掛かる	<ul style="list-style-type: none">■ 導入目的の明確化や組織体制／業務運用の整備を行い、IR推進室を設置■ 各種の学内データを統合DBに収集し、一元的なデータ活用が行える環境を実現



写真左から、公立大学法人 滋賀県立大学 理事・副学長(研究・評価担当) 山根 浩二氏、経営企画課 課長 小椋 茂氏、主任主事 岡一喜氏、IR業務支援員 西村 知子氏

今後の大学運営を支えるIR組織の設置に着手

国宝 彦根城をはじめ、多くの歴史遺産や観光資源を有する滋賀県彦根市。満々と水をたたえた琵琶湖のほとりに、滋賀県立大学の広大なキャンパスが拡がっている。同大学の理事副学長の山根 浩二氏は、「これから地域を担う人材を育てることが、公立大学である本学に課せられた最大のミッション。『キャンパスは琵琶湖。テキストは人間。』をモットーに、広く県民に支持される大学、誇れる大学となることを目指しています」と語る。

その同大学が今回取り組んだのが、学内データの収集・分析に基づき、教育の質向上や経営改善を図る「大学IR」である。山根氏は「少子高齢化が進む中、大学を取り巻く経営環境も厳しさを増しています。受験生に本学を選んでもらうには、学内の様々な情報を可視化して、適切な施策を打ついかなくてはなりません。これらの取り組みを加速させるべく、『IR推進室』を新たに設置することにしました」と続ける。

メンバーの意識や方向性をいかに統一するか

ここで課題となったのが、新組織であるIR推進室をどう作り上げていくかという点だ。山根氏は「本腰を入れてIRに取り組むのは、本学にとって初めての経験です。ワーキンググループを開いて議論してはみたものの、どこからどう手を付けてよいのか分かりませんでした」と振り返る。

推進役となった経営企画課でも戸惑いがあった。経営企画課課長 小椋 茂氏は「ワーキンググループには他課のメンバーも参加してもらいましたが、そもそもIRとはこういうものだという共通の認識がありません。私自身も同じ状況でしたから、全員の意識や方向性を一つにまとめていくのは相当な難題だと感じました」と明かす。

そこで同大学では、富士通のフィールド・イノベーションを導入。山根氏は「様々な見知りやノウハウを持つ外部の第三者の力を借りるのが良いと判断しました」と語る。

新組織の体制や業務運用を検討。学内データの分析も試行

今回のプロジェクトを担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、まずIR導入目的の明確化と組織体制の検討に着手。大学トップの意向を踏まえつつ、業務の流れや組織がどうあるべきかなど、IR推進室の設置に必要なポイントを整理していった。

お客様プロフィール

公立大学法人 滋賀県立大学

所在地 滋賀県彦根市八坂町2500
開学 1995年4月
学部・学科 4学部・大学院4研究科
URL <http://www.usp.ac.jp/>

「新しい組織を立ち上げる際には、どういう陣容で体制を作るかがしばしば問題となります。初期のワーキンググループには全学部の教員にも参加してもらいましたが、専門外の業務をお願いするのは負担も大きい。そこで最終的には、当課の職員でIR推進室のメンバーを組むこととしました」と小椋氏は語る。

また、経営企画課主任主事岡一喜氏も「職員の負担も極力減らし、どうすれば組織や業務運用を回していくかを、Flerと共に総合的に検討しました。これにより、ようやく方向性を見出すことができました」と続ける。

ICTの利活用もその一つだ。新組織の設置によって単純に業務量が増えてしまうと、仕事がオーバーフローする可能性もある。そこでFlerは、学内の統合DBを活用すれば削減できる業務もあることを提示。こうした業務プロセスとICTの両面にわたる支援は、同大学にとっても大きな力となった。

経営企画課IR業務支援員西村知子氏は「Flerの支援では、IRで先行する他大学の事例紹介や現地訪問なども大いに役立ちました。特に後者では、実際にIRに携わっている方の生の声を聞けましたので、自分が業務に取り組む際のイメージを掴むことができました」と語る。

また、これに加えて、FlerはIR実践に向けたデータ分析を試行。ここでは、教務システム(USPo)のデータを調査。分析に必要なデータの洗い出しや不足データなどの課題を抽出した上で、様々な分析を行っている。

「これにより、いろいろな仮説を検証できました。たとえば『近江樂士』という地域学の副専攻を受講している学生は、県内への就職率が高い傾向が見られました。地域人材の育成が

■取り組みの状況を学内に報告

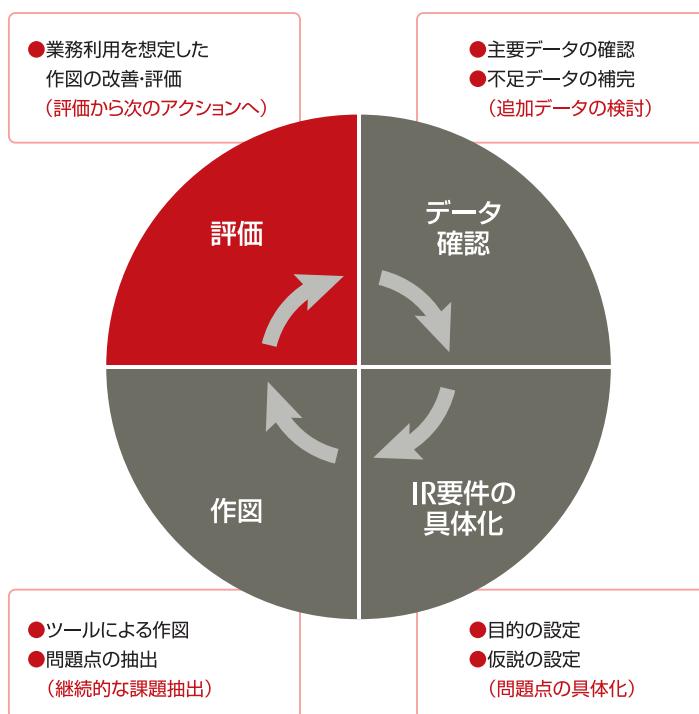


学長や理事、関係部署などに対しても、IR試行の内容や状況を報告。そこでのフィードバックも踏まえ、2020年4月にIR推進室が設置された。

本学の使命ですから、こうしたデータは非常に有用です」と山根氏。また、その他に、1年次のGPA(成績値)が一定の値を下回る学生は、留年や退学につながるケースが多い傾向が見られた。こうしたことが分かれれば、学生をフォローする体制をより適切に強化することができる。

「本学のIR推進室は、役員が求める情報を可視化する部門です。何が求められているのかが分からないままでは、適切な可視化が行えません。今回のデータ分析試行を通して、まず具体的な仮説を立てることの重要さに気づかされました」と岡氏は語る。

■活動メンバーによる試行プロセス



IR実践に向けたデータ分析試行では、まず仮説を立てて問題点を見出すサイクルが実践された。

予定通りにIR推進室を設置

こうした取り組みを通して、同大学では当初の予定通り2020年4月にIR推進室を設置。小椋氏は「先々の見通しが全く立たない中で始まったプロジェクトだけに、IR推進室を立ち上げられたことが最大の成果です。IR未経験の我々が、経営企画課の業務と並行で取り組みを進められたのも、Flerの手厚い支援のおかげと感謝しています」と語る。

データ収集・分析作業も、従来と比較して格段に行いややすくなった。西村氏は「以前は自分で各課を廻って必要なデータを集めなど、下準備に相当な手間と時間を掛けていました。現在では、主要なデータが統合DBに集約されていますので、よりスピーディに対応できます」と語る。

大学の授業もコロナ禍の影響を大きく受け、同大学でも前期はリモートでの授業を強いられた。しかし、こうした中だからこそ、IRの力が活かせる場面もある。山根氏は今後の展望を「厳しい状況に置かれている教員や学生の声を分析・可視化すれば、今後に向けて打つべき施策も見えてくるはず。IRの活用は、今後の大学経営を左右する重要な力になります。将来的には、適用分野をさらに広げていきたいと思いますので、富士通の支援にも引き続き期待しています」と述べた。

国際基督教大学 様

教員人事業務の改革を部門横断で実現 大学IRの推進に向けた道筋を切り拓く

課題	効果
<ul style="list-style-type: none">■ 大学IRに必要な情報を一元管理・活用できる仕組みが整っていなかった■ 教員人事業務において、煩雑な手順と多種多様な紙資料が存在していた	<ul style="list-style-type: none">■ 教員データベースを新たに構築し、情報の最新化維持や有効活用が可能に■ 関連部門が一体で改革に取り組み、業務効率化や紙資料の大幅削減に成功



写真左から、大学事務局長 ITセンター長／研究戦略支援センター部長 畠山 珠美氏、行政事務部長 スーパーグローバル大学創成推進室長補佐 IRオフィス室長補佐 円谷 恵氏、人事部 部長代理 IRオフィス 地石 雅彦氏、行政事務部 行政事務グループ スーパーグローバル大学創成推進室 IRオフィス 主査 森川 園子氏、ITセンター長代理 IRオフィス 小松 倫子氏

大学IR強化に向けた教員情報管理の見直しが課題

「キリスト教の精神に基づき、国際的・社会人としての教養を持って、神と人との奉仕する有為の人材を養成し、恒久平和の確立に資すること」を目的に設立された国際基督教大学。文部科学省のスーパーグローバル大学創成支援事業に採択されるなど、大学の国際化や次世代を担う若者の育成に全方位で取り組んでいる。

同大学では2015年度末より、教員人事業務の改革に着手した。行政事務部長 兼 IRオフィス室長補佐の円谷 恵氏は「本学では、大学内の情報収集・分析・改善等によって経営・教育の品質向上を目指す『大学IR(Institutional Research)』を推進しています。大学IRには学生、教員、職員等の様々な情報活用が必要になります。学生情報に関しては、一年前にシステム化し一元管理ができるようになりました。しかし教員情報は、学内の複数部門においてそれぞれ紙ベースで管理している情報があり、採用・昇任などの業務に多大な工数と時間を費やしていました。こうした

状況では、大学IRも思うように進められないので、教員情報を一元管理・活用できるプロセスやシステムの見直しが課題でした」と振り返る。

教員人事に関わる業務プロセスや課題を洗い出す

この取り組みに向けて適用されたのが、富士通のフィールド・イノベーションだ。大学事務局長の畠山 珠美氏は、その理由を「学生情報の一元化を行った際に痛感したのが、複数部門にわたる業務を変えることの難しさです。お互いの業務やつながりが見えていないと、何がどう良くなるかを具体的に説得することができません。そこで今回は、まず客観的な視点を持つ第三者の力を借りて、業務全体を可視化したいと思ったのです」と語る。

プロジェクトを担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、早速、教員人事に関わる各部門内の業務内容を調べると同時に、部門間にまたがる作業の内容、書類、会議、システム等を可視化した。

人事部 部長代理 地石 雅彦氏は「Flerの可視化結果から、各部門のメンバーは他部門の業務内容が把握できており、また前任者から引き継いだ業務についても『なぜそうなっているのか』が

お客様プロフィール

国際基督教大学

所 在 地 東京都三鷹市大沢3-10-2
開 学 1953年4月
学 部 1学部1学科
大 学 院 5専攻
U R L <http://www.icu.ac.jp/>

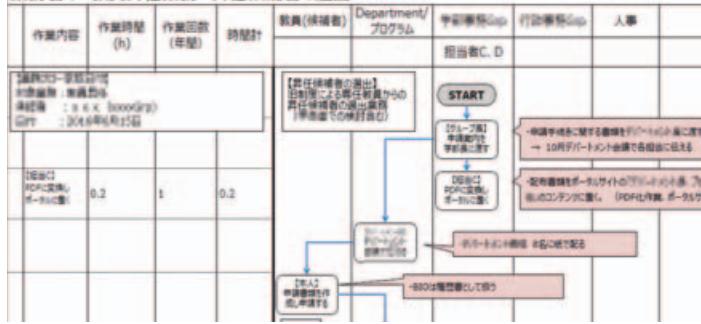
分からぬ。その結果、業務の重複など、非効率が生じていることがわかりました」と語る。

たとえば新任教員の採用業務では、教員の教育や研究に関する経験などを記載した「BIO(バイオ)」と呼ばれる文書の作成に複数部門が係わり年間約240時間、また、教授会や理事会などの資料準備にも年間約234時間を費やしていることが判明。同様に昇任業務でも、様々な情報が異なる部門で分散管理されている、また、教員情報の最新化を色々な部署において手作業で行っているなど様々な問題が浮かび上がってきた。

行政事務部の森川 園子氏は「Flerが作成した業務フロー図を見て、改めてこんなに複雑な業務を行っていたのかと驚きましたね。また、それに加えて、個々の『人』ではなく『部署』として業務を整理できたことも大きかった。各部門における業務の進め方を理解できたことで、お互いに協力すれば改善や効率化が図れるはずと感じました」と語る。

■Flerが複数部門にまたがる業務を可視化

業務名：教員昇任業務-昇任候補者の選出



教員人事に関する業務は複数部門にまたがっているため、Flerは各部門内における業務内容と部門間のつながり、業務に掛かる時間などをすべて調査し、業務フロー全体を明らかにした。

メンバー全員参加で改善・改革施策を検討

Flerは可視化された業務フローを基に改革対象をメンバーと検討した。話し合いによる検討の結果、6つの業務を改革対象とし、中でも「教員情報 登録作業の効率化」と「教員情報 活用作業の効率化」を重点テーマに据えることが決定した。

同大学では、具体的な改善施策を導き出すための3時間の集中討議を3回実施。ここでは、教員人事業務に関連する各部門の推進メンバーが参加し、施策立案に向けた議論をFlerの支援のもとに進めていった。ITセンター長代理 小松 優子氏は「こうした場では、とかくテーマに詳しい人や特定の人ばかりが発言しがちです。しかし今回はFlerが上手に議論をリードし、それぞれのメンバーの思いを引き出してくれました。おかげで自然と全員参加の意識が高まりました。システムありきでなく、常に目的を意識して議論できたのがよかったです」と振り返る。

また、地石氏も「物事を決めるのはあくまでも自分たちであり、Flerはそのサポート役であるという姿勢を貫いてもらえたのが良かったですね。指示をされるとどうしてもやらされ感が生じま

すが、自分たちで決めたことであれば、おのずとやろうという気になります」と語る。

Flerが用いた様々な改善・改革手法も、メンバーに刺激を与えた。森川氏は「たとえば、業務を優先度や重要度、難易度などに分けて整理していく手法は、大変参考になりました。それも、壁に付箋を貼るなど身体を動かしながらの作業ですから、楽しみながら進められました。現在も自分の業務を整理する際に役立てています」と語る。

大学価値向上に向けた取り組みを継続的に推進

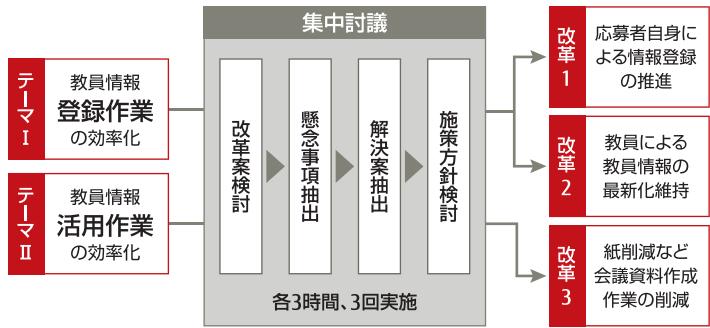
こうして策定された改革案は「1. 応募者自身による情報登録の推進」「2. 教員による教員情報の最新化維持」「3. 紙削減など会議資料作成作業の削減」の3点。

まず1.については、応募者自身がWeb上で情報登録を行うことで人手を介さない仕組みを構築。2.は各部門が個別に保有・管理していた情報を教員データベースに集約し、一元管理できるようにした。さらに3.では、紙で配付していた会議資料を電子化し、会議1回あたり数千枚の紙を削減。印刷やファイリング、廃棄などの手間および作業時間を大幅に軽減し、「一部の作業については、その業務量を概ね半分に減らせた」と地石氏。また、「従来は部門ごとに異なっていた帳票フォーマットを統一できました。関係者が納得しているので、後からシステムを修正するような事態も起きていません。これも全員参加で改革に取り組んだ効果ですね」と小松氏は語る。

「これまででは、部門間の壁があり、物事が前に進みませんでした。しかし今回の活動を通して、『やればできる』という確信を掴むことができました。各部門担当者が兼務で構成するIRオフィスの活動にも、大きな弾みがつくことと期待しています」と円谷氏は語る。

また、畠山氏も「職員の時間を単純な事務作業ではなく、もっと前向きな業務に充てたいと数年前から考えていました。今回その一歩が踏み出せました。今、大学には、自らの特徴や取り組みをデータで見せていくことが求められています。今回のフィールド・イノベーション活動の経験を他の業務にも展開し、大学の価値向上に活かしていきたいです」と展望を述べた。

■3つの改革施策を立案



Flerの可視化結果を基に集中討議を実施。「応募者自身による情報登録の推進」「教員による教員情報の最新化維持」「紙削減など会議資料作成作業の削減」の3改革案を導き出した。

専修大学 様

創立140周年に向けて図書館業務を改革 全職員一丸で利用者サービスの向上を目指す

課題	効果
<ul style="list-style-type: none">■ 全学改革の一環として図書館業務の改革を行うこと■ 図書館の活動を利用者に周知し、サービス向上や業務効率化を図ること	<ul style="list-style-type: none">■ 職員が自ら施策に取り組み、自律的・継続的な改革意識を醸成■ SNSによる情報発信や貸出手続きの簡略化を実現



写真左から、学校法人専修大学 専務理事 松木 健一氏、図書部 部長 斎藤 雅彦氏、図書部 図書課 課長補佐 鈴木 覚氏

教育研究の根幹を支える図書館業務を改革

21世紀ビジョン「社会知性の開発」の下、次世代を担う人材の育成に取り組む専修大学。2020年に創立140周年を迎える同大学は、これから時代にふさわしい大学環境を目指している。専務理事の松木 健一氏は「神田キャンパスに新校舎の建設を進めているほか、国際系新学部の設置や各学部の学科再編、附属高校との連携強化など、全学的な改革を推進中です」と説明する。

その一つが、図書館業務の改革である。「図書館は研究教育活動の根幹を担う重要な施設。その利用促進は、大学の価値向上に非常に重要です。さらに近年では、電子媒体の活用といったニーズも高まっていますので、全学改革の一環として図書館業務の改革に取り組もうと考えたのです」と松木氏は語る。

全職員で図書館のサービス向上を考える

ここで導入されたのが、富士通のフィールド・イノベーションだ。松木氏はその理由を「外部の第三者の客観的な視点で業務を可視化し、自ら改善を進めていくという点が魅力的でした。大学ではなかなかそうした機会が得られないのに、これは良いチャンスだと感じましたね」と語る。

図書部 部長の斎藤 雅彦氏も「以前から、部内で業務改善に取り組んでいましたが、議論の整理や具体的な施策の進め方などがうまくいきませんでした。第三者が入ることは不安や懸念もありましたが、職員の意識を変えたいと思い、導入に踏み切りました」と続ける。

プロジェクトを担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、早速インタビューや課題整理のためのワークショップを実施。そこから「予算」「サービス」「移転」「組織」の4カテゴリーで8つの問題仮説を設定し、現場観察や学生アンケート、教職員インタビューなどによる事実可視化を進めていった。

図書課 課長補佐の鈴木 覚氏は「職員も、利用者にはこんな要望やニーズがあるのではという思いを以前から抱いていましたが、可視化でそれが裏付けられました。そこで、全ての業務や職員が関わる『サービス』を対象に施策検討を進めることにしました」と語る。

お客様プロフィール

専修大学

所 在 地 東京都千代田区神田神保町3-8(神田キャンパス)
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1(生田キャンパス)

設 立 1880年9月

学 部 7学部(2018年12月現在)

U R L <https://www.senshu-u.ac.jp/>

大 学 概 要 7学部を有する総合大学。21世紀ビジョン「社会知性の開発」の下、神田キャンパスの再整備や新学部／新学科の設置を進めている。

両キャンパスの職員全員参加で施策を検討

施策立案では、「従来の運営ルールを見直す」「把握できているニーズを具現化する」の2点をテーマとするワークショップを実施。様々な立場から多様な意見が出るよう、生田、神田の両キャンパス図書館から係を超えたメンバーで議論した。

「Flerが誰でも気軽に話せる雰囲気を作ってくれたおかげで、若手職員からも活発な発言やアイデアがどんどん出てきました。議論のまとめ方なども非常に巧みで、今後の自分の仕事にも参考にしたいと感じました」と鈴木氏。齋藤氏も「率直な意見を出し合うことで、お互いに気付きも多かった。組織の活性化にも大変良い場になったと思います」と語る。

こうしたワークショップでの議論を通して、8カテゴリー39施策を導き出した。さらに各施策の難易度や効果を見極め、「1. 作業効率(督促)」「2. 規定見直し」「3. 情報発信」の3つを優先的に取り組むことにした。

まず1.では、図書返却期限の事前通知サービスを新たに提供。返却期限が近づいていることを学内のポータルサイトやメールで通知することで、督促作業の効率化や延滞者数の減少を図るのが狙いだ。「この施策に関しては神田キャンパスが先行で実施しました。職員の問題意識も高かったようで、大変意欲的に取り組んでくれました」と齋藤氏。その努力の甲斐があり、延滞件数は減少傾向にある。

2.では、卒業論文等特別貸出手続きを簡略化。卒論執筆などを控えた4年生は、貸出冊数の増加や期間延長を認めているが、従来は貸出の度に申請書を記入する必要があり、利用者とカウンター職員両方の負担になっていた。そこで、申請書を事前にデータ登録しておくことで、その都度記入する手間を省くように変更。これにより手続き時間を大幅に短縮できたほか、貸出冊数も約1,700冊から約4,500冊へと2倍強に増加している。「この取り組みはシステム係などと協力して実施しましたが、係の枠を超えて課題解決を目指せたのも非常に良かったですね」と鈴木氏は語る。

図書館職員全員で施策を導出

施策検討結果					
①飲食スペース	②作業効率(督促)	③規定見直し			
④利便性(手続き)	⑤情報発信	⑥利便性(返却)			
⑦イベント/企画	⑧その他				

コアメンバーでリソース、予算などを勘案し検討

3つの優先施策を決定

優先施策		
②作業効率(督促)	③規定見直し	⑤情報発信

8つのカテゴリーで39の施策を導出。その中から「作業効率(督促)」「規定見直し」「情報発信」の3つを優先的に取り組んだ。

最後の3.では、SNSを活用した情報発信を始めた。ここでは、学生や受験生に対して発信力が高いSNSを活用し、図書館の活動を積極的にアピールしていく。「SNSは我々も知っていましたが、内部だけでは業務に活用するところにまで辿り着かない。その壁を越えられたことも大きかったと感じています」と齋藤氏は語る。

■ワークショップ風景



- 検討テーマ
 - ①従来からの運営ルールを見直すこと
 - ②把握できているニーズを具現化すること
- ポイント
 - 生田・神田図書館の係を混合したチーム編成
 - 活発な討議ができるよう、役職者はオブザーバー

施策立案は、生田、神田両キャンパス図書館の職員が参加。若手職員からの積極的な発言も相次ぎ、改革に向けた機運を盛り上げた。

改革意識を醸成。今後も継続的な活動を推進

こうした取り組みを通して、職場内の雰囲気や職員の意識にも大きな変化が生まれた。松木氏は「業務改革には、職員一人ひとりの意識改革が不可欠です。最近では、新しい企画を立てたい、こういう施策を実行したいという姿勢が表に現れてくるようになりました。これは非常に嬉しい変化ですね」と満足気に語る。

また、齋藤氏も「3つの施策だけでなく、残りの施策も鋭意具体化を進めたい。また、現在学生ボランティアにも図書館運営に参加してもらっていますが、ここでもフィールド・イノベーションで学んだ手法を活用中です。既にいくつか具体的なアイデアも出ており、施策として進めているところです」と語る。

全学改革を推進する上でも、今回の活動の意義は大きい。松木氏は「図書館が伝統的な図書業務の概念に縛られることなく、自ら改革に踏み出した。このことは、大学全体にも大きな影響を及ぼすものと考えています。今後は他部門にも取り組みを拡大し、改革の大きなうねりを生み出していくたい」と抱負を述べた。

日本工業大学 様

中高を含む学園全体の財務業務統合に着手 旅費精算業務の効率化・省力化に成功

課題	効果
<ul style="list-style-type: none">■出張経路や費用の調査が申請者の負担になっている■出張内容や金額の確認・承認作業が重複している	<ul style="list-style-type: none">■旅費精算システムの導入により、申請者の負担を軽減■重複を削減し、簡便で負担の少ない確認・承認作業を実現



写真左から、学校法人 日本工業大学 理事長 工学博士 柳澤章氏、評議員 財務部 部長 磯雄二氏、財務部 財務課 主事 山本好央氏

学園強靭化プロジェクトの一環で財務業務の統合に着手

「実工学の理念にもとづく工業教育と先進的研究により、新たな価値創造と科学技術の発展に寄与する」を建学の精神・理念として掲げる日本工業大学。同大学の理事長を務める柳澤章氏は、「次世代を担う技術人材を育成することが本学のミッション。実社会で役立つ実践的な教育プログラムを展開すると同時に、学内の実験・研究設備についても最先端の環境を整備しています」と説明する。

学齢人口の減少が急速に進む中で、学校運営を取り巻く状況も一段と厳しさを増しつつある。そこで同学園では、経営体質の強化と持続的な発展を目指す「学園強靭化プロジェクト」を2015年にスタート。そのテーマの一つが「学園財務業務統合」である。「本学園は大学、法人本部、附属中学校／高等学校で構成されていますが、従来はそれぞれ財務処理の方法が異なっていました。学園全体で合理化・効率化を目指す上では、こうした状況を変えていく必要がありました」と柳澤氏は語る。

旅費精算業務を軽減

財務統合に向けて、同大学では教職員の出張などに伴う旅費精算業務を選定。この業務は、申請者、承認者の双方に負担が大きかった。財務部 評議員 部長 磯 雄二氏は「これまで、伝票入力を手書きから表計算ソフトに変更するなどの工夫は行っていました。しかし、その後の業務プロセスが紙ベースであるため、処理が完結するまでに時間が掛かっていました。また、旅費精算業務は教務部や総務部など複数の部門にまたがることから、財務部だけで解決するのは困難でした」と振り返る。

今回のプロジェクトを担当したフィールド・イノベータ(以下Fler)は、まず実態を明らかにすべく、申請者／承認部門のそれぞれの業務を可視化。その結果、申請者は、伝票を起票する前の準備に多くの時間を取られていることが判明。そのほとんどを乗換案内アプリなどによる経路証明書の準備が占めていた。また、承認部門については、出張内容や金額などの確認作業を、教務、総務、財務などの複数の部門が重複して行っていることが分かった。

財務部 財務課 主事 山本 好央氏は「財務では、他部門の作業は見えませんので、可視化によって重複が判明したことは大きな収穫でした。この事実を基に、旅費精算に携わる複数の部門の職員が集まってワークショップを開催し、業務効率化に向けた検討を進めてきました」と語る。

お客様プロフィール

日本工業大学

所在地 埼玉県南埼玉郡宮代町学園台4-1
開学 1967年4月
学部・学科 3学部・大学院2研究科
URL <https://www.nit.ac.jp/>

紙とシステムを組み合わせた新業務運用を確立

ワークショップでの議論を通して、申請者／承認者の負担を軽減する新たな旅費精算業務プロセスを確立。紙とシステムを組み合わせたハイブリッドな業務運用をすることになった。

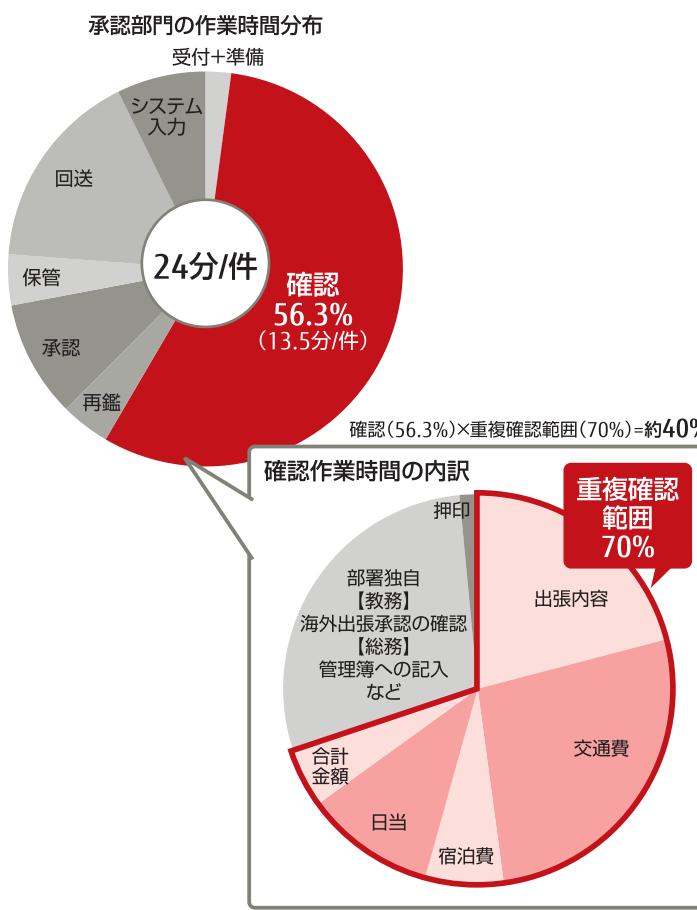
「Flerからはすべてシステム化する方法も提案されましたが、会計監査への対応などを考慮すると、紙が残っていた方が便利な場合もあります。そこで今回は実効性を重視して、あえてこのようなプロセスとしました」と磯氏は語る。

また、山本氏も「内部だけの取り組みだと、どうしても意見がまとまりにくい面があります。その点今回は、Flerが客観的な第三者の視点で議論を整理してくれたため、全員の意見をうまく集約できました。目標達成に向けた大きな推進力になってくれたと感謝しています」と続ける。

こうして策定された新プロセスの内容は、概ね次のようなものだ。まず申請者は、ワークショップでの議論を踏まえて導入した旅費精算システムに出張内容、日時、出発地、目的地などの情報を入力。システムは経路探索ソフトと連携しており、以前のように自分で経路や費用を調べる必要はない。

また、システムに入力された情報は紙出力され、領収書原本などと一緒に、教務部、総務部での確認作業に回される。「ここでも教務部は出張内容、総務部は旅費や日当の金額と、

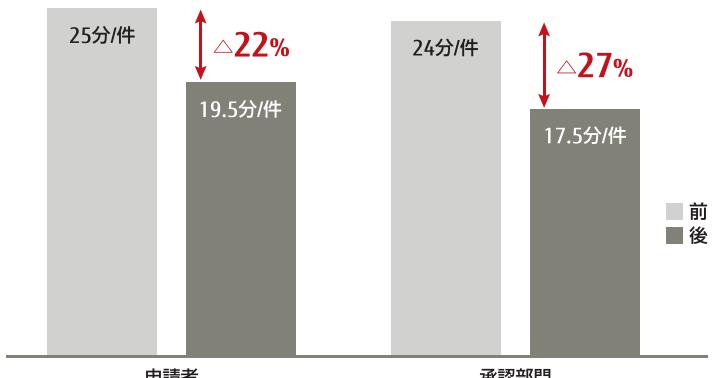
■確認作業の重複が判明



従来の業務プロセスを可視化した結果、複数の部門で重複した確認作業が判明。その割合は、確認作業全体の約40%にも達していた。

■大幅な時間削減が可能に

- 申請者の作業：25→19.5分/件 ($\Delta 5.5\text{分}$ 、 $\Delta 22\%$)
- 承認部門の作業：24→17.5分/件 ($\Delta 6.5\text{分}$ 、 $\Delta 27\%$)



年間改善効果 715時間 = 12分/件 × 3,574件/年($\Delta 25\%$)

※2016年度実績より

従来の伝票数で試算すると、新業務運用プロセスを適用することで、年間715時間／約25%の削減が図られる見込みだ。

それぞれの業務に関連する点だけを確認しますので、課題であった重複作業は解消されました」と山本氏は語る。

財務部での承認作業はシステム上で行い、特に訂正がない場合はボタンを押すだけだ。「支払処理へのデータ連携も自動的に行われますので、以前と比べると格段に効率よく作業ができるようになりました。こうして捻出できた時間を、他の業務に充てられるようになったことも、大きな成果と言えます」と磯氏は語る。

現時点では、コロナ禍の影響で処理すべき伝票の数が減っている。しかし、従来の伝票数を想定すると年間で約25%の時間削減が図れると試算されている。「システム提案ではなく、現場の可視化と分析をしたうえで改善案を出しつつシステム化する。こうしたアプローチが取れるのが、フィールド・イノベーションならではの良さですね」と柳澤氏はにこやかに語る。

他のテーマでもフィールド・イノベーションを推進

今回は「学園財務業務統合」の実現に向け、紙ベースの旅費精算業務の効率化・省力化に着手し、その道筋をつけた。

もう一つ見逃せないのが、事務部門間の連携を強められた点だ。「附属学校も含めた複数の部門が、同じテーマで議論するというのは今回が初めて。全員が一丸となって課題や解決策を検討できたのは、我々にとっても非常に貴重な体験でした。お互いに顔が見える関係が築けたことで、新たな課題が見つかった際にも相談がしやすくなりました」と山本氏は話す。

こうして、学園財務統合に向けて大きく前進した日本工業大学。さらに今後も、図書・情報複合施設「LCセンター」の改革など様々なテーマに挑んでいく。「外部の知見を活用することで解決できる課題はまだまだ多い。学内に対しても、『フィールド・イノベーションをずっと続ける』と宣言しています」と柳澤氏は力強く語った。

中央大学 様

「行動する職員」「行動する組織」の実現に向けて 全学部の事務室業務を改革

課題	効果
<ul style="list-style-type: none">■ 将来的な組織統合を見据えた学部事務の効率化■ 職員が主体的に問題解決に取り組む意識や組織風土の改革	<ul style="list-style-type: none">■ 可視化による改善施策が全学部に受け入れられ、全体の改革につながる道筋をつくった■ 学部の垣根を越えてチームで業務改革に取り組んだことで職員のモチベーションが大きく向上し、主体性や変革意識が醸成された



写真左から、理工学部事務室 吉岡 達也氏、文学部事務室 熊谷 穣氏、法学部事務室 副課長 五島 功二氏、学事部長 眞島 和巳氏

大学全体の取り組みと歩調を合わせて、学部事務室も大きな転換期を迎えている。

「前年と同じ業務を繰り返すだけでは、職員のパフォーマンスはむしろ下がってしまう。今後は前例踏襲主義ではなく、職員自身が連携し主体的に問題解決に取り組んでいけるような意識や組織風土が求められます。そこで今回、将来的な学部事務室の統合も見据えた可能性と課題を探るためフィールド・イノベーション活動に踏み切りました」と眞島氏は語る。

学部事務の改革に着手

「組織のあり方を根本から見直せ」

1885年に英吉利法律学校として創設以来、一貫して実学教育の伝統を継承してきた中央大学。現在では6学部・大学院8研究科と3専門職大学院、4附属高校、2附属中学を擁する総合大学に発展。「實地應用ノ素ヲ養フ」という建学の精神は今も、ユニバーシティ・メッセージとなる「行動する知性。—Knowledge into Action—」に受け継がれている。



学事部長
眞島 和巳氏

同大学において課題となっていたのが、大学運営を担う学部事務室の業務改革だった。学事部長 眞島 和巳氏は「1978年の多摩キャンパス設置に伴い、各学部の事務室は、それぞれの学部棟に移転しました。それ以来、組織の縦割りが徐々に進み、各学部事務室で同じような業務が行われている、他学部の学生に対して適切なサービスが提供できていないなど、非効率な面が目に付くようになっていたのです」と振り返る。

現在同大学では、「教育組織の改編・創設」「キャンパス整備」「グローバル戦略」「スポーツ振興事業」「総合学園構想」の5点を柱とする中長期事業計画「Chuo Vision 2025」を展開中だ。この

全学部が一堂に会し課題領域を議論

「業務のどこに問題が潜んでいるのか」をあぶりだす

本プロジェクトは大学全体の学部事務改革が目的であるため、参加メンバーは6学部全ての学部事務室およびITセンターから集められた。

参加したメンバーも、それぞれに課題を抱えていた。リーダーを務めた法学部事務室 副課長 五島 功二氏は「自學部内だけで業務プロセスを完結させれば、仕事はやりやすいかもしれません。しかし、大学全体として見た場合には、非効率な点が多く存在します。私が担当する学務業務でも改善が必要だと感じていましたので、大きな期待を持って活動に臨みましたね」と語る。



法学部事務室
副課長
五島 功二氏

お客様プロフィール

中央大学

所 在 地 東京都八王子市東中野742-1(多摩キャンパス)
東京都文京区春日1-13-27(後楽園キャンパス)

創 設 1885年7月

学 部 等 6学部、8研究科、3専門職大学院

U R L <http://www.chuo-u.ac.jp/>





文学部事務室
熊谷 穎 氏

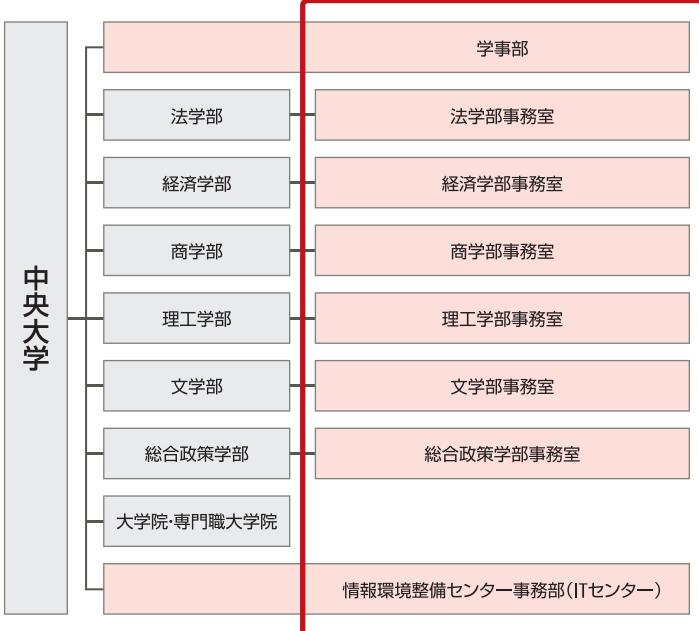
プロジェクトを担当したFlerは、まず課題領域を感知するための活動に着手。ブレインストーミングの場を設け、メンバーへのインタビューから『問題点ネットワーク』を作成。さらに実施の難易度や効果も見極めた上で、具体的な検討課題の絞り込みを行っていった。

「それぞれに年齢層も異なる各学部事務室の担当者が、一堂に会して議論できたのはとても良かった。今まで地理的に離れているので、なかなか腹を割って話をする場も持てなかつたのですが、一気に風通しが良くなった印象でした」と語るのは、文学部事務室の熊谷 穎氏。また、理工学部事務室の吉岡 達也氏も「ルーティンワークに追われ残業が増えるのは、業務の背景を知らないまま引き継がれてきたからではないか」、自分以外も同様に感じていたことが見えたのは大きかったです」と続ける。



理工学部事務室
吉岡 達也 氏

■フィールド・イノベーションの活動領域



将来的組織統合も視野に入れた課題と可能性を探るために、6学部全ての学部事務室およびITセンターからメンバーが集められた。

■ワークショップ討議により4つの検討課題を策定



課題感知のフェーズでは、インタビューや問題点ネットワークの作成、ワークショップでの議論などを通じてメンバーの意識を共有。4つの検討課題を設定した。

■14の施策案が導き出され更に優先度も検討

No.	分類	優先度	業務統合と関連施策の案	ベンチマーク
1	①学生窓口	○	職員のスキルアップ	A大学
2		○	職員の意識統一	
3		△	学生窓口の統合(教学関連)	
4		○	情報のWebによる一元管理/発信	
5	②教務	○	重複業務を統合し専従担当制	A大学, B大学, C大学
6		○	重複業務を統合しITセンターに移管	A大学, D大学
7	③学務	△	入試実施業務を統合し入学センターに移管	B大学, C大学, E大学
8		△	入学センターと広報室を統合	
9		△	全学的な特別入試委員会の設置	
10		○	PCの管理運営をITセンターへ統合	A大学, B大学, C大学
11		△	ラーニング・コモンズの設置	
12	④組織	○	休講情報の人事課への公開	B大学, E大学
13		○	教員通勤交通費処理月の半期一括・前払い	
14	④組織	○	多摩キャンパスに統合事務室を配置	—

他大学視察で得られた知見も活かし、4つの検討課題それぞれについてさらに深掘りを実施。その結果、全14項目にわたる具体的な改善施策が導き出された。

4つの分野で可視化を実施

ムダを廃して「学生により最適なサービスを」

様々な議論を経て、最終的に検討課題を「学生窓口業務の均一化」「教務業務の共通化」「学務業務の共通化」「事務組織の統合」の4つに絞り、具体的な改善施策を探るための可視化作業に着手した。

「まず窓口業務については、学部ごとの対応の違いを探るために、Flerによる現場観察や職員アンケートを実施。業務フローの洗い出しやデータ分析、学部ごとの内容比較などを行って、実態を明らかにしていきました」と五島氏は説明する。

可視化によって判明した事実は、メンバーにも多くの気付きをもたらした。熊谷氏は「たとえば繁忙期の残業要因であるデータ設定、書類チェックなどの作業は、各学部でかなりの重複が見られました。また、さまざまな議案を教授会に諮るためのスケジュールも学部ごとにバラバラで、効率的に業務を進めるための情報共有も不十分でした」と説明する。

さらに、均質な窓口対応を行うための指針が存在しない、本来の専門領域ではない業務が学部事務室の負担を増大させているなど、多くの事実が見えてきた。これらの事実を基に、メンバーは改善施策を検討。優先順位なども考えた上で、全部で14項目にわたる施策を導き出した。

■施策案:一律選出の慣習から脱して仕事量に応じた専従担当制へ

事実確認	法 学 部 : 1名		順番 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 業務プロセス 担当者会議 配試験アンケート 予試験発表 試験発表準備 レポート申請掲示 試験問題印刷 期間内試験 追試験許可申請 申採点処理当																			
	業務プロセス	担当者会議	配試験アンケート	予試験発表	試験発表準備	レポート申請掲示	試験問題印刷	期間内試験	追試験許可申請	申採点処理当												
	人数	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5										
	法 学 部	経 済 学 部	商 学 部	文 学 部	総合政策学部	法 学 部	経 済 学 部	商 学 部	文 学 部	総合政策学部	法 学 部	経 済 学 部										
	順番	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	順番	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	業務プロセス	担当者会議	配試験アンケート	予試験発表	試験発表準備	レポート申請掲示	試験問題印刷	期間内試験	追試験許可申請	申採点処理当		業務プロセス	担当者会議	配試験アンケート	予試験発表	試験発表準備	レポート申請掲示	試験問題印刷	期間内試験	追試験許可申請	申採点処理当	
	人数	0	3	1	3	1	3	2	3	2	2	人数	0	3	1	3	1	3	2	3	2	2

期待効果シミュレーション: 12.5人月→7.5人月(▲5.0人月削減)

従来の各学部一律選出型から、仕事量に応じた専従担当制への転換を提言。より効率的な業務環境の実現を目指した。

各業務担当の選出方法を見直し

「各学部の重複業務を排除せよ」

「教務業務の共通化」では、具体的に教務グループにおける重複業務の統合とITセンターへの移管を検討することにした。

授業、定期試験、学籍管理の3業務では、従来はそれぞれの業務に対して全学部一律で担当者を配置していた。例えば文系5学部が置かれている多摩キャンパスでは、各業務のすべてのプロセスにおいて常に学部別に計5人の担当者がいた。今回の改善施策ではこのような状況を改め、学部を越えて連携を図り、作業量に応じて専従担当者を配置することを提言。また、従来は各学部がそれぞれ実施し、多くの時間と工数を要していた履修登録用授業データの作成作業なども、情報処理の専門家であるITセンターに専従チームを置いて統合することを提案した。

「卒業生への証明書発行や在学生の各種届出は、現状は自学部の事務室でのみ受付や処理を行っています。しかし、可視化作業を行い、将来的なキャンパス移転や事務室統合を考えると、より利便性を高め、柔軟な体制があるべきという意識をメンバー全員が強く持つようになりました。現在、これらについても改善に向けた話し合いを進めています」と吉岡氏は明かす。

専門部署への業務移管を提言

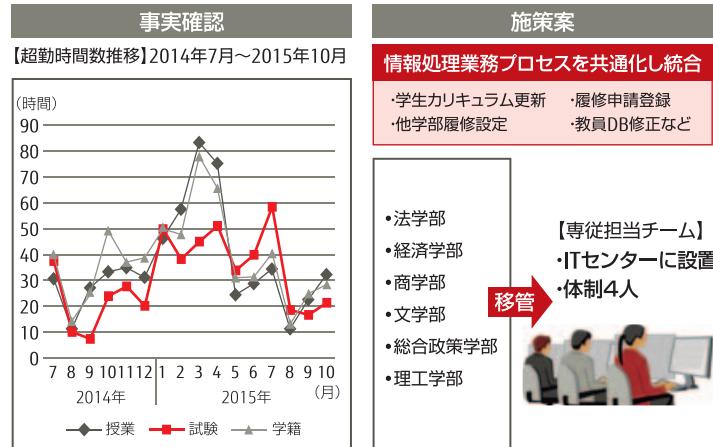
組織統合に向け「既成概念を打ち破れ」

また「学務業務の共通化」では、入学センターと広報室を統合した「入試広報センター(仮称)」の設立と各学部で実施している入試広報業務の同センターへの移管、学内PC教室の運用改善、学務グループ間における庶務業務の効率化などの改善施策もまとめられた。

「従来は各学部がそれぞれに入試広報戦略を練っていましたが、受験生のさらなる獲得を図る上では、大学全体としての戦略とアピールが必要です。そのためには、専門組織となる入試広報センター(仮称)への業務移管が望まれます。入試広報戦略はこれまで各学部の専権事項という意識もありましたが、『組織統合に向けて既成概念を打破せよ』という眞島部長の指示もありましたので、あえてこのような大胆な提言に踏み切りました」と五島氏は説明する。

同様に各学部で管理運営しているPC教室についても、ITセンターに管理業務を一括集中することによって、迅速なPCトラブル対応を可能とし、学生は所属学部を問わずどの学部のPC教室も共用できる環境を構築。また、複数学部で講義を持つ教員の通勤交通費処理についても、各学部で個別に確認していた休講情報を人事課にも公開の上、処理を集約させ、業務の迅速化を図ることを提案した。

■施策案:重複業務を統合しITセンターに移管



こうした改善策を取りまとめる上で大きな役割を果たしたのが、メンバーが自主的に実施した他大学への視察である。「オブザーバーからのアドバイスもあり、関西圏の大学に伺って現場を見せていただきました。いろいろと刺激を受けたことはもちろん、メンバー間の結束も高まりましたね」と熊谷氏。吉岡氏も「関西エリアではラーニング・コモンズ*の設置が進んでいるなど、本学の今後の施策に活かせそうな知見を得られて大変有意義でした」と語る。

*ラーニング・コモンズ:ITや情報を活用して主としてグループで自主的な学習や議論を進めていくためのスペース。

策定した改善施策を行動に移す

具体的な活動を展開し「さらに一步先へ」

さらに注目されるのが、今回の取り組みが学内の他の職員からも強い関心を集めた点だ。フィールド・イノベーション活動の全体報告会(2015年12月17日開催)では会場の座席数が足りなくなるほどの人数が参加。作業時間の削減によって学生と向き合う時間を増やしたいという提案が、多くの職員の共感を呼んだ。

全学部が一緒にになって取り組み、その結果が多くの職員の賛同を得るに至ったこと。メンバーの自主性を引き出し、主体的に改善施策案の取りまとめが行えたこと。部門を越えた改革活動への意識が高まり、自ら声を上げる雰囲気が醸成されたこと。この3点は大きな成果と言える。

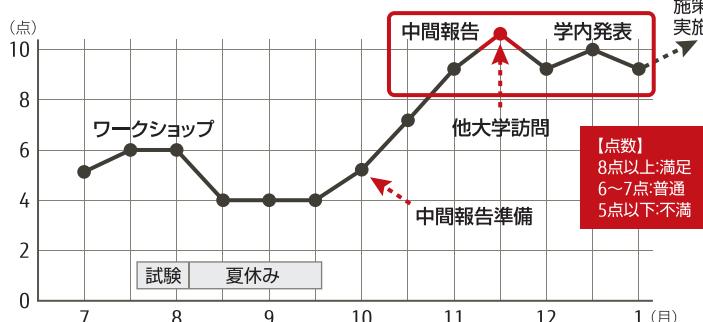
モチベーションも大きく向上

自らの行動で「業務は変えられる」

こうした活動を通して、メンバーの意識にも大きな変化が生まれた。自らが率先して改革に取り組むことで、組織や業務のあり方を変えていけるというイメージを持てるようになったのだ。

「今回の活動を始めるにあたり、Flerには『職員に成功体験を感じさせて欲しい』とお願いしました。これまでさまざまな改善・改革活動を行ってきましたが、なかなか目に見えるような結果が得られなかつたからです。その点、Flerが測定したモチベーション推移を見ると、右肩上がりに上昇。他大学訪問の段階では、測定限界を超えるほど高まりを見せました。とかく内向きになりがちだった風土に風穴を開けられたことは大変良かった」と眞島氏は語る。

■活動メンバーのモチベーション推移



所属部門も年齢層も異なるメンバーが一致団結して活動に取り組んだ結果、現場のモチベーションも飛躍的に向上。今後の取り組みにも大きな弾みがついた。

業務の整理や改善施策の立案が行えたことで、学部事務室の全学統合に向けた取り組みも加速。将来的な組織再編に向けて、作業スペースの確保や設置場所の選定などの作業が進められていること。「若手職員が自らの熱い思いを表現するようになるなど、仕事に対する姿勢も従来とは大きく変わったと感じています」と熊谷氏。吉岡氏も「Flerが示してくださいさつたさまざまな可視化手法も大いに参考になりました。この経験を今後につなげていきたいですね」と手応えを語る。

■FIプロジェクトの全体報告会



多くの参加者を集め大盛況となったプロジェクトの全体報告会。その内容は大学トップからも高く評価され、実現させて欲しい旨の要望があった。

そして同大学ではこの結果をもとに、さらに次のステップを開始している。「学部長会議で今回の活動を報告し、高い評価を得ました。改善施策の提言に留まるのではなく、ぜひ実現させて欲しいという要望を受けています。そこで先日、具体的な改善活動のため、ワーキングチームを発足させたところです」と眞島氏は説明する。

活動報告会で配布された資料のタイトルには、「～『行動する職員』『行動する組織』の実現に向けて～」という力強い文言が記されている。その目標を目指して新たな一歩を踏み出した中央大学。「Chuo Vision 2025」の実現に向けても、大きな足がかりとなりそうだ。

福岡大学 様

学内情報システム更新に向けた人材育成の取り組み システム更新を職員の新たな学びの機会へ

課題	効果
<ul style="list-style-type: none">各部署システムがブラックボックス化し、新システムへの移行が困難情報基盤センター職員のプロジェクトマネジメント経験が不足	<ul style="list-style-type: none">研修を通してシステム更新に必要なスキルを習得情報支援室の業務分掌を明確化し組織力を向上



写真左から、福岡大学 情報基盤センター センター長 工学部 電子情報工学科 教授 末次 正氏、同 研究開発室 室長 教授 センター長補佐 奥村 勝氏、同 事務部長 柴田 憲司氏、同 事務部 情報戦略室 室長 船谷 雅規氏、同 事務部 情報支援室 山口 泰蔵氏、同 事務部 情報支援室 上原 洋平氏

34部署・63名の職員を対象に研修を実施

今回の活動の主な目的は、システム更新に向けて必要な知識やノウハウを各部署職員が習得し、適正なICT投資を行う人材の育成にある。「大学を取り巻く環境は年々厳しさを増していますので、各部署にもコスト意識を高めてもらう必要があります。本来やるべきことは何か、掛かる費用や効果はどうかを適切に判断するスキルが必要です」と奥村 勝氏は語る。

同大学では、そのための研修に、富士通のフィールド・イノベーションを導入。「座学だけでは、なかなか必要なスキルは身に付きません。フィールド・イノベーションでは、職員が主体的に議論に参加して解決策を導き出しますので、大きな成果が期待できると考えました」と末次氏は説明する。

職員の負担を考慮し3日間の研修を実施。初日にフィールド・イノベータ(以下、Fler)のファシリテーションでワークショップを行い、2日目に職員自身で課題の抽出や施策を立案。3日目に議論の結果をまとめた提言書をレビューした。

「研修には予想を上回る34部署・63名の職員が集まりました。次期システム更新に関わる部署はほぼ参加したので、現場もシステムの先行きが不安だったのだと思います」と柴田氏は語る。研修では業務内容が近い部署ごとに11のチームを作りて実施。事前に参加者には問題点カードを提出してもらい、集まった約500枚のカードをFlerがチーム別に整理した。

お客様プロフィール

福岡大学

所 在 地 福岡県福岡市城南区七隈八丁目19番1号
創 立 1934年5月21日
学 部 9学部
U R L <https://www.fukuoka-u.ac.jp/>

部署を越えた議論を通して意識改革に成功

こうして実施された研修は、各部署の担当者にとって非常に有益なものとなった。「本学では異なる部署間で話し合う機会があまりなかったため、何らかの調整が必要になると職員個人のつながりで解決するケースがあった。しかし、いろいろな部署の担当者が一堂に会して議論すれば、問題の本質により深く迫ることができます。今回の活動は、そうしたコミュニケーションの良いきっかけになりました」と船谷 雅規氏は語る。

参加者には最初は戸惑いも見られたが、一度共通のテーマが見つかると、どんどん議論が活性化した。「参加者が自ら付箋を壁に貼りだしていく光景も、そこここで見受けられました」と奥村氏は語る。時には行き詰まることもあったが、こうした場合にはFlerが議論の流れを整理しリードしていった。

その結果を、各チームとも自ら設定した課題に対する改善案を提言書にまとめ、チーム提言発表会で約200名の聴衆に発表した。「印象的だったのが、若手担当者が自らの上長も含む聴衆に対し、『今後は業務をシステムに合わせて変えていくべきだ』とはっきり提言したことです。このような意識改革が見られたことは、学内のICT人材育成を進める上で非常に大きい」と末次氏は語る。研修参加者に実施した事後アンケートでも「グループ作業の有益性が確認できた」「組織の違いを越えて課題を共有できて良かった」など、好意的な意見が多数寄せられた。

■部署を越えて活発な議論を展開



研修では、業務内容が近い部署ごとにグループを作り業務課題について検討。従来はこうした場がなかったこともあり、活発な議論が交わされた。

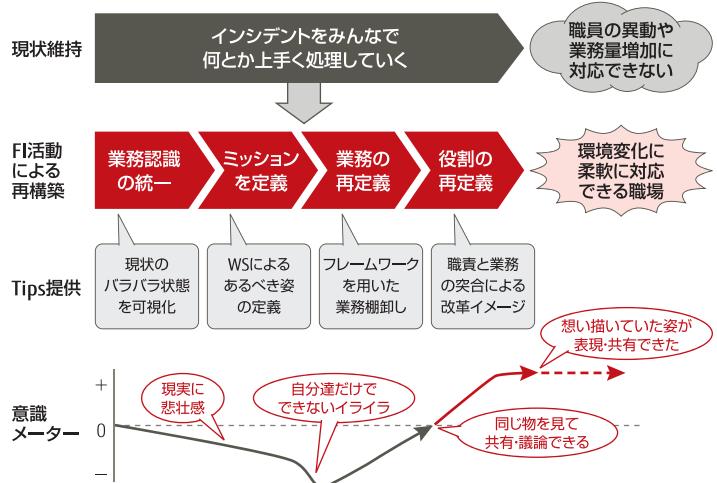
ICT人材育成に向けた取り組みを今後も推進

こうして得た知見を次のステップにつなげようとする部署も現れている。その一つが、情報基盤センターで構築やサポート業務を担当する情報支援室だ。今回の活動では、情報基盤センターのプロジェクトマネジメント力の向上がテーマになっており、センター内の情報支援室も研修に参加した。情報支援室では、その経験が自らの具体的な課題解決に活かせると考えた。

「幾度か組織改編を経たこともあり、各担当者の業務範囲が曖昧になっていました。加えて、外部業者への業務委託範囲も見直しが必要を感じていましたので、研修を活かしてそれぞの役割を再定義したいと考えました」と上原 洋平氏は語る。その結果、業務分掌を明確化。「これまで一度立ち止まって業務を見つめ直すことが難しかったので、Flerから学んだ課題整理や施策立案の手法は大変参考になりました。全業務の棚卸しで、誰が、何をすべきかが明確になりました」と山口 泰蔵氏は続ける。

さらにその他の部署でも、Flerと共に実際のシステム更新プロジェクトに入ってコスト削減と効率化を目標に取り組み、カスタマイズ要求を大幅に削減するなどの成果を上げている。「今後も今回のような研修や改善・改革活動を継続的に実施し、全学の情報化やより最適なICT投資の実現に貢献していきたい」と末次氏は抱負を語った。

■業務分掌を明確にした情報支援室



情報支援室では、業務範囲やそれぞれの役割を定義することで、組織力が高まった。

国立大学法人大阪教育大学様

全国公立小中学校のモデルとなる働き方を目指し
附属小学校を舞台に教職員の業務改善を推進

課題

- 附属学校部内の事務職員の業務分掌が明確化されていない
- 附属学校園に対応した教育委員会機能の整備が必要

効果

- 主要10業務の業務フロー図を作成し仕事の流れを明らかにすることに成功
- 学校運営に求められる機能区分を課題項目に分類し、それぞれの指針を検討



写真左から、国立大学法人大阪教育大学 理事・副学長(研究・国際・附属学校担当)森田 英嗣氏、附属学校課課長代理 南山 美智子氏、附属学校課工藤 宏介氏

事務部門における業務分掌の明確化が重要テーマに

今回のプロジェクトを担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、まず同事業のアンケートと教職員へのインタビュー結果から課題を抽出。これにより、教員と職員のそれぞれにおいて、取り組むべき方向性が見えてきた。特に職員側での重要テーマとなったのが、「事務部門の業務分掌の明確化」である。

附属学校課課長代理 南山 美智子氏は「以前は事務職員の仕事が体系化されておらず、異動の際の引継ぎなども前任者と個人的に行っていました。その結果、どこまでが自分の仕事なのか明確で無く、同じ業務でも、今回の活動の舞台である附属天王寺小学校と他の附属学校園とでは、それぞれ進め方が違いました」と振り返る。

組織や業務についての共通認識が薄く、自らの処理が正しいかどうか不安を感じるような状況は決して好ましいものとは言えない。また、紙、押印、送付などのアナログ処理が数多く存在していることも問題であった。そこで同大学では、Flerと共にこれらの改善に着手。同時に、もう一つのテーマである「大学としての教育委員会機能の指針策定」にも取り組むことになった。

業務改善加速事業を契機に教職員の働き方改革に着手

国内有数の歴史と伝統を誇る教育大学として、これからの中学校教育を担う教員の養成に邁進する大阪教育大学。同大学では、2018年度に文科省より「学校現場における業務改善加速事業」を受託した。

理事・副学長を務める森田 英嗣氏は、その背景を「学校の先生は職務に熱心な方が多く、ともすれば働き過ぎになりがちです。しかし、いくら子供たちを思ってのこととはいえ、教育現場が疲弊してしまうようでは問題です。文科省からも『全国の公立小中学校の参考となるようなモデルを築き上げて欲しい』と要望されましたので、本学の附属小学校を指定学校とし、働き方改革に取り組むことにしました」と語る。

さらに同大学では、富士通のフィールド・イノベーションも導入。「加速事業では様々な活動に取り組みましたが、本学にはその成果を具体的に検証するノウハウが十分ではありませんでした。その点、外部の客観的な視点で我々の活動を整理してもらえば、今後の働き方改革にも大きな弾みが付くと考えました」(森田氏)

業務フロー図で学校事務室の仕事の全容が明らかに

事務部門の業務分掌を明確化する上で、大きな役割を果たしたのが、Flerが作成した業務フロー図である。これは、学校事務室が

お客様プロフィール

国立大学法人 大阪教育大学

所 在 地 大阪府柏原市旭ヶ丘4-698-1

設 置 1949年3月

学 部・学 科 教育学部・連合教職実践研究科・教育学研究科

U R L <https://www.osaka-kyoiku.ac.jp/>

行っている仕事内容をヒアリングし、負担、時間がかかっている10の主要業務を抽出。それぞれの流れを明らかにすると共に、各業務が抱える課題を抽出したものだ。

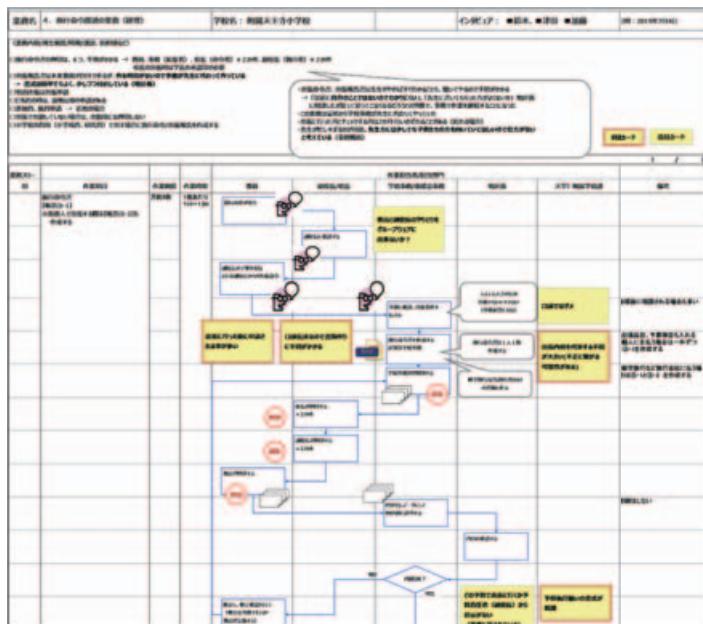
附属学校課 工藤 宏介氏は「我々は基本的に大学職員なので、附属学校事務室の業務を深く知っているわけではありません。しかし、業務フロー図を作ってもらったおかげで、容易に全体像を把握することができました。現場に2,3日張り付いただけで、これだけのものが作成できるというのは正直驚きました」と語る。

この業務フロー図を見ただけで、すぐに改善につなげられた点もあった。工藤氏は「たとえば年度初めの教員名簿作成ですが、以前は事務職員が管理職の教員に何度も先生方の異動情報を確認していました。しかし、その情報は先に当課に届いていますので、こちらから一括で伝えれば確認の手間が無くなります。我々も、現場がそこで困っているとは知らなかったので、業務フロー図に基づいて改善する意義は大きいと感じました」と続ける。学校内部でも、活動を通して教職員間のコミュニケーションが改善され、業務に関わる情報のやりとりがスムーズになるなどの効果が生まれている。

さらに、定期的に実施している附属学校課の研修会でも業務フロー図を活用。「業務に関わる悩みや課題の共有は普段から行っていますが、今回は業務フロー図があったおかげで、より突っ込んだ議論ができました。他の附属学校の職員からも、ぜひ自校の業務フロー図を作りたいとの声が挙がっていました」と工藤氏は話す。こうして学校ごとの違いが分かれれば、ナレッジの横展開や業務プロセスの標準化も図れるようになる。

「業務分掌の明確化では、多岐にわたる取り組みが求められるため、本格的な成果が表れるのはまだまだこれからです。しかし、

■主要10業務の業務フロー図を作成



事務分掌の明確化に向け、学校事務室の主要10業務の業務フロー図を作成。これにより、誰がどのような仕事を行っているか、業務がどう流れているかが明らかになった。

■全附属学校園の職員と課題を共有



全附属学校園の職員が一堂に会する研修会で業務フロー図に基づいた討議を実施、課題を共有した。

改善すべきポイントは見えていますので、歩みを止めることなく活動を続けていきたい」と南山氏は語る。

また、もう一つのテーマである教育委員会機能の指針策定については、大学の附属学校ならではの事情があった。南山氏は「公立の小中学校などとは異なり、附属学校では大学の附属学校課が教育委員会の機能を受け持っています。しかし、附属学校課の職員は教育の専門職ではなく、人事異動などもあります。こうした中で、いかに教育委員会機能を整備するかが大きな課題でした」と説明する。

そこでFlerは、活動メンバーと共にワークショップを開催。学校運営で求められる機能区分を課題項目に分類し、それぞれごとに指針を検討した。「附属学校園を統括する新組織も立ち上げましたので、今後は今回検討した指針を、その中で活かしていくことになります」と南山氏は話す。

改善・改革に今後も意欲的に取り組む

働き方改革に向けて大きく前進した同大学。各学校における事務処理の違いや課題を共有したことで、他の附属学校園も含めた職員全体の業務改善につながることが期待されている。

活動を支援したFlerにも、高い評価が寄せられている。「たとえば、先生方の働き方に関するアンケートをFlerにデータ分析してもらったところ、こちらで事前に行った集計とは全く違うグラフが出てきました。基は同じデータでも、これだけ違う見方ができるのかと感心しました。また、常に傾聴の姿勢を崩さず、最後まで話を聞いてくれる点にも安心できました」と南山氏は語る。

教員の負担軽減や職員の業務効率化を目指す活動はこれからも続していく。森田氏は「一連の活動は、まるで歪みのない鏡のように、我々の仕事を映し出してくれました。この成果を他の附属学校園にも展開し、教育現場の改善・改革をさらに推し進めていきたい」と今後の抱負を述べた。

小中高等学校・教育委員会における フィールド・イノベーション活動

～個々の実態を捉え教育現場の改革に貢献する～



文教分野においても数多くの実績を積み上げてきたフィールド・イノベーション。今回はその中から、小中高等学校・教育委員会での活動にフォーカスを当て、文教担当のフィールド・イノベータを総括している小林 努と、プロジェクトを担当したフィールド・イノベータの加藤 宏明、宮田 和幸が、石川県津幡町ならびに東京都港区での活動と小中高等学校におけるフィールド・イノベーションの活用について語った。

全国の小中高等学校で活用される フィールド・イノベーション

■ フィールド・イノベーションでは、大学以外でも様々な支援を行われていますね。

小林 はい。特にここ2、3年は小中高等学校での活動が増えており、大学の附属学校も含め既に20件以上の実績があります。

■ 小中高等学校の案件が増えているのには、何か理由があるのでしょうか。



富士通株式会社
フィールド・イノベーション本部
行政・文教F1統括部
シニア フィールド・イノベータ
小林 努

小林 小中高等学校では、教育委員会も学校現場も日々の業務に追われ、これまでなかなか改革が進みませんでした。しかし、教員の働き方改革やICT活用の広がりなど、小中高等学校を取り巻く環境が大きく変わりつつあります。そこで、我々にお声がけ頂く機会が増えているように思います。

校務軽減に向けた施策を立案

■ 具体的な事例を教えてください。

加藤 石川県津幡町教育委員会では、教員の校務軽減に向けた施策立案に取り組みました。小中学校の先生方が忙しいことは広く知られていますが、なぜそんなに忙しいのか、どこに負担を感じているのかがきちんと把握できていない。そこを可視化し、課題解決に向けた施策を考えるのが本活動の目的でした。

■ 教育以外の部分での教員の負担が重いという話はよく聞きます。

加藤 通知表の作成にはじまり、学校行事やクラブ活動、保護者への対応など、先生方は大変多くの業務を抱えています。そこを少しでも効率化できれば、負担も軽減できますし子供たちと向き合う時間も増やせます。

■ どのように取り組みを進められたのですか。

加藤 まず現場に赴き、先生方に負担感や課題認識を伺いました。先生方はお忙しいので、授業の合間を使い短時間でインタビューを行うなど、なるべく負担を掛けないように工夫を凝らしました。

■ そこからどのような事実が見えてきましたか。

加藤 まずは、データ共有の問題です。名簿や出欠簿など、同じデータを使う書類があるにも関わらず、その都度新たに作り直していたりする。また、通知表の作成フローも学校や先生ごとにまちまちで、効率良く作業ができるケースもあればそうでないケースもありました。また、校務ではよく表計算ソフトを使いますが、そのスキルに個人差が見られました。

■ それをどう解決していたのでしょうか。

加藤 学校と教育委員会が一堂に会してワークショップを行い、施策立案に向けた検討を行いました。今まで両者が直接話し合う機会が無かったこともあり、一気に距離が縮まったように感じました。

教育委員会からも現場の声をよく拾ってくれたと感謝して頂きましたし、先生方も現場の困りごとを直接伝えられたと喜ばれました。ここでの議論の結果、最終的に55件の施策案が出されました。

■改革に大きな弾みがつきそうです。

加藤 成果として、この施策案を「学校で対応すること」「教育委員会で対応すること」「外部委託で対応すること」と、誰が何に対応するのかを明確化した点が挙げられます。書類のフォーマット統一などは学校で行えますが、校務支援システムの導入などは教育委員会でないと実現できませんので。

余談ですが、ある意味、あきらめを感じていらした先生方が、前向きに変わった様子を見られたのは、我々としても大きな喜びでした。

システムの導入効果を検証 現場の課題も浮き彫りに

■その他の事例も教えてください。

宮田 東京都の港区教育委員会では、出退勤・庶務事務システムの導入効果検証に取り組みました。文部科学省や都では、教職員の在校時間削減を強く求めています。これを実現するには、ICTを活用した業務効率化が欠かせません。ただし、ここで課題となるのが、システムの導入効果をどう測るのかという点です。ちょうど港区教育委員会では、出退勤・庶務事務システムの導入を進められていましたので、導入前後で業務がどう変わったのかを調べることにしたのです。

■どのような業務が効果検証の対象となつたのでしょうか。

宮田 今回は紙からシステムに置き換わる「出勤簿管理」「旅費管理」「休暇管理」の3つの業務を対象としました。調査手法としては、まず紙ベースの業務プロセスの内容やそこに掛かる時間を調べ、システム稼働後の状況と比較する形です。幸いシステム稼働前に活動が立ち上がったこともあり、早速学校へ伺って教職員が普段行っている作業や使っている書類を洗い出してきました。

■その結果はいかがでしたか。

宮田 やはり、相当な手間と時間が掛かっていました。基本的にすべて紙による運用ですから、必要な書類をクリアファイルから抜き出して記入・押印し、また元の場所に戻すといった紙捌きの作業が必ず発生します。その確認や承認も全部手作業ですし、何か確認したいことがあつたら複数の書類を探さなくてはいけません。たとえば、ある教員が出張に行ったことは出勤簿から分かりますが、どこへ

行ったのかは旅費管理の書類を見ないと分からないのです。

■そうした作業がシステム化できれば、かなりの改善効果が見込めそうです。

宮田 我々の調査でも、出退勤・出張・休暇の事務処理にかかる時間を、港区の小中学校全体で約6割程度削減できるとの試算が出ました。同時に、一朝一夕にそこへたどり着くのは難しいことも分かりました。実は、紙からシステムに変わることで、教職員の間にも混乱があるだろうと事前に予測していました。システム稼働前に操作講習会も行われたのですが、運用が始まると入力内容の不備に起因するエラーが多発している学校が少なからずありました。

■システムを導入しただけで変わるというものではないと。

宮田 そのとおりで、エラーがまったく発生していない学校もありました。理由を調べると、学校の支援員や副校長が教職員をしっかりとサポートしていました。結局、システムを使う側の意識や支援体制が整っていないと、紙運用での問題がシステム運用になってしまって残存することになります。教育委員会へは事実のまま「現在はまだ時間削減の途上である」と報告しましたが、これが現場のリアルな実態であるということで評価をいただきました。



富士通株式会社
フィールド・イノベーション本部
行政・文教F1統括部
フィールド・イノベータ
宮田 和幸

個々の学校や教員に寄り添い改革に貢献する

■いろいろ興味深いお話ばかりです。

小林 先生方の仕事は個人裁量という面と個人任せという両面があります。これが非効率さを生む原因になっている面もありますが、長年の積み重ねでそうなってきたわけですから、ただそれを責めても仕方はない。小中高等学校の改革においては、いま何が問題なのか、どこからなら始められるのか、現場に寄り添って一緒に考えていくアプローチが重要だと感じています。

■今後は教育現場でのICT活用もさらに進んでいきます。

小林 「GIGAスクール構想」による1人1台PCにしても、それを使うかは個々の現場の問題です。学校や先生、生徒のスキルや家庭環境によっても取り組みは変わってきます。また、教育委員会の予算や優先度も地域によって異なります。そういう様々な面を個別に相談しながら丁寧にご支援していきたいと考えています。特にICT分野では、オンライン教育で先行する大学の改革で培った知見なども活かせます。こうしたものもフルに活用して、教育現場の改革に貢献していきます。

- 記載されている会社名、製品名は一般に各社の商標または登録商標です。
- フィールド・イノベーション、フィールド・イノベータ、Flierは、富士通株式会社の登録商標です。
- 本カタログに記載の仕様は、改善のため予告なしに変更する場合がありますので予めご了承ください。

Copyright 2021 FUJITSU LIMITED



ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C014687



商品情報ページ <https://www.fujitsu.com/jp/fieldinnovation/>

製品・サービスについてのお問い合わせは

富士通コンタクトライン
(総合窓口) **0120-933-200**

受付時間 9:00~17:30 (土・日・祝日・当社指定の休業日を除く)

富士通株式会社 〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター