

大学の組織・人事の経営課題 2024

～第45回 当面する企業経営課題に関する調査【産業間比較編】～

報告書

【調査担当部署】

一般社団法人日本能率協会

人材戦略研究所 : Tel. 03-3434-1601 E-mail. research@jma.or.jp

学校経営支援センター : Tel. 03-3434-6617 E-mail. college@jma.or.jp

目 次

I	調査の概要	1
1	調査の目的	1
2	調査対象	1
3	調査期間	1
4	調査方法	1
5	回収状況	1
6	調査結果の表示方法	1
7	備考	1
II	回答大学の概要	2
III	調査サマリー（まとめ）	3
IV	調査報告	4
1	人材確保の状況（確保、採用、離職）	4
2	人材確保への総合的報酬（トータルリワード）の取り組み状況	5
3	業務委託の状況～コア業務への職員活用と効率化～	7
4	組織・人事領域の課題	9
5	人材育成・教育において重視しているテーマ	10
6	人事制度の現状と見直し意向	12
7	役員や管理職の構成 ～ガバナンスに関する取り組みについて～	14
8	理事選任時の選定基準 ～ガバナンスに関する取り組みについて～	15
9	学外理事への支援・サポート ～ガバナンスに関する取り組みについて～	16

V	集計結果一覧	18
1	事務職員の確保状況や円滑な事務運営のための諸施策.....	18
(1)	直近の事務職員の確保状況	18
(2)	直近の事務職員の採用状況	18
(3)	直近の事務職員の離職率	19
(4)	直近の事務職員の採用状況と離職率	19
(5)	「金銭的報酬」に関する施策の取り組み状況	20
(6)	「非金銭的報酬」に関する施策の取り組み状況	24
(7)	組織・人事領域で特に重視している課題	27
(8)	業務委託状況・業務委託先	28
(9)	人事制度	40
2	人材育成・教育において重視しているテーマ・研修.....	42
(1)	人材育成や教育に関する項目の重視する度合い	42
(2)	実施優先度の高い研修テーマ	45
3	ガバナンスに関する取り組みについて.....	46
(1)	役員や管理職の構成（定員数、男女比率）	46
(2)	理事選任時の選定基準	49
(3)	学外理事への支援・サポート	49
<参考>	分析に活用した定員充足率（資料調査結果）	51

I 調査の概要

1 調査の目的

本調査は、大学における組織・人事の経営課題、ガバナンスへの取り組みを見える化するとともに、日本全体の課題である人材不足（人材確保）について、民間企業、地方自治体、大学間の産業間横断比較を行い、実態把握と方向性を明らかにすることを目的に実施した。

※産業間比較結果は、別冊で報告しています。

2 調査対象

全国の国立、公立、私立大学の事務局長 793 校

3 調査期間

2024 年 12 月 20 日～2025 年 3 月 10 日

4 調査方法

郵送 Excel 調査法（質問票を郵送配布し、Excel 回答フォームに記載し、返信）

5 回収状況

回答数 149 校（回答率 18.8%）

6 調査結果の表示方法

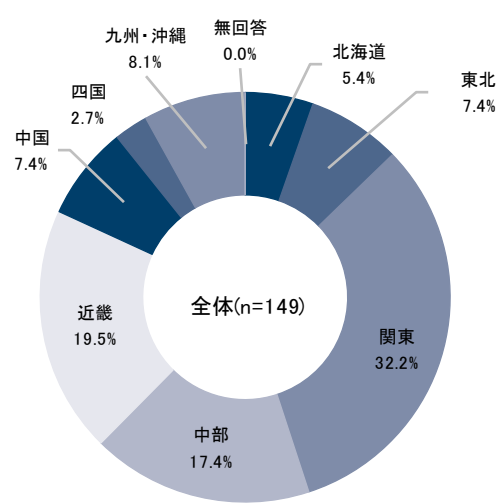
- ・回答は各質問の回答者数（n）を基数とした百分率（%）で示している。また、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、内訳の合計が 100.0%にならない場合がある。
- ・複数回答が可能な設問の場合、回答者が全体に対してどのくらいの比率であるかという見方になるため、回答比率の合計が 100.0%を超える場合がある。
- ・クロス集計の場合、無回答を排除しているため、クロス集計の有効回答数の合計と単純集計（全体）の有効回答数が合致しないことがある。なお、クロス集計とは、複数項目の組み合わせで分類した集計のことで、複数の質問項目を交差して並べ、表やグラフを作成することにより、その相互の関係を明らかにするための集計方法のことである。
- ・学生収容定員数の図表の表記は、1000 人未満を、『1000 人未満』と表示。1000～4000 人未満の選択肢を、『4000 人未満』と表示。4000 人以上の選択肢を『4000 人以上』と表示している。なお、回答数の標本数を踏まえ、上述の 3 区分としている。

7 備考

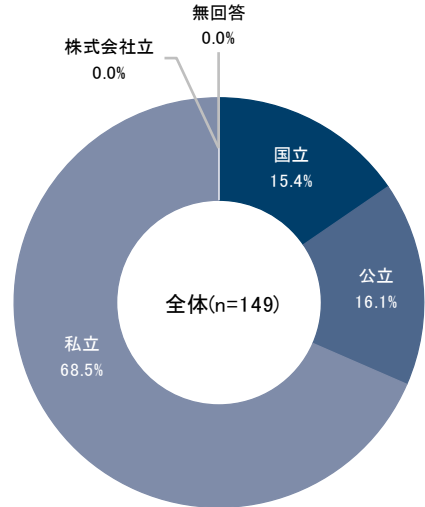
- ・本調査目的から、定員充足率を、資料等により独自収集し、分析視点として活用している。

Ⅱ 回答大学の概要

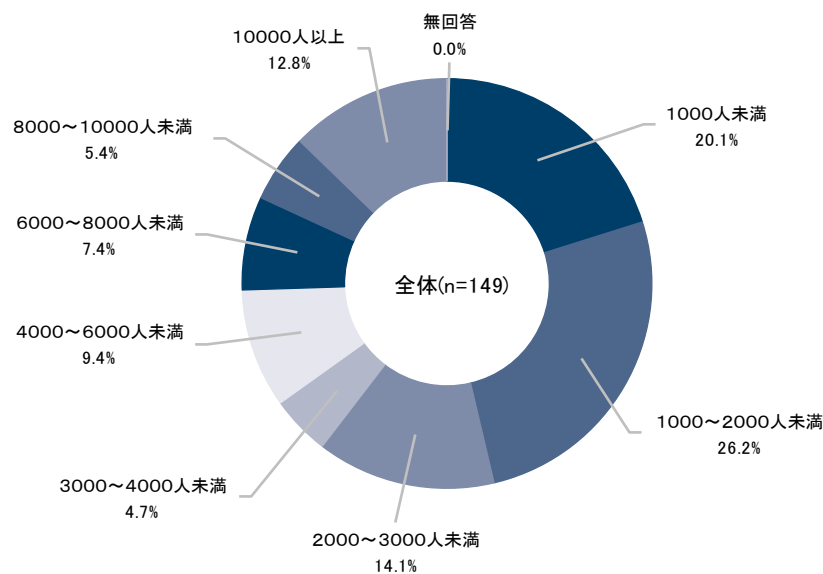
□所在地



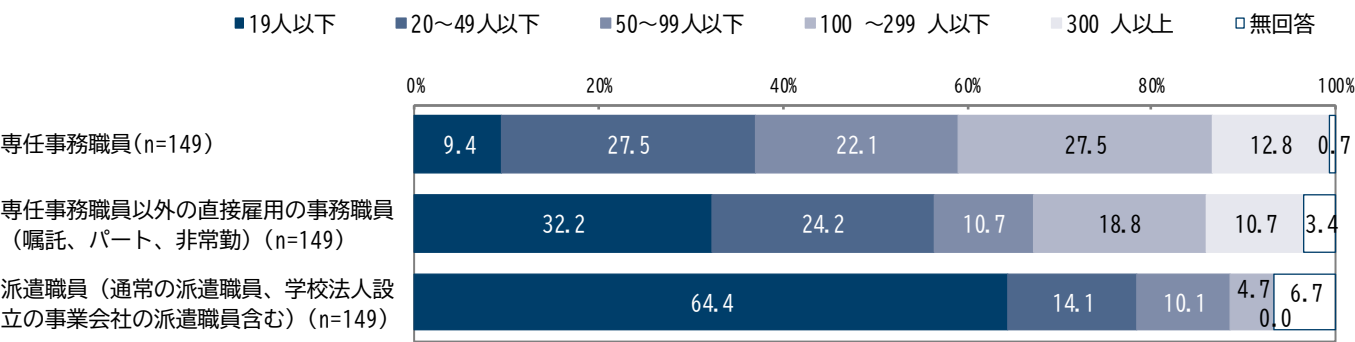
□設置形態



□学生収容定員数



□事務職員数



Ⅲ 調査サマリー（まとめ）

1 人材確保の状況（確保、採用、離職）（4 ページ参照）

- 『定員充足率 95%未満』の大学で、人材が確保できず、現在の人員でどうにか対応しているが約 5 割
- 学生収容定員数『4000 人以上』の大学での離職率悪化は 6 割に迫る

2 人材確保への総合的報酬（トータルリワード）の取り組み状況（5 ページ参照）

＜金銭的報酬＞

- 「基本給の見直し」が 41.6%、「賞与の見直し」が 31.5%で実施済み
- 「定年延長等のシニア職員の賃金上昇」は、定員充足率『105%以上』の大学で 2 割を超える
- 「兼業、副業制度の推進」は、定員充足率『95%未満』で 21.1%と高い

＜非金銭的報酬＞

- 「ワークライフバランスの改善」が 75.8%、「働きやすい仕事環境づくり」が 71.1%で取り組み上位
- 定員充足率が低くなると、非金銭的報酬の施策への取り組み数が少ない

3 業務委託の状況～コア業務への職員活用と効率化（7 ページ参照）

- 「清掃」「警備・受付」「学食・売店」は 8～9 割、「施設管理（保守、営繕、維持管理）」は 7 割を委託
- 学校法人設立の事業会社への委託は、「施設管理（貸出、利用促進）」「社会連携（産官学、地域、公開講座）」「寄付金」の項目で 4 割を超えている

4 組織・人事領域の課題（9 ページ参照）

- 1 位「職員の心身の健康管理（ハラスメント、メンタルヘルスを含む）」 36.9%
- 2 位「効果的な組織体制の設計」 31.5%
- 3 位「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」 30.2%

5 人材育成・教育において重視しているテーマ（10 ページ参照）

- 新人～課長までの階層毎の能力開発の重視度が高く、「女性リーダーの育成」「理事・評議員の大学知識やマネジメント力強化」の重視度が低い傾向
- 実施優先度が高い研修テーマは、「ハラスメント防止」が 61.1%で 1 位

6 人事制度の現状と見直し意向（12 ページ参照）

- 「年功序列」や「年功序列要素が強い」事務職員の人事制度を運用している大学は 6 割
- 事務職員の人事制度の見直しを予定、検討している大学は、41.6%で最も多い

7、8、9 ガバナンスに関する取り組みについて（14 ページ参照）

- 『理事会』『評議員会』『監事』『管理職』の女性割合は、1～2 割程度の状況
- 学外理事割合は 4 割程度で、学生収容定員数が大きくなると下がる傾向が見られる
- 理事選任時の資質・能力基準が明確に定められていない大学が 5 割を超える。
- 学外理事へ学校法人側が審議内容について主体的に事前サポートしている割合は 6 割弱で、学生収容定員数が大きくなると受動的サポートになる傾向
- 役員就任時の知識習得は、「個別に説明」が 5 割超、学習機会・ツール提供は 1 割未満

IV 調査報告

1 人材確保の状況（確保、採用、離職）

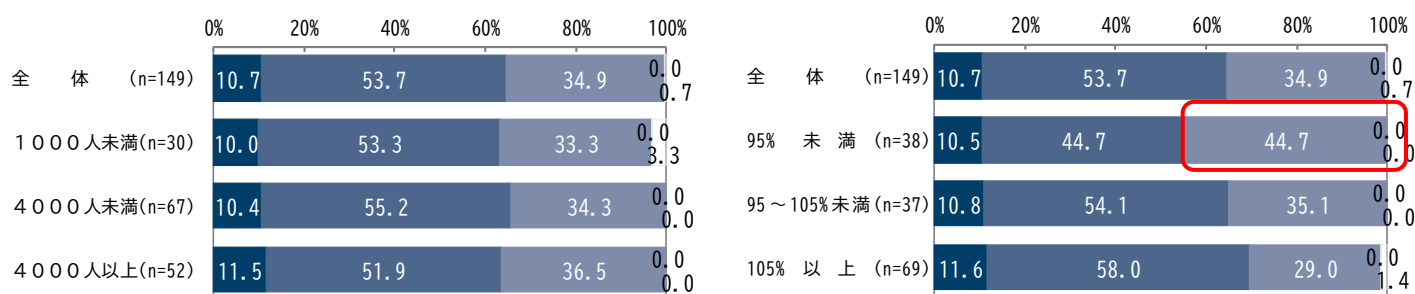
人材不足・・・定員充足率『95%未満』では、「確保できていない（現在の人員でどうにか対応している）」が全体より10ポイント高く44.7%となっている。

採用状況・・・定員充足率『95%未満』の大学で順調でない傾向がみられる。

離職状況・・・学生収容定員数『4000人以上』の大学で、「悪化している」割合が6割を超える。
定員充足率では、『95%未満』と『105%以上』で、離職率が悪化している。

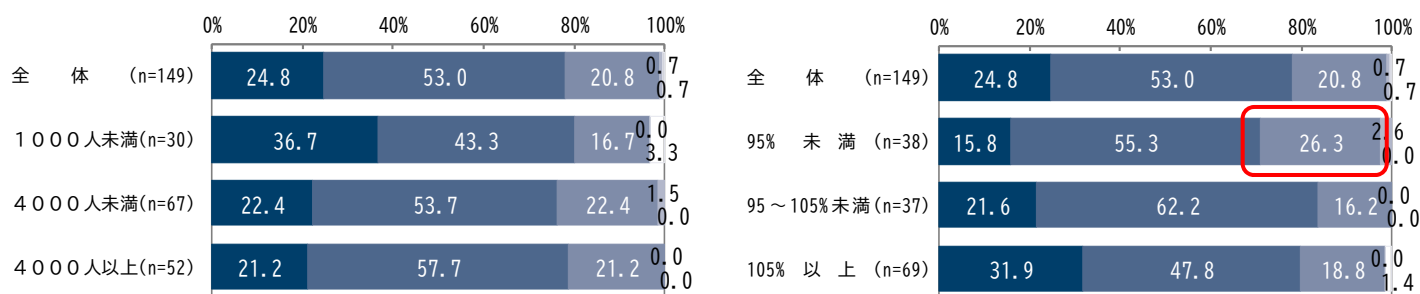
<直近の事務職員の確保状況>

- 充足している
- 確保できている
- 確保できていない（現在の人員でどうにか対応している）
- 確保できず、事業縮小、事業履行ができない等の業務上の支障をきたしている
- 無回答



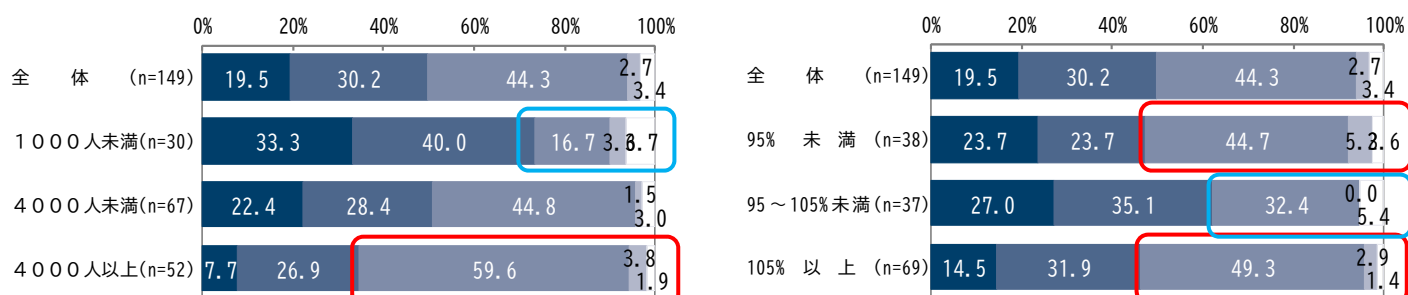
<直近の事務職員の採用状況>

- 予定どおり採用できている
- どちらかといえば順調に採用できている
- どちらかといえば順調に採用できていない
- まったく予定どおり採用できていない
- 無回答



<直近の事務職員の離職率>

- 離職率は改善している（離職者の減少）
- どちらかといえば離職率は改善してきている
- どちらかといえば離職率は悪化してきている
- 離職率は悪化している（離職者の増加）
- 無回答



2 人材確保への総合的報酬（トータルリワード）の取り組み状況

「総合的な報酬（トータルリワード）」とは

給与や賞与などの「金銭的報酬」と働きやすさや心地よさなどの「非金銭的報酬」を含めた「総合的な報酬」により、社員の動機づけを行うこと

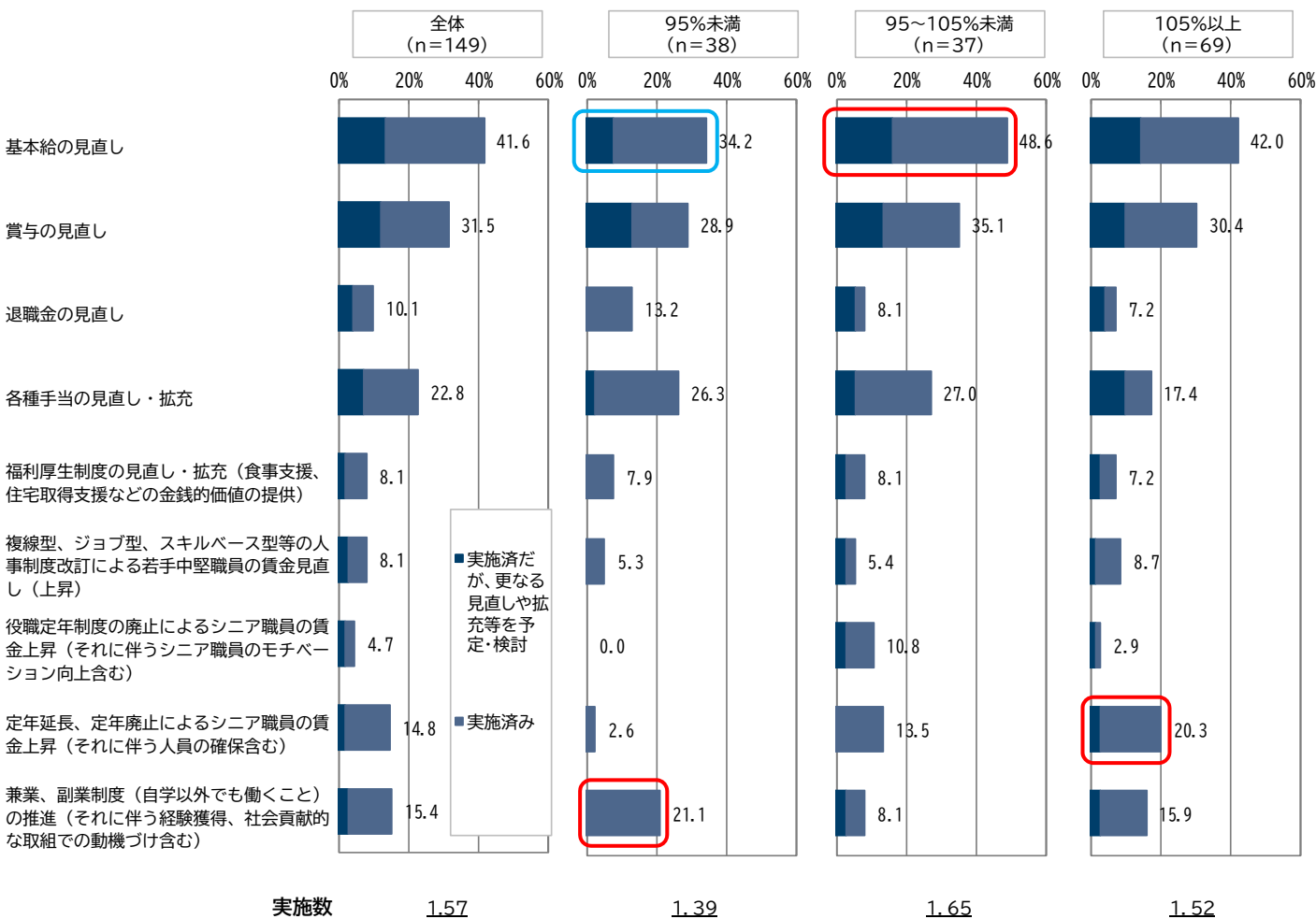
（１）金銭的報酬の取り組み状況

金銭的報酬では、「基本給の見直し」が41.6%、「賞与の見直し」が31.5%で実施済みであった。

定員充足率でみると、『95～105%未満』では「給与の見直し」が48.6%で実施済みであったが、『95%未満』では34.2%と低くなっている。また、「各種手当の見直し」は、定員充足率『95%未満』と『95～105%未満』で実施率が高くなっている。

「定年延長等のシニア職員の賃金上昇」は、定員充足率『105%以上』の大学で、2割を超えている。なお、「兼業、副業制度の推進」は、定員充足率『95%未満』で21.1%と高くなっており、動機づけだけでなく、経済的な収入確保の側面もあると推察される。

<金銭的報酬>



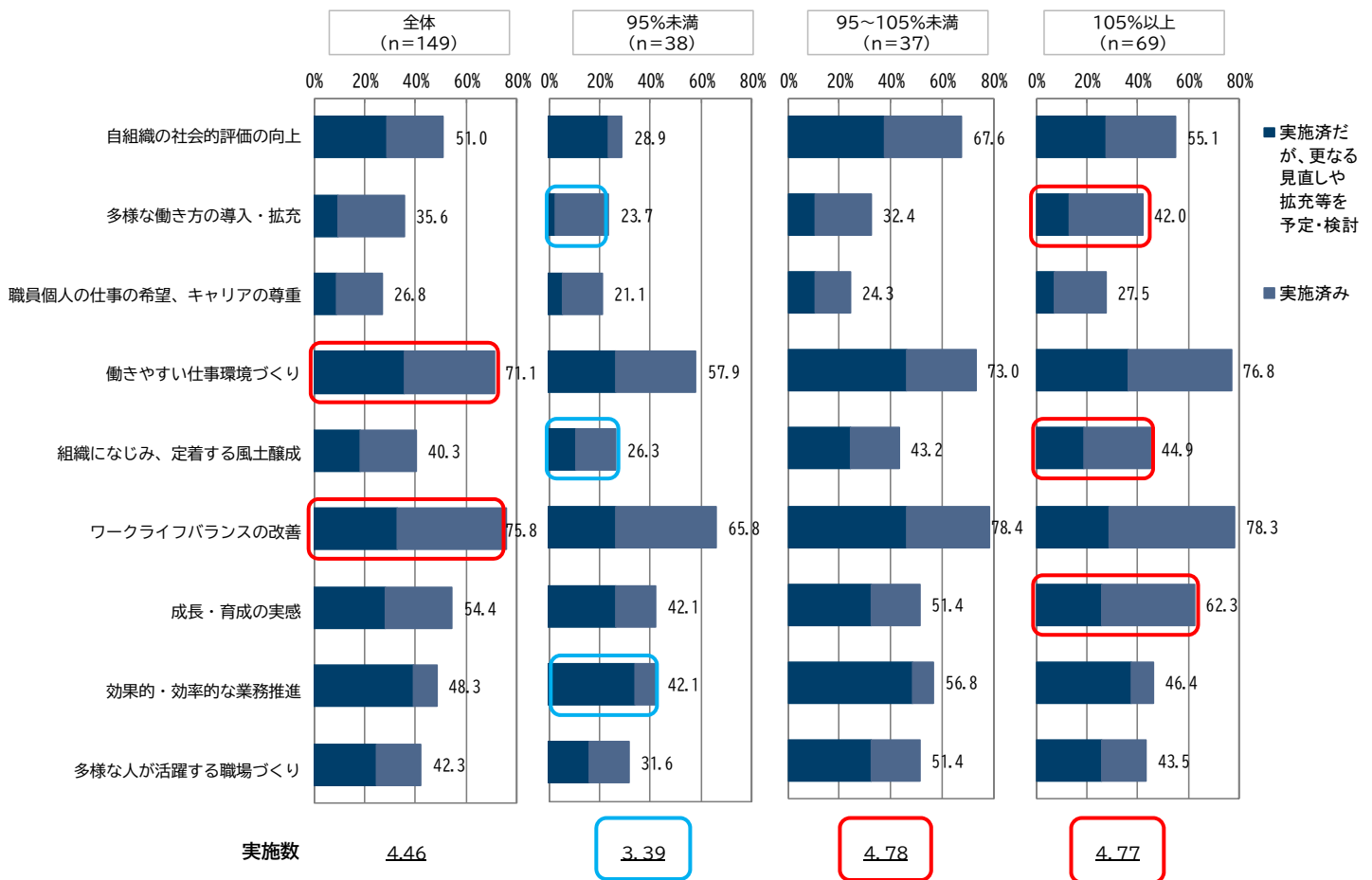
(2) 非金銭的報酬の取り組み状況

非金銭的報酬では、「ワークライフバランスの改善」75.8%、「働きやすい仕事環境づくり」71.1%への取り組みが高くなっている。

定員充足率での取り組み状況では、『95%未満』の大学は、『95～105%未満』『105%以上』と比べてどの項目も実施や取り組みが低い傾向にあり、実施・取り組み施策数をみても、3.39 施策と1 施策以上低くなっている。

「多様な働き方の導入・拡充」「組織になじみ、定着する風土醸成」「成長・育成の実感」の3項目は、定員充足率が高いほど実施率が高くなっている。

<非金銭的報酬>



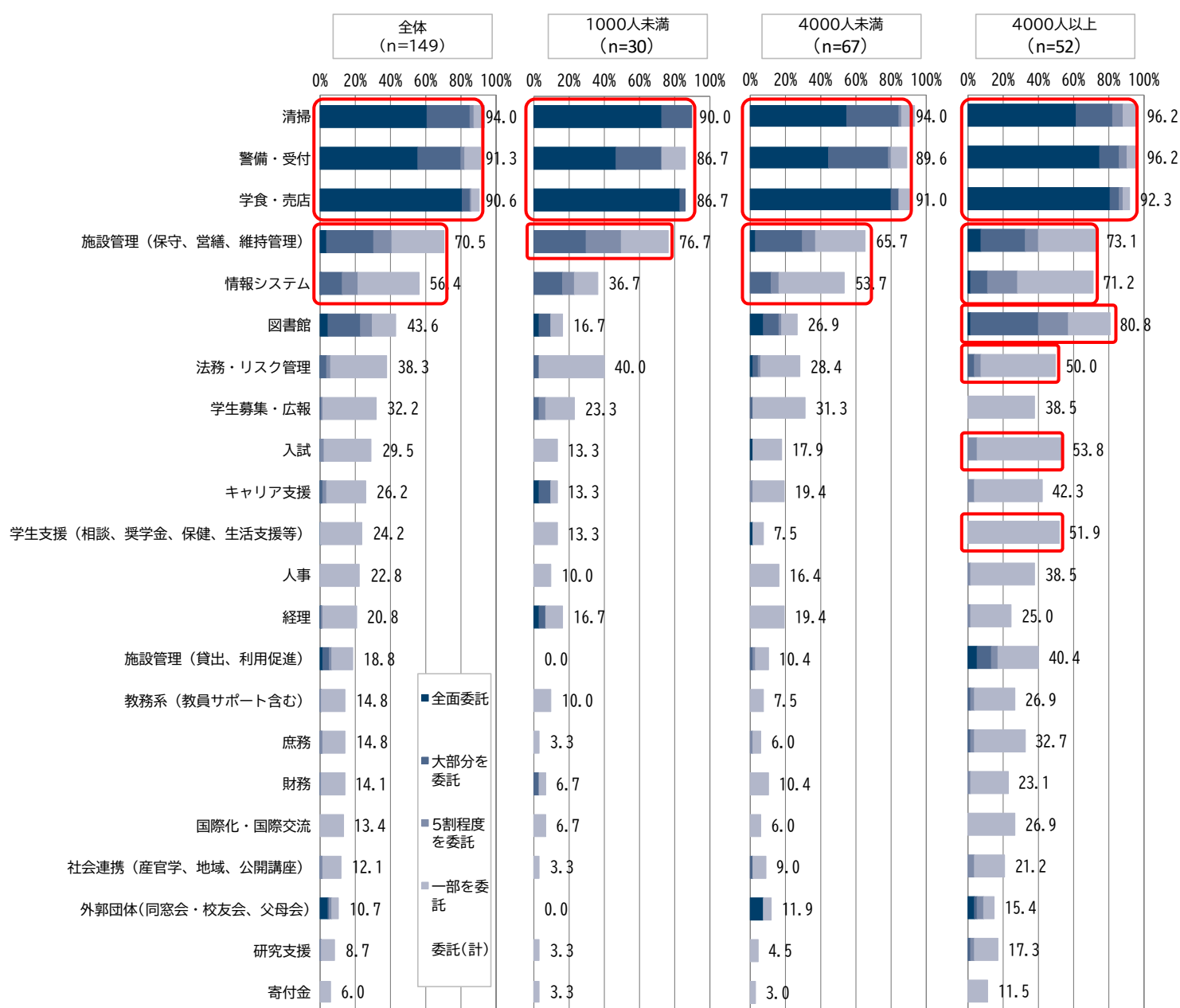
3 業務委託の状況～コア業務への職員活用と効率化～

(1) 業務委託の状況

学生数の規模に関わらず、「清掃」「警備・受付」「学食・売店」は8～9割、「施設管理（保守、営繕、維持管理）」は7割、「情報システム」は5割の委託状況となっている。

また、学生数が多いほど全体的に委託が進んでおり、学生収容定員数『4000 人未満』『4000 人以上』では「情報システム」、学生収容定員数『4000 人以上』では「図書館」「法務・リスク管理」「入試」「学生支援（相談、奨学金、保健、生活支援等）」で50%を超えている。

<業務の委託状況>



(2) 業務委託先

委託先は、大半の業務で【民間企業や士業】となっている。

【自法人設立の事業会社】が3割を超えている業務は、「施設管理（貸出、利用促進）」「社会連携（産官学、地域、公開講座）」「外郭団体（同窓会・校友会、父母会）」「研究支援」「寄付金」となっている。

【NPO法人】を委託先としている業務は、「外郭団体（同窓会・校友会、父母会）」が37.5%と高くなっている。

<業務の委託先>

	調査数	自法人設立 の事業会社	民間企業や 士業	他学校法人 設立の事業 会社	NPO法人
清掃	140	7.1	90.0	0.0	1.4
警備・受付	136	6.6	92.6	0.0	0.0
学食・売店	135	9.6	85.9	1.5	4.4
施設管理(保守、営繕、維持管理)	105	10.5	92.4	0.0	0.0
情報システム	84	4.8	92.9	1.2	0.0
図書館	65	6.2	87.7	1.5	1.5
法務・リスク管理	57	0.0	96.5	0.0	0.0
学生募集・広報	48	2.1	89.6	0.0	0.0
入試	44	2.3	90.9	2.3	0.0
キャリア支援	39	5.1	92.3	0.0	2.6
学生支援(相談、奨学金、保健、生活支援等)	36	8.3	77.8	5.6	2.8
人事	34	2.9	97.1	0.0	0.0
経理	31	9.7	90.3	0.0	0.0
施設管理(貸出、利用促進)	28	46.4	50.0	0.0	3.6
教務系(教員サポート含む)	22	22.7	72.7	4.5	0.0
庶務	22	18.2	81.8	4.5	0.0
財務	21	14.3	81.0	0.0	0.0
国際化・国際交流	20	10.0	80.0	5.0	0.0
社会連携(産官学、地域、公開講座)	18	44.4	55.6	0.0	0.0
外郭団体(同窓会・校友会、父母会)	16	31.3	25.0	6.3	37.5
研究支援	13	30.8	76.9	0.0	0.0
寄付金	9	44.4	55.6	0.0	0.0

4 組織・人事領域の課題

組織・人事領域で現在、特に重視している課題(1から3位の合計)について、全体では「職員の心身の健康管理(ハラスメント、メンタルヘルスを含む)」が36.9%と最も高く、「効果的な組織体制の設計」が31.5%、「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」が30.2%と続いている。

全体課題と学生収容定員数別課題の相違

定員充足率『95%未満』では、「労働時間の適正管理・削減」が2位(全体6位)となっており、少ない人員で業務遂行しているためと推察される。

定員充足率『95～105%未満』では、「組織風土(カルチャー)改革、意識改革」が2位(全体4位)、全体8位の「経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行」が5位となっている。

定員充足率『105%以上』では、「優秀人材の獲得」が3位(全体7位)となっており、1位の「人事・評価・処遇制度の見直し・定着」とあわせ、優秀人材の処遇や育成が課題となっている。

<組織・人事領域の課題>

	全体 (n=149)	95%未満 (n=38)	95～105%未満 (n=37)	105%以上 (n=69)
1位	職員の心身の健康管理(ハラスメント、メンタルヘルスを含む) 36.9	職員の心身の健康管理(ハラスメント、メンタルヘルスを含む) 42.1	効果的な組織体制の設計 45.9	人事・評価・処遇制度の見直し・定着 36.2
2位	効果的な組織体制の設計 31.5	労働時間の適正管理・削減 31.6	組織風土(カルチャー)改革、意識改革 32.4	職員の心身の健康管理(ハラスメント、メンタルヘルスを含む) 34.8
3位	人事・評価・処遇制度の見直し・定着 30.2	効果的な組織体制の設計 28.9	職員の心身の健康管理(ハラスメント、メンタルヘルスを含む) 32.4	優秀人材の獲得 30.4
4位	組織風土(カルチャー)改革、意識改革 26.8	人事・評価・処遇制度の見直し・定着 28.9	管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上 29.7	効果的な組織体制の設計 27.5
5位	管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上 25.5	組織風土(カルチャー)改革、意識改革 26.3	経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行 24.3	労働時間の適正管理・削減 24.6
6位	労働時間の適正管理・削減 24.8	経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行 26.3	人事・評価・処遇制度の見直し・定着 24.3	組織風土(カルチャー)改革、意識改革 23.2
7位	優秀人材の獲得 23.5	管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上 26.3	労働時間の適正管理・削減 21.6	管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上 23.2
8位	経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行 19.5	中期計画、事業計画達成に必要な能力・資質を有する人材の予測と機動的配置(人材ポートフォリオ最適化) 21.1	中期計画、事業計画達成に必要な能力・資質を有する人材の予測と機動的配置(人材ポートフォリオ最適化) 18.9	次世代経営層の発掘・育成 15.9
9位	中期計画、事業計画達成に必要な能力・資質を有する人材の予測と機動的配置(人材ポートフォリオ最適化) 16.8	若手職員・優秀職員のリテンション(定着、離職防止) 21.1	優秀人材の獲得 18.9	若手職員・優秀職員のリテンション(定着、離職防止) 15.9
10位	若手職員・優秀職員のリテンション(定着、離職防止) 14.8	優秀人材の獲得 13.2	次世代経営層の発掘・育成 13.5	経営戦略と連動した人材戦略の策定と実行 14.5
11位	専門人材の強化 11.4	専門人材の強化 10.5	専門人材の強化 8.1	中期計画、事業計画達成に必要な能力・資質を有する人材の予測と機動的配置(人材ポートフォリオ最適化) 14.5
12位	次世代経営層の発掘・育成 10.7	リーダーシップ開発、チームビルディング力向上 5.3	多様な働き方の導入・拡充 5.4	専門人材の強化 13.0
13位	多様な働き方の導入・拡充 5.4	グローバル経営人材の育成・登用 5.3	人的資本の指標・データの設定・把握・開示・改善 2.7	多様な働き方の導入・拡充 5.8
14位	リーダーシップ開発、チームビルディング力向上 3.4	キャリア開発支援の強化 2.6	高齢者雇用への対応、ベテラン職員の活性化 2.7	人的資本の指標・データの設定・把握・開示・改善 4.3
15位	人的資本の指標・データの設定・把握・開示・改善 2.7	多様な働き方の導入・拡充 2.6	若手職員・優秀職員のリテンション(定着、離職防止) 2.7	高齢者雇用への対応、ベテラン職員の活性化 4.3

5 人材育成・教育において重視しているテーマ

(1) 各階層等の人材育成のテーマ別重視度

各階層等の人材育成の重視度におけるテーマ別の傾向は、学生規模に関係なく同じだが、学生規模が大きくなるほど、重視度が高くなっており、規模が大きくなるほど人材育成を課題と捉えている。

「中堅職員の業務遂行能力の向上」「新入・若手職員の業務遂行能力の向上」「課長層のマネジメント力の向上」の階層毎の能力開発の重視度が高く、「女性リーダーの育成」「理事・評議員の大学知識やマネジメント力の強化」の重視度が低い傾向が見られる。

□学生収容定員数『1000 人未満』

「理事・評議員の大学知識やマネジメント力の強化」の重視度が特に低い。

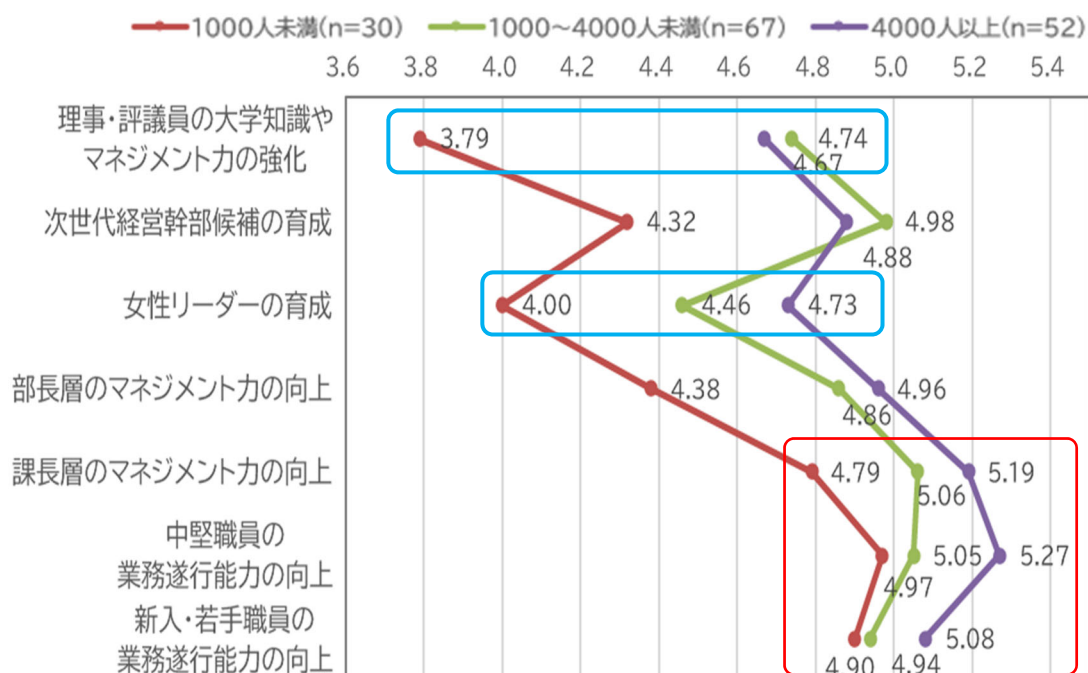
□学生収容定員数『4000 人未満』

「次世代経営幹部候補の育成」の重視度が特に高い。

□学生収容定員数『4000 人以上』

多くのテーマで、重視度が高い。

<各階層等の人材育成や教育に関する重視度（加重平均値）>



※平均値の算出方法：「非常に重視」を6点、「重視」が5点、「やや重視」が4点、「あまり重視しない」が3点、「重視しない」が2点、「まったく重視しない」を1点として算出

(2) 実施優先度の高い研修テーマ

実施優先度の高い研修テーマの1位から5位までを合算した結果としては、「ハラスメント防止」が61.1%で1位、以下、「リスクマネジメント（不祥事、災害、情報セキュリティ）」「コンプライアンス対応」「DX推進・生成AI活用」の3項目が50%を超えている。

□学生収容定員数『1000人未満』

「ハラスメント防止」「リスクマネジメント（不祥事、災害、情報セキュリティ）」が7割を超えている。

□学生収容定員数『4000人未満』

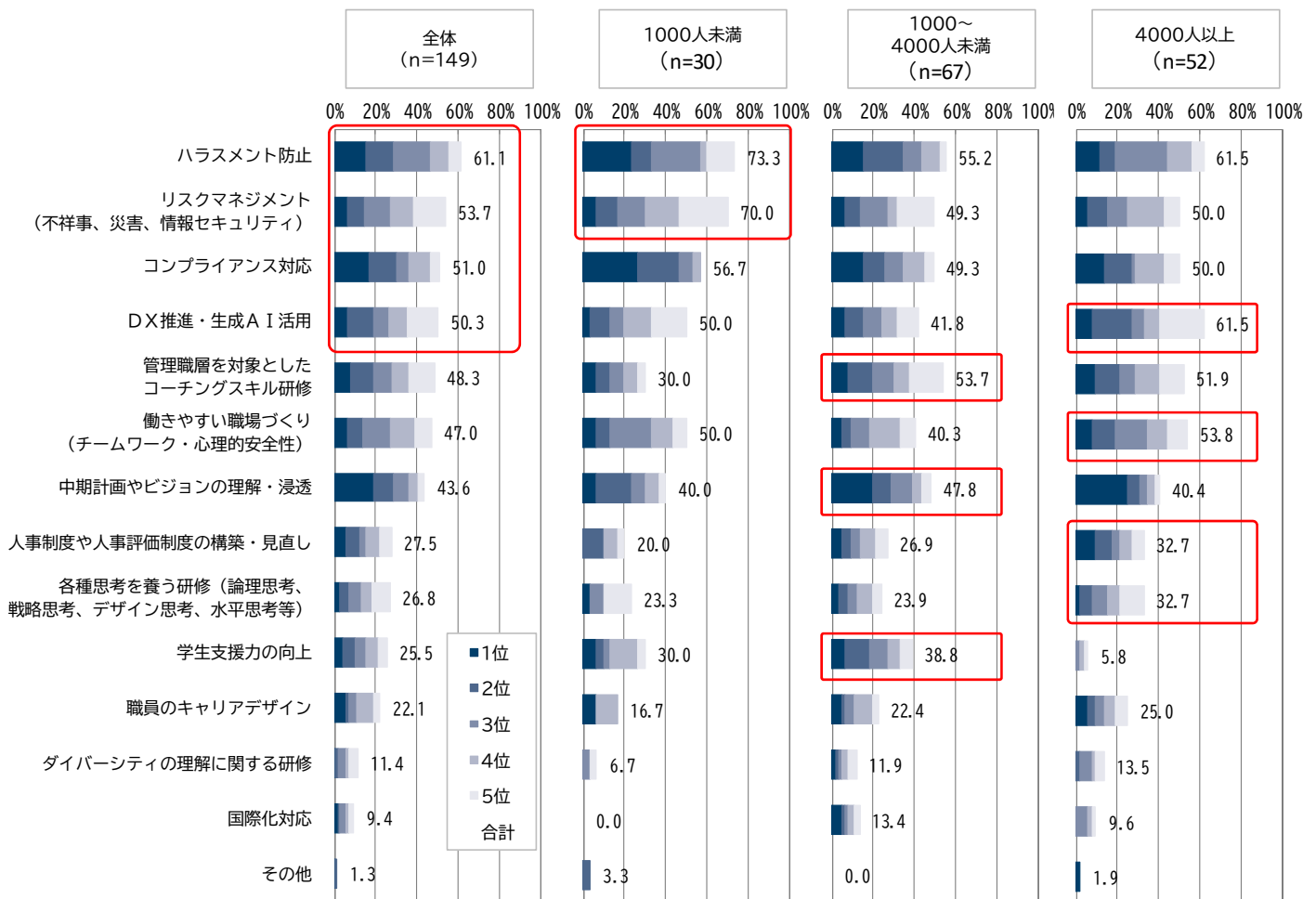
「管理職層を対象としたコーチングスキル研修」「中期計画やビジョンの理解・浸透」「学生支援力の向上」が高い。

□学生収容定員数『4000人以上』

「DX推進・生成AI活用」「働きやすい職場づくり（チームワーク、心理的安全性）」が高くなっている。

「人事制度や人事評価制度の構築・見直し」「各種思考を養う研修（論理、戦略、デザイン、水平思考等）」がやや高い。

<実施優先度の高い研修テーマ>



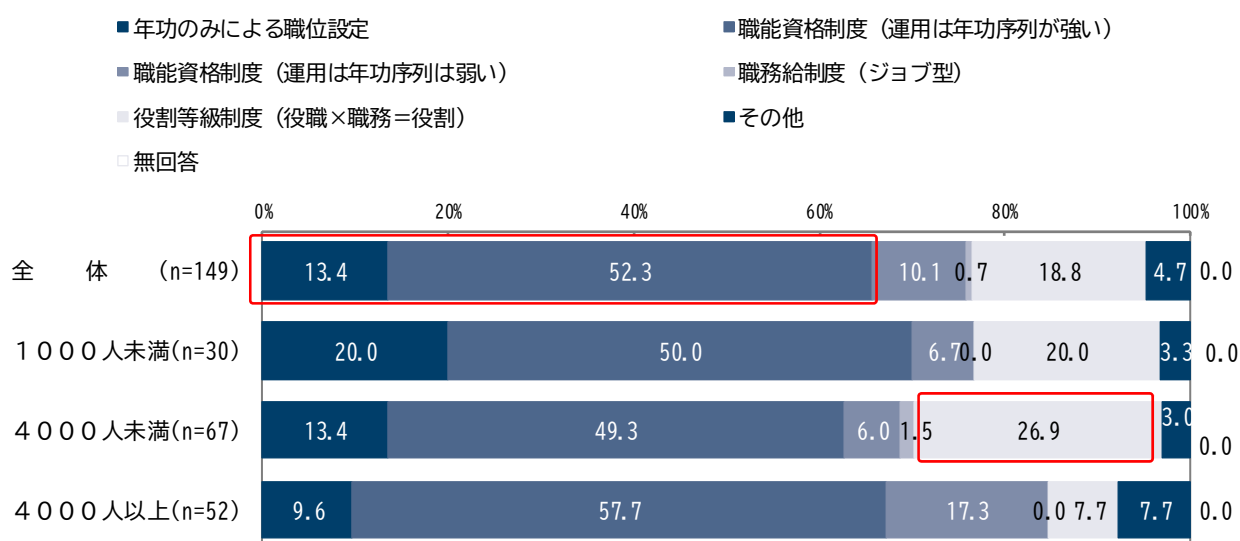
6 人事制度の現状と見直し意向

「年功序列」や「年功序列要素が強い」事務職員の人事制度を運用している大学は6割を超えている（「年功のみによる職位設定」13.4%、「職能資格制度（運用は年功序列が強い）」52.3%）。

逆に年功序列要素が弱い人事制度では、「役割等級制度（役職×職務＝役割）」が18.8%、「職能資格制度（運用は年功序列は弱い）」が10.1%、「職務給制度（ジョブ型）」が0.7%となっている。

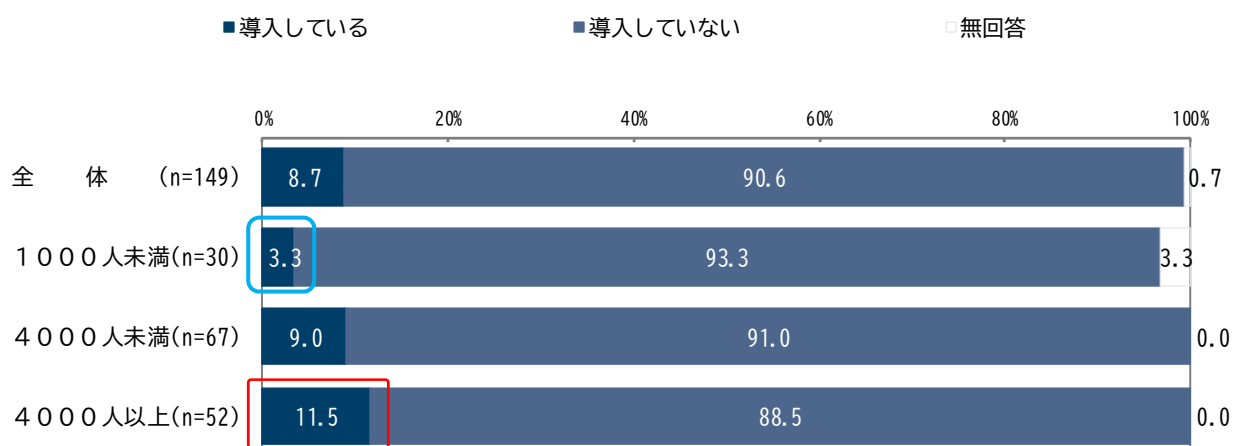
学生収容定員数『4000人未満』の大学で、「役割等級制度（役職×職務＝役割）」が26.9%と高い傾向が見られる。

<事務職員の人事制度>



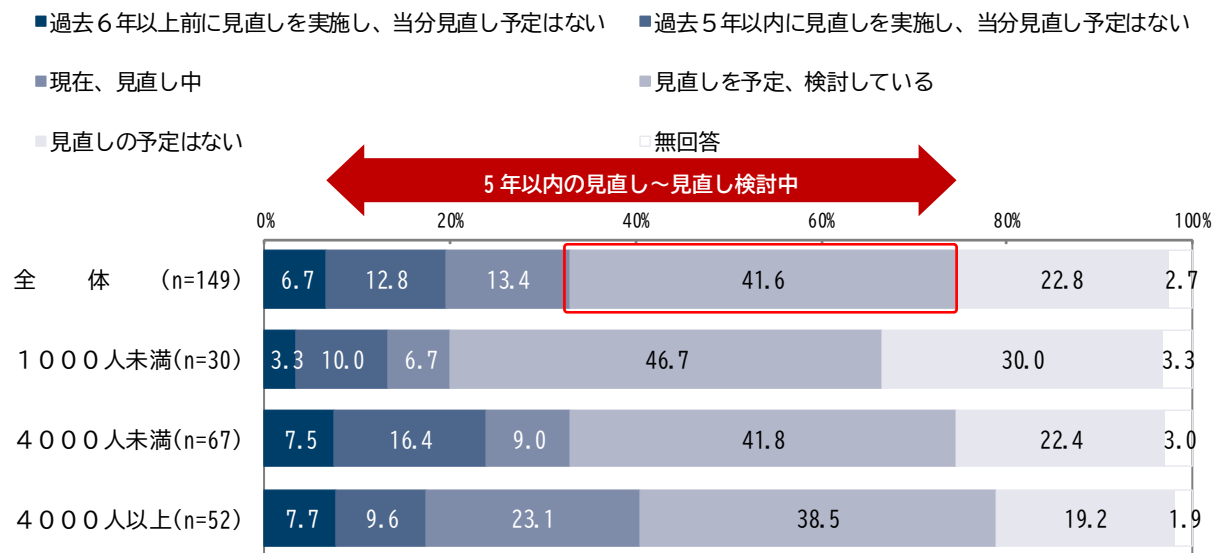
事務職員へのコース別人事制度、複線型人事制度の導入は、1割弱となっている。学生収容定員数が大きくなると導入している傾向が見られる。

<事務職員へのコース別人事制度、複線型人事制度の導入実態>



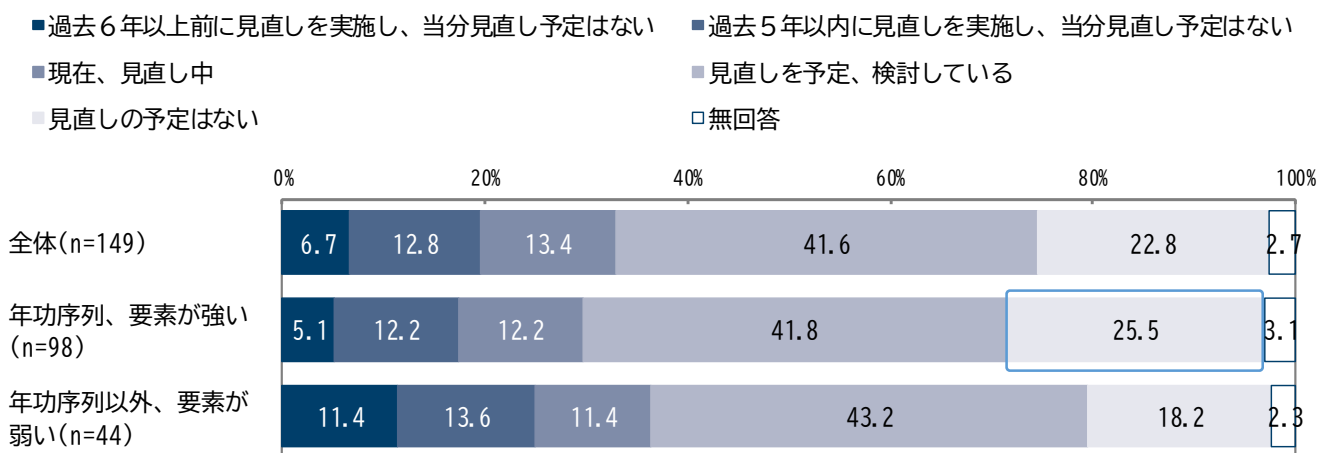
事務職員の人事制度の見直しで、「見直しを予定、検討している」が41.6%で最も高くなっている。なお、直近5年以内の見直しから見直し検討中の大学までを合計すると7割近くになっており、人事制度の見直しが大きな課題となっていることが推察できる。他方、「見直しの予定はない」大学は約2割となっている。

<事務職員の人事制度の見直し状況：人事制度の年功序列要素別>



『事務職員の人事制度別』でみると、『年功序列』『年功序列の要素が強い人事制度を導入している大学』では、「見直しの予定はない」は25.5%で、少し高い。逆に「過去6年以上前に見直しを実施し、当分の見直し予定はない」が5.1%と少し低い傾向が見られる。

<事務職員の人事制度の見直し状況：人事制度の年功序列要素別>



7 役員や管理職の構成 ～ガバナンスに関する取り組みについて～

『理事会』の平均人数は9.7人、『評議員会』は25.5人、『監事』は2.2人、『管理職（ライン管理職）』は29.6人であった。

役員や管理職に占める女性の割合は、『理事会』は16.5%、『評議員会』は22.1%、『監事』は16.7%、『管理職（ライン管理職）』は22.6%で、どれも1～2割程度となっている。

また、『評議員会』『管理職（ライン管理職）』については学生収容定員数が大きいほど女性の割合が低く、逆に『監事』については女性の割合が高くなっている。

『学外理事』の平均人数は3.8人で、理事全体の4割程度となっている。学生収容定員数数が大きくなると、学外理事の割合が低くなる傾向が見られる。

<法人の令和6年度時点（把握可能な直近時点）の役員や管理職の構成>

【理事会】

	平均人数	女性の 平均人数	女性割合
全体	9.7	1.6	16.5
1000人未満	7.7	1.5	20.0
4000人未満	8.9	1.5	15.8
4000人以上	11.6	1.7	15.8

【評議員会】

	平均人数	女性の 平均人数	女性割合
全体	25.5	5.5	22.1
1000人未満	17.6	4.9	27.9
4000人未満	20.2	4.8	21.6
4000人以上	36.1	6.7	19.8

【監事】

	平均人数	女性の 平均人数	女性割合
全体	2.2	0.4	16.7
1000人未満	2.0	0.2	10.0
4000人未満	2.2	0.3	14.9
4000人以上	2.4	0.5	21.2

【管理職（ライン管理職）】

	平均人数	女性の 平均人数	女性割合
全体	29.6	6.6	22.6
1000人未満	13.2	4.3	28.0
4000人未満	17.8	4.0	23.7
4000人以上	53.6	10.8	18.4

<学外理事の人数と割合>

	理事 平均人数	学外理事の 平均人数	学外理事の 割合
全体	9.7	3.8	38.2
1000人未満	7.7	3.3	41.4
4000人未満	8.9	3.7	39.2
4000人以上	11.6	4.3	35.2

8 理事選任時の選定基準 ～ガバナンスに関する取り組みについて～

「理事の資質・能力基準が明確に定められていない」が51.4%で最も多い割合を占めており、学生収容定員数『1000人未満』では6割弱となっている。

次いで、「(人物像、学校運営に資する、〇〇力がある方等の)理事としての抽象的な資質・能力基準が定められている」が45.0%となっている。

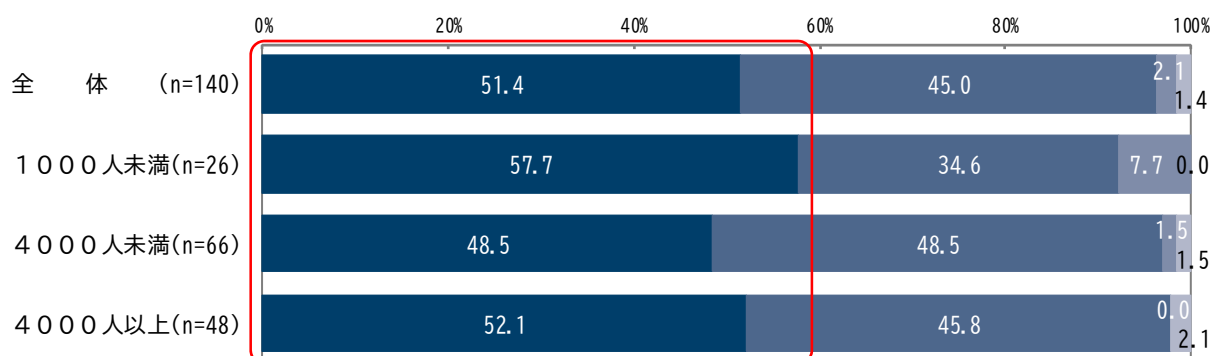
「(求められる業績・経歴を設定、資格等の)理事としての具体的な資質・能力基準が定められている」は2.1%で、学生収容定員数『1000人未満』が、全体より5ポイント高くなっている。

「具体的な資質・能力基準に加え、本法人に必要な領域を、スキルマトリクスとして整理し、抜け漏れなく人選できるようにしている」は1.4%であった。

※本設問は、設問趣旨を踏まえ、無回答を除いた分析とする

<理事選任時に、組織を代表して決定を行う資質・能力基準>

- 理事の資質・能力基準が明確に定められていない
- (人物像、学校運営に資する、〇〇力がある方等の)理事としての抽象的な資質・能力基準が定められている
- (求められる業績・経歴を設定、資格等の)理事としての具体的な資質・能力基準が定められている
- 具体的な資質・能力基準に加え、本法人に必要な領域を、スキルマトリクスとして整理し、抜け漏れなく人選できるようにしている



9 学外理事への支援・サポート ～ガバナンスに関する取り組みについて～

(1) 審議事項等に関する学外理事へのコミュニケーション、サポート

学外理事への審議等に関して、学校法人側が主体的に事前サポートしている割合は6割弱となっている。事前サポートの内訳では、「学内理事／常勤理事会等が必要と判断した場合、その指示に基づき事前に説明している」が35.0%と最も高く、「法人事務局職員（理事会担当）が、毎回、不明点の確認やポイントを事前に説明している」が21.9%となっている。

学校法人側の受動的なサポートである「学外理事から求められた場合、事前に説明している」が33.6%となっている。

「事前の説明や対応はしていない」は9.5%となっている。

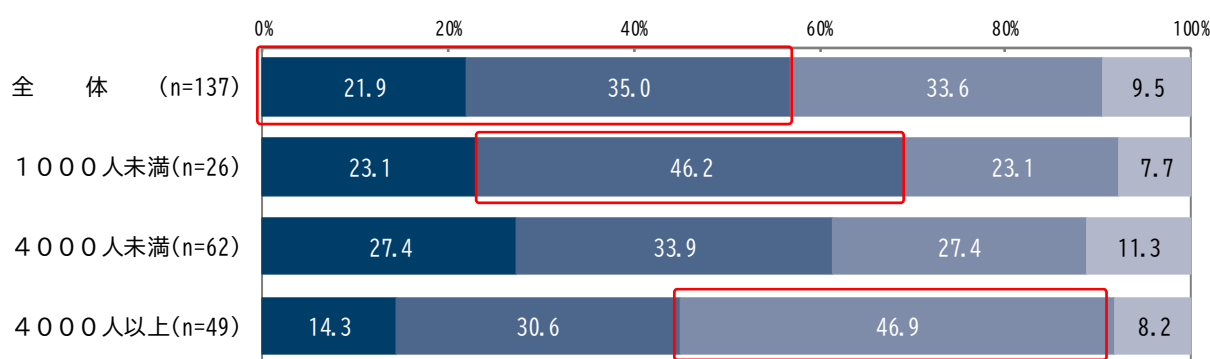
学生数の規模別にみると、『1000人未満』『4000人未満』では「学内理事／常勤理事会等が必要と判断した場合、その指示に基づき事前に説明している」が最も高くなっている。理事や評議員の学校運営への理解状況から法人側がサポートの必要性を感じていると推察される。

『4000人以上』では「学外理事から求められた場合、事前に説明している」が46.9%で最も高くなっており、受動的サポートが主となっている。

※本設問は、設問趣旨を踏まえ、無回答を除いた分析とする

<大学経営等に関する審議等について、職員が実施している学外理事へのコミュニケーション、サポート>

- 法人事務局職員（理事会担当）が、毎回、不明点の確認やポイントを事前に説明している
- 学内理事／常勤理事会等が必要と判断した場合、その指示に基づき事前に説明している
- 学外理事から求められた場合、事前に説明している
- 事前の説明や対応はしていない



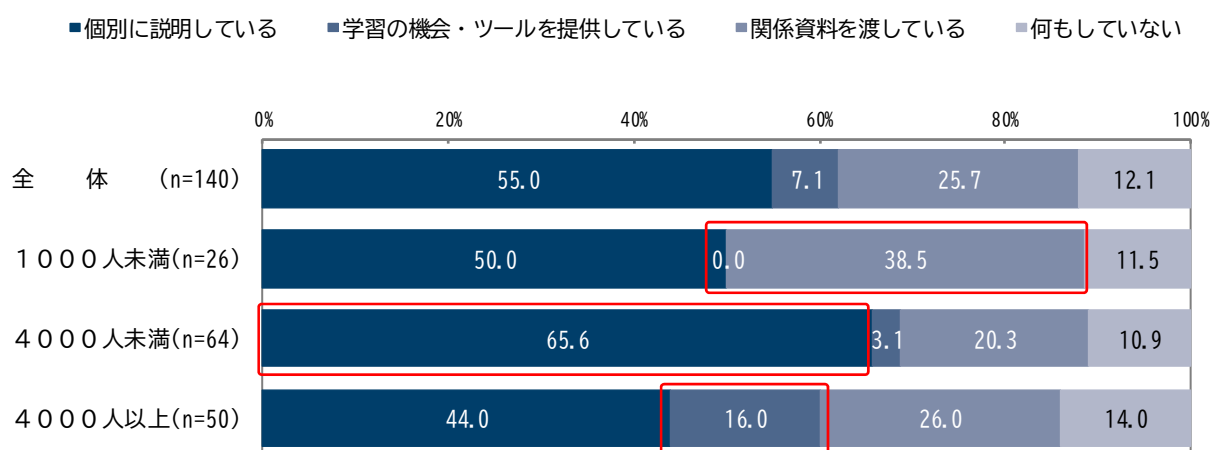
（２）役員就任時の学会理事へのサポート

役員就任時における【行動規範やコンプライアンス、役員の責任】【大学の法制度やマネジメントの仕組み】の説明状況について、どちらも「個別に説明している」は５割超となっている。次いで「関係資料を渡している」が３割弱、「学習の機会・ツールを提供している」は１割弱、「何もしていない」は１割強であった。

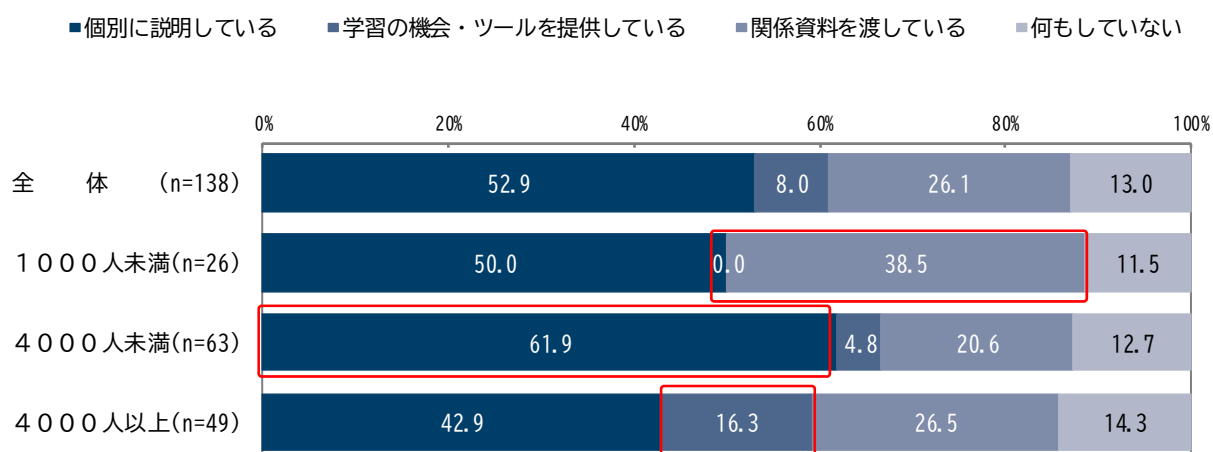
学生収容定員数では、『1000 人未満』では、「関係資料を渡している」が全体より 10 ポイント強高くなっている。『4000 人未満』では、「個別に説明している」が全体より 10 ポイント弱高くなっている。『4000 人以上』では、「学習の機会・ツールを提供している」が 10 ポイント弱高くなっている。

※本設問は、設問趣旨を踏まえ、無回答を除いた分析とする

<行動規範やコンプライアンス、役員の責任に関する説明状況>



<大学の法制度やマネジメントの仕組みに関する説明状況>

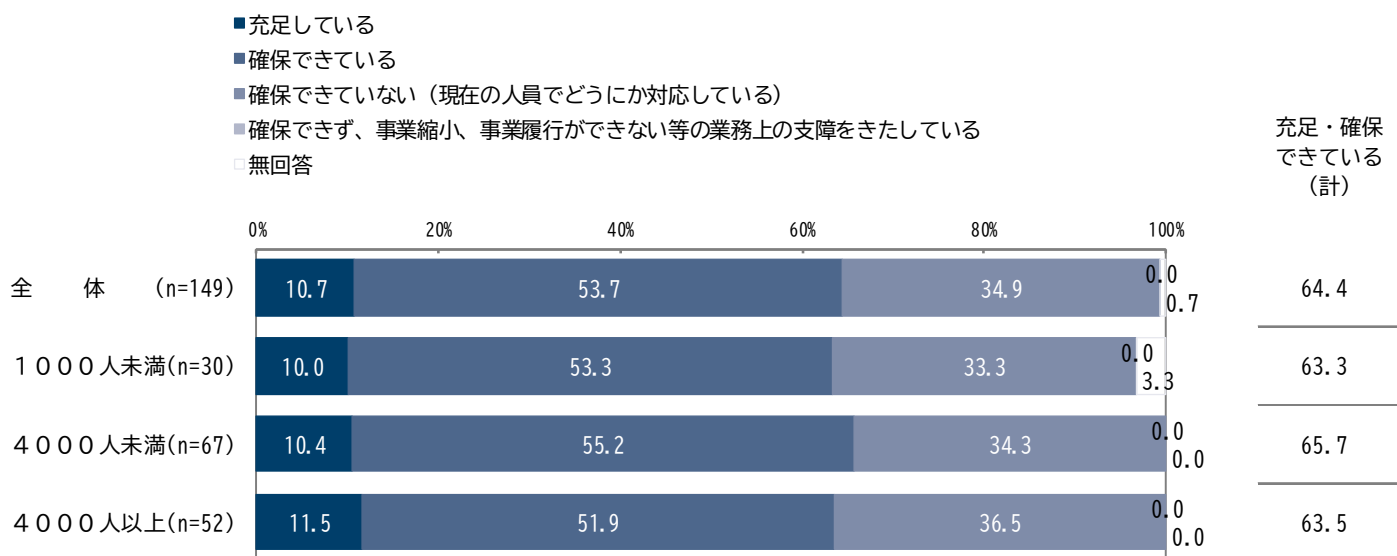


V 集計結果一覧

1 事務職員の確保状況や円滑な事務運営のための諸施策

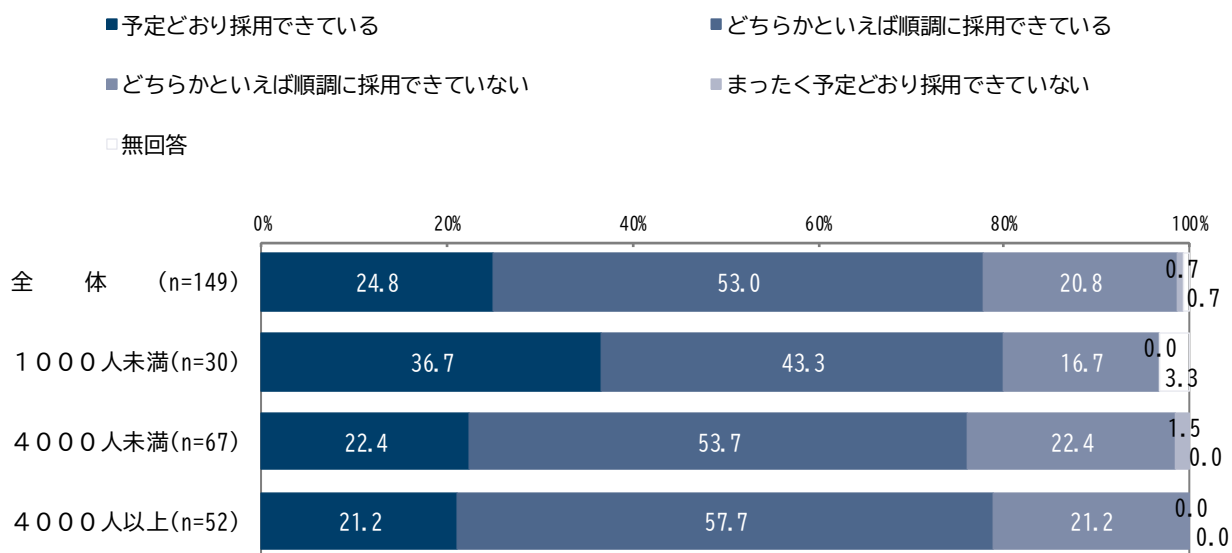
(1) 直近の事務職員の確保状況

問 6. 直近の事務職員の確保状況について、最も当てはまるものを1つ選択してください。



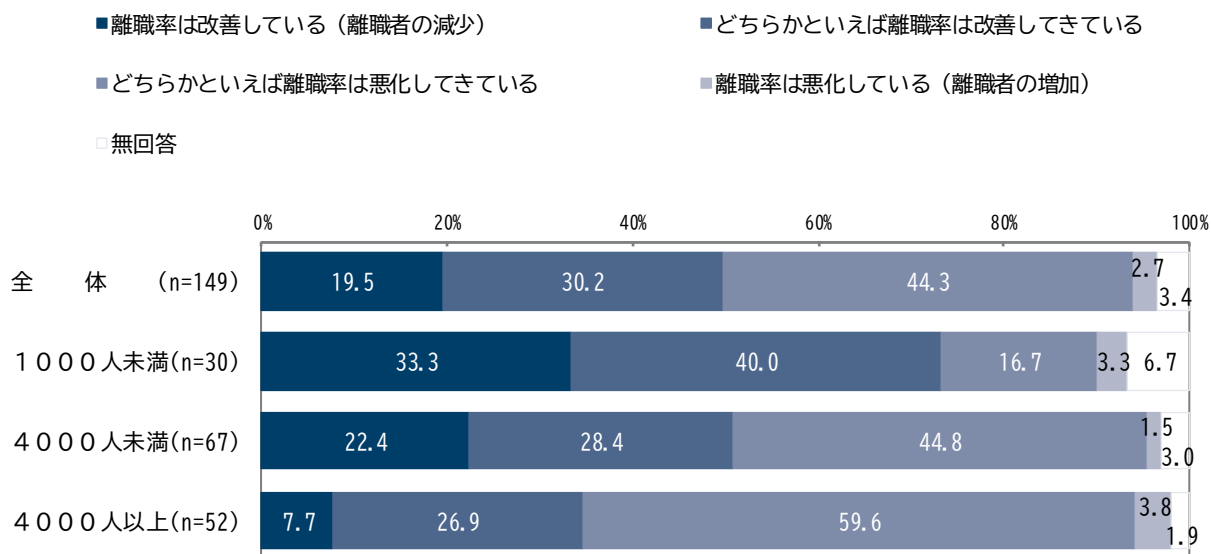
(2) 直近の事務職員の採用状況

問 7. 直近の事務職員の採用状況について、最も当てはまるものを1つ選択してください。



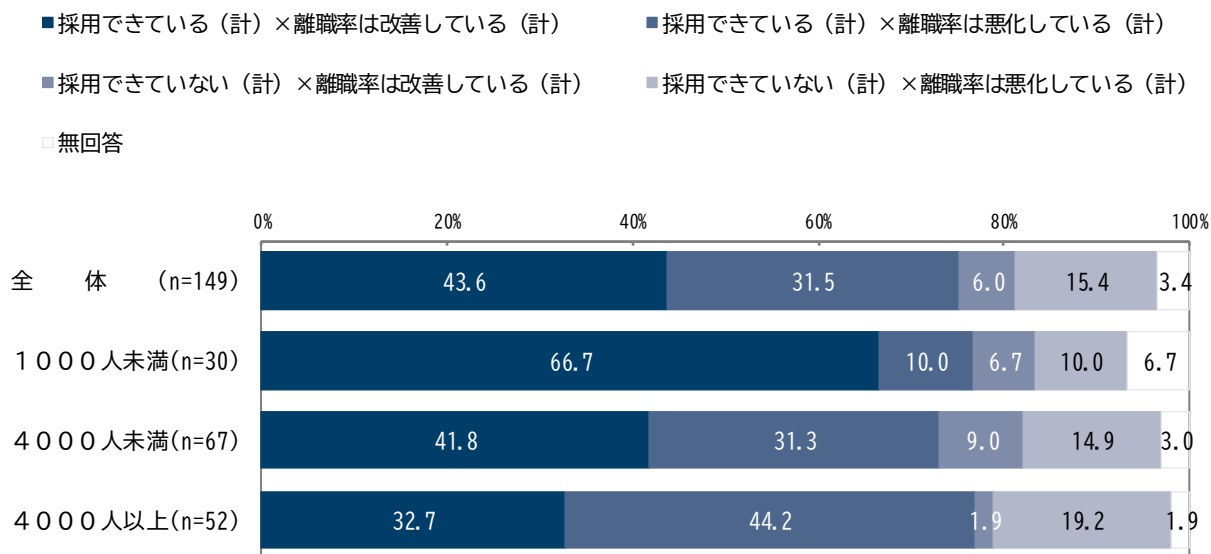
(3) 直近の事務職員の離職率

問 8. 直近の事務職員の離職率について、最も当てはまるものを1つ選択してください。



(4) 直近の事務職員の採用状況と離職率

「問 7. 直近の事務職員の採用状況」 × 「問 8. 直近の事務職員の離職率」

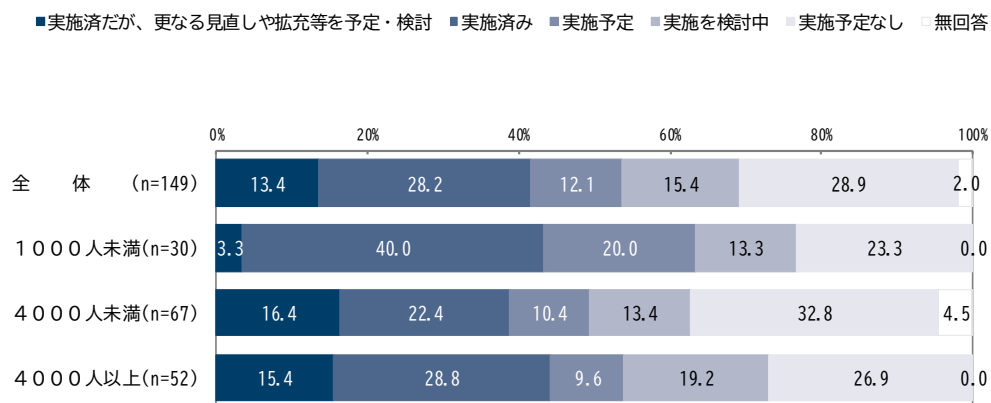


※＜採用状況＞について、「予定どおり採用できている」「どちらかといえば順調に採用できている」を「採用できている（計）」、「どちらかといえば順調に採用できていない」「まったく予定どおり採用できていない」を「採用できていない（計）」、＜離職状況＞について、「離職率は改善している（離職者の減少）」「どちらかといえば離職率は改善してきている」を「離職率は改善している（計）」、「どちらかといえば離職率は悪化してきている」「離職率は悪化している（離職者の増加）」を「離職率は悪化している（計）」に分類しています。

(5) 「金銭的報酬」に関する施策の取り組み状況

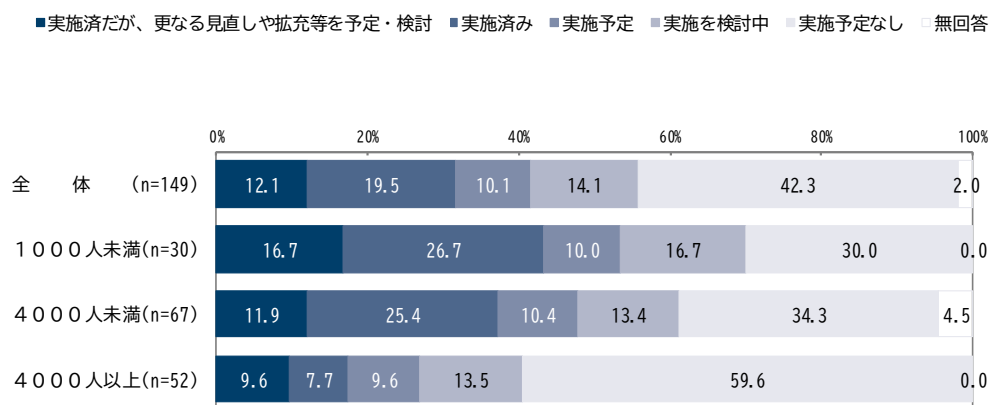
問 9.1. 「金銭的報酬」に関する施策の取り組み状況について、当てはまるものを各行1つずつ選択してください。

<基本給の見直し>



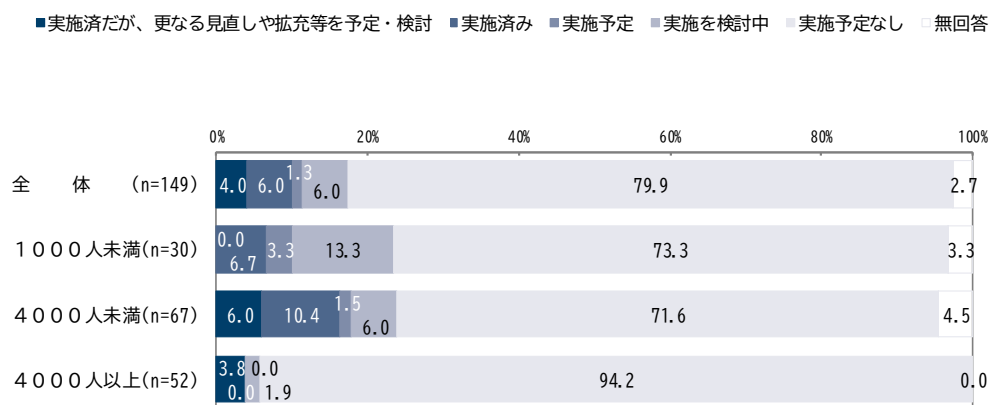
実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
41.6	40.9	27.5
43.3	36.7	33.3
38.8	40.3	23.9
44.2	44.2	28.8

<賞与の見直し>



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
31.5	36.2	24.2
43.3	43.3	26.7
37.3	35.8	23.9
17.3	32.7	23.1

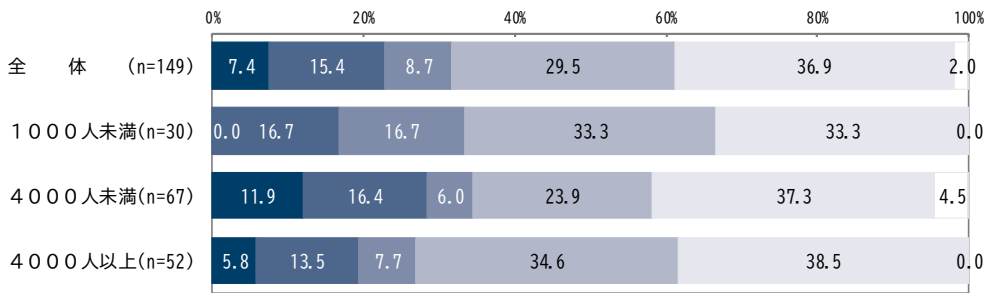
<退職金の見直し>



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
10.1	11.4	7.4
6.7	16.7	16.7
16.4	13.4	7.5
3.8	5.8	1.9

<各種手当の見直し・拡充>

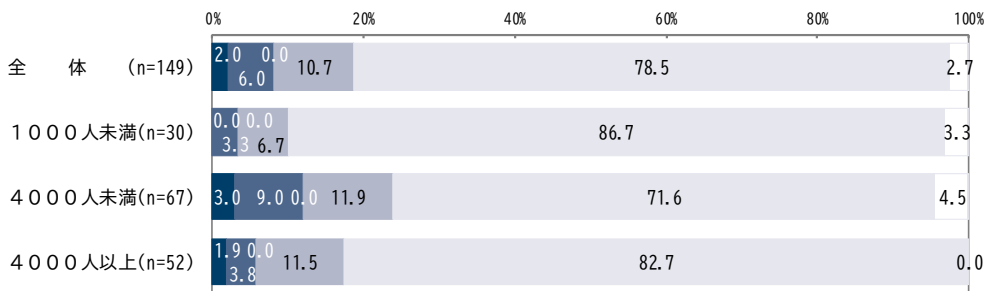
■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
22.8	45.6	38.3
16.7	50.0	50.0
28.4	41.8	29.9
19.2	48.1	42.3

<福利厚生制度の見直し・拡充（食事支援、住宅取得支援などの金銭的価値の提供）>

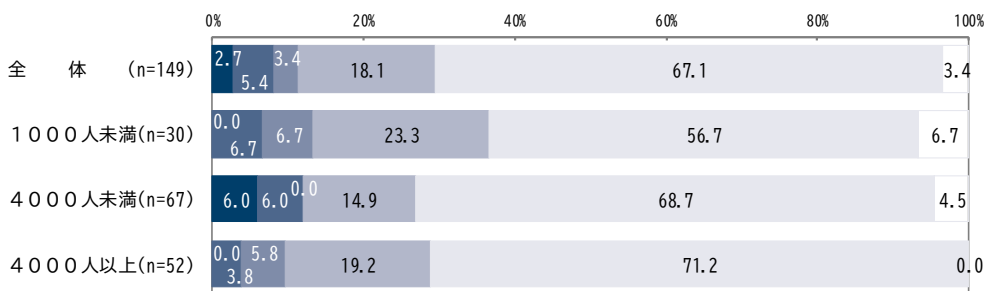
■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
8.1	12.8	10.7
3.3	6.7	6.7
11.9	14.9	11.9
5.8	13.5	11.5

<複線型、ジョブ型、スキルベース型等の人事制度改訂による若手中堅職員の賃金見直し（上昇）>

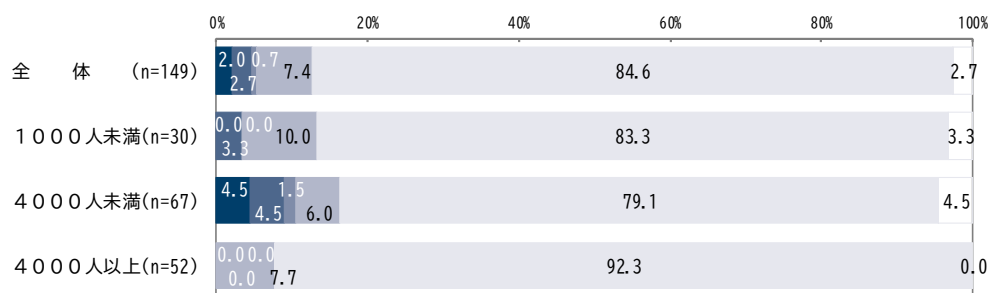
■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
8.1	24.2	21.5
6.7	30.0	30.0
11.9	20.9	14.9
3.8	25.0	25.0

<役職定年制度の廃止によるシニア職員の賃金上昇（それに伴うシニア職員のモチベーション向上含む）>

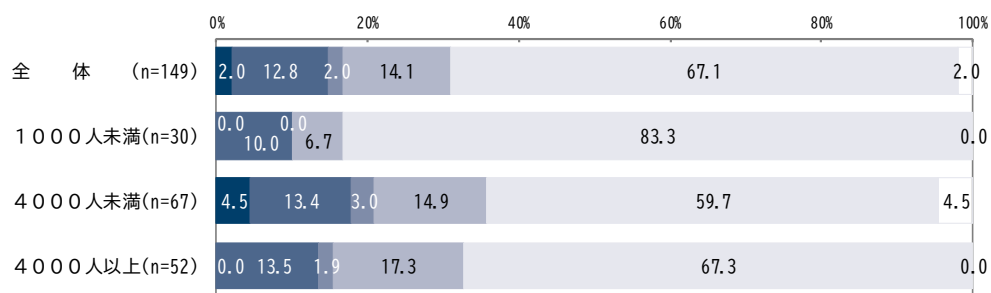
■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
4.7	10.1	8.1
3.3	10.0	10.0
9.0	11.9	7.5
0.0	7.7	7.7

<定年延長、定年廃止によるシニア職員の賃金上昇（それに伴う人員の確保含む）>

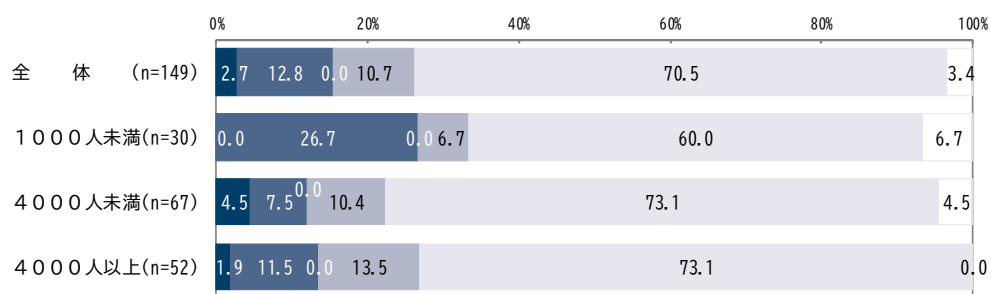
■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
14.8	18.1	16.1
10.0	6.7	6.7
17.9	22.4	17.9
13.5	19.2	19.2

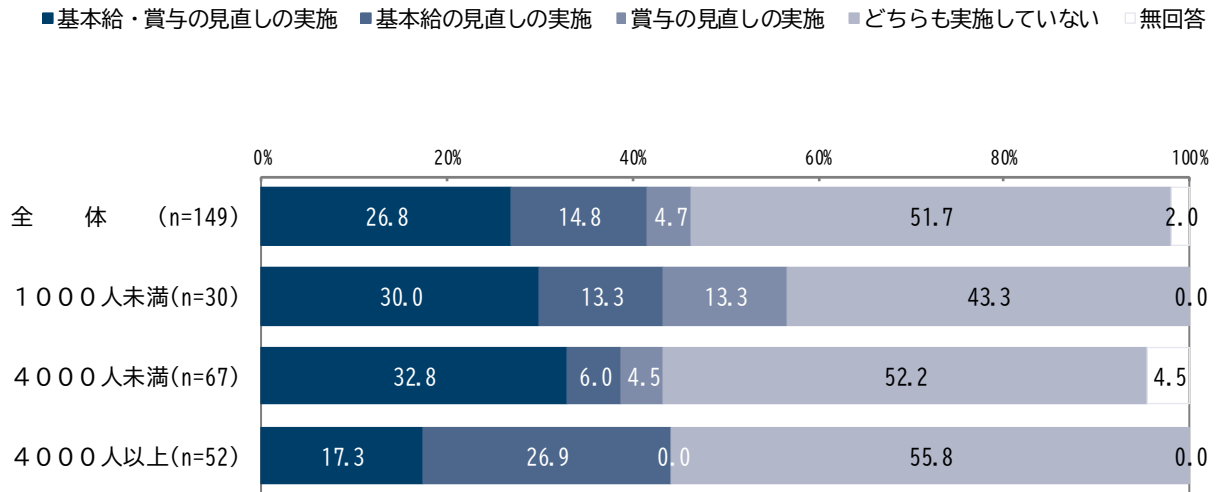
<兼業、副業制度（自学以外でも働くこと）の推進（それに伴う経験獲得、社会貢献的な取り組みでの動機づけ含む）>

■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
15.4	13.4	10.7
26.7	6.7	6.7
11.9	14.9	10.4
13.5	15.4	13.5

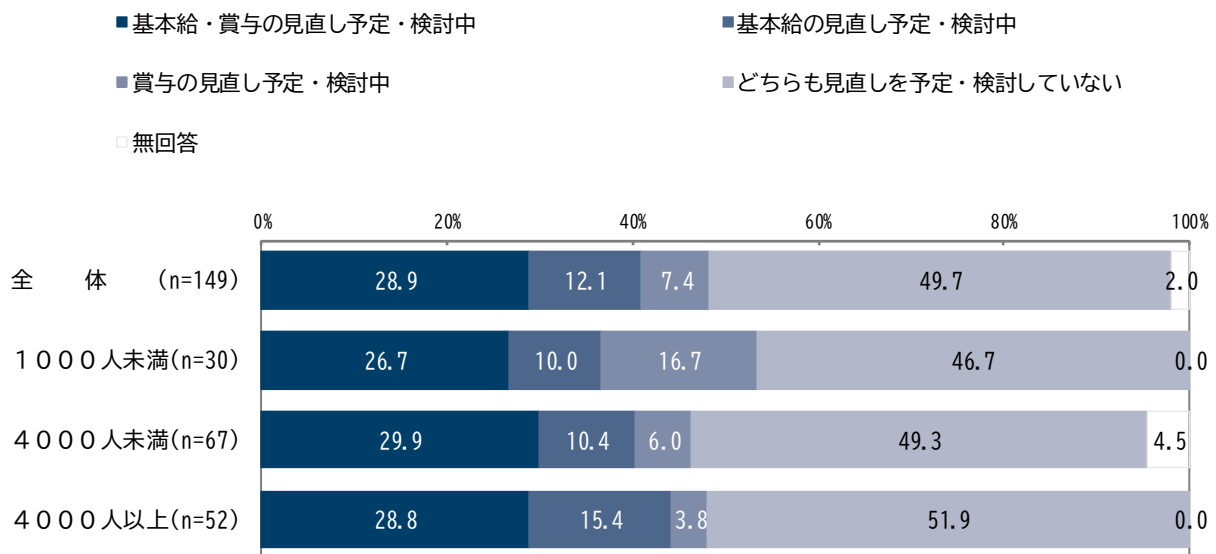
「問 9.1.1 基本給の見直しの実施」 × 「問 9.1.2 賞与の見直しの実施」



※＜基本給＞＜賞与＞の各設問において、

「実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討」「実施済み」を「見直しの実施」、
「実施予定」「実施を検討中」「実施予定なし」を「実施していない」に分類しています。

「問 9.1.1 基本給の見直し予定・検討中」 × 「問 9.1.2 賞与の見直し予定・検討中」



※＜基本給＞＜賞与＞の各設問において、

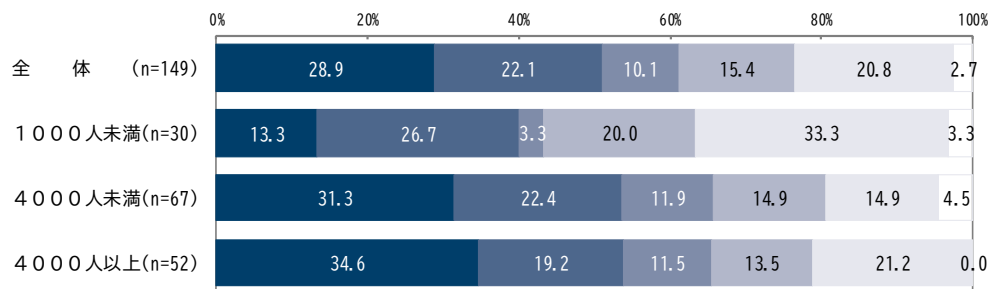
「実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討」「実施予定」「実施を検討中」を「見直しを予定・検討中」、
「実施済み」「実施予定なし」を「予定・検討していない」に分類しています。

(6) 「非金銭的報酬」に関する施策の取り組み状況

問 9.2. 「非金銭的報酬」に関する施策の取り組み状況について、当てはまるものを各行1つずつ選択してください。

<自組織の社会的評価の向上>

■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答

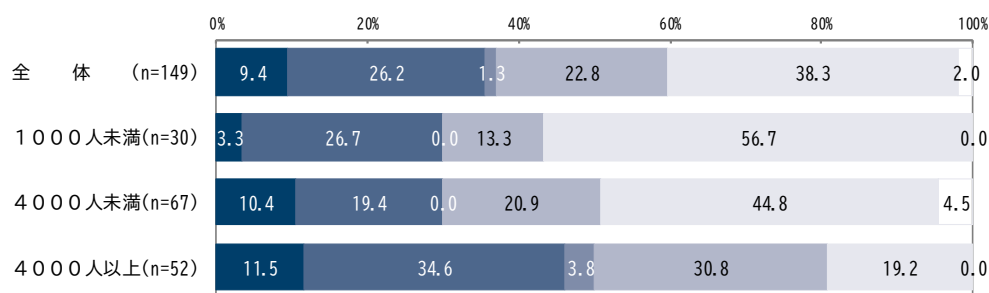


実施済み (計) 見直しや拡充等を予定・検討：実施済みも含む (計) 見直しや拡充等を予定・検討 (計)

51.0	54.4	25.5
40.0	36.7	23.3
53.7	58.2	26.9
53.8	59.6	25.0

<多様な働き方の導入・拡充>

■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答

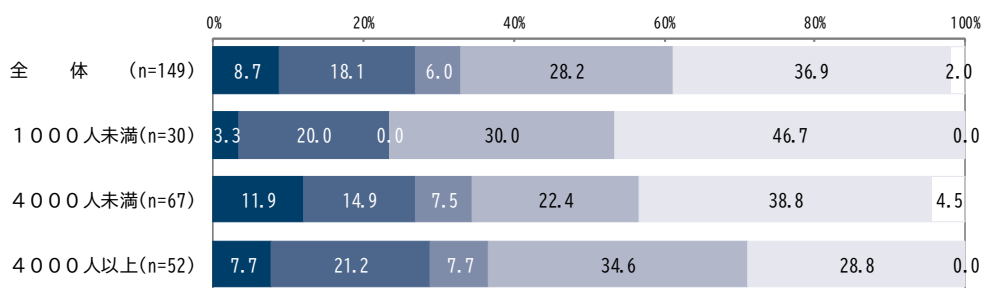


実施済み (計) 見直しや拡充等を予定・検討：実施済みも含む (計) 見直しや拡充等を予定・検討 (計)

35.6	33.6	24.2
30.0	16.7	13.3
29.9	31.3	20.9
46.2	46.2	34.6

<職員個人の仕事の希望、キャリアの尊重>

■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答

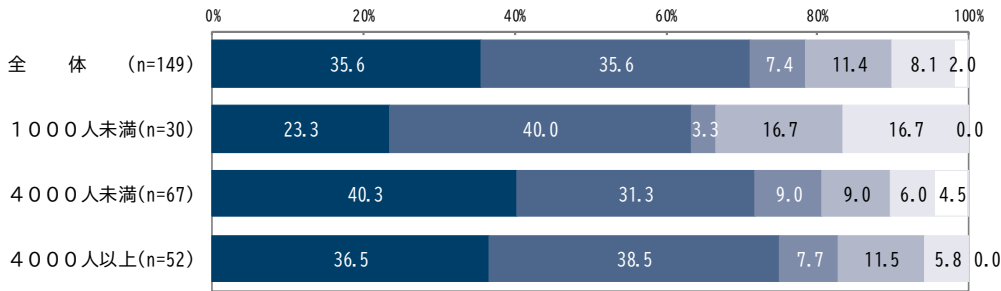


実施済み (計) 見直しや拡充等を予定・検討：実施済みも含む (計) 見直しや拡充等を予定・検討 (計)

26.8	43.0	34.2
23.3	33.3	30.0
26.9	41.8	29.9
28.8	50.0	42.3

<働きやすい仕事環境づくり>

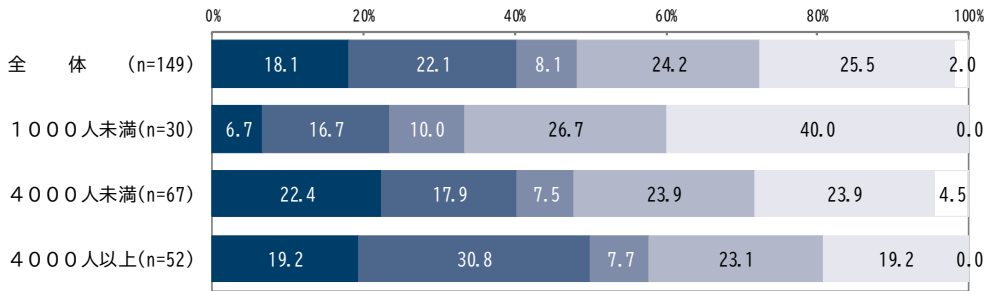
■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
71.1	54.4	18.8
63.3	43.3	20.0
71.6	58.2	17.9
75.0	55.8	19.2

<組織になじみ、定着する風土醸成>

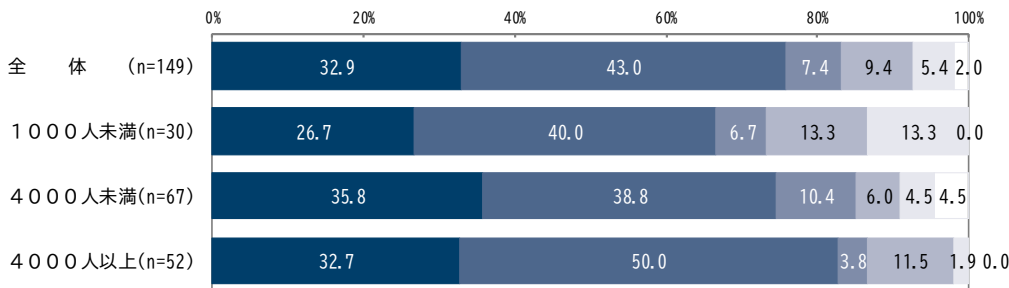
■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
40.3	50.3	32.2
23.3	43.3	36.7
40.3	53.7	31.3
50.0	50.0	30.8

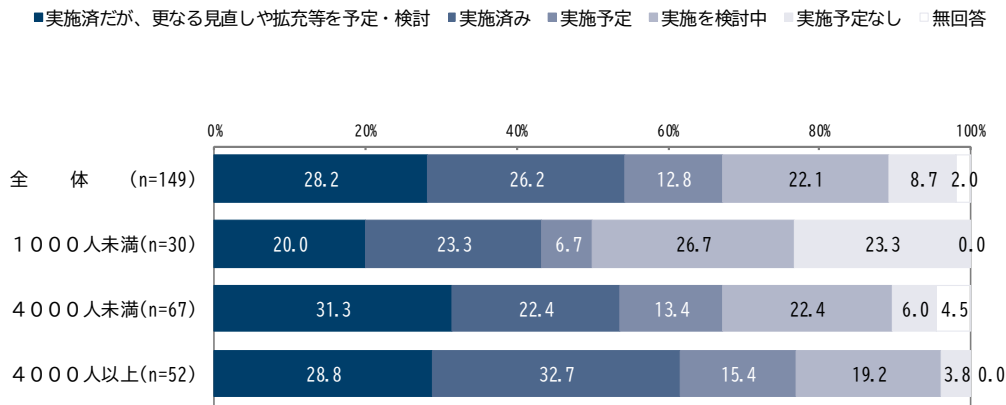
<ワークライフバランスの改善>

■実施済だが、更なる見直しや拡充等を予定・検討 ■実施済み ■実施予定 ■実施を検討中 ■実施予定なし □無回答



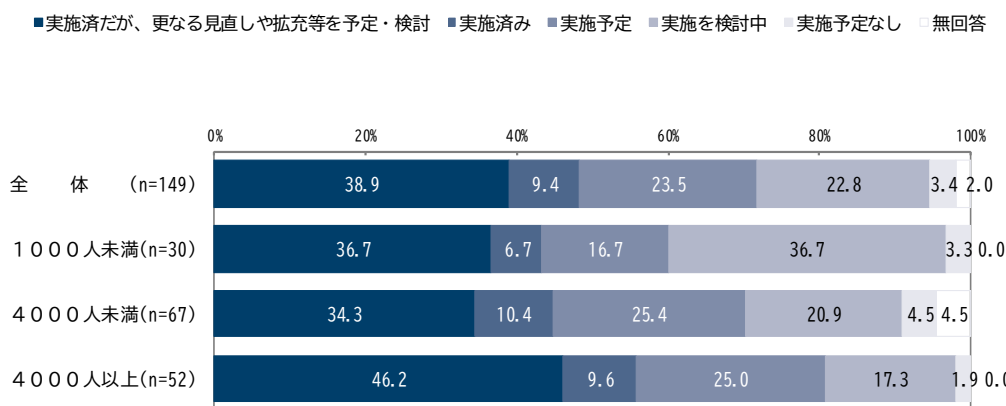
実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
75.8	49.7	16.8
66.7	46.7	20.0
74.6	52.2	16.4
82.7	48.1	15.4

<成長・育成の実感>



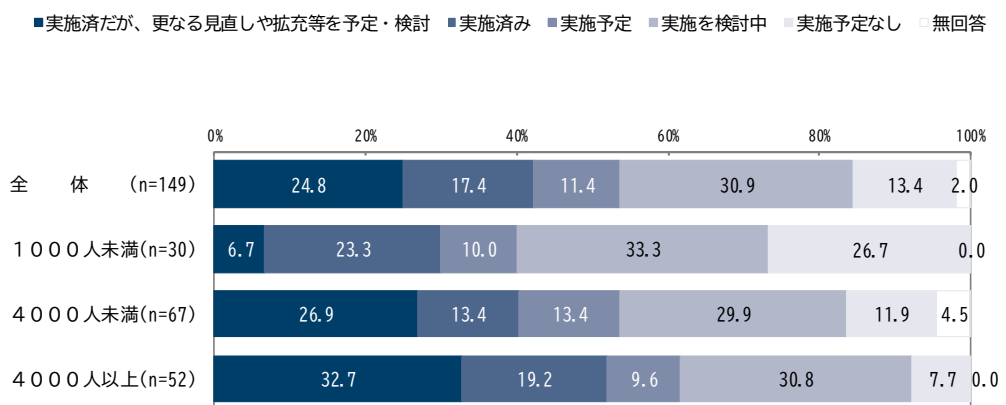
実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
54.4	63.1	34.9
43.3	53.3	33.3
53.7	67.2	35.8
61.5	63.5	34.6

<効果的・効率的な業務推進>



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
48.3	85.2	46.3
43.3	90.0	53.3
44.8	80.6	46.3
55.8	88.5	42.3

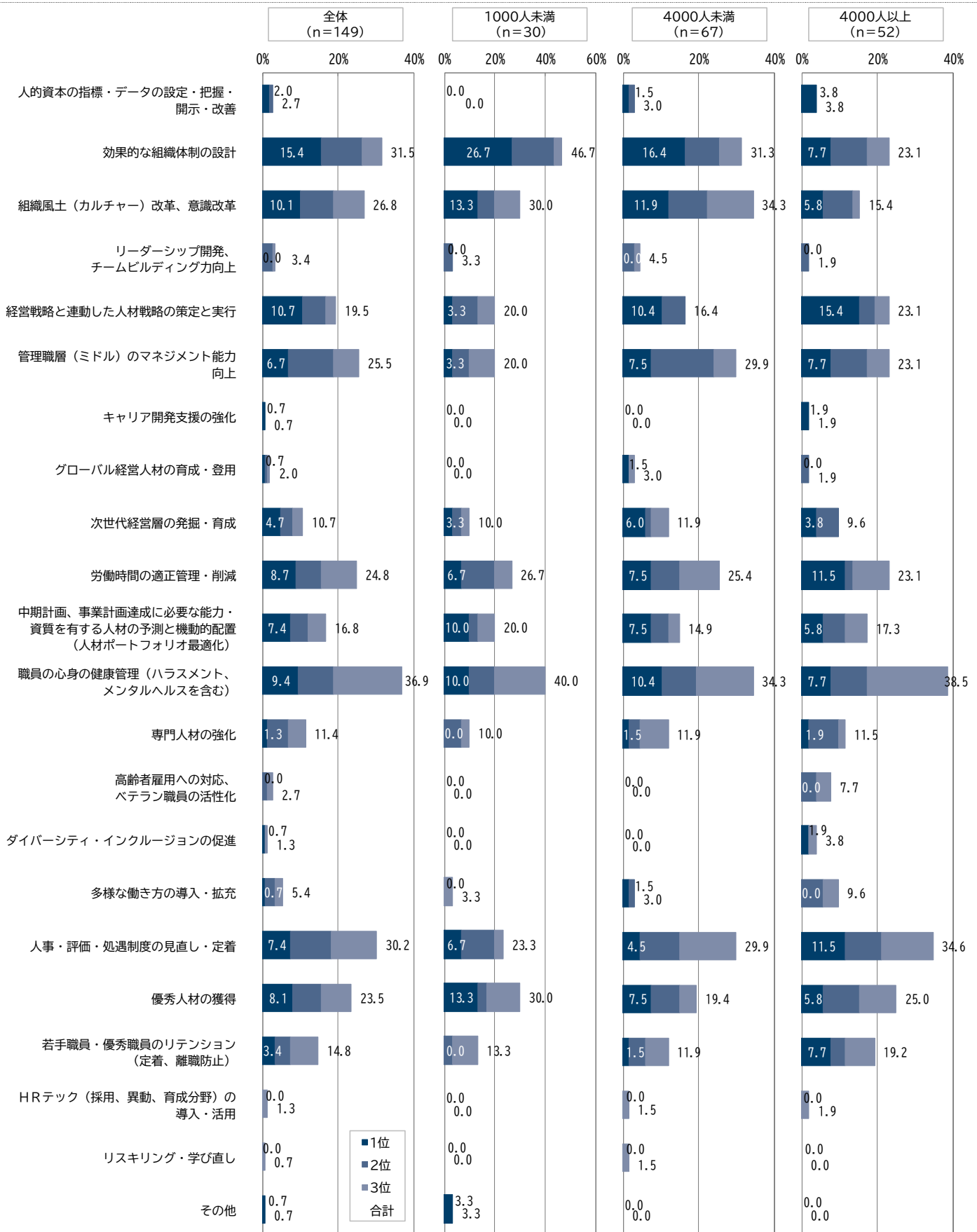
<多様な人が活躍する職場づくり>



実施済み (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討：実施済み 含む (計)	見直しや拡充 等を予定・検 討 (計)
42.3	67.1	42.3
30.0	50.0	43.3
40.3	70.1	43.3
51.9	73.1	40.4

(7) 組織・人事領域で特に重視している課題

問 10. 組織・人事領域で現在、特に重視している課題を次の項目の中から上位3つ選び、重要度の高い順に1つずつ選択してください。



【その他の内訳】

- 令和7年度法人化に向けた組織体制の構築

(8) 業務委託状況・業務委託先

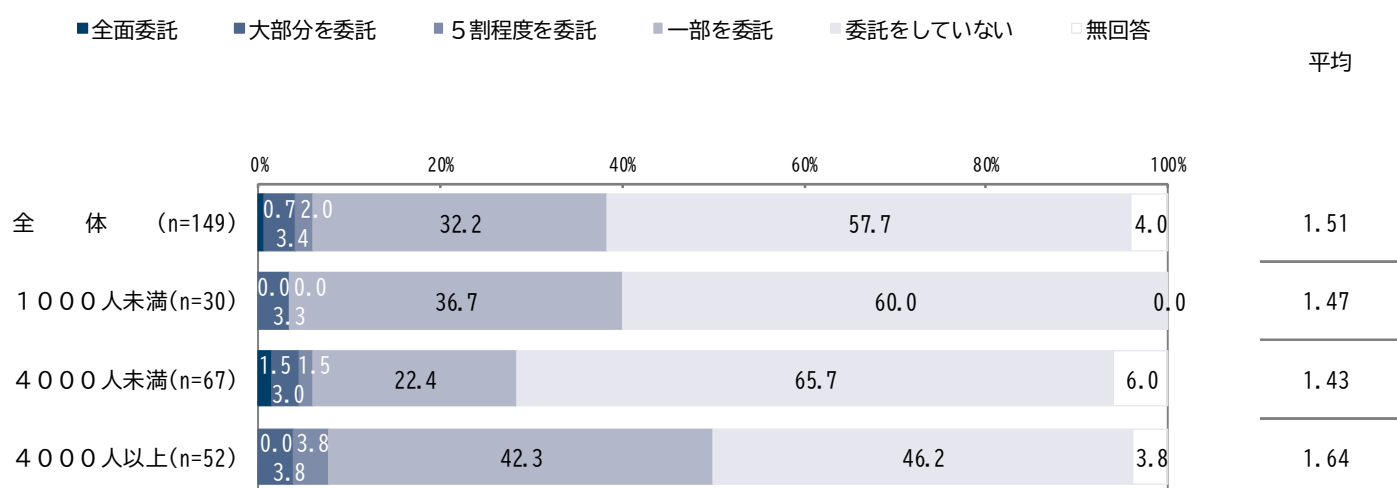
問 11. A) 以下の主な大学業務一覧における委託の利用比率（外注比率）について、最も近い状態を1つずつ選択してください。

問 11. B) 委託されている場合は、委託先について、選択してください。（複数選択）

※平均は、「全面委託」を5点、「大部分を委託」が4点、「5割程度を委託」が3点、「一部を委託」が2点、「委託をしていない」を1点として算出しています。

<法務・リスク管理>

【業務委託状況】



【業務委託先】

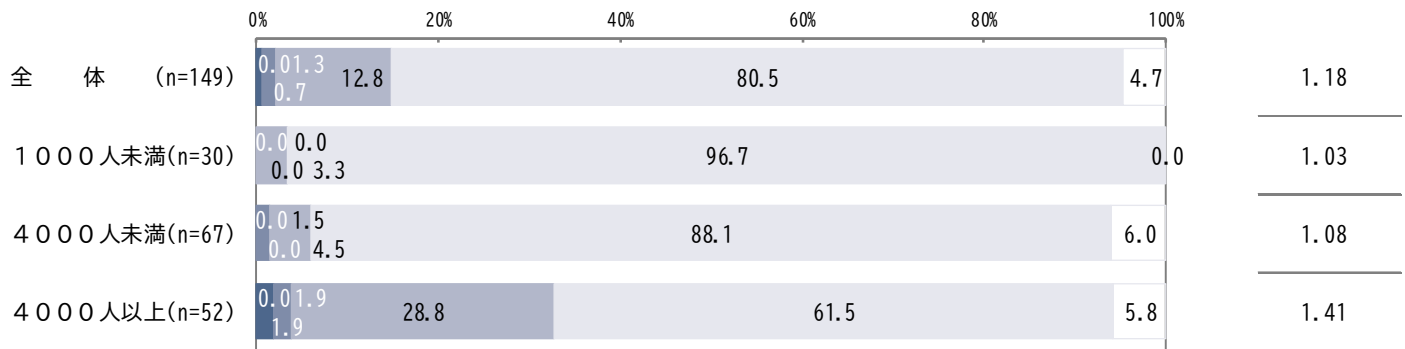
	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	57	0.0	96.5	0.0	0.0	3.5
1000人未満	12	0.0	91.7	0.0	0.0	8.3
4000人未満	19	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人以上	26	0.0	96.2	0.0	0.0	3.8

＜庶務＞

【業務委託状況】

■ 全面委託 ■ 大部分を委託 ■ 5割程度を委託 ■ 一部を委託 ■ 委託をしていない □ 無回答

平均



【業務委託先】

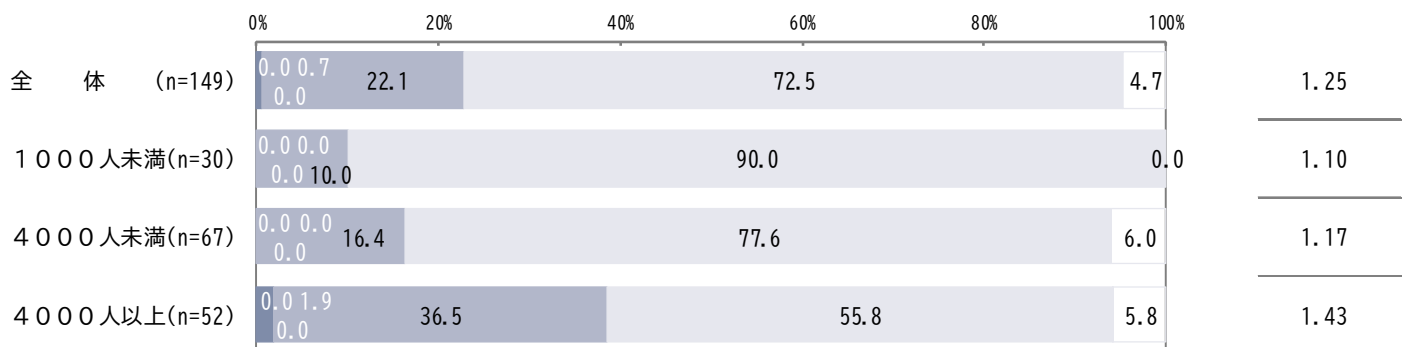
	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	22	18.2	81.8	4.5	0.0	0.0
1000人未満	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	4	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人以上	17	23.5	76.5	5.9	0.0	0.0

＜人事＞

【業務委託状況】

■ 全面委託 ■ 大部分を委託 ■ 5割程度を委託 ■ 一部を委託 ■ 委託をしていない □ 無回答

平均



【業務委託先】

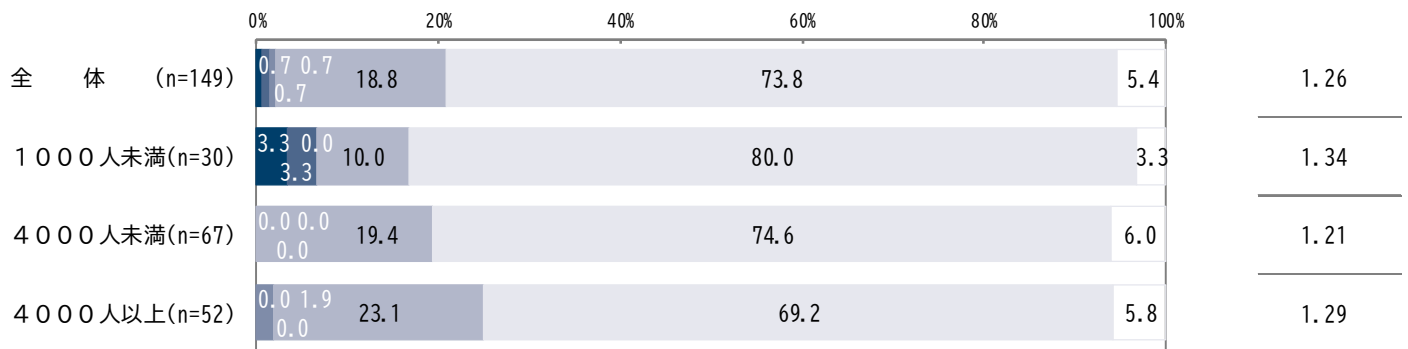
	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	34	2.9	97.1	0.0	0.0	2.9
1000人未満	3	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	11	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人以上	20	5.0	95.0	0.0	0.0	5.0

<経理>

【業務委託状況】

■ 全面委託 ■ 大部分を委託 ■ 5割程度を委託 ■ 一部を委託 ■ 委託をしていない □ 無回答

平均



【業務委託先】

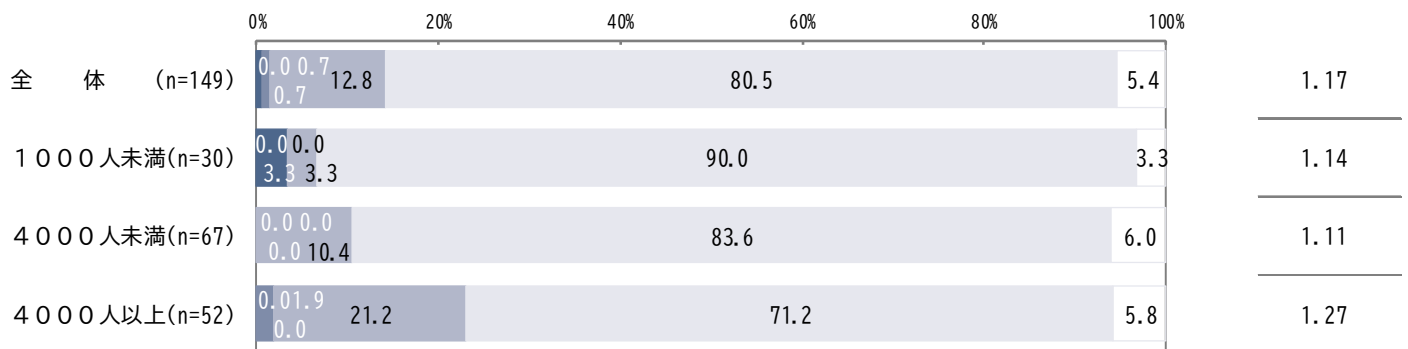
	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	31	9.7	90.3	0.0	0.0	3.2
1000人未満	5	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	13	0.0	92.3	0.0	0.0	7.7
4000人以上	13	23.1	84.6	0.0	0.0	0.0

<財務>

【業務委託状況】

■ 全面委託 ■ 大部分を委託 ■ 5割程度を委託 ■ 一部を委託 ■ 委託をしていない □ 無回答

平均

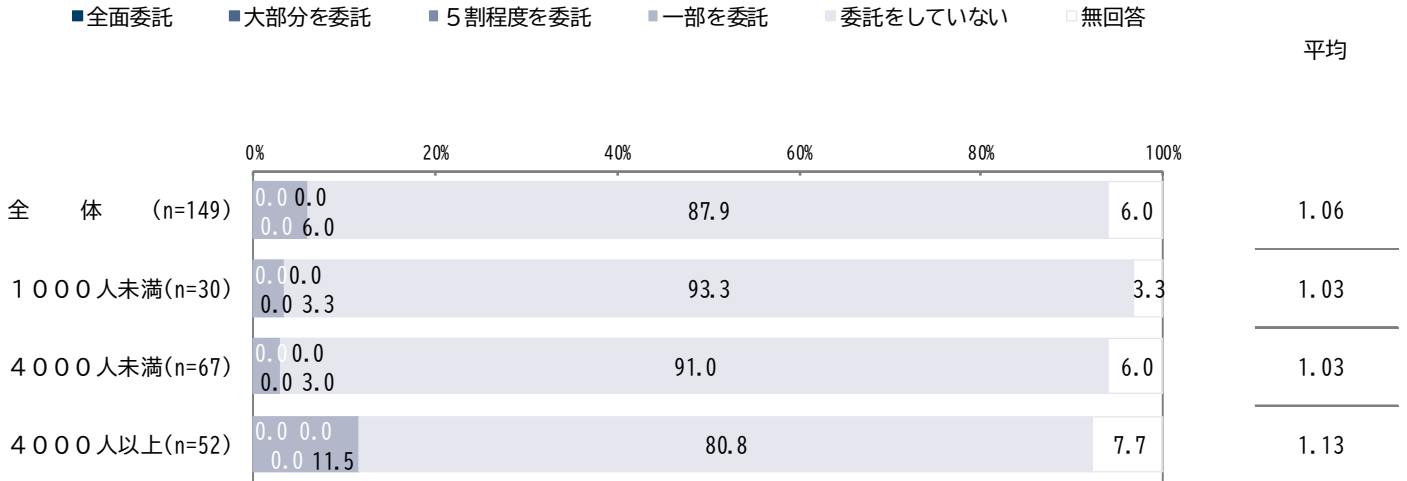


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	21	14.3	81.0	0.0	0.0	9.5
1000人未満	2	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	7	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人以上	12	25.0	66.7	0.0	0.0	16.7

＜寄付金＞

【業務委託状況】

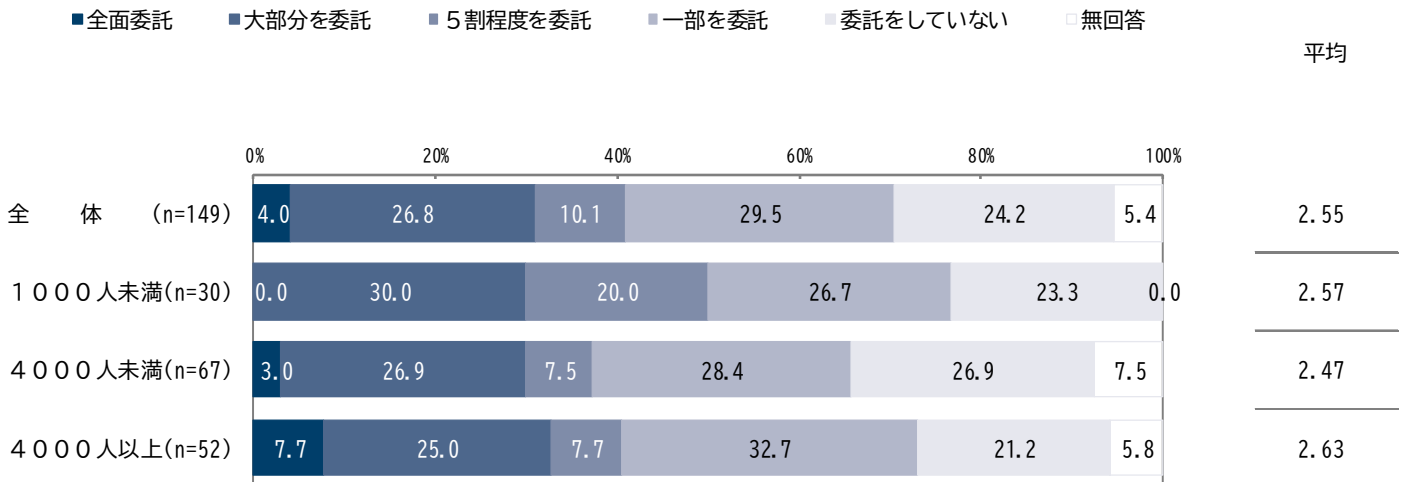


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	9	44.4	55.6	0.0	0.0	0.0
1000人未満	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	2	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
4000人以上	6	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0

＜施設管理（保守、営繕、維持管理）＞

【業務委託状況】

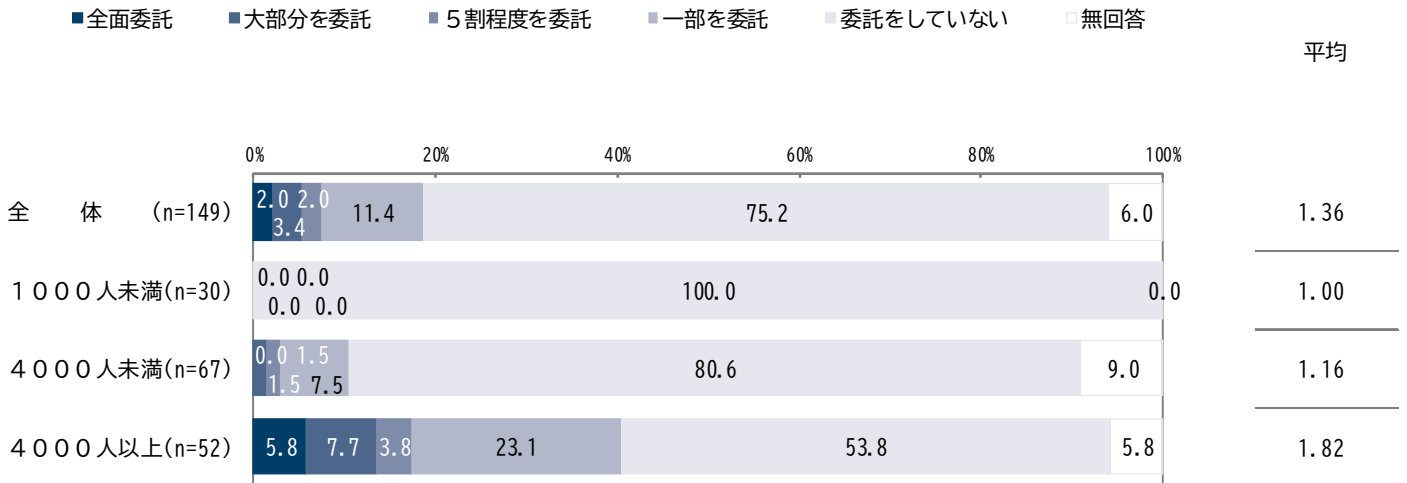


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	105	10.5	92.4	0.0	0.0	2.9
1000人未満	23	0.0	95.7	0.0	0.0	4.3
4000人未満	44	6.8	95.5	0.0	0.0	2.3
4000人以上	38	21.1	86.8	0.0	0.0	2.6

<施設管理（貸出、利用促進）>

【業務委託状況】

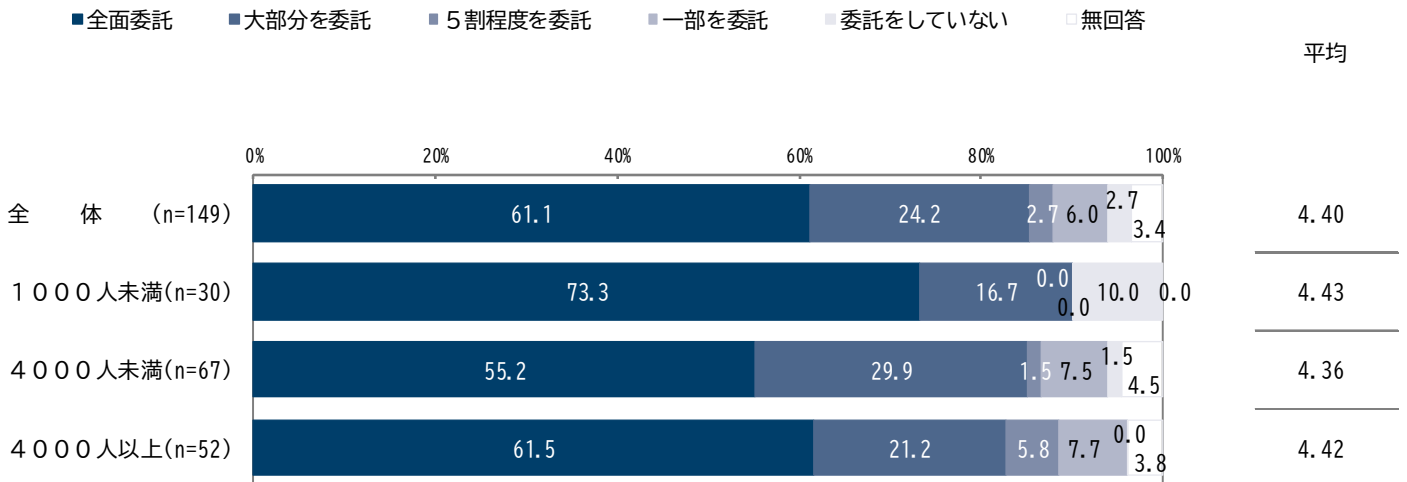


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	28	46.4	50.0	0.0	3.6	3.6
1000人未満	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	7	28.6	71.4	0.0	0.0	0.0
4000人以上	21	52.4	42.9	0.0	4.8	4.8

<清掃>

【業務委託状況】

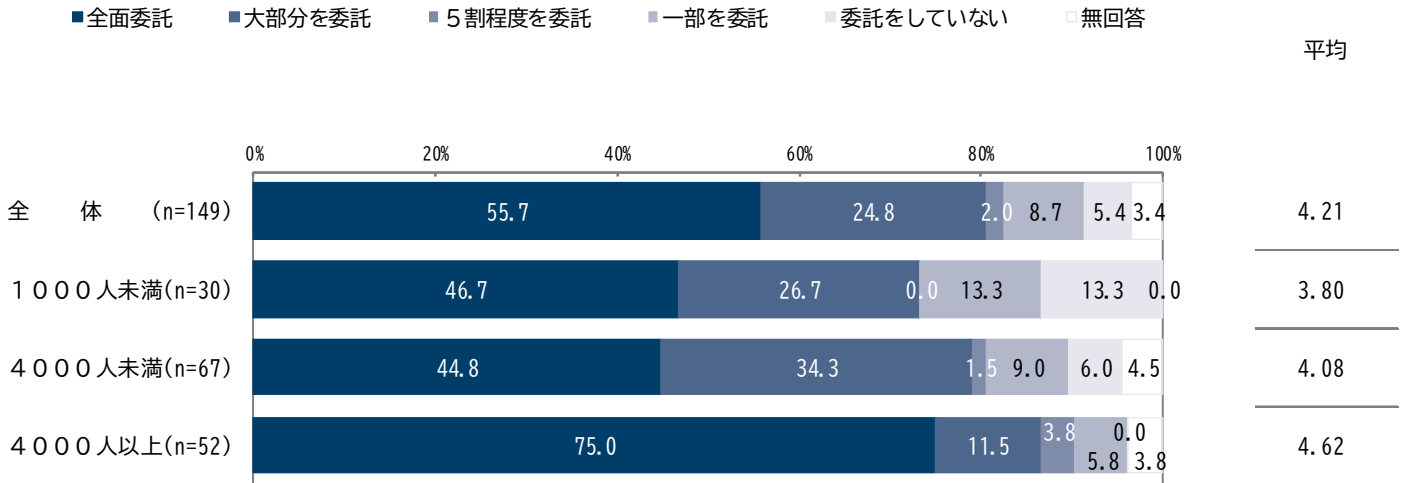


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	140	7.1	90.0	0.0	1.4	3.6
1000人未満	27	0.0	92.6	0.0	3.7	3.7
4000人未満	63	1.6	95.2	0.0	0.0	3.2
4000人以上	50	18.0	82.0	0.0	2.0	4.0

<警備・受付>

【業務委託状況】

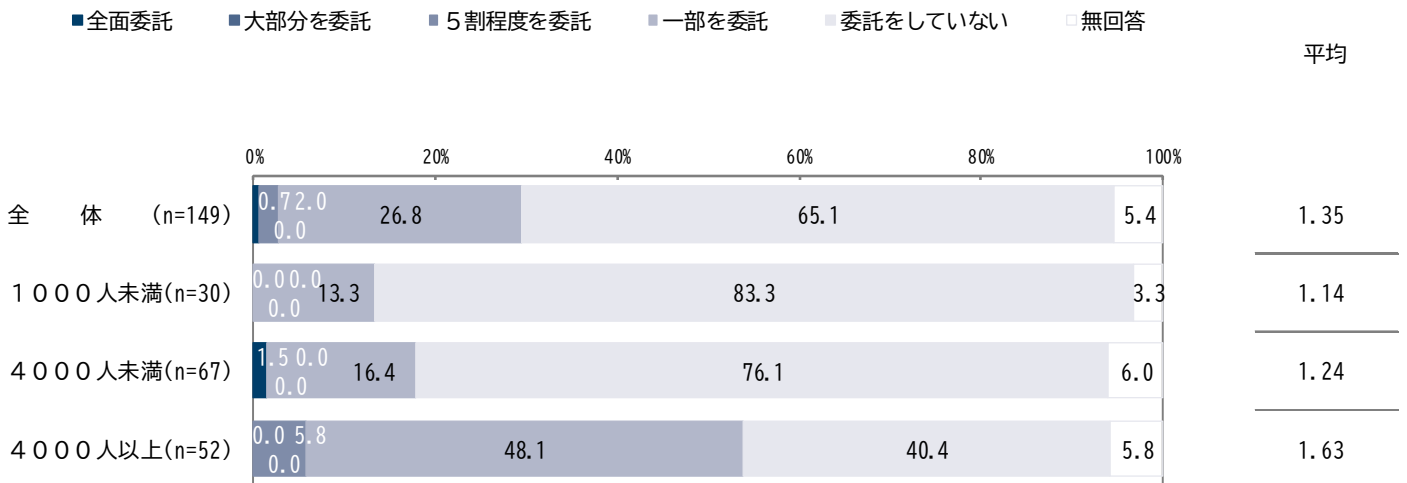


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	136	6.6	92.6	0.0	0.0	3.7
1000人未満	26	0.0	96.2	0.0	0.0	3.8
4000人未満	60	1.7	98.3	0.0	0.0	1.7
4000人以上	50	16.0	84.0	0.0	0.0	6.0

<入試>

【業務委託状況】

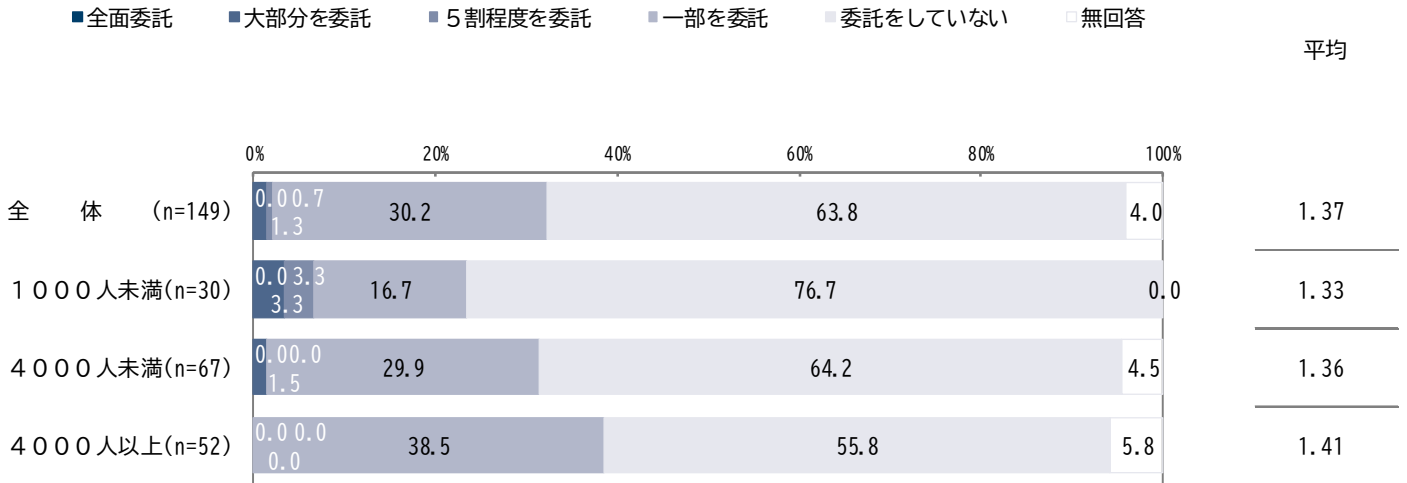


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	44	2.3	90.9	2.3	0.0	6.8
1000人未満	4	0.0	75.0	0.0	0.0	25.0
4000人未満	12	0.0	91.7	0.0	0.0	8.3
4000人以上	28	3.6	92.9	3.6	0.0	3.6

＜学生募集・広報＞

【業務委託状況】

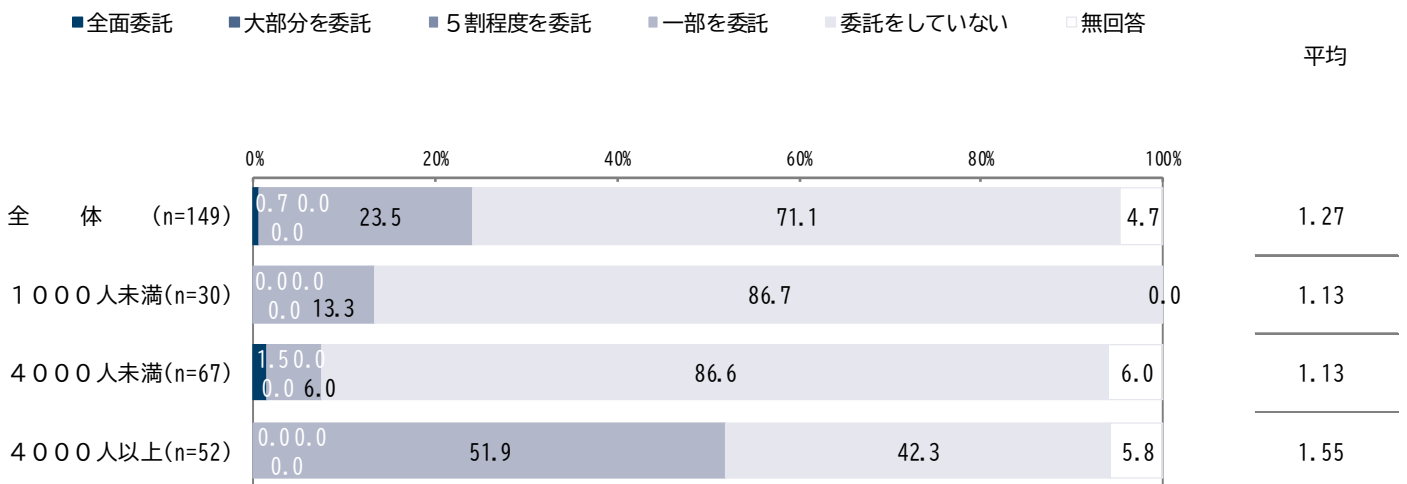


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	48	2.1	89.6	0.0	0.0	8.3
1000人未満	7	0.0	71.4	0.0	0.0	28.6
4000人未満	21	0.0	95.2	0.0	0.0	4.8
4000人以上	20	5.0	90.0	0.0	0.0	5.0

＜学生支援（相談、奨学金、保健、生活支援等）＞

【業務委託状況】



【業務委託先】

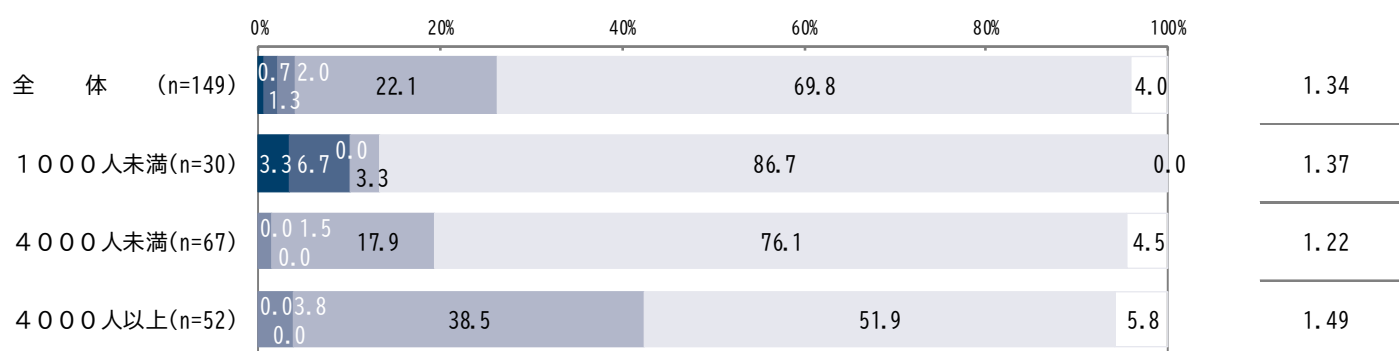
	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	36	8.3	77.8	5.6	2.8	8.3
1000人未満	4	0.0	75.0	0.0	0.0	25.0
4000人未満	5	0.0	60.0	0.0	20.0	20.0
4000人以上	27	11.1	81.5	7.4	0.0	3.7

＜キャリア支援＞

【業務委託状況】

■ 全面委託 ■ 大部分を委託 ■ 5割程度を委託 ■ 一部を委託 ■ 委託をしていない □ 無回答

平均



【業務委託先】

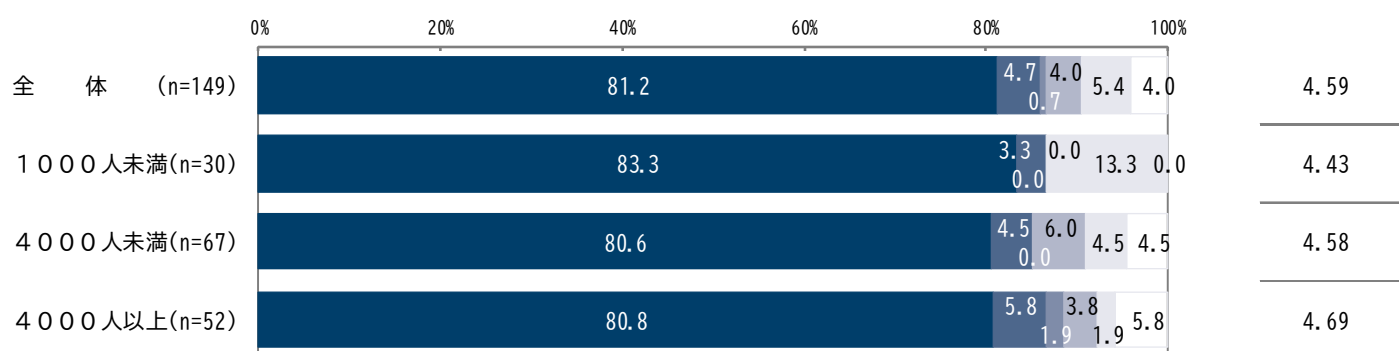
	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	39	5.1	92.3	0.0	2.6	2.6
1000人未満	4	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	13	0.0	84.6	0.0	7.7	7.7
4000人以上	22	9.1	95.5	0.0	0.0	0.0

＜学食・売店＞

【業務委託状況】

■ 全面委託 ■ 大部分を委託 ■ 5割程度を委託 ■ 一部を委託 ■ 委託をしていない □ 無回答

平均



【業務委託先】

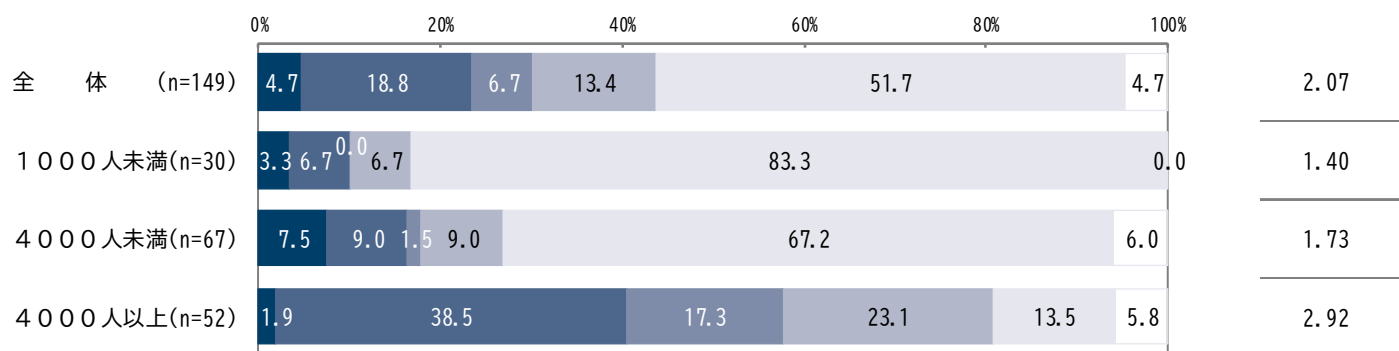
	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	135	9.6	85.9	1.5	4.4	3.7
1000人未満	26	0.0	88.5	0.0	7.7	3.8
4000人未満	61	4.9	85.2	0.0	6.6	3.3
4000人以上	48	20.8	85.4	4.2	0.0	4.2

＜図書館＞

【業務委託状況】

■ 全面委託 ■ 大部分を委託 ■ 5割程度を委託 ■ 一部を委託 ■ 委託をしていない □ 無回答

平均



【業務委託先】

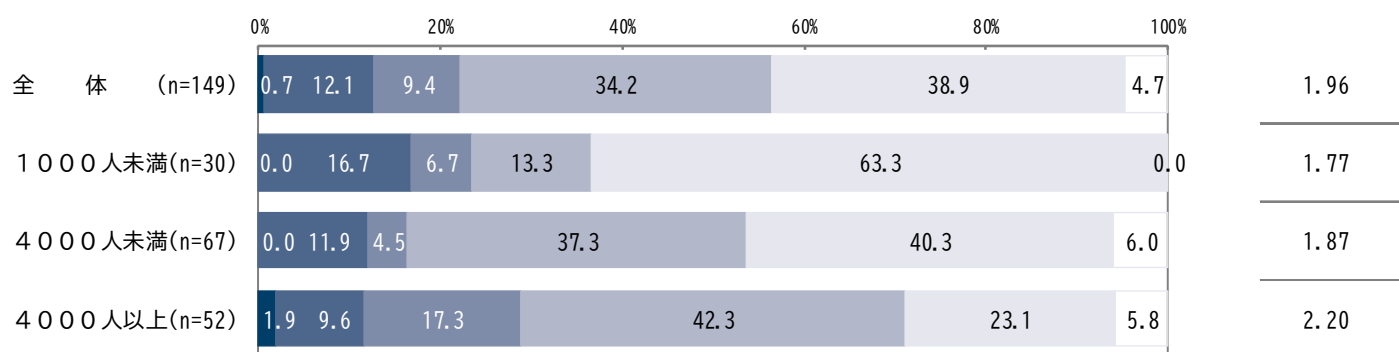
	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	65	6.2	87.7	1.5	1.5	6.2
1000人未満	5	0.0	80.0	0.0	20.0	0.0
4000人未満	18	11.1	88.9	0.0	0.0	5.6
4000人以上	42	4.8	88.1	2.4	0.0	7.1

＜情報システム＞

【業務委託状況】

■ 全面委託 ■ 大部分を委託 ■ 5割程度を委託 ■ 一部を委託 ■ 委託をしていない □ 無回答

平均

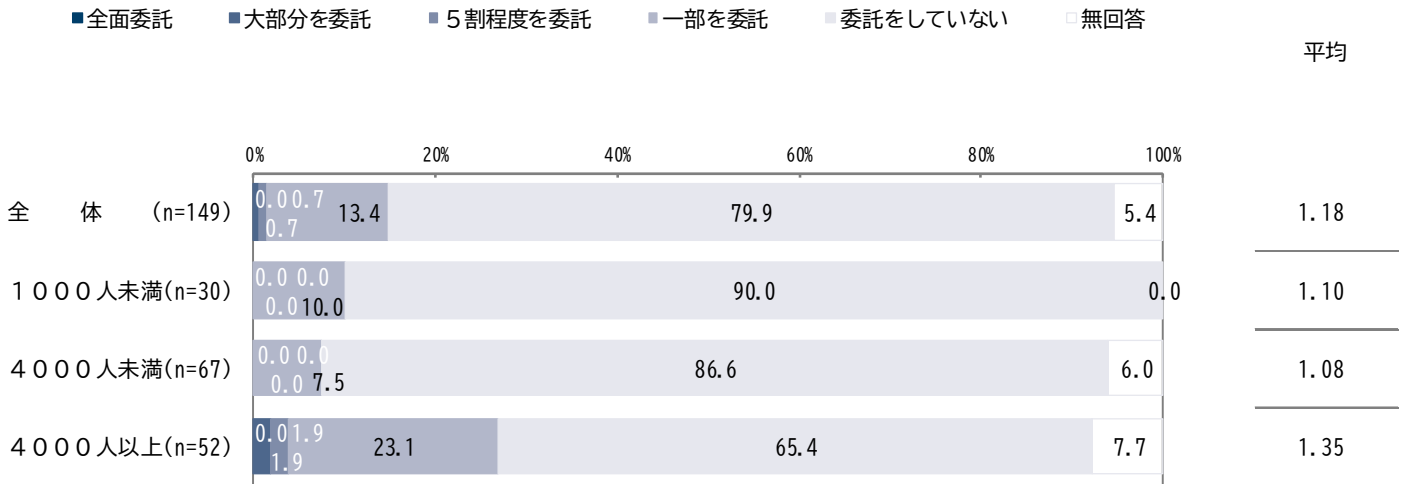


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	84	4.8	92.9	1.2	0.0	3.6
1000人未満	11	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	36	2.8	94.4	0.0	0.0	2.8
4000人以上	37	8.1	89.2	2.7	0.0	5.4

<教務系（教員サポート含む）>

【業務委託状況】

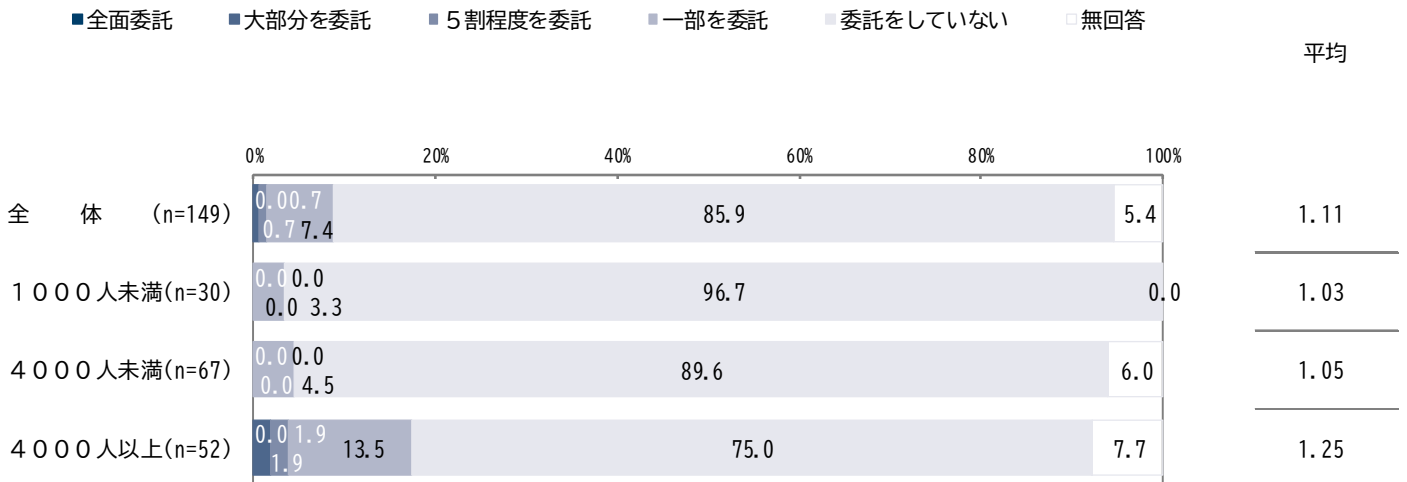


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	22	22.7	72.7	4.5	0.0	4.5
1000人未満	3	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	5	20.0	60.0	0.0	0.0	20.0
4000人以上	14	28.6	71.4	7.1	0.0	0.0

<研究支援>

【業務委託状況】

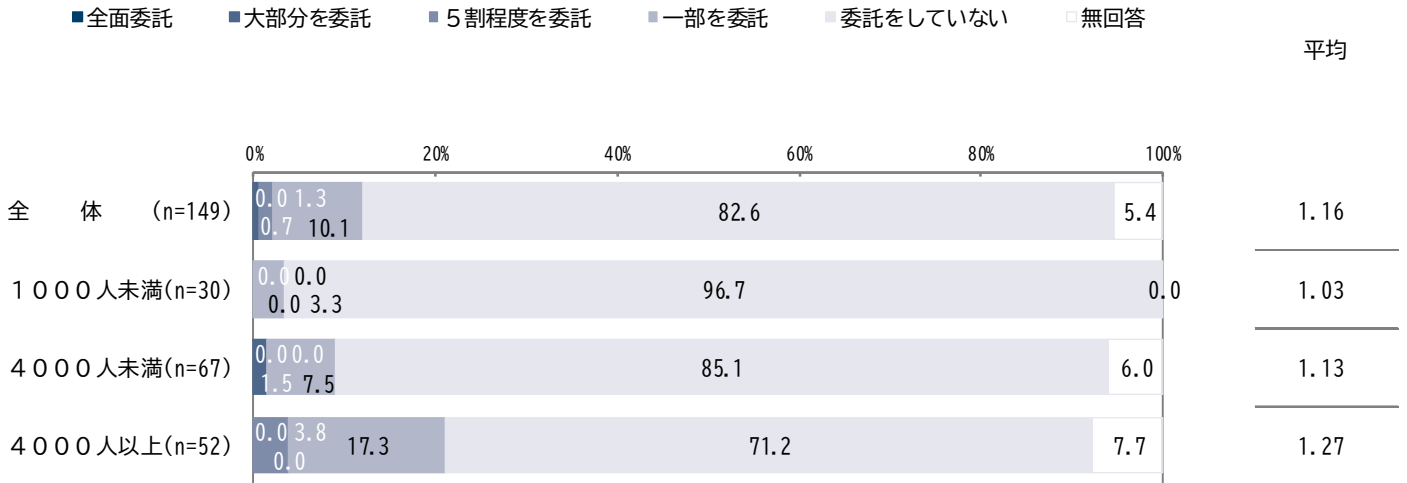


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	13	30.8	76.9	0.0	0.0	0.0
1000人未満	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	3	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人以上	9	44.4	66.7	0.0	0.0	0.0

<社会連携（産官学、地域、公開講座）>

【業務委託状況】

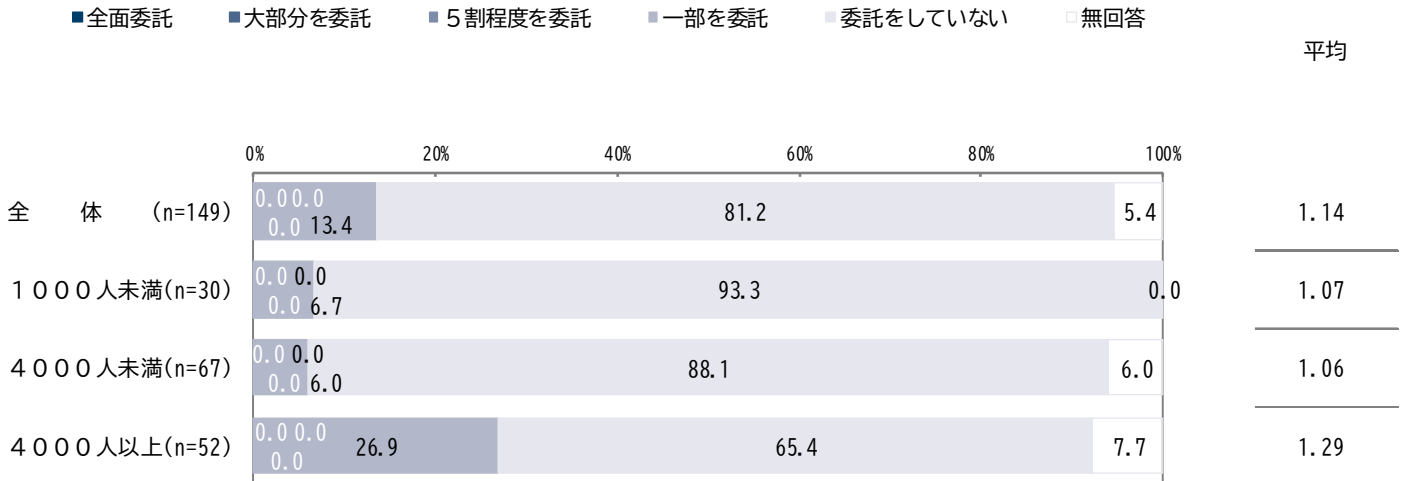


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	18	44.4	55.6	0.0	0.0	5.6
1000人未満	1	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	6	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0
4000人以上	11	45.5	54.5	0.0	0.0	9.1

<国際化・国際交流>

【業務委託状況】

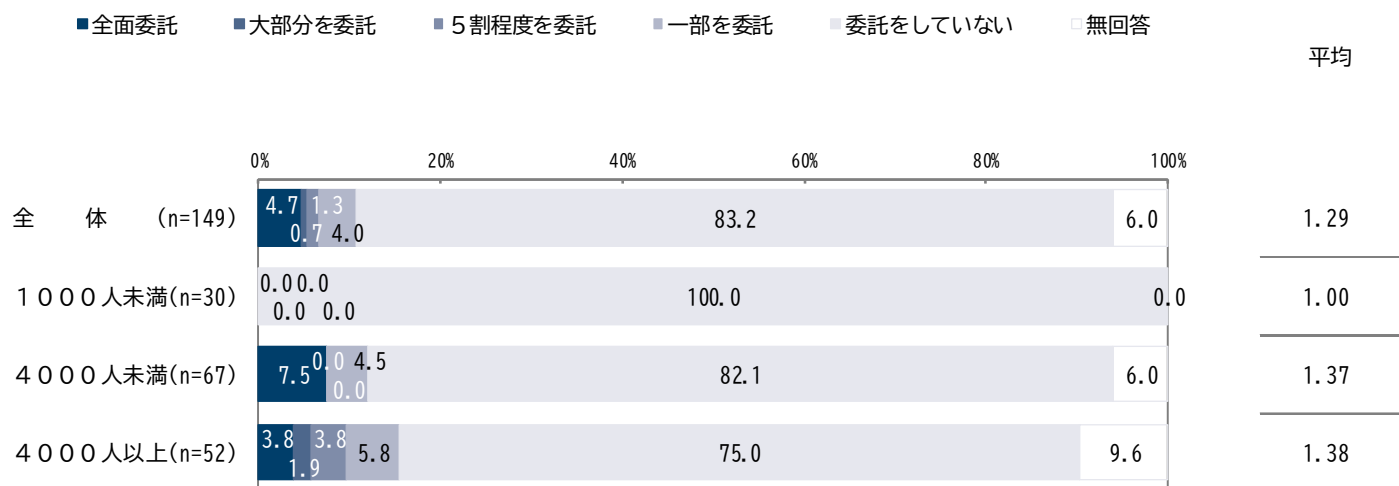


【業務委託先】

	調査数	自法人設立の事業会社	民間企業や士業	他学校法人設立の事業会社	NPO法人	無回答
全体	20	10.0	80.0	5.0	0.0	10.0
1000人未満	2	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0
4000人未満	4	25.0	75.0	0.0	0.0	0.0
4000人以上	14	7.1	85.7	7.1	0.0	7.1

<外郭団体(同窓会・校友会、父母会)>

【業務委託状況】

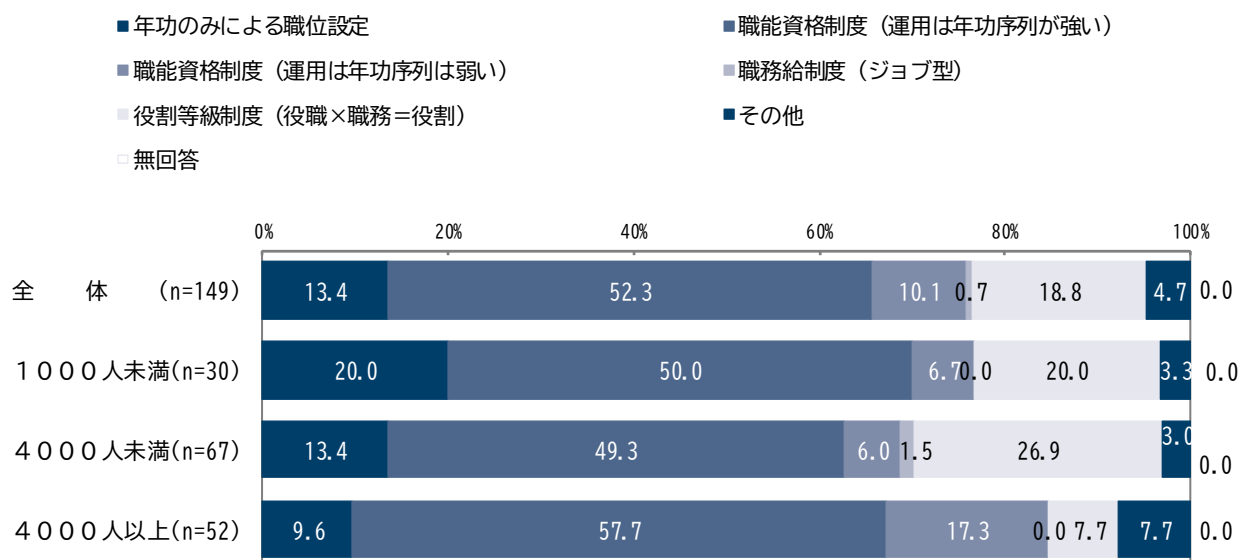


【業務委託先】

	調査数	自法人設 立の事業 会社	民間企業 や士業	他学校法 人設立の 事業会社	NPO法人	無回答
全体	16	31.3	25.0	6.3	37.5	0.0
1000人未満	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
4000人未満	8	50.0	12.5	12.5	25.0	0.0
4000人以上	8	12.5	37.5	0.0	50.0	0.0

(9) 人事制度

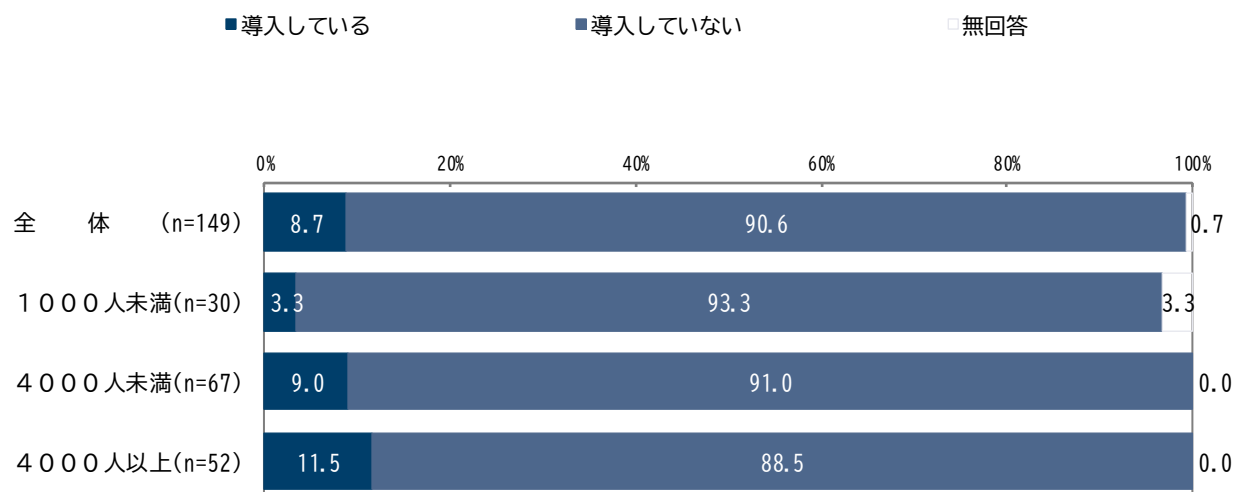
問 12. 現在の貴学の事務職員の人事制度について、1つ選択してください。



【その他の内訳】

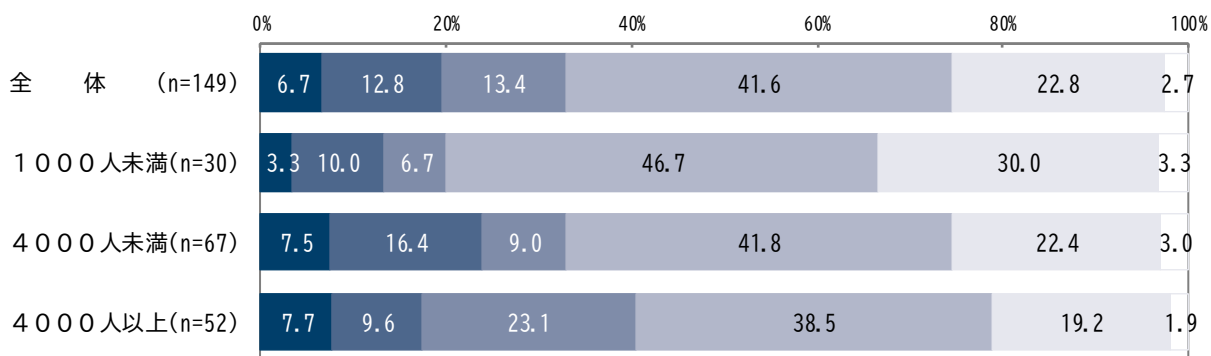
- ・ 目標管理制度
- ・ 国家公務員の給与法に基づいた級号俸によるもの
- ・ 人事評価に基づいて実施
- ・ 年功と勤務状況を勘案
- ・ 年功序列の傾向が強い
- ・ 職能要件に基づく職位設定と配置
- ・ 現状では「2.」に近い制度であるが、今後、年功序列的な人事制度からの脱却を目指して検討を行う予定
- ・ 設置団体の人事制度による

問 13. 現在の貴学の事務職員における、コース別人事制度、複線型人事制度の導入実態についてどちらか1つ選択してください。



問 14. 今後の貴学の事務職員の人事制度の見直し意向について、該当するものを1つ選択してください。

- 過去6年以上前に見直しを実施し、当分見直し予定はない ■ 過去5年以内に見直しを実施し、当分見直し予定はない
- 現在、見直し中 ■ 見直しを予定、検討している
- 見直しの予定はない □ 無回答



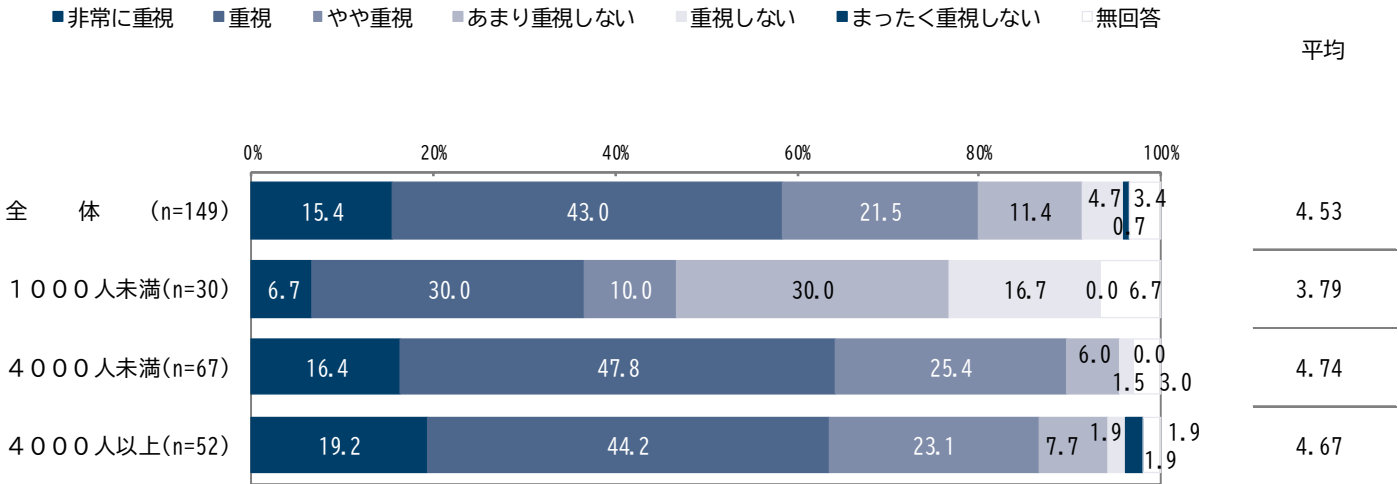
2 人材育成・教育において重視しているテーマ・研修

(1) 人材育成や教育に関する項目の重視する度合い

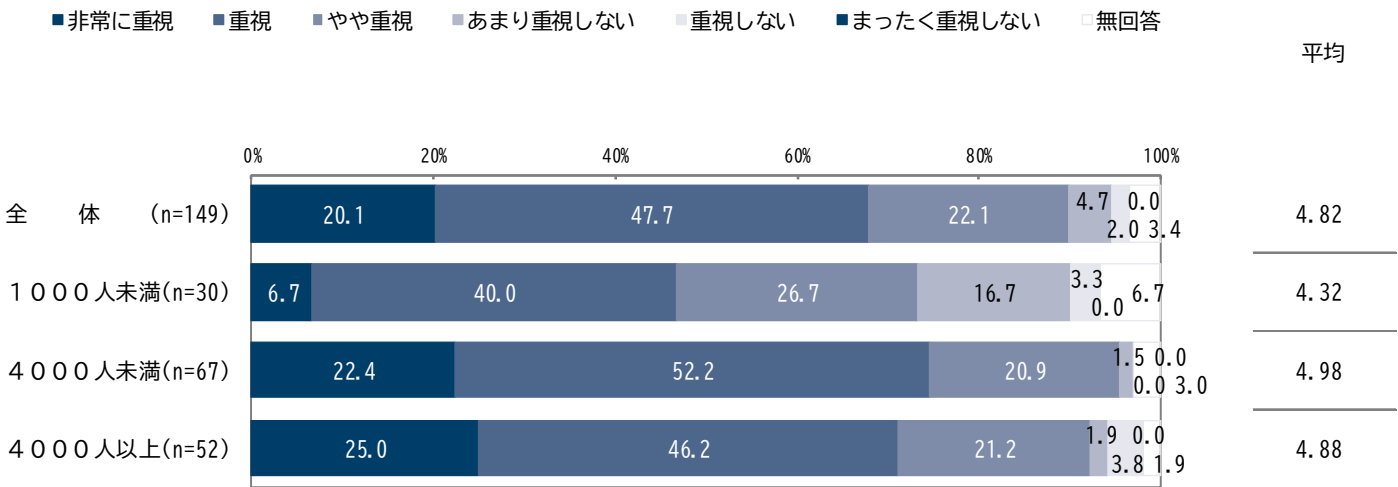
問 15. 各階層等の人材育成や教育に関する項目について、重視する度合いを選択してください。

※平均は、「非常に重視」を6点、「重視」が5点、「やや重視」が4点、「あまり重視しない」が3点、「重視しない」が2点、「まったく重視しない」を1点として算出しています。

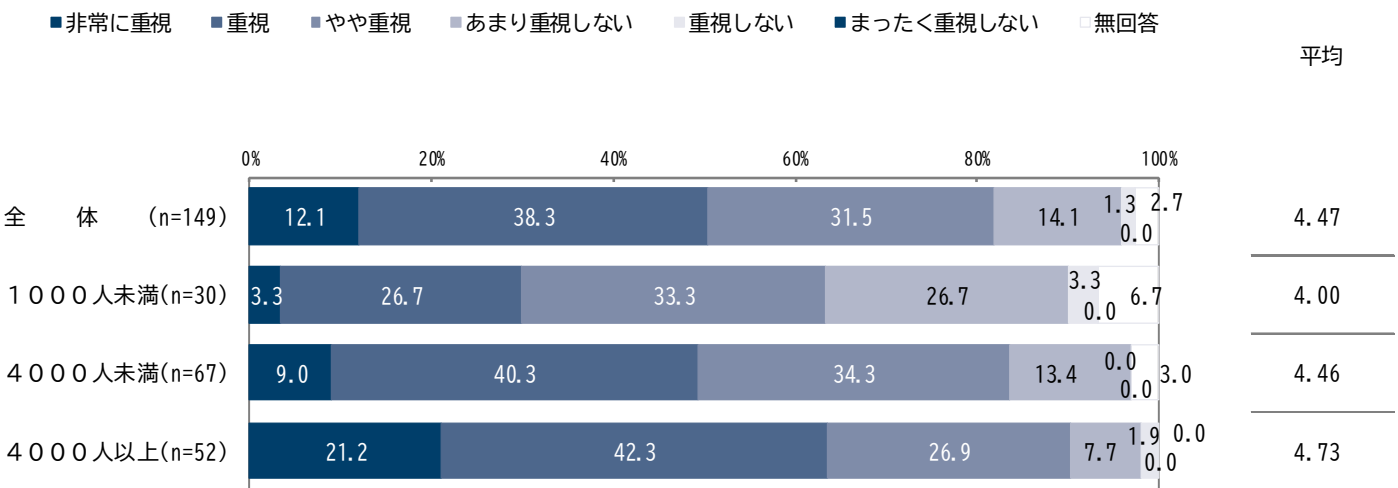
<理事・評議員の大学知識やマネジメント力の強化>



<次世代経営幹部候補の育成>



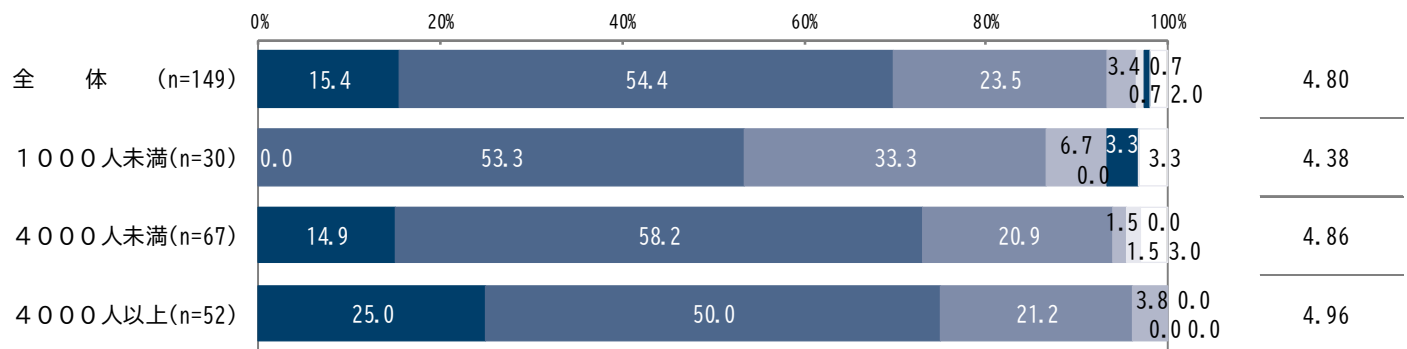
<女性リーダーの育成>



<部長層のマネジメント力の向上>

■非常に重視 ■重視 ■やや重視 ■あまり重視しない ■重視しない ■まったく重視しない □無回答

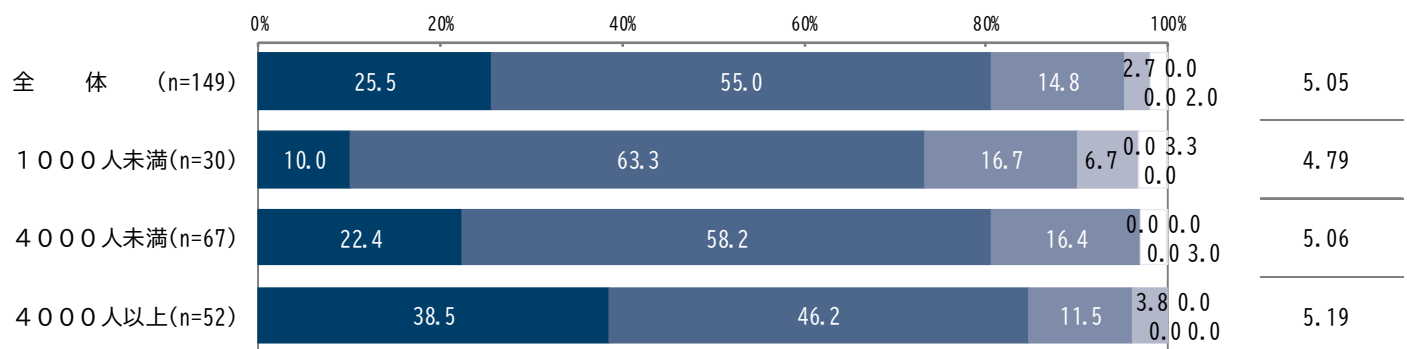
平均



<課長層のマネジメント力の向上>

■非常に重視 ■重視 ■やや重視 ■あまり重視しない ■重視しない ■まったく重視しない □無回答

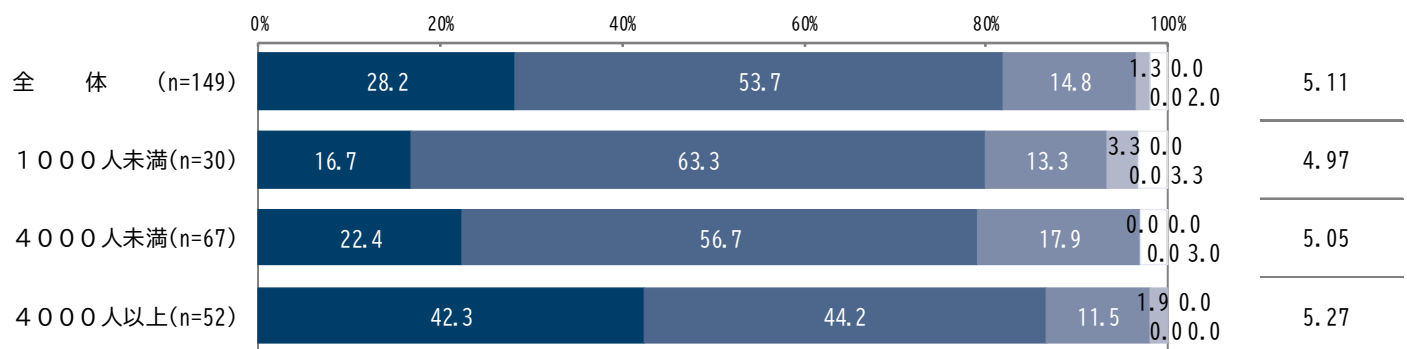
平均



<中堅職員の業務遂行能力の向上>

■非常に重視 ■重視 ■やや重視 ■あまり重視しない ■重視しない ■まったく重視しない □無回答

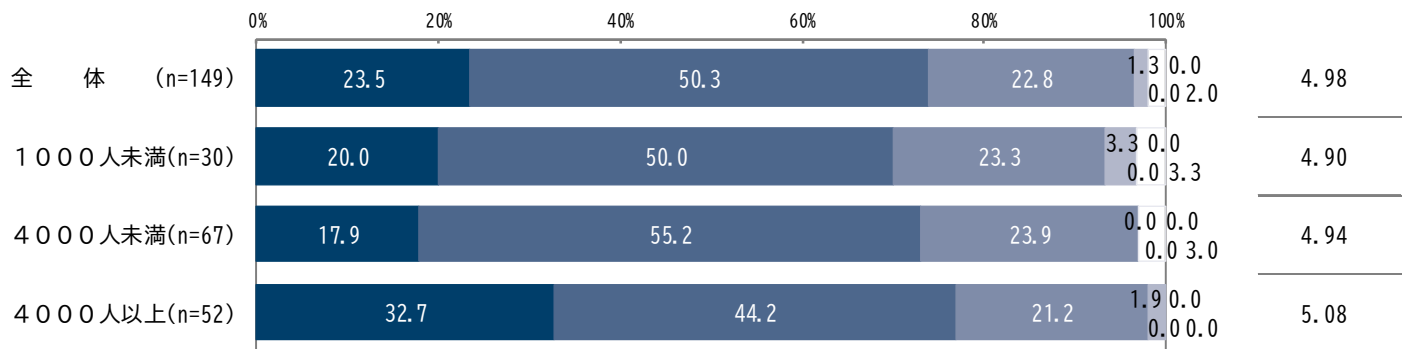
平均



<新入・若手職員の業務遂行能力の向上>

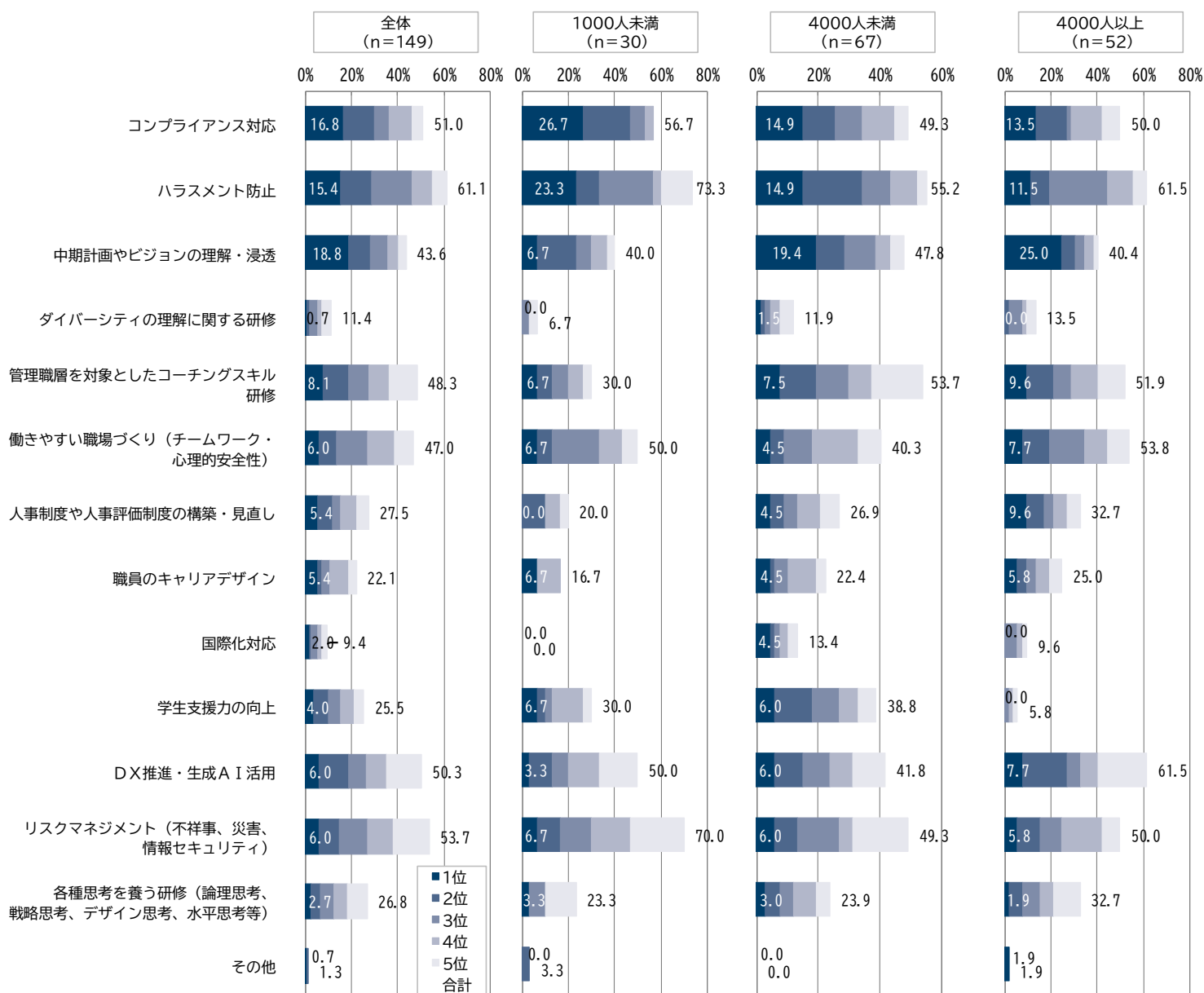
■非常に重視 ■重視 ■やや重視 ■あまり重視しない ■重視しない ■まったく重視しない □無回答

平均



(2) 実施優先度の高い研修テーマ

問 16. 実施優先度の高い研修テーマについて、次の項目の中から上位5つを選び、実施優先度の高い順に1つずつ選択してください。



【その他の内訳】

- ・ 学生募集
- ・ セルフマネジメント

3 ガバナンスに関する取り組みについて

(1) 役員や管理職の構成（定員数、男女比率）

問 17. 貴学／法人の令和 6 年度時点（把握可能な直近時点）の役員や管理職の構成について、ご入力ください。

<理事会の人数 合計>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	144	9.7	4.07	3	29
1000人未満	26	7.7	2.53	5	15
4000人未満	67	8.9	3.28	3	17
4000人以上	51	11.6	4.77	5	29

<評議員会、経営協議会、経営審議会の人数 合計>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	141	25.5	14.30	6	88
1000人未満	26	17.6	6.30	6	31
4000人未満	64	20.2	7.98	6	35
4000人以上	51	36.1	16.93	13	88

<監事の人数 合計>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	144	2.2	0.45	2	4
1000人未満	26	2.0	0.00	2	2
4000人未満	67	2.2	0.41	2	4
4000人以上	51	2.4	0.55	2	4

<管理職（ライン管理職）の人数 合計>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	141	29.6	33.04	0	221
1000人未満	27	13.2	11.44	1	51
4000人未満	64	17.8	13.92	0	68
4000人以上	50	53.6	43.12	0	221

<理事会の人数 男性>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	144	8.1	3.83	2	28
1000人未満	26	6.3	2.67	3	14
4000人未満	67	7.4	2.71	2	14
4000人以上	51	10.0	4.72	4	28

<評議員会、経営協議会、経営審議会の人数 男性>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	141	20.0	12.77	4	74
1000人未満	26	12.9	5.67	4	25
4000人未満	64	15.5	6.50	5	31
4000人以上	51	29.4	15.58	9	74

<監事の人数 男性>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	144	1.9	0.64	0	4
1000人未満	26	1.9	0.36	1	2
4000人未満	67	1.9	0.56	1	4
4000人以上	51	1.9	0.83	0	4

<管理職（ライン管理職）の人数 男性>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	141	23.3	26.75	0	183
1000人未満	27	9.2	8.45	1	36
4000人未満	64	14.0	11.79	0	56
4000人以上	50	42.8	34.68	0	183

<理事会の人数 女性>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	140	1.6	1.56	0	10
1000人未満	24	1.5	1.15	0	4
4000人未満	65	1.5	1.86	0	10
4000人以上	51	1.7	1.29	0	6

<評議員会、経営協議会、経営審議会の人数 女性>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	139	5.5	4.39	0	22
1000人未満	25	4.9	3.58	0	15
4000人未満	63	4.8	4.33	0	21
4000人以上	51	6.7	4.57	0	22

<監事の人数 女性>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	129	0.4	0.53	0	2
1000人未満	20	0.2	0.40	0	1
4000人未満	58	0.3	0.47	0	1
4000人以上	51	0.5	0.61	0	2

<管理職（ライン管理職）の人数 女性>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	137	6.6	7.73	0	49
1000人未満	25	4.3	4.28	0	17
4000人未満	62	4.0	3.15	0	13
4000人以上	50	10.8	10.64	0	49

<理事会 女性の割合>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	140	16.5	13.54	0.0	62.5
1000人未満	24	20.0	15.22	0.0	50.0
4000人未満	65	15.8	14.45	0.0	62.5
4000人以上	51	15.8	11.02	0.0	44.4

<評議員会、経営協議会、経営審議会 女性の割合>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	139	22.1	15.25	0.0	79.0
1000人未満	25	27.9	17.92	0.0	79.0
4000人未満	63	21.6	15.33	0.0	72.4
4000人以上	51	19.8	12.83	0.0	54.8

<監事 女性の割合>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	129	16.7	23.93	0.0	100.0
1000人未満	20	10.0	20.00	0.0	50.0
4000人未満	58	14.9	21.82	0.0	50.0
4000人以上	51	21.2	26.63	0.0	100.0

<管理職（ライン管理職） 女性の割合>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	133	22.6	14.39	0.0	62.5
1000人未満	25	28.0	17.81	0.0	62.5
4000人未満	59	23.7	14.49	0.0	61.1
4000人以上	49	18.4	10.67	0.0	50.0

<理事のうち学外理事>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	142	3.8	2.41	0	14
1000人未満	26	3.3	1.83	1	8
4000人未満	65	3.7	2.26	0	10
4000人以上	51	4.3	2.73	0	14

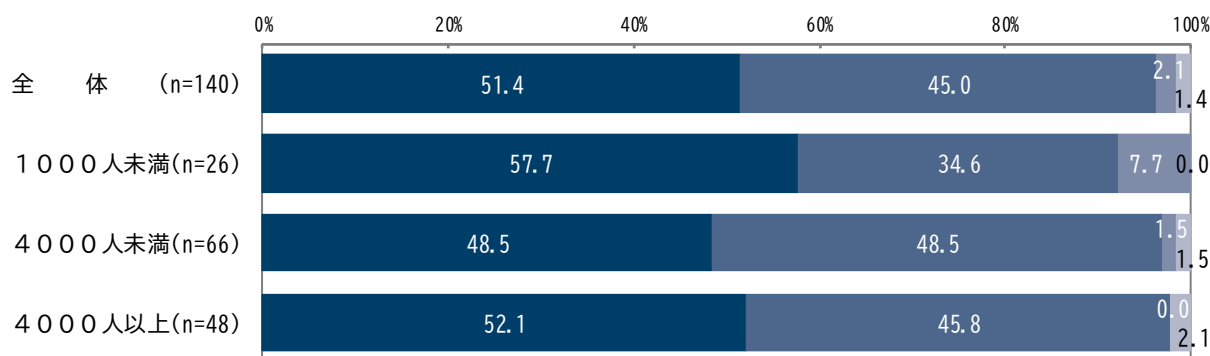
<理事のうち学外理事の割合>

	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値
全体	142	38.2	15.33	0.0	81.8
1000人未満	26	41.4	15.98	18.2	77.8
4000人未満	65	39.2	16.29	0.0	81.8
4000人以上	51	35.2	13.06	0.0	60.9

(2) 理事選任時の選定基準

問 18. 理事選任時に、組織を代表して決定を行う資質・能力基準の状況について当てはまるものを1つ選択してください。

- 理事の資質・能力基準が明確に定められていない
- (人物像、学校運営に資する、〇〇力がある方等の) 理事としての抽象的な資質・能力基準が定められている
- (求められる業績・経歴を設定、資格等の) 理事としての具体的な資質・能力基準が定められている
- 具体的な資質・能力基準に加え、本法人に必要な領域を、スキルマトリクスとして整理し、抜け漏れなく人選できるようにしている

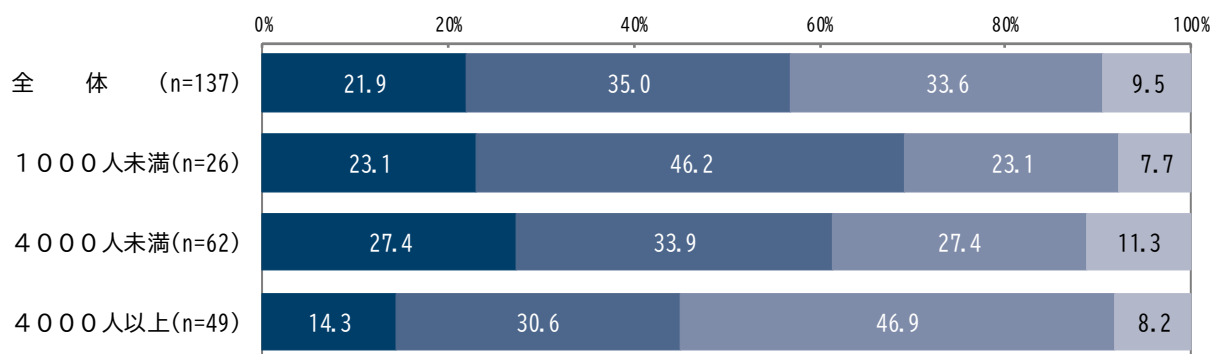


※本設問は、設問趣旨を踏まえ、無回答を除いた分析とする

(3) 学外理事への支援・サポート

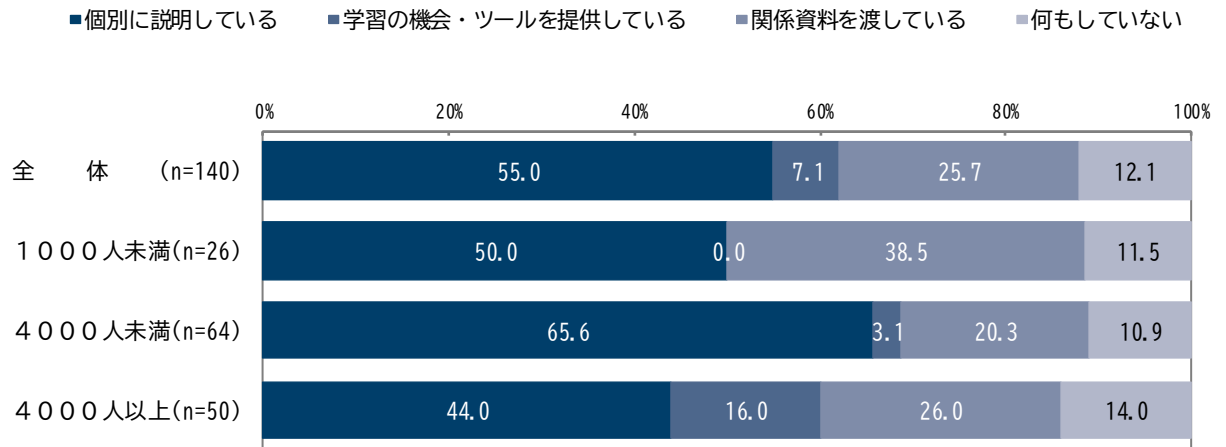
問 19. 大学経営等に関する審議等における、職員が実施している学外理事へのコミュニケーション、サポートについて、最も当てはまるものを1つ選択してください。

- 法人事務局職員（理事会担当）が、毎回、不明点の確認やポイントを事前に説明している
- 学内理事／常勤理事会等が必要と判断した場合、その指示に基づき事前に説明している
- 学外理事から求められた場合、事前に説明している
- 事前の説明や対応はしていない



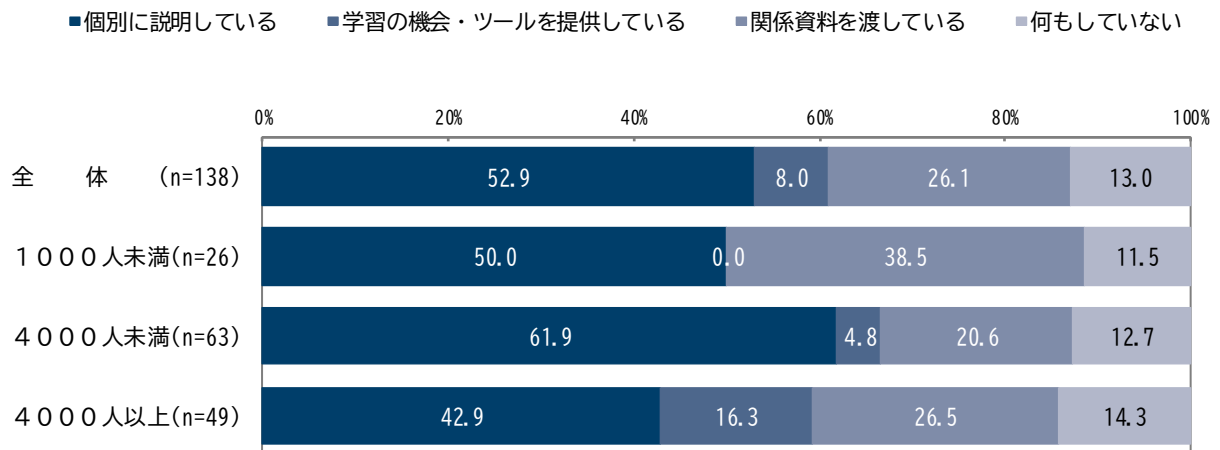
※本設問は、設問趣旨を踏まえ、無回答を除いた分析とする

問 20.1 役員就任時における、以下の視点での説明状況について、最も当てはまるものを1つ選択してください。：行動規範やコンプライアンス、役員の責任



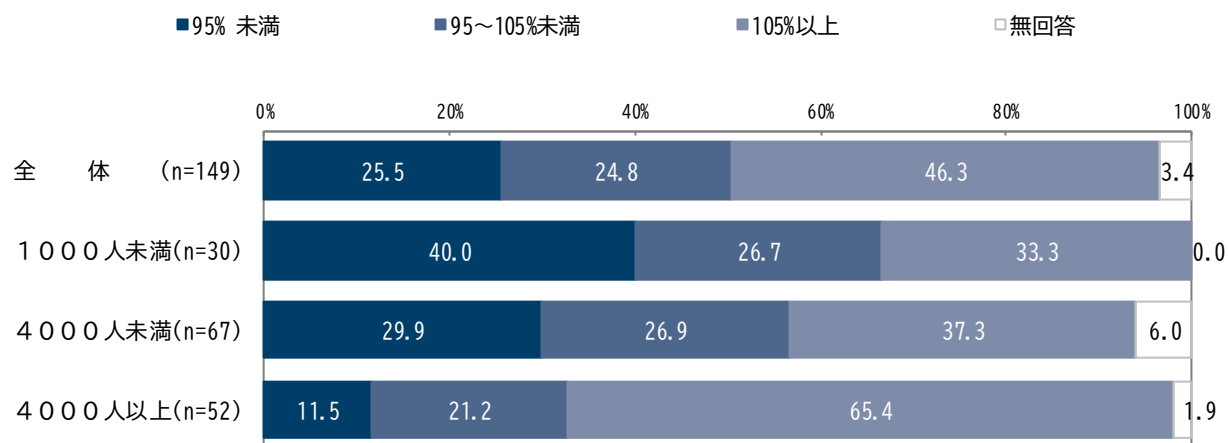
※本設問は、設問趣旨を踏まえ、無回答を除いた分析とする

問 20.2 役員就任時における、以下の視点での説明状況について、最も当てはまるものを1つ選択してください。：大学の法制度やマネジメントの仕組み



※本設問は、設問趣旨を踏まえ、無回答を除いた分析とする

<参考> 分析に活用した定員充足率（資料調査結果）



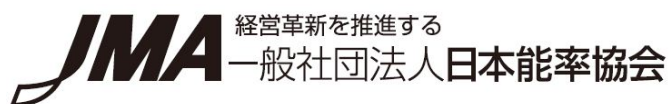
※1 各種資料や Web などより調査機関が独自収集したデータとなる

また、一部、大学院等の収容定員数が含まれている大学がある

※2 収集できない大学については、集計ソフトの関係で「無回答」として表示している

大学の組織・人事の経営課題 2024
～第45回 当面する企業経営課題に関する調査【産業間比較編】～

発行：2025年5月



〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

<https://www.jma.or.jp/>

人材戦略研究所 : Tel. 03-3434-1601 E-mail. research@jma.or.jp

学校経営支援センター : Tel. 03-3434-6617 E-mail. college@jma.or.jp

■無断複製を禁じます。

■調査データを引用する際は、

出典名（一般社団法人 日本能率協会『大学の組織・人事の経営課題 2024』）を
明記してください。