

# 大学におけるICTの意義: 國學院大學における取組み事例より

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2021-08-05 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24517/00062764">https://doi.org/10.24517/00062764</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



## 大学におけるICTの意義 ～國學院大學における取組み事例より～

学校法人 國學院大學 財務部経理課長

篠田 隆行

今般、「大学事務情報化の新たな展望」というテーマで執筆の依頼を受け、ICTの技術の専門知識も持たず、キャリアも経験していない私がどのような内容をお伝えすべきか非常に悩んだ。加えて、様々な分野の方が寄稿されると伺った中で、私自身がどのような観点から事務情報化について述べるべきかも悩みの種であった。結局のところ、事務に従事する立場として、日常の業務との関連性や取組み事例を述べる範囲からは逸脱することができず、また誰もがわかりきっていることしか述べられないのは十分承知の上で、一事例として読者にとって何らかの形で参考になればと思い、以下に述べさせていただきます。

### 1. はじめに ～「そろばん」から「システム」そして「発想」へ～ ▼

我々が個人レベルでパソコンを活用して仕事をできるようになったのはここ20年位前からのことであろう。実際、私が今従事している経理業務もそろばんから始まり、電卓を利用するようになり、パソコンへと変遷した。諸先輩方が語る「昔はそろばんを使って・・・」という言葉は今の若手職員にはイメージすら浮かばない昔話としてしか捉えられないことであろう。一方で、パソコンが登場したこの20年あまりは急速なICTの進歩により、その進歩にキャッチアップすることが主目的となっていた点は否めない。「システムをどのように利用するか」や「どのシステムが事務効率、活用範囲の中で効果的か」という検討をし、ICTの技術を導入・活用することで抑制される人員減



career

SHINODA Takayuki ●

1972年生まれ。神奈川県出身。1996年横浜国立大学経営学部卒。あさひ銀行（現：りそな銀行）に7年間勤務。2003年國學院大學に奉職。2008年東京大学教育学研究科修士課程修了。教育学修士。

への代替的装置とすること自体が業務になっていたようにも思われる。現に本学においても数十年前は10数名で行っていた業務が今では数名で担当しているというところがほとんどである。これは、厳しい経済環境の中で、事務効率を目的として人員の抑制を図るといった側面においてICTの革新的な進歩がもたらした効果と言える。

経理業務の足元の話をもう少しさせてもらえば、ICTの技術が進歩する以前は伝票を手書きで起票し、そろばんをはじき計算し、元帳を作成し、決算書を作るという行程が全て手作業であった。加えて、積み上がった書類・伝票のヤマを皆で分担して仕分けながら処理していた。各々の構成員は、部署の中で今のような事象が中心の業務で、どの業務に集中配分すべきかも自然と体得できる状況であった。また、他者とのコミュニケーションも必然的に発生し、互いが配慮しながら業務を遂行していく土壌が醸成されていたように思われる。更には、手作業で行うがゆえに、決算書の構造や仕訳の意味、簿記的な知識を必然的に習得せざるをえない環境であった。

一方で、ICTの進歩のおかげで、現在ではそれほど簿記的な知識がなくともシステムの入力方

法や管理方法さえ習得していれば、あとはシステムがボタンひとつで決算書まで作成してくれる状況である。つまり、システムの利用方法をいかに習得しているかが日常の業務を遂行する上で重要なスキルになっている一面がある。極論すれば、日々の記録さえ正確に入力しておけば、決算書の構造、意味はわからなくても日常の業務の遂行には妨げにならないのである。

また、業務の多様・複雑化に加え、人力的な抑制の要因等も影響し、大局的な視点から目前の業務を俯瞰する余裕すら損ねられていることは否めない。そしてこれは、経理業務に限らず、大学の事務全般に共通しており、これまでのICTの進歩が生み出した「副産物」ともとれる弊害であるのかもしれない。

このような背景の中で視点を大学業界の財務という点に絞って言えば、今後は簿記的な知識はあまり必要とせず、会計の構造、財務的意思決定のプロセス、あるいは統制的な視点の能力が重要視されることになるのであろう。厳しい財政状況の中において、限られた資源をどれだけ配分するか、それをいつ投資するか等、中長期計画に基づいた

図1

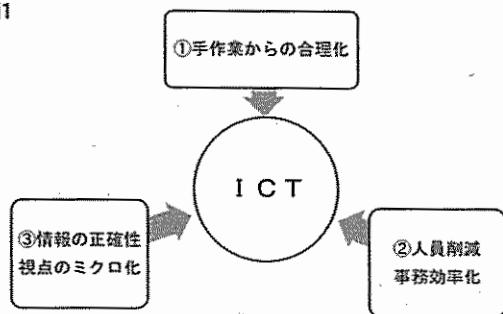
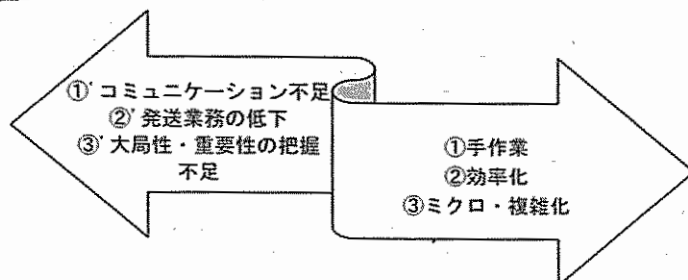


図2



財務シミュレーションを行い、最大限の効果を発揮すべく戦略構築の裏付けを作成する能力を従来以上に求められると考える。

ここ20年はそろばん・電卓からICTへの技術変化に伴う移行に費やされてきたのが現実である。今後もICTは進歩するであろうが、その変化の幅は従前のそろばん・電卓からの移行という劇的な変化ではなく、効率性を求める点でいえば数分もしくは数秒の短縮に向けた変化でしかないだろう。そこで我々が行わなければならないのは、その数分・数秒の短縮を追い求めるのではなく、そこから得られる情報を価値のあるものに加工・発展させることにあると考える。つまり、得られた情報をステークホルダーに対し正確かつわかりやすく発信したり、最適な策を考え出し、実行することにより初めて真の効果が得られるのである。ICTにも慣れ、そろばん・電卓時代との比較で生み出された「余裕」という時間的ギャップをどのように活用するかが問われている。

図1に示したようなICTが担ってきた今までの役割の一方で、組織運営を図る上で失われがちな図2で示すような関係性が内在している側面があることも認識しなければならない。

例えば、①手作業からの合理化は先に述べたように構成員同士のコミュニケーションの機会を希薄にした点は否めないだろう。②効率性を追求するあまりに、得てして想定していなかったような事象から生み出される新たな発想力も低下しているだろう。また、③正確かつ迅速な情報の入力求められるあまり、事象に対する視点がミクロ化し、大局的な視点からの重要性の把握も損なわれてしまっている状況にあるように感じられる。

このような事象はたとえ今後ICTがいかなる発展を遂げたとしても、本来組織運営を図る上では失われてはならない最低必要条件であるはずである。つまり、組織

を形成する以上、複数の人間が介在しており、そこには共通の認識を共有すべくコミュニケーションが必要である。また、組織が永続的に存続するためには社会からのニーズに対応すべく新たな取組みへの姿勢が必要であり、置かれた環境において何が重要かを俯瞰する能力はパソコンでは成し得ず、むしろICTの効果を利用した上で我々が今後注力しなければならない業務であると考えている。

パソコンが普及し、様々なシステムが開発されている段階でIT (Information Technology) という言葉が社会に広まった。それが近年ではこれにCommunication が加わりICT (Information and Communication Technology) となり、コミュニケーションの重要性が改めて見直されている。私の個人的な見解ではあるが、このCommunicationには情報を発信していく上でのスキルとしての技術的意味に加えて、情報を取り扱う上での人的な関係における重要性も示唆しているように考える。乱立して存在する情報を単に共有するためのCommunicationではなく、的確かつ同じ解釈を共有するためには人的な間でのコミュニケーションが重要なのである。そのCommunicationをとることを怠れば、情報としての事実のみが独り歩きし、むしろ混乱を生じさせることになるであろう。

論点が広がり過ぎてしまったが、以上のような我々が置かれた状況の解釈を前提として本学で実際に取り組んでいる事例を以下に紹介させていただきたい。

## 2. 取組み経緯 ▼

中央教育審議会での高等教育に対する議論の方向性は時代とともに多様に変化しているが、最近の動向は「質の保証」という高等教育の在り方の根底を改めて検討する段階である。加えて、「大学ポートレート (仮称)」構想など教育

情報の活用・公表等に対する議論も活発である。このような議論は、社会における大学の意義の変遷に加え、ICTが生み出した新たな領域の創造とも考えられる。

本誌でも2010年9月号で「IR」についての特集が組まれているように、高等教育に対する議論が制度から本質への変遷の過程であることを象徴している。更に、従来より長く検討されてきたエンロールマネジメントの概念なども改めてマスコミ (日本経済新聞・2013年1月17日記事) で取り上げられる等、従前以上に直接的に社会から視点が注がれている環境に大学業界が直面している。

一方で、長引く不況や18歳人口の減少という環境に伴い、各々の機関はICT化の技術を利用して人員の削減を行ってきたのも事実である。

ICTの進歩は業務を属人化し、よく言われるように自らが属している部署以外は何を行っているかわからない状態だけでなく、隣の人がどのような仕事をしているかすらわからない状況に陥ってしまう傾向にある。

ICTの一定のレベルを習得した我々が今後目指すべき方向は、そのICTを有効に活用し、新たな「余裕」を生み出し、新たな「業務」へシフトしていくことである。この流れを共通事項として捉えなければ、人員が削減され、隣の人がやっていたことが自らに押し掛かったとしか感じられず、生産的な発想も、画期的なアイデアも生み出そうとはならない。むしろ情報だけが乱立し、ICTに振り回され、結果として森の中で周りが見えない状況に陥ってしまうであろう。

また、ICTがもたらしたビッグデータという新たな領域が企業を含めたあらゆる社会で検討されている中で、大学がどのように向き合うべきかも今後の展望を見据える上で重要なファクターである。というのも、現在企業的な観点からのビッグデータは「組織内のデータが対象となっているが、今後は行政機関や企業が持つデータを共有するこ

とに主軸が移っていく」(佐藤, 2013)流れの中で、先に述べた「大学ポートレート(仮称)」構想はそれを一機に推し進めようという先進的な構想にある。企業間では、利益確保を目的とした競争原理の中、様々な障害もあるだろうが、高等教育機関という広義の共通事項を有する環境にある「大学ポートレート」構想はビッグデータの今後の潮流の大きな方向性を示すことになるであろう。

このような環境を鑑み、理解した上で、本学ではいわゆる「IR」に対する検討という大義名分のもとに事務局全部署より1~2名が参加し、事務局長直轄のもと全学的に議論しあうプロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトでの目的は、ICTの進歩により本来生み出すべき時間的「余裕」の有効活用と、先述した「副産物」(コミュニケーション不足や業務に対する視点のマイクロ化)の問題解消という二つの側面に対する課題を同時に進展・解決しようという試みである。つまり、手作業で行っていた業務がICTにより時間的短縮を可能とし、複雑な情報をも瞬時に算出することが可能となったことにより生み出される時間を「余裕」として見直すことにより、データを活用しながら新たな取組みへの発想を生み出すこと、また、日常業務から離れ、各部署の人間が直接議論する時間を設けることにより、理解を深め、互いが理解しあう場となることを目的とした。

### 3. 「IR」を取り巻く環境 ▼

ここで、具体的な取組み内容を紹介させていただく前に、前項で『IR』に対する検討という大義名分のもと」と記した背景について述べさせていただく。

高等教育業界における「IR」はInstitutional Reserchの略であり、近年は一般的な表現として捉えられている。本誌の昨年12月号においても、大工原氏が「IRと大学経営」というタイトルでエッ

セイを寄稿されており、IRの重要性を論じられている。

しかし、社会一般としては経済界で広く使われているIRがある。こちらはInvestor Relationsの略であり、企業が投資家に対し自らの経営状況等の情報を発信する活動のことであり、高等教育業界における「IR」とは違った意味を持っている。そもそも、米国の高等教育業界で30年来の経験を蓄積されたこの手法が、日本において「質の保証」を具現化するための道具として改めて検討・重要視されている状況である。

そして、日本の大学において、ある大学では「IR」を、教育改善を図る道具と捉え、活用することを目的とすることもあるだろうし、あるいは経営の合理化を目的とする意思決定の過程においてデータに基づいた議論を推進するための道具として活用することも想定され、個別の経営状態により大きくその意義が変容する。つまり、高等教育における「IR」が社会一般で認識されている経済界での「IR」とは違うのみならず、高等教育業界の中でも様々な形態・意義が存在する状況なのである。

このような状況において、「大学のガバナンスと財務基盤を『大道具』とし、この『大道具』を支えるのが、IRやエンロールマネジメント、質保証であり、この両者の関係性を理解することが重要であること(小林, 2012)が「IR」を捉える上で最も注意する点であろう。

「IR」という言語と米国の高等教育業界で培われたノウハウといういわゆる箱(制度)がとりわけ注目され、検討されているが、安易に制度のみを取り入れるのではなく、各々の大学が自らの文化や風土、構成員等を理解した上で作り上げる必要がある。

「IR」が実効性を有するための必要条件として、①大学内部における情報の共有、活用の文化を形成すること、②具体的な教育改善のメカニズムの形成。つまり、抽象的な教育の理念ではなく、具



体的に個々の大学の教育がどのようなインパクトを学生に与えることが必要なのか、そしてそれをどのように実現していくのが、具体的な戦略として示されなければならない、③具体性をもった中長期的な経営計画を意識的に形成すること。大学教育の改善をきわめて厳しい財政状況の中で達成しようとするれば、教育改善と資源配分の問題とを分離して考えることは許されない(金子、2010)と述べているように、大きな枠組みの中でデータを捉え、活用する必要性がある。つまり、教育改善のためにデータを活用し、どんなに最適な取組みを企画したとしても、その前提となるガバナンスや財務基盤が構築されていないならば、その施策は実現されず、徒労に終わることを意味している。この点は十分に留意しなければならないことを示唆している。

#### 4. 取組み推移～全部署での取組み～ ▼

さて、話題を戻し、本学での取組みについて紹介させていただく。

プロジェクトの構成メンバーは、基本的に全部署の若手の中核を担う者とする事で事務局長が決定した。現在、大学業界で一般化されつつある「IR」という言葉を使ってしまうとどうしても教学関係の教育改善的なイメージが先行してしまう恐れがあったため、敢えて「IR」という言葉は使わず、「データサイエンス(データを適切な方法で収集し、加工、解析し、従来気づかなかった新しい事実を浮かび上がらせるなど有用な情報を抽出するための科学)業務構築検討プロジェクト」という名称とした。プロジェクトの進行にあたっては全部署が関連し、新たな業務領域の発掘を可能とし、構成員全てが広い視点で自らが属する大学を俯瞰し、改善に取り組めるような環境作りを心掛けた。プロジェクトの立ち上げ当初はプロジェクトの構成員を全部署とすると大所帯とな

り、意識の共有やレベルの統一という点では困難な点も否めなかった。

しかし「IR体制の充実においては、事務の効率化や教育活動のICT化という視点だけでなく、教育の実質化を含めた、大学改革にとって必要となるデータを収集し、一元的に管理するという視点で、全学横断的に整備することが重要」(村上、2010)と認識し、教学部門・管理部門のどちらに属している人間も大局的見地から事象を捉えていくことを優先し、全部署での取組みとした。また、決してデータに踊らされるのではなく、データを使いこなすことができるようになり、そこから得た新たな取組み等に対する発想を生み出すことが重要であることを念頭に入れ取り組むこととした。上記を踏まえ、プロジェクトでの前半は「データ」というキーワードのみであとはフリートーク的なブレインストーミングに費やした。

#### 5. 経営課題? 中長期計画? 業務改善? 教育改革? 自己点検? ▼

議論を進めていく中で、問題として浮き彫りになったのが、このプロジェクトの主旨についてである。経営課題を抽出するためにデータを利用すべく検討しているのか、中長期計画策定にあたり根拠資料としてのデータを作成するためのプロジェクトなのか、教育改善を目的としたものなのか、自己点検評価制度に対応するためのものなのか、あるいはそもそも業務改善を目的としたものなのか等様々な課題があがった。総体的な観点からの答えとしては、これらの問題を全て網羅すべく、どのようにデータを利用するか、そのために現状ではどの部分に課題が生じているのかを明確にすることである。

挙げられた課題全てに共通する解決への手段としてデータがどのように活用できるかを軸にして議論を進展させることにより、論点が大きく膨ら

む中でも議論が大きく逸れることなく進行できた。多くの有識者が述べているように、単に「IR」という名のもとに、部署を設置し、その担当に従事する者が本質を理解していればよいという問題ではないことがプロジェクトメンバーの中で共有できたことは、業務改善の検討という趣旨の側面からも効果的であった。

大学に勤務する我々は、業務を遂行する上でパソコンと向き合わない日は皆無である。そこへ情報を入力し、情報を得るのである。そして、情報を活用して発想を生み出すことこそが我々の本質的な業務なのだと考える。ビッグデータでは多様な異なる種類のデータを組み合わせることで個々のデータからでは分かりえない知見を得られることがあるだろうが、その知り得た興味深い分析結果が、効果をもたらす取組みに活かさなければ意味がないのである。図3に示すような流れの中で、我々が全体像のどの位置に存在しているかを把握した上で整理するには時間を要するが、その共有は必要不可欠であり、一定の方向性に辿り着くにはむしろ近道であることをプロジェクトを通して実感した。

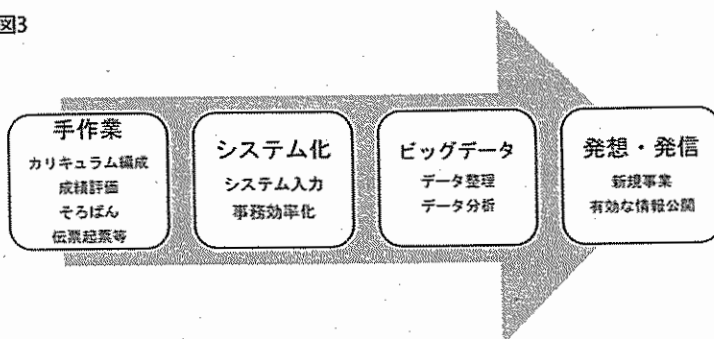
プロジェクトでの議論が進捗するにあたり判明したのが、様々な見解、視点、従来ではわからなかった他部署での状況であった。理想や理念を掲げる上で障害ともなりうる事象や現実を担当している者でないとわからない部分も多々あり、それ

が明確になるためにはやはりこのようなプロジェクトで直接議論しあうことによりわかるものだということだ。

情報の乱立は、それを得たものが勝手な解釈やイメージを抱くことがある。その誤解を埋め合わせるためには、やはり直接の議論をする場が重要であることを痛感した。日常の業務を遂行する上での延長線上で情報を授受するのではなく、その日常業務から離れ、場を変え、そして多くの人間が議論に参加することにより事象を俯瞰することができるのであるというのが、このプロジェクトに携わっている私自身の感想でもあり、発見でもあった。

また、プロジェクトの進捗過程で特徴的だったことがある。それは、各個人がテーマを自分で決定し、自ら分析し、課題・施策を構築するという課題に取り組んだのだが、時間的制限があったにも関わらず、メンバー全員が作成し、数百に及ぶ施策案が挙げられたことである。もちろん、各メンバーは置かれた業務環境も違い、また先述したように各部署において中核として日常業務においても最も繁忙な立場であることに加え、一方でプロジェクトに対するモチベーションにも個人差はあったであろうが、「データ活用」という一種の共通言語を共有し、時間的にも空間的にも日常と離れた新たな場で取り組んだことにより、必然的に同じ方向性で結果に結びつけたことは非常に有意義であったと思う。

図3



## 6. おわりに

### ～今後と展望～ ▼

教学面を中心としたIR的な議論が盛んな一方で、管理面でも私立学校では会計基準の見直し検討がされている。昭和46年に制定された学校法人会計基準が40年近くの間、改正等があったものの今回の検討ほど抜本的な見直しが行われることはなかったのも事実である。

今般の見直しは「社会・経済状況は大きく変化しており、急速な少子化など私立学校を取り巻く経営環境の悪化がみられるとともに、世界的に進むグローバル化等による企業会計の改正や国立大学、公益法人、社会福祉法人等の会計基準の逐次改正が進められてきた。公教育を担う、高い公共性と公益性を有する私立学校の会計基準についても、このような環境の変化に対応して、社会によりわかりやすく説明できる仕組みを充実していくとともに、経営判断に一層資するものとする」(学校法人会計基準の在り方についてより抜粋)ことを目的としている。改正点の詳細についてはここでは言及しないが、この理念はまさにその通りであると感ずる。

しかし、我々は、基準の改正という制度にのみ対応するのではなく、この理念を実現すべく実質的な対応が求められると考える。例えば、極論かもしれないが、実は改正された会計基準の公表よりも、第三者機関による格付けの方が社会一般には広くわかりやすいかもしれない。(これは教学面を中心とする大学基準評価も同様と言えるだろう)もちろん、格付け自体に絶対的な信頼があるわけでもなく、悪ければ開示しないケースもあるだろう。ただ、社会から求められる大学に対する期待は充実した教育研究活動と永続的に存続可能な安定性である。その期待である安定を伝えるために正確かつ多様な真実の情報提供が必須であり、そのためにこそICTを活用した様々な「情報

発信」が必要となるであろう。

また、このような使命に加え、大学は学生が多様な人間と接し、新たな知見を得る時間的機会や空間という「場」を提供する使命を有していると考えられる。この「場」は決して目に見える利益を生み出すものではないかもしれない。しかし、利益追求を主たる目的とする企業という組織とは大きく異なるこの相違点こそが社会における大学の最も重要な使命であろう。多種多様な学生、教職員等に的確かつ有効な「場」の提供のためにICTを活用し、付加価値をつけることが今後の課題であろう。そのためにも実務を担当する者がデータに基づき立案することが重要と考える。

ICTの活用の上で最も重要となるのは、眼前に晒しだされた事実を様々な視点から捉え、俯瞰し新たな発想へと取り組むことこそが重要になる。つまり、ICTの活用により従来より速やかにかつ正確に得られた情報を、多くの人間による議論を踏まえ、検討することで障害を乗り越え、失敗を恐れず新たな取組みへ挑んでいくことこそが我々に与えられた課題であると考えられる。

先に紹介させていただいた本学でのプロジェクトはまだその初期の段階である。真の結果は時間が経過し、数年後に本誌の読者や、広くは社会が本学に対し新たなイメージや説得力のある理解が醸成されている状態であるという壮大な願いと希望を抱きつつ、引き続き取り組んで参りたいと考えている。

#### 【参考文献】

- ・小林：2012年 小林雅之「理解されない中教審答申」
- ・金子：2011年 金子元久「IR—期待、幻想、可能性」(IDE 2011年2-3月号)
- ・佐藤：2013年 佐藤一郎「ビッグデータとは何か」
- ・「大学マネジメント」(2010年9月号)
- ・「学校法人会計基準の在り方について」報告書(2013年1月31日)
- ・「IR実践ハンドブック」リチャード D ハワード編(玉川大学出版部)
- ・「戦略マネジメント・システム」清水孝著(東洋経済新報社)