

全国大学事務局長調査 第一次報告書

2023 年 8 月

東京大学 大学院教育学研究科
大学経営・政策研究センター

はじめに

私たちの研究チームでは、大学の事務組織やそこでの業務がどのように改革され、効果を上げているのか、上げていないのであれば、何がボトルネックになっているのかを明らかにすることを目的として、科学研究費補助金を獲得して、研究を進めてきました。まずは2021年2月には、約10年前に実施した調査と比較可能な形で「第2回全国大学職員調査」を行い、その成果は『大学論叢 創刊号 大学職員のキャリアと仕事 —全国大学事務職員調査の分析から』などにまとめました。10年前との比較から明らかになったのはやや残念な結果でした。大学経営人材としての大学職員への期待が高まり、研修機会は充実してきたにもかかわらず、職員の仕事について期待される方向での変化はほぼ起きておらず、若手を中心に安定志向が強まり、職員自身が経営参画を求めなくなっていることなどが明らかになりました。なぜこのような変化が起きているのかを深く理解するために、2023年2月に「全国大学事務局長調査」を実施しました。事務組織や事務業務の改革がどのように行われているのか、事務組織を取りまとめる事務局長はどのように考えているのかなどについて、全国の国公立大学の事務局長766名に調査票を郵送し、369名の方から回答をいただきました。48.2%という高い回収率に、事務局長の皆様の強い課題意識を改めて感じました。よくよく考えてみますと、大学職員のキャリアや成長に関する関心は高く、多くの実態調査が行われてきたものの、意外なことに事務局長自身の職務や仕事への考え方については全国調査もほとんど行われておらず、私たちにとっても発見の多い調査となりました。非常にご多忙の中、調査にご協力いただいた皆様に深く感謝申し上げます。

本報告書は調査の第一次報告書として、本調査の回答の単純集計を中心として、結果の概要をまとめました。個別の論点についてのさらに立ち入った分析は別の形で発表していきたいと思えます。DXなど、大学の業務改革に対する関心は高いものの、全体として十分に進んでいない印象を受けています。しかしながら、業務改革は経営効率化の観点のみならず、職員の活性化のためにも不可欠であり、この観点なくして、大学の教育研究の充実はなしえないのではないかと考えています。本研究が大学の現場を改善していくヒントになれば幸いです。

両角亜希子（東京大学大学院教育学研究科・教授）

（※）本研究は、2020-2022年度科学研究費補助金・挑戦的研究（萌芽）「大学の事務組織の業務改革に関する実証的研究」（課題番号20K20815）による成果です。

執筆担当者

(執筆順)

両角 亜希子.....	はじめに、第1章
木村 弘志	2 - 1
中村 智治	2 - 2
田丸 敦之	2 - 3
木村 弘志	3 - 1
高本 尽	3 - 2
塩田 邦成	3 - 3
堀川 優弥	3 - 4
森田 尚子	3 - 5
山田 道夫.....	4 - 1
王 帥	4 - 2
小池 裕子	4 - 3
鈴木 拓人	4 - 4
福田 由紀子.....	5 - 1
飯島 隆介	5 - 2
王 帥	第6章 自由記述

目次

はじめに

第1章 調査の概要	1
第2章 事務局長の経歴と経験.....	7
2-1 事務局長の経歴と経験	7
2-2 事務局長をする上で評価された経験.....	11
2-3 事務局長をする上で評価された能力	19
第3章 事務局長の仕事.....	34
3-1 事務局長の仕事相手.....	34
3-2 事務局長の会議体への参加.....	38
3-3 事務局長の影響力	45
3-4 事務局長の仕事・役割への自己評価	58
3-5 情報共有の仕組み	70
第4章 業務改革の現状.....	74
4-1 事務組織改革	74

4-2	業務改革の取り組み	78
4-3	業務改革のねらいと困難さ	90
4-4	業務分野別の改革の必要性	101
第5章	人材育成と職場の現状	109
5-1	職員の育成評価の現状	109
5-2	貴学の雰囲気	121
第6章	自由記述	132

付 調査票

第1章 調査の概要

調査の目的

本調査は、全国の国公立の大学事務局長の方々から、事務組織や業務分掌の改革がどのような考え方でどのように実施されており、どのような効果と課題があるのかを明らかにすることを目的とした。東京大学 大学経営・政策研究センターでは2021年2月に「第2回全国大学職員調査」を実施し、10年前と比較して期待されている変化が十分においていないこと、業務の量と難しさが増している実態などがわかった。こうした職員の姿に対して、事務局長がどのように捉えて、対処してきたのか、どのように改善しようと考えているのかなどを明らかにする必要があると考えた。また事務組織の責任者としての事務局長の役割、能力、仕事についての実態についてはこれまで十分に明らかにされておらず、その解明も調査の目的とした。

調査の方法

以上の目的を達成するために、2023年2月に全国の国公立の大学事務局長に対して郵送法でアンケートを実施した。東京大学の研究倫理審査を受けたうえで、アンケートを実施し、調査票の配布・回収業務は一般社団法人輿論科学協会に委託した。葉書および電話での督促を行った。1校に対して、1票を郵送し、対象者は766名、うち369名が回答したため、回収率は48.2%であった。調査票は郵送したが、回収率を高めるための工夫として、回答は紙形式とWEB形式の両方を採用し、紙（郵送）216票、WEB 153票であった。WEB回収データは154件あったが、「研究参加に同意しない」が1件あり、これを除いた153票のみを集計し、分析を行うことにした。設置形態別の回収率は、公立62.8%、国立54.2%、私立45.0%であった。調査票は2023年2月9日に投函し、2月28日を回答期限としたが、回答期限延長の申し出もあり、3月20日まで回収を行った。

表1-1 アンケートの回収数と回収率

	対象者	回収数	回収率
全体	766	369	48.2%
国立	83	45	54.2%
公立	94	59	62.8%
私立	589	265	45.0%

なお、国公立大学では、事務局長という役職者がいない組織もあるが、総務・財務等の理事など、事務局の責任者が回答してもらうことにした。また私立大学においては、法人事務

局長と大学事務局長が別人のケースもある。『文部科学大臣所轄学校法人一覧』（2021 年度版）をもとに調べた。大学事務局長と法人事務局長が別に存在している大学は全体の 57% であり、そうした大学は学生数 8000 名以上の大規模大学で少ない傾向があった。また大学事務局長が複数名書かれている大学も 3 校あった。本調査は、全国の大学の概観を把握することに主眼があるため、1 大学からの回答は 1 名までにした。宛名に「大学事務局長」と明記して、法人事務局長と別人の場合には大学事務局長が回答することを想定し、あわせて問 2 で法人の事務局長との兼職状況を尋ねることにした。

表 1-2 私立大学における法人事務局長と大学事務局長の兼職状況

学生数区分	法人事務局長＝大学事務局長		法人事務局長≠大学事務局長		合計	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
1,000人未満	81	41%	116	59%	197	100%
3,000人未満	80	38%	128	62%	208	100%
8,000人未満	54	42%	74	58%	128	100%
8,000人以上	37	65%	20	35%	57	100%
その他	16	52%	15	48%	31	100%
全体	268	43%	353	57%	621	100%
※その他は大学院大学、通信制大学、株式会社立大学および2021年度存在していない大学						
(出典)文部科学大臣所轄学校法人一覧(2021年版)より作成						

データの特徴

まずは事務局長の個人属性について確認する。回答者の性別を見ると（図 1-1）、93% が男性である。令和 4 年度「学校基本調査」によると、大学事務職員（医療系を除く本務者）は、男性 54484 名、女性 58576 名で女性がわずかに多いが、事務局長という地位はほぼ男性によって占められていることがわかる。続いて、年齢の分布をみると（図 1-2）、最も多いのは 60 歳代の 53% であり、次いで 50 歳代 38%、70 歳代以上 5%、40 歳代は 3% である。学歴では（図 1-3）、大学卒が 76% で最も多い。次いで大学院卒 10%、高等学校卒 10%、短大・高専・専門学校卒 3% となっている。性別・年齢別に学歴を見たところ、女性の事務局長は大学院卒の割合が 11% ほど高く、この違いは統計的にも有意であった。年齢別の違いは統計的には有意でなかったが、全体として少ない 40 歳台と 70 歳代以上はそれぞれ大学院卒が 25%、26% と学歴が高い傾向がみられた。勤務先は母校である事務局長は 12% であった。

図1-1 事務局長の性別

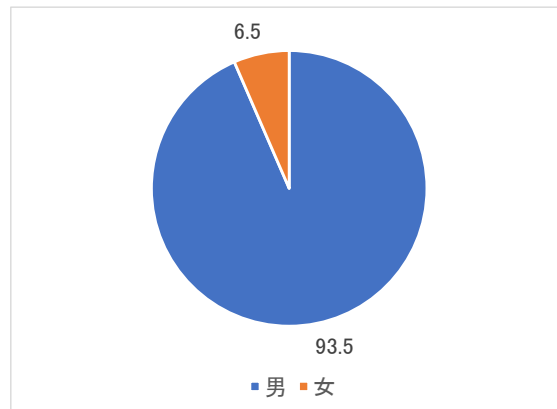


図1-2 事務局長の年齢

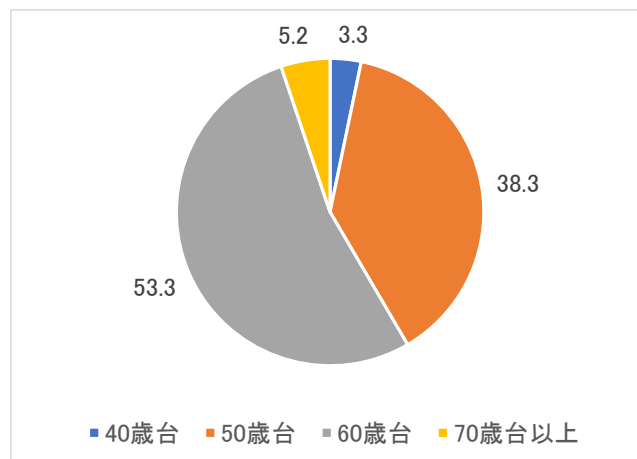


図1-3 事務局長の学歴

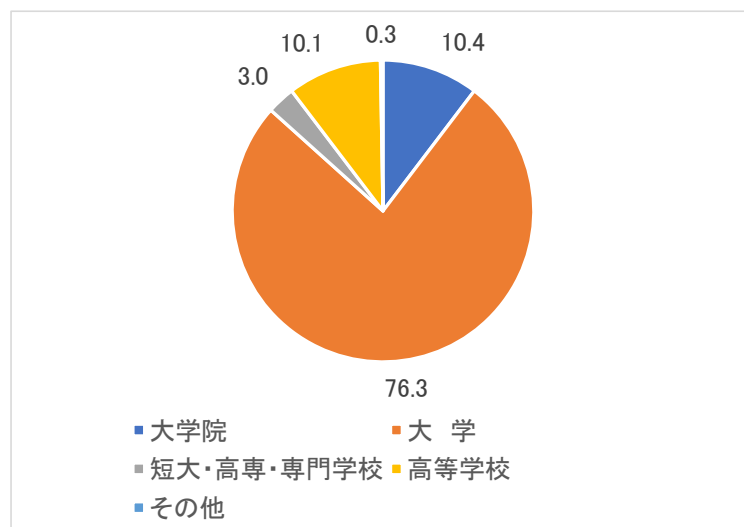
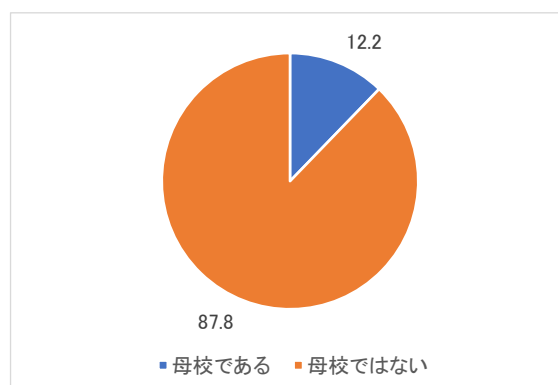


表 1 - 3 事務局長の年齢別の学歴

		最終学歴					合計
		大学院	大 学	短大・高専・ 専門学校	高等学校	その他	
性別	男性	10%	78%	2%	10%	0%	100%
	女性	21%	58%	17%	4%		100%
年齢	40歳台	25%	75%				100%
	50歳台	11%	73%	3%	12%	1%	100%
	60歳台	7%	79%	4%	10%		100%
	70歳台以上	26%	68%		5%		100%
合計		10%	76%	3%	10%	0%	100%

図 1 - 4 勤務先が母校かどうか



事務局長の所属機関の属性についても確認しておく。回答者の勤め先の設置形態は（図 1 - 5）、国立 12%、公立 16%、私立 72%であった。学生数（学部・大学院の収容定員）については（図 1 - 6）、多い順に 1000～3000 人が 44%、1000 人未満が 27%、3000～5999 人が 11%、5000～10000 人が 11%、10000 人以上が 7%であった。事務職員の構成は（表 1 - 4）、全体では任期なしの専任職員が 66%、非専任・非常勤職員が 33%となっている。設置形態別にみれば、専任職員の割合は国立 64%、公立 51%、私立 77%であった。国公立については、課長以上の役職者のうち文科省や県からの出向職員の割合も尋ねた。全体で 44%であったが、設置形態別には国立 19%、公立 63%であった。私立大学については同法人の設置校（複数回答）の設置状況も尋ねた（図 1 - 7）。多い順に高等学校 45%、中学校 31%、幼稚園 31%、短期大学 24%、専門学校 13%、小学校 10%、貴学以外の大学 9%となっているが、貴校以外の設置校がないは 11%であった。

公私立について、勤め先の大学の理事長についても尋ねた。在任期間が理事長と学長でどちらが長いかについて（図 1 - 8）、理事長が学長より長いのが 54%で最も多く、理事長が学長より短いのが 22%、理事長と学長が同じ在任期間が 21%であった。私立大学については、いわゆるオーナー系を把握するために、理事長が創設者又はその親族かを尋ねたが（図 1 - 9）、該当するのは 36%であった。

図 1 - 5 設置形態

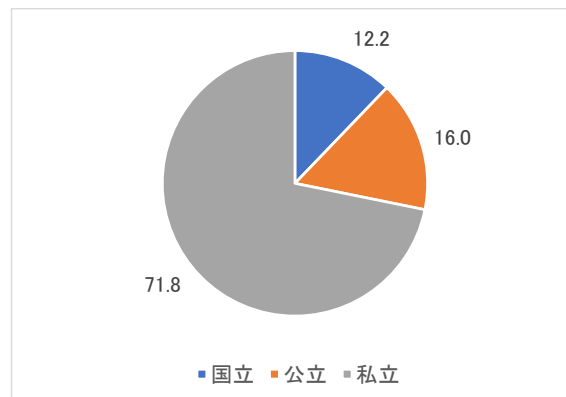


図 1 - 6 学生数 (学部・大学院の収容定員)

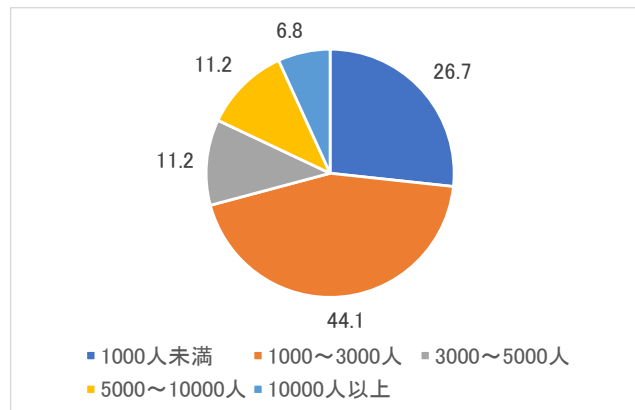


表 1 - 4 事務職員の内訳 (%)

	任期なし専任職員の割合	非専任・非常勤職員の割合	課長以上の役職者のうち、文科省や県からの出向職員の割合
全体	66.1	32.5	43.6
国立	64.3	36.4	18.9
公立	51.2	49.2	62.9
私立	69.9	27.9	-

図1-7 (私立) 同法人の設置校 (複数回答、%)

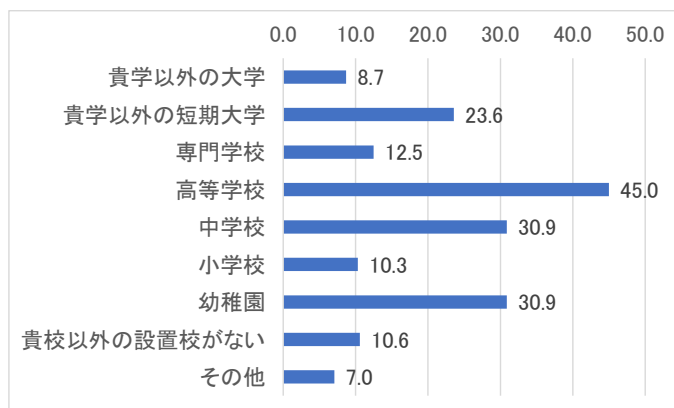


図1-8 学長と理事長の在任期間 (公私立)

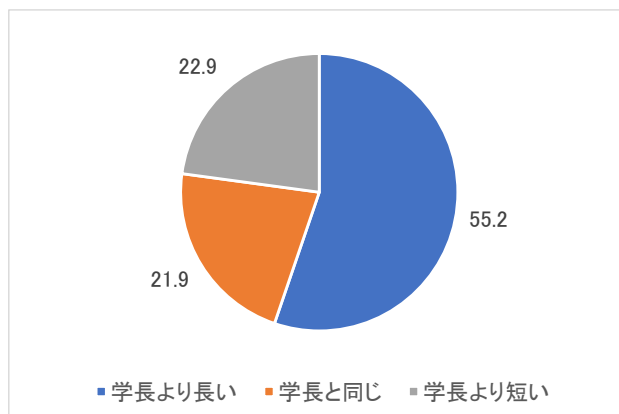
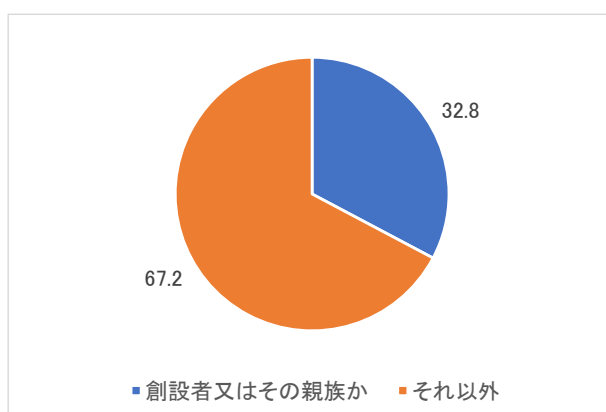


図1-9 (私立) オーナー系かどうか



第2章 事務局長の経歴と経験

2-1 事務局長の経歴と経験

文科省や自治体から事務局長として赴任する管理系分野の経験が豊富な国公立大学事務局長と、プロパー職員が昇進する教育研究系分野の経験が豊富な私立大学事務局長

(1) 事務局長の現在の職務

表 2-1-1 は、事務局長の現在の大学（法人含む）への着任年を、設置形態別に整理したものである。国立大学・公立大学では、大半の事務局長がここ3年以内に着任しており、私立大学では6割近い事務局長が2010年以前に着任している。

また、表 2-1-2 は、事務局長の現職への着任年を、設置形態別に整理したものである。こちらも国立大学・公立大学では、大半の事務局長が3年以内に着任している。私立大学でも3年以内の着任者が大半ではあるが、現在の事務局長が6～7年以上務めている大学も2割程度は存在している。

ここで、各大学の事務局長が、「事務局長として着任した」のかどうかを確認してみよう。事務局長の現在の大学（法人含む）への着任年と事務局長の現職への着任年が同じ場合、「事務局長としての着任者」であるとして、その割合を、表 2-1-3 に設置形態別に示した。その結果、国立大学・公立大学では、ほとんどが「事務局長としての着任者」であり、私立大学ではほとんどが「内部昇進により事務局長となった者」であることが明らかになった。

なお、表 2-1-4 は、事務局長の兼職状況を設置形態別に示したものである。私立大学では、大学の事務局長と法人の事務局長に別の職員をあてていることが多いことや、国立大学では理事・副学長（および法人事務局長）を兼務している事務局長が多いことがわかる。

表2-1-1 事務局長の現在の大学（法人含む）への着任年（設置形態別）

	国立	公立	私立	全体
2010年以前	4.4%	6.8%	59.2%	44.0%
2011年～2013年	0.0%	1.7%	8.0%	6.0%
2014年～2016年	0.0%	0.0%	7.6%	5.5%
2017年～2019年	6.7%	22.0%	10.7%	12.0%
2020年以降	88.9%	69.5%	14.5%	32.5%
n	45	59	265	369
無回答	0	0	3	3

表2-1-2 事務局長の現職への着任年 (設置形態別)

	国立	公立	私立	全体
2010年以前	0.0%	0.0%	2.3%	1.6%
2011年～2013年	0.0%	3.4%	6.5%	5.2%
2014年～2016年	0.0%	0.0%	11.2%	8.0%
2017年～2019年	6.7%	22.0%	23.8%	21.4%
2020年以降	93.3%	74.6%	56.2%	63.7%
n	45	59	265	369
無回答	0	0	5	5

表2-1-3 事務局長としての着任者割合 (設置形態別)

	国立	公立	私立	全体
事務局長としての着任者	93.3%	88.1%	22.7%	42.0%
それ以外	6.7%	11.9%	77.3%	58.0%
n	45	59	265	369
無回答	0	0	5	5

表2-1-4 事務局長の兼職状況 (設置形態別)

	国立	公立	私立	全体
法人の事務局長	75.6%	69.5%	39.6%	48.8%
法人の理事	55.6%	59.3%	39.6%	44.7%
大学の副学長	48.9%	1.7%	2.3%	7.9%
評議員	0.0%	0.0%	52.8%	37.9%
その他	8.9%	8.5%	20.4%	17.1%
n	45	59	265	369

(2) 事務局長が過去に経験のある勤務先

表2-1-5は、事務局長が経験のある勤務先を、設置形態別に整理したものであり、表2-1-6は、それらのうちもっとも経験の長い勤務先を、設置形態別に整理したものである。両表より、設置形態別の事務局長の特徴を、以下のとおり整理することができる。

国立大学の事務局長のほとんどは文部科学省の勤務経験があり、そのうえもっとも文部科学省での勤務経験が長い。また、ほとんどが他の法人でも勤務経験がある。これは、国立大学の事務局長の多くがいわゆる「異動官職」であることを示す結果であると言えよう。

また、公立大学の事務局長のほとんどは文部科学省以外の公的機関（自治体も含む）での勤務経験があり、そのうえもっとも文部科学省以外の公的機関（自治体も含む）の勤務経験が長い。これは、公立大学の事務局長の多くがいわゆる「母体となる自治体からの出向者」であることを示す結果であると言えよう。

それらに対し、私立大学の事務局長では、現在の勤務先法人がもっとも勤務経験が長い、いわゆる「プロパー職員」が多いことが特徴的である。また、現在の勤務先でない法人や、民間企業の経験者も多いことも特徴的である。

表2-1-5 事務局長が経験のある勤務先（設置形態別）

	国立	公立	私立	全体
現在お勤めの法人	71.1%	44.1%	81.9%	74.5%
現在お勤めでない法人	91.1%	27.1%	24.2%	32.8%
文部科学省	95.6%	1.7%	8.7%	18.2%
文部科学省以外の公的機関（自治体も含む）	64.4%	89.8%	19.2%	36.0%
大学関連団体	15.6%	0.0%	1.9%	3.3%
民間企業	11.1%	8.5%	39.6%	31.2%
n	45	59	265	369

表2-1-6 事務局長がもっとも経験の長い勤務先（設置形態別）

	国立	公立	私立	全体
現在お勤めの法人	4.4%	6.8%	56.3%	42.0%
現在お勤めでない法人	0.0%	10.2%	9.9%	8.7%
文部科学省	93.3%	1.7%	6.1%	16.1%
文部科学省以外の公的機関（自治体も含む）	2.2%	81.4%	11.8%	21.8%
大学関連団体	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
民間企業	0.0%	0.0%	16.0%	11.4%
n	45	59	265	369
無回答	0	0	2	2

(3) 事務局長が過去に経験のある業務分野

表 2-1-7 は、事務局長が経験のある業務分野を、設置形態別に整理したものであり、表 2-1-8 は、それらのうちもっとも経験の長い業務分野を、設置形態別に整理したものである。両表より、設置形態別の事務局長の特徴を、以下のとおり整理することができる。

国立大学の事務局長のほとんどは、管理系（総務系および財務系）に属する業務分野の経験を持っている。また、管理系のどちらかの分野の経験がもっとも長い事務局長が多い。

公立大学の事務局長のほとんどは、総務系の業務分野の経験を持っている。また、8割近くの事務局長が、教育研究系の業務分野の経験がないことは、特徴的な結果であろう。

そして、私立大学の事務局長のほとんどは、総務系の業務分野の経験を持っている。それに加え、教育研究系の業務分野を8割近い事務局長が経験している点は、国立大学・公立大学と比較して特徴的な結果であろう。

表2-1-7 事務局長が経験のある業務分野（設置形態別）

	国立	公立	私立	全体
総務系業務（総務、人事、企画、評価など）	97.8%	91.5%	87.9%	89.7%
財務系業務（財務、経理、施設管財など）	84.4%	64.4%	52.8%	58.5%
教育研究系業務（教務、学生支援、研究支援、入試など）	57.8%	20.3%	77.4%	65.9%
n	45	59	265	369

表2-1-8 事務局長がもっとも経験の長い業務分野（設置形態別）

	国立	公立	私立	全体
総務系業務（総務、人事、企画、評価など）	60.0%	78.6%	42.4%	50.1%
財務系業務（財務、経理、施設管財など）	28.9%	16.1%	17.2%	18.5%
教育研究系業務（教務、学生支援、研究支援、入試など）	11.1%	5.4%	40.5%	31.4%
n	45	59	265	369
無回答	0	3	3	6

2-2 事務局長をする上で評価された経験

図2-2-1から2-2-6は「事務局長を任されるにあたり、評価された経験」の度合いについて、6つの項目を回答者にそれぞれ「そう思う」、「ややそう思う」、「あまりそう思わない」、「そう思わない（経験なし）」から選択してもらった結果を設置形態別にまとめたものである。結果として、設置形態によって異なる経験が評価されていると考えていることが明らかになった。

全体な傾向として「そう思う」と「ややそう思う」を合わせた率では『学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験』（57.3%）、『学内での要職経験』（51.1%）、『学内での学長・理事長との協働経験』（50.3%）、『学内外で大学事務改革を主導した経験』（47.3%）、『学内での在職経験の長さ』（39.8%）、『文部科学省での勤務経験』（18.8%）の順に高く回答されていた。ただし回答者の約7割が私立大学の事務局長であることから、解釈には注意を要する必要がある。

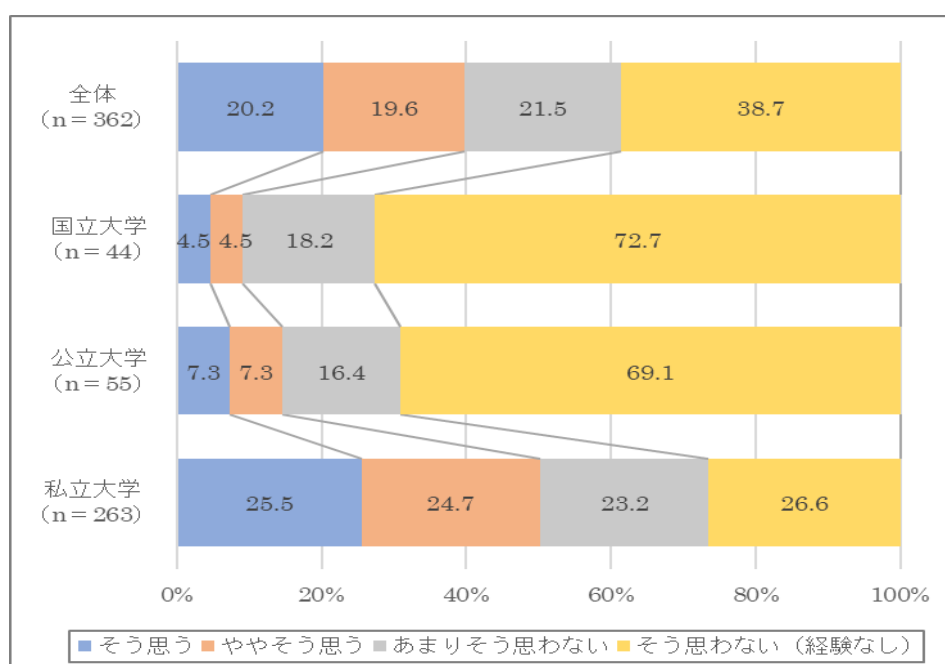
そこで設置形態別に確認すると、国立大学は『文部科学省での勤務経験』（93.3%）、『学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験』（82.2%）が評価されていると回答されていた。公立大学は尋ねた項目の中で評価されている経験はなく、特に『文部科学省での勤務経験』は98.2%が「そう思わない（経験なし）」と回答されていた。相対的には『学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験』（25.5%）が評価されていると回答されていた。私立大学は『学長・理事長との協働経験』（62.8%）、『学内の要職経験』（62.0%）、『学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験』（59.7%）が高く評価されており、『文部科学省での勤務経験』は88.7%が「そう思わない（経験なし）」と回答されていた。

各設問における全体の傾向、設置形態別の傾向は以下の通りである。

事務局長をする上で評価された経験 a. 学内での在職経験の長さ

事務局長をする上で評価された経験のうち、『在職経験の長さ』について、全体だと 20.2%が「そう思う」、19.6%が「ややそう思う」、21.5%が「あまりそう思わない」、38.7%が「そう思わない（経験なし）」と回答されていた（図2-2-1）。設置形態別にみると、この経験の評価が「そう思う」と考えている人は私立大学で 25.5%と最も多くなっている。私立大学の事務局長は「そう思う」と「ややそう思う」とを合わせた率で半数以上（50.2%）が評価されていると考えているが、国立大学（72.7%）と公立大学（69.1%）の事務局長は約7割が「そう思わない（経験なし）」と考えている。

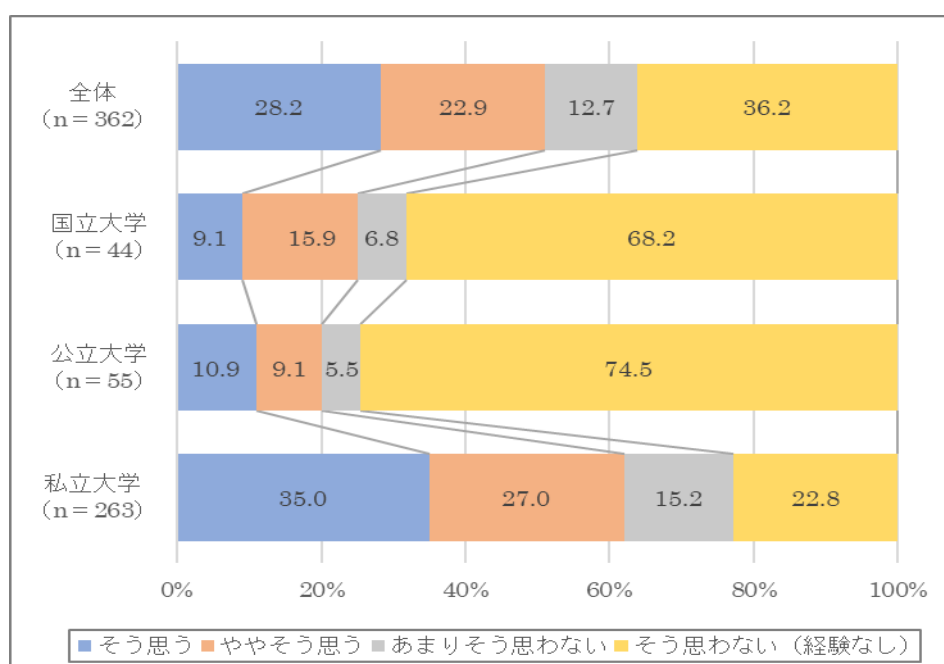
図2-2-1 a. 学内での在職経験の長さ（設置形態別）



事務局長をする上で評価された経験 b. 学内での要職経験

事務局長をする上で評価された経験のうち、『学内での要職経験』について、全体だと28.2%が「そう思う」、22.9%が「ややそう思う」、12.7%が「あまりそう思わない」、36.2%が「そう思わない（経験なし）」と回答されていた（図2-2-2）。設置形態別にみると、この経験の評価が「そう思う」と考えている人は私立大学で35.0%と最も多くなっている。私立大学の事務局長は「そう思う」と「ややそう思う」とを合わせた率で6割以上（62.0%）が評価されていると考えているが、国立大学（68.2%）と公立大学（74.5%）の事務局長は約7割が「そう思わない（経験なし）」と考えている。

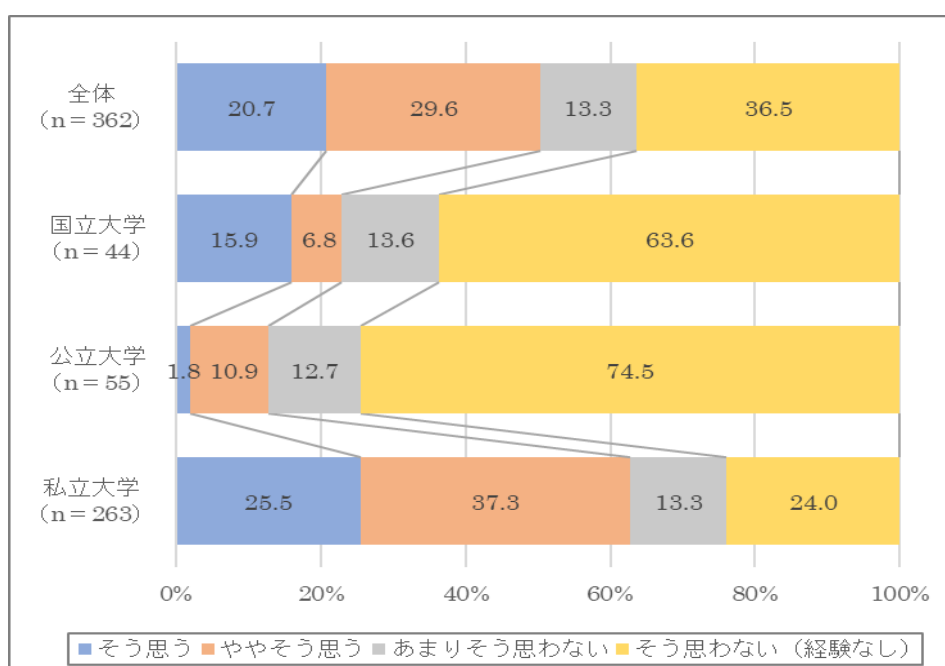
図2-2-2 b. 学内での要職経験（設置形態別）



事務局長をする上で評価された経験 c. 学内での学長・理事長との協働経験

事務局長をする上で評価された経験のうち、『学内での学長・理事長との協働経験』について、全体だと20.7%が「そう思う」、29.6%が「ややそう思う」、13.3%が「あまりそう思わない」、36.5%が「そう思わない（経験なし）」と回答されていた（図2-2-3）。設置形態別にみると、この経験の評価が「そう思う」と考えている人は私立大学で25.5%と最も多くなっている。私立大学の事務局長は「そう思う」と「ややそう思う」とを合わせた率で6割以上（62.8%）が評価されていると考えているが、国立大学（63.6%）と公立大学（74.5%）の事務局長は約6～7割が「そう思わない（経験なし）」と考えている。

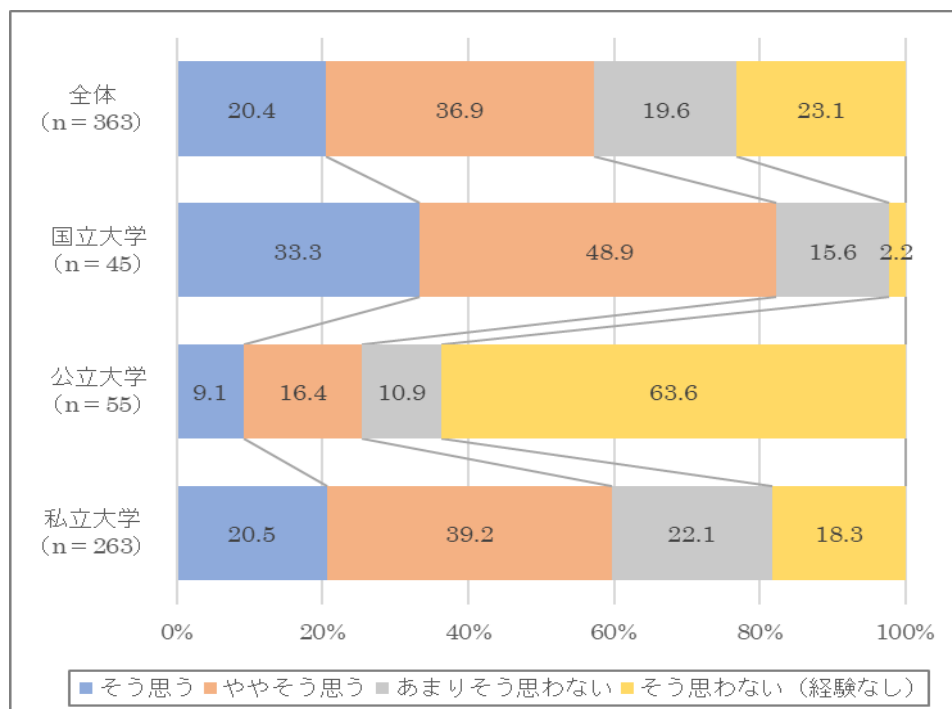
図2-2-3 c. 学内での学長・理事長との協働経験（設置形態別）



事務局長をする上で評価された経験 d. 学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験

事務局長をする上で評価された経験のうち、『学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験』について、全体だと20.4%が「そう思う」、36.9%が「ややそう思う」、19.6%が「あまりそう思わない」、23.1%が「そう思わない（経験なし）」と回答されていた（図2-2-4）。設置形態別にみると、この経験の評価が「そう思う」と考えている人は国立大学で33.3%と最も多くなっている。「そう思う」と「ややそう思う」とを合わせた率では、公立大学（25.5%）、私立大学（59.7%）に比べて、国立大学（82.2%）で評価されているとされている。また、公立大学の事務局長は63.6%が「そう思わない（経験なし）」とされている。

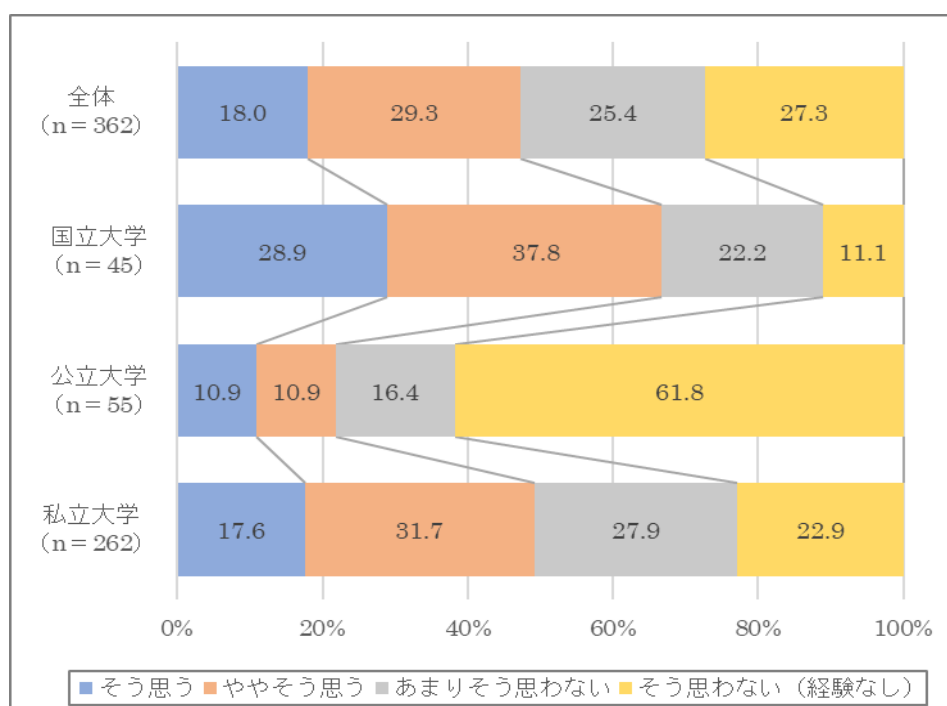
図2-2-4 d. 学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験（設置形態別）



事務局長をする上で評価された経験 e. 学内外で大学事務改革を主導した経験

事務局長をする上で評価された経験のうち、『学内外で大学事務改革を主導した経験』について、全体だと18.0%が「そう思う」、29.3%が「ややそう思う」、25.4%が「あまりそう思わない」、27.3%が「そう思わない（経験なし）」と回答されていた（図2-2-5）。設置形態別にみると、この経験の評価が「そう思う」と考えている人は国立大学で28.9%と最も多くなっている。「そう思う」と「ややそう思う」とを合わせた率では、公立大学（21.8%）、私立大学（49.3%）に比べて、国立大学（66.7%）で評価されていると考えている。また、公立大学の事務局長は61.8%が「そう思わない（経験なし）」と考えている。

図2-2-5 e. 学内外で大学事務改革を主導した経験



事務局長をする上で評価された経験 f. 文部科学省での勤務経験

事務局長をする上で評価された経験のうち、『文部科学省での勤務経験』について、全体だと11.8%が「そう思う」、7.0%が「ややそう思う」、1.7%が「あまりそう思わない」、79.6%が「そう思わない（経験なし）」と回答されていた（図2-2-6）。設置形態別にみると、公立大学（98.2%）と私立大学（88.7%）の事務局長は「そう思わない（経験なし）」と考えている。一方、国立大学の事務局長は「そう思う」と「ややそう思う」とを合わせた率で、93.3%が評価されていると考えており、設置形態によって偏りのある回答結果となった。そこで、問3(1)c. 文部科学省勤務経験とのクロス集計を行った（表2-2-1）。結果として文科省勤務経験者の97.0%が「そう思う」「ややそう思う」と考えていた。文科省勤務経験の無い事務局長は国立大学2名、公立大学54人、私立大学257名であり、設置形態によって勤務経験の有無で偏りがあること、事務局長の経歴が異なる点について留意する必要がある。

図2-2-6 f. 文部科学省での勤務経験

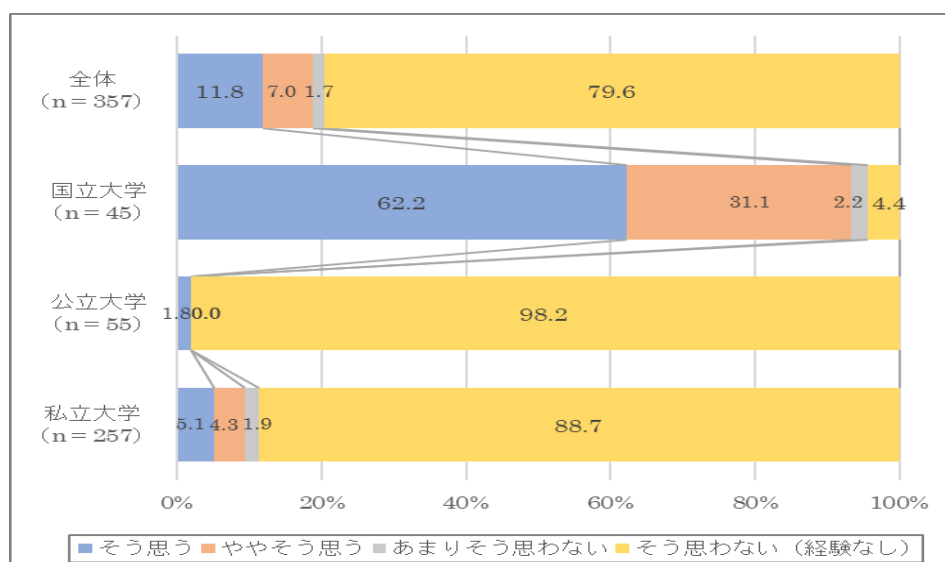


表 2-2-1 f. 文部科学省での勤務経験×問 3 (1) c. 文部科学省勤務経験有無

設置区分	問3(1)c文部 科学省経験	そう思う	ややそう思う	あまりそう 思わない	そう思わない (経験なし)
全体	経験あり (n=67)	61.2%	35.8%	3.0%	0.0%
	経験なし (n=290)	0.3%	0.3%	1.4%	97.9%
国立大学	経験あり (n=43)	65.1%	32.6%	2.3%	0.0%
	経験なし (n=2)	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
公立大学	経験あり (n=1)	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	経験なし (n=54)	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
私立大学	経験あり (n=23)	52.2%	43.5%	4.3%	0.0%
	経験なし (n=234)	0.4%	0.4%	1.7%	97.4%

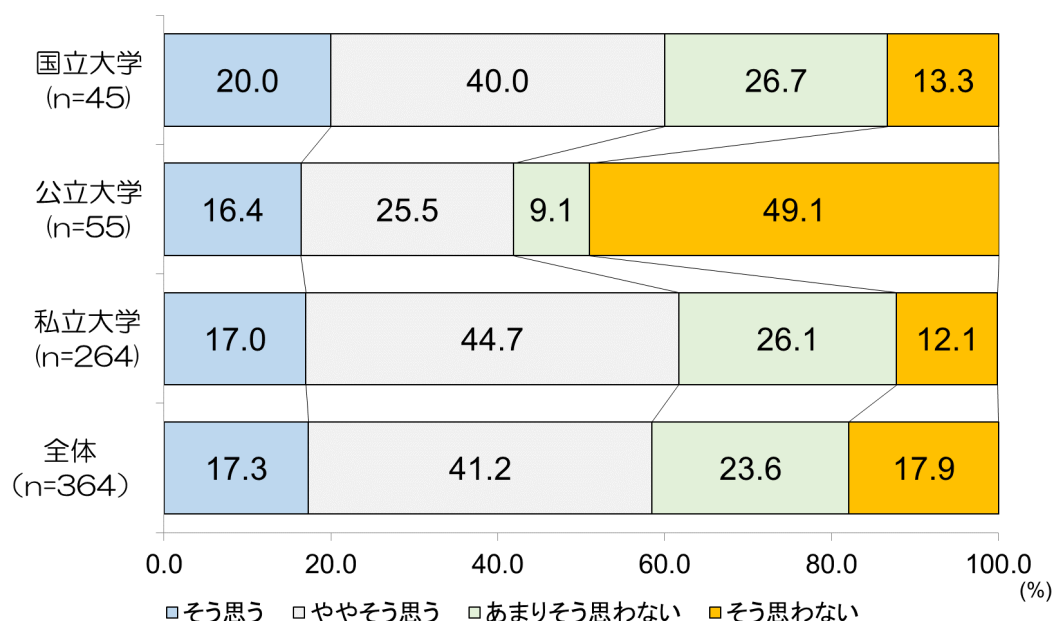
2-3 事務局長をする上で評価された能力

この設問では、前項で質問した事務局長を任されるにあたり評価された自分自身の「経験」とは別に、任命時に評価された自分自身の「能力」について尋ねている。設問中に6つの知識・能力を示し、それぞれの項目について任命時における評価の程度に関する自己認識を四件法で尋ねた結果である。

a. 公立大学では約半数が専門知識は評価されないと回答

図2-3-aは任命に当たり特定領域の専門知識に関する評価の程度を尋ねた結果である。「評価されたと思いますか」という問いに対して全体集計では「そう思う」17.3%、「ややそう思う」41.2%と6割近くが肯定的な回答だった。設置形態別に見ると、国立大学および私立大学は全体集計と同じ傾向となったが、公立大学は49.1%が「そう思わない」と回答し、国立・私立とは明確に異なる傾向が明らかとなった。

図2-3-a 特定領域の専門知識



これらの傾向を別の角度から確認するため、上記の回答と回答者の年齢、および所属している大学の規模についてクロス集計を行った。図2-3-a 2①~④は上記回答を回答者の年代別に集計したものである。公立大学に注目すると、全体として事務局長任命時に特定領域の専門知識は評価されたかという問いに対して「そう思わない」と回答した者が多いと

いう傾向は同じだが、50代より60代の方が「そう思う」と回答した者が多いといった差が確認できた。他の設置形態でも50代より60代の方は肯定的回答が増加しており、公立大学と他の設置形態の間で若干の類似性を見ることができる。

図2-3-a 2① 特定領域の専門知識（国立大学・事務局長年齢）

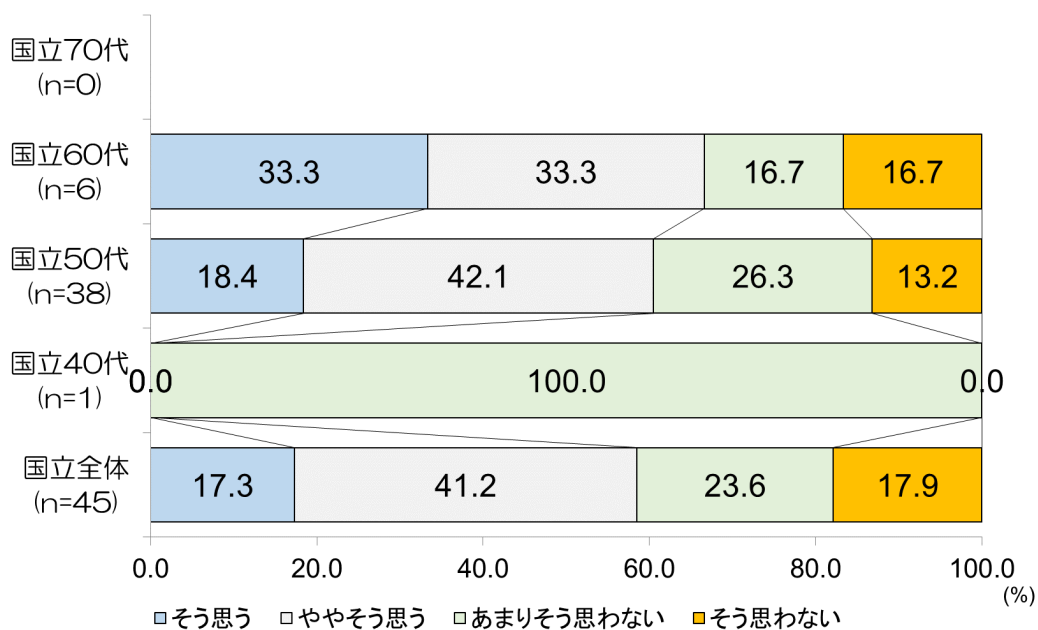


図2-3-a 2② 特定領域の専門知識（公立大学・事務局長年齢）

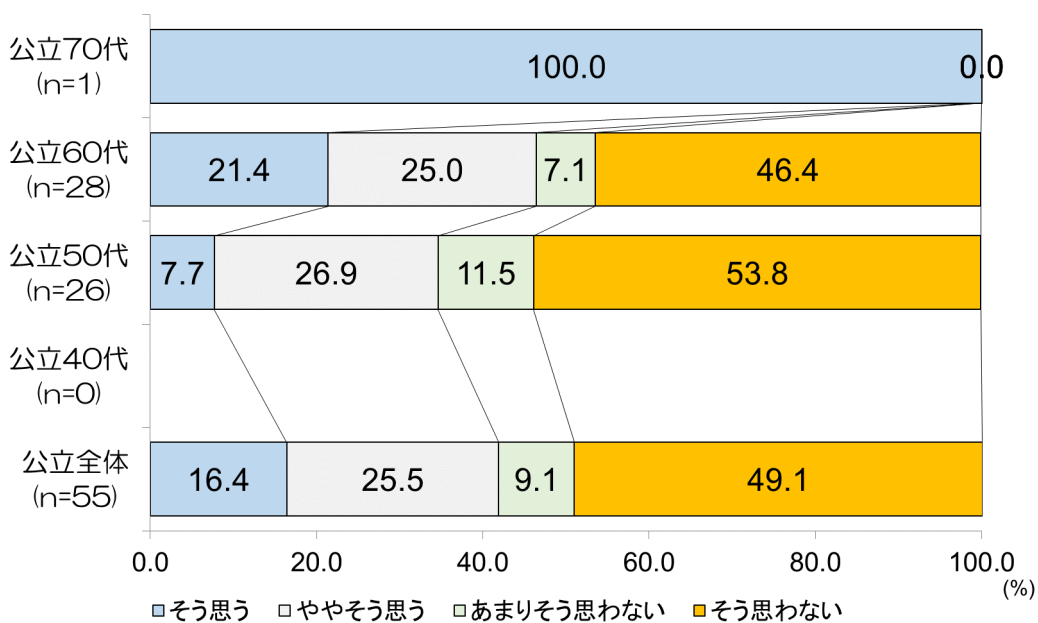


図 2-3-a 2③ 特定領域の専門知識（私立大学・事務局長年齢）

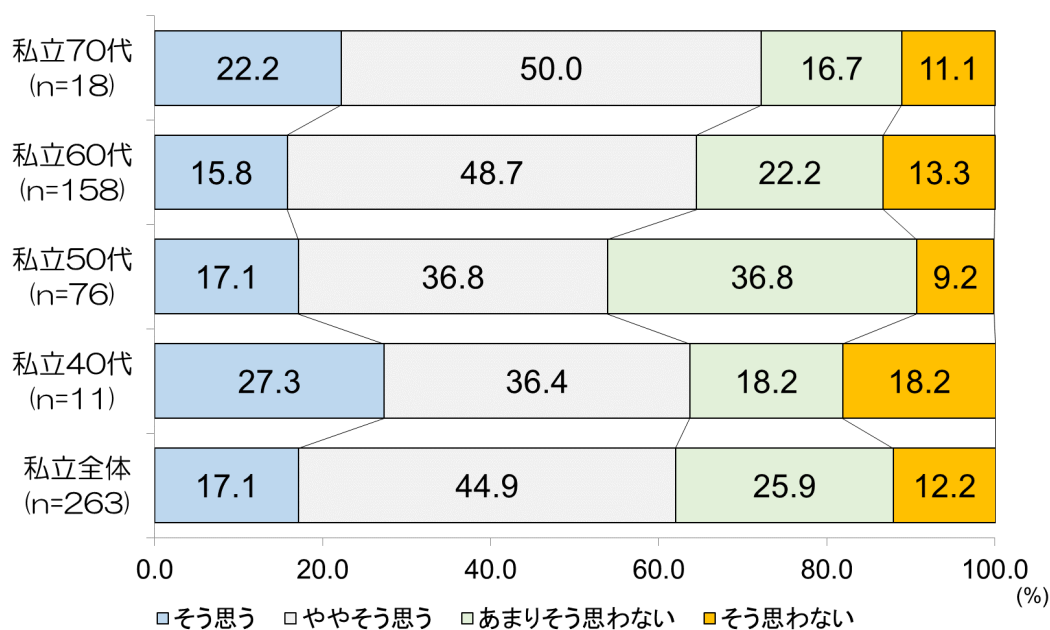
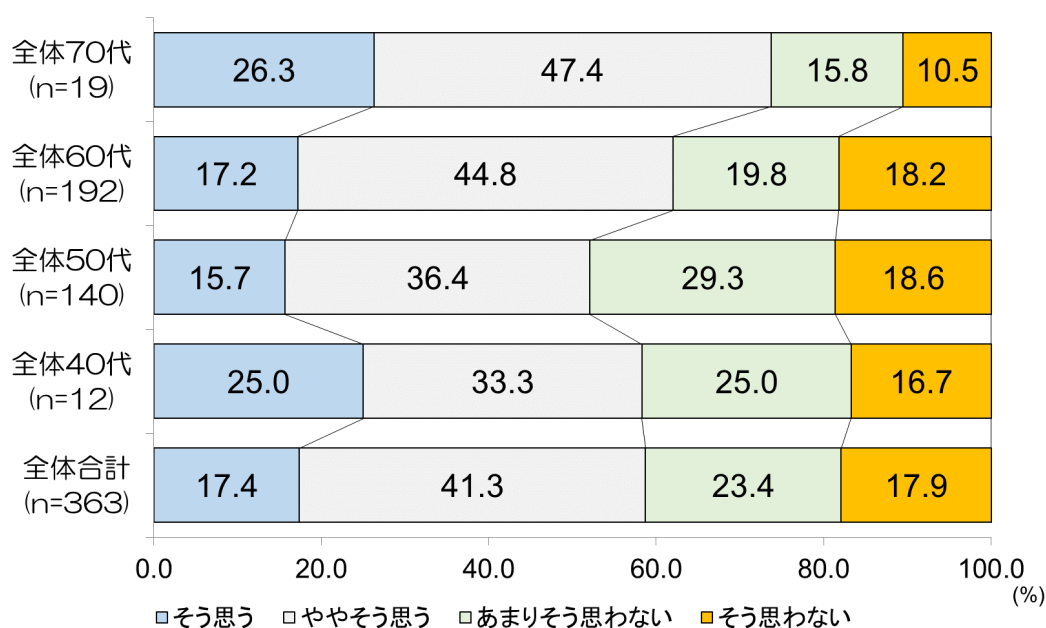


図 2-3-a 2④ 特定領域の専門知識（全体・事務局長年齢）



また、図 2-3-a 3①～④は同じく先の回答を大学に所属する学生数（学部・大学院の収容定員）別に集計したものである。全体傾向と異なる公立大学の集計である 2-3-a 3②に注目すると、比較的度数の高い 1000 人未満と 1000 人以上 3000 人未満を比較すると学生数が少ない大学に事務局長任命時に特定領域の専門知識は評価されたと思わないという

否定的な回答が多い。図2-3-a-3④は国公立全体集計のものだが、全体的には学生数が増加すると肯定的回答が増えているように見える。

図2-3-a-3① 特定領域の専門知識（国立大学・学生数）

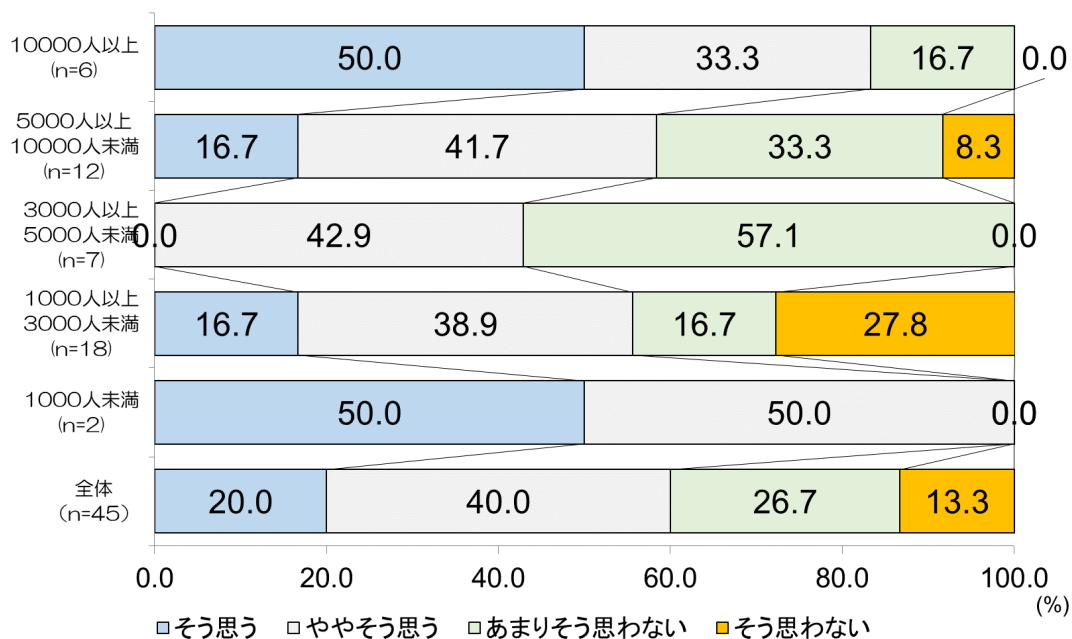


図2-3-a-3② 特定領域の専門知識（公立大学・学生数）

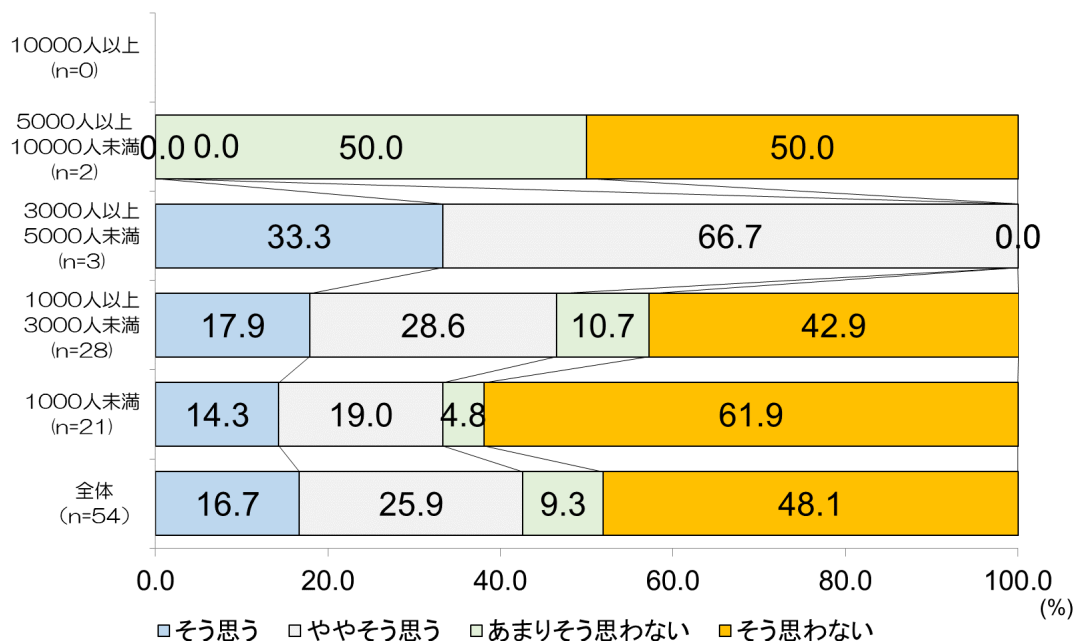


図 2-3-a 3③ 特定領域の専門知識（私立大学・学生数）

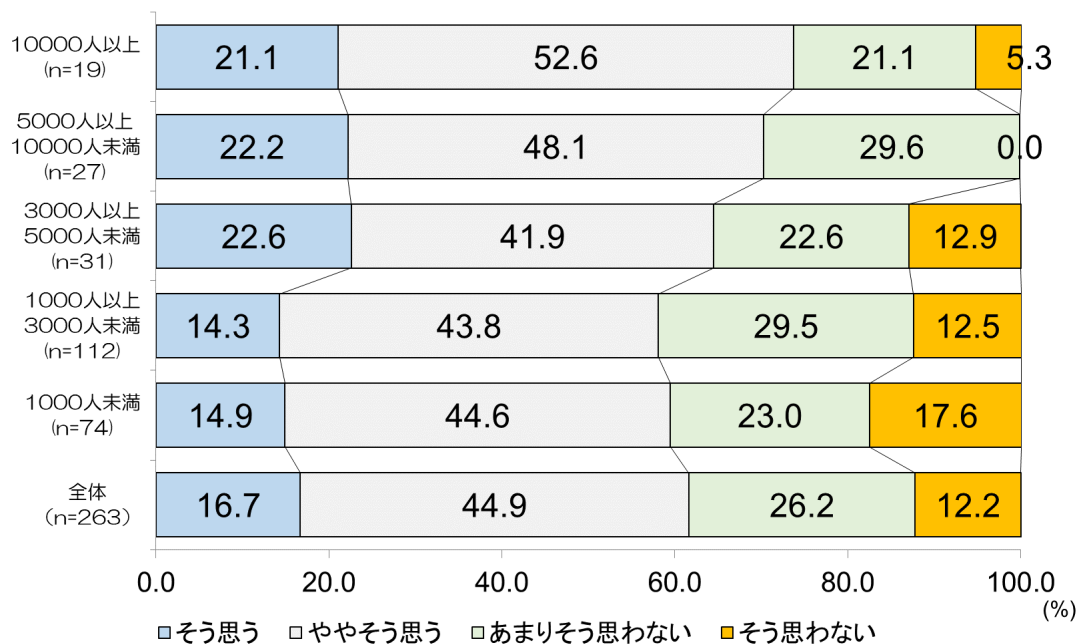
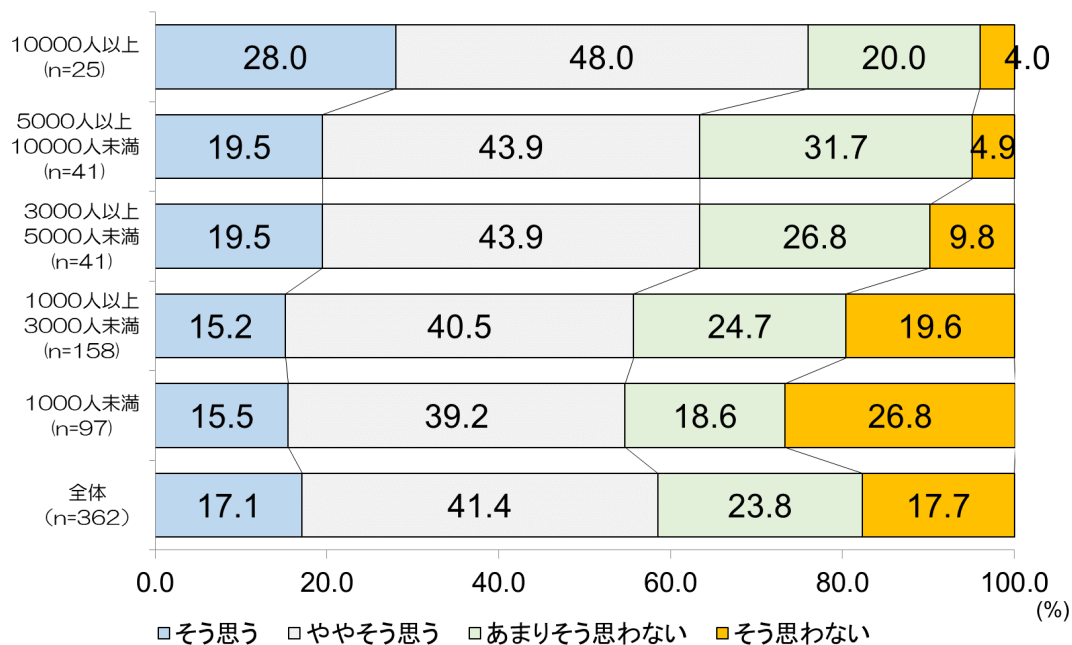


図 2-3-a 3④ 特定領域の専門知識（全体・学生数）

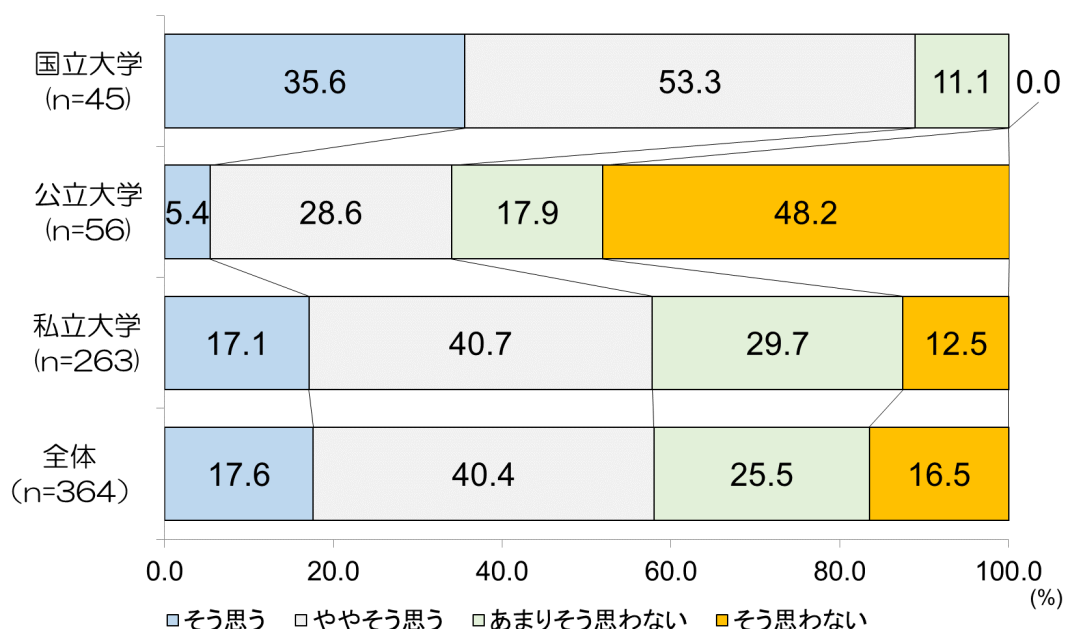


b. 国立大学では9割が評価と認識する一方、公立大学では約半数が評価なし

図2-3-bは事務局長の任命に当たり高等教育・政策動向についての知識に関する評価の程度を尋ねた結果である。回答全体では「そう思う」17.6%、「ややそう思う」40.4%と約6割の事務局長が就任時の評価有無について肯定的に回答している。

設置形態別に見ると、国立大学の事務局長は9割近くが肯定的に回答（「そう思う」35.6%、「ややそう思う」53.3%）し、「そう思わない」と回答した者が皆無だったことは特徴といえる。一方、公立大学は2/3が否定的に回答（「そう思わない」48.2%、「あまりそう思わない」17.9%）、私立大学は肯定的な回答がおおよそ6割であり全体傾向と概ね同じであり、これらは設問aと同じ傾向であることが確認できた。

図2-3-b 高等教育・政策動向についての知識（設置形態別）



また上記結果を回答者の年齢別に分類した図2-3-b2、および回答者が所属する大学の学生数別に分類した図2-3-b3については、設問aにやや似た傾向であることが確認できた。

図2-3-b2 高等教育・政策動向についての知識（年齢別）

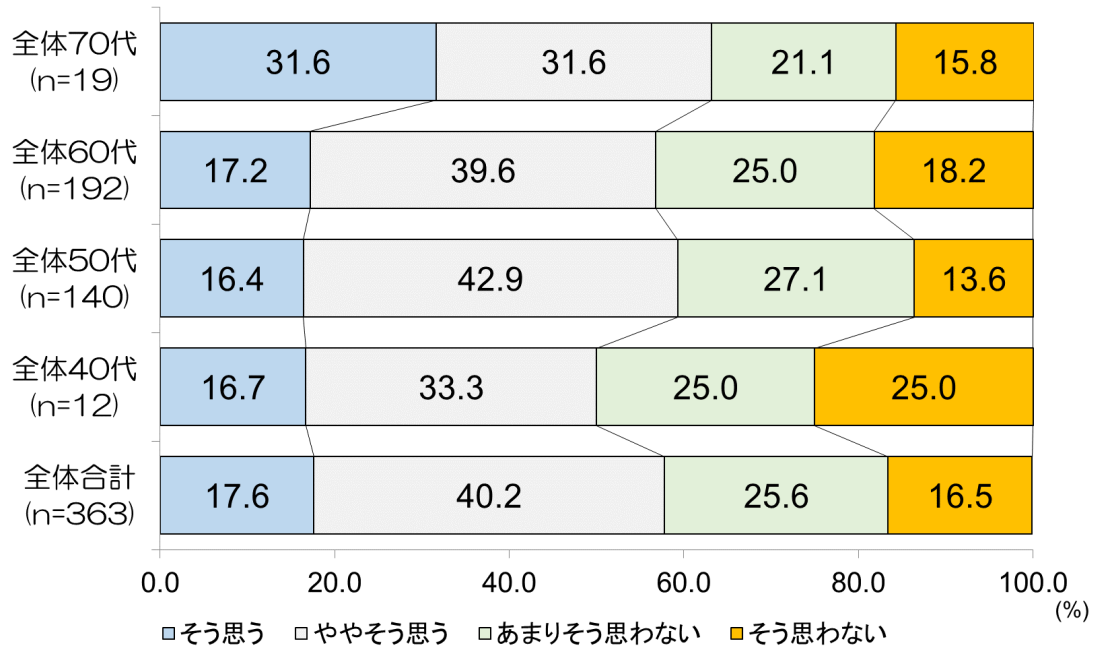
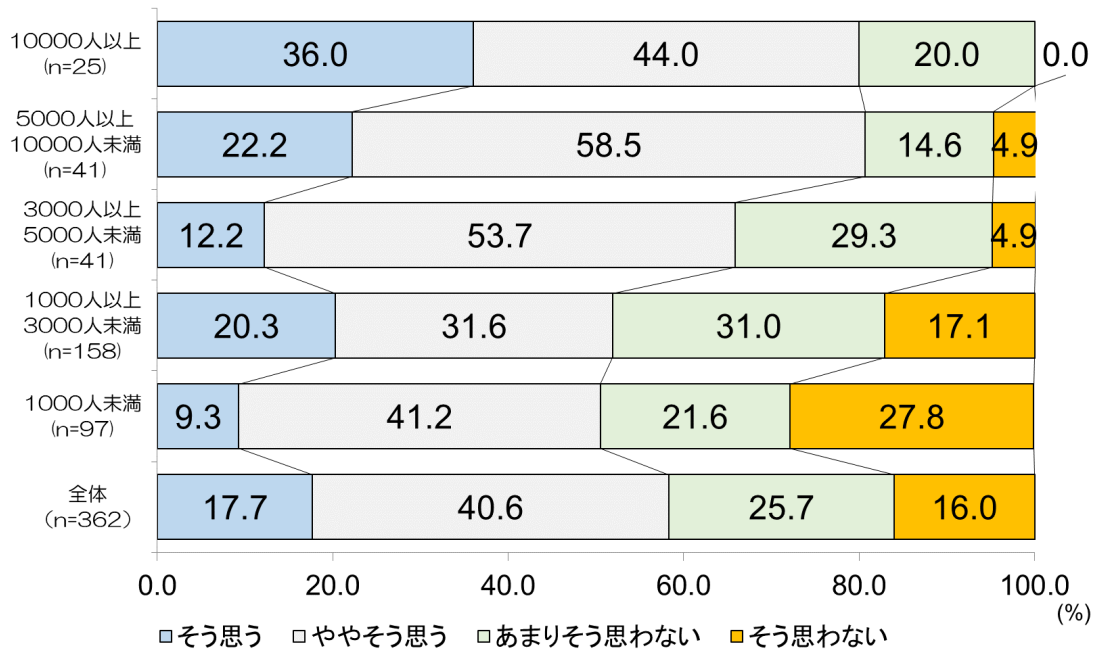


図2-3-b3 高等教育・政策動向についての知識（学生数別）

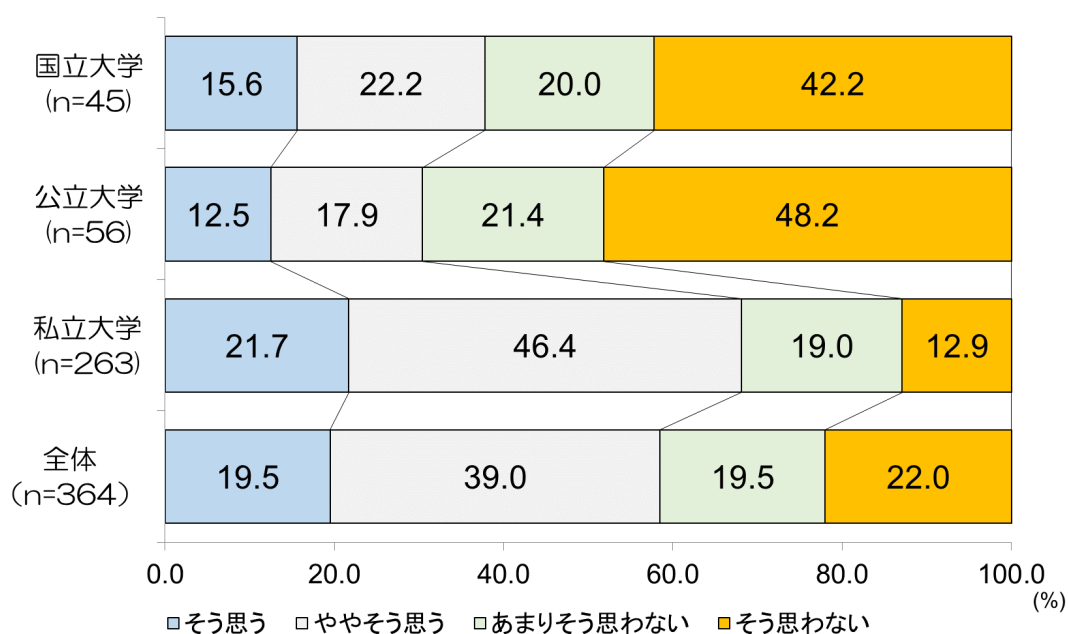


c. 自大学の知識は私立で一定の評価を受けるも、国公立ではあまり評価されない

図2-3-cは大学事務局長任命に当たり勤務先大学の知識や人脈といったものが評価されたかを尋ねた結果である。回答全体では「そう思う」(19.5%)、「ややそう思う」(39.0%)と肯定的な回答がおよそ6割(58.5%)を占めている。設置形態別に見ると私立大学は肯定的回答が2/3を超えて(68.1%)いることから、事務局長任命の際に自大学に関する知識や学内関係者との繋がりがある程度求められている様子が伺える。

一方、国立大学では「そう思わない」(42.2%)、「あまりそう思わない」(20.0%)と62.2%が否定的回答になり、公立大学でも「そう思わない」(48.2%)、「あまりそう思わない」(21.4%)と7割近く(69.6%)が否定的回答となっていることから、国公立大学と私立大学で明確に傾向が分かれる結果となった。

図2-3-c 勤務先大学の知識や人脈 (設置形態別)



また上記結果を回答者の年齢別に分類した図2-3-c2については、回答者の年齢層が上がるにつれて肯定的回答が増加する傾向が見られた。また、上記結果を回答者の所属大学の学生数別に分類した図2-3-c3については、学生数が増加するにつれ肯定的回答が増える傾向が見られた。

図 2-3-c 2 勤務先大学の知識や人脈（年齢別）

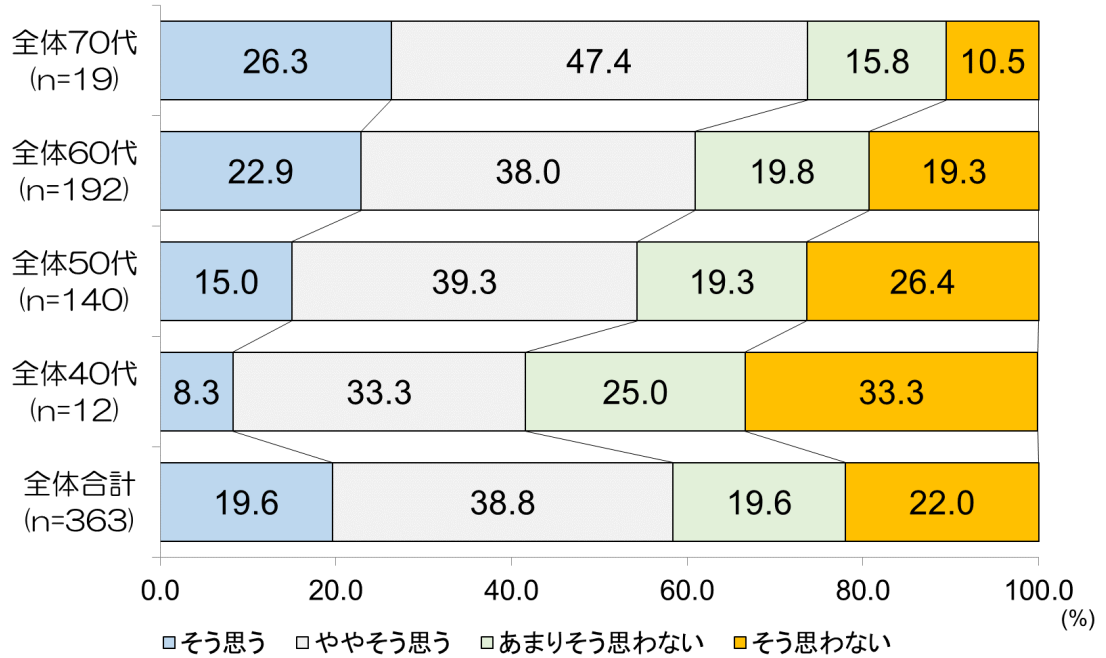
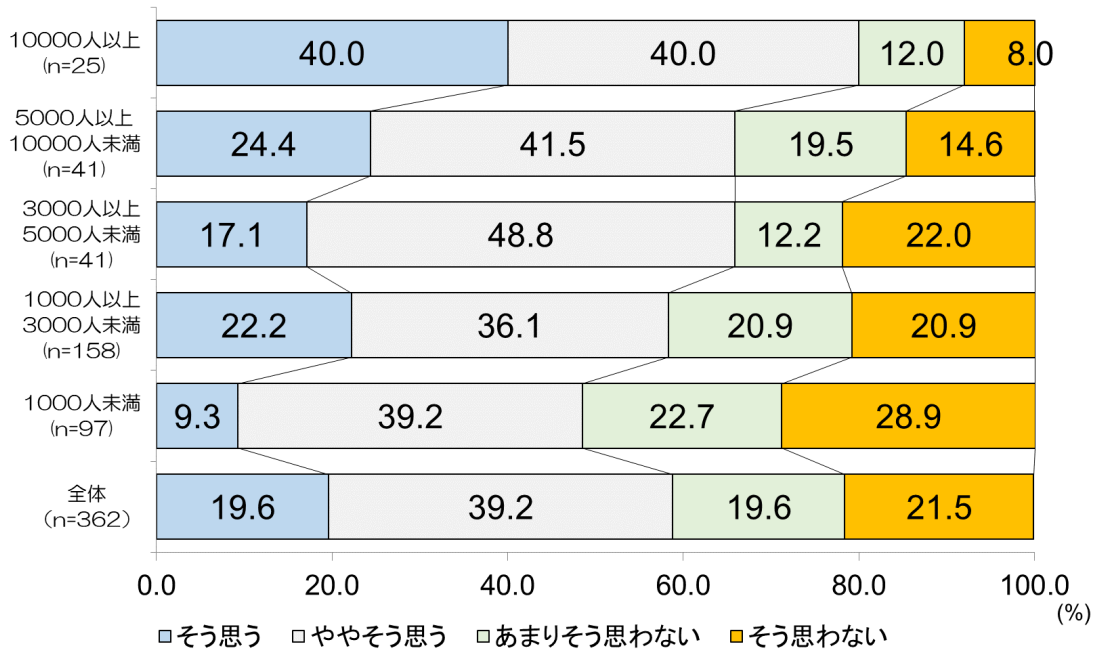


図 2-3-c 3 勤務先大学の知識や人脈（学生数別）

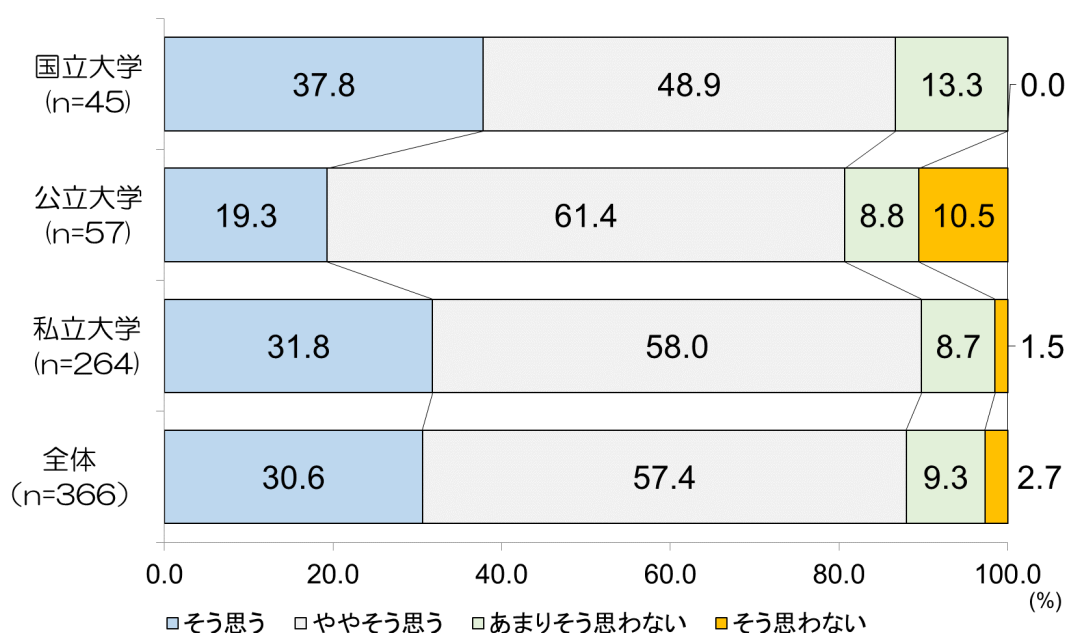


d. 事務局長に最も期待される能力は交渉・調整事項

図2-3-dは大学事務局長の任命に当たり、交渉・調整に関する能力が評価されたについて尋ねた結果である。全体では「そう思う」(30.6%)、「ややそう思う」(57.4%)と9割近く(88.0%)が肯定的回答となっており、任命される際の基準として交渉・調整能力が重要視されていることが伺える。

設置形態別では、最も肯定的回答が多かったのが私立大学で89.8%（「そう思う」31.8%、「ややそう思う」58.0%）。国立大学は肯定的回答が86.7%（「そう思う」37.8%、「ややそう思う」48.9%）と私立大学と比べ若干少ないが、最も肯定的な「そう思う」の割合は私立大学以上であり、最も否定的な「そう思わない」の回答は0.0%だったことから、交渉・調整の力は重要視されていると考えられる。公立大学は肯定的回答が80.7%（「そう思う」19.3%、「ややそう思う」61.4%）と国立大学・私立大学と比べるとやや減少する。最も肯定的である「そう思う」という回答は国公立中で最も少なく、最も否定的な「そう思わない」という回答が1割を超えている（10.5%）ことから、国立大学・私立大学とは異なる背景があることを伺わせる結果となった。

図2-3-d 交渉・調整能力（設置形態別）



また上記結果を回答者の年齢別に分類した図2-3-d2については、70代と40代の回答者で全体傾向と異なる様子が確認できたが、度数が少ないことが影響している可能性がある。また、上記結果を回答者の所属大学の学生数別に分類した図2-3-d3については、学生数が増加するにつれ肯定的回答が増えるゆるやかな傾向が見られた。

図2-3-d2 交渉・調整能力（年齢別）

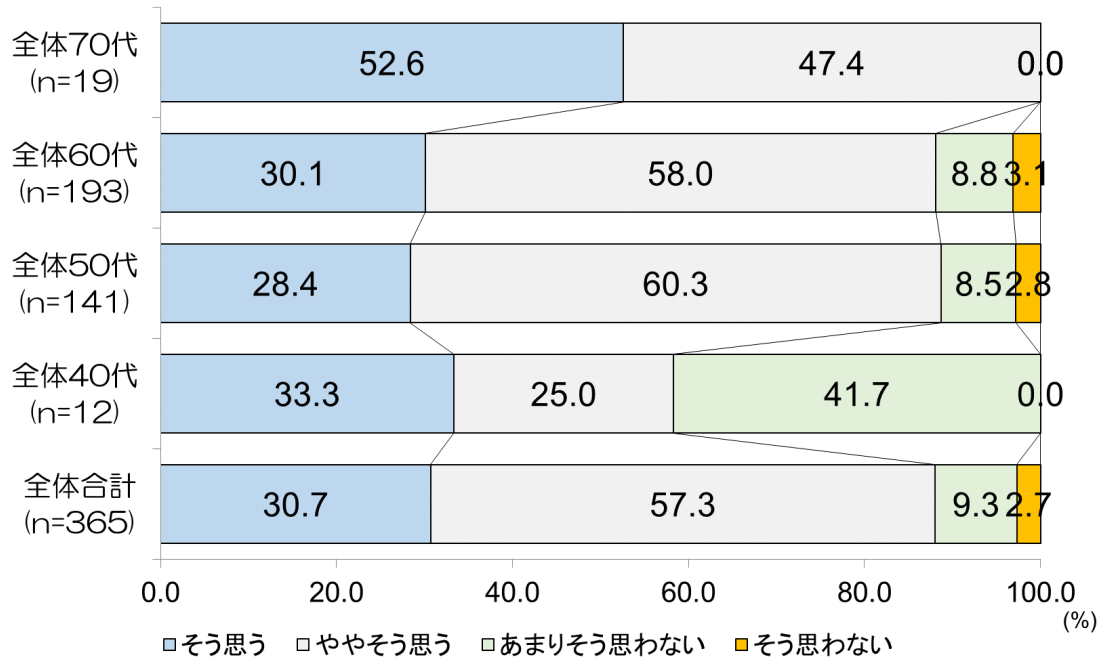
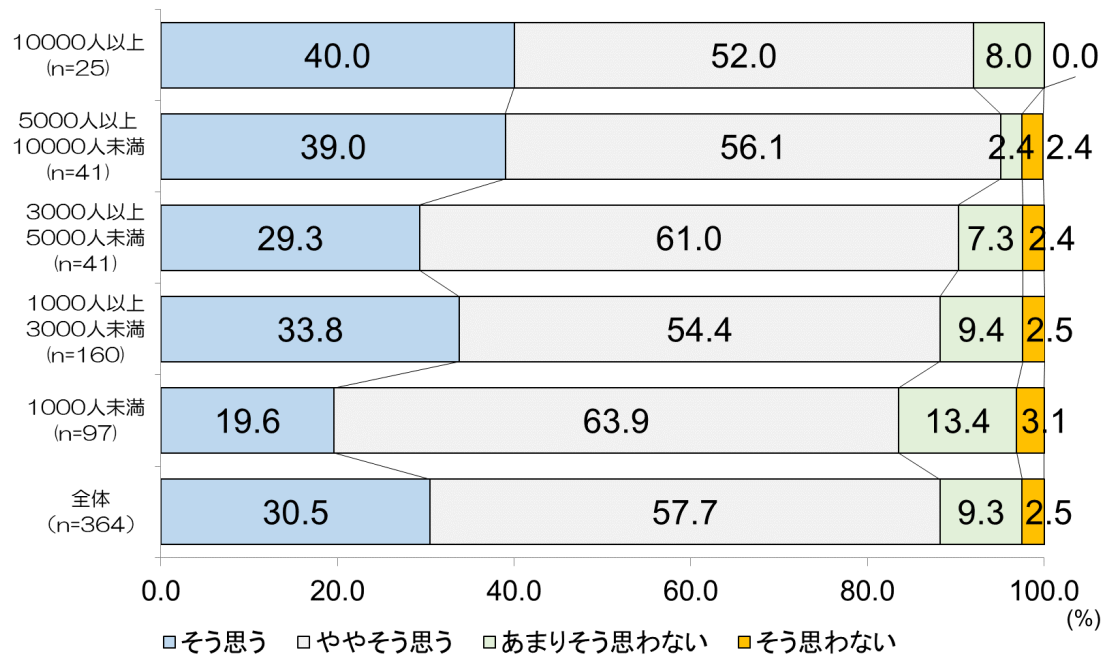


図2-3-d3 交渉・調整能力（学生数別）

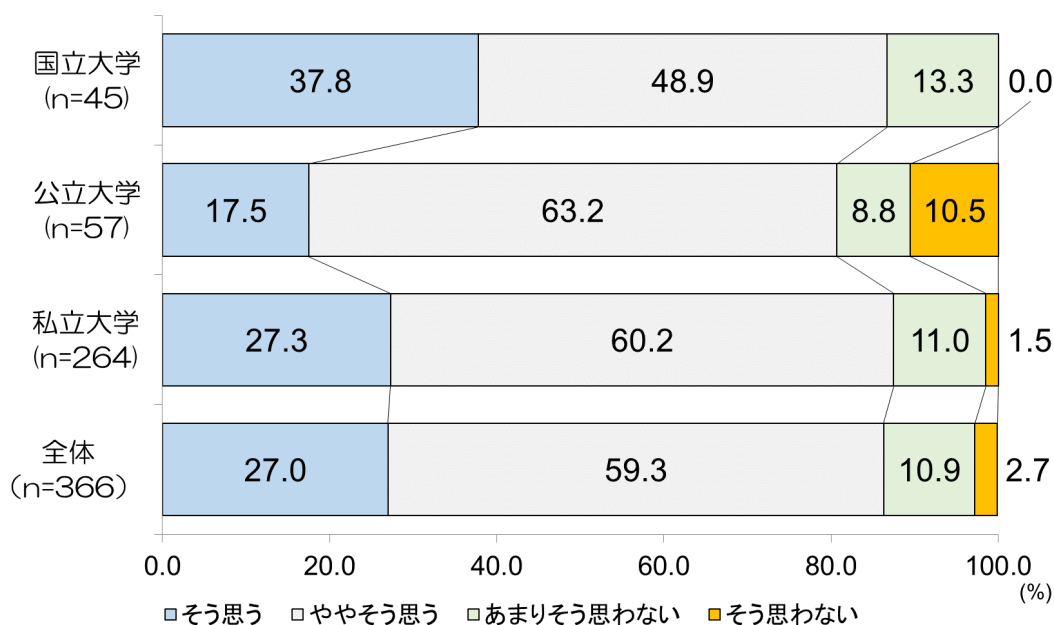


e. 事務局長には課題を解決することも求められている

図2-3-eは大学事務局長の任命に当たり課題解決能力に関する評価の程度を尋ねた結果である。全体では肯定的回答が86.3%（「そう思う」27.0%、「ややそう思う」59.3%）となり、前項dと同様に任命される際の基準として課題解決の能力が大学事務局長に期待されているといえる。

設置形態別に確認すると、私立大学は全体傾向とほぼ同じであるのに対して国立大学は肯定的回答の割合は同程度（86.7%）ながら、最も肯定的な「そう思う」と回答した割合は37.8%と形態別で比較すると最も多い割合となっている。公立大学は課題解決能力を評価しているという傾向は同じだが、「そう思う」は17.5%にとどまり、「そう思わない」という回答が10.5%あることから、前項dと同様に国立・私立とは異なる背景があることを伺わせる結果となった。

図2-3-e 課題解決能力（設置形態別）



また上記結果を回答者の年齢別に分類した図2-3-e2については、年齢層があがるにつれて肯定的回答が増えているように見えるが、項目d同様に70代と40代の回答者の度数が少ない点は考慮が必要と思われる。また、上記結果を回答者の所属大学の学生数別に分類した図2-3-e3については、学生数によって多少の凸凹はあるが全体傾向と大きく異なる様子が確認できた。

図 2-3-e 2 課題解決能力 (年齢別)

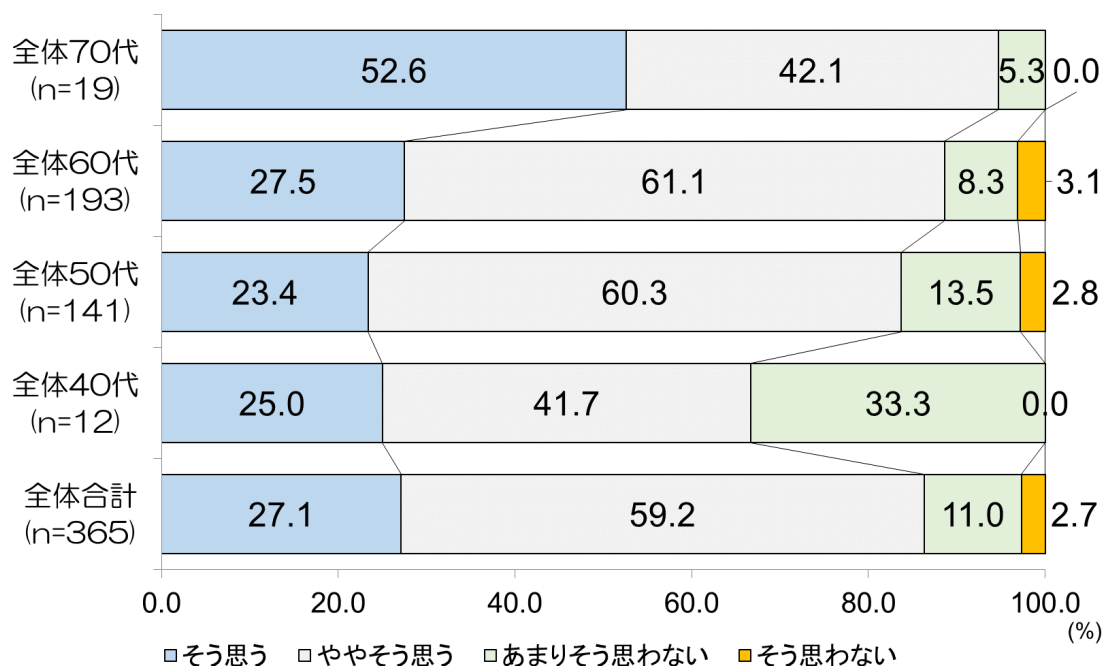
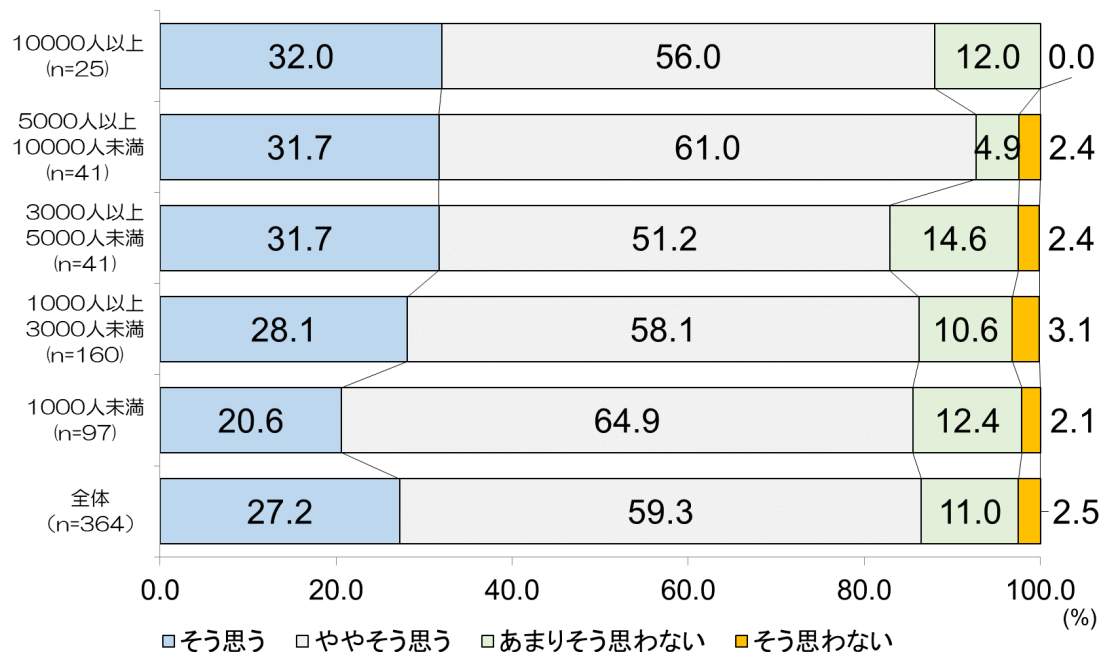


図 2-3-e 3 課題解決能力 (学生数別)

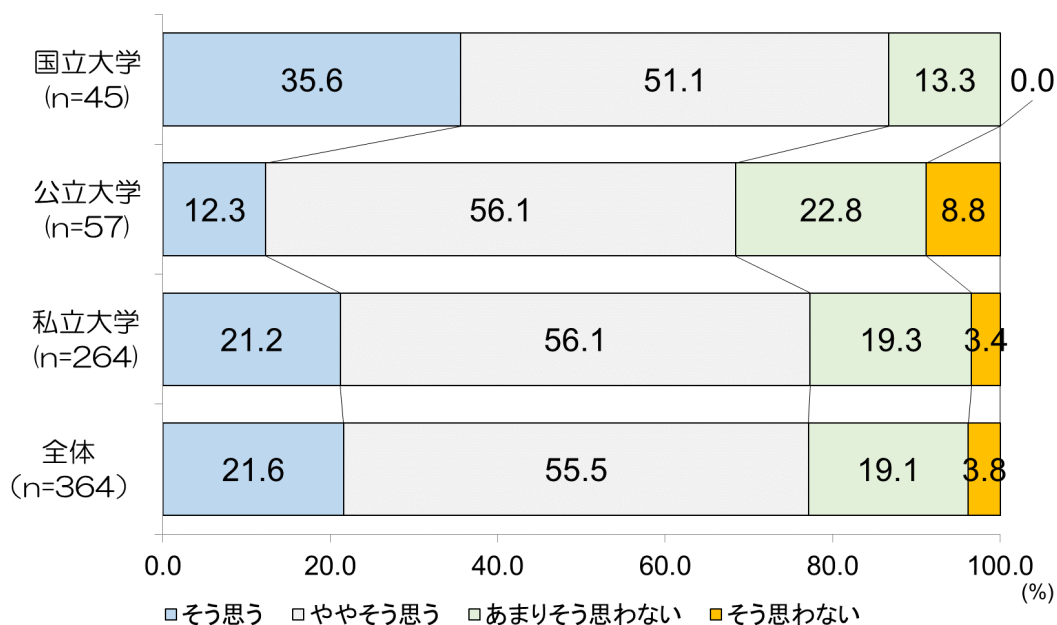


f. 事務局長の仕事には企画能力も必要

図2-3-fは大学事務局長の任命に当たり企画能力が評価されたかについて尋ねた結果である。全体では肯定的回答が77.1%を占めており（「そう思う」21.6%、「ややそう思う」55.5%）、やはり事務局長に求められている能力であると考えられる。

設置形態別に確認すると、私立大学は全体傾向とほぼ同じとなっているのに対して国立大学は肯定的回答の割合は全体より高く（86.7%）、最も肯定的な「そう思う」と回答した割合も35.6%と形態別で比較すると最も多いのは前項dおよびeと同じである。公立大学も肯定的回答が多数はなのは国立・私立に近い傾向ともいえるが、割合では68.4%（「そう思う」12.3%、「ややそう思う」56.1%）とほかの設置形態と比較すると低めにとどまっていることに加え、8.8%が「そう思わない」という回答している点も特徴的であり、これも前項dおよびeと類似しているといえる。

図2-3-f 企画能力（設置形態別）



また上記結果を回答者の年齢別に分類した図2-3-f2については、年齢層があがるにつれて肯定的回答が増えているように見えるが、40代については全体と異なる傾向を示している。また、上記結果を回答者の所属大学の学生数別に分類した図2-3-f3については、5000人以上100000人未満の層で肯定的意見が若干高くなっているほかは概ね全体傾向と大きく異なる様子を確認できた。

図 2-3-f 2 企画能力（年齢別）

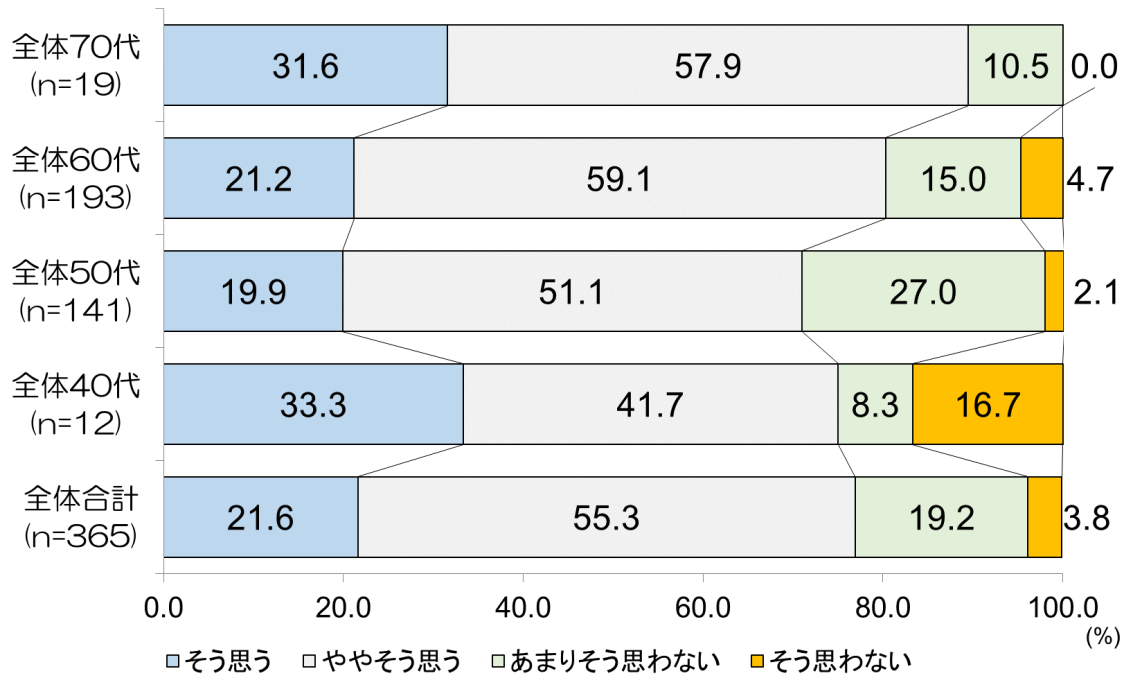
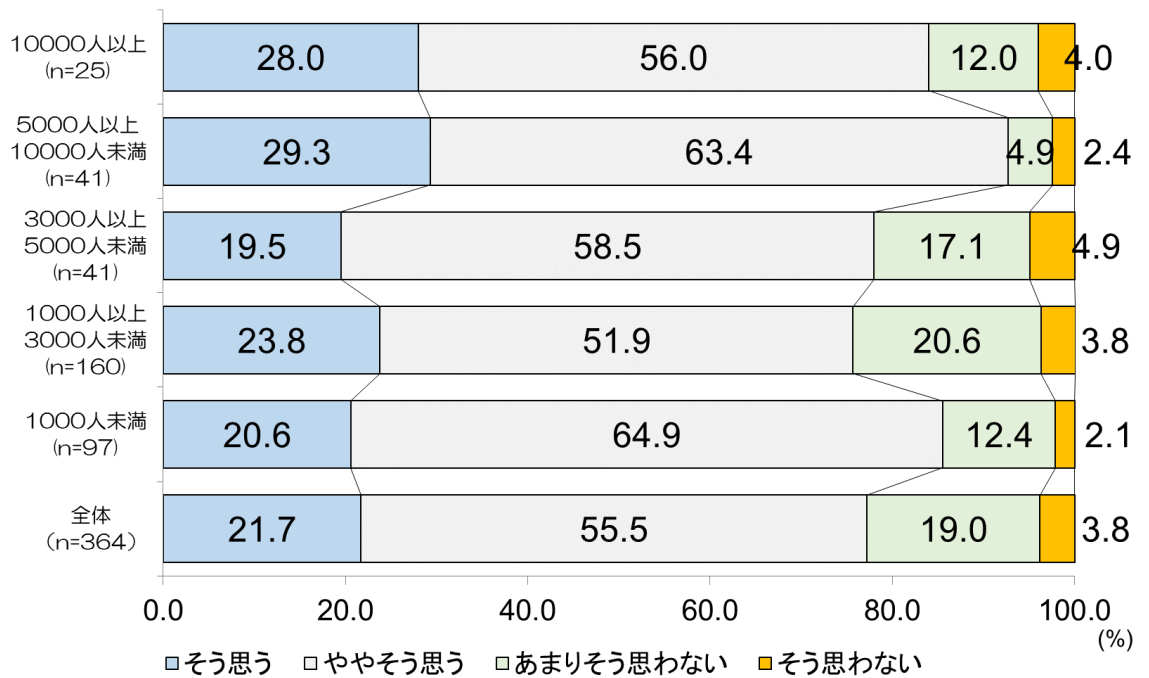


図 2-3-f 3 企画能力（学生数別）



第3章 事務局長の仕事

3-1 事務局長の仕事相手

外とのパイプ役を務める国立大学事務局長と、教員を含む内部調整役を務める公立大学・私立大学事務局長

図3-1-1は、各種学内外関係者とのコミュニケーションの頻度を整理したものである。

同図より、全体的に学内関係者（理事長から教育研究系事務職員まで）とのコミュニケーション頻度が高く、「ほぼ毎日」「週に数回」コミュニケーションを取っている事務局長は、およそ半数以上となっている（一般教員を除く）。

また、学外関係者（文部科学省・各種公的機関から在学生・在学生の家族まで）については、学内関係者よりもコミュニケーション頻度は低くなっている。しかしそれでも、各種学外関係者と「月に1回」以上コミュニケーションを取っている事務局長は、2～3割程度に達している。

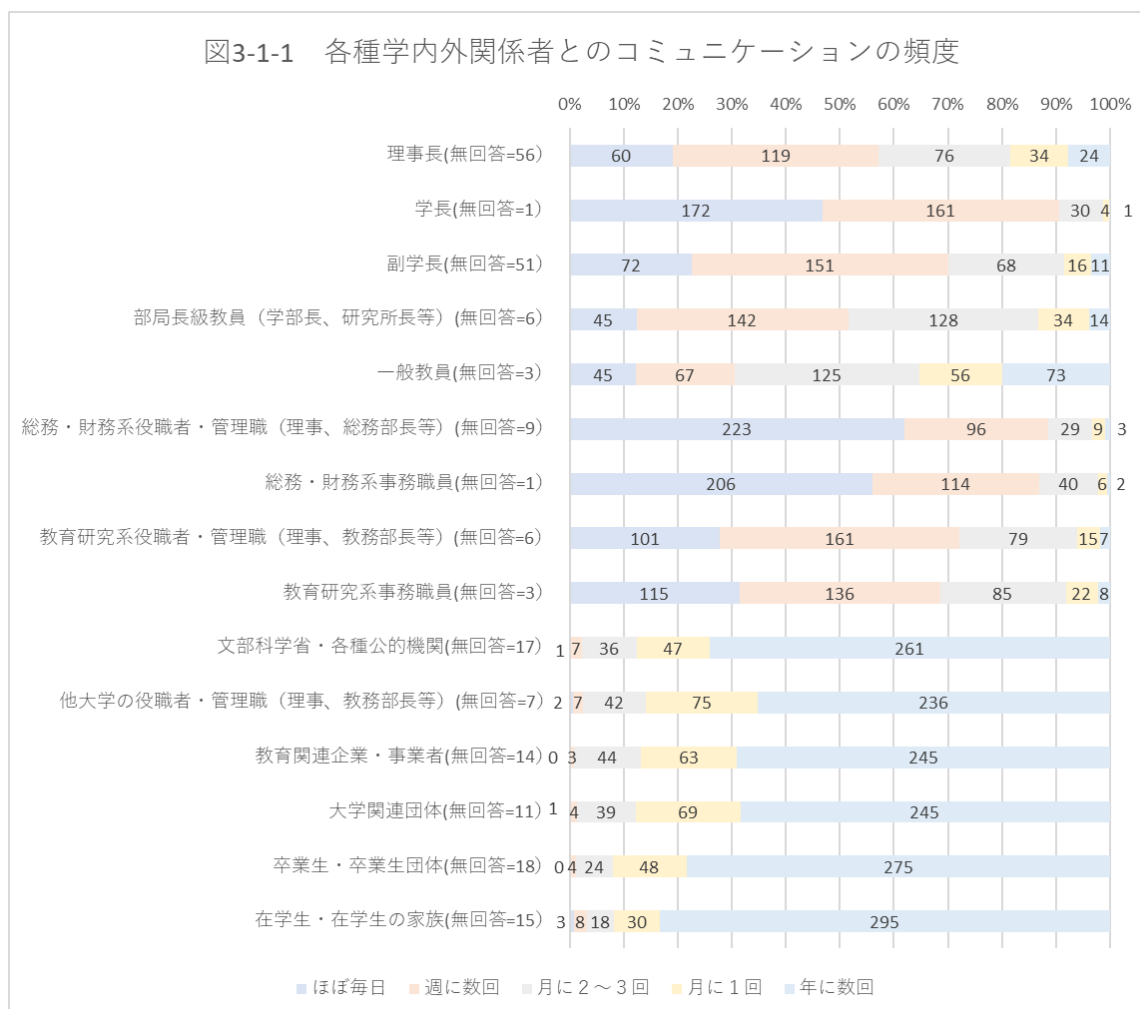


表 3-1-1 から表 3-1-15 は、各種学内外関係者とのコミュニケーション頻度を、設置形態別に整理したものである。これらの表より、設置形態別の事務局長のコミュニケーション頻度の特徴を、以下のとおり整理することができる。

国立大学事務局長は、公私立大学事務局長と比較して、学長や副学長とのコミュニケーション頻度が高い（表 3-1-2 と表 3-1-3）。また、文部科学省・各種公的機関や他大学の役職者・管理職とのコミュニケーション頻度が高く（表 3-1-10 と表 3-1-11）、これは 2-1 で確認した、文科省出身者の多さと横のつながりの強さに由来するものと考えられる。なお、教育研究系事務職員とのコミュニケーション頻度は、公私立大学事務局長よりも低くなっており（表 3-1-9）、国立大学では、教育研究系部署の非管理職級職員が事務局長に相談するような案件は比較的少ないことが見て取れる。

公立大学事務局長の特徴は、国私立大学事務局長と比較して、学外関係者とのコミュニケーション頻度が低い点にある。表 3-1-11 から表 3-1-13 に示されるように、他大学の役職者・管理職、教育関連企業・事業者、大学関連団体とのコミュニケーション頻度が、「年に数回」程度しかない事務局長が 8 割を超えている。公立大学事務局長は、内部調整が主な仕事であることが示唆される。

私立大学事務局長は、国公立大学事務局長と比べて、教員とのコミュニケーション頻度が高いことが特徴的である（表 3-1-4 と表 3-1-5）。また、卒業生や在学生等とのコミュニケーション頻度が比較的高い点も特徴であろう（表 3-1-14 と表 3-1-15）。

表3-1-1 理事長とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日		22.2%	18.5%	19.2%
週に数回		55.6%	34.4%	38.0%
月に2～3回		11.1%	27.0%	24.3%
月に1回		11.1%	10.8%	10.9%
年に数回		0.0%	0.0%	0.0%
合計		100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	45	5	6	56

表3-1-2 学長とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	62.2%	35.6%	46.6%	46.7%
週に数回	35.6%	59.3%	41.7%	43.8%
月に2～3回	2.2%	5.1%	9.8%	8.2%
月に1回	0.0%	0.0%	1.5%	1.1%
年に数回	0.0%	0.0%	0.4%	0.3%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	0	1	1

表3-1-3 副学長とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	28.9%	8.7%	24.2%	22.6%
週に数回	55.6%	54.3%	44.5%	47.5%
月に2～3回	13.3%	30.4%	21.1%	21.4%
月に1回	2.2%	6.5%	5.3%	5.0%
年に数回	0.0%	0.0%	4.8%	3.5%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	13	38	51

表3-1-4 部局長級教員（学部長、研究所長等）とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	14.0%	5.3%	13.7%	12.4%
週に数回	20.9%	31.6%	43.7%	39.1%
月に2～3回	44.2%	43.9%	31.9%	35.3%
月に1回	16.3%	19.3%	6.1%	9.4%
年に数回	4.7%	0.0%	4.6%	3.9%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	2	2	2	6

表3-1-5 一般教員とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	2.2%	6.8%	15.3%	12.3%
週に数回	13.3%	13.6%	20.2%	18.3%
月に2～3回	35.6%	23.7%	36.3%	34.2%
月に1回	6.7%	28.8%	13.7%	15.3%
年に数回	42.2%	27.1%	14.5%	19.9%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	0	3	3

表3-1-6 総務・財務系役職者・管理職（理事、総務部長等）とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	59.1%	66.7%	61.5%	61.9%
週に数回	38.6%	31.5%	23.7%	26.7%
月に2～3回	2.3%	1.9%	10.3%	8.1%
月に1回	0.0%	0.0%	3.4%	2.5%
年に数回	0.0%	0.0%	1.1%	0.8%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	1	5	3	9

表3-1-7 総務・財務系事務職員とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	57.8%	59.3%	54.9%	56.0%
週に数回	33.3%	39.0%	28.8%	31.0%
月に2～3回	8.9%	1.7%	13.3%	10.9%
月に1回	0.0%	0.0%	2.3%	1.6%
年に数回	0.0%	0.0%	0.8%	0.5%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	0	1	1

表3-1-8 教育研究系役職者・管理職（理事、教務部長等）とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	28.9%	21.1%	29.1%	27.8%
週に数回	42.2%	54.4%	42.5%	44.4%
月に2～3回	20.0%	10.5%	24.5%	21.8%
月に1回	8.9%	8.8%	2.3%	4.1%
年に数回	0.0%	5.3%	1.5%	1.9%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	2	4	6

表3-1-9 教育研究系事務職員とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	15.6%	30.5%	34.4%	31.4%
週に数回	31.1%	50.8%	35.1%	37.2%
月に2～3回	33.3%	13.6%	23.7%	23.2%
月に1回	15.6%	1.7%	5.3%	6.0%
年に数回	4.4%	3.4%	1.5%	2.2%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	0	3	3

表3-1-10 文部科学省・各種公的機関とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	2.2%	0.0%	0.0%	0.3%
週に数回	11.1%	0.0%	0.8%	2.0%
月に2～3回	42.2%	13.0%	4.0%	10.2%
月に1回	26.7%	13.0%	11.1%	13.4%
年に数回	17.8%	74.1%	84.2%	74.1%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	5	12	17

表3-1-11 他大学の役職者・管理職（理事、教務部長等）とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	2.2%	0.0%	0.4%	0.6%
週に数回	13.3%	0.0%	0.4%	1.9%
月に2～3回	31.1%	5.2%	9.7%	11.6%
月に1回	22.2%	12.1%	22.4%	20.7%
年に数回	31.1%	82.8%	67.2%	65.2%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	1	6	7

表3-1-12 教育関連企業・事業者とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
週に数回	2.2%	0.0%	0.8%	0.8%
月に2～3回	13.3%	5.7%	13.6%	12.4%
月に1回	8.9%	7.5%	21.4%	17.7%
年に数回	75.6%	86.8%	64.2%	69.0%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	6	8	14

表3-1-13 大学関連団体とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	0.0%	0.0%	0.4%	0.3%
週に数回	4.4%	0.0%	0.8%	1.1%
月に2～3回	17.8%	1.9%	11.6%	10.9%
月に1回	13.3%	7.4%	22.8%	19.3%
年に数回	64.4%	90.7%	64.5%	68.4%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	5	6	11

表3-1-14 卒業生・卒業生団体とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
週に数回	0.0%	0.0%	1.6%	1.1%
月に2～3回	0.0%	0.0%	9.4%	6.8%
月に1回	4.4%	5.9%	16.9%	13.7%
年に数回	95.6%	94.1%	72.2%	78.3%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	8	10	18

表3-1-15 在学生・在学生の家族とのコミュニケーション頻度（設置形態別）

	国立	公立	私立	合計
ほぼ毎日	0.0%	0.0%	1.2%	0.8%
週に数回	0.0%	1.9%	2.7%	2.3%
月に2～3回	4.4%	1.9%	5.8%	5.1%
月に1回	2.2%	1.9%	10.9%	8.5%
年に数回	93.3%	94.2%	79.4%	83.3%
合計	100%	100%	100%	100%
n	45	59	265	369
無回答	0	7	8	15

3-2 事務局長の会議体への参加

3-2 では、事務局長の学内の各種会議体への参加状況に関する調査結果について取り扱う。各質問項目について、参加状況を大学の設置形態別及び大学規模別にまとめることとし、最後に事務局長の理事兼職の有無による比較を行った。

なお、各大学の設置形態によって会議体の名称は異なるが、本節では表記の簡略化のため項タイトルを除き、「役員会/理事会」「経営協議会/評議員会」「大学の政策立案・調整会議」と表記する。

また、分析にあたって各質問項目において無回答のデータについては欠損値として取り扱う。

(1) a. (国公立) 役員会 (私立) 理事会

事務局長の役員会/理事会への全体及び設置形態別の参加状況は図 3-2-1 のとおり。全体としては、「メンバーとして参加」が 48.4%、「陪席者として参加」が 35.0%、「不参加」が 16.7%とおおよそ 8 割強の事務局長がメンバーあるいは陪席者として参加していることが伺える。

設置形態別にみると、国公立大学の参加状況は 9 割以上の事務局長が役員会へ出席しており、「メンバーとして参加」する割合も、全体の 48.4%と比較して国立:60.0%、公立 68.4%と高く、役員会に対して構成員として参加していることが伺える。特に公立の場合は「陪席者として参加」の割合が全体よりも低い 26.3%であることから、より多くの公立大学において構成員として事務局長が参画していることが分かる。

一方、「不参加」の割合は、国立:2.2%、公立:5.3%に対して、私立:21.6%と大きく差があり、私立大学の場合は事務局長が理事会へ参加する割合が国公立大学(役員会)に比べて低い状況にある。

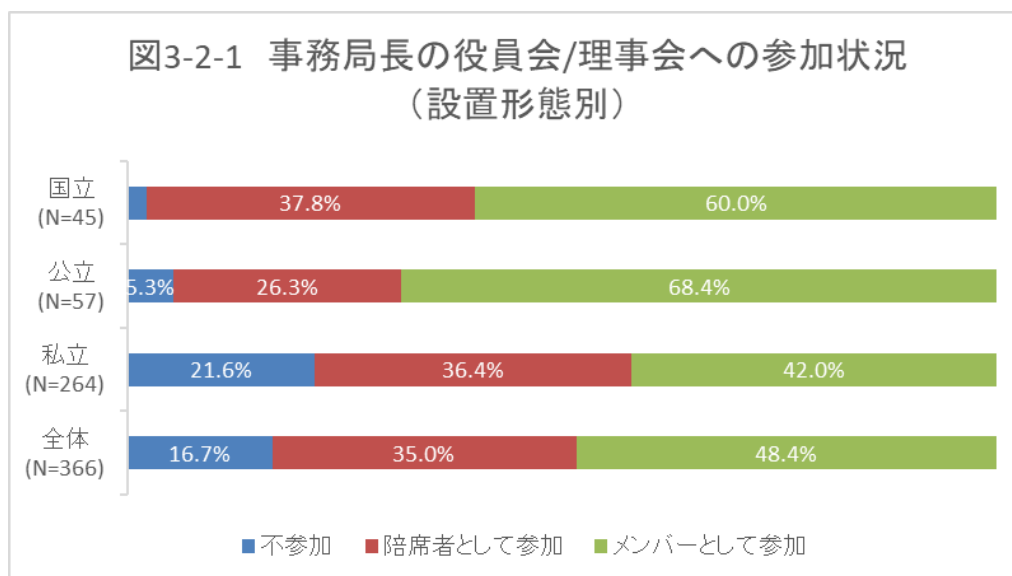
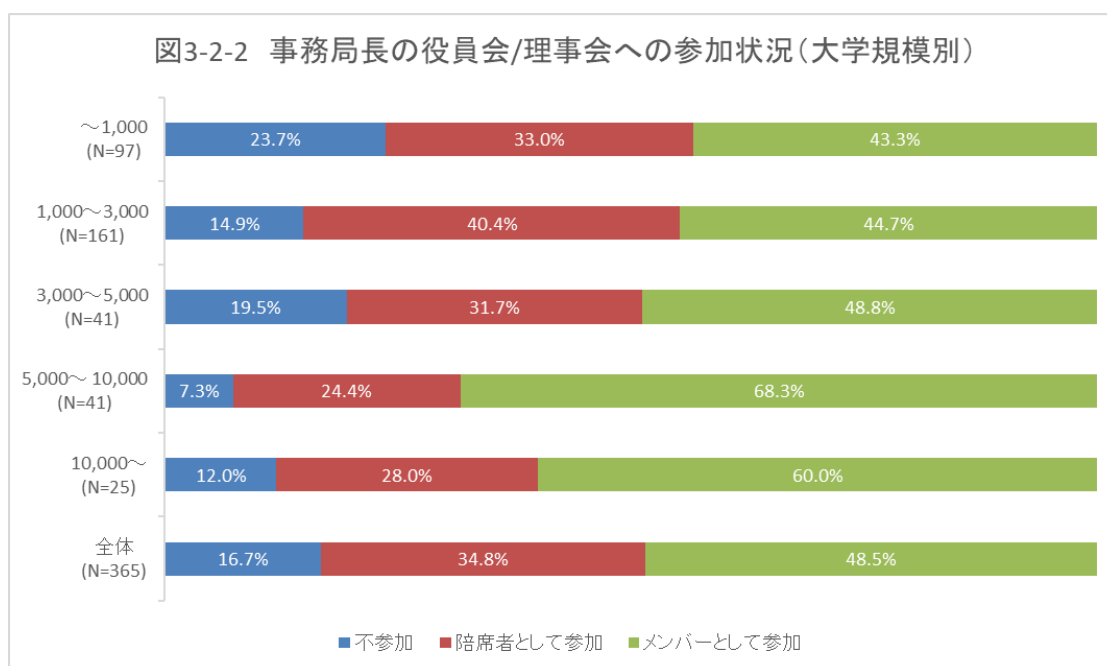


図 3-2-2 は大学規模別による役員会/理事会への参加状況を整理したものである。収容定員が 5,000 人以上の大学（概ね中・大規模大学）と 5,000 人未満の大学（小規模大学の中規模大学の一部）で特徴の違いが見られる。5,000 人以上の大学では、「メンバーとして参加」は、5,000～10,000 人：68.3%、10,000 人～：60.0%と平均よりも高く、中・大規模大学のほうが、役員会/理事会へ事務局長が構成員として参加していることが分かる。

一方、5,000 人未満の小規模大学では、「不参加」の割合が、～1,000：23.7%、1,000～3,000、3,000～5,000：19.5%と事務局長が会議体へ参加しないケースが中・大規模大学に比べて多いことが伺える。



(2) b. (国公立) 経営協議会 (私立) 評議員会

事務局長の経営協議会/評議員会への参加状況は図 3-2-3 のとおり。全体的な傾向として、役員会/理事会よりも参加率が高く、「メンバーとして参加」「陪席者として参加」を合わせた参加率は、89.1%となる。また、その参加形態も、「メンバーとして参加」が 70.0%を占めており、経営協議会/評議員会の中で事務局長を構成員として扱う大学が多いことを示している。

設置形態別で見ると、役員会/理事会と同様に、国公立大学では参加率が高く、特に国立大学では回答のあった全ての大学で事務局長が陪席者または構成員として経営協議会へ参加している。私立大学では、評議員会に事務局長が「不参加」の割合は 14.0%を占め、理事会と同様に国公立大学に比べて事務局長が運営、経営に関する事項を審議する会議体へ参加しない割合が高いことが伺える。

図3-2-3 事務局長の経営協議会/評議員会への参加状況(設置形態別)

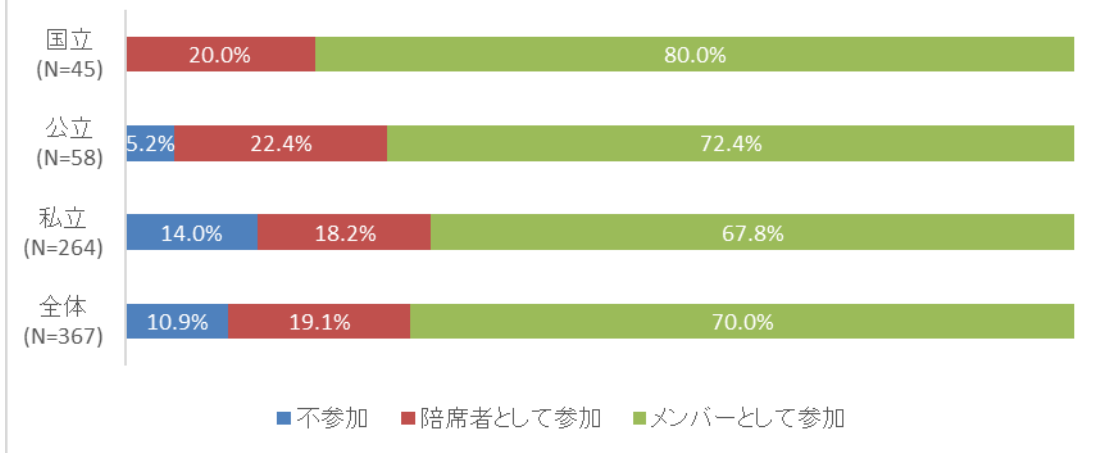
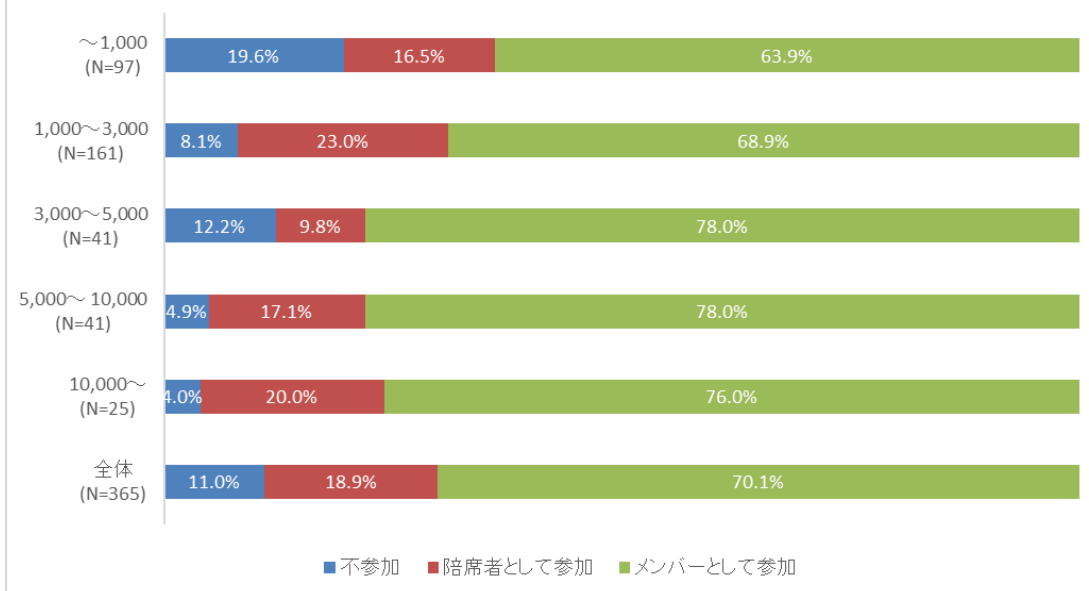


図3-2-4は事務局長の経営協議会/評議員会への参加状況を大学規模別にまとめたものである。収容定員が5,000人以上の中・大規模大学では、「不参加」の割合が、5,000～10,000人：4.9%、10,000人～：4.0%と全体傾向よりも低く、「メンバーとして参加」の割合が、5,000～10,000人：78.0%、10,000人～：76.0%と平均よりも高いことから、事務局長を経営協議会/評議員会の構成に含める大学が多いことが分かる。

一方、5,000人未満の小規模大学では、母数のバラツキの影響の可能性もあるが、収容定員のグループごとに特徴の違いが見られる。収容定員3,000～5,000人の一部中規模大学を含む小規模大学のグループでは、「不参加」の割合は12.2%と全体傾向よりもやや高い程度であるが、「陪席者としての参加」の割合が9.8%と低く、「メンバーとして参加」の割合は78.0%と高いことから、多くの大学で事務局長を経営協議会/評議員会へ参加させる場合に陪席者ではなく構成員として参加させていることが伺える。

収容定員1,000～3,000人のグループでは、「不参加」の割合は8.1%と全体傾向よりも低く、多くの事務局長が経営協議会/評議員会へ参加しているが、「陪席者としての参加」が23.0%と高く、「メンバーとしての参加」が68.9%と低いことから、他のグループに比べて、参加させる場合でも陪席者として参加をさせる大学が比較的多いことが分かる。収容定員1000人未満のグループでは、「不参加」の割合が19.6%と高く、他のグループに比べて、事務局長を経営協議会/評議員会へ参加させる大学が比較的少ない傾向にあることが伺える。

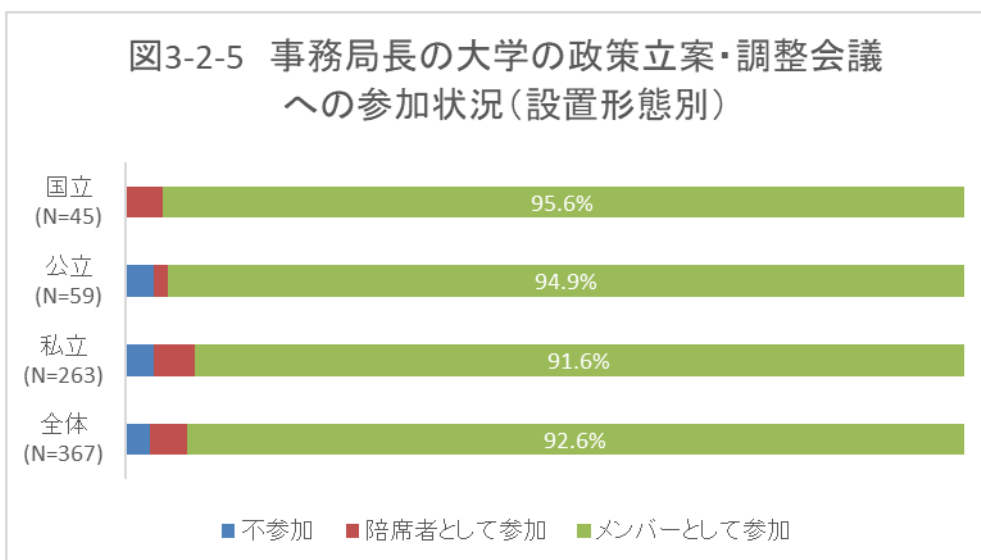
図3-2-4 事務局長の経営協議会/評議員会への参加状況
(大学規模別)

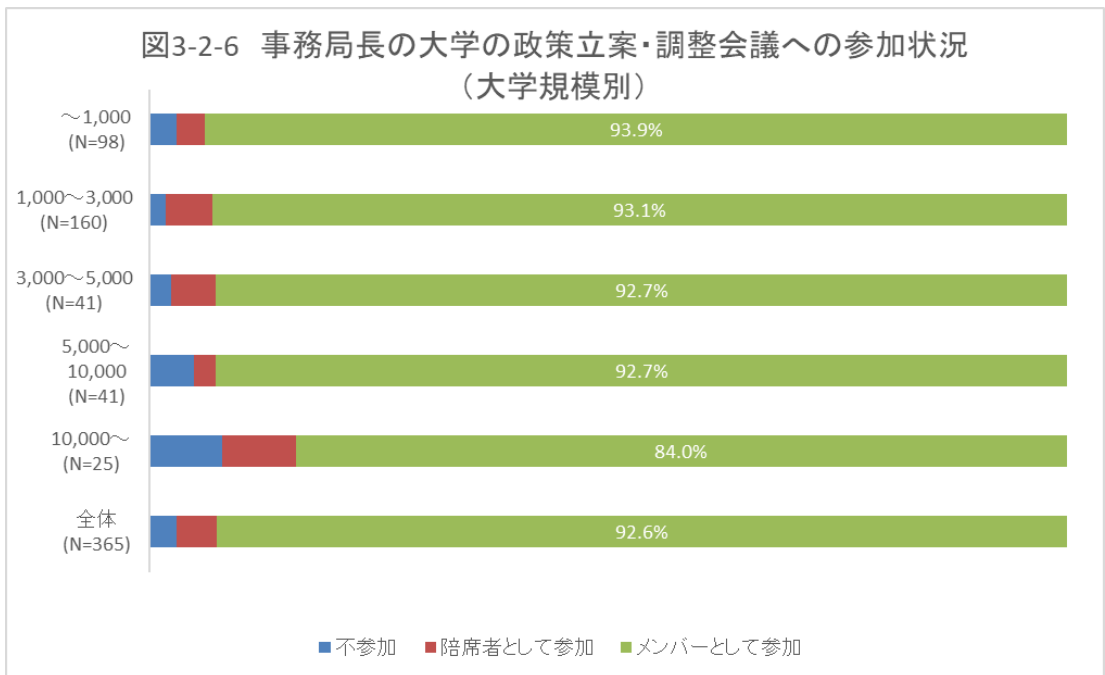


(3) c. 大学の政策立案・調整会議

図 3-2-5 及び図 3-2-6 は事務局長の大学の政策立案・調整会議への参加状況を、設置形態別及び大学規模別に整理したものである。全体では、「メンバーとして参加」が 92.6% の多数を占め、設置形態別、大学規模別にみた場合もおよそいずれのグループも同程度の水準を示している。収容定員 10,000 以上の大規模大学についてのみ、「メンバーとして参加」の割合が 84.0% と他のグループと比べて低いが、回答数 (25 件) の少なさの影響について確認を要する。

図3-2-5 事務局長の大学の政策立案・調整会議
への参加状況(設置形態別)





(4) 理事の兼職状況による比較

改めて、大学事務局長の各会議体への参加状況を整理したものが図3-2-7である。3種の会議体を比較すると、役員会/理事会、経営協議会/評議員会、大学の政策立案・調整会議の順で、大学事務局長の参加割合は高くなり、その位置づけも陪席者から構成員・メンバーとして参加する割合が増加していることが伺える。

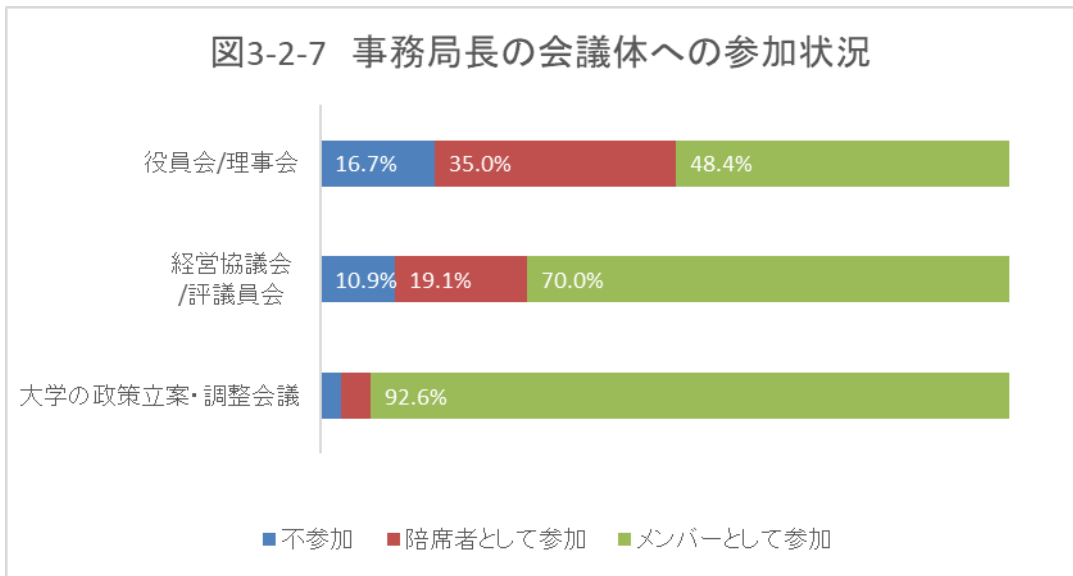
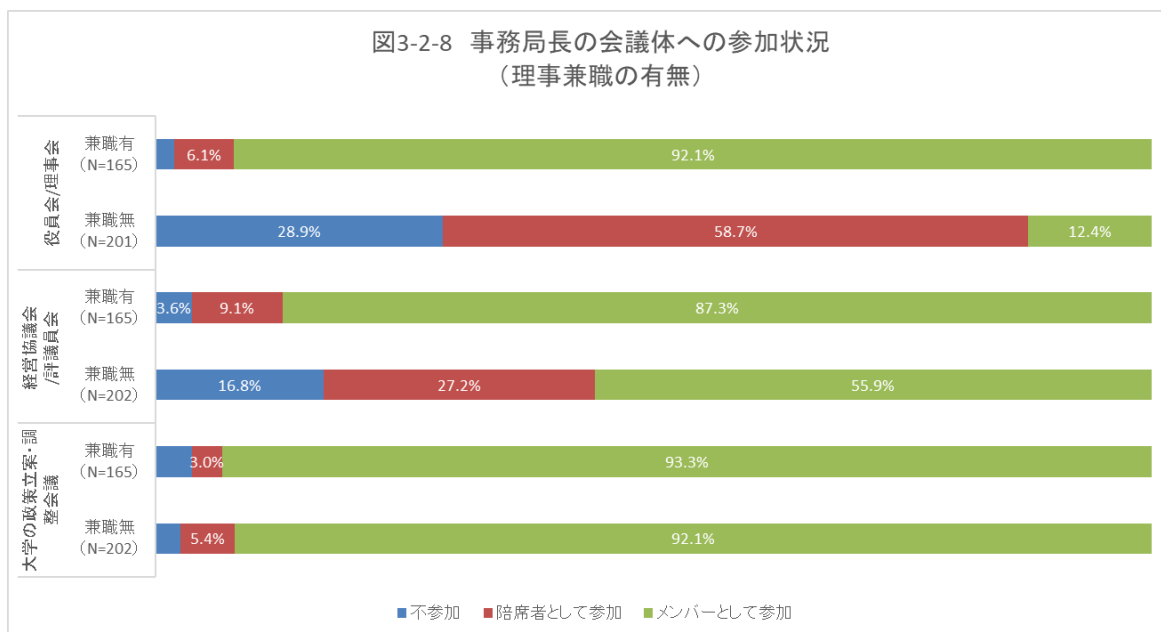


図3-2-7は、上述の各会議体の事務局長の参加状況を、問2(3)の「法人の理事の兼職状況」に基づき整理したものである。

図3-2-8 事務局長の会議体への参加状況
(理事兼職の有無)



事務局長の役員会/理事会への参加状況については、法人の理事を兼職する場合、「メンバーとして参加」が 92.1%と高い。これは国立大学と私立大学は国立大学法人法、私立学校法の規定により、理事は役員会/理事会の構成に含まれることによる¹。法人の理事を兼職しない事務局長、すなわち法令の規定上役員会/理事会への構成員に含めることが定められていない事務局に限った場合、その参加状況は「メンバーとして参加」が 12.4%、「陪席者としての参加」が 58.7%、「不参加」が 28.9%となり、全体の傾向よりも「陪席者としての参加」「不参加」の割合が高くなっている。

事務局長の経営協議会/評議員会へ参加状況については、法人の理事を兼職する場合、「メンバーとして参加」が 87.3%、「陪席者としての参加」が 9.1%、「不参加」が 3.6%である。全体傾向よりは高いものの、役員会/理事会と比較して参加割合及び構成員としての参加割合が下がっている要因としては、各法令における経営協議会/評議員会の構成員に関する規

¹ 公立大学において役員会は必置機関ではなく、役員会の設置の有無及び構成員については当該大学を設置する地方公共団体の定めるところによる。

程の影響が考えられる²。法人の理事を兼職しない事務局長の場合、その参加状況は「メンバーとして参加」が55.9%、「陪席者としての参加」が27.2%、「不参加」が16.8%となり、「陪席者としての参加」「不参加」の割合は全体の傾向よりも高い。

大学の政策立案・調整会議への参加状況は、法人理事の兼職有：93.3%、兼職無：92.1%であり、兼職の有無に関わらず事務局長が会議メンバーとして参加する割合は高い。

² 国立大学法人法第20条第2項より国立大学において経営協議会の構成員は「学長、学長が指名する理事及び職員、学外者」とされており、全ての理事が構成員となるとは限らない。

私立大学においては、私立学校法第44条第1項第1号により、当該学校法人の職員から評議員になるものは「寄付行為の定めるところにより選任された者」とされており、必ずしも理事である必要はない。なお、令和5年度私立学校法の改正（令和7年度施行予定）により、理事と評議員の兼職は禁止となる。

3-3 事務局長の影響力

大学事務局長の48.8%が法人事務局長と兼務しており、兼務していない大学事務局長と比較できるように集計結果を示した。

1. 中期目標（中期計画）

中期目標（中期計画）への影響力は設置形態を問わず、全体として強く、「かなりある」「少しある」を合わせて97.3%である。

国立は「かなりある」「少しある」合計が95.5%であるが、「かなりある」の比率が73.3%と設置形態別では最も高い。

私立は国立とほぼ同様の傾向であるが、公立は「かなりある」の比率が59.3%と、国立73.3%、私立72.8%と比べて低い。大学の意思決定と自治体の意向の関係によるものかと推測される。

法人事務局長と兼務している場合は「かなりある」「少しある」の比率が98.3%と、少し高くなっている。中期計画は法人として策定されると考えられるため、予想通りの結果と見られる。

ただし国立は法人事務局長との兼務者の影響力が94.1%（「かなりある」「少しある」の合計）と低くなっているが、回答者数が45名、そのうち法人事務局長兼務者が34名であり、母数が小さいことから全体的な傾向とは断定しがたいところである。

図3-3-1

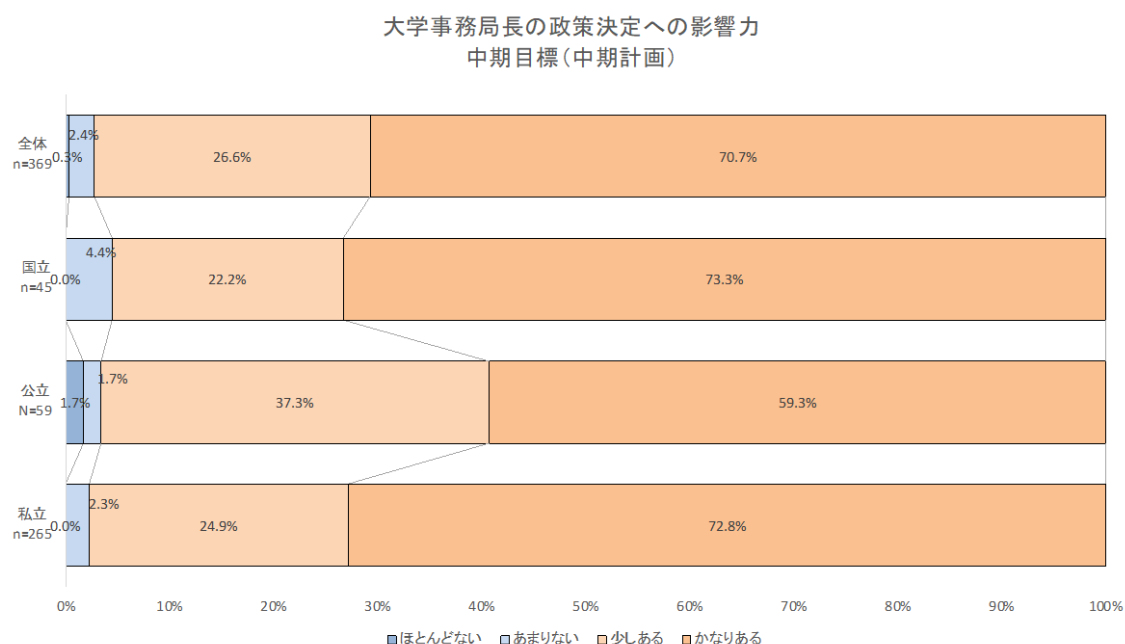
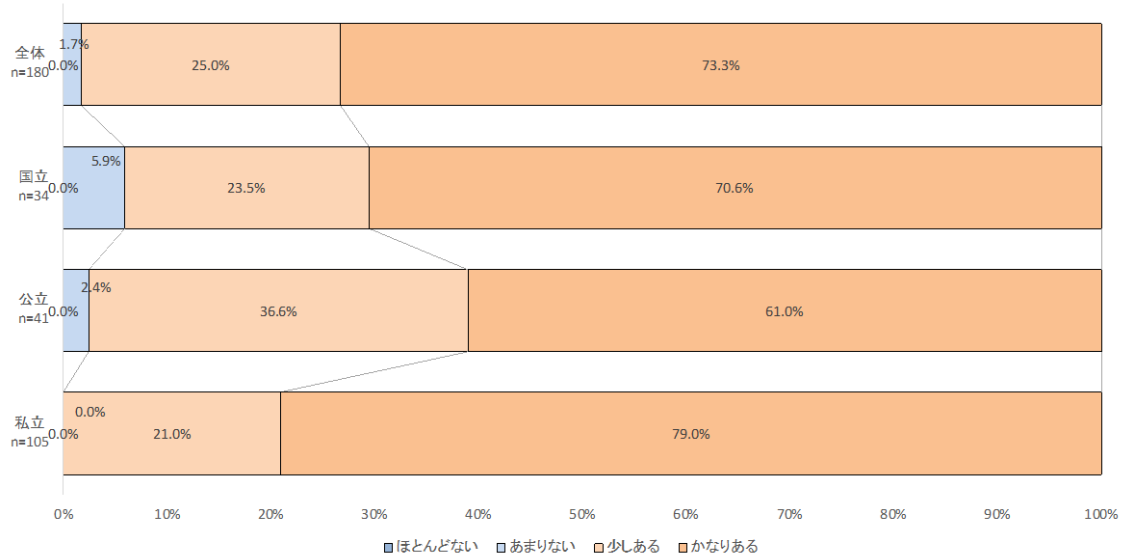


図 3-3-2

大学事務局長の政策決定への影響力(法人事務局長兼務者)
中期目標(中期計画)



2. 事業計画(年度計画)

事業計画(年度計画)への影響力は設置形態を問わず、全体として強く、「かなりある」「少しある」を合わせて98.3%である。

国立、私立は「かなりある」「少しある」合計がそれぞれ95.6%、98.9%であり、私立がやや高い。「かなりある」の比率は75.6%、75.5%とほぼ同等である。

公立は「かなりある」「少しある」の合計で98.3%と高いが、「かなりある」の比率が69.5%と、国立、私立と比べて低いところは中期目標(中期計画)と同じ傾向である。

中期目標(中期計画)とほぼ同様の傾向といえるが、事業計画(年度計画)は中期目標(中期計画)を部門ごとに具体化したものと考えられ、大学事務局長の影響力は中期目標(中期計画)よりもやや高くなっている。

なお、法人事務局長と兼務している場合は「かなりある」「少しある」の比率が98.3%と兼務しない大学事務局長と同じである。

図 3-3-3

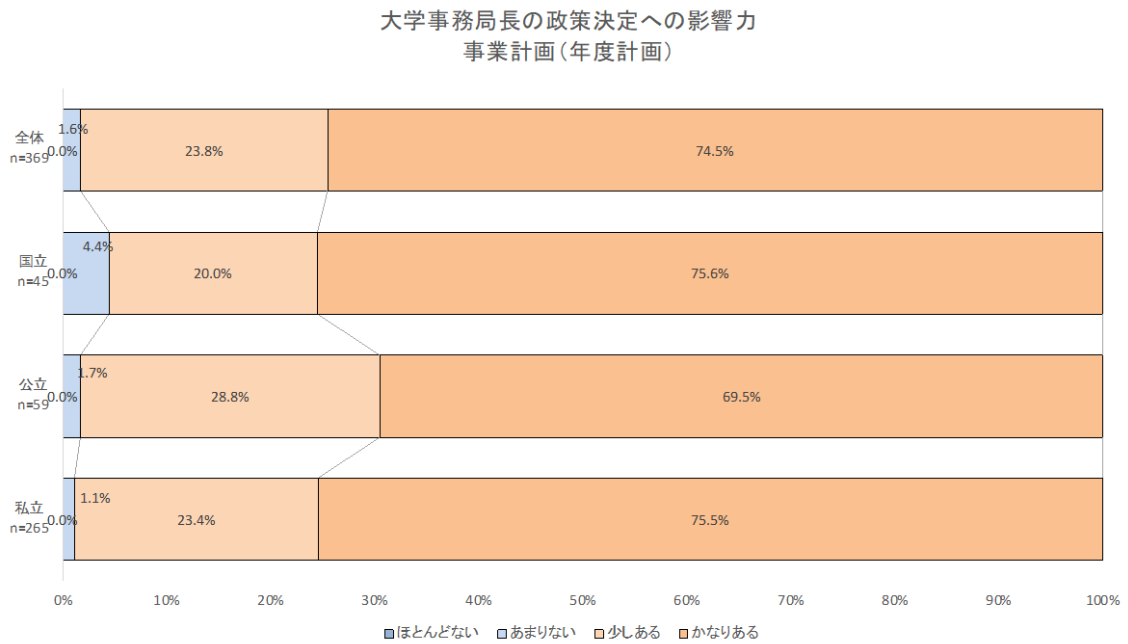
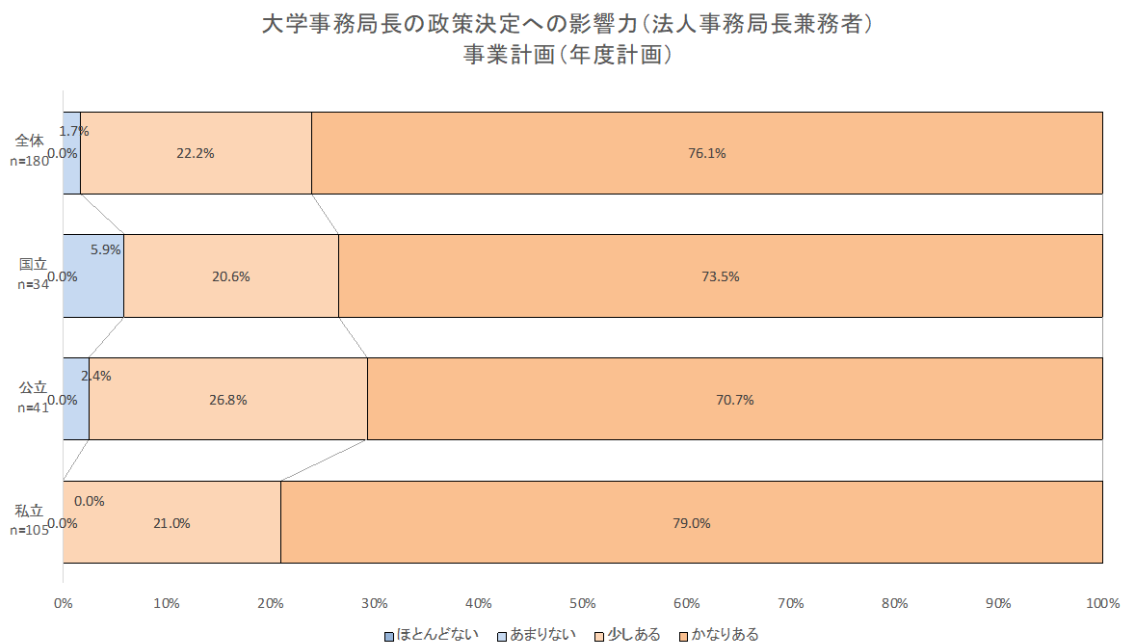


図 3-3-4



3. 財政計画(予算)

財政計画(予算)への影響力も概ね高く、「かなりある」「少しある」合計で93.8%である。私立は91.7%であるが、法人事務局長兼務の場合、「かなりある」「少しある」合計が98.1%であり、比較的大きな差異が見られる。

図 3-3-5

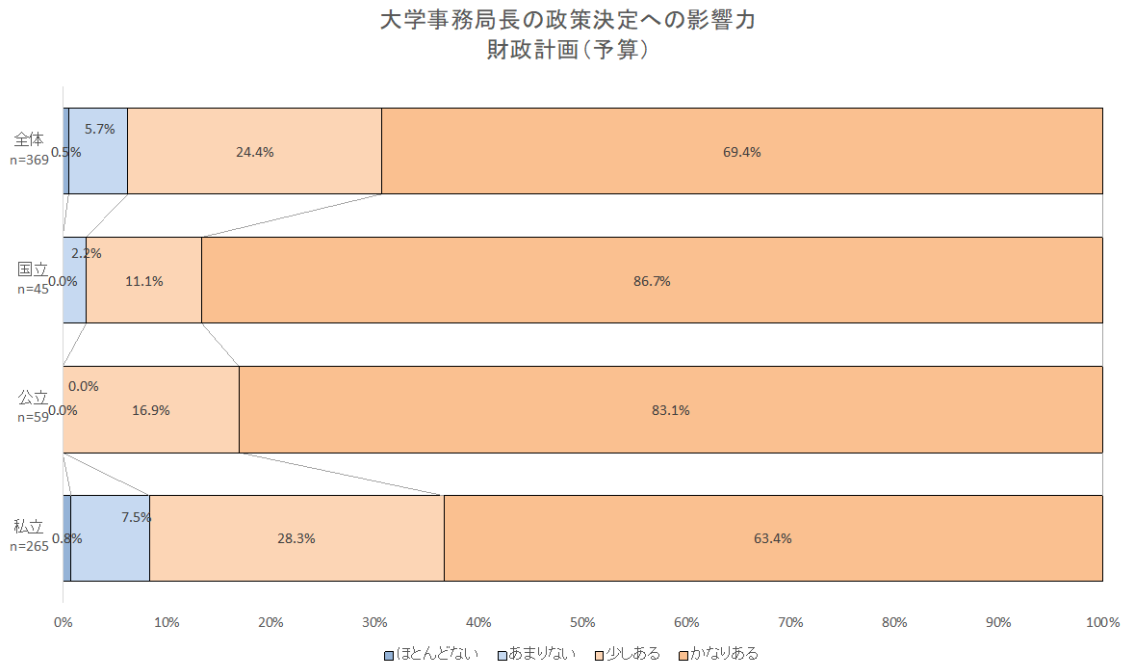
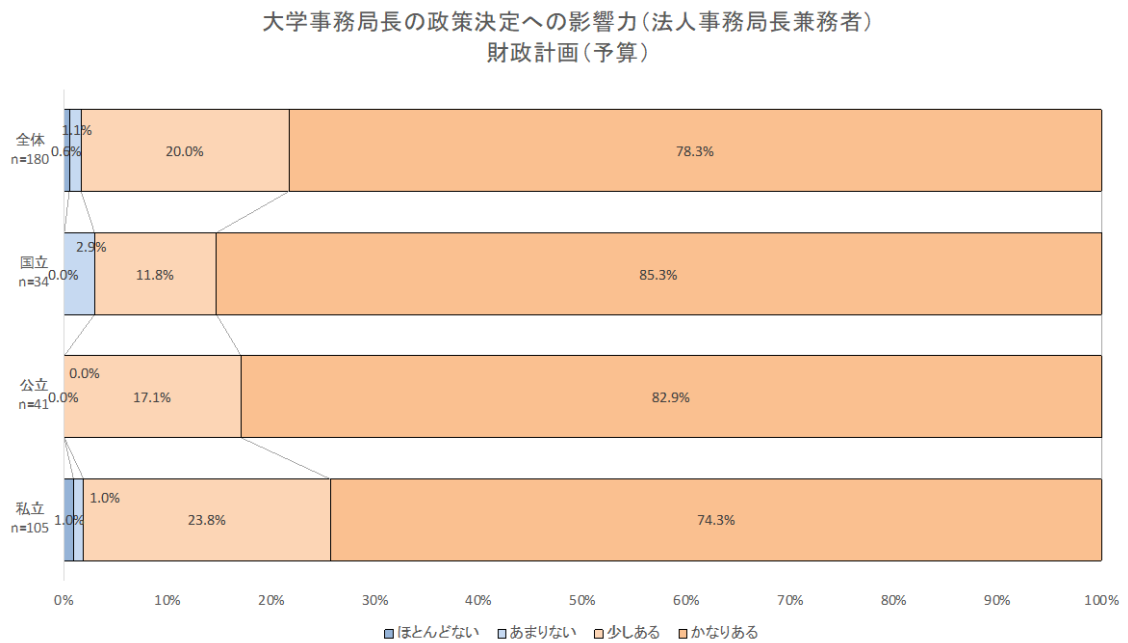


図 3-3-6



4. 教育計画(方針、改組等)

影響力が「かなりある」「少しある」とする回答の合計比率は、全体で74.8%である。先

に見た中期目標（中期計画）、事業計画（年度計画）、財政計画（予算）に比べて影響力はかなり低くなっている。私立は 80.8%であるが、特に国立は 60.0%、公立は 59.4%と低い。主に教員組織と関わって計画される分野であることの影響が想像される。

法人事務局長と兼務している場合、影響力が「かなりある」「少しある」合計は全体で 71.7%、国立で 67.6%、公立で 61.0%、私立で 77.1%である。私立を除いて、法人事務局長兼務の方が若干ではあるが影響力が強いように見える。

図 3-3-7

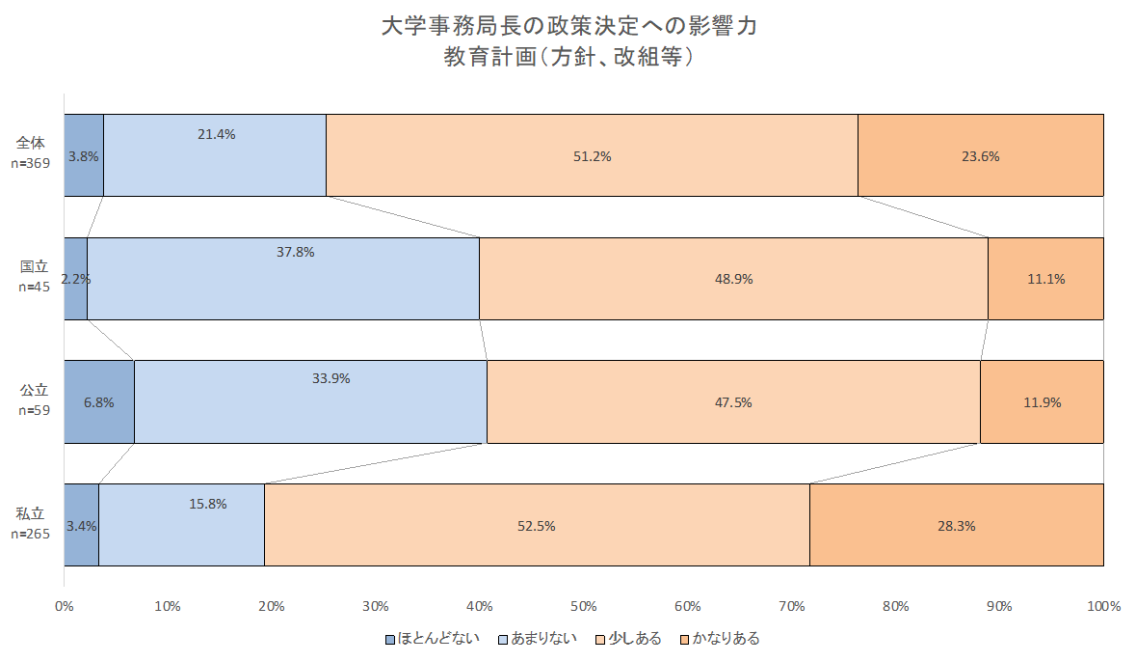
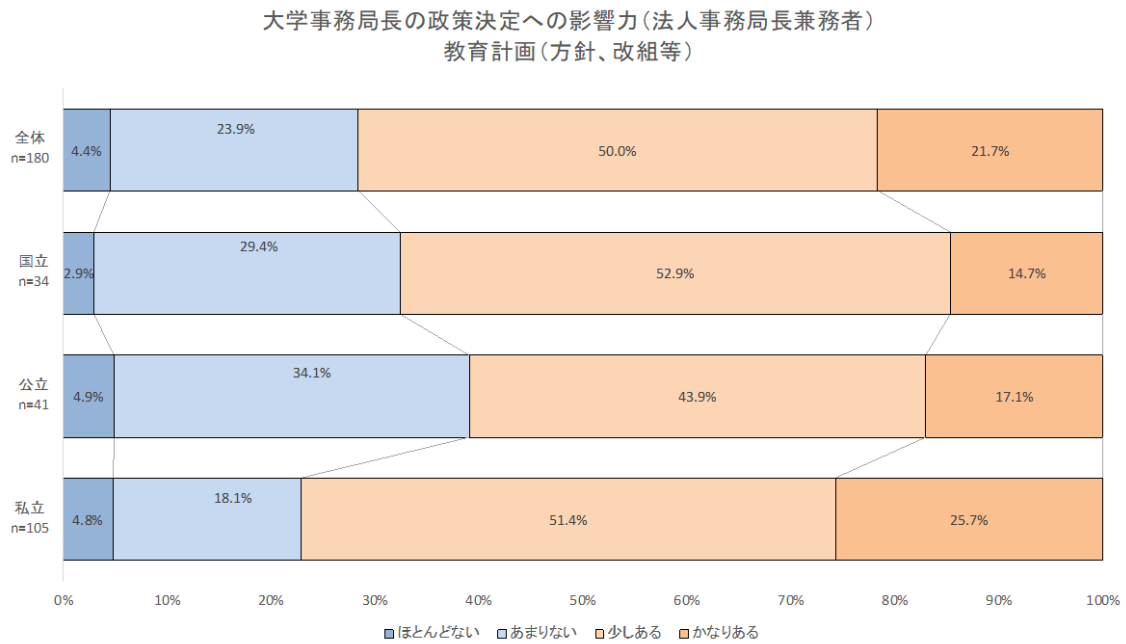


図 3-3-8



5. 研究推進

教育計画(方針、改組等)と並んで、大学事務局長の影響力が「かなりある」「少しある」とする比率が低いのが研究推進分野である。

全体で「かなりある」「少しある」合計が55.8%であり、法人事務局長兼務者においては、49.4%となる。教員組織主体の取り組み分野であることが原因と見られるが、国立の大学事務局長は68.9%と高く、さらに法人事務局長兼務者が70.6%と高い。他の設置形態と比べて強い影響力が見られる。国立の場合、研究推進は、大学のみならず法人としての課題として位置づいているように見られる。

図 3-3-9

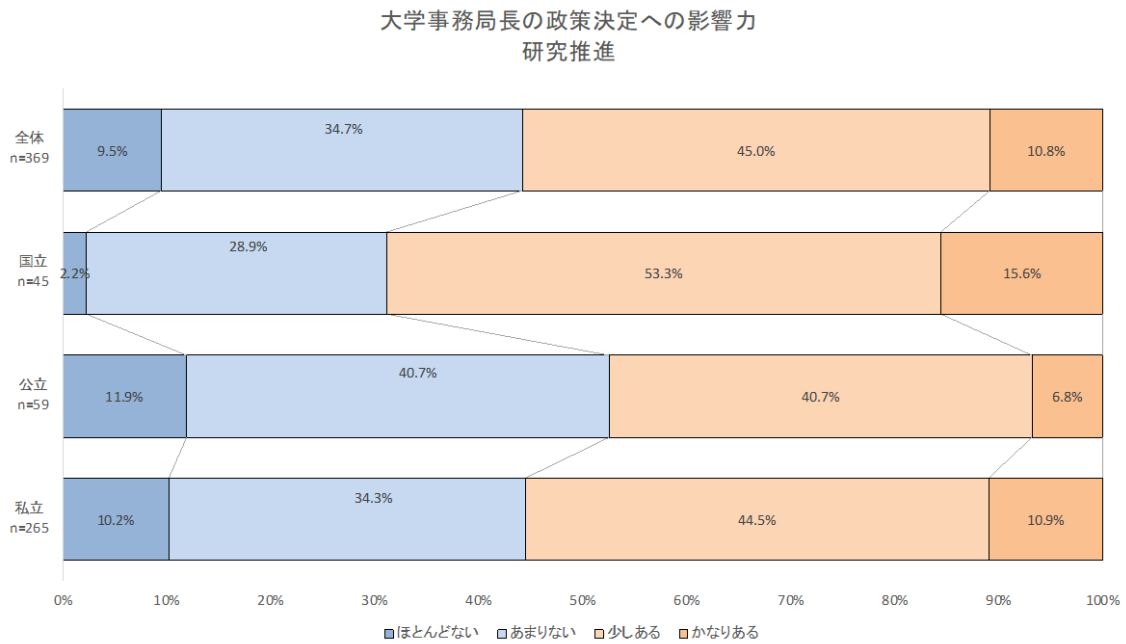
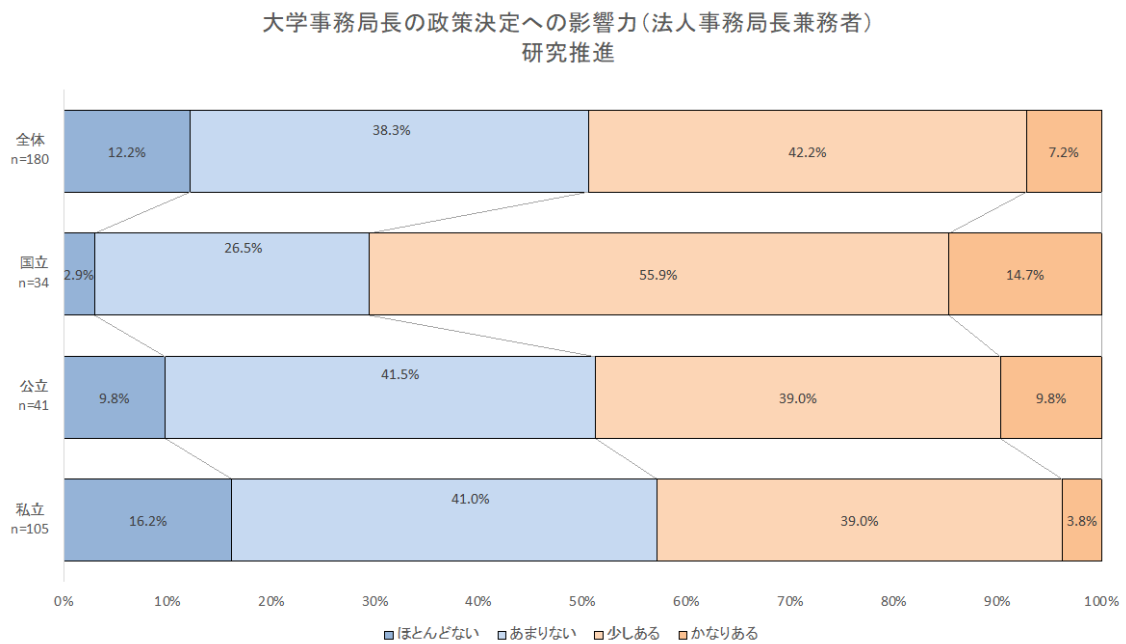


図 3-3-10



6. 大学入試

影響力が「かなりある」「少しある」の合計は、全体では 68.2%、法人事務局長兼務者で 58.9%であるが、設置形態別に顕著な差異が見られる。

国立は「かなりある」「少しある」合計が 31.1%であるのに対し、私立は 76.3%、法人事務局長兼務者においても国立は 29.4%、私立は 66.7%である。

私立は経営上の観点から大学事務局長が強い影響力を持って取り組んでいるが、国立の

場合は教員組織が差配する分野であることの影響と考えられる。

図 3-3-1 1

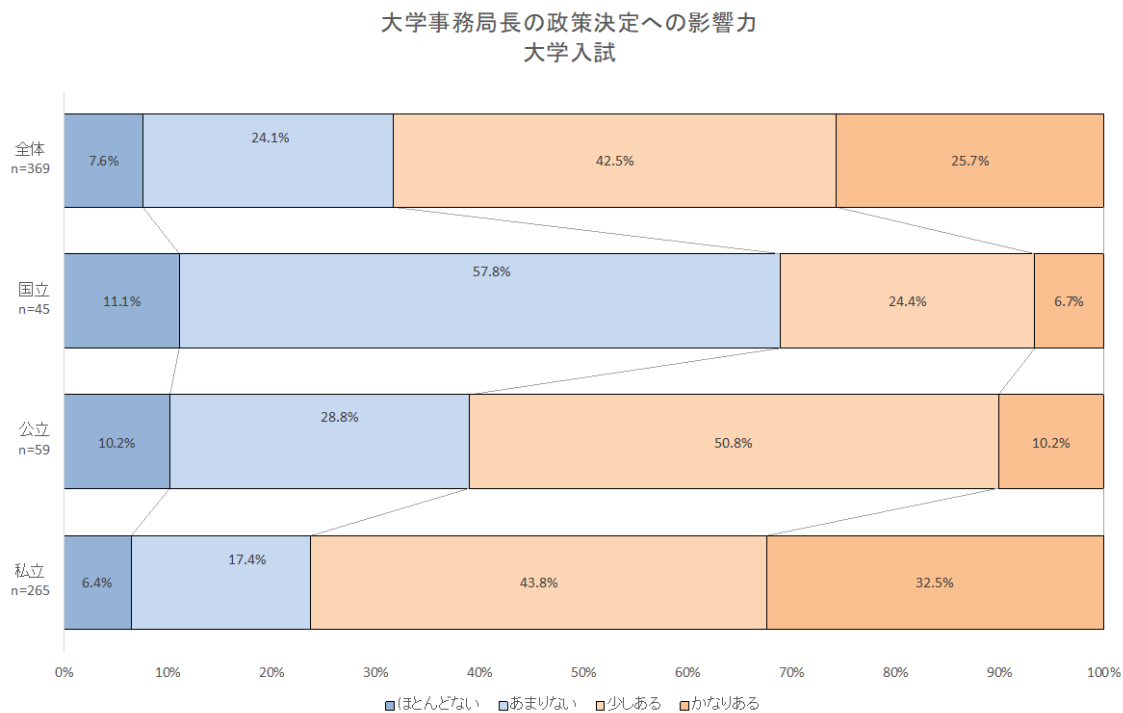
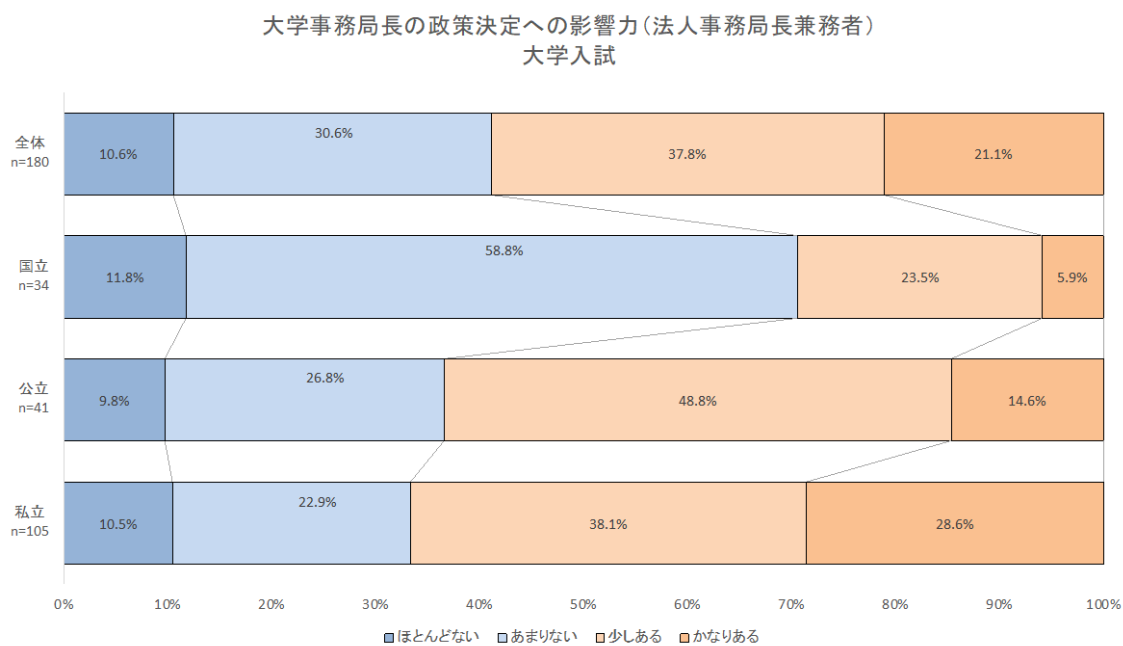


図 3-3-1 2



7. 地域連携・貢献活動

大学事務局長が強い影響力を持っている。影響力が「かなりある」「少しある」の合計は、

全体で 77.7%、国立で 66.7%、公立で 74.6%、私立で 80.3%である。法人事務局長と兼務する場合も、全体 73.3%、国立 70.6%、公立 73.2%、私立 74.3%である。

各法人・大学が地域連携・貢献活動の管轄を法人とするか大学とするか、判断はまちまちであろうが、全体として大学事務局長の影響力が強い業務分野である。

図 3-3-1 3

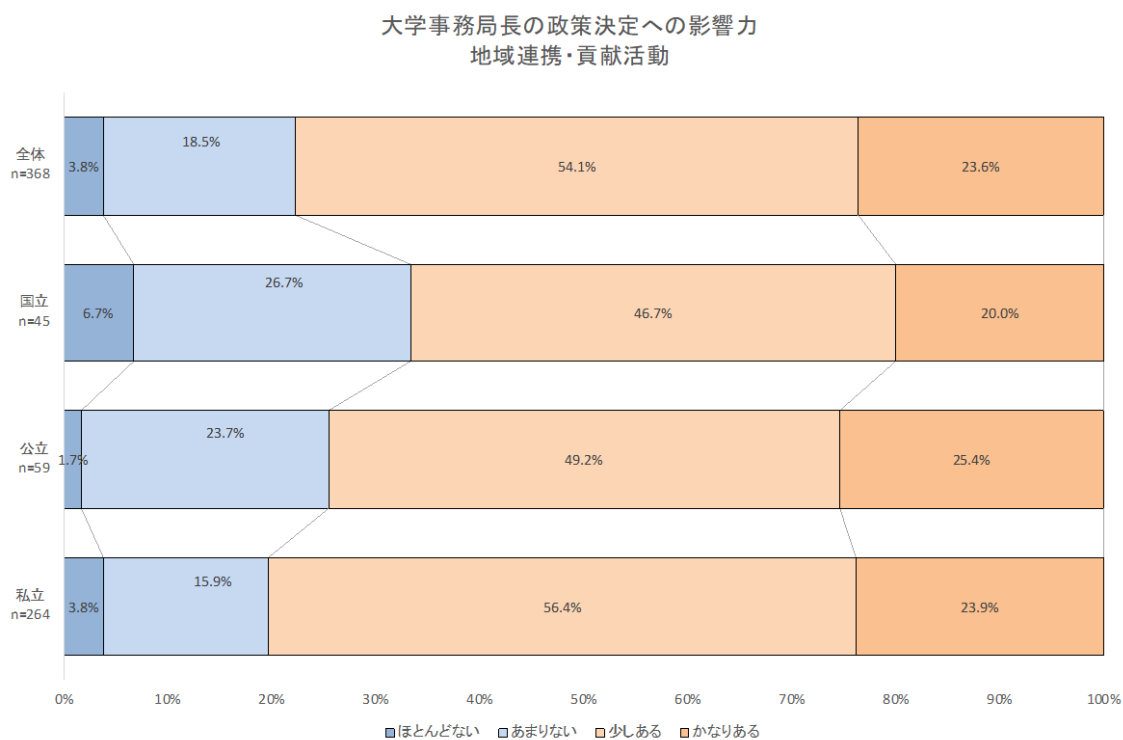
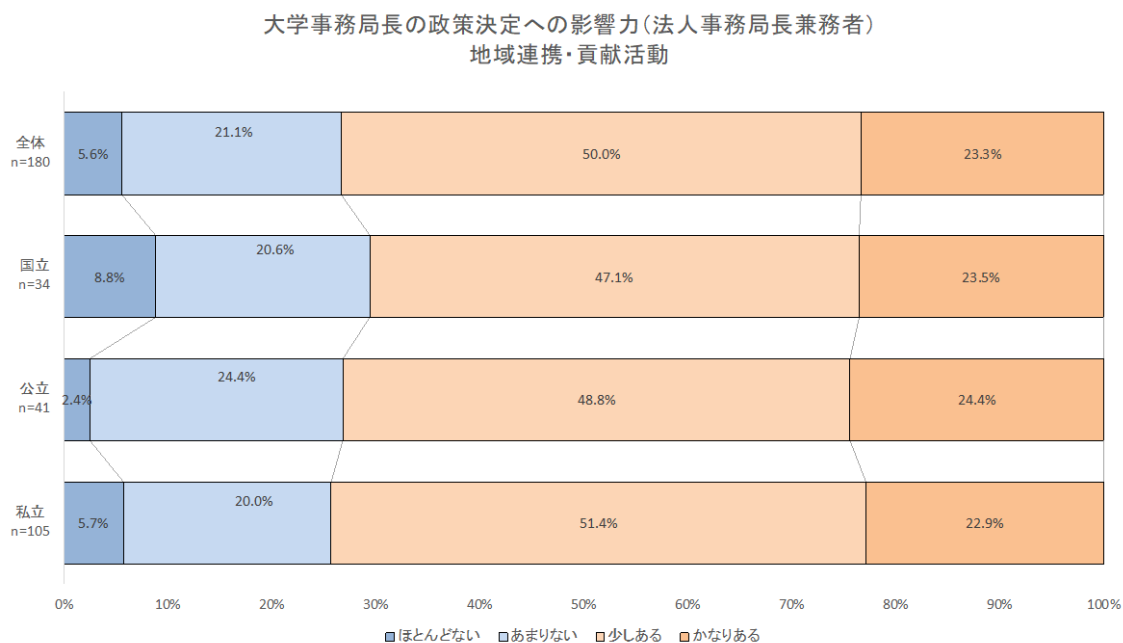


図 3-3-1 4



8. 職員人事（採用・育成・配置）

大学事務局長が強い影響力を持っている。影響力が「かなりある」「少しある」合計が、全体で96.2%、国立100%、公立98.3%、私立95.1%である。

法人事務局長兼務の場合、全体で97.8%、国立100%、公立97.5%、私立97.1%の高位となっており、公立をのぞいて、法人事務局長兼務の方が影響力が強い。

図3-3-15

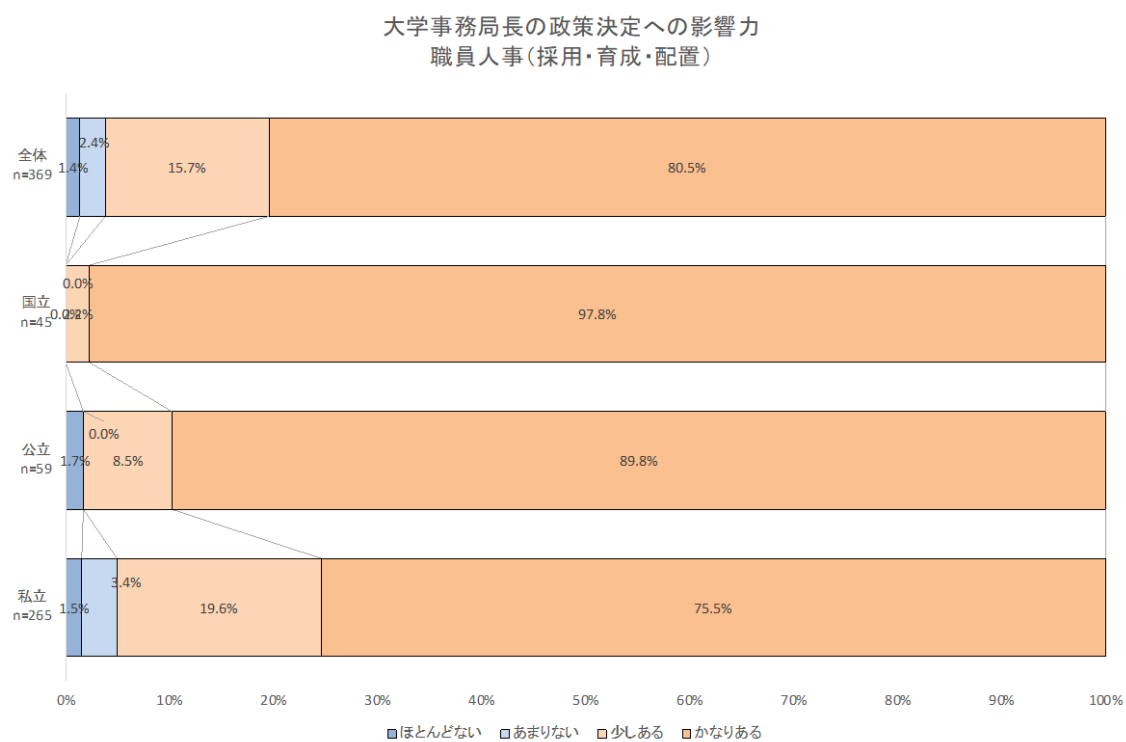
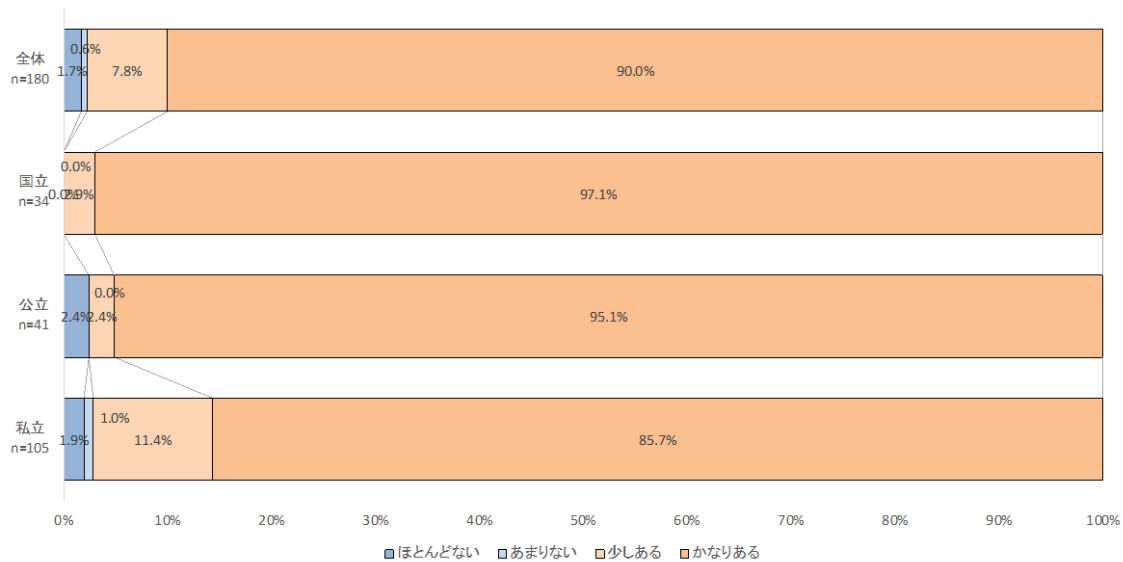


図 3-3-1 6

大学事務局長の政策決定への影響力(法人事務局長兼務者)
職員人事(採用・育成・配置)



まとめ

影響力の強さのうち、「かなりある」の回答割合に着目して、設置形態別、法人事務局長兼務別にまとめた(表 3-3-1)。

表3-3-1

設置形態別、法人事務局長兼務別の影響力「かなりある」の回答割合一覧
(単位は%。赤字は大学事務局長と法人事務局長兼務者を比較して、数値が高い方)

【全体】	大学事務局長		法人事務局長兼務	
項目	「かなりある」	順位	「かなりある」	順位
中期目標(中期計画)	70.7	3	73.3	4
事業計画(年度計画)	74.5	2	76.1	3
財政計画(予算)	69.4	4	78.3	2
教育計画(方針、改組等)	23.6	6	21.7	6
研究推進	10.8	8	7.2	8
大学入試	25.7	5	21.2	7
地域連携・貢献活動	23.6	6	23.3	5
職員人事(採用・育成・配置)	80.5	1	90.0	1
【国立】	大学事務局長		法人事務局長兼務	
項目	「かなりある」	順位	「かなりある」	順位
中期目標(中期計画)	73.3	4	70.6	4
事業計画(年度計画)	75.6	3	73.5	3
財政計画(予算)	86.7	2	85.3	2
教育計画(方針、改組等)	11.1	7	14.7	6
研究推進	15.6	6	14.7	6
大学入試	6.7	8	5.9	8
地域連携・貢献活動	20.0	5	23.5	5
職員人事(採用・育成・配置)	97.8	1	97.1	1
【公立】	大学事務局長		法人事務局長兼務	
項目	「かなりある」	順位	「かなりある」	順位
中期目標(中期計画)	59.3	4	61.0	4
事業計画(年度計画)	69.5	3	70.7	3
財政計画(予算)	83.1	2	82.9	2
教育計画(方針、改組等)	11.9	6	17.1	6
研究推進	6.8	8	9.8	8
大学入試	10.2	7	14.6	7
地域連携・貢献活動	25.4	5	24.4	5
職員人事(採用・育成・配置)	89.8	1	95.1	1
【私立】	大学事務局長		法人事務局長兼務	
項目	「かなりある」	順位	「かなりある」	順位
中期目標(中期計画)	72.8	3	79.0	2
事業計画(年度計画)	75.5	1	79.0	2
財政計画(予算)	63.4	4	74.3	4
教育計画(方針、改組等)	28.3	7	25.7	6
研究推進	10.9	8	3.8	8
大学入試	32.5	5	28.6	5
地域連携・貢献活動	23.9	6	22.9	7
職員人事(採用・育成・配置)	75.5	1	85.7	1

大学事務局長は全体として、中期目標（中期計画）、事業計画（年度計画）、財政計画（予算）、地域連携・貢献活動、職員人事（採用・育成・配置）への影響力は強い。一方で教育計画（方針、改組等）、研究推進への影響力は低い。

設置形態別にみると、教育計画（方針、改組等）について、全体的には影響力は強くはないものの、私立においては国立、公立と比べてかなり影響力が高い。また研究推進への影響力は国立において高く、研究活動の大学内における位置付けが設置形態別に異なっていることが背景にあると推測される。大学入試については、特に私立において影響力が強い。

法人事務局長兼務による影響力の違いについては、全体としては各分野で大きな差異があるようには見えないが、兼務者は、中期目標（中期計画）、事業計画（年度計画）、財政計画（予算）、職員人事（採用・育成・配置）の項目でやや影響力が高くなっている。ただし国立の場合は兼務者の方が低く、全体の傾向とは異なっている。大学事務局長は法人事務局長との兼務の有無に関わらず、法人業務への影響力もかなり強いことが見て取れる。

3-4 事務局長の仕事・役割への自己評価

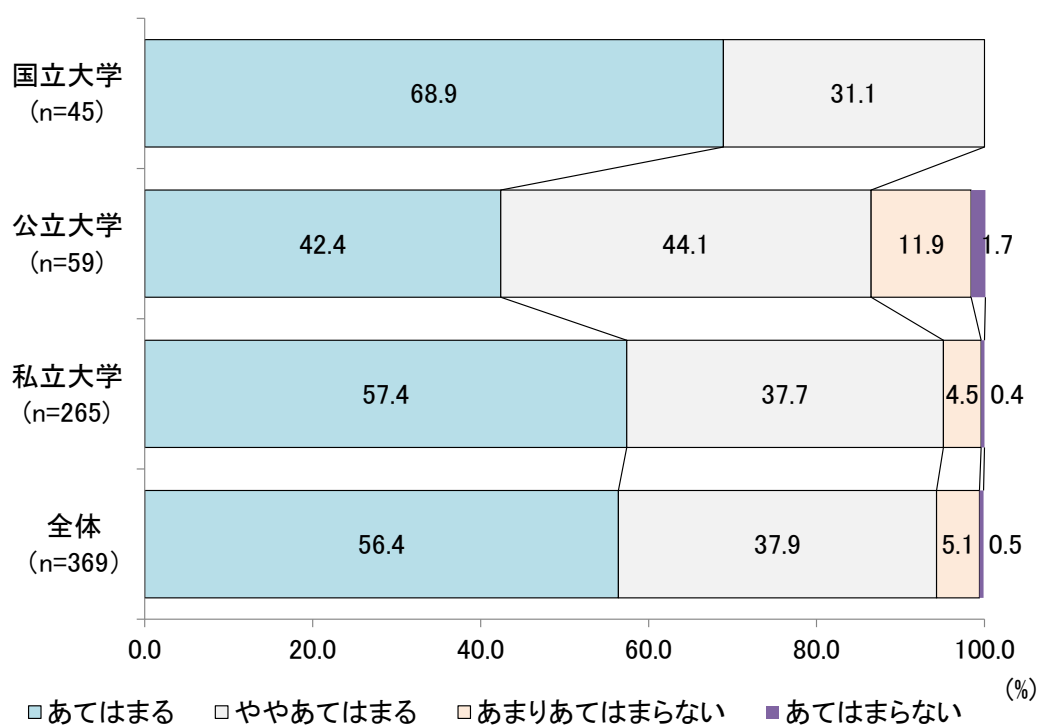
本パートは、事務局長調査の間 10 a~1 について、大学事務局長の回答を設置形態ごとにまとめたものである。

(1) 率先して企画・提案することが求められている

図 3-4-1 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 56.4%、「ややあてはまる」と考えている人は 37.9%と、肯定的回答（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の割合は 94.3%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 68.9%、公立大学で 42.4%、私立大学で 57.4%となっている。また、肯定的回答（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の割合は、国立大学で 100.0%、公立大学で 86.5%、私立大学で 95.1%となっており、特に国立大学と私立大学で、事務局長に率先した提案が求められていると考える人が多い。

図 3-4-1 率先して企画・提案することが求められている

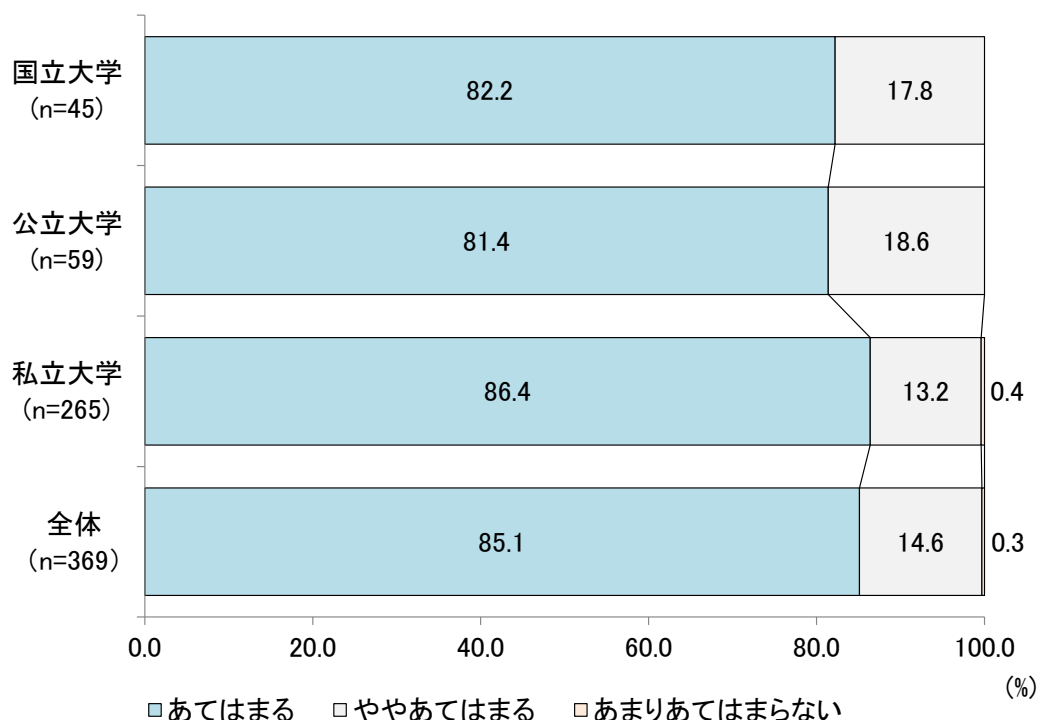


(2) 規則を遵守した適正な運営が求められている

図 3-4-2 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 85.1%、「ややあてはまる」と考えている人は 14.6%と、肯定的回答（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の割合は 99.7%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 82.2%、公立大学で 81.4%、私立大学で 86.4%となっている。また、肯定的回答（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の割合は、国立大学で 100.0%、公立大学で 100.0%、私立大学で 99.6%となっており、どの設置形態の事務局長も規則を遵守した適正な運営が求められていると考えている。

図 3-4-2 規則を遵守した適正な運営が求められている

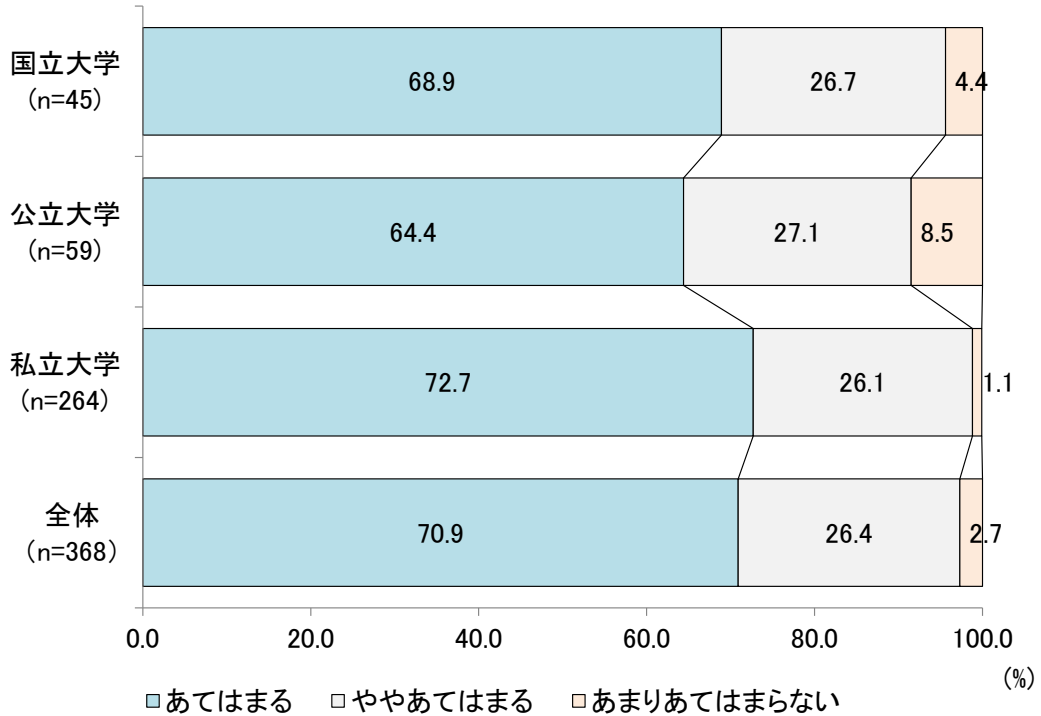


(3) 学内の意見を調整する役割が求められている

図 3-4-3 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 70.9%、「ややあてはまる」と考えている人は 26.4%と、肯定的回答（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の割合は 97.3%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 68.9%、公立大学で 64.4%、私立大学で 72.7%となっている。また、肯定的回答（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の割合は、国立大学で 95.6%、公立大学で 91.5%、私立大学で 98.8%となっており、国立大学と私立大学の事務局長は、公立大学の事務局長よりも学内の意見を調整する役割が求められていると考える割合がやや高い。

図 3-4-3 学内の意見を調整する役割が求められている

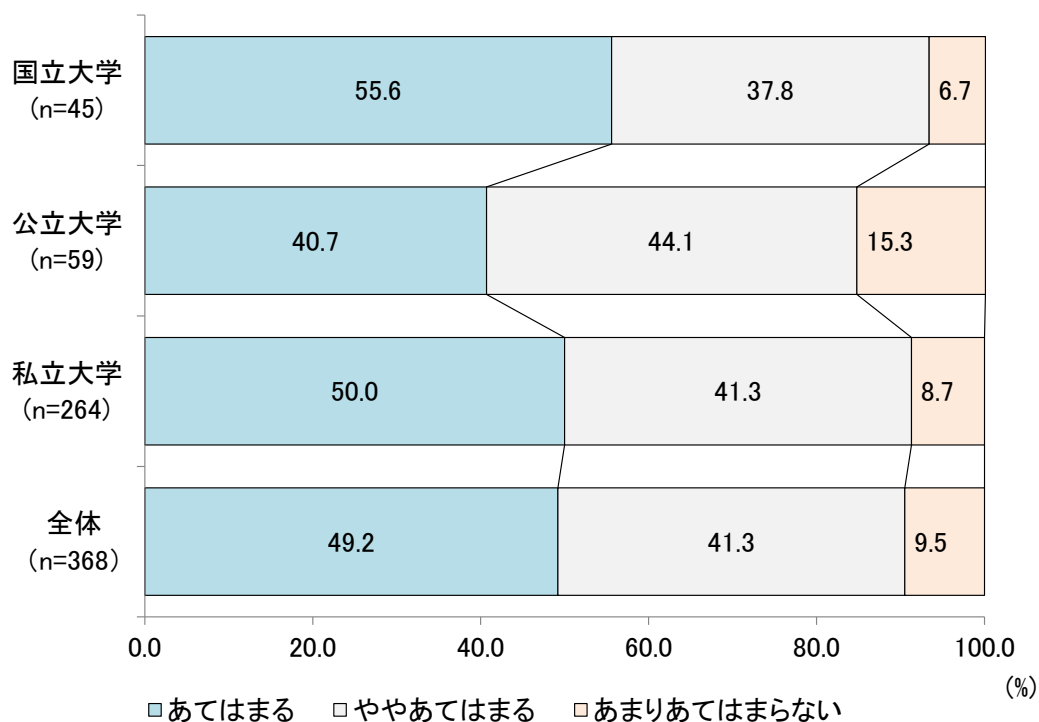


(4) 学内構成員の多様性への配慮が求められている

図 3-4-4 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 49.2%、「ややあてはまる」と考えている人は 41.3%と、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は 90.5%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 55.6%、公立大学で 40.7%、私立大学で 50.0%となっている。また、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は、国立大学で 93.4%、公立大学で 84.8%、私立大学で 91.3%となっており、国立大学と私立大学の事務局長は、公立大学の事務局長よりも学内構成員の多様性への配慮が求められていると考える割合が高い。

図 3-4-4 学内構成員の多様性への配慮が求められている

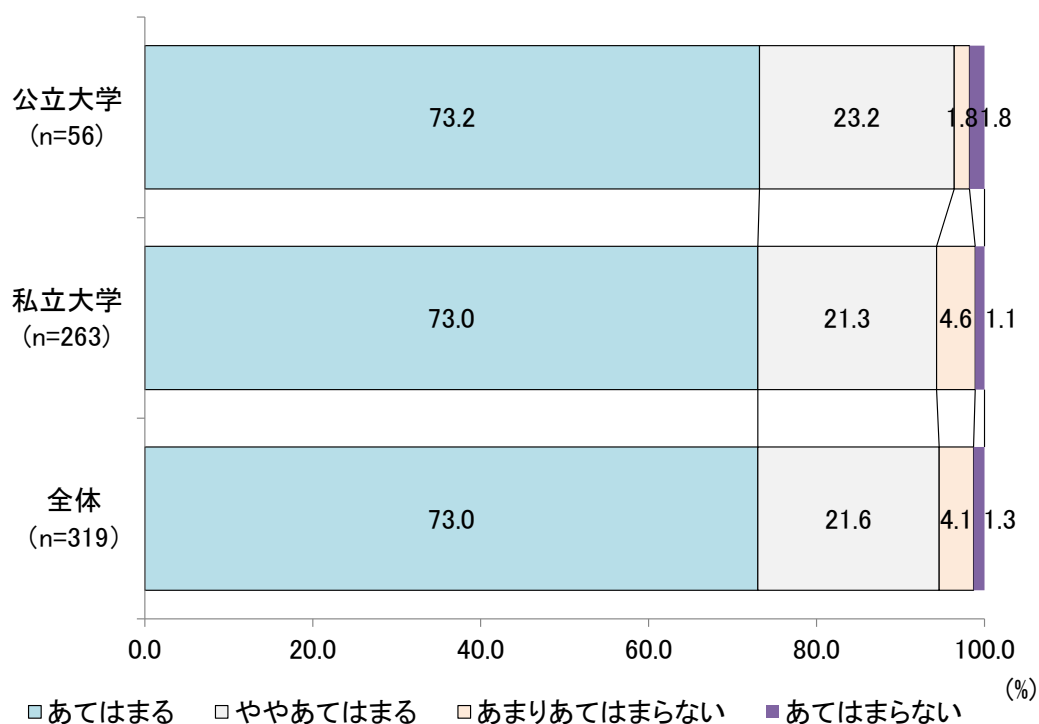


(5) 理事長と良好な関係を構築している ※公私立のみ

図 3-4-5 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 73.0%、「ややあてはまる」と考えている人は 21.6%と、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は 94.6%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、公立大学で 73.2%、私立大学で 73.0%となっている。また、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は、公立大学で 96.4%、私立大学で 94.3%となっており、公私立大学両方の事務局長の多くが、理事長と良好な関係を構築している。

図 3-4-5 理事長と良好な関係を構築している ※公私立のみ

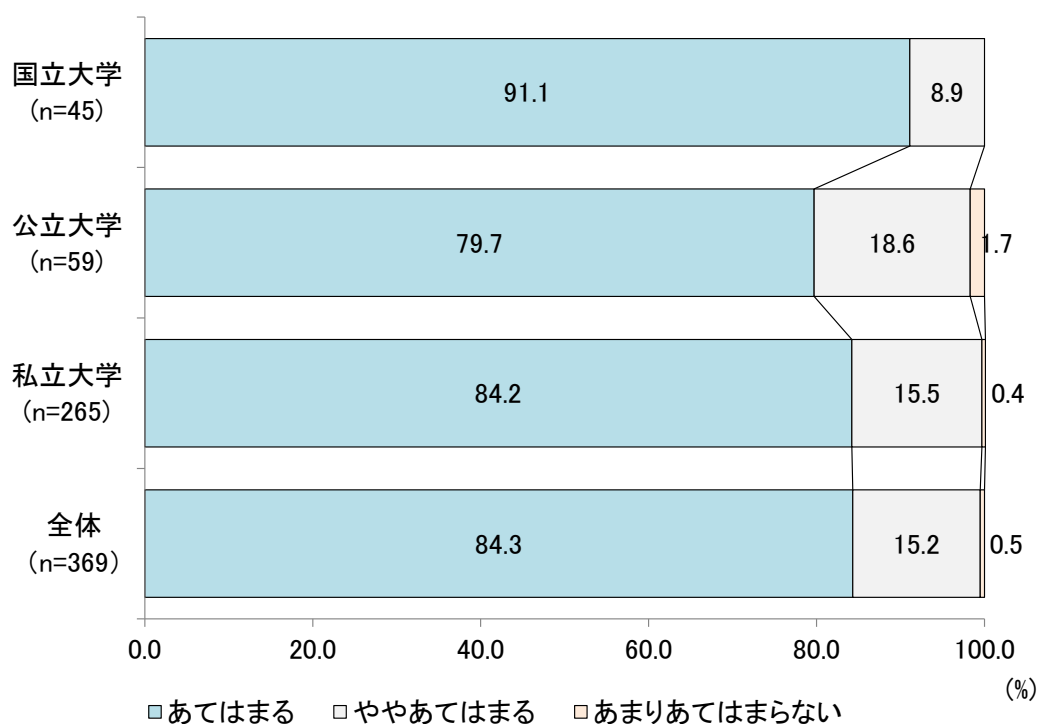


(6) 学長と良好な関係を構築している

図 3-4-6 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 84.3%、「ややあてはまる」と考えている人は 15.2%と、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は 99.5%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 91.1%、公立大学で 79.7%、私立大学で 84.2%となっている。また、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は、国立大学で 100.0%、公立大学で 98.3%、私立大学で 99.7%となっており、どの設置形態の事務局長も学長と良好な関係を構築している。

図 3-4-6 学長と良好な関係を構築している

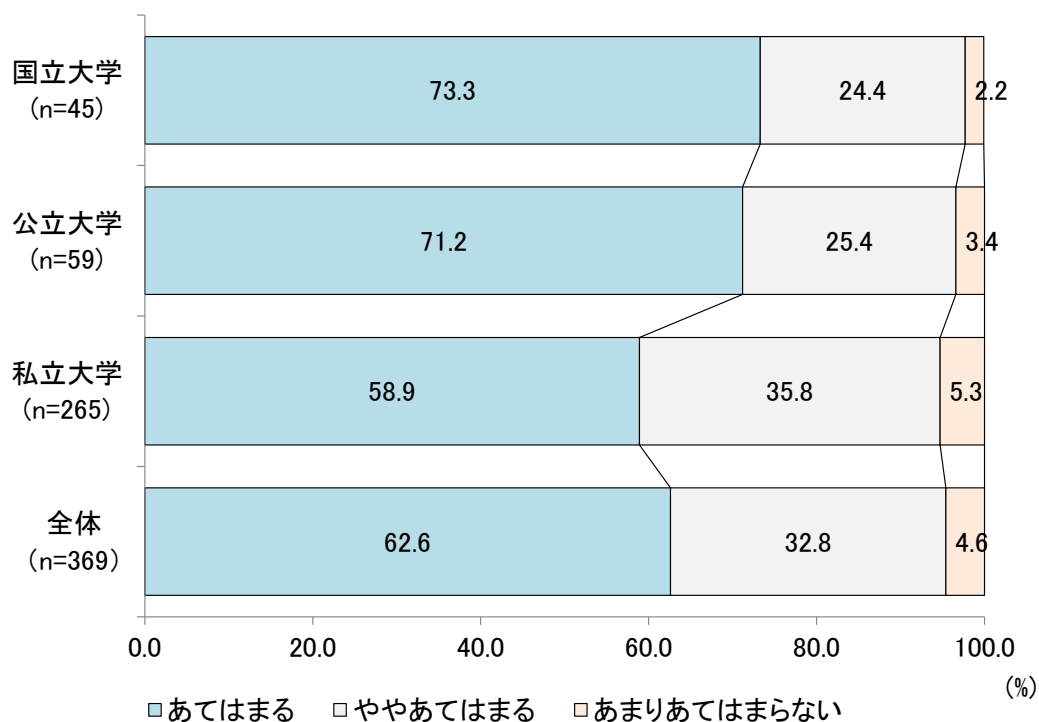


(7) 多くの事務職員と話をするようにしている

図 3-4-7 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 62.6%、「ややあてはまる」と考えている人は 32.8%と、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は 95.4%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 73.3%、公立大学で 71.2%、私立大学で 58.9%であり、私立大学の割合がやや低くなっている。一方で、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は、国立大学で 97.7%、公立大学で 96.6%、私立大学で 94.7%となっており、程度に差はあるが、どの設置形態の事務局長も概ね多くの事務職員と話をすることに力を入れている。

図 3-4-7 多くの事務職員と話をするようにしている

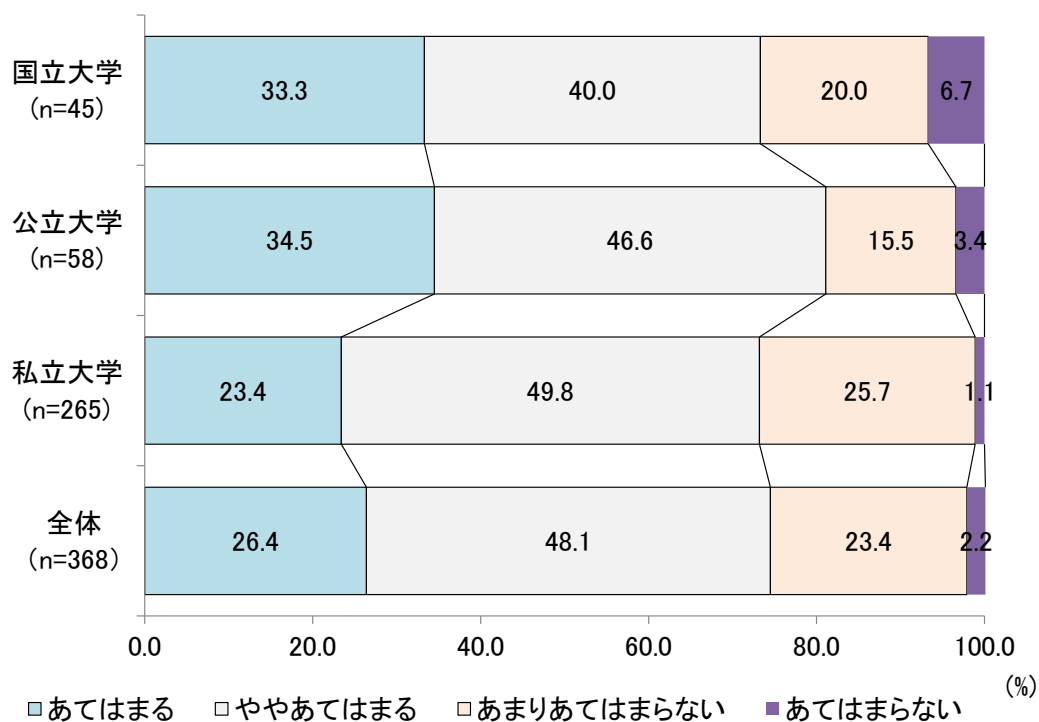


(8) 予算への裁量をより大きくすることが望ましい

図 3-4-8 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 26.4%、「ややあてはまる」と考えている人は 48.1%と、肯定的回答（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の割合は 74.5%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 33.3%、公立大学で 34.5%、私立大学で 23.4%となっている。また、肯定的回答（「あてはまる」+「ややあてはまる」）の割合は、国立大学で 73.3%、公立大学で 81.1%、私立大学で 73.2%となっており、国立私立大学よりも公立大学の事務局長の方が、予算の裁量を大きくする必要性を認識している。

図 3-4-8 予算への裁量をより大きくすることが望ましい

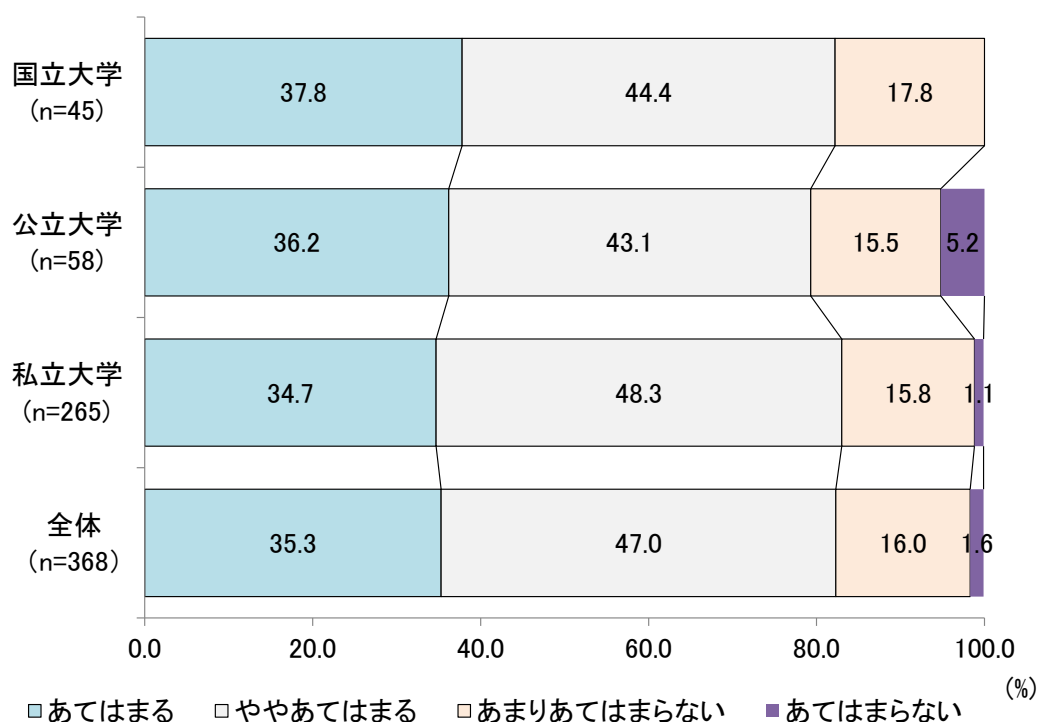


(9) 人事への裁量をより大きくすることが望ましい

図 3-4-9 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 35.3%、「ややあてはまる」と考えている人は 47.0%と、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は 82.3%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 37.8%、公立大学で 36.2%、私立大学で 34.7%となっている。また、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は、国立大学で 82.2%、公立大学で 79.3%、私立大学で 83.0%となっており、どの設置形態の事務局長も学人事の裁量を大きくする必要性を認識している。

図 3-4-9 人事への裁量をより大きくすることが望ましい

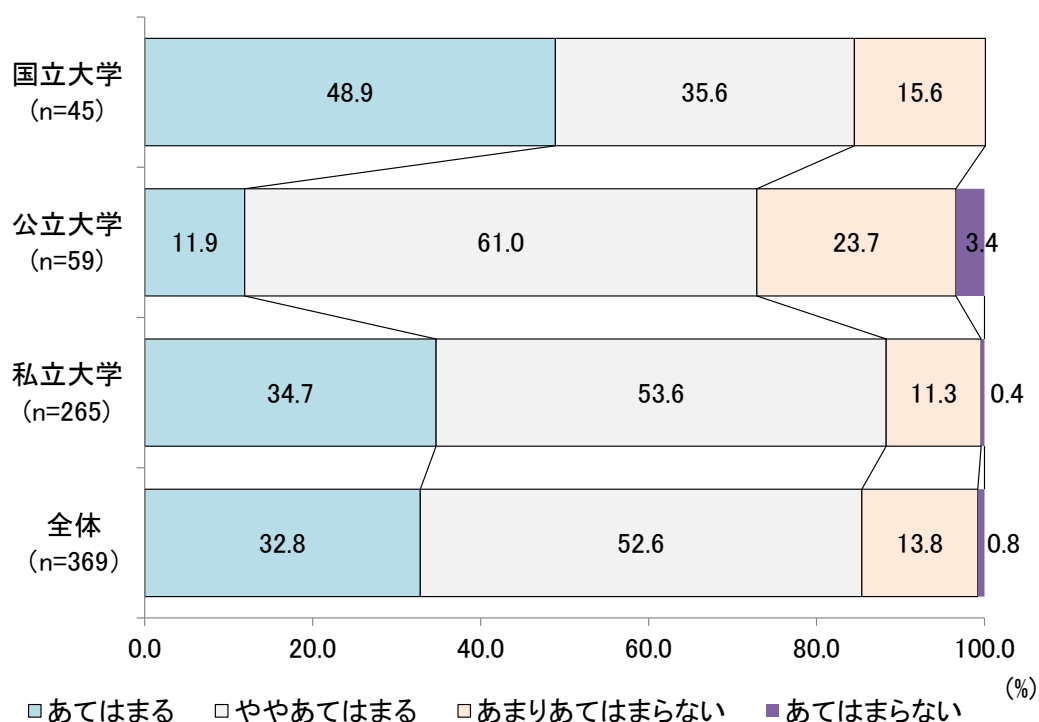


(10) 高等教育関係の書籍や新聞を読んでいる

図 3-4-10 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 32.8%、「ややあてはまる」と考えている人は 52.6%と、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は 85.4%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 48.9%、公立大学で 11.9%、私立大学で 34.7%となっている。また、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は、国立大学で 84.5%、公立大学で 72.9%、私立大学で 88.3%となっており、公立大学の事務局長が高等教育関係の書籍や新聞を読むことに費やす時間は、他の設置形態の事務局長よりも少ないという結果になった。

図 3-4-10 高等教育関係の書籍や新聞を読んでいる

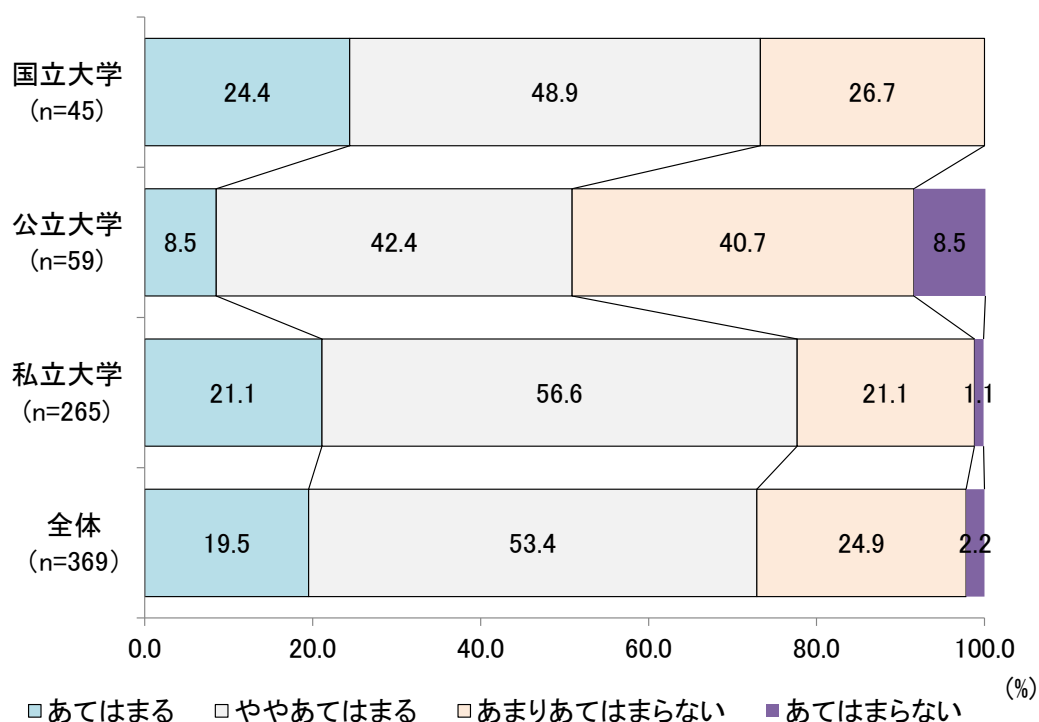


(11) 高等教育関係の研修会等に積極的に参加する

図 3-4-11 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 19.5%、「ややあてはまる」と考えている人は 53.4%と、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は 72.9%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 24.4%、公立大学で 8.5%、私立大学で 21.1%となっている。また、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は、国立大学で 73.3%、公立大学で 50.9%、私立大学で 77.7%となっており、公立大学の事務局長が高等教育関係の研修会等の参加に費やす時間は、他の設置形態の事務局長よりも少ないという結果になった。

図 3-4-11 高等教育関係の研修会等に積極的に参加する

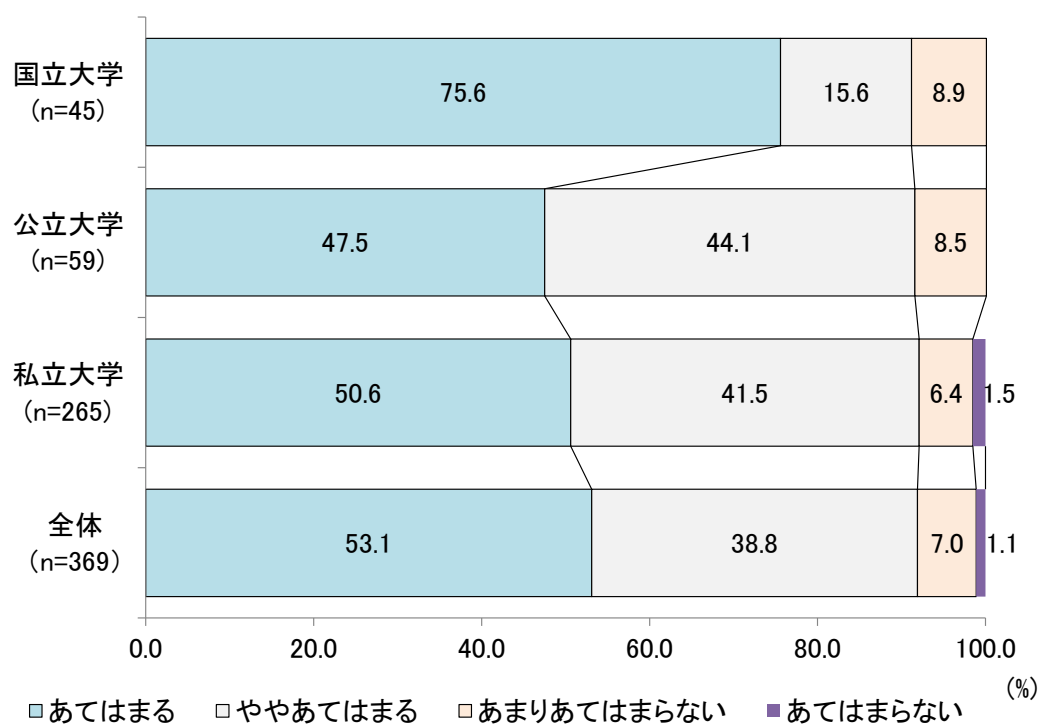


(12) 事務局長はやりがいのある仕事だと思う

図 3-4-12 によると、全体の傾向としては、「あてはまる」と考えている人は 53.1%、「ややあてはまる」と考えている人は 38.8%と、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は 91.9%となっている。

設置形態別にみると、「あてはまる」と考えている人は、国立大学で 75.6%、公立大学で 47.5%、私立大学で 50.6%であり、国立大学の事務局長は、他の設置形態の事務局長以上に仕事にやりがいを見出している。また、肯定的回答(「あてはまる」+「ややあてはまる」)の割合は、国立大学で 91.2%、公立大学で 91.6%、私立大学で 92.1%となっており、どの設置形態の事務局長も、概ね事務局長としての仕事にやりがいを見出している。

図 3-4-12 事務局長はやりがいのある仕事だと思う



3-5 情報共有の仕組み

本パートでは問 11「情報共有の仕組み」について、設置形態別に分析を行った。質問は、情報共有の仕組みの有無を確認したうえで、仕組みがある場合には「効果はあった」「どちらとも言えない」「効果を感じない」のいずれかを、ない場合は「仕組みがない」を選択肢としている。

(1) 会議資料の事務職員への共有

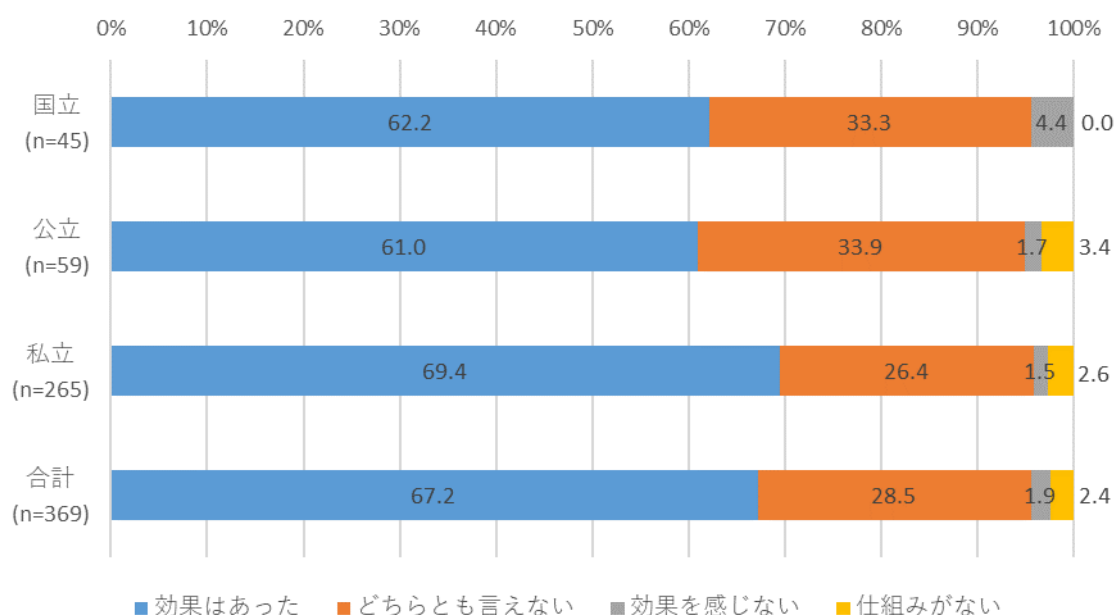
図 3-5-1 は「会議資料の事務職員への共有」について、設置形態別にグラフ化したものである。

いずれの設置形態でも 80%以上の大学が、事務職員への共有を実施していた。「仕組みがない」と回答したのは、国立大学では0校であったが、「効果を感じない」と回答した割合 4.4%であり、全設置形態の中で一番多かった。

公立大学は「効果はあった」と「どちらとも言えない」の割合は国立大学とほとんど同じであった。「効果を感じない」と「仕組みがない」が合わせて5.1%であり、国立大学の「効果を感じない」4.4%よりもやや高い。情報共有の効果は国立大学と同等がやや低いと言える。

一方、私立大学では、「効果はあった」と回答する割合が最も高く、また「効果を感じない」と回答した割合も最も低く、国立大学・公立大学と比較して、会議資料の事務職員への共有が、情報共有の効果があったと考えていることが分かる。

図 3-5-1 a.会議資料の事務職員への共有



(2) 各部署の所属長が参加する会議

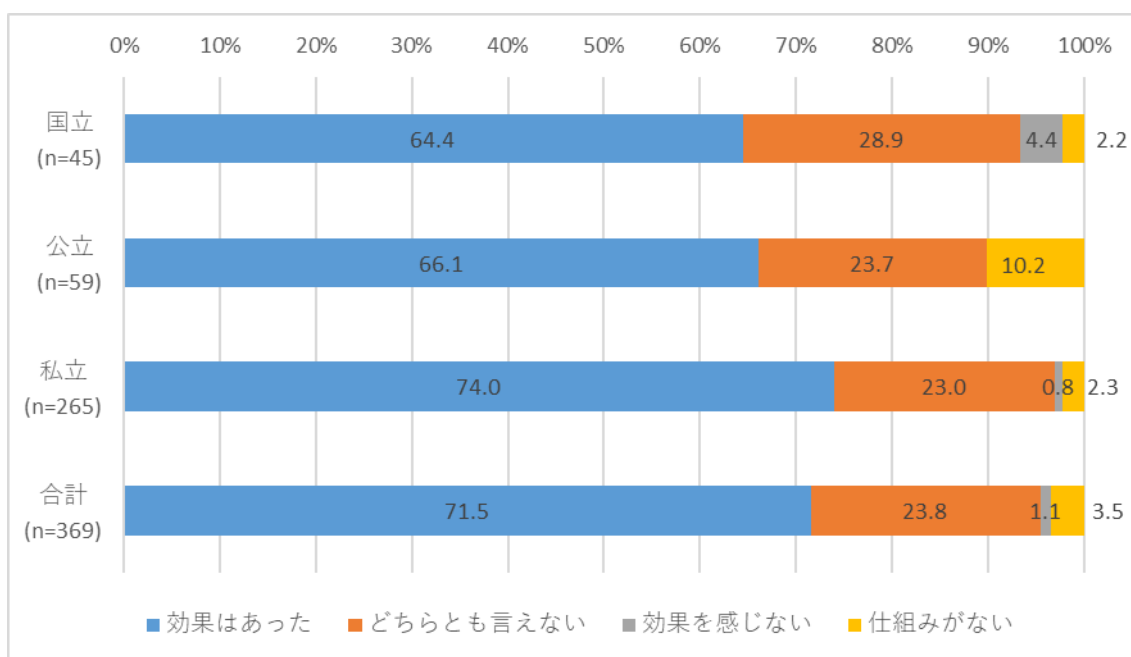
図 3-5-2 は「各部署の所属長が参加する会議」について、設置形態別にグラフ化したものである。

国立大学は「仕組みがない」と回答した割合 2.2%で最も低かったものの、「どちらとも言えない」と「効果を感じない」の割合の合計は 33.3%であり、公立大学および私立大学よりも高かった。

公立大学は「仕組みがない」と回答した割合が 10.2%と最も高い。しかし、「効果を感じない」のは0校であった。

私立大学では「効果はあった」と回答している割合が 74.0%と最も高く、国立大学および公立大学と比較して、各部署の所属長が参加する会議が情報共有の仕組みとして機能していた。

図 3-5-2 b. 各部署の所属長が参加する会議



(3) 事務職員全員が参加する会議

図 3-5-3 は「事務職員全員が参加する会議」について、設置形態別にグラフ化したものである。

4つの項目の中で最も、差異が大きい結果となった。

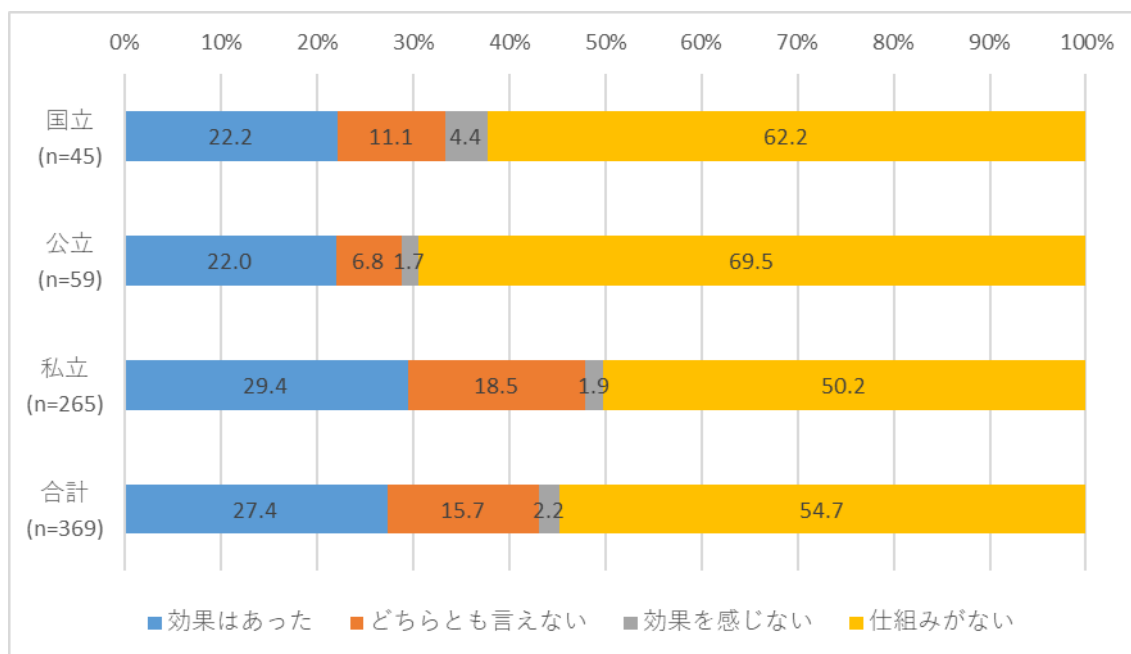
国立大学では、仕組みがあるのが 37.7%であり、そのうち「どちらとも言えない」と「効果を感じない」の割合の合計は 15.5%であった。また、仕組みがない割合も 62.2%であった。

公立大学では、「仕組みがない」と回答した割合 69.5%と約7割に達し、最も高かった。

一方で、「効果を感じない」の割合は 1.7%であり、仕組みがある大学では比較的效果が得られていることがうかがえる。

私立大学は、「仕組みがない」と回答した割合は最も小さく 50.2%と、約半数の大学で事務職員全員が参加する会議を行っていた。「効果はあった」と回答した割合も 29.4%だったが、国立大学・公立大学と比較して「どちらとも言えない」の割合も高かった。

図 3-5-3 c. 事務職員全員が参加する会議



(4) 教員と事務職員の情報共有を行う会議

図 3-5-4 は「d. 教員と事務職員の情報共有を行う会議」について、設置形態別にグラフ化したものである。

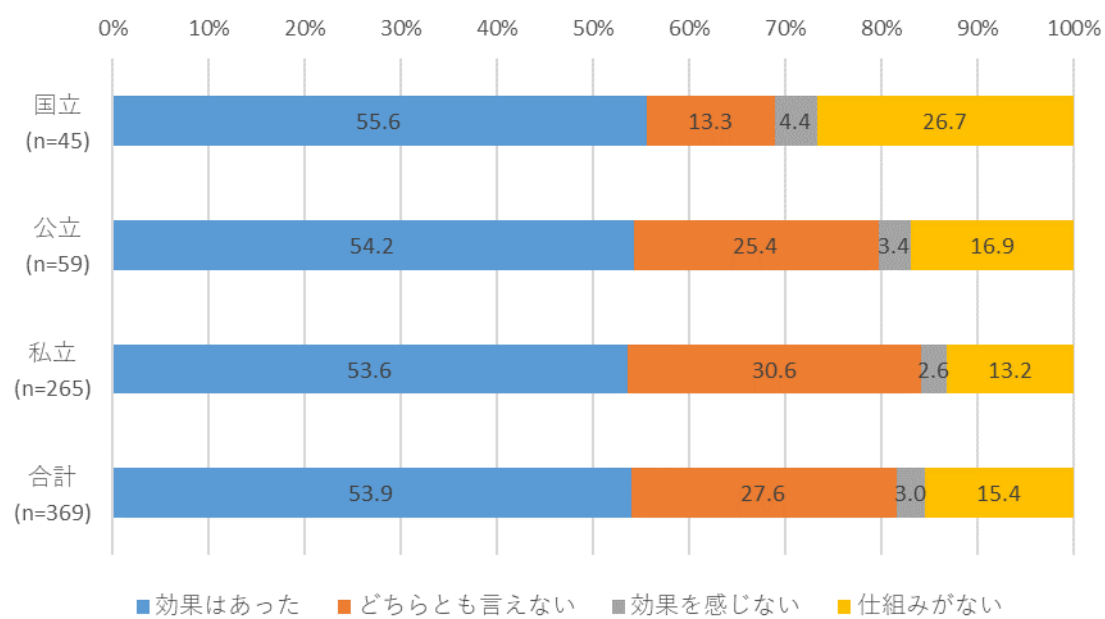
「効果はあった」と回答した割合に、設置形態ごとの差が少ない一方、「仕組みがない」と回答した割合は設置形態ごとに差が見られた。

国立大学は「効果はあった」と回答した割合が 55.6%で、公立大学・私立大学と比較して高かった。しかし、「仕組みがない」と回答した割合も高かった。また「効果を感じない」と回答した割合も高かった。

公立大学は、「仕組みがない」と回答した割合は 16.9%と国立大学よりも低かったものの、「どちらとも言えない」と回答した割合が多かった。

私立大学は、「仕組みがない」と回答した割合は 13.2%であり、国立大学・公立大学と比較して、低かったものの「どちらとも言えない」と回答した割合は 30.6%と 3つの設置形態のなかで最も高かった。

図 3-5-4 d. 教員と事務職員の情報共有を行う会議



第4章 業務改革の現状

4-1 事務組織改革

この5年間に、大学で事務組織改革を行ったかを尋ねた。

事務組織の改革には、様々な目的と手法があるが、ここでは、組織のスリム化、意思決定の迅速化や業務の簡素化・効率化などを目的とした、①事務組織のフラット化（組織階層の減少）、②事務組織の柔軟化（課題に応じたチーム制などの採用）、③事務組織の一元集中化（部署の統廃合など）の3つについて、取組みの有無、取り組んだ場合はその効果を尋ねた。

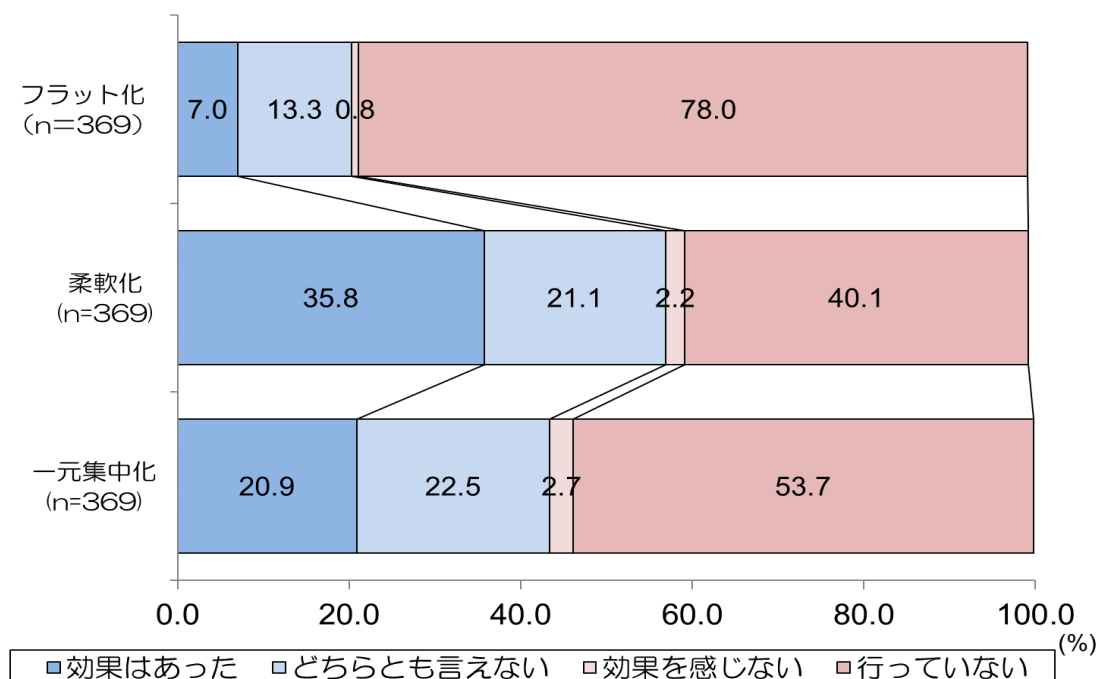
（1）事務組織改革の状況

事務組織の改革の取組みについて、事務組織のフラット化、柔軟化、一元集中化の3つの手法を大学全体でみると、この5年間でフラット化を行っている大学は2割強にとどまるのに対し、柔軟化は約6割、一元集中化も半数近くの大学で取り組んでいる。

取組みがあった場合の効果については、「効果があった」とする割合が最も高いのが柔軟化で、次いで一元集中化となっており、フラット化については効果が小さい（図4-1-1）。

組織改革は、規則改正を含む大学全体の手続きが必要であるほか、現場への影響も大きいため、簡単には取り組みにくい面があり、また、その効果に関しても、短期間には表れにくいものと思われる。

図4-1-1 事務組織改革の状況（全体）



(2) 事務組織のフラット化

事務組織のフラット化（組織階層の減少）について、設置形態別にみると、国公私立とも8割前後の大学で行っておらず、特に公立では実施率が低い。

実施した大学に効果があったのかを尋ねたところ、「効果はあった」が最も多い私立でも1割弱で、実施大学の約3分の1にとどまっている（図4-1-2）。

大学規模別にみると、学生数10,000人以上の大規模大学で最も実施率が高く、また、「効果はあった」としている割合も高い。このことから、大規模大学では、フラット化は、ある程度の効果が見込まれると考えられる（図4-1-3）。

図4-1-2 事務組織のフラット化（設置者別）

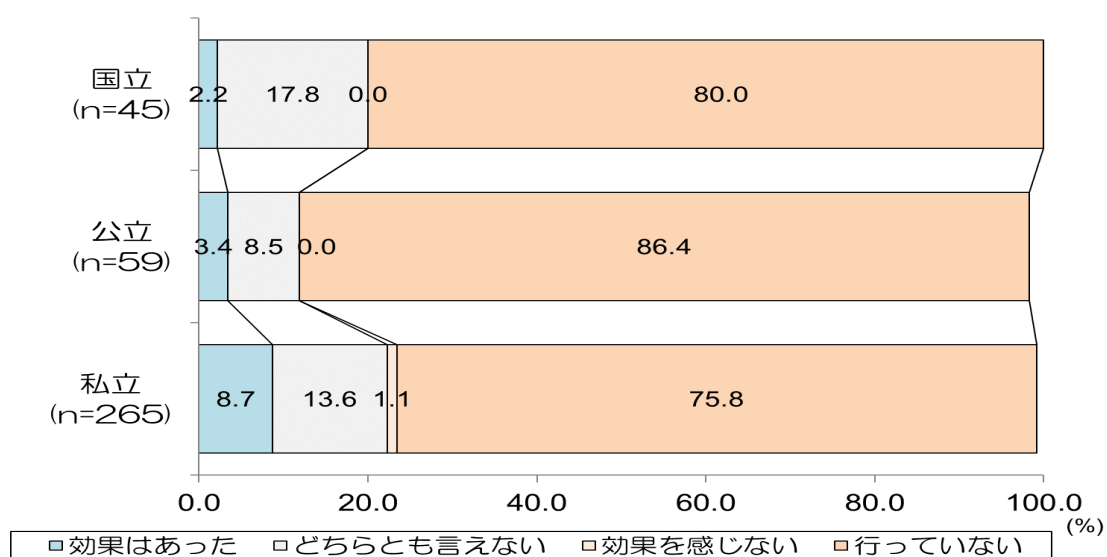
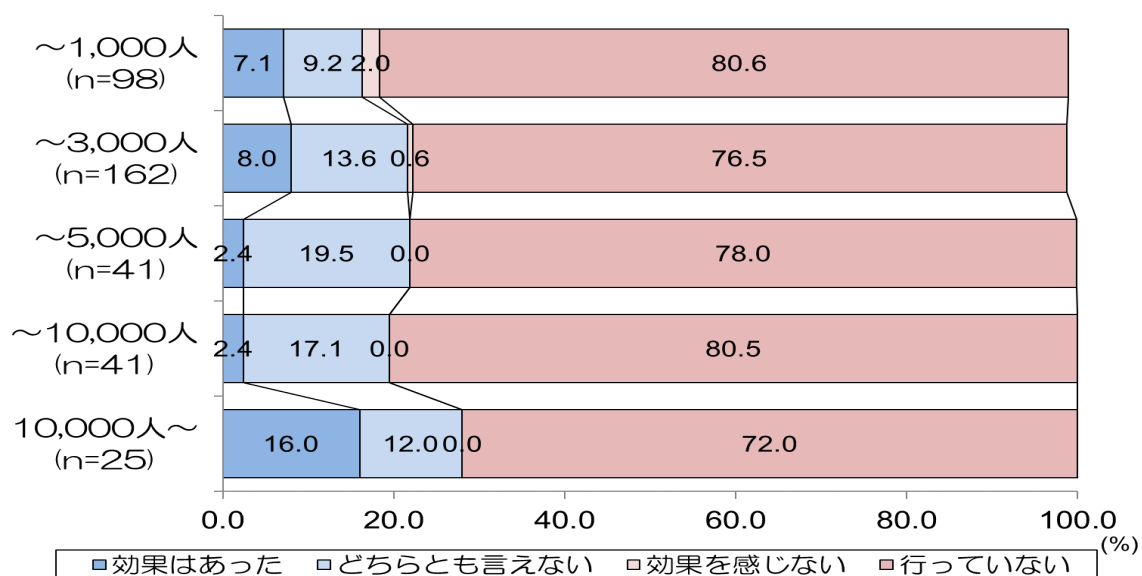


図4-1-3 事務組織のフラット化（大学規模別）



(3) 事務組織の柔軟化

事務組織の柔軟化（課題に対応したチーム制などの採用）について、設置形態別にみると、国公立では半数が実施しており、私立より実施率がやや高い。

実施した大学では、私立や公立では「効果はあった」とする大学が多いのに対し、国立では「効果はあった」と「どちらとも言えない」がほぼ同じで、評価が分かれている（図4-1-4）。

大学規模別にみると、規模の大きな大学ほど実施率が高く、特に学生数5,000人～10,000人、10,000人以上の大学では、約半数が柔軟化は「効果はあった」としている（図4-1-5）。

図4-1-4 事務組織の柔軟化（設置者別）

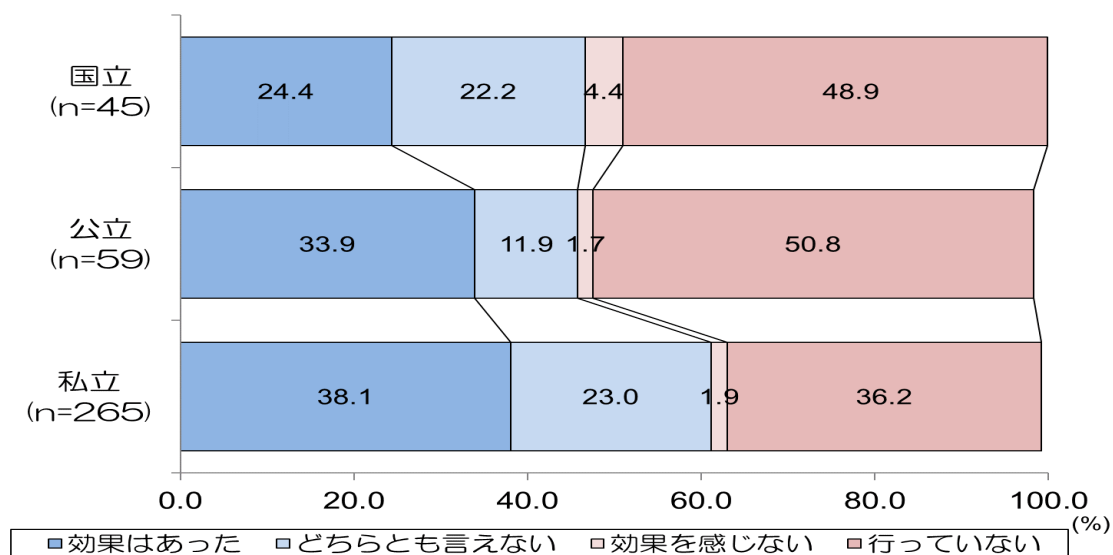
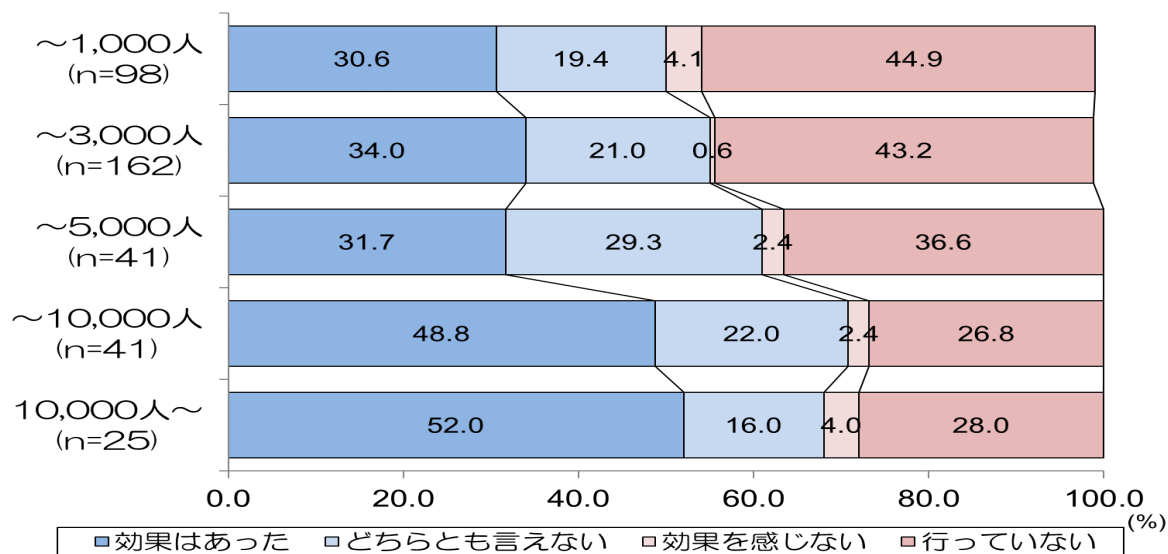


図4-1-5 事務組織の柔軟化（大学規模別）



(4) 事務組織の一元集中化

事務組織の一元集中化（部署の統廃合など）について、設置形態別にみると、公立では「行っていない」が7割以上に上るが、私立や国立では5～6割の大学で実施している。しかし、国立、私立の実施大学では、「効果はあった」と「どちらとも言えない」がほぼ同じであり、「効果を感じない」が国立で1割近くになるなど、評価が分かれている（図4-1-6）。

大学規模別にみると、規模が大きくなるほど実施率が高くなっているが、規模の大小を問わず、「効果はあった」と「どちらとも言えない」がほぼ同じで、改革の効果がはっきりしない状況がうかがえる（図4-1-7）。

図4-1-6 事務組織の一元集中化（設置者別）

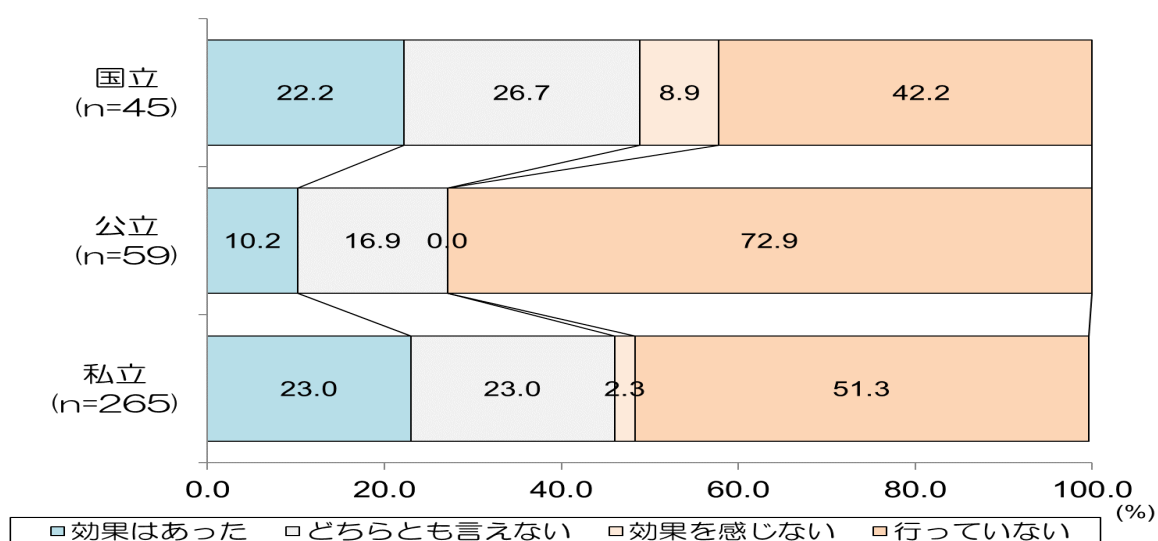
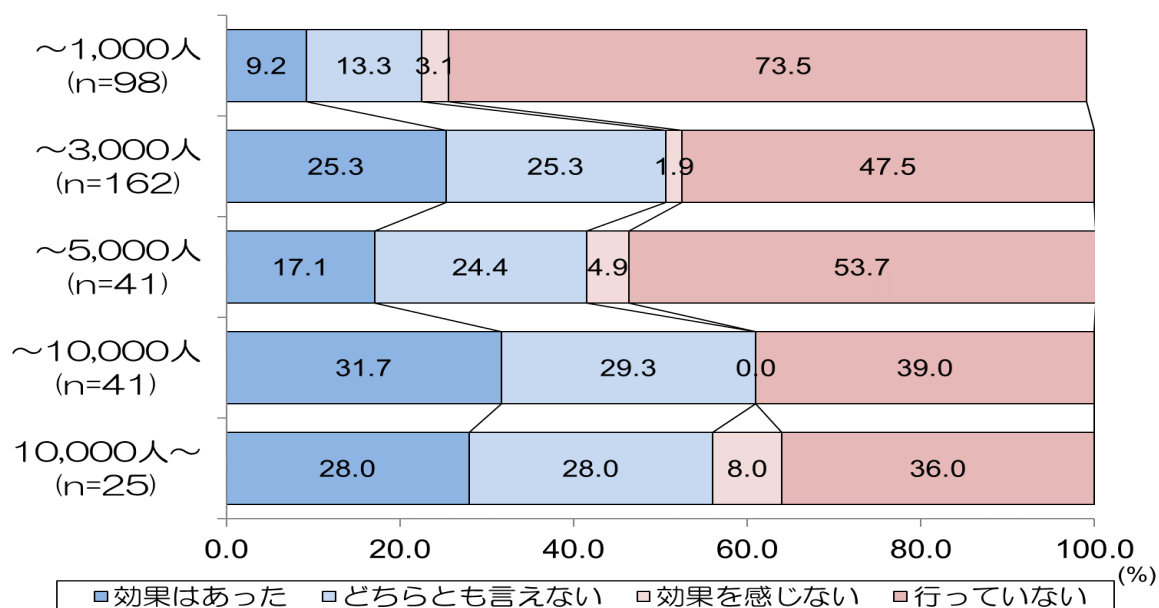


図4-1-7 事務組織の一元集中化（大学規模別）



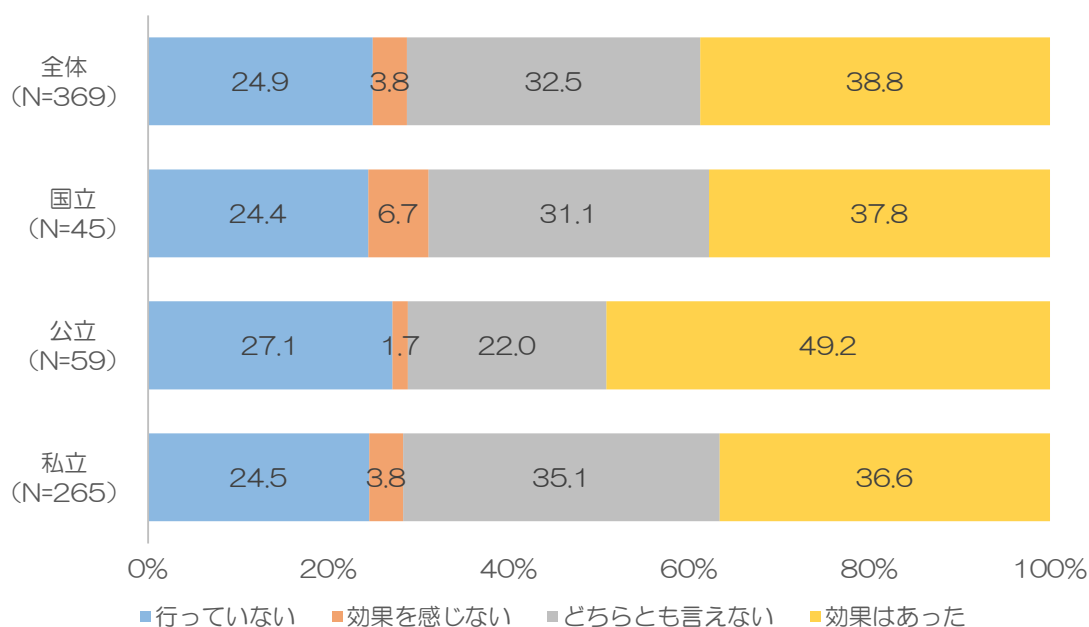
4-2 業務改革の取り組み

(1) 各種業務改革の実施と効果

a. 部署ごとの所掌範囲の見直し

直近5年間の業務改革に関して、図4-2-1aには「部署ごとの所掌範囲の見直し」という質問に対する回答が示されている。全体的には「行っていない」と回答した割合が24.9%であり、「効果はあった」と回答した割合が38.8%である。「効果を感じない」という回答は3.8%で少ない。設置形態別にみると、公立大学では「行っていない」が27.1%であり、「効果はあった」が49.2%と高い割合となっている。国立大学と私立大学では回答の割合はほぼ同程度である。

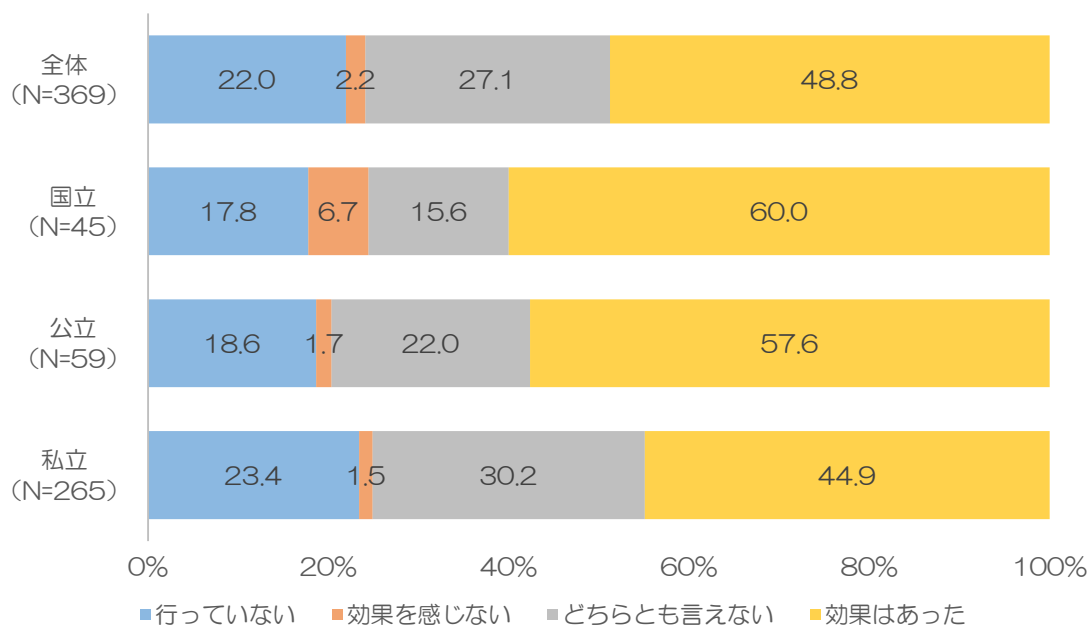
図4-2-1a 部署ごとの所掌範囲の見直し



b. 業務の ICT 化・DX

図4-2-1bには、「業務の ICT 化・DX」に対する回答が示されている。全体的には、「行っていない」と回答した割合が22.0%であり、「効果はあった」と回答した割合が48.8%である。「効果を感じない」という回答は2.2%で少ない。設置形態別にみると、私立大学では「行っていない」が23.4%、公立大学が18.6%、国立大学が17.8%となっており、回答の割合は国立大学が最も低い。一方、「効果はあった」と回答した割合は、私立大学が44.9%、公立大学が57.6%、国立大学が60.0%と高い結果となっている。私立大学と比べて、国公立大学は業務の ICT 化・DX の実施がより多く、その効果も高く評価されている。

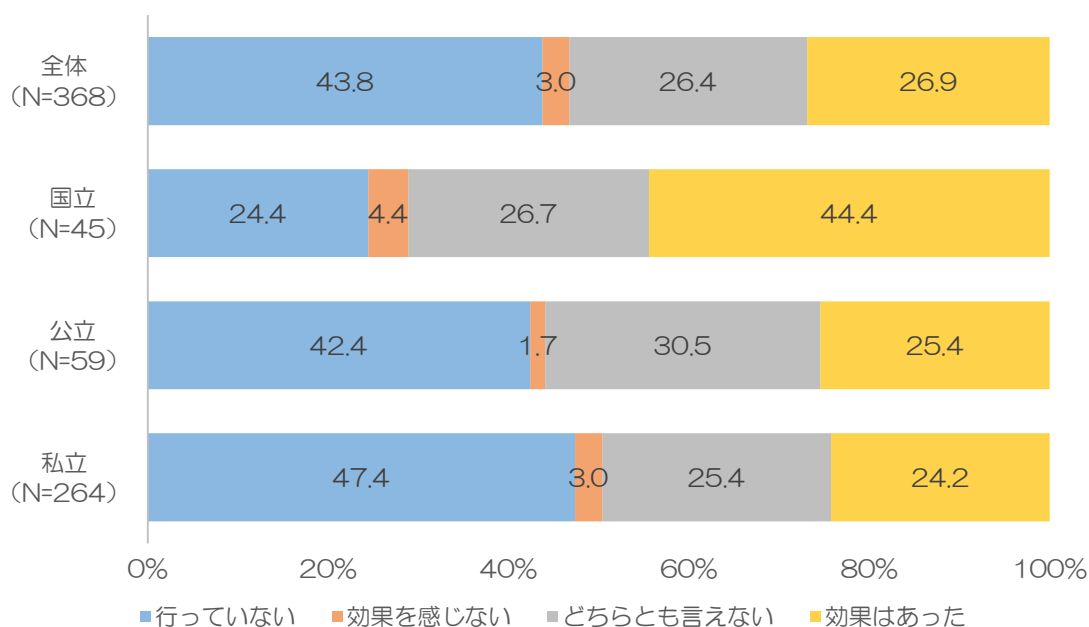
図4-2-1b 業務の ICT 化・DX



c. 多様な人材が業務を担えるような独自の工夫

図4-2-1cには、「多様な人材が業務を担えるような独自の工夫」に対する回答が示されている。全体的には、「行っていない」が43.8%、「効果はあった」が26.9%である。「効果を感じない」という回答は3.0%で少ない。設置形態別にみると、私立大学と公立大学では、「行っていない」の割合が高く（それぞれ47.4%と42.4%）、「効果はあった」の割合が低い（それぞれ24.2%と25.4%）のに対して、国立大学では「行っていない」の割合が低く（24.4%）、「効果はあった」の割合が高い（44.4%）。公立大学と私立大学と比べて、国立大学では多様な人材による業務の工夫が行われて、その効果も高く評価されている。

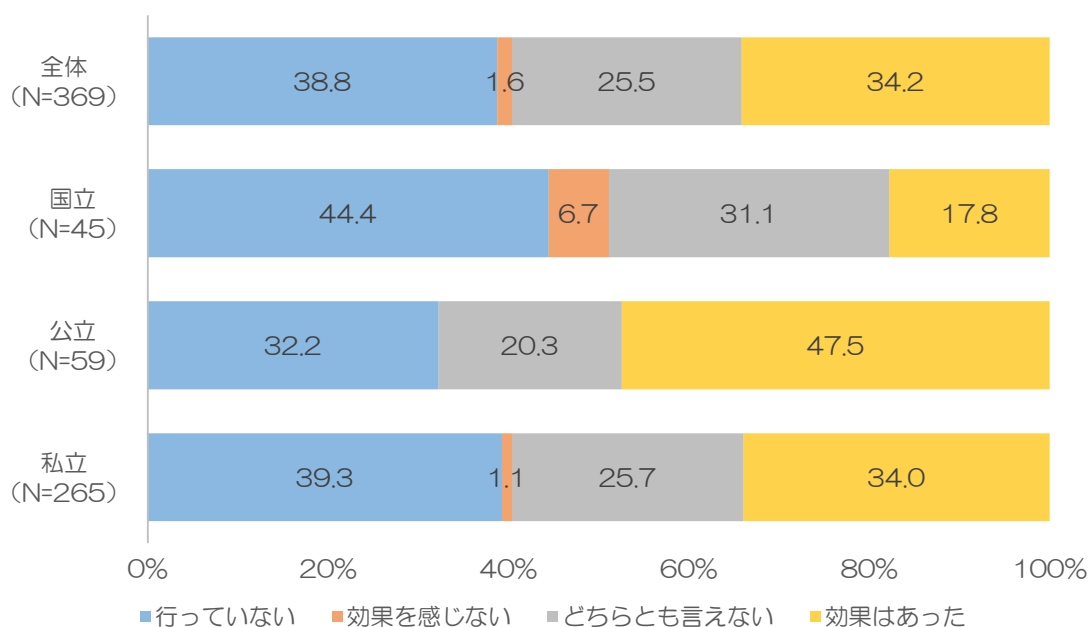
図4-2-1c 多様な人材が業務を担えるような独自の工夫



d. 業務の外部委託

図4-2-1dには、「業務の外部委託」に対する回答が示されている。全体的には、「行っていない」と回答した割合が38.8%であり、「効果はあった」と回答した割合が34.2%である。「効果を感じない」という回答は1.6%で少ない。設置形態別にみると、国立大学が「行っていない」と回答した割合が最も高く、44.4%である。次に私立大学が39.3%、公立大学が32.2%となっている。一方、「効果はあった」と回答した割合は、公立大学が最も高く47.5%である。国立大学と私立大学と比べて、業務の外部委託が公立大学でより実施され、その効果も高く評価されている。

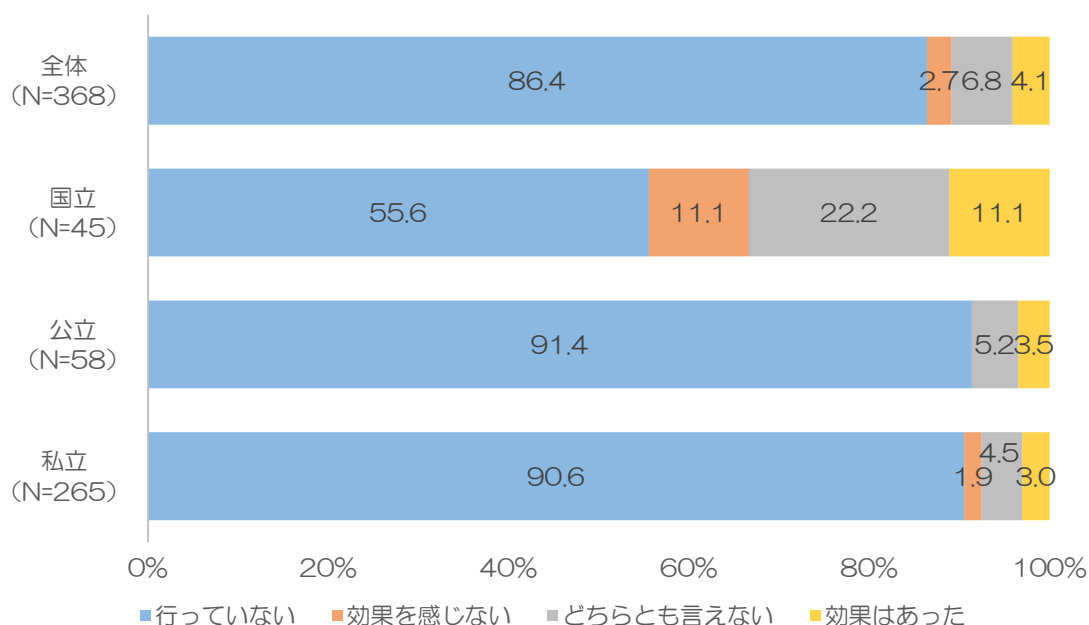
図4-2-1d 業務の外部委託



e. 他大学との共同事務処理の実施

図4-2-1eには、「他大学との共同事務処理の実施」に対する回答が示されている。全体的には、「行っていない」と回答した割合が86.4%であり、「効果はあった」と回答した割合が4.1%となっている。「効果を感じない」という回答は2.7%で少ない。設置形態別にみると、公立大学と私立大学の約9割が「行っていない」と回答した。一方、国立大学では「行っていない」と回答した割合が55.6%であり、11.1%が「効果はあった」と回答し、11.1%が「効果を感じない」と回答した。公立大学と私立大学と比べて、国立大学のほうでは他大学との共同事務処理が実施され、その効果を肯定的に評価する割合が多い一方、効果を感じない人も一定数存在している。

図4-2-1e 他大学との共同事務処理の実施

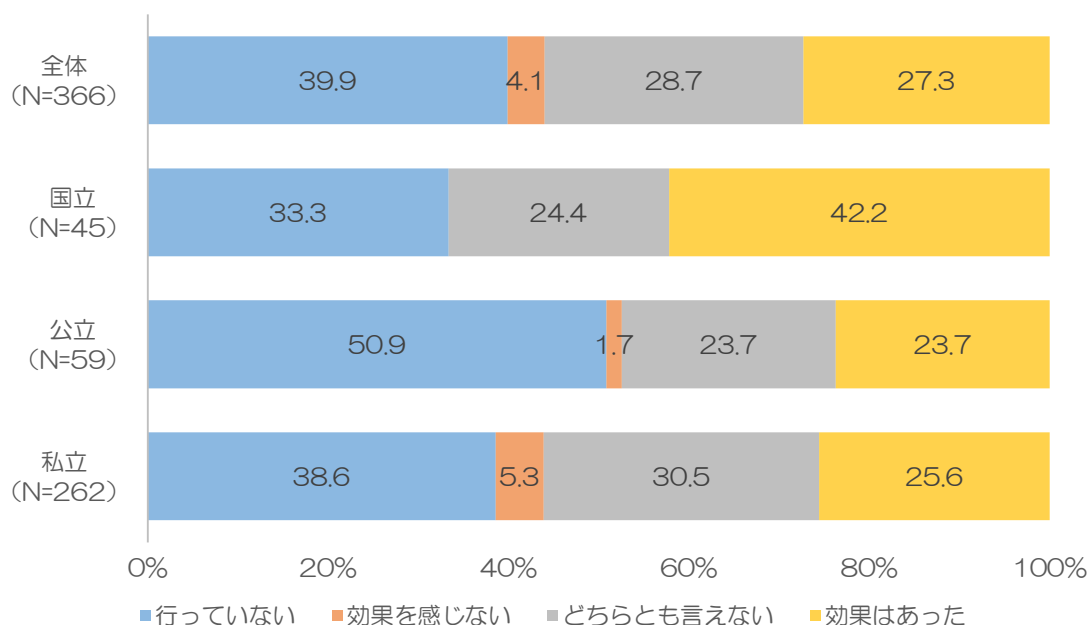


(2) 業務改革の取り組み

a. 学内からの意見提案制度

業務改革の取り組みに関して、図4-2-2aには「学内からの意見提案制度」に対する回答が示されている。「効果を感じない」という回答は4.1%で少ない。全体的には、「行っていない」と回答した割合が39.9%であり、「効果はあった」と回答した割合が27.3%となっている。設置形態別にみると、公立大学では「行っていない」の割合が高く、「効果はあった」の割合が低い。国立大学と私立大学と比べて、学内からの意見提案制度に関する取り組みが公立大学では低い傾向にある。

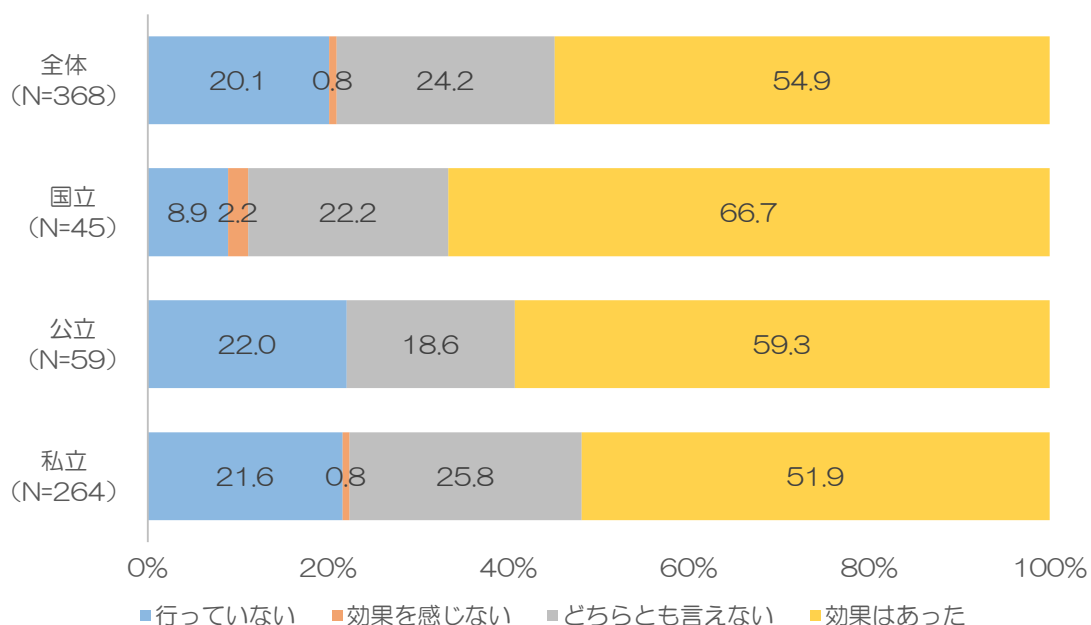
図4-2-2a 学内からの意見提案制度



b. 学内プロジェクトチームの立ち上げ

図4-2-2bには、「学内プロジェクトチームの立ち上げ」に対する回答が示されている。全体的には、「行っていない」と回答した割合が20.1%であり、「効果はあった」と回答した割合が54.9%となっている。「効果を感じない」という回答は0.8%で少ない。設置形態別にみると、公立大学では22.0%、私立大学は21.6%で「行っていない」と回答した割合が高く、国立大学では8.9%で低い。「効果はあった」と回答した割合は、公立大学が51.9%、私立大学が59.3%に対し、国立大学が66.7%で最も高い。公立大学と私立大学と比べて、国立大学は学内プロジェクトチームの立ち上げがより実施され、その効果を高く評価した割合が高い。

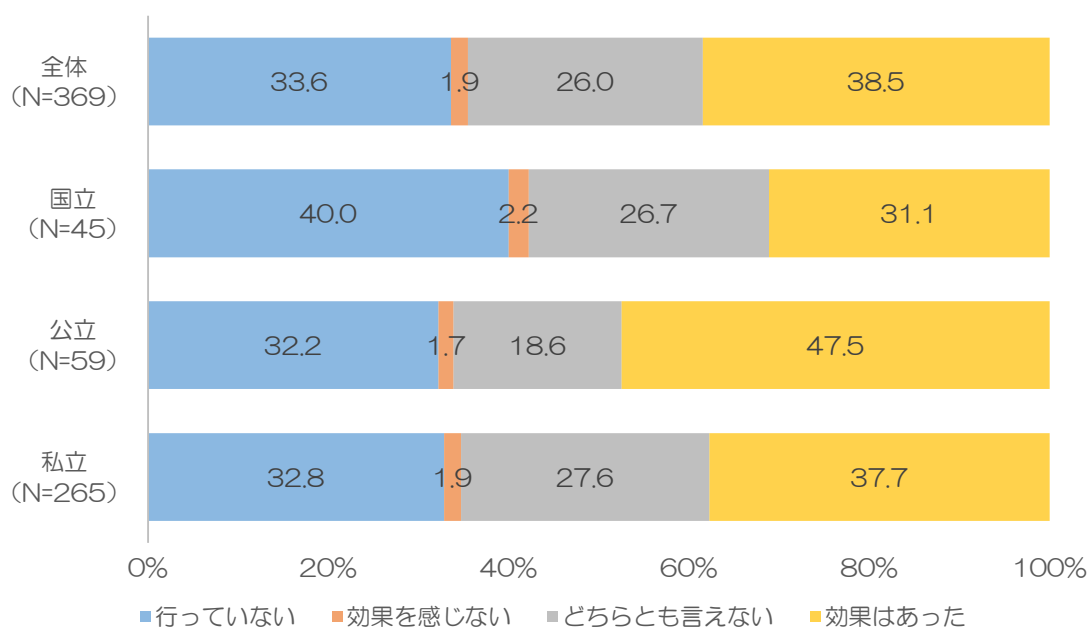
図4-2-2b 学内プロジェクトチームの立ち上げ



c. 教職協働によるチーム立ち上げ

図4-2-2cには、「教職協働によるチーム立ち上げ」に対する回答が示されている。全体的には、「行っていない」と回答した割合が33.6%であり、「効果はあった」と回答した割合が38.5%となっている。「効果を感じない」という回答は1.9%で少ない。設置形態別にみると、私立大学が32.8%、公立大学が32.2%で「行っていない」と回答した割合が高く、国立大学が40.0%で最も高い。「効果はあった」と回答した割合は、公立大学が47.5%で高い。教職協働によるチーム立ち上げの取り組みに関して、公立大学と私立大学のほうでは国立大学と比べてより実施され、その効果を評価する割合も高い。

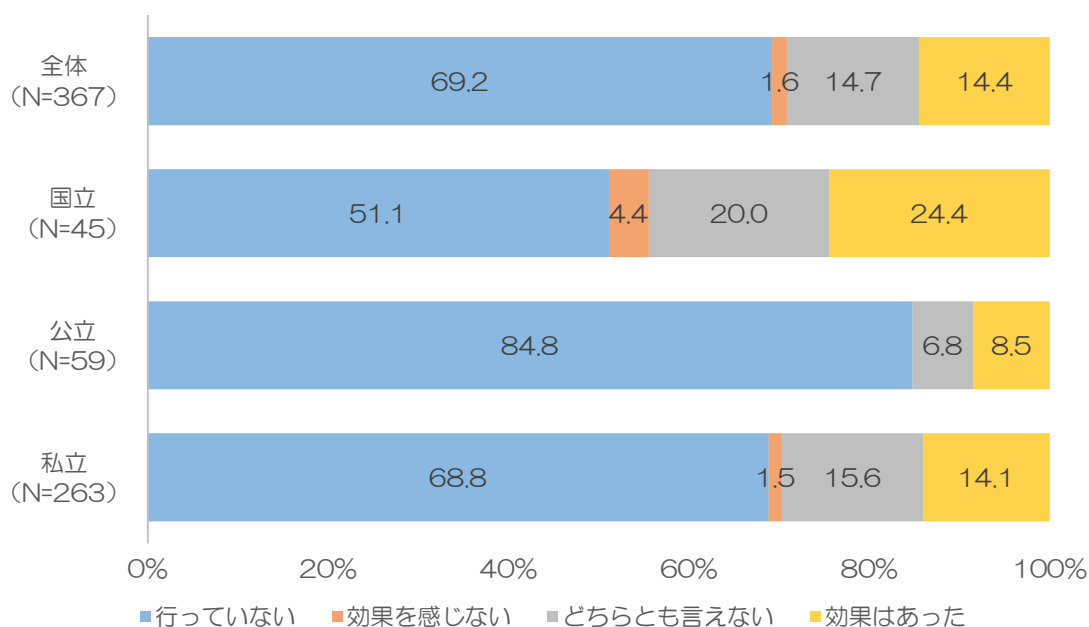
図4-2-2c 教職協働によるチーム立ち上げ



d. 業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ

図4-2-2dには、「業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ」に対する回答が示されている。全体的には、「行っていない」と回答した割合が69.2%であり、「効果はあった」と回答した割合が14.4%となっている。「効果を感じない」という回答は1.6%で少ない。設置形態別にみると、「行っていない」と回答した割合は、公立大学が84.8%で最も高く、次に私立大学が68.8%、国立大学が51.1%となっている。「効果はあった」と回答した割合は、国立大学が24.4%で高い。国立大学と私立大学と比べて、公立大学では業務改革に責任を持つ部署の立ち上げが実施されておらず、その効果への評価も低い。

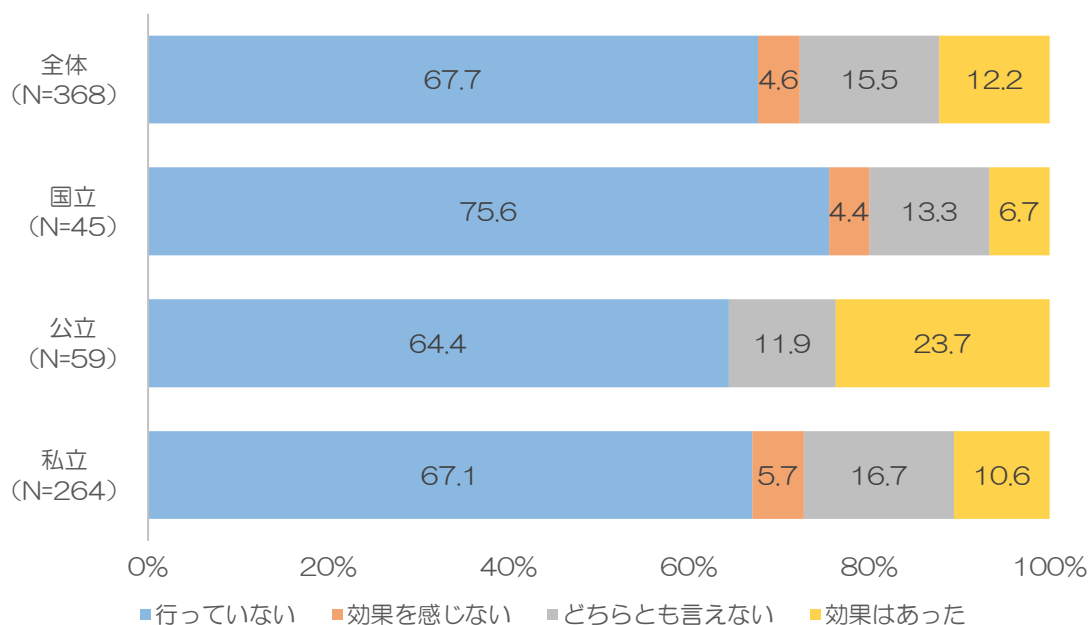
図4-2-2d 業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ



e. コンサルタント会社等への業務委託

図4-2-2eには、「コンサルタント会社等への業務委託」に対する回答が示されている。全体的は、「行っていない」と回答した割合が20.1%であり、「効果はあった」と回答した割合が54.9%となっている。「効果を感じない」という回答は4.6%で少ない。設置形態別にみると、「行っていない」と回答した割合は、国立大学が75.6%で高く、次に私立大学が67.1%、公立大学が64.4%となっている。「効果はあった」と回答した割合は、公立大学が23.7%で最も高い。国立大学と私立大学と比べて、公立大学はコンサルタント会社等への業務委託がより実施されており、その効果への評価も高い。

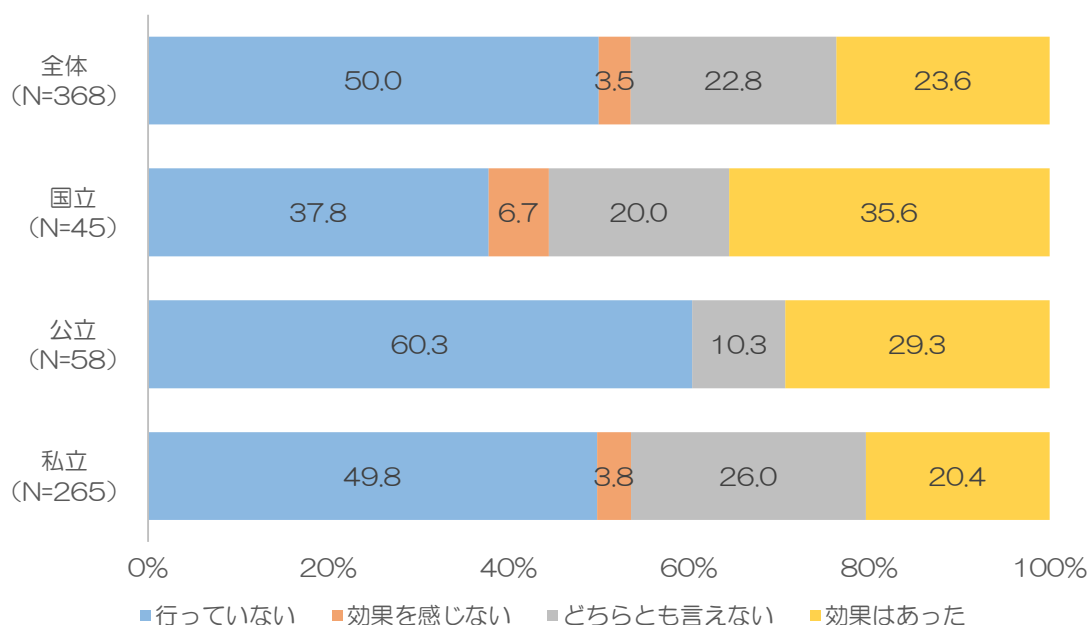
図4-2-2e コンサルタント会社等への業務委託



f. 業務改革のための予算の確保

図4-2-2fには、「業務改革のための予算の確保」に対する回答が示されている。全体的には、「行っていない」と回答した割合が50.0%であり、「効果はあった」と回答した割合が23.6%となっている。「効果を感じない」という回答は3.5%で少ない。設置形態別にみると、「行っていない」と回答した割合は公立大学の60.3%で最も高く、次に私立大学が49.8%、国立大学が37.8%となっている。「効果はあった」と回答した割合は、国立大学が35.6%で最も高く、次に公立大学が29.3%、私立大学が20.4%となっている。業務改革のための予算確保に関する取り組みについて、公立大学と私立大学と比べて、国立大学ではより行われ、その効果の評価も高い。

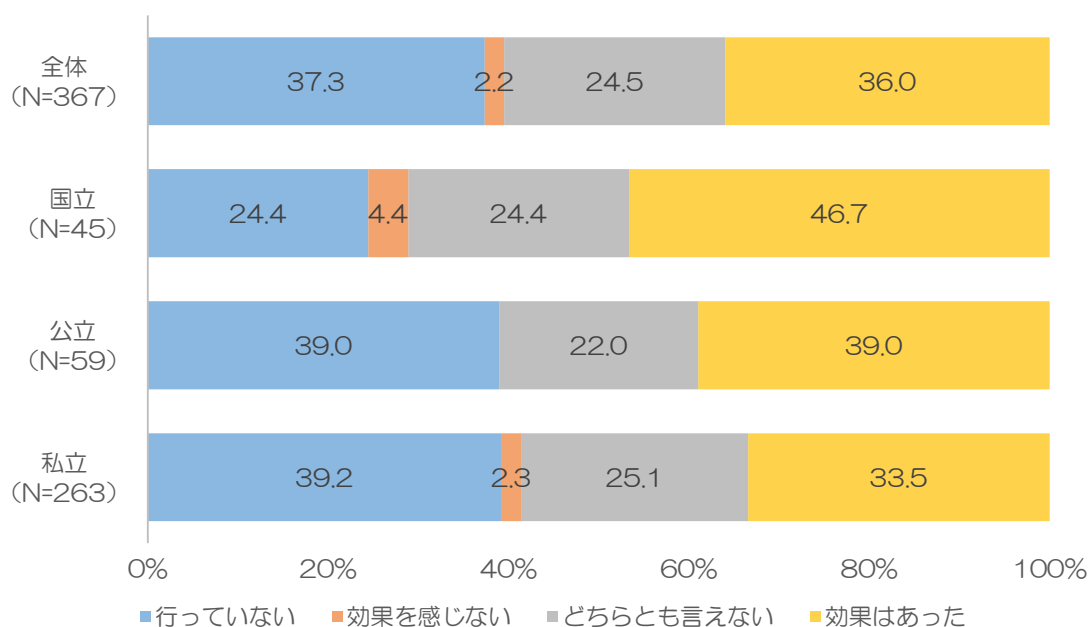
図4-2-2f 業務改革のための予算の確保



g. 新たなシステムの導入

図4-2-2gには、「新たなシステムの導入」に対する回答が示されている。全体的には、「行っていない」と回答した割合が37.3%であり、「効果はあった」と回答した割合が36.0%となっている。「効果を感じない」という回答は2.2%で少ない。設置形態別にみると、「行っていない」と回答した割合は、公立大学と私立大学がそれぞれ39.0%と39.2%であるのに対し、国立大学が24.4%で低い。「効果はあった」と回答した割合は、国立大学が46.7%で高い。公立大学と私立大学と比べて、国立大学では新たなシステムの導入がより実施され、その効果の評価も高い。

図4-2-2g 新たなシステムの導入



4-3 業務改革のねらいと困難さ

(1) では、大学が業務改革をすることのねらいと重要度について、(2) では、大学が業務改革を行う際の困難な理由について尋ねている。

(1) 業務改革のねらいの重要度

業務改革のねらいの重要度についての質問項目は「a. 専任職員の業務高度化のため」、「b. 将来の現場の負担軽減のため」、「c. 職場の働きやすい環境を実現するため」、「d. 経費節減のため」の4つである。

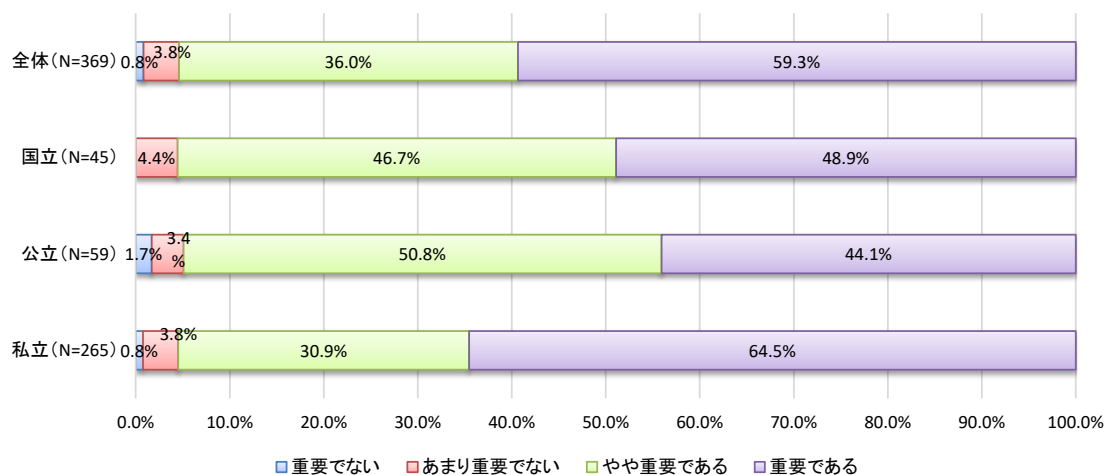
a. 専任職員の業務高度化のため

図4-3-1 aには「専任職員の業務高度化のため」に対する回答が示されている。全体では、「重要である(59.3%)」、「やや重要である(36.0%)」、「あまり重要でない(3.8%)」、「重要でない(0.8%)」の順になっている。特に、私立大学では「重要である」と回答する比率が非常に高く、64.5%となっている。

国立大学では「重要である(48.9%)」と「やや重要である(46.7%)」の比率はほぼ同程度であるが、公立大学では比率が逆転し、それぞれ44.1%、50.8%となっている。

このような差異はあるものの、「重要である」と「やや重要である」を合計すると、国立大学で95.6%、公立大学で94.9%、私立大学で95.4%となっていることから、設置形態を問わず、その重要度は強く認識されているといえよう。

図4-3-1 a 専任職員の業務高度化のため



b. 将来の現場の負担軽減のため

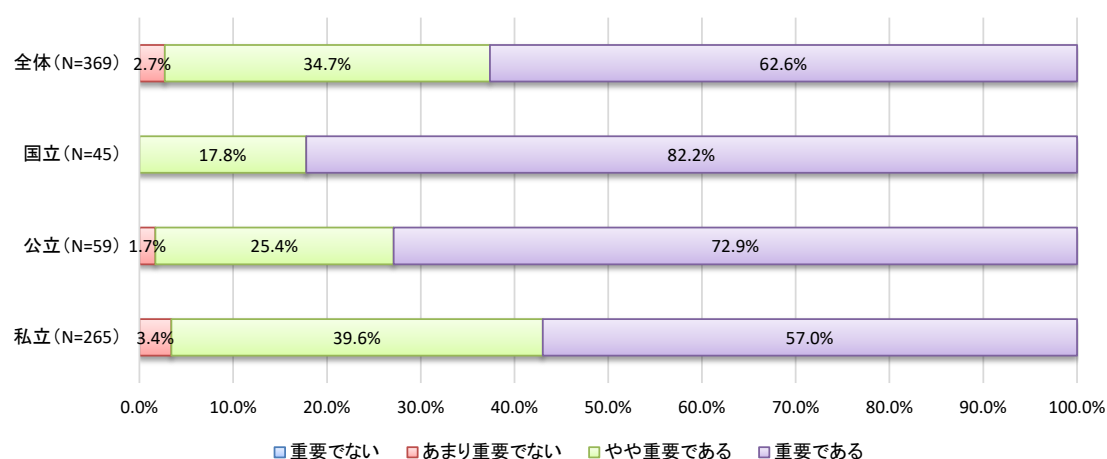
図4-3-1bには「将来の現場の負担軽減のため」に対する回答が示されている。全体では、「重要である(62.6%)」、「やや重要である(34.7%)」、「あまり重要でない(2.7%)」の順になっており、「重要でない」への回答比率は0.0%であった。

特に、国立大学では、「重要である」への回答が82.2%にのぼり、3設置形態の中で最も比率が高い。残りの17.8%も「やや重要である」であり、「重要である」と合計すると100%である。

一方、公立大学ではこの傾向がわずかながら薄れており、「あまり重要でない」への回答も1.7%ある。私立大学になるとその傾向はさらに顕著である。

しかしながら、いずれの設置形態でも「重要である」と「やや重要である」の合計が96.6%~100%であるため、その重要度は極めて強く認識されているといえよう。

図4-3-1b 将来の現場の負担軽減のため



c. 職場の働きやすい環境を実現するため

図4-3-1cには「職場の働きやすい環境を実現するため」に対する回答が示されている。全体では、「重要である(69.1%)」、「やや重要である(30.4%)」、「あまり重要でない(0.5%)」の順になっており、「重要でない」への回答比率は0.0%であった。

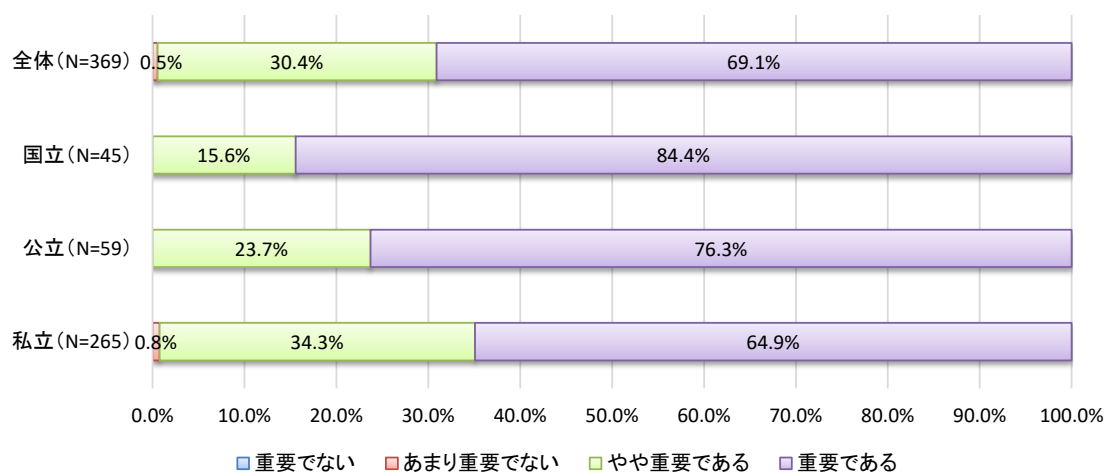
特に、国立大学では、「重要である」への回答が84.4%にのぼり、3設置形態の中で最も比率が高い。残りの15.6%も「やや重要である」であり、「重要である」と合計すると100%である。

一方、公立大学ではこの傾向がわずかに薄れているが、それでも「重要である」と「あまり重要でない」の合計は100%となっている。

私立大学では、「あまり重要でない」への回答も0.8%あるものの、それでもやはり「重要である」と「やや重要である」の合計が99.2%となっている。

ここから、いずれの設置形態でも、その重要度は極めて強く認識されているといえよう。

図4-3-1c 職場の働きやすい環境を実現するため



d. 経費節減のため

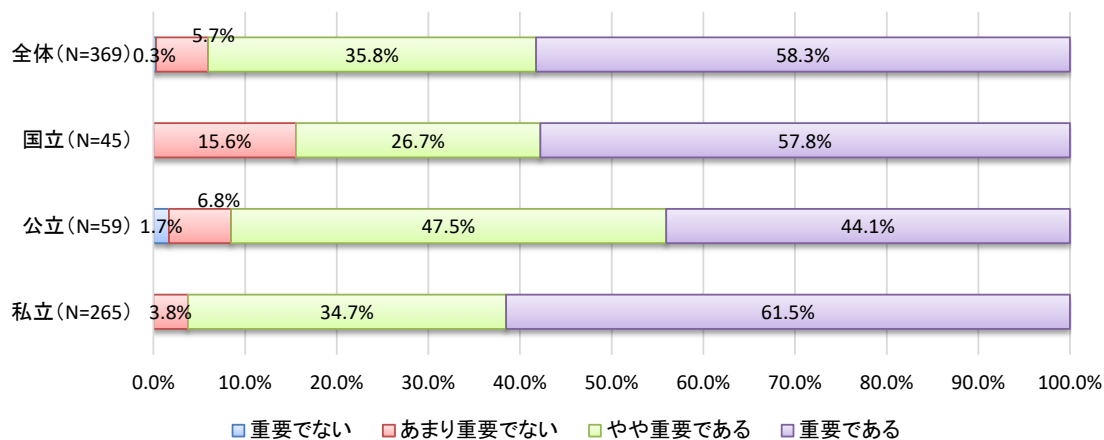
図4-3-1dには「経費節減のため」に対する回答が示されている。全体では、「重要である（58.3%）」、「やや重要である（35.8%）」、「あまり重要でない（5.7%）」、「重要でない（0.3%）」の順になっている。

特に、私立大学では経費の節減意識が高い。「重要である（61.5%）」は3設置形態の中では最大であり、「あまり重要でない（3.8%）」は、3設置形態の中では最小である。なお、「重要でない」は0%で、公立大学の1.7%より低いものの、「重要である」と「やや重要である」の合計は96.2%にのぼり、3設置形態の中では最大となっている。

一方、公立大学では、「やや重要である（47.5%）」の回答が最も多い。また「重要でない（1.7%）」の回答もわずかに存在する。しかしながら、「重要である」と「やや重要である」の合計は91.6%であり、その重要性はかなり認識されているといえよう。

国立大学では、「重要でない」は0%ではあるものの、「あまり重要でない（15.6%）」は、3設置形態の中では最大となっている。また、「重要である」と「やや重要である」の合計は84.5%と、3設置形態の中では最小となっている。

図4-3-1d 経費節減のため



(2) 業務改革を行う際の困難さ

大学が業務改革を行う際の困難な理由についての質問項目は「a. 業務見直しのための余力がないこと」、「b. 関係者（学内）からの要望が多岐にわたること」、「c. 事務業務の担い手が多様であること」、「d. 一度始めた業務を中止しづらいこと」、「e. 学外のルールの制約が大きいこと」、「f. 職員の意識が変わらないこと」、「g. 教員の協力が得にくいこと」の7つである。

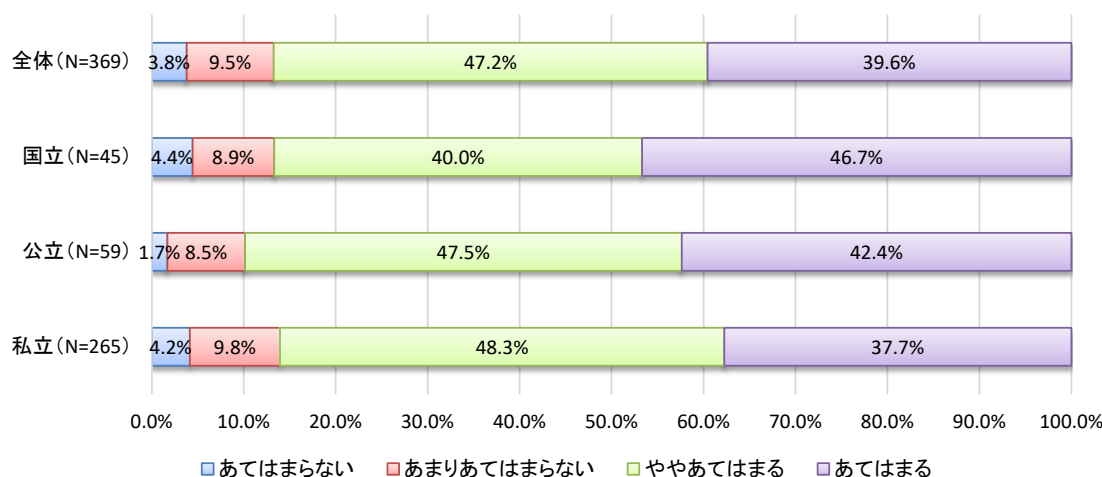
a. 業務見直しのための余力がないこと

図4-3-2aには「業務見直しのための余力がないこと」に対する回答が示されている。全体では、「ややあてはまる（47.2%）」、「あてはまる（39.6%）」、「あまりあてはまらない（9.5%）」、「あてはまらない（3.8%）」の順になっている。

比率は若干異なるものの、公立大学と私立大学では概ね類似の傾向にある一方、国立大学では、「あてはまる（46.7%）」が一番多く、次いで、「ややあてはまる（40.0%）」、「あまりあてはまらない（8.9%）」、「あてはまらない（4.4%）」の順になっている。

ただし、このような数値の違いはあるものの、いずれの設置形態でも「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計すると80%台の後半となっている（国立で86.7%、公立で89.9%、私立で86.0%）。ここから、業務改革をしようにもそもそも業務見直しのための余力がないということが改革の深刻な阻害要因となっている姿が見てとれる。

図4-3-2a 業務見直しのための余力がないこと



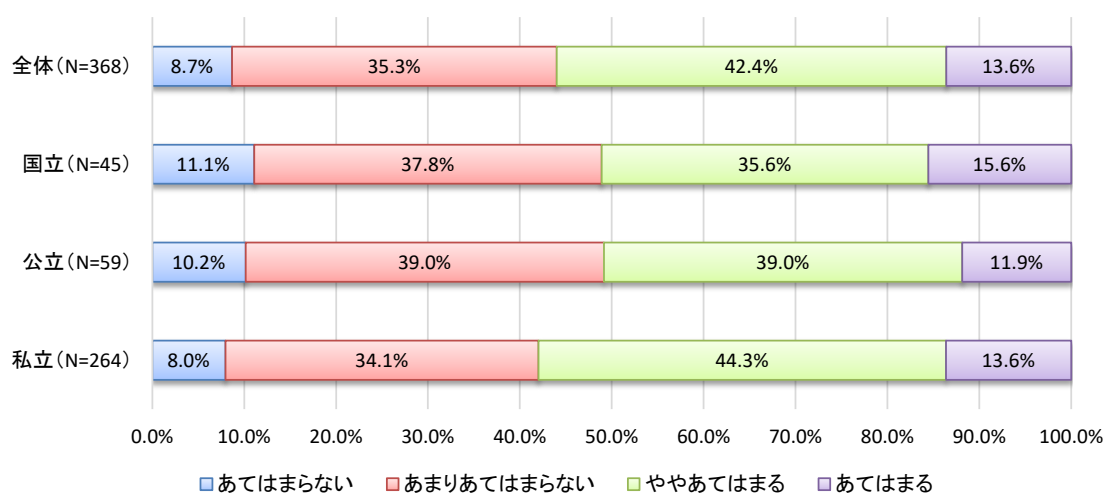
b. 関係者（学内）からの要望が多岐にわたること

図4-3-2bには「関係者（学内）からの要望が多岐にわたること」に対する回答が示されている。全体では、「ややあてはまる（42.4%）」、「あまりあてはまらない（35.3%）」、「あてはまる（13.6%）」、「あてはまらない（8.7%）」の順になっている。

しかし、国立大学では「あまりあてはまらない (37.8%)」が「ややあてはまる (35.6%)」より多く、公立大学では、「ややあてはまる (39.0%)」と「あまりあてはまらない (39.0%)」が同じ比率となっている。

一方、私立大学では「ややあてはまる (44.3%)」が3設置形態の中で最も多く、「あてはまる (13.6%)」と合計すると 57.9%となる。国立大学の 51.2%、公立大学の 50.9%よりも高い比率となっており、私立大学の方が、学内関係者からの多岐にわたる要望が業務改革上の阻害要因となりやすいことが見てとれる。

図4-3-2b 関係者（学内）からの要望が多岐にわたること



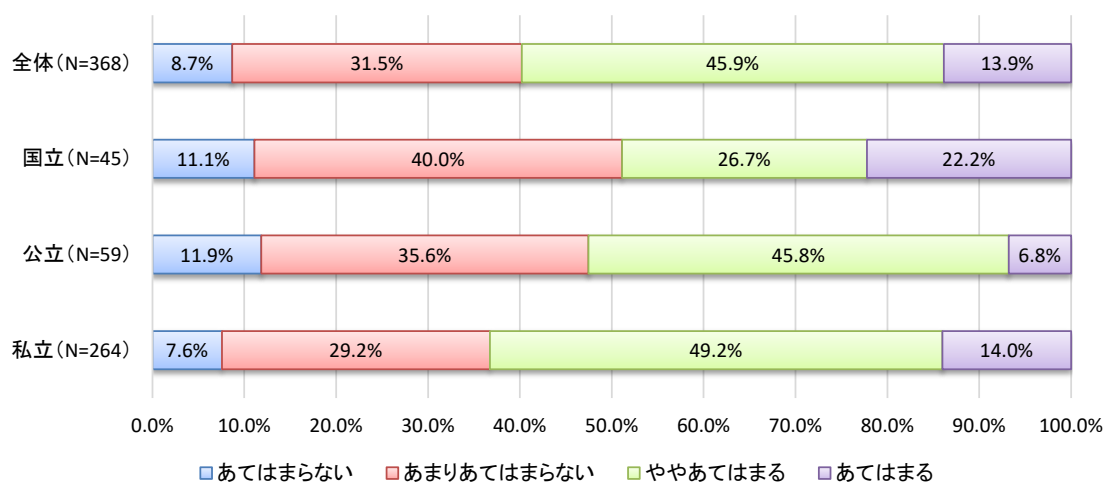
c. 事務業務の担い手が多様であること

図4-3-2cには「事務業務の担い手が多様であること」に対する回答が示されている。全体的な傾向としては、「ややあてはまる（45.9%）」、「あまりあてはまらない（31.5%）」、「あてはまる（13.9%）」、「あてはまらない（8.7%）」の順になっている。

しかし、国立大学では「あまりあてはまらない（40.0%）」の回答比率が一番高い一方で、公立大学では「ややあてはまる（45.8%）」の回答比率が一番高い。そして、私立大学では「ややあてはまる（49.2%）」の回答比率がさらに高くなっている。このように、設置形態によるばらつきが大きいのが本項目の特徴である。

なお、「あてはまる」と「ややあてはまる」を合計すると、国立大学が48.9%で半分弱、公立大学が52.6%、私立大学が63.2%となる。ここから、私立大学では他の設置形態よりも事務業務の担い手の多様化が業務改革の阻害要因となりやすいことが見てとれる。

図4-3-2c 事務業務の担い手が多様であること

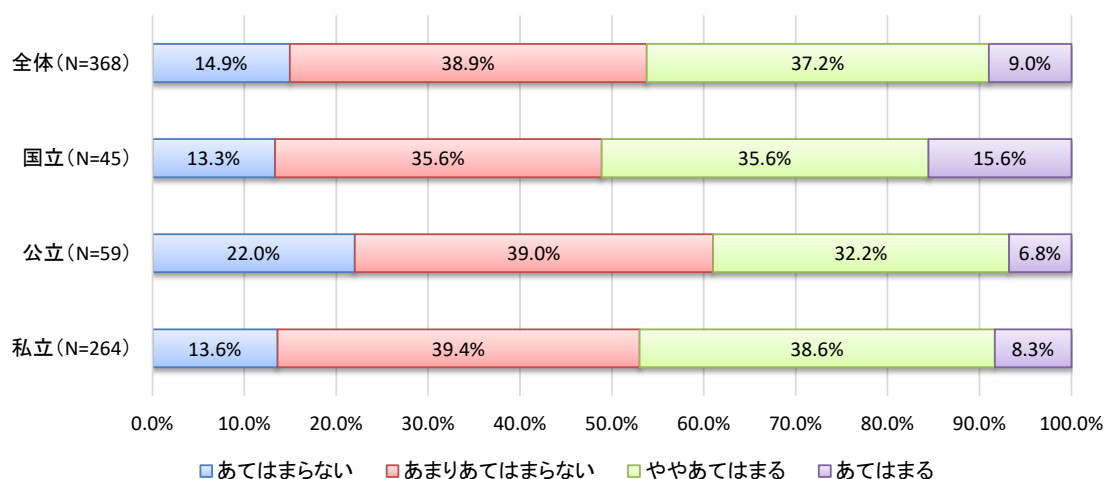


d. 一度始めた業務を中止しづらいこと

図4-3-2dには「一度始めた業務を中止しづらいこと」に対する回答が示されている。全体では、「あまりあてはまらない(38.9%)」、「ややあてはまる(37.2%)」、「あてはまらない(14.9%)」、「あてはまる(9.0%)」の順になっている。

国立大学と私立大学では「ややあてはまる」と「あまりあてはまらない」の回答比率が同じか、ほぼ拮抗しているが、公立大学では「あまりあてはまらない」の方がかなり多くなっている。「あてはまる」と回答したのは国立大学で15.6%と一番多く、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計も51.2%と、国立大学が一番多くなっている。公立大学では両者の合計が39.0%であり、国立大学との差が大きい。

図4-3-2d 一度始めた業務を中止しづらいこと

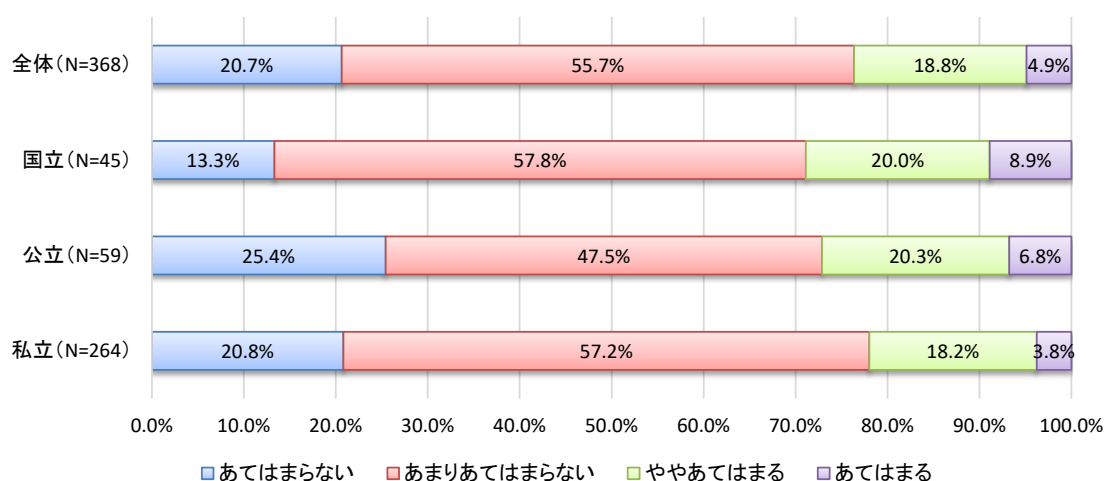


e. 学外のルールの制約が大きいこと

図4-3-2eには「学外のルールの制約が大きいこと」に対する回答が示されている。全体では、「あまりあてはまらない (55.7%)」、「あてはまらない (20.7%)」、「ややあてはまる (18.8%)」、「あてはまる (4.9%)」の順となっている。

国立大学では「あてはまらない」が13.3%と、かなり少なくなる分、「あてはまる」が8.9%に増えている。このような違いはあるものの、「あてはまらない」と「あまりあてはまらない」の合計で見ると、国立大学、公立大学、私立大学でそれぞれ71.1%、72.9%、78.0%となっている。ここから、学内ルールによる制約は、他の項目と比較して、さほど業務改革を阻害する深刻な要因にはなっていないようである。

図4-3-2e 学外のルールの制約が大きいこと



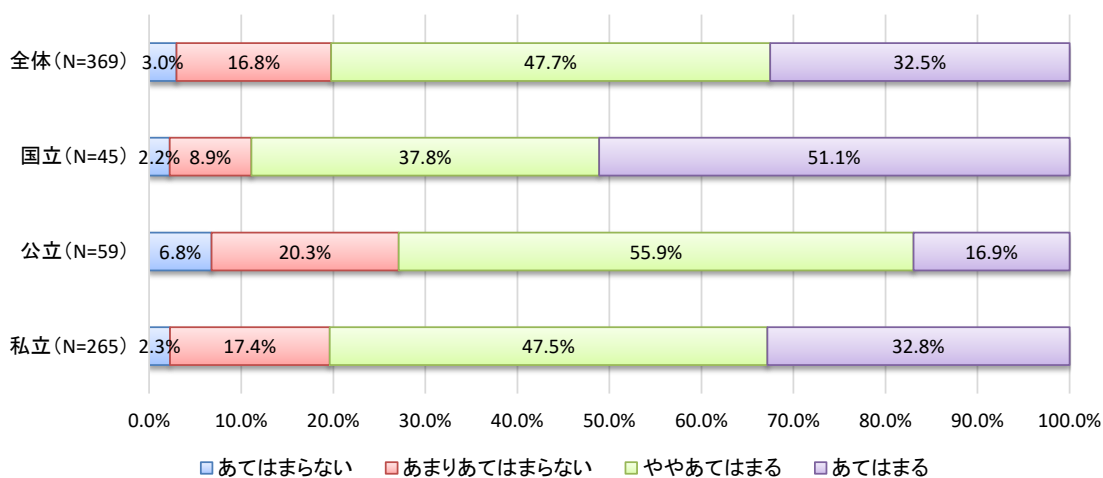
f. 職員の意識が変わらないこと

図4-3-2fには「職員の意識が変わらないこと」に対する回答が示されている。全体では、「ややあてはまる (47.7%)」、「あてはまる (32.5%)」、「あまりあてはまらない (16.8%)」、「あてはまらない (3.0%)」の順になっている。

ただし、設置形態によるばらつきが非常に大きいのが本項目の特徴である。例えば、国立大学では「あてはまる」が51.1%であり、公立大学の16.9%、私立大学の32.8%と比べて非常に高い比率となっている。さらに、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計も88.9%であり、3設置形態の中では一番高い比率となっている。一方、公立大学では「ややあてはまる」が55.9%と、3設置形態の中では一番比率が高いものの、「あてはまる」は16.9%しかないので、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計は72.8%となり、3設置形態の中では一番比率が低くなっている。私立大学は、国立大学と公立大学の間間的なところに位置しており、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計は80.3%となっている。

しかしながら、このような程度の差はあるものの、いずれの設置形態においても、職員の意識が変わらないことが業務改革上の阻害要因となっていることが概ね見てとれる。

図4-3-2f 職員の意識が変わらないこと



g. 教員の協力が得にくいこと

図4-3-2gには「教員の協力が得にくいこと」に対する回答が示されている。全体では、「ややあてはまる(40.4%)」、「あまりあてはまらない(37.9%)」、「あてはまる(14.1%)」、「あてはまらない(7.6%)」の順になっている。

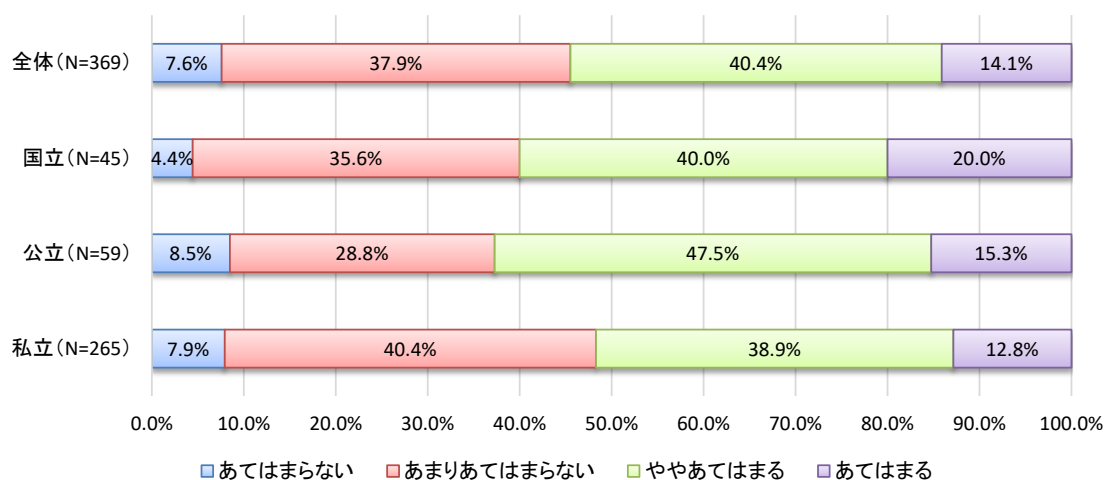
公立大学では「ややあてはまる」が47.5%であり、3設置形態の中では一番比率が高い。「あてはまる」の15.3%と合計すると62.8%となり、こちらの比率も3設置形態の中では一番高い。

国立大学では「ややあてはまる」は40.0%で、公立大学より比率は低い、「あてはまる」が20.0%で、3設置形態の中で最も比率が高い。「ややあてはまる」と「あてはまる」の合計は60.0%となる。

一方、私立大学では、「ややあてはまる」と「あてはまる」がそれぞれ12.8%、38.9%であり、両者の合計で51.7%となるが、いずれの比率も3設置形態の中では一番低い。

ここから、私立大学より国公立大学の方が教員の協力が得にくいことが業務改革の阻害要因となりやすいことが見てとれる。

図4-3-2g 教員の協力が得にくいこと



4-4 業務分野別の改革の必要性

4-4-1 専任職員

専任職員の人数や担当割合を増やす業務分野について、回答大学全体では「IR」が43.6%と最も割合が高い。大学設置形態別では、国立大学で「研究支援」が最も高く、学生数別では1,000人未満及び5,000人以上10,000人未満の大学で「教務」、10,000人以上の大学で「学生支援」が最も高く、大学間で異なる傾向がみられる。

表4-4-1は専任職員の人数や担当割合を増やす業務分野について尋ねた結果である。回答大学全体（369大学）では、「IR」と回答した割合が43.6%と最も高く、次いで「教務」の38.2%、「学生支援」の35.2%となっている。

表4-4-1 【全体】専任職員の人数や担当割合を増やす（複数回答）

	財務	人事	教務	学生支援	国際	研究支援	IR	その他	特になし
全体 (n=369)	23.8%	22.5%	38.2%	35.2%	24.4%	31.4%	43.6%	6.5%	12.5%

大学の設置形態別にみると（図4-4-1-1）、最も高い割合の業務分野は、国立大学では「研究支援」の71.1%、公立大学では「教務」と「IR」の47.5%、私立大学では「IR」の41.1%となっている。設置形態により顕著な差がみられたのは、「研究支援」と「国際」である。「研究支援」について、国立大学では71.1%となっているのに対して、公立大学では44.1%、私立大学では21.9%となっている。「国際」については、国立大学では44.4%、公立大学では25.4%、私立大学では20.8%となっている。

次に学生数（学部・大学院の収容定員）別にみると（図4-4-1-2）、最も高い割合の業務分野は、1,000人未満の大学では「教務」の48.0%、1,000人以上3,000人未満の大学では「IR」の48.8%、3,000人以上5,000人未満の大学では「IR」の41.5%、5,000人以上10,000人未満の大学では「教務」の43.9%、10,000人以上の大学では「学生支援」の52.0%となっている。学生数により顕著な差がみられたのは、「学生支援」、「研究支援」である。「学生支援」について、10,000人以上の大学では52.0%となっているのに対して、その他の学生数の大学では31.7~37.8%となっている。「研究支援」について、10,000人以上の大学では48.0%となっているのに対し、その他の学生数の大学では24.5~34.1%となっている。

図 4-4-1-1 【設置形態別】専任職員の人数や担当割合を増やす（複数回答）

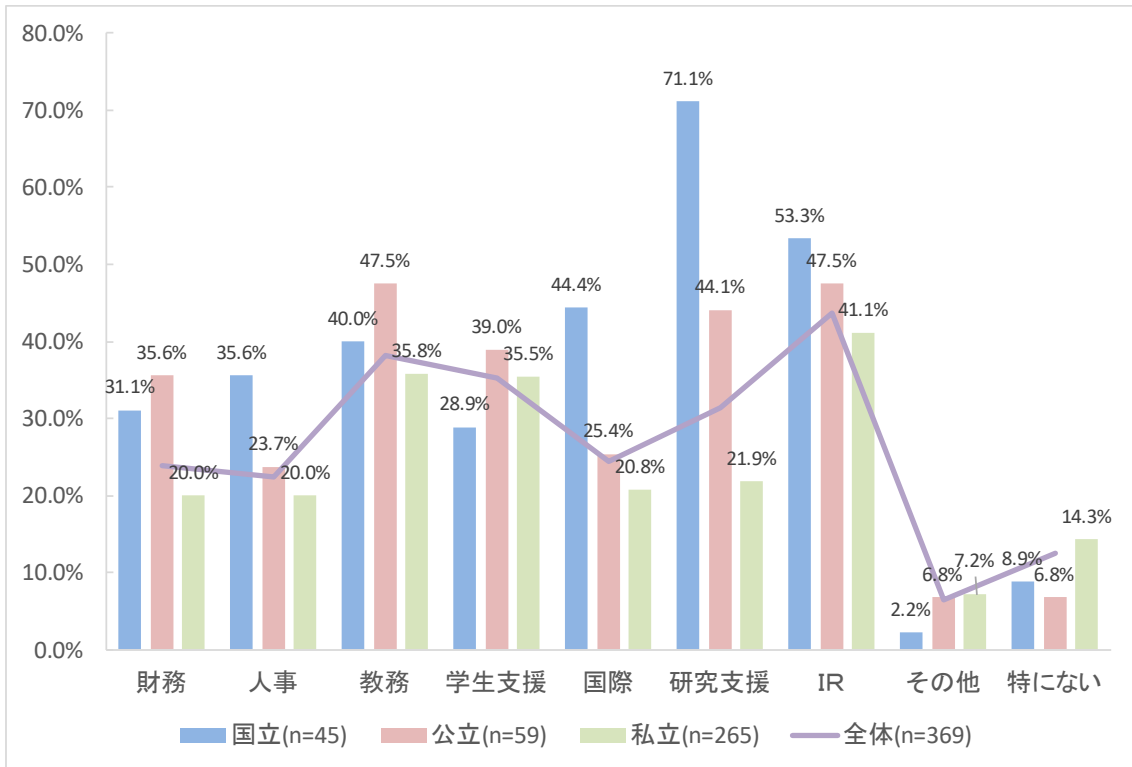
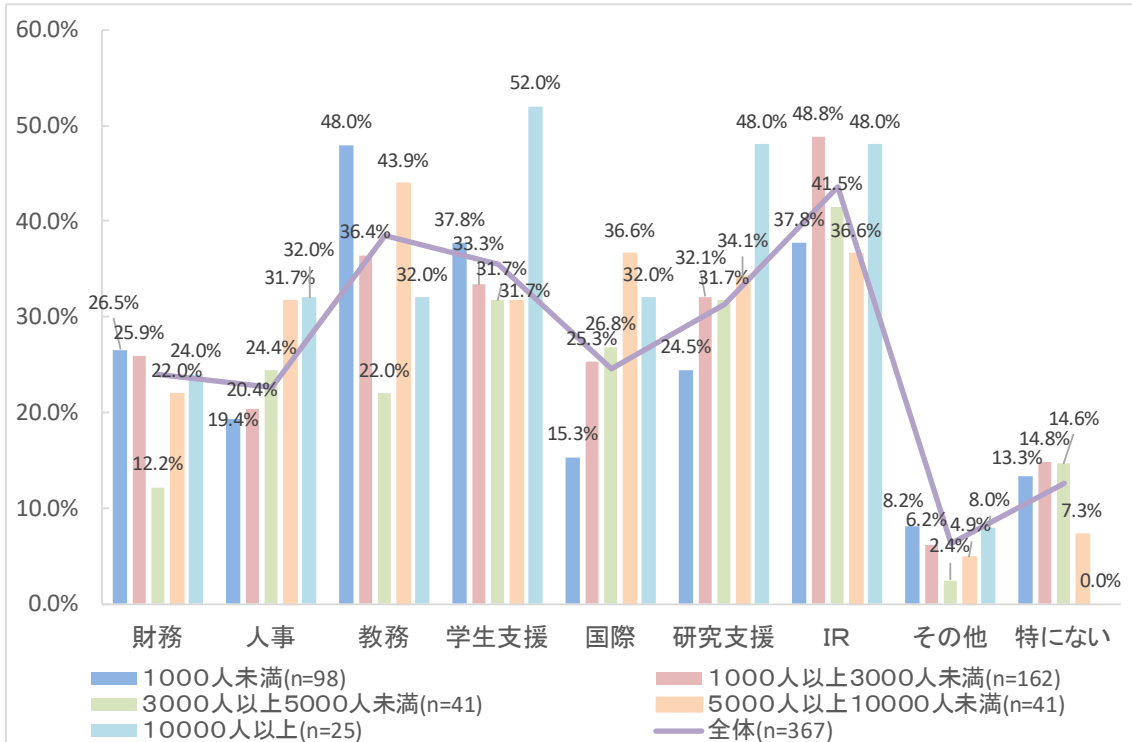


図 4-4-1-2 【学生数別】専任職員の人数や担当割合を増やす（複数回答）



4-4-2 専門職

専任職の人数や担当割合を増やす業務分野について、回答大学全体で全体では「IR」が43.6%と最も割合が高い。大学設置形態別では、国立大学で「研究支援」の割合が高く、学生数別では全ての学生区分で全体の傾向と同じく、「IR」が最も高い。

表4-4-2は専任職の人数や担当割合を増やす業務分野について尋ねた結果である。回答大学全体（369大学）では、「IR」と回答した割合が43.6%と最も高く、次いで「研究支援」の30.4%、「国際」の22.5%となっている。

表4-4-2 【全体】専門職の人数や担当割合を増やす（複数回答）

	財務	人事	教務	学生支援	国際	研究支援	IR	その他	特になし
全体 (n=369)	19.8%	11.4%	14.6%	15.7%	22.5%	30.4%	43.6%	5.4%	21.7%

大学の設置形態別にみると（図4-4-2-1）、最も高い割合の業務分野は、国立大学では「研究支援」の55.6%、公立大学では「研究支援」と「IR」の39.0%、私立大学では「IR」の44.2%となっている。設置形態により顕著な差がみられたのは、「研究支援」である。「研究支援」については、国立大学では55.6%となっているのに対して、公立大学では39.0%、私立大学では24.2%となっており、国立大学と公立・私立大学とでは異なる傾向がみられる。

次に学生数（学部・大学院の収容定員）別にみると（図4-4-2-2）、最も高い割合の業務分野は、1,000人未満の大学では「IR」の35.7%、1,000人以上3,000人未満の大学では「IR」の48.1%、3,000人以上5,000人未満の大学では「IR」の36.6%、5,000人以上10,000人未満の大学では「IR」の51.2%、10,000人以上の大学では「研究支援」と「学IR」の48.0%となっている。学生数によらず、専門職の人数や担当割合を増やす業務分野としては「IR」が高い割合を示している。学生数により顕著な差がみられたのは、「国際」と「研究支援」である。どちらの業務分野も、学生数が多いほど、割合が高くなる傾向がみられる。

図 4-4-2-1 【設置形態別】専門職の人数や担当割合を増やす（複数回答）

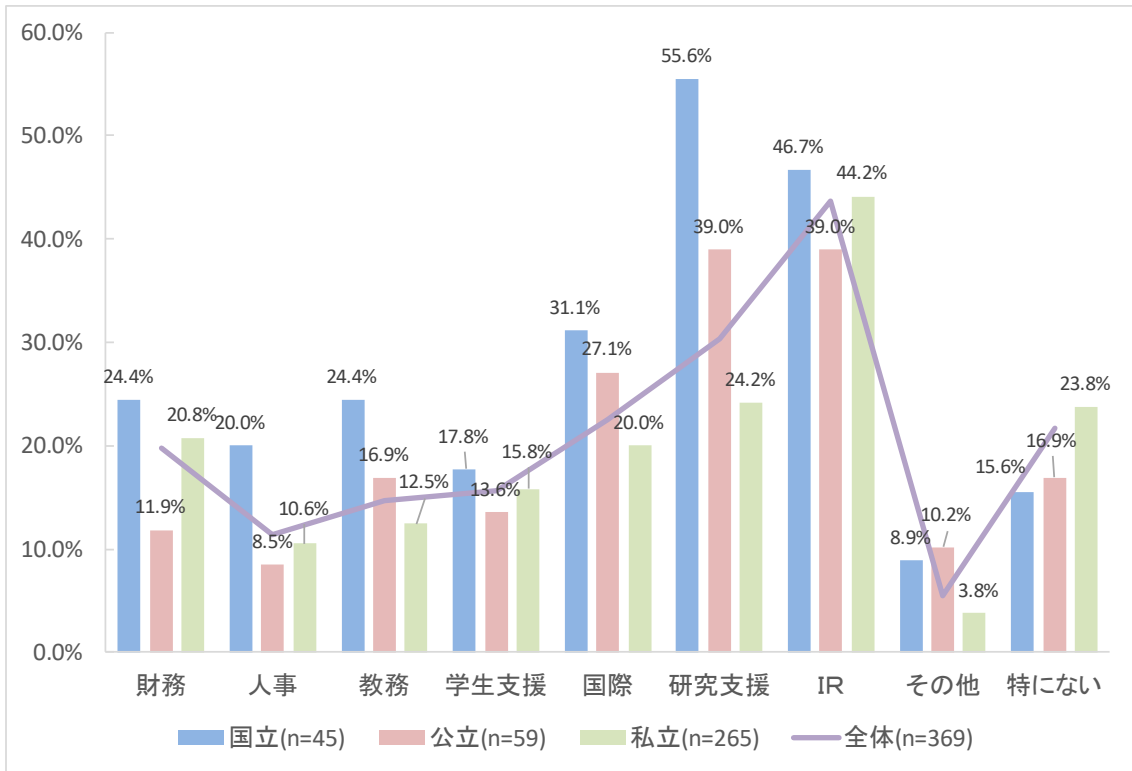
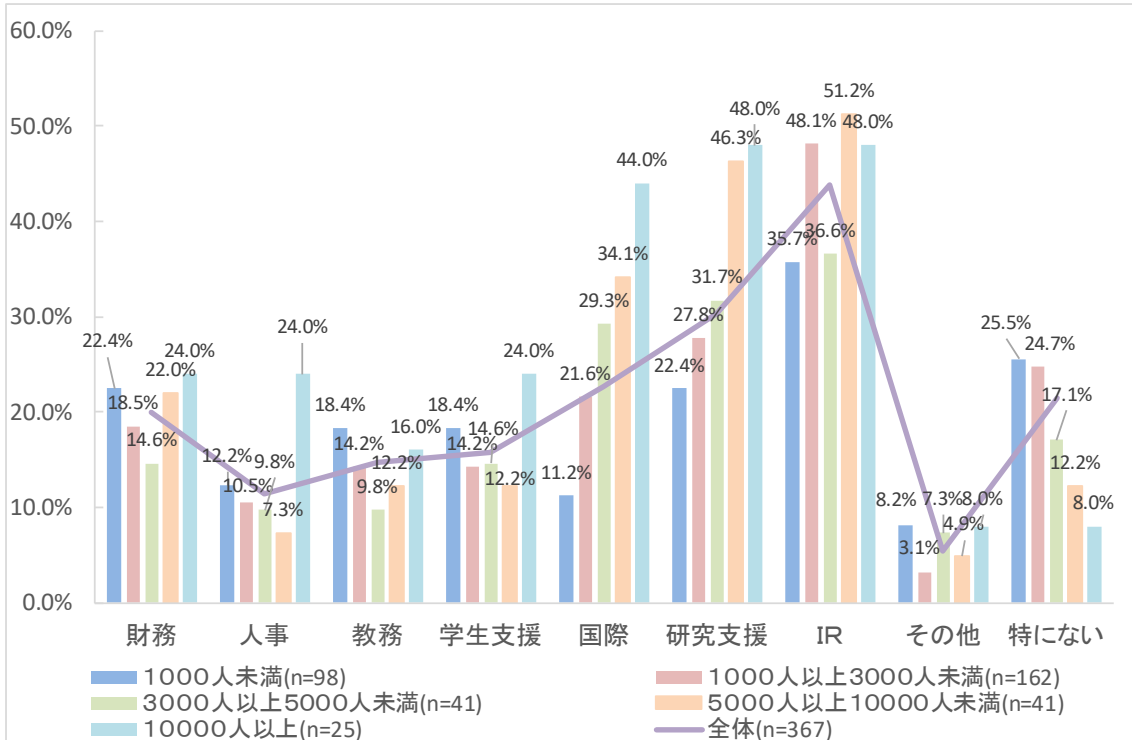


図 4-4-2-2 【学生数別】専門職の人数や担当割合を増やす（複数回答）



4-4-3 派遣職員・非専任職員

派遣職員・非専任職員の人数や担当割合を増やす業務分野について、全体では「特にない」が68.3%と最も割合が高い。大学設置形態別及び学生数別においても、すべての区分で「特にない」が最も高い。回答割合が20%を越えた業務分野として、国立大学では「財務」、10,000人以上の大学では「財務」、「人事」、「学生支援」及び「国際」が挙げられ、その他の区分とは異なる傾向がみられる。

表4-4-3 【全体】派遣職員・非専任職員の人数や担当割合を増やす（複数回答）

	財務	人事	教務	学生支援	国際	研究支援	I R	その他	特にない
全体 (n=369)	10.0%	5.7%	10.6%	12.2%	7.9%	8.1%	3.3%	0.8%	68.3%

大学の設置形態別にみると（図4-4-3-1）、最も高い割合の業務分野は、全ての設置形態で「特にない」となっている。設置形態別に顕著な差がみられたのは、「財務」である。「財務」については、国立大学では20.0%となっているのに対して、公立大学では9.4%、私立大学では5.1%となっており、国立大学と公立・私立大学とでは異なる傾向がみられる。

次に学生数（学部・大学院の収容定員）別にみると（図4-4-3-2）、最も高い割合の業務分野は、学生数による違いはみられず、「特にない」となっている。学生数別では10,000人以上の大学とその他の大学とで顕著な差が見られた。例えば、「国際」では10,000人以上の大学が28.0%となっているのに対して、他の大学では10.0%以下、「財務」では10,000人以上の大学が24.0%となっているのに対して、5,000人以上10,000人未満の大学では17.1%、その他の大学は10.0%以下となっている。この傾向は「その他」を除く、すべての業務分野において同様の傾向が確認できる。

図 4-4-3-1 【設置形態別】派遣職員・非専任職員の人数や担当割合を増やす（複数回答）

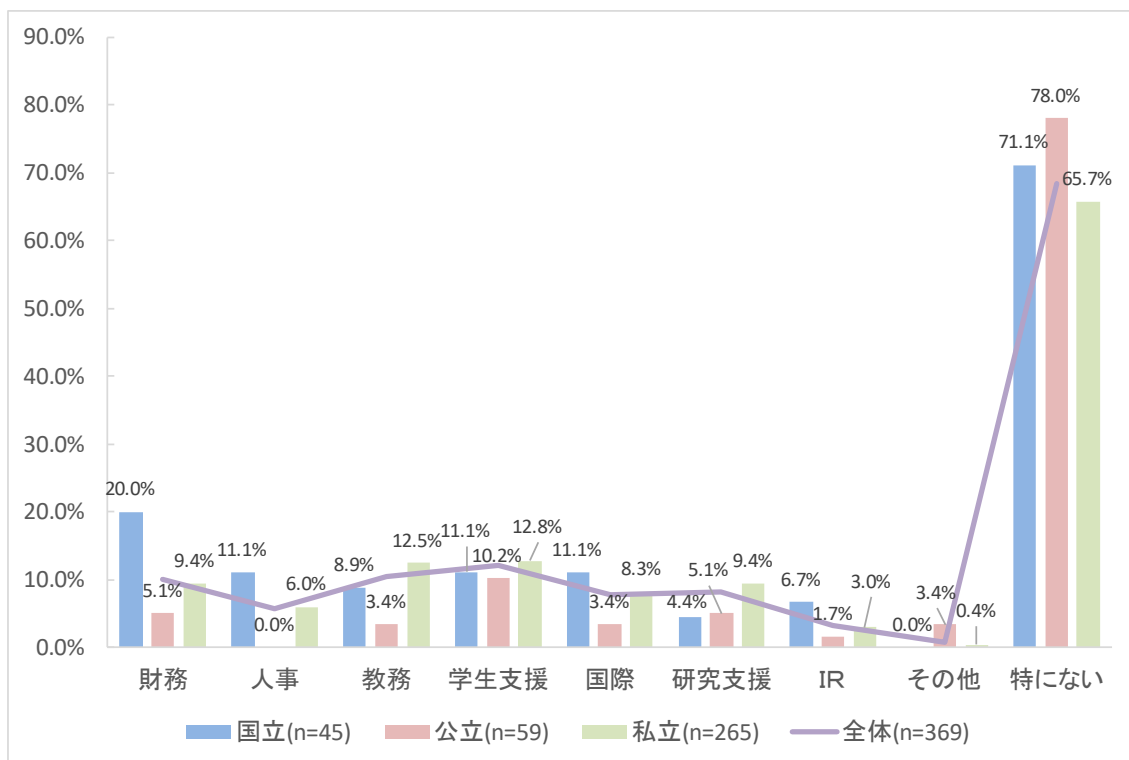
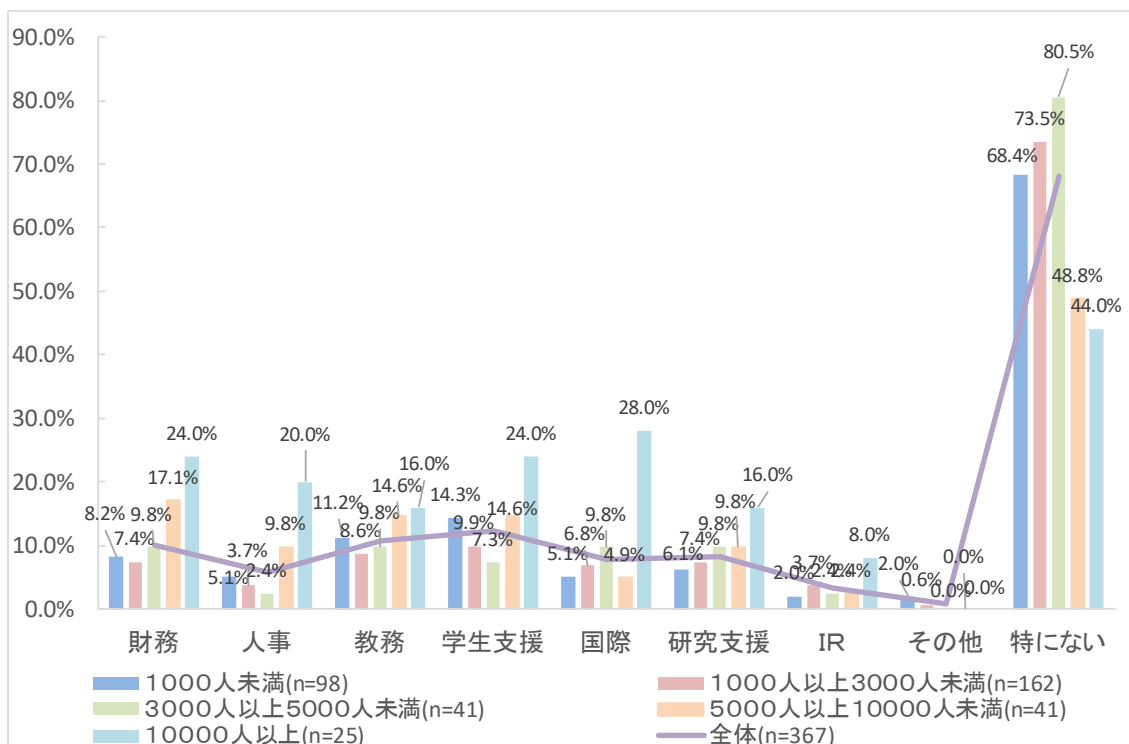


図 4-4-3-2 【学生数別】派遣職員・非専任職員の人数や担当割合を増やす（複数回答）



4-4-4 業務の外注化

業務の外注化を進める業務分野について、全体では「特にない」が59.3%と最も割合が高い。大学設置形態別では、国立大学で「財務」の割合が最も高く、公私立大学とは異なる傾向がみられる。学生数別では、すべての区分で「特にない」が最も割合が高いものの、10,000人以上の大学とその他の区分の大学とでは、「人事」、「財務」で異なる傾向がみられる。

表4-4-4は業務の外注化を進める業務分野について尋ねた結果である。回答大学全体(369大学)では、「特にない」と回答した割合が59.3%と最も高く、次いで「財務」の17.6%、「人事」の12.5%となっている。

表4-4-4 【全体】業務の外注化を進める（複数回答）

	財務	人事	教務	学生支援	国際	研究支援	I R	その他	特にない
全体 (n=369)	17.6%	12.5%	4.9%	9.5%	5.7%	6.2%	5.7%	5.7%	59.3%

大学の設置形態別にみると(図4-4-4-1)、最も高い割合の業務分野は、国立大学では「財務」の44.4%、公立大学と私立大学では全体の傾向と同様に、「特にない」となっている。設置形態別では国立大学と公・私立大学とでは顕著な差がみられた。例えば、「財務」については、国立大学が44.4%であるのに対して、公立大学は27.1%、私立大学は10.9%となっている。「人事」については、国立大学が31.1%となっているのに対して、公立大学が13.6%、私立大学が9.1%となっている。

次に学生数(学部・大学院の収容定員)別にみると(図4-4-4-2)、最も高い割合の業務分野は、全体の傾向と同じく、すべての区分で「特にない」となっているが、10,000人以上の大学とその他の大学とでは顕著な差が見られる。例えば、「人事」では10,000人以上の大学が36.0%であるのに対して、他の大学は7.1~17.1%となっている。「財務」も同様に、10,000人以上の大学が32.0%であるのに対して、他の大学は14.6~22.0%となっている。

図 4-4-4-1 【設置形態別】業務の外注化を進める（複数回答）

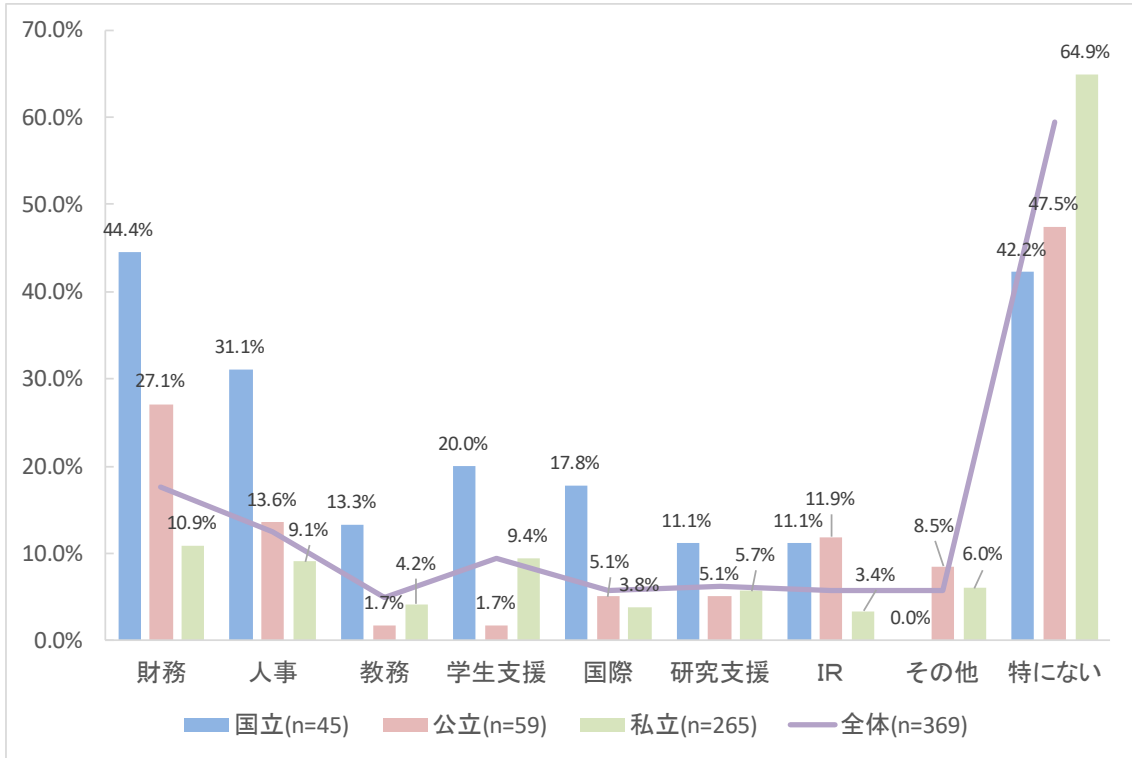
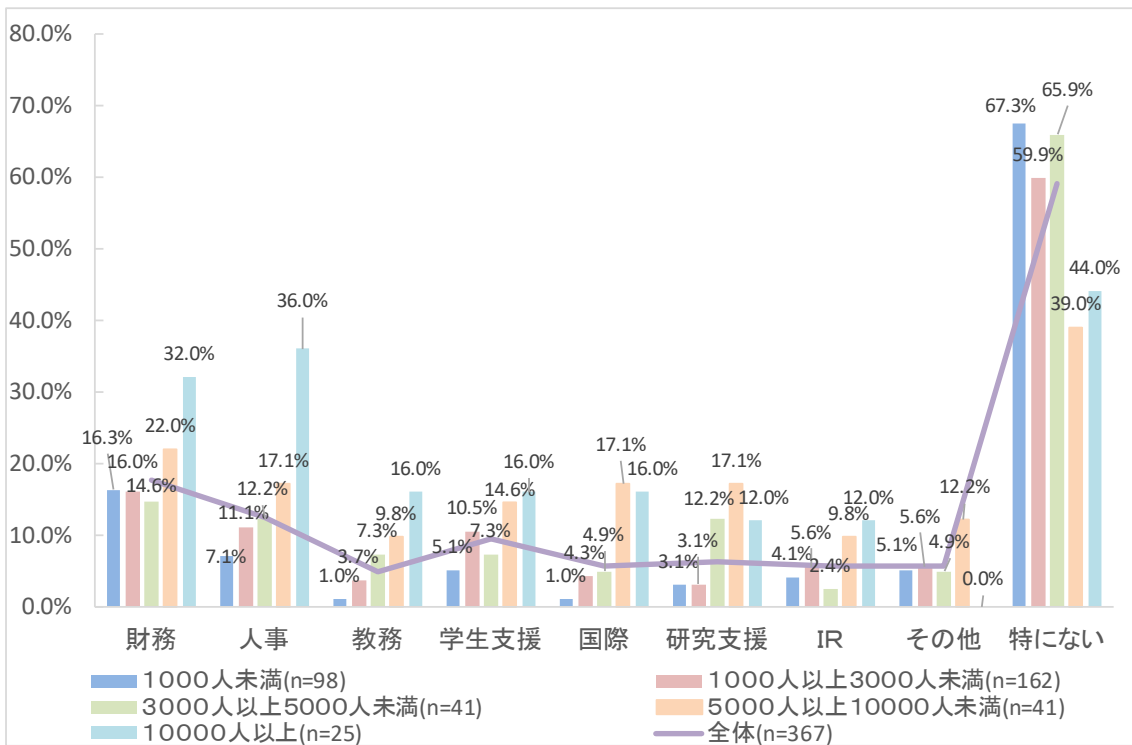


図 4-4-4-2 【学生数別】業務の外注化を進める（複数回答）



第5章 人材育成と職場の現状

5-1 職員の育成評価の現状

自大学の求める優秀な職員を採用できている

「あてはまる」「ややあてはまる」の合計は 58.5%で（図5-1-1）設置形態別では、国立、公立、私立の順に「あてはまる」「ややあてはまる」という回答が多く、私立大学では「あまりあてはまらない」「あてはまらない」がやや多い。（図5-1-2）

図5-1-1 自大学の求める優秀な職員を採用できている(全体)

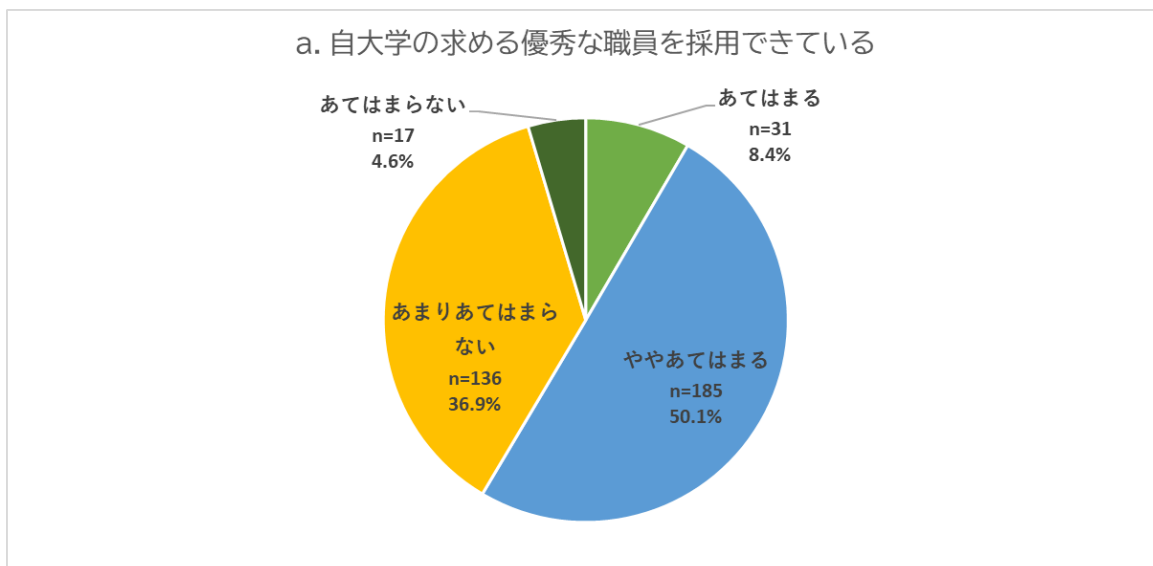
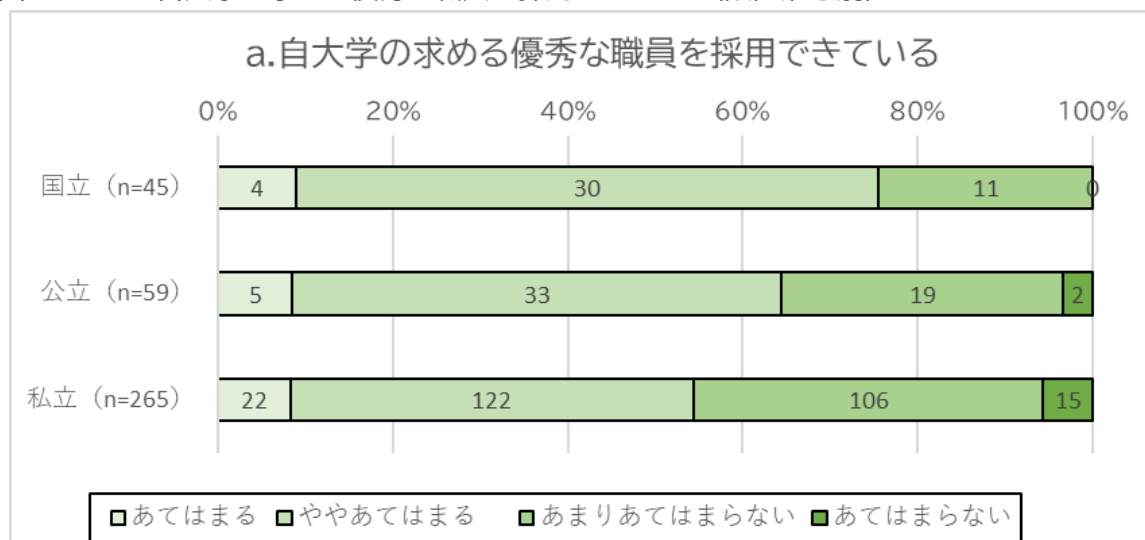


図5-1-2 自大学の求める優秀な職員を採用できている(設置形態別)



人材の多様性が業務に活かされている

「あてはまる」「ややあてはまる」の合計は40.9%で、肯定的な評価の方が少ない。(図5-1-3) 設置形態別では、全ての設置区分で「ややあてはまる」と「あまりあてはまらない」が大半を占め、「あまりあてはまらない」のほうが多い。(図5-1-4)

図5-1-3 人材の多様性が業務に活かされている(全体)

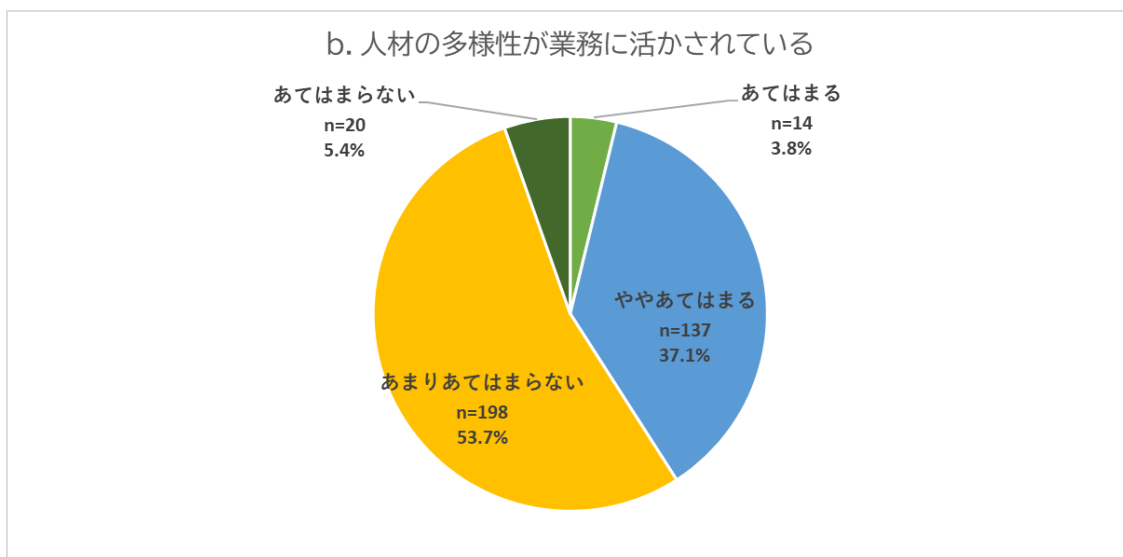
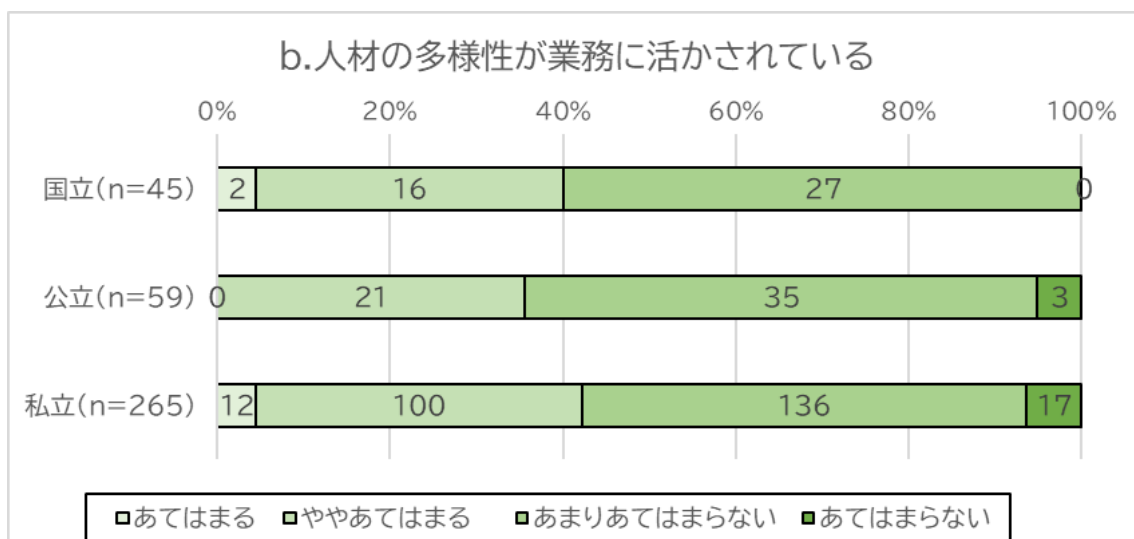


図5-1-4 人材の多様性が業務に活かされている(設置形態別)



ジョブローテーションがうまく機能している

「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合は28.2%で、問18の設問の中で二番目に低い。(図5-1-5) 設置形態別では、「あてはまらない」と回答した割合は、私立大学が最も高いが、「あまりあてはまらない」と回答した割合は国立大学が最も高い。私立大学で評価が分かれている。(図5-1-6)

図5-1-5 ジョブローテーションがうまく機能している(全体)

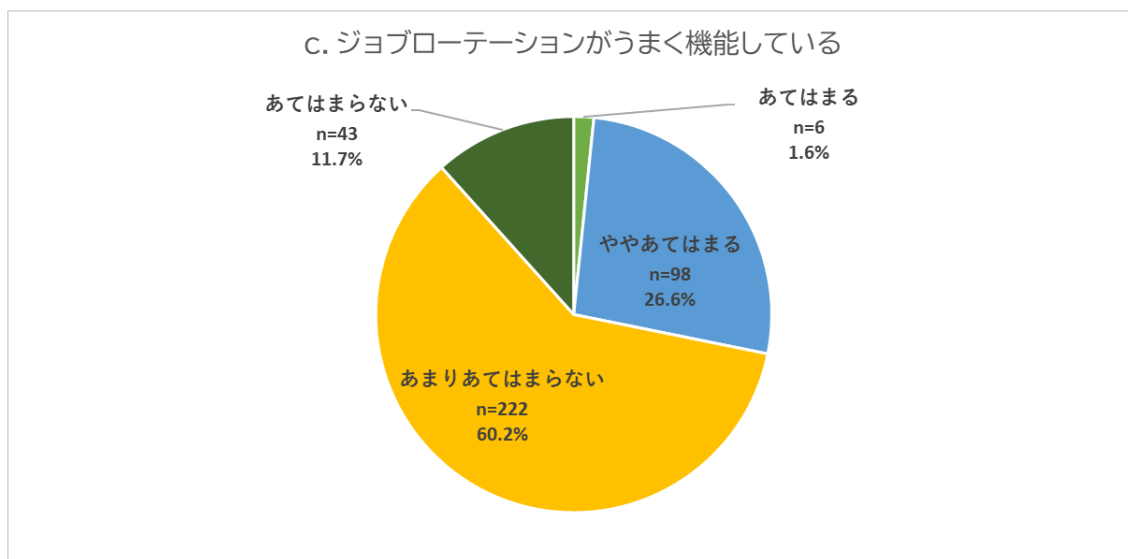
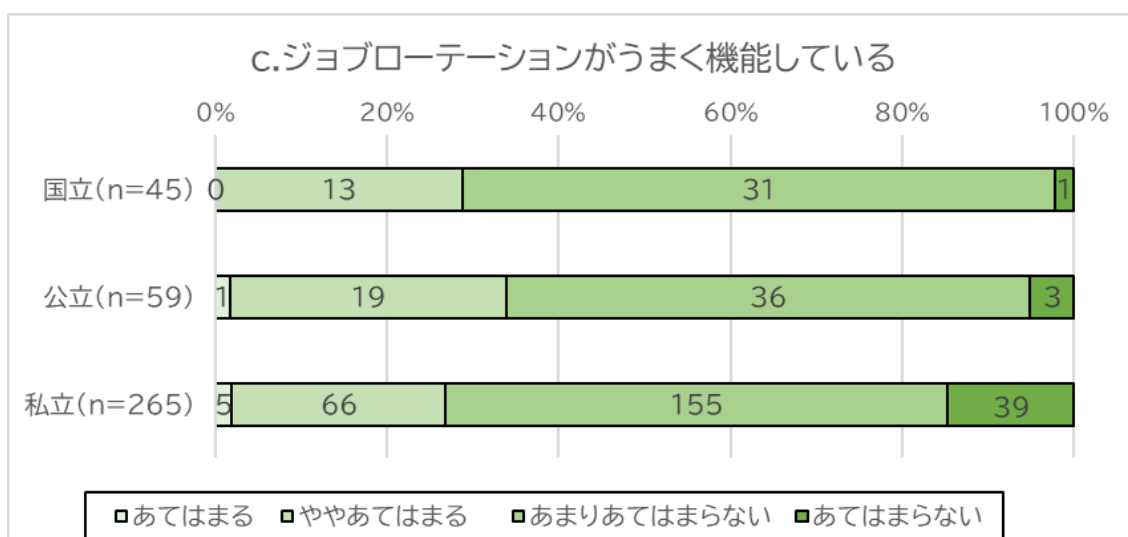


図5-1-6 ジョブローテーションがうまく機能している(設置形態別)



他機関・大学との人事交流をしている

「あてはまる」「ややあてはまる」の合計が 25.2%で、問 18 の中で最も肯定的な意見の割合が低かった。(図 5-1-7)

設置形態別にみると、国立大学の方が「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した割合が公立大学、私立大学に比べて高く、設置形態別での差異が顕著であった。(図 5-1-8)

図5-1-7 他機関・大学との人事交流をしている(全体)

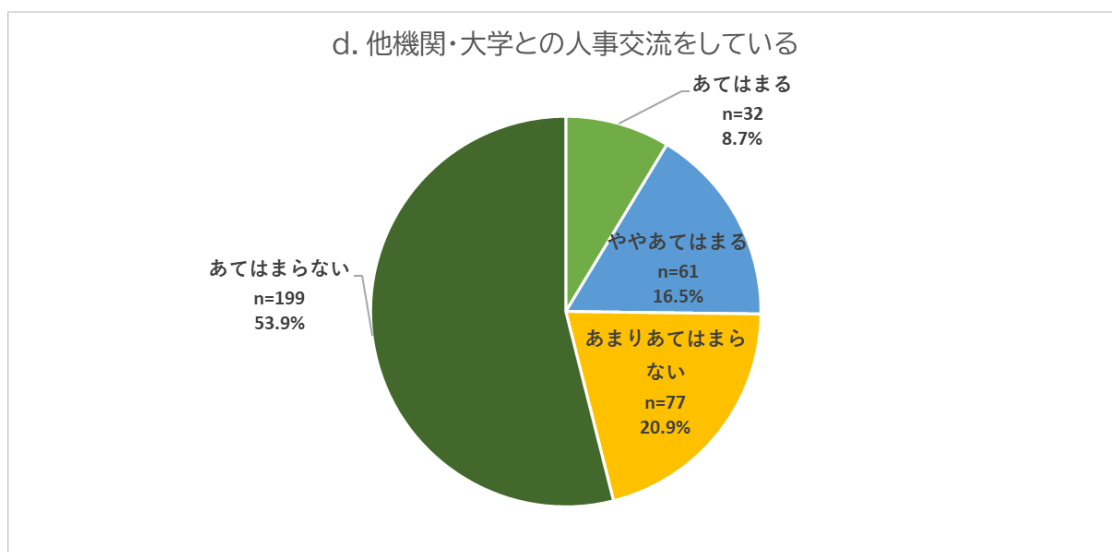
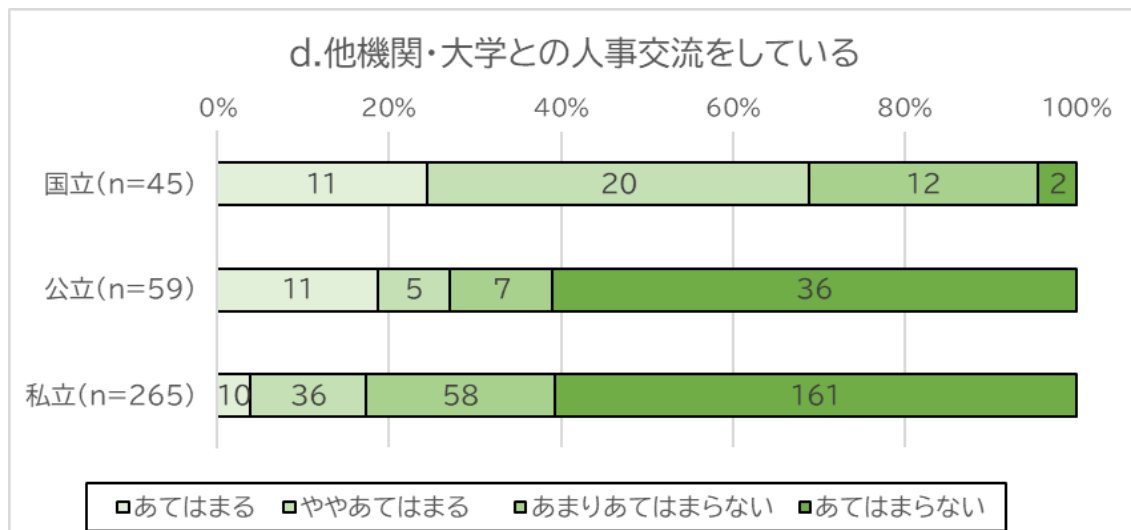


図5-1-8 他機関・大学との人事交流をしている(設置形態別)



職員の研修・自己啓発を職場として支援している

「あてはまる」「ややあてはまる」の合計は、74.5%で、大半の大学が研修・自己啓発を支援していることがわかる。(図5-1-9) 設置形態別では、国立大学、公立大学、私立大学の順に「あてはまる」「ややあてはまる」の割合が高かった。(図5-1-10)

図5-1-9 職員の研修・自己啓発を職場として支援している(全体)

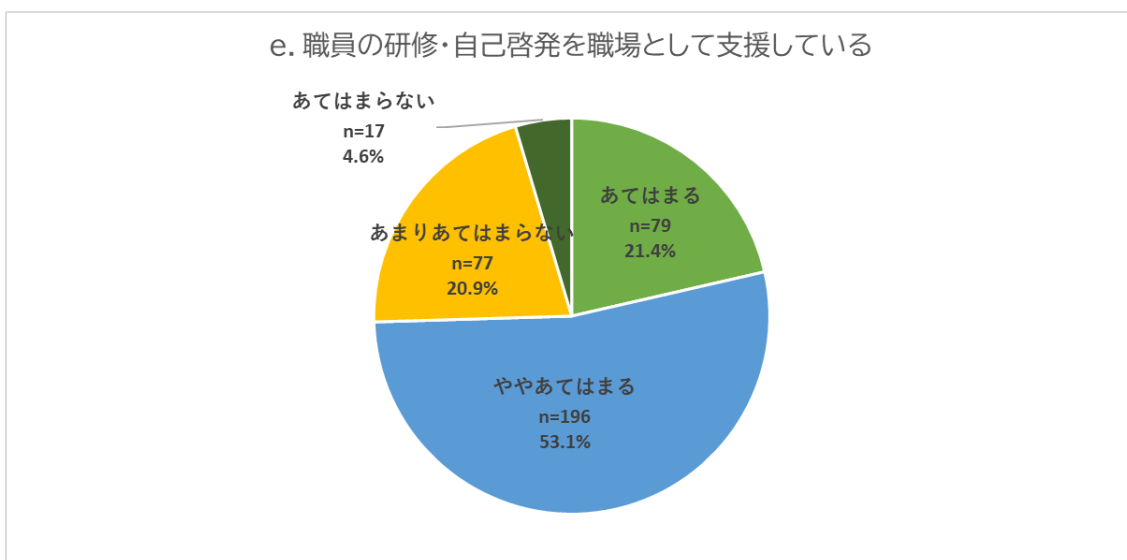
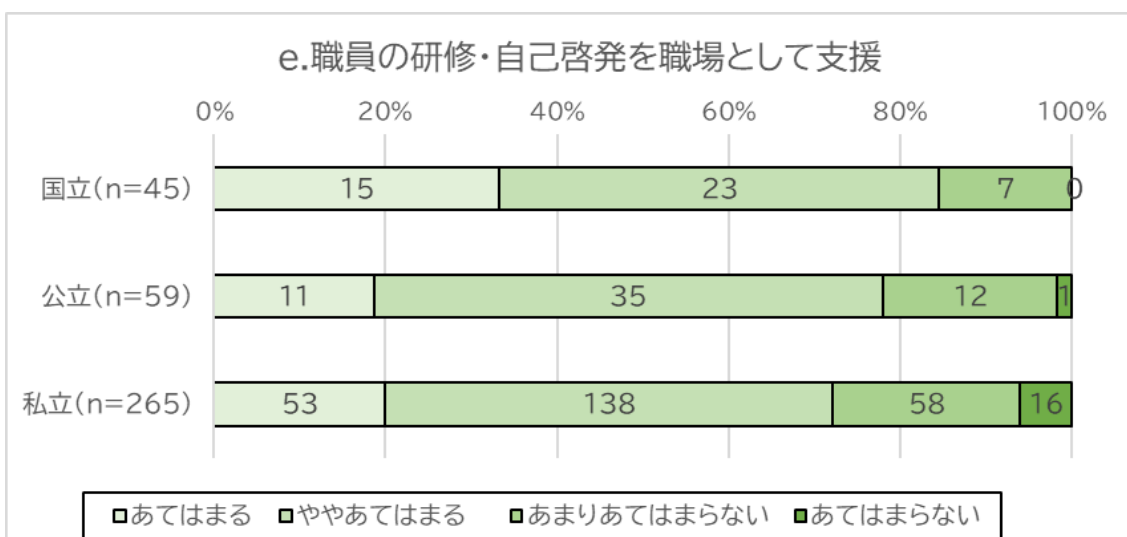


図5-1-10 職員の研修・自己啓発を職場として支援している(設置形態別)



職員が新たな提案をすることが歓迎されている

「あてはまる」「ややあてはまる」の合計が 84.8%であり、大半の大学で職員の提案が歓迎されている。(図5-1-11) 設置形態別では、公立大学がもっとも肯定的意見の割合が高く、私立、国立の順になっている。少数派ではあるが、国立大学と私立大学で、「あてはまらない」という回答がみられる。(図5-1-12)。

図5-1-11 職員が新たな提案をすることが歓迎されている(全体)

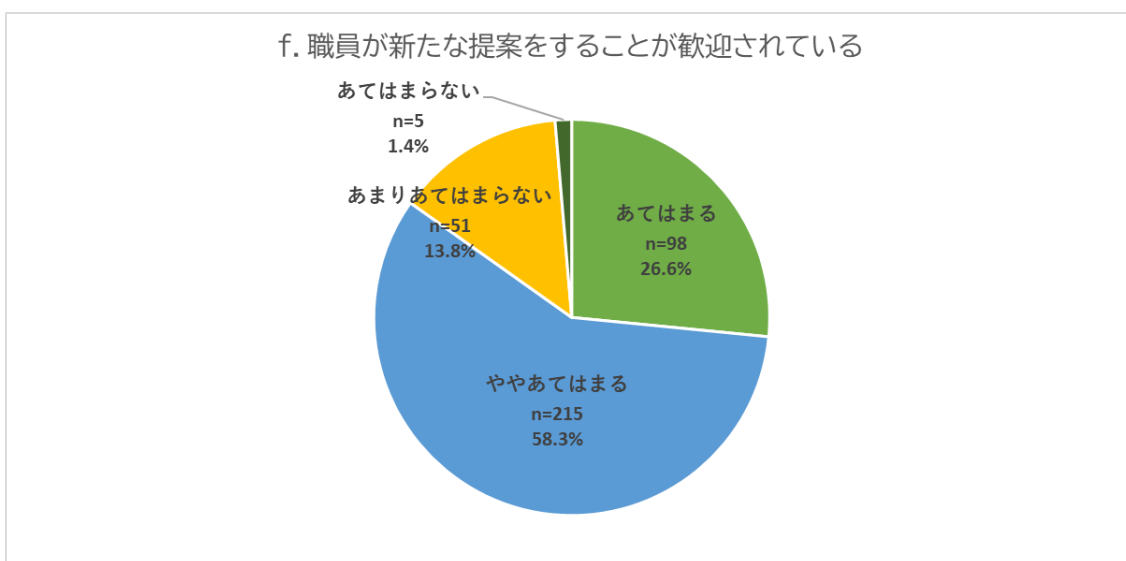
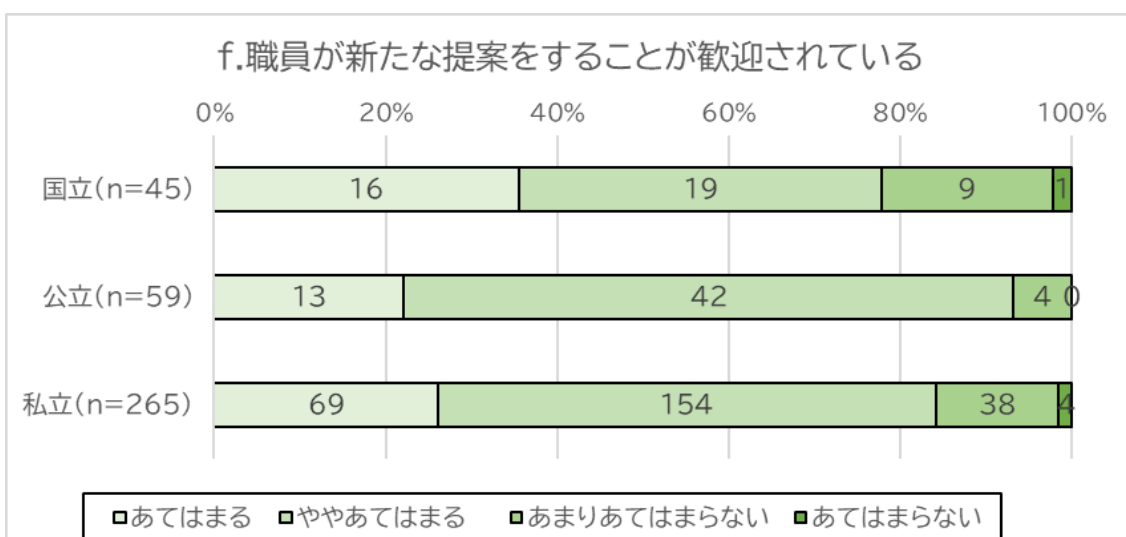


図5-1-12 職員が新たな提案をすることが歓迎されている(設置形態別)



中期目標に職員の人材育成が掲げられている

「あてはまる」「ややあてはまる」を合計すると 78.0%で、多くの大学で職員の人材育成が中期目標に掲げられていることがわかる。(図5-1-13)

設置形態別でみると、公立大学、国立大学、私立大学の順で肯定的意見の割合が高い。(図5-1-14)

図5-1-13 中期目標に職員の人材育成が掲げられている(全体)

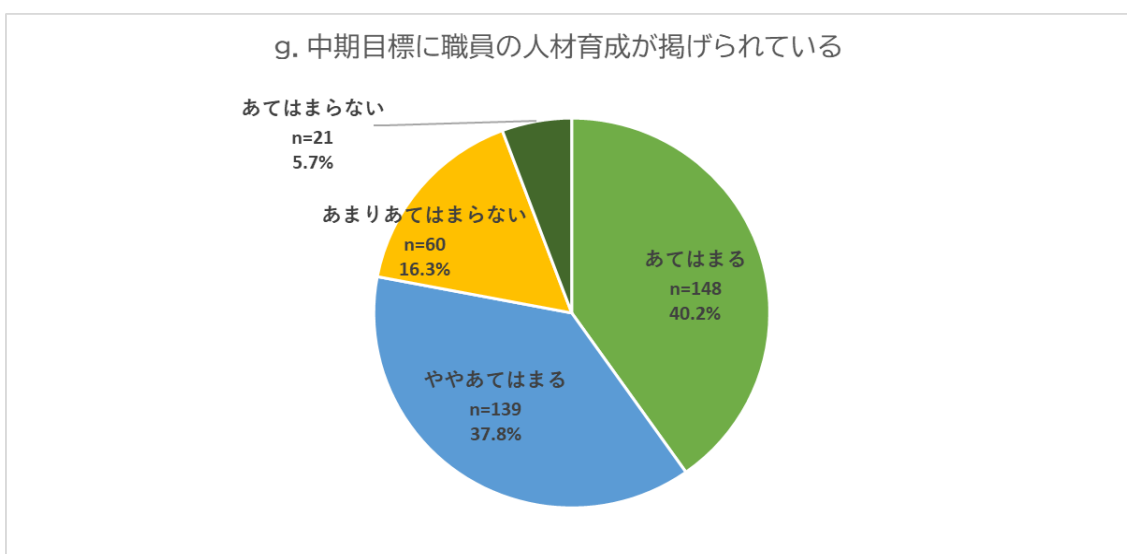
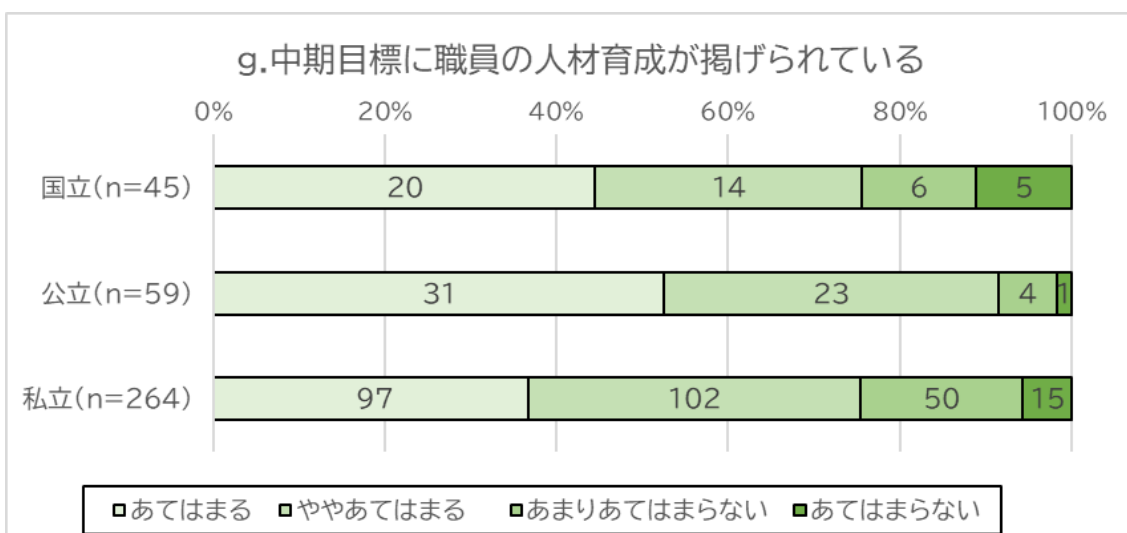


図5-1-14 中期目標に職員の人材育成が掲げられている(設置形態別)



個人の目標と評価が連動している

「あてはまる」「ややあてはまる」の合計が 56.1%で、連動しているという回答の割合の方がやや高かった。(図5-1-15)

設置形態別では、公立大学、国立大学、私立大学の順に肯定的な回答の割合が高く、私立大学では「あてはまる」と「あてはまらない」の回答が同程度あることから、2極化していると考えられる。(図5-1-16)

図5-1-15 個人の目標と評価が連動している(全体)

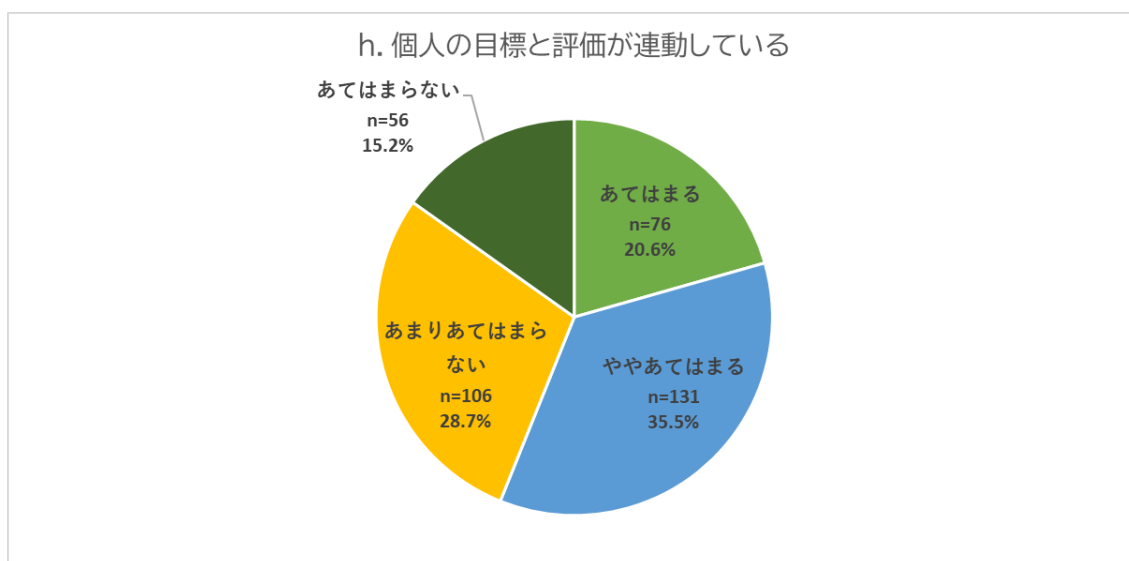
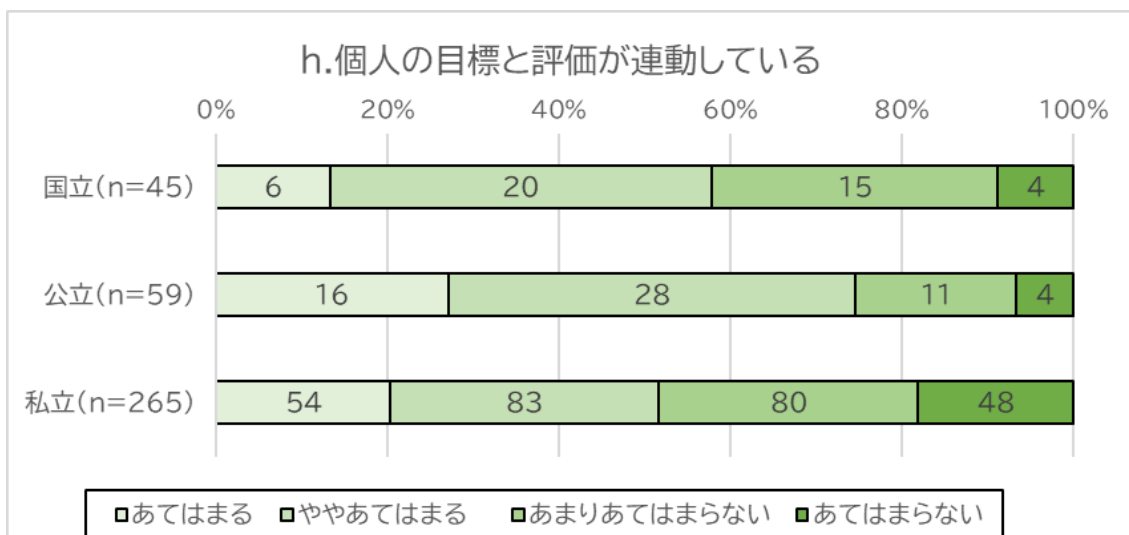


図5-1-16 個人の目標と評価が連動している(設置形態別)



個人の評価と連動した給与体系を導入している

「あてはまる」「ややあてはまる」の合計が 36.6%で、前項の「個人の目標と評価が連動している」と比較すると導入割合が低かった。(図5-1-17)

設置形態別では、私立大学、公立大学、国立大学の順に「あてはまらない」の割合が高く、国立大学の中では、「あまりあてはまらない」の割合が最も高いことから、公立大学で先行して実施している傾向が読み取れる。(図5-1-18)

図5-1-17 個人の評価と連動した給与体系を導入している(全体)

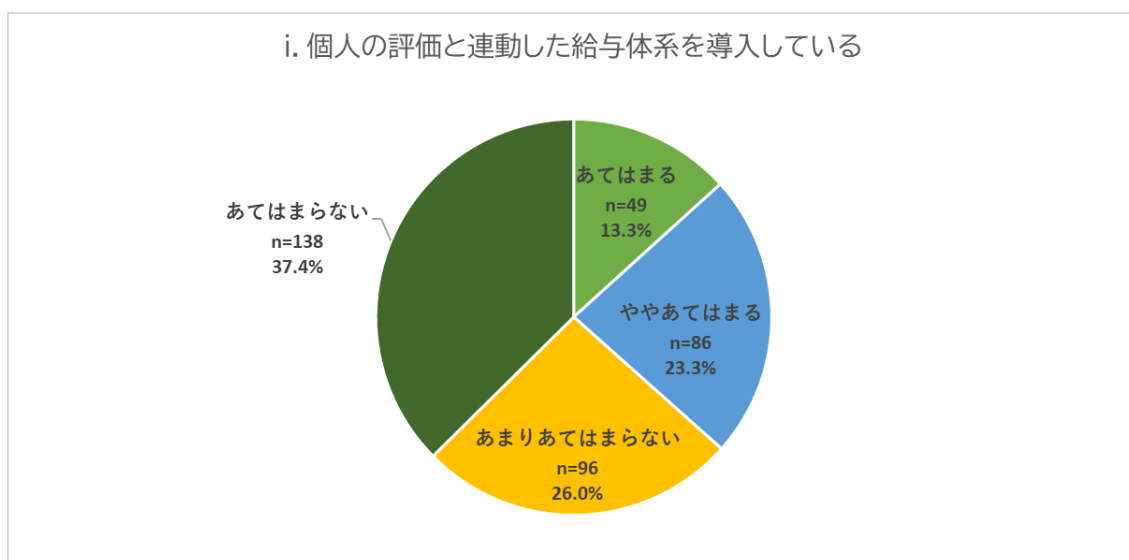
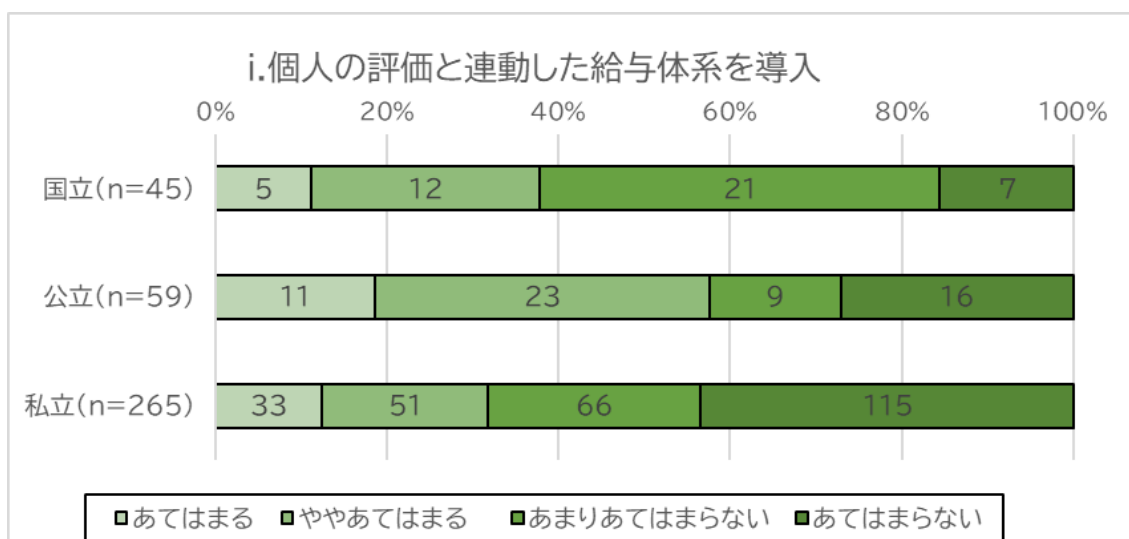


図5-1-18 個人の評価と連動した給与体系を導入している(設置形態別)



人事評価制度に対する納得性は高い

「あてはまる」「ややあてはまる」の合計が 39.6%で、肯定的な回答の割合がやや低い
が、評価と連動した給与体系の実施と比較するとやや高かった。(図5-1-19)

設置形態別では、公立大学、国立大学、私立大学の順に肯定的な回答の割合が高く、私
立大学では「あてはまらない」の割合が高いことから他の区分と比較しても納得性が低
い。(図5-1-20)

図5-1-19 人事評価制度に対する納得性は高い(全体)

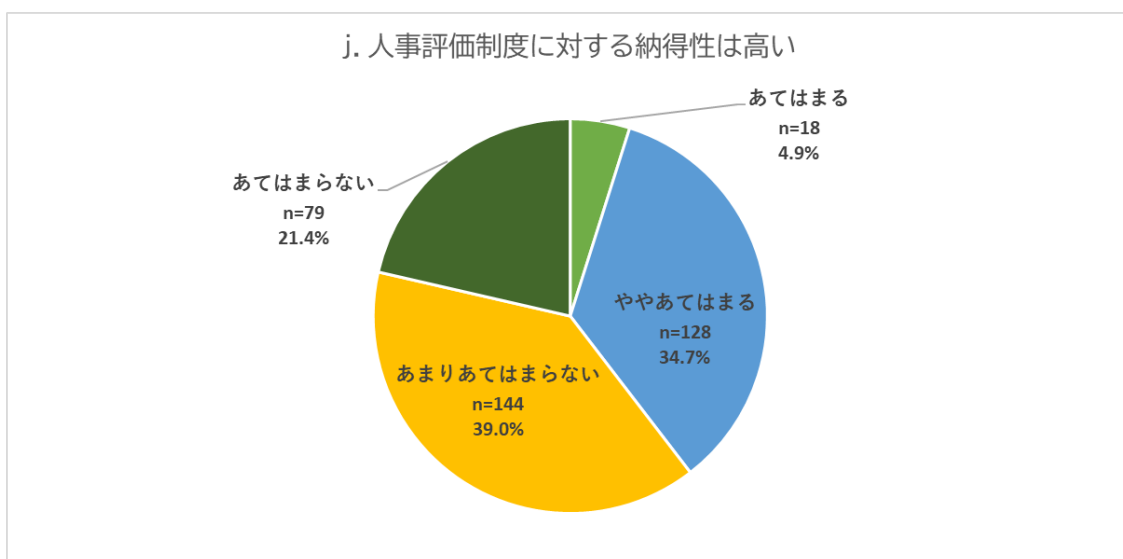
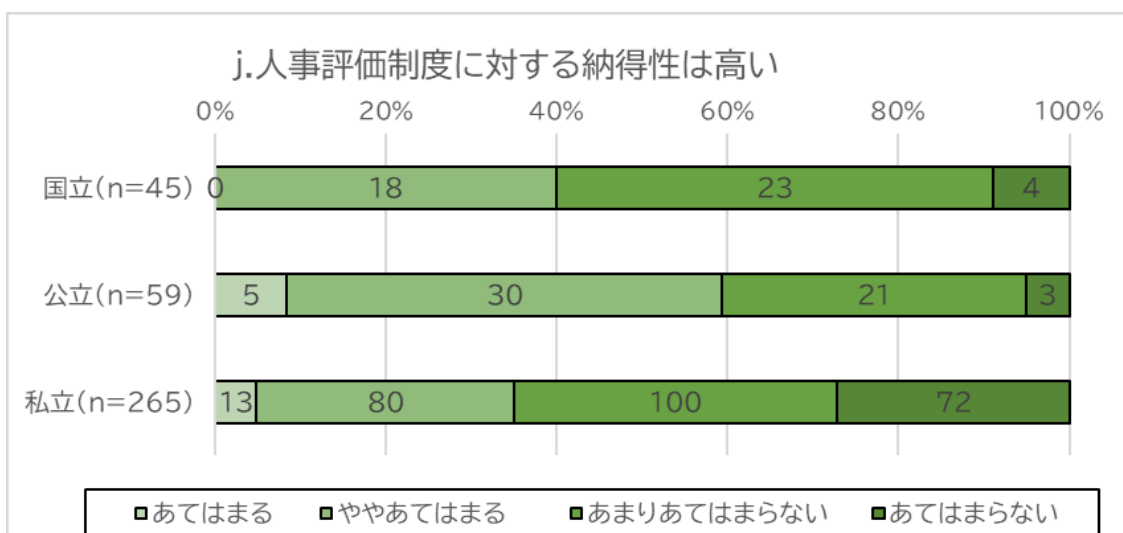


図5-1-20 人事評価制度に対する納得性は高い(設置形態別)



問 18「職員の人材育成・評価の状況」のまとめ

問 18 の回答を「あてはまる」を 4 点、「ややあてはまる」を 3 点、「あまりあてはまらない」を 2 点、「あてはまらない」を 1 点として、属性別の平均値を算出した。

事務局長の年齢別では、全体的に 40 歳台の平均値が他よりも低い。(図 5-1-21)

設置区分別では、「d. 他機関・他大学と人事交流している」で他と比較して「国立」の平均値が突出して高い。「g. 中期目標に職員の人材育成が掲げられている」「h. 個人の目標と評価が連動している」「i. 個人の評価と連動した給与体系を導入している」「j. 人事評価制度に対する納得性は高い」で、他と比較して「公立」の平均値が高い。(図 5-1-22)

大学の規模別では、「a. 時代学の求める優秀な人材を採用できている」「b. 人材の多様性が業務に活かされている」「e. 職員の研修・自己啓発を職場として支援している」「j. 人事評価制度に対する納得性は高い」で、規模が大きいほど平均値も高い傾向がみられる。(図 5-1-23)

事務局長の職員の人材育成についての評価は、大まかにいえば、所属大学の設置区分や大学の規模により傾向が異なるようである。今後、事務局長の経験した業務を含めた細かい属性を加味した分析や、本調査の他の回答との比較、各大学の人事制度の実態との比較など、さらに詳しく分析することで、事務職員の人事制度の実態や、事務局長の評価の視点を明らかにすることができるであろう。

図5-1-21 年齢別の平均値

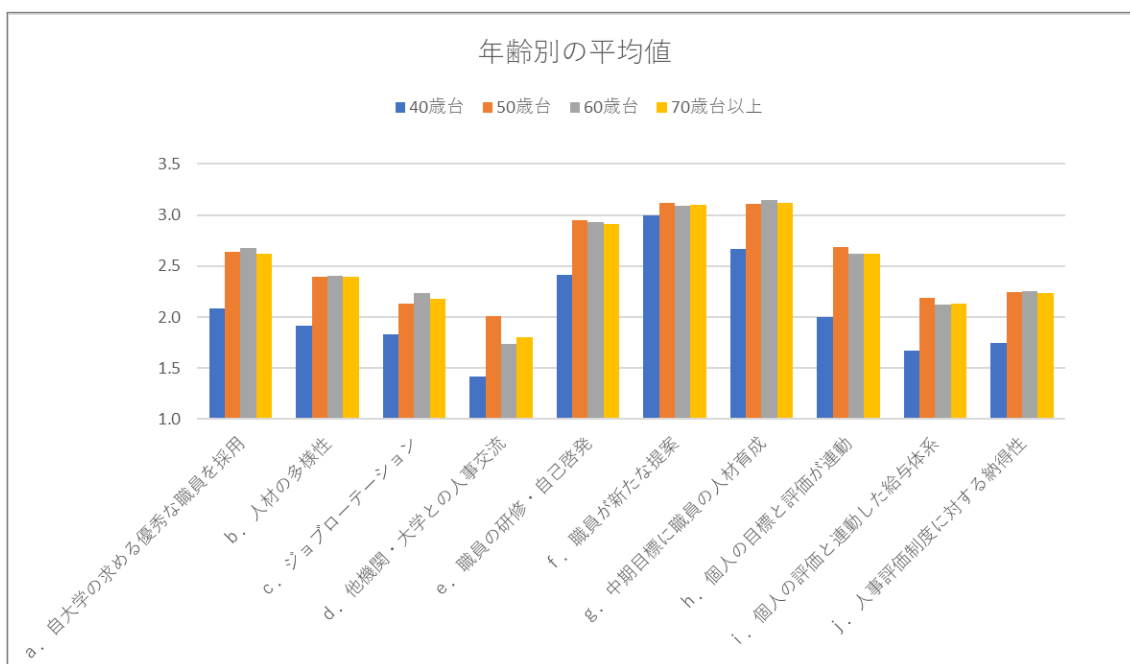


図5-1-22 設置区分別の平均値

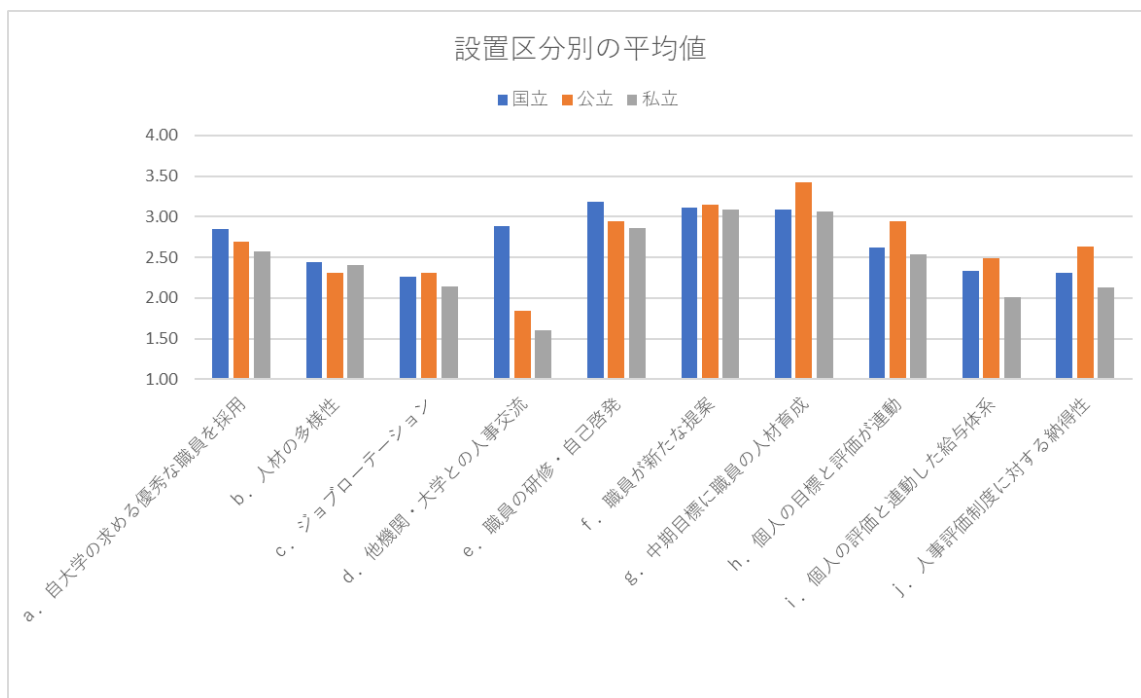
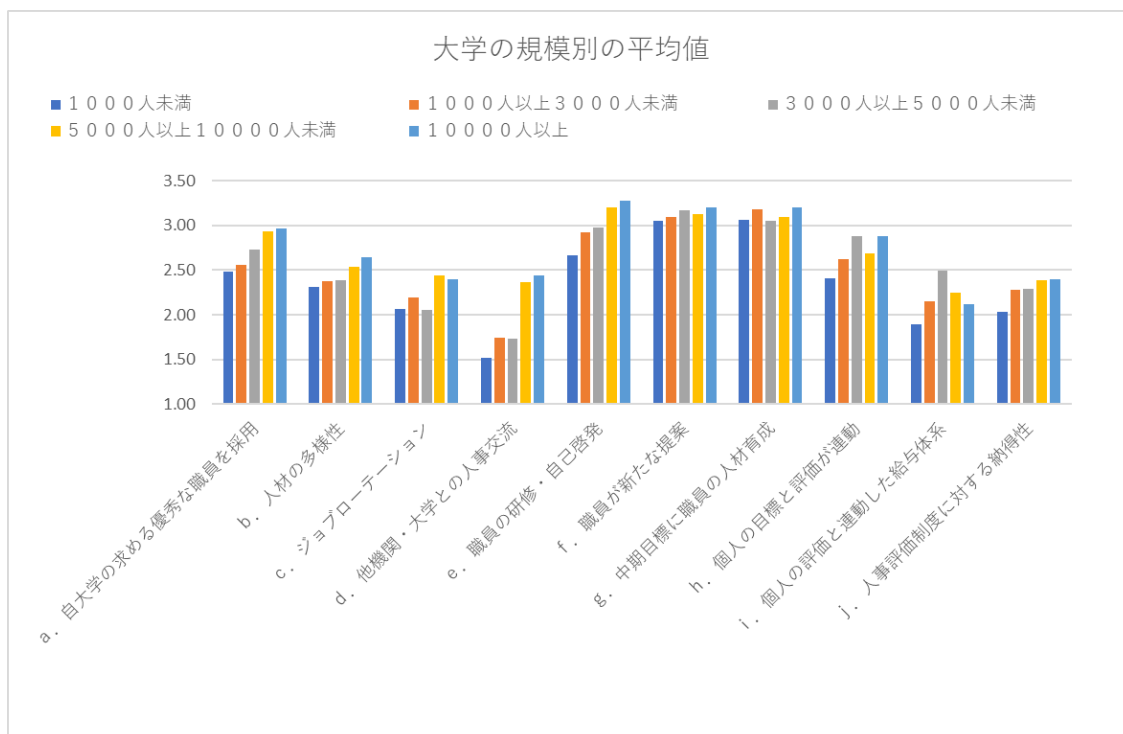


図5-1-23 大学の規模別の平均値



5-2 貴学の雰囲気

「貴学の雰囲気等について、どのようにお考えですか。」

図5-2-1 理事長と学長は良好な関係を構築している

「あてはまる」が63.9%と最多。次いで「ややあてはまる」が26.8%で続き、この2つを合計すると9割を超えており、比較的良好な関係が構築されていることがうかがえる。

図5-2-2 理事長と学長は良好な関係を構築している（設置形態別）

「あてはまる」が公立では63%、私立では64%とほとんど差はない。「ややあてはまる」でも公立では26.1%、私立では26.9%とこちらもほとんど差はない。

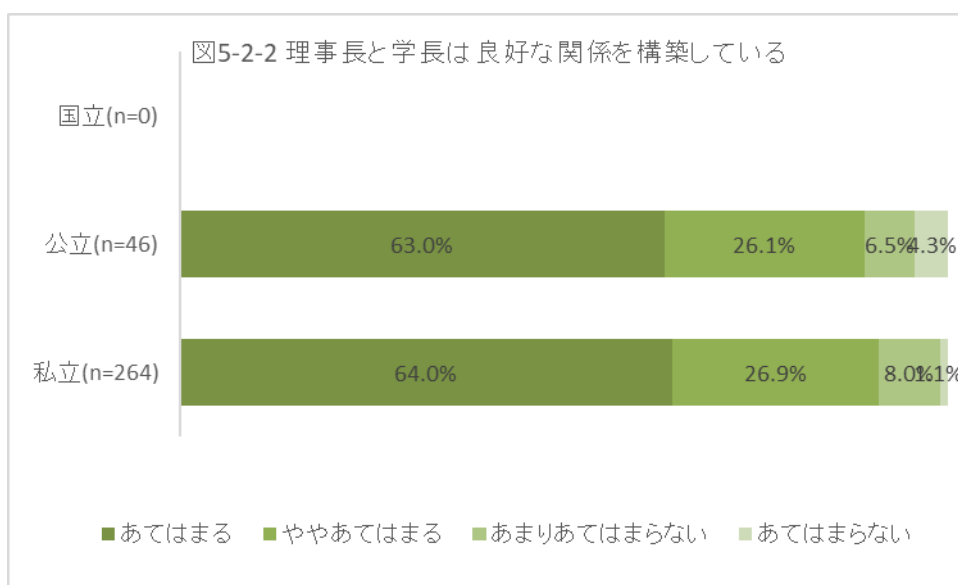
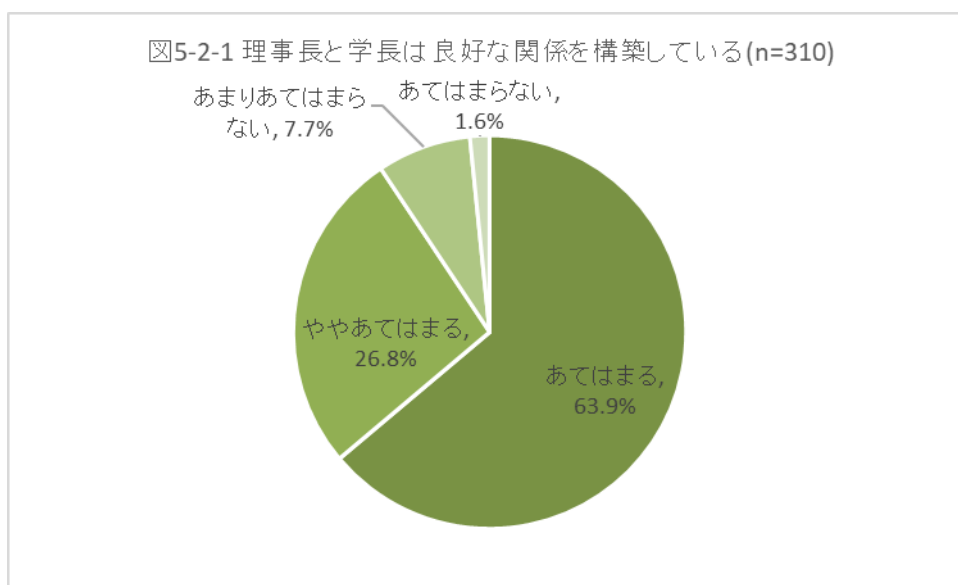


図5-2-3 学長のリーダーシップが十分に発揮されている

「あてはまる」が 51.8%と過半数を超える。次いで「ややあてはまる」が 35.5%で続き、足すと 85%を超える。「あてはまらない」は 1.1%と極小であり、学長のリーダーシップが発揮されていることがうかがえる。

図5-2-4 学長のリーダーシップが十分に発揮されている（設置形態別）

「あてはまる」では国立が 66.7%と約 3 校に 2 校が回答。一方の公立は 50.8%、私立は 49.4%と拮抗している。「ややあてはまる」までを足すと、国公私いずれも 9 割弱となっており、大きな差は見られない。

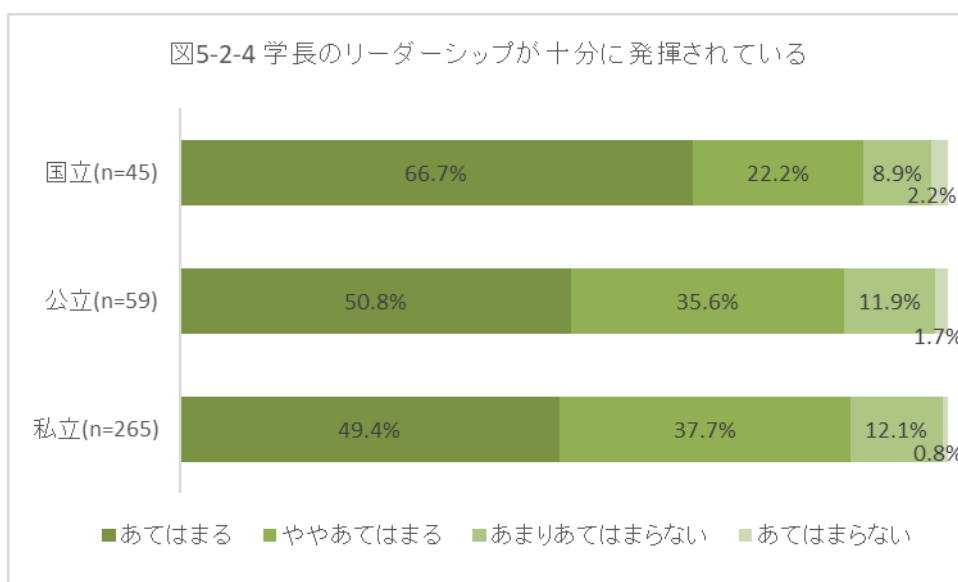
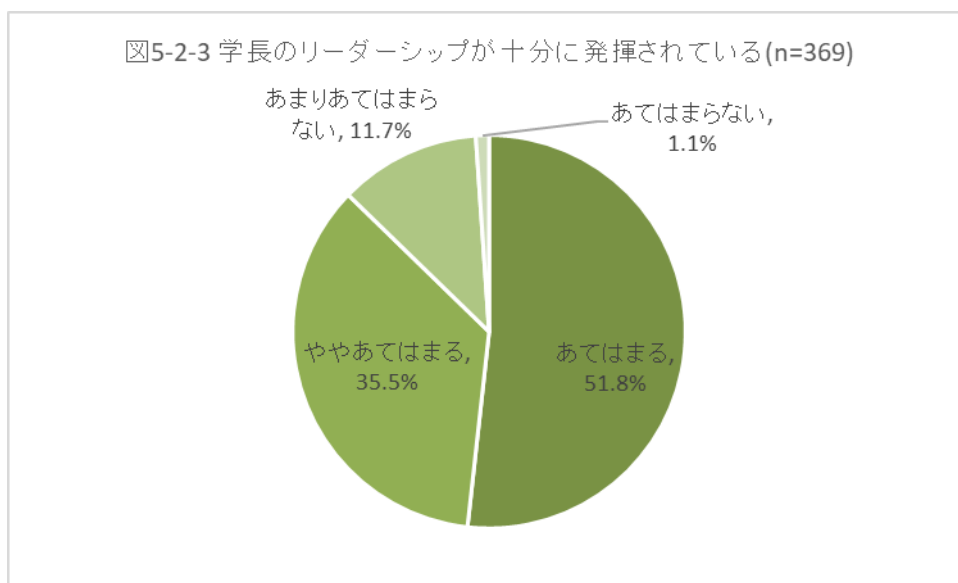


図5-2-5 教員と職員の信頼・協力関係が構築されている

最多は「ややあてはまる」の61.8%。「あてはまる」という回答が全体の約2割にとどまる一方で、「あまりあてはまらない」が17.3%と「あてはまる」と近い数字となっている。信頼・協力関係の構築には、まだまだ課題が残されている大学があることが想像される。

図5-2-6 教員と職員の信頼・協力関係が構築されている（設置形態別）

「あてはまる」は、国立が28.9%、私立が20.8%、公立が11.9%とやや開きが見られる。反対に、「あまりあてはまらない」は、公立が23.7%、私立が16.6%、国立が13.3%と、好意的な回答とは反対の順番となっている。

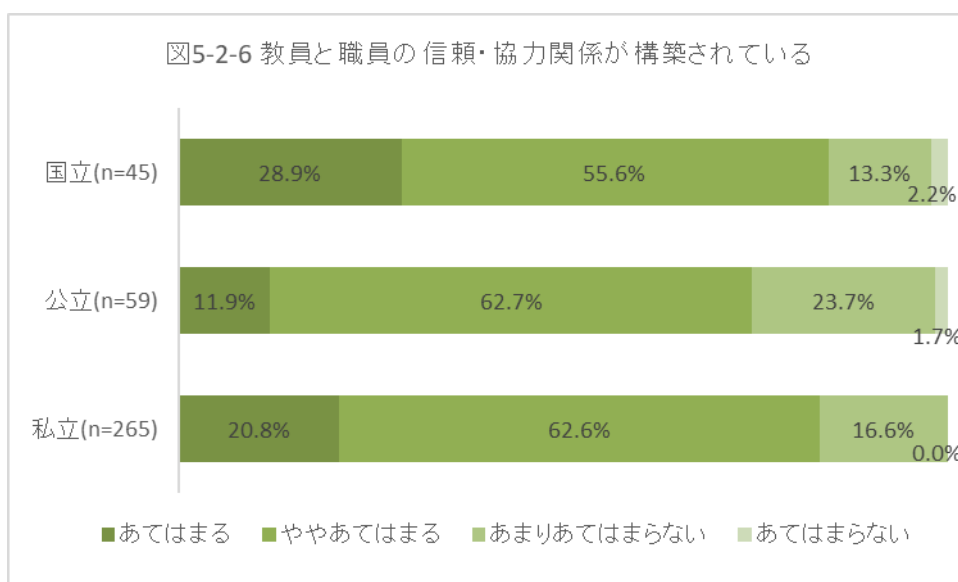
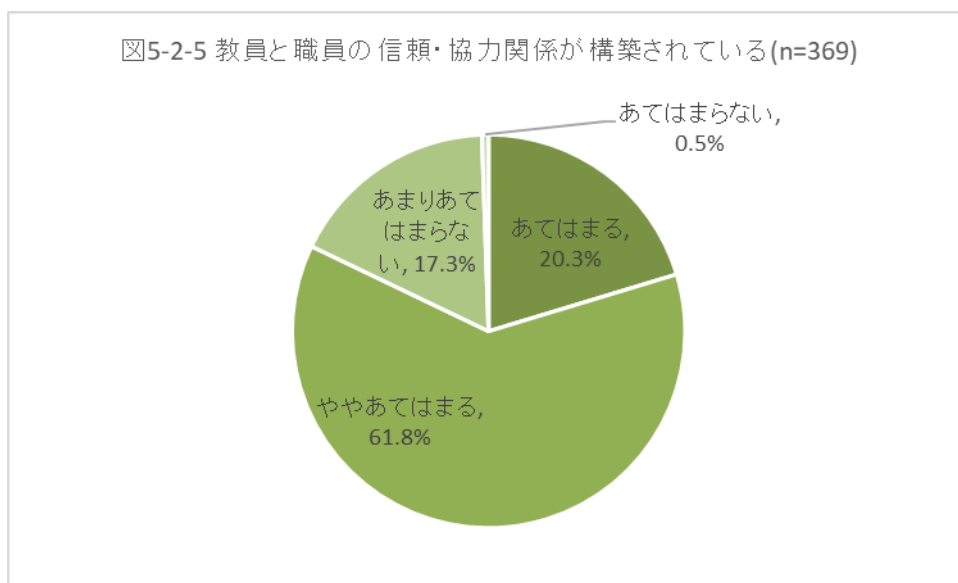


図5-2-7 教授会の力が強い

「あてはまる」は7.6%にとどまり、「ややあてはまる」の27.9%を足して、約3分の1。「あまりあてはまらない」が52.8%と過半数を超えた。「あてはまらない」も11.7%となっている。

図5-2-8 教授会の力が強い（設置形態別）

「あてはまる」は、国立が11.1%、公立が8.5%、私立が6.8%とやや開きが見られる。一方で、「あてはまらない」は、私立が12.8%、公立が10.2%、国立が6.7%と反対の順番となっている。

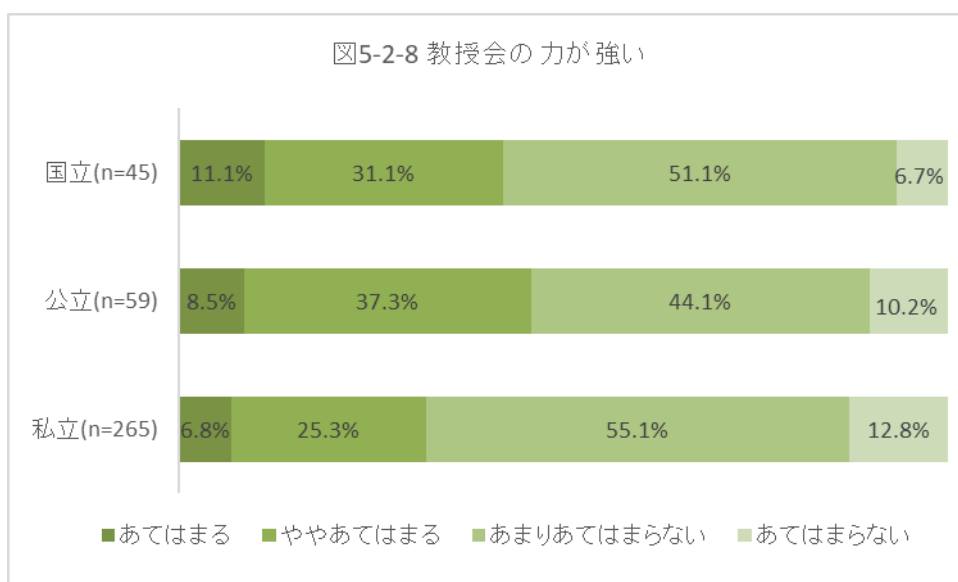
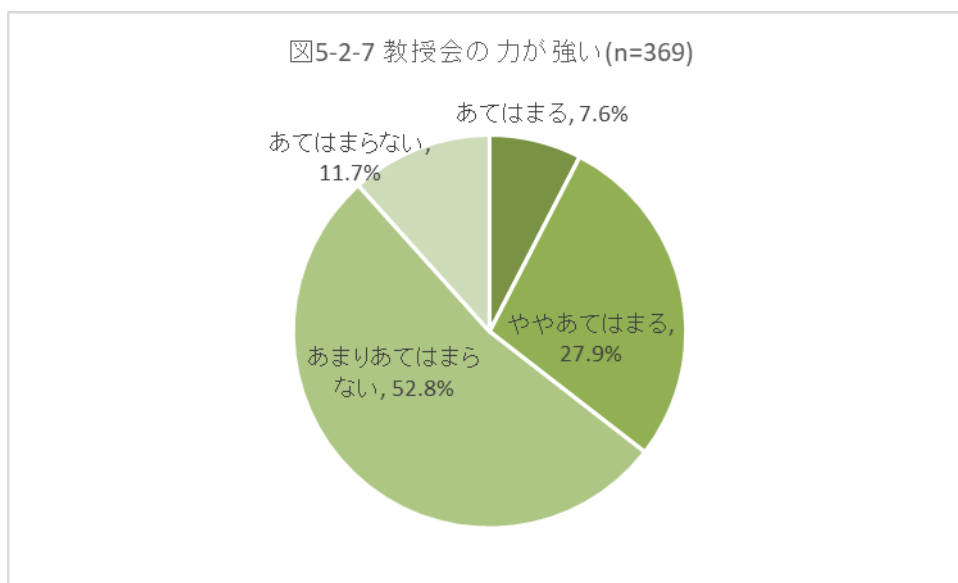


図5-2-9 大学の方針が構成員に共有されている

「ややあてはまる」が全体の56.1%を占め最多。次に「あまりあてはまらない」が22.8%となっている。大学の方針が共有されているとはまだ言い難い。

図5-2-10 大学の方針が構成員に共有されている（設置形態別）

「あまりあてはまらない」が公立の30.5%と最多。「あてはまる」は私立が21.1%と最多となっており、「ややあてはまる」と足すと約8割となり、私立における共有が比較的進んでいることがうかがえる。

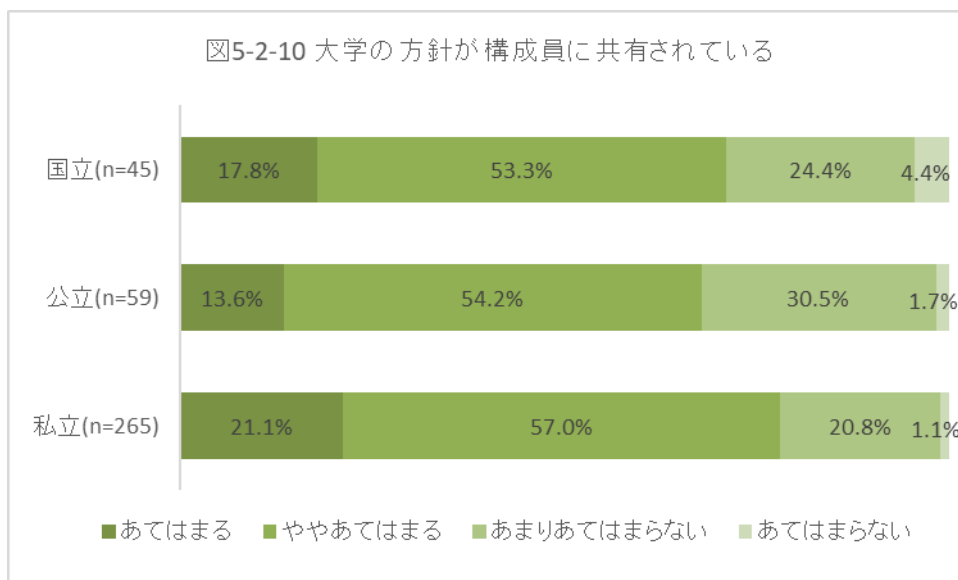
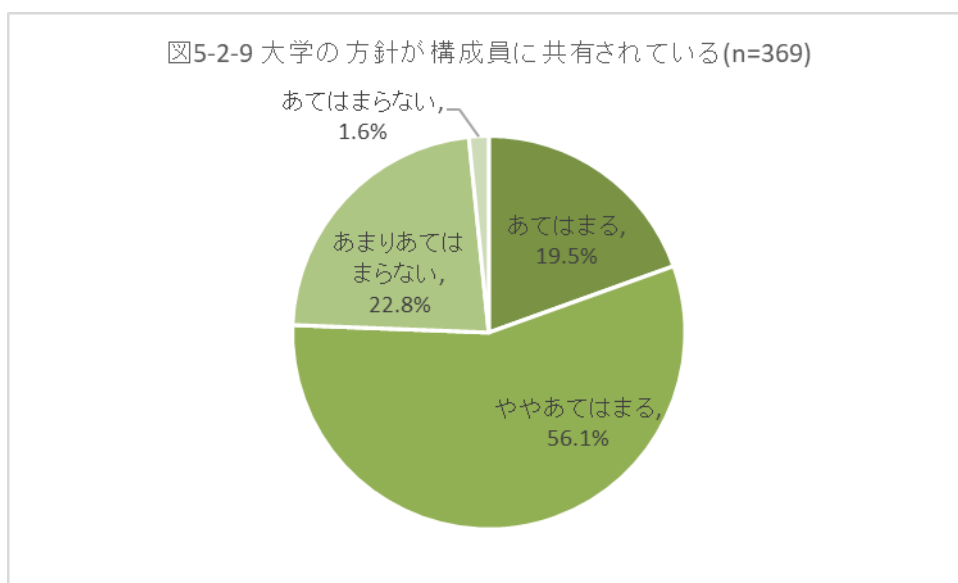


図5-2-1-1 職員が意思決定に参加する機会が多い

「ややあてはまる」が45.8%の一方で、「あまりあてはまらない」が36.6%となっており、参加する機会が十分に満たされているとは言えない。

図5-2-1-2 職員が意思決定に参加する機会が多い（設置形態別）

私立は「あてはまる」が15.5%と最多となっており、「ややあてはまる」を足すと6割を超えている。全体としてはまだ不十分なものの、私立における参加機会の提供が比較的進んでいる様子がうかがえる。

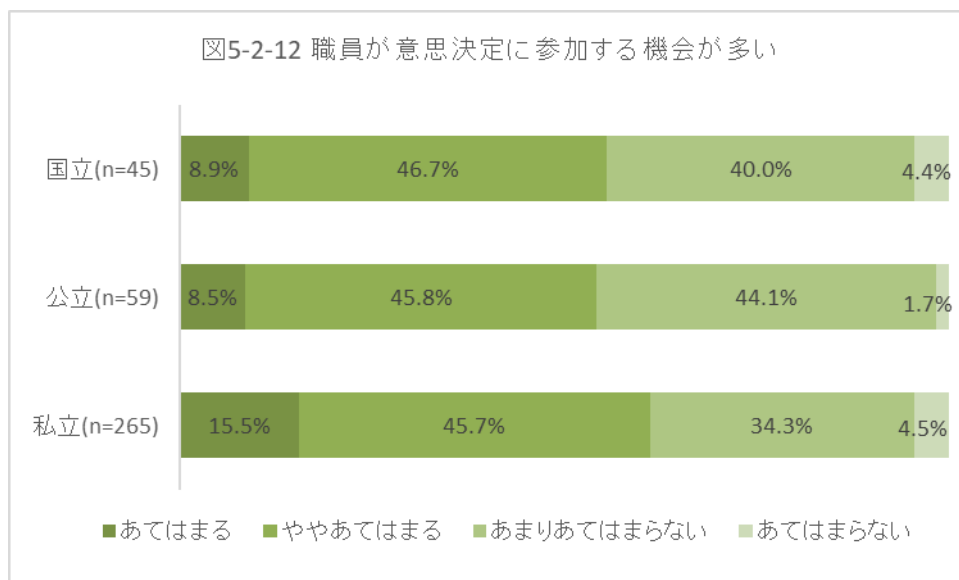
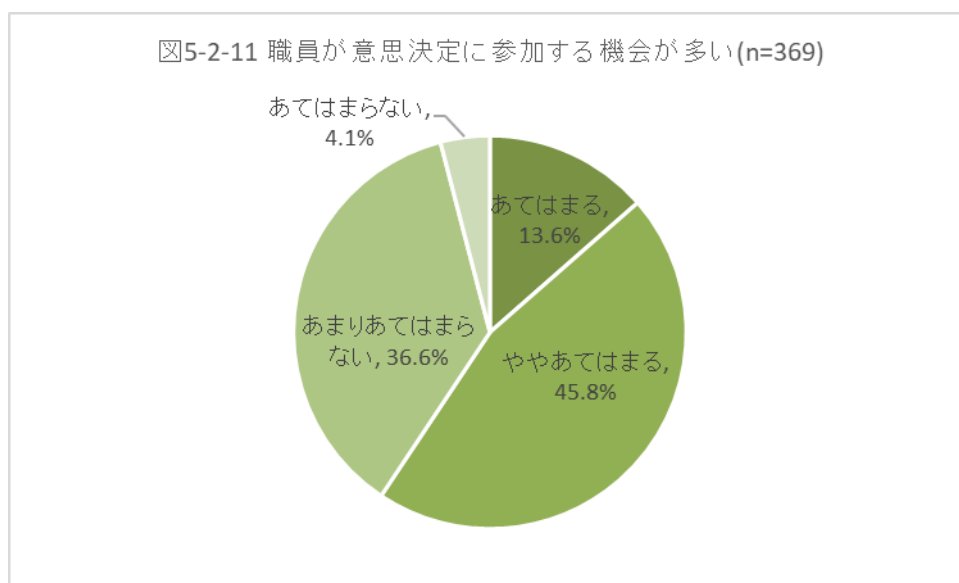


図5-2-13 職員が積極的に改善提案を行っている

「あてはまる」9.8%と「ややあてはまる」39.6%で、ほぼ半数。

「あまりあてはまらない」47.2%と「あてはまらない」3.5%で、ほぼ半数。

数字の上では拮抗していることがうかがえる。

図5-2-14 職員が積極的に改善提案を行っている（設置形態別）

「あてはまる」とした回答は、私立10.9%>国立8.9%>公立5.1%と数字は小さいものの、序列が見られる。ただし「ややあてはまる」まで含めると、国立>私立>公立と国立と私立の序列は逆転する。

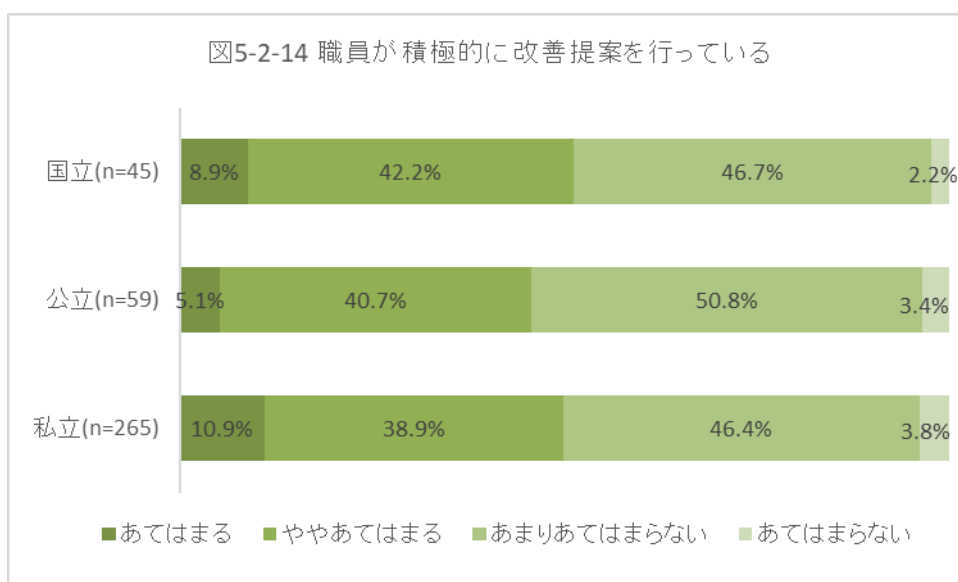
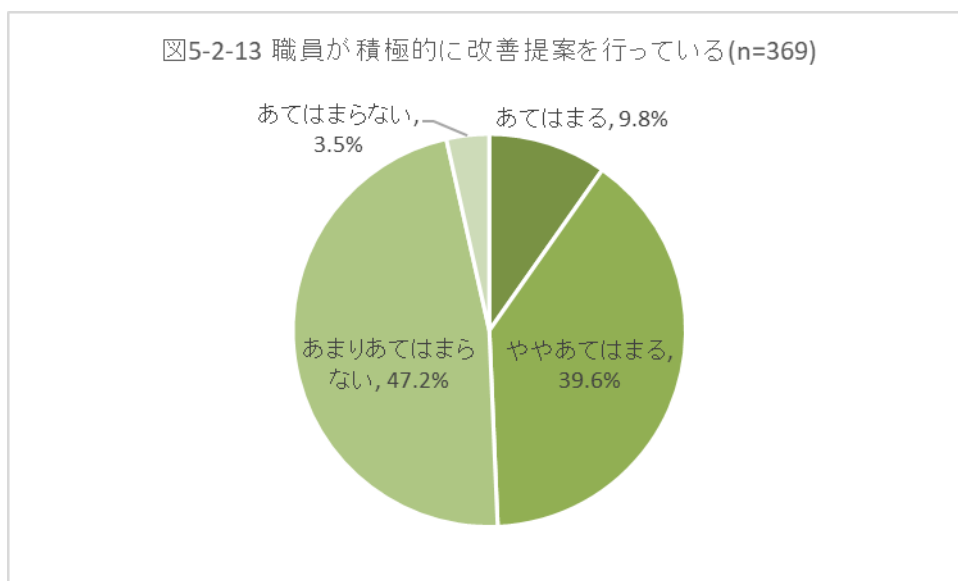


図5-2-15 事務局の提案等が、大学の政策に生かされている

「ややあてはまる」が60.7%と最多。「あてはまる」の17.3%を足すと、8割近い数字となった。事務局の提案が政策に生かされている様子がうかがえる。

図5-2-16 事務局の提案等が、大学の政策に生かされている（設置形態別）

「あてはまる」は、国立22.2%>私立18.5%とその差は僅差ではあるが、公立は8.5%と大きく差が開いている。「ややあてはまる」には設置形態による差はそれほど見られない為、「あてはまる」の回答が少ないことが公立の特徴となっている。

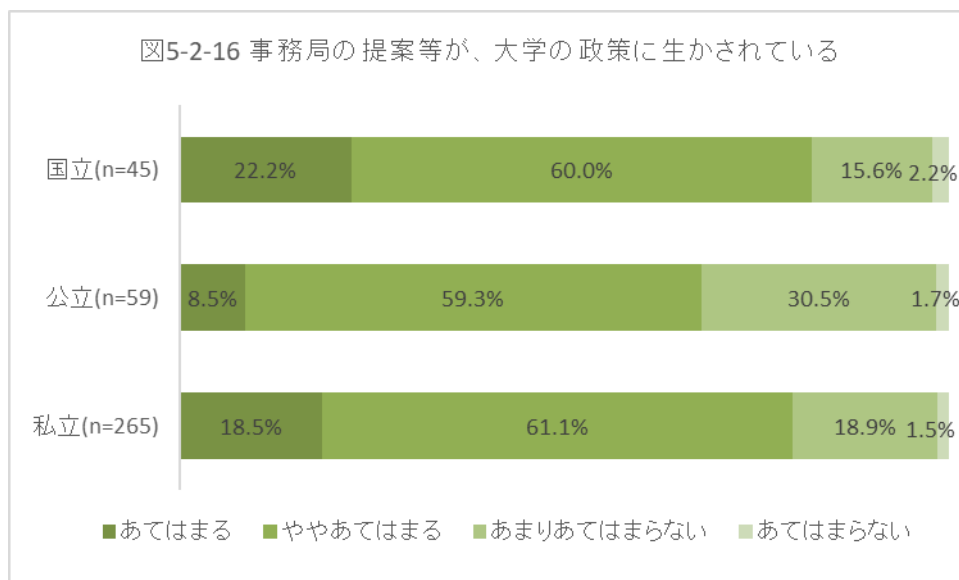
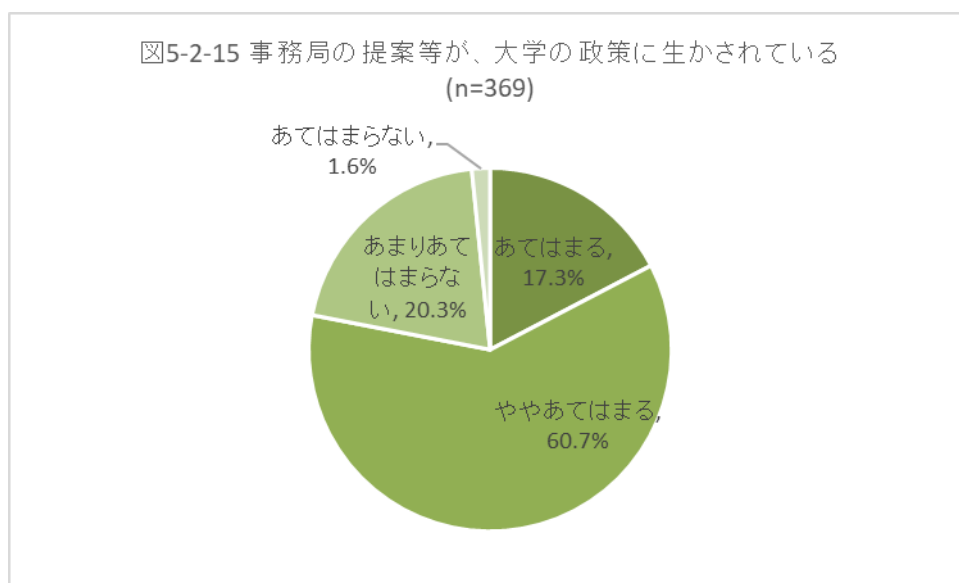


図5-2-17 構成員が大学に誇りを持っている

「あてはまる」11.4%と、「ややあてはまる」54.5%を足すと、約3分の2となる。比較的多くの構成員が大学に誇りを持っている様子うかがえる。

図5-2-18 構成員が大学に誇りを持っている（設置形態別）

「あてはまる」回答には設置形態で大きな差異は見られないが、「ややあてはまる」と回答した率が公立61.0%>私立54.3%>国立46.7%と一定程度の差が見られた。信頼関係（図5-2-6）、意思決定への参加（図5-2-12）、政策の提案（図5-2-16）において、多少スコアが低くなっている公立大学であるが、自校への誇りは国立や私立よりも高いことが特徴である。

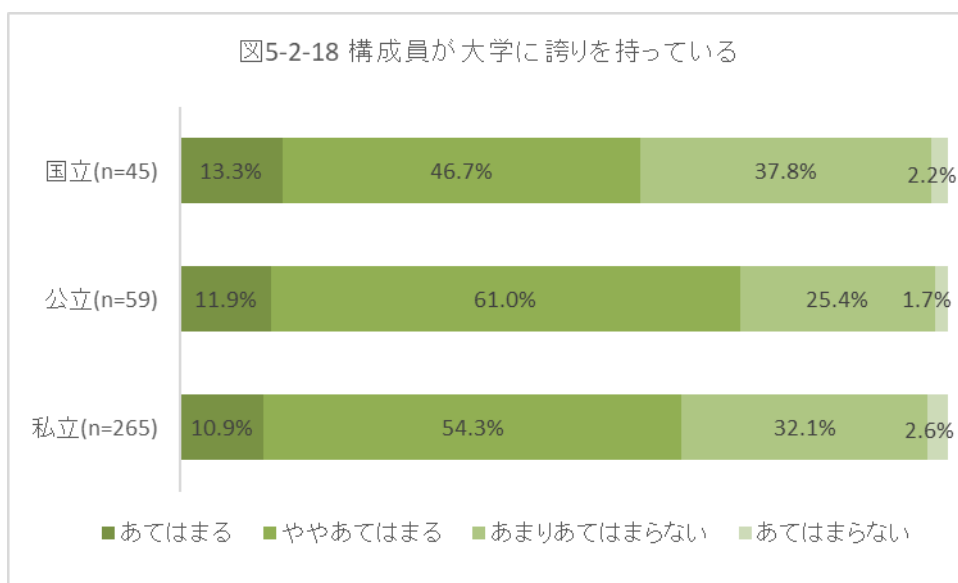
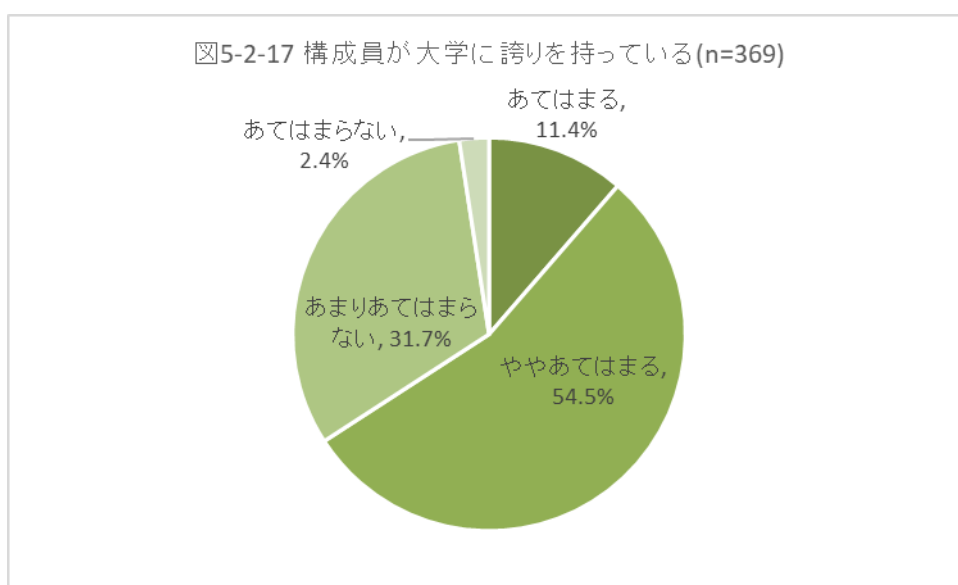


図5-2-19 働き方の多様性が確保されている

「あてはまる」3.5%と「ややあてはまる」46.3%を足すと、ほぼ半数。

「あまりあてはまらない」43.4%と「あてはまらない」6.8%を足すと、ほぼ半数。

数字の上で拮抗していることがうかがえる。

図5-2-20 働き方の多様性が確保されている（設置形態別）

前項と同様に、公立での「ややあてはまる」の数字が59.3%と最も高い。かつ「あてはまらない」という回答もゼロとなっている。一方、私立大学の「あてはまる（3.4%）」「ややあてはまる（42.6%）」を足しても5割に満たないことも特徴で、働き方の多様性がまだまだ確保されていないことがうかがえる。

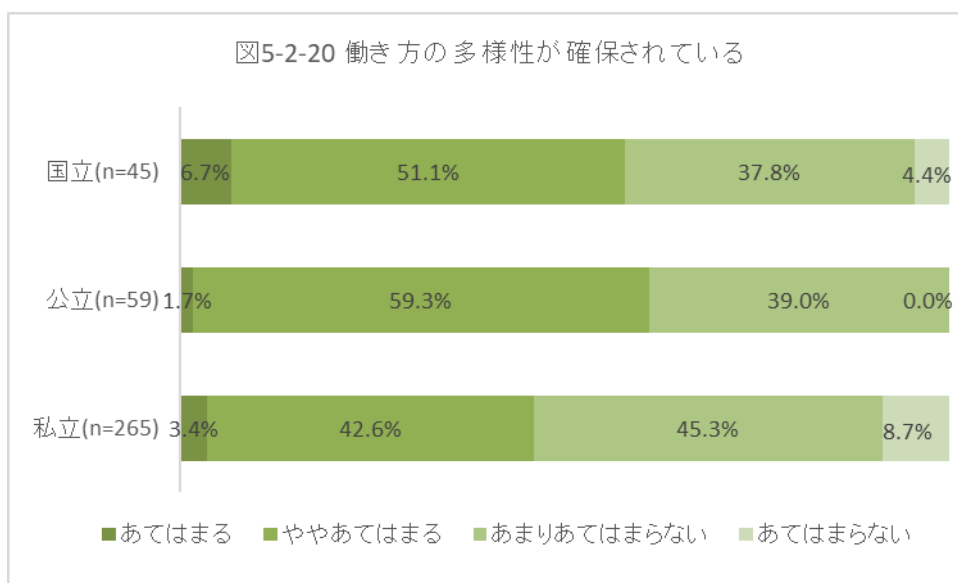
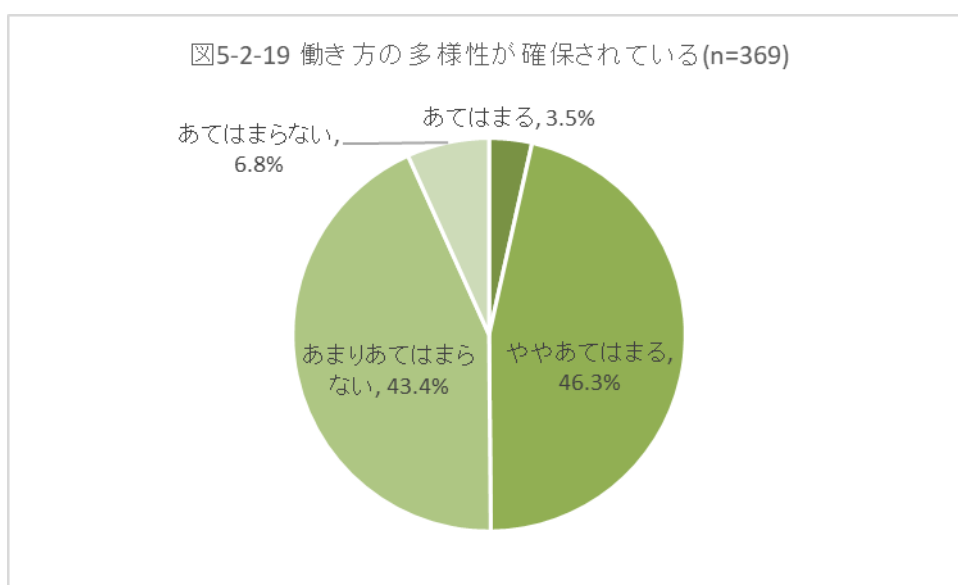
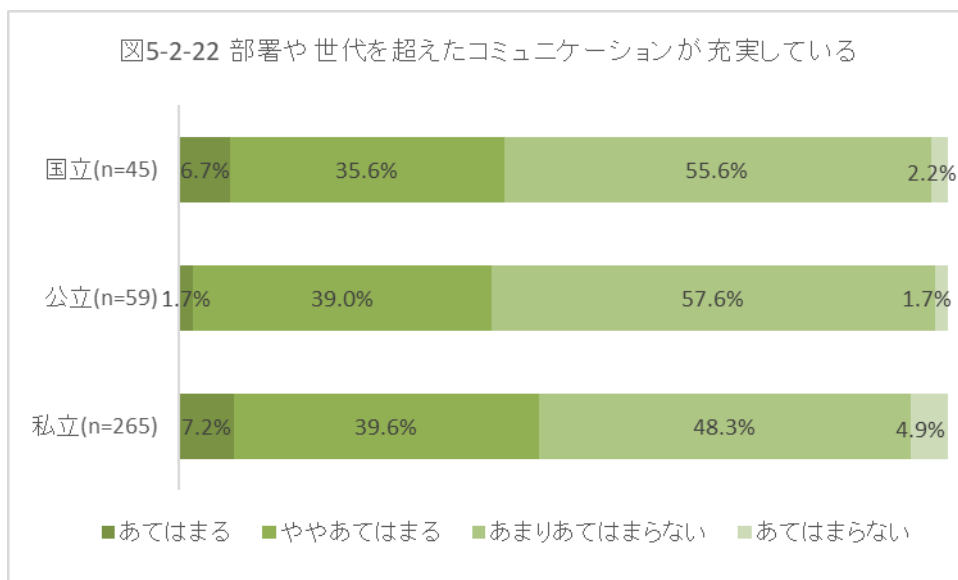
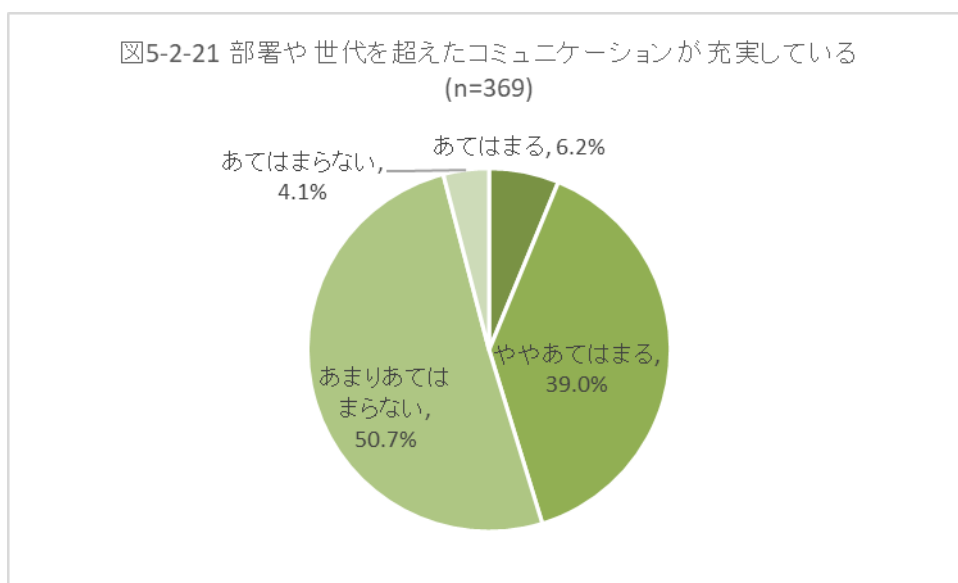


図5-2-21 部署や世代を超えたコミュニケーションが充実している

「あまりあてはまらない」が50.7%と過半数を超えている。「あてはまらない」も4.1%となっており、全般的にコミュニケーションの在り方にはまだ工夫の余地が残されている。

図5-2-22 部署や世代を超えたコミュニケーションが充実している（設置形態別）

私立の「あてはまる」が7.2%と最多となる一方で、公立の「あてはまる」が1.7%と低いことが特徴。ただし、「あてはまらない」としているのは私立が4.9%で最多。私立の中でも大学によっても、コミュニケーションの在り方に差が生じている可能性がうかがえる。



第6章 自由記述

1. 事務局長の仕事と役割

事務局長の役割

- 事務局長は事務組織を統括し、その責任者として大学運営の一翼を担っています。事務組織は大学運営を支える要であり、事務組織なしに大学運営は成り立ちません。事務組織を統括する事務局長には、学長の理解者となりその大学運営を支えるとともに、学長の相談相手となりその判断の手助けをすることが期待されています。(国立)
- 事務局長は学長、理事など執行部の方針に基づき大学の経営、業務運営を支える重要なポスト。(国立)
- 役員と事務局を繋ぎ円滑な業務遂行に資する役割を担うことが重要と考えます。(国立)
- 業務改革方針・人材育成方針等へ深く関与する。(公立)
- 県立大学のため設置者である県との関係が大事である。予算的なもの、特に運営費交付金が収入の2/3を占めており、県の意向を気にしている。そのため県と大学との調整役とならざるを得ない。(公立)
- 法人との良好な関係構築役であり、大学の教職協働推進役である。(私立)
- 職員が主体的に、かつ相互に連携して変革に関与する。そのような職場風土を醸成する上で、事務局長の役割は重要である。(私立)
- 役員の一員として、法人業務と大学運営業務を統括して、相互に調整をする役割を果たすポジションである。(私立)
- 事務局長という立場は職員が様々な業務や活動を行う為に、その環境を整えると共に法人の運営方針を定め、責任をもって推進する役割と心得ている。(私立)
- 各部署では所属長の下で所管業務を担当しているが、業務課題の解決に向けた助言・指導・交渉・調整等を担い、大学並びに事務局の全体最適に向けた解決に導く役目が事務局長の仕事であると考えている。(私立)
- 私学において建学の精神を体し、教育研究、社会貢献を使命に、その目標・計画を策定し、事務組織を動かし、実践することの責任の認識と行動力は事務局長の役割として極めて重要であると思料します。(私立)
- 大学の教育研究活動や学生サービスの充実、就職支援から学生募集に至るまで事務局及び事務局長の役割は非常に大きい。特に、職員の能力開発や業務の効率化に向けた改革は喫緊の課題であり、今後とも計画的継続的に取り組んでいく必要がある。(私立)

多岐にわたる業務

- 本来業務を含め、守備範囲が非常に多岐にわたっており、かなりキツイ職務である。(私立)
- 中間的な業務への従事が多い。(私立)
- 中期経営計画の実行推進、各種企画立案・遂行、教職員とのコミュニケーションにより意識向上を図ると同時に問題発生を未然に防ぐ、(学内外の)問題発生時は素早く解決を図る、必要な機関との連携交渉、理事会のスムーズな運営、外部理事とのコミュニケーションにより人脈や能力を引き出し経営に活用、事務局人事、学園運営会議や部長会議の開催・進行、新型コロナウイルス対策本部の実行責任者、ハラスメント対応、新任教職員オリエンテーションでの挨拶・各種説明、衛生委員会やSD推進会議の総括責任者、全オープンキャンパス出席、顧問弁護士との窓口対応、学長選任事務局統括、各種研修会等での挨拶、朝礼挨拶・進行など。(私立)
- 事務局長には定型的な業務はほとんど無く、非定型的で課題解決が必要な業務がほとんどを占めますので、幅広い業務の経験と、多くの課題解決の経験が必要です。(国立)
- 本学では、基本規定により事務局長は職務上の理事として位置付けられている。その上で、職務内容は抽象的に「理事長の職務執行を補佐し、学校法人の事務を総括する」というものなので、各部課室と事務局長との関係性は、明確でない部分が多々ある状態であると認識している。(私立)
- 「事務局長」は職務内容が不明瞭で、学内で人によって「事務局長」に期待する業務内容・範囲がまちまちであることが困る。(国立)
- 事務局長の仕事の多くは近年は「働き方改革」を前提とした事柄への対応に多くの時間を要する傾向にあるため、労働問題に傾注することが多くなりつつあります。これが本来の事務局長の業務ではないのですが、人材育成の前に働き方改革に対する問題の処理が増えつつあります。(私立)

多忙で余裕がない

- 大学事務局長は大学運営に加え、自己点検評価や認証評価の実施、様々な制度改正への対応などがあり超多忙となっている。そのため、業務改革や人材育成に取り組む余裕がないというのが実情である。(私立)
- 多くの教職員と積極的にコミュニケーションを図りたい。特化した専門知識よりも幅広く状況を把握して公平な立場で仕事に向かっている。時間は足りないが、業務改革や人材育成の基本であると考えている。(私立)
- 調整事が多く、得意である創造的な業務に時間を避けない場合が多い(私立)
- コロナ以降業務が増大し、日々の対応に追われ、現状分析、改革がなかなか進められな

い。少し余裕が出てきており、少しずつ、進めている。(私立)

- 管理業務が多く、企画・発想を実行する時間がなく、不自由に感じる。(私立)

事務局長の権限

- 重要な職と考えるが、本学の場合、法人にも事務局長（生え抜き）がいてほとんどの権限を掌握しているため、できることが限られている。(私立)
- 学長がバナンスの下に業務を行うべきと考えているが、私立大学は未だ理事長の影響が強いのではと考える。理事長からのトップダウンに対応し、事務局長は理事長と学長の調整役といった役割に徹する形となる。私立大学としては仕方がないことだと考えている。(私立)
- 本部制を基本とし、事務局長は、各本部に属さない事項や、各本部横断的な事項を扱うこととしており、業務改革という面でのリーダーシップは弱い面がある。(公立)
- 本学の場合、法人事務局長が組織や職員の配置・育成を所管しており、大学事務局長には権限がなく、提案や意見は通りにくいが、あきらめずに提案・主張はしていく。所管する範囲内(大学部門)の業務改革については、少しずつ進めていきたいと考えている。(私立)

事務局長の能力開発

- 本学においては、事務局長の役割は大きいと思うが、それに見合った能力や適性が十分あるとは思っていないので、反省することはばかりである。大学存続の使命をいかに後輩に継承するかが課題になっている。(私立)
- 事務局長として微力を感じており、もっと自身のレベルアップが必要と考えているが、中々相談や支えになってくれる人がおらず、孤独を感じている。(私立)
- 事務局長の業務について研修したい。職員の配転における注意すべき事例を知りたい。事務局長の研修開催。(私立)
- 教員や卒業生、保護者、学生、生徒、地域といった様々なステークホルダーとの関係性を意識しながら業務を遂行するには、ある程度ながい年月をかけたキャリアディベロップメントが必要であると考えている。(私立)

事務局長の在り方

- 業務改革はその時々に応じて不断に行わなければならないと思うのと同時に、事務局の立場からだけでは効果的なものにならない。学長等のリーダーシップと歩調を合わせる必要があると考える。(公立)

- 事務局長には様々な権限が集中するため、ものごとをバランス良く、早く決断することが求められると思います。(私立)
- 私立大学においては今後さらに事務職員の役割・責任が拡大していくと思うし、そうあるべきと考えます。その中で事務局長が全体的な視野で偏りなく方向性を定めた上で、あるべき姿を積極的に追及すべきと考えます。(私立)
- 18歳人口の減少は大学学生確保に影響を及ぼしており、この先事務職員の確保、質の維持にも大きく影響してくると思われる。この際、業務の見直し(DX等)、見える化による削減など、事務局が率先して対応すべき責任ある業務が多くなっていくと考えられる。(国立)
- 理事間の調整には限界や違和感が伴うことがよくあるので、事務局長は大学全体を俯瞰した調整(横串)が必要である。学長からも大いに期待されている(旧帝大クラスの規模の大学であっても同じことが言えるのではないか)。(国立)
- 今後は事務局長というポジションが必須でなくなる可能性があると思う。大学の危機を教学の危機と経営の危機と分けて考える時代から、一体となって乗り越える時代になると思う。大学の学長や副学長が教員だけでなく職員も部下として大学運営を行う時が来ると考えている。(私立)
- 事務局長は、教学、大学運営において学長を実務面でサポートするとともに理事会(経営)とも良好な関係を保つバランス感覚が重要であると考えます。(私立)

2. 業務改革と組織改革

業務改革と組織改革の現状

- 組織や業務に関しては完成形はなく、社会情勢等に応じて常に変革し続けていくことが求められていると考える。過去に何度か組織改編等を行っているが、多くの課題が解決されるとの過度な期待感が蔓延し、その度に失望、不満感が生じている。組織は“ヒト”であり、育てていく観点が重要である。(公立)
- 構想や計画どおりに思うように進まない。(私立)
- セクショナリズムに陥らないこと、小さな声を聞き逃さないこと、無意味な前例踏襲をしないこと、などを心がけているが、なかなか上手くはいかない。(私立)
- 事務局長はじめ経営陣に業務改革、人材育成等について常に上申しておりますが、なかなか進んでおりません。学生及び教職員が学び就業をしやすい環境づくりを常に考えておりますが、採用されないまま月日が流れてしまっております。(私立)
- 業務改革は管理職のリーダーシップと職員個人の改革意識の問題が大きい。(国立)

- 本学においては事務局長を置いておらず、部長職の合議制となっている。そのためトップダウンによる業務改革が進みにくい組織となっている。(私立)
- 事務局長はここ最近1年で交代している状況が続き、ある程度の期間を必要とする改革や改善に対応するには困難な面がある。※1年の任期が続いているのは、派遣元である自治体の人事異動によるもの(公立)

業務の効率化

- 業務改革では、複数部署の連携強化を促すとともに、業務見直し、決済権限の委譲、文書決済・文書管理システムの導入促進、勤務体制の多様化等も含めて推進していく必要があると考えている。(私立)
- 厳しい財政状況の中であっても健全経営が図れるよう事務事業の効率化を図る。(公立)
- RPA、AI導入での業務効率化は必須(私立)
- 業務改革により業務量を削減して正職員が企画業務にあてる時間を確保するとともに、人件費の削減を図りたいと考えている。(公立)
- デジタル化の推進における(長い目で見た)効率的取組み方の意見徴収と調整、業務負担の均衡化。(私立)
- 業務改善のために新たなシステムを導入することにより、逆に業務が増えるといった悪循環もみられる。(私立)
- 大学業務は無駄、非効率なことが多く、意思決定にも非常に長い時間を要している。教授会の力が強く、一人でも反対の職員がいると物事が決まらない。その結果、大学が時代の要請に対応できていないことを痛切に感じている。(公立)
- 2022年より事務職員のSDの一環として、働き方改革提言を実施し、業務量や時間外勤務時間の削減に全職員を対象に実践中である。しかし、新規事業の着手や無駄な業務等の洗い出しに時間を要して、当初目標の数値には至っていないのも実状である。一方で業務のDX化を進め、ペーパーレス推進に伴い、業務処理時間の大幅な短縮も実現出来てきている。働き方改革を進める上ではまず職員個々の業務に対する意識や考え方を変えていく必要がある事を実感した。2023年度は更に踏み込んだ改革を進めたいと考えている。(私立)

組織再編

- 本学では中期計画に基づき、部の統合、再編成を行うことにより、一つの部の裁量範囲を拡大し、機動性の高い組織を構築する。また、業務フローの点検、見直しを行い、事務処理の効率化、迅速化、簡素化を進めるとし、各部署の適切な人員の配置を検討し、2023年度から段階的に見直し、部の統合、再編成を行う予定である。教員と学生、

学生と職員、教員と職員の距離が近い関係を保ち、自主性を重んじ、対話を通して多様な働き方の中で柔軟な対応を行い、教職協働により明日の大学を目指していきます。

(私立)

- 構成員の気付きを促し、変化に対応できる人材育成と組織づくりの旗振り役になる必要があると思います。(私立)
- 日本社会の多様化、少子化の流れの中で、人々に選ばれニーズに応え続けることのできる大学であるように、機動的に意思決定と適切なガバナンスを通じて達成するプロセスを専門的に支援するバックオフィスを構築したいと考えております。(私立)

職場環境の改善

- 職員の能力開発と同等あるいはそれ以上に重要なのが職場の環境整備です。業務の大半を占める非定型的で課題解決的な業務を遂行するためには良いチームワークは不可欠ですがギスギスした職場では良い仕事は望めません。チームワークが良いと生産性が高くなるとともに、所属する職員の間としての成長にも効果があるように感じます。人間的な成長と仕事の生産性は相乗的な関係があるのかもしれませんが。(国立)
- 職員の能力向上及び職場環境の改善により全職員がより良いパフォーマンスを発揮できるよう取り組みたい。(公立)
- 改革に取り組みや提案がしやすい職場環境作りを提供していく(私立)
- 職員が強い意識を持って積極的に政策提案をできる組織にするとともに、提案できる能力の涵養。(私立)
- 教育・研究の現場の充実を図るとともに、学生に十分な満足感を味わえるような仕組みや環境を創っていくことができる、一体感があり活力のある職場づくりに努めたい。(私立)
- 事務局長が直接的にリードし、提案し検討を促す人数は限定(部長級+ α か?)している。むしろ、心理的安全性を生み出し、業務改革や職員の人材育成の提案が多くの職員から湧き出てくるような環境作りに尽力している。その方が長期的な自分たちの大学のための業務改革、人材育成につながると考えている。(国立)
- 事務局長が求められる改革をいかに進め、構成員のやる気を高める。また、本学のパフォーマンスを十分に発揮し大学の発展(研究力、学生サービス、教育の質など)に寄与する仕組みづくり、環境整備。(国立)
- 教職協働の組織づくりを進めるとともに、事務職員も大学運営の主役であるという意識が持てる働きやすい、働きがいのある職場づくりを目指している。(私立)

3. 職員の人材育成

人材育成の重要性

- 働き方改革、DX、SDGs 等々対応すべき課題は多いが、学校法人という教育機関であることから、学生人材育成同様、職員の人材育成は最重要課題であると認識している。(私立)
- 管理部門と教学部門をバランスよく経験し、理事者と学長等教学関係者の調和をはかれるような人材を育成していくことが必要である。(私立)
- 大学によって、課題の優先度が異なってきます。大学の存続・発展に大切なことに意識を置き、取り組むことが重要であり、そのような人材育成が必要であると感じています。(私立)

人材育成の現状

- 職員の人材育成については認証評価を受けるために行っている側面が強く、真の育成が実施されているとは言いがたい。(私立)
- 外部環境が変化するなか、職員の能力がそれに対応できていないように感じる。関連法規の理解はもちろん、大学職員としての全般的な能力の底上げが必要だと思う。(私立)
- 職員も日常業務に追われ、まとまった自己研鑽の時間はとれていないのが実情だが、最近、大学運営全般や業務改善について自主的な勉強会の機運が生まれているのは、良い傾向だと考えている。(公立)
- 人事評価制度の構築が急務と考える。(私立)
- 職員の人材育成については世代ごと、職位ごとのきめ細やかな対応が必要と思っています。(国立)
- 人材育成は以下の2点に重点を置いている。1. 職員の「報告・連絡・相談」という基本姿勢の徹底。2. 「情報の共有」「相互協力」「業務の工夫」への意識改革。事務局長が率先して極めて基本的な職員の意識改革のために教育的指導を行っていることが組織運営上の課題と考えている。(私立)

人材育成への取り組み

- 事務局業務では、現状維持は衰退を意味すると考えており、各部署の優秀な若手・中堅職員を代表に選出し、事務局全体の BPR 活動を就任以来 3 年に亘って展開している。人材育成、特に将来組織の幹部となる人材を長期的に育成していくことが今後の事務局組織の成長・発展に不可欠との考えから、30 代若手・中堅職員を対象とした研修を

定期的に実施し、リーダーシップ・マネジメント・経営指標に関する知見、自身の考えを育む教育を実施している。人事考課の意義、重要性を明確にするため、結果を昇給幅や賞与の増減に反映させる制度を設け、これからの厳しい時代に対応できる職員のレベルアップを図っている。(私立)

- 人材育成は組織力を高める観点から、いわゆる「2-6-2」の「上位層の2」をさらに伸ばすよりも、「6」の下位層と「下位層の2」を共感をもって仕事に取り組んでもらうべく様々な「揺さぶり」をかけている。このことは雇用や定年延長時の配置にも良い影響が生じるものと考えている。(国立)
- 人材育成については、職員が主体性を持って能動的に動けるような様々な仕掛けを試行しております。(私立)
- 能力や意欲の高い者には大きな仕事を任せる、通信制大学院(授業料補助の)へのチャレンジを勧める。(私立)

職員の主体性

- 人材育成は職員個人が経営感覚を持って業務に取り組みことが必要であり、OJTの他、各種研修や他機関での人事交流が重要と考える。(国立)
- これからの大学職員は、自らが主体的に考え、使命感とスピード感をもって真摯に行動することが求められる。18歳人口が減少していく中、「教育の質向上」と「入学者の獲得」、そして状況に応じた「財務体制の維持」に取り組んでいく必要がある。このことを達成するためには優秀な人材が必要となり、組織で業務を遂行することが大切と考えている。今後の大学運営は今まで以上に経営の視点が必要となる。(私立)
- 経営に参画できる事務職員を増やしたい。(私立)

意識改革

- DXや大学改革の成否は職員の意識改革にかかっています。特に若い人をPTなどで勉強してもらうようにしています。(私立)
- 大学改革は教職員の意識改革であり、業務改革は職員の意識改革があってこそ可能と考えます。一人一人がワークライフバランスを踏まえつつ、仕事を自分自身の成長につなげられればよいのですが、それがなかなか厳しいのが現状です。(私立)
- 18歳人口の減少により大学運営自体が難しい状況の中、事務職員の役割は増々重要になってきます。「事務員」ではなく「教育者」としての自覚を持ち、学生に力をつけ、満足度を上げることが大学の発展と職員のやりがいとを両立させる方法であると信じている。(私立)
- 事務局職員が行政のプロとして教職協働の責務を果たせるよう意識改革を徹底したい。

(国立)

- 事務職員については、働き方改革等により業務の見直しが図られているが、業務の見直し＝楽な方向にとらえられており、一部の職員に業務が偏る傾向が見られる。(私立)
- 定型業務が多数存在している大学運営に係る業務が、本質的な業務(仕事)と認識している職員がほとんどである。定型業務を効率よく行い自身の時間を空け、創造的業務に取り組むための意識改革が相当困難と感じている。(私立)

人員構成と採用

- 本学は独法化して間がないため、大学のプロパー職員が存在しておらず、自治体からの派遣職員や人材派遣職員などで事務局を構成している。その為、数年間で人が入れ替わってしまうことから、事務局職員としてのスキルの蓄積がなされない。これが事務局体制の最大の課題であり、次年度よりプロパー職員の採用を行うこととした。(公立)
- 公立大学法人化されて以来、毎年のように法人採用に職員(いわゆるプロパー職員)を増加し、プロパー職員の採用に伴い自治体派遣職員を減少させてきていたが、年齢構成の平準化等を十分に考慮していない採用であったため、その弊害がここ数年にわたって生じている。業務改革、ジョブローテーション以前の問題として、まともに機能する組織の土台づくりを今行っているところである。(公立)
- 本学では事務職員採用が長い間ストップしており各部署のマンパワーが不足している状況で、事務職員のスキルアップ等が求められている。今後さらに業務改革、人材育成が重要になってくるので他大学の情報等を得て参考にしたいと考えている。(私立)
- 当大学は、事務職員のプロパー化が課題であり、R6年度からの段階的導入に向けて設立団体と協議を進めている。(公立)
- 事務局職員も設置団体である県からの派遣職員と法人採用職員があり、特に法人採用職員については、将来的に法人運営を担う立場になることから、企画・管理面の能力向上が必要ですが、研修等の機会を作ることが困難な状況です。(公立)
- コロナ、働き方改革、大学再編、中高改革、その上に法人改革と、学園を取り巻く情勢が待った無しの中で、職員の健康管理や人材流出にも意を払わなければならない状況。特に人材育成については外部人材でその場その場をしのぐのではなく、プロパー人材の育成が喫緊の改題と認識している。(私立)

研修への期待

- これまでも業務改革を進める上で職員の人材育成は非常に重要であったと痛感している。そのためにも研修の場及び情報収集の機会を増やし提供することが不可欠だと考えている。(私立)

- 課題解決型業務の比重が多いのは事務局長だけではありません。今後さらに非定型的で課題解決的な業務の比重が増えていくと考えられますので、職員の人材育成においては幅広い知識とともに豊かな経験を積極的に持たせ、仕事面の能力開発とともに人間としても成長する機会を作ることが重要だと思います。(国立)
- 今般の高度化する大学業務と法人経營業務の遂行を支援するため、事務職員の人材育成計画と合致する研修制度を積極的に運用して、時代に即した能力開発を不断に行っていく必要がある。(私立)
- 職員の人材育成は事務局長の仕事の最優先課題であると考えています。まずは自分の自己研鑽からと心がけてはおりますが…。若手の勉強会を開催する等できることから行っております。(私立)
- 職員や事務組織をまとめることと教員へのサポートを適切に行う。そのために職員は自己啓発を図る必要がある。(私立)
- 職員の人材育成では、OJTによる経験や各種の研修を受けながら成長を促し、事務局の部署を問わずに活躍できることを期待しているが、専門職の活躍を期待する業務もあることから、今後はさらにリスキリング等の機会を創設するとともに、各職員の特性を活かせる人員配置にも留意したいと考えている。(私立)

教職協働

- 教職協働が重要と思いますが、現場レベルで推進することの難しさを実感しています。(私立)
- 教職協働を進める上で職員の自力(知識・技術等)の向上(私立)
- 事務職員が企画して進めていける分野が少ないため、やりがいや能力の発揮が十分でないと感じる。教員主導や委員会決定事項が多いことによるが、大学組織であるため、やむをえないところであるが、職員が自ら成長し能力を発揮できるよう取り組みたい。(公立)

4. 小規模大学の状況

事務局長の役割と権限

- 大学を実質的に動かしていくのは事務局長だと思います。当法人のように小規模大学では特にその役割が大きいと感じます。組織運営の要は大学事務局長です。理由は以下の通りです。1. 教員、職員では考え方、組織同士等が大きく違い、問題は全てと言っていいほど事務局長に持ち込まれること。2. 理事会、評議員会等においても大学事務

局長の役割は大きく、実質的に中心とならざるを得ないこと。これ以外にも事務局長の果たす役割は大きく、絶えずアンテナを張り問題を解決することが求められます。(私立)

- 本学は規模の小さな大学であり、大学事務局長は大学事務全般にわたって統括し、分散している各キャンパス事務部等と連携を図りながら業務運営を行っている。重要な業務改革を含む数学関係の課題については、中期計画及び毎年度の事業計画に基づき、その対応、解決を教員や事務部等と調整しながら取り組んでおり大変重要な役割を担っている。(私立)
- 本学のような小規模、単科大学においては、主導的、積極的に役割を果たしていくことが重要と考えられる。(国立)
- 「事務局長」の権限や仕事の内容などが、学内にあってもましてや他の組織団体には説明しにくく理解されにくい。これには大学の規模の差によることも大いにあるように思う。アンケートには特になかったが、小規模な私立なら少なからず特化した分野の専門組織や人間関係を備えていることが大きな条件となります。(私立)

人員面での課題

- 本学は「法人」大学で、規模(学生数等)も小さいため、事務局も少人数で多くの事務をこなさなければならない現状です。(公立)
- 規模の小さい大学において、求められる業務範囲は大規模大学と同じような範囲をカバーしなければならない部分がある。一人一人の守備範囲が大きい中での人材育成は、ともすると属人的な形で進むこともあり、懸念される点である。あわせて人事異動を介した人材育成は、人数構成上の問題から計画性を持つことが難しい点となっている。
過去の経緯から管理職研修を全く行っておらず、管理職の意識統一が図られていない
いうに管理職がプレイヤーとして日常業務を行ってしまっている。事務部長という立場ではあるが、各部署で零れ落ちた業務分掌を拾い集めて日々対処している状況に陥ってしまっている。
職員数が少ない分、一つの歯車として与える影響力が大きくなることに魅力を感じる部分もあるが、どこかで歯車が一つ動かないと、途端に動きが鈍化し迂回できなくなる手詰まり感も感じている。(私立)
- 少子化の影響は入学者確保だけではなく、事務職員の確保についても大きな課題となっています。規模の小さな大学は、募集人数が少ないため応募を敬遠される傾向にあり、またインストラクションが不十分なまま一人前に扱われるのではないかとの懸念からも応募を敬遠される傾向があります。規模の小さな大学は大きな大学に比べ人材確保が不利な状況になっています。人材募集の事務は複数大学間で協力して行われていますが、採用後の人材育成においては大学間連携は十分ではありませんので、小さな大学

は人材育成の面でも不利な状況になっています。(国立)

- 国立大学とはいえ小規模であると職員の意識改革など資質向上は難しい。そのため他の国立大との人事交流など工夫が必要である。(国立)

財政面での課題

- 予算面から、デジタル化等の業務改革も必要性を感じながらも手を付けにくくなっており、小規模大学にとっての大きな課題と感じています。(公立)

5. 事務局長の仕事を高く評価した事例

- 国立大学は国民の税金を用い、法律に基づき、国の政策を実現する機関であることから、国民や国会や文部科学省の動向に影響されます。事務局長の多くが文科科学省や複数地域の国立大学の管理職経験者が就いており、その経験が十分に活かされています。(国立)
- 教員と事務職員の関係は、例えて言うと車のパーツに似ている。教員がエンジンだとすると事務職員は車のボディーであったりタイヤであったりの関係で、どのパーツが欠けても大学はうまく機能しない。よって教員と事務職員の関係は対等であり、お互いに尊重しなければならない関係だと認識しています。本学はそのような大学であり、大学改革等も教員と事務が協力して進めています。(国立)
- 興隆のある他大学の事務局長よりはストレスも少なく、楽しんで仕事ができているような気がします。(私立)
- 現在は裁量も多く非常にやりがいがある(私立)

付 調査票

大学事務組織改革の現状と将来

全国大学事務局長調査

N=369

※合計 100%とならないのは
無回答があるため

2023年2月 大学経営・政策研究センター (東京大学大学院教育学研究科)

この調査は、全国の国公立の大学事務局長の方々から、事務組織や業務分掌の改革がどのような考えで、どのように実施されており、どのような効果と課題があるのかについてご意見をいただき、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。

いただいた情報は大学情報の取得及び重複回答の判別を目的としたもので、個人の特定は行われません。

すべて統計数値として処理されますので、大学及びあなたの回答の匿名性も確保されます。

本調査は、2月28日(火) ごろまでに、同封の返信用封筒(切手不要)にてご返信ください。

(28日以降も受け付けますので、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(東京大学大学院教育学研究科)が科学研究費補助金(20K20815「大学の事務組織の業務改革に関する実証的研究」挑戦的研究(萌芽)、研究代表者:両角 亜希子)を得て行うものです。実際の調査票の配布・回収の業務については、一般社団法人 ^{よろん} 輿論科学協会に委託しています。

お問い合わせは下記までお願いします。

(お問い合わせ先)「全国大学事務局長調査」事務局 (一般社団法人輿論科学協会 内)

電話: **0120-XXX-XXX** (担当者直通フリーダイヤル 受付: 平日 10:00~18:00 担当: ●●、○○)

なお、WEB での回答をご希望の方は、同封の「ご協力のお願い」に記載の URL または QR コードより回答ページにお入りいただき、右のログイン ID 及びパスワード(共通)を入力の上、回答ください。

(※大学情報の取得及び重複回答の判別を目的としたものであり、
個人の特定は行われません。また、大学情報の取得は設置形態や規模等の属性を特定するものであり、すべて統計数値として処理されますので、大学の匿名性も確保されます。なお、今後実施を予定している一部の大学への個別の調査について、対象校を選定する基礎資料として本調査を活用いたします。)

ログイン ID・パスワード(共通)

↓ 回答の前に にチェックを入れてください。

上記の説明を読み、研究参加に同意しました。

問 4	(1)以下 a~c の業務のうち、これまでご経験がある業務をすべてご選択ください (2)以下 a~c の業務のうち、これまでご経験が最も長い業務をご選択ください ※部局事務室や病院での勤務経験がある方は、そこで行っていた業務についてご選択ください	
	(1)経験がある業務 (縦に○はいくつでも)	(2)最も長い業務 (縦に○は1つ)
a. 総務系業務 (総務、人事、企画、評価など)	89.7	49.3
b. 財務系業務 (財務、経理、施設管財など)	58.5	18.2
c. 教育研究系業務 (教務、学生支援、研究支援、入試など)	65.9	30.9

問 5	今のポジションを任せられるにあたり、以下 a~f のような経験は評価されたと思いますか				
	(a~f それぞれ横に○は1つずつ)	そう思う	やや そう思う	あまり そう思わない	そう思わない (経験なし)
a. 学内での在職経験の長さ	19.8	19.2	21.1	37.9	
b. 学内での要職経験 (部課長など)	27.6	22.5	12.5	35.5	
c. 学内での学長・理事長との協働経験	20.3	29.0	13.0	35.8	
d. 学内外での法令・規則等に基づく適正な大学運営経験	20.1	36.3	19.2	22.8	
e. 学内外で大学事務改革を主導した経験	17.6	28.7	24.9	26.8	
f. 文部科学省での勤務経験	11.4	6.8	1.6	77.0	

問 6	今のポジションを任せられるにあたり、以下 a~f のような能力は評価されたと思いますか				
	(a~f それぞれ横に○は1つずつ)	そう思う	やや そう思う	あまり そう思わない	そう思わない
a. 特定領域の専門知識	17.1	40.7	23.3	17.6	
b. 高等教育・政策動向についての知識	17.3	39.8	25.2	16.3	
c. 勤務先大学の知識や人脈	19.2	38.5	19.2	21.7	
d. 交渉・調整能力	30.4	56.9	9.2	2.7	
e. 課題解決能力	26.8	58.8	10.8	2.7	

f. 企画能力	21.4	55.0	19.0	3.8
---------	------	------	------	-----

問7 以下 a~p の方々とは、どのくらいの頻度でコミュニケーションを取っていますか					
(a~p それぞれ横に○は1つずつ)	ほぼ毎日	週に数回	月に2~3回	月に1回	年に数回
a. 理事長 ※公私立のみ	18.5	36.7	23.5	10.5	7.4
b. 学長	46.6	43.6	8.1	1.1	0.3
c. 副学長	19.5	40.9	18.4	4.3	3.0
d. 部局長級教員（学部長、研究所長等）	12.2	38.5	34.7	9.2	3.8
e. 一般教員	12.2	18.2	33.9	15.2	19.8
f. 総務・財務系役職者・管理職（理事、総務部長等）	60.4	26.0	7.9	2.4	0.8
g. 総務・財務系事務職員	55.8	30.9	10.8	1.6	0.5
h. 教育研究系役職者・管理職（理事、教務部長等）	27.4	43.6	21.4	4.1	1.9
i. 教育研究系事務職員	31.2	36.9	23.0	6.0	2.2
j. 文部科学省・各種公的機関	0.3	1.9	9.8	12.7	70.7
l. 他大学の役職者・管理職（理事、教務部長等）	0.5	1.9	11.4	20.3	64.0
m. 教育関連企業・事業者	-	0.8	11.9	17.1	66.4
n. 大学関連団体	0.3	1.1	10.6	18.7	66.4
o. 卒業生・卒業生団体	-	1.1	6.5	13.0	74.5
p. 在学生・在学生の家族	0.8	2.2	4.9	8.1	79.9

問8 貴学において、大学事務局長は、以下 a~c の会議体にどのような形で参加していますか			
(a~c それぞれ横に○は1つずつ)	メンバーとして参加	陪席者として参加	不参加
a. (国公立) 役員会 (私立) 理事会	48.0	34.7	16.5
b. (国公立) 経営協議会 (私立) 評議員会	69.6	19.0	10.8
c. 大学の政策立案・調整会議	92.1	4.3	3.0
その他にも参加している重要な会議（具体的にご記入ください）			

問 9	貴学において、大学事務局長は、以下 a~h の政策決定にどの程度影響力をお持ちですか			
(a~h それぞれ横に○は1つずつ)	かなりある	少しある	あまりない	ほとんどない
a. 中期目標（中期計画）	70.7	26.6	2.4	0.3
b. 事業計画（年度計画）	74.5	23.8	1.6	-
c. 財政計画（予算）	69.4	24.4	5.7	0.5
d. 教育計画（方針、改組等）	23.6	51.2	21.4	3.8
e. 研究推進	10.8	45.0	34.7	9.5
f. 大学入試	25.7	42.5	24.1	7.6
g. 地域連携・貢献活動	23.6	53.9	18.4	3.8
h. 職員人事（採用・育成・配置）	80.5	15.7	2.4	1.4

Part 2 お仕事へのお考えなどについて

問 10	貴学の大学事務局長として、以下 a~l のようなことはどの程度あてはまりますか			
(a~l それぞれ横に○は1つずつ)	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 率先して企画・提案することが求められている	56.4	37.9	5.1	0.5
b. 規則を遵守した適正な運営が求められている	85.1	14.6	0.3	-
c. 学内の意見を調整する役割が求められている	70.7	26.3	2.7	-
d. 学内構成員の多様性への配慮が求められている	49.1	41.2	9.5	-
e. 理事長と良好な関係を構築している ※公私立	71.9	21.3	4.0	1.2
f. 学長と良好な関係を構築している	84.3	15.2	0.5	-
g. 多くの事務職員と話をするようにしている	62.6	32.8	4.6	-
h. 予算への裁量をより大きくすることが望ましい	26.3	48.0	23.3	2.2
i. 人事への裁量をより大きくすることが望ましい	35.2	46.9	16.0	1.6

j. 高等教育関係の書籍や新聞を読んでいる	32.8	52.6	13.8	0.8
k. 高等教育関係の研修会等に積極的に参加する	19.5	53.4	24.9	2.2
l. 事務局長はやりがいのある仕事だと思う	53.1	38.8	7.0	1.1

問 11	貴学では、情報共有のための以下 a~d のような仕組みはありますか			
(a~d それぞれ横に○は1つずつ)	仕組みがある場合			仕組みがない
	効果はあった	どちらも言えない	効果を感じない	
a. 会議資料の事務職員への共有	67.2	28.5	1.9	2.4
b. 各部署の所属長が参加する会議	71.5	23.8	1.1	3.5
c. 事務職員全員が参加する会議	27.4	15.7	2.2	54.7
d. 教員と事務職員の情報共有を行う会議	53.9	27.6	3.0	15.4

Part 3 あなたの大学について—事務組織改革・業務改革

問 12	貴学では、この5年ほどの間に、以下 a~c のような事務組織改革を行いましたか			
(a~c それぞれ横に○は1つずつ)	行った場合			行っていない
	効果はあった	どちらも言えない	効果を感じない	
a. 事務組織のフラット化（組織階層の減少）	7.0	13.3	0.8	78.0
b. 事務組織の柔軟化（課題に応じたチーム制などの採用）	35.8	21.2	2.2	40.1
c. 事務組織の一元集中化（部署の統廃合など）	20.9	22.5	2.7	53.7
その他（具体的にご記入ください）				

問 13	貴学では、この5年ほどの間に、以下 a~e のような業務改革を行いましたか			
(a~e それぞれ横に○は1つずつ)	行った場合			行っていない
	効果はあった	どちらも言えない	効果を感じない	
a. 部署ごとの所掌範囲の見直し	38.8	32.5	3.8	24.9
b. 業務の ICT 化・DX	48.8	27.1	2.2	22.0
c. 多様な人材が業務を担えるような独自の工夫 （フレックスタイム、休暇・休業制度など）	26.8	26.3	3.0	43.6
d. 業務の外部委託	34.1	25.5	1.6	38.8

e. 他大学との共同事務処理の実施	4.1	6.8	2.7	86.2
その他（具体的にご記入ください）				

問 14	貴学では、業務改革のため以下 a~g のような取り組みを行いましたか			
(a~g それぞれ横に○は1つずつ)	行った場合			行って いない
	効果はあった	どちらも 言えない	効果を 感じない	
a. 学内からの意見提案制度	27.1	28.5	4.1	39.6
b. 学内プロジェクトチームの立ち上げ	54.7	24.1	0.8	20.1
c. 教職協働によるチーム立ち上げ	38.5	26.0	1.9	33.6
d. 業務改革に責任を持つ部署の立ち上げ	14.4	14.6	1.6	68.8
e. コンサルタント会社等への業務委託	12.2	15.4	4.6	67.5
f. 業務改革のための予算の確保	23.6	22.8	3.5	49.9
g. 新たなシステムの導入	35.8	24.4	2.2	37.1
その他（具体的にご記入ください）				

問 15	貴学における業務改革のねらいとして、以下 a~d のものはどの程度重要とお考えですか			
(a~d それぞれ横に○は1つずつ)	重要である	やや 重要である	あまり 重要でない	重要でない
a. 専任職員の業務高度化のため	59.3	36.0	3.8	0.8
b. 将来の現場の負担軽減のため	62.6	34.7	2.7	-
c. 職員の働きやすい職場を実現するため	69.1	30.4	0.5	-
d. 経費節減のため	58.3	35.8	5.7	0.3

問 16	貴学において以下 a~d の改革の必要性を感じている分野はありますか									
(a~d それぞれ横に あてはまるものすべてに ○)	財務	人事	教務	学生 支援	国際	研究 支援	IR	その他 →	(具体的 に)	特 に ない
a. 専任職員の人数や担当 割合を増やす	23.8	22.5	38.2	35.2	24.4	31.4	43.6	6.5		12.5

b. 専門職の人数や担当割合を増やす	19.8	11.4	14.6	15.7	22.5	30.4	43.6	5.4	21.7
c. 派遣職員・非専任職員の人数や担当割合を増やす	10.0	5.7	10.6	12.2	7.9	8.1	3.3	0.8	68.3
d. 業務の外注化を進める	17.6	12.5	4.9	9.5	5.7	6.2	5.7	5.7	59.3

問 17	貴学において、業務改革を行う際の困難として、以下 a~g はどの程度あてはまりますか			
(a~g それぞれ横に○は1つずつ)	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 業務見直しのための余力がないこと	39.6	47.2	9.5	3.8
b. 関係者（学内）からの要望が多岐にわたること	13.6	42.3	35.2	8.7
c. 事務業務の担い手が多様であること	13.8	45.8	31.4	8.7
d. 一度始めた業務を中止しづらいこと	8.9	37.1	38.8	14.9
e. 学外のルールの制約が大きいこと	4.9	18.7	55.6	20.6
f. 職員の意識が変わらないこと	32.5	47.7	13.8	3.0
g. 教員の協力が得にくいこと	14.1	40.4	37.9	7.6
その他（具体的にご記入ください）				

問 18	貴学における職員の人材育成・評価の現状 a~j について、どのようにお考えですか			
(a~j それぞれ横に○は1つずつ)	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 自大学の求める優秀な職員を採用できている	8.4	50.1	36.9	4.6
b. 人材の多様性が業務に活かされている	3.8	37.1	53.7	5.4
c. ジョブローテーションがうまく機能している	1.6	26.6	60.2	11.7
d. 他機関・大学との人事交流をしている	8.7	16.5	20.9	53.9
e. 職員の研修・自己啓発を職場として支援して	21.4	53.1	20.9	4.6

いる				
f. 職員が新たな提案をすることが歓迎されている	26.6	58.3	13.8	1.4
g. 中期目標に職員の人材育成が掲げられている	40.1	37.7	16.3	5.7
h. 個人の目標と評価が連動している	20.6	35.5	28.7	15.2
i. 個人の評価と連動した給与体系を導入している	13.3	23.3	26.0	37.4
j. 人事評価制度に対する納得性は高い	4.9	34.7	39.0	21.4

問 19 貴学の雰囲気等 a~h について、どのようにお考えですか				
(a~h それぞれ横に○は1つずつ)	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 理事長と学長は良好な関係を構築している※ 公立	61.1	25.6	7.4	1.5
b. 学長のリーダーシップが十分に発揮されている	51.8	35.5	11.7	1.1
c. 教員と職員の信頼・協力関係が構築されている	20.3	61.8	17.3	0.5
d. 教授会の力が強い	7.6	27.9	52.8	11.7
e. 大学の方針が構成員に共有されている	19.5	56.1	22.8	1.6
f. 職員が意思決定に参加する機会が多い	13.6	45.8	36.6	4.1
g. 職員が積極的に改善提案を行っている	9.8	39.6	47.2	3.5
h. 事務局の提案等が、大学の政策に生かされている	17.3	60.7	20.3	1.6
i. 構成員が大学に誇りを持っている	11.4	54.5	31.7	2.4
j. 働き方の多様性が確保されている	3.5	46.3	43.4	6.8
h. 部署や世代を超えたコミュニケーションが充実している	6.2	39.0	50.7	4.1

Part 4 あなたの大学について、ほか

問 20		お勤め先の大学について、ご記入ください					
設置形態		学生数（学部・大学院の収容定員）			現学長の就任年月		
12.2	国立	26.6	1000 人未満		【(西暦) 年】 【 月】	事務職員の構成	
16.0	公立	43.9	1000 人以上 3000 人未満				
71.8	私立	11.1	3000 人以上 5000 人未満		任期なし専任職員【約 66.1 %】	非専任・非常勤職員【約 32.5 %】	
		11.1	5000 人以上 10000 人未満				
		6.8	10000 人以上				

課長以上の役職者のうち、文科省や県からの出向職員の割合 ※国 公立	【約 43.6 %】
--------------------------------------	------------

同法人の設置校（○はいくつでも） ※私立					
8.7	貴学以外の大学	45.0	高等学校	30.9	幼稚園
23.6	貴学以外の短期大学	30.9	中学校	10.6	貴校以外の設置校がない
12.5	専門学校	10.3	小学校	7.0	その他（具体的に：）

問 21		お勤め先の大学の理事長について、ご記入ください ※公私立						
就任年月		在任期間			創設者又はその親族か ※私立			
【(西暦) 年】 【 月】		53.7	学長より長い		35.5	該当する		
		21.3	学長と同じ			64.2	該当しない	
		22.2	学長より短い					

事務局長というお仕事や業務改革・職員の人材育成等に関してのお考えをご自由にお書きください

本調査に関連する追加インタビューにご協力をいただける場合は、ご担当者様のご連絡先等をご記入ください。ご連絡先等の情報は、追加調査の選定のためのみに用います。また、本調査のご回答は、ご連絡先等の情報とは切り離して匿名化して解析します。

ご所属【	】	電話番号	【	】
お名前【	】	メールアドレス【	】	】

本調査へのご協力、誠にありがとうございました。