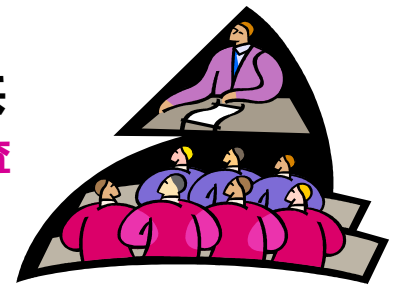


# 大学事務組織の現状と将来

## 第2回 全国大学事務職員調査



2021年2月 大学経営・政策研究センター (東京大学教育学研究科)  
<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/>

国立・公立・私立 (合算)

- この調査は、全国の国公私立の大学事務職員の方々から、仕事やキャリア観についてご意見を頂き、今後の大学経営における大学事務組織のあり方を検討することを目的としています。  
週5日以上勤務している常勤者(テレワークを含む)の方がお答えください。
- 大学別の集計値をお知らせするために通し番号を付けていますが、頂いた回答はすべて統計的に処理され、あなた個人についての情報が他の目的で使われることは決してありません。  
3月2日(火)ころまでに、同封の返信用封筒(切手不要)にてご返信ください。  
 (テレワークの方も多いかと存じますので、3月2日以降でも是非ともご回答・ご返信をお願いいたします。)
- この調査は大学経営・政策研究センター(東京大学教育学研究科)が科学研究費補助金(研究課題番号:20K20815)を得て行うものです。本調査についてのお問い合わせは下記までお願いします。  
 <研究代表者> 東京大学大学院教育学研究科・准教授・両角亜希子  
 <お問い合わせ先:「全国大学事務職員調査」アンケート事務局>  
 電話:0120-888-371 (担当者直通フリーダイヤル 受付:平日10:00~17:00 担当:鈴木)

問1 あなたのプロフィールをご記入ください。(○は1つずつ)

性別		年齢		最終学歴		ご家族	
52.5	男	16.0	20歳台	7.6	大学院	36.7	未婚
46.5	女	28.3	30歳台	76.7	大学	40.7	既婚(配偶者はフルタイムで就業)
0.8	その他 (「回答しない」を含む)	31.5	40歳台	10.2	短大・高専・専門学校	21.9	既婚(配偶者は家事またはパート)
		21.4	50歳台	5.0	高等学校		
		2.7	60歳台以上	0.2	その他		

※国立・公立・私立で内容が違いため9ページ参照

問2 学校を卒業してから、初めてフルタイムで就職した先は下のどれですか。

また、①初めてフルタイムで就職した年月と、②現在の大学に就職した年月をご記入ください。

最初の就職先		① 初めてフルタイムで就職した年月	
1	現在の大学	(ご記入ください)	
2	他の国立大学	【西暦】	
3	民間企業	年 月	
4	文部科学省	② 現在の大学に就職した年月	
5	文部科学省以外の国家公務員	(ご記入ください)	
6	地方公務員	【西暦】	
7	その他	年 月	

※①と②が同じ場合も両方ご記入ください。

問3 現在勤務している大学はあなたが卒業した大学ですか。(○は1つ)

24.3	はい	72.8	いいえ
------	----	------	-----

## 現在のお仕事について

問 4 現在の大学への就職の経緯や勤務経験についてお答えください。

(1) 現在の大学へはどのような経緯で採用されましたか。(○は1つ)

※国立・公立・私立で内容が違うため9ページ参照

1	国家公務員Ⅰ種試験
2	国家公務員Ⅱ種試験
3	国家公務員Ⅲ種試験

4	国立大学法人等職員統一採用試験
5	大学の独自採用
6	その他 具体的に記入ください↓

(2) 現在の大学のなかでは、いくつの職場を経験しましたか。

また他大学、あるいは大学以外の機関で勤務したところは何か所ありますか。(それぞれご記入ください)

大学の中で 経験した職場	(平均) 2.9 箇所
-----------------	-------------

他大学・機関で 経験した職場	(平均) 1.3 箇所
-------------------	-------------

(3) 大学本部での勤務経験はありますか。(初任研修を除く)(○は1つ)

62.4	現在、本部に勤務している	14.5	過去に、本部での勤務経験がある	19.0	本部での勤務経験はない
------	--------------	------	-----------------	------	-------------

問 5 勤務している大学での①現在の主な職務と、②これまで経験した職務をお答えください。

また、採用・配置転換等により、③現在の主な職務が始まった年月をご記入ください。

	①現在の主な職務 (縦に○は1つ)	②経験した職務 (縦に○はいくつでも)	③現在の主な職務が 始まった年月
a. 総務・人事	30.8	34.3	【西暦】  年 月
b. 財務・経理	8.4	24.2	
c. 経営企画	5.6	10.9	具体的に ご記入ください
d. 教務・学生支援	27.1	47.1	
e. 入試・広報	6.5	25.5	
f. 情報システム	1.2	6.9	
g. 施設・管財	1.8	9.4	
h. 国際交流	1.4	8.1	
i. 研究支援	7.2	12.2	
j. 図書館	1.9	8.3	
k. 病院	0.4	6.7	
l. その他	6.7	6.7	

問 6 あなたの現在の職位(役職)は、次のうちどれに当てはまりますか。(○は1つ)

0.3	役員(理事等)
17.3	管理職(部長・次長・課長等)
35.6	初級管理職(課長補佐、係長・主任等)
38.9	一般専任職員

4.3	嘱託職員、臨時職員
0.8	派遣職員
2.8	その他 具体的に記入ください↓

問 7 現在のお仕事を選んだ理由は何ですか。(〇は1つずつ)

<a～fそれぞれ横にお答えください>

	よく あてはまる	ある程度 あてはまる	あて はまらない
a. 学校・教育業界に関心があったから	43.7	39.0	15.8
b. 自分の専門性や経験を活かせるから	17.0	36.8	44.8
c. 安定しているから	38.2	50.6	10.0
d. 地元で働けるから	41.4	26.9	30.5
e. 勤務先大学のミッションに共感したから	11.5	45.5	40.9
f. 職場の雰囲気が良いから	11.5	51.9	34.8

問 8 お仕事の内容として、以下のようなことは、どれくらいのウエイトを占めていますか。  
また、その中で最も多くのウエイトを占めている内容を②の欄に1つだけお答えください。

	① お仕事内容のウエイト (a～fそれぞれ横に〇は1つずつ)			②最もウエイトを 占めているもの (縦に〇は1つ)
	大きい	少しある	ほとんどない	
a. 学生や教員への対応	60.9	30.7	7.9	35.4
b. 組織内での調整、合意形成	46.0	41.3	12.3	21.4
c. パターンが決まった職務の実施	50.5	42.9	6.3	25.1
d. 課題の分析・解決	25.3	52.8	21.1	4.5
e. 新規事業の企画・開発	12.5	39.3	47.6	2.4
f. 意思決定・管理	22.9	41.7	34.9	5.2

問 9 現在のお仕事をする上で、あなたは以下の方々とどの程度関わっていますか。(〇は1つずつ)

<a～iそれぞれ横にお答えください>

	よく 関わっている	ある程度 関わっている	あまり 関わっていない	ほとんど 関わっていない
a. 学内の他部署の職員	46.7	47.0	5.4	0.6
b. 学内の管理職・執行部	33.2	40.2	19.7	6.7
c. 学内の教員	49.7	37.1	10.6	2.5
d. 学生	23.2	19.2	25.4	31.9
e. 文部科学省・その他公的機関	9.3	28.6	29.2	32.6
f. 国内の他大学の教職員	1.9	16.0	32.4	49.5
g. 海外の機関や大学の教職員	0.6	1.8	9.0	88.3
h. 卒業生	2.3	12.4	23.7	61.5
i. 高校や企業などの関係者	7.3	16.1	21.0	55.5

問10 現在、あなたは以下のような仕事の仕方をどの程度していますか。(○は1つずつ)

<a～gそれぞれ横にお答えください>	ある程度		あまり	
	あてはまる	あてはまる	あてはまらない	あてはまらない
a. どのような仕事にも前向きに取り組む	30.9	60.6	7.8	0.6
b. 仕事の効率化に積極的に取り組む	38.3	53.7	7.3	0.3
c. 前例のない仕事も積極的に提案する	17.8	44.5	33.6	3.9
d. 高等教育政策を理解し業務に活かす	8.1	36.5	43.3	11.7
e. 学内外の知り合いに積極的に助言を求める	10.0	39.8	36.1	13.8
f. 学内外の事務職員と積極的に交流する	12.2	43.2	32.4	11.9
g. 教員や学生などの関係者と積極的に関わる	22.0	47.7	24.8	5.1

問11 あなたが現在担当しているお仕事について、あなたの考えに当てはまるものをお答えください。(○は1つずつ)

<a～iそれぞれ横にお答えください>	ある程度		あまり	
	そう思う	そう思う	そう思わない	そう思わない
a. 自分の能力や適性が生かされている	15.2	57.5	24.0	3.1
b. やりがいがある	21.8	56.3	17.5	4.0
c. 業務量が多すぎる	25.0	36.6	32.0	6.1
d. 創意工夫が必要とされる	18.7	51.0	25.9	4.0
e. テレワークでも業務に支障はない	6.7	21.8	35.8	35.5
f. 自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見える	14.5	59.1	22.6	3.5
g. 仕事に関わる相手から直接の反応・評価を得られる	11.2	47.2	34.1	7.2
h. 自分に求められている成果を上げられている	6.0	57.2	32.9	3.6
i. 仕事を通じて大学の発展への貢献を実感している	6.6	43.5	41.8	8.0

## 勤務している大学について

問12 あなたの職場について、あなたの考えに当てはまるものをお答えください。(○は1つずつ)

<a～iそれぞれ横にお答えください>	ある程度		あまり	
	そう思う	そう思う	そう思わない	そう思わない
a. 自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある	18.9	57.1	19.4	4.3
b. 休暇を取得しやすい雰囲気がある	35.2	45.4	14.9	4.1
c. 教員との間に信頼関係が成り立っている	12.7	62.7	21.0	3.3
d. 教職協働に取り組みやすい	8.0	47.8	38.1	5.8
e. 上司は信頼して仕事を任せてくれている	28.7	58.6	10.3	2.2
f. 状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている	13.2	47.3	30.6	8.6
g. 業務の外部委託が増えている	3.6	18.7	50.3	27.0
h. 常勤職員・非正規職員の仕事の割り振りは適切だ	6.4	46.2	34.8	12.3

i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている	6.2	39.3	42.5	11.7
-------------------------	-----	------	------	------

問13 あなたの職場・大学では、組織としての知識やノウハウを蓄積していくために、以下のような取り組みをしていますか。またあなたは、それらの取り組みは重要だと考えますか。(○は1つずつ)

<a～dそれぞれ横にお答えください>	<実施状況>			<重要性>		
	とても実施	ある程度実施	あまり実施していない	とても重要	ある程度重要	あまり重要でない
a. 部署や世代を超えたコミュニケーションの充実	7.1	47.6	44.9	52.5	42.8	2.1
b. マニュアル・引継ぎの充実	7.9	57.9	33.9	66.2	30.4	1.0
c. 部署間のシステム連携	5.3	48.6	45.6	59.2	37.0	1.3
d. 仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる	7.9	53.5	38.3	21.0	57.9	18.3

問14 あなたの職場・大学の人事制度について、あなたの考えに当てはまるものをお答えください。(○は1つずつ)

<a～iそれぞれ横にお答えください>	<考えに当てはまるもの>			
	そう思う	ある程度そう思う	あまりそう思わない	そう思わない
a. 有能な人材が採用されている	7.0	55.4	31.1	6.1
b. 自大学出身の職員が多い	15.6	30.8	30.5	22.6
c. 能力や適性が活かされた人事異動が行われている	1.8	28.9	48.2	20.6
d. 個人目標と組織目標の関連付けが意識されている	3.2	26.4	49.3	20.7
e. 一定のキャリアモデルが示されている	1.5	18.2	50.3	29.6
f. 職員の自己啓発を奨励している	5.8	37.6	39.2	16.8
g. 明確な評価基準が提示されている	3.5	26.1	42.5	27.4
h. 頑張っている人が適切に評価されている	2.2	34.7	39.8	22.7
i. 人事制度に対する納得性が高い	1.1	22.7	48.8	26.8

問15 あなたの大学の運営の現状について、どのように感じていますか。(○は1つずつ)

<a～iそれぞれ横にお答えください>	<感じ方>			
	そう思う	ある程度そう思う	あまりそう思わない	そう思わない
a. 教授会の力が強い	10.2	44.6	37.4	7.0
b. 大学の経営方針が全学で共有されていない	14.0	37.9	42.1	5.4
c. 学長がもっとリーダーシップを発揮すべき	12.9	35.6	42.7	8.2
d. 企画調査能力をさらに強化する必要がある	25.1	54.8	17.9	1.4
e. 職員が意思決定に参加する機会が少ない	19.1	43.1	34.1	3.0
f. 業務のスクラップ・見直しが適宜実施されている	1.7	25.9	54.6	17.2
g. 業務の外部委託や大学間での共同化を促進すべき	12.5	51.8	30.8	4.0
h. 将来の経営を担う人材が育っている	1.1	24.8	53.0	20.4
i. 職員の仕事は大学の発展に貢献している	11.6	63.8	21.0	2.9

j. 設置自治体の監督が強すぎる (公立)	14.2	28.9	47.8	8.3
j. 学長と理事長の役割分担はうまくいっている (私立)	13.3	45.1	26.9	13.3

## あなたのキャリアについて

問16 あなたご自身の将来について、どのように考えていますか。(○は1つずつ)

<a~eそれぞれ横にお答えください>				
	そう思う	ある程度 そう思う	あまり そう思わない	そう思わない
a. 大学職員を続けたい	43.9	41.9	10.0	3.9
b. 現在勤務する大学で今後も働きたい	33.9	45.3	15.3	5.2
c. 他大学の大学職員として働きたい	6.2	25.0	40.1	28.3
d. 昇進・昇格を目指したい	15.0	33.6	37.1	13.7
e. 文部科学省で文教行政に貢献したい (国立)	1.0	9.1	31.0	58.4
e. 自治体で、地方行政に貢献したい (公立)	11.9	31.6	30.0	26.1

問17 あなたは、どのようなキャリアパスを望ましいと考えていますか。(○は1つずつ)

<a~cそれぞれ横にお答えください>			
	とても 望ましい	望ましい	あまり 望ましくない
a. 幅広い業務を経験して、管理業務につく	35.1	50.2	14.0
b. 幅広い業務を経験して、将来的に専門的な仕事をする	32.3	57.6	9.2
c. 最初から、特定分野の専門家として仕事をする	8.8	33.9	56.4

問18 あなたが、①長期的に専門にしたい分野と、②得意にしたい分野を教えてください。

	① 専門にしたい分野 (縦に○は1つ)	②得意にしたい分野 (縦に○はいくつでも)
a. とくにない	24.8	13.8
b. 総務・人事	16.2	35.5
c. 財務・経理	8.0	25.8
d. 経営企画	7.1	23.8
e. 教務・学生支援	20.5	37.7
f. 入試・広報	5.4	18.7
g. 情報システム	2.9	13.7
h. 施設・管財	1.3	5.7
i. 国際交流	3.1	9.4
j. 研究支援	5.0	14.5
k. 図書館	2.9	7.1
l. 病院	0.3	2.2
m. その他	2.0	2.5



問 19 今後のキャリアを考えた時、どういう知識・スキルを学びたいと感じていますか。(○は1つずつ)

＜a～eそれぞれ横にお答えください＞	とても 学びたい	学びたい	学びたいと 思わない
a. 大学についての幅広い知識	39.3	52.1	7.9
b. 日本の大学の現状についての知識	30.3	57.9	11.1
c. 特定業務についての専門的知識	38.5	52.1	8.7
d. データを収集し、分析する能力	45.2	46.5	7.8
e. 外国語能力	27.9	48.9	22.6

問 20 あなたは、勤務時間以外に、以下のような仕事に役立つ学習をしていますか。(○は1つずつ)

＜a～cそれぞれ横にお答えください＞	よく している	ある程度 している	あまり していない
a. 関連する書籍や雑誌を読む	13.8	44.1	41.8
b. 学外の研修・情報交換会に参加する	5.6	26.3	67.9
c. 大学院などの教育機関に通う	2.0	3.7	93.9

問 21 あなたは、以下の経験を通じて成長したという実感をお持ちですか。(○は1つずつ)

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	とても 成長した	成長した	あまり成長 していない	成長 していない	経験がない
a. 日常業務の実施	17.5	68.3	12.1	0.8	0.5
b. 学内プロジェクトへの参加	7.0	39.7	21.9	3.0	27.6
c. 他大学・機関での勤務経験	11.1	19.2	6.3	1.8	60.9
d. 学内外のロールモデルとの交流	1.8	13.4	15.4	3.3	65.2
e. 就職前の大学・大学院での学習	6.6	32.6	25.2	7.9	26.8
f. 就職後の関連書籍などでの自学自習	6.3	43.2	28.4	6.2	14.9
g. 就職後の学外研修・情報交換会への参加	7.5	42.0	25.8	4.1	20.0
h. 就職後の大学院などの教育機関での学習	2.7	4.5	5.8	2.4	83.9

## コロナ禍の影響について

問 22 あなたの大学では、コロナ禍を契機に、大学職員の働き方や大学事務組織のあり方が変化していると感じますか。(○は1つずつ)

＜a～eそれぞれ横にお答えください＞	とても あてはまる	あてはまる	あまり あてはまらない	あてはまらない
a. 業務の量が増えた	27.6	37.8	28.3	5.7
b. 業務の効率化が進んだ	5.4	31.2	49.6	13.3
c. 業務の分担が変わった	4.0	17.8	54.5	23.2
d. テレワークの導入が進んだ	9.5	25.2	31.1	33.9

e. 意思決定に参加する機会が増えた	2.2	11.6	49.5	36.3
--------------------	-----	------	------	------

## 大学職員のあり方について

問 23 大学職員の将来像として、どのような姿が望ましいとお考えですか。(○は1つずつ)

＜a～fそれぞれ横にお答えください＞	とても 望ましい	望ましい	あまり 望ましくない	望ましくない
a. 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	17.2	48.8	30.6	3.0
b. 一定の時点で、特定の分野でのキャリアを進むことを選ぶことを可能にする	22.3	65.2	11.1	0.8
c. 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	22.4	66.1	10.3	0.7
d. 企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する	35.3	59.3	4.7	0.2
e. 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	18.1	49.6	27.1	4.5
f. 専門分野（財務、教務など）別の職員団体を発展させ、教育訓練もおこなう	15.8	57.5	22.7	3.1

## 私立大学にお勤めの方への追加質問

問 24 あなたの大学の運営体制について、お答えください (○は1つずつ) (私立)

＜a～cそれぞれ横にお答えください＞	はい	いいえ
a. 職員出身の専任理事(常務理事、専務理事など)がいる	56.5	39.6
b. 理事長は創設者、あるいはその親族である	34.9	63.5
c. 学長と理事長は同一人物である	16.3	82.6

問 25 最後に、大学職員のあり方、大学経営などについて、ご意見がございましたら、ご自由にお書きください。

**ご協力ありがとうございました**



問 2 学校を卒業してから、初めてフルタイムで就職した先は下のどれですか。  
また、①初めてフルタイムで就職した年月と、②現在の大学に就職した年月をご記入ください。

最初の就職先 (国立)	
60.3	現在の大学
9.6	他の国立大学
20.9	民間企業
0.7	文部科学省
2.2	文部科学省以外の国家公務員
3.1	地方公務員
2.9	その他

最初の就職先 (公立)	
15.4	現在の大学
4.3	他の大学
41.1	民間企業
27.7	設置自治体
5.5	設置自治体以外の地方公務員
2.0	国家公務員
3.6	その他

最初の就職先 (私立)	
40.9	現在の大学
7.5	同じ学校法人の他の部署
5.2	他の大学
37.5	民間企業
1.4	国家公務員
1.7	地方公務員
5.5	その他

問 4 現在の大学への就職の経緯や勤務経験についてお答えください。

(1) 現在の大学へはどのような経緯で採用されましたか。(○は1つ) (国立)

0.0	国家公務員Ⅰ種試験
18.8	国家公務員Ⅱ種試験
16.6	国家公務員Ⅲ種試験

47.6	国立大学法人等職員統一採用試験
12.0	大学の独自採用
4.6	その他 具体的にご記入ください↓

(1) 現在の大学へはどのような経緯で採用されましたか。(○は1つ) (公立)

59.3	公募
32.0	設置自治体から出向
4.7	職務と関連ある前職から中途採用

3.6	その他 具体的にご記入ください↓

(1) 現在の大学へはどのような経緯で採用されましたか。(○は1つ) (私立)

68.5	公募
6.2	学校法人の他部署から配属
9.4	職務と関連ある前職から中途採用

14.9	その他 具体的にご記入ください↓