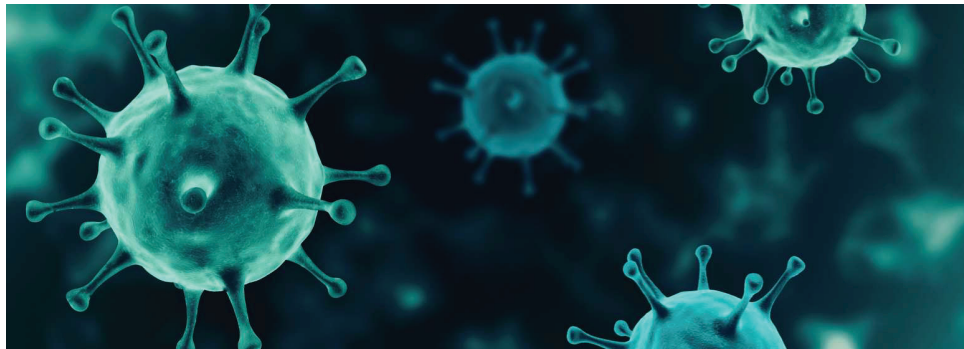




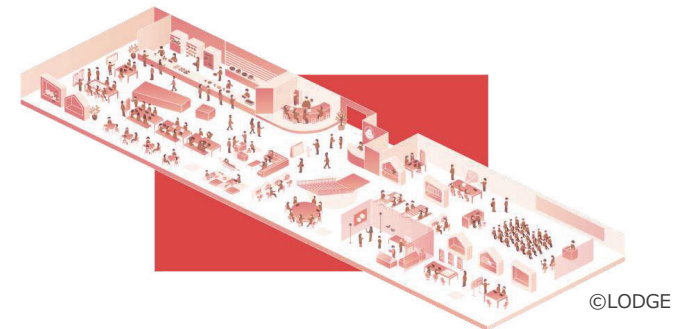
~~COVID-19が世界を変えた~~

もともと到来する予定の世界が早く生じ、
その新世界に対する人間・組織の適応力が問われた

【講師について】

- ✓ 1979年 4月 福岡県太宰府市生まれ
- ✓ 2003年 4月 文部科学省入省（12年半勤務）
2006年10月～2008年3月の初等中等教育局児童生徒課勤務時にいわゆる「子どものいじめ自殺問題」を担当
後半（6年3ヶ月）は高等教育行政に従事（阪大出向含む）
- ✓ 2015年10月 早稲田大学職員に転身
2018年11月～産学官研究推進センター 課長
2019年 6月～組織改組により、
現：リサーチイノベーションセンター 知財・研究連携担当課長
（TLO/ベンチャー支援部門担当）
2017年10月～兼 久留米大学大学運営アドバイザー

イノベーションの前提の変化？

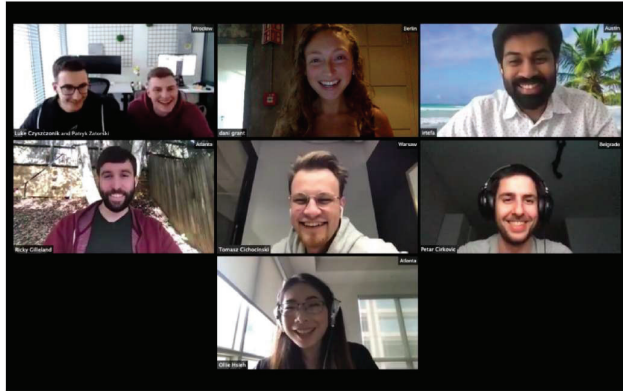


「仕掛けが仕組まれた」オンラインの世界は、
「不連続」で「予期せぬ」出会いに乏しく、
non-verbalなコミュニケーションも困難のため、
イノベーション創出には大きな制約になると考えられた

Jam raises \$3.5 million to Figma-tize product collaboration

Lucas Matney @lucasmtny / 10:00 pm JST • October 20, 2020

Comment



「共同創業者がお互いに4日しかリアルで会ったことがない」「投資家ともリアルで会っていない」「従業員同士はほぼリアルでは会ったことがない」スタートアップが、約4億円調達

5

~~【コロナ後の世界/大学教育はどう変わっていくか？】~~

イノベーションを阻害しているものは、
「決断の先送り」

beforeコロナもwithコロナもafterコロナも

やるべきことは一向に変わっていない

「いつリスクをとるの？」

「いつまでやらないの？」が

より突きつけられただけ

7

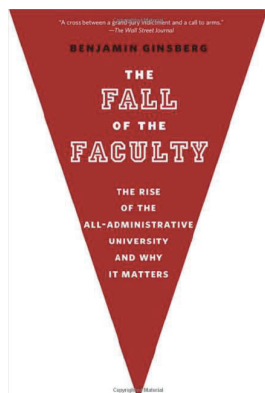


UC Berkeleyは2020年5月16日に
Minecraftを活用したバーチャル卒業式を実施

<https://abc7news.com/college-graduation-covid-19-ceremony-virtual-on-minecraft-uc-berkeley/6212887/>



“教員組織の凋落と「行政」大学の勃興”



The Fall of the Faculty:
The Rise of the All-Administrative University and Why It Matters
(Oxford University Press 2011)

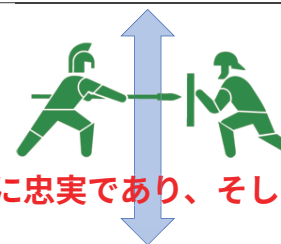
- ✓ 「学問の自由」よりも、今や大学の評判を上げることの方が大事
- ✓ 大学が外部とコンタクトをとる機会が増え、組織としての対応の必要が生じ、組織決定を平気で批判する気ままな教員の代わりに職員が必要に
- ✓ 1985～2005年に米国大学の学生は56%増、教員は50%増、職員は85%増、専門スタッフは240%増
- ✓ 今や大学の多くの実質的な意思決定は職員が行う

自主的運営のためのあれこれをこなす必要があり、
それはもはや教員だけでは手に負えないレベル

大学職員のホコタテ

大学が果たす役割が多様になる中、統一性と安定運営のため、組織の様々なルールの運用を徹底することは職員の役割

「ルールを守る」



いかにルールに忠実であり、そして自由であるか

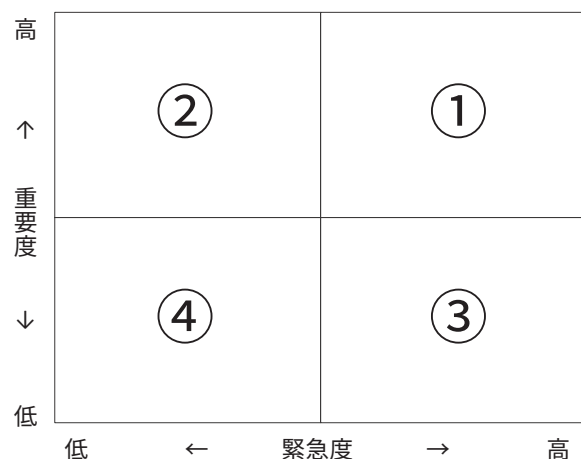
価値が非常に多様な大学のポテンシャルを総合的に高め、組織を前に進めるための戦略を練るため、ルールの運用を行う職員に自由な発想と行動が要求される

「ルールを変える」

9

10

「意思決定」の考察



RPA導入経緯

※2020年12月25日早大人事務業務構造改革担当副部長 講演資料より

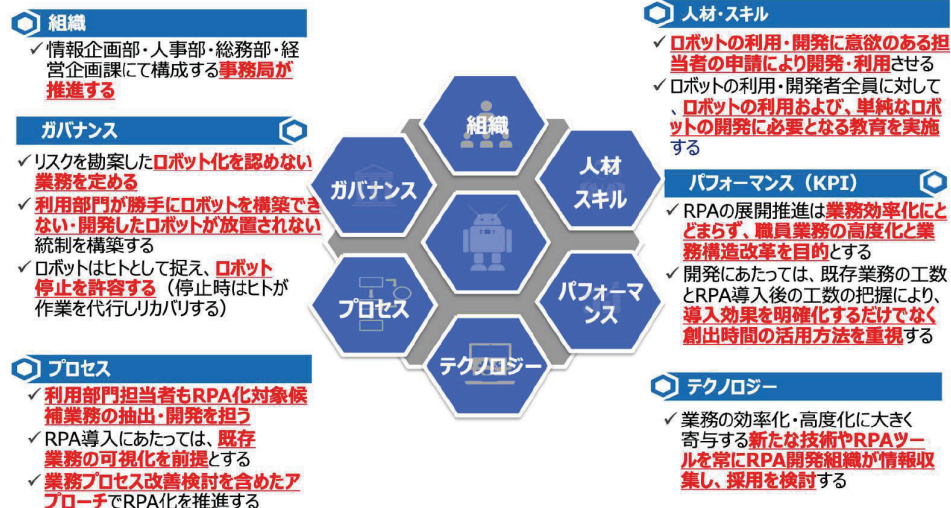
2011年1月 2014年6月	経理処理集中化PJ室設置 研究総合支援PJ室設置	- 研究資金（特に公的研究資金）および経理処理の適正運用、業務ノウハウの蓄積、効率化を目的として各プロジェクト室を設置 - 学術院や法人事務所など、およそ130ヶ所で分散処理していた「支払請求伝票」の入力処理工程を段階的に集中化
2014年4月	新研究支援・財務システム検討着手	統合業務パッケージソフト(ERP)を基盤とする新たな研究支援・財務システム開発の検討に着手
2016-2017年	新研究支援・財務システム開発	- 新システム開発と連動して、処理方法と業務実施体制、関連規程等の見直し - プロジェクト室で取り扱う研究資金や処理対象箇所を拡大する検討の中で、処理量が新システムによる業務効率化効果を上回り、生産性の向上が必要となることが明らかに
2017年7月	RPA検討着手	新システム稼働に向けた、生産性向上の方策の一つとしてRPA導入の検討に着手
2017年10-12月	RPA検証実施	支払請求業務をターゲットにトライアルロボットの開発と業務効率化効果のシミュレーション実施
2018年4月	RPA本稼働	トライアルロボットのブラッシュアップと振替入力ロボットの新規開発を2018年1-3月に並行して進め、関係箇所による業務検証後に本稼働

11

© 2020 Waseda University

12

RPA活用基盤の構築・強化を目的として、RPA運営に係る6要素に対してそれぞれ方針を策定し、運営モデルを構築。



13

Question Oriented

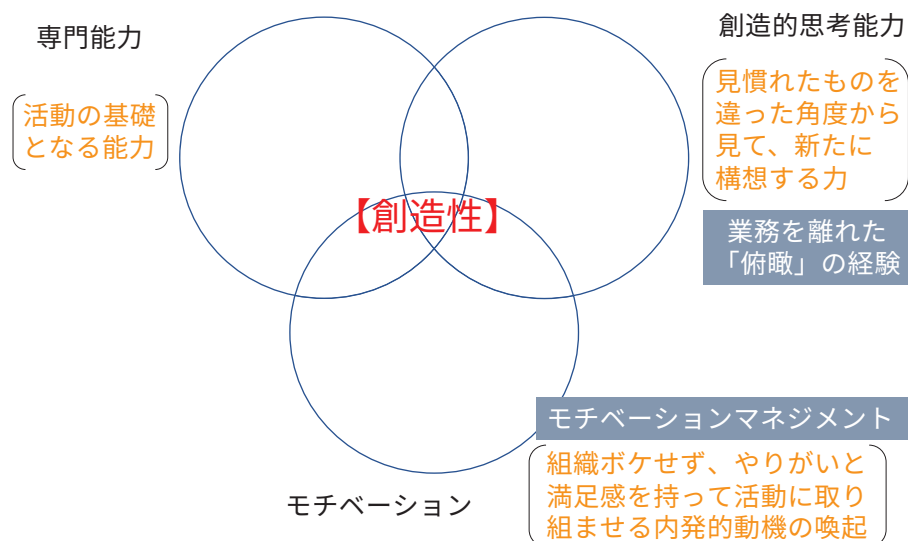
「定型・ライン業務の管理」に親和的で、個人としてどうするか視点が抜けがちなPDCAよりも、**現状や様々な制約要因に対する個人の気づき、問題意識・解決策の組織化、を重視する**

参考：QPMIサイクル ※（株）リバネスCEO丸氏提唱

Q(Question) 様々な事象から疑問や課題を見出す
P(Passion) 課題解決に対する情熱を持ち続ける
M(Mission) 課題をミッションに発展させ、チームを作つて取り組む
I(Innovation) チームの推進力により新たな価値の創出を目指す

14

新たな職員像を形作る【創造性】の3要素



15

大学運営のDXは、組織の強靱さより人材の強靱さから

SlackやRPA等の新たなデジタル・ツールが注目されつつあるが、それだけが組織運営の万能薬になるわけではなく、**組織運営の新たなモデリングができることが重要**

→**情緒的な空気感での統制ではなく、組織運営と人の動き方・動かし方の洞察が必要**

意思決定の分散化を加速させないと、イノベーションに繋がる果敢な判断は難しい

→**個人のやり方・モチベーションのマネジメントが重要に**

アーリーアダプターのマネジメント人材＝起こりそうな未来を予想し、あるいは変化した時に瞬時に対応できる人材

→**世間の動きに敏感で、かつ目の前の課題に真摯に向き合っている人が、その大学ならではの「革新」の形をデザインできる**

16

これから考えて行かないといけない大学の形

	新しい大学	古い大学
マネジメント人材について	組織活動のマーケットを意識しながら、事業を開拓できる人材	達成可能な目標を設定し、その範囲で事業を管理していく人材
「革新」について	断続的にイノベーションを起こすため、大学の価値を再定義	前例踏襲をベースに、既存市場での既成の活動をベース
リスクについて	次につながるような小さな失敗はどんどんしてよい	失敗を絶対にしないよう、リスク最小化のために時間をかける

「新しいぶどう酒は、新しい革袋に」

新しいぶどう酒を古い革袋に入れる者はいない。
 そんなことをすれば、革袋は破れ、
 ぶどう酒は流れ出て、革袋もだめになる。
 新しいぶどう酒は、新しい革袋に入れるものだ。
 そうすれば、両方とも長持ちする。

※マタイタイによる福音書 第9章17節