

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 (案)

「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。

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**を受け、**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）

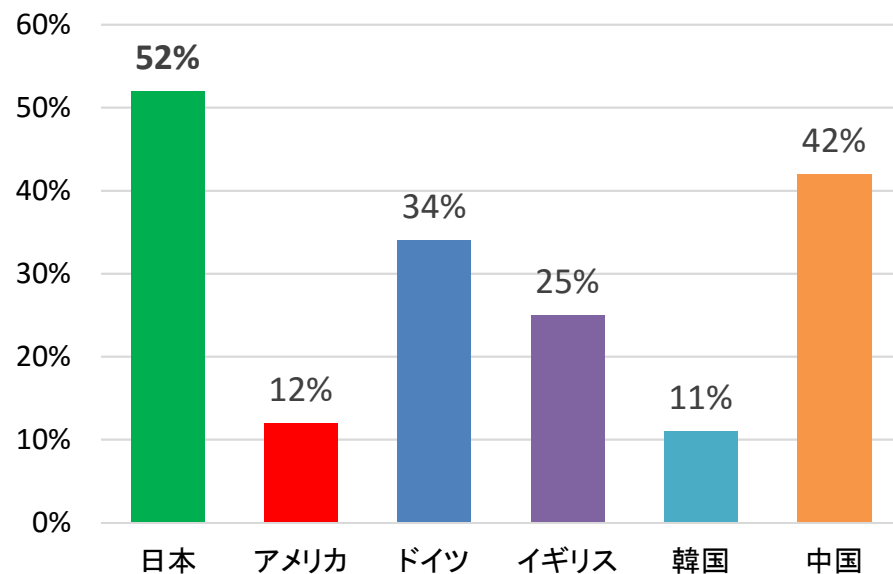
第12条 **大学院の教育は、授業科目の授業及び研究指導によつて行う**ものとする。

教育と研究に関する教員の意識①

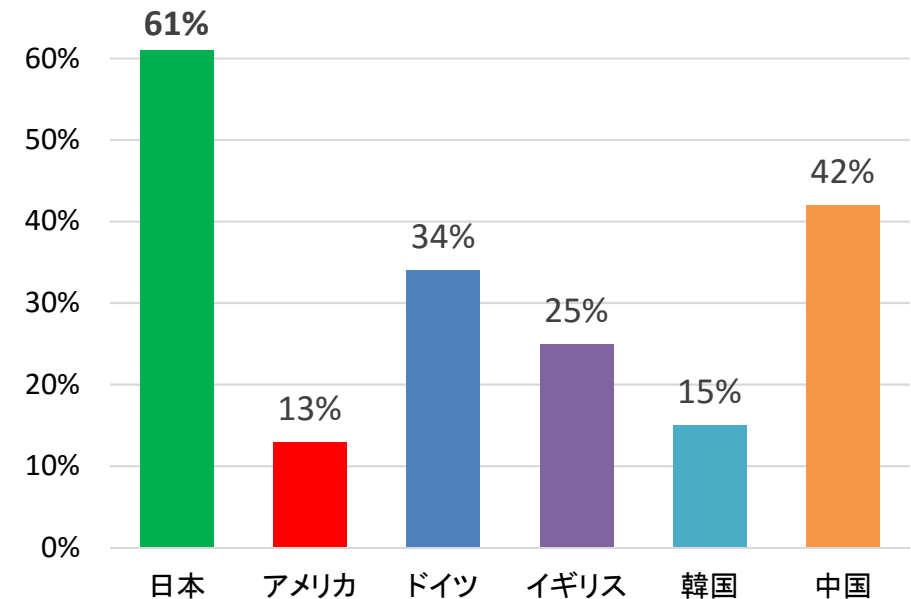
- 大学教員の国際調査（2007年CAP調査）によると、諸外国と比較し、日本では「教育と研究の両立に困難さ」を感じている割合が高い。特に若手教員の方が困難であると回答している。

教育と研究の両立は困難であるか

全教員



若手教員

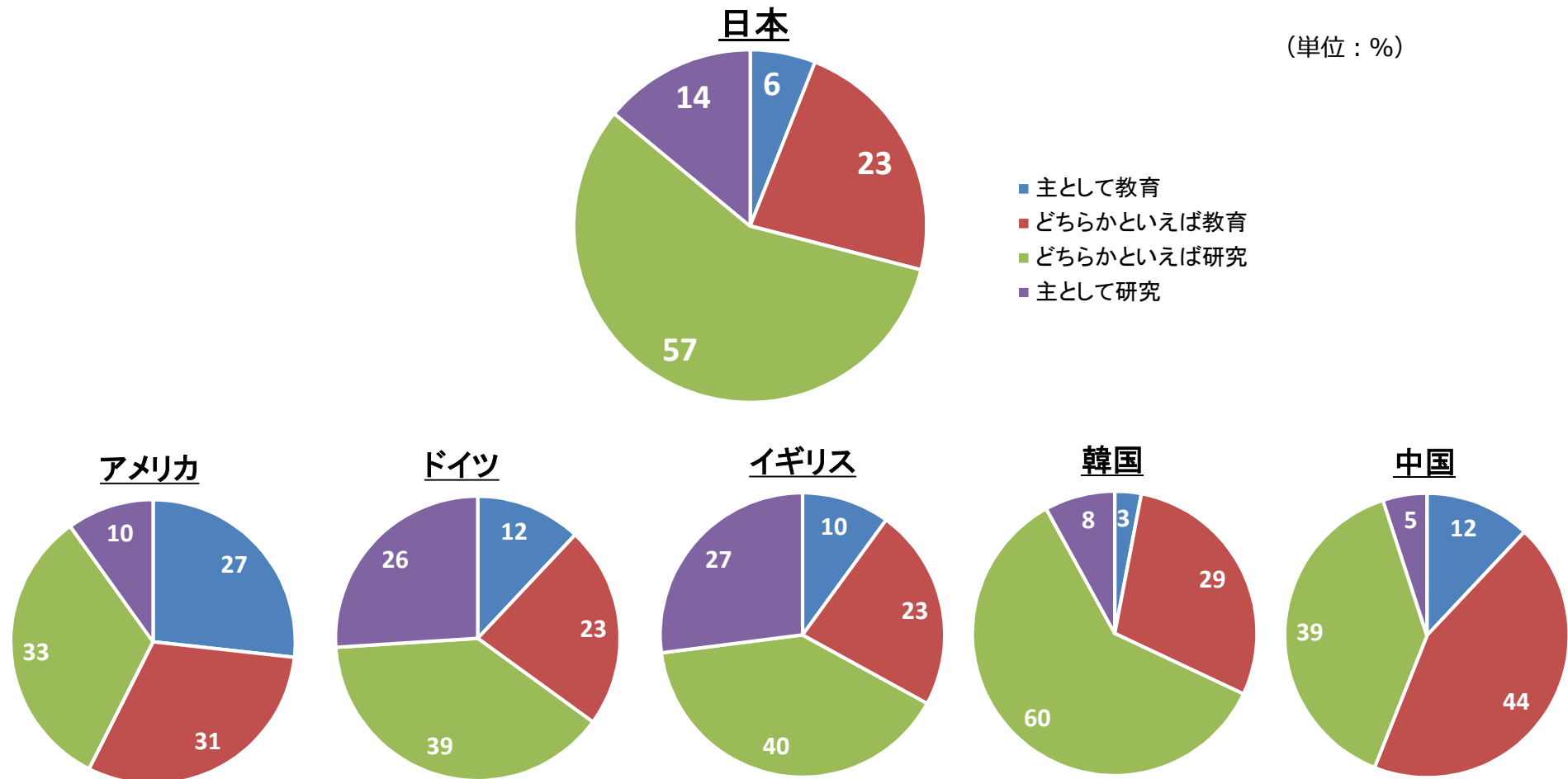


教育と研究に関する教員の意識②

- 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

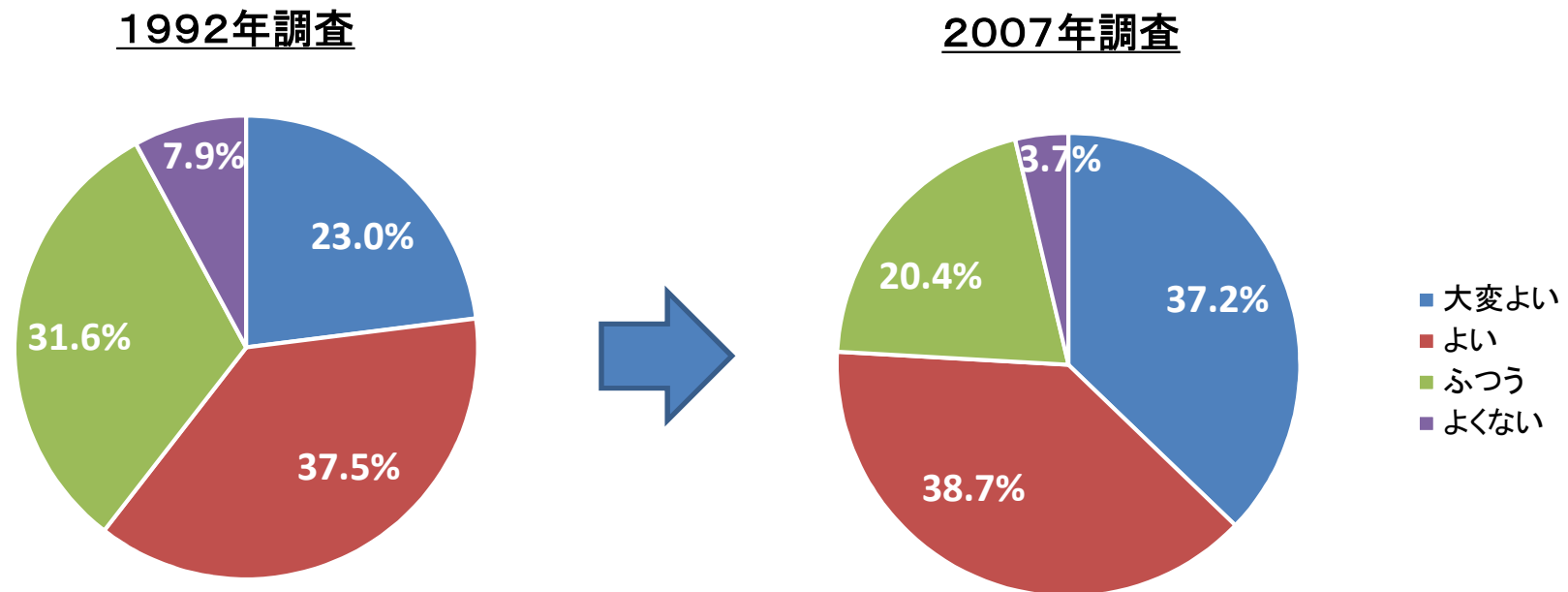
(単位：%)



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。

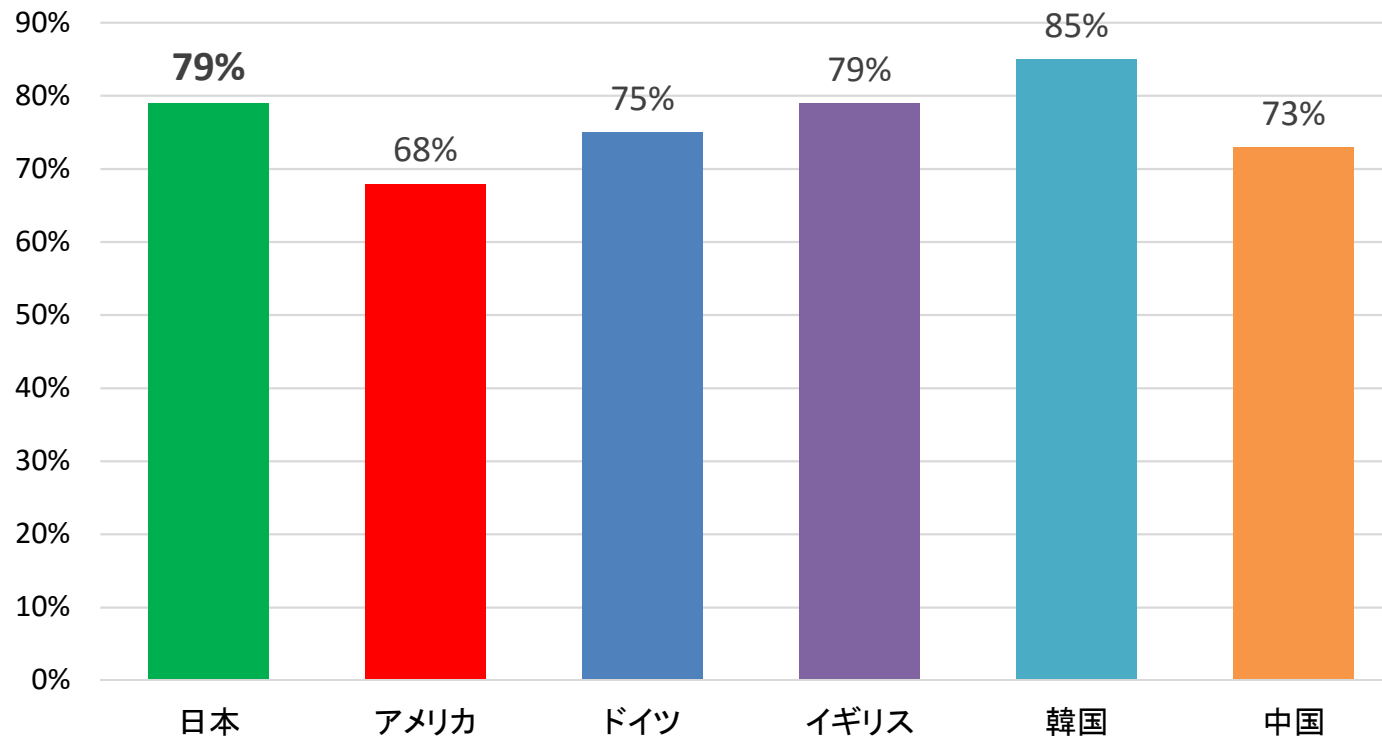
研究者としての役割に対する教育の効果



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。

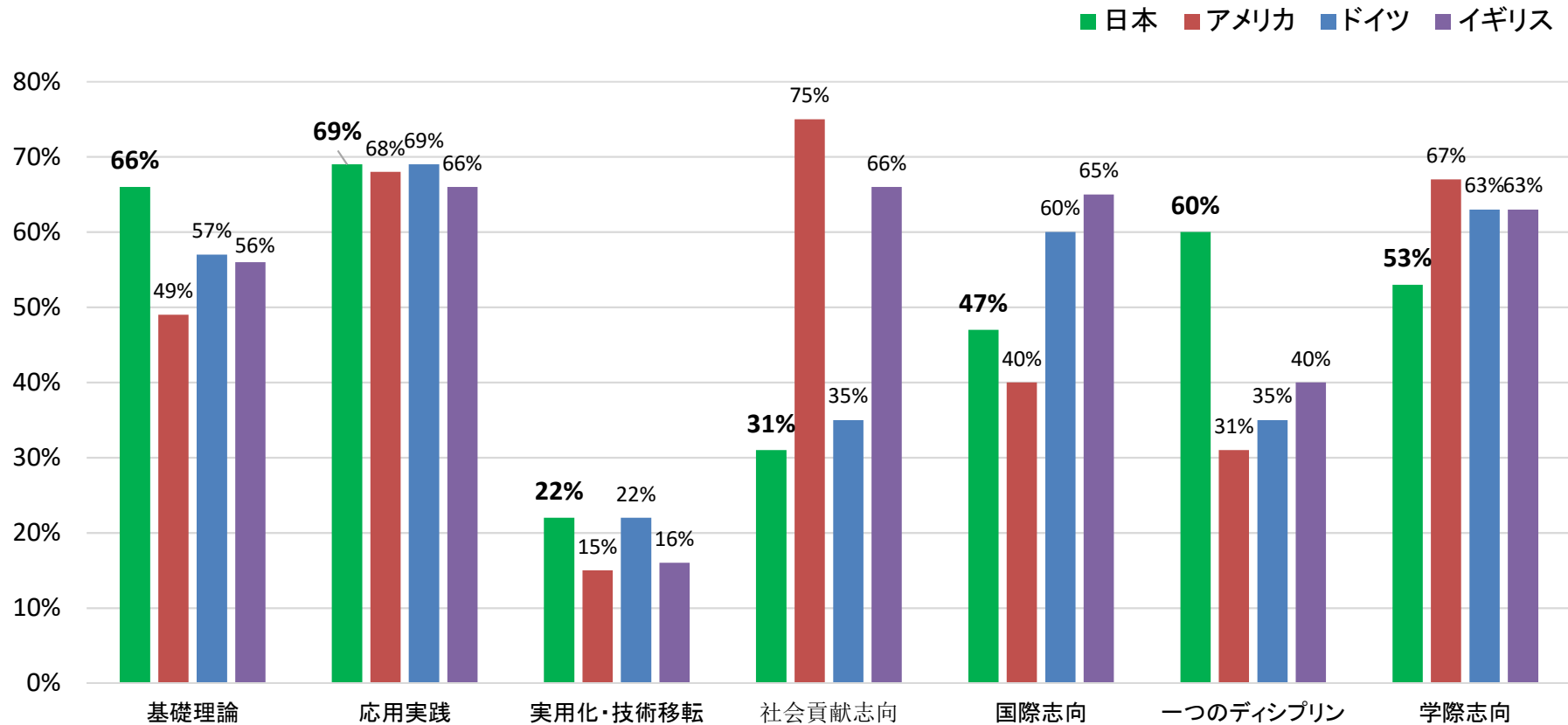
研究活動が教育活動を補強するか



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「一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。

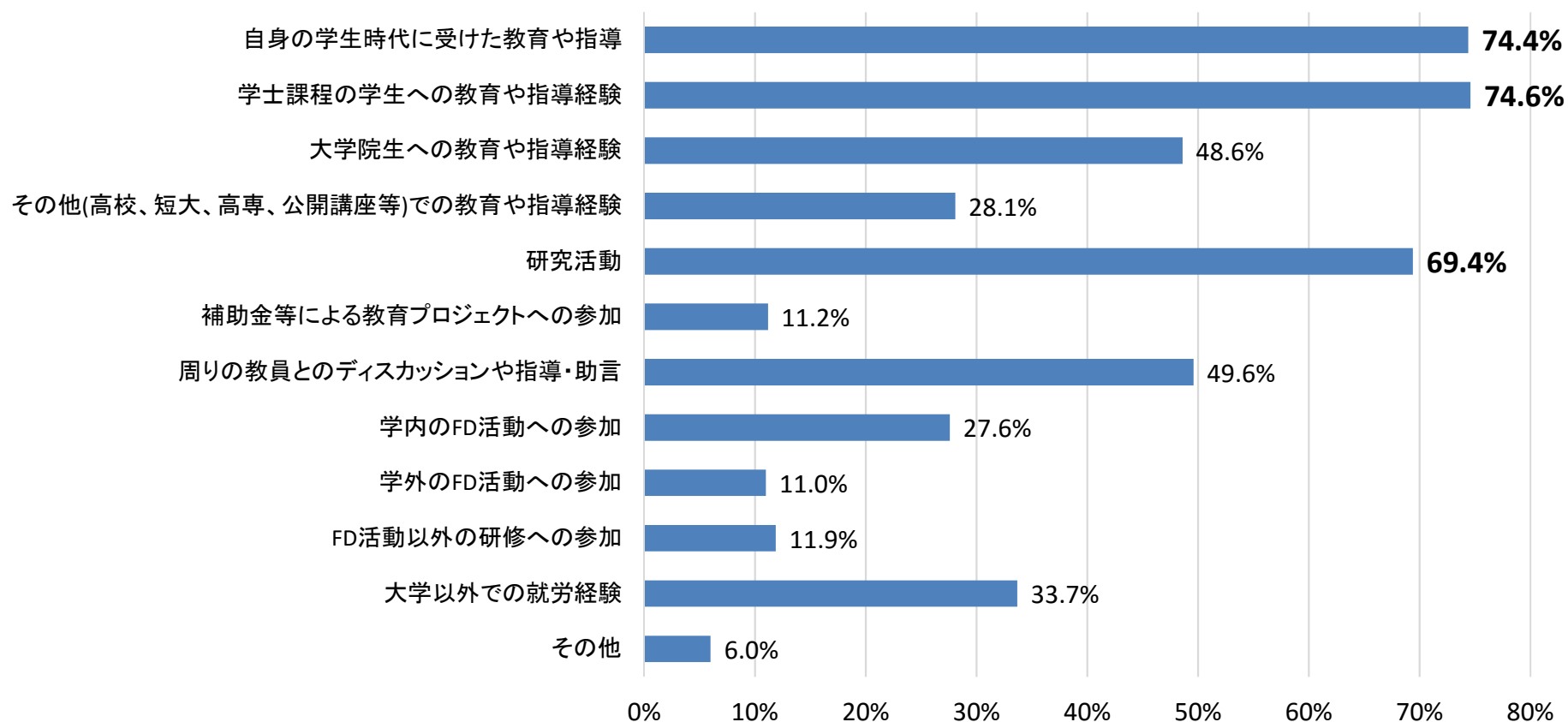
主要な研究において当てはまる特徴



教育能力獲得における有効な経験

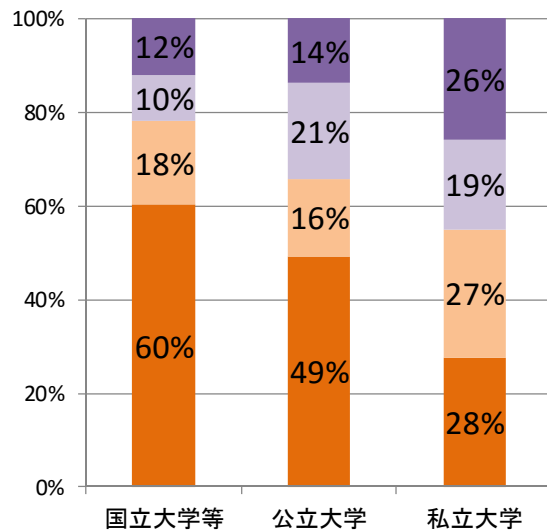
- 教育能力獲得における有効な経験として、「学士課程の学生の教育や指導経験」「自身の学生時代に受けた教育や指導」「研究活動」が有効であると回答した割合が大きい。

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

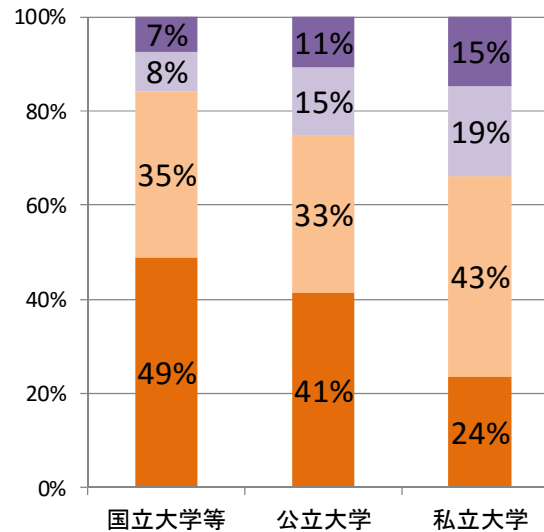


- 基盤的経費の減少が研究を通じた教育・指導にも影響があるとの自由記述の指摘を踏まえ、大学等の現場研究者及び大規模研究開発プロジェクトの研究責任者に対し、3つの観点について質問。
- **大学等の研究室・研究グループの研究活動の低下は学生の教育・指導に影響を与えているとの認識が示された。その度合いは国立大学等で顕著である。**

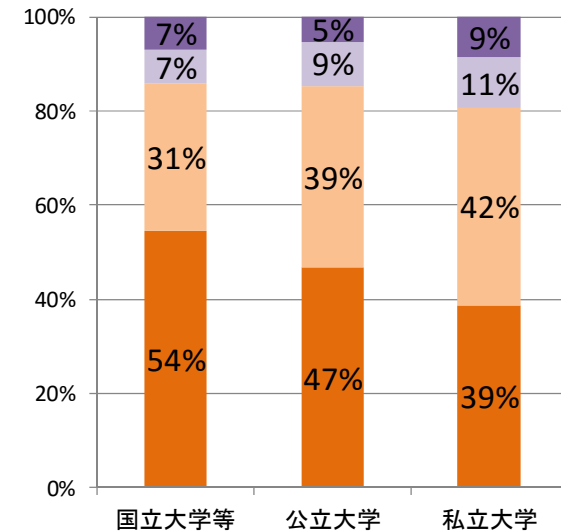
(A) 現状の基盤的経費（機関の内部研究費等）のみでは、学生が卒業・修士・博士論文を執筆するための研究を実施することが困難である



(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



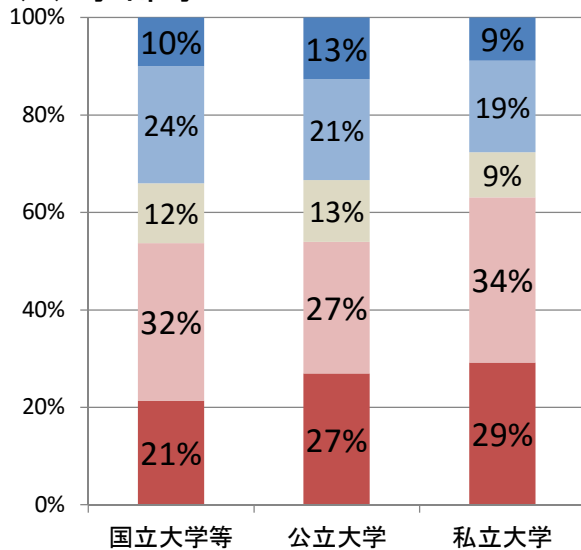
■ そうである ■ どちらかというそうである ■ どちらかというそうではない ■ そうでない

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。

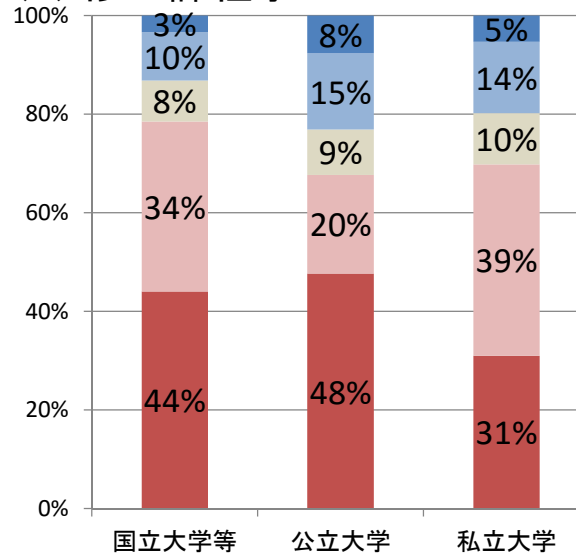
出典：「科学技術の状況に係る総合的意識調査（NISTEP定点調査2018）報告書」, NISTEP REPORT No.179, 文部科学省科学技術・学術政策研究所

- 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。

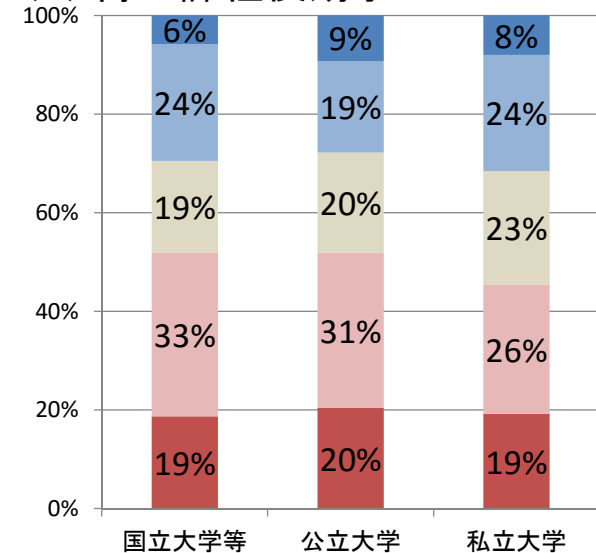
(A) 学部学生



(B) 修士課程学生（博士課程前期を含む）

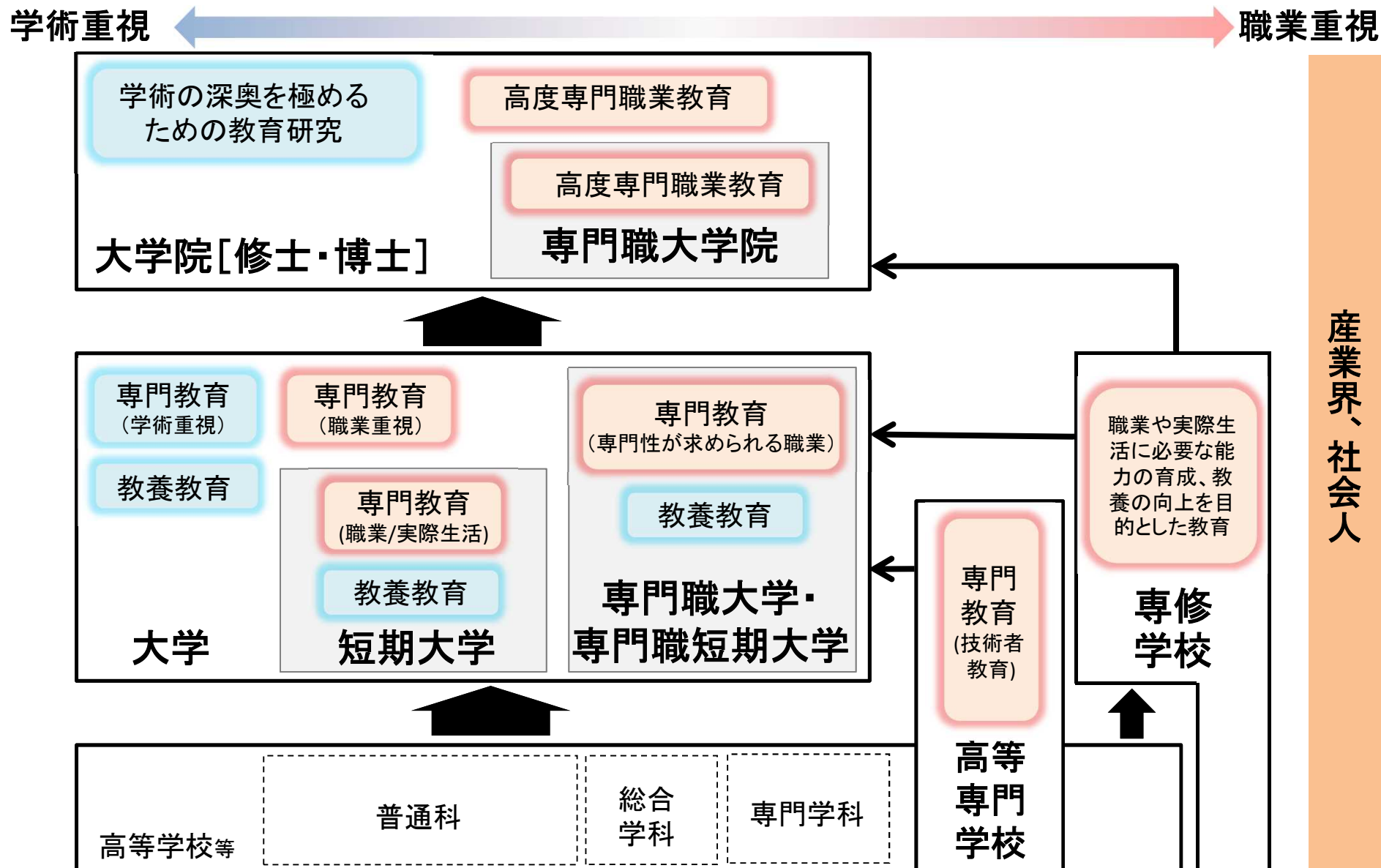


(C) 博士課程後期学生



■ 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。

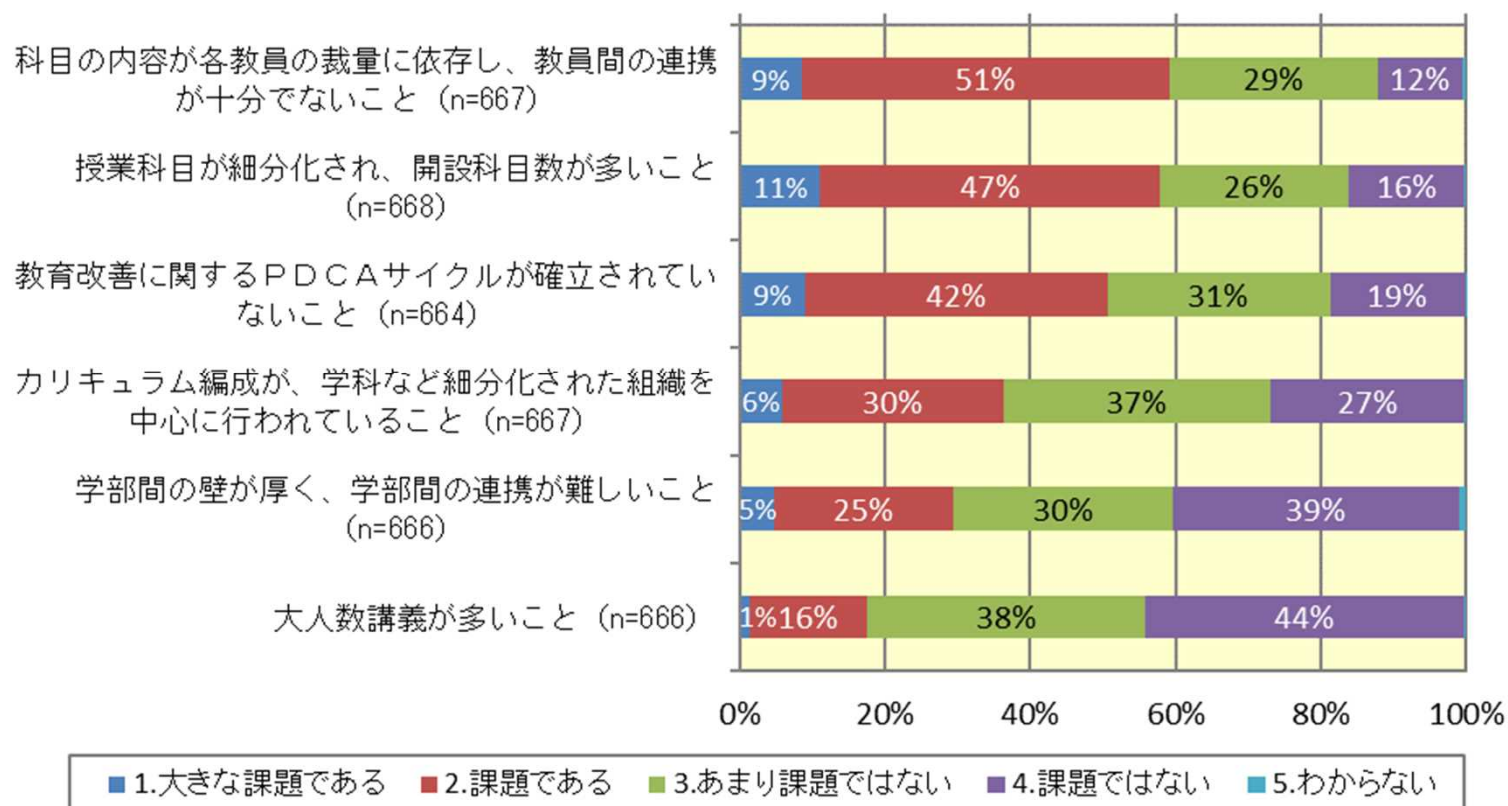


教育研究機能の活性化

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。

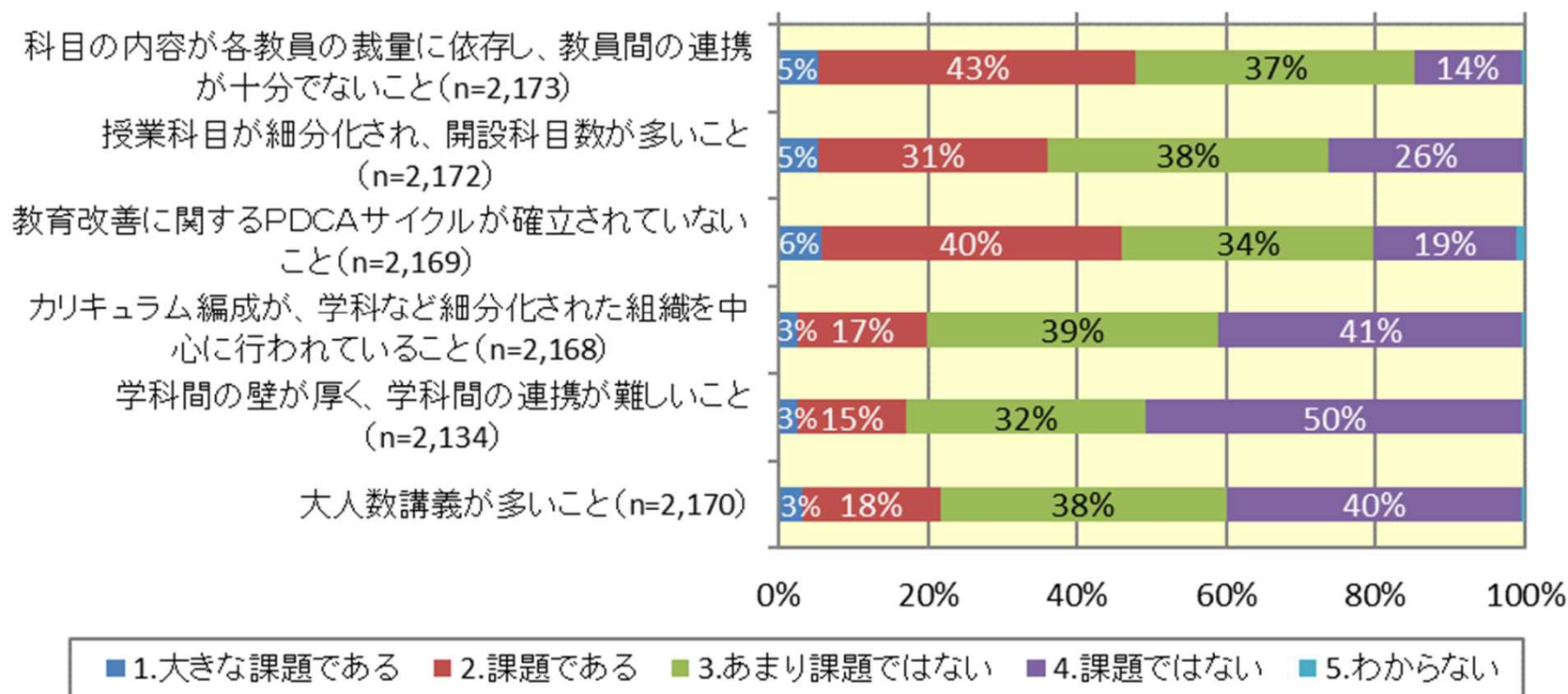
学士課程教育の課題(学長)



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。

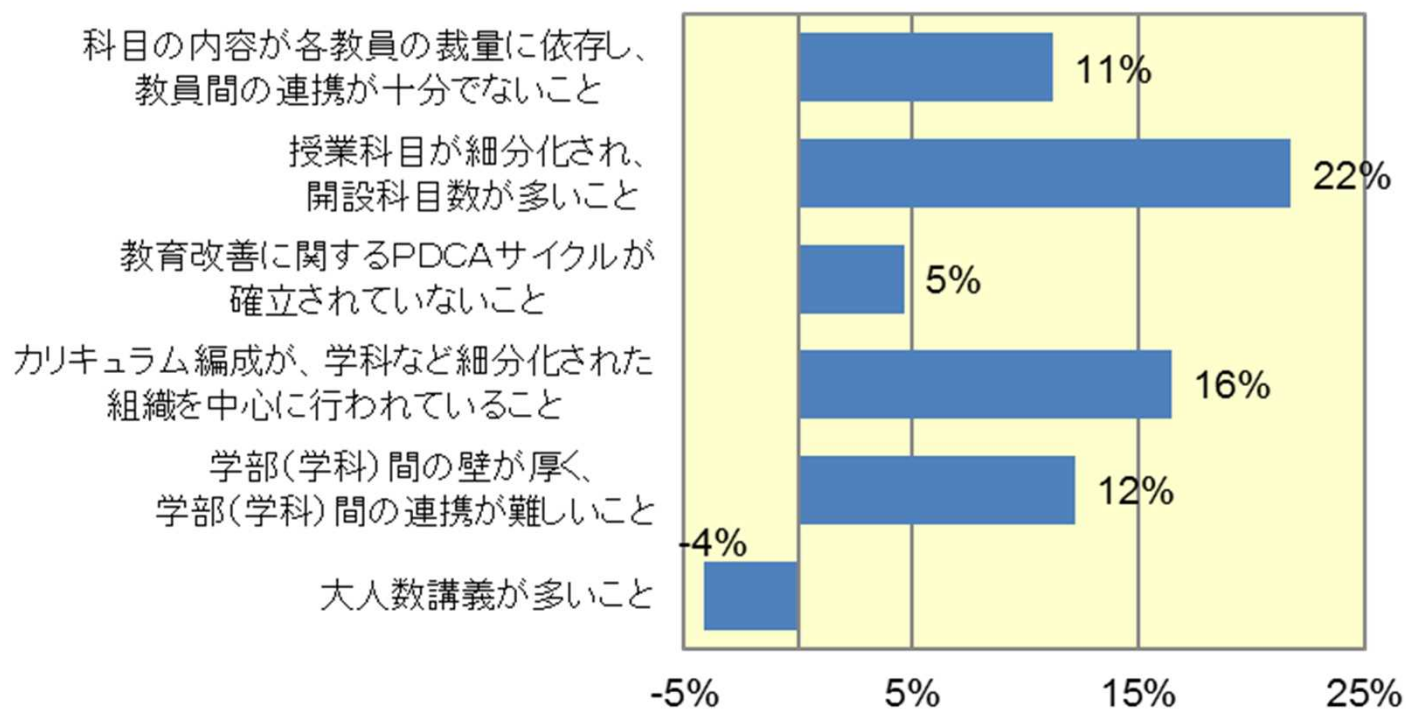
学士課程教育の課題(学部長)



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。

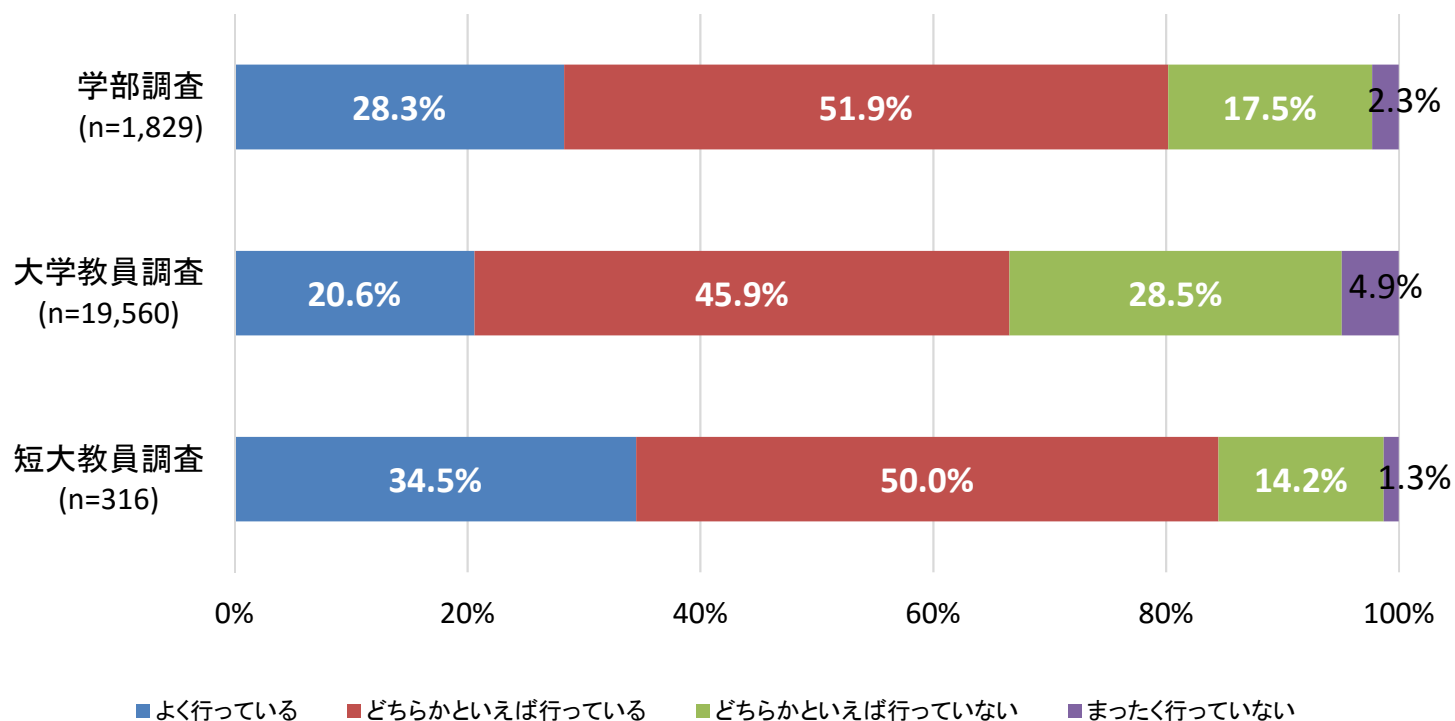
「大きな課題」「課題」比較(学長-学部長)



教員間の日常的な意見交換

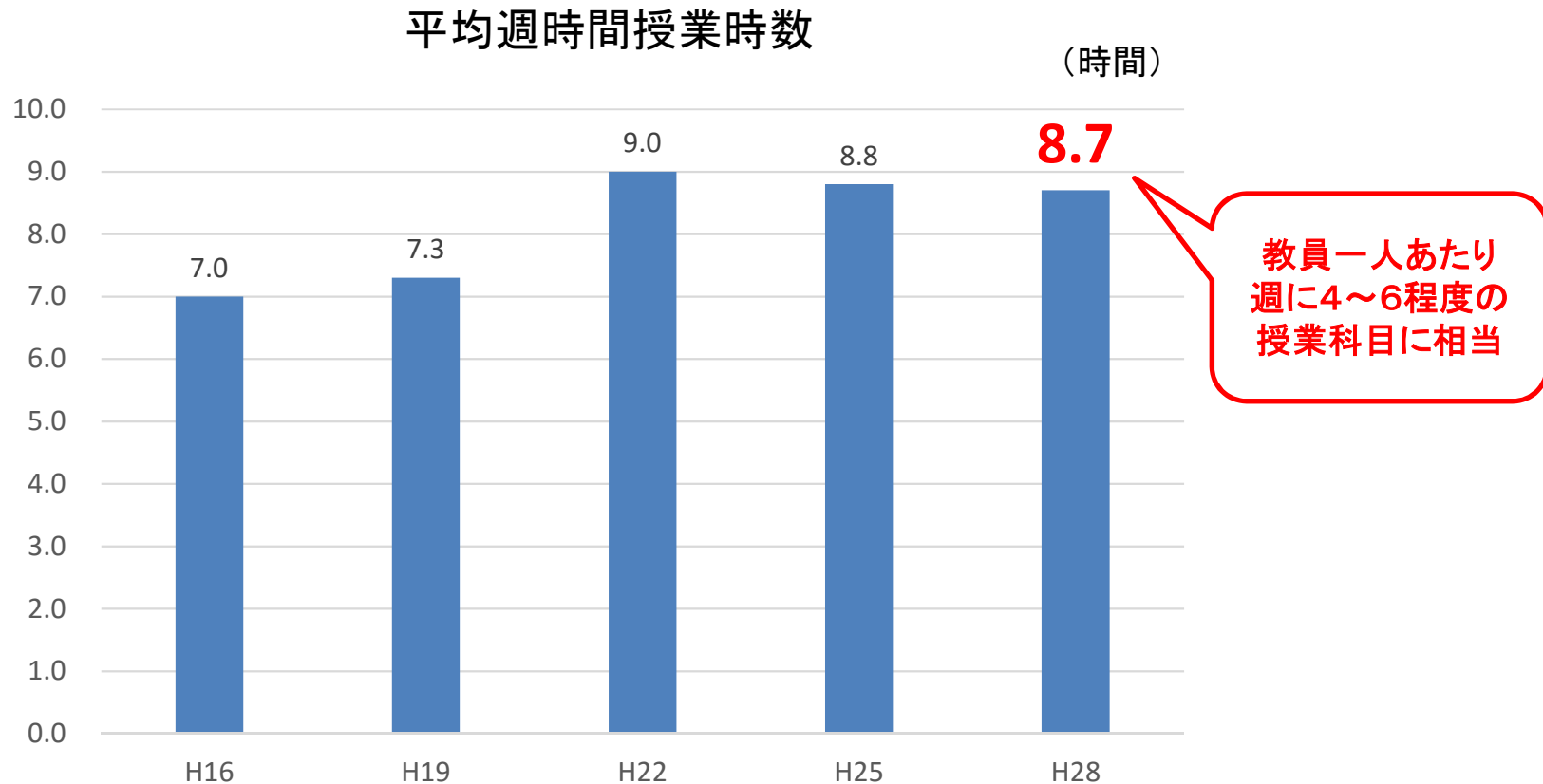
- 学士課程教育に関して、学部所属の他の教員（同じ研究室内の教員除く）と、日常的にどの程度、意見交換を行っているかに対して、「よく行っている」が20.6%、「どちらかといえは行っている」が45.9%となっている。
- 学部、大学教員、短大教員を比較すると、学部が思っているほど大学教員は意見交換を行っていないという結果になっている。

他の教員と日常的にどの程度、意見交換を行っているか



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。

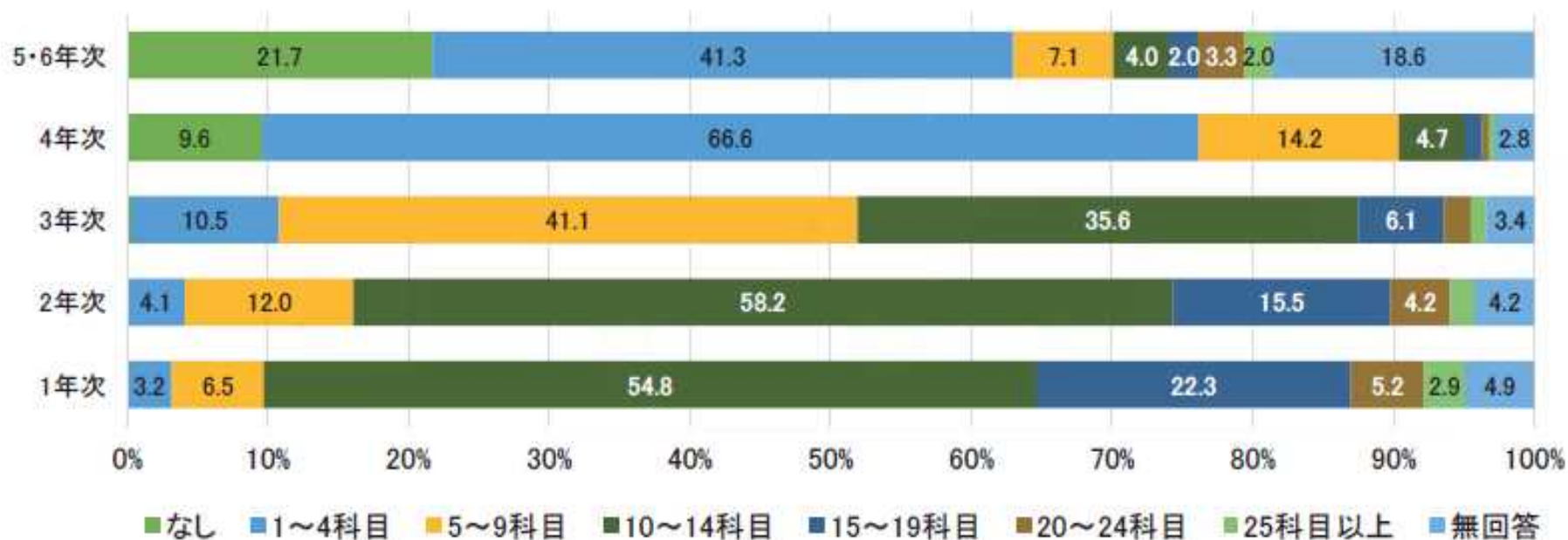


- (注) 1. 週担当授業時数は、講義、実習、実験、演習等の担当時数を分を担当として合計し、60で除し、1時間未満は四捨五入したものである。
2. 週担当授業時数は、本務教員として勤務する大学における実時間数であり、本務大学以外における授業時数は含まない。
3. 平成22年度以前は、当該教員の本務とする学部の実時間数であり、それ以外の学部の授業時数は含まない手法にて集計していたが、22年度調査から本務教員として勤務する大学における週担当時間時数を集計しているため、単純に比較できない。

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。

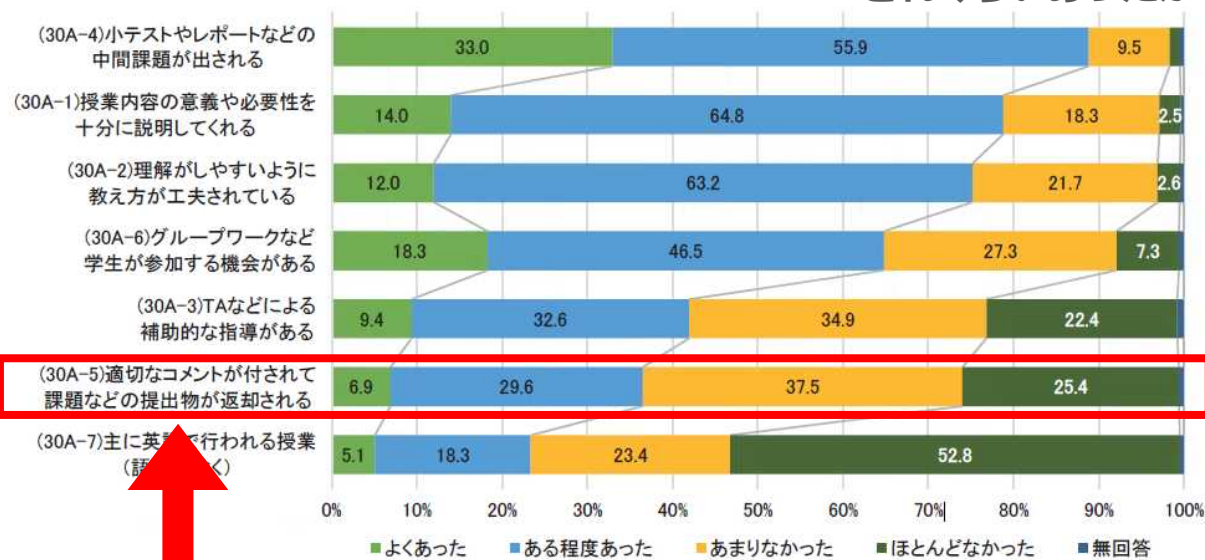
学年別 今学期履修登録している科目数



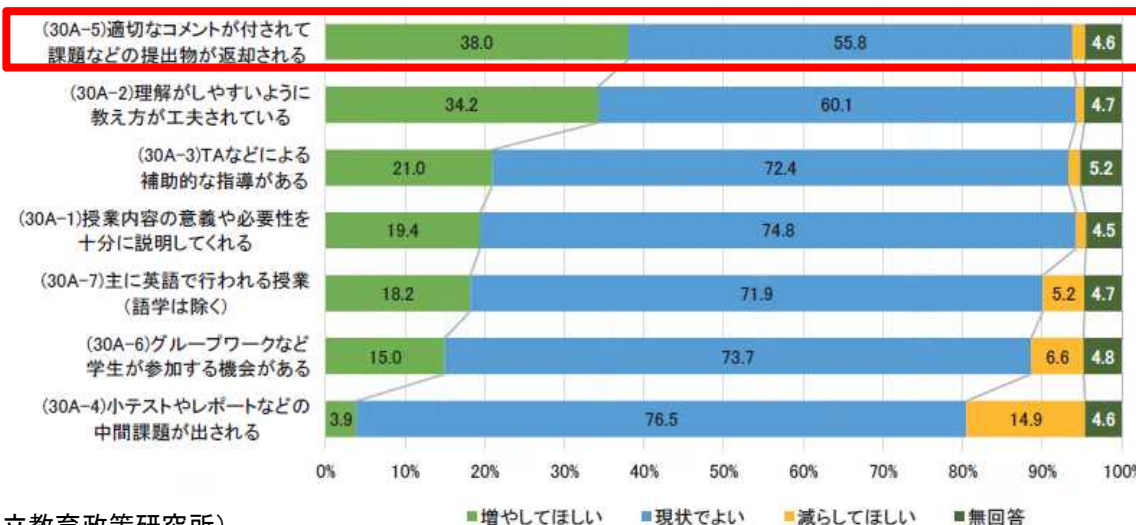
授業科目の内容や方法に関する学生の声

- 「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。

どれくらいあったか

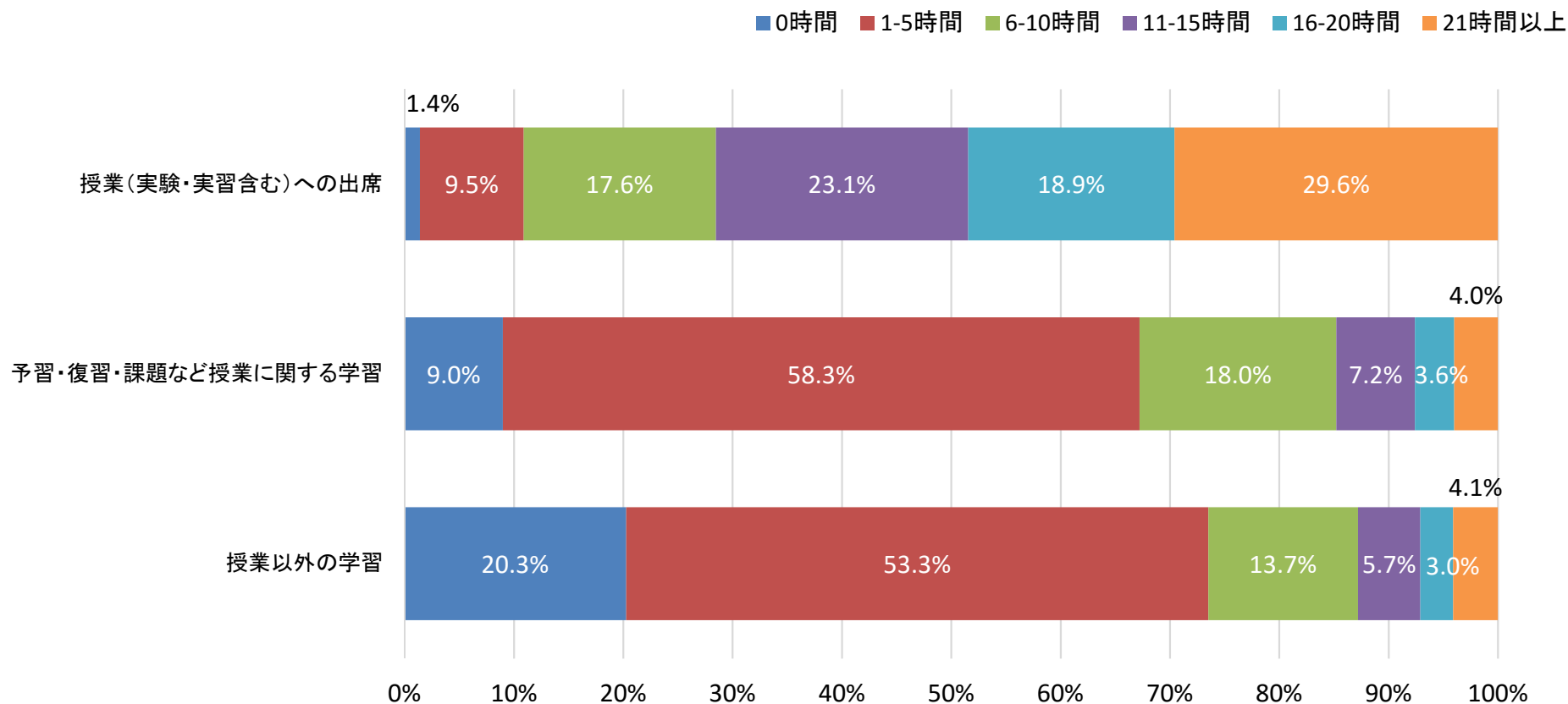


今後増やしてほしいか否か



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、授業への出席時間が多いが、授業出席時間以外での学習時間は少ない。



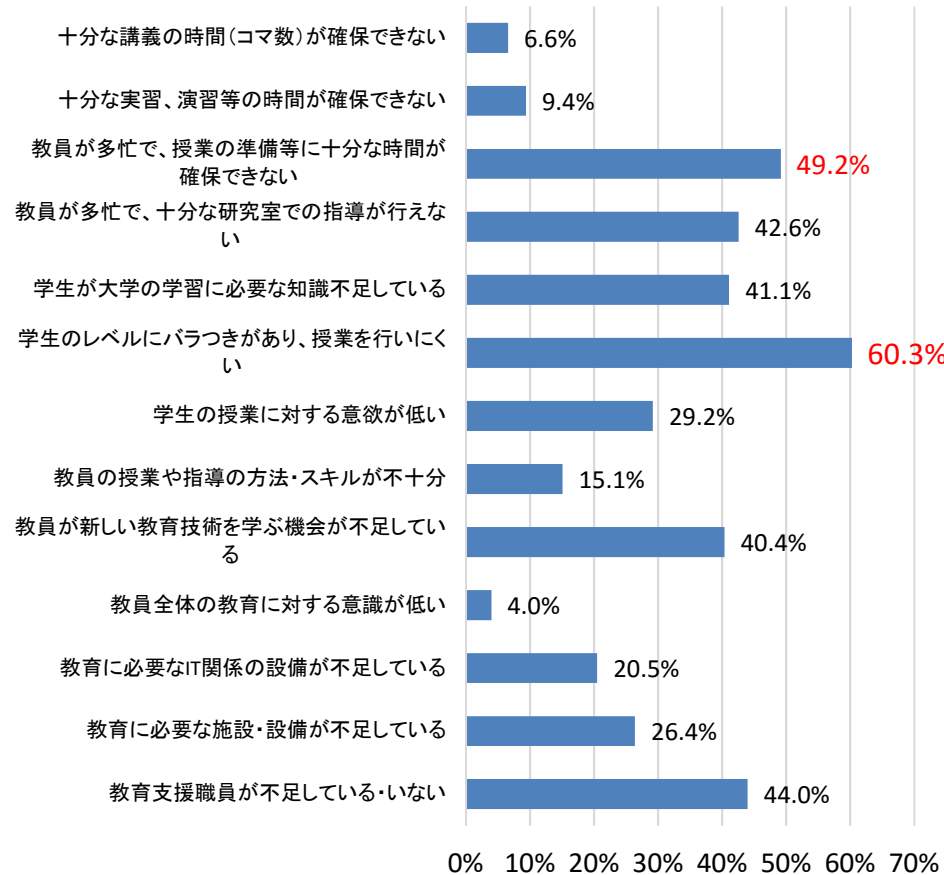
※調査参加515大学の学部3年生(11.1万人)が回答

学士課程の教育上の課題

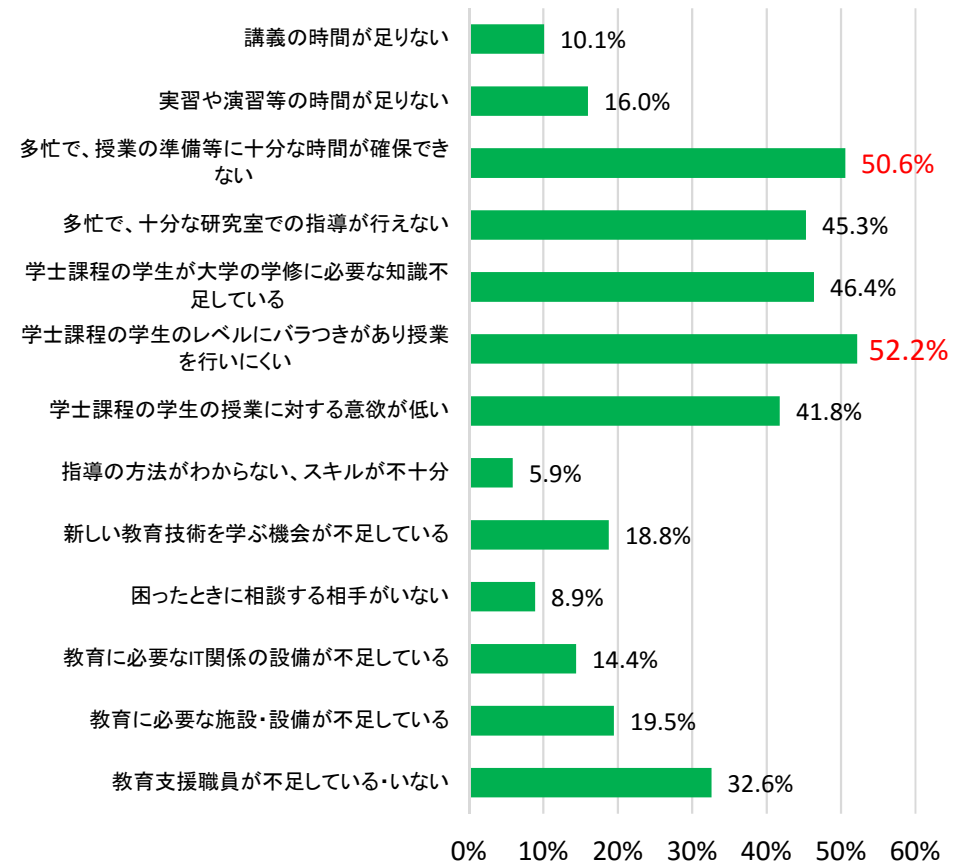
- 教育上の課題として、「学生のレベルにバラつきがあり授業を行いにくい」「教員が多忙で、授業の準備等に十分な時間が確保できない」は、学部、教員いずれも大きな課題として認識している。

学士課程教育を行う上での課題

学部調査



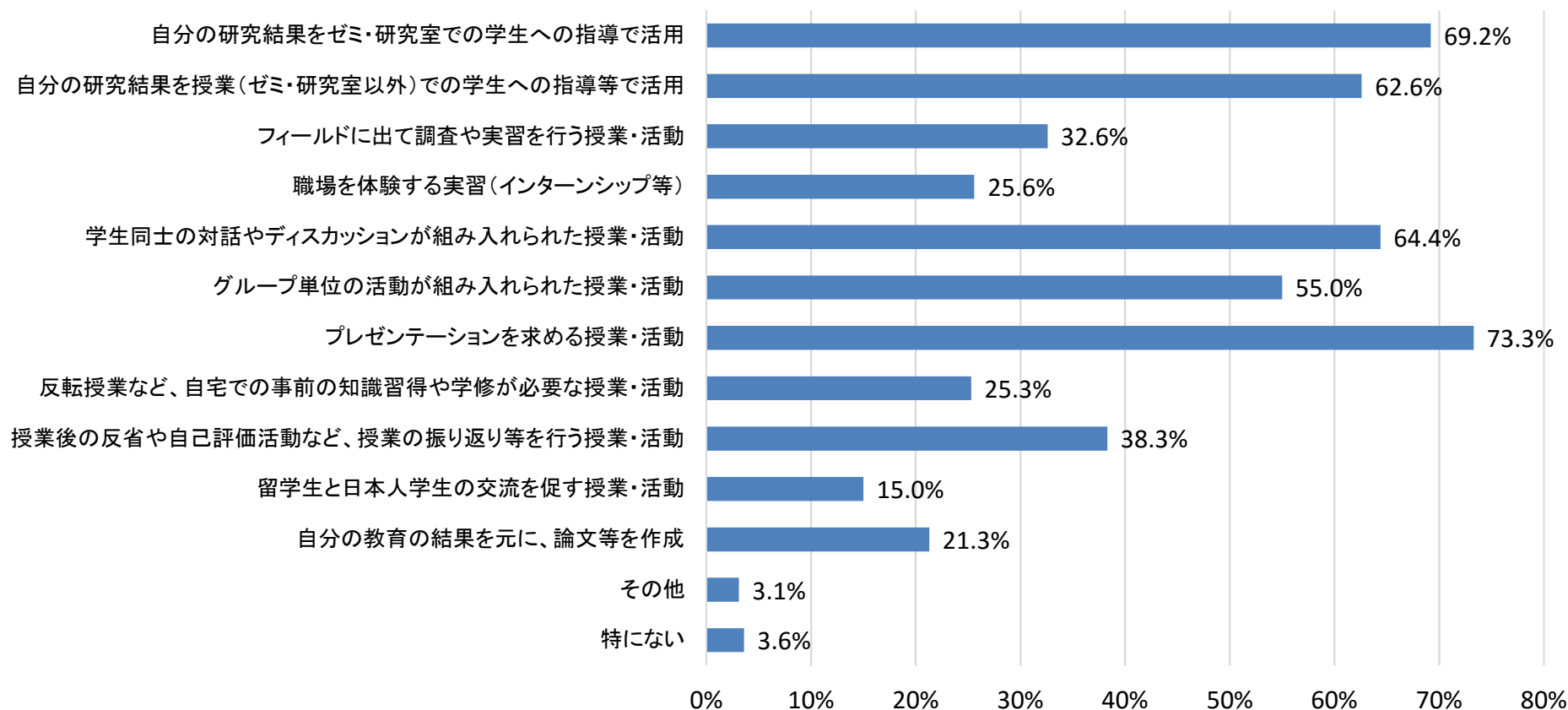
教員調査



学士課程の学生に対する教育活動

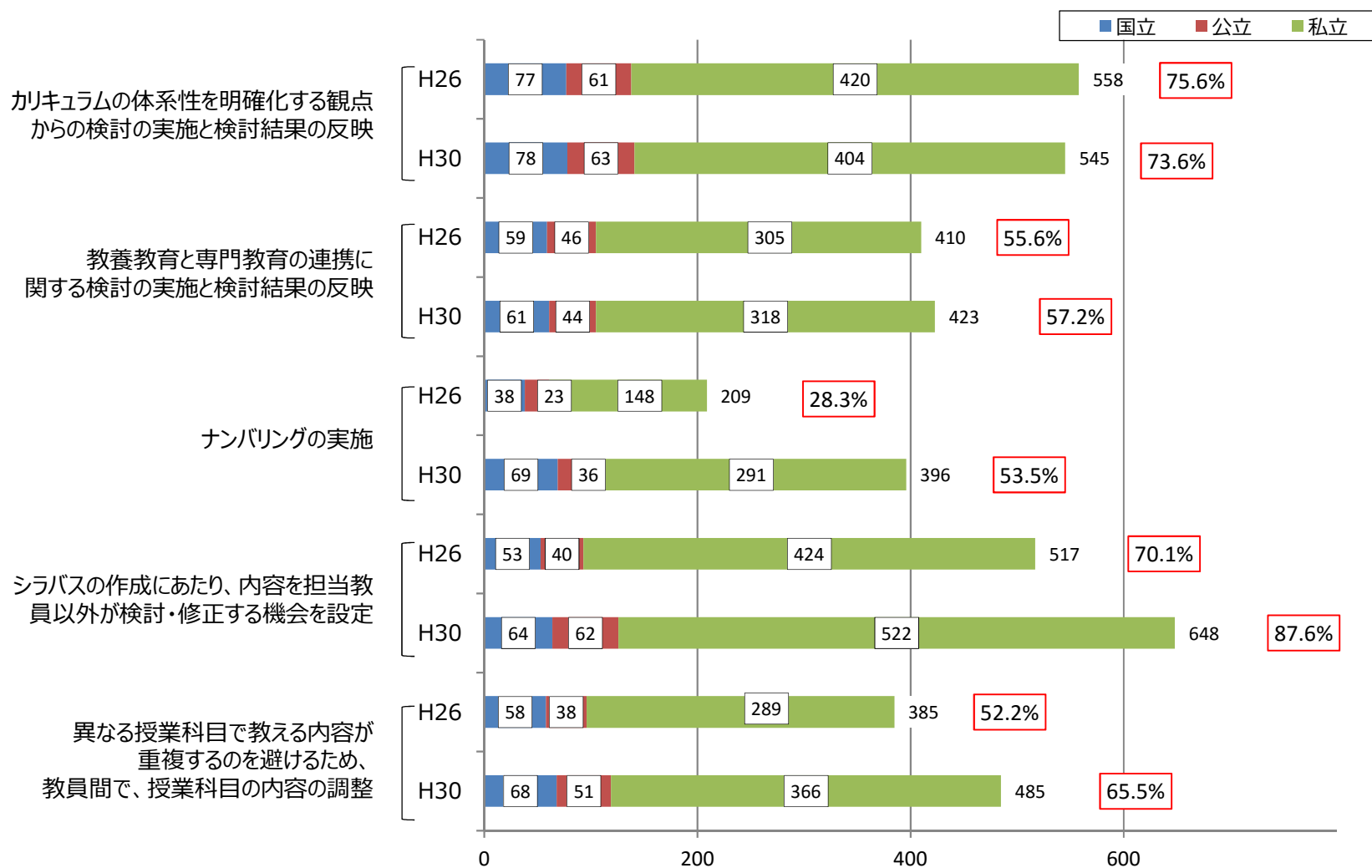
- 学士課程の学生に対する教育活動の実施について、「プレゼンテーションを求める授業・活動」を実施する割合が73%となっている。また、「学生同士のディスカッション」や「グループ単位での活動」についても半数以上の教員が行っている。

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



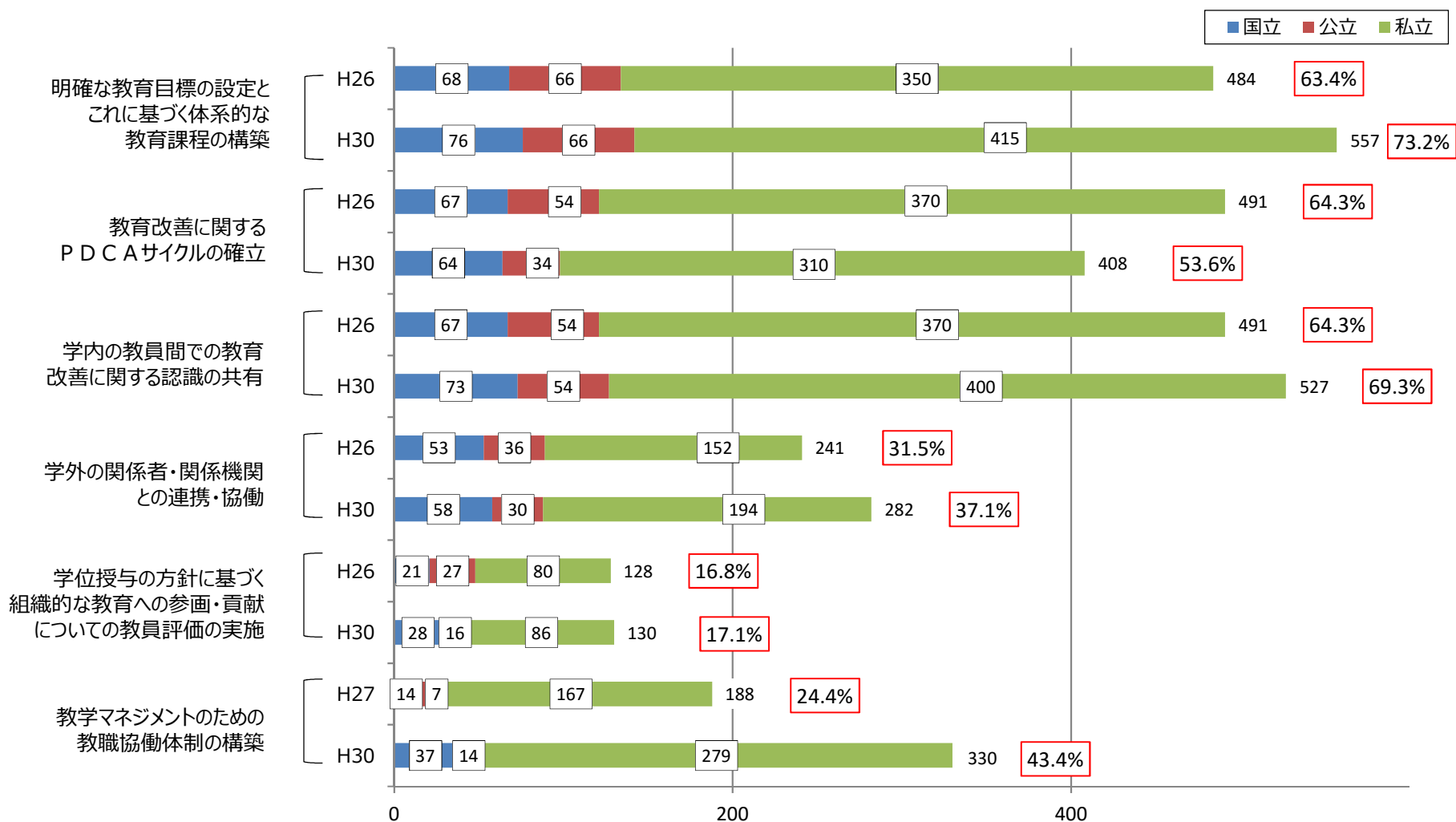
カリキュラム編成上の主な取組（学士課程）

- 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。



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。



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。

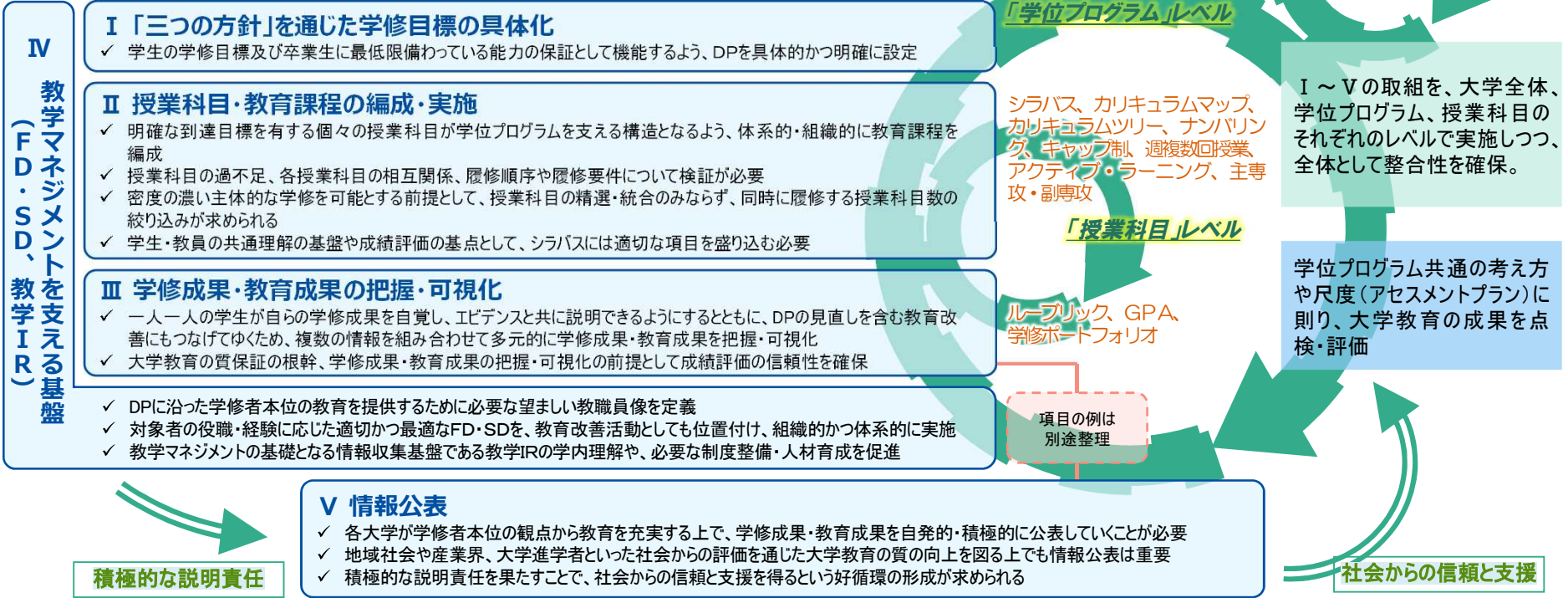
学長のリーダーシップの下、学位プログラム毎に、以下のような教学マネジメントを確立することが求められる。

「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



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げてゆくため、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

- ✓ DP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
- ✓ 対象者の役職・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

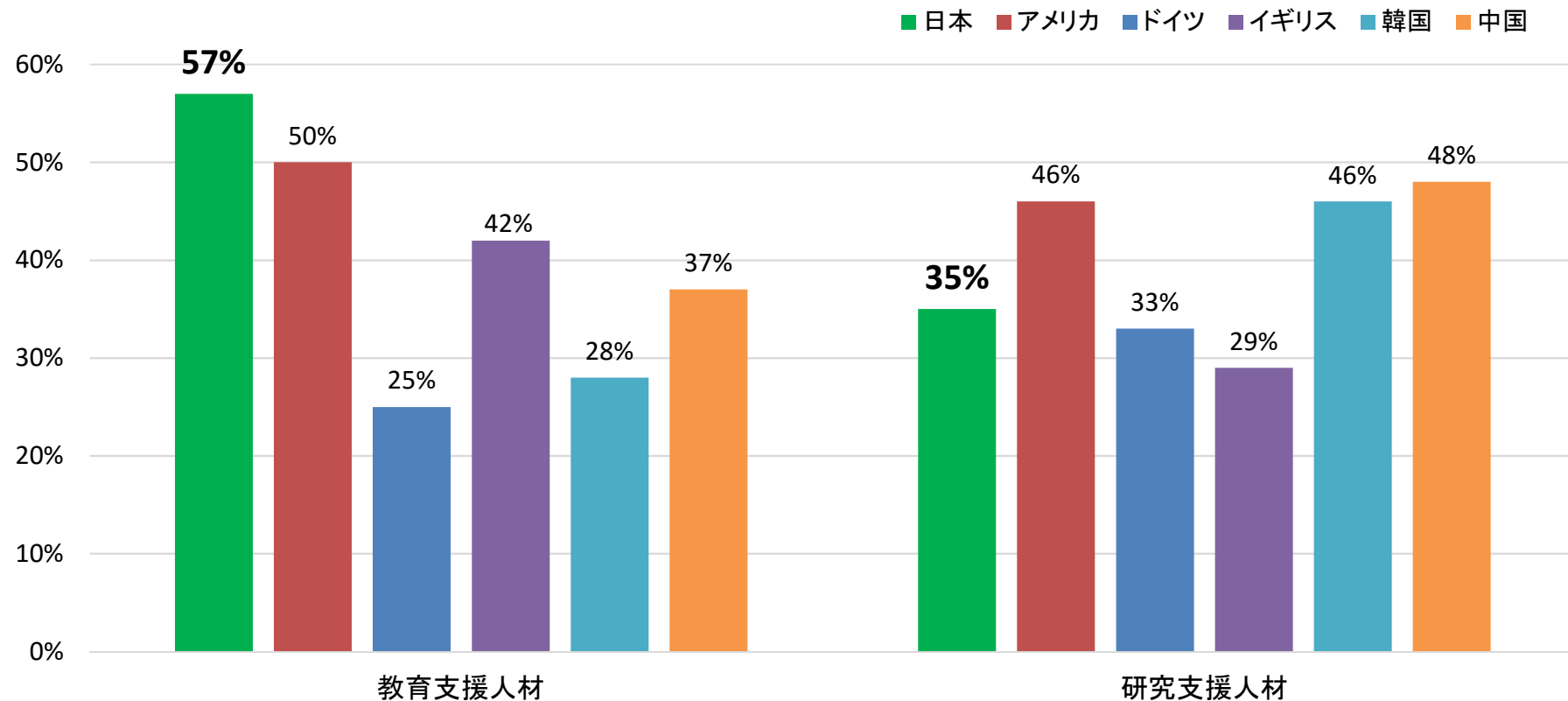
V 情報公表

- ✓ 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

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

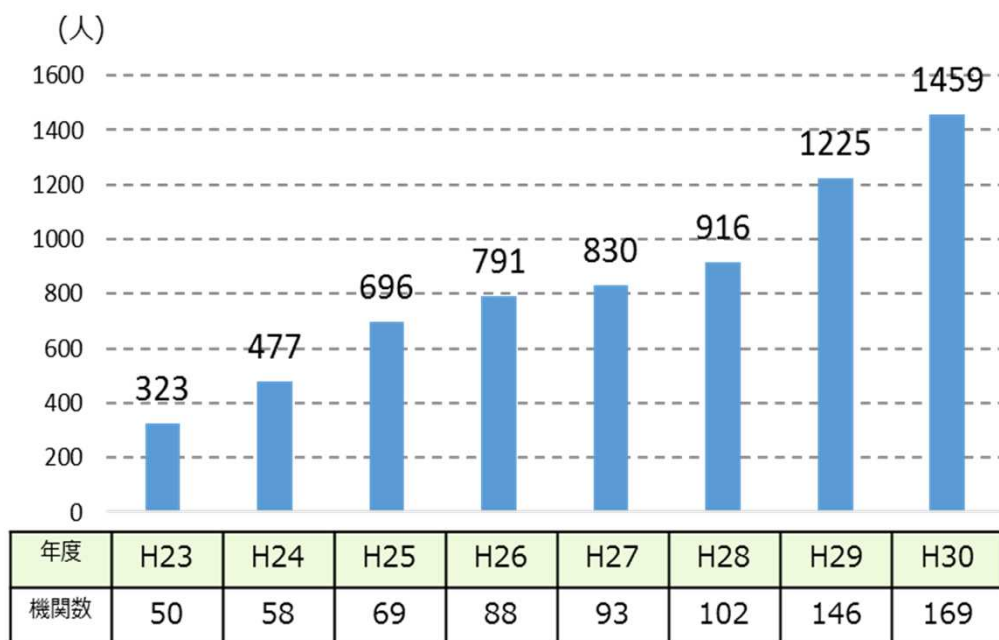


※ TAの活動や配置状況などについて整理したものを掲載

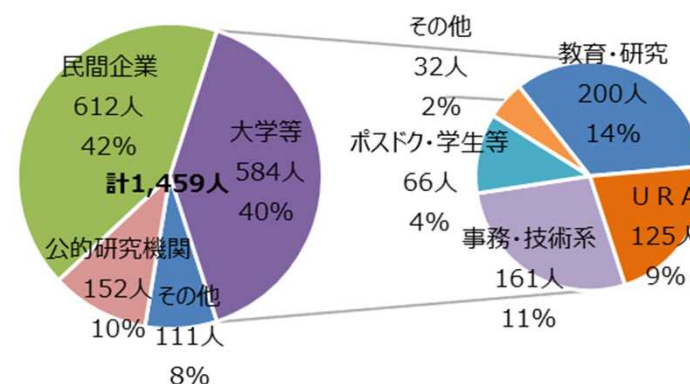
※ RAの活動や配置状況などについて整理したものを掲載

- 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。

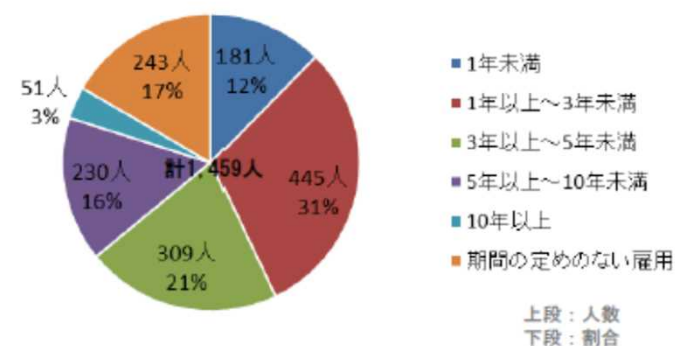
○URA配置人数と配置機関数



○「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って、**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って、**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って、**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。

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）**

大学の教員組織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。

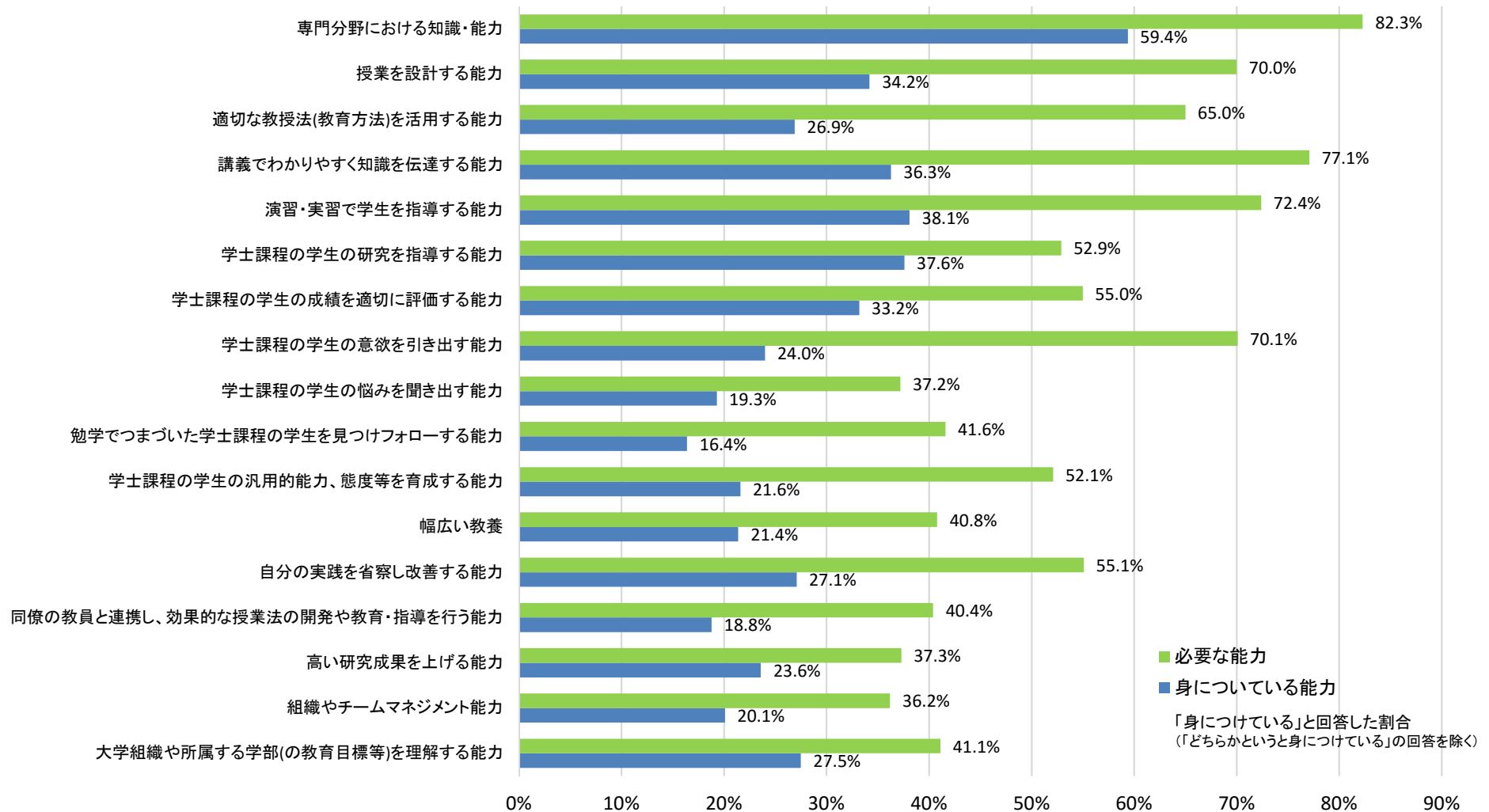
3 大学は、教育研究水準の維持向上及び教育研究の活性化を図るため、教員の構成が特定の範囲の年齢に著しく偏ることのないよう配慮するものとする。

4 略

大学教員として身につけるべき能力①

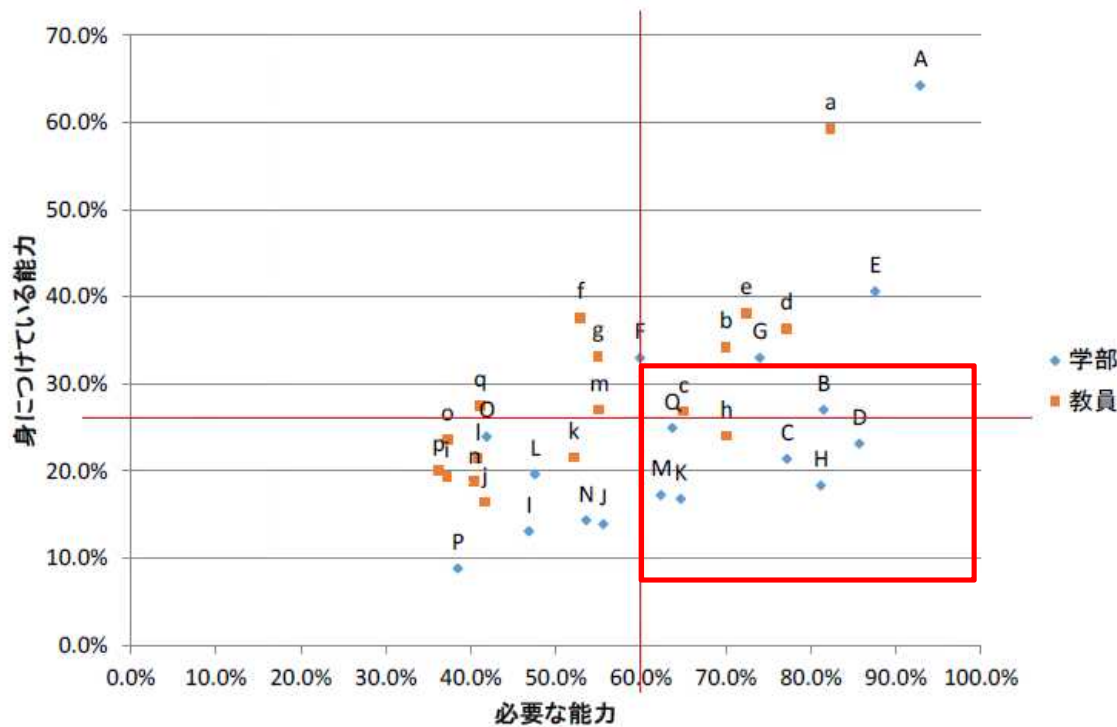
- 必要な能力、身につけている能力ともに、「専門分野における知識・能力」の割合が高い。

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



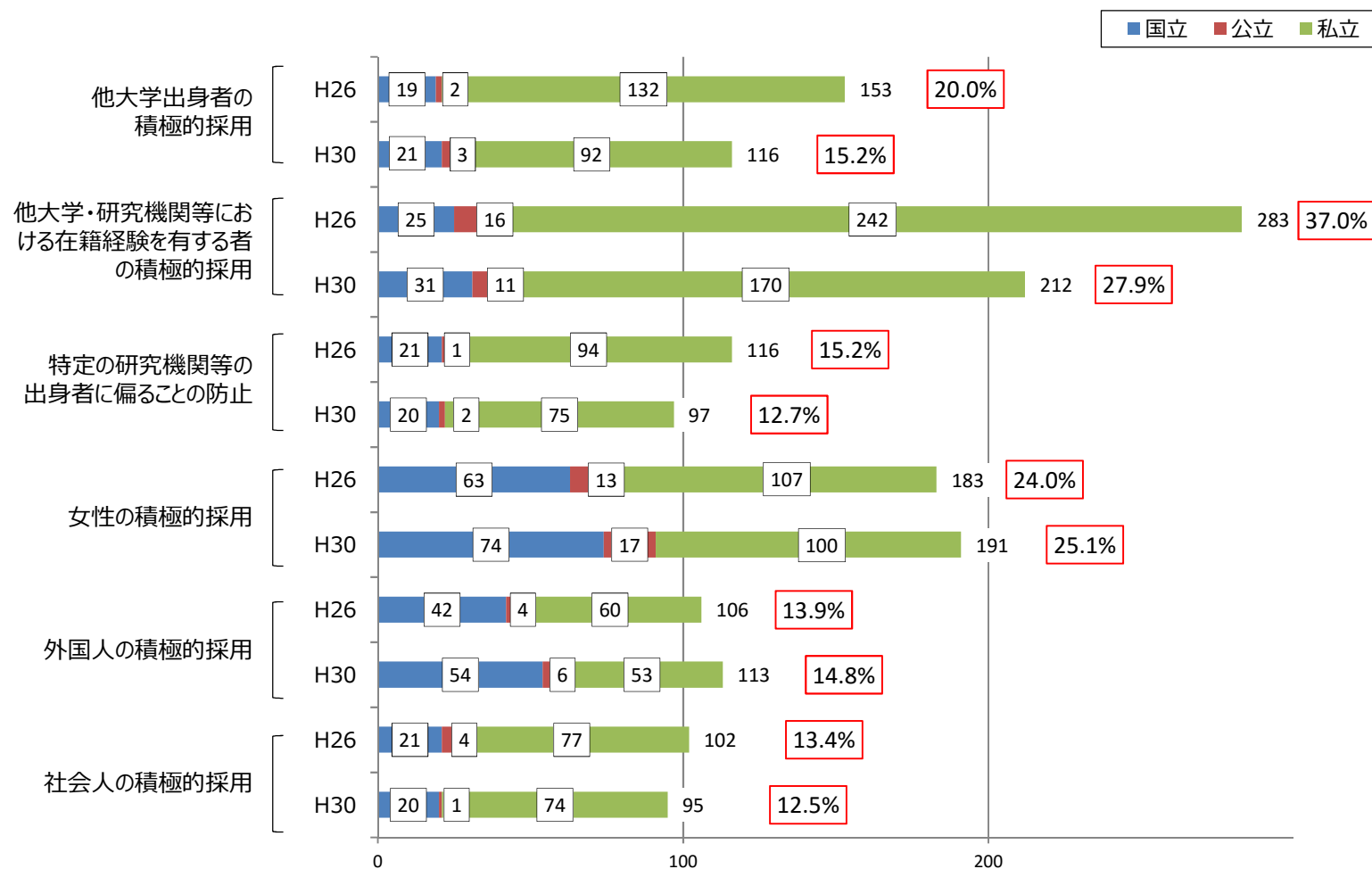
大学教員として身につけるべき能力②

- 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。

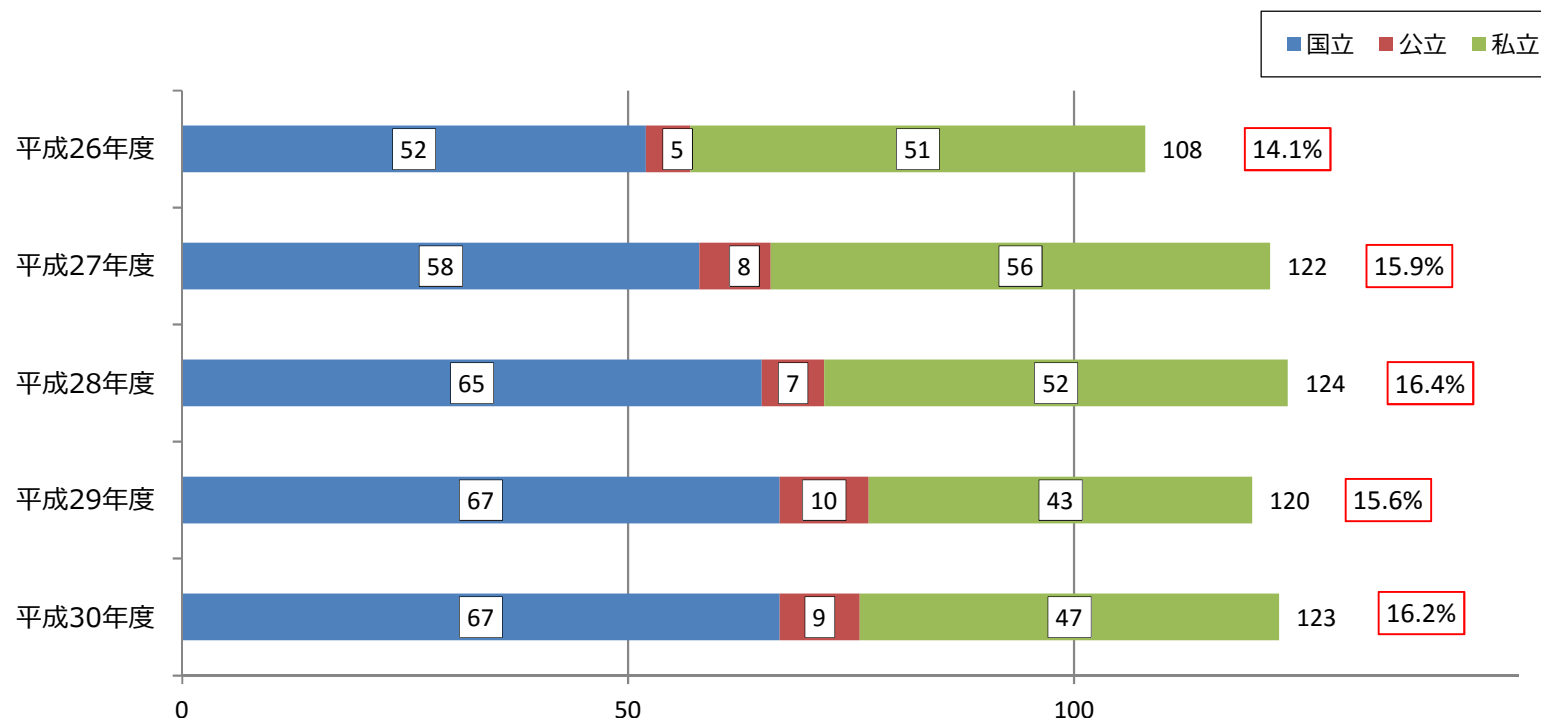


学部	教員	項目
A	a	専門能力における知識・能力
B	b	授業を設計する能力
C	c	適切な教授法(教育方法)を活用する能力
D	d	講義でわかりやすく知識を伝達する能力
E	e	演習・実習で学生を指導する能力
F	f	学士課程の学生の研究を指導する能力
G	g	学士課程の学生の成績を適切に評価する能力
H	h	学士課程の学生の意欲を引き出す能力
I	i	学士課程の学生の悩みを聞き出す能力
J	j	勉学でつまづいた学士課程の学生を見つけフォローする能力
K	k	学士課程の学生の汎用的能力(コミュニケーション・スキル等)、態度(自己管理能力)等を育成する能力
L	l	幅広い教養
M	m	自分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

- 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。



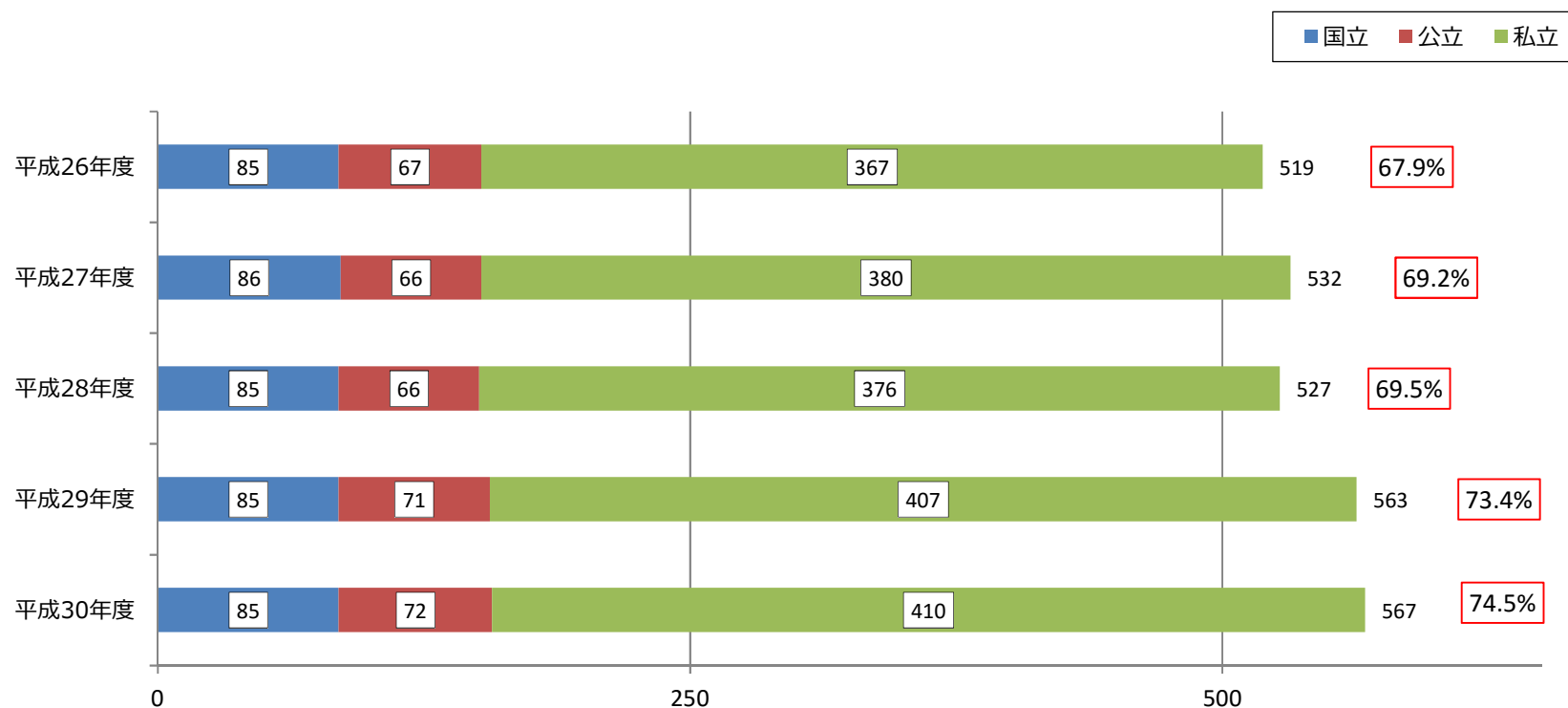
- テニュアトラック制を導入している大学は全体で見ると2割未満となっている。



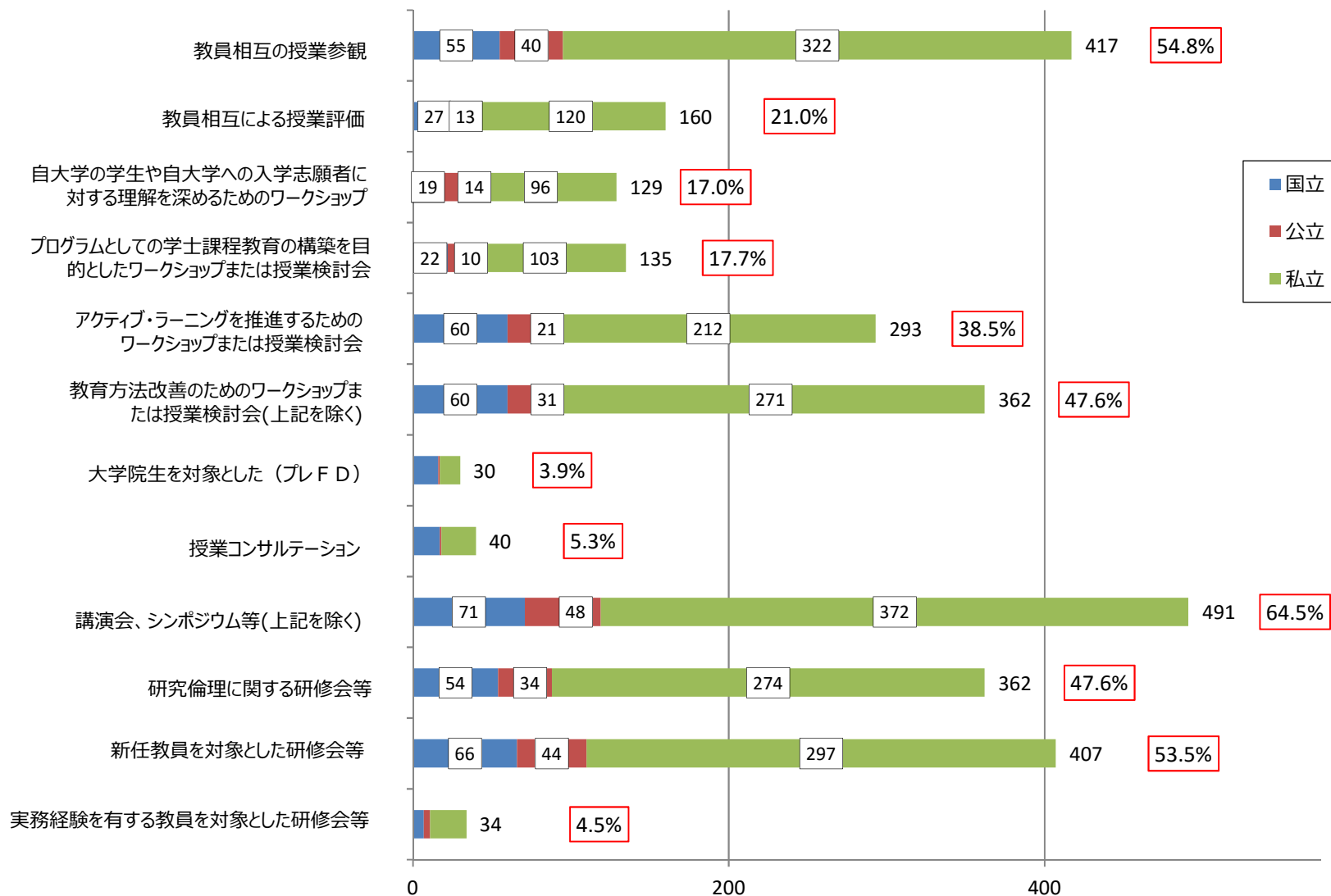
テニュア・トラック制:

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。

- 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。



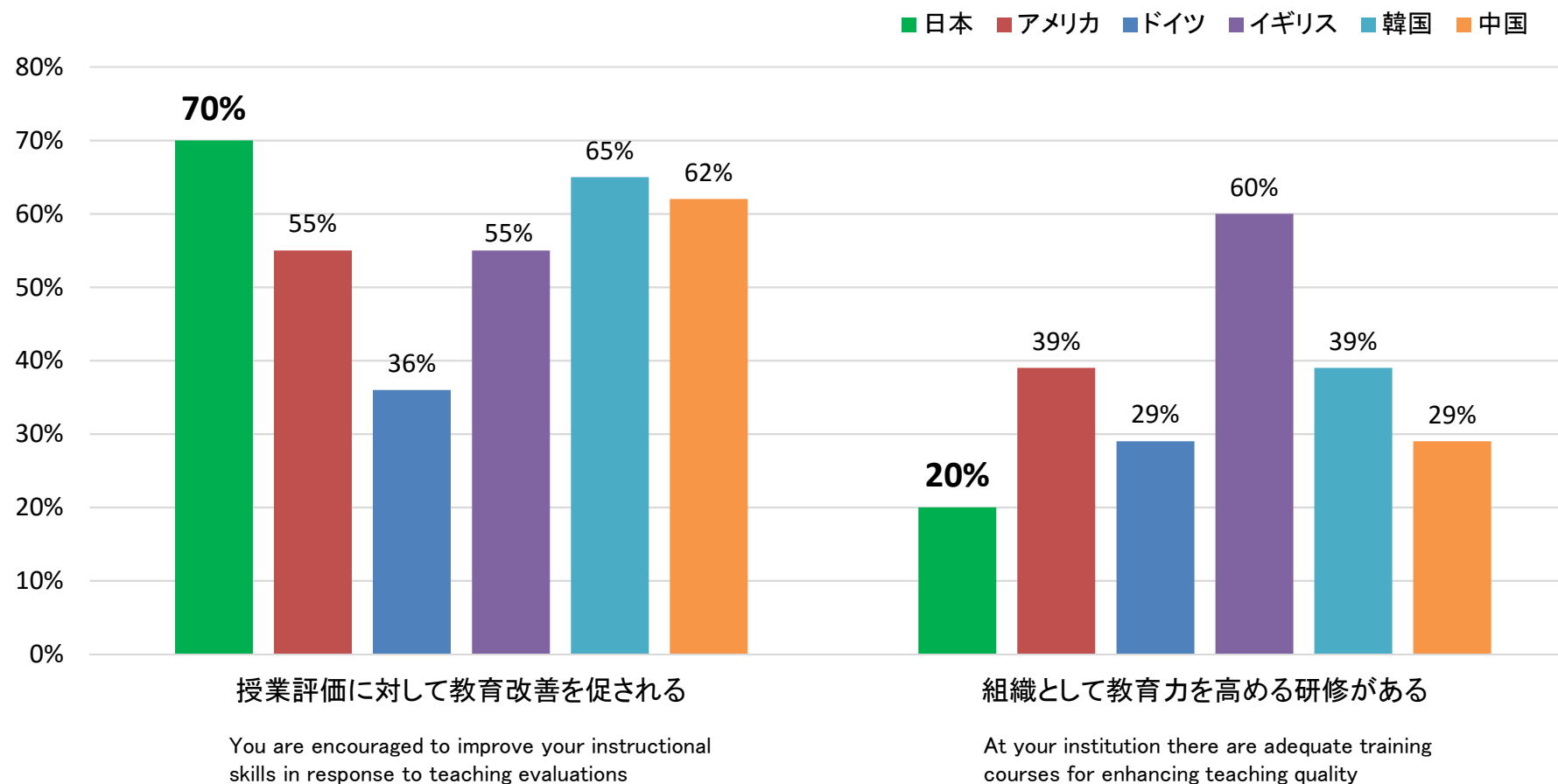
- FD活動において「教員相互の授業参観」「講演会・シンポジウム」「新任教員を対象とした研修会等」については半数以上の大学で実施している。



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。

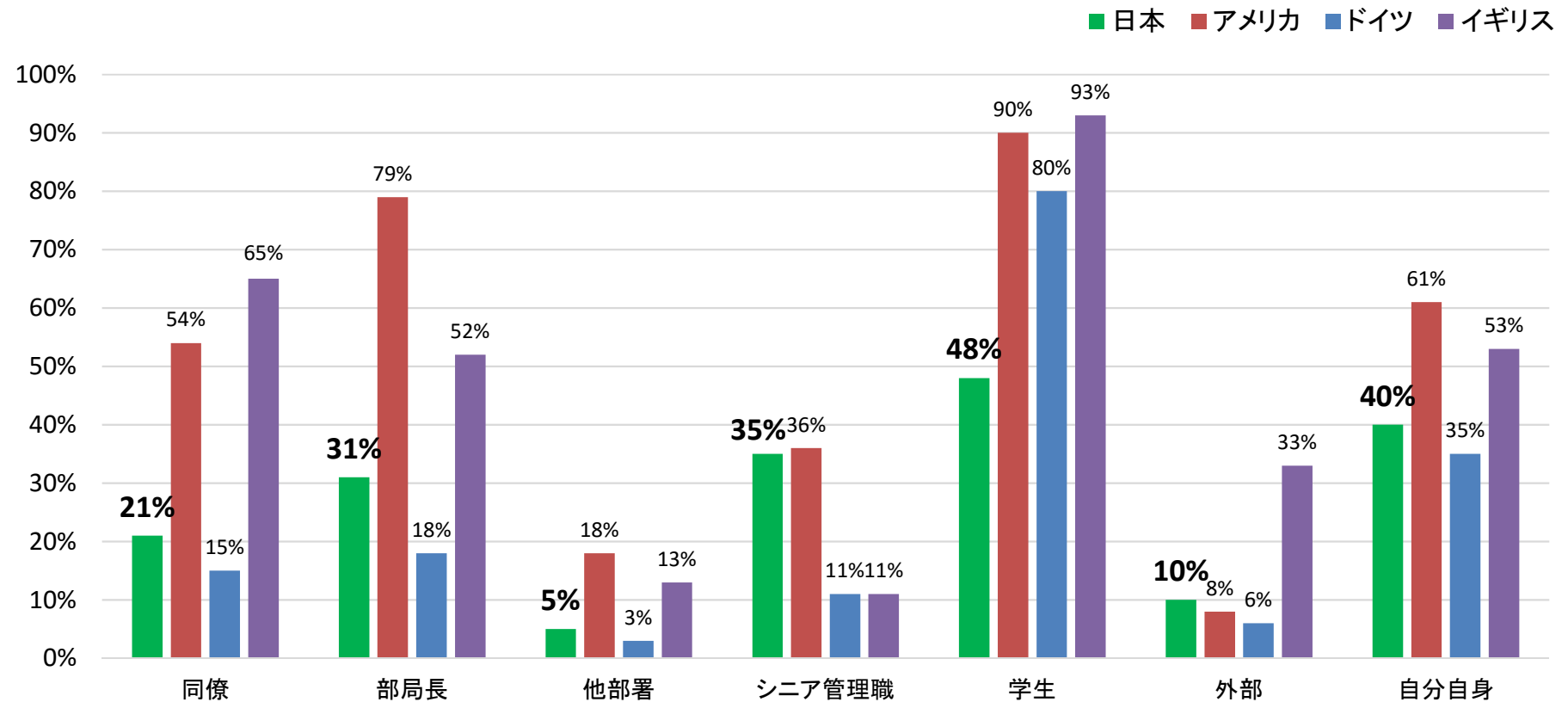
教育に関連する間で「とても思う」「思う」と回答した割合



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。

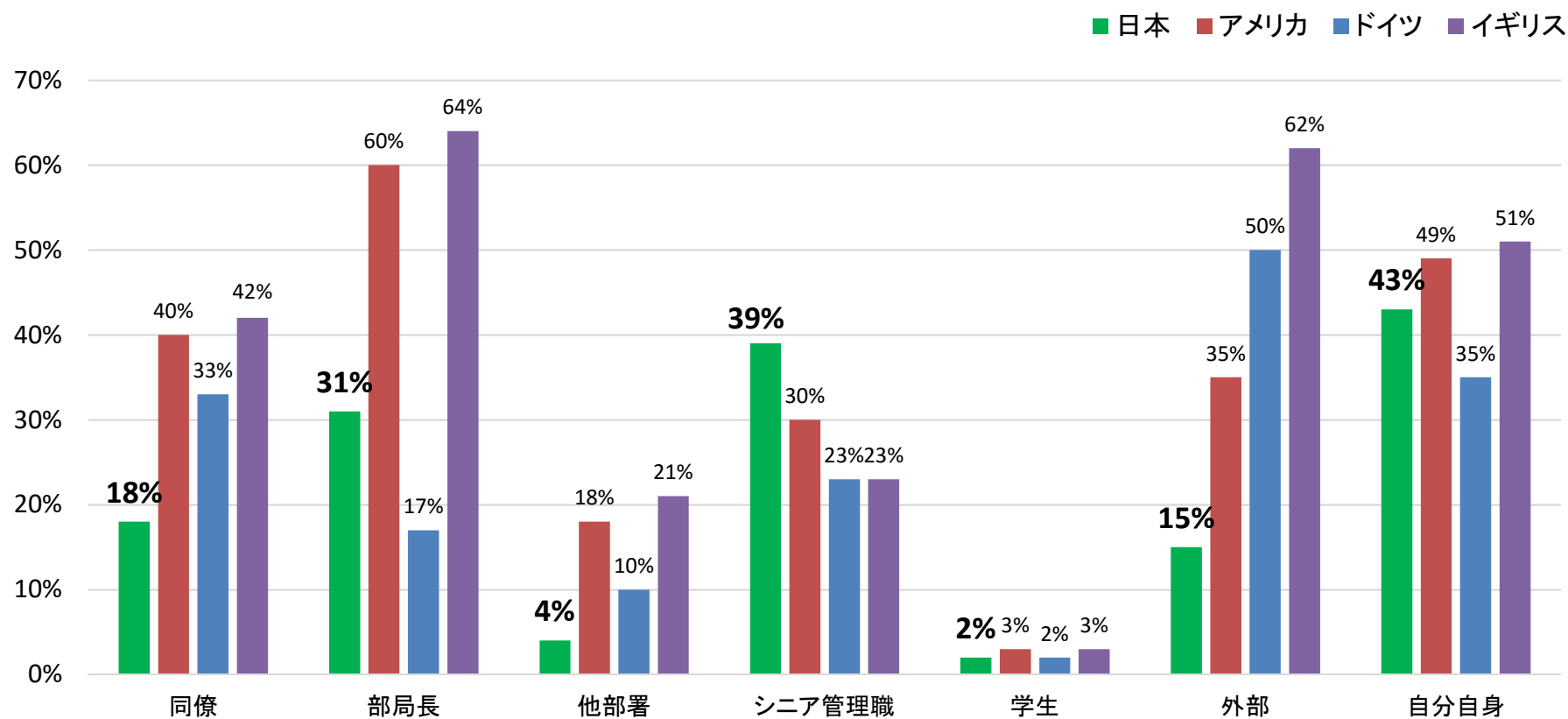
教育活動に対して誰から評価されるのか



研究活動に対する評価の意識

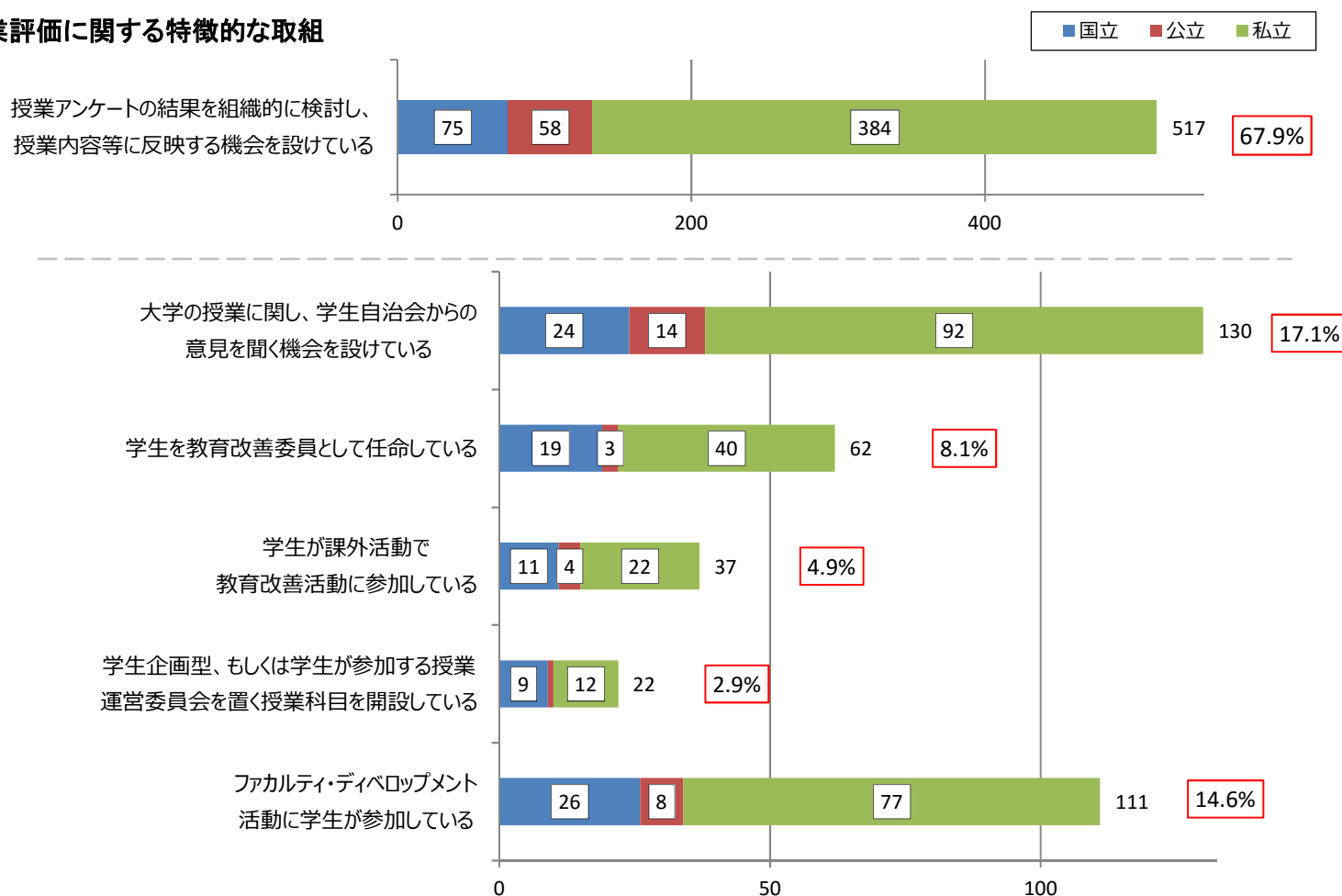
- 大学教員の国際調査（2007年CAP調査）によると、諸外国と比較し、研究活動に対して同僚などの他者から評価される機会が著しく低い割合となっている。

研究活動に対して誰から評価されるのか



- 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



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

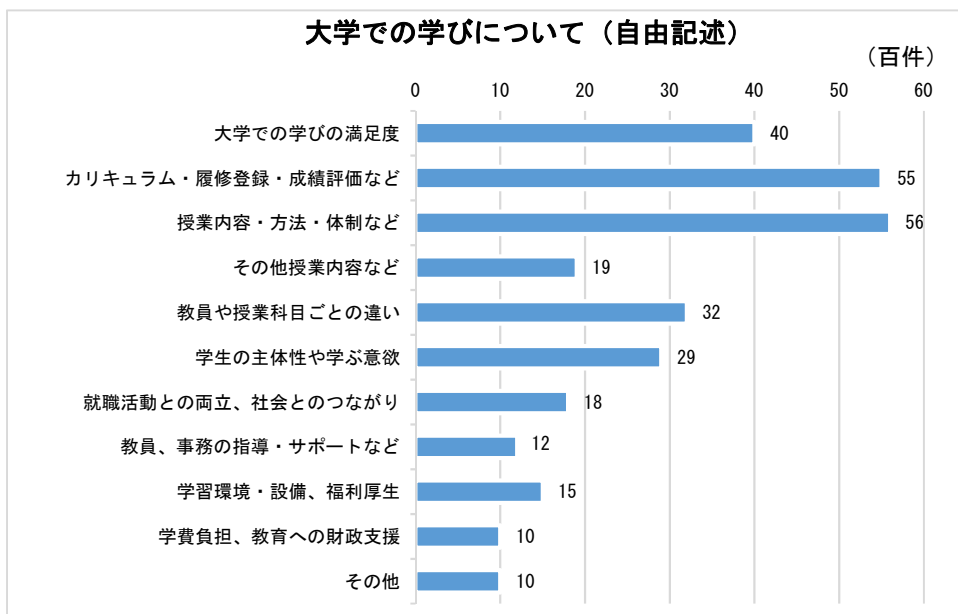
【調査時期】 令和元年11月25日（月）～12月20日（金）

【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」



回答者のうち、約2万7千人の学生から、延べ約3万件的有意な回答があり、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。

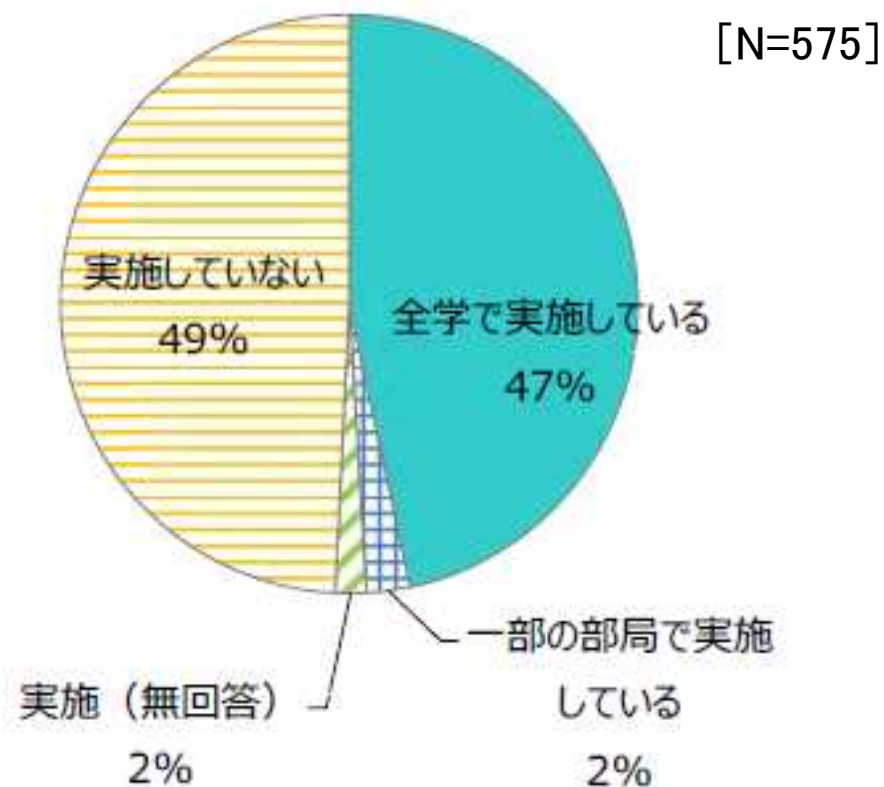
例えば、大学での学びの満足度に関する意見として「大学に入って勉強が楽しくなった。新たな知見を得られることの喜びを知った。」など肯定的な意見が多数を占める一方、「現在アメリカに留学中だが、日本の大学はアメリカよりはるかにいい加減で正直あまり意義を感じなかった。」など否定的な意見もあった。

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。

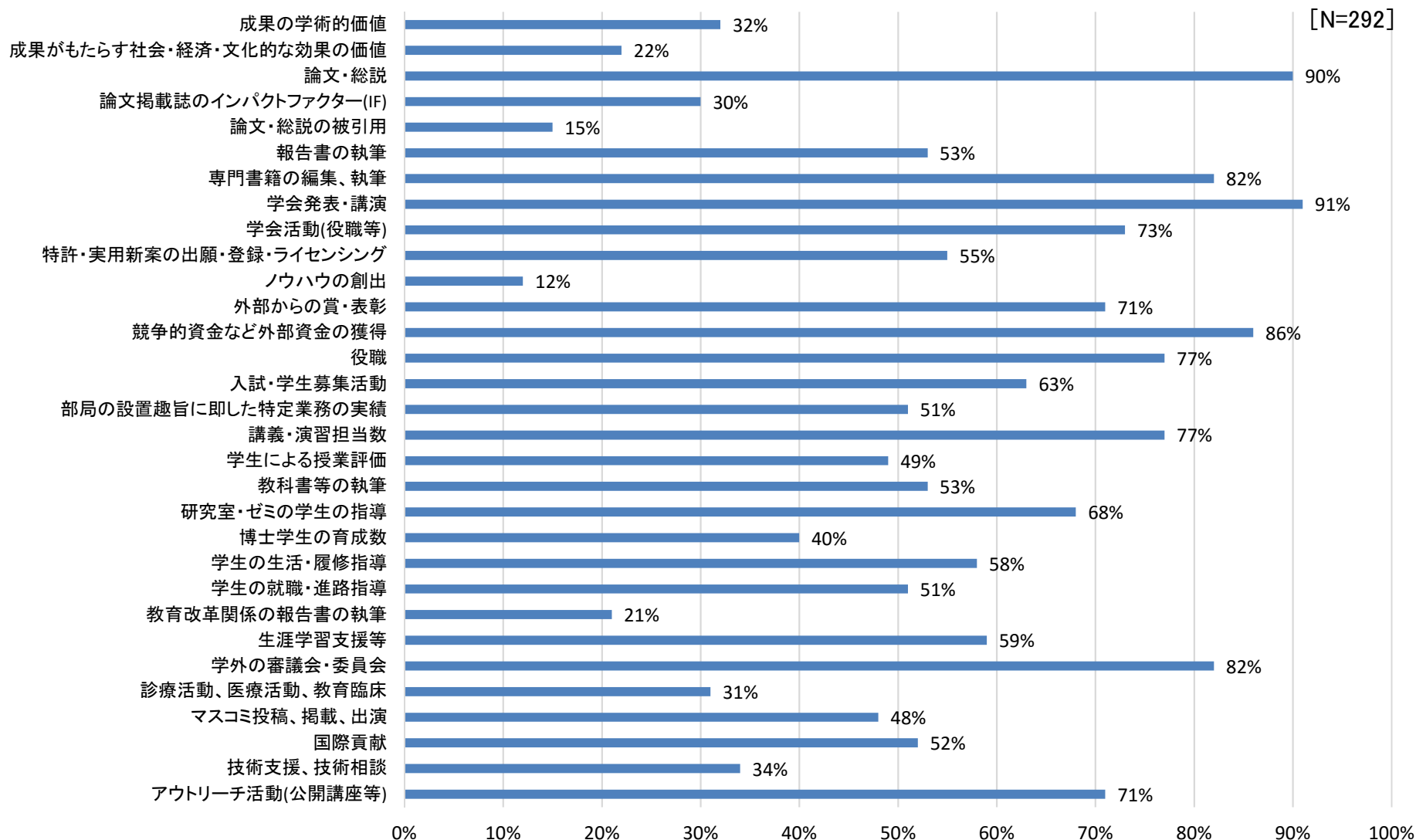
- 個人業績評価を全学で実施しているのは全体の約半数である。



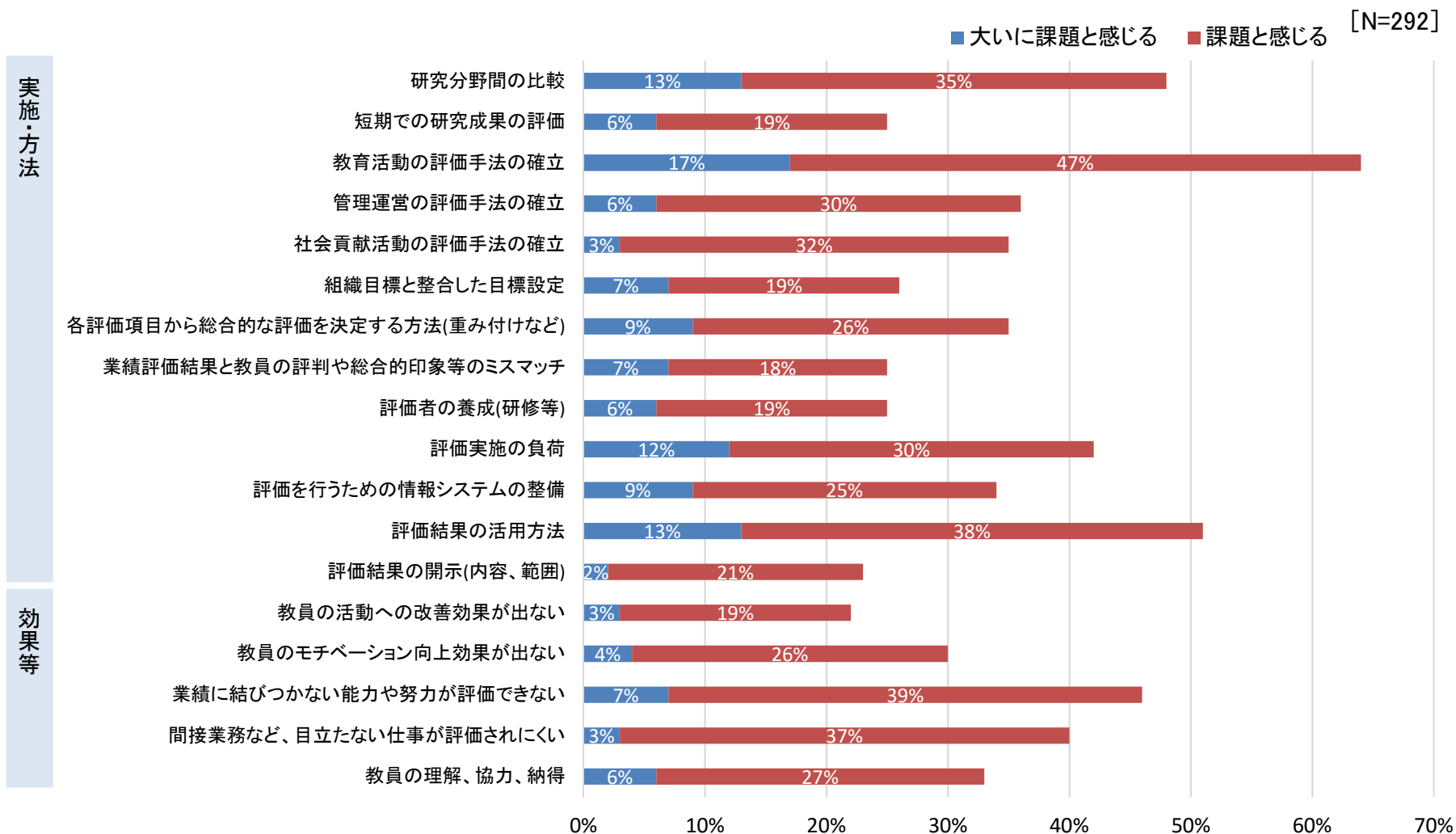
※図中の「実施（無回答）」とは、当該設問には無回答であるものの、他の設問に回答している大学等のことである。

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。



- 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。

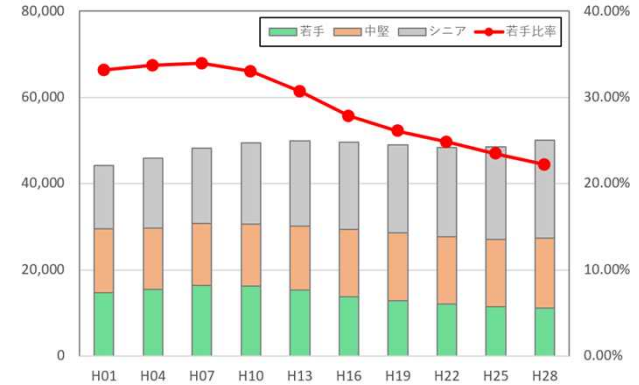
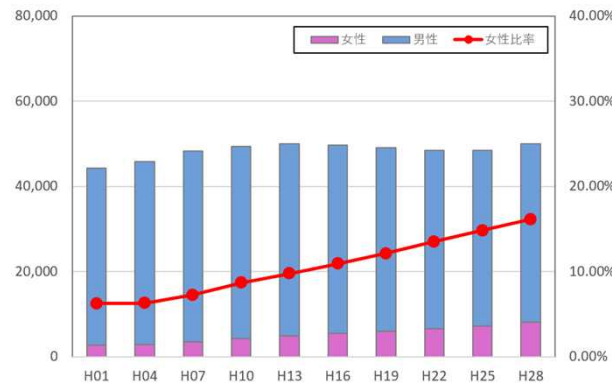


新規

国公私別の女性教員・若手教員の比率

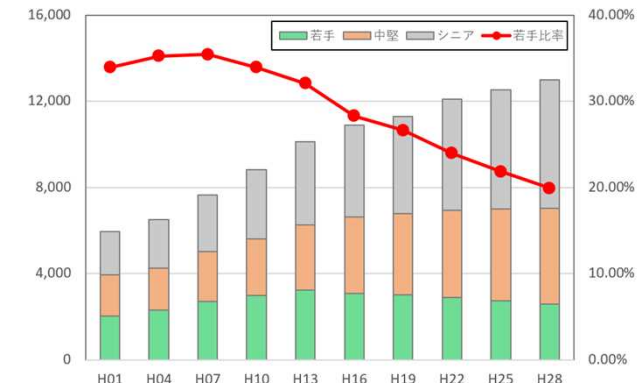
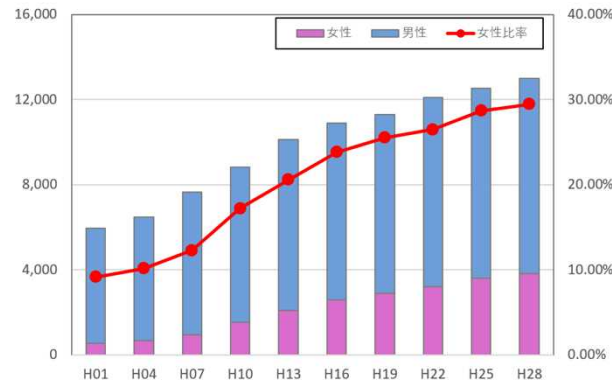
国立

- 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



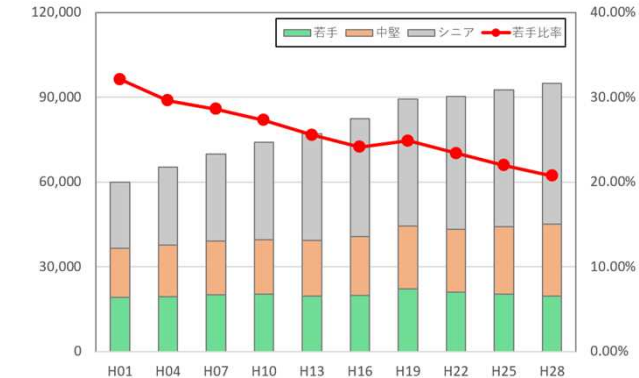
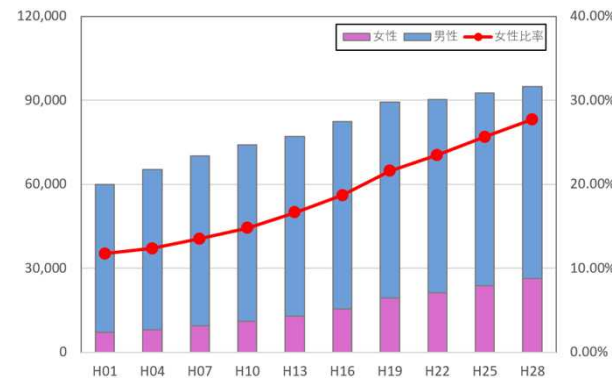
公立

- 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

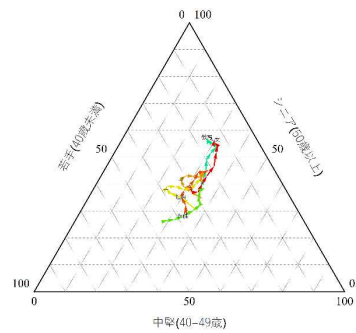


出典：学校教員統計調査を基に作成。分析対象は学部+大学院とし、若手教員が多い附属病院等の影響を除いている。

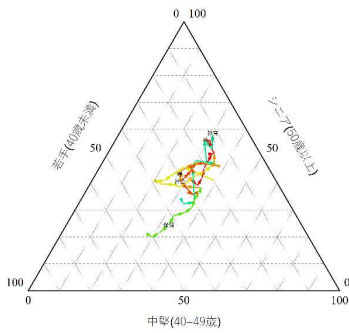
若手・中堅・シニア教員の構成比率（過去～現状）

主要専門分野別

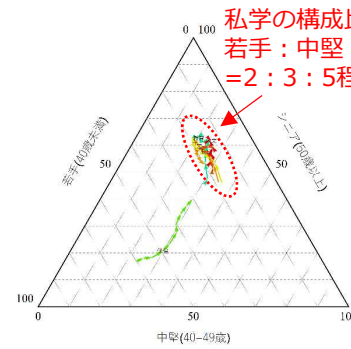
- いずれの主要専門分野も、教員比率の高年齢化が進んでいる
 (文系：人文科学・社会工学・教育、理系：理学・工学、その他：保健)
- 文系分野では、特にシニア教員の比率増加が顕著
- 理系分野は、一時期バランスが取れていたが、近年若手比率が減少
- 保健分野は、構成比率が大きく変化



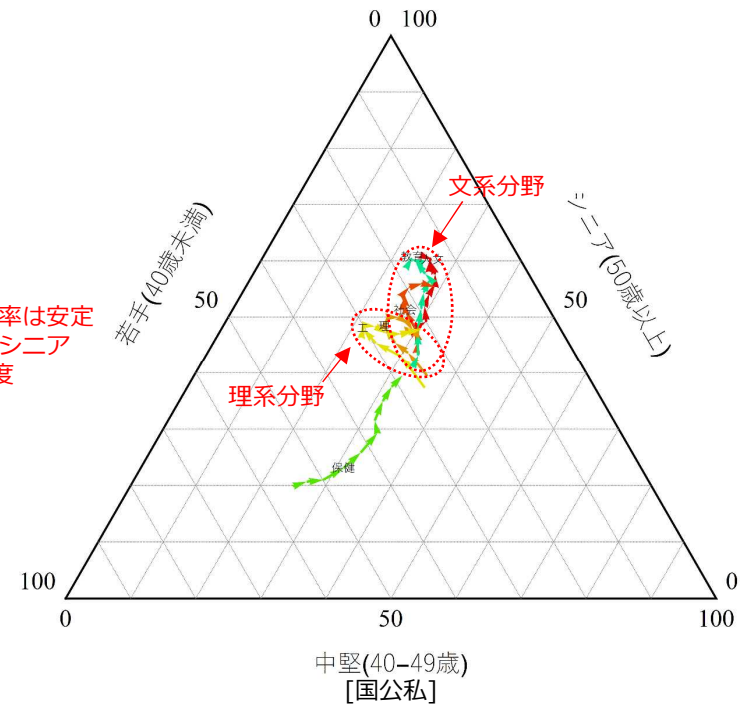
[国立]



[公立]

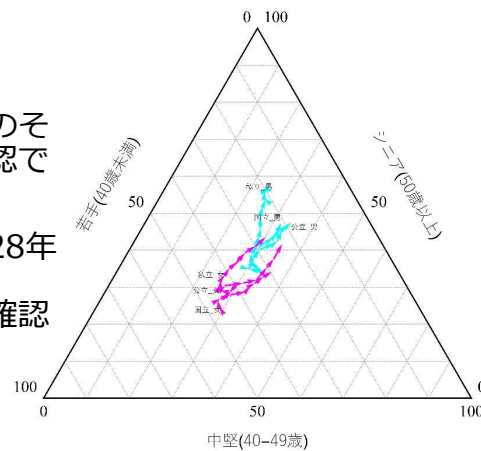


[私立]



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

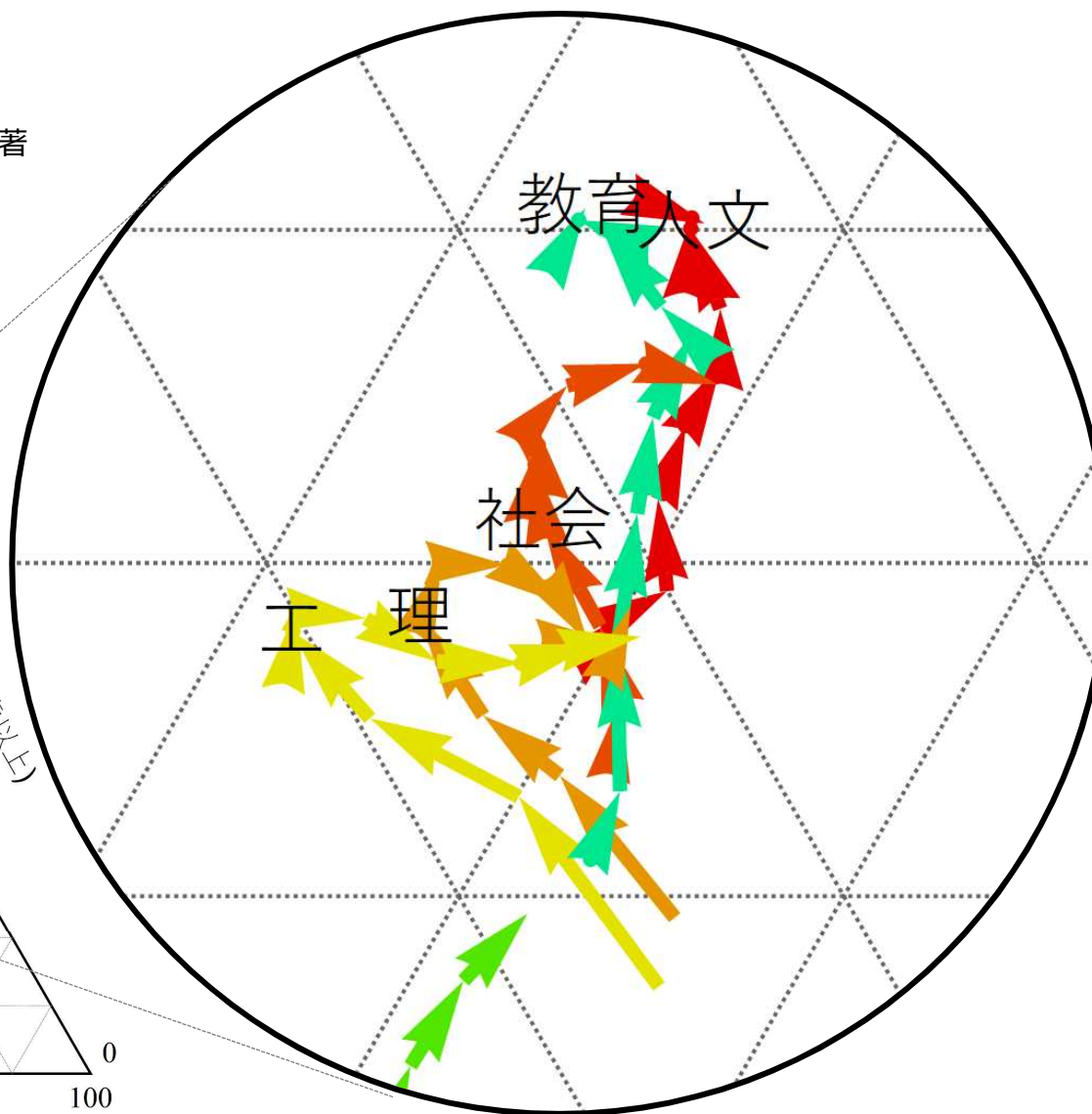
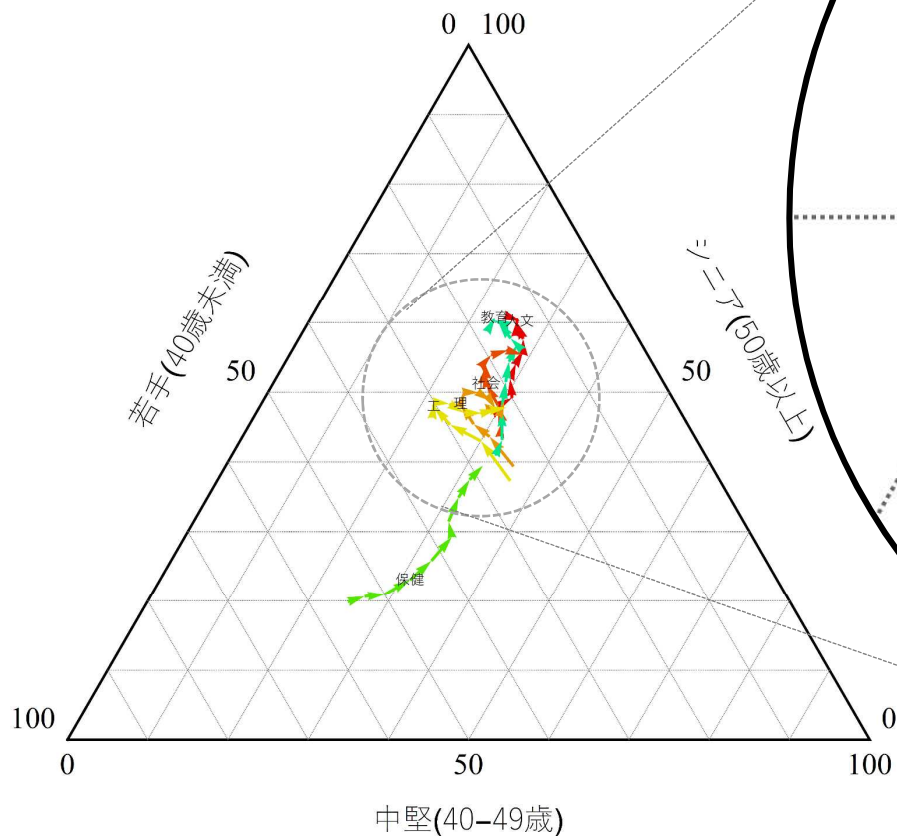
- 三項目の構成比率が計100%であることに着目し、その推移を可視化したもの
- 項目間のバランスがどのように変化したか直観的に把握できる

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。

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

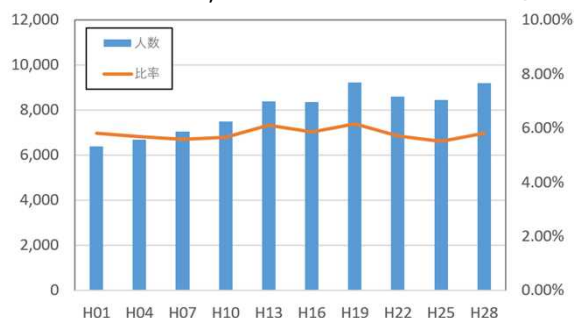
- H元～H28における本務教員数の期間平均は13万7,777人である。
- 一方、同期間における採用人数+離職人数の期間平均は8,168人/年である。
- 期間平均について「本務教員数 / 採用・離職人数」は **在職年数の推定値**と見做せ、**16.87年**と計算される。

（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。

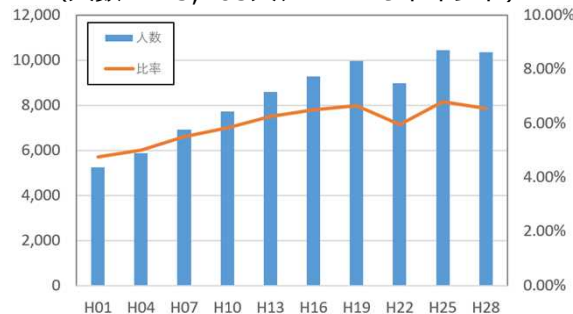
採用人数の推移

- 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)



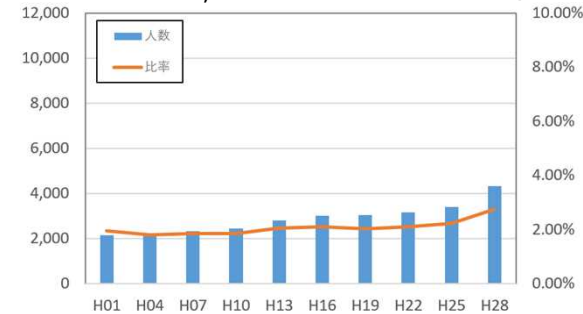
離職人数の推移

- 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)



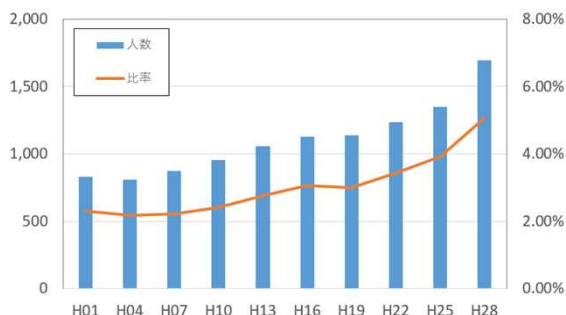
異動人数の推移

- 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)



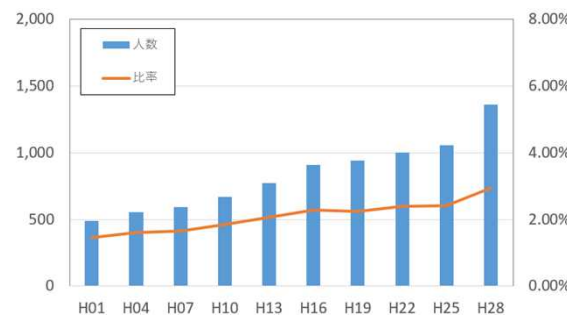
うち 若手教員の異動

- (人数：△861人、比率：△2.76ポイント)



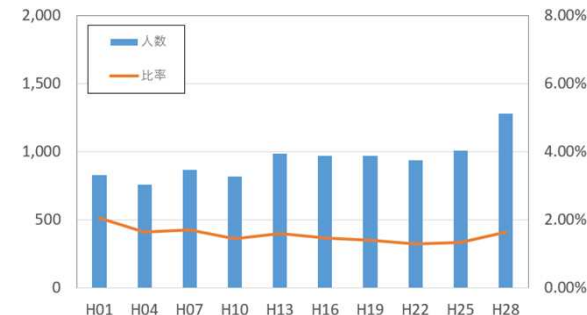
うち 中堅教員の異動

- (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。

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）

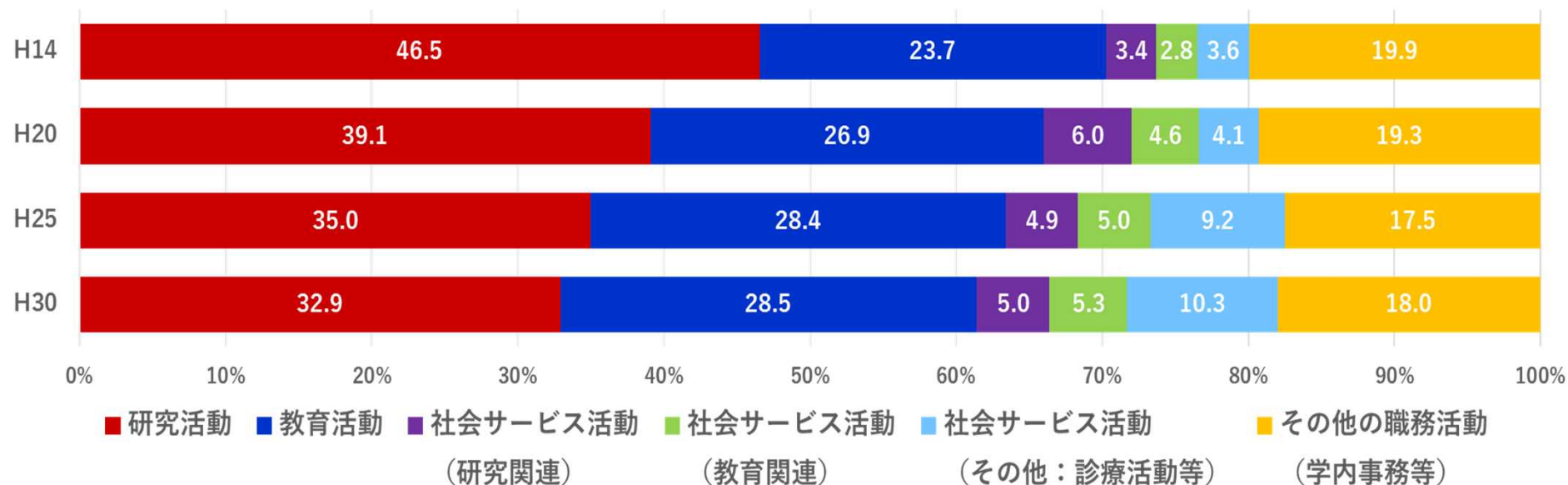
第2条の3 大学は、当該大学の**教育研究活動等の組織的かつ効果的な運営を図るため、当該大学の教員と事務職員等との適切な役割分担の下**で、これらの者の間の連携体制を確保し、これらの者の**協働によりその職務が行われるよう留意**するものとする。

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

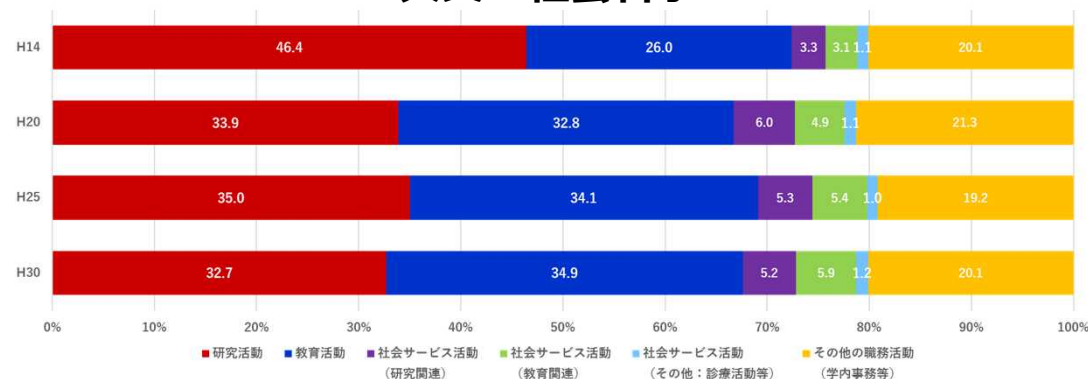
- 教員の研究活動時間割合は減少傾向が続き、平成30年度は32.9%となっている。
- 教育活動、社会サービス活動（研究関連、教育関連）時間割合がそれぞれ微増しており、前回特に増加傾向の強かった社会サービス活動（その他:診療活動等）も1.1ポイント微増している。
- その他の職務活動（学内事務等）時間割合はこれまで減少傾向にあったが、今回は0.5ポイント微増して18%となっている。



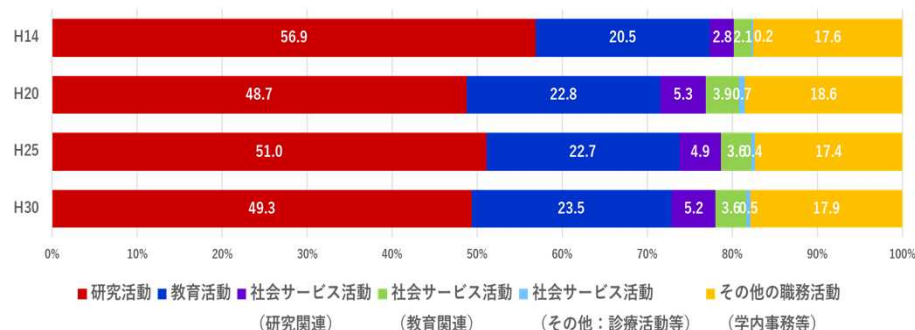
大学等教員の職務活動時間の割合（分野別）

- 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。

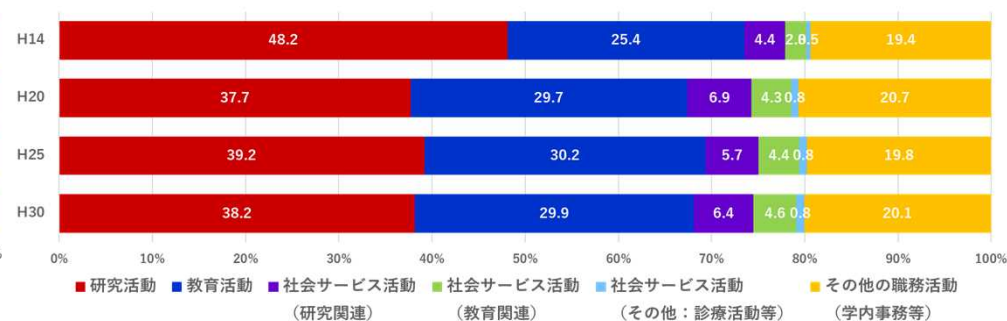
人文・社会科学



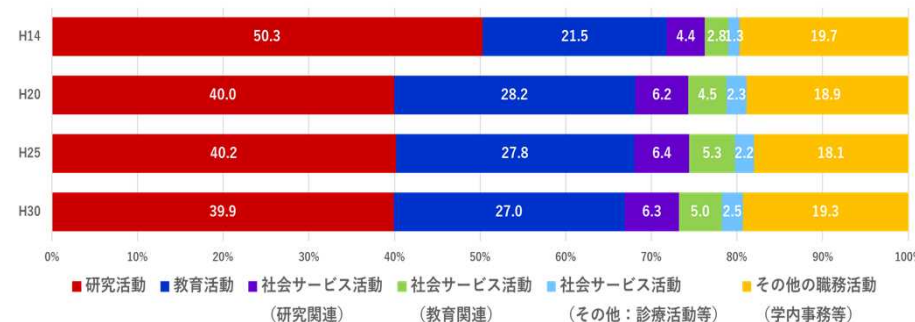
理学



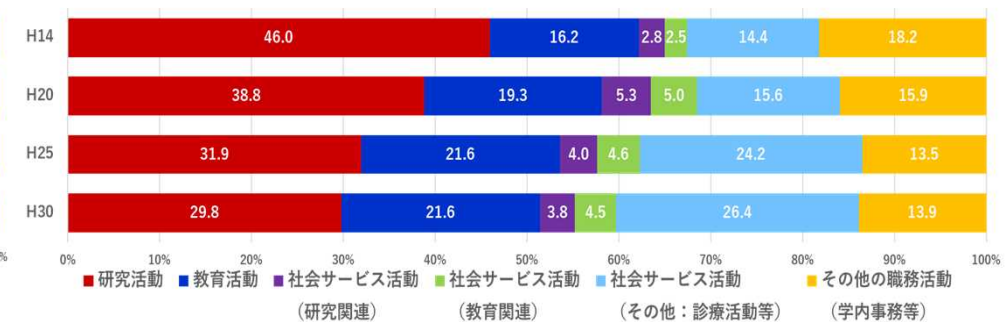
工学



農学



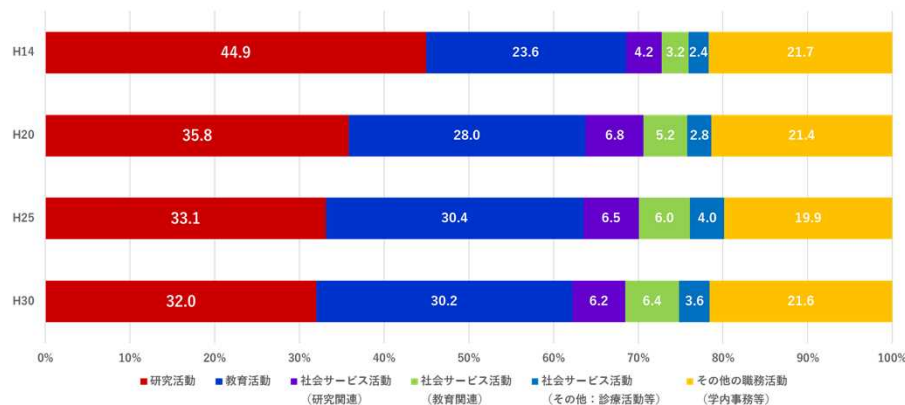
保健



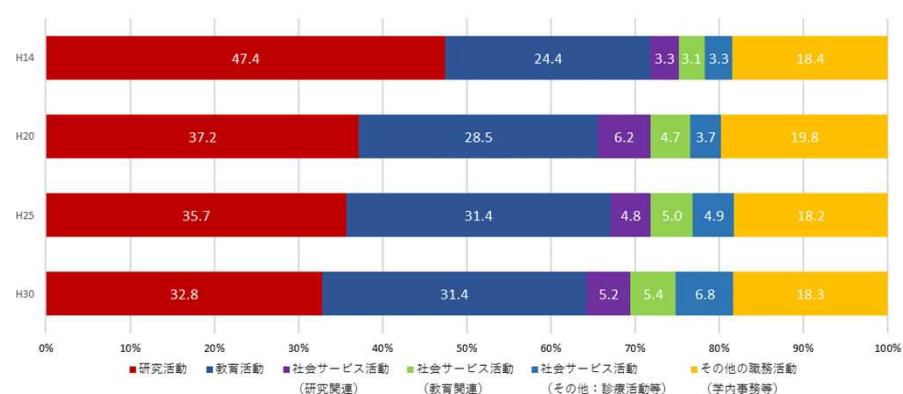
大学等教員の職務活動時間の割合（職位別）

- 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。

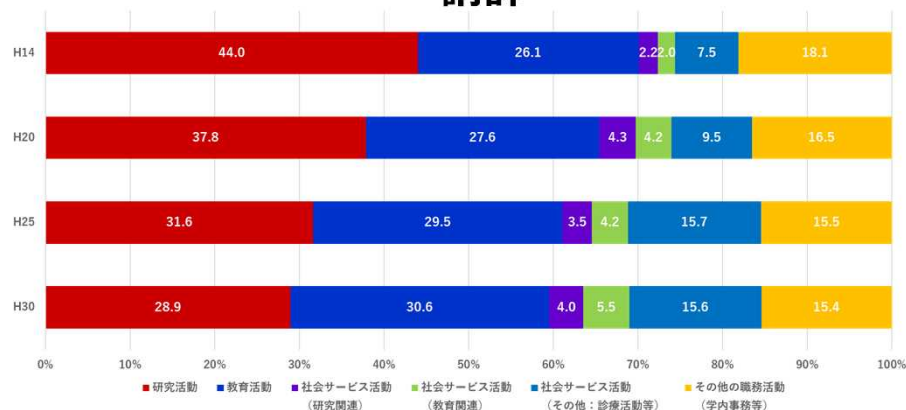
教授



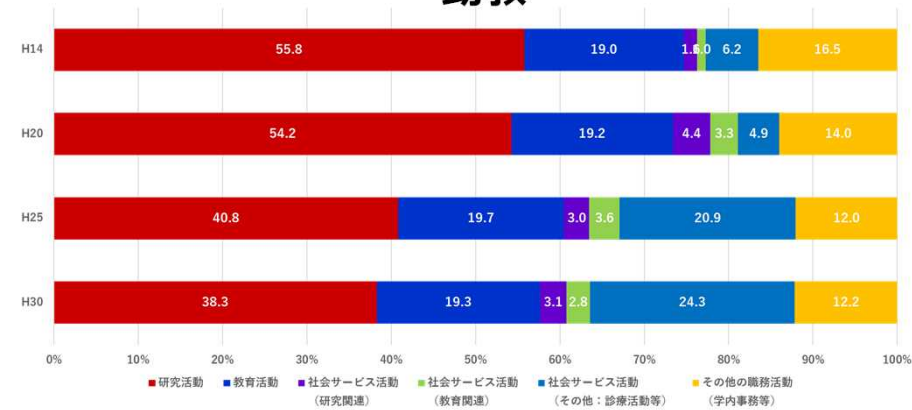
准教授



講師



助教



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。

研究時間を確保するための取組(Q202)

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 ト実務	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

- 寄附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

十分度を下げた理由の例

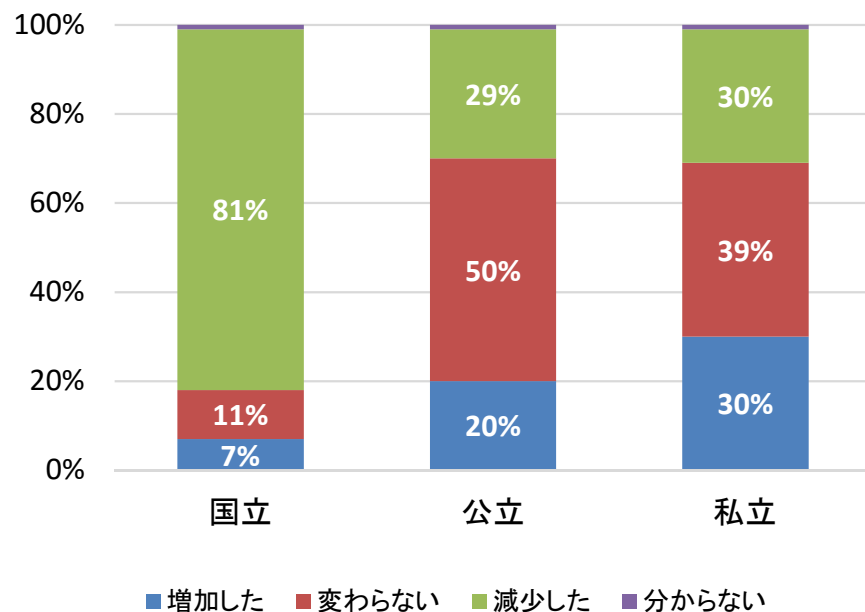
- [多数の記述] 人員削減や研究スタッフの不足
- 教員数削減と業務(マネジメント業務や各種委員など)の増加のため、研究時間の確保はさらに困難
- 一部の研究者・職員に過剰な仕事が回ってきている
- 研究支援部門の縮小、事務職員の減少により、研究者が行う事務仕事は増加
- 新たに担当する科目が一気に増え、その準備時間にかなりの時間を割かねばならない
- 管理職になる人は、一定の成果を出した研究者であるが、それらの人が研究時間を全く取れていない
- 研究成果を出している人も出していない人も等しい分量の教育・学内業務を行わなければいけない状況で、研究が出来る人の研究を行える時間が無くなっている
- 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

大学運営に関する現状（教職員数）

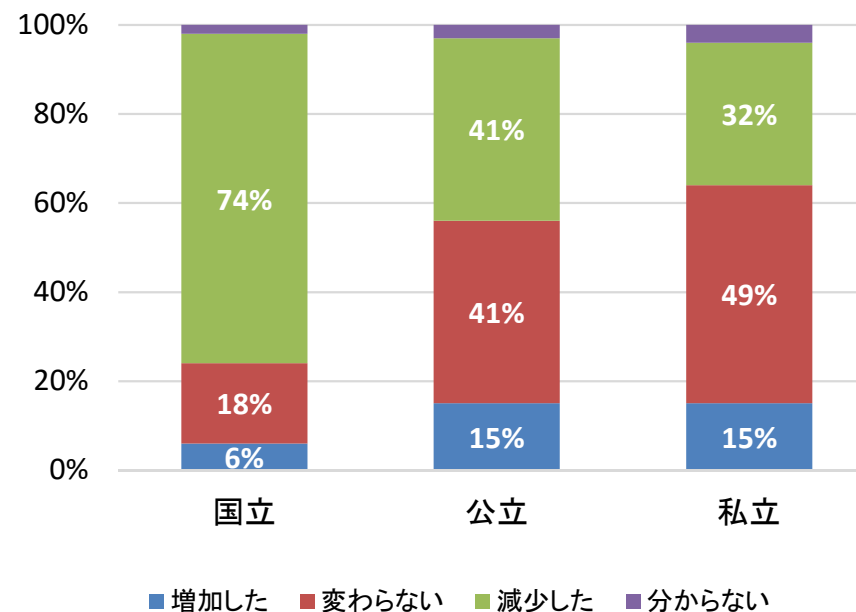
- 学部長に対する調査によると、専任教員及び事務系職員が減少したと回答した割合が国立大学で顕著になっている。

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



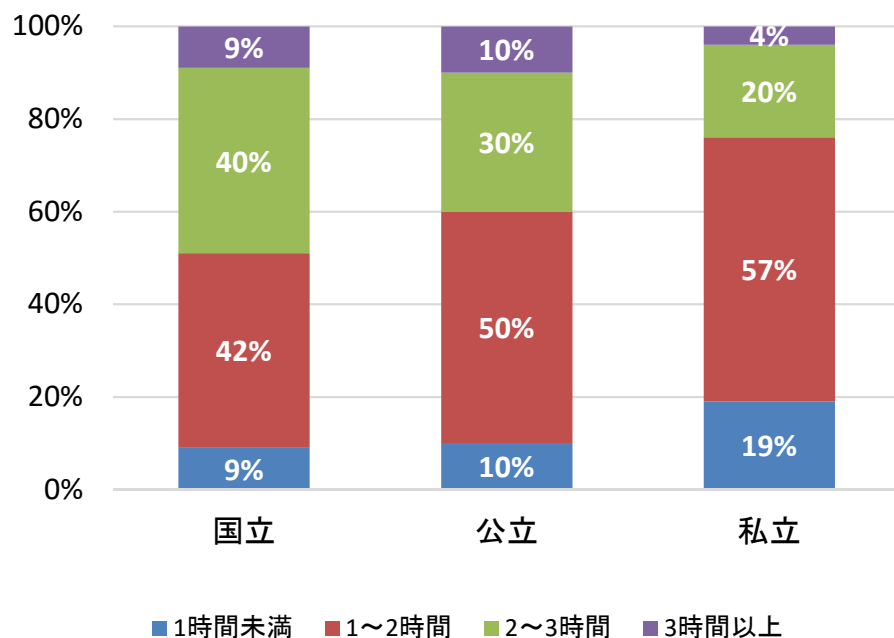
事務系職員の人数



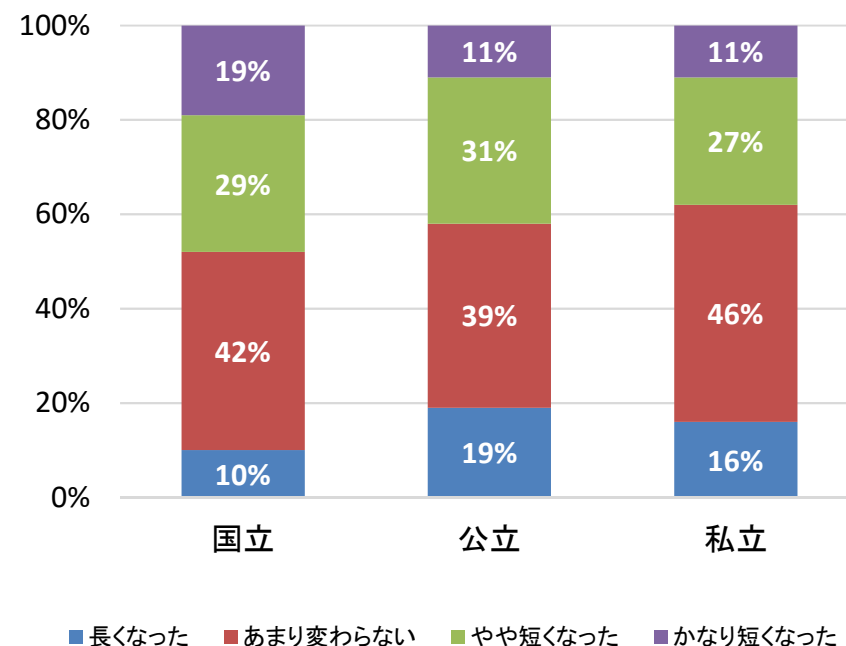
大学運営に関する現状（教授会の時間）

- 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

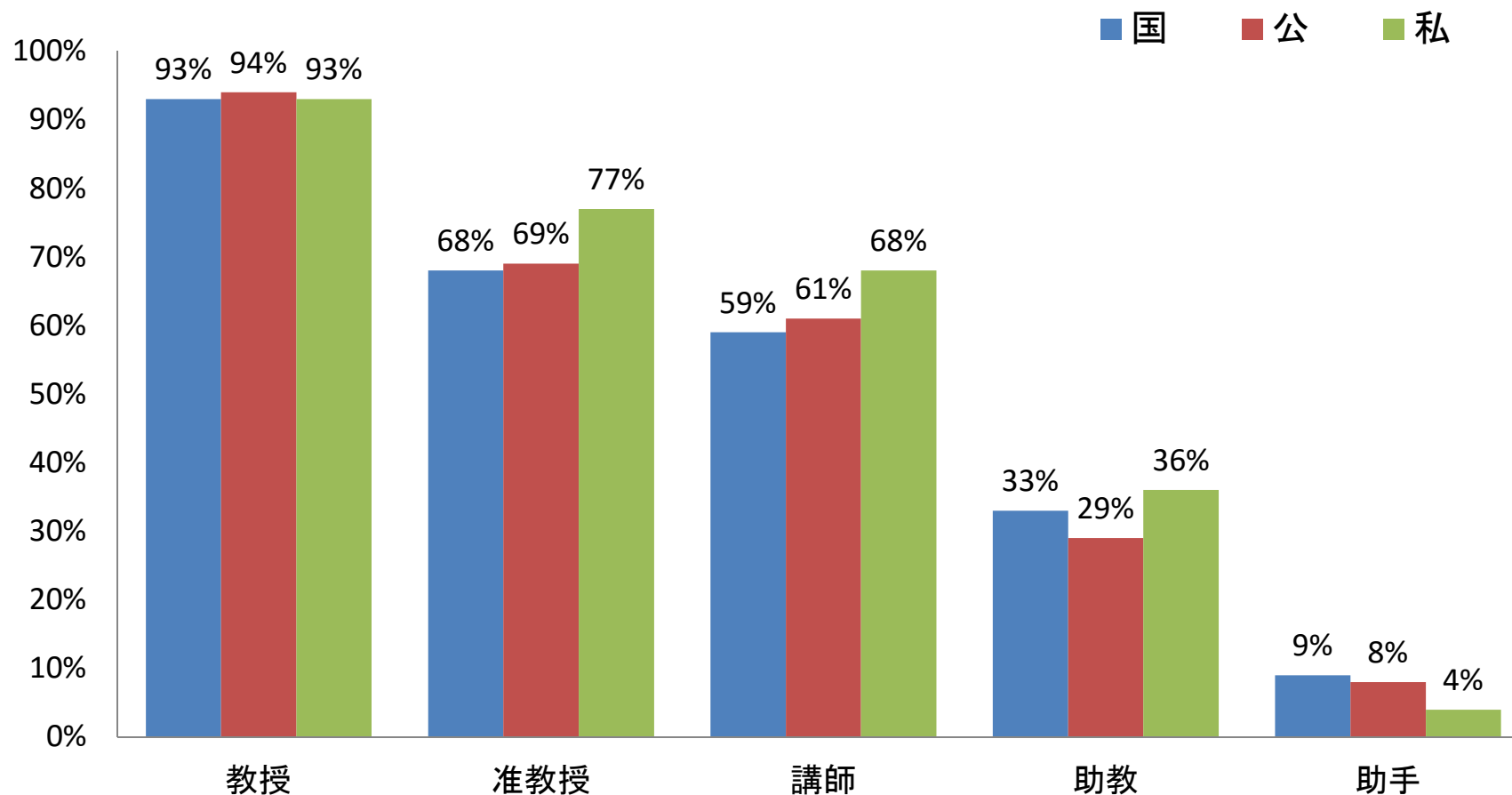


10年前と比べて教授会時間の割合の変化



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。

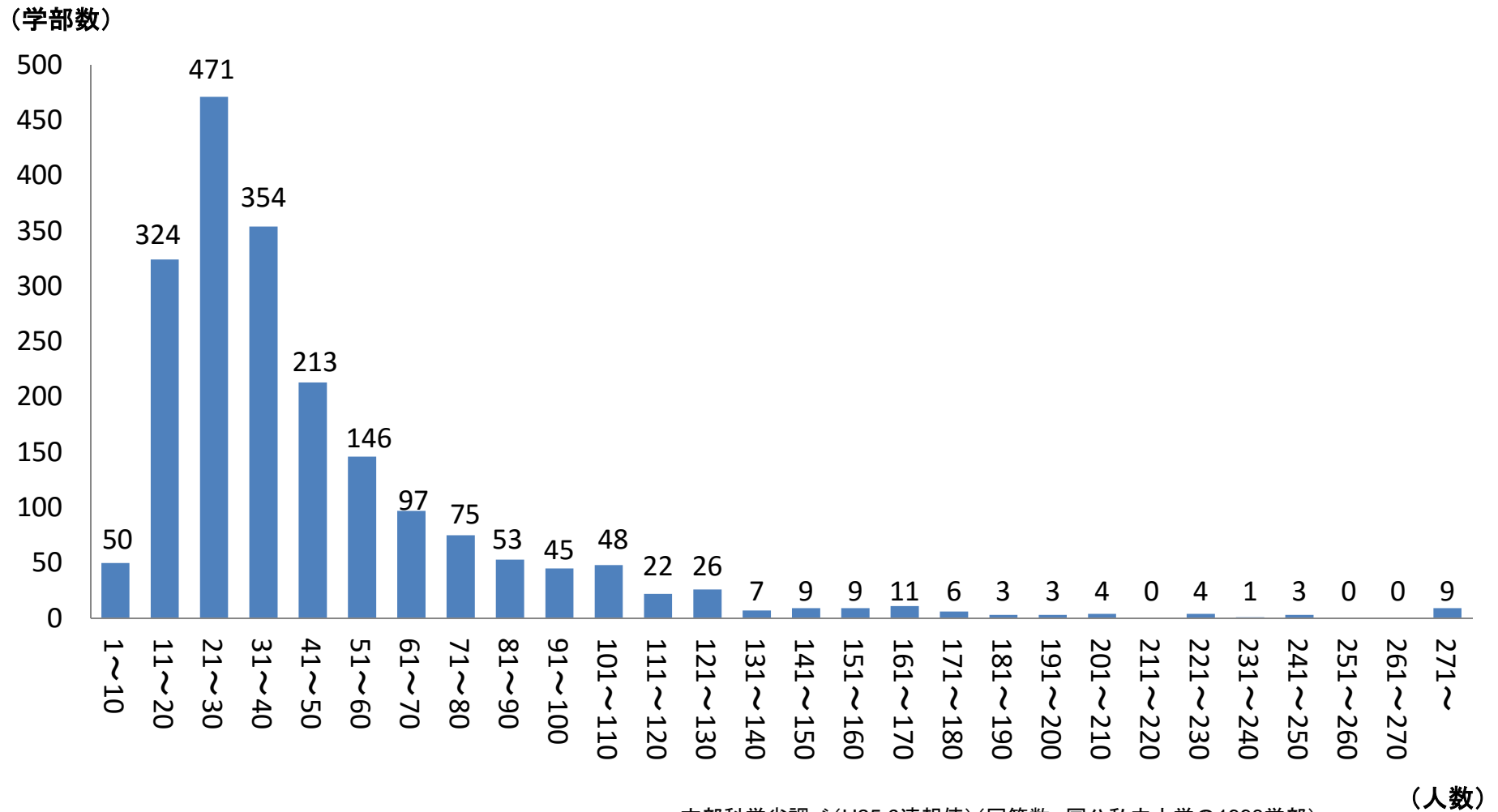


文部科学省調べ(H25.6速報値)(回答数 国公私立大学の2122学部)

※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

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。

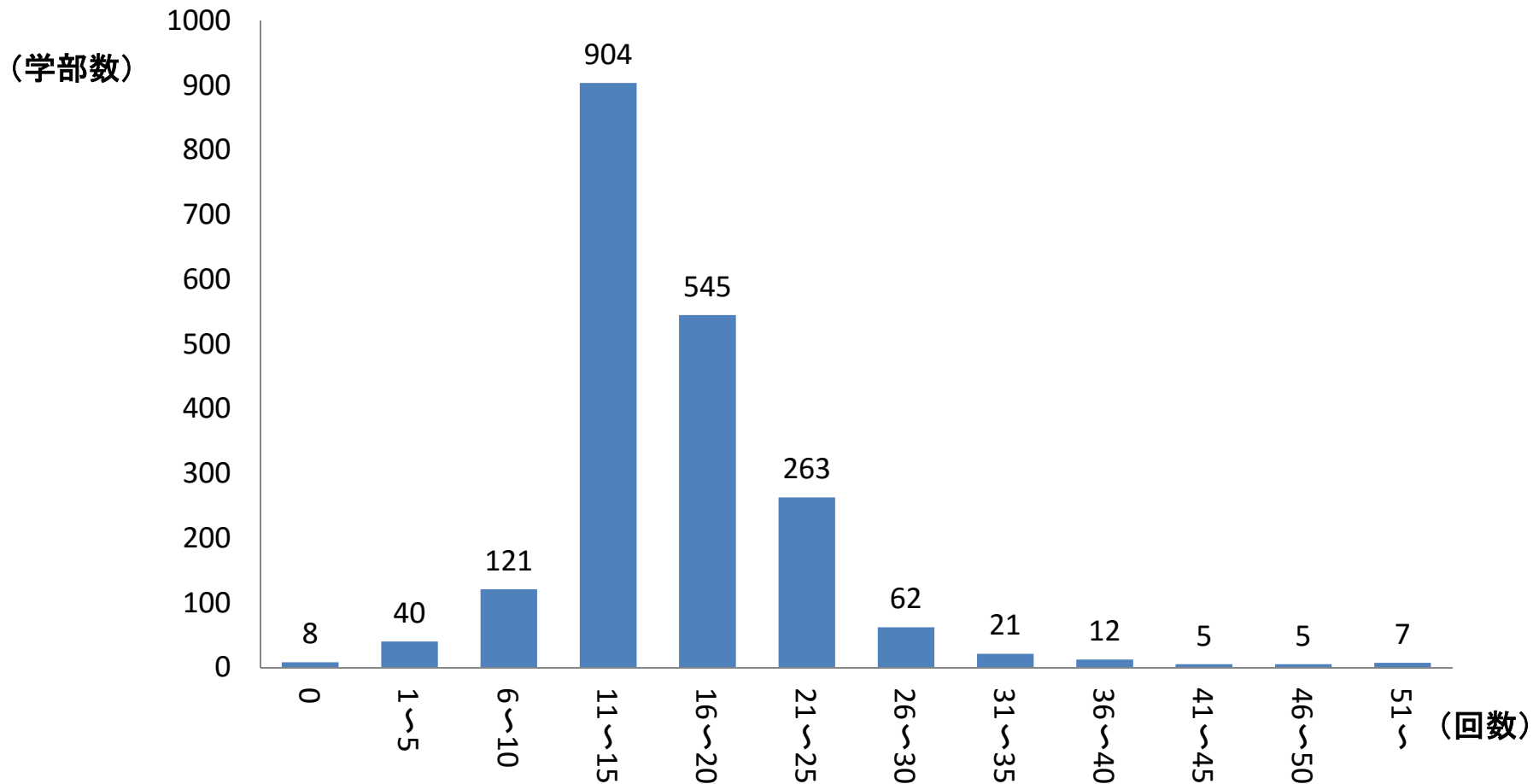


文部科学省調べ(H25.6速報値)(回答数 国公立大学の1993学部)

※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

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。

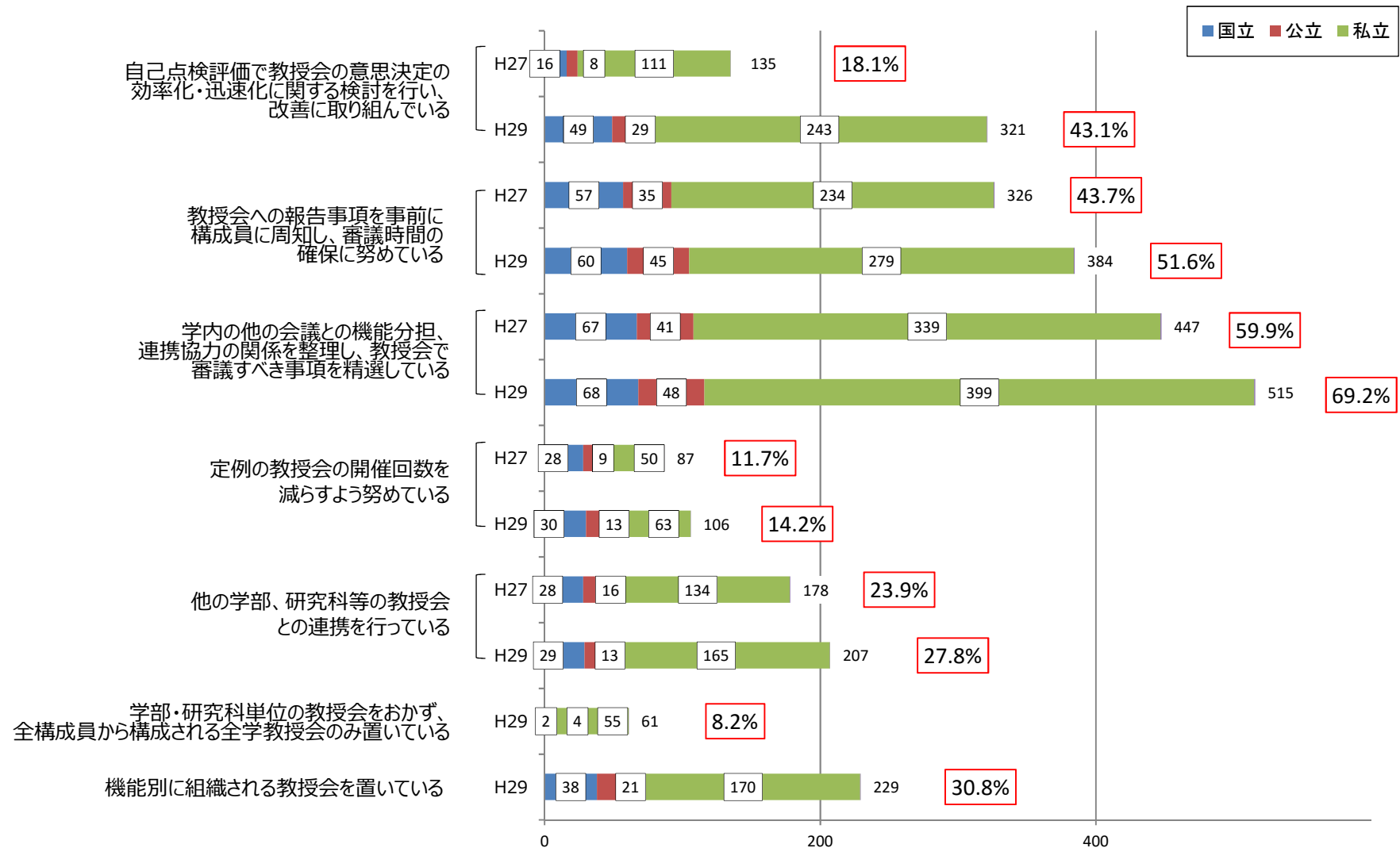


文部科学省調べ(H25.6速報値)(回答数 国公立大学の1993学部)

※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

教授会運営上の工夫の取組

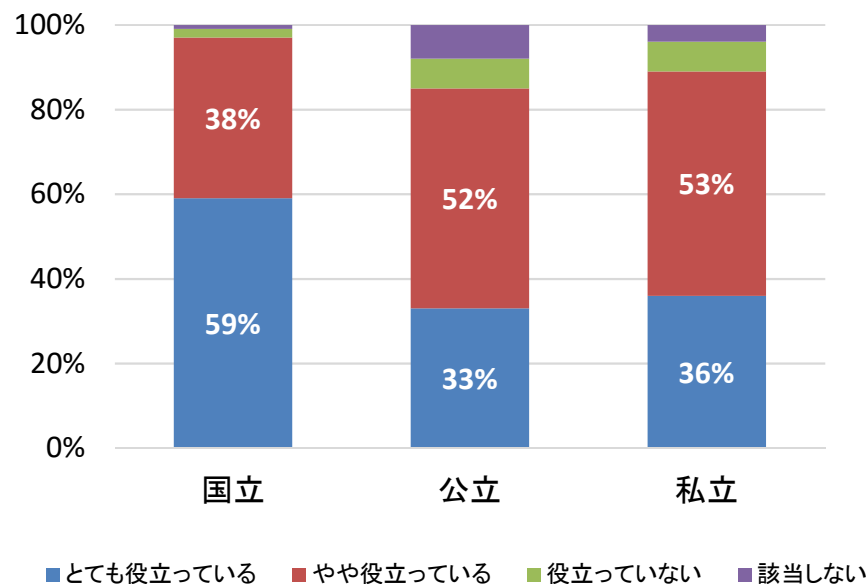
- 多くの大学で教授会での審議事項の精選に取り組んでいる。また、自己点検評価で教授会の意思決定の効率化・迅速化に関する検討を行い改善に取り組む大学が増加している。



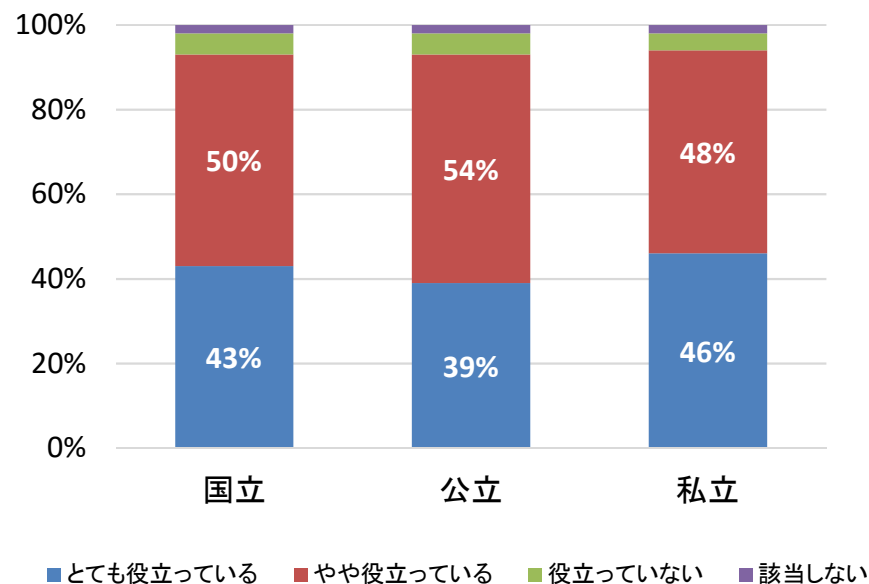
学部運営における学部長のマネジメント形成

- 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。

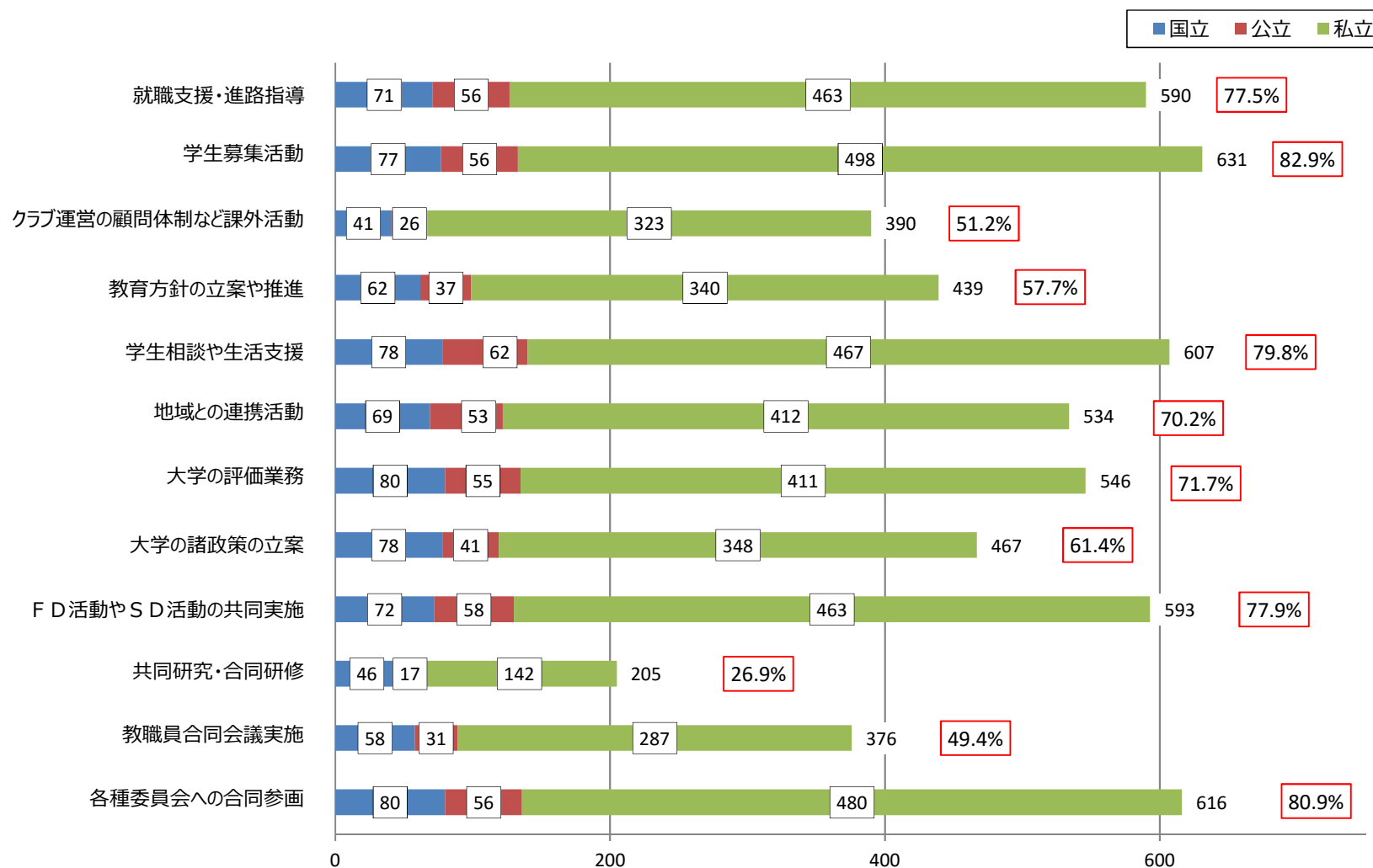
職員の助言・サポート



学内各種委員会での経験

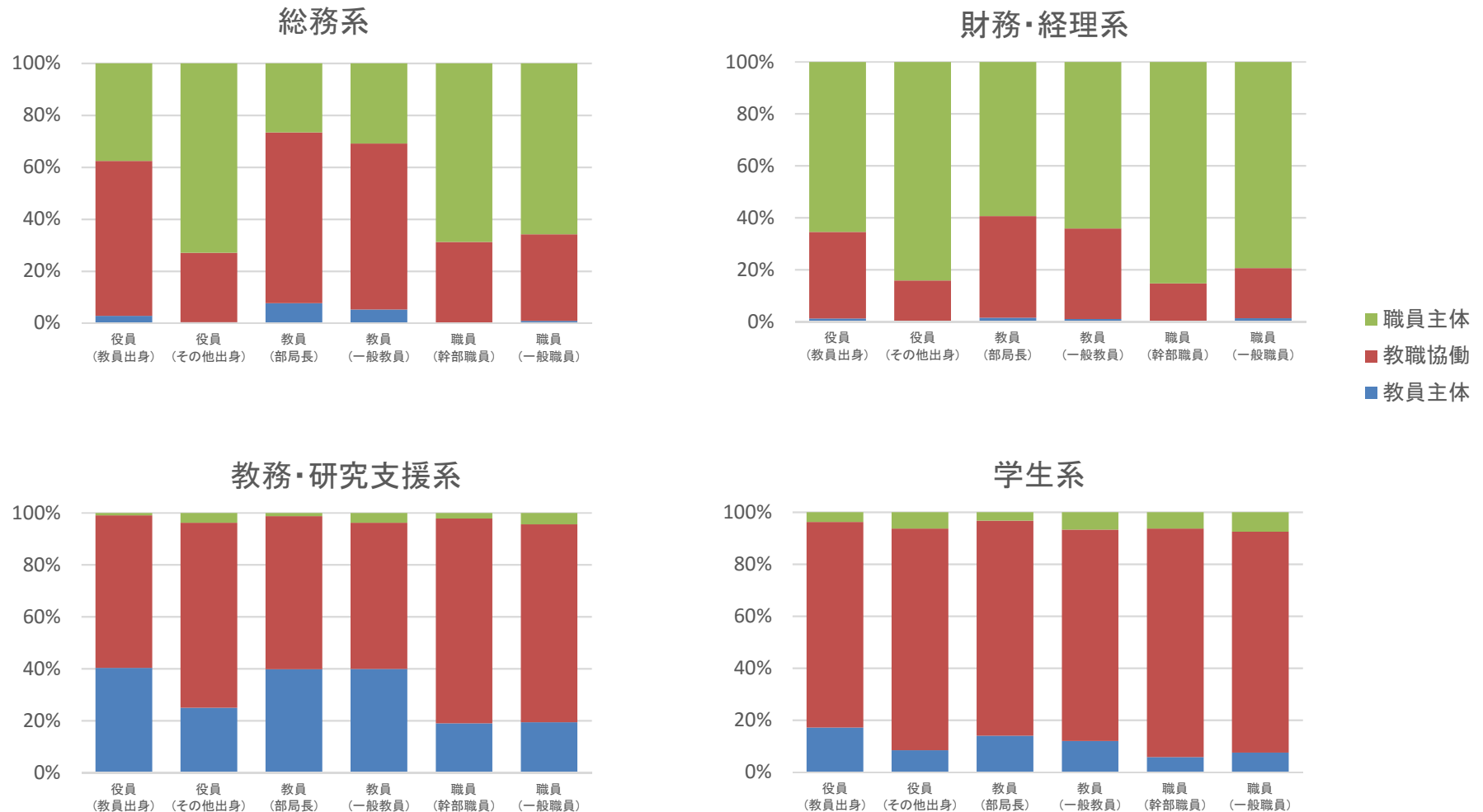


- 学生募集活動や学生支援に関する業務は多くの大学で教職協働により実施されている。また、各種委員会への合同参画については8割を超えている。



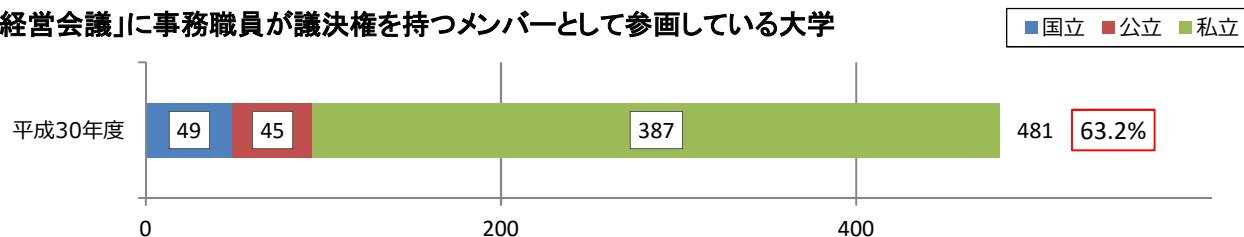
教職協働に対する認識

- 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。

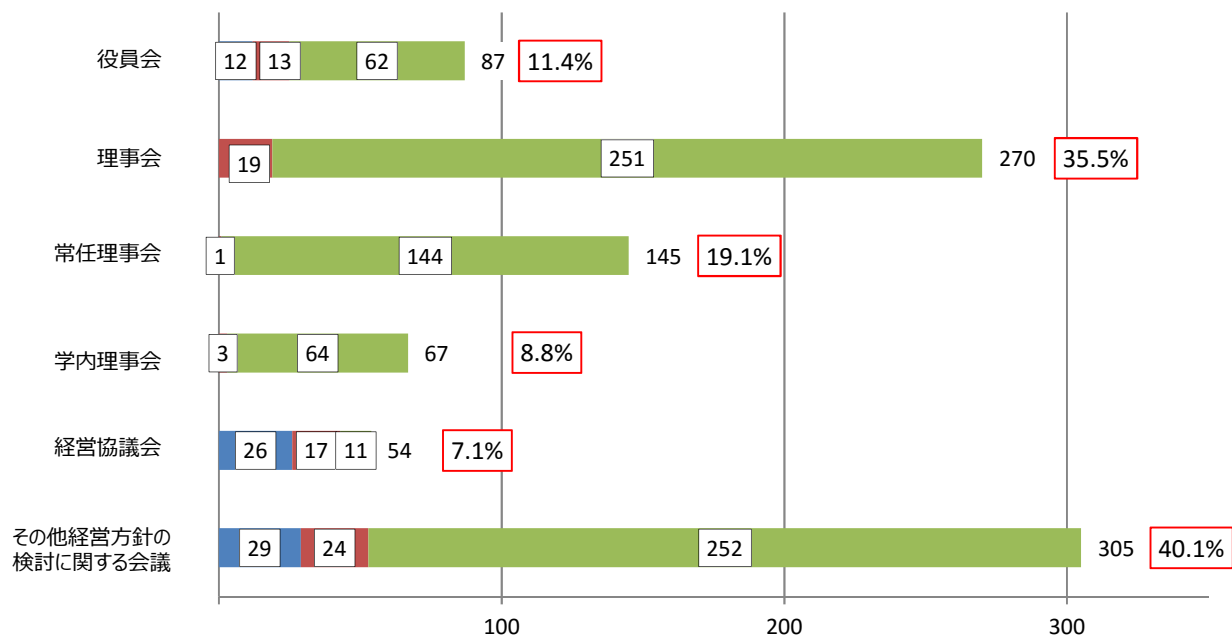


- 「経営会議」に事務職員が議決権を持つ委員として参画している大学は63%となっているが、役員会や理事会などへの参画は多くない。

「経営会議」に事務職員が議決権を持つメンバーとして参画している大学

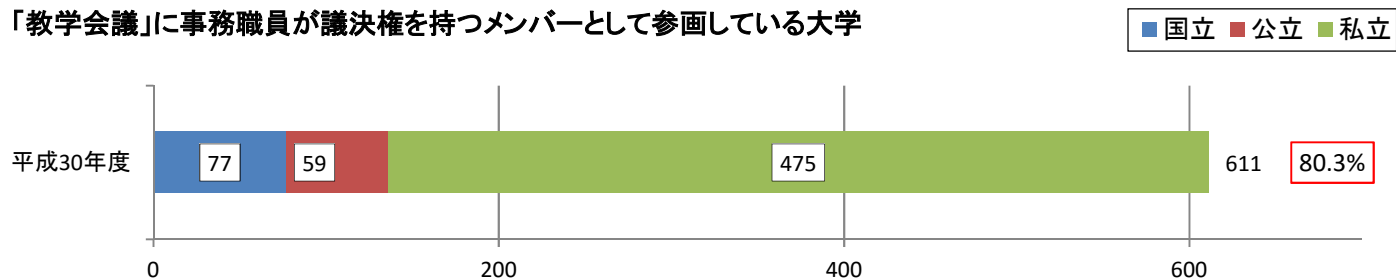


参画した会議の種類

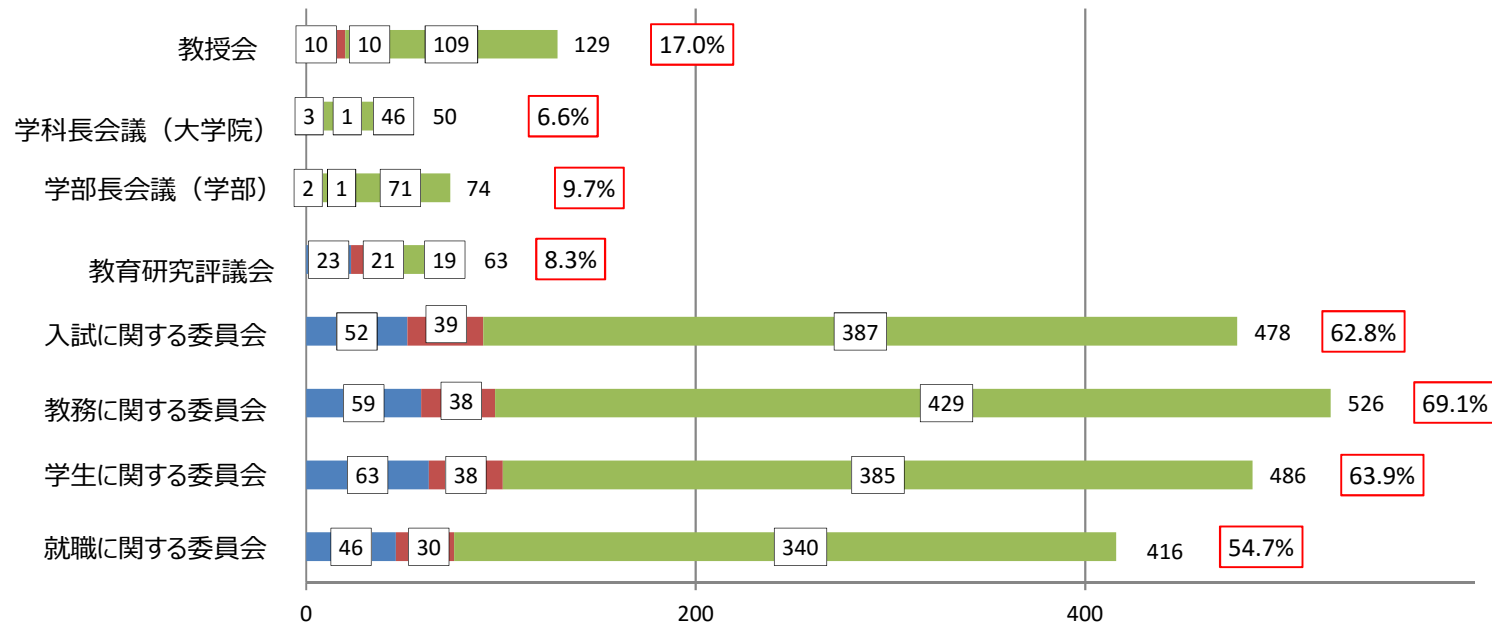


- 「教学会議」に事務職員が議決権を持つ委員として参画している大学は80%となっている。また、会議の種類としては、入試、教務、学生、就職に関する委員会で割合が多くなっている。

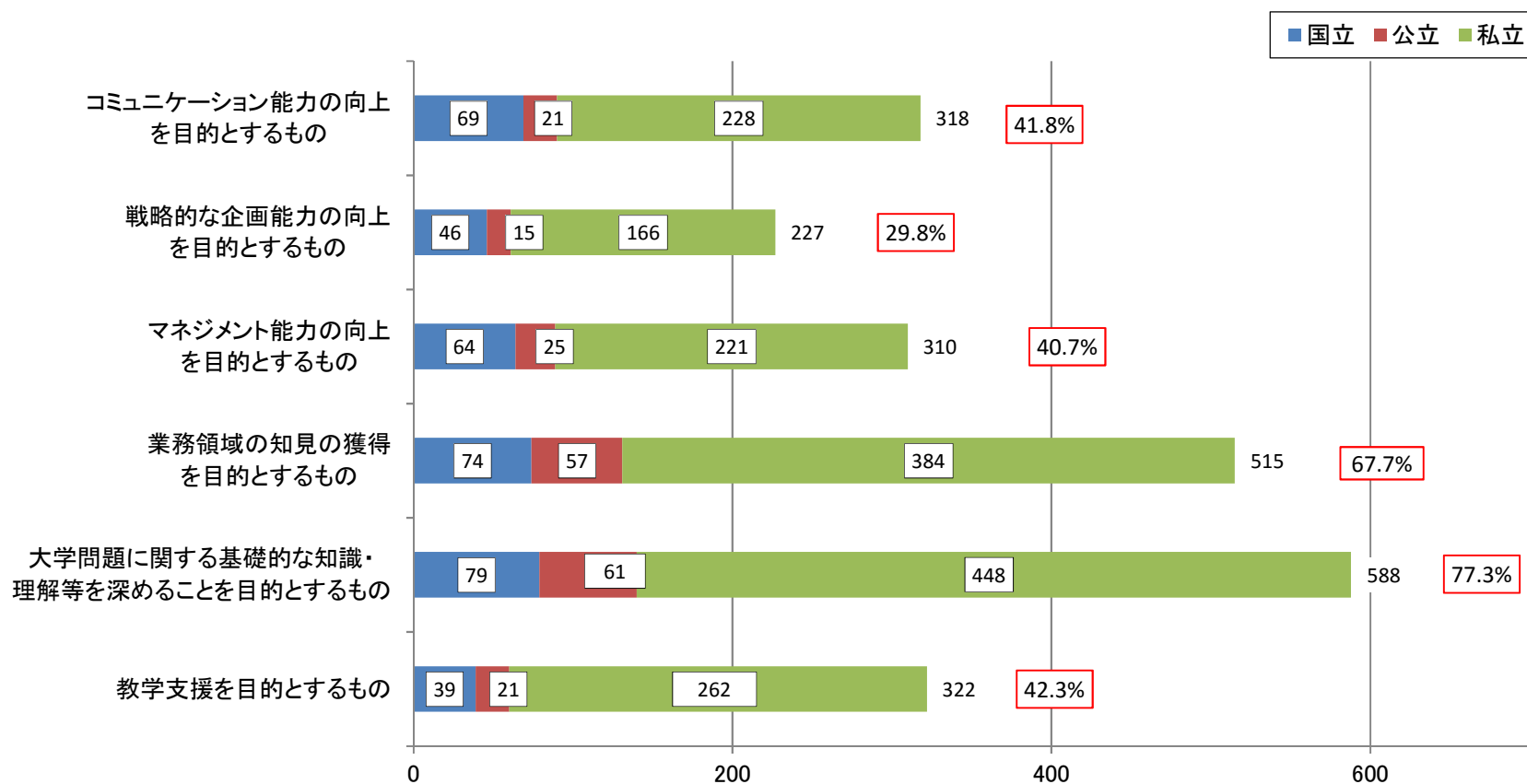
「教学会議」に事務職員が議決権を持つメンバーとして参画している大学



参画した会議の種類



- 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。



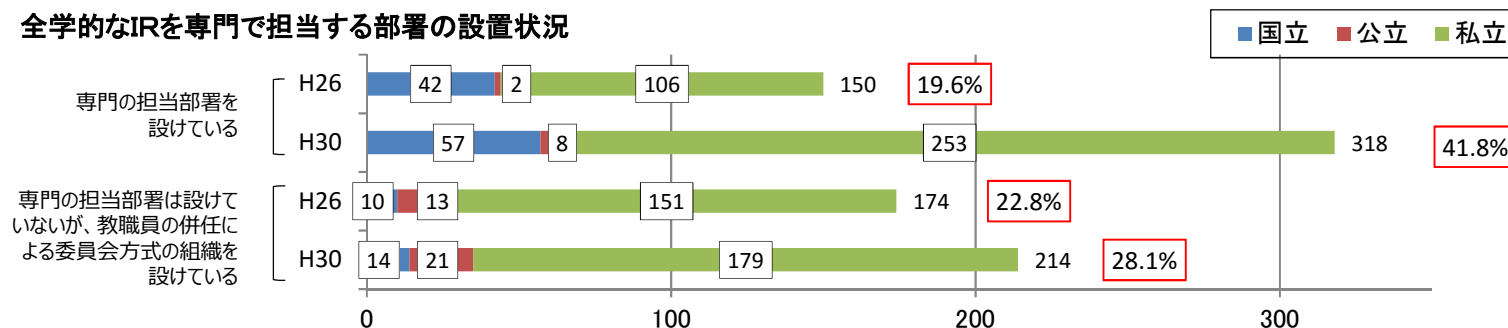
- 職員を学内委員会の正式委員にするなど発言の機会を増やすことが「望ましい」と回答した割合は41%、企画・立案に関わる職員を計画的に養成することが「望ましい」と回答した割合は47%と高い傾向。

(単位：%)

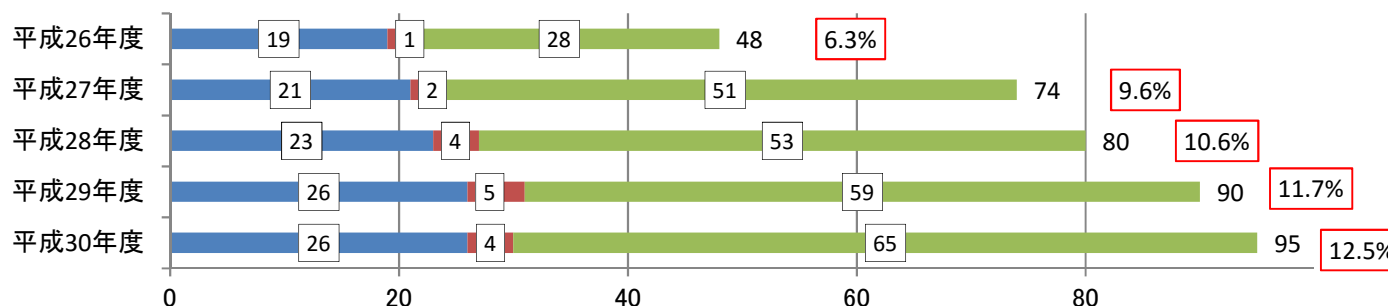
	望ましい	ある程度望ましい	あまり望ましくない	望ましくない
専門性を高める職員とルーティン的な仕事をする職員とに分ける	18.7	46.4	28.2	5.7
一定の時点で、特定分野でのキャリアを進むことを可能にする	27.7	60.4	9.8	1.2
職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす	41.3	51.0	6.1	0.5
企画・立案に関わる職員を、計画的に養成する	47.1	47.0	4.4	0.6
大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする	23.1	46.7	24.5	4.6
専門分野(財務、教務など)別の職員団体を発展させ、教育訓練も行う	22.5	51.1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

- 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。

全学的なIRを専門で担当する部署の設置状況



IRを専門で担当する部署に、専任の教職員を置く大学

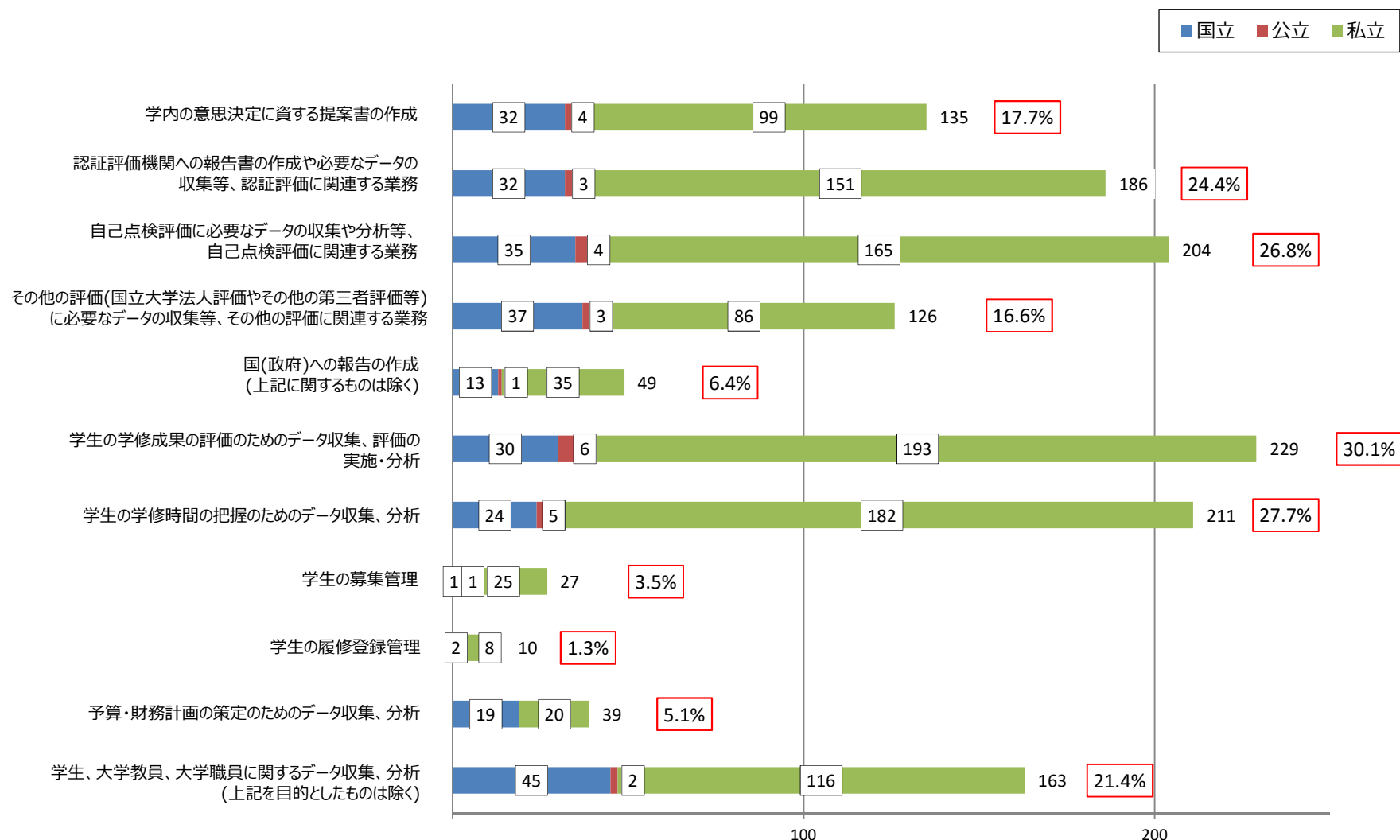


IRを専門で担当する部署に、専任の職員を置く大学



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）

- 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。



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

2. 有識者個別ヒアリング

- 有識者1人につき10名以上の大学所属の研究者を選定していただき、事前にアンケートを配布。大学教員の業務の洗い出しと学内事務等の所要時間に関する調査を実行した。
- また本調査の結果を基に、大学運営業務における課題仮説を検討し、下記の実地ヒアリング（事前アンケート）及び実地ヒアリング（インタビュー）の調査項目に盛り込んだ。

⇒アンケート回収結果：教員70名

3. 実地ヒアリング（事前アンケート）

- 有識者検討会にて協議の上、実地ヒアリングの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行した。
- 教員には有識者個別ヒアリングと同じ内容のアンケートを配布し、必要に応じて、両調査をまとめて集計・分析を行った。

⇒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行した。
- 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

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

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。

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、階層の下の委員会で細かいことを決定、審議承認した内容を上の委員会に決定事項として報告し承認を得る、というプロセスにて簡素化を図っている。

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策が示された。
- ⇒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。

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、会議前に見てもらお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が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に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。

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。