

- デジタルトランスフォーメーション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。そして、**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、**変革の原動力**となることが期待される。
- 2040年に向けた高等教育のグランドデザイン答申（平成30年11月中央教育審議会）においても、「**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っている仕組みが「知識の共通基盤」として社会を支えている**」と述べており、教育と研究を両輪とする大学教育の重要性とともに、さらなる人材育成と持続的なイノベーションの創出を進めていくためにも、大学の研究力を引き上げていくことが重要である。

## 目指すべき方向性

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最大化し、教育・研究・社会貢献を実行する。

## 大学における「教育」と「研究」の両輪に関する現状・課題

### 大学教員の意識

大学教員は、**教育者の側面と研究者の側面を併せ持つが、研究志向が強い傾向。**

- 教育に比べて**研究への関心が高く**、教育と研究の両立は困難と考える割合が高い。
- 研究面の**ディシプリンに対する意識が高い一方で、社会貢献や異分野交流への意識が必ずしも高い者ばかりではない。**
- 他分野や事務職員らと協働するといった意識が必ずしも高くない。
- 教員の**管理運営業務に係る負担が大きく**、教育研究活動に専念する時間の確保が難しい。

### 教育と研究を両輪とするバランス

教育と研究のバランスの捉え方は、**学部・大学院・専門職・短大の各課程でも多様。**

- 大学、部局、教員それぞれのレベルで、**「教育」と「研究」のバランスは異なるもの。**
- 授業の場において、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、**学生とともに学び、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**研究活動の一端を担ってきた。
- 教育と研究の軸足の置き方が異なる**教員がチームとして教育課程を編成し、両輪とする大学教育が成り立つ。**

### 大学教員の在り方

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むことが重要。**

- 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。
- 研究業績重視、年功序列の安定的な雇用など、**大学のミッションに応じた教員評価は十分とは言えない。**

### 教育研究機能の活性化

学生の履修科目数が多く、**チームによる教育研究活動が十分でない。**

- 教員個々の研究主題を重視するあまり、**授業科目数が細分化・過剰。**
- 組織的に教育研究の活性化を図るため、部局内外の**同僚教員との日常的な意見交換やチームティーチングが不可欠。**

### 大学の組織マネジメント

大学運営における**時間マネジメントの意識と管理運営業務の見直しが急務。**

- 大学教職員の管理運営業務等に関する負担が増大。
- 管理運営業務の権限をマネジメント層に集約・移譲や、業務そのものの効率化が必要。
- コロナ禍を経験し、**教職協働、事務職員の役割の重要性の再認識。**

## 「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

### 教育と研究を一体不可分とした人材育成の在り方

教育研究活動では、学生を主役として、教員間の連携、TA・RA制度の活用を通じた活性化など、各場面においてチームとして取り組むことが重要。

- 教育課程の編成において、**組織的に授業を担当する教員間の連携、チーム・ティーチングを実施**。この際、**教員中心に細分化された授業科目の統合等により、教員も学生も一つの科目に注力し**、研究分野の異なる教員間、教員と学生が対話する機会を推進し、新しい知を創出。
- 例えば、学生参加型のFD等の導入・定着、教育評価プロセスに学生が参画するなど**学生中心の教育改革の視点**が重要。**学生は、自ら意欲的・主体的に学び、成長**していくことが必要。
- **TA・RAの処遇改善を前提に、TAの役割強化による直接的な授業支援**などにより、学生の学習の深化や教員の授業負担軽減を図る。RAの活用や技術職員・URAを戦略的に育成・配置。

### 大学教育のニューノーマルに向けて

コロナ禍の経験を活かした新たな時代の大学教育へ転換。

- 授業科目の精選・統合、反転授業など密度の濃い教育内容・方法に変革し、**学生の学習時間を増加**。
- 一方向の講義スタイルから学生が議論し考える学習スタイルへ変化。
- 新たな**ハイブリッド型授業による教育方法の確立・定着**に向けた支援。
- ニューノーマルに対応した国際交流の在り方。

### 教育研究を担う大学教職員の在り方

教員のダイバーシティ、評価の実質化、高度専門職人材の役割の重要性。

- 各大学のミッションに基づき募集段階で求める人材像を明示（**教育重視や研究重視**など）し、**教員組織のダイバーシティ**を実現。
- テニュアトラック制の活用など、厳正な審査を経て若手・シニア教員を確保。
- 内部質保証の一環として、教員の**業績を適正に把握、定期的に評価**を実施し、大学のミッション実現のため**結果を活用**。
- 教員評価として**研究業績のみならず教育業績、研究指導実績などを評価軸**とする。教員が**自らの研究が学生の教育に活かされているのか自己評価**し、部局長、同僚、学生等の多面的な評価を実施。
- 教育研究活動を支える重要なプレーヤーである高度専門職人材（URA等）の育成、**役割や位置付けの明確化、人事給与体系の見直し**など、**真の教職協働を実現**。

### 大学運営を担う事務職員への期待

事務職員の役割の明確化とマネジメント層への参画推進。

- **事務職員の資質・能力の向上により、大学の教育研究機能の活性化に貢献**。
- 大学経営の観点からも、事務職員が管理運営業務を担う存在であるという考え方へと転換。
- 事務職員の果たす役割が多様化し、期待が高まる中、**役割の明確化と名称を含めた見直し**により、大学経営や**マネジメント層の中核となる人材として活躍**することを期待。
- 各大学で事務職員の役割や業務の魅力化を高め、戦略的な採用・育成計画を策定し、大学経営人材育成等の研修や教育プログラムを通じて、自らの**意識改革と高度化・専門性を向上**。

### 組織マネジメントの確立・推進

大学のビジョンや将来計画を共有し、組織全体でマネジメントを確立することが重要。時間マネジメントという観点も必要。

- 教員が教育研究活動に専念できるよう、**教員が携わっている管理運営業務の見直し、会議運営・体制や事務作業等の改善・効率化**を図るとともに、大学構成員の職務分担（権限と責任）の明確化など、民間企業等の取組も参考に実施。それによりサバティカル制度の活用を期待。
- マネジメントの一環として、教職員の人事評価とともに、**学部・研究科などの部局単位での評価**を実施。（内部質保証の確立）
- 組織マネジメントを推進するため、**アカデミア中心から事務職員など多様な構成員によるダイバーシティマネジメント**の実現。
- マネジメントの基盤として**活動全体を横断的・俯瞰的に捉えた「大学運営IR体制」を構築**。様々な**マネジメントを組み合わせて取り組む**ことが重要。

社会の発展

人材育成

社会実装

イノベーション