

長期戦略:テーマ 「新規事業の財源確保」

提出日 2023年2月10日

担当部署

II.実施計画帳票

長期戦略テーマの責任者 (統轄部署)	村田企画担当理事	実施計画の 担当部署	業務効率化推進PJ (総合企画部)
-----------------------	----------	---------------	----------------------

1. 実施計画

実施計画(タイトル)	取組開始	達成状況 確認年度	学部・研究科での 取組み有/無	帳票
8-(4)-③ 業務効率化推進PJの推進	2019年度	2024年度	必要なし	不要

**内容**

中期総合経営計画の基盤計画における「職員人事計画」や「情報化計画」において、職員の業務における効率化・高度化の観点から、スクラップやスリム化等共通する課題が挙がってきている。同時に、財務・業務改革本部においても、業務の効率化はテーマの1つとして挙がっている。

この共通する課題を包括的に検討するため、職員業務改革の総合的な施策を立案・推進する「業務効率化推進プロジェクト(以下、効率化PJ)」を、2019年7月に「KGC2039 推進WG」の下に設置した。

効率化PJでは、コンサル業者の支援による第1フェーズ(7月~9月)で実施した「(1)業務分析調査(定量調査)」、「(2)専任職員へのアンケート調査(定性分析)」の調査報告を踏まえ、第2フェーズ(11月~2020年1月)にて、更なる業務の詳細分析を実施し、業務効率化の対象業務を抽出したうえで、業務の廃止・省力化・集約化・標準化・自動化・システム化等の改革方針(打ち手の定義)を策定する。また、業務効率化の対象業務について、担当部課へのヒアリング等を行うことにより、具体的な施策の立案・検討プロセス(中長期的計画)の策定を行う。

なお、第3フェーズ以降では、実際の業務状況を鑑み、優先順位の高い施策から組織横断での小プロジェクトを立ち上げ、業務効率化と組織・業務推進体制の整備を検討・推進する。

進捗状況を測る指標	指標名	定義・算式
指標1	今後、効率化PJにて検討・立案	
指標2		
指標3		

## 目標1&lt;指標1&gt;

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
目標						
実績	今後、効率化PJにて検討・立案					

## 目標2&lt;指標2&gt;

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
目標						
実績						

## 目標3&lt;指標3&gt;

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
目標						
実績						

2. ロードマップ

		2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
業務効率化の推進	策定段階	課題整理 課題の分析と改善策立案	小プロジェクト設置 I (効率化施策の実施)	小プロジェクト設置 II (効率化施策の実施)	小プロジェクト設置 III (効率化施策の実施)	今後、検討
	2023 年 3 月 末段階	課題分析、取組テーマの選 定を実施	2020 年 4 月から PJ 実施	同左	同左	同左
		2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度	-
	策定段階	今後、検討	今後、検討	今後、検討	今後、検討	
	2023 年 3 月 末段階	同左				
		2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
	策定段階					
	2023 年 3 月 末段階					
		2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度	-
	策定段階					
	2023 年 3 月 末段階					

## 3. 費用計画・人員計画

【費用・人員を必要とする理由】							
非公開							
経費 単位:万円	2019年度 承認	2020年度 承認	2021年度 承認	2022年度 承認	2023年度 承認	2024年度	左記以降
非公開							
人員・人件費 単位:万円	2019年度 承認	2020年度 承認	2021年度 承認	2022年度 承認	2023年度 承認	2024年度	左記以降
非公開							

## 4. 進捗状況・得られた成果

2019年度	第1フェーズ(7-8月)では、業務アンケート(効率化可能な業務、負担になっている業務等)を実施し、その結果を元に、第2フェーズ(11-1月)に課題整理と優先順位付けを行った。2.5フェーズ(2-3月)には、次フェーズから着手する個別PJの準備と一部クイックヒット(人事給与データ、学校感染症)としてのRPAの開発を行った。第3フェーズ(2020年4月~)の取組テーマの選定、全学PJ(全学公募型)のメンバー募集を行った。
2020年度	第3フェーズ(2020年4月)からは定期試験/ポータル運用/入試の3つの全学PJ、4つの個別PJとKSCキャンパスPJを設置し、課題解決方策の具体化検討フェーズに入った。第4フェーズ(2020年9月)からは引き続き3つの全学PJ、7つの個別PJとKSCキャンパスPJに加え、情報化計画推進に係る検討PJも発足させ、デジタル化推進の取り組みを加速させた。また12月からはコロナ禍の中で対応が逼迫している「学部事務機能検討」を目的としたPJを新たに設置した。 具体的な成果としては、学校感染症罹患学生からの申請データを基にした授業担当者への欠席配慮通知の自動化(RPAの活用)、学費分納制度の廃止/延納申請のデジタル化、KSC定期試験業務の標準化・デジタル化、広報室発行媒体の集約・統廃合などが挙げられる。
2021年度	第5フェーズ(2021年4月)からは定期試験/ポータル運用/学部事務機能検討(4つのサブPJ含む)/法人業務のデジタル化の4つの全学PJ、6つの個別PJとKSCキャンパスPJを設置し、具体化フェーズに入った。第6フェーズ(2021年9月)からは、全学PJは学部事務機能検討のみ継続し、6つの個別PJとKSCキャンパスPJは継続した。また、法人業務のデジタル化は、情報化改革本部の下に法人申請・決裁のデジタル化PJとして新たに設置し、全学でペーパーレス会議、電子申請・承認のデジタル化を推進することになった。具体的な成果としては、全学ポータルシステム(kwic)の9月本番稼働後の安定稼働の実現、RPA(人事給与エラーチェック、財務延納登録)の追加開発、定期試験業務の集約化(情報化推進機構(IT化・業務改革推進担当))、調査データ収集業務の簡素化・集約化、KSCチャットボットの活用、AI-OCRを活用した奨学金口座情報登録などが挙げられる。
2022年度	
2023年度	
2024年度	

## 5. 今後の課題及び方向性

2019年度	2019年7月から実施した業務効率化の枠組みを定める第1フェーズの成果を元に、第2フェーズから具体的な業務効率化を狙う様々な方策・戦略を検討するため、コンサル会社と動きを連携しながら進めていく。
2020年度	2020年5月から全学PJなどの8つのテーマ別PJがスタートし、「あるべき像」の実現に向けた具体的な課題解決策の検討を進めており、その取組成果や課題は報告会でも報告予定。春学期末時点では、目に見える成果が現時点では創出できていないことが課題だが、秋学期も取組を継続し具体的な成果創出を目指すとともに、インナーコミュニケーションを強化し、改革へのマインドセットを行う。

2021 年度	デジタルツール（RPA、AI-OCR 等）を活用した業務効率化を中心に具体的な成果も出始めている。但し、自部局最適な発想による業務効率化要望は多く寄せられるが、全体最適で業務改革につなげる取組のレベルにはまだまだ至っていない。また、現業の BPR、アナログからデジタルへの業務シフト、各部署バラバラなオペレーションの標準化、規程に縛られた押印文化などまだまだ乗り越えるべき壁も高い。さらに、単なる課題解決方策の提案だけに終わらない、具体化まで全学挙げて実現する PJ 活動へと成長していくには、全学的な意識改革も必要である。
2022 年度	デジタルツールの導入が進み、全学 PJ や個別 PJ の活動テーマが終了する状況で、より部署間で調整が必要なテーマ（KSC 合同事務室、学部事務機能検討）への注力が求められる。研究費の自動化、履修心得のデジタル化、電子申請・承認の推進には、利用者の目線に立ち、業務やサービスの標準化を推進するため、制度や規程改正が必要となる。また、効率化から高度化へのリソースシフトを実現するため、業務一覧の作成に必要な工数管理ツールの導入も必要である。
2023 年度	
2024 年度	

## 6. 学院総合企画会議の基本方針

2019 年度	—
2020 年度	業務効率化推進プロジェクトを推進してください。業務効率化ツール導入費について、継続して認めます。 また、第 5 フェーズコンサル費を認めます。第 6 フェーズ以降のコンサル費については、プロジェクトの進捗状況を踏まえ、将来構想推進 WG にて判断します。また、業務効率化、高度化にも関連する IT ガバナンス、情報企画機能等を中心的に担う専任職員 2 名については、配置する方向とし、人事部にて対応します。
2021 年度	業務効率化推進プロジェクトを推進してください。業務効率化ツール導入費、システム構築支援の業務委託費、FAQ 型チャットボットの導入・運用経費について認めます。 コンサル費については、保留とします。プロジェクトの進捗状況を踏まえ、将来構想推進 WG にて判断します。 また、専任職員 2 名の継続配置に加え、学部業務の集約拡大に伴い、情報化推進機構(IT化・業務改革担当)への派遣職員 1 名の増加を認めます。
2022 年度	RPA、ワークフローシステムの利用料および支援費を認めます。加えて、TAO およびチャットボットの利用料に加え、教室予約システムの導入・運用経費を認めます。業務の工数管理ツールの利用を認めますが、試行実績を踏まえ、対象範囲等を判断し、予算申請時にあらためて査定します。 派遣職員 1 名の継続配置を認めます。 専任職員 2 名の継続配置に加え、業務効率化を推進するための専任職員 1 名を増員する方向として、人事部にて対応します。
2023 年度	
2024 年度	

## 7. Total Review の結果

## 【フェーズ I (2019~2021)】

レビュー結果	可 否	備 考 (継続:「フェーズ II に向けた課題」 廃止:その理由と今後の方向性)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・RPA 導入例として、学校感染症対応の業務フローの一部を自動化したが、処理速度など改善が必要。</li> <li>・業務効率化小 PJ の成果として、入試業務や広報業務の平準化ができた。</li> <li>・中長期的には、職員人事計画とも連動しながら、余力創出分をより高度な業務に移行させる必要がある。</li> </ul>	継続 ・ 廃止	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>デジタル技術等を活用した業務・サービスの変革</u></li> <li>・<u>業務効率化のさらなる推進と、高度化(高付加価値・高度専門業務へ移行)への仕組みの検討</u></li> <li>・<u>会議による拘束時間の削減</u></li> </ul>

## 【フェーズ II (2022~2024)】

レビュー結果	可 否	備 考 (継続:「フェーズ II に向けた課題」 廃止:その理由と今後の方向性)
	継続 ・ 廃止	