

令和元年度  
文部科学省委託調査

# 「先導的大学改革推進委託事業」

教育と研究の充実に資する大学運営業務の効率化と教職協働の実態調査

【調査報告書】

令和2年3月



株式会社マインドシェア



# 目次

---

1.	調査概要	1
1-1.	調査目的	1
1-2.	調査手法	2
2.	調査結果	5
2-1.	授業や研究以外の大学運営業務について	5
2-1-1.	授業や研究以外に費やす時間について	5
2-1-2.	その他の大学運営業務の詳細	9
2-1-3.	教員にとって負担となっている大学運営業務	12
2-1-4.	職員視点での大学運営業務における役割分担／教職協働	20
2-2.	改善の検討が必要な大学運営業務について	24
2-2-1.	改善の検討が必要な大学運営業務について	24
2-3.	取り組み事例について	31
2-3-1.	実地ヒアリング対象校 A の取り組み事例について	31
2-3-2.	実地ヒアリング対象校 B の取り組み事例について	35
2-3-3.	実地ヒアリング対象校 C の取り組み事例について	39
2-3-4.	実地ヒアリング対象校 D の取り組み事例について	45
2-3-5.	実地ヒアリング対象校 E の取り組み事例について	51
2-3-6.	実地ヒアリング対象校 F の取り組み事例について	56
2-3-7.	有識者個別ヒアリング対象校の取り組み事例について	62
2-4.	教育・研究時間の増加について	66
2-4-1.	教育・研究時間の増加について	66
2-5.	今後取り組みたい施策について	68
2-5-1.	今後取り組みたい施策について	68

2-5-2. 今後取り組みたい施策に関する事例 .....	73
3. 考察 .....	82
3-1. 大学運営マネジメントの課題と改善方策 .....	82
3-1-1. 大学運営マネジメントの課題と改善方策 .....	82
3-1-2. 第三の職種の検討 .....	86
3-2. 全大学を対象とした網羅的な実態調査 .....	88
3-2-1. 全大学を対象とした網羅的な実態調査の設計 .....	88
3-2-2. 全大学を対象とした網羅的な実態調査を行う場合の質問項目例 ..	90

# 1. 調査概要

---

## 1-1. 調査目的

第10期中央教育審議会大学分科会の「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方」に関する検討会において教育機関を改善していく前提条件の一つとして「大学教員が管理運営業務に時間を費やすため教育と研究に専念する時間が少ない」、「担当する授業科目が多いため学生と十分に向き合うことができない」などの意見があり、大学教員の業務内容の実態調査を踏まえた検討の必要性が指摘されている。

「教育・研究・社会貢献活動以外の学内事務等」に全体の約2割の時間を割いていることを示すデータ※1や、事務職員と教員が対等な立場で大学運営に参加する「教職協働」の先進的事例に関する調査※2はあるが、①大学教員がどのような運営業務にどのような頻度で携わっているか、②このうちどのような業務に効率化や整理削減、事務職員への権限委譲などが可能なのかについて、まとまった調査は必ずしも存在しない。

そのため、学内事務等の内容・頻度・所要時間等のケース調査等を行い、効率化や整理削減が可能な業務や、教職協働又は事務職員等が中心に担うことが望まれる運営業務を把握することなどにより、今後の中央教育審議会における審議の参考とするとともに、全大学を対象とした網羅的な実態調査を行う場合の質問項目の整理に資することを目的として本調査を実施する。

※1 「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査」（令和元年6月26日 文部科学省）

([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/31/06/1418365.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/31/06/1418365.htm))

※2 平成29年度文部科学省委託調査「大学等における「教職協働」の先進的事例に係る調査」（平成30年3月株式会社リベルタス・コンサルティング）

([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/itaku/1403495.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1403495.htm))

## 1-2. 調査手法

本事業では以下の4つの項目を実施した。

### ① 有識者検討会

大学運営や民間企業の業務効率化について知見のある有識者5名による有識者検討会を開催し、調査に当たって専門的な知見（調査対象校の選定・調査手法の決定・調査項目の決定等）を頂戴した。

また有識者検討会の場以外でも、各有識者とは電話やメールにて連絡を取り、調査資料や成果報告書案の確認をしていただくことで、調査精度の向上に努めた。

ご協力いただいた有識者は下記の通り。（順不同・敬称略）

- ・ 山本 眞一 筑波大学・広島大学・桜美林大学 名誉教授
- ・ 大森 昭生 共愛学園前橋国際大学 学長
- ・ 浦田 広朗 桜美林大学 大学アドミニストレーション研究科 教授
- ・ 福島 真司 大正大学・山形大学 教授
- ・ 倉部 史記 高大共創コーディネーター

## ② 有識者個別ヒアリング

有識者 1 人につき 10 名以上の大学所属の研究者を選定していただき、事前にアンケートを配布。大学教員の業務の洗い出しと学内事務等の所要時間に関する調査を実行した。

また本調査の結果を基に、大学運営業務における課題仮説を検討し、下記の実地ヒアリング（事前アンケート）及び実地ヒアリング（インタビュー）の調査項目に盛り込んだ。

アンケート回収結果： 教員 70 名

## ③ 実地ヒアリング（事前アンケート）

有識者検討会にて協議の上、実地ヒアリングの対象 6 校を選定。実地ヒアリング対象校 1 校につき、各 1 名以上の教員・職員にアンケートを配布し、大学教員の業務の洗い出しと学内事務等の所要時間に関する調査を実行した。

教員には有識者個別ヒアリングと同じ内容のアンケートを配布し、必要に応じて、両調査をまとめて集計・分析を行った。

※実地ヒアリング対象大学の条件：

革新的な取組により教員の教育・研究等の時間の確保に成功している大学や、教職協働に関する先進的な取組を持っている大学。（内、民間出身の学長・理事長等を有する大学を最低 2 校選定）

アンケート回収結果： 教員 30 名

職員 30 名

#### ④ 実地ヒアリング（インタビュー）

実地ヒアリング（事前アンケート）の回答を踏まえ、対象校 1 校につき各 1 名以上の教員・職員・学長等執行部に対し、インタビュー調査を実施。大学運営業務における効率化や整理削減が可能な業務、教職協働又は事務職員等が中心に担うことが望まれる運営業務に関する調査を行った。

またインタビュー調査には有識者 1～3 名が同行し、インタビュー中に適宜質問等を行うことで調査精度の向上に努めた。

インタビュー実施結果： 教員 6 名

職員 8 名

学長等執行部 6 名

## 2. 調査結果

### 2-1. 授業や研究以外の大学運営業務について

#### 2-1-1. 授業や研究以外に費やす時間について

有識者個別ヒアリング／実地ヒアリング（事前アンケート）より、教員が授業や研究以外に費やす時間について考察した。

#### 【ポイント】

- ・ アンケート回答者の1週間の労働時間のうち、授業時間の平均が13時間程度、研究時間の平均も13時間程度、その他の業務に費やす時間は23時間程度。

#### (1) 全体値について

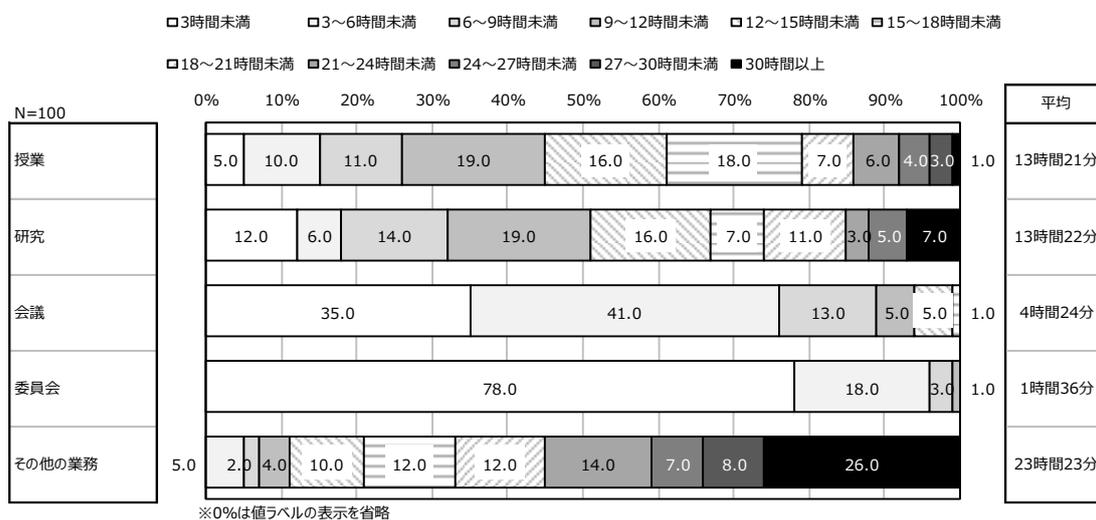


図 1： 1週間当たりの各業務に費やす時間の割合（全体値）

- ・ 授業と研究に費やす平均時間は同程度。しかし、研究時間は授業時間に比べ、3 時間未満のほとんど研究を行っていない層と、30 時間以上の研究にかなりの時間を費やしている層の 2 層が多く見られ、研究をする人とならない人に二分化している傾向があることがうかがえる。
- ・ その他の業務では、30 時間以上が全体の 26%程度でボリュームゾーンとなっている。

## (2) 職階級別の各業務に費やす時間

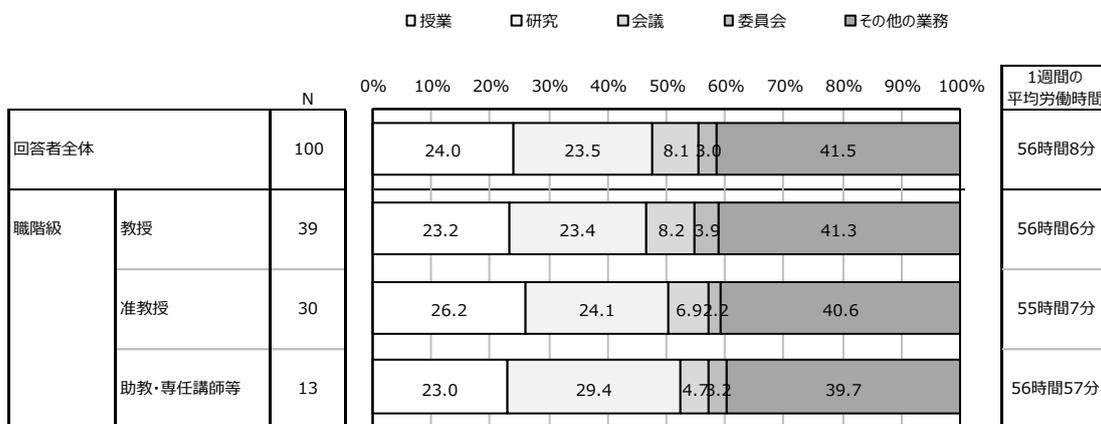


図 2： 1 週間当たりの各業務に費やす時間の割合（職階級別）

- ・ 職階級別での平均労働時間に大きな差は見られなかった。
- ・ 職階級が高くなるほど、会議・委員会・その他の業務に費やす時間が増加する傾向がある。一方で、職階級が高くなるほど、授業や研究に費やす時間が少なくなり、研究時間で比べると、教授と助教・専任講師等の間には 6 ポイント程度の差が生じている。

### (3) 文理医区分別の各業務に費やす時間

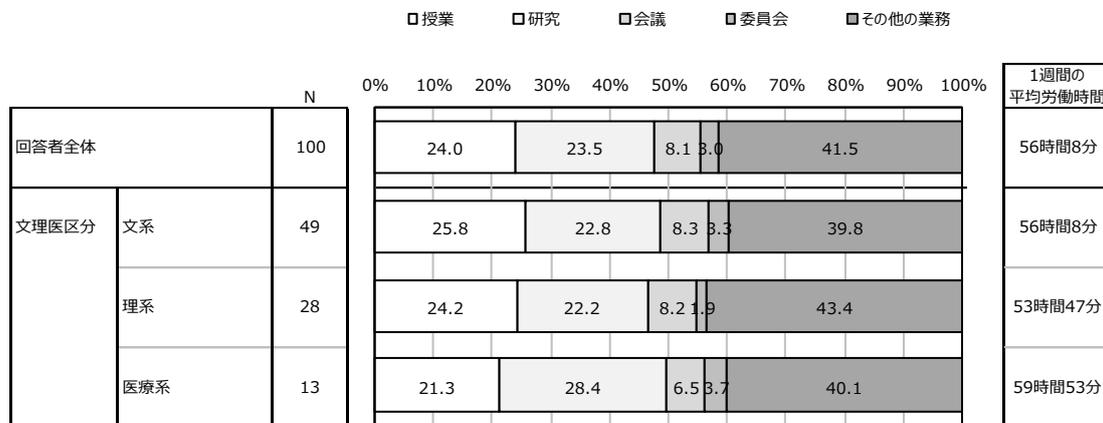


図 3： 1 週間当たりの各業務に費やす時間の割合（文理医区分別）

- ・ 医療系の教員の 1 週間の平均労働時間が比較的長い。
- ・ 文系と理系を比較すると、理系の方がその他の業務に費やす時間の割合が若干大きい、概ね同じ傾向。

#### (4) 総労働時間別の各業務に費やす時間

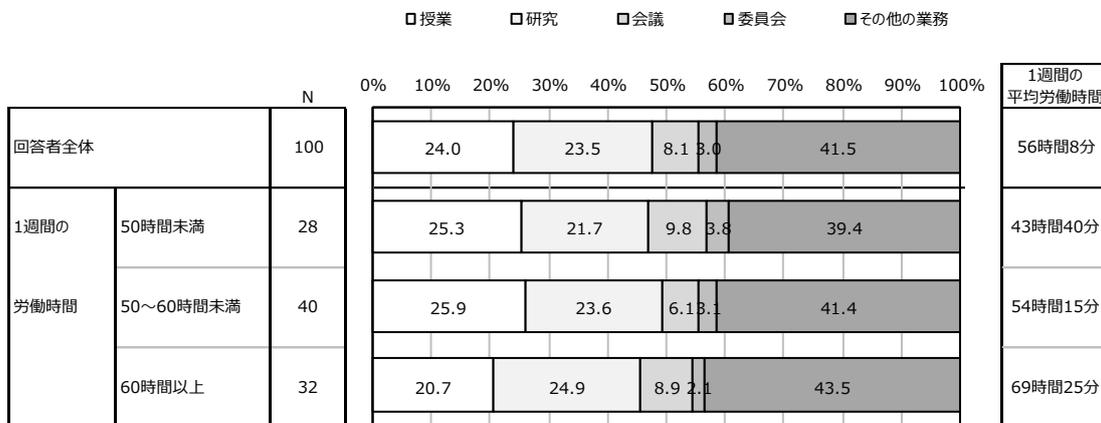


図 4： 1 週間当たりの各業務に費やす時間の割合（総労働時間別）

- ・ 総労働時間別で見ると、労働時間が長いほど、研究とその他の業務に費やす時間の割合が大きくなる傾向がある。1 週間の労働時間が 50 時間未満の層と 60 時間以上の層では研究時間は 3 ポイント程度、その他の業務は 4 ポイント程度差が生じている。

- ※ 文部科学省の「学校教員統計調査」（2016 年）の平均週担当授業時数は 8.7 時間、他学校（非常勤先）での平均担当授業時数 0.3 時間を含めても 9 時間と本調査の結果と乖離。
- ※ 文部科学省の「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査」（平成 31 年 3 月）において、授業を行う期間の教育活動（学生に対する広い知識の教授並びに知的、道徳的及び応用的能力を展開させる指導）時間は、1 日当たり平均 3 時間 43 分となっている。

## 2-1-2.その他の大学運営業務の詳細

有識者個別ヒアリング／実地ヒアリング（事前アンケート）より、教員が授業や研究以外に費やしているその他の大学運営業務が具体的にどのような業務なのかを考察した。

### 【ポイント】

- ・ 1週間の基本的な仕事サイクルで発生する業務としては、主に①委員会・会議、②授業の準備、③書類業務、④書類業務を除く事務作業が挙げられた。
- ・ 1週間の基本的な仕事サイクルではあまり見られない、突発的もしくは時期によって発生する業務としては、入試やオープンキャンパスなどのイベント対応が挙げられた。

### (1) 1週間の基本的な仕事サイクルで発生する業務

#### ① 委員会・会議

- ・ 授業や会議に向けての資料作成や協力者とのやり取りが挙げられた。

#### <自由記述の列記>

教授会の資料準備／委員会開催に向けての資料作成／委員会・会議・打ち合わせに関する資料作成等準備／委員会・会議の事前事後の調整や資料準備／会議資料の下調べおよび作成／会議の議事録作成／学内外の教育事業企画実施／実習施設との調整／インターンシップ先との連絡及び資料作成

## ② 授業の準備

- ・ 講義資料の作成や出席・課題の確認が挙げられた。

### <自由記述の列記>

授業後の質問等や資料整理／実習用備品・消耗品管理／学外講義準備／アシスタントスタッフへの業務依頼・指示・相談・報告／フィールドワークの為の事前下見や対外折衝／授業のノートづくり、プリントづくり／授業の関連資料の探索や読みこみ／出席チェックや課題のチェック

## ③ 書類業務

- ・ 主に経費の申請業務が挙げられた。

### <自由記述の列記>

交通費の申請書作成／出張申請の確認・許可業務／出張物品購入手続き／出勤簿や健康管理書類の作成／物品等の購入依頼／備品の購入申請書をはじめとする申請書類の作成／必要物品のチェックと物品請求入力／日本学生支援機構の協定派遣プログラムの申請／事務関係の書類作成／教室使用願の作成／出勤退勤申請／伝票起票

## ④ 書類業務を除く事務作業

- ・ 図書館の運営やサーバーメンテナンスといった専門的な仕事に加え、問い合わせ対応、メール対応、印刷対応といった雑務も挙げられた。

### <自由記述の列記>

サーバーメンテナンス／学外からの問い合わせ対応／成績不振者対応／印刷作業／事務担当者との打合せ／図書館運営業務／振込・支払業務／メール対応／マスコミからの取材対応

## (2) 1週間の基本的な仕事サイクルではあまり見られない業務

### ① 突発的な業務

- ・ “イレギュラー”や“トラブル”という言葉が多用される。
- ・ 主に退学・休学の対応や機材の管理、シンポジウムやセミナーなどが挙げられた。

#### <自由記述の列記>

採用人事の報告書起案／他大学 FD 活動支援／機材の管理／単発の授業／イレギュラーな会議／シンポジウムやセミナーの講演／他機関から依頼される各種審査・査読／成績不良の学生の保護者との三者面談／イレギュラーな会議／ソフトウェア利用実績報告書／ハラスメント委員会対応／各種事件対応／学生間、教職員間、学生と教職員間で生じるトラブル／企業からの突発的な電話相談、アポなし訪問／将来構想関連／カリキュラム改訂や改組に伴う検討／本部からの改革要請への対応

### ② 時期によって発生する業務

- ・ 入試対応、オープンキャンパス対応、シラバス作成、論文指導、成績評価、予算作成などが挙げられた。

#### <自由記述の列記>

入試対応／入学試験問題の作成・校正／センター試験の監督業務／業績報告／成績評価／定期試験の採点／シラバス作成／実習巡回／野外実習の運営／論文指導／大学評価関連／オープンキャンパスの対応／オープンキャンパスによる土日出勤／卒業論文指導／高校訪問／夏の高校生向けの授業／新入生のオリエンテーション／選択科目の抽選／予算作成／定期的自己評価

### 2-1-3. 教員にとって負担となっている大学運営業務

「2-1-2.その他の大学運営業務の詳細」で述べられたその他の大学運営業務において、特に教員の負担となっている業務、また改善要望が強い業務について考察した。

#### 【ポイント】

- ・ 委員会・会議準備や事務書類の作成といった業務は負担が大きいとの声が多く、改善を求める声も多く聴取された。
- ・ 授業関係や学生対応についても、負担が大きいとの声が挙げられたが、教員からの改善してほしいとの要望は、事務書類の作成や委員会・会議準備への意見と比べると、あまり見られなかった。教員は、授業や学生対応については、負担であるとは思っているものの、費やす時間の削減や効率化はあまり考えていない。

#### (1) 教員が無くしたいと感じている業務

- ・ 主に委員会・会議に加え、書類の申請業務が挙げられた。また入試広報活動も散見された。

##### ① 委員会・会議

- ・ 「参加する必要性が感じられない」「不必要な会議が多い」といったことが、業務を無くしたいと感じる要因となっている。
- ・ 拘束時間の長さも不満の要因として挙げられた。

<自由記述の抜粋>

業務名	理由
委員会	会議は少ないが入試担当のため拘束時間が長い
委員会	自分の専門分野とは異なる内容の委員会メンバーに選出され、拘束時間も長く、負担である。
自治体の会議等への出席	県や市の自治体の委員職を6つ引き受けている（うち2つは委員長職）

委員会	参加する必然性が感じられない委員会への招集
委員会	学部長として参加しなければならない会議が非常に多い。
会議	unnecessaryな会議が多い。他部署／学内の調整が複雑。他部署／学内の合意形成が難しい。

② 書類の申請業務・事務作業

- ・ 「省略できるのではないかとと思われることに時間が取られているのが負担」との意見が見られ、無くしたいと思っているようである。

<自由記述の抜粋>

業務名	理由
出勤簿や健康管理書類	毎月出すことが義務付けられているが、学外と学内の仕事がランダムに入ってくる中で、毎日確実に出勤簿に時間を入力し、毎月必ず健康管理簿とともに提出することが、時間的に叶わず、提出がしばしば遅れる。また、この書類作成により研究や教育の時間が削られる。
補助金等申請・報告書類の作成	補助金等申請にあたっての関係者調整、報告書類の作成について数名で通年をかけて対応しているが、急なメ切が多く追われることとなる
教務事務メールへの返信	指示内容や関係が不明瞭あるいは無関係な事務メールが頻繁にくる
出張物品購入等事務処理	年間 60 本程度。短い記事でも時間をとられる
備品の購入申請書の作成	会計書類（出張に関わる書類）が非常に多く、1 回の学生を連れた出張書類が多すぎる。学生の分も作成しなければならない。
業績評価に関する書類の作成	「教員評価システム」に入力しているにも関わらず、必要があるたびにその都度の様式に合わせた書類を求められる。
購入書類、学生謝金書類作成	システムへの入力と紙媒体での提出、ミスした場合の押印のやり直しなど、省略できるのではないかとと思われることに時間が取られているのが負担。
備品や交通費の購入申請書作成	必要書類の記入欄が多い

## (2) 教員が費やす時間を減らしたいと感じている業務

- ・ 「(1) 教員が無くしたいと感じている業務」と同様に、委員会や会議、書類の申請業務が主であった。一方で、「(1) 教員が無くしたいと感じている業務」に比べ、授業準備や採点業務、学生対応など教育に関する項目も散見された。

### ① 委員会・会議

- ・ 「出席しても無駄」「開催回数が多い」「参加に伴う作業量が多い」といった意見が見られ、費やす時間を減らしたい要因となっている。

#### <自由記述の抜粋>

業務名	理由
委員会の準備・運営支援	実施回数が多く、打合せのための準備時間、資料作成が週のほとんどの割合を占める
会議	教授会、委員会、学科会議など、会議が多い。本当に審議しなければならないこと（大学の未来など）は話し合っていない。「委員会で審議・承認しなければならない」といった決め事が多い。
委員会	参加している委員会数が多いため、会議開催数が多い。スカイプ会議でもよいものが多い。
委員会の準備・業務	委員会の実施回数と時間は問題ないが、それに伴う事務作業量が多い。
委員会活動	極度の人件費抑制の結果、個々の委員会活動の負担も、委員会そのものの仕事業務の拡大や増加も、異常に大きくなっている。
委員会	FD/SDの開催回数が増え、また出席者の確認をするようになり、参加することが目的になっている感じもある
委員会	複数委員会に所属しない配慮がされている分だけ、少人数で分担せざるを得ず、渉外的な仕事の多くを抱え込んでいる
会議	出席していても無駄だと思うことが多い
会議・委員会	教授会の開催数が他の大学に比べ多いことに伴って、それに向けた会が多く、準備する資料が無駄に増えている。
教授会	教授会の開催数が他の大学に比べて多い。またその内容が議論すべき内容でないものが多すぎる（メール配布で大半が済む）。

② 書類の申請業務・事務作業

- ・ 「記入事項が多い」「件数が多すぎる」「手書きや捺印が必要」といった意見が見られた。

<自由記述の抜粋>

業務名	理由
事務からのメールの確認・返答	件数が多すぎて完全に目を通すことができない。うっかり重要な情報を飛ばしてしまう。
事務的な用務	対外的なものを含め、評価、報告、調査等の事務書類の提出が多い。
研究費申請書類作成	申請書・報告書は完成度の高いものを書く必要があるため、時間がかかる。
各種事務	便利だが、連絡メールの本数が多く、確認対応に時間がかかる。
各種事務処理	熱心な教員ほど出張や外部活動の機会が多く、その都度報告や経費精算など事務処理に時間を割かなければいけない
研究費精算	教学のほとんどがペーパーレスになっているにも関わらず、証拠書類保管を理由にペーパーレスに移行できてないため
事務手続き書類作成	前任校ではシステム化して省力化されていたため、負担を感じる。
出張関係の手続き	申告すべき内容が細かくて書類の作成が面倒である。
書類記入・作成	デジタル化されておらず、紙への記入や捺印が多い。
物品購入に関する書類の作成	領収書以外に必要な書類の作成が面倒である。
書類作成（出張伺書、物品購入伺書など）	紙媒体で資料を準備する必要がある。作成した書類を事務室等まで提出する必要がある。
物品の購入申請手続き	記入事項が多い。手書きの書類の作成が求められる
出張・研究費に関する書類作成	旅費の計算、見積書の依頼などが煩雑で時間がかかる。

### ③ 入試・広報活動

- ・ 入試問題作成、広報企画の立案作業は業務負担が大きく、多大な業務時間を要している。そのため、少しでも時間を減らしたいという意見が挙げられた。
- ・ また、少数の意見ではあったが、これらの業務は負担が大きく業務そのものを無くしたいとの声もあった。

#### <自由記述の抜粋>

業務名	理由
広報活動のための企画取材執筆	年間 60 本程度。短い記事でも時間をとられる
入試業務	学校推薦、自己推薦、前期、後期など多数の入試区分を維持するために 1 年中入試業務がある。入試区分を減らす方向で議論すべき。
広報関連業務	広報業務が増え、特に高校内ガイダンスは、不定期の依頼に学科内で分担して対応しなければならず、担当者として負担を感じる。
入試関連業務	新入試制度検討時期にあたり、現行の入試業務と並行して新制度の検討業務を行っているため、調整に時間がかかり、負担が大きい。
入試問題を考える	複数回数分の入試問題を考える時間、中身を検討する会議の時間が相当に長い。
広報活動	毎年大学パンフレットの変更があり、その度に新たな企画等を考えなければならないのは負担を感じる。

④ 授業準備・採点業務・学生対応

- ・ いずれも作業量や対応の多さから、負担ではあるがその重要性・必要性から作業時間を削ることは難しいという意見が見られた。

<自由記述の抜粋>

業務名	理由
学生との面談やメール等のやりとり	特に、学生への情報周知のメールや声かけ、学生からの問い合わせなどへの対応、欠席届への署名・捺印は、その時々に対応を求められるものであり、それにより他業務が中断するため、心理的な負担感が強い。
授業準備	数年連続で新規科目を受け持つことになっており、前年度の使い回しなどができない（よって一時的なものと考えられる）。
学生への対応	懇切丁寧な学生への指導が大学の対外的宣伝になっているが、実際には教員が細かな点まで対応しており、精神的負担も大きい。
学生との面談	時間をとって学生が約束の時間にこなかったり、急に予定を変更したりするため徒労感がある。ただし、このような支援は生活、学習の両面で必要だと認識している。
作品見本の制作	作品見本が必要な授業が複数あるため、その制作が「その他の業務」の大半を占めており、負担とを感じる。
授業準備	やる気のある教員ほど新規の授業を持つことがあり、授業準備に時間がかかる（一方、何年も同じ教科を持ち続ける教員もいる）
学生のライティング添削	初年次教育の一クラスあたりの人数が多すぎ、ライティングの添削に非常に時間をとられる
学生対応	担当学生の学習状況把握（出席状況把握）と出席不良者への対応に費やす時間が多い
採点	ミニテストやレポートを課すことが多いがティーチングアシスタントを採点に使うなどという話なので結果的に膨大な時間がかかる
アクティブラーニング関係業務	講義科目の学生側ミニツッパーパーのチェック自体は重要だが、半期の履修生が常時 500 人を超えるため、空き時間の大半はこの作業に追われているのが実情である。

### (3) 教員からの見直しの要望が強くない業務（≡特に変える必要のない業務）

- ・ 主に、委員会・会議や授業準備・学生対応が挙げられた。中でも、授業準備・学生対応に対する意見が多く見られた。
- ・ 「（１）教員が無くしたいと感じている業務」「（２）費やす時間を減らしたいと感じている業務」で挙げられた申請業務や事務作業、入試・広報業務はほとんど見られなかった。

#### ① 委員会・会議

- ・ 「作業時間が負担」「徒労感がある」といった意見が見られた。一方で、委員会・会議の種類によっては「（１）教員が無くしたいと感じている業務」「（２）費やす時間を減らしたいと感じている業務」で挙げられたような、無駄であるという意見は見られなかった。

<自由記述の抜粋>

業務名	理由
打ち合わせ	アイデアだしの部分からなので、時間がかかっている
教務委員会	与えられる役割が毎年異なり、作業に時間を要する。
委員会の議事録作成	委員会のたびに議事録を作成するため、作成時間が負担になっている。
教学運営協議会	様々な書類提出を求められるが、PDCA に生かされないため徒労感が大きい
教授会	議長のため、入念な打合わせを行っている。

② 授業準備・採点業務・学生対応

- ・ 「(2) 費やす時間を減らしたいと感じている業務」と同様に時間がかかるといった意見が多く見られた。

<自由記述の抜粋>

業務名	理由
学生指導	受け入れている学生が多いため、研究指導に膨大な時間と労力がかかる
指導学生へのメール連絡	特に問題児対策が難しい
学生との面談	時期により、担当学生全員との面談を実施している
学生指導	特に本学は学生指導にかかる負担が大きい、熱心な教員ほど学生指導の負担が大きい
学生指導	特別な配慮の必要な学生が増加し、丁寧な対応が必要であるため、時間的な負担を感じる。
授業準備	教職経験年数が浅いため、授業準備に時間がかかっている
課題の作成・採点	受講者が多い講義を担当するため課題の内容を確認するのに時間を取られる

## 2-1-4.職員視点での大学運営業務における役割分担／教職協働

実地ヒアリング（事前アンケート）より、職員視点での大学運営業務における役割分担や教職協働の実態について、授業や研究以外に費やしているその他の大学運営業務が具体的にどのような業務なのか考察した。

### 【ポイント】

- ・ 委員会・会議や大学運営、学部の活動計画業務などが教職協働業務として挙げられた。
- ・ 現在行っている教職協働業務は「（１）教員がより携わることで効率的になる業務」「（２）職員がより携わることで効率的になる業務」「（３）現状のまま教職協働にて続けるべき業務」の３種類に分類できた。

#### （１） 教員がより携わることで効率的になる業務

- ・ 主に委員会や学校運営に関する業務が挙げられていた。教員・職員・執行部がより一丸となって大学の教育活動の改善・充実を行っていききたいといった意見が見られた。

<自由記述の抜粋>

業務名	理由
委員会	委員会資料の準備等は職員が中心であるべきであるが、大学の方向性や意思決定について積極的な教員の提言・提案・議論が欲しい。
国際教職員フェア（NAFSA、EAIE、APAIE等）	海外戦略のうえからも教育研究の実態が必要であることから、さらに教員のかかわりを増やしていければと考えている。
設置認可	学部等の設置認可は、大学教育の根幹を設計する業務であるため、教員が主体となるべき業務と考える。
学部の部屋の利用決定	退職教員の空き部屋等部屋の有効活用のため、空き部屋の実態把握は事務で行うが、部の用途についての決定は教員（会議体）で行っていただきたい。現在その方向で進行中。

中期目標・中期計画（年度計画）	中目計は執行部が主として方針決定するが、教育・研究・社会貢献は教員が主であり、法人評価の重要性を理解してほしい。
資格判定・実習運営に関すること（過去の担当業務）	特に実技試験の運営について、教員の要望と対応する人員不足から職員も参加していたが、職員に依存する事例が多く、連携不足と思われる事案が出ているため。
学部の入試広報	本学部においては、2年～3年で職員の人事の異動があり、その学部の教育課程の内容や学部の特徴・歴史、社会的な背景を全て押さえて受験生に説明することはなかなか難しいことだと感じています。大学も常に改革を行っていますので、それらに精通した教員が入試広報活動にもっと参加できるようになると、より活動の成果が得られると考えます。
授業の運営	本学部においては、性質上、オムニバスの授業が多く、授業の運営において職員が大きな役割を担っています（日々の授業運営サポート、成績評価のとりまとめ補助、シラバス記載内容補助）。そのため、教員と職員の責任の所在が曖昧になったり、事務的な負担も大きいので、教員を中心とした運営体制にすべきと考えています。
学生指導・対応	学生個々の事情・状況に応じた指導や呼び出し等は、ゼミナールを中心に教員を軸に展開してほしい。 ※職員が担っている部分が現状多い。
管理運営	教員に主体的に管理運営業務に当たって欲しい
FD委員会	教員は基本的に1年任期であるため継続性がなく、職員（事務局）からの発案が多くなってしまい、当事者意識が薄れてしまうから。

## （2） 職員がより携わることで効率的になる業務

- ・ 委員会や広報活動、事務局運営などは、今後、職員中心で行うことにより業務の効率化を図ることができそうだという意見が見られた。こうした取り組みにより、教員の負担を軽減したいという前向きな考えがうかがえる。

<自由記述の抜粋>

業務名	理由
学生支援	学生支援に関し、カウンセリング等専門的知識を有する職員に対応を依頼する事例が増加しているため。

委員会	現状も職員が資料等を作成し、事前に委員長の許可を得てから会議を実施しているので、現状維持していきたい。
委員会	国立大学のガバナンス改革、学長のリーダーシップという点からすれば職員が中心となるのではないか。
外国人研究者・留学生受入れ支援	事務支援組織を教員にわかりやすく利用しやすいものへ改組する必要があるため
外部資金申請支援	事務職員と教員との間に立ち情報収集・分析・指導ができる専門性のある職員を配置するなど採択率向上のための対応が必要のため
広報	自分のユニットとしては特段に職員が教員のサポートを行っているとは自認しているが、全学的には教員に頼っている部局が多いと思う。
キャリア支援	就職関係説明会について学科ごとに実施されている場合も多いが、職員が主導し学部単位で実施した方が効率的と思われるため。
医療系大学間 共用試験に係る 業務	本業務に関しては、専門的な職員（異動のスペンが短くない）が配置される、という条件付きですが、もし専門的な職員が配置されれば、今よりも職員に業務の比重を置くことが可能と思います。共用試験に係る業務は、専門的で通常の学務・教務関係の業務ともあまり連動しない業務であるため、従来、教員が担っていた業務についても部分的に職員が対応でき、教員の負担を減らすことができると思います。
研究者総覧 (研究業績データベース)	毎年度の研究業績（論文等）は教員が直接データベースへ入力することとしているが、毎年更新されないため事務が主体となって実施出来ればよい。
委員会	些細な事項を中心に、極力、部（職員）に任せていただき、現状よりスリム化したい。
教務関連制度 等制定	諸規程については、教員中心では、教員の都合・意向に左右される要素が多いため、職員中心で、中立の立場で制定を進めたい。
同窓会事務局	同窓生と教員との繋がりを大切に、教員の事務負担を軽減し、同窓会行事の参加を促したい。

### (3) 現状のまま教職協働にて続けるべき業務

- ・ 委員会や学部・学科の計画などが挙げられた。特に職員からは、教員・職員間のコミュニケーション維持や教員にしかできない部分を引き続き担ってもらうことで、今までと変わらない教職協働の関係性を保ちたいといった意見が見られた。

<自由記述の列記>

業務名	理由
FD 推進	FD について定着した感はあるが、実施内容についてはその時々教育関係の課題にタイムリーに対応するため、職員と教員で一緒に対応したい。
会議運営	一般的な会議については、職員が素案を作成し、執行部教員の意見を踏まえて修正し、会議に付議するというスタイルでうまくいっていると思う。
公開講座運営	企画・立案や当日の運営は教員、申請手続きや広報、申込受付等の事務は職員が行っており、役割分担のバランスは取れていると思う。
学部の教育課程の企画立案（委員会を含む）	教育課程の方向性・実施したいことの検討はその専門家である教員に担っていただき、設置基準や法令等を踏まえた実務的な部分を職員がサポートする、という体制が望ましいと考えます。
委員会	現在担当している委員会は、教授会等、教学・学部運営に関し審議等を行うこととしていることから、教員の参加は必須であると考えている。また、委員会等については、議題提案、資料作成等を職員主導で行うことが多く、現状のとおり、今後も職員と教員で一緒に対応していくことが必要であると感じている。
産学連携業務のあり方についての検討	職員が動向に関する情報を収集し、大学全体の目的・使命に即した提案をする必要があるため。
補助金	職員側で内容を把握・整理し、該当する分野の教員へ案内する。その後の実績報告や成果報告といったところも、教職員で協力しながら作成しているため。
成績管理	卒業（進級）判定等多くの範囲は職員が事務的に実施できる一方、成績不振学生への対応は教員しかできない。
入学試験委員会	入学試験の合格者の決定や入学試験の方針を決定するため、教学と法人が一体とならなければならない。
学部の広報活動	オープンキャンパスでの学部紹介は教員の参画が望ましい。現状職員と上手く役割分担できているので継続したい。
学科目配当	カリキュラムについては、教員の意見は取り入れながら、学生視点・ポリシーの連動を意識し、教職協働で取り組みたい。
学生生活支援	学生生活の管理・相談ごと、トラブル対応等は、学生の所属する学部学科に関連することが多いため。
社会連携推進	教員の研究を絡めた地域連携や産官学連携の検討にあたっては、教員の視点が不可欠と考えるため。
留学生生活支援	生活、授業、諸手続、奨学金、交流など、教員との交流や支援が留学生にとっては大きな力になると考えるため。

## 2-2. 改善の検討が必要な大学運営業務について

### 2-2-1.改善の検討が必要な大学運営業務について

有識者個別ヒアリング・実地ヒアリング（事前アンケート）・実地ヒアリング（インタビュー）より、改善が求められている主な大学運営業務を考察した。

#### 【ポイント】

- ・ **大学運営業務の中でも特に改善が必要とされていた業務は、「（１）委員会・会議」「（２）物品購入・出張費申請などの事務作業」「（３）教員の立場が必要な業務」の３種類。**
- ・ **上記の３種類の業務は大学の規模や設置区分、地域性に関係なく生じている問題。**
- ・ **上記の３種類の業務が研究に集中するべきコアタイムに生じることで、まとまった研究時間が確保できないという意見が見られた。**

#### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 「時間」という感覚が人によって異なるため、時間のマネジメントについて全教員への理解が必要だと思う。（教員）
- ✓ 人によって主婦（主夫）が家にいて夜まで仕事ができる人、子供の世話をしている昼間の時間しかない人、それぞれの人生のステージで、生活状況が異なるため、「時間が大事」ということを教員全員（事務職員にも）理解する必要がある。また大学が論文数で評価するのであれば、論文数を上げるには各教員が論文を作成する「時間」が必要である。現状は良い論文を執筆するために十分な時間が持てない。（教員）
- ✓ 必要のない業務を一生懸命させられていて、昼の一番良い時間帯に論文を書く時間を持てない。また、教員は「論文数」と「大学にお金をもってくる」ことを期待するのであれば、それに集中できる環境を整えてほしい。必要のない会計業務をずっとさせるような仕組みにしないでほしい。（教員）

- ✓ 研究については、細切れの時間を集めて成果を出すことは困難であることから、授業・会議等を極力設定しない「研究コアタイム」を全学的に設定してはどうか。（職員）
- ✓ 本学では、一つ一つの業務に丁寧に対応している。一つ一つの取り組みはいずれも大切であり成果をあげているが、業務量が年々増加し、結果として教育・研究の時間を確保することが困難になっている。業務量の増加に伴う教員数を確保できない現状においては、大学全体として業務を精選する必要があると考える。教職課程関連業務については、教育改革に伴う改訂が進められており、業務を精選することが困難な状況にあるため、教職支援センターに教職課程関連業務を担う専任教員を配置することによって業務分担の見直しを行い、現状の打開を図りたい。（教員）
- ✓ 実は先生方が一番要求しているのは研究時間。授業時間もさることながら、一番望んでいるのは長期間の研究時間。本学では半期、あるいは1年間のサバティカルとは違う研修制度があるが、みんながみんなやりだすと収拾がつかない。学部で専任教員の数に余裕がある学部でないとなかなかできなくなってしまう実情がある。一番欲しているのはそういうじっくりと研究に打ち込める時間が欲しいというのが、一番の本音だと思う。（学長等執行部）
- ✓ 周縁部の仕事っていうのは、やはり増加傾向にほっといてもあると思うので。そういった中でどうやって、そのコアとなる教育研究の部分の時間を確保するかっていうのは、やっぱり常に自分で意識しないと確保できない。（教員）

## (1) 委員会・会議

- ・ 結論はほとんど決まっている（例：既に職員がまとめている／執行部で考えが決まっている等）にも関わらず、「担当の教員が集まって審議した」というプロセスのために開催されている会議が多い。そのため、実際には不要な会議も存在しているといった意見が見られた。また、審議したという事実を得るために教授会・委員会・評議会といった別々の会議で同じ議題について議論することもある。
- ・ 実地ヒアリング（インタビュー）によると、不満を感じている教員たちは、プロセスの重要性を理解した上で、プロセスのためだけの会議を“時間の無駄”と捉えており、できることならば改善したいと考えている。
- ・ 改善ができない理由の一つは、全ての教員がプロセスのためだけの会議を“時間の無駄”とは捉えていないことにある。これは個人の価値観による差であるが、教員によっては、「担当の先生が集まって審議した」という事実を重視する人も存在する。
- ・ 会議数は教員によってそれぞれ異なる。しかし、少なくとも週 1 回程度（0.5～2 時間程度）は委員会や会議に時間を費やしている。この委員会や会議に費やす時間は、役職の高い教員ほど多いとの意見もあった。これは役職が高い教員ほど、意思決定のために参加せざるを得ない会議が増加するからである。
- ・ 具体的な会議の種類としては各種委員会／教授会／学外会議／ファカルティ・ディベロップメント（FD）等、が挙げられた。
- ・ 会議の開催頻度は、月 1 回程度の定期開催のものもあれば、年に 1 回あるかないかという会議も存在するとのことであった。
- ・ 一方で、委員会の数については、インタビューした大学の大半が、「多すぎてわからない」「把握できていない」とのことであった。自分が参加していない委員会については内容がわからないケースもあった。
- ・ FD については、近年回数が増加していると感じているという意見が、実地ヒアリング（インタビュー）にて教員から多く挙げられており、負担になっているとの声も見られた。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 形式だけの会議が多いような気がする。学部入試委員会は「決まったことはこうです」っ  
ていうだけで議論する場じゃない。理事の方が決めたことを、議論したってということにして進  
めるための会議。(教員)
- ✓ 委員会の時は基本的に職員である程度内容を固めてから議論できた方が、スムーズで  
良いと思う。例えば、学生の休学や退学は本人の意向を聞いているので、議論する必  
要はないし、反対意見なども出ることはほとんどない。こういった内容は、「報告」としてどん  
どんまとめた方が良いと思う。(職員)
- ✓ 学部の教授会があって、ほぼ同じ審議内容なのに委員会もあって、評議会があって、  
大学委員会、その前に打ち合わせ、会議があって…。行ったり来たりで相当な時間を要  
しているのでもっと簡素化すべき。各学部で承認を得ているのに全体でもう一回話し  
合ったりしている。(学長等執行部)
- ✓ 理工系の先生方は、皆さん自分の時間が大切だと思ってるんで、納得してもらえと思  
う。でも、非常にプロセスが大事だと考えている先生方、例えば法律系の先生方とかは  
「それは駄目だよ」とかというようなことがある。(学長等執行部)
- ✓ 助教の場合は、学生の研究も自分の一部でもあるし、自分自身だけの研究もあるけれ  
ども、ほとんどやることは学生のお世話。で、准教授になると少し学部内の仕事がいろ  
いろ入ってくる。で、教授になると、もう学部内及び大学全体での業務がかなり多く入っ  
てきて、で、実際に直接学生に研究の指導をするということは非常に少なくなる。すなわ  
ち、上に職階が上がれば上がるほど、研究の時間は自動的に少なくなる。(学長等執  
行部)
- ✓ 委員会は定例で必ず月一やるものも当然ある。学生関係のいろいろ、休学とか退学と  
か、処理しなきゃいけないものは定例である。(教員)
- ✓ 会議体は年に数回っていうものもあれば、ほぼ毎週っていうものもある。(職員)
- ✓ 委員会の数は部局によって違うので私の方は、全体を把握はしてない。(職員)
- ✓ 私が知るのていくつくらいかな。どうかな、ちょっと。現場だと学務委員会、教務委員会、  
入試委員会が今中心なので、学務課のほうが持つてる委員会が多いんだけど、多分  
5、6個だと思う。前は、十何個あったと思う。(職員)

- ✓ FDとか、自己点検とか、教学マネジメントに関わるような会議が増えてきている。しかしそれは、管理職手当もらってるわけですからしょうがない。（教員）

## (2) 物品購入・出張費申請などの事務作業

- ・ 負担であると述べていた大学の多くは紙での申請であった。指定の紙のフォーマットに記入し、担当職員に直接渡し、職員が処理をするという流れである。
- ・ これらは単純な作業ではあるものの、頻繁に発生する作業でもある。そのため、教育・研究に集中すべき時間が奪われてしまっているといった声が聴取された。
- ・ 改善ができない理由として、システム導入の費用を除けば、「全ての教員がすぐに仕様の変更に順応できるわけではない」「変更を嫌がる教員もいる」という声が聴取された。購入・申請の事務作業に留まらず、会議資料の準備でも同じ意見が挙げられており、ペーパーレス化をする上での課題であると思われる。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 事務的な処理は基本は教員が行っている（研究費の処理など）。ワードなどのフォーマットがあるのでそれに書いて領収書と現物を持っていく。（職員）
- ✓ 出張などの書類システムなど、海外のものは教員がフォーマットに手書きしている。エクセル入力でも行えるが、手書きのほうが速いという人もいる。（職員）
- ✓ 物品購入・出張費も Web での処理にしたい。現在は紙を印刷して事務にもっていくという状況。電子決済になればずいぶん楽になると思う。1枚1枚はたいしたことはないが、積もると負担が大きい。これらの負担については他の先生からも声が挙がっている。（教員）
- ✓ 会議資料に関しては全て、Web 上にアップする所があって、そこ見てくれっていう風になっている。私はそこにはついて行ってないんで、紙を用意してもらっている。（教員）
- ✓ システムを導入したら便利だけど、中には嫌がる先生もいると思う。（職員）

### (3) 教員の立場が必要な業務

- ・ 主に、オープンキャンパスを含めた入試、シラバス作成、留学・進路・休学・不祥事等の学生や保護者対応、地域への対応等の業務が挙げられた。これらの業務は学生が関わってくること、専門的な知識が求められることなどから、立場上教員が関わらざるを得ない業務であり、改善や効率化が難しい。むしろ、学生と直接接触する可能性がある業務（オープンキャンパスを含めた入試、シラバス作成、留学・進路・休学・不祥事対応等）については、教育活動の一環と捉えている教員も多く、また諦めもあり、負担ではあるものの「改善すべき業務（もしくは改善できる業務）」とは捉えていない様子が見られる。ただし、入試やオープンキャンパスなどについては教員間での負担の偏りを指摘する意見も見られた。
- ・ また、そもそもやる気のない一部の教員が事務局への報告やシステムへの入力期限を守らず、遅延が発生している現状も各大学の職員から聴取できた。職員側は期限が守られないことをあらかじめ予想しており、締め切りを早めに設定しているという意見もあり、結果、教員は短期間での対応を迫られ、負担感が増すという悪循環に陥っている。

#### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 成績不良者や留年者等の面談は結構ある。呼び出してもなかなか来ないんですけど、呼び出して、先生達もたくさん出して、個別に色々相談を聞きながらっていうのやっていますね。（教員）
- ✓ 保護者懇談会は、教員にお願いをしている。やっぱり直接接触している先生からお話を聞いたほうが保護者の方も喜ばれるので。以前は、代表の先生 1 人とか 2 人で、全ての学科やっていたが、自分の子どもが世話になってる学科の先生からお話聞きたかったという保護者の要望が結構多かった。（職員）
- ✓ 教員が苦勞しているのが、学生の事件事務関係の時の対応。詐欺みたいなものに引っかかって、長期間学生にヒアリングをしたり、親とも連絡とったり、それだけでもう教員が疲れ果ててしまう。学生支援センターが、学生の事件事務関係、それに伴うものに対応するという風にはなっているが、それでも一応学部長には報告しなきゃいけないので、基本的には親が出てきたりするような場合には教員が対応する。（学長等執行部）

- ✓ 成績管理において督促業務で困っている。採点の締め切り等を守ってくれない先生が厄介。余裕をもって設定しているのに結局その日まで出してくれないので、ぎりぎりまで何回も督促しなければならない。特に後学期については試験監督や地方出張等入試業務もあるので、教務系ではそこがいわゆる余計な仕事となっている。（職員）
- ✓ 毎月出すことが義務付けられているが、学外と学内の仕事がランダムに入ってくる中で、毎日確実に出勤簿に時間を入力し、毎月必ず健康管理簿とともに提出することが、時間的に叶わず、提出がしばしば遅れる。また、この書類作成により研究や教育の時間が削られる（教員）

## 2-3. 取り組み事例について

有識者個別ヒアリング・実地ヒアリング（事前アンケート）・実地ヒアリング（インタビュー）より、各大学がすでに実施済み、また現在取り組んでいる施策を抽出した。

### 2-3-1. 実地ヒアリング対象校 A の取り組み事例について

#### (1) 委員会・会議

##### ① 委員会・会議における教員と職員の役割分担

- ・ 主に教員から構成される委員会と、職員から構成される組織において、同じような名称のものが存在しており、それらの職務と権限が明確になっていない状態であった。
- ・ 教員が委員会にて担っていた業務を職員に委譲した。この取り組みを実行した理由は、主に「対応を迅速にするため」「責任の所在を明確にするため」「教員の研究時間確保のため」の3点。
- ・ 結果として数多くの委員会を廃止することになり、教員が教育や研究にかかる時間が増加した。

##### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 委員会廃止の動き自体は2年前の2018年です。実際にかかなり多くの色んな委員会があったが、それをほぼほとんどなくした。
- ✓ 委員会を減らす当初の目的は、例えば入試部に入試委員会っていうのがあった。委員会のメンバーは各学部の教員から構成しており、教員のトップとして委員長がある。もし入試で何かトラブルがあった場合、入試部長が責任を取るのか入試委員長が責任を取るのかっていう、職務と権限っていうのがよく分からない。それをきっちり分かりやすくするため。
- ✓ 入試委員会って決定権が別にあるわけじゃないんだったら入試部、職員さんがやっぱりちゃんと権限を持ってそれをやればいいんじゃないかっていう理事長のお考えもあって、そこを部長が責任を持って入試委員会でやっていたこととかも回せるんじゃないかっていうことから委員会を廃止した、というところから始まった。
- ✓ 教員の仕事に全学部「〇〇委員会から1名出して」とかいうことがあったが、それはもう今はなくなっている。その代わり学部執行部をそれまで3名体制から補佐を2人増やし

て 5 名体制にして、その執行部が委員の仕事をやったのを担うように。委員会自身はそんなにも権限がなく、議題とかも少ないので、負担が減るんだったら執行部の 5 人でできるだろうと。だからその執行部に入らなかった先生方はものすごい委員の仕事がなくなったので教育・研究にかける時間はすごい増えたと思う。ただ執行部に入っちゃうともものすごく大変。その格差は開いた。

## ② iPad の導入

- ・ 会議体の見直しに伴い、資料を紙で出力することがもったいないという意見から会議専用の iPad を導入。事前に資料を送付し、会議前に見てもらおうようにしたことで、委員会・会議の時間が大幅に短縮した。
- ・ 導入前は反対意見もあったが、導入してみた結果、紙での資料配布より使いやすい部分もあり現在では受け入れられている。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 会議体とかも改正したってということから報告事項なんかを「見といてくださいね」って iPad にもして電子化をした、資料を紙媒体じゃなくて。そういったところから教授会の時間はかなり短くなった。それも大きな効果。早いところは 1 時間半で終わる、重要な議題があると 3 時間とか。
- ✓ iPad は使ってる学部もあったが、本格的に導入したのはこの 1 年ちょっとぐらい。会議専用で会議の時しか使わない。資料も全部 PDF にして、だからその準備が職員さんはすごい大変だけど。でも印刷とかをするよりはいいんじゃないかなと。アップデートはすぐできるので、全部また印刷とかそれは時間削減になってると思う。
- ✓ 年配の先生も最初何か色々ありましたけど、もう今は。大体横にいる先生と一緒にやってる。文字も大きくできるので。当初はやっぱり反対もあった。「紙媒体じゃなきゃ文字を囲めないだろう」とかありましたけど、いざやってみるとなんでもない。
- ✓ きっかけは学教法の改正が大きくて、教授会権限がなくなった。改廃情報とかを教授会や理事会の議を経て議決を求めていたのを意見を聞いてっていう風に変えていくと。そういった流れの中で教授会の場をもっとスリム化していこうよということがあった。

- ✓ あとは事業仕分けじゃないが、コスト見直しがあって、人件費がかからないようにするために職員さんの負担を減らそうというのもある。まず教授会の時に議事録を取るのを教員が残すんだったらやってくださいよと。音声を録ってそれを議事録にするんだったら職員さんいないという風なこともある。音声をまず入れるか入れないかっていうこととそれと同時ぐらいに紙ももったいないよねっていうことがあり、iPad にしようっていうことがその流れから進んだ。

## (2) 物品購入・出張費申請などの事務作業

- ・ 特に先進的な取り組みは見られない。

## (3) 教員の立場が必要な業務

### ① シラバス業務の前倒し

- ・ 年度末は教員も職員も多忙な時期であり、そこに認証評価やその他事業などが重なり非常に負担に感じていた。特に教務課においては、教員の忙しさに比例して職員も業務量が多くなっていた。
- ・ シラバス作成もその多忙な時期に重なっていたため、基本的な部分の作成を10月に前倒し。教員からは不満の声も挙がっていたが、教員のメリットを数度説明することで合意。
- ・ 作成業務をパッケージ化することで、忙しさを緩和することができたと効果を実感している。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 年度末どうしても忙しくなるので、シラバスをちょっと前倒しに。ギリギリ2月ぐらいだったのを10月ぐらいに。他のチェック業務が多いので早めたっていうのはある。10月末までに授業のカリキュラムの決定を基本的にやって、シラバスの入力を年内に。そして年明け1月からはシラバスのチェックで2月がその修正という形。それが前は全部1月、2月に行なっていた。

- ✓ 10月の時点で仮決定の手続き、変更は後でいくらでもできる。教員は最初「何で？」と言っていたが説明をして、業務が非常に前倒しになった。教員の業務時間に伴い職員の教務も非常に業務量が教務関係は多くなっていた。そこをなるべくパッケージ化できるようにしていくように今年やってみたら少しは効果があったような感じ。
- ✓ 締め切りは12月の年末までで、その中でも当然休みの先生とか入れてくれない方については教務課のほうの方が個別に連絡。それからシラバスチェックがあるので、それを最初に分かっていただくように2～3度教授会で説明した。すると「やんなきゃいけないんだよね」となった。あと各学部の執行部の方に一応一任するため、自分達が大変な時期を少しずつ分散しておいたほうが実利があるので、みんな自分に利益があると動いてくれるので、そこを少しずつ説明していった。

## 2-3-2. 実地ヒアリング対象校 B の取り組み事例について

### (1) 委員会・会議

- ・ 特に先進的な取り組みは見られない。

### (2) 物品購入・出張費申請などの事務作業

#### ① Web システムの導入（各種書類申請、成績管理など）

- ・ 成績管理、会議の出欠管理、その他の各種申請書類等はかつて紙で行われていたが、積極的に Web システム化が進められた。その理由としては、紙の管理ではミスが起きやすいことや、経費の無駄、承認段階の煩わしさがあったため。
- ・ 教職員からは、お互いの業務を効率化できていると捉えられており、また学長等執行部からも効率化できているとの意見が聴取できた。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 学生の成績関係は全て Web 上で管理、一部の書類、事務系の書類も学内ランで決裁は取れるようになっている。教授会の欠席届も全部 Web になって承認が回るような仕組み。成績については、昔は紙で採点して、定期試験が終わってから出していたのを、全部 Web で提出するように。そうすると事務方が、教員が出した紙をデータベースに打ち込まなきゃ駄目で、そこで転記ミスとか、当然発生することになる。そういった意味では職員の方でも非常に事務効率は上がっていると思う。（教員）
- ✓ 一時期に比べると、例えば成績報告なんかも Web でできたりとか、そういったことで教務課もシステムを導入して、さまざまな諸連絡だったりとか、資料の配信だったりとかっていうのは、かなり楽になった。非常勤の先生も、以前は成績も Web 登録だったが、IP アドレスの範囲内からのアクセス、学内からの登録しかできなかった。最近は学外に公開したので非常勤の先生も自宅から成績報告できる。その報告のために旅費かけて、こっちも旅費払ってとかっていう経費の問題とかも、そこら辺は削減できている。（職員）

- ✓ 電子決裁は、今のところはしてないが、ワークフローのような機能がガルーンの中にあるので、一部ワークフローで文書の決裁みたいな、簡単なやつは承認を得ながら回すっていうのはやっている。（職員）
- ✓ かねてから、本学の教職員業務が多い方であるということで、何でもかんでも書類で出させるということではなくて、ICT を使ってできないかということが言われていた。それで例えば教授会の出席通知とか、いつも手で書いてハンコを押していたもの、学科長の承認とかを得ながら教授会、各種委員会の出席を出していたものを Web 上で全部回答できるようになるとか。それから、例えばいろんなものへの出席のアンケートっていうのも。いちいち、そういうハード上の印刷物を提出していたっていうことが徐々に徐々に PC 上でシステム、出欠を申し出ることができる。たったそれだけでもだいぶ違ってくる。（学長等執行部）
- ✓ ほかに各種印鑑の、いっぱいハンコを押す場面を少しでも減らすようにとか、そういった工夫が少しされてきている気がする。各種仕事の手続きとか、そういったものとか、講義の教室変更届けとか、講義の変更の案内とか、こういったものが本当に昔は全部、手作業の紙ベースで行っていたのが、そういったのも全部、Web 上、PC 上で処理することもできるようになったっていう点で、非常に効率は良くなったっていうふうに考えている。（学長等執行部）
- ✓ Web 関係は反対とかというよりも歓迎されて進んだんじゃないかなと思う。やっぱり普段からそういう意見が出ていたっていうのに加えて積極的に動き始めてやっちゃったっていう形で出てきたので。皆さん、よかった、よかったっていう感じかなとちょっと思っている。そういう意味で、これもあれも、やっぱりそういう簡略化するべきっていう意見がずっと浸透していったっていうのが原因じゃないかなと思っている。（学長等執行部）

### (3) 教員の立場が必要な業務

#### ① 出欠確認のシステム化

- ・ 出席率が悪く休みがちな学生をいち早く発見する目的で出欠確認のシステムを早い段階で導入。
- ・ 教員、職員ともに学生指導・生活指導に十分活用できている状況。
- ・ 出欠確認の時間が短縮されたことで授業にかけられる時間が増加、教職員の出欠管理の手間も改善され、結果として効率化に貢献。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 出席は学生証に QR コードが振っているので、それを教員が担当授業のときに QR コードのリーダー、小さいタブレットがあり、それを持って行って学生の出席を取るという仕組みを取っている。Web 上で出席管理をして、それを学生指導に使っていくということ。(教員)
- ✓ 出席情報の管理をシステム化したっていうのは、平成の早い時期に初期モデルを導入した。それまでは先生方が、自分の閻魔帳で出席状況を個別で管理されていたが、その状況だと、学生が欠席しても 15 回のうちの 1 回でしかない、見えてくるのが。それを大学全体として、連続して休んでいる学生を早く見つけ出すということで、全ての出席情報を集約して、教員が誰でも全学生のデータを見られるようなシステムを構築したというところからスタートしている。(職員)
- ✓ 全教職員に閲覧権限があり、違う先生の授業のデータも見れる。違う先生のも見れないと閻魔帳と変わらないので。なので、例えば 1 週間連続して休んでるとか、全ての授業休んでるってなると、どうしたんだろうと、そういった学校からドロップしそうな学生を早くに見つけ出すというところでスタートした。職員にも権限を与えているのは、部活動とか、課外活動なんかで監督とか顧問・コーチなんかに参加してる職員もいるので、その自分が携わっている学生なんかの状況を見て注意喚起したりとか、もうちょっと学校に来なさいよとか、真面目にやれよとか、そういったところをやるために職員のほうにも見れるようにしている。当然、学生課とか教務課でも学生の状況を把握するといったところで活用している。(職員)

- ✓ 今はシステムが全体に浸透してきたので、出席の閻魔帳をつける先生はほとんどいなくなって、全てデータ化されている。最初の頃は信用がなかったので閻魔帳自分でつけて、出席は出席で取ってってようなことだった。そういう意味では、出席に関しては、結構手間が減ったんじゃないかな。特に人数の多い科目を持っている先生だと、出席取るだけで数分とか、10分、20分かかるとか、そういったこともあったので。そこは効率化になっていると思う。（職員）
  
- ✓ 学生の出欠が Web 上で即見られるから、どの授業をどういうふうに休んだかっていうのを全部分かるような仕組みになっている。常に出席率が悪そうだなっていう学生を、どの学科の先生方もチェックしにいくと、この日のこの時間休んでいるとかっていうのが全部分かる。それで御父母の方にお宅の息子さんはこうですよっていうことを言うのも、高校に行つて説明するときにも、お宅の卒業生のこの学生はっていうことで即データを確認することができる。そういった意味で密度の濃い指導が可能になっている。（学長等執行部）

## 2-3-3. 実地ヒアリング対象校 C の取り組み事例について

### (1) 委員会・会議

#### ① 委員会・会議の役割分担

- ・ 同じ内容を議論する名称の異なる会議が階層のように複数あり、同じ議論を何度も行うことは多くの時間がかかり、かつ手間になっていた。
- ・ 現在は、多岐にわたる委員会・会議において役割分担を徹底し、階層の下の委員会で細かいことを決定、審議承認した内容を上の委員会に決定事項として報告し承認を得る、というプロセスにて簡素化を図っている。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 全学的な委員会の前に打ち合わせ・会議があって…。行ったり来たりで相当な時間を要しているので、もっと簡素化すべき。どこまでが報告事項なのか。各学部で承認を得ているのに全体でもう一回話し合ったりしている。一つにすれば会議は半分に減る。承認とだけで1時間半かかる。そこはもっと簡素化できる。(学長等執行部)
- ✓ 各学部から1名ずつ出して議論をする委員会の上に、学部長と研究会長が出る委員会・会議がある。下の委員会は原案作りのためのような役割で、それを上の委員会で議論して承認する。上の方の委員会は、これからの国際化や基本的な方針とか中期計画とか、そういったことを議論する会議として年間3回か4回。細かなルーチンで毎年決めなきゃいけないことに関しては、承認を得るための会議をするのに学部長や研究会長を呼ぶことはないんじゃないかって仕事の分担をして、下の委員会に任せることになった。他の委員会でも、下の委員会で審議承認したものは上の委員会ではもう報告事項とする、といった会議の役割分担を徐々に行っている。(学長等執行部)
- ✓ 元々教授会でいろいろな事を決めていたが、そこで全部決めることにものすごい時間がかかってた。また、教授会では建設的な発言と思えないようなものも結構あった。定年が70歳であり、60代以上の方が色々発言されるのはその方が将来責任を負えるわけじゃないので、委員会は将来こういう人に担ってほしいという若い人を中心にした。重要なところをその委員会の中で議論し、それから教授会持って行くようにしたことで教授会はかなり短くなった。(教員)

## ② 会議資料のタブレット化

- ・ 教授会は基本的に紙での資料送付を行っていたため、会議の度に大量の印刷業務が発生していた。こうした作業は職員にとって大きな業務負担になっていた。
- ・ 若い教員からの発信で、無駄を省くためにタブレットを導入。現在では教授会の資料は全て Web 上にアップされ、利用者は半数まで増えている。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 3年前ぐらいからタブレット化を始めた。それはその若い主任が紙の無駄だからって。誰も見ない資料が多くあって、みんな承認になったらそのままゴミなので、そんな無駄な事はないでしょうって。（教員）
- ✓ 年配の先生がいるので一気にはできないが、今主任の中にデジタル化が好きなのがいるので、希望すればタブレットを渡している。タブレットを渡した人には紙は用意しませんという風にしていて、年配の先生には紙を用意しているが、その比率はだんだん少なくなっている。（教員）
- ✓ 教授会資料に関しては全て、Web システムにアップしており、そこを見てもらうようにしている。主任会議でもほとんどそこを見てっていう感じになっている。基本的はもう今はタブレット。だから膨大な紙は相当減ったと思う。（教員）

### ③ テレビ会議システムの導入

- ・ 各キャンパスが離れた位置にあり、会議をする際は移動に一時間かかるなど職員や教員にとって負担であり、また進行が遅れるなどの問題となっていた。
- ・ テレビ会議システムの導入によって、移動に時間を割くことなく会議を行えるようになった。それは無駄な時間の削減や業務の効率化につながっている。
- ・ 一方で、重要な会議には導入しづらい、個人へのテレビ会議の導入が難しい、などの声も挙がっている。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 3キャンパスがそれぞれ離れていて、キャンパス間の移動に片道1時間かかってしまう。会議であるとか業務連絡は、テレビ会議システムを使ってやるということになった。また、学部長とそれから教務、学生部の部長が参加する学部や入試の委員会にも導入している。先生の場合、どうしてもその日授業が午後からあるような時でも、午前中の会議はテレビ会議やって、午後から授業に行っていただくことが可能になった。(職員)
- ✓ 各キャンパスにある大きなモニターにテレビカメラが付いていて、そこに集まって行っている。本当は1人1人あればいいが、なかなかそこまでのシステムを構築するだけの費用はない。(職員)
- ✓ 重要な会議っていうのは、なかなかテレビ会議ができない。テレビ会議システムをやらない会議は、例えば理事会やキャンパス間にいる学部長会、それから大学委員会、評議会など。テレビ会議システムで、私もテレビの向こう側にもいたことあるが、やっぱり温度差が違うというか何か違いを感じる。テレビの向こうにいと、委員会に出るという雰囲気ではなく、見てるっていう雰囲気になり話に身が入らないこともあった。学部長会でも、どうしても学部長がこっちに来れないという場合はやむなくテレビ会議する場合もあるが、基本的には、ある一定のものを最終的に決定するような重要な委員会については、その場において議論するっていうかたちでテレビ会議を使っていない。(職員)

## (2) 物品購入・出張費申請などの事務作業

### ① 秘書の登用

- ・ 研究費で秘書を雇い経理や事務的な作業を任せており、その支えは負担軽減の大きな助けとなっている。
- ・ 一方で、システム等に精通し実際に使用しているのは秘書であり、秘書を雇っている教員自身がシステムについて理解していないといった問題も生じていた。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 事務的には、学部長にも秘書についてもらっていて、その人の支えはとっても大きい。あと教務の人も支えてくれて、教務、秘書、あと、主任の支えが大きい。(教員)
- ✓ 調達は調達システムがあり、多分学部長だと学部長秘書さんがいるので秘書さんがやっていると。秘書さんに紙で出している。(職員)
- ✓ 予算なんかも学部事務だと、それは今秘書さんなんかのところで押さえてもらってとか学部担当のところでもやってもらっているのは一部ある。(職員)
- ✓ 研究室に週2回、研究費で雇っている秘書さんがいて、それは研究室の中の経理とか、あとはルーチンの書類作りとかいうことはやってもらっている。スケジュール管理をしている方は、学長室の中にいる。(学長等執行部)

## (3) 教員の立場が必要な業務

### ① Webシステムによる成績管理、シラバス提出

- ・ 忙しく、なかなか採点ができない教員がいることで、職員に督促業務が発生してしまうなど、成績管理やシラバス作成は教員と職員にとって業務負担となっていた。
- ・ そのため、2005年にWebシステムを導入。教員、職員ともにシステムに慣れたことで効率化に貢献、来年度にはシステムのリニューアルも検討している。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ シラバスや採点は Web 上にポータルサイトがあって、そこでの入力ができるようになっている。基本的にはそちらはポータルサイトで入力をしていただいて、そのままデータでもらうようになっている。(職員)
- ✓ 2005 年ぐらいから導入している。最初の頃はひどかったが、改善を重ねてようやく落ち着いて運用できている。システム自体が古くなってしまって、なかなかそのスマホ対応とかができないので、2021 年にリニューアルするために。今はいろいろ業者を探して仕様書の確認を行っている。(職員)
- ✓ システムを導入しているが、処理は最終的に原本、赤いハンコを押したやつを出してくれて、かたちになっている。また、先生によってはパソコン使えないという先生もいらっちゃって紙で持ってこられて、それを入力している。(職員)

#### (4) その他

##### ① 1コマ100分14回授業への移行

- ・ 認証評価で補講ができていないとの指摘を受け、学年歴の見直しが始まった。他大学の取り組みを参考に導入。
- ・ 授業期間が1週間早く終わることで、十分な休息时间や教員の採点期間を確保できるようになった。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 先生たち、特に非常勤の先生は、休日は大分休めるようになった。終わる時期も1週間早いので、やっぱり先生たちも採点の余裕が出てくるとか、やはり違う。ただ1日の授業の時間帯は遅くなるので、部活のほうからは練習できないじゃないか、といったクレームもあった。(職員)
- ✓ 認証評価で補講がしっかりできてないだろうということで、試験が終わったあとに補講期間を取るとかっていうこともやったが、学生が来ない状況だった。そういうのもあって、学年歴も

見直しに入った。他大学を参考にしたところ 15 週じゃなくて、14 週間、13 週間とやっ  
てるという部分があり、14 週間に踏み切った。(職員)

## 2-3-4. 実地ヒアリング対象校 D の取り組み事例について

### (1) 委員会・会議

#### ① 会議資料の事前ネット配信

- ・ 委員会や会議の効率化を図るために、会議資料のネット配信を導入。
- ・ 会議の前日までに職員作成の資料を各教員に配信。資料をアップ後に通知メールを流し、各教員に資料をダウンロードしてもらっている。
- ・ 資料を事前に見てもらうことで会議時間が短縮、職員にとっても印刷業務等がなくなるなどの業務負担軽減効果がある。
- ・ 学長が IT 関連に興味があったことが様々な効率化施策の一助となっている。稟議に関しても電子化している。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 教授会に対して効率化を図るために、事前に全て議題とか資料をネット配信して、それを事前に目を通してきてくださいという形はとるようにはしている。だから、紙ベースでやっているというのが少ない。教務委員会とか教授会、大学部長会とかそういったもの全部ネットで資料配信している。(学長等執行部)
- ✓ 稟議も電子決済化している。全てではなく、分厚い資料つけなきゃいけないという場合には紙ベースで稟議することもある。一応電子稟議でもできるようにして、両方併用しているような感じ。(学長等執行部)

## (2) 物品購入・出張費申請などの事務作業

### ① ノーツ（情報共有システム）の導入

- ・ 出張申請に関して以前は紙で行っていたが、承認に時間がかかること、申請に手間がかかるため研究に費やす時間減少の一因となっていた。
- ・ そこで出張申請のシステムを導入。その後教員から意見を収集し出張申請システムに加えて、成績管理や情報共有のシステムも導入し、業務効率化を図っている。
- ・ 結果、学外にいる場合でも申請や管理ができるなど、事務作業の負担が減り、教員の業務効率化に貢献している。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 一昔前はみんな紙ベースだった。そして、出張が日帰りなのか、宿泊を伴うのか、財源が科研費なのか、個人研究費なのか外部資金なのかはもちろん、国内なのか国外なのかによってその書類提出までの期限が決められていて、当然国外だったりすると大学で長会等での承認が必要で、その前に学部の教授を経由していくので、当然1か月2か月ぐらい前には書類の準備をしなければいけない状況だった。研究、教育、あるいはその他のことしながら、ついうっかりしてしまってギリギリになったりすると、もう行けないとかいうことになっていた。（教員）
- ✓ ノーツという事務系と教員系でそういうネット上のステージを共有して、その予定データベースというラジオボタンを押すと、いろんなタイプに応じた書式が出てきてそこに打ち込んで送れば、それだけを専門に対応してくれるスタッフのところで処理してくれる。飛行機の手配だとか宿泊だとか全部やってもらえる。そうなるからはそういった部分を非常にスマートに進められるようになった。（教員）
- ✓ ポータルサイト構築とかそういうところが一つの支援策。成績を直接入力できるシステムだとか、いろんな教材を載せるブラックボードだとか、いろいろなものを一応用意はなるべくするようにしている。入れるときにはいろいろヒアリングして、職員の間からもどう効率化できるかを考えて行う。システムはどこでも本当に、例えば自宅でも入れられるので大学に来なくても事務作業をできるようになった。（職員）

## ② 旅行手配の外部委託

- ・ 教員の出張手配に関してはシステム導入に加え、外部委託し出張サポートデスクを設置。
- ・ ノーツの導入でも見られたように、教員の出張の手続きがスマートに行えるようになった。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 旅費については外部委託し、出張サポートデスクとして手配から何から全部やってもらっている。自己手配をする場合もあるが、ほとんどそっちを通してやれば全て事後処理から何から全部やってもらえる。(学長等執行部)

## (3) 教員の立場が必要な業務

### ① 職員によるシラバスのガイドライン作成

- ・ 大学の大きなビジョン策定後、シラバスを2種類作成するようになった。
- ・ 以前のは教員によって内容が不均一であり、情報公開に耐えられないレベルのものまで作成されていた。職員がシラバスのガイドラインを作成し、その内容に沿っているかをチェックすることでシラバスの質向上に貢献している。
- ・ チェックによってシラバスを大きく作り直すこともあった。ただ、シラバスについてしっかりとしたガイドラインを示すことで、シラバスがいかに重要かが教員に認識されるきっかけとなり、浸透してきた。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 最初はそれこそ簡単な15回の授業のテーマが載ってるぐらい、1行ぐらいしか載ってないようなシラバスがあったので、ビジョンを立ち上げてからシラバスを2種類作っている。一つはだいたいどの大学でもオープンにしているような内容のもの、もう一つは履修登録が終わった後、学生が初めて見ることができるようなもの。より細かいもので、色々取り組みとか課題の部分で、学習でやるようなことが細かく示されたものになっている。(教授等執行部)
- ✓ きちんと作成している教員もいれば、なかなかそのシラバスになり得てないじゃないかというような教員もいた、とりあえず統一のフォーマットをもとと使っていて、その作成にあたってこう

いう点をまず注意してほしいとか、作成の元になるガイドラインを作った。中身の構成とか施設の授業組み立て方とか、教材は何を使うとか、そこまでは事務方が口出すと色々な問題が生じるので、チェックというのはガイドラインに基づいた形できちんと作成されているかどうかという観点から行う。あとは簡単な誤字脱字とか、そういうようなもの。（学長等執行部）

## ② 職員による時間割の作成

- ・ 以前は教務担当の教員が作成していたが、教学部の職員が作成するようになった。
- ・ 教員や学生の都合に左右されないよう、事務が工夫して組んでいる。時間割を組むことは大変な業務であったため、教務主任や教務担当の教員の負担軽減になっている。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 前は各学部の教務担当の教員達が作っていた。どうしても教員のなかにはわがままな教員がいて、朝一番の授業を外してくれとか、午後はダメだとか。そうすると誰のための時間割だ？となっていた。学生が履修しやすい学習の時間割。なので必修科目を午前中と午後にも離して、空いてる時間には授業外学習ができるようなスタイルを、環境を作るために散らばせている。そういうことは事務方じゃないとできないので、全て事務職員が。それを作っているのが教学部というところの職員が作るようになっている。（学長等執行部）

#### (4) その他

##### ① 教員の長期研修制度

- ・ 教員は研究活動中に入ってくるさまざまな業務で、研究がストップしてしまうことを嫌っており、じっくりと研究に打ち込める時間を確保することを一番望んでいた。
- ・ そういった教員が集中して研究に取り組める環境整備として研修制度を導入。
- ・ 多くが実行すると収拾がつかなくなることや、まだ周知されておらず利用が少ないなど、導入初期における課題が挙げられている状況。

##### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 先生方が一番要求しているのは、じっくりと研究に打ち込める長期の研究時間。授業時間もさることながら、それ以上に要求してくるのはじっくりと研究をする時間がなかなかないということ。本学が1週間のうち2日間の研究日があるので、その2日間で確かに十分な時間ではないかもしれないけど、教員が一番困っていることはバラバラというか、何か研究活動しているときに、合間に誰かが訪ねてきたり邪魔が入るとそれだけで途切れちゃってまた0からみたいになること。(学長等執行部)
- ✓ 本学ではその長期という意味で半期、あるいは1年間の研修制度がある。海外、国内どちらでも構わないところで、授業を一切しなくて研究をやっていいですよ。給与等も満額支給されるということになっている。しかし、それをみんながみんなやりだすと収拾がつかない。(学長等執行部)
- ✓ 研修期間から帰ってきたら3年以上は勤務するように決めている。上限は確か55歳ぐらいまでで、下限は特に設定はしていない状況。利用は毎年3件から4件ぐらい採択されるとして。今はそれほど多いわけではないが、そういうチャンスというか機会はある。(学長等執行部)

## ② 共同研究室の設置

- ・ 研究テーマが近い複数の教員が一つの実験室で研究を実施。それぞれのゼミのゼミ生が抱える問題について、複数教員で対応することが可能になり、時間と労力の削減につながっている。
- ・ ゼミ生が実験している際は、そのゼミの教員が残り実験室の鍵を閉めるルールがあるが、上記取り組みにより、実験室の鍵を閉める担当を複数教員で分担することが可能になり、遅くまで残る回数が減少した。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 今の学部で良いなと感じているのは、先生方が個別の研究室を持っていないこと。同じようなテーマの先生と同じ部屋にいる。それぞれの先生がゼミ生を抱えているが、大きな1つの実験室で実験。他ゼミ生と交流できる。グループ教員、同じような分野の教員が、複数で対応ができるのは、問題がこじれる前に対処でき、時間と労力がかからない。先生が不在の時は学生に研究室を使わせないということにしている。卒論時に3人先生がいると、担当の日を決めて、遅くまで残る、鍵を閉める日を分担している。そういったことで、結果研究時間に費やすことができる。(教員)

## 2-3-5. 実地ヒアリング対象校 E の取り組み事例について

### (1) 委員会・会議

#### ① 代議員制度による委員会削減

- ・ 独立させなければ機能しない委員会もあるが、同様の内容について議論する委員会に関しては大幅に削減。
- ・ また、代議員制度を導入したことにより、会議に参加するのは執行部を中心とした代表者のみに限られるため、准教授以下の教員が会議に参加することが少なくなった。
- ・ 教員の管理運営業務がある程度免除されたことで、研究に費やす時間が増え、大学内での自らの本文である教育・研究に専念できるようになっている。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 今まで、いち事務室の中で委員会を担当する係があったが、結局業務によっては総務課に行ったり学務課に行ったり、あと事務局もいろんな課に行くこともあるので、似たような係に関しては、委員会なんかはまとめる。ただ、学務委員会、教務委員会と入試委員会は独立させないといけないということで、それ以外の総務委員会、予算委員会とか研究支援会とか、そういうものは、いくつか細分化したものは、一つか二つくらいある程度集約化した。(職員)
- ✓ 今、総務課が持つてる委員会が、もうほとんどなくて、現場だと学務委員会、教務委員会、入試委員会が今中心なので、学務課のほうが持つてる委員会が多いんだけど、各部局ごと多分 5、6 個。前は、十何個あったが、約半分くらい減ったと思う。(職員)
- ✓ 代議員制が導入されて十何年も経っていて、ある程度画一化されていて、特に先生方の中でも、執行部と強固な関係を持っているので、将来構想的なものも含めて、そこである程度決定して決めるっていう体制になっている。そこに一般の教授、准教授以下が携わるということはない。逆に決まったことを教授会で審議するときもあれば、報告もすることもあるが、ほぼほぼ執行部で決めちゃう。そこである程度、部局の実施でいうガバナンスがそこで確立できちゃっている。いわゆる学科だったり、コースを代表者と、あと執行部だったり、中央会議の委員長だったり、集まってもらって、そこでほぼほぼもう代表者が集まって決定する。(職員)

- ✓ 教授会自体の権限が、学教法の改正で、大幅に権限が弱まって、昔は教授会が最高決定機関だったが、最終決定権が学長や本部になった。そこで代議員制という何年前か、十何年前か、ある教授会の代表者だけで集まった代議員会とか運営委員会であったり、先生だけとやっぱりできないものを事務と一緒に共同でやる。逆に教授会みたいに大きくなっちゃうと、先生方全員話ができないので、結局ある程度事務でつくったものを教授会にかけるみたいなかたちになる。（職員）
- ✓ 代議員制を導入することによって、先生方特に執行部の先生方が共同でいろんなものを企画して、いろんなものを提案して業務を遂行するっていうことで、うまくいってきけると思う。全学部で代議員制を導入しているわけではないので、代議員制を導入している学部と、導入していない学部で違いは若干出てくるとは思うが、ある程度うまくいってると個人的には思う。（職員）
- ✓ 先生方の中でも執行部の先生は大変。管理運営の比率が高くなっているの、逆に准教授以下の若手の先生は、その代議員制を導入することによって、管理運営が免除されている。特に、若手の助教、教員などほぼほぼ研究を中心として、教育研究だけでほとんど管理運営を免除されてるとこで、管理運営の業務ほぼほぼ、全くということはないが、免除されてるってことで、そういう制度は当大学に関わらず、全国の国公私立大学でいい制度なのかなと思う。（職員）
- ✓ 代議員制がうまく使われている。特に工学部なんか、全学的にも1、2を争う教員組織をそろえて。教授会は年に2、3回しかなく、ほとんどが代議員制、ただし代議員制はやっぱり月に1回はどうしてもやらざるを得ない。なので、代議員制に参加する構成メンバーの先生は、やっぱり大変だと思う。そこに参加しない先生であれば、その分逆にそういう管理運営に参画しない分、自分の本来の担当である教育研究に専念できるので、うまくいってるのかなとは思う。（職員）

## (2) 物品購入・出張費申請などの事務作業

- ・ 特に先進的な取り組みは見られない。

### (3) 教員の立場が必要な業務

- ・ 特に先進的な取り組みは見られない。

### (4) その他

#### ① 組織マネジメントの強化・効率化

- ・ 法人化の影響で、学内で様々な業務に取り組める職員が大幅に減少し、それに伴い教員の負担が増加した。
- ・ こういった背景から、部局をよく知る優秀な人材を副学長に抜擢。よりスピード感を重視した体制とし、組織の方向性の決定や改革などを速やかに進められるようにした。副学長については、さまざまな観点で発言し、行動をする人材を登用した。
- ・ 現在、多くの事案を役員と副学長で決定できるようにしたことで、それぞれ部局長を集めての会議を開かなくとも改革をスピーディーに行えるようになった。
- ・ それに伴って、負担を大きくかけるような会議も極力減らされており、教員の負担も減少した。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 法人化の影響で、いわゆる承継職員といわれる人数が大幅に減っている。代わりにフルタイムで特任教員という形で、有期の先生方をその分採用するという形になっている。ただ、本来のいわゆる承継職員が減っているのでも、あくまでもいろんな形で大学として自由に活用できる人材はかなり減っている。仮にそれらがなくなるとその分の教員は減るという状況なので、当然にかしらの負担がかかっている。（学長等執行部）
- ✓ どうやって先生方の時間等を作っていくか。大学の特色として面白いのは副学長が多いこと。基本的には部局長をされている人とか、された方ということで、大体は部局を良く知った方で、それぞれの特性に応じて、仕事を与える。組織の特に機能強化等果たさなければならぬ分野に多くの副学長を置いていて、しかも属人的に見ても優秀で部局の代表ではなく、ときによっては、部局の相反するようなことも含めて取り組む副学長がちゃんと機能している。ある意味、部局の抑えにもなり、今後の大学経営の担い手が、常に

ストックがある。いつでも何かがあったときには、理事などにどんどん抜擢されていくという、そういったシステムが形としてできている、というところが面白い。（学長等執行部）

- ✓ 何が良いかというと、部局多くの利益をという形ではなく、大学経営としてさまざまな観点で意見を言い、行動をする人達なので、ほぼこの役員と副学長で物事を決められること。月に最低でも週に1回、少人数でやる場合は週に2回ぐらいやるので、個々に集まって、場合によっては昼食を一緒に食べながら議論を進めていく。そういう信頼感を作りながら且つ使命感を持って物事を決めるということができる組織になっている。（学長等執行部）
- ✓ 財務とか組織整備とか教員組織、学部、大学院組織などの方向性も向こうで決められるので、よりスピーディーに物事をどんどん改革していける。それぞれ部局の長を集めて会議を開かなくても速やかに経営の部分については対応できるというのが特色なので、部局の先生方にある程度負担を大きくかけるような会議等は、極力減らされている。そういう意味で他の先生方の負担は減っているかな。もちろん副学長の先生は学部長の現職の方もいるので大変は大変だが、管理の中で、そういった役割を担ってもらっている。（学長等執行部）

## ② 大学組織の長に職員を任命

- ・ 大学の組織・部署の長を以前は全て教員が務めていた。
- ・ 教員の組織・部署で長を担う期間は任期制。異動はあるが任期のない職員の方が長である教員より業務内容に詳しいこと、その長の業務は教員でないとできないかどうかを再考した結果、職員が適している部署もあると判断し、積極的に組織・部署長の入れ替えを行った。教員の負担軽減につながっている。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 教学部や学生支援センターなど様々な部署の長を、今職員がやっている。これは以前ずっと長い間教員がやっていた。それを職員に切り替えたというのは、一つは教員というのは任期制であること。基本的には2年任期でだいたい通常再任されて4年やるとだいたい変わってくる、入れ替わっていく。そうするとそれよりもずっとそこで長くやっている職員の

方がむしろ知識いっぱい持ってるんじゃないかと。いろんなことが分かっているというようなことから、これって教員じゃなきゃできない仕事か？となった。（学長等執行部）

- ✓ 結局はこういう部署長というのは、学長の右腕というか十分支援できるようなスタッフじゃないと意味ない。そういう人材がいるかないかというのでまた変わってくるのかもしれない。ただ、学長が教員への負担の軽減というのは頭の中には常にあるみたいで、あまり負担かけないようにというような考えがあるので、なるべくそこは職員に担えるものであれば、担っていくのかなという。（学長等執行部）

## 2-3-6. 実地ヒアリング対象校 F の取り組み事例について

### (1) 委員会・会議

#### ① ペーパーレス化による報告事項の圧縮

- ・ 50～60 人参加する会議となると、資料準備にも大きな負担がかかり、会議の場でその書類を見る参加者も情報量が多く見ることに時間が割かれ、会議が効率的に進んでいない。
- ・ 会議参加者の共通の資料フォルダを設けたことで、先に確認いただきたい重要資料、複数ある資料のポイント部分の明示が可能になった。
- ・ 教員からも複数の資料より一つのファイルを見られる方が楽と評判が良い。
- ・ 事前の資料配布が可能になったことで、報告事項にかかる時間の圧縮につながった。一方で、議論しなくてはならない部分（教育教養など）に注力するようになり、会議の濃度が濃くなったため、結果時間の圧縮には至っていない。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 会議資料も昔は紙媒体で印刷して、だいたい 50 人集まるような会議でも 50 人、60 人分を作らなきゃいけないということで資料も当日、その場で見てもらうみたいになって。意味のある議論ができないままというようなことが、なんのための会議なのかよくわからないみたいなのもあった。電子媒体とかあらかじめ配信するとなると、これもまたちょっと手間がいるということで、例えば決まった〇〇という会議のフォルダを作っておいて、そのフォルダは公的にメンバーの人がずっと見れるような形にして。そこへどんどん新しい資料を置いていき、あらかじめこの資料読んで欲しいっていうのは、どんどん上げて、それをアナウンスしておけばいいのかな。（職員）
- ✓ 最初、そもそもパソコンって言うかそういう電子ファイルで置かれても見れない、見方わからないという声もあったと思うが、意外と大丈夫だった。むしろ資料なんかは、個々の資料番号 1 番ならば一つで。資料番号二番で三番でって別ファイルにされて見るよりも、全部まとめてもらっていい、その方が見やすい。1 つのファイルだけ見ていって、ずっと最後まで必要のところだけ見とけばいいんでしょ、と先生方の方からもアイデアを出してもらった。（職員）

- ✓ 特に報告関係のものは、メインのところは本当に短くなった。だいたい二時間、特に重要  
なところだけ、念押しみたいな感じになって。議論しなくちゃいけないようなものについては逆  
にいろんな観点から、そこは伸び気味。(職員)

## ② 委員会・会議体数の削減

- ・ 委員会機能を集約し、委員会に出席する人数を削減した。
- ・ 人数を整理・削減したことにより、説明時間の圧縮にもつながり、会議回数だけでなく、会議時間  
の削減につながった。
- ・ 今後は、削減した会議数が元に戻らないようにしていくことがポイント。新しい会議体を生まないた  
めにも、どの会議に、誰が出ているのか、どのような会議を行っているのかということをしっかり把握  
し、定期的な整理が必要。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 会議体そのものも減らした。過去に何年間かで何回会議を開いているのかっていうような  
ことも全部調べていく中で、例えばどうしても委員会として対立するような形で、いわゆる  
企画と実行あるいは点検組織と実施組織という形で、分けることで初めて機能するって  
いうものもあるので、全てではないが。委員会の業務内容とかをできるだけ集約化して、い  
わゆる委員として出席する、拘束される人たちを少しでも減らす。そういうようなことで、過  
去に委員会の組織の活動を一気に在り方を見直してもらった。(職員)
- ✓ 1/3 ぐらいは減ったんじゃないかなと思う。実際組織としてはあるんだけど、何年も開い  
てないですとかっていうものもあったので、そういったものはどんどん削ってっていう形だったの  
で。そういう無実化していたような委員会とかもその時に整理したので、特にそういう形では  
数が多いんですけども。いらぬ組織、複数のキャンパスにあったものを一つにまとめたり  
なんかもしちゃったので。(職員)
- ✓ 委員会が違えば、メンバーが違う。メンバーが違うと同じ説明を2度3度をしなくちゃいけ  
ないってということで、この問題に関して、ここでも両方でやれば同じ委員会でやれば、一回  
で終わる。委員会の議題が、例えば教育の問題なのか管理の問題なのか、両方なの  
か。両方なのであれば、教育、管理、両方の委員会の人に来てもらって、一回でやればい

いわけで、会議体を増やさなくてもいいでしょ。そうすれば会議にメンバーを選出するのはどうだとか、そういうことに関して興味関心を持ってなくちゃいけない人たちはいるのかいないのか、となる。(職員)

### ③ メール会議

- ・ 集まる必要がないと思われる会議（承認を得られることが予想できる会議／議題が1件しかない会議など）はメールで実施することで、会議数および会議時間を削減。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ どうしても規定上、その会議もベーシングにしてってそういうプロセスを必要とするのがあるので。そういう場合も一件しか議題がないとか、そういうことであれば、メール会議。おそらく承認を得られるであろうという前提のもの、そういう議題の場合に関しては、わざわざ集まってもらわなくてもというところで、メールを使った会議をやっているという。(職員)

## (2) 物品購入・出張費申請などの事務作業

- ・ 特に先進的な取り組みは見られない。

### (3) 教員の立場が必要な業務

#### ① ICTを活用した成績管理

- ・ システム上にレポートを提出することで、教員の管理・手間を削減する仕組み。
- ・ レポートだけでなく、採点データの取りまとめも職員が管理できるようになった。

#### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 教育に関して、大学の中にも ICT を活用した、ICT を利用すること。昔ながらの紙媒体のレポートなんかでも紙媒体ではなくってというのを例えば e ラーニングシステムっていうオンラインでレポートを出すというようなことができるようになっていて、そういった取り組みを今やっている。そういう活用例なんかも先生方の方もだんだん、そういう使えるツールを使って自分たちの採点評価の時間を有効に使えるように集約化している。(職員)
- ✓ 例えば入学試験なんかも。採点作業の時、その点数評価をまとめるっていう。いわゆる教員は元を作る、そのデータを整理するのは事務のこっちでやってくださいっていう。全てを教員がやるとかではなくて、教員でなければできないことを、事務がやっても構わないもの。それは何かというと、元になるものを整理するっていうことは事務の方でもできるってことでそこは事務の方できっちりやるとしている。(職員)

## ② テレビ会議

- ・ 時間を要するキャンパス間の移動を簡略化するためにテレビ会議を導入。「キャンパスは違うが顔を合わせて会議がしたい」という場合には、議長からの申請で使用する。
- ・ 現状システムが一つしかないため、同時刻に別の会議ができないことが現在の悩み。

### <インタビュー内容の抜粋>

- ✓ そう言った委員会的なものをなるべく、キャンパスが離れているので、テレビ会議等を使って。その辺は効率化を図るということ、今年。去年ですね。30年度あたりからそういう風のやり始めたような状況。（職員）
- ✓ ただテレビ会議も一つしかシステムがないので、どこかでやってたら並行して別のはできないと。同じ時間で会議があるとしたら、どちらかしかテレビ会議に使えないということになる。（職員）

## (4) その他

### ① 評価制度の見直しとインセンティブ・年俸制度の導入

- ・ 研究・教育・学内行政等の評価基準を新たに定めた。集中的に働いている人の評価は上げ、そうでない人は下げる。さらに評価に伴ったインセンティブを設け、競争の意識付けを図る。
- ・ 課題としては、労務関係の問題から現状の雇用者の給料を下げるができないこと。したがって、現状はインセンティブにて対応している。
- ・ 来年度以降の雇用者に対しては、年俸制度を導入。契約体系を変更することで、上記の課題の改善を図る。（ただし、全員年俸制になるには全教員が入れ替わることが前提となるため30年程度かかる見込み）
- ・ 年俸制の導入に関しては、現在大学に所属している教員には影響がないため、「自分には関係がない」という意識からか、大きな反対も起きなかった。

<インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 全学的な基準をある程度決めて、研究をよくやっている、研究のパーセンテージ、教育に対するパーセンテージ、で、学内行政とか、そういうふうなものを入れて、それで評価をして、そこを、所詮元公務員なので、そんな大した給料の差というのはつけない、一般企業さんみたいには。それでも少しつけて、インセンティブを与えようかというのが、まあ少し本格的に動いてきている。(学長等執行部)
- ✓ いい人は上げないといけないし、悪い人は本当は下げたいが、下げるとなると今度、労務関係のトラブルがいっぱい出てくるので、ちょっとなかなか難しい。少しでもやっぱり民間のような競争意識を持ってほしいなっていうのはある。(学長等執行部)
- ✓ 実はそこにも施策を打っていて、来年度から雇う人間は全員年俸制に。(学長等執行部)
- ✓ 実は年俸制のほうっていうのは、あんまり大きな反対はなかった。なぜかというと、入れれるのが、今の教員は入れれないから。結局反対したい人間も、まあ俺に関係ないって思っている。(学長等執行部)

## 2-3-7.有識者個別ヒアリング対象校の取り組み事例について

### (1) 委員会・会議

- ・ 主に委員会数の削減に関する事例が述べられた。

#### <自由記述の抜粋>

- ✓ 何段階かある委員会を統合し数を削減した。時間はへったが上申等の機会の減少にもなったため悪影響もあったかもしれない（教員）
- ✓ 本学全体の取り組みではないが、所属する先端物質科学研究科は、設立時に、教授会所掌事項を徹底的に見直し、研究科長・副研究科長で組織する運営企画会議がトップダウンする方式を取り、承認事項は出来るだけ開催回数を減らした代議員会で行うこととし、教員の負担を徹底的に軽減し、教育研究に専念できるようにした。このため、一般教員の負担は大きく軽減した。これが成功例である。しかし、研究科長・副研究科長が全学委員会の委員も肩代わりするなどしているため、研究科長・副研究科長に選ばれた者の負担は、極めて重い状態にある。これは副作用である。（教員）
- ✓ 2018年度までは複数の委員会に参加していたが、2019年度からは一つの委員会に参加することになり教育・研究時間の確保が容易になった。2019年度には国際教育研究センターのスタッフが増員されて、国際交流業務の負担が減り、教育・研究時間の確保につながった。（教員）
- ✓ 今年度、大学のなかで委員会の仕分け作業が行われた。学長からも、会議に費やす時間の軽減、研究に費やす時間の確保に関する方針が示されている。（教員）
- ✓ 毎週水曜日の午後を会議・委員会・FD/SD等のための時間帯として専任教員の授業を割り当てないようにしているが、より効果を高めるため工夫改善（会議や委員会の種別ごとに開催する週と時間の枠を定めて定例化する）が検討されており来年度から実施する予定になっています。業務用情報システム用データを発生源（教員や現場担当の職員による直接）入力とすることで係る業務の効率化を進めており、現在は稟議手続きのシステム化を検討している。（教員）
- ✓ 担当委員会の数が減った。ICT機器やウェブ上での各種手続き・指導等ができるようになったことで、時間を有効に活用できるようになった。（教員）
- ✓ 内容を理解するメンバーでのワーキンググループとして、迅速に議論と決定を行うようにした。（教員）

- ✓ 私が所属する学部の学部長は、学部会議の内容を報告事項はなるべく簡潔に、検討事項はあらかじめ解決策の選択肢をいくつか示したうえで意見を聞くようにすることで、会議時間の短縮を実現できている。(教員)
- ✓ 委員会の数を減らしたこと、少人数での委員会、会議のメンバーにし、結論までをスピーディーに導けるようにした(教員)

## (2) 物品購入・出張費申請などの事務作業

- ・ 主に ICT などのシステムの導入の事例が述べられた。

### <自由記述の抜粋>

- ✓ ICT の導入は効果的であると思う。本学では、研究費の処理プロセスや残高がオンラインで可視化され、事務への余計な問い合わせが減ったと思う。ミスがあった場合も、こちらでわかるようになった。(教員)
- ✓ 研究支援センターの設置により、科研費その他の研究費の扱いに関する業務フローがスムーズになり時間が短縮し煩雑さが軽減された。(教員)
- ✓ 研究支援センターによる研究費に関する書類の簡略化は、当初と比較すると格段にスムーズに申請することができるようになったことから、これは成功事例と考える。またワークフローの導入により、PC 上で書類管理ができることは、さまざまな申請や処理が円滑にできるようになったと考える。(教員)
- ✓ 発注システムの導入によって機器備品調達のワークフローが電子化され、効率的に当該業務が実施できるようになった。会計システムの導入によって予算状況の確認や棚卸業務が円滑になり、効率的に当該業務が実施できるようになった。GoogleApps が導入され、学生・教職員とのコミュニケーションが効率化された(特に紙やメール等で実施していたアンケート・希望調査・申請等に Web フォームが利用可能になった)。(教員)
- ✓ 今年度から若手教員に対する科研費申請書の添削指導システムが導入され、意欲的な教員がより効率的に書類を作成できるようになった。委員会メンバー数と会議方法や開催時間の見直しにより、無駄な会議時間が減った。年休・代休等の申請がシステム上でできるようになって手間がかからなくなった。学長主催で定期的な「学長と語る会」が行われ、若手教員が学長に直接、忌憚のない意見を伝えられる場があることで、教員の士気を高めることにつながっている。(教員)
- ✓ 電子決裁を採用しているので、比較的スムーズに出張や物品購入の申請ができる(事務担当者のフォローもある)。(教員)
- ✓ 添付書類を含む各種申請書類の徹底した Web 化推進により、物理的に出向いて記入したり印鑑を押したりする手間が省けている。一般教養科目の大教室使用廃止により、受講人数が相対的に少なくなり、

レポート点検や採点業務がスリム化している。(教員)

### (3) 教員の立場が必要な業務

- ・ 主に提出物の管理などの教員の補助に関する事例が述べられた。

#### <自由記述の抜粋>

- ✓ 教務関係のシラバス作成などは web 化となり、入力・確認などの流れが簡略化したことで、スムーズに作業がこなせるようになった。(教員)
- ✓ 学科としての取り組み事例では、1 年生、2 年生に対する演習(ゼミ)を時代に合わせて内容を変えらるとともに、わずかではあるが教員の負荷を減らした。教職担当など、教員によって業務負荷の差が大きいため、委員会の負荷、ゼミの学生数などでバランスをとるようにした。(これも効果としてはわずかであるが、様々な試行錯誤をすることで次年度以降につなげていくつもりである) (教員)
- ✓ 他大学の例を見聞きすると、教員を事務職員の補完要員としてあてにしているところがあるようだ。本学の場合、授業、学務以外に教員を時間拘束しない、裁量労働が実質的に実現している。シラバス作成からレポート受け取り、成績提出に至るまで教学のペーパーレスは進んでおり効率的な運営になっている。(教員)
- ✓ 「研究パートナー制度」：育児や介護中の研究者(おもに女性研究者)が、大学の予算で補助員を雇用できる制度がある。簡単な実験や研究データの解析等の研究の一部や、実習のための名簿の作成や成績入力などの教育に関する事務的な作業を任せることができた。(教員)
- ✓ 委員会の書類の電子化、不要な書類を廃止、押印の廃止、申請の電子化、ウェブ上でのレポートの回収・整序、遠隔地通信会議など、業務の合理化について低予算でできることはやりつくした。財政支援がなくて、人手が足りない、より合理的な最新システムが導入できないだけ。(教員)
- ✓ 遠隔会議を可能にしたことで、会議のための移動がへり、学生への対応に使える時間が増えた。キャンパス間のシャトルバスは時短に役に立っている。(教員)
- ✓ 高校出前講義のリストを作成し、ICT システムで申し込み受付を可能にした。入試説明会の日時を調整することで、開催回数を減らすことができた。(教員)
- ✓ Web 上の学習管理システムの活用。学科レベル、科目レベルでおこなうべき教育の情報収集と点検を一箇所でおこなえるようになった。(教員)
- ✓ 学習支援システム(manaba)の導入により、学生の提出物の回収やコメント返却が楽になった(教員)
- ✓ ICT 教育システムの充実により、Web 上で授業準備や成績管理、授業資料配布などができ、教育・研究時間が確保しやすくなった。(教員)
- ✓ 会議の数を減らした。キャンパス間のテレビ会議を導入した。メール審議を取り入れる時もある。入試広報課の高校訪問は、専門家に頼んで実施している。本学に訪問する高校生への案内業務について、事前

予約制にして予約が入らない休日の教員の待機は不要とした。(教員)

- ✓ 教員が公務（授業・入学試験・会議・学会・大学の業務に関わる出張等）で研究日や日曜日に出勤した場合、振替休日が取得（振り替えは年度中であれば事前・事後、いずれでも取得可能）できるようにし、研究時間の確保につなげた。また、2020年度からは全学的に1コマ90分だった授業時間を100分とし、半期15週であった授業期間を半期14週とする。このことにより、授業のない週を生み出すことができ、教育・研究時間の確保にもなると考えている。他に、会議時間の短縮、可能な限り業務時間外に会議を入れない等の取り組みも行っている。(教員)

## 2-4. 教育・研究時間の増加について

### 2-4-1. 教育・研究時間の増加について

有識者個別ヒアリング・実地ヒアリング（事前アンケート）より、教育・研究時間の増加について定量的に分析。また実地ヒアリング（インタビュー）にて、教育・研究時間が増加しないとされる要因を考察した。

#### 【ポイント】

- ・ **有識者個別ヒアリング・実地ヒアリング（事前アンケート）に回答した教員のうち、85%が、「（１）委員会・会議」「（２）物品購入・出張費申請などの事務作業」「（３）教員の立場が必要な業務」等が改善・軽減された場合、教育・研究に費やす時間が増加すると回答。**

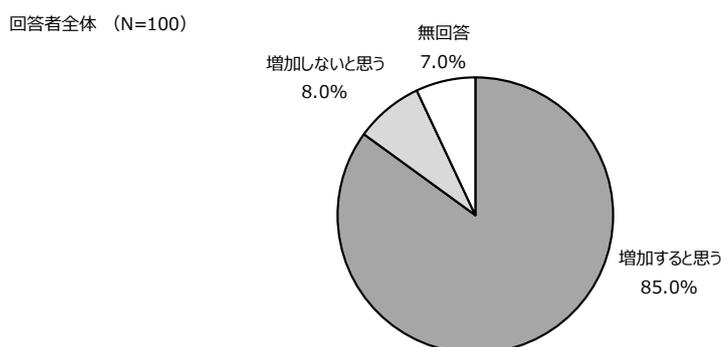


図 5： 負担と感じている大学運營業務が削減／効率化された場合、教育研究時間が伸びるか

- ・ 一方、増加しない理由としては、「次から次に業務が降ってくる」といったことが指摘された。また、増加しないと答えた教員からは、「忙しいことはある程度仕方のない」という、諦めの姿勢が感じられた。要因の一つとして、実地ヒアリング（インタビュー）を実施した教員が教授などの比較的立場が高い人が多く、多少の効率化ではあまり影響のないほど激務だったことが考えられる。しかしながら、彼らは「自分たちよりも、若手の教員が研究できることの方が重要」と述べていた。その理由としては、「長い目で見れば、若い教員の方が、これからの人生で長く研究できる」「みずみずしい感性を持っている」「身

体の自由がきくため多少の無理がきく」といった意見が挙げられており、彼らが研究した方が、より社会への貢献度が高いと考えている様子が見えられた。

<インタビュー内容の抜粋>

- ✓ 今の40代とか、30代の若い先生が研究できる環境を整えることが、まず重要だと思う。40代、30代、20代の若手の先生方がちゃんと研究をやって、頑張ったなという達成感をちゃんと得られるような待遇でないと、いつも大学の中の事務的な業務に追われて疲弊してしまうのは、学生にもよくない。  
(教員)
- ✓ 若い時のほうが研究に対してやっぱりみずみずしい感性を持っている。それは理系、文系に限らないと思う。できる限り文系も、理系に倣えとは言わないけども、やっぱり職階による職務の違いについての意識して、講義とか会議はできる限り教授の人がやる。それで若い助教や講師の方を研究に入れてほしい、研究の時間を確保してほしいというのは、今の立場として思っている。来年度は若い職階の人間を増やしてほしい。できるなら、その人達はできる限り研究に時間を使えるようにして、それ以外の雑務は上のほうでちゃんとやってほしい、マネジメントをしっかりやってほしいという方向で、今大学全体の意識を改革している最中である。(学長等執行部)

## 2-5. 今後取り組みたい施策について

### 2-5-1. 今後取り組みたい施策について

有識者個別ヒアリング・実地ヒアリング（事前アンケート）・実地ヒアリング（インタビュー）より、多くの大学が今後取り組みたい・注力したいと考えている施策を考察した。

#### 【ポイント】

- ・ 今回調査した大学において、教員の業務改善のために今後取り組みたいと考えている施策は、大きく分けて「（１）教員と職員のコミュニケーション強化」「（２）職員の能力向上」「（３）教員業務の分業化」の３点。
- ・ 教員の教育・研究時間を増加させるためには「無駄」や「負担」の改善だけでなく、教員と職員の大学運営業務をこなすスキルの向上が必要である。大学運営業務をこなすスキルが低いと、そもそも課題改善の推進力に欠けてしまい、施策が上手く機能しなくなってしまう。したがって、今回調査した大学においては、これまでに述べた３つの課題である「（１）委員会・会議」「（２）物品購入・出張費申請などの事務作業」「（３）教員の立場が必要な業務」の改善と同時にもしくは並行して、教員と職員のスキルアップに取り組むべきと捉えていた。

#### （１） 教員と職員のコミュニケーション強化

- ・ 教員と職員はいわば大学運営の両輪であり、それぞれが業務に対し最善を尽くすことが重要。お互いの業務範疇は密接に関わっており、お互いに関与しないわけにはいかない。したがって、双方のパフォーマンスを最大限に発揮するためには要所での密接なコミュニケーションが必要であり、教職員間の垣根を取り払う仕組みをいかに作るかが重要となる。
- ・ 教員と職員のコミュニケーション強化については、特に教授会の意見が強い大学はこの問題に対する危機感が強いようであった。

<インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 教職協働の議論による教員と職員の業務分担の見直し。部署間横断での情報共有による業務効率化（各部署からの似たような教学側への依頼を一度に集約する）。中長期的な人事計画を策定し、本学の方針にあった優秀な教員・職員の確保による生産性、組織力の向上。（教員）
- ✓ 教職協働は、教員の負担軽減や業務の効率化の観点ばかりでなく、激しい社会の変化を踏まえて、教員と職員が連携しより多くの新たな価値を創造するための取り組みでもあるのではと考えている。（職員）
- ✓ カリキュラムを今各学部で考えていて、その会議に教務の職員が入って行けるような信頼感を獲得したい。学部の会議に呼ばれて職員が「それはできませんよ」とかそういう意見を言えるようになったらいいなと将来的に思う。それは人事でも言える。学長が職員の採用に口を出せず、逆に職員が教員の人事に口を出せない。例えば私は素人だから、職務規定とか説明できない。今研究業績とかだけで採用とかを決めているが、そんな時に職員も一緒に入っていればそんな問題も後々困らないし、ちゃんと説明してもらえると、教職協働みたいなのがあればいい。でも「そんなことに口を出すな」みたいな壁があり、それを低くすればより業務も楽になっていくのかなとは思う。（職員）
- ✓ 大学を動かしていくにあたっては、教職協働であたっていかないと、多分職員が主導で駄目だろうし、教員が主導でも多分駄目だと思う。（職員）
- ✓ 事務、大学の業務、管理をより良くすることであれば、教員には教員、事務には事務の役割とか立場はあると思うが、そこは垣根、ハードルを下げて、お互いにもっと協力し合う、まさに協働教育ではないが、相手の立場になった相手のことを思いやる。ただ単純に自分の与えられた分担だけをやるのではなく、協力し合わないと、協働でいろんなものやっていくというのが、重要なのかなと思う。（職員）

## (2) 職員の能力向上

- ・ 大学の業務全体を円滑に回すためには、どうしてもマンパワーが必要である。しかし、人件費削減や人材不足の現状を鑑みると、職員一人一人の能力向上がカギであり、事務処理の領域に留まらない職員の育成が重要とされる。
- ・ 近年では専門性の高い仕事（URA などの高度専門職、留学支援／地域活動など）が活発化しており、これらに職員が対応できなければ、結局は教員に頼ることになってしまう。
- ・ 現状、職員の育成は OJT による研修が多い。また外部研修を積極的に利用している大学は少ないようである。特に地方大学では、外部研修を受けるための旅費交通費及び時間的な拘束を踏まえると、参加すること・させること自体が難しいという意見が挙げられた。したがって、職員の育成は重要であると理解していても、実際には「どのようにすれば能力を向上させることができるのか」という具体的な方法まで考えが至っている大学はあまり見られなかった。

### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 専門的な職員の配置。例えば教職課程など専門的な知識を必要とする業務については、専門の部署あるいは専門の職員を配置できるようになるとよい（事例は、学務・教務に関することであるが、他の業務でも同様に考えられることがあるのではないかと思う）。（職員）
- ✓ 教員・職員の能力開発。法令や大学改革に係る FD・SD の積極的な開催と、それらに参加できる時間の確保。（年々、業務量が増えていく中、職員一人一人の能力の向上が欠かせないと感じています。）（職員）
- ✓ いろいろ学外の研修会とかに参加して、ルーティンワークだけじゃなくて、新しい仕組みをつくっていかなくちゃいけないと思う。業務活動をお願いして、少しずつ人を育てていけるような仕事のやり方と言うのか、事務系の人たち中でも変えていかなくちゃいけないかなと思っている。（教員）
- ✓ いつも昔ながらの公務員型の職員もまだいる。どんどん専門職化をして、グローバル化対応とか、公務員型の採用試験もブロックでやっている。そういったタイプのもを取るとしても、やっぱり英語力の高いものとか、そういった方々を個別試験で取るようにしているため、専門職員をどんどん入れている。ほぼ半分以上が、1 回実務の経験持っている人、大卒でポンと入ってくる人は割ともう昔ほど高くなくて、なんらかの経験や情報系の力のある方、そういう方を入れている。（学長等執行部）

- ✓ 学部学科専門の事務職員や技術職員の削減により、教員の事務処理業務が増加し、学生への対応の負担が増え、教育・研究時間の確保ができなくなっていると考えられる。学務システムなど自動化や情報処理業務の部分的な効率化は図られているが情報が拡散し、それらに関わる事務作業で教員がやらなければならないことが増加し、更に、委員会、学生募集、就職、産学連携、留学生、地域連携など研究以外の業務が増え重要視されるため、専門の研究活動に時間を割けなくなる場合も多い。学部学科専門の、事務処理業務をサポートする事務職員の配置と教員の授業や実験・実習のテクニカルサポートができる専門の技術職員の拡大などを行うことで、教員と学生、教員と大学全体の事務局とのインターフェイスとなり、本来の教育・研究に時間を割いて頂くようなことが、実現できるようになればと考える。（職員）
- ✓ 学生が働いた場合の会計業務や出張した際の出張書類など、学生の修学指導、就職指導、すべて教員任せになっている。授業の単位の取り方や学生に関する会計（出張）書類は、専門の職員を雇って、その人が直接指導した方が良い。Student Service という専門職員を雇い、学生の困っている全部の質問に答える人を設けてほしい。真面目に対応した会計（出張）書類は、結局誰も見ないため、そんな事務処理に時間を使わせないでほしい。（教員）
- ✓ 研究費の申請が円滑に行えるようになった理由は、研究費の管理・運用を専門的にあつかう部署を事務局内に設置したことが最も大きな要因であると考え。したがって図書館においても、委託業者と大学の連携を行える部署（人材）を事務局内に置くことで、教員としての教育や研究時間を確保できるようになると考える。（教員）

### (3) 教員業務の分業化

- ・ 近年、大学運営業務は複雑化・多様化しており、教員に求められる業務も同様の状況となっている。その結果、現在の教員の業務は以前と比較しても複雑で多様になっている。
- ・ 複雑化・多様化した業務に対し、一人の教員が全ての業務に対応するのではなく、教員の中で専門的な担当を設け、分業できれば業務効率は改善すると考える。（例：入試問題作成の専門教員／初年次教育・リメディアル教育専門教員／研究指導の専門教員など）
- ・ 分業化の課題の一つは、現状の教員の評価制度にある。現状の評価制度は、研究で成果を上げた教員が評価される仕組みとなっている。この評価制度のまま、分業化が進んだ場合、研究ではなく、教育に専念している人が評価されなくなってしまう。またこの問題については、そもそも研究で成果を上げてない教員が、教育をしてもいいのかという疑問の声も聴取された。

#### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 役割の分業を考えてもいいと思っている。教育中心というか、あまり研究をやらない、これまでのような研究、特に教育に特化した教員という役割を持った先生がいてもいいんだろうと思う。もう少し大学の教員も全て10の力でやるのは無理なので、研究中心の先生、教育中心の先生といったような形で、メリハリをつく形で教員の立場っていうのも変わってもいい気がする。教育研究の中で分業していく。職員の方の成長や、それをどう育成していくかとかも含めて、先生方の中でも分業制にしていくような、それをまた評価するような仕組みもきちんとつくっていきつつ、会議も減らして、紙も減らして。全部できたらいい。（教員）
- ✓ これも本当に業務になるが、入試問題の作成っていうのも相当大変。割り切って問題作成部局みたいなのがあればいいけど。読ませてもらってちょっとアドバイスするぐらいでいいっていう。できればいいと思うが、その余裕が国公立大学にあるかどうか。お金がないないって言って人が辞めても採ってくれない大学がそれだけの投資を入試にするかどうかっていう。（教員）

## 2-5-2. 今後取り組みたい施策に関する事例

一部の先進的な大学では「今後取り組みたい施策」を既に実行し始めている大学も見られた。以下は、実地ヒアリング（インタビュー）と有識者個別ヒアリングにて見られた「今後取り組みたい施策」に関する事例のまとめである。

### (1) 教員と職員のコミュニケーション強化

#### ① 教職協働に向けた学内コミュニケーション強化

- ・ 教職協働に向けた取り組みの一つとして、コミュニケーションの活性化に取り組んでいる。
- ・ 取り組み段階では情報共有が多くなる分、会議回数や時間が増えてしまうなどの弊害が挙げられるが、後の効率化に向けて教員と職員が連携できる環境づくりに努めている。
- ・ また、教員と職員間だけでなく、学長等執行部などの経営層と教職員間でのコミュニケーション強化の事例も述べられた。

#### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ いろんな所でいろんな先生方と話をすると、うちはまだ教職協働としてはすごく風邪通しの良い所じゃないかなと思う。それは例えば学科会議に技術職員の方を入れて、一緒にその情報を共有してやる場面があるとか、ほかの大学は分からないが、うちは助教授以上も全部出席しているので。それから課の職員の課長クラスも全部出席している。そういった意味で情報共有が少し、うまく浸透していけるような形になっているかなとは思う。（学長等執行部）
- ✓ いろんな部署でいろんな情報共有をするためのいろんな会議形態があつて。ただ、それが今度は会議の多さっていうのにつながってくる。非常に多くのものに入っていると、無駄な時間を過ごしているっていうような感じになると思う。ただ、そういった意味で、教職員間で打ち合わせというか、非常に大事なことをやっていると思う。学務部は学生課、教務課、就職課、そして学生支援センターっていうのが一緒になっているので、その課長と話をすることによって、それが浸透していく。入試部もそうで、そういった形で教員と職員のトップクラスが、また集まって話をしている場面っていうのは結構ある。（学長等執行部）

- ✓ ただどうしても教員は事務員でしょうとか、事務員は先生だから言えないとか、そういった文化というか気持ちを持った教職員っていうのが少なからずいる。今までそういう場面があったときには、いやそうじゃないっていうことは常々、言ってきた。それで理解を少しずつでも深めて活動されてきている方が増えてきているなっていう感じはしている。（学長等執行部）
- ✓ 理事長・学長と現場レベルの会議等を通じた公の直接コミュニケーションの機会が増加した結果、全学方針が明確に伝わるようになり、現場の議論、判断がスムーズに行く機会が増えた（取組等の取捨選択の基準が共有できている）。（教員）
- ✓ 大学教員間の信頼関係の構築により、重要案件の確認のみで、運営が進んでいく状態である。しっかりした人間関係が構築されていれば、問題が起きた際も他教員からの支援が得られるため、不必要な調整が少なくて済み、その分、教育・研究の時間を確保することができている。教育においても学生との信頼関係が構築できていることによって、学生自身による教育支援が行える。その環境を用意することに心配りをすることによって、主体的な教育も実践されうる。（教員）

## ② 職員の委員会参加

- ・ 委員会活動において職員は陪席という出席であったが、委員会メンバーの一人として参加するようになった。
- ・ 委員会内で決定したことを、各組織に依頼する際に職員が参加していることでスムーズに情報が伝えられるようになった。（職員側の意見を直接教員側に伝えることが可能になった。）また、職員が委員会に参加するようになり、職員の業務負担や改善の意見を吸い上げられるようになった。

### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 委員会活動とかそういったところに事務方は、いわゆる陪席という立場で入っていたのが、委員の一人として参加するようになった。陪席で座ってるだけだと議事録取るとかっという、それくらいしかないが、やはり議題とかに対して事務方からの意見は発言しやすくなったかなっていうのはある。以前は、例えば学務部であれば学務部長さんをお願い

して、こんなのを願いますっていうふうな感じだったが、その辺が我々の方から直接説明できるので、なぜかというところが、より伝わりやすくなった感じはある。(職員)

- ✓ やはり陪席だと意見を言っちゃいけないのかなっていう感じで、議事録とか記録を取って、説明求められれば、こうですよっていう説明をするっていう程度だった。事務方から見て、ここをこうしたほうがいいんじゃないですかねっていう話とか、このやり方よりこうしませんかという提案はしやすくなった。(職員)
- ✓ 委員会が開催する前に課内で、課員全員が入るわけじゃないので、この議題について、私が委員で入るとして、これに対してこう考えているけど、ほかに何か伝えたいのがある?とかっていうのを拾い上げて、いける分は委員会で出して。それが全部通るわけではないが、そこを知っていただくっていうだけでもだいぶちょっと違うかなというところはある。(職員)

## (2) 職員の能力向上

### ① 職員の大学院進学必須化

- ・ 教員の管理運営の担当業務において一番負担のかかる部分として教務関係の業務が挙げられた。
- ・ 教員が必要な業務が多いものの、そうでない部分に関しては、教員の業務を担える人材を育成する目的として「職員の大学院進学プログラム」を実施。職員が成長していくことが、教員の負担軽減になると考えている。

#### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 教員の中の管理運営の担当業務で一番大変なのは教務関係。これはどうしても時間を要する。あちこち調整も必要なことであり、その教務関係のところをなんとかカバーできるようなことを、かといって単純にその分職員がやればいいじゃないかっていっても、現状でそれができるような職員がどれくらいいるのかということもある。そういったことができるような、いわゆる教員でもいいかもしれないところ、そういったスタッフを育成するのも一つの方法。(学長等執行部)

- ✓ 「職員の大学院進学プログラム」というのがあるが、本学は 2012 年から新規採用した職員全員大学院に進学させている。それは、教員と行動し得る知識と専門性を有する職員の育成というようなことが目的の一つでもあるし、こういった形でなんとか業務を担当できればという風に思っている。そういうところで教員と協働し得る職員の育成というのは急務なんじゃないかなとは思っている。（学長等執行部）

## ② 教職員における改革マインドの醸成、協力体制づくり

- ・ 大学改革に対して協力的な体制を構築するために、教職員への成功体験を主軸に置いた研修や合宿を企画、実施している。
- ・ この取り組みは職員の能力向上だけでなく、教員と職員のコミュニケーション強化も目的としている。
- ・ 実施している内容としては、あるテーマを用意し、それに対する意見を発信し合い合意形成を取っていくもので、個人的なテーマから大学運営に関するテーマまで幅広く取り扱うものである。この取り組みから今後の大学運営の一案として採用されることもある。
- ・ そういった、アイデアを出すことや、それを発信し合いコミュニケーションをとること、その後の成功体験などは大学運営やその改革に向けたチームづくりに寄与している。

### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 協力体制を作るにはキチッと見せること。成功体験をさせる、職員に、1 個ずつ。こうやったらこういうふうになるよというのを見せると、みんな納得する。見本をまず見せる、1 回見せれば、1 つの水準が分かり、そこをベースにして今度は伸ばしていける。今までそういうものに触れてなければ、触れさせてあげないと変わらない。それは研修とか、あるいは会議。（学長等執行部）
- ✓ それは月に 1 回か 2 回 30 分ぐらいやるが、いろんな課題を整理して、みんなに自由に発言させて、あるテーマを作って「この問題どう思う？」とやって、それを合意形成して、それを役員会とかに提案する。指導も入れるので、みんな何か発言したい部分があればそれを上手く使って合意形成ができる。スキルアップにもつながり、研修の場にも

なるし、成功体験にもつながる。自分が提案したものが政策に反映されるというのが見えるので。（学長等執行部）

- ✓ 発言の場を設けている。みんなで考える。単に一方的に情報を提供するだけでなくみんなで一緒に今日はこのテーマ考えましよう決めておいて。例えば「自己収入増やすにはどうすればいい」という話を具体的にやる。そういうことも、定期的に行っているで、日々鍛えられる。（学長等執行部）
- ✓ 先生方も入ってやる場が1つあって、夏合宿というのがある。大学の講堂の会議室を使って、半日掛けて、これもやっぱりテーマを決めて行う。いろいろなアイデアがあって、例えば先生方のプロダクション機能を持つというのは、そこから出て来た話。これは事務も入っている。チーム組んで、発表会させて、1等賞になると学長が表彰に。ちょっと遊び感覚で、これは年に1回やるけれど、そういうこともコミュニケーションツールになっている。改革事業に対して反対意見が、もちろんなくはないが、それを全部話し合って1つの形にしてやるということができる。（学長等執行部）

### ③ URA 設置

- ・ 科研費の採択数・率を上げるために、プロポーザル用紙記入のアドバイザーを採用した。
- ・ 退職した教員などにアドバイザーという形で確認を手伝っていただいている。
- ・ 現状、全教員に科研費の申請を依頼しているが、なかなか結果に結びつかない。
- ・ 課題としては、URAの人数が少なく、複数分野に対応できていないこと。それぞれの分野の採用が必要だが、投資が必要でなかなか予算取りが困難。

#### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ URAの支援により、補助金申請の業務の高度化につながっている。学務システムや授業収録システムなどの導入により、デジタル資料の配布が容易となっている。（教員）
- ✓ プロポーザルの用紙弾いてかなり決まるんじゃないかって話もあるので、その作成指導的なことを、アドバイザーとかコーディネーターっていうのがつけて、最初は希望者だけって

いう話があった。基本的にはなるべく見るような、全員の教員のやつを見るような形になるべくしていこうという風になっている。(職員)

- ✓ 退職した教員、名誉教授等になっている方で、科研費をずっと継続して取られてきたような方が、ここにこの市内にいらっしゃれば、その方をアドバイザーとかっていう形にして。ちょっと謝金等をお支払いして見ていただいているという感じ。それと現役の先生で余裕のある方にはお手伝いいただいているという感じ。(職員)
- ✓ 全員に科研費を申請しなさいと言うか、しましようっていうことでやってきていた。無理やり出させてもあんまり良い結果にはつながらないことが多い。(職員)
- ✓ やっぱり科研費のこともそう。名誉教授使うのもいいが、やっぱり科研費の書類見るんだったら、ある程度は総合大学なので、いろんな分野があるのでそれを全部とは言わないが、理工系できる人、医薬系できる人、それから文系をみる人っていう感じで。少なくとも分野ごとに、大きな分野ごとに一人ぐらいは欲しいけれども、そこは全然整備されていないというのが現状なので。(職員)
- ✓ 初期投資本来必要だと思う。その上で外部資金が取れたらその外部資金の間接経費等で雇ってあげればいいというふうに思う。初期投資が今ない。なので、じゃあ今の状況で大きい取れるまで待つとかっていう、そういう感じになっている。(職員)

### (3) 教員業務の分業化

#### ① 入試作問における、特任教員の雇用

- ・ 入試作問やそのチェックはミスができない業務であるため、教員の大きな負担となっていた。
- ・ 高校の現場にいた人物を特任で採用し、入試作問やそのチェックにかかる業務負担の軽減を行っている。

#### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 研究時間の確保っていう事であれば、入試の作問が大変なんで、高校の入試の現場にいた方を色々な学部の特任の先生で何人か入れてる。試験なんかものすごいっぱい種類があるので、そういう人がいないと教員だけでは全部ミスなく作るのほぼ難し

い。学部は自分で作りなさいというのが基本みたいだが、限界はある。そういう人達に最終チェックとしていてもらっている。(教員)

## ② 職階構成の是正と階級ごとの意識改革

- ・ マネジメントは教授クラス、研究は若手が行うことを考えれば、ピラミッド型の人数比の組織が好ましい。しかしながら現状は、教授クラスが多く、若手が不足している。職階級の構成の見直しが進めば、マネジメントと研究の分業化が進む。
- ・ 現在は構成の是正を進めつつ、教授にはマネジメントの意識を持ってもらうように意識改革を進めている。
- ・ 課題としては、教授になると役割がマネジメントになるので研究や学生対応ができなくなること。研究や学生対応に重きを置きたい人は教授になれない。また、そもそもマネジメントができる人ほど研究なども上手できる人なのでバランスが難しい。
- ・ 本施策を進行するにあたり、自分たちの雑務が増えるという理由で、教授からの反発が大きく、役員を中心にトップダウンでやらざるを得なかったとのこと。

### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 困ったことに職階構成が逆ピラミッドに。教授が一番多くて、准教授が次で、講師がポツポツ、助教なんていない。理系だと大体こう。文系の場合、大体逆ピラミッド。そうすると、本来みずみずしい感覚を持っている人が少ない。だから、今は職階構成、文系の職階構成も少し、ちゃんと是正してもらおう。それは人事も担当しているので、人事の担当としてもそれをしっかりやってくださいというような方策を立てて、来年度は少し若手を、文系も若手を増やしてほしいと。(学長等執行部)
- ✓ 若い職階の人間を増やしてほしい。できれば、その人達はできる限り研究に時間を使えるようにしてあげて、それ以外の雑務は上のほうでちゃんとやってほしいと、マネジメントをしっかりやってほしいと。というふうな方向で、今大学全体の意識を改革している最中。(学長等執行部)
- ✓ 教授とかができる限り会議とか講義とかマネジメントをやって、若い人は研究の時間を増やす。問題は、今度は上のほうの教授になった時に、研究ができる教授は会議とか何もかもが多くなること。(学長等執行部)

- ✓ 職階構成を変えるというのは、自分達、教授の人達なんかが、自分達の雑務が増える。ということと思うので、やっぱり反対は大きかった。ただこれも、トップダウンでやるしか手がないなと。こんなんボトムアップでやっても絶対動かない問題なので。（学長等執行部）

### ③ 教養教育をメインで担当する教員の設置

- ・ 新しい仕事が増えていく中で、教員の負担軽減と教養教育の責任に対する施策。

#### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 教養教育っていう組織が変わったのはいわゆる一元化を目指してということで、学内で教養教育のメインで担当する先生方になっていよいよという先生方を公募した。（職員）
- ✓ 本大学の教養教育も責任を持つような組織になるので、全学に対して情報発信していかなくちゃいけないっていうふうに考えたときに、どんな取り組みをやっていくのか。教育改善とか、仕事の改善だとか、私の方も仕事のやり方を見直していかないと、新しい仕事は増えてくる。（職員）

### ④ チームティーチングの導入

- ・ 同一の業務や授業の内容を明確化し、その負担を分担。
- ・ チームティーチングを行うことで教員間のコミュニケーションの促進、個人にかかる負担の軽減につながっている。

#### <インタビュー内容・自由記述の抜粋>

- ✓ 初年次教育においてチームティーチングを導入し、教材作成の時間を削減しつつ、教材作成スキル、授業設計スキルを向上させた。SAを育成し、授業をSAで回せるようにして教員の負担を軽く

した。三ポリを整備し、教育内容や目標を共有した上で、業務を進めるので無駄な議論がなくなった。（教員）

- ✓ ゼミ等の授業において、共通教材の作成、同一内容の授業を同時進行することで、出張に行く教員のクラスを、他の教員がひきうけることで、補講をしなくてもすむようになった。上記の協働授業後の打ち合わせ等を通じて、教員同士の情報交換を促進することで、教員のパーソナル支援の負担を軽減できている。（教員）

## 3. 考察

---

### 3-1. 大学運営マネジメントの課題と改善方策

#### 3-1-1. 大学運営マネジメントの課題と改善方策

「2.調査結果」の内容を踏まえて、大学運営マネジメントの課題と改善方策を考察。

#### 【ポイント】

- ・ 今回調査した大学の多くは、大学運営マネジメントの課題として、委員会や会議、申請書類の作成などの事務作業を挙げることが多く、改善事例もこれらの問題に対応するためのものが多く見られた。
- ・ 大学が抱える課題を深堀すると「人手が足りない」「やることが多くて教育・研究に専念できない」といった悩みが共通して挙げられた。改善のためには、教員と職員のコミュニケーションを強化、また、職員の専門性をより高めることが重要であるとの見解が一致していた。
- ・ つまり、大学運営マネジメントの課題は「（1）表面的で即効性のある課題（≒短期的な課題）」「（2）根本的な課題（≒長期的な課題）」の2点が存在すると思われる。
- ・

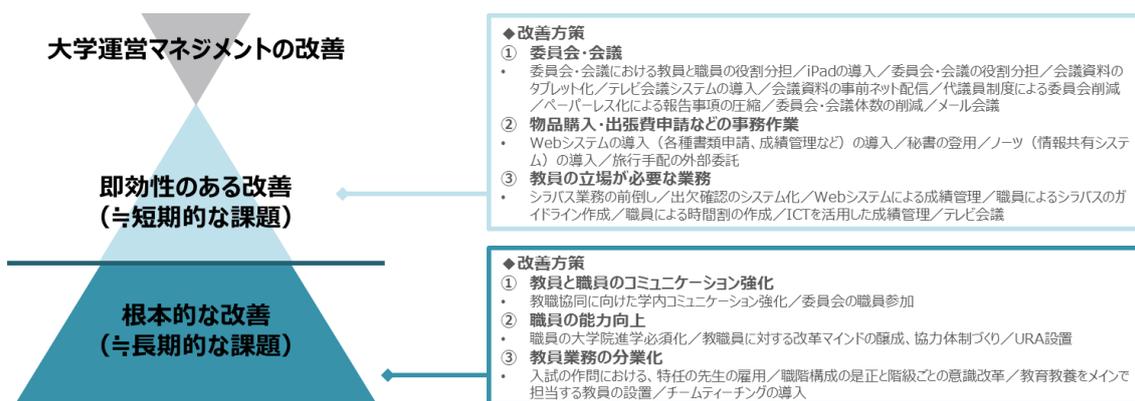


図 6： 大学運営マネジメントの課題の構造

### (1) 表面的で即効性のある課題 (≒短期的な課題)

- ・ 主に「2-2-1. 改善の検討が必要な大学運営業務について」で述べた「(1) 委員会・会議」「(2) 物品購入・出張費申請などの事務作業」「(3) 教員の立場が必要な業務」が該当する。
- ・ 上記の3つの課題は、今回調査した多くの大学にて課題として述べられていた。3つの課題全てに着手できている大学は少なかったものの、いずれの大学も1~2程度は改善のために何らかの取り組みを行っていた。
- ・ 上記の3つの課題は、教員が日常的に携わる業務であるため、不満が顕在化しやすい。また、教員の直接的な業務であるため、改善・軽減することで、教員がこれらの業務に費やす時間をダイレクトに圧縮できる。したがって、教育・研究の時間の確保に向けて、効果の即効性が期待できる。

#### <改善方策(事例)の列記>

##### ① 委員会・会議

委員会・会議における教員と職員の役割分担/委員会・会議の役割分担/iPadの導入/会議資料のタブレット化/テレビ会議システムの導入/会議資

料の事前ネット配信／代議員制度による委員会削減／ペーパーレス化による報告事項の圧縮／委員会・会議体数の削減／メール会議

② 物品購入・出張費申請などの事務作業

Web システムの導入（各種書類申請、成績管理など）／ノーツ（情報共有システム）の導入／旅行手配の外部委託／秘書の登用

③ 教員の立場が必要な業務

シラバス業務の前倒し／出欠確認のシステム化／Web システムによる成績管理、シラバス提出／職員によるシラバスのガイドライン作成／職員による時間割の作成／ICT を活用した成績管理／テレビ会議

**(2) 根本的な課題（≒長期的な課題）**

- ・ 主に「2-5-1. 今後取り組みたい施策について」で述べた「（1）教員と職員のコミュニケーション強化」「（2）職員の能力向上」「（3）教員業務の分業化」が該当する。
- ・ 上記の課題の中でも、「（1）教員と職員のコミュニケーション強化」「（2）職員の能力向上」は教員だけでなく、職員が関わってくる取り組みである。教員の教育・研究時間を増加させるためには、職員の協力が必要となる。
- ・ 上記の3つの課題を解決することで、短期的な課題の解決策を実施する上での阻害要因である「人手が足りない」「やることが多くて専念できない」といった問題の改善にもつながり得る。したがって、改善のためのハードルは高いものの、取り組むべき課題であり、主に実地ヒアリング（インタビュー）を行った大学から、今後取り組みたい業務として述べられていた。

- ・ これらの3つの課題は「今後取り組みたい業務」に留まっており、改善事例は短期的な課題ほど多くは見られなかった。

<改善方策（事例）の列記>

① 教員と職員のコミュニケーション強化

教職協働に向けた学内コミュニケーション強化／委員会の職員参加

② 職員の能力向上

職員の大学院進学必須化／教職員に対する改革マインドの醸成、協力体制づくり／URA 設置

③ 教員業務の分業化

入試の作問における、特任の先生の雇用／職階構成の是正と階級ごとの意識改革／教育教養をメインで担当する教員の設置

### 3-1-2. 第三の職種の検討

「3-1-1. 大学運営マネジメントの課題と改善方策」の内容を踏まえて、今後の大学運営マネジメントに求められることを検討。

#### 【ポイント】

- ・ 「(2) 根本的な課題(≡長期的な課題)」の②職員の能力向上、③教員業務の分業化で述べた通り、今後、教員と職員は大学運営業務をこなすスキルの向上が求められる。これらに対応するために、教員・職員以外の第三の職種の導入も考えられる。
- ・ 教員と職員以外の第三の職種の方向性は主に「①大学運営分野で活躍する職種」「②教育研究分野で活躍する職種」の2パターンが想定される。

#### ① 大学運営分野で活躍する職種

- ・ いわゆる「大学アドミニストレータ」が該当する。大学運営分野に深い知見を持ち、大学経営や運営状況に応じて、より効率化できるような施策を企画・提案できるような人材が求められている。
- ・ 大学運営分野で活躍する人材を確保するためには、実際にポストを用意するだけでなく、教員・職員の両方から、この職種にキャリアを移していけるような仕組みを検討する必要がある。

#### ② 教育研究分野で活躍する職種

- ・ 「職員以上研究者未満」として教育研究分野で活躍する専門家が求められている。

- ・ いわゆる URA、カリキュラムコーディネータ、アカデミックアドバイザーなどが該当する。
- ・ 例えば、アメリカのアドミッションオフィサーは学生募集・入試の専門家であるが、日本の入試広報課は入試広報に関する事務作業をする職員である。これにより、アメリカでは、アドミッションオフィスの仕事である「入試問題の作成」も日本では教員の仕事となっている。このような点から、教員の分業化で対応しようとしている問題も、教育研究分野で活躍する人材を育成することができれば、教員が大学運営業務に費やす時間を根本から軽減できる可能性がある。

## 3-2. 全大学を対象とした網羅的な実態調査

### 3-2-1. 全大学を対象とした網羅的な実態調査の設計

「3-1-1. 大学運営マネジメントの課題と改善方策」の内容を踏まえて、全大学を対象とした網羅的な実態調査を行う上での、把握すべきポイントを検討。

#### 【ポイント】

- ・ **全大学を対象とした網羅的な実態調査を行う場合、把握すべきポイントは主に（1）勤務実態、（2）業務や組織運営に対する評価、の2点。**
- ・ **調査対象は、教員だけでなく、職員にも行うことが望ましい。なぜならば、教員と職員の業務範疇は密接に関わっており、どちらか一方だけの改善では、効果は極めて限定的にならざるを得ないためである。**

#### （1）勤務実態

- ・ 「2-1. 授業や研究以外の大学運営業務について」にて、授業に費やす時間・研究に費やす時間・その他にどのような業務を行っているのかなど、勤務実態の大枠を確認することができた。また、調査を進めていく中で、（1）委員会・会議、（2）物品購入・出張費申請などの事務作業、（3）教員の立場が必要な業務、の3つの業務が教育・研究に費やす時間を圧迫している可能性が浮上した。網羅的な実態調査を行う場合、これらの仮説を検証するべく、質問項目に盛り込むことが好ましい。

## (2) 業務や組織運営に対する評価

- ・ 「2-5-1. 今後取り組みたい施策について」で、教員の教育・研究時間を増加させるためには「“無駄”や“負担”の改善だけでなく、教員と職員の大学運営業務をこなすスキルの向上が重要である」という仮説が浮上した。したがって、網羅的な実態調査を行う場合、学内コミュニケーション状況などの組織運営に関する調査も行い、教員と職員がスキルを伸ばしていくためのフォロー体制や教員や職員のスキルを伸ばす意欲も検証することが望ましい。

### 3-2-2. 全大学を対象とした網羅的な実態調査を行う場合の質問項目例

「3-2-1. 全大学を対象とした網羅的な実態調査の設計」の内容を踏まえて、全大学を対象とした網羅的な実態調査を行う上での、質問項目例を検討。

#### 【ポイント】

- ・ 教員と職員は設問を極力対応させ、比較が可能なようにする。
- ・ 設問の大枠として、属性を聴取することで、分析軸に幅を持たせる。

表 1：全大学を対象とした網羅的な実態調査を行う場合の質問項目例

	教員に対する質問項目例	職員に対する質問項目例
属性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設置区分</li> <li>・ 規模</li> <li>・ 専門分野（文理医区分）</li> <li>・ 役職</li> <li>・ 勤続年数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設置区分</li> <li>・ 規模</li> <li>・ 部署</li> <li>・ 役職</li> <li>・ 勤続年数</li> </ul>
勤務実態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤務時間</li> <li>・ 教育／研究／その他の業務の割合</li> <li>・ その他の業務の内容</li> <li>・ 所属委員会数</li> <li>・ 週当たり平均会議数（時間）</li> <li>・ 授業の準備にかける時間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤務時間</li> <li>・ 事務作業／学生対応／保護者対応／教員対応／外部機関への対応／その他の業務に費やす時間の割合</li> </ul>
業務や組織運営に対する評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事（業務）に対する満足度</li> <li>・ 改善・効率化したい業務／強化・注力したい業務</li> <li>・ 人材評価（教員・職員）</li> <li>・ コミュニケーション評価（教員間・職員間・教職員間）</li> <li>・ 役職（委員長、委員、学生主任、教務主任など）による評価・報酬制度</li> <li>・ 専門性による分業体制の導入可能性</li> <li>・ 学内システム（申請・管理）の評価</li> <li>・ 大学運営に対する貢献意欲</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事（業務）に対する満足度</li> <li>・ 人材評価（教員・職員）</li> <li>・ コミュニケーション評価（教員間・職員間・教職員間）</li> <li>・ 学内システム（申請・管理）の評価</li> <li>・ 職員の研修評価</li> <li>・ これまでのキャリアにて身に付けられたと思う専門性</li> <li>・ これからのキャリアで身に付けたいと思う専門性</li> <li>・ 大学運営に対する貢献意欲</li> </ul>