

全学的 DX の推進と業務改革意識の高揚が大学 IR 活動にもたらした変化 －分析データ共有の課題克服と今後の展望－

小貫 美幸¹⁾, 妹尾 知美¹⁾, 内海 和幸¹⁾,
廣本 和哉²⁾, 山田 勝己³⁾, 柴山 大樹⁴⁾, 岩藤 健弘⁵⁾

- 1) 東京大学経営企画部 IR データ課
- 2) 東京大学情報システム部情報支援課
- 3) 東京大学情報システム部情報戦略課
- 4) 東京大学総務部総務課
- 5) 東京大学情報システム部 DX 推進課

ir-data.adm@gs.mail.u-tokyo.ac.jp

Transforming Institutional Research Through Campus-Wide DX and Operational Reform: Overcoming Data Sharing Challenges and Exploring New Developments

Miyuki Onuki¹⁾, Tomomi Seno¹⁾, Kazuyuki Utsumi¹⁾,
Kazuya Hiromoto²⁾, Katsumi Yamada³⁾, Daiki Shibayama⁴⁾, Takehiro Iwado⁵⁾

- 1) Institutional Research Group, Management Planning Department, The University of Tokyo
- 2) Information Systems Support Group, Information Systems Department, The University of Tokyo
- 3) Information Strategy Group, Information Systems Department, The University of Tokyo
- 4) General Affairs Group, General Affairs Department, The University of Tokyo
- 5) Digital Transformation Promotion Group, Information Systems Department, The University of Tokyo

概要

東京大学では、全学的な DX の推進と業務改革の進展が大学 IR 活動に変化をもたらしている。従来、依頼元部署からのアドホックな依頼に対して BI ツールを用いて行ってきた可視化データの共有は、原則的には PDF の共有に限られており、「効率的で効果的な分析結果の共有」が課題であった。それが、BI ツールの全学的な導入により解決し、さらに依頼元部署が自ら編集・活用できる環境も整ったことで、教職員のデータリテラシー向上や学内におけるデータ利活用文化の醸成が進展している。今後は、BI ツールを用いた業務データ分析研修の拡充や部局版データ集等の展開を通じて、さらなる深化が期待される。

1 はじめに

本報告では、東京大学において大学 IR (Institutional Research) 担当部署が抱えていた「データ分析結果を効率的で効果的に依頼元に共有する」という課題が、全学的な業務改革と DX (Digital Transformation) の推進により解決され、さらなるデータリテラシーとデータ利活用文化の醸成に向けた発展の兆しが生まれている状況を報告する。

1.1 東京大学 IR データ室の概要

東京大学では、2016 年度に「国立大学改革強化

推進補助金(総合支援型)事業」に採択されたことを受け、「経営力強化を実現するため」の根幹となる IR 機能の強化を目的として、2017 年に総長直下の組織として IR データ室を設置し、その実務担当部署として事務職員からなる IR データ課を発足させた。なお、IR データ室は、理事を室長とし、IR 担当の総長特任補佐など 6 名の副室長(教員 4 名・事務職員 2 名(2025 年度体制))および本部関係部署から選出された室員により構成されているが、専任の教員や情報系の技術職員は配置されていない。また、一部の研究論文分析を除き、データの収集から分析、可視化までの全ては、室長・副室長から適宜アドバイスを得ながら、IR データ課に配属された事務職員が行ってきた[1]。

1.2 東京大学 IR データ課の業務

東京大学 IR データ課では、東京大学本部各部署に点在する様々なデータを統合的に収集し、BI (Business Intelligence) ツールをもちいて対話的な操作が可能な Data Visualization (以下、「Data Viz」) として可視化し、閲覧者を学内でも執行部等に限定して構築された「IR データサイト」上で共有することで、大学執行部や本部各部署に対して大学経営に資するエビデンスを提供してきた (図 1)。

2022 年度からは、2021 年 9 月に公表された東京大学の行動指針「UTokyo Compass」(2024 年 5 月改訂) の理念実現のために定められた行動計画の進捗を管理する 165 のモニタリング指標のうち、女性学生数や女性教員割合、外部資金獲得状況などの社会的な関心も高い主要なデータについて可視化を行い、「UTokyo Compass モニタリング指標

IR データ集」(以下、「IR データ集」) として学外公開してきた。なお、この BI ツールをもちいた可視化データの公開によって、学内構成員に経営ビジョンを共有し、業務モチベーションの高揚につながるという効果も見られている[1]。

また、IR データ課では、学校基本調査などの調査対応、大学ポートレートや国内外の大学ランキング (THE, QS) 等への定型的なデータ提供の業務に加え、総長室や本部各部署、部局等からの依頼 (アドホックな依頼) に応じて、臨機応変に様々な可視化データを提供してきた。このデータ提供数は、「UTokyo Compass」のモニタリング指標『目標 0-1「自律的で創造的な大学モデル」の構築』としても定められており[2]、その数は年々顕著に増加している。

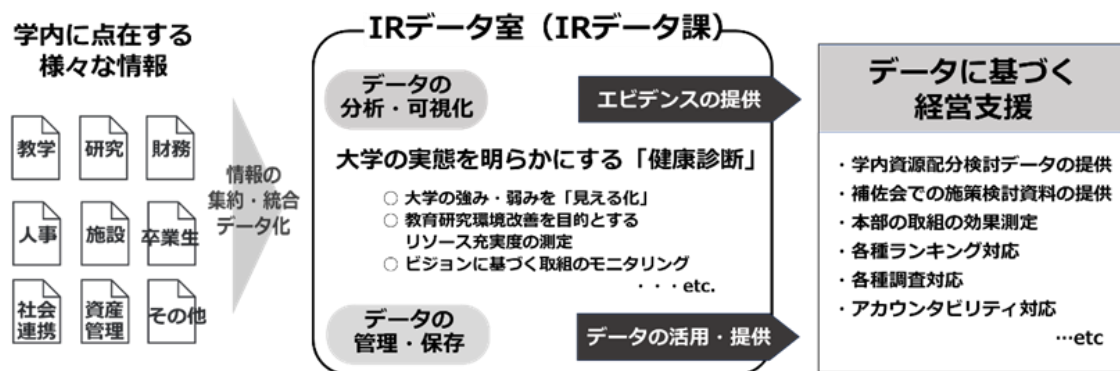


図 1 東京大学 IR データ室 (IR データ課) の役割 (参考文献[1]より転載)

1.3 分析結果の共有という課題

IR データ課による BI ツールをもちいたデータ可視化の有効性が、多くの学内構成員に認知され、より詳細なデータ分析の依頼を受けるようになってくると、今度は、どのようにその可視化データを依頼元へ提供するか、という問題が生じてきた。

BI ツールをもちいた場合、例えば男女別の教員数について、職位レベル、部局レベル、専攻レベルといったデータの可視化を行うことは非常に容易であるが、一方で、その結果を PDF で依頼元に提供しようとする、必要な PDF の枚数は、少なくとも部局数と同数にはなる。また、BI ツールをもちいた可視化データ上では、特定のグラフ領域にカーソルを置くと、その数値や全体の割合等の詳細が「ヒント」としてポップアップで表示されるという機能があるが、そういった便利な機能も再現できない。

PDF での共有が煩雑になる可視化データについては、学内限定公開の「IR データサイト」上に閲覧者を指定した上で保存し、依頼元である教職員に対して、IR データ課で保有する余剰ライセンスより一時的に「IR データサイト」の閲覧権限を付与し、内容を確認してもらおうといった対応をしてきた。しかし、依頼数の増加により、その対応も徐々に難しくなっていた。

この「分析結果を BI ツールの性能を活かせる方法で効率的かつ効果的に共有する」という課題を解決したのが、2024 年度に実施された BI ツール・Power BI Desktop の事務業務端末上での使用環境の整備であった。

2 全学的 DX 推進と BI ツールの導入

2.1 東京大学における DX 推進と業務改革

「UTokyo Compass」では、「職員の教育機会の拡

充と、専門性の高い職員が活躍できる制度の構築」、
「事務部門の高度化・効率化」を掲げている[3]。
その推進部署の一つとして、2022年4月より情報
システム部にDX推進課が設立され、既存の業務
改革担当組織である総務部総務課業務改革チーム
とともに、全学的な業務改革とDX推進とを相互
連携させ取り組んできている。東京大学では、事
務業務の「X(トランスフォーメーション、変革)」
を実現するには、業務の上流と下流の双方向から
のアプローチが必要と考えており、とりわけDX
推進課は基幹業務システムの更新や制度設計の刷
新、規則改正の支援といった上流からのトップダ
ウンアプローチを主軸にし、業務改革チームは業
務改革総長賞の開催による改善インセンティブの

向上や各種業務ツールの普及・発展による現場業
務の効率化といった下流からのボトムアップアプ
ローチを主軸にしている(図2)。

この「X」において中心的な課題のひとつが、教
職員、とりわけ事務系職員のDXリテラシー向上
である。ここでいうDXリテラシーは単なるITス
キルにとどまらず、業務の現状を見直し、効率化
や改善を自ら進めようとする「変革マインド」を
含む広い概念として位置づけられている。

この取組を具体化するための一つの方法として、
2022年11月にMicrosoft Teams上に「全学教職員
ITツール利活用コミュニティ」が開設された。本
コミュニティはすべての教職員が自由に参加でき
るオンラインワークスペースであり、2025年9月

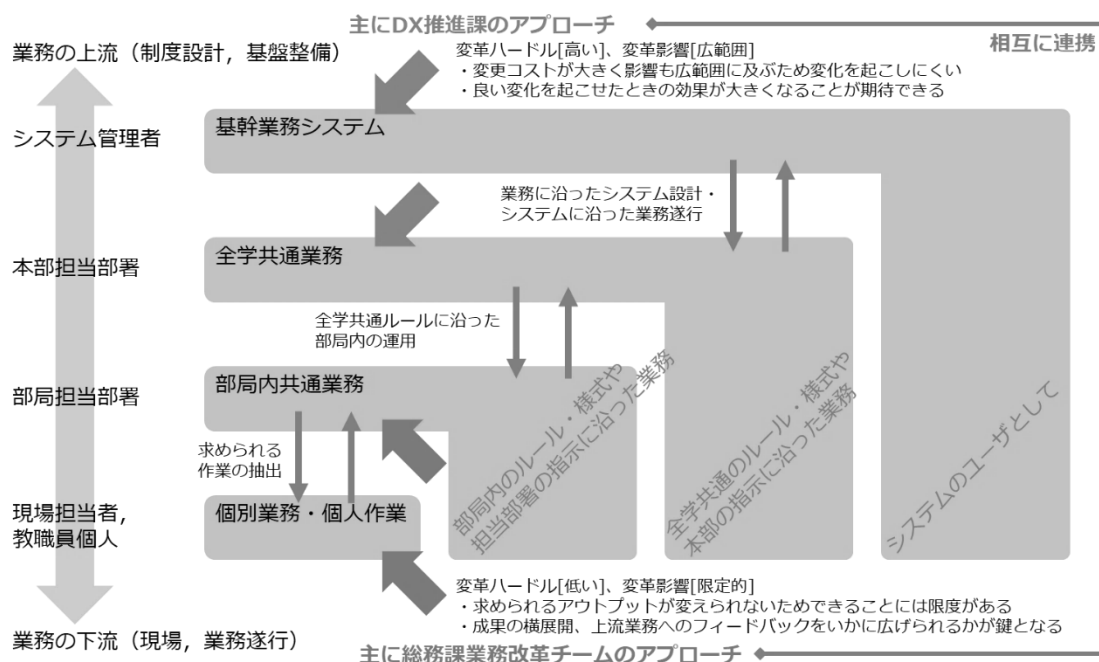


図2 業務改革とDXの関係図 (DX推進課作成)

時点で2,100名を超える教職員が参加し、日常的
に活発な情報交換が行われている。ここでは、
Microsoft社のPower Automateを用いた業務フロー
の自動化、Formsを用いた効率的な情報収集、さら
にはVBAを用いた伝票処理の効率化など、多様な
取組が現場職員から発信され、学内に展開されて
おり、部署の垣根を越えたインフォーマルコミュ
ニケーションを促進している[4]。

IRデータ課が、IRデータ集を作成した際にも、

このコミュニティの参加者達から、効率的なデー
タ成形方法の提案を受け、BIツールに読み込む前
のデータクレンジング工程を大きく効率化できた。

2.2 BIツール・Power BI Desktopの全学的導入

東京大学では、この全学的な「データリテラシ
ー向上」の取り組みを背景に、事務業務端末OSを
Windows 10から11へ更新するタイミングにあわ
せ、2024年11月より、事務業務端末上でMicrosoft
社のBIツール「Power BI Desktop」を利用できる

ようになった。このことにより、全職員が本格的に Power BI を使用できる環境が整った。

この動きを受け、IR データ課は情報システム部情報支援課と連携し、従来使用していた別の BI ツールから、Microsoft 社の Power BI Pro (Power BI Desktop の上位ライセンス) へと切り替えた。

あわせて、従来は IR データ課が可視化後のデータ保管のために独自で運用していたサーバーの利用をやめ、Microsoft Azure 上の仮想サーバーに移行し、さらに学内ポータルサイトとしても活用している Share Point 上に、学内向け可視化データの公開プラットフォームを構築した。

3 分析結果の共有事例

IR データ課で用いる分析ツールを Power BI Pro へ変更したことは、単なるコスト削減や、個別契約による煩雑な事務手続きにかかるリソースをデータ分析に割り当てることができるようになったというメリットだけでなく、データ依頼元との円滑なコミュニケーションの実現と新たな協働を生み出した。ここではそのいくつかの事例を示す。

3.1 「地域連携マップ」の公開

東京大学では、多様な学問分野における最先端の成果を還元することを通して、社会の公共財としての大学の役割を果たしていく観点から、地域連携活動の可視化・発信に取り組んできた[5]。

その一環として、大学公式 HP 上で「地域連携 MAP」を公開してきた。これまでは地図検索サービスのマッピング機能を利用していたが、各部署から収集した 200 を超える地域連携活動を一つ一つ登録する作業には大きな労力を要していた。この課題に対して、2024 年 12 月には BI ツールを活用して作業を効率化できないかという相談が、当該ページの担当部署から IR データ課に寄せられた。

従来契約していた BI ツールでは、可視化データを作成しても PDF でしか共有できず、修正が必要になった場合も IR データ課でしか対応できなかった。しかし、Power BI Desktop が事務業務端末で利用可能になったことで、IR データ課だけで

なく担当部署自身でも可視化データを編集できるようになった。

その結果、PDF ファイル上でのやりとりを複数回にわたって行う必要がなくなり、また、担当部署職員側からの、BI ツールの有効性を活かした積極的な提案も見られた。完成形を共有しながらお互いに直接編集を重ねることで、作業をスムーズに進められるようになった。

3.2 「現況分析データ」の共有

国立大学法人評価の一つである第 4 期中期目標期間の 4 年目終了時評価における「学部・研究科及び研究組織等の現況分析」に際し、東京大学では、現況分析単位(部局)ごとに各評価指標の経年変化が把握できる参考データを作成し、各部署局に提供することとし、その一連の業務を IR データ課が担当した。

従来の BI ツールでは PDF でしか共有できなかったため、部局数と評価指標数に応じた膨大な枚数の PDF が必要となっていた。これに対し、Power BI の導入後は Power BI Desktop 用のファイル 1 つを共有するだけで、各部署局が自部署局の評価指標の経年変化を一覧できるようになった。

3.3 UTokyo Compass モニタリング指標 IR データ集改訂版の公開

前述の取組に加え、学内公開版「IR データサイト」の移行が順調に進んだことを確認後、IR データ課では、2025 年度より、これまで別の BI ツールをもちいて公開していた IR データ集の改修作業にも着手した[6],[7]。

IR データ集は、もともと学外のステイクホルダーとの UTokyo Compass 進捗状況の共有に加えて、学内構成員の業務支援ツールとしての活用も目指して作成していたものであった[1]。

Power BI Pro を用いた IR データ集改訂版の完成後、より多くの学内構成員へ活用してもらうために、その周知方法を業務改革チームへ相談したところ、学内ポータルサイトの中でも、出退勤時の打刻ボタンの直上という、ほぼすべての職員が一日 2 回確認するポータルサイト上の一等地にそのリンクが設置されることとなった。後述する

「Power BI 研修」への参加動機として、ポータル上に貼られたリンクから IR データ集の存在を知り、Power BI に関心を持ったとの内容を記述する参加者もあり、「全学教職員 IT ツール利活用コミュニティ」参加者以外にも、その周知が可能となった。

現在、IR データ集のアクセス数は日々増加しており、公開から4カ月にあたる2025年9月末時点で約2,360件を数えている。

3.4 「Power BI」研修の実施と成果

IR データ集の作成を進める中で、Power BI には、データ分析の基本的な考え方やビジュアルデザインの方法に Excel や Power Point との共通点が多く見いだせ、また、日本語で公開されている情報（データ成形や可視化のコツなど）も多数あり、BI ツール使用未経験者であっても、自分自身が少しだけ関心を持ちさえすれば、比較的習得が容易であるということが確認できた。このことを「全学教職員 IT ツール利活用コミュニティ」上に投稿したところ、複数のコミュニティ参加者から「ぜひ自分も Power BI を活用したい」といった声が上がってきたため、2025年9月には「情報システムゼミ+」の枠組みで、「Power BI 初心者向けハンズオン講習 ～業務データの「見える化」体験～」として、初心者向けの Power BI 研修を実施することとなった。

「情報システムゼミ+」は、東京大学情報システム部が従来実施してきた教職員向けセミナー「情報システムゼミ」を発展させた取り組みである。主に学内の教職員が講師をつとめ、より実務に近い内容で Microsoft 社のアプリケーションを活用した事例を紹介し、ハンズオン形式で実際にシステム操作を体験できるセミナーを実施している。各回のテーマは教職員からの意見を参考に検討・決定し、教職員が相互に学び合う場を制度化することで、学内の DX リテラシー向上と互助の文化醸成に寄与することをめざしたものである。

学内ポータルサイトへの掲載や部局総務担当からの一斉メールによる周知効果もあり、講習会には、2週間弱の周知期間にも関わらず、教職員から

102名の参加登録があった。また、参加登録者の75.4%に当たる77名が、Power BI の未経験者であった。

研修の内容は、「留学生データ(ダミーデータ)」の可視化とし、1時間弱の講習時間で、簡単なデータ成形とデータ結合、棒グラフ、ドーナツグラフ、マップの作成を行うというものであったが、当日は平日日中の開催であったものの、84名の受講者があり、受講後アンケート(回答数:55件)では、89.1%にあたる49名が「今後 Power BI を使ってみたい」と回答した。特に「可視化データを閲覧したことはあるが、自身で作成したことはない」と回答した集団の「今後 Power BI を使ってみたい」と回答した割合は100%であった。また、自由回答欄には、次のステップとして、Power BI 研修中級編の実施を求める意見も散見された。一方で「今後 Power BI を使ってみたいか」という問いに対して、「どちらでもない」を選択した職員からは、「(現在の業務に関連した)具体的な活用イメージがうかばない」といった理由も記載されていた。

なお、ハンズオン形式で実施される「情報システムゼミプラス」の場合、「全学教職員 IT ツール利活用コミュニティ」への参加が運営上必要となるが、今回の講習では、1割強にあたる14名が「コミュニティを知らなかった」または「知っていたが参加していなかった」と回答しており、これまでコミュニティに参加していなかった教職員への新たなアクセスの機会ともなった。

4. 今後の展望

東京大学では、2025年秋より新たな事務業務端末の導入を段階的に進めており、Word や Excel と同様に、Power BI も引き続き事務業務を遂行するための基本機能として標準搭載されている。新端末では処理性能が向上しており、データの処理や可視化もより快適に行えるようになっている。

新事務業務端末の導入に先立ち、Power BI に関して、学内教職員に BI ツールを用いてデータを可視化することの有効性を実感できる多様な活用事例を積み重ね、さらに教職員が実際に参加する研

修を実施できたことは、IR データ課が抱えていた「分析結果の効率的・効果的な共有」という課題の解決にとどまらず、全学的な「X」の推進にも資する成果となった。

今後は、1) Power BI の学内活用をさらに拡充し、部局や業務分野ごとに応じた中級・応用的研修を展開し、教職員個人レベルのデータリテラシーを高めること、2) 「全学教職員 IT ツール利活用コミュニティ」と連携し、利用者同士の知見共有を進めることで、Power BI の具体的な利用について学内教職員がイメージをもちやすくすること、そして、3) 既に複数の部局から、「部局版 IR データ集」を作成・公開したい、という相談を受けていることから、IR データ課の可視化成果を他部署や部局が自律的に活用できる仕組みを整備し、学内におけるデータ利活用文化を一層醸成すること、が重要な課題である。

IR データ課では、これらの取組を通じて、単なるツール導入に留まらず、DX リテラシーの向上とデータに基づく意思決定の定着を実現し、大学全体のガバナンス強化に貢献していきたいと考えている。

参考文献

- [1] 小貫美幸, データの可視化・公開が目指すもの—東京大学におけるモニタリング指標 IR データ集の公開について—, 第 12 回大学情報・機関調査研究会論文集, 58-61 頁, 第 12 回大学情報・機関調査研究会, 2023
- [2] 東京大学「UTokyo Compass 2.0: 多様性の海へ対話が創造する未来」10 頁, 東京大学, 2022 年 9 月 30 日初版, 2024 年 5 月 31 日改訂 (2025 年 9 月 26 日最終閲覧)
<https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400241476.pdf>
- [3] 東京大学「UTokyo Compass 2.0: 多様性の海へ対話が創造する未来」30 頁, 東京大学, 2022 年 9 月 30 日初版, 2024 年 5 月 31 日改訂 (2025 年 9 月 26 日最終閲覧)
<https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400241476.pdf>
- [4] 佐藤寛也・白川哲也, 部署の垣根を越えて組織の DX リテラシー向上を図る「全学教職員 IT 利活用コミュニティ」, 大学 ICT 推進協議会 2024 年度年次大会, 2024
- [5] 東京大学「社会連携・地域貢献活動」Web サイト (2025 年 9 月 26 日最終閲覧)
https://www.u-tokyo.ac.jp/adm/uci/ja/sdgs_region.html

[6] 小貫美幸・内海和幸・妹尾知美, 教育・研究の国際化をはかる IR 指標と BI ツールの活用, RA 協議会第 11 回年次大会, 2025 年

[7] UTokyo Compass モニタリング指標 IR データ集 (2025 年 5 月 30 日公開) (2025 年 9 月 26 日最終閲覧)

https://www.u-tokyo.ac.jp/ja/about/president/monitoring-indicator_index.html