

大学事務組織の現状と将来
第 2 回 全国大学事務職員調査
報告書

2021 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

大学運営を担う構成員としての大学職員の重要性が叫ばれ、大学経営人材として専門性を高め、大きな役割を果たすことが期待されています。2017年の大学設置基準の改正では、大学運営における教員・職員の役割分担と協力関係の確保が明確化され、教職員へのSD（スタッフ・ディベロップメント）も義務化されました。また、2005年に開設した私どもの東京大学大学院教育学研究科、大学経営・政策コースをはじめとして大学職員を主なターゲットとする大学院教育も行われています。手前味噌ですが、大学経営・政策コースについていえば志願倍率も安定して高水準を維持しており、より良い仕事をするために、多くの学生が入学し、仕事や家庭で忙しい中、勉学に励んでいます。大学院のみならず、大学職員を対象とした学内外の研修機会は量も種類も増えて、充実してきました。大学をテーマとする雑誌や書籍も多く、大学職員が様々な知識を学ぶ機会は格段に増えている印象を受けています。

こうした中で、大学職員は変わったのでしょうか。各大学での職員の仕事や役割は変わったのか、もし課題があるとしたら、それをどのように改善すべきかを考えて示したい、さらに言えば、職員等が学ぶ大学院で教鞭をとるコースの教員としてそれを行う使命もあると考え、科学研究費補助金を獲得し、調査を実施することにしました。東京大学大学経営・政策研究センターでは、2010年に「全国大学職員調査」（5909名回答）を実施しており、今回の「第2回 全国大学職員調査」は前回調査と比較可能な設計をし、変化をとらえるとともに、新たな設問もいくつか追加いたしました。2021年2月で、コロナ禍の中、また大学入試等で多忙な時期にもかかわらず、1544大学の本部・学部の4632名に調査票を送付し、1983名の方にご回答をいただきました。回答率は42.8%ときわめて高く、大学職員の皆様の関心の高さを感じ、身が引き締まる思いをしております。非常にご多忙の中、調査に協力いただき、深く感謝申し上げます。

大学経営・政策研究センターではこれまで多くの調査を実施してきましたが、本調査は、大学経営・政策コースの修了生、在学生16名で研究チームを編成し、議論を重ねて、調査票の作成から分析を行うという初めての試みをし、本報告書も分担して執筆しました。

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。前回調査との比較、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報告していきます。

両角亜希子（東京大学大学院教育学研究科 准教授）

（※）本調査は、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」の一環で実施しました。

執筆担当者

(執筆順)

両角 亜希子	はしがき、序章
荒井 泰之	1 - 1, 1 - 2
堀川 優弥	1 - 3, 2 - 1
川崎 成一	2 - 2, 2 - 4
平井 陽子	2 - 3
田丸 敦之	2 - 5
塩田 邦成	2 - 6
小池 裕子	2 - 7
福田 由紀子	3 - 1
鈴木 拓人	3 - 2
下間 康行	3 - 3
平本 早雪	3 - 4
山田 道夫	3 - 5
井芹 俊太郎	4 - 1, 4 - 2, 4 - 4

加茂下 祐子 4 - 3

木村 弘志 4 - 5, 4 - 6, 4 - 7

王 帥 第 5 章

※この報告書の内容は、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターのウェブサイト (<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/>) からダウンロード可能である。

目次

はしがき

序章 調査の概要	1
第1章 これまでのキャリアパス	7
1-1 最初の勤務先と現大学での勤務年数	7
1-2 卒業大学での勤務の有無	14
1-3 採用の経緯	16
第2章 現在の仕事	19
2-1 職場経験数、本務の勤務経験	19
2-2 現在の職務と経験した職務	25
2-3 仕事を選んだ理由	28
2-4 仕事内容の特性	34
2-5 仕事上でかかわる人々	39
2-6 仕事の仕方	48
2-7 仕事に対する考え	56

第3章 職場の特徴	64
3-1 職場についての考え.....	64
3-2 組織学習.....	75
3-3 人事制度.....	85
3-4 運営の現状.....	94
3-5 コロナ禍の影響.....	105
第4章 職員のキャリア・学び	111
4-1 将来のキャリア展望.....	111
4-2 望ましいキャリアパス.....	118
4-3 大学職員として望ましい将来像.....	121
4-4 専門にしたい分野、得意にしたい分野.....	128
4-5 学びたい知識・スキル.....	130
4-6 勤務時間外学習.....	136
4-7 各種経験からの学び.....	140
第5章 自由記述	149

付 調査票

序章 調査の概要

両角亜希子

0-1 調査の目的

本調査は、全国の国公立の大学事務職員の方々から、仕事やキャリア観についてご意見を頂き、今後の大学経営における大学事務組織のあり方を検討することを目的として実施した。とくに、2つの狙いを意識して調査を行った。第一は、変化をとらえることである。東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターでは2010年2月に「全国大学職員調査」(週5日以上勤務する職員17645名を対象に実施し、5909名から回答を得た)を実施したが、それから10年が経過し、どのように職員が変化したのかを比較検討することにした。第二は、大学職員に対する研究は、個人のキャリアや意識に着目したものが多く、事務組織や業務のあり方が十分に視野に入っていない問題点を感じており、可能な限りで、そうした視点からの検討を可能な設計としたことである。

0-2 調査の方法

2010年に実施した調査との比較を念頭に、対象者は前回同様に、週5日以上勤務している常勤者(テレワークを含む)と設定した。調査時期・方法も同様にすることとし、2021年2月に郵送法で実施した。葉書による督促1回、および電話による督促1回も実施した。

具体的には、1544の大学の本部・学部に対して、4632名分の調査票を郵送した。内訳を述べると、全大学の本部(766校)には3票送付し、学部には大学の学部数別に下記の要領で学部をサンプリングした。単科大学は学部事務室を置かないケースが多いと考え、学部票はなし、2-3学部を持つ大学に対してはそのうち、1学部(3人)に送付、4学部以上を有する大学には2学部(3人ずつ)に送付した。調査配布マニュアルを、調査票、依頼状と一緒に送付し、できるだけ年齢や性別などの偏りがないように配布してもらうように依頼した。調査は2021年2月12日に投函、3月2日回答締め切りの予定であったが、多忙当の理由での調査期間延長の申し出もあり、3月22日まで回収を行った。

調査の回収率を表0-1に示した。全体で1983名が回答し、回収率は42.8%であった。設置形態別の回収率は国立73.0%、公立53.7%、私立36.6%であったが、国立で最も回収率が高く、私立で最も回収率が低い傾向は第1回調査も同様である。なお、本部事務室と学部事務室の両方に調査票を郵送したが、最終的には本部事務1114票、学部事務869票であった。電話督促をしたところ、「学部事務はない」という回答が多く、学部事務室の廃止・統合の影響で学部事務回答が少なくなっている。

表0-1 本調査の回収率

	全体	国立	公立	私立
投函数	4632	570	471	3591
回収数	1983	416	253	1314
回答率	42.8%	73.0%	53.7%	36.6%

0-3 データの特徴

以下では回答者の属性について確認しておく。

回答者の性別は男 52.6%、女 46.6%となっており、やや男性が多い(図0-1)。大学職員の性別は、『令和2年度学校基本調査』によると、事務系職員は全体で92,894名、うち男性は44,809名、女性は48,085名であることから、本調査はやや男性の回答者が多い傾向にある。

また回答者の年齢は40歳台が31.5%と最も多く、次いで30歳台28.4%、50歳台21.4%、20歳台16.0%であった(図0-2)。性別と年齢の関係を見たところ(図0-3)、女性の方が若い回答者が多い傾向がある。

図0-1 回答者の性別

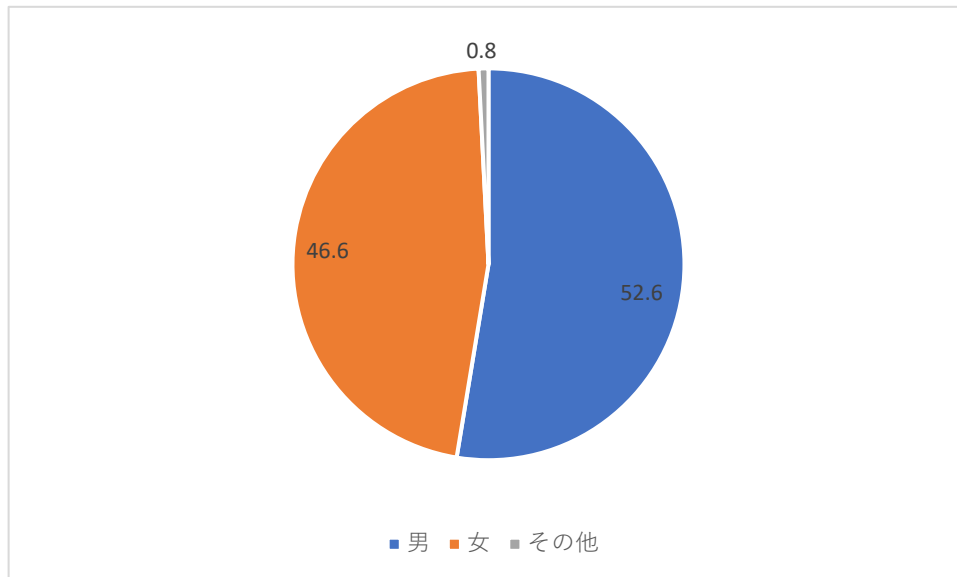


図0-2 回答者の年齢

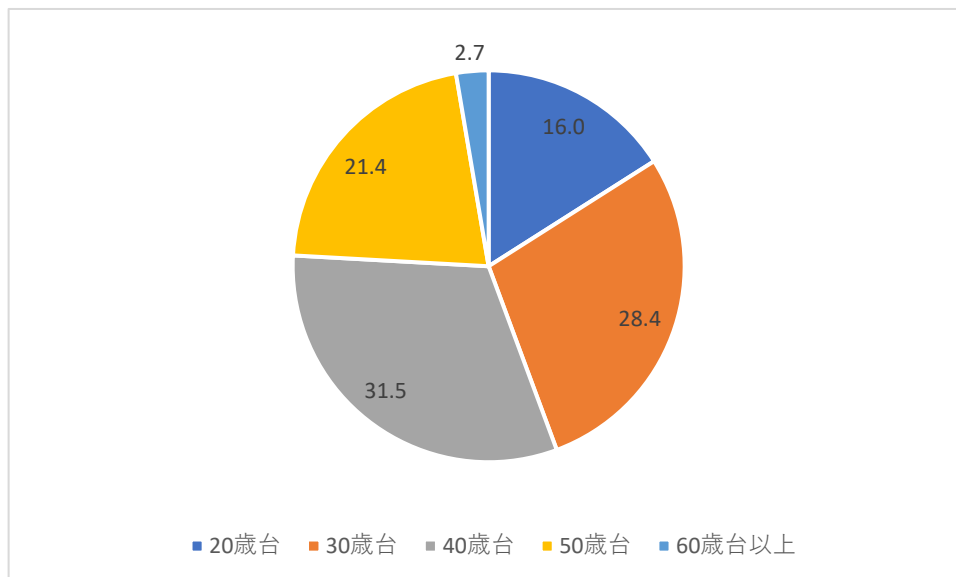
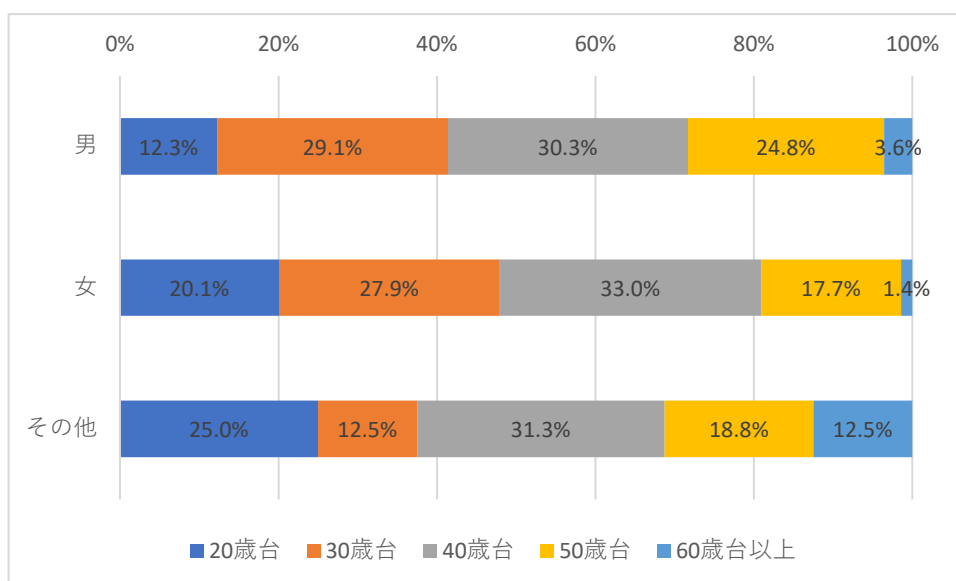


図0-3 性別×年齢



回答者の最終学歴は、大卒が76.9%と最も多く、次いで短大・高専・専門学校10.3%、大学院7.6%、高等学校5.1%となっている（図0-4）。年齢と最終学歴の関係を見ると、いずれの年代においても大卒が最も多いこと、30歳台、40歳台の10.3%は大学院卒であることもわかる（図0-5）。性別と最終学歴の関係を見ると、女性は短大等の卒業生が17.1%ということもあり、大学院卒、大卒の割合は男性の方が高い（図0-6）。

図0-4 回答者の最終学歴

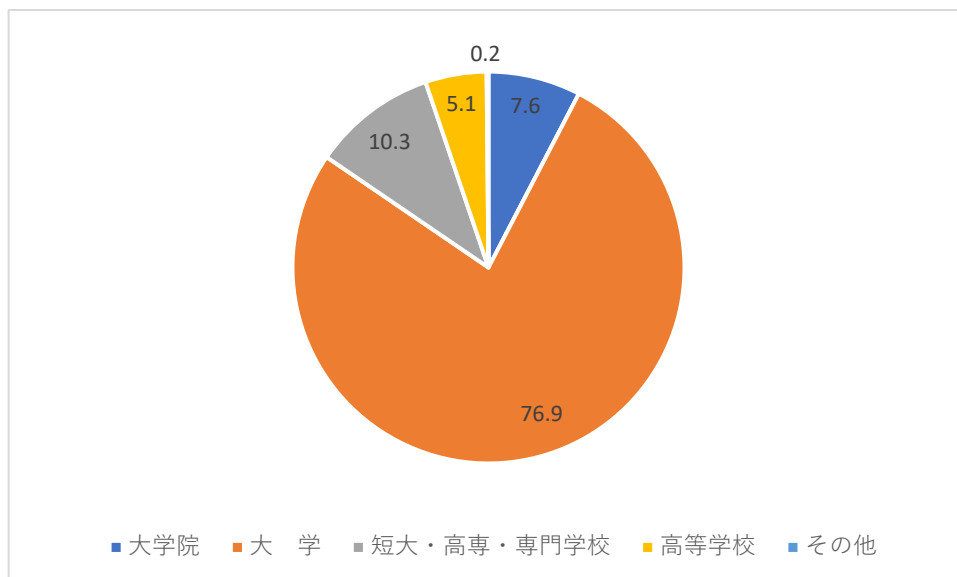


図0-5 年齢×最終学歴

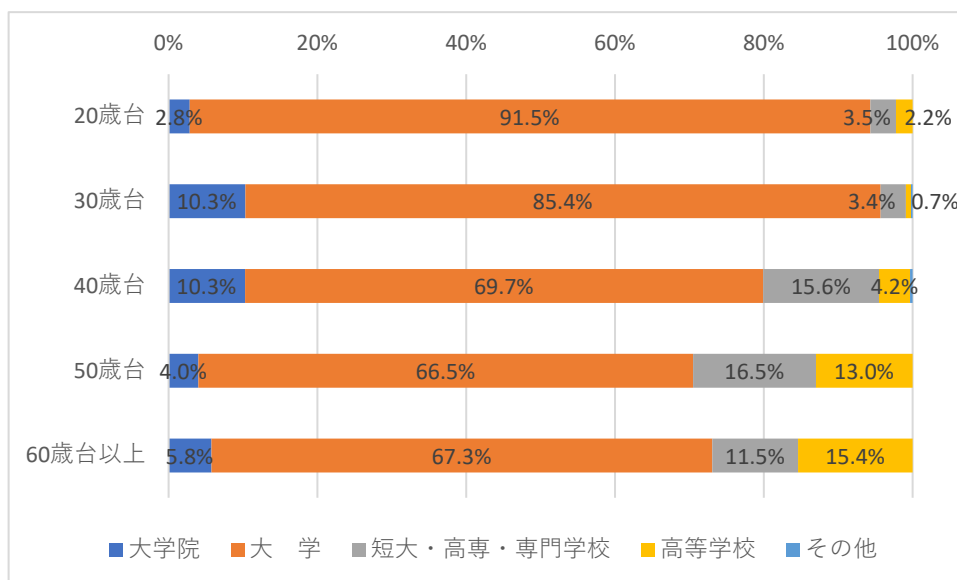
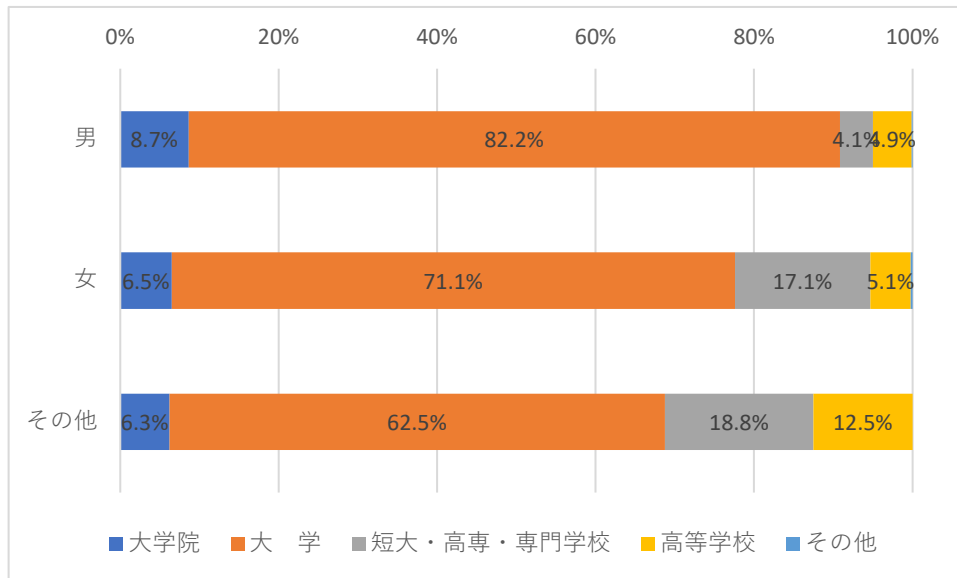


図0-6 性別×最終学歴



回答者の家族については、既婚（配偶者はフルタイムで就業）が41.0%で最も多く、次いで未婚36.9%、既婚（配偶者は家事またはパート）22.0%となっている（図0-7）。年齢との関係は明確で、若いほど未婚が多く、60歳台以降では既婚（配偶者は家事またはパート）が最も多いが、30-50歳台では既婚の場合も既婚（配偶者はフルタイムで就業）が多い（図0-8）。性別によって家族構成も大きく異なる（図0-9）。

図0-7 回答者の家族

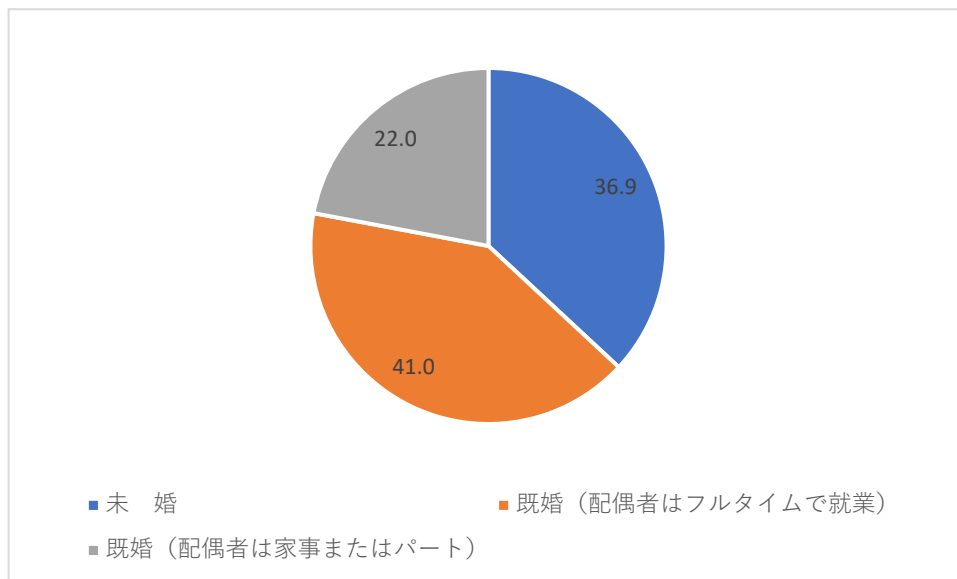


図0-8 性別×年齢

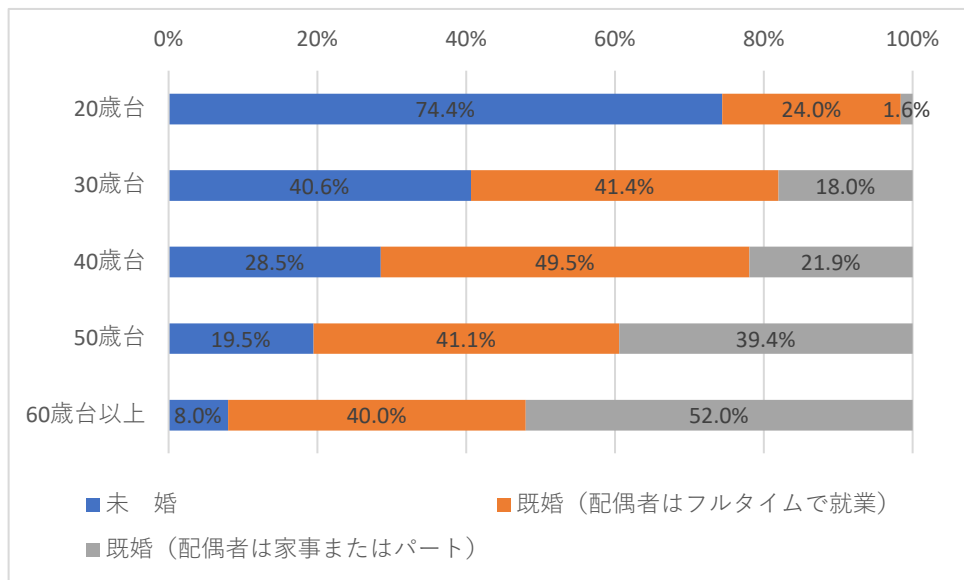
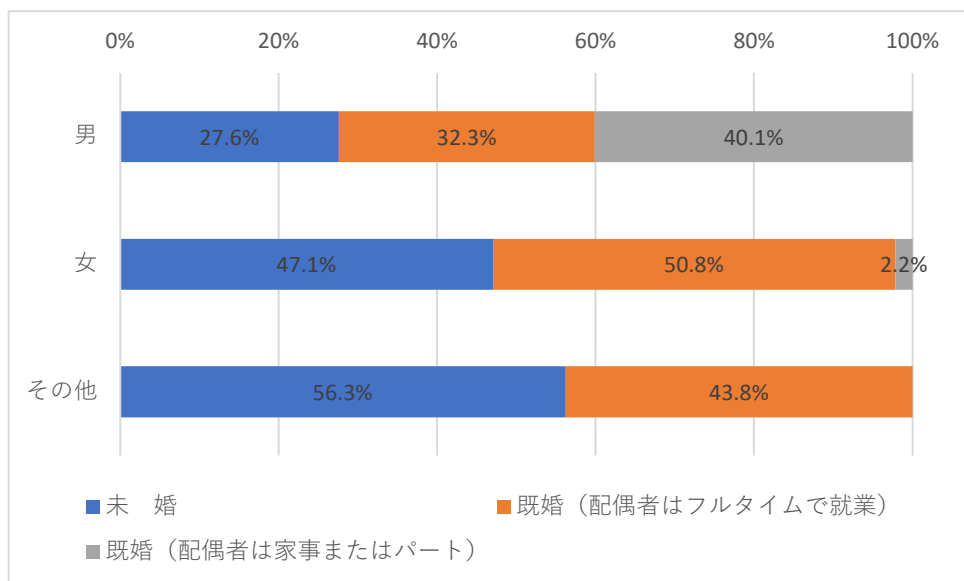


図0-9 性別×家族



第 1 章

1-1 最初の勤務先と現大学での勤続年数

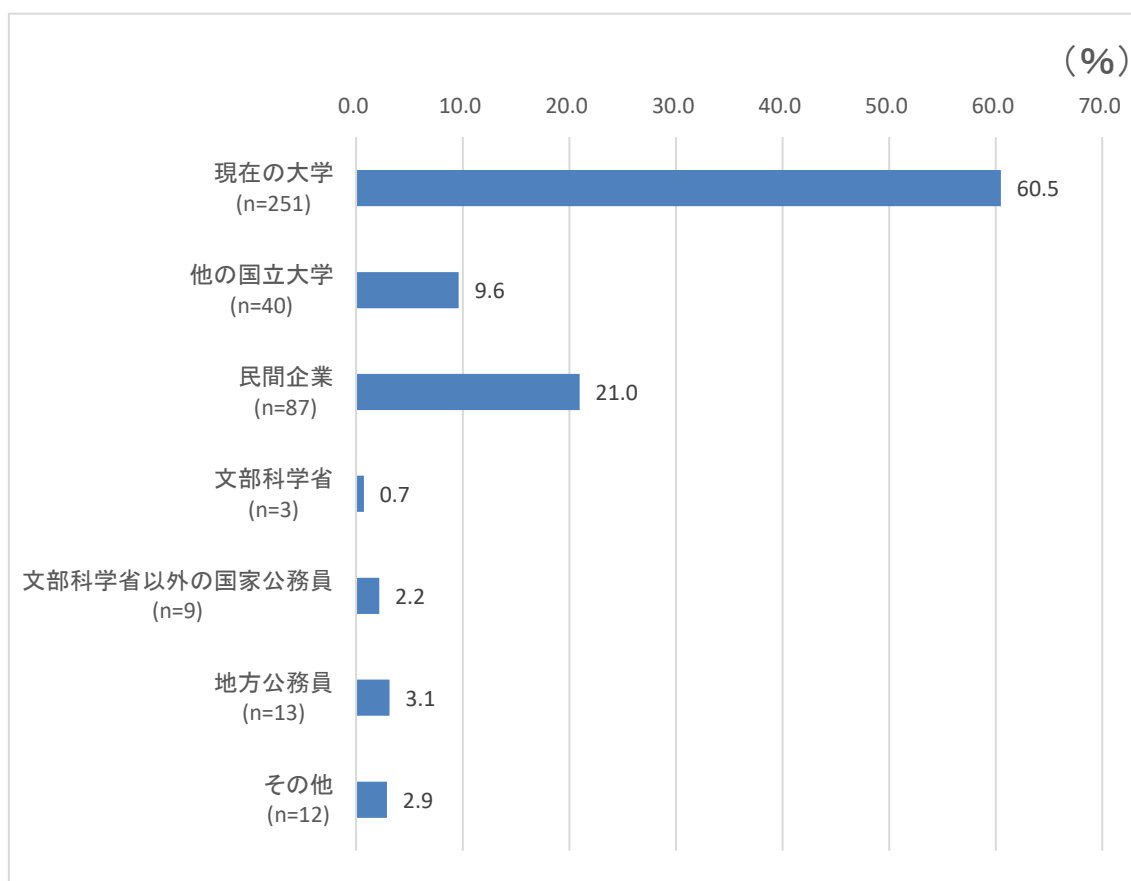
(1) 最初の就職先

① 国立大学の場合

「現在の大学」が最も多い。

学校を卒業してから、初めてフルタイムで就職した先については、「現在の大学」が 60.5% で最も多く、全体の 6 割を占めている。次いで「民間企業」が 21.0% と全体の約 2 割、「他の国立大学」は 9.6% と全体の約 1 割となり、これら以下は少数である。(図 1-1-1)

図 1-1-1 現在の大学への採用経緯 (国立大学)



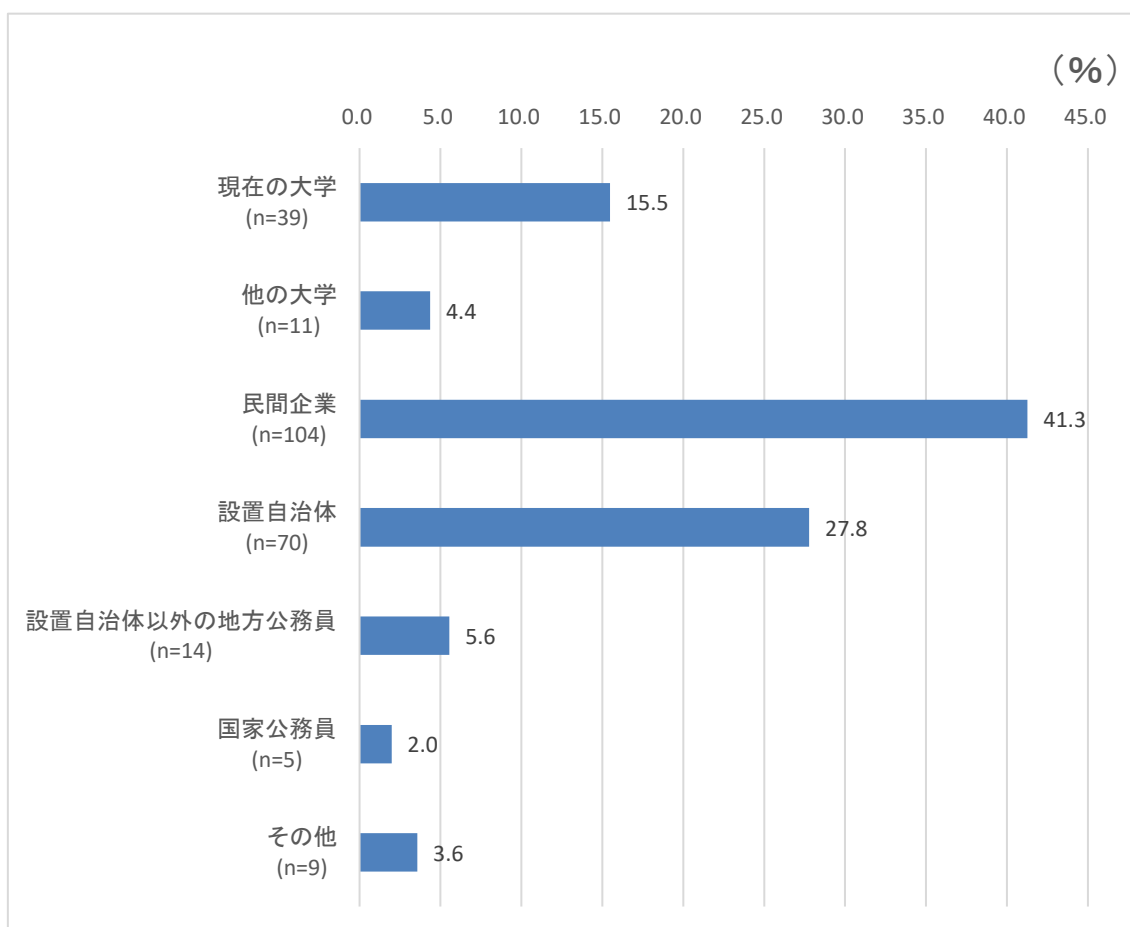
※構成比率は小数第 2 位を四捨五入しているため、合計は 100 にならないことがある。

②公立大学の場合

「民間企業」が最も多い。

学校を卒業してから、初めてフルタイムで就職した先については、「民間企業」が41.3%で最も多く、実に約4割にあたる職員が最初に就職した先が公務員ではなかった。次いで「設置自治体」(27.7%)が続き、これら以下は少数である。(図1-1-2)

図1-1-2 現在の大学への採用経緯（公立大学）



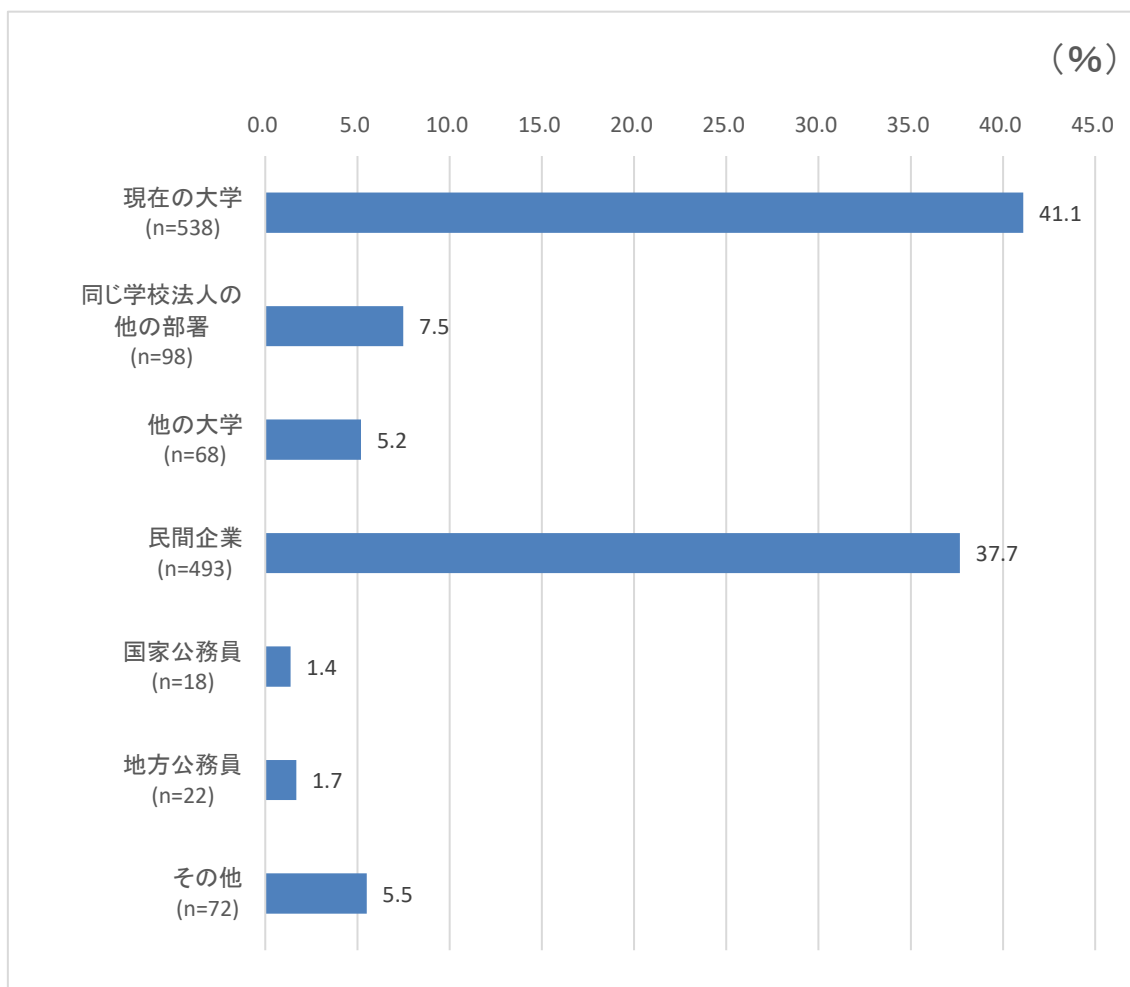
※構成比率は小数第2位を四捨五入しているため、合計は100にならないことがある。

③私立大学の場合

「現在の大学」が最も多い。

学校を卒業してから、初めてフルタイムで就職した先については、「現在の大学」が41.1%で最も多く、次いで「民間企業」(37.7%)が続き、これら以下は少数である。(図1-1-3)

図1-1-3 現在の大学への採用経緯 (私立大学)



※構成比率は小数第2位を四捨五入しているため、合計は100にならないことがある。

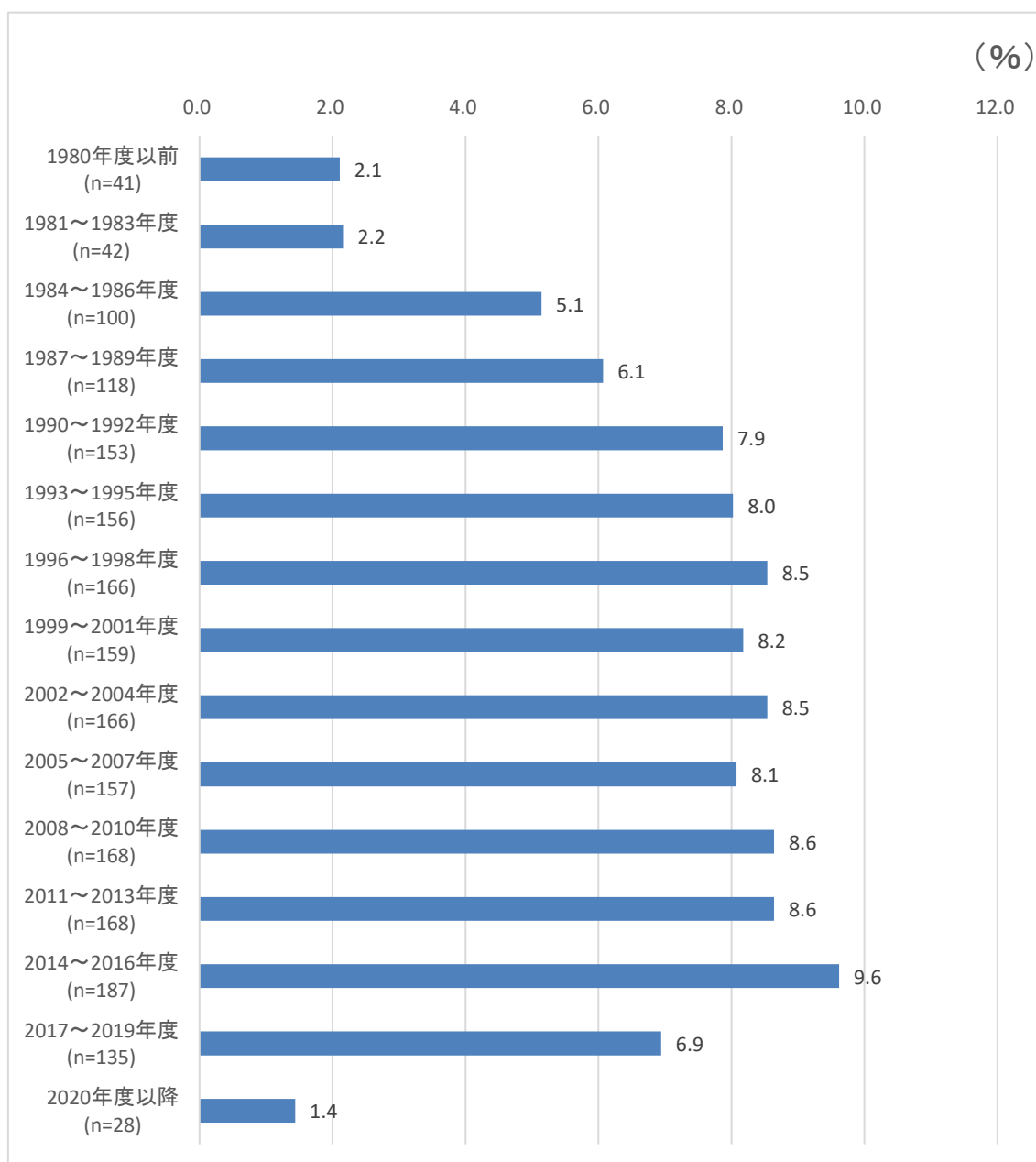
(2) 就職した年月

①初めてフルタイムで就職した年度

「1990～1992年度」から「2014～2016年度」まで、ほぼ同じ割合。

年度では、「2014～2016年度」に採用された人数が9.6%で最も多いが、「1990～1992年度」から「2011～2013年度」の間では、おおよそ8%代の割合である。(図1-1-4)

図1-1-4 初めてフルタイムで就職した年度

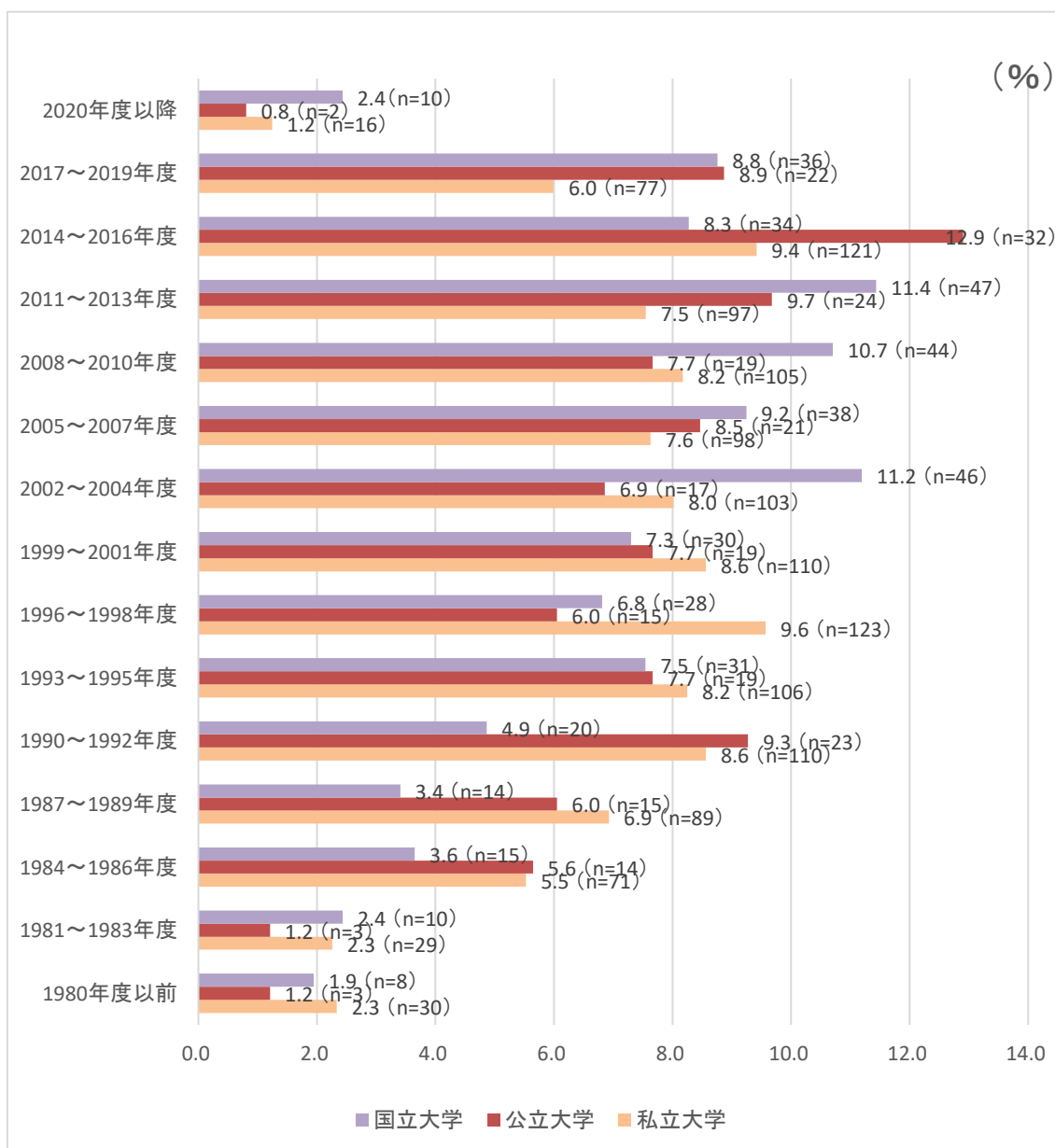


※構成比率は小数第2位を四捨五入しているため、合計は100にならないことがある。

国立大学と公立大学では2004年度と2005年度を境に約半々。

初めてフルタイムで採用された年度を設置形態別にみると、国立大学と公立大学では2004年度以前と2005年度以降で、ほぼ半々に分かれることになった。(国立大学2004年以前49.1%、公立大学は51.6%)。それに比べ、私立大学では2004年度以前に採用された割合が60%であり、2005年度以降に初めてフルタイムに採用された割合が4割と若干少なめになっている。(図1-1-5)

図1-1-5 初めてフルタイムで就職した年度（設置形態別）



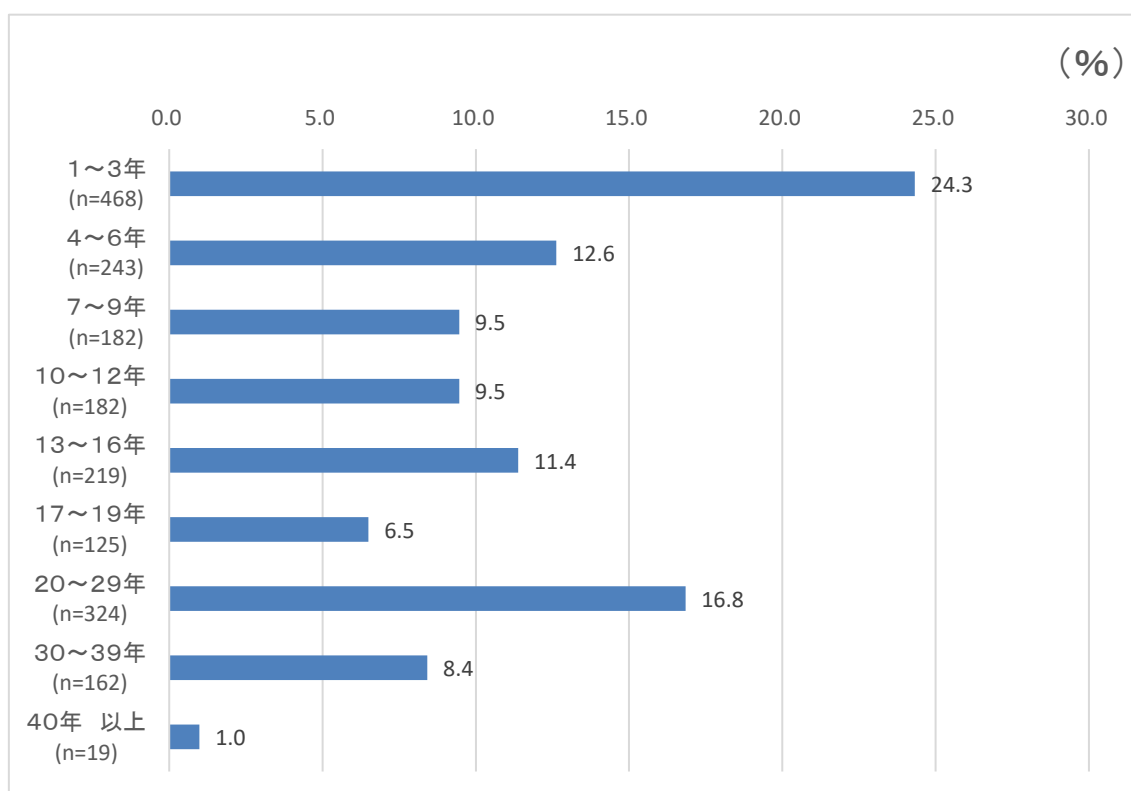
※構成比率は小数第2位を四捨五入しているため、合計は100にならないことがある。

②現大学での勤続年数

平均勤続年数は13年。

現在の大学に就職してからの勤続年数については、「1～3年」が24.3%と最も多く、次いで「4～6年」が12.6%、「7～9年」と「10～12年」が同じ9.5%で並んだ。また、勤続年数が「20年目～29年目」という人が16.8%で「1～3年」に次いで多く、平均では、13年となっている。(図1-2-6)

図1-1-6 現大学での勤続年数



※<平均勤続年数=13.0年>

※構成比率は小数第2位を四捨五入しているため、合計は100にならないことがある。

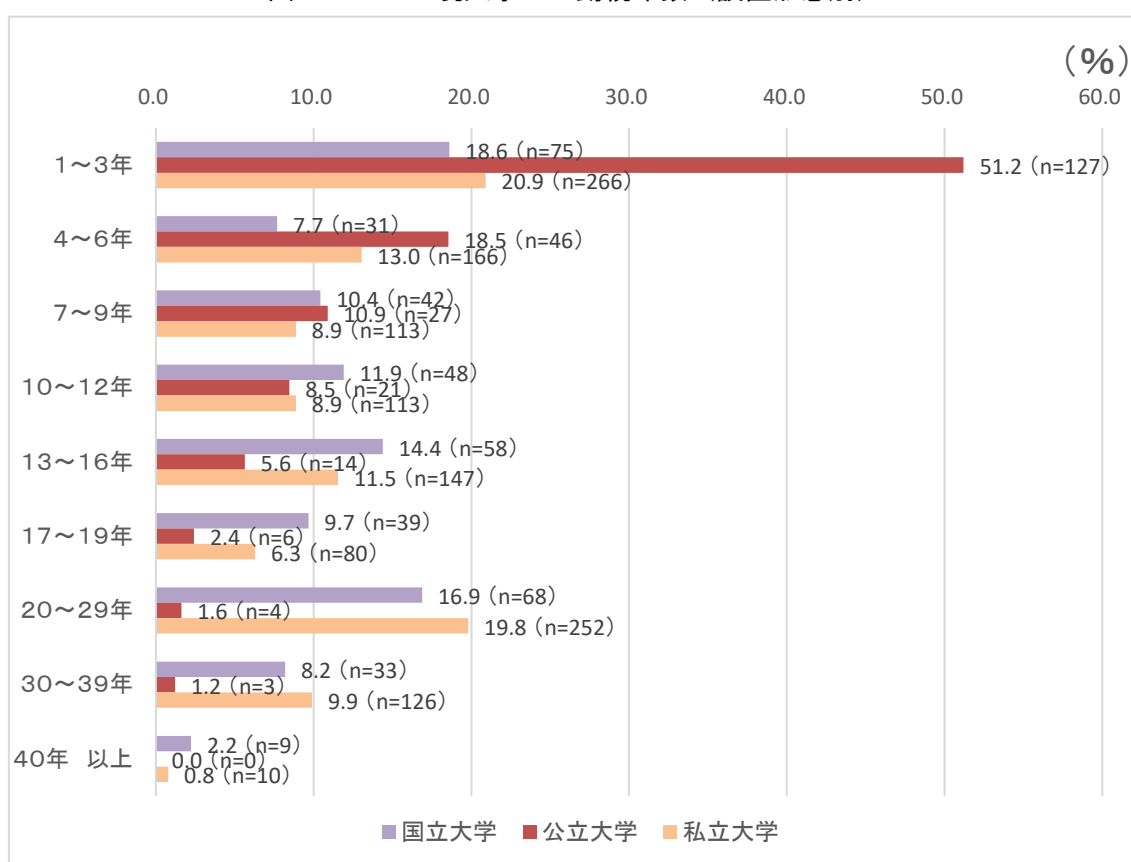
※勤続年数は、小数点1位を四捨五入している。例えば「1年～3年」であれば「6ヶ月～3年5ヶ月」までの回答が含まれる。6ヶ月未満の勤続年数の回答者は経験0年として対象外とした。

※「13年～16年」は4年間の幅があるが、これは前回に行われた「全国大学事務職員調査」(2010年10月)の調査で、同じ内容を尋ねた項目があり、その集計期間と合わせた。

公立大学では、勤務年数6年以下が約7割。

現在大学での勤務年数について設置形態別にみると、「1～3年」は、国立大学（18.6%）と私立大学（20.9%）に比べて公立大学では、51.2%と半数を超えている。また、「4～6年」についても、国立大学（7.7%）、私立大学（13.0%）に比べて公立大学（18.5%）が多く、公立大学では勤務年数6年以下が約7割を占める形となった。一方、20年以降の長期は国立大学、私立大学に多く、特に私立大学では20年目以降の勤務年数者で3分の1を占める形となった。（図1-1-7）

図1-1-7 現大学での勤務年数（設置形態別）



※構成比率は小数第2位を四捨五入しているため、合計は100にならないことがある。

※勤務年数は、小数点1位を四捨五入している。例えば「1年～3年」であれば「6ヶ月～3年5ヶ月」までの回答が含まれる。6ヶ月未満の勤務年数の回答者は経験0年として対象外とした。

※「13年～16年」は4年間の幅があるが、これは前回に行われた「全国大学事務職員調査」（2010年10月）の調査で、同じ内容を尋ねた項目があり、その集計期間と合わせた。

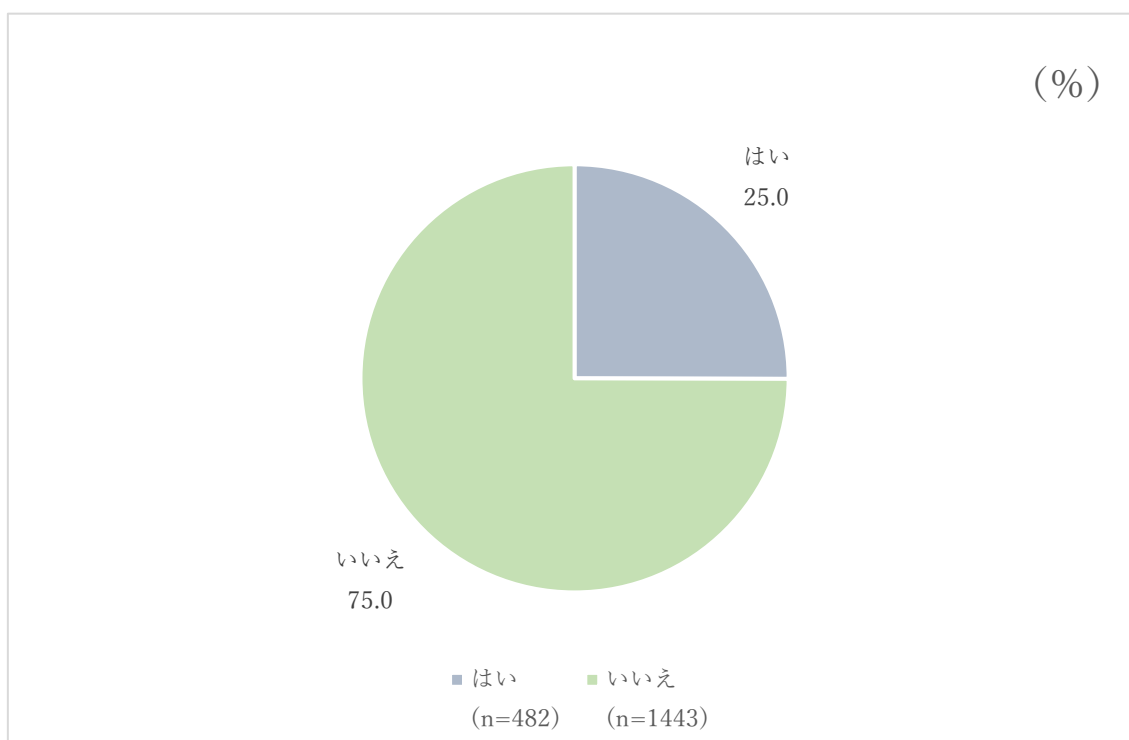
1-2 卒業大学での勤務の有無

卒業した大学に勤めている割合は全体の4分の1。

現在勤務している大学が回答者自身の卒業した大学かどうかを尋ねたところ、「はい」と回答した人は25%で、卒業した大学で勤務している人は全体の4分の1を占めていた。

(図1-2-1)

図1-2-1 卒業大学での勤務の有無

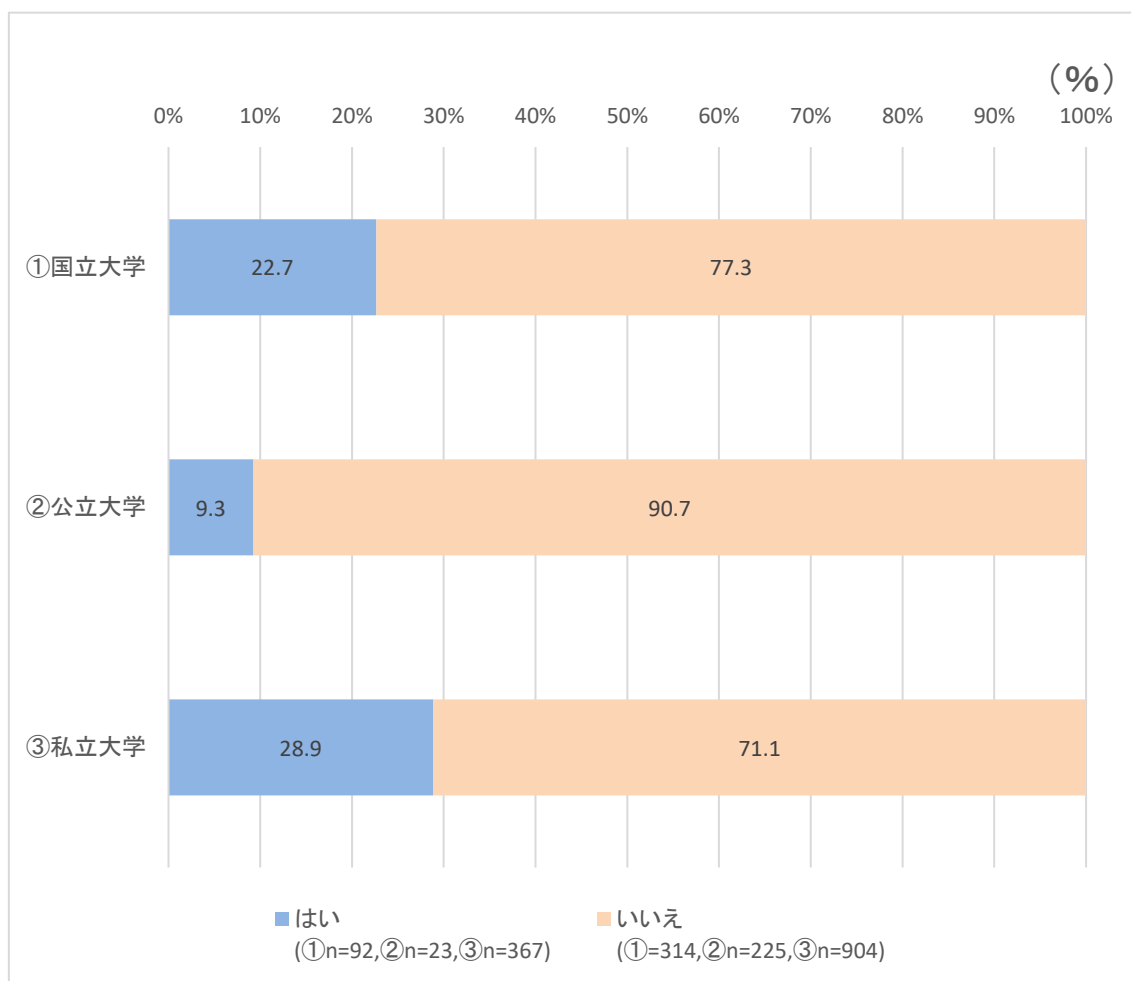


※構成比率は小数第2位を四捨五入しているため、合計は100にならないことがある。

私立大学では約3割、国立大学でも2割超が自身が卒業した大学。

これを、設置形態別にみると、「はい」と回答した人は私立大学に28.9%とほぼ3分の1が自身の卒業した大学で勤務しており、国立大学が22.7%で2割超、公立大学では自身が卒業した大学で勤務している人は、9.3%で約1割である。(図1-2-2)

図1-2-2 卒業大学での勤務の有無（設置形態別）



※構成比率は小数第2位を四捨五入しているため、合計は100にならないことがある。

1-3 採用の経緯

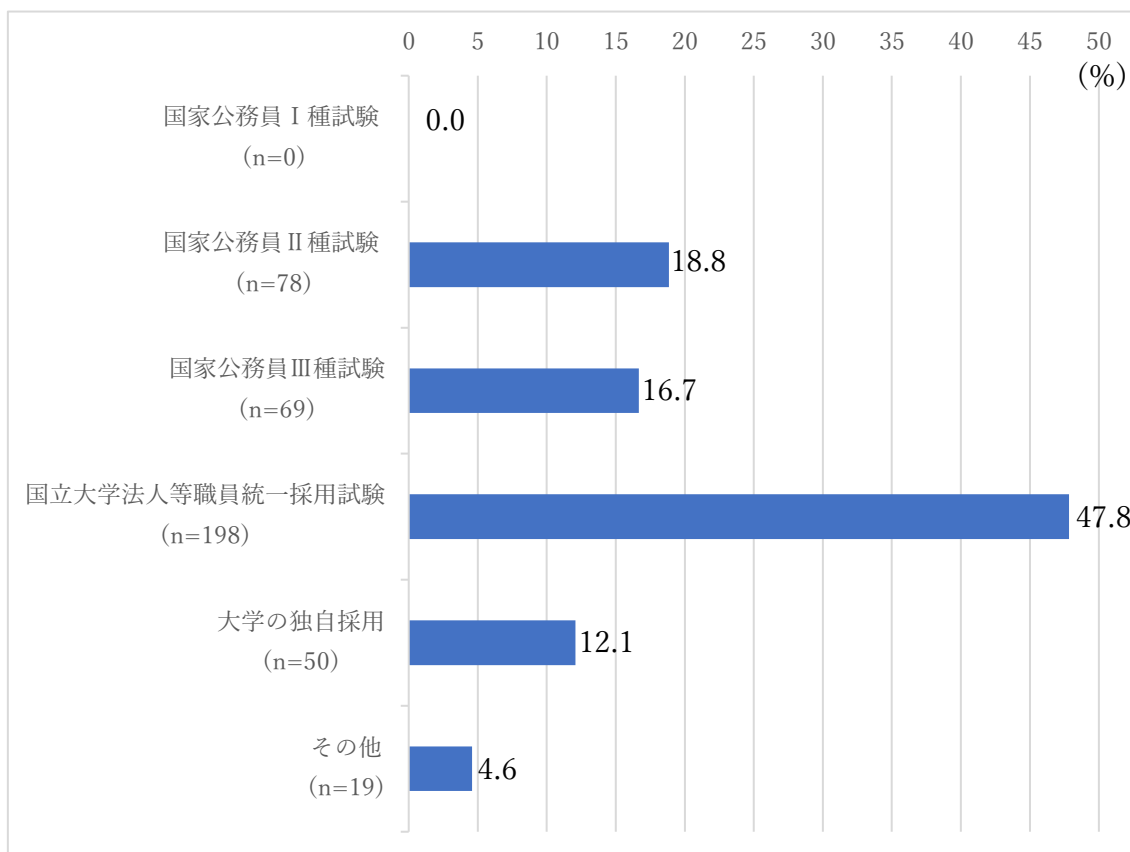
(1)現在の大学への採用経緯

①国立大学の場合

現在勤務する大学への採用経緯について尋ねたところ、「国立大学法人等職員統一採用試験」が47.8%で最も多く、全体の半数近くが国立大学法人等職員統一採用試験合格からの採用である。次いで「国家公務員Ⅱ種試験」が18.8%でこれに続き、「国家公務員Ⅲ種試験」が16.7%、「大学の独自採用」が12.1%の順に多くなっている。

(図1-3-1)

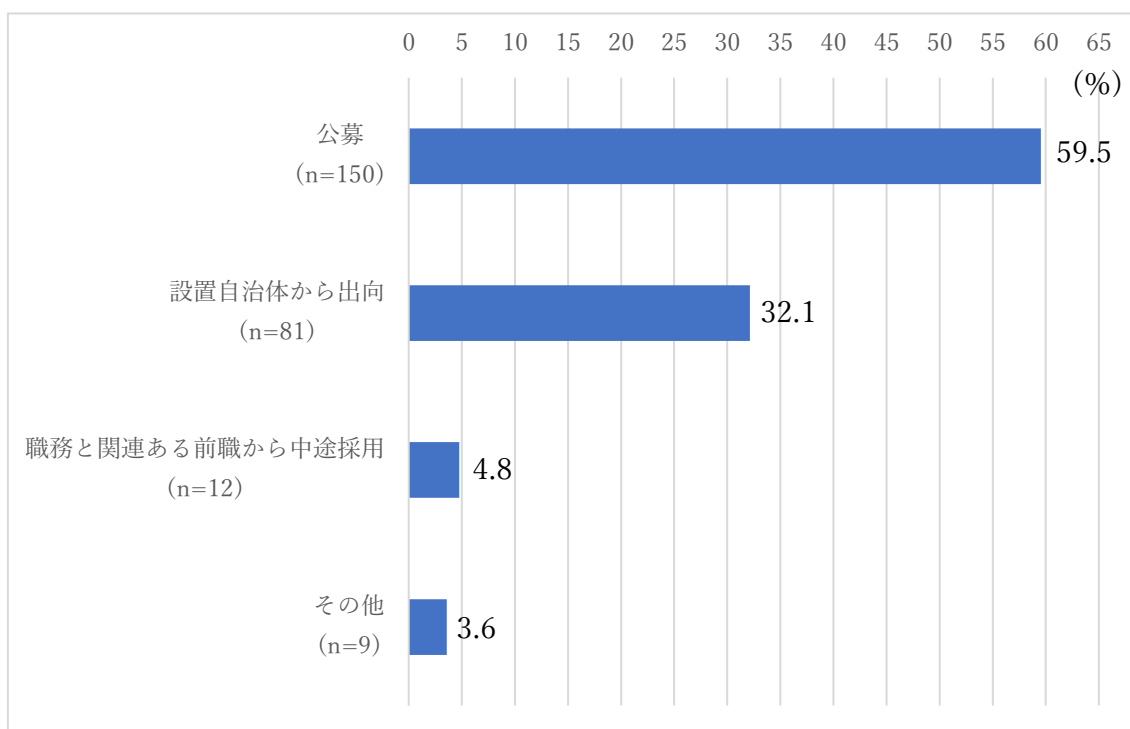
図1-3-1 現在の大学への採用経緯 (国立大学)



②公立大学の場合

現在勤務する大学への採用経緯について尋ねたところ、「公募」が 59.5%と断然多く、次いで「設置自治体から出向」が 32.1%でこれに続き、これら以外の採用経緯は極めて少数である。(図 1-3-2)

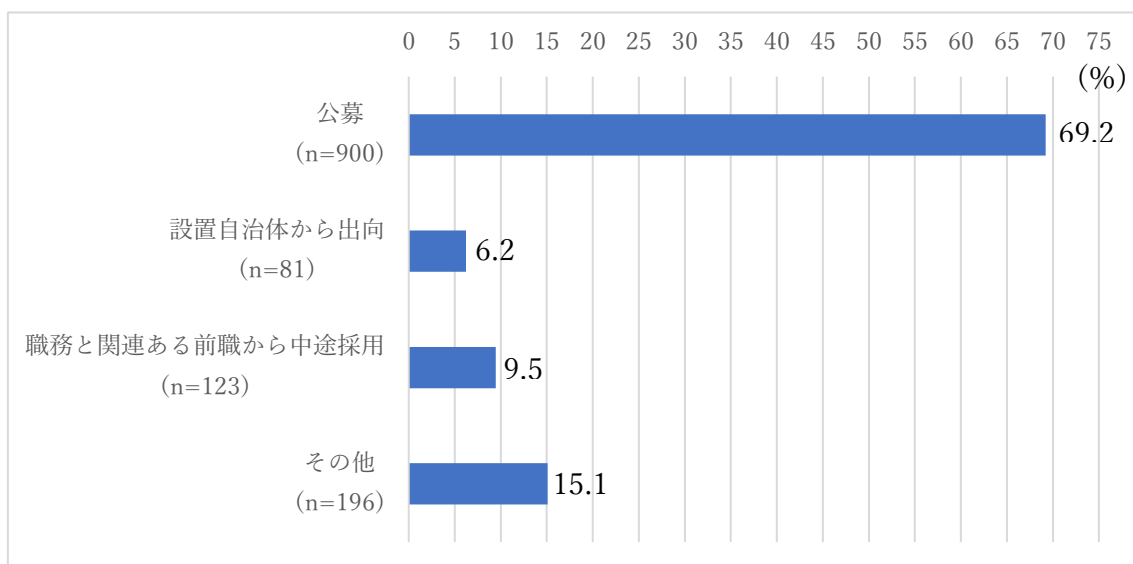
図 1-3-2 現在の大学への採用経緯 (公立大学)



③私立大学の場合

現在勤務する大学への採用経緯について尋ねたところ、「公募」が 69.2%と断然多く、これら以外の採用経緯は少数である。(図 1-3-3)

図 1-3-3 現在の大学への採用経緯 (私立大学)



※構成比率は小数第2位を四捨五入しているため、合計は100にならないことがある。

第2章 現在の仕事

2-1 職場経験数、本務の勤務経験

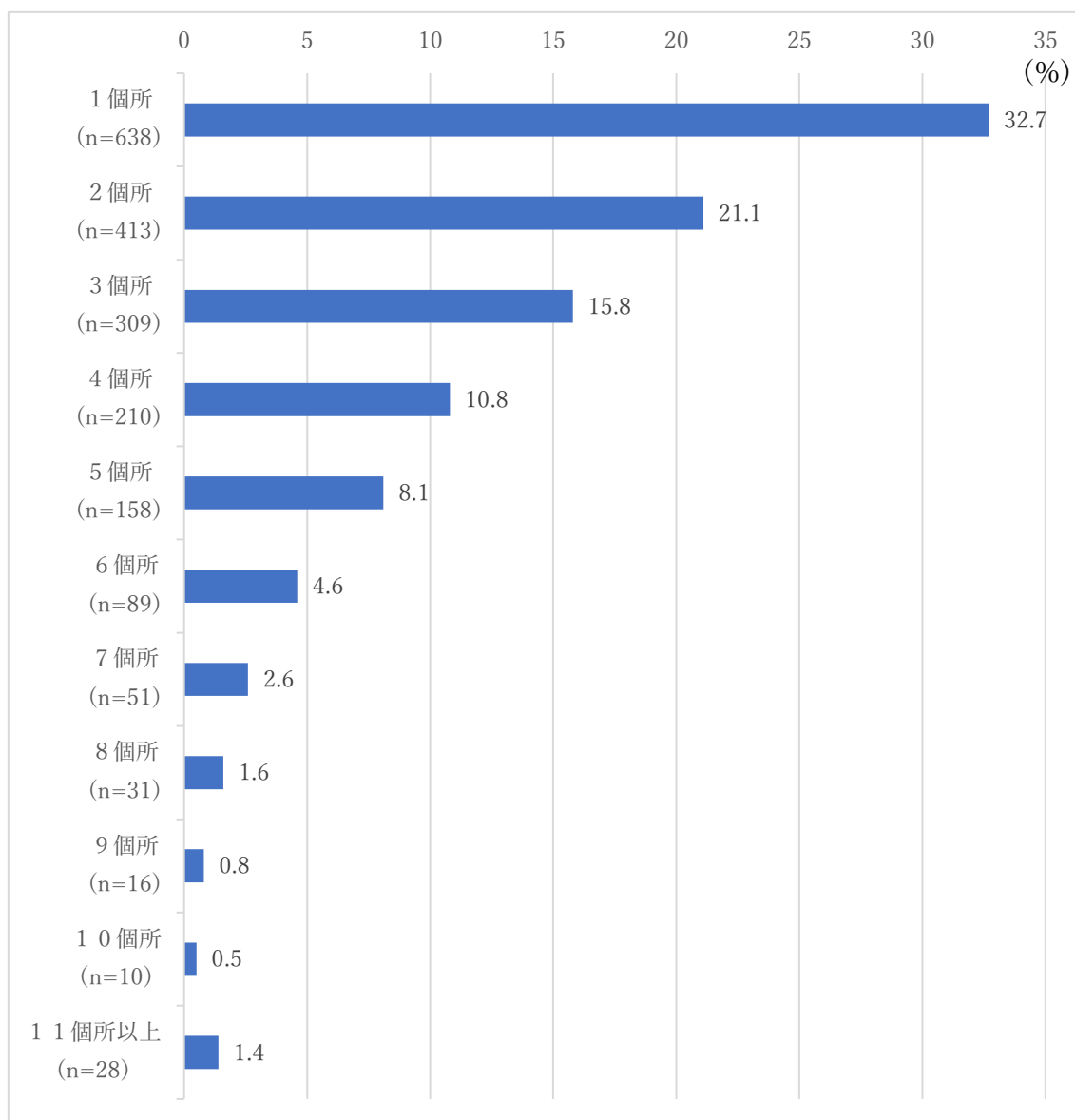
(1) 経験した職場の数

① 現在の大学・学校法人

現在の大学、あるいは学校法人の中で経験した職場の数について尋ねたところ、「1 箇所」が 32.7%で最も多く、次いで「2 箇所」(21.1%)、「3 箇所」(15.8%)の順で続き、この 1~3 箇所が全体の 7 割を占めている。また、平均の職場の数は 2.9 箇所である。

(図 2-1-1)

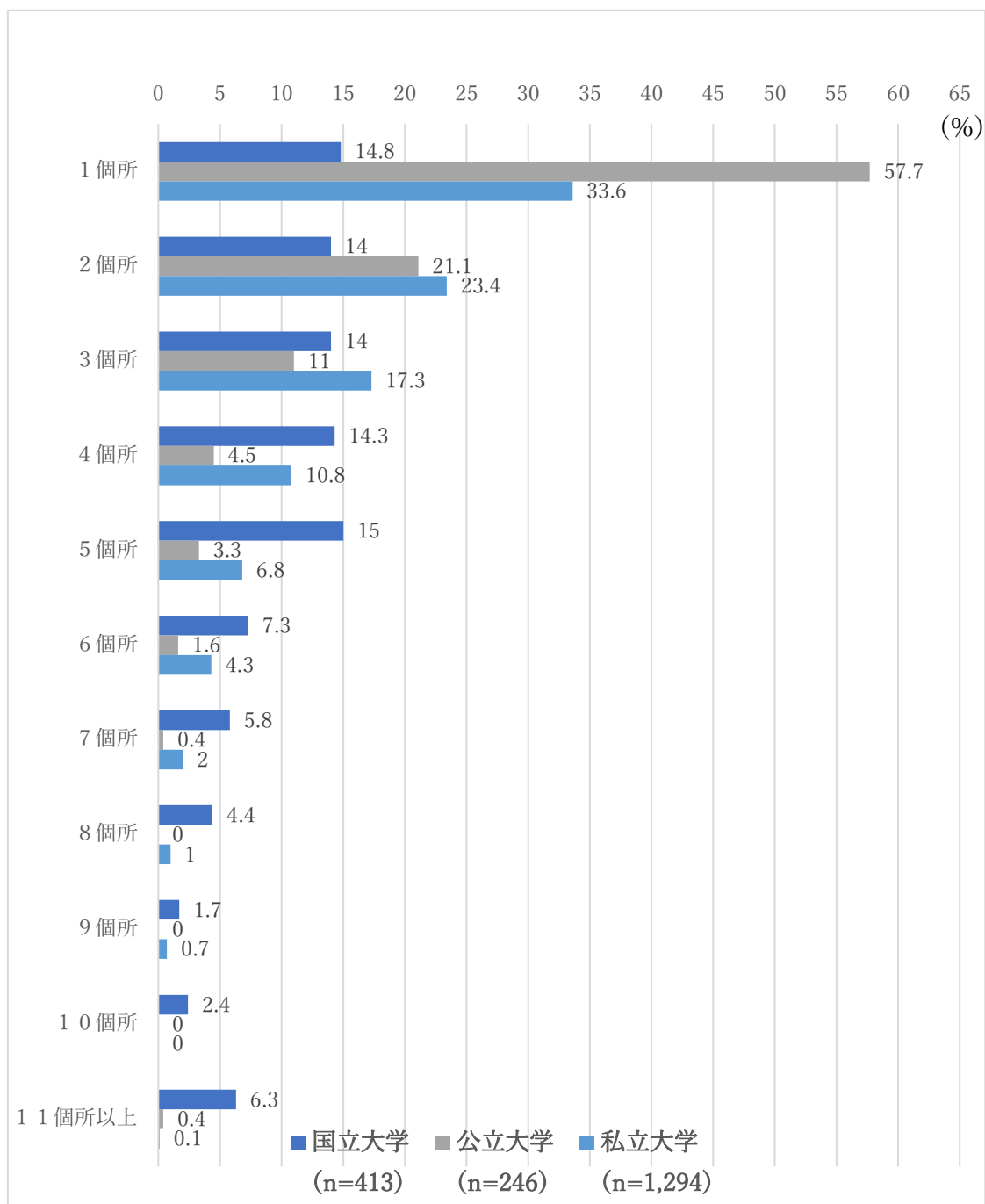
図 2-1-1 経験した職場の数 【現在の大学・学校法人】



※＜平均職場の数=2.9 個所＞

現在の大学、あるいは学校法人の中で経験した職場の数について設置形態別にみると、「1 個所」は国立大学(14.8%)、私立大学(33.6%)に比べて公立大学で 57.7%と圧倒的に多く、「2 個所」(21.1%)と「3 個所」(11%)を合わせると、公立大学では 1~3 個所がおよそ 9 割を占めている。(図 2-1-2)

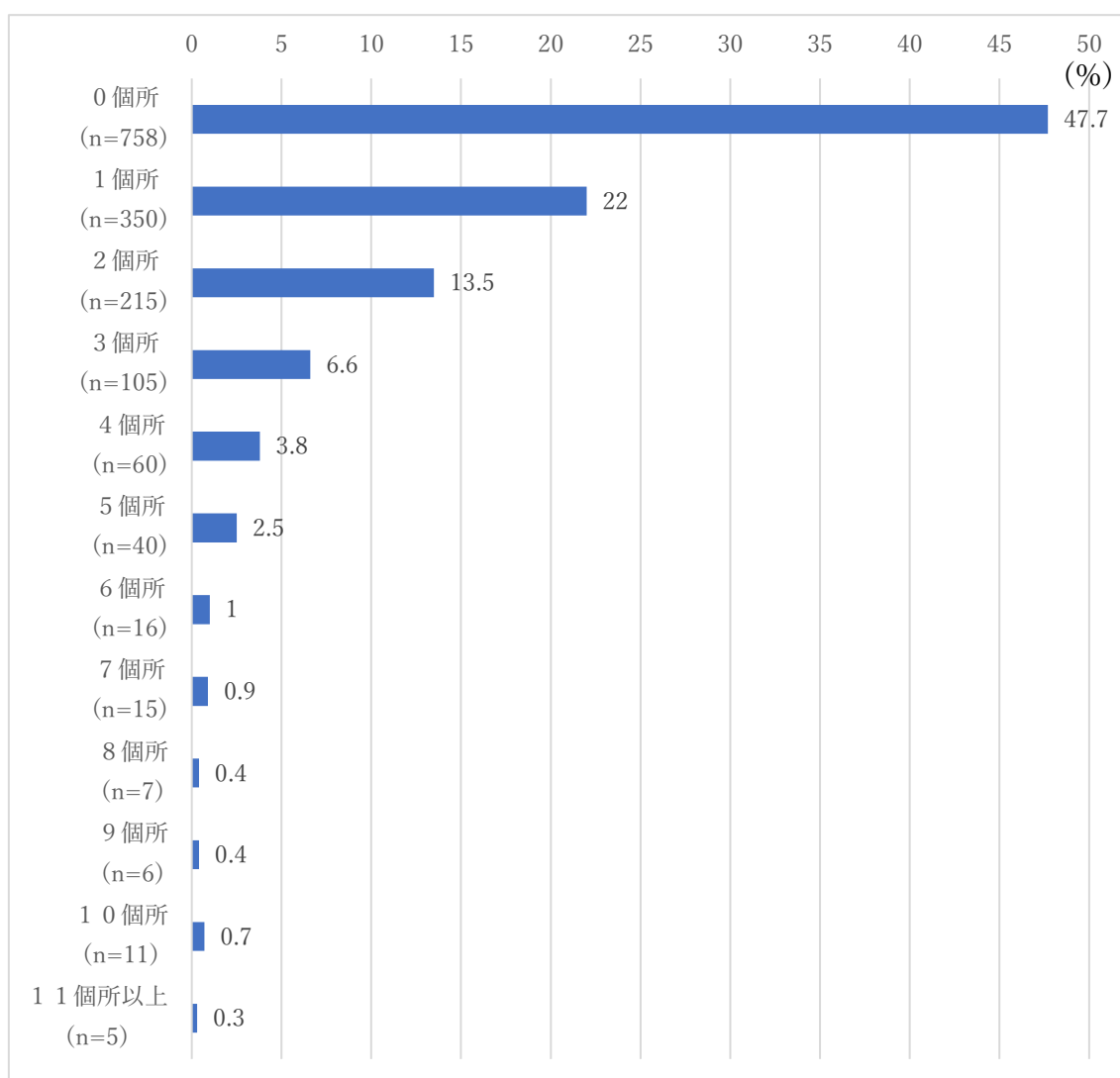
図 2-1-2 経験した職場の数(設置形態別) 【現在の大学・学校法人】



② 他の大学・機関

他の大学、あるいは機関で経験した職場の数について尋ねたところ、「0 箇所」が 47.7%で、ほぼ 2 人に 1 人が現在勤務の大学以外での勤務経験を持っていない。具体的な職場の数としては「1 箇所」が 22%で最も多く、次いで「2 箇所」が 13.5%、「3 箇所」が 6.6%で続き、「1~3 箇所」で全体の約 4 割を占めている。また、平均では 1.3 箇所である。(図 2-1-3)

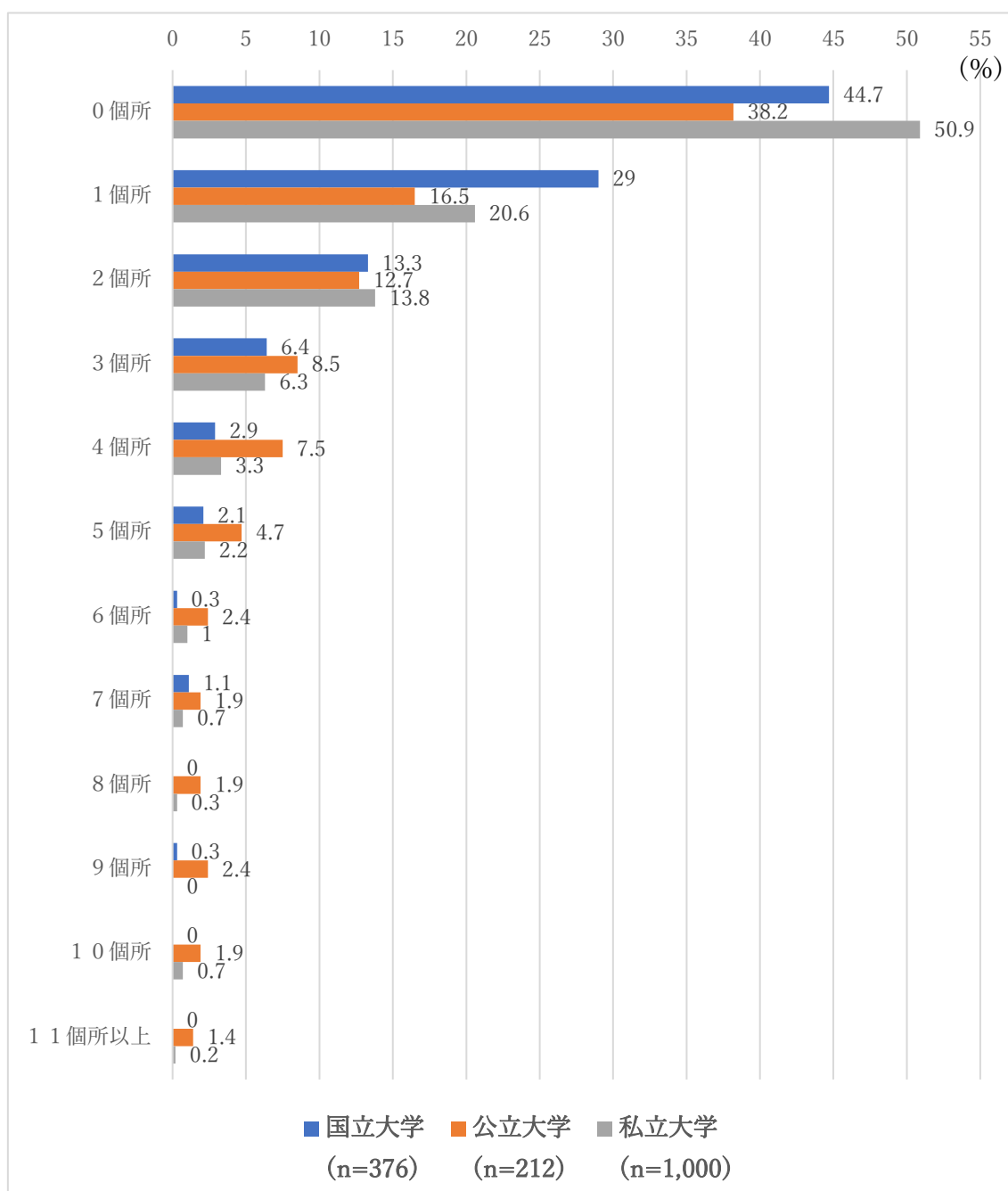
図 2-1-3 経験した職場の数 【他の大学・機関】



※ <平均職場の数 = 1.3 箇所>

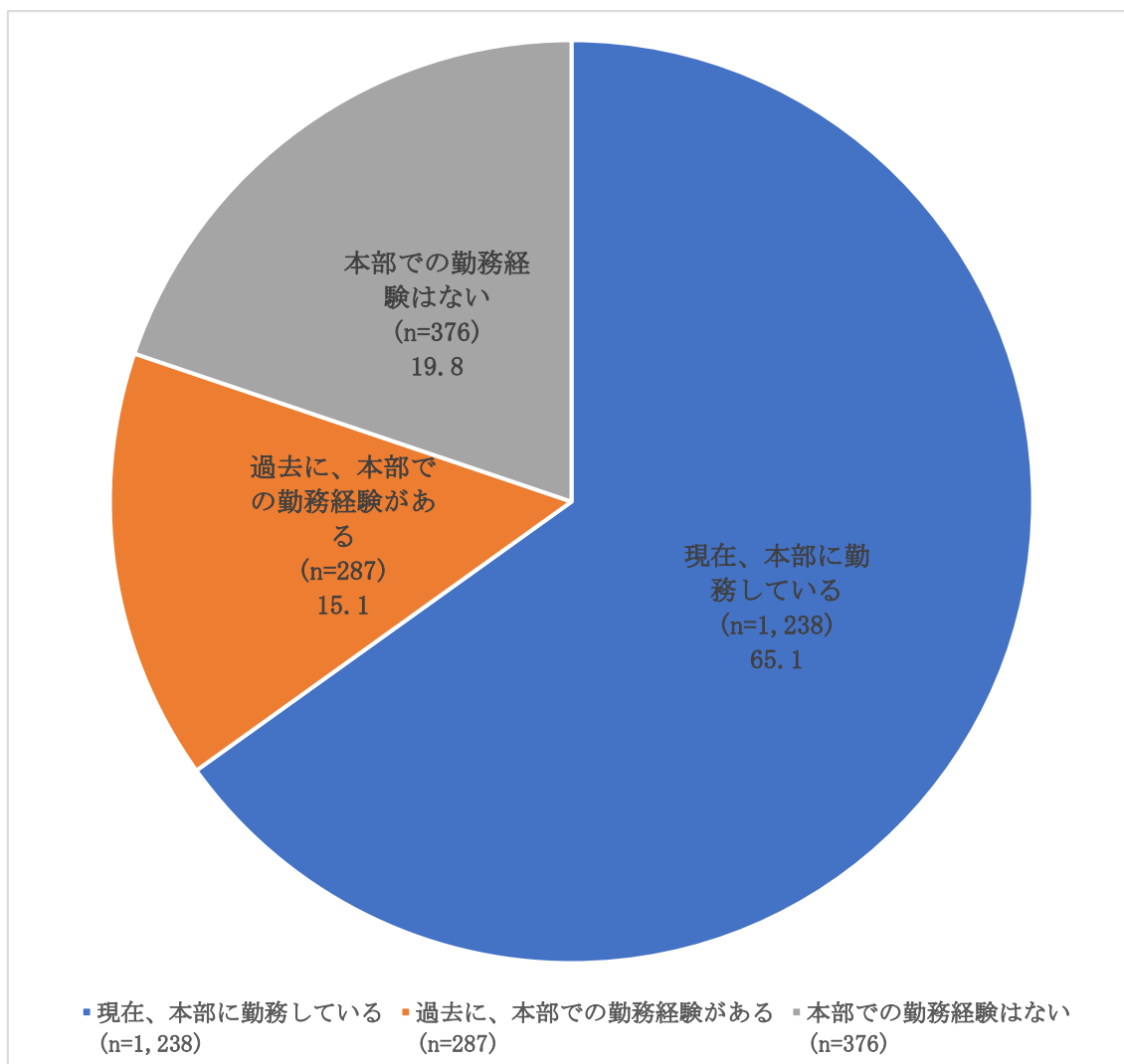
他の大学、あるいは機関で経験した職場の数について設置形態別にみると、「0箇所」は公立大学(38.2%)に比べて国立大学(44.7%)、私立大学(50.9%)に多くなっている。具体的な職場の数として、「1箇所」についても、公立大学(16.5%)に比べて国立大(29%)、私立大学(20.6%)に多く、「2箇所」についても、公立大学(12.7%)に比べて国立大学(13.3%)、私立大学(13.8%)に多いが、3箇所以上では公立大学に幅広く分布している。(図2-1-4)

図2-1-4 経験した職場の数(設置形態別) 【他の大学・機関】



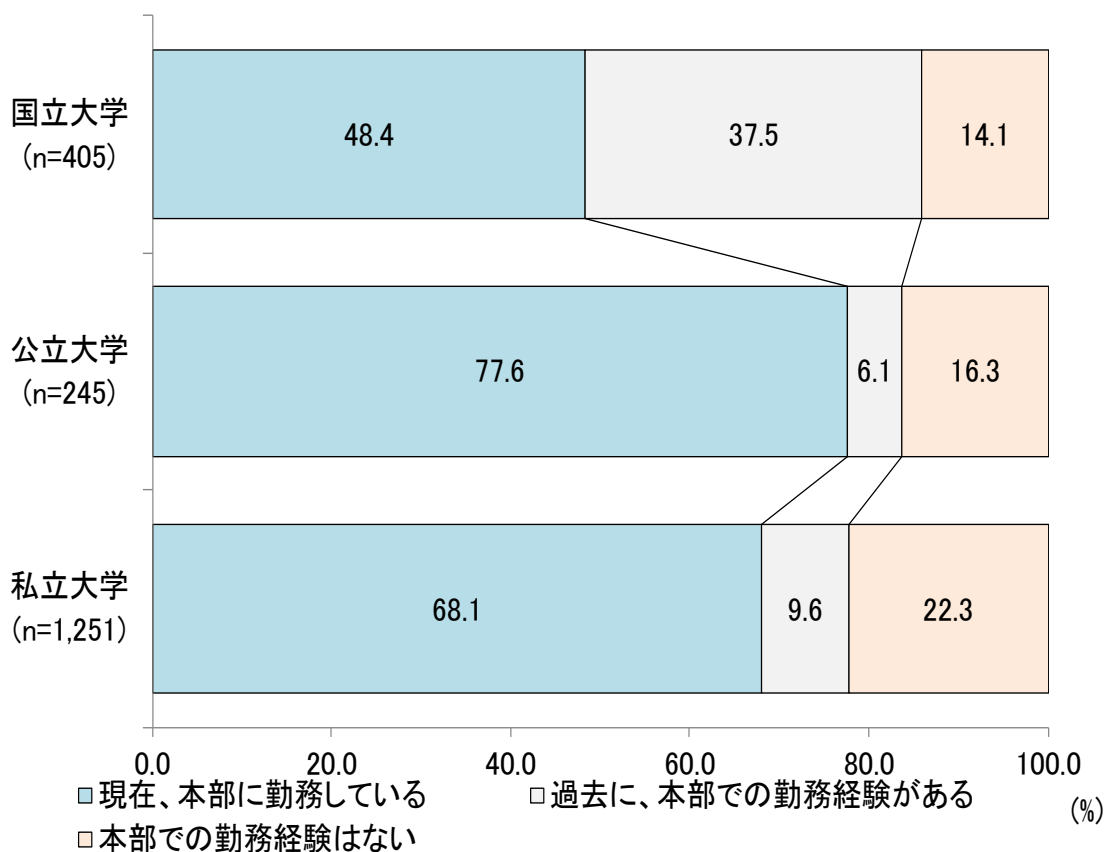
(2)大学本部での勤務経験

大学本部での勤務経験について尋ねたところ、「現在本部に勤務している」人が65.1%、「過去に本部での勤務経験がある」人が15.1%で、合わせると8割以上の人が大学本部での勤務経験を持っている。(図2-1-5)



これを設置形態別にみると、「現在本部に勤務している」人は公立大学に 77.6%、私立大学に 68.1%と多いが、「過去に本部での勤務経験がある」人を合わせた大学本部での勤務経験者としては、公立大学(83.7%)、私立大学(77.7%)よりも国立大学(85.9%)に多くなっている。(図 2-1-6)

図 2-1-6 大学本部での勤務経験(設置形態別)



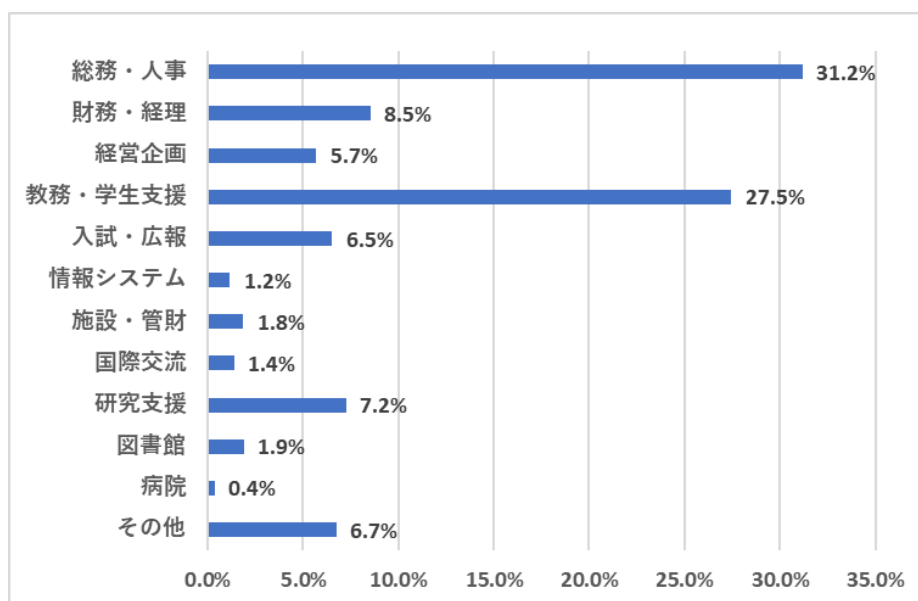
2-2 現在の職務と経験した職務

現在の職務は「総務・人事」、「教務・学生支援」が多い

勤務している大学での現在の職務については、「総務・人事」が31.2%で最も多く、次いで「教務・学生支援」が27.5%、「財務・経理」が8.5%と続き、これらが上位3職務となっている（図表2-2-1）。

これを設置区分別にみると、「総務・人事」が国立大学（50.7%）、公立大学（28.2%）で最も多く、「教務・学生支援」は私立大学（31.4%）で最も多くなっている（図表2-2-2）。

図表 2-2-1 現在の職務



図表 2-2-2 現在の職務（設置区分別）

	総務・人事	財務・経理	経営企画	教務・学生支援	入試・広報	情報システム
国立大学 (n=410)	50.7%	10.0%	3.7%	15.1%	4.6%	0.2%
公立大学 (n=252)	28.2%	10.3%	5.6%	27.4%	6.3%	1.6%
私立大学 (n=1297)	25.6%	7.7%	6.3%	31.4%	7.2%	1.4%

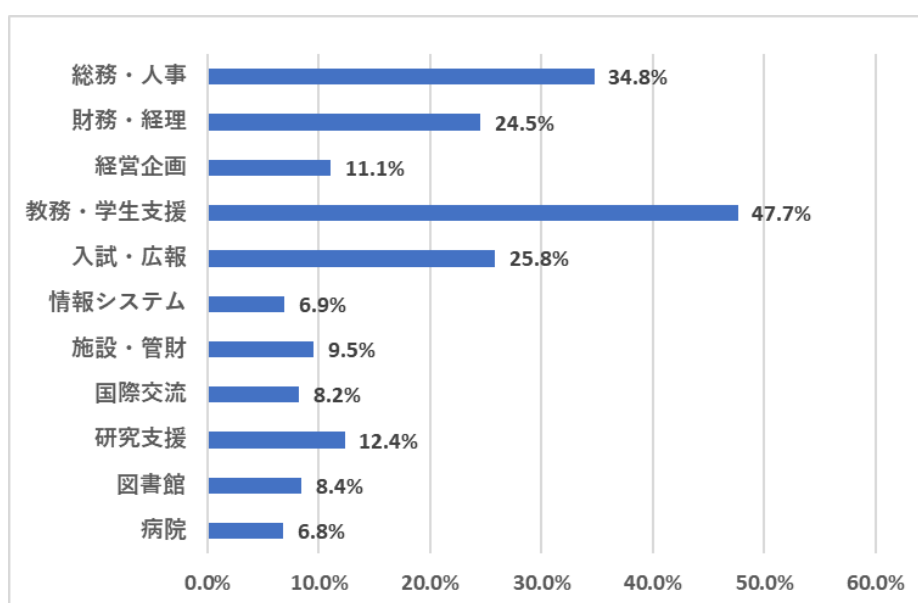
	施設・管財	国際交流	研究支援	図書館	病院	その他
国立大学	1.0%	1.0%	8.0%	0.2%	1.2%	4.1%
公立大学	2.8%	2.8%	7.1%	3.2%	0.4%	4.4%
私立大学	1.9%	1.2%	7.0%	2.2%	0.1%	8.0%

これまで経験した職務は「教務・学生支援」が最も多い

現在勤務している大学で、これまで経験した職務は、「教務・学生支援」が47.7%で最も多く、次いで「総務・人事」(34.8%)、「入試・広報」(25.8%)、「財務・経理」(24.5%)、「研究支援」(12.4%)の順で多くなっている(図表2-2-3)。

これを設置区分別にみると、「入試・広報」は私立大学(27.6%)、公立大学(20.5%)で最も多く、「総務・人事」は国立大学(22.7%)で最も多い(図表2-2-4)。

図表2-2-3 これまで経験した職務(複数回答)



図表2-2-4 これまで経験した職務(設置区分別)(複数回答)

	総務・人事	財務・経理	経営企画	教務・学生支援	入試・広報	情報システム
国立大学 (n=1,035)	22.7%	18.3%	5.0%	18.0%	8.5%	3.7%
公立大学 (n=386)	17.9%	14.5%	6.5%	20.5%	13.2%	3.4%
私立大学 (n=2,421)	15.6%	9.7%	5.8%	27.6%	15.2%	3.5%

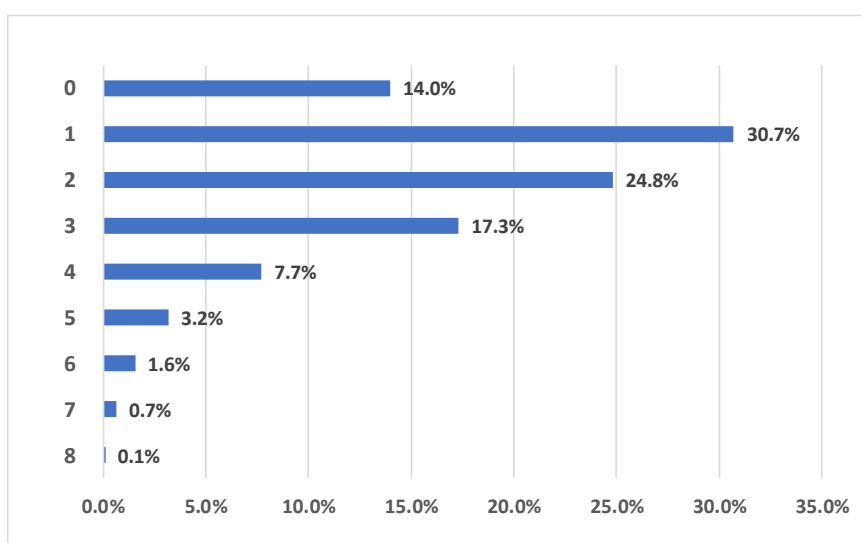
	施設・管財	国際交流	研究支援	図書館	病院
国立大学	3.2%	4.2%	7.5%	2.9%	6.1%
公立大学	6.2%	4.9%	6.0%	3.4%	3.6%
私立大学	5.4%	4.1%	5.8%	5.0%	2.3%

これまでに経験した職務の数は国立大学で多い（平均で 2.5）

現在の大学の中で経験した職務の数について尋ねたところ、「1」が 30.7%と最も多く（現在の職務以前に経験した職務の数）、続いて「2」（24.8%）、「3」（17.3%）と続き、「1」から「3」で全体の 7 割を占めている。また、平均の職務の数は 1.9 である（図表 2-2-5）。

また、設置区分別でみると、「1」が私立大学（33.8%）、公立大学（30.8%）で最も多いが、国立大学では「2」が最も多くなっている（26.4%）。

図表 2-2-5 これまでに経験した職務の数



（注）全体の平均 = 1.9

図表 2-2-6 これまでに経験した職務の数（設置区分別）

	0	1	2	3	4
国立大学 (n=416)	7.0%	20.9%	26.4%	22.6%	13.5%
公立大学 (n=253)	25.7%	30.8%	22.5%	13.4%	3.2%
私立大学 (n=1,314)	13.9%	33.8%	24.7%	16.4%	6.8%

	5	6	7	8	平均
国立大学	5.8%	2.6%	1.0%	0.2%	2.5
公立大学	2.8%	1.2%	0.4%	0.0%	1.5
私立大学	2.4%	1.3%	0.6%	0.1%	1.8

（注）「0」は、現職務が最初の職務ということを表す。

2-3 仕事を選んだ理由

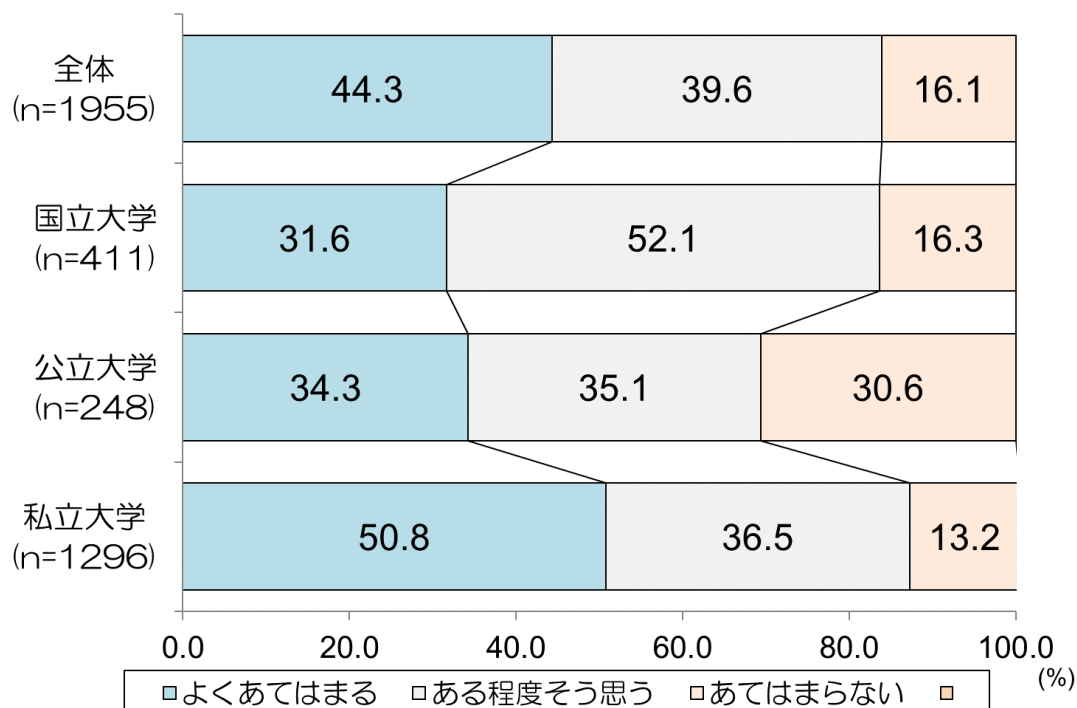
人事採用担当から見ると、なぜ、うちの職場に（大学）就職しようと思ったのかは興味があるところである。

また、国立大学法人の事務職員を辞し、私立大学職員へ転じた者もいることから、大学職員という職業を選んだ理由を考察することや、仕事を選んだ理由などが国公立の別で違いがあるのかについて現状把握をすることは、今後、大学事務職員の労働市場や職能集団が形成されるのかどうかなど、今後の展望を考えるきっかけになると考える。

1 「学校・教育業界に関心があったから大学職員という仕事を選んだ」のは、私立大学職員に多い。

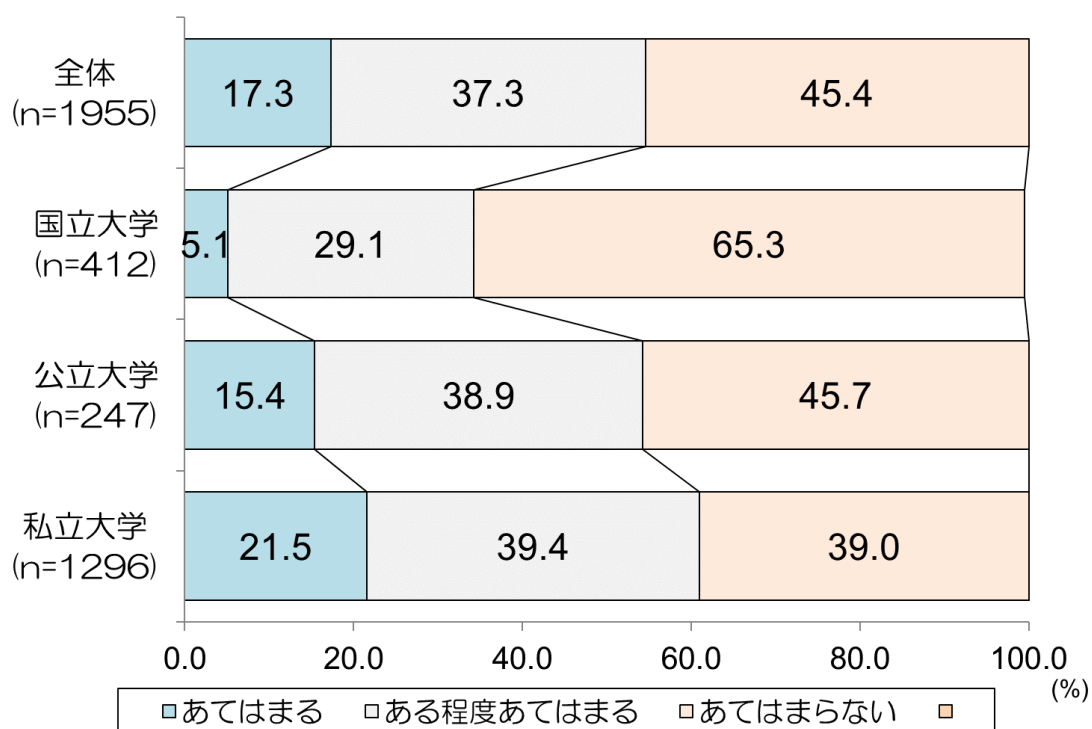
私立大学に勤務している事務職員は、学校・教育業界に関心があったから現在の仕事を選んだ、ということによく当てはまると回答している者が50.8%と、約半数である。

一方、国立大学に勤務している事務職員は、よくあてはまるとの回答が31.6%である一方、ある程度そう思うとの回答が52.1%であり、私立大学勤務の者と比較して、学校や教育業界に関心があるという積極さには欠ける印象を受ける。



2 国立大学の職員は、65.3%が専門性を活かせると思って大学職員になったわけではない一方、私立大学職員は、60.9%は、ある程度専門性を活かせると考えて就職している。

自由記述欄にもいくつか記載されているように、専門性を持った職員養成をするべきだとか、専門性のある者の採用をするべきというような記述が見受けられることは興味深い。採用方法や採用後の育成方法に課題があるのかだけでなく、“専門性”という言葉の意味をそれぞれがどのようにとらえているのかも精査していく必要があると考える。



3 大学職員は、安定していると思われている。

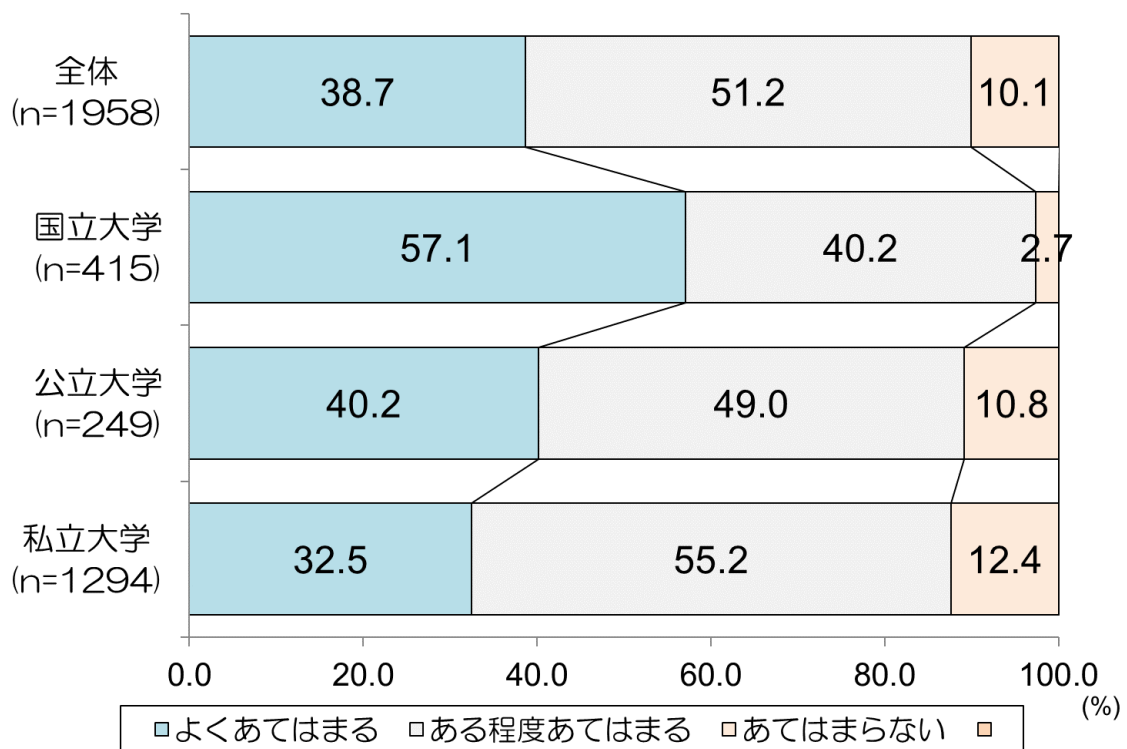
「安定しているから大学職員を選んだ」というのは、国立大学では57.1%である。

一方、私立大学においても、よくあてはまると回答した者が32.5%、ある程度あてはまるという者が55.2%である。

また、公立大学の場合は、自治体との人事交流の一つとして大学に勤務しているケースもあるので、職員の意識としては、安定しているのはいわば自明のことであるという意識があるのではないかと予想する。

これらのことから、多くの人は、学校がつぶれるとは考えておらず、大学は、安定的に存在し、大学職員の仕事は安定した職場であると思っていると考えられる。

今後の大学経営を考える中での大学事務職員の意識や事務業務の在り方に関連して考えると、厳しい環境の中にあることは周知のことである一方、“教育”という役目・活動は、今後も安定的であるべきという期待もされているのではないか。

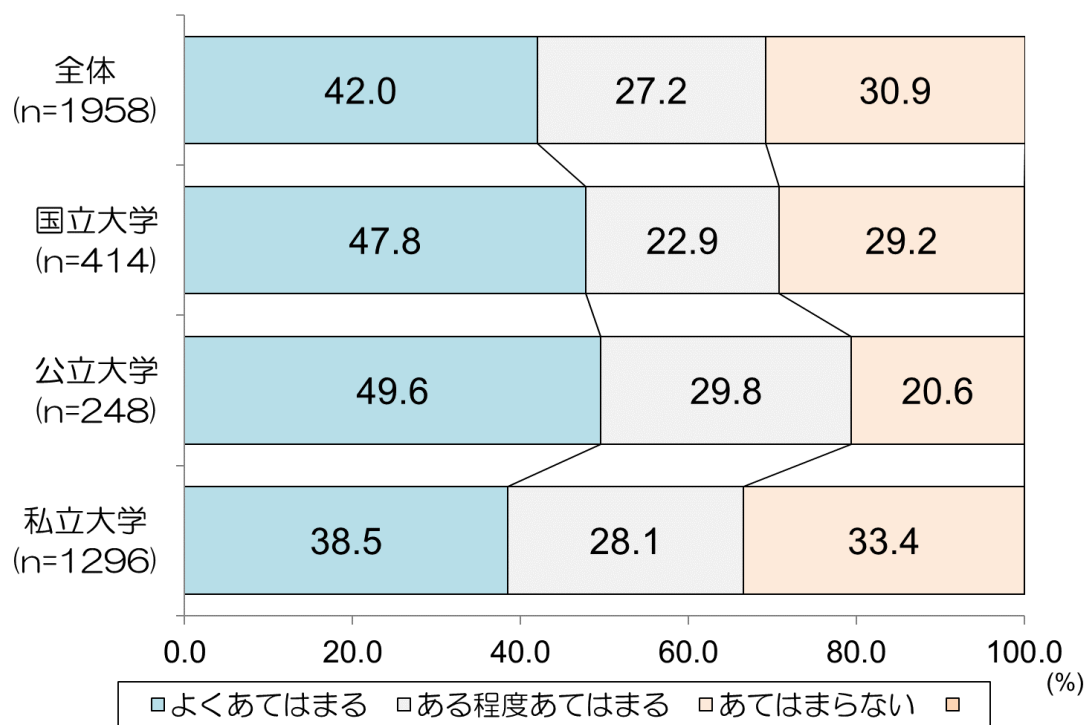


4 地元就労志向は、国公立大学職員が私立大学職員よりも高い。

「地元で働けるから大学職員という仕事を選んだ」というのは、公立大学は49.6%がよくあてはまると回答している。公立大学の場合は、自治体からの出向により大学職員となっているケースもあることや、職場の所在地が限定されていることから、転居を伴う転勤をさけた就職先として考えられていると思われる。

国立大学の場合は、47.8%が地元志向であるが、ある程度あてはまる22.9%を加えても、公立大学ほど地元志向ではない。これは、国立大学の場合は、他機関や文科省出向の制度があることをあらかじめ周知の上募集されていることから、公立大学職員よりは地元就労志向ではないと想定される。

私立大学の場合は、38.5%がよくあてはまる、28.1%がある程度あてはまるとの回答で、合計で66.6%が地元での就労を希望して就職したと考えられる。

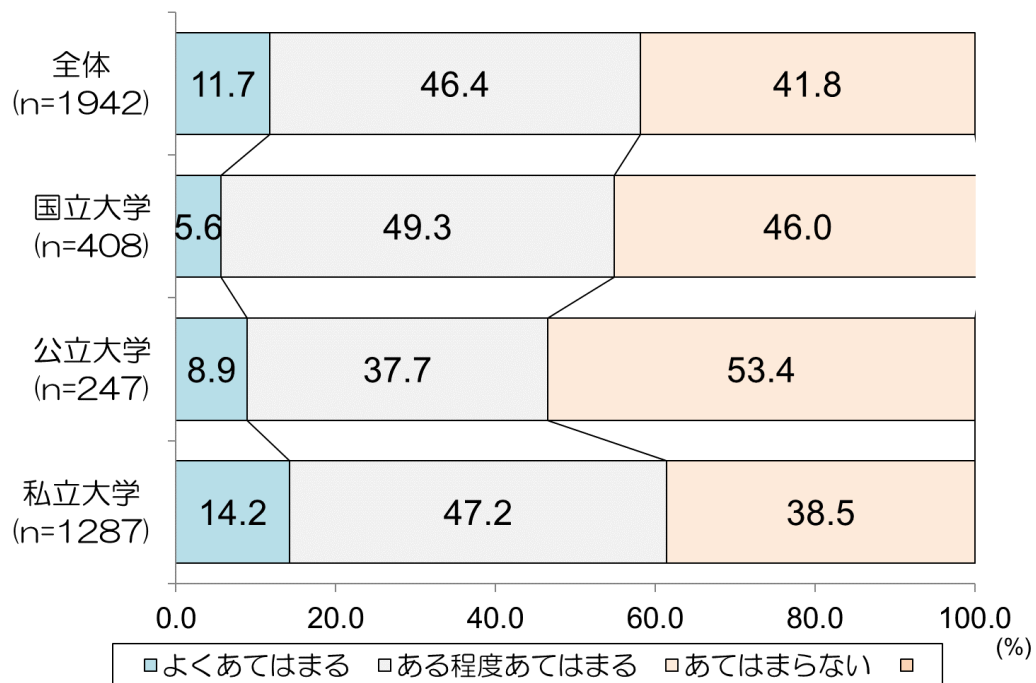


5 私立大学・国立大学の事務職員は、大学のミッションに共感して職場として選択した。

「勤務先の大学のミッションに共感したから現在の職場を選んだのか」に関しては、私立大学職員は、ある程度はあてはまるとする者が47.2%で、よくあてはまるという回答が14.2%であり、創立の理念などミッションに共感して職場を選んでいる職員がいる。

公立大学の場合は、自治体からの人事異動によって大学職員になっているケースが多いので、ミッションへの共感があてはまらないのが53.4%であるというの理解できる。

国立大学の場合は、あてはまると回答した者が、5.6%で、ある程度あてはまると回答した者が49.3%である。これは、国立大学の意義をそれなりに理解して、国立大学事務職員を職業として選択したと考えられる。

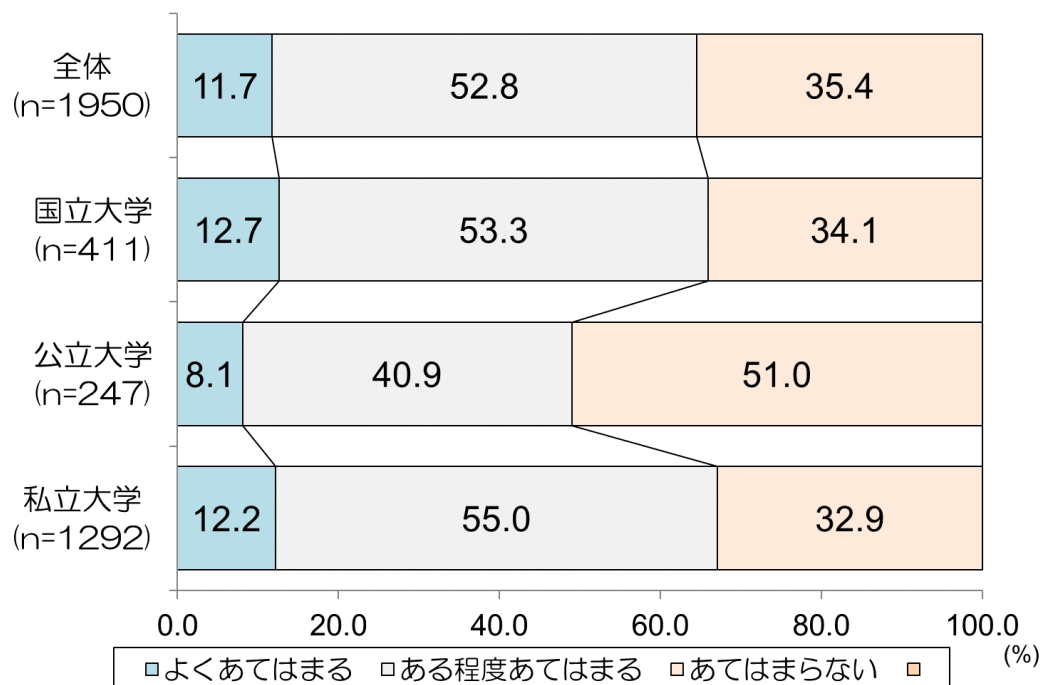


6 国立大学・私立大学ともに、半数以上の者が、職場の雰囲気はよいことが職場選択の理由となっている。

国立大学は、12.7%の者があてはまると回答し、53.3%がある程度あてはまると回答している。

私立大学は、12.2%が、職場の雰囲気がよいということで職場を選んだことにあてはまると回答し、55.0%はある程度あてはまると回答している。

公立大学においては、自治体との人事交流で大学事務職員になっている場合が多いことから、自らの意思での選択ではないため、あてはまらないという回答が51.0%であるのはやむをえないと思われる。

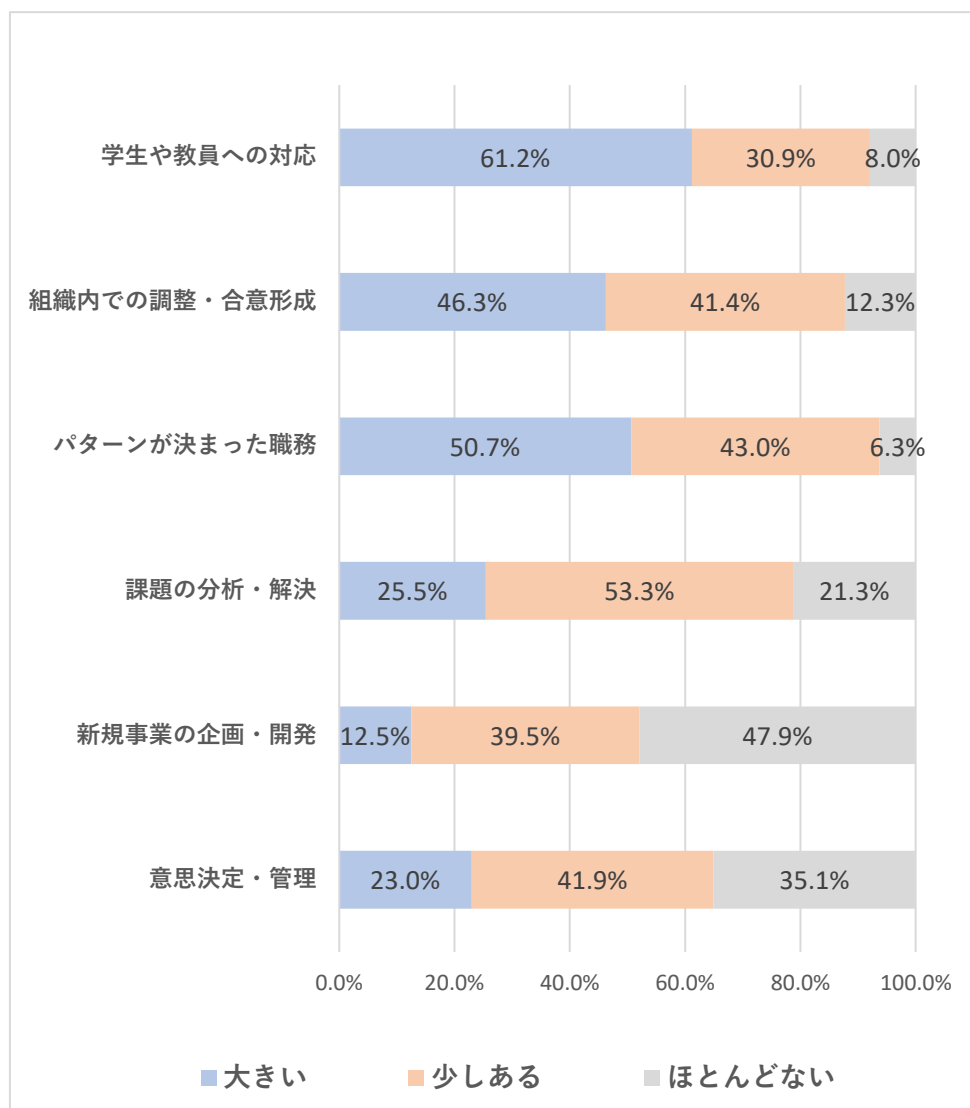


2-4 仕事内容の特性

「学生や教員への対応」、「パターンが決まった職務」のウェイトが大きい

『学生や教員への対応』、『パターンが決まった職務』について、「大きい」という回答をした人がそれぞれ61.2%、50.7%と過半数を超えており、「少しある」という回答を合わせると、どちらも9割を超えている。次いで、『組織内での調整・合意形成』については9割弱、『課題の分析・解決』は8割弱の人が、これらの仕事のウェイトが高いと回答をしている。一方で、『新規事業の企画・開発』の仕事のウェイトが高いと回答した人は5割程度である（図表2-4-1）。

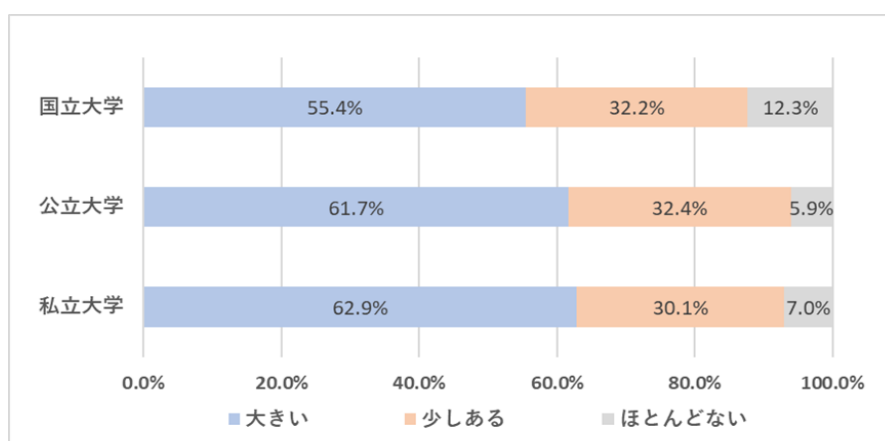
図表 2-4-1 仕事の内容でウェイトを占めていること



『学生や教員への対応』は私立大学と公立大学で6割を超える

図表 2-4-2 は、仕事の内容で『学生や教員への対応』がどの程度の割合を占めているのかを尋ねた結果である。設置区分別でみると、「大きい」は私立大学（62.9%）で最も多く、公立大学（61.7%）でも6割を超えている。一方、国立大学で「大きい」は6割を下回る。

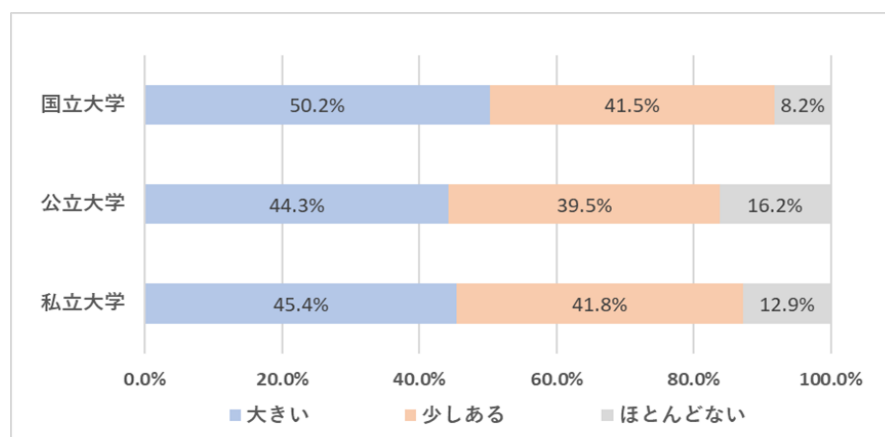
図表 2-4-2 仕事の内容で「学生や教員への対応」の占める割合（設置区分別）



『組織内での調整・合意形成』は国立大学で最も多い

図表 2-4-3 は、仕事の内容で『組織内での調整・合意形成』がどの程度の割合を占めているのかを尋ねた結果である。設置区分別でみると、「大きい」は国立大学（50.2%）で最も多く、私立大学（45.4%）と公立大学（44.4%）で4割を超えている。一方、公立大学（16.2%）と私立大学（12.9%）で、「ほとんどない」が1割強を占めている。

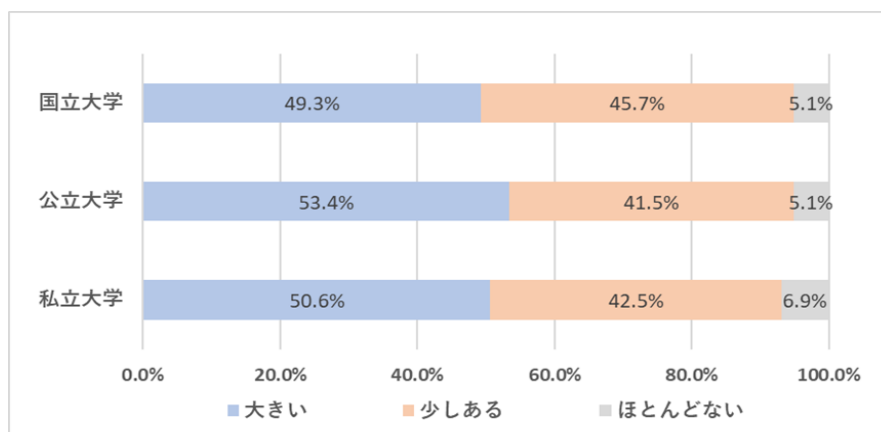
図表 2-4-3 仕事の内容で「組織内での調整・合意形成」の占める割合（設置区分別）



『パターンが決まった職務』に設置区分による差異はない

図表 2-4-4 は、仕事の内容で『パターンが決まった職務』がどの程度の割合を占めているのかを尋ねた結果である。設置区分別でみると、「大きい」は公立大学（53.4%）で最も多いが、「大きい」と「少しある」を加えた割合は、設置区分にかかわらず9割強を占め、ほとんどその差異はみられない。

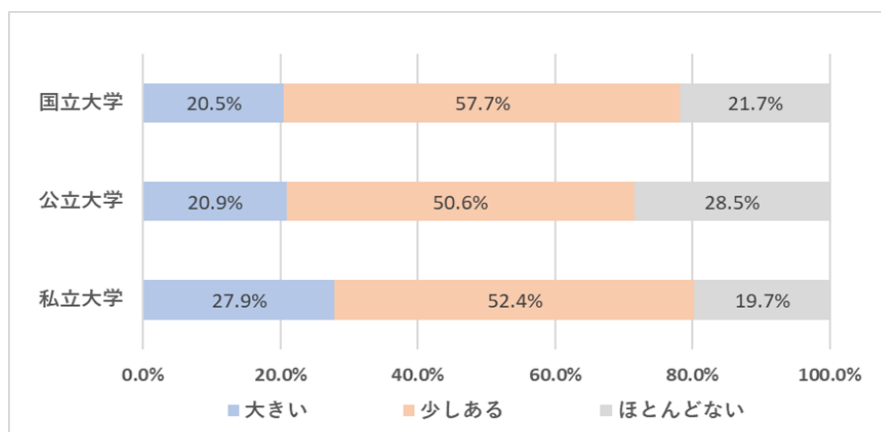
図表 2-4-4 仕事の内容で「パターンが決まった職務」の占める割合（設置区分別）



『課題の分析・解決』は私立大学で最も多い

図表 2-4-5 は、仕事の内容で『課題の分析・解決』がどの程度の割合を占めているのかを尋ねた結果である。設置区分別でみると、「大きい」は私立大学（27.9%）で最も多く、公立大学（20.9%）と国立大学（20.5%）はほぼ同じである。一方、「ほとんどない」は、公立大学で3割弱を占め、最も多い。

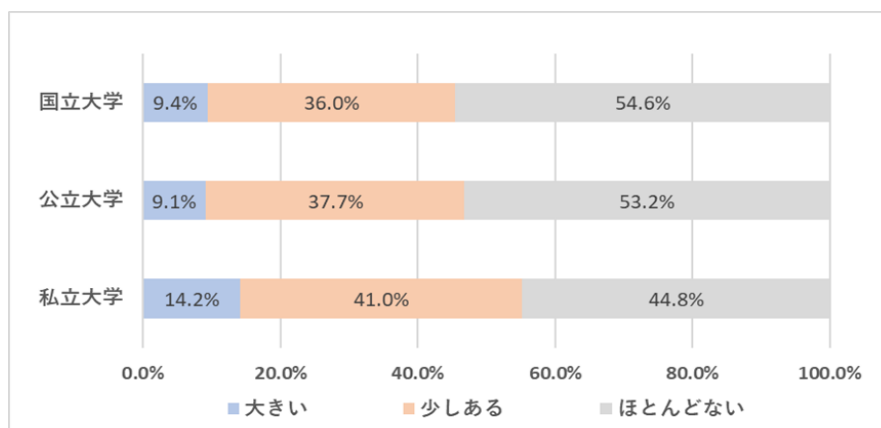
図表 2-4-5 仕事の内容で「課題の分析・解決」の占める割合（設置区分別）



『新規事業の企画・開発』は私立大学で5割を超える

図表 2-4-6 は、仕事の内容で『新規事業の企画・開発』がどの程度の割合を占めているのかを尋ねた結果である。設置区分別でみると、「大きい」は私立大学（14.2%）で最も多く、国立大学（9.4%）と公立大学（9.1%）はほぼ同じである。「大きい」と「少しある」を合わせた割合でも、私立大学は5割を超え、設置区分別の中で最も多い。

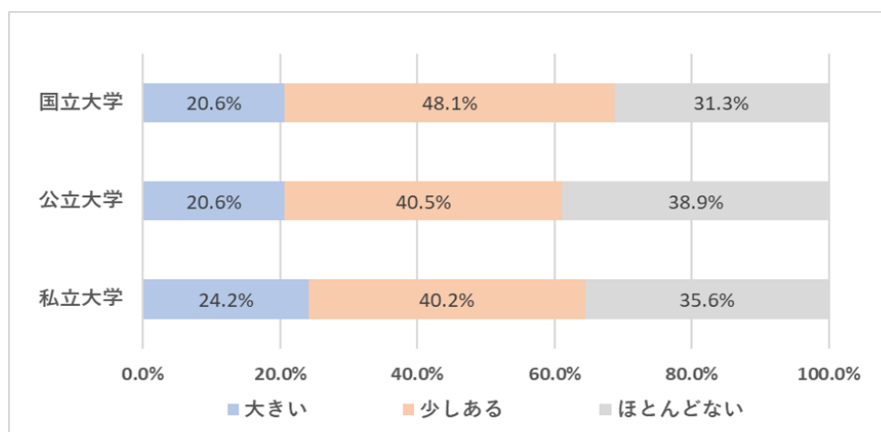
図表 2-4-6 仕事の内容で「新規事業の企画・開発」の占める割合（設置区分別）



『意思決定・管理』は国立大学で多い

図表 2-4-7 は、仕事の内容で『意思決定・管理』がどの程度の割合を占めているのかを尋ねた結果である。設置区分別でみると、「大きい」は私立大学（24.2%）で最も多いが、「大きい」と「少しある」を合わせた割合で、国立大学（68.7%）は7割弱となり、設置区分別の中で最も多い。

図表 2-4-7 仕事の内容で「意思決定・管理」の占める割合（設置区分別）



2-5 仕事上でかかわる人々

仕事をする上での関わり

事務職員の仕事をする上での人との関わり合いの度合いについて 9 つの項目を尋ねたところ、自大学内での関わりを示す『学内の他部署の職員』『学内の管理職・執行部』『学内の教員』はどの設置区分でも「よく関わっている」「ある程度関わっている」を合わせると7割から9割程度と高い値を示している。一方、それ以外の対象については、「よく関わっている」「ある程度関わっている」の合算で5割を超えるものはなかった。特に『海外の機関や大学の教職員』については2.4%と設問中で最も低い値であり、グローバル化を求められる現代においても、海外との業務は限られた一部の職員のものとなっていることをうかがわせる。各設問における設置区分ごとの特徴は以下の通り。

仕事をする上での関わり a 学内の他部署の職員

すべての設置区分で9割以上が他部署と協働

仕事をする上での学内の他部署の職員との関わりについて、すべての設置区分で「よく関わっている」「ある程度関わっている」の占める割合が9割を超えている。最も割合が高い国立大学は95.2%であり、「よく関わっている」の割合も設置区分の中で最も高く50.2%となっている。最も少ない公立大学でも「よく関わっている」「ある程度関わっている」の合計で90.9%となっている。(図 2-5-1)

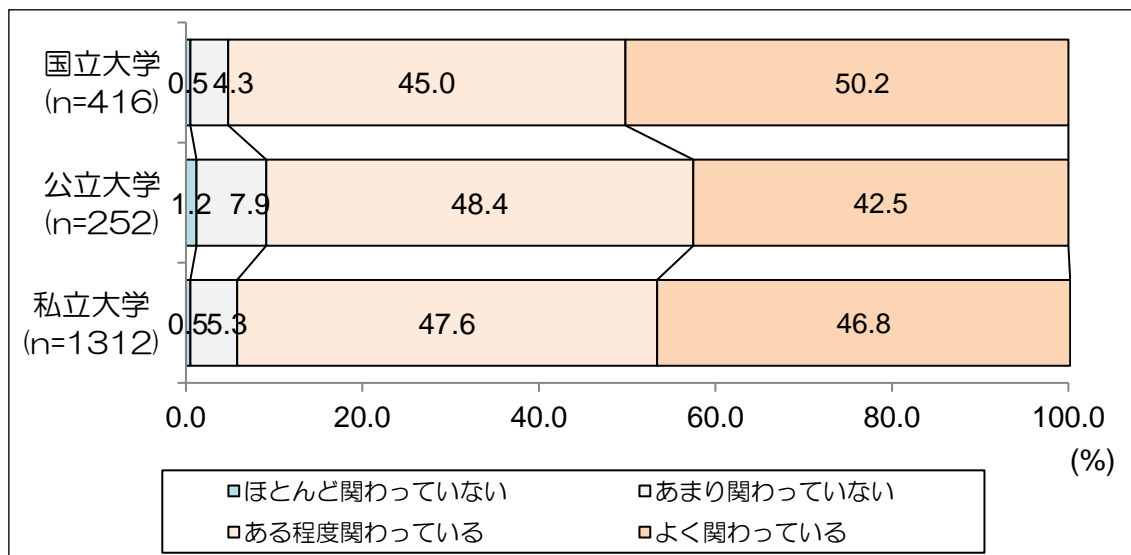


図 2-5-1 a.学内の他部署の職員

仕事をする上での関わり b 学内の管理職・執行部

管理職・執行部との関わりは私立大学がわずかに深い

事務職員の仕事をする上での学内の管理職・執行部との関わりについては、設置区分で大きな差はなく「よく関わっている」がすべての設置区分で3割前半を占めている。一方、「よく関わっている」「ある程度関わっている」の合算では国立大学(69.7%)、公立大学(70.2%)がほぼ同等であるのに対して、私立大学の割合がわずかに高く、75.4%となっている。(図2-5-2)

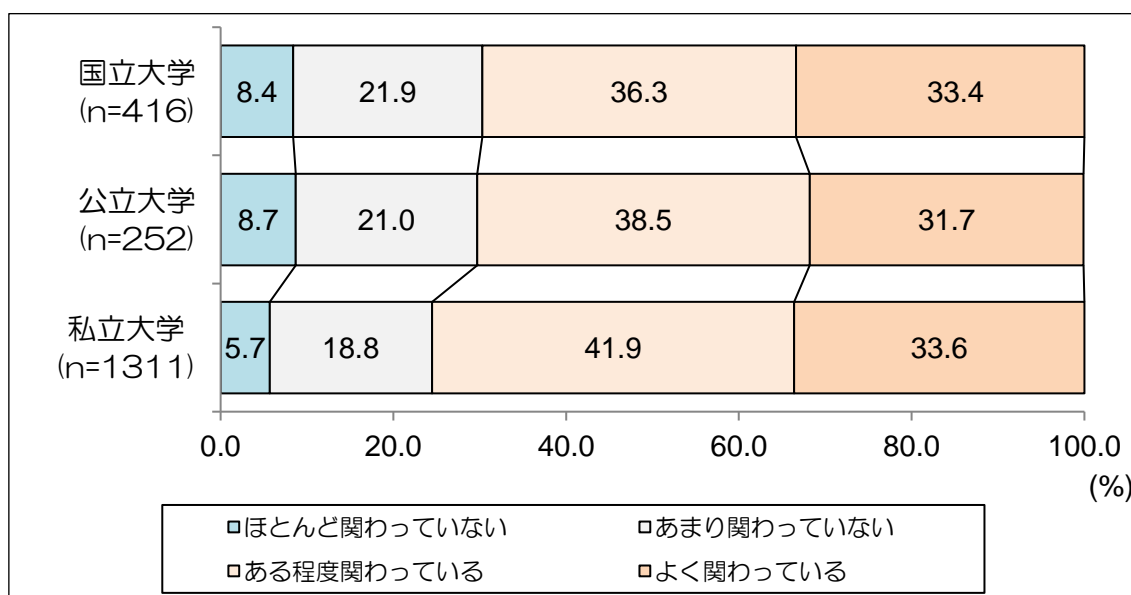


図 2-5-2 b.学内の管理職・執行部

仕事をする上での関わり c.学内の教員

公立・私立と比べ学内の教員との関わりがわずかに少ない国立大学

事務職員が仕事をする上での学内の教員との関わりについて、設置区分では公立大学と私立大学における回答内訳の割合が近い反面、国立大学は「よく関わっている」で4ポイント、「よく関わっている」「ある程度関わっている」の合算では9ポイント程度少ない結果となった(図2-5-3)

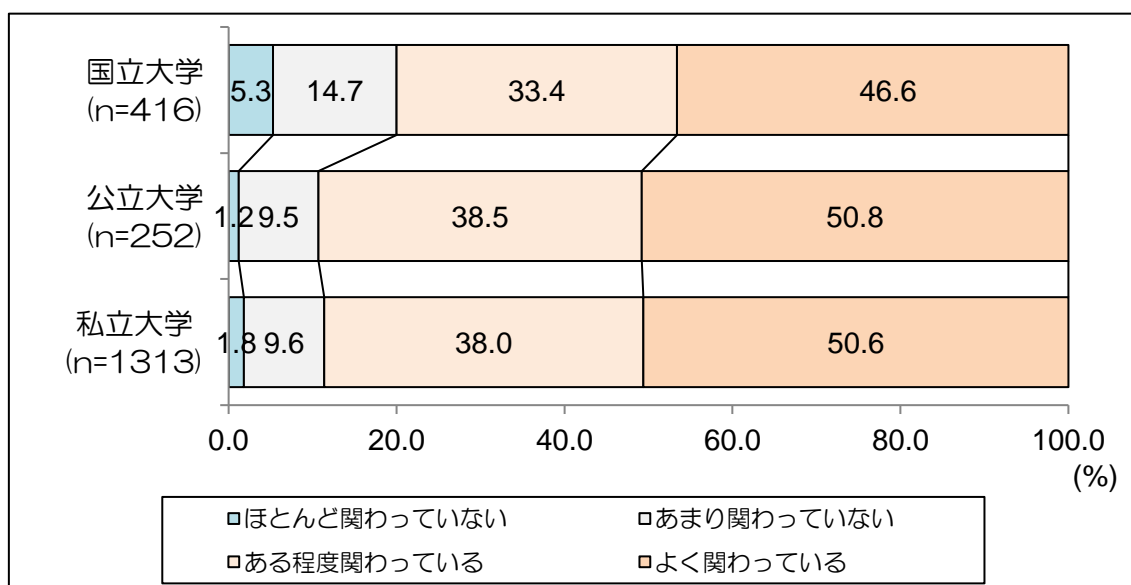
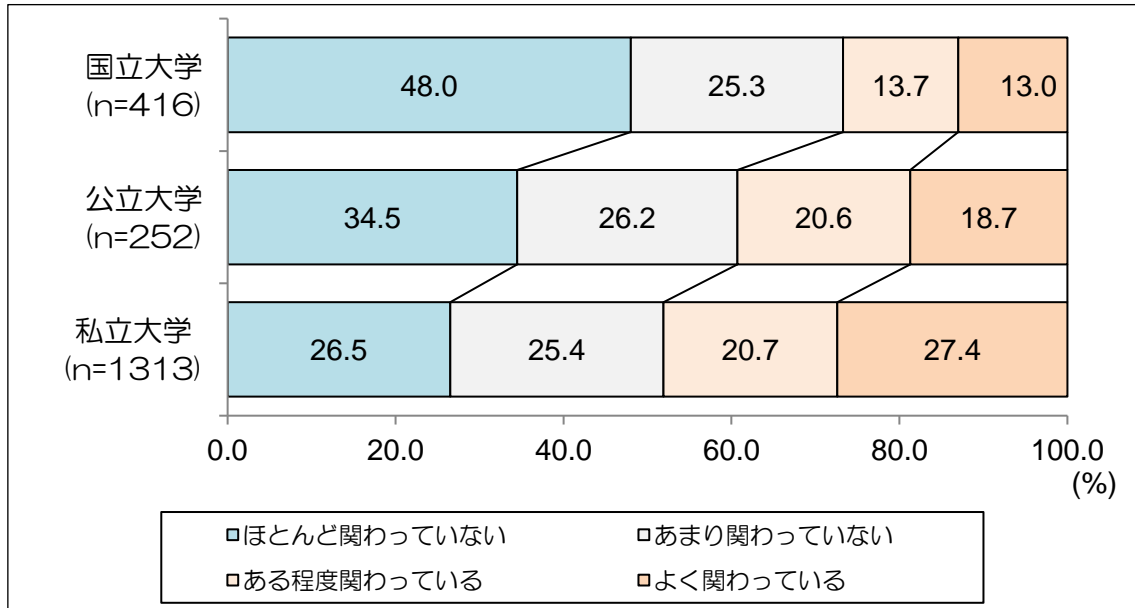


図 2-5-3 c.学内の教員

仕事をする上での関わり d 学生

国立大学の回答者の半数は学生との関わりがほとんどない

学生との関わりについて「よく関わっている」「ある程度関わっている」と回答した職員の割合は、設置区分で多い順に私立大学、公立大学、国立大学となっている。私立大学では「よく関わっている」「ある程度関わっている」の合計で48.1%であるのに対し、国立大学の職員の48.0%が学生と「ほとんど関わっていない」と回答している。(図 2-5-4)



2-5-4 d.学生

仕事をする上での関わり e 文部科学省・その他公的機関

公立大学職員の7割が「あまり」「ほとんど」関わっていないと回答

文部科学省・その他公的機関との関わりについて「よく関わっている」「ある程度関わっている」と回答した職員の割合がもっとも高かった設置区分は私立大学の41.2%だった。もっとも少ない割合だったのは公立大学であり、「よく関わっている」と答えたのは4.8%、「あまり関わっていない」「ほとんど関わっていない」の合計は72.2%だった。(図 2-5-5)

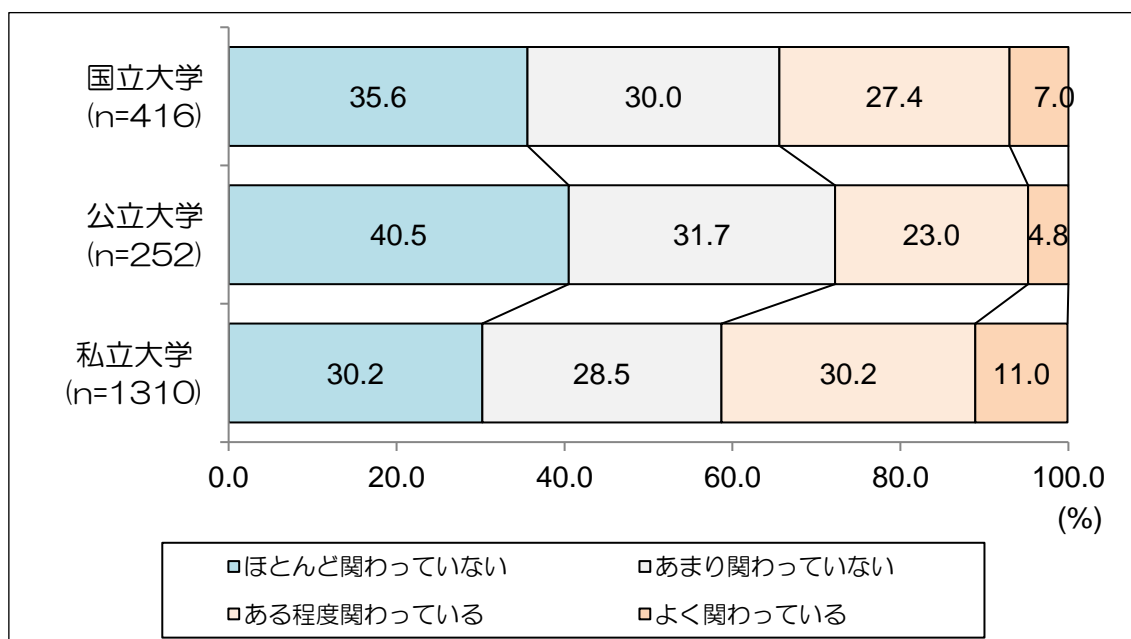


図 2-5-5 e.文部科学省・その他公的機関

仕事をする上での関わり f 国内の他大学の教職員

公立大学の事務職員は他大学との関わりが少なめ

国内の他大学の教職員との関わりについて「よく関わっている」「ある程度関わっている」と回答した職員の割合は国立大学が 19.5%、私立大学が 19.0%とほぼ同率となった。両者と比べ公立大学職員の割合は低く 9.5%と半分程度であった。(図 2-5-6)

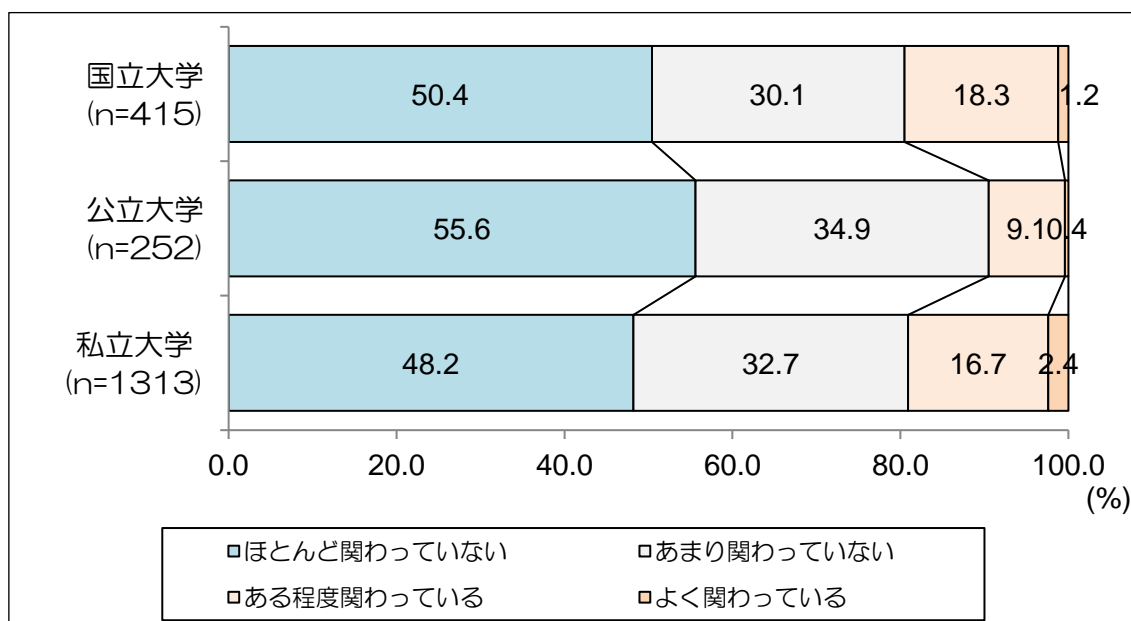


図 2-5-6 f.国内の他大学の教職員

仕事をする上での関わり g 海外の機関や大学の教職員

いずれの設置区分でも職員の海外との関わりは低い

海外の機関や大学の教職員との関わりについて、設置区分に関わらずおよそ9割の職員が「ほとんど関わっていない」と回答。「よく関わっている」「ある程度関わっている」と回答した職員の割合も1.2~2.9%と、ほかの設問と比べ極端に少なかった。(図2-5-7)

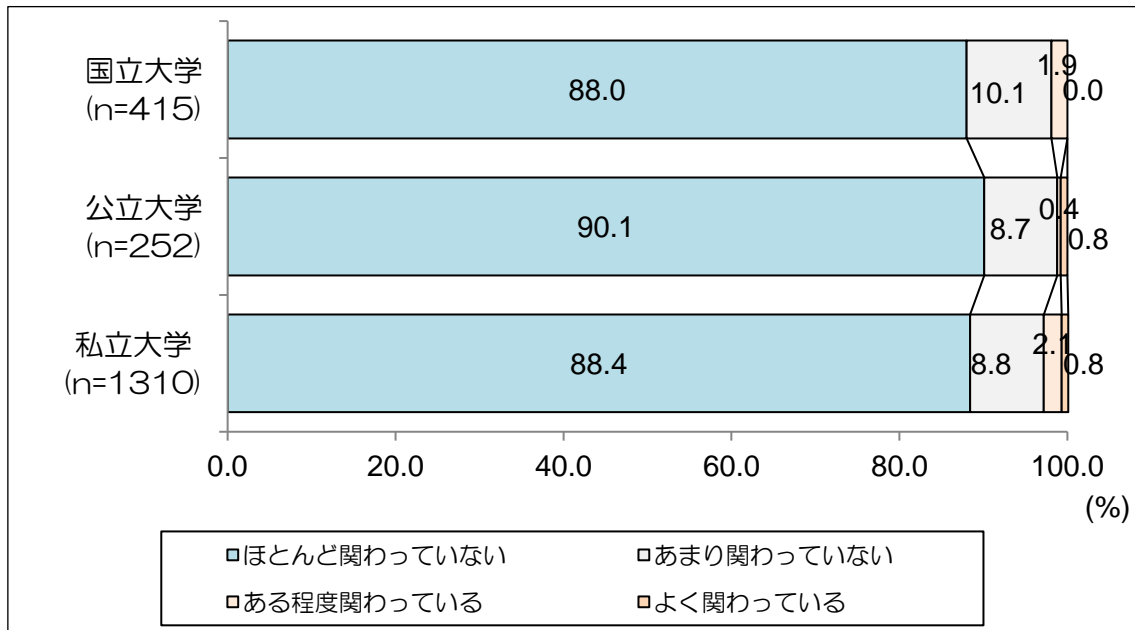


図2-5-7 g. 海外の機関や大学の教職員

仕事をする上での関わり h 卒業生

国立・公立と私立の間に傾向の差あり

「よく関わっている」と答えた職員は、国立大学が 1.2%に対して公立大学 2.4%、私立大学 2.6%と割合が倍となった。一方、「よく関わっている」「ある程度関わっている」の合計に着目すると国立大学・公立大学ともに 8.4%であるのに対し、私立大学は 17.8%と倍近い差がついている。(図 2-5-8)

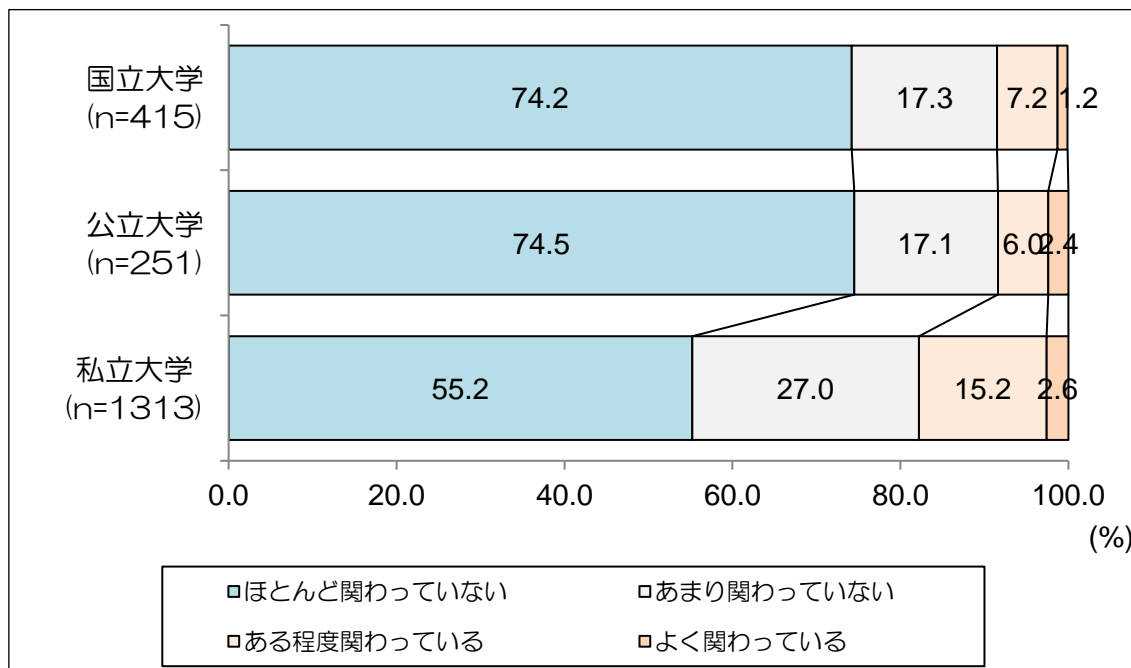


図 2-5-8 h. 卒業生

仕事をする上での関わり i 高校や企業などの関係者

国立・公立・私立のいずれの大学も他大学の教職員との関わりがほとんどなし

高校や企業などの関係者との関わりについて、「よく関わっている」と回答した職員は設置区分別では私立大学の9.0%が最も高く、公立大学と国立大学はそれぞれ4.0%、3.4%と半分以下の値となった。しかし「よく関わっている」「ある程度関わっている」と回答した職員の割合では私立大学が27.3%と最も多いのは同じだが、その次が国立大学17.6%、公立大学12.7%と国公立が逆転し差もついている。(図2-5-9)

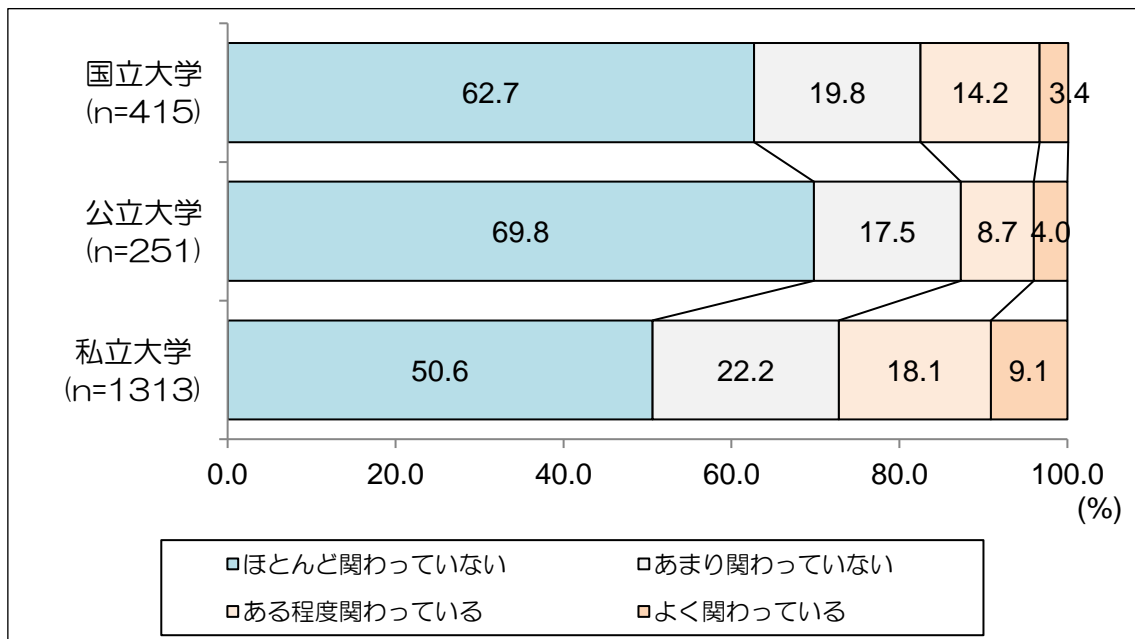


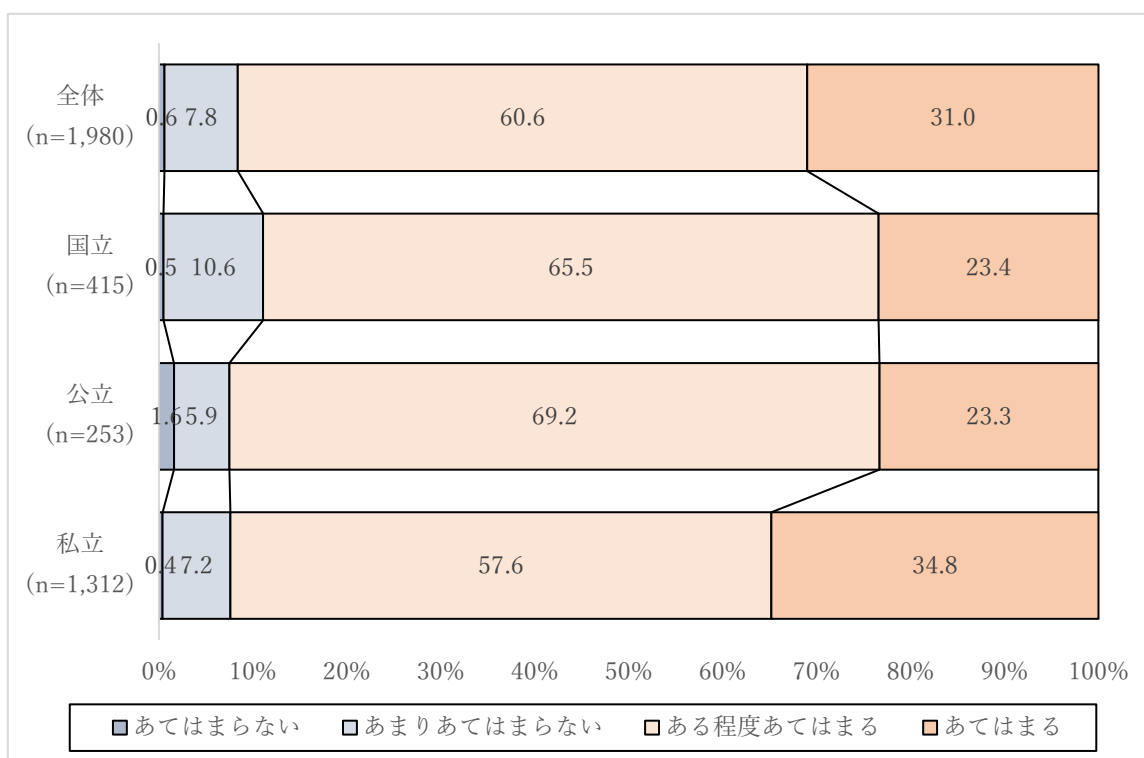
図2-5-9 i. 高校や企業などの関係者

2-6 仕事の仕方

1. 業務に対する積極的姿勢は概ね高いが、国立大学はやや低い。

「どのような仕事にも前向きに取り組む」に対して「あてはまる」「ある程度あてはまる」と回答した者の比率は全体で 91.6%であり、概ね業務への積極的姿勢が認められる。設置者別では国立大学が 88.9%と低い。

図2-6-1 どのような仕事にも前向きに取り組む



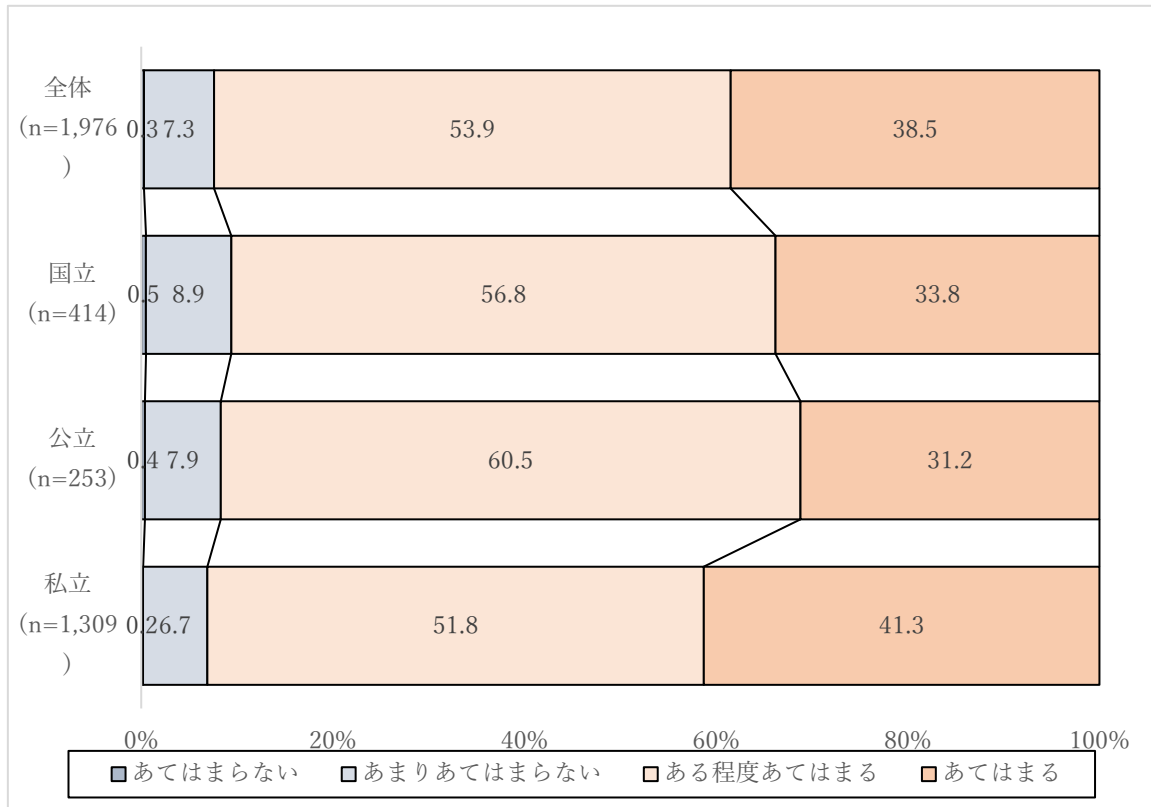
2. 業務改革・改善へのマインドは難易度に応じて低下。

業務改革・改善へのマインドを読み取ることができる設問は、「仕事の効率化に積極的に取り組む」「前例のない仕事も積極的に提案する」「高等教育政策を理解し業務に活かす」である。それぞれの設問は、「業務改善レベル」「部門内・部門間合意を要する改革・改善レベル」「政策立案・企画レベル」と難易度の差としてとらえられる。難易度が高まるにつれて業務改革・改善へのマインドは低下している。

(1) 業務改善レベル

「仕事の効率化に積極的に取り組む」に対して「あてはまる」「ある程度あてはまる」の合計は全体では92.4%と高く、「業務改善レベル」への意識は高いといえよう。設置者別では私立大学93.1%、公立大学91.7%に対して、国立大学は90.6%とやや低くなる。

図2-6-2 仕事の効率化に積極的に取り組む



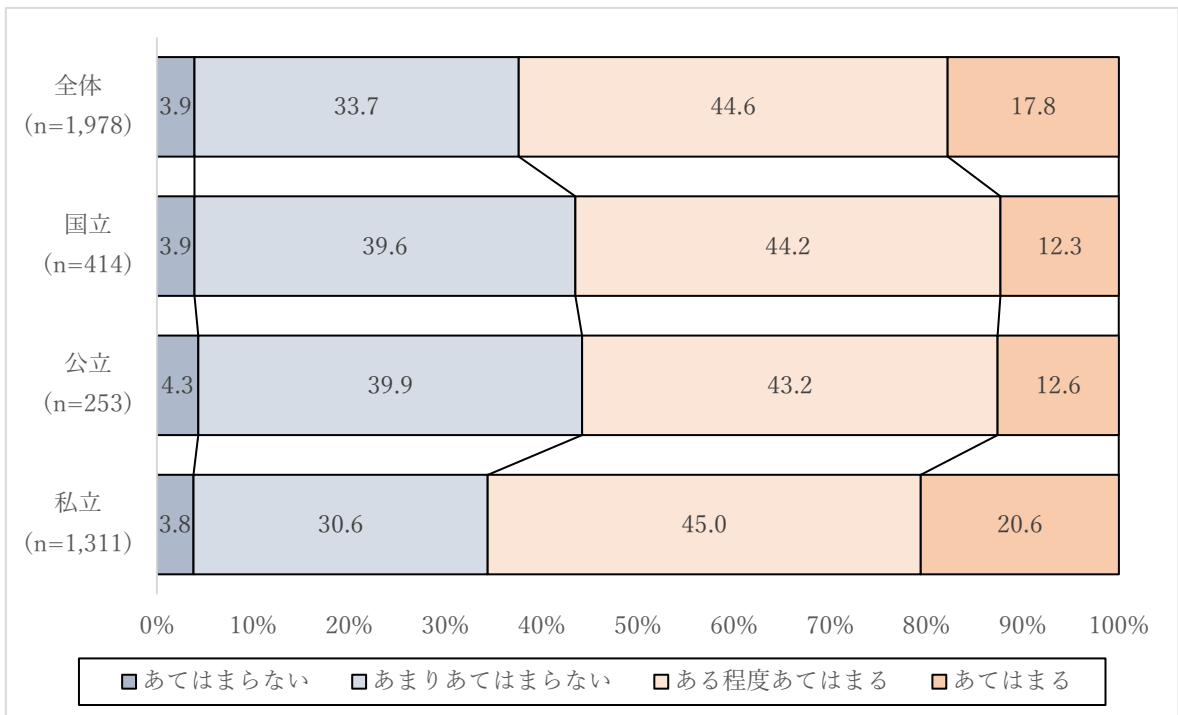
(2) 部門内・部門間合意を要する業務改革・改善

前例のない業務の提案は、部門内や他部門との間での合意が必要な場合があるレベルであり、「業務改善レベル」よりも少し難易度の高いものであろう。

「前例のない仕事も積極的に提案する」の設問に対して「あてはまる」「ある程度あてはまる」の合計は全体で62.4%で、「業務改善レベル」へのマインドと比較すると大きく低下している。

設置者別では国立大学は56.5%、公立大学が55.8%に対して、私立大学が65.6%とかなり高くなっている。国公立大学は政府や自治体の行政組織の一部から出発しており、前例主義など官庁の運営がなされた期間が長かったことによる業務スタイルに起因すると考えられる。他方、私立大学においては政府・自治体の運営から比較的自由であること、設立から期間が短い大学もあり、そもそも「前例」が存在しない、などの理由が考えられる。

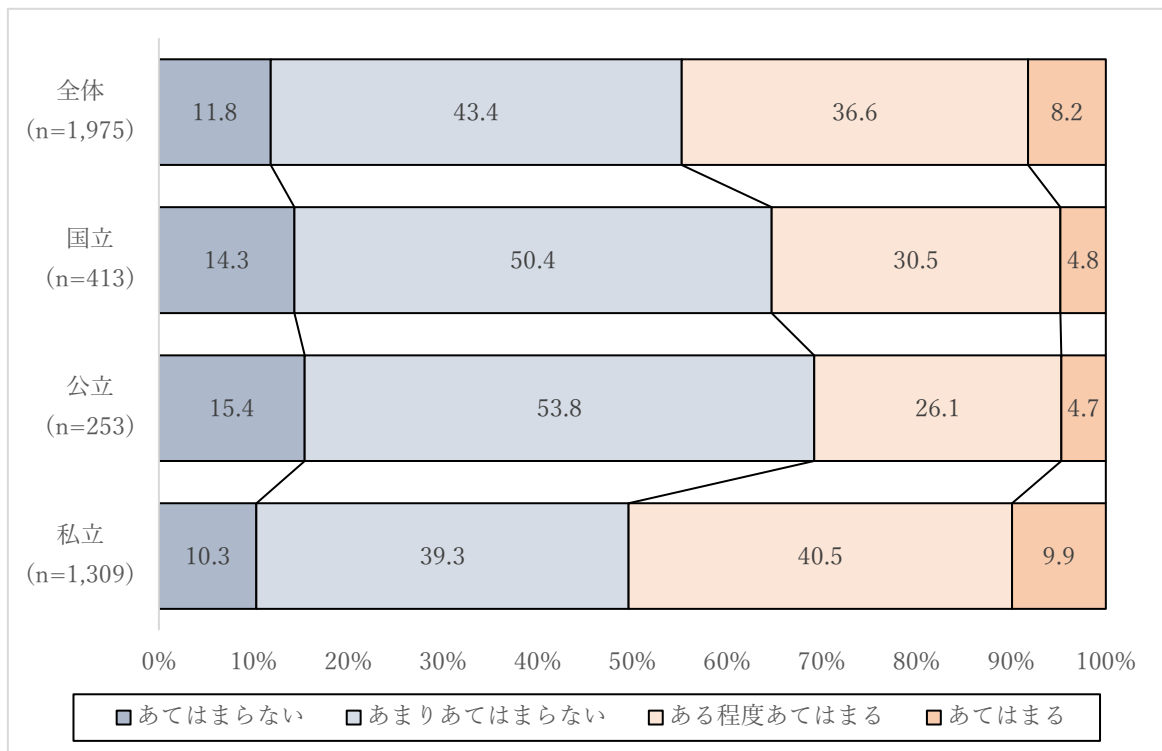
図2-6-3 前例のない仕事も積極的に提案する



(3) 政策立案・企画レベル

「高等教育政策の理解と業務化」は政策立案・企画レベルと言え、難易度はかなり高くなる。この設問に対する「あてはまる」「ある程度あてはまる」の合計は全体として44.8%とかなり低くなる。特に国立大学では、中教審や政府予算の直接の影響を受けると考えられるにもかかわらず35.3%にとどまり、私立大学の50.4%よりもかなり低くなっている。

図2-6-4 高等教育政策を理解し業務に活かす



3. 業務における人的ネットワーク活用は比較的活発。

「学内外の知り合いに積極的に助言を求める」「学内外の事務職員と積極的に交流する」の説問からは、人的ネットワークをどのように活用しているかを見ることができる。「あてはまる」「ある程度あてはまる」との回答は、50.0%、55.6%と半数以上を占めており、同業・同僚の事務職員との交流はやや高い。

図2-6-5 学内外の知り合いに積極的に助言を求める

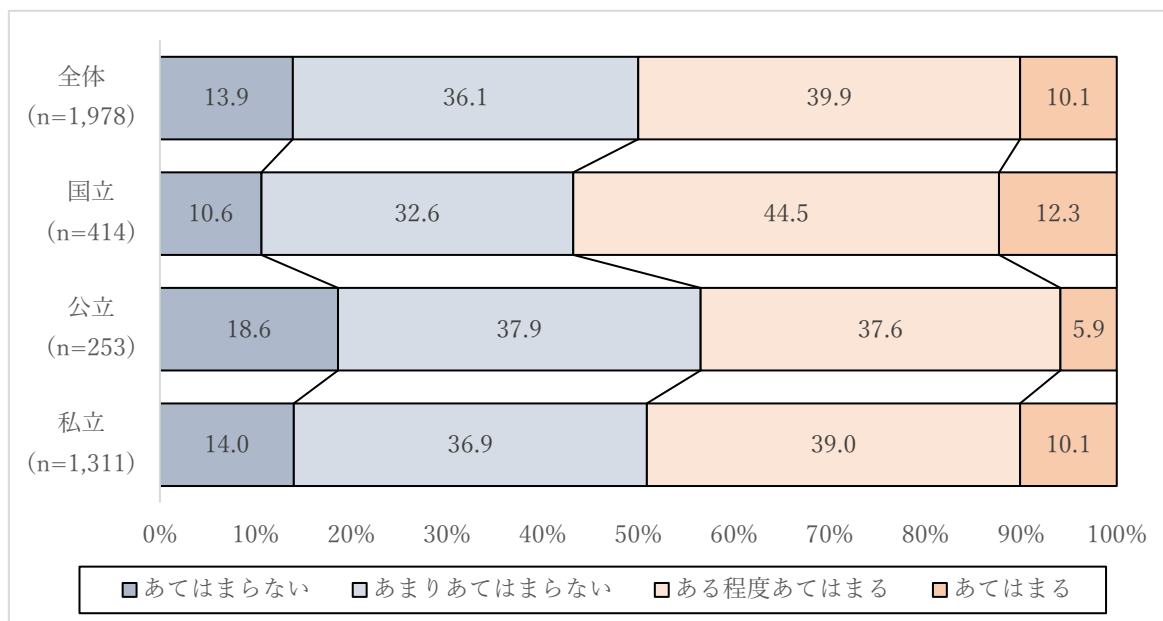
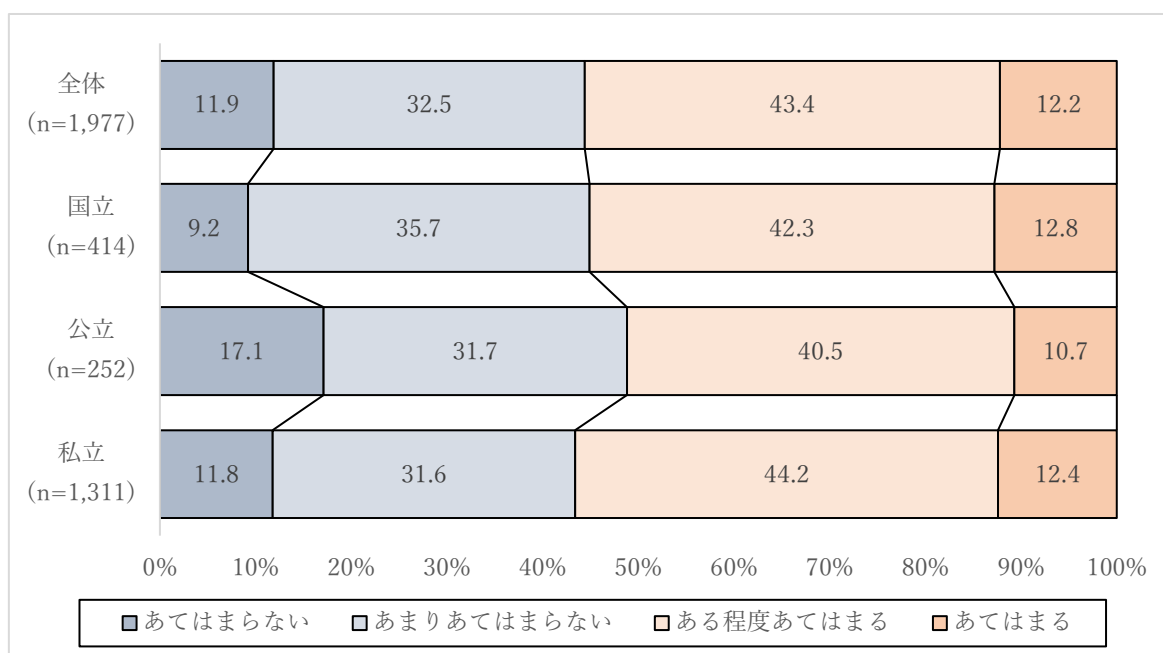
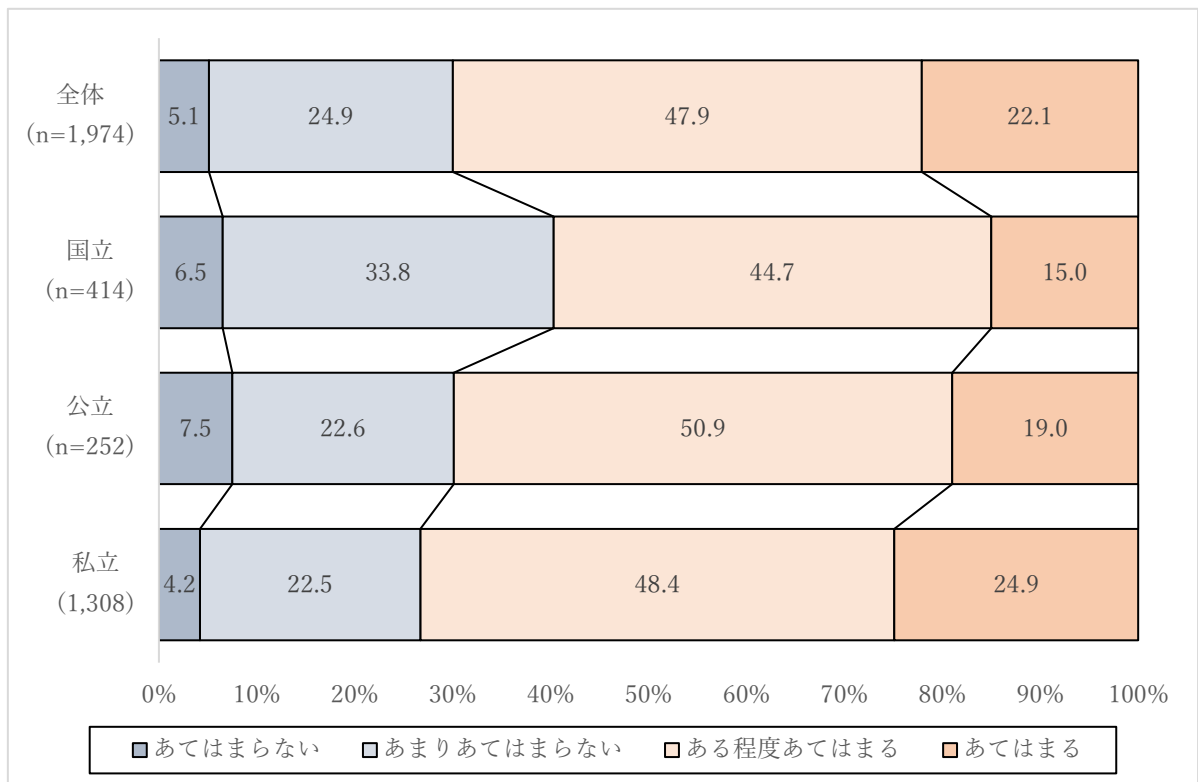


図2-6-6 学内外の事務職員と積極的に交流する



一方、事務職員以外の人的ネットワークである「教員や学生などの関係者と積極的に関わる」に対して「あてはまる」「ある程度あてはまる」との回答は全体で70.0%と高くなっている。設置形態別では私立大学が73.3%、公立大学が69.9%と高いが、国立大学は59.7%と低調である。

図2-6-7 教員や学生などの関係者と積極的に関わる



4. 年代別、階層別では若年層、非管理職層の改革・改善マインド育成に課題がある。

上記で見た業務への姿勢、改革・改善マインドは業務の難易度が高くなるにつれ、年代別で20歳代、階層別で一般専任職員が低くなっている。

設問に対して「あてはまる」か「あてはまらないか」の2分で集計したところ、「業務改善レベル」では年代別、階層別で大きな変化はないが、「部門内・部門間合意を要する業務改革・改善」に対して「あてはまる」と高いマインドを示した比率は、では20歳台で50.6%、役職についていない一般専任職員で55.4%、「政策立案・企画レベル」では20歳台で28.3%、一般専任職員で35.2%と最も低い比率となっている。高度な業務は自分の仕事ではない、という認識があったり、政策立案・企画および部門間調整の方法が分からない、ということかも知れないが、若手育成の課題があるように見受けられる。

図2-6-8 仕事の効率化に積極的に取り組む

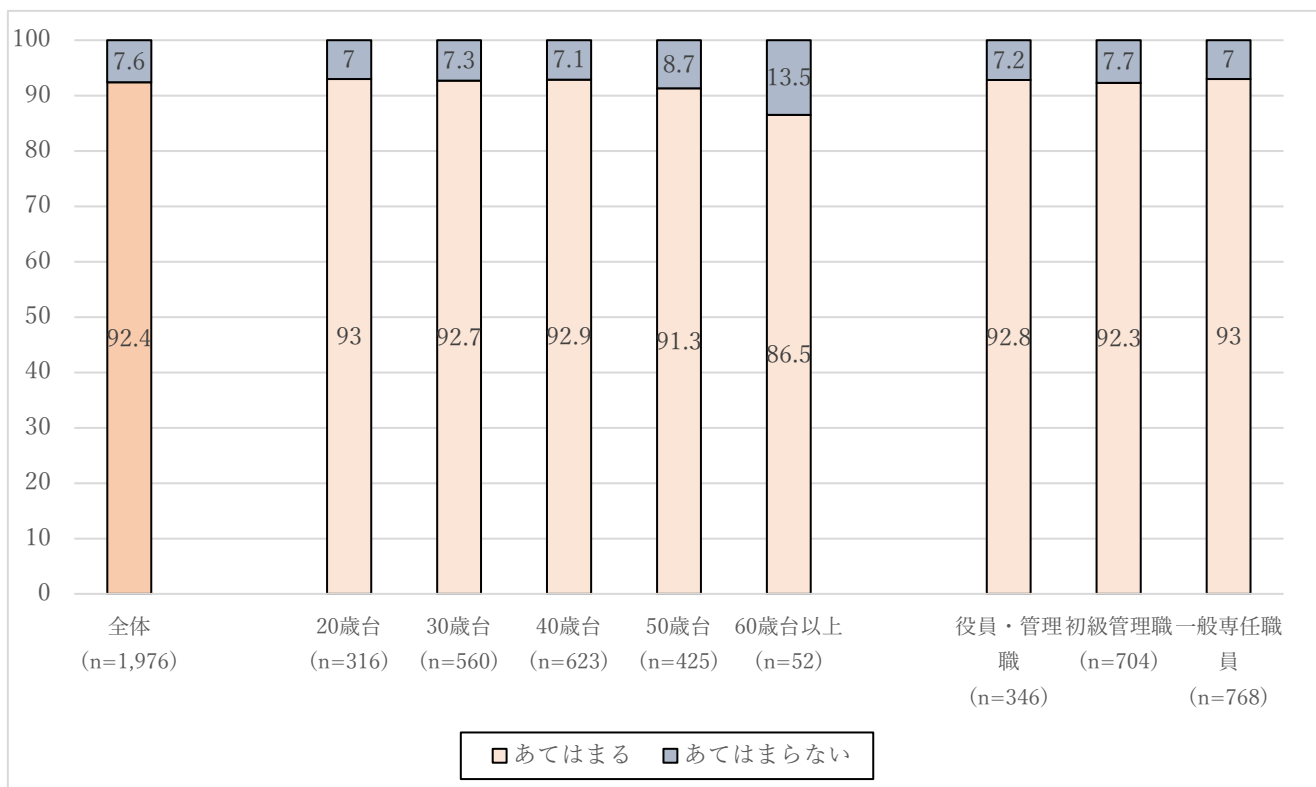


図2-6-9 前例のない仕事も積極的に提案する

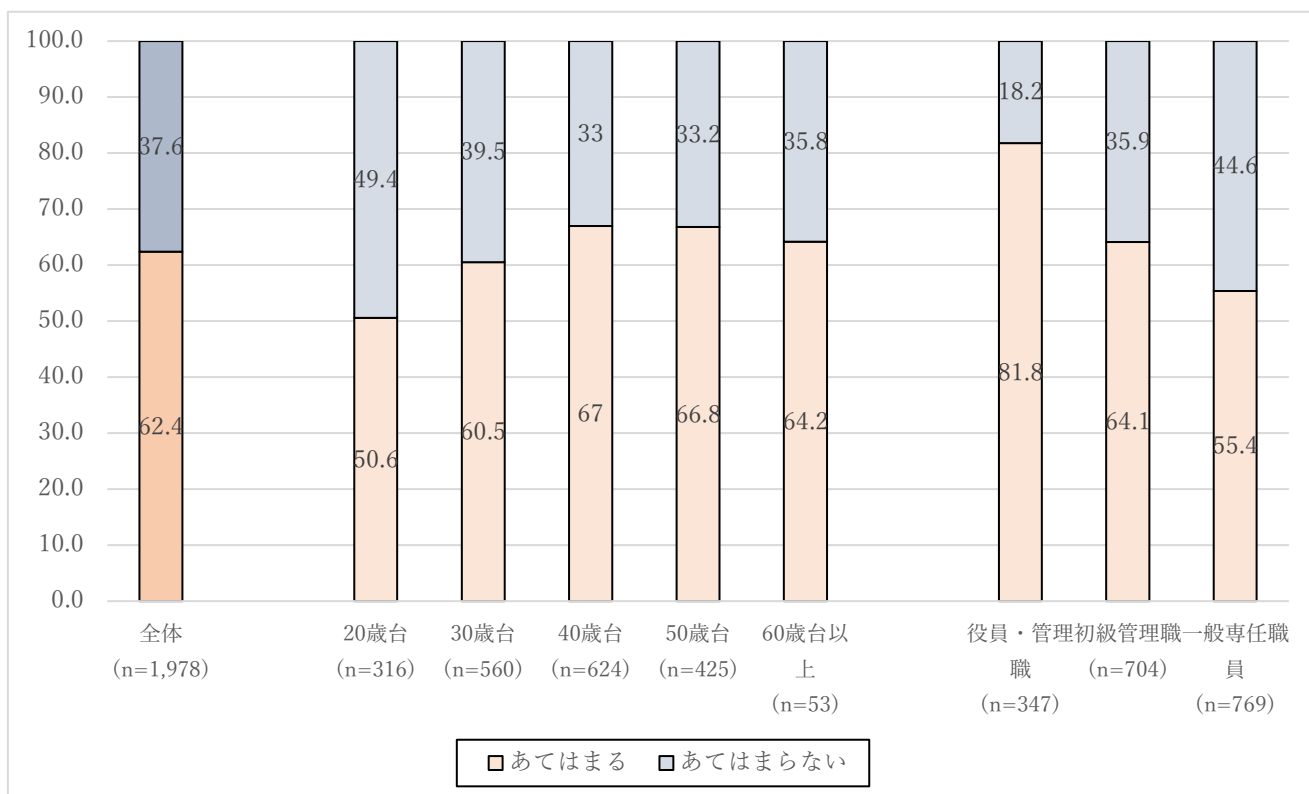
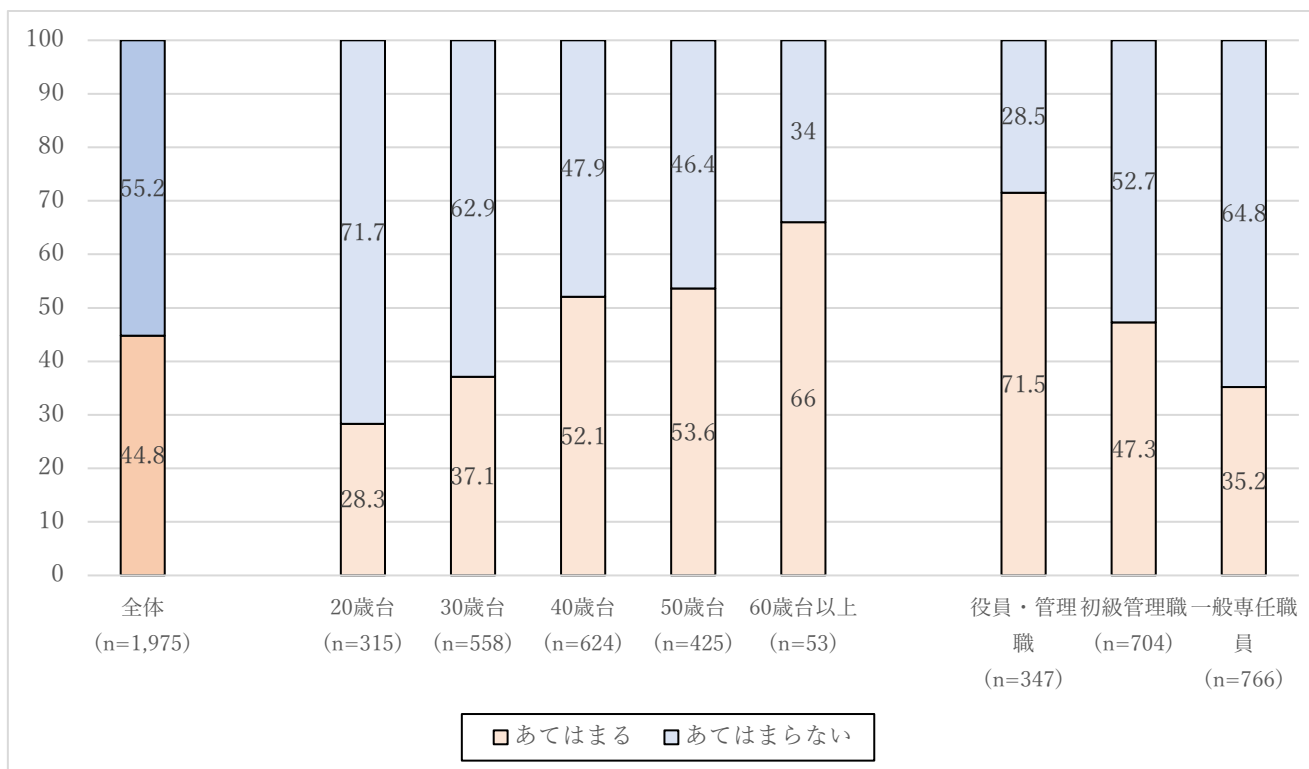


図2-6-10 高等教育政策を理解し業務に活かす



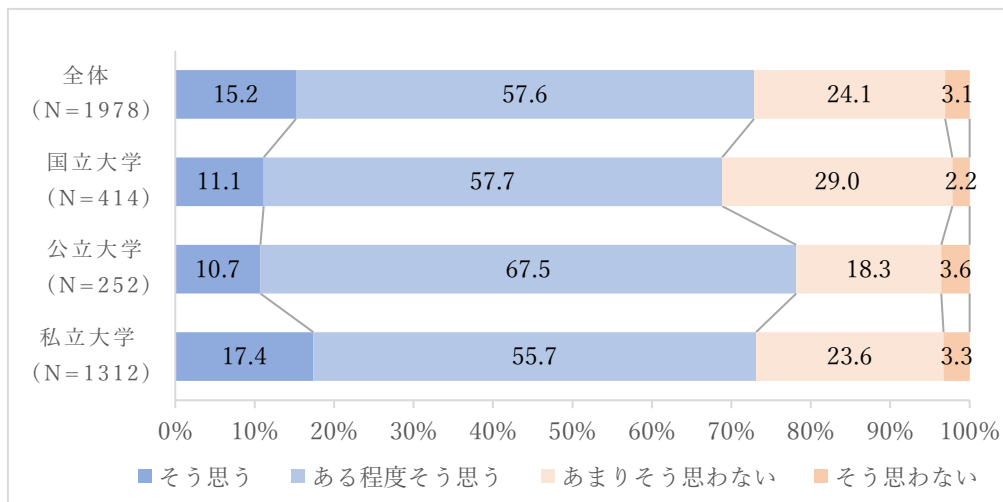
2-7 仕事に対する考え

本調査では、仕事について9つの項目を示し、現在担当している仕事にあてはまるかどうかを尋ねている。本節では、項目ごとの回答結果を紹介する。

1. 約7割が仕事で能力・適性が生かされていると回答

現在担当している仕事について「自分の能力や適性が生かされているか」という質問に対して「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した者は全体の72.8%にのぼり、概ね肯定的である。設置者別では公立大学が78.2%と最も多く、国立大学が68.8%と最も少ない。私立大学は73.1%で、公立大学と国立大学のほぼ中間に位置するが、「そう思う」と回答した者は17.4%であり、最多となっている。

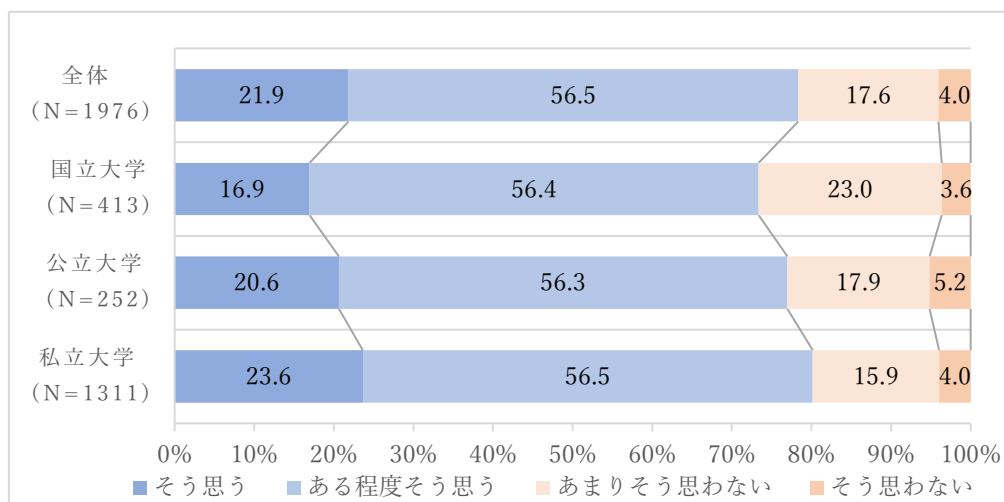
図2-7-1 仕事で自分の能力や適性が生かされている



2. 7割以上が仕事のやりがいに対して肯定的

現在担当している仕事について「やりがいがあるか」という質問に対して「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した者は全体の78.4%にのぼり、概ね肯定的である。設置者別では私立大学が80.1%で最も多く、次いで公立大学の76.9%、最後に国立大学の73.3%の順になっている。

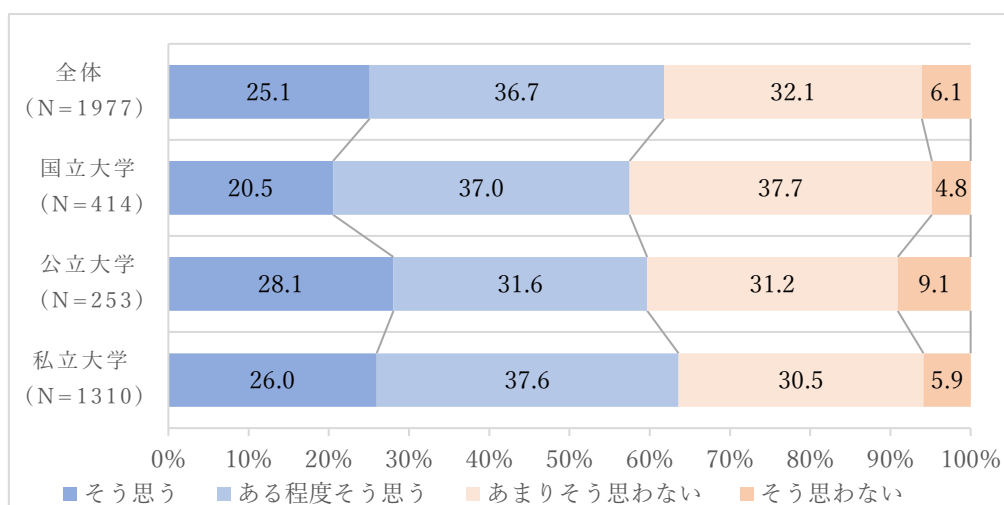
図2-7-2 仕事はやりがいがある



3. 約6割が仕事は業務量が多すぎると回答

現在担当している仕事について「業務量が多すぎるか」という質問に対して「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した者は全体の61.8%である。設置者別では私立大学が63.6%で最も多く、次いで公立大学の59.7%、国立大学の57.5%の順になっている。

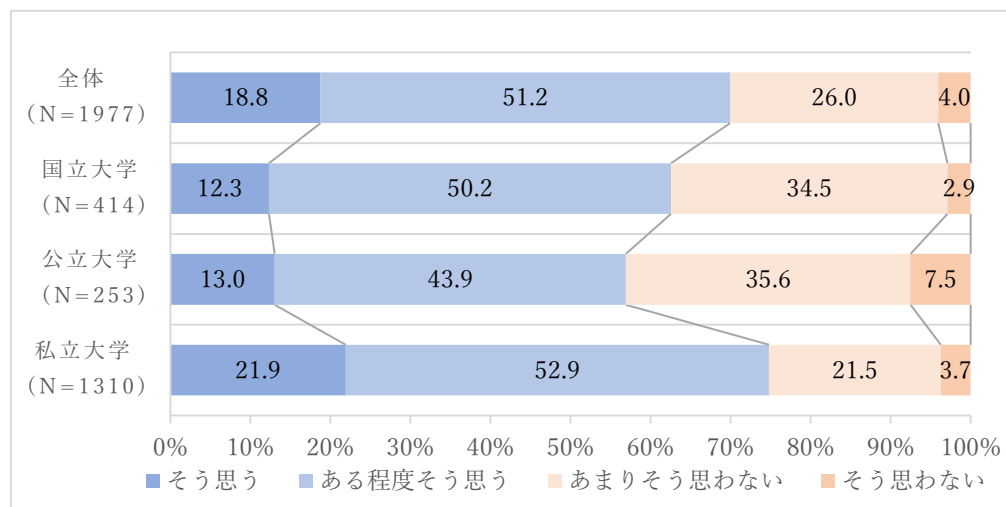
図2-7-3 仕事は業務量が多すぎる



4. 仕事は創意工夫が必要とされ、特に私立大学でその傾向が高い

現在担当している仕事について「創意工夫が必要とされるか」という質問に対して「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した者は全体の70.0%にのぼり、概ね肯定的である。設置者別では私立大学が74.8%で最も高く、国立大学の62.6%が続く。公立大学は56.9%であり、私立大学、国立大学と比べるとかなり数値が低い。

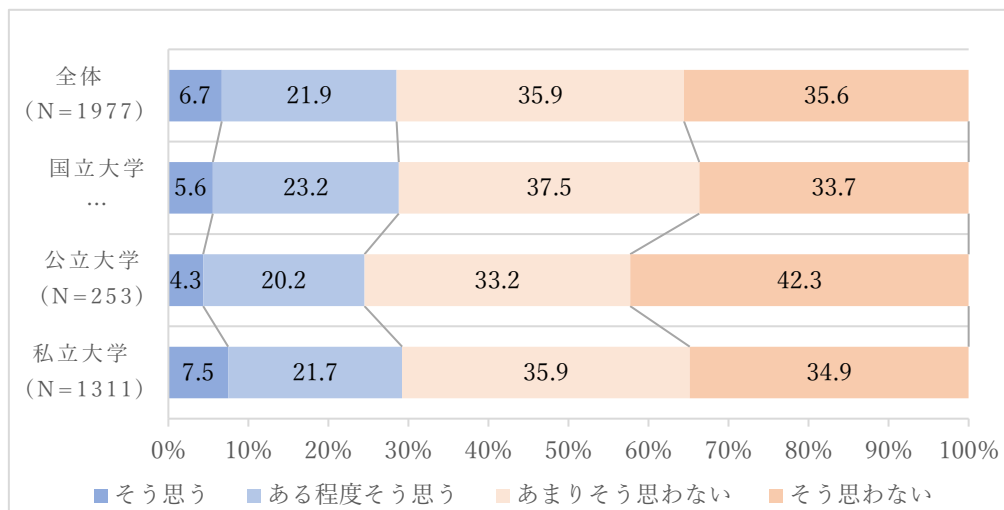
図2-7-4 仕事は創意工夫が必要とされる



5 7割以上がテレワークでは業務に支障があると回答

現在担当している仕事について「テレワークでも業務に支障はないか」という質問に対して「そう思わない」「あまりそう思わない」と回答した者は全体の71.5%にのぼり、概ね否定的である。設置者別では公立大学が75.5%で最も高い。一方、国立大学は71.2%、私立大学は70.8%で両者の間にさほどの差異はない。

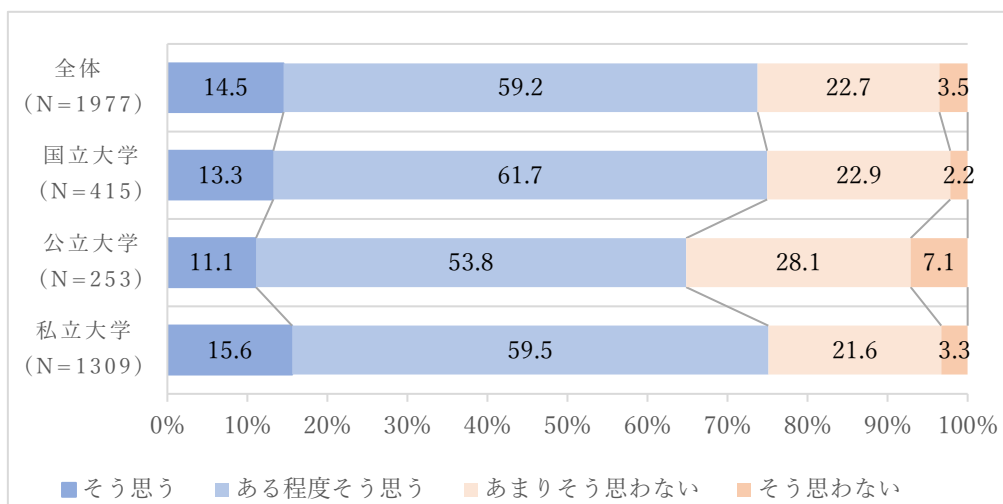
図2-7-5 テレワークでも業務に支障はない



6 約7割が自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見えると回答

現在担当している仕事について「自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見えるか」という質問に対して「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した者は全体の73.7%にのぼり、概ね肯定的である。設置者別では私立大学が75.1%、国立大学が75.0%となっている。一方、公立大学は64.9%であり、やや低い。

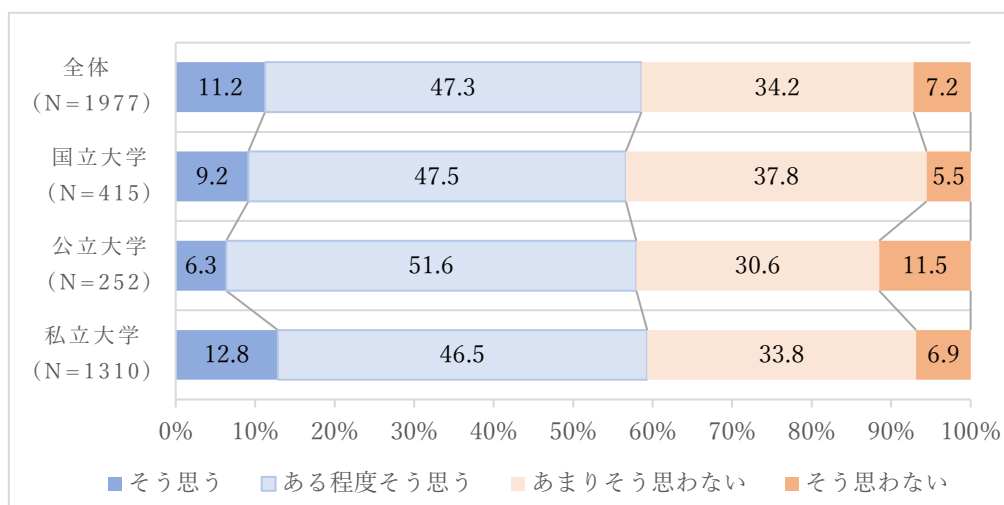
図2-7-6 自分の仕事と学内の他の仕事との関係が見える



7 半数以上が仕事で関わる相手から直接の反応・評価を得られると回答

現在担当している仕事について「仕事で関わる相手から直接の反応・評価を得られるか」という質問に対して「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した者は全体の58.5%である。設置者別では私立大学が59.3%で最も多いが、公立大学は57.9%、国立大学は56.7%であり、さほど大きな差異はない。但し、公立大学は「ある程度そう思う」が51.6%で最も多いが、「そう思う」は6.3%で最も少ない。

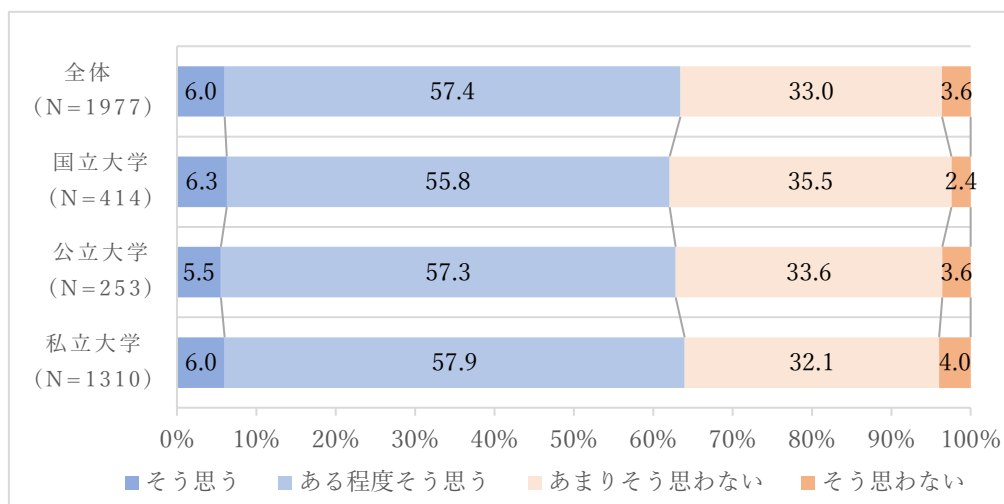
図2-7-7 仕事で関わる相手から直接の反応・評価を得られる



8 6割以上が仕事で自分に求められている成果を上げられていると回答

現在担当している仕事について「自分に求められている成果を上げられているか」という質問に対して「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した者は全体の63.4%である。国立大学では「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した者は62.1%で最も少ないが、続く公立大学も62.8%、最多の私立大学でも63.9%であり、さほど大きな差異はない。

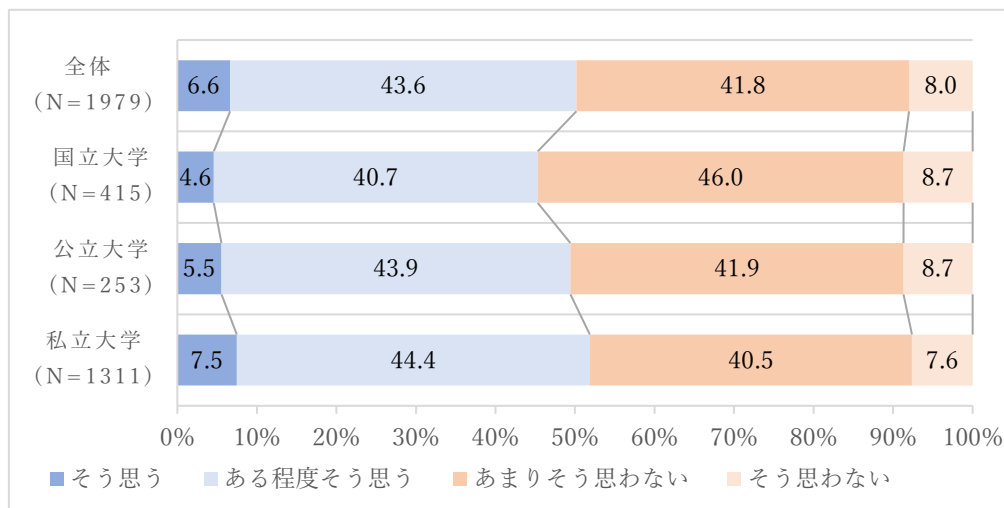
図2-7-8 仕事で自分に求められている成果を上げられている



9 約半数が仕事を通じて大学の発展への貢献を実感している

現在担当している仕事を通じて「大学の発展への貢献を実感しているか」という質問に対して「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した者は全体の50.2%である。設置者別では私立大学が51.9%で最多だが、続く公立大学の49.4%とさほど大きな差異はない。一方、国立大学は45.3%であり、最も少ない。

図2-7-9 仕事を通じて大学の発展への貢献を実感している



第3章 職場の特徴

3-1 職場についての考え

自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある

「そう思う」「ある程度そう思う」の合計は76.2%で、前回調査より肯定意見を示す人の割合が高くなっている（図3-1-1）設置形態別では、国立、公立の順に「そう思う」という回答が多く、私立大学では「あまりそう思わない」がやや多い。（図3-1-2）

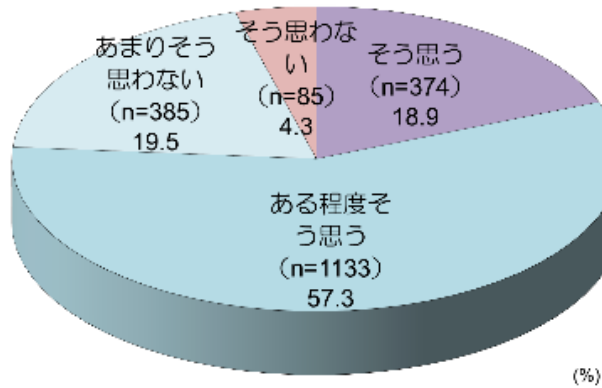


図3-1-1 自分の意見や提案を言いやすい雰囲気(全体)

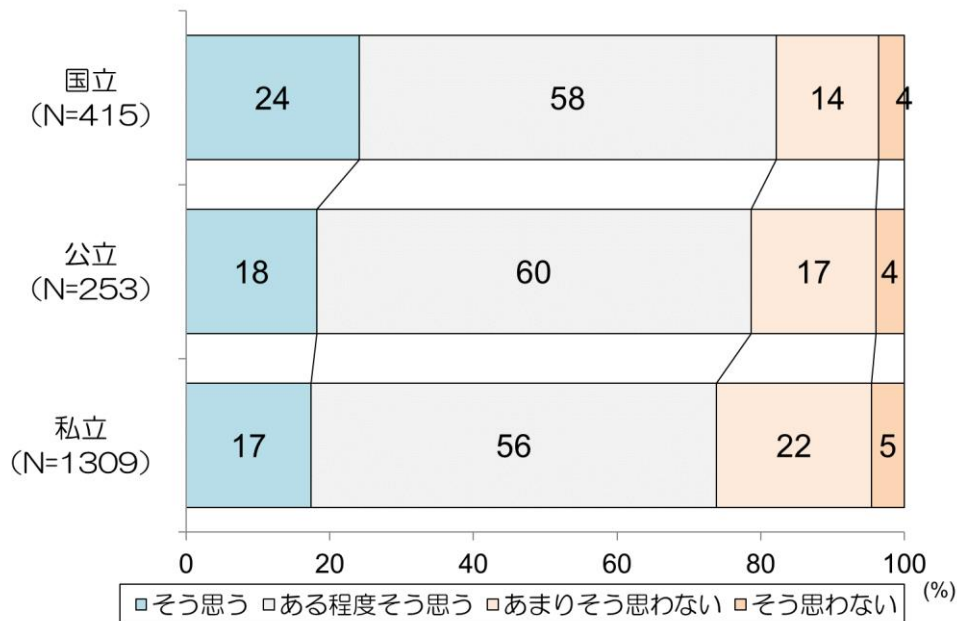


図3-1-2 自分の意見や提案を言いやすい雰囲気(設置形態別)

休暇を取得しやすい雰囲気がある

「そう思う」「ある程度そう思う」の合計は80.9%で、前回調査と比較すると肯定的意見を示す人の割合が高くなっている。(図3-1-3) 設置形態別では、国立と公立でほぼ同程度の割合で「そう思う」と回答しているのに対して、私立の方が「そう思う」の割合が少ない。(図3-1-4)

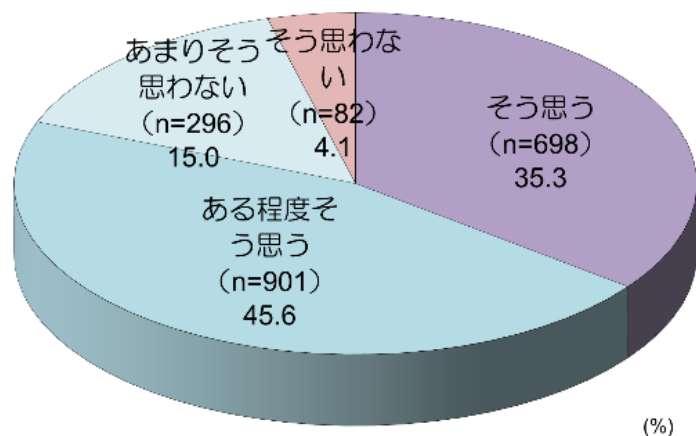


図3-1-3 休暇を取得しやすい雰囲気(全体)

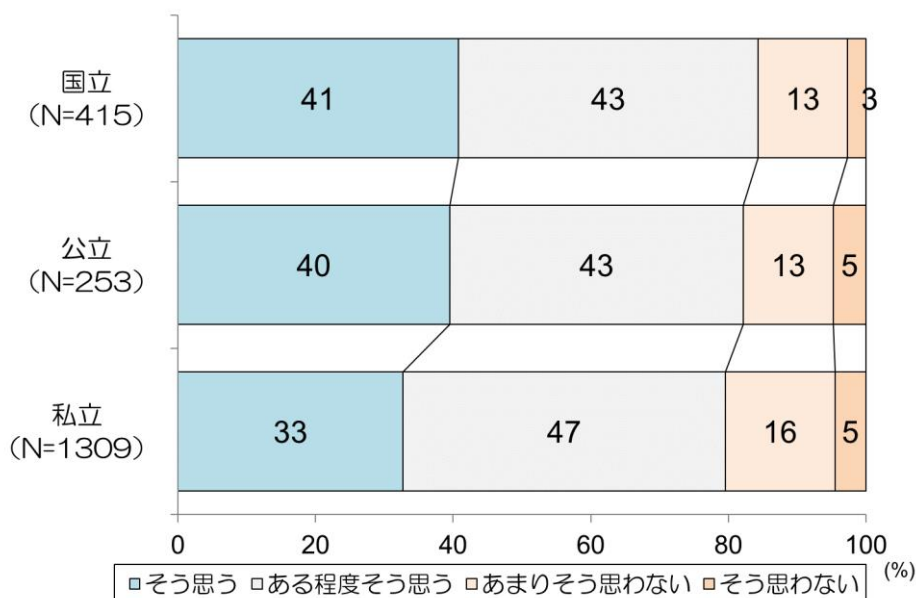


図3-1-4 休暇を取得しやすい雰囲気(設置形態別)

「教員との信頼関係」と教職協働

「教員との信頼関係が成り立っている」に対し、「そう思う」「ある程度そう思う」と回答した割合は 75.6% を超えており、前回調査と比較すると肯定的意見を示す人の割合が高くなっているが、「教職協働に取り組みやすい」に対して「そう思う」「ある程度そう思う」と答えた割合は、56.0% であり、信頼関係を感じていても、教職協働に取り組みやすいとは感じられていない状況がある。(図3-1-5、図3-1-7) 設置形態別では、公立大学で「あまりそう思わない」「そう思わない」と回答した割合が「信頼関係」32%、「教職協働」で53%をで、国立大学と私立大学と比べると否定意見の割合が高い。(図3-1-6、図3-1-8)

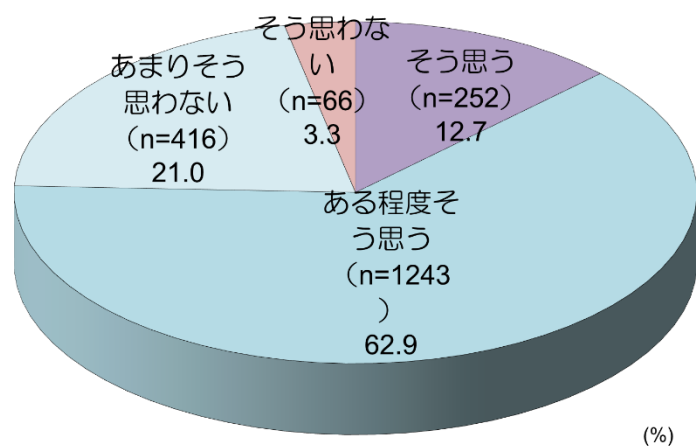


図3-1-5 教員との間の信頼関係(全体)

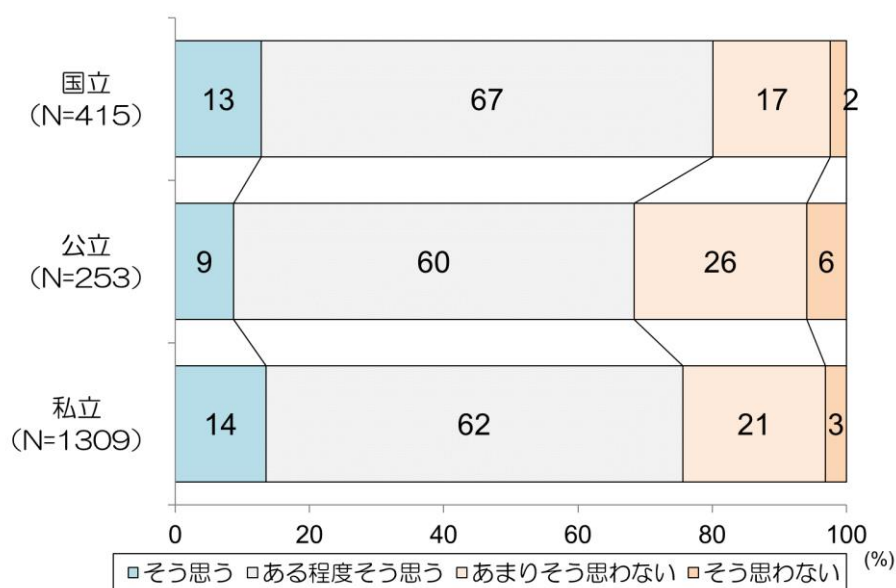


図3-1-6 教員との間の信頼関係(設置形態別)

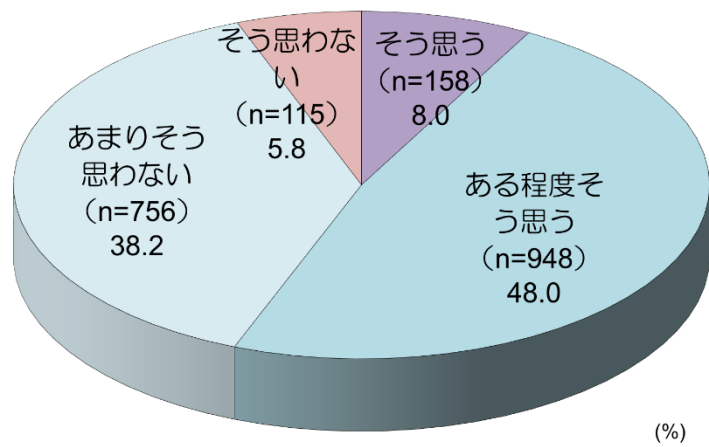


図3-1-7 教職協働に取り組みやすい(全体)

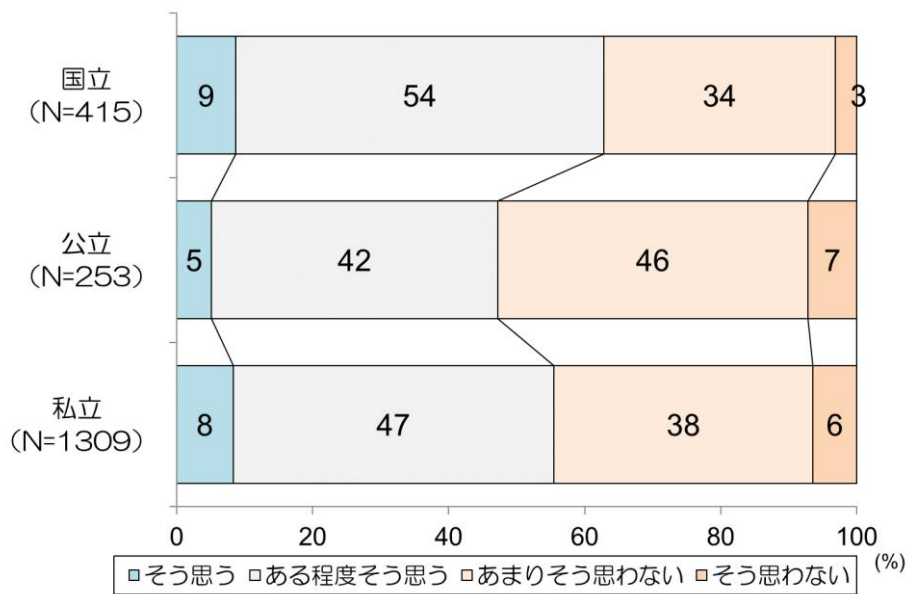


図3-1-8 教職協働に取り組みやすい(設置形態別)

上司は信頼して仕事を任せてくれている

「そう思う」「ある程度そう思う」の合計が 87.4%で、肯定意見を示す人の割合が高いが、前回調査と比較して大きな変更がなかった。(図 3-1-9)

設置形態別にみると、公立大学、私立大学に比べて国立大学の方が肯定意見を示す人の割合が高く、この傾向は前回調査と変化していない。(図 3-1-10)

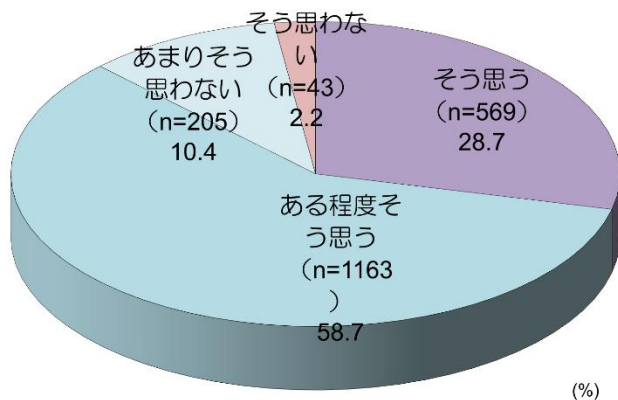


図3-1-9 上司は信頼して仕事を任せてくれる(全体)

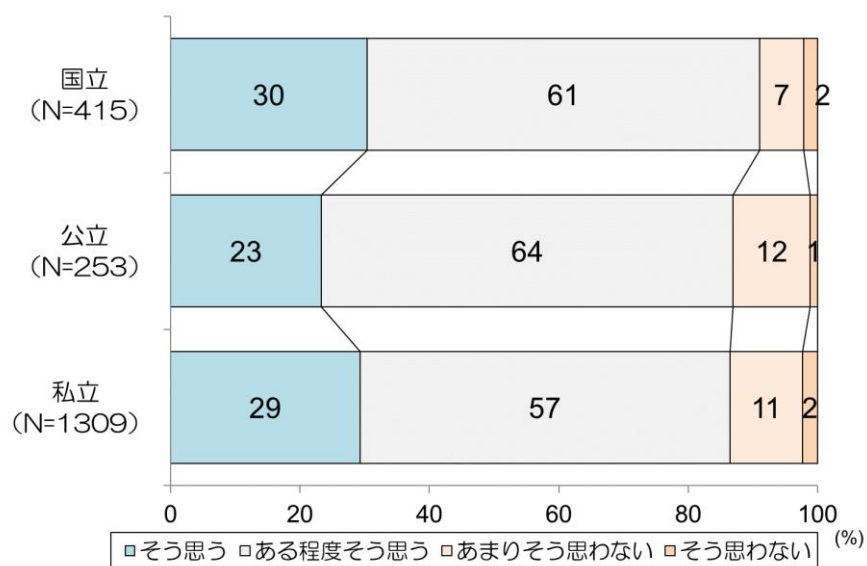


図3-1-10 上司は信頼して仕事を任せてくれる(設置形態別)

状況にあわせて業務分担を柔軟に変えている

「そう思う」「ある程度そう思う」の合計は、60.7%で、前回調査よりも肯定意見を示す人の割合が大幅に増加している。(図3-1-11) 設置形態別では、国立大学、私立大学、公立大学の順に肯定意見の割合が高く、前回調査と同様の順序となった。(図3-1-12)

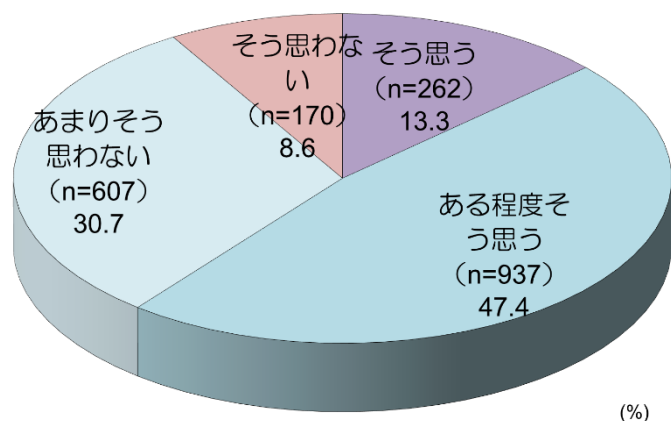


図3-1-11 状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている(全体)

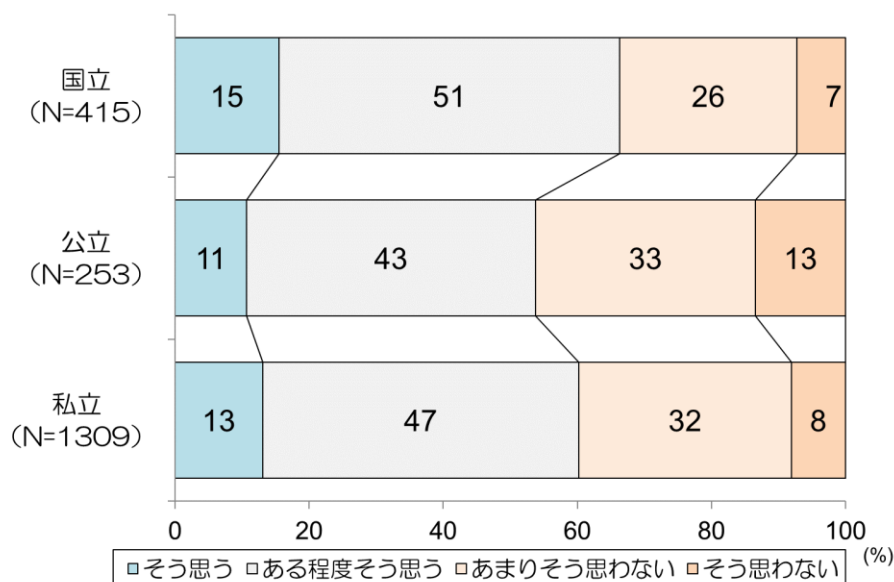


図3-1-12 状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている(設置形態別)

業務の外部委託が増えている

「そう思う」「ある程度そう思う」の合計が22.3%であり、外部の業務委託について否定意見の割合が高い。(図3-1-13) 設置形態別では、国立大学、公立大学では20%を下回ったのに対して、私立大学25%を超えており、私立大学の方がやや進んでいる様子が見えられた。(図3-1-14)

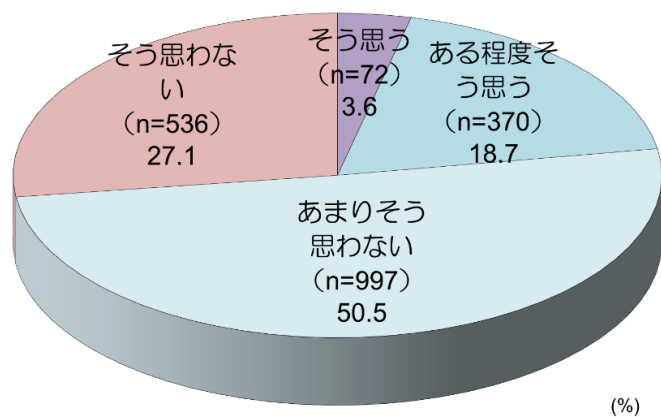


図3-1-13 業務の外部委託が増えている(全体)

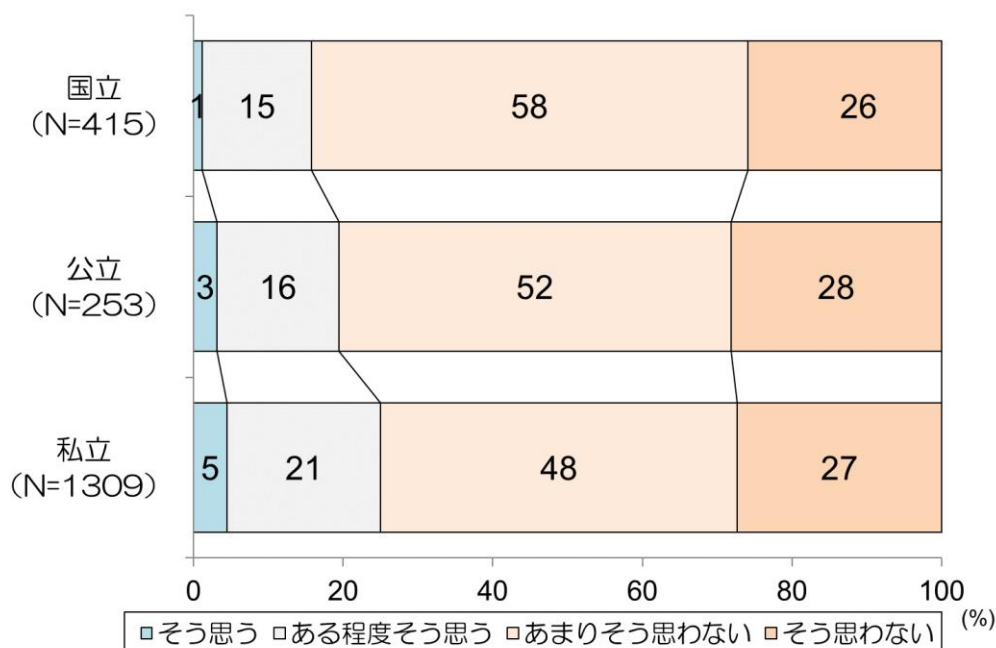


図3-1-14 業務の外部委託が増えている(設置形態別)

常勤職員・非正規職員の仕事の割り振りは適切だ

「そう思わない」「あまりそう思わない」を合計すると47.2%を超えており、否定意見を示す人が半数近くを占めた。(図3-1-15)

設置形態別で見ると、国立大学では65.4%が肯定意見を示したのに対して、私立大学は49.5%、公立大学は56.9%が否定意見であり、半数近くを占めている。(図3-1-15)

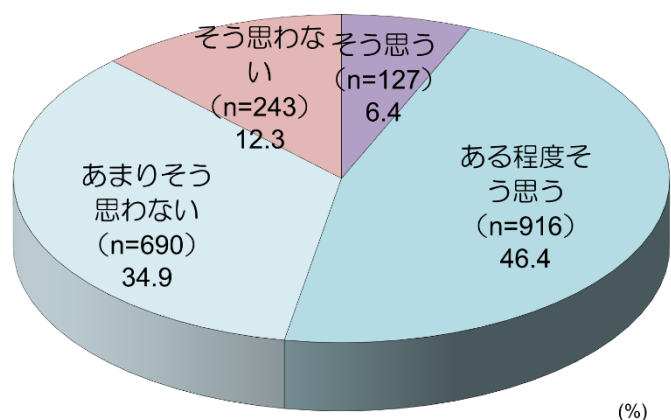


図3-1-15 常勤職員・非正規職員の業務の割り振りは適切(全体)

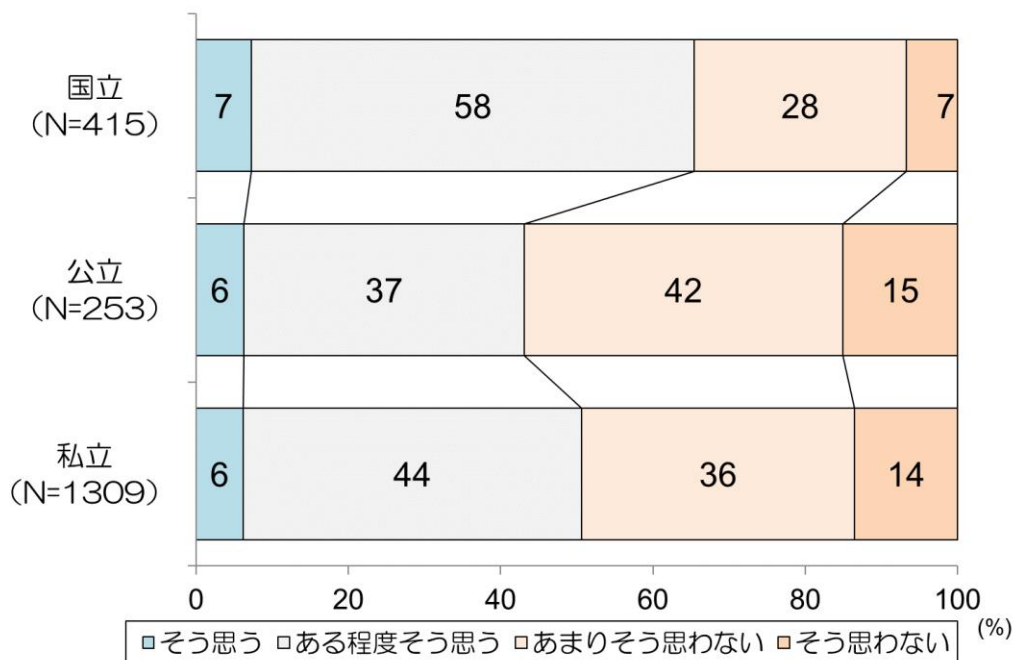


図3-1-16 常勤職員・非正規職員の業務の割り振りは適切(設置形態別)

人材や働き方の多様性が受け入れられている

「そう思わない」「あまりそう思わない」の合計が54.4%を超え、否定意見を示す人の割合の方が高かった。(図3-1-17)

設置形態別では、国立大学では肯定意見を示す人の割合が60.2%だが、公立大学は否定意見が56.3%、私立大学では58.5%で、否定意見を示す人の割合の方が高く、設置形態による差異が大きかった。(図3-1-18)

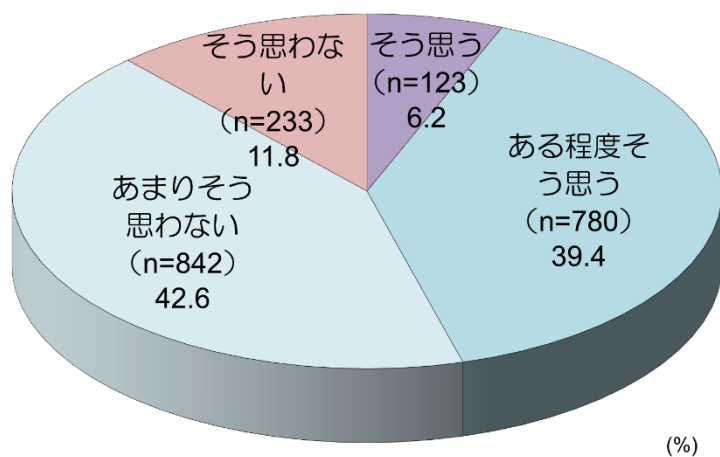


図3-1-17 人材や働き方の多様性が受け入れられている(全体)

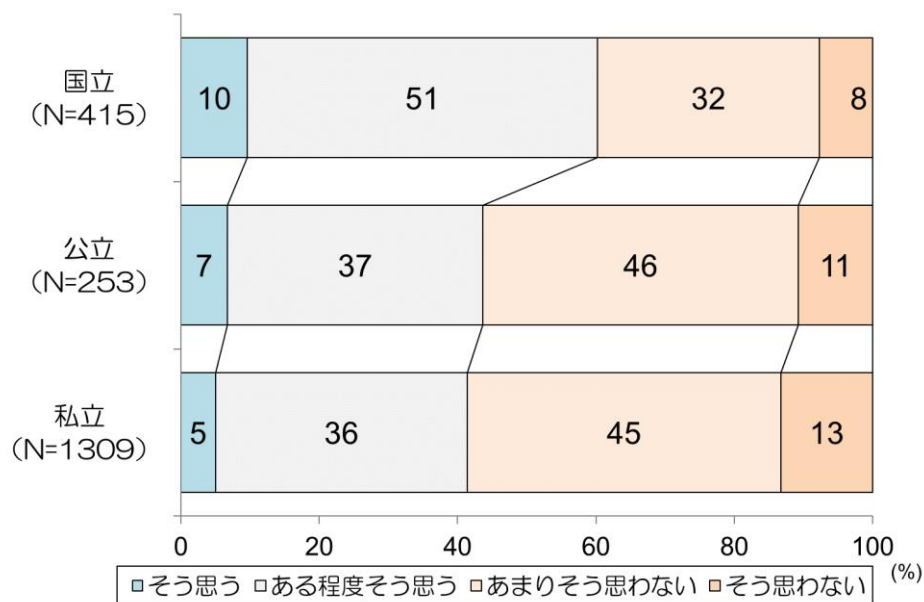


図3-1-18 人材や働き方の多様性が受け入れられている(設置形態別)

職場についての問い全般

問12のすべての項目について、肯定意見を示した割合を設置形態別に比較すると、「業務の外部委託」以外のすべての項目で、国立大学の割合が最も高かった。(図3-1-19) 公立大学、私立大学では、業務の外部委託が進んできているが、働き方の多様性、正規・非正規の仕事の割り振りに関しては否定意見の割合も高く、外部委託と働き方の多様性や適切な仕事の割り振りの関係については、回答者の雇用形態も考慮しながら注意深く分析していく必要がある。

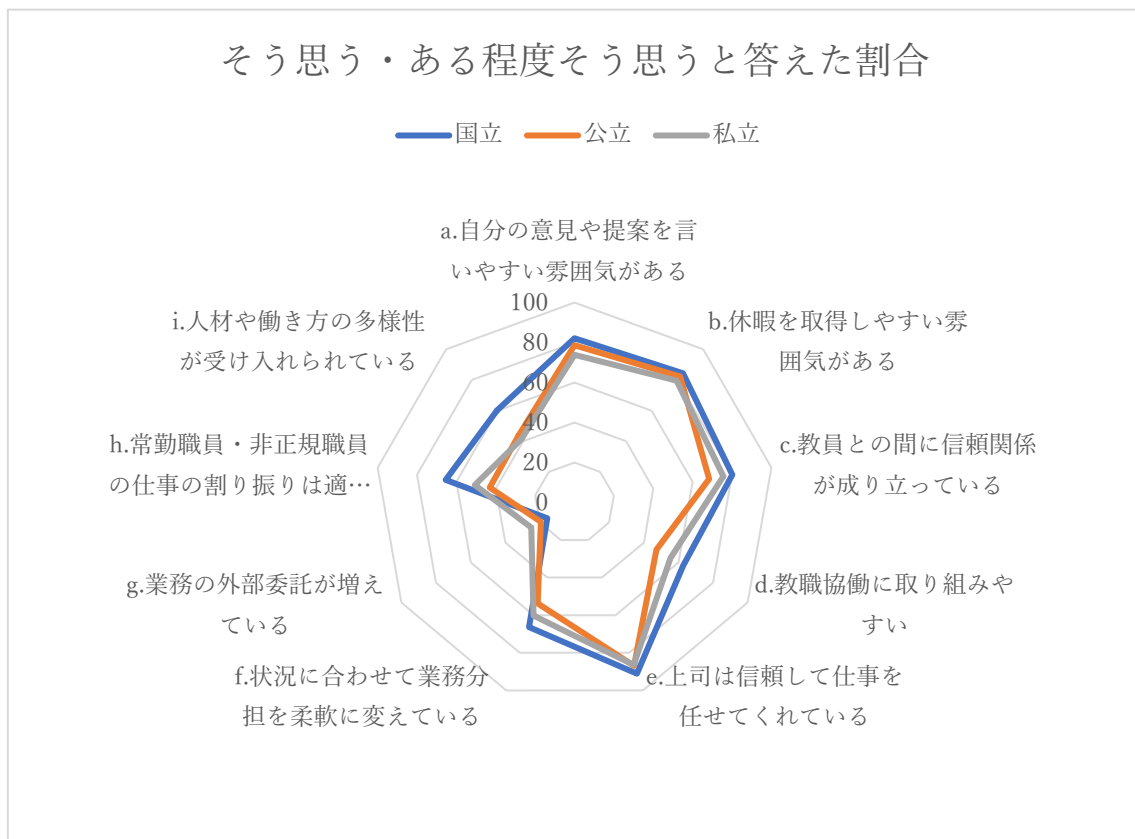


図3-1-19 あなたの職場についての問意に対する肯定意見の割合

3-2 組織学習

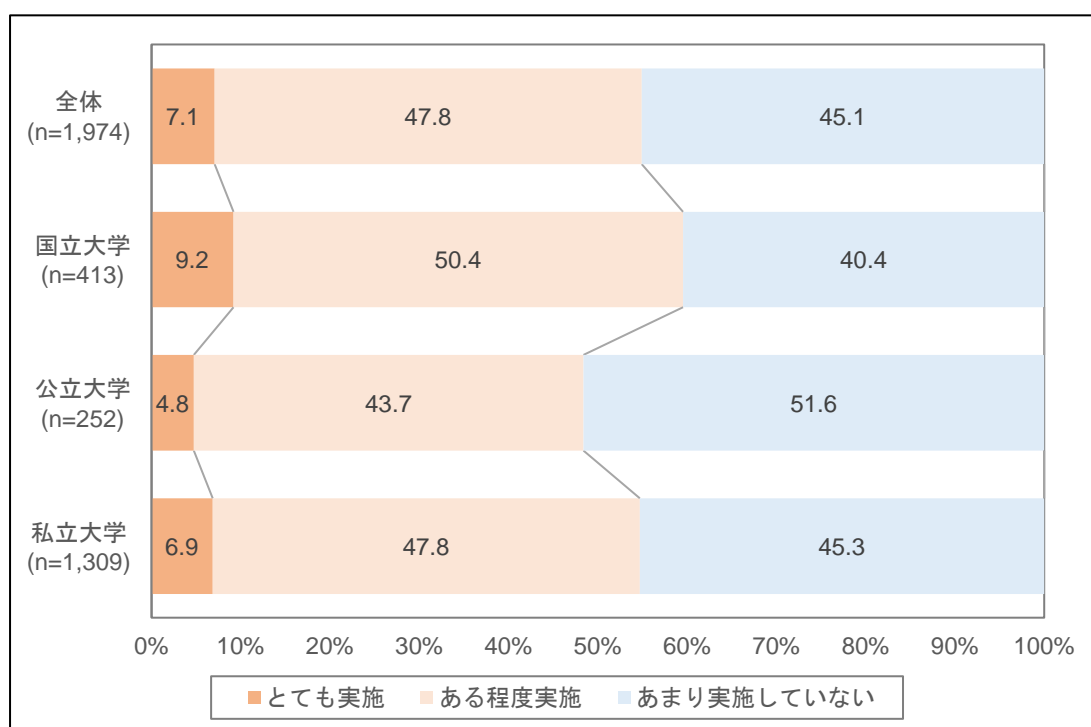
1 「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みの実施状況と重要性

全体の約5割が「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みを実施と回答

図3-2-1は、現在勤務している職場・大学における「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みの実施状況について尋ねた結果である。

全体で54.9%が「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みを「とても実施」又は「ある程度実施」と回答した。設置形態別に見ると、「とても実施」又は「ある程度実施」と回答した割合は、国立大学が最も多く59.6%、次に私立大学が54.7%、最後に公立大学が48.5%となっており、国立大学と公立大学では顕著な差が見られた。

図3-2-1 「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みの実施状況

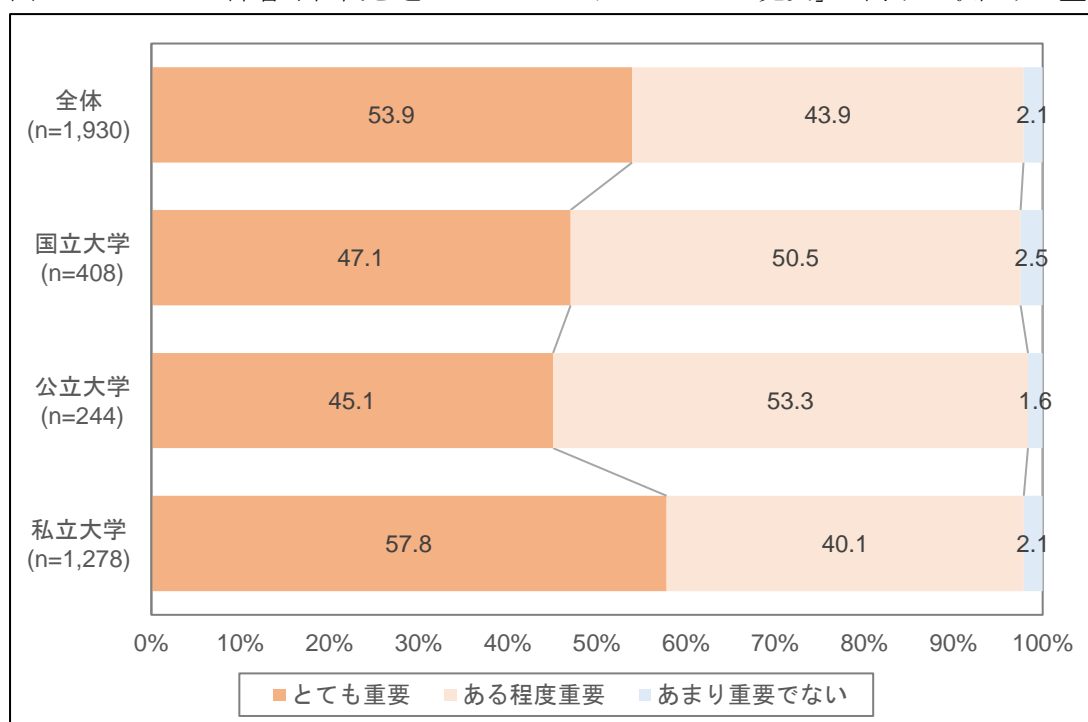


全体の約9割以上が「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みを重要と回答

次に、図3-2-2は、「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みについて、回答者自身が重要だと考えるかを尋ねた結果である。

全体で97.8%が「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みを「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した。設置形態別に見ると、「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した割合は、公立大学が最も多く98.4%、次に私立大学が97.9%、最後に国立大学が97.6%となっており、設置形態別には顕著な差が見られなかったが、「とても重要」と回答した割合に限定して比較すると、最も多い私立大学（57.8%）と国立大学（47.1%）、公立大学（45.1%）とでは、顕著な差が見られた。

図3-2-2 「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みの重要性



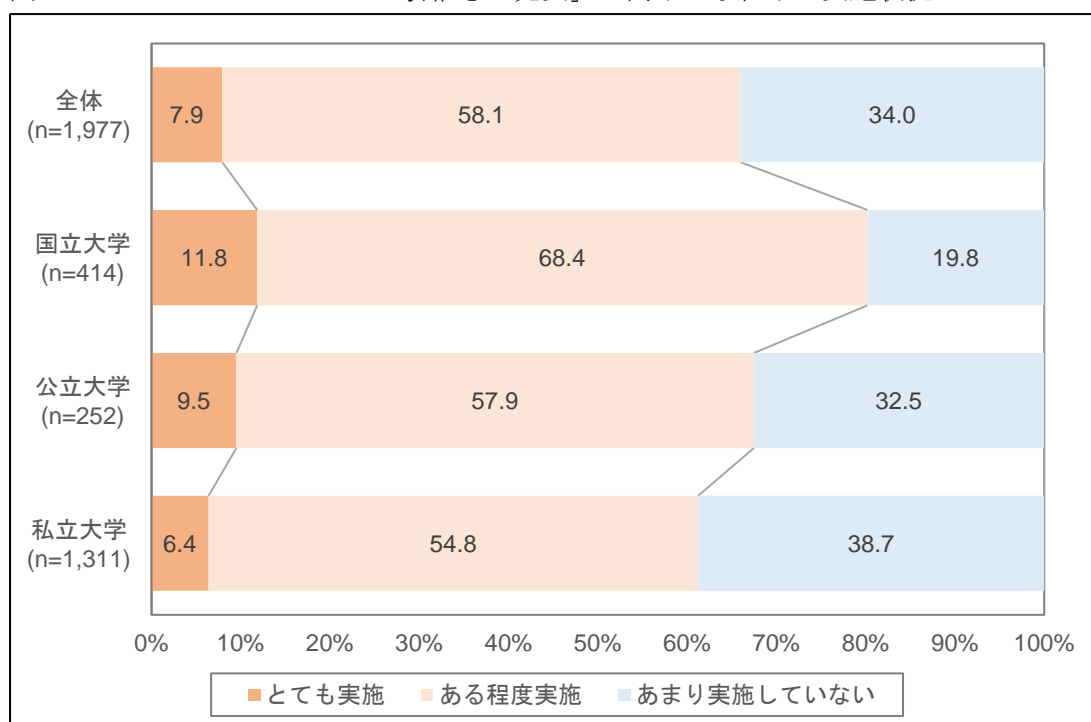
2 「マニュアル・引継ぎの充実」に向けた取組みの実施状況と重要性

国立大学の約8割の回答者が「マニュアル・引継ぎの充実」に向けた取組みを実施と回答

図3-2-3は、現在勤務している職場・大学における「マニュアル・引継ぎの充実」に向けた取組みの実施状況について尋ねた結果である。

全体で66.0%が「マニュアル・引継ぎの充実」に向けた取組みを「とても実施」又は「ある程度実施」と回答した。設置形態別に見ると、「とても実施」又は「ある程度実施」と回答した割合は、国立大学が最も多く80.2%、次に公立大学が67.4%、最後に私立大学が61.2%となっており、国立大学と公私立大学では顕著な差が見られた。

図3-2-3 「マニュアル・引継ぎの充実」に向けた取組みの実施状況

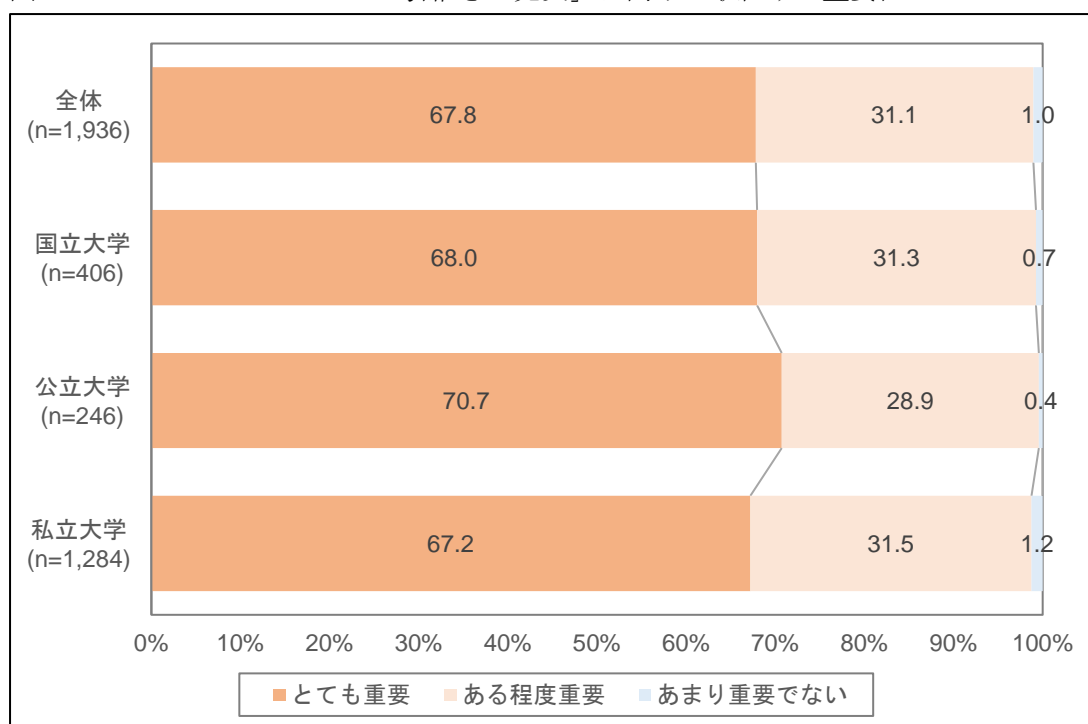


全体の約9割以上が「マニュアル・引継ぎの充実」に向けた取組みを重要と回答

次に図3-2-4は、「マニュアル・引継ぎの充実」に向けた取組みについて、回答者自身が重要だと考えるかを尋ねた結果である。

全体で98.9%が「マニュアル・引継ぎの充実」に向けた取組みを「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した。設置形態別に見ると、「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した割合は、公立大学が最も多く99.6%、次に国立大学が93.3%、最後に私立大学が98.7%となっていた。この調査結果より、設置形態の区分に関係なく、本調査の回答者は、「マニュアル・引継ぎの充実」に向けた取組みが重要であると認識していることが伺える。

図3-2-4 「マニュアル・引継ぎの充実」に向けた取組みの重要性



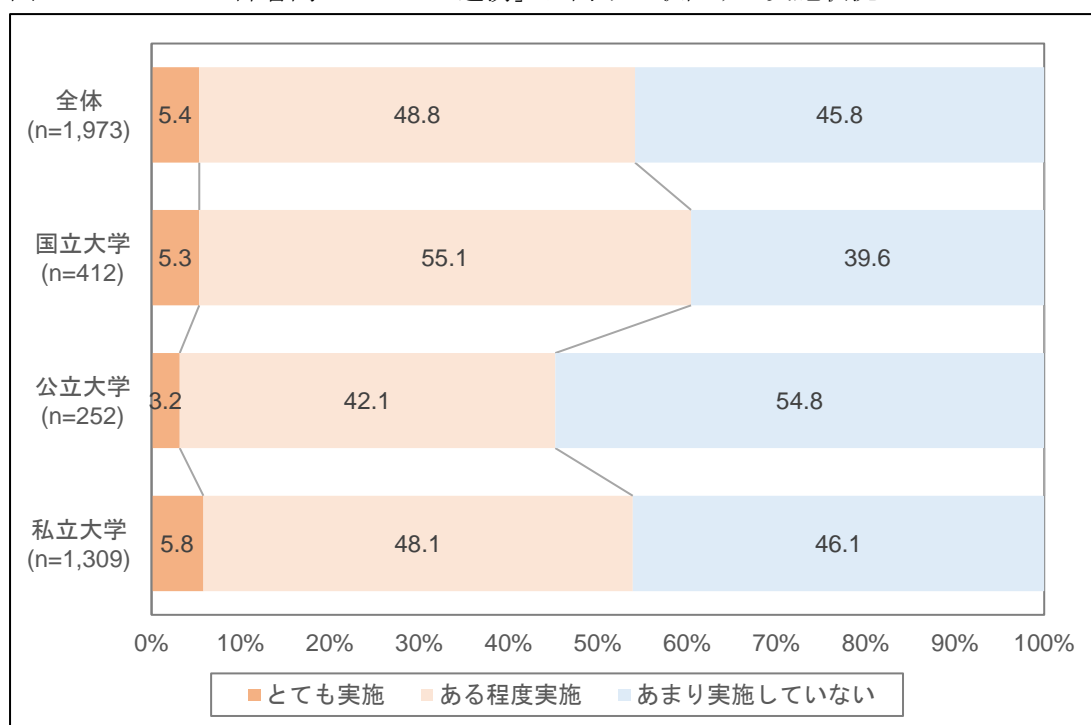
3 「部署間のシステム連携」に向けた取組みの実施状況と重要性

国立大学の約6割の回答者が「部署間のシステム連携」に向けた取組みを実施と回答

図3-2-5は、現在勤務している職場・大学における「部署間のシステム連携」に向けた取組みの実施状況について尋ねた結果である。

全体で54.2%が「部署間のシステム連携」に向けた取組みを「とても実施」又は「ある程度実施」と回答した。設置形態別に見ると、「とても実施」又は「ある程度実施」と回答した割合は、国立大学が最も多く60.4%、次に私立大学が53.9%、最後に公立大学が45.3%となっており、設置形態別に顕著な差が見られた。

図3-2-5 「部署間のシステム連携」に向けた取組みの実施状況

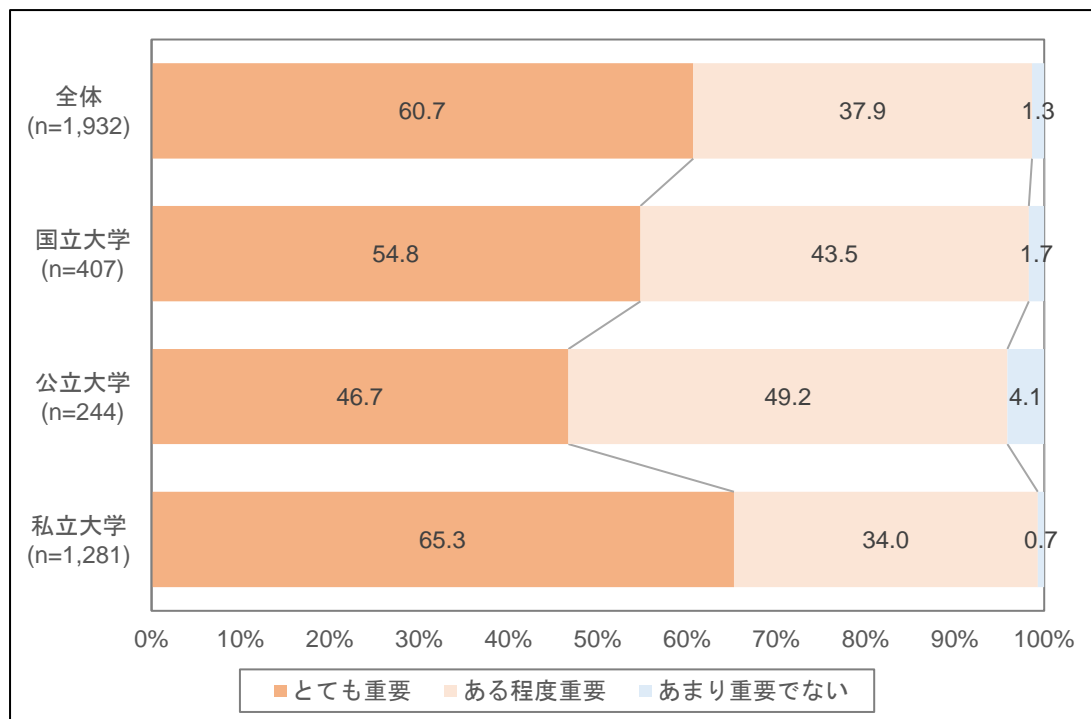


全体の約9割以上が「部署間のシステム連携」に向けた取組みを重要と回答

次に、図3-2-6は、「部署間のシステム連携」に向けた取組みについて、回答者自身が重要だと考えるかを尋ねた結果である。

全体で98.6%が「部署間のシステム連携」に向けた取組みを「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した。設置形態別に見ると、「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した割合は、私立大学が最も多く99.3%、次に国立大学が98.3%、最後に公立大学が95.9%となっており、設置形態別には顕著な差が見られなかったが、「とても重要」と回答した割合に限定して比較すると、最も多い私立大学(65.3%)と最も低い公立大学(46.7%)とでは、顕著な差が見られた。

図3-2-6 「部署間のシステム連携」に向けた取組みの重要性



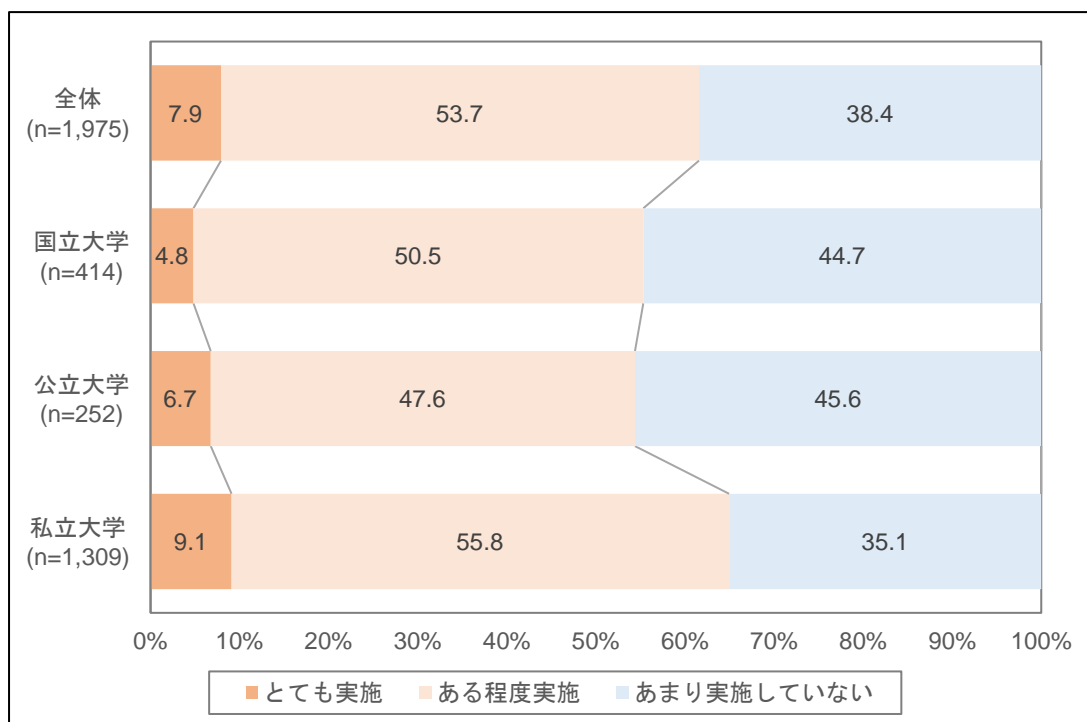
4 「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みの実施状況と重要性

全体の約6割が「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みを実施と回答

図3-2-7は、現在勤務している職場・大学における「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みの実施状況について尋ねた結果である。

全体で61.6%が「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みを「とても実施」又は「ある程度実施」と回答した。設置形態別に見ると、「とても実施」又は「ある程度実施」と回答した割合は、私立大学が最も多く64.9%、次に国立大学が55.3%、最後に公立大学が54.3%となっており、私立大学と国公立大学とでは顕著な差が見られた。

図3-2-7 「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みの実施状況



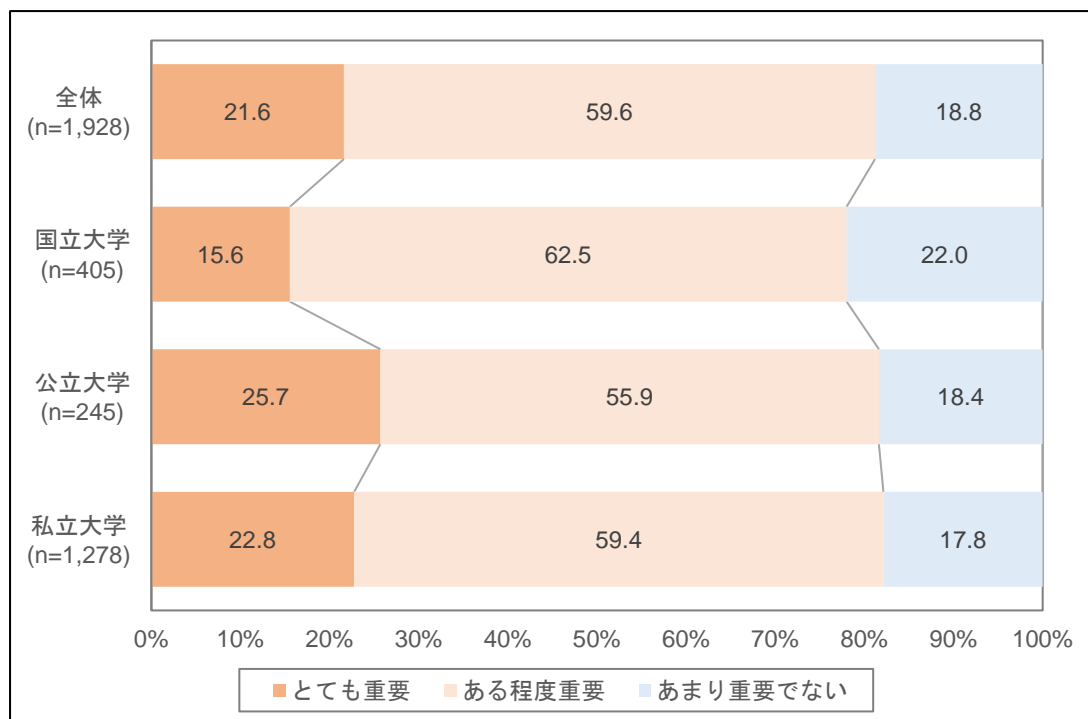
全体の約8割が「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みを重要と回答

次に、図3-2-8は、「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みについて、回答者自身が重要だと考えるかを尋ねた結果である。

全体で81.2%が「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みを「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した。設置形態別に見ると、「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した割合は、私立大学が最も多く82.2%、次に公立大学が81.6%、最後に国立大学が78.1%となっており、設置形態別には顕著な差が見られなかった。

この調査結果より、設置形態の区分に関係なく、本調査の回答者は、「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みを重要であると認識していることが伺える。

図3-2-8 「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みの重要性



5 年齢別の「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みの重要性

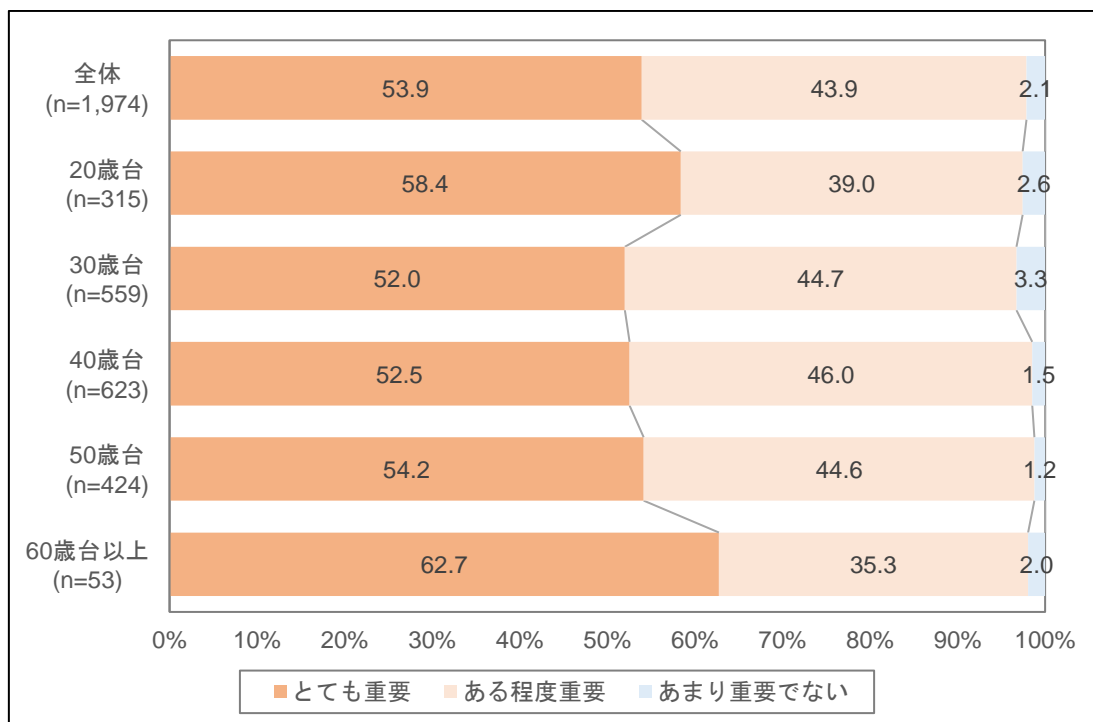
全体の9割以上が「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みを重要と回答

図3-2-9は、「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みついて、回答者自身が重要だと考えるかを尋ねた結果である。

全体で97.8%が「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」取組みの重要性を「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した。年齢別に見ると、「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した割合は、50歳台以上が最も多く98.8%、30歳台が最も低く96.7%となっており、年齢別に顕著な差は見られなかった。

この調査結果より、年齢に関係なく、本調査の回答者は、「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みを重要であると認識していることが伺える。

図3-2-9 「部署や世代を超えたコミュニケーションの充実」に向けた取組みの重要性



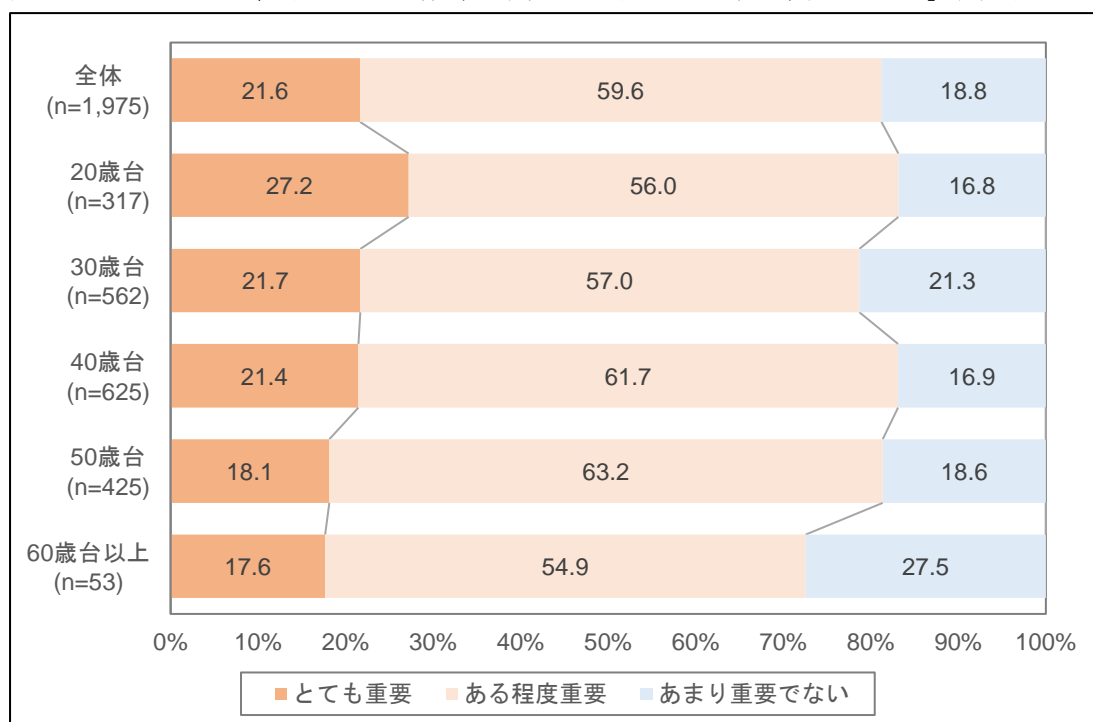
6 年齢別の「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みの重要性

全体の約8割が「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みを重要と回答

図3-2-10は、「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みについて、回答者自身が重要だと考えるかを尋ねた結果である。

全体で81.2%が「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みの重要性を「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した。年齢別に見ると、「とても重要」又は「ある程度重要」と回答した割合は、20歳台以上が最も多く83.2%、次に40歳台が83.1%、50歳台が81.3%、30歳台が78.7%、最後に60歳台以上が72.5%となっており、年齢別に顕著な差が見られた。

図3-2-10 「仕事で一定の成果が出るまで同じ担当者に関わらせる」取組みの重要性

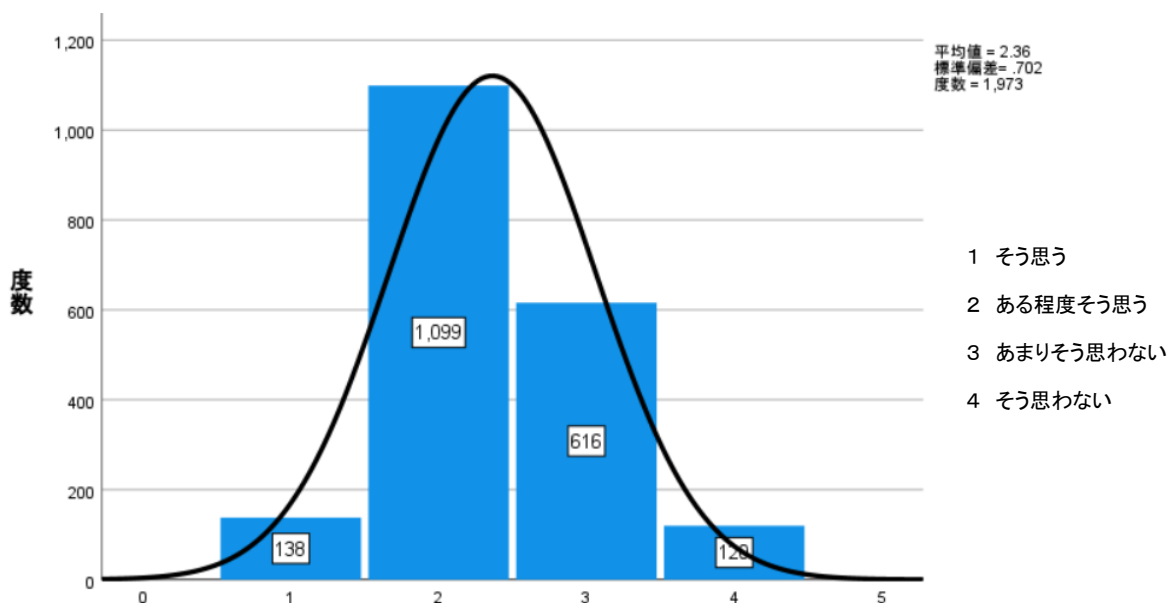


3-3 人事制度

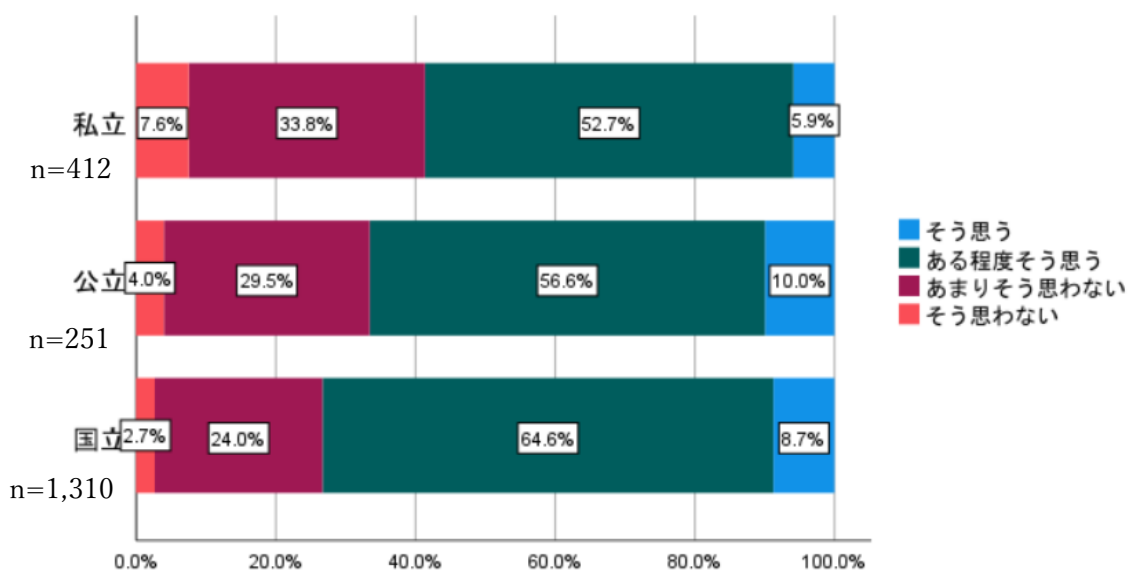
(1) 有能な人材の採用

「有能な人材が採用されている」に対して、「そう思う」「ある程度そう思う」の合計は、62.4%であり、概ね自大学の採用について評価している。設置者別では、国立大学 73.3%、公立大学 66.4%。私立大学 58.6%に対して、国立大学は 73.3%とやや高くなる。

図 3-3-1 職場・大学の人事制度について 有用な人材が採用されている
回答者全体 (n=1,973)



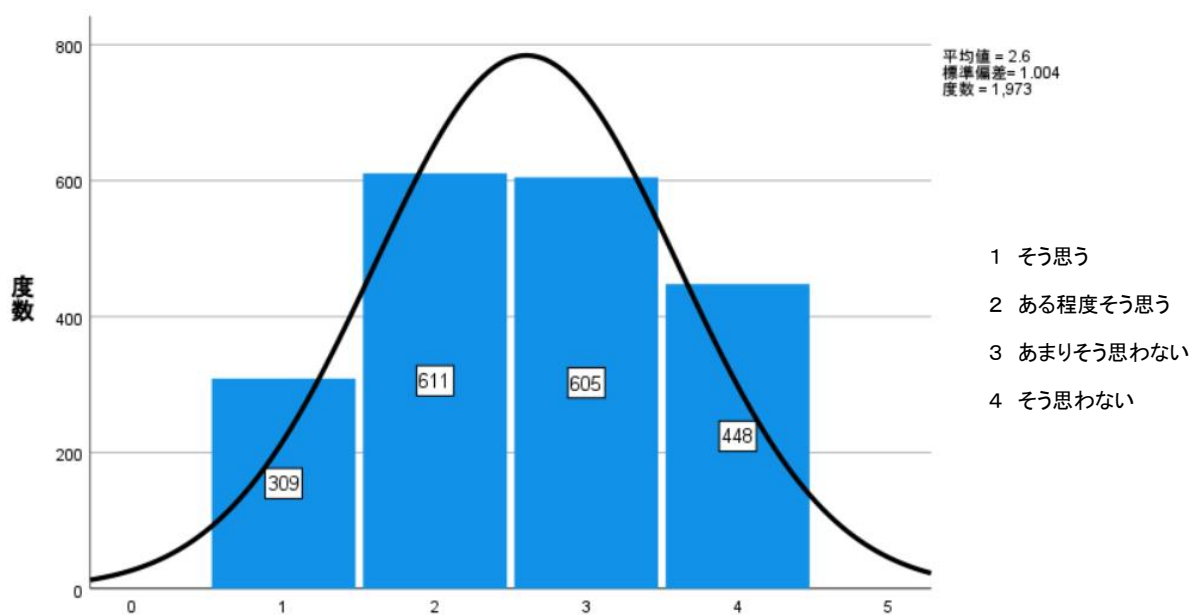
設置者別



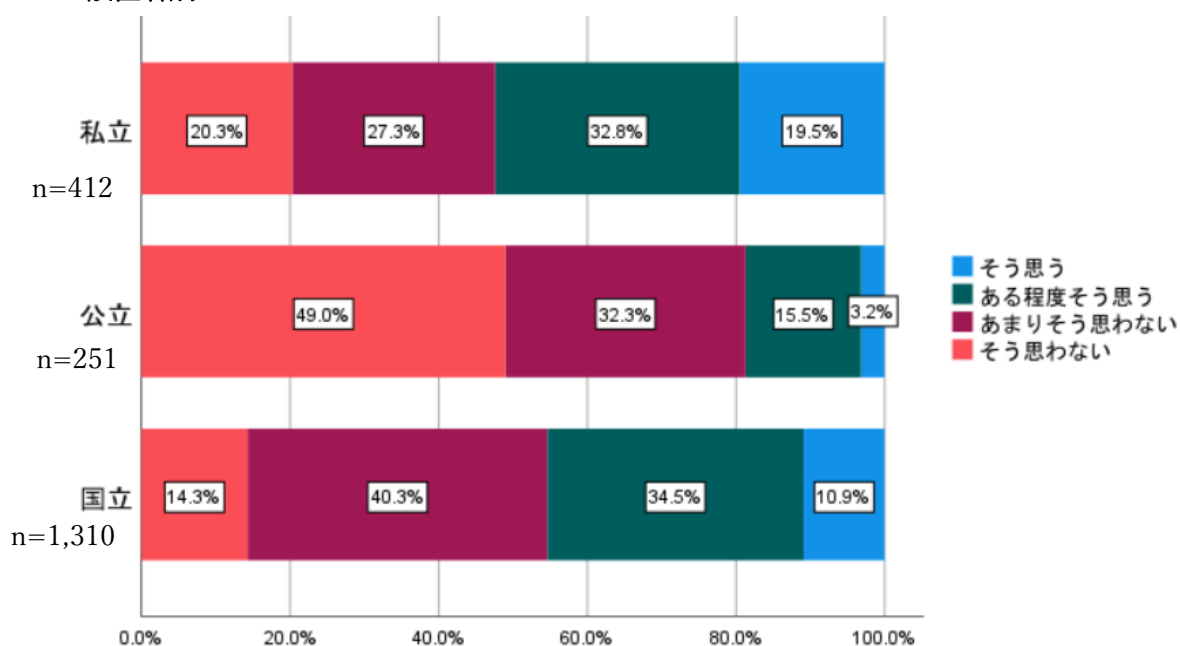
(2) 自大学出身者の採用

「自大学出身の職員が多い」に対して、「そう思う」「ある程度そう思う」の合計は、全体では46.4%であり、設置者別では、国立大学45.4%、私立大学52.4%に対して、公立大学は18.7%とかなり低い。自大学出身者の採用に積極的に私立大学に対し、近年、国立大学でも自大学出身者の採用が進んでいることが背景にあるものと思われる。

図3-3-2 職場・大学の人事制度について 自大学出身の職員が多い
回答者全体 (n=1,973)



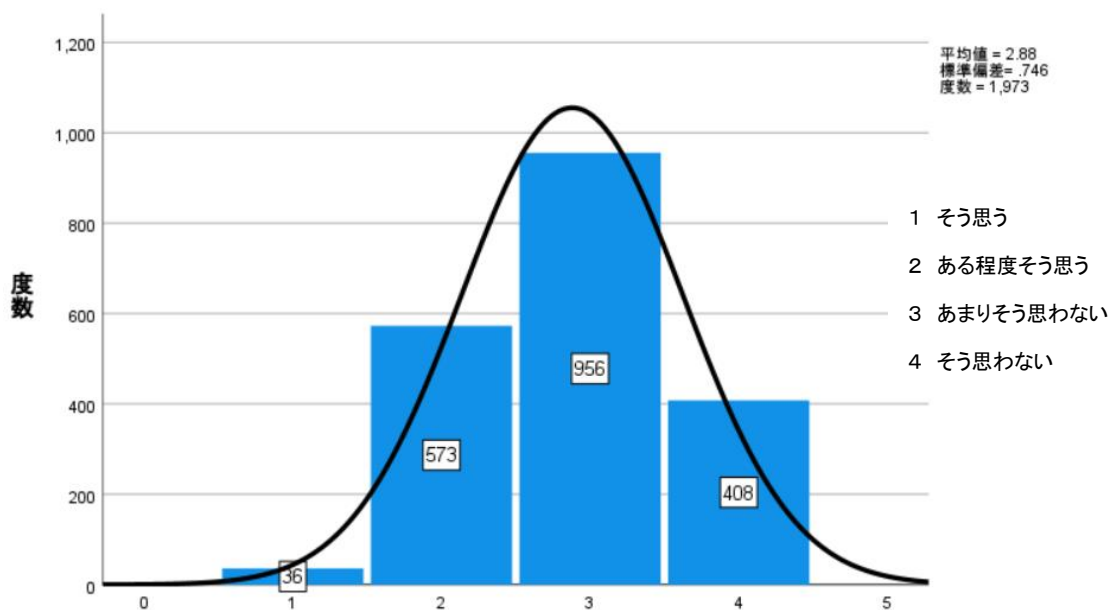
設置者別



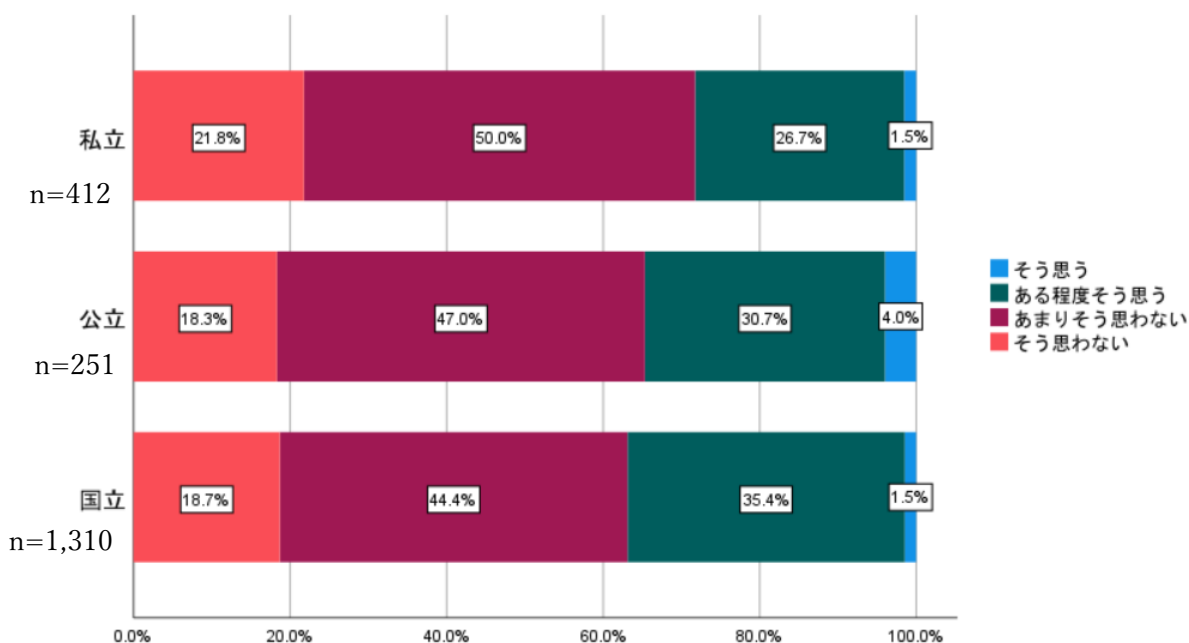
(3) 適材適所の人事異動

「能力や適性が活かされた人事異動が行われている」に対して、「そう思わない」「あまりそう思わない」の合計は、全体で 68.8%であり、設置者別では、国立大学 63.1%、公立大学 65.4%、私立大学 71.8%といずれも高い。「そう思わない」も国立 18.7%、公立 18.3%、私立 21.8%と 2 割程度あり、適材適所の人事異動に課題があると思われる。

図 3-3-3 職場・大学の人事制度について能力や適性が活かされた人事異動が行われている回答者全体 (n=1,973)



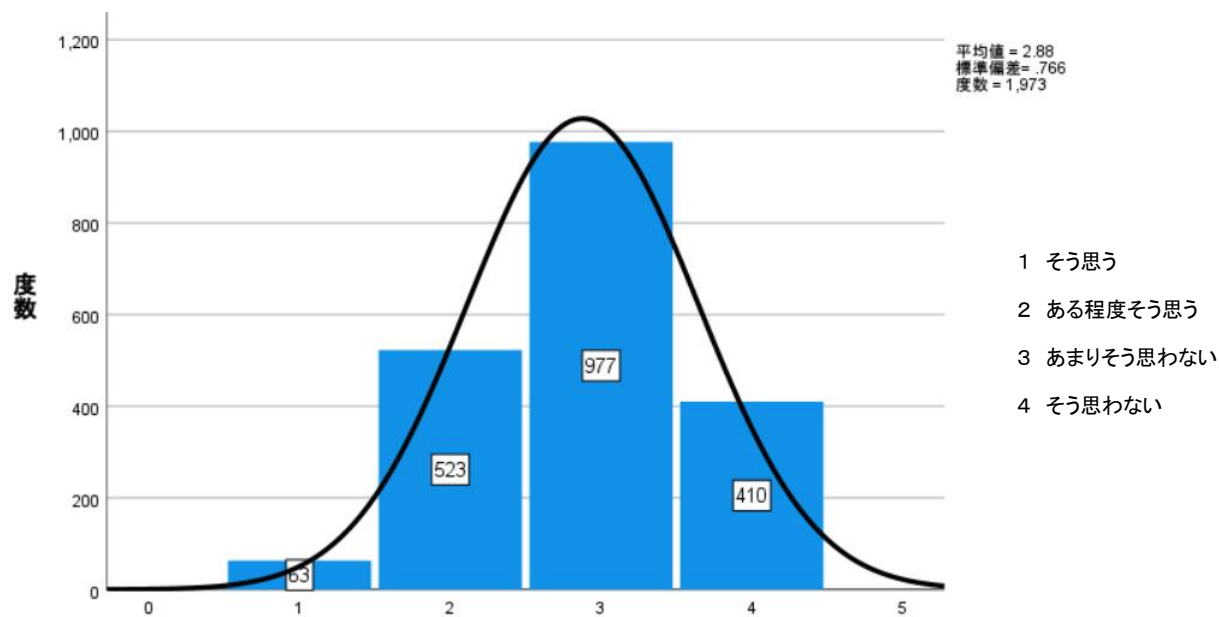
設置者別



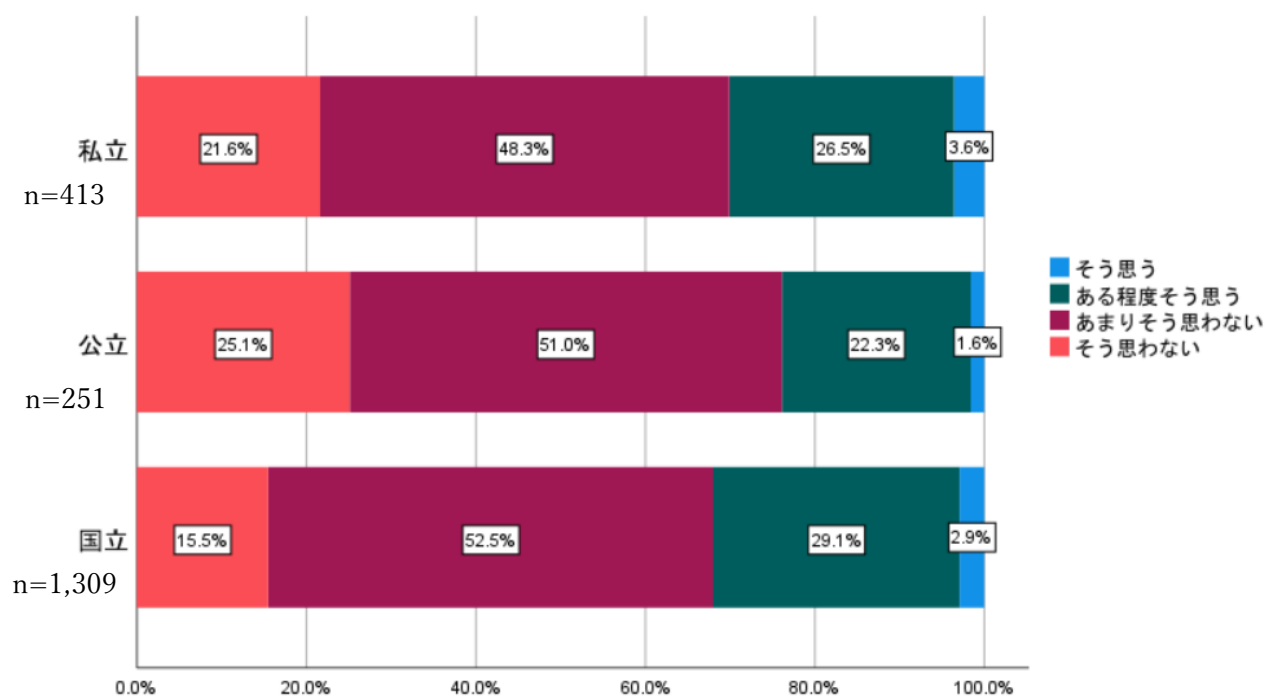
(4) 個人目標と組織目標の関連付け

「個人目標と組織目標の関連付けが意識されている」に対して「そう思わない」「あまりそう思わない」の合計は、全体で 70.0%、設置者別では国立大学 68.0%、公立大学 76.1%、私立大学 69.9%であり、特に公立大学では「そう思わない」が 25%を超えている。

3-3-4 職場・大学の人事制度について 個人目標と組織目標の関連付けが意識されている 全回答者 (n=1,973)



設置者別

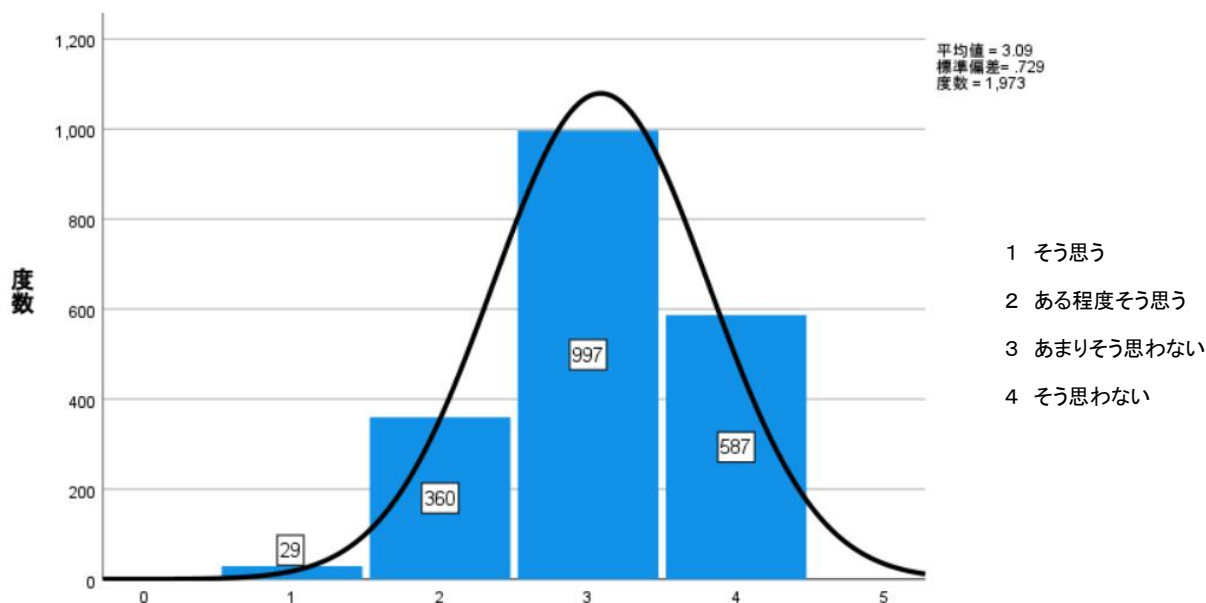


(5) キャリアモデル

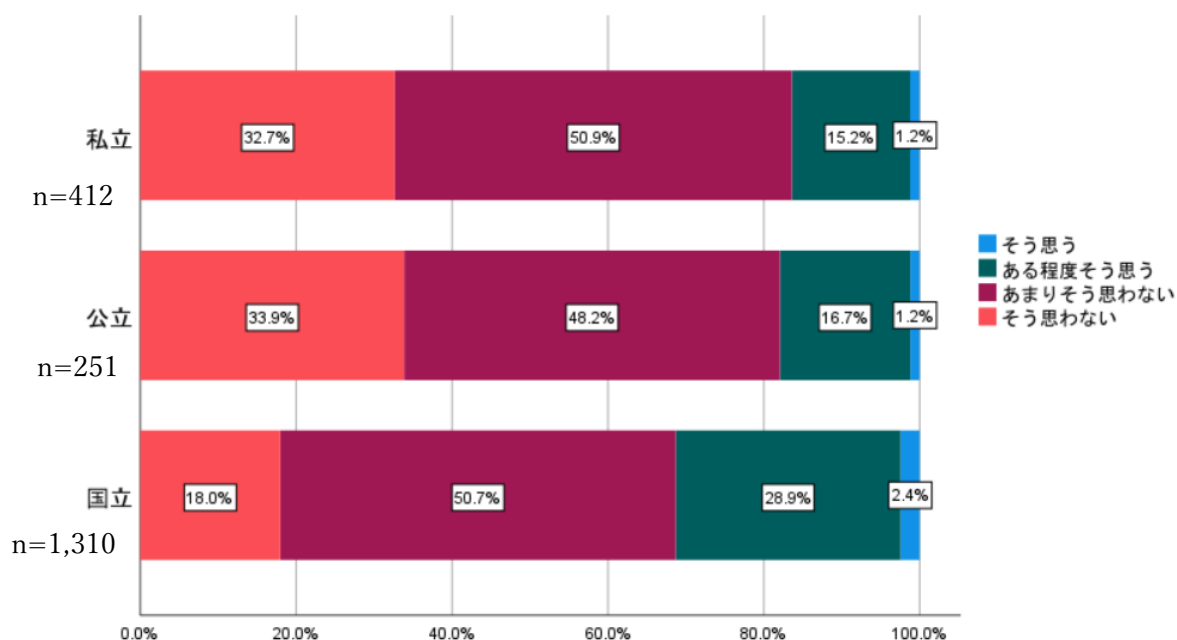
「一定のキャリアモデルが示されている」に対して「そう思わない」「あまりそう思わない」と回答した者の比率が全体で79.9%である。設置者別では、公立大学82.1%、私立83.6%に対して、国立大学68.7%とやや低くなる。

3-3-5 職場・大学の人事制度について一定のキャリアモデルが示されている

全回答者 (n=1,973)



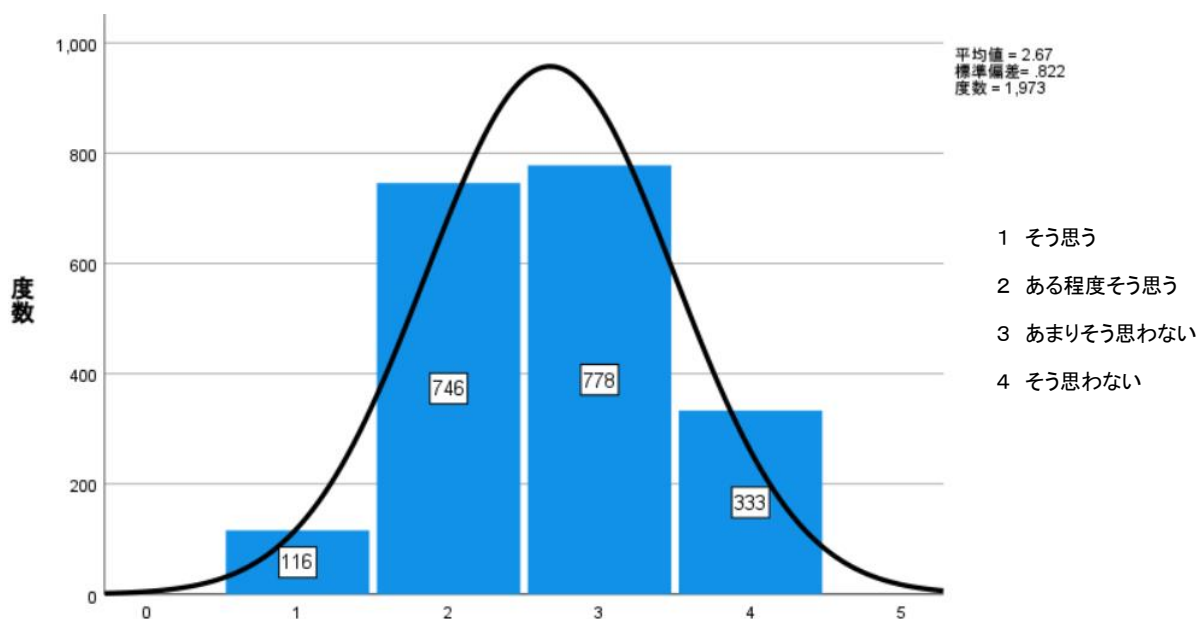
設置者別



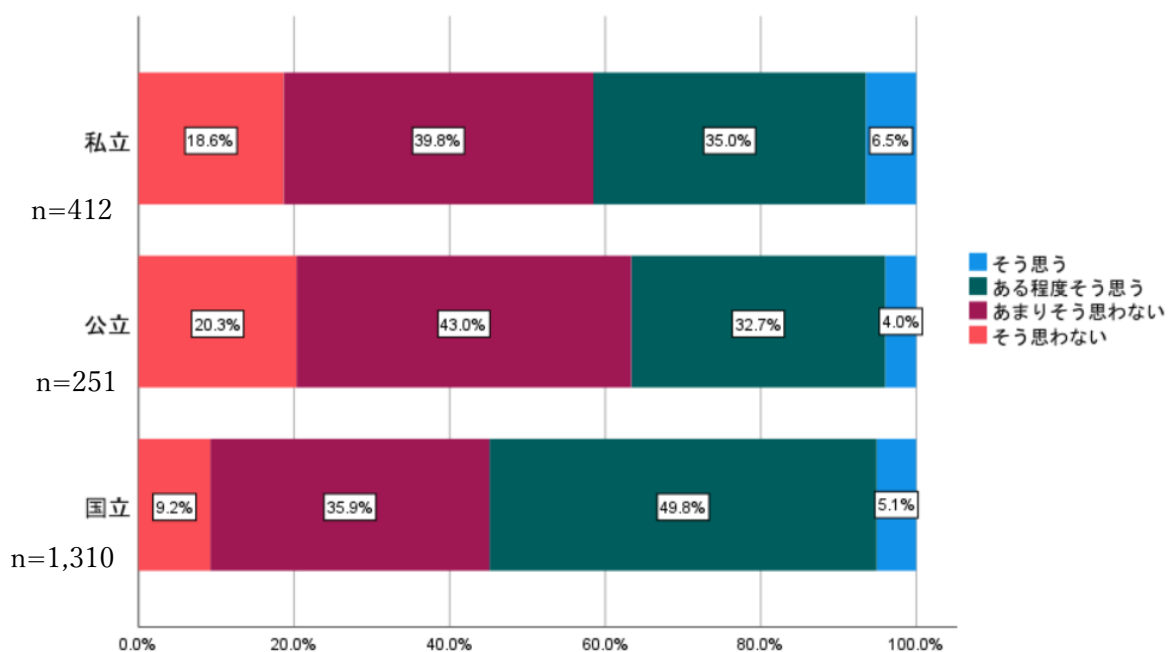
(6) 自己啓発

「自己啓発を推奨している」に対して「そう思わない」「あまりそう思わない」が公立大学 63.4%、私立 58.5%に対して、国立大学 45.1%と低くなる。「そう思わない」との回答は、公立大学 20.3%、私立大学 18.6%に対して、国立大学では 9.2%と少ない。

3-3-6 職場・大学の人事制度について 職員の自己啓発を奨励している 全回答者 (n=1,973)



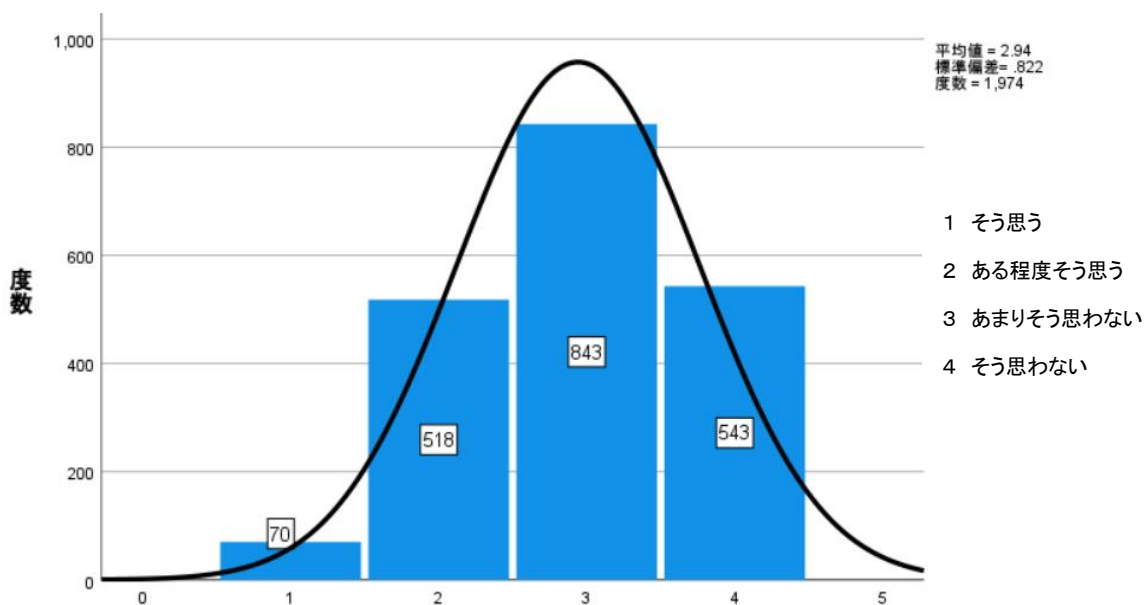
設置者別



(7) 人事評価基準

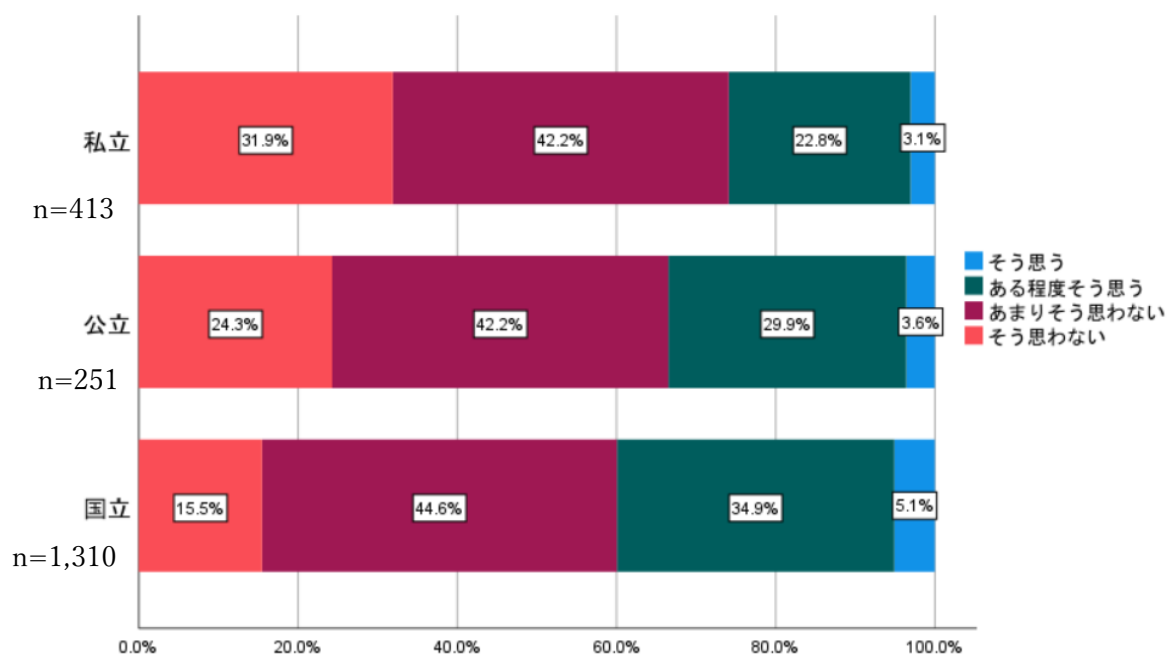
「明確な評価基準が提示されている」に対して、「そう思わない」「あまりそう思わない」が、全体では、69.9%である。設置者別では、国立大学 60.1%、公立大学 66.5%に対して、私立大学 73.1%とやや高い。

3-3-7 職場・大学の人事制度について 明確な評価基準が提示されている 全回答者 (n=1,974)



- 1 そう思う
- 2 ある程度そう思う
- 3 あまりそう思わない
- 4 そう思わない

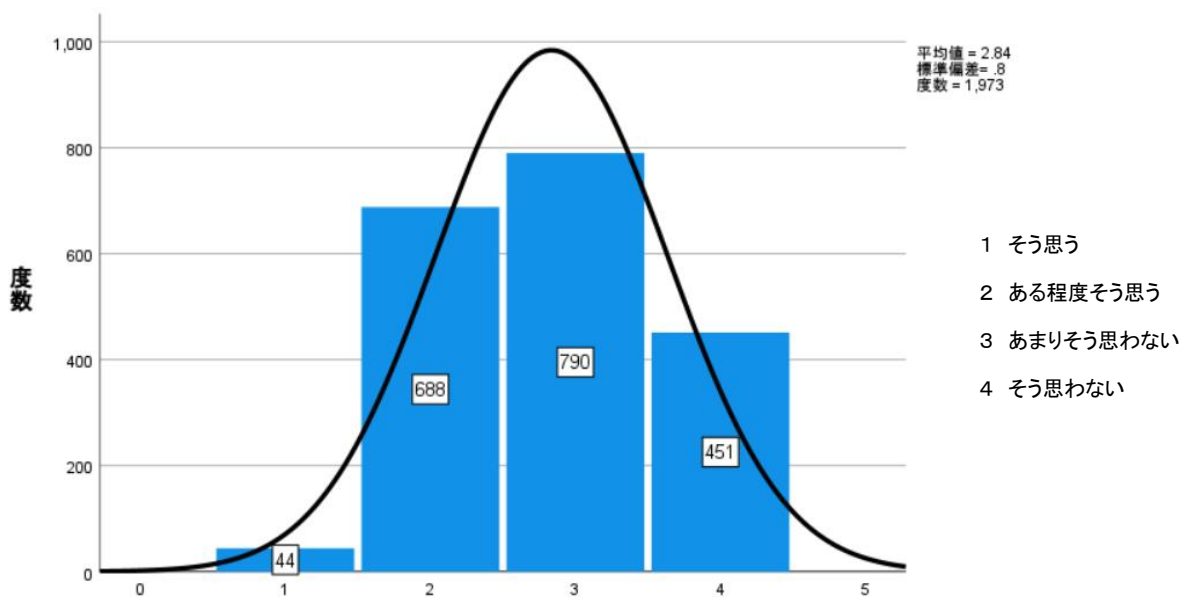
設置者別



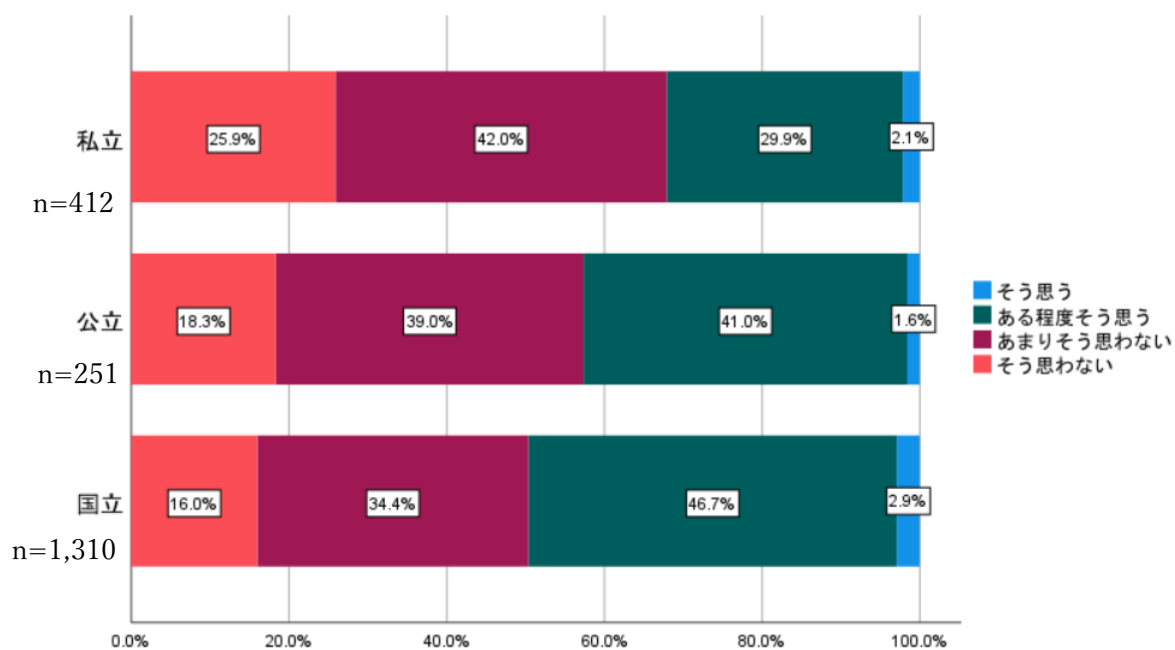
(8) 人事評価

「頑張っている人が適切に評価されている」に対して、「そう思う」「ある程度そう思う」の合計は、36.9%であり、やや低い。設置者別では、国立大学 49.6%に対して、私立大学 32.0%とかなり低い。特に私立大学では、メリハリある評価制度が課題であると思われる。

3-3-8 職場・大学の人事制度について 頑張っている人が適切に評価されている 全回答者 (n=1,973)



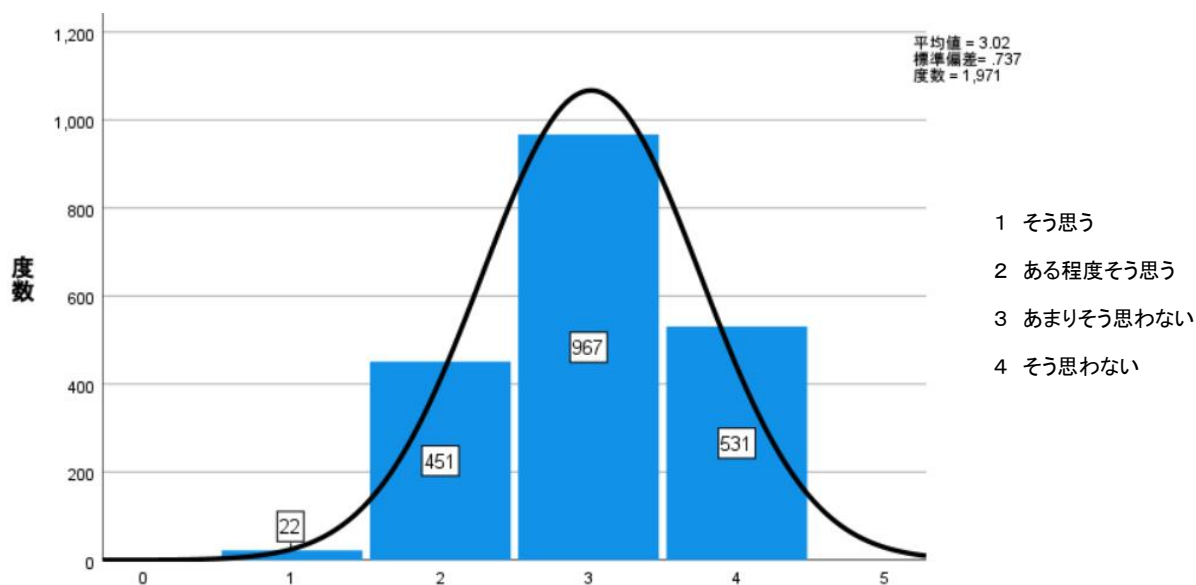
設置者別



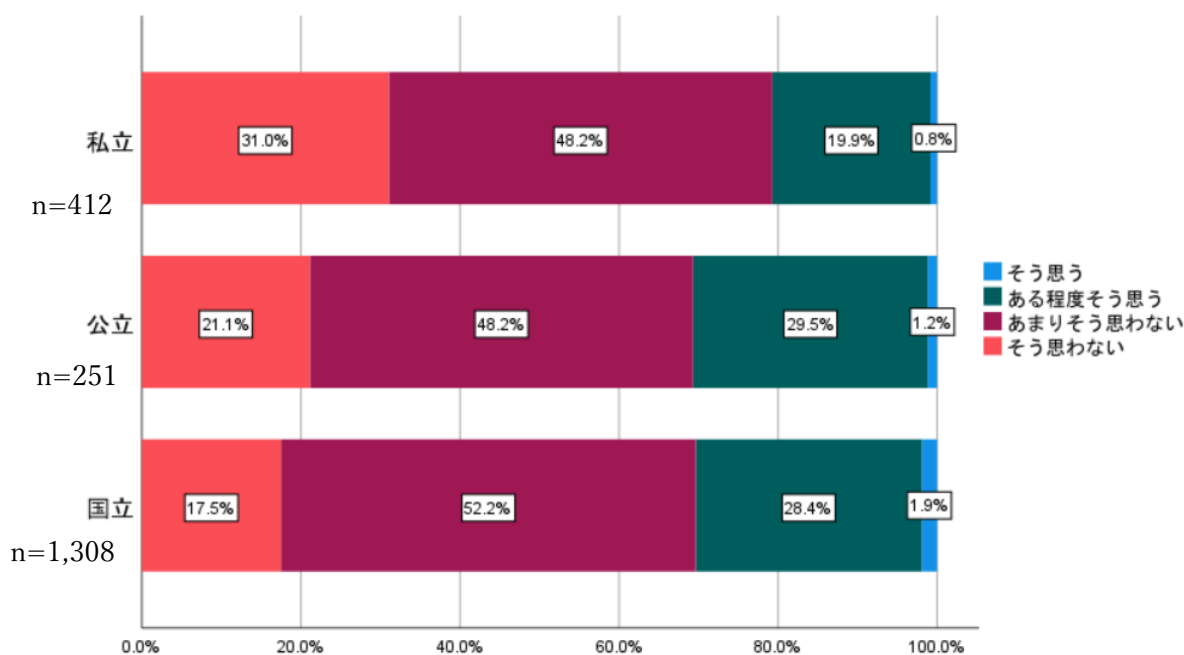
(9) 人事制度への納得性

「人事制度に対する納得性が高い」に対して、「そう思わない」「あまりそう思わない」と回答する人は、全体で75.6%である。国立大学69.7%、公立大学69.3%に対して、私立大学は79.28%とやや高い。私立大学では「そう思わない」と回答した人が31.0%であり、人事制度に対する納得性が低い。

3-3-9 職場・大学の人事制度について 人事制度に対する納得性が高い 全回答者 (n=1,971)



設置者別



3-4 運営の現状

教授会の力が強いはいずれの設置形態でも5割以上
 大学運営の現状について教授会の力が強いと感じるかを尋ねたところ、「そう思う」は全体の10.3%であった。設置形態別にみると、国立大学10.2%、公立大学13.3%、私立大学9.8%となり、公立大学でやや高い。いずれの設置形態でも、「そう思う」又は「ある程度そう思う」と回答する大学が半数以上を占めている。(図3-4-1)

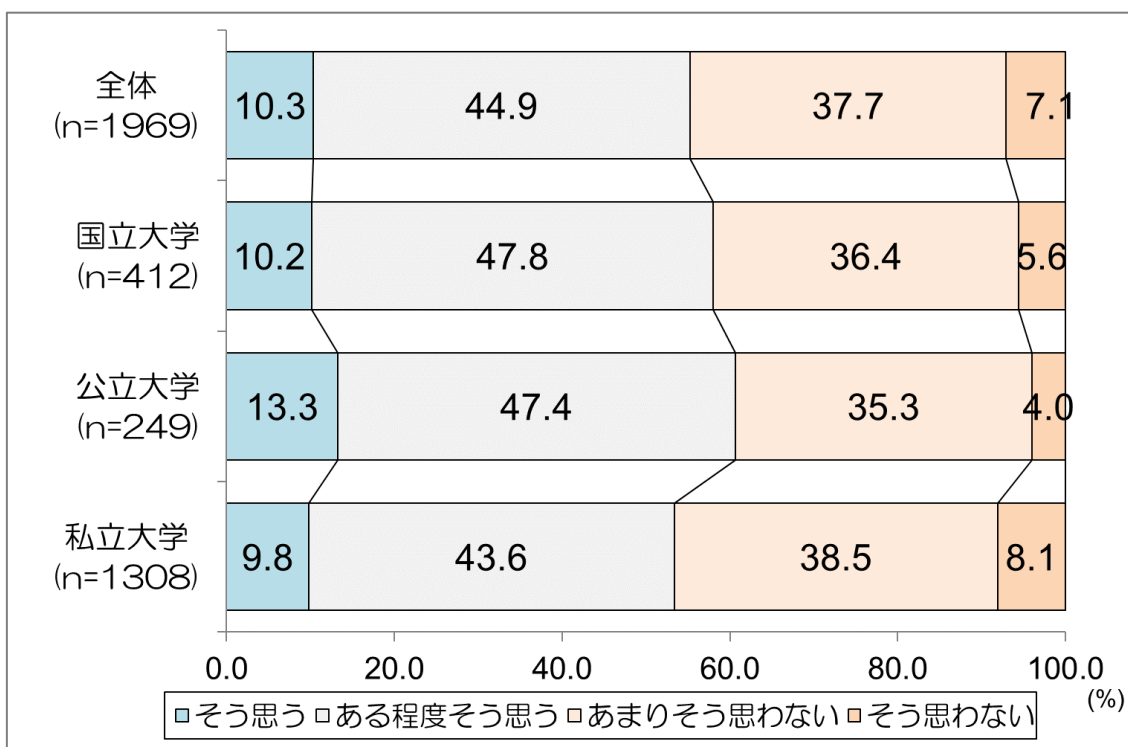


図3-4-1 大学運営の現状(設置形態別)

【教授会の力が強い】

大学の経営方針が全学で共有されていないは全体の約半数

大学の経営方針が全学で共有されていないと感じるかを尋ねたところ、「そう思う」又は「ある程度そう思う」は全体の 52.2%であった。設置形態別にみると、国立大学 48.1%、公立大学 56.8%、私立大学 52.6%となり、国立大学は公立大学、私立大学よりも経営方針が共有されている割合がやや高い。(図3-4-2)

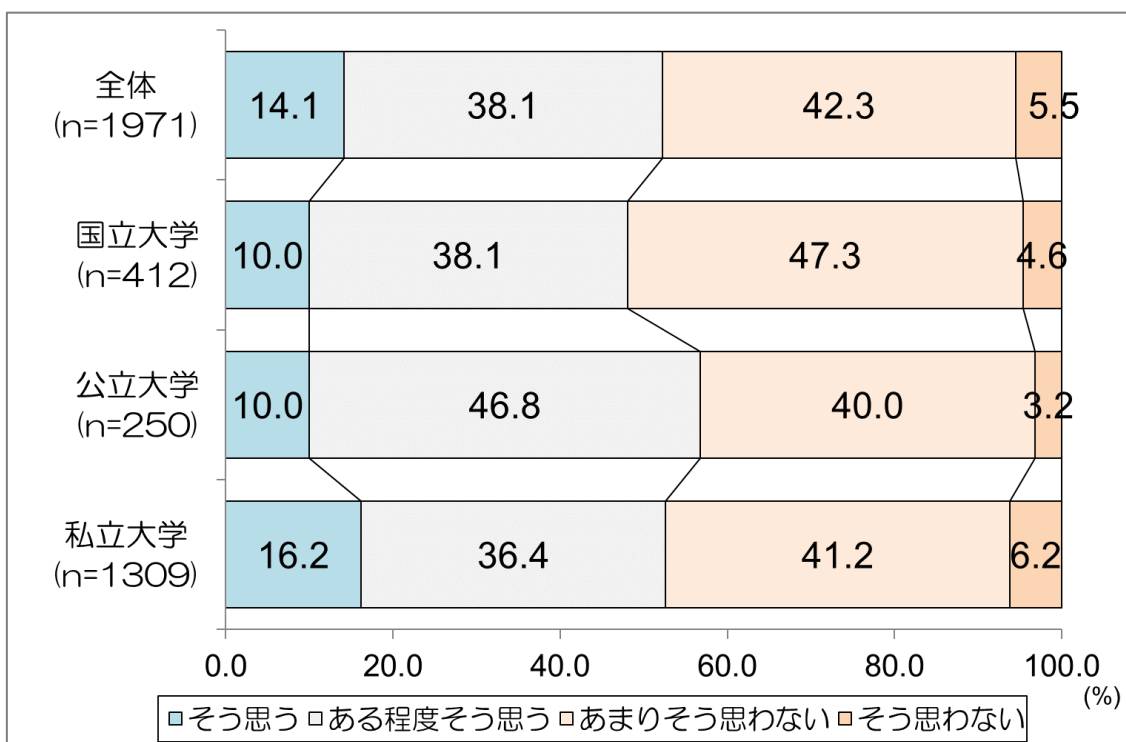


図3-4-2 大学運営の現状(設置形態別)

【大学の経営方針が全学で共有されていない】

学長がもっとリーダーシップを発揮すべきは国立でやや少ない

学長がもっとリーダーシップを発揮すべきと感じるかを尋ねたところ、「そう思う」又は「ある程度そう思う」は全体の 48.7%であった。設置形態別にみると、国立大学 40.6%、公立大学 45.4%、私立大学 51.9%となり、その他の設置形態に比べ、国立大学では学長リーダーシップを望む回答が少ない。(図3-4-3)

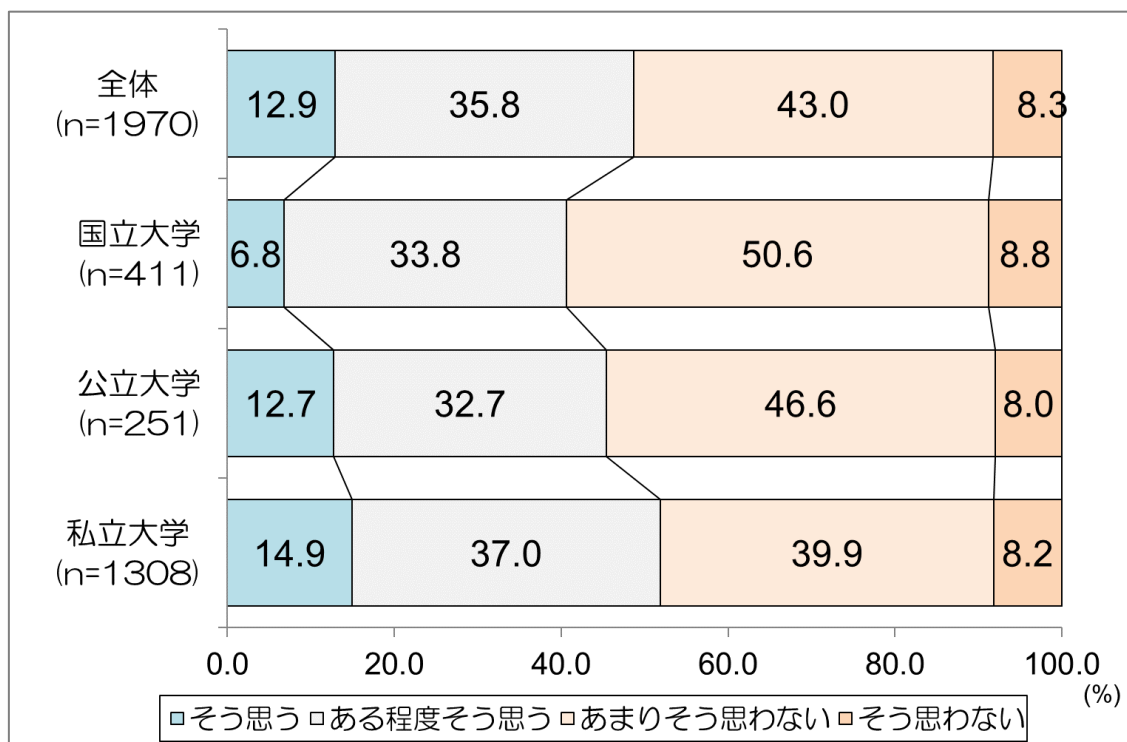


図3-4-3 大学運営の現状(設置形態別)

【学長がもっとリーダーシップを発揮すべき】

企画調査能力をさらに強化する必要があるは8割を占めて高い

企画調査能力をさらに強化する必要があると感じるかを尋ねたところ、「そう思う」又は「ある程度そう思う」は全体の80.6%であった。設置形態別にみると、国立大学72.5%、公立大学76.4%、私立大学84.0%となり、私立大学で特に高い。(図3-4-4)

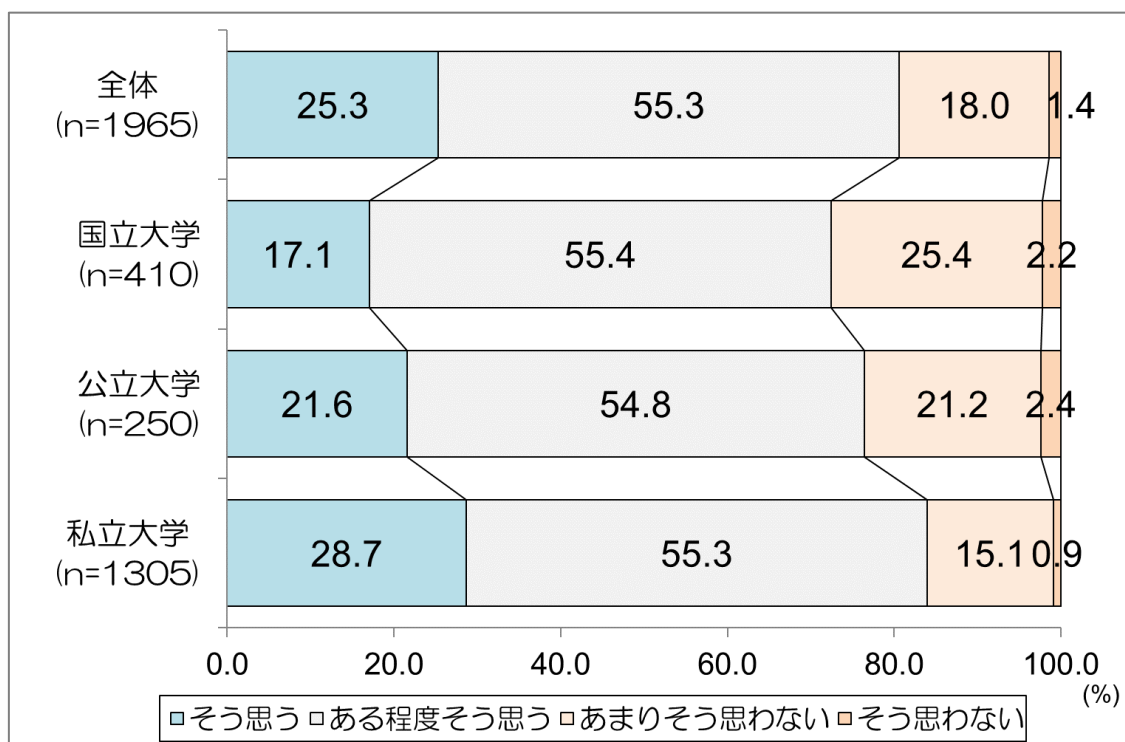


図3-4-4 大学運営の現状(設置形態別)

【企画調査能力をさらに強化する必要がある】

職員が意思決定に参加する機会が少ないはいずれの設置形態も6割

職員が意思決定に参加する機会が少ないと感じるかを尋ねたところ、「そう思う」又は「ある程度そう思う」は全体の62.6%であった。設置形態別にみると、国立大学61.7%、公立大学59.3%、私立大学63.5%となり、いずれの設置形態でも約6割を占めている。また、「そう思う」の割合は私立大学で特に高い。(図3-4-5)

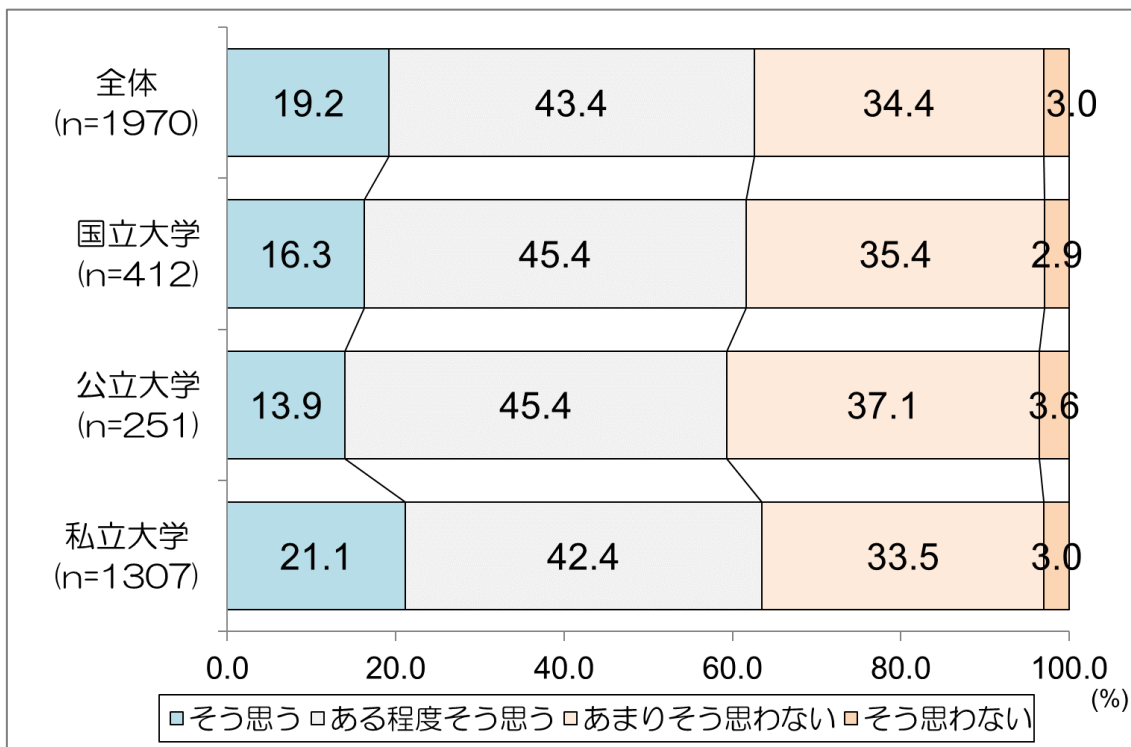


図3-4-5 大学運営の現状(設置形態別)

【職員が意思決定に参加する機会が少ない】

業務のスクラップ・見直しが適宜実施されているは約3割に止まる

業務のスクラップ・見直しが適宜実施されていると感じるかを尋ねたところ、「そう思う」又は「ある程度そう思う」は全体の27.8%に止まる結果となった。設置形態別にみると、国立大学33.2%、公立大学26.3%、私立大学26.4%となり、国立大学で業務のスクラップ・見直しが実施されている割合がやや高い。(図3-4-6)

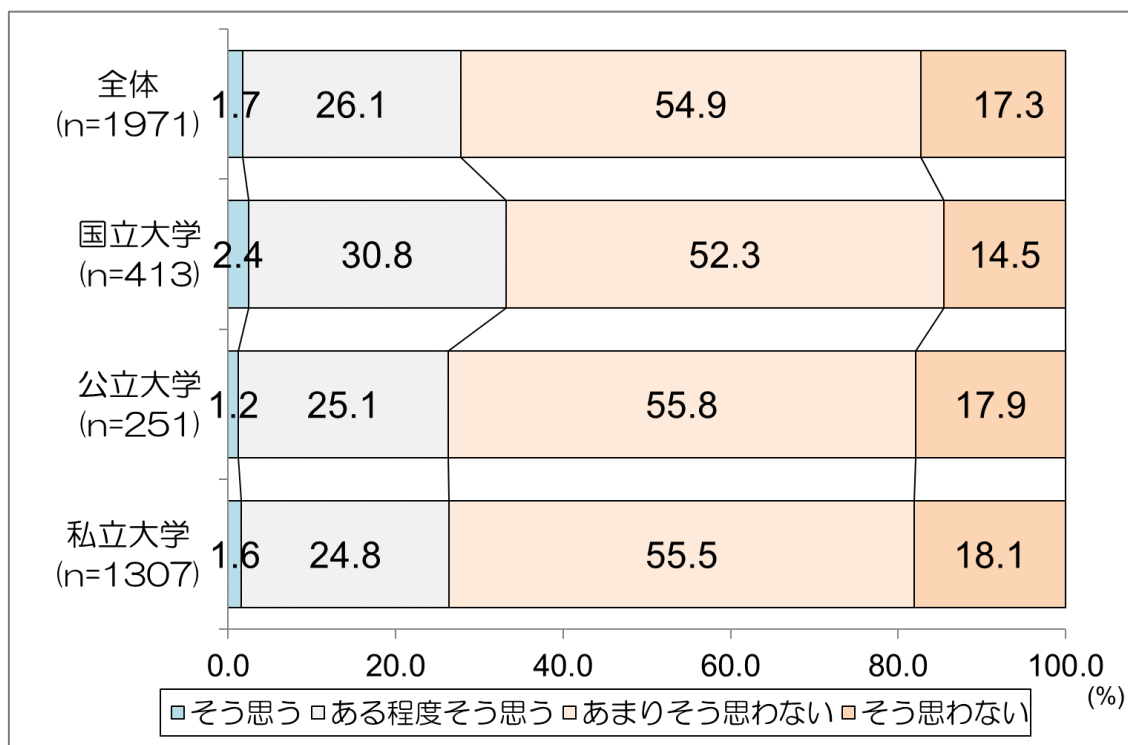


図3-4-6 大学運営の現状(設置形態別)

【業務のスクラップ・見直しが適宜実施されている】

業務の外部委託や大学間での共同化を促進すべきは全体の6割

業務の外部委託や大学間での共同化を促進すべきと感じるかを尋ねたところ、「そう思う」は全体の12.6%、「ある程度そう思う」を加えると全体の64.9%であった。設置形態別にみると、「そう思う」は国立大学13.1%、公立大学10.8%、私立大学12.8%と高くないが、「ある程度そう思う」を加えるといずれの設置形態でも6割以上を占めている。(図3-4-7)

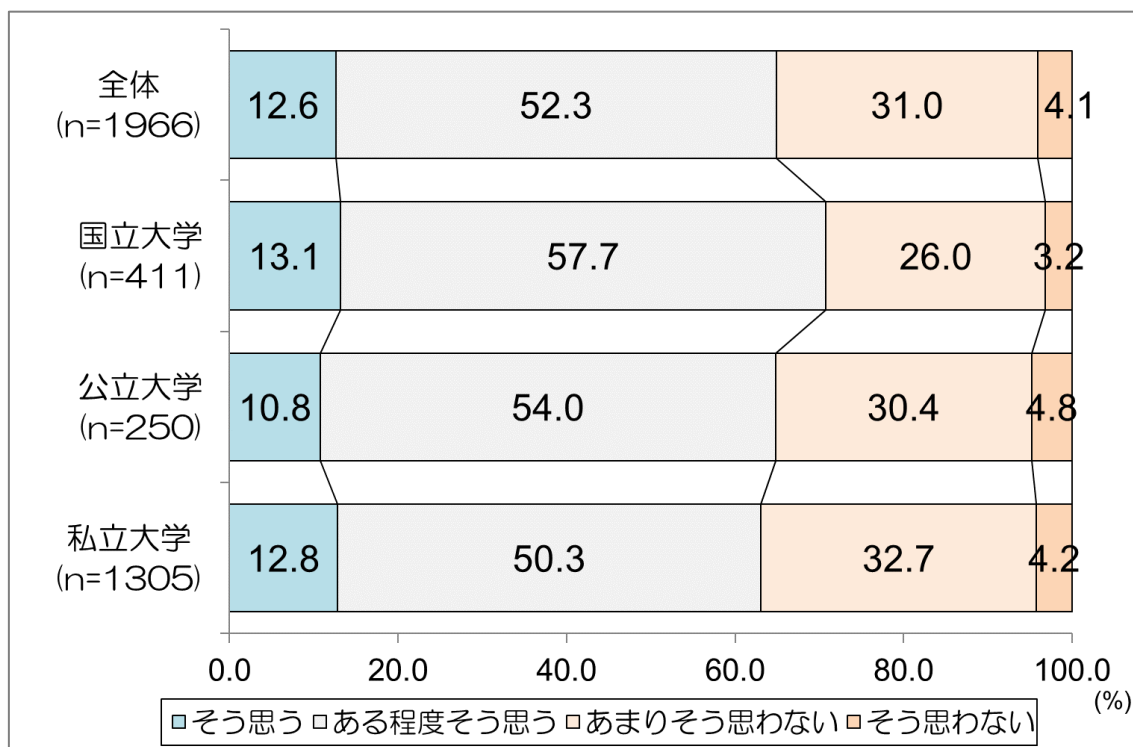


図3-4-7 大学運営の現状(設置形態別)

【業務の外部委託や大学間での共同化を促進すべき】

将来の経営を担う人材が育っているは3割前後と低い

将来の経営を担う人材が育っていると感じるかを尋ねたところ、「そう思う」又は「ある程度そう思う」は全体の26.1%に止まっている。設置形態別にみると、国立大学33.0%、公立大学27.5%、私立大学23.7%となり、国立大学でやや高い。(図3-4-8)

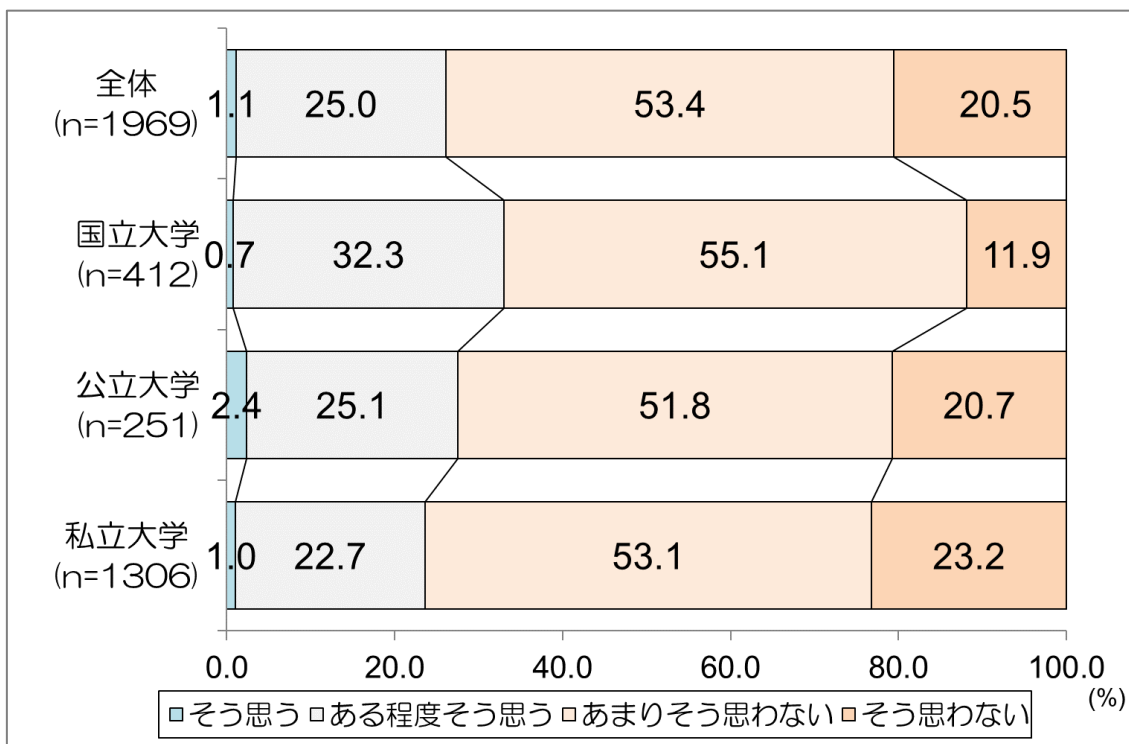


図3-4-8 大学運営の現状(設置形態別)

【将来の経営を担う人材が育っている】

職員の仕事は大学の発展に貢献しているはいずれの設置形態も7割強

職員の仕事は大学の発展に貢献していると感じるかを尋ねたところ、「そう思う」又は「ある程度そう思う」は全体の75.9%であった。設置形態別にみると、国立大学74.6%、公立大学74.4%、私立大学76.7%となり、設置形態による差は少ない。(図3-4-9)

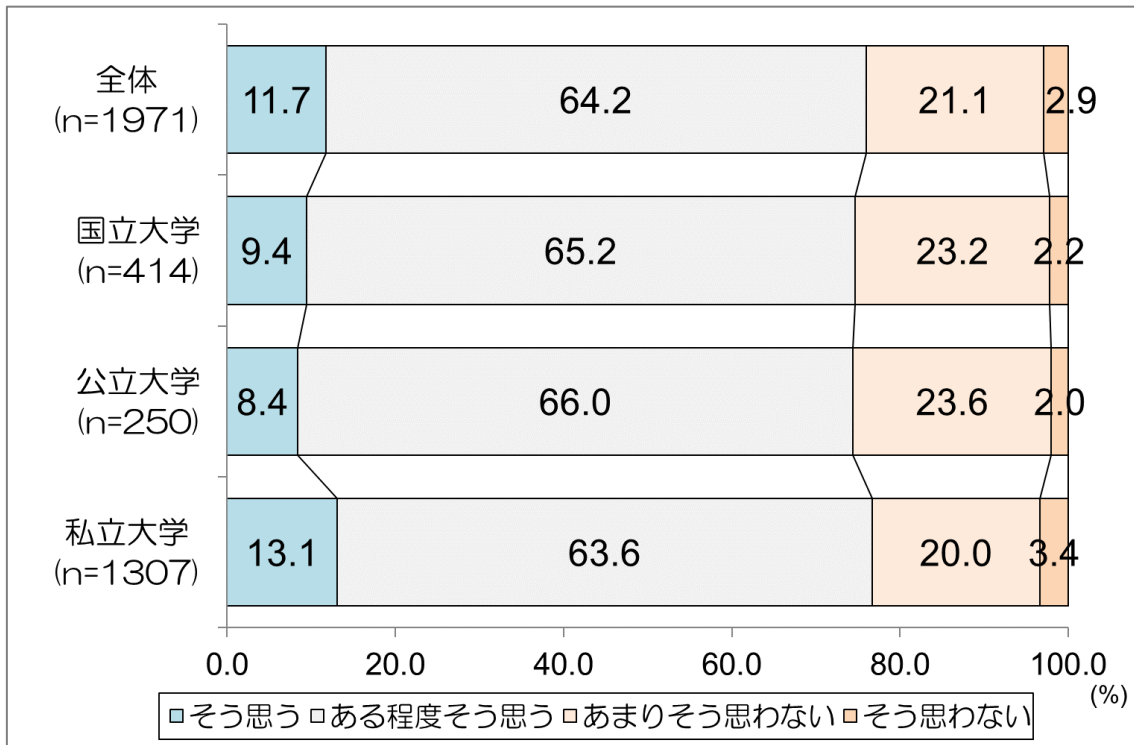


図3-4-9 大学運営の現状(設置形態別)

【職員の仕事は大学の発展に貢献している】

設置自治体の監督が強すぎるは4割強【公立大学のみ】

公立大学に勤務する職員に対して、設置自治体の監督が強すぎると感じるかを尋ねたところ、「そう思う」又は「ある程度そう思う」は43.4%であり、半数を下回っている。(図3-4-10)

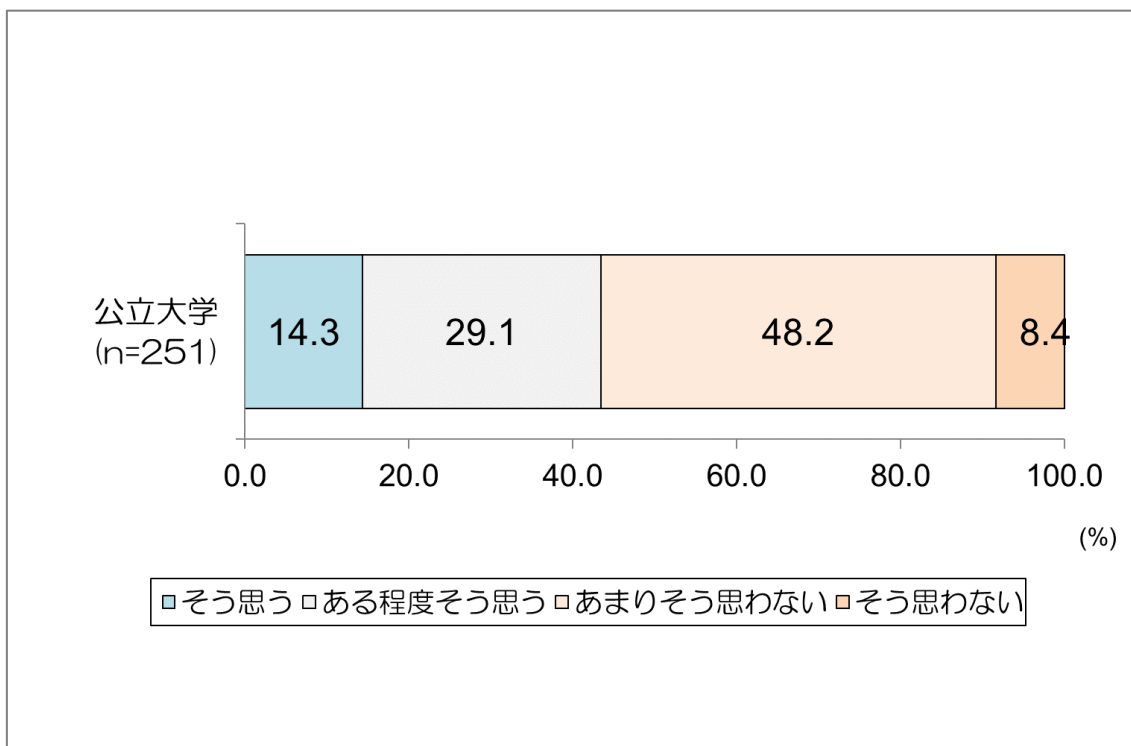


図3-4-10 大学運営の現状(公立大学のみ)

【設置自治体の監督が強すぎる】

学長と理事長の役割分担はうまくいっているは6割【私立大学のみ】

学長と理事長が別人の私立大学に勤務する職員に対して、学長と理事長の役割分担はうまくいっていると感じるかを尋ねたところ、「そう思う」又は「ある程度そう思う」は62.3%であった。ただし、「そう思わない」も1割を占めている。(図3-4-11)

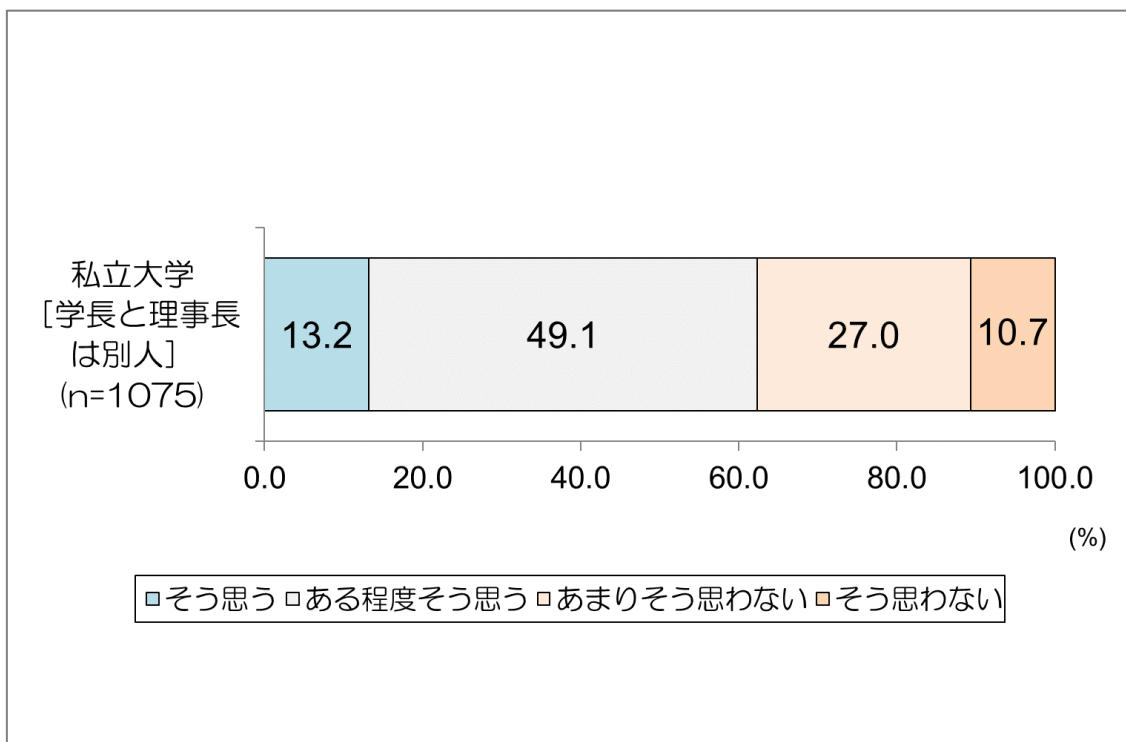


図3-4-11 大学運営の現状(私立大学のみ)

【学長と理事長の役割分担はうまくいっている】

3-5 コロナ禍の影響

業務の量は増えたが、業務の分担や意思決定の参加機会などはあまり変わらない

コロナ禍を契機に、職場において、職員の働き方や事務組織のあり方が変化しているか尋ねたところ、『業務の量が増えた』について「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は65.8%に上る一方で、『業務の効率化が進んだ』36.9%、『業務の分担が変わった』21.9%、『テレワークの導入が進んだ』34.8%、『意思決定に参加する機会が増えた』13.9%となっており、業務量の増を除けば、働き方や組織のあり方にはあまり大きな変化は見られない。(図3-5-1)

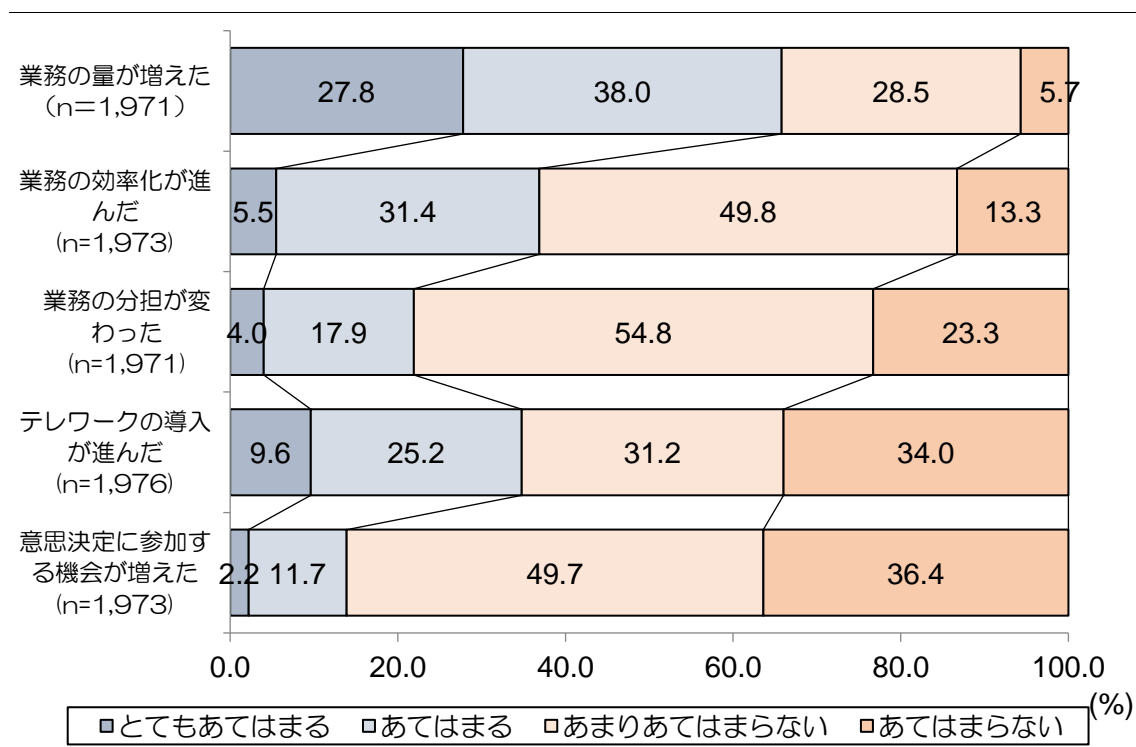


図3-5-1 コロナ禍の影響(全体)

(1) 業務の量

コロナ禍で業務量は国公私ともに増加し、特に教務・学生支援で増えた

コロナ禍の影響の項目のうち、『業務の量が増えた』について設置形態別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は、国立大学 65.8%、公立大学 69.1%、私立大学 65.1%と、いずれも 65%以上であり、大きな差はない。(図 3-5-2)

また、主な職務別にみると、教務・学生支援で「とてもあてはまる」37.9%、「あてはまる」42.0%であるのに対し、財務・経理・経営企画では「とてもあてはまる」17.0%、「あてはまる」34.3%となっており、授業の実施や学生対応などに関わる部署を中心に業務量が増えたことがうかがわれる。(図 3-5-3)

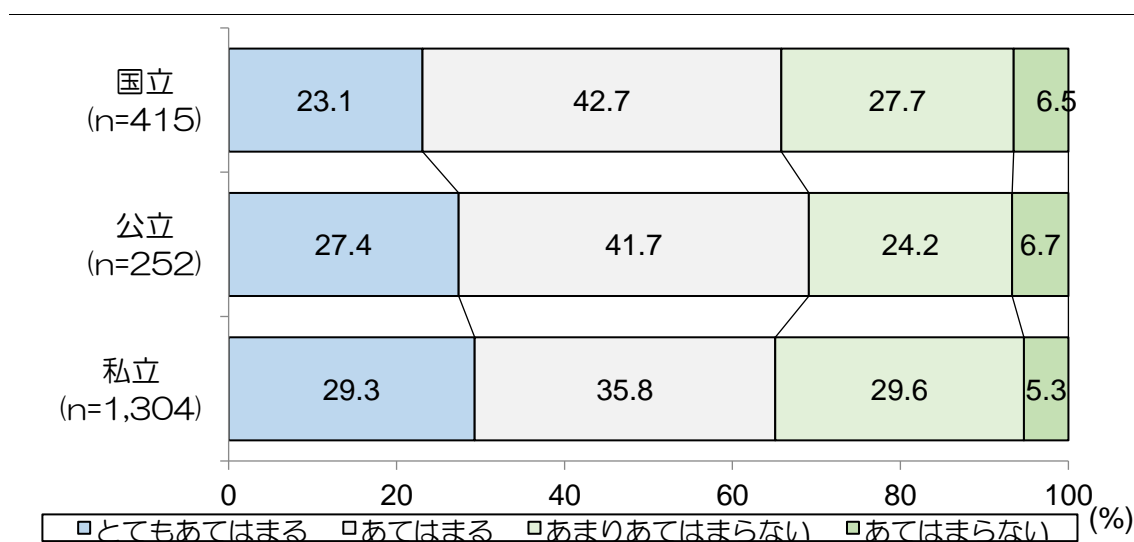


図3-5-2 業務の量(設置者別)

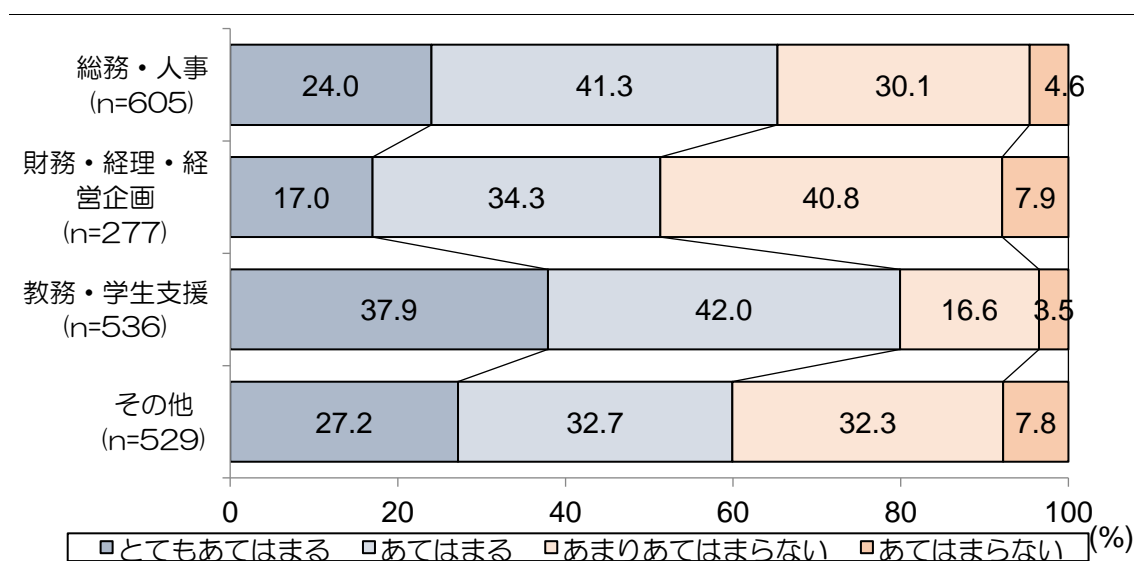


図3-5-3 業務の量(職務別)

(2) 業務の効率化

業務の効率化は、特に国立大学で進んだ

コロナ禍の影響の項目のうち、『業務の効率化が進んだ』について設置形態別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は、国立大学 42.8%、公立大学 32.5%、私立大学 35.8%と、国立大学で最も高くなっている。(図3-5-4)

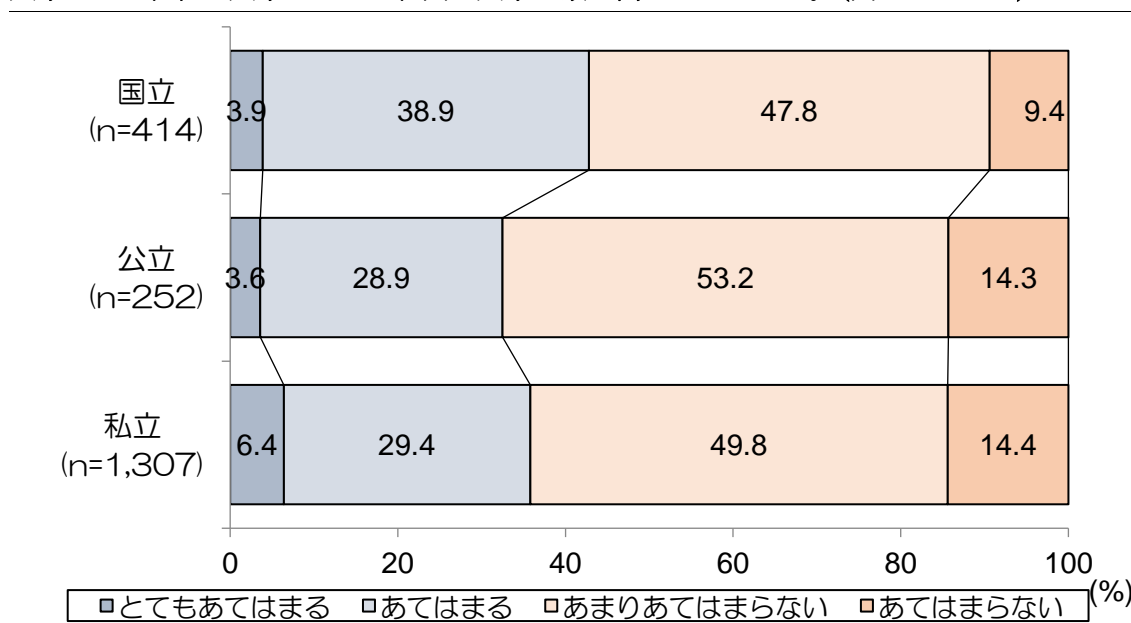


図3-5-4 業務の効率化(設置者別)

(3) 業務の分担

業務の分担は、特に教務・学生支援で変わっている

コロナ禍の影響の項目のうち、『業務の分担が変わった』について設置形態別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は、国立大学 20.5%、公立大学 24.2%、私立大学 21.8%であり、4分の1以下となっている。(図3-5-5)

また、主な職務別にみると、教務・学生支援で「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見が 28.6%で最も高い割合となっている。(図3-5-6)

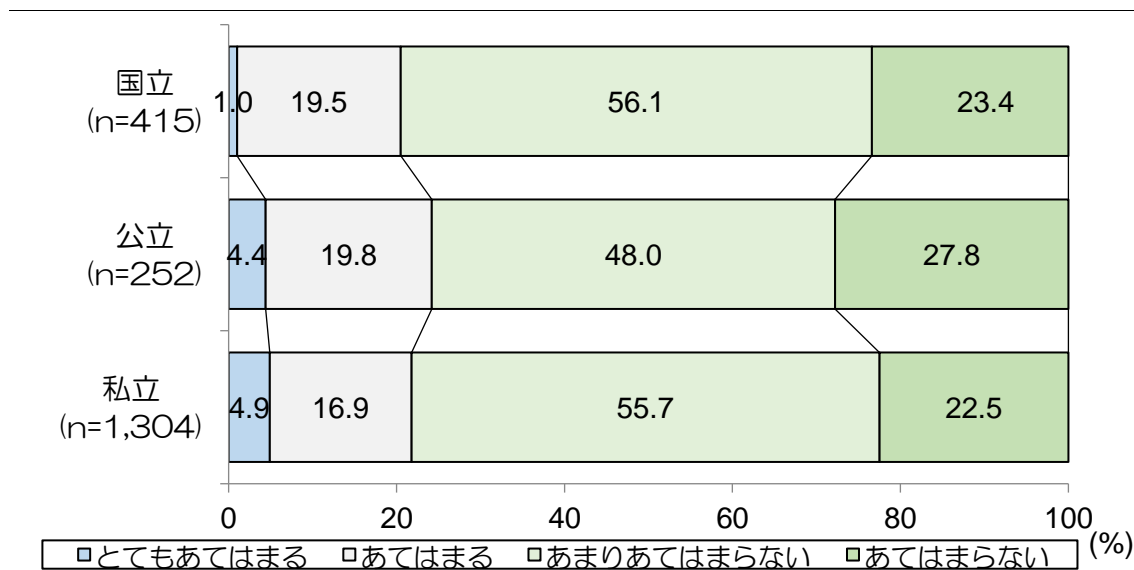


図3-5-5 業務の分担(設置者別)

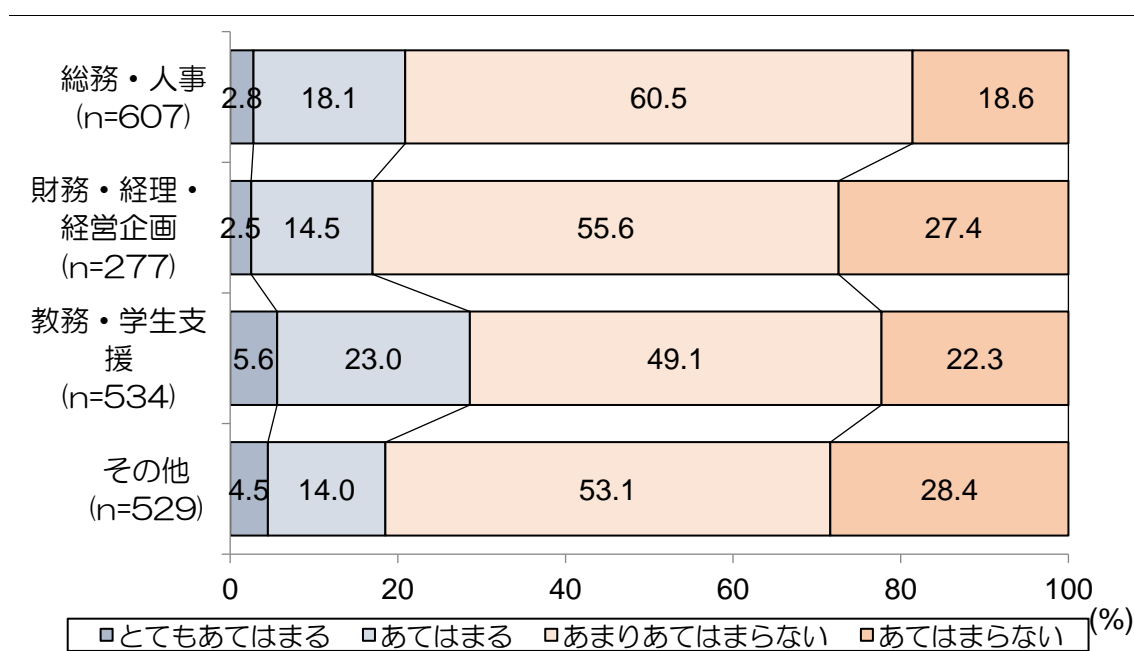


図3-5-6 業務の分担(職務別)

(4) テレワークの導入

テレワークは、特に国立大学で導入が進んだ

コロナ禍の影響の項目のうち、『テレワークの導入が進んだ』について設置形態別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は、国立大学の49.6%、公立大学32.0%、私立大学30.7%であり、特に国立大学で導入が進んだことがうかがわれる。(図3-5-7)

また、年齢別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見は、20歳台39.6%、30歳台37.0%、40歳台33.1%、50歳台31.6%、60歳台以上28.3%で、若い年代ほど肯定意見が多い。(図3-5-8)

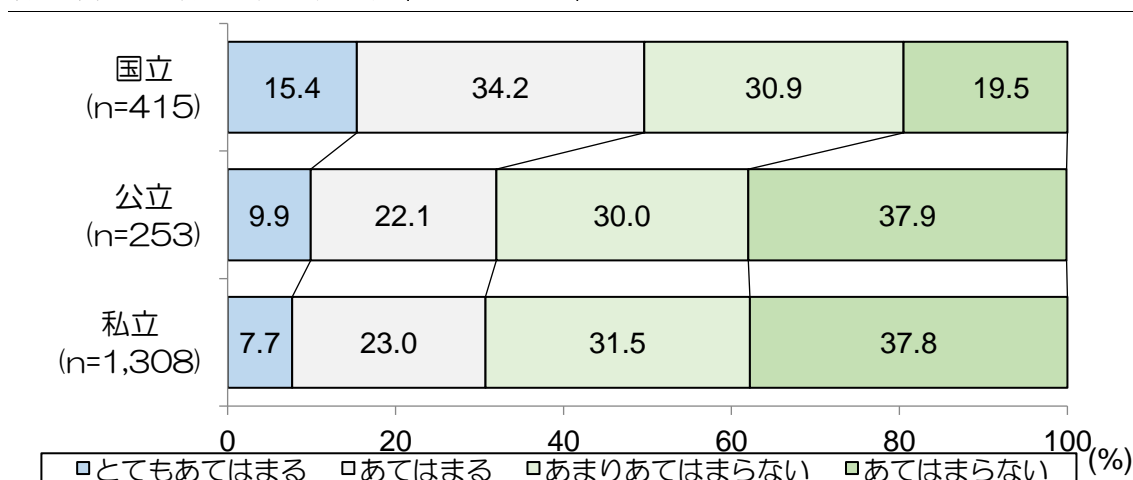


図3-5-7 テレワークの導入(設置者別)

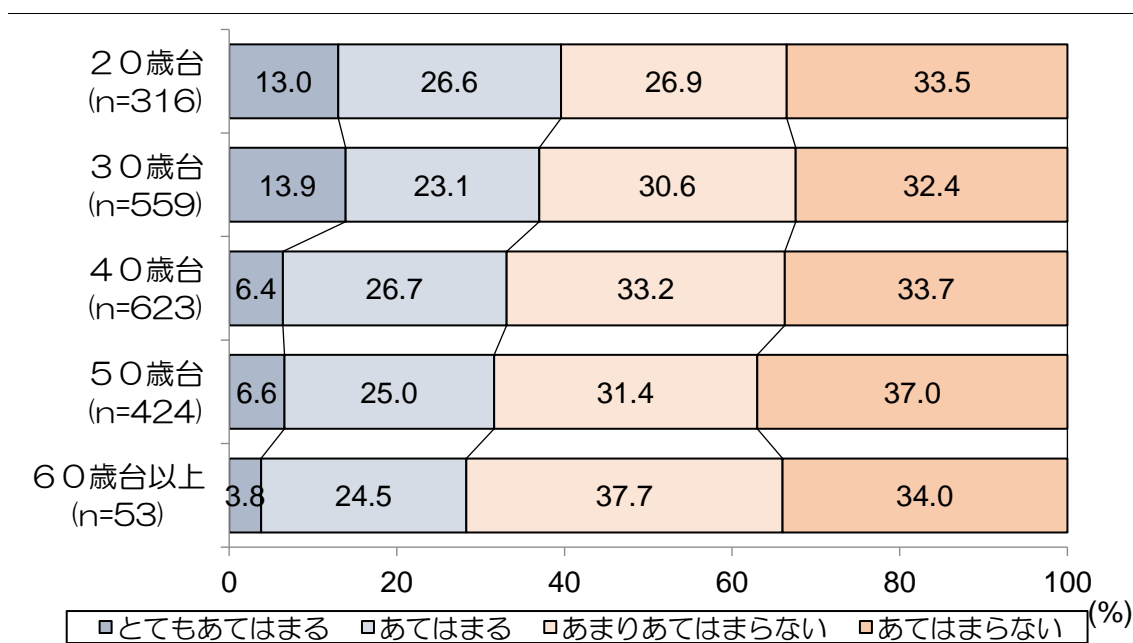


図3-5-8 テレワークの導入(年齢別)

(5) 意思決定への参加

意思決定の参加機会への影響は見られない

コロナ禍の影響の項目のうち、「意思決定に参加する機会が増えた」について設置形態別にみると、「とてもあてはまる」「あてはまる」とを合わせた肯定意見を示す人は、国立大学11.6%、公立大学11.1%、私立大学15.1%と、いずれも1割余にすぎず、意思決定の参加機会への影響は見られない。(図3-5-9)

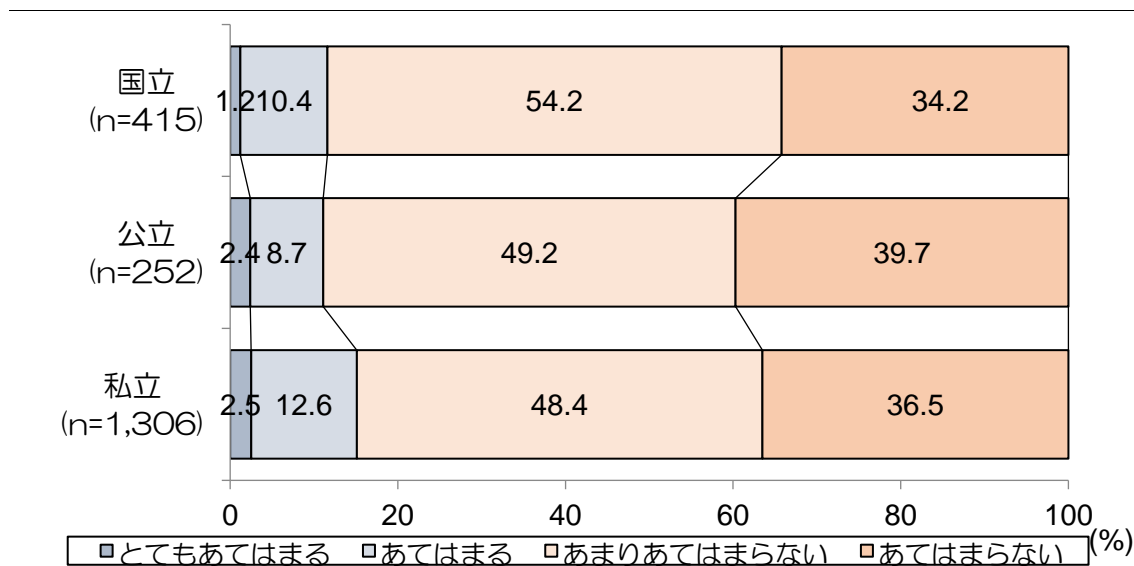


図3-5-9 意思決定への参加(設置者別)

第4章 職員のキャリア・学び

4-1 将来のキャリア展望

結果の要約は以下のとおりである。

いずれの設置形態においても、次の2つの傾向があった。第1に、現在勤務する大学で職員を続けたいと考えている人が多かった。第2に、昇進・昇格を目指したいかに関しては、肯定的回答（「そう思う」＋「ある程度そう思う」）と否定的回答（「そう思わない」＋「あまりそう思わない」）の割合が概ね半々であった。

続いて、年代別では若い世代の職員ほど、他大学の大学職員として働きたい、昇進・昇格を目指したいと考える人の割合が多かった。

国立大学においては、文部科学省で文教行政に貢献したいと考える職員は20歳台を除きほとんどいなかった。また、公立大学においては、自治体で地方行政に貢献したいと考える職員が全体で約4割おり、年代別では20歳台と50歳台以上でその割合がやや多かった。

詳細は次頁以降に記した。なお、一部のグラフでは、端数処理の関係で合計が100%となっていない。

(1) 大学職員を続けたい

設置形態別にみると、「そう思う」と考えている人は国立大学で43.2%、公立大学で30.4%、私立大学で46.9%である。また、肯定的回答（「そう思う」＋「ある程度そう思う」）の割合は、国立大学で87.4%、私立大学で88.6%、公立大学で70.7%であり、特に国立大学と私立大学で大学職員を続けたいと考えている人が多い。

年代別では、いずれの年代も肯定的回答の割合が8割を超えているものの、30歳台（88.4%）はその割合が最も多く、20歳台（83.6%）は30歳台に比して約5%ポイント少ない。

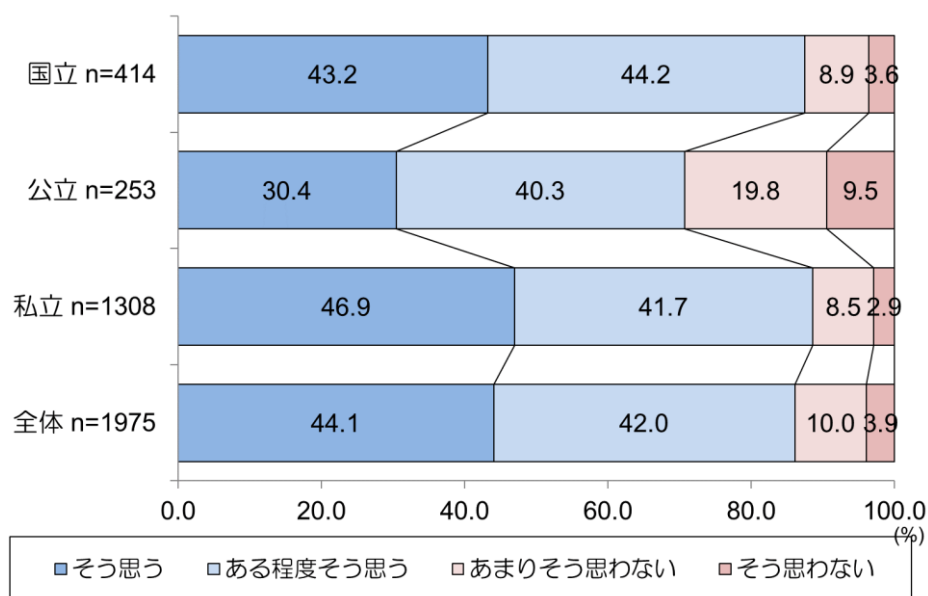


図 4-1-1 a. 大学職員を続けたい（設置形態別）

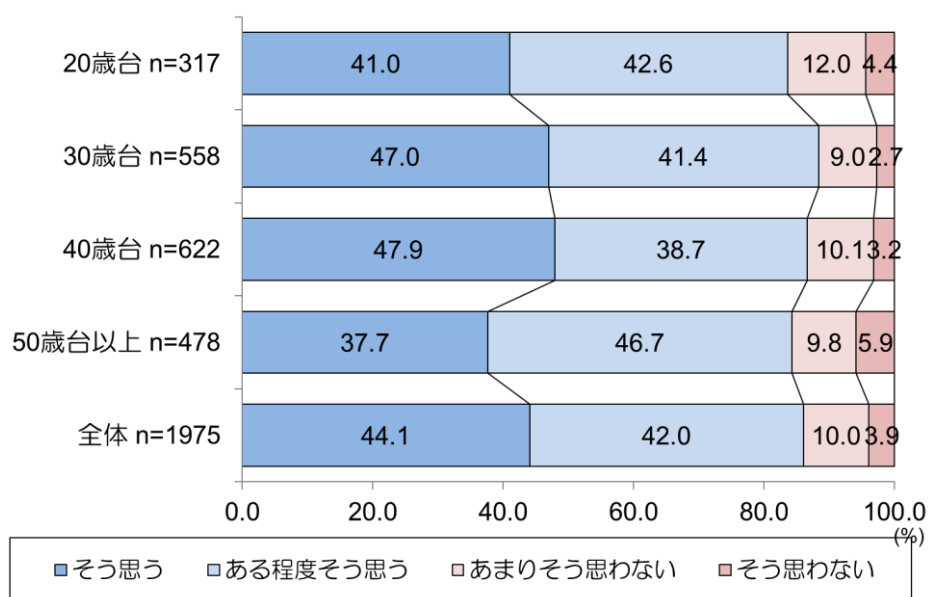


図 4-1-2 a. 大学職員を続けたい（年齢層別）

(2) 現在勤務する大学で今後も働きたい

設置形態別にみると、「そう思う」と考えている人は国立大学で39.8%、公立大学で22.9%、私立大学で34.4%である。また、「そう思う」+「ある程度そう思う」の割合は国立大学で85.8%、公立大学で68.4%、私立大学で79.6%である。いずれも肯定的回答が多いが、特に国立大学でその割合が多いことがわかる。

年代別の「そう思う」+「ある程度そう思う」の割合をみると、30歳台（79.2%）、40歳台（81.8%）、50歳台以上（81.2%）に比して、20歳台（72.6%）はその割合がやや少ない。

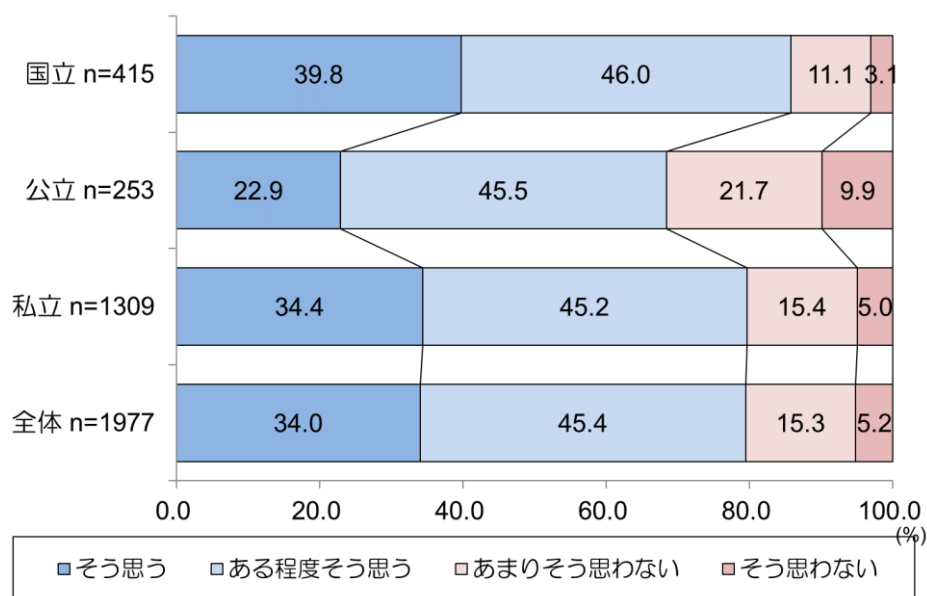


図 4-1-3 b. 現在勤務する大学で今後も働きたい（設置形態別）

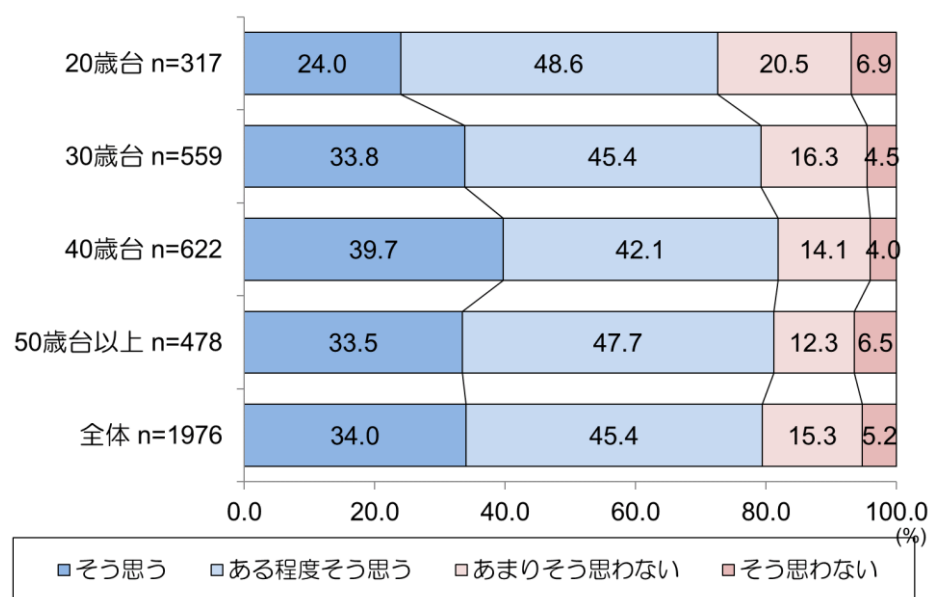


図 4-1-4 b. 現在勤務する大学で今後も働きたい（年齢層別）

(3) 他大学の大学職員として働きたい

設置形態別にみると、「そう思う」と考えている人は国立大学で4.1%、公立大学で2.8%、私立大学で7.6%であり、いずれも1割未満である。ただし、「そう思う」+「ある程度そう思う」の割合をみると、国立大学は26.3%、公立大学は24.6%、私立大学は34.2%となっており、私立大学はその割合が国立・公立に比してやや多い。

年代別でみると、「そう思う」+「ある程度そう思う」の割合は20歳台(42.0%)、30歳台(38.4%)、40歳台(29.2%)、50歳台以上(18.6%)の順で多く、年長世代ほど低い。

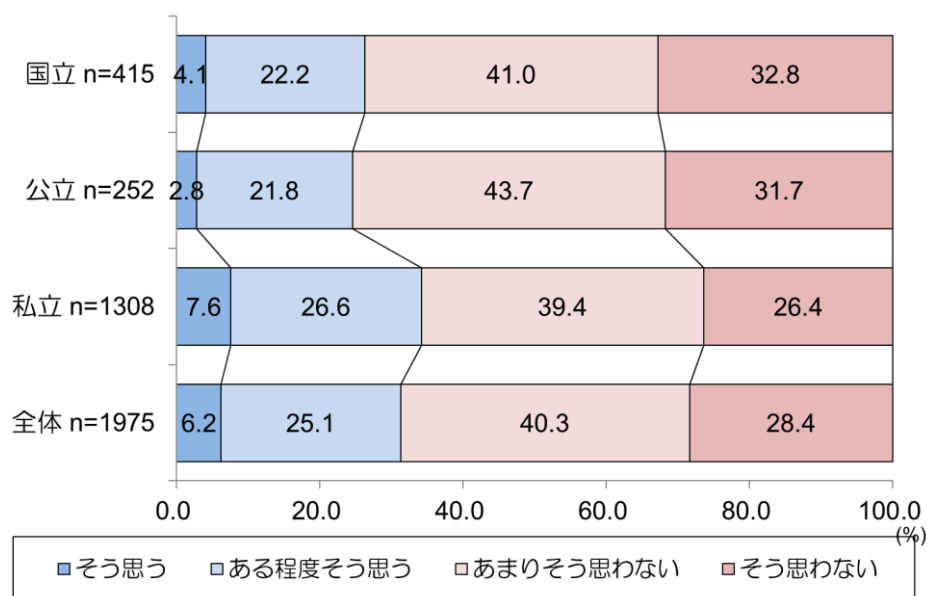


図 4-1-5 c. 他大学の大学職員として働きたい (設置形態別)

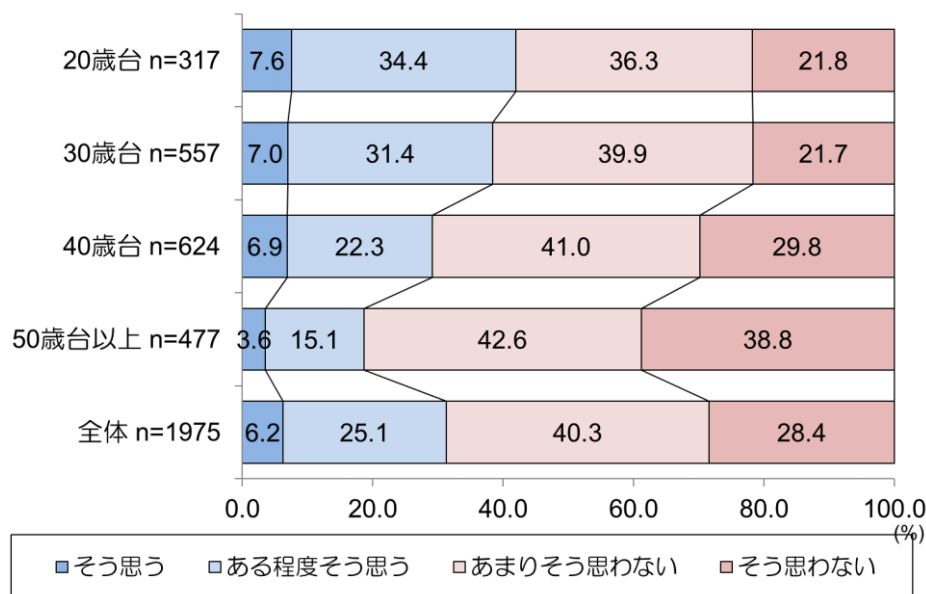


図 4-1-6 c. 他大学の大学職員として働きたい (年齢層別)

(4) 昇進・昇格を目指したい

設置形態別にみると、「そう思う」と考えている人は国立大学で13.6%、公立大学で10.3%、私立大学で16.5%であり、いずれも2割未満である。また、肯定的回答（「そう思う」+「ある程度そう思う」）の割合を見ると、国立大学は45.6%、公立大学は41.1%、私立大学は51.5%である。私立大学は国立・公立に比してやや多いが、いずれも約4割～5割に留まる。

年代別の肯定的回答の割合は、20歳台（65.3%）、30歳台（56.8%）、40歳台（49.0%）、50歳台以上（28.7%）の順で多く、40歳台と50歳台以上には約20%ポイントの差がある。

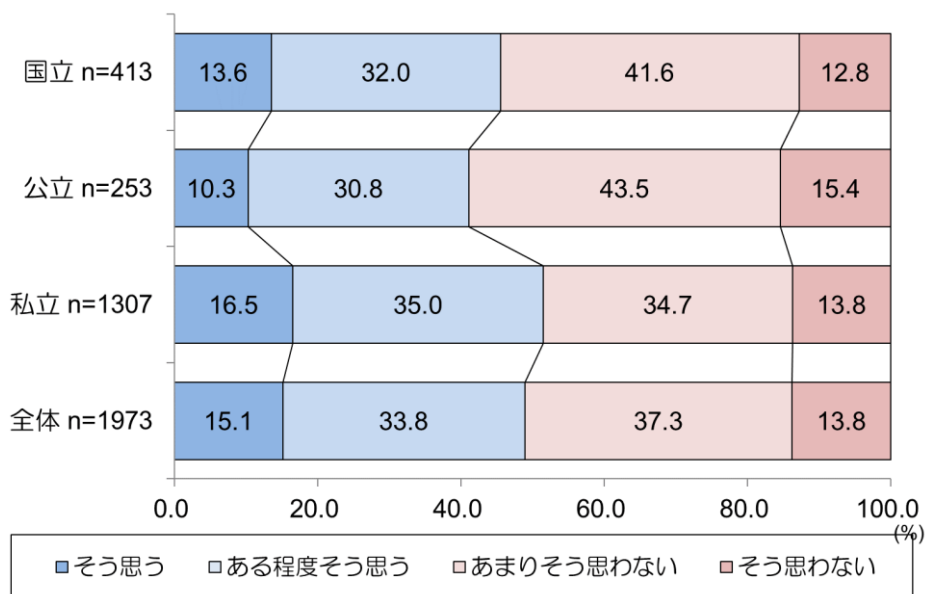


図 4-1-7 d. 昇進・昇格を目指したい（設置形態別）

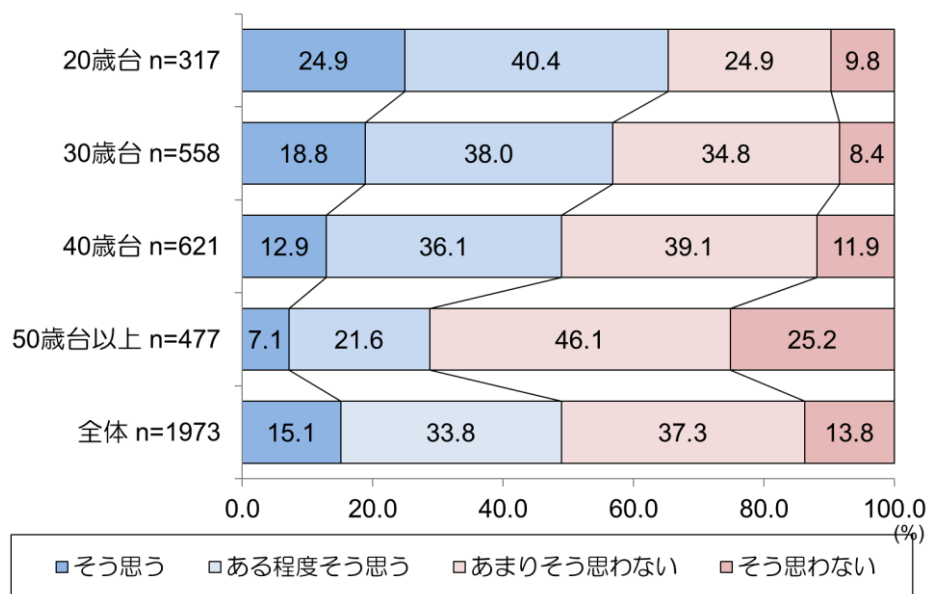


図 4-1-8 d. 昇進・昇格を目指したい（年齢層別）

(5) 文部科学省で文教行政に貢献したい（国立のみ）

国立大学のみを対象とした設問である。「そう思う」と考えている人の割合は1.0%、「そう思う」+「ある程度そう思う」の割合は10.2%に留まる。

年代別の「そう思う」の割合は、20歳台（1.4%）と30歳台（2.1%）ではごく少数であり、40歳台と50歳代以上では0.0%であった。ただし、「そう思う」+「ある程度そう思う」の割合をみると、20歳台（28.4%）では約3割の職員が、文部科学省で文教行政に貢献したいと考えている。

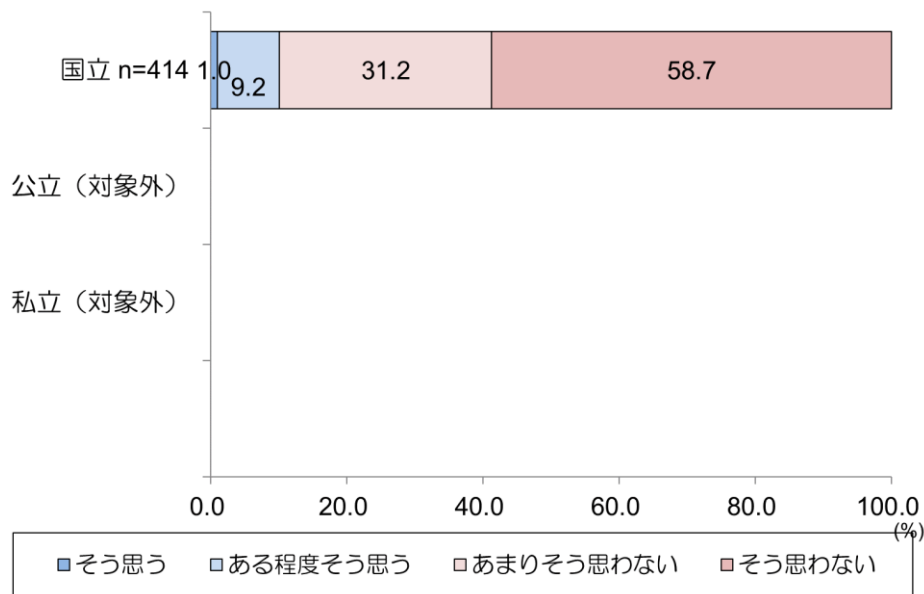


図 4-1-9 e. 文部科学省で文教行政に貢献したい（国立のみ）

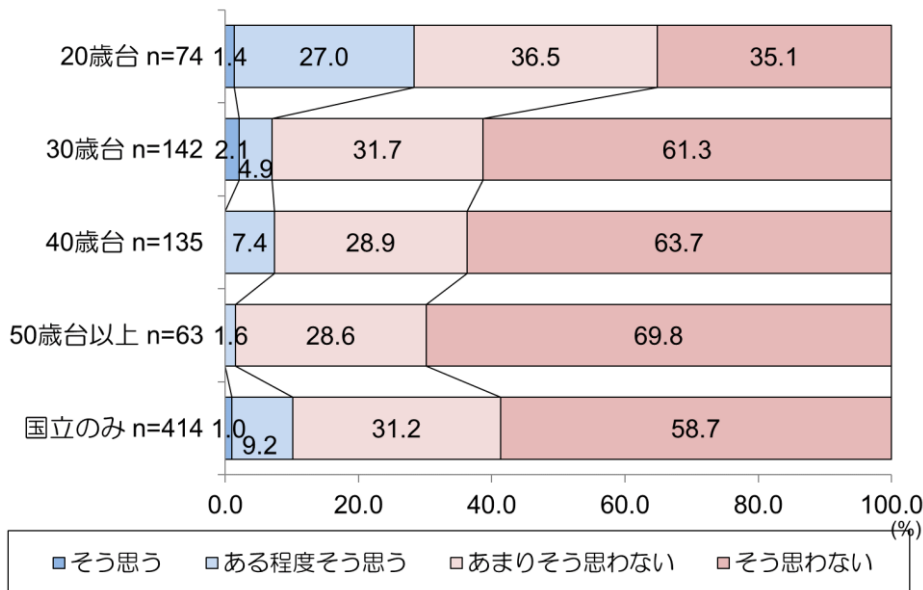


図 4-1-10 e. 文部科学省で文教行政に貢献したい（年齢層別）

(6) 自治体で、地方行政に貢献したい（公立のみ）

公立大学のみを対象とした設問である。「そう思う」と考えている人は 11.9%であるが、「そう思う」+「ある程度そう思う」の割合は 43.6%であり、自治体で地方行政に貢献したいと考えている職員は約 4 割いる。

年代別で「そう思う」+「ある程度そう思う」の割合をみると、20 歳台（52.8%）が最も多く、多い順に 50 歳台以上（48.3%）、40 歳台（41.7%）、30 歳台（34.2%）と続く。20 歳台と 50 歳代以上で、自治体で地方行政に貢献したいと考えている職員が多い。

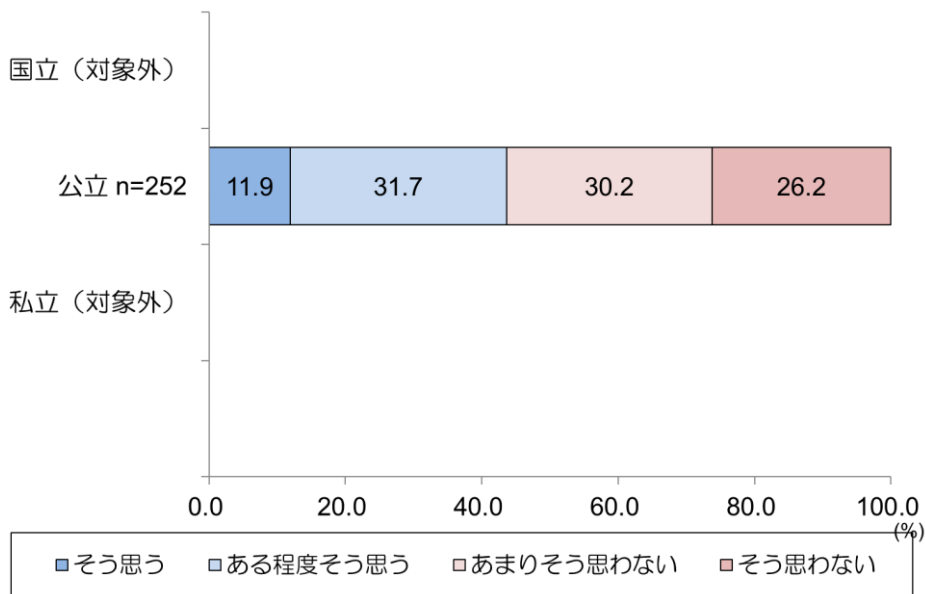


図 4-1-11 e. 自治体で、地方行政に貢献したい（公立のみ）

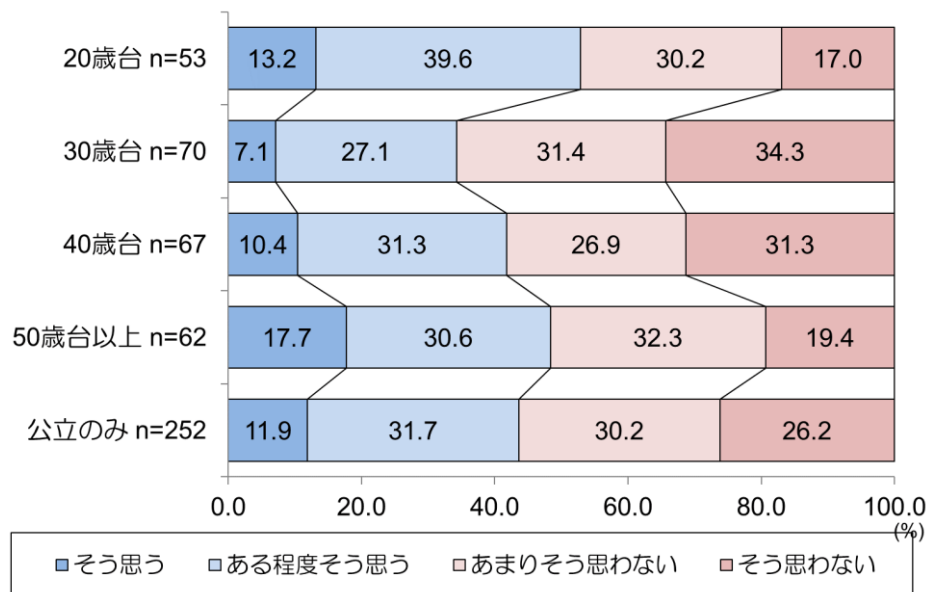


図 4-1-12 e. 自治体で、地方行政に貢献したい（年齢層別）

4-2 望ましいキャリアパス

(1) 幅広い業務を経験して、管理業務につく

設置形態別にみると、「とても望ましい」と考えている人は国立大学で36.7%、公立大学で28.2%、私立大学で36.3%であり、公立大学は国立・私立に比してやや少ない。続いて、「とても望ましい」+「望ましい」の割合を見ると、国立大学は86.4%、公立大学は83.7%、私立大学は86.1%であり、いずれも8割~9割と多く、またほとんど差がない。

年代別で「とても望ましい」+「望ましい」の割合をみると、30歳台（82.1%）は40歳台（87.6%）と50歳台以上（88.2%）に比して、約5%ポイントほどその割合が少ない。

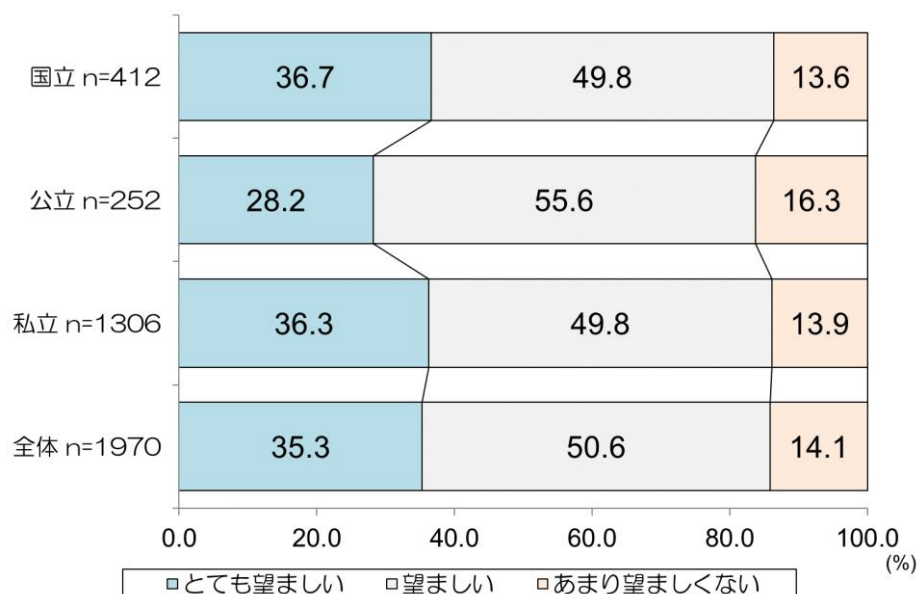


図 4-2-1 a. 幅広い業務を経験して、管理業務につく（設置形態別）

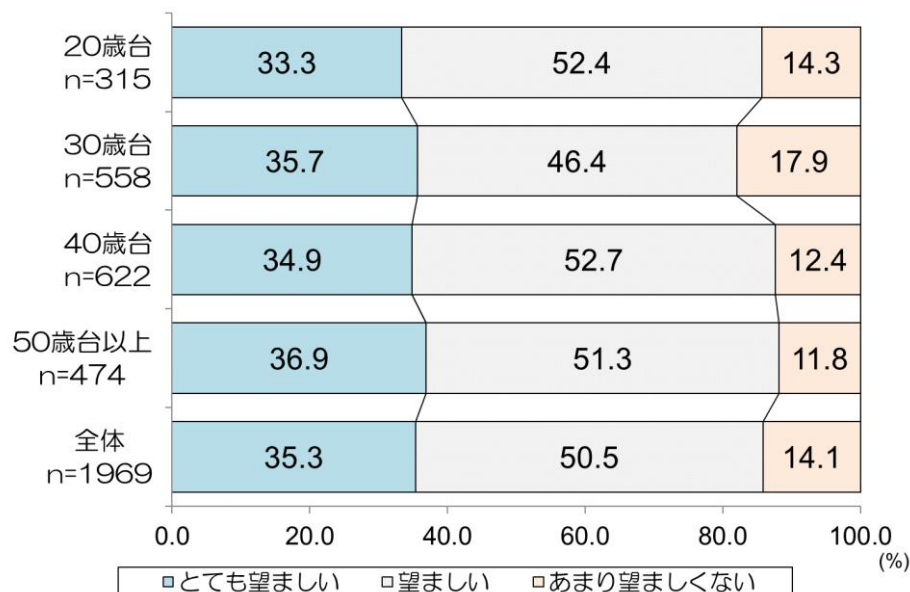


図 4-2-2 a. 幅広い業務を経験して、管理業務につく（年齢層別）

(2) 幅広い業務を経験して、将来的に専門的な仕事をする

設置形態別にみると、「とても望ましい」と考えている人は国立大学で39.0%、公立大学で28.8%、私立大学で31.3%であり、国立大学は公立・私立に比してやや多い。続いて、「とても望ましい」+「望ましい」の割合を見ると、国立大学は91.0%、公立大学は88.4%、私立大学は91.0%であり、いずれも9割前後でほとんど差がない。

年代別でも、上記2回答の合計割合は約9割でほとんど差がない。他方、「とても望ましい」のみの割合は、多い順に20歳台(36.5%)、30歳台(33.9%)、40歳台(33.4%)、50歳台以上(27.4%)と続き、20歳台と50歳台以上の2世代には約9%ポイントの差がある。

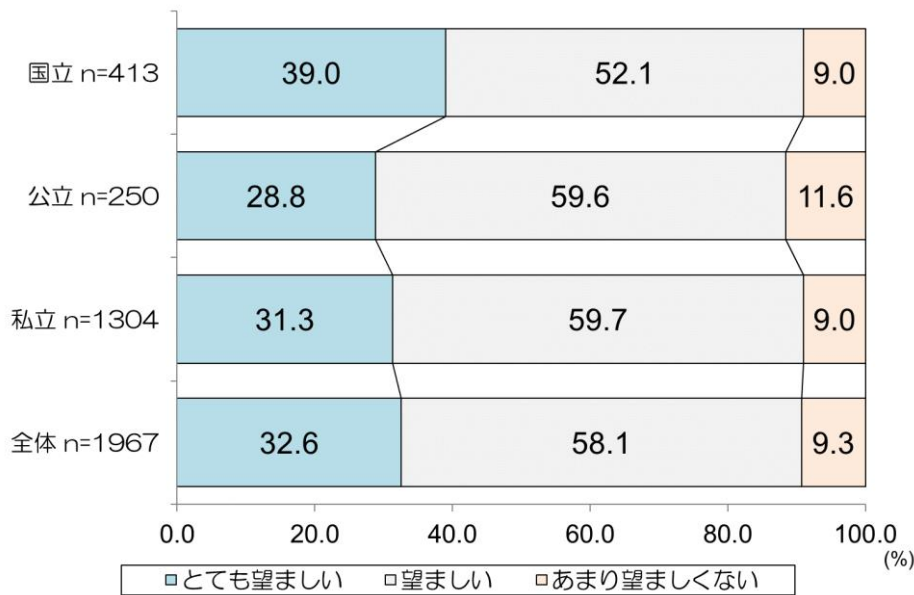


図 4-2-3 b. 幅広い業務を経験して、将来的に専門的な仕事（設置形態別）

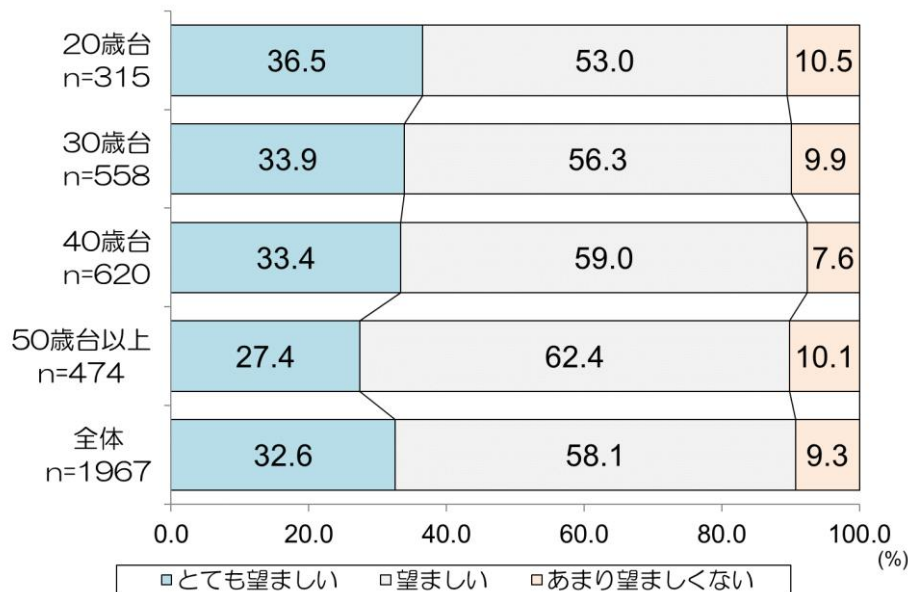


図 4-2-4 b. 幅広い業務を経験して、将来的に専門的な仕事（年齢層別）

(3) 最初から、特定分野の専門家として仕事をする

設置形態別にみると、「とても望ましい」と考えている人は国立大学で6.1%、公立大学で10.0%、私立大学で9.5%であり、いずれも1割未満である。続いて、「とても望ましい」+「望ましい」の割合を見ると、国立大学は37.2%、公立大学は48.0%、私立大学は44.0%であり、国立大学は公立・私立に比してやや少ない。

年代別では、「とても望ましい」+「望ましい」の割合はほとんど差がない。他方、「とても望ましい」の割合をみると、多い順に20歳台(10.5%)、30歳台(10.4%)、40歳台(9.2%)、50歳台以上(5.5%)と続き、20歳台と50歳台以上の2世代には5%ポイントの差がある。

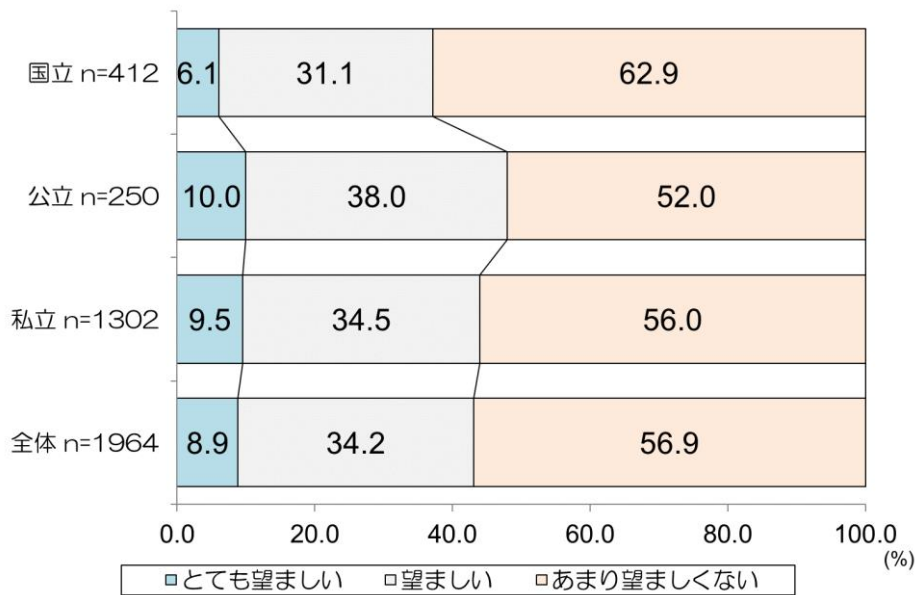


図 4-2-5 c. 最初から、特定分野の専門家として仕事をする（設置形態別）

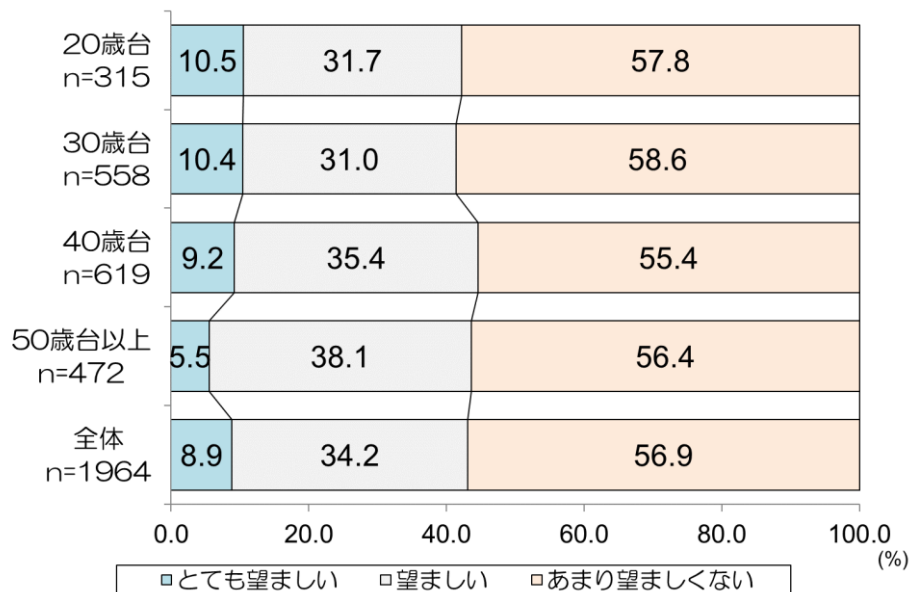


図 4-2-6 c. 最初から、特定分野の専門家として仕事をする（年齢層別）

4-3 大学職員として望ましい将来像

大学職員の将来像として、どのような姿が望ましいと思うかを6つの項目について尋ねた。その結果、「とても望ましい」と「望ましい」を合わせた率でみると、『企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する』(95.1%)、『職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす』(88.9%)、『一定の時点で、特定の分野でのキャリアを進むことを選ぶことを可能にする』(88.1%)の3項目についての評価が高い。特に『企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する』については、「とても望ましい」と積極的に評価する人が突出して多くなっている。一方、『専門性を高める職員と、ルーティン的な仕事をする職員とに分ける』については、「とても望ましい」と「望ましい」を合わせても66.3%にとどまっており、この6項目の中で最も低い評価となっている。また、『大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする』及び『専門分野(財務、教務など)別の職員団体を発展させ、教育訓練もおこなう』については「とても望ましい」と「望ましい」を合わせた評価は7割前後である。(図4-3-1)

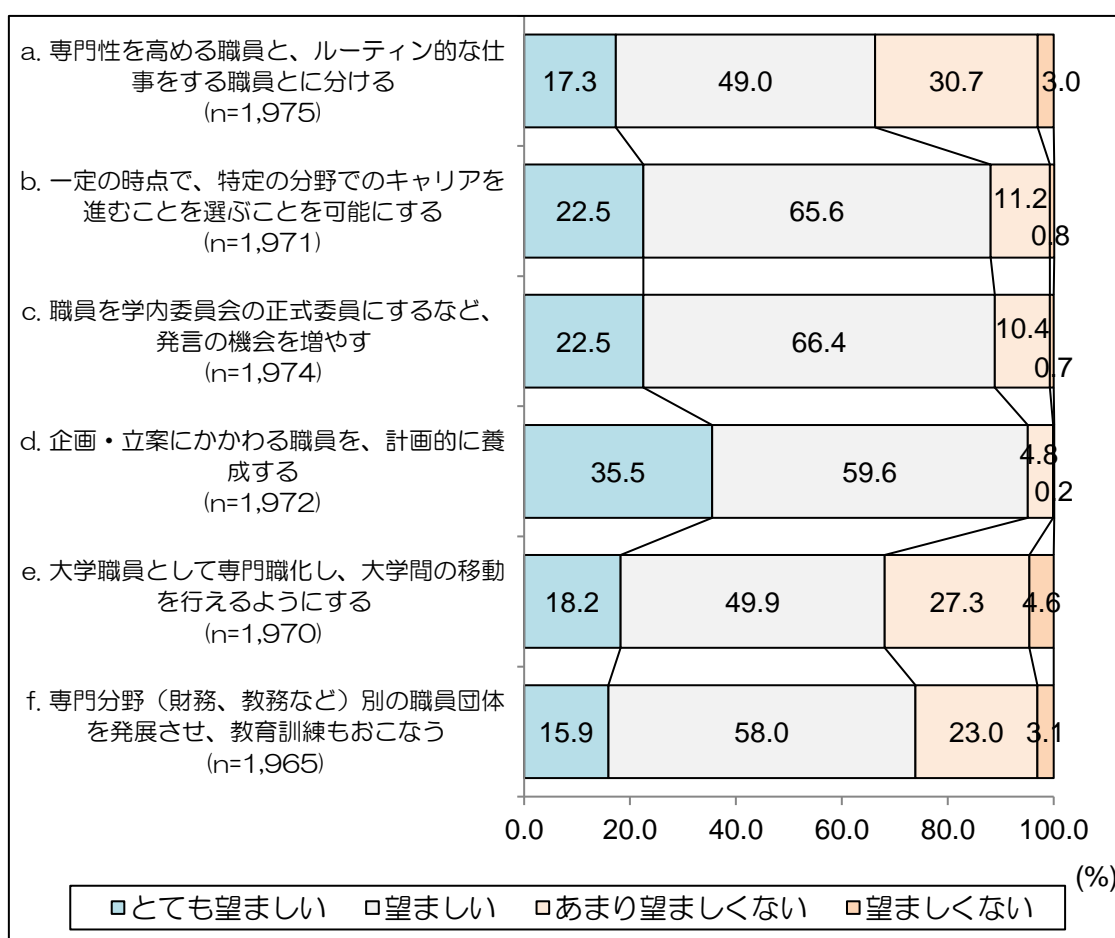


図4-3-1 大学職員の将来像に対する考え

(1) 専門性を高める職員と、ルーティン的な仕事をする職員とに分ける

大学職員の将来像として望ましいと思う項目のうち、『専門性を高める職員と、ルーティン的な仕事をする職員とに分ける』について設置形態別にみると、「とても望ましい」と「望ましい」を合わせた率では、国立大学（64.1％）に比べて、公立大学（67.8％）、私立大学（66.6％）にやや多くなっている。（図4-3-2）

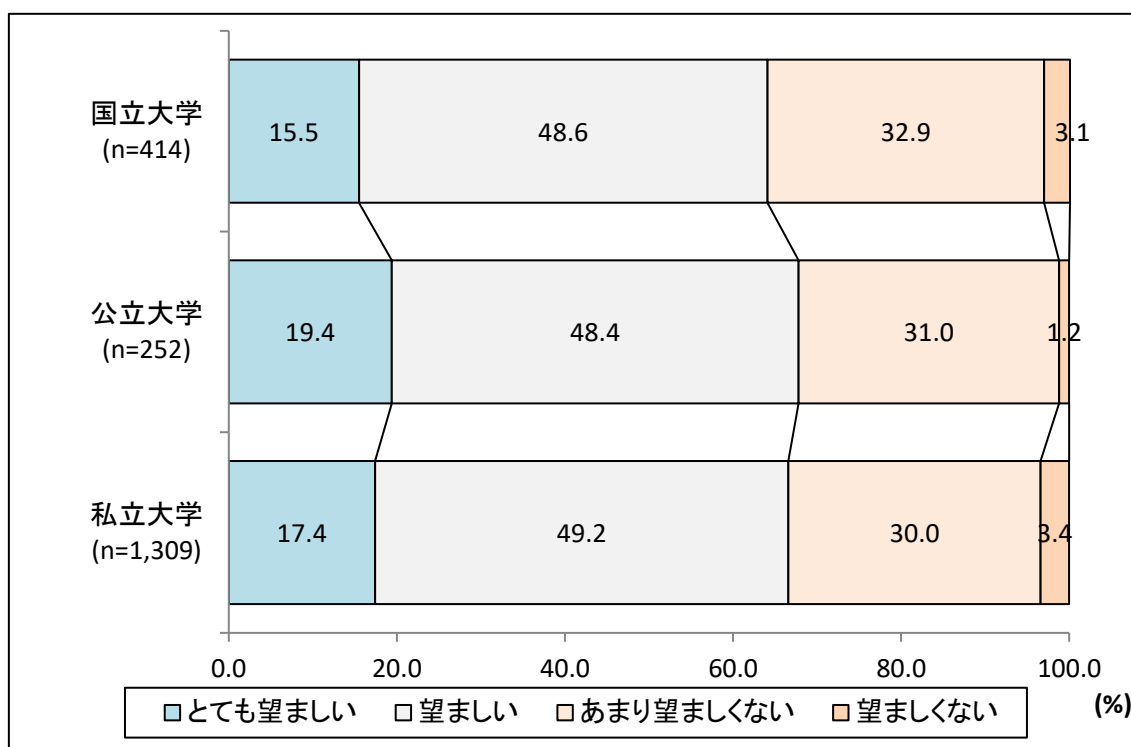


図4-3-2 大学職員の将来像に対する考え（設置形態別）
【専門性を高める職員と、ルーティン的な仕事をする職員とに分ける】

(2) 一定の時点で、特定の分野でのキャリアを進むことを選ぶことを可能にする

大学職員の将来像として望ましいと思う項目のうち、『一定の時点で、特定の分野でのキャリアを進むことを選ぶことを可能にする』について設置形態別にみると、「とても望ましい」と「望ましい」を合わせた率では、公立大学（86.1%）、私立大学（87.4%）に比べて、国立大学（91.0%）にやや多くなっている。（図4-3-3）

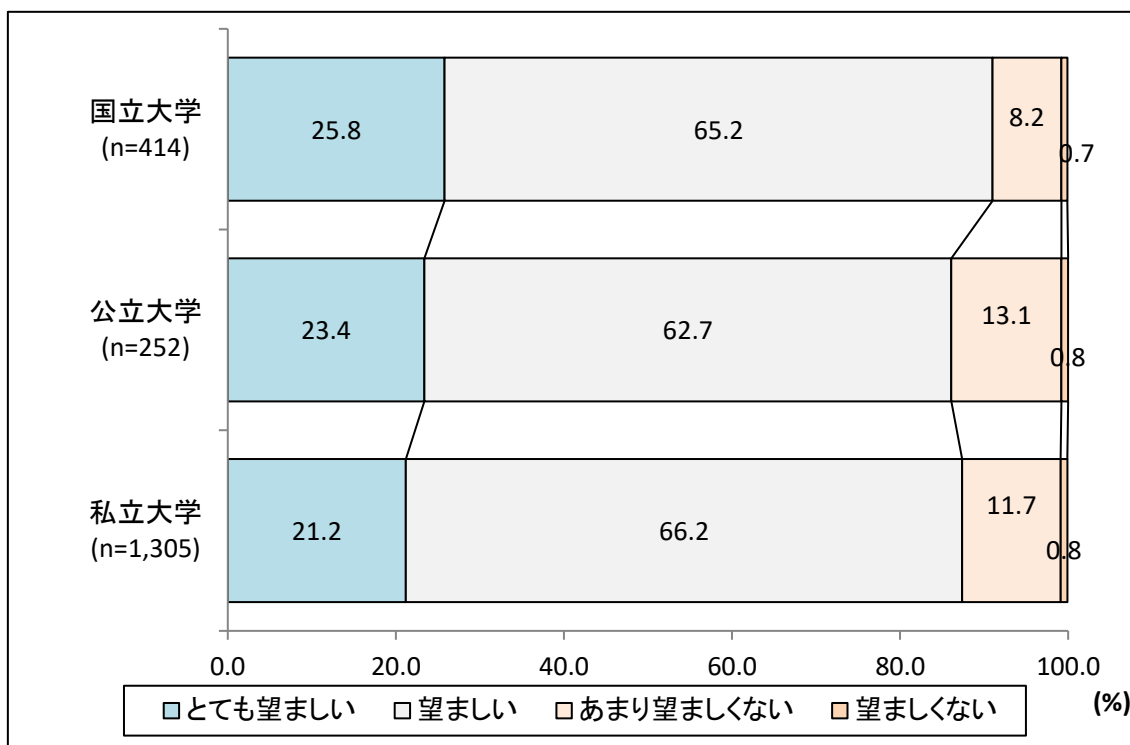


図4-3-3 大学職員の将来像に対する考え（設置形態別）

【一定の時点で、特定の分野でのキャリアを進むことを選ぶことを可能にする】

(3) 職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす

大学職員の将来像として望ましいと思う項目のうち、『職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす』について設置形態別にみると、「とても望ましい」と「望ましい」を合わせた率では、国立大学(80.9%)、公立大学(82.0%)に比べて、私立大学(92.8%)に多くなっている。(図4-3-4)

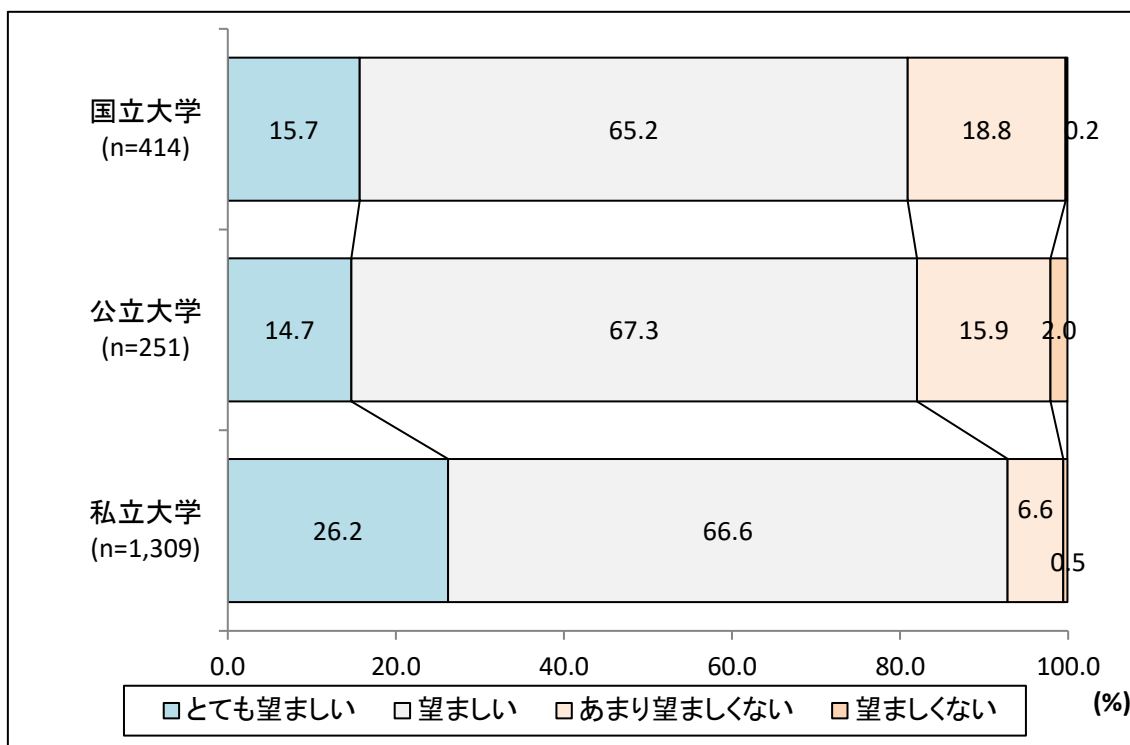


図4-3-4 大学職員の将来像に対する考え（設置形態別）

【職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす】

(4) 企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する

大学職員の将来像として望ましいと思う項目のうち、『企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する』について設置形態別にみると、「とても望ましい」と「望ましい」を合わせた率では、国立大学(95.0%)、私立大学(95.4%)にほとんど差はなく、公立大学(93.2%)よりやや多い程度である。(図4-3-5)

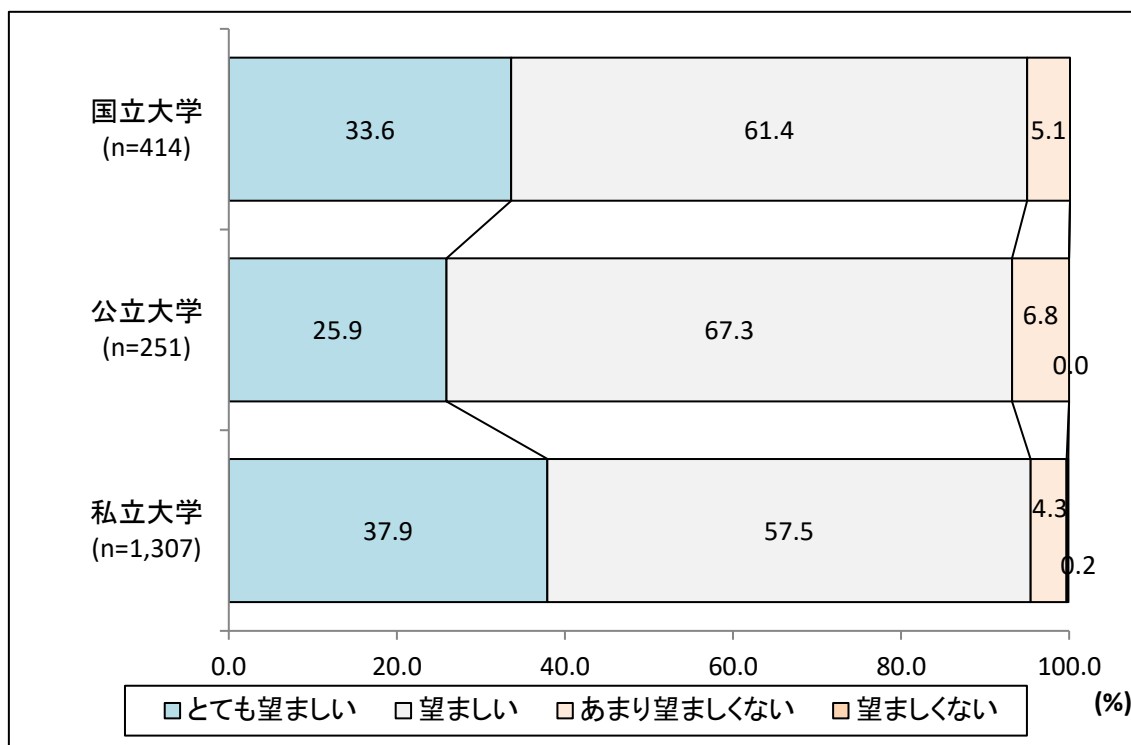


図4-3-5 大学職員の将来像に対する考え（設置形態別）
【企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する】

(5) 大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする

大学職員の将来像として望ましいと思う項目のうち、『大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする』について設置形態別にみると、「とても望ましい」と「望ましい」を合わせた率では、公立大学（71.4%）、国立大学（69.5%）、私立大学（67.1%）の順に多くなっている。（図4-3-6）

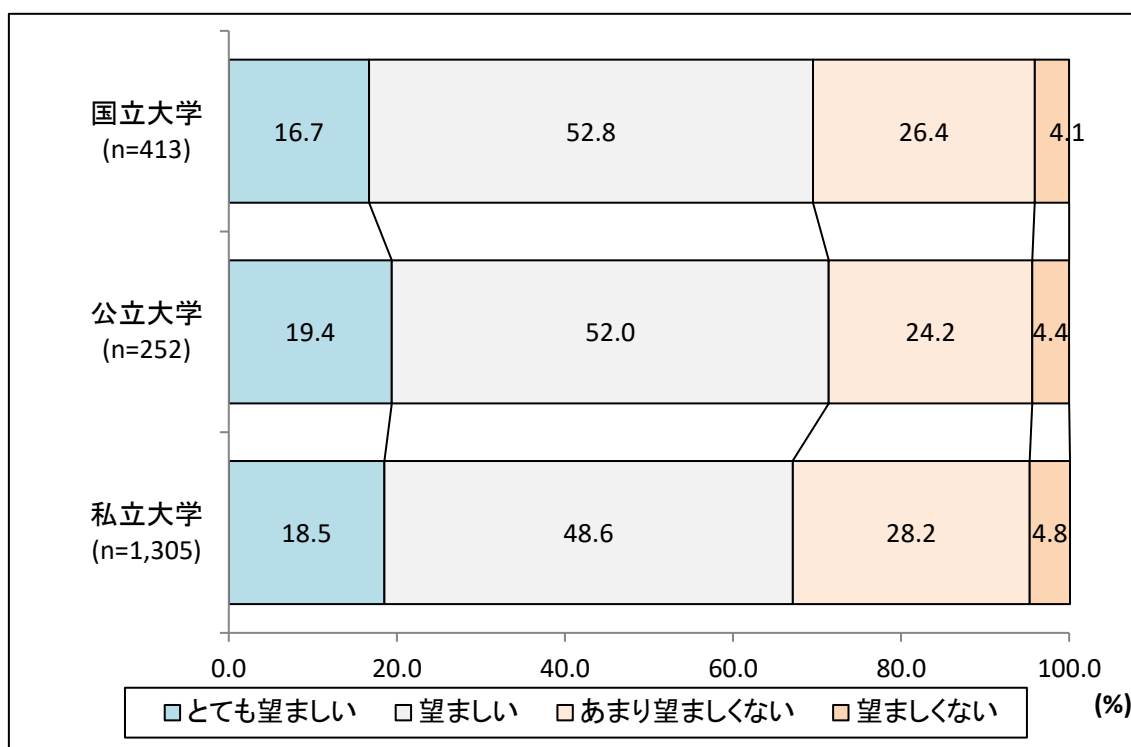


図4-3-6 大学職員の将来像に対する考え（設置形態別）
【大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする】

(6) 専門分野（財務、教務など）別の職員団体を発展させ、教育訓練もおこなう

大学職員の将来像として望ましいと思う項目のうち、『専門分野（財務、教務など）別の職員団体を発展させ、教育訓練もおこなう』について設置形態別にみると、「とても望ましい」と「望ましい」を合わせた率では、国立大学（65.2%）、公立大学（70.8%）に比べて、私立大学（77.3%）に多くなっている。（図4-3-7）

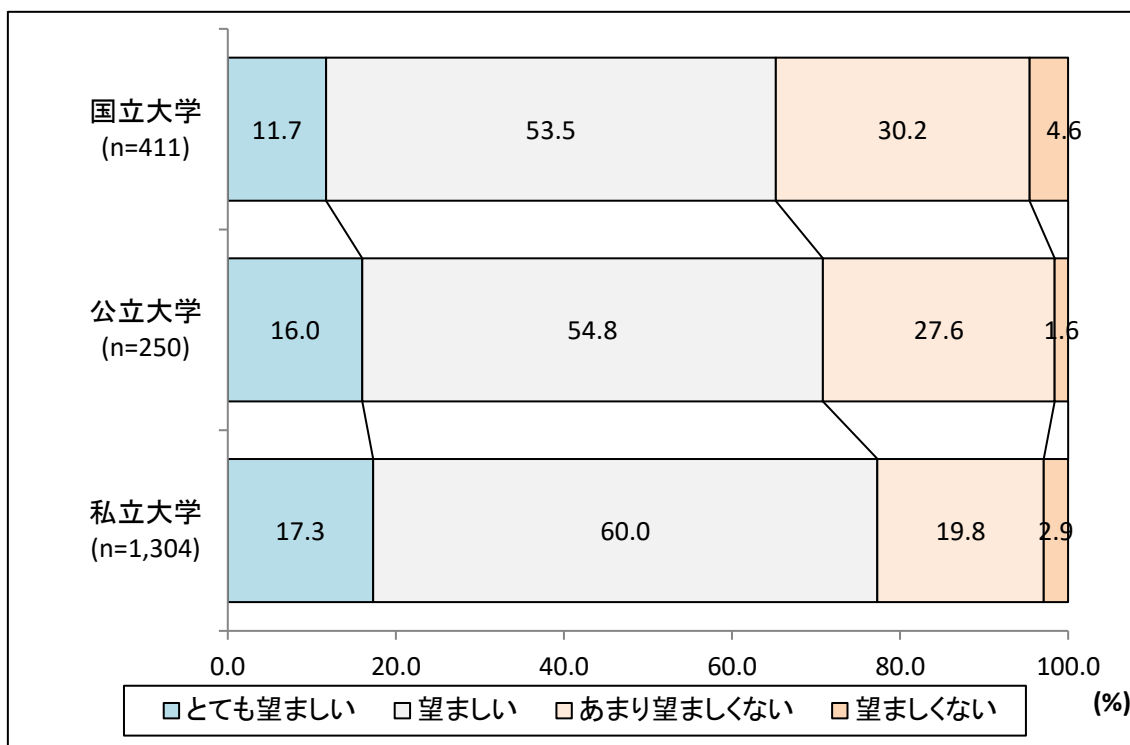


図4-3-7 大学職員の将来像に対する考え（設置形態別）

【専門分野（財務、教務など）別の職員団体を発展させ、教育訓練もおこなう】

4-4 専門にしたい分野・得意にしたい分野

(1) 長期的に専門にしたい分野 (1つを選択)

設置形態別にみると、「とくにない」を選択した人の割合が、国立大学 (27.5%)、公立大学 (30.2%)、私立大学 (23.1%) のいずれにおいても最も多い。「総務・人事」を専門にしたい人は国立大学 (23.6%) で多く、「教務・学生支援」は私立大学 (23.1%) で多い。

年代別にみると、「とくになし」は20歳台 (29.6%) と50歳代以上 (27.8%) でやや多い。「総務・人事」は、40歳台 (18.3%) が20歳台～30歳台に比してわずかに多い。また、「教務・学生支援」は、20歳台 (15.3%) が30歳台以上に比べやや少ない。

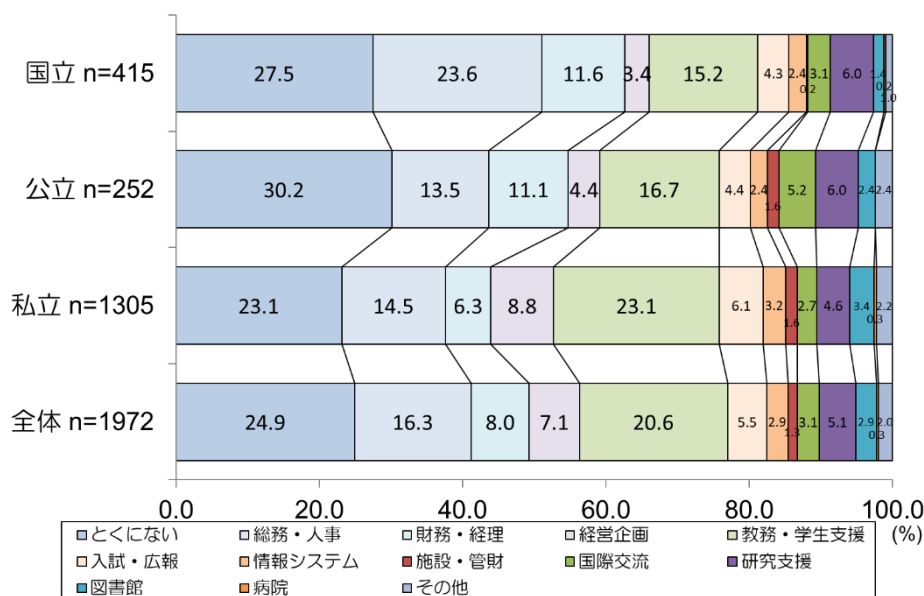


図 4-4-1 専門にしたい分野 (設置形態別) ※1つ選択

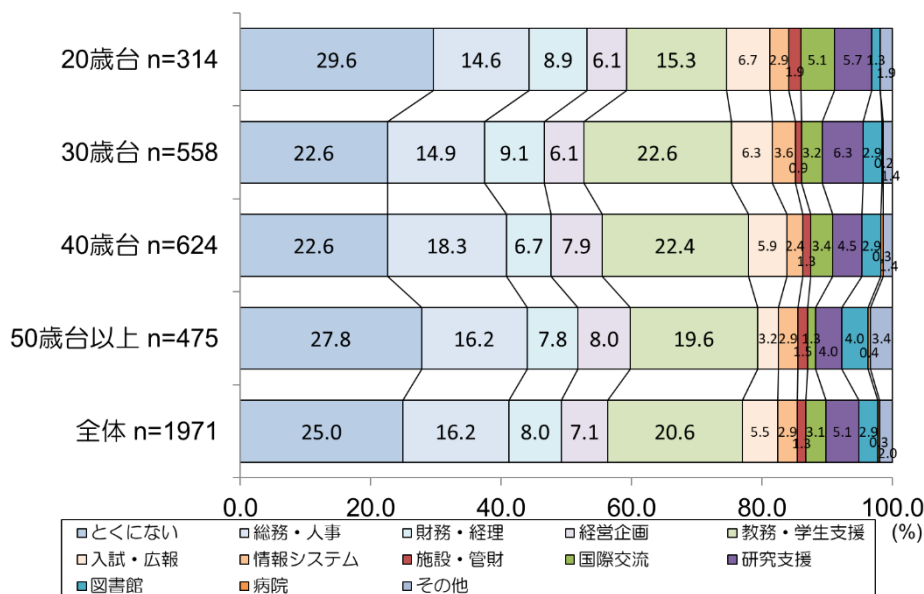


図 4-4-2 専門にしたい分野 (年齢層別) ※1つ選択

(1) 得意にしたい分野（複数回答）

設置形態別にみると、「総務・人事」は国立大学（45.2%）、公立大学（27.4%）、私立大学（34.6%）の間で差がみられる。「財務・経理」は国立大学（32.9%）がやや多い。「教務・学生支援」は私立大学（41.0%）が特に、「研究支援」は国立大学（18.4%）がわずかに多い。

年代別にみると、「総務・人事」は20歳台～40歳台が、「教務・学生支援」は20歳台～30歳台がやや多い。また、「財務・経理」は30歳台、「入試・広報」は20歳代が最も多い。

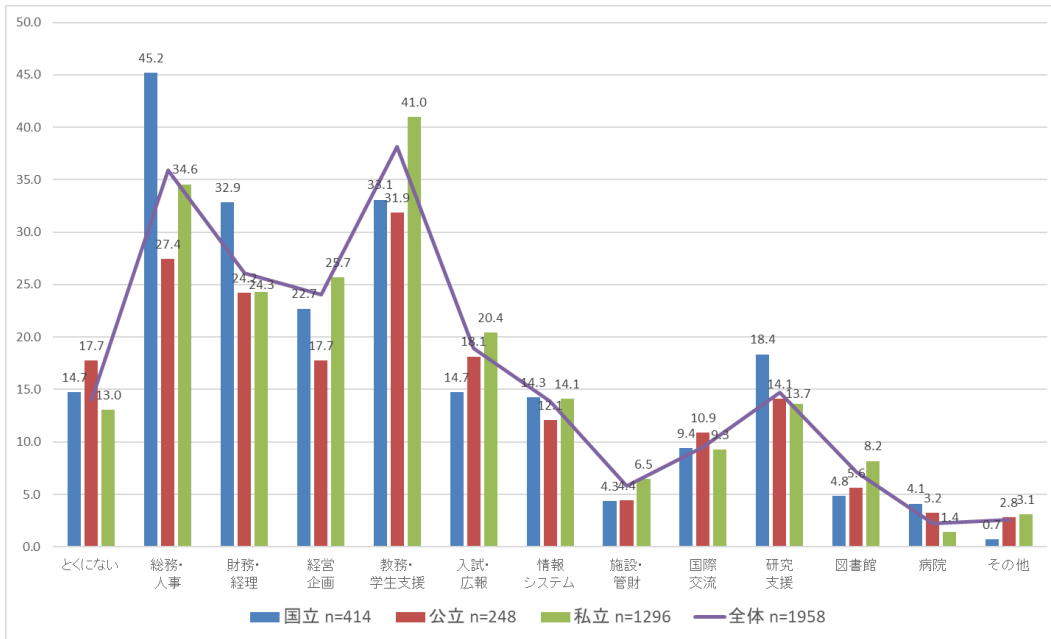


図 4-4-3 得意にしたい分野（設置形態別） ※複数回答

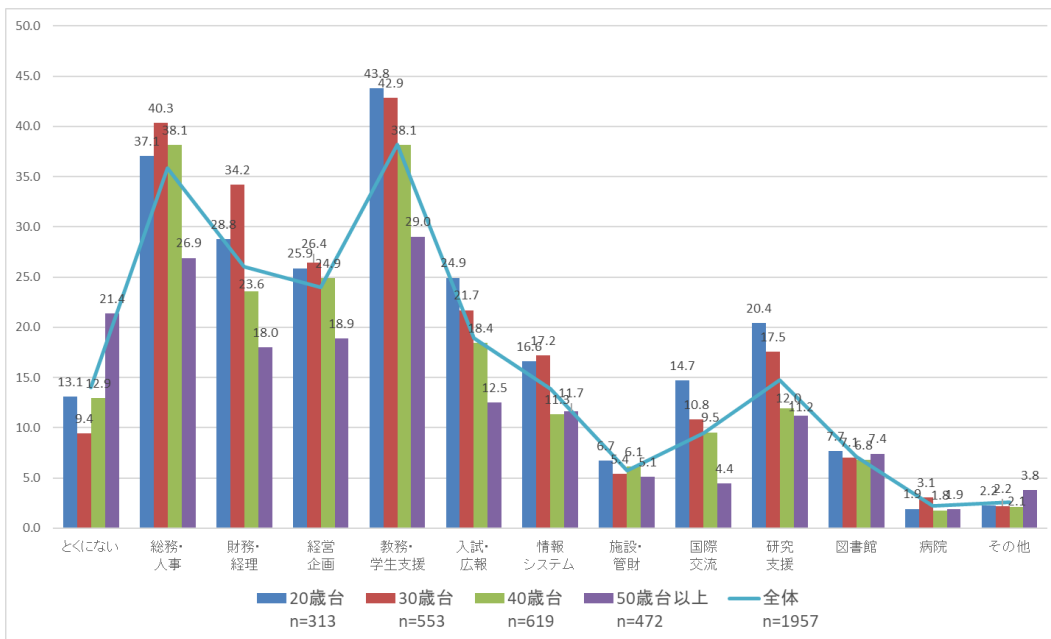


図 4-4-4 得意にしたい分野（年齢層別） ※複数回答

4-5 学びたい知識・スキル

私立大学職員・若年層職員ほど各種知識・スキルを「学びたい」と考えている

図 4-5-1 から 4-5-10 は、「今後のキャリアを考えた時、各種知識・スキルを学びたいと感じているか」について、回答者に「とても学びたい」「学びたい」「学びたいと思わない」から選択してもらった結果を設置形態別・年齢層別にまとめたものである。まずは、設置形態別・年齢層別の全体的な傾向を確認する。なお、一部のグラフでは、端数処理の関係で合計が 100%となっていない。

設置形態別の結果からは、私立大学職員は、各種知識・スキルを「とても学びたい」と考えている回答者の割合が高かった。また、国立大学職員と公立大学職員を比較すると、前者は「大学についての幅広い知識」「日本の大学の現状についての知識」を「とても学びたい」回答者が比較的多く、後者は「特定業務についての専門的知識」「データを収集し、分析する能力」「外国語能力」を「とても学びたい」回答者が比較的多かった。前者は管理職型、後者は専門職型の能力開発志向の表れと読み取れる。なお、公立大学職員は、各種知識・スキルを「学びたいと思わない」回答者の割合が比較的高く、これは、大学での勤務を一時的なものとして捉えているためではないかと想像される。

さらに、年齢層別の結果からは、若年層ほど各種知識・スキルを学びたいと思っていることがわかる。ただしこの結果は、「若年層の方が能力開発へのモチベーションが高い」ことを意味しているという捉え方だけではなく、「ベテラン層はすでに一定以上の知識・スキルを保有しているため、能力開発の必要性を感じていない」ことを意味しているとも捉えられるため、解釈には注意する必要がある。

以下、知識・スキルごとの傾向を詳細に確認する。

(1) 大学についての幅広い知識

今後のキャリアを考えた時に学びたいと思う知識・スキルのうち、『大学についての幅広い知識』について設置形態別・年代別にみると、この知識・スキルを「とても学びたい」と感じている人は私立大学で42.2%、20歳台で52.2%と最も多くなっている。「とても学びたい」と「学びたい」とを合わせた率では、公立大学(86.5%)・50歳台以上(89.7%)に比べて、私立大学(93.0%)・30歳台(94.9%)でこの知識・スキルを学びたいと感じている人が多い。

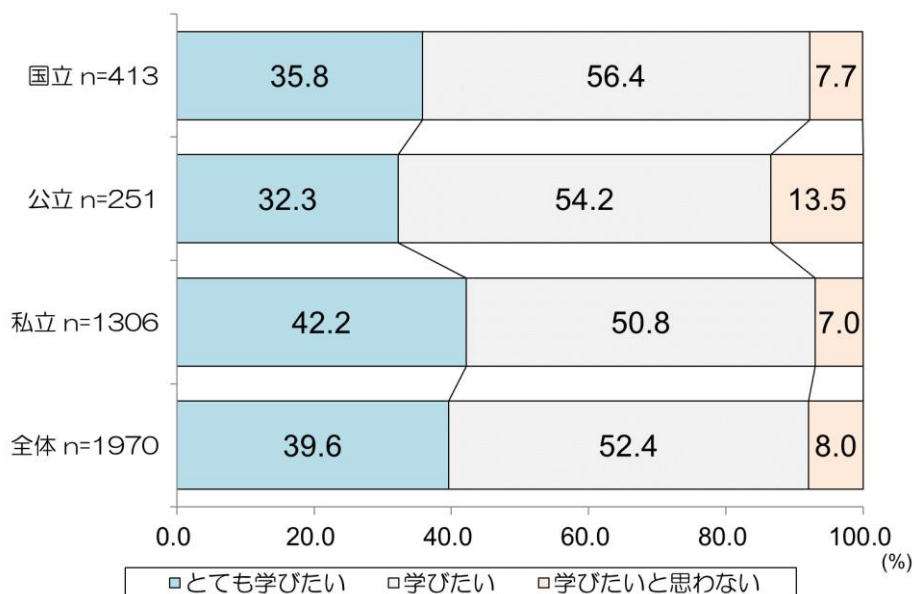


図 4-5-1 a. 大学についての幅広い知識 (設置形態別)

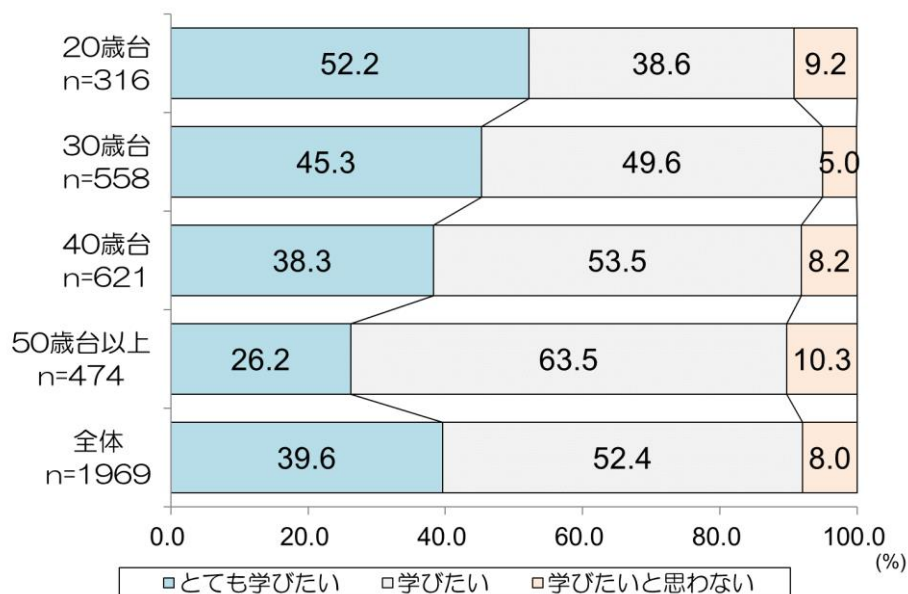


図 4-5-2 a. 大学についての幅広い知識 (年代別)

(2) 日本の大学の現状についての知識

今後のキャリアを考えた時に学びたいと思う知識・スキルのうち、『日本の大学の現状についての知識』について設置形態別・年代別にみると、この知識・スキルを「とても学びたい」と感じている人は私立大学で33.0%、20歳台で40.5%と最も多くなっている。「とても学びたい」と「学びたい」とを合わせた率では、公立大学(81.3%)・50歳台以上(85.1%)に比べて、私立大学(90.8%)・30歳台(91.6%)でこの知識・スキルを学びたいと感じている人が多い。

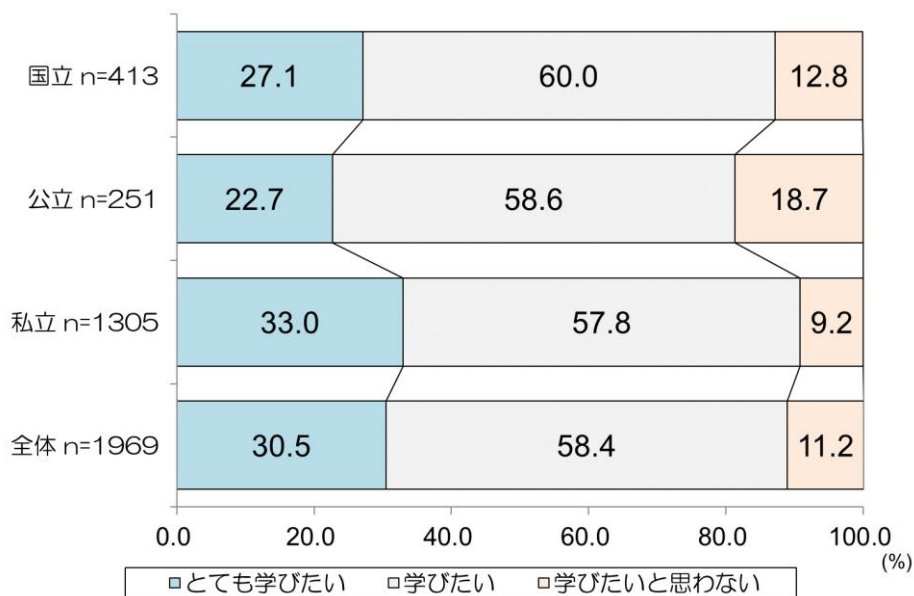


図 4-5-3 b. 日本の大学の現状についての知識（設置形態別）

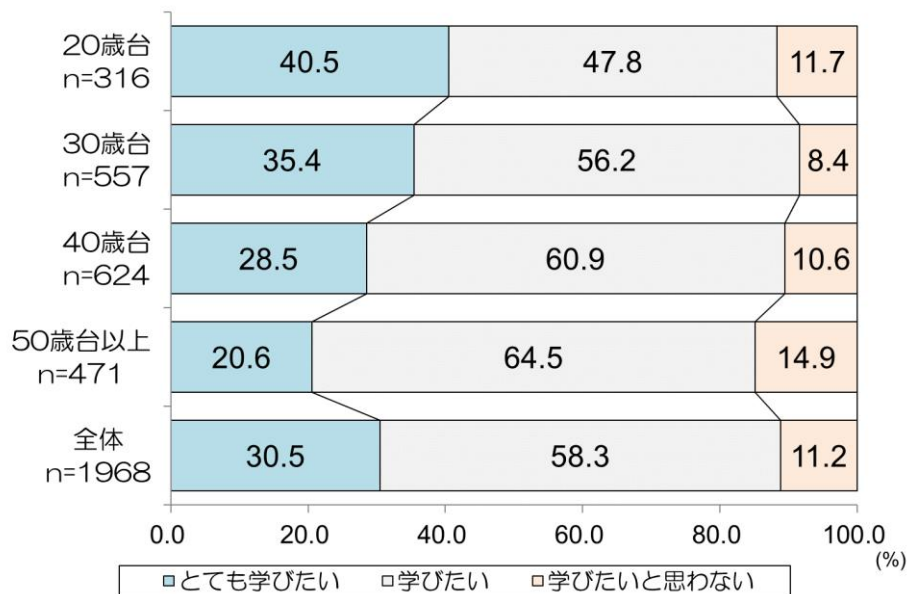


図 4-5-4 b. 日本の大学の現状についての知識（年代別）

(3) 特定業務についての専門的知識

今後のキャリアを考えた時に学びたいと思う知識・スキルのうち、『特定業務についての専門的知識』について設置形態別・年代別にみると、この知識・スキルを「とても学びたい」と感じている人は私立大学で40.0%、20歳台で44.6%と最も多くなっている。「とても学びたい」と「学びたい」とを合わせた率では、公立大学(90.0%)・50歳台以上(84.5%)に比べて、私立大学(91.1%)・30歳台(95.0%)でこの知識・スキルを学びたいと感じている人が多い。

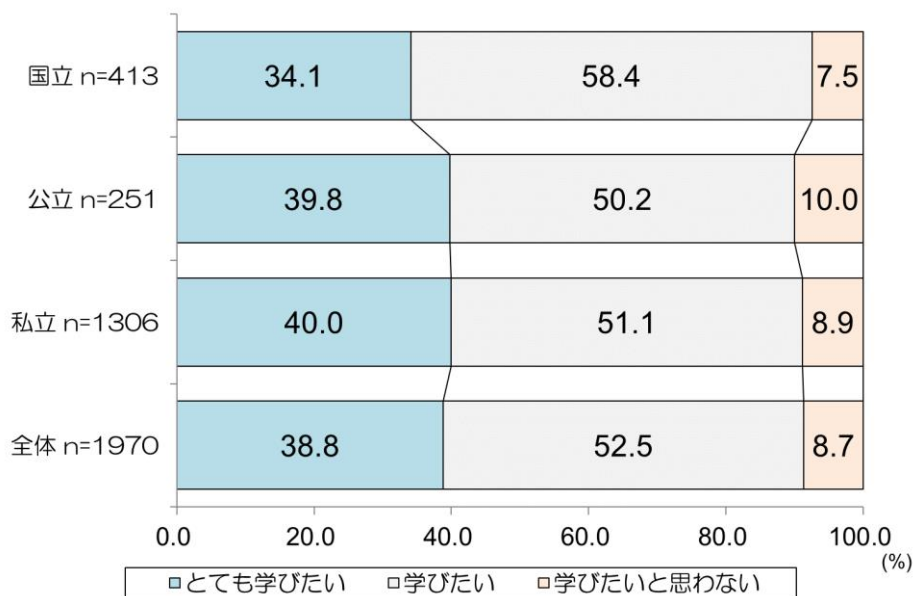


図 4-5-5 c. 特定業務についての専門的知識 (設置形態別)

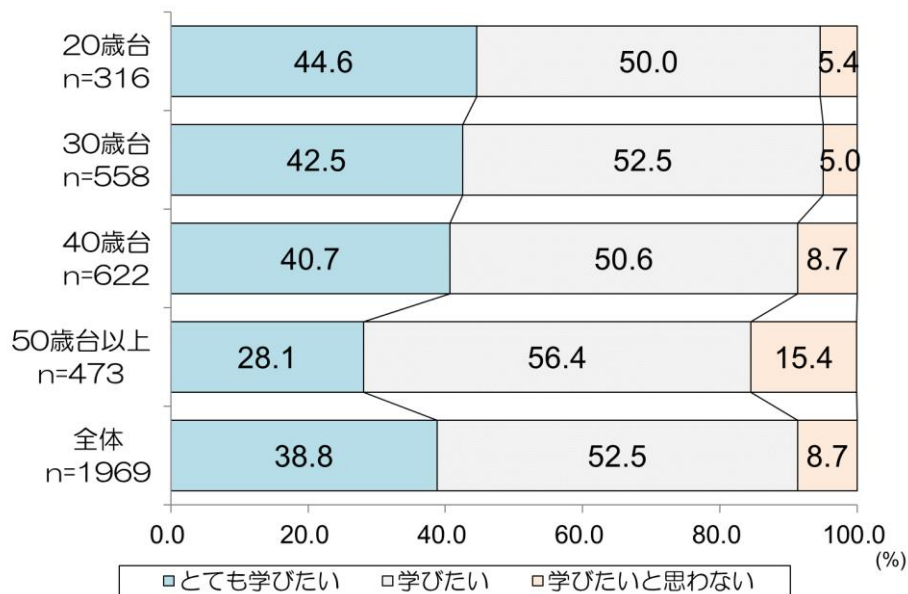


図 4-5-6 c. 特定業務についての専門的知識 (年代別)

(4) データを収集し、分析する能力

今後のキャリアを考えた時に学びたいと思う知識・スキルのうち、『データを収集し、分析する能力』について設置形態別・年代別にみると、この知識・スキルを「とても学びたい」と感じている人は私立大学で47.9%、20歳台で56.0%と最も多くなっている。「とても学びたい」と「学びたい」とを合わせた率では、公立大学(90.0%)・50歳台以上(84.8%)に比べて、国立大学(93.2%)・20歳台(97.5%)でこの知識・スキルを学びたいと感じている人が多い。

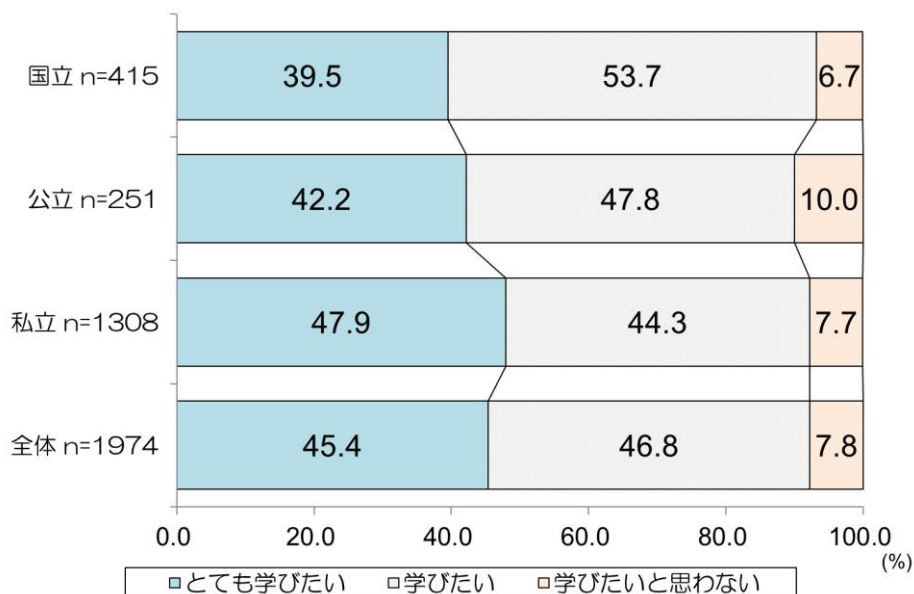


図 4-5-7 d. データを収集し、分析する能力（設置形態別）

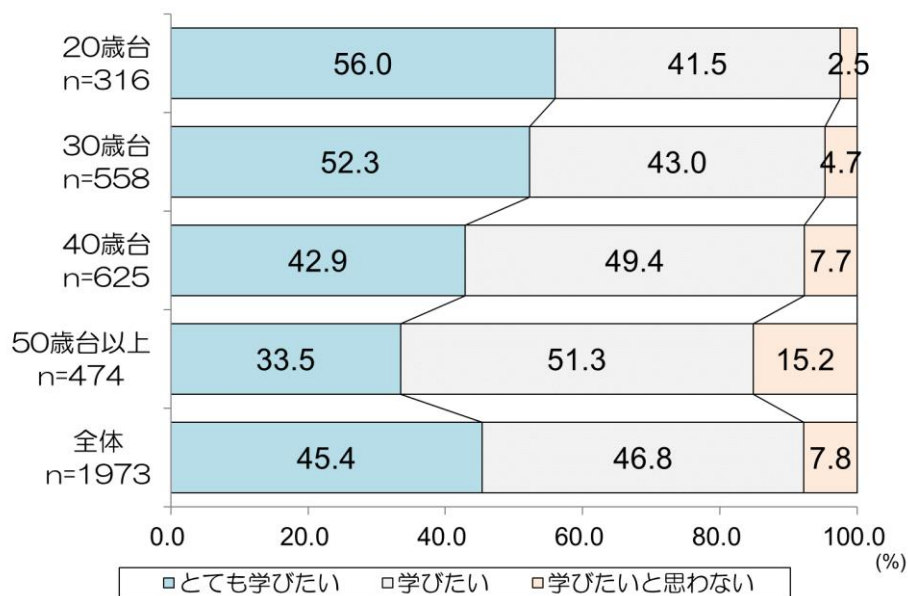


図 4-5-8 d. データを収集し、分析する能力（年代別）

(5) 外国語能力

今後のキャリアを考えた時に学びたいと思う知識・スキルのうち、『外国語能力』について設置形態別・年代別にみると、この知識を「とても学びたい」と感じている人は公立大学で28.8%、20歳台で39.2%と最も多くなっている。「とても学びたい」と「学びたい」とを合わせた率では、公立大学(74.8%)・50歳台以上(66.9%)に比べて、私立大学(78.1%)・20歳台(82.6%)でこの知識・スキルを学びたいと感じている人が多い。

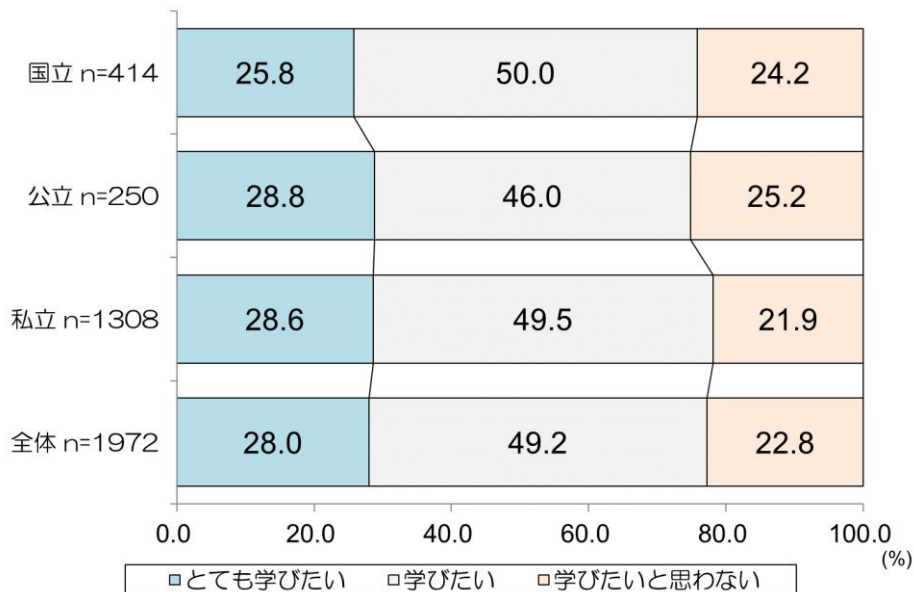


図 4-5-9 e. 外国語能力 (設置形態別)

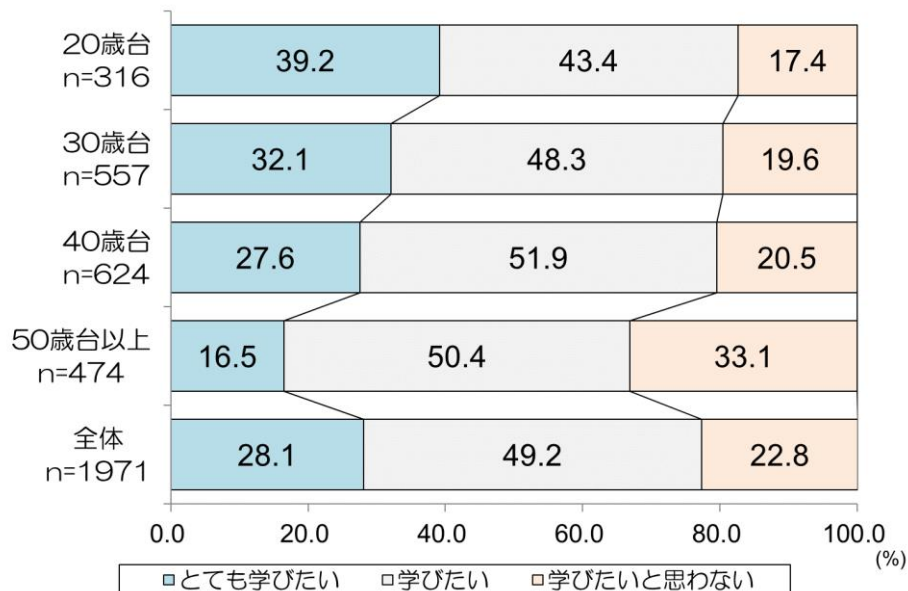


図 4-5-10 e. 外国語能力 (設置形態別)

4-6 勤務時間外学習

私立大学職員・ベテラン層職員ほど各種学習を行なっている

図 4-6-1 から 4-6-6 は、「勤務時間以外に、各種の仕事に役立つ学習をしているか」について、回答者に「よくしている」「ある程度している」「あまりしていない」から選択してもらった結果を設置形態別・年齢層別にまとめたものである。まずは、設置形態別・年齢層別の全体的な傾向を確認する。なお、一部のグラフでは、端数処理の関係で合計が 100%となっていない。

まず、全体的に、勤務時間以外の学習を行っている回答者は多くはない。もっとも割合の高かった「関連する書籍や雑誌を読む」であっても、「あまりしていない」回答者が全体の 4 割以上を占めている。

設置形態別の結果からは、私立大学職員は、各種の仕事に役立つ学習を「よくしている」回答者の割合が比較的高かった。これは、前項において、私立大学職員が各種知識・スキルを「とても学びたい」と考えている回答者の割合が高かったことと合致した結果である。

さらに、年齢層別の結果からは、ベテラン層ほど各種の仕事に役立つ学習を「よくしている」回答者の割合が比較的高かった。これは、前項において、比較的若年層ほど各種知識・スキルを「とても学びたい」と考えている回答者の割合が高かったことと反する結果である。何らかの知識・スキルを身につけたいという意欲はあっても、それが学習行動に結びついていない若年層の姿が見出せる。

以下、学習ごとの傾向を詳細に確認する。

(1) 関連する書籍や雑誌を読む

勤務時間以外に行っている各種の仕事に役立つ学習のうち、『関連する書籍や雑誌を読む』について設置形態別・年代別にみると、この学習を「よくしている」人は私立大学で15.5%、40歳台で15.5%と最も多くなっている。「よくしている」と「ある程度している」とを合わせた率では、公立大学（47.1%）・20歳台（50.0%）に比べて、私立大学（63.1%）・50歳台以上（62.7%）でこの学習を行っている人が多い。

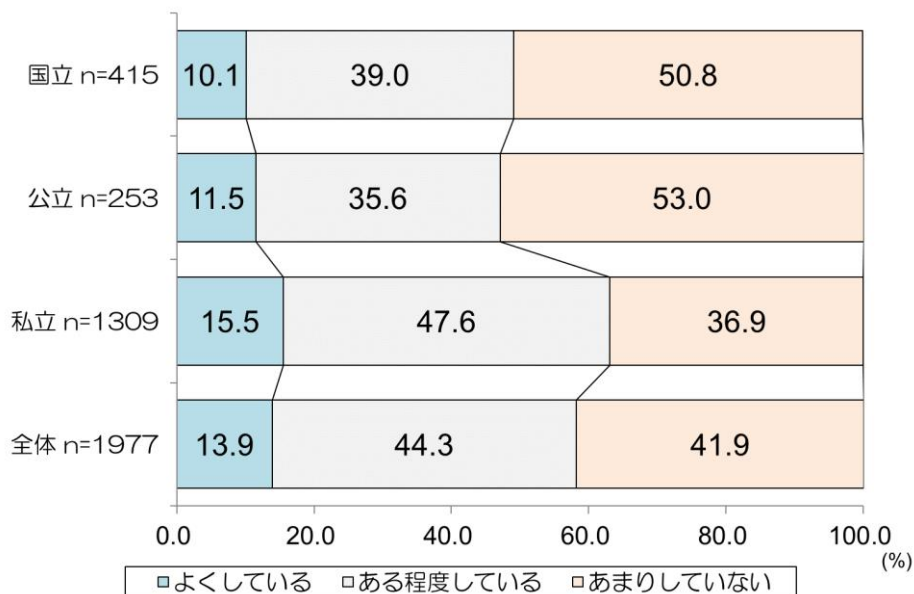


図 4-6-1 a. 関連する書籍や雑誌を読む（設置形態別）

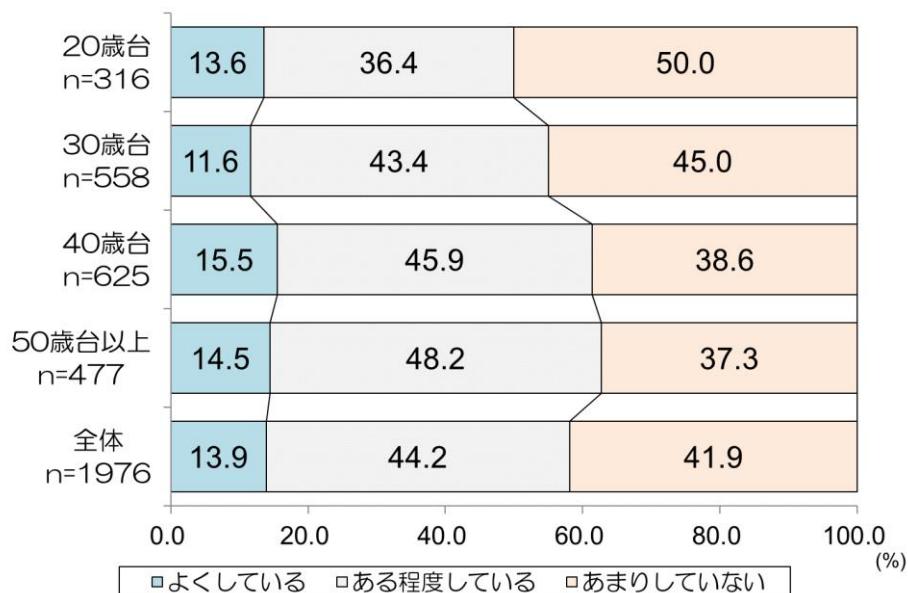


図 4-6-2 a. 関連する書籍や雑誌を読む（年代別）

(2) 学外の研修・情報交換会に参加する

勤務時間以外に行っている各種の仕事に役立つ学習のうち、『学外の研修・情報交換会に参加する』について設置形態別・年代別にみると、この学習を「よくしている」人は私立大学で7.2%、40歳台で7.2%と最も多くなっている。「よくしている」と「ある程度している」とを合わせた率では、国立大学(22.2%)・20歳台(24.4%)に比べて、私立大学(36.5%)・40歳台(35.8%)でこの学習を行っている人が多い。

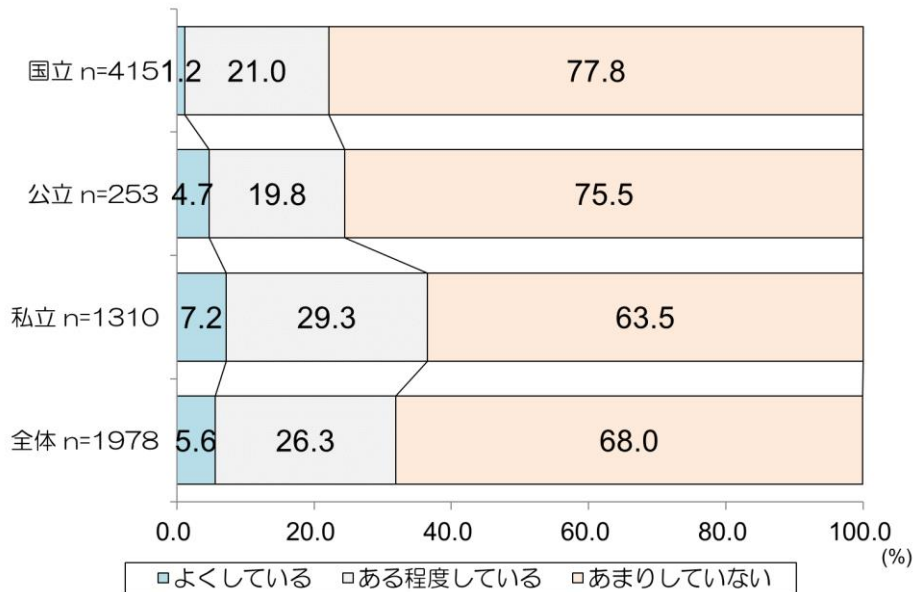


図 4-6-3 b. 学外の研修・情報交換会に参加する（設置形態別）

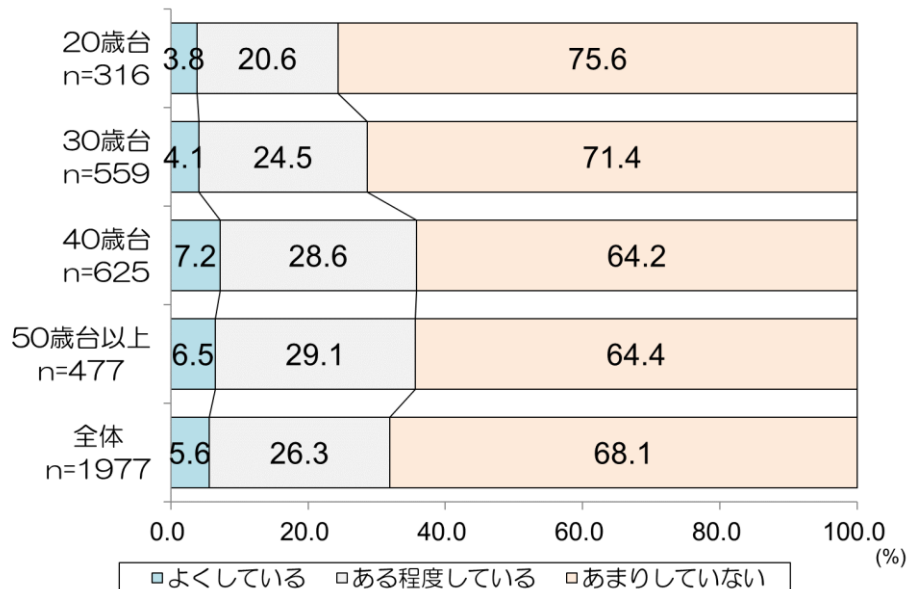


図 4-6-4 b. 学外の研修・情報交換会に参加する（年代別）

(3) 大学院などの教育機関に通う

勤務時間以外に行っている各種の仕事に役立つ学習のうち、『大学院などの教育機関に通う』について設置形態別・年代別にみると、この学習を「よくしている」人は私立大学で2.6%、40歳台で2.7%と最も多くなっている。「よくしている」と「ある程度している」とを合わせた率では、国立大学（2.6%）・20歳台（4.1%）に比べて、私立大学（7.0%）・40歳台（7.2%）でこの学習を行っている人が多い。

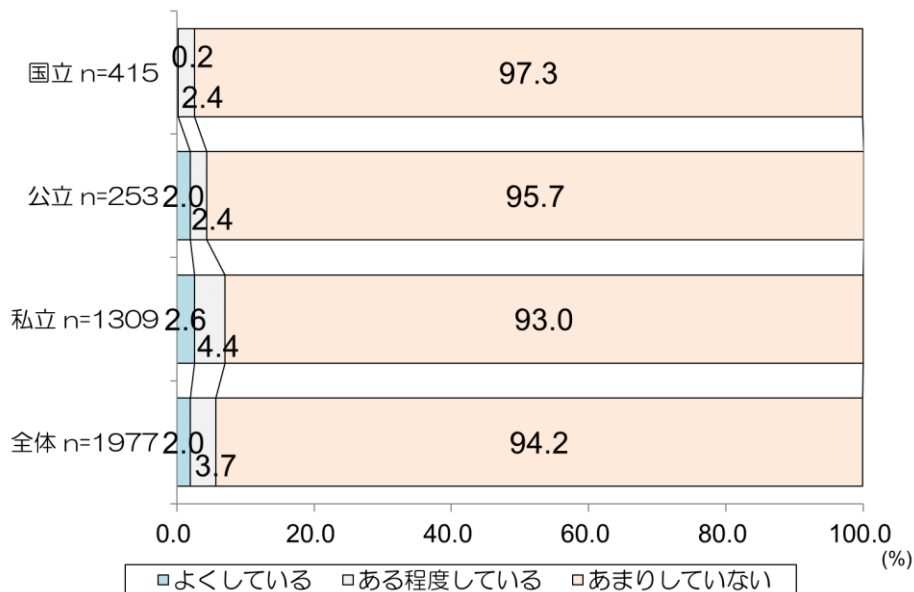


図 4-6-5 c. 大学院などの教育機関に通う（設置形態別）

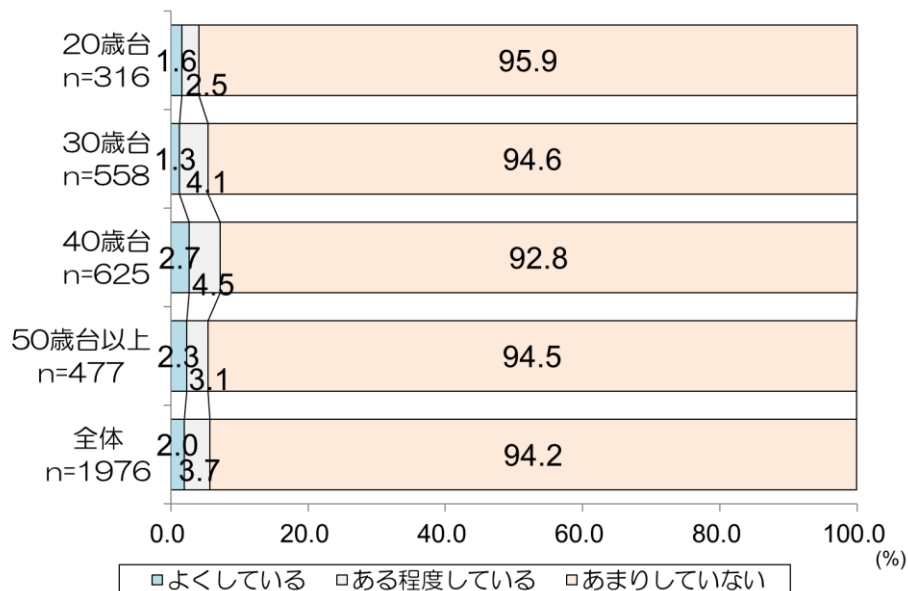


図 4-6-6 c. 大学院などの教育機関に通う（年代別）

4-7 各種経験からの学び

私立大学職員・ベテラン層職員ほど各種経験から学びを得ている

図 4-7-1 から 4-7-16 は、「各種経験を通じて成長したという実感があるか」について、回答者に「とても成長した」「成長した」「あまり成長していない」「成長していない」「経験がない」から選択してもらった結果を設置形態別・年齢層別にまとめたものである。まずは、設置形態別・年齢層別の全体的な傾向を確認する。

まず、全体的に、経験間で「経験がない」回答者の割合が大きく異なっている。具体的には、「就職後の大学院などの教育機関での学習」はほとんどの回答者は経験がなく、「学内外のロールモデルとの交流」「他大学・機関での勤務経験」についても、半数以上の回答者が経験したことがない。そのうえで、全体的な傾向としては、業務時間内での経験にあたる、「日常業務の実施」「他大学・機関での勤務経験」を通じて成長した回答者の割合が高い。なお、「経験がない」回答者を除いたうえで、「とても成長した」回答者の割合を算出したところ、上位は「他大学・機関での勤務経験(28.9%)」「日常業務の実施(17.7%)」「就職後の大学院などの教育機関での学習(17.4%)」の順であった。

設置形態別の結果からは、私立大学職員は、各種経験を通じて「とても成長した」回答者の割合が比較的高かった。特に、自学自習や学外研修等、大学院など、業務時間外の学習経験を通じて「とても成長した」回答者の割合が、国立大学・公立大学職員に比べて高い。これは、これは、前項において、私立大学職員が各種の仕事に役立つ学習を「よくしている」回答者の割合が高かったことと合致した結果である。

さらに、年齢層別の結果からは、ベテラン層ほど各種経験を通じて「とても成長した」回答者の割合が比較的高かった。これは、比較的若年層ほど各種経験の「経験がない」回答者の割合が高いことによるものと考えられる。

以下、経験ごとの傾向を詳細に確認する。

(1) 日常業務の実施

各種業務を通じた成長実感のうち、『日常業務の実施』について設置形態別・年代別にみると、この経験から「とても成長した」と感じている人は私立大学で18.9%、20歳台で25.9%と最も多くなっている。「とても成長した」と「成長した」とを合わせた率では、私立大学（86.2%）・40歳台（83.7%）に比べて、国立大学（87.4%）・20歳台（92.0%）で成長を実感している人が多い。

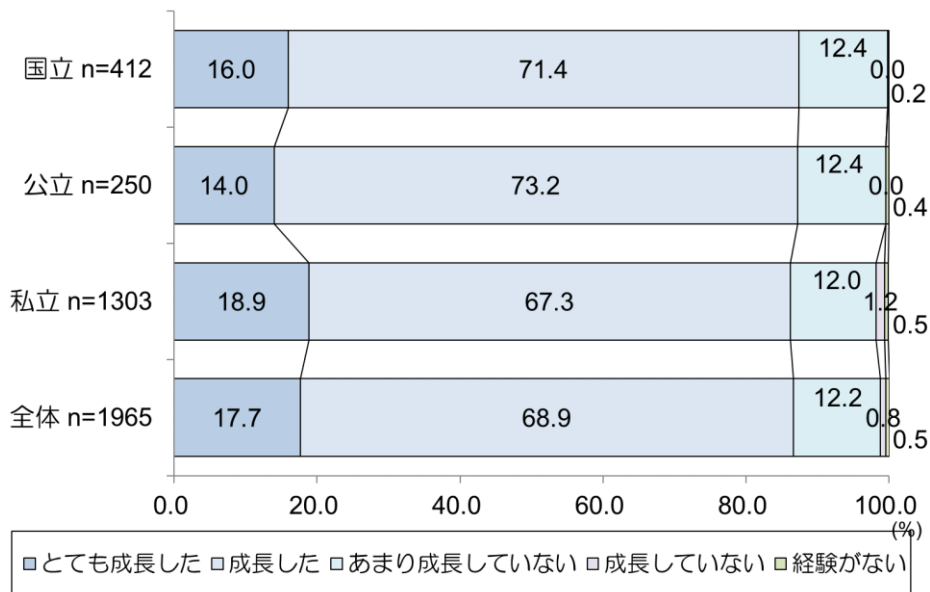


図 4-7-1 a. 日常業務の実施（設置形態別）

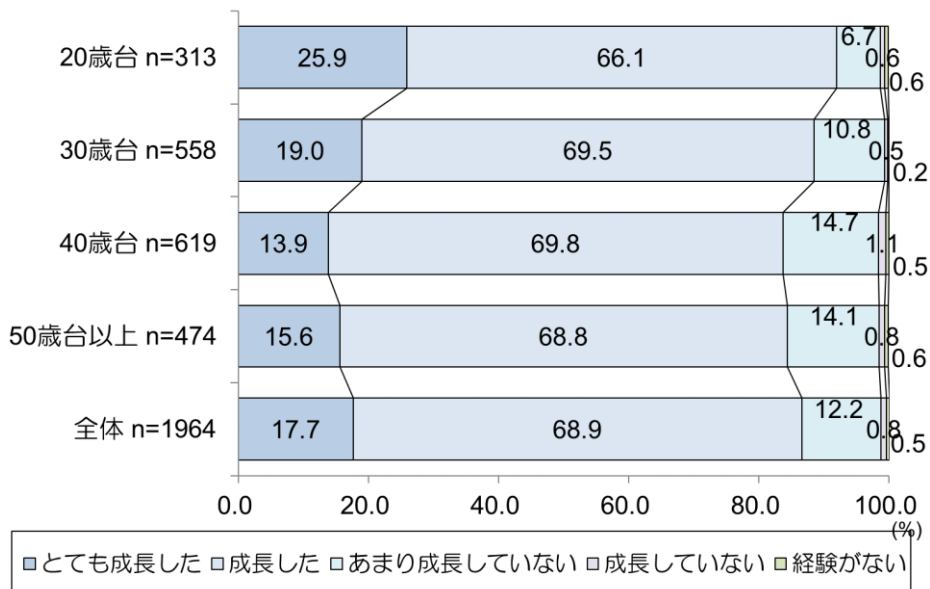


図 4-7-2 a. 日常業務の実施（年代別）

(2) 学内プロジェクトへの参加

各種業務を通じた成長実感のうち、『学内プロジェクトへの参加』について設置形態別・年代別にみると、この経験から「とても成長した」と感じている人は私立大学で8.2%、30歳台で7.9%と最も多くなっている。「とても成長した」と「成長した」とを合わせた率では、公立大学(43.0%)・20歳台(41.2%)に比べて、私立大学(49.0%)・40歳台(50.2%)で成長を実感している人が多い。

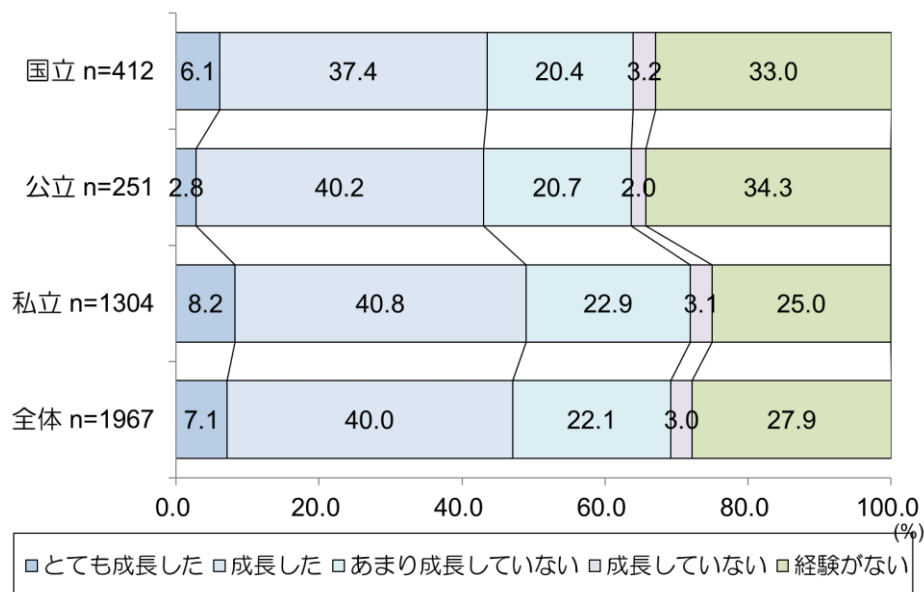


図 4-7-3 b. 学内プロジェクトへの参加（設置形態別）

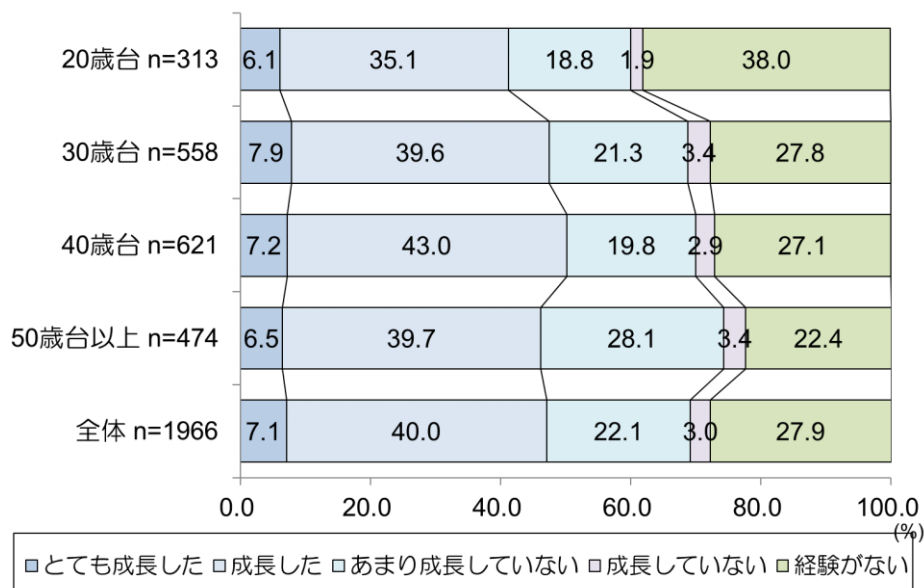


図 4-7-4 b. 学内プロジェクトへの参加（年代別）

(3) 他大学・機関での勤務経験

各種業務を通じた成長実感のうち、『他大学・機関での勤務経験』について設置形態別・年代別にみると、この経験から「とても成長した」と感じている人は国立大学で16.0%、30歳台で14.0%と最も多くなっている。「とても成長した」と「成長した」とを合わせた率では、私立大学(26.3%)・20歳台(16.2%)に比べて、国立大学(42.2%)・40歳台(35.9%)で成長を実感している人が多い。

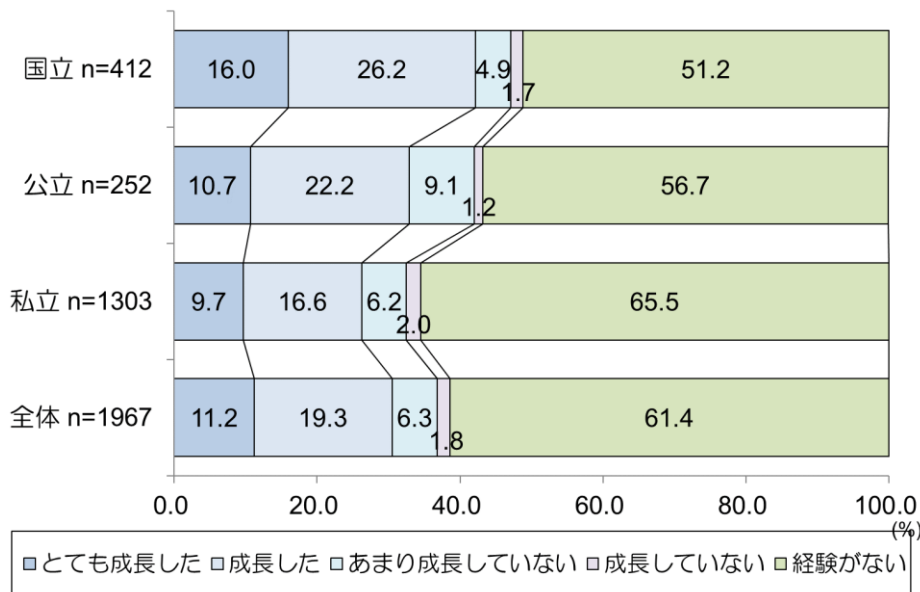


図 4-7-5 c. 他大学・機関での勤務経験（設置形態別）

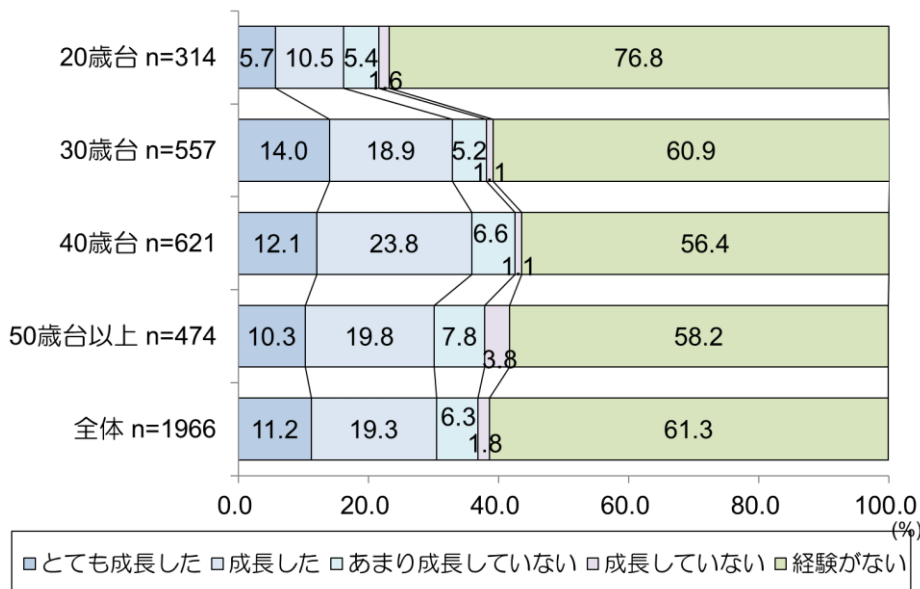


図 4-7-6 c. 他大学・機関での勤務経験（年代別）

(4) 学内外のロールモデルとの交流

各種業務を通じた成長実感のうち、『学内外のロールモデルとの交流』について設置形態別・年代別にみると、この経験から「とても成長した」と感じている人は国立大学で2.2%、40歳台で2.4%と最も多くなっている。「とても成長した」と「成長した」とを合わせた率では、公立大学(9.1%)・20歳台(10.2%)に比べて、国立大学(17.6%)・40歳台(18.2%)で成長を実感している人が多い。

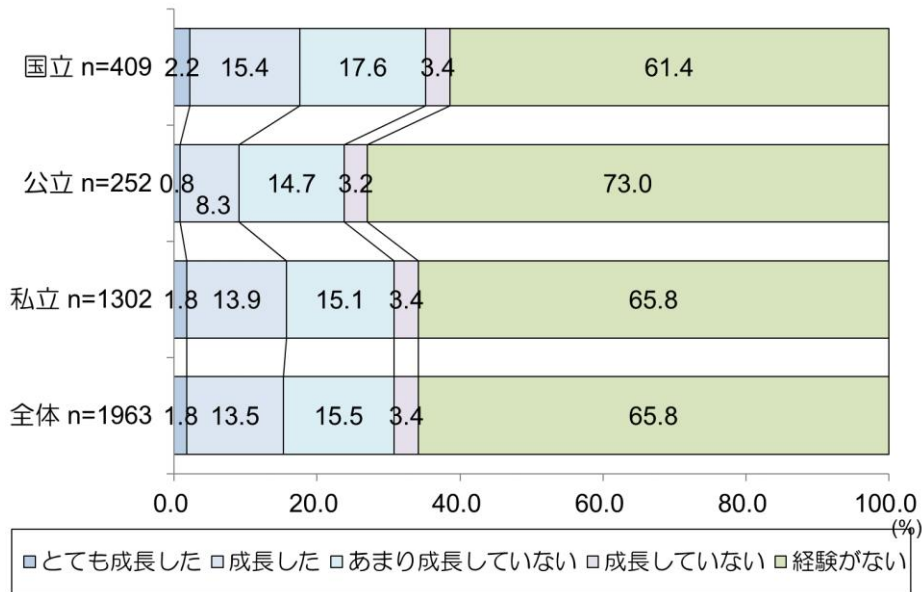


図 4-7-7 d. 学内外のロールモデルとの交流（設置形態別）

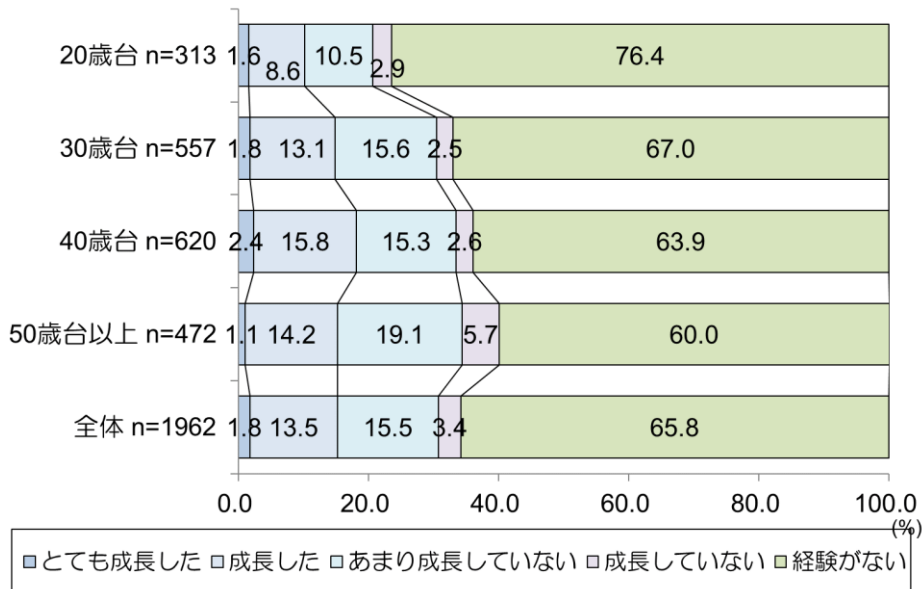


図 4-7-8 d. 学内外のロールモデルとの交流（年代別）

(5) 就職前の大学・大学院での学習

各種業務を通じた成長実感のうち、『就職前の大学・大学院での学習』について設置形態別・年代別にみると、この経験から「とても成長した」と感じている人は公立大学で6.8%、20歳台で11.8%と最も多くなっている。「とても成長した」と「成長した」とを合わせた率では、公立大学（36.7%）・50歳台以上（27.0%）に比べて、国立大学（40.6%）・20歳台（55.7%）で成長を実感している人が多い。

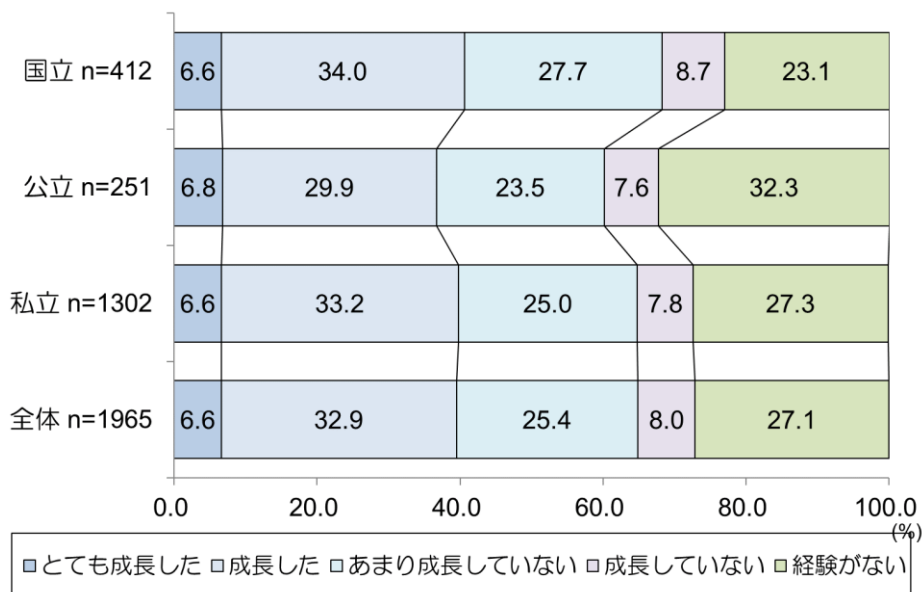


図 4-7-9 e. 就職前の大学・大学院での学習（設置形態別）

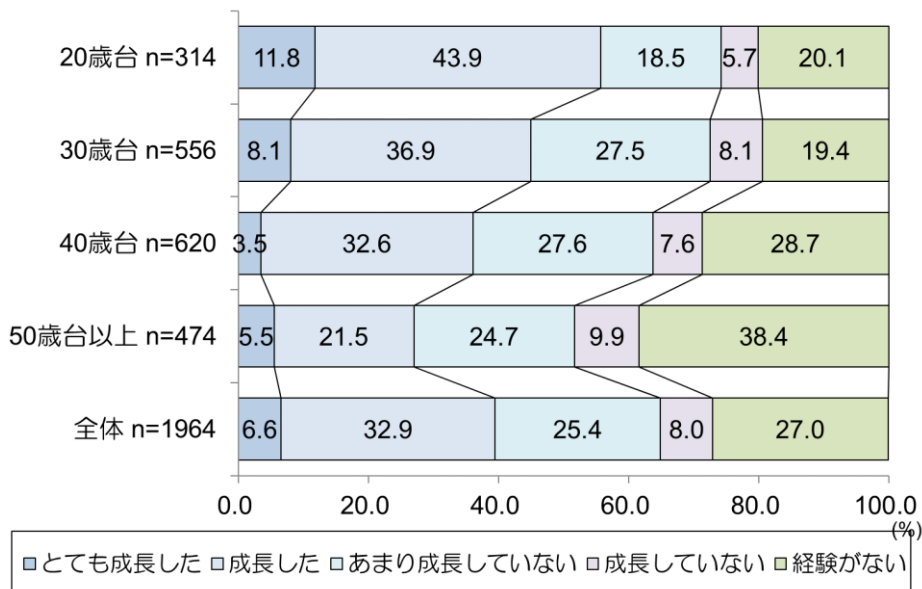


図 4-7-10 e. 就職前の大学・大学院での学習（設置形態別）

(6) 就職後の関連書籍などでの自学自習

各種業務を通じた成長実感のうち、『就職後の関連書籍などでの自学自習』について設置形態別・年代別にみると、この経験から「とても成長した」と感じている人は私立大学で7.2%、40歳台で5.5%と最も多くなっている。「とても成長した」と「成長した」とを合わせた率では、国立大学（44.9%）・20歳台（44.4%）に比べて、私立大学（52.2%）・40歳台・50歳台以上（52.5%）で成長を実感している人が多い。

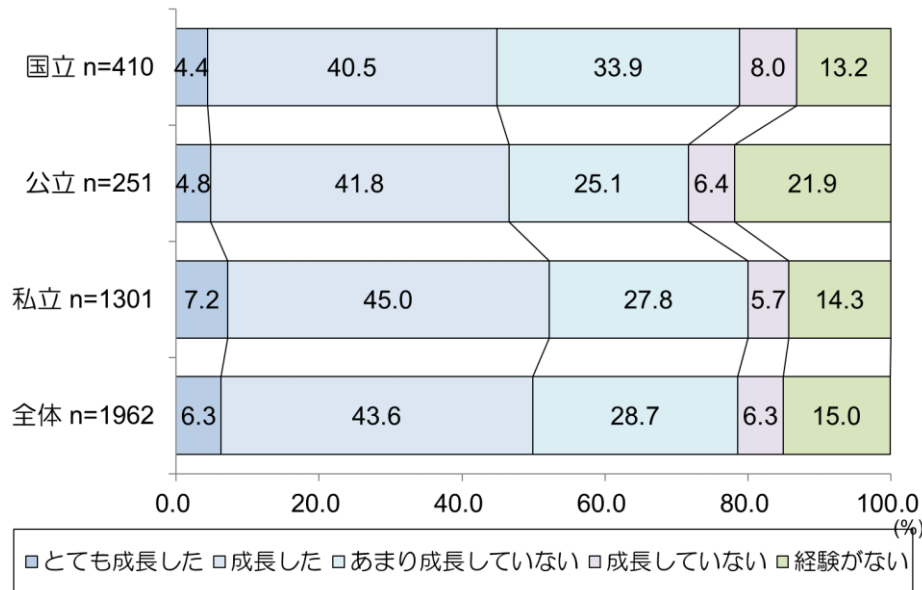


図 4-7-11 f. 就職後の関連書籍などでの自学自習（設置形態別）

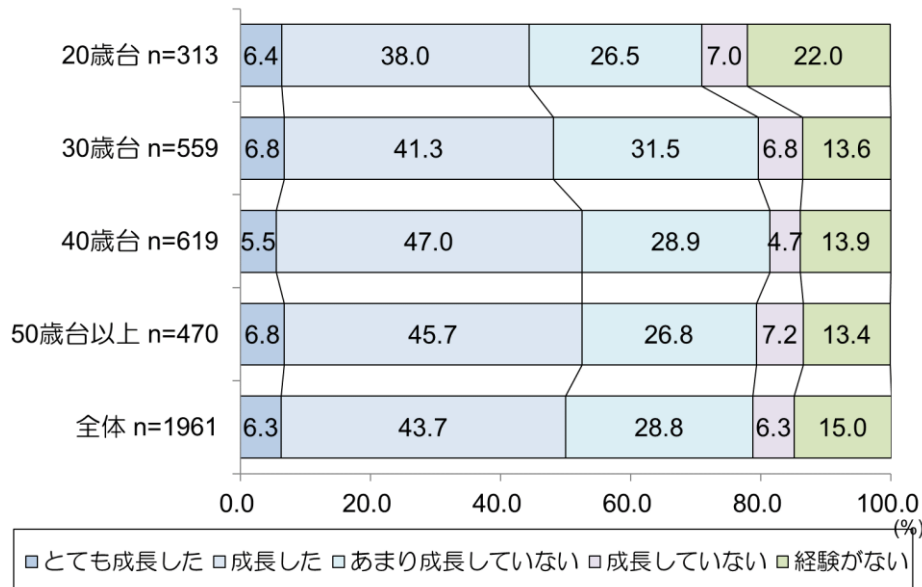


図 4-7-12 f. 就職後の関連書籍などでの自学自習（年代別）

(7) 就職後の学外研修・情報交換会への参加

各種業務を通じた成長実感のうち、『就職後の学外研修・情報交換会への参加』について設置形態別・年代別にみると、この経験から「とても成長した」と感じている人は私立大学で8.9%、40歳台で10.1%と最も多くなっている。「とても成長した」と「成長した」とを合わせた率では、公立大学（41.2%）・20歳台（36.9%）に比べて、私立大学（53.1%）・50歳台以上（55.4%）で成長を実感している人が多い。

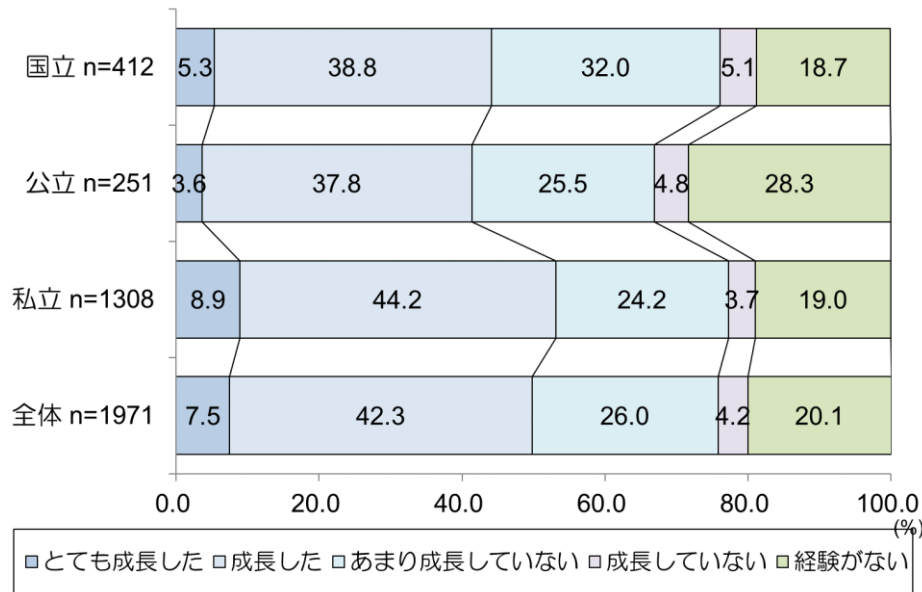


図 4-7-13 g. 就職後の学外研修・情報交換会への参加（設置形態別）

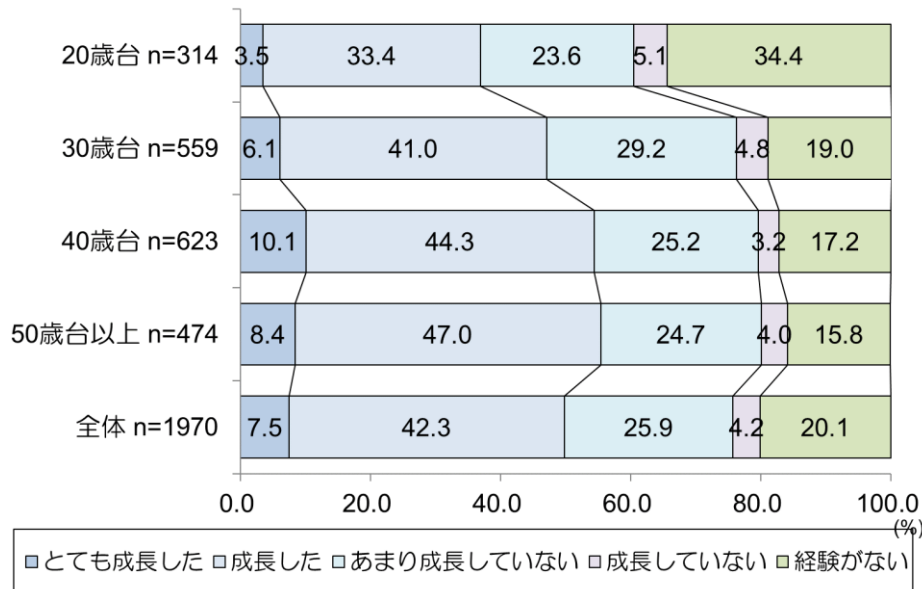


図 4-7-14 g. 就職後の学外研修・情報交換会への参加（年代別）

(8) 就職後の大学院などの教育機関での学習

各種業務を通じた成長実感のうち、『就職後の大学院などの教育機関での学習』について設置形態別・年代別にみると、この経験から「とても成長した」と感じている人は私立大学で3.4%、50歳台以上で4.2%と最も多くなっている。「とても成長した」と「成長した」とを合わせた率では、国立大学（3.8%）・20歳台（4.2%）に比べて、私立大学（8.3%）・50歳台以上（9.1%）で成長を実感している人が多い。

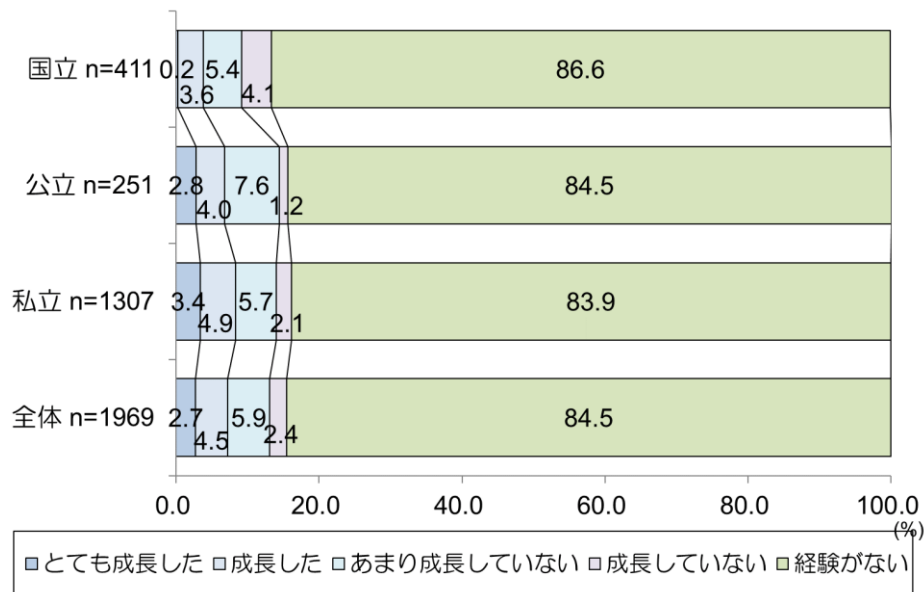


図 4-7-15 h. 就職後の大学院などの教育機関での学習（設置形態別）

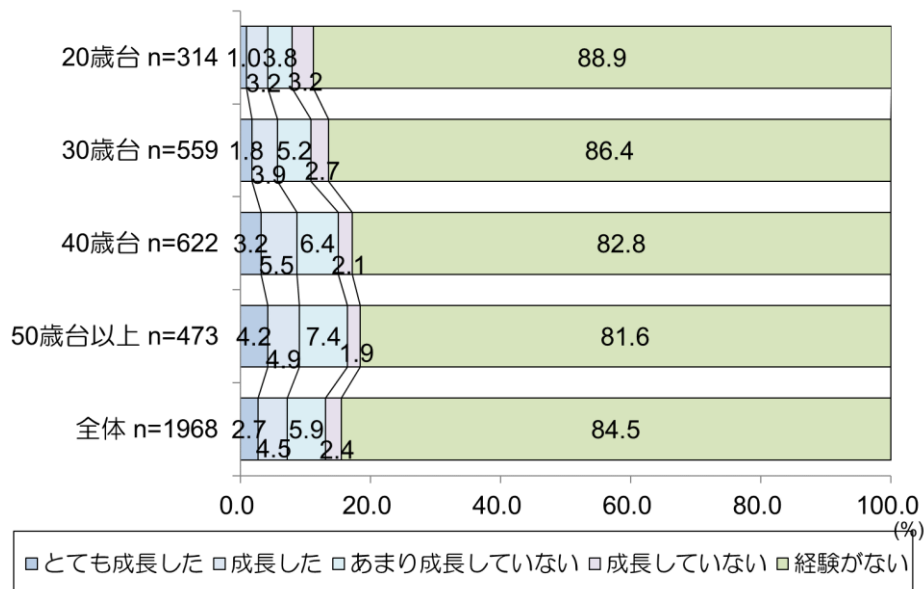


図 4-7-16 h. 就職後の大学院などの教育機関での学習（年代別）

第5章

1 業務の実態

業務負担の増加

- 法人化以降、各国立大学で特色を発揮し、競争的資金を獲得しなければならなくなってきているなかで、これまでのルーティン業務の他、企画・立案業務が増えてきている。例えば、自身が採用された頃の主任クラスの業務と今とでは、その難易度も増している。しかし、職員一人一人の能力はこうした大学業務の変化に対応できておらず、疲弊している職員が多い。(国立、本部、男)
- より良い大学運営のためや交付金の獲得のために必要なことだと理解はしていますが、それに伴って教職員の業務量は必然的に増加しているように感じられ、少し不安を感じています。(国立、本部、女)
- 私の周囲で超過勤務が増加の一途をたどっており、どうしたら減らすことができるのか、分析、提案出来る職員がいてほしいと日々思っています。(国立、学部、女)
- 大学職員に求められること(業務、スキル、知識、経験)が増大していると感じる一方、教員の経験、能力との差も強く感じる。加えて、ルーティン業務も思うように減らずもどかしく感じる。自分に何ができるのか、何もできていないのではと不安になることも多い。大学経営にも参画できるようなスーパー職員ばかりではなく、その中でいかに部下や自分が成長し、大学に貢献できる人材になれるか自問自答の日々です。(国立、学部、女)
- 私学は分かりませんが、全般的に人手不足で1人が抱えている業務量が多すぎて余裕がありません。残業しても通常業務が追いつかず、もっと時間があればもっといろんな事を考えられたり試せたりできるのになと思うことは多々あります。(公立、本部、女)
- 大学が求められる役割の多様化によって組織のしくみや業務内容が複雑化する一方で、経費削減が求められ、非常勤職員や派遣職員が増加していくなか、必然的に常勤職員が個人で処理する業務量は増加していくことになるかと思います。世間では働き方改革の波により時間外労働の見直しが進み、増えた業務を定時退勤時刻までに如何にして終了させるかという困難な課題に直面している職員も少なくないと思います。このような流れに対し、旧態然とした現在の運営方針では対処しきれず、昨今はその溝を埋めるために社会人経験のある即戦力を採用して、その場を凌いでいる印象を受けます。これは短期的な解決方法としては悪くないのですが、長期的な観点からは、一人ひとりの能力の向上及び高機能なシステムの導入など、持続可能な業務改善により10年、20年かけて職場環境そのものを変容させていく必要があると考えます。そのためにも、まずは私達の職種ではもはや悪癖になりつつある「ポーズだけの改革」ではなく、実体を伴ったメソッドを検討、実践していくことが可能な組織を各大学ごとに所有できる、或いはそのような組織を許容できるようなゆとりのある職場づくりの方法が検討されることを期待しています。(国立、学部、男)

仕事の非効率化

- 仕事のための仕事が多すぎます。効率化からどんどん遠ざかっているように感じます。業務改善案は出させて終わりて仕事が増える一方です。(国立、学部、女)
- 無駄な会議や監査が多すぎる。そのための対応に時間がかかる。無駄な入試が多すぎる。(公立、学部、男)
- 委員会等とにかく会議が多く無駄が多い。一般企業のような柔軟性が必要。また、事務手続きが煩雑。業務が幅広く、専門性が身につかない。負担も大きい。(私立、本部、女)
- 紙ベースの仕事が多く、合理化、システム化をすすめるべき。修学支援制度は煩雑すぎて人件費がもったいない。(私立、本部、女)
- 紙文化が根強く、変化を嫌う風潮を感じる。(国立、本部、女)
- 一般企業と比べ、新しいものを取り入れることを嫌がるので、ペーパーレスなどが進まない。管理職が大学しか知らないのも要因の一つと考えられる。(私立、学部、女)
- 転職し今の職場に入った時、「化石」だと思った。効率化、システム化、改善活動があまり良く思われず、同じことをミスなく繰り返すことが正しいとされていた。今、日々それを変えていく活動を意識的に行いモチベーションになっている。(私立、本部、男)
- 大学全体が流動的で柔軟な組織になってほしいと思います。ペーパーレス化や押印業務の削減など効率化をすすめてほしいです。(私立、本部、男)
- 機械的に進められる業務は標準化し、特色を出していくべき業務は連携を深めつつアイデアを活かしやすい職場づくりが進むとよいと思う。(私立、本部、男)

人員不足と疲弊

- 業務に対して職員が少なく、コロナ禍等緊急事態が生じた時に対応するのが難しい。経営的に難しいことは承知しているが、業務を数人で分担できる程度の人数が欲しい。(公立、本部、女)
- 小規模大学では事務職員数も少数で運営しており、人材育成したいですが、SDを本格的に実施する時間的余裕がないのが現状です。大学を取り巻く環境が複雑、多様化しており、一方、文科省が示す各種改革は理想的ではありますが、課題も多く実現するにも人手不足です。(私立、本部、女)
- 1学部あたりの教務事務担当者が常勤2名というのは少な過ぎる(業務負担が大きい)。そのため当アンケートへの回答依頼が3名であったが、回答できる人員も2名だけである。年度末と年度はじめは特に厳しい。(私立、学部、男)
- 現在の大学職員のあり方について、少なくとも本学では国の時代から大きく変容している

ように感じられない。一法人として外部機関や国から求められるタスクは増えているが、大学の体制が大きく変わっていないため、増えたタスクを効率的に処理ができず、最終的にマンパワーに頼らざるを得ない場面を多く見る。(国立、学部、男)

- メンタルケアが必要となる職員も増加傾向にあるが、その要因として、人間的に問題がある上層部が大学経営に関わるため、上からの圧力に耐えきれずに潰れていく職員もいるため、人間的な面でも優れ、業務遂行能力にも優れた事務系職員の多くが大学執行部(学長、理事、副学長など)として、大学運営に携わる風土が世の中に根付くような法人のあり方にシフトすることを切に期待します。現場の若手職員の疲弊状態、モチベーションの低下などを日々目の当たりにしている立場から、若い職員を中心に日々の業務をモチベーション高く大学の将来のために働くという意欲を持ち続けるような体制となっていくこと(そのようにしていくこと)が必要であると非常に感じます。(国立、学部、男)

ワークライフのアンバランス

- 業務が忙しく、出産後に育児との両立ができる気がしていない。可能であれば、子育てしながら仕事を続けていきたいが、残業ありきの業務量だと難しく思う。子どもが小学校に入るまでは時短制度を利用するにしても、適切な業務量が割り振られるのかが心配であるし、その後フルタイムに復帰した場合、どうしても配慮されずに他の方と同様の業務量を担うことになるので、おそらく両立は難しく退職することになってしまうのではないかと考えている。コロナ禍で人と会う機会が乏しく、実際の子育てしながら働いている人がどのように両立しているのかを聞く機会も失われているので、事例としてのロールモデルを示してもらえると、自身のキャリアパスをイメージしやすいと思う。(国立、学部、女)
- 子育てをしながらフルタイムで働く女性にはなかなか厳しい職場であると思ってしまう。子育てする母親目線で、教育現場に働く人としてより良い教育環境にするための意見を反映できる仕組みを整備したいと思っています。(私立、本部、女)
- 大学事務職員や教員も含め、勤務時間が長く休みも取れていない。8:30~17:15という勤務体系は形だけのものになっている。助手が少なくなっているので大学職員が授業の手伝いなど事務以外(オンライン授業)など手がいっぱいになっているのでは?これでは新しいことや専門性を高めることは難しいのではないかと。非常勤にもさせる仕事を増やすべき。(公立、本部、女)
- 社会人教育、学び直しの制度が充実していたら、私も知識習得のため大学に通いたいと思いますが、業務量の多さで判断まで至らないかもいれません。職員間の業務量バランスや働き方は常に見直しをはかるべきだと思います。(私立、学部、女)

ジェンダー格差と非正規雇用

- 期間契約でも勤務条件を改善してほしい。安すぎる。学歴も職歴もあっても女性というだけで無力感を抱く。(公立、本部、女)
- 本学は女性に一生ヒラ、なっても主任どまり、役職につく機会もなく、責任ある業務を行うチャンスも巡ってこない。働かない男性でも昇進していく。また、SDGsとは程遠い。働

いている人は限られている。(私立、本部、女)

- 前職が都内の私立大学(嘱託職員)、現職が地方の私立大学(正職員)のため、日頃から比較することが多いが、「大学職員」(質)と言ってもピンからキリまでだと感じます。社会的な使命や責任という観点から見ると、明らかに地方は質が低い(悪い)と思います。さらに女性職員の質の差はより顕著に表れていると思います。男性職員の女性蔑視も地方では色濃く現れていますが(女性の課長が少ない等)、ほとんどの女性職員(既婚で子育て中の職員が特に)は緊張感なく勤務しており常にガッカリします。(私立、学部、女)
- 男女共同参画を推進しているので、もっと女性が働きやすい環境になることを希望して、これからも自分の働く大学に貢献していきたいと思います。(国立、学部、女)
- 非正規の割に業務分担が正規職員並みなのがかなり不満。(国立、学部、女)
- 業務の外部委託そのものは否定しませんが、支出を抑制するために大学業界内でも非正規雇用は増大傾向にあるかと思っています。雇用のあり方については難しい問題ですが、格差社会の是正のことを考えると今のままでは良くないと感じます。(私立、学部、男)
- 職員の扱いがあまり大事にされていない。精神的、肉体的に厳しい業務が多いと思う。私立大学なので、職員の扱いで大学で任されることだと思うが、扱いに関しては公務員と同じくらい対応、契約社員から正社員への昇格など、大事にしてほしいという気持ちがある。(私立、本部、男)
- 業務は複数体制で行うべき。常勤、非正規職員間での業務内容は業務量や責任の重さを考慮すべき。(私立、本部、女)
- 10年以上勤務しているが、非常勤職員で将来が見通せない。そのため大学に愛着があっても、色々思うところはあっても、それを意見として挙げることは難しいと感じている。(国立、学部、女)

2 教職協働

教職員間の意識と能力の差

- 大学のスローガンとして教職協働と同義と取れる文言を掲げているにもかかわらず、教員と事務職員との間には未だに壁があるように感じます。特に移動前に財務部へ所属していた頃は顕著で、敵として思われているような気さえしました。本学では学部事務←→事務局間の人事異動が少ないため、先生方も同じ事務職員にもかかわらず、学部事務と事務局の職員で態度が変わっているように思います。また、事務職員についても、学部事務の経験がない職員は教員がどの程度事務作業に追われているかも全体を把握していないため、必要以上に事務書類を求めているように感じる。事務職員の人事異動を適切に行い、教職協働実現のための意識・制度改革を行うことが必要である。(国立、学部、女)
- 複数の部署等を経験して感じるのが、職員の仕事への取り組み、意識の変革のスピード以上

に教員側の変化のスピードは個人差が大きいように感じます。もちろん職員間でも個人差を感じます。旧来のまま仕事をされる方との協働は非常にやりにくいですが、それを認識される機会が多くないことを考えれば致し方ないことだと思っています。(国立、学部、女)

- 大学職員に求められること(業務、スキル、知識、経験)が増大していると感じる一方、教員の経験、能力との差も強く感じる。教員が上手くスムーズに事を進めていただけるよう支援することの重要性も感じる。(国立、学部、女)
- 教職協働の捉え方は職員によってまちまちです。教員と事務職員はそれぞれ役割があると思います。事務職員がなんでも出しゃばるのは良くないと思います。(国立、学部、男)

教職立場の非対等

- 大学、特に医学部の教員は事務職員の地位、能力を低く見ることが多く、人事評価制度もなかなか機能せず、教員の言いなりになり、長年勤めあげた者が出生するという旧態依然とした事務組織体制である。職員の中には自己研鑽を積み、教員からの信頼を得て対等な立場に立てる者もいるが、組織の取り組みとしての人材育成という視点がほとんどないのが実状である。少子化時代に突入した現在、大学経営を考える上で、最重要な経営資源である「人」をいかに育成していくかが一番の課題ではないかと考える。(私立、学部、男)
- 「教職協働」というが、待遇差が大きすぎて対等な存在に成り得ないので、まず職員の待遇改善が必要と思う。(私立、本部、男)
- 教員、職員というポジションに関係なく、学生に対して「教育」ということを主に業務を考える必要があり、職員の意見も教員と同等に扱う必要がある。(私立、本部、男)
- 教職協働のために職員の地位向上が不可欠。修士・博士号を取得し、教員と対等の立場で議論できるよう啓発することが大事。(私立、本部、男)

意思決定参加への教員と職員の差

- 主査職になり感じるのは、出席する会議、打ち合わせの機会が大幅に増えるものの、意思決定の権限はなく、意思決定は教員に委ねられているという点です。教員の意見で左右され、自分の裁量で決められることが少ないと、モチベーションの維持が難しいと感じることもあります。事務職員はもっと専門性を身に付け、自信をもって自分の裁量が判断できるようになるとモチベーションも高まると考えています。(国立、学部、男)
- 教職協働といわれる中で、未だ教員主体の大学が多いように感じる。事務職員がより意思決定に携われる制度、環境を準備していくことが大切だと考える。(私立、本部、男)
- 教職協働は名ばかり。職員には発言の機会すら与えられません。(私立、本部、女)
- 教員と職員の間はまだ発言力の差があるように感じます(教員が強い)。大学経営は教員・職員のどちらもいないと回らないため、教員・職員間の立場は同等とする風潮がもっと強くなってほしいですし、していくべきだと考えます(役割は当然異なる)。(私立、本部、女)

- 各部署間の連携、教職員間の協力は最重要である。職員はもっと積極的に動くことがベターとの声をよく聞かすが、職員が参画し意見を述べることを快く思わない教員もいるため、職員のやる気というよりも、まずはもっと職員が参入しやすい環境、雰囲気づくり（教員の理解を得る）が大切ではないか。（私立、本部、女）

教職協働への職員の思い

- 大学運営の一層の改善、充実に向けて事務職員にも大学運営に携わる、また教育研究活動を支援するなど「教職協働」が求められている。実効性を確保するには、事務組織見直し、規則改正、SDの充実が必要。（国立、学部、男）
- 働きやすさややりがいの観点からも「教職協働」の風土が定着するのが望ましいと思います。（国立、本部、女）
- 「教職員協働」が提唱されているにもかかわらず、果たされていないです。経営、管理への貢献度につながる高資質、高学歴職員の採用が望ましいです。（私立、学部、女）
- 事務職員が教職協働などでレベルを上げて、積極的に発言する姿が望ましい。また、そのような環境の整備にも努めたい。（私立、本部、男）
- 教職協働の中でどうしても教員と職員の垣根があることを理解した上で制度設計が必要。（私立、本部、男）
- 大学の教員と対等に話ができ、研究に寄り添えるアドミニストレーター職にしたいと思う。また、そうなるような職員の自己肯定感を高めていかなければいけない。大学経営は学生と職員と教員がしっかりとバランスをとりながらお互いに取り組むことで、大学の価値の向上につながると思っている。（公立、本部、男）
- 教職協働という理想があるが、職員も常に学び研鑽しなければ教員は耳を傾けないだろうし、教員も職員をどこか下に見て使う相手だという認識を改めてもらわねば、うまく運んでいかないものと考えます（今はルーティンワークを派遣スタッフに任せるという流れになりつつあり、専任職員はもっと高度な職務を求められているようですが、基本を学んだ上でステップアップするという基本路線は守る必要があると思います）。日々学び、向上心を持ち、教員から一目置かれる存在を目指さなければ、専任の大学職員は必要ないと言われる日が来るのでは？と不安になる時があります。（私立、学部、女）
- 学生のために教職員は何ができるのか、協力して互いに意見が出し合えるような環境とそれを実現できるように精進できる様努力することが、今後の大学経営で必要になると信じている。（私立、本部、男）
- 学生や教員がスムーズに教育、研究が行えるよう支援、協力することで大学の発展につながると思います。教職協働の実現をしていきたい。（私立、本部、男）

3 職場の雰囲気

閉鎖的な職場組織

- 大学職員は大学という閉鎖的な職場で働くことになるので、価値観が偏ってしまう危険性がある。意識的に社外の人に会ったり、社外の研修に参加したりして、企業で働く人と情報共有をすべきだ。自分の仕事のことはもちろん、社会情勢や世界に目を向けて常に向上心を持って勉強していく必要がある。私はこの職場を利用してステップアップして良いキャリアスタートをきりたいと思う。(私立、学部、男)
- 業務を行う上で、一度の命令で上司の意思を汲み取り確実に実行しなければならないという雰囲気があり、できないとフロアに聞こえるように叱責される事が多々ある。一般企業を経験してきた者には、それが自分であっても他職員であっても辛い時がある。学生を社会に送り出す役割がある大学として、学生や来客にそのような姿を見せずとも意思疎通のはかれる職員が多くなってほしいと感じている。あまりにも現代社会と乖離している企業体制に、契約社員ながら危機感を持って働いているが、専任の職員には危機感が感じられない。(私立、本部、女)
- ルールが多く自由度が少ないので組織が固まっていく様な気がします。(私立、学部、男)
- 大学の多様化、職員組織が追いついていないと感じる。既成概念にとらわれない形態の職種を置く等の対応が必要と考える。(国立、学部、男)
- また、現場の声が受け入れられにくく、結局、学長の意見になってしまう。今何が必要なのかコンサルなどを入れることもこれからは必要なのではないかと思う。外からのものを嫌がるが、今は必要な時だと考える。(私立、学部、女)
- 私大のため理事側の意見が強く、優先されがちなので、大学としての考えなどが通りにくい、職員は働きやすい環境作りが必要で、コミュニケーション能力を上げて大学全体の雰囲気を良くしたい。(私立、本部、男)
- どの仕事でも言えることですが、ルーティンをこなせばよい、昨年度と同じことをすればよいという風潮が大学にはあり、その意識改革を積極的に行えない大学は未来がないのではと感じます。(私立、本部、女)

職員の立場の弱さ

- 大学職員は大学の教育、研究を円滑に進めるための環境を整える裏方的存在だと思います。「民間企業社員のあり方」という言葉も聞いたことはありません。(国立、本部、女)
- 職員は教員の補佐的(補助的)業務を担うバックアップをする役割という風潮がある。(私立、学部、女)

- 現状の大学職員の業務は、役員意思決定を向うための調整役がほとんどで、いわば秘書のような関わり方でしかない。今後、大学がより民間に近い形（経営）に変わらざるを得ない中で、教職分離、職員のみで主体的に意思決定できる環境を整える必要があると感じる。（国立、本部、男）
- トップダウン型に近い経営状況であるため、現在は言われたことを事務的にこなす毎日である。そういった状況はいずれ学生にも伝わり、事務職員とはいえども、模範とする大人にはなれないのではないかと思う。今後を担う人材を育てていくための第一歩として、個人としても大学としても更に大学経営のあり方を考える必要があるのではないかと思う。（私立、学部、女）
- 本学の現状に限った話かもしれないが、役員の管理職からのトップダウン方式業務の影響から、実務担当者の中には辛い思いをしながら働いている人がいるように感じる。年功序列自体を悪いとはいわないが、意欲ある若手職員の意見等が上にも伝えやすい環境づくりは必須と考える。経験豊富な上の年代とやる気、行動力のある下の年代でうまく連携し、大学経営を支えられる日が一日でも早く来てほしい。今後少子化、過疎化が進む中で地方大学、小規模大学は本気で「改革」に励むべきだと考える。（国立、本部、男）
- 管理職しか経営の話、会議に参加できないため、提案できる場がないのは残念に思っている。（私立、本部、女）

意思疎通の不足

- 管理職についている人間が10年以上かわっていない。同じ管理者では衰退する一方。また、学生の意見を一番近くで聞いているのは一般職員であるのに、私達の声を聞こうとしない。全く的はずれな運営方法。全ての発表が遅く、常に混乱を招いている。（私立、学部、女）
- 職員（平社員）の声は一切反映されない。法人の言うことが絶対で、現場の声を聞く体制ではない。学生、教授と接することの多い現場にもっと意見を聞くべき。（私立、学部、女）
- 意思決定の場に若手職員が参加できていない。大学の今後を担っていくのは若手職員であるため、もっと若手職員の意見を聞いてほしいと思う。（私立、本部、男）
- 私が勤務している大学では、各々に担当業務が割り振られており、完全に業務を固定化しています。業務分担することで専門的な知識が深まるかと思いますが、教員や学生からの問い合わせがあった際は担当者が不在の時は即答できないというデメリットもあります。日頃から情報共有をすることがいかに大切なことか、そしてあらゆる問い合わせに対しての知識を持ち合わせる事が大学職員のあり方ではないかと常々思っています。（私立、本部、女）
- 大学経営や運営など、できればオンラインセミナーにて情報交換できる場が増えれば良いと思います。（私立、本部、女）

- 学生、教員、職員、この3者がいてこそ成り立つ大学なので、お互いに意見交換して、うまく運営できればいいと思います。(私立、本部、女)

4 人事評価

人事組織の硬直化

- 規模が小さい大学だと人事の硬直化などにより柔軟な新しい発想が生まれにくい。他大学など人事交流などにより、循環がある程度必要だと思う。(公立、本部、男)
- コネクションで人事が管理されるのも大事だが、問題は多い。様々な部署を異動するという形で、大学に勤務し続ける職員。しかし、独自のやり方を何がなんでも強制的につき通したり、命にかかわる施設に迷惑をかけたり、周囲が病んでいるのに局長がやめさせない。大学の人気低下にもつながりかねない。(私立、本部、女)
- 大学職員として事務のスキルを持ちつつも、変化していく環境の中で柔軟で主体的に行動できることが今後さらに求められていると感じます。形骸化している研修や人事評価制度に表層的に対応している職員が評価され昇格していく状況の抜本的な改革が必要ではないでしょうか。(私立、本部、男)
- 人件費に関する費用対効果を上げるのであれば、人事に関係する部分だけでも、国の幹部候補育成課程・専門スタッフ職に関する制度の導入による複線人事の明確化、採用試験の柔軟化(専門的管理職や係長ポストの公募等)センター長や所長ポストの事務職員化、昇進の年齢制限撤廃(現状では優れた若手でも昇任できない)、事務職員の年俸制導入による優れた若手の採用確保等の手段を講じる余地があります。(国立、本部、男)

評価基準の曖昧

- 仕事が集中する職員とそうでない職員の差が激しく、集中した仕事を適切にこなしたとしても、適切に評価されることが少ないと感じます(真面目に働く人ほど損をするイメージです)。(国立、本部、男)
- 形骸化している研修や人事評価制度に表層的に対応している職員が評価され昇格していく状況の抜本的な改革が必要ではないでしょうか。(私立、本部、男)
- 評価に振り回されるようになった。独自性が重要としつつ、画一的に数字で計ろうとすることに疑問を感じる。(国立、学部、男)
- 非常勤のため自分の評価が見えない。(国立、学部、女)
- 人事評価の導入。人事を経営戦略部門の1つとして位置付けるべき。大学にも360度評価を導入した方が良い。(国立、本部、女)
- 本学は職員の評価制度が明確になっていない。大学がどのような方針をもっているのか、ど

こに向かっていくのかが共通理解されていない。(私立、本部、女)

- 大学職員としての能力を客観的に計る指標として、能力検定試験等があると中途採用で優秀な人材を確保しやすくなるのではないか。大学職員としてもスキルアップの指標があると目標を持って働くことができるため働きがいを感じると思う。(私立、本部、男)

人員配置のミスマッチ

- 専門性を要する業務には専門家を採用して対応しないと対応できなくなっていることが多いですが、適性のない人間を配置して長期間異動がないのが現状です。また、人格に難のある専門家を一度雇用したらなかなか辞めさせることができず、他の職員が擦り切れていく現状も虚しさを感じます。(私立、本部、男)
- 現状に見合った人員配置が行われるべきである。(国立、学部、男)
- 職員の能力、スキルを評価するシステムを形成し、その能力に見合う配置や登用を行うことが重要だと考えます。(国立、本部、男)
- 業務の幅が広く、能力や資質に合った部署に職員を配置することに難しさを感じる。一部の人だけに負担が偏り、大学全体で職員を育成するような環境になっていない。本人の希望を度外視して「この人ならできそう」が優先され、モチベーションがあがらない。(国立、学部、女)
- 設置基準の改正による事務職員の能力の高度化のための研修等を充実させ、能力向上を図ることは必要だが、それらの能力を高めても自身のキャリア観と組織の人事配置がマッチングしていなければ職員のモチベーションは向上しないと思う。職員は自身のキャリアに対するビジョンをしっかりと持ったうえで自己研鑽に励みつつ、組織は職員のキャリア観を把握し、こうした意向を踏まえた人事配置が必要だと思う。(国立、本部、男)

採用と給与

- 給与が変わらない。例えば、職制の違いが給与に反映されていない。定年近い主任と優秀で若くして昇任した係長の給与は前者の方が高いなど、勤務しない方が給与が高い制度では、組織として発展しないと思われる。(国立、本部、男)
- 同一労働、同一賃金を促進する。(私立、学部、男)
- 公立大学法人であり、設立団体の職員と同一労働でありながら、設立団体の昇任基準より大学内職員の昇任基準が低く設定されており、また、評価はされてもそのフィードバックはされないなど、設立団体職員との接遇差がありすぎる点は問題と考える。教職協働にされたが、本学の場合は職員の教員の下で使われるという形からも給与格差からも脱却できない。(公立、本部、男)
- 2010年頃は中途採用において大学職員は人気職業でしたが、最近は大下火になっている気がします(10年前は有名企業からの応募が多かったのですが、最近はそうでもない)。大

学職員の採用環境の研究ができればと思っています。(私立、本部、男)

- 私大は有名私大を除いて明らかに斜陽産業である。その私大にポテンシャルの高い職員を採用するのは至難の業である。(私立、本部、男)
- 人事の面では世間一般で人材不足が叫ばれる中、優秀な人を採用しなければならないので、給与体系を柔軟にしたり、働きたいと思われるような職場環境づくりが必要である。(国立、本部、男)
- 医事分野に選考採用が多い(本学において)ですが、選考採用者の昇任機会が現状では限られていると感じるため、専門職員としての採用を増やすためには将来のポストをどうするかということが現状の課題の一つと考えています。(国立、学部、女)
- 永続的に存続するためにはマーケティング的な視点を持ち、大学独自の強みのあるいはブランドを構築する必要があるに思います。そのため、今後の専任職員はクリエイティビティを発揮しながら業務にあたった経験の有無が非常に重要になると思います。それを育成するか外からとるかが人事屋の腕の見せどころだと思います。(私立、本部、男)

5 キャリアパス

キャリアイメージの不明確さ

- 人事について、明確なキャリアパスが提示されないことが問題だと思っている。(国立、学部、男)
- 大学職員のキャリアビジョンがイメージできない。(私立、本部、女)
- 学内でのキャリアモデルをもっと示してほしい。(国立、本部、女)
- 人事が考えている自らのキャリアパスデザインを5年、10年に1回提示してほしい。それによって業務への関わり方が変わる。(国立、本部、男)
- 流れ着いて大学職員となる方が多い印象です。第一希望の学生を上手に取り込んで、ちゃんと考えられたキャリアパスを積ませてあげることが重要だと考えます。(国立、本部、男)
- 職員は自身のキャリアに対するビジョンをしっかり持ったうえで自己研鑽に励みつつ、組織は職員のキャリア観を把握し、こうした意向を踏まえた人事配置が必要だと思う。(国立、本部、男)
- 専門性を高めるキャリアパスとスーティーンの的な仕事を行う職員とキャリアパスの選択肢を広げてあると目標を持って働きやすいと考える。ひいては、大学の将来にも大きく影響すると想定するので、大学の発展のためにも「働き方改革」は適切に行うべきと考える。(公

立、本部、女)

短期異動のデメリット

- ある一定の時間が過ぎると人事異動があり、自分の適切と思われる部署に長期にわたり関わることが出来ないの少し残念に思う。(国立、本部、女)
- 3～5年程度ごとの異動はいろいろな経験を積むことができるが、仕事を覚えた頃、新しいことに挑戦したり大きな改善提案をしたい時期となり、異動となると力を発揮する場所を失ってしまう。(公立、本部、女)
- 専門性のある仕事(専用システムなど)、公務員的な、3年で異動することでは身につかないことが多いと感じる。(公立、学部、女)
- 公立大では設置自治体の影響力も大きく、2、3年で出向職員が入れ代わる為、知識と経験が中々引き継がれない。教育機関であるにもかかわらず、職員の人材育成に割く予算が少ないと感じる。(公立、本部、女)
- 数年ごとのキャリアを考えない異動が多い。課長以上クラスの人事について、外(文科省等)からの人間が短期間のみいることのメリットを感じず、デメリットの方が大きいと思う。(国立、本部、女)

多様なキャリアの展開

- 教務部門で働きたいと考えています。しかし、本学での教務の仕事はカリキュラムマネジメントよりも限られた教室、限られた時間に授業を当てはめているのが現実です。また、大学院で学ぶ事については、職場内では「キャリアアップ」ではなく「趣味」と考える人が多数です。今後は博士課程にて高等教育について学び、FDまたはIRを担当する研究者、教員になりたいと考えています。(私立、本部、男)
- 大学職員から大学教員へのキャリアモデルの促進(私立、学部、男)

6 人材育成と研修

人材育成の不十分

- 高等教育を取り巻く状況はどんどん厳しく難しくなっているのに、人材育成が進んでいないと強く感じる。(私立、本部、女)
- 大学独自の研修プログラムなどがなかなか充実していかないため、初任者研修(大学職員として最低限の知識や業務内容などを知る機会)を共同で実施するなどがあるとよいと思

ます（入職後すぐに基礎知識もないまま目の前の仕事をひたすらこなさなければならない若手職員が気の毒に感じます）。（公立、本部、女）

- 研修体制や引き継ぎは質の濃いものを用意すべき。（私立、本部、女）
- スキルアップのために参考書などを探してみますが、書籍が少ないため、研修会に参加することが多い。大学全体的に研修会参加やスキルアップのために勉強している人は少ないと思う。全国で大学職員に対して研修を年1回参加することを義務づけし、大学間で交流できる機会があれば、一人ひとりのモチベーションが上がるのではないかと思った。（私立、本部、女）

外部との交流の促進

- 研修や他大学との交流を積極的に実施し、スキルを高めていく場を増やしたい。（私立、本部、女）
- 他大学や一般企業での研修の機会を増やす必要がある。（私立、本部、男）
- 私大同士の人事交流などを制度として設けるなどもあって良いのではないかと思います。ライバル大学という背景もありますが、民間企業とは異なる風土があるかと思います。（私立、学部、男）
- 他大学の取組を学べる機会がほしい（職場見学、人事交流など、1～2年の長期のようなものだけでなく、数日～1週間くらいの短期で他大学に行ける研修があるといい）。（国立、本部、女）
- 他大学との交流がなく横のつながりが無い事も残念に思う。他大学が行っていることを共有しあうことによって、よりよい大学が作れるのではないかと思う。既に上記の様な場が設けられていた場合は知りたいと思う。（国立、本部、女）
- 他大学との交流があまりないため、業務効率化などの点から積極的な人事交流が行われると良いと思う。（国立、本部、女）

主体性の発揮

- 職員一人ひとりが大学に求められているニーズを把握し、経営感覚をもち、積極的にアウトプットを行い、情報共有、変化をしていくことが求められる。職員が主体的に業務に取り組み、長所を活かすことで状況を少しずつ変えていけると考えている。（国立、本部、男）
- 職員の主体性、自律性を発揮できる風土づくりが重要となるように思います。（私立、本部、男）
- 大学職員として事務のスキルを持ちつつも、変化していく環境の中で柔軟で主体的に行動できることが今後さらに求められていると感じます。（私立、本部、男）

- 将来を期待される新人ほど実際の現場を経験すると数年で転職してしまうので、ルーティン業務だけではなく、やりがいをもって仕事に取り組む環境が必要かと思います。私の新人の頃はこれほど部署の数も少なく、現在の多くの部署に当たる業務を経験することができました。ぜひ若手職員は大学の様々な部署や仕事を経験してから専門職や管理職になってほしい。自分に合っている仕事かを見極めるだけではなく、将来、大学全体を理解したうえで、他部署との連携ができる柔軟な人物になって欲しい。(私立、学部、女)
- 職員一人一人が「組織の一員」というより「大学を支える一人」としての意識を持つことが大切と感じています。学内への波及もさることながら、新人職員への指導の重要性も一部の職員は相当な危機感を持っていますが、まだまだ力不足と感じており、全国的な気運が高まるような働きかけがあればと思います。多くの人々に希望や期待を持っていただけるような大学にすべく、努力していきたいと思います。(国立、本部、女)
- 当たり前のことではありますが、国内のみならず国際的に伍する大学として生き残るためには、事務職員1人ひとりの資質向上、たゆまぬ学びが欠かせないと思っております。(私立、本部、男)

職員の能力開発

- 少子化時代に突入した現在、大学経営を考える上で、最重要な経営資源である「人」をいかに育成していくかが一番の課題ではないかと考える。(私立、学部、男)
- 教員と互角に話ができるくらい「教育」に関する知識を身に付けないといけないと感じます。(私立、学部、女)
- 大学職員は私学法や大学法、財務、マーケティング、人的資源等、全体を学ぶ必要性を強く感じる。その理由は、全体を理解した上で個性のある業務を遂行し、教職員との協働関係を意識し仕事に取り組むことが、生産性の生みにくい組織では必要であり大切なことと考えます。(私立、学部、男)
- 自分の仕事のことはもちろん、社会情勢や世界に目を向けて常に向上心を持って勉強していく必要がある。私はこの職場を利用してステップアップして良いキャリアスタートをきりたいと思う。(私立、学部、男)
- 現在の新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、本来とは異なる形で教育が行われ、これまでの価値観が根本的に見直されつつある中、大学経営をめぐる課題は高度化、複雑化する中、職員の職能開発がますます重要となってくると思います。コロナ後の新しい時代を見据えつつ、職員一人一人が日々の業務だけでなく、広い視野をもち、大学全体に関して問題意識を持つことが大事だと思います。(私立、本部、男)
- 大きく学ぶという組織を目指す。(国立、学部、男)
- 目指す職員の姿は一人ひとりの努力の他に大学経営(運営)として大学を発展させるための職員の能力開発について組織的なキャリアプランを作成し、キャリアモデルの構築を図ることが大切だと思います。(私立、本部、女)

- 大学院への進学をより進め、高度な知識や教養を持った職員を育成する社会になるとよいと感じる。そのための学費や休暇の補助、人員の補てんが進むことが望まれる。(公立、本部、女)

専門職と一般職

スペシャリスト派

- 大学職員の中で、専門職というとIR、キャリア支援、財務といった部門が想定されているように思いますが、新学部等の設置業務もかなり専門性が必要だと思います(周りの大学を見てもエース級が配置されているように思います)。(私立、本部、男)
- 大学職員として専門性を持った職員が求められていると思う。(公立、本部、男)
- 大学進学者数が減少の一途をたどる中、大学においては、その経営を支える重要なファクターである入学者数(授業料等収入)と補助金の獲得に関して、きちんと結果を出せる専門知識をもった事務職員の育成が欠かせないと思います。(私立、本部、男)
- 職務の系統にもよると思うが、ローテーション的人事を止め、専門的な職員の育成を行う、経営陣をほとんど教授オンリーの状況から変革するなどの対応を模索して行ってほしいと、一現場の事務職員としては強く感じる。(国立、学部、男)
- 大学職員をジェネラリストとしてではなく、スペシャリストとしてみることでできるように育成する。大学の教員と対等に話ができ、研究に寄り添えるアドミニストレーター職にしたいと思う。また、そうなるような職員の自己肯定感を高めていかなければいけない。大学経営は学生と職員と教員がしっかりとバランスをとりながらお互いに取り組むことで、大学の価値の向上につながると考えている。(公立、本部、男)
- 以前から言われていることではあるが、大学職員には高い専門性が求められるべきである。大学経営に参画する上で、各分野での資質向上が欠かせないと思う。もちろん広い視野と倫理観をもっていることが前提とはなるが。(私立、本部、男)

ゼネラリスト派

- 「専門性」というワードが多く飛び交う世の中ではあるが、大学という教育機関は企業と比べ閉鎖的な部分がある為、特に部署単位で外交が多いセクションと少ないセクションがあり差が多い。大学職員は「専門性」よりも「マルチプレイヤー」であることが必要である。(私立、学部、男)
- ルーティン的な仕事を経験、理解していないと専門性、企画・立案が浅いものになってしまう。全てを経験させることが必要と考えている。(私立、本部、男)
- 個人としては幅広く業務を経験した上で、ある程度の段階で専門や特定分野でのキャリア

にを積むことができるのが理想と考えていますが、人事、財務、医事等の分野では深い専門性も求められるため、選考採用枠などでの専門職員も必要と考えます。ゼネラリスト的職員とスペシャリストが各部署に混在しているのが理想ではないかと思います。(国立、学部、女)

中間派

- 専門性を高める、高めたい職員とルーティン的な仕事がしたい職員を分けることにより、働きやすい職場になるのではないかと思う。(国立、本部、女)

7 コロナの影響

業務体制の改善

- コロナ禍を契機として、授業のあり方、業務態勢など、ITを活用する社会への変革が進むことになりました。今後は世界のどこにいても授業を受けられる体制、業務を遂行できる環境が求められてくるでしょう。大学も新しい状況に対応できる組織整備と環境整備を進めていく必要があると思います。PCスキル、語学能力は必須項目となる日が到来しています。(私立、学部、女)
- コロナとともに大学もIT化が進みました。ついていけるかとても不安ですが、仕事を通して学びたいと思っております。(私立、学部、女)
- コロナ禍の影響で遠隔授業が取り入れられ、様々な用途(需要)に合った授業の可能性が広がった。資金に問題はありますが、積極的な取り組みが今後の大学経営を左右するのではないだろうか。(私立、学部、女)
- ICT化を推進することでアフターコロナでの大学職員の働き方および職務そのものが大きく変わると予想される。ICTは必須のスキルであり、教育・研究への活用を職員が中心となり推進していくことで人件費を含むコスト削減に大きく貢献するものと考えている。(私立、本部、男)

職員の疲弊

- コロナ禍で大学の悪い面(対面が少ない等)ばかりマスコミ等に取り沙汰されているが、職員は例年にない仕事に追われ、且つ保護者等からのクレーム対応に時間を割かれ、疲弊していることも世間に知ってもらう必要があるのではないかと思う。(私立、学部、女)
- 総務、学務、財務それぞれ、コロナでのあり方、業務の量、質の変化は全く異なるものでした。危機管理マニュアルを更新していた総務、学生対応を行った学務は大変だと思っています。(私立、本部、女)

テレワーク対応の遅れ

- 複数のキャンパスが存在していると居住居等の影響により異動が困難になる場合がある。テレワークが事実上あまり進んでいないため、勤務地に制限なくある程度柔軟な働き方ができるようになると働きやすいと思う。(国立、本部、女)
- コロナ禍の現状、テレワークの導入が全く検討されない自身の大学に疑問を持っている。(私立、本部、女)
- テレワークの仕組みが整っていないので改善してほしい。(国立、本部、女)
- 業務改善の成功例などを大学間で共有して積極的に取り入れるべき。テレワークが認められていないため、同じ部署の人間がコロナウイルスに罹患すると全ての業務が滞る可能性がある。万が一の事態に備えてテレワークでの対応をもっと積極的に検討するべき。使うシステムを全ての大学で共通のものにすれば、他大学に勤める際の勉強面でのコストを減らせるのではないかと思う。(国立、学部、男)

8 大学の管理経営

国からの強い規制

- 文科省は大学の自主的な経営を認めるべきである。評価等を通じた政策の押し付けが多く、自由な意思決定を行いにくいのではないか。(国立、本部、男)
- 国は生産性を上げろというわりには、規制が強すぎて、その対応でコストがかかっている現状がある。(国立、本部、男)
- 国立大学においては文部科学省の影響力が大きく(制度、資金、評価など)経営の自由がほとんどない。そのため大学の職員がいくら頑張っても改革は進まない。(国立、学部、男)

管理運営体制への意見

- 同族経営は好ましくない。学校法人制度自体見直した方が良い。(私立、学部、男)
- 理事長のリーダーシップ強化＝理事長の独裁となることに疑問を感じる。理事長の判断が常に正しければ良いが、ひとつ間違えると補助金までもらっている学校経営が破綻してしまう場合もある。同族制度の維持も問題がある。公正さに欠ける。(私立、本部、男)
- 私立大学は建学の理念の下、オリジナリティを出せる組織機関であるが、一方でオーナーの意見が強く反映される大学が多いかと思われます。会社経営と同じで、時代に合った大学経営が求められ、ニーズに合わない大学は淘汰されていきます。自大学の経営内容をしっかり

把握し、時には意思決定の場で意見できる様な環境が大切かと思います。(私立、本部、男)

- 学長の任期の長期化は独裁を招くだけなので文科省はメスを入れるべきと考える。(国立、学部、男)
- 学長、理事長は同一人物ではない方が望ましいと考える。(私立、学部、女)
- オーナー系の私立大学ではオーナー一族の私有物であるがごとく経営が行われている。特に学校教育法改正以降、教授会での歯止めがきかない状況にある。(私立、本部、男)
- 学長のリーダーシップが進み、教授会の力が限定されてきたことによる、利点より欠点のが大きかったと感ずることがある。また、理事長と学長が同一で、人事に管理部署の長を教育職員(講師等若手教員含む)をあて、実務を担当しない者と意思決定をし、学長のリーダーシップという名のもと、事柄が決定されていくようになった。地方の小さな大学というのも原因かもしれないが、ここ数年事務職員の力が発揮できない状況になってきている。(私立、本部、女)
- 管理職が多忙のため新しい取組の企画・立案や業務の見直しなどリーダーシップを発揮して課員を引っ張ることが不十分であると感じています。大学事務局で務める一般課員の構成として、企画・立案力のある職員を配置し、その比率を高めない限り大学経営のスピードはあがりません。(私立、本部、女)
- 大学の経営をしている方々も経営を学ぶ必要がある。官職異動の理事が変わるたびに方針が変わるのは弊害。(国立、学部、男)
- リーダーである学長の姿勢は、そのガバナンスを大きく左右します。学びつづける、創りつづけるリーダーこそ、教職員と学生が、ひいては地域、社会が求めるものだと考えます。(私立、本部、女)

大学経営への危機感

- 少子化、人口減少という状況のなかで、従来どおりの組織運営では数年先に経営に支障が出てくると思っている。(国立、本部、男)
- 大学という高等教育機関は斜陽産業であると考え、その中で一定の評価を得られるよう日々努力、研鑽をする必要がある。今後は大学も淘汰される時代が来ることに不安を覚えている。(私立、本部、男)
- 少子高齢化により一層大学の経営環境は厳しさを増すことが予想される。特に地方の大学では統廃合が進んでいくと思うので、他大学との定期的な連携を促進していくべきだと感ずる。(私立、本部、男)
- 国公立大学の職員は身分が安定しているので良いが、私立大学は少子化に直面しているので今後が心配である。職員の採用がなくアルバイトに頼っているため、2020年に生まれた子どもが受験する18年後が色んな大学が倒産すると思う。(私立、本部、男)

- 将来安泰と言い切れない状況なので、コンプライアンス等の意識をもっともつべき、と思う。(国立、本部、女)

外部評価の強化や職員の管理運営参画の増加

- 学位の授与、教員の審査を各大学で行わずに日本全体で外部機関が実施すれば、第三者評価（認証評価）の必要はなく、職員は違った職務に取り組むことができると思う。出口管理、教育の質保証は国が責任を持って取り組む課題だと考える。(私立、本部、男)
- 経営陣に外部者を導入（加える）。卒業生ではなく本当の意味で経営が分かる人。また、弁護士、会計士を監査に加え、チェック機能を強化する。(私立、本部、男)
- 理事長、学長の権限強化が政策として進められているが、それを適切に牽制する仕組みが不十分。政策としてガバナンスの強化もセットで示されているが、絵に描いた餅である。再任制限を撤廃するなど良い例だと思う。教員、職員から大学経営を担える見識のある人材を育成していく必要がある。特に教員は学部等の利益代表でしかない場合が散見される。経営者は外部の人材のみで良いとの意見もあるが、それは望ましい姿とは思えない。(私立、本部、男)
- 理事が学外者や教員出身が多いが、職員の出身者がいないので、職員出身者も理事に加えるべき。学生部長、図書館長、キャリアセンター長は教員出身ではなく、職員の出身でポストを担う方が望ましい。本学では職員の発言も等しく扱われるが、教員の意見に流されることが多いので、もっと自信を持とうぜ。(私立、本部、男)
- 大学経営において長期のビジョンも必要であり、大学職員が直接経営に参画できる体制が必要と考える。(国立、本部、女)
- 私大のため理事側の意見が強く、優先されがちなので、大学としての考えなどが通りにくい、職員は働きやすい環境作りが必要で、コミュニケーション能力を上げて大学全体の雰囲気をよくしたい。(私立、本部、男)
- 目指す職員の姿は一人ひとりの努力の他に大学経営（運営）として大学を発展させるための職員の能力開発について組織的なキャリアプランを作成し、キャリアモデルの構築を図ることが大切だと思います。学生の満足度、教職員の満足度を常に経営に取り入れ、共通目標に向かうことが重要だと思います。(私立、本部、女)

社会の変化に応じた経営戦略の転換

- SDGsの取組に大学は貢献できると考える。大学業界が主導的役割を果たすことが望まれる。また、昔ながらの教授会のあり方では、今後社会が求める大学にはなりえないであろう。大学職員は何が必要で、どう変わるべきかはわかっているはず。(私立、本部、男)
- 大学経営については、ミッションの選択と集中を行い、不要な業務を整理し、得意な分野を伸ばしていくことが重要と考えます。(国立、本部、男)

- 大学全体が流動的で柔軟な組織になってほしいと思います。(私立、本部、男)
- 企業でも同じだと思いますが、時代によって変化することに柔軟に対応していくことが大切だと思います。ただ、企業と違って、その実行を開始するのは遅いと思うので、スピード感を持って仕事に臨めたらと考えます。(私立、学部、女)
- 予算の削減や少子高齢化による学生数の減少が進み、また感染症の流行により大学の在り方が問われていると思う。今までの通り、ただ日常のルーティンワークをこなすだけでは大学は立ちゆかなくなってしまうと考えている。災害・気候変動、社会の分断・格差の進行など、社会で山積みになっている課題に対して大学ができることは何か、社会にどう貢献できるのか、大学の存在意義は何かを考えることが必要と思う。(国立、本部、男)

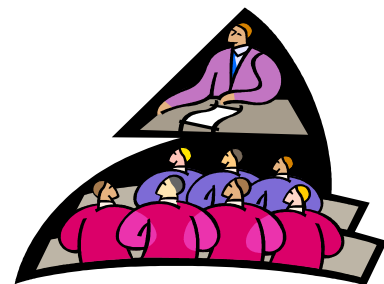
付 調査票

大学事務組織の現状と将来

第2回 全国大学事務職員調査

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

国立・公立・私立 (合算)



●この調査は、全国の国公私立の大学事務職員の方々から、仕事やキャリア観についてご意見を頂き、今後の大学経営における大学事務組織のあり方を検討することを目的としています。週5日以上勤務している常勤者(テレワークを含む)の方がお答えください。

●大学別の集計値をお知らせするために通し番号を付けていますが、頂いた回答はすべて統計的に処理され、あなた個人についての情報が他の目的で使われることは決してありません。

3月2日(火) ころまでに、同封の返信用封筒(切手不要)にてご返信ください。

(テレワークの方も多いかと存じますので、**3月2日以降でも是非ともご回答・ご返信をお願いいたします。**)

●この調査は大学経営・政策研究センター(東京大学教育学研究科)が科学研究費補助金(研究課題番号:20K20815)を得て行うものです。本調査についてのお問い合わせは下記までお願いします。

<研究代表者> 東京大学大学院教育学研究科・准教授・両角亜希子

<お問い合わせ先:「全国大学事務職員調査」アンケート事務局>

電話:0120-888-371 (担当者直通フリーダイヤル 受付:平日 10:00~17:00 担当:鈴木)

問1 あなたのプロフィールをご記入ください。(○は1つつ)

性別	
52.5	男
46.5	女
0.8	その他 (「回答しない」を含む)

年齢	
16.0	20歳台
28.3	30歳台
31.5	40歳台
21.4	50歳台
2.7	60歳台以上

最終学歴	
7.6	大学院
76.7	大学
10.2	短大・高専・専門学校
5.0	高等学校
0.2	その他

ご家族	
36.7	未婚
40.7	既婚(配偶者はフルタイムで就業)
21.9	既婚(配偶者は家事またはパート)

※国立・公立・私立で内容が異なるため9ページ参照

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

最初の就職先	
1	現在の大学
2	他の国立大学
3	民間企業
4	文部科学省
5	文部科学省以外の国家公務員
6	地方公務員
7	その他

① 初めてフルタイムで就職した年月
(ご記入ください)
【西暦】
年 月
② 現在の大学に就職した年月
(ご記入ください)
【西暦】
年 月

※①と②が同じ場合も両方ご記入ください。

問 3 現在勤務している大学はあなたが卒業した大学ですか。(○は1つ)

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

現在のお仕事について

問 4 現在の大学への就職の経緯や勤務経験についてお答えください。

(1) 現在の大学へはどのような経緯で採用されましたか。(○は1つ)

※国立・公立・私立で内容が異なるため9ページ参照

1	国家公務員Ⅰ種試験
2	国家公務員Ⅱ種試験
3	国家公務員Ⅲ種試験

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

(2) 現在の大学のなかでは、いくつの職場を経験しましたか。

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

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

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

(3) 大学本部での勤務経験はありますか。(初任研修を除く)(○は1つ)

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

問 5 勤務している大学での①現在の主な職務と、②これまで経験した職務をお答えください。
また、採用・配置転換等により、③現在の主な職務が始まった年月をご記入ください。

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

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

0.3	役員(理事等)	4.3	嘱託職員、臨時職員
17.3	管理職(部長・次長・課長等)	0.8	派遣職員
35.6	初級管理職(課長補佐、係長・主任等)	2.8	その他 具体的に記入ください ↓
38.9	一般専任職員		

問 7 現在のお仕事を選んだ理由は何ですか。(○は1つずつ)

	よく あてはま る	ある程度 あてはま る	あて はまらな い
< a ~ f それぞれ横にお答えください >			
a. 学校・教育業界に関心があったから	43.7	39.0	15.8
b. 自分の専門性や経験を活かせるから	17.0	36.8	44.8

c. 安定しているから	38.2	50.6	10.0
d. 地元で働けるから	41.4	26.9	30.5
e. 勤務先大学のミッションに共感したから	11.5	45.5	40.9
f. 職場の雰囲気が良いから	11.5	51.9	34.8

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

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

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

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

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

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

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

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

勤務している大学について

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

< a ~ i それぞれ横にお答えください >	ある程度		あまり	
	そう思う	そう思う	そう思わない	そう思わない

a. 自分の意見や提案を言いやすい雰囲気がある	18.9	57.1	19.4	4.3
b. 休暇を取得しやすい雰囲気がある	35.2	45.4	14.9	4.1
c. 教員との間に信頼関係が成り立っている	12.7	62.7	21.0	3.3
d. 教職協働に取り組みやすい	8.0	47.8	38.1	5.8
e. 上司は信頼して仕事を任せてくれている	28.7	58.6	10.3	2.2
f. 状況に合わせて業務分担を柔軟に変えている	13.2	47.3	30.6	8.6
g. 業務の外部委託が増えている	3.6	18.7	50.3	27.0
h. 常勤職員・非正規職員の仕事の割り振りは適切だ	6.4	46.2	34.8	12.3
i. 人材や働き方の多様性が受け入れられている	6.2	39.3	42.5	11.7

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

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

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

＜ a～i それぞれ横にお答えください＞	考え			
	そう思う	ある程度 そう思う	あまり そう思わない	そう思わない
a. 有能な人材が採用されている	7.0	55.4	31.1	6.1

b. 自大学出身の職員が多い	15.6	30.8	30.5	22.6
c. 能力や適性が生かされた人事異動が行われている	1.8	28.9	48.2	20.6
d. 個人目標と組織目標の関連付けが意識されている	3.2	26.4	49.3	20.7
e. 一定のキャリアモデルが示されている	1.5	18.2	50.3	29.6
f. 職員の自己啓発を奨励している	5.8	37.6	39.2	16.8
g. 明確な評価基準が提示されている	3.5	26.1	42.5	27.4
h. 頑張っている人が適切に評価されている	2.2	34.7	39.8	22.7
i. 人事制度に対する納得性が高い	1.1	22.7	48.8	26.8

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

<a～i それぞれ横にお答えください>				
	そう思う	ある程度 そう思う	あまり そう思わない	そう思わない
a. 教授会の力が強い	10.2	44.6	37.4	7.0
b. 大学の経営方針が全学で共有されていない	14.0	37.9	42.1	5.4
c. 学長がもっとリーダーシップを発揮すべき	12.9	35.6	42.7	8.2
d. 企画調査能力をさらに強化する必要がある	25.1	54.8	17.9	1.4
e. 職員が意思決定に参加する機会が少ない	19.1	43.1	34.1	3.0
f. 業務のスクラップ・見直しが適宜実施されている	1.7	25.9	54.6	17.2
g. 業務の外部委託や大学間での共同化を促進すべき	12.5	51.8	30.8	4.0
h. 将来の経営を担う人材が育っている	1.1	24.8	53.0	20.4
i. 職員の仕事は大学の発展に貢献している	11.6	63.8	21.0	2.9
j. 設置自治体の監督が強すぎる (公立)	14.2	28.9	47.8	8.3
j. 学長と理事長の役割分担はうまくいっている (私立)	13.3	45.1	26.9	13.3

あなたのキャリアについて

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

<a～e それぞれ横にお答えください>				
	そう思う	ある程度 そう思う	あまり そう思わない	そう思わない
a. 大学職員を続けたい	43.9	41.9	10.0	3.9

b. 現在勤務する大学で今後も働きたい	33.9	45.3	15.3	5.2
c. 他大学の大学職員として働きたい	6.2	25.0	40.1	28.3
d. 昇進・昇格を目指したい	15.0	33.6	37.1	13.7
e. 文部科学省で文教行政に貢献したい(国立)	1.0	9.1	31.0	58.4
e. 自治体で、地方行政に貢献したい(公立)	11.9	31.6	30.0	26.1

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

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

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

	① 専門にしたい分野 (縦に○は1つ)
a. とくにない	24.8
b. 総務・人事	16.2
c. 財務・経理	8.0
d. 経営企画	7.1
e. 教務・学生支援	20.5
f. 入試・広報	5.4
g. 情報システム	2.9
h. 施設・管財	1.3
i. 国際交流	3.1
j. 研究支援	5.0
k. 図書館	2.9
l. 病院	0.3
m. その他	2.0

②得意にしたい分野 (縦に○はいくつでも)
13.8
35.5
25.8
23.8
37.7
18.7
13.7
5.7
9.4
14.5
7.1
2.2
2.5

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

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

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

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

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

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

コロナ禍の影響について

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

<a～eそれぞれ横にお答えください>	とても		あまり	
	あてはまる	あてはまる	あてはまらない	あてはまらない
a. 業務の量が増えた	27.6	37.8	28.3	5.7
b. 業務の効率化が進んだ	5.4	31.2	49.6	13.3
c. 業務の分担が変わった	4.0	17.8	54.5	23.2
d. テレワークの導入が進んだ	9.5	25.2	31.1	33.9
e. 意思決定に参加する機会が増えた	2.2	11.6	49.5	36.3

大学職員のあり方について

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

<a～fそれぞれ横にお答えください>	とても		あまり	
	望ましい	望ましい	望ましくない	望ましくない
a. 専門性を高める職員と、ルーティン的な仕事をする職員とに分ける	17.2	48.8	30.6	3.0
b. 一定の時点で、特定の分野でのキャリアを進むことを選ぶことを可能にする	22.3	65.2	11.1	0.8
c. 職員を学内委員会の正式委員にするなど、発言の機会を増やす	22.4	66.1	10.3	0.7
d. 企画・立案にかかわる職員を、計画的に養成する	35.3	59.3	4.7	0.2
e. 大学職員として専門職化し、大学間の移動を行えるようにする	18.1	49.6	27.1	4.5
f. 専門分野（財務、教務など）別の職員団体を発展させ、教育訓練もおこなう	15.8	57.5	22.7	3.1

私立大学にお勤めの方への追加質問

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

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

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

ご協力ありがとうございました

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

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

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

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

問 4 現在の大学への就職の経緯や勤務経験についてお答えください。

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

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

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

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

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

3.6	その他 具体的にご記入ください↓

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

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

14.9	その他 具体的にご記入ください↓