

パート 5

大学改革と機能強化の状況

5 大学改革と機能強化の状況についての自由記述の主な論点

5-1 大学経営の状況

本中項目に関連する自由記述の約 210 件から、大きく分けて以下の 6 つの論点が抽出された。

- 論点 5-1 大学改革の方向性を構成員に十分浸透させるとともに、若い世代の考えをボトムアップ的に改革に活かす取組が必要である。
- 論点 5-2 大学改革と機能強化が、自己目的化することを避ける必要がある。
- 論点 5-3 大学改革や大学マネジメントが現場の研究者の教育・研究の-effortを圧迫している。
- 論点 5-4 執行部の外部登用や経営の専門人材の育成が重要である。
- 論点 5-5 個々の大学は、自大学の個性や特色を独自の取組によって形成し、社会に発信する必要がある。
- 論点 5-6 大学改革の成果は、改革の途中であることから長期的な視点で見ていく必要がある。

論点 5-1 大学改革の方向性を構成員に十分浸透させるとともに、若い世代の考えをボトムアップ的に改革に活かす取組が必要である。(自由記述件数:18 件)

- 大学改革においては、執行部のリーダーシップの下で行われるのは勿論であるが、それに求心力が足りない場合は、ボトムアップに押し上げていく力も必要である。特に、今後大学を活動の場とする 40 代の研究者のアイデアが生かされる仕組みづくりが重要と感じる。(大学,第 3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 大学改革や機能強化に関しては、本部での戦略会議などを中心に行われており、その方向性は示されているが、大学の構成員全体に十分に浸透しているとはいえない。今後、学長や執行部のリーダーシップの強化と共に、構成員への説明責任が不可欠といえる。(大学,第 3G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 学長のガバナンスを強化し、大学改革と機能強化が進められているが、大学内に「変化を求めない人たち」がまだまだ多く居る。「変化を求めない人たち」の危機感のなさは驚くべき状況である。多様性を持たせつつも、教員および職員の評価をしっかりと行わないと、大学改革は頓挫する。学長でさえも、「出る杭は打たれる」。(大学,第 4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 執行部が努力していることは認めるが、そもそも受けてきた教育背景が現在の教育水準とは全く異なり、どんなに頑張っても目指す方向性が違ってしまふ。努力させるのではなく、上に立つものの世代を劇的に変え、現時点での執行部には他の仕事を与えれば大学改革と機能強化が進むであろうと思う。保健医療系において、現在執行部にいる世代(概ね 55 歳以上)では、考える戦略が違うのである。(大学,第 4G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)

論点 5-2 大学改革と機能強化が、自己目的化することを避ける必要がある。(自由記述件数:25 件)

- 本学における学長のガバナンス強化は、非現実的な大学改革に結びつきつつあり大変危惧している。ガバナンス強化自体には賛成するが、学長と執行部が適切な改革を企画・実行できない場合には、デメリットのほうが圧倒的に大きいと感じている。(大学,第 3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 改革の熱意を認めるに吝かでないが、場当たりの「改革のための改革」が先行して却って現場に混乱をもたらし、結果的に教育研究に対して阻害的に作用している現状を深く憂いている。文科省に対しても、

大学の現場が見えていないのでは、と思うことが多々ある。大学の国際ランキングを上げることが、大学改革の第一の目標になっている現状は寒心に堪えない。(大学,第2G,理学,部長・教授等クラス,男性)

- どんどん組織等を変えていくこと自体が、目的化しないように気をつけたいと思います。何かを変えたということで、やったという実感を持つことができますが、極端なことを言えば、改悪もあり得るということです。結果がすぐにわかればいいのですが、結果は何年もたってからでます。こうなってしまうと多くの無駄が発生します。日本は、うまく発展してこれているし、図体も大きいので、大きな変革はいらないと思います。世界の変化が大きく、何かやらないといけないという強迫観念のような思いを持つのはよくないと思います。逆に言えば、世界の実際の情勢を知らないということに起因しています。一流の研究者は、海外へ学会等にでかけ、交流をしています。現場の意見をよく聞いて、大学の改革を行うべきかと思います。いずれにしても、日本が世界から取り残されないようにすることが重要で、改革が目的ではないので、まずは世の中の情勢をよく知ることから始めて、一部で決めるのではなく、皆が賛成するような政策を行うことができればと思います。(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)

論点 5-3 大学改革や大学マネジメントが現場の研究者の教育・研究の-effortを圧迫している。(自由記述件数: 22 件)

- はっきり言って、多くの教員は50%以上の-effortを大学改革に費やしていると思います。忙しくて落ち着いて研究できるのは深夜と週末だけ、という研究者が何人もいます。優秀な、そして前向きな研究者ほど校務に時間を費やし消耗していきます。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 大学教員の大学運営への-effortを下げて、研究に時間が使えるようにしたほうがよい。大学運営を仕事にし、研究しない人も多いように感じる。些細なことまで教員が会議で決めなくとも、事務方がある程度のことは決めるようにしてよいのではと感じる。(大学,第3G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 大学改革や機能強化を、学長や執行部のリーダーシップで独自に行っており、現場の教員はその改革に対応するので精一杯になっている。組織改変は進んでいるが、研究時間は奪われており、費用対効果が本当にあるのか疑問である。改革の目的は明確ではなく、とにかく改革をすることが目的になっている。落ち着いた環境で研究がしたい。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 学長及び執行部の「リーダーシップ」が強化されたことによって、構成員の多くが望んでいない(予算を握っている文部科学省の方ばかりを向いた)「改革」が、十分な説明・議論がないままトップダウンで拙速に進められている。その「改革」によって状況が良くなる展望は全く見えず、むしろ悪化すると思えない、しかし進めなければならない、ということで、現場の疲弊感、閉塞感が強まっていると感じる。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)

論点 5-4 執行部の外部登用や経営の専門人材の育成が重要である。(自由記述件数: 10 件)

- 大学にはもっと予算を与えるべきだと思う。また、基幹大学で学長や執行部のリーダーシップによる改革や機能強化を図るためには、これらの幹部を外部から登用するような手法で、客観的にその大学の強みや弱みや風土を理解したうえで施策を考えるようなことはできないだろうか？(難しいと思うが)(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 大学全体をカバーできる知識と経営能力をもつ人材が必要であるが、研究者がこれに当たることはほとんど不可能であろう。近視的な要望に惑わされずそれぞれの大学の特長を生かして長期的な展望が見渡せる人物を育成する事が改革や機能強化のキーポイントになると考えられる。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)

論点 5-5 個々の大学は、自大学の個性や特色を独自の取組によって形成し、社会に発信する必要がある。(自由記述件数:8件)

- 大学自体は大きく改革していくことが必要だと思われるが、国がそれを一様なものにしてしまわない方がいいと思われる。大学独自の取り組みを大いにいかした特徴を伸ばす方向で強化した方が将来的に多様な大学、多様な科学、人材を生むと思われる。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 大学や学長・執行部は今まで以上に個性を前面に出して様々なメディアを活用して発信すべきと考える。例えば「〇大マグロ」は個性と研究内容を表す良い例と感じる。昔ほどの大学(学部,学科,教授)が何に強い,特徴を持っていると列挙できたが,今は特徴がわかりにくい。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 大学は各大学とも頑張っておられるように思いますが,何かの分野において世界で競争できる大学としての個性や特色をもっと増やすべきと思います。平均的な総合大学ではなく,何かある分野に特化して多様性のある人材を社会に輩出して頂きたいです。(民間企業等,社長・学長等クラス,女性)

論点 5-6 大学改革の成果は、改革の途中であることから長期的な視点で見していく必要がある。(自由記述件数:5件)

- 学長のガバナンス強化で,組織の再編はここ一年半で大きく前進している大学が多いと思う。ただ,大学改革や機能強化の意義の共有はまだ道半ばといえる。着実かつ適切な運用による大学改革や機能強化はこれからが正念場といえる。(大学,社長・学長等クラス,男性)
- 大学改革と機能強化の状況については,容易に実現できるものではないため,まだ目に見える成果が出ていないところありますが,どの大学も取り組んでいるところなので,もうすこし長い目で見る必要があると思います。ただし,改革を行うための組織の見直しは,学内からは実行できないので,外から強制的に行う必要があると思います。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)

(その他の自由記述)

- 大学改革の進捗は,大学によって,また総長・学長によっても千差万別の状況であるが,概してRU11に関しては他の大学に比べて改革意識が高いように思われる。総長・学長や執行部の改革におけるリーダーシップも同様である。大学改革や財源多様化に関しては,現在,政府において集中的な検討が行われていることから,その結果に期待したい。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 私の所属する研究科においては,執行部自身は大学改革に極めて真摯に取り組んでおり,評価し信頼できると思います。ただし,研究科には改革に対する自覚の低い教員も少なからずいるため,全体として改革が執行部の意図ほどには円滑に進んでいないのが現状だと思います。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 中小企業の立場からすると大学の活動状況は伝わっていないのが現実である。特に,技術の活用(実用化)面では現場研究者と大学の研究者の間はかなり距離感があるのが現実だと思います。大学も企業現場の苦しみをより把握するための活動も必要であると思います。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 間接的に技術相談を受けたことがある某有名国立大学の研究チームにおいて,彼らの担当研究員のタクシー代も出ないほどに,出張費を抑制されていた例があった。公共機関が無い目的地へ,かなり遠くの駅から徒歩で来られ,逆に疲労と遅延,その後の仕事能率低下を招いた。リーダー或は組織による度が過ぎる諸経費抑制は,モチベーションダウンと仕事機能の低下を招く。経費と価値を産む人を同等におかず,人が動きやすいような基本的な環境づくりに変えていかなければならない。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)

5-2 学長や執行部のリーダーシップの状況

本中項目に関連する自由記述の約 130 件から、大きく分けて以下の 2 つの論点が抽出された。

論点 5-7 学長や執行部のリーダーシップが進められているが、抵抗が大きく進んでいない組織もある。

論点 5-8 リーダーシップを支える URA や事務組織のサポートが不可欠である。

論点 5-7 学長や執行部のリーダーシップが進められているが、抵抗が大きく進んでいない組織もある。
(自由記述件数:11 件)

- 自己改革を進めていくための学内組織の見直し等が学長や執行部のリーダーシップが進められているが、抵抗が大きく進んでいない組織もある。(大学,第 2G,部長・教授等クラス,男性)
- 部局が肥大化,大名化しており,学長が方針を出しても従わないことがままあります。これではガバナンスが発揮できません。特に,分野融合を扱う場合,部局が抵抗しては何も新しいことがすすみません。細かいことは部局でやるとして,大きな方針の決定においては,主従をはっきりさせてください。(大学,第 1G,部長・教授等クラス,男性)

論点 5-8 リーダーシップを支える URA や事務組織のサポートが不可欠である。(自由記述件数:3 件)

- 経営の専門家では無い大学教員が,大学執行部を形成しており,そこに,かなりの無理があると思われる。また,リーダーシップを持って経営を行うためには,事務組織のサポートが不可欠と考えられるものの,事務組織のサポートが旧態依然としている部分も大きな課題と考える。一方で,大学を一般企業のように経営することは,無理(目的が,そもそも異なる)があるとも感じられ,大学改革と機能強化の取組は,ちぐはぐな動きをしているように思う。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- マネジメントに関わる組織改革が不十分のように思われる。経営層と事務方との連携が不十分である。URA の育成と人材確保を拡充し,大学経営を学長と URA が行うシステムが必要ではないだろうか。URA 職にトップマネジメント教育を必須とし,学長・経営層を目指す人材は,URA 職を経験すべきである。研究者は,研究・教育活動に専念することで本務に集中し,経営に意欲のある者は URA になるべきである。(大学,大学共同利用機関,研究員・助教クラス,男性)

Q502. 自らの強みや特色を生かし、自己改革を進めていくための学内組織の見直し等が十分に行われていると思いますか。

回答者グループ	2016年度調査												各年の指数					指数の変化				
	分らない	6点尺度回答者数(人)						回答者合計(人)	指数	第1四分点	中央値	第3四分点	2016	2017	2018	2019	2020	16→17	17→18	18→19	19→20	16→最新年
		1	2	3	4	5	6															
回答者グループ	大学・公的研究機関グループ	167	186	345	427	470	315	59	1,802	4.6	2.9	4.8	6.4	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-
	大学等	60	157	296	373	419	294	56	1,595	4.7	3.0	4.9	6.5	4.7	-	-	-	-	-	-	-	-
	公的研究機関	107	29	49	54	51	21	3	207	4.0	2.4	4.1	5.8	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	インバウンジョン併置グループ	131	52	128	154	112	37	9	492	3.9	2.6	4.0	5.5	3.9	-	-	-	-	-	-	-	-
	大企業	48	6	42	57	35	10	0	150	4.0	2.9	4.1	5.4	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	中小企業・大学発ベンチャー	46	22	27	32	18	7	1	107	3.3	2.0	3.6	5.0	3.3	-	-	-	-	-	-	-	-
	中小企業	27	8	12	16	9	4	0	49	3.6	2.3	3.8	5.1	3.6	-	-	-	-	-	-	-	-
	大学発ベンチャー	19	14	15	16	9	3	1	58	3.1	1.7	3.3	4.8	3.1	-	-	-	-	-	-	-	-
	橋渡し等	37	24	59	65	59	20	8	235	4.1	2.6	4.2	5.8	4.1	-	-	-	-	-	-	-	-
	男性	260	212	422	526	532	323	59	2,074	4.5	2.9	4.6	6.2	4.5	-	-	-	-	-	-	-	-
性別	女性	38	26	51	55	50	29	9	220	4.3	2.6	4.3	6.1	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-
	社長・役員、学長等クラス	59	32	75	102	104	65	6	384	4.6	3.1	4.7	6.3	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-
	部長、教授クラス	100	80	186	225	225	107	19	842	4.4	2.8	4.5	6.0	4.4	-	-	-	-	-	-	-	-
	主任研究員、准教授クラス	78	82	121	144	128	105	24	604	4.4	2.6	4.5	6.4	4.4	-	-	-	-	-	-	-	-
	研究員、助教クラス	53	37	85	98	112	69	19	420	4.7	3.0	4.8	6.4	4.7	-	-	-	-	-	-	-	-
	その他	8	7	6	12	13	6	0	44	4.2	2.8	4.6	6.0	4.2	-	-	-	-	-	-	-	-
雇用形態	任期あり	97	66	144	196	205	140	23	774	4.7	3.1	4.8	6.4	4.7	-	-	-	-	-	-	-	-
	任期なし	201	172	329	385	377	212	45	1,520	4.3	2.7	4.5	6.1	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-
	学長・機関長等	0	1	6	21	38	36	1	103	6.0	4.8	6.0	7.2	6.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	マネジメント実務	1	6	20	35	38	31	4	134	5.2	3.7	5.3	6.7	5.2	-	-	-	-	-	-	-	-
	現場研究者	56	135	245	297	308	202	49	1,236	4.6	2.9	4.7	6.4	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-
	大規模PIの研究責任者	3	15	25	20	35	25	2	122	4.6	2.7	5.0	6.5	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-
	国立大学等	43	105	212	262	310	219	41	1,149	4.8	3.1	5.0	6.5	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-
	私立大学	8	7	20	22	19	20	3	91	4.7	3.0	4.7	6.7	4.7	-	-	-	-	-	-	-	-
	私立大学	9	45	64	90	90	55	12	356	4.5	2.8	4.6	6.3	4.5	-	-	-	-	-	-	-	-
	第1グループ	13	21	38	56	65	66	6	252	5.1	3.5	5.3	6.9	5.1	-	-	-	-	-	-	-	-
第2グループ	18	34	59	86	103	64	16	362	4.8	3.3	5.0	6.5	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	
第3グループ	17	40	87	104	101	50	8	390	4.3	2.8	4.4	6.0	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	
第4グループ	12	57	105	118	127	96	23	526	4.6	2.8	4.8	6.5	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-	
大学部局分野	理学	13	23	37	42	52	33	8	195	4.6	2.8	4.8	6.4	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-
	工学	15	38	75	99	125	72	22	431	4.9	3.2	5.0	6.5	4.9	-	-	-	-	-	-	-	-
	農学	3	22	38	46	38	21	5	170	4.2	2.6	4.2	5.9	4.2	-	-	-	-	-	-	-	-
産学官連携活動あり(過去3年間)	保健	25	48	91	104	84	67	11	405	4.3	2.6	4.4	6.2	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-
	あり(過去3年間)	104	44	101	132	96	35	9	417	4.0	2.7	4.1	5.6	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	なし	27	8	27	22	16	2	0	75	3.4	2.3	3.5	4.9	3.4	-	-	-	-	-	-	-	-
大学・公的研究機関Gを対象	大学・公的研究機関の知財活用(企業等)	60	21	53	68	36	13	0	191	3.7	2.5	3.9	5.1	3.7	-	-	-	-	-	-	-	-
	なし(分らない)	64	13	40	43	29	9	1	135	3.8	2.5	3.9	5.3	3.8	-	-	-	-	-	-	-	-
	全回答者(属性無回答を含む)	298	238	473	581	582	352	68	2,294	4.5	2.8	4.6	6.2	4.5	-	-	-	-	-	-	-	-

注1: 回答者数は、分らないを除いた数を示している。

注2: 指数とは、6段階評価(1(不十分)～6(十分))からの回答を、1→0ポイント、2→2ポイント、3→4ポイント、4→6ポイント、5→8ポイント、6→10ポイントに変換し、その合計値を有効回答者数で除したものである。指数の範囲は0.0ポイント(不十分)～10.0ポイント(十分)となる。

Q503. 多様な財源を確保するための取組が十分に行われていると思いますか。

回答者グループ	2016年度調査											各年の指数					指数の変化					
	分らない	6点尺度回答者数(人)						回答者合計(人)	指数	第1四分点	中央値	第3四分点	2016	2017	2018	2019	2020	16→17	17→18	18→19	19→20	16→最新年
		1	2	3	4	5	6															
大学・公的研究機関グループ	183	158	352	449	494	284	49	1,786	4.6	3.0	4.8	6.3	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大学等	72	131	303	390	451	262	46	1,583	4.7	3.1	4.9	6.3	4.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
公的研究機関	111	27	49	59	43	22	3	203	3.9	2.5	4.1	5.7	3.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
イノベーション推進グループ	112	55	166	152	107	29	2	511	3.6	2.4	3.7	5.2	3.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大企業	42	7	58	44	40	7	0	156	3.8	2.6	3.8	5.3	3.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中小企業・大学発ベンチャー	41	23	35	35	16	3	0	112	2.9	1.9	3.2	4.6	2.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中小企業	27	7	16	18	6	2	0	49	3.2	2.2	3.5	4.6	3.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大学発ベンチャー	14	16	19	17	10	1	0	63	2.8	1.6	3.0	4.5	2.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
橋渡し等	29	25	73	73	51	19	2	243	3.8	2.5	3.9	5.4	3.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
男性	254	197	471	552	538	280	42	2,080	4.3	2.8	4.5	6.1	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
女性	41	16	47	49	63	33	9	217	4.7	3.0	4.9	6.3	4.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
社長・役員、学長等クラス	51	33	108	114	99	34	4	392	4.0	2.7	4.1	5.7	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
部長、教授クラス	90	73	198	240	226	105	10	852	4.3	2.8	4.4	5.9	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
主任研究員、准教授クラス	80	63	136	136	140	105	22	602	4.5	2.7	4.6	6.4	4.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
研究員、助教クラス	67	38	67	93	127	66	15	406	4.8	3.2	5.1	6.4	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	7	6	9	18	9	3	0	45	3.7	2.6	4.0	5.1	3.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
任用あり	94	62	173	184	219	122	17	777	4.6	2.9	4.7	6.2	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
任期なし	201	151	345	417	382	191	34	1,520	4.3	2.8	4.4	6.0	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
業務内容別	1	1	17	27	37	19	1	102	5.2	3.8	5.3	6.4	5.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
学長・機関長等	0	4	22	45	46	15	3	135	4.8	3.6	4.9	6.1	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
マネジメント実務	69	114	244	287	340	200	38	1,223	4.6	3.0	4.8	6.3	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
現場研究者	2	12	20	31	28	28	4	123	4.8	3.2	4.9	6.7	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大規模PIの研究責任者	55	93	228	277	313	193	33	1,137	4.7	3.1	4.8	6.4	4.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
国立大学等	5	7	15	20	29	21	2	94	5.0	3.5	5.3	6.6	5.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
私立大学	12	31	60	94	109	48	11	353	4.7	3.3	4.8	6.2	4.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大学グループ	17	11	31	43	72	78	13	248	5.7	4.1	5.9	7.3	5.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第1グループ	23	27	64	87	113	52	14	357	4.8	3.3	5.0	6.3	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第2グループ	15	43	87	100	108	48	6	392	4.3	2.7	4.4	6.0	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第3グループ	14	46	110	149	138	70	11	524	4.4	3.0	4.5	6.1	4.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第4グループ	19	20	44	37	52	30	6	189	4.5	2.7	4.7	6.3	4.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
理学	19	33	73	100	134	70	17	427	4.9	3.3	5.1	6.4	4.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
工学	5	18	33	47	46	21	3	168	4.3	2.9	4.5	6.0	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
農学	24	39	91	99	95	71	11	406	4.5	2.8	4.6	6.3	4.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
保健	86	46	135	132	94	26	2	435	3.7	2.4	3.8	5.2	3.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
産学官連携活動あり(過去3年間)	26	9	31	20	13	3	0	76	3.2	2.2	3.2	4.8	3.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
なし	46	24	72	64	36	9	0	205	3.4	2.3	3.5	4.8	3.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大学・公的研究機関の知財活用(企業等)	62	14	54	38	27	4	0	137	3.3	2.3	3.4	4.9	3.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
なし/分からない	295	213	518	601	601	313	51	2,297	4.4	2.8	4.5	6.1	4.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全回答者(属性無回答を含む)																						

注1: 回答者数は、分からないを除いた数を示している。

注2: 指数とは、6段階評価(1(不十分)～6(十分))からの回答を、1→0ポイント、2→2ポイント、3→4ポイント、4→6ポイント、5→8ポイント、6→10ポイントに変換し、その合計値を有効回答者数で除したものである。指数の範囲は0.0ポイント(不十分)～10.0ポイント(十分)となる。

Q504. 自らの強みや特色を生かし、自己改革を進めていくための研究資金の適切な配分等の取組が十分に行われていると思いますか。

回答者グループ	2016年度調査											各年の指数					指数の変化					
	分らない	6点尺度回答者数(人)						回答者合計(人)	指数	第4四分点	中央値	第4四分点	2016	2017	2018	2019	2020	16→17	17→18	18→19	19→20	16→最新年
		1	2	3	4	5	6															
大学・公的研究機関グループ	82	186	332	415	401	198	41	1,573	4.3	2.7	4.4	6.0	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大学等	82	186	332	415	401	198	41	1,573	4.3	2.7	4.4	6.0	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
公的研究機関	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
イノベーション推進グループ	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大企業	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中小企業・大学発ベンチャー	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中小企業	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大学発ベンチャー	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大学発ベンチャー	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
橋渡し等	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
男性	70	164	296	371	356	183	33	1,403	4.3	2.7	4.4	6.0	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
女性	12	22	36	44	45	15	8	170	4.2	2.6	4.4	5.9	4.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
社長・役員・学長等クラス	0	1	15	39	70	31	2	158	5.5	4.3	5.6	6.5	5.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
部長・学長等クラス	13	67	136	155	129	58	9	554	4.0	2.5	4.1	5.7	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
部長・学長等クラス	29	69	105	123	103	53	18	471	4.1	2.4	4.2	5.9	4.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
主任研究員、准教授クラス	40	48	74	92	95	53	12	374	4.4	2.7	4.5	6.2	4.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
研究員、助教クラス	0	1	2	6	4	3	0	16	4.8	3.6	4.7	6.3	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	44	52	99	135	164	87	13	550	4.6	3.1	4.9	6.3	4.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
任期あり	38	134	233	280	237	111	28	1,023	4.1	2.5	4.2	5.8	4.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
任期なし	0	1	9	26	44	22	1	103	5.6	4.3	5.6	6.6	5.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
学長・機関長等	1	2	25	41	42	21	3	134	5.0	3.6	5.0	6.3	5.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
マネジメント実務	77	165	268	323	286	141	32	1,215	4.1	2.5	4.2	5.9	4.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
現場研究者	4	18	30	25	29	14	5	121	4.1	2.3	4.2	6.0	4.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大規模PIの研究責任者	63	133	240	306	277	147	25	1,128	4.2	2.7	4.4	6.0	4.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
国立大学等	6	15	18	19	21	17	3	93	4.3	2.4	4.5	6.4	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
私立大学	13	38	74	90	103	34	13	352	4.3	2.8	4.5	6.0	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
私立大学	23	22	45	58	60	51	6	242	4.8	3.1	4.9	6.6	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第1グループ	20	45	81	104	87	36	7	360	4.1	2.6	4.2	5.8	4.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第2グループ	23	51	90	112	99	28	4	384	3.9	2.5	4.1	5.6	3.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第3グループ	13	62	107	133	132	70	20	524	4.4	2.7	4.5	6.1	4.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第4グループ	16	23	49	44	45	27	4	192	4.2	2.5	4.2	6.0	4.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
理学	25	48	93	114	103	48	15	421	4.3	2.7	4.3	6.0	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
工学	3	28	35	54	37	12	4	170	3.8	2.4	4.0	5.5	3.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
農学	30	60	89	109	88	47	7	400	4.0	2.4	4.1	5.8	4.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
保健	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
あり(過去3年間)	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
なし	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大学・公的研究機関の 知財活用(企業等)	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
なし/分からない	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
全回答者(属性無回答を含む)	82	186	332	415	401	198	41	1,573	4.3	2.7	4.4	6.0	4.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-

注1: 回答者数は、分からないを除いた数を示している。

注2: 指数とは、6段階評価(1(不十分)～6(十分))からの回答を、1→0ポイント、2→2ポイント、3→4ポイント、4→6ポイント、5→8ポイント、6→10ポイントに変換し、その合計値を有効回答者数で除したものである。指数の範囲は0.0ポイント(不十分)～10.0ポイント(十分)となる。

Q505. 大学改革や機能強化において、学長や執行部のリーダーシップは十分に発揮されていると思いますか。

回答者グループ	2016年度調査											各年の指数					指数の変化							
	分らない	6点尺度回答者数(人)						回答者合計(人)	指数	第1四分点	中央値	第3四分点	2016	2017	2018	2019	2020	16→17	17→18	18→19	19→20	16→最新年		
		1	2	3	4	5	6																	
回答者グループ	大学・公的研究機関グループ	223	143	217	303	485	448	150	1,746	5.5	3.8	5.7	7.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	大学等	98	122	181	248	433	426	147	1,557	5.7	3.9	5.9	7.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	公的研究機関	125	21	36	55	52	22	3	189	4.3	2.9	4.5	6.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	イノベーション推進グループ	181	39	112	118	110	59	4	442	4.2	2.7	4.3	5.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	大企業	75	3	35	39	29	17	0	123	4.4	3.0	4.3	5.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	中小企業・大学発ベンチャー	62	15	27	26	17	6	0	91	3.4	2.1	3.6	5.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	中小企業	33	7	9	18	8	1	0	43	3.4	2.4	3.8	4.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	大学発ベンチャー	29	8	18	8	9	5	0	48	3.4	2.0	3.1	5.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	橋渡し等	44	21	50	53	64	36	4	228	4.5	2.9	4.7	6.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	男性	351	168	296	386	539	462	132	1,983	5.2	3.5	5.4	7.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
性別	女性	53	14	33	35	36	45	22	205	5.5	3.5	5.6	7.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	社長・役員、学長等クラス	92	19	61	74	86	94	17	351	5.3	3.5	5.4	7.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	部長、教授クラス	130	66	132	174	222	171	47	812	5.1	3.4	5.3	6.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	主任研究員、准教授クラス	94	58	83	101	161	133	52	588	5.3	3.4	5.5	7.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	研究員、助教クラス	77	36	47	63	112	102	36	396	5.5	3.8	5.8	7.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	その他	11	3	6	9	14	7	2	41	5.1	3.6	5.3	6.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	任期あり	119	53	88	143	200	210	58	752	5.6	3.9	5.8	7.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	任期なし	285	129	241	278	395	297	96	1,436	5.1	3.3	5.3	6.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	学長・機関長等	0	1	1	13	26	52	10	103	7.0	5.7	7.0	7.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	マネジメント実務	0	1	10	22	38	52	12	135	6.5	5.0	6.5	7.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
大学の業務内容別	現場研究者	94	110	156	190	335	296	111	1,198	5.5	3.6	5.7	7.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	大規模PIの研究責任者	4	10	14	23	34	26	14	121	5.6	3.8	5.7	7.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	国立大学等	73	86	135	189	309	303	97	1,119	5.6	3.9	5.8	7.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	私立大学	11	6	7	13	22	26	14	88	6.2	4.5	6.4	7.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	私立大学	14	30	40	46	102	97	36	351	5.7	4.0	6.0	7.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	第1グループ	22	9	19	30	84	79	22	243	6.2	5.1	6.3	7.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	第2グループ	21	23	43	65	104	86	38	359	5.7	3.9	5.8	7.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	第3グループ	31	42	51	70	100	92	21	376	5.1	3.4	5.4	7.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	第4グループ	24	46	62	72	129	147	58	514	5.2	3.8	6.0	7.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	理学	24	23	27	28	47	43	16	184	5.2	3.1	5.5	7.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
大学部局分野を対象	工学	29	33	48	65	129	104	38	417	5.6	3.9	5.8	7.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	農学	11	18	23	27	48	33	13	162	5.2	3.3	5.5	6.9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	保健	30	34	56	64	101	105	40	400	5.5	3.6	5.8	7.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	あり(過去3年間)	143	31	93	101	97	52	4	378	4.3	2.8	4.4	6.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	なし	38	8	19	17	13	7	0	64	3.8	2.4	3.8	5.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	あり(過去3年間)	90	15	49	45	32	20	0	161	3.9	2.5	3.9	5.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	なし(分からない)	79	12	34	36	27	11	0	120	3.9	2.5	4.0	5.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	全回答者(属性無回答を含む)	404	182	329	421	595	507	154	2,188	5.3	3.5	5.5	7.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

注1: 回答者数は、分からないを除いた数を示している。

注2: 指数とは、6段階評価(1(不十分)～6(十分))からの回答を、1→0ポイント、2→2ポイント、3→4ポイント、4→6ポイント、5→8ポイント、6→10ポイントに変換し、その合計値を有効回答者数で除したものである。指数の範囲は0.0ポイント(不十分)～10.0ポイント(十分)となる。

Q506. 大学改革と機能強化の状況について、ご意見をご自由にお書きください

○様々な取り組みが行われようとしている点は評価できるが、新たな専門職務を持つ人材の育成が進んでいない。教員(特に教授)の仕事量が多すぎることも、新たな取り組みの効果が上がりにくくしている。○文科系学間における殊に民間からの財源確保のための体制強化を要望する。○医学・バイオの分野では一研究室で行うような研究は現在淘汰される傾向にあり、多施設共同研究、大規模解析が主流となっている。今後もデータ共有などの流れは進むだろうから、トップダウン型のプロジェクト・研究が大きなウエイトを占めると
1 思う。大学や部局のかじ取りが今後も重要である。○大学内において改革が進み教職員の意識を切り替えることができた部局と、少し立ち後れている部局が存在することを実感し、継続的な改革努力が必要であると痛感している。○本学では、学内予算配分システムの改革や産学協創の取り組みなど、さまざまな改革・機能強化が進められている。○本学では、世界や産業の情勢を踏まえた現総長のリーダーシップ下で、個々の研究者の自律的研究(大学の自由)のみに陥り、本部機構より部局の都合優先になりがちな大学のガバナンスが強化されつつあると感じる。(大学,第1G,社長・学長等クラス,男性)

改革は必要であるが、そのために現場の教員は振り回され、研究、教育以外に書類作成、調査業務、学内協議等に追われ、疲弊している。教員が研究、教育に専念できる体制作りが必要。国や文科省は雑用を末端に押しつけている感がある(現場の声)。大学の執行部は現場の意見を充分に聞いた上で、自ら判断し各種業務を教員に押しつけないことが必要。(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)

部局が肥大化、大名化しており、学長が方針を出しても従わないことがままあります。これではガバナンスが発揮できません。特に、分野
3 融合を扱う場合、部局が抵抗しては何も新しいことがすすみません。細かいことは部局でやるとして、大きな方針の決定においては、主従をはっきりさせてください。(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)

4 大学の学長・執行部を選挙で選ぶことをやめて、本当に経営が出来る人に経営させるべきと考える(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)

5 組織的な大学と企業との産学連携を図ってきているが、未だ企業の要請に充分答えていないところがあり、大学のシーズが企業の重要なニーズになる事がまれである。これらについて、今後方法論も含めて議論していくべきである。また大学の教授は唯我独尊の傾向があり、米国では当たり前になっている装置の共同購入、共同運用などが極めて稚拙である。この点も改革を進めて研究費の効率的な運用をすべきである。(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)

6 改革案は上層部で立案されていたとしても、現場に浸透し、意味のある成果が上がった事実をもって改革と呼ぶにふさわしいものとなる。しかし現実には、成果が上がるまでにはかなり時間遅れがあり、よかれと思った行為が位相が反転して逆効果となることもしばしばであり、米国では当たり前になっている装置の共同購入、共同運用などはなりません。なお、機構強化は、反作用もあるため、思い付きではなく熟慮が必要である。改革と機能強化に対して現場はそろそろ疲弊して飽きてきています。(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)

7 学長、執行部のリーダーシップによる大学改革に期待している。(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)

8 最初にも述べたが、大学には負の遺産が多すぎる。本当に大学の改革を進めたいなら、国全体の大学の数を減らして、残った大学に予算配分額を増やしたり、研究・教育能力のない人が務めることのできる別の教育の場を作ったりするべきである。○○大学だけ見ても、研究成果の発信・博士人材の育成数・研究費の獲得などを教員に点数付けするだけで、高得点者からほぼ0点になる者までいるはずである。同じ大学内に、そこまで差がある人がいるということは、優秀な学生たちにバランスの悪い研究教育を提供している可能性が極めて高いことである。高いレベルの人材を育成する大学には、その能力のある人が適切に配置されているべきであり、それができるように進めてほしいと願う。(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)

9 残念ながら、現在、我が国の研究者で世界と戦える研究スキルをもっている割合は少ない(研究者番号を持つ人の数が多すぎるためである)。研究だけで評価せず、教育など、多方面で評価することで、適材適所な人材資源配置をすすめる必要がある。(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)

10 機能強化を謳い文句にしている反面、予算削減が否応なく行われているため、現場サイドの改革は一向に進まない。(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)

11 学長の権限が強くなりすぎて色々と弊害が出ているようである(そのような事例が国内の複数の大学で起こっていると聞く)。組織のトップが実現不可能な方針をぶち上げたために振り回されるのは我々教員や学生である。(大学,第1G,主任研究員・准教授クラス,男性)

12 事務員の増強と雑用の削減が最も大事だと思います。(大学,第1G,主任研究員・准教授クラス,男性)

13 講義を全てを英語にする、留学生を日本人学生より優遇するなどの大学ランキングの評価を気にした改革は止めた方が良い。(大学,第1G,主任研究員・准教授クラス,男性)

14 前項にも記載したように、基盤経費の配分が不十分であるため、プロジェクト研究以外の研究が出来る環境にない。事務部の効率化の名目のもと、教員への雑務の押しつけが多すぎ、研究教育に充てる時間が年々減少している。(大学,第1G,主任研究員・准教授クラス,男性)

15 大学全体で改革と機能強化が行われているのは理解しているが、現場を無視した制度改革や就労規則が多い。教職員の間で混乱が生じている。(大学,第1G,主任研究員・准教授クラス,男性)

16 学長などのリーダーシップが、構成員の研究姿勢や分野を誘導するような方向で働くことは、健全な基礎研究の妨げになる。リーダーシップは、学術研究と一部の教育においては発揮しない方がよく、本来の多様性を保持することの方がうまく行くことを念頭に置くべきである。(大学,第1G,理学,部長・教授等クラス,男性)

- 17 現実に予算や教職員の定員が減らされつつあるが、一方で、全体としての業務量は減らそうとしていないように感じる。(もちろん効率化の努力はされているが、それで問題が十分に解決されているわけではない。)結果として、たとえば、大学本部職員の深夜労働は常態化しており、大学の一部分はブラック企業になりつつあるのではないかという危惧を感じる。(大学,第1G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 18 「とにかく改革を！」という圧力に疲れてきているのではないか。守るべきところは守り、攻めるべきところは攻めるというメリハリが欲しい(大学,第1G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 19 学長が就任してから時間が経つにつれ、大学全体にpositiveな雰囲気は薄らいでいく。改革や機能強化は掛け声が聞こえてきても、効果を実感することは少ない。基盤経費の低下で防戦一方になっているのかと思う。(大学,第1G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 20 学問の自由な発想を守ることは大変重要ですが、一方で経営の効率化も必要です。その両立が、まだうまくいっていないと思います。(大学,第1G,理学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 21 学生のためになるような大学改革ならOK。日々の研究・教育と平行して大学改革・機能強化をするには教員数の増員が必須。(大学,第1G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 22 大学の機能を強化する上で、足腰となるスタッフが脆弱と感じる。国際化したくても英語を話せるスタッフが少数では限界があり、良いスタッフを雇用するには予算的な限界がある。強いリーダーシップで改革が進められており、プロジェクト単位で改善があると感じるが、ベースとなる予算措置が伴わないと単発で終わってしまう。(大学,第1G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 23 日本の大学の競争力が落ちたのは、大学改革の先駆けである独法化が原因であると考えている。本来変えるべきでなかったシステムを変えてしまったことが、不要な歪みを生んでしまったと思う。政策失敗による競争力の低下を、元々大学になじまないトップダウンでの大学改革で復活させようとするのはおそらく失敗するでしょう。独法化の失敗を早急に認め、本来の姿に戻すことが、大学の復活に不可欠である。(大学,第1G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 24 現状についての情報は多く頂いていると思う。組織的にどう変革すべきかも議論はしている。問題は外部からの財源をどのように取得していけばよいかである。現在は議論中である。(大学,第1G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 25 個人の自由度が大きすぎる。組織の構成員としてもう少し制約があってもいいと思われる。(大学,第1G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 26 利根的な取り組みに追われているのが現状で、日本の大学の将来は明るくないでしょう。(大学,第1G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 27 改革という名の下に単に予算だけ減らされている気がする。私自身は、「教育は国家100年の計」を信じて、教育・研究に取り組んでいる。それなのに、実際にやることは研究予算の獲得に右往左往し、専門スタッフがいないために多くの雑用を自分でこなし、ということである。多くの大学教員、事務員が疲弊していると感じる。この状況は改善できないのでしょうか？(大学,第1G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 28 国からの運営費交付金への依存度を減らし、寄付金や民間からの共同研究・受託研究を拡大することを求めていると思われるが、資金を提供する側の財源が増えているわけではないので、大学の取り組みが十分であっても寄付金や共同研究の拡大は進んでいないように感じる。(大学,第1G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 29 国立大学に自立運営を求められている今の状況で、大学のマネジメントをそもそも素人である教員が行う現在のシステムはいいやり方とは思えません。本当の意味での大学改革というなら、そもそもの社会システム(なぜ年度開始が4月なのか、なぜ大学教育は4年間なのか、など)から見直す必要があると思います。3年間講義を受けた後、1年間研究して卒業というのが一般的と思いますが、研究する気のない人がいる場合、最後の1年間は指導する側もされる側も不幸です。大学の持つ教育と研究という機能を切り分け、最終的に効果的な人材育成につなげるためにも学部教育として4年必要なのかどうかは検証されるべきです。(大学,第1G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 30 組織改編自体が消費するコストを見積もる仕組みがないように感じる。(大学,第1G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 31 本学では、一部、実績作りのまたはランキングなど世論に左右される改革・取り組みも見受けられるもの、大学をより良くしようとする取り組みが行われており、成果も上がってきているのではないかと思います。また、創立以来続く本学の伝統が重視されており良いと思われる。(大学,第1G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 32 誰のための改革なのか、本当にこの国のための改革なのかまったくわからない。(大学,第1G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 33 所属機関の改革に対する努力は非常に評価しているが、現状での人件費削減の中で、大学改革はもはや不可能。既存の組織を維持したまま教員数を削減し、人材養成機能を重視した新たな教育プログラムや研究組織を競争的資金のみで立ち上げる改革はもはや限界を超えている。(大学,第1G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 34 ○大のやり方はわりと理想的だと思います。いまの総長はすばらしいです。(大学,第1G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 35 教職員間の適切な役割分担についてですが、仕事ができない人には仕事はふらず、仕事をこなせる人にはさらなる仕事がまわってくる状況で、非常に悪循環である。(大学,第1G,農学,研究員・助教クラス,男性)
- 36 実際に機能しているかどうかはひとまずおいておくとして、学内組織(特に研究支援関連組織)の改編を積極的に進める姿勢を評価している。(大学,第1G,農学,研究員・助教クラス,女性)

- 37 個人的な研究や研究費の不正問題が大学改革や機能強化の足を引っ張らないことを願いたい。(大学,第1G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 38 研究ポストの増設を希望する以外はこれ以上のことを望むのはむづかしいと考える。個人の研究能力を高める必要がある。収益を高め、運営交付金に頼らない体制に持っていかなければならない。つまり国に要望することではなく、自らの収益で経営できるようにならなければならない。しかしまだそれははやい。今の段階では運営交付金を減らすのは間違い。しかしただ常勤ポストを増加させるのではなく厳しい評価を行い給料の査定まで行うべき。研究者が常勤でも常に評価される競争型の大学にすべきと考える。(大学,第1G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 39 大学の機能強化やガバナンスの構築は十分行われてきているように感じる。しかし、それが多様化する大学での研究においてプラスに働いているかどうかは疑問である。部局間の組織規模(教員数等)の大きさも違うことから、それぞれを十分理解した上での機能強化が必要であろう。学長や執行部のリーダーシップが強すぎても、特定の領域の活性化に繋がるが、広く全体の底上げに繋がるかどうかは疑問である。それぞれの役割が、大学経営などの専門教育を受けているわけでもなく、教授の中から単に選挙で選ばれているだけなので、その点を十分理解した上での大学機能強化が必要であろう(上記の理由から、学長、部局長などの再任においても厳しく制限をかける必要があると思われる)。(大学,第1G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 40 国立大学は運営交付金の減少で疲弊しており、これ以上運営交付金が減らされたら存続できない。執行部のリーダーシップを発揮できる基盤になっていない。大学改革など知らない。大学教員にとって負担が増えるばかりで改革になっていない。国立大学入試改革も、大学教官の負担が増えるばかりで、全然改革になっていない。乱立した私立大学の削減がまず必要と考える。(大学,第1G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 41 学長のリーダーシップの重要性は大学の規模によって異なると思われる。例えば、米国の大規模大学では、学長はもっぱらマネージャー(宣伝と金集め)であり、一方、各部局(特に医学・医療系や工学系)は自治的に運営されており、部局長こそ運営の要である。この場合、学長よりも部局長のリーダーシップが重要である。本邦においても学長のリーダーシップを強調しすぎると、大規模大学では判断・決定の遅さなどのデメリットが生じる可能性が懸念される。したがって、学長のあり方や、大学本部と各部局の関係は、各大学の状況に応じて柔軟性を持って構築されることが望ましいと考える。他方、企業や個人の寄付金に関する税制度を大きく変更しない限り、米国の大学のような、公的資金から独立した大学運営、機能強化を図ることは困難であることが予想される。(大学,第1G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 42 研究、教育、イノベーションといった意味で機能強化が行われていることは確かだが、一方、海外の大学や研究機関で見られるような、研究者がリラックスできる空間(例えば敷地内にベンチを置くとか)の整備であるとか、ある程度は快適に過ごせる環境の整備(トイレの清掃)などが年々おろそかにされている様に感じられる。このようなことは研究成果と直接的な関係を示すことが難しいが、創造性を高める上で大事なことだと思う。また、海外では実験器具の洗浄を大学や施設が一括管理したり、ゴミの収集や清掃を専任の職員が行うなどして研究者は研究に集中できる環境が整っているのに対し、日本でそのような取り組みを行っている大学はほとんどないのではないだろうか。このようなことは、「先端」ではないが、高効率で先端的研究が推進できる土壌として重要であり、あまり軽視しない方がいいと思う。(大学,第1G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 43 所属大学,学部が極めて高い意識で改革を進めている。(大学,第1G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 44 IR部門やリサーチ・アドミニストレーター等の情報収集・分析能力には、改善の余地がありそうです。産学連携や学際的・分野融合的な研究への対応も今後、重要になると思います。(大学,第1G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 45 大学改革等については、上層部のみが保持する情報が多く下部は知り得ない点が多い。情報が得られたとしても、提供者の考えからの偏った情報である。(大学,第1G,保健,研究員・助教クラス,女性)
- 46 国立大学では、運営費交付金の減額により改革を促進させようとしているが、拙速な感を強く感じている。教育改革は速さよりも内容がより大切だと思う。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 47 機能強化により真の大学改革を実行しようとする、いくつかのクリアすべきハードルがある。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 48 エンジンのセルモーターの資金が全く不足している。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 49 分析・シミュレーションは行っているが、教員評価や本部への人事権委譲のような踏みこんだ改革にまでは到っていない。20年先を見据えた中・長期計画を策定し、改革の方向性を全学で共有化することで外堀を埋め、今後の改革を進めていきたい。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 50 強みや特色を生かした研究を積極的に推進するための研究マネジメントシステムの改革は進められていますが、運営費交付金の削減等によって継承職員として雇用できる教員数が減少しているため、優秀な研究人材を確保するための人事面での改革が進めにくくなっています。テニュアポストを増やす方策が必要と思います。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 51 産業力が低下していると言われる状況で、大学は、高大接続、大社接続、技術イノベーション、地域連携、国際化に伴う海外諸大学との学術交流、国策への協力、国際的にも先端的なトップ研究の推進など、多面的な活動が強く求められている。その一方で、実務的な業務が増え、事務職員数の削減、退職金の大幅削減、給与の減少、任期付き教員の増加など、過重・長時間労働が常態化している。業務量に見合った、人的配置と負担への配慮も含めて、政策判断が必要。また、各大学・部局の特色を精査し、国公私立大学の全体的な位置づけの見直し、整備、資金制度の確立が必要である。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 52 人口減少の中で、日本の国力を維持していくために、大学が果たすべき役割は大きくかつ重くなっている。まずは大学の構成員全員が、現状を見極め、どのように教育研究を進めるべきかを考えることが、大学改革の最初の一步と考える。まだまだ動きが鈍く、さまざまな試みによって構成員を刺激していくことが求められる。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 53 エンジンのセルモーターの資金がまったく不足している(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)

- 54 予算が削られ、人材の確保も難しい中で、成果を求められ、個々の研究者が疲弊しているように感じられる。成果を求めるならば、相応の投資（給与や研究費）を研究者に対して行う必要があると思われる。（大学、第2G、部長・教授等クラス、男性）
- 55 様々なデータに基づく状況分析、将来シミュレーションは十分であるが、数年内に教員評価を踏まえた給与システムなどドラスティックな改革に結びつけることはなかなか難しいのが現状である。しかし、2012年に策定した20年先を見据えた中長期計画に従って、組織や人事に必要な改革の方向性は執行部・部局間でも共有化しており、各組織の機能の分化・強化・統合を進めている。（大学、第2G、部長・教授等クラス、男性）
- 56 学長、執行部は大学改革の危機感を感じており、様々な提案や対応をしているが、まだ教職員に十分浸透していない印象がある。（大学、第2G、部長・教授等クラス、男性）
- 57 教員の独立的な活動の重要性は残したまま、かつての講座制のメリットを再現できるような仕組みが必要ではないか。また企業から信頼される研究、開発体制により、企業との大型プロジェクト（国の補助なし）の推進も重視すべきではないか。研究開発の成果は、あとになって、アジアなどの海外などで、主として実用化されているというようなことにならないように、知的財産権（特許）の確保を重要視すべきである。仮に国内産業競争力がなくなっても、主要な産業が、海外に移転しても、研究成果の対価として、還流できる仕組みが必要であると考える。そのためには、特許出願、特許化の実績を論文数と同様に評価すると同時に、特許出願前に安易な発表のみが先行しないよう、審査する機能が大学にも必要ではないか。またそのための特許出願費用（特に海外）の補助制度を充実されるべきである。（大学、第2G、部長・教授等クラス、男性）
- 58 学長や執行部がリーダーシップを発揮しているものの、大学の強みや特色を生かすというよりも、文部科学省のご意向に沿った改革に取り組んでいるように見える。（大学、第2G、部長・教授等クラス、男性）
- 59 大学当局もいろいろ工夫、苦勞しているが、それを実行する人材が決定的に不足しているし、制度面の整備も遅れている。少ない予算のやりくりでは限界がある。（大学、第2G、部長・教授等クラス、男性）
- 60 IR部門やリサーチ・アドミニストレーター等の情報収集・分析については、それを担うための専門的な教育を受けた人材が少なく、また、それを受け入れるためのポストも十分でないように思う。自己改革を進めていくための学内組織の見直し等が学長や執行部のリーダーシップで進められているが、抵抗が大きく進んでいない組織もある。（大学、第2G、部長・教授等クラス、男性）
- 61 既存の組織と独立に進められているところがあり、足が地についていないように感じる。教員側の問題かもしれないが、大学の自治、コンプライアンス、ガバナンスに対する意識が不足しているように感じる。（大学、第2G、部長・教授等クラス、男性）
- 62 機能強化の表書きと実際の現場の事情とのギャップが甚だしい。旗印を上げなければ変わらないのは理解できるものの、長いスパンでの人の確保を含めた改革にいたらない危機感がある。（大学、第2G、部長・教授等クラス、男性）
- 63 大学改革が目的化しており、教員は時間をとられて疲弊しており、研究・教育に支障をきたすなど逆効果になっている。本学（〇〇大）の改革ではスペースチャージの設定、助教の任期付き化など、教員の士気を下げようような改革しか行われていない。これに加えて、運営費交付金の削減にもなる人事の実質的凍結もあり、ますます研究時間が減少している。本来の大学改革とは、その改革によって研究環境がよくなり、国内外の人事の交流が進み、より研究や教育が活性化することではないのだろうか。そのようなことはほんの僅かに行われているのみで、大多数の教員にとっては研究力を低下させるような施策しか進んでいない。もし本当に科学技術立国を標榜するのであれば、大学改革と運営費交付金の削減を組み合わせるのではなく、運営費交付金も十分に与えた上で優れた改革事業に予算をつけるべきである。（大学、第2G、部長・教授等クラス、男性）
- 64 本学の大学改革の大きな方向性自体は適切であると思うが、細かい部分のつめが甘くて機能不全を起こしている制度が散見される。（大学、第2G、主任研究員・准教授クラス、男性）
- 65 一部有名大学（旧帝大・〇・〇〇大）の優秀といわれる学生が著しく偏在しているが、あまりに塾的教育一辺倒で育てられた学生達であり、大学入学後に人格も含めて教育する場を制度として設ける必要があると思う。生まれてから一部有名大学入学を目標にしてきている学生ばかりは日本の学問・産業を支えられなくなりつつある。（大学、第2G、その他、男性）
- 66 自己点検評価のためのデータ収集システムは整備されているが、そのデータを分析して政策に結びつける取組までには至っていない。従って、自らの強み特色が分かっているが、資金と人員を重点的に配分する合理性と説得性を備えたシステムとはなっていない。更に、学長のガバナンスや執行部のリーダーシップにしても、見識と先見力、決断力と説明力などを欠いた状態では機能しない。執行部には、大学構成員の意識を集約して方向性を定める努力が不可欠と思われる。強引なトップダウンは逆効果でしかない。（大学、第2G、理学、部長・教授等クラス、男性）
- 67 改革の熱意を認めるに吝かでないが、場当たり的な「改革のための改革」が先行して却って現場に混乱をもたらし、結果的に教育研究に対して阻害的に作用している現状を深く憂いている。文科省に対しても、大学の現場が見えていないのでは、と思うことが多々ある。大学の国際ランキングを上げることが、大学改革の第一の目標になっている現状は寒心に堪えない。（大学、第2G、理学、部長・教授等クラス、男性）
- 68 依然としてボトムアップと全会一致にこだわる意思決定が多い。実効ある変化が生じる前に執行部（学長など）任期が切れて、いったりきたりのマネジメントになってしまう。（大学、第2G、理学、部長・教授等クラス、男性）
- 69 ベンサム的価値観を共有する教授が大多数であるため、総長がリーダーシップを発揮するのは長い間困難であったし、これからも変化することは期待できない。（大学、第2G、理学、部長・教授等クラス、男性）
- 70 私の所属する大学（総合大学）では、強みや特色を判定する際に、学部や領域を超えた評価方法が適切に構築されていない。医学部・工学部・薬学部と理学部（特に数学）との研究の評価軸として、インパクトファクターが挙げられた。この評価を予算配分に用いる場合、第三者から見ると、医学部等への評価の癒着と思われるも仕方がないように感じる。このような評価から抜け出せなければ、大学改革は難しいのではないだろうか。（大学、第2G、理学、主任研究員・准教授クラス、男性）

- 71 学長及び執行部の「リーダーシップ」が強化されたことによって、構成員の多くが望んでいない(予算を握っている文部科学省の方ばかりを向いた)「改革」が、十分な説明・議論がないままトップダウンで拙速に進められている。その「改革」によって状況が良くなる展望は全く見えず、むしろ悪化するとしか思えない、しかし進めなければならない、ということで、現場の疲弊感、閉塞感が強まっていると感じる。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 72 「大学改革」と言われていること自体が、最近では改革のための改革の様相を示している。大学機能については、ちょっと前に立ち止まって考えた方が良くと思う。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 73 欧米が考え出した「大学世界ランキング」というシステムに対し、大学執行部・マスコミ・世論は左右されすぎではないだろうか。大学改革の必要性は認めるが、これまでの日本における大学教育の良い部分を破壊してまで欧米に迎合し、世界ランクという表面的な数値を向上させようとする姿勢は受け入れがたい。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 74 大学の執行部は経営改善と大学改革を同一の視点で考え、黒字経営のために教員削減と基盤経費削減にしか目が行っていない。そのため将来的な○○○大学の発展と地域あるいは日本社会への根源的な貢献に関しては眼中にないように思う。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 75 学長や執行部のリーダーシップは発揮されているが、勝手に物事を進めていて、良い方向に導いているとはいえない。国の要求に答えるために必死に改革しようとしていることは理解する。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 76 現在の大学の教授は傍から見ると中間管理職に過ぎないのであるが、教授自身はあたかも社長の様に振る舞うものであり、それを反映して教授達の総意の下でないと改革は進まない。教授の総意というものは非常に形成しづらいため大学改革は遅々として進まない。この状況を打破するために近年学長、執行部の権限は増大する一方であるが教授たちの意識は旧態依然であり、したがって学長のリーダーシップは教授の反発を呼ぶだけで改革はやはり全くはかどらない。様々な自己改革の取り組みも行われるようになってきているが、まだその結果は出ていない。大学改革はこれもまた意識改革が重要であると感じる。(大学,第2G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 77 学内のパブコメなどを申告したり、意見を集約したりする機構はさほど効率的に働いているとは思えない。研究者が無関心な場合もあるが、任期付きでも正規教職員であれば教授会を越えてパブコメを募集し、良い意見は実行に向けて取り入れるなど、大学組織に属する教職員が一体となって大学改革に対する意識を持ち、意見が反映されるようになれば、それは当該大学に所属することの満足感となり、研究面の要素だけでなく人材を確保することにもつながるのではないかと思う。(大学,第2G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 78 設問事項に関してですが、学長のリーダーシップ強化といったことなど、そもそもそれがよいのか議論が分かれるものがある様に個人的には感じました。(大学,第2G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 79 大学改革や機能強化を、学長や執行部のリーダーシップで独自に行っており、現場の教員はその改革に対応するので精一杯になっている。組織改変は進んでいるが、研究時間は奪われており、費用対効果が本当にあるのか疑問である。改革の目的は明確ではなく、とにかく改革をすることが目的になっている。落ち着いた環境で研究がしたい。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 80 改革のための改革による数値合わせではなく、大学の本来のミッションである研究と教育への時間が大きく割かれている。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 81 大学の現状分析にIRなどを活用し、現状に即した改革と機能強化の方策を検討することが望ましい。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 82 学長がリーダーシップを持つことにより改革を進められることは、良い一面があると考えます。ただし、主導した施策に対して、責任を持つ仕組みが必要であるものと考えます。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 83 部局が行おうとする機能強化の取り組みに対して、大学支援の具体策が明確ではない。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 84 強いリーダーシップが発揮されているが、強引な決定が多いため現状では教職員や学生の支持があまり得られていない。今年度に大きな改組を行ったため、教員の研究時間は短くなる一方であり、学生にもしわ寄せが来ている。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 85 改革のための改革になってはいないか？を常に考えるべきである。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 86 改革によりトップダウンの運営が強化されたが、各教員は、情報が少ないために大学全体のことを考える機会が減った。これは決していい傾向ではない。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 87 ともすれば学長や執行部のリーダーシップのみが先行し、現場レベルの課題への取り組みが遅れ、末端教員レベルに負担がかかるのみ。現在は改革のための痛みのみが続くレベルで、良くならなければ単なる改悪にすぎない。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 88 大学においては、まずは各部局における通常の学問や研究をきちんと行う、行えるようにすることが本質と考えます。新しいことや様々な施策は、このような大学の足腰がしっかりとしている状態で行わないと形ばかりの改革になりがちで、結局、国民や産業界の期待に沿う人材育成や先端研究の推進ができません。すなわち、まずは通常の大学機能を損なわない、さらにはもっと梃子入れていかないと、形だけの改革になり、実質的な大学改革や機能強化は行えないと考えます。部局や専門分野の見直しや資源の再配分ももちろんできれば良いのですが、そのようなアメリカ型の施策は日本の大学風土にはなじみがありませんので、各大学個別のリーダーシップだけでは難しいように感じます。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)

- 89 大学改革と機能強化は推進されているが、大学が地方に位置している等の理由もあり、多様な財源を確保するための寄付金収入の拡大や民間との共同研究・受託研究の拡大が不十分で、より組織的な活動による改善などを進める必要がある。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 90 とにかく時間がかかることはやめてほしい(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,女性)
- 91 民間との共同研究,受託研究については,各教員の裁量に委ねられているのが現状である。また,間接経費の使途については十分に公開されているとは言えない状況である。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 92 現在,所属している大学では大きな改革が進んでおり,上記の項目に関しては十分な取組がなされている。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 93 あらゆる局面でリーダーシップが発揮されすぎている。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 94 リーダーシップを発揮した大学改革には負担を伴うが,各教員・研究員に対する負担が予想より大きく,現状として改革の恩恵より疲労感が強い。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 95 最近,「強力な学長のリーダーシップ」がよい,という風潮がある。しかし,私の所属機関がそうであるように,おかしな改革に血道を上げて迷走するリーダーを戴いてしまうと,大変なことになる。言ってみれば,学長一人がやりたいと言えば,出てしまう恐ろしい権限に他ならない。これも結局,欧米大学の,一部の面だけを猿真似した事から出た,悲劇である。確かに,米国の大学のリーダー,学長や学部長には強大な権限がある。ただし,そこには,学長や学部長でさえ,高い競争率の「オープンな公募」を勝ち上がった人であり,結果が出せなければ任期途中で上位の組織からドライにすぐクビになる,という面と「必ずセット」で与えられている強い権限だということ,日本人,特に日本の役人は全く分かっていない。いかに外国の大学のトップ層が,途中でクビになってゆくか,それが無いのに,日本ではムラ社会の「なあなあ」の情で動いているのに,欧米の猿真似でその強い改革を行える権限だけ与えて,迷走しても放っておく,所属大学の教員は皆,ここ数年,「大学改革」に伴う雑用まみれの状況で,一人で複数の改革ワーキンググループや委員会に入り,お蔭で大学から出る学術論文数が激減して,「タイムズ・ハイヤー・エデュケーション(THE)」の「THE世界大学ランキング」は急降下して,100位以内から毎年下がって,ついに「251-300位」に転落した。なのに,学長は経営委員会から「引き続き改革をがんばって下さい」と,(米国では考えられないことに)クビにならず,人情の馴れ合いで学長任期継続になっている。日本の役人は,ウェットな情で物事を進める日本の文化では,途中でまずクビなんて出来ない以上,学長に大学改革の強力なリーダーシップなど与えてはいけない,ということが分かっていない。昨今の思考停止的な「リーダーシップ強化」の掛け声は,上記の無理解が故の,大変嘆くべき状況だと思う。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 96 所属大学は大きな改革を実行中であるが,十分な議論を通じて取り組んでいるとは言えない面がある。期限ありきで進んでいる面がある。また改革は学長はじめ執行部のリーダーシップのもので実行されており,その点についてはリーダーシップが発揮されていると言えるが,必ずしもそれが良い方向へ作用しているとは言いきれない。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 97 多くの場合が,改悪となっていると感じます。まずはこれまでは何がいけないのか,これまでは何が良かったのかを共通認識とすることが重要です。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 98 研究の強化を求めるために,教育の縦割りされる傾向があり,自由で幅広い学びによる学生の思考の拡大が抑制されるのではないかとと思う。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 99 研究資金の多様な獲得は重要だが,大学が教員の労働力を無償で使い収益を得るようなアルバイトのようなことをしてはならない。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 100 近年,大学の改革は学部,学科等の統合が主であったように思われる。しかし,例えば理学部が基礎研究,学術的研究を重視するのに対し,工学部は応用まで視野に入れた研究を行うなど,類似の分野であっても学部,学科によって重視する研究が異なることが多い。異なる目標を持つ学部,学科を統合すると,その学部,学科の持つ目標が広がる分だけ不明瞭となり,入学した学生も明確な学習意欲を持って学習することが困難となる。広い目標掲げる学部,学科も魅力的には感じられるが,学生が4年で学べることは限られており,個々の学生にとってあまりに広すぎる目標はかえって目標を見失うことになりかねない。このような問題に対処するためには,統合した学部,学科を再分割することが必要となる。また,統合した学部,学科はそのままでも入学後に進学する分野,コースを成績により振り分けるのではなく,入学時点で希望者には分野,コースを選択させれば,明確な目標を入学時点から持ちやすくなるだろう。このとき,入学時点では分野,コースを未選択で進学後に選択も可,とすれば統合した意義もある。学生に「自ら分野,コースを選んで入学,進学した」という意識を持ってもらうことも,入学後の学習意欲の維持に必要である。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 101 大学改革とは何を指して改革を行っているのかが不明瞭である。大学の何が問題であり,改革によって何が変わり,どのような結果が得られると期待しているのかが分からない。若手レベルでは,全くこの意識疎通ができていない。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 102 運営交付金の段階的な削減に加えて文科省からの大学改革が要求され,学長は強いリーダーシップを発揮して,学内での学部再編など大きな改革を進めています。一方で,そのしわ寄せが若手教員にきています。学長や執行部は大学改革のために,改革のための強化部署に人事ポイントを優先せざるをえず,結果として,これまで任期付きのポストで採用されていた助教の再任や昇進が凍結されています。運悪くこのタイミングと更新時期が重なってしまった任期付き助教は,昇進も更新もできないままポストクになるか,転職せざるを得ない状況が生じてきています。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 103 数年で,学部や学科の名前を変えただけで何も中身を変えない,それを機能強化というのでしょうか?名前や形だけの国際という名前のついた学科を,競争的資金獲得のためにやっているわけで,何の強化にもなっていない(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 104 学長や執行部のガバナンス強化は行われており,学長や執行部のリーダーシップは十分に発揮されている。その一方で,各部局からの意見は通りにくくなった。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)

- 105 寄付金収入を増やすべきとの意見はあるが、具体的な支援などはないので、取り組みは行われていないとみなした。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 106 学長や総長の権限強化は必ずしも大学を良い方向に向けてはいない。研究、教育、経営のバランスのとれた外部有識者に任せるべき。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 107 とにかく大学にお金がない(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 108 改革には時間を要すると思うが、その間の教員に対する支援は不十分と感じる。改革と同時に研究を開始する教員もいれば、改革が行われることを知らずに研究を開始した教員もいる。それらを含めて学生が進学したいと感じる魅力が学生と身近に接する教員側から感じられる状況にすべきだと思う。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 109 もう少しFDを積極的にやってほしいと感じている、大学がどこを見て進んでいっているのかが末端には全く見えない(HPや一部新聞には記載があるが)という状況はある。若手でもその辺の情報がスムーズに入ってくる方もおられることは感じていて、上司との関係の問題で上司との交流の多い方は、大学運営や教授会でのトピックもよく知っておられる。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,女性)
- 110 文科省などの場当たりのプロジェクトの発案を真に受けて、毎年のようにさまざまな大きな変更が繰り返されるのは、現場を疲弊させるだけなので、大きな新しいプロジェクトは将来を見据えた10年計画を10年に一度開始して10年目の最後まで遂行する等、少なくとも大学入学から博士卒業まで、一貫した方針で教育や研究が行われるようにして欲しい。システムの不備を改善していく必要は常にあると思うが、後のことを考えずに思いつきで発案したとしか思えない毒まんじゅうのようなプロジェクトを受け入れ続けないと大学の存続が危ぶまれる現状は、優秀な研究者の海外への流出に拍車をかけていると思う。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,女性)
- 111 大学の運営について先生方と議論するときに、コンサルタントなど、運営の専門家が必要なのでは、と思うことは多くあります。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,女性)
- 112 大学改革をすることが目的化しており、本来の機能強化、人材養成、教育・研究の発展のための大学改革になっていない場合が多い。人もお金も減る中で、夢のある大学改革ができなくなっている。(大学,第2G,農学,社長・学長等クラス,男性)
- 113 大学改革などの大学レベルでの役を担当したことがないため、これらの質問に対して適切な回答をすることがむずかしいです。問5-05については、何の前触れもなく、ある取り組みを行うための申請が採択されたので、今年度からこれこれの活動への協力をお願いします、という通達が来たりすることを考えると、学長や執行部のリーダーシップは発揮されていると推察されます。しかし、この質問は、不十分と十分との両極端はどういう意味をもつものなのか判別しがたく(本来これは中間がふさわしいのではないかと考えます)、答えることが出来ませんでした。(大学,第2G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 114 学長に権限が集中することは、ボトムアップ型の大学組織には削ぐわない。選択と集中を継続すれば、大学としての機能は失われるであろう。(大学,第2G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 115 能力が十分にある人を揃え、学内組織の見直しをはかり、財源を確保する努力をし、機能強化を進めようと皆十分に努力しているが、その計画に対して十分な資金が国からも他からも来ない状況が続いている。機能強化を進めるよう求められて改善案を出しても、資金が十分なければ、適切な配分もできず、大学と大学教員に負担を強いるほかない。この状況がつけば、多くの大学においては日本のアカデミックな研究は破綻するものと思われる。(大学,第2G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 116 人材不足であるが、同時に、解雇できないシステムも問題がある。(大学,第2G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 117 大学はやるべきことは最大限あるいは極限まで行ってきた。これ以上何かをしろうといわれても疲弊するのみ。(大学,第2G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 118 学長や執行部にリーダーシップを発揮させるため、として権限が集中する状況にあるが、これにより利益が得られるのは、学長や執行部が研究者により構成されている場合に限ると思う。学長よりも強い権限を持つ理事長が存在する組織は適正な大学運営を行うことが困難であろう。また、オーナーや事務系に権限が集中するような大学では、かえって独善的なワンマン運営を許し、客観的に見て不要な部分への研究費配分が行われている。また、研究費が削減され、執行部の持つ予算ばかりが多くなり、研究に資金が流れない問題が発生している。学長や執行部にリーダーシップを期待するのであれば、大学トップには研究者を据えるよう限定すべきだし、執行部の構成員の6~8割は研究者とする、などの縛りが必要だと思う。(大学,第2G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 119 学長のリーダーシップを末端の組織運営まで反映させて、世界の中の評価を高めなければ、大学は生き残れない。しかし、学部レベルになると世界での評価を上げるために何が必要であるかが、認識されておらず、田舎大学の様相である。世界でのランクを上げるために、末端、事務も含めた意識改革が必要である。事務で、英語が一切通用しないのでは、話にならない。(大学,第2G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 120 新しい取り組みと従来のやり方の両方が大事だと思う。重要なのはバランスのとおり方。そのバランスを最終決定するのは執行部になるが、正しい判断なのかどうかは現時点ではわからない。(大学,第2G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 121 大学の機能強化には次世代の本学を担う学生の育成が不可欠だと思います。しかし、大学改革、機能強化の評価基準が、大学の国際化であったり世界ランキングの高低であったりするため、これらをよく見せるための対策が第一になっているように感じる。10,20年後に大学を背負って立つ教員をすべて何処(海外?)に求めているのか疑問である。(大学,第2G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)

- 122 学生数の減少や産業界との連携強化などに伴い、大学改革や機能強化が必要である事は理解している。しかしながら、最終的な形が見えず、学長や執行部が変わる事もあり、常に改革を強いられている状況にある。改革には各教員(研究者)が現場の対応に当たっているため、研究への集中を妨げる事もあるように感じている。米国の大学(部局)運営と研究室運営の関係に近いものが我が国でも達成できないかと思っている。モデル校を設定して改革のパイロット試験を行って、米国の大学のシステムを導入できないか検討するべきではないだろうか。(大学,第2G,農学,研究員・助教クラス,男性)
- 123 学長によって方針が変わります。これは学長ごとのカラーが反映されるので仕方ないのかもしれませんが、ある程度の継続が必要だと思います。(大学,第2G,農学,研究員・助教クラス,男性)
- 124 学長のリーダーシップの下、様々な取り組みがなされているが、若手の目線からは、本当に適切な方向に進められているのか判断できない。ビジョンが示されても、それを実現させるためのシナリオの共有がなされていないように感じ、職員の多くは、言われるがままの状態である。(大学,第2G,農学,研究員・助教クラス,女性)
- 125 改革は多くなされていると思うのだが、看板の付け替えに過ぎないような、実態を伴わないものも多くあるように感じる。改革の名のもとに会議が増えて、役職に就く先生たちの負担は以前と比べて大きく増加したと思う。その先生たちは別に大学運営の専属ではないので、もっと研究や教育といった本来業務に時間をさけるように負担を軽減した方が、健全であるように思う。(大学,第2G,農学,研究員・助教クラス,女性)
- 126 大学改革及び機能強化に係る目に見える取組を行わないと運営費交付金を含めた予算が確保できなくなっている。どの大学もこれらの取組を行わなければいけなくなっているが、全ての取組が結果的に機能強化の方向に結実するか否かは注視する必要がある。(大学,第2G,保健,社長・学長等クラス,男性)
- 127 学長のリーダーシップのもと、外部資金獲得や企業との共同推進など、多くの取り組みがなされているが、実を結ぶまでにはまだ時間がかかる印象です。(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 128 国立大学が新規雇用を止めざるを得ない事態は、さらに若手研究者の意欲を低下させることから大変懸念される。(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 129 トップが「改革」の旗を振り上げなくても、少子化や財政危機などの問題意識を全体で共有することで、全職員が主体的に変わっていくことが望ましい。(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 130 大学という企業とは異なるミッションをもった公的な組織を運営する上で必要な議論や、そのための人材育成が不十分な状況で、学長への権限集中のみが優先して実施されたことによって、迷走を余儀なくされている大学が多いように見える。チェックアンドバランスの仕組みも脆弱であり、現状の大学人を活用する上で適切な仕組みとはいえない。また、企業と同様の経済合理性を執行部が追求することで、研究教育環境が毀損される事例が目立つ。(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 131 大学本部に依存する気はありませんが、教員出身の学長が経済感覚を持つことは無理があります。プロフェッショナルな経済もわかる学長を文科省主導で選定するなどの仕組みも必要かと思います。(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 132 学長や執行部のリーダーシップが強ければ良い結果を生むのかという調査が必要です。(大学,第2G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 133 個人的にはこれまでの大学改革で全体的に良くなって来たというような印象は持っていない。大学としては政府指針等に合わせ改革の努力していると思われるが、結局お金と人が減ってそのぶん雑用が増えただけで、その効果に関して良かったと感じられることが少ない気がする。(大学,第2G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 134 ある程度強力なリーダーシップのもとに大学改革が行われている実感はありますが、それが吉と出るのか凶となるのか予測できない。(大学,第2G,保健,研究員・助教クラス,男性)
- 135 成果主義になりすぎることは懸念されるが、大学改革として成果が上がった部門は裁量経費をしっかりと配分する必要があると思う。大学全体としては様々な取り組みがなされているが、日本の研究力や開発力を上げるような試みにはつながっていない。(大学,第2G,保健,研究員・助教クラス,男性)
- 136 現在の制度では組織運営の素人が学長になるので、政府からの補助金が削られたらただ人件費抑制をするといった誰でも出来る対策しかとっていないように思える。そして単に節約するという考え方では外部から優秀な人材が来なくなるので、悪循環に陥る。大学の執行部に外部の経営の専門家を入れたらよいと思う。(大学,第2G,保健,研究員・助教クラス,男性)
- 137 一番の問題は時間が足りないこと。教員が行わなくても問題のない業務(例えば、模擬試験等の試験監督)は積極的にティーチングアシスタントを利用するなどして、教員の時間確保を支援すべき。全く工夫がなされていない。これでは研究力と教育力を上げるための自己研鑽のための時間が確保できない。(大学,第2G,保健,研究員・助教クラス,女性)
- 138 学長、執行部による日本の研究環境の把握に基づく改革意識と強化案がなければ改善が難しい問題と思われ、現在の執行部からそれを感じる事はありません。(大学,第2G,保健,研究員・助教クラス,女性)
- 139 学長や執行部のリーダーシップも、文科省の意向が大きく影響しており、新しい意味のリーダーシップは発揮できていない。(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,男性)

- 本学では次の大学改革を行った。『学術研究院』の創設 教育課程の編成及び学内資源の再配分を全学的な視点で柔軟かつ迅速に進めるため、現行の教育研究組織を教員組織と教育研究組織に分離し、新たに学術研究院(教員組織)を設置した。・グローバルセンターの設置 国際的に活躍できる人材を育成するとともに、海外の学術機関等との教育・研究の交流を深め、国際貢献を推進するために、留学生センター、国際連携推進センターを統合して「グローバルセンター」を設置した。本学では次の機能強化を行った。・欧米水準の獣医学教育実施に向けた体制構築 本学は畜産基地、食料生産基地に立地しているため、特に獣医学教育の高度化に向けた改革を進めている。・共通教育の改革(教育センターの充実) 「進取の精神をもった学士の養成を目指す」共通教育の改革に取り組んでおり、学部混在型及びグループ活動重視の「初年次セミナー」や地域貢献に関する意識の醸成を踏まえた「大学と地域」、異文化の理解を通じて自国の文化にも関心を持たせ、他者とのコミュニケーションにて生じる問題解決を学修する「異文化理解」科目など、特色ある科目(全学必修)を開講した。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
- 140 財源の確保が重要であり、公立大学への配慮を望む。施設整備費など。また、地独法の緩和を望む。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
- 141 大学改革については先行して取り組んできたが、一方で人員削減に伴い1人1人の業務が過重になっている部分がある。改革や機能強化をさらに進めるには、従前の方法とは異なる仕組みの構築が必要であり、そのためには、構成員の意識改革が重要となる。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
- 142 回答者が所属する大学では来年度より教員組織を一元化し、学部を超えた教育体制や研究体制を構築するための足がかりとすることを決めた。しかし、実際には学部の意向により、より戦略的な教員配置や研究支援を行うための組織構築には至っていない。大学改革を自ら進めようとしているが、教員の多くは他人事としてしかとらえていない。部分的には研究における特色を種々のデータに基づいて明らかにし、数十名の教員からなる研究拠点形成をしているが、全体の底上げをする必要がある。大学自らの情報が学内に散在しているため、情報収集と整理をする作業を進めているが、進みは遅い。また、分析も十分にできていない。研究資金を含む学内の資金配分は旧弊から逃れることができず、苦慮している。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
- 143 組織構成員全体の意識を変えていくことの難しさがあるが、大学改革には構成員の隅々までの意識改革が必須であるとも思う。そのためには、現状(自らの実力)を徹底的に客観性をもって全構成員が理解することから開始することだとも思う。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
- 144 改革疲れが起こっている。改革の成果を検証する時間が無い。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
- 145 大学改革に向けて、学内での事務と教員との意識の共有化がさらに重要になると感じている。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 146 ・大学の情報を活用する組織体制がまだまだ未整備。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 147 規制が多すぎる。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 148 学長を中心に複数の副学長が役割分担を行い、学長ガバナンスを実施している。しかし本学の規模からすると、更なるスピード感とマネジメント能力のある人材の確保が必要であろう。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 149 国立大学にどうやって経営力をつけさせるのか。既に私立大学よりも研究者一人あたりの研究費は50万円以下になり、完全に疲弊しています。公立高校の凋落と同じことが、国立大学に起き始めています。『国立大学の教授はさらに“研究貧乏”に。6割が年間50万円未満』<http://newswitch.jp/p/5855>(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 150 運営費交付金が削減される中、学長のリーダーシップが強化され、学内資金も競争的資金化している現状がある。本来、競争すべきは学内ではなく、学外であるべきと考える。学内の予算確保にまで競争的になって、ヒアリング、評価、報告という余分な仕事が増え、研究教育のための時間がさらに削減されている。大学それぞれが、その個性を活かして外部資金をとることに外で競争するのは良いが、内部まで競争原理を持ち込むと研究者は疲弊してしまいます。学内では、従来通り一般財源をできるだけ個々の研究者に配分し、自由な裁量で次世代に目を向けた長期的な研究に活用すべきだと思います。近年、短期的な研究成果を求められる外部資金がほとんどであり、長期ビジョンを持った挑戦的な研究にじっくり取り組む環境が崩壊しています。大学改革の一環として組織改編も頻繁に行いすぎであり、会議と書類作成に膨大な時間が割かれています。基盤的な分野は、物理、化学、電気、機械など変わらない柱があるのであるから、50年くらいは組織など改変せず、じっくりと研究教育をおこなうべきである。組織を変えなくても、時代に応じた研究教育は、学科を超えた副専攻や大学院教育で十分に実施可能である。中期計画に組織改編を入れると、改編の為の改編になってしまい、時間と労力を割くだけである。組織など頻繁にいじらずに、じっくりと研究教育に取り組むべきであると考える。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 151 大学改革と機能強化の状況については、社会の変化に応じて随時対応する必要がある。一度、大学側から方向性を提案してもそれが固定されるのではなく、構成員の意見や社会等の環境変化に応じて、随時柔軟に変更していくことが必要不可欠と考える。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 152 制度的には拡充しつつあるが、ポリシーや方針としての学長のリーダーシップが見えてこない。リサーチ・アドミニストレーターなども人間的に不足のため十分な機能がない。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 153 大学改革は国策。増えすぎの大学に対する国策としての見直しが必要だと考えられる。地方創生なのか集中と選択なのか、日本として進むべき自治体制度と連動した大学統廃合を一刻も早く進める方が良いのではと感じている。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 154

- 155 最近本学執行部は、研究面で学内での異分野融合研究を奨励しており学内の研究力の発掘に積極的になってきたことは評価できる。しかしながらその発掘のする側(評価委員)を明確にしていない点が問題である。学外委員を加える等、多くの大学教員が納得できる方法で選抜する必要がある。IRやリサーチアドミニストレーターによる分析にも学内委員を加えて、公平正大な分析を願いたい。教育体制の改組ではあまりに短時間で全学改組を進め準備不足の状態不安な新年度を迎えることになっている。クォーター制への改革も進めたものの、メスターとクォーター制が学部により異なり混在するという最悪の事態で新年度を迎えることになる。大学執行部の問題が露呈している。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 156 多くの大学で大学改革をおこなうこと自体が目標となっているように感じる。そのため、これまで良かった制度も改悪され、ますます大学の状況は悪くなっている。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 157 改革のための改革に教員の時間が奪われている。学長のリーダーシップは悪い方向に発揮されている。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 158 大学改革や機能強化のアリバイ作りに時間が割かれ、機能が低下している例も見られる。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 159 大学の経営や機能強化の問題も様々な原因が絡み合い、難しい問題である。大学はもともと営利団体ではないため、自己資金で運営していくすべを持たない。そこは予備校や学習塾とは違う。結局資金難と文科省の方針から、苦し紛れに指向性の強いプロジェクト資金を申請してしまい、採択されてもされなくても、待っているのは不本意な方向と無意味な負担という悪循環にどこも陥っている。例えば、COC+は、地方の求人倍率を考えれば、多くの大学は数値目標を達成できないと思う。それが分かっているから、お金欲しさと、文科省怖さに無理な目標を掲げ、採択されてしまっている。しかし学生の将来は政府の政策や大学の都合に左右されるべき問題ではない。その他の機能強化や組織改革も現場から見れば意味がよくわからず、多くの政策はかえって大学の研究や教育の時間を割き、教員と学生を疲弊させている。学長などトップのガバナンスを強化するというのは、大学を企業か何かと勘違いしているのではないか。学長は各部局の詳細まで把握しきれないので、文科省などの通達を余計な外れな形にして実施するのが関の山である。そうでなければ、結局各部局長クラスに丸投げし、今までと変わらない。大学の抱える問題は、地方の抱える問題と同じで、どれもケースバイケース。大学の教だけ課題がある。各大学にもっと裁量のある予算をつければ、各大学の实情にあった本当の機能強化ができるのではないか。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 160 我が校ではまだまだ学長は名誉職。国の政策も本当に改革したいとは思えない。(大学,第3G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 161 現在の執行部にはリーダーシップはない。トップの直下にはそれなりの情報収集能力や分析能力もあるように見受けられるがそれをトップが活用できないのが現執行部の問題。研究費の確保についても基本的に教員に丸投げで取ってこいだけだし、大学の機能の強みを生かすこともできずただただやることを増やして教員、職員を疲弊させてなおかつ人を減らす。経営者としては最悪の部類で大学もそう意味での「人材育成」が不可欠だと痛感している。(大学,第3G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 162 無駄な大学改革は教員のエフォートを著しく消費し、その結果、大学の教育研究の機能を著しく低下しているものと考えられます。問題点に対し改革を行うことは必要ですが、現在全国の国立大学で行われている改革は明らかに「改革のための改革」ばかりで、その結果の一例として大学ランキングの低下などにつながっており、本末転倒なものと思われます。文部科学省が長期的(数十年先)に見た場合の改革の本当の必要性を真摯に考えるべきです。(大学,第3G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 163 私が所属する大学に限らず、改革が進められているように見えますが、それが本当に教育研究の発展や機能強化の方向に向かっていくのかというと、そうではないように感じます。(大学,第3G,理学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 164 運営費交付金カットによる収入減を人事凍結、研究・教育費カットで埋め合わせようとしているので、教育・研究の質が低下している。学長のガバナンスを強化するあまり、学長裁量経費を大幅に増やした結果、結局使い道がなく後から部局に配分するような無駄なことをしている。年間の予算計画がたてられない。また、大学改革に向けた会議が多すぎて教員が疲弊している。(大学,第3G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 165 裁量経費による学内の研究助成が行われていることは大変ありがたい。学内組織の見直しに関しては、かえって仕事が増えている側面もあるように感じる。現状のよさも鑑みて必要とところのみ改革することが望ましい。(大学,第3G,理学,研究員・助教クラス,女性)
- 166 学長や執行部の大学改革と機能強化に向けた取り組みが始まったばかりで、評価できる状況ではない。ただし、現在始動している取り組みを活用した我々研究者の対応も重要になると考えている。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 167 個人的には、今最も必要な改革は教養教育を中心とする基礎教育体制の再構築と強化と考えるが、学部の既得権を崩せず、一向に進展しない印象がある。学長以下の執行部のリーダーシップは重要であるが、残念ながら、機能していない印象である。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 168 戦略眼がない改革はやめた方が良いでしょう。実施してしまった改革や政策は必ず成功したということにしないといけな文化も課題です。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 169 本学では明らかに学長のリーダーシップにより実施された改革は思い浮かばない。分析に基づく強みの発掘や強化が行われているとは言えず、理由も曖昧な特定部局の狭い分野の研究テーマを機能強化の柱に据えている印象が否めない。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 170 学長のリーダーシップによる機能強化は進んでいると考えますが、その際に、教育と研究のバランス、評価の多様性を確保などについては、継続的に議論を重ねる必要があると考えています。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 171 改革と機能強化については、執行部を始め多くの先生方の努力で日夜進んでいます。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)

- 172 限られた予算のなかで改革と機能強化を進めようとするあまり、人件費や基盤的経費を大幅に削減し、大学の基礎となる教育、研究に大きな問題が生じてきている。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 173 国立大学法人第3期中期計画になり,文科省の方針(進め方)が,これまでの6年間と大きく異なること(を,執行部及び事務が理解できていないこと)に由来する,情報の錯綜やそれに伴う書類作成までの時間の短さなどが大きな問題と言える。機能強化するためにも,執行部と事務に迅速な情報の集約と周知をお願いしたい。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 174 大学改革においては,執行部のリーダーシップの下で行われるのは勿論であるが,それに求心力が足りない場合は,ボトムアップに押し上げていく力も必要である。特に,今後大学を活動の場とする40代の研究者のアイデアが生かされる仕組みづくりが重要と感じる。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 175 リーダーシップが発揮されているかどうかという質問がどのように処理されるのか。リーダーシップを発揮すること自体が大事かどうかではなく,大学を適切な方向に導いているか,また大学という枠組み全体に対するビジョン等を考えるべきではないのか。少子化と全入時代に入った今,そもそも大学という組織自体を社会構造の中でどのような位置に据えるのかを考えねばならない段階に来ていると思われる。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 176 制約の多い状況下で,大学でできることは限られているため,現状以上の何を望みうるのかわからない。省庁の施策で無用な負担を増やすのはやめてほしい。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 177 大学改革・機能強化に関する取り組みについての情報が全教職員に共有されていない。大学は上層部だけで情報を共有するのではなく,もっと開示すべきであると思う。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 178 改革という用語が長い間一人歩きしており,方法が目的化していることもあって,うんざり感がある。なにかしなければいけない,という脅迫感から多数の業務が現場を支配するようになっている。何もしないことが本来の教育研究へのエフォート増大(=学生への還元)に寄与することに気づくべき。文科省の言うことを聞くことだけがリーダーシップであると勘違いしている大学もあるようだ。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 179 大学運営費・人件費の削減で全く余裕がない状況で,お世辞でも機能強化が進められているとは言えない。また,大学改革を迫られているものの,特に年配の教員はこれまでの体制の変化を嫌うなど改革の意識が乏しく,あちらこちらに旧態依然とした不透明な慣習が残っており,改革とはほど遠い。現在行われている改革の中には,学生・教員・職員・地域の誰の利益にもつながらないものが少なからず見受けられる。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 180 大学改革を進める上で,地方大が置かれている状況の理解が,大学全般に不足していると思われる。現状をよく知ることで,今後の発展が可能になると思われるが,現状の理解が不足していると,個々の能力が十分に発揮できないと感じる。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 181 本来,何らかの目的のために必要に迫られて改革を行うものであるが,現状では残念ながら「改革する」という手段が目的化しているように思われる。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 182 時代の要請に即した大学改革は必要であるが,大学改革自体が自己目的化しており,大学の機能低下を招いていると感じることが多々ある。何においても改革すれば良くなるというものではなく,変えるべき所・変えないほうが良い所の吟味があまりなされていないように感じる。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 183 地方大学でグローバル化を叫んで世界と競争したいのであれば,地域と連携していかなければ成功はない。にもかかわらず,大学から地方行政への要請は積極的にされていない。これでは夢見物語で終わるだけで,目先の箱もの資金を獲得するための茶番にすぎない(大学,第3G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 184 人件費削減という大学の使命を低下させる方法でしか改革できていない(大学,第3G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 185 「学長のリーダーシップ」が良いとは思いません。高々数年で入れ替わる学長が高いリーダーシップを発揮するのは,むしろ危険だと感じます。たった一人(学長)の意見で,自分の研究費の量が減ったり増えたりするのはとても恐ろしいです。(大学,第3G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 186 研究に対する教員の意欲,実績に差があり,適材適所の人材配置になっていない。若手教員からは,勤続年数ではなく,実績に即した人材配置を望む声が強くなる。地方大学を若手研究者の育成機関とし,地方大学でPIとして経験を積み,優れた実績上げた研究者が中央で活躍する仕組みを国家レベルで構築できないか。(大学,第3G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 187 大学改革に関連する状況変化やタスクが多すぎて,研究教育時間の確保の障害になっていると感じています。(大学,第3G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 188 非常に強いリーダーシップは感じ取れます。(大学,第3G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 189 教授会でおおよその教員が示した方向性と学長と執行部の方向性が大きく異なる。教授会での議論は意味をなさなかったし,執行部からの説明もなかった。(大学,第3G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 190 改革,組織改変は行われているが,機能強化につながっているのか甚だ疑問である。事務作業の増加で,研究の時間が大幅に減っていることは大きな問題である。(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 191 学生が大学改革における試行錯誤の犠牲者にならないように注意深くPDCAサイクルを回していかなければならない。(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,男性)

- 192 地方大学が自己改革を進めるのは体力的にとっても厳しい。基盤的経費の配分がなされた上で、改革の話をする事ができると思われる。(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 193 大学改革を行うという努力と取り組みはあると思います。しかし、それ以前の国の制度、予算・人材不足が深刻であり、かつ大学ではどうにもできない東京への一極集中が大きな足かせとなっています。(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 194 大学改革や機能強化に関しては、本部での戦略会議などを中心に行われており、その方向性は示されているが、大学の構成員全体に十分に浸透しているとはいえない。今後、学長や執行部のリーダーシップの強化と共に、構成員への説明責任が不可欠といえる。(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 195 現状では大学は文部科学省の指導に頼っている部分が大いにある。将来的には、大学人の中から積極的に提案を行い、むしろ逆に国をリードできるようになる事が望ましいと感じる。(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,女性)
- 196 組織改革は大いに結構である。しかしながら、組織改組のためにただでさえ少ない研究や教育のための人員を、事務仕事に動員させて組織を疲弊させるのは本末転倒では無いだろうか？(大学,第3G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 197 大学教員の大学運営へのエフォートを下げて、研究に時間が使えるようにしたほうがよい。大学運営を仕事にし、研究しない人も多いように感じる。些細なことまで教員が会議で決めなくとも、事務方がある程度ことは決めるようにしてよいのではと感じる。(大学,第3G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 198 学長や研究科長などはそれぞれに頑張っていると思う。しかし3つのカテゴリーから地域貢献を選んだ大学は、今後予算がへる一方なのか？ポストクが余り、アカデミアの職が数少ないため、かなり優秀な研究者が地方国立大学の教員職に応募してくる状況で、有力大学に予算を集中させるのは、日本の研究力と多様性を低下させる一因になると思われる。(大学,第3G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 199 大学執行部からは「改革」や「機能強化」というワードが常に聞こえてくるが、なぜ改革をする必要があるのかという目的部分が不明確である。改革を行うことが目的になっているように感じる。(大学,第3G,農学,研究員・助教クラス,男性)
- 200 箱ものをたくさん作っても、設計ミスや施工不備、欠陥が毎回見つかる。その理由として、施設関係の事務が他大学や他施設に見学に行ったりせず、知識・実力不足なのだと感じる。いくつかの大学を渡ってきたが、研究に関するマネジメントは本学部だけでなく全学レベルで最悪である。(大学,第3G,農学,研究員・助教クラス,男性)
- 201 ビジョンがない大学改革を進めており、中身は改革されていない。(大学,第3G,農学,研究員・助教クラス,男性)
- 202 改組の時期を経て、標記項目については、議論されてきたように感じます。現在の所属機関は、地域の課題解決に資する人材を育成するという観点から文理融合型の新たな学部も創りました。組織として、活発に動いていると思います。一方、単なる御用聞きや都合の良い部分だけ切り取るような事に陥らないようにしなくてはと感じています。また、個人的には、学術研究の現場から益々遠のいていくのではという不安もあります。地域の課題解決に関する教育研究と学術研究の調和がうまく取れるよう願っています。(大学,第3G,農学,研究員・助教クラス,男性)
- 203 外部の客観評価を受けて大型競争的研究費を取得した研究者は、税金である公的資金を活用する社会的使命を達成する義務があること、よって大学はその十分な支援が必要なこと(基盤人員の補充,事務や教育を含む他の用務の軽減,特許維持に関する費用など)を、何度も上に訴えても改善はありません。むしろ大型研究費を取得した場合は間接経費は全て一律最大の30%支出すること(つまりAMED研究などでは直接経費がその分削除される)、一方でこのような組織的支援は全くないことなど、残念ながら本学は時代に逆行してインバーティブな研究を阻害する方向にあります。その解決策は前述いたしましたように、1) (内部実態がわからない)総合的な大学評価だけでなく、個々の大型競争的研究費取得者の獲得状況と成果と、その原因となる具体的な大学の支援状況(人をつける、大学の自主性ということで、本来の趣旨に使われていない大学もあります。間接経費が、大学全体の整備だけでなく、獲得研究者の大型研究にもちゃんと使われていることを、国として調査して発表することが必要だと思います。これをやらないといくら正しい日本の研究への施策(大学改革や機能強化)は、実態が明確に外部に見えないため、全く地方大学の末端では反映されないだけでなく、旧来の悪弊の悪平等、あるいは全体の基盤経費が減っている現在は、さらにもっと悪い状況(研究費をとった研究者は支援せず、その間接経費や人員を研究費をとっていない研究者に配る)で、大学改革も機能強化も(表面と違って)できていない(少なくとも本学のような一部の地方大学は)と思います。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 204 まず一部の大学に集中的に投与したせいで、トップは醸成できたかもしれませんが、それをささえる組織は極めて弱体化しています。土台が弱体化したトップは長くは持ちません。一部集中型の予算配分は再考すべきです。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 205 国立大学を研究大学や地方貢献する大学というカテゴリーがなされていますが、研究の裾野を広げるためには、地方貢献する大学でも研究を行う教員がいる方がよいと考えています。(逆に、研究大学でも、すべての教員が研究のみを行うわけでもありません。)過度にカテゴリー分けが進むと、組織として弱体化してしまうことも予想されるのではないかと心配しています。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 206 私の同期生の多くが米国の大学において経営幹部となっていますが、幹部として持つ責務,権限,環境は比較になりません。機能強化を目指すのであれば、その環境をまず作るべきと考えます。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 207 トップダウン型の大学改革案や機能強化案が、ボトムで作られている大学の強みや特徴ある取り組みとずれている。客観的なデータに基づいて大学改革や機能強化を進めているとは思えない。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 208 本学における学長のガバナンス強化は、非現実的な大学改革に結びつきつあり大変危惧している。ガバナンス強化自体には賛成するが、学長と執行部が適切な改革を企画・実行できない場合には、デメリットのほうが圧倒的に大きいと感じている。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)

209 大学改革に対する是正や評価基準が不明(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)

学長に全権限を与えるトップマネジメント方式により大学が運営されることになったが、総合大学の場合には、全学部の様子を把握することができないまま、学長自身の考えで運営を行い、問題となる場面がしばしば現れるようになってきている。また財政的に厳しいとのことで、研究費などを強制的に削減されることに関しても、そのまま受け入れざるを得ない状況になっている。すなわち、財政のプロでも、各研究分野におけるプロでもない1人の素人である学長がすべてを自主的な判断で決めることができるシステムが、私たちの大学ではうまくいっていないと考えられている。財政、人事などの全権限が与えられ、反対できないようなシステム(学長は、学長が決めることができる数名の選挙人から構成される委員会決定される)を構築できる制度が非常に問題である。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)

211 大学は、教育と研究で社会に貢献するものであり、企業化することが目的でないことを念頭に改革は行なわれるべき。そのためには、競争ばかりをあおるのでなく、大学運営が行なえるように運営交付金を付与することが重要。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)

212 幣学だけでなく、研究者あがりの学長では経営はできないと思います。学長のプロを養成する必要があると思います。研究者はあくまで研究者なので、せいぜい研究担当の副学長程度で十分です。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)

213 大学改革と機能強化のためにや学長のリーダーシップを高めたがゆえに、職員および教員の士気が下がってしまっている。トップダウンではなく、ボトムアップの大学改革が理想である。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,女性)

214 私の所属する大学が大学改革や機能強化を考えているとはとても思えません。研究者の締め付けを強め、自由度を減らすようにしているとした感じられない側面すらあります。これは、大学が研究機関であり、研究機関はどのように研究者に対応すべきかというノウハウをもつ事務官がいない、育っていない、育てる気がない、といった問題があると思われます。これは、他の大学・研究機関で一般化できることではないと思いますが、たとえば私がポスドクで2年間在籍した〇〇〇〇〇〇〇〇研究所では、博士号をもった事務官が何人もいて、研究所のマネージメントをしてました。日本の大学・研究機関では、事務官の数が全体に減らされ、専門職ではなくなっているケースが多いのが、最大の懸念です。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)

215 従来のボトムアップでは非効率なのが理解できる。しかしながら、急激なトップダウンが現場の混乱をまねきかねない。また、それを恐れずか？大学改革や機能強化が及び腰になってしまうと思われることもある。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)

216 講座ごと、教室ごと、学部ごとのつながりはいいが、これらの間の横のつながりが皆無であり、これを打破する必要がある。財源は減少傾向にある。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)

217 トップダウンによって大学改革が良い方向に進んでいる間は問題ないが、何らかの問題が発生した時に説明不足だったり責任の取り方が曖昧だったりする事が目立つ。この状況が繰り返される限り、大学職員全体が一体となって(愛校心を持って)大学改革に臨むようにはならない。リーダーシップの発揮は旗振りに留まらず、後始末まで責任を持つことが重要だと思う。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)

218 十分・不十分の問題ではなく、方向性に問題あり。将来に向けて不安を強く感じさせる程度には、学長による組織の見直しは行われている。組織の見直しに必要な財源を学長が外部から確保する気配は見えない。内部から絞り出すだけに見える。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)

219 学長のリーダーシップは本当に発揮される仕組みとなっている。その組織をいかに大学の現状に合ったものを作るかに大学の将来がかかっている。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)

220 誰のための大学改革なのか、不明なままプログラムが進められている。一番の受益者である学生が本当に望んでいるのか。世界ランキングが上がっても学生、教員にリターンはないのに、少子化に合わせて大学の生き残りというのは理解できるが、私大の現状を放置のまま国立大学だけ一律に予算を減らしていても国立大が共倒れになるだけだ。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)

221 大学を改革するために様々な取り組みが行われていると思いますが、資金がなければ難しい。(大学,第3G,保健,研究員・助教クラス,男性)

222 効率という観点では各大学の機能強化を行い役割分担をはっきりさせることは意味があるが、行き過ぎた機能強化はよくないと思う。研究は大学単位で行うのではなく学会単位で行っているため、同じ分野を研究するいろいろな大学のさまざまな考えを持った研究者がいることで研究が活性化。大学ごとに強弱をつけることは否定しないが、裾野をなくしては全体の研究レベルが低くなると思う。(大学,第3G,保健,研究員・助教クラス,男性)

223 大学改革を行うためには、執行部の大胆な変化を許容する決断力と教職員の所属大学に対する誇りや畏敬の念が必要だと思われる。しかしながら、例えば中期目標中期計画などにおける中間や期末の低評価による資金配分の減を恐れ、現在の社会に合った改革が大学内で動いていないように感じる。また、教職員は積極的な若手や中堅ほど任期制であり、今の所属は一時的という考えが以前よりも強く、所属大学に対する誇りをあまり持っていないように思う。企業のように社員教育があるわけでもなく、所属大学に対して将来像を特にイメージする機会もないことから、執行部と現場の教職員との熱意の乖離もあるように思える。従って、それらの事が改善できるような仕組み作りをすることも重要だと思われる。(大学,第3G,保健,研究員・助教クラス,男性)

224 所属学部では十分に取り組んでいると感じるが、学部単位での取り組みと、大学の取り組みにギャップを感じる(大学,第3G,保健,研究員・助教クラス,男性)

225 回答者の所属機関では「学長のリーダーシップ」はマイナスの効果につながっていると感じる(人事や予算配分など)。改革には協力なリーダーシップをもったリーダーが必要なのは確かだが、何を改革したいのか(またはその改革が本当に必要か)が不明確な印象を受ける。(大学,第3G,保健,研究員・助教クラス,男性)

- 226 学長や執行部のリーダーシップがよい方向に発揮されれば良いが、必ずしもそうでない。(大学,第3G,保健,研究員・助教クラス,男性)
- 227 大学の中で、医学部が強い力を持っており、学長が医学部の教員なので、看護学部の教員や事務には、自分の学部のこともなかなか決定権がないことが問題である。看護学部にとってより良い方向に改革がなされていない。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 228 知りうる範囲での答えになりました。ただし、届いていない(届くような配慮がふじゅうぶんかもしれない)という実態もあるのだと思います。(大学,第3G,保健,研究員・助教クラス,女性)
- 229 資金が足りない状況で、そこまで対応できていない(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 230 リーダーシップを発揮するには、構成員の意識改革が必要条件であり、第3期に入ってこの点を意識して運営している。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 231 改革・機能強化の成果を出す上で要求されるタイムスパンが短すぎる。また、それを進める上で、予算に余裕が無い。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 232 多様な財源の確保は必須であるが、大学の専門性から限界が見えてきている。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 233 ・「国立大学改革プラン(H25.11)」を踏まえ、大学改革に取り組む観点から、学長のリーダーシップにより、平成26年度から退職者の後任補充については一時的に9人分留保し、重点分野の強化に向けて確保している。・学長のリーダーシップによる学内予算の戦略的・重点的配分として、教育研究活性化経費(学長裁量経費)を設け、研究推進分野に関連したプロジェクト型研究や教育関連プログラム、海外との教育研究交流等に対する支援を行っている。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 234 旧帝大(指定国立大学)偏重の情勢の中で、地方大学の改革の成果や機能強化策を遺憾なく発揮するのは困難な状況といわざるを得ない。特に、研究資金の獲得は、過去には地方大学が応募者の主流であったものまで旧帝大が触手を伸ばすようになり、地方大学は苦戦を強いられる状況にある。現在、国立大学が組織改革進行中であるが、改革が機能強化・特色として成果をあげるには最低でも10年程度は必要である。特に、異分野融合(統合)教育研究を推進する組織が同化するには紆余曲折を経ることが必須で、長期間を要するので、改革の成果を短兵急に求めることは改革を台無しにすることになりかねない。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 235 設問中の「十分に」という語を無視すれば、すべて「持っている、行っている、発揮している」と回答できるのだが、「十分」かどうかは結果によって決まるのではないか?(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 236 本学は、工学系の単科大学なので、改革や機能強化は進んでいると思う。ただ、研究・人材雇用資金の増額を図ることは容易ではない。科学技術への政府投資の増大は大きな課題である。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 237 学長の権限が大きくなれば、私の大学では、実行できる環境にはあるといえる。しかし、一般には、学長の能力は不十分ではないかと思う。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 238 国立大学と公立大学の両方で大学運営に携わったが、現時点では、公立大学の方が、学長のリーダーシップにより大学改革を進めやすいように感じる。一番大きな理由は、国立大学では機能が3つに分けられ、自由な発想で個性を発揮していくことを妨げている点である。その点では、現在所属している公立大学では、きちんと説明すれば、大学側が希望する方針・施策のほとんどが認められ、また大学に対する支援も、かつての国立大学並ないしそれ以上あり、多くの改革を進めることができている。そのような支援に応え、教育・研究活動の質を高める一方、設置団体である秋田県が直面している課題の解決に対し、大学としてできるさまざまな地域貢献活動にも力を入れている。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 239 研究資金の適切な再配分を学長リーダーシップにより行い、先進的な研究クラスター形成や若手・女性研究者育成にあてている。明確な戦略指針を中期計画とは別に未来プランとして示している。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 240 未だ途上にあり、成果は2020年代半ば以降に問われると考える(特に医学系,保健系では)(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 241 情報の共有を通じた構成員の現状記載、課題の共有によって改革は必ず進むものと考えている。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 242 私立の医系大学なので、組織改革における理事長・附属病院長・学長の責任と権限の所在が不明瞭になりがちである。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 243 学校教育法の改正に伴うガバナンス強化を推進することで、今後、学長のリーダーシップが発揮できると思う。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 244 さまざまな点で努力はしているが、古い体質と制度に対峙していくことの難しさを感じる。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 245 本学では、大学(病院を含む)の経営状況の「見える化」,(特に診療における)ローコストオペレーションの徹底、電気・上下水道使用量の節減などを実践し、経営の健全化を実現している。また、大学基金を創設し、教育・研究のさらなる推進に必要な財源の確保に努めている。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 246 改革と機能強化をするためにも、国立大学運営費交付金の増が必要である。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 247 第3期中期計画に入って、機能強化を図っているところです。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)

- 248 大学改革に向けて、IR部門の設置や研究支援組織の整備に着手している。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 249 自らも今後の作戦を練っている(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 250 学長等のリーダーシップは大変重要であると考えている。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 251 学長のリーダーシップの下で,学内組織の見直しや,財源の多様化等の取り組みを中心に,大学改革が進みつつある。IRやリサーチアドミニストレーターの着手に関しては,社会状況も見ながら検討中であるが,今後進んで行くことが期待される。(大学,第4G,社長・学長等クラス,女性)
- 252 財源の確保を含む大学改革に向けては,IR部門の設置や新たな研究支援推進組織の検討を開始したところである。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 253 大学改革は,本来であれば自発的,自律的であるべきだが,私立大学改革総合支援事業のように,大学改革と経常費補助金がリンクした形に変わってきており,文部科学省が望むような改革をしているところが配点が高くなり,補助金も多くなるという傾向が強くなっている。大学ごとに方針が異なるものを,一律の基準を当てはめることが本当の意味での改革になっているのか,甚だ疑問である。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 254 学長のリーダーシップの強化は重要ですが,よりスピードを出せる自動車にはよく利くブレーキが不可欠のように「リーダーシップの強化」と「ガバナンス・コンプライアンスの強化」は両輪です。そのバランスの確保の重要性を国は大学に示し招集すべきだと思います。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 255 私の経験からは良く分からない部分です。ただし,現状の完成度はともかくとして,自由で積極的な運営体制であること,経営状況は決して余裕があるわけではなく,そのことが,大学運営の理想と現実の乖離の大きな要因であることは間違いないと思います。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 256 研究費や給与の悪しき平等が問題。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 257 大学を超えたつながりや融通がまったくない。例えば,ポスドクを2つの大学の資金で雇えるとか,教員がダブルポジションを持てるとか,形ばかりが先行して実質が軽視される。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 258 もう大学は十分に改革してきた。ろくに総括もせず,改革改革と無駄な労力を割かせるのはやめていただきたい。機能を強化しなければ教員が研究に従事する時間と業績に見合う報酬を準備すべき。また前述のとおり,共同研究・受託研究を増やすには教員にインセンティブを与えるべき。目標だけ決めて教員にプレッシャーを与えるだけで,教員のためになることは何もやらない執行部はいらない。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 259 特に国立大学法人において,学長を経営のトップとみる形は不自然である。現状の学長はほとんどの場合が,教員の代表であって,経営を担うプロではない。その結果,私立大学という理事長の役割を兼ねることは,まれな例を除いて無理があると思われる。この状況では学長のガバナンスが効けば効くほど,悪平等が生じ,大学毎の特徴は決して出ないと思われる。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 260 学長や執行部は,大学改革と機能強化に大変努力していると思っている。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 261 善し悪しはともかくとして,生き残るためになりふり構わずやっていく心づもりは,全学で共有できていると思う。(大学,第4G,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 262 2018年から18歳人口が減少していくことが明らかであることから,大学として強み・特色を伸ばし社会的な役割を一層果たす機能強化のため,教育研究組織を見直す必要がある。とりわけ地方大学は,その立地している地域が抱える課題解決に向けた協働体制の構築により,地方創生が急がれている。そのような大学を取り巻く現状認識により,教育研究組織の再編を構想しているが,構成員である教職員のなかでかなりの温度差があり,学部等を超えて大学が一丸となった改革を推進するには,まだまだ意識改革に取り組むことが必要であると感じている。(大学,第4G,その他,男性)
- 263 私学では財源の多様化に教員が割ける時間が十分でないため,そちらを重視すると教育がおろそかになる可能性がある。高い授業料をいただいている以上,それは許されない。その点が国立大学とは異なる。(大学,第4G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 264 限られた財源・資源の範囲内で消極的な大学運営を行っているように見えます。その範囲に制限されること無く,独自の財源確保など,積極的な経営手腕を望んでいます。(大学,第4G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 265 現状では良い部分は変えず,不都合なところを改革するのではなく,無批判に何でも変えようとしており,そのために資金に無理が生じたりして,大学本来の教育・研究機能が衰えている。不必要な「改革」は改悪でしかないことを認識すべきである。(大学,第4G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 266 専門性を生かした大学として,現在,新学部創設中である。そのために,前向きなポテンシャルがあることは素晴らしい。一方で,全く新しい学部ができるわけではないことから,既得権との戦いが多くあり,うまく行っていない部分も有る。どの大学も改革を行うための痛みが多く伴うわりに,大ナタを振るえないゆえに,中途半端な状態で推移していることが情けない。(大学,第4G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 267 大学改革と機能強化については,システム上の不備や体制としての事務方との連携が整備されていないなど,見直しが急務な点が多々あると思われる。学長と理事の意見調整や役割分担,執行部内での方針の統一性に欠けていて,教員や事務方が振り回されることが多いので,リーダーシップと調整に優れた執行部の形成が望まれる。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)

- 間接経費は、当研究科の場合は獲得した研究者の意見は反映されないまま所属先が使用方法を決定するため現状では適切に使用されているとは感じない。他の大学でもこのような状況が存在すると聞いている。文部科学省のHPでは、間接経費とは「競争的資金を獲得した研究機関又は研究者の所属する研究機関に対し、研究実施に伴う研究機関の管理等に必要な経費」と記載されている。研究機関と研究費を獲得した研究者との間の合議なく、なぜ「研究実施に伴う研究機関の管理等に必要な経費」と判断できるのだろうか。研究遂行に必要な物のうち、間接経費では購入できるが直接経費では購入できない物もあるが、当研究科はそのための間接経費の使用を許可しない。私にとっての間接経費とは「所属機関が一方的に使用し、何に使われたか分からないまま消失する予算」である。間接経費の一部は研究費を獲得した研究者が使用できるルール作りを是非行って欲しい。問い2-10の回答は不十分としたが、上記の問題を解決しないまま間接経費を増やしても研究実施には全く反映されず、おそらく電気代などに充てる割合が高くなるだけで根本的な解決にはならないだろう。問5-01と03は十分と回答したが、研究費獲得のためにもURAや研究推進部門などは人員の増加や優秀な人材に対しては任期のない教員(あるいは職員)として採用するなどさらに充実させて欲しい。大学のガバナンス強化では発揮されているものの良い面と悪い面があるので「分からない」と回答した。特に教員採用などでは研究科の意思が学長に覆される事もあり、学長と部局が将来像をしっかりと議論することなくガバナンス強化の名目で権限を使用すると良い方向には進まないこともある印象がある。リーダーシップが発揮されることは必要と思うが、大学強化につながるかどうかは部局と学長とのコミュニケーションによるところが大きいと思う。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 269 新たな改革を行う際に、前に試みた策に対するレビューや Lessons learned をリストするステップが抜けているように見える。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 270 私立大学の場合、学長ではなく理事長が最大の権力を持っており、大学によっては理事長の暴走により、経営破綻寸前まで来ているところもある。そのため、教員が理事長を罷免できる制度を各大学で持つことを文科省の補助金の必須条件にしなければいけないと思います。なお、学長の罷免制度は多くの大学で制度が存在しております。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 271 大学改革と機能強化によって、学長が改革へと舵を切りました。研究者の時間がどんどん会議などで奪われている現状を目の当たりにしています。研究者に時間をください。日々の学内のタスクで目が過ぎ去っている教授も多く見られます。こちらも危機的状況です。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 272 リーダーシップには対話が必要。独善と紙一重。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 273 個人的には着任後3年目ということもあり、大学内の機能に関してはあまり知らないのですが、現学長のもと文系、理系に関わらず大学として同じ方向を向こうとしている空気は感じております。(大学,第4G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 274 無意味な取り組みばかり。研究者の時間を奪わないで欲しい。(大学,第4G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 275 学長として不適格な人が学長職についていると、学長権限も学長裁量費も無駄に使われ、「やらない方がまし」という負の影響をおよぼす事業に使用されることもある。仕方ないとはいえ、多くの教員や事務局スタッフが「不適格だ」と思っているような学長のもとでは、大学改革も機能強化も進まない。(大学,第4G,理学,研究員・助教クラス,女性)
- 276 大学改革に際しては、研究科統合など、かなり思い切った組織体制の再編をおこなったが、設置審の関係もあり、また、準備期間が短く、根本からの見直しは行われなかった。しかし、教育面での改革が成果を見せつつある状況だと感じている。マネジメント面での改革はこれからの大きな課題だといえる。機能強化の状況は、強みと特長を生かす方向にあるが、まだ着手されていないことも残っており、これからは勝負ではないだろうか。(大学,第4G,工学,社長・学長等クラス,女性)
- 277 継続的な運営費交付金の削減の結果、地方国立大学では人件費の確保が困難となり、自己判断に基づいた研究資金の援助や自発的な教育・研究施策へ投入する十分な資金が確保できない状況にある。機能強化にかかる予算も特定の分野のみに一時的に与えられるに過ぎず、基盤的な運営経費が確保できない現状において、その継続性が危ぶまれる状況にある。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 278 学長や学部長のリーダーシップが発揮されており、強化が進んでいると感じる。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 279 はっきり言って、多くの教員は50%以上のエフォートを大学改革に費やしていると思います。忙しくて落ち着いて研究できるのは深夜と週末だけ、という研究者が何人もいます。優秀な、そして前向きな研究者ほど校務に時間を費やし消耗していきます。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 280 予算削減の幅が大きく、裁量の範囲が限定されすぎている。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 281 文科省が要求する大学改革、機能強化がトップダウン過ぎる。機能強化しないと予算が付かないのはおかしい。改革が順調で世界的に認知されている本学などは順調であるからこそ運営費増額を行って強化すべきである。学長のリーダーシップを作るための諮問機関、プレーンが必要だが、それを設置し運営する予算が不足している。学長に選出されたら、FD研修のように、海外の大学で学長トレーニングをすべきである。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 282 文科省プロジェクトの遂行、中期目標の遂行などにより大学全体が疲弊し、教員の研究活動が圧迫されている。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 283 私の所属する研究科においては、執行部自身は大学改革に極めて真摯に取り組んでおり、評価し信頼できると思います。ただし、研究科には改革に対する自覚の低い教員も少なからずいるため、全体として改革が執行部の意図ほどには円滑に進んでいないのが現状だと思います。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 284 学長、および、執行部は自己への利益誘導に熱心で、大学全体の利益を考えていない。トップダウン的なリーダーシップは必要不可欠だが、その前提となる、研究教育に対する見識、大学経営に対する冷静な見通しが、本学の学長、および執行部には根本的に欠如している。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 285 大学改革で、多大な事務作業を強いられている。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)

- 286 ・特に地方大学において、研究や教育で有能な教員が学内行政に酷使され疲弊してしまわないようにすべきである。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 287 各大学に必ず存在する教育も研究もしないレベルのfacultyをどうにかすれば(〇〇〇〇にはほとんどいないが)、様々な問題が解決すると思う。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 288 「リーダーシップ」と「独裁」は、表裏とも言え、学長と執行部の進める改革を評価する仕組みが全く機能していない。特に、ガバナンスを唱える前に決められた学長と執行部がそのまま継続して大学運営を行い、ガバナンスの名のもと、大学構成員の意見も反映されず、学生への配慮も無いという状況に対して、何の評価もなされず進んでいく「大学改革」は、非常に危険だと考えます。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,女性)
- 289 学長や執行部の権限を強化するのは構わないが、その資質を担保できる仕組みになっていない。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 290 補助金に振り回されていて、全員が業務過多で疲弊している。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 291 本学は積極的に大学の改革に継続して取り組んでいると感じますが、必ずしも所属学部の方針と一致していないケースや、まだ改善が必要なところが存在しており、継続的な改革が必要であると考えています。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 292 いい意味でも悪い意味でも学長と執行部が権力をふるえるようになった。「トップダウン」「リーダーシップ」「改革」という大義名分の下、堂々と下の人間へ様々な義務や負担を増やし、かつ、堂々と研究費や研究時間の削減を強いることが可能となってしまった。これでは、「研究成果をあげろ」「大型の外部資金を獲得しろ」「若手が積極的に動け」といわれても、そもそも何もできないのではない。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 293 本学では十分に大学改革が行われていると思いますが、それに伴い非常に忙しくなっていて教育に関する点(学生に対するケア)がおろそかになっている人がいます。研究資金獲得に重点を置き過ぎ、大学は研究機関であると同時に教育機関であることを忘れがちな人がいるように思います。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 294 学長、執行部は将来を見据えながら様々な大学経営、大学改革を行っていると思われる。しかしながら、生き残り改革を両立させることは難しく、大きな苦勞が感じられる。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 295 所属している大学の学長は社会の現状や大学の現状に危機感を抱いており、改革を目指しており、一部の教員には支持されていますが、多くの教員にとっては面従腹背で従わない等の言動があるように思います。大学というところは自治が認められていますが、現場で見ていると、現状、自己改革は難しく、またトップダウンにおいても改革は本当に難しいなど実感しています。また、様々な大学のHPにある学長のコメントを見ると、皆、一様に改革が必要だ、危機感を持って、そういった言動がありますが、多くの大学教員と議論しても、改革したくない、出来るわけがない、そういった情けない言動ばかりで、うんざりしています。35歳～45歳の若手から中堅の生き残った教員の一部は、改革することに積極的ですし、自分たちの置かれており状況に対する理解も進んでおり、学長、理事クラスへの抜擢等で改革する必要があるのではないかなと思っています。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 296 文部科学省の指導により、情報・バイオ・物質という全く異なる3学科を統合することになっている。これを指導している文部科学省の考えも末端にはわからないが、それに従う大学(国立大学なので仕方ないと思う)の独立性のなさに絶望する。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 297 学長や執行部のリーダーシップは重要であると思うが、支援等が思い入れのある研究や事業に偏る傾向にあるような気がする。学内で湧き出した新しい将来性の有る研究には、支援が回ってこないように思う。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 298 大学改革・機能強化が求められていることに対して、大学はそれに取り組んでいるが、改革するに当たっては人材の入れ替えが無ければ十分な改革はできない。また、形骸化した「改革」の対応のために優れた仕組みを崩すことになることもある。学長のリーダーシップについては、大学全体の利益に則った判断が行われているかは私の立場からはわからない。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 299 学長や執行部のリーダーシップ＝大学改革と機能強化、とは考えませんが、方針の共有は必要。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 300 学長や執行部の将来ビジョンが見えてこない。わかりやすい目先の成果に目がくらみ、将来の人材を育成している教育機関としての魅力が低下しているように感じる。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 301 所属する研究機関が、来年度から新学部を創設する環境にあるが、ある程度の混乱はあるものの意欲的に大学改革を行い、機能強化を目指しているように感じている。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 302 事務方の上に立つ人間が前時代的な人間ばかりで、ICTや時代の流れ、若者の思考についていけない感がある。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 303 学長の機能強化が言われているが、実際は、周囲の圧力に身動きできないようである。学長を気の毒に思う。本学だけかもしれないが、民間からの資金集めが手薄に感じられる。私大のように自由に活動できないのかもしれないが、そのことで特徴や競争が阻害されている気がする。また突出した結果をだすがために問題を出すよりは、従来どおりで、問題を起こさない方が良いとの役所的な意思が強く、海外と競争して勝ち抜くことは望まれていない。海外との関係が強くなると「訴えられたらどうする!」といわれ、進められなくなることが多い。執行部は海外進出したいようだが、その意思是現場では活かされていない。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)

- 所属する大学ではなく、全国の大学における状況を書きます。学長は高い学識経験を有する者が正当な手続きを経て選任されることがほとんどですが、大学改革に学長と同等の権力を持つ大学の理事の資格や選任の手続きについては国家や学問・学術のガバナンスが及んでおりません。そのため、大学(教育)は社会から税制優遇をされているにもかかわらず、高収益目標や学生集めの広報強化など企業と同じ理論のマネージメントを行い、社会から期待されているはずの学術面の機能強化を二の次にしている大学が少なからずある。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 304
- 305 ・大規模な人材の配置転換がなされておらず、何十年も同じ体制でやっても改革が出来ないと感じる。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 306 学内の研究資金は比較的潤沢なので、芽だしの研究を実施したいときに非常に助かっている。一方で、大きく改革を進めようとするばかり、現場レベルでの負担が大きいのも事実なので、必ずしも変化だけがいいのではなく、これまでに進めてきた方針で良いものは残す、取捨選択がこれからは重要であると思う。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 307 様々な大学を俯瞰するに、一連の大学改革は失敗していると考えている。学長のリーダーシップの強化により学長・執行部と教員との距離は遠くなった。「機能強化」と「選択と集中」はイコールであり、最近激化しすぎていて、大学のある特定の学部・研究科に学内の研究費が競争的資金と言う名目で多く配分されるなどのことが生じている。大学(特に国立大学法人)には、学びの場としての固定的な部分と社会の要請に貢献するための流動的部分をバランス良く内在させることが必要であると思う。その点、最近では急激に後者に偏り過ぎ、将来的な大学の質低下に繋がっていくような不安を感じている。間接経費に関する質問があったが、現状では研究者が獲得してきた間接経費は大学の財布に収まるため、ブラックボックスで、大学の中での用途はわからない。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 308 大学の経営に関してはあまり情報が入ってこないため分からない(自ら調べれば良いのかも知れないが、そんな時間はない)。学長や執行部のリーダーシップについては、権限が強まっているという点を感じるものの、それが良い方向に進んでいるかどうかは現時点では判断のしようがなく、あと数年後に結果が出るものだと考える。ただ、評価規準を定めることや、研究経費の重点配分などは少しずつ進んできており、その善し悪しとは無関係に大学が変わろうとしていることを感じるものである。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 309 文科省の方針に則り、大学改革を進めていく方針で組織が動いているのを感じる。一方で、移行期であるためシステム変更や新しい指針に基づく仕事などが増え、結果として教授陣の研究活動以外の仕事が増えているように感じる。膨大な仕事の量により、ストレスや不規則な生活を強いられ、健康を崩し病院に通いながら仕事を続けている先生方も多い。だが、世間の認識は、大学の先生って自分のやりたい研究だけしてるんでしょ?というようなとらえ方となっていると思う。役割分担に関しては、役割の数と分担できる先生の数により、1人当たりの役割数が増える先生とそうならない先生がいるかもしれない。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 310 同じ大学・学科に何十年も所属している重鎮の教授が幅を利かせていて、外部からの視点や若手の意見が反映されにくい(そもそも考えを述べる機会が無い)状況にあることが改革を遅らせている。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 311 今後の大学経営で受験者を国内のみに留めず全世界にするべきであり、急速な国際化が必要になると考えています。しかしながら受験者側からのニーズがあった場合でも事務、授業を日本語の対応のみにしてしまうと、実質的に留学生が進学を希望することは難しい状態です。特色を打ち出ししていくことはもちろん重要ですが、留学生への対応を強化することが大学の存続に大きく影響するのではないかと考えています。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,女性)
- 312 間接経費の活用はほとんどなされていない。また、教職員間の適切な役割分担のみならず、教員間でも役割分担(研究教員や教育教員)があってもよいと思う。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,女性)
- 313 改組(学部の再編)に時間がとられ、本当に必要な改革(より仕事がスムーズになるようなシステムの改革や職員の適切な配置)がおろそかになっているのではないかと感じる。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,女性)
- 314 強化は進んでいる。しかし、ガバナンスの強化と研究の自由は相反するものではないにもかかわらず、反発する研究者も多く、組織強化が遅れる傾向を恐れる。(大学,第4G,農学,社長・学長等クラス,女性)
- 315 機能強化と言うよりは、毎年減らされる運営費交付金でどうやって乗り切っていくかに終始している様に思われる。大型の外部資金を得られても、予算の付く数年は良いが、国からの予算が途切れたあとに大学そのもので新しく作った組織などを維持しなくてはならず、その組織の維持がかえって大学の運営を厳しくし、本来きちんとこなすべき学部教育などを圧迫しているように感じる。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 316 教育と研究の定量的評価システムはまだできていません。「教育」+「研究」は教育においても両輪のようなものであるという認識が薄い。もうちょっと大胆な改革が必要です。何より人事制度を改善しないといけない。教育人事は世界視野で国際人材市場から募集しないといけない。また、事務職員に対しても仕事を「評価」する内容を定量化しないと昇進などは人為的要因が入ってしまうし、若手の昇進への意欲を生み出せない。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 317 知的クラスターの形成が急務。重要なのは日本全体の学問分野の多様性を維持しつつ、個々の分野における知的クラスター拠点を作り分野を強化すること。しかし、これは単独の大学ではできない(やれば日本にとって必要なマイナー分野の絶滅につながる)。複数大学間でトレードが必要。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 318 組織全体のグランドデザインが不十分に感じている。伝統と革新のバランスが崩れ、時の流れに流されている。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 319 このページに書かれていることは、全くできていないと思う。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)

- 320 学長の権限が強まったため、教授会の審議事項が減り、全体的に大学としての判断が早まり、改革や機能強化はやりやすくなった。一方、教員は学長・ボードの判断力の確かさを信じるしかないため、受け身になる傾向にある。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 321 各質問項目に関することは、所属機関として努力しているとは思いますが、その内容や成果が構成員にはつきりとは見えてきていないのが、現状だと思う。(大学,第4G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 322 本学は拓かれた大学と全く逆行している現状であると感じる。学長の選出が非民主的である。選出された学長に能力がなさ過ぎる。(大学,第4G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 323 学長をはじめとする本学のリーダーは常に緊張感を持ち、全体のための政策等をいろいろ打ち出して導こうとしている。しかし、それについていけない教職員が多すぎるし、彼らの平和ボケも良いところである。数十年後のビジョンがなさすぎる、世界の動向感覚がなさすぎる。非常に危機感を覚えている。(大学,第4G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 324 理事会の影響力が強く、教員の意志が大学運営に反映されにくい。(大学,第4G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 325 学内の資金配分については、果たしてそれが有効に活用されているのかどうか疑問に思える。(大学,第4G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 326 本学では大学改革に積極的に取り組んでいることが実感できるが、そのためにここ数年は教員のかかなりの労力と時間が費やされている現状がある。研究や教育への時間確保に対する影響が大きくなってきている。(大学,第4G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 327 学長のリーダーシップは大切ですが、学長・執行部の運営が不適切である場合、民意(教員)の声(不満)はどこにぶついたらよいのでしょうか?学長・執行部の人選が民意(教員)で決められなくなっているの、民意(教員)の声をお上(文科省)が聞くシステムがないと危ないと思います。もしかするとこのアンケートのような企画がその役割をするのかもしれない。(大学,第4G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 328 現在、大学が構造的な改革の途上にあることは見聞しており、実感している。ただ、それにより自分の研究環境が改善しているとは感じられないのが寂しいところである。(大学,第4G,農学,研究員・助教クラス,男性)
- 329 現在行われている大学改革はその大学の機能強化というより、文部科学省の財務省対策という側面が強いように思う。大学改革に関連した会議が多くなり、教育研究の時間が減るといふ本末転倒な状況になっている。本当に無意味だと思う。(大学,第4G,農学,研究員・助教クラス,男性)
- 330 学長のガバナンスを強化し、大学改革と機能強化が進められているが、大学内に「変化を求めない人たちがまだまだ多く居る。「変化を求めない人たちの」危機感のなさは驚くべき状況である。多様性を持たせつつも、教員および職員の評価をしっかりと行わないと、大学改革は頓挫する。学長でさえも、「出る杭は打たれる」。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 331 学長の意見より、理事長などの大学執行部の意見が強く、大学改革、教育改革が進まない。また、大学にIR組織が設置されいない。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 332 本学において、学長との連携が、下部にいと不透明であり、良くわからないというのが現状と思われる。理系と文系、医歯薬系と文系の教授では、全く違う環境であることから意見に食い違いが生じる可能性が高いので、大学単位での取り組みは困難が多いと思う。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 333 改革、改革と言い過ぎ。すこし時間をかけて考えるべき。学長がなんでも知っているはずもない。どうしてそんなに学長のリーダーシップを求めるのか、疑問。改革疲れ。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 334 大学の機構改革、学長のリーダーシップを発揮する体制は作られている。しかし、教育と研究のバランスが教育に偏りがちなのが問題。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 335 最近本学でもリサーチアドミニストレーターが採用され、科研費の申請書を提出前にチェックするシステムができた。ポイントをついた良い指摘を頂けると思う。助成金募集の情報やその申請書の作成支援等に関する助言を頂けるともっと良いと思う。配分される教育研究経費がどんどん減っており、外部資金獲得のための支援が欲しいと思う。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,女性)
- 336 大学改革と機能強化を推進するために学長権限を強化する方向性については理解できます。理念に基づくリーダーシップと、それを支える執行部、それを理解して協力する教職員組織があれば、全体に良い方向へ向かうのですが、どれかひとつでも欠けると、とても残念なことになります。「文科省の要請に応じることでしか生き残りをはかれない」という現状認識に陥り、よくわからない中期計画に沿って行われるいろいろな変化に対して、教職員がぶつぶつと文句を言うだけの大学になりそうです。また、このまま教員数の減少に歯止めがかからない状況が続けば、教育の質の低下は避けられない気がいたします。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 337 大学においても人・モノ・金・情報・時間は重要な経営資源であり、それらを十分に確保するためには小手先の改革ではなく大学の統合を進める必要があると思われる。持続的な国際競争力を持った国立大学への改革は、十分な経営資源を確保し余裕のある状態で進めるべきである。ギリギリの状態での改革を進めれば、現場は疲弊し意気も低下し、改革は進まないどころか研究力も低下することが危惧される。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 338 文科系、理科系の両方の学部を有する総合大学のため、理科系に理解のあるトップであると、実験研究施設や機能に関する改革も進みやすいと聞いたことがあります。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)

- 339 各大学や各学部の中にすべての研究分野をそろえるのではなく、大学ごとに同じような分野の研究者を集める仕組みがあるとよい。こうすることによって研究のアクティビティーは向上する。(大学,第4G,保健,研究員・助教クラス,男性)
- 340 現状,良い意味で学長の独裁となっているため,改革スピードが格段に速い。ただし,改革の行われている面は,臨床教育や卒後教育といった外から見える面であり,基礎研究支援や人事といった内側はまだほとんど行われていない。(大学,第4G,保健,研究員・助教クラス,男性)
- 341 文系学部と理系学部の間で研究活動に対する考え方が大きく違い,元来,文系学部で考えられたシステムを理系学部でも運用しているため,研究を行うのに困難な点が多い。(大学,第4G,保健,研究員・助教クラス,男性)
- 342 現状では,大学の独自性,地域性を生かした機能強化が進みつつあると感じる。(大学,第4G,保健,研究員・助教クラス,男性)
- 343 回答者所属の領域において,執行部が努力していることは認めるが,そもそも受けてきた教育背景が現在の教育水準とは全く異なり,どんなに頑張っても目指す方向性が違ってしまう。努力させるのではなく,上に立つものの世代を劇的に変え,現時点での執行部には他の仕事を与えれば大学改革と機能強化が進むであろうと思う。保健医療系において,現在執行部にいる世代(概ね55歳以上)では,考える戦略が違うのである。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 344 学長のリーダーシップの発揮は十分であり独断・独裁状況です。これまで多くの優秀な人材が学長に意見をし,そのトラブルで退職していきましてので現在は大学改革と学長の機能強化は十分だと思います。現状も,過去に学長に反論した学部は,大学の基幹運営組織員メンバーから除外されていますし,学長の出身の医学部部局から出した人材が採用されない人事では凍結を命じ,その学部に不合理な制裁をしています。明確な理由は示されず意見を求めても「学長ガバナンスです」との説明だけで,講義は非常勤で対応となり教育に支障がでています。地方大学ですが,学長が世界で一番を主導されており,地域を見る姿勢はパフォーマンスだけになっています。国が進める学長ガバナンスは,否定するつもりはないのですが,使い方を誤るとひどいことなると感じます。自立して改革する大学にはなっていますが,その方向に公益性があるのか分らないです。私は,非力ですし,怖いのでただ,静観するだけです。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 345 大学全体で国が目指す大学改革の指針を意識した取り組みは為されていると思う。しかし,学部,学科レベルで考えると取り組みの差があるように思う。真の研究者の存在の有無によるところが大きいと感じる。研究を学ぶ段階で受け身であり,自分自身で研究が遂行できる力を持つ人が少ない。それが科研費獲得の状況に反映しているように思う。研究者として推進していく力を持った人,また改革していく力のある人,発言力がある人の存在は不可欠である。また組織がそのような人の存在を評価し,バックアップしていく体制を整えないと組織の発展はないと考える。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 346 理事長や学長が独裁者のようになっている。(大学,第4G,保健,研究員・助教クラス,女性)
- 347 既成概念にとらわれない大学改革が行われるべきである。学部等の縦割り教育をやめ,専門的分野の教育研究を重視すべきである。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 348 組織の再編,給与システムの改革,産学連携等の取り組みの実施が推奨されているが,大学改革や機能強化とどのように関連するのか,必ずしも明確ではない。取り組みが先行して,必要な改革や強化の方向性と一致していないこともあると感じる。(大学,大学共同利用機関,社長・学長等クラス,男性)
- 349 改革と強化の必要性は研究分野毎に大きく異なり,従来からのその分野の研究文化にも強く影響される。これらに配慮し,合理性の追求や統合・改革が必ずしもよい結果を生まない事も想定した,自身による最もよい選択が求められるべきで有り,これが大学の自己改革や強化につながると思う。(大学,大学共同利用機関,社長・学長等クラス,男性)
- 350 機能強化には,何よりも研究を深く掘り下げる事,新しい分野を拓くことにより根本的な改革を行うのが,基礎研究を行うものの使命と考える。(大学,大学共同利用機関,社長・学長等クラス,男性)
- 351 まず大学や研究機関の内部での問題意識の共有が必要である。現場の教員は,大学改革の必要性を理解していないので,機能強化を単なる学長権限の強化としてしか見ていない。自由な学術研究を行う権利に対して果たすべき義務は何であるのか,社会のなかで(税金を使って)学術研究を進める意味はどこにあるのかを自ら説明することが必要である。大学の教員の権利を,既得権益として,それを守ることにしか問題意識がないのが現状ではないか。(大学,大学共同利用機関,部長・教授等クラス,男性)
- 352 改革のための改革は,全体が振り回されて疲弊するだけなので止めて欲しい。本当に覚悟を持った学長が出てくれば別だが,そうした人材を見出す組織になっていないところが多いのでは。(大学,大学共同利用機関,部長・教授等クラス,男性)
- 353 昨今の傾向として,元々各部局に配分されていた研究資金を,中央に集めてトップダウン的に再配分する動きが極端になり,末端の研究者の裁量が減少している。これが続くと,各研究者の独自性の強い,独創的な研究領域の萌芽を迅速に展開することが困難になり,開花することなく消え去ることを助長することになり,極めて大きな損失である。トップダウン的な資金の必要性は理解しているが,その資金源として従来あった部局の予算を引き上げて用いることは本末転倒と考える。(大学,大学共同利用機関,部長・教授等クラス,男性)
- 354 改革や機能強化をうたいすぎて,弱に弱体化しているように思われる。(大学,大学共同利用機関,部長・教授等クラス,男性)
- 355 基盤研究費などを削減した上で,再度配分しているので,配分されて元に戻っている状態である。これでは,新たな研究を促す活力を与えることにはなっていない。(大学,大学共同利用機関,部長・教授等クラス,男性)
- 356 マネージメント能力を持ったシニア人材が不足している。これからは,若手研究者支援だけでなく,10~30年後を考えて,現在の中層層~若手研究者にマネージメント力をつけさせる訓練を受けさせることも科学技術政策として必要であると感じる。(大学,大学共同利用機関,主任研究員・准教授クラス,男性)

- 357 日本の大学は本当に危機的な状況にあると考える。特に重要なのがグローバル化である。少なくともR11レベルの大学は、公用語は英語、秋入学の制度にし、国籍をとわず教育や研究が実施できる体制にすべきである。(大学, 大学共同利用機関, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
- 358 何かはやろうとしているが、何がなされるべきかの発想が不足している。(大学, 大学共同利用機関, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
- 359 マネジメントに関わる組織改革が不十分のように思われる。経営層と事務方との連携が不十分である。URAの育成と人材確保を拡充し、大学経営を学長とURAが行うシステムが必要ではないだろうか。URA職にトップマネジメント教育を必須とし、学長・経営層を目指す人材は、URA職を経験すべきである。研究者は、研究・教育活動に専念することで本務に集中し、経営に意欲のある者はURAになるべきである。(大学, 大学共同利用機関, 研究員・助教クラス, 男性)
- 360 改革の取り組みは多いが、その改革のペースに現場がついていけないことが多々ある。(大学, 大学共同利用機関, 研究員・助教クラス, 男性)
- 361 予算獲得のために無駄な改革が行われているように感ずる。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 362 法人化以来、大学はそれぞれの地域における存在感の形成を示しながら、縮減する経費への工夫を行いながら取り組んできている。それぞれの大学はミッションの再定義を踏まえ、さらなる改革を進めているところであるが、財政的な基盤が強い大学は多くない。地域の活性化低下は、地方にある大学の運営にとくに大きな影響を及ぼす。地方創生の鍵は、地域をはじめとする企業や地域社会と地方大学との連携強化であり、これを推進するための方策の一つとして、地方に所在する高等教育機関への適切な投資が必要であると考えている。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 363 現在、大幅な大学改革を進めている最中である。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 364 学長のガバナンス強化で、組織の再編はここ1年半で大きく前進している大学が多いと思う。ただ、大学改革や機能強化の意義の共有はまだ道半ばといえる。着実かつ適切な運用による大学改革や機能強化はこれからが正念場といえる。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 365 私自身が属する大学では、全学のバランスを配慮する執行部です。大学改革・機能強化という点ではソフトランディングのように思います。ただ、他大学を垣間見ると、性急に大学改革を進める余り、偏った機能強化を推進する余り、多くの教員のモチベーションを相当下げています。経済界や政界の顔色を伺うことも政策には入りますが、大学(特に国立大学)を「専門学校」にはしない大学改革。機能強化を進めてほしいと思います。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 366 多様な人材を確保する体制・職制及び(既存の職制にいる)教職員にそれを受け入れる精神的寛容が必要(大学等では、多様な人材を異端視する傾向が比較的強いのではないか)(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 367 大学は自由な教育・研究活動の中で次世代を担う人材を育成するミッションを負っており、管理が行き過ぎると角を矯めて牛を殺すことにもなりかねない。象牙の塔に閉じこもるのはもちろん問題だが、社会の中での大学にはおおらかさも必要である。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 368 大学が社会の人的及び産(商)業的需要及びその将来的な変化に迅速な対応を行うために、基礎研究を含む学術の多様性を確保しつつも、学長や執行部が強いリーダーシップを發揮する必要があり、産学連携の方針などは示された方向性に全体で協力できる学内体制を十分に確立することが肝要と考える。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 369 改革と評価疲れで、本来の教育研究、社会貢献活動にひずみが生じないように気をつける必要がある。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 370 (*アカデミアとしての独立性は重要だが、個人営業の集合体で各人・各研究をuntouchableにすることは、かえって独立性を危うくする。*)「学際的・分野融合的な研究に強い人材」を育てる教育研究ができていないところは少ない。教える側&大学が、トップダウン的に研究教育プロジェクトを立ち上げることも必要。また、そのための人材を学内外から(人事・財政上の制約少なく)集められるようにする仕組みが必要。(*)私立大学の場合、学校法人としての役割(教育事業)に加えて、サービス提供事業者の役割(収益事業)も大手を振って行えるような制度変更も必要ではないか?(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 371 少子化の影響も切実になってきて、やっと大学改革が本気でなされ始めたと感じる。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 372 30年以上にわたって大学は様々な制度改革を行ってきた。一部では改革疲労をおこしている様にも見受けられる。アメリカ型に細分化した研究室制度は強い個性と高い指導力を持つアメリカ型の研究リーダーを育てるに至っていない。わが国の場合、効率の良い研究組織は信頼できるサブリーダーを制度的に保障することによって初めて成り立つのでは無いかと思われる。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
- 373 国立大学法人化された後も、徐々に解消方向に向かってはいるが、規制や制約が多く自由な活動の制限がされている。(大学, 部長・教授等クラス, 男性)
- 374 教員の能力に差があり、一部の者に多くの役職や作業が集中している。そうした事への評価体制が不十分であり、不公平感が生じている。これは、研究だけに留まらず、教育や入試業務などの本来業務にまで及んでいる。(大学, 部長・教授等クラス, 男性)
- 375 学内の資金不足にともない、外部資金の獲得に努めるものの、獲得したとしても間接経費の使い方が不明確であり、単年度更新のスタッフでの対応しかできず、任期付きでないスタッフや研究者の獲得が困難な状況である。このような状況では中長期的な研究戦略は達成できない。(大学, 部長・教授等クラス, 男性)

- 376 大学改革,機能強化,という名目の活動は,大学において十分になされている.問題は,省庁主導でなされる「改革」の方向性が的外れであることである.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 377 文部科学省が旗を振って,学長のリーダーシップや学内組織の見直しは,十分過ぎるぐらいに行われている.しかし,それが現実には,無理な新学部の新設,そのための予算や人材確保のため,基礎研究費の削減,基盤的な学問の不継承,へと必然的に進んでいる.多様な財源確保のため,産学官連携の組織は,様々に活動しているが,この活動に対する予算,人材も,実際には削減されてきている.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 378 これまでの横並びの姿勢を変えるような環境下になりつつあり,今後改革が進むのではないかと感じるが,部局と大学執行部との関係が変わらない限り,なかなか進まないと感じる.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 379 学長のリーダーシップは浸透してきているが,それが正しい方向性を向いているかどうか,判断するだけの材料に乏しいのが現状.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 380 国立大学においては,自己改革のための予算が著しく不足している.大学のウィルは感じるが,予算裏付けがなく実行能力が不足している.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 381 学長のリーダーシップ発揮のためのIR機能の強化に,国からの補助金を要する.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 382 学長権限が強くなってきたことにより,大学が進むべき方向性を導くのに,時間が昔より短くなったと感じている.機能面の強化は,予算とも連動するので,あまり変わったという感じは持っていない.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 383 我が国の社会における大学の役割や位置付けに関して,国民の理解を得る活動を文部科学省等が主導的に実施できていない.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 384 大学のマネジメントの中心となる学長や執行部に,マネジメントの経験がほとんどない者がなっている.研究マネジメントの専門家(経営の専門家とは異なる)を大学運営に当たらせるべきである.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 385 中長期計画の策定とその実行および検証をシステム化して常に改革していく姿勢が乏しい.寄附講座や産学連携を積極的に進めることによる財源確保を拡大する必要がある(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 386 分析・シミュレーションは行っているが,教育評価や本部への人事権委譲のような踏み込んだ改革にまでは到っていない.20年先を見据えた中・長期計画を策定し,改革の方向性を全学で共有化することで外堀を埋め,今後の改革を進めていきたい.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 387 学校教育法の改正にともない,大学が組織として強いものとなりつつあると思いますが,まだ緒についたばかりで,今後,事務系職員の充実化をはかりつつ,教員もさらに教育・研究に真剣に取り組み,その成果の価値化に努めるべきであると考えています.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 388 組織改編に関しては既得権益を打破する強いリーダーシップが求められるので,それを保証する仕組みが必要.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 389 大学は評価を嫌う団体である.それは利潤を追求していない団体である側面もある.但し,改革し機能強化をするためには,外部有識者も加えた,研究分野に特化した内部評価(研究にかかる外部評価は,資金交付団体/JST,NEDO等が厳しくしている)が必要である.そのことを各大学に促す国の対策が必要ではないかと思う.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 390 研究に向かない教員が,研究以外の道を選べる環境を作ることが必要と考える.その道が確保できれば,大学の機能強化を行うためにダイナミックな人事が可能となる.また,学長については学内から部局の利益や個人個人の利益の最大化を図る選挙ではなく,リーダーシップやマネジメント等の大局的な視点,及び,各教員からも認められる人材を選ぶ仕組みや価値観の改革が必要になると考える.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 391 制度は十分である.見栄えのいい制度ではなくて実際に役立つ方法を取り入れないと,外部と研究を行えば行うほど研究に費やせる時間が減る傾向を改善することが必要である.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 392 米国のように民間寄付が大学に集まる仕組みを考えてほしい(専門ではないので不明であるが,税制の問題だけであろうか).国際交流,地域交流,民間組織交流,同窓会利用など,これまで日本の大学が不得意としてきた分野の工夫が必要である.そのような活動を教員が担うのではなく,事務組織に工夫がほしい.教員については学内教員の異分野交流,研究と教育の機能分離,技術職員の意識改革,教職員の任期付けでない流動化,に工夫がほしい.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 393 学長のリーダーシップは強化されてきたが,全国連携の研究が評価されにくくなっている.特に,共同利用・共同研究拠点の制度が弱体化している.これは,日本の研究制度としては優れているので,今後も強化すべきである.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 394 国立大学と私立大学,旧帝大等の大きい大学と旧教員養成大学(地方大学)では全く状況が異なる.国立大学は今後統合が進むであろう.私立大学は少子化の影響を最小に止めるために国立大学にない,小回りがきく改善が行われよう.(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 395 ○大を筆頭として,教育が大企業志向,ベンチャー事業化などのイノベーション型研究を支援する教育体制が乏しい.(大学,部長・教授等クラス,男性)

- 396 大学経営や運営、教育、研究、それぞれ向いている人材は異なる。今は、すべてが求められ、全員が疲弊している。また、大学事務の人員が運営費交付金の削減で減っており、事務負担も大学教員がかぶっている。予算が限られている場合、学生数の削減と連動して教員の人数も減らし、ベストなバランスを保つべきだろう。ほぼタブーに近い案ではあるが、現状は全教員に広く雑務が降り掛かっている。学生数と教員数を連動させてスリム化することで、より効果的な教育と研究が推進できるはずである。大学は事務を増やさずにバランスの悪い太り方をしている。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 397 より開かれた大学へと機能強化して頂きたい。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 398 大学の学長や理事長を監視するシステムがない。第三者の評価を私立大学も受けるべき(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 399 以前に比べると進歩しているが、欧米の大学に比べるとまだまだの感がある。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 400 大学運営費の削減に伴う人件費削減などは企業が倒産する前の末期的状態のようです。よりポジティブな方向(たとえば発展的合併や多様な財源の取得に向けたURAの抜本的な改革など)の取り組みも形式的なものに終わっている場所は未来が厳しいと思います。また、地方国立大学を支えている余裕がないのですから、旧帝大に資金を集中させる劇的な変化を起こす動きが必要だと思います。○大が人件費削減をしないとイケないというのは有り得ないわけで、周辺国立大学の運営費をより傾斜をつけて減少させて対応するなど、より弾力的な対応が必要だと思います。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 401 執行部のコントロールは過去に比べれば明かに強くなったし、組織を改革しようと言う空気も(時として空回りするにしても)過去に比べればあるのではないか。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 402 大学改革については、「十分」かどうかではなく、「適切」に行われているかどうかを質問するべきである。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 403 改革は結構ではあるが、これに費やす時間や労力が、他の業務(特に教育研究)を圧迫している(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 404 リーダーシップの意味を理解していない学長や執行部が多いように感じる。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 405 大学自体は大きく改革していくことが必要だと思われるが、国がそれを一様なものにしてしまわない方がいいと思われる。大学独自の取り組みを大いにいかした特徴を伸ばす方向で強化した方が将来的に多様な大学、多様な科学、人材を生むと思われる。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 406 執行部で、イノベーションを理解している人が何人いるか？学長が幾ら頑張っても、理事が教育者上がりで、イノベーションをやったことがないので、現状では無理である。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 407 経営の専門家では無い大学教員が、大学執行部を形成しており、そこに、かなりの無理があると思われる。また、リーダーシップを持って経営を行うためには、事務組織のサポートが不可欠と考えられるものの、事務組織のサポートが旧態依然としている部分も大きな課題と考える。一方で、大学を一般企業のように経営することは、無理(目的が、そもそも異なる)があるとも感じられ、大学改革と機能強化の取組は、ちぐはぐな動きをしているように思う。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 408 基礎研究振興の観点からは、この20年間の大学改革と機能強化は完全に失敗している。大学教員の研究に費やす時間を減らすようなことばかりしているし、一部の裕福な研究者をのぞいて、自由に使える研究費が大幅に減少しているからである。この15年間日本人がノーベル賞を多く取るようになったが、受賞者の仕事はこの20年間の大学改革と機能強化の期間になされたものではないことに注意する必要がある。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 409 大学のリーダーに研究、教育で世界的な業績を挙げ、見識を持った人が少ないように感じる。そうした人たちは大学内の煩わしい政治には関わりたくないし、一方現在のリーダーは大学内の政治的勝者がなっている傾向にある。真のリーダーは大学で決めるのではなく、学会や国の調査機関が推薦し、大学内で選考し、そうした立場への移動を拒まれるような一流の研究・教育者の力を借りべきである。それを補佐する執行部が作られるべきである。理想を持った方がリーダーにふさわしいと考える。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 410 混在の評価では厳しい判断としたが、最近では状況が大きく改善されるような改革の芽が見られ、今後はその芽を摘まないような施策と規制の緩和が求められる。現状の流れは悪くはない。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 411 大学改革と機能強化については旧帝大など及び1部の有力私大で積極的になされているようである。さらにより多くの大学での取り組みがなされるよう強制的な方策が必要である。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 412 新しい人事制度の開始など、かなりのスピードで進んでいると感じる。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 413 502・503に関連して、近年文部科学省での各種検討会での報告書を受け、大学などは財源多様化、マネジメント強化に向けて、努力していると見受けている。505については、リーダーシップについての解釈について、機関により乖離があり、その解釈が学内運営に大きく影響していると捉えている。(大学、部長・教授等クラス、女性)
- 414 上記の文科省の奨励する戦略は大変大きな効果を上げていると思うが、リーダーシップの名のもとに、現場の教員の意見聴取がなおざりにされ、現場現場での問題が解決されず、教員のやる気を削ぐような例も多々みられる。教育・研究に直接関わる現場あってこそそのリーダーシップであり、学長や事務方が文科省の顔色(指導方針)を伺ってその大学固有の特性や学長自身の信念をも軽視するようになれば、大学としてのアイデンティティーは失われる。平均化して全体のレベルを上げることは必要ではあるが、大学の真の意味の強さが失われなかが危惧される。(大学、部長・教授等クラス、女性)
- 415 私立大学は営利事業体である以上、経営のプロが経営に携わるべき。(大学、部長・教授等クラス、女性)
- 416 改革が目的となっており、見直す度に悪くなっているように感じます。(大学、主任研究員・准教授クラス、男性)

- 417 国立大学も、経営のプロフェッショナルが学長になるべきである。(大学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 418 取組みを成果に繋げていくための人材,学長や執行部のリーダーシップ(ビジョン,裁量・権限,組織基盤,マネジメント)が脆弱。(大学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 419 大学改革と機能強化が進んでいることは実感する。ただ、新しい仕組みを作ったら古い仕組みは止める、という形が少なく、システムはどんどん複雑かつ膨大になり、そのために研究者が費やさなければならない時間も増えているように感じる。(大学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 420 学内組織再編というときに、必ず定員ポストの削減やポストを巡っての部局間のやりとりなどの話ばかりとなり、本来的に良い研究教育機関をつくっていかうという意気込みが全く感じられず、非常に残念に思う。よりよい取り組みを行っている部局を活かすことよりも、小さいところを統廃合せせろというような取り組みばかりになっており、日本の大学の今後を憂慮せざるを得ない。(大学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 421 不十分かもしれないが一生懸命に取り組んでいる。(大学,その他,男性)
- 422 なぜ、大学改革のために組織の変更が適しているのか、不明でもある。(大学,その他,男性)
- 423 ・様々な改革や強化を進めているが、そのための労力が過大となっている。(大学,その他,女性)
- 424 「研究を通して学生を教育する」ことはできない。人間を教育するには、独自の哲学と方法論が必要。院生教育の充実が必要。(公的研究機関,社長・学長等クラス,男性)
- 425 学長などのリーダーシップということだが、学内改革をやるには、大学の裁量自由度を大きくしないと意味がない。さらに5-10年での継続した取り組みが必要。(公的研究機関,社長・学長等クラス,男性)
- 426 学長や執行部のリーダーシップが発揮しやすいように国もサポートすべきであると思います。規則や法律の問題があると考えます。(公的研究機関,社長・学長等クラス,男性)
- 427 現在は手挙げ方式による自発的なもので、もう少し統一的な形が必要な気がします。(公的研究機関,社長・学長等クラス,男性)
- 428 (研)○○○○・○○機構○○大学校は、農林水産省所管の我が国唯一の水産系高等教育機関であり、文部科学省所管の大学ではないが、(独)大学改革支援・学位授与機構による教育課程の認定や、(一社)日本技術者教育認定機構(JABEE)による技術者教育プログラムの認定、さらに国土交通大臣による船舶職員養成施設としての認定を維持するとともに、水産人の育成という目的に沿って、水産現場への動機付けからOJTを含めた実学教育を系統的に行える体制を整備してきた。機能強化としては、2016年4月から、(研)○○総合研究センターとの組織統合により、水産に関する最先端の研究開発の知見や新技術を導入し、水産現場への教育研究能力の向上が図れるよう取り組んでいる。(公的研究機関,社長・学長等クラス,男性)
- 429 何をやるにしても中途半端。改革したければ、新しい、小さい大学を、一つ、2つ立ち上げて、成果を世に問うべき。しかも、結果を数年で求めるのは間違い。(公的研究機関,社長・学長等クラス,男性)
- 430 例えば有力国立大学等を例にあげれば、看板だけ架け替えても組織や構造は旧態のまま100年以上も変わっていないことがおおい。したがって教育も質の変更は後まわしたと思う。大学の世界ランキングは気にするが、教授人事等はいかかわらず透明性を欠き、囲い込み人事が行われていると聴く。(公的研究機関,社長・学長等クラス,男性)
- 431 大学がかなり自主性を持って組織の改革を実施していると認識しており、リーダーシップも発揮されていると思う。勿論、常に賛否両論があるので。ただし、リーダーになる方の人間性はかなり重要なので、そこへの配慮は重要である。リーディング大学院などは成果があがっている大学もあり、その取組みをどのように継続するかを考える必要がある。(公的研究機関,社長・学長等クラス,女性)
- 432 学長や執行部のリーダーシップについては、近年非常に強化されており、うちの組織でも顔が見える分難しいが参考にしたい。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 433 医学部は、製薬企業の寄付金に期待しているのが現状であろう。地方大学も学生が勉強しない、研究しない、成果がでない、研究費が獲得できないサイクルに入っている。今後は、学生の指導をしっかりして、研究成果がでるような真摯な教育の再構築が望まれる。とにかく、大学の教育の質の低下には頭がいたい。ノートすらつけていない、博士号取得者が多数存在する。これくらい、教授は点検していただきたいものだ。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 434 改革や機能強化は、十分に行われていると思われるが、問題は、ともすれば成果主義、出口志向に囚われ過ぎていることではないか。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 435 所属の専門分野が応用科学の研究所であることから、学位取得の事情も理解できるが、大学での教育に現場感覚を養う視点でのカリキュラムを組み込んでいただきたい。(即戦力を供給いただきたいという意味ではない)(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 436 それぞれの大学で努力している様は見受けられるが、そもそも大学の数、学生数が多すぎることを先ず整理すべき。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 437 大学教員が学生教育、特に科学技術系では研究を通じた専門教育を十分に行う時間をとれていない(大学運営・マネージメントに関わる業務や研究資金獲得のための活動等で多忙すぎるため。)ように感じられる。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)

- 438 大学改革はつねに叫ばれ、それに対応すべく大学教官は益々多忙になる。スタッフ教に限られているので、それほど優秀でない学生でも博士課程に無責任に進学させる。その大学院生の研究業務に対して給与を支払わず、院生の無償労働にただ乗りを行って来たのが日本の大学である。欧米なみに大学院生の研究業務に対して対価を支払うシステムを構築し、早期から大学院生にプロの研究者としての意識を喚起しする必要がある。企業が研究の即戦力として積極的に採用するような博士の育成が必要。学生が他大学の大学院に移る確率が極めて低いことも院生の視野を狭くしている要因の一つ。大学院定員の50%以上を他大学から取ることのインセンティブを持たせる必要がある。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 439 経営効率化や成果の最大化と反対にある,研究者の活動も見守っていくことが重要ではないか? すべてが一つの価値観では括れない・括るべきでないと思う。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 440 米国でこうだから,ヨーロッパでこうだからといったつまらない目標設定ではなく,我国の大学教育はこれまでの歴史を振り返ってかくあるべしという,そういう絶対的な価値観の創造を大学自らが行うべきだと思う。それに必要な改革ならば行うべきである。世間に迎合するような大学改革や機能強化は所詮二番煎じなのでは?(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 441 改革を行った(行ったと思われる)学長は,ほとんど再選されないように,コンサバな人が多いし,そのような人ほど研究のアクティビティが低いように見える。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 442 改革あるいは機能強化と称して組織をいじくらせることに疑問を感じています。結局,最後は学生のカリキュラム等にしわ寄せが行き,継続性を持った教育ができなくなっているような気がします。また,組織変更のための議論に多くのマンパワーが割かれるため,学生指導や研究に充当する時間が減っています。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 443 経営層トップは組織防衛の意識が先に立ち,それは必ずしも研究者サイドに寄り添った経営方針になるわけではないため,研究所としてのリーダーシップを語る以前の低いレベルで多くの問題をはらんでいる。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 444 医学部だけかもしれないが,大学が学問の発信以外の業務をまかされていて,本来の大学の果たす役割から遠ざかっているように見える。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 445 大学の改革は進んでいるが,研究開発法人,独立行政法人は,旧態依然の印象であり,十分な推進エンジンとして発揮できていない組織が多い印象である。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 446 大学人でないので間接的な印象になるが,執行部の思いがまだから周りしているのではないか?(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 447 改革が性急過ぎて,対応に時間がとられることで,かえって研究にかかる時間が少なくなっている。思い付きのような改革は研究の邪魔になるだけである。改革はよほどの必要性がない限り行わないほうがよい。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 448 大学の機能強化に最も必要なのは,十分な教員数を安定して確保するための運営費交付金であり,不安定な研究費(寄付金,共同研究資金など)ではない。交付金(=若手人材の確保)が安定していれば,民間との共同研究などもじっくりと進めることができる。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 449 大学の類型化と学内のコンセンサスが十分では無い場合に,学長や執行部のリーダーシップは独善的と見られて協力体制が不十分となるのではないだろうか,困難ではあるが学内のコンセンサスが重要かと考える。特に有名大学では,学長や執行部のリーダーシップが既得権益や利益誘導になりかねないケースが心配される。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 450 さまざまな取り組みが行われていると思うが,全体的に資金不足に思われる。特に,地方大学では教員の確保も含めて深刻。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 451 裾野を削っての改革,特定機能強化では意味がない。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 452 地域の大学が地域の行政組織などの公的機関の中心部でシンクタンクとしてさらに歴史の保管庫として持続的に機能する社会体制づくりが必要。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 453 大学の上下関係(教授一准教授一助教等)はなくし,「先生」と呼ぶ(呼ばれる)風潮は変えるべき。大学の事務は使えないのでアウトソーシングしても良いのでは,給食センターみたいに。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 454 旧帝大はまだしも,地方大学の経営は非常によくない状況に置かれている。旧帝大,地方大の関係を議論,整理して将来のビジョンを示さない限り,各大学の役割がみえてこないばかりか,大学の将来像を描けずにいる。少子高齢化を背景にどのような戦略をとるのか,自由主義的な観点で大学任せにするのではなく,将来のビジョンを議論しなければならない時期にきている。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 455 地方国立大学のマネジメントは特にうまくいってないように見える。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 456 研究者の環境も厳しいが,産学連携・コーディネイト人材の環境も厳しい。小さな大学では連携人材の確保も予算的に難しくなっているのではないか。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 457 大学改革と機能強化の状況については,容易に実現できるものではないため,まだ目に見える成果が出ていないところありますが,どの大学も取り組んでいるところなので,もうすこし長い目で見る必要があると思います。ただし,改革を行うための組織の見直しは,学内からは実行できないので,外から強制的に行う必要があると思います。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 458 これも大学によってかなり違いがあるので,弱いところは事業経験の豊富な,それも営業に強い人を入れる必要があるかもしれない。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)

- 459 以前よりもリーダーシップは発揮されるようになってきているのは進歩であるが、それでも教育プログラムの硬直化や大学の戦略文書の欠如など課題は以前として多い。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 460 学長や執行部のリーダーシップにより牽引された,新たなプロジェクトが,次期学長や執行部に継続されないケースが発生し,数年スパンで経営方針が変わるデメリットを最小限にする取り組みも注目してほしい。(公的研究機関,部長・教授等クラス,女性)
- 461 独自の機能強化だけでなく,機関間の連携の強みをどのように発揮できるかとその評価が,日本全体の機能強化に直結すると思う。(公的研究機関,部長・教授等クラス,女性)
- 462 所属する連携大学院では,頻繁に組織の見直しが行われている。しかしながら,教育についてはゼミが中心であり,学生は,知識の獲得に時間がかかる。米国では上級レベルの科目についても授業の形式をとり,学生は,効率よく先端に近い知識を素早く吸収できる。根本的に体制を変えなければ,優秀な留学生は,日本に来ない。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 463 改革をしすぎると結局,今,はやっている研究にのみ投資がいつてしまい,長い目で見て国益にならない場合が多い。ディープレーニングの基礎は日本でできていたにもかかわらず,結局は,アメリカに持って行かれてしまったのは,はやりにはばかり資金が投入されて継続的に研究ができなかったことの典型例である。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 464 組織の長にあまりにも強大な権限が付与されているため,トップが変わるたびに組織の方針が大きく変化する。良い方向に変わればよいが,逆の場合も多々ある。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 465 ■ 運転資金があった上での,プラスアルファな財源確保への取組みは大いに競い合えばよいが,死活問題のようなギリギリの財源確保への取組みには断固反対である。(申請書類作成などに莫大な時間が費やされ,研究に取組む時間が作れない。)(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 466 国立大学等の運営において,民間共同研究,寄付金等に頼らなければ運営できない状況には違和感を感じます。間接経費は $+ \alpha$ として利用されるべきであり,基本的な運営はあくまで運営費交付金の範囲で行うべきかと思えます。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 467 選択と集中に対する準備が進んでいるようには見えない(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 468 大学と民間企業の連携は良い試みと感じる一方で,基礎研究を維持できるのか,不安を感じます。民間企業が求める実用化研究や,基礎研究から実用化研究への橋渡しは,公的研究機関の役目(ハブ)とするような,全体的な改革が必要と考えます。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 469 大学教授の雑用の軽減,サポートの充実によって,研究,教育に使う時間を増やし,定年制助教,准教授等のINBREEDINGな内部雇用を廃止することが,重要。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 470 人材の確保の点で若年研究者においては任期付きが多いため,成果の継続性が保てていない。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 471 公的研究機関について述べるが,縦割りになりすぎている。文科省,経産省,環境省などを横断した組織作りを希望する。例えば,環境・資源・エネルギー問題などはオールジャパンで取り組むべき研究課題だと思う。原子力に関しても同様である。個人的な私見で申し訳ないが,原子力機構を解体して,環境・資源・エネルギー研究開発機構を発足してはどうか?(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 472 大局的な目で大学の改革を考えている人がどれだけいるのか?(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 473 分野ごとに人材の男女比が異なるはずなのだから,女性教員の数(割合)を一律に決定する必要はない。男か女かよりも,優秀な人材かどうかが大事では?(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 474 大学以外の組織にも当てはまるが,組織改革の最大の目的が予算削減であることが多い。意味のある改革を実行するとともに,過去の改革の効果を客観的に検証する場を設ける必要があると感じる。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 475 大学ごとで,それらの状況は大きく異なるように思われる。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 476 いわゆる職業訓練校の様な大学が増えている印象がある。将来を見据えた場合,自由度を維持しつつ基礎研究に取り組める様な,ある意味,原点に回帰する様な改革が行われるべき。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 477 私は研究所の所属であるが,知り合いの大学教員たちは,「○○プログラム」「××プログラム」など大学の予算獲得のための研究業務以外に忙殺されている印象です。そのような特定のプログラムよりも,大学の裁量で使える予算を措置した方が,大学ごとの特色が出せると思う。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 478 外国人留学生に生活費補助・学費免除のような大盤振る舞いをしている反面,日本人大学院生には有利子学生ローンを組ませている。誰のための税金なのか,優秀な日本人研究者を育成するための大学ではないのか? 大学改革が必要なのではなく,文部科学省の改革が必要である。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 479 我が国の大学における改革や機能強化において,学長や執行部のリーダーシップは十分に発揮されていると思いますか,学長や幹部,執行部の性格や資質,または校風などにより大学間における格差が大きいと感じる。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)

- 480 現在の大学改革は、仄聞するところでは、改悪にしかかっていないように思える。根本が大学のビジョンから始まるのではなく、国の予算の逼迫から始まっているので、多くの施策がずれている。大学のゆとりをなくし、研究の基礎体力を削ることになる今の改革は、後で国力の後退という形で顕現すると思う。が、国の予算がないので、それも仕方がないことなのだろう。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 481 上記の質問は大学によって大きな格差があるため回答が難しい。〇〇大学等のトップ校と一般的な私立大学では平均研究費に大きな差異があるため、研究費の乏しい大学・組織では悪循環に陥るケースが多いと感じる。特色を有する大学がある一方、存在意義すら分からない大学も多く存在すると感じる。大学の特色を出すためにはある程度の淘汰・合併が必須であると考えられる。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 482 特色を出そうとして奇をてらっては総合力を落とすし、次の変化に対応できない。何かに特化するのならば、専門学校と何が違うのか？学長や執行部のリーダーシップは過度に強化すべきではない。独裁者が無能であったり、間違った判断をしてしまったときに、その組織は徹底的に破壊される。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 483 大学改革はむしろ過大に行われている。教員をこのような改革にまつわる雑務から解放することが最善の政策である。財源確保は大学が必死になって行っているところであるが、これも過大な負担である。これは寄付税制の改革により「ふるさと納税」的な制度があれば大学の負担は軽減できるものと考えられる。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 484 大学等への寄付に対する税制上の特典を増やし、研究への寄付が企業のCSRの一部であるとの認識を広める必要があると考える。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 485 見直しやリーダーシップの意識は高いが、組織運営の硬直化が、その意識を基にした変革の大きな障害になっている。これはこの法人の問題だけ出なく、運営費の元締めである文科省の関与にも重大な問題(罪)がある。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 486 ・国において、人材システム改革などが実施されており、テニュアトラックやポストドク支援、ダイバーシティなどへの取組が図られるも、効果は限定的で目標達成には到底及ばない。・一部の地方大学では、学長のリーダーシップが期待できるが、大規模大学では部局の壁が依然厚い。大学全体の改革には限界がある。・一部の大規模大学においては、寄付金講座や大学内に企業スペースを設けるなど積極的取組が行われるも、地方大学においては厳しく格差が見られる。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 487 イノベーションに関する大学改革は始まったばかりと感じる。成果がでるまでにもう少し時間が必要。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 488 大学改革は若手人材の人員削減の代名詞になっており、もはや研究者として優秀な教授も教育メインの労働になっている。これでは日本の学術研究水準が下がるのは必至。大学改革および機能強化の実態調査をトップ大学20くらいに対して早急に行い、現状を把握すべし。このままだと日本の大学からノーベル賞に値する優れた研究が創出されるのは難しいのではないかと。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 489 自己改革を強いられ、本質的に価値のない改革をしているように見受けられる。しかもそれにより、本来の業務である教育にかけるべき時間が減っているはずである。トップダウン的・形式的な改革を強いるのをやめるべき。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 490 大学に求められるキーワード、例えば、国際化、産官連携などが一緒なので、どの大学も似たような取り組みを行おうとしているように感じる。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 491 基礎研究予算が減り出張手続きが複雑なところは当研究所も同じだが、時折、必要以上の事務手続き(出張の証明)を課している大学があり、日本の頭脳が妙なところで消費されているようで残念に思う。事務手続きが過剰など研究を阻害する問題がある組織には指導を入れるなど、簡素化を進める仕組みがあった方がよいかもかもしれない。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 492 少子化が進んでいるので、大学は今後減らしていくのが妥当であり、その過程として大学改革と機能強化を進めるのが良いと思う。つまり、大学の運営を学部ごとの採算制にして、残った学部を編成して新しい大学にしていけばよいのではないかと。学長などは教授から選ばれるので、大学のような雑多な集団をまとめる能力は無いため、結局は文部科学省の意向に従うだけとなり、多様性に欠ける運営になるのではないかと。学部ごとの小規模の単位なら、お互い顔も見れて、意思疎通も出来るので、教授が長でも機動的な運営が出来るのではないかと。少し話は逸れてしまいが、今後人口の減少に対応する為に移民を受け入れる政策が議論されているが、ぜひ大学はこの移民受け入れの下地作りには貢献して欲しいと考えている。移民問題は文化的な習慣の違いから生じることから、大学から日本とはなにか、異文化の人が日本に同化するにはどのような制度が必要なのかを考えて欲しい。日本人の共通意識が何から生じているのかを明らかにし、それを異文化の人にどうしたら伝えられるのかを研究すれば、移民受け入れによる社会問題を減らすことが出来るのではないかと。(公的研究機関,研究員・助教クラス,男性)
- 493 学長や執行部による独裁が良い結果を生むとは到底思えません。(公的研究機関,研究員・助教クラス,男性)
- 494 研究業績を図る上で論文の本数も重要であるが、社会へ技術を幅広く普及するために必要な規格化作業等の学協会活動にも大学の先生が参画しやすいように、業績として評価されるようにすることが望ましい。(公的研究機関,研究員・助教クラス,男性)
- 495 公的機関に所属している立場からは大学の中の状況はよくわかりませんが、基礎研究の充実や優秀な人材の育成に大学の役割は不可欠だと思います。そのため、今後も合理化や効率化だけでなく、社会全体の中での位置づけを失わずに、時代に即した役割を果たしていただけるような改革、機能強化を望みます。(公的研究機関,研究員・助教クラス,男性)
- 496 産学共同研究のJSTなど公的機関の取り組みは、まだ周知不足と思う。(公的研究機関,その他,男性)
- 497 特色のある取り組み、仕掛けをしている大学と、後追いマネゴトで停滞している大学と差が大きいと感じている。積極的に新しい仕掛けをしている機関は特別な支援をしていく必要がある。(公的研究機関,その他,男性)

- 498 自己保身を捨て、時代の変革、他との共生あるいは変化のあり方を考えられ、運営判断していくマネージメントに強いトップ、リーダーが必須。(公的研究機関,その他,男性)
- 499 ・大学内組織改革はかなり進められてきているが、本質的には不十分。新しい価値創出力のある更なる人材交流、競争強化、外部資金確保への多様な取り組みが必要。自己改革を含めた思い切りのある施策を期待。(公的研究機関,その他,男性)
- 500 依然として縦割り、学長の権限、学長の選定方法等大いに改革すべきと考えます。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 501 大学の改革に、ビジネスサイドで育った人間や、外国人など海外、特にアメリカのイノベーション・システムを熟知している人間の登用を積極的に進めるべきである。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 502 評価制度を変えないと新しいことにチャレンジできないのではないかと。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 503 大学自身は、生き残りのために必死に努力されていると見える。しかし一方で、大学教官や職員はすべてサラリーマンであり、サラリーマンが改革するのは難しいとも考える。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 504 大学改革と一口に言っても、国立大学と私立大学では事情が異なる。国立大学も旧帝大系、地方の国立大でも異なり、まして私立大では法人によって運営の考え方が異なるため、改革といっても大学が潰れるような非現実的な提案が出てきても対応できない私立大学は多いと思う。この間には、国立、公立、私立と分けて行うべき間いかと思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 505 ・本件の認識については、全大学を把握出来ていないので、いくつかの特定の大学での評価である。大学によって温度差があるように思える。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 506 少しずつですが、独自に経営努力をされ、特徴のある大学が見受けられるようになってきたと感じます。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 507 大学が独立行政法人となってから頭でっかちの不良経営体になっている。つまり副学長は理事などの人数が多すぎて本来の大学の必要な事項に頭が回っていない。もっと教育研究を考えるシステムが必要である。それは経営陣を増やすことでなく、むしろ減らすべきである。学長をはじめとする経営陣は、全くその能力がないと見受けられる。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 508 現時点、大学は、大学であることを守る事で精一杯のように見受けられます。私見ですが・・・(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 509 大学の組織は過去の前例を引き継いで行われていることと、学内、研究者出身者ではイノベーションは起こらない。また、リーダーシップと、独裁を勘違いするほど組織をわからない仕組み作りと人材投与がなされている。研究者、学者にリーダーシップを持つことはおろか経営は無理。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 510 もっと民間人が大学や研究所の中にはいりこまなければ、大学研究者に研究マネージメントは難しい。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 511 大学間格差が大きいように感じる。大学の特色の出し方をもっとアピールした方が良い。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 512 ・歴史のある象牙の塔、大学改革は大変だと思います。・既得権の権化であり勲章を一杯付けた先生方を纏めるのは大変だと思います。・日本は外圧(黒船のように)しか変わるチャンスがないのではとも思っております。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 513 大学などは、研究成果を発表して人が集まるようなテーマだけを追っかけている。自らがよく吟味して研究テーマをやっていない。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 514 学長・理事の教授・准教授・助教の能力を引き出す力に欠けているところが見受けられる。もっと自由な研究雰囲気を整えないと、研究開発はできないように思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 515 ゼロ免教育学部(学科)の改変などで、多くの大学が変わるための組織変革を断行し、それを評価した行政が予算を増額したことがメディアで報じられた。大学の独自の行動を素直に評価したい。一方で、分離融合、国際化、などのキーワードが共通することには懸念を感じる。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 516 文科省官僚の言いなりになる学長が多いため、国立大学において訳の分からない名称の学部・研究科がこの10年で急増している。国立大学が法人化されて以降、教授会が機能しなくなり、学長一本釣りで構成される執行部だけの議論で終わり、学内からの真に改革的意見が採用されない状況である。学長と執行部のリーダーシップ過剰が、大学を破壊している。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 517 大学改革には相当な資金が必要となる。大学人が必要とする資金を政府が支援する自覚が無いように見受けられる。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 518 大学は全体的に、経営的視点がないので、大学に寄り添った経験者の抜擢が必要。学者を学長にするには課題が多すぎる。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 519 とくに工科系大学では、民間企業との共同研究をさらに加速させ、この研究に学生も積極的に参加させることが重要と思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 520 企業出身の教員が増えてきており、今後あきらかな成果が見えてくると思います。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)

- 521 大学改革やその機能強化は、科学技術の発展、その発展や実用化を橋渡し、社会実装へと連動させていく工程の源泉です。発信側や受け手、そして川下へ移行させるための資金面について、学内における産学ベンチャー企業の活性化(民間との早期連携)や実用化への資金確保策が必要だと思います。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 522 大学ごとの大きな差があると感じます。COIのように実際の成果や進み方に温度差がかなりあり、良いものはどんどんよくなっていくように感じます。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 523 実績のある優秀な先生もそうでない先生も停年は同じという硬直化した制度の見直しが急務と考える。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 524 学群の分類変更や、新学部の創設などを見聞しますが、その影響や益は実感していません。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 525 学長達の実社会に対する本当の理解がたりない。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 526 民間企業出身の研究者や職員を増やすと良いと思います。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 527 建前で組織改革を行っているところが多すぎる。改革と銘打っているが、結局は既得権利を守れる体制に落ち着いている。特に、特任教授といった企業から大学に所属した方々への扱いが悪い。助成金の出願資格をなくし、教授陣の下に着く形を取らせ、アイデアや労働力を搾取している感がある。企業出身だからこそ、大学の設備や学生を活かしてできることも多くある。そういった方々をサポートする方が一から立ち上げるよりも圧倒的に早く産業が創出されるかと。ただし、企業出身者がいい、ばかりではない。縁故で、大企業出身の高齢の退職者(55~65才前後)が、企業で貰っていた高額の給与で雇われるケースがあるが、大概役に立っていない。年長的に現場から離れ、管理職に就いていたため、持っている技術は古く衰え、昨今の技術にも詳しくないことが多い。産業振興に相応しくない、このような人員に年1000万円とか払っていたケースがあった。税金の無駄遣い。関与した企業からの評価や学会発表、特許申請など成果の如何を具体的に判断する基準を設けるべきだが、その判断をする部門との縁故で登用されているケースもあり、甘い判断になっていることがある。しっかりとした第三者機関が必要。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 528 教授や職員自身に学長になりたいというチャレンジ精神はあるが、なつてからのチャレンジ精神を評価する公のしくみが必要。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 529 学長のリーダーシップは以前よりも強く発揮されるようになってきたと感じる。しかし国の予算に限られる中で問4-19に答えたような企業の近視眼性が強い環境下では改革も進まないと思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 530 問5-03 知り合いの学長は強いリーダーシップを持って改革を実行されていますが、多くの大学のケースを知らないで、わからないと回答しております。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 531 大学は、企業内研究のように実用化(事業化)を目指したテーマに偏りすぎて、教育にもその悪影響が出ている。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 532 上記3問に関しては大学間差の大きさが最大の課題である。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 533 学長の選考方法が学内選挙であるため、積極的な改革をリードする学長は再選されにくいのが大きな課題です。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 534 欧米の大学のように社会・産業界との接点が高まると財源の多様化にもつながる。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 535 特に国公立大学の自主性や特色を活かすように大学の財務面における自由性をさらに確保するべきと史料。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 536 定年制を見直し、能力・実力・体力のある研究者が残り、それらが無い研究者は去るような競争原理がもっと働くようにすべき。大御所的な先生方が政治力を発揮するために、大学に籍を持つことは良くない。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 537 昨今の大学改革の方向性が、過度に官僚的であることを懸念します。学問・学術の本質を考えた大学組織を中心に据えた議論がなされ、改革が進むことを希望します。一昔前の大学体制の方が、学問の自由が満ち、生き活きとしていたように思えます。大学の教官の雑事に追われる様子も気になります。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 538 いくつかの大学において、積極的な改革が動き出しているように思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 539 ・国立大学法人との共同研究で、大学本部が一定割合を吸収してしまい目的とする研究費が減ることが、非常に困惑する。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 540 学内組織の見直しの際、流行を追い基礎研究など時代に関係なく重視すべきものが軽視されないようにバランス配慮が必要だと思います。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 541 大学改革については、様々な取り組みが進められていて、時に驚くことも多い。但し、一部の大学(○大や○大など)に集中していて、地方大学での考え方は未だ旧態依然としているところもある。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 542 大学の質が低下しているのは、大学独自の努力が足りないのか、日本国としてのシステムが悪いのか、大学以前の義務教育や高校教育が低下しているのか、試行錯誤しながらシステムを変えてはいるがグローバルでの日本の大学のレベルは低下傾向にあると認識している。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)

- 543 旧七帝大や〇〇・〇〇などは進められているように感じている。ただ、少子化のなかで地方は特化型でやるかなど検討が必要かもしれない。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 544 方針がいまいちあまいに思える。アメリカやドイツなどを見て日本独自の考え方,進め方を打ち出してほしい。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 545 何故,日本の企業が,他国の大学との協業を進めているのか?米国のスタンフォード大学に,何故,世界中の超優良企業がお金を落とすのか?そこには,各企業の生き残りの為に,その道を選択していると思われま。私どもの企業も他国の大学との協業をやはり考えています。それだけ見返りのある”頭脳”,”施設”がある。本来なら日本の大学に投資を増やすべきなのに,それだけの人財も施設も不足しているのが現在の実態ではないでしょうか?このままでは,本当に,中国や他のアジア諸国に負けてしまうと危惧します。公的機関もNIMSのように広がって行く事は,非常に良い試みですが,そのような改革を大学にも望みます。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 546 若手の研究者が将来への不安なく研究に取り組めるような場を作してほしい。また,企業に入ってすぐに役立てるような実践的な教育カリキュラムや講座を増やしてほしい。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 547 大学や学長・執行部は今まで以上に個性を前面に出して様々なメディアを活用して発信すべきと考える。例えば「〇大マクロ」は個性と研究内容を表す良い例と感じる。昔はどの大学(学部,学科,教授)が何に強い,特徴を持っていると列挙できたが,今は特徴がわかりにくい。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 548 大学経営に関して,大学の2つのミッションの教育と研究に関して,明確に分離した経営を行えるような助成制度に,運営交付金制度はじめ抜本改革が必要。自主経営できる能力を持った大学の経営陣とすべき。現大学経営陣は,政府から与えられた予算をあてにするだけの学者が中心であり,経営能力が疑問。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 549 大学のコーディネーターがもっと企業に対し研究開発テーマのリクルートの活動を活発にしたらどうか。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 550 大学としての勉強機関と研究機関を分ける必要を感じる。本来??研究を進められる人材の知識を学生に学ばせるであつたであろう大学が,分野の偏った,勉強を教える機関になっている。高校までの教育で,勉強は終わり。研究の基礎は,研究室,研究室での実験技術や思考,実施経験を社会に生かせるような体制が必要なのは,大学は,お勉強の集大成ではなく,社会に使える,実益を教える機関になるべき。適材で無い場合の,自由移行,試験成績でない,実務教育(実際に出来るようになる)を目指すべきと思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 551 デザイン思考,バイオデザイン,オープン・イノベーションを導入している一部大学(〇大,〇〇大,〇大など)は改革,機能強化が行われている。海外の大学との連携も一部行われている。バイオデザインのメンター養成などで(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 552 先ず大学自体が「社会的意義とは何か?」をしっかりと見据えることが重要と思う。確かに論文を書く事は,大事であるが,その先に何が得られるかの検証が不十分ではないか?(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 553 大学にはもっと予算を与えるべきだと思う。また,基幹大学で学長や執行部のリーダーシップによる改革や機能強化を図るためには,これらの幹部を外部から登用するような手法で,客観的にその大学の強みや弱みや風土を理解したうえで施策を考えるようなことはできないだろうか?(難しいと思うが)(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 554 大学と言ってもグローバル型,地域貢献型,職業訓練型等等色々あり,それぞれの強みをしっかり評価し,活かす方向がよいと考える。何でもありの総合型大学は,あまり価値がなくなって来ていると思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 555 大学改革のリーダーシップも大いに必要だが,個々の教官は親方日の丸的であり,企業との入れ替わりなどを経て,緊迫感のある教官を育成するなどの仕組みが必要に思える。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 556 大学が自己資金を増やす努力を長期的に行う事と,それを支援する継続的投資が必要と思う。例えば,10年を目安に,特許収入を増やす取り組み,特許自体を生み出す事(創生),生んだ特許を役立つ(実装できる)ものに育成すること,企業に向けて特許の活用にあクティブに動く事。これらの活動をするには研究者の意識改革と共に,継続的な資金(育成するための予算)が必要であろう。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 557 過去に比べて,改革及び強化は進んでいると思います。他国と比べるとまだできることがあるように思います。(民間企業等,社長・学長等クラス,女性)
- 558 大学は各大学とも頑張っておられるように思いますが,何かの分野において世界で競争できる大学としての個性や特色をもっと増やすべきだと思います。平均的な総合大学ではなく,何かある分野に特化して多様性のある人材を社会に輩出して頂きたいです。(民間企業等,社長・学長等クラス,女性)
- 559 大学に来て初めて,こんなにも,隣の人の研究や,社会における活動を,互いに知らせ合わないのだと気づいた。同じ大学でも,学部でも,互いのことはほとんど知らない。個人的に親しくならない限り,研究内容に踏み込むこともない。企業内ではできるだけ他部門とも情報共有し,最善の結果を出すべく努力するが,大学は全員がたこつぽに入っているようなもので,自分から殻を破らない限り,産官学連携も進まないのだと実感した。(民間企業等,社長・学長等クラス,女性)
- 560 大学改革は社会全体の責務で行うべきであり,例えば,企業は責任もって最新の情勢を大学に伝える仕組みの構築が必要と考える。企業OBが大学へ移動して改革を助力する例も見られるが,過去の古い知識での間違った方向性が見られることもある。企業OBが最新の企業情勢を絶えず獲得できる仕組みを構築するべきである。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)

- 561 未だ人事が硬直しており、実力に応じた柔軟な人材登用は道半ばだと思います。人事、研究予算運用、外部機関との連携にかかる手続きの簡素化も一層推し進める必要があると思います。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 562 多くの大学は学生の教育のために企業からの製品(試作品)を使用しているだけのように感じます。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 563 大学の財源確保の取り組みが、場合によっては、共同研究・受託研究を阻害する原因になる場合があります。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 564 問5-03に学長や執行部のリーダーシップと書かれているが、むしろ、教授(研究室)単位で、他大学や民間企業と組むべきだと考えている。学長や執行部に期待するという事は、その大学に閉じてのイノベーションを考えることにつながると考える。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 565 大学側は、見返りを求めないエンゼ尔的な投資を求め、見返りがあると腰が引ける。これだと真の連携は難しい。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 566 大学の改革疲れは深刻だ。運営費交付金を削減しながらでは、貧すれば鈍すになってしまう。資金源の多様化は理想ではあっても、実際には進んでいない。知的基盤を空洞化させては元も子もない。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 567 ・今の「大学改革」は改革の名に値しない。要するに政府の懐事情のために大学への投資を減らすので、足りない分は研究費の間接経費、大学院改革を名目にした「スーパー何とか事業」、寄付金などで補填しろ、ということにすぎない。未来の社会で大学をどう位置付けるかという基本の議論がなく、すべて目先、小手先の政策で、それに教師も学生も振り回されている。この先に見えるのは「じり貧」の未来だけだ。・今やるべきことは、まず大学の運営基盤の強化だ。次になすべきは「大学の社会化」ではないか。これからの社会の発展に対応できるよう大学で学ぶ人の割合を増やさなければいけない。それには誰でも大学で学べる環境を整備すべきだし、魅力や可能性を感じられるカリキュラムを用意する必要もある。欧州のようにどの国の大学でも学べるようアジア各国と連携を図ることもやらねばならない。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 568 大学及び学長にも依存するが、改革の進んでいる大学とそうでない大学の格差は大きくなっていると感じる。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 569 大学内組織を詳しく知らないため回答を差し控えたいと思います(ただし、最近学長・総長となられた幾人かの方を見る限り、いずれも改革に対して熱心に取組んでいる姿を拝見します。)(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 570 意識は高まっているが、実行速度が遅い。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 571 大学はその成果が産業応用されない限り維持できないという論理には違和感を感じる。イノベーションを謳いながら大学の経営をも同時に求めることは現実的な矛盾があり、長期的に見て大学本来の質の低下と疲弊をもたらし、近い将来日本からノーベル賞は輩出されなくなる。多様な基礎研究のなかにこそイノベーションの素地があり、研究者はそこに大きなエネルギーを見出す。大学経営の名の下に執行部のリーダーシップの強化を図るのであれば日本の科学技術の将来は明るくない。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 572 大学教育がどうあるべきかという理想、研究と教育のバランス、ビジネスモデルなどの間で、錯綜している感があります(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 573 学生に対する教育という点では改革があると考えられるが、研究・開発推進の点ではあまり感じられない。研究者の事務業務が多くなり、研究に専念できる環境が薄れてきていないか。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 574 大学の教員が教育や研究の割いて資金確保に奔走しなければならぬような制度・体制は望ましくない。多様な学外の予算を得る必要があるのであれば、政府が大学に予算獲得の専門家を派遣するあるいは雇用の予算をつけるべきではないか。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 575 大学改革の進捗は、大学によって、また総長・学長によっても千差万別の状況であるが、概してRU11に関しては他の大学に比べて改革意識が高いように思われる。総長・学長や執行部の改革におけるリーダーシップも同様である。大学改革や財源多様化に関しては、現在、政府において集中的な検討が行われていることから、その結果に期待したい。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 576 大学間の差があると思うが、〇〇大学をはじめとする一部大学を除くと大学改革と機能強化は道半ばであり、期待したい。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 577 組織改革が大学個別事情を鑑みたものになっているかはなほ疑問である。文科省の指導のもとに行われることをしばしば聞く。これでは、個別事情に応じた最適な組織運営など見込めないのではないか。また、リーダーシップについてはあまりにばらつきが多すぎる。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 578 大学の幹部のマネジメント力はかなり強力で、戦略的な大学改革が実施されていると認識している。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 579 大学改革の場合、「教育」と「研究」との分別が難しい。企業で言えば、マネジメントコースとスペシャリティコースがあるように、大学人材も教育を重視した大学人材と、研究に専念する大学人材との間で、人事制度、評価制度を分けるところまで踏み込む必要があると思います。(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
- 580 大学は世の役に立つという視点より基礎力・学術文化づくりに力点を置いていかないと、人材のポテンシャルが低くなる。(表層的な人材が多くなっていく) (民間企業等、部長・教授等クラス、男性)

- 581 基礎研究より応用研究に軸足を置きすぎの感があります。0から1を生み出すことも大学の役割として重要なため、基礎研究と応用研究のバランスに配慮が必要と考えます。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 582 大学の人員が少なくなっており,期間研究者が増加する中でその期間に成果を出さなければならないことになり,基礎研究的なあるいは独創的な研究ができなくなっているのではないかと推察する。また,資金調達を民間企業に頼ることにより自由な研究ができなくなっているのではないかも感じる。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 583 多少,独自性をもった大学が出てきてはいるが,まだ,圧倒的に似たような大学が多く,それは,かつての日本ではworkしただろうが,現在,今後の日本のneedsではないと考えます。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 584 前述のとおり,社会価値に貢献することのない大学の統廃合が必要であると思う。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 585 大学改革や機能強化に関しては,あまり情報がありませんが,〇〇大学のオープンイノベーションは全国の模範となっており,一部の大学のみで精力的に行われている印象を持っています。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 586 自分は現在55歳であるが,自分が大学生だった時と現在は大きく状況が変わったと思います。自分は工学部建築学科だったのですが,現在は大学によっては建築学部昇格させていたりします。まあ世の中が変化した証であると認識しております。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 587 間接的に技術相談を受けたことがある某有名国立大学の研究チームにおいて,彼らの担当研究員のタクシー代も出ないほどに,出張費を抑制されていた例があった。公共機関が無い目的地へ,かなり遠くの駅から徒歩で来られ,逆に疲労と遅延,その後の仕事効率低下を招いた。リーダー或は組織による度が過ぎる諸経費抑制は,モチベーションダウンと仕事機能の低下を招く。経費と価値を産む人を同等におかず,人が動きやすいような基本的な環境づくりに変えていかなければならない。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 588 大学改革は学校間格差が顕著であると感じる。旧帝大に関しては予算措置機能強化が顕著であるが,地方大学や,一部私学を除くその他との差異が非常に大きい。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 589 連携に前向きな教官が増えているとは思いますが,一部の教官に偏っている印象を受けます(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 590 中小企業の立場からすると大学の活動状況は伝わっていないのが現実である。特に,技術の活用(実用化)面では現場研究者と大学の研究者の間はかなり距離感があるのが現実だと思います。大学も企業現場の苦しみをより把握するための活動も必要であると思います。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 591 戦略的スタッフを組織化する方法もあると思います。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 592 研究者が大学の経営・運営をすることには限界があると考え。研究者は研究に専念し,経営専門家を大学経営にもっと配備すべきと考え。(民間企業等,部長・教授等クラス,女性)
- 593 伝統的に,学部や学科の壁があります。部分的に取り組みまれてはいますが,この壁を超えた人の交流・研究の場作りが必要だと思います。(民間企業等,部長・教授等クラス,女性)
- 594 大学の中だけで人生の大半を過ごしている人が講師陣を占めているのは,この時代の産学連携をサポートするのが難しいでしょう。反対に民間の中だけで過ごしている人がイノベーションを起すことも難しいでしょう。まずは人財を半年くらいのタームで流動させることが必要かと思います。(民間企業等,部長・教授等クラス,女性)
- 595 民間との共同研究及び受託研究ですが,もう少し社会のためになるような事案を増やしてほしいと感じております。財源確保目的の研究ではなかなか成長しないと個人的には感じております。某大学の学長や副学長はものすごい理解のある方だと思います。(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 596 どんどん組織等を変えていくこと自体が,目的化しないように気をつけたいといけなと思います。何かを変えたということで,やったという実感を持つことができますが,極端なことを言えば,改悪もあり得るということです。結果がすぐにわかればいいのですが,結果は何年もたってからでます。こうなってしまうと多くの無駄が発生します。日本は,うまく発展してこれているし,図体も大きいので,大きな変革はいらないと思います。世界の変化が大きく,何かやらないといけなという強迫観念のような思いを持つのはよくないと思います。逆に言えば,世界の実際の情勢を知らないということに起因しています。一流の研究者は,海外へ学会等にでかけ,交流をしています。現場の意見をよく聞いて,大学の改革を行うべきかと思えます。いずれにしろ,日本が世界から取り残されないようにすることが重要で,改革が目的ではないので,まずは世の中の情勢をよく知ることから始めて,一部で決めるのではなく,皆が賛成するような政策を行うことができると思います。(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 597 知的財産権の扱いについて,産業創出を進めやすい仕組みの徹底があれば,共創が加速する。共同出願→企業側がリクエストしたのものに関しては,適正価格で買取を前提。(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 598 大学改革と機能強化について一部の大学では近年進んで来たと感じている。(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 599 大学改革と機能強化において,イノベーション強化の産学連携推進のためには,知財権や情報管理に関して産業界が取り組み易くなる施策が望ましい。(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 600 いつの間にか,大きな組織改編が行われている場合があるが,外から見て本当に必要なか(良い方向への改善なのか)疑問に思うこともある。(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)

- 601 大学の個々の特色を出せる有意義な研究テーマ,成果の実現を目指してほしい.大学は基礎研究だけでなく,それを民間に展開できる機能を有するよう特色化すべき.短期では成長戦略では結び付け,長期では国家戦略と合致した目標,テーマで研究を継続してほしい.(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 602 環境の変化に対応できなければ淘汰されることを理解できていない先生も多数いる(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 603 十分ではないかもしれないが,昔に比べれば取組や努力が行われている.(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 604 法人化,あるいは少子化にともなう必然対応かもしれないが,各大学で特色を先鋭化していると感じる.(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 605 大学人は世の中の動きをあまり知らないのだと思います.ある日突然学長になって,あくる日から大学の経営をするのですから無理のないことです.(民間企業等,その他,男性)
- 606 大学改革は大胆に進めている大学とそうではない大学とがあると思います.重要なのは何のための改革なのかをはっきりさせることではないでしょうか.(民間企業等,その他,男性)
- 607 欧米に比べ,民間資金の活用は足りないのではないかと.(民間企業等,その他,男性)
- 608 大学の状況はそれぞれの大学によって大きく異なるように見える.私の付き合いのある大学でも,積極的に改革を進めているところもあれば,旧来からの体制と運営を大きく変えていないように見えるところもある.徐々にその差が出てきているが,就学希望者がどうしても昔からのブランドなどで就学先を選ぶ傾向があり,改革を進めるところが正当に評価されているとは思えない.(民間企業等,その他,男性)
- 609 最近,大学のトップが企業や他の大学との連携を進めているように思います.大変良いことだと思います.大きな予算を持つ大学は単独でできますが,資金の少ない大学は地域の大学と連携することをもっと推し進めてもらい,地域に根ざした研究開発の拠点となってほしい.一方で,文科省も基礎研究より出口の見える研究に傾いており,将来のノーベル賞の受賞者が減ることへの不安がある.良い基礎研究の成果を産業界に生かせなかったことが国に問題であると思います.また大学も社会に産業化で貢献する視点がかけていました.反省点と対策が必ずしも一致していないように思います.基礎研究,応用研究,事業化研究,産業化研究のバランスと,切れ目のない研究をしていただきたい.企業の正しい意見を聞くことが重要で,そのためにもバランス感覚のある人材(技術系だけでなく)の育成を期待します.(民間企業等,その他,男性)
- 610 大学全体をカバーできる知識と経営能力をもつ人材が必要であるが,研究者がこれに当たることはほとんど不可能であろう.近視的な要望に惑わされずそれぞれの大学の特長を生かして長期的な展望が見渡せる人物を育成する事が改革や機能強化のキーポイントになると考えられる.(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 611 大学人と政府のイノベーション政策を推進する人との間に,深い相互不信がある.我が国では,ある政策が均一に施行される傾向が強し,大学の多様な取り組みは許されないと大学人は考え,政策決定者は,大学人のフレキシビリティのなさを修正できるのは,「北風政策」しかないと考え勝ちである.メリハリの利いた取り組みが必要.(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 612 予算は国からのみ出てくるものではなく,自助努力で集めるという大学経営の意識改革が必要です.(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 613 大学が多様な財源を確保できるような環境を国が法的に整備しないと前に進まない気がする.(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 614 危機感を持って動かれている大学も多いものと感じる.ただ,その危機感がその大学全体で共有できているところ(共有された上で行動に移しているところ),そうではないところの濃淡もあるものと思われる.(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 615 大学の学科のみならず学部レベルの改組が多くなっているが,特に理系の学部においては,基盤研究の育成・発展を目指す姿勢は,壊してはならない.単科大学から総合大学化が進んでいるが,管理の面からも理系と文系学部,および大学院とを一緒に管理することには,課題の性質,社会変化の速度などから,無理があるように感じる.(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 616 「大学」とひとくくりにするには個々の大学の状況等が違いすぎ難しいのでは?(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
- 617 大学がどのような方向に行くべきかの根本の議論がまだ不十分だと思っています.現状で変えなくてよいこともあるはずで,変えるべきこと変えずに維持すべきことを整理してアクションプランを立てることが望まれます.大学に限らず運営している対象で,ある部分を変えようとするれば他の部分が影響して変わっていきます.これらの分析が不十分で大学改革という言葉を躍らせることはリスクがあると思っています.なお,現状の大学の状態がよいからそのまましておくべきという意見を持っているわけではなく,変えること的设计を十分にすべきという意見です.(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)