

特集 2030 年に向けて乗り越えるべき壁 大学経営 5 つのテーマ



Theme 01

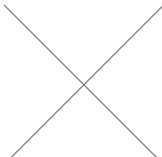
経営戦略の実質化・ 経営意思決定のスピード化

Society5.0といった社会変化に対応するため、組織の意思決定のスピードと精度をあげていくための「データドリブン経営」に注目が集まっている。大学では学修成果をはじめとする様々な成果や課題をデータとして可視化・分析するための機能としてIR組織が設置されているところも多い。しかしデータを経営の意思決定に繋げていくための議論は、まだまだ進んでいないのが現状ではないだろうか。今回は『データドリブン経営入門』執筆者であるデロイト トーマツ グループ パートナーの安井望氏と、大学経営論の第一人者である東京大学の両角亜希子教授を迎え、一般企業との比較も交えながら、大学における「データドリブン経営」の要所と課題をお話いただいた。

デロイト トーマツ グループ パートナー

●安井 望氏

デロイト トーマツ コンサルティングにて、Deloitte Digital を含むテクノロジープラクティス全体の責任者を務めた後、デロイト トーマツ グループの Digital テクノロジー担当および情報システム担当の執行役を務める。主な著書に、『いまのうちに聞いておきたいDXのためのデータ管理入門』『データドリブン経営入門』など。



東京大学 教育学研究科 教授

●両角 亜希子氏

東京大学大学院教育学研究科教授。博士（教育学）。産業技術総合研究所特別研究員、東京大学大学総合教育研究センター助手、助教、東京大学大学院教育学研究科講師、准教授を経て、2021 年より現職。専門は高等教育論。主な著書は『日本の大学経営－自律的・協働的改革をめざして』『学長リーダーシップの条件』など。

データドリブン経営とは データをもとにした意思決定

——まず最初に「データドリブン経営」はどういった手法を指すのでしょうか。

安井 一言でいえばデータを使って経営しましょう、ということです。デジタル化が進む中で、企業や人の全ての行動をデータで表すことができる時代になっています。企業が意思決定するとき、これまでは勘や経験で判断していましたが、判断の裏付けになるデータが手に入るようになってきたわけです。そのデータを使いながら、より先を正確に予測できる経営をすることをデータドリブンという言葉で表しています。つまりデータを主にして経営をしましょ

う、社長の経験と勘だけで経営してはだめですよ、という感じでしょうか。

——データドリブン経営は一般企業ではどれくらい進んでいるのでしょうか。

安井 日本企業の経営のデータドリブンはまだまだ進んでいない状況です。かつてビッグデータという言葉が出てきたころから商品開発の裏付けやカスタマー分析の分野でデータの活用が進んできましたが、その一部分にとどまっているのが現状です。

経営のデータドリブンが進まないのは、結局データがあっても人がそれを判断できないということに起因しています。データの結果に対して意思決定ができない。どういうデータがあったら自分の意思決定が進むのかということ

をわからずにやっているところがあるので、それが一番の問題点となっていると思います。

——大学においては意思決定自体がそもそも遅いということで、ガバナンス改革が外圧的に言われています。IR (Institutional Research) でデータを取りながら意思決定をしていこうという動きもありますが、大学の意思決定の課題はどういうところにあると思われますか。

両角 IRの導入によってデータに基づいた経営への意識や、社会に説明していくためにもデータをうまく活用して示していく必要があるという認識は広がったのではないのでしょうか。しかし、大学の意思決定の課題という点では、誰がそれを決めていくのかという部分に難しさを感じています。教育研究であれば現場が一番物事を知っていますが、経営判断のスピードばかり取りざたされると、現場と乖離したところで意思決定が進み、結局現場がついてこないといった齟齬がおきてしまいます。意思決定の速さと同時に、実は「誰」が「どう意思決定していくのか」ということとセットで考える必要があるのです。スピードだけを見ていてはガバナンス改革をしても良くなったという成果を実感できないということになります。

データありきではなく、 目的ありきでデータを活用する

——現在、大学での意思決定におけるデータの活用度合いはどのような状況でしょうか。

両角 うまく活用している大学もあれば、データはあるはずなのにうまく大学の課題や戦略の発見に結び付けられていない大学も多いという印象です。例えば学事データから自動的に作れるものや、学生アンケートや意見を聞いたものは、どこかの大学でもあるはずですが。データを活用するために学内の誰でも見られるようにしたり、社会にそのまま出して説明したほうが良いといった議論が大切ですが、実情はデータについて「このデータはどこまで出せますか?」ということを議論に終始していることが多いのではないのでしょうか。データを十分に生かしていない理由は、データを扱う人の問題であり、組織風土の問題であるところが大

きいのかもしれませんが。

安井 データをもっとうまく使えばいいのに、といった状態は企業もまったく同じです。

いつも問題だなと感じるのは、データに対する考え方で。企業の方と話をすると、まず、「自分たちが今持っているデータをどうにか使わなければいけない」という話からスタートすることが多いです。データというものは、自分がやりたいことにこういうデータが必要なんだ、というところから定義されない限り、使いようがないものです。考え方を根本的に変えることが重要だと思います。

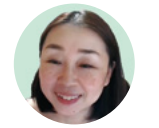
両角 例えば大学生への今の課題や実態調査で、こういうことをもっと聞いた方がいいのではないかと新しい提案をしたときに、「いや、経年比較できなくなりますから」と言われることがあります。問題は経年比較ができるかどうかではなくて、今の実態を知るために必要なデータかどうかということ。そこを見据えることは大切です。

——データを分析する人は、単に分析するだけでなく、そこから読み取って何を意思決定してもらうかが大切だと思います。そう考えると日本の大学ではIRを一人の担当者がやられていることが多く、非常に高い負荷を背負っているような気がします。

両角 現状、IRの担当は大学職員の方や、若い教員の方が多いのですが、実は1人でやるのは難しいはずですが。「こういう傾向があります」といった分析結果があり、そこから何かを学びとる・読み取る役割は別の人が担い、活用する方向性を示すことが必要です。しかしデータを誰がどう作ってどう出していくかという計画がないまま止まっていることが多い。学長でもそういう意識がない方も意外と多い印象です。IRが大事と話したそばから「実は私、データを信じていないんです」とおっしゃる方もいます。

——全員がそうではないと思いますが、データを集めるけど信用していないよ、というのはどういったことからおっしゃっているのでしょうか。

両角 データは解釈によってどうにでも捉えられる。学修



意思決定のスピードよりも、データも交えて意思決定し、マネジメントできる人をどう育てていくのが大学の課題(両角)

を統合するのが難しいのが現状です。以前から指摘されていますが、大きく変わりません。

安井 2000年ごろの日本企業に似ていますね。ここはIT
の力で解決したいところですね。

**データドリブン経営にはデータよりも
意思決定できる人材を育成する取り組みが必要**

——データと向き合うには目的を持ってデータを取りに行き、データから意思決定を導き出す力が大切だということが見えてきました。これまではデータサイエンティストやIRerをどう育てるかということばかりが注目されてきましたが、判断や意思決定ができる人をどうやって育てていくか、という課題もでてきますね。

海外のデータガバナンスはこういったことが起こらないためのデータの整備・統制に加え、どのように利活用していくかということまで含めて全体をコントロールし、安全でより効果的にデータを提供するためにはどうしたらいいかということをはきっちりとマネジメントするという考え方です。

安井 企業経営でも同じですね。「何かをするためにデータを使う」のであって、「データを使えば何かができるという前提のもと、人を雇う」ということではないわけです。経営の意思があり、データドリブン経営が必要であれば取り入れる。

リクルート カレッジマネジメント **235** | Jan. - Mar. 2023 **9**

両角 あまりありません。本来であれば学長になる前にそういったことを学ぶ場が必要だと思います。大学運営は経験と勘だけでやっていける簡単なものではないからです。経験と勘を裏付けるためにデータを頼りに、学内で議論し、検討しますが、やはり最後に意思決定が必要です。トップという座に立つ前に、そういった意思決定をする経験と一緒に学べる仲間を作るといった場があったほうが良いと思っています。

——一般企業ではトップに立つ人のための教育プログラムなどがあるのでしょうか。

安井 多くの企業でCEOやCIOに就任した人や就任予定者が教育プログラムを受講していることに加えて、彼らのネクストジェネレーションを育成するために、同様のプログラムを準備段階の教育として実施している企業もあります。企業ではこうした動きを意識的に行っていますが、大学でもそういった教育プログラムの必要性がこれから生まれてくるかもしれませんね。

両角 そうですね。学部長や副学長、学長を補佐する若手の教授に対して強制的に訓練を受けてもらい、裾野を広げておく。すると学内組織全体にも、そういったことが大事なんだというカルチャーが広がっていく。そういった意味でももっと実施していったほうが良いと思います。

安井 企業であれば、課長になった時や部長になった時など、昇進のタイミングで階級別研修というものもあります。

両角 大学には教授になったら受けなければいけないといった研修が今はありません。

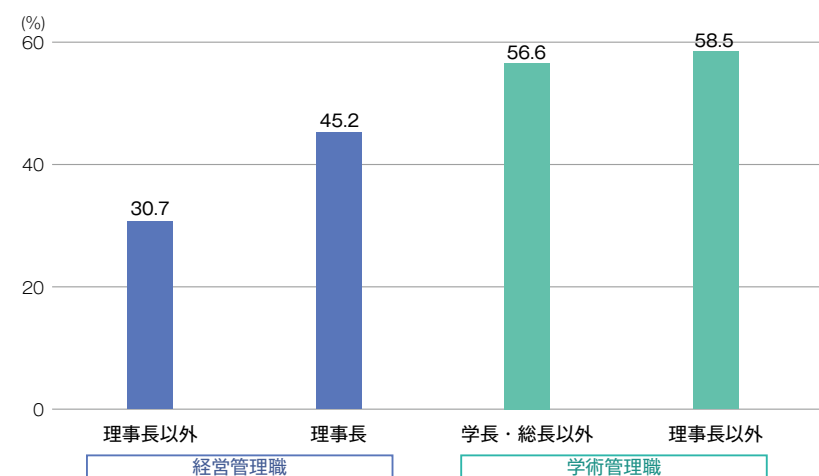
安井 それはあった方がいかもしれません。ほかの大学から来たら必ずうちの研修を受けなさい、といったことも企業と同じようにあったほうが良いと思います。

学外との接点に関するデータは大学のデータドリブンに親和性あり

安井 企業では月次で意思決定しているものを週次や日次までもっと短くしていこうという動きがありますが、大学はお金が入ってくるのは授業料の振り込みや入試のタイミング等ですから、意思決定タイミングが毎月あるわけではないと思われます。

経営視点で考えると、データは定性的なものの裏付けとして使っていくべきです。毎月の収入等、定期的な短いスパンで発生する事柄において十分なデータを集め、そのデータを年に一度の大きな意思決定に活かしていく。そういった流れに変わっていかないと安定した経営基盤にならないんじゃないでしょうか。僕らの立場からはそんな風に感じます。そういうデータの使い方を今後考えていったほうがいいのかと感じるのですが。

図2 役職別にみた管理運営の研修を受けていない割合、研修経験なしの割合



(注) 東京大学大学経営・政策教育センターが2015年に実施した「大学上級管理職調査」より両角教授作成
※カレッジマネジメント 217号より

両角 頻繁に追っていかねばいけないものが何か、そこに向けて変わる必要があるのかを考えると、大学の場合はもう少しタイムスパンが長いものが多いと思います。

安井 なるほど。大学がよりデータドリブンに考えなければいけないという観点からすると、もう少し企業や世の中のビジネスの動きのリサーチデータを増やして、年に何回かの意思決定をするときに十分な量のネタをどう集めていくかということの方が重要なかもしれませんね。研究自体も企業ニーズや世の中の動きによって変わっていかねばいけないと考えると、世の中のニーズを先読みするところでどうデータを使ってどうキャッチアップしていくかが大切になってくるはずですよ。

両角 大学は社会との連携は色々なチャネルを増やしています。教育も研究も、企業と組むときには、たしかにキャッチアップのスパンは早い印象があります。

安井 企業側のデータドリブン経営に対する必要性は、とにかくスピードを速めるというところに着目されている部分があります。企業がそういうスピードで動こうとしているのであれば、研究機関や優秀な学生を輩出する学校も同じスピード感を持ちながら内容を変えていく必要がある、といった流れは出てくるのではないのでしょうか。

時代に合わせてどう変わるのかを柔軟に考えることは企業だけでなく大学にとっても重要なことだと思いますし、そのためのデータ利活用は取り入れやすいのではないのでしょうか。

——データドリブンというと学内のデータを集めるほうに目がいきがちですが、社会が大きく変わっていることや学生の予備軍となる高校生の変化、就職環境の変化といった学外のデータをどのように把握していくかも非常に重要になってくるということですね。

データドリブン経営の成功確率は意思決定人材の育成にかかっている

——データドリブンを語っていくと、もうひとつのテーマである経営戦略の実質化と密接に結びついていることが

見えてきました。

安井 ビジョンとか崇高なことをいうつもりはなく、大切なのは課題があったら課題を解決するために必要なものは何かということです。データを先に考えるのではなく、自分達が向かう方向や解決したいことをまず定義し、優先順位をつけて、そこからデータを使って意思決定していく。この流れが浸透していくと、データドリブンが進むと思います。

——データドリブン経営の成功確率を高めていくために最も必要なものは何でしょうか。

安井 やはり意思決定できる人をどれだけ用意できるかが一番大切になると思います。データを見て意思決定する人をどう底上げするかということを、企業も大学ももう少し真剣に考える必要があるでしょう。

また経営者が見る範囲や、その下にいる人たちが意思決定する範囲は本来定義されていなければいけないものです。その意思決定のヒエラルキーが上がっていく中で経験を通じて意思決定できる人になっていくのです。企業もそこが曖昧になっているところがあり、現場レベルで怖がる人は上に判断をあおぎ、そうでもない人は自分で勝手に決めているというようなところもあります。意思決定のプロセスにもきっちりとガバナンスを効かせるというのは今の日本の社会には重要だと思います。フラットな組織がいい、ということも言われていますが、それでは身につかないこともある。そういうことも考えて組織の形を考えていくことが大事です。

両角 今大学ではガバナンス改革をすればみんなうまくいくと思っている議論がよくなされます。しかし大切なことは、それをどうマネージしていくか、さらにはマネージできる人をどう育てるかということです。安井さんのお話を通じて、それは大学だけでなくこの組織でも同じだとわかり、やはりその点が重要なのだと確信を得ることができました。

RCM

(文／木原昌子)