

論文

コンサルタント思考を用いた大学事務作業の簡素に関する研究

岩本 隆志¹⁾・神戸 康弘²⁾

キーワード：働き方改革、コンサルタント思考、大学事務作業、簡素化、WBS、コモディティ化

1 はじめに

最近、大学教員の研究時間が減少の一途をたどっている。その要因として学務事務作業に追われて、研究する時間がなくなっているとの声が多方面から聞こえてきている。大学には、2018年問題があり、改革は待ったなしの状況である。だが、大学教員において一般的に民間企業経験者は、未だマイナーな存在であり、業務効率化をいかに進めればいいかについてのノウハウが希薄である。社会的には働き方改革が大きな話題となっており、対応策は、企業・大学・官公庁等にまかせており、試行錯誤が行われている状況ではないだろうか。残業時間を減らし、利益はこれまで以上に確保したいと経営者は考えることは当然である。その為に、仕事の生産性向上・質の向上が必要となってくる。本研究では、大学の事務作業の効率化に焦点をあて、事務作業簡素化に、コンサルタント思考を用いることによる無駄の排除、コモディティ化を示すことを本研究の目的とする。

1.1 2018年問題

日本の18歳の人口が2018年頃から減り始め、大学進学者が減っていくことを言う。日本の18歳人口は、1992年の205万人から2009年の121万人へと激減し、大学進学率が27%から50%に伸びたため、進学者は逆に増加した。2009年以降の18歳人口は、ほぼ横ばい状態が17年頃まで続くが、推計では18年以降減少に転じ、31年には104万人まで減少する。大学進学者数については、進学率も伸びないと予測されるため人口減少分がそのまま影響し、2018年の65万人から31年には48万人にまで落ち込むと予想されている。2014年時点でも4割の私立大学が定員割れの状態にあり、2018年以降は潰れる大学が、私立のみならず地方国公立大学にまで及ぶと懸念されている [1-3]。

1) 2) 山陽学園大学地域マネジメント学部地域マネジメント学科

1.2 大学教職員の学務作業時間問題

大学教職員での、学務事務作業が膨大になりつつあり、大学教員が研究に時間がさけないという異常事態が発生している。数年単位で考えた場合、大学教員が、研究を行わなくても、すぐに何か困ることはないであろう。京都大学の山中教授がiPS細胞の実用化が、数年遅れたからと言って、社会が大混乱に陥ることは、おそらくないであろう。だが、研究開発は他国との競争であり、研究開発が衰退するにつれて、じわじわと国は力を失い、活力がなくなっていくであろうことは明白である。このような、危機的状況を打破する為にも、大学における業務改革は必要であろうと考えられる。本稿では、現在、大学が置かれている状況を鑑み、現在の姿とあるべき姿、いわゆるFIT&GAP分析を行い、そのGAPを埋めるための手法としてコンサルタント思考を用いることを提言する。

1.3 教育の転換

学生獲得競争の激化を背に、各大学は差別化を目的として自学に見合う領域に経営資源を集中的に投下し、「戦える武器」を創りあげる [4]。その結果、現在の主流学部である経済学部・法学部・工学部といった実務に近い学部は一部上位大学に残る程度で、多くの学部は就職先の業種や業態、企業、進学先などに直結する極めて専門性の高い内容で構成され、授業内容もこれに沿って実践・実学教育に大きくシフトする。入学対象マーケットの変革、大学経営モデル変革も求められるであろう。この変革にうまく対応できない大学は、消滅・統廃合といった流れに乗り、実質的に消滅するであろう [5-7]。

1.4 ピンチはチャンス

ここまで厳しい状況のみを羅列したが、いまこそ大学変革の大チャンスであると考えられるのではないかと。著者は元々ITコンサルを生業としてきており、大学実務に関しては、素人である。だが、企業人としての経験が今の大学の改革に必要であると考え、職場を大学に移した。大学変革における問題点は、多々あるが、本稿では、大学教職員の学務作業時間軽減に焦点をあて、改革を進める処方箋を提言したいと考えている。改革は一夜にしてなすことが出来るものではない。地味な改善の積み重ねが結果として、改革につながると考えられる。著者は、24時間365日改革・変革とはどうあるべきかを考え続けている。

1.5 抵抗勢力対策

人は変化を嫌う。現状維持の方が「不安」が少なく、新しく覚えることもなくていい。不安な気持ちストレスとなり、本能的に回避しようとする。著者は、20数年間のIT企業での経験から、この抵抗勢力を数えきれないほど経験してきた。システム開発における要件定義段階で、嘘の仕様を伝えられたことも多数ある。ここでは深い言及はさけるが、相当の前準備・対策が必要となる。その対象が大学となれば、抵抗勢力たるや民間の比ではないことは、容易に想像できるであろう。堀を固めたうでないと抵抗勢力対策は難しいことは、過去のコンサルティング経験からよく理解している。企業で業務改革を行う場合、まず、経営層の理解・了承を十分に得ておくことは非常に大切である。大学での改革も同様である。

2 コンサルタント思考

業務プロセスに関するコンサルタント思考適用手順は、

- ・ スコープを最上位相に合わせる
- ・ 業務のWBS化
- ・ 現在行っている業務は本当に必要か
- ・ 自動化できないか
- ・ 定型化できないか
- ・ マニュアル化できないか

となる。

2.1 スコープを最上位相に合わせる

サプライチェーンにおいて、部分最適の積み上げが、全体最適とならないことは、ビールゲームにより既に証明済である。これはなにもサプライチェーンに限ったことではなく、例えば、本研究で言及する「会議の簡素化」といったプロジェクトにおいて、企業の一部署で、コンサルタント思考を用い会議簡素化ができたとしても、会社全体で行っていない場合、また、改革を行ったはずなのに、新たに無駄な作業が発生してしまう可能性がある。このような事象を理解していない企業管理職が非常に多いことに驚かされる。最近では、このような状況を打破するために、管理職研修でビールゲームを行う企業も増えてきている。

2.2 業務のWBS化

仕事を詳細区分まで分解して階層構造化した図表、あるいはその図表によってプロジェクトのスコープ全体とその中で作られる成果物ないしは作業の関係を体系的に集約・把握する手法のことである。では、なぜ業務に対しWBS化を行わないといけないのであろうか。理由は、単純明快である。なぜならば、コンサルト思考を適用するにあたり、WBS化されていない場合、さらなる適用ループが発生してしまい、再度始めからコンサルタント思考を適用するといった無駄な作業が発生してしまうからである。

2.3 業務の不要判定

まず、第1点として、「現在行っている業務は不要ではないか」という部分について、重み付けを行い、廃止するが続けるかの判断基準の詳細を示す。即廃止すべき事項について記述する。

- ・ 業務が法に抵触する。
- ・ 業務が冗長である。
- ・ 等価業務が存在する。

上記3項目については、即時業務廃止対応を行うものとする。

- ・ 業務を廃止しても、他の業務に何の影響もない
- ・ 意味のない業務

まず、まず業務が法に抵触する場合、即廃止すべきであるが、日本の法律には様々なグレーゾーンが存在し、場合によっては法律の専門家に判断を仰ぐ必要がある。例としては、貸金業におけるグレーゾーン金利といったものが、長い期間放置されていたことがあ

る。過払い金は、場合によっては返金される可能性がある。次に、「業務が冗長である。」についてであるが、同じ作業を複数回繰り返して行っていることがある。そういった場合、1業務を残し、他を廃止するといった流れとなる。例としては、作業時間報告等を、社内・顧客・管理用と重複した形で行っている企業がよくある。最後に、「業務が等価である。」についてであるが、同一業務ではないが、同様の意味を持つ業務のことである。以外と見落とされやすいが、結構な割合で存在する。例を挙げるとA業務を行った後、B業務を行うといった業務があるとしよう。A業務を行った後、C業務を行い、その後、B業務を行うといった場合、C業務が必ず必要かどうか精査する。不必要と判断された場合、C業務は廃止することとなる。C業務にあたる業務によるあるパターンとして、報告用資料・経営分析資料ではあるが、ほとんど利用されていないものがあげられる。

2.4 自動化できないか

廃止できない業務については、自動化を検討するのが妥当である。自動化には費用が伴う為、投資を回収できるか、どれくらいの期間で回収できるかを検討する必要がある。また、自動化を進めるにあたり、簡単なものは、エクセルのマクロで対応し、シナリオに沿って判断が入るようなものは、AIやRPAは非常に有効な手段である。

2.5 定型化できないか

定型業務とは、決まった流れに沿って処理できる業務で、データ入力・伝票整理・記帳等がそれにあたる。それに対し、非定型業務は、定型化されていず、人の判断・思考により遂行する業務で、事業計画・商品企画・対外的折衝・新規事業創出等がそれにあたる。RPAでは、定型化できている業務ほど適用しやすいため、RPAクラスのレベルを下げることができる。

2.6 マニュアル化できないか

定型化されない業務を非定型業務と呼ぶ。マニュアル化とは、自分でなくても誰でもできるような仕事を仕組み化するためのものである。マニュアルをもとに、誰かに任せてしまった方が業務を早く片付けることができる。非定型業務の例としては、対外的折衝などがある。対外折衝と言ってもヘルプデスクといった比較的単純作業に近い作業をマニュアル化することは、多くの企業で実施されている。このように、人が判断する部分を極力減らそうとしている。人の判断にはミスが伴うための措置である。また、海外労働者を安価に受け入れ、業務を遂行させるといった動きも進んできている。例えば、コンビニの店員は、ひと昔前と比べれば、外国人の数が増えていることは明白であり、このような傾向は知的判断が伴う領域で、今後加速していくと考えられる。

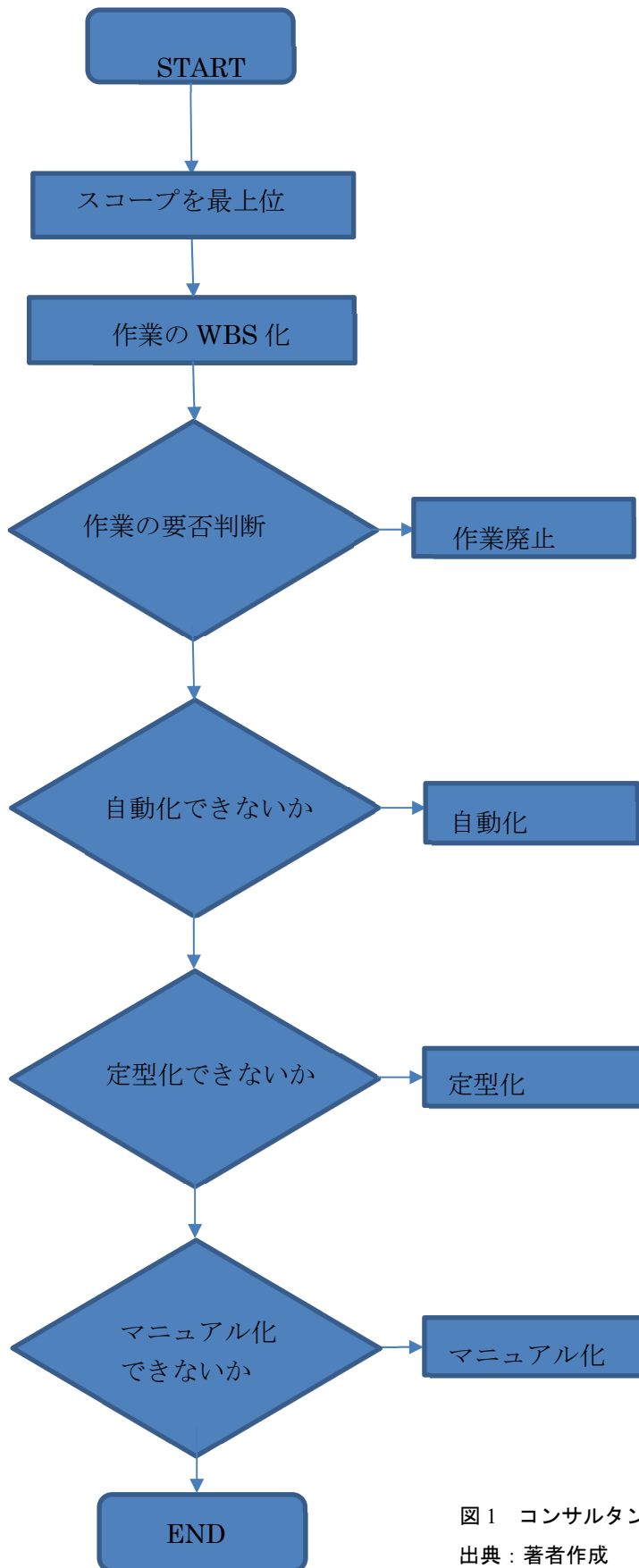


図 1 コンサルタント思考の流れ
出典：著者作成

3 適用例

コンサルタント思考を用いて、大学における会議簡素化例を示す。この例は、実際にコンサルタント思考を適用したわけではなく、適用シミュレーションである。

スコープを最上位相に合わせる

① 大学全体に適用

② WBS化

- ・会議名の洗い出し
- ・参加者の洗い出し
- ・会議方法の洗い出し
- ・会議目的の洗い出し

上記情報を元に

③ 会議目的の洗い出し

- ・意思決定
- ・議論
- ・情報共有

表1 会議のまとめ

会議名	参加者	方法	目的
A 会議	A、B、C、D、E、F、G、 H、I、J、K、L、M、N	対面	意思決定、議論、情報共有
B 会議	A、B、C、D、E、F、G、 H、I、J	対面	意思決定、議論、情報共有
C 会議	A、B、C、D、E、F、G、 H、I、J	対面	意思決定、議論、情報共有
D 会議	A、B、C	対面	意思決定、議論、情報共有

出典：著者作成

3.1 考察

紙面の都合上、WBS化した表は、掲載していないが、会議単位、個人単位、議題単位で実施作業をワンレコードで示した図となる。結果として、A会議B会議、C会議で同一情報共有し、その各々の会議で独自の議論がなされて、議論の出戻りが多数発生していることが分かった。そもそも情報共有すべき内容なのかの精査、実施すべき仕事の定義を行う必要があることが分かった。また、会議の目的が混在しており、意思決定か議論か情報共有かの切り分けが明確になされていなかった。そのため、A会議、B会議、C会議で重複する情報共有は避けるべきである。また、会議の進め方については、誰がいつまでに何をするという進行方法が必要であり、ペンディング事項については、誰に対していつまでに何を確認するという徹底すべきである。さらに、最終アウトプットがどのようなもので

あるかを認識できるように、議事録に最終アウトプットを記載することを徹底すべきである。また、会議対におけるヒエラルキーにも焦点をあて、なるだけ敏速な意思決定ができる構造改革の必要性がある。

4 まとめ

働き方改革が叫ばれる昨今、本研究では大学で行われる会議に焦点を置き、コンサルタント思考を用いることによる会議簡素化・コモディティ化を進めるための手順の一部を示した。3.1 考察で示した内容は、民間企業で社会人を2・3年経験した人にとっては当たり前のことであるが、大学は権威主義が存在し、IT化が遅れており、変革マインドが希薄である。今の大学は、本来研究者である大学教員が、学務事務作業に追われて、研究・教育活動が手薄になるという本末転倒な状況を少しでも打破するため、コンサルタント思考を用いて、学務事務作業の簡素化を行う手順を示した。このコンサルタント思考については、著者は民間企業にてITコンサルティング業務を通して、大手メガバンクの働き方改革案件において既に、業務を遂行済である。民間企業であろうが、大学であろうが、適用できるものであると確信している。だが、大学では依然として強烈的な権威主義が歴然と存在し、大学における働き方改革は一筋縄ではいかないことは理解している。だが、そのままでもいいのであろうか。近畿大学・明治大学などは、大学変革の現時点でのベストプラクティスであると考えられる。両校に共通しているのは、民間から人間が改革を進めており、大学ヒエラルキーを突破するほどの勢いがある。大学に身を置くものとして、また、如何なる困難が待ち構えていようとも大学における業務効率化を成し遂げることが使命であると信じ、大学教育改革を成し遂げてみたいと考えている。

「文末注」

1. 血液や皮膚の細胞からつくることができる万能細胞のことであり、無限に増やせ、体の様々な細胞になれる。
2. 情報システムを導入する際に、導入企業のビジネスプランやシステム化要求などのニーズと、情報システムの機能がどれだけ適合(フィット)し、どれだけ乖離(ギャップ)が生じるかを分析すること。フィットギャップ分析とも言う。
3. プロジェクトマネジメントで利用される計画手法の一種で、プロジェクトにおける作業を最小単位に分割し、階層構造などで管理する手法のことである。
4. 在庫管理・サプライチェーンが学べるビジネスゲームで、1960年代、マサチューセッツ工科大学の教授が開発され、現在でも世界中で利用されている。とても単純なゲームだが、普段会社で起こっていることが驚くほどリアルに盤上に現れ、在庫管理の基本であり最も大切な、原材料から最終顧客に至るまでのものの流れと情報の流れが理解できる。
5. Robotic Process Automationを略した言葉である。ホワイトカラー業務を効率化・自動化する取り組みで導入されており、デジタルレイバーとも呼ばれている。
6. RPAにはクラス1からクラス3までのレベルがあり、クラス1は指示されたシナリオ通りに忠実に動くものを指し、そのうちクラス2とクラス3がマシンラーニングであり、いわゆる自分で考え判断し、結論を出すといった所謂、自律型AIにあたる。

(参考文献)

- [1] <http://benesse.jp/kyouiku/201802/20180214-1.html>、閲覧日2018/5/16、出所：株式会社朝日新聞社
- [2] <https://studysapuri.jp/course/junior/parents/kyoiku/article-119.html>、閲覧日2018/5/22、出所：株式会社リクルート
- [3] <https://resemom.jp/article/2018/01/17/42349.html>、閲覧日2018/5/22、出所：株式会社イード
- [4] <https://news.mynavi.jp/article/education3-2/>、閲覧日2018/5/22、出所：株式会社マイナビ
- [5] <https://www.studyplus.jp/192>、閲覧日2018/5/22、出所：スタディプラス株式会社
- [6] <https://school.nikkei.co.jp/news/article.aspx?aid=MMSCe2000027042017>、閲覧日2018/5/22、出所：日本経済新聞社
- [7] <http://www.keio-up.co.jp/edu/la/full.pdf>、閲覧日2018/5/22、出所：慶応義塾大学