

部局横断で取り組む業務 DX の実践と風土醸成

沼田 耕並^{1),2)},

- 1) 滋賀大学 教育学部事務部
- 2) 同志社大学 大学院ビジネス研究科

kohei-numata@biwako.shiga-u.ac.jp

Cross-Departmental Digital Transformation and Culture Building in a National University

Kohei Numata^{1),2)},

- 1) Faculty of Education, Shiga Univ.
- 2) Graduate School of Business, Doshisha Univ.

概要

国立大学の第4期中期計画（令和4年度～9年度）においては業務効率化やDX（デジタルトランスフォーメーション）に関する計画を掲げている大学が多くあり、様々な事例がすでに報告されている。しかし、全学的にDXを進める具体的手法や、職員参画を持続させる仕組みに関する知見は十分に体系化されていない。滋賀大学では、若手職員を核とした部局横断の取り組みを通じ、単なるデジタル化やRPA導入にとどまらず、「場の創出」と「雰囲気づくり」を軸に、学内の連携と自律的学習を促す環境を整備してきた。これらにより、職員間の連携が進み、新たな大学の組織風土の醸成や業務改善意識の向上にもつながりつつある。本稿は、Microsoft Teams上のDXポータル、部局横断プロジェクトチーム、研修の内製化、参加ハードルを下げるイベント設計、表彰制度といった実践を整理した。そして、これらの実践から理論的含意を考察した結果、DX推進には「場の創出」と「雰囲気づくり」を核とする取組が有効との示唆を得た。

1 はじめに

国立大学では、第4期中期計画（令和4年度～9年度）において、多くの大学が業務効率化やデジタルトランスフォーメーション（以下、「DX」）等に関する計画を掲げている。昨今では、業務DX推進の事例が数々出されているが、DXを進めるにはどういった組織形態が望ましいか、どうすればDXの取組に職員が多数参加するか、といったDXの進め方に関して触れられた論考は多くは出されていない。また、ICT化やDXに関する取組が職員の積極的な改善提案に正の影響があるとの指摘もあるが、[1]現場での実践例からの論証は十分に蓄積されているとはいえない。

筆者は実践の立場からDXを進めるための条件、環境づくりといった点について提案してきた。[2]本稿では、滋賀大学における業務DXの実践事例について、その設計思想と実装プロセスを報告し、得られた知見から「DXを進めるための工夫」に

ついて理論的示唆を与える。

2 大学での実践事例

滋賀大学における業務DXの取組では、目標として「業務を効率化することのみならず、業務に対する教職員の意識を変革して本学風土や仕組みを根底から改革」することを掲げており、生成AIやRPAを用いた業務の単なるデジタル化を目指すものではないことを宣言している。これは、日々ますます進歩する技術に対応するためには、常に知識、技術を進取する自律的な人材を養成する必要性があることを念頭に置いたものである。よって、滋賀大学ではデジタル技術、生成AIの活用といった技術面に関する取組だけでなく、自律的に学びあう風土醸成や個々人の行動変容を目的とした取組を積極的に推進している。組織風土醸成のためには、全職員で取り組むという意識を組織内のさまざまなところに作り出すことが重要となる。部分最適ではなく全体最適を目指し、いかに「部

局横断」を進めるかを職員個々に意識してもらうかを意図した取組を実施している。

2.1 DX 推進チームの組織的特徴

国立大学における主な業務 DX の推進体制を見ると、情報系部署を中心として取り組む例、経営・企画系部署を中心として取り組む例、委員会や部会を中心として取り組む例、プロジェクト組織やボランティアを中心として取り組む例などがみられる。滋賀大学では、特定の DX の専門部署を置くのではなく、プロジェクト組織に近い類型で進めており、組織としては自主管理型の特徴を持つ。具体的には、担当理事のもと、係長・主任・係員あわせて9名によって構成される DX 推進チームを企画、実施の中心としており、チームメンバーはいわゆる技術職員ではなく、一般の事務系職員である。

また、令和7年7月からのチームメンバー拡充にあわせ、「総括・リーダー制」「PM・CM制」を柱とする体制の見直しを行った。「総括・リーダー制」は、担当理事や各部局等との連絡・調整を担う「チーム総括」と、チーム内のまとめ役を担う「リーダー」をチームの両輪とすることで、DX 推進にあたって特定の者への調整負荷がかかることを避け、取組の円滑な推進を図ることを意図したものである。「PM・CM制」は、研修、プロジェクト等の企画・立案を担う PM（プロジェクトメンバー）と技術的な提案や各部局での実践を担う CM（クリエイティブメンバー）の2構成により、全学的な裾野拡大を目指すものである。

図1 DX 推進チームの構成



2.2 「巻き込み型」活動の促進

滋賀大学の取組では、いかに全職員に DX・業務効率化の取組を意識づけ、個々の職員が「当事者意識」をもって取り組むようになることを目指した各種企画を実践している。DX・業務効率化を進めるプラットフォームづくり（＝「場」づくり）を意図した取組により、業務 DX を進める組織風

土醸成につなげようと試みている。

こうした「場」づくりの基盤となるのが、Microsoft Teams 上で設けた「DX ポータルサイト」である。この「DX ポータルサイト」は Microsoft Teams 上に設けたチームであり、部局横断的に、日ごろの生成 AI・RPA 活用などの実践例や、研修開催案内、意見交換、情報共有をすることを目的としたものである。開始以降、徐々に参加人数を増やし、令和7年9月末現在、事務系職員（常勤・非常勤）の約 1/3 にあたる 120 名程度が参加しており、滋賀大学の業務 DX 推進のハブとして機能している。部局横断型でサポートをしあう場をつくり、「みんなで勉強している」という雰囲気づくり、学びあいの可視化を目指す取組の一環である。

表1 Teams「DX ポータルサイト」の活用事例

- ・生成 AI や RPA 導入に関する好事例・失敗事例の共有
- ・Microsoft アプリに関するアップデート等の情報共有
- ・DX に関する基本概念の共有
- ・学内外の各種研修の案内
- ・各種イベント、アンケート等の実施

上記ポータルサイトのほか、「場」づくりの活動として、令和5年度から開始した「プロジェクトチーム」の事例がある。この取組は、若手職員全体を巻き込み、現場レベルでの身近な業務効率化を推進し、具体的な業務改善へとつなげることを意図したものである。令和6年度の実績を紹介すると、主任・係員級の常勤職員を中心に30名程度の協力を得て、総務、人事などの5班に分かれ、各班で日ごろ課題に感じている事例をあげてもらい、改善の方法がないかについて検討を行った。プロジェクトチームの各班は、総務系部署、財務系部署といった特定の部局の職員のみとならないよう、意図的に様々な部局のメンバーで構成される異部局混成としている。これは、この取組が他部局の業務理解につなげることで、職員間の横のつながりをつくることも目的としているためである。

各班の検討成果については、年度末に担当理事や各課長が出席する報告会で発表を行っている。当日の報告会では優秀な発表について全員で投票し選出する。今年度の本取組は対象を拡大し、若手職員のみならず副課長・係長級のミドル層にも展開している。

表2 プロジェクトチームでの取組事例

<ul style="list-style-type: none"> ・債主登録業務の RPA 活用の検討 ・人事異動関係手続きの効率化 ・SharePoint を活用した情報共有サイト作成 ・学生 web 申請フォームの作成 ・電子決裁の普及、電子資料保存の検討

このプロジェクトチームの取組は、業務改善が主目的であることはもちろんであるが、先述のとおり他部局、他キャンパスの業務内容を理解するきっかけとすることや、日ごろの業務について相談する横のつながりづくりとすることも重要な目的の一つであり、部局を横断した生成 AI、RPA 活用についての知識共有にもつなげている。また、こうした部局横断型のプロジェクトに参加し、報告を行う機会を設けることで、とりわけ若手職員にとってはプロジェクトマネジメントやプレゼンテーションといったスキルを身に付けさせる場にもなっている。

2.3 研修の内製化

滋賀大学では、学内研修のほとんどについて職員による内製で実施している。講師は DX 推進チームの職員以外も多く、課長級から係員級まで様々な職員が講師を担当している。

研修は「スキルアップセミナー」「プチゼミ」「SDX」の3形態で実施している。「スキルアップセミナー」は Microsoft アプリの活用法の紹介といった、いわば通常のハンズオン型研修である。「プチゼミ」は「手を動かしながら考える」ことをコンセプトとしており、生成 AI や Microsoft アプリの活用法を説明しつつ、実際の業務改善につなげるため、意見交換の時間を設けていることを特徴とする。「SDX」は、DX や業務改善に対する考え方の理解や意見、アイデアの創出を目的としている。これらの研修の多くについて、当日の様子を録画したものをオンデマンド教材として学内で公開し、研修に参加できなかった職員も学ぶことができるようにしている。

表3 各種研修の実施

スキルアップセミナー	デジタルスキル向上のための研修 (例) ・Excel 研修 ・Powerautomate 研修 ・Powerapps 研修
プチゼミ	「手を動かしながら」アイデアを出しあうことを目的とする研修 (例) ・生成 AI の活用
SDX	意見を出しあうこと、大学職員としての基礎理解や DX・業務効率化の目的・方法を考えるワークショップ型の研修 (例) ・DX とは何か ・業務効率化に対する考え方

講師となる職員は、自ら資料を作成し説明することで、知識を体系化することにつながる。そして、研修に参加する職員は身近な同僚が講師となることが刺激になる。こうして、「学び合う文化」を少しずつ作り出していくことを目指している。

2.4 参加ハードルを下げる工夫

ここまで述べた取組は、職員が「学ぶ」「業務改善する」きっかけづくりとしては機能しつつあるものの、研修に参加するモチベーションが低い職員や、課題を感じているものなかなか研修参加につながらないといった職員はまだまだ多く見られるのが現状である。これらの職員にも気軽に参加してもらうための取組も実践しており、以下生成 AI の活用促進に関する事例をあげる。

滋賀大学では、令和5年7月に公表した「滋賀大学における生成 AI の利活用に対する基本的な考え方」のなかで、教育、研究のみならず大学業務においても生成 AI の活用を進めることとしている。[3] 生成 AI の業務への活用を目指し、生成 AI のスキルについて学ぶ研修や、活用方法について考える研修を実施しているが、これら以外にも、全職員が生成 AI を使うきっかけづくりとする活動に取り組んでいる。

具体的には、先述した Microsoft Teams 上の「DX ポータルサイト」において、まずは生成 AI に触れるきっかけとなることを目的とした「生成 AI 選手権」と題したイベントをこれまで計4回開催している。毎回何かしらのテーマや課題を提示し、生

成 AI を活用してそれらの課題に答え、それを Teams 上に投稿し共有するというものである。テーマとしては「滋賀大学に関する架空の物語を作る」といった多くの職員が気軽に興味をもちやすいものから、生成 AI を用いた資料作成といった、若干実践的な課題など様々である。この取組は、忙しいと感じている職員向け、研修に参加するハードルが高い職員向けのいわば日時を指定しない「随時型研修」として機能している。

2.5 研修参加等のポイント化と表彰

滋賀大学では、業務 DX 推進に向けた積極性を図る指標として、研修参加やプロジェクトチーム参加、生成 AI 活用に関するイベント参加回数等を集計し、ポイント化している。そして、ポイント上位の者や業務 DX 推進において顕著な取組があった部局に対し、毎年度末、担当理事による表彰を行っている。

こうした取組は、積極的に改善・新規業務に取り組む者を組織全体で称えることにより努力の可視化をおこない、参加する職員個々人の内発的動機づけを高めるとともに、業務改善への挑戦を後押しする全学的な雰囲気づくりに寄与している。

2.6 業務 DX 推進の状況と効果

ここまで述べたように、滋賀大学では全職員で業務 DX に取り組むという組織風土の醸成、そして職員を巻き込むことを意図した様々な仕掛けをおこない、楽しくわくわくするような業務 DX を進めるための環境整備に取り組んでいる。以下、全学的な業務 DX 推進がなされているかを確認するため、(a) DX ポータル参加率、(b) 研修参加率、(c) 若手プロジェクト参加率をみる。

DX ポータル参加率について、先述のとおり、本学の業務 DX 推進の基盤となる Microsoft Teams 上の「DX ポータルサイト」は任意参加であるにもかかわらず事務系職員（常勤・非常勤）の約 1/3 にあたる 120 名程度が参加している。研修参加率については、DX 推進チーム主催の各種研修等には常勤の事務系職員の約 7 割が何かしらの形で参加している（令和 6 年度実績）。若手職員のプロジェクト参加率について、先述したプロジェクトチームは、開始した令和 5 年度以降、各年度ともに主任以下の常勤職員の半数以上である 30 名以上の職員が参加している。上記から、各種取組を積極的に進めていくことで、DX は「全職員で取り

組むもの」「なんとなくみんなで何かを進めている」という雰囲気づくりができつつある状況といえる。その結果として、表 4 のように徐々にではあるが業務効率化、自動化との事例も生まれつつある。例えば、2025 年 2 月の調査においては、Teams 日常参加率が 9 割に達している（2025 年 2 月、事務系職員向け調査、N=87）。

表 4 各種研修の実施

<ul style="list-style-type: none">• Microsoft Teams の活用促進 → 9 割の職員が普段の業務で使用（2025 年 2 月、事務系職員向け調査、N=87）• Microsoft SharePoint を活用した各部局の情報ページの導入• 教務、学生支援関係の手続き電子化、ペーパーレス化の推進• Microsoft Power Automate を活用した自動返信、手続き効率化等
--

また、あくまでも簡易な調査であるため今後の検証が必要であるものの、2025 年 8 月に学内で実施したアンケートでは、DX 推進チーム主催の研修に参加したことがある職員の約 7 割が「業務改善に積極的に取り組むようになった」と回答した（2025 年 8 月、事務系職員向け調査、N=26）。これは、DX に取り組むこと自体が改善業務に取り組む意識を持たせ、職員の行動変容にもつながることがうかがわれるものであり、「DX 参加」→「学習による気づき」→「業務改善行動」→「業務改善の実装」といった流れが機能し始めていることが示唆される。

3 理論的示唆と今後の課題

以上、本稿では滋賀大学における業務 DX の取組について言及した。上記の点から、業務 DX を進めるにあたっての望ましい条件について、2 点指摘する。

1 点目は「場の創出」である。滋賀大学では、Microsoft Teams 上のポータルサイトや若手職員のプロジェクトチームをはじめとして、改善に取り組む様々な場を作ることを意図した取組を活発に行っている。そして、生成 AI 選手権の例など、業務 DX を進める場に意図的に職員を巻き込む工夫も行っている。こうした様々な場を設けることに

より、通常業務を進めるなかでは得られない様々な気づきや、普段は表明しにくかった意見の提示、そして改善のための具体的行動を促すことにつながっていることが示唆される。参加の敷居を下げ、横のつながりと心理的安全性を確保することにより、気づきの共有と自発的行動を促している点が特徴であるといえる。

2点目は「雰囲気づくりの工夫」である。毎年度のプロジェクトチームの発表会、業務 DX に取り組む職員の表彰など、滋賀大学の職員の多くは普段から何かしらの機会に DX という言葉を聞くことが多い状況となっている。そして、事例報告会や、情報共有を通じ「なんとなく改善が進んでいる」という雰囲気が生まれる。具体的に大きな改善事例や成果が生まれていなくても、良い方向に向かっているという印象を与えることは、DX や業務効率化に取り組む職員のモチベーションとなるものと考えられる。こうした雰囲気づくりを続けていくことで、改善・新規業務に積極的に取り組む組織風土が生まれてくるものとする。

今後の理論的な面の課題としては、あくまでも上記の業務 DX を推進するための条件は一大学の実践の例から示唆されたものであり、様々な実践事例等を積み上げ、実証していくことが求められる。各大学担当者の声を聞くと、担当部署やプロジェクト組織を立ち上げただけではなかなか業務 DX が進まない例は多々見られ、どういった条件のもとではうまくいくのかといった比較検討が必要である。また組織心理、学習する組織といった観点からの理論的補強も必要となる。

そして、実践面としては、滋賀大学の業務 DX 推進自体まだまだ道半ばであると認識している。継続的に改善・新規業務に取り組む組織風土や、自律的に考える職員を育成していくにはどうしたらよいかについて、様々な実践を通じて検討していくことが課題である。

参考文献

- [1] 両角亜希子、「業務改革の規定要因」、IDE 現代の高等教育、2023 年 8-9 月号、pp46-52、2023
- [2] 沼田耕並、「DX 実現を目指す組織風土醸成と大学職員の意識改革」、大学コンソーシアム京都第 30 回 FD・SD フォーラム報告集第 2 分科会、2025
https://www.consortium.or.jp/wp-content/uploads/page/51/2024sdfd_session02.pdf
(20250926 最終アクセス)

- [3] 「滋賀大学における生成 AI の利活用に対する基本的な考え方」
<https://www.shiga-u.ac.jp/22682/>
(20250926 最終アクセス)