

パート 5

大学の機能拡張と戦略的経営

(裏白紙)

Q505. 柔軟な大学経営を行うための制度整備※は十分だと思えますか。

集計グループ	2021年度調査											各年の指数					指数の変化					
	分からない	6点尺度(%)						母集団の規模(人)	指数の標準誤差	第1四分点	中央値	第3四分点	2021	2022	2023	2024	2025	21→22	22→23	23→24	24→25	21→最新年
		1	2	3	4	5	6															
大学の自然科学研究者	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
国研等の自然科学研究者	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
重点プログラム研究者	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
人文・社会科学系研究者	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大学マネジメント層	4.0	8.5	37.7	33.6	10.9	4.9	247	0.4	247	3.3	0.00	2.4	3.4	4.6	3.3	-	-	-	-	-	-	-
国研等マネジメント層	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
企業全体	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大企業	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中小企業・大学発ベンチャー	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
備置的視点を持つ者	11.3	19.4	43.8	16.9	8.1	0.6	934	0.0	934	2.4	0.14	1.8	2.6	3.7	2.4	-	-	-	-	-	-	-
大学グループ	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第1グループ	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第2グループ	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第3グループ	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
第4グループ	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
大学部局分野	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
理学	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
工学・農学	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
保健	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
臨床	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
臨床以外	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
教員	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
教授	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
准教授	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
助教	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
助教	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
男性	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
女性	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
任期有	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
任期無	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

注1:指数とは、6点尺度(1(不十分)~6(十分))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、その平均値を層(大学グループ別、大学部局分野別など)ごとに集計したものである。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. 大学の機能拡張と戦略的経営のパートの質問に関連する内容について、ご意見をご自由にお書きください。

- 1 URAがあまり役に立っているとは思えない。URAの職員は、大学が抱えるのではなく、文科省に所属させた方が機能すると思う。(大学の自然科学研究者,第1G,理学,教授、部局長等クラス,男性)
- 2 単年度予算の制度がある限り共同研究資金、寄付金、設備利用料は有効に活用できない。(大学の自然科学研究者,第1G,理学,教授、部局長等クラス,男性)
- 3 所属大学は巨大なので、ある程度機能拡張や経営戦略を検討する資金も余裕もあると思いますが、単科や地方大学などは財源確保などの面でも非常に大変なのではないかと思えます。基礎研究の立場からいうと、ひとつの大学に人も金も集中するのは危険な兆候と感じます。(大学の自然科学研究者,第1G,理学,教授、部局長等クラス,女性)
- 4 501については、情報収集はされているが、分析をどのようにしているかわからない。通常の教員にあまり伝わってこない。(大学の自然科学研究者,第1G,理学,教授、部局長等クラス,女性)
- 5 大学の使命と特殊性を考えると、その長は学内構成員から選出される必要があると感じるが、長を補佐する本部執行部(理事副学長や副理事,事務部門役職者)の一定数は、それぞれの専門性を考慮して外部から迎えるべきだと感じる。(大学の自然科学研究者,第1G,工学,教授、部局長等クラス,男性)
- 6 十分に情報収集・分析をしているとは思いますが、その結果、総花的で何かに特化した強みを感じられないのが問題だと思う。(大学の自然科学研究者,第1G,工学,教授、部局長等クラス,男性)
- 7 論文の数を気にし過ぎです。数ではなく、質が何より大切です。一年に1報でも質の高い論文を書くことが大切だと思います。(大学の自然科学研究者,第1G,工学,教授、部局長等クラス,男性)
- 8 戦略的経営がうまく行くかの鍵は、大学を誰が評価するかによるところがあります。会社なら、顧客(=売上)をみて株主が判断します。大学の場合にはその評価者が曖昧、もしくは、機能的な評価になっていないと思います。これまで通り、国が(間接的、ないしは、直接的に)評価するのであれば、これまで通りの運営になります(それが悪い場面といい場面がありますので、それがダメというわけではありません)。一方で、大学債、もしくは、株に相当するものなどがあれば、市場の判断になります。教育や基礎科学を市場原理で推し量ることについて、異論があることは認めますが、基礎科学を応援する「株主」が要る可能性も十分にあり、大学間の競争になるため、このような制度があってもよいと思います(たとえば、教員数や学生数などの指標からある上限を決めて、その範囲内での「株券」発行を認めるなど)。(大学の自然科学研究者,第1G,工学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 9 大学の支援は多いけれど、自由な発想での研究を支援する土壌は〇大に比べて弱いように思いますし、ブランディング力は〇〇〇大に比べて弱いように思います。(大学の自然科学研究者,第1G,工学,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 10 よく話を聞くのは、「教員削減」、「予算削減」、「やらなければ減らす、やって現状維持」であり、削減して生まれたものを使ってどのようなポリシーでどの程度人材やお金を投資(改革のための原資の配分)して何を実現したいのかという話はほとんど聞かない。(大学の自然科学研究者,第1G,工学,助教、研究員クラス,男性)
- 11 所属大学は、大学として運営やブランディングに力を入れていると感じていますが、多様な財源を確保する取り組みは、少なくとも対内には感じていません。(大学の自然科学研究者,第1G,工学,助教、研究員クラス,女性)
- 12 論文のダウンロードの自由度は高く研究を行う上で支障はない一方、もう少しPIに対するレクチャーコースなどはあっても良いと思う。どのようなラボ経営・運営が理想かなど、シニア研究者やシニア実業家などの財界も含めて、多くの意見を聞く機会などがほしい。(大学の自然科学研究者,第1G,農学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 13 首都圏の大学と比較して十分とはいえない。意識等には地域性の影響もあると考えている。(大学の自然科学研究者,第1G,農学,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 14 本パートのことは、その是非についてまだ議論があると思えますので、十分・不十分で評価することとは思いません。(大学の自然科学研究者,第1G,農学,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 15 学内でのファンドがあれば、より基礎研究に使えると思う。(大学の自然科学研究者,第1G,農学,助教、研究員クラス,女性)
- 16 寄附講座や共同研究講座の設置数が多いだけでは大学の機能が拡張したとは言えないと思う。(大学の自然科学研究者,第1G,保健,教授、部局長等クラス,女性)
- 17 私が所属する大学は、大きな組織を有効に活用し、本パートについて十分な取り組みを行っていると思います。大変恵まれた環境にあり、感謝しています。(大学の自然科学研究者,第1G,保健,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 18 大学の規模が大きくてよくわからないのが本音(大学の自然科学研究者,第1G,保健,助教、研究員クラス,男性)
- 19 大学運営のイノベーションは十分に行われていると感じている。一方、運営の改革・変遷が定常的、頻繁に起こっており、それに対応するために教員レベルで多くの時間・労力を割く必要がある。落ち着いて研究・教育に専念するための環境構築が不十分であると思う。(大学の自然科学研究者,第2G,理学,教授、部局長等クラス,男性)
- 20 少なくとも私の所属する部局では、不思議なこととは思いますが、自然と現状と将来に合う人事が行われているように思います。不思議なことですが、研究面で研究者が納得する人を選ぶと、結果として将来性のある分野の人が採用されるようです。むしろ大学本部が中心になった人事の方が、現時点での大学の経営にひきずられ効果的な人事が行われていないように思います。専門家が判断し、それを監視する制度が適当だと思いますが、現在は混在していてうまくいっていないように思います。政府と大学の関係でも似たようなことが起こっているのではないかと。と思います。(大学の自然科学研究者,第2G,理学,教授、部局長等クラス,男性)

- 21 学長が替わる度に人員や予算が変わるような日本の大学では、長期展望は描けないと思われる。(大学の自然科学研究者,第2G,理学,教授、部局長等クラス,男性)
- 22 本学は、組織が大きい分、大学全体の運営や、大学における自分自身の立ち位置を深く考える機会と場所が少ないように思えます。(大学の自然科学研究者,第2G,理学,教授、部局長等クラス,男性)
- 23 大学は努力しているが、政府からの予算が毎年削られているのは見直すべきである。教育研究への投資は重要である。国はもっと予算を掛けてもよい。(大学の自然科学研究者,第2G,理学,教授、部局長等クラス,女性)
- 24 文科省から出向している役員と話す機会があったが、トップダウンで強引に進めることに何の疑問を持っておらず(事務的手間の増大による研究時間の削減などを真剣に考慮しない)、研究者の立場を理解してもらい取り組みが必要だと感じている。一方で学会会議の問題など研究者の意見を政治が封殺する動きもあり、今後の日本の行く先を大変悲観している。(大学の自然科学研究者,第2G,理学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 25 大学では自己改革の取り組みが積極的に行われているが、問2-14に記したように、生産性への影響をかなりシビアにモニターしながら行わないと、新しい施策の乱立には負の側面も大きいと懸念される。(大学の自然科学研究者,第2G,理学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 26 大学は組織が大きくて、物事を改善するのが難しいように思えます。科研費の額と期間を増やし、能力のある研究者が自分の身の回りを長期計画で整備できる仕組みにした方が速やかに物事が改善すると思います。(大学の自然科学研究者,第2G,理学,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 27 大学は十分な取り組みを行なっているといます。(大学の自然科学研究者,第2G,理学,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 28 ブランディングを行うなどの取り組みが、大学教育に関して全く素人の経営コンサルタントや法律家を中心としたチームであることに、全くブランディングなどをまじめに行うつもりがないのがよくわかる。(大学の自然科学研究者,第2G,理学,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 29 大きな大学においては、一教員が大学全体の状況を把握することが簡単ではない場合もあると想像される。(大学の自然科学研究者,第2G,工学,教授、部局長等クラス,男性)
- 30 大学の機能拡張と戦略的経営にかかる取り組みは、多くが政府主導のものであり、その評価もアカデミアや社会による自発的なものではなく、文科科学省によってなされている。長年、このような形が続いており、それへの対応のための大学教員の負担は増大を続けているが、この間、国際的な種々の評価指標による我が国の大学ランキングの推移は好ましいものとはいえない。大学改革の施策の在り方を抜本的に検討する必要があるのではないかと。(大学の自然科学研究者,第2G,工学,教授、部局長等クラス,男性)
- 31 個々の教員の、教育や研究の情報の収集は頻繁に行われているが、分析して、向上につなげていく仕組みは周知されていない。(大学の自然科学研究者,第2G,工学,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 32 構成員の研究を組織が把握しているとは思えない。まず現状を把握し、研究者同士を組織的につなげる必要がある。(大学の自然科学研究者,第2G,工学,助教、研究員クラス,男性)
- 33 過去に行った取組がその後上手くいったのか、失敗したのかの評価や報告がないため、大学執行部でもいろいろと変えようとしているのは感じるが、それがどのくらい効果があるのかが今のところ見えてこない。(大学の自然科学研究者,第2G,工学,助教、研究員クラス,男性)
- 34 大学執行部の動きや意向は、下々の末端教員には届かない。(大学の自然科学研究者,第2G,農学,教授、部局長等クラス,男性)
- 35 大学は組織が大きく、また強いトップダウンの仕組みがある訳でもないので、全体としての動きにそう統一感はないと思う(呼びかけはあるが、トップも数年で変わるし、あまりビビッドには伝わらない)。どっちかと言えば、文科省が言ったので、とりあえず、そうしよう的な、意思も戦略も何もない形の変革が多いように思う。大学の規模にもよるが、大型の総合大学は、ブランディングとか言わずに、研究者に自由にやらせる方が、良いと思う。教育の充実は、前にも書いたが、教員の教育業務をきちんと評価しないと実現しない。(大学の自然科学研究者,第2G,農学,教授、部局長等クラス,男性)
- 36 これまでの大学経営の状況については、わからないが、現在では力を入れて取り組んでいると同っているので、今後を期待したい。(大学の自然科学研究者,第2G,農学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 37 大学の私物化が進んでおり、「大学のあるべき姿、役割」について考えていると思えない。(大学の自然科学研究者,第2G,農学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 38 本学の、人材、教育、研究、環境におけるポテンシャルは極めて高いと思われ、長い歴史に根ざした好イメージもあり、社会からの期待も大きいと思われる。しかしながら、仲良さ気質が強く、競争を嫌う風潮があると感じる。本学のブランド力および各評価指標は、もっと高いところを目指すべきである。(大学の自然科学研究者,第2G,保健,教授、部局長等クラス,男性)
- 39 この点に関して、経営執行部からのメッセージが各部局員には伝わっていない。なので、大学幹部がどれだけの計画・努力をしているのかが実際のところ、よくわからない。(大学の自然科学研究者,第2G,保健,教授、部局長等クラス,女性)
- 40 研究資金に関しては国の科学研究費がメインであり、財源の多様性は限られているという印象を受ける。クラウドファンディングなどを活用することにより、財源を多様化したい。(大学の自然科学研究者,第2G,保健,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 41 本学では、45歳以下の若手に環境整備のための助成金(300万円を9件)を2021年度から開始してくれました。また、学内の予算配分の見直しを行い、〇〇大学学術研究の予算は、1000万円から2000万円に増額しました。総合大学としての利点を生かし、学部横断型の共同研究が行えるような研究サポート体制は、かなり整っているといます。(大学の自然科学研究者,第2G,保健,准教授、主任研究員クラス,男性)

- 42 戦略的経営については分からないことも多いが、自己改革を進めていくための取り組みはこれからの課題と感じる。(大学の自然科学研究者,第2G,保健,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 43 大学として全学として、研究者を育成しようとする風土や、応援しようとする風土があることはとても感じます。ただ、部局の風土が全くそれと逆行しているため、全学の支援体制を活用しない、もしくはチャレンジしない若手研究者が腐っていつています。(大学の自然科学研究者,第2G,保健,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 44 多様な財源を確保するための取組はなされていると感じますが、それを活用できる部署は限られている(偏りがある)と考えております。(大学の自然科学研究者,第2G,保健,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 45 自らの個性や特色を生かし、自己改革を進めていくための取組(学内組織の見直しや研究資金の適切な配分,大学のブランディング等)に取り組んでいる様子は窺えるが、正しい方向の取り組みかどうかは現段階では留保がつくと感じています。(大学の自然科学研究者,第2G,保健,助教、研究員クラス,男性)
- 46 昨今の報道の通りである。(大学の自然科学研究者,第2G,保健,助教、研究員クラス,男性)
- 47 経営戦略を追いすぎて、研究者・職員の給料を削減+人員削減し負担を増加しているの、研究する時間が取れない。(大学の自然科学研究者,第2G,保健,助教、研究員クラス,女性)
- 48 学内では、良い研究成果に対する奨励、例えば「優秀論文表彰」などの新しい制度は積極的に検討されます。ただし、他の大学と比べてすでに大幅に遅れているところがありますので、今後の改善の余地が十分あります。企業との共同研究の実施にも充実なサポート体制が利用できます。ただし、それぞれの事例の限りがありますので、実際の共同研究の実施では、複雑な場面に対する知的財産の管理方法には力不足を感じています。(大学の自然科学研究者,第3G,理学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 49 上記の質問に関する取り組みが、一般に大学では、特に私立大学では重要な課題として取り組まれている。が、その取り組みへの国からの要望と審査が厳しく、大学もこれを掲げる余りに、実質的に、しわ寄せが現場に来ており、教員の研究や人材教育に充てる時間が奪われており、本末転倒感が否めないのが現状である。(大学の自然科学研究者,第3G,理学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 50 経営者のトップが学長だと思っただが、あまり企業等の経験がないので、経営面の情報収集・分析等には長けていないように思うし、戦略は見えてこない。ただ、学生を主体とする大学を目指した自己改革は、現職の学長になってから少しずつ動き出している部分があり、評価したい。(大学の自然科学研究者,第3G,理学,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 51 執行部が変われば状況は大きく変わる。よくなる場合もあれば悪くなる場合もあるだろうが、学長選挙の度に振れ幅が大きく、安定しないのはどうにかならないものか。(大学の自然科学研究者,第3G,理学,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 52 研究・教育への活動を削って、大学の広報活動への強制的な協力が間接的にも求められ、何でも教員に押し付け、結局は個々の教員の犠牲で何とかするやり方は根本的に間違っている。(大学の自然科学研究者,第3G,理学,助教、研究員クラス,女性)
- 53 私立大学における大学の戦略的研究については、生き残りをかけた大変重要な側面を持ちます。しかし、その先進研究のみに邁進させるあまり、基礎研究がおろそかになる傾向があると感じています。大学教育・研究の意味からも科学的基礎研究にも確実な評価と予算措置を講じる方向性も必要と感じます。(大学の自然科学研究者,第3G,工学,教授、部局長等クラス,男性)
- 54 研究成果の分析および分析結果の公開は進んでいます。しかしながら人事評価は遅々として変化していません。第一線に戻れなくなった壮年の研究者を放置せず、活かす方法を考えなければ、優秀な若手の登用が進まないように思います。(大学の自然科学研究者,第3G,工学,教授、部局長等クラス,女性)
- 55 内部情報に関わるため詳細は記載しないが、これまで大学に研究の足を引っ張られた(間接経費割合の大幅な増額、受講者1名の講義の開講による教育負担増、担当する全講義の配置転換・組み直し、研究室紹介・勧誘の禁止など)印象が助けて頂いた印象(テニョアトラック制度など)に優っており、執行部には憤慨している。一方で、現場の声を上層部に届け、経営戦略が改善したケースもあり、こうした活動に尽力なされた部局の上司には心から感謝しています。(大学の自然科学研究者,第3G,工学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 56 大学としては十二分に色々な活動をしていただいている、組織改革、財源確保、ブランディングは第三者から見ると限界が来ているとは思。アメリカの大学と寄付金が3桁近く違う理由は、文化や宗教的理由が大きい。根本的な財源確保を考えるならば日本の大学全体で日本独自の文化、宗教にあった財源確保方法を考える必要があるとは思。(大学の自然科学研究者,第3G,工学,助教、研究員クラス,男性)
- 57 他企業と提携して開発した商品などを通じて、大学のブランディングが行われている。また、特に地元企業と共同研究を行い財源を確保する取り組みを行っていると思う。(大学の自然科学研究者,第3G,工学,助教、研究員クラス,女性)
- 58 組織を運営する人が考える方策と現場の教員が考える方針は必ずしも一致しないと感じています。組織としては、教員に多様な財源を、と呼びかけ、それに従事する人の確保もしているとは思いますが、学内運営にかかわる一部の方々の意見だけでなく、できるだけ広い意見を聞き、有用な取組をしてほしいです。(大学の自然科学研究者,第3G,工学,助教、研究員クラス,女性)
- 59 所属大学では、最近、女性PIや外国人PIの積極的な採用や、大学院生の経済的支援体制の強化、共同利用機器の環境の改善、組織改革など、旧来の方針にとらわれない挑戦的な取り組みを次々に始めている。5年後、10年後に所属大学の研究、教育環境が大きく改善されることを期待している。(大学の自然科学研究者,第3G,農学,教授、部局長等クラス,男性)
- 60 私の大学は日本の大学では珍しく、曖昧な立場を取らず、「応用研究の拠点」を謳っています。これが素晴らしく、研究活動の評価にもその基準があります。すると、入学する学生にも波及し、意思のある学生が入ってきます。このような色を各大学がもつ必要があり、全国一律で偏差値だけの学生募集をしている限り日本の未来は暗いと思っています。大学が色をきちんと持ち、産業界が大学の色で卒業生を物色をするようになることを願っています。(大学の自然科学研究者,第3G,農学,教授、部局長等クラス,男性)
- 61 私達の大学は、企業との共同研究を推進しようとしています。そのため、教員の多忙化を招き、大学の本来の役割が十分に果たせなくなっています。(大学の自然科学研究者,第3G,農学,教授、部局長等クラス,男性)

- 62 大学の場合、組織の見直しや改革は教育や社会貢献にウェイトを置く方向でなされることが多く、研究面では必ずしも良い方向に向かっているとは思えない。(大学の自然科学研究者,第3G,農学,教授、部局長等クラス,女性)
- 63 研究者目線からみると大学の戦略は研究の推進や教育の充実を第1に考えて経営を行っているのか、疑問に感じることが多いです。とにかく、業務をこなしていると研究に携わる時間が極端に短くなります。(大学の自然科学研究者,第3G,農学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 64 本パートについては、末端の研究者として所属組織の活動を十分に把握していないこともあり、正しく評価できていない可能性がります。大学のブランディングについては最近、取り組みが始まったところです。(大学の自然科学研究者,第3G,農学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 65 高い意識で努力していると思うが、経営や分析に人的資源を割いて、教育・研究分野を圧迫している。内部評価や自己評価は必要ないと思う。大学の評価や分析は外注または文科省直属の分析チームが行えば良い。大学はその結果に基づいて改善計画を作るなどの効率化を図れないか。(大学の自然科学研究者,第3G,農学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 66 エグゼクティブ人材の多様化がもっと必要と感じる。世界もしくは国内の競争によってイノベーションを煽ることも大事だと思うが、特に国内の大学間の協調を進めて日本という国単位で技術革新を目指すような取り組みも必要ではないかと感じる。(大学の自然科学研究者,第3G,農学,助教、研究員クラス,男性)
- 67 年々基盤的予算が削られていく中で、抜本的な自己改革を行う体力は削られている。目の前の課題に対処療法的に処置するか、あるいは費用は低いが効果も小さいと思われるような細々とした取り組みを重ねているだけに見える。財源確保といっても、地方大学ではそもそも地域経済に制約が大きいことから、都市部にある大学に比べて不利であると感じる。弊学の所属部署は地域連携による様々な主体との取り組みは、質量ともに大きな成果を上げていると考えているが、経済的なメリットでいえば、微々たるものであろう。(大学の自然科学研究者,第3G,農学,助教、研究員クラス,男性)
- 68 大学として財源確保をするための戦略的経営は現場の各部署へ負担を強いる形式となっている。トップダウン式の大学の方針に従わなければ運営交付金やポジション数などを与えない交換条件となっており、現場での研究活動以外の負担が大きいため、大学としての戦略的経営は大学のためだけのように見え、研究者の研究活動支援になっているのか疑問である。とくに臨床系は実習増加の負担に加えて、診療件数や売り上げなどのノルマ的な圧力を加えられる一方で、現場の意見はあからさまに取り入れられず、大学組織に搾取されている状態であるのは納得がいかない。これも根底には「選択と集中」の運営交付金の削減の影響から、大学が現場の(研究活動以外の)負担を前提とした戦略的経営が必要となったことが原因であると考えている。(大学の自然科学研究者,第3G,農学,助教、研究員クラス,女性)
- 69 自分の大学を問題にしたいわけではないが、もっと大学を売り出す努力をしてほしい。無難な戦略目標を立てて満足するのではなく、教職員に公募してみたり、外部のコンサルタントに尋ねてみるなど、努力をしてほしい。(大学の自然科学研究者,第3G,保健,教授、部局長等クラス,男性)
- 70 純粋な研究、応用科学、実践科学、いろいろとあると思います。すべて同じ扱いになるは問題です。多様性のある科学の維持が重要だと思います。(大学の自然科学研究者,第3G,保健,教授、部局長等クラス,男性)
- 71 大学は努力していると思う。学長も積極的である(大学の自然科学研究者,第3G,保健,教授、部局長等クラス,男性)
- 72 公平な配分というのも大事だと思うが、研究資金をとっているにも関わらずそれに見合うだけのサポートをしてもらえていない。間接経費が研究者に帰ってきていない。大型資金を取っている人の意見は聞かずに上層部や、委員会だけで使い方を決めてしまうので逆の意味で不公平感を覚える。財源については個々の研究者の努力によるところが大きく大学がそれをバックアップしてくれているとは感じられない(大学の自然科学研究者,第3G,保健,教授、部局長等クラス,女性)
- 73 私の所属する大学では、弱冠、多様性に関する容認力が欠如していると思う。進む方向性に偏りがあり、それ以外の方向に進もうとするとはしごをはずすところがあると感じる。産学連携による資金調達力はあると感じるが(地域産業に個性があるので)、逆に前項で述べた様に、利益相反上の問題がないか不安に感じることもある。アカデミアは常に科学的根拠のみを基盤として中立的立場を堅持しなければならぬ。(大学の自然科学研究者,第3G,保健,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 74 様々な改革をしている段階だとは思いますが正直、執行部・事務・教員ではかなり乖離があると思う。(大学の自然科学研究者,第3G,保健,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 75 大学本部は機能拡張・戦略的経営に取り組んでいるかもしれないが、教員に説明される機会は少なく、一体感はない。(大学の自然科学研究者,第3G,保健,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 76 経営や自己改革について、現場が上申したいこと、経営側が時々気まぐれに行うアンケートなどなどに食い違いがある。経営者側に本気で情報を収集し改革する気がないのだと思う。(大学の自然科学研究者,第3G,保健,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 77 企業からの共同研究資金は、教授の先生が主体的に獲得することが多く、学内で公募があったとしても若手研究者はなかなか採択される印象を持っていない。企業と大学の関係性でも改革が必要ではないかと思う。(大学の自然科学研究者,第3G,保健,助教、研究員クラス,男性)
- 78 地方大学のため、大学経営という部分には敏感であり工夫をしているとは思いますが、そのあたりを詳細に把握できておらず、大学教員として、所属大学の特色や個性を活かした取り組みについては関心を寄せる必要があると改めて感じました。また、学内組織の見直しについては、教員削減等もあり、決して良い話ばかりではないため、今後さらに自身の教育力や研究力を向上させていく必要があると感じています。(大学の自然科学研究者,第3G,保健,助教、研究員クラス,女性)
- 79 事務組織と教員に、価値観や方向性の乖離があるように思う。(大学の自然科学研究者,第3G,保健,助教、研究員クラス,女性)
- 80 多様な財源を確保するための戦略がうまくいっていない地方大学は多いと思う。誰か第三者が入ってそういうマネジメントをする必要があると感じるが、その人材確保や人件費が問題となっている印象がある。(大学の自然科学研究者,第3G,保健,助教、研究員クラス,女性)

- 私の所属する大学は私立大なのである程度柔軟性がある。話を聞く限り、国立大の運営はどうしても医学部が中心となったり、事務が熱意に欠けていたり、これはもうどうしようもないのではないかと考えてくる。(大学の自然科学研究者,第4G,理学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 81
- 82 学費以外からの財源をもっと増やす必要があります。(大学の自然科学研究者,第4G,工学,教授、部局長等クラス,男性)
- ・所属大学では、近年、教育研究改革の情報収集分析企画などが事務方を中心に行われるようになり、教員の声が届きにくくなってきたように思われます。これは、事務作業が面倒になってきて、分業化したためだと思います。事務と数人の教員が作成する計画は、教育現場・研究現場の声が反映されず、個人的には、よくない傾向のように思います。政府も、財源を細かく管理することをやめて、むしろ、一括で大学の現場に任せてみてはどうでしょうか。事務作業が減り、現場の自由度が増して、むしろ、よい研究、よい教育が期待できると思います。(大学の自然科学研究者,第4G,工学,教授、部局長等クラス,女性)
- 83
- 84 公立大学、とくに地方交付税の不交付団体である東京都が運営する大学として、大学名称をコロコロ変えたりとリブランディングは気軽にできる環境にはある。一方で、多層的なガバナンスを持つ国立大学と異なり、公立大学は直接選挙でえられる知事の意向が強く反映されすぎるため、大学の自己改革の方向性と必ずしも合致するとは限らない点で、過去にも今後も問題が起きる可能性を持っている。(大学の自然科学研究者,第4G,工学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 85 経営陣の所属部署に偏りがあり、多岐にわたる学内各分野の特色を生かしきれていない。(大学の自然科学研究者,第4G,工学,助教、研究員クラス,男性)
- 86 学内組織の再編は運営費交付金を得るためであって、大学の独自色が打ち出せていない感がある。(大学の自然科学研究者,第4G,工学,助教、研究員クラス,男性)
- 87 多様な財源確保も重要だが、現状では財源確保のために「ある程度見通しのついた研究計画」が必要な状況だと思う。新しい研究を発案・着手するには「多様な財源を確保」せずとも研究のキックオフができるだけの資金が必要。(大学の自然科学研究者,第4G,工学,助教、研究員クラス,女性)
- 88 大学間はもちろん、学部間で共同研究や外部資金による研究推進への事務の協力度合いが異なることも課題であると感じています。大学や学部を横断した共同研究を実施する際は、研究者間の不満にも繋がります。また、不正を起こさないように留意することは大切なことですが、その対応作業の多くは研究者側に求められ、外部資金を獲得して研究活動をする意欲を削ぎ、研究活動の弊害となっているのも事実です。事務は原理原則で役割を果たしているだけに過ぎないとは思いますが、これを理由に、外部資金を申請するのを躊躇する若手・中堅研究者もいます。不正を起こさせないようにする工夫が、研究者への業務負担増となっているのも事実です。不正を起こす研究者が一番悪いのですが、何とかならないものかと、常に悩ましく感じています。(大学の自然科学研究者,第4G,工学,助教、研究員クラス,女性)
- 89 現在所属している私立大学では、国立大学に所属していたときに比べて、様々な現場見直しを行っているように思う。比較して国立大学のほうが疲弊していたようで、見直しのための見直し、改革のための改革ばかりになっていたような印象があった。(大学の自然科学研究者,第4G,工学,助教、研究員クラス,女性)
- 90 学部を超えた共同研究チーム形成に関する大学の積極的関与が少なく感じる場合がある。(大学の自然科学研究者,第4G,農学,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 91 ネーミングライツ制度を取り入れるべき(大学の自然科学研究者,第4G,農学,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 92 これは支援してもらおうものではなく自ら能力を高めないという意味がない。(大学の自然科学研究者,第4G,保健,教授、部局長等クラス,男性)
- 93 研究:Nature系でも学内紀要でも同じ1報の評価。経営＝学生におもねること、アンケートで高評価を取ること、勘違いしている経営陣。優秀な出て行ける教員は居なくなって、全般的にレベルが下がる。こうなると形式上いろいろな取り組みをやっても空回りする。(大学の自然科学研究者,第4G,保健,教授、部局長等クラス,女性)
- 94 問501について、形骸化した収集分析という名の教員に対する負担を増加させており、ますます研究に使う時間が減る。(大学の自然科学研究者,第4G,保健,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 95 大学が非効率な業務採配をおこなため、大学業務ばかりに時間が取られ、教育、特に研究に十分な時間を取ることができていない。特に大学から教育や研究の支援をする体制すら十分でない。(大学の自然科学研究者,第4G,保健,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 96 少子化が進む中、慌てて将来構想を練っていますが、残念ながら研究面でも経営面でもあまり広い視野を持った検討がなされていません。ブランディングも推進しようとはしていますが、一部の分野が盛り上がっている印象で、大学全体への波及効果は限定的です。(大学の自然科学研究者,第4G,保健,准教授、主任研究員クラス,女性)
- 97 前項にも記述したように、本学(地方私立大学)では、公的競争研究費とは別に学内競争資金の制度があり、特色ある教育・研究に対する取り組みを行っている。しかしながら、学内に知的財産マネジメントを行う部署は存在せず、財源確保に向けて十分な支援が得られているとは思えない。外部研究費などの財源確保は各研究者の個別の努力によるものであり、組織としては「間接経費のある(公的研究助成金;JSPS,AMED,JST,NEDOなどの)研究費を取って来い」と言っているだけで、実質的な取り組みはほぼ無い。(大学の自然科学研究者,第4G,保健,助教、研究員クラス,男性)
- 98 異動直後で結果が伴っているかどうかは正確に判断できないが、これまでに所属した大学の比較では、改革は合理的に行っているように感じられる。(重点プログラム研究者,教授、部局長等クラス,男性)
- 99 この質問に関してはノーコメント。当大学は、文科省の時代逆行する教育改革方針によって、その特徴を総て失ってしまった。まあ50年前の大学院大学構想の完全な失敗。その反省なしに、上手くいったと称して、物事を進めるからこうなる。誤りは誤り、良いものは良いというメリハリがなく、国の政策は総て成功、とする考えが問題、先ずそこからあらためるべき。少なくとも情報公開は非常に乏しい。多分に国債を購入しているが、一体いくら利益がでて、それをどう還元しているか、全く不明。経験のない、大学がどういう組織かを知らない輩が経営担当で入ってきて、大学をどうしたいとおもっているのか。何をしようとしているのか、不気味である。多分、企業のようにしようと思っているのだろう。日本は破綻する。(重点プログラム研究者,教授、部局長等クラス,男性)

- 100 ○○大学は現状よくやっているといます。(重点プログラム研究者、教授、部局長等クラス、男性)
- 101 教育大学ということもあり、稼ぐ力という点で経営力が低いです。他の教育大学の現状が気になります。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 102 そもそも理事たちにビジョンがなく、何も考えてないように見える。この東北地方は全国でも有数の人口減少社会であるにも関わらず、若手を消耗品のように使い捨て、研究も実用化も、なんとか成果を出しているように見せている。イノベーションを本気で起こす気もなく、やっているフリをすることに全力を投じている。そのような非人間的な扱いを受けて学外に出ていった多くの人は、大学によりイメージを持つはずがない。大学なんかつぶせ、金を減らせとなるのは当たり前である。まず、絶対的に守られているトップ層をなんとかしなければ、ますます大学は衰退していくだろう。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 103 部局は非常に小さいが、大学を巻き込んだ適切な経営戦略が行われている。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 104 現時点では○大の強み(色)が残念ながら見えてこない。○○大学では○○先生や○○先生をはじめとした生命科学、○○大学では○○総長をはじめとしたスピントロニクスがある。国内各大学の強みを上手く分けて、ブランディング戦略を図ることが重要である。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 105 学長の裁量1つで、大学がとても良い方向に動くことができることを実感した(している)。多少、強く動ける方でない、今後の日本の大学のブランディングは成功しないものと思う。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 106 大学は国からの補助金や授業料収入等に多く頼るのではなく、より多様な財源を確保するための取り組みを積極的に行う必要がある。そのために必要な人材や資源の整備も必要である。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 107 基礎研究に対する企業からの共同研究資金や寄付金などの情報は大学内の情報には十分あると思いますが、その情報を選定し該当研究者へ財源確保までのサポート体制があるとより多様な財源を確保することができるのではないかと思います。それぞれの財源による、成果物公開方法や財源終了時での継続的財源確保の提案など大学戦略があると良いのではないかと考えております。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 108 ○○○○【企業名】の社長が、国内トップ大学を卒業した人材が自社で大して活躍していない現状を踏まえ、即戦力となる人材育成のために私財を百数十億円を使って○○○○○大学を設置したが、優秀な高校生は相変わらずブランド大学を目指すかと嘆いていた。ブランド大学は、そういった資本家から信頼されて寄附(あるいは条件付き寄附)を受けられるように、自ら条件を提示して寄付を集うくらいしないと、アメリカの一流大学のような経営はできないのではないかと、そして政府はさらに税制を改善して、国の未来を憂う資本家、大企業、財団などが、次世代人材を育てる大学に寄附しやすい環境をもっと整えてほしい。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 109 決定権をもつ教員が、閉鎖的な考え方をもち、また大学のブランド力を用いることが権力の中心になっている。このために、若手が新しいことをするためには、学外に出る必要に迫られている。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 110 非常に助けられている。ただし、産学連携に関しては、研究者側に対する理解が少ないと感じる。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 111 自己改革を進めていくための取組はやっているようですが、現場を軽視しているため、余計な仕事が増えているだけです。12月になって再配分した研究資金を突然渡されて、1月末までに執行してくださいと言われても、中途半端な額だと無駄な消耗品を買って終わりというだけで、最初から基盤研究経費に薄く広く入れてもらえた方が有意義です。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 112 地方国立大学という立ち位置に照らして、地域の社会課題解決のための研究が弱い。地域連携のカウンターパートとして、市民や市民生活環境への直接的な介入策を講じることのできる基礎自治体ではなく、「実践研究フィールド」を持たない広域自治体との、地に足の付かない連携に偏重するなど、政策面でのバランスと実効性を欠いている。一方で、顕著な業績や知名度を有する一部の研究者の「個人技」に便乗して、世界と伍する研究大学を目指そうとするなど、安直で場渡りの節操のないトップマネジメントにより、研究現場における各専門分野の研究者が振り回されている。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 113 論文の本数など、本来比較できないことを数値化して評価しているようですが、そうした成果が出にくいところを削減すると、多様性が失われると思います。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、女性)
- 114 大学での人材評価のために年に2-3回書類を作成していますが大変な時間と労力の無駄です。担当授業数はシラバスを見ればわかるはずですし、論文もリサーチマップにすべて入れています。それを見ていただければわかると思うのですが、無駄な作業によって研究時間が失われています。(重点プログラム研究者、准教授、主任研究員クラス、女性)
- 115 図書司書の能力が脆弱。(重点プログラム研究者、助教、研究員クラス、)
- 116 WPIに採択されるなど、大学として大きな評価を得ていることは評価できると思う。一方で、WPI採択がどれほど価値のあることなのか、教員・学生にいまいち知れ渡っていない部分がある。(重点プログラム研究者、助教、研究員クラス、男性)
- 117 学長が変わり、これからどのように変わっていくのか注目している。(重点プログラム研究者、助教、研究員クラス、男性)
- 118 大学に対して、国は予算と引き換えに自己改革を求めるべきではありません。「自己改革」が研究力の向上に実際につながっているとは思えず、むしろ予算獲得のために「自己改革」を装うための書類作成に多大な時間と労力が取られ、研究に使える時間と労力がその分減ります。研究力を上げるために必要なのは研究者が研究に自由に使える時間とお金です。研究者は科研費獲得などでイノベーションを起こすための十分な競争にさらされており、国が大学に「自己改革」を促しても研究の邪魔になるだけです。(重点プログラム研究者、助教、研究員クラス、男性)
- 119 研究室主宰者の意向が強く、自己改革や自浄作用は働きにくい。(重点プログラム研究者、助教、研究員クラス、男性)

- 120 ○○○は、研究推進大学として、関西の私立大学の中で、最も先駆的な教育研究機関であると思います。(重点プログラム研究者,助教, 研究員クラス,男性)
- 121 大学経営は時代の流れと共に厳しくなり、予算確保のための中身の無い箱物政策が進む傾向にある。また、組織内の人材の流動性がないために、個性を生かし特色を出すと協調性がないと嫌われる古い体質が残っている。(重点プログラム研究者,助教, 研究員クラス,女性)
- 122 自分が現在所属している大学は、自己改革を十分に押し進めていると感じるし、情報収集や分析も十分行なっていると言える。一方で、その方向性が、時に国が求める大学の自己改革だったり、取り組み等であったりするので、大学の教育や研究の現場に合っていないと感じることも多々ある(例えば、経営戦略上の目標を、大学教育に取り入れようとするなど)。正直、自分が現在所属している大学は、能力が高い職員の方々がしっかり支えてくれており、教員との意思疎通も良好なため、うまく行っていると感じている。また、スーパーグローバル大学等、国の大型補助金を得るための取り組みも多々行われており、大学本部と現場の教職員の尽力で多くを獲得していることは良いことだと思う。産学共同研究等についても、専門の部局があり、しっかりカバーしてくれている。一方で、教育や研究の現場とかけ離れ、限定された補助金の使途や、評価方法、さらに、研究成果が出るまでの期間を考えると、5年や10年といった期限付きの補助金については、納得がいけないことが多い。実際、大学が獲得した補助金等がどう役に立っているのかよくわからないし、また自分は正直恩恵を感じることはほほえないのが実態である。高校においても、大学が行なっている研究内容や大学の個性や特色といった観点から、生徒を指導し受験等へのアドバイスを与えているというわけではないのが実態である(例えば、大学が行なっている研究内容や特色ではなく、どこでも良いから国公立大学を受験させ、その後の生徒の満足度などはほほえない、など)。高校や社会全体も、大学名のみではなく、行なっている研究内容や特色等をより評価すべきではないだろうか。(人文・社会科学系研究者,教授, 部局長等クラス,女性)
- 123 学長権限の強化によって研究資金の配分・教員の昇任人事などの方面で問題がでていると感じる。(人文・社会科学系研究者,准教授, 主任研究員クラス,女性)
- 124 私が所属する大学は、従来教育に重点を置いてきたが、近年研究能力向上への意識が高まり、年々研究のための環境は改善されている。しかしながら、今回のアンケートでは厳しく評価せざるを得なかった。なぜなら、現状ではやはり研究能力の向上のための環境が十分であるとは言えないからである。今後、公的機関あるいは民間との協力のもと、若手研究者育成や挑戦的研究のための環境がより改善されることを期待する。(人文・社会科学系研究者,准教授, 主任研究員クラス,女性)
- 125 大学全体で見ると様々な取り組みが行われているようですが、私の所属する研究科はとにかく明るい話題が少なく、常に人員や経費の削減に怯える日々です。(人文・社会科学系研究者,助教, 研究員クラス,女性)
- 126 わたくしの所属する大学は自らの教育研究や経営に関する情報を収集・分析能力を象徴する例として、XX大学BusinessIntelligenceという組織的取り組みをしているそうなのですが、そこでの卒業生・修了生からのフィードバックを得た結果として挙がっていたのは、感想欄の出力が延々と貼り付けられているだけの粗末なものでした。(人文・社会科学系研究者,教授, 部局長等クラス,男性)
- 127 寄付金集めなどを積極的に進めていることは評価できるが、THEやQS大学ランキングで100位以内に入ることを目的に大学のブランディングを進めようとしているあたりは浅はかだと思う。(人文・社会科学系研究者,准教授, 主任研究員クラス,男性)
- 128 自己改革は、本質的に必要なのか？全ての組織が自己改革が必要ならば、それまでの大学教育がうまくいっていなかったということになるし、そうでないのならば、自己改革を大学自身に任せること自体が相反している。また、大学は利益団体ではないため、学外に投資を行う必要があるのか？投資をするのならば、学内ではないのか？戦略的経営を大学に求めること自体が、矛盾した政策である。(人文・社会科学系研究者,准教授, 主任研究員クラス,女性)
- 129 ・多様な財源を確保するための取組を行っていても、それに寄付する人は多くないようです。(人文・社会科学系研究者,准教授, 主任研究員クラス,女性)
- 130 業績評価を「きちんと」して、それに基づいて給与配分などに傾斜をつけてほしい。(人文・社会科学系研究者,教授, 部局長等クラス,男性)
- 131 ○大ブランドを十分に開発・利用していると思えない。地の利や卒業生などの多方面にわたる活躍をもっとアピールすべきである。私学の方が、同窓会などを中心に帰属意識を高め、いい意味でのブランド価値を創造しているように考える。(人文・社会科学系研究者,助教, 研究員クラス,女性)
- 132 助成金情報の通知には尽力されているいっぽう、財政を中心とする経営には問題がある。経営評議会・監事が十分に機能しておらず、業者と癒着し犯罪に発展したケースもある。(人文・社会科学系研究者,教授, 部局長等クラス,女性)
- 133 所属大学は、どちらかというと「変革」を好まない風土がある。このように「保守的」であることは、大学組織が「安定」していることを意味しており、所属する人間にとっては振り回されることがないので、研究を遂行するには有難い。(人文・社会科学系研究者,教授, 部局長等クラス,女性)
- 134 本学は、自らの個性や特色を生かそうとしているようだが、その方針に疑問がある。例えば、国際教養学部は、学際性、問題解決型として学生には人気があるが、教育、特に研究について中身が全く伴っていない。全員留学も、たった2週間での留学でも留学と認められ、行きたくない学生に強制することになる。何のための全員留学なのか。留学＝国際化と考え、留学すればよい経験になると考えるのは極めて短絡的である。目的を持ち留学して何を学んだか、中身が重要なのであり、留学すればよいというわけではない。また、新しい○キャンパスは、効率化とは逆行しており、本来ならば医薬看以外の学部はすべて、○○○に集めたほうが戦略的に良かったのではないかと考えている。意味不明なコミュニケーションマークやキャラクターなどイメージ低下が起こっており、ブランディングについても失敗している。イノベーションを起こすことは大切だが、聞こえの良いキーワードのもと、中身が伴わない「はりぼて」プロジェクトが多く、失望している。(人文・社会科学系研究者,准教授, 主任研究員クラス,女性)
- 135 「学生定員の変更」と言うよりは、年度毎の受験生の成績・適性により「入学する学生数変動」する事を当たり前のことと認識する必要がある。(大学マネジメント層,学長等クラス,)
- 136 大学のステークホルダーは、公的機関や民間企業だけではなく、地域住民、学生といった多様な人々であることを意識した上での施策が望まれる。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)

- 137 柔軟な大学経営を行うためには、大胆な規制改革が必要では。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 138 自らの教育研究や経営を分析するには、自組織のデータだけでは不十分である。同業他社とベンチマークしないと、自らの教育研究や経営の強みや弱みは分からない。英国のSnowball metricsのような、機関を跨いだIR(trans-institutional IR)が重要となる。柔軟な大学経営を行うための規制緩和が進みつつあるが、国立大学についてはまだまだ縛り多く、改革の意欲を削いでいる(改革に消極的な構成員に言い訳を与えている)。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 139 501・502に関して、本学は2012年度に制定した中長期計画「○○○○○○ Vision 150」に基づいて大学の教育研究システムの改革の方向性を進めている。加えて、社会情勢に応じて中長期計画の見直しも進めている。503に関しては、産学連携の機能強化のため自己資金を投入して新研究棟を整備し企業からの研究・寄付両面の資金導入を推進しており、また、大学独自のエンダウメントの運用も実践している。URAは教育研究に関する情報を収集・分析し戦略を立案する人材として重要だがその数は十分とは言えない。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 140 (国立大学ではあるが)企業、金融機関、地方自治体など財源が多様化して来ている。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 141 本年よりステークホルダーとの対話を積極的に行っています。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 142 国立大学法人としての縦割りの考え方がかなり残っており大きく改革をすることに困難を感じる。(人事,組織)(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 143 本学においては、これまでステークホルダーに対する情報の発信や収集が十分に行われていたとは言えなかったが、最近ではホームページの充実や更新、マスコミを通じた情報の公開、いろいろな機会をとらえての学外者との意見交換などを通じて、本学の機能強化に取り組んでいる。また、寄附金による複数の基金を設立しており、本学の機能拡張のために必要な事業に対して資金を提供している。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 144 国立大学法人の学生定員の増加については、私立大学とのかかわりは避けられないとは考えられるが、地方創生の観点からより柔軟に対応していただくことを期待したい。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 145 ごく限られた大学が活用できる大学ファンドのシステムとは別途に、多くの地方中堅大学も活用できる方策が必要。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 146 大学組織の変更手続きにスピード感がない。定員を厳格に管理することに精力を奪われている。これらによって自立した法人になっているとは思えない。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 147 改革を是とする政策が必要である。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 148 国立大学法人の学生定員の変更、授業料設定の弾力化、組織の再編手続きの簡素化等が進んでいない。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 149 少子化動向を見据えて今後学生定員の柔軟化は必須かと思えます。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 150 国立大学法人法の規制が厳しく、経営及び機能拡張の自由度は極めて乏しい。国立大学法人の学生定員の増加については、基本的に認めない方向で進められていて、問題が多い。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 151 本学の大学運営が硬直化しているのは、公立大学で、様々な改革案が県議会での決議事項になっているためである。公立大学法人と云いながら、真の意味での独立行政法人化がなされていない。一方で、行政とタイトに結びついている結果、国立大学では行えない地域密着型の保健福祉活動ができていう強みもある。新型コロナ対策を取っても、他県の国立大学に比べ、我々が仲立ちになって行政と民間病院を取りまとめているという実績はあり、こういった点を大学のブランディングにもっと生かす必要があるのかもしれない。これからのデジタル化社会を作るうえで、是非、我々の強みを生かせるような大学の在り方、アイデアを私達自身が考え、持たなくてはならないと反省している。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 152 ・即効性は難しいと思われるが、大学の自己改革にはIRが不可欠であるので、その推進を支援する施策が望まれる。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 153 公立大学法人法のもと大学運営をしているため、投資、大学債、借入金などの制度構築には大きな制約がある現状では、規制緩和が待たれます。さらに授業料設定の弾力化なども設置団体の議会マターになります。国の規制緩和に加えて、充分な対話による設置団体の理解が肝要ですが、逆に首長の賛同が得られれば大学の機能拡張と戦略的経営について大幅な進展も望めると考えられます。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 154 私学に対する定員管理が厳しすぎる。留学生は定員外にするなどの柔軟な対応が望まれる。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 155 大学病院の診療で得た資金をもとに教授ポジションを作ろうとしても制限がある。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 156 新型コロナウイルス感染症によって医療環境は激変しており、医科大学としては大学運営に関しても今後の社会情勢変化に対して柔軟に対応する必要が増していると認識しています。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 157 国立大学に比べて、私立大学は教職員数が少なく、様々な取り組みを進めていくだけの余力に乏しいと思われる。ファンドなどは、必要な人材をそもそも確保できておらず、大学自身の戦力策定の上でも、新しい発想を入れられないのではないかと。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 158 科学技術・イノベーション基本計画に沿って創造的な変革を促すための補助事業を展開して頂きたい。または内発的自己改革に対するインセンティブが明確になると良いと思えます。(大学マネジメント層,学長等クラス,男性)
- 159 問5-05に関しては、教員人事や給与体系の柔軟さの向上も重要かと考えます。(大学マネジメント層,教授、部局長等クラス,男性)

- 160 大学の機能拡張と戦略的経営は世界的レベルでの競争に勝利するためにも非常に重要なことであると思います。特に、政策立案部門や大学トップの方々に国際的な感覚とイノベーション戦略を持っている人材の配置を期待したい(大学マネジメント層,教授、部局長等クラス,男性)
- 161 そもそも各組織体にはそれぞれの考え方や成り立ち,文化などもあり,理想型などへ誘導していくには無理がある。多様性の中でのガバナンスのあり方については,もっともっと議論等で深めていくべきである。(大学マネジメント層,教授、部局長等クラス,男性)
- 162 旧来の教授会中心の組織運営の意識が強く,大学としての課題・ビジョンを定め,それをマネジメントするための体制整備がなかなか進まない状況にある大学が,いまだに多くあるように思います。特に私立大学ではその傾向が顕著であるように感じます。(大学マネジメント層,教授、部局長等クラス,男性)
- 163 本学は農学,生命科学の大学であり,研究教育の対象がほとんど全てSDGsテーマにつながる。また,社会実装へつながる研究も多い。しかし,戦略的にそれらを活用するためのIR,大学ブランディングの立案がままならず,多様な財源確保への取り組みが不十分である。まずは取り組みができる人材の育成あるいは外部から経験者の獲得等が喫緊の課題である。(大学マネジメント層,教授、部局長等クラス,男性)
- 164 多様なステークホルダーとの対話や共創は今後の課題であり,そういった場の形成は各大学の取組のみで進むものではないため機会の創出も必要。大学自らが考え変革していくことは必要であり,変革のためのリソースを生み出すためにも,不要な業務の棚卸しなど地道な作業も必要。大学の組織再編の手続きなどはすでに柔軟になっていると考えるが都心の大学の定員に関してはもう少し柔軟にお考えいただき,入学志望の学生の希望をかなえられるようにしていただきたい。(大学マネジメント層,教授、部局長等クラス,女性)
- 165 社会人が学ぶための取り組みや,一般人のための公開セミナーなど,魅力的な活動が目につく。(大企業の代表等,学長等クラス,男性)
- 166 大学と一口に言っても旧帝大と地方大学では全く状況が違う。それを一言大学でまとめてしまう質問自体がナンセンス。(大企業の代表等,学長等クラス,男性)
- 167 実施できているところと,そうでないところの差・偏りが大きいと感じる。(大企業の代表等,学長等クラス,男性)
- 168 大学全体の取組については,実情はわかりませんが,弊社の技術開発と関係する大学を中心としたコンソーシアムについては,情報発信を積極的にされているので取組みが強化されているように思われます。(大企業の代表等,学長等クラス,男性)
- 169 大学のデジタルトランスフォーメーションを加速させ,事務部門のスリム化を進め,人的要素を必要とする教育,産学官連携マネジメントや知的財産マネジメントに人件費を振り向けるべき。(大企業の代表等,学長等クラス,男性)
- 170 大学における組織的な取り組みが少しずつ進められてはいるが,社会変革をけん引することを目的とするところまでは至っていないと思われる(大企業の代表等,学長等クラス,男性)
- 171 一部の大学,一部の研究室では成功している取り組みも多いと思いますが,やはり大学経営としての余裕がないことで,速やかに成果につながらない研究分野についてはヒト・モノ・金の投資がなされていない印象です。日本の大学では良い意味での余裕が全くなくなっていると思います。(大企業の代表等,学長等クラス,女性)
- 172 多様な財源を確保するための取組はなされていると思います。大学内部でどのような取り組みがなされているかわかりませんが,優秀な学者先生が,資金獲得に多くの時間をさかれるようなことのない仕組みや体制が必要かと感じます。(大企業の代表等,教授、部局長等クラス,男性)
- 173 大学の取組や仕組みも重要ですが,研究を牽引する先生個人の資質や能力に依るところも大きいように思います。(大企業の代表等,教授、部局長等クラス,男性)
- 174 いろいろ試みられているが,新たな社会変革を牽引するレベルの成果(民間企業が共創し事業向上できる取り組み)があまり見られなと思う。(大企業の代表等,教授、部局長等クラス,男性)
- 175 大学内のことで,面白い,ユニークな活動を行っているのであれば,もっと世の中に積極的にアピールして頂きたいと感じます。興味はあります。(大企業の代表等,教授、部局長等クラス,男性)
- 176 大学により大きな資金が流れるためには,大学発のイノベーションの成功例が増えてくる必要があります。資金面で別の観点では,超高額所得者が財団を設立することで相続税を大幅に軽減できる制度がよいのではないかと思います。日本にかつて力をもっていた財閥制度をより公的な形で復活するということです。基礎研究の発展のためには,公的な資金が必須ですが,その元手は私的財産でよいわけです。中々「金にならない」基礎研究を継続するためには,社会インフラ的な財源の余裕がないといけません。(大企業の代表等,その他,男性)
- 177 大学における取り組みは,個々の大学で状況が異なり,ひとまとめで回答することが難しい。多様な取り組みをしている大学も存在する一方で,特に地方大学では取り組みが遅れている。(大企業の代表等,その他,男性)
- 178 日本の大学における自己改革の程度や財源確保の取組については,大学間による差異が極めて大きい。(大企業の代表等,その他,男性)
- 179 これも一般論だが 少子化の中で 教育機関としての需要が減少,研究機関としての結果を出し,バランスをとっていかないと経営難しくなっていく中,各大学とも特長出しやブランディングを工夫していると思う。昔,多くが総合大学,そのミニ版というような一律の競争を行うイメージは薄くなった。(大企業の代表等,その他,男性)
- 180 本パートの質問については,大学間の取組の差異が大きいと感じています。(大企業の代表等,その他,男性)
- 181 一般的には上記状況を考えるが,一部の大学は積極的に実施しており,大学間で差がある。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,学長等クラス,男性)

- 182 多くの大学がブランディングを検討し、多くの企業にもアピールはしているが、それに呼応できる企業が少ない。あるいは、資金の規模がドイツに比較して、1桁から2桁少ない。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,学長等クラス,男性)
- 183 組織としての大学は、頑張っていると思う。しかし、末端の先生方、職員、非常勤の研究者まではその意思が伝わっていない。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,学長等クラス,男性)
- 184 大学が新たな社会変革の牽引となるには、教員の評価が学術論文の重視による限り困難。大学発のイノベーション技術の社会実装に貢献する教員については学術論文とは別の価値観で評価し昇進させる仕組みが必要。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,学長等クラス,男性)
- 185 大学の経営的な決定と、実際の現場との温度差が大きい感触もある。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,学長等クラス,男性)
- 186 息の長い基礎研究分野は国の支援、中短期的なビジネスが見込まれる研究には国+民間で研究資金が供給できるようなエコシステムの構築が急務であると考えます。大学のスピード感、知財戦略の稚拙さが目立ちます。現状では民間側が大学と距離を置きたい感覚が多数であると感じます(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,学長等クラス,男性)
- 187 このパート、各大学頑張っていますが、それが必要なことなのかどうかは疑問です。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,学長等クラス,男性)
- 188 寄付の要請が目立ち、大学として何が可能になるのか具体性がかけることが多々見られる。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,学長等クラス,男性)
- 189 委託試験は出来ませんが、共同開発となると、難しいのが現状です。学生自体に、4年若しくは6年と言った縛りがありますので、理系の大学で言うと、4年生で研究室に配属というのが、遅いのではないかと思います。2年生時点から配属すれば、学生のうちに専門性を深めることが出来るのにと、思います。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,教授、部局長等クラス,男性)
- 190 ここ10年ほどで、大学の意識もずいぶん変わってきたように思われる。○大が自ら学債を発行するといったことはその現れであろう。また、広報にもずいぶん力を入れるようになってきており、社会との関わりを重視するという姿勢が徐々に現れてきているように思われる。ただ、すべての大学がそのような形になっているようにはみえない。相変わらず情報公開や内部体制改革に不十分な大学もみられる。こういった大学の姿勢を社会的にランク付けし評価、公開するようなくみが必要なのではないか。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,教授、部局長等クラス,男性)
- 191 高等教育予算が減る中、上記の項目実現を期待するのは酷。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,教授、部局長等クラス,男性)
- 192 財源の確保は大学の問題というよりは社会全体の問題ではないか？大学は何をやる場所なのか？を明確にした方がいい。適当にやるのでは意味がない。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,教授、部局長等クラス,男性)
- 193 大学の経営に関しては、十分な知見がないため、回答できない。社会変革を起こすためには、大学、企業それぞれ歩み寄る必要がある。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,准教授、主任研究員クラス,男性)
- 194 この連携についても、協力関係の質が様々であり、課題が大きいと思います。産学官連携を進める研究者の立場として、そして、ベンチャー事業会社の立場として、双方を改善するポイントを理解していますが、なかなか、お聞きいただける機会のないのが現実です。ベンチャー事業会社は、母校にあり、研究者としては、他大学になります。資金面はかなりシビアであり、まずは「お金」のことを考えて進めることで、他よりの1歩・2歩と遅れていしまうのが現実です。財源の確保が最優先だと思えます。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,助教、研究員クラス,男性)
- 195 それぞれ努力はしておられるでしょうが、専門性のある内容を理解し、それに見合ったファンディングをしていくのは並大抵でないと思います。そういった意味では、資源の分配を公平に行うのは無理だと思います。企業では、研究成果を社内コンペなどで、それぞれの研究に投資優劣をつけて、市場投入への優先順位を決めます。場合によれば、学内でもやってみたらどうですか。で、また、学校同士のコンペなどとして競わせるとか・・・少子化する世の中の現状を考えると何でもかんでもやっておれないと思います。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,その他,男性)
- 196 所属する研究者の能力に依存しているところがあり、大学のカラーと言うよりは研究者のスキル、能力で良し悪しを判断している。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,その他,男性)
- 197 大学での取り組みは一部の研究会組織への参加等で研究内容を聞く程度で内部のことはよくわかりません。国の研究機関の研究と大学での研究との関わりや取り組みなどがわかるような仕組みが欲しいと思います。例えば、「植物のゲノム編集」で検索すれば研究されている研究機関や大学の研究室にアクセスできるという感じです。(中小企業・大学発ベンチャー等の代表等,その他,男性)
- 198 この10年で大きく変化しているのは認められる。ただ、大きな資金力や人材が豊富な機関が優遇され過ぎている。もう少し、中堅の大学を強くして、国内のダイバーシティを担保する必要がある。(俯瞰的な視点を持つ者,学長等クラス,男性)
- 199 Urquiolaは、米国の大学が世界の研究をリードしたのは、大学が政府から独立し、自治権を持っていたこと、新しい大学を設立することが容易であること、大学の活動の範囲が規制されておらず、多様なサービスを提供できること、といった条件を持っていたからだと思えた(Urquiola, Miguel, 2020. Markets, Minds, and Money - Why America Leads the World in University Research. Harvard University Press.)。日本の政策は、その指摘の真逆であることに気づくべきだ。(俯瞰的な視点を持つ者,学長等クラス,男性)
- 200 大学により差異があると思うが、多様な財源確保を健全な方法で大いに進めるべきである。(俯瞰的な視点を持つ者,学長等クラス,男性)
- 201 大学による投資、運用、会社設立等、配慮はしていただいているが、専任のexpertが揃わないと経営は難しい。学生定員変更についても、加えて入試を変え、カリキュラムを変え、など付随するところで時間を要することが多い。(俯瞰的な視点を持つ者,学長等クラス,男性)

- 日本の国立大学の経営体制は、一部の旧帝国大学を除き不十分であり、学長があるレベルの課題意識やリーダーシップを持ち得ても、それを支えて執行する組織体制ができていないことが多い。企業では経営企画部、総務部という活動が不十分で、ルーチン的な事務処理レベルにとどまっている。国立大学は歴史的に地域ではそれなりのポジションがある一方で、自分たちのユニークさを広く社会や世界に訴え、ブランド訴求力を確立しようとする課題意識に欠けている。この点は一部の私立大学のほうが優れている。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、男性)
- 202 大学の制度が硬直化しています。米国のような学長の下にプロボスを作るべきです。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、男性)
- 204 積極的に取り組んでいる大学もあるが、そのような大学でも柔軟な大学経営の仕組み作りというにはほど遠い状況であろう。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、男性)
- 205 日本の大学ははっきりいって「おかみ頼り」である。つねに国の顔色を窺って日常を過ごしている。多様な財政的取り組みをするノウハウもない。だから国に頼らざるを得ない。教育研究という高度なインフラに投資することが不可欠であるが、大学側にそれを実践する能力が欠けている。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、男性)
- 206 国立大学法人においては、平成16年の法人化以降、先進的海外大学の例も良く学び、各校の特徴を伸ばそうと努力している。一方、政府側も努力しているが、各大学の個性を伸ばす視点が弱く、特に地方大学は政策に振り回され、取り組みが一貫しないケースが目立つ。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、男性)
- 207 大学の自由度がな過ぎる。大学自体が大きな基金を持って、自由にチャレンジする環境にないし、文部科学省からの制約もきつい面がある。国が考えている大学ファンドも一部の大学を指定だけでは不十分である。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、男性)
- 208 海外の大学の戦略的経営を定期的に調査し、また外部からの意見も取り入れた柔軟な戦略的経営を図ることができるような促進策を継続して検討していくこともご検討いただきたい。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、女性)
- 209 大学は各種の取り組みをしているが、教育サービスを質的に保証し、研究環境を充実させる目的で、規制緩和はあった方がいいだろうと推測される。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、女性)
- 210 国の将来は、次世代の教育を担っている大学のあり方の影響を強く受ける。日本社会の改革の遅れは大学人の意識改革の遅れに起因していることは否めない。挑戦的人材を創出できる大学への変容が急がれる。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、女性)
- 211 欧米と比較すると、自己改革やブランディングの取り組みにはまだ工夫の余地がたくさんあると感じる。極めて進んでいる大学がある一方で、遅れている大学もある。戦略的経営はビジネスの視点をも持つ優れたリーダーの存在が必要で、企業との交流が不足する中では柔軟な大学経営の発想は出てこないのではないかと。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、女性)
- 212 (505)※ 国立大学法人の学生定員の変更、授業料設定の弾力化、組織の再編手続きの簡素化等、更に推進すべきと考える(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、女性)
- 213 大学の機能を拡張するためには、それに適した人材を配置し、そのキャリアパスも考える必要がある。(俯瞰的な視点を持つ者、学長等クラス、女性)
- 214 各大学は生き残りをかけてそれぞれ、かなりの努力を進めている(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、)
- 215 一般的に日本の大学と聞かれても、この種の回答は困難であると思われる。日本の大学をある程度類型化した上で、質問が問題解決につながる状況判断材料を提供できるのではと考える。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 216 大学は個々にかかり努力している。ただそれが個別化につながり人材の囲い込みを生んでいる。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 217 第4期中期目標・計画は基本的に文部科学省から提示されており、第3期と比べ、大学自らの個性や特色を生かすという点で後退した感がある。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 218 研究資金が不足する中で、大学は独自に資金獲得の努力をしていると考えるが、経営環境を大きく改善するほどにまでは資金を得られていない。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 219 大学も、かなり頑張っていると思います。ただ、教授会が強すぎて、まだまだボトムアップのところもありますが、少しずつ変わり始めているように感じています。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 220 社会の状況を踏まえた柔軟な大学経営を進めるためには、学内関係者を中心とする理事会と学外関係者を中心とする評議員会の在り方を替えて、社会のニーズを担う評議員会が最終決定権をもつようにならなくてはならない。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 221 特に国立大学において経営センスのある人材が極度に不足している。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 222 組織維持の考えが強く、システム改革が進まない。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 223 多様なステークホルダーとの対話・共創を通じて、新たな社会変革を牽引することを目的とした取組を重視する姿勢が大学執行部がないことが残念。余裕がない、とも言える。田中角栄時代のような人材確保法案により、研究者数を増やし、また、運営費交付金も倍増するくらいの施策が必要。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 224 大学には経営者がおられません。業務執行者のみが存在しています。したがって、大きな変革を起こすこともできなければ、将来に渡った投資をすることもできていません。ひとえに、大学を経営するという観点の欠如かと思います。上記問いかげのように、あるべき論はあれ、実行者は大学自身であり、法人においてはそのトップが経営するという当たり前のことに過ぎません。大学はビジネスをやるところではなく、教育、研究、医療という3事業を行う場です。その観点に加え、事業創出という新たな事業を定義すべきと思います。研究の社会実装と言っている限りは、事業創出は全くすみません。この観点から、上記問いについては、いずれも全くもって不十分です。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)

- 225 多くの大学が努力していると思われるが、成果に関しては多分大学間でかなりの差があるのではないか。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 226 これまで長く「他と同じ」あるいは「似ている」ことを目指すべき社会規範だったところ、「他と違う」ことを目指す成分は容易には入りにくい。組織内もそうであるが、政策や制度でもそうだと受け止められる内容である。その中で、ここで問われる内容を実現することは簡単には進みにくいと思われる。また、入学定員についても、人口の変化のみならず学生の質の変化(言われた通りそのままよりは、自分の考えも持つように指導されることが功を奏することになった結果ではと思われる)により、教員が一定時間内に指導することのできる学生人数は変化(減少)していると思われる中、現教員配置数の考え方のままでよいか、という懸念はある。この意見の前提とした実情把握がエビデンスとして得られることを望む。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 227 寄附金に関しては、税制上の優遇策が必要。控除を年度を越して繰り越せる、など。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 228 他国大学の例示が欲しい。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 229 常に変化することが重要ではなく、悪くならないことが大事と思う。数値的な継続的な向上を求めるばかりで、客観的指標とか定量的評価を作れば、良くなるものではない。数値改善が目的のような歪んだ活動を強制されるのはごめんだ。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 230 学生の家庭の経済的状況による不利益が発生をしないようにということ、財政的な安定性という視点のバランスをとりながら、自由な学費設定などを可能とする、その補償制度としての奨学金システムの改革など、経済的余裕がある層からは大きな資金を導入でき、一方で経済的な制限による勉学機会の逸失がないような制度設計をするなどの検討が必要であろう。累進性の高い課税で教育目的税をつくり、大きな高等教育への投資をするなどの改革が必要ではないか。人材育成の立場から高等教育への公的投資の増額が必要であろう。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 231 戦略的経営を重視すると、長期的視野の基礎研究が軽視され、個性豊かな人材が育たなくなる。そのため、このバランスをとることは極めて重要であると思われる。日本の大学には自ら儲ける仕組みがない。知財やTLOを整備しても、その権利を行使するための営業部隊がいなければ自立的に稼ぐことは不可能である。本気で大学が自立化するには、企業並みの営業プロ集団を大学が保有しなければならない。日本企業は「大学は公的機関であり、無料、少額共同研究で済む」というように考える。企業が大半に思われる。そのため、大学が多額の財源確保のためにいくら取り組んでも、そこには限界がある。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 232 大学がなぜステイクホルダーと対話・共創しなければいけないか？柔軟な大学経営とは何かがはっきり問題意識をもった大学ならば問題ないと思いますが、この意識が薄い大学は改革が必要だと思います。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 233 日本の大学制度はドイツのようになれないのだろうか。予算が足りないのが原因なのか、調査したことがあればぜひ伺いたい。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 234 大学本来の在り方の維持発展と改革に向けた取組のバランスは難しい。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 235 組織の見直しや資金の配分、ブランディングなどの努力は行われようとはしているが、全体の資金のバイが縮小しているの、努力が徒労に終わっている。改革事業が5年刻みで、細切れ。過去の良い取り組みを活かそうとする気もない文科省の体制。研究成果が研究資金の総額に直接に関係していることは文科省が知っているわけなので、文科省の資金集めの努力が先です。大学人を手足に使うのではなく、文科省やJSTが企業からお金を集めて大学に配るべきである。資金が枯渇する中での、大学の経営、機能拡張の議論は無意味です。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 236 経営の基本は、決定の自由度である。ある程度の標準的なルールはどのような業界にも必要であるが、経営の自由度がなければ、多様化は起こりえない。その意味で、学生定員の変更、組織再編・新設(2年かかる)、授業料の値上げ幅の制約など、世の中のニーズへの対応に必要な経営のフレキシビリティを奪う制度設計を変える必要があることは自明である。これまでも教員の給与など、大きく変える余地を創り出してきたものの、基本的な収入源である授業料の変更が縛られている現状では経営の自由度は非常に低いと考えられる。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 237 日本には寄付文化が定着しておらず、外国のように卒業生からの多くの寄付で大学運営ができる状況には無い。クラウドファンディング等を利用した研究等も始まっているが、もっと知恵を絞る必要がある。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 238 ・一部の意欲的な大学は、国内外の大学や民間企業等と連携を深め、留学生の募集も含めた自大学の魅力の発信に努めていると思うが、当該大学の取組みや努力だけでは如何ともしがたい困難さが別にある(入国管理、予算措置等)ケースはあるであろう。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 239 一部の大学で特定の画期的動きは見られると思う。お金を取りに行くことだけはすべての大学がとても熱心に見える。成功しているかどうかは別の話。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 240 各大学は、生き残りをかけて、それなりに研究や教育において個性を出すこと、財源を確保すること、機能拡張において、努力をしていると思われるが、必ずしも成功していないケースも多いと思われる。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 241 欧米・アジアの大学に伍する研究・教育を維持するためには、財源の維持・拡大が不可欠である。そのためには大学経営の専門人材の養成が必要だろう。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 242 教員、研究者から大学執行部に参加する人材では、視点が限られていて対応しきれていない。大学運営、経営、教育のプロフェッショナルを育てるべき。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、男性)
- 243 大学経営の専門家を育成する教育機関が必要なのではないでしょうか。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、女性)
- 244 大学が自己の経営に汲々とする場面が多くみられる。日本の将来を担う若手人材育成の場として、国や企業が大学に対して投資し、貢献し、科学・生命・人間の探求を行える経済環境の整備が必要である。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、女性)

- 多様な財源の確保について、私立大学はともかく、国立大学においては、多くの場合大学のトップはアカデミアから選ばれていたと思います。どのような経緯があったかはわかりませんが、急に大学予算に対しての財源を確保すると言われても反応できない大学がほとんどであったのではないかと思います。能力の問題ではなく、経験がないことをしなければならぬのは大変だったのではないのでしょうか。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、女性)
- 245
- 大学が個性を出そうとするときにおいても結局は本来の社会や学生のための変革ではなく、文科省に向けてのアピールになっている大学が多いように感じる。それでは個性を出すといいつつもそれはユニークな試みではない。どの大学も似たような個性のアピールになっているように思える。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、女性)
- 246
- この点に関しては、国立大学内部の格差、一部有力私立大学とそれ以外の私立大学との格差などが広がっているように感じる。地方の拠点となるのが国立大学だとすれば、もう少し経営の柔軟性は必要であるように感じる。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、女性)
- 247
- そもそも大学経営を一般企業の経営のように改革することにはやはり無理があると考えます。研究や人材育成は時間がかかり、企業や個人の投資を回収することが難しく、合理化を推し進めると、研究時間や自由な発想が制限される。もちろん寄付金や産学連携は進められるべきだが、教育・研究に国費による十分な投資が必要である。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、女性)
- 248
- 柔軟な大学経営を行うために、アイデアを制度などに実装する各ステップにおいて、監督官庁とのやりとり(マイクロマネジメント)に関する負荷が多すぎると思われる。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、女性)
- 249
- 大学の規模により、自己改革を進めていくための体力もかなり異なると感じている。特に私学では学生数が大学経営に直結していることもあり、社会における固定的な価値観に縛られている部分も多いかもしれない。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、女性)
- 250
- これまでの施策や大学評価によって、変化は起きていると感じている。ただ、日本の研究指標が上がらない限り大学への社会の評価は変わらず、そこが変わらないと企業の寄付金などの流れが変わらないのではないかと、やや閉塞感のある状況ではあるのではないかと。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、女性)
- 251
- 252 自身の組織も含め、まだまだやれることはあると思うが、出来てないと自己反省。(俯瞰的な視点を持つ者、教授、部局長等クラス、女性)
- 「日本の大学」というくくりでよいかかわからない。私立大学はそれなりに特色を生かしていると思われる。また、地方国立大学は、特色ではなく、地域の知の基盤をバランスよく広く支えることが重要であり、あまり特定の「色」によるべきではないと考える。そして、財源についても私立大学と国立では根本的に違うのではないかと、大学のステークホルダーとの対話・共創は組織としての努力は認められるものの、一部の「危機感のある層」のみにとどまっており、広がり欠けるように思われる。人事採用で対話・共創を重んじる人材(むしろ、純粋に研究畑を進んできた人の中で)を重視するなど、長期的に大学全体で共創を進められるようにするべき。(俯瞰的な視点を持つ者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 253
- 問5-01について、大学が自らの個性や特色を活かそうとして必死になっている姿はよく見えるが、むしろ悲壮感すら感じてしまう。本先に先のことを考えているのか、という不安を覚えることも、今を乗り切るための「個性と特色」になっていないことを祈りたい。大学の生命線は、きちんと成果が出せる形で学問の多様性を担保しつつ基礎研究力を維持することだと思う。学問は発展するとともに多様化が避けられない面があるが、人口が減る中でいかに学問の多様性を担保していくかが鍵と思う。特に地方においては、複数の大学の適切なネットワーク化により、広い学問領域をカバーすることもでき、地域の学びたい人たちのニーズも満たしていくことができるため、見逃せない流れと考える。問5-02について、多様な財源については、私は見識はありませんが、いったい大学経営者がどのくらいESG投資などを理解しているのか、とは思いますが、寄附金にしても同様。まずは卒業生にどのように大学の方をもう一度振り返ってもらうか、を考えた方がいい(基本的には卒業するまでに、そのような意識になってもらうにはどうするか、ということから考えないといけないと思います)。そして、そのような意識を全構成員に共有していくリーダーシップが執行部に求められていると思います。問5-03について、多様なステークホルダーとの対話・共創を通じて、新たな社会変革を牽引することについても同様です。明確に何をどうしたらよいかのイメージがある方は、従来型の大学執行部には少ないのではないのでしょうか。大学を社会に開き、公共のプラットフォームとしてどう振舞うのか、そして、「学術」の成果を公共の財産として一般にリーチできるように(オープンサイエンスやデータマネジメント、知財管理含む)、大学が担いきれない「知識生産」(ときには社会課題解決や文化の維持、文化の深化につながる)をいかに民間が行えるようにするか(代表例がシチズンサイエンスやオープンイノベーション)について深く考え、それをいかにサポートしていくのか、が重要だと思う。(俯瞰的な視点を持つ者、准教授、主任研究員クラス、男性)
- 254
- 多様なステークホルダーとの対話・共創の場として機能することは、当方組織でも積極的に推進しているところです。特に、リモートワークが推進されたことで、多様な人が集いやすい環境や作法が確立しつつあると思います。ただ、議論でおわるのではなく、しっかりと課題抽出とアクションにつながるような対話をファシリテートするしくみ(ITを活用したシステム開発含め)が進められるとよいかと思っています。(俯瞰的な視点を持つ者、准教授、主任研究員クラス、女性)
- 255
- 日本の大学は、自らの個性や特色を生かし、自己改革を進めていくための取組(学内組織の見直しや研究資金の適切な配分、大学のブランディング等)を、大学のタイプ分けが行われて以降、行い始めており、一定の成果が出ていると思う。○日本の大学は、書かれている多様な財源(企業からの共同研究資金、寄附金、ESG投資・インパクト投資等)を確保するための取組のうち、企業からの共同研究資金以外については、緒に就いたばかりだと考える。○日本の大学は、多様なステークホルダーとの対話・共創を通じて、新たな社会変革を牽引することを目的とした取組を徐々に始めているが、まだ緒に就いたばかりだと考える。(俯瞰的な視点を持つ者、准教授、主任研究員クラス、女性)
- 256
- 独立行政法人化以降、大学は自らの考えで自由に活動できると言う考えがあったが、留まることのない毎年の国家予算の削減を受け、自由度はかえって制限されるようになってきた。教育・研究は国の根幹を持続的に支える人材の育成にとってきわめて重要であり、将来の多様化社会を構築するためにも、国として十分な予算の支援を行うべきである。(俯瞰的な視点を持つ者、その他、男性)
- 257
- 各大学とも従来予算構造で、年度計画で運営されており、柔軟性がない。企業も一部の大手大学にのみ資金提供を行っている。研究成果よりも企業のパフォーマンスと大手大学のブランド利用が目的となっている。地方大学も自治体との連携のみに力を入れており、これもパフォーマンスだけで、その効果は低い。地域の中小企業との連携がより重要である。学生定員を年度ごとの管理でなく、4年間の総定員管理にすべき。組織改編には設置審査があり、数年を必要とするので、マイナーな改編をより柔軟にする仕組みが必要である。(俯瞰的な視点を持つ者、その他、男性)
- 258

-
- 259 大学自身の経営や活動拡大に関する取り組みは、事実としてはきわめて不十分であるが、寄附の文化がない国、さらにもっと深刻な問題として、学問や知的活動に対する理解がまったくないこの国(コロナで明らかなように、政治家は専門家の意見をまったく理解できない、理解しようもしない、霞ヶ関においては大学院出身者は疎まれる、知的レベルを高くすることが国の発展の根幹であるということをもっと理解できないマスコミなど)においては、大学の努力はむしろ衰れに見える。社会的な意識改革を求めず、大学にばかり自己改革を求める風潮が、大学をことさらに疲弊させている。(俯瞰的な視点を持つ者,その他,女性)
-
- 260 ○○の不祥事にみられるが、理事長と学長との責任区分が曖昧であり、日本では大学の経営者として、優秀な人は見たことがない。ビジネスモデル的にみると大学は試験料、入学金、学費とも先払い経営なので、倒産する心配がない業態である。そのため改革も進まず、だれがなっても、大丈夫な法人である。(すごいことです) 今後は、人口減少で一部大学、淘汰、合併に動き出すが、真の人材教育への改革はどの大学でも必要である。(俯瞰的な視点を持つ者,その他,女性)
-
- 261 一部の大学は、独自の財源を確保できており、この設問に対応する取組を進めることが可能になっている。しかし、このような取組を進めることにより、かえって疲弊してしまっている大学も多くある。日本全体としての設計図がないことが、大きな問題、と思う。個々の大学にすべての責任を押し付けるようなことをしても、日本の大学、研究人材育成、学術の進展、研究力、これらすべては、全体として、よくなるまい。(俯瞰的な視点を持つ者,その他,女性)
-
- 262 各大学の自己の特色の出し方等に対する意識は高まってきているような印象はある。(俯瞰的な視点を持つ者,その他,女性)
-