

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%とまらないのは
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、全国の国公私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。

Part 1 あなたのご経験・お仕事について

問1	あなたのプロフィールをご記入ください (○は1つつ)									
	性別		年齢		最終学歴			現在の勤務先		
	93.2	男		30歳台以下	10.3	大学院	12.2	母校である		
	6.5	女	3.3	40歳台	75.9	大学	84.5	母校ではない		
		その他 （「回答しない」 を含む）	38.2	50歳台	3.0	短大・高専・専門学校				
			53.1	60歳台	10.0	高等学校				
			5.1	70歳台以上	0.3	その他				

問2	現在の職務についてご記入ください			
(1)現在の大学（法人含む）への着任年月		(3)兼職状況（○はいくつでも）		
【(西暦)】年	【】月	48.8	法人の事務局長	
		44.7	法人の理事	
(2)現職への着任年月		7.9	大学の副学長	
【(西暦)】年	【】月	52.8	評議員 ※私立のみ	
		17.1	その他(具体的にご記入ください:)	

問3	(1)以下 a～f の法人や機関、団体等のうち、ご経験がある勤務先をすべてご選択ください (2)以下 a～f の法人や機関、団体等のうち、ご経験が最も長い勤務先をご選択ください	
	(1)経験がある勤務先 (縦に○はいくつでも)	(2)最も長い勤務先 (縦に○は1つ)
a. 現在お勤めの法人	74.5	41.7
b. 現在お勤めてない法人	32.8	8.7
c. 文部科学省	18.2	16.0
d. 文部科学省以外の公的機関（自治体も含む）	36.0	21.7
e. 大学関連団体	3.3	-
f. 民間企業	31.2	11.4

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されるにあたり、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	どちらとも言えない	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	どちらとも 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	どちらとも 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	どちらとも 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
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
	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	
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
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いる	21.4	53.1	20.9	4.6
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※公私立	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】
16.0	公立	43.9	1000 人以上 3000 人未満	【	月】
71.8	私立	11.1	3000 人以上 5000 人未満	事務職員の構成	
		11.1	5000 人以上 10000 人未満	任期なし専任職員	【約 66.1 %】
		6.8	10000 人以上	非専任・非常勤職員	【約 32.5 %】

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】	53.7	学長より長い	35.5	該当する
【	月】	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。