


第3回「大学経営効率化」に関する
アンケート調査結果


同志社大学	伊多波 良雄
一橋大学	太田 浩
京都外国語大学	山崎 その
同志社大学大学院総合 政策研究科博士課程修了	宮嶋 恒二





第3回「大学経営効率化」に関する
アンケート調査結果

大学経営効率化研究会



ま え が き

近年、大学を取り巻く環境の量的・質的变化や制度改革によって、大学には効率的・効果的な経営と、教育を行う公共機関としての質保証という2つのミッション遂行が求められています。しかし、大学は複数の使命、多様な機能、複雑な組織体制、そして多様なステークホルダーを抱え、そのニーズが複雑に家計し合うという、極めて経営が困難な組織であります。

現在、わが国はあらゆる意味で大きな変革の時期を迎えています。大学もまた自らを改革し、知識基盤社会をリードする役割が求められています。しかも、大学という組織に対する研究の歴史はまだ浅く、その実態も十分に把握されているとはいえません。そこで、大学経営効率化研究会では大学経営の実態の実態を調査するため全国の国立・公立・私立大学を対象とし、2012年11月に第1回、2014年7月に第2回、2016年11月に第3回アンケート調査を実施しました。

この度、第3回アンケート調査の結果を「第3回大学経営効率化に関するアンケート調査」として取りまとめました。調査票は3部構成となっています。第一部は「Ⅰ大学全体に関する情報」「Ⅱ教学に関する情報」「Ⅲ管理運営に関する情報」について、主として数値で答えていただきました。第二部については、教育、学生支援、研究、社会貢献、管理運営、ガバナンス・リーダーシップ、大学外部の動向に関することについて、大学経営全般を把握されている方に自己評価をしていただきました。

そして、第3回では新たに第三部を設け、社会的責任・持続的成長・個性の発揮の3つの視点（評価基準）から、教育、学生支援、研究、社会貢献、管理運営（マネジメント）、ガバナンス・リーダーシップが、自大学においてどの程度重要と思われるのかを評価していただきました。評価の手法は、オペレーションズ・リサーチなどの分野で開発されているAHP（Analytic Hierarchy Process, 階層分析法）を用いています。

このように第3回アンケート調査は多岐に亘る設問内容であったにもかかわらず、24.1%（733校中177校）の大学からご回答いただきました。ご多用中にもかかわらず本調査の回答にご協力いただいた皆様に、この場を借りて心よりお礼申し上げます。

今回の内容は、調査を単純集計した結果が中心となっていますが、AHPを用いた分析結果等については、今後、学会誌等で発表させていただく予定です。

このたびは、アンケート調査へのご協力をいただき誠にありがとうございました。

引き続きご協力をいただきますよう、よろしく願い申し上げます。

2017年12月

大学経営効率化研究会

同志社大学	伊多波 良 雄
一橋大学	太 田 浩
京都外国語大学	山 崎 そ の
同志社大学大学院総合 政策研究科博士課程修了	宮 嶋 恒 二

本研究は、平成 27～29 年度 JSPS 科学研究費補助金基盤研究(C)課題番号 15K04383 (研究代表者：山崎その) の助成を受けたものです。

目 次

調査の概要	1
調査の結果	
第一部	
Ⅰ 大学全体に関する情報	
【問 1】 文部科学省が提案する大学の 7 つの機能分化	2
【問 2】 学部・研究科数、定員数	2
【問 3】 在籍する学生の数	4
【問 4】 入学に関する数値	5
【問 5】 学位授与に関する数値	5
【問 6】 学部卒業生（2016 年 3 月の卒業生）に関する数値	6
【問 7】 附属学校（併設校）の有無	7
Ⅱ 教学に関する情報	
【問 8】 教育支援制度等	8
【問 9】 教員に関する数値	9
【問 10】 研究に関する数値	9
【問 11】 国際交流に関する数値	10
【問 12】 公開講座・産官学連携に関する数値	12
【問 13】 校地・校舎に関する数値	13
Ⅲ 管理運営に関する情報	
【問 14】 職員に関する数値	14
【問 15】 就職支援に関する数値	15
【問 16】 理事・監事・評議員の人数	16
【問 17】 理事長に関すること	17
【問 18】 理事会運営、学長の選任方法について	17
【問 19】 計画・評価・IR に関する数値	17
【問 20】 財務に関する数値	19
第二部	
【問 1】 教育に関すること	21
【問 2】 学生支援に関すること	22
【問 3】 研究に関すること	23
【問 4】 社会貢献に関すること	25
【問 5】 管理運営（マネジメント）に関すること	26
【問 6】 ガバナンス・リーダーシップに関すること	27
【問 7】 大学外部の動向等に関すること	28
第三部	
【問 1】 評価基準	31
【問 2】 「社会的責任」	32
【問 3】 「持続的成長」	33
【問 4】 「個性の発揮」	34

付録

アンケート用紙・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 36

調査の概要

1. 調査の目的

今回は、2012年11月に実施した第1回アンケート調査（以下、第1回調査とする）、2014年7月に実施した第2回アンケート調査（以下、第2回調査とする）に続く、第3回の調査である。本調査は、複数年のデータを収集し時系列の変化をみることや、サンプル数を増やすことによって分析の精度を高めるために実施した。本調査の目的は、多様な大学の経営の実態を把握し、効率的な経営に資する要因を明らかにすることによって経営改善につながる方策を考察することである。

2. 調査の方法

調査の方法は以下のとおりである。

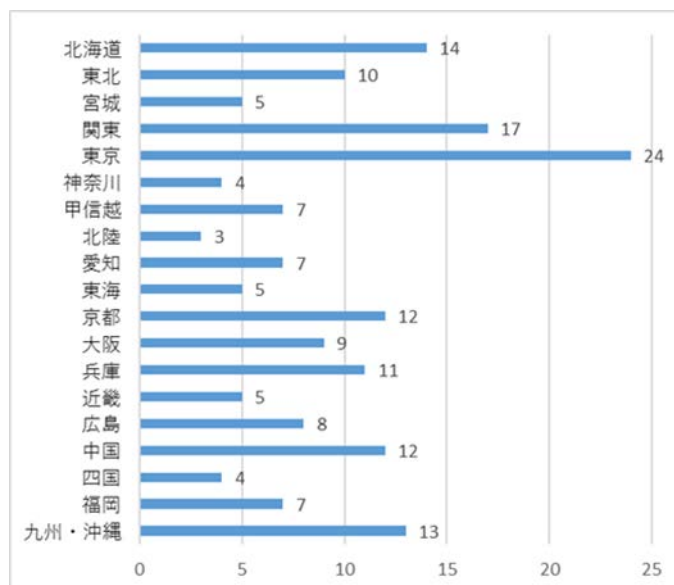
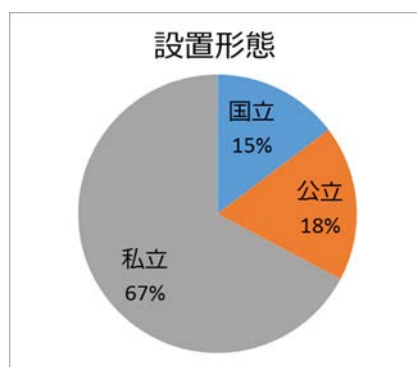
- (1) 調査対象：日本全国の国公立大学 733 校（放送大学、大学院大学は除く）
- (2) 調査方法：大学の事務局長宛に郵送でアンケート依頼文書を送付、回答はWEBで回収
- (3) 調査期間：2016年11月から2017年2月まで
- (4) 回収結果：177 大学（24.1%）

回答大学は完成年度を迎えていない大学も含む。

- (5) 倫理面への配慮：本研究では個人情報を扱う研究ではないため、倫理上の問題は生じないが、調査対象とした大学に対しては趣旨説明と同意確認を行う文言を調査票に記した。取得したデータについては、情報漏えいがないよう厳重に管理し、分析を実施した。なお、アンケートの結果は統計処理をしたうえで個別大学が特定できない方法で公表する。

3. 回答大学の概要

回答大学の設置形態の内訳は国立 27 校（15%）、公立 32 校（18%）、私立 118 校（67%）であった。また、北海道から沖縄まで全国から回答を得た。



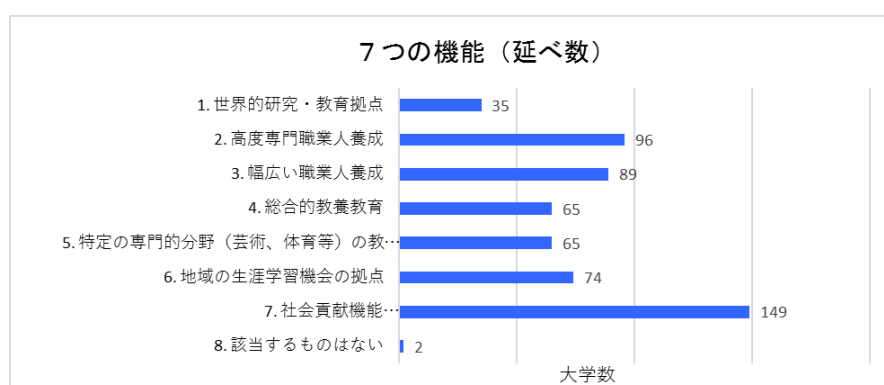
調査の結果

第一部

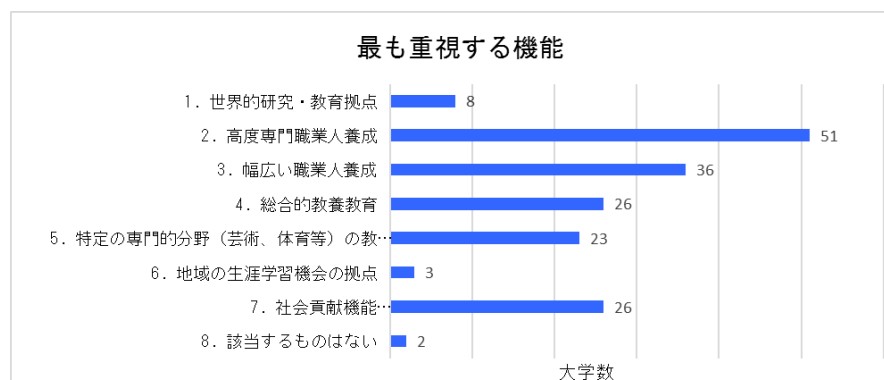
I 大学全体に関する情報

【問1】文部科学省が提案する大学の7つの機能分化

文部科学省が提案する大学の7つの機能分化については、延べ数では「社会貢献機能」が最も多く、次いで「高度専門職業人育成」「幅広い職業人育成」の順で多く、「世界的研究・教育拠点」が最も少なかった。この傾向は、第1回調査・第2回調査から続いている。

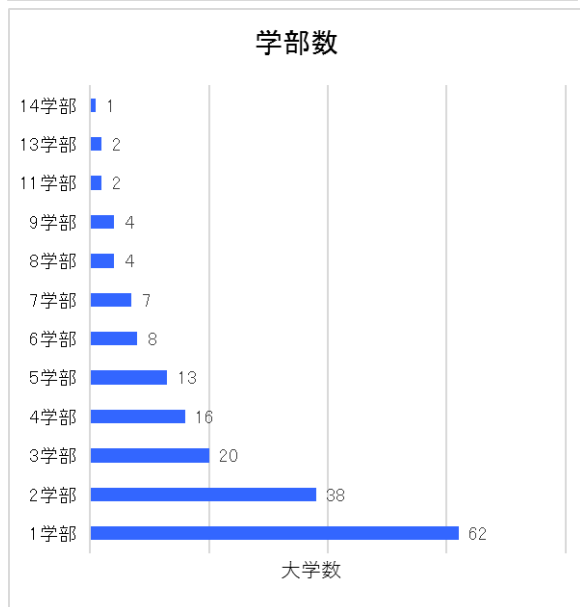
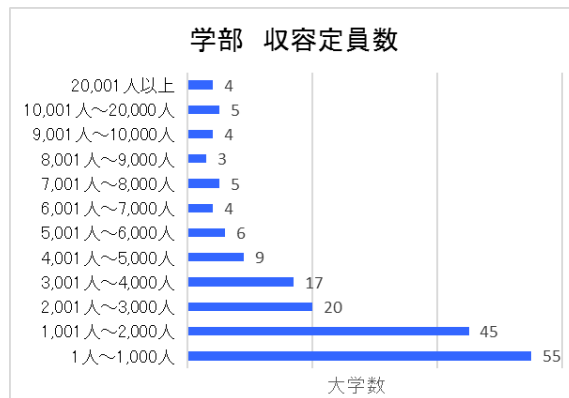
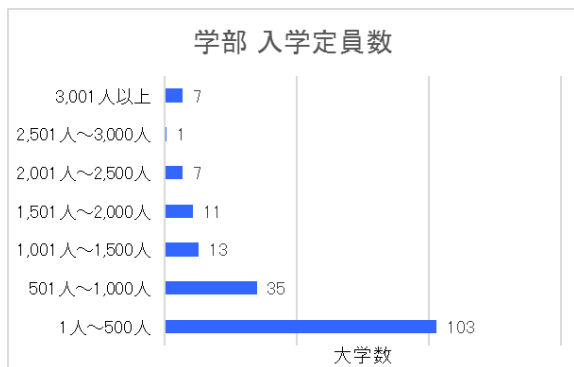


一方、最も重視する機能については、第2回調査と異なる結果がでている。第2回調査では、「幅広い職業人育成」が最も多く37大学が回答したのに対し、第3回調査では、「高度専門職業人育成」が最も多く51大学が回答している。

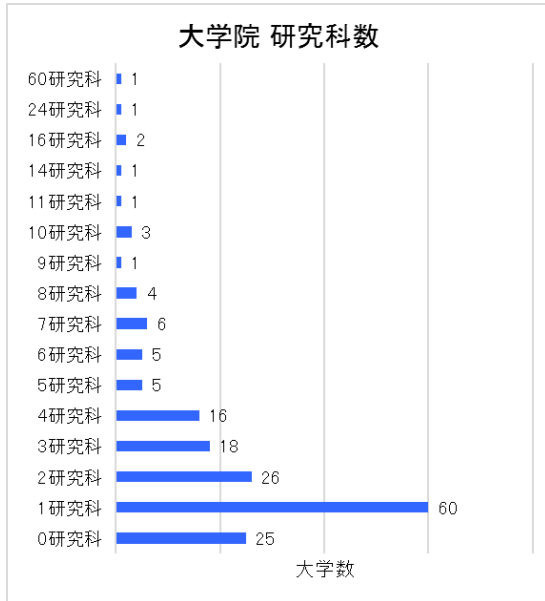
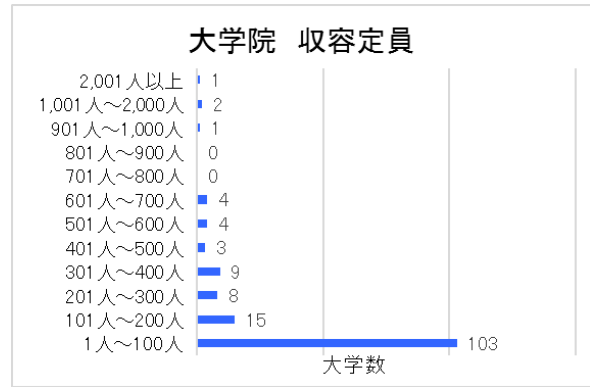
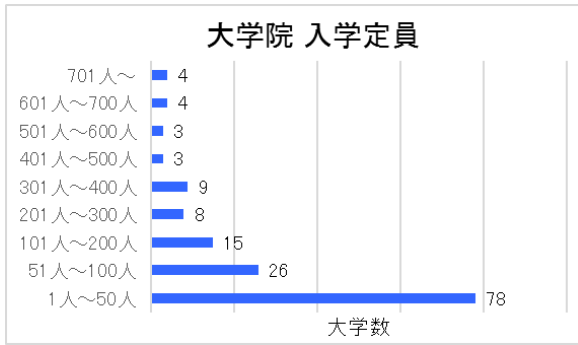


【問2】学部・研究科数、定員数

学部数は、1学部の大学が全体の35%、2～5学部が50%、6～10学部が12%、11学部以上が3%であった。入学定員は、500人以下が全体の58%、501～1,000人が20%となっており、回答大学全体の8割弱が1,000人以下であった。収容定員は、1,000人以下が全体の31%、1,001～2,000人が26%、2001～3,000人が11%となっており、回答大学の約7割が3,000人以下であった。



大学院の研究科については 25 大学が研究科を設置しておらず、研究科を設置している大学のうち 1 研究科のみが全体の 40%を占めていた。入学定員は 50 人以下が 52%となっており、回答大学全体の 69%が 100 人以下であった。研究科の収容定員は 100 人以下が 69%であった。

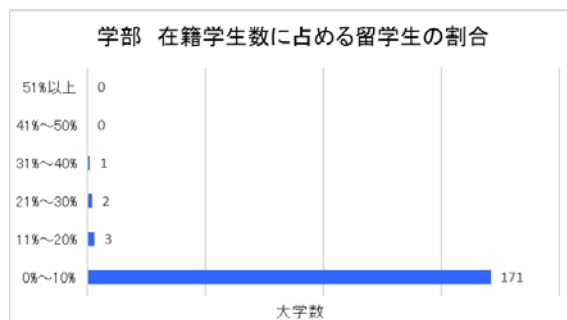
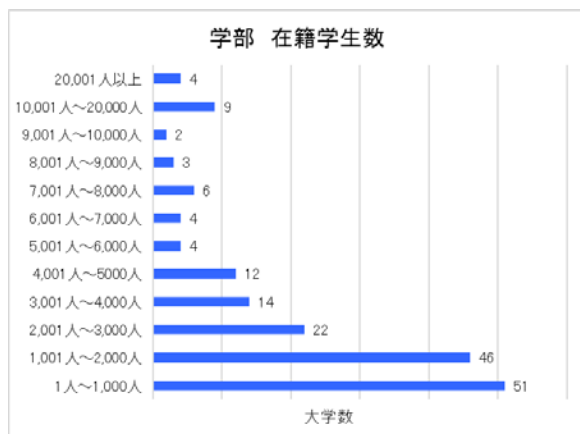


問2 記述統計量

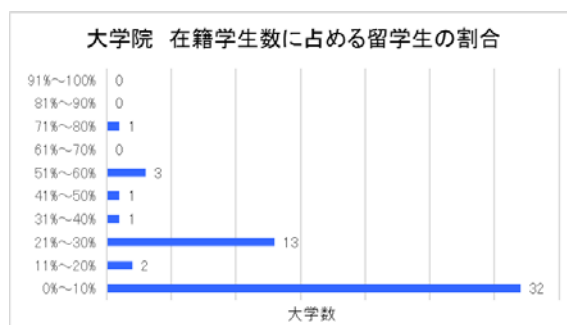
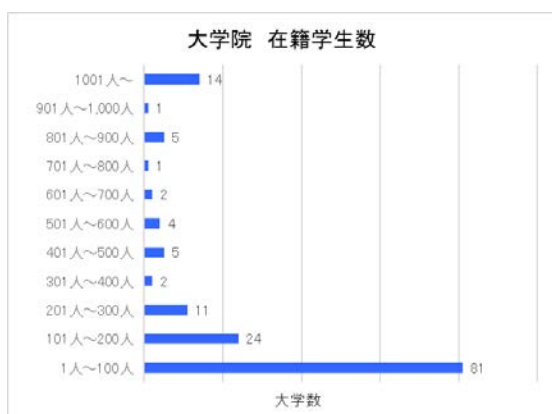
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
問2 (学部) 学部数	177	1	14	3.1	2.6
問2 (学部) 入学定員 (人)	177	40	9,090	823.6	1,189.4
問2 (学部) 収容定員 (人)	177	160	37,500	3,344.5	4,802.3
問2 (大学院) 研究科数	175	0	60	3.1	5.4
問2 (大学院) 入学定員 (人)	175	0	4,588	143.3	399.3
問2 (大学院) 収容定員 (人)	175	0	10,387	321.1	905.1

【問3】在籍する学生の数

学部の在籍学生数は、1,000人以下が全体の29%で最も多く、68%が3,000人以下であった。また、在籍学生数に占める留学生の割合は、10%以下が97%と最も高かった。

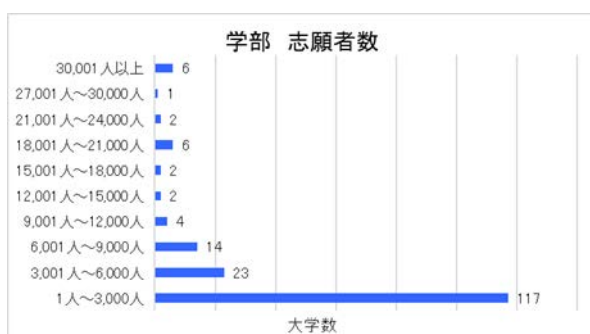


大学院の在籍学生数は、100人以下が全体の54%で最も多く、7割が200人以下であった。また、在籍学生数に占める留学生の割合は、10%以下が60%と最も高かった。

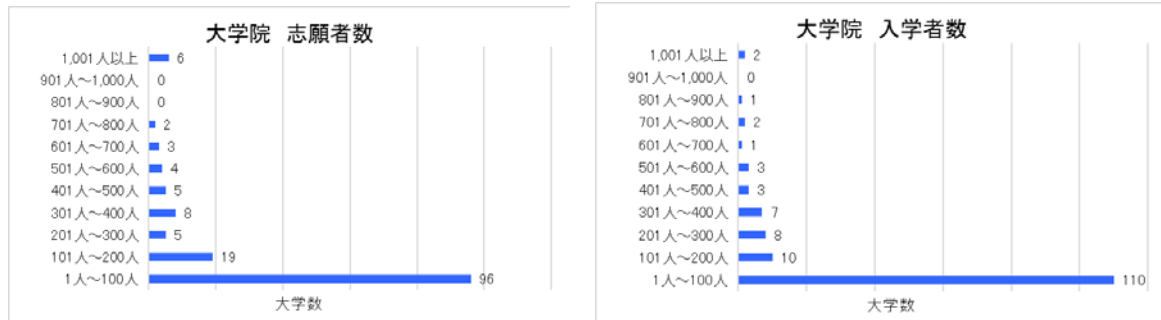


【問4】入学に関する数値

学部の志願者数は、3,000人以下が117校（66%）と最も多かった。入学者数は、500人以下が99校（56%）と最も多かった。



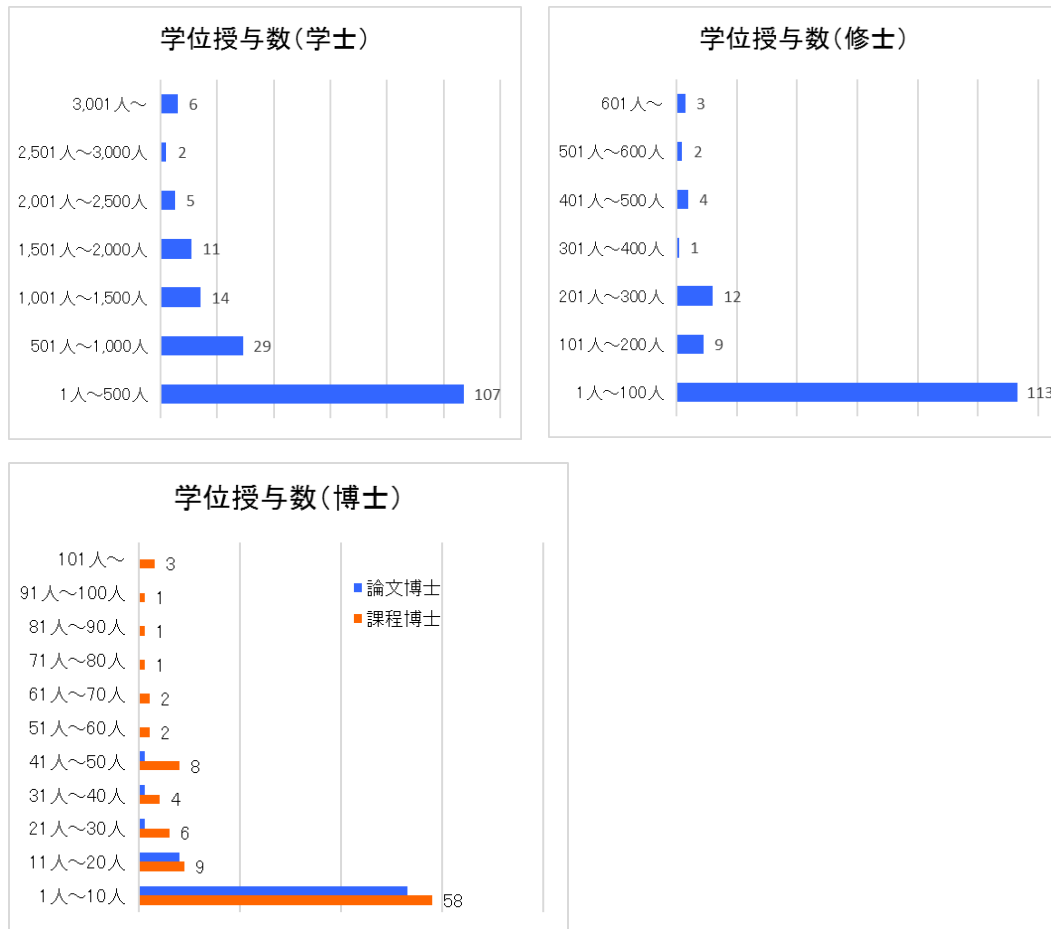
大学院の志願者および入学者数については、100 人以下の大学が大半であった。



【問5】学位授与に関する数値

学位授与に関しては、学士は500人以下（学士を授与した大学の61.5%）、修士は100人以下（修士を授与した大学の78.5%）が最も多かった。

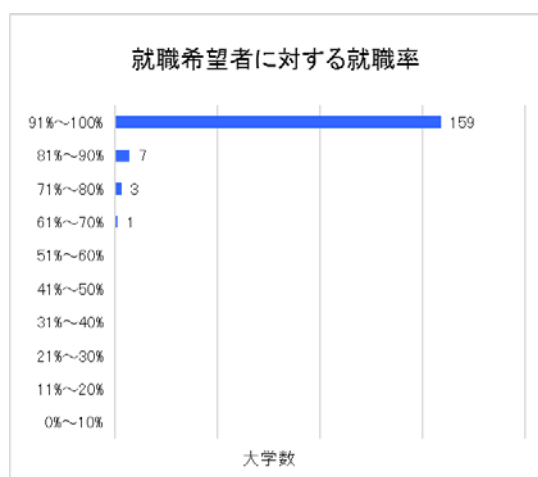
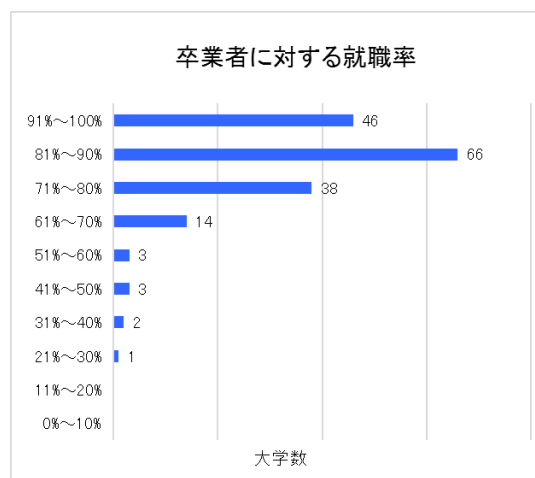
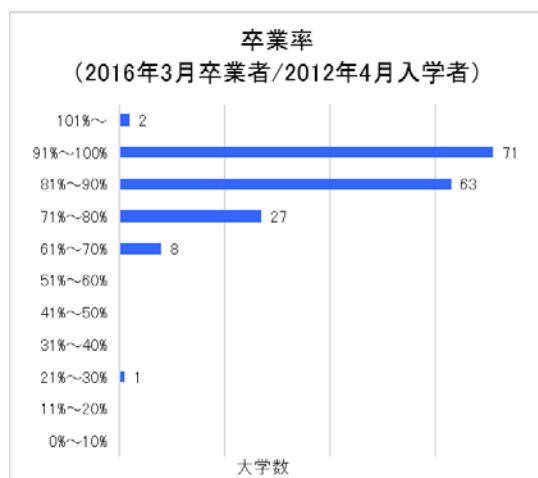
博士については、課程博士・論文博士ともに10人以下が最も多く（課程博士61.1%、論文博士78.5%）、課程博士は292人、論文博士は44人が最大であった。



【問6】学部卒業生（2016年3月卒業者）に関する数値

卒業率については、91%~100%が最も多く71名（41%）、全体の平均値は86.4%であった。卒業

者に対する就職率は81～90%が最も多く、就職希望者に対する就職率は91～100%が全体の94%



問3～問6 記述統計

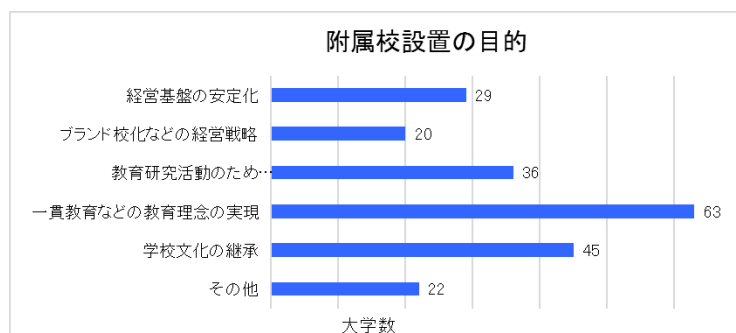
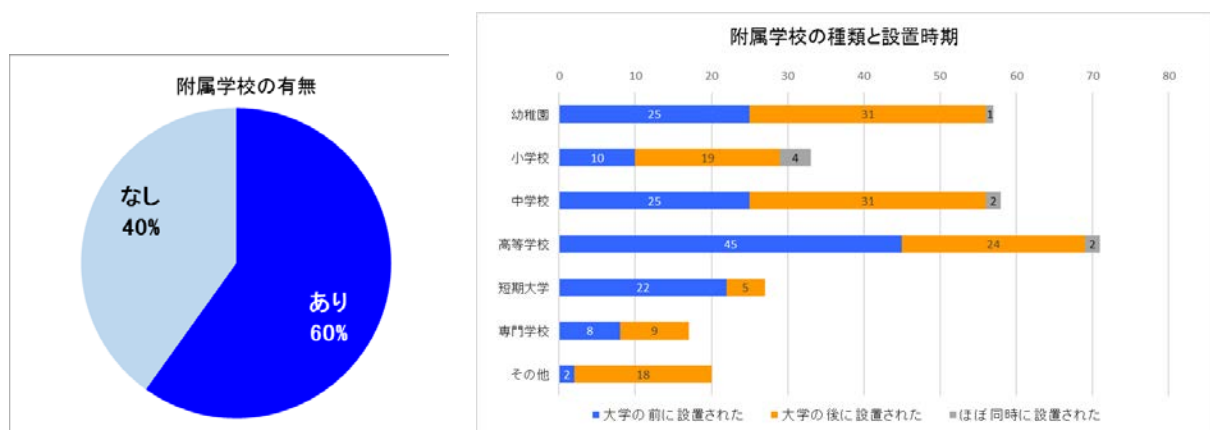
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
問3① 学部 在籍学生数 (人)	177	103	42,860	3,535.6	5347.6
問3② 学部 ①のうち留学生数 (人)	174	0	1,861	55.1	164.2
問3③ 大学院 在籍学生数 (人)	156	0	8,269	333.4	834.8
問3④ 大学院 ③のうち留学生数 (人)	153	0	2,001	51.1	190.4
問4 学部 志願者数 (人)	177	16	108,039	5,677.1	13,181.1
問4 学部 入学者数 (人)	176	16	9,693	856.9	1277.9
問4 大学院 志願者数 (人)	153	0	6,357	198.9	572.5
問4 大学院 入学者数 (人)	153	0	3,391	129.1	327.4
問5 学位授与数 学士 (件)	175	0	6,524	728.5	1,001.5
問5 学位授与数 修士 (件)	154	0	1,138	84.0	159.9
問5 学位授与数 課程博士 (件)	137	0	292	15.7	36.8

問5 学位授与数 論文博士 (件)	135	0	44	3.2	6.4
問6 卒業率 (%)	172	25.0	104.3	86.4	9.6
問6 卒業者に対する就職率 (%)	173	21.9	100.0	81.5	12.9
問6 就職希望者に対する就職率 (%)	170	63.0	100.0	96.0	5.0

【問7】 附属学校（併設校）の有無

同一法人内での附属学校（併設校）の有無については、「あり」が60%、「なし」が40%であった。附属学校の種類で最も多かったのは高等学校（71校）で、その次に中学校（58校）、幼稚園（57校）が続いていた。高等学校を設置している場合の63%が大学の設置より前に高等学校が設置されていた。一方、中学校の場合は53%が大学の設置後に中学校が設置されており、幼稚園の場合は54%が大学の後に設置されていた。

また、附属学校設置の目的は、「一貫教育などの教育理念の実現」が最も多く（63校）、次いで「学校文化の継承」（45校）、（36校）となっていた。



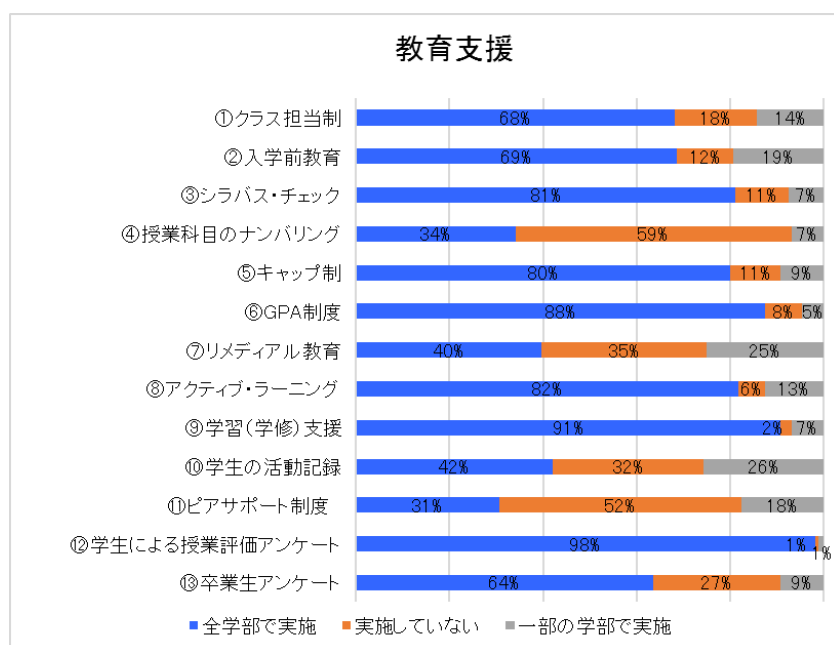
【問8】 教育支援に関する取組等

教育支援に関する結果は、第1回、第2回調査と同じく「②学生による授業評価アンケート」の実施率が最も高く、98%が全学部で実施していた。ただし、同じアンケート調査でも卒業生を対象とした「⑬卒業生アンケート」は全学部での実施が64%、一部の学部での実施が27%と低かった。しかし、「⑬卒業生アンケート」は第1回では6%、第2回が13%であったことと比較すると、徐々に実施する大学が増えていることがわかった。

次に実施率が多かったのは「⑨学習（学修）支援」91%で、大学進学率の上昇に伴い多様な学生を

受け入れていることや教育の質保証への対応が進んでいることを示している。また、「⑤キャップ制」80%や「⑥GPA制度」88%、「⑧アクティブ・ラーニング」82%は、2008年の「学士課程教育の構築に向けて」答申や2012年の「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ」答申で提言されていた取り組みである。とくに⑧アクティブ・ラーニングは第2回の68%から大きく増えていた。「③シラバス・チェック」も第2回の31%から81%に大きく増えていた。

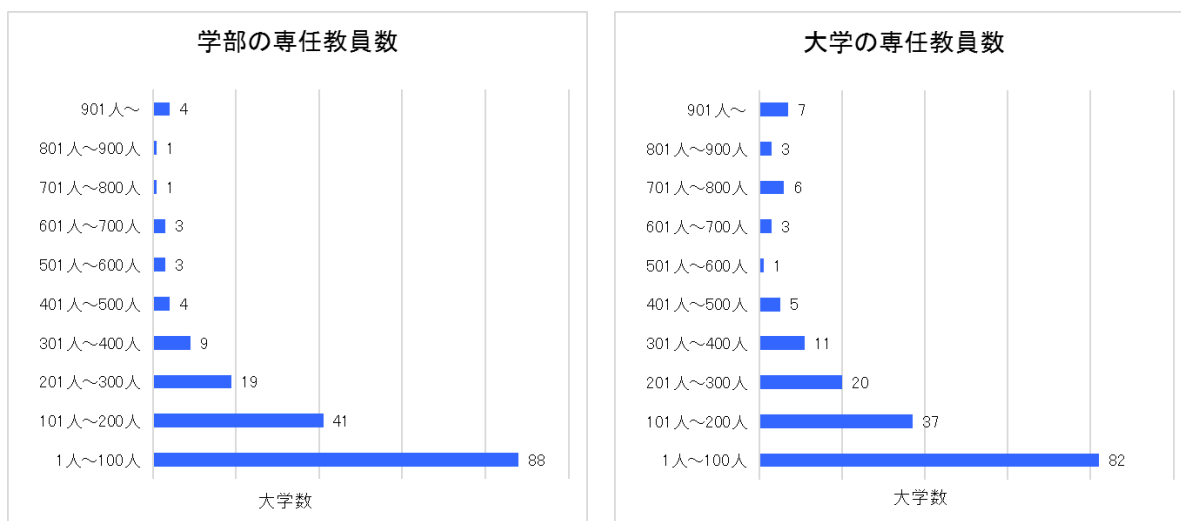
一方、「④授業科目のナンバリング」34%、「⑦リメディアル教育」40%、「⑩学生の活動記録」42%、「⑪ピアサポート制度」31%となっており、全学で実施している大学は半数以下であった。



II 教学に関する情報

【問9】学部の教員に関する数値

学部の専任教員数は、100人以下が88校(51%)と最も多く、200人以下が129校(75%)であった。同様に、大学全体の専任教員数も100人以下が82校(46%)と最も多く、200人以下は119校(68%)であった。学部所属の専任教員数が0となっているのは、国立大学等で専任教員の所属が学部以外の組織(研究科等)となっているためである。大学全体の教員数をみると、最小14人、最大1,885人となっており、回答大学の規模のバラツキは極めて大きい。



問9 記述統計

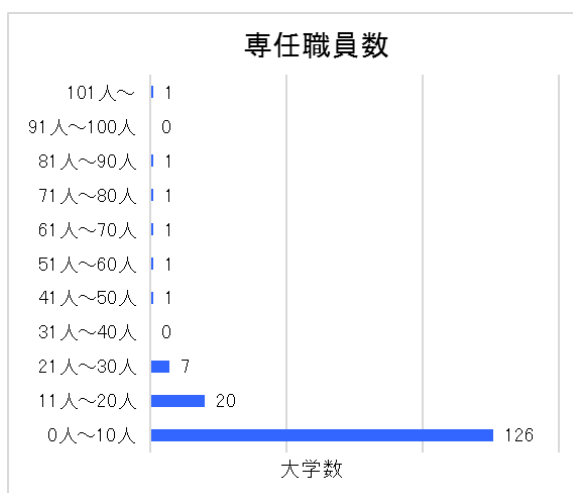
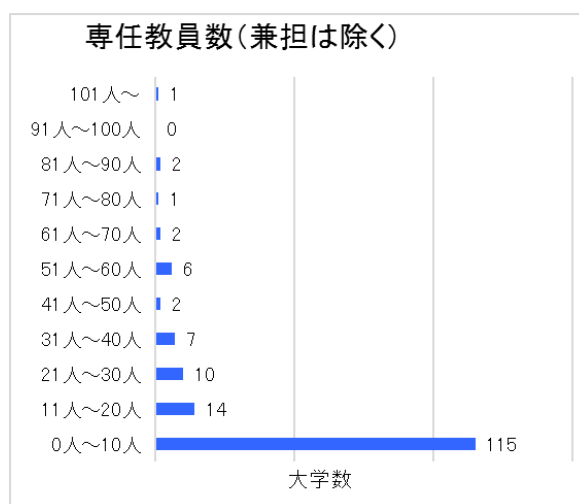
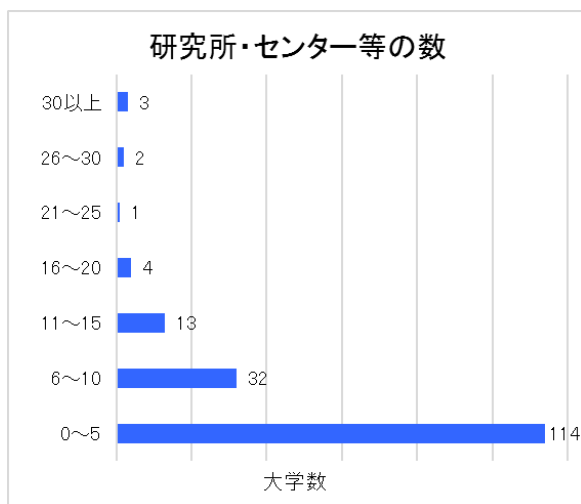
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
問9 学部所属の専任教員数 (人)	176	0	1,833	183.6	268.5
問9 大学全体の専任教員数 (人)	175	14	1,885	229.0	310.4

【問10】 研究に関する数値

研究所・センターの設置数は、5以下が114校（67%）と大半を占めていたが、その内訳は設置無が35校、1つが26校、2つが20校、3つが17校、4つが9校、5つが7校であった。

研究所・センターに所属する専任教員数は10人以下が115校（72%）と最も多く、次いで11～20人が14校、21～30人が10校であった。さらに詳細にみると、0人が81校、1人が8校、2人が4校、3人が3校、4人が5校、5～10人が14校となっていた。研究所・センターを設置していない大学は35校であったので、研究所・センターは設置しているが専任の教員はいない、という大学が46校あるということである。

専任職員についても同様に、10人以下が126校（79%）と最も多く、次いで11～20人が20校、21～30人が7校であった。さらに詳細にみると、0人が74校、1人が7校、2人が11校、3人が9校、4人が4校、5～10人が21校となっていた。研究所・センターを設置していない大学は35校であったので、研究所・センターは設置しているが専任の職員はいない、という大学は39校あるということである。



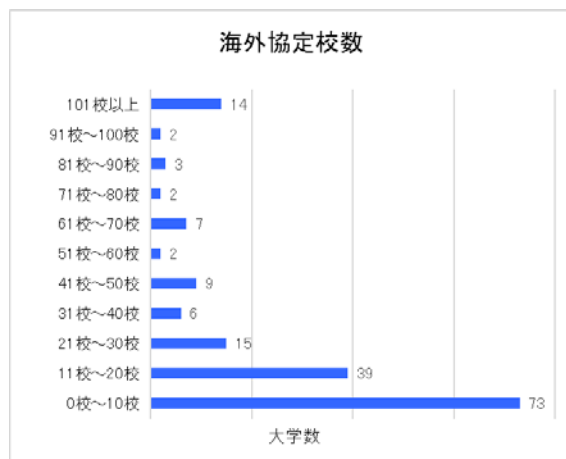
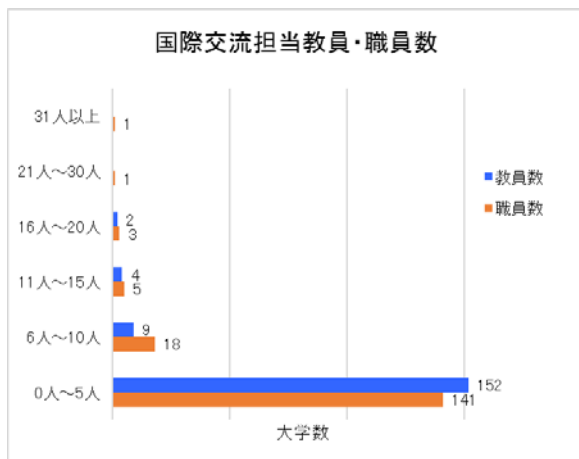
問10 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
問10 ①研究所・センター等の数	169	0	58	5.3	8.1
問10 ①に所属する専任教員数(人)	160	0	116	11.3	20.3
問10 ①に所属する専任職員数(人)	159	0	107	7.0	15.2

【問11】国際交流に関する数値

国際交流を担当する教員数は、5人以下が152校(91%)で最も多かったが、そのうちの103校は国際交流担当教員がいなかった。担当教員がいる場合で最も多かったのは1人の23校で、次いで3人の9校となっていた。最大値は18人となっているが、これはカウント方法が異なっている可能性が高い。職員についても、5人以下が141校(83%)と最も多かったが、教員とは異なり、担当者がいない大学は64校であった。担当職員がいる場合では1人が26校と最も多く、次いで2人の18校、3人の14校となっていた。

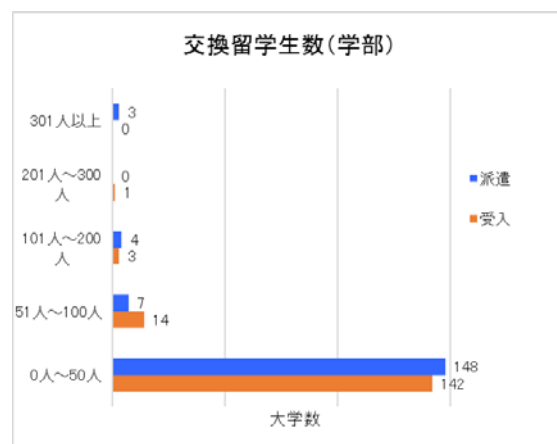
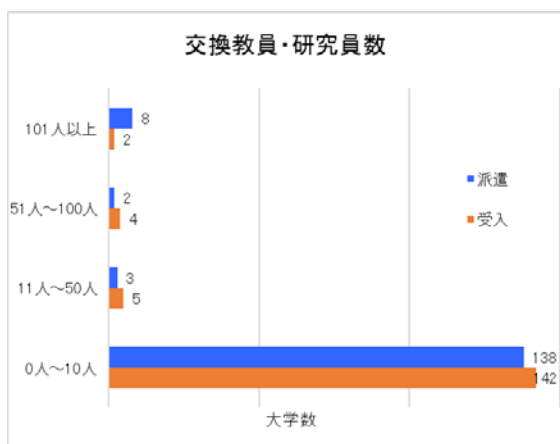
海外の大学との協定校数は10校以下が73校(43%)と最も多く、次いで11～20校が39校(23%)であった。協定校がない大学が14校ある一方で、101校以上という大学は14校あり、最大値は725校であった。

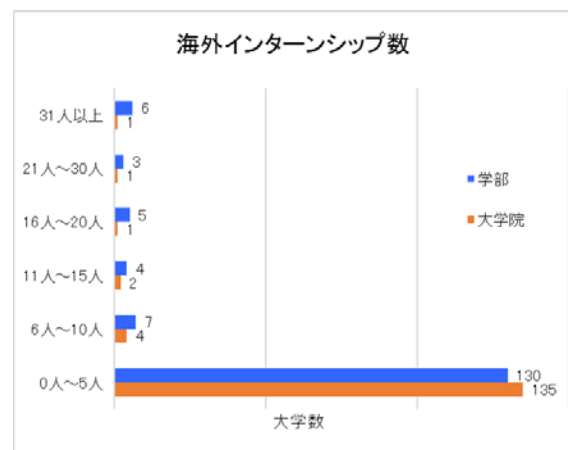
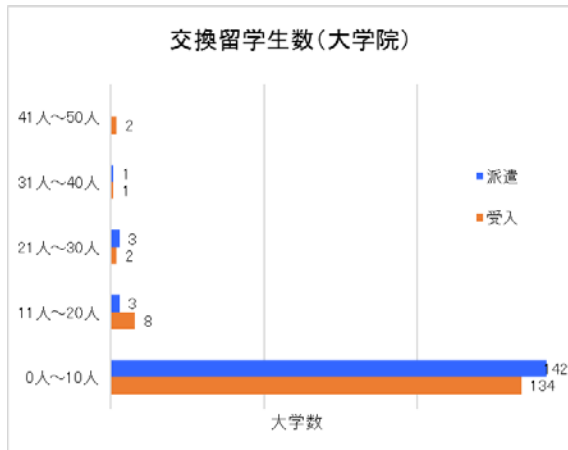


2015年4月から2016年3月までの期間において、協定に基づいて海外の大学に派遣された教員数と海外の大学から受け入れた教員数は、それぞれ10人以下が派遣は138校(91%)、受入が142校(93%)と大半を占めていた。そのうち派遣では117校、受入では112校が0人であった。

学部生の海外留学生数は、派遣・受入共に50人以下が最も多かった(派遣148校、受入れ142校)。さらに詳しくみると、派遣0人は63校、受入0人は59校と、全体の約4割の大学は派遣も留学も行っていなかった。一方で、派遣では300人を超える大学が3校、受入れでは100人を超える大学が4校あった。大学院生の海外留学は、派遣で78%、受入で71%の大学が0人となっており、派遣では1人が11校、受入では2人が10校というのが最も多かった。

海外インターンシップについても、学部で120校、大学院で125校が0人となっていた。一方で、学部・大学院ともに105人という大学が1校あった。





問 11 記述統計表

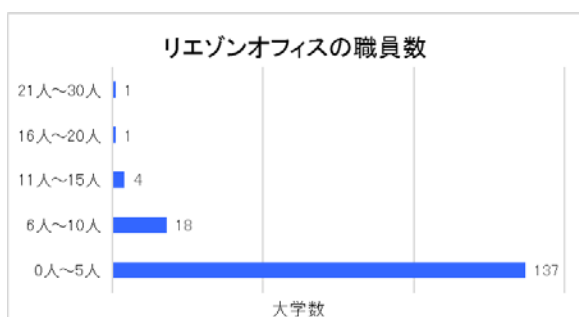
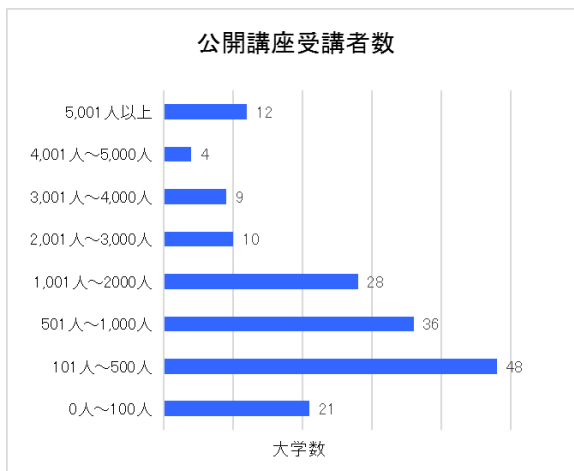
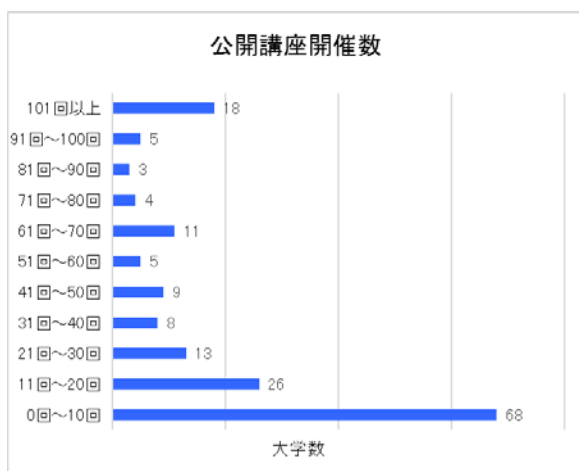
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
問 11 国際交流担当教員数 (人)	167	0	18	1.6	3.2
問 11 国際交流担当職員数 (人)	169	0	38	3.0	4.8
問 11 海外協定大学数 (校)	170	0	725	33.3	70.0
問 11 交換教員・交換研究員数 (派遣) (人)	151	0	588	16.1	72.9
問 11 交換教員・交換研究員数 (受入) (人)	153	0	196	5.4	21.8
問 11 交換留学生数 学部 (派遣) (人)	162	0	452	19.3	57.4
問 11 交換留学生数 学部 (受入) (人)	160	0	248	16.7	32.1
問 11 交換留学生数 大学院 (派遣) (人)	148	0	34	1.5	4.7
問 11 交換留学生数 大学院 (受入) (人)	147	0	46	2.8	7.1
問 11 海外インターンシップ数 (学部) (人)	155	0	105	4.0	12.5
問 11 海外インターンシップ数 (大学院) (人)	144	0	105	1.6	9.3

【問 12】公開講座・産官学連携に関する数値

2015年4月から2016年3月までに開催された公開講座の回数は、10回以下が68校(40%)と最も多かった。そのうち一度も実施していないという大学は10校であった。ほとんどの大学は何らかの形で年1回以上の公開講座を開催しており、4,000回を超える大学も1校あった。公開講座の受講者数は、101人~500人が48校(29%)と最も多かった。

公開講座の開催数や受講者数に関しては、全体の傾向としては大学の規模に比例して多くなっているが、それよりもむしろ建学の精神や宗教的背景等による大学の成り立ち、地域とのつながりといった大学の特性によって、取組み状況は大きく異なっていた。

リエゾンオフィスの職員数は、5人以下が137校(85%)と最も多かったが、そのうちわけは0人が80校、1人が17校、2人が16校、3人が11校、4人が9校、5人が4校となっており、半数近くは専任職員を配置していなかった。



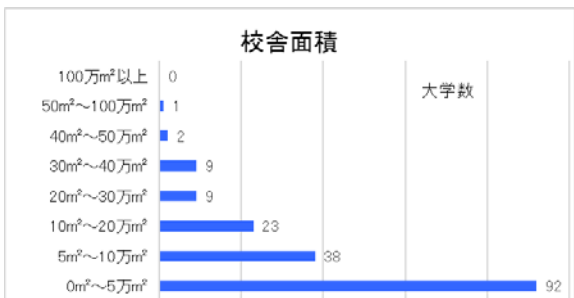
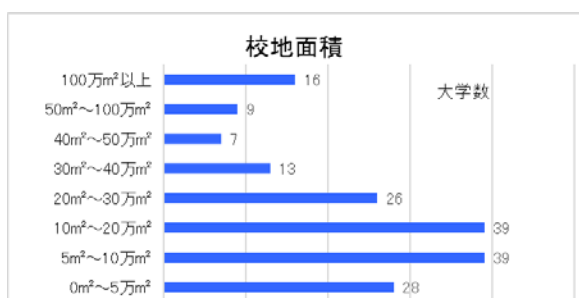
問 12 記述統計量

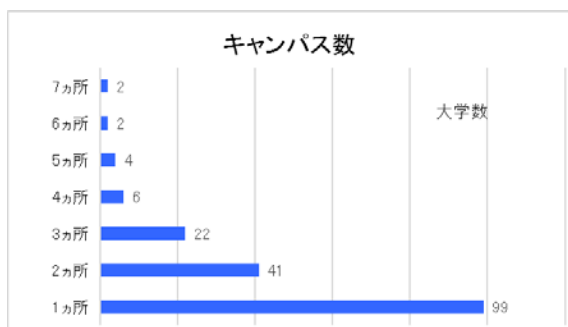
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
問 12 公開講座開催回数 (回) (2015年4月から2016年3月)	170	0	4,445	98.0	424.9
問 12 公開講座受講者数 (人) (2015年4月から2016年3月)	167	0	290,073	3698.2	22945.7
問 12 リエゾンオフィスの職員数 (人)	161	0	31	2.3	3.9

【問 13】施設・設備に関する数値

校地面積は10～20万㎡が39校、5～10万㎡が39校、0～5万㎡が28校となっており、20万㎡以下の大学が全体の約6割となっていた。校舎面積は5万㎡以下が92校（53%）であった。

キャンパス数は、1キャンパスの大学が99校（56%）と過半数を占めており、次いで2キャンパスの大学が41校（23%）となっていた。





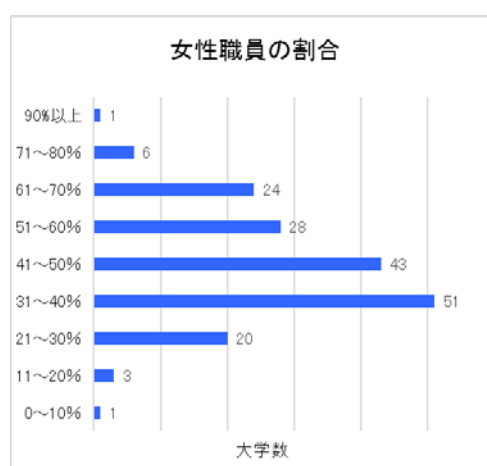
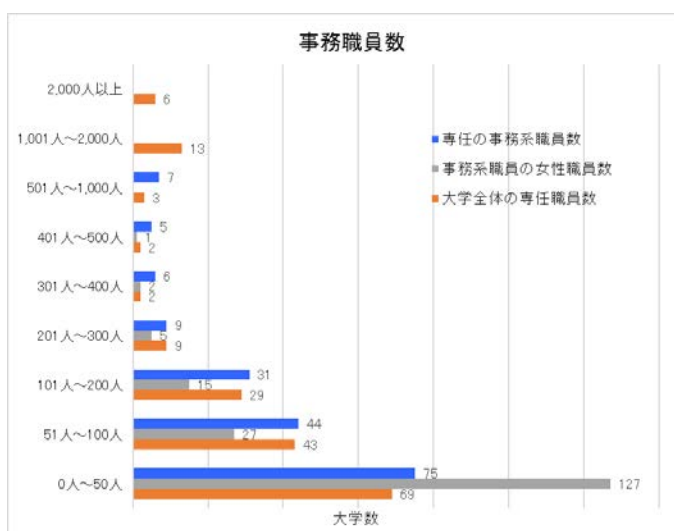
問 13 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
問 13 校地面積 (m ²)	177	11,387	36,556,994	866,262.7	3,358,128.2
問 13 校舎面積 (m ²)	174	3,834	730,907	88,102.1	107,856.6
問 13 キャンパス数 (箇所)	176	1	7	1.8	1.2

Ⅲ 管理運営に関する情報

【問 14】職員に関する数値

事務組織の職員については、専任の事務系職員は50人以下が75校(42%)、51～100人が44校(25%)、101～200人が31校(18%)の順で多かった。大学全体の職員数でも、同様の順番に多かったが、大学全体では医療系職員も含むため1,001人以上の大学が19校あった。事務系職員に占める女性比率については、31～40%が51校(29%)で最も多く、次に41～50%が43校(24%)と、第2回調査と同様の傾向がみられた。最小値は8%、最大値は90%と大学によって大きな差がみられた。



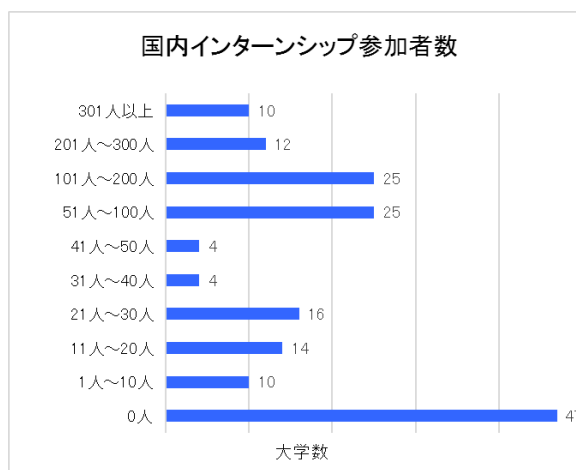
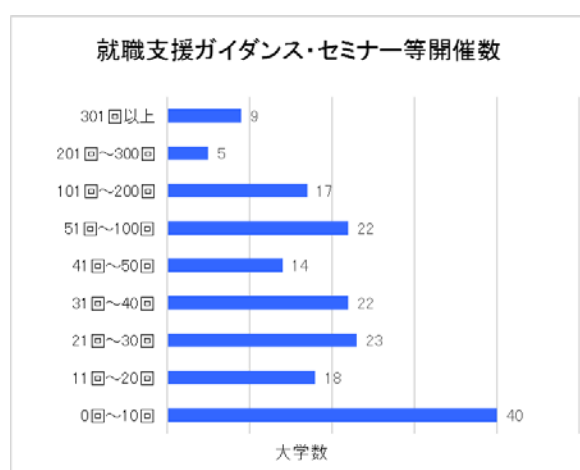
問 14 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
問 14 ①専任の事務系職員数 (人)	177	3	705	111.9	137.1
問 14 ①のうち女性の数 (人)	177	1	409	50.2	65.4
問 14 大学全体の専任職員数 (人)	176	8	5,116	303.5	723.6

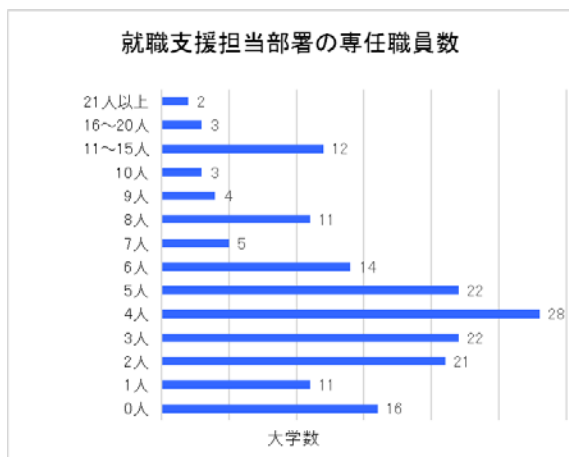
【問 15】 就職支援に関する数値

2015年4月から2016年3月に大学主催で開催された就職支援ガイダンス・セミナーの数は、0～10回が40校(24%)で最も多かった。内訳は、0回と回答した大学が6校、1～5回が18校、6～10回が16校であった。次いで21～30回が23校(14%)、31～40回と51回～100回が22校(13%)となっており、就職支援に積極的な大学とそうでない大学の両極の傾向がみられた。

国内インターンシップ参加者数についても、10人以下が57校(34%)と最も多く、そのうち参加者が0人の大学は47校あった。すなわち全体の約3割の大学はインターンシップを行っていないということである。ただし、医科・薬科系大学や看護系大学のように職業に直結する資格がとれる場合は、授業における実習がインターンシップとなるため、本調査でいうところのインターンシップを実施していない大学が多かった。



就職支援担当部署の職員数は、5人以下が120校(68%)と大半を占めていた。内訳をみると0人という大学が16校あり、これは就職支援のみを担当する部署は置かず、教学事務の一部として実施されている小規模大学のケース等が考えられる。また、キャリア・コンサルタント等の有資格者を置いていない大学は60校で、回答大学全体の約3割となっていた。有資格者を置いている場合でも、1人が47校、2人が30校と、ほとんどが少数となっていた。



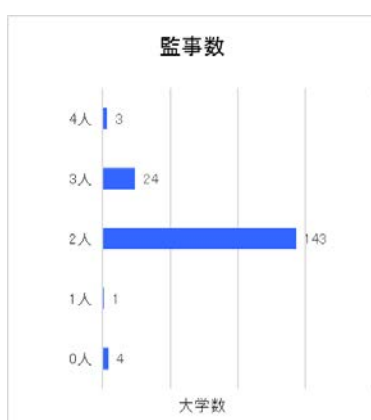
問 15 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
大学主催の就職支援ガイダンス・セミナー等開催数 (回)	170	0	1,507	82.1	174.6
国内インターンシップ参加者数 (人)	169	0	1,902	109.9	260.6
就職支援担当部署の専任職員数 (人)	174	0	23	4.9	4.1
就職支援担当部署におけるキャリア・コンサルタント等の有資格者数 (人)	170	0	24	1.7	2.7

【問 16】理事・監事・評議員に関する数値

理事の合計数は11~15人が74校(42%)で最も多く、次いで6~10人が57校(33%)となっており、全体としては大学の規模が大きくなると理事の数が増えるというゆるやかな正の相関がみられた。

監事は2人という大学が143校(82%)と大半を占めていた。評議員の合計数は21~30人が63校(36%)と最も多く、次いで11~20人が38校(22%)となっていた。

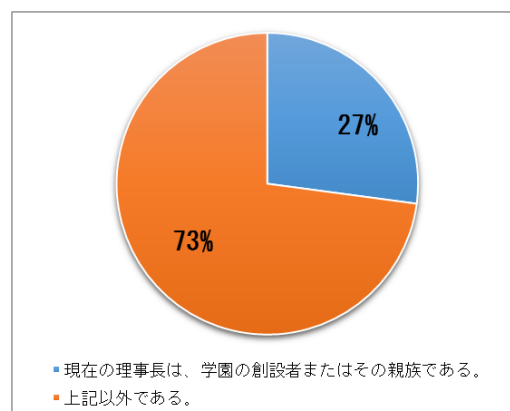


問 16 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
理事数（人）	175	0	37	11.4	5.5
監事数（人）	175	0	4	2.1	0.5
評議員数（人）	167	0	95	24.4	15.5

【問 17】 理事長について

私立大学のみを対象とした設問である。「現在の理事長が学園の創設者またはその親族である」と回答した大学は32校(27%)、それ以外が86校(73%)となっており、いわゆるオーナー大学以外が約7割を占めていた。

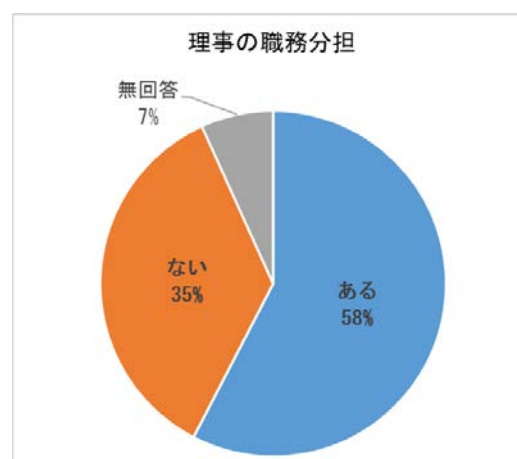
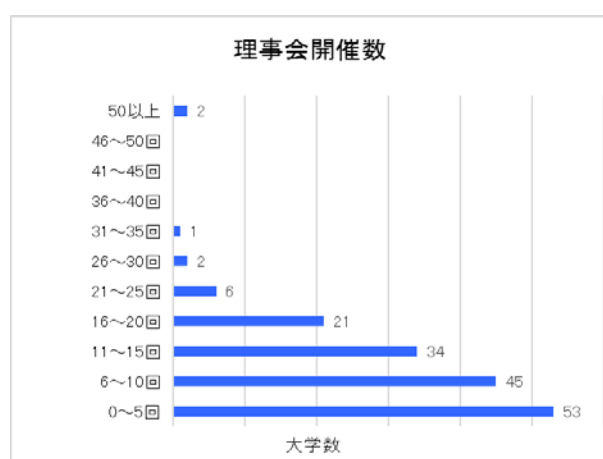


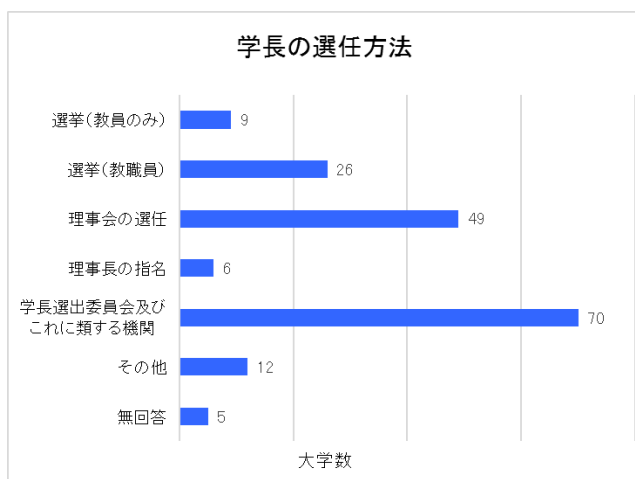
【問 18】 理事会運営、学長選任の方法に関すること（2015年4月から2016年3月）

2015年4月から2016年3月の間に開催された理事会の回数は5回以下が53校(32%)、6～10回が45校(27%)となっており、10回以下という大学が全体の約6割であった。

理事の職務分担については、「職務分担あり」という大学が102校で全体の約6割を占めていた。設置形態別にみると、国立大学は「職務分担あり」の大学は22校(92%)、公立大学は17校(63%)、私立大学は63校(55%)と、設置形態によって差があり、私立大学の割合が最も低かった。

学長の選任方法は、「学長選出委員会及びこれに類する機関」が70校(41%)、次いで「理事会の選任」が49校(28%)、選挙(教職員)26校(15%)の順で多かった。





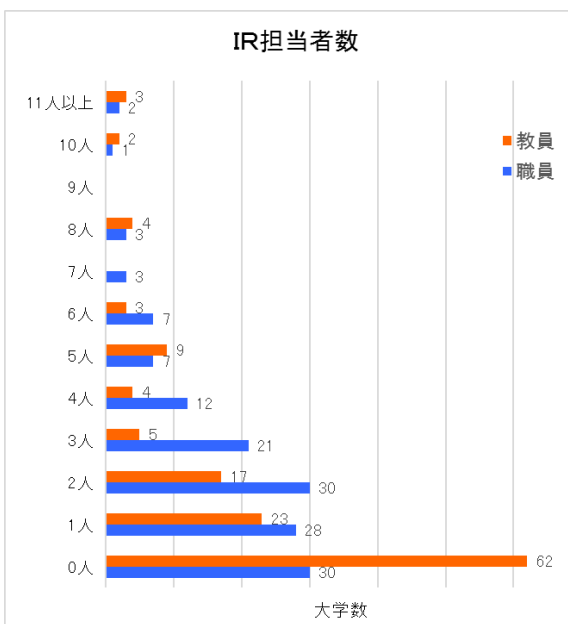
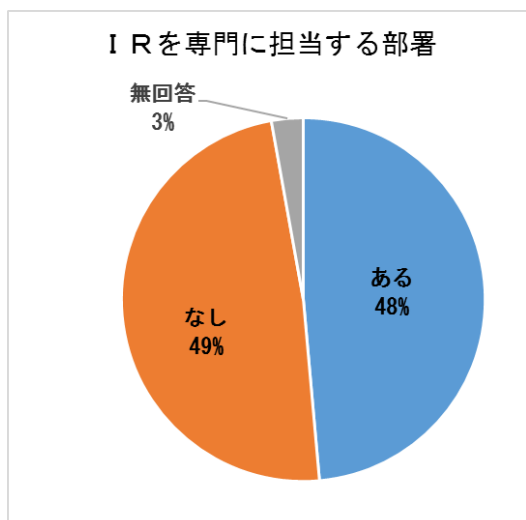
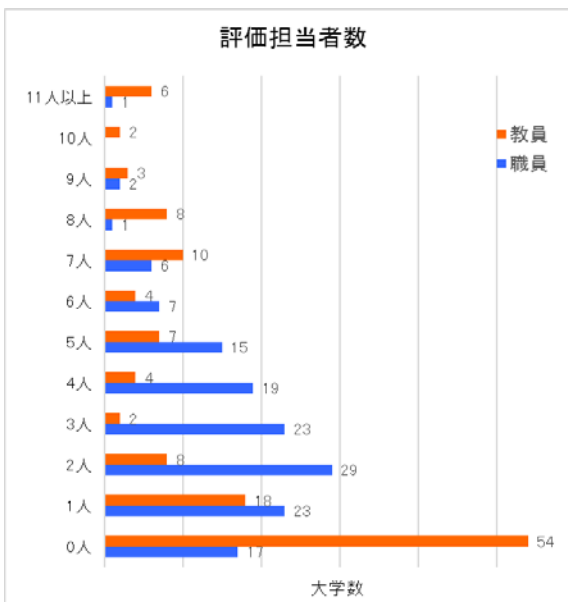
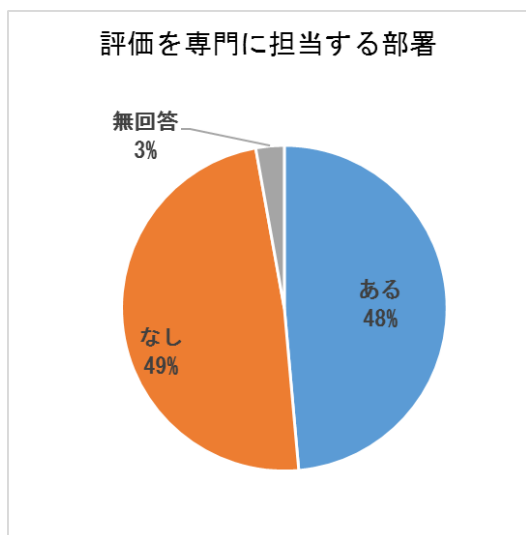
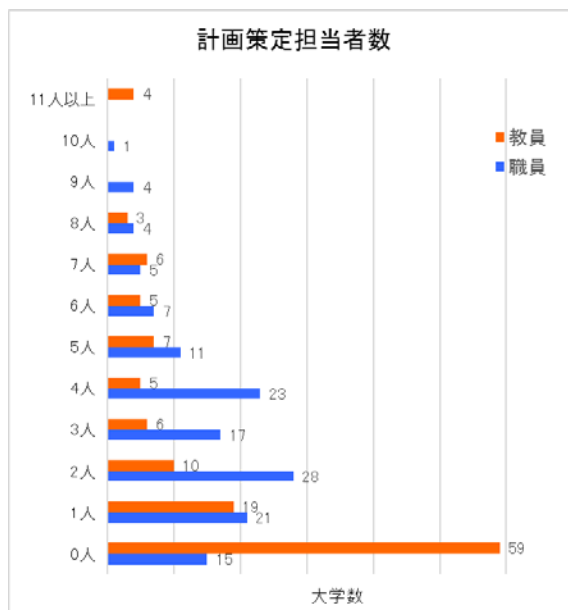
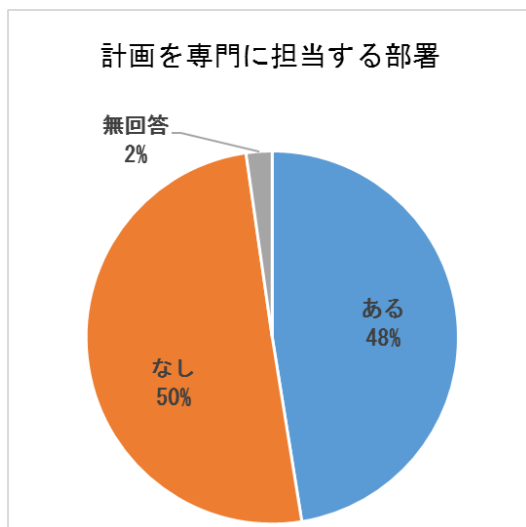
問 18 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
理事回開催数 (回)	164	0	52	10.1	7.6

【問 19】 計画・評価に関する数値

計画・評価・IR を専門に担当する部署については、すべて 50%弱となっていた（計画 48%、評価 48%、IR47%）。第 2 回調査では、計画を専門に担当する部署がある大学は全体の 39%、同じく評価は 41%、IR については 19%であったので、これと比較すると、IR を専門に担当する部署は大きく増えていた。

計画策定担当者の教員数は、0 人が 59 校と回答大学全体の 48%を占めており、次に 1 人が 19 校、2 人が 10 校となっていた。職員については、0 人は 15 校、回答大学全体の 11%であった。最も多かったのは 2 人の 28 校で、次いで 4 人が 23 校であった。評価担当も教員数は 0 人が 54 校 (43%) あり、1 人が 18 校で最も多く、職員については 0 人が 17 校 (13%)、最も多かったのは 2 人の 29 校、次いで 1 人と 3 人が 23 校となっていた。IR 担当者については、教員の場合は 0 人が 62 校 (47%)、1 人が 23 校で最も多く、次いで 2 人が 17 校であった。職員は 0 人が 30 校 (21%) で、2 人が 30 校で最も多く、次いで 1 人が 28 校となっていた。教員の場合は、担当者がいない割合は計画・評価・IR とも、すべて 50%弱であったが、職員の場合は計画・評価は 10%強であったが、IR 担当者は 20%強となっており、職員の IR 担当者を置いている大学は相対的に少ない傾向がみられた。



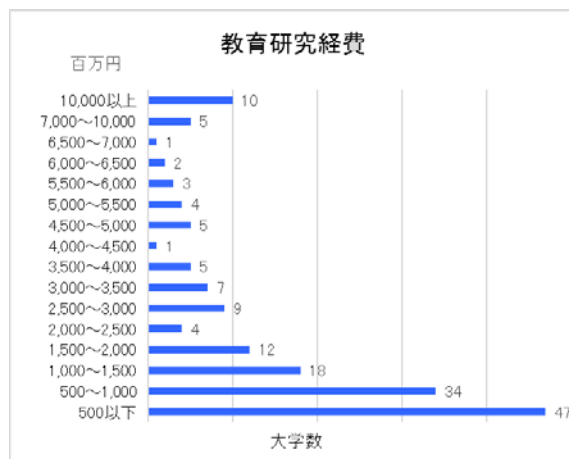
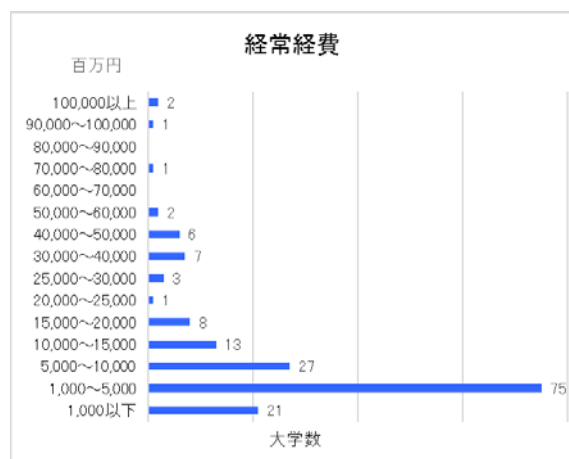
問19 記述統計量

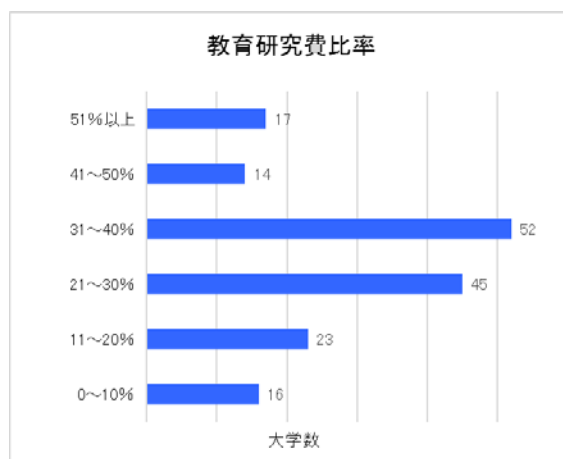
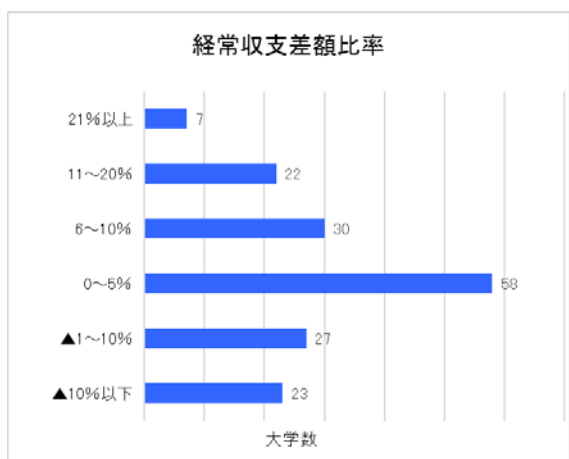
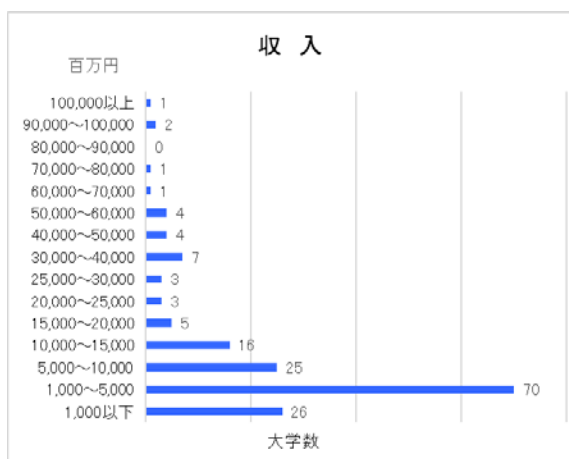
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
計画策定担当者数 教員 (人)	124	0	21	2.2	3.4
計画策定担当者数 職員 (人)	136	0	10	3.2	2.4
評価担当者数 教員 (人)	126	0	19	3.1	4.1
評価担当者数 職員 (人)	143	0	11	3.0	2.2
IR担当者数 教員 (人)	132	0	17	1.9	3.0
IR担当者数 職員 (人)	144	0	20	2.5	2.7

【問20】財務に関する数値

2015年度(2015年4月から2016年3月)の経常経費(私立大学の場合は事業活動支出)については10~50億円の大学が75校(45%)と最も多く、次いで50~100億円が27校(16%)、10億円以下の大学は21校(13%)となっていた。収入(私立大学の場合は事業活動収入)についても同様に10~50億円の大学が70校(42%)で最も多く、次いで10億円以下が26校(15%)、50~100億円が25校(15%)であった。教育研究経費については、5億円以下が47校(28%)と最も多く、次いで5~10億円の34校(20%)で、10億円以下が全体の約半数となっていた。

経常収支差額比率((収入-経常経費)/収入)については、最も多かったのは0~5%の58校(35%)で、マイナス、すなわち赤字になっている大学は50校(30%)であった。収入に占める教育研究費の割合については、31~40%が54校(32%)で最も多く、次いで21~30%が46校(28%)となっていた。単年度の収支だけで大学の経営状態を判断することはできないが、回答大学の多くが小規模大学であること等に鑑みると、厳しい経営状態にある大学が多いといえよう。





問 20 記述統計量

(単位：百万円)

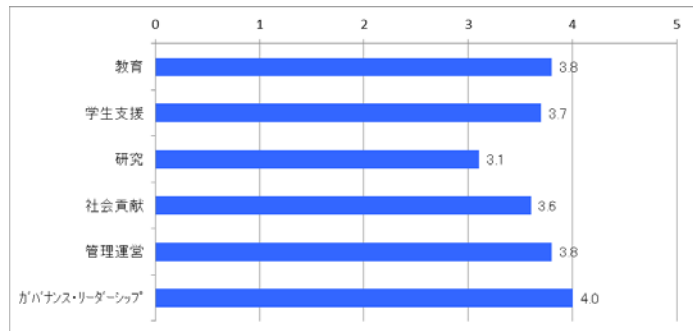
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
経常経費 (私立大学の場合は経常費用)	167	227	104,615	10,878.7	18,049.6
教育研究経費	167	26	51,615	3,597.6	8,241.4
収入 (私立大学の場合は帰属収入)	167	138	107,663	11,181.1	18,448.5

第二部

第二部は、回答者が所属している大学の現在の状況について、次の5段階で自己評価した結果を集計した。

- | | |
|---|------------|
| 5 | 強くそう思う |
| 4 | そう思う |
| 3 | どちらともいえない |
| 2 | あまりそう思わない |
| 1 | まったくそう思わない |

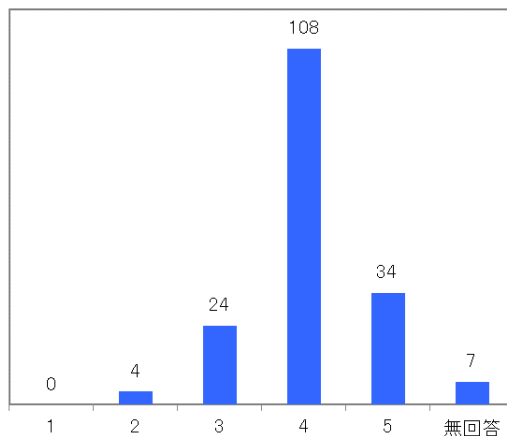
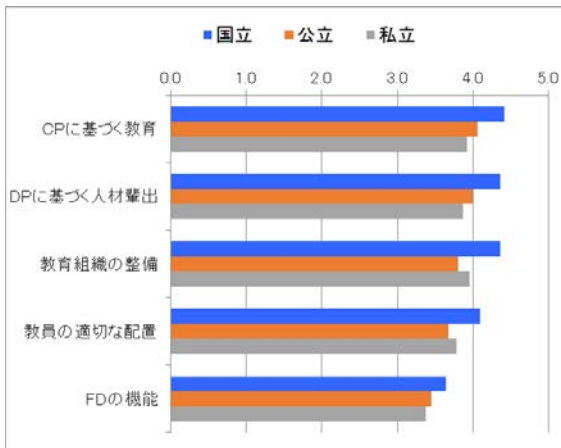
「教育」「学生支援」「研究」「社会貢献」「管理運営」「ガバナンス・リーダーシップ」の機能別の評価平均値をみると、「ガバナンス・リーダーシップ」は高く、「研究」に対する評価は相対的に低かった。設置形態別では、国立大学の評価が、すべての機能において相対的に高くなっていた。



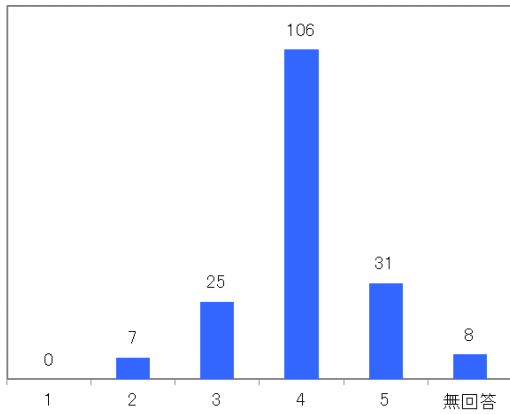
【問1】教育に関すること

教育に関する5つの項目では、「教育課程方針（カリキュラムポリシー）に基づく教育」や「学位授与方針（ディプロマポリシー）に基づく人材輩出」に対する評価は高かったが、FD（教員の能力向上・資質開発）に対する評価は低かった。設置形態別にみると、国立大学は「教育組織は適切に整備されている」が相対的に高く評価されていた。

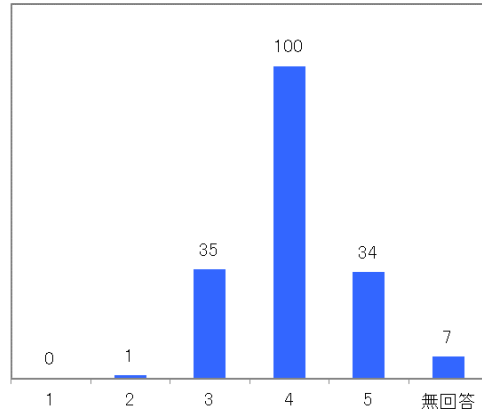
① 教育課程方針に基づく教育が行われている



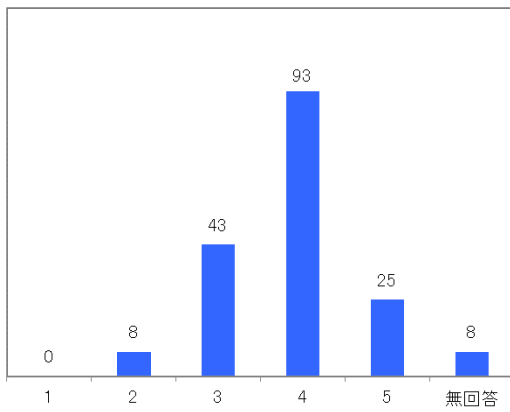
② 学位授与方針に基づく人材を輩出している



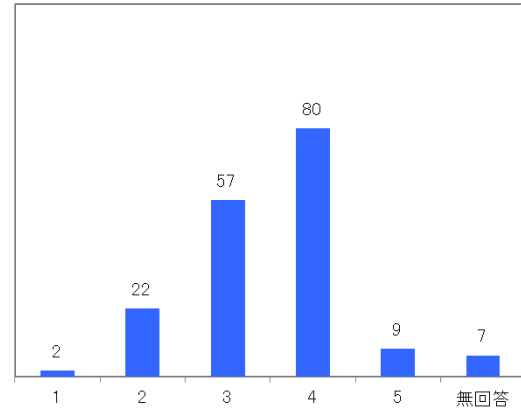
③ 教育組織は適切に整備されている



④ 教員組織は適切に配置されている

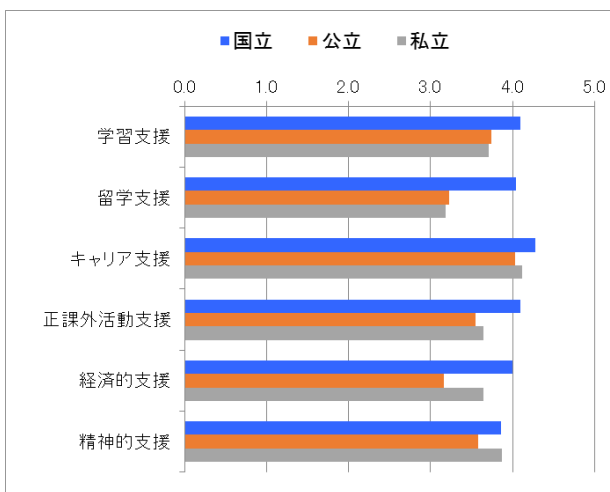


⑤ FDは十分に機能している

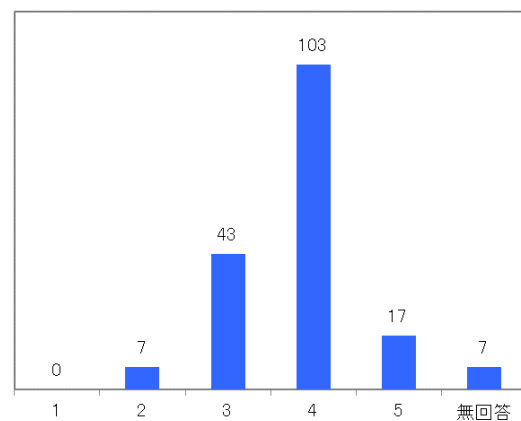


【問2】 学生支援に関すること

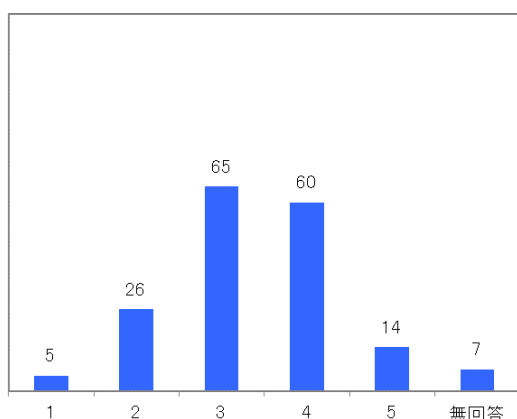
「学習支援」や「キャリア（就職・進路）支援」の機能に対する評価は、国立・公立・私立大学ともに高かった。一方で、「留学支援（派遣・受入）」については、公立・私立大学は低かった。また、「学生への経済的支援（奨学金等）」の公立大学の評価は、相対的に低かった。



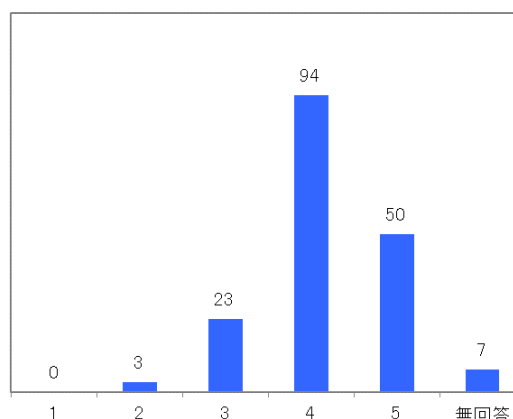
① 学習支援は十分に機能している



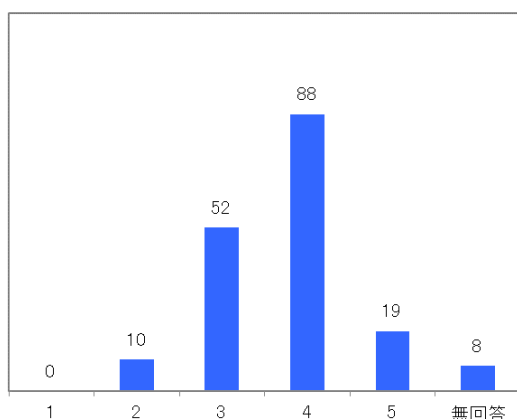
② 留学支援は十分に機能している



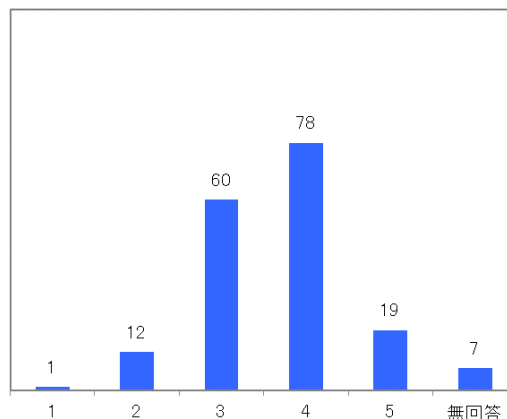
③ キャリア支援は十分に機能している



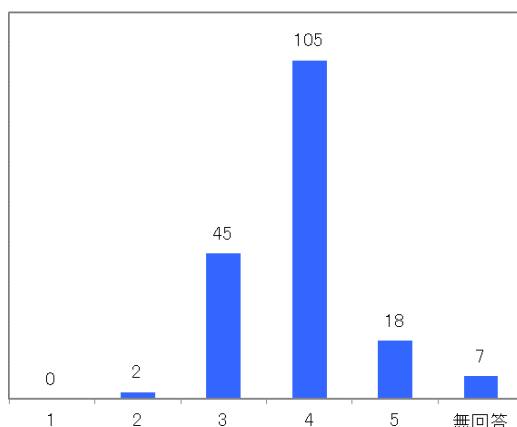
④ 正課外活動への支援は十分に機能している



⑤ 学生への経済的支援は十分に機能している

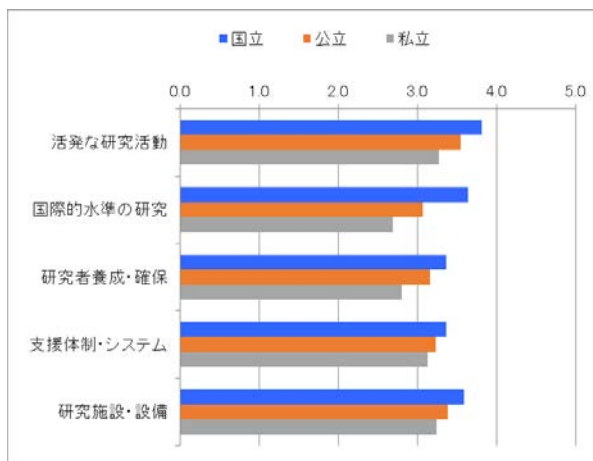


⑥ 学生への精神的支援は十分に機能している

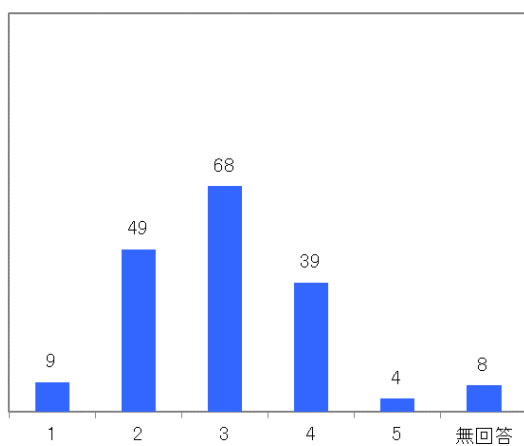


【問3】 研究に関すること

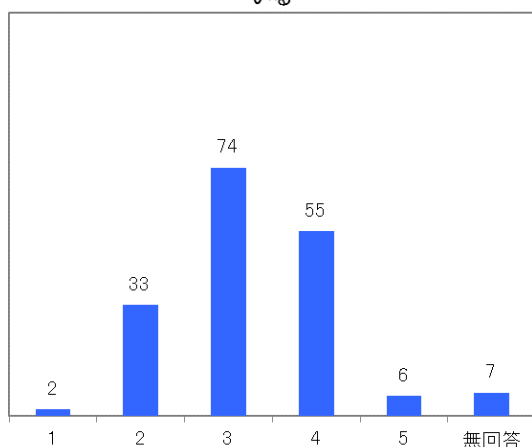
研究に関しては、他の機能に比べると全体的に低い評価となっていたが、なかでも「研究者養成・研究者確保」や「研究の支援体制・システムの機能」に対する評価は低かった。設置形態別で見ると、「国際的水準の研究」は国立大学の評価が高く、私立大学は「国際的水準の研究」や「研究者養成・研究者確保」の評価が低かった。私立大学では、大学院を設置していない大学が25校あり、その多くは小規模大学で、研究より教育に重点を置かれているためと考えられる。



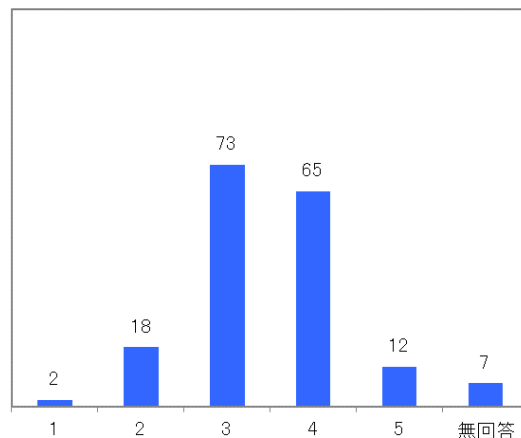
② 国際的水準の研究が行われている



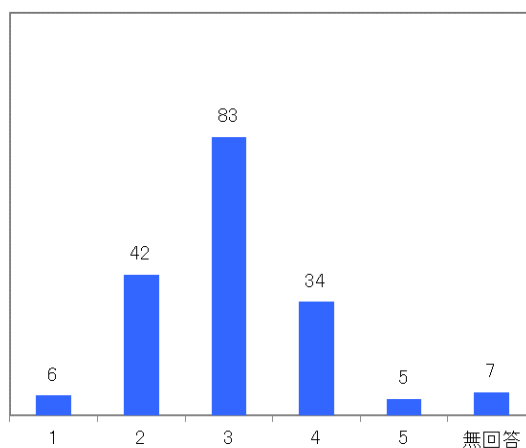
④ 研究の支援体制・システムは十分に機能している



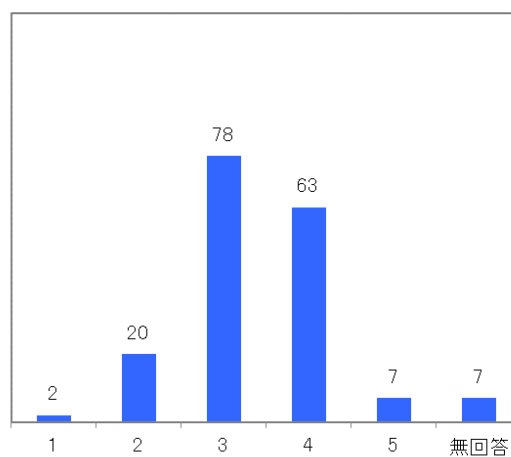
① 研究活動は活発である



③ 研究者養成・研究者確保はできている



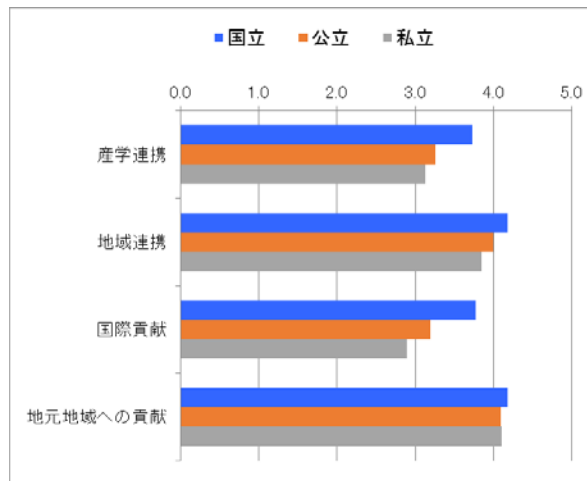
⑤ 研究施設・設備は適切に整備されている



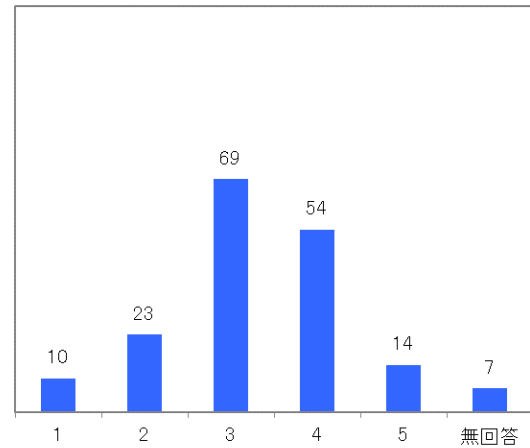
【問4】社会貢献に関すること

社会貢献に関する 4 つの項目の中では、「地域連携」や「地元地域への貢献」に対する評価は全体

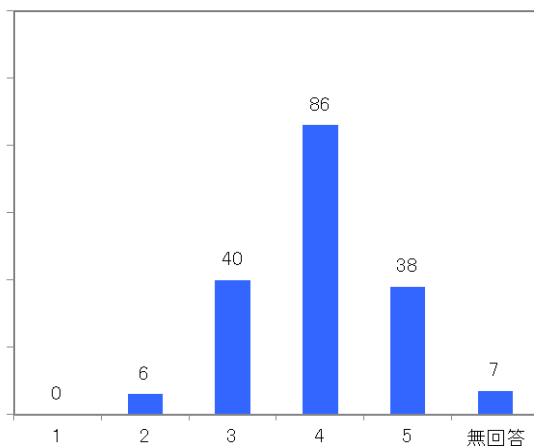
的に高かった。とくに「地元地域への貢献」については国立・公立・私立の別なく高い評価となっていた。一方、「産学連携」や「国際貢献」については、国立大学に比べると公立・私立大学の評価は低くなっていた。



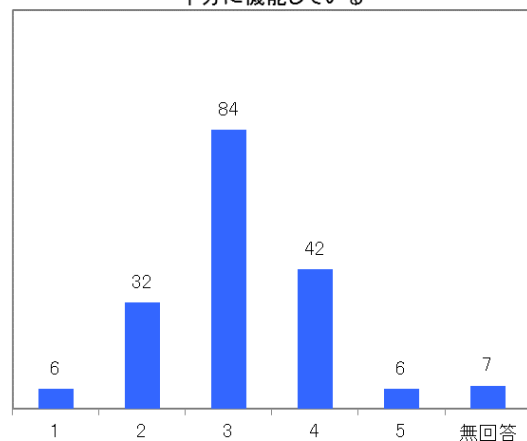
① 産学連携は十分に機能している



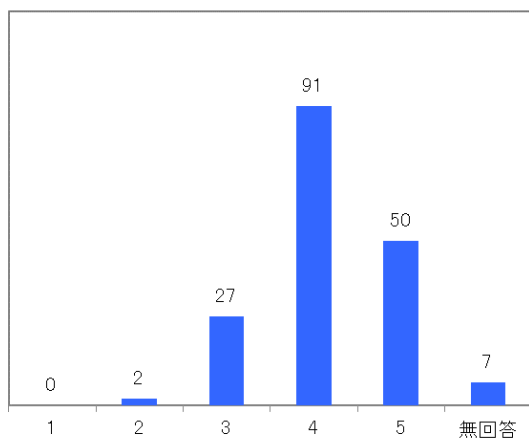
② 地域連携は十分に機能している



③ 国際貢献など、広く社会に対して貢献活動は十分に機能している



④ 地元地域に密着した貢献活動は十分な機能している

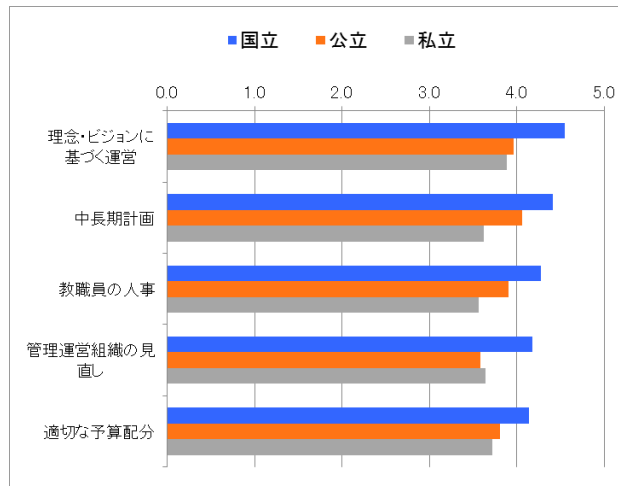


【問5】管理運営（マネジメント）に関すること

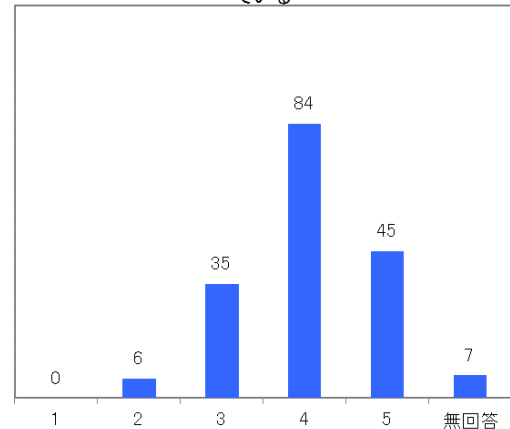
管理運営に関しては、全体的に私立大学の評価が低い傾向がみられた。なかでも「中長期計画は着

実に実行されている」と「教職員の人事が適切に行われている」が低い評価であったが、私立大学では中長期計画が策定されていない大学が一定数あるということが背景にあると考えられる。

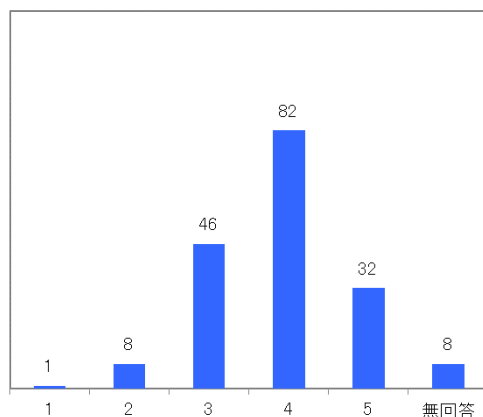
反対に、国立大学は「大学の理念・ビジョンに基づいた運営」の平均値は4.5、「中長期計画は着実に実行されている」は4.4と高かった。公立大学は「管理運営組織（事務組織、センター組織等）組織の見直し（改組・再編）」が最も低くなっていた。



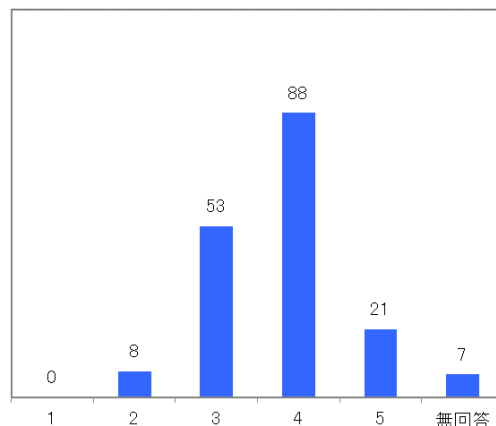
① 大学の理念・ビジョンに基づいた運営がされている



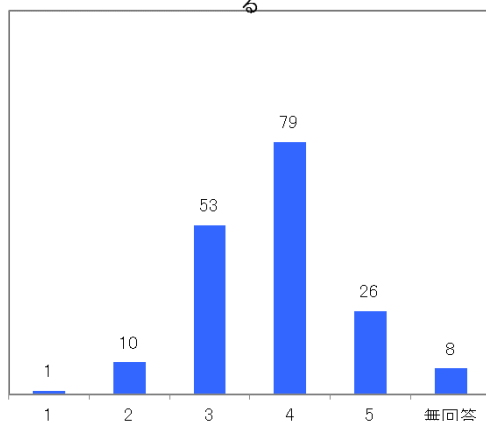
② 中長期計画は着実に実行されている



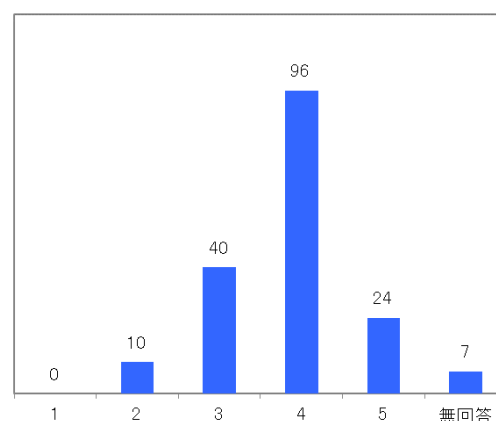
③ 教職員の人事が適切に行われている



④ 管理運営組織の見直しが適切に行われている



⑤ 予算の適切な配分が行われている



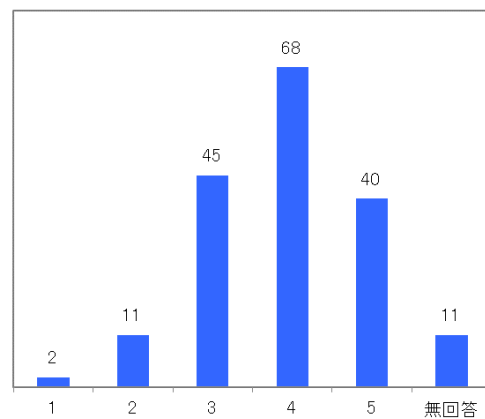
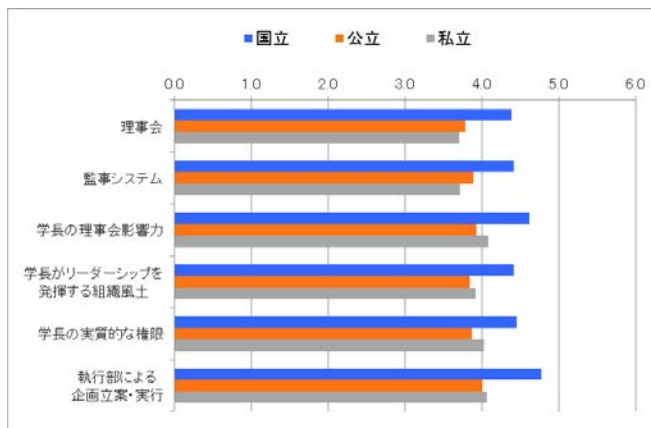
【問6】ガバナンス・リーダーシップに関すること

「教育」「学生支援」「研究」「社会貢献」「管理運営」「ガバナンス・リーダーシップ」の機能別でみ

ると、ガバナンス・リーダーシップの評価が最も高かった。ガバナンスに関しては、設置形態によって事情が大きく異なるため、一概に比較することはできないが、他の機能と比べて、とくに国立大学の評価が高い傾向がみられた。項目別で最も平均値が高かったのは、「学長のリーダーシップの下、執行部が中心となって大学政策を企画立案・実行している」で、国立大学の評価は4.8と極めて高かった。

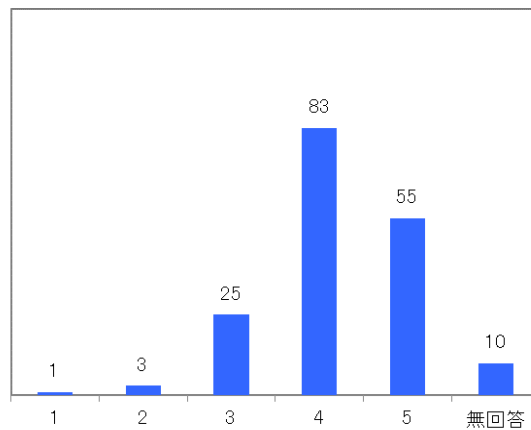
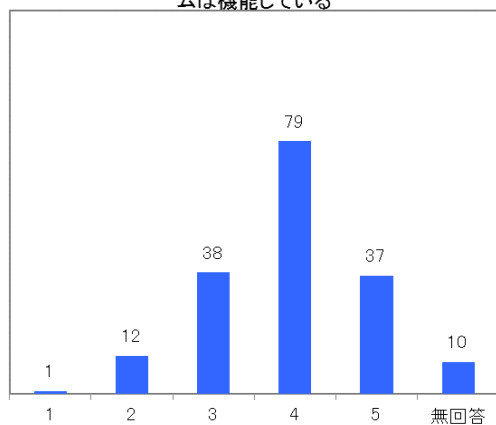
また、相対的ではあるが、私立大学の「大学の改革のために理事会は機能している」や「大学の適切な運営をするために監事システムは機能している」の評価は低かった。

① 大学の改革のために理事会は機能している

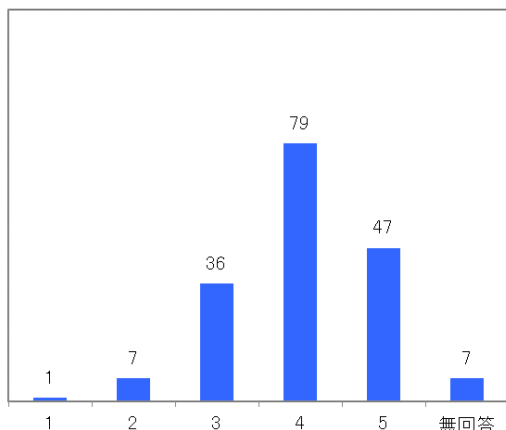


③ 学長は、理事会において大学の代表としての影響力を発揮している

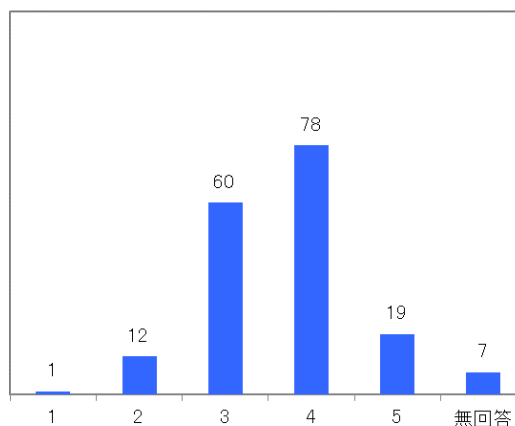
② 大学の適切な運営をするために監事システムは機能している



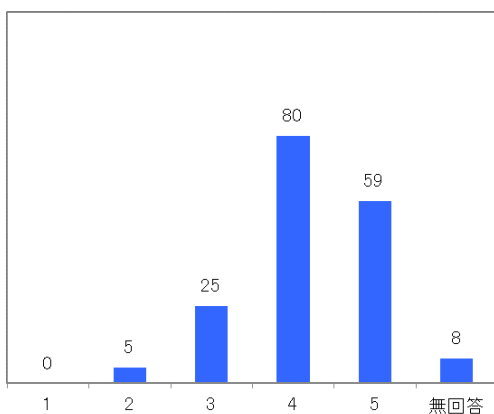
④ 学長がリーダーシップを発揮できる組織風土がある



⑤ 学長は、実質的な権限を持ち、それを行使している



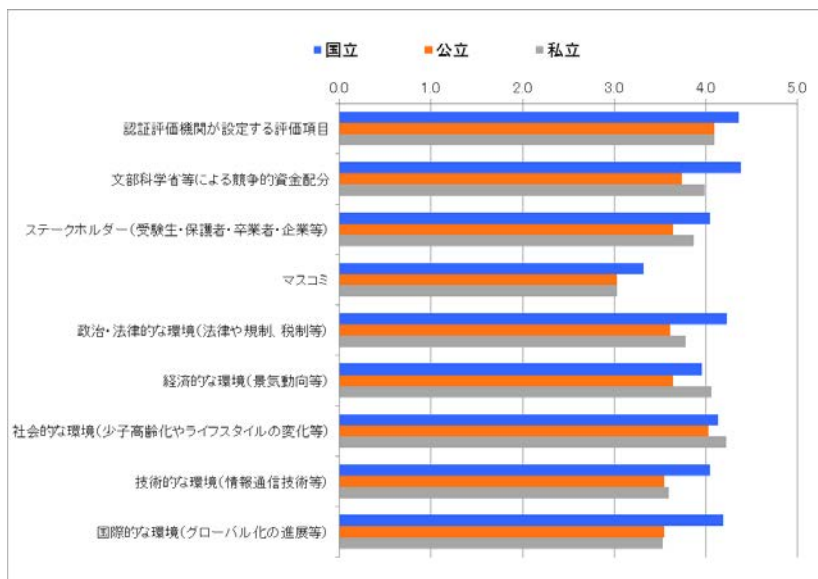
⑥ 学長のリーダーシップの下、執行部が中心となって大学政策を企画立案・実行している



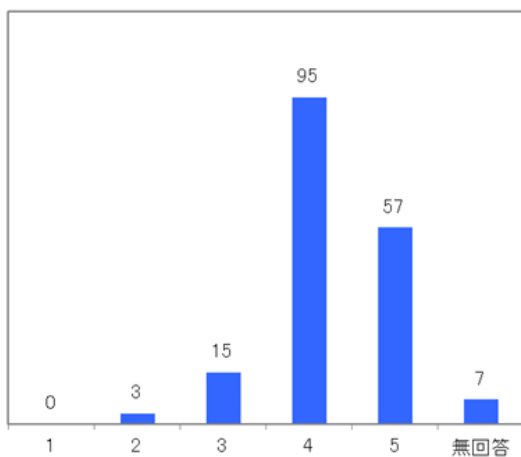
【問7】 大学外部の動向等に関すること

大学の外部の動向等に関する評価については、設置形態によって違いがみられた。国立大学は「高等教育政策」や「文部科学省等による競争的資金配分」「国際的な環境」からの影響が強く、私立大学は「経済的な環境」や「社会的な環境」からの影響を強く受けているという傾向がみられた。一方、公立大学はステークホルダーや政治・法律的な環境、経済的な環境からの影響は相対的に低いという結果であった。

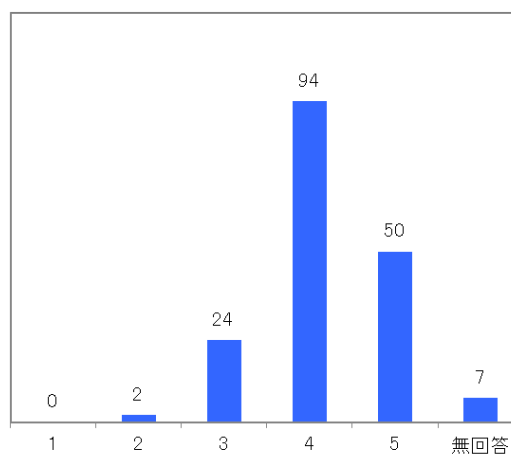
全体的には「マスコミ」からの影響は低く、これらの結果は、第2回調査と同じ傾向であった。



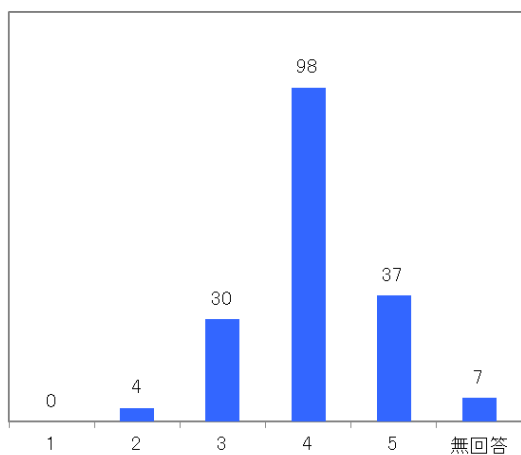
①中教審答申等、高等教育政策の動向は、大学の経営方針に影響を与えている



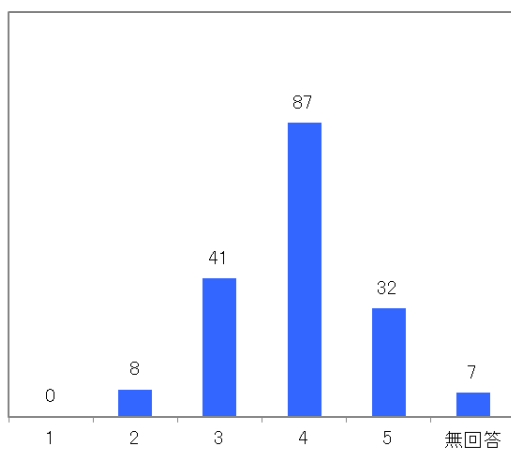
②認証評価機関が設定する評価項目は、大学の経営方針に影響を与えている



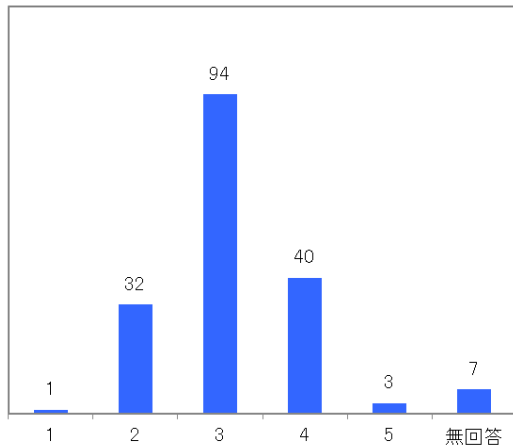
③文部科学省等による競争的資金配分は、大学の経営方針に影響を与えている



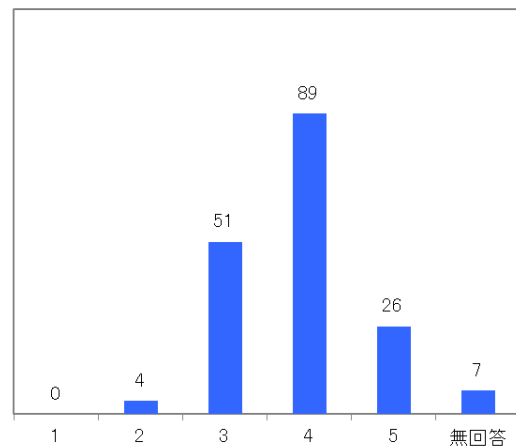
④ステークホルダー(受験生・保護者・卒業生・企業等)は、大学の経営方針に影響を与えている



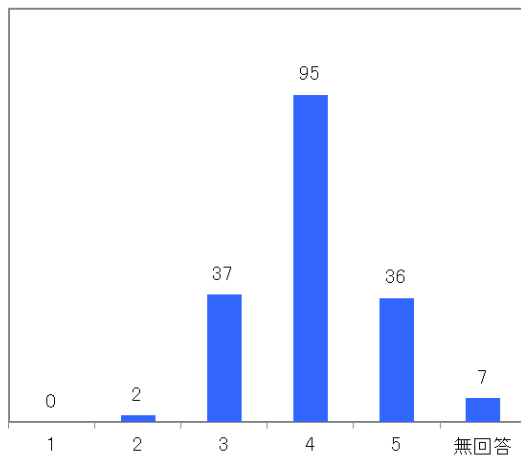
⑤ マスコミは、大学の経営方針に影響を与えている



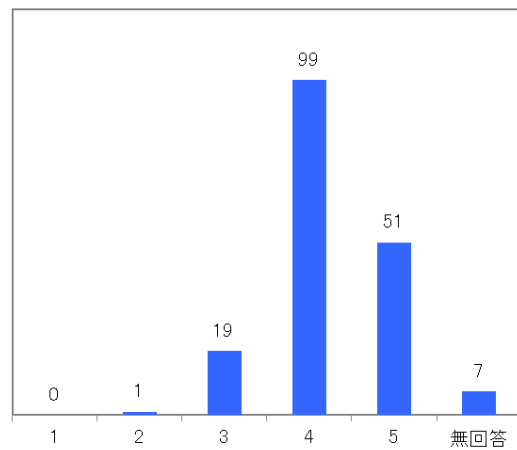
⑥ 政治・法的な環境(法律や規制、税制等)は、大学の経営方針に影響を与えている



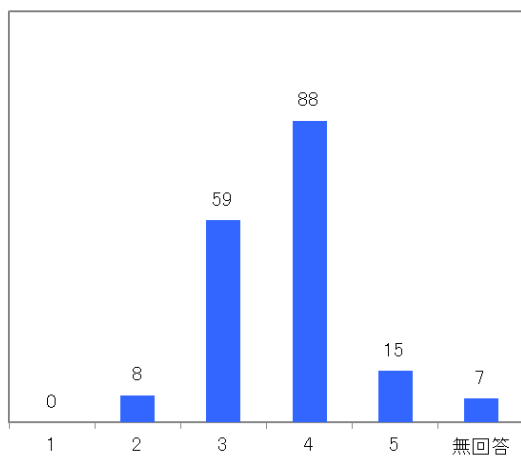
⑦ 経済的な環境(景気動向等)は、大学の経営方針に影響を与えている



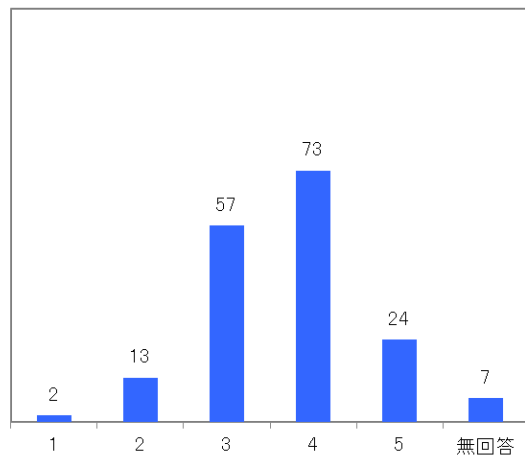
⑧ 社会的な環境(少子高齢化やライフスタイルの変化等)は、大学の経営方針に影響を与えている



⑨ 技術的な環境(情報通信技術等)は、大学の経営方針に影響を与えている



⑩ 国際的な環境(グローバル化の進展等)は、大学の経営方針に影響を与えている



第三部

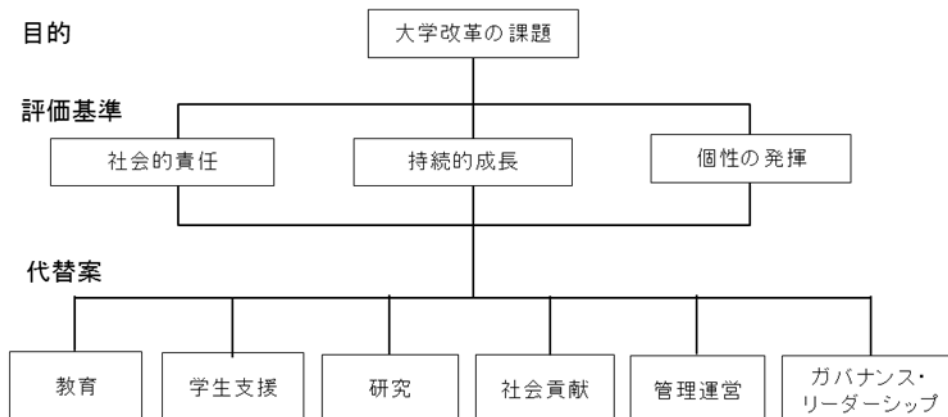
第三部は、回答者が所属している大学の現在の状況について、「社会的責任」・「持続的成長」・「個性の発揮」の3つの視点（評価基準）から、「教育」、「学生支援」、「研究」、「社会貢献」、「管理運営（マネジメント）」、「ガバナンス・リーダーシップ」がどの程度重要と思われるのか、を自己評価した結果を集計した。

ここでいう3つの視点（評価基準）とは、次のようなことを意味する。

- 社会的責任：教育研究機関として、大学が本来有する社会的使命や公共的役割を全うすること。質の保証。
- 持続的成長：大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、大学が自身の力で生き残っていくこと。自立的な経営主体としての存続。
- 個性の発揮：国際競争力のある卓越した教育研究や地域に密着した人材育成等、それぞれの大学が有する独自の強みを活かすこと。存在価値の明確化。

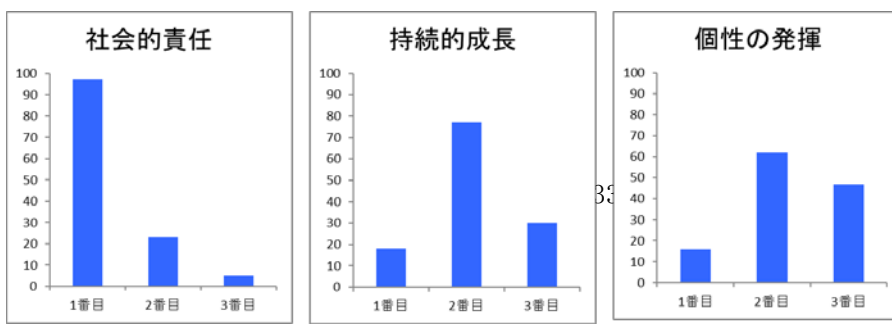
なお、第三部はオペレーションズ・リサーチなどの分野で開発されているAHP (Analytic Hierarchy Process、階層分析法) を用いている。AHPは下図のような階層構造に基づいて、目的からみた評価基準の重要度（ウェイト）を求め、次に各評価基準からみた代替案を評価し、それらを総合化して評価することによって複雑な意思決定に役立てることができる。

評価方法には一対比較法と絶対評価法がある。今回のアンケート調査では回答の作業負担を軽減するため、評価基準は一対比較法、代替案は絶対評価を用いた。

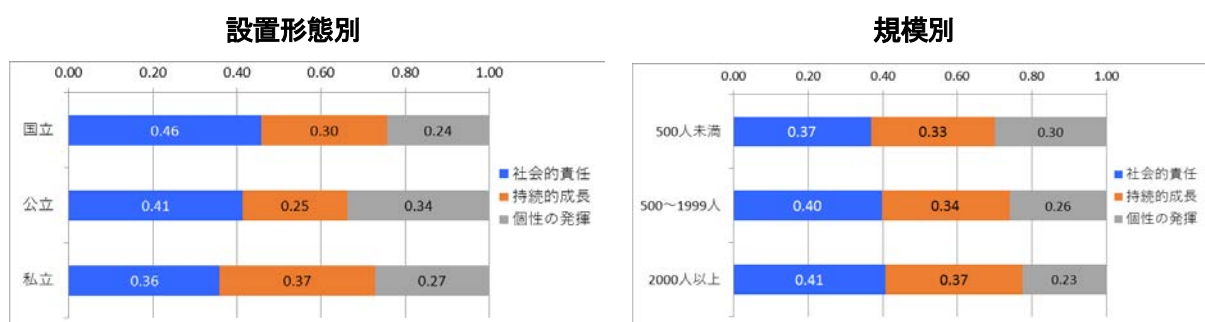


【問1】 どの評価基準がどの程度重要か

3つの評価基準の重要度（ウェイト）については、「社会的責任」を1番目に選んだ大学が最も多かった。設置形態別でみると、国立大学は「社会的責任」、公立大学は「個性の発揮」、私立大学は「持続的成長」のウェイトが高かった。また、僅かではあるが規模が小さいほど「個性の発揮」のウェイトが高くなる傾向がみられた。



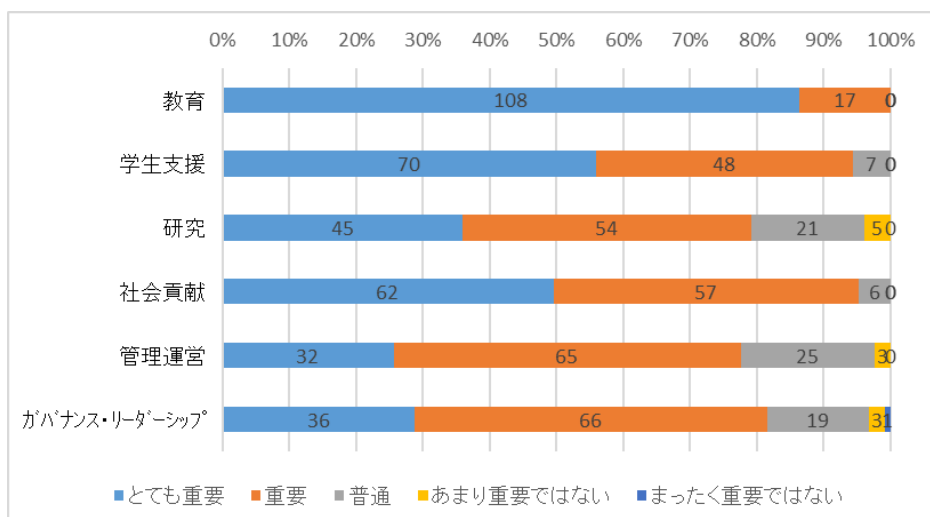
注：サンプル数は、一対比較法で行った評価基準の整合度（CI）が0.1以下であった125校である。
以下同様。



【問2】「社会的責任」の視点からみて、各機能はどの程度重要か

「教育」は108校（86%）が「とても重要」、17校（14%）が「重要」となっており、すべての大学が重要であると評価していた。「学生支援」は70校（56%）が「とても重要」、「重要」が48校（38%）、「普通」が7校（6%）であった。「研究」は「とても重要」が45校（36%）、「重要」が54校（43%）、「普通」が21校（17%）、「あまり重要ではない」が5校（4%）であった。「社会貢献」は、「とても重要」が62校（50%）、「重要」が57校（46%）、「普通」が6校（5%）であった。「管理運営」は、「とても重要」が32校（26%）、「重要」が65校（52%）、「普通」が25校（20%）、「あまり重要ではない」が3校（2%）であった。「ガバナンス・リーダーシップ」は、「とても重要」が36校（29%）、「重要」が66校（53%）、「普通」が19校（15%）、「あまり重要ではない」が3校（2%）、「まったく重要ではない」が1校（1%）となっていた。

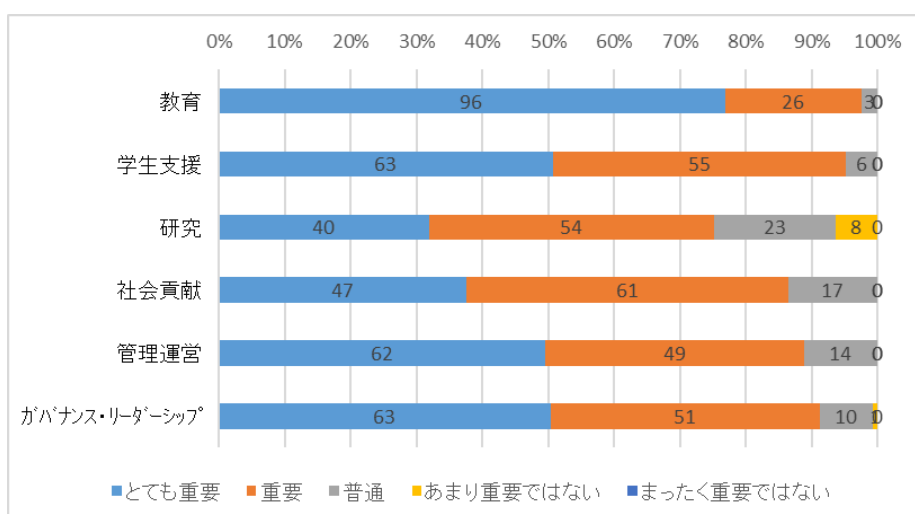
「社会的責任」の評価基準からみた重要度は、「教育」や「学生支援」は高く、「管理運営」や「ガバナンス・リーダーシップ」の重要度は低い傾向がみられた。「社会貢献」については、「とても重要」を選んだ大学の割合は「教育」や「学生支援」と比べると低い、「重要」までを含めると96%となり、大半の大学が重要と評価していた。



【問3】「持続的成長」の視点からみて、各機能はどの程度重要か

「持続的成長」の評価基準でも「教育」は「とても重要」が96校(77%)、「重要」が26校(21%)、「普通」が3校(2%)と、大半の大学が重要であると評価していた。「学生支援」は63校(50%)が「とても重要」、「重要」が55校(44%)、「普通」が6校(5%)であった。「研究」は「とても重要」が40校(32%)、「重要」が54校(43%)、「普通」が23校(18%)、「あまり重要ではない」が8校(6%)であった。「社会貢献」は、「とても重要」が47校(38%)、「重要」が61校(49%)、「普通」が17校(14%)であった。「管理運営」は、「とても重要」が62校(50%)、「重要」が49校(39%)、「普通」が14校(11%)であった。「ガバナンス・リーダーシップ」は、「とても重要」が63校(50%)、「重要」が51校(41%)、「普通」が10校(8%)、「あまり重要ではない」が1校(1%)となっていた。

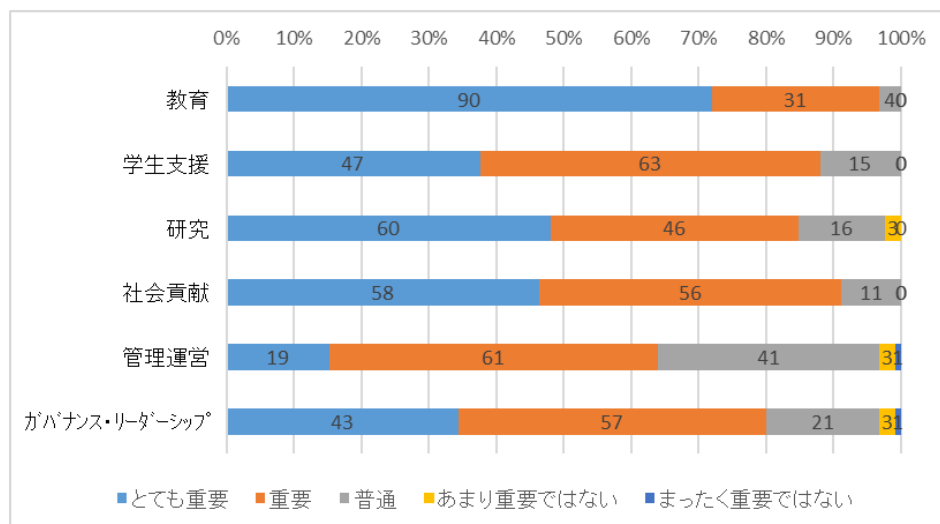
「持続的成長」の評価基準からみた重要度については、「教育」や「学生支援」の重要度は「社会的責任」の視点と同様に高くなっていた。「管理運営」や「ガバナンス・リーダーシップ」の重要度は半数の大学が「とても重要」とし、含めると9割以上の大学が重要であるとしていた。



【問4】「個性の発揮」の視点からみて、各機能はどの程度重要か

「個性の発揮」の評価基準でも「教育」は「とても重要」が90校(72%)、「重要」が31校(25%)、「普通」が4校(3%)と重要度は高かった。「学生支援」は47校(38%)が「とても重要」、「重要」が63校(50%)、「普通」が15校(12%)であった。「研究」は「とても重要」が60校(48%)、「重要」が46校(37%)、「普通」が16校(13%)、「あまり重要ではない」が3校(2%)であった。「社会貢献」は、「とても重要」が58校(46%)、「重要」が56校(45%)、「普通」が11校(9%)であった。「管理運営」は、「とても重要」が19校(15%)、「重要」が61校(46%)、「普通」が41校(33%)、「あまり重要ではない」が3校(2%)、「まったく重要ではない」が1校(1%)であった。「ガバナンス・リーダーシップ」は、「とても重要」が43校(34%)、「重要」が57校(46%)、「普通」が21校(17%)、「あまり重要ではない」が3校(2%)、「まったく重要ではない」が1校(1%)となっていた。

「個性の発揮」の評価基準からみた重要度については、「研究」の重要度が他の二つの評価基準と比べると高くなっていた。一方、「管理運営」の重要度は低い傾向がみられた。

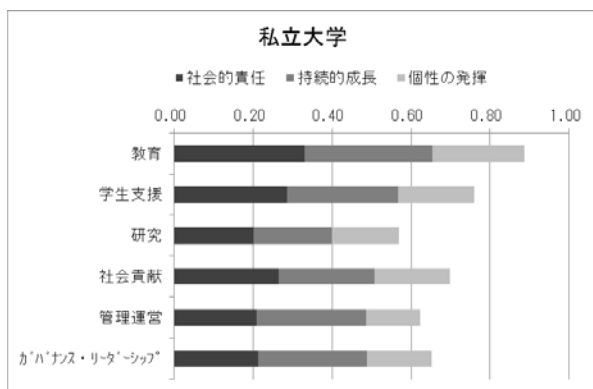
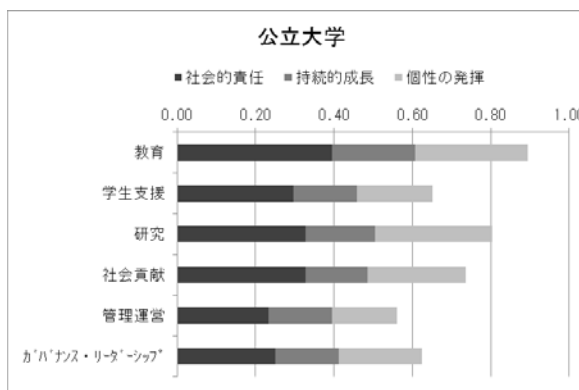
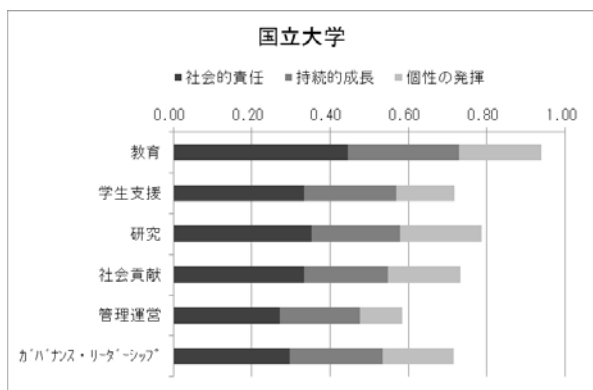
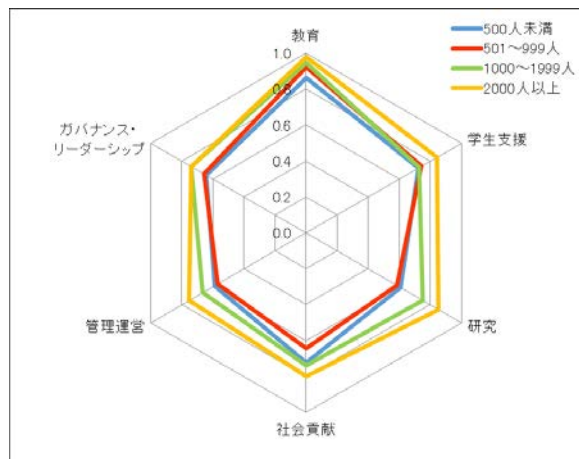
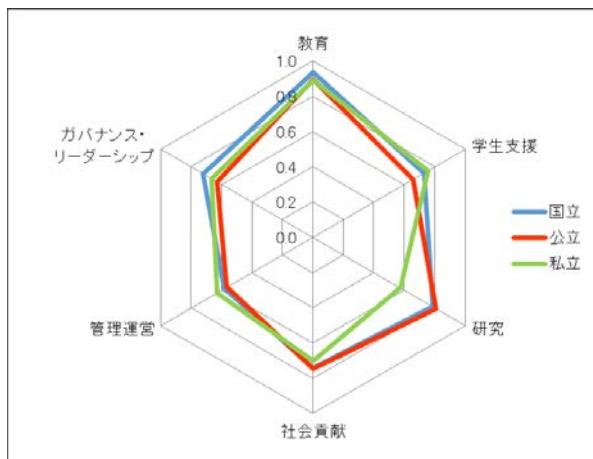


総合評価結果

「社会的責任」・「持続的成長」・「個性の発揮」の3つの視点(評価基準)による「教育」、「学生支援」、「研究」、「社会貢献」、「管理運営(マネジメント)」、「ガバナンス・リーダーシップ」の各機能の総合評価は、次のとおりであった。

まず、各機能の評価を設置形態別でみると、「教育」の重要度は、設置形態に関わらずすべて高い評価となっていた。ただし、評価基準別の内訳をみると、国立大学と公立大学は「社会的責任」、私立大学は「持続的成長」の視点の重要度が高い傾向がみられた。「研究」は国立大学・公立大学の重要度が高く、とくに公立大学は「個性の発揮」の視点の重要度が高かった。「学生支援」については、公立大学の重要度が低く、私立大学は「持続的成長」の視点からの重要度が高いという傾向がみられた。また、「社会貢献」の重要度については、公立大学は「個性の発揮」という視点からの重要度が高くなっていた。「管理運営」「ガバナンス・リーダーシップ」については、私立大学の場合は「持続的成長」の視点の重要度が国立大学・公立大学に比べると高い傾向がみられた。

規模別では、「教育」は規模に関わらず重要度は高いが、「教育」以外の各機能は規模が小さいほど重要度は低く、とくに「研究」の重要度は差が大きいという傾向がみられた。



重要度の記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
教育	125	0.49	1.00	0.90	0.16
学生支援	125	0.29	1.00	0.74	0.23
研究	125	0.12	1.00	0.65	0.27
社会貢献	125	0.25	1.00	0.72	0.23
管理運営	125	0.14	1.00	0.61	0.23
ガバナンス・リーダーシップ	125	0.12	1.00	0.67	0.23

付 録

2016 年度「大学経営効率化」に関するアンケート調査

【調査のご説明】

- (1) 本調査の対象は、日本の国公私立大学です。
- (2) 調査票は三部構成となっています。第一部は「大学全体」「教学」「管理運営」に関することです。質問が多岐に亘っているため、お手数をおかけいたしますが、教育・研究・管理運営等、ご担当の部署に回してご回答いただけますようお願いいたします。第二部と第三部は貴大学において大学経営全般を把握されている方にご回答をお願いいたします。貴学の現在の状況に関する質問に対しては、大学の公的な見解としてご回答いただく必要はありません。回答者ご自身の主観的な評価をご記入ください。
- (3) 本調査結果はすべて統計的に処理し、大学名及び個人名等を公表することは一切ございません。またご回答者の個人情報に厳重に管理し、本調査の目的以外には使用いたしません。
- (4) ご回答が困難な質問や貴学に馴染まない質問は空欄のままでも結構です。部分的でも構いませんので、できる限りご回答いただけますと幸いです。ご回答いただいた方にはウェブサイトにて結果をご報告いたします。
- (5) 本アンケート調査は2015～2017年度 JSPS 科学研究費補助金基盤研究(C)課題番号 15K04383 (研究代表者：山崎その) の監督の下、データ処理を専門とするアンザスインターナショナル株式会社に委託して実施いたします。個人情報の取り扱いについては、同社との契約の中で「守秘義務」についての規程があり、本調査により得られた貴学の担当者名などの個人情報については、適正に取扱い目的外に使用することは決してありません。
- (6) 2012年度、2014年度に実施したアンケート調査結果は同志社大学創造経済研究センター『ディスカッションペーパー』に『「大学経営効率化」に関するアンケート調査結果』として <http://csce.doshisha.ac.jp/document/index.html> に掲載しております。ご参照いただければ幸いです。
- (7) 本調査に関する問い合わせ・提出先
 - ・ 調査票の内容に関する問い合わせ先
メールアドレス：inquIRy@univ-mng-res.jp
※お問い合わせはできる限りメールでご連絡ください。お電話をご希望の際は、メールで電話番号をお知らせいただければ折り返しお電話いたします。
 - ・ 調査票の記入及び返信に関する技術的な問い合わせ先
調査票の回収および集約は、データ処理を専門とするアンザスインターナショナル株式会社に委託し実施します。
アンザスインターナショナル株式会社担当： 久米 孝明
住所：〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 2-2-5 クルスビル 6階
メールアドレス：contact-jp@anzas.net

第 一 部

I 大学全体に関する情報

【問1】文部科学省が提案する大学の7つの機能分化について、貴学が目指されている項目すべてに○をつけてください。そのうち、最も重視されている項目には◎（一つだけ）をご記入ください。

- 【 】 1. 世界的研究・教育拠点
- 【 】 2. 高度専門職業人養成
- 【 】 3. 幅広い職業人養成
- 【 】 4. 総合的教養教育
- 【 】 5. 特定の専門的分野（芸術，体育等）の教育・研究
- 【 】 6. 地域の生涯学習機会の拠点
- 【 】 7. 社会貢献機能（地域貢献，産学官連携，国際交流等）

【問2】学部・研究科数、定員数をご記入ください（2016年5月1日現在）。

学 部		大学院	
学部数	(学部)	研究科数	(研究科)
入学定員	(人)	入学定員	(人)
収容定員	(人)	収容定員	(人)

【問3】在籍する学生の数をご記入ください（2016年5月1日現在）。

	学 部	大学院
①在籍学生数（正規学生のみ）	(人)	(人)
②外国人留学生の数 ^{注1}	(人)	(人)

注1 2016年5月1日付、文部科学省「学校基本調査」で回答した外国人留学生の総数を記入してください。

【問4】入学に関する数値をご記入ください（2015年度に実施した入学試験）。

	学 部	大学院
①志願者数	(人)	(人)
②入学者数（2016年4月1日）	(人)	(人)

【問5】学位授与に関する数値をご記入ください（2015年4月から2016年3月）。

学位授与数	学士	修士	課程博士	論文博士
	(人)	(人)	(人)	(人)

II 教学に関する情報

問9から問13の回答については、2016年5月1日付、文部科学省「学校基本調査」で回答された数値を記入してください。また、「該当者はいない」、「該当するものはない」場合は、必ず「該当無」をご記入ください。

【問8】あてはまる項目に○をつけてください（2016年5月1日現在）。

	全学部で実施	一部の学部で実施	実施していない
①クラス担任制			
②入学前教育			
③シラバス・チェック			
④授業科目のナンバリング			
⑤キャップ制 ^{注1}			
⑥GPA (Grade Point Average) 制度			
⑦リメディアル教育			
⑧アクティブ・ラーニング (体験型学習)			
⑨学習 (学修) 支援 ^{注2}			
⑩学生の活動記録 (ポートフォリオ)			
⑪ピアサポート制度 (学生同士の支援制度)			
⑫学生による授業評価アンケート			
⑬卒業生アンケート			

注1 キャップ制とは、1年間あるいは1学期間に履修科目登録ができる単位数の上限を設定することです。

注2 学習 (学修) 支援とは、学習方法に関する相談、学業不振者の指導・相談、免許や資格取得に関する相談等、授業・授業外での学習、自主的な学習も含めた学習全般に対する支援とし、教員はもちろんのこと職員等が実施するものも含む。

【問9】教員に関する数値をご記入ください（2016年5月1日現在）。

	学 部
①学部所属の専任教員数	(人)
②大学全体の専任教員数	(人)

【問10】研究に関する数値をご記入ください（2016年5月1日現在）。

①研究所・センター等の数	(箇所)
②①に所属する専任教員数 (兼担 ^{注1} は除く)	(人)
③①に配置されている専任職員数	(人)

注1 「兼担」とは他の学部等に所属する専任教員で、研究所等の構成員となっている場合を指します。

【問 11】 国際交流に関する数値をご記入ください。

(①から③は 2016 年 5 月 1 日現在、④から⑧は 2015 年 4 月から 2016 年 3 月)

①国際交流担当教員数 ^{注1}	(人)
②国際交流担当専任職員数	(人)
③海外協定大学数 ^{注2}	(校)

	派 遣	受入れ
④交換教員・交換研究員数	(人)	(人)
⑤交換留学生数 (学部) ^{注3}	(人)	(人)
⑥交換留学生数 (大学院) ^{注3}	(人)	(人)
⑦海外インターンシップ数 (学部) ^{注3}	(人)	
⑧海外インターンシップ数 (大学院) ^{注3}	(人)	

注 1 「国際交流・教育に関する業務を主として担当している職員」「国際交流・教育関係を担当することで採用された教員」を指します。国際交流委員会、留学生委員会等の委員は含みません。

注 2 学部間 (部局間) 協定も含みます。

注 3 単位取得・認定を伴うものに限ります。

【問 12】 公開講座^{注1}・産官学連携に関する数値をご記入ください。

①公開講座開催回数 (2015 年 4 月から 2016 年 3 月)	(回)
②公開講座受講者数 (2015 年 4 月から 2016 年 3 月)	(人)
③リエゾンオフィス (もしくはこれに類する部署) の専任職員数 (2016 年 5 月 1 日現在)	(人)

注 1 「公開講座」とは、大学が社会人などを対象に開講する授業や、授業に匹敵する内容の講座です。シンポジウムや講演会は含みません。

【問 13】 校地・校舎に関する数値をご記入ください^{注1} (2016 年 5 月 1 日現在)。

①校地面積	(㎡)
②校舎面積	(㎡)
③キャンパス数	(箇所)

注 1 学校基本調査の記入要領に準じてご記入ください。

Ⅲ 管理運営に関する情報

【問 14】職員に関する数値をご記入ください^{注1}（2016年5月1日現在）。

①専任の事務系職員数 ^{注1}	(人)
②①のうち女性の数	(人)
③大学全体の専任職員数 ^{注2}	(人)

注1 学校基本調査に準じてご記入ください。

注2 技術技能系、医療系、教務系等のすべての専任職員を含みます。

【問 15】就職支援に関する数値をご記入ください（2015年4月から2016年3月）。

①大学主催の就職支援ガイダンス・セミナー等開催数	(回)
②国内インターンシップ参加者数 ^{注1}	(人)
③就職支援担当部署の専任職員数（2015年5月1日現在）	(人)
④キャリア・コンサルタント等 ^{注2} の有資格者数	(人)

注1 単位取得・認定を伴うものに限りです。

注2 キャリア・コンサルティング技能士（国家検定、キャリア・コンサルティング技能検定1級・2級試験合格者）やキャリア・コンサルタント（民間資格、キャリア・コンサルタント能力評価試験合格者等）を指します。

【問 16】理事・監事・評議員の人数をご記入ください（2016年5月1日現在）。

理事 ^{注1}	監事	評議員
(人)	(人)	(人)

注1 国立大学法人・公立大学法人の場合は、経営協議会委員の人数をご記入ください。

【問 17】理事長について、いずれか該当する方に○をつけてください。

（私立大学法人のみ回答、2016年5月1日現在）

【 】 1. 現在の理事長は、学園の創設者またはその親族である。

【 】 2. 上記以外である。

【問 18】理事会運営、学長選任の方法についてご記入ください（2015年4月から2016年3月）。

①理事会の開催数	(回)
②理事の職務分担の有無（どちらかに○）	ある ・ ない
③学長の選任方法 ^{注1} （いずれか一つに○）	A：選挙（教員のみ）、B：選挙（教職員）、 C：理事会の選任、D：理事長の指名、 E：学長選出委員会及びこれに類する機関 F：その他（ ）

注1 規則と実態が乖離している場合には、実態に則した選択肢をお選びください。

【問 19】計画策定・評価・IR（Institutional Research）に関する数値をご記入ください（2016年5月1日現在）。

①計画策定を専門に担当する部署（どちらかに○）	あり（名称： ） なし	
②計画策定担当者数 ^{注1}	教員（人）	職員（人）
③評価を専門に担当する部署（どちらかに○）	あり（名称： ） なし	
④評価担当者数 ^{注2}	教員（人）	職員（人）
⑤IRを専門に担当する部署（どちらかに○）	あり（名称： ） なし	
⑥IR担当者数 ^{注3}	教員（人）	職員（人）

注1 計画策定担当者とは、大学の中長期計画等策定を主として担当する教員・事務職員とします。例えば「経営企画室」のように計画策定を主たる業務として担当する部署があれば、その構成人数を記入してください。担当部署がない場合は、主たる業務として計画策定を担当している教員・事務職員の人数をご記入ください。

注2 評価担当者とは、自己点検評価や第三者評価を主として担当する教員・事務職員とします。例えば「〇〇評価室」のように評価を主たる業務として担当する部署があれば、その構成人数を記入してください。担当部署がない場合は、主たる業務として評価を担当している教員・事務職員の人数をご記入ください。

注3 IR担当者とは、教学や経営に関する情報収集・分析等を主として担当する教員・事務職員とします。例えば「IR推進室」のようにIRを主たる業務として担当する部署があれば、その構成人数を記入してください。担当部署がない場合は、主たる業務としてIRを担当している教員・事務職員の人数をご記入ください。

【問20】財務に関する数値をご記入ください（2015年4月から2016年3月）。

①経常経費（私立大学の場合は事業活動支出）	（百万円）
②教育研究経費	（百万円）
③収入（私立大学の場合は事業活動収入）	（百万円）

注1 金額は、百万円単位で四捨五入してください。

第 二 部

第二部は、ご回答者が所属されている大学の現在の状況について、ご自身の主観で評価しご記入ください。ご回答は大学経営全般を把握されている方をお願いいたします。冒頭にも記しましたが、研究成果を公開する際は、大学名や個人名が特定されることのないようにいたしますので、ご協力のほどお願いいたします。

各設問は、次の5段階で評価してください。

- | |
|--------------|
| 5 強くそう思う |
| 4 そう思う |
| 3 どちらともいえない |
| 2 あまりそう思わない |
| 1 まったくそう思わない |

※ご回答者の役職名をご記入ください。

【問1】教育に関することについてご記入ください。

	強くそう思う \longrightarrow まったくそう思わない				
①教育課程方針（カリキュラムポリシー）に基づく教育が行われている	5	4	3	2	1
②学位授与方針（ディプロマポリシー）に基づく人材を輩出している	5	4	3	2	1
③教育組織は適切に整備されている	5	4	3	2	1
④教員組織は適切に配置されている	5	4	3	2	1
⑤FD（教員の能力向上・資質開発）は十分に機能している	5	4	3	2	1

【問2】学生支援に関することについてご記入ください。

	強くそう思う \longrightarrow まったくそう思わない				
① 学習支援は十分に機能している	5	4	3	2	1
② 留学支援（派遣・受入）は十分に機能している	5	4	3	2	1
③ キャリア（就職・進路）支援は十分に機能している	5	4	3	2	1
④ 正課外活動（クラブ・サークル活動等）への支援は十分に機能している	5	4	3	2	1
⑤ 学生への経済的支援（奨学金等）は十分に機能している	5	4	3	2	1
⑥ 学生への精神的支援は十分に機能している	5	4	3	2	1

【問3】 研究に関することについてご記入ください。

	強くそう思う → まっ たくそう思わない				
	5	4	3	2	1
①研究活動は活発である	5	4	3	2	1
②国際的水準の研究が行われている	5	4	3	2	1
③研究者養成・研究者確保はできている	5	4	3	2	1
④研究の支援体制・システムは十分に機能している	5	4	3	2	1
⑤研究施設・設備は適切に整備されている	5	4	3	2	1

【問4】 社会貢献に関することについてご記入ください。

	強くそう思う → まっ たくそう思わない				
	5	4	3	2	1
①産学連携は十分に機能している	5	4	3	2	1
②地域連携は十分に機能している	5	4	3	2	1
③国際貢献など、広く社会に対して貢献活動は十分に機能している	5	4	3	2	1
④地元地域に密着した貢献活動は十分の機能している（公開講座等）	5	4	3	2	1

【問5】 管理運営（マネジメント）に関することについてご記入ください。

	強くそう思う → まっ たくそう思わない				
	5	4	3	2	1
①大学の理念・ビジョンに基づいた運営がされている	5	4	3	2	1
②中長期計画は着実に実行されている	5	4	3	2	1
③教職員の人事が適切に行われている	5	4	3	2	1
④管理運営（事務組織、センター組織等）組織の見直し（改組・再編）が適切に行われている	5	4	3	2	1
⑤予算の適切な配分が行われている	5	4	3	2	1

【問6】 ガバナンス・リーダーシップに関することについてご記入ください。

	強くそう思う → まっ たくそう思わない				
	5	4	3	2	1
①大学の改革のために理事会は機能している	5	4	3	2	1
②大学の適切な運営をするために監事システムは機能している	5	4	3	2	1

③学長は、理事会において大学の代表としての影響力を発揮している	5	4	3	2	1
④学長がリーダーシップを発揮できる組織風土がある	5	4	3	2	1
⑤学長は、実質的な権限を持ち、行使している	5	4	3	2	1
⑥学長のリーダーシップの下、執行部が中心となって大学政策を企画立案・実行している	5	4	3	2	1

注1 ステークホルダーとは、保護者や高校生、高校教員、企業、地域社会の人々等（学外者）。

注2 学長を補佐するスタッフ・組織とは、直接的に学長を補佐する副学長や学長室等のスタッフを指します。

【問7】 大学外部の動向等に関することについてご記入ください。

	強く思う  まっ たくそう思わない				
①中教審答中等、高等教育政策の動向は、大学の経営方針に影響を与えている	5	4	3	2	1
②認証評価機関が設定する評価項目は、大学の経営方針に影響を与えている	5	4	3	2	1
③文部科学省等による競争的資金配分は、大学の経営方針に影響を与えている	5	4	3	2	1
④ステークホルダー（受験生・保護者・卒業者・企業等）は、大学の経営方針に影響を与えている	5	4	3	2	1
⑤マスコミは、大学の経営方針に影響を与えている	5	4	3	2	1
⑥政治・法的な環境（法律や規制、税制等）は、大学の経営方針に影響を与えている	5	4	3	2	1
⑦経済的な環境（景気動向等）は、大学の経営方針に影響を与えている	5	4	3	2	1
⑧社会的な環境（少子高齢化やライフスタイルの変化等）は、大学の経営方針に影響を与えている	5	4	3	2	1
⑨技術的な環境（情報通信技術等）は、大学の経営方針に影響を与えている	5	4	3	2	1
⑩国際的な環境（グローバル化の進展等）は、大学の経営方針に影響を与えている	5	4	3	2	1

第 三 部

第三部は、ご回答者が所属されている大学の現在の状況について、ご自身の主観で評価しご記入ください。ご回答は大学経営全般を把握されている方をお願いいたします。第二部と同様に、研究成果を公開する際は、大学名や個人名が特定されることのないようにいたしますので、ご協力のほどお願いいたします。

※ご回答者の役職名をご記入ください。

大学の使命は教育・研究・社会貢献といわれております。さらに、近年は社会の変化に対応するため、大学機能の多様化・高度化・複雑化に伴う管理運営も大学にとって重要な課題となっております。これらはいずれも必要不可欠な機能ですが、各大学が置かれている状況によって、その重要度には差があると考えられます。また、重要度は比較する視点（評価基準）によっても違いがあると考えられます。

そこで、第三部では社会的責任・持続的成長・個性の発揮の3つの視点（評価基準）から、**貴学の現状において教育、学生支援、研究、社会貢献、管理運営（マネジメント）、ガバナンス・リーダーシップがどの程度重要と思われるのか**、を評価していただきます。

ここでいう社会的責任・持続的成長・個性の発揮の3つの視点（評価基準）とは、次のようなことを意味するものとします。

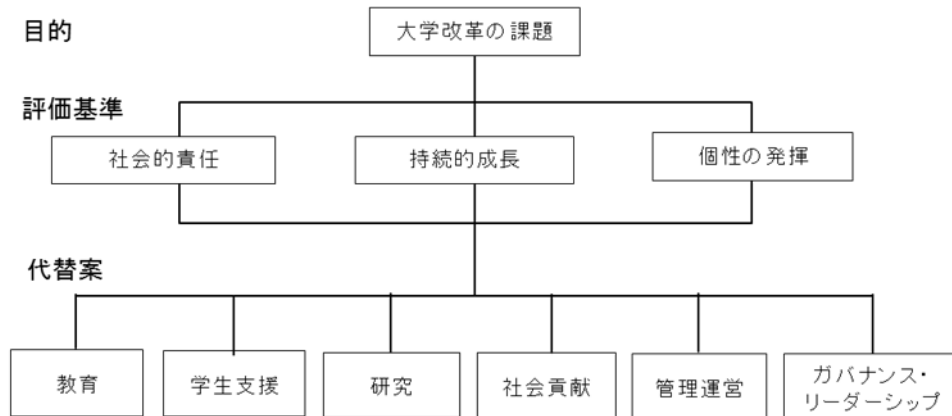
- 社会的責任：教育研究機関として、大学が本来有する社会的使命や公共的役割を全うすること。質の保証。
- 持続的成長：大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、大学が自身の力で生き残っていくこと。自立的な経営主体としての存続。
- 個性の発揮：国際競争力のある卓越した教育研究や地域に密着した人材育成等、それぞれの大学が有する独自の強みを活かすこと。存在価値の明確化。

教育、学生支援、研究、社会貢献、管理運営（マネジメント）、ガバナンス・リーダーシップがどのようなことを意味しているのかについては、第二部の問1から問6の設問がそれぞれの内容を説明するものとなっています。例えば、教育の場合は「①教育課程方針（カリキュラムポリシー）に基づく教育が行われている」「②学位授与方針（ディプロマポリシー）に基づく人材を輩出している」「③教育組織は適切に整備されている」「④教員は適切に配置されている」「⑤FD（教員の能力向上・資質開発）は十分に機能している」といったことが具体的な課題と考えられます。ご回答の際に、参照していただければ幸いです。

なお、第三部は、オペレーションズ・リサーチなどの分野で開発されているAHP（Analytic Hierarchy Process, 階層分析法）を用いたアンケートです。

AHPでは意思決定の問題を下図のように最終目標、評価基準、代替案の階層的な関係と捉えます。この階層構造に基づいて、最終目標からみた評価基準の重要度、評価基準からみた代替案の重要度を

一対比較（2つの項目を比較すること）または絶対評価によって求め、それらを総合化します。このプロセスによって、貴学は大学改革においてどの機能がどれくらい重要と捉えられているのかを総合的に評価することができます。



■はじめに、評価基準（評価の視点）の重要度（ウェイト）を一対比較によって決めます。

【問1】 どの評価基準がどの程度重要だと思われますか。記入例を参考にして、回答欄のあてはまる箇所に、それぞれ一つだけ○印を記入してください。

※記入例は、左側の「△△△」が、右側の「▲▲▲」に比べて「左の項目がかなり重要」とした回答例です。

	左の項目が絶対に重要	左の項目がかなり重要	左の項目が重要	左の項目がやや重要	両方同じくらい重要	右の項目がやや重要	右の項目が重要	右の項目がかなり重要	右の項目が絶対に重要	
(記入例) △△△		○								▲▲▲
1. 社会的責任										持続的成長
2. 社会的責任										個性の発揮
3. 持続的成長										個性の発揮

■次に、各評価基準（評価の視点）から、大学の機能の重要度を評価します。

【問2】「社会的責任」の視点からみて、各機能はどの程度重要だと思われますか。回答欄のあてはまる箇所に、それぞれ一つだけ○印を記入してください。

「社会的責任」の視点からみた評価	とても重要	重要	普通	あまり重要ではない	まったく重要ではない
1. 教育					
2. 学生支援					
3. 研究					
4. 社会貢献					
5. 管理運営					
6. ガバナンス・リーダーシップ					

【問3】「持続的成長」の視点からみて、各機能はどの程度重要だと思われますか。回答欄のあてはまる箇所に、それぞれ一つだけ○印を記入してください。

「持続的成長」の視点からみた評価	とても重要	重要	普通	あまり重要ではない	まったく重要ではない
1. 教育					
2. 学生支援					
3. 研究					
4. 社会貢献					
5. 管理運営					
6. ガバナンス・リーダーシップ					

【問4】「個性の発揮」の視点からみて、各機能はどの程度重要だと思われますか。回答欄のあてはまる箇所に、それぞれ一つだけ○印を記入してください。

「個性の発揮」の視点からみた評価	とても重要	重要	普通	あまり重要ではない	まったく重要ではない
1. 教育					
2. 学生支援					
3. 研究					
4. 社会貢献					

5. 管理運営					
6. ガバナンス・ リーダーシップ					

※ご回答内容について事務的に確認が必要な場合のみ、Eメールでご連絡させていただくことがありますので、ご担当者のご連絡先等をご記入ください。

なお、第三部の回答によって、貴学は教育・研究等の各機能をどれぐらい重要と捉えておられるのかがわかります。そして第二部の5段階評価による自己評価結果と合わせて分析することによって、大学経営の総合評価（自己評価）を数値で算出することができます。

これらの結果について、簡単な解説を含む個別の報告をご希望の場合、また、上記の総合評価結果の解説も含めた貴学の大学経営改革についてインタビューにご協力いただける場合は、その旨もご記入いただくと有り難く存じます。

貴学名	
部署・役職名	
お名前	
メールアドレス	
個別報告	要 ・ 不要
インタビューの可否	可 ・ 否

◎質問は以上です。調査にご協力いただき、誠にありがとうございました。