

【見え消し版】

教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について

～教育研究機能の高度化を支える教職員と組織マネジメント～

審議まとめ（素案）

令和 年 月 日

中央教育審議会大学分科会

# 目次

1	
2	
3	
4	はじめに ..... 1
5	1. 検討の基本的な考え方について.....
6	2. 大学における「教育」と「研究」の両輪に関する現状・課題.....
7	(1) 大学教員の意識について.....
8	(2) 教育と研究の関係について.....
9	(3) 大学教員の在り方について.....
10	(4) 教育研究機能の活性化について.....
11	(5) 大学における組織マネジメントについて.....
12	3. 「教育」と「研究」を両輪とする高等教育の活性化に向けた方向性.....
13	(1) 教育と研究を両輪とするバランスの明確化.....
14	(2) 大学教育のニューノーマルに向けて.....
15	(3) 教育と研究を一体不可分として人材育成の在り方.....
16	(4) 教育研究を担う大学教職員の在り方.....
17	(5) 組織マネジメントの確立・推進.....
18	(6) 大学運営を担う事務職員の高度化.....
19	おわりに.....
20	
21	教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について（審議まとめ）概要.....
22	教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について（審議まとめ）参考資料集.....
23	審議経過.....
24	委員名簿.....
25	
26	

## 1 はじめに

2

3 ○ 教育基本法（平成 18 年法律第 120 号）第 7 条第 1 項では、「大学は、学術の中心とし  
4 て、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、  
5 これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するもの」と規定し  
6 ており、大学には教育、研究、そしてその成果を社会に還元する役割が明示期待されて  
7 いる。

8

9 ○ そのため、中央教育審議会は、これまでも大学における教育と研究の在り方やその関  
10 わりについて答申を発出してきた。

11 ・平成 20 年 12 月：「学士課程教育の構築に向けて」を答申し、教員と学生それぞれの視  
12 点から教育と研究の関わりについて提示<sup>1</sup>。

13 ・平成 30 年 11 月：「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン」を答申（以下「グ  
14 ランドデザイン答申」という。）し、改めて大学と社会との関係において、教育と研究  
15 の関わりとして、学生と教員を擁している大学が、自由な発想をその源泉とし、教育  
16 と研究を一体不可分のものとして人材育成と研究活動を行う仕組みが「知識の共通基  
17 盤」として社会を支えていることをについて提示<sup>2</sup>。

18

19 ○ また、研究に目を向けると、科学技術の進歩は、社会変革に必須であり、Society 5.0  
20 の実現を可能にするのも科学技術、特にデジタルサイエンスの発展である。そして、少  
21 子高齢化など課題先進国の我が国においても、また環境問題など地球規模的な課題の解  
22 決にも科学技術の革新が必要となっている。これを支えるのがまさに研究である。

23

24 ○ 社会を維持・向上させていくためには科学技術の発展は不可欠であり、その発展を支  
25 える研究は極めて重要である。大学等における研究活動の在り方に目を向けると、現在、  
26 国においては「科学技術・イノベーション基本計画」という新たな名称となる基本計画  
27 （2021～2025 年度）の策定に向けて検討が進んでいる。おり、総合科学技術・イノベー  
28 ション会議基本計画専門調査会における答申素案<sup>3</sup>においては、研究力の強化のための柱  
29 として「大学の機能と経営力の強化」が位置付けられている。

30 また、科学技術・学術審議会総合政策特別委員会のから「知識集約型の価値創造に向  
31 けた科学技術イノベーション政策の転換展開－Society 5.0 の実現で世界をリードする  
32 国へー（最終取りまとめ）」（令和 2 年 3 月）が出されにおいては、大学及び国立研究開

<sup>1</sup> 同答申では、「研究という営みを理解し、実践する教員が、学生の実情を踏まえつつ、研究の成果に基づき、自らの知識を統合して教育に当たるということが改めて大切な意義を有する。すなわち、教育と研究の相乗効果が発揮される教育内容・方法を追求することが、ユニバーサル段階の大学にとって一層重要である。」「学士力は課題探究や問題解決等の諸能力を中核としている。学生にそれを達成させるようにするには、既存の知識や一方向的な伝達だけでなく、討論を含む双方向型の授業を行うことや、学生が自ら研究に準ずる能動的な活動に参加する機会を設けることが不可欠である。」と述べている。

<sup>2</sup> 同答申では、「大学は、教育と研究を一体不可分のものとして人材育成と研究活動を行っており、そのための組織が整備され、ガバナンスが機能し、資源配分が行われることで、「知識の共通基盤」として社会を支えている。」「教育研究の自由が保障されていることが、新しい「知」を生み出し、国力の源泉となる根幹を支えていることを再確認しておく必要がある。」「学生と教員を擁している大学が、自由な発想をその源泉とし、教育研究を一体不可分のものとして人材育成と研究活動を行っているという仕組みに負うところが大きい。」と述べている。

<sup>3</sup> 令和 2 年 12 月 14 日（月）第 11 回総合科学技術・イノベーション会議基本計画専門調査会

1 発法人が知識集約型の価値創造システムの中核として機能し、変革の原動力となること  
2 が期待されておりいること、具体的な方策として、大学等における安定的なポストの確  
3 保や研究時間確保のための制度改革、国際頭脳循環の強化のための国際化の必要性など  
4 についても提言されている。

5  
6 ○ デジタルトランスフォーメーション (DX) やグローバル化の進展により、世界的規模  
7 で激しく社会と価値観が変化している中で、大学は教育と研究の本来的な機能の発揮を  
8 通じて、社会の将来的な発展を支え、推進する基盤となるものである。そして、知と人  
9 材の集積拠点である大学が知識集約型の価値創造システムの中核として機能し、変革の  
10 原動力となることを期待したい。

11  
12 ○ 第 10 期大学分科会においては、このような大学における教育と研究に係る政策動向  
13 等も踏まえ、これまでは直接的に議論の観点として取り上げてこなかった「研究」にも  
14 主軸を置いて、「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について」を主たるテーマと  
15 して審議を行うこととした。

# 1. 検討の基本的な考え方について

## -(1) 検討の必要性

- ~~デジタルトランスフォーメーション (DX) やグローバル化の進展により、世界的規模で激しく社会と価値観が変化している中で、大学は教育と研究の本来的な機能の発揮を通じて、社会の将来的な発展を支え、推進する基盤となるものである。~~大学における教育、そして研究に関する将来ビジョンが示される中で、Society 5.0時代に向けた人材育成やイノベーション創出の基盤となる大学の役割として、教育と研究を両輪とする大学の在り方について考え方を整理すること としたが必要である。
- グランドデザイン答申においても、これからの変化の激しい予測困難な時代の中で、教育面では、学修者が自らの可能性を最大限に伸ばさせる教育を行うことが重要であり、学修者本位への教育へ転換することを求めている。また、Society 5.0時代の大学教育においては、誰もが、いつでも、高度で専門的・実践的な学びを提供できる場へと変わっていくことが求められている。そのような学びを支えるためには、大学及び教員は、常に、の独自性と先進性に満ち、新たな知を生み出す活動であるた成果を生み出す研究をが展開し続ける必要があるされなければならない。
- したがって、研究面では、価値創造の源泉となる基礎研究・学術研究の卓越性と多様性を戦略的に維持・強化していくことが重要になる のみならずが、価値創造の仕組みが大きく変わる現代においては、教育研究の自由が保障されている大学こそが新しい知を生み出し、国力の源泉となる根幹を支えていることを再確認しておく必要がある。そして、~~その社会からのニーズに応じて、~~新たな知を社会的・経済的価値の創造に結び付け、さらに持続的な 人材育成とイノベーションを生み出していくため、大学の研究力を引き上げていくことが重要である。
- 大学の 教育研究力を論じる上で、~~各大学において~~教育研究機能の活性化と多様な発展の直接的担い手である教員の果たす役割は極めて重要である。大学教員は、教育者としての側面と研究者としての側面を持ち合わせており、多様な経歴・経験を持つ者が切磋琢磨しつつ、その能力を高め、教育研究活動を展開していかねばならない。また、~~教育・研究のみならず、~~大学教員には教育と研究の両面を持つ学生への研究指導という役割もあり、その観点も含めて整理して議論することが必要である。
- また、教育と研究を両輪とする大学の教育研究機能の 活性化強化を実現するためには、大学の教員と事務職員等とが、適切な役割分担の下、一丸となって取り組むことが必要である。とりわけ、教育研究活動の原動力となる教員一人一人が意欲的に教育と研究に打ち込める環境を整備することが重要であり、それらを可能とするための 大学運営における事務職員等の高度化や組織マネジメントの確立在り方や事務機能のデジタル化なども重要な観点の一つである。

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18

○ 今般の、新型コロナウイルス感染症 (以下「コロナ」という。) 拡夫という危機的状況の中で、大学現場では、感染拡大防止と学生の学修機会の確保を両立する観点から、試行錯誤しながら DX の有効性を認め、授業のオンライン化やハイブリッド化に取り組むなど、大学教育の在り方が大きく変わる転換期を迎えている。本報告をまとめるに際して、これからのウィズコロナ、ポストコロナ時代の大学教育の姿についても念頭に置きつつ、議論を行ったところである。

~~-(2) 検討の観点~~

~~○ 大学における「教育」と「研究」について議論を行う上で、大学の現状と課題を捉えながら、教育研究活動の直接的な担い手である「大学教員の在り方」、組織的かつ総合的な「教育研究機能の活性化」、それらを支える「組織マネジメントの在り方」等の幅広い観点から検討を行った。~~

~~○ これらの観点において整理した基本的な方向性を参考にし、大学の教育研究機能の更なる強化につながるよう、国、大学において創意工夫が図られるよう要請したい。~~

## 2. 大学における「教育」と「研究」をの両輪とするに関する現状・課題

### (1) 大学教員の意識について

- 教育と研究に関する教員の意識として、大学教員の国際調査（2007年CAP調査）（以下「国際調査」という。）によると、ドイツ・イギリス独英などと同様、日本の教員は教育よりも研究に関心がある者の割合が高い。また、それらの国の中で日本の教員は「教育と研究の両立は困難である」と回答する者の割合が顕著に高い<sup>4</sup>。
- そのような現状からため、学生や社会一般からは大学教員イコール研究者であると捉えられがちであるが、例えば、同国際調査では、日本の教員は「研究活動は教育活動を補強する」と回答した割合が高く、別の調査<sup>5</sup>では、「教員が教育能力を獲得する上で、研究活動の経験が有効である」と多くが回答するなどしている割合が高く、教育と研究のつながりの重要性については認識されている。
- また、国際調査では、日本の大学教員の研究活動の特徴として、1つのディシプリンに対する意識が著しく高いこと、社会貢献や学際性に資するといった意識が低いという傾向も見られ、研究活動が教員個人の専門性に特化し、ほかの分野と協働するといった意識が高いとは言えない。
- 一方で、大学教員の役割について、学校教育法第92条では、「学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する」と定義されており、「教育」と「研究」はいずれも欠かすことのできない重要な役割であるとともに、それら教育と研究の両面を持つ学生への研究指導においても同様に重要な役割である。

### (2) 教育と研究の関係について

#### (教育と研究のつながり)

- 大学教員に蓄積された知識や多様な探究心・問題意識を源泉とする「研究」に基づく専門的知見が、「教育」に反映・還元されるものと考えられるが、日本の教員は研究志向かつ研究の特徴が1つのディシプリン志向であることから、自身の研究テーマに直結した専門分野に比重が置かれた授業内容になっていることが課題である。
- また、授業の場においては、教員自らが直接的に多くの学生と徹底的に議論を交わすことで、学生と共に学び、教員自身にとっても、新たな気づきや、アイデアを生み出す研究活動の一端を担ってきた。例えば、我が国の高等教育において歴史的に取

<sup>4</sup> 「主として研究」「どちらかといえば研究」に関心があると回答した割合（71%）、「教育と研究の両立は困難」と回答した割合（52%）

<sup>5</sup> 平成27年度文部科学省委託調査「大学教員の教育活動・教育能力の評価の在り方に関する調査研究」（平成28年3月）

1 り入れられてきた、いわゆるフンボルト主義では、研究は教員と学生の協業で進めら  
2 れるものと考えられ、学部生の卒業論文・ゼミの実施やゼミナール形式の授業への参  
3 加、大学院生の研究室での活動においては、学生にとっても研究的な側面を持った行  
4 動が求められるとされてきた。

## 6 (教育と研究を両輪とするバランス)

7 ○ 「教育」と「研究」を両輪とする大学教育の在り方について、教育と研究のバラ  
8 ンスの捉え方は大学毎に様々であり、学部、大学院、専門職課程、短期大学といった各  
9 課程段階でも異なるものであることを理解する必要がある。

10  
11 ○ 例えば、学士課程においては、学生は、基本的かつ必要な学問の知識を体系的に理  
12 解するとともに、その学問が社会においてどのように活かされているのかを考えるこ  
13 とが求められることから、教員は自身の研究成果を学問体系の中でどう位置付けられ  
14 ているかに留意しつつ、として様々な学生に対して分かりやすく教授する必要がある。  
15 また、学修者本位という観点からは、課題解決型のプロジェクトなどを通じて学生が  
16 自ら行動することや、ゼミゼミナールや研究室での活動を通じて学生自らが深い学習  
17 を体験し、自ら思考するとともに、研究力を有する教員との徹底的な対話や・レポー  
18 ト等の添削指導などを繰り返し取り入れることで、学術的な考え方やアカデミックス  
19 キルといった研究能力を培う機会となっている。

20  
21 ○ 一方、大学院（修士・博士課程）においては、研究指導が重視されており、教育そ  
22 のものが研究の過程あるいは研究の一部になっているという側面もあり、学生は、体  
23 系的なコースワークと教員の研究指導を受けつつ、学位論文等を作成するための研究  
24 活動をも行っている。

25 特に博士課程の学生は、自立的に研究活動を行い、高度な研究能力を養うとともに、  
26 TA（ティーチング・アシスタント）やRA（リサーチ・アシスタント）の活動などを通  
27 じて将来の大学教員や研究者等として必要な教育研究能力の向上や社会で専門人材と  
28 して活躍する働ための基盤形成を図っている。すなわち、博士課程学生を安価な研  
29 究労働力とみなすのではなく、体系的かつ高度な学びを通じた博士人材として育成さ  
30 れ、適切な支援の下で、研究者としても扱われる存在である。

31  
32 ○ なおまた、専門職学位課程（専門職大学院、専門職大学、専門職短期大学）は、産  
33 業界と密接に連携を行い、理論に裏付けられた高度な実践力を強みとして専門業務を  
34 牽引し、変化に対応し新たな価値を創造できる人材育成を行っている。短期大学は、  
35 幅広い教養を踏まえて職業又は実際生活に必要な能力を育成する教育を行っており、  
36 いずれも実務的かつ汎用的な能力を培う機会として教育力に重点が置かれていると  
37 考えられるが、そのような教育力を支えるための教員の研究力も不可欠となっている。

### 1 (3) 大学教員の在り方について

#### 2 3 (大学教員への期待)

4 ○ 平成8年10月の大学審議会答申「大学教員の任期制について—大学における教育  
5 研究の活性化のために—」で述べられているように、各大学の教育研究の活性化等に  
6 大学教員の果たす役割は非常に大きいと言える<sup>6</sup>。は、「各大学が教育研究の活性化を  
7 図り、多様な発展を遂げていく上で、大学教員の果たす役割は特に大きい。教員の流  
8 動性が高まり、異なる経験や発想を持つ多様な人材が交流して、相互に学問的刺激を  
9 与え合ったり批判し合ったりすることは、教員の教育研究能力を高める上で有効であ  
10 る」と述べている。この考え方は何ら変わるものではないが、当該答申から20年以上  
11 の年月が経過し、大学への進学率が50%を超えるユニバーサル段階に移行し  
12 ても、その点に変わりはない。しかし、かつての少数エリートを対象とした学問の知  
13 識を伝えるだけの教育内容・方法のままでは立ち行かなくなっている今、各大学にお  
14 いてこの考え方が現在においても十分に機能しているか改めて問う必要がある。

15  
16 ○ 大学のユニバーサル化等に伴う学生の多様化に対応するためには、大学教育も多様  
17 化することが求められており、それに伴い、教員自身も柔軟に変化していくことが必  
18 要である求められる。これは、教室での講義やオンラインでの授業のみならず、我が  
19 国において伝統的であり、有効性が高いと考えられているゼミナール形式の授業や研  
20 究室における実験、研究指導などの様々な教育研究上の場面において、多様な学生に  
21 対して真に効果的な教育や研究指導を行うためには、教員自身が学生と向き合い、  
22 様々な状況に対応できることが必要ということである。あわせて、ゼミや研究室にお  
23 ける教育及び研究指導が学生にとって真に効果的なものになるようにすることも必  
24 要である。

25  
26 ○ 大学における教育と研究の活性化に向けては、大学教員一人一人ひとりが生き生き  
27 と熱意をもって教育研究活動に打ち込めることが最も重要である。そして、その魅力  
28 的な姿を学内外に見せていく、とりわけ次世代の大学教員として活躍が期待される大  
29 学院生等の役割を担う学生にもその魅力を伝えていくことが望まれるが、それが十分  
30 に果たされているとは言えない期待される。

#### 31 32 (大学教員の採用・評価)

33 ○ 大学教員の採用に関して、約3割の大学において、他大学・研究機関等における在  
34 籍経験を有する者の積極的な採用や女性の積極的採用などの取組を行う大学は3割  
35 にも満たず、に取り組んでおり、公募を通じて多様な人材の確保が進められているも  
36 の、未だに多くの大学においては他大学出身者の積極的採用の取組があまり進ん

<sup>6</sup> 同答申では、「各大学が教育研究の活性化を図り、多様な発展を遂げていく上で、大学教員の果たす役割は特に大きい。教員の流動性が高まり、異なる経験や発想を持つ多様な人材が交流して、相互に学問的刺激を与え合ったり批判し合ったりすることは、教員の教育研究能力を高める上で有効である」と述べている。

1 でないなど、教員の流動性やダイバーシティの確保が依然として課題である<sup>7</sup>。

- 2
- 3 ○ また、優秀な教員・研究者に自立した環境を提供して教育・研究に専念してもらい
- 4 つつ、当該人物が各大学の求める人材として相応しいのか、公正で透明性の高い審査
- 5 を経て十分に確認した後に常勤教員にすることができる「テニユアトラック制」を導
- 6 入している大学は2割にも満たない。テニユアトラック制は徐々に活用が進んでいる
- 7 もの、従来の古典的な教員組織である講座制の考え方に基づく研究室は未だに残
- 8 っており、そういう場では、若手教員の研究における独立性が必ずしも担保されてい
- 9 ないとの指摘もある。

### 10

### 11 (大学教員の評価)

- 12 ○ 大学教員の評価に関しては、各大学において、その特徴やミッションに基づき、評
- 13 価の基準や方法などを設定することになる。一般的には、研究活動業績、教育活動業
- 14 績、社会貢献活動や管理運営面での活動業績などを総合的に勘案して評価が行われて
- 15 いるが、これまでは研究活動に係る業績が大きな比重を占めてきた。教育活動に係る
- 16 業績の評価を行うことは極めて難しい問題であり、教育面における業績評価・顕彰を
- 17 実施している大学は年々増加しているものの、約7割程度にとどまっているのが実態
- 18 である。

- 19
- 20 ○ 一般的には、常勤教員として一旦大学に採用された後は、安定的な雇用が保障され、
- 21 年功序列の賃金体系に守られることになるが、そのような身分が保障された教員に対
- 22 し、各大学のミッションに対応するような人事活動を行っているかという観点での教
- 23 員評価は必ずしも十分に行われてこなかった、という問題点課題も指摘されている。
- 24 そのため、各大学の教育研究活動の活性化には必ずしも貢献しているとは言えない教
- 25 員が少なからず存在するといった課題もある。大学のミッションを達成するために貢
- 26 献しているか否か、という観点での評価が行われていないことは、事務職員等の教員
- 27 以外の者にも同様に当てはまる課題と言える。

- 28
- 29 ○ なお、国際調査によると、我が国の教員評価の傾向として、教育活動に対する評価
- 30 に関しては、同僚や部局長から評価される機会が少ない傾向にあり、特に学生から評
- 31 価される機会は諸外国と比較して著しく低い少ない状況である。また、研究活動に対
- 32 する評価に関しては、同僚を含む他者から評価される機会が少ない傾向にあり、特に
- 33 外部から評価される機会は著しく低い少ない状況である。

- 34
- 35 ○ また、ほぼ全ての大学において、で学生による授業評価が実施されているが、授業
- 36 アンケートの結果を組織的に検討し、授業内容等に反映する機会を設けている大学は
- 37 7割半数程度にとどまっている<sup>8</sup>。 なお、こうした学生参加型の教育改善の取組が進む

<sup>7</sup> 「平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について」(令和2年10月5日文科科学省)

<sup>8</sup> 「平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について」(令和2年10月5日文科科学省)

1 ことが期待される重要であるが、その際、学生が教育システムや授業の目的等を理解  
2 していることが前提となることに留意することが必要である。

#### 5 (4) 教育研究機能の活性化について

##### 7 (教育課程の編成・実施)

- 8 ○ 学長や学部長の認識としては、学士課程教育において、「授業科目の内容が各教員の  
9 裁量に依存し、教員間の連携が十分でない」ことや、「授業科目が細分化され、開設科  
10 目数が多い」ことが課題と捉えられている。教員の認識としては、「学生のレベルにバ  
11 ラつきがあり授業を行っていく」ことや、「多忙で授業の準備等に十分な時間を確保で  
12 きない」ことが課題であると考えられている<sup>9</sup>。
- 13
- 14 ○ こうした課題を解決するために観点からは、授業科目の分類やレベルをカリキュラ  
15 ムツリーなども用いて体系的に示し、科目の関係性を明示することで、学生が適切な  
16 授業科目を選択するとともに、科目同士の整理・統合と連携により、教員が個々の科  
17 目の充実に注力できるという、ナンバリングの活用を図ることが有効である。しかし  
18 ながら、学部段階において、カリキュラム編成上の取組としてナンバリングを実施す  
19 る大学は増加しているものの、平成30年度時点では約半数にすぎない。
- 20
- 21 ○ 多くの学生が、の授業の予習・復習等の授業時間以外の予習・復習・課題など授業  
22 に関する学習時間が短く、多くの学生が、各学期中に密度の濃い十分な学習時間を確  
23 保できていない状況になっている<sup>10</sup>。これは、教員一人一人ひとりの研究主題を教授す  
24 ることを重視しすぎるあまり、授業科目の数が過剰になったり、学問分野内での過度  
25 の細分化が生じたりすることで、単位授業科目の中で取り扱う内容が細切れで、学生  
26 の履修科目数が増加してしまうことも要因の一つであると考えられる。
- 27
- 28 ○ なお、アクティブラーニングをはじめ、学生参加型の授業形態・方法が取り入れら  
29 れるなど教育の在り方は多様になってきているが、反転授業など事前の知識習得や学  
30 修を必要とする授業の工夫にまでは十分に組み込まれておらず、学生の学習時間の変  
31 化にはつながっていないといった意見もある。また、教員側においても、大学設置基  
32 準等における「1単位」は、授業と授業外学修を組み合わせた時間として規定されて  
33 が授業と自学自習が組み合わせることで成り立っているという認識が十分とは言え  
34 ない。

##### 36 (チームによる教育研究活動)

- 37 ○ ~~また、学士課程教育を実施するに当たって、~~教育課程の編成や授業科目の実施にあ

<sup>9</sup> 2018年「ひらく日本の大学」(朝日新聞×河合塾 共同調査「ひらく日本の大学」事務局)

<sup>10</sup> 令和元年度「全国学生調査(試行実施)」(学部3年生を対象、有効回答数111,051人)では、予習・復習・課題など授業に関する学習は5時間以下が67%であった。

1 たっては、「卒業認定・学位授与の方針」を出発点として、学問分野としての体系性や、  
2 学位プログラムとしてのが持つ「教育課程編成・実施の方針」と整合をとることが重  
3 要であり、組織的に教育の質保証を図るためには、部局内の同僚教員との日常的な意  
4 見交換や、チーム・ティーチングを行うという視点が不可欠であるが、教員間の意見  
5 交換や連携が十分に行われてこなかったという指摘もある。

6  
7 ○ 全学的な学修支援制度の取組として、約7割程度の大学で TA のが配置が行われさ  
8 れているが、令和元年度「全国学生調査（試行実施）」によると、約半数の学生が、授  
9 業において教員以外の者が配置された補助的な指導があまりなかったと回答してお  
10 り、TA の育成や役割の明確化、効果的な活用については課題があると考えられる。

11  
12 ○ 大学における学術研究においても、専門化・細分化された分野の中だけにとどまら  
13 ないでは収まらない学際的・分野融合的な研究が進められている。知識や技術の全て  
14 を個人や特定の分野のみ一つの組織で生み出すことが困難な時代になっており、新た  
15 な知識や価値の創出に向けて多様な専門性を持つ人材が結集し、チームとして活動す  
16 ることの重要性がますます高まっている。

#### 17 18 19 (5) 大学における組織マネジメントの在り方について

20  
21 ○ 大学の機能・役割として、教育・研究・社会貢献が位置付けられている。これらの  
22 充実に向けて、知と人材の集積拠点である大学への期待は高まるばかりである。しか  
23 しながら、大学教員の研究時間は減少し、大学、教職員にとって管理運営業務等に関  
24 する負担は増大しており、研究時間が減少していることなどが指摘されている。さ  
25 らに、大学の中で事務職員の役割が硬直化しており、高度・専門的な職員の育成が進  
26 んでいないといった指摘もある。このため、教育研究活動を遂行するために組織的  
27 かつ効果的な運営を図ることが必要であり、その根幹となる組織マネジメントの  
28 強化が重要である。

#### 29 30 (時間のマネジメント)

31 ○ 大学等の教員の職務活動時間の割合を見ると、教育活動で約3割、研究活動で約3  
32 割、社会サービス活動で約2割、その他職務活動（学内事務等）で約2割となってお  
33 り、いる。近年は研究活動の割合が減少し、教育活動の割合が増加傾向にである。組  
34 織マネジメントの観点からは、この中でも特に、大学の管理運営業務については割合  
35 の増加だけでなく、教職員の負担感が増加しており係る割合が多く、教育研究活動に  
36 専念することが困難となっているといった指摘もある<sup>11</sup>。

37  
38 ○ 大学への調査によると例えば、教授会等の会議運営上の工夫としては、半数以上の

<sup>11</sup> 「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日文科科学省）

1 大学で、教授会への報告事項を事前周知して審議時間の確保に努めていること、学内の  
2 の他会議との機能分担や連携協力の関係を整理して教授会で審議する事項を精選す  
3 るなどの取り組みが行われている<sup>12</sup>。しかしながら、学部長を対象とした調査では、教  
4 授会に要する時間は大半が1～2時間以上であり、10年前と比べ教授会に要する時間  
5 が短くなったとの実感には至っていない回答は約3割にとどまっている<sup>13</sup>。  
6

- 7 ○ また、研究パフォーマンスを高める上で、教員は特に研究時間と研究資金において  
8 制約があると感じており、いる。研究時間については、上述のような管理運営業務の  
9 負担軽減が課題となっている。一方、研究資金については、基盤的経費の不足が最も  
10 大きな要因となっており、競争的資金等の外部研究資金の確保が困難であることや申  
11 請手続き等の事務負担が大きいことも指摘されている。このような研究資金の不足を  
12 発端に、研究人材の不足や研究環境の悪化が生じ、研究時間の確保が一層困難になる  
13 といった悪循環に陥っているのではないかと考えられる。

#### 15 (大学の管理運営業務について)

- 16 ○ 教員が大学の管理運営業務に多くの時間を費やしている現状を改善するため、大学  
17 の管理職マネジメント層や事務職員に管理運営に係る業務と権限を集約・移譲するこ  
18 となどが必要であるが考えられるが、運営それらの業務を担う人材が十分に育って  
19 いないこと、あるいは教員が関与しないことへの不安などから、教員側が、自身の業  
20 務量が増えているにも関わらず、が運営当該業務を手放すことに対して抵抗感を持っ  
21 ているがあるのではないかと といった指摘もある考えられる。

- 23 ○ 近年では、学生支援に関する業務を中心に多くの大学で教職協働が積極的に進めら  
24 れている。一方、諸外国の大学と比べて日本の大学の職員数は少ないこと、以前に比  
25 べて職員数が減少したと感じる教員が多いことなどから、大学教員の管理運営業務の  
26 負担が軽減されていると実感するには至っていないのではないかと考えられる。また、  
27 大学の業務の拡大や多様化に伴い事務職員の役割も変化していることを踏まえると、  
28 「事務職員は事務のみを行う」という意識が未だに根強く残っている大学の文化を変  
29 えていくことが課題である。

- 31 ○ 現に、今般のコロナ禍において、大学の管理運営や授業のオンライン化などの教育  
32 活動を進めていく上で、事務職員の果たす役割が非常に大きかったという意見や考え  
33 られ、そ事務職員の存在意義について再確認できたという意見も多いある。今後は、  
34 例えば国際や産学連携など特に専門性が求められる業務などをはじめとして、職員の  
35 高度化に向けて採用や育成方針を明確に定め、管理運営業務を担う人材の充実を図る  
36 ことが期待される。また、優れた研究をサポートする技術職員についても高度化する  
37 とともに、博士課程学生にとって魅力のあるキャリアの選択肢の一つとなるよう、高

<sup>12</sup> 文部科学省調べ（平成25年6月）

<sup>13</sup> 「大学への資源配分と教育研究活動に関する学部長調査」（平成30年6月広島大学高等教育研究開発センター）

1 度専門職人材としての地位の確立が必要である。

2

3 ○ また、これDXの変革を機に事務業務の見直しやのオンライン化も進みつつあり、今  
4 後もさらに事務手続の効率化、デジタル化が図られ、ることが期待されている。オン  
5 ライン授業と対面授業のハイブリッド型といった先進的な教育研究環境の導入など  
6 を含めて、キャンパスのスマート化が一層進むことが期待される。

7

8

### 3. 「教育」と「研究」を両輪とする高等教育の活性化に向けた方向性で

#### ~~（1）基本的な考え方~~

○ 以上のような現状・課題等を踏まえると、「教育」と「研究」を両輪とする高等教育の活性化に向けては、大学内外の人的・物的リソースを様々な組み合わせ、総合的に教育研究機能をの最大化を目指していくものであると言える。 ~~することで、その営み自身~~ その際、その活動自体が社会への直接的かつ間接的にな還元につながること、すなわち社会の発展に寄与するということが常に意識することが重要である。

○ とりわけ、大学の教育研究活動により生み出される「知」が、気候変動などの地球規模の社会課題や、少子高齢化、都市と地方、デジタル化、食料などの資源問題など我が国の地域課題や社会課題の解決に貢献するということを忘れてはならない。 大学が担う「社会貢献」を通じて、社会的・経済的価値の創造に結び付けることで、社会や国民からの信頼と期待に応え、適切な評価と支援を得るという好循環を形成していくことが望まれる。

~~○ なお、教育と研究を両輪とするバランスの捉え方については、各大学によって様々であり、学部、大学院、専門職、短期大学といった各課程においても異なるものと考えられる。さらには、同一大学内の各学部・研究科等、各教員によっても「教育」と「研究」における軸足の置き方が異なることを前提としつつ、以下の方向性や方策をとりまとめた。~~

#### ~~（2）教育研究の活性化に向けた方向性と方策~~

##### （1）教育と研究を両輪とするバランスの明確化捉え方

○ 大学は、~~教育と、研究、社会貢献~~ といった我が国の知識基盤の担い手でありとして ~~の役割を担っており、~~ いずれの役割をも果たすこと で社会に貢献することが期待されている。しかしながら、大学の個性や特色に照らして、いずれかの役割を特に重視して取り組むことも考えられ、各大学が自らのミッションに応じた教育と研究のバランスを明らかにすることが望まれる。 し、大学の構成員一人一人が、そのミッションの達成のために行動することが必要である。 この際、FD（ファカルティ・ディベロップメント）等を通じて、大学のミッションに応じた教育と研究のバランスについて教員相互に理解を深めるとともに、教員間での日常的な対話を促進することが求められる。

○ 大学のミッションに応じて教育と研究のバランスも多様であるように、大学の教育研究機能を最大化するため、学部・研究科等の組織や教員個人の特性やミッションに応じて、教育と研究のバランスの捉え方を明らかにしていくことも重要である。そして、~~「③教育研究を担う大学教職員の在り方」でも後述するが、~~それらの軸足の置き方

1 を踏まえた適切な学部・研究科等の組織の評価や教員一人一人の業績評価を行うこと  
2 が求められる。

- 3  
4 ○ なお、教員における教育と研究のバランスの考え方を各大学において柔軟に取り扱  
5 うことができるという観点から、例えば、教育を重視する教員（ティーチング・プロ  
6 フェッサー）や研究を重視する教員（リサーチ・プロフェッサー）などに役割を分化  
7 するという仕組みの導入等について検討することも考えられる。

## 10 (2) 大学教育のニューノーマルに向けて

### 11 (コロナ禍における大学教育)

- 12 ○ 新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有の事態に直面した中でも、各大学は学  
13 生の学びを止めないため、試行錯誤しながら、オンライン授業等を積極的に取り入れ  
14 て教育研究活動を継続してきた。大学全体で大学教育に対する危機を乗り越えようと  
15 するこの経験は、今後の我が国の大学教育が大きく生まれ変わるチャンスであること  
16 は大学教育の大きな転換期となった。

- 17  
18  
19 ○ 例えば、オンライン授業では、大人数の講義であっても、チャット機能を活用した  
20 双方向の授業が実現可能になるという利点もある一方で、教員相互の連携も限られて  
21 しまうこと、授業終了後の学生と教員の質疑応答や学生同士と学生のコミュニケーシ  
22 ョンの機会が少なくなったと多くの学生が感じたことなどが明らかとなっている。

- 23  
24 ○ また、コロナ禍におけるオンライン授業の推進により、履修科目数の多い同一学期  
25 に多くの授業科目を履修する学生にとっては、それぞれの授業科目毎に様々な課題が  
26 を与えられ、結果として、学生の授業時間以外の学習時間は増えているのではないか  
27 と考えられる。我が国の大学生の学習時間が少ないと言われている中で、今回のコロ  
28 ナ禍では学生の学習時間の増加や、オンデマンド授業を通じた反転学習の導入など、  
29 オンライン授業により新たな学びが形成されつつある。

### 30 (新たな時代の大学教育のニューノーマル)

- 31 ○ コロナ禍の経験や手法を糧にして、今こそ、学修者本位の教育を実現すべく、各大  
32 学において、授業科目の精選・統合や、学生が同時に履修する授業科目数の大胆な絞  
33 り込みを進め、一つ一つの科目に学生も教員も共に注力することを求めたい。その結  
34 果として、学生の学習時間が国際的にも遜色ない状況に変わっていくことが望まれる。

- 35  
36  
37 ○ 例えば、今後のオンライン教育の進展を踏まえて、例えば、複数教員がそれぞれの  
38 専門分野を担当する体系的なりレー形式の授業科目を設定し、共同でデジタル教材を  
39 作成することで、学生が魅力的な授業科目を繰り返し何度でも学習することが可能に  
40 なるとともに、教員にとっても教員同士の横の繋がりが確保され、毎年度の授業準備

1 の省力化も見込まれる。

2  
3 ○ これまで教室での対面授業を前提として授業が行われてきたが大学等においても、  
4 今般のコロナ禍においてオンライン授業の一時的、または継続的な利用が急速に進ん  
5 できている。そうした経験からを経る中で、教員と学生が相互のコミュニケーション  
6 を図り、互いに学び合うといった教育と研究の一体感をどのように築き上げていくこ  
7 とのかが重要性であると再確認されたと言える。

8  
9 ○ オンライン授業と対面授業を効果的に組み合わせることで、対面授業においては、  
10 従来の教員からの一方向の講義スタイルが消えていき、学生と教員、学生と学生、学  
11 生と TA が共に考え、双方向で徹底的にディスカッションするといった学習スタイル  
12 が大学教育での日常になることが期待される。

13  
14 ○ また、学生にとっては、大学における授業の受講だけでなく、大学という物理的な  
15 場所（・空間）において、多様な学生と語り合い、交流するといった営み自体が学  
16 生自身の成長過程にも大きく影響している重要性に改めて気づかされた。このような  
17 コロナ禍での経験をどのように活かすのか、ニューノーマルの中で、学修者本位での  
18 学びの質を保証することが求められている。

19  
20 ○ ニューノーマル時代の大学教育にふさわしい、オンライン授業と対面授業のハイブ  
21 リッド型による新しい教育方法を確立・定着させるためには、教員一人一人ひとりの  
22 工夫だけでは限界であり、教員同士が生み出した新たな知見の共有や新たな教育手法  
23 の開発に向けた支援が必要である。

#### 24 25 (ニューノーマルに対応した国際交流)

26 ○ またコロナは世界中の大学にも大きな影響を与えており、オンラインで海外大学と  
27 リアルタイムにつながることで、いわゆるオンライン留学の可能性が高まっている。  
28 のも確かであるが、コロナ禍の国際教育交流においては、引き続き優秀な留学生を獲  
29 得すると同時に日本人の異文化学習機会を確保するためにも、オンライン授業の有効  
30 な活用や対面授業とのハイブリッド型等の積極的活用が模索されている。こうした中  
31 で、世界的にはいわゆるマイクロレデンシャルと呼ばれる様々な部分的学修やその  
32 集合体が取扱われるようになっており、生涯学習の機会拡大も含め、時間的・物理  
33 的に多様化・分散化する傾向のある学びを国際的に認証する必要性が高まっているこ  
34 とから、DX の進展と相まってデジタル学修歴証明書の重要性が増している。

35  
36 ○ また、留学生の受入れについては、世界の留学生市場がコロナによって大きな影響  
37 を受け世界が手探りで新たなモデルを模索しつつも、国際的な学生の獲得競争は既に  
38 始まっている。こうした中で、英語による教育プログラムは当然のこととして、日本  
39 の伝統工芸やアート・文化といった特色を全面的に発信したり、日本ならではの専門  
40 性や人材育成の価値を高めることが必要であり、オープンなオンラインプラットフォーム

1 ームで日本の大学の魅力を示していくことも有用である。

2  
3 ○ しかしながら、留学交流という点では、学生が有益な留学経験を得るということを  
4 第一に考えたときに、オンラインでコンテンツを学ぶだけでは得られない、異国の風  
5 土や文化に直接触れながら、現地で交流し、学友と議論するといった留学の意義を改  
6 めて大切にし捉えなければならない。

### 9 (3) 教育と研究を一体不可分とした人材育成の在り方

#### 11 (学修者本位の教育への転換)

12 ○ 学士課程においては、教員自身の狭い専門分野でしか通用しない話題を中心に講義  
13 するのではなく、専門分野における研究活動の社会的・学問的意義を十分に理解した  
14 上で、その専門の関連領域を広く俯瞰し、自らの研究が学生の教育にどのように反映  
15 されているのか、組織的かつ体系的な教育課程の中で学生の学びと成長につながって  
16 いるのかを確認することが重要である。

17  
18 ○ そのためには、「卒業認定・学位授与の方針」（ディプロマ・ポリシー）に基づく教  
19 育課程の不断の点検とともに、大学全体あるいは学部・研究科等における FD 活動等  
20 の中で組織的な検証、すなわち「教育課程編成・実施の方針」（カリキュラム・ポリシー）  
21 の実質化が必要である求められる。また、「入学者受入れの方針」（アドミッション・  
22 ポリシー）についても、入学に際して求められる基礎的な知識の水準や専攻分野への  
23 関心、意欲、態度を示すという意味で、他の二つの方針と一貫性あるものであること  
24 が求められる。

25  
26 ○ 入学直後から、魅力的な授業内容を通じて学生の知的好奇心を維持・向上させるこ  
27 とで、学生自身の学ぶ意欲や創造性を更に高めることが必要であり、教育課程におい  
28 て一層工夫すること、初年次での学びなどを通じて「人間力」<sup>14</sup>を備えていくことも重  
29 要である。そして、今後の予測不可能な時代の中で、文系の優れた考え方及び理系の  
30 優れた考え方を複眼的に身に付けることができる教育課程、教育手法を積極的に取り  
31 入れるほか、実践知を備え、考える力を鍛えるリベラルアーツ教育の重要性を強調し  
32 ておきたい再確認することも必要である。

33  
34 ○ 大学院においては、大学院生はかねてから、教員の研究指導を受けつつ、大学が行  
35 う研究プロジェクト等に研究補助者としても参画するなど、教育研究を一体不可分と  
36 して行う大学全体の活性化の観点から、その構成員としても重要な役割を有してきた。  
37 しかしながら、学修者本位という視点から見ると、指導教員の研究室での研究活動に

<sup>14</sup> 内閣府「人間力戦略研究会報告書」（平成 15 年 4 月 10 日）では、「社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力」と定義されている。

1 閉じた限定的な学びだけでなく、社会や産業界とも連携を図りつつ、大学院生が学習  
2 課題を複数の科目等を通して体系的に履修することで、関連する分野の基礎的素養の  
3 涵養を図り、学際的な分野への対応能力を含め、専門的知識を活用・応用する能力を  
4 培うことが可能なコースワークを充実することが必要である。

- 5  
6 ○ また、大学院生の研究指導においても、先端研究の重要な担い手である「研究者」  
7 としての立場とともに、大学院生が研究活動における試行錯誤を通じて高度な課題解  
8 決力を身につける「学生」としての立場を有することを十分に認識した上で、真に必  
9 要な指導が提供されるようにするべきである。

10  
11 (学生中心の教育改革に向けて)

- 12 ○ 本分科会で策定した「教学マネジメント指針」(令和2年1月)を積極的に活用にし  
13 つつ、各大学がそれぞれの個性や特色を活かしながら教育の質保証に取り組むことが  
14 必要である。特に、「卒業認定・学位授与の方針」(ディプロマポリシー)に基づく組  
15 織的かつ体系的な教育課程の編成・実施のプロセスにおいて、授業科目を担当する現  
16 場の教員が自由に意見を交わし、問題点を共有しながら改善を図るといった、教員相  
17 互が積極的に関わり合う仕組みを取り入れることが求められる。

- 18  
19 ○ そのためには、特定の授業科目又は科目群において、研究ディシプリンが異なる複  
20 数教員によるチーム・ティーチングや教員とTAによるチーム・ティーチングを実施す  
21 ることが非常に有効であると考えられる。この際、雑多な教員の寄せ集めではなく、  
22 共通した教育目的の達成のため、TAも含めた適切な役割分担の下分野の上で、教員間  
23 の綿密な打合せや調整を図り、授業科目群全体を総括する責任者及び部署を設けるこ  
24 とが重要である。

- 25  
26 ○ これらにより、学生にとっては、関連領域を広く俯瞰した学びにつながることを期  
27 待されるとともに、教員にとっては、教育に対する取組姿勢の振り返りや、自分自身  
28 の研究テーマについて教員同士で話し合う機会が生まれ、教育面あるいは研究面で切  
29 磋琢磨するという教員の意識変化や新たな共同研究などへと発展することも期待さ  
30 れる。

- 31  
32 ○ 教員の時間もが有限であるように、学生の時間も有限であることを前提に、学生の  
33 学修意欲を保ち、密度の濃い主体的な学修を可能とするため、各教員の研究ディシ  
34 プリンに基づく意向を優先した授業科目により教育課程を編成するのではなく、自らの  
35 研究がどのように教育面で発揮され、大学コミュニティの重要な構成員である学生が  
36 「何を学び、身に付けることができたのか」への転換につなげていくことが求められ  
37 る必要である。

- 38  
39 ○ 学修者本位の教育への転換として学生中心の教育改革に向けて、各大学は教員中心  
40 に細分化された授業科目の統合や、四学期制など学事暦の柔軟な運用による授業科目

1 の週複数回実施に向けて取り組むことが求められる。このような授業科目の統合等に  
2 より、学生と教員が対話する機会を増やし、相互に新しい知を創出する場として変わ  
3 るっていくことが必要である、教員間あるいは教員とTA間によるチーム・ティーチン  
4 グの実効性が一層高まることが期待される。

5  
6 ○ また、グラウンドデザイン答申で強調された「学修者本位の教育への転換」という観  
7 点からも、FD等の実施において、教員のみならず、教育研究活動を支える事務職員等  
8 の構成員や、特に、教員から直接に教授あるいは研究指導を受ける学生の視点を取り  
9 入れることが望まれる。各大学において、例えば、学生参加型のFDや教育プログラ  
10 ムの自己点検評価のプロセス、さらには大学経営の意思決定プロセスにおける会議体  
11 に学生代表をにも学生が参画させるすることなど、教育研究活動の構成員である学生の  
12 関与が広く定着することが期待される。

13  
14 ○ なお、大学教育の変化に対して、学生にとっても大学での学びに対する意識の変化、  
15 大学の教育と研究に正面から向き合うことが重要である。学生の力なくしては大学の  
16 教育研究機能の活性化は道半ばであり、学生には、自ら意欲的かつ主体的に学ぶこと  
17 で、学修の成果を得て、成長していくことが求められる。

#### 18 19 (大学院生学生を通じた教育研究機能の活性化)

20 ○ 教育機能の活性化の観点では、教員間のチーム・ティーチングの推進を図るととも  
21 に、学修者本位の密度の濃い学修を支援するため、大学院生によるを中心としたTA制  
22 度を本格的に活用することが必要である。この際、TAに適正な対価が支払われること  
23 を前提に、例えば、学生の予習復習の補助、課題・レポートの確認、学生間のグルー  
24 プワークのファシリテート、オンラインの授業支援など、授業担当教員とともに直接  
25 的に学生教育を担うことが考えられる。

26  
27 ○ 特に、学士課程教育における大講義室で行われるような知識伝達型の基礎的科目に  
28 ついては、授業担当教員があらかじめ科目全体を見通した科目構成や単位認定基準を  
29 定め、その上でTAが予習復習に適したオンデマンド型の教材作成や授業での解説な  
30 ど、主体となって授業を担うことも考えられ、TAの役割強化が大学院生のためのプレ  
31 FDとしても有効に機能すると考えられる。

32  
33 ○ これらにより、教員でなければ担うことができない役割、例えば、学士課程の初年  
34 次学生に対して大学における教育研究の意義や魅力を教えて共に考え合うことや、最  
35 先端の研究の面白さや実社会と学問のつながりを伝えること、より専門性の高い授業  
36 実施や大学院生に対するでの研究指導等に重点的に教育エフォートを投じることも可  
37 能になる。

38  
39 ○ また、TAの積極的な活用は、学生にとっては、博士後期課程におけるプレFD実施  
40 等の努力義務化にも見られるように、が将来の大学教員としての準備段階における貴

1 重な経験であり、将来の教育職への重要なトレーニングであるだけでなく、社会に出  
2 て指導的な役割を果たしていくための良い訓練でもある。につながるとともに一方、  
3 教員にとっては、が自らの授業を検証して俯瞰的に捉えて授業内容・方法の改善策を  
4 講じること、他分野の教員との連携や融合といった教育内容の充実のために必要な時  
5 間を確保することなどを可能にするものなると考えられる。

6  
7 ○ なお、学部学生を教育の補助業務に携わらせる SA (スチューデント・アシスタント)  
8 制度では、学生と学生が共に学ぶことで、学生の成長実感や SA を通じた成功体験につ  
9 ながることが期待され、も学士課程を中心とする大学においては、SA 制度を効果的に  
10 活用することが望まれると期待される。

11  
12 ○ 研究機能の活性化の観点では、教員間の共同研究や関連する研究領域グループでの  
13 研究室運営などの推進を図るとともに、大学院生を対象中心とした RA 制度をより効  
14 果的に活用することが必要である。単なる使い勝手のよい労働力としてではなく、RA  
15 に適正な対価が支払われることを前提に、大学での戦略的な研究活動や企業との共同  
16 研究等を通じて学生が十分な研究能力を身に付ける機会を推進すべきである。なお、  
17 一つの研究プロジェクトに異なる研究室に所属する一定数の大学院生が RA として参  
18 加し、切磋琢磨しながら研究業務に携わることも有効であると考えられる。

19  
20 ○ このような教育面及び研究面において、大学院生を中心とした TA 制度及び RA 制度  
21 は多くの大学で導入されているが、その機能を高めるためには、TA 及び RA が担う役  
22 割・業務の明確化とともに、役割にふさわしい処遇の改善が極めて重要である。こ  
23 うした観点から、各大学において、制度の趣旨を再定義し、役割や処遇等について制度  
24 的な担保を行った上で、TA・RA の一層の活用を進めていくことが求められる。

#### 25 26 27 (4) 教育研究を担う大学教職員の在り方

28  
29 ○ 大学の教育研究機能を最大化していくためには、教育者の側面と研究者の側面を併  
30 せ持ち、その基盤を担う大学教員の質保証に取り組むことが重要である。とりわけ、  
31 真に教育の質の充実・向上を図ることをためには、教員自身が教育の質を自らのなす  
32 べき事として捉えてるよう認識を改め変わらない限り、大学も本当の意味で変わるこ  
33 とはできない。

#### 34 35 (大学教員の流動性と採用と教員組織のダイバーシティの確保)

36 ○ 教員の採用については、各大学において、大学の特徴やミッションに基づき、応募  
37 者の個々の業績等を踏まえた丁寧な選考が行われているが、広がりのある多様性を持  
38 った教育研究体制の構築という観点から、若手、女性、外国籍、実務家など多様な人  
39 材の受け入れを図ることや、異なる大学間、大学と産業界との間での教員の流動性を  
40 図ることで、教員組織におけるダイバーシティを達成することが必要である。

1  
2 ○ ダイバーシティの確保には、今後は、これまで以上に教員採用のプロセスが重要に  
3 なるためであり、大学のミッション等に基づき、大学として求める教員像を明らかに  
4 するとともに、教員に期待する役割や教育研究活動に係るエフォートなどについても  
5 示しておくことが必要重要である。いずれにせよ、採用時において教員の多様性を確  
6 保することで、様々な視点を持った教員組織の中で新たな発見や刺激を受け合い、既  
7 に所属する教員の意識を高めるとともに、教育研究活動の質の向上につながるものが  
8 期待される。

9  
10 ○ 教員の採用方法の一つとして、各大学それぞれの実情や各分野の特性に応じて、厳  
11 正な審査を経て相応しい人材を確保する「テニユアトラック制」を導入するとともに、  
12 本制度が恒常的な仕組みとして定着することが望まれる。また、本制度の特徴である  
13 大学が求めている人材像に相応しいかを公正で透明性の高い審査を経て十分に確認  
14 するという審査プロセスの理念が、若手教員のみならず全ての教員採用や既に所属す  
15 る採用されている教員の業績評価プロセスにおいても適用されることが必要である。

16  
17 ○ 教員の多様性を確保し、切磋琢磨により教育研究機能を高度化していくためには、  
18 終身雇用制や年功序列の賃金体系に安住する構造を是正することが必要である。その  
19 ためには教員の流動性、大学間の移動や交流を高めることが重要な方策の一つであり、  
20 労働契約上の課題もあるが、大学ごとの特性に応じて、教員の任期制や年俸制の適用  
21 拡大、業績評価の徹底、クロスアポイントメント制度の活用といった人事給与マネジ  
22 メントに取り組むべきである。

#### 23 24 (大学教員の評価の実質化)

25 ○ 教員の流動性が高まるということはれば、自ずと採用プロセスにおける過程で審  
26 査等を受けることが必要一般的となり、その過程で他者からの教員としての資質等を  
27 評価される機会や、応募した大学の持つミッションとの整合性を問われる機会が生じ  
28 る。さらに、そのここで受ける評価を踏まえて自らの能力の伸長や業績を重ねていき、  
29 結果として教員が自発的に自らの能力向上に努めるという効果ることが期待される。

30  
31 ○ 一方で、若手教員に比べて大学間の移動が停滞しているシニア教員がその能力を更  
32 に伸ばし業績を重ねていくためには、教育研究機能のパフォーマンスを最大限に発揮  
33 することを目的として、各大学において、あるべき教員像を示し、教員の昇進時だけ  
34 でなく、定期的に教員の業績を適正に把握し、公正かつ厳格な教員評価が行われるべ  
35 きである。個々の教員が大学のミッション実現に向けて職責を果たしているのかを確  
36 認し、改善するための重要なプロセスでもあることは言うまでもないが、その際、評  
37 価を実施すること自体が目的になってはならない。

38  
39 ○ なお、教員評価は、各大学における評価基準や方法に基づき当然に実施されるもの  
40 であるが、大学全体のミッションに加えて組織や分野の特性を考慮するとともに、研

1 究業績のみならず教育業績、研究指導を含むゼミ・研究室の運営等のほか、地域連携  
2 や社会貢献活動、指導している博士課程学生の博士号取得者の割合などについても評  
3 価軸として盛り込むことが考えられる。そして、教員の採用・評価において教育業績  
4 が適切に盛り込まれることで、大学本来の「教育」と「研究」を両輪とする大学教育  
5 のが実現するが期待される。

- 6  
7 ○ また、評価方法としては、例えば、定性的な観点やエビデンスに基づく業績評価、  
8 部局長等との面談、教員間のピアレビュー、学生の授業評価などのほか、教員が自ら  
9 の研究が学生の学びにどのように反映されているのか、研究が教育現場に活かされて  
10 いるのかなどを自己評価することなど、教育と研究の両面から多面的かつ総合的な評  
11 価を組み合わせて行うことが考えられる。

### 12 13 (内部質保証<sup>15</sup>としての教員評価)

- 14 ○ 教員評価、とりわけ教育業績に係る評価については、その評価軸や方法等が確立し  
15 ていないため非常に難しい課題であるが、形式的な評価にとどまり何ら教員の意識や  
16 行動に変化が生まれない評価を実施することは意味がなく、各大学における内部質保  
17 証の一環として自主的・自律的に取り組まれるべきであることが望まれる。この際、  
18 過度な負担にならないよう評価サイクルの工夫や教員評価の実施による効果検証を行  
19 うことも必要である。

- 20  
21 ○ 定期的な教員の業績評価を行うことは、教員の自己点検による意識改革に資するほ  
22 か、その結果を執行部や部局長が共有することで、処遇や教育研究環境などにおける  
23 様々なインセンティブに活用することも考えられるが、教員の質保証という観点から、  
24 その結果を大学の教育研究機能の活性化に十分に貢献しているとは言えない教員に対  
25 する指導助言にも十分に活用することが求められる。

- 26  
27 ○ 教員評価を通じて、教員が教育者及び研究者としての責任をこれまで以上に自覚し、  
28 自己の評価結果を真摯に受けとめることで、教育研究能力の向上のために不断の努力  
29 を重ねなければならないという意識を持つことが可能となる。その結果で、大学の組  
30 織全体としての教育研究機能の質的向上につながることがと考えられ、最終的にはる。  
31 この結果、大学の教育研究活動が社会の発展に寄与し、社会からの信頼と支援といっ  
32 た好循環につながることが期待される。

- 33  
34 ○ 確かに、大学の教員評価については一律の指針等があるわけではなく、試行錯誤の  
35 状況であるが、各大学のにおいて、そのミッション等に応じて教員の業績評価が適時  
36 に、かつ適切に行われることが重要である。そのため、各大学において教員の業績評  
37 価が効果的に行われるよう、国などがにおいて国内外の先進的な事例や参考となり得

<sup>15</sup> 内部質保証とは、大学等が、自らの責任で自学の諸活動について点検・評価を行い、その結果をもとに改革・改善に努め、それによつてその質を自ら保証すること。

1 る評価軸あるいは観点などについて調査研究を実施し、各大学において参考にするこ  
2 とも考えられる。

#### 3 4 (教職協働の推進)

5 ○ 大学に~~おいてはおける教育・研究・運営業務については~~、これまで教員中心型の大  
6 学運営を続けてきたという前例から、教員の業務負担が増えていることを認識しつ  
7 も、従来のスタイルを変えることを躊躇し、その見直しが進むことなく、抜本的な組  
8 織マネジメントの改革には至っていない。

9  
10 ○ しかしながら近年では、大学における教職協働の考え方が浸透しつつあり、また、  
11 研究戦略立案や研究マネジメント、産学連携等の支援を行う URA (リサーチ・アドミ  
12 ニストレーター) 等の高度な専門職人材の育成と配置なども進んでおり、改革の機運  
13 が高まりつつある。

14  
15 ○ 各大学のマネジメント層が中心となり、全ての教員が、大学の運営等を担う事務職  
16 員、技術職員、URA 等 (以下「大学の専門職」という。) が果たすべき役割やその重要  
17 性を理解し、教育研究支援業務や管理運営業務については大学の専門職に委ねるとい  
18 ったチーム型の組織マネジメントに転換を図るべきである。そして、大学の構成員一  
19 人一人ひとりが輝き、チームとして役割・機能の連携が行われることが必要である。

20  
21 ○ このため、大学の専門職がそれぞれの立場でのスペシャリストとして大学運営に携  
22 わる存在になることを強く意識するとともに、大学自らが、これらの業務をやりがい  
23 のある魅力的なものに再定義し、全ての構成員の満足度を高めるといったべきという  
24 意識改革に取り組むことが重要である。また、各大学においては、大学の専門職の適  
25 切な採用と評価に取り組むとともに、その高度化に向けた組織的な取組である SD (ス  
26 タッフディベロップメント) を重視することが求められる。

#### 27 28 (教育・研究・運営を担う高度専門職人材)

29 ○ 教育支援の観点では、学生の福利厚生、課外活動、就職・キャリア支援などに関し  
30 ては事務職員が果たす役割の割合が高まっており、入試広報活動などについては事務  
31 職員を中心として取り組んでいる大学が見られる。例えば、大学入学者選抜では、  
32 大半の業務を教員が担っていると考えられるが、高大接続改革や入試改革・教育改革  
33 に対応すべく、アドミッション・オフィサー (事務職員) の育成プログラムを実施す  
34 る大学が既に存在し、総合型選抜においてはアドミッション・オフィサーを積極的に  
35 活用する事例<sup>16</sup>も生じていることから、こうした活用が更に進展することが期待され  
36 る。

37  
38 ○ 研究支援の観点では、大学教員とともに、それらの研究活動をサポートする技術職

<sup>16</sup> 追手門学院大学 (アサーティブ入試) (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」より)

1 員やURAがチームとして研究環境の整備を推進することが必要である。特に、研究マ  
2 ネジメント人材であるURA ~~やとともに~~、高度な技術力・研究力を持ち合わせた技術職  
3 員については、サポートスタッフではなく、各大学の人事戦略の中で研究を行う教員  
4 のパートナーとして位置付け、高度な博士課程人材のキャリアパスの選択肢の一つと  
5 して魅力的な職となるよう、専門職としての高度化や処遇の改善など、従来の人事・  
6 給与体系を抜本的に見直すことが求められる。

7  
8 ○ また、分野融合などにより研究が多様化する中で、先端分野の研究に対応していく  
9 ため、各大学において技術職員 ~~として~~ の多様なキャリアパスの実現、技術力の向上、  
10 グループ化・組織化を図るとともに、大学等が連携して技術職員のスキルアップの取  
11 組を行うことが求められる。継続的に資質能力を向上させる機会を提供することで、  
12 技術職員が教員にない価値を持ったスペシャリストとして学内システムに位置付け  
13 られることになる。なお、大学の技術職員の適切な評価、スキルアップの一環として、  
14 令和2年度から文部科学大臣表彰研究支援賞を創設するなどの取組が進んでいる。

15  
16 ○ URAは、大学等組織全体を俯瞰しながら、研究者とともに研究活動の企画・マネジ  
17 メント、研究成果活用促進を行うことにより、研究者あるいは研究グループの研究活  
18 動を活性化させる重要な役割を担っている。URAの果たす役割が多様化する中で、文  
19 部科学省においてURAの標準スキルや研修プログラムが作成されるとともに、URAの  
20 認定制度の構築に向けた検討が行われており、URAのキャリアパスや流動性の高まり  
21 につながることを期待される ~~がとともに~~、各大学においても戦略的に研究マネジメン  
22 ト人材を確保・育成していくことが求められる。

23  
24 ○ なお、各種の研究プロジェクトの遂行に不可欠であり、我が国の研究力を支えるポ  
25 ストドクターの役割も重要である。科学技術・学術審議会人材委員会において、「ポス  
26 トドクター等の雇用・育成に関するガイドライン」が取りまとめられており、各大学  
27 等においては、本ガイドラインを参考に、ポストドクターの雇用・受入環境の改善や、  
28 研究者としての能力開発、キャリア開発支援等に関する取組を充実していくことが望  
29 まれる。

30  
31 ○ このように教育・研究・運営を担うプレーヤーの種類や役割が多岐に定義されてい  
32 くことで、より柔軟性のあるシステムとなり、教育と研究の両輪がうまく機能するこ  
33 とが期待されるが、業務を固定しすぎることで、職務や組織の硬直化を招く可能性が  
34 あることに留意することも必要である。

## 35 36 37 **(5) 組織マネジメントの確立・推進**

### 38 39 **(大学における管理運営のニューノーマル)**

40 ○ ~~大学教員の時間は有限であることを前提に~~、大学全体の教育研究機能を活性化させ

1 るためには、教職員の時間は有限であることを前提とした時間マネジメントとともに、  
2 第一義的には大学自らが組織マネジメントを確立することが重要である。また、ニュー  
3 ノーマル時代における大学教職員の働き方改革を実践していくことはも重要である  
4 が、オンラインやデジタル化の進展により、従来とは異なる業務に係る時間マネジ  
5 メントの在り方や、外国との時差といった新たな問題への対処が求められている。

6  
7 ○ まずは、その出発点として、教員が教育研究活動に十分なエフォートを割くことが  
8 できるよう、様々な管理運営の形態を持つそれぞれの大学が自らが、教員が担う管理  
9 運営業務や事務作業等の内容を洗い出し、教員でなければ担うことができない業務か  
10 否かを早急に整理・検証することが求められる。教員は教育研究のマネジメントに注  
11 力し、管理運営は大学の専門職によるマネジメントへと変革すべきである。

12  
13 ○ コロナ禍において、~~マネジメントとして迅速な意思決定の迅速化~~や在宅勤務の推進  
14 など大学の教職員の働き方も大きく変わりつつあり、時間のマネジメントの重要性を  
15 十分に認識し、その上で、~~管理運営業務の整理・検証の過程において、~~ニューノーマ  
16 ルにふさわしい大学の管理運営業務の在り方も併せて考えていくことが求められる。  
17 ~~そして、近い将来には、大学教員が担う管理運営業務は限定的なものに変わっていく~~  
18 ~~ことを期待する。~~

#### 20 (管理運営業務の見直し)

21 ○ 業務の整理・検証に当たっては、例えば、優先度が低い業務や事務手続き  
22 の廃止、事務のオンライン化など大胆に事務作業等を見直すこと、時間マネジメント  
23 を意識した生産性の高い業務遂行・決定プロセスへ見直すこと、大学構成員の職務権  
24 限の明確化と役割分担を確立すること、効率性を考慮した会議運営・体制へ見直すこ  
25 となど、大学が自ら取り組めることは多い<sup>17</sup>が考えられる。

26  
27 ○ なお、このような抜本的な見直しを実現するためには、民間企業等の取組も積極的  
28 に取り入れるとともに、事務職員が大学における組織マネジメントを担う一員として  
29 の自覚を持ち、その能力が最大限に発揮されることを期待したい。

30  
31 ○ 教員が行う管理運営業務の役割等を見直すとともに、前述したチーム・ティーチン  
32 グの取組や授業科目群のグループ化、研究室の共同運営などにより、教育研究活動を  
33 個々の教員がそれぞれで担うのではなく、複数教員がチームとして一体的に取り組み、  
34 教員間の協力体制が構築されることを目指していくべきである。~~で、~~そうした取組に  
35 より、「サバティカル制度」<sup>18</sup>の活用が格段に進むことが期待される望まれる。

<sup>17</sup> 文部科学省委託調査「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」（令和2年3月株式会社マインドシェア）によると、大学運営業務のうち、委員会・会議の対応等や事務書類の作成などの業務は負担が大きいとの声が多く、改善の余地が大きい。また、「時間」という感覚が教職員個々によって異なるため、時間のマネジメントについて全教職員への理解が必要だという意見も見られた。本調査では、大学における管理運営業務の主な内容や改善の事例などが紹介されている。

<sup>18</sup> 教員の教育研究能力を向上させることを目的として、学内業務の全部又は一部を一定期間免除し、学内外の教育研究機関等において自らの業務に専念させることができる制度。

1  
2 ~~○ また、大学が組織としてそのミッションを達成するために意思決定を行い、行動し、~~  
3 ~~その結果を評価し、次の意思決定につなげていく上では、これらの一連の活動の根拠~~  
4 ~~となる情報の収集・分析（インスティテューショナル・リサーチ（IR））が不可欠であ~~  
5 ~~る。大学における組織マネジメントを成功させるためには、IRを重要な基盤として位~~  
6 ~~置付け、教学だけの問題ではなく、研究、社会貢献のほか、人事・評価・財務などの~~  
7 ~~管理運営までも含めた大学全体に関わる問題を横断的かつ俯瞰的に捉えた「大学運営~~  
8 ~~IR体制」を確立することが求められる。~~

#### 9 10 ~~（大学運営の中核となる事務職員）~~

11 ~~○ 今般のコロナ禍において、大学運営を進めていく上で、事務職員の果たす役割が非~~  
12 ~~常に大きいことが再認識されたところであり、大学の日々の管理運営業務の遂行（オ~~  
13 ~~ペレーション）を行うこと、また、大学を経営するという観点からも、事務職員の役~~  
14 ~~割を明確に位置付けるとともに、その名称を含めて見直すことが必要である。~~

15  
16 ~~○ 事務職員は、大学経営の中核、マネジメント層の中核となる人材として機能を発揮~~  
17 ~~し、大学経営人材として活躍することが望まれる。いわゆる「事務方」という認識を~~  
18 ~~払拭し、前述した高大接続に係るアドミッション・オフィサーや大学運営 IR 人材のほ~~  
19 ~~か、広報専門人材、地域連携コーディネーター、ファンドレイザーなどといった多様~~  
20 ~~な職務において活躍することが期待される。また、大学等が連携し、新たな役割を担~~  
21 ~~う人材育成に取り組むことが求められる。~~

22  
23 ~~○ そのためには、事務職員が自らの意識改革を図るとともに、大学執行部や教員は事~~  
24 ~~務職員に可能な限りの業務を委ねてみるという発想の転換が必要である。また、大学~~  
25 ~~のマネジメント人材の育成、事務職員の高度化・専門性向上、マネジメント人材の学~~  
26 ~~内間・大学間の流動性を高めていくことが必要であり、大学等において、大学経営人~~  
27 ~~材育成プログラムを開発し、実施することが求められる。~~

#### 28 29 **（組織マネジメントの重要性）**

30 ○ 教育と研究を両輪とする大学における組織マネジメントを確立するためには、その  
31 スタートとして、マネジメント層が大学のビジョンや将来計画などについて提示し、  
32 全ての構成員がその内容を理解し、課題を含めて共有を図ることが必要である。

33  
34 ○ 大学経営という視点では、質の高い教育研究を持続的に行うためのマネジメントが  
35 重要であり、その際に、「学生本位」、「個性・特色の明確化」、「構成員重視」、「社会に  
36 貢献・調和」といった観点を一層重視していくことが求められる。このような意識の  
37 下で、多面的にそれぞれのステークホルダーに対して責任を果たし、関係者にとって  
38 の価値を創造し続け、互いに貢献し合う関係が生まれることが期待される。

39  
40 ~~各大学が学長のリーダーシップの下で、教職員一人ひとりが持っている時間や資源は~~

1 ~~有限であるという認識を持って、それぞれの意欲と能力を最大限発揮していくことが~~  
2 ~~求められる。~~

3  
4 ~~○ また、大学の教育研究の活性化を図るためには、大学全体レベル、学部・研究科の~~  
5 ~~組織レベル、教員レベルのそれぞれで教育力と研究力を向上させることが重要であり、~~  
6 ~~それらをマネジメントしていくことが重要である。~~

7  
8 ○ 大学における「教育」と「研究」の両輪いずれの質も高めていくためには、大学に  
9 おける組織マネジメントを根本的に見直すことが重要である。例えば、教学面では「教  
10 学マネジメント指針」が大いに参考となる。また、従来の教員を中心とした大学マネ  
11 ジメント層の中に大学の専門職が積極的に関与していくこと、学内のみならず学外者  
12 も参画することなどが考えられにより、ダイバーシティマネジメントを構築すること  
13 が必要である。また、大学全体だけでなく学部・研究科等の部局における組織マネジ  
14 メントを確立することも重要である。

15  
16 ○ 大学のミッションに応じた教育研究機能の活性化に向けて、第一義的には、その根  
17 幹を担う教職員一人一人ひとりの評価やキャリアパスなどを含めた人材マネジメント  
18 に取り組むことが必要であると考えられる。あわせて、学部・研究科等といった部局  
19 単位においても、大学のミッションや目指すべき方向性の中で、組織マネジメントが  
20 機能しているのか、どのような役割を果たし貢献しているのかについて把握し、評価  
21 することが必要である。このような営みを通じて、全ての教職員一人ひとりが大学全  
22 体のミッションや課題を自分事として捉え、行動することにつながることを期待した  
23 いと考えられる。

24  
25 ○ なお、学部・研究科等の部局単位での評価にあたっては、教員評価とも連動させ、  
26 大学のミッションに基づき、教育、研究、社会貢献の取組が行われているかについて  
27 組織毎に自己点検評価が行われ、学内関係者による丁寧なコミュニケーションととも  
28 に、大学の外部からのも適切な評価を受け、改善に取り組むことが必要であり、ひい  
29 ては大学の内部質保証の確立につながるものと考えられる。

### 30 31 (組織マネジメントを支える IR 体制の構築)

32 ○ ~~また、~~大学が組織としてそのミッションを達成するために意思決定を行い、行動し、  
33 その結果を評価し、次の意思決定につなげていく上でためには、これらの一連の活動  
34 の根拠となる情報の収集・分析（インスティテューショナル・リサーチ（IR））が不可  
35 欠である。

36  
37 ○ 大学における組織マネジメントを成功させるためには、IR を重要な基盤として位置  
38 付け、教学だけの問題ではなく、研究、社会貢献のほか、人事・評価・財務などの管  
39 理運営までも含めた大学全体に関わる情報や課題問題を横断的かつ俯瞰的に収集・分  
40 析する捉えた「大学運営 IR 体制」を確立構築することが求められる。そして、ステー

1 クホルダーからの理解と信頼を得るためには、課題の解決に向けた取り組みとともに、  
2 その先の情報公開や広報活動がますます重要であり、大学自らが分かりやすい内容で  
3 積極的に発信するべきである。

## 4 5 6 (6) 大学運営を担う事務職員の高度化

### 7 8 (事務職員の役割)

9 ○ 今般のコロナ禍において、大学運営を進めていく上で、事務職員の果たす役割が非  
10 常に大きいことが再確認認識されたところであり、大学の日々の管理運営業務の遂行  
11 (オペレーション) を行うこと、また、大学を経営するという観点からも、事務職員  
12 の役割を明確に位置付けるとともに、その名称を含めて見直すことが必要である。

13  
14 ○ 事務職員は、大学経営やの中核、~~マ~~ネジメント層の中核となる人材として機能を発  
15 揮し、大学経営人材として活躍することが望まれる。いわゆる「事務方」という認識  
16 を払拭し、前述した高大接続に係るアドミッション・オフィサーや大学運営 IR 人材の  
17 ほか、経営・企画マネジメント、教務、広報専門人材、地域連携コーディネーター、  
18 ファンドレイザーなどといった多様な職務において活躍することが期待される。今後  
19 また、大学等が連携し、新たな役割を担う人材育成に取り組むことが求められる。

20  
21 ○ また、事務職員の役割として、管理運営面のみならず、教育面あるいは研究面にお  
22 いて、学生と教員をつなぐハブとしての機能も果たしており、時には教員と共に考え、  
23 時には学生と共に考え、お互いの協力を引き出すという重要な存在として、大学が全  
24 体としてまとまっていくための非常に大きな要素でもある。

### 25 26 (事務職員の高度化)

27 ○ そのような役割を果たしていくためには、事務職員が自らの意識改革を図ることも  
28 重要であるがとともに、事務職員の能力向上が大学の教育研究機能の活性化に貢献す  
29 るという考え方を尊重し、大学執行部や教員は事務職員に可能な限りの業務を委ねて  
30 みるという発想の転換が求められる必要である。また、事務職員の職務に対する評価  
31 と処遇改善といったモチベーション向上策も事務職員の活躍を後押しする。

32  
33 ○ そして、各大学においても、事務職員の役割や業務について再定義し、やりがいの  
34 ある魅力的なものに変えることにより、大学職員という職業の価値をさらに高め、採  
35 用段階から大学運営を担う意欲的な人材確保につながることを期待したい。

36  
37 ○ 今後、大学のマネジメント人材の育成、事務職員の高度化・専門性向上、マネジメ  
38 ント人材の学内の部署間・大学間の流動性を高めていくことが必要であり、各大学に

1 において、課題解決のための部署横断のプロジェクトチームを編成した協働の取組<sup>19</sup>な  
2 どにより事務職員の経験知を高めることが求められる。また、大学や大学関係団体等  
3 が実施するにおいて、大学経営人材の育成に資する研修や教育プログラムを積極的に  
4 活用し、恒常的に職員の能力開発・向上に努める開発し、実施することが求められる。

5

6

---

<sup>19</sup> 武蔵野大学（全学プロジェクト）など（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」より）

## 1 おわりに

2  
3 ○ 本審議まとめは、グランドデザイン答申での問題提起を踏まえつつ、学生と教職員を擁している大学が、自由な発想をその源泉とし、教育と研究を一体不可分のものとして人材育成と研究活動を行っている仕組みが社会の発展に寄与することを前提として、教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について幅広い視点から行われた議論を総括するものである。

8  
9 ○ 大学における「教育」と「研究」を両輪とする高等教育を支えつつ、「社会貢献」も含めて、それらの機能を発展させていく存在は、まさに「人」であり、教員だけでなく、事務職員、技術職員、URA 等のほか、学生を含めた大学コミュニティを形成する全ての構成員一人一人が輝き、その役割を果たしていくことが求められる。

13  
14 ○ 特に、教育研究活動の原動力となる教員が意欲的に教育と研究に打ち込める環境を整備することが必要であり、教員のみを中心とした大学運営からの転換とともに、教員が担う管理運営業務の役割と権限の見直しは急務である。それにより、教員は教育研究力の質的向上という本来の役割に注力することが可能となり、「教育」と「研究」を両輪とした人材育成やイノベーション創出の機能がより高まる。

19  
20 ○ また、これからの大学運営において、事務職員が果たす役割の重要性を強調してきたところであるが、教員と対等に議論し、大学の舵取りを担うことができる人材は限られており、まずは各大学における OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を通じた能力開発、人材育成が進むことを期待したい。

24  
25 ○ 大学における組織マネジメントを確立するためには、大学の構成員が大学のビジョン等を理解することから始まる。各大学において、構成員一人一人の能力や活動を把握し、その機能を最大限に発揮できるようにするとともに、チームとして役割や機能を連携し合うことで、組織全体として教育研究機能を最大限に発揮することにつながる。

28  
29 そして、大学が「知と人材の集積拠点」として社会に貢献しながら継続的に発展するためには、教育と研究、それらを支える管理運営業務などのミッションに応じたマネジメントをそれぞれで行うだけでなく、それらを組み合わせることで全体を俯瞰した組織マネジメントに取り組むことが求められる。この際、それぞれの情報や課題を見える化し、全ての構成員が共通認識を図り、チームとして活動することが大切である。

34  
35 ○ 本審議まとめで整理した方向性などを参考にし、大学の教育研究機能の更なる強化につながるよう、特に「学修者本位」という視点を忘れずに、国、大学の双方において創意工夫が図られ、今後の制度の見直しや自主的・自律的な変革に向けて検討が進み、取り組まれることを要請したい。