

人が幸せになる大学の創生を目指して ～教育研究機能の高度化に向けて～

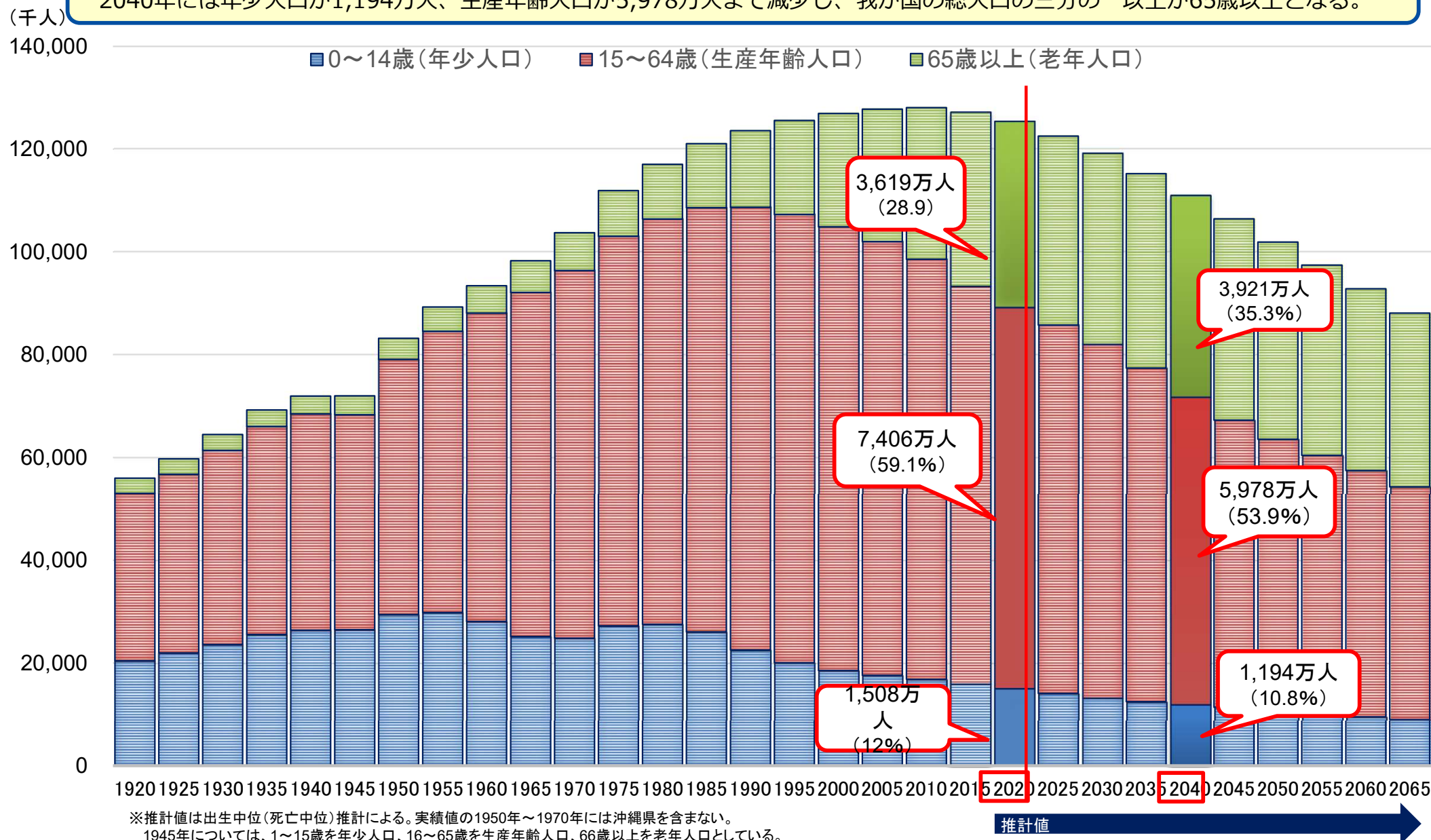
第2回教育創生フォーラム
令和4年2月26日（土）

文部科学省高等教育局高等教育政策室長
柿澤 雄二

1. 大学をとりまく現状や課題等

人口の推移と将来推計

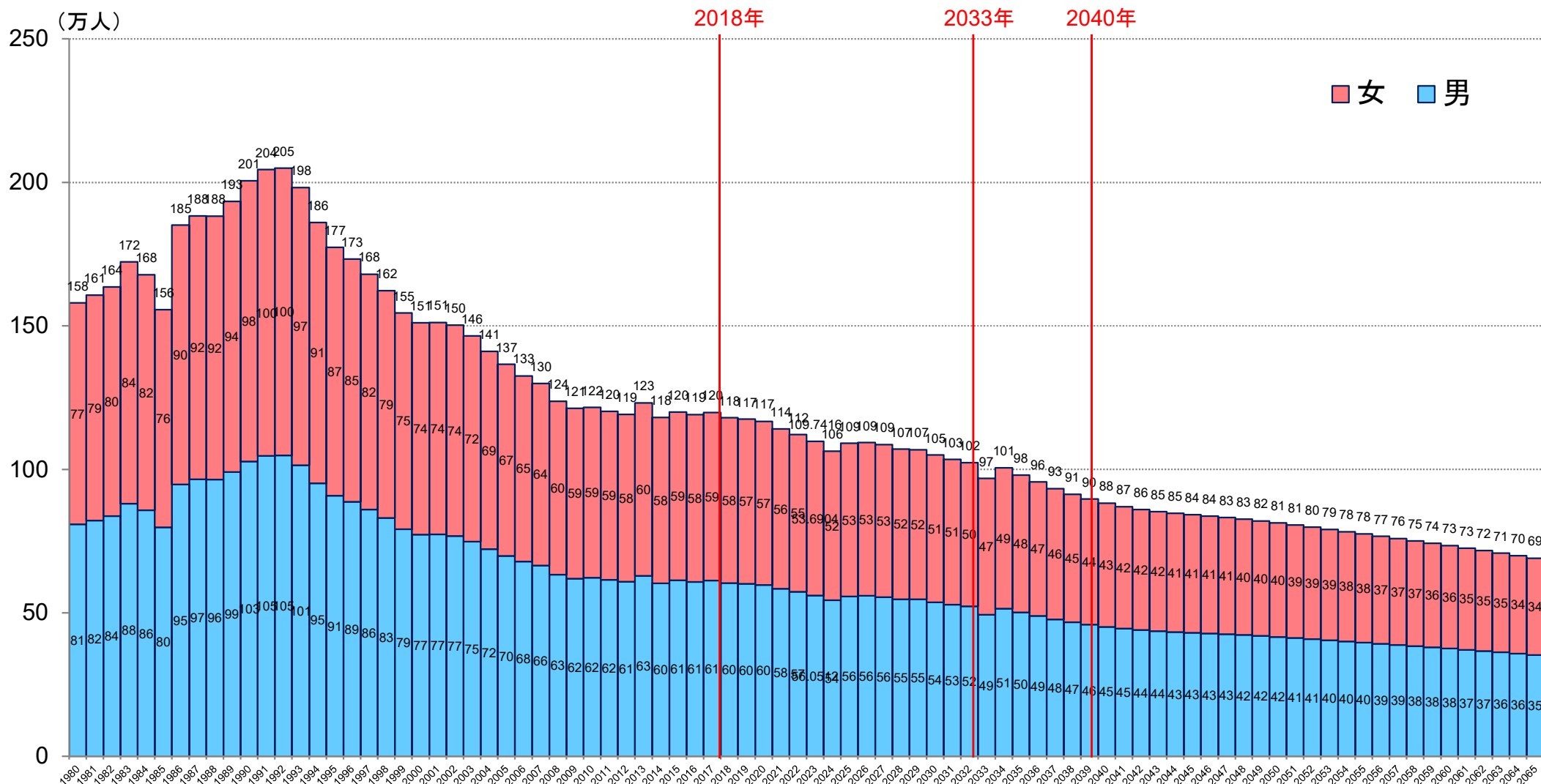
国立社会保障・人口問題研究所の予測では、少子高齢化の進行により、2040年には年少人口が1,194万人、生産年齢人口が5,978万人まで減少し、我が国の総人口の三分の一以上が65歳以上となる。



(出典) 1920年～2015年:「人口推計」(総務省)、2020年～2065年:「日本の将来推計人口(平成29年推計)」(国立社会保障・人口問題研究所)

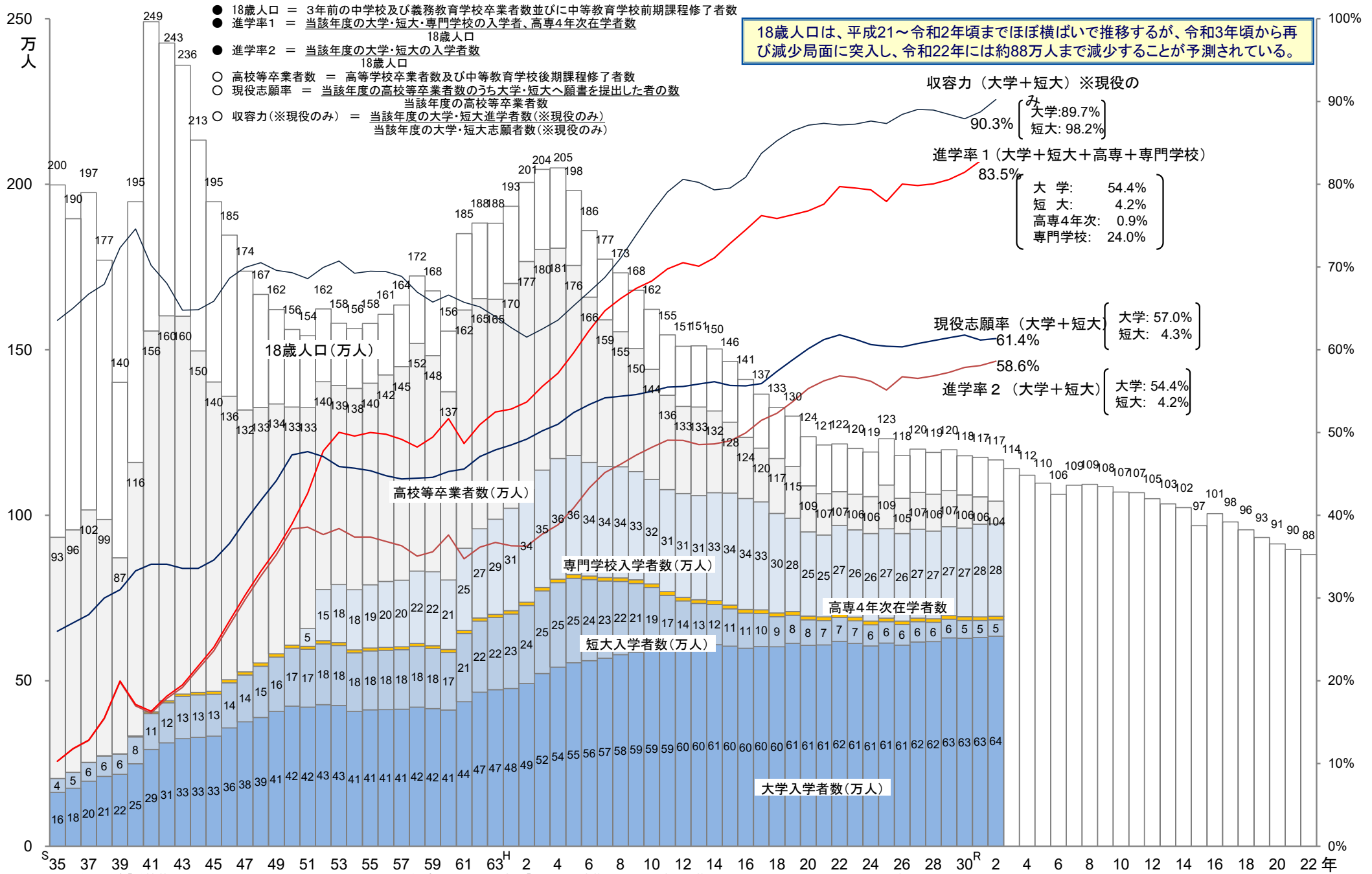
18歳人口(男女別)の将来推計(出生中位・死亡中位)

我が国の18歳人口の推移を見ると、1992年以降右肩下がり続け、2009年から2018年までほぼ横ばいで推移している。2018年以降再び減少局面に突入しており、今後、2033年には初めて100万人を割って約97万人となり、さらに2040年には約88万人にまで減少するという推計もある。

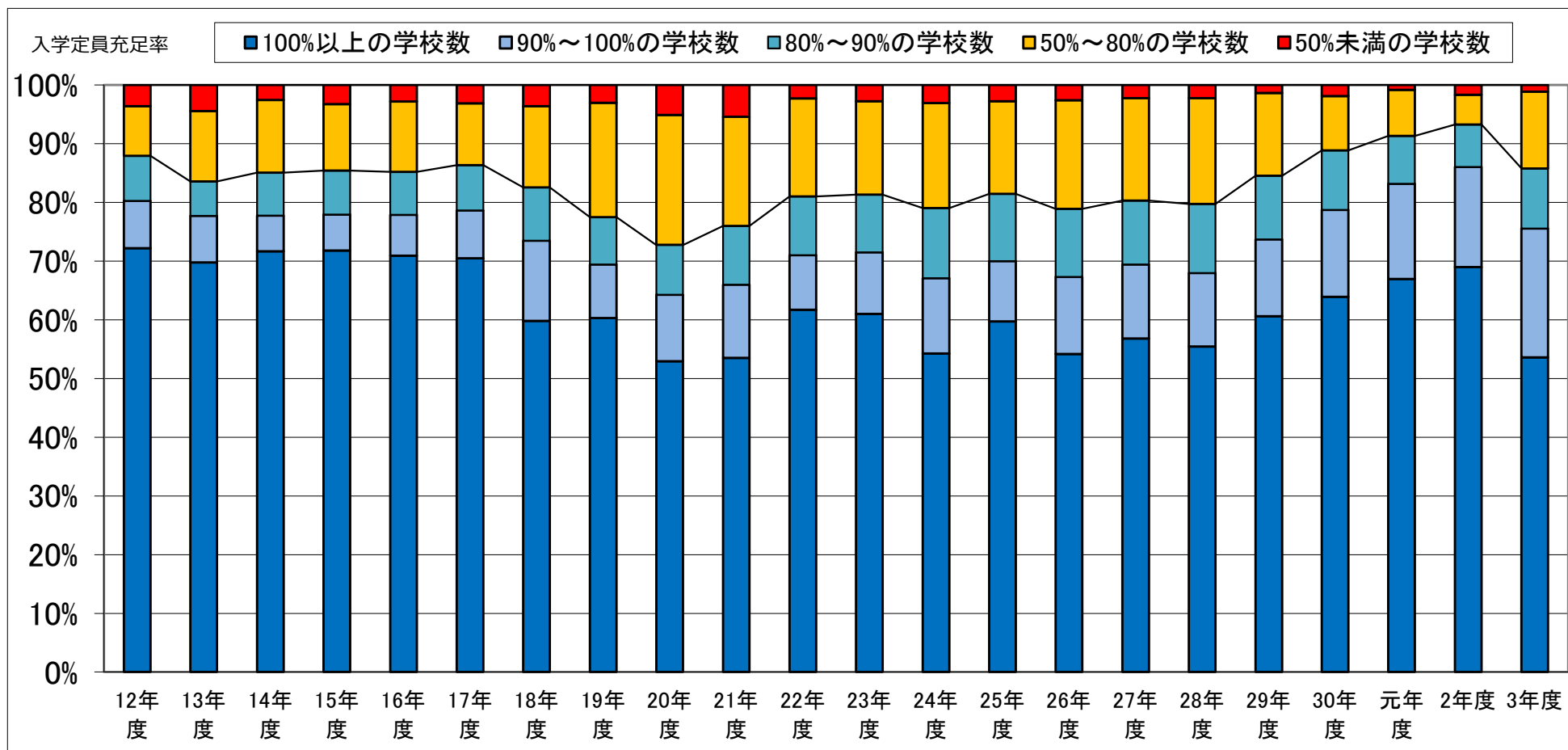


(出典) 2032(令和14)年以前は文部科学省「学校基本統計」、
2033(令和15)年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)(出生中位・死亡中位)」を基に作成

18歳人口と高等教育機関への進学率等の推移



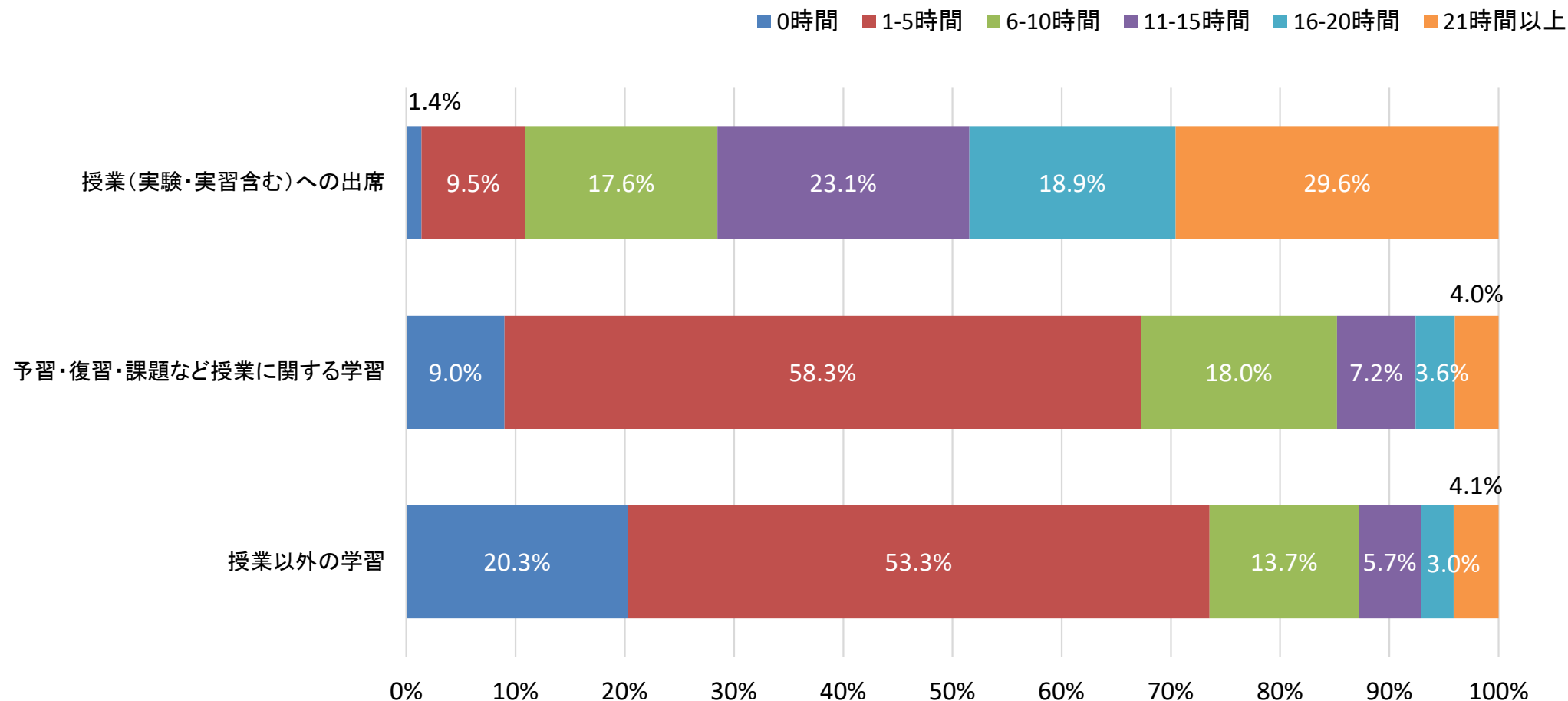
私立大学における入学定員充足率の推移



(出典) 日本私立学校振興・共済事業団「私立大学・短期大学等入学志願動向」を基に作成

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。

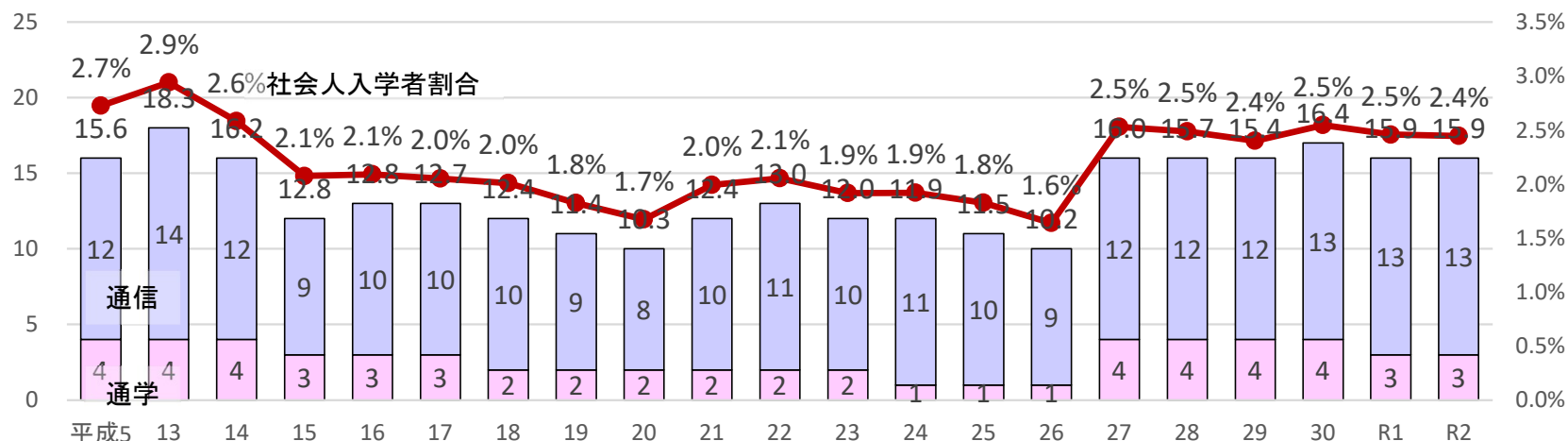


※調査参加515大学の学部3年生(11.1万人)が回答

社会人入学者の動向

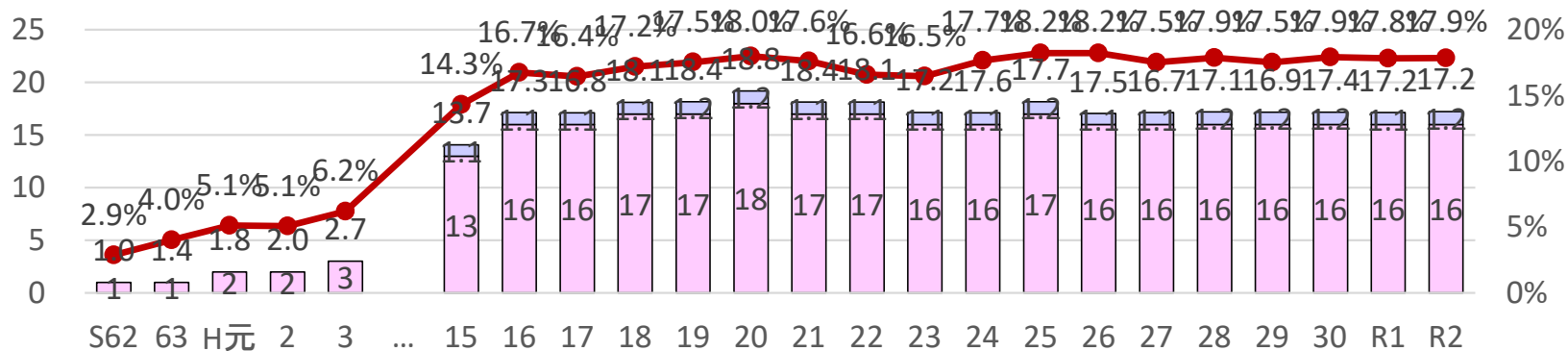
(1) 学部

○ 社会人入学者数（推計）は、平成13年の約1万8千人をピークに減少。平成20年から増加に転じ、令和2年は約1万5千人。



(2) 大学院

○ 社会人入学者数は、近年は1万7千人前後で横ばい。入学者全体に占める割合は17.9%(令和2年)。

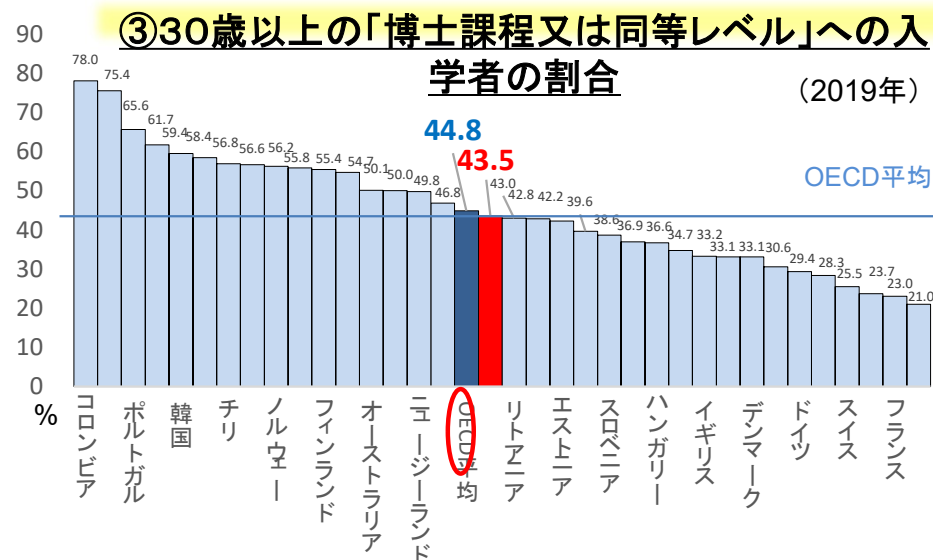
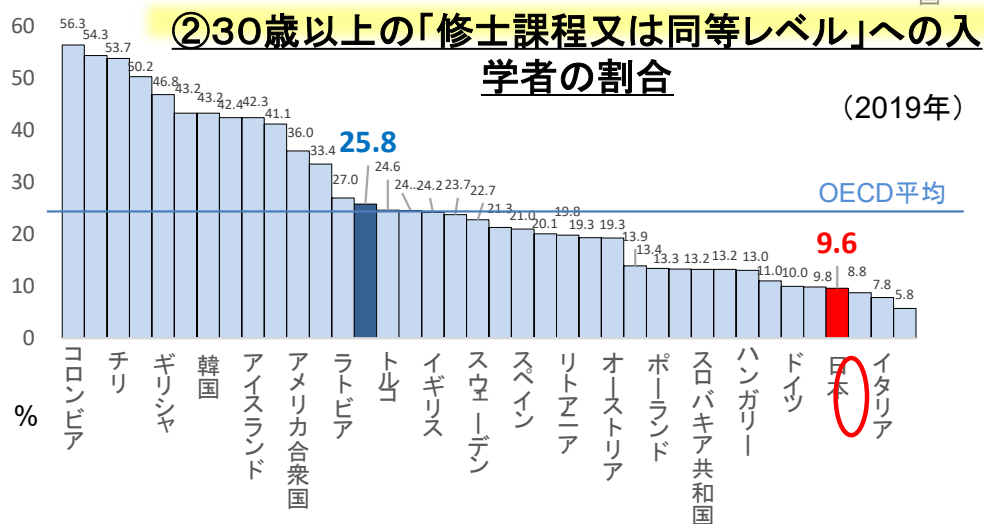
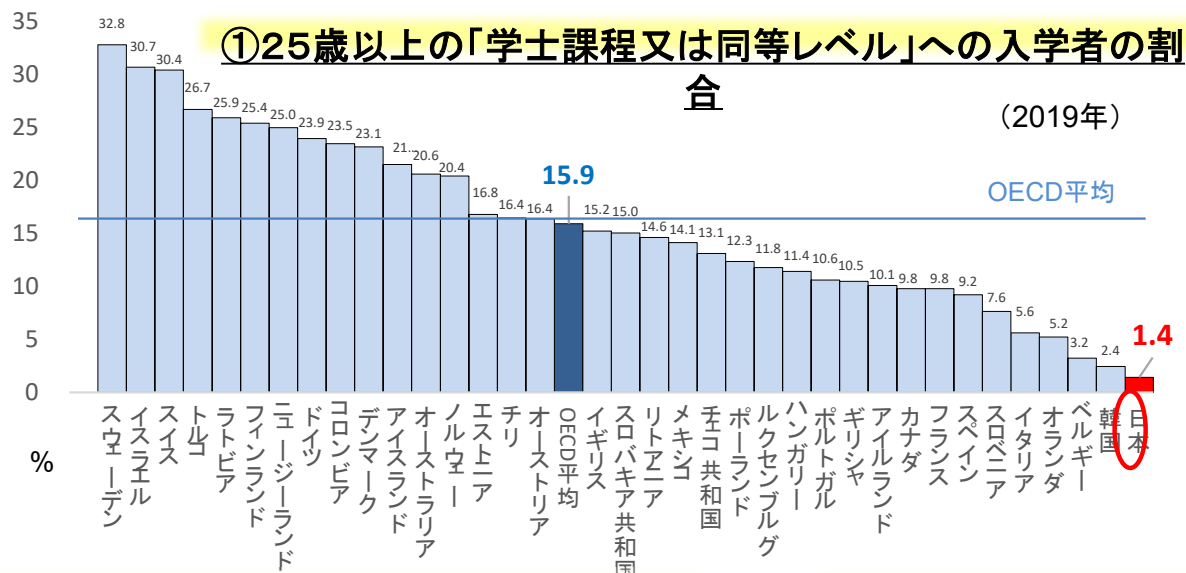


※ 出典: 学校基本調査報告書

※ 通信及び放送大学の社会人入学者は推計である(「学校基本調査報告書(高等教育機関編)」をもとに、通信制学生のうち職についている学生の割合から按分)。

高等教育機関における25（30）歳以上入学者割合の国際比較

日本の「学士課程又は同等レベル」及び「修士課程又は同等レベル」における25（30）歳以上入学者の割合は、低いものとどまっている。

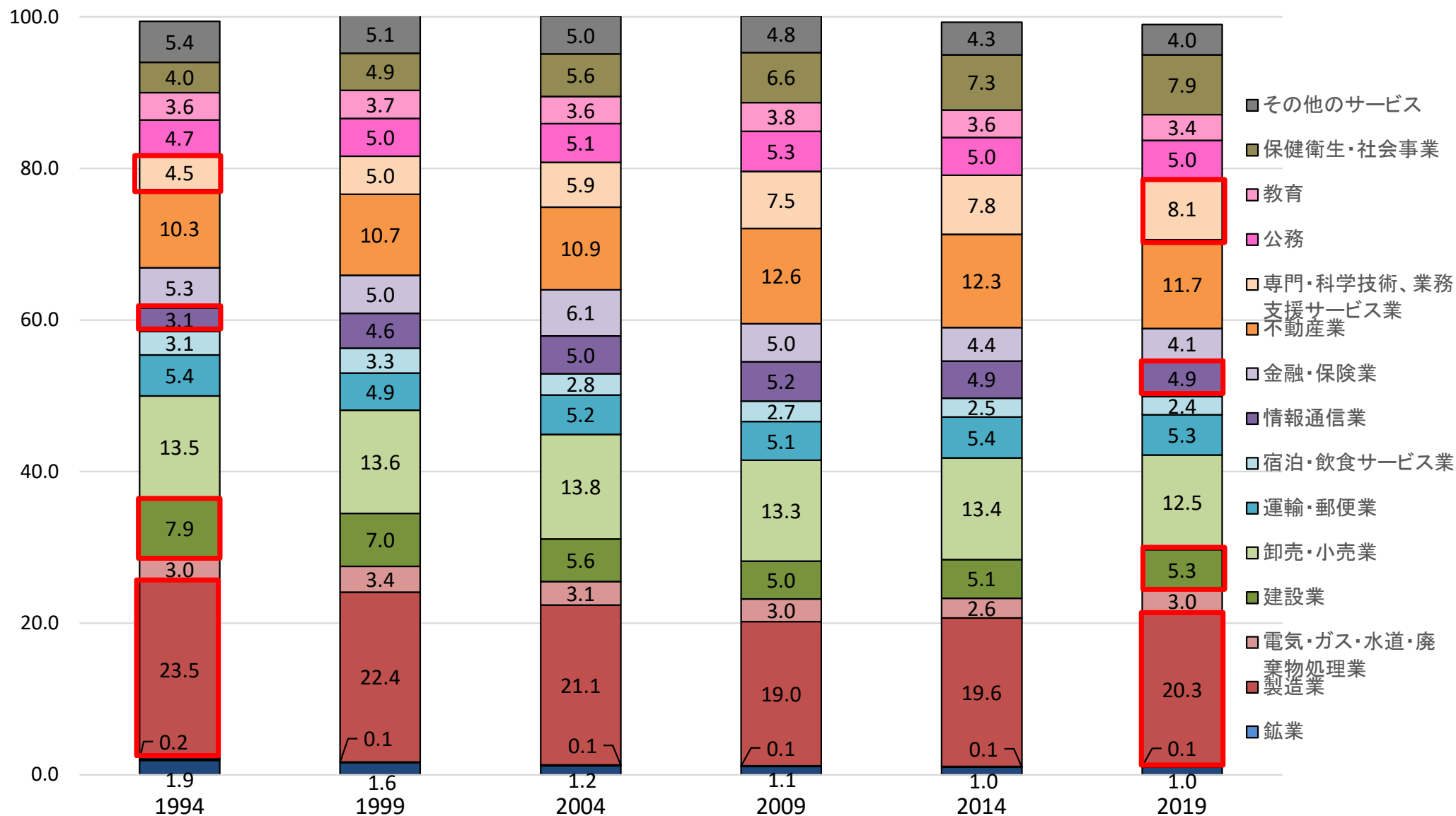


出典: OECD Education at a Glance (2021)。

数値については、高等教育段階別の新入学者の割合。上記は、25歳未満又は30歳未満の者以外が全体に占める割合を25歳以上又は30歳以上の割合と仮定して試算した数値。なお、上記①～③の集計に当たっては、通信課程への入学者等で含まれない学生がいる。

名目GDPに占める産業別割合の推移

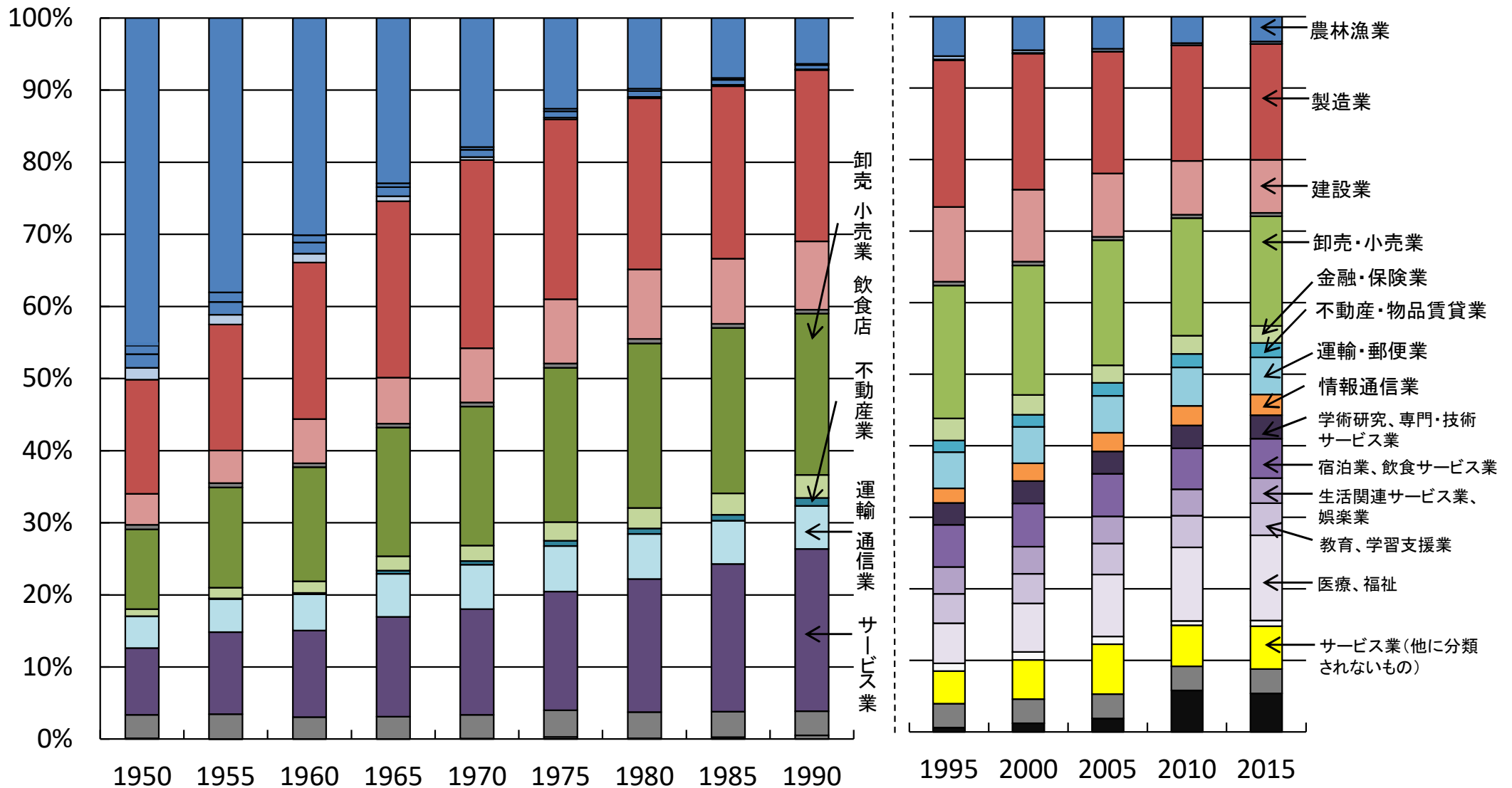
- 我が国の産業構造は、製造業や建設業から情報通信業、専門・科学技術・業務支援サービス業へシフトしはじめている。
- Society5.0の進展により、製品やサービスをAIやビックデータを活用して生産性や付加価値を高める方向（モノとサービスの融合）にシフトしていくことが予想される。



(出典)内閣府経済社会総合研究所「国民経済計算確報」に基づき作成

産業別就業者構成割合の推移

第1次、第2次産業の就業者割合は傾向的に縮小しており、就業構造のサービス化が進んでいる。



※1995年、2000年及び2005年は、総務省統計局による抽出詳細集計に基づく推計、集計である。

1990年までとは産業の表章が異なっており、接合は行えない。

※2010年以降は「労働者派遣事業所の派遣社員」を派遣先の産業に分類していることから、派遣元である「サービス業(他の分類されないもの)」に分類している他の年との比較には注意を要する。

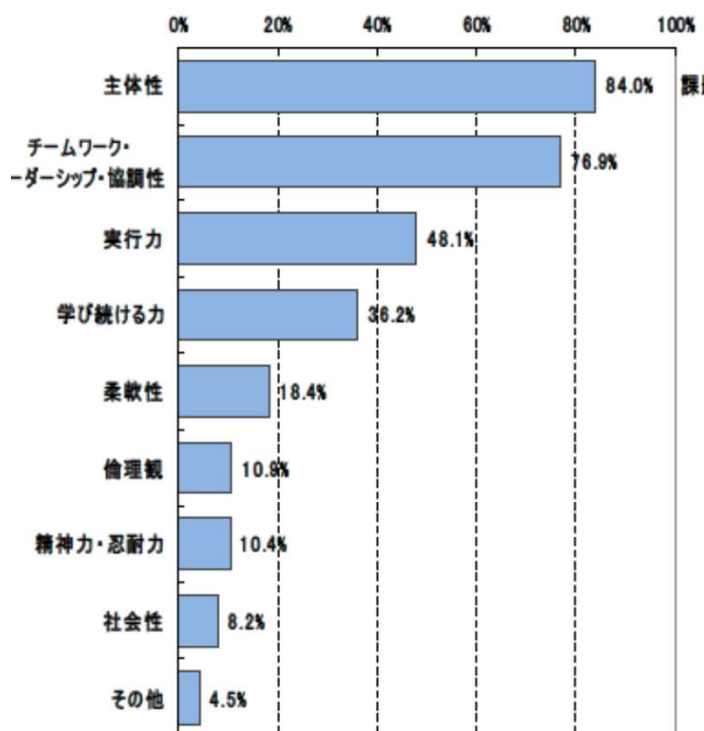
(出典)「国勢調査」(総務省統計局)

採用の観点から、大卒者に特に期待する資質・能力・知識

採用と大学改革への期待に関するアンケート調査結果
(R4.1.1 日本経済団体連合会)

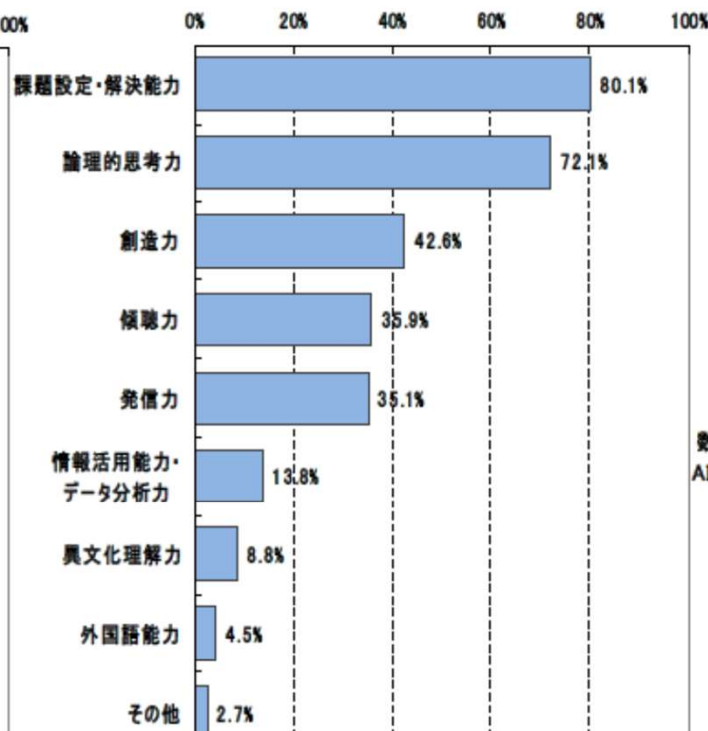
- 特に期待する資質として、回答企業の約8割が「主体性」、「チームワーク・リーダーシップ・協調性」を挙げた。変化の激しい人生100年時代を迎え、「学び続ける力」と回答した企業が4割近い。
- 特に期待する能力として、「課題設定・解決能力」、「論理的思考力」、「創造力」が上位。いずれも Society 5.0において求められる能力として、産学協議会で産学間で認識が一致したもの。
- 特に期待する知識として、「文系・理系の枠を超えた知識・教養」が最も多く、リベラルアーツ教育や文理融合教育を重視した教育の実践が重要。専門教育の重要性も認識。

<特に期待する資質>



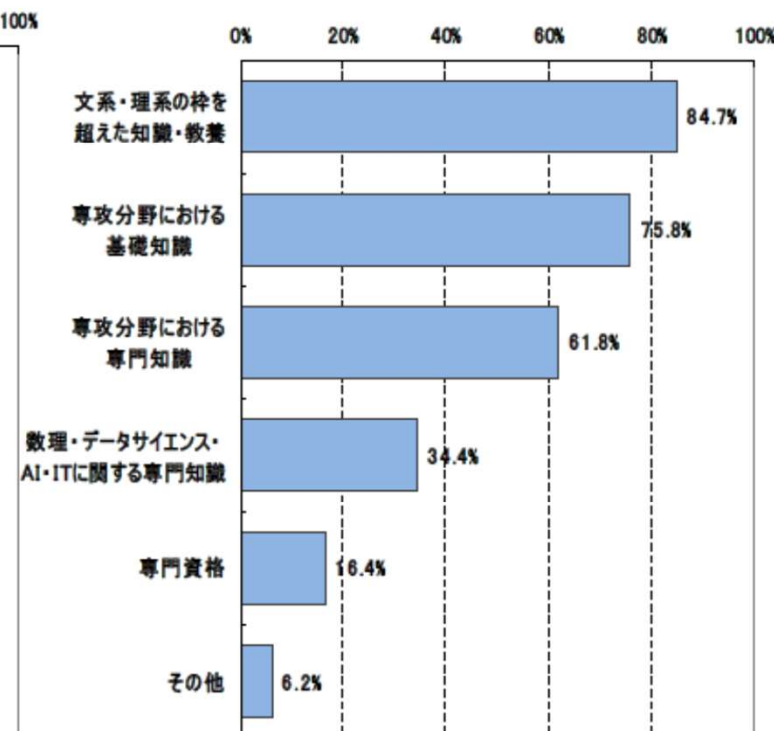
(n=376)

<特に期待する能力>



(n=376)

<特に期待する知識>



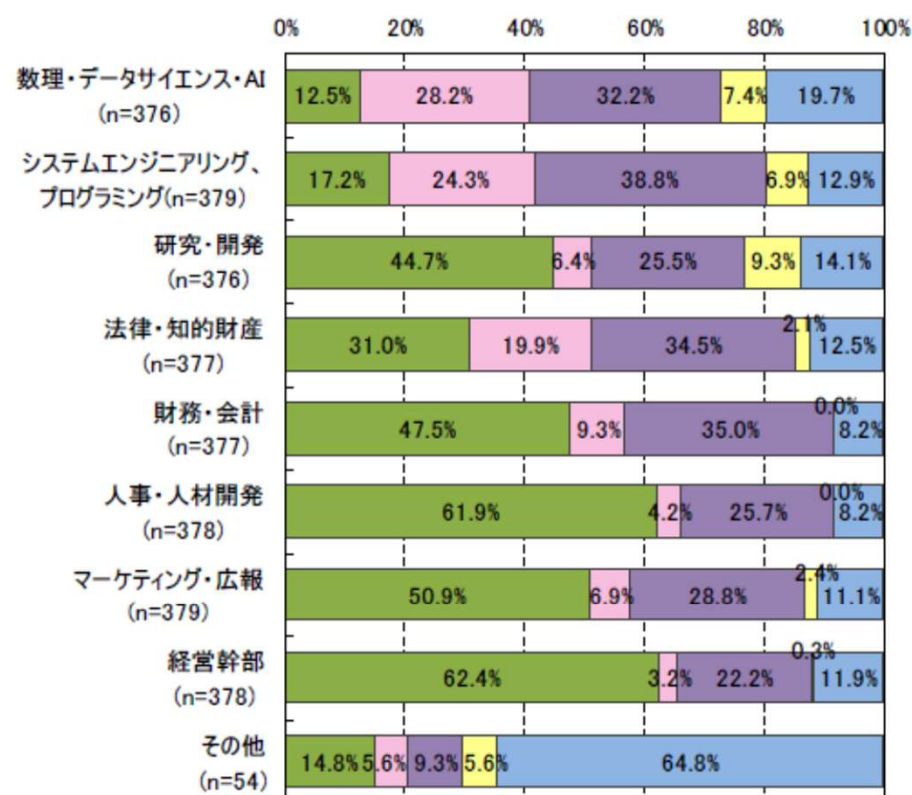
注: 資質・能力・知識についてそれぞれ3つまで選択可能

専門人材の採用・育成(今後5年程度先のトレンド)

採用と大学改革への期待に関するアンケート調査結果
(R4.1.1 日本経済団体連合会)

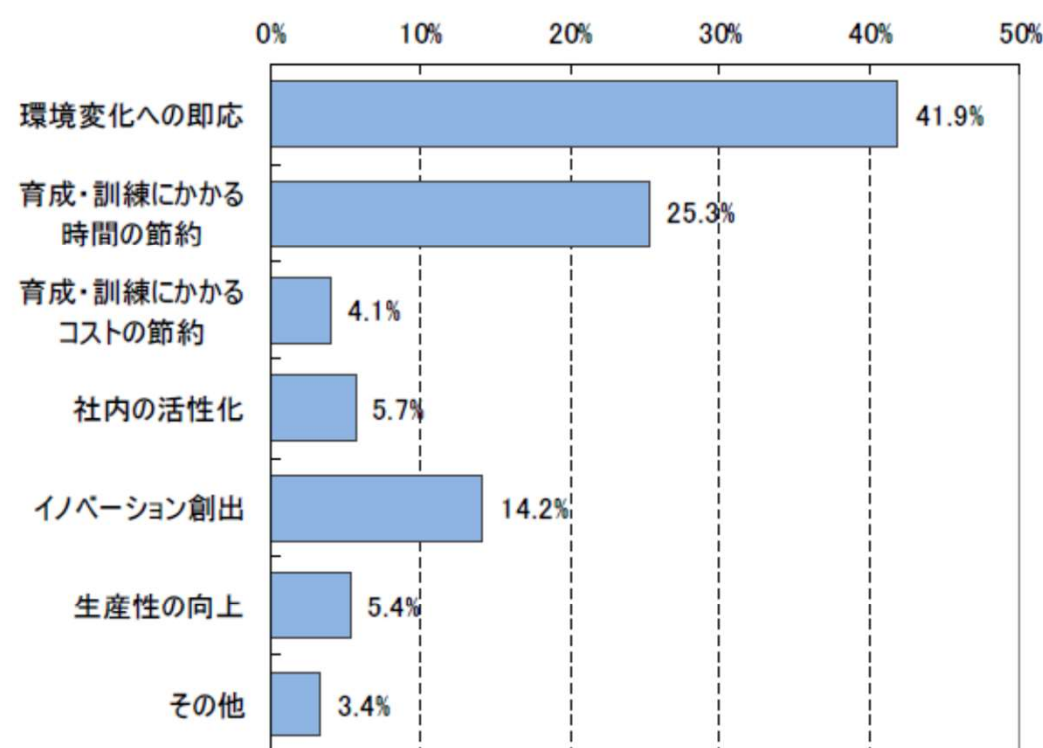
- 「主として、即戦力の外部採用」の回答が多い分野は、「数理・データサイエンス・AI」、「システムエンジニアリング、プログラミング」、「法律・知的財産」。これらの分野は、「社内育成と外部採用が同程度」と合わせると過半数を占める。即戦力を有する専門人材を外部採用することで、育成・訓練にかかる時間を節約し、環境変化に即応したいと考えている企業が多い。
- 「主として、社内で育成」が過半数を占めた分野は、「経営幹部」、「人事・人材開発」、「マーケティング・広報」。

＜分野別専門人材の採用・育成動向＞



■ 主として、社内で育成
■ 主として、即戦力の外部採用
■ 社内育成と外部採用が同程度
■ 専門人材を必要としない
■ 未定

＜即戦力を有する専門人材の外部採用を行う理由＞



(n=296)

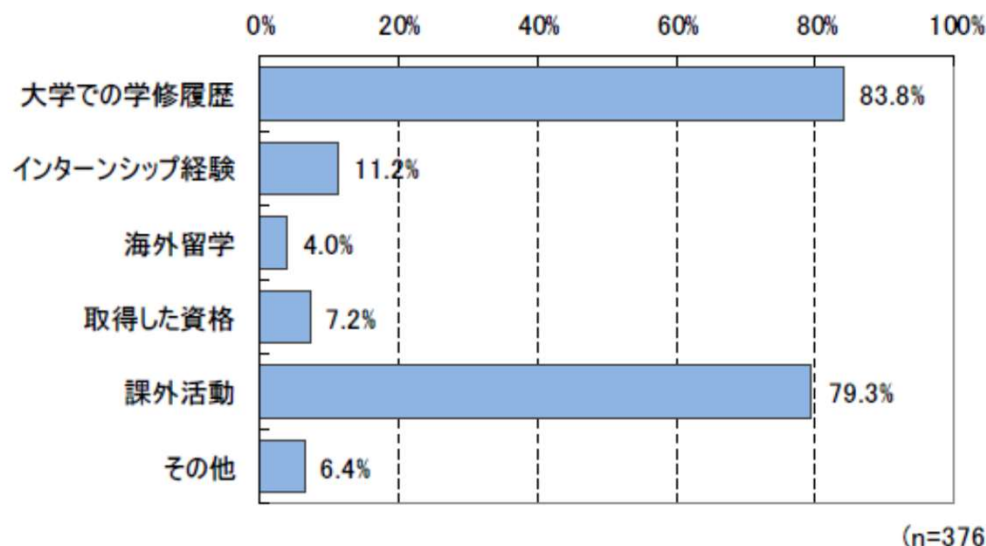
注: 分野別専門人材の採用・育成動向において、1つの分野でも「主として、即戦力外部採用」あるいは「社内育成と外部採用が同程度」と回答した企業を対象に

採用選考における学生の学修経験の取扱い

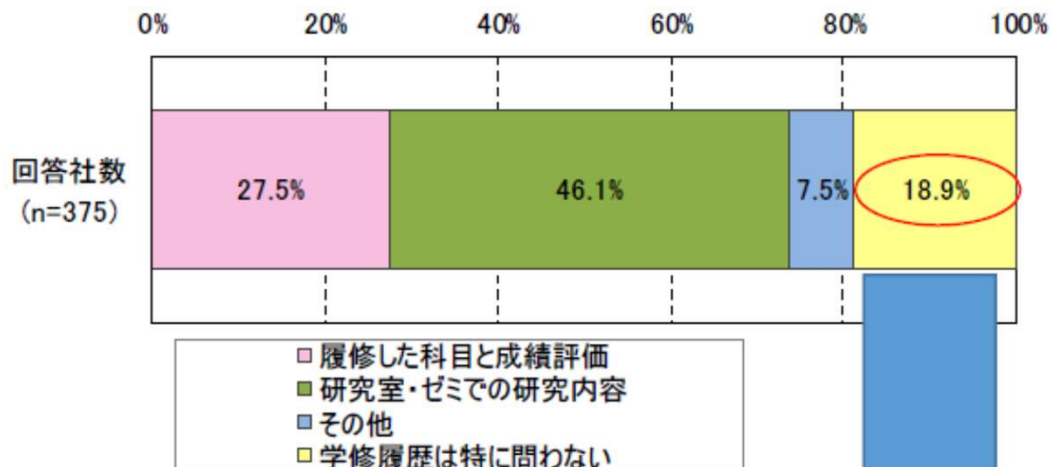
採用と大学改革への期待に
関するアンケート調査結果
(R4.1.1 日本経済団体連合会)

- 重視する学生の学修経験として、「大学での学修履歴」、「課外活動」と回答した企業がそれぞれ約 8 割。
- 大学での学修履歴のなかで最も重視するものとして、「研究室・ゼミでの研究内容」(46%) が最多。一方、19%の企業が「学修履歴は特に問わない」と回答。
- 「学修履歴は特に問わない」理由について、「学修内容が仕事と直結しないため」(55%)、「大学間での成績比較が難しいため」(27%)が多い。

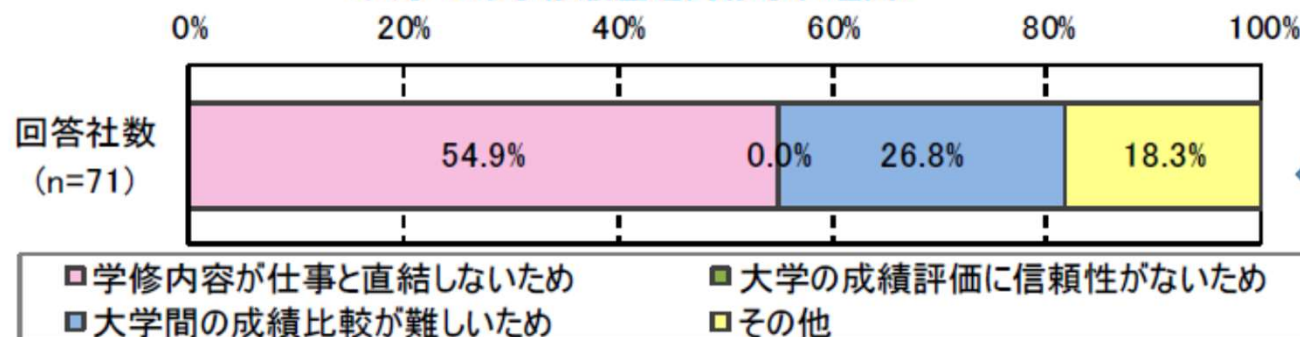
<最も重視する学生の学修経験> (2つまで回答可)



<最も重視する大学での学修履歴>



<大学での学修履歴を問わない理由>

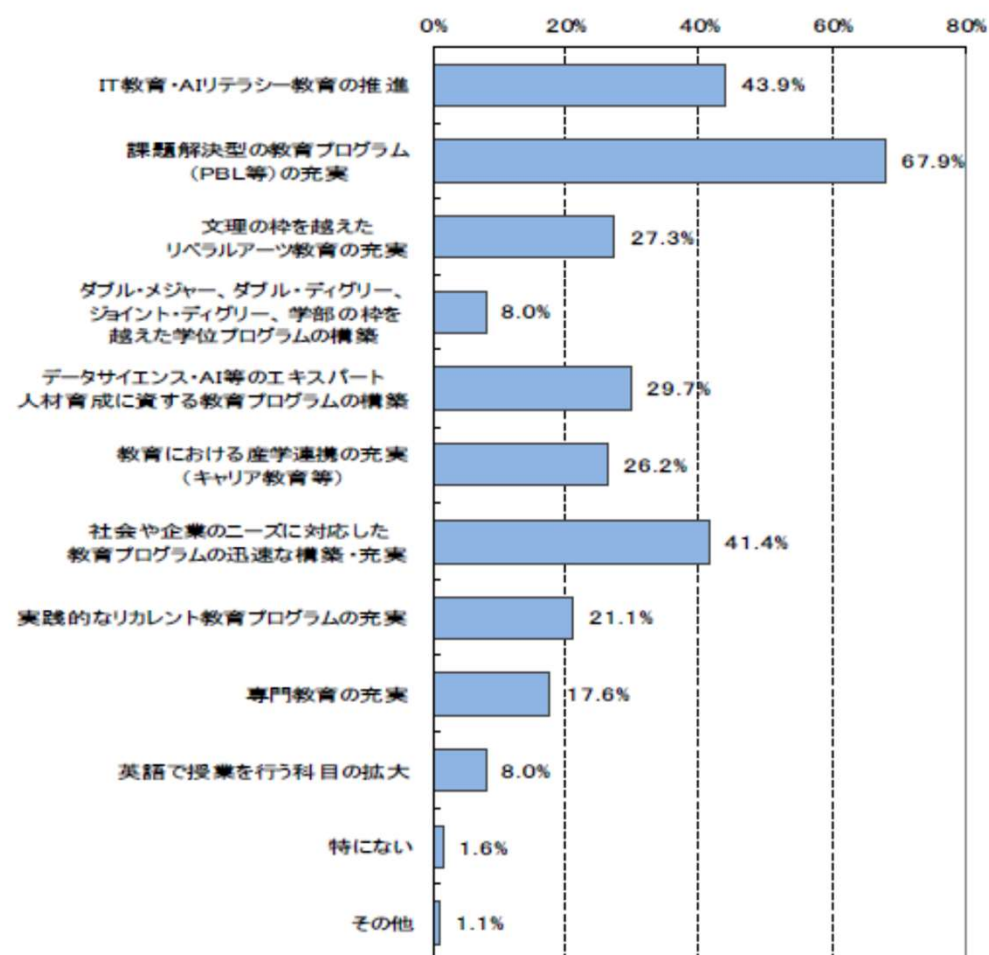


今後、優先的に取り組むべき教育改革

採用と大学改革への期待に関するアンケート調査結果
(R4.1.1 日本経済団体連合会)

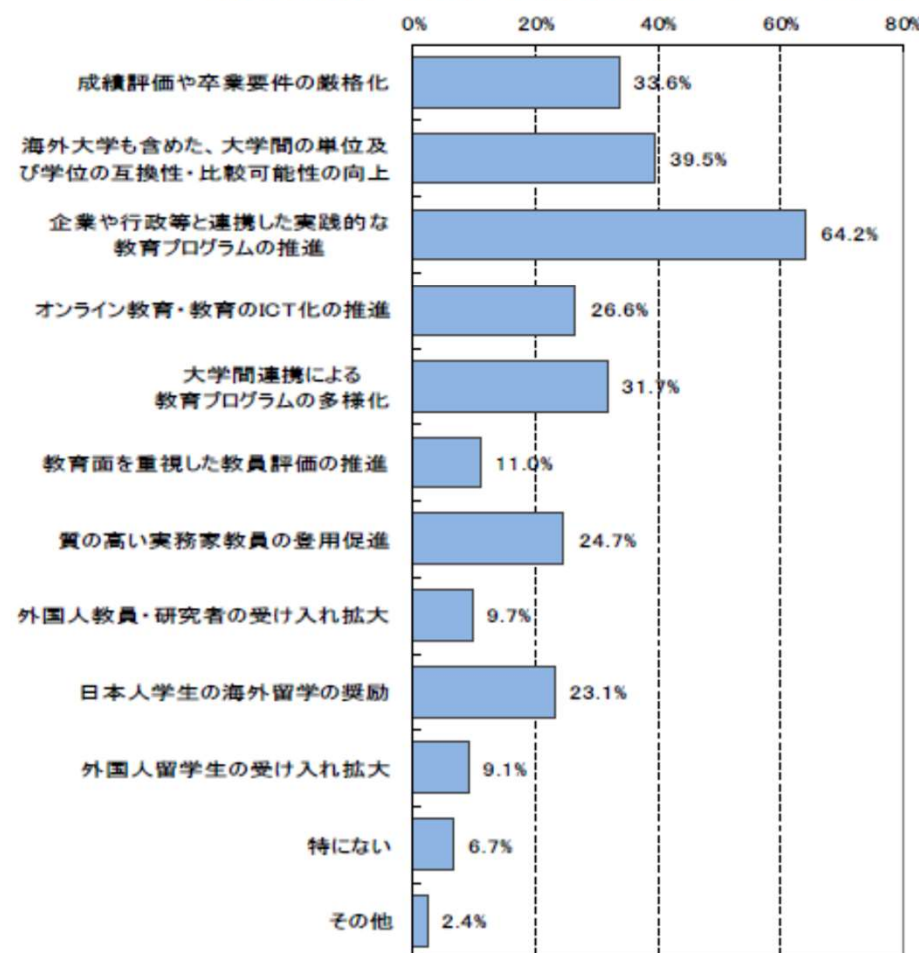
- 今後、優先的に取り組むべき教育改革について、「課題解決型の教育プログラム（PBL等）の充実」（68%）、「IT教育・AIリテラシー教育の推進」（44%）、「社会や企業のニーズに対応した教育プログラムの迅速な構築・充実」（41%）が多い。
- 優先的に取り組むべき教育環境・システム面の改革については、「企業や行政等と連携した実践的な教育プログラムの推進」（64%）、「海外大学も含めた、大学間の単位及び学位の互換性・比較可能性の向上」（40%）、「成績評価や卒業要件の厳格化」（34%）が多い。

＜教育プログラム面の改革＞（3つまで回答可）



(n=374)

＜教育環境・システム面の改革＞（3つまで回答可）



(n=372)

2. 大学改革の方向性

－グランドデザイン答申を踏まえて－

2040年に向けた高等教育のグランドデザイン(答申)【概要】

平成30年11月26日
中央教育審議会

I. 2040年の展望と高等教育が目指すべき姿 … 学修者本位の教育への転換 …

● 必要とされる人材像と高等教育の目指すべき姿

予測不可能な時代 を生きる人材像	● 普遍的な知識・理解と汎用的技能を文理横断的に身に付けていく ● 時代の変化に合わせて積極的に社会を支え、論理的思考力を持って社会を改善していく資質を有する人材
学修者本位の 教育への転換	● 「何を学び、身に付けることができたのか」+個々人の学修成果の可視化(個々の教員の教育手法や研究を中心にシステムを構築する教育からの脱却) ● 学修者が生涯学び続けられるための多様で柔軟な仕組みと流動性

● 高等教育と社会の関係

「知識の共通基盤」	● 教育と研究を通じて、新たな社会・経済システムを提案、成果を還元
研究力の強化	● 多様で卓越した「知」はイノベーションの創出や科学技術の発展にも寄与
産業界との協力・連携	● 雇用の在り方や働き方改革と高等教育が提供する学びのマッチング
地域への貢献	● 「個人の価値観を尊重する生活環境を提供できる社会」に貢献

2040年頃の社会変化

国連:SDGs「全ての人が平和と豊かさを享受できる社会」

Society5.0 第4次産業革命 人生100年時代 グローバル化 地方創生



II. 教育研究体制 … 多様性と柔軟性の確保 …

多様な学生

- 18歳で入学する日本人を主な対象として想定する従来のモデルから脱却し、社会人や留学生を積極的に受け入れる体質転換
- リカレント教育、留学生交流の推進、高等教育の国際展開

多様な教員

- 実務家、若手、女性、外国籍などの様々な人材を登用できる仕組みの在り方の検討
- 教員が不断に多様な教育研究活動を行うための仕組みや環境整備(研修、業績評価等)

多様で柔軟な教育プログラム

- 文理横断・学修の幅を広げる教育、時代の変化に応じた迅速かつ柔軟なプログラム編成
- 学位プログラムを中心とした大学制度、複数の大学等の人的・物的資源の共有、ICTを活用した教育の促進

多様性を受け止める柔軟なガバナンス等

- 各大学のマネジメント機能や経営力を強化し、大学等の連携・統合を円滑に進められる仕組みの検討
- 国立大学の一法人複数大学制の導入、経営改善に向けた指導強化・撤退を含む早期の経営判断を促す指導、国公立の枠組みを越えて、各大学の「強み」を活かした連携を可能とする「大学等連携推進法人(仮称)」制度の導入、学外理事の登用

大学の多様な「強み」の強化

- 人材養成の観点から各機関の「強み」や「特色」をより明確化し、更に伸長

III. 教育の質の保証と情報公表 … 「学び」の質保証の再構築 …

- 全学的な教学マネジメントの確立
- 各大学の教学面での改善・改革に資する取組に係る指針の作成
- 学修成果の可視化と情報公表の促進
- ・単位や学位の取得状況、学生の成長実感・満足度、学修に対する意欲等の情報
- ・教育成果や大学教育の質に関する情報の把握・公表の義務付け
- 全国的な学生調査や大学調査により整理・比較・一覧化

- 設置基準の見直し(定員管理、教育手法、施設設備等について、時代の変化や情報技術、教育研究の進展等を踏まえた抜本的な見直し)

- 認証評価制度の充実(法令違反等に対する厳格な対応)

教育の質保証システムの確立

V. 各高等教育機関の役割等 … 多様な機関による多様な教育の提供 …

- 各学校種(大学、専門職大学・専門職短期大学、短期大学、高等専門学校、専門学校、大学院)における特有の課題の検討
- 転入学や編入学などの各高等教育機関の間の接続を含めた流動性を高め、より多様なキャリアパスを実現

IV. 18歳人口の減少を踏まえた高等教育機関の規模や地域配置 … あらゆる世代が学ぶ「知の基盤」 …



高等教育機関への進学者数とそれを踏まえた規模

- 将来の社会変化を見据えて、社会人、留学生を含めた「多様な価値観が集まるキャンパス」の実現
- 学生の可能性を伸ばす教育改革のための適正な規模を検討し、教育の質を保証できない機関へ厳しい評価

【参考】2040年の推計

- 18歳人口: 120万人(2017)
→ 88万人(現在の74%の規模)
- 大学進学者数: 63万人(2017)
→ 51万人(現在の80%の規模)

地域における高等教育

- 複数の高等教育機関と地方公共団体、産業界が各地域における将来像の議論や具体的な連携・交流等の方策について議論する体制として「地域連携プラットフォーム(仮称)」を構築

国公私役割

- 歴史的経緯と、再整理された役割を踏まえ、地域における高等教育の在り方を再構築し高等教育の発展に国公私全体で取り組む
- 国立大学の果たす役割と必要な分野・規模に関する一定の方向性を検討

VI. 高等教育を支える投資 … コストの可視化とあらゆるセクターからの支援の拡充 …

- 国力の源である高等教育には、引き続き、公的支援の充実が必要
- 社会のあらゆるセクターが経済的効果を含めた効果を享受することを踏まえた民間からの投資や社会からの寄附等の支援も重要(財源の多様化)

- 教育・研究コストの可視化
- 高等教育全体の社会的・経済的効果を社会へ提示

- 公的支援も含めた社会の負担への理解を促進
- 必要な投資を得られる機運の醸成

2040年頃の社会の姿

2040年という時代 … 2018年に生まれた子供たちが、大学(学部)を卒業するタイミング

我が国は課題先進国として、世界の国々が今後直面する課題にいち早く対応していく必要

成熟社会を迎える中で、直面する課題を解決することができるのは
「知識」とそれを組み合わせて生み出す「新しい知」

その基盤となり得るのが教育

特に **高等教育** については、我が国の社会や経済を支えることのみならず、
世界が直面する課題への解決にいかに関与できるかという観点が重要

2040年頃の社会変化の方向

- **SDGs(持続可能な開発のための目標)** → 全ての人が必要な教育を受け、その能力を最大限に発揮でき、平和と豊かさを享受できる社会へ
- **Society5.0・第4次産業革命** → 現時点では想像もつかない仕事に従事、幅広い知識をもとに、新しいアイデアや構想を生み出せる力が強みに
- **人生100年時代** → 生涯を通じて切れ目なく学び、すべての人が活躍し続けられる社会へ
- **グローバル化** → 独自の社会の在り方や文化を踏まえた上で、多様性を受け入れる社会システムの構築へ
- **地方創生** → 知識集約型経済を活かした地方拠点の創出と、個人の価値観を尊重する生活環境を提供できる社会へ

2040年に必要とされる人材像と高等教育が目指すべき姿

学生が主役

変化の激しい予測不可能な時代の中、高等教育は、

- ・ 学修者が自らの可能性を最大限に発揮するとともに、
- ・ 多様な価値観を持つ人材が協働して社会と世界に貢献していくことが必要

2040年に必要とされる人材像

- 普遍的な知識・理解と汎用的技能を 文理横断的に身に付ける
- 時代の変化に合わせて社会を支えるだけではなく、論理的思考力を持ち、より積極的に社会を改善していく資質を有する人材

高等教育が目指すべき姿

- 「大学で何を教えたのか」
⇒ 「何を身に付けることができたのか」へ転換
- +
- 個々人の学修成果の見える化
- ≡
- 学修者が 生涯学び続けられるための多様で柔軟な仕組みと流動性

2040年を見据えた高等教育と社会の関係

社会と共に

高等教育は「知識の共通基盤」から「知と人材の集積拠点」
としての機能を継続的に発展させていくことが重要

「知識の共通基盤」

教育と研究を通じて、新たな社会・
経済システムを提案、成果を還元

研究力の強化

多様で卓越した「知」はイノベーションの創出や科学技術の発展にも寄与

産業界との協力・連携

雇用の在り方や働き方改革と
高等教育が提供する学びのマッチング

地域への貢献

「個人の価値観を尊重する生活環
境を提供できる社会」に貢献

- ✓ 人口減少下で、地方の産業の生産性向上・高付加価値化、教育機関、医療機関の提供、労働力確保等、地域全体の維持・発展のため、高等教育が果たす役割は重要。
- ✓ 大学の自発的な研究機能は、教育機能とともに、地方創生にとって極めて重要な役割を担う。
- ✓ 特に、リカレント教育は、地域特有のニーズも多く存在し、地方公共団体と高等教育機関が十分に連携して進める必要。

ダイバーシティ

高等教育は、多様な価値観を持つ多様な人材が集まることにより
新たな価値が創造される場になることが必要

●「自前主義」からの脱却

(学内出身者を中心とした教育研究体制)

多様な教員

シニア 若手 実務家 外国籍 女性

●「18歳中心主義」からの脱却

(18歳で入学してくる学生を中心とした教育体制)

多様な学生

18歳 社会人 留学生 障害のある学生

多様で柔軟な教育プログラム

複数の大学等の人的・物的リソースを効果的に共有することで、
多様な教員による、多様な学生の多様なニーズに応える多様な教育プログラムの提供が可能に。

実践的な教育を行える人材の確保

✓ 地域、企業等と有機的に連携した実践的な教育の充実

リカレント教育の充実

✓ 多様な年齢層の多様なニーズを持った学生への教育体制の整備

連携・チーム

高等教育機関が「**多様性**」を発揮するためには、
各大学は自らの強みや特色を意識して、**自大学の発展の方向性の明確化**や
他大学との連携推進など「**強み**」を強化していくことが必要

多様性を受け止める柔軟なガバナンス等

「多様な価値観が集まるキャンパス」の実現のため、大学内外の人的・物的資源の結集とそれを支えるガバナンスが重要

● 資源の共有化を含めた経営力の強化

● 強み・特色を活かした教育研究の高度化

大学の多様な「強み」の強化

不断の大学改革により、新たな「強み」を持続的に生み出していくとともに、時代の社会を牽引するような新たな価値を創造することが期待

国公私を通じて教育研究の高度化、経営力の強化を目指す

大学等の連携・統合の可能性

- ① 国立大学の一法人複数大学制の導入
 - ② 私立大学の連携・統合の円滑化に向けた方策
 - ③ 国公立の枠組みを越えた連携の仕組み
- ✓ 複数の大学等の人的・物的リソースを効果的に共有

複数の高等教育機関、産業界、地方公共団体との恒常的な連携体制の構築

○ 「地域連携プラットフォーム（仮称）」の構築

- ✓ 学外の教員や実務家など多様な人的資源を活用し、多様な年齢層の多様なニーズを持つ学生を受け入れていくため、必要な教育研究分野、求人の状況、教員や学生の相互交流などについて恒常的に意思疎通を図る

学修者が「何を学び、身に付けることができるのか」、
学修の成果を実感できる教育へ質保証についても、
そうした教育が行われていることを確認できる在り方へ転換

教育の質保証
システム確立

「学修者本位」の教育の質保証

- 何を学び、身に付けることができるのか明確か
- 学んでる学生は成長しているのか
- 大学の個性が発揮できる多様で魅力的な教員組織、教育課程があるか

✓ 設置基準の見直し

✓ 教学マネジメントの確立

✓ 認証評価制度の充実

✓ 情報公表の更なる充実

- 教学マネジメントの確立に当たっては、学生の学修成果に関する情報を的確に把握・測定し、教育活動の見直し等に適切に活用する。

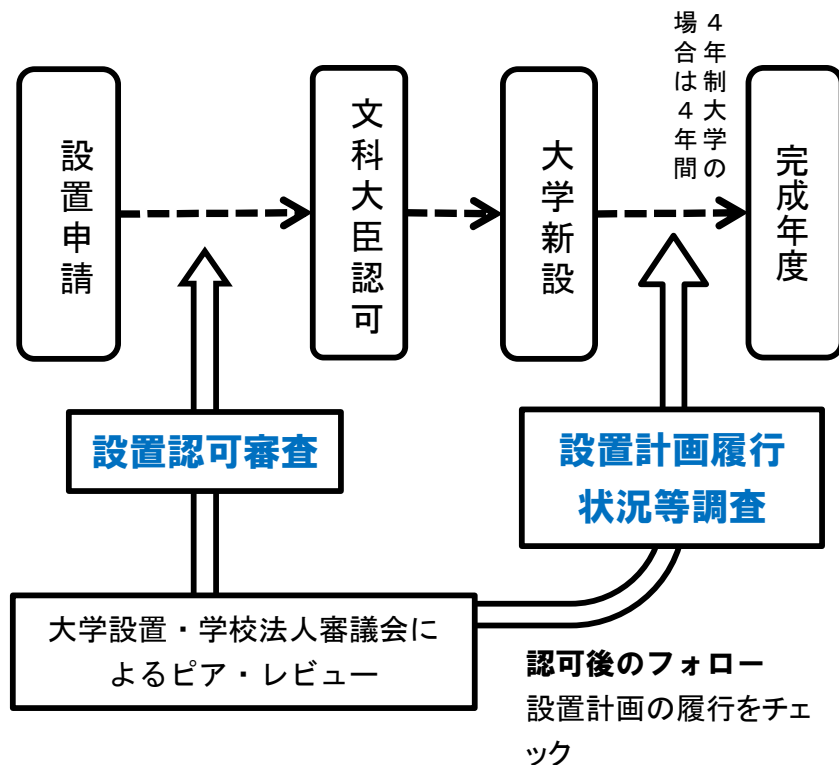
- 情報について、当該大学のみならず社会全体が効果的に活用することができるよう、全国的な学生調査や大学調査を通じて、整理し、比較できるよう一覧化する機能を設けることが必要。

教育の質を保証することができない機関は、社会からの厳しい評価を受けることとなり
その結果として撤退する事態に至ることがあり得ることを覚悟しなければならない

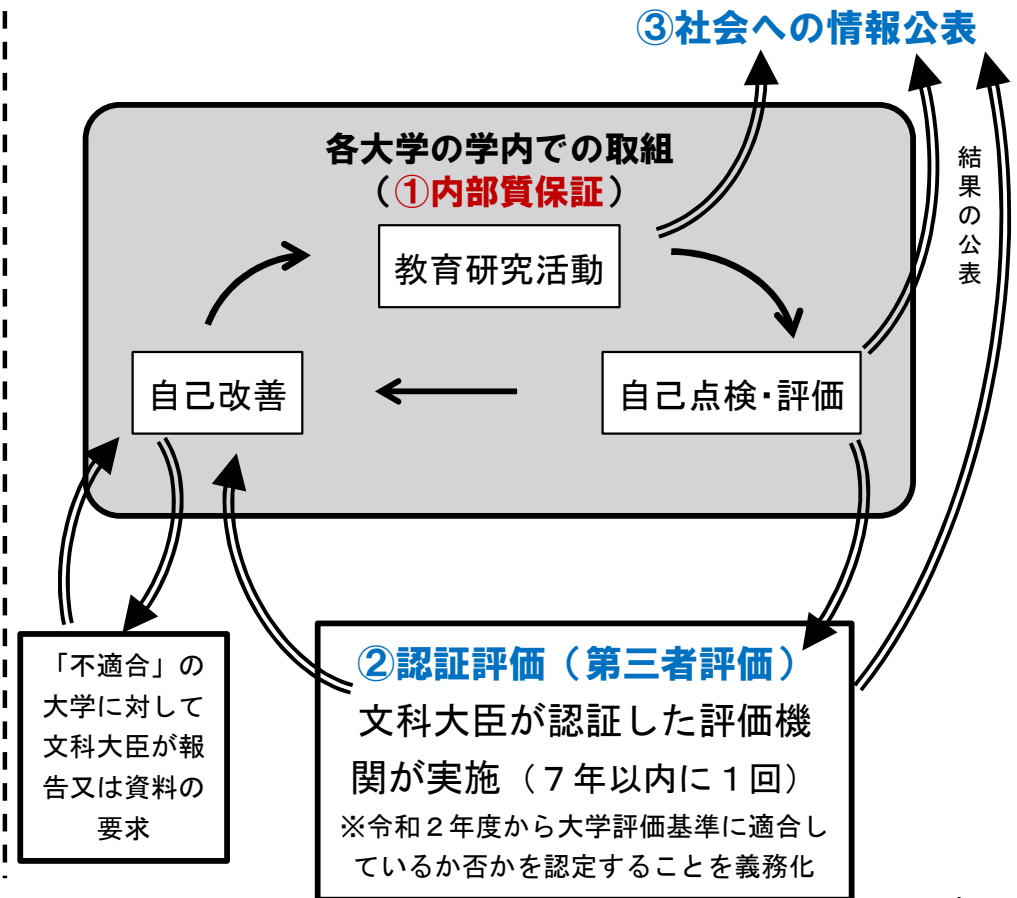
我が国の大学の質保証のイメージ図

【設置認可審査等による入口における質保証】

（大学の設置申請から完成年度までの質保証）



【認証評価や情報公表等による恒常的な質保証】



大学設置基準

教育課程、教員数・教員資格、校地・校舎面積などの最低基準を定める(教育研究水準を確保)

3. 教学マネジメントについて

「三つのポリシー」に基づく大学教育改革の実現に向けて

《学校教育法施行規則の改正》

全ての大学等において、以下の**三つの方針を一貫性あるものとして策定し、公表**するものとする。

①卒業認定・学位授与の方針、②教育課程編成・実施の方針、③入学者受入れの方針

(平成29年4月1日施行)

大学教育の充実にに向けた PDCAサイクルの確立

大学教育の
質的転換

卒業認定・学位授与の方針（ディプロマ・ポリシー）

学生が身に付けるべき資質・能力の明確化
＜PDCAサイクルの起点＞

各大学の教育理念を踏まえ、
一貫性あるものとして策定

教育課程編成・実施の方針（カリキュラム・ポリシー）

体系的で組織的な教育活動の展開のための教育課程編成、
教育内容・方法、学修成果の評価方法の明確化

入学者受入れの方針（アドミッション・ポリシー）

入学者に求める学力の明確化、
具体的な入学者選抜方法の明示

《三つのポリシーの策定及び運用に関するガイドライン》

各大学の建学の精神や強み・特色等を踏まえた**自主的・自律的な三つのポリシーの策定と運用の参考指針**

(主な内容)

- ・ 三つのポリシーの策定単位は、学位プログラム(授与される学位の専攻分野ごとの入学から卒業までの課程)を基本に、各大学が適切に判断。
- ・ 各大学において、
 - ①卒業までに学生が身に付けるべき資質・能力を示すディプロマ・ポリシーと、それを達成するための教育課程の編成・実施の在り方を示すカリキュラム・ポリシー、②これら二つのポリシーを踏まえて学生を受け入れるためのアドミッション・ポリシーを、それぞれ策定。
- ・ 三つのポリシーに基づく大学教育の諸活動を実施するとともに、その結果の自己点検・評価とそれを踏まえた改善に取り組み、大学教育の内部質保証システムを確立。
- ・ 三つのポリシーとそれに基づく教育の実績等を分かりやすく積極的に情報公開することで、高校の進路指導を改善するとともに、産業界からの理解を得て連携を強化。

教学マネジメント指針の概要

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（＝教学マネジメントがシステムとして確立した大学運営）の在り方を示すもの。
- 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

「学位プログラム」レベル

シラバス、カリキュラムマップ、カリキュラムツリー、ナンバリング、キャップ制、重複回数授業、アクティブ・ラーニング、主専攻・副専攻

「授業科目」レベル

ルーブリック、GPA、学修ポートフォリオ

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

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

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…

- ✓ 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。

≪内部質保証の定義≫

- ✓ PDCA サイクル等の方法を適切に機能させることによって、質の向上を図り、教育・学習その他サービスが一定水準にあることを大学自らの責任で説明・証明していく学内の恒常的・継続的プロセス。（大学基準協会『大学評価ハンドブック』より）
- ✓ 「内部質保証」とは、大学が自律的な組織として、その使命や目的を実現するために、自らが行う教育及び研究、組織及び運営、ならびに施設及び設備の状況について継続的に点検・評価し、質の保証を行うとともに、絶えず改善・向上に取り組むこと。（大学改革支援・学位授与機構『教育の内部質保証に関するガイドライン』より）

≪内部質保証の基本要件≫

- ① 学位授与方針に即した学修成果の検証
- ② 教育の質保証と改善・向上を推進する組織体制の確立
- ③ 内部質保証のための方法・手続の明確化
- ④ 教育の質保証と改善・向上プロセスとしての自己点検・評価の継続実施

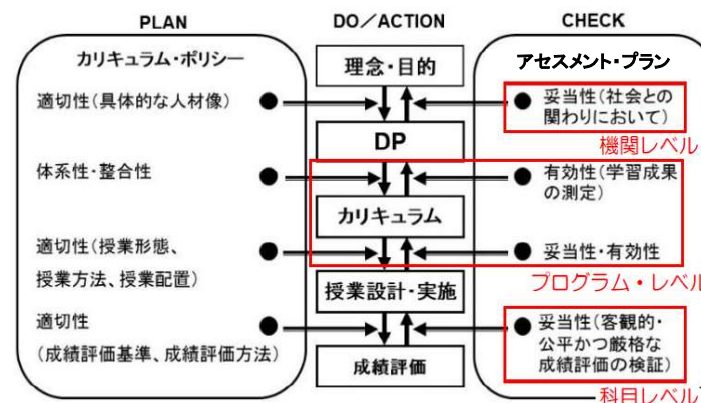


3 巡目の認証評価から内部質保証を重点的に評価

■事例の紹介例①

立命館大学：プログラム・レベルでのアセスメント・プランの作成（Ⅰ「三つの方針」を通じた学修目標の具体化）

- 立命館大学では、機関レベル、プログラム・レベル、科目レベルでアセスメント・プランを策定し、検証を行うことを求めている。
- プログラム・レベルでは、策定したアセスメント・プランに則って、大学教育の成果を点検・評価する。各学部・学科は、まず1年間の計画を立て、その中でアセスメント・プランに則り、できるだけ数値化できる目標設定を行う。
- この目標は、目標達成を測る評価指標・評価基準を備え、それに基づき達成度を把握するように設定される。当大学では、このような明確な指標・基準に基づいて目標設定や評価を行う、言わば「評価文化」が根付きつつある。



桜美林大学：カリキュラムマップの策定、履修モデル・アドバイザー指導（Ⅱ授業科目・教育課程の編成・実施）

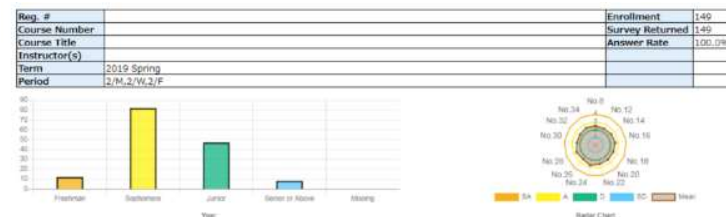
- 桜美林大学では、大学全体のDPを策定、これに基づいて各学群（学部相当）・専攻プログラム等（学科相当）においてもDPを策定している。これらのDPに則った形で各学群・専攻プログラム等のカリキュラムマップを策定している。
- 上述のようなカリキュラムマップは、学生の履修の目安とはなるが、具体的にどのような科目を履修していった方が良いかなど具体的な資料にはなりにくい。そこで、当大学では、DP及びカリキュラムマップに則った形で、各学群・専攻プログラム等の履修モデルを作成。
- 履修モデルは、学生個々人の志向によっては調整が必要になる。そこで、学生がスムーズに調整が行えるように、アドバイザー制度を活用している。

学年	1年次		2年次		3年次		4年次		小計
	前期	後期	前期	後期	前期	後期	前期	後期	
学 期 別 履 修 課 目	授業科目名	授業科目名	授業科目名	授業科目名	授業科目名	授業科目名	授業科目名	授業科目名	
	グローバル・コミュニケーション入門	英語読解と文法			応用英語学	グローバル・コミュニケーション・ライティング	グローバル・コミュニケーション・ライティング	グローバル・コミュニケーション・ライティング	
	英語読解と文法	英語読解と文法			英語読解と文法	英語読解と文法	英語読解と文法	英語読解と文法	24
	自己表現とキャリアデザイン	英語読解と文法							
学 期 別 履 修 課 目	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	
	英語1A	英語1B	英語2A	英語2B	英語3A	英語3B	英語4A	英語4B	

■事例の紹介例②

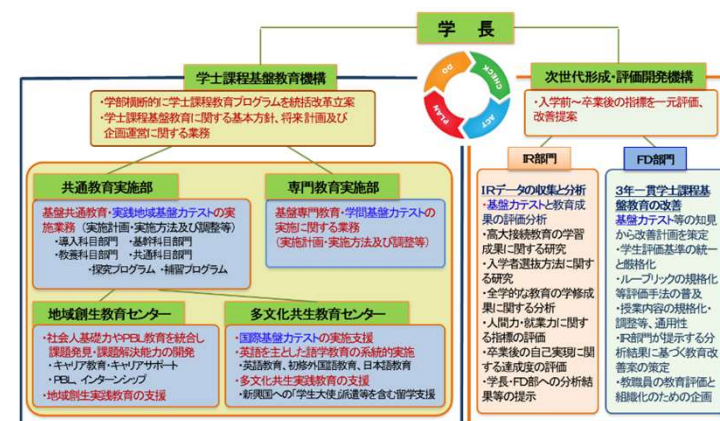
国際基督教大学：授業効果調査（Ⅲ学修成果・教育成果の把握・可視化）

- 授業効果調査は毎学期の最終回に実施する。本アンケート調査では、自分がどのようにこの授業に取り組んだか（この授業のためにどの程度の勉強をしたか、どのような能力を身につけられたかなど）、また授業そのものに対する評価（この授業に触発されたか、教員の課題に対するフィードバックは適切だったかなど）の設問を設けている。



山形大学：次世代形成・評価開発機構IR部門（Ⅳ教学マネジメントを支える基盤）

- 山形大学の次世代形成・評価開発機構は平成28年に設置された学長直下の組織である。これと対になる組織として学士課程基盤教育機構がある。この両組織で大学の教育に係るPDCAサイクルをまわしている。
- 山形大学次世代形成・評価開発機構IR部門には2つのミッションがある。ひとつは、IR（Institutional Reserch）であり、もうひとつはIE（Institutional Effectiveness）である。IEとは、IR機能を活用して効果検証を行い、大学コミュニティとして継続的改善の循環プロセスを実行することであり、PDCAサイクルをまわすことがミッションである。IRだけを行っていてもその結果が活かされなければ意味がないので、IEを意識した活動を大学全体で推進している。



金沢工業大学：ステークホルダー交流会（ステークホルダーウィーク）の実施（Ⅴ情報公表）

- プロジェクトデザイン教育等では、関係者や資金提供者に対して活動報告を行っていたが、同時に学生の出身高校や保護者などに報告範囲を広めていき、現在のステークホルダー交流会に発展。
- 各PJの報告会を実施時期を集約して多くのステークホルダーに多くの学生の発表を見ていただく「ステークホルダーウィーク」として開催。



4. 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大学教育の重要性とともに、さらなる人材育成と持続的なイノベーションの創出を進めていくためにも、大学の研究力を引き上げていくことが重要である。

目指すべき方向性

大学内外の人的・物的リソースを様々な組み合わせ、総合的に教育研究機能を最大化し、教育・研究・社会貢献を実行する。

大学における「教育」と「研究」の両輪に関する現状・課題

大学教員の意識

大学教員は、教育者の側面と研究者の側面を併せ持つが、研究志向が強い傾向。

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

教育と研究を両輪とするバランス

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

- 大学、部局、教員それぞれのレベルで、「教育」と「研究」の**バランスは異なるもの**。
- 授業の場において、教員自らが直接的に多くの学生と徹底的に議論を交わすことで、**学生とともに学び、教員自身にとっても新たな気づきや、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**。

大学教員の在り方

教員一人一人が生き生きと熱意をもって教育研究活動に打ち込むことが重要。

- 教員の流動性やダイバーシティの確保が依然として課題。
- 研究業績重視、年功序列の安定的な雇用など、**大学のミッションに応じた教員評価は十分とは言えない**。

教育研究機能の活性化

学生の履修科目数が多く、チームによる教育研究活動が十分でない。

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

大学の組織マネジメント

大学運営における時間マネジメントの意識と管理運営業務の見直しが急務。

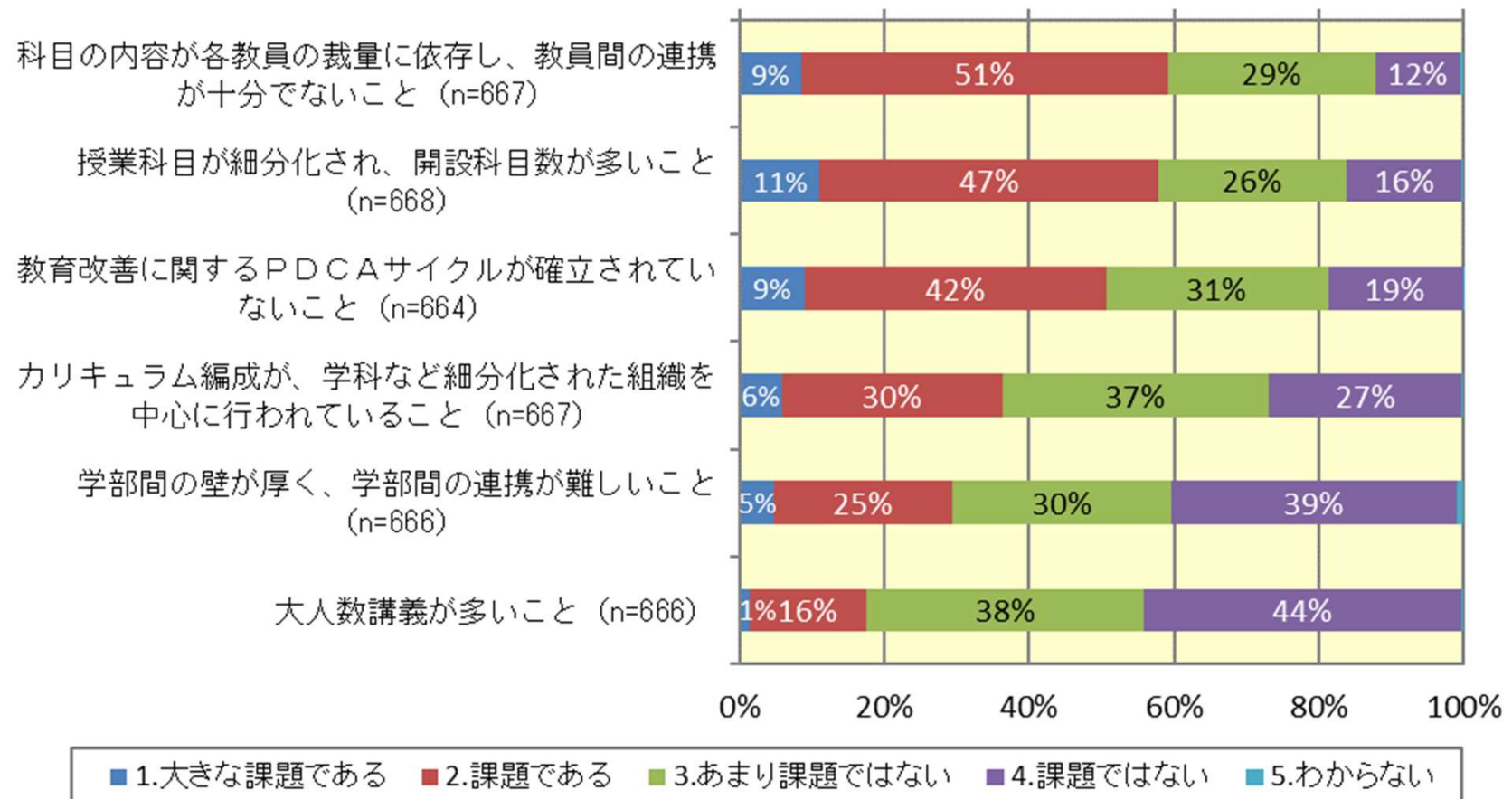
- 大学教職員の管理運営業務等に関する負担が増大。
- 管理運営業務の権限をマネジメント層に集約・移譲や、業務そのものの効率化が必要。
- コロナ禍を経験し、**教職協働、事務職員等の役割の重要性を再認識**。

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。

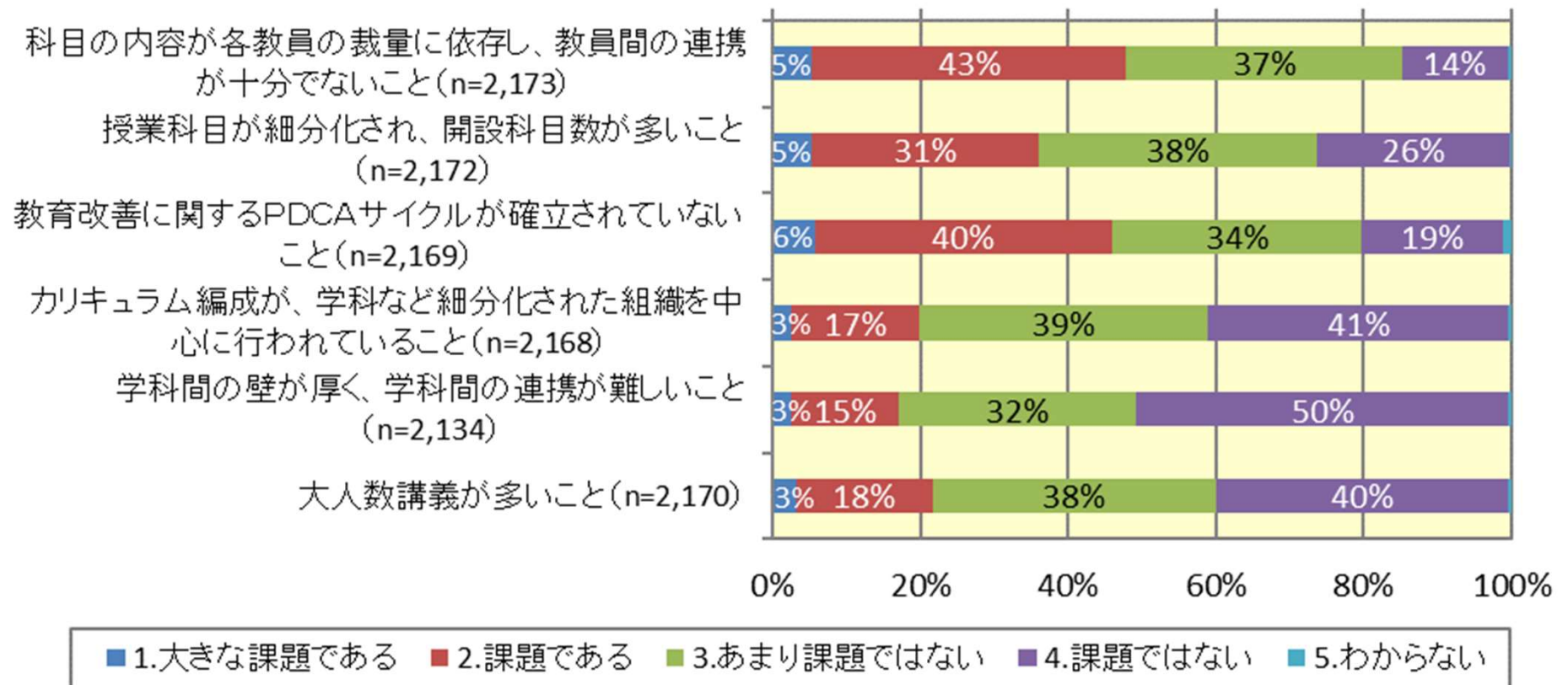
学士課程教育の課題(学長)



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。

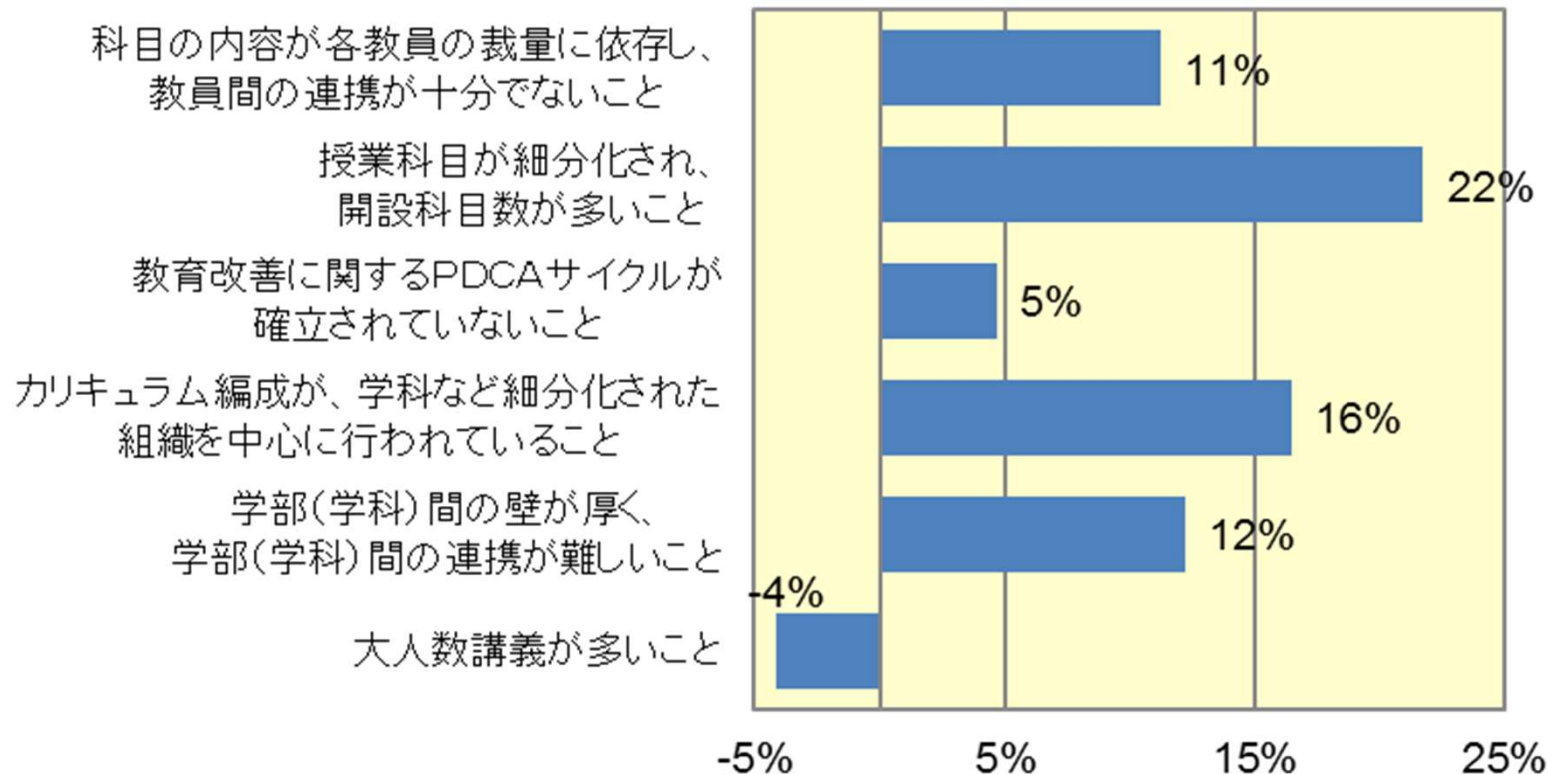
学士課程教育の課題(学部長)



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。

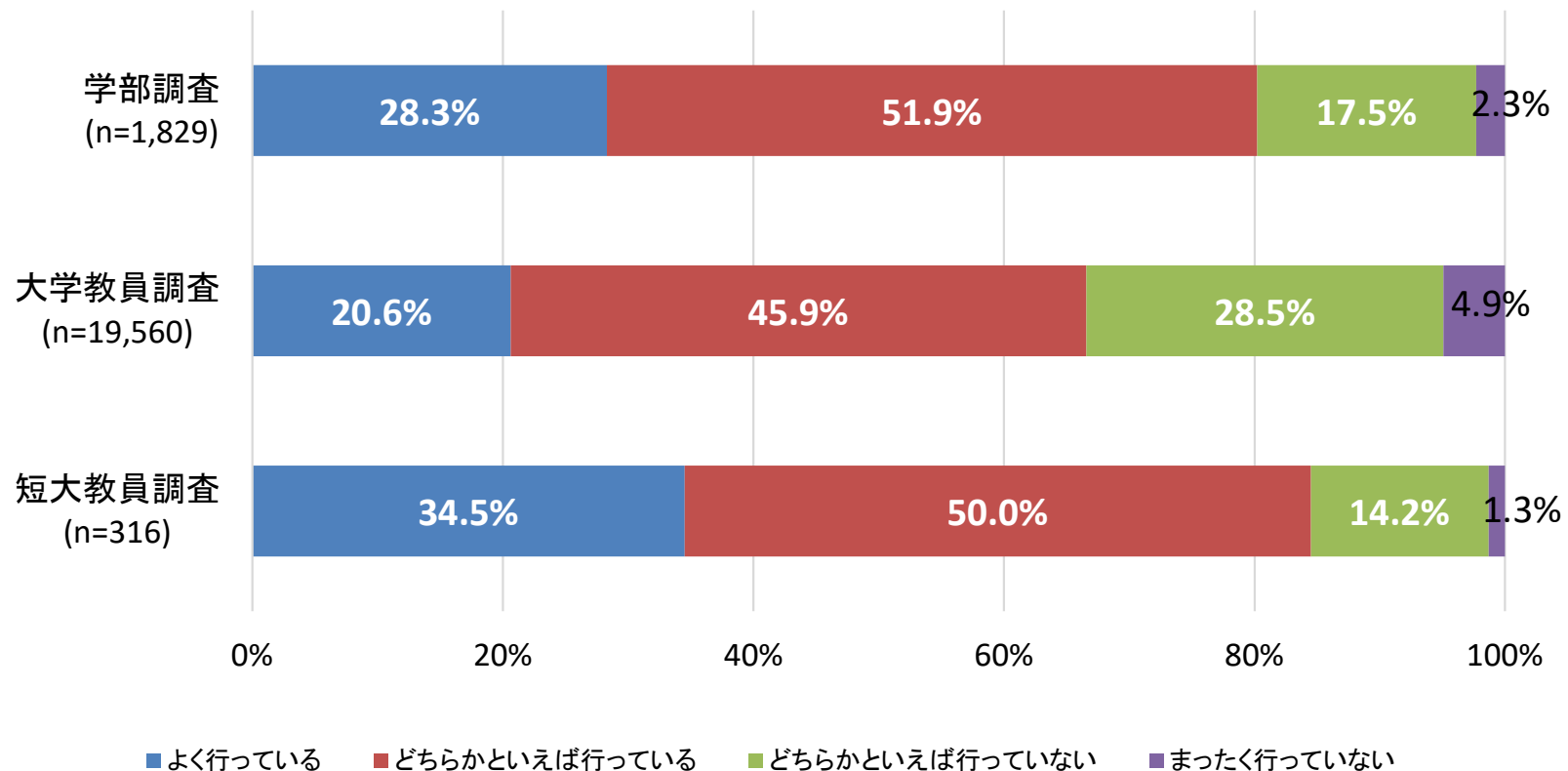
「大きな課題」「課題」比較(学長-学部長)



教員間の日常的な意見交換

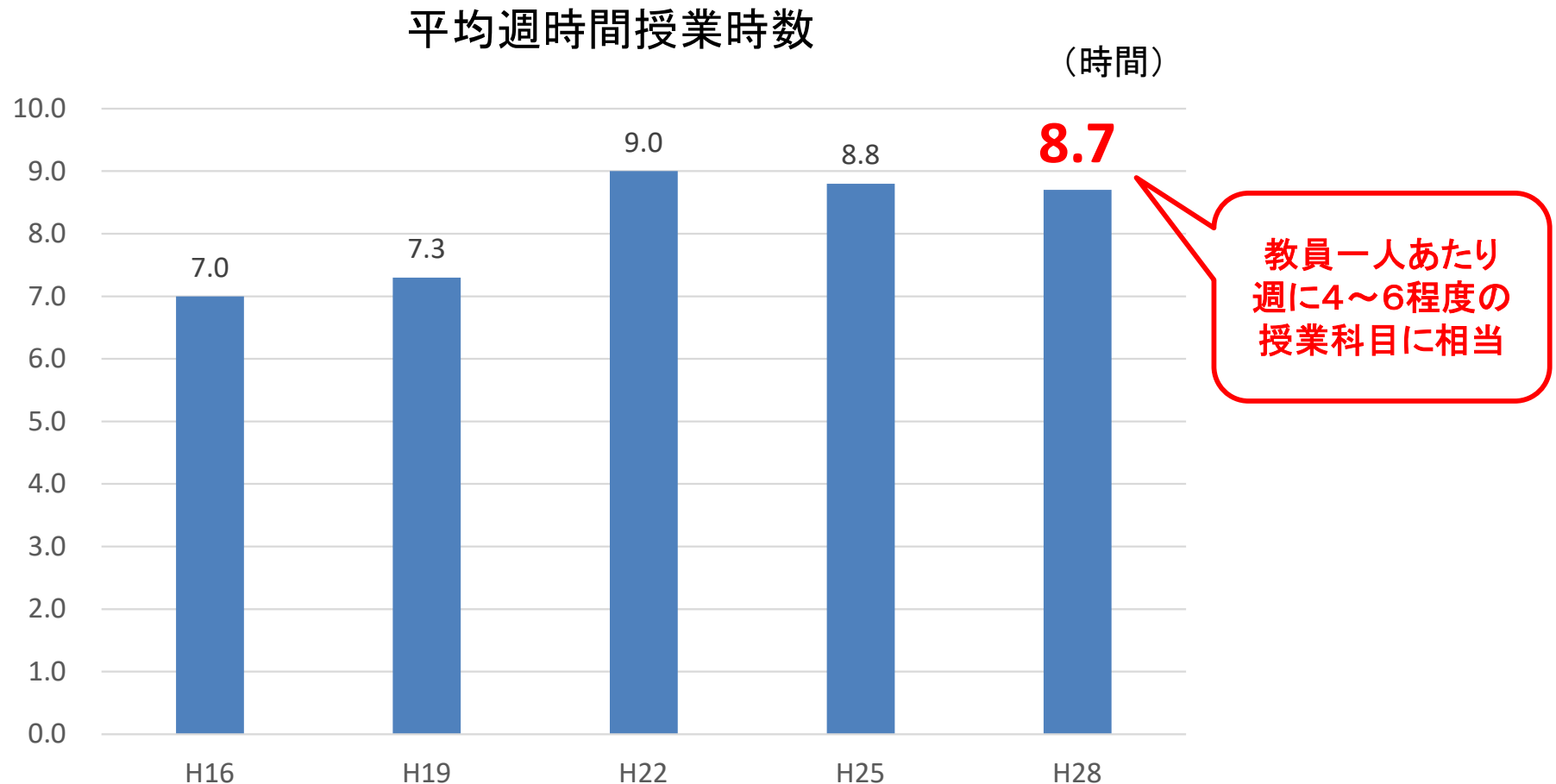
- 学士課程教育に関して、学部所属の他の教員（同じ研究室内の教員除く）と、日常的にどの程度、意見交換を行っているかの問に対して、「よく行っている」が20.6%、「どちらかといえ行っている」が45.9%となっている。
- 学部、大学教員、短大教員を比較すると、学部が思っているほど大学教員は意見交換を行っていないという結果になっている。

他の教員と日常的にどの程度、意見交換を行っているか



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。

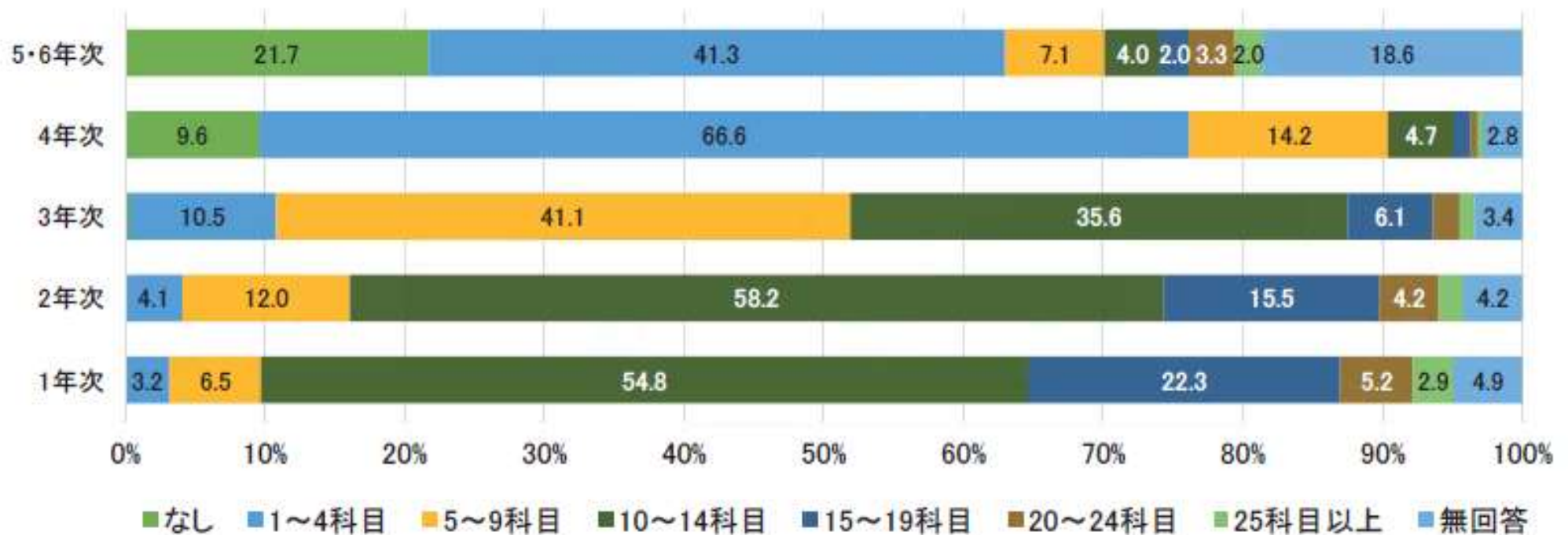


- (注) 1. 週担当授業時数は、講義、実習、実験、演習等の担当時数を分を担当として合計し、60で除し、1時間未満は四捨五入したものである。
2. 週担当授業時数は、本務教員として勤務する大学における実時間数であり、本務大学以外における授業時数は含まない。
3. 平成22年度以前は、当該教員の本務とする学部の実時間数であり、それ以外の学部の授業時数は含まない手法にて集計していたが、22年度調査から本務教員として勤務する大学における週担当時間時数を集計しているため、単純に比較できない。

学生の履修登録科目数の状況

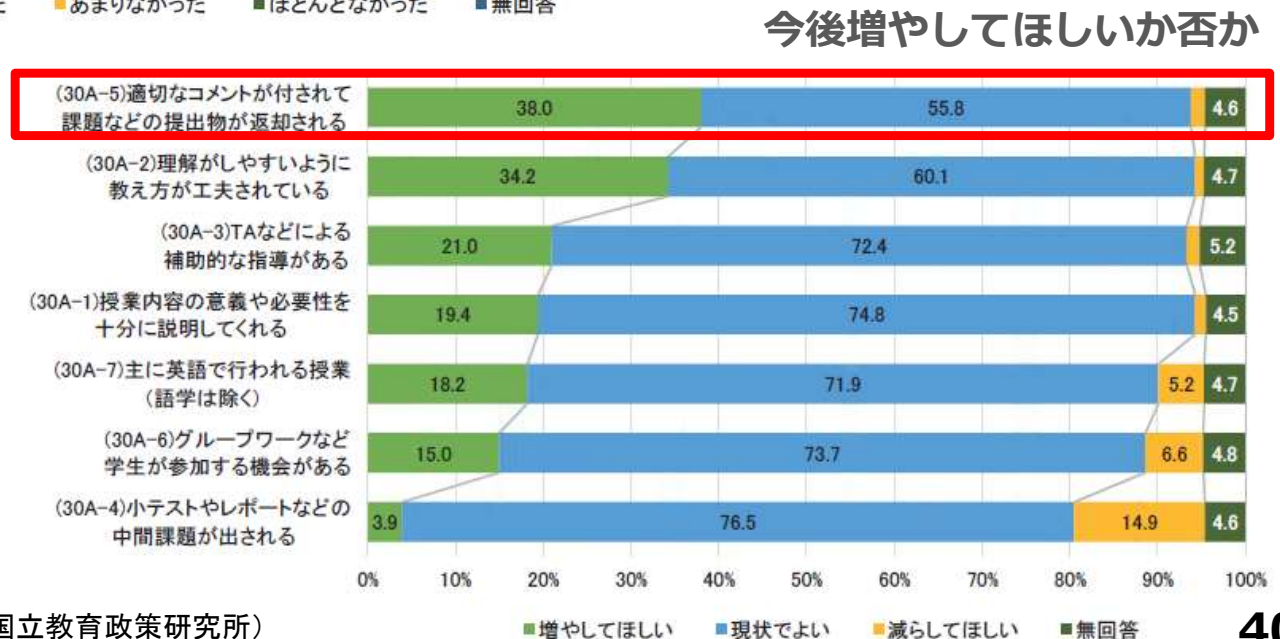
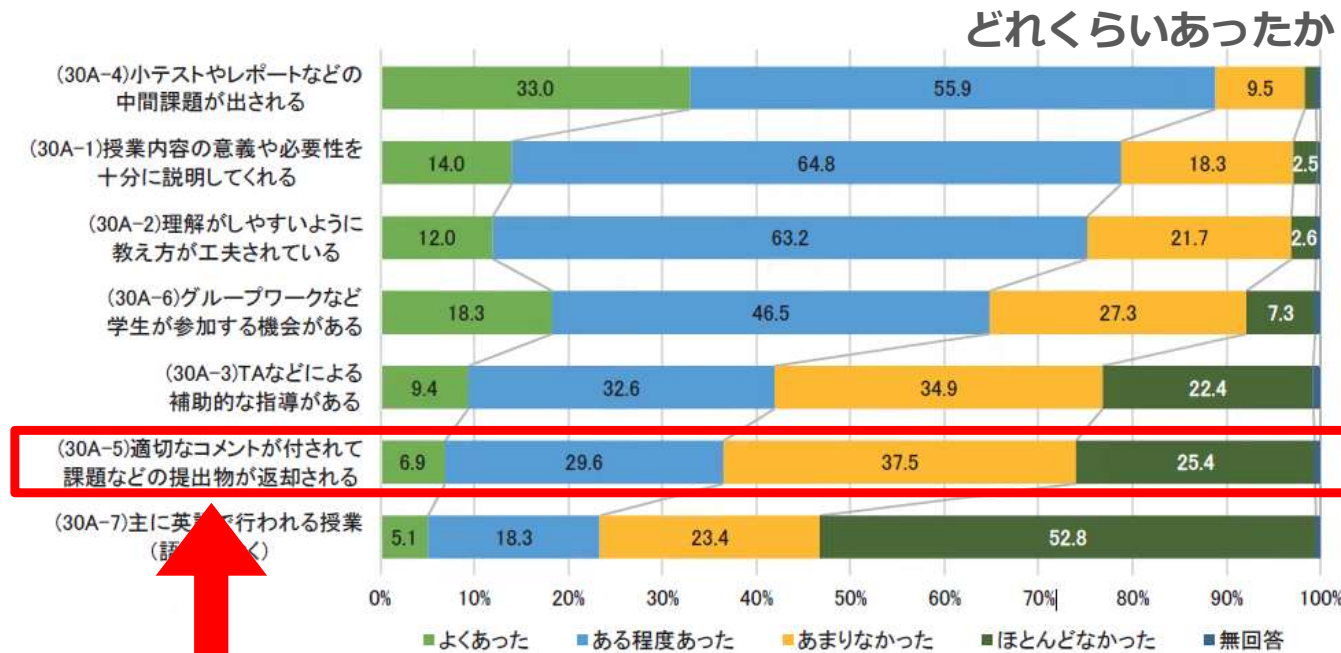
- 調査実施時点の学期において履修登録している科目数は、低学年ほど多く、8割以上の学生が10科目以上履修登録し、「10～14科目」の学生が最も多い。（最頻値は12科目）
- 3年次でみると、「5～9科目」の学生が最も多く、次いで「10～14科目」となるが、最頻値は10科目となっている。また、4年次は大半が4科目以下となっている。

学年別 今学期履修登録している科目数



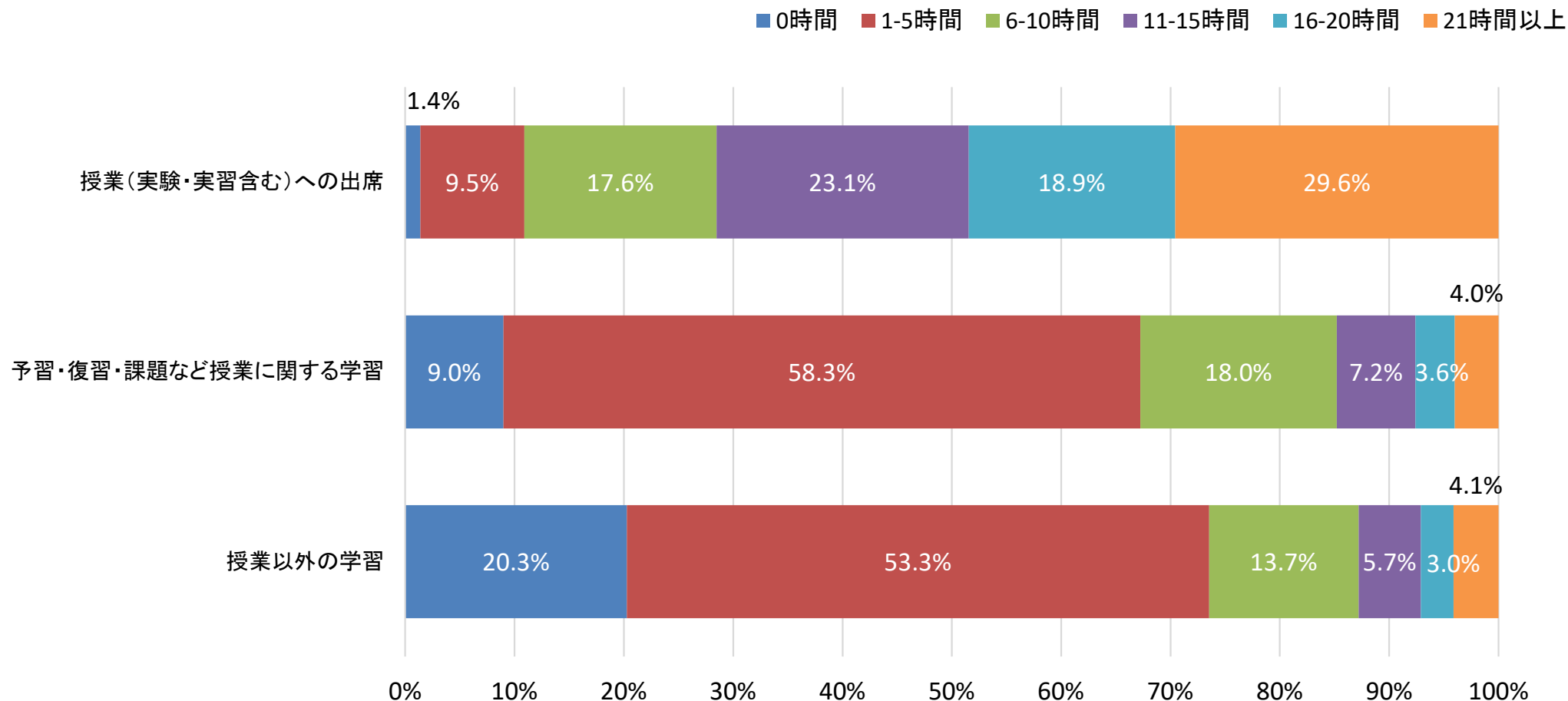
授業科目の内容や方法に関する学生の声

- 「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。



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。



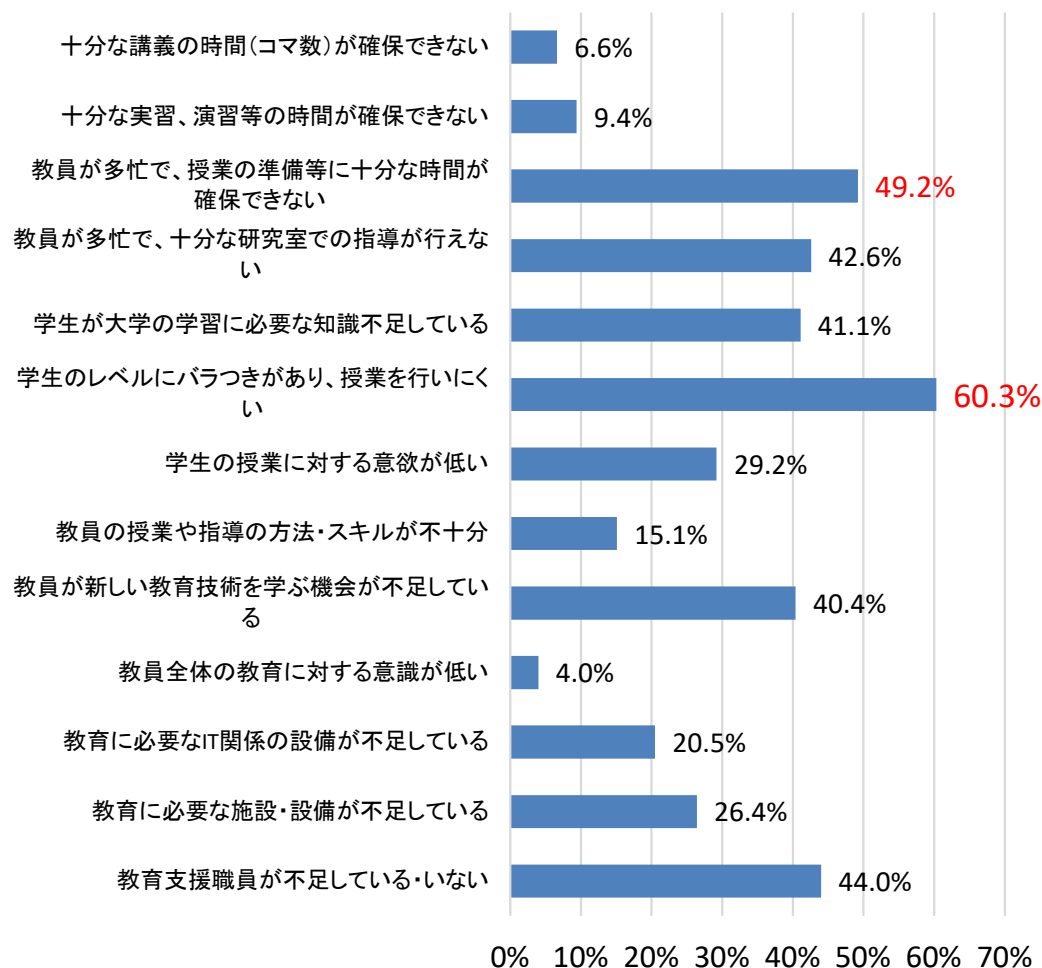
※調査参加515大学の学部3年生(11.1万人)が回答

学士課程の教育上の課題

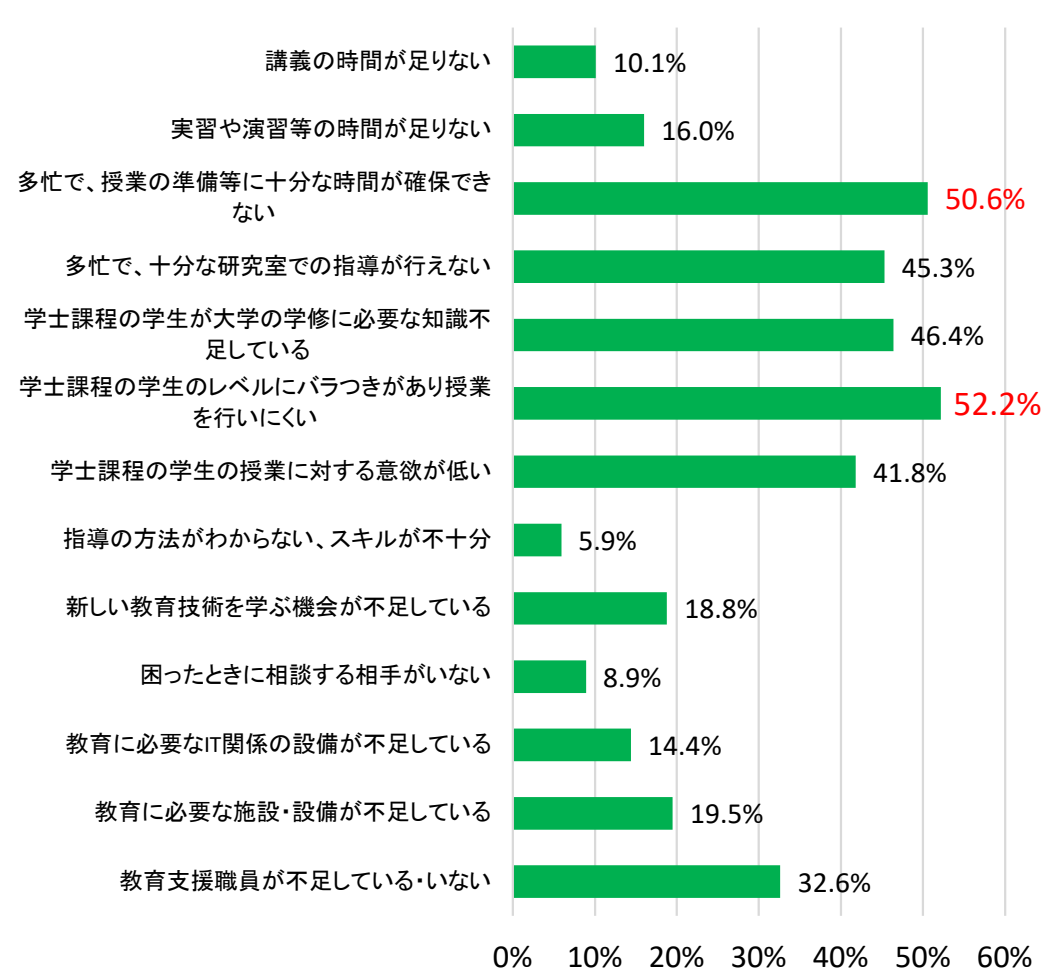
- 教育上の課題として、「学生のレベルにバラつきがあり授業を行いにくい」「教員が多忙で、授業の準備等に十分な時間が確保できない」は、学部、教員いずれも大きな課題として認識している。

学士課程教育を行う上での課題

学部調査



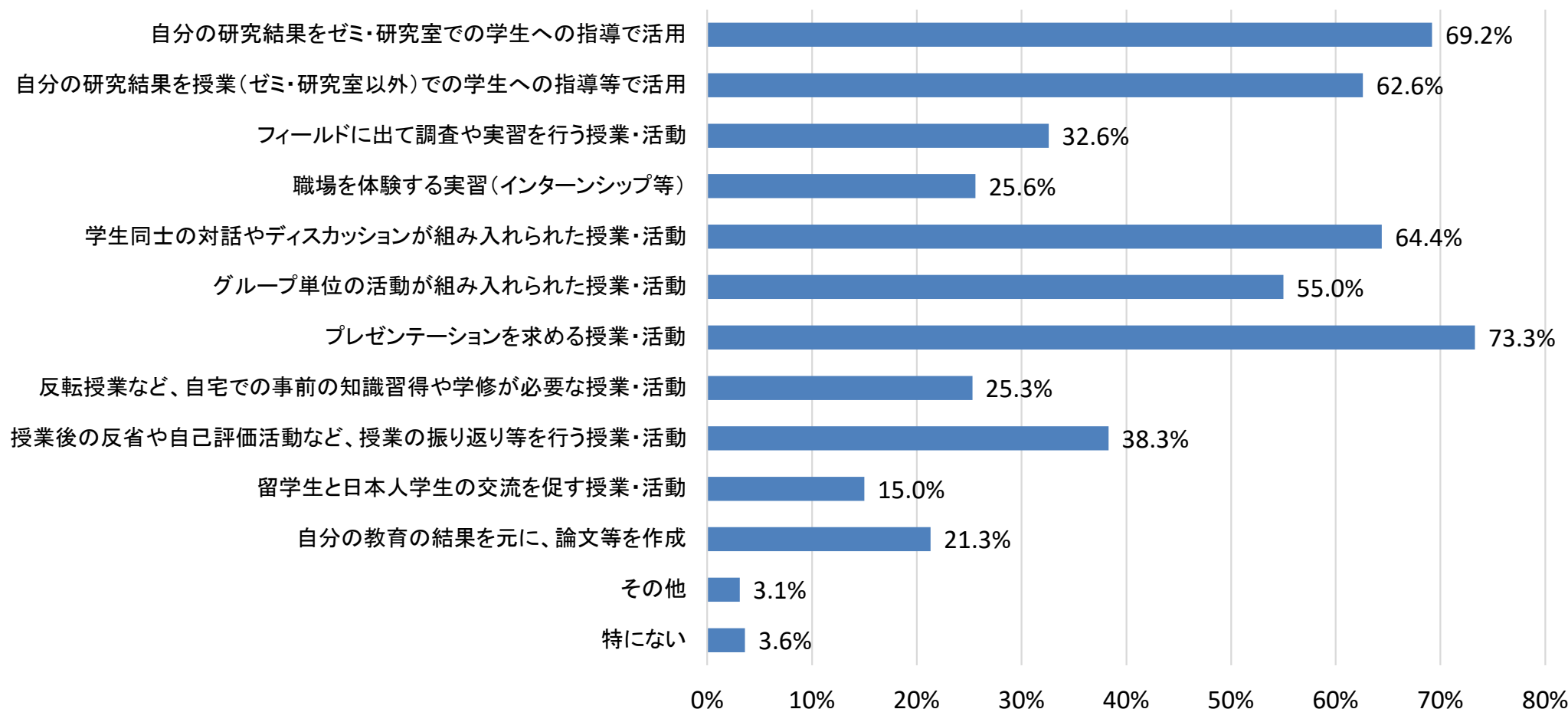
教員調査



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。

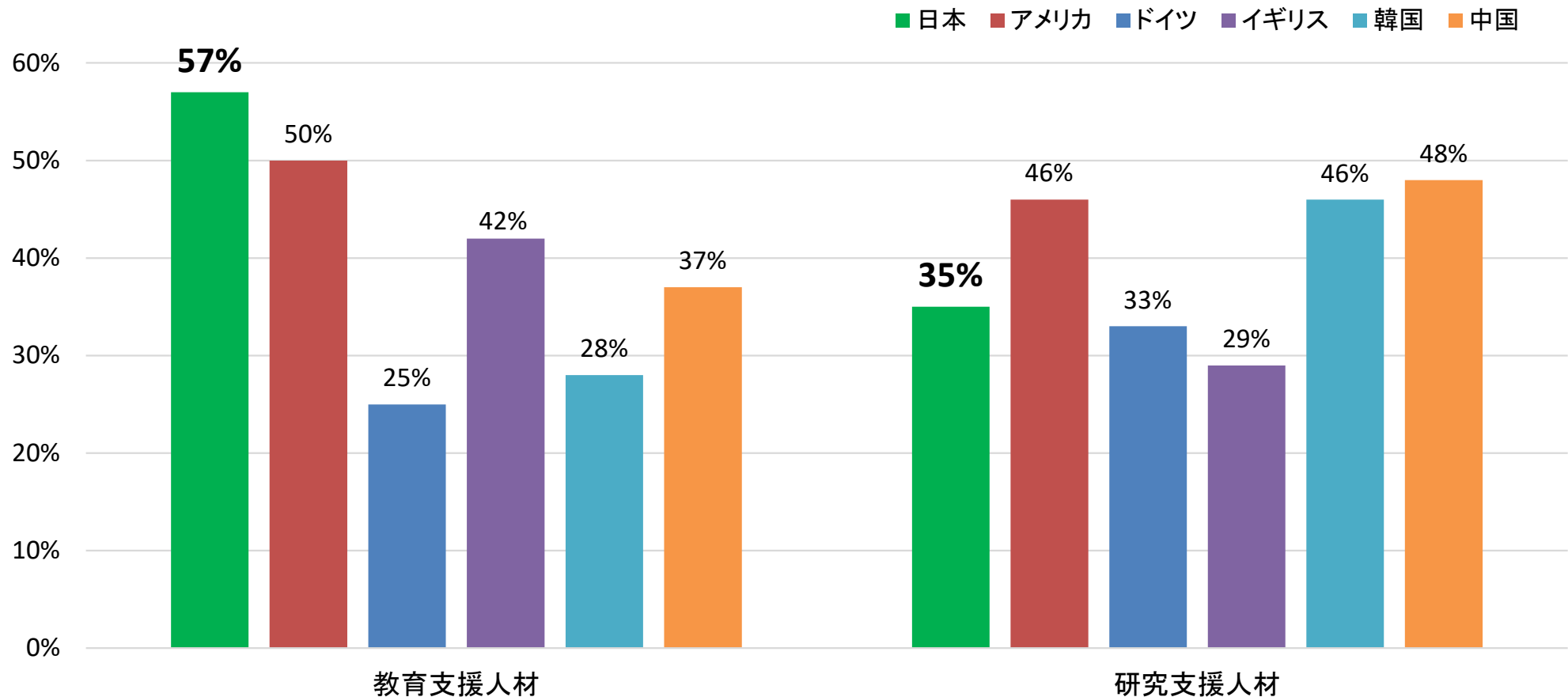
学士課程の学生を教育・指導する際に取り組んでいること



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



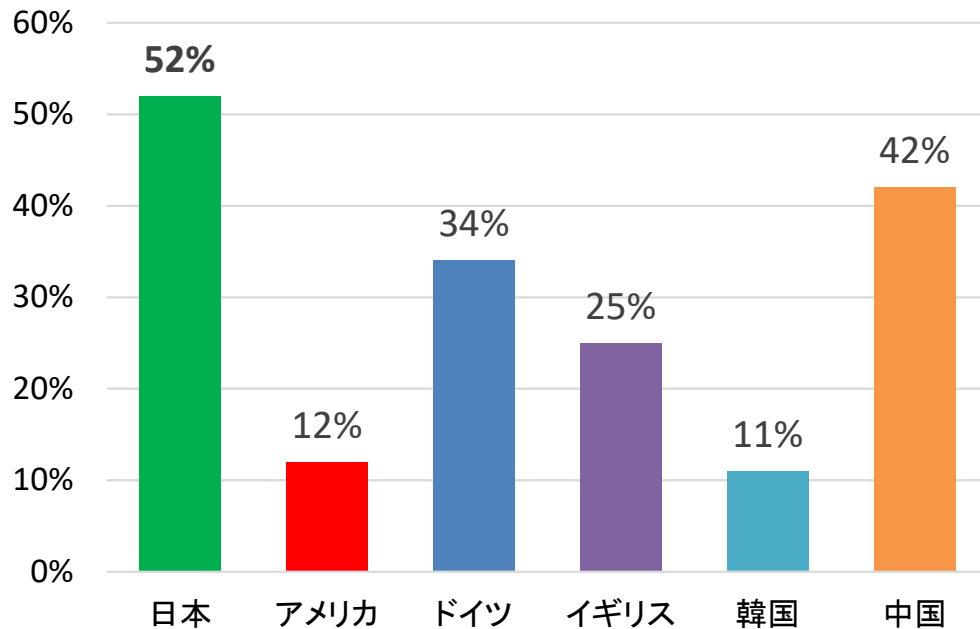
大学教員の在り方

教育と研究に関する教員の意識①

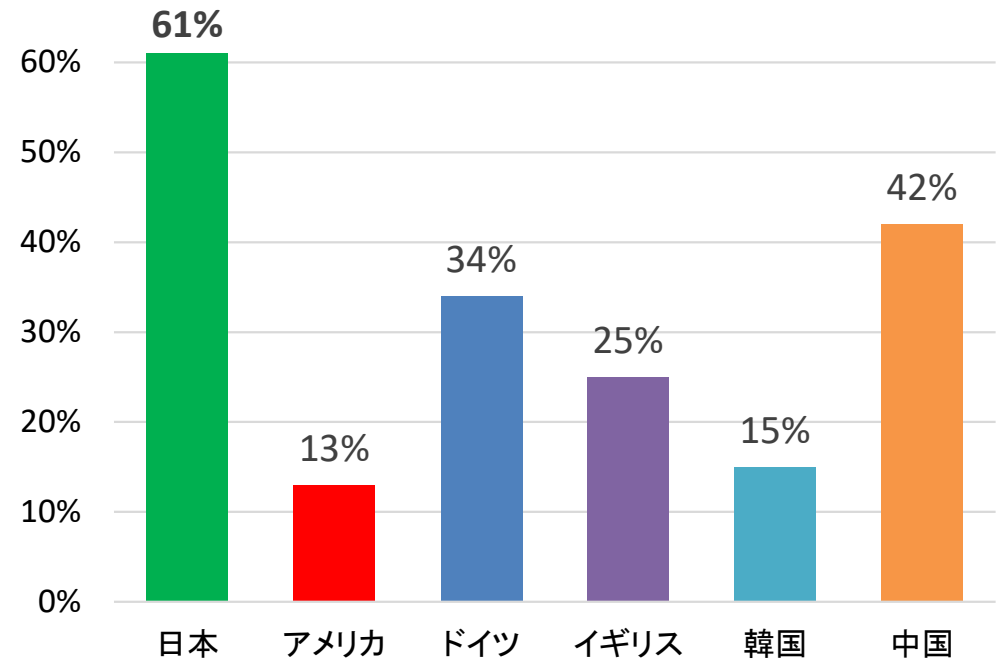
- 大学教員の国際調査（2007年CAP調査）によると、諸外国と比較し、日本では「教育と研究の両立に困難さ」を感じている割合が高い。特に若手教員の方が困難であると回答している。

教育と研究の両立は困難であるか

全教員



若手教員



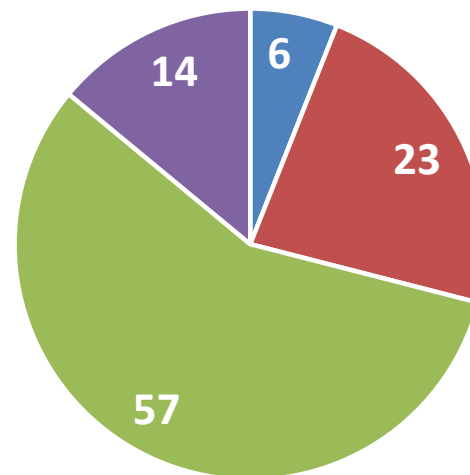
教育と研究に関する教員の意識②

- 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

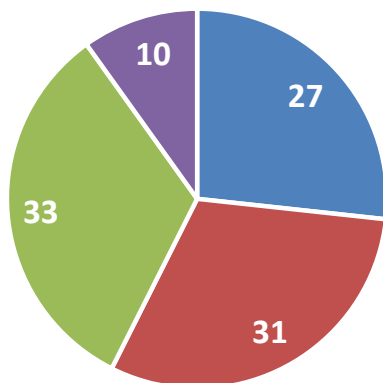
日本

(単位：%)

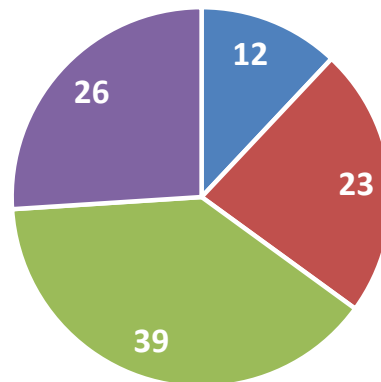


- 主として教育
- どちらかといえば教育
- どちらかといえば研究
- 主として研究

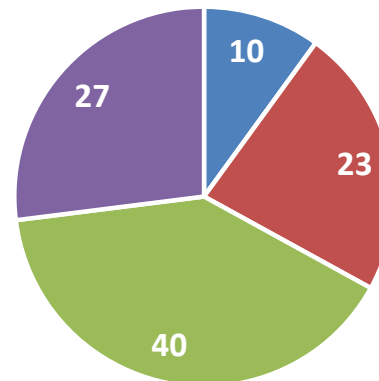
アメリカ



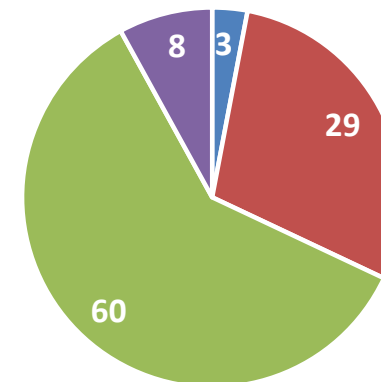
ドイツ



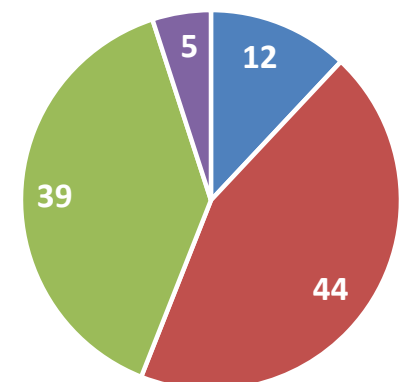
イギリス



韓国



中国

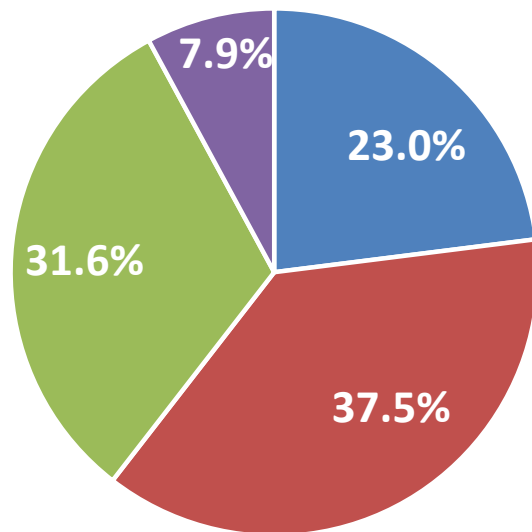


教育と研究に関する教員の意識③

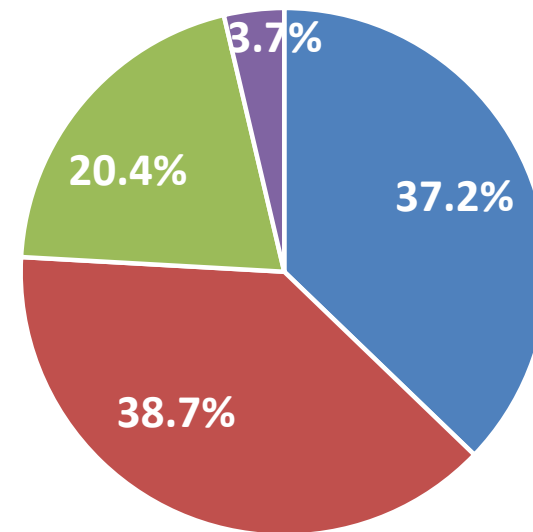
- 大学教員の国際調査によると、過去の調査に比べて、研究者としての役割に対する教育の効果が「大変よい」「よい」と回答した割合が増えている。

研究者としての役割に対する教育の効果

1992年調査



2007年調査

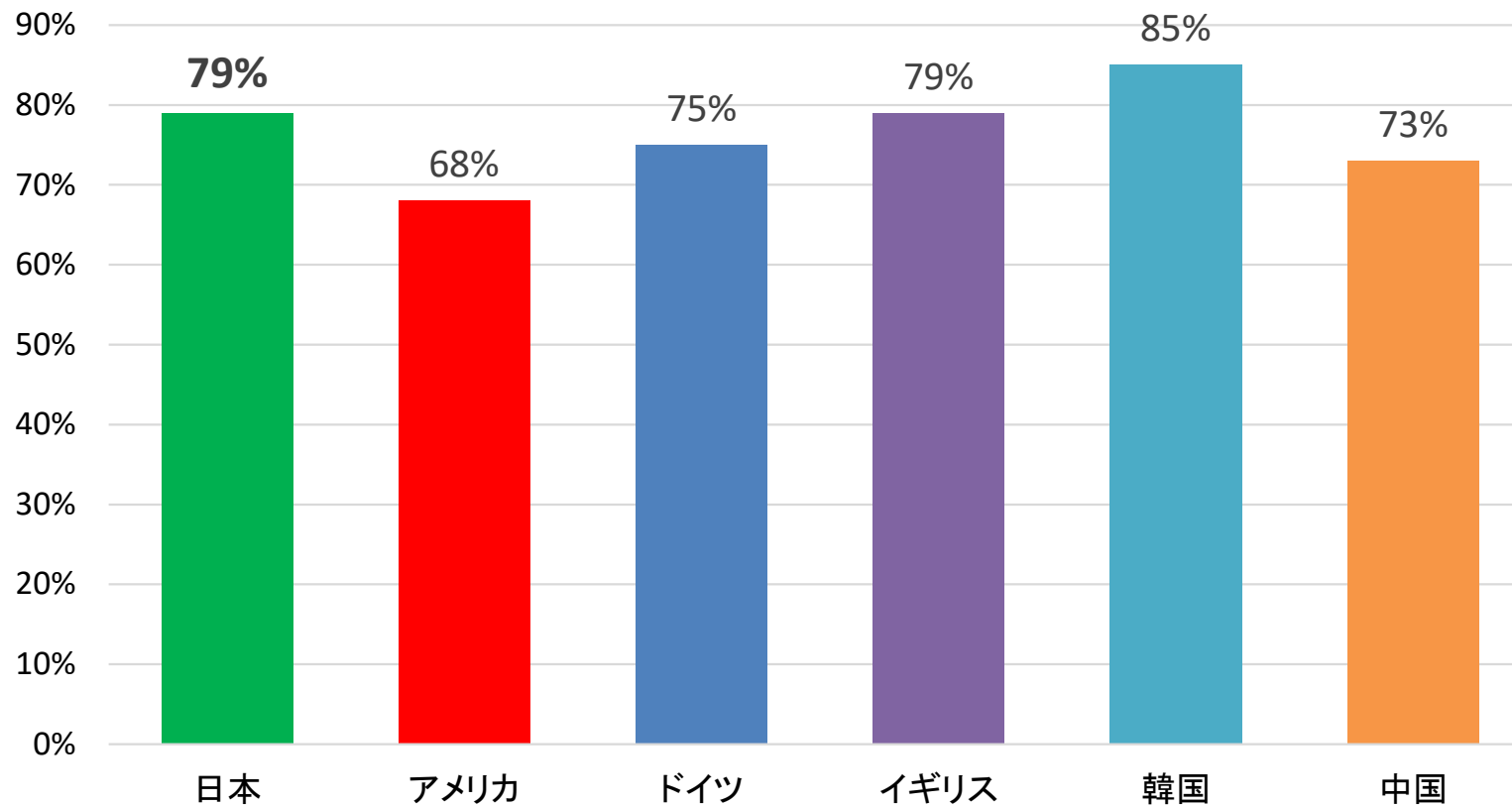


■ 大変よい
■ よい
■ ふつう
■ よくない

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。

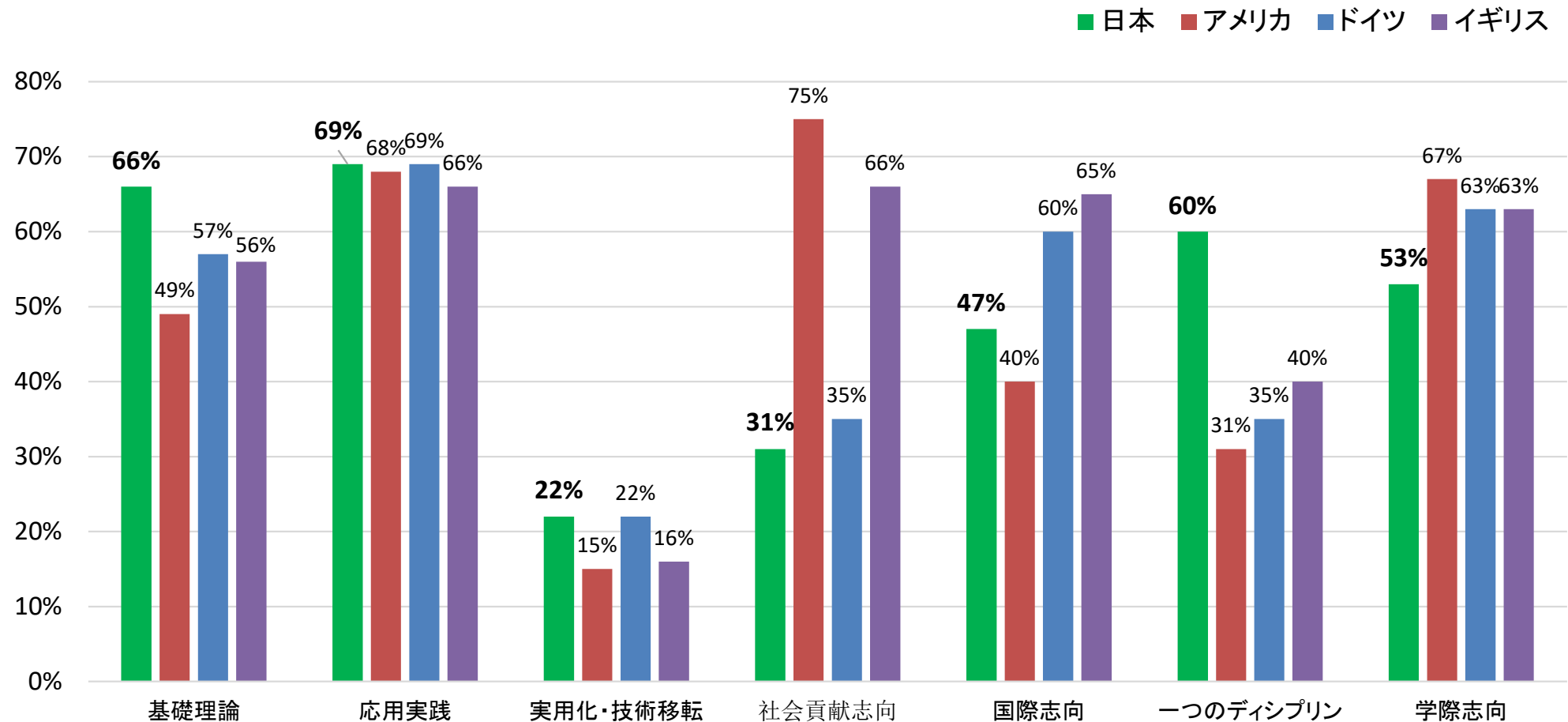
研究活動が教育活動を補強するか



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「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。

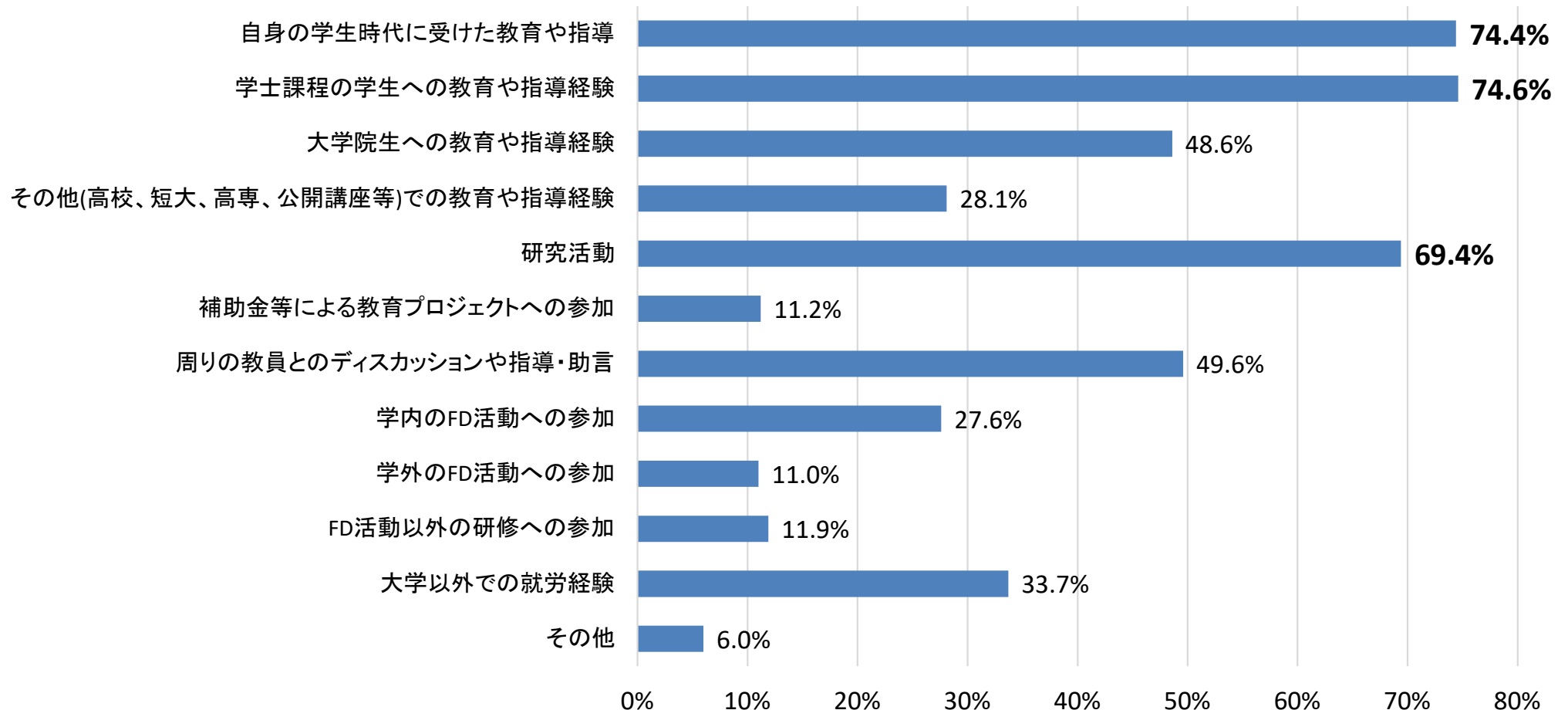
主要な研究において当てはまる特徴



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。

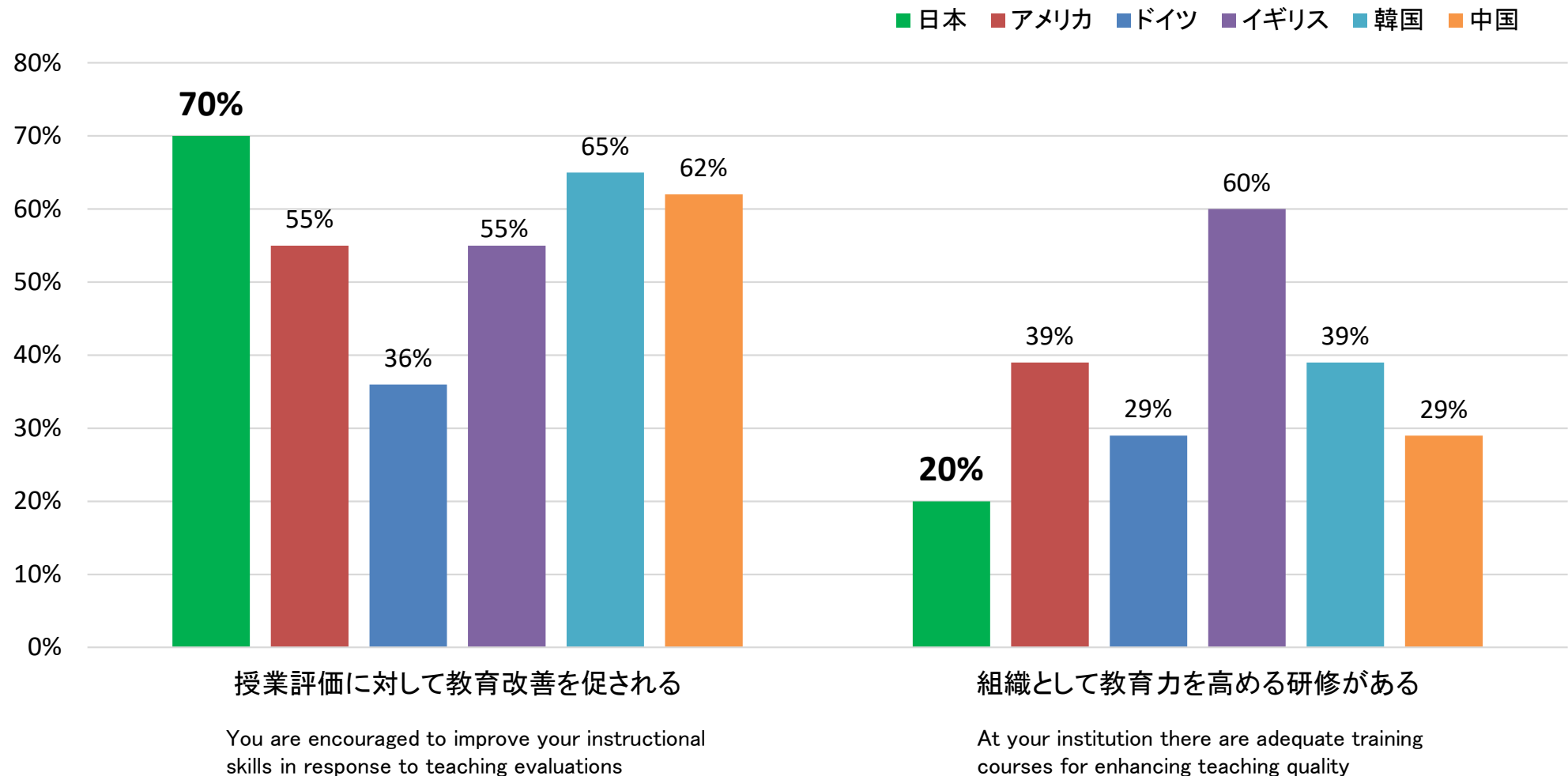
大学教員としての教育能力を獲得する上で有効だと思う経験



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。

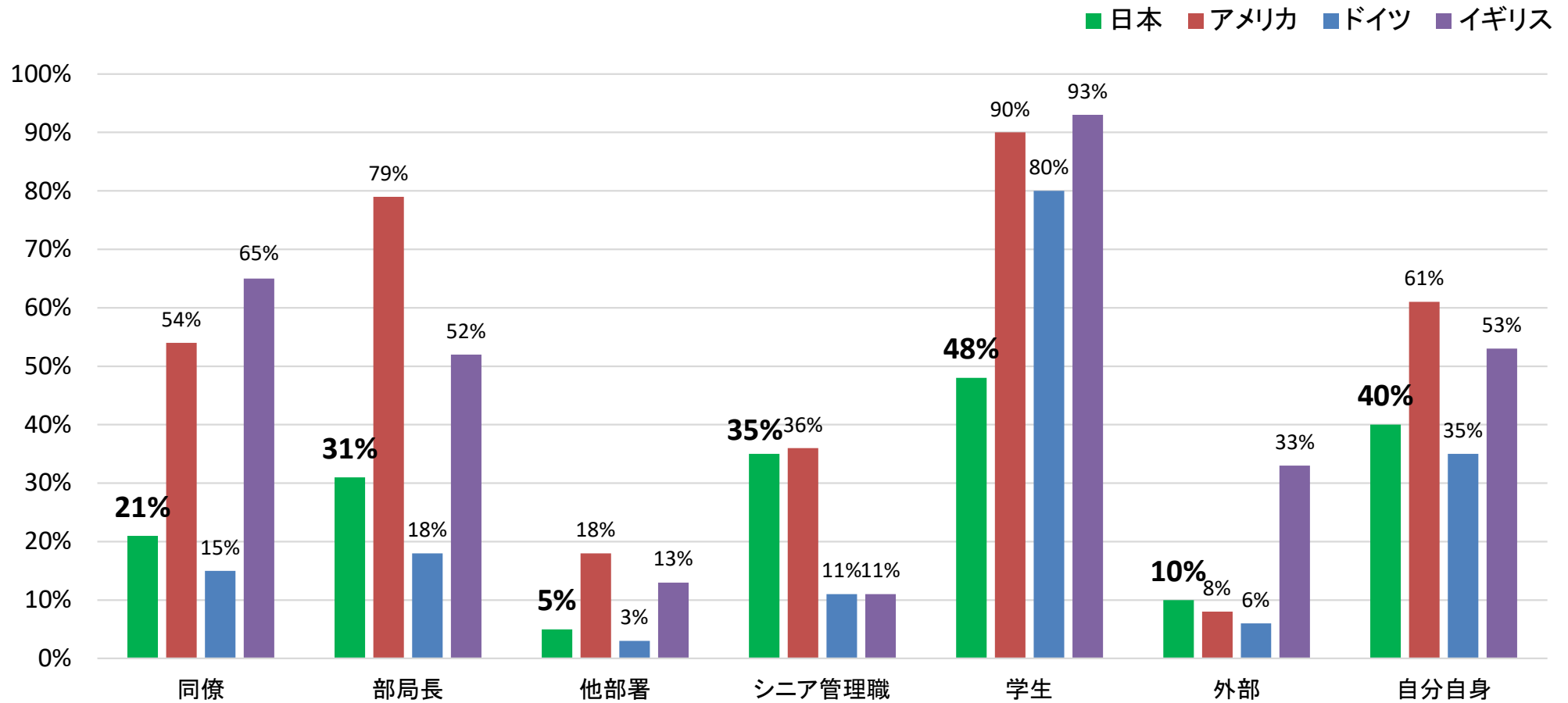
教育に関連する問で「とても思う」「思う」と回答した割合



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。

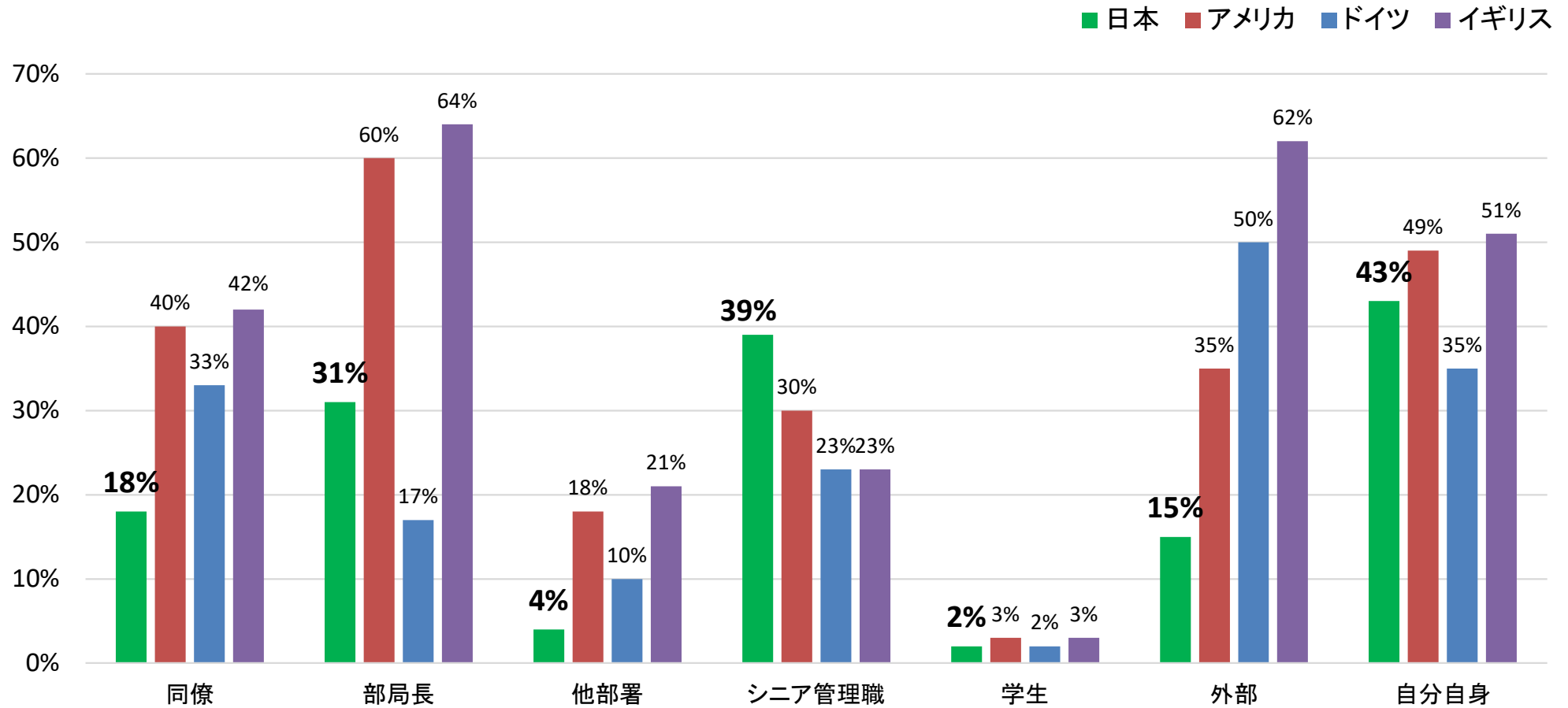
教育活動に対して誰から評価されるのか



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

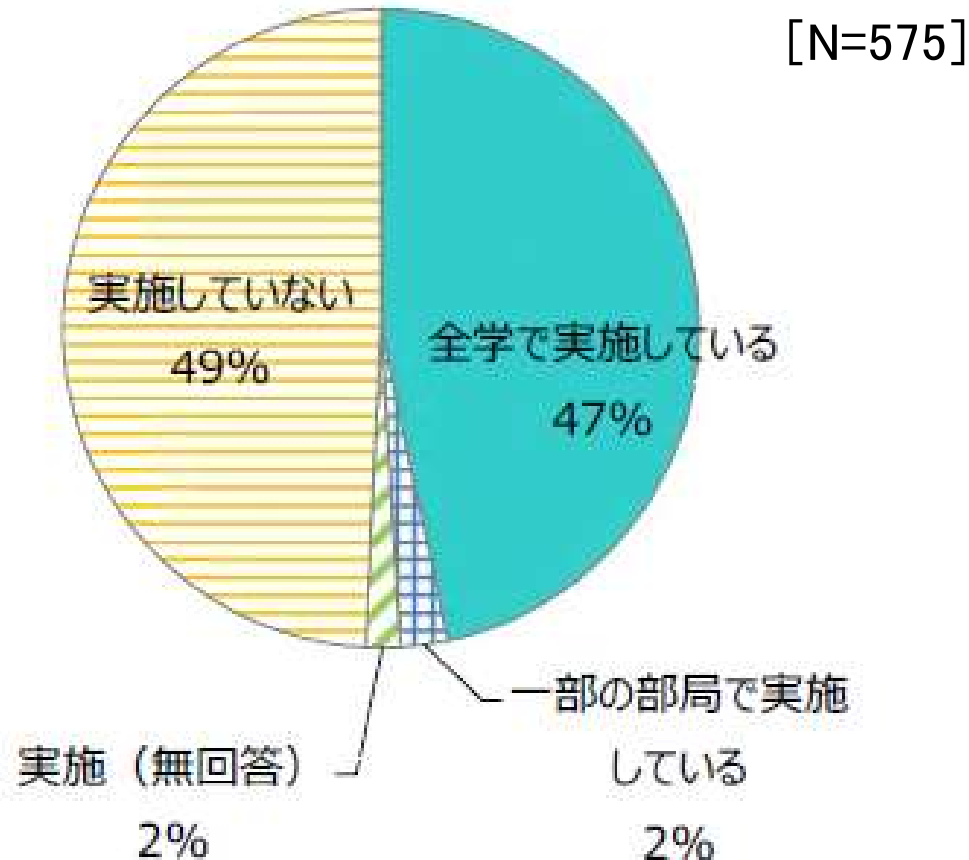


学生の声（大学教員に関するもの）

- 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。

教員の個人業績評価の実施状況

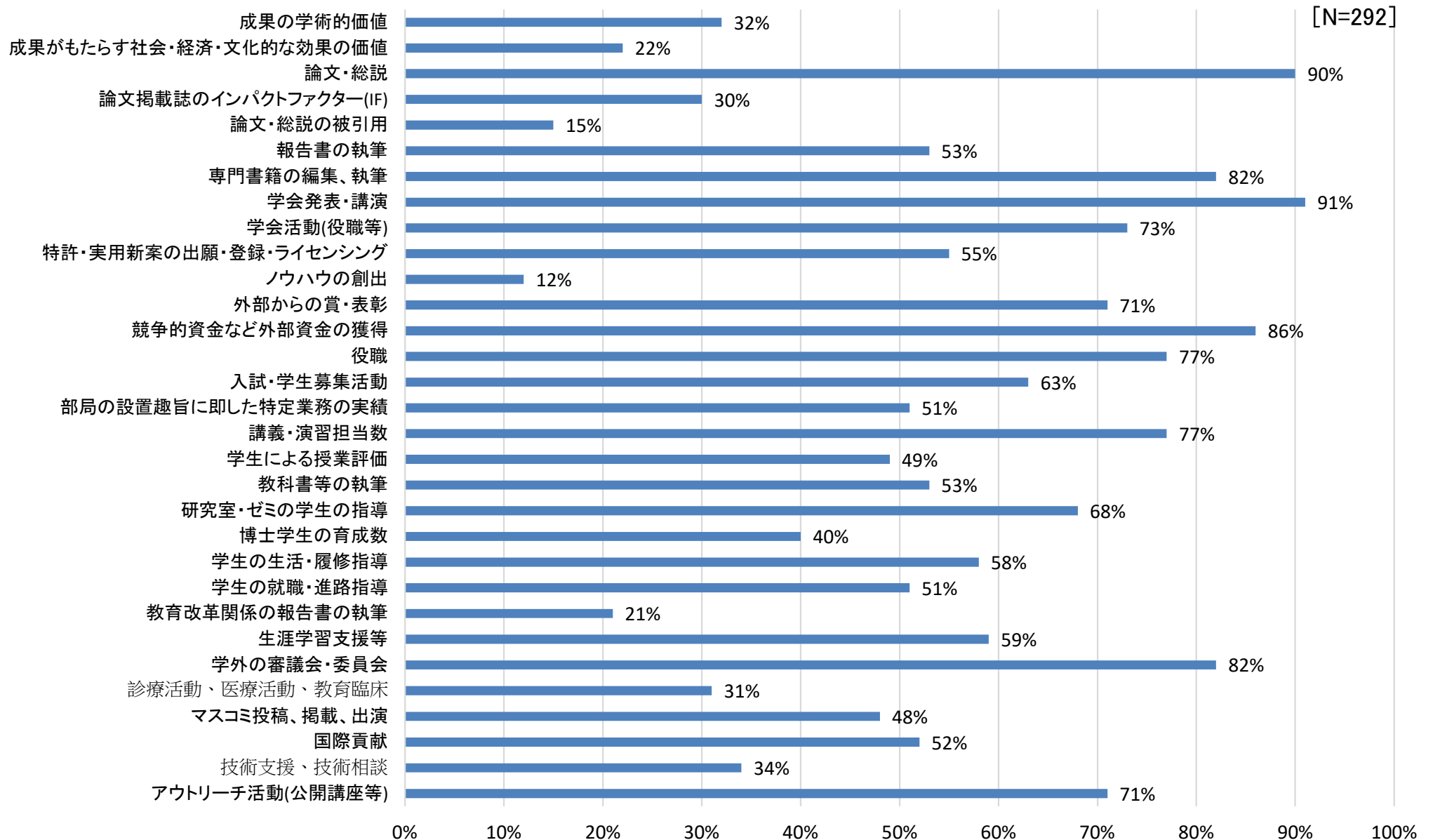
- 個人業績評価を全学で実施しているのは全体の約半数である。



※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。

教員の個人業績評価の評価項目

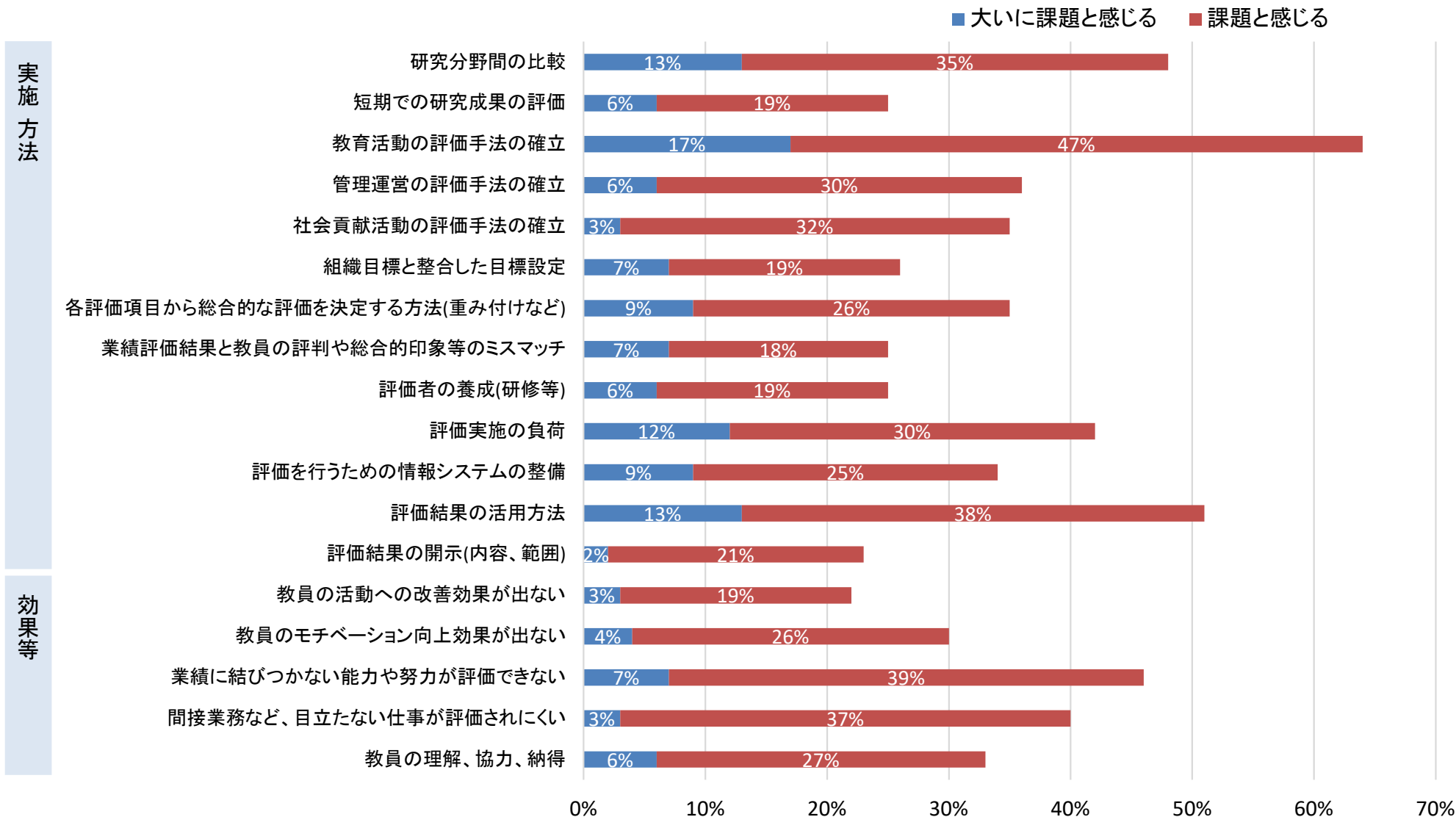
- 特に多いのは「学会発表、講演」、「論文・総説」、「競争的資金など外部資金の獲得」、「専門書籍の編集、執筆」、「学外の審議会・委員会」であり、比較的定量的に把握しやすい項目が並ぶ。



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。

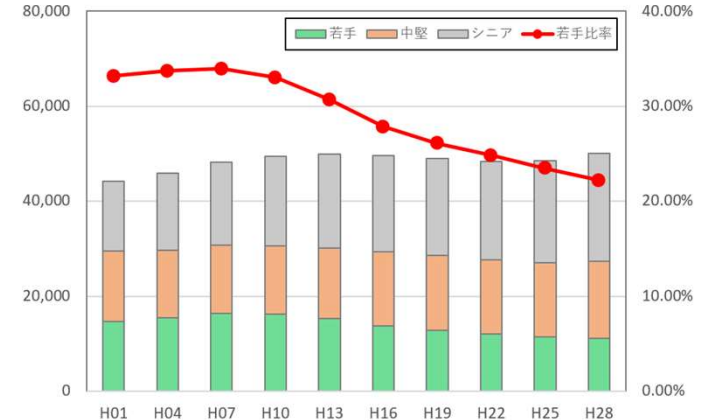
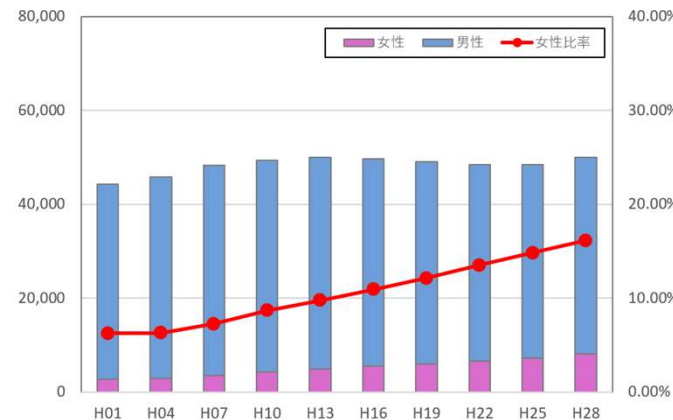
[N=292]



国公私別の女性教員・若手教員の比率

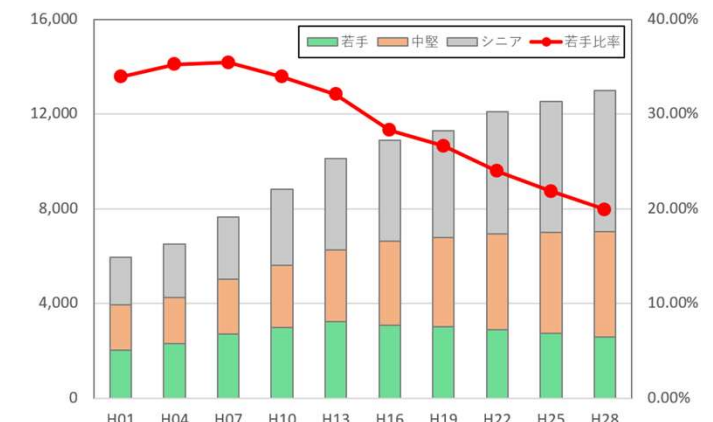
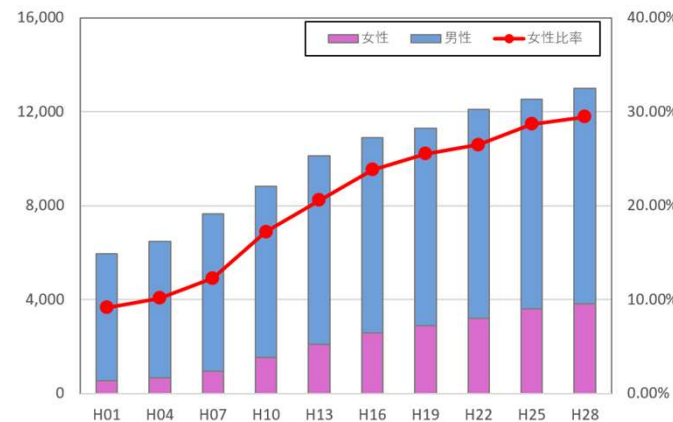
国立

- 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



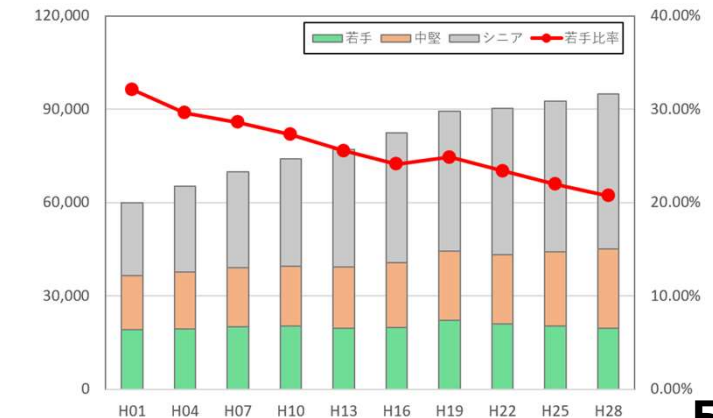
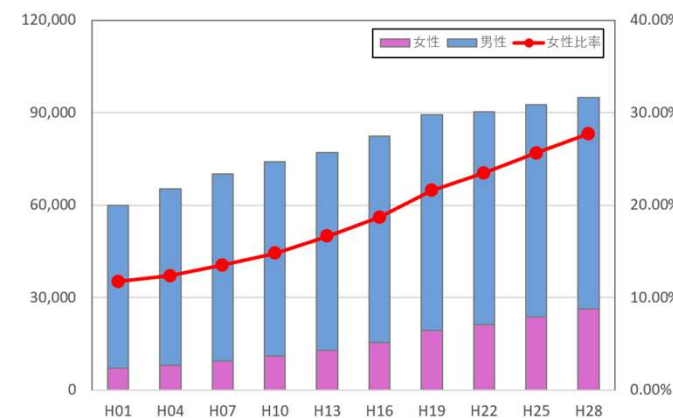
公立

- 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

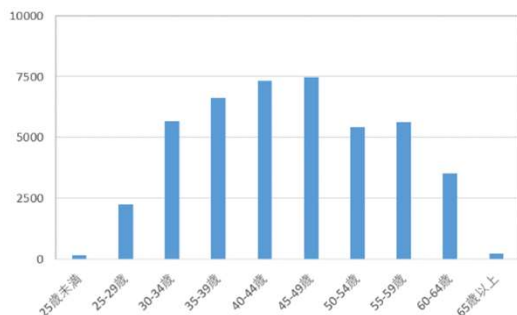


大学教員の年齢構成の推移

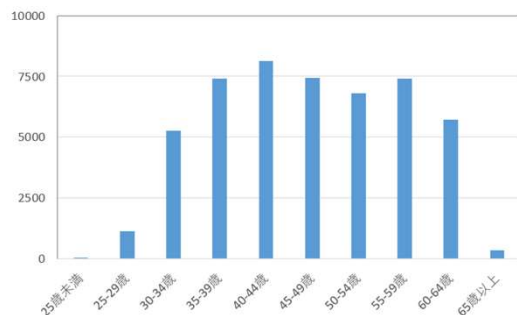
- 年齢構成が右（高い方）にシフト。

国立

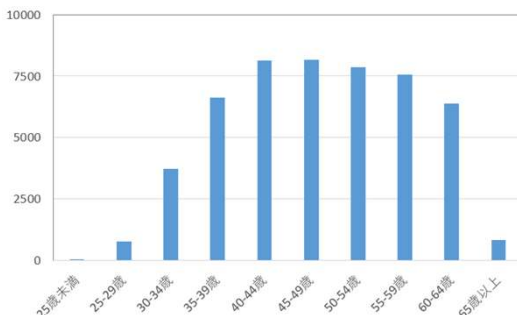
平成元年度



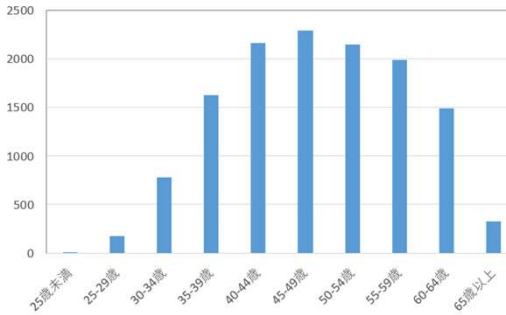
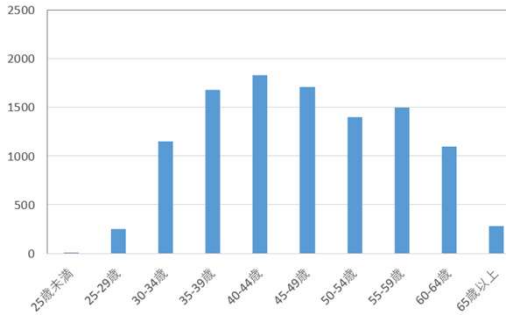
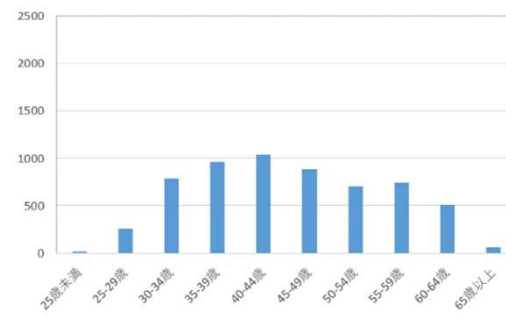
平成16年度



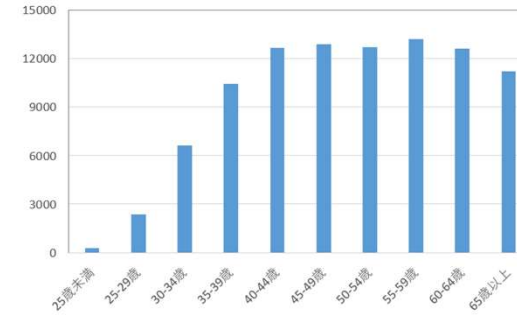
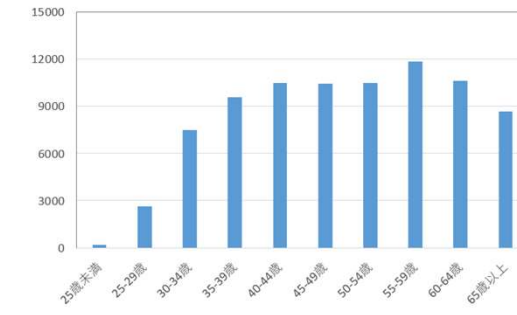
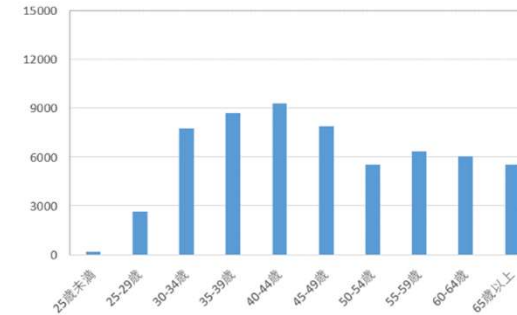
平成28年度



公立



私立



大学の組織マネジメント

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	—

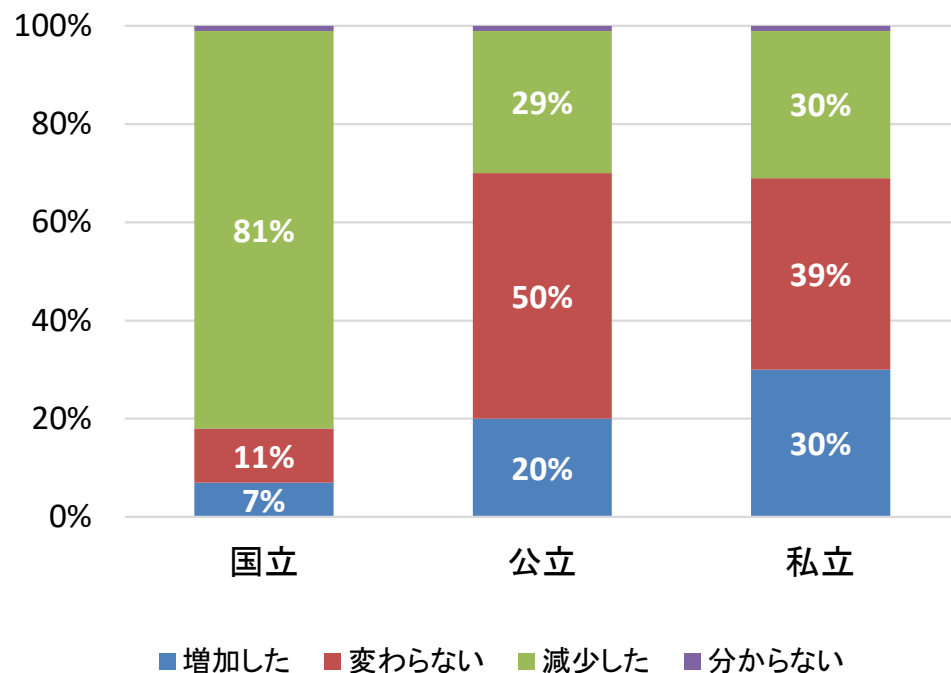
(※)四捨五入の関係で数値が一致しない場合がある。

大学運営に関する現状（教職員数）

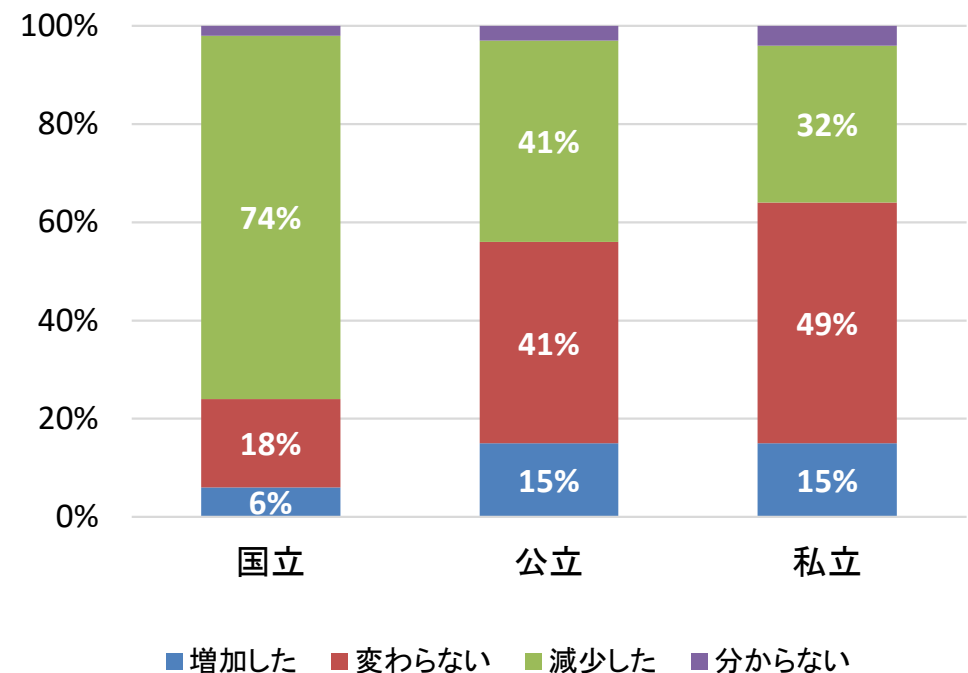
- 学部長に対する調査によると、専任教員及び事務系職員が減少したと回答した割合が国立大学で顕著になっている。

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



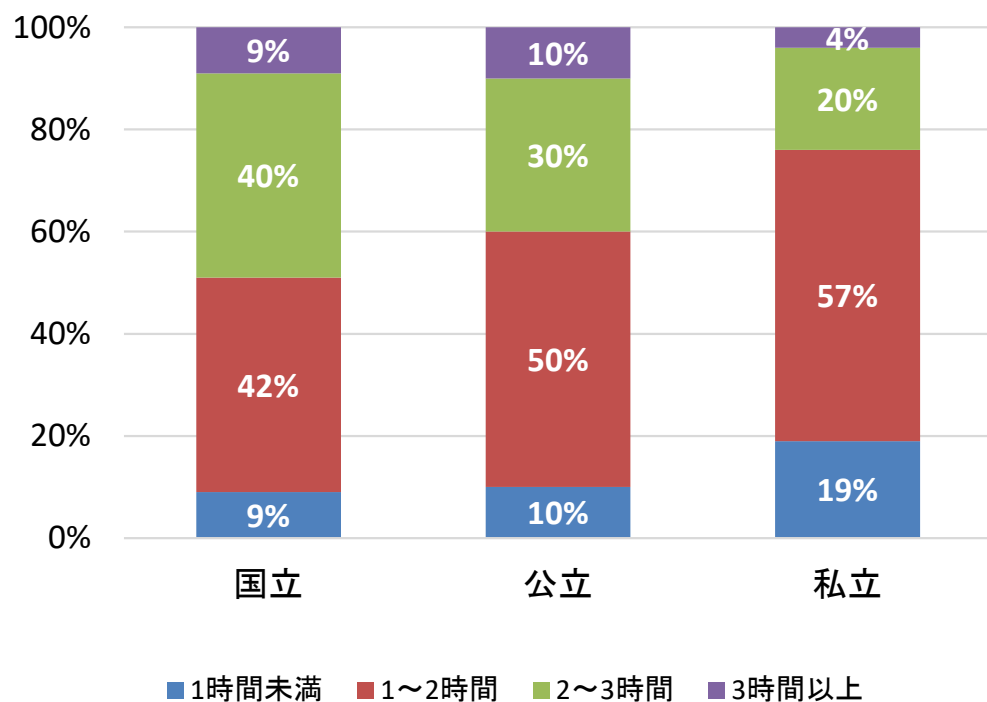
事務系職員の人数



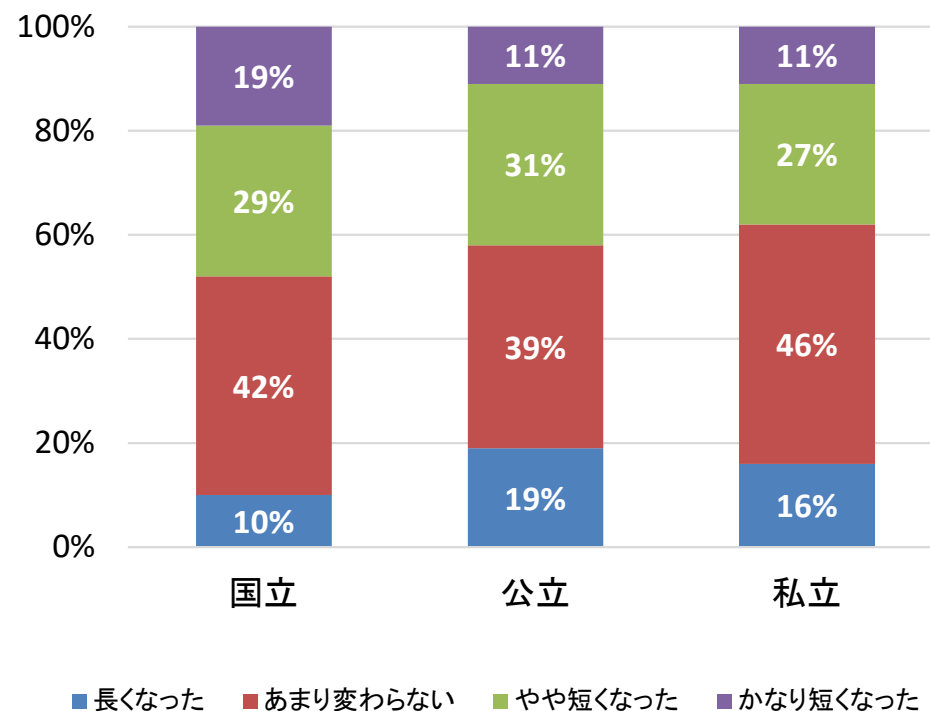
大学運営に関する現状（教授会の時間）

- 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

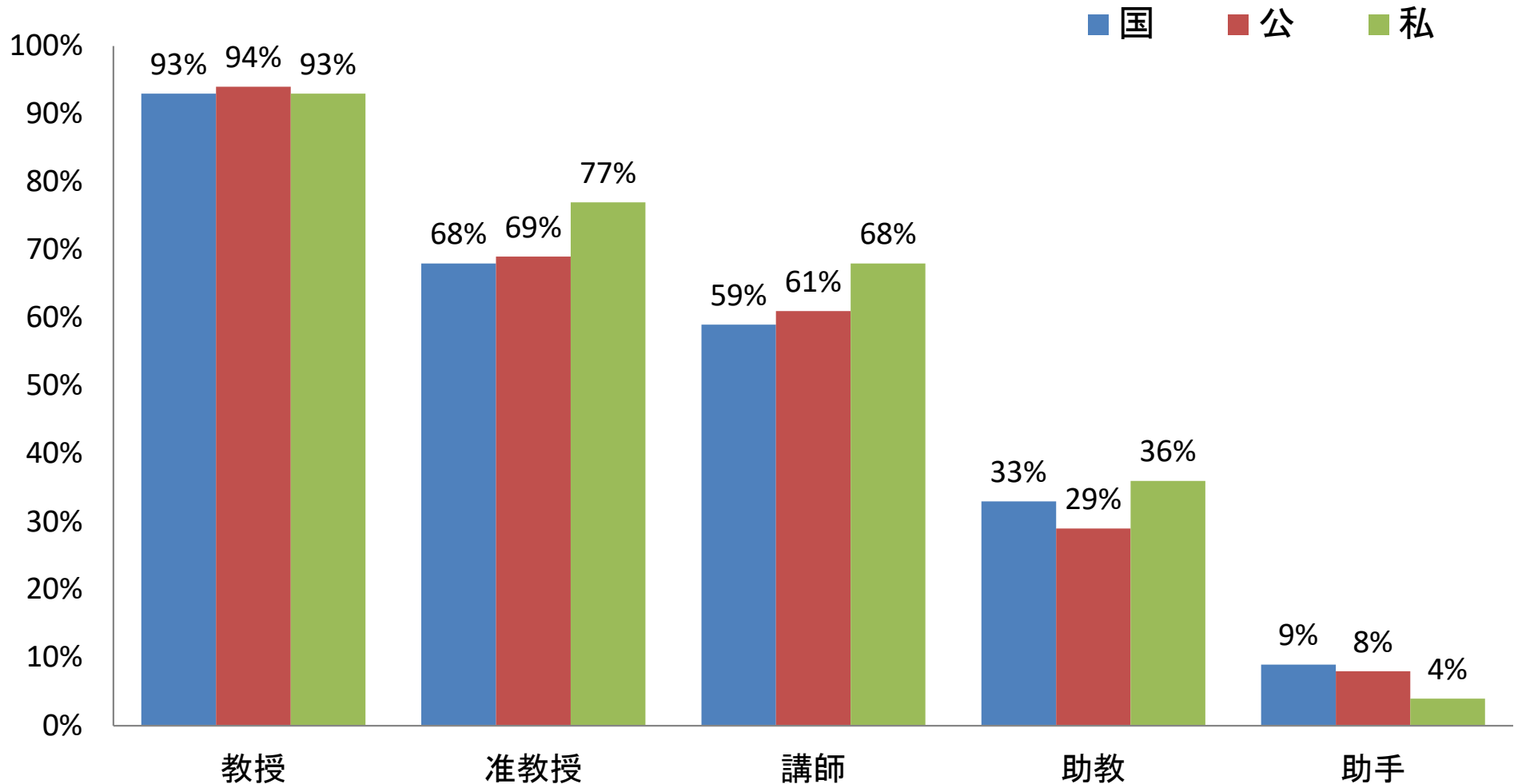


10年前と比べた教授会時間の割合の変化



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。



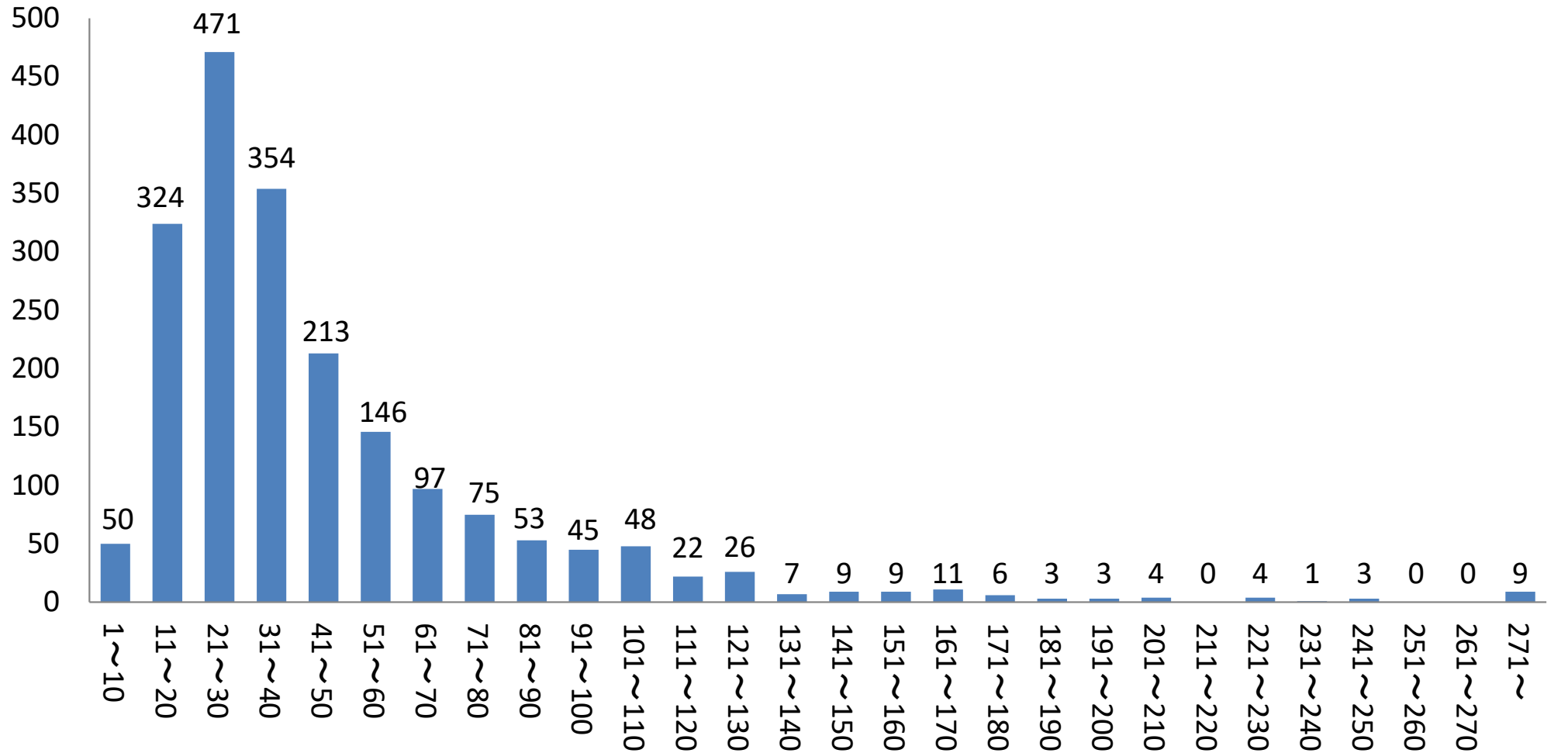
文部科学省調べ（H25.6速報値）（回答数 国公立大学の2122学部）

※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。

（学部数）



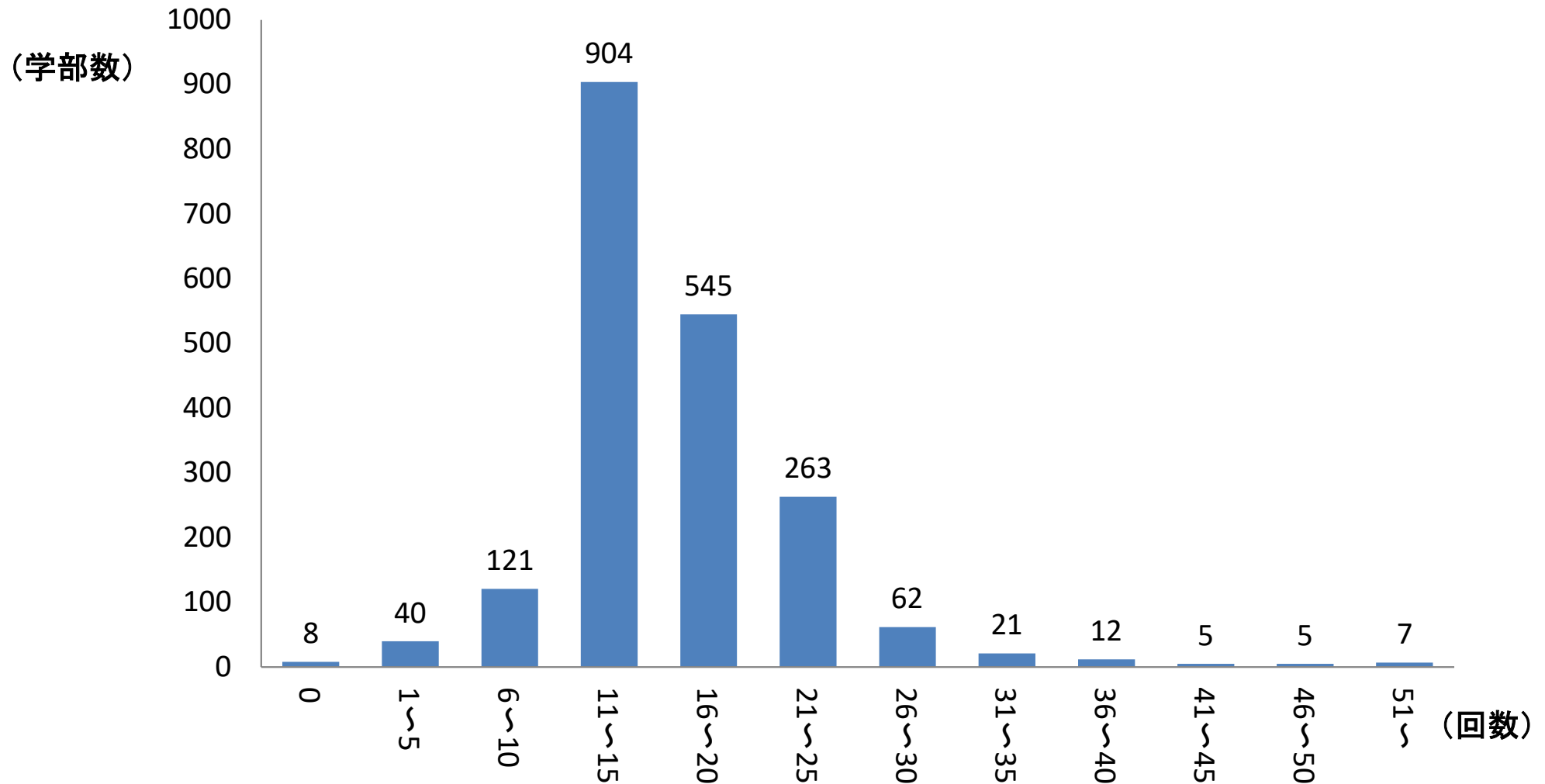
（人数）

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。



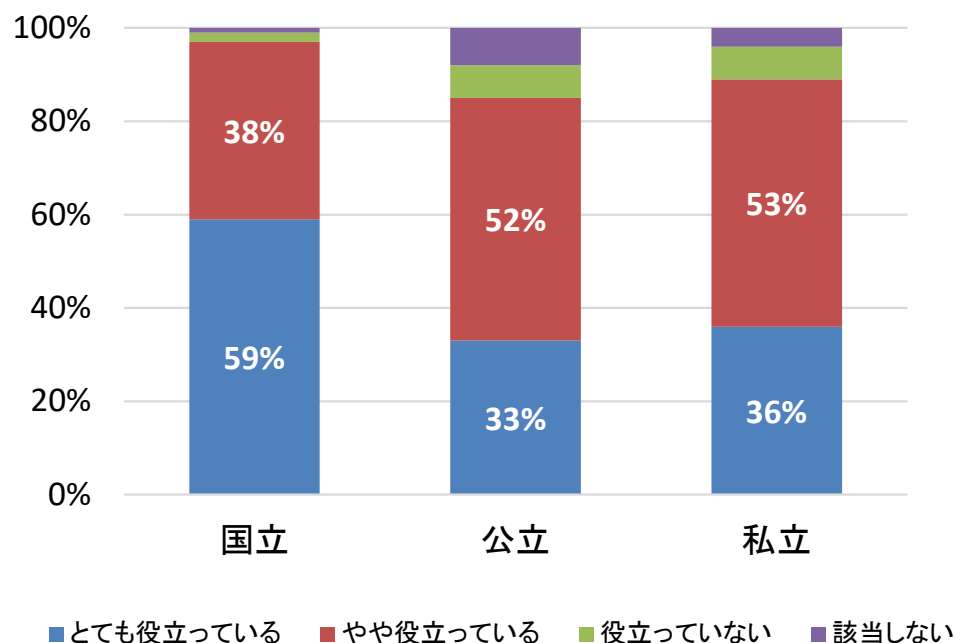
文部科学省調べ(H25.6速報値)(回答数 国公立大学の1993学部)

※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

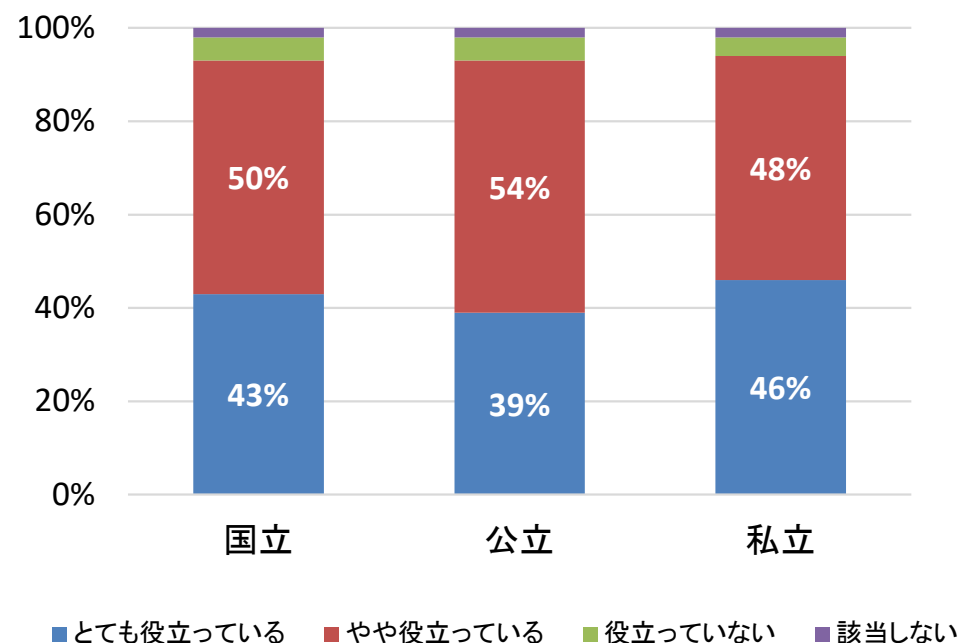
学部運営における学部長のマネジメント形成

- 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、国公私立大学ともに「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



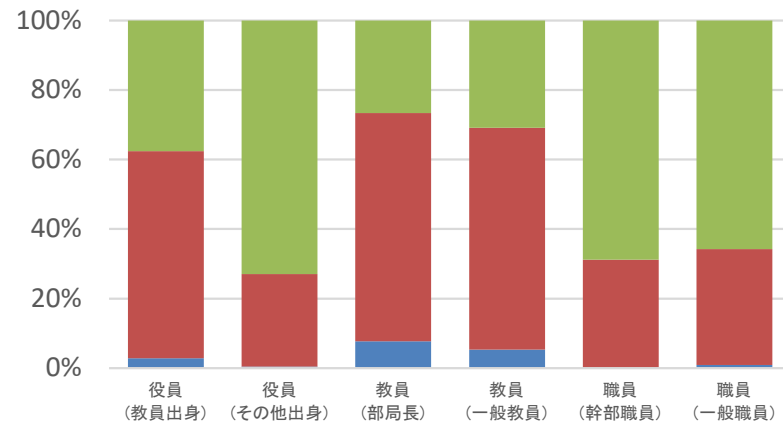
学内各種委員会での経験



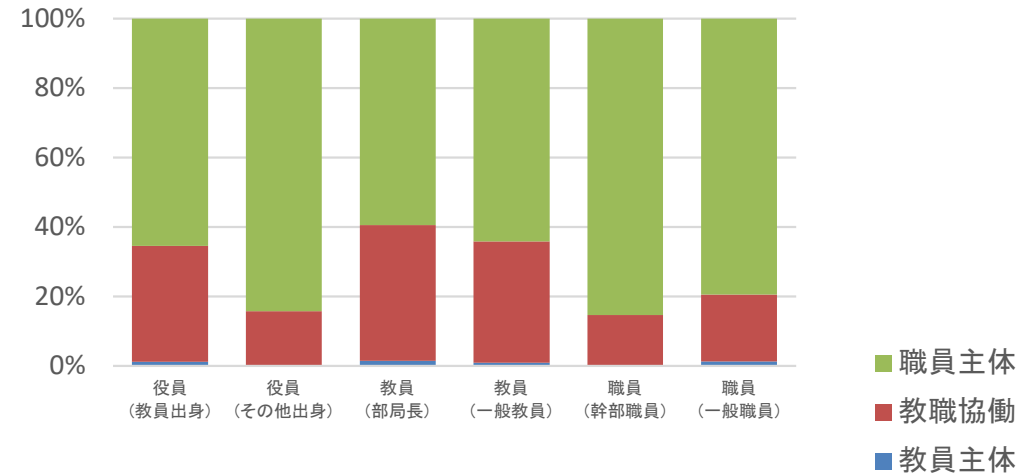
教職協働に対する認識

- 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。

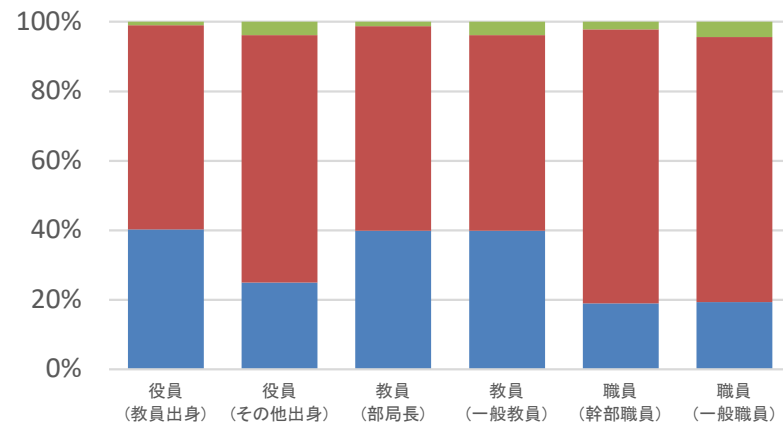
総務系



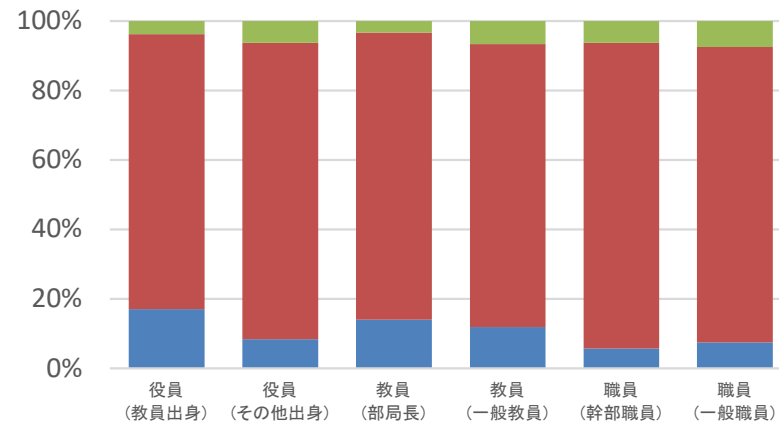
財務・経理系



教務・研究支援系



学生系



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

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・会議の事前事後調整
- ✓ 委員会に向けての資料作成
- ✓ 学内外の教育事業企画打合せ
- ✓ 各種打ち合わせに関する資料作成等準備
- ✓ 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
- ✓ アシスタントスタッフとの連絡調整
- ✓ 授業の関連資料の読みこみ
- ✓ フィールドワークの事前下見や対外折衝
- ✓ 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

書類業務

- ✓ 旅費・交通費の申請作業
- ✓ 予算の執行管理
- ✓ 出張申請の確認・許可業務
- ✓ 補助金プログラムの申請
- ✓ 出勤簿、勤務管理表の作成
- ✓ 事務関係の書類作成
- ✓ 物品等の購入依頼、伝票起票
- ✓ 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
- ✓ 図書館運営業務
- ✓ 成績不振者への対応
- ✓ 学内外のメール対応
- ✓ 印刷作業
- ✓ 事務担当者との打合せ

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

時期によって発生する業務

- ✓ 入学試験問題の作成・校正
- ✓ 論文作成、研究指導
- ✓ センター試験の監督業務
- ✓ 業績評価報告の作成
- ✓ 個別入試の監督、採点業務
- ✓ 大学評価関連の書類作成
- ✓ 成績評価、定期試験の採点
- ✓ オープンキャンパス
- ✓ シラバス作成
- ✓ 高校訪問、サマースクール
- ✓ 実習巡回、学外実習の運営
- ✓ 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られる時間が増加した。

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。

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。

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。

「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。

大学教育のニューノーマルに向けて

コロナ禍の経験を活かした新たな時代の大学教育へ転換。

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

教育研究を担う大学教職員の在り方

教員のダイバーシティ、評価の実質化、高度専門職人材の役割の重要性。

- 各大学のミッションに基づき募集段階で求める人材像を明示（**教育重視や研究重視**など）し、**教員組織のダイバーシティ**を実現。
- テニ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**。

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**。

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る**ことが一層重要。

社会の発展

人材育成

社会実装

イノベーション