



2023年12月1日

大学DXとガバナンス、そして大学の改革へ

国際通貨研究所客員研究員
津田塾大学 監事 阿波村稔

DXについては日々新聞などで語られ、各分野でシンポジウムも開かれている。大学においては教育分野のみならず、大学事務部門においても生き残りのために重要な施策として取り組まれている。文部科学省も教育の分野におけるデジタル化と共に経営における改革を推進すべく近年大きな概案要求を行っている。ここで述べるDX(“Digital Transformation”)は、デジタル化(Digitalization)＋業務改革(Transformation)である。大学のDXは、大学執行部(理事会、学長)によるガバナンスが機能してこそ効果を発揮し大学改革へと進化する。この点に焦点をあて大学経営の現状と問題点を探ってみよう。

大学におけるDXは、教育分野において3年間のコロナ禍の中でオンラインによる遠隔授業を強いられ、急速に「教室のデジタル化」が進んだ。インターネットを介しICT機器を駆使した教育面での改革が一挙に進んだとって過言ではない。喫緊の課題は経営・教学を支える事務部門のデジタル化による業務改革である。事務部門では、経理、労務管理、研究費管理などの事務のデジタル化・合理化についてある程度は進んでいるが、大学ごとにばらつきが大きい。2023年に東京大学の大学経営・教育研究センターが実施した「全国大学事務局長調査」とよると、「学内プロジェクトチームの立ち上げ」：79.8%、「新たなシステムの導入」：62.7%の高い実施率となっている。一方で、「コンサルタント会社等への業務委託」32.5%、「業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ」31.0%と少数であり、部署ごとの内製化が中心で各大学独自のやり方で行われている状況がうかがえる。また、一橋大学による「若手・中堅大学職員へのインタビュー調査」では、業務改革のプロセスは、「職員個人の知識、経験・信念や、職員を取り巻く環境による」との意見が聴取されている。一般企業と異なり、教員と事務職員という構造の中で、その関係性が区々であり、計画の有効な推進にあたっては大学の執行部(経営者)のリーダーシップによる改革の組織化(ガバナンス改革)が不可欠である。

大学DXの推進については、従来の発想からの改革は見直す時期に来ている。私立大学の場合、学校法人としての法人部門と教学部門(学部、研究科、研究所等)があり、「教授会」は2015年の学校教育法改正で諮問機関となり、学校経営に直接関与する権限は大きく変化した。「理事会」「評議員会」という決議機関があるが、会社法における株主を持つ一般会社の統治形態をそのまま当てはめるには無理がある。一昨年来、私立

大学におけるガバナンス改革の論議が活発に行われ、今年春の私立大学法の改正を経て令和7年度春からの施行が予定されている。改正の契機は、福祉法人におけるガバナンスの形態が整備されてきたこと、近年、私立大学の上層部による不正を防げなかったことが直接の契機となったが、大学の経営における理事会によるガバナンス体制を見直し、大学内の機関同士の責任分担と相互牽制、透明性をはかる意味合いが大きい。改革の中では触れられていないが、教員と理事会（経営者）の間に入り、双方の専門性を理解する事務組織（機関）の役割は極めて大きい。理事会における事務局出身の理事（総務担当理事など）の役割は今後ますます大きくなる。教職から一時的に理事となり経営に専門性を発揮する教員の役割も重要である。事務職員の「専門性の確保」と教員、事務職員の役割分担と責任を明確にする「教職協働」、「横断的な組織」の実現により多様な人材を活用する組織が実現できれば、学内のDX推進のみならず、大学の経営・教育改革と、多方面にわたる社会貢献・国際化につながる大学改革が実現できる。そのためには大学の各機関の責任の明確化（内部統制の整備）、職員個々の生産性向上のための仕事を通じた訓練（OJT）と研修等による訓練（Off-JT）の充実の他、大学経営に関する学位取得などの長期的な施策が望まれる。

筆者は大学教員時代にアメリカの大学の教養教育と専門教育の接続に関する調査を行い、カルフォルニア大学バークレー校の教学部門のアドミニストレーターにインタビューを行った。その分野で学位を持つ事務職員であり、一年次の教養教育（アメリカでは専門分野を定めず大学が受け入れるところが大半）から専門に移行するにあたって責任者として窓口を担い、豊かな経験と見識を持っていた。学内で専門的な教学アドバイザー、コンサルタントとして進路指導に大きな権限を持っていて、学生千人あたり一人割り当てられているとのことだった。日本の大学では、教学分野では、教員、事務職員により学生の教育とそれを支える教学事務が併行して運営されているが、教員の影響力が勝っている大学が多い。大学の自由化（自由化）、国立大学の法人化、今後の私立大学経営の課題を考えると、事務部門に専門性をもって大学経営にあたる人材が求められる。教員の権限の職員への移行、例えば、入試試業務（含む入試問題作成）を教員から分離して専門に行う体制への提言なども出されている。

大学の国際交流の分野でのDXも目を見張るものがある。コロナ禍の中で否応なしに急速に進んだ。教室と個々の学生をつなぐオンライン授業・交流は、国を越えた授業、国際交流のツールとして特記すべきであり極めて有効である。先進的な大学はCOIL型教育（オンラインツールによる遠隔教育・質保証）推進によりコロナ禍を乗り越えると共に国際交流の輪を広げている。文部科学省2018年度「大学の世界展開力強化事業（COIL型教育）」の公募に際しては10大学がその推進に知恵を絞った。2020年春に始まった新型コロナウイルス感染症の拡大による渡航制限により採択された大学では渡航を伴う実交流の目標値を改訂せざるを得ない状況となったが、ZOOM等を利用した遠隔地授業、オンライン会議、イベントの開催、インターンシップに知恵を絞り、最終的には、ほとんどの大学で当初の交流学生の人数を目標の数倍に増やす成果を上げている。NII（国立情報研究所）主催のシンポジウム（オンライン）（11月13日）では、障害のある学生に対

する遠隔授業における先進的な技術の紹介（音声逐次表示システム）や、ChatGPT を利用した語学教育の進化とその評価が議論されている。今や、オンラインによる教育は汎用インフラとして教育 DX のツールとして欠かせない。この分野は教員主導で行われているが、そのインフラの安定性と伝達性（通信回線、音声、教室の音響、教員学生双方の一定の IT 操作知識、VR など新規技術の操作）が同時にきわめて重要であり、その分野での事務部門の専門性確保と教職協働が不可欠である。

一方で、大学には「産学連携」「地域貢献」「生涯教育」「国際貢献」等の社会貢献が求められている。これまで個々の教員のボトムアップによる様々な活動（*）が行われてきたが、「組織」としての取組が求められる。大学執行部による全学的なプロジェクトの把握（プロジェクト運営のガバナンス）と体系的な運営、専門性を持った事務組織によるプロジェクトの企画推進が不可欠である。この教職協働により適性のある外部人材のリクルート、活用も進めば大学としての外部資金の獲得、地域への影響力も増すことが実現できる。

（*文科省「リカレント教育プログラム支援」、経産省：「中小企業経営支援等対策」、「共同講座創造支援事業費補助」など）

10月25日の中央教育審議会大学分科会では「急速な少子化が進行する中での高等教育の在り方について」諮問が行われた。少子化の進展への大学の対策もさることながら、世界に伍すための大学の研究教育力向上のためには、質の保証を伴った国際交流、リカレント教育が不可欠であるとされた。ここでも様々なツールを用いた DX が重要な役割を果たす。私立大学は少子化の急速な進展とともに経営の健全化を迫られていると同時に、コロナ禍を経て新たな教育方法の開発、質保証、国際化という課題を抱えている。大学 DX の有効な推進には、属人化を避け組織的に知恵を絞ること、全学的な視野に立つ戦略的な取組、並びにガバナンス改革（改革の組織化）がこれを解決する。経営者（理事会）のメンバーのみならず、教職員一丸となってこれら困難かつ新しい時代の経営的な課題を解決していくことが、それぞれの大学における大学改革に繋がり、国際競争力を強化し建学の精神を次世代に伝えることとなるものと確信している。

（IIMA メールマガジンへの寄稿）

参考文献・資料：

IDE 現代の高等教育 No.653 『大学職員の業務改革』 2023 年 8-9 月号：

「大学職員の業務改革：必要性和推進の視点」 P4~8

「大学における業務改革の必要性」 P14~17

「全事務員のデジタル力育成と大学間連携」 P42~45

大学経営・政策研究センター（東京大学大学院教育学研究科）

「大学事務組織改革の現状と将来」 全国大学事務局長調査 2023 年 2 月

国立情報研究所「大学等におけるオンライン教育とデジタル変革に関するサイバーセッション」 2023 年 11 月 13 日

日本学術振興会 HP 「大学の世界展開力強化事業」：

「2018 年度 COIL 型教育を活用した米国等大学との大学間交流形成支援」

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべて御客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願ひ申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

Copyright 2023 Institute for International Monetary Affairs (公益財団法人 国際通貨研究所)

All rights reserved. Except for brief quotations embodied in articles and reviews, no part of this publication may be reproduced in any form or by any means, including photocopy, without permission from the Institute for International Monetary Affairs.

Address: Nihon Life Nihonbashi Bldg., 8F 2-13-12, Nihonbashi, Chuo-ku, Tokyo 103-0027, Japan

Telephone: 81-3-3510-0882

〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-13-12 日本生命日本橋ビル 8 階

電話 : 03-3510-0882

e-mail: admin@iima.or.jp

URL: <http://www.iima.or.jp>