

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（最終案）

令和3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
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への期待
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、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されている。

7
8 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わりについて答申を發出してきた。

- 9
10 ・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点から教育と研究の関わりについて提示¹。
11
12 ・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「知識の共通基盤」として社会を支えていることを提示²。

17
18 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
19 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
20 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
21 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。

22
23 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
24 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、
25 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
26 （2021～2025 年度）の策定に向けて検討が進んでおり、総合科学技術・イノベーション
27 会議基本計画専門調査会における答申素案³においては、研究力の強化のための柱として
28 「大学の機能と経営力の強化」が位置付けられている。

29 また、科学技術・学術審議会総合政策特別委員会の「知識集約型の価値創造に向けた
30 科学技術イノベーション政策の展開 - Society 5.0 の実現で世界をリードする国へ -
31 （最終取りまとめ）」（令和 2 年 3 月）においては、大学及び国立研究開発法人が知識集
32 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が期待されてお
33 り、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保や研究時間確保のため

¹ 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。

² 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。」と述べている。

³ 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 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についても提言されてい
2 る。

3
4 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
5 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」という、その本
6 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
7 る。そして、知と人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
8 して機能し、変革の原動力となることが求められている。を期待したい。

9 こうした新たな時代に向けた大学の新しい在り方が求められているさなか、新型コロナ
10 ナウイルスの世界的な感染拡大が生じ、このことが大学のありようにも大きな影響を与
11 えることとなった。

12
13 大学の基本的な役割が教育と研究にあることには疑いはないであろう。しかしながら、
14 教育と研究の相互関係や相互作用の現在的な意味付け、またそのための教育研究組織の
15 みならず教員あるいは職員の在り方についての議論が十分と言える状況ではない。例え
16 ば、その両者への軸足の置き方については、各大学のミッションによって、また大学内
17 の学部等の組織によって、あるいは個々の教員の求められる役割によって多様な形があ
18 り得る。その上で、各大学が全学的なマネジメント機能を総合的に発揮し、組織全体の
19 力量の最大化を目指し、組織の在り方のみならず、個々の教員の教育と研究について果
20 たすべきエフォートの在り方を見極めた上で、それぞれ役割についての全体最適化を図
21 りながら、求められる教育と研究の機能を最大限に発揮していくことが期待される。

22
23 本分科会においては、これまで大学における「教育」の振興に関する提言を累次にわ
24 たり行ってきたところであるが、このような新たな社会変革の状況を踏まえ、これから
25 の時代における大学の在り方を検討するに当たり、大学の機能の両輪である「教育」と
26 「研究」の双方に着目し、その機能を総合的に最大化するための検討を行ってきた。

27
28 ~~——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~~
29 ~~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~~
30 ~~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~~
31 ~~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

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。

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長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、独自性と先進性に満ち、新たな知を生み出す活動である研究を展開し続ける必要がある。

~~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、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、新たな知を社会的・経済的価値の創造に結び付け、さらなる持続的な人材育成と持続的なイノベーションの創出を進めてを生み出していくためにも、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、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。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なども重要な観点の一つである。

今般の、新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）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、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

1 たところである。

2 2 . 大学における「教育」と「研究」の両輪に関する現状・課題

3 (1) 大学教員の意識について

4
5
6
7 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
8 下「国際調査」という。)によると、ドイツ・イギリスなどと同様、日本の教員は教育
9 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
10 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⁴。

11
12 そのような現状から、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
13 られがちであるが、例えば、国際調査では、日本の教員は「研究活動は教育活動を補
14 強する」と回答した割合が高く、別の調査⁵では、「教員が教育能力を獲得する上で、
15 研究活動の経験が有効である」と多くが回答するなど、教育と研究のつながりの重要
16 性については認識されている。

17
18 また、国際調査では、日本の教員の研究活動の特徴として、1つのディシプリンに
19 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
20 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
21 た意識が高いとは言えない。

22
23 一方で、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
24 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
25 かすことのできない重要な役割であるとともに、教育と研究の両面を持つ学生への研
26 究指導においても同様である。

27 28 29 (2) 教育と研究の関係について

30 (教育と研究のつながり)

31
32 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
33 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
34 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
35 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。

4 「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%)

5 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 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
2 で、学生と共に学び、教員自身にとっても、新たな気付きや、アイデアを生み出す研
3 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り入れら
4 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れるもの~~
5 ~~と考えられ~~、学部生の卒業論文やゼミナール形式の授業への参加、大学院生の研究室
6 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動が求められるとされ
7 てきた。

9 (教育と研究を両輪とするバランス)

10 「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 balan
11 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
12 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。

13
14 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
15 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
16 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
17 ているかに留意しつつ、様々な学生に対して分かりやすく教授する必要がある。

18 また、課題解決型のプロジェクトなどを通じて学生が自ら行動することや、ゼミナ
19 ールや研究室での活動を通じて学生自らが深い学習を体験し、自ら思考するとともに、
20 研究力を有する教員との徹底的な対話やレポート等の添削指導などを繰り返し取り入
21 れることで、学術的な考え方やアカデミックスキルといった研究能力を培う機会とな
22 っている。

23
24 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
25 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
26 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
27 活動をも行っている。

28 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、
29 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
30 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
31 して活躍するための基盤形成を図っている。~~すなわち、博士課程の学生は、を安価な~~
32 ~~研究労働力とみなされるべきすの~~ではなく、体系的かつ高度な学びを通じた博士人材
33 として育成され、適切な支援の下で、研究者としても扱われるべき存在である。

34
35 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、産業界
36 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牽引
37 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、幅広
38 い教養を踏まえて職業又は實際生活に必要な能力を育成する教育を行っており、いず
39 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考え
40 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
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36

(3) 大学教員の在り方について

(大学教員への期待)

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大学教員の果たす役割は非常に大きいと言える⁶。当該答申から 20 年以上の年月が経過し、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。

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要である。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、様々な状況に対応できることが必要ということである。

大学における教育と研究の活性化に向けては、大学教員一人一人が生き生き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学院生等にもその魅力を伝えていくことが望まれるが、それが十分に果たされているとは言えない。

(大学教員の採用)

大学教員の採用に関して、他大学・研究機関等における在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 割にも満たず、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進んでいないなど、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⁷。

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「テニュアトラック制」を導入している大学は 2 割にも満たない。テニュアトラック制は徐々に活用が進んでいる

⁶ 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。
⁷ 「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 日文部科学省)

1 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が未だに残っ
2 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な
3 いとの指摘もある。

4 5 (大学教員の評価)

6 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
7 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、教育活動、社会
8 貢献活動や管理運営面での活動などを総合的に勘案して評価が行われているが、これ
9 までは研究活動に係る業績が大きな比重を占めてきた。教育活動に係る業績評価を行
10 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・顕彰を実施している大
11 学は年々増加しているものの、7割程度にとどまっているのが実態である。

12
13 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、
14 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
15 し、各大学のミッションに対応するような活動を行っているかという観点での教員評
16 価は十分に行われてこなかった、という問題点も指摘されている。そのため、各大学
17 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員が少なからず
18 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献しているか否
19 か、という観点での評価が行われていないことは、事務職員等の教員以外の者にも同
20 様に当てはまる課題と言える。

21
22 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
23 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
24 価される機会は諸外国と比較して著しく少ない状況である。また、研究活動に対する
25 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、特に外部
26 から評価される機会は著しく少ない状況である。

27
28 また、ほぼ全ての大学で学生による授業評価が実施されているが、授業アンケート
29 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7割程度に
30 とどまっている⁸。こうした学生参加型の教育改善の取組が進むことが期待されるが、
31 その際、学生が教育システムや授業の目的等を理解していることが前提となることに
32 留意が必要である。

33 34 35 (4) 教育研究機能の活性化について

36 37 (教育課程の編成・実施)

38 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

⁸ 「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 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
2 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
3 ラつきがあり授業を行いにくい」ことや、「多忙で授業の準備等に十分な時間を確保で
4 きない」ことが課題であると考えられている⁹。

5
6 こうした課題を解決するためには、授業科目の分類やレベルをカリキュラムツリー
7 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、学生が適切な授業科目
8 を選択するとともに、科目同士の整理・統合と連携により、教員が個々の科目の充実
9 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。しかしながら、
10 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る大学は
11 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。

12
13 多くの学生が、授業時間以外の予習・復習・課題など授業に関する学習時間が短く、
14 各学期中に密度の濃い十分な学習時間を確保できていない状況になっている¹⁰。これ
15 は、教員一人一人の研究主題を教授することを重視しすぎるあまり、授業科目の数が
16 過剰になったり、学問分野内での過度の細分化が生じたりすることで、授業科目の中
17 で取り扱う内容が細切れで、学生の履修科目数が増加してしまうことも要因の一つで
18 あると考えられる。

19
20 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
21 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
22 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
23 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
24 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
25 いるという認識が十分とは言えない。

26 (チームによる教育研究活動)

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

33
34
35 全学的な学修支援制度の取組として、7 割程度の大学で TA の配置が行われている
36 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、授業におい
37 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り、TA の育

⁹ 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)

¹⁰ 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 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。

2 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
3 ない学際的・分野融合的な研究が進められている。知識や技術の全てを個人や特定の
4 分野のみで生み出すことが困難な時代になっており、新たな知識や価値の創出に向け
5 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ることの重要性がますます
6 高まっている。

9 (5) 大学における組織マネジメントについて

11 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
12 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
13 しながら、大学教員の管理運営業務等に関する負担は増大しており、研究時間が減少
14 していることなどが指摘されている。さらに、大学の中で事務職員の役割が硬直化し
15 ており、高度・専門的な職員の育成が進んでいないといった指摘もある。このため、
16 教育研究活動を遂行するための組織的かつ効果的な運営を図ることが必要であり、そ
17 の根幹となる組織マネジメントの強化が重要である。

19 (時間のマネジメント)

20 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
21 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割となっており、
22 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ある。組織マネジ
23 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の増加だ
24 けでなく、教職員の負担感が増加しており、教育研究活動に専念することが困難とな
25 っているといった指摘もある¹¹。

27 例えば、教授会等の会議運営上の工夫としては、半数以上の大学で、教授会への報
28 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、学内の他会議との機能分担
29 や連携協力関係を整理して教授会で審議する事項を精選するなどの取り組みが行
30 われている¹²。しかしながら、教授会に要する時間は大半が1～2時間以上であり、10
31 年前と比べ教授会に要する時間が短くなったとの実感には至っていない¹³。

33 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
34 制約があると感じており、研究時間については、上述のような管理運営業務の負担軽
35 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大きな
36 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請手続
37 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発端に、

¹¹ 「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)

¹² 文科科学省調べ(平成25年6月)

¹³ 「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 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といった
2 悪循環に陥っているのではないかと考えられる。

3
4 (大学の管理運営業務)

5 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、マネ
6 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・移譲することなどが必要
7 であるが、それらの業務を担う人材が十分に育っていないこと、あるいは教員が関与
8 しないことへの不安などから、教員側が、自身の業務量が増えているにも関わらず、
9 当該業務を手放すことに対して抵抗感を持っているのではないかとといった指摘もあ
10 る。

11
12 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
13 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
14 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
15 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。また、大学の業務
16 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、「事務職員
17 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えていくこ
18 とが課題である。

19
20 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
21 活動を進めていく上で、事務職員、技術職員等の果たす役割が非常に大きかったとい
22 う意見や、事務職員等の存在意義について再確認できたという意見も多い。今後は、
23 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
24 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
25 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
26 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
27 度専門職人材としての地位の確立が必要である。

28
29 DXの変革を機に事務業務の見直しやオンライン化も進みつつあり、今後もさらに事
30 務手続の効率化、デジタル化が図られ、オンライン授業と対面授業のハイブリッド型
31 といった先進的な教育研究環境の導入などを含めて、キャンパスのスマート化が一層
32 進むことが期待される。

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

以上のような現状・課題を踏まえると、「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の最大化を目指すことが必要であるといえる。その際、その活動自体が社会へ直接的あるいはかつ間接的に還元され、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、広く社会的に開かれ、応用されることで、例えば、気候変動や感染症、あるいはグローバル化に伴う諸問題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が大学自身が忘れてはならない。大学が、社会の知的基盤を支える存在として担う「社会貢献」を通じて、自らが生み出す「知」を社会的・経済的・文化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。

(1) 教育と研究を両輪とするバランスの明確化

大学は、教育と研究といった我が国の知識基盤の担い手であり、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を明らかにしていくことも重要である。そして、それらの軸足の置き方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が求められる。

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。

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40

(2) 大学教育のニューノーマルに向けて

(コロナ禍における大学教育)

コロナという未曾有の事態に直面した中でも、各大学は学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て教育研究活動を続けてきた。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。

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のコミュニケーシ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。

また、同一学期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、オンライン授業により新たな学びが形成されつつある。

(新たな時代の大学教育)

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。

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専門分野を担当する体系的なリレー形式の授業科目を設定し、共同でデジタル教材を作成することで、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、授業準備の省力化も見込まれる。

これまで教室での対面を前提として授業が行われてきたが、今般のコロナ禍においてオンライン授業の利用が急速に進んでいる。そうした経験から、教員と学生が相互のコミュニケーションを図り、互いに学び合うといった教育と研究の一体感を築き上げていくことの重要性が再確認された。

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、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

1 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
2 が大学教育での日常になることが期待される。

3
4 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
5 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生自身
6 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。このようなコロナ
7 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、学修者本位での学びの
8 質を保証することが求められている。

9
10 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
11 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、教員一人一人の工夫だ
12 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の開発
13 に向けた支援や制度の検討が必要である。

14 15 (ニューノーマルに対応した国際交流)

16 コロナは世界中の大学にも大きな影響を与えており、実際に現地に赴く従来の留学
17 が困難となる状況も生じているが、他方で、オンラインで海外大学とリアルタイムに
18 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。

19 コロナ禍での国際教育交流においては、引き続き優秀な留学生を獲得すると同時に
20 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な活用や対面授
21 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。こうした中で、世界的には
22 いわゆるマイクロクレデンシャルと呼ばれる様々な部分的学修やその集合体を取り扱
23 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・物理的に多様化・分
24 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とから、DX の進
25 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。

26
27 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
28 を受け世界が手探りで新たなモデルを模索しつつあるが、国際的な学生の獲得競争
29 は今後むしろ激化していくと考えられる既に始まっている。こうした中で、英語によ
30 る教育プログラムは当然のこととして、日本の伝統工芸やアート・文化といった特色
31 を全面的に発信したり、日本ならではの専門性や人材育成の価値を高めることが必要
32 であり、オープンなオンラインプラットフォームで日本の大学の魅力を示していくこ
33 とも有用である。

34
35 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
36 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
37 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大
38 切にしなければならない。

1 (3) 教育と研究を一体不可分とした人材育成の在り方

2

3 (学修者本位の教育への転換)

4 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
5 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
6 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
7 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
8 いるのかを確認することが重要である。

9

10 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
11 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
12 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)
13 の実質化が必要である。また、「入学者受入れの方針」(アドミッション・ポリシー)
14 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関心、意欲、
15 態度を示すという意味で、他の二つの方針と一貫性が求められる。

16

17 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
18 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
19 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」¹⁴を備えていくことも重
20 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
21 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
22 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
23 ておきたい。

24

25 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
26 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
27 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。
28 しかしながら、指導教員の研究室での研究活動に閉じた限定的な学びだけでなく、社
29 会や産業界とも連携を図りつつ、大学院生が学習課題を複数の科目等を通して体系的
30 に履修することで、関連する分野の基礎的素養の涵養を図り、学際的な分野への対応
31 能力を含め、専門的知識を活用・応用する能力を培うことが可能なコースワークを充
32 実することが必要である。そして、自らが専門とする分野のみにとどまらず、新しい
33 課題を自ら発見し、俯瞰的な知識とスキルを組み合わせ、解決する力を育成すること
34 にも意を用いる必要がある。

35

36 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」
37 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

¹⁴ 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 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
2 要な指導が提供されるようにするべきである。

3
4 (学生中心の教育改革に向けて)

5 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
6 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
7 必要である。特に、「卒業認定・学位授与の方針」に基づく組織的かつ体系的な教育課
8 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場の教員が自由に意見を
9 交わし、問題点を共有しながら改善を図るといった、教員相互が積極的に関わり合う
10 仕組みを取り入れることが求められる。

11
12 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
13 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
14 ることが非常に有効である。この際、雑多な教員の寄せ集めではなく、共通した教育
15 目的の達成のため、TAも含めた適切な役割分担の下で、教員間の綿密な打合せや調整
16 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とが重要である。

17
18 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
19 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
20 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
21 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。

22
23 教員の時間も学生の時間も有限であることを前提に、学生の学修意欲を保ち、密度
24 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プリンに基づく意向を優
25 先した授業科目により教育課程を編成するのではなく、自らの研究がどのように教育
26 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「何を学び、身に付け
27 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る。

28
29 学生中心の教育改革に向けて、各大学は教員中心に細分化された授業科目の統合や、
30 **四学期制など学事暦の柔軟な運用による同一授業科目の週複数日の回**実施に向けて
31 取り組むことが求められる。この際、**例えば四学期制や学事暦の柔軟な運用などを活**
32 **用することも考えられる。**また、このような授業科目の統合等により、学生と教員が
33 対話する機会を増やし、**共に相互に新しい知を創出する場へと変えてとして変わって**
34 **いくことが必要である。**

35
36 また、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の
37 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入
38 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、**カリキュラムの検**
39 **討段階**や教育プログラ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

1 ロセスにおける会議体に学生代表を参画させるなど、教育研究活動の構成員である学
2 生の関与が広く定着することが期待される。

3
4 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、
5 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
6 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
7 で、学修の成果を得て、成長していくことが求められる。

8
9 (学生を通じた教育研究機能の活性化)

10 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
11 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 TA 制度を本格的に
12 活用することが必要である。特に、今回のコロナ禍におけるオンライン教育等の場面
13 において、一人一人の学生の学びへの支援に関し、TA が大きな役割を果たしたことが
14 報告されている。この際、TA に適正な対価が支払われることを前提に、例えば、学生
15 の予習復習の補助、課題・レポートの確認、学生間のグループワークのファシリテー
16 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的に学生教育を担うこと
17 が考えられる。

18
19 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
20 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
21 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
22 ど、主体となって授業を担うことも考えられる。~~TA の役割強化が大学院生のための~~
23 ~~プレFDとしても有効に機能すると考えられる。~~

24
25 これらにより、教員にとっては、自らの授業を検証して授業内容・方法の改善策を
26 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
27 間を確保することなどが可能となると考えられる。

28 加えて、教員が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
29 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
30 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
31 実施や大学院生に対する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能に
32 なる。

33
34 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~~
35 ~~等の努力義務化にも見られるように、~~将来の大学教員としての準備段階における貴重
36 な経験であり、将来の教育職への重要なトレーニングとして博士後期課程における
37 プレFD 実施等の努力義務化の趣旨に沿うものであるだけでなく、アカデミアにとどま
38 らず広く社会に出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。~~一方、教~~
39 ~~員にとっては、自らの授業を検証して授業内容・方法の改善策を講じること、他分野~~
40 ~~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間を確保すること~~

1 ~~などを可能にするものと考えられる。~~

2
3 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) 制度
4 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な
5 がるのが期待され、学士課程を中心とする大学においては、SA 制度を効果的に活用す
6 ることが望まれる。

7
8 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
9 研究室運営などの推進を図るとともに、大学院生を対象とした RA 制度をより効果的
10 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 に適
11 正な対価が支払われることを前提に、**研究の共同従事者として**、大学での戦略的な研
12 究活動や企業との共同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
13 すべきである。なお、一つの研究プロジェクトに異なる研究室に所属する大学院生が
14 RA として参加し、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。

15
16 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
17 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
18 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。こう
19 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
20 的な担保を行った上で、一層の活用を進めていくことが求められる。

21 22 23 (4) 教育研究を担う大学教職員の在り方

24
25 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
26 せ持ち、その基盤を担う教員の質保証に取り組むことが重要である。とりわけ、教育
27 の質の充実・向上を図ることを教員自身が自らのなすべき事として捉えるよう認識を
28 改めない限り、大学も本当の意味で変わることはできない。

29 30 (大学教員の流動性とダイバーシティの確保)

31 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
32 者の個々の業績等を踏まえた選考が行われているが、多様性を持った教育研究体制の
33 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材の受け入れを図る
34 ことや、異なる大学間、大学と産業界等との間での教員の流動性を図ることで、教員
35 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。

36
37 ダイバーシティの確保には、教員採用のプロセスが重要になるため、大学のミッシ
38 ョン等に基づき、大学として求める教員像を明らかにするとともに、教員に期待する
39 役割や教育研究活動に係るエフォートなどについても示しておくことが必要である。
40 いずれにせよ、採用時において教員の多様性を確保することで、様々な視点を持った

1 教員組織の中で新たな発見や刺激を受け合い、既に所属する教員の意識を高めるとと
2 もに、教育研究活動の質の向上につながることが期待される。

3
4 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
5 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、
6 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
7 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
8 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
9 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。

10
11 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、
12 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
13 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、
14 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
15 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
16 メントに取り組むべきである。

17 18 (大学教員の評価の実質化)

19 教員の流動性が高まるということは、採用プロセスにおいて審査等を受けることが
20 必要となり、その過程で他者から教員としての資質等を評価される機会や、応募した
21 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る。さらに、その評価を踏ま
22 えて自らの能力の伸長や業績を重ねていき、結果として教員が自発的に自らの能力向
23 上に努めるという効果が期待される。

24
25 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
26 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
27 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
28 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
29 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
30 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
31 価を実施すること自体が目的になってはならない。

32
33 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
34 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
35 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
36 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
37 価軸として盛り込むことが考えられる¹⁵。そして、教員の採用・評価において教育業績

¹⁵ 例えば、北見工業大学では、教員による自律的・自主的な教育研究活動を奨励してモチベーションを高め、大学全体のパフォーマンス向上を図るため、教育、研究、大学運営に関連する学務貢献、社会貢献及びその他の4分野に大別し、毎年度各教員が設定した各分野のエフォートを考慮した総合達成度を用いて総合評価点を算出し、教育業績も含めた教員評価を実施。

1 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
2 が実現する。

3
4 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、
5 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
6 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
7 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
8 価を組み合わせる行うことが考えられる。

9 10 (内部質保証¹⁶としての教員評価)

11 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
12 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
13 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
14 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。この際、過度な負担にな
15 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うことも必要で
16 ある。

17
18 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
19 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
20 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、
21 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
22 する指導助言にも十分に活用することが求められる。

23
24 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、
25 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
26 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、大学の組織
27 全体としての教育研究機能の質的向上につながる事が考えられ、最終的には、大学
28 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た好循環につな
29 がる。

30
31 教員評価については一律の指針等があるわけではなく、試行錯誤の状況であるが、
32 各大学において、そのミッション等に応じて教員の業績評価が適時に、かつ適切に行
33 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価が効果的に行わ
34 れるよう、国などが国内外の先進的な事例や参考となり得る評価軸あるいは観点など
35 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とも考えられる。

36 37 (教職協働の推進)

¹⁶ 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 大学においては、これまで教員中心型の大学運営を続けてきたという前例から、教
2 員の業務負担が増えていることを認識しつつも、従来のスタイルを変えることを躊躇
3 し、その見直しが進むことなく、抜本的な組織マネジメントの改革には至っていない。
4

5 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、
6 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
7 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
8 が高まりつつある。特に、コロナ禍での様々な経験の中で、教職協働がこれまで以上
9 に重要であることを認識させられた。

10
11 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
12 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
13 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が担うに委ね
14 るとい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
15 成員一人一人が輝き、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。
16

17 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
18 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
19 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改革に取り
20 組むことが重要である。また、各大学においては、大学の専門職の適切な採用と評価
21 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（スタッフディベロ
22 ップメント）を重視することが求められる。

23
24 （教育・研究・運営を担う高度専門職人材（事務職員・技術職員・URA 等の更なる活躍））

25 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
26 ては事務職員が大きな果たす役割を果たして高まっており、入試広報活動などにつ
27 いては事務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
28 抜では、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・
29 教育改革に対応すべく、アドミッション・オフィサー（事務職員）の育成プログラム
30 を実施す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
31 積極的に活用する事例¹⁷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
32 期待される。

33 また、学生の修学・留学支援や大学の教育の国際化等について、教育に関する専門
34 職を設置する動きも見られるところであり、今後こうした職員の活躍も期待される。

35
36 研究支援の観点では、教員とともに、それらの研究活動をサポートする技術職員や
37 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、研究マネジ
38 メント人材である URA や高度な技術力・研究力を持ち合わせた技術職員については、

¹⁷ 例えば、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」）

1 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のパートナーと
2 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して魅力的な職
3 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・給与体系を抜本
4 的に見直すことが求められる。

5
6 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
7 ため、各大学において技術職員の多様なキャリアパスの実現、技術力の向上、グルー
8 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組を行
9 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、技術職
10 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られる
11 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、令和
12 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。

13
14 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
15 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
16 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
17 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
18 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
19 につながることを期待されるが、各大学においても戦略的に研究マネジメント人材を
20 確保・育成していくことが求められる。

21
22 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
23 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
24 ス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
25 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、
26 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
27 まれる。

28
29 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
30 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
31 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
32 あることに留意することも必要である。

33 34 35 (5) 組織マネジメントの確立・推進

36 37 (大学における管理運営のニューノーマル)

38 大学全体の教育研究機能を活性化させるためには、教職員の時間は有限であることを
39 を前提とした時間マネジメントとともに、第一義的には大学自らが組織マネジメント
40 を確立することが重要である。また、ニューノーマル時代における教職員の働き方改

1 革を実践していくことも重要であるが、オンラインやデジタル化の進展により、従来
2 とは異なる業務に係る時間マネジメントの在り方や、外国との時差といった新たな問
3 題への対処が求められている。

4
5 まず、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
6 できるよう、様々な管理運営の形態を持つ大学自らが、教員が担う管理運営業務や事
7 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否かを早急に
8 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力し、管理運
9 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。

10
11 コロナ禍において、意思決定の迅速化や在宅勤務の推進など教職員の働き方も大き
12 く変わりつつあり、時間のマネジメントの重要性を十分に認識し、その上で、ニュー
13 ノーマ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
14 られる。

15 16 (管理運営業務の改善見直し)

17 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
18 の廃止、事務のオンライン化など大胆に事務作業等を改善する見直すこと、時間マネ
19 ジメントを意識した生産性の高い業務遂行・決定プロセスへ改善する見直すこと、構
20 成員の職務権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
21 制へ改善する見直すことなど、大学が自ら取り組めることは多い¹⁸。このような管理運
22 営業務の改善を通じて、時間マネジメントを発揮することにより、若手研究者を含め
23 た教員の本来の役割である業務に取り組むことができるようになる。

24
25 なお、このような抜本的な改善を実行見直しを実現するためには、大学間連携によ
26 る事務効率化を図る取組を推進するほか、民間企業等の取組をも積極的に取り入れる
27 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の自覚を持ち、
28 その能力が最大限に発揮されることを期待したい。

29
30 教員が行う管理運営業務の役割等を見直すとともに、チーム・ティーチングの取組
31 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、教育研究活動を個々の教
32 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、教員間
33 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。そうした取組により、「サバ
34 ティカル制度」¹⁹の活用が格段に進むことが期待される。

¹⁸ 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。

¹⁹ 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 (組織マネジメントの重要性)

2 大学における組織マネジメントを確立するためには、そのスタートとして、マネジ
3 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、全ての構成員がその内容
4 を理解し、課題を含めて共有を図ることが必要である。

5
6 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
7 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
8 への貢献・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
9 識の下で、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
10 った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。

11
12 「教育」と「研究」のいずれの質も高めていくためには、大学における組織マネジ
13 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「教学マネジメント
14 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ジメント層の中
15 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も参画すること
16 などにより、ダイバーシティマネジメントを構築することが必要である。また、大学
17 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メントを確立することも重
18 要である。

19
20 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、その根幹を担う教職員
21 一人一人の評価やキャリアパスなどを含めた人材マネジメントに取り組むことが必要
22 である。あわせて、学部・研究科等といった部局単位においても、大学のミッション
23 や目指すべき方向性の中で、組織マネジメントが機能しているのか、どのような役割
24 を果たし貢献しているのかについて把握し、評価することが必要である。このような
25 営みを通じて、全ての教職員が大学全体のミッションや課題を自分事の問題として捉
26 え、行動することにつながることを期待したい。

27
28 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、
29 大学のミッションに基づいてき、教育、研究、社会貢献の取組が行われているかにつ
30 いて、組織毎に自己点検評価を行いが行われ、学内関係者による丁寧なコミュニケー
31 ションとともに、外部からの適切な評価を受け、改善に取り組むことが必要であり、
32 そのことがひい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。

33 (組織マネジメントを支える IR 体制の構築)

34 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、その
35 結果を評価し、次の意思決定につなげていくためには、これらの一連の活動の根拠と
36 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))が不可欠である。

37
38
39 すなわち、IRの主たる役割は、大学の構成員、とりわけマネジメント層が大学のミ
40 ュッションの達成に向けて、正しい判断を行うために必要なデータやエビデンスを収集・

1 分析し、大学全体としての合意形成を図っていくための重要な基盤である。

2
3 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
4 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
5 理運営までも含めた大学全体に関わる情報や課題を横断的かつ俯瞰的に収集・分析す
6 る「大学運営 IR体制」を構築することが求められる。そして、ステークホルダーから
7 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、その先の情報
8 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積極的に発信
9 するべきである。

12 (6) 大学運営を担う事務職員への期待の高度化

14 (事務職員の役割)

15 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
16 常に大きいことが再確認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
17 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
18 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。

19
20 事務職員は、大学経営やマネジメント層の中核となる人材として機能を発揮し、大
21 学経営人材として活躍するなど、**変革をリードしていく**ことが望まれる。いわゆる「事
22 務方」という認識を払拭し、高大接続に係るアドミッション・オフィサーや大学運営
23 IR人材のほか、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
24 ーター、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
25 る。今後、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。

26
27 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
28 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、
29 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
30 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。

32 (事務職員の活躍促進高度化)

33 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
34 重要であるが、事務職員の能力向上と**活躍**が大学の教育研究機能の活性化に貢献する
35 という考え方を尊重し、**まずは大学執行部や教員がは事務職員の役割の重要性を理解**
36 **し、に大学経営をはじめとした可能な限りの管理運営業務を事務職員が担っていく委**
37 **ねてみる**という発想への転換が求められる。また、事務職員の職務に対する評価と処
38 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。

39
40 そして、各大学においても、**事務職員のあるべき姿や期待すること、それらの役割**

1 や業務について明らかに再定義し、やりがいのある魅力的なものに変えることにより、
2 大学職員という職業の価値をさらに高め、採用段階から大学運営を担う意欲的な人材
3 確保につながることを期待したい。

4
5 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
6 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
7 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²⁰な
8 により事務職員の経験知やスキルを高めることが求められる。また、大学や大学関
9 係団体等が実施する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
10 活用し、恒常的に職員の能力開発・向上に努めることが必要である求められる。

11
12 また、各大学においては、大学のビジョンに基づく大学職員の戦略的な採用・育成
13 計画を策定し、職員のキャリアプランを明らかにするとともに、年功序列にとらわれな
14 い人事給与制度の下で優れた人材の登用・配置に取り組むことが望まれる。

²⁰ 例えば、武蔵野大学（全学プロジェクト）（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」）

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
4 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
5 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
6 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
7 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
10 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、
11 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
12 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
15 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
16 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
17 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
18 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
21 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
22 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) を通した能力開
23 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
26 等を理解し共有することから始めなければならない。各大学がにおいて、構成員一
27 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、**構**
28 **成員同士が**チームとして役割や機能を連携し合うことが**で**、組織全体として教育研究機
29 能を最大限に発揮することにつながる。

30 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
31 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
32 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
33 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
34 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。

35

36 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
37 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**更**
38 **なる**創意工夫が図られること、**今後また、国においては、必要な**制度の見直しや**支援**
39 **等を検討すること、そして、各大学においては、や**自主的・自律的な変革に向けて検討
40 **を進め、実行に移すことが進み、取り組まれること**を要請したい。

審議経過

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40

- 第147回 平成31年3月27日
 - 第10期大学分科会における主な検討事項について
 - ・「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方」を検討事項に設定
- 第148回 令和元年6月13日
 - 博士課程修了者からのヒアリング
 - ・新美潤一郎氏（名城大学経営学部助教）
 - ・河野俊介氏（三菱電機株式会社先端技術総合研究所）
- 第149回 令和元年8月9日
 - 今後の大学分科会における論点例（検討案）について
 - 教育と研究を両輪とする高等教育に関する有識者ヒアリング
 - ・吉見俊哉氏（東京大学大学院情報学環教授）
- 第151回 令和元年11月12日
 - 科学技術・学術審議会総合政策特別委員会からの報告
 - ・知識集約型の価値創造に向けた科学技術イノベーション政策の展開（中間まとめ）について
- 第152回 令和2年1月22日
- 第153回 令和2年3月24日
- 第154回 令和2年5月20日
 - 「論点整理例」（案）について
- 第155回 令和2年7月15日
 - 「論点整理」（案）について
- 第156回 令和2年9月15日
 - 「論点整理」（案）及び「検討の観点例」（案）について
- 第157回 令和2年11月5日
 - 「審議まとめ」（素案）について
- 第158回 令和3年1月13日
 - 「審議まとめ」（案）について
- 第159回 令和3年2月9日
 - 「審議まとめ」（最終案）について