

パート 5

大学改革と機能強化の状況

(裏白紙)

Q501. 自らの教育研究や経営に関する情報を収集・分析する能力を十分に持っていると思いますか。

回答者グループ	分らない	2018年度調査										各年の指数					指数の変化					
		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	62	123	347	419	393	224	39	1,545	4.5	2.9	4.5	6.1	4.6	4.6	4.5	-	-0.07	-0.11	-	-	-0.17	
大学等	62	123	347	419	393	224	39	1,545	4.5	2.9	4.5	6.1	4.6	4.6	4.5	-	-0.07	-0.11	-	-	-0.17	
公的研究機関	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
イノベーション俯瞰グループ	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
橋渡し等	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
性別	56	112	306	366	356	200	34	1,374	4.5	2.9	4.6	6.2	4.6	4.6	4.5	-	-0.05	-0.11	-	-	-0.16	
男性	6	11	41	53	37	24	5	171	4.4	3.0	4.4	6.0	4.7	4.5	4.4	-	-0.22	-0.05	-	-	-0.27	
女性	1	3	23	43	71	31	2	173	5.3	4.0	5.4	6.4	5.3	5.2	5.3	-	-0.08	0.10	-	-	0.02	
社長・役員・学長等クラス	14	48	160	175	131	80	12	606	4.2	2.7	4.2	5.9	4.4	4.4	4.2	-	0.00	-0.14	-	-	-0.14	
部長・教授クラス	27	49	108	116	136	69	15	493	4.5	2.8	4.6	6.2	4.6	4.6	4.5	-	-0.08	-0.10	-	-	-0.18	
主任研究員・准教授クラス	20	22	51	76	52	43	10	254	4.6	3.0	4.5	6.3	4.8	4.7	4.6	-	-0.12	-0.09	-	-	-0.21	
研究員・助教クラス	0	1	5	9	3	1	0	19	3.8	2.9	4.0	4.9	4.6	4.3	3.8	-	-0.29	-0.54	-	-	-0.84	
その他	29	34	92	131	149	79	13	498	4.7	3.3	4.9	6.3	4.8	4.8	4.7	-	-0.03	-0.05	-	-	-0.09	
任用あり	33	89	255	288	244	145	26	1,047	4.3	2.8	4.4	6.0	4.5	4.5	4.3	-	-0.07	-0.13	-	-	-0.20	
任用なし	1	2	9	30	46	20	1	108	5.4	4.2	5.5	6.4	5.3	5.3	5.4	-	0.01	0.14	-	-	0.15	
業務内容別	1	2	23	43	44	16	3	131	4.9	3.6	4.9	6.1	4.8	4.8	4.9	-	0.00	0.10	-	-	0.09	
学長・機関長等	53	113	291	320	271	173	33	1,201	4.3	2.7	4.4	6.1	4.6	4.5	4.3	-	-0.10	-0.13	-	-	-0.23	
マネジメント実務	7	6	24	26	32	15	2	105	4.6	3.1	4.8	6.2	4.8	5.0	4.6	-	0.12	-0.35	-	-	-0.22	
現場研究者	50	79	244	285	288	166	28	1,090	4.6	3.0	4.6	6.2	4.7	4.6	4.6	-	-0.06	-0.08	-	-	-0.14	
大規模Pの研究責任者	5	5	25	26	17	12	4	89	4.4	2.8	4.3	6.1	4.5	4.5	4.4	-	-0.04	-0.11	-	-	-0.14	
国立大学等	7	39	78	108	88	46	7	366	4.2	2.8	4.4	5.9	4.5	4.4	4.2	-	-0.11	-0.16	-	-	-0.27	
私立大学	12	8	37	59	62	63	10	239	5.4	3.8	5.4	7.0	5.7	5.6	5.4	-	-0.07	-0.26	-	-	-0.34	
大学グループ	21	28	72	86	97	51	8	342	4.6	3.0	4.7	6.2	4.7	4.7	4.6	-	-0.01	-0.17	-	-	-0.18	
第1グループ	15	44	97	108	90	32	4	375	3.9	2.5	4.1	5.6	4.2	4.0	3.9	-	-0.18	-0.15	-	-	-0.33	
第2グループ	11	37	136	156	122	64	15	530	4.3	2.8	4.3	5.9	4.3	4.3	4.3	-	-0.02	0.06	-	-	0.04	
第3グループ	13	15	47	49	38	33	3	185	4.4	2.8	4.4	6.2	4.6	4.5	4.4	-	-0.12	-0.10	-	-	-0.22	
第4グループ	17	40	95	100	96	70	17	418	4.5	2.8	4.6	6.4	4.8	4.7	4.5	-	-0.14	-0.12	-	-	-0.27	
理学	5	16	43	51	38	20	2	170	4.1	2.7	4.2	5.8	4.3	4.2	4.1	-	-0.09	-0.07	-	-	-0.16	
工学	16	38	103	113	88	42	10	394	4.1	2.6	4.2	5.8	4.3	4.3	4.1	-	-0.05	-0.17	-	-	-0.22	
農学	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
保健	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
産学官連携活動あり(過去3年間)	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
なし	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
産学官連携活動あり(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・公的研究機関等 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)	62	123	347	419	393	224	39	1,545	4.5	2.9	4.5	6.1	4.6	4.6	4.5	-	-0.07	-0.11	-	-	-0.17	

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。

Q501. (意見の変更理由)自らの教育研究や経営に関する情報を収集・分析する能力を十分に持っていると思いますか。

	2017	2018	差	
1	1	3	2	IRセンターが稼働して数年経ち、データが蓄積されて多数の場面で判断材料を提供できるようになってきました。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,女性)
2	2	3	1	URA制度が導入されて5年程になり,徐々にではあるがIR等が機能し始めている。(大学,第2G,部長・教授等クラス,男性)
3	4	5	1	IR部門が開設された。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
4	4	5	1	URAの数は増えている。(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
5	4	5	1	新たなIRシステムの充実を図っている。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
6	1	2	1	University Research Administrator部門が設置された。(大学,第3G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
7	3	4	1	URAの研修受講を推進するとともに,その増員を図った。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
8	3	4	1	主に教育に関連する様々な情報をIR教員に分析依頼し,その成果を関係委員会やFD研修会で教員に周知し教育改善などに活用している。しかし,その分析や成果活用を大学として戦略的に行う体制がまだ十分とは言えないため,今後の体制整備が課題である。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
9	4	5	1	かなり進捗した(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
10	3	4	1	研修等によるスキルアップを図った。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
11	3	4	1	IR室の設置.URAの能力向上。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
12	2	3	1	IR部門を設置し,情報収集や分析に取り組み始めた。(大学,第4G,その他,男性)
13	2	3	1	URAなどが増員された。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
14	3	4	1	人数が増え,業務を分担しており,うまく回るようになってきている。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
15	1	2	1	最近,執行部は他大学の調査等に力を入れているようです。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
16	4	5	1	IRセンターが設置され,情報収集・分析が強化されつつある。(大学,第4G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
17	3	4	1	IR室を設置し,分析を始めた。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
18	4	5	1	学術関連データベースの利用,教育関連アンケートの分析などについて,新しい試みが行われている。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
19	4	5	1	私立大学であるため,死活問題であり,最近特にFDや病院経営に関心を持たせるための取り組みが増えました。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)
20	1	2	1	未設置であったIR部門が設置され,専任教員が配属されることになったため(大学,第4G,保健,社長・学長等クラス,女性)
21	4	5	1	評価支援室などを立ち上げている(大学,大学共同利用機関,社長・学長等クラス,男性)
22	4	5	1	URAを補強し,科学専門知識を持った人材を補強している。(大学,大学共同利用機関,社長・学長等クラス,女性)
23	3	3	0	情報収集の仕組みと体制は整備されているが,IR分析能力は不十分である。それ故に分析結果を次の有効な政策に結びつけられていない。(大学,第2G,理学,その他,男性)
24	2	2	0	ようやく整備されてきた段階です。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
25	6	6	0	IR部門に専任教員を配置したことから,大学の強み等が明確になってきた。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
26	4	3	-1	URAの数が足りない(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)
27	3	2	-1	こういう職種にも優秀な博士人材が従事するような環境が望ましいが,実態はたいぶ違うと感じる(大学,第1G,理学,研究員・助教クラス,男性)
28	4	3	-1	学長として,自分の大学の状況を分析しようと思うと,まだまだ情報がそろっていないと感じるし,情報を整理する機能が備わっていないと強く感じる。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
29	4	3	-1	経営分析力は大きくはない。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
30	2	1	-1	有能なURAが少ない。(大学,第2G,部長・教授等クラス,男性)
31	4	3	-1	最近,この方面の能力低下を感じる(大学,第2G,農学,部長・教授等クラス,男性)
32	3	2	-1	IRやresearch administratorは居るが,実際に教育や研究に役立つ業務になっていない。(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,男性)
33	3	2	-1	学内の研究者の実態を把握するぐらいの努力は必要である。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
34	2	1	-1	リサーチ・アドミニストレーター等の情報収集・分析能力が著しく低い。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
35	2	1	-1	URAが機能しているようには思えない。他大学のURAを呼んで科研費獲得支援のための講演会を開催している。(大学,第3G,理学,研究員・助教クラス,男性)
36	4	3	-1	取り組んでいるが的外れな感じが否めない(大学,第3G,保健,研究員・助教クラス,男性)
37	5	4	-1	組織としての取り組みが十分ではない。(大学,第4G,部長・教授等クラス,女性)
38	3	2	-1	IR部門があるが,元となるデータは公開されているもの,あるいは国際レベル学術研究関係のデータで販売されているものであり,有用性が低い(もしくは扱いにくい)。(大学,第4G,工学,社長・学長等クラス,女性)
39	3	2	-1	人材不足(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)

40	3	2	-1	IR部門の整備を検討し始めたばかりであるため(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
41	6	4	-2	改革の意図は感じられるが,依然としてほとんどは教員が直接自分で情報収集をしている(大学,第1G,理学,研究員・助教クラス,男性)
42	4	2	-2	自信がなくなっている。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
43	5	3	-2	教育についてはまあまあだが,研究IR機能は大きく不足している。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
44	4	2	-2	十分に持っているとは言えないと思います。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
45	3	1	-2	IR部門やリサーチアドミニストレーターからいただく情報が十分とは言えないから。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,女性)
46	4	1	-3	研究教育年報を作成しているが,教職員による自己分析を収集しているのみである。分析の客観性に欠ける。(大学,第2G,保健,研究員・助教クラス,男性)
47	5	2	-3	分析できず,判断を間違えてることが目立つようになった(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,女性)
48	4	1	-3	部門だけはあるらしいが(例えばIR),全く機能していない。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
49	5	2	-3	資金が無くて論文誌購読の契約解除がここ数年続いている。特に専門分野の論文誌が読めないのは情報収集において大きな被害。(大学,大学共同利用機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
50	5	1	-4	正規教員の数が減少し,各教員あたりの負担が増加しているため。(大学,第2G,農学,主任研究員・准教授クラス,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	2018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	157	189	343	464	439	267	57	1,759	4.5	2.9	4.6	6.2	4.6	4.5	4.5	-	-0.08	-0.06	-	-	-0.14	
大学等	52	161	291	400	397	252	54	1,555	4.6	3.0	4.7	6.3	4.7	4.6	4.6	-	-0.08	-0.05	-	-	-0.13	
公的研究機関	105	28	52	64	42	15	3	204	3.7	2.4	3.9	5.4	4.0	3.8	3.7	-	-0.11	-0.11	-	-	-0.22	
イノベーション俯瞰グループ	135	34	139	137	102	31	8	451	3.9	2.6	4.0	5.5	3.9	3.8	3.9	-	-0.10	0.09	-	-	-0.01	
大企業	54	6	39	45	34	8	1	133	4.0	2.8	4.1	5.5	4.0	3.9	4.0	-	-0.08	0.10	-	-	0.02	
中小企業・大学発ベンチャー	46	12	27	33	13	5	1	91	3.5	2.3	3.7	4.8	3.3	3.3	3.5	-	-0.04	0.16	-	-	0.12	
中小企業	27	5	16	15	8	2	0	46	3.4	2.3	3.6	4.8	3.6	3.5	3.4	-	-0.10	-0.06	-	-	-0.16	
大学発ベンチャー	19	7	11	18	5	3	1	45	3.5	2.3	3.8	4.8	3.1	3.2	3.5	-	0.02	0.35	-	-	0.37	
橋渡し等	35	16	73	59	55	18	6	227	4.0	2.6	4.0	5.7	4.1	4.0	4.0	-	-0.14	0.04	-	-	-0.10	
男性	260	201	429	542	489	273	62	1,996	4.4	2.8	4.5	6.1	4.5	4.4	4.4	-	-0.06	-0.04	-	-	-0.10	
女性	32	22	53	59	52	25	3	214	4.1	2.7	4.2	5.8	4.3	4.0	4.1	-	-0.25	0.09	-	-	0.16	
社長・役員、学長等クラス	72	22	77	96	84	74	8	361	4.7	3.1	4.7	6.5	4.6	4.6	4.7	-	0.04	0.12	-	-	0.16	
部長、教授クラス	97	84	195	264	239	97	19	898	4.3	2.9	4.4	5.9	4.4	4.3	4.3	-	-0.03	-0.04	-	-	-0.07	
主任研究員、准教授クラス	81	80	135	150	141	80	23	609	4.2	2.6	4.3	6.1	4.4	4.3	4.2	-	-0.14	-0.03	-	-	-0.17	
研究員、助教クラス	36	35	56	73	65	42	15	286	4.5	2.8	4.5	6.3	4.7	4.5	4.5	-	-0.21	-0.02	-	-	-0.23	
その他	6	2	19	18	12	5	0	56	4.0	2.7	4.0	5.4	4.2	4.4	4.0	-	0.17	-0.44	-	-	-0.26	
任用形態	88	57	159	174	177	124	19	710	4.6	2.9	4.7	6.3	4.7	4.7	4.6	-	-0.06	-0.07	-	-	-0.13	
任期なし	204	166	323	427	364	174	46	1,500	4.3	2.7	4.4	6.0	4.3	4.3	-	-	0.09	0.00	-	-	-0.09	
業務内容別	1	2	9	18	34	42	3	108	6.1	4.8	6.2	7.4	6.0	6.1	6.1	-	0.08	0.00	-	-	0.07	
学長・機関長等	1	3	17	38	42	27	4	131	5.3	3.9	5.3	6.6	5.2	5.4	5.3	-	0.18	-0.08	-	-	0.10	
マネジメント実務	46	142	246	320	293	163	44	1,208	4.4	2.8	4.5	6.1	4.6	4.4	4.4	-	-0.12	-0.07	-	-	-0.19	
現場研究者	4	14	19	24	28	20	3	108	4.6	2.8	4.8	6.4	4.6	4.5	4.6	-	-0.06	0.02	-	-	-0.03	
大規模Pの研究者	34	112	211	277	276	192	38	1,106	4.6	3.0	4.7	6.4	4.8	4.7	4.6	-	-0.08	-0.09	-	-	-0.17	
国立大学等	5	4	22	23	22	15	3	89	4.7	3.0	4.7	6.3	4.7	4.7	4.7	-	0.00	-0.05	-	-	-0.05	
私立大学	13	45	58	100	99	45	13	360	4.4	3.0	4.6	6.1	4.5	4.4	4.4	-	-0.09	0.08	-	-	-0.02	
大学グループ	9	21	40	57	69	50	5	242	4.8	3.3	5.1	6.5	5.1	5.0	4.8	-	-0.10	-0.13	-	-	-0.23	
第1グループ	16	36	54	88	96	60	13	347	4.7	3.2	4.9	6.4	4.8	4.7	4.7	-	-0.12	0.02	-	-	-0.10	
第2グループ	13	51	81	102	84	50	9	377	4.1	2.6	4.3	6.0	4.3	4.3	4.1	-	-0.04	-0.11	-	-	-0.15	
第3グループ	13	49	105	136	136	79	23	528	4.6	3.0	4.7	6.3	4.6	4.6	4.6	-	-0.02	-0.02	-	-	-0.04	
第4グループ	10	22	40	40	51	28	7	188	4.5	2.7	4.7	6.3	4.6	4.5	4.5	-	-0.15	0.01	-	-	-0.14	
理学部局分野	14	51	78	95	118	57	22	421	4.6	2.8	4.8	6.3	4.9	4.7	4.6	-	-0.16	-0.13	-	-	-0.29	
工学	5	22	30	60	36	18	4	170	4.1	2.8	4.3	5.7	4.2	4.2	4.1	-	0.05	-0.09	-	-	-0.04	
農学	17	45	90	112	85	53	8	393	4.2	2.7	4.2	5.9	4.3	4.2	4.2	-	-0.12	-0.02	-	-	-0.14	
保健	97	24	116	117	90	30	8	385	4.1	2.7	4.1	5.6	4.0	3.9	4.1	-	-0.09	0.12	-	-	0.03	
産学官連携活動あり(過去3年間)	38	10	23	20	12	1	0	66	3.1	2.1	3.3	4.7	3.4	3.3	3.1	-	-0.09	-0.18	-	-	-0.27	
なし	63	7	51	56	39	14	1	168	4.1	2.8	4.1	5.5	3.7	3.8	4.1	-	0.14	0.27	-	-	0.41	
大学・公的研究機関等の知財活用(企業等)	17	17	35	39	21	2	2	116	3.3	2.2	3.6	4.8	3.8	3.3	3.3	-	-0.42	0.01	-	-	-0.42	
なし・分からない	292	223	482	601	541	298	65	2,210	4.4	2.8	4.4	6.1	4.5	4.4	4.4	-	-0.08	-0.02	-	-	-0.11	
全回答者(属性無回答を含む)	292	223	482	601	541	298	65	2,210	4.4	2.8	4.4	6.1	4.5	4.4	4.4	-	-0.08	-0.02	-	-	-0.11	

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。

Q502. (意見の変更理由)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。

	2017	2018	差	
1	1	4	3	改革の押し付けは不要、まともに経営できるよう政府は運営費交付金や私学助成金をもっと増やすべきだ(民間企業等、部長・教授等クラス、男性)
2	3	5	2	人事給与システムの改革などを推進している。(大学、社長・学長等クラス、男性)
3	1	3	2	最近、色々な大学で様々な取り組みが進められている(大学、部長・教授等クラス、男性)
4	3	5	2	組織の再編は積極的に行われている(大学、第2G、保健、主任研究員・准教授クラス、女性)
5	3	5	2	人事給与システムの改革などを推進している。(大学、第3G、社長・学長等クラス、男性)
6	2	4	2	若手教員が外で活躍できるように教授に会議を集中させるなど努力している。(大学、第3G、工学、部長・教授等クラス、男性)
7	1	3	2	組織改革がありましたので期待しています(大学、第4G、工学、部長・教授等クラス、女性)
8	3	5	2	改革しています。(大学、第4G、保健、部長・教授等クラス、男性)
9	1	3	2	結果の善し悪しは分かりませんが、改革を進めているのは末端にも伝わってきます。(大学、第4G、保健、主任研究員・准教授クラス、女性)
10	2	4	2	本学事務の大規模な組織改編が行われたため、総合的に見直しが進みつつあるように見える。(大学、第4G、保健、研究員・助教クラス、男性)
11	4	5	1	積極的な改革が行われている。(大学、部長・教授等クラス、男性)
12	3	4	1	COC+により、本学では産学連携や地域教育における組織変革が始まります。次年度より大きく動き出します。(大学、主任研究員・准教授クラス、男性)
13	3	4	1	学長が交代したので、見直しされるものと期待(大学、第1G、工学、部長・教授等クラス、男性)
14	2	3	1	単に教育、研究をするといった以外の部門ができてきたと感じます。(大学、第1G、保健、主任研究員・准教授クラス、男性)
15	4	5	1	オープンイノベーションに関する組織の構築を進めている。(大学、第2G、主任研究員・准教授クラス、男性)
16	2	3	1	人工知能研究を中心に、大学全体の研究力向上を図っている。(大学、第2G、理学、主任研究員・准教授クラス、男性)
17	3	4	1	分野融合的な研究組織の構築が進みつつある。しかしながら、研究費ならびに人的リソースの不足が課題である。(大学、第2G、工学、部長・教授等クラス、男性)
18	2	3	1	自分が学部長になり、組織改革を進めているため、少しずつ改善してきた。(大学、第2G、保健、部長・教授等クラス、女性)
19	4	5	1	学内組織の見直しに多大な労力を注いでいるが、改革のための改革になってしまっている。改革したという実績を書類として作成することが目的となり、その業務に時間を費やすために、教育や研究の質低下を引き起こしている。(大学、第2G、保健、部長・教授等クラス、男性)
20	2	3	1	分野融合的な教育・研究に対応した組織の見直しなどは考えているようです。(大学、第3G、理学、部長・教授等クラス、男性)
21	2	3	1	少しずつですが見直しが始まりました。(大学、第3G、保健、部長・教授等クラス、男性)
22	5	6	1	商学、農学、工学の「実学」を担う3大学が協働により経営改革を推進するため、〇〇〇〇大学及び〇〇〇〇大学との大学間連携による機能強化を推進している。この他、平成33年度の大学院博士前期課程の改組や人事給与システム改革(評価制度の見直し、新たな年俸制の導入など)について検討を開始している。(大学、第4G、社長・学長等クラス、男性)
23	3	4	1	大学院専攻改変、研究科新設、評価制度の改善など実施。(大学、第4G、部長・教授等クラス、男性)
24	4	5	1	説明会・勉強会が行われている(大学、第4G、理学、主任研究員・准教授クラス、女性)
25	3	4	1	頻繁に改組が行われている。(大学、第4G、工学、主任研究員・准教授クラス、男性)
26	3	4	1	取り組みつつあると感じる。(大学、第4G、工学、研究員・助教クラス、女性)
27	4	5	1	法人での事務組織改革などが進められている。(大学、第4G、農学、社長・学長等クラス、男性)
28	3	4	1	自己点検、事務改革、改組などを推進してきた。(大学、第4G、農学、社長・学長等クラス、女性)
29	2	3	1	少しずつだが、変化してきていると思われる。(大学、第4G、農学、部長・教授等クラス、男性)
30	3	4	1	まだ実際に行なわれていませんが、検討に入っています。(大学、第4G、農学、部長・教授等クラス、男性)
31	3	4	1	業績評価を一部だけが導入した。(大学、第4G、保健、部長・教授等クラス、男性)
32	1	2	1	研究支援を充実させるため、事務組織の改編があった。(大学、第4G、保健、部長・教授等クラス、男性)
33	4	5	1	様々な機関評価を通して改善に向けての取り組みがなされている(大学、第4G、保健、部長・教授等クラス、男性)
34	3	4	1	共同研究に対し資金的なサポートが始まった(大学、第4G、保健、研究員・助教クラス、男性)
35	3	4	1	本来なら学術研究に割くべき時間を、このような活動に充てすぎている。研究者が疲弊している。(公的研究機関、部長・教授等クラス、男性)
36	2	3	1	見直しが適切かつスピーディにおこなわれている組織と、目先の検討でしかない・スピーディが見当違いに思える組織とが目立っている。(公的研究機関、部長・教授等クラス、女性)
37	3	4	1	担当地域の大学の組織改編が盛んに行われるようになってきた。(公的研究機関、その他、男性)
38	1	2	1	生き残りのために特色を出していく動きが見られるようになってきた(民間企業等、社長・学長等クラス、男性)
39	2	3	1	一部改革の兆しが見えてはきている。ただし全体としての潮流はかんじられない。(民間企業等、社長・学長等クラス、男性)
40	2	3	1	少しずつ改善されていると思います。(民間企業等、社長・学長等クラス、男性)

41	3	4	1	危機意識はあると認識しており組織改革は実施していると思われるが結果については良くわからない。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
42	1	2	1	一部の国立大学と私立大学では進んでいると思う。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
43	2	3	1	必要に迫られて,ようやく見直しが進んできている。(民間企業等,その他,男性)
44	1	2	1	特に地方大学の方が,問題意識,危機意識が高い印象である。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
45	3	4	1	研究志向大学では進んでいる。(民間企業等,その他,男性)
46	2	2	0	総合大学では,分野によって,社会との関わり・社会貢献のあり方の意識が異なる。ボトムアップ的に全学的な調整を進めるのは難しい。一方,トップダウンでの確かなビジョンを示し実行できるリーダーも育っていない。これは研究とは別の能力と思われる。(大学,部長・教授等クラス,男性)
47	3	3	0	経営と組織の実態(大学,部長・教授等クラス,男性)
48	6	6	0	改組などの取り組みが過剰で,現場の負担になっていると感じることもあります。(大学,主任研究員・准教授クラス,男性)
49	1	1	0	保守的に過ぎます(大学,第1G,研究員・助教クラス,男性)
50	5	5	0	学内組織見直しは目的ではない。自らの特徴を生かして世界に伍してゆくことが目的である。そのための自己改革は進んでいる。ただし,その改革精神を継続させることが重要である。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
51	1	1	0	学内組織の見直しの重要性は認めるが,それにかかわる時間が膨大であり,研究教育に割く時間を阻害している(大学,第2G,部長・教授等クラス,男性)
52	2	2	0	学内組織の見直しが進められているが,自らの強みと特色を活かす視点に欠けている。即ち,ミッションの再定義が有効に活用されていない。(大学,第2G,理学,その他,男性)
53	4	4	0	ここしばらく専攻の組織改革に関わっていますが,この改革はむしろ大幅に減額される経常的経費に対してどうすれば研究のレベルを向上・維持できるかを考えて行っています。そのため,本来はこのような形で改革を進めざるをえなくなっていること自体が問題だと感じています。(大学,第2G,農学,部長・教授等クラス,男性)
54	2	2	0	政府主導の改組(大学,第3G,農学,研究員・助教クラス,男性)
55	1	1	0	できる人は大学を見限り始めています。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
56	6	6	0	IRデータを基に,学内組織等の見直しが進んでいる。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
57	2	2	0	URA部署を立ち上げたが,実質的な活動は行われていないと感じるため。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
58	1	1	0	教員間の役割分担は全く進んでいない。役割分担を主張すると,執拗な嫌がらせを受けることもある。地方国立大学では,無能教員の割合が高く,彼らにとっての最大の関心事は既得権の防衛である。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
59	2	2	0	大学がみずから変わるのには難しい。選挙や持ち回りで長の人事を決めていては変わるわけがない。(公的研究機関,社長・学長等クラス,男性)
60	2	2	0	予算等の外的要因で見直しが進められているが,強みを活かしているかは疑問。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
61	4	4	0	運営交付金も減るし,改革を見せなければならぬので,進んではいると思うが,報告や事務作業の負担は増えていないか。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
62	5	5	0	文科省の指導が効いているよう。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
63	6	6	0	大学の変革は教員の採用(新分野)で対応できるので,頻りに組織をいじる必要はない(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
64	1	1	0	国におねだりする国立大学体質。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
65	1	1	0	最近予算が絞られ,研究以外の仕事が増加し,学生の質が低下して苦勞されている話をよく耳にします。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
66	3	2	-1	運営交付金の削減が継続しており,限界に近いと思われる。働き方改革と矛盾した政策が続く,将来に不安が増す。(大学,部長・教授等クラス,男性)
67	3	2	-1	組織を改組することに,尻込みしている感があり,変化に消極的である。(大学,部長・教授等クラス,男性)
68	2	1	-1	研究者・教員・職員が忙しい。少子化対応だけでも手間がかかる。(大学,部長・教授等クラス,男性)
69	4	3	-1	見直しは進んでいるが,必ずしも正しい方向への改革にはなっていない。(大学,部長・教授等クラス,男性)
70	3	2	-1	大学によっては,有能な若手研究者を正当に評価しない例を見聞きする。(大学,部長・教授等クラス,男性)
71	3	2	-1	旧帝大系の改革は著しいスピードを感じますが,地方国立大学や公立大学の改革は非常に遅れている印象。(大学,部長・教授等クラス,男性)
72	3	2	-1	現状維持の姿勢が強すぎる。(大学,その他,男性)
73	5	4	-1	もう少し柔軟であるべき(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)
74	3	2	-1	人事の硬直化などが目立つ。老舗のやり方を守っているとも言えるが,保守的という批判も成立する。時代との乖離は目立つようになってきた。(大学,第1G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
75	3	2	-1	〇〇大学歯学部は全国の歯学部の中で最も少ない教員定数で臨床,教育,研究をこなしているが,更なる定員削減を要求されており,研究に割ける時間がますます減少している状況である。(大学,第1G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)
76	3	2	-1	年々良くない方へ変革されているような気がする。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
77	3	2	-1	財政難対応,文科省対応で精一杯のように見える(大学,第2G,農学,部長・教授等クラス,男性)
78	4	3	-1	取り組みはいろいろあっても,構成員の意識は必ずしもそれについていないように思う(大学,第2G,農学,研究員・助教クラス,女性)
79	4	3	-1	色々な見直しを積極的に行っていると認識していたが,他大学と比較すると優越性がないことを実感したので,変更した。(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,男性)
80	3	2	-1	組織再編について検討を行うことも行われていない。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)

81	4	3	-1	年俸制の導入はまだまでであり、組織の再編も人事の効率的運用にはほど遠く、強みや特色を活かすような取り組みがなされていない(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
82	4	3	-1	少し弱まった気がします。相対的に仕事が増えている中で、若手育成が不十分な感じです。組織の仕事の増え方に対する負担増の方が大きくなりつつある。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
83	4	3	-1	学内の特色を把握する必要がある。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
84	2	1	-1	適材適所にはなっていない。適材がないかもしれない。(大学,第3G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
85	2	1	-1	学内組織と規則は整備されたが、実質が伴っていない状況である。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
86	2	1	-1	本当に研究開発に取り組む若手等の意見は軽視され、年功序列が支配する構造は変わっていない。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
87	4	3	-1	見直しはされているが、すべて縮小方向。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
88	2	1	-1	一部の教員への負担が大きすぎる(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)
89	4	3	-1	不十分だと考える。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
90	4	3	-1	それほど十分とは言えないと思います。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
91	4	3	-1	現在、様々な改革等を行おうとしているが、ドラスティックなものでなく、小手先のものになっており、かえって教職員の負担がましている。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
92	4	3	-1	組織の統括、評価が十分ではない。(大学,第4G,部長・教授等クラス,女性)
93	5	4	-1	教育体系の見直しを試みるも困難であり、また、学内組織の改革も不十分である。分野融合に参加した者は研究環境やポスト面で不利な状況に置かれている。(大学,第4G,工学,社長・学長等クラス,女性)
94	5	4	-1	改革は行われているが、その方向性に問題がある(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
95	2	1	-1	一向に改善されないことが多い(大学,大学共同利用機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
96	2	1	-1	組織の再編、人事給与システムの改革、教職員間の適切な役割においては旧態然とした人事関係による恣意的な動きがあるように見受けられる(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
97	4	3	-1	若手教員に任期制の教員が増え、じっくり研究や教育に取り組みにくい状況がある。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
98	2	1	-1	どれも、形式的なものばかりが多い。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
99	2	1	-1	地元の公的機関の状況を観ていると、ここ10年教員への環境(オフィスやユーティリティ)投資が全く進んでいない。これを見ると、人への環境投資が後回しで、適切な分担や研究が行われるわけがない、誰もここで働こうとは思わないのではないだろうか。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
100	4	2	-2	学内組織の見直しが中途半端であり、結局は教員の負担増が予想され、効率的な取り組みとは思えないため(大学,第2G,農学,研究員・助教クラス,男性)
101	5	3	-2	効果的に行われているとはいえない(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,女性)
102	4	2	-2	産学連携にやっとならなうとしている。時期後れの対応は執行部と事務局、学内偏差値が低いことによる。自分たちの領域に閉じこもりがち。反省点。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
103	5	3	-2	新たな人事給与システム改革が求められており、その対応はこれからになるため(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
104	5	3	-2	過度に感じる。継続性も重要。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
105	5	3	-2	見直しは多く繰り返されているが具体的な変化が見られてない(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
106	5	2	-3	残念ながら、自己改革の意識は足りないと感じる。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)

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	2018年度調査													各年の指数					指数の変化				
	分から ない	6点尺度回答者数(人)						指数	第4 分点	中央値	第3 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 合計(人)	
大学・公的研究機関グループ	167	163	372	489	459	225	41	1,749	4.4	2.9	4.5	4.6	4.5	4.4	-	-0.12	-0.10	-	-	-0.22			
大学等	55	135	321	426	209	38	38	1,552	4.5	3.0	4.6	4.7	4.6	4.5	-	-0.11	-0.11	-	-	-0.22			
公的研究機関	112	28	51	63	36	16	3	197	3.7	2.4	3.8	3.9	3.7	3.7	-	-0.22	-0.02	-	-	-0.24			
イノベーション俯瞰グループ	115	43	155	148	99	24	2	471	3.6	2.5	3.8	5.1	3.6	3.6	-	-0.06	0.10	-	-	0.04			
大企業	46	9	44	47	34	7	0	141	3.8	2.7	4.0	5.3	3.7	3.8	-	-0.08	0.11	-	-	0.03			
中小企業・大学発ベンチャー	40	15	32	31	16	2	1	97	3.2	2.1	3.4	4.7	2.9	3.2	-	-0.12	0.37	-	-	0.25			
中小企業	26	4	19	14	9	1	0	47	3.3	2.3	3.4	4.8	3.2	3.3	-	-0.25	0.39	-	-	0.14			
大学発ベンチャー	14	11	13	17	7	1	1	50	3.1	1.9	3.4	4.7	2.8	3.1	-	-0.02	0.34	-	-	0.32			
橋渡し等	29	19	79	70	49	15	1	233	3.7	2.5	3.8	5.2	3.8	3.7	-	-0.02	-0.05	-	-	-0.07			
男性	250	188	475	582	497	225	39	2,006	4.2	2.8	4.3	5.9	4.3	4.2	-	-0.07	-0.07	-	-	-0.13			
女性	32	18	52	55	61	24	4	214	4.3	2.8	4.5	6.0	4.7	4.3	-	-0.45	0.05	-	-	-0.40			
社長・役員、学長等クラス	58	30	98	108	100	36	3	375	4.1	2.8	4.3	5.8	4.0	4.1	-	0.01	0.09	-	-	0.10			
部長、教授クラス	88	77	223	286	222	90	9	907	4.1	2.8	4.2	5.7	4.3	4.2	-	-0.10	-0.07	-	-	-0.17			
主任研究員、准教授クラス	91	67	124	162	146	79	21	599	4.4	2.8	4.4	6.1	4.5	4.4	-	-0.14	-0.01	-	-	-0.15			
研究員、助教クラス	38	29	65	62	76	42	10	284	4.5	2.7	4.6	6.3	4.8	4.6	-	-0.17	-0.15	-	-	-0.32			
その他	7	3	17	19	14	2	0	55	3.8	2.7	4.0	5.3	3.7	4.2	-	0.50	-0.42	-	-	0.08			
雇用形態	75	57	168	199	196	91	12	723	4.4	2.9	4.5	6.0	4.6	4.4	-	-0.17	-0.02	-	-	-0.19			
任期あり	207	149	359	438	362	158	31	1,497	4.2	2.7	4.2	5.8	4.3	4.2	-	-0.07	-0.07	-	-	-0.14			
任期なし	1	2	19	28	39	19	1	108	5.1	3.7	5.2	6.4	5.2	5.1	-	-0.10	0.00	-	-	-0.10			
業務内容別	1	0	21	43	53	12	2	131	4.9	3.8	5.0	6.1	4.8	5.0	-	0.19	-0.05	-	-	0.13			
学長・機関長等	50	125	258	331	303	156	31	1,204	4.3	2.8	4.4	6.0	4.6	4.5	-	-0.13	-0.16	-	-	-0.29			
マネジメント実務	3	8	23	24	28	22	4	109	4.8	3.1	5.0	6.6	4.8	4.7	-	-0.18	0.16	-	-	-0.02			
現場研究者	40	98	226	290	298	161	27	1,100	4.5	3.0	4.6	6.2	4.7	4.6	-	-0.10	-0.07	-	-	-0.17			
大規模Pの研究責任者	0	6	15	27	32	12	2	94	4.7	3.5	4.9	6.2	5.0	5.1	-	0.04	-0.31	-	-	-0.28			
国立大学等	15	31	80	109	93	36	9	358	4.3	2.9	4.4	5.9	4.7	4.5	-	-0.17	-0.21	-	-	-0.38			
私立大学	13	11	30	46	74	67	10	238	5.6	4.0	5.7	7.1	5.7	5.6	-	-0.11	-0.05	-	-	-0.16			
大学グループ	16	29	70	88	104	45	11	347	4.6	3.0	4.7	6.2	4.8	4.7	-	-0.11	-0.11	-	-	-0.22			
第1グループ	13	48	86	107	99	31	6	377	4.0	2.6	4.2	5.7	4.3	4.1	-	-0.14	-0.13	-	-	-0.27			
第2グループ	11	44	120	167	133	56	10	530	4.3	2.9	4.3	5.8	4.4	4.4	-	-0.06	-0.11	-	-	-0.16			
第3グループ	13	25	44	41	46	25	4	185	4.2	2.5	4.3	6.0	4.5	4.3	-	-0.17	-0.16	-	-	-0.34			
第4グループ	18	42	71	112	120	57	15	417	4.6	3.1	4.8	6.2	4.9	4.7	-	-0.14	-0.13	-	-	-0.28			
工学	4	21	38	53	37	21	1	171	4.0	2.6	4.2	5.7	4.3	4.0	-	-0.06	-0.25	-	-	-0.31			
農学	14	35	96	114	94	47	10	396	4.3	2.8	4.3	5.9	4.5	4.4	-	-0.11	-0.13	-	-	-0.23			
保健	80	34	128	122	94	22	2	402	3.7	2.5	3.9	5.3	3.7	3.6	-	-0.05	0.13	-	-	0.09			
産学官連携活動あり(過去3年間)	35	9	27	26	5	2	0	69	3.0	2.2	3.2	4.3	3.2	3.1	-	-0.06	-0.19	-	-	-0.25			
なし	54	10	61	58	39	9	0	177	3.7	2.6	3.8	5.2	3.4	3.5	-	0.13	0.25	-	-	0.37			
大学・公的研究機関等の 知財活用(企業等)	59	17	44	44	15	5	1	126	3.2	2.2	3.4	4.6	3.3	3.1	-	-0.20	0.09	-	-	-0.11			
なし・分からない	282	206	527	637	558	249	43	2,220	4.2	2.8	4.3	5.9	4.4	4.3	-	-0.10	-0.05	-	-	-0.16			
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。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. (意見の変更理由)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。

	2017	2018	差	
1	3	6	3	敷居が高くなった。昔は、もっと気軽にに行ける場所だったのに...(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
2	2	4	2	民間との共同研究は拡大しているように思われる(大学, 第2G, 保健, 主任研究員・准教授クラス, 女性)
3	1	3	2	取り組み始めている(大学, 第4G, 保健, 主任研究員・准教授クラス, 女性)
4	2	4	2	財源確保は積極的である(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
5	3	4	1	最近, 多様な財源確保の意識が変わったように感じます。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
6	3	4	1	試みは進んでいて, 方向性は顕在化してきている。更なる工夫が求められよう。(大学, 部長・教授等クラス, 男性)
7	2	3	1	財源の多様化に対する取り組みは増えていると実感します。(大学, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
8	2	3	1	ただ間接経費の割合の拡大が足かせになっているところもあります。(大学, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
9	3	4	1	JSTの資金獲得や民間企業との共同研究の件数が増えている(大学, 第1G, 部長・教授等クラス, 男性)
10	4	5	1	十分に活動は行なっていると思う。結果が出るかどうかは別問題だが。(大学, 第1G, 理学, 主任研究員・准教授クラス, 女性)
11	3	4	1	公的基金が減った分を民間との連携で埋めようとしている。(大学, 第1G, 保健, 主任研究員・准教授クラス, 女性)
12	1	2	1	取り組み自体はしているが実効性が乏しい(大学, 第2G, 理学, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
13	3	4	1	財源確保が切実な状況にあるため, 該当する取組が積極的に行われており, 拡大傾向にある。(大学, 第2G, 理学, その他, 男性)
14	1	2	1	大学の授業料を上げた事は取り組みとして評価できるが, 上げるのであれば大学院の入試, 授業料を上げるべき。(大学, 第2G, 工学, 研究員・助教クラス, 男性)
15	2	3	1	しないで済む方がよいのだが。(大学, 第2G, 農学, 部長・教授等クラス, 男性)
16	3	4	1	努力していると感じる(大学, 第2G, 保健, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
17	2	3	1	個々の研究者の努力により進捗が見られる。(大学, 第3G, 理学, 部長・教授等クラス, 男性)
18	2	3	1	財政状況は毎年苦しくなっているため, 街中での寄付金集めまで, 今は大学も教員個人もなりふり構わずお金を集めている感じがする。(大学, 第3G, 理学, 部長・教授等クラス, 男性)
19	1	2	1	内組織と規則は整備され, 多様な形で寄付金等が少しづつ増えつつある。(大学, 第3G, 工学, 部長・教授等クラス, 男性)
20	2	3	1	大学として取り組みつつある印象(大学, 第3G, 農学, 研究員・助教クラス, 男性)
21	3	4	1	財源確保の取組の成果として, 年々獲得外部資金の件数, 総額も増加している。(大学, 第4G, 社長・学長等クラス, 男性)
22	3	4	1	研究プロジェクトへの寄付金など, 寄付金収入への拡大の取り組みが進んでいる。(大学, 第4G, 社長・学長等クラス, 男性)
23	3	4	1	寄附事務局の設置.URA, コーディネーター, 専門事務職員の協働による, コーディネート活動の推進。(大学, 第4G, 部長・教授等クラス, 男性)
24	4	5	1	説明会・勉強会が行われている(大学, 第4G, 理学, 主任研究員・准教授クラス, 女性)
25	3	4	1	いろいろな取組が始まった。(大学, 第4G, 工学, 部長・教授等クラス, 男性)
26	3	4	1	最近積極的な取得がなされるようになった。今後期待できると感じた。(大学, 第4G, 工学, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
27	2	3	1	改善に向けた取り組みが実施されている(大学, 第4G, 保健, 部長・教授等クラス, 男性)
28	2	3	1	URAからの資金獲得のための案内, URA主催のセミナー, 相談会が増えた。(大学, 第4G, 保健, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
29	4	5	1	成果として表れているかどうかは微妙だが, 取り組み自体は拡大している。拡大しすぎて, 研究時間がなくなる。(大学, 大学共同利用機関, 部長・教授等クラス, 男性)
30	1	2	1	多様な財源というのは, 何かしら制約がついているものだということを理解してこの設問を書いておられますでしょうか? 目的以外への資金利用を禁じているのは国のルールのはずです。(大学, 大学共同利用機関, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
31	3	4	1	本来なら学術研究に割くべき時間を, このような活動に充てすぎている。研究者が疲弊している。(公的研究機関, 部長・教授等クラス, 男性)
32	1	2	1	学生数を確保するために, 様々な大学で, 寄付金を募ること等も増えてきた印象がある。(公的研究機関, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
33	4	5	1	文科省の指導が効いているよう。運営交付金が減少していく危機感もある。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
34	4	5	1	近年, 増えているように思う。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
35	3	4	1	大学は積極的に動き出している。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
36	1	2	1	特に地方大学と私学での改善が見られる。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
37	1	2	1	研究委託などの活動が積極的になされるようになってきたと感じる。ただし, もっと, 大学側から広く企業に向けてアピールが必要だと感じる。そうするともっと可能性が広がる。いまは, どうしても, 一部の特定「チャンネル」でのやり取りが多い。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
38	2	3	1	止むを得ない状況の中で, いろいろな取り組みが広がりつつあるように感じている。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
39	2	3	1	近年, その努力の成果が見られる。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
40	2	3	1	トップ大学で突出している。(民間企業等, その他, 男性)
41	1	1	0	国立大学法人においては, 会計について, 制度側の改定がなければ, 特に変化はない(変化できない)。(大学, 部長・教授等クラス, 男性)

42	1	1	0	本学においては、成功していない。ファンドレイジングの担当できる人材が育っていない。(大学, 部長・教授等クラス, 男性)
43	3	3	0	行われているが現在のわが国の経済状況では多くを企業に望むのは厳しい。(大学, その他, 男性)
44	4	4	0	自分が学部長になり、組織改革を進めているため、少しずつ改善してきた。(大学, 第2G, 保健, 部長・教授等クラス, 女性)
45	1	1	0	寄付金収入を増やす取り組みは全くできていません(大学, 第3G, 保健, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
46	6	6	0	ありとあらゆることをやらないと、大学は生き延びれない。(大学, 第4G, 社長・学長等クラス, 男性)
47	1	1	0	そもそも、研究能力が高い教員の割合が低いので、外部資金の導入も進まない。大規模なリストラが不可欠である。(大学, 第4G, 工学, 部長・教授等クラス, 男性)
48	4	4	0	むしろこれにばかり目が行っており、他への配慮がない(大学, 第4G, 保健, 主任研究員・准教授クラス, 女性)
49	5	5	0	有名大学に限られるのではないかと(公的研究機関, 部長・教授等クラス, 男性)
50	2	2	0	間接経費の増加等には取り組んでいるが、総額として大きくならず、効果が出ていない。必要な財源の大きさと、確保可能な金額に大きな差がある。(公的研究機関, 部長・教授等クラス, 男性)
51	3	3	0	立地による差も大きいと思うが。(公的研究機関, 部長・教授等クラス, 男性)
52	2	2	0	運営交付金が年々減少しているとは聞いているが、大学も知恵を結集して外部資金を集める力を養うべきと思う。この意味で常に不足気味で丁度よいと考える。些細なテーマには資金を配分すべきではない。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
53	1	1	0	国への依存度高すぎる。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
54	2	2	0	学生を育成するための財源と、研究開発の社会実装に必要な財源は、分けて考えた方がいいように思います。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
55	5	4	-1	財源を確保するなど、さらなる努力が必要である。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
56	3	2	-1	民間との共同研究・受託研究の拡大も特定の大学に集中しやすいため、新たな工夫が必要と考える。(大学, 社長・学長等クラス, 男性)
57	3	2	-1	民間が寄付金を供出しなくなっている。愚問である。事務局が統計をしっかりと分析すれば把握できるはず。(大学, その他, 男性)
58	4	3	-1	努力は続けているが、実を結ぶほどの成果とは言い難い感がある。(大学, 第2G, 部長・教授等クラス, 男性)
59	5	4	-1	国からの基盤研究費の減少に対して、その他の財源確保の取組が従来と変わらず、財源不足となっており、問題化し始めている。(大学, 第2G, 工学, 部長・教授等クラス, 男性)
60	5	4	-1	財源を確保するなど更なる努力が必要である。(大学, 第3G, 社長・学長等クラス, 男性)
61	3	2	-1	あまり熱心に行われているとは見えない。(大学, 第3G, 部長・教授等クラス, 男性)
62	3	2	-1	本来はもっとベンチャー化等を進めて、多様な財源確保を人材育成と絡めて行うなども検討出来る筈である。(大学, 第3G, 工学, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
63	5	4	-1	取り組みを頑張っているが、まだまだ十分ではないということで一つ評価を下げました。(大学, 第3G, 保健, 部長・教授等クラス, 男性)
64	4	3	-1	将来を考えると取り組みが必要であるが、なかなかうまくいかない。(大学, 第4G, 社長・学長等クラス, 男性)
65	4	3	-1	社会情勢の変化に応じて、さらなる充実が必要と思われる。(大学, 第4G, 社長・学長等クラス, 男性)
66	5	4	-1	それなりにやっていると思います。(大学, 第4G, 社長・学長等クラス, 男性)
67	4	3	-1	産学連携部門における取組に成果は出ているが、管理部門を含めた取組に課題が見えてきた。(大学, 第4G, 部長・教授等クラス, 男性)
68	5	4	-1	クラウドファンディングなど、あらゆる方法が検討されているが実行できるものは少なく、成功しているとは言い難い。何かを行うには資金と人材が必要だが、その補充がないままである。(大学, 第4G, 工学, 社長・学長等クラス, 女性)
69	4	3	-1	教員の意識の問題(大学, 第4G, 工学, 部長・教授等クラス, 男性)
70	2	1	-1	手続きが煩雑であり、かつ条件が厳しく、寄付金などを受け入れる方法の自由度が低いのでやりにくい。(大学, 第4G, 農学, 部長・教授等クラス, 男性)
71	4	3	-1	当研究所ではクラウドファンディングが認められていない。この点に疑問を持ったため。(大学, 大学共同利用機関, 主任研究員・准教授クラス, 男性)
72	2	1	-1	大学の取り組みをうんぬんするよりも、民間からの寄付をもっと充実させるための施策を打つべきではないか(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
73	3	2	-1	大学は努力しているものの、国からの予算が少なすぎる。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
74	4	2	-2	民間が寄付金や共同研究費を拠出する根拠が弱い。(大学, 部長・教授等クラス, 男性)
75	3	1	-2	大学としての取り組みは弱い(大学, 第2G, 工学, 部長・教授等クラス, 男性)
76	4	2	-2	寄附金収入が減っている(大学, 第2G, 保健, 部長・教授等クラス, 男性)
77	5	3	-2	民間企業に頼る傾向が強くなっているが、多くの民間企業の視点はほぼ海外である。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
78	6	3	-3	いろいろと努力をしていることは理解できるが、効果的ではない(大学, 第2G, 保健, 部長・教授等クラス, 女性)
79	6	2	-4	研究推進部が存在しない。(大学, 第3G, 工学, 主任研究員・准教授クラス, 男性)

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	2018年度調査												各年の指数					指数の変化				
	分からない	6点尺度回答者数(人)						回数者合計(人)	指数	第4四分点	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	71	201	315	471	352	164	33	1,536	4.1	2.6	4.2	5.8	4.3	4.1	4.1	-	-0.16	-0.04	-	-	-0.19	
大学等	71	201	315	471	352	164	33	1,536	4.1	2.6	4.2	5.8	4.3	4.1	4.1	-	-0.16	-0.04	-	-	-0.19	
公的研究機関	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
イノベーション俯瞰グループ	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
橋渡し等	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
性別	59	175	286	409	320	151	30	1,371	4.1	2.5	4.2	5.8	4.3	4.1	4.1	-	-0.14	-0.03	-	-	-0.17	
男性	12	26	29	62	32	13	3	165	3.8	2.5	4.1	5.4	4.2	3.9	3.8	-	-0.36	-0.03	-	-	-0.39	
女性	1	1	22	45	74	26	5	173	5.4	4.1	5.4	6.4	5.5	5.4	5.4	-	-0.10	-0.07	-	-	-0.18	
社長・役員、学長等クラス	11	80	147	192	130	52	8	609	3.8	2.5	4.0	5.5	4.0	3.8	3.8	-	-0.17	0.01	-	-	-0.17	
部長、教授クラス	35	76	91	152	103	50	13	485	4.0	2.5	4.2	5.7	4.1	3.9	4.0	-	-0.14	0.05	-	-	-0.09	
主任研究員、准教授クラス	24	44	49	75	40	35	7	250	4.0	2.3	4.0	5.8	4.4	4.1	4.0	-	-0.23	-0.18	-	-	-0.41	
研究員、助教クラス	0	0	6	7	5	1	0	19	4.1	3.0	4.2	5.4	4.8	4.9	4.1	-	0.14	-0.78	-	-	-0.64	
その他	31	52	88	139	139	68	10	496	4.5	3.0	4.6	6.1	4.6	4.5	4.5	-	-0.12	-0.06	-	-	-0.18	
任期あり	40	149	227	332	213	96	23	1,040	3.9	2.5	4.1	5.6	4.1	3.9	3.9	-	-0.16	-0.02	-	-	-0.18	
任期なし	1	1	11	25	51	18	2	108	5.5	4.3	5.6	6.4	5.6	5.4	5.5	-	-0.15	0.08	-	-	-0.07	
学長・機関長等	3	1	22	43	45	13	5	129	5.0	3.7	4.9	6.1	5.0	5.0	5.0	-	0.01	-0.01	-	-	0.01	
マネジメント実務	61	185	254	380	228	123	23	1,193	3.9	2.4	4.0	5.6	4.1	3.9	3.9	-	-0.17	-0.08	-	-	-0.24	
現場研究者	6	14	28	23	28	10	3	106	4.0	2.4	4.1	5.9	4.1	3.8	4.0	-	-0.29	0.21	-	-	-0.08	
大規模Pの研究責任者	51	147	228	330	247	117	20	1,089	4.0	2.6	4.2	5.8	4.2	4.1	4.0	-	-0.17	-0.04	-	-	-0.21	
国立大学等	2	11	21	23	22	12	3	92	4.3	2.6	4.3	6.1	4.3	4.2	4.3	-	-0.12	0.04	-	-	-0.08	
私立大学	18	43	66	118	83	35	10	355	4.2	2.8	4.3	5.8	4.3	4.2	4.2	-	-0.13	-0.03	-	-	-0.17	
第1グループ	19	26	35	62	65	40	4	232	4.6	3.2	4.8	6.3	4.8	4.7	4.6	-	-0.07	-0.08	-	-	-0.15	
第2グループ	18	46	71	112	78	32	6	345	4.0	2.6	4.2	5.6	4.1	3.8	4.0	-	-0.22	0.15	-	-	-0.07	
第3グループ	13	60	90	118	79	26	4	377	3.6	2.3	3.9	5.3	3.9	3.7	3.6	-	-0.20	-0.02	-	-	-0.23	
第4グループ	16	64	108	164	114	60	15	525	4.2	2.7	4.3	5.8	4.4	4.3	4.2	-	-0.10	-0.12	-	-	-0.22	
理学	12	32	37	44	45	25	3	186	4.0	2.3	4.2	6.0	4.2	3.9	4.0	-	-0.28	0.15	-	-	-0.13	
工学	23	56	96	128	77	43	12	412	4.0	2.5	4.0	5.6	4.3	4.1	4.0	-	-0.12	-0.19	-	-	-0.30	
農学	1	34	37	60	27	14	2	174	3.5	2.1	3.8	5.0	3.8	3.5	3.5	-	-0.25	-0.04	-	-	-0.29	
保健	22	59	78	138	72	37	4	388	3.8	2.5	4.0	5.4	4.0	3.9	3.8	-	-0.09	-0.07	-	-	-0.17	
産学官連携活動あり(過去3年間)	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
なし	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
産学官連携活動あり(過去3年間)	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
なし	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
産学官連携活動あり(過去3年間)	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
なし	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
全回答者(属性無回答を含む)	71	201	315	471	352	164	33	1,536	4.1	2.6	4.2	5.8	4.3	4.1	4.1	-	-0.16	-0.04	-	-	-0.19	

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. (意見の変更理由)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。

	2017	2018	差	
1	2	4	2	大学本体ではなく、部局レベルで出来ることはやっていこうという気概は感じる。(大学,第2G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
2	3	5	2	本年度大学から若手研究者の研究環境充実のための予算がついたため(大学,第2G,保健,研究員・助教クラス,男性)
3	2	4	2	選択と集中の精神で,新たな研究資金の配分を図っている。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
4	1	3	2	学内の資金配分は諸々のことを検討し,工夫されているようです。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
5	2	3	1	人工知能研究を中心に,大学全体の研究力向上を図っている。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
6	3	4	1	近年,学内の研究資金公募制度がいくつか整備されるようになった。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
7	5	6	1	数理・データサイエンスセンターが設立され,アクティブに活動している(大学,第2G,工学,研究員・助教クラス,男性)
8	3	4	1	プロジェクト研究支援等,学内資金配分の重点化が進んでいる。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
9	3	4	1	私立大学研究ブランディング事業を有効活用している(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
10	3	4	1	論文投稿支援や大学院生の国際会議参加支援が加わった。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
11	3	4	1	スペースチャージを含めて,配分への取り組みは進められているものの,全体の資金が不足して研究資金の原資が不足しているために,効果は期待できない。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
12	5	6	1	平成28年度を基準に,間接経費を多く獲得した場合は,超えた額を獲得した学部配分している。獲得意欲向上に繋がっている。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
13	3	4	1	学内の資金配分(学長裁量経費)で採択された課題についておもしろいと感じた。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
14	4	5	1	結果を出している教員の研究費には+αのインセンティブがつく(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
15	3	4	1	若手へ傾斜配分になっています。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
16	3	4	1	業績に応じた学内資金の配分を始めた。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
17	2	3	1	取り組みは行われているが,配分の適正には問題がある(大学,第4G,保健,研究員・助教クラス,男性)
18	2	3	1	間接経費について具体的な用途などが言及されるようになってきた。(大学,第4G,保健,研究員・助教クラス,男性)
19	2	2	0	資源が不透明(どんぶり予算)のために,配分の適正を判断するのは難しい。教育現場では,間接経費の活用が不明朗だと感じている者が多い。(大学,第2G,理学,その他,男性)
20	1	1	0	間接経費の用途がブラックボックス。(大学,第2G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
21	5	5	0	私立大学研究ブランディング事業を有効活用している(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
22	4	4	0	重点課題として取り組んではきたが,古い体制を打ち破るにまでは至っていない。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
23	2	2	0	目利きができていない。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
24	1	1	0	間接経費は執行部が恣意的に使用している。学内資金によるプロジェクトは政治的な利権で決まっている。どう考えても現状での対応が自己変革につながるとは思えない。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
25	4	3	-1	もつともつ資金は必要である。そのためのたゆまない経営努力が必要である。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
26	3	2	-1	学内の基盤研究費が,徐々に減少されており,今後数年で危機的状況になるのではと危惧される。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
27	4	3	-1	研究費は問題ないが,出張費に利用できる費用が極端に少なく,配分がおかしいと感じる。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,女性)
28	3	2	-1	配分する研究資金の減少により,十分な支援はできない状況が生まれている。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
29	3	2	-1	ある程度の傾斜配分をしているが,総じて強み特色に関係なく,また部局のアクティビティも考慮することなく,均等割りで平等に行っている。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
30	3	2	-1	大学としての最適な配分が行われているとは言い難い。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
31	2	1	-1	資金配分以前に,本学の特色をどのように設定し,その上でどうしたいのかがまったく見えない状況にあるため(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
32	3	2	-1	執行部の配分に偏りがある(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
33	3	2	-1	外部資金を獲得できなかった教員に重点配分されています。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
34	4	3	-1	若手研究者や大学院・博士課程の学生の予算が少し足りていないように感じるため。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,女性)
35	4	3	-1	配分は行われているが,適正で効率的な配分かどうかを点検していない。(大学,第4G,農学,社長・学長等クラス,女性)
36	4	3	-1	運営費交付金の減少により,学部間のパワーバランスが如実に反映され始めていると感じる。余力・余裕が全くなり始めている。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
37	3	2	-1	間接経費の用途が不明である(大学,大学共同利用機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
38	3	1	-2	間接経費の用途が不明瞭(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
39	5	3	-2	あまり十分とは思えません。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
40	4	2	-2	大学の予算そのものが減少し,適当な配分を行う以前の問題になってきている。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
41	3	1	-2	間接経費について,直接経費を取得した研究者が関わる機会が全くない。(大学,第4G,理学,部長・教授等クラス,男性)

42	4	2	-2	配分については未だに平等主義が強い。特に各研究室のスペースは学生数にかかわらず同じ広さであり、閑散なところと、過密状態のところの差が広がっている。(大学,第4G,工学,社長・学長等クラス,女性)
43	4	2	-2	適切な配分はない(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)
44	5	1	-4	施策が見られない。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,女性)

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	2018年度調査													各年の指数					指数の変化				
	分から ない	6点尺度回答者数(人)						指数	第4 分点	中央値	第3 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 合計(人)	
大学・公的研究機関グループ	209	172	243	319	441	393	139	1,707	5.2	5.5	7.1	5.5	5.4	5.2	-	-0.12	-0.16	-	-	-0.28			
大学等	87	151	195	272	394	374	134	1,520	5.4	5.6	7.2	5.7	5.5	5.4	-	-0.13	-0.17	-	-	-0.29			
公的研究機関	122	21	48	47	19	5	187	4.1	2.6	4.2	5.9	4.3	4.3	4.1	-	-0.04	-0.14	-	-	-0.18			
イノベーション俯瞰グループ	168	41	108	127	86	53	3	418	4.1	4.1	5.7	4.2	4.1	4.1	-	-0.09	-0.09	-	-	-0.17			
大企業	72	7	30	39	24	15	0	115	4.2	2.9	4.2	4.4	4.3	4.2	-	-0.06	-0.13	-	-	-0.18			
中小企業・大学発ベンチャー	55	15	21	27	13	6	0	82	3.4	2.1	3.6	3.4	3.3	3.4	-	-0.11	0.09	-	-	-0.02			
中小企業	30	8	12	16	5	2	0	43	3.1	2.0	3.5	3.4	3.0	3.1	-	-0.42	0.14	-	-	-0.28			
大学発ベンチャー	25	7	9	11	8	4	0	39	3.6	2.2	3.9	3.4	3.5	3.6	-	0.15	0.12	-	-	0.27			
橋渡し等	41	19	57	61	49	32	3	221	4.2	2.7	4.3	4.5	4.4	4.2	-	-0.09	-0.16	-	-	-0.25			
男性	331	195	320	406	480	401	123	1,925	5.0	3.2	5.1	6.8	5.2	5.1	-	-0.09	-0.17	-	-	-0.26			
女性	46	18	31	40	47	45	19	200	5.3	3.4	5.4	7.2	5.5	5.2	-	-0.28	0.08	-	-	-0.20			
社長・役員、学長等クラス	89	24	51	67	82	100	20	344	5.4	3.6	5.6	7.2	5.3	5.4	-	0.09	0.04	-	-	0.13			
部長、教授クラス	120	89	160	201	198	182	45	875	4.8	3.0	4.9	6.7	5.1	5.0	-	-0.11	-0.15	-	-	-0.27			
主任研究員、准教授クラス	110	61	93	114	160	102	50	580	5.0	3.2	5.2	6.8	5.3	5.2	-	-0.14	-0.13	-	-	-0.28			
研究員、助教クラス	47	38	32	48	78	53	26	275	5.1	3.3	5.4	7.0	5.5	5.4	-	-0.15	-0.27	-	-	-0.42			
その他	11	1	15	16	9	1	1	51	4.5	3.0	4.3	6.2	5.1	4.7	-	-0.38	-0.18	-	-	-0.56			
雇用形態	114	48	105	138	163	178	52	684	5.4	3.6	5.5	7.2	5.6	5.4	-	-0.04	-0.17	-	-	-0.21			
任期あり	263	165	246	308	364	268	90	1,441	4.8	3.0	5.0	6.7	5.1	5.0	-	-0.13	-0.13	-	-	-0.26			
任期なし	1	0	1	8	34	57	8	108	7.2	5.9	7.0	7.8	7.0	7.2	-	0.05	0.07	-	-	0.12			
業務内容別	2	0	10	22	37	45	16	130	6.5	5.0	6.5	7.7	6.5	6.5	-	0.15	-0.07	-	-	0.08			
学長・機関長等	77	141	167	219	299	248	103	1,177	5.1	3.2	5.3	7.0	5.5	5.3	-	-0.16	-0.20	-	-	-0.36			
マネジメント実務	7	10	17	23	24	24	7	105	5.1	3.3	5.2	7.0	5.6	5.3	-	-0.27	-0.21	-	-	-0.49			
現場研究者	58	108	132	203	276	271	92	1,082	5.4	3.6	5.6	7.2	5.6	5.5	-	-0.14	-0.09	-	-	-0.23			
大規模Pの研究責任者	6	6	13	13	26	20	10	88	5.6	3.7	5.8	7.3	6.2	6.1	-	-0.09	-0.50	-	-	-0.59			
国立大学等	23	37	50	56	92	83	32	350	5.3	3.3	5.6	7.2	5.7	5.6	-	-0.09	-0.33	-	-	-0.42			
私立大学	18	18	22	29	70	72	22	233	5.9	4.4	6.1	7.5	6.2	6.0	-	-0.24	-0.09	-	-	-0.32			
第1グループ	26	33	34	61	101	79	29	337	5.5	3.8	5.7	7.2	5.7	5.6	-	-0.11	-0.10	-	-	-0.22			
第2グループ	20	50	55	80	83	77	25	370	4.8	3.0	5.0	6.9	5.1	4.8	-	-0.07	-0.21	-	-	-0.28			
第3グループ	22	45	79	89	127	130	49	519	5.4	3.4	5.6	7.3	5.7	5.6	-	-0.08	-0.23	-	-	-0.32			
第4グループ	14	27	24	26	49	41	17	184	5.1	3.0	5.5	7.2	5.2	5.1	-	0.03	-0.08	-	-	-0.04			
理学	25	43	62	74	113	83	35	410	5.2	3.3	5.4	7.0	5.6	5.4	-	-0.25	-0.22	-	-	-0.47			
工学	14	27	19	31	42	29	13	161	4.8	2.8	5.1	6.8	5.2	4.9	-	-0.22	-0.12	-	-	-0.34			
農学	24	40	60	77	88	88	33	386	5.2	3.2	5.3	7.1	5.5	5.4	-	-0.11	-0.27	-	-	-0.38			
保健	131	31	85	105	80	47	3	351	4.2	2.8	4.3	5.9	4.3	4.2	-	-0.07	-0.03	-	-	-0.10			
産学官連携活動あり(過去3年間)	37	10	23	22	6	0	0	67	3.3	2.2	3.4	4.6	3.8	3.7	-	-0.09	-0.41	-	-	-0.50			
なし	83	12	39	47	30	20	0	148	4.1	2.7	4.1	5.7	3.9	4.1	-	0.18	0.00	-	-	0.18			
大学・公的研究機関等の 知財活用(企業等)	77	19	29	35	20	4	0	107	3.3	2.1	3.6	4.9	3.9	3.4	-	-0.47	-0.11	-	-	-0.58			
なし・分からない	388	213	351	446	527	446	142	2,125	5.0	3.2	5.2	6.9	5.3	5.1	-	-0.11	-0.14	-	-	-0.25			
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。

Q505. (意見の変更理由)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。

	2017	2018	差	
1	2	6	4	現場の望まない改革を押し付けている。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
2	2	5	3	トップダウンの改革が進行しつつある。(大学,第2G,理学,研究員・助教クラス,男性)
3	1	4	3	ガバナンスが変わりました。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,女性)
4	3	5	2	新執行部のもと,大きく進んでいる。(大学,社長・学長等クラス,男性)
5	2	4	2	トップダウンの戦略が増えつつあるように思える(大学,第2G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
6	2	4	2	発揮されつつありますが,教員の能力を引き出すには底辺から大学を支える仕組みが機能しないと難しいと思います。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
7	3	5	2	学長,執行部による改革が独断的すぎて,現場の意見が反映されずに進められているようにも思われる(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
8	2	4	2	昨年学長が交代してから,少しずつリーダーシップが現れ始めた。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
9	1	3	2	理事と直接お話しする機会が増えて,努力していることはわかりました。これからの成果を期待しています。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
10	1	3	2	少しずつその方向へ頑張っていると思います。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
11	1	3	2	異動に伴う変化。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
12	2	3	1	指定国立大学等の改革,President-Provost制の導入等,その功罪はあると思うが,ガバナンス改革が進んでいる。(大学,部長・教授等クラス,男性)
13	3	4	1	学内での競争的資金やポジション確保の機会が増えたり,学生へのサポートが増えるなどの工夫をしていることは評価される。(大学,第1G,理学,部長・教授等クラス,男性)
14	4	5	1	○大にプロボスト制を国内で初めて導入した。総長の権限を強化すれば大学運営は上手くいくという視野の狭い考え方から脱却すべき。(大学,第1G,理学,部長・教授等クラス,男性)
15	3	4	1	学長や執行部のリーダーシップが発揮される場合が増えてきた。(大学,第1G,理学,部長・教授等クラス,男性)
16	3	4	1	良きに付け悪しきに付け,リーダーシップは発揮されている。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
17	2	3	1	執行部はリーダーシップをTop-down優先と考えて来た様だが,最近ではBottom-upの意見を求める傾向になった。両方の視点が不可欠との認識が広がっているのは良いが,その効果と実績は未だ見られていない。(大学,第2G,理学,その他,男性)
18	4	5	1	学長主導型の大学改革が行われている(大学,第2G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)
19	2	3	1	現在の学長の動きを見ているとリーダーシップを発揮し始めている。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
20	5	6	1	学長名によるFD導入などが積極的に行われており,教育改革などが進められているため(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
21	4	5	1	大学の状況に関する情報共有を図ることにより,危機意識を高めている。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
22	5	6	1	年俸制など,トップダウンで決定される事項が増えている。(大学,第4G,工学,社長・学長等クラス,女性)
23	4	5	1	組織改革が行われている(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
24	3	4	1	本来なら学術研究に割くべき時間を,このような活動に充てる方向にリーダーシップが発揮されているのではないかと。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
25	4	5	1	個性のある学長が増えている印象(公的研究機関,部長・教授等クラス,女性)
26	1	2	1	発揮されている大学が増えていると感じるが,一丸となっているかという点,そうではないことが多い。(公的研究機関,部長・教授等クラス,女性)
27	2	3	1	学長,総長等への権限集中は進んできたが,組織としての一体化はまだ道半ばである(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
28	4	5	1	学長独裁に近い(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
29	2	3	1	大学も以前よりはガバナンスに目を向ける方向にあると思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
30	2	3	1	少しずつ改善されていると思います。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
31	3	4	1	一部の大学ではリーダーシップが発揮されている。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
32	1	2	1	まだまだ不足(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
33	4	5	1	リーダーシップの強化で大学がどんどん劣化している。これ以上の発揮は不要(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
34	2	3	1	近年,その努力の成果が見られる。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
35	2	3	1	多数の大学が集まるフォーラムで,各学長自ら方向性と危機感を語る発信の機会が増えてきたと思う。期待したい。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
36	4	4	0	従前よりは遥かに発揮されつつあると考える。(大学,社長・学長等クラス,男性)
37	1	1	0	大学全体の存在を示すためには必要な指揮を執っていると思われるが,個々の教員の負担を軽減する方向にはむいていない(大学,第2G,部長・教授等クラス,男性)
38	4	4	0	強くなりすぎることは懸念材料(大学,第2G,農学,部長・教授等クラス,男性)
39	1	1	0	大学の改悪にはリーダーシップが発揮されている。関連(トンネル)会社を設立し,物品の購入はこのトンネル会社を通すように強いるなど,学長・執行部の権限の使い方がおかしい。(大学,第2G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)

40	2	2	0	何かを行なっているのはわかるが、内容が良くわからない。(大学,第2G,保健,研究員・助教クラス,女性)
41	1	1	0	特定部局が強い大学は、極端な結果になる。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
42	1	1	0	大所高所からの視点が無くなり、発想が姑息的になっている。地方大学は末期的な状況といえる。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
43	6	6	0	情報収集を行い整理して、大学改革および機能強化に向けて頑張っている。教職員の意欲向上を常に意識しながら管理運営をしている。今まで、不平不満はあまりない。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
44	2	2	0	改革や機能強化に「投資」する概念がない。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
45	1	1	0	リーダーシップをとる能力も、学問に対する見識もない無能の輩が執行部を形成しているので、「リーダーシップ」が十分に発揮される状況にはない。また、いくらトップダウンマネジメントであっても、リーダーシップの発揮には、現場との意思疎通が必要である。それを執行部は認識していない。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
46	1	1	0	リーダーシップが発揮され、リーダーの専門外の学問分野が弱体化している。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
47	5	5	0	強すぎるほど。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
48	2	2	0	大学は足の引っ張りあい、強いリーダーシップを発揮することが難しい(公的研究機関,社長・学長等クラス,男性)
49	2	2	0	リーダーシップの連続性が無く、トップが変わると前任の否定から入っているケースが多く、非効率。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
50	1	1	0	国の保護を当然と考える学者代表がトップで、経営の意識も、知識も、経験も無い。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
51	1	1	0	大学を経営すること、研究成果は異なると思うが、研究成果や資金調達実績などに優れた方が選択されているように感じる(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
52	3	3	0	大学間格差が大きいので、平均値は変わらない。(民間企業等,その他,男性)
53	3	2	-1	総合大学では、分野によって、社会との関わり・社会貢献のあり方の意識が異なる。ボトムアップ的に全学的な調整を進めるのは難しい。一方、トップダウンで的確なビジョンを示し実行できるリーダーも育てていない。これは研究とは別の能力と思われる。(大学,部長・教授等クラス,男性)
54	2	1	-1	誰のための改革や機能強化なのか分からないことが多い。(大学,部長・教授等クラス,男性)
55	4	3	-1	学長と理事長の役割分担(大学,部長・教授等クラス,男性)
56	3	2	-1	リーダーシップが発揮されるためには、実行する執行部の人材が重要で、まだまだ執行部人材が不足している。(大学,部長・教授等クラス,男性)
57	2	1	-1	これは有能な学長しか出来ません。(大学,第1G,部長・教授等クラス,男性)
58	4	3	-1	トップと現場の乖離は進んでいる。(大学,第1G,農学,部長・教授等クラス,男性)
59	4	3	-1	教員人材の適正配置や役割分担、研究成果に問題がある場合の対処などは、結局、該当教員の人事処遇や国としての雇用制度の問題に直面するため、学長や執行部のリーダーシップはなかなか発揮できそうにありません。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
60	4	3	-1	リーダーシップは以前よりは改善されたと認識していたが、他大学と比べ優越性がないことを実感したので、変更した。(大学,第2G,保健,部長・教授等クラス,男性)
61	4	3	-1	理事クラスのパフォーマンスが伸びてきていない。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
62	3	2	-1	残念ながら、十分とは言えず、文科省からの評価も悪く、運営交付金の削減の増大という現状にある(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
63	4	3	-1	学長のリーダーシップはどうでしょうか。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
64	4	3	-1	不祥事があるとそれへの負担が大きくなり、動かなくなる部分がある。攻めの広報が必要な時代だと思います。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
65	3	2	-1	充分ではない。現場の重要性への理解が不足しているように感じる。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
66	2	1	-1	研究はそれを行っている個人がリードすべきものであり、学長や執行部といえども研究の進むべき方向やどういった研究が重要かといったことに口を出すべきものではない。むしろ、研究環境を整えることに、リーダーシップを発揮すべきである。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
67	3	2	-1	本学の場合には運営本部がほぼ全てを決めていることから研究者の意見が反映される割合はきわめて少ない。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
68	3	2	-1	リーダーシップの名のもと、十分な議論を経ない大学改革が実施されている。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
69	3	2	-1	成果が十分に上がっているとはいえない(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
70	4	3	-1	MEXTの意向そのまま(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
71	2	1	-1	リーダーシップと強権発動を履き違えていて、行っている施策にポリシーも根拠もない状況であるため。責任をとる気概のないトップにリーダーシップは望めないため。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
72	5	4	-1	学長が交代したが、新学長の方針が、まだ十分明確に示されていない。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
73	4	3	-1	方向性を示しても、方法論にまで落とし込めていない気がします。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
74	5	4	-1	発揮しすぎて独裁的になってきている。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
75	2	1	-1	研究費を教員から吸い上げるリーダーシップは発揮されている(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
76	3	2	-1	学長が変わったため(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
77	3	2	-1	総合大学であるからか、全体を俯瞰して把握することが難しいように感じる。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
78	5	4	-1	学長が今年から変わったので、今後に期待されます。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
79	3	2	-1	改革や機能強化に積極的とは思えない。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)

80	4	3	-1	外部の要因の影響が大きくなっている。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
81	3	2	-1	現場を顧みない,一方的なトップダウンになりつつあるように感じる。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
82	4	3	-1	組織間連携がなかなか進捗しない。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
83	3	2	-1	彼らに意識がない(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
84	4	3	-1	補助金の交付申請,学科・学部の改組・新設・廃止等の組織的な改革,すべてに文部科学省の意向を付度した方向付けがなされているため,大学上層部の独自色の発露が減ってきているように思われる。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
85	2	1	-1	不祥事が目立った年.コンプライアンス意識の充実化もトップ意志の課題.科学技術の発展に間接的に尾を引く。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
86	3	2	-1	企業で言うところの経営企画機能が欠如している。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
87	2	1	-1	時代の変化や社会のニーズを必ずしもとらえているとはいえない(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
88	5	4	-1	大学にまかせる部分を増やすことで,各大学の特徴が出てくればと思います。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
89	3	2	-1	2強(?)からの脱却も必要では?(各大学の役割分担明確化?)(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
90	6	4	-2	リーダーシップは発揮されていると感じるが,その方向性が構成員には理解できず,多くの批判が出ている。また,一貫性がない場合が見受けられる。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
91	4	2	-2	大学全体から見て,各部署の意向を重視しすぎる傾向があり,リーダーシップが発揮されていない。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
92	4	2	-2	学長の交代のため(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
93	4	2	-2	悪い意味でのリーダーシップが発揮されているため。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
94	3	1	-2	大学は変わっていない。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
95	5	3	-2	十分に広い見識に基づいた判断ができているとは思えない。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,女性)
96	5	3	-2	改革の状況が明らかになるにつれて,大学による差が大きいことが明白になってきたから。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
97	5	2	-3	5年以上ずっと同じ学長のため特に新しい改革を行っているかわからない。(大学,第2G,主任研究員・准教授クラス,男性)
98	5	2	-3	執行部のリーダーシップの低下が顕著(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
99	6	1	-5	リーダーシップではなく,独裁になっているため(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)

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

(501)リサーチ・アドミニストレーターがまだ十分に育っておらず、発展の途上にある。(502)構成員による自己改革という目標にはまだほど遠い。多くの構成員は、どのような自己改革が必要なのかに考えることに参加できていない。教員をサポートする事務員が足りていない。常に問題意識を持ち、自己改革を行っている、と考えられる。とりわけジェンダー、セクシュアリティ等の領域での「保守性」が目立つ。先頭に立っている大学経営陣・事務方は大変立派に取り組んでいる。ただし、組織の末端にその意識を浸透させることは非常に困難であり、この点が大学全体のパフォーマンスを低下させる要因にもなりうる。(教員、事務職員両方で)。見直しと改革が多すぎるので一旦組織の基礎体力を取り戻す時間を取るべき(503)10年ほど前に比べれば多様性は増している。収入経路の多様化も重要ですが、根本的には、授業料の値上げが必要ではないかと思えます。残る課題は富裕層からの資金調達。(504)自己改革を進めるための研究資金という概念が分からない。大学執行部は非常に頑張って、各種政策を執行している。ただし、末端の教員は大学の自由が損なわれる方向に動いていると感じている傾向があり、そのギャップをいかに埋めるかが大課題である。見直しと改革が多すぎるので一旦組織の基礎体力を取り戻す時間を取るべき(505)執行部の方々が選ばれている理由が明確ではなく、どのようなビジョンの実現を狙い、どのようなプロフェッショナル技量・思考の持ち主なのか明確ではない。改革の意図は十分伝わってくるが、「総論賛成・各論問題あり」という事案が多いように思う。大学執行部は非常に頑張って、各種政策を執行している。ただし、末端の教員は大学の自由が損なわれる方向に動いていると感じている傾向があり、そのギャップをいかに埋めるかが大課題である。(506)大学全体の利益を考え、特定の研究科や研究所の利益を考えては改革は進まない。また、単なる平等主義を唱えても改革は進まない。順番に血を流して、改革をドラスティックに進める必要がある。そのためには、改革のための予算が必要であ【続く】

1 1 何かを削ってでも、進めるべき課題に対して、強力に配分する必要がある。文科省も大学と相談して、重点的に環境改革から進める必要がある。教員が志向するボトムアップ型の活動と、総長をはじめとするトップダウン型の意思決定がうまくマッチするよう様々な試みが行われており、一部成果を上げつつある。一方で、組織が大きいために、大学構成員一人一人の意識を変えるには至っておらず、別途方法を考える必要があると感じる。見直しと改革が多すぎるので一旦組織の基礎体力を取り戻す時間を取るべき。まずは、法人化以降の状況を精査し、トップダウンの強みと弱みを検証する必要があるのではないか。大学改革の意志は理想的で、ぜひ推進してほしいと思っているが、その壁の厚さに驚くことがある。自己組織的なシステムと、トップダウン型システムとの適切な併用が望まれる。(大学、第1G、社長・学長等クラス、男性)

2 2 学長には、もっと人事権、予算権を与えるべきです。そうしないと、リーダーシップの発揮のしようがありません。(大学、第1G、部長・教授等クラス、男性)

3 3 最近、学長の姿が見えなくなってきたように思います。内閣府主導になりすぎではないかと思えます。熱き思いをもって教員になった人の集まりである現場の声が反映できなくなると大学は衰弱します。(大学、第1G、部長・教授等クラス、男性)

4 4 大学執行部は賢明に取り組んでいるが、タスクが多すぎる印象。(大学、第1G、部長・教授等クラス、男性)

5 5 運営費の確保を要求しているにも関わらず、運営費を共通の資金に回すという愚策はあり得ない。研究大学、教育大学、職業大学のカテゴリー分けの意味が世の中に伝わっていない。大学を敵に回して大学改革しても何も残るものは無い。人が育たないのでは無く大学を育てていない結果である。(大学、第1G、部長・教授等クラス、男性)

6 6 教授60歳、准教授:55歳、助教 45歳という役職定年を設けるべきと考える。企業ならどこでもやっていることだが、なぜ大学職員だけ、努力もしない人が給料が上がり続けるのか？理解できない。准教授や助教が、「昇進しなくていい = 努力しなくても給料が良い」という感覚があるのが大学を悪くしている要因であると思う。(大学、第1G、部長・教授等クラス、男性)

7 7 学長や執行部のリーダーシップ強化の弊害も見えてきているのではないかと。(大学、第1G、部長・教授等クラス、男性)

8 8 大学改革を促す予算が余りに短期的視点に立って設計されており、これに振り回され続けている大学機関は極めて疲弊している状況にある。教育・研究とも3年や5年で成果がでるようなものではなく、せめて30年単位の長期的な視点に立って実施されることは必須である。大学は既に大学改革系の予算は「毒饅頭」と認識しており、いくら事業を設計して大学に求めても、改革は望めない。(大学、第1G、部長・教授等クラス、男性)

9 9 1. 学長とその周辺の教員だけでなく、一般の教員からの意見を聴く場がほとんど無い。多様な提案を受け付ける仕組みが必要。2. 立法府、政治家への啓蒙活動が不十分(大学、第1G、部長・教授等クラス、男性)

10 10 学長や部局長のリーダーシップについては、個々の研究者の自由度を狭めることのない範囲で発揮するようにお願いしたい。(大学、第1G、理学、部長・教授等クラス、男性)

11 11 学内での競争的資金やポジション確保の機会が増えたり、学生へのサポートが増えるなどの工夫をしていることは評価されるが、それに伴って申請書作成や審査に時間と労力を使うため、研究教育に使える時間とエネルギーが減っている。トレードオフの状況を超えて、資金やポジションの有効利用と手続きの効率性を確保できる方向へ向かって欲しい。(大学、第1G、理学、部長・教授等クラス、男性)

12 12 ○○大学は本部のガバナンスが部局や個人に効かないことで有名である。「良きに計らえ」の文化である。しかし、この文化が「学問の自由」の伝統と相まって、多くの独創的・挑戦的な研究が生まれ、幾つかのノーベル賞につながってきた。ガバナンスやネットワークが強すぎると、没个性的な研究が増加してしまう。今後は、挑戦的な「個」を如何に育て、逸出した「個」を如何に繋げていくかが、今後の日本再生の鍵となるであろう。また、欧米や日本の企業でさえ、「選択と集中」は間違いだったと気づいている。この誤りに早く気づくべきであろう。(大学、第1G、理学、部長・教授等クラス、男性)

13 13 長く秘書などを務めてきた事務補佐員を大量に解雇して、新聞にも掲載されました。先日のノーベル医学生理学賞の京大・本庶先生の研究室秘書は20年も秘書を務めているそうです。この差は一体何だろうかと思えます。(大学、第1G、理学、主任研究員・准教授クラス、男性)

14 14 現在の学長は、若手研究者の研究環境改善のために尽力していて、大学全体を良い方向へと変えようとしていると思う。予算の配分の仕方を見直したことも画期的。(大学、第1G、理学、主任研究員・准教授クラス、女性)

- 15 「大学改革」をやっていることを示したいだけの、「大学改革のための大学改革」が多く、教員の業務負担だけが増えている気がします。(大学,第1G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 16 運営交付金の全体的な減少によって機能の低下が著しいため,改革による強化は見込めない。選択と集中の強要が改革そのものになっていると考えられる。(大学,第1G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 17 行政府の方針は,企業経営の発想で高等教育機関のシステムをコントロールしようとしている傾向が強まっていると感じます。成績評価による給与体系の改編などはすでに10年ほど前に取り組んだ企業の失敗例が多々あるにもかかわらず,成功例だけをことさらに強調する方針は,研究のコストパフォーマンスをことさらに重要視することにつながり,科学と技術の分断につながっていくような危惧を持たざるを得ません。(大学,第1G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 18 大学改革に向けた取り組みは進んでいるが,日本全体のバランスへの配慮のために社会的に阻害されている側面もある。国際的な競争力や卓越性を犠牲にしても国内の大学間のバランスが保たれた方が良いのか,きちんとビジョンが示されるべきではないか。(大学,第1G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 19 大学としての方向性は示されているし,チャンスも与えられていると考える。ただし,もっと資金を柔軟に使える仕組みが必要であると考え。たとえば,学術雑誌のコストは大きな問題である。大学自身が学術情報配信のための社会コストを請け負う時期に来ていると考える。(大学,第1G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 20 大学改革と機能強化は,研究者の時間を奪い,研究者の自由な発想に基づく研究をかえって阻害する側面があります。(大学,第1G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 21 研究資金では補充できない,大学の施設,インフラ,体育・運動・文化施設,装置のメンテナンス費用の長期継続的確保が急務である。文献検索や図書館機能の維持の費用を確保するべきである。大学間で共同使用を進めていくことには賛成します。学生数が減っていくことを見越せば,施設を充実させていくことは十分に実現可能と思う。(大学,第1G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 22 海外向けの情報発信を強化し,優秀な留学生の獲得を進めてほしいと思います。(大学,第1G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 23 数値目標を伝えた上で経費は削減,資金は自己調達して改革せよ,というのは一般的に考えて実現不可能。(大学,第1G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 24 学長や執行部がリーダーシップを発揮すれば大学の状況が改善されると信じられる根拠をそもそも見たことがない。(大学,第1G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 25 大学内でも運営費を評価し配分するという体制が整いつつあるが,そのため年がら年中申請書を書いている状況になってしまっている。(大学,第1G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 26 改革に際しては,大学内には抵抗勢力が多い。強気の改革を断行すべきである。(大学,第1G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 27 大学単位でできることは限られている。産学連携の機能強化もかなり良くなってきている。ただまだVCのventureに対する評価等は疑問を感じるものが多い。審査体制の充実を図るべきと考える。(大学,第1G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 28 大学改革と機能強化は必要であると思うが,研究の多様性に配慮して行う必要があると思います。(大学,第1G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 29 ○○大学は工学部と医学部が強いことが,学長がこの二つの学部からしか出ないことが,如実に表している。これらの学部は応用面なので,外部からの資金も獲得しやすい。なので,学内の資金は基本的にはこれらの学部ではなく,他の学部に戻すことで,大学全体のレベルアップ,そこから生まれる多様性,思わぬイノベーションにつながると思うが,現状そうはなっていない。(大学,第1G,保健,研究員・助教クラス,男性)
- 30 統括グループに大幅な変更があり分野に偏りがある場合,重要性がわからないために有効かつ必要あったシステムの廃止など,機能は後退し使用者にしわ寄せが来る。こうした問題を避けるために,様々な分野間で統括グループを構成してもらいたい。(大学,第1G,保健,研究員・助教クラス,女性)
- 31 運営費交付金が毎年度減少していく中で大学の財政基盤は厳しい状況にある。大学は機能強化を推進するとともに外部資金獲得等による自己収入の増加を図っているが,現在の状況が続くことにより,世界において日本の大学の地位が下落していくことを危惧するものである。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 32 国立大学では,大学改革や機能強化を行っているが,それに伴う施設環境の整備が全く伴っていない。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 33 大学の教育機能については,計画に沿った改革が進んでいると認識。ただし,SGUのような事業経費が途中で大きく削減されてきており,苦戦している部分もある。一方,大学における研究は,それが基礎研究であれ開発研究であれ,基本的に外部資金頼み。したがって,個人的な努力に加えて組織的な努力を払っている。研究のための外部資金は研究内容に紐付きとなっており,獲得額が増えても目的研究以外や教育には使用できないので,外部資金の指定する分野だけが強化されることになる。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 34 内閣府と文科省の大学改革方針を一本化し,見えやすくしてもらいたい。若手研究者育成等については,予算を骨太化して,一つの事業にまとめるかどうか。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 35 大学改革の方向性は教職員間で共有されている。しかし,教職員個人の役割と評価,処遇,組織の改廃などは緒に就いたばかりである。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 36 運営費交付金の削減の中で教育・研究のレベルを維持・発展させるために,ガバナンス改革,人事給与改革等を実施中である。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)

- 37 内閣府と文科省の大学改革方針を1本化し、見えやすくしてもらいたい。若手研究者育成等については、予算を骨太化して、1つの事業にまとめてはどうか。(大学,第2G,社長・学長等クラス,男性)
- 38 学長や執行部の意向は発揮されているが、教育現場との乖離も心配される。(大学,第2G,部長・教授等クラス,男性)
- 39 大学改革で今求められているのは、十分な時間と安定した資金を提供することによる落ち着いた研究環境である。これによって教育水準も高まる。しかし競争に追われ、研究・教育に割く時間がないという本末転倒の状況である(大学,第2G,部長・教授等クラス,男性)
- 40 文科省が音頭を取って強制的に施策を押し付けている感じがする。また、文科省の予算が防衛関係で削減されると、それを大学強化の資金から引き上げるのは、場当たり的な施策としか思えない。国力の増強という広義の国防の観点から、大学強化を行うべきで、大学規制を強化することではないことを認識すべきである。(大学,第2G,部長・教授等クラス,男性)
- 41 多様性と選択の自由度の拡大というたい文句で教育機能が劣化している(現場の教員が対応できない)状況が生じている。負の側面をきちんと精査し、修正すべきである。(大学,第2G,部長・教授等クラス,男性)
- 42 社会の要請に適応した研究や人材育成を柔軟に推進する提案を行っている。(大学,第2G,部長・教授等クラス,男性)
- 43 これまで進められてきた教員組織の改革やカリキュラム改革によって、多くの混乱が生じ、むしろ状況が悪化している。加えて現在も十分に構想が練られないまま早急な大学院改革が進められており、さらに状況が悪化することを危惧している。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 44 様々な制度について、何でも改革すれば評価されるような雰囲気があるが改められるべきである。改革そのものにも人的リソースは必要であり(そのための委員会など)、研究者の負担は増えるので、それ以上のリターンが見込めるものに絞って大学改革の方向性を打ち出すべきである。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 45 改革のための改革を行っているように見えます。(大学,第2G,理学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 46 本学ではトップダウンの改革が進行しつつあるが、それは、文科省・財務省からの外圧に耐えて生き残るためにやむなく進められているものであり、大学における教育・研究の将来的発展に寄与しないことは現在の基礎研究の停滞が如実に語っている。(大学,第2G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 47 学長のガバナンス強化が謳われているが、執行部の機能強化の方が重要と考えられる。特に、大学改革では全構成員の理解と協力、学生の視点からの検討が不可欠と考えられる。従って、関連部署の理事副学長・副理事への権限委譲による責任感を伴った実行が必要だと思われる。現状では、学長への権限の集中が機能不全の原因かと思われる。社会的共通資本としての学術機関の改革は慎重であるべきで、短期的な成果を求める様な性急で拙速な改革は慎むべきである。(大学,第2G,理学,その他,男性)
- 48 大学の規模が大きく「ガバメント」の名の下でトップに権力が集中する体制のため、一般の教員は意見を言えない状況にある。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 49 大学改革や機能強化のための多くの時間が費やされ、研究時間がますます減少している。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 50 執行部がリーダーシップをとっても、現場との意識の乖離が大きく、有効に機能しない。また、安全管理などは要員雇用予算を含めて現場任せであり、肝心のところでリーダーシップが発揮されていない。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 51 大学は営利団体ではありませんので、経営改革には相当な限りがあります。やはり、教育国債や寄附金の控除を図り、財源を増やしていただくことが必要と考えます。それから繰り返しになりますが、日本の国立大学の責務は、将来の産業界を始めとする日本の科学技術社会を実際に担う高度人材の育成にありますから、論文の引用数などの限られた数値に捉われない、研究指導や教育の現場の実情を良く見る、産業界を含めた長期的な将来計画を国としてしっかり立案していく、などのごく当たり前(基本的な)の議論を踏まえて、国立大学に求める機能をまずは提示していただきたいと思います。各大学で考えて財源も含めて多様化せよと言うことであれば、私立大学との差異を明確にさせていただく必要が出てきます(現状では私立大学にも相当な補助金が配分されています)。(大学,第2G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 52 マスコミ報道のとおり、大学のガバナンスが崩壊していると思えない。理事長や学長の上意下達ばかり通る状況では、自由に意見は言えないし、社会の常識との乖離が著しく、大学改革や機能強化には程遠い。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 53 大学改革がマイクロマネジメントのように行われているのが自由を縛る方向に働いてしまっている。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 54 「改革」自体が目的になっている時点で、大学は相当「国」を向いていると思う。トップの機能強化は、当たり外れ・振れ幅が多く、そもそも研究マインドを持った人がトップになることが珍しい以上、新しいイベントが増えて、理工系大学なのに始終イベントをやっている、新しい取り組みという名で研究時間が減る、というのが、今の改革と機能強化の側面ではなかろうか。もっと冷静に、一体何がしたくて「ガバナンスの強化」をしているのか、考えてほしい。海外の大学と競り合うことにパワーが使われず、内部でエネルギーが摩擦散逸されている気がする。外から見ると忙しいが、一体何をやってるんだ、という感じに陥ってはいないか。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 55 改革することを目的とせず、20年先を見て改革を行って欲しい(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 56 改革や機能強化に伴う教員への業務負担が大きく、研究時間の確保を妨げている面がある。(大学,第2G,工学,主任研究員・准教授クラス,女性)

- 組織改編などの制度改革を行っても、実際に行う研究や教育の内容には改革前と比べて大きな差異はない。むしろ、無駄な労力、時間、予算を費やすだけとなる。制度改革よりも同じ制度のままですべての研究、教育の内容の充実化を進めるべきである。そのために必要であれば、償還期間が長期(建設国債と同程度)の教育国債発行等による運営交付金増大も考えるべきである。予算減により育っていたはずの優秀な人材が失われるよりも、予算増により優秀な人材が育成される方が長期的には日本国の利益になるはずである。(大学、第2G、工学、研究員・助教クラス、男性)
- 57 大学改革というものについて、現・以前の学長らに何ら責任があるとは思えない。政府、文科省が法人化に踏み切ったことがそもそも大問題で、大失敗。研究成果は、他の国に抜かれ、研究不正ランキングで上位にくる。おまけに、文科省の官僚の不正(〇〇〇〇〇〇〇〇大学)など。すべては、基盤経費(交付金)を減らしたせいでしょう。学長らが自ら大学を改革したのではなくて、文科省が考えた糞みたいな案を受け入れないと、お金をくれないからでしょ?責任なら、よくわからないグローバル云々教育、SGUみたいこと言い出した方にあるのでは?(大学、第2G、工学、研究員・助教クラス、男性)
- 58 大学改革と機能強化に取り組んでいるが、効果は不十分。例えば、大学ランキングが大幅に低下している。我慢の時期か。(大学、第2G、農学、部長・教授等クラス、男性)
- 59 どの大学も、いずれの教員も、大学を良い方向に改革し、機能を強化し、研究力をあげ、地方や企業とも連携したいと思っているに違いない。ただし、それに必要な資金を競争的に獲得し、獲得できなければ交付金が減り続ける状況が長期間続いている。努力にも限度があると思われる。(大学、第2G、農学、部長・教授等クラス、男性)
- 60 資金がないのに機能強化などできるわけがない。機能強化のための施策を課せられることによって大学はますます疲弊している。(大学、第2G、農学、部長・教授等クラス、男性)
- 61 学長や執行部に優秀な人間が就任するのであればリーダーシップも期待できよう。しかし、最近問題になっている大学のトップの顔ぶれを見ていると、自らに都合の良い体制をつくる、私腹のために権限を使おうとするものが多く、これは民主的な土壌がない限り変えることはできない。学長・執行部の権限強化と民主的土壌は相反するもので、最近の大学は国公立を問わず、トップの権限強化が悪い方向に出ている。これはすぐにでも変える必要があると考えている。(大学、第2G、農学、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 62 従来の伝統的なやり方に引張られて、柔軟、先端的な組織運営になっていない。過剰なコンプライアンスにとらわれすぎて、無駄な時間が多い。機能強化よりも、コンプライアンス強化になりがち。(大学、第2G、農学、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 63 トップダウン型の改革はスピード感はあるが間違った方向に進むと取り返しがつかない。現状が正しいのか間違っているのか一般の教員には分からないので状況判断は難しい。(大学、第2G、農学、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 64 新総長のリーダーシップによって、積極的な機能強化に取り組んでいる。(大学、第2G、農学、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 65 改革はいろいろ行われているが、むしろ現場は混乱していて良い方向に向かっているように見えない。(大学、第2G、農学、研究員・助教クラス、女性)
- 66 国立大学における改革の必要性は理解するが、私学においても同様の取り組みが必要。(大学、第2G、保健、部長・教授等クラス、男性)
- 67 国からの運営費交付金の削減が大きすぎて、そのしわ寄せが人材に出てきている。優秀な人材は、お金をかけて確保しないとイケないし、未来ある優秀な若者を確保して育てないと、未来の大学はない。しかも、世界レベルではまだまだ弱小の日本の大学を世界レベルにはできない。国は、もっとお金をかけて行こう。(大学、第2G、保健、部長・教授等クラス、男性)
- 68 学内の資金配分は減少傾向にある。(大学、第2G、保健、部長・教授等クラス、男性)
- 69 大学改革によって雇用条件や研究環境が悪化し、自由に研究する時間は失われました。(大学、第2G、保健、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 70 大学の現状についての評価方法の改善が必要と感じます。(大学、第2G、保健、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 71 補助金の減少に対して、大学に与えられた自由度が少なすぎて改革のしようがない。土地を自由に売買、転用できるようにするとか、教職員の副職を認める、などの大胆な自由を与えないとどうにもならない。(大学、第2G、保健、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 72 10、20年先の状況を考えた的確なリーダーシップをとれる人材が必要だと強く思う。(大学、第2G、保健、主任研究員・准教授クラス、女性)
- 73 研究を進めるためだけでなく、国からの補助金を得るために大学改革と称して無駄な仕事をしている。独法化以降、大学改革と機能強化で有効であった政策はない。(大学、第2G、保健、研究員・助教クラス、男性)
- 74 人員配置とエフォート管理の柔軟性が促進されつつある。(大学、第3G、社長・学長等クラス、男性)
- 75 予算不足で改革を大胆に進めることができない。(大学、第3G、社長・学長等クラス、男性)
- 76 大学改革と機能強化の目的が、真に大学の機能強化に継がっているのか疑問がある。(大学、第3G、社長・学長等クラス、男性)
- 77 本学では、大学改革は進んできているが、戦略的な研究や人材に当てる財源が乏しいため、機能強化が困難な状況である。(大学、第3G、社長・学長等クラス、男性)
- 78 学長のリーダーシップによる取組として私立大学研究ブランディング事業等を有効活用し、大学のブランディング化を推進している。(大学、第3G、社長・学長等クラス、男性)
- 79 大学改革と機能強化を進めるにあたって、過渡的には現状の教育研究機能を維持しつつ新たな取組みや組織改編を進めることを可能な、設置審制度の大幅な柔軟化が望まれる。(大学、第3G、社長・学長等クラス、男性)
- 80

- 81 大学改革のステージが上がってきていることに対して、マネジメント人材の能力が十分についていけない。改革スピードと質の滞りが起こってきている。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
- 82 改革疲れが起きている。少しは立ち止まって、これまでの政策と結果について反省することが必要。機能強化というのが基盤がどんどん弱っている気がする。(大学,第3G,社長・学長等クラス,男性)
- 83 危機感を持って、機能強化をメリハリつけて行うことによってしっかり改革を進めなければ、大学としての生き残りは難しいことに、学長や執行部が危機感を持っているか甚だ疑問である。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 84 大学改革というか、大学経営をやるということが、学長はじめまだ十分理解されていないようだ。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 85 学長のリーダーシップによる取組として私立大学研究ブランディング事業等を有効活用し、大学のブランディング化を推進している(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 86 大学は研究活動を通して教育・人材育成を行う機関であることを教員一人一人が再認識しなくてはならない。社会課題の解決のためには、基礎・教養としてどのような幅の分野の知識をもつ人材を育成すべきか、また、その人材にさらに優れた専門性を持たせるためにどのようにすべきかなどを常に探求するべきである。研究分野の「入口」での評価ではなく、人材育成と成果の「出口」で大学が評価されなくてはならない。従来、教員の研究活動は自由であることが肯定されてきているが社会のルールの下に自由であり、ガバナンスについては社会の要請に応じて改革を行なわねばならないことは当然のことである。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 87 現場教員と執行部との意識の解離が年々進んでいる傾向にある。現場は学生と日々向き合っており、一方執行部側は予算獲得のため、中期計画・中期目標を達成するために文科省側を向いていることや大学がランク付け、色分けされていることに課題があるのではないかと。(大学,第3G,部長・教授等クラス,男性)
- 88 学長、執行部はトップダウンにおいて責任を感じていない。気分だけで改革しても実現するところにはどうせやめるからという気持ちでやっている。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 89 大学院進学率の低下は、少子化の影響ばかりでなく、研究の魅力の発信が少なく、またそれを裏付ける研究費が不足しているという要因が考えられる。大学全体で考えて行く大きな課題事項である。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 90 改革の名の下に様々な制度改革が行われているが、本当に大学の現状をよくするための改革が行われていない。反対に改革のためにさらに組織が複雑化し、雑務が増え、本当に必要な所に資金が行き渡らず、大学の生産性や教育の質が低下している。これまで培ってきた日本の大学の良いところも改革によって、失われつつある。国の政策も、あまり海外の動向に左右されず、日本独自の方向性を打ち出すようにすべきである。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 91 自己改革、学内組織の見直し等、「変わる事」が目的化されてしまい、色々な弊害を招いている。ある目標に到達すれば、それ以上変わる必要はないはず。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 92 私の所属する大学は公立大学である。地方自治体の財政は苦しく、国立大学のような基盤研究費の配分も期待出来ない。国立大学のような国からの財政支援が無く、私学助成からも対象外のため、外部からの研究費は研究者が取ってくる競争資金のみに依存している状況であり、極めて厳しい。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 93 大学改革や機能強化という言葉の意味や、その目的をはき違えると、少なくとも一部の研究者にとっては研究環境は余計悪くなり、多様性が失われる。いかに各教員が自身の研究を楽しんでいるか、継続できるかが重要であり、そのための環境や運営システムを整えていくことこそが大学改革、機能強化であろう。そうすれば必ずから、30年ほど前の大学のように、研究者を志し、優秀な学生が集まってくるはずである。(大学,第3G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 94 幾ら何でも学生主体のクラウドファンディングからオーバーヘッドを取ろうとする執行部はいただけない。(大学,第3G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 95 変えるということそのものが目的になっているような改革を多く目にします。改革そのものには膨大なエネルギーと時間が必要であり、そのために現場が疲弊しきっている状態です。改革をしたのであれば、その結果どのような影響があったかをデータとして分析し、その後の政策や方針に生かす努力が必要であり、影響が芳しくなければ改革したことを撤回する、もしくはもとに戻すということ、それを周知することが必要だと感じますが、そのようなことは一切行われてきていないように思えます。(大学,第3G,理学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 96 学部や学科、研究科をくっつけたり離したり、教育・研究の向上において意味があるとは思えないような改組ばかり行っている。学長によるガバナンス、機能強化という名のもと、医学部にばかり予算・人材が集まるのも納得できない。(大学,第3G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 97 大学の統合や再編に向けて取り組んでいる最中であるが、大学の方向性はあまり見えてこない。少子高齢化が進行している中で、国として大学としてどうあるべきかも考える必要があると思うが、そういった観点からの議論を聞く機会がほとんどない。(大学,第3G,理学,研究員・助教クラス,男性)
- 98 「大学改革」を望まない大学人は極めて多いことをあらためて実感している。「変わりたくない」「変えてどうなる、何か良いことがあるのか」「自分の趣味である研究活動を邪魔されたくない」が大学人の本音であると思う。学長のリーダーシップというけれど、有名無実である。学長の選考方法に本質的な問題、意向投票(つまり人気投票)があるのだと思う。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 99 執行部には一般に普通の教員がなる。そのような教員が執行部になっても、大学改革や機能強化は難しいと感じる。マネジメントの経験が必要であろう。大学の自治との兼ね合いは難しい問題と思われるが、どこか、うまく行っているところの事例を研究して、国としての方針を打ち出してもいいと思われる。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 100 組織改革に関する決断力が遅すぎる。(大学,第3G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 101 文科省の方針を付度しすぎて自らの大学の方向性を強く意識していない。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)

- 102 大学改革について執行部等が働きかけを行っていると思われるが、それらの情報は下位教職員には殆ど伝わっていない。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 103 より多種多様な意見を取り入れ、学内のみならず学外の経済界などからも人材を入れて本気の経営を行うべきである。そこに研究者たちのエッセンスを入れることでベンチャー企業等の多様な財源確保を模索し、活発な研究開発へとつながるのが経済活動としては正しい姿と考えられる。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 104 執行部に適切なビジョンや主体性がないにもかかわらず、教職員の意向を無視して重要な案件を決められる制度になっており、従来よりもますます危うい。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 105 少子化の結果、「受験者数を集めるための工夫」が最重要視され、大学の本質が取り残されていると感じる。「受験者数を集める」ことは、経営陣における意見が重要視(全て)であり、大学の本質の観点からの意見は(ほぼ)全て押し流されてしまう。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 106 教育研究を後押しするような取り組みが増えてきていることは好意的である。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 107 大学を支えるのは教員。教員がやりたいことをやり続けるだけでなく、組織としての強みを引き出す取り組みが必要。大学を支える両輪、もう一つは事務。しかし、事務の体制、やり方に課題は多いのと、大学の財政難にたいする意識が低いように感じる。大学の現状を、教員・事務、両方が認識しないと、改革は難しいと思う。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 108 会議に出席すると改革等を行おうとしているのは感じるが、いつも部局で検討する事項について十分な時間を与えられていない(国からの提出書類依頼についても同様)。大局的に考えられているのか疑問に思うときもある。(大学,第3G,工学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 109 機能強化の理念は理解できるが、国の対応はどちらかという逆行している。(大学,第3G,農学,社長・学長等クラス,男性)
- 110 大学改革により教育研究に専念する時間が減り、疲弊しつつある(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 111 大学改革と機能強化のエビデンスを作る業務量が増えていて、本来の研究・教育が疎かになってきている側面が目立ちはじめた。(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 112 運営費交付金が減額されていくなかで、中期目標の作成と達成に対する評価は配分額に対する影響力を強めており、学長や執行部のリーダーシップは目の前の予算獲得につながる高評価のみを目指して学内改革を先導しているように見える。そうした目標設定が大学における教育と研究の多様性を担保し、底上げを図る機能強化につながることは到底言い難く、危機的な状況にあることを大いに危惧する。(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 113 研究力アップや国際共同研究の促進のための機構改革や機能強化を行われており、成果を挙げている。(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 114 学部横断的な活動も機能強化につながると思われる。(大学,第3G,農学,部長・教授等クラス,女性)
- 115 改革に必要な人材・資金どちらも足りない(大学,第3G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 116 大学の改革を促すような国からの予算配分になっているようだが、予算確保のための改革となっているところも感じている。結局制度がころころ変わるだけになることは無駄な作業(時間)を費やすだけになっているところがあるのは残念。(大学,第3G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 117 国立大学も大学の独立性といっていますが、それが悪い意味で、ちゃんとした公正明大な競争原理が導入され難い環境にあります。運営交付金は文科省が主導で大学間競争があるようにみえますが、実際はそれが大学内にはちゃんと競争原理が還元されていません。文科省が直接大学自治にまで指導するのは困難ですし、また一つ一つの事象を評価するのも不可能です。よって文科省あるいは国として、「大学内の自治が公正に運営されているか」、つまり「外部評価を得て競争的研究費を取っている実績のある研究者を、正しく評価して、人事配置して(大学の研究組織の指揮者とすべき)、研究支援体制(費用や人的支援)も正当に行なっているか」、を社会にもわかる透明性が保たれることを、していただくのが一番大学改革につながると思います。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 118 新学部の創設など、大学本部では、さまざまな大学改革を実行している。組織を変えるのにも相当な時間と労力をかけているので、もう少し落ち着いて研究に取り組める時間が欲しいと思うことがあります。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 119 米国の大学ガバナンスの本質的な仕組みをもっと調べて、導入できる部分はそうすべきと感じます。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 120 学長のガバナンス強化の方針のもとに大学改革が進められているが、ほとんどの大学では学長と理事の能力はそれほど高くないと予想され、ガバナンス強化は大学の教育・研究環境を悪化させているだけに見える。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 121 大学改革や機能強化の長期的方針が不明である(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 122 文部科学省の学長選考方法および権限の集中化政策により、学長にすべての権限が集中し、学長に対して意見を言えない状況になってきている。たとえば人事に関して、以前は、部局の判断(教授会)で決定されていたシステムもすべてなくなり、部局はあくまでも空きポストの後任者の採用希望を提出するだけで、全学の人事委員会(学長以下の大学執行部の考えに基づく)で、公募の許可がおりなければ、助教でも空いているポストに採用ができないシステムとなった。学長の考えとは異なるような意見を提出するような部局には、予算面、人事面で不利になる可能性が高く、学長の独裁的運営になりかねない状況になってきている。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 123 本省は真綿で締めるようなやり方をせず、いらぬ大学にはいらぬというべきではないか?(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)

- 124 必要性を認識されている人は増えていると思うので、今後に期待する。(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 125 トップダウンすぎて,教員の疲弊が著しい(大学,第3G,保健,部長・教授等クラス,女性)
- 126 国からの運営費交付金が毎年減少しているので,地方大学は生き残りばかりを考えることになっている.この状態では,新たな研究者を雇用,新型機器の導入をする余裕はなく,研究室や人材が老朽化する一方である.そういった状況であるので,研究費が十分に確保されることはないのが問題と思う。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 127 当大学は地方大で農業や畜産業が盛んであるにもかかわらず,農学部は設置されていない.独自性を強めるには,地元産業と連携できる学部を設置が必要だと思う。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 128 組織として研究所を名乗っていますが,事務職員の中に大学院まで進んだ人が,おそらくほとんど居ないと思われ.このため,研究の現場のことを事務職員がほとんど分かっていません.私はドイツのマックスプランク研究所でポストドクをしていましたが,マックスプランク研究所では,事務職員の多くが理系の修士号か博士号を持っており,研究の現場に精通していました.研究所としては理想的でした.この点,日本のどこの研究機関もマックスプランクにかなわないと思います.また,科研費の使用などについて驚くほどローカル・ルールがまかり通っており,予算を非常に使いにくい(負担が大きくなる)状況が続いています。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 129 大学として改革を行わなくてはという意識は強く感じます。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 130 国立大学改革のWGのメンバーはなぜか私大の人ばかり.現場の教員,研究者の意見をもっと汲み上げてほしい。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 131 事なかれ主義で学長や執行部のリーダーシップは全く取れていない。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 132 私の所属する大学では,残念ながら改革と機能強化の取り組みは不十分であると考え.その理由としては,大学としての方向性が,地域貢献のための教育重視(つまり人材輩出)であるのか,それとも研究であるのかがかかり不明瞭であるからではないかと考える.以前,若手研究者と学長との懇談会で,研究費が足りないと伝える若手教員が多かったが,大学としては努力している,寄付金を払うように,という提案があり,研究のためのお金を教員からの寄付金で補填せざる得ない状況にあることを学長から伝えられたことは,現在の大学の厳しさを真正面から突き付けられたようで大変残念であった。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 133 大学改革について,本決まりになるまでは公表できないということも分かりますが,どのような状況なのか学内で中間報告などしていたら,一介の教員・職員にも今後の動向が分かっているのではないかと思います。(大学,第3G,保健,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 134 学長や執行部のリーダーシップ(独断)が発揮されていることが大学を迷走させているように思う.学長や執行部の再就職先確保や権力闘争などを理由として大学全体の判断が大きく捻じ曲げられていると感じることが多い.学長や執行部の誤った判断により現場教職員の活力が失われているように思う。(大学,第3G,保健,研究員・助教クラス,女性)
- 135 大学改革等について,大学の状況を十分把握した上で,学内教員と情報共有を図り,危機感を共有するなど,学長・執行部のリーダーシップが発揮されてきている。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 136 企業の経営を大学に導入しようとしても,構成員の賛同は得られない。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 137 ・商学,農学,工学の「実学」を担う3大学が協働により経営改革を推進するため,本学では,〇〇〇〇大学及び〇〇〇〇大学と経営改革の推進に関する合意書を締結し,大学間連携による機能強化を推進している.また,平成33年度の大学院博士前期課程の改組に向け,改組WGで改組案を検討している.・大学の機能強化に向けた取り組みとして,地域の特徴(強み)を活かした研究および教育活動への強化に向けた国の支援を強く望む。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 138 機能強化のためには大学改革ありき,という理論が横行している.機能強化は地道な努力のもとに積み上げないと達成できない.それを大学改革というらえ方から説明しようとするに無理があると思う。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 139 今こそ大学改革の好機であると考えている.国立大学は今までアカデミズム至上主義に毒されてきたように思われる.もっと社会への貢献ということを考えて,産学連携も考えて行かないといけな. (大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 140 学長がコントロールできる予算がもっとあってもよい。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 141 IR機能の強化,URA活動の強化は学部・研究科・教職員組織の再編と並んで機能強化の中心であり,将来への投資として整備を進めることが肝要なため,支援も必要である。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 142 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出来ると考える。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 143 学内の状況を把握し危機意識を共有するなど,学長のリーダーシップが十分に発揮されている。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 144 急速に大学改革を進めているが,構成員と執行部との間の乖離が増しているように感じる。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 145 本学は,水産・海洋・海事にわかり,産業拠点としての全国・海外の産地・生産造船などの「地域」,消費・運用拠点としての港湾,水産加工の「地域」,大学の存立する「地域」首都圏の3つの地域との産学官連携によって教育,研究,社会貢献を進める機能にアサインされる.新学部海洋資源環境学部が改組創設され,大学院も整備が進んでいるが,学部レベルでグローバルと標ぼう(もともと海洋における船舶調査.研究を練習船で行いグローバルですが),遅ればせながら国際産学連携の路線をしき,教育,研究,社会貢献にフィードバックするしくみが整えられつつある。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)

- 146 国の施策や産業の動向を素早く察知し、先取り型の改革や機能強化を図ろうとしている。ただし、学内の教職員全体への情報共有が不十分な点があるため、今後、情報共有のための体制や仕組みも整備することが急務と認識している。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 147 情報収集を行い整理して、大学改革および機能強化に向けて頑張っている。教職員の意欲向上を常に意識しながら管理運営をしている。今まで、教職員の不平不満はあまりない。(大学,第4G,社長・学長等クラス,男性)
- 148 私学の場合、学長の上に理事長がいて、最終決定には理事長の了承が必要なことが多い。学長と理事長の役割分担について、国が明確に示してほしい。(大学,第4G,社長・学長等クラス,女性)
- 149 学長のリーダーシップの下で様々な大学改革に取り組んでいます。しかし、次から次へと求められる大学改革の事項が数多くあるため、抜本的な改革には個々の教職員の意識改革と組織の全構成員が一丸になって取り組む必要があると思いますが、その点でいえば、教職員の意識改革は道半ばと感じています。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 150 残念ながら、学長や一部の教員をのぞいて、前回の調査時よりも、自己改革の意識が後退していると感じる。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 151 クライアントが誰なのかをはっきりとし、クライアントに向き合った改革と機能強化が必要。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 152 現場にはいろいろなアイデアがあるのに、文科省主導のひもつき改革(実際は改悪)のために改革が進まない。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 153 大学改革では、教職員の負担をできるだけ減らし、教育・研究に没頭できるような体制を作ってもらいたいと考えている。どうしても、大学改革は、教育組織の改変(学科や専攻等の統廃合)や研究組織の改変になってしまいがちであるが、学生の教育サポート組織や研究サポート体制などの観点考えた改革を行って欲しいし、国からのサポートもその観点から行って欲しい。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 154 大学経営と研究教育の責任を明確にする方向で組織変更が行われた。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 155 本学では、選挙自体が、方針表明して支持を得る選挙ではなく、単なる人気投票になっているので、現状では改革のしようがない。教員の意見を吸う場もない。教授会は、既に決まったことを追認する”シャンシャン教授会”になっている。文科省から”指導”してもらえないかもしれない。(大学,第4G,部長・教授等クラス,男性)
- 156 大学改革のため、会議が増え、研究どころではなくなっている。時間作る改革をしてほしかった。現場は疲弊しています。(大学,第4G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 157 改革のための改革になっており、行政府からの要求が多すぎる。(大学,第4G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 158 本年度より学長が変わり、これまで重点強化する分野が変化しつつある。スーパー地方大学とよくわからないことを言っており、地域性を打ち出すようだ。次のトレンドは国際性だと思うのだが、その方向性に行く気配はない。(大学,第4G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 159 未来の日本を担う人材育成を担当する大学を、民間企業のように競争的環境に置くべきではない。また、大規模大学を優遇し、小さい個性がある大学が生き残れない方向性は間違っていると思う。(大学,第4G,理学,部長・教授等クラス,男性)
- 160 大学の附置センターの改組が行われ、2018年4月からセンターのミッションが「研究と教育」から「教育のみ」に転換された。それに伴い、大学運営の予算整備や改革を進める姿勢を示すことができたと思われるが、これまでのセンターで実施されてきた異分野融合型の公募型共同研究へ取り組む機会がなくなってしまった。そのため、様々な専攻を超えた人材交流や新たな共同研究のきっかけとなる研究会やイベント等の機会を作ることが困難になってしまい、大学としての研究者人材の活性化、若手研究者への学際的な研究環境の提供については十分果たし得ない方向になってしまうのではないかと危惧する。つまり、機能強化という観点からもプラスの側面とマイナスの側面を見極めて、大学上層部には、様子を見て必要ならば新たな改革の検討を希望します。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 161 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が、地方公立大学では有名私立のように簡単には確保できない。また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は、本部局では研究費を確保できない教員からの反対を危惧し実施できていない。また間接経費もいつ誰がどのように使用しているかは間接経費を収めた研究者でさえ不明である。本来間接経費は、研究費を獲得した教員が効率的に研究を推進するために部局に割り当てられる経費であることを考えると、間接経費の使用経過は少なくとも部局単位での報告は必要だと考えている。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 162 大小様々な改革、改変が進められつつあるが、現場は対応しきれず、ますます研究をする時間がなくなっている。(大学,第4G,理学,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 163 年俸制や男女共同参画などの組織マネジメントはトップダウンで決定され、迅速に実行されている。一方で、昔からの伝統も根強く残っており、教育体系の見直しや研究面での体制づくりはむしろ後退している。例えば分野が融合試みられたものの支援はなく、新規な取り組みに挑戦した研究室には学生は集まるものの、資金も環境も不足してしまい、むしろ負担を被ることになる。また、教育に尽力しても評価されず、10年以上も同じ内容の知識を伝搬するだけの授業に比べ、アクティブラーニングなどを取り入れた授業の負担の差が大きいにも拘わらず、充分ケアされていない。(大学,第4G,工学,社長・学長等クラス,女性)
- 164 いわゆる地方大学は、大学改革/機能強化のための大型外部資金に応募してヒアリングには達しても、いわゆる有力大学との競争では勝ち切れず、そのための原資が不十分なまま取り組まねばならない状況をよく目にする。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 165 大学改革は確実に進んでおり、研究の活性化に関わる、各部門での機能強化も取り組みが始まっていると考えられる。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 166 学長への権限強化で、独裁的な要素が高まった。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)

- 167 通常業務が忙しすぎる。学生教育に割く時間を増やせるような環境整備ができる自由度を増やしてほしい(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 168 文科省からいい評価を受けたいがための大学改革になっているのは問題。上から方針を押し付けたところで自由な発想は生まれにくいモチベーションは上がらない。大学の良さを生かすなら大学にいる人の良さを引き出す施策でないと成功しない。それこそが国立大学法人化以降の最近の大学改革の失敗の原因。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 169 外部から資金を獲得するためには、それなりの理由が必要であり、獲得した資金の用途は必然的に限られる。欧米のように卒業生が桁違いの寄付をするような文化がない日本では、欧米のそれをまねた資金獲得の構図を構築することはできない。それにもかかわらず大学の予算は削られ続けており、情勢を分析する余力も、個性を個性と呼べるだけのものに発展させる余力も、学長が外にみえ成果として実が伴った施策を行うためにリーダーシップを発揮できる予算がない。結局は国の提示する方針に沿った競争的資金を獲得するしかなく、その場合は必然的に自由度が制限される。真の意味で大学が個性を発揮し、情報を発信し、地方のちの中核となるための資金がない。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 170 ガバナンス強化に注力されている昨今であるが、個々の事案についての懸念点の反映が難しくなっていると最近感じることもある。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 171 学長や執行部のリーダーシップはかなり発揮されてきていると感じます。ただその学長・執行部が常に文部科学省の顔色を窺っている状況であり、結果的には大学が文部科学省の言いなりになっているようにも感じます。例えば地方大の場合、地域貢献がミッションとなっており、結果として工学部の場合、地域企業への貢献(例えば研究開発への協力や人材供給)が求められています。地域貢献の重要性は否定しませんが、工学部の研究はユニバーサルなものであり、その成果は地域の枠を超えて活用されるべきものと考えます。しかし成果が県外の企業に利用されても「地域貢献」としては評価されず、県内の特に中小企業に使われると評価される、という状況は、私には非常に滑稽なものに思えます。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 172 各種教育プログラム遂行と中期計画目標達成に汲々としており、教員本来の研究活動に支障が出ている。他の大学教員に聞いてもほぼ本学と同様に疲弊している。法人化後が特に著しい。現在のやり方(削減した運営交付金を競争的資金として傾斜再配分)の見直しが必要な時期に来ているのではないか。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 173 トップダウンマネジメントの必要性は十分に認識している。しかし、無能な輩が政治的利権によってトップになり、マネジメントの方法論も適切ではないので、結果として、軋轢を生むばかりで、実質的な大学改革・機能強化は進まない。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 174 学生募集活動を例に挙げて言うと、とにかく何度も高校訪問すれば良いという旧態依然のやり方を踏襲していて、教員の研究時間を不必要に減らしていると感じます。あと事務職員が数年で入れ替わるため、戦略を真剣に考える職員が少ないと思います。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,男性)
- 175 ガバナンスと独裁は紙一重になっているように感じます。大学改革についても、目的を持った改革であれば、否定するものではないが、「変えること」のみに意味を見出し、そしてまた、「変えたこと」が自身のステータスと考えている風潮があるように感じています。(大学,第4G,工学,部長・教授等クラス,女性)
- 176 改革には評価が必要なので、大学ごとの強み・弱みを第三者機関が評価するのはどうであろうか。現状では各大学が自主的にうたっているように見える。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 177 執行部の意向は政策に近いと思うが、実際の教員はそのようなことは考えておらず、従前通りが最も良いと考えている。社会実装とか、世界最先端技術の創成とか言っているが肩身が狭い。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 178 大学改革とは結局、現場の教員を疲弊させるだけの(やらされるけど教員は誰も得しない)改革ばかりに見える。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 179 リーダーシップが発揮され、リーダーの専門外の学問分野が弱体化している。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 180 現状では、大学改革は意味不明であると感じています。入試もそうですが、教育は100年、変えてはいけなと思います。毎年のように目まぐるしく変えることで、現場が十分に理解せず、充実した教育ができなくなっています。非常に危うい状況です。欧米は学生不足ですので、学生へのPRが十分に整っていて、カリキュラム、シラバスの英語化、開示も完璧です。日本もぜひ、そうなるように改革すべきです。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 181 学長が何をしたいのか、どういう改革を目指しているのかよくわかりません。教員間でも全く話題にも上がりません。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 182 大学改革と機能強化については、それらの専門家がいない(あるいは不足している)ことが問題である。過去の成功事例に基づく、根拠のない手探りの改革や機能強化は、大半が失敗するでしょう。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 183 事務職員と教員(特に若手教員)の接点が少なく、改善を求めている。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 184 改革という名ばかりの組織再編に明け暮れている状況であり、機能強化などおこなわれていない、おこなえるはずがない。同時に、従来の大学が有していた(有するべき)自由闊達さや毅然とした研究教育姿勢が失われ、大学そのものが機能不全一歩手前に陥っている。これらは全て文科省の無計画・非合理的・不勉強な大学改革によるものである。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 185 融合領域を推進すると外部(文科省)からの受けが良いのだろうが、学内の様々な組織が、「分野融合」の名の元に再編成され、さらに教育にも持ち込まれるようになってきた。これは、学生の基礎的な素養の低下を招くのではないかと危惧している。様々な分野の内容を効率よく学べば、様々なツールは使いこなせるようになるが、その中身を深く理解しているわけではないため、新しいことを自ら始められる人材が減っていくように思う。(大学,第4G,工学,主任研究員・准教授クラス,女性)

- 186 大学改革と機能強化を進めようとしている話は聞か、一研究者へは途中経過に関する情報は得られることはなく、どのように進んでいるのか理解できていない現状もあると思われる。変更内容が決定してから知ることが多い。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 187 大学改革と機能強化が学長や執行部のリーダーシップの下で実施されることは良いことだと思うが、学長が交代したときに、どんでん返しのような方針変更があることが怖い。理事の指揮で取り組んでいる今の活動が、次の学長の時代では、全面的に否定されるのではないかと恐れながら仕事をしている。組織としてポリシーが定まっていない気がする。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 188 そもそもリーダーシップは必要なのか？自由でニッチなところを突く組織が許容されてもよいのでは。(大学,第4G,工学,研究員・助教クラス,男性)
- 189 大学改革を進めてきた経験から、ガバナンスの重要性と取組みにおけるスピードの重要性を感じる。一方、大学改組では完成年度まで些少な変更でも難しい例があり、人材の流動性などを妨げている。(大学,第4G,農学,社長・学長等クラス,女性)
- 190 学長が改革を志しても、さまざまなこれまでの積み重ねを簡単に捨て去ることができず、また学部同士の利害の対立などもあり、急速に変化をすることは難しいと感じる。しかしながら、生き残るために変えていこうという意思は感じられる。ただ、事務員によっては変化を嫌い、今までの仕事の繰り返しを望む人も多いため、なかなか組織改革は難しいと思われる。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 191 私立大学では、学生教育に教員が疲弊している(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 192 大学の特色を見直す時期になっていると考える。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 193 文科省の方針に沿ってはいくもの、その地域の研究機関において必要な方向でないほうに流れる恐れがある。自由裁量程度を強めない限り、そのような政府主導のトップダウンになりうるものが危惧される。(大学,第4G,農学,部長・教授等クラス,男性)
- 194 大学上層部にアカデミックな考え方が乏しい場合におけるトップダウンは、改革にならない。学長権限を強めて良かった点もあるだろうが、末端からの意見をより聞かなくなった、より吸い上げなくなったという弊害も大きいのではないかと。(大学,第4G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 195 研究・教育に専念できるように環境を改善してほしい(雑用が多い)。(大学,第4G,農学,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 196 ○○大学等多くの大学は、学長や執行部がリーダーシップを発揮すればよいのかもかもしれない。一方、○○大学のように、構成員の自由な発想に任せるのがふさわしい大学もあると思われる。そして、実際に自然科学のノーベル賞の数は、○○大学の方が多い。全国おしなべて、大学改革をすればよいというものではなく、大学の多様性が必要と考える。(大学,第4G,農学,研究員・助教クラス,男性)
- 197 私立大学に異動して、学生という重要なステークホルダーを意識した議論が行われるという当たり前のことに驚いている。国立大学では学生の教育のために議論が行われることはあまりなかった。機能強化には原資が必要という当たり前の発想がある点で、私立大学の方が健全な考え方をしているように思う。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 198 臨床系医学部の場合、附属病院勤務が兼務となっており、臨床業務に多大な時間を割かざるを得ない。研究、教育という視点から他の学部のような「大学」と異なった性格を有しており、大学改革、機能強化という方向性が他の学部とは大きく異なっておりこの一律調査ではない上の把握が十分にはできない。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 199 本質的な観点において大学改革や機能強化に努めているという認識はない。むしろ、文科省の評価が悪くならないように、かつ、プレスに悪い評価が出ないように大学を運営している印象が強い。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 200 地方大学の構成員(医学部以外)の危機感のなさは、ほとんど感じられない。また、そのような構成員が多い中、現状維持派の学長では大学改革もあらゆる機能強化も期待できない状態です。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 201 理事長を取り巻く幹部部長の方々は、理事長の顔色を窺って、現場の状況を見ようとしない。幹部部長クラスは長年勤めた70代前後の方が居座り、大学改革、大学の機能強化は行われていない。IR部門が機能していない。教員を補充しないので、現場の仕事量は増すばかりである。適切な人材の確保が行われていない。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 202 私立大学では、経営的な改革は行われる可能性もありますが、それは大学としての機能改革とは殆ど場合違う方向へ行くものになっているのではないのでしょうか？私立大学が、大学としての機能で選ばれる素地がなく、漫然と補助金等で延命させられている現状ではどうにもならないと思います。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 203 研究開発促進よりも経営改善が優先されている状況。補助金の削減により、抜本的な改革を求められている。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 204 文科省・財務省などは、大学改革を求めすぎている。お金を獲得することに全力投球し、研究費がとれてもすでに疲れて十分な研究ができない。そしてすぐに報告書が待っている。報告書はすぐに訂正を求められる。大学は改革を要求し、その仕事をしないといけない。資金を獲得しろと言われる。もっと自由に大学改革や無理やりの資金調達をしないで、研究と臨床をしたい。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 205 女性が活躍できる体制づくりが求められており、様々な取り組みが行われているが、十分ではない。(大学,第4G,保健,部長・教授等クラス,男性)
- 206 努力はしているのかもしれませんが、末端まで見える形にはなっていないので、実際どうなっているのかわかりません。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 207 場当たりの対応に終始しており、数十年先を見据えた経営ができていない。(大学,第4G,保健,主任研究員・准教授クラス,男性)

- 208 医学部が設立され、今後、医学部中心に大学が動いていくのではないかと懸念がある。(大学、第4G、保健、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 209 文科省から示された方向性に沿うばかりでは、どこの大学も同じような感じになってしまうのではないかと、将来的に大学の統合・再編はやらざるを得ないと思うが、本当の意味で良い方向へ向かう統合・再編でなければ、誰も幸せにならない。(大学、第4G、保健、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 210 国立大学の学長・総長は医学部出身者が多いように感じる。また、医学部出身者中心の執行部において、大学改革・機能強化を進めることが彼らのどれほどインセンティブがあるのか疑問である。(大学、第4G、保健、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 211 本学については、地域に根ざし、また世界レベルの研究を行う大学の特質を強化すべく、努力が払われていると感じます。また、その成果も現れつつあると感じます。(大学、第4G、保健、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 212 中堅の私立大学である本学は、少子化問題もあり、危機感を持って取り組んでいる方であると思います。(大学、第4G、保健、主任研究員・准教授クラス、女性)
- 213 大学が政府・省庁や自治体の顔をうかがっており、教育機関として学生の方を向いていないと感じます。法人化したにも関わらず、大学の裁量は省庁が握っていると感じます。「大学改革」という言葉が省庁から発せられた言葉だとすれば、真の改革はできないでしょう。「大学改革」は大学自身が行うものと思います。(大学、第4G、保健、研究員・助教クラス、男性)
- 214 改革そのものはいくつかあったが、資金の配分には疑問があり、一度成果を出し損ねると、次年の資金が大きく減り、悪循環をしかねない環境に変わった。(大学、第4G、保健、研究員・助教クラス、男性)
- 215 学長のリーダーシップは、リーダーシップではなく自分の出身学部だけを優遇した独裁になっている。これはガバナンスではなく老害になっている。(大学、第4G、保健、主任研究員・准教授クラス、女性)
- 216 学長権限がうまく働いているとは思わない。今年度、〇大や〇〇〇大の様々な事件が明るみになったが、どこも同じように執行部と現場の教員では温度差があるのではないかと。(大学、第4G、保健、主任研究員・准教授クラス、女性)
- 217 独立行政法人に対しての認識が低く、今後大学が独自の経営をしていくための対策がなされていない。(大学、第4G、その他、男性)
- 218 機能強化の財源の純増部分が殆どないことが問題。自分の身をけずって食べて栄養つけているような感じです。(大学、大学共同利用機関、社長・学長等クラス、男性)
- 219 財務省の考え方と文科/大学の考え方にギャップがあるように思える。特に研究力低下の原因についての考え方に。(大学、大学共同利用機関、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 220 組織のリーダーとして優秀な人材がいるのであれば10年程度研究機関の指揮を任せてもよいのではないかと。ただし、長期にわたりリーダーが変わらないと組織が硬直化する可能性が高いので、リーダーとしての評価を適切に行い、必要であれば任期の途中でリーダーを差し替えることも必要。ただし、リーダーを評価できる人材が実際にはいないのかもしれない。(大学、大学共同利用機関、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 221 リーダーシップを發揮できる人材がトップにいるという認識が間違っている。(大学、大学共同利用機関、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 222 機構の統合等、余計なことばかりやっている。(大学、大学共同利用機関、主任研究員・准教授クラス、男性)
- 223 ボトムアップ型からトップダウン型へと変化しているように感じる。「改革する」ことばかりが目的で、「改革」の結果、環境が改善される様子は見受けられない。(大学、大学共同利用機関、研究員・助教クラス、男性)
- 224 大学改革と機能強化は待たなしの状態であることを、様々な形で開発し、成果の上上がった機関を更に加速的に支援する仕組みを構築して欲しいと思います。(大学、社長・学長等クラス、男性)
- 225 学長や執行部のリーダーシップの發揮が、文科省のいうことを聞くこととなれば、その辺はなんとも？独法化の進行、熟成化にリーダーシップをとれば、やはりもっと文科省に強くなって欲しいし、毎年1%の経費削減はある一定のレベルで止めて良いのではと思う。経営安定の中でのリーダーシップの發揮、ひいては大学の個性化を図るべきではないかと。(大学、社長・学長等クラス、男性)
- 226 大学改革と機能強化の目的が、真に大学の機能強化に繋がっているのか疑問がある。(大学、社長・学長等クラス、男性)
- 227 現状は、改革、組織見直し、機能強化等々の「外圧」で大学は疲れているのではないかと。大学が自ら「内圧」でこれらを進んで自由になれるような状況を作り出していくような仕組みが必要であろう。そうでないと日本の大学はもたないのではないかと。(大学、社長・学長等クラス、男性)
- 228 研究型大学、専門職型大学、地方貢献型大学のいずれにも大学改革と機能強化が必要であるが、3つ型の方に対する支援に関してはかなり選択と集中が進みつつあり、格差が広がっていると考える。(大学、社長・学長等クラス、男性)
- 229 大学改革の実現は、大学自身だけでは困難な面が多く、国の規制緩和や予算支援が必要。(大学、社長・学長等クラス、男性)
- 230 民間的発想を持った改革が必要。(大学、部長・教授等クラス、男性)
- 231 国立大学等では運営交付金の削減が継続しており、限界に近いと思われる。人員と資金の削減が続く中、自己資金を得ることが要求され、金もうけに直結する近視眼的な領域を手掛けなければ、それも実現できず、淘汰が進むものと思われる。人員削減につながる部分は、働き方改革と矛盾した政策である。首相は芸術系、教育系の大学が収益を上げない事を理由に不要論をとるなど、総合的な科学の低下につながることに目を向けていない。そのような、不毛の状況の中で、政府の求める大学改革と機能強化とはいったい何なのだろうか。(大学、部長・教授等クラス、男性)

- 232 教育カリキュラムによる人材の確保が基本となっていることから、研究を通じた社会への貢献を目指すとき、地域と一緒に大学の経営を考えていく必要がある、地域と連携した我が国としての取り組みが求められている。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 233 工学部の改革や大学院理工学研究科の改革など,理系人材の涵養を強化している。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 234 国の施策として,上辺だけの改革や,細切れの制度しかなく,大学全体に影響を及ぼす内容と予算規模の政策がないなど,抜本的改革について検討されていない。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 235 本当の意味ではガバナンスの確立には,まだ時間がかかるように感じる。特に,執行部が大学をどのように方向に向けるのかが,末端の若手研究者や事務職員と共有出来ていないと感じる。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 236 長期計画であるべき大学のあり方について,文科省が政権従属となり,真に20~30年先を見据えた政策が実施されていない。政権任期程度の小ぶりの政策が目立つ。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 237 学長の権限が大きくなったようでも,そうでもない。大学教官という人達は学長の言うことでも,ああそうですかと流して積極的に協力しないのが,まだ一般的であると思う。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 238 大学改革をどの方向に向けて行うかは大きな課題で,私の周辺では現在は少子化対応,財務改善,教育の質保証などに向いている。これと,科学技術政策という視点とは矛盾する方向であろう。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 239 研究,教育,企業体としての大学の運営には,まったく別の能力・スキルが求められる。教員組織の従来のキャリアパスでは,大学運営のスペシャリストを育てることにつながっていない。また,事務組織も,ゼネラリストを育てる旧来の方法では,組織改革や財務改革のスペシャリストを育てることにつながっていない。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 240 私立大学と国立大学では状況が大きく異なるので,分けた分析が必要なのではないでしょうか。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 241 一般的な取り組みしか実施されていない。特色ある取り組みや,積極的な企業とのコラボレーションなどが少ない。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 242 大学改革の方向性は教職員間で共有されている。しかし,教職員個人の役割と評価,処遇,組織の改廃などは緒に就いたばかりである。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 243 私学支援と国立支援にやはり差があり,様々は正すべきである。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 244 大学としてもっと共同研究など産学官連携を強力に進めるべきだが,現時点では不十分である。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 245 大学改革が進んでいるのは,確かだが,先生の自由な時間が減り,研究環境の悪化につながっている。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 246 現在の大学評価手法や,それに伴う教職員の評価システムが一部の「優秀な研究者」のモチベーションを下げる結果になってしまっているように感じる。一方で,大学においては助教~教授を学内の事務系職員(技術員を含む)に業務転換させることが可能な人事制度を導入すべきであろう(科学技術の発展により,研究以外の道に転換すべき人材も現れつつある)。全てにおいて(評価する側の時間も含め)「評価」に対応するために費やしている時間が無駄に見えてならない。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 247 どこの大学にも隠したい人事のゆがみや,不適切教員の存在,部局間の不信などがある。全てをたたくことはできないとしても,事実を内外で共有すべく外部評価委員会をしっかりと行うことが望ましい。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 248 給与の年功序列はモチベーションの低下につながっている(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 249 外部評価機構の強化が必要だと思う。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 250 グローバルな視点を持った大学トップが少ない(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 251 学長の強いリーダーシップは〇〇〇大の事件などがあり,マイナスのイメージが強いが,米国の例でいうときちんとしたチェック機能があれば,ある程度の権限を与えるべきではなかろうか。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 252 改革が行われ,名称や組織図は変わっても,行っていることは全く変わらず,ただ煩雑な手続きが増えているだけのようと思われる。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 253 社会システムが異なるにもかかわらず,米国流の改革を目指している(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 254 本当に自分たちがやりたいように,大学を変えていることができるかどうか,については,まだまだ道半ばと感じている。多様な財源確保については,事務サイドから「できない」といった先入観があると共に,文部科学省などの規制が,結局,その道を閉ざしている。また,一部の大きな大学のみに,投資的な資金運用を認めていることも,不公平感がある。地方大学の工夫を活かす場が無い。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 255 地方の国立大学法人には国際的視点のイノベーション研究に対する人的・経済的余裕がなく,地域の企業と見かけ上の産学連携をしているに過ぎない。世界初の物づくりで,輸出視点のマーケティングでなければ企業も生きていけないのである。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 256 いろいろな制度・システム開発への動き(圧力)があるが,まだまだ,実体化していない。大学・研究機関のマネージメント人材の不足感が見えてきている。マネージメント人材への産学交流が求められる。(大学,部長・教授等クラス,男性)
- 257 改革という名のさらなる負荷がかかって,大学の研究競争力がより削られている問題は,長く指摘されていますが,改善のきざしがあるとは思えません。(大学,部長・教授等クラス,女性)

- 258 法人としての裁量権を有しているはずだが、国立大学時代のルールや規則にとらわれていると感じられる。(大学、研究員・助教クラス、男性)
- 259 大学の本務は「教育」であることを忘れてはいけない。研究は「教育」を下支えし、教官の質向上に資すべきものである。教育の効果が現れるには時間がかかる。しかし、きちんとした教育なくしては国家は立ち行かないことを強く認識すべきである。(大学、その他、男性)
- 260 国立大学法人に於いては、運営費交付金が減りつつある中、どのような改革が期待できるのか？政策に大問題あり。私学においては、これまでに各種の改革が行われている例が見られる。(大学、その他、男性)
- 261 大学改革は、微に入りすぎている。まずは、10年かけて、大学独自の取り組みを助成し、かつ、さらに国際化を進めるべき。(公的研究機関、社長・学長等クラス、男性)
- 262 大学全体を俯瞰できる人材を養成する必要がある。(公的研究機関、社長・学長等クラス、男性)
- 263 回答者は医学系大学を見るに付け改革はまだまだだと言う実感である。前任地で教育改革の責任者としていろいろな活動をしてきた経験からは、一朝一夕でできることでは無く、現在でも年単位で計画的に進めなければできないと思われる。大学以外の研究機関はもっと遅れていると思われる、改革は喫緊の課題である。(公的研究機関、社長・学長等クラス、男性)
- 264 問5-01について、大学によるところが大きい。(公的研究機関、社長・学長等クラス、男性)
- 265 大学改革と銘を打ちながら、機能強化に結びついていない。スクラップアンドビルトが本来であるべきだが、スクラップで終わってしまっている。学長のリーダーシップが重要であるが真のリーダーシップを持った人の割合が少ないのではないか。(公的研究機関、社長・学長等クラス、男性)
- 266 国民の大学への期待は低い。(公的研究機関、社長・学長等クラス、男性)
- 267 昔に比べ、基礎学力がなく、自分で研究の種を見出して研究分野を開拓するタイプの博士号取得者が少なくなっている。論文もまともに書けないものまで多い。兎も角、学生を甘やかし、自主的に研究するという態度が大学において教育されていないのは困ったものである。一時、博士号取得者を水増しした時期があり、博士号取得者のレベルが大きく下がったように思う。研究成果偏重が、学生教育を放棄させる傾向にあるのだろうか。(公的研究機関、社長・学長等クラス、男性)
- 268 今から30年、40年前に比べれば、各大学がそれぞれ知恵を絞って、少なくなった運営費交付金で大学経営をやっているようには見える。しかし、現状は、その窮状から、目先のことに視点がそそがれて、中長期的な展望での革新的な大学改革ができにくくなってきており、極めて心配である。このままいけば、やがては、日本の大学(特に私立大学)は、自活が難しくなり、外国資本、例えば中国、韓国、シンガポール、台湾の財閥に売却されるのが珍しくなくなるだろう。外国にしてみれば、最も投資リスクの少ないビジネスになり、大学にとっては、教職員、学生を救うまたとないチャンスになるからである。(公的研究機関、社長・学長等クラス、男性)
- 269 良い研究教育者が優れたマネジメントができるとおもわない。(公的研究機関、社長・学長等クラス、男性)
- 270 選ばれた学長や執行部は世界で勝っていくような戦略やビジョンを持たれていると思われぬ。内向きな方も多く問題であると考えている。(公的研究機関、社長・学長等クラス、女性)
- 271 国立大学では文科省からの締め付けが年々強くなり、大学の自由度が減少しているように見える。学長に十分な裁量が与えられているかに見えるが、実はリソースがひも付きになっているため、事実上裁量できる範囲は減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)
- 272 学長(または理事長)のリーダーシップの現状やあり方を調査分析、再検討、再確認すべきではないか。うまくいっているケースばかりではないように思える。(公的研究機関、部長・教授等クラス、男性)
- 273 保守的な組織を内から変えるのは難しい。(公的研究機関、部長・教授等クラス、男性)
- 274 大学は、多分野・多価値の研究室の集合体が良くも悪くも基本要素であって、執行部にリーダーシップを求める(執行部の意思で、研究室の方向性に一定の戦略を仕込むこと)べきものかどうか十分な検討が必要な気がします。(公的研究機関、部長・教授等クラス、男性)
- 275 リーダーシップと言うが、本当にリーダーシップを取るべき人材が機関の長に就いているのか？そこを抜きにして、リーダーシップは語れないと思う。(公的研究機関、部長・教授等クラス、男性)
- 276 このセクションの設問に対しては、大学間の差が大きく、十分な大学もあれば、不十分な大学もあり、その差がかなり大きくなってきた印象が強いです。回答が難しいと思います。かと言って、平均をとって回答せよということは意味が無いので、やはり難しいです。(公的研究機関、部長・教授等クラス、男性)
- 277 学長に権限を持たせすぎて弊害の方が大きいと思います。(公的研究機関、部長・教授等クラス、男性)
- 278 財源面を含めた大学改革には、国民の意識を含めた変更が必要。(公的研究機関、部長・教授等クラス、男性)
- 279 大学における博士課程(特に後期課程)の学生に対する指導力を強化して欲しい(一部の大学において、学生の指導ができていない例が目立つようになってきた)(公的研究機関、部長・教授等クラス、男性)
- 280 社会として必要な人材比率と大卒比率が完全なミスマッチ。これは大学単独での改革や機能強化問題ではない。自分を磨きたい人、知的好奇心を持つ人、社会に必要な人高度化するという本来の目的に立ち返る必要がある。(公的研究機関、部長・教授等クラス、男性)

- 281 旧帝大で50歳後半で年収が1000万円未満というのは経営破綻ではないか？一方で自由業としての教授職も如何なものか？教授レベルであれば米国流の競争主義もありではないか？交付金一律減少の中、給与を外部資金から捻出出来るスキーム、冠研究室奨励施策等も必要となってくるだろう。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 282 大学人ではないので詳細はわかりませんが,規制の中でいろいろと機能強化は進んでいるようですが,欧米に比べて不十分に見えます.文科省からの縛りをゆるくすることが必要なと思います。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 283 「見える化」だの「数値化」だのは研究や報告作成のためだけの作業になってしまわないか.あと10年くらいしないと現状の政策の結果は見えてこないのではないか。(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 284 大学間の競争があることは理解するが,大学最適化ではなく我が国の将来を考えた取り組みを第一義に行うべき.大学の使命は,長期を考えた人材育成,我が国の将来の競争力になることを先回りして行うことなどと思う.また,短期的なイノベーションなど,大学に期待すべきでないし,行うべきでもない.税金を原資としている以上,大学の使命をよく考えて行動すべき.(公的研究機関,部長・教授等クラス,男性)
- 285 目先の改革や見せかけの機能強化でしかない大学も多い.根本からよく考え,推進するにあたり,自分たちの組織の立ち位置を良く考えるべきなのではないかと思われる組織も見受けられる.自己利益が先走り建前の理屈で改革を行うのはいかかなものか？と思う。(公的研究機関,部長・教授等クラス,女性)
- 286 研究者と教育者の役割分担を明確にした方がよい(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 287 行政主導型の施策が強まりすぎていることを危惧する。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 288 研究機能と教育機能を切り離すべき.どっちも中途半端になっている.教官も中途半端な人材ばかりで,欧米の教育システムと比較すると,30年以上の差のひらきあると感ぜられる.教育のプロが乏しい.かえって,日本の有望な人材をダメにしていることさえある。(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 289 文科省主導の独法化以降の大学改革は,諸外国比較における論文数の一人負けを見ると,結果的に失敗していると言える.とりあえず文科省の失敗を認めて,まずは元の状態に戻すことから始めるべき.(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 290 充分すぎて大学は大きく弱体化した.(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 291 私が所属していた研究所(部局)が大学独自の判断で改組(2つの研究所の合併)した.その時の式典に来られた総長の挨拶が「おめでとうございます。」だった.大学が独自の判断で部局まで改組でき,また,大学をダイナミックに運営しなければならないと言う責任感(気力?)がないように思った.(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,男性)
- 292 日本の大学の教員に課すノルマを減らさない限り,研究競争で世界の中で勝ち上がっていけない.論文についても質より量の風潮を変える必要がある.(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 293 本来は各大学がそれぞれのペースでそれぞれその力を生かしてやるべきことを,文科省が方向性を縛ってしまい,多様な発展方向を阻害しているように見受けられる.(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 294 事務がすべて日本語のみであり,また,ITの導入が遅れているため,教員の事務負担が大きいと思います.(公的研究機関,主任研究員・准教授クラス,女性)
- 295 大学教員の人材確保に関して,問題点が多いと思う.博士号を取得後アカデミックポストを希望しても,ポストが無い,ポストはあっても採用枠が無いという事例をよく見かける.一方で,一組織を定年でリタイアした者が(傍から見ればあっさり)教授ポストについて長期間ポストを占有するという事例も散見される.人事が非常にアンバランスな印象を受ける.アカデミックポストを希望して博士号取得を目指している学生に明るい将来を見せてほしい.また,大学教員に係る負担が非常に大きいように思われる.現在の大学教員は,研究者であり教育者であり組織運営の一員であり,といくつもの役割を負わされている.もう少し負担を減らし,研究と将来の研究者の育成に力を入れられる環境づくりが必要だと思う.(公的研究機関,研究員・助教クラス,男性)
- 296 大学改革の方向性がわからない.例えば,改革前の教育のどの点に課題があり,改革によってどのように変わるのかといったことが明確ではない気がしている.例えば,大学改革でよくとりあげられるグローバル化・国際化に関しても,以前の大学教育においても国際的に活躍している優れた研究者・技術者を多数輩出しているかと思っている.最近は改革すること自体が目的になり,教職員に対してその改革によって生じる雑務が増えてしまい,本質的な教育や研究に割く時間が減っているように思われる.(公的研究機関,研究員・助教クラス,男性)
- 297 大学を改革(改悪?)する意義がわからない.知に対する冒涇とも思える手段(文系学部を減らすなど)に出ざるをえなくしている現状は,世界に対して恥ずべきことと考える(公的研究機関,研究員・助教クラス,男性)
- 298 大学改革は文部科学省の主導で行われているという印象なので,真の改革とはいえないと思う.おそらく,大学の研究者は改革について考えるだけの余裕がないのではないだろうか.(公的研究機関,研究員・助教クラス,男性)
- 299 大学における不祥事(○大のパワハラ,○○○大の入試,等々)が多く,機能が強化されていると感じることは少ないです.しかし,一昔前であればこうした不祥事は水面下の出来事だったでしょうから,それが露見するようになったことは大学改革や機能強化という方向に向かっている際の過渡的事象,産みの苦しみであることを期待したいです.(公的研究機関,研究員・助教クラス,男性)
- 300 近頃,大学では,クラウドファンディングでの資金集めが盛んになってきていると聞きます.また,場合によっては,クラウドファンディングのプロジェクトに対して,申請者自らが寄付していることもあると聞きます.大学やアカデミアは何を目指しているのでしょうか?クラウドファンディングで集めたお金で研究をするならまだしも,アウトカムのために使う.本当にこれが研究者に求められている状況なのでしょうか?(公的研究機関,研究員・助教クラス,女性)
- 301 大学改革は学長裁量を増やさないと進めない.運営交付金が減額され続ける中で,学長裁量枠(金額)増額されないとリーダーシップは十分に発揮されないのは致し方ない.(公的研究機関,その他,男性)

- 302 上記でも記載しましたが、組織の再編の理由は、必ずしも明確になっていないと思います。従って、組織設計の理念が、末端まで十分に浸透しておらず、その理念を実践することが十分に行われているとは言い難い状況にあると思います。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 303 本気で大学改革をするなら、経営と執行(研究等)は分離すべき。学長が学内選挙で選定されている間は真の改革はできないものと思います。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 304 少子化に向かい、大学は自然淘汰されていくだろう。社会に役立つ大学とは何か、これが重要なポイントだが、大学の意識はまだまだ遅れている。国際競争にさらされるのがいい。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 305 これからの少子化の加速を鑑みると、日本全体の私学含めた大学や国立研究機関の削減と大幅な再編が必須ではないか。経営の統合化だけではなく、学生に対するキャパシティも見直すべきで、原資が決まっている運営交付金のより有効な活用が望まれる。国際化の観点で海外の留学生を増加していくのもいいが、まずは日本の貴重な人材を育成していくための質の向上の政策/国策を実施していくべきではないかと思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 306 最近の新任の学長はアグレッシブな人が多い。一方、企業との委託研究を課題抽出の場としてもっと活用して欲しい。現状はサポーター募集で研究テーマの修正などを行う意思のない先生方が多い。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 307 昨今、複数の大学が一つの経営体として運営される案が現実になり始めている。現状からの脱却として一つの方策ではある。しかし、民間の企業では既に実行されている”XXホールディング傘下の複数の企業体”の形と類似のものを大学経営に持ち込むことは、それなりの経験と判断ができる(大学にはいそうもない)人材が欠かせない。多くの大学群を満たす経営の才のある人材は教育業界に馳せ参じてくれるのだろうか? このことが現実とならない限り、複数大学の集合体で成功の果実を手にするのは遠い道を行く徒勞と大学間の不信・不満だけが溜まるのではないかと心配する。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 308 国立大学学長権限の強化は、教員から自分たちの大学は自分たちで作るという意識を喪失させ、しらけ状況を生み出した。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 309 大学経営も素人の寄せ集め感が否めない。せめて、経営経験者で構成してもらいたい。部長や執行役員レベルではなく、社長経験者が指揮陣頭を取った方が良くと思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 310 大学改革として、学びの場としての機能を取り戻すことが急務。その時に研究者に「稼げ」と押しつけるのはお門違い。稼ぐのは営業とマネージャー。研究者優れた研究をすることが重要。その査定をする仕組みに工夫を凝らすことが大事。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 311 特に国立大学において、研究業績等だけでなくマネジメント能力、大組織運営能力に着目したトップ人事の導入が望ましい。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 312 それぞれの大学の個性があるので分かりません。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 313 民間企業に比べ大学の定年延長の動きが鈍いと思われる。一律に延長するのではなくて実績のある先生方には5年、10年の定年延長があってもいいのではないか。実力も実績もある先生方が定年で仕事ができなくなるのは大きな損失である。国プロの責任者の場合は特任教授という肩書で数年間定年が延長されるが給与は半額だと聞いている。難しいとは思いますが有能な先生とそうでない先生を同等に扱う大学の悪平等はなんとかならないのだろうか。少なくとも国プロをやっている間は給与は保証されてしかるべきではないだろうか。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 314 相変わらず、大学先生間は持ちつ持たれつの感があり、学術・技術的な能力だけでは若手は活躍できない状況。おべんちゃらや政治力が必要ないとは言えませんが、少々人格的に問題?でも、そういった人材が日に当たる制度があってもいいかと。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 315 大学のブランド構築のための経営の専門家を招くべきである(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 316 大学組織の変更の必要性を認識していない。大学組織の改革と強みが活かせるかどうか因果関係があるか疑問。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 317 ○○○○○○○○○大学のような、ユニークな取り組みをしている大学のニュースは目にします。一般の大学の実情について、よくわかりません。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 318 ○大や○大など特定の大学への資金偏重があり、こういった大学以外の大学において、研究をどのように進めるべきなのかの具体的方策を示さないと、格差が拡大する一方になる。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 319 既述の通り、地方大学はもっと地方の産業と強い結びつきを自ら作るべきだと思います。○○○大は進んでいると思います。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 320 一部の大学では積極的に民間との取り組みを推進しているが、現状は、つながりのある大学との連携に特化する傾向にある。大学、民間、公的機関でのオープンな体制づくりを検討するべきではないか?欧州は、より産学の連携をより密接に行っている。日本でもインターンシップ制度が広がりつつあるが、より積極的な取り組みが必要。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 321 改革や機能強化として箱や制度等は整備されていると思うが、十分に機能していない面がある。すべてではないが魂が入っていない、学側の研究者や推進者の意識が旧態依然としている、危機感がないように感じる場面がある。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
- 322 大学の研究者が、しっかりと研究できる環境を整えることが重要であることは言うまでもないが、すべてではないものの改革のための改革になっており、研究者ファーストにはかならずしもなっていないと思う。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)

- 323 アメリカの大学やドイツの研究機関では、企業との連携を進めるための、Industrial Partnership Programがあり、要望を出すと、適切な教授陣や研究所群とつないでくれる。それを進めると、日本全体の大学がバーチャルでつながり、センターで管理する。そうすると、企業の要望に対して、日本中から、最適な連携体制が組めるようになる。個々の大学の競争力を言うよりも、日本全体の強みを考えるべきと思う。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
- 324 本来であれば、大学の自主経営が最重要で、国に依存する国立大学から私立大学中心に変えるべきだが、今の日本では難しい。せめて、運営費交付金を3割以上削減し、その分授業料を増額し、一方で、政府から学生に対して高額授業料が払える奨学金給付するという形で、大学教育の無償化を実現すべきである。向学心があり、努力する者には、無償で大学への道を開き、大学は使途自由な授業料収入によって経営の自由度を上げて、経営努力を競うように。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
- 325 官、財の考え方と大学の考え方が離れている。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
- 326 中央・地方・私学には、多分危機感もあるのか、改善の傾向が見られるが、前述の通り中途半端な国公私学はその限りではない。私学もその様な面では、「淘汰」の対象と成り得る。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
- 327 大学の運営を一種の経営と見る必要性があり、経営戦略的な改革発想がこれからますます重要と思う。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
- 328 ほんとに学長や執行部が、組織改革に真剣に取り組もうとしているのか、疑問に感じている大学もある。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 男性)
- 329 大学のトップのリーダーシップは進めて頂いていますが、大学が一つになって大きな渦が起こっている感じはあまりしないのが残念です。(民間企業等, 社長・学長等クラス, 女性)
- 330 大学へ期待するところは、1) 教育、2) 研究、3) 地域貢献(社会貢献)であるとすれば、それに応じた多様な評価軸を適切に設定しない限り大学改革は難しい。また、ここ数年の大学における不正(資金面)やアカデミックハラスメントの実態を見聞きする限り、大学内部の人的リソースが本当に十分なのか?と疑問を持ってしまう。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 331 大学では、学生が主に研究開発を担っています。大学での研究開発に、社会実装を求め過ぎると、企業活動にかなり近づいていくことになります。学生が、授業料を支払って勉強しているところに、経済活動が入り込んでいくことは、歪を生じることになります。社会実装するような経済活動は、やはり企業からの人材が研究開発を行うべきかと思います。ただ、大学との共同研究を進める上で、例えば、知財権の不実施補償が妨げになるので、そのハードルを低くできればと思います。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 332 大学研究に向けた予算配分を増加する必要があると考えます。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 333 合議制による大胆な改革は困難と思います。強いリーダーシップを発揮できる人材の登用とそれを後押しする体制・制度の整備を望みます。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 334 世界に通用する。さらに超えるものがないのではないかと思います。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 335 改革や機能強化は不要。イノベーションが生まれないことを大学のせいにするのは間違っている。イノベーションが生まれない理由は、政府によるベンチャー支援ができていないことと、ベンチャーキャピタルが全く育っていないことにある。改革や機能強化は役人や企業幹部が大学や研究機関に天下りするために押し付けているのではないかと。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 336 企業との組織連携を通じて、民間のニーズを共有し、また、大学の異分野の研究室間のつながりを行いやすくなれば、効率的に大きな成果が得やすくなると思う。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 337 ①日本に大学等が700校もあることがそもそもの構造的な問題。適正数は300校程度と思われる。国を挙げた抜本的な再編が必要。②教授職が永年就職かつ高齢になっても給与減額にならないことは問題。50歳代半ばを越えたら年々減額、他職への異動等で、人件費全体を抑え、その原資を若手のポストに振り向けるべき。③学問の自由とは、教える側ではなく学ぶ側の権利について述べたもの。学長・総長・センター長などの要職を教授陣の互選で選ばせるべきではなく(企業は社長を社員選挙では選ばない)、プロ経営者のような人材を国・国民から派遣すべき。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 338 独立法人化による資金獲得競争によって大学、特に地方の大学は疲弊している。雇用環境や資金獲得難度の悪化によってアカデミアの道を志す学生は減っている。生活不安や資金不安を抱えて研究に没頭できるわけではない。役に立つ人だけ、また役に立つ大学だけを残せばよいという政策の結果と言わざるを得ない。本当に「学が社会の役に立つ」とはいったいどういうことなのか、企業人の卵のような学生ばかりをたくさん作りだすことが目的であって良いのか、現在の大学改革のあり方を原点から再考すべきと思う。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 339 本来の教育機関、研究機関としての役割を果たせるような、予算配分を含めた構造改革が必要と考える。予算獲得のために研究テーマを設定するような状況は避けるべき。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 340 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、実行に移されて始めていることから、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)
- 341 特に国公立大学においては、民間との共同研究や委託研究を受け入れる体制が成り立ってとは考えにくい。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 342 後期博士課程の人材活用について真剣に検討されておらず、企業にその受け入れ先を求めようとしている点が他人任せな印象を受ける。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)
- 343 財源確保が寄付頼みの大学は思考停止。○大を皮切りに大学アメフト部の一部が法人化を始めたが、この様な取り組みをもっと広げてはどうか。(民間企業等, 部長・教授等クラス, 男性)

-
- 344 大学や大学院への進学率の高さは、平均的な国民のレベルの向上には貢献していると思いますが、現在、および今後わが国が必要としているのは平均値の高さではなく、国全体を引っ張っていくトップ10%の知力や行動力だと思います。その意味で、限られた資金の利用はもっと思い切った戦略的に絞られた大学やテーマに集中投下すべきだと思います。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
-
- 345 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)
-
- 346 特にございませんが、リーダーシップを取っていかないとそれこそ見失う国家になるのでは？(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
-
- 347 小中高の最も感性が豊かな時期に、あまねく受験教育で醸成された子供たちは、果たして大学4年間で(就職活動いれれば3年)で、変革と言えるような自分を見出せるのか？、大学改革の目標とは何か？何を变えたいのか？優秀といわれる大学を卒業しても、企業では10年間の下働きを要求される今の日本企業では、到底、イノベーションを生む人材にはなりえないと非常に危惧する。企業のための準備大学ではないが、学生自らが課題を発見し解決する能力と、異文化・相手を理解し相互に支援する姿勢を育てることが、機能強化の軸と感ずる。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
-
- 348 この1年ほど、よい方に進んでいる。大学による格差も開いている。(民間企業等,部長・教授等クラス,女性)
-
- 349 大学改革と機能強化において、イノベーションを強化して産学連携を推進するためには、知財権や情報管理に関して産業界が取り組みやすく、かつ対応しやすい施策が望ましい。(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)
-
- 350 大学の特色や成果をもっとオープンにしてほしい。当然、プレゼン能力のみで判断すべきではない。派手なPRのみでなく、リアルな実績と特長が分かればよい。当然研究等本業が最重要だが、大学として目標、方向性と成果、課題を出していくべきではないか？(民間企業等,主任研究員・准教授クラス,男性)
-
- 351 大学によってバラツキが大きい。地方大学などのテコ入れはどうしても必要。(民間企業等,その他,男性)
-
- 352 少子化と運営交付金が減る中、大学の統合をより進める必要があると思う(民間企業等,その他,男性)
-
- 353 イノベーションの持続的創出のためのエコシステムを確立する、という点では年々改善の兆しは見られているが、スピード感がない。学長の権限を大幅に認めるというよりも、経営と執行を分離することを真剣に考える時期なのではないでしょうか？(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
-
- 354 大学の機能強化の本質は良い学生を輩出することのはずである。それが最大の地域貢献でなければ研究所だけで良いことになるので、学生にとって機能強化されているかが課題である。その意味から言うと、何ら機能強化には繋がらない政策が現在進められている。教育は、国家で最も重要な政策で有り、また、金がかかることに問題があるなら、私立大学の乱立をやめるべきであり、現状の実態は競争原理という名の不正資金の温床になっているケースが多い。(民間企業等,社長・学長等クラス,男性)
-
- 355 (大学関係者では無いが)、改革が進んでいる様子を聞くが、主体的に実施されているかどうかははっきりしない。(民間企業等,部長・教授等クラス,男性)
-