

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)

令和3年2月9日

中央教育審議会大学分科会

目 次

はじめに	1
1. 検討の基本的な考え方について.....	3
2. 大学における「教育」と「研究」の両輪に関する現状・課題	4
(1) 大学教員の意識について.....	4
(2) 教育と研究の関係について.....	4
(3) 大学教員の在り方について.....	5
(4) 教育研究機能の活性化について.....	7
(5) 大学における組織マネジメントについて.....	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	11
(1) 教育と研究を両輪とするバランスの明確化.....	11
(2) 大学教育のニューノーマルに向けて.....	12
(3) 教育と研究を一体不可分とした人材育成の在り方	13
(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.....	21
(6) 大学運営を担う事務職員への期待.....	23
終わりに	25
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	28
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	31
審議経過	73
委員名簿	75

はじめに

- 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。
- 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。
 - ・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。
 - ・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。
- 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 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。これを支えるのが正に研究である。
- 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、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（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「大学の機能と経営力の強化」が位置付けられている。

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—（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る。

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

- 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」という、そ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、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して機能し、変革の原動力となることが求められている。

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、新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）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えることとなった。

- 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、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たすべきエフォートの在り方を見極めた上で、それぞれの役割についての全体最適化を図りながら、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。そして、その機能が発揮されることで社会貢献にもつながるのである。

- 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「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。

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ばさせる教育を行うことが重要であり、学修者本位の教育への転換を求めている。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。
- 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。
- 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、コロナ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、議論を行ったところである。

2. 大学における「教育」と「研究」の両輪に関する現状・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⁴。
- 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、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性については認識されている。
- 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、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、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。
- 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。例えば、我が国の高等教育において歴史的に取り入れられてきた、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てきた。

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)

(教育と研究を両輪とするバランス)

- 「教育」と「研究」を両輪とする大学教育の在り方について、教育と研究のバランスの捉え方は大学ごとに様々であり、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。
- 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。
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、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っている。
- 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活動をも行っている。
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、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して活躍するための基盤形成を図っている。博士課程の学生は、安価な研究労働力とみなされるべきではなく、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。
- 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し、変化に対応した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られる。そして、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。

(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、いま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ふさわしいのか、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ものの、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いまだに残っており、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ないとの指摘もある。

(大学教員の評価)

- 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

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日文科科学省)

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。

- 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、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様に当てはまる課題と言える。
- 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、特に外部から評価される機会は著しく少ない状況である。
- 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も期待されるが、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留意が必要である。

(4) 教育研究機能の活性化について

(教育課程の編成・実施)

- 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きない」ことが課題であると考えられている⁹。
- 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、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

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）

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）

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。

- 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、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余り、授業科目の数が過剰になったり、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あると考えられる。
- 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いるという認識が十分とは言えない。

(チームによる教育研究活動)

- 教育課程の編成や授業科目の実施に当たっては、「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、学位プログラムとしての「教育課程編成・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、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もある。
- 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、授業において教員以外の者が配置された補助的な指導が余りなかったと回答しており、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。
- 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高まっている。

(5) 大学における組織マネジメントについて

- 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

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。

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、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、その根幹となる組織マネジメントの強化が重要である。

(時間のマネジメント)

- 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、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っているといった指摘もある¹¹。
- 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るなどの取り組みが行われている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。
- 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、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悪循環に陥っているのではないかと考えられる。

(大学の管理運営業務)

- 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、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指摘もある。
- 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

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）

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。また、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、「事務職員は事務のみを行う」という意識がいまだに根強く残っている大学の文化を変えていくことが課題である。

- 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、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、高度専門職人材としての地位の確立が必要である。
- 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、今後も更に事務手続の効率化、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に組み合わせ、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。その際、その活動自体が社会へ直接的あるいは間接的に還元され、社会の発展に寄与するということを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、あるいはグローバリゼーションに伴う諸問題などの地球規模の課題や、少子高齢化、都市と地方、デジタル化、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。

(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、授業科目ごと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り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つながりが確保され、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きた経験から、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が大学教育での日常になることが期待される。
- 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

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質を保証することが求められている。

- 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に向けた支援や制度の検討が必要である。

(ニューノーマルに対応した国際交流)

- 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つながる、いわゆるオンライン留学の可能性が高まっている。

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集合体を取り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とから、DXの進展とあいまってデジタル学修歴証明書の重要性が増している。

- 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は今後むしろ激化していくと考えられる。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性や人材育成の価値を高めたりす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で日本の大学の魅力を示していくことも有用である。
- 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切にしなければならない。

(3) 教育と研究を一体不可分とした人材育成の在り方

(学修者本位の教育への転換)

- 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

いるのかを確認することが重要である。

- 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)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)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、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。
- 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ておきたい。
- 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。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、研究とは何かを理解し、新しい課題を自ら発見し、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にも意を用いる必要がある。
- 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」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、真に必要な指導が提供されるようにするべきである。

(学生中心の教育改革に向けて)

- 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)を積極的に活用しつつ、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

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。

仕組みを取り入れることが求められる。

- 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を図り、授業科目群全体を統括する責任者及び部署を設けることが重要である。
- 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。
- 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。
- 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同一授業科目の週複数日の実施に向けて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、学生と教員が対話する機会を増やし、共に新しい知を創出する場へと変えていくことが必要である。
- 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生の関与が広く定着することが期待される。
- 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、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で、学修の成果を得て、成長していくことが求められる。

(学生を通じた教育研究機能の活性化)

- 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

報告されている。TA に適正な対価が支払われることを前提に、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的に学生教育を担うことが考えられる。

○ 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ど、主体となって授業を担うことも考えられる。

○ 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間を確保することなどが可能となると考えられる。

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なる。

○ また、TA の積極的な活用は、学生にとっては、将来の大学教員としての準備段階における貴重な経験であり、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プレ FD 実施等の努力義務化の趣旨に添うものであるだけでなく、アカデミアにとどま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。

○ 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がることを期待され、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ることが望まれる。

○ 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 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。

○ 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

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。

(4) 教育研究を担う大学教職員の在り方

- 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こととして捉えるよう認識を改めない限り、大学も本当の意味で変わることはできない。

(大学教員の流動性とダイバーシティの確保)

- 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入れを図ることや、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。
- 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。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もに、教育研究活動の質の向上につながることを期待される。
- 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、厳正な審査を経てふさわ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、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大学が求めている人材像にふさわしいかを公正で透明性の高い審査を経て十分に確認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。
- 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、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、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メントに取り組むべきである。

(大学教員の評価の実質化)

- 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

上に努めるといふ効果が期待される。

- 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、評価を実施すること自体が目的になってはならない。
- 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が実現する。
- 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、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価を組み合わせて行うことが考えられる。

(内部質保証¹⁶としての教員評価)

- 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ある。
- 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、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する指導助言にも十分に活用することが求められる。

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。

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、それによってその質を自ら保証すること。

- 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、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、大学の組織全体としての教育研究機能の質的向上につながるものが考えられ、最終的には、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た好循環につながる。
- 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、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。

(教職協働の推進)

- 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。
- 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、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に重要であることを認識させられた。
- 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。
- 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わる存在であ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 (スタッフディベロップメント) を重視することが求められる。

(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))

- 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ては事務職員が大きな役割を果たしており、入試広報活動などにつ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・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期待される。

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。

- 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、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的に見直すことが求められる。
- 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。
- 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確保・育成していくことが求められる。
- 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・受入れ環境の改善や、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まれる。
- 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

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」）

あることに留意することも必要である。

(5) 組織マネジメントの確立・推進

(大学における管理運営のニューノーマル)

- 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題への対処が求められている。
- 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、教員が現在担っている管理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。
- 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られる。

(管理運営業務の改善)

- 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こと、時間マネジメントを意識した生産性の高い業務遂行・決定プロセスへと改善すること、構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・体制へ改善することなど、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。
- なお、このような抜本的な改善を実行するためには、大学間連携によ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積極的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。
- 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

¹⁸ 令和元年度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)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。

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、「サバティカル制度」¹⁹の活用が格段に進むことが期待される。

(組織マネジメントの重要性)

- 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を理解し、課題を含めて共有を図ることが必要である。
- 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、関係者にとって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。
- 「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、大学全体だけでなく学部・研究科等の部局単位における組織マネジメントを確立することも重要である。
- 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の問題として捉え、行動することにつながることを期待したい。
- なお、学部・研究科等の部局単位での評価に当たっては、教員評価とも連動させ、大学のミッションに基づいて、教育、研究、社会貢献の取組が行われているかについて、組織ごとに自己点検評価を行い、学内関係者による丁寧なコミュニケーションとともに、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、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。

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。

(組織マネジメントを支える IR 体制の構築)

- 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。
- 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・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。
- 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するべきである。

(6) 大学運営を担う事務職員への期待

(事務職員の役割)

- 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。
- 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 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。
- 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、時には教員とともに考え、時には学生とともに考え、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。

(事務職員の活躍促進)

- 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という考え方を尊重し、まずは大学執行部や教員が事務職員の役割の重要性を理解し、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。

- 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、それらの役割や業務について明らかにし、やりがいの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更に高め、採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。
- 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などにより、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。
- 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、年功序列にとられな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」）

終わりに

- 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。
- 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、正に「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。
- 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。
- 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。
- 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し共有することから始めなければならない。各大学が、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、構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、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。
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。
- 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更なる創意工夫が図られること、また、国においては、必要な制度の見直しや支援等を検討すること、そして、各大学においては、自主的・自律的な変革に向けて検討を進め、実行に移すことを要請したい。

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

～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～

令和3年2月9日
中央教育審議会大学分科会

- 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高等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。

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。

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。
- 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、事務職員等の役割の重要性を再認識。

「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。一方、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。

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。
- テニユ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、定期的な評価を実施し、大学のミッション実現のため結果を活用。
- 各大学は、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。

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なども期待。
- 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一層重要。

高等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高等教育へ転換。

- 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。

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の転換が必要。
- 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、職員自らの意識改革と高度化・専門性を向上。

社会の発展

人材育成

社会実装

イノベーション

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)

参考資料集

「教育」と「研究」の両輪

大学の役割に関する法令上の規定

教育基本法（平成18年法律第120号）（抄）

第7条 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する。

2 大学については、**自主性・自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重**されなければならない。

学校教育法（昭和22年法律第26号）（抄）

第83条 大学は、**学術の中心として、広く知識を授ける**とともに、**深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開**させることを目的とする。

2 大学は、**その目的を実現するための教育研究を行い、そ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する。

2

大学院の教育課程に関する法令上の規定

大学院設置基準（昭和49年文部省令第28号）（抄）

（修士課程）

第3条 修士課程は、**広い視野に立つて精深な学識**を授け、**専攻分野における研究能力**又はこれに加えて高度の専門性が求められる職業を担うための卓越した能力を培うことを目的とする。

2 略

3 略

（博士課程）

第4条 博士課程は、**専攻分野について、研究者として自立して研究活動を行い**、又はその他の高度に専門的な業務に従事するに必要な**高度の研究能力及びその基礎となる豊かな学識**を養うことを目的とする。

（授業及び研究指導）

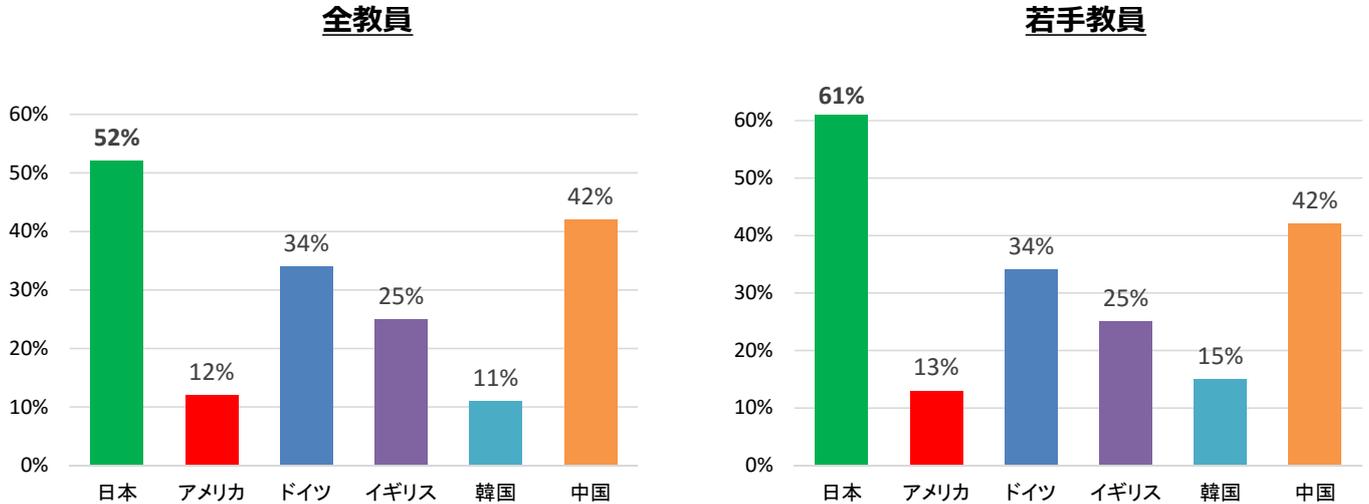
第12条 **大学院の教育は、授業科目の授業及び研究指導によつて行う**ものとする。

3

教育と研究に関する教員の意識①

- 大学教員の国際調査（2007年CAP調査）によると、諸外国と比較し、日本では「教育と研究の両立に困難さ」を感じている割合が高い。特に若手教員の方が困難であると回答している。

教育と研究の両立は困難であるか

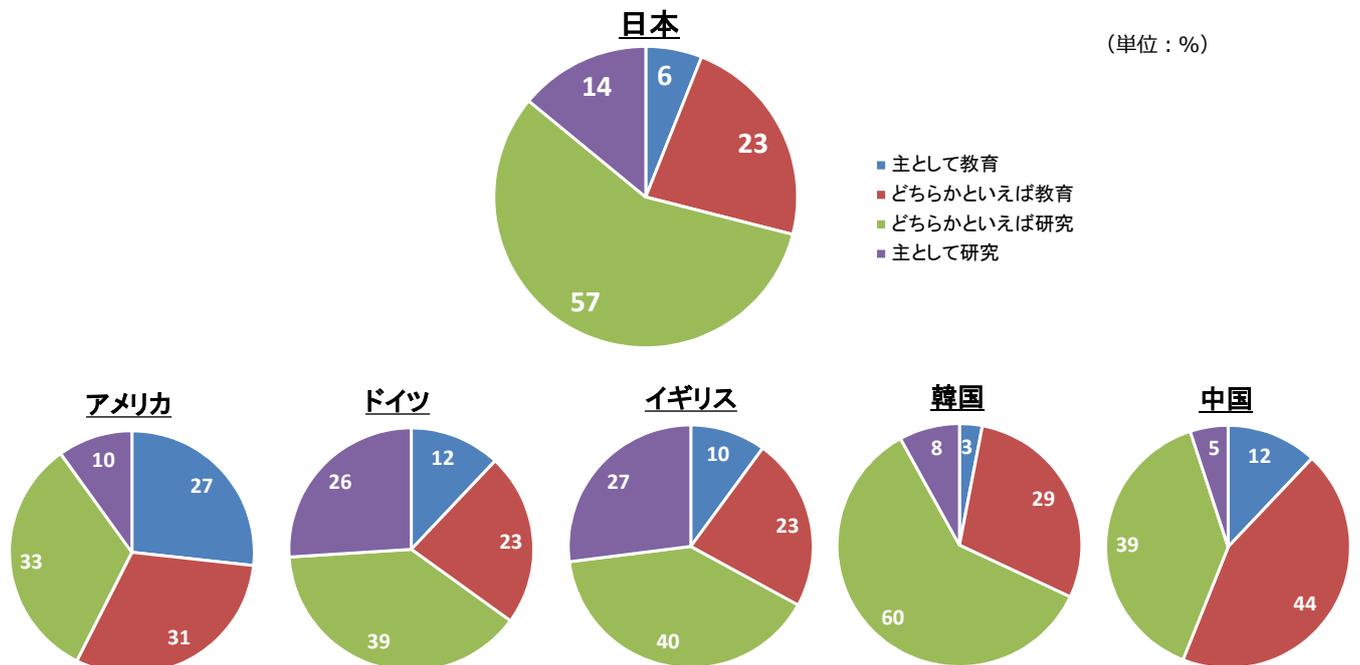


出典: Ulrich Teichler, Akira Arimoto & William K. Cummings 2013 "The Changing Academic Profession - Major Findings of a Comparative Survey" を基に作成

教育と研究に関する教員の意識②

- 大学教員の国際調査（2007年CAP調査）によると、諸外国と比較し、日本では「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%）が高い。

教育と研究のどちらに関心があるか

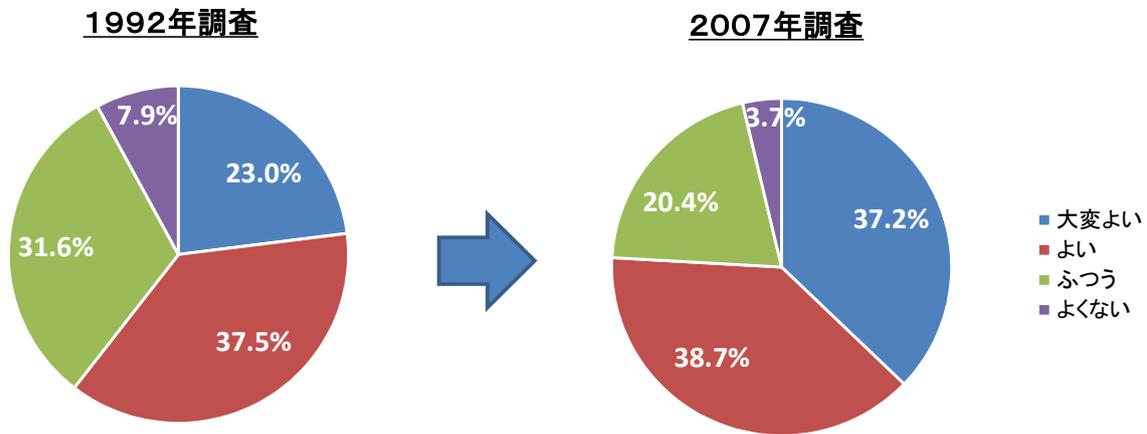


出典: Ulrich Teichler, Akira Arimoto & William K. Cummings 2013 "The Changing Academic Profession - Major Findings of a Comparative Survey" を基に作成

教育と研究に関する教員の意識③

- 大学教員の国際調査によると、過去の調査に比べて、研究者としての役割に対する教育の効果が「大変よい」「よい」と回答した割合が増えている。

研究者としての役割に対する教育の効果



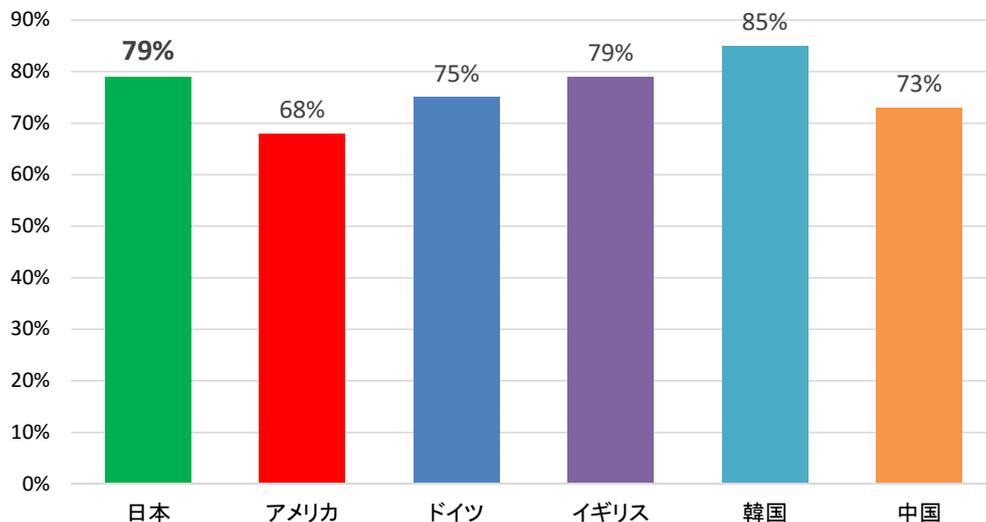
出典: 大学教授職に関する国際調査(日本版)(2)を基に作成

6

教育と研究に関する教員の意識④

- 大学教員の国際調査(2007年CAP調査)によると、全ての国において、研究活動は教育活動に役立っていると考えられている。

研究活動が教育活動を補強するか



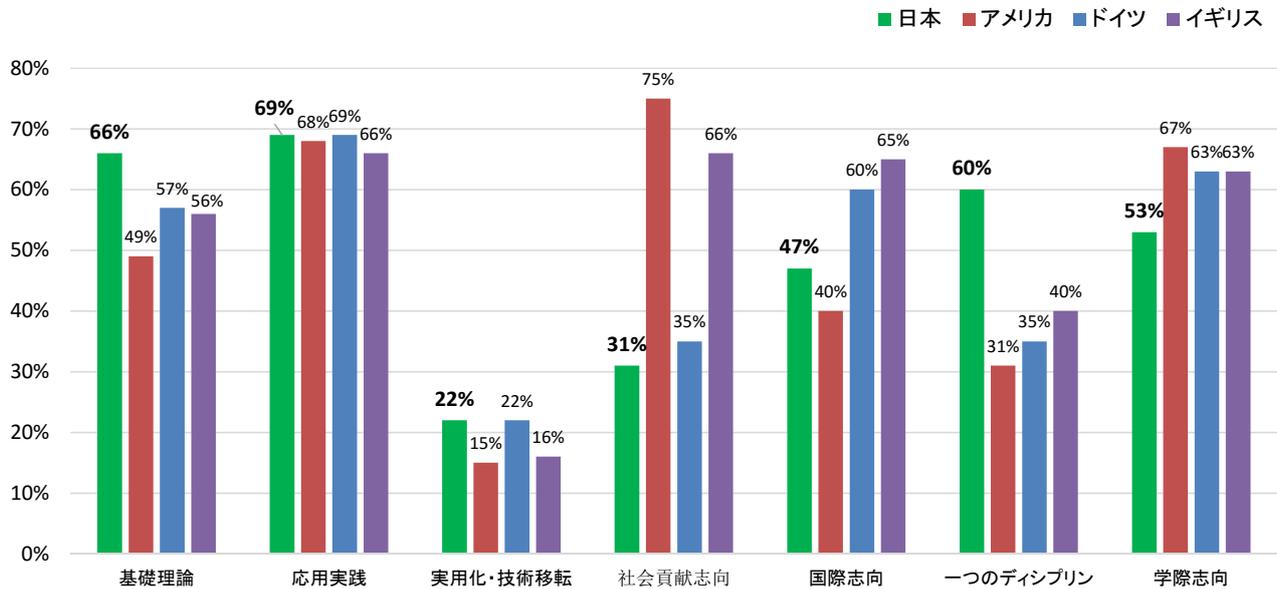
出典: William K. Cummings 2009 "Teaching versus Research in the Contemporary Academy" を基に作成

7

教育と研究に関する教員の意識⑤

- 大学教員の国際調査（2007年CAP調査）によると、諸外国と比較し、日本では「1つのディシプリン志向」の割合が高く、「学際研究」や「社会貢献に資する研究志向」の割合が低くなっている。

主要な研究において当てはまる特徴



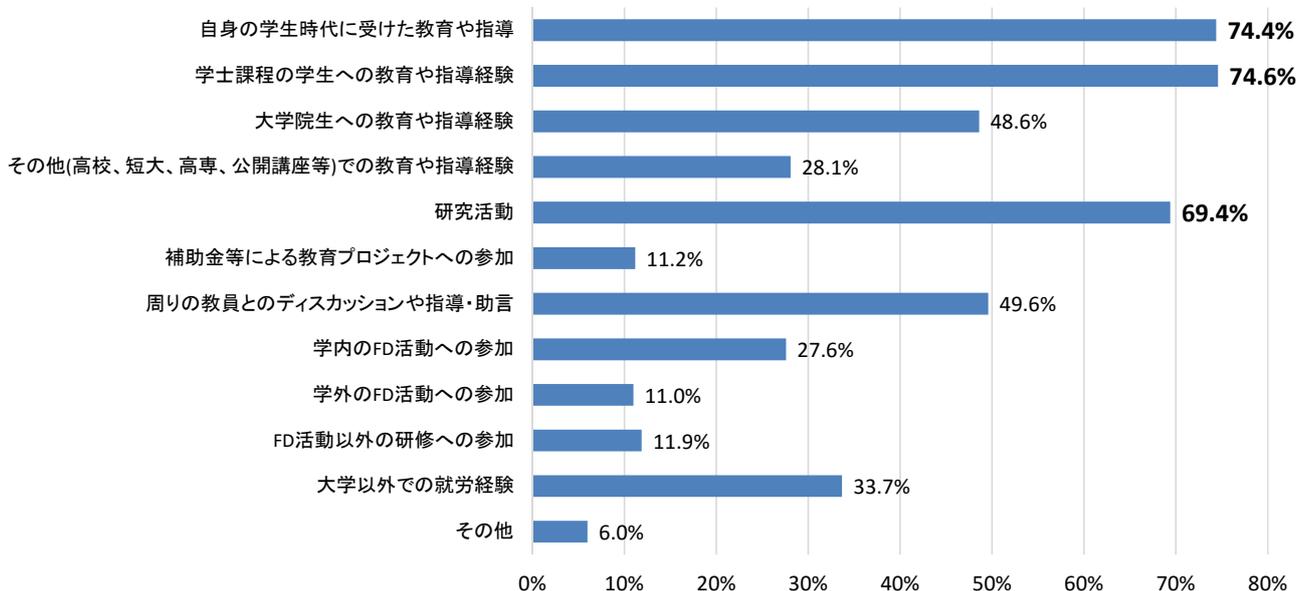
出典：William K. Cummings 2009 “Teaching versus Research in the Contemporary Academy” を基に作成

8

教育能力獲得における有効な経験

- 教育能力獲得における有効な経験として、「学士課程の学生の教育や指導経験」「自身の学生時代に受けた教育や指導」「研究活動」が有効であると回答した割合が大きい。

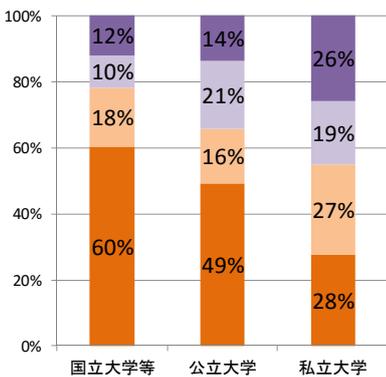
大学教員としての教育能力を獲得する上で有効だと思う経験



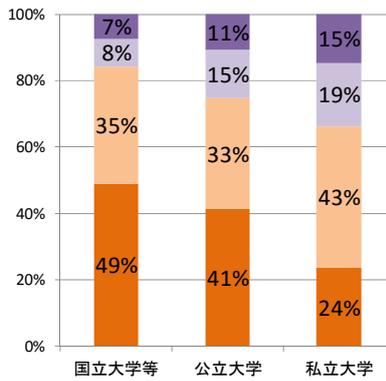
出典：文部科学省委託調査「大学教員の教育活動・教育能力の評価の在り方に関する調査研究」(平成28年3月株式会社リベルタス・コンサルティング)

- 基盤的経費の減少が研究を通じた教育・指導にも影響があるとの自由記述の指摘を踏まえ、大学等の現場研究者及び大規模研究開発プロジェクトの研究責任者に対し、3つの観点について質問。
- 大学等の研究室・研究グループの研究活動の低下は学生の教育・指導に影響を与えているとの認識が示された。その度合いは**国立大学等で顕著**である。

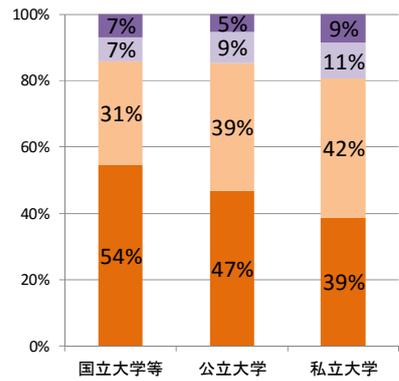
(A) 現状の基盤的経費（機関の内部研究費等）のみでは、学生が卒業・修士・博士論文を執筆するための研究を実施することが困難である



(B) 研究室・研究グループの外部から獲得する資金（競争的資金等）の状況によって、研究を通じた教育・指導に著しい差が生じている



(C) 研究室・研究グループの研究活動の低下は、教員が持つ最先端の知識の陳腐化を招き、結果として研究を通じた教育・指導の質の低下につながっている



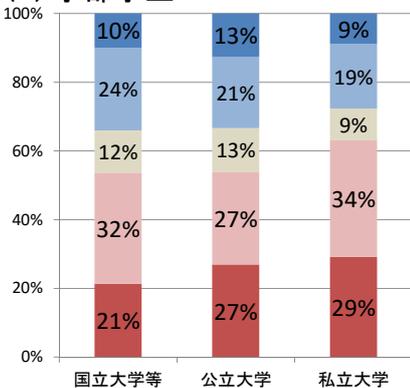
■ そうである ■ どちらかというそうである ■ どちらかというそうではない ■ そうでない

注: 「わからない」を除いた回答割合である。四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある。

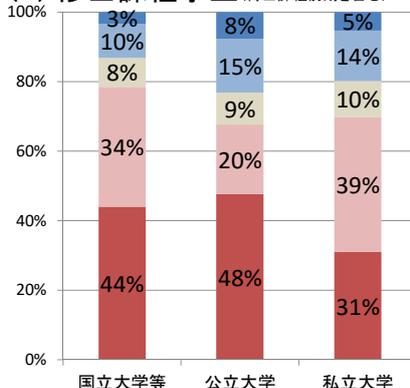
出典: 「科学技術の状況に係る総合的意識調査 (NISTEP定点調査2018) 報告書」, NISTEP REPORT No.179, 文部科学省科学技術・学術政策研究所

- 学生の就職活動が、回答者の所属する研究室・研究グループの研究活動に影響を与えるかの認識と尋ねると、**修士課程学生（博士課程前期を含む）の就職活動が影響を与える**という認識が最も大きい。特に**国立大学等**では「大きく影響する・やや影響する」との回答割合が**約8割**を占める。
- 大学等の回答者の自由記述からは、就職活動が長期化している点、修士課程学生の就職活動の影響が大きい点、研究活動の重要な時期に就職活動の時期が重なっている点等が指摘されている。

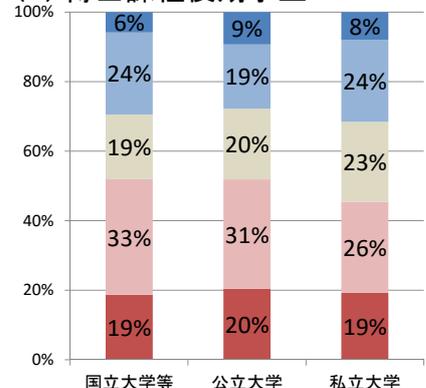
(A) 学部学生



(B) 修士課程学生 (博士課程前期を含む)



(C) 博士課程後期学生



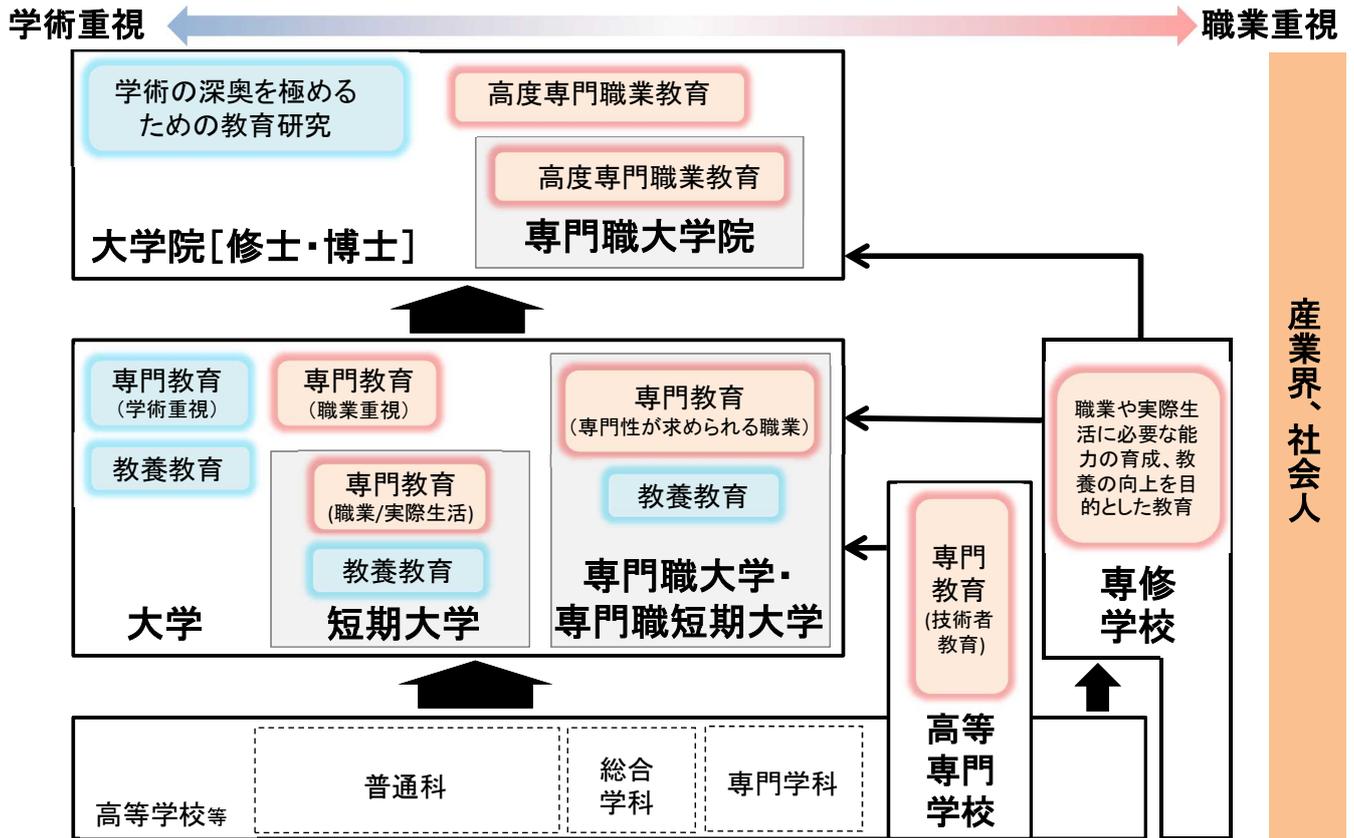
■ 大きく影響する ■ やや影響する ■ どちらともいえない ■ ほとんど影響しない ■ 全く影響しない

注: 「わからない（該当学生がいない）」を除いた回答割合である。四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある。

出典: 「科学技術の状況に係る総合的意識調査 (NISTEP定点調査2018) 報告書」, NISTEP REPORT No.179, 文部科学省科学技術・学術政策研究所

高等教育機関の役割分担のイメージ

H30.5.11中央教育審議会大学分科会将来構想部会(第17回)資料1-1より

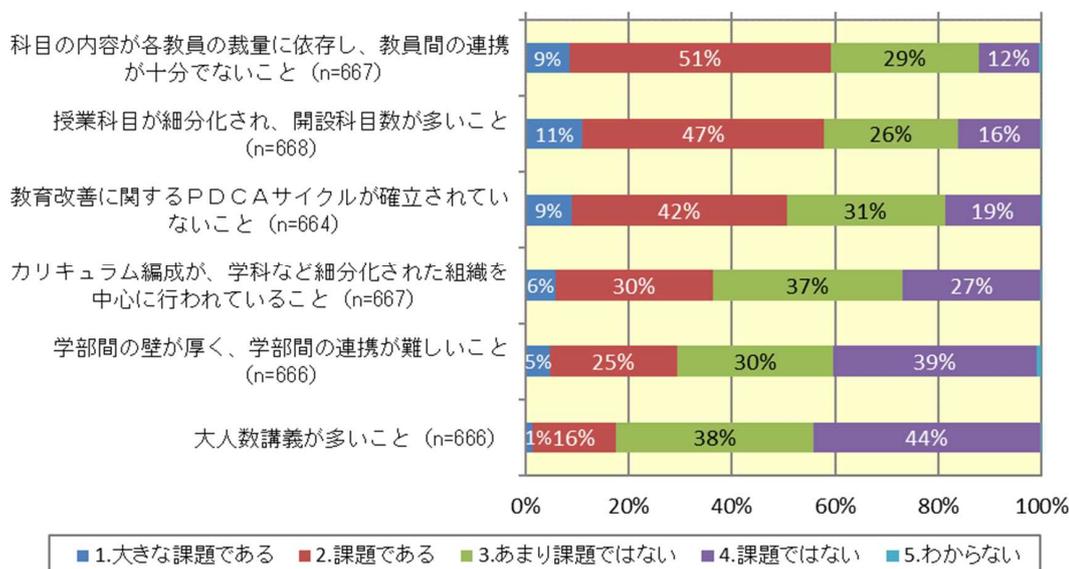


教育研究機能の活性化

学士課程教育に関する問題意識①

- 学長が「大きな課題」及び「課題」と考えているものとして、「授業科目の教員間の連携」「授業科目が細分化・多い」「教育改善PDCA」と回答した割合が高い。

学士課程教育の課題(学長)



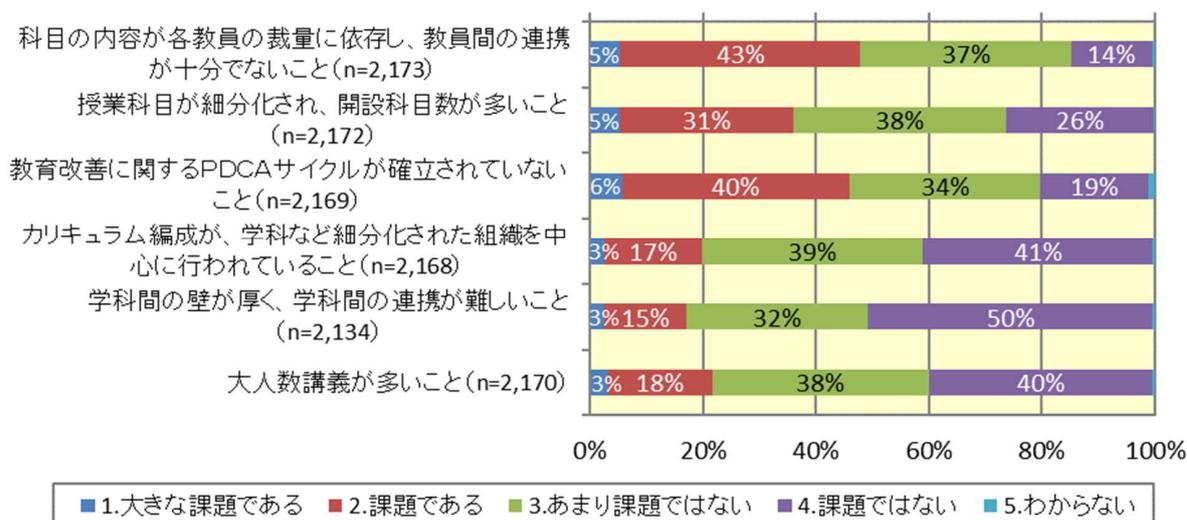
出典:2018年「ひらく日本の大学」(朝日新聞×河合塾 共同調査「ひらく日本の大学」事務局)

14

学士課程教育に関する問題意識②

- 学部長が「大きな課題」及び「課題」と考えているものとして、学長と同様に「授業科目の教員間の連携」「教育改善PDCA」「授業科目が細分化・多い」と回答した割合が高い。

学士課程教育の課題(学部長)



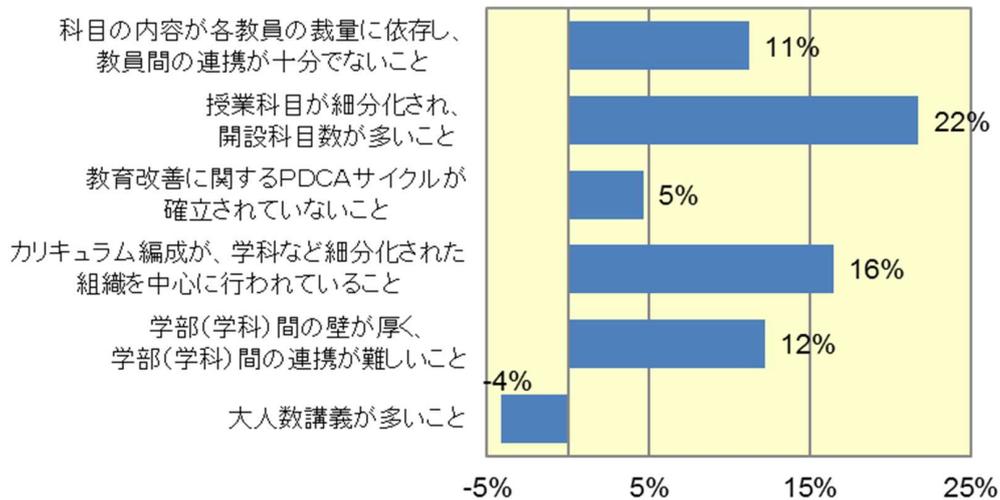
出典:2018年「ひらく日本の大学」(朝日新聞×河合塾 共同調査「ひらく日本の大学」事務局)

15

学士課程教育に関する問題意識③

- 学長と学部長の調査結果を比較すると、多くの項目で学部長よりも学長の方が「大きな課題」及び「課題」と回答した割合が高い。
- 特に、「授業科目が細分化され、開設科目数が多いこと」については、学長の方が課題と感じており、学部長との間で認識の差が見られる。

「大きな課題」「課題」比較(学長-学部長)



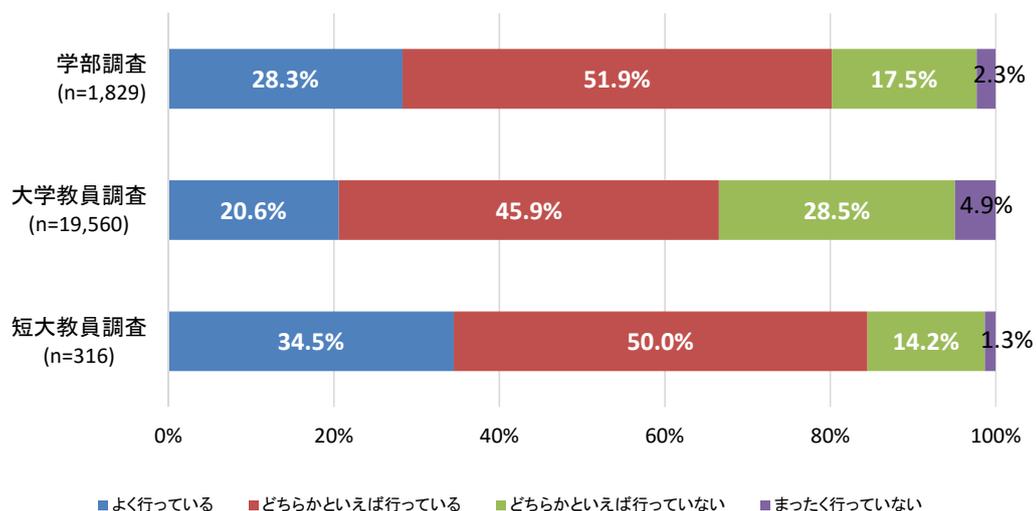
出典：2018年「ひらく日本の大学」(朝日新聞×河合塾 共同調査「ひらく日本の大学」事務局)

16

教員間の日常的な意見交換

- 学士課程教育に関して、学部所属の他の教員（同じ研究室内の教員除く）と、日常的にどの程度、意見交換を行っているかの間に対して、「よく行っている」が20.6%、「どちらかといえ行っている」が45.9%となっている。
- 学部、大学教員、短大教員を比較すると、学部が思っているほど大学教員は意見交換を行っていないという結果になっている。

他の教員と日常的にどの程度、意見交換を行っているか

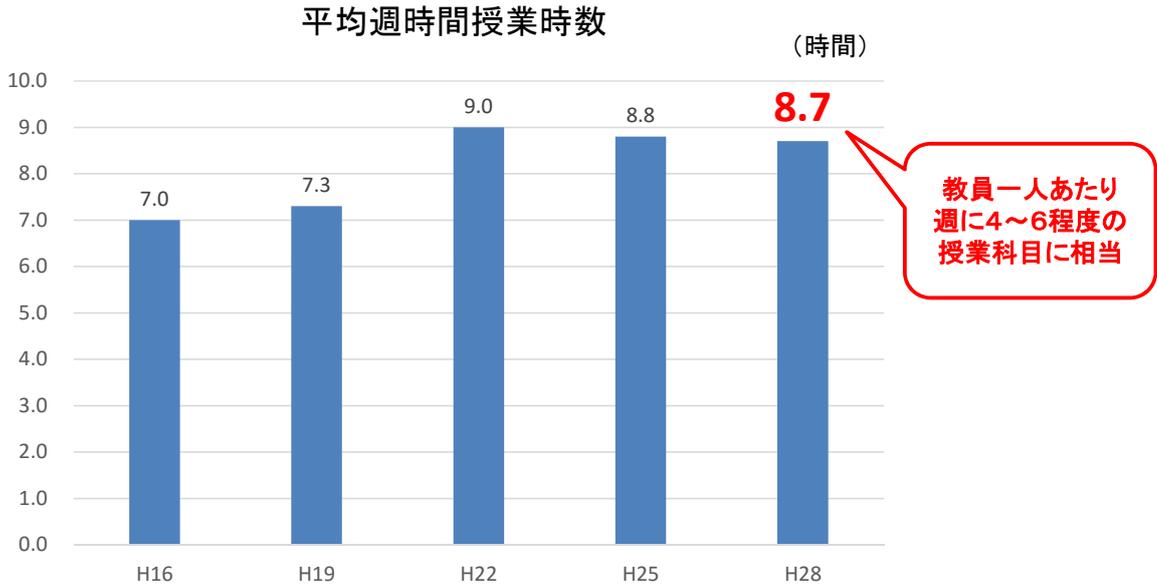


出典：文部科学省委託調査「大学教員の教育活動・教育能力の評価の在り方に関する調査研究」(平成28年3月株式会社リベルタス・コンサルティング)

17

大学教員の授業時数の状況

- 大学教員の平均週担当授業時数（実時間）は、8.7時間となっている。



- (注) 1. 週担当授業時数は、講義、実習、実験、演習等の担当時数を分を担当として合計し、60で除し、1時間未満は四捨五入したものである。
 2. 週担当授業時数は、本務教員として勤務する大学における実時間数であり、本務大学以外における授業時数は含まない。
 3. 平成22年度以前は、当該教員の本務とする学部の実時間数であり、それ以外の学部の授業時数は含まない手法にて集計していたが、22年度調査から本務教員として勤務する大学における週担当時間時数を集計しているため、単純に比較できない。

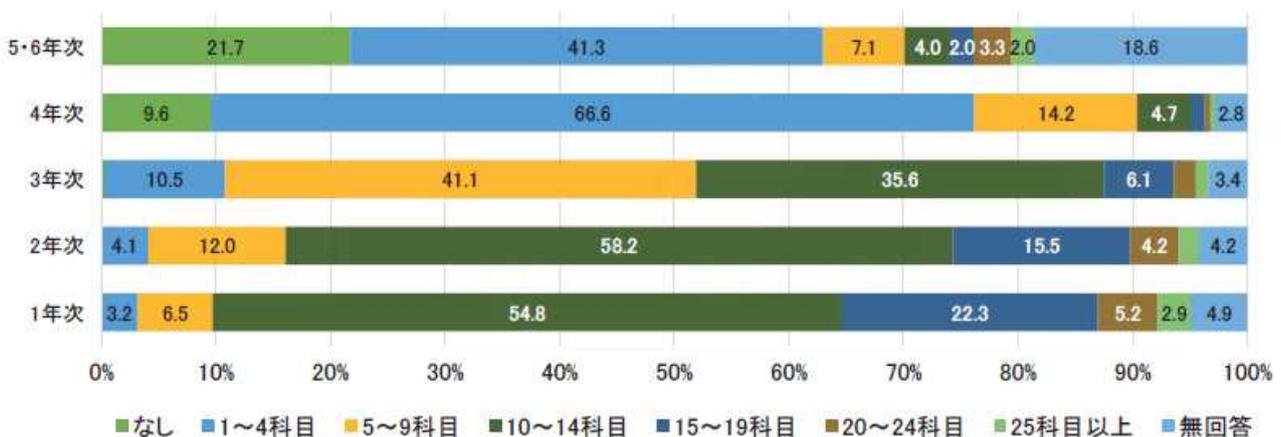
出典：平成28年度学校教員統計調査

18

学生の履修登録科目数の状況

- 調査実施時点の学期において履修登録している科目数は、低学年ほど多く、8割以上の学生が10科目以上履修登録し、「10～14科目」の学生が最も多い。（最頻値は12科目）
- 3年次でみると、「5～9科目」の学生が最も多く、次いで「10～14科目」となるが、最頻値は10科目となっている。また、4年次は大半が4科目以下となっている。

学年別 今学期履修登録している科目数

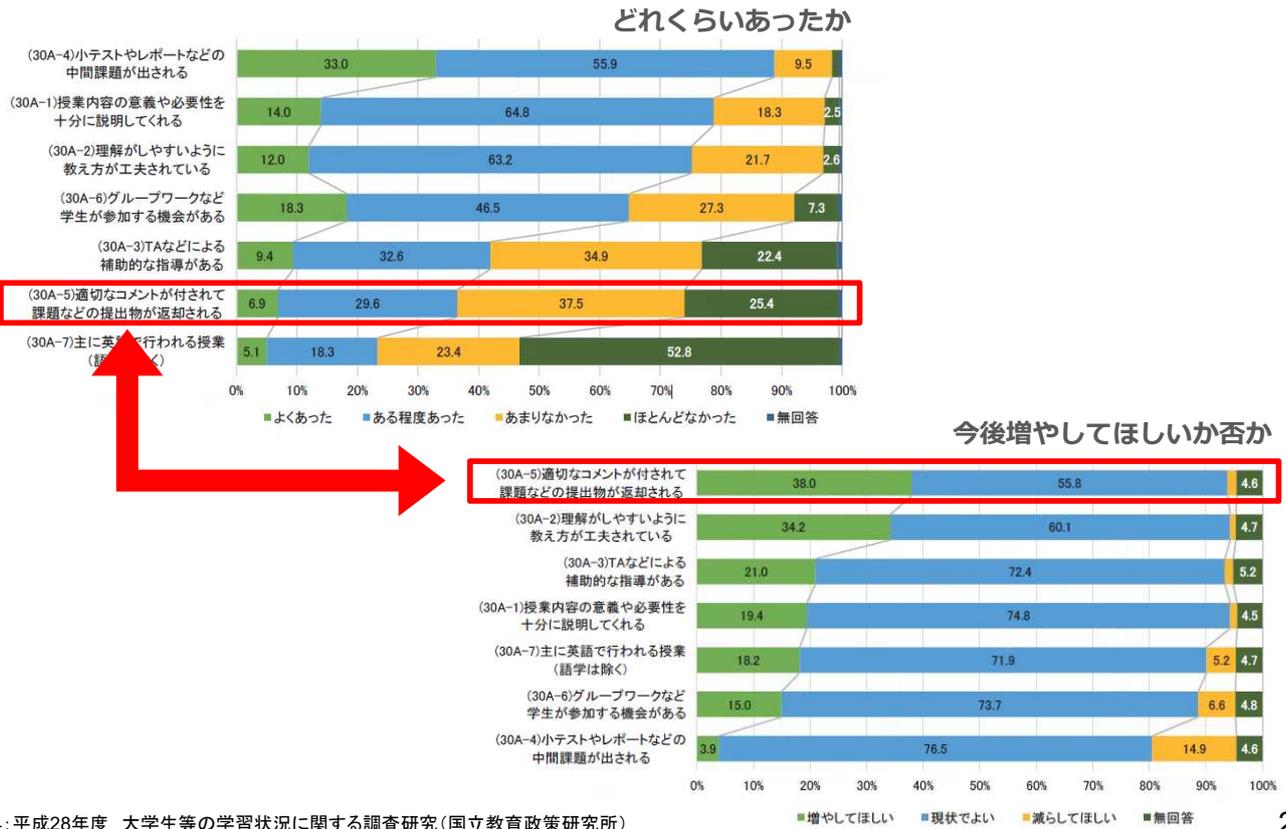


出典：平成28年度 大学生等の学習状況に関する調査研究(国立教育政策研究所)

19

授業科目の内容や方法に関する学生の声

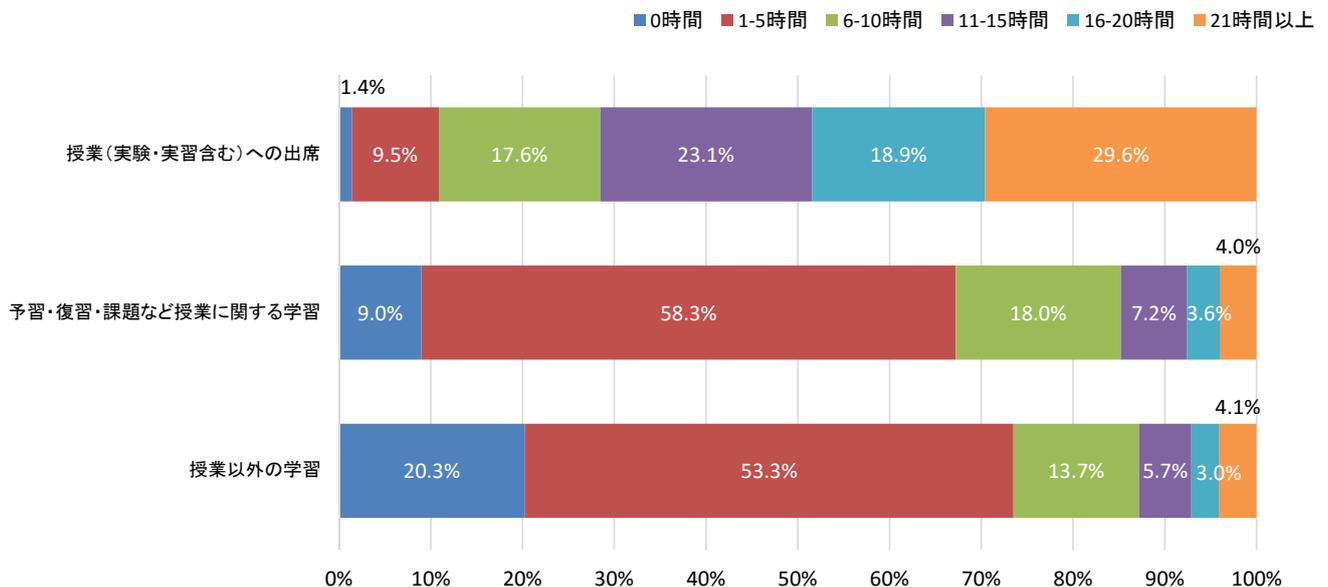
- 「適切なコメントが付されて課題などの提出物が返却される」については、実態として「あまりなかった」「ほとんどなかった」が63%であり、「今後増やしてほしい」と回答した割合が高い。



20

学生の授業期間中の平均的な1週間の学習時間

- 授業への出席は16時間以上が49%で、授業に関する学習は5時間以下が67%となっており、授業への出席時間は多いが、授業出席時間以外での学習時間は少ない。



※調査参加515大学の学部3年生(11.1万人)が回答

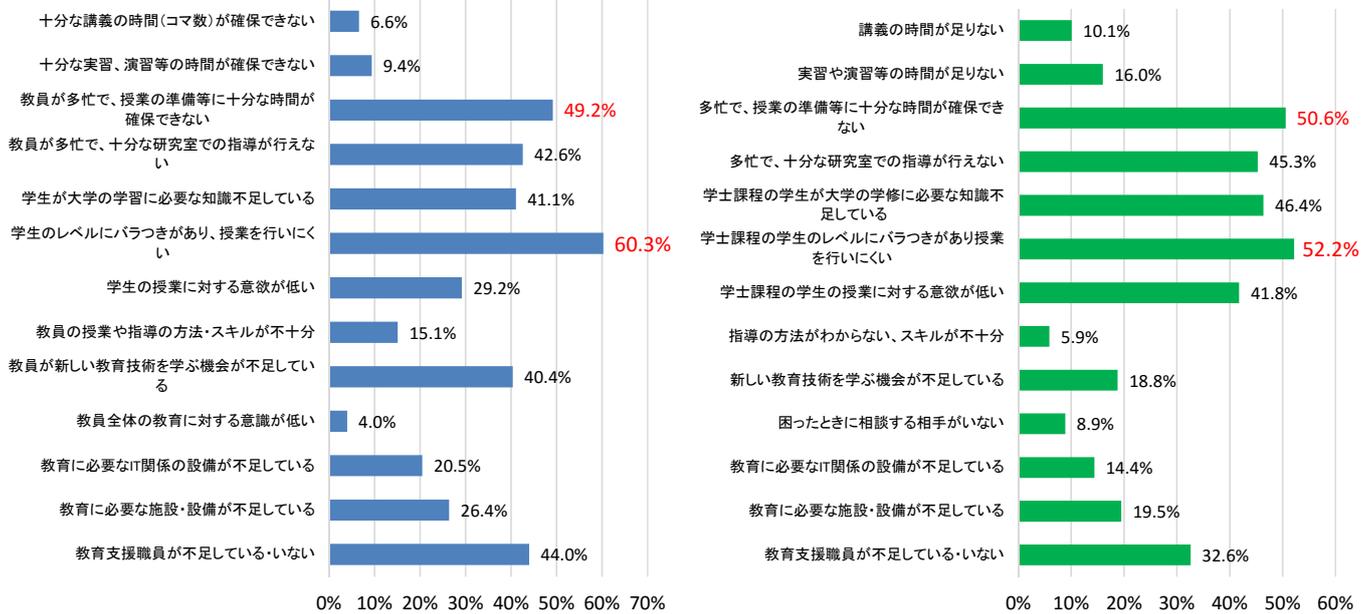
学士課程の教育上の課題

- 教育上の課題として、「学生のレベルにバラつきがあり授業を行いにくい」「教員が多忙で、授業の準備等に十分な時間が確保できない」は、学部、教員いずれも大きな課題として認識している。

学士課程教育を行う上での課題

学部調査

教員調査



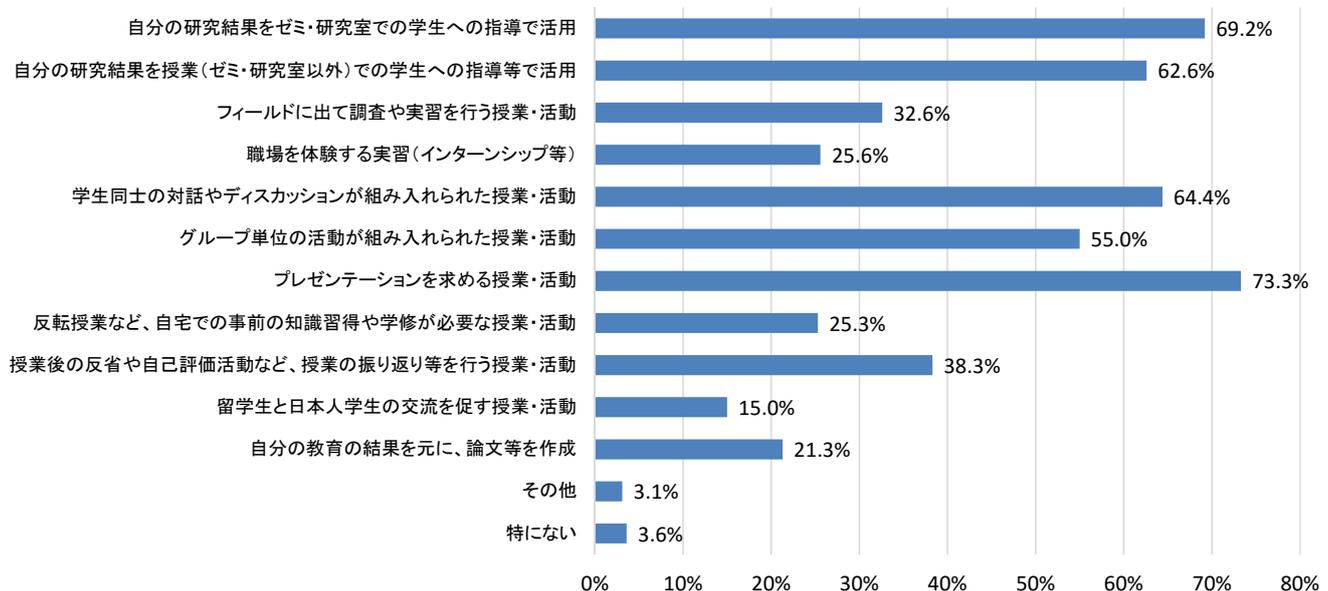
出典：文部科学省委託調査「大学教員の教育活動・教育能力の評価の在り方に関する調査研究」(平成28年3月株式会社リベルタス・コンサルティング)

22

学士課程の学生に対する教育活動

- 学士課程の学生に対する教育活動の実施について、「プレゼンテーションを求める授業・活動」を実施する割合が73%となっている。また、「学生同士のディスカッション」や「グループ単位での活動」についても半数以上の教員が行っている。

学士課程の学生を教育・指導する際に取り組んでいること

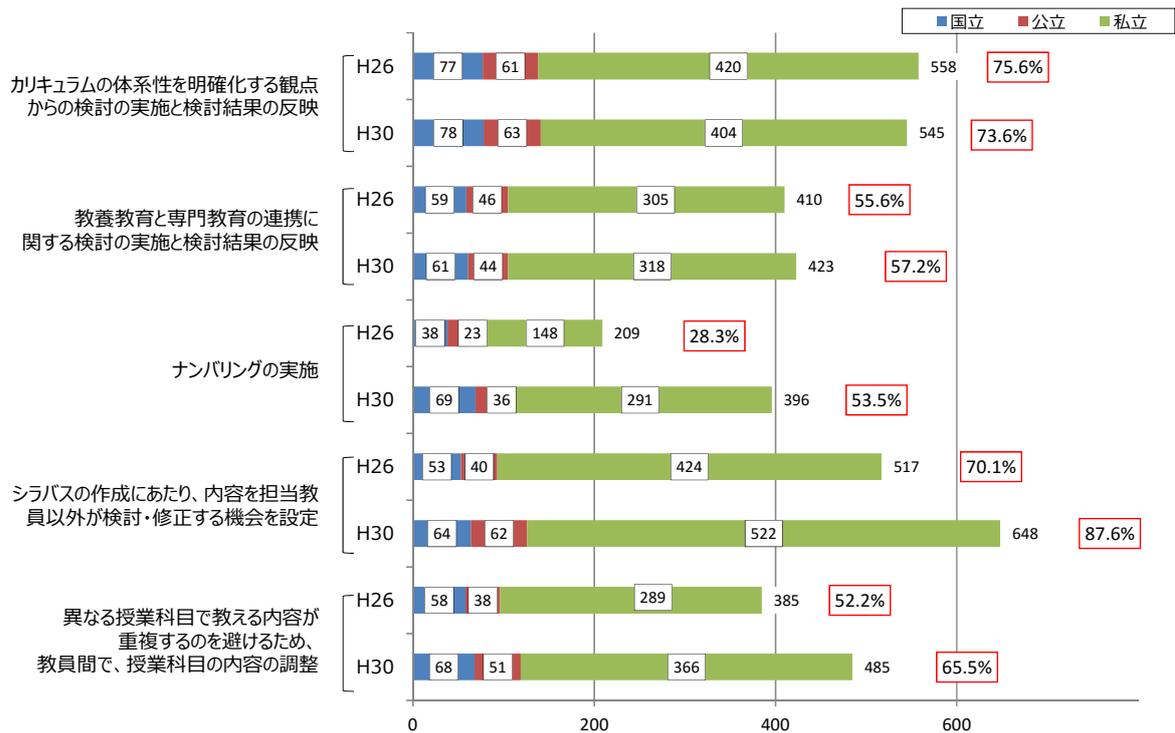


出典：文部科学省委託調査「大学教員の教育活動・教育能力の評価の在り方に関する調査研究」(平成28年3月株式会社リベルタス・コンサルティング)

23

カリキュラム編成上の主な取組（学士課程）

- ナンバリングを実施する大学は増加しているが、約半数にすぎない。また、教員間で授業科目の内容を調整する割合は66%にとどまっている。

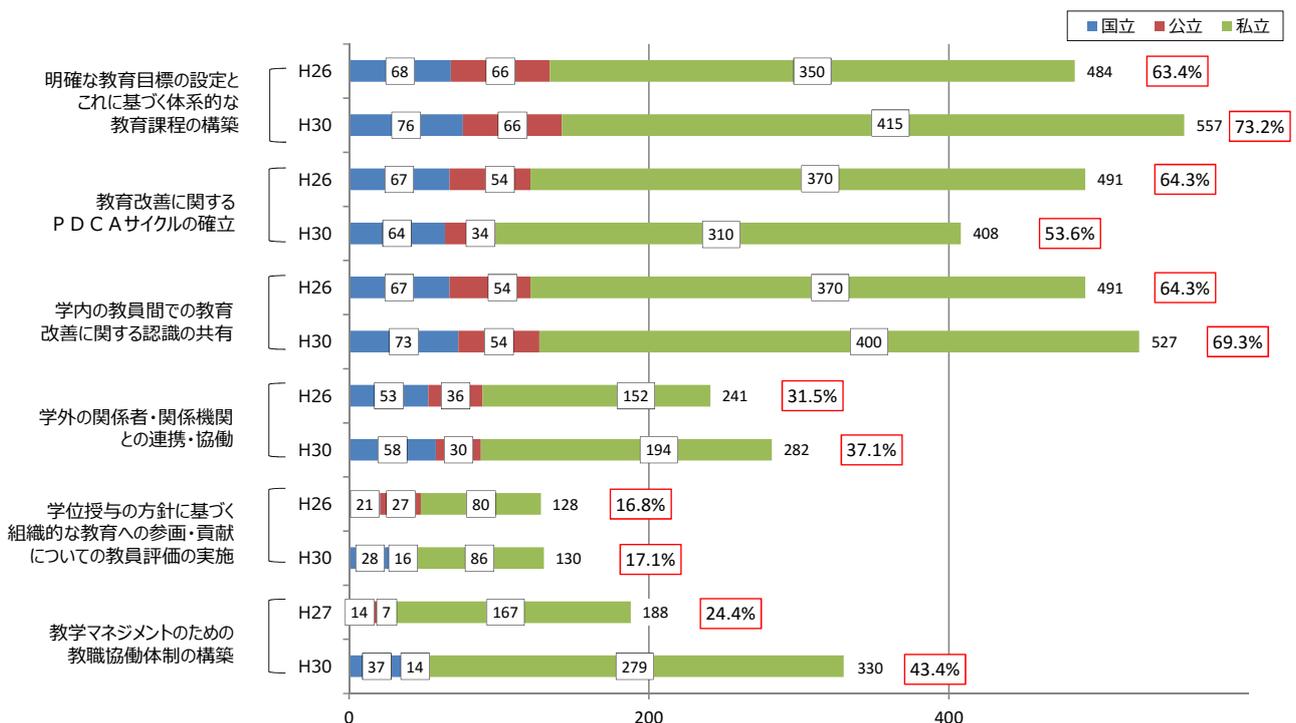


出典：平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について（文部科学省）

24

教学マネジメントとして実施している主な取組

- 教員間での教育改善に関する認識の共有は69%の大学で取り組まれており、教学マネジメントのための教職協働体制の構築は24%から43%へと増加している。



出典：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（文部科学省）

25

予測困難な時代を生き抜く自律的な学修者を育成するためには、学修者本位の教育への転換が必要。
そのためには、教育組織としての大学が教学マネジメントという考え方を重視していく必要。

教学マネジメントとは

- 大学がその教育目的を達成するために行う管理運営であり、大学の内部質保証の確立にも密接に関わる重要な営みである。
- その確立に当たっては、教育活動に用いることができる学内の資源（人員や施設等）や学生の時間は有限であるという視点や、学修者本位の教育の実現のためには大学の時間構造を「供給者目線」から「学修者目線」へ転換するという視点が特に重視される。

教学マネジメント指針とは

- 学修者本位の教育の実現を図るための教育改善に取り組みつつ、社会に対する説明責任を果たしていく大学運営すなわち教学マネジメントがシステムとして確立した大学運営の在り方を示す。
- ただし、教学マネジメントは、各大学が自らの理念を踏まえ、その責任でそれぞれの実情に応じて構築すべきものであり、本指針は「マニュアル」ではない。
- 教育改善の取組が十分な成果に結びついていない大学等に対し、質保証の観点から確実に実施されることが必要と考えられる取組等を分かりやすく示し、その取組を促進することを主眼に置く。
- 本指針を参照することが最も強く望まれるのは、学長・副学長や学部長等である。また、実際に教育等に携わる教職員のほか、学生や学費負担者、入学希望者をはじめ、地域社会や産業界といった大学に関わる関係者にも理解されるよう作成されている。

学長のリーダーシップの下、学位プログラム毎に、以下のような教学マネジメントを確立することが求められる。

「大学全体レベル」

三つの方針

「卒業認定・学位授与の方針」(DP)、「教育課程編成・実施の方針」(CP)、「入学者受入れの方針」(AP)

教学マネジメントの確立に当たって最も重要なものであり、学修者本位の教育の質の向上を図るための出発点

IV

教学マネジメントを支える基盤
(FD・SD、教学IR)

I 「三つの方針」を通じた学修目標の具体化

- ✓ 学生の学修目標及び卒業生に最低限備わっている能力の保証として機能するよう、DPを具体的かつ明確に設定

II 授業科目・教育課程の編成・実施

- ✓ 明確な到達目標を有する個々の授業科目が学位プログラムを支える構造となるよう、体系的・組織的に教育課程を編成
- ✓ 授業科目の過不足、各授業科目の相互関係、履修順序や履修要件について検証が必要
- ✓ 密度の濃い主体的な学修を可能とする前提として、授業科目の精選・統合のみならず、同時に履修する授業科目数の絞り込みが求められる
- ✓ 学生・教員の共通理解の基盤や成績評価の基点として、シラバスには適切な項目を盛り込む必要

III 学修成果・教育成果の把握・可視化

- ✓ 一人一人の学生が自らの学修成果を自覚し、エビデンスと共に説明できるようにするとともに、DPの見直しを含む教育改善にもつながり、複数の情報を組み合わせて多角的に学修成果・教育成果を把握・可視化
- ✓ 大学教育の質保証の根幹、学修成果・教育成果の把握・可視化の前提として成績評価の信頼性を確保

- ✓ DPCに沿った学修者本位の教育を提供するために必要な望ましい教職員像を定義
- ✓ 対象者の役割・経験に応じた適切かつ最適なFD・SDを、教育改善活動としても位置付け、組織的かつ体系的に実施
- ✓ 教学マネジメントの基礎となる情報収集基盤である教学IRの学内理解や、必要な制度整備・人材育成を促進

V 情報公表

- ✓ 各大学が学修者本位の観点から教育を充実する上で、学修成果・教育成果を自発的・積極的に公表していくことが必要
- ✓ 地域社会や産業界、大学進学者といった社会からの評価を通じた大学教育の質の向上を図る上でも情報公表は重要
- ✓ 積極的な説明責任を果たすことで、社会からの信頼と支援を得るという好循環の形成が求められる

積極的な説明責任

社会からの信頼と支援

「学位プログラムレベル」

「授業科目レベル」

ループリックス、GPA、学修ボードフォリオ

項目の例は別途整理

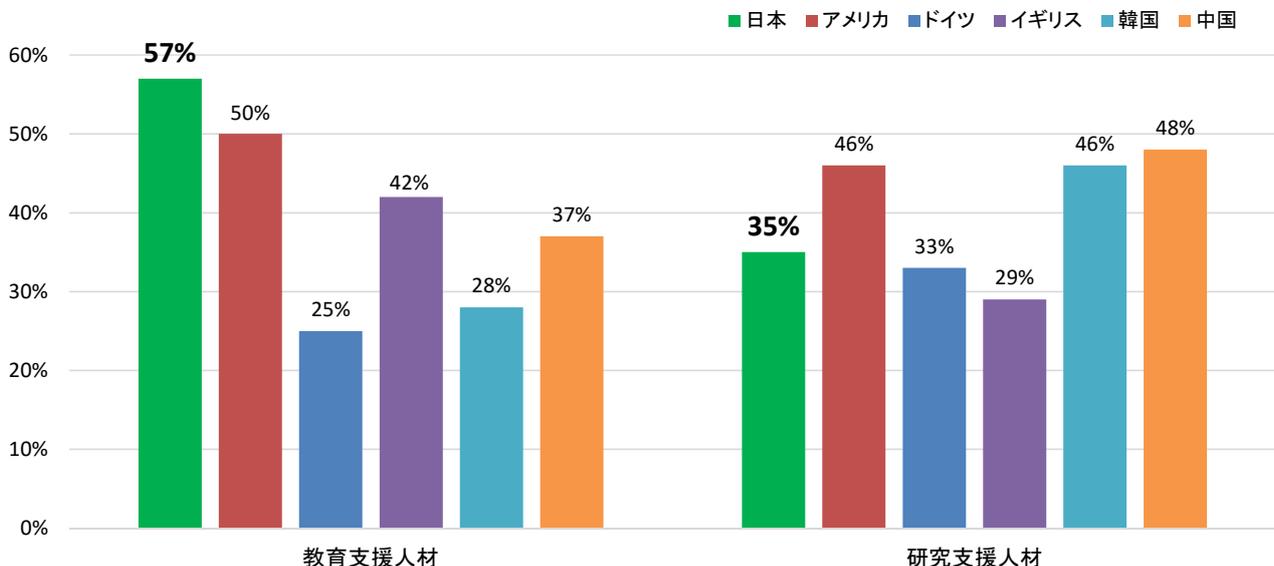
I～Vの取組を、大学全体、学位プログラム、授業科目のそれぞれのレベルで実施しつつ、全体として整合性を確保。

学位プログラム共通の考え方や尺度(アセスメントプラン)に則り、大学教育の成果を点検・評価

教育支援と研究支援の必要性

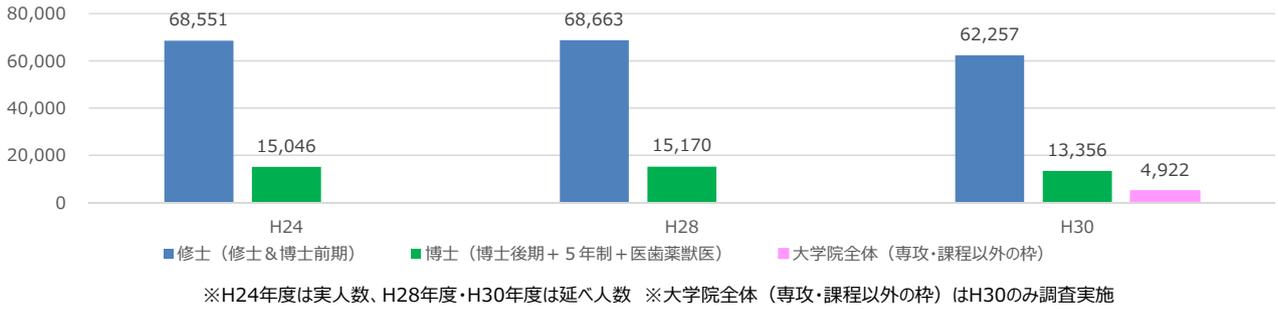
- 大学教員の国際調査（2007年CAP調査）によると、諸外国と比較し、日本は「教育活動において支援人材が必要」と回答した割合が高い。

教育活動と研究活動に対する支援人材の配置の必要性について

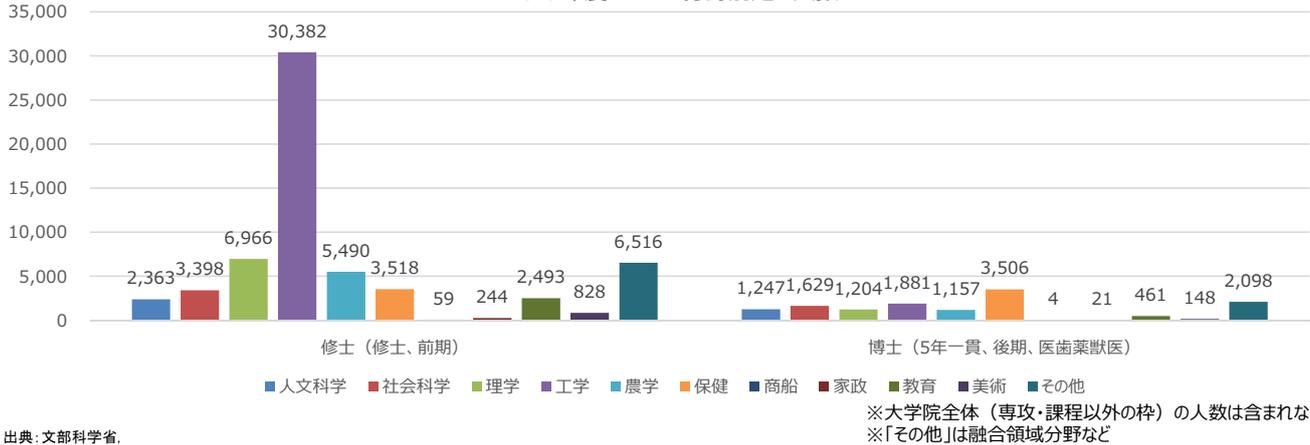


TA（ティーチング・アシスタント）の状況

TA 延べ人数の推移



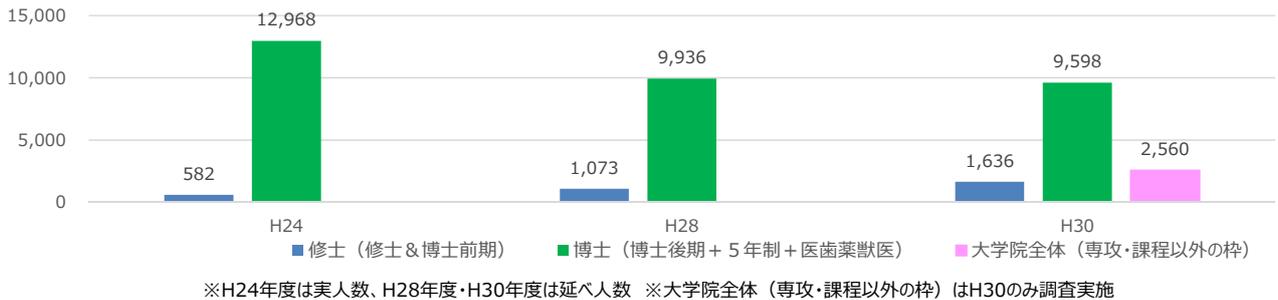
H30年度 TA 分野別延べ人数



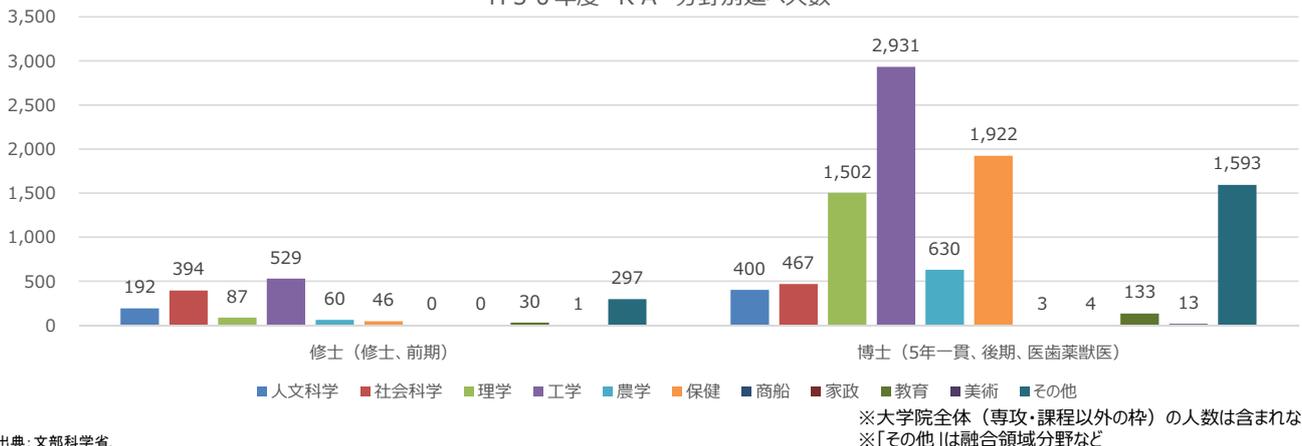
出典：文部科学省、平成25年度実施「各大学院における「大学院教育振興施策要綱」に関する取組の調査」、平成29年度実施「大学院における「第3次大学院教育振興施策要綱」等を踏まえた教育改革の実態把握・分析等に関する調査研究」、令和元年度実施「大学院における教育改革の実態把握・分析等に関する調査研究」

RA（リサーチ・アシスタント）の状況

RA 延べ人数の推移



H30年度 RA 分野別延べ人数

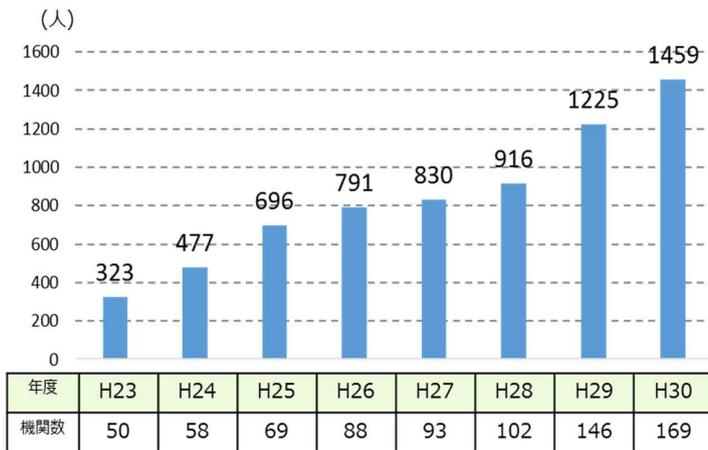


出典：文部科学省、平成25年度実施「各大学院における「大学院教育振興施策要綱」に関する取組の調査」、平成29年度実施「大学院における「第3次大学院教育振興施策要綱」等を踏まえた教育改革の実態把握・分析等に関する調査研究」、令和元年度実施「大学院における教育改革の実態把握・分析等に関する調査研究」

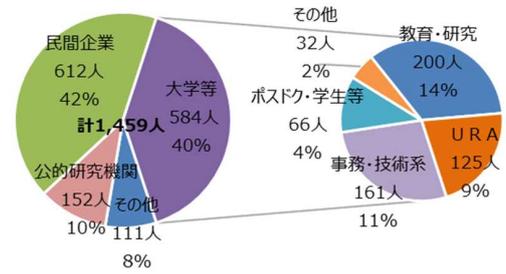
URA（リサーチ・アドミニストレーター）の状況

- 大学等におけるURAは、配置人数、機関数共に年々増加し、また、バックグラウンドも多様である。
- URAとして配置されている者の6割以上が、雇用期間5年未満の有期雇用である。

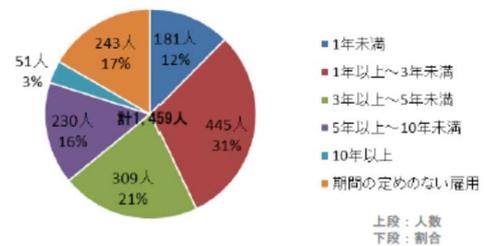
○URA配置人数と配置機関数



○「URAとして配置」と整理する者の前職



○「URAとして配置」と整理する者の雇用期間別人数



出典：文部科学省「平成30年度大学等における産学連携等実施状況について」
※ URAの人数はH29より「産学官連携コーディネーター」を含めた数に変更

大学教員の在り方

大学教員の役割に関する法令上の規定

学校教育法（昭和22年法律第26号）（抄）

第92条 大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び事務職員を置かなければならない。ただし、教育研究上の組織編制として適切と認められる場合には、准教授、助教及び助手を置かないことができる。

2～5 略

6 教授は、専攻分野について、教育上、研究上又は実務上の特に優れた知識、能力及び実績を有する者であつて、**学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する。**

7 准教授は、専攻分野について、教育上、研究上又は実務上の優れた知識、能力及び実績を有する者であつて、**学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する。**

8 助教は、専攻分野について、教育上、研究上又は実務上の知識及び能力を有する者であつて、**学生を教授し、その研究を指導し、又は研究に従事する。**

9 助手は、その所属する組織における教育研究の円滑な実施に必要な業務に従事する。

10 講師は、教授又は准教授に準ずる職務に従事する。

32

大学教員の資格に関する法令上の規定

大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）（抄）

第14条 **教授となることのできる者は、次の各号のいずれかに該当し、かつ大学における教育を担当するにふさわしい教育上の能力を有すると認められる者とする。**

一 博士の学位（外国において授与されたこれに相当する学位を含む。）を有し、研究上の業績を有する者

二 研究上の業績が前号の者に準ずると認められる者

三 学位規則第5条の2に規定する専門職学位（外国において授与されたこれに相当する学位を含む。）を有し、当該専門職学位の専攻分野に関する実務上の業績を有する者

四 大学又は専門職大学において教授、准教授又は専任の講師の経験（外国におけるこれらに相当する教員としての経歴を含む。）のある者

五 芸術、体育等については、特殊な技能に秀でていと認められる者

六 専攻分野について、特に優れた知識及び経験を有すると認められる者

第16条の2 **助教となることのできる者は、次の各号のいずれかに該当し、かつ、大学における教育を担当するにふさわしい教育上の能力を有すると認められる者とする。（略）**

大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）（抄）

第7条 大学はその**教育研究上の目的を達成するため、教育研究組織の規模並びに授与する学位の種類及び分野に応じ、必要な教員を置くものとする。**

2 大学は教育研究の実施に当たり、**教員の適切な役割分担の下で、組織的な連携体制を確保し、**教育研究に係る責任の所在が明確になるように教員組織を編制するものとする。

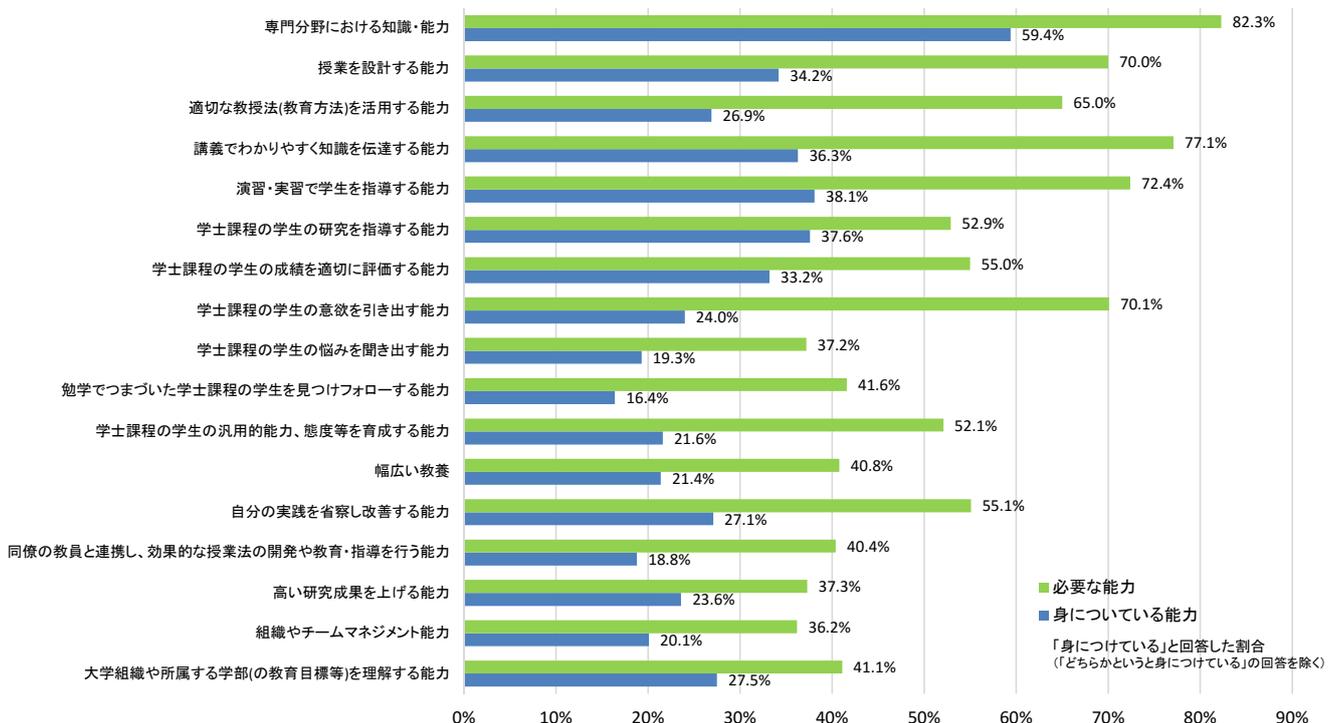
3 大学は、教育研究水準の維持向上及び教育研究の活性化を図るため、教員の構成が特定の範囲の年齢に著しく偏ることのないよう配慮するものとする。

4 略

大学教員として身につけるべき能力①

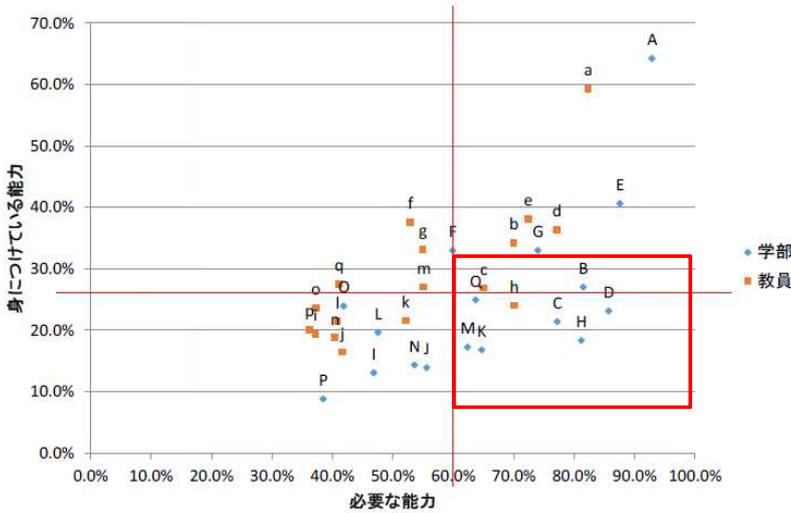
- 必要な能力、身につけている能力ともに、「専門分野における知識・能力」の割合が高い。

学士課程における必要な能力と身につけている能力の比較



大学教員として身につけるべき能力②

- 学士課程の学生を教育するために必要な能力と身につけている能力をマッピングすると、「学士課程の学生の意欲を引き出す能力(H,h)」は、学部、教員いずれも「必要だが身につけていない」と認識している。
- 「適切な教授法(教育方法)を活用する能力(C)」 「講義でわかりやすく知識を伝達する能力(D)」 「学士課程の学生の汎用的能力(コミュニケーション・スキル等)、態度(自己管理能力)等を育成する能力(K)」は、学部において「必要だが身につけていない」と認識している。



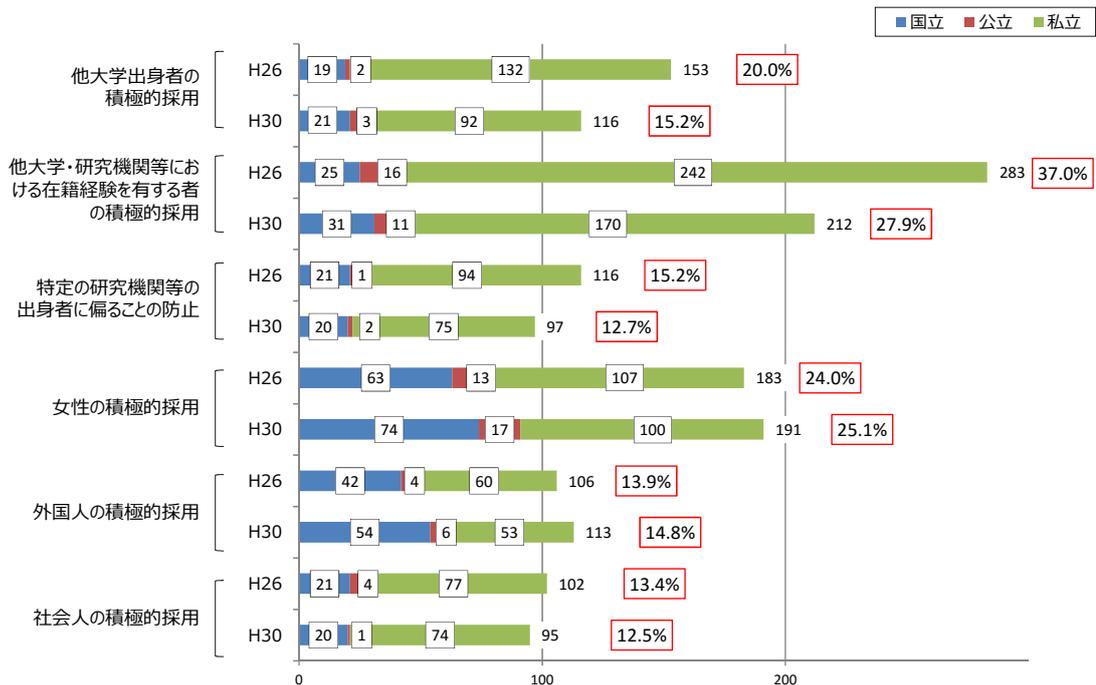
学部	教員	項目
A	a	専門能力における知識・能力
B	b	授業を設計する能力
C	c	適切な教授法(教育方法)を活用する能力
D	d	講義でわかりやすく知識を伝達する能力
E	e	演習・実習で学生を指導する能力
F	f	学士課程の学生の研究を指導する能力
G	g	学士課程の学生の成績を適切に評価する能力
H	h	学士課程の学生の意欲を引き出す能力
I	i	学士課程の学生の悩みを聞き出す能力
J	j	勉学でつまづいた学士課程の学生を見つけフォローする能力
K	k	学士課程の学生の汎用的能力(コミュニケーション・スキル等)、態度(自己管理能力)等を育成する能力
L	l	幅広い教養
M	m	自分の実践を省察し改善する能力
N	n	同僚の教員と連携し、効果的な授業法の開発や教育・指導を行う能力
O	o	高い研究成果を上げる能力
P	p	組織やチームのマネジメント能力
Q	q	大学組織や所属する学部(の教育目標等)を理解する能力

出典: 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月株式会社リベルタス・コンサルティング)

36

教員等採用における取組

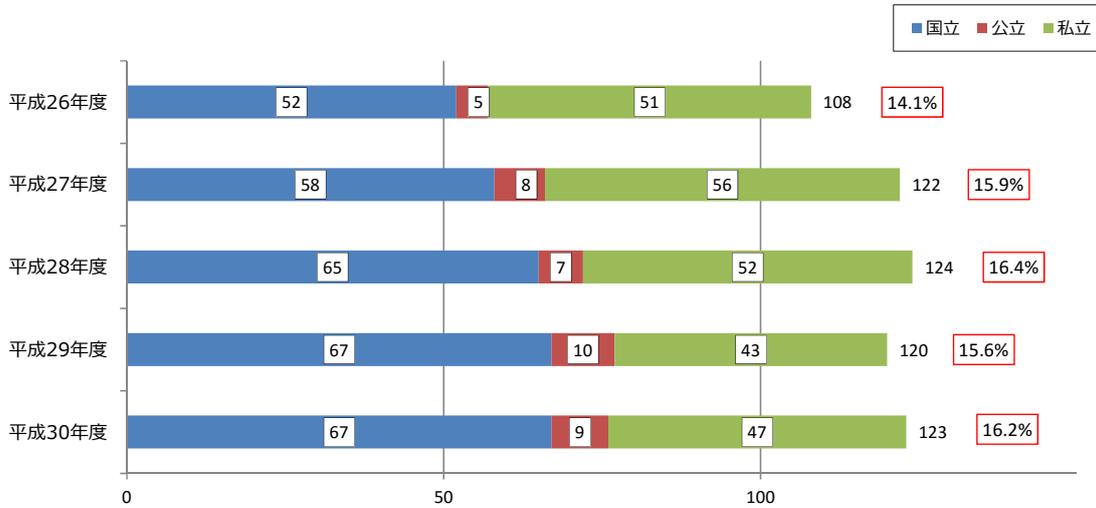
- 他大学出身者や他大学等における在籍経験を有する者を積極的に採用する大学は減少傾向であり、女性、外国人、社会人の積極的採用も10~20%台であり、教員のダイバーシティの確保が課題である。



出典: 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(文部科学省)

テニユアトラック制の導入について

- テニユアトラック制を導入している大学は全体で見ると2割未満となっている。



テニユア・トラック制:

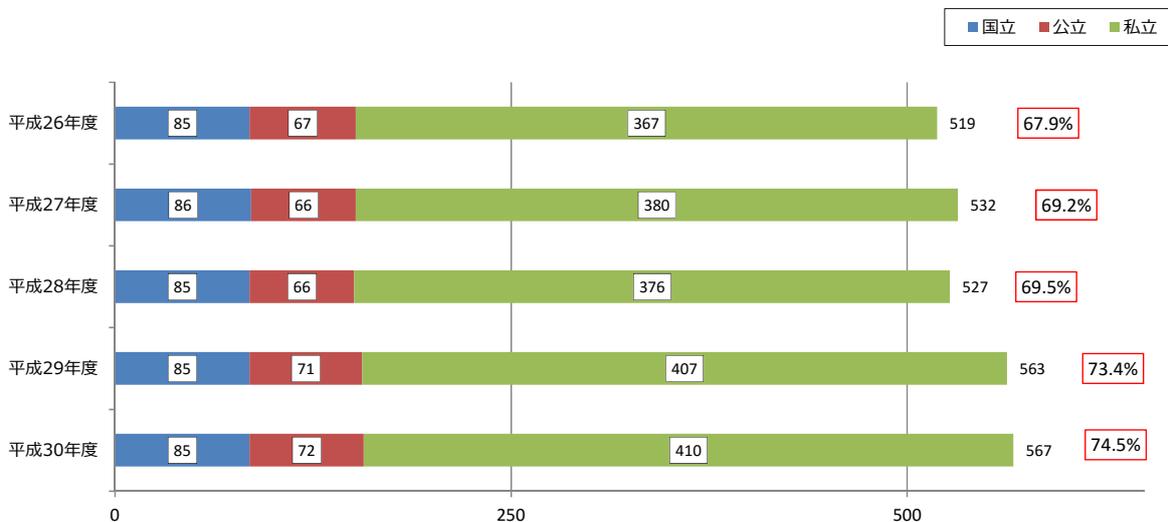
公正で透明性の高い選抜により採用された若手研究者が、審査を経てより安定的な職を得る前に任期付の雇用形態で自立した研究者として経験を積むことができる仕組みを指す。

出典: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(文部科学省)

38

教員の教育面における業績評価等の状況

- 教員の教育面における業績評価・顕彰を実施している大学は年々増加しているが、全大学の75%となっている。

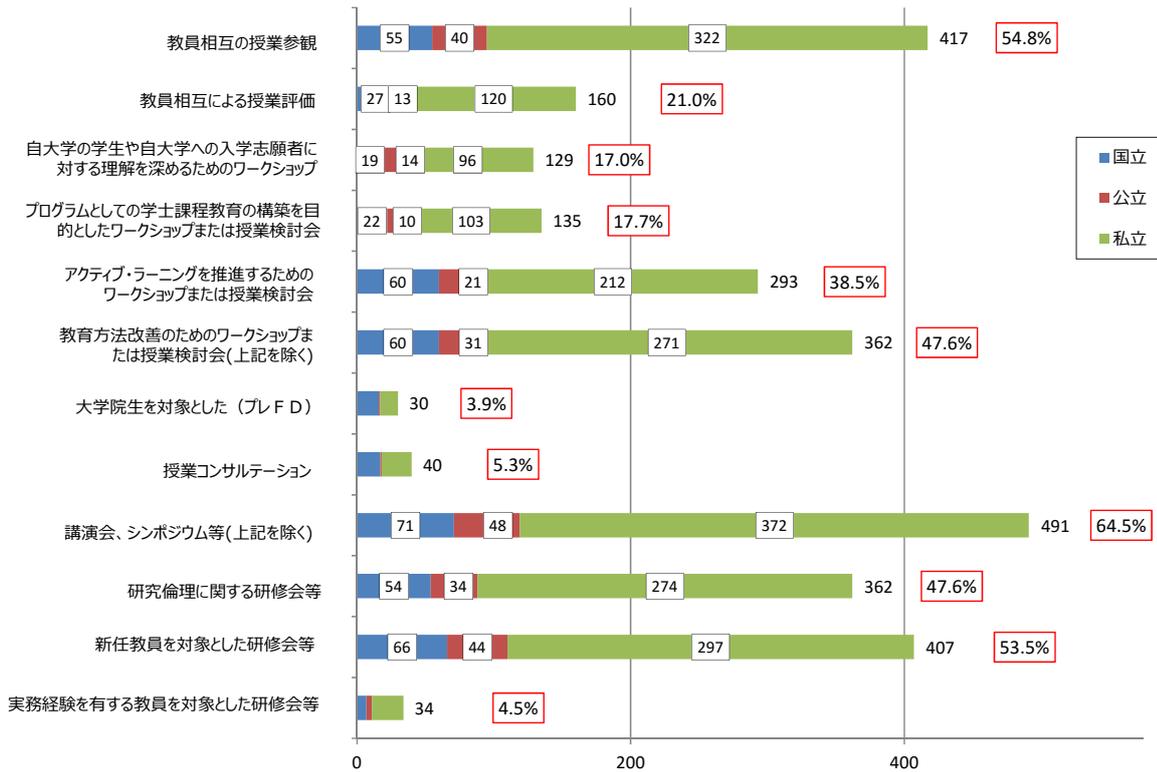


出典:平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について(文部科学省)

39

FDの内容

- FD活動において「教員相互の授業参観」「講演会・シンポジウム」「新任教員を対象とした研修会等」については半数以上の大学で実施している。

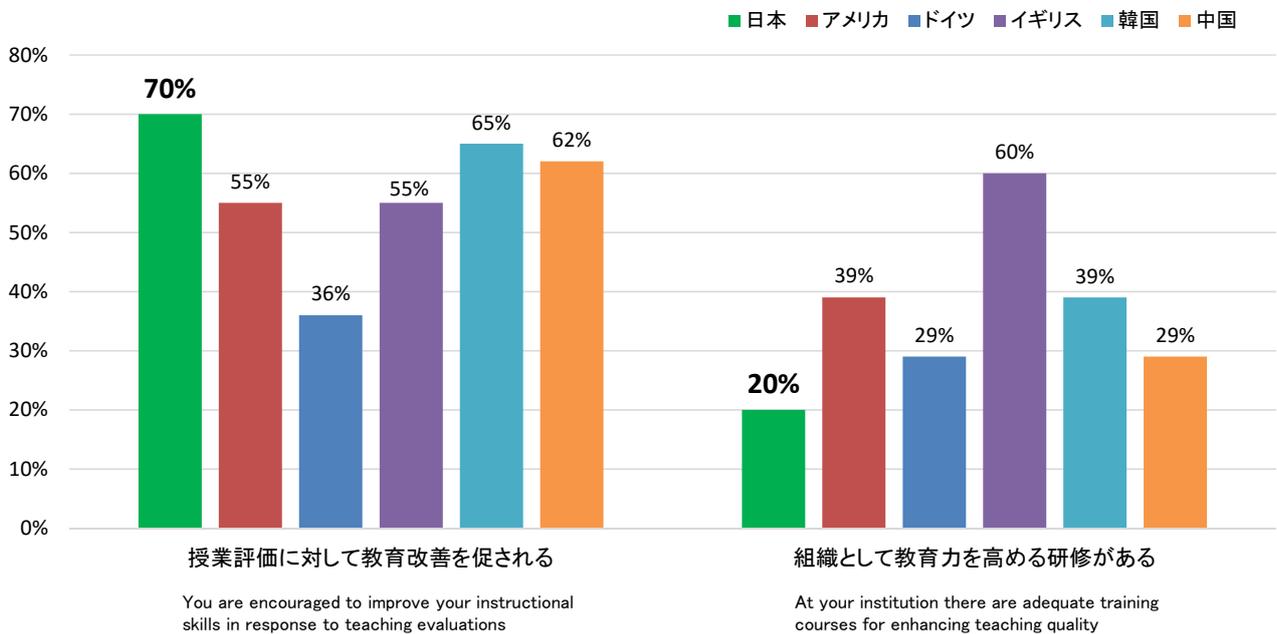


出典：平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について(文部科学省)

教育力の向上について

- 大学教員の国際調査(2007年CAP調査)によると、諸外国と比較し、教育改善を促されると感じている割合が高い。一方で、組織的に教育力を高める研修があると感じている割合は低い。

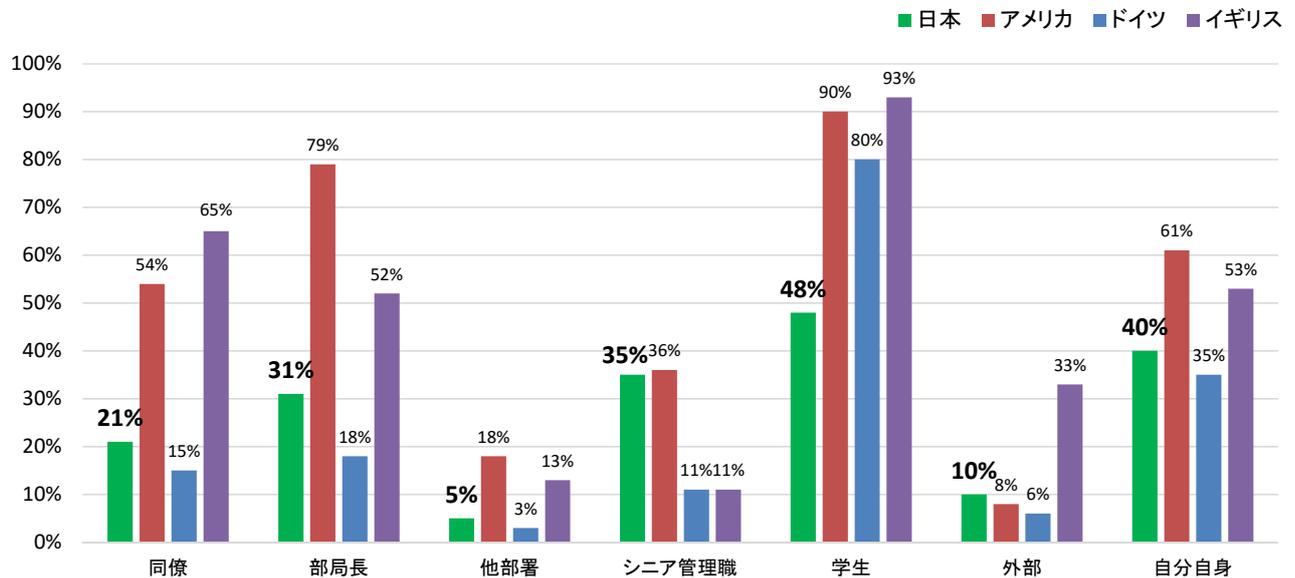
教育に関連する間で「とても思う」「思う」と回答した割合



教育活動に対する評価の意識

- 大学教員の国際調査（2007年CAP調査）によると、諸外国と比較し、教育活動に対して学生から評価される機会が著しく低い割合となっている。

教育活動に対して誰から評価されるのか



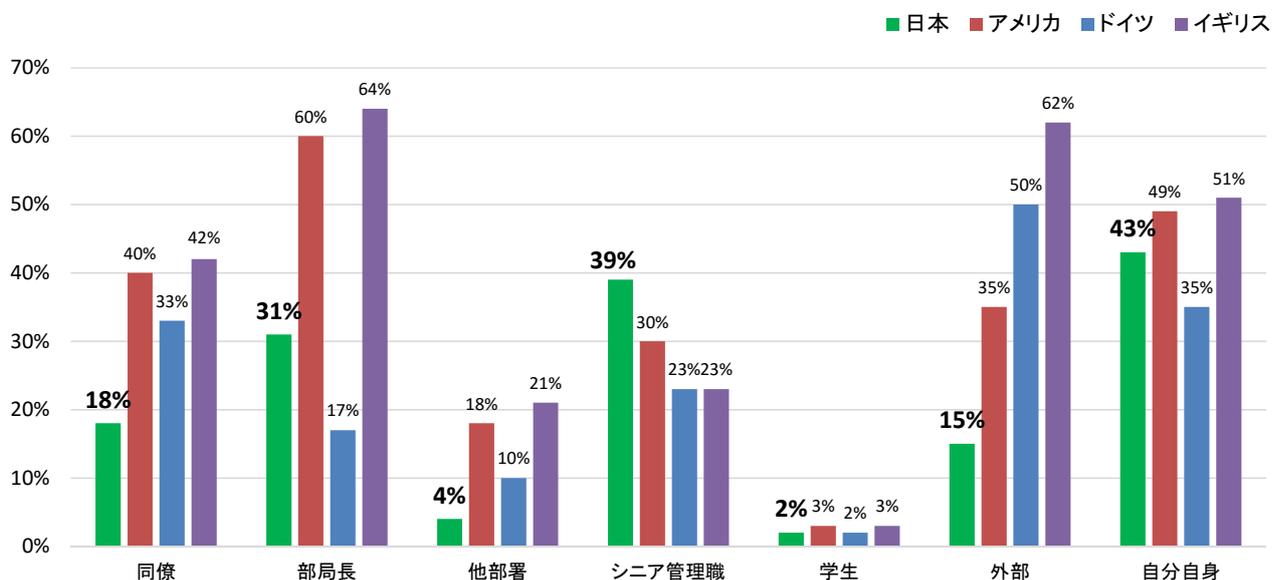
出典: William K. Cummings 2009 "Teaching versus Research in the Contemporary Academy" を基に作成

42

研究活動に対する評価の意識

- 大学教員の国際調査（2007年CAP調査）によると、諸外国と比較し、研究活動に対して同僚などの他者から評価される機会が著しく低い割合となっている。

研究活動に対して誰から評価されるのか



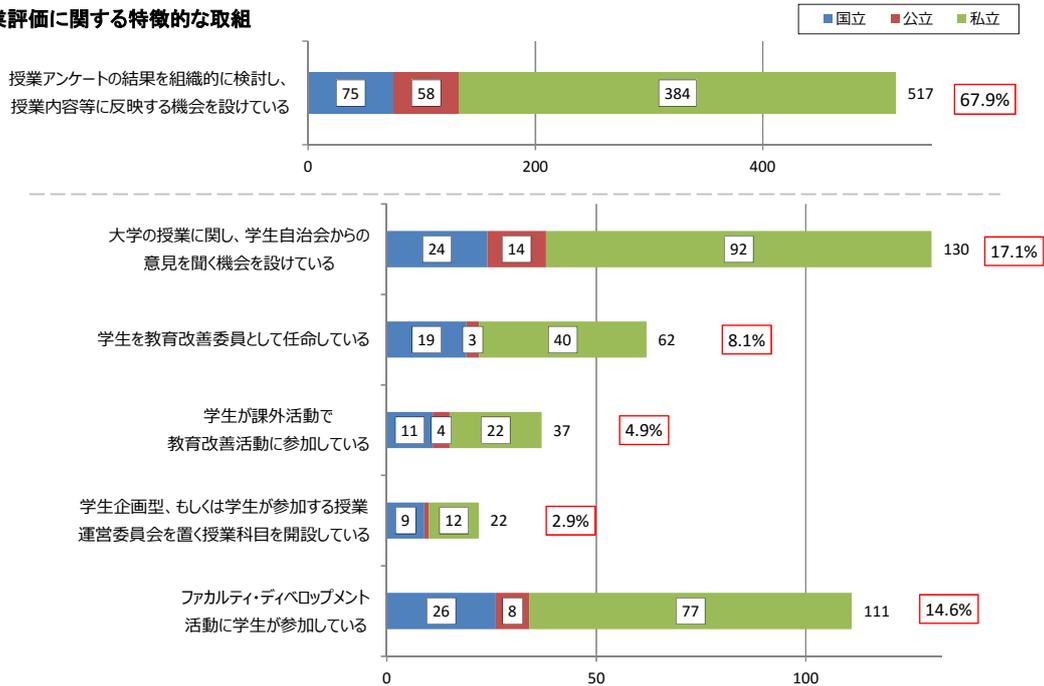
出典: William K. Cummings 2009 "Teaching versus Research in the Contemporary Academy" を基に作成

43

学生による授業評価の実施状況

- ほぼ全ての大学において、学生による授業評価を実施している。しかしながら、授業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68%にとどまっている。

○授業評価に関する特徴的な取組



出典：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（文部科学省）

令和元年度「全国学生調査（試行実施）」について

概要

- 国が全国共通項目で、学びの主体である**学生目線**から大学教育や学びに関する調査を実施。
- 大学の**学部生対象**に、大学での**学習状況や学習時間、知識や能力を身に付けるにあたって大学教育が役に立っているかなど**在学中の**学びの実態**について状況を把握。調査結果は**大学での教育改善や大学教育に対する社会の理解促進、国における政策立案の基礎資料**として活用。
- 令和元年度については、**適切な調査方法や設問項目などを整理・検証**することを目的とする**試行調査**として実施。

【調査方法】 Web（スマホ等）によるアンケート調査

【調査時期】 令和元年11月25日（月）～12月20日（金）

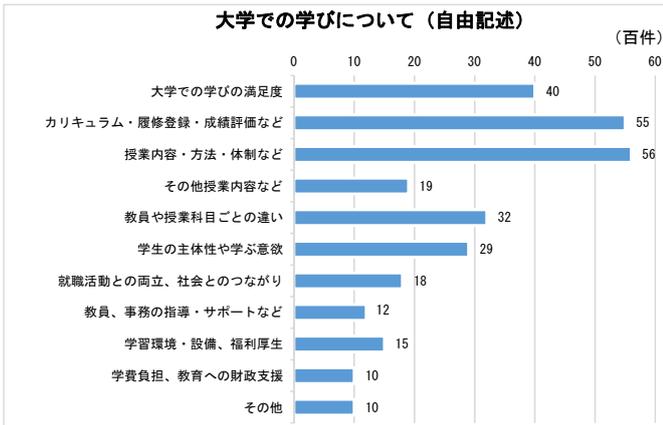
【調査項目】 大学での授業や経験、学習時間、知識や能力を身に付けるにあたって大学教育が役に立っているか、大学での学びについて（自由記述）等

【調査結果】 全体の調査集計・分析結果や調査実施上の課題点等を公表、参加大学には自大学の調査結果をフィードバック

対象大学	対象大学数	対象学部数	対象学生数	有効回答者数	有効回答率
全体	515大学	1,689学部	407,014人	111,051人	27.3%
集計基準※ 合致学部	420大学 (81.6%)	1,103学部 (65.3%)	274,428人 (67.4%)	102,104人 (91.9%)	37.2%

※学部単位で「有効回答者数が30以上かつ有効回答率が10%以上」又は「有効回答率が50%以上」

大学での学びについて（自由記述）



出典：令和元年度「全国学生調査（試行実施）」（文部科学省）の調査結果を基に作成

回答者のうち、約2万7千人の学生から、延べ約3万件の有意な回答があり、その内容を「大学での学びの満足度」など、11の分類に整理した。

例えば、大学での学びの満足度に関する意見として「大学に入って勉強が楽しくなった。新たな知見を得られることの喜びを知った。」など肯定的な意見が多数を占める一方、「現在アメリカに留学中だが、日本の大学はアメリカよりはるかにいい加減で正直あまり意義を感じなかった。」など否定的な意見もあった。

また、授業内容・方法・体制などに関する意見として、「学ぶ側が分かりやすいように、関心を広げやすいように工夫されていた授業が多かったように感じる。授業外でも質問対応の窓口、学習の機会が用意されており、こちらでの学びも有用であった。」など肯定的な意見がある一方、「アクティブラーニングが少なく講義形式の授業が多い。もっと学生が考えないといけない授業が増えると良いと思う。」など改善を求める意見もあった。

学生の声（大学教員に関するもの）

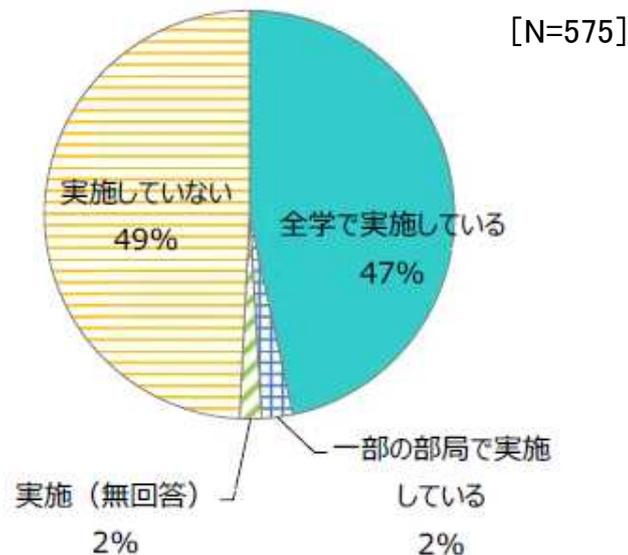
- 大学教員は研究者なのかもしれないが、教育者としてしっかりと授業を行ってほしい。
- 授業アンケートの結果を踏まえて、しっかりと授業の改善に取り組んでほしい。
- 教員によって授業に対する熱意・姿勢、教え方に大きな差があり、熱意のない教員もいる。
- 教員の熱意や授業の質に差があり、大学として教員の評価をしっかりと行ってほしい。
- 教員間の連携、情報共有を密にしてほしい。また、教育力を高めるような研修を行ってほしい。
- 教員が少なく、雑務にも追われて忙しいため、教員に質問しづらい雰囲気がある。

出典：令和元年度「全国学生調査（試行実施）」（文部科学省）の調査結果（自由記述）を基に作成

46

教員の個人業績評価の実施状況

- 個人業績評価を全学で実施しているのは全体の約半数である。

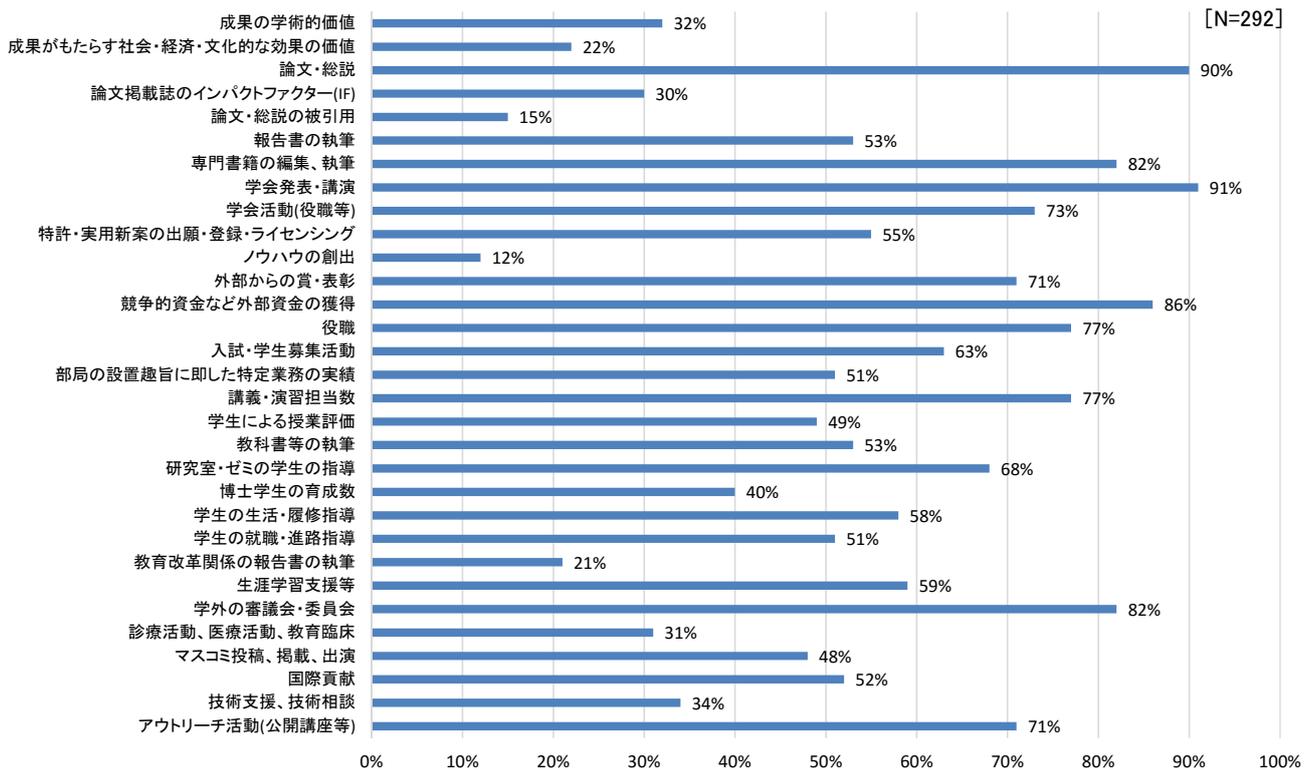


※図中の「実施（無回答）」とは、当該設問には無回答であるものの、他の設問に回答している大学等のことである。

出典：平成26年度文部科学省委託調査「研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析報告書」（平成27年3月株式会社三菱総合研究所）

教員の個人業績評価の評価項目

- 特に多いのは「学会発表、講演」、「論文・総説」、「競争的資金など外部資金の獲得」、「専門書籍の編集、執筆」、「学外の審議会・委員会」であり、比較的定量的に把握しやすい項目が並ぶ。

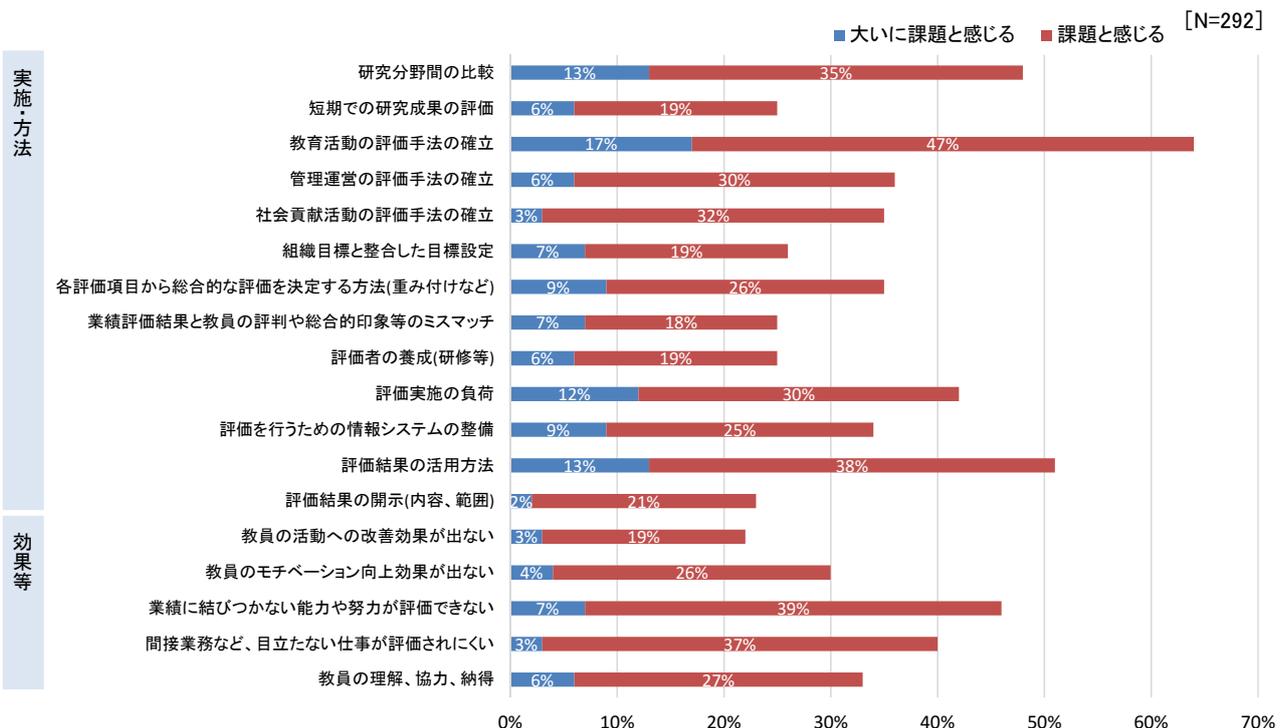


出典：平成26年度文部科学省委託調査「研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析報告書」(平成27年3月株式会社三菱総合研究所)を基に作成

48

業績評価方法の課題

- 課題点として、「教育活動の評価手法の確立」、「評価結果の活用方法」、「研究分野間の比較」、「業績に結びつかない能力や努力が評価できない」、「評価実施の負荷」、「間接業務など、目立たない仕事が評価されにくい」が多く挙げられている。



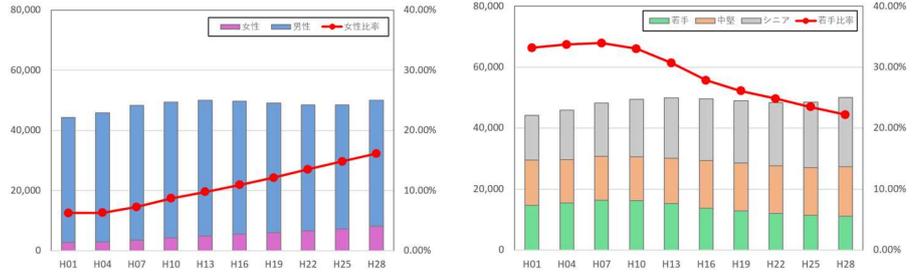
出典：平成26年度文部科学省委託調査「研究者等の業績に関する評価に関する調査・分析報告書」(平成27年3月株式会社三菱総合研究所)を基に作成

49

国公私別の女性教員・若手教員の比率

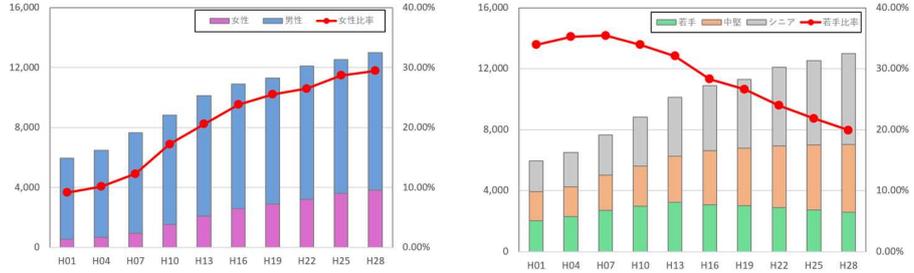
国立

- 本務教員数はあまり変化していない
- 女性教員比率は増加
- 若手教員比率はH07前後に一時増加したが、その減少傾向



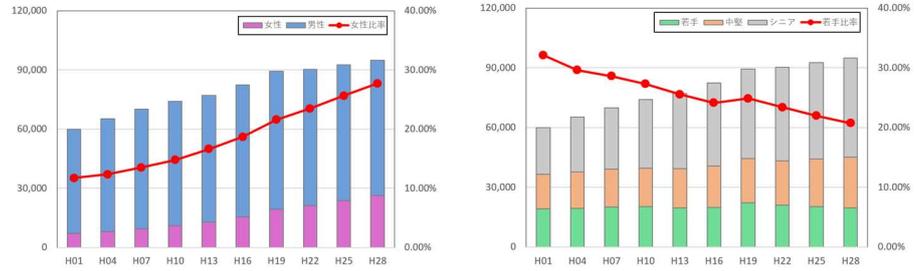
公立

- 本務教員数が2.2倍近くに増加 (学校数も2倍以上に増加)
- 女性教員比率も増加
- 若手教員比率はH07前後に一時増加したが、その減少傾向で国立大学と類似



私立

- 本務教員数は1.6倍ほど増加
- 女性教員比率も増加
- 若手教員比率はH元年からほぼ単調に減少が続いている



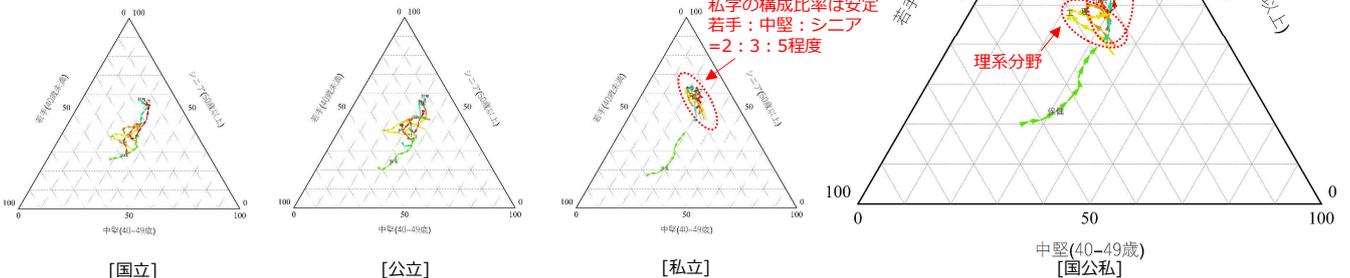
出典：学校教員統計調査を基に作成。分析対象は学部+大学院とし、若手教員が多い附属病院等の影響を除いている。

50

若手・中堅・シニア教員の構成比率（過去～現状）

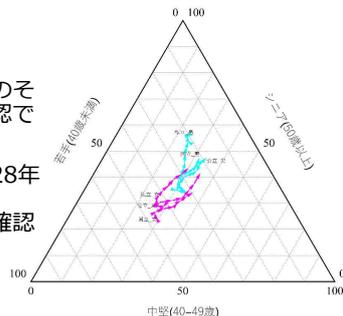
主要専門分野別

- いずれの主要専門分野も、教員比率の高年齢化が進んでいる (文系：人文科学・社会科学・教育、理系：理学・工学、その他：保健)
- 文系分野では、特にシニア教員の比率増加が顕著
- 理系分野は、一時期バランスが取れていたが、近年若手比率が減少
- 保健分野は、構成比率が大きく変化



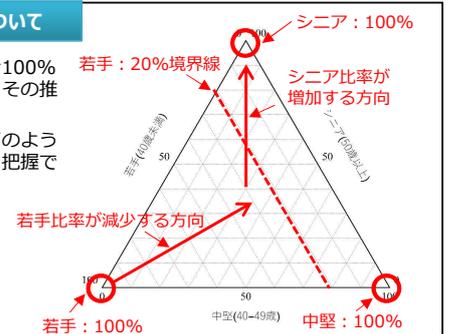
男女・設置者別

- 女性の若手比率が、男性のそれに比べ、高いことが確認できる
- 男女・設置者を問わず、28年間で若手比率が減少してきていることが確認できる



(参考) 三角グラフについて

- 三項目の構成比率が計100%であることに着目し、その推移を可視化したもの
- 項目間のバランスがどのように変化したが直観的に把握できる



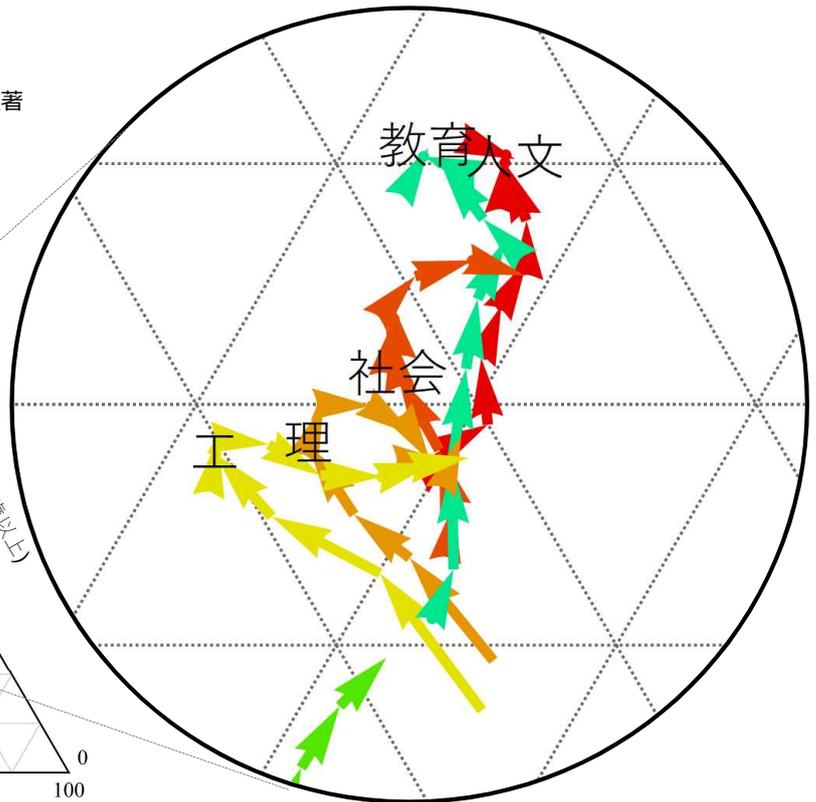
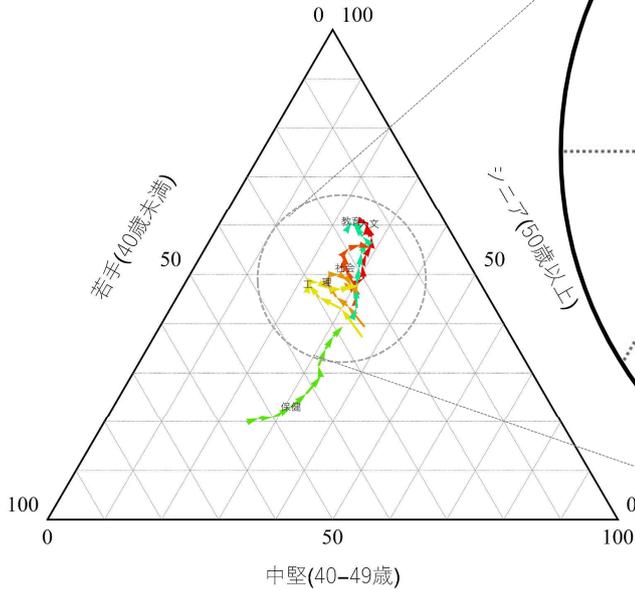
出典：学校教員統計調査を基に作成。分析対象は学部+大学院とし、若手教員が多い附属病院等の影響を除いている。

51

若手・中堅・シニア教員の構成比率（主要分野）

特徴

- いずれの主要専門分野も、若手比率が減少傾向
- 文系分野では、特にシニア教員の比率増加が顕著
- 理系分野は、一時期バランスが取れていたが、近年若手比率が減少
- 保健分野は、構成比率が大きく変化



※ 人文：人文科学，社会：社会科学，理：理学，工：工学

出典：学校教員統計調査を基に作成。分析対象は学部+大学院とし、若手教員が多い附属病院等の影響を除いている。

採用・離職・異動人数の推移（過去～現状）

（参考）在籍年数の推定値

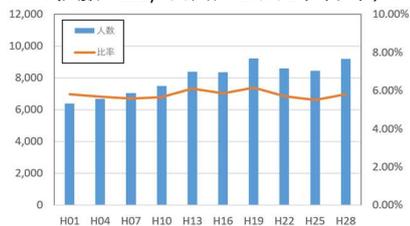
- H元～H28における本務教員数の期間平均は13万7,777人である。
- 一方、同期間における採用人数+離職人数の期間平均は8,168人/年である。
- 期間平均について「本務教員数 / 採用・離職人数」は **在職年数の推定値と見做せ、16.87年**と計算される。

（参考）異動回数の推定値

- H元～H28の平均移動比率は2.09%。
- これは、仮に20年在職した際に、その **異動回数の期待値が $20 \times 0.029 = 0.418$ 回**に留まることを示唆している。

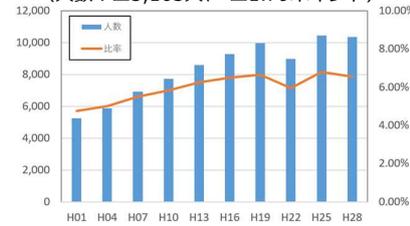
採用人数の推移

- 採用人数の比率は、分析期間中約5.8%で安定している。
(人数：△2,796人、△0.01ポイント)



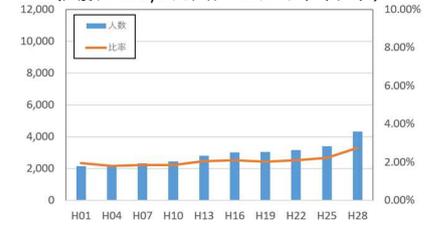
離職人数の推移

- 離職については、人数・比率ともに分析期間中で増加傾向が確認される。
(人数：△5,103人、△1.79ポイント)



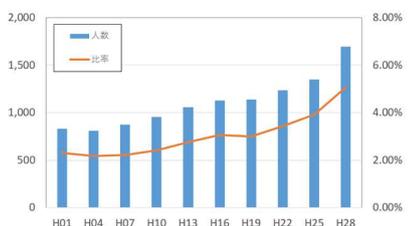
異動人数の推移

- 大学間の異動人数は、分析期間中2.0～2.5%程度で微増である。
(人数：△2,180人、△0.79ポイント)



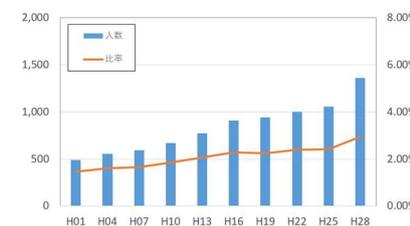
うち 若手教員の異動

(人数：△861人、比率：△2.76ポイント)



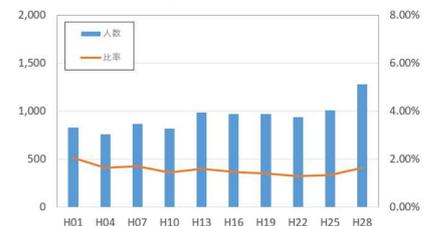
うち 中堅教員の異動

(人数：△868人、比率：△1.49ポイント)



うち シニア教員の異動

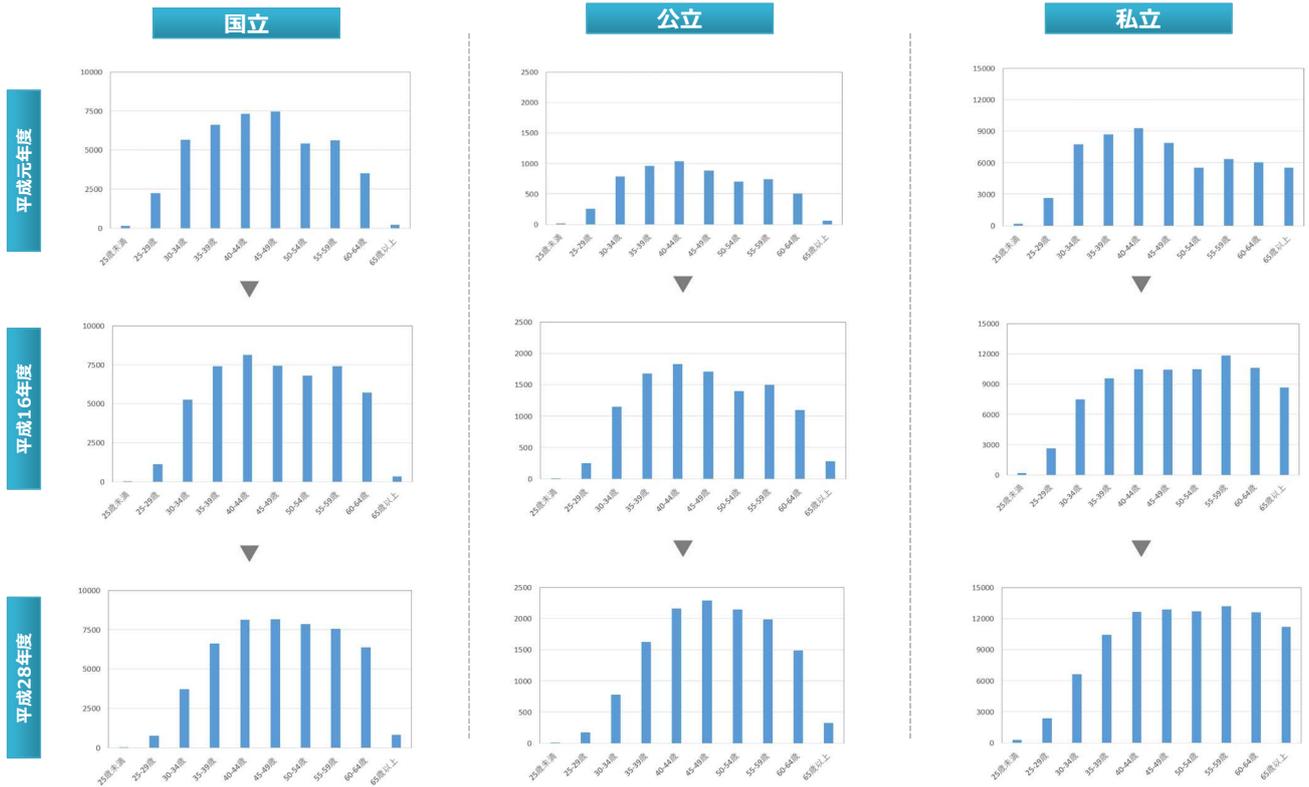
(人数：△451人、比率：▲0.43ポイント)



出典：学校教員統計調査を基に作成。分析対象は学部+大学院とし、若手教員が多い附属病院等の影響を除いている。

大学教員の年齢構成の推移

○ 年齢構成が右（高い方）にシフト。



出典：学校教員統計調査を基に作成。分析対象は学部+大学院とし、若手教員が多い附属病院等の影響を除いている。

大学の組織マネジメント

大学事務組織等に関する法令上の規定

学校教育法（昭和22年法律第26号）（抄）

第114条 第37条第14項及び第60条第6項の規定は、大学に準用する。

〔 第37条第14項 **事務職員は、事務をつかさどる。** 〕

第92条 **大学には学長、教授、准教授、助教、助手及び事務職員を置かなければならない。**ただし、教育研究上の組織編制として適切と認められる場合には、准教授、助教及び助手を置かないことができる。

2～10 略

大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）（抄）

第41条 大学は、**その事務を遂行するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設ける**ものとする。

第42条 大学は、学生の厚生補導を行うため、専任の職員を置く適当な組織を設けるものとする。

56

教職協働に関する法令上の規定

大学設置基準（昭和31年文部省令第28号）（抄）

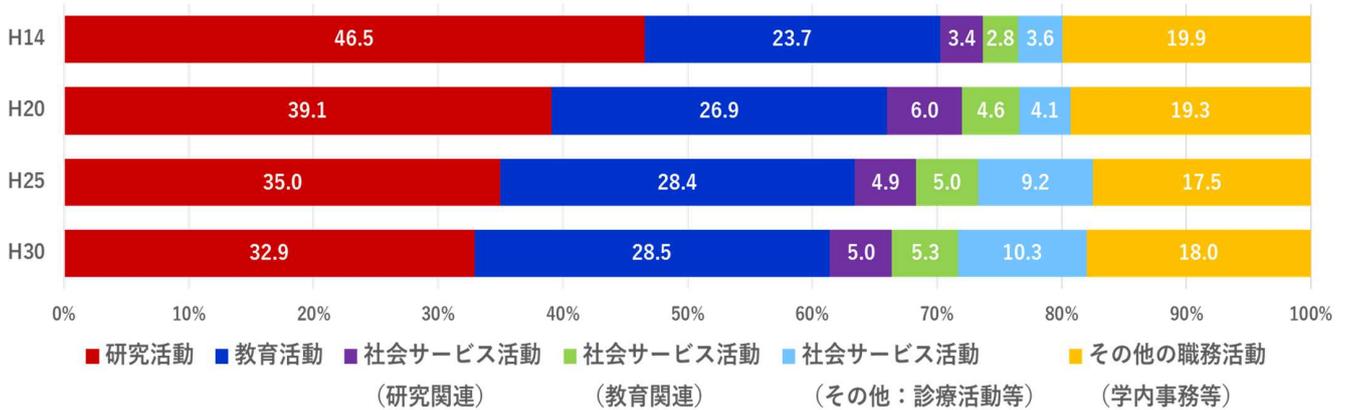
第2条の3 大学は、当該大学の**教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、当該大学の教員と事務職員等との適切な役割分担の下で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の協働によりその職務が行われるよう留意**するものとする。

第42条の2 大学は、当該大学及び学部等の教育研究上の目的に応じ、学生が卒業後自らの資質を向上させ、社会的及び職業的自立を図るために必要な能力を、教育課程の実施及び厚生補導を通じて培うことができるよう、**大学内の組織間の有機的な連携**を図り、適切な体制を整えるものとする。

第42条の3 大学は、当該大学の教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るため、その職員に必要な知識及び技能を習得させ、並びにその能力及び資質を向上させるための研修（第25条の3に規定する研修に該当するものを除く。）の機会を設けることその他必要な取組を行うものとする。

大学等教員の職務活動時間の割合

- 教員の研究活動時間割合は減少傾向が続き、平成30年度は32.9%となっている。
- 教育活動、社会サービス活動（研究関連、教育関連）時間割合がそれぞれ微増しており、前回特に増加傾向の強かった社会サービス活動（その他：診療活動等）も1.1ポイント微増している。
- その他の職務活動（学内事務等）時間割合はこれまで減少傾向にあったが、今回は0.5ポイント微増して18.0%となっている。



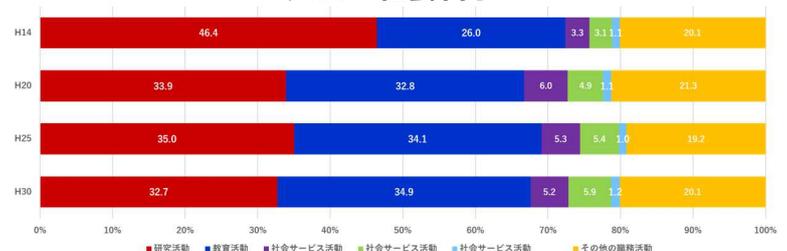
出典：「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査」（令和元年6月26日文科科学省）

58

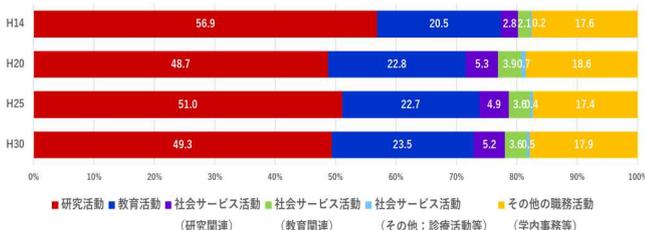
大学等教員の職務活動時間の割合（分分野別）

- 大学等教員の研究時間割合は全体としては減少しているが、学問分野別に見ると保健分野の教員における職務活動時間割合の増減が大きく影響している。
- 理学、工学及び農学分野における研究活動時間割合は平成20年度以降、大きな変化は見られない。
- 人文・社会科学分野では他の分野と比較しても教育活動時間割合が最も高い。

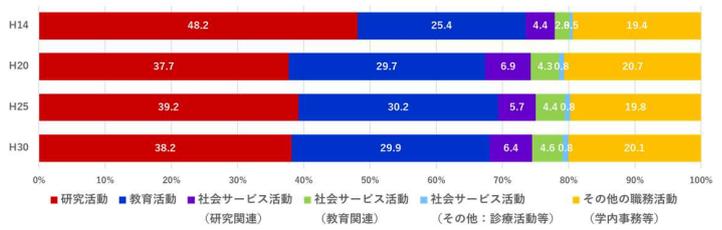
人文・社会科学



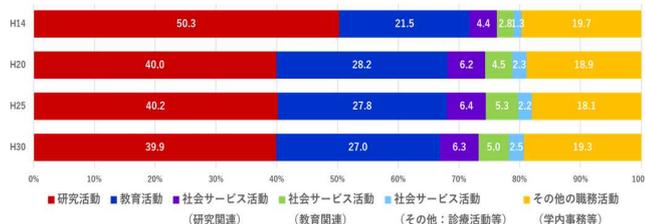
理学



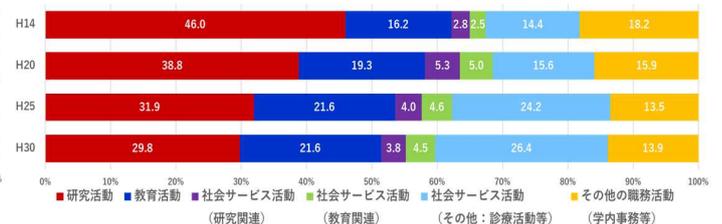
工学



農学



保健

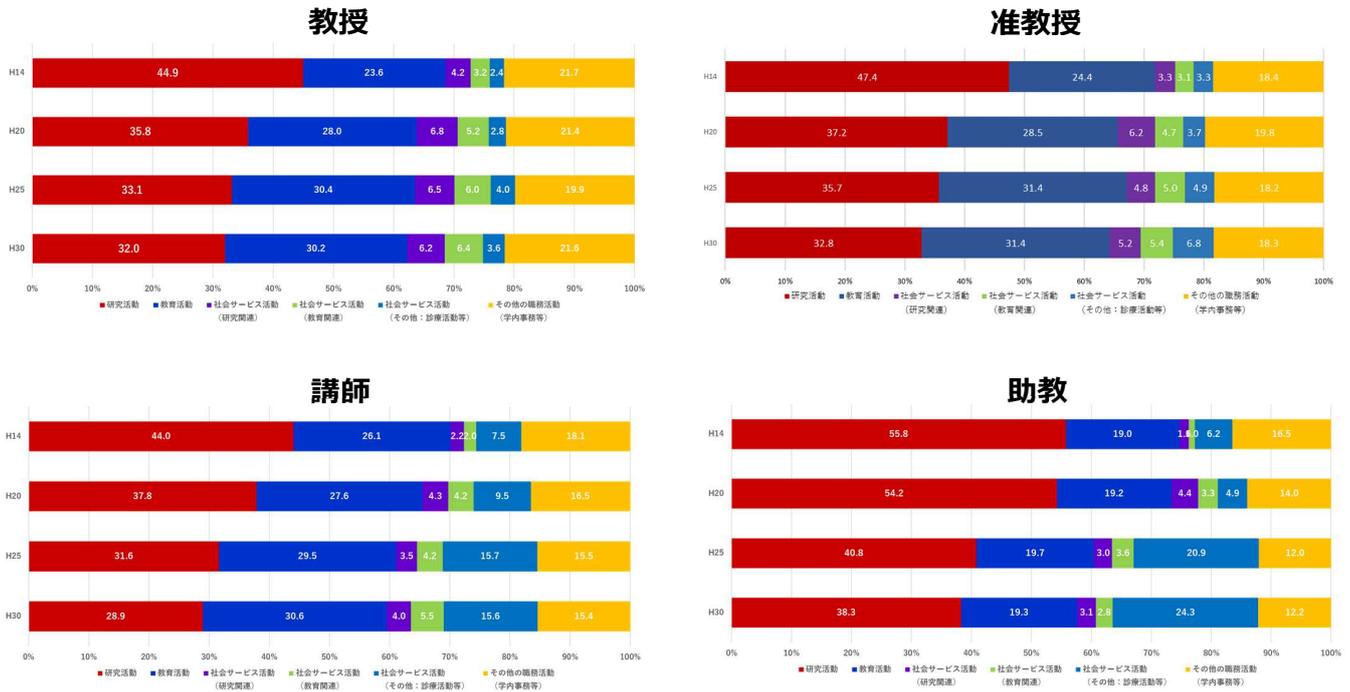


出典：「大学等におけるフルタイム換算データに関する調査」（令和元年6月26日文科科学省）

59

大学等教員の職務活動時間の割合（職位別）

- 助教は保健分野の影響が大きく、社会サービス活動（その他:診療活動等）の時間割合が高い。
- その他の職務活動（学内事務等）割合については教授が最も高い。



出典:「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)を基に作成

60

大学教員の業務時間実態と理想の比較

- 業務時間割合の実態と理想を比較すると、「研究」を9.0%（時間換算で4.7時間）増やしたい。一方で、「学士課程教育（授業時間、準備含む）」を▲5.5%（時間換算で▲2.9時間）、「大学の管理・運営」を▲4.2%（時間換算で▲2.2時間）減らしたいとなっている。

平均的な1週間（授業開講期間）の業務時間・割合の実態、理想とする業務時間の割合

	研究	学士課程教育(研究室での学生の指導時間等)	学士課程教育(授業時間、準備含む)	大学院教育(研究室での学生の指導時間等)	大学院教育(授業時間、準備含む)	診療・臨床	社会貢献	大学の管理・運営	学外業務	その他	合計
実態の業務時間(時間)	12.2	6.2	12.6	3.5	2.3	3.1	1.8	5.9	2.6	1.9	52.1
実態の業務時間割合(A)(%)	23.4	11.9	24.2	6.6	4.4	6.0	3.5	11.3	4.9	3.7	-
理想の業務時間割合(B)(%)	32.4	12.5	18.7	8.2	5.7	4.8	4.9	7.1	3.8	1.9	-
業務時間割合の比較(B)-(A)(%)	9.0	0.7	-5.5	1.6	1.2	-1.2	1.3	-4.2	-1.1	-1.8	-

(※)四捨五入の関係で数値が一致しない場合がある。

出典: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月株式会社リベルタス・コンサルティング)を基に作成

Q202. 研究者の研究時間を確保するための取組(組織マネジメントの工夫、研究支援者の確保等)は十分だと思いますか。

大学・公的研究機関グループ	全体	機関種別		業務内容別				大学グループ別				大学部局分野別			
		大学等	公的研究機関	学長・機関長等	マネジメント業務	現場研究者	大規模PJ	第1G	第2G	第3G	第4G	理学	工学	農学	保健
指数	-0.46	-0.48	-0.34	-0.09	-0.52	-0.51	-0.21	-0.28	-0.50	-0.55	-0.49	-0.47	-0.64	-0.24	-0.63
2016	2.4	2.4	2.6	3.4	3.2	2.3	2.1	2.6	2.3	2.3	2.4	2.5	2.4	1.7	2.3
2017	2.2	2.2	2.3	3.6	3.0	2.1	2.0	2.3	2.1	2.0	2.2	2.1	2.1	1.4	2.1
2018	2.1	2.1	2.2	3.4	2.9	1.9	1.9	2.3	1.9	1.9	2.1	2.0	1.9	1.3	1.9
2019	2.0	1.9	2.2	3.3	2.7	1.8	1.9	2.3	1.8	1.7	1.9	2.0	1.7	1.5	1.7

十分度を上げた理由の例	十分度を下げた理由の例
<ul style="list-style-type: none"> 寄付講座に所属しているため、研究時間の確保はあまり問題ない 研究科の統合を進めており、管理運営業務の軽減が研究時間の確保につながる 部局長として、会議そのものの数、会議の回数、一回当たりの会議時間の削減をかなり実施 一部、電子化などで改善されている ノー会議推奨デーや研究専念日の制度がスタート 部局長のリーダーシップにより、会議等の負担を極力減らす努力が一部で始まっている リサーチアシスタント制度や定年制事務支援制度などで、研究者が研究に専念できる時間がわずかに増加 (回答者の)異動による状況の変化 	<ul style="list-style-type: none"> [多数の記述]人員削減や研究スタッフの不足 教員数削減と業務(マネジメント業務や各種委員など)の増加のため、研究時間の確保はさらに困難 一部の研究者・職員に過剰な仕事が行ってきている 研究支援部門の縮小、事務職員の減少により、研究者が行う事務仕事は増加 新たに担当する科目が一気に増え、その準備時間にかなりの時間を割かねばならない 管理職になる人は、一定の成果を出した研究者であるが、それらの人が研究時間を全く取れていない 研究成果を出している人も出していない人も等しい分量の教育・学内業務を行わなければいけない状況で、研究が出来る人の研究を行える時間が無くなっている 職階が上がるにつれ、研究時間は確保できなくなってきた 数千円の旅費を出すために数時間の事務作業が必要になる (回答者の)異動による状況の変化

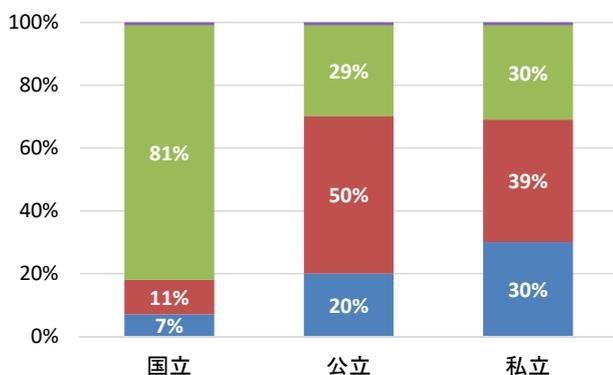
出典：「科学技術の状況に係る総合的意識調査（NISTEP定点調査2019）報告書」、NISTEP REPORT No.184、文部科学省科学技術・学術政策研究所

大学運営に関する現状（教職員数）

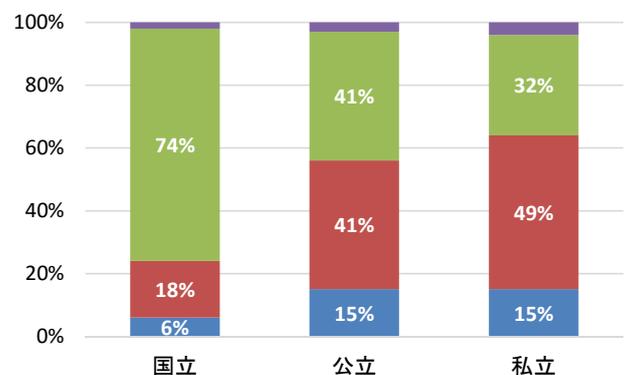
- 学部長に対する調査によると、専任教員及び事務系職員が減少したと回答した割合が国立大学で顕著になっている。

10年前と比べて、教職員スタッフはどのように変わったか

専任教員の人数



事務系職員の人数



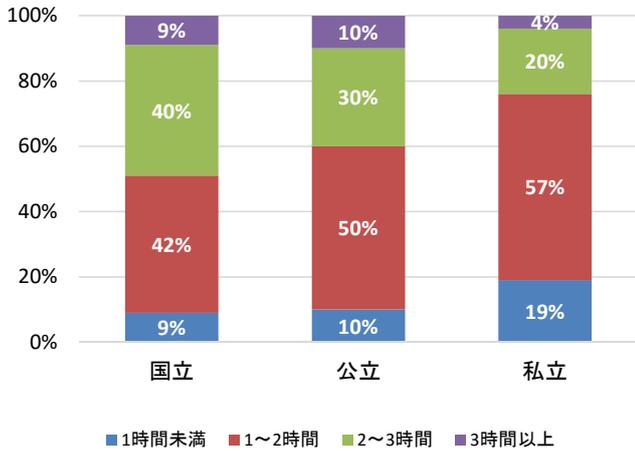
■ 増加した ■ 変わらない ■ 減少した ■ 分からない

■ 増加した ■ 変わらない ■ 減少した ■ 分からない

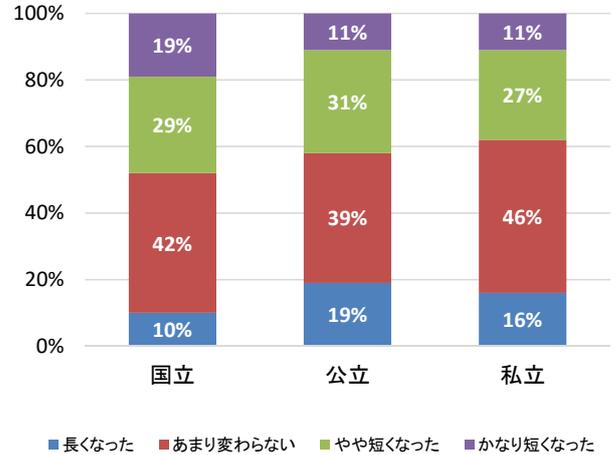
大学運営に関する現状（教授会の時間）

- 学部長への調査によると、教授会に要する時間は1～2時間の割合が最も高く、次に2～3時間である。
- 10年前と比べて教授会の時間の割合の変化については、国立で48%、公立で42%、私立で38%が「やや短くなった」「かなり短くなった」と回答している。

教授会（研究科教授会含む）に要する時間



10年前と比べた教授会時間の割合の変化

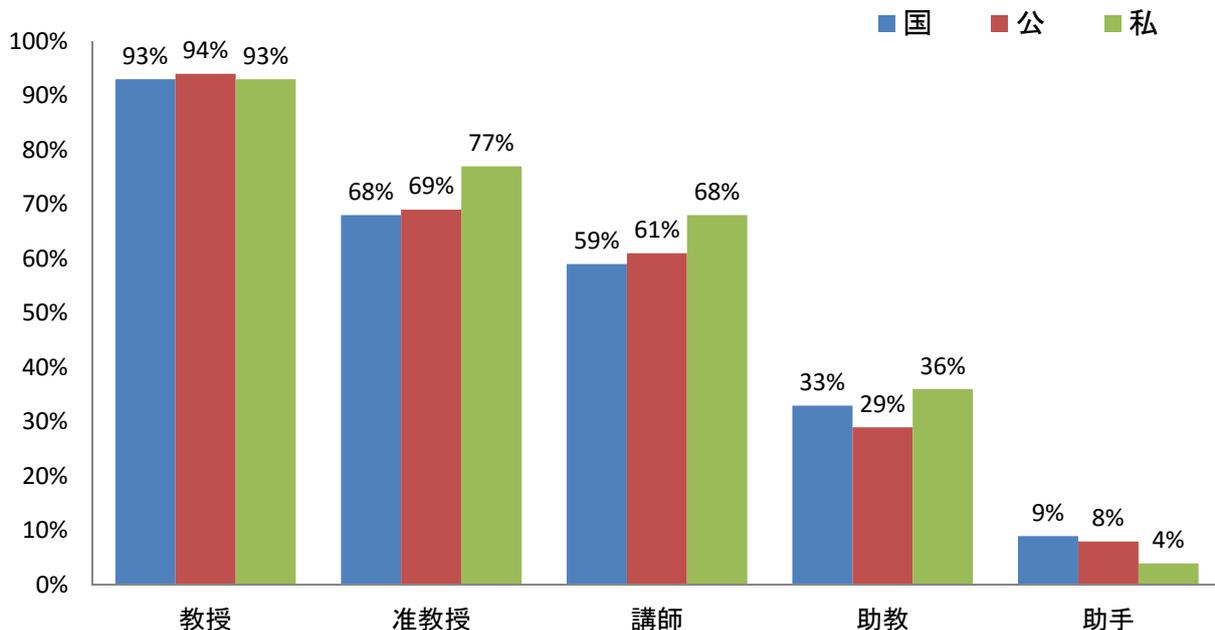


出典：大学への資源配分と教育研究活動に関する学部長調査（2018年6月広島大学高等教育研究開発センター）を基に作成

64

大学運営に関する現状（教授会の構成員）

- 教授会の構成員は、教授が中心だが、准教授や講師などの参加も広く見られる。



文部科学省調べ（H25.6速報値）（回答数 国公立大学の2122学部）

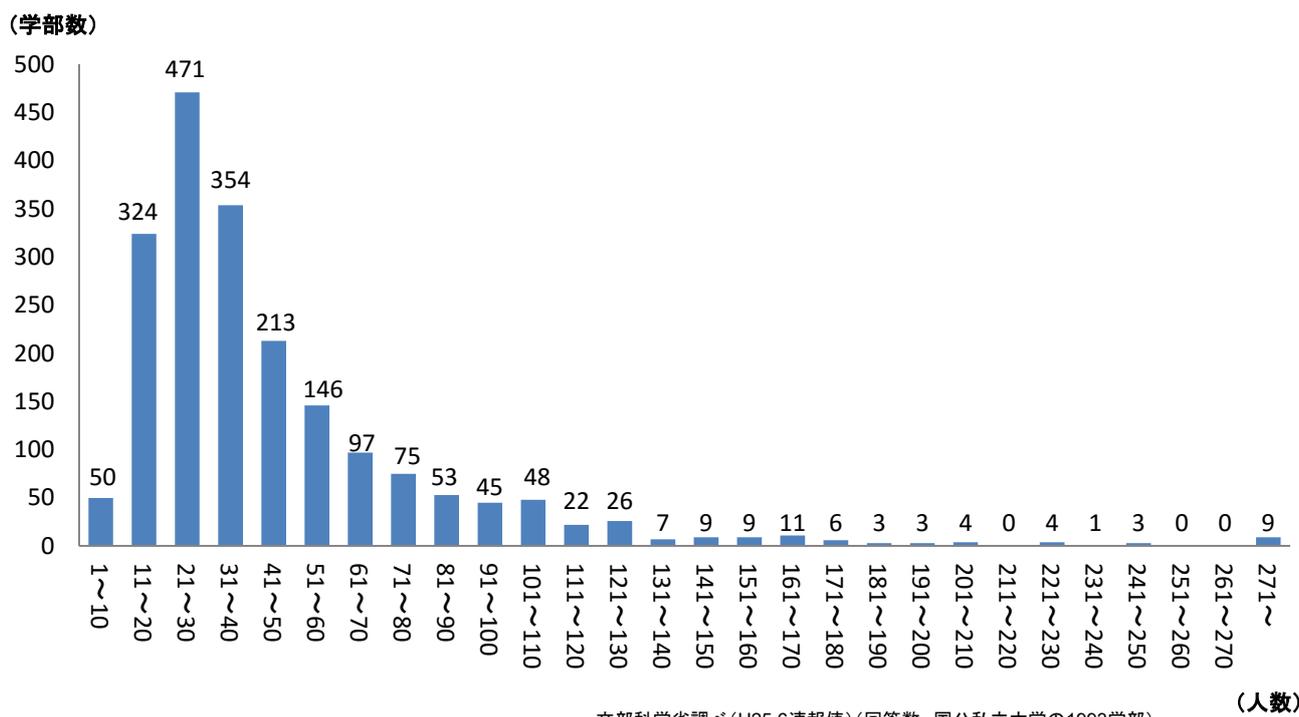
※これは速報値であり、今後、データについては、修正があり得る

出典：平成25年12月5日中央教育審議会大学分科会組織運営部会資料4

65

大学運営に関する現状（教授会の構成人数）

- 学部教授会の構成員は、10人～40人程度のケースが多い。



文部科学省調べ(H25.6速報値)(回答数 国公立大学の1993学部)

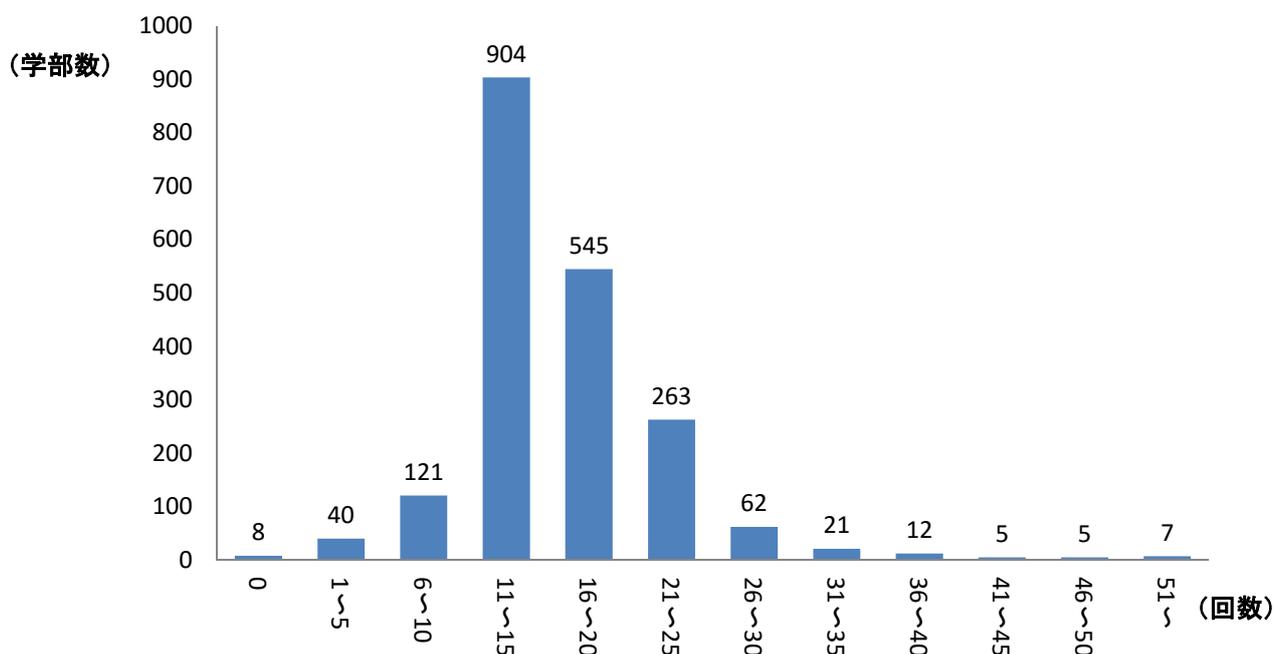
※これは速報値であり、今後、データについては、修正があり得る

出典:平成25年12月5日中央教育審議会大学分科会組織運営部会資料4

66

大学運営に関する現状（教授会の開催回数）

- 教授会の、年間の開催回数は、概ね毎月1回程度が多い。
- 開催回数が年間で数回の学部もあれば、毎月2回以上開催している学部もあり運営状況は様々である。



文部科学省調べ(H25.6速報値)(回答数 国公立大学の1993学部)

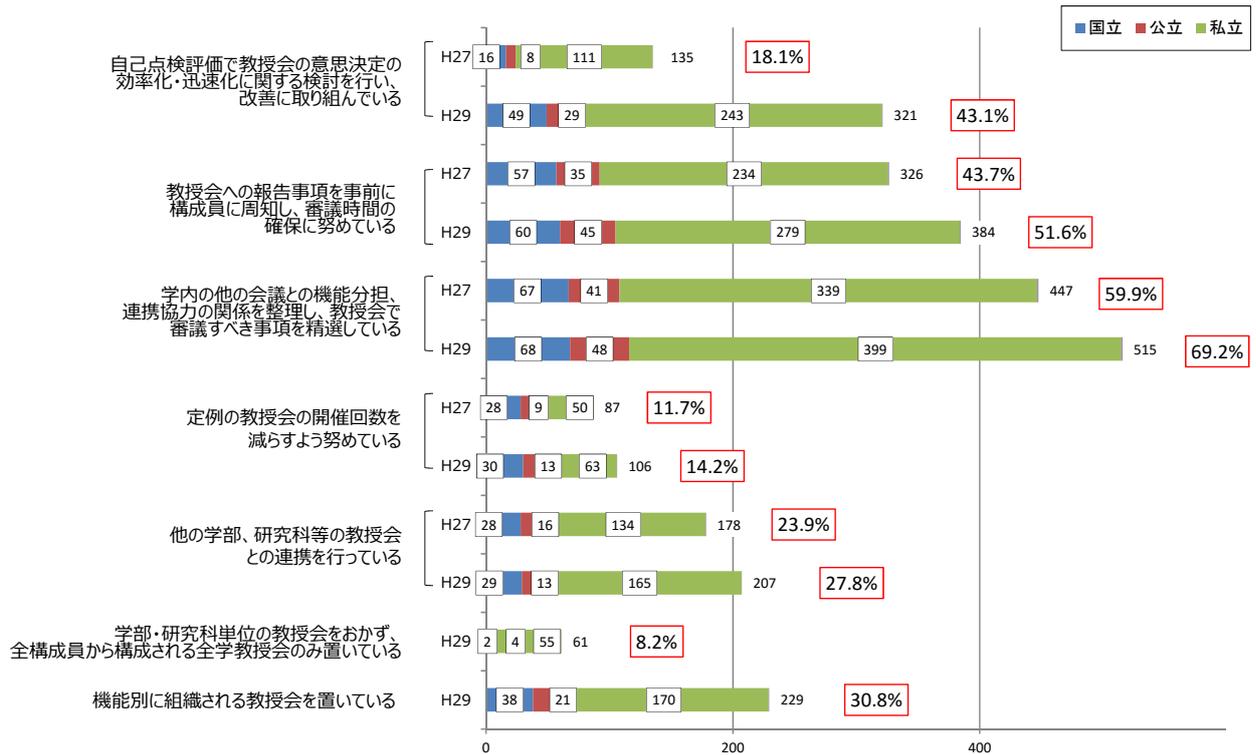
※これは速報値であり、今後、データについては、修正があり得る

出典:平成25年12月5日中央教育審議会大学分科会組織運営部会資料4

67

教授会運営上の工夫の取組

- 多くの大学で教授会での審議事項の精選に取り組んでいる。また、自己点検評価で教授会の意思決定の効率化・迅速化に関する検討を行い改善に取り組む大学が増加している。



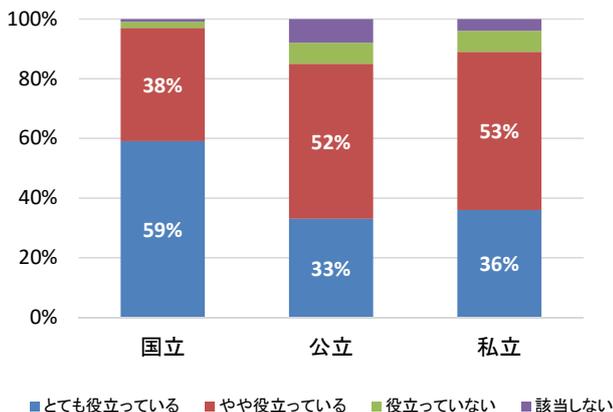
出典：平成29年度の大学における教育内容等の改革状況について（文部科学省）

68

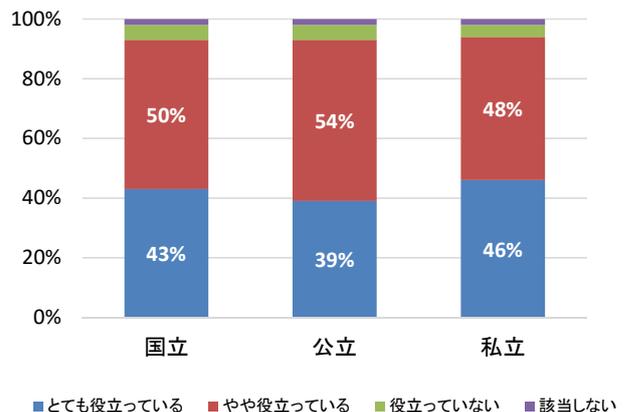
学部運営における学部長のマネジメント形成

- 学部長への調査によると、学部長としてのマネジメント能力の形成で、国公立大学ともに「職員の助言・サポート」「学内各種委員会での経験」などが役立っていると回答した割合が高い。
- 会議が負担になっているという意見も聞かれるが、学内各種委員会での経験が学部運営において役立っていると回答している。

職員の助言・サポート



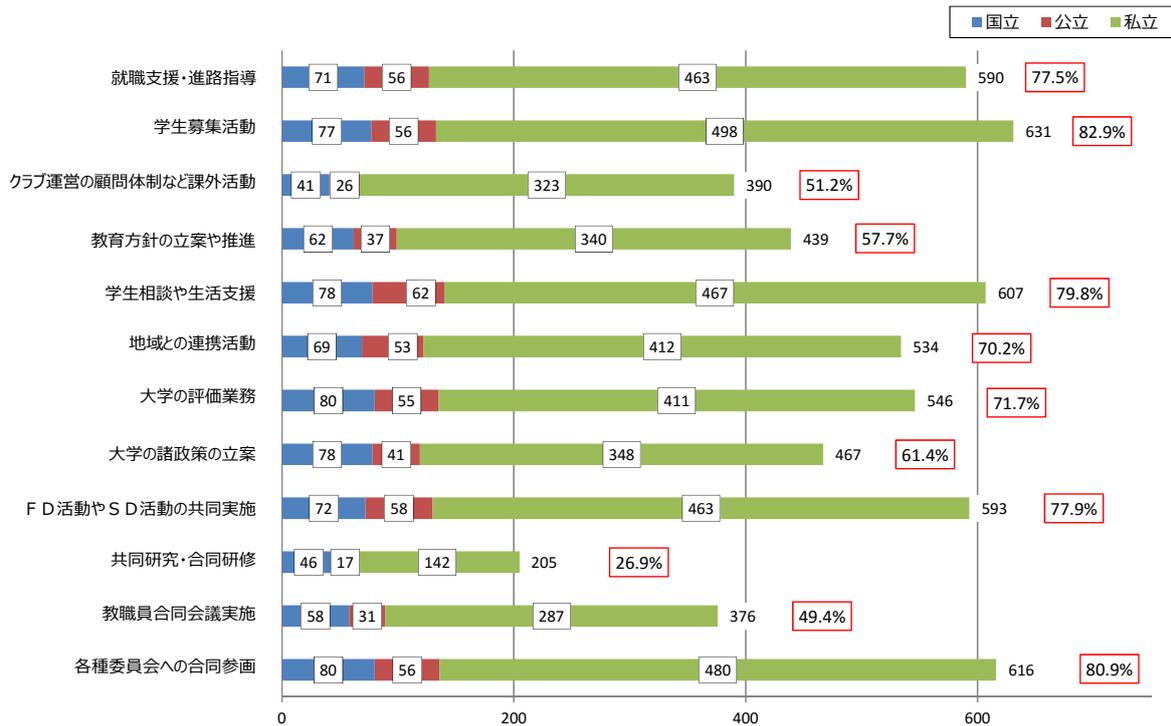
学内各種委員会での経験



出典：大学への資源配分と教育研究活動に関する学部長調査（2018年6月広島大学高等教育研究開発センター）を基に作成

教職協働に関する取組

- 学生募集活動や学生支援に関する業務は多くの大学で教職協働により実施されている。また、各種委員会への合同参画については8割を超えている。

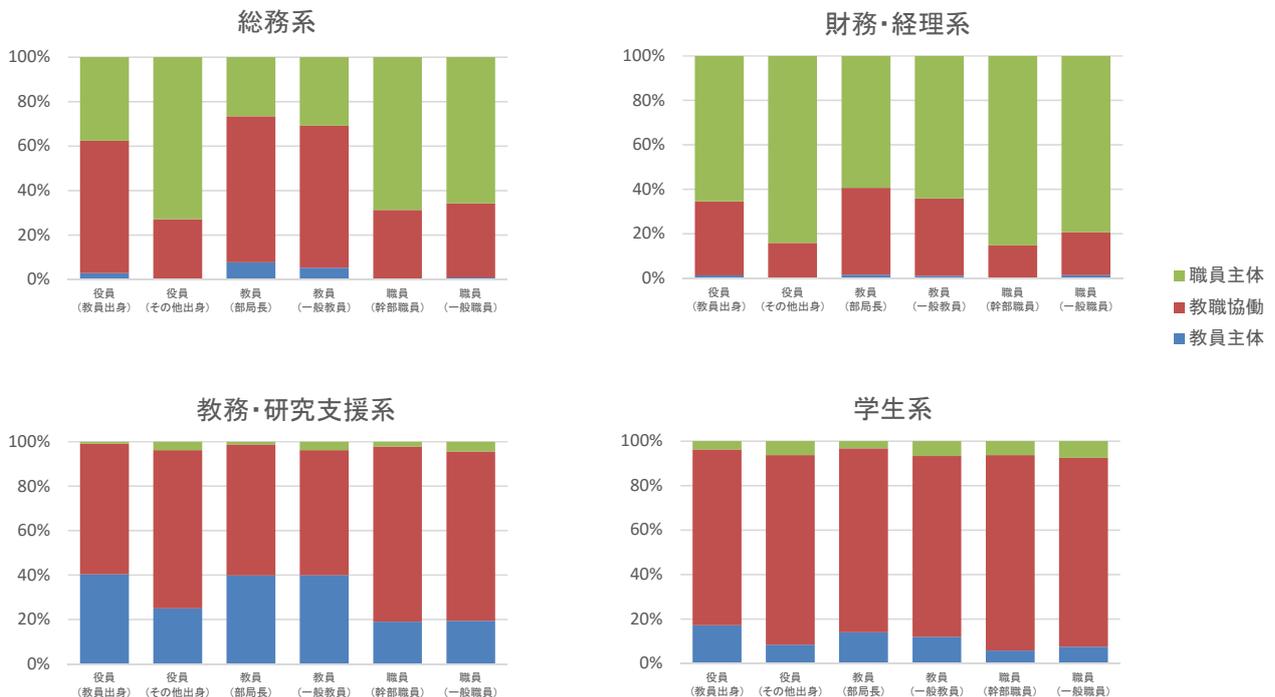


出典：平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について（文部科学省）

70

教職協働に対する認識

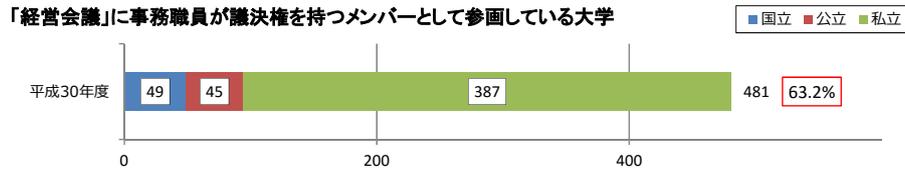
- 一般論として、8割以上の大学教職員が教職協働の必要性を認識している。
- 職員が職員主体と考えている項目（総務系、財務・経理系）に対して、教員は教職協働を望み、逆に教員が教員主体と考えている項目（教務・研究支援系）に対して、職員は教職協働を望んでいる。



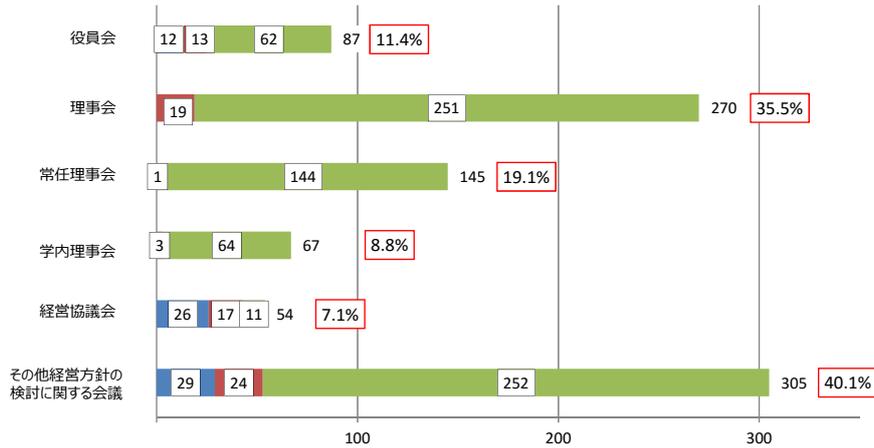
出典：「教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究」(2013)山本眞一(編)広島大学高等教育研究開発センター を基に作成

「経営会議」への事務職員の参画状況

- 「経営会議」に事務職員が議決権を持つ委員として参画している大学は63%となっているが、役員会や理事会などへの参画は多くない。



参画した会議の種類

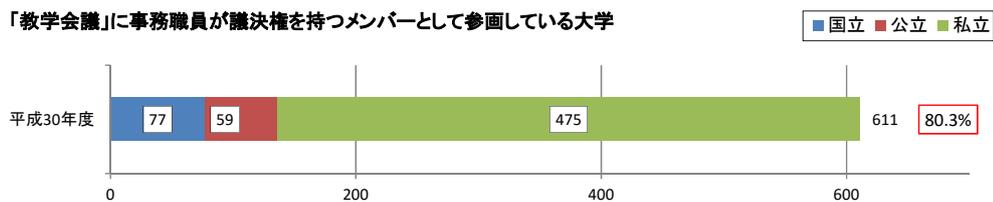


出典:平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について(文部科学省)

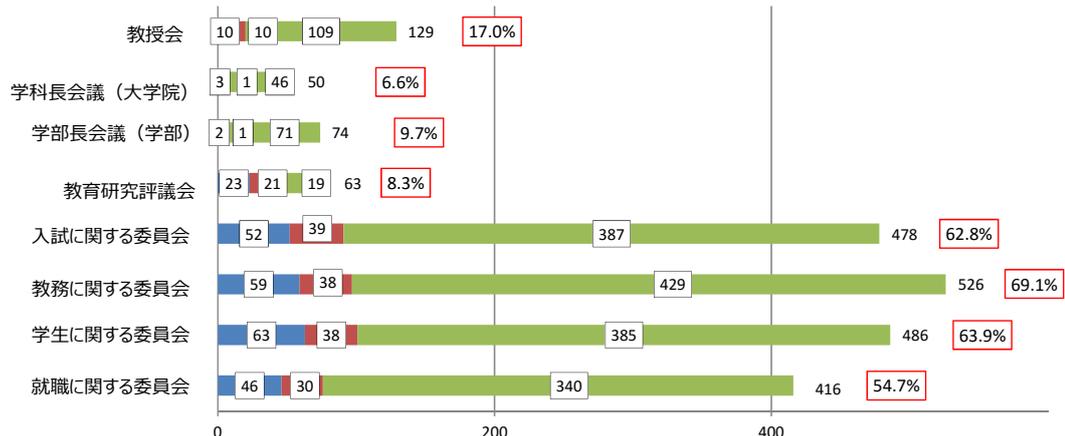
72

「教学会議」への事務職員の参画状況

- 「教学会議」に事務職員が議決権を持つ委員として参画している大学は80%となっている。また、会議の種類としては、入試、教務、学生、就職に関する委員会で割合が多くなっている。



参画した会議の種類

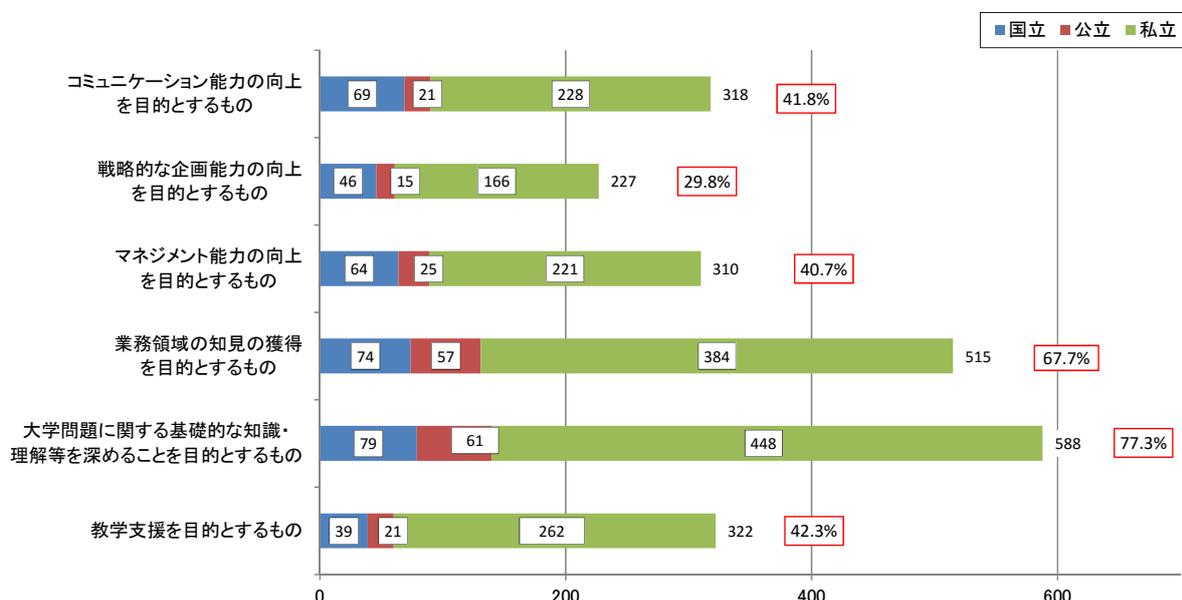


出典:平成30年度の大学における教育内容等の改革状況について(文部科学省)

73

SDの内容

- SDの内容は、「大学問題に関する基礎的な知識・理解を深めること」と回答した割合が最も高く、「戦略的な企画能力の向上」が最も低い。



出典：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(文部科学省)

74

大学職員の将来像に関する意識調査

- 職員を学内委員会の正式委員にするなど発言の機会を増やすことが「望ましい」と回答した割合は41%、企画・立案に関わる職員を計画的に養成することが「望ましい」と回答した割合は47%と高い傾向。

(単位：%)

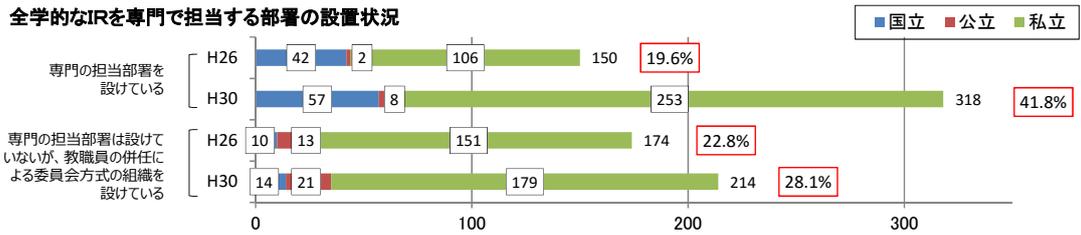
	望ましい	ある程度望ましい	あまり望ましくない	望ましくない
専門性を高める職員とルーティン的な仕事をする職員とに分ける	18.7	46.4	28.2	5.7
一定の時点で、特定分野でのキャリアを進むことを可能にする	27.7	60.4	9.8	1.2
職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす	41.3	51.0	6.1	0.5
企画・立案に関わる職員を、計画的に養成する	47.1	47.0	4.4	0.6
大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする	23.1	46.7	24.5	4.6
専門分野(財務、教務など)別の職員団体を発展させ、教育訓練も行う	22.5	51.1	21.0	4.0

出典：東京大学経営・政策研究センター「全国大学事務職員調査」(2010)を基に作成

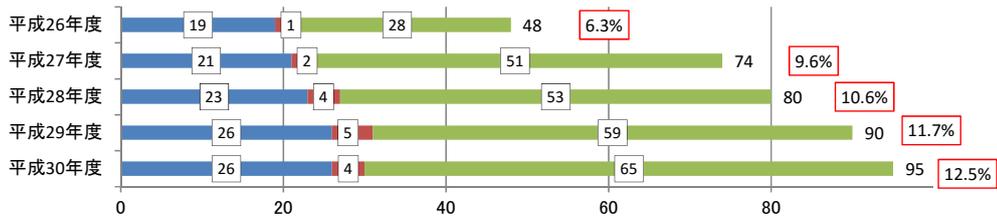
75

大学のIRに関する取組

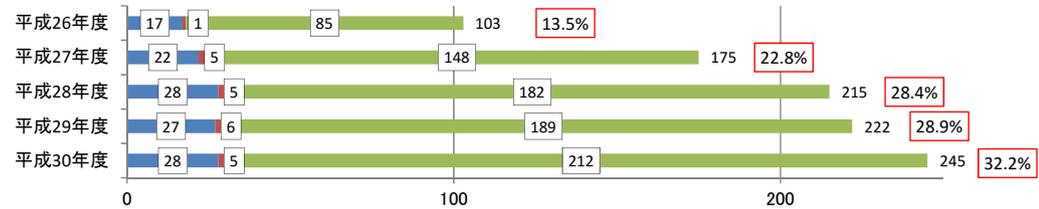
- 近年、全学的なIRを専門で担当する部署が増加しており、当該部署に専任の教職員を置く大学も増えてきている。



IRを専門で担当する部署に、専任の教職員を置く大学



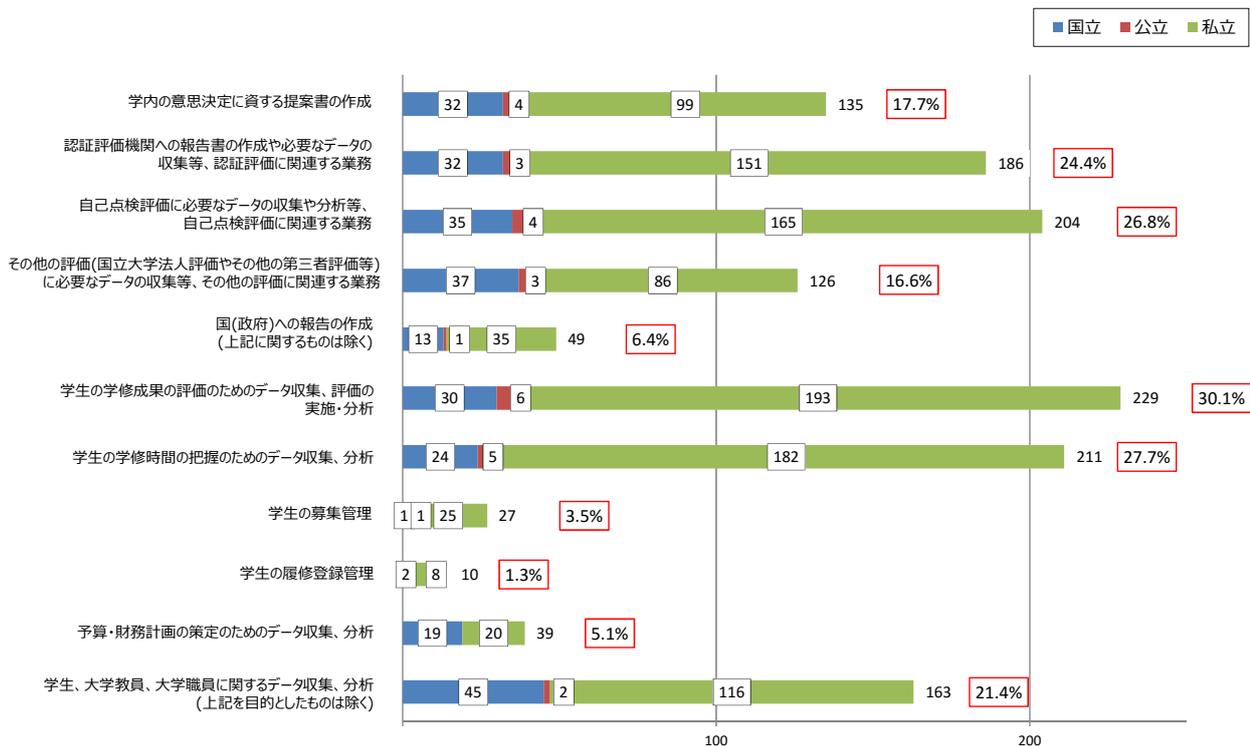
IRを専門で担当する部署に、専任の職員を置く大学



出典：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（文部科学省）

大学のIR担当部署における業務

- 学生の学習成果の把握・評価のためのデータ収集、分析を担当業務とする割合が高い。教育面以外での業務の割合は大きくない。



出典：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（文部科学省）

大学運営業務に関する事例調査（概要）

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ことを目的に事例調査を実施する。

調査方法

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。

■有識者一覧（順不同・敬称略）

山本 真一	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施した。
- 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6大学を選定。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施した。
- 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。

⇒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実施した。
- 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6名

出典：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）を基に作成

78

大学運営業務の主な内容（事例）

- 教員が行う大学運営業務は多様であり、委員会・会議の対応等に加え、書類業務、その他事務作業のほか、時期等によっては、入試やオープンキャンパスなどのイベント対応などが挙げられている。

1週間の定例サイクルで発生する業務

委員会・会議

- ✓ 教授会の資料準備
- ✓ 委員会にに向けての資料作成
- ✓ 各種打ち合わせに関する資料作成等準備
- ✓ 委員会・会議の事前事後調整
- ✓ 学内外の教育事業企画打合せ
- ✓ 実習施設等との連絡会議

授業の準備等

- ✓ 授業のプリント作成
- ✓ 授業の関連資料の読みこみ
- ✓ 授業後の質問対応
- ✓ 課題・レポート確認・添削
- ✓ 実習用備品・消耗品管理
- ✓ アシスタントスタッフとの連絡調整
- ✓ フィールドワークの事前下見や対外折衝

書類業務

- ✓ 旅費・交通費の申請作業
- ✓ 出張申請の確認・許可業務
- ✓ 出勤簿、勤務管理表の作成
- ✓ 物品等の購入依頼、伝票起票
- ✓ 予算の執行管理
- ✓ 補助金プログラムの申請
- ✓ 事務関係の書類作成
- ✓ 教室使用願の作成

書類業務を除く事務作業

- ✓ 学外からの問い合わせ対応
- ✓ 成績不振者への対応
- ✓ 印刷作業
- ✓ 事務担当者との打合せ
- ✓ 図書館運営業務
- ✓ 学内外のメール対応

突発的もしくは時期によって発生する業務

突発的な業務

- ✓ 採用人事の報告書作成
- ✓ 他大学のFD活動支援
- ✓ 実験機器の管理
- ✓ シンポジウム等の講演
- ✓ 各種調査への対応
- ✓ 学生・保護者との三者面談
- ✓ ハラスメント委員会対応
- ✓ 各種対応、トラブル対応
- ✓ 企業等外部からの相談・訪問
- ✓ 将来構想関連の検討
- ✓ カリキュラム改訂の検討

時期によって発生する業務

- ✓ 入学試験問題の作成・校正
- ✓ センター試験の監督業務
- ✓ 個別入試の監督、採点業務
- ✓ 成績評価、定期試験の採点
- ✓ シラバス作成
- ✓ 実習巡回、学外実習の運営
- ✓ 論文作成、研究指導
- ✓ 業績評価報告の作成
- ✓ 大学評価関連の書類作成
- ✓ オープンキャンパス
- ✓ 高校訪問、サマースクール
- ✓ 新入生オリエンテーション

出典：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）を基に作成

79

大学運営業務のうち特に改善が必要な内容（事例）

- 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、改善を求める内容が見られた。
- なお、「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。
- 今後、大学運営業務の内容（事例）も参考に、各大学の実情に応じて、教員しか行えない業務か否かを整理・検証し、改善に取り組むことが必要である。

委員会・会議

「審議した」というプロセスのために実施しているものが多く、必要性があまりない会議も見られる。

- ✓ 結論はほとんど決まっているにも関わらず、「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く、実際には不要な会議も存在しているといった意見もある。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。
- ✓ 教員の多くは、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。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。

事務業務

負担であると考えている多くの教員の大学では主に紙ベースでの手続きが行われている。

- ✓ 指定の紙のフォーマットに記入し、担当職員に直接渡し、職員が処理を行うという流れである。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の一つは、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。

出典：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）を基に作成

80

大学運営業務の改善事例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ける時間が増加した。

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、かつ手間であった。
- ⇒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。

代議員制度による委員会参加削減

- ✓ 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が複数存在し、多くの教員が会議に参加していた。
- ⇒委員会に関しては大幅に削減。また、代議員制度を導入し、会議に参加するのは部局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、本務である教育・研究に専念できるようになった。

委員会・会議数、開催数、人数の削減

- ✓ 学長から会議時間の軽減方針が示された。
- ⇒委員会の仕分け作業を行い、委員会機能を集約し、委員会に出席する人数を削減した。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、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、どのような内容かを把握し、定期的な整理が必要である。

出典：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）を基に作成

81

大学運営業務の改善事例②

ペーパーレス化による会議運営の効率化

- ✓ 50～60人が参加する会議となると、印刷コストや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。資料印刷の業務負担も軽減した。
- ⇒ 会議専用のiPadを導入。事前に資料を送付し、会議前に見てもらうようにしたことで、会議時間が大幅に短縮した。導入前は反対意見もあったが、紙の資料配布より使いやすい部分もあり受け入れられた。

Webシステムの導入（各種書類申請など）

- ✓ 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、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。
- ⇒ 大学業務手続きに関して、積極的にWebシステム化が進められた。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。

テレビ会議、メール会議の導入

- ✓ 各キャンパスが離れた場所にあり、会議の際は移動に一時間かかるなど教職員にとって負担であり、また進行が遅れるなどの問題があった。
- ⇒ 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。
- ⇒ 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した。

Webシステムの導入（教務管理など）

- ✓ 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。
- ⇒ 2005年に教務管理Webシステムを導入した。教員、職員ともにシステムに慣れたことで効率化に貢献している。システム上にレポート提出を可能とし、教員の管理・手間を削減する仕組みもあり、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。

出典：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）を基に作成

82

大学運営業務の改善事例③

旅行手配のシステム化・外部委託

- ✓ 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。
- ⇒ 出張申請のシステムを導入した。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。結果として、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た。
- ✓ 教員の出張手配について、各自が手配等を行うことが必要であり、頻度が多い場合は、煩雑な業務になっていた。
- ⇒ 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した。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効率的に行えるようになった。

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おり、様々な配慮に頭を悩まし、時間割を組むことは大変な労力であった。
- ⇒ 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、事務職員が工夫して組んでおり、教務主任や教務担当の教員の負担軽減になった。

職員によるシラバスのガイドライン作成

- ✓ シラバスの内容が不十分な場合に、その都度確認作業が必要であり、担当教員の負担が大きかった。
- ⇒ 事務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。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。

レポート添削の負担軽減

- ✓ 大人数講義では、課題やレポートの添削、採点に多くの時間がかかり大変であった。
- ⇒ 大人数講義から少人数講義への転換により、受講人数が相対的に少なくなり、レポート添削などがスリム化し、負担感が軽減した。

共同研究室の設置

- ✓ 研究室の管理、学生指導で教員が一人ひとり対応していた。
- ⇒ 研究テーマが近い複数教員が一つの研究室を共有することで、それぞれのゼミ生への指導等を複数教員で対応でき、時間と労力が軽減した。

出典：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）を基に作成

83

審議経過

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」を検討事項として設定

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

第10期中央教育審議会 大学分科会委員

委員：平成31年2月15日発令

臨時委員：平成31年3月27日発令

(委員)

分科会長	永田 恭介	筑波大学長
副分科会長	村田 治	関西学院大学学長、学校法人関西学院副理事長
副分科会長	渡邊光一郎	第一生命ホールディングス株式会社代表取締役会長、 一般社団法人日本経済団体連合会副会長
	有信 睦弘	東京大学未来ビジョン研究センター特任教授、 東京大学大学執行役・副学長
	亀山 郁夫	名古屋外国語大学長
	志賀 俊之	株式会社INCJ代表取締役会長(CEO)
	日比谷潤子	学校法人聖心女子学院常務理事、国際基督教大学前学長
	吉岡 知哉	独立行政法人日本学生支援機構理事長

(臨時委員)

	麻生 隆史	学校法人第二麻生学園理事長、山口短期大学学長
	安部恵美子	長崎短期大学学長
	宇山 恵子	東京医科歯科大学特任講師、国立大学附属病院長会議広報担当
	加登田恵子	公立大学法人山口県立大学学長
	金子 元久	筑波大学特命教授
	河田 悌一	一般社団法人大学基金推進機構理事長、 日本私立学校振興・共済事業団前理事長
	小林 雅之	桜美林大学総合研究機構教授
	佐藤東洋士	学校法人桜美林学園理事長・桜美林大学総長
	清水 一彦	山梨県立大学理事長・学長、筑波大学名誉教授
	鈴木 雅子	株式会社パソナグループ エグゼクティブアドバイザー
	高倉 明	全日本自動車産業労働組合総連合会会長、日本労働組合総連合会副会長
	高宮いづみ	近畿大学副学長、文芸学部教授
	但野 茂	函館工業高等専門学校長、独立行政法人国立高等専門学校機構前理事
	曄道 佳明	上智大学学長
	長谷川眞理子	総合研究大学院大学学長
	福田 益和	学校法人福田学園理事長
	古沢由紀子	読売新聞東京本社編集委員
	益戸 正樹	UiPath株式会社特別顧問、株式会社肥後銀行取締役
	松尾 清一	名古屋大学総長
	三島 良直	東京工業大学名誉教授・前学長
	三村 信男	茨城大学地球・地域環境共創機構特命教授・前学長
	山田 啓二	京都産業大学法学部教授・京都府前知事

※安部、古沢各委員の発令日は平成31年3月20日

※三島委員は令和2年6月5日辞職、佐藤委員は令和2年10月18日辞職（所属・職は辞職時点のもの）

※その他委員の所属・職は令和3年2月9日時点のもの

