

私学経営情報

第 33 号

「学校法人の経営改善方策
に関するアンケート」報告

大学・短期大学法人編

平成 30 年 4 月調査

平成 31(2019) 年 3 月



はじめに

平成 5（1993）年に始まりました「学校法人の経営改善方策に関するアンケート調査」は 5 年毎に実施しており、今回で 6 回目となります。

学校法人の皆様には、ご多忙の中、多数の設問にもかかわらずご丁寧にご回答ください誠にありがとうございました。おかげさまで本報告書を刊行する運びとなり心から感謝申し上げます。

平成 30（2018）年度において、私立大学等の経営に関し二つの大きな提言がありました。一つは、中央教育審議会による「2040 年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」（平成 30（2018）年 11 月 26 日）であり、多様な教育研究体制の構築や教育の質の保証・情報公表などが提言されています。この中で高等教育機関の規模についても触れられ、今まで増え続けてきた高等教育機関への進学者数は平成 29（2017）年度をピークとし、これからは減少局面に入ると推計されています。特に、大学進学者数は約 51 万人となり平成 29（2017）年と比較すると約 12 万人減少とのこと。国公立大学の入学定員が現在のままであれば減少分は私立大学が被ることになります。

二つめは、「学校法人制度の改善方策について」（平成 31（2019）年 1 月 7 日大学設置・学校法人審議会学法人分科会 学校法人制度改善検討小委員会）です。役員の損害賠償責任、監事の権限強化、中期的計画の作成、情報の公表などバランスの一層の強化と経営の計画性・透明性が求められています。

少子高齢社会が進み、グローバル化や技術革新など経済社会も急速に変化しています。時代を創るのは“人”であり、建学の理念を実現することで社会に貢献する私立学校の存在意義はますます大きくなっています。

各学校におかれましては、強みや特色をさらに磨きあげ、キラリと輝く私立学校として存続してほしいと切に願います。当センターも私学の応援団として私立学校の発展のために充実した情報提供に努めてまいります。今後も厳しい経営環境が予想される中、本報告書が少しでもお役に立てれば幸いです。

平成 31（2019）年 3 月

日本私立学校振興・共済事業団
私学経営情報センター長
菊池裕明

目 次

	頁
アンケート報告の利用にあたって《アンケートの概要》	1

A 【組織運営（法人）】

【理事長】

1 理事長の選出方法	3
2 理事長の勤務形態	4
3 理事長の法人内の兼任状況	5
4 理事長の履歴	6
5 理事長のサポート体制	9

【理事（理事長は除く）】

6 理事の人数	10
7 理事の年齢層	13
8 理事の任期	14
9 常勤理事の職務	15
10 常勤理事の担当職務	16
11 外部理事の経歴	17
12 外部理事の担当職務	18

【意思決定プロセス】

13 法人における意思決定プロセス	19
14 理事会の開催回数	23
15 理事会の事前検討機関	26
16 評議員の人数	27
17 評議員の経歴	28
18 評議員会への諮問事項	29

【監事】

19 監事の人数	31
20 非常勤監事の出勤日数	32
21 監査の内容	33
22 監査日数	35
23 監事の理事会出席回数	38
24 独立監査人との連携	39
25 監事のサポート体制	40
26 監査結果の報告	41
27 役員報酬の基準の有無	42
28 学校法人の現在の課題	43

B 【組織運営（学校）】

1 経営状況と意識	45
2 学長の選出方法	46
3 学長選挙	47
4 学長のサポート体制	49
5 学長室等の業務	50
6 大学・短期大学における意思決定プロセス	52

C 【中長期計画】

頁

【経営意識】

1 経営状況と意識	54
-----------	----

【中長期計画】

2 中長期計画の策定	56
3 中長期計画の内容	60
4 中長期計画の数値目標の有無	64
5 中長期計画の策定部局	65
6 中長期計画策定にあたってのヒアリング	66
7 中長期計画の進捗状況の確認	68
8 中長期計画の内容や進捗状況等の公表・共有	69

D 【人事政策】

【人事考課制度】

1 人事考課制度	70
2 人事考課制度の反映	73
3 人事考課制度の効果と制度上の課題	74

【その他】

4 労働契約法改正	76
5 変形労働時間制導入の有無	78
6 教職員の労働時間の管理方法	79
7 労働組合との交渉における課題	80

E 【教職協働】

【スタッフ・ディベロップメント】

1 スタッフ・ディベロップメントの種類と実施方法	81
2 スタッフ・ディベロップメントの目的	84
3 スタッフ・ディベロップメントの企画担当部署	85
4 スタッフ・ディベロップメントの研修成果の活用	86

【専門的職員】

5 専門的職員の配置の必要性	87
----------------	----

【教職協働】

6 教職協働が行われている分野	90
-----------------	----

F 【学生募集】

1 学生募集で重視する取り組み	91
2 調査（マーケティングリサーチ）	92
3 調査の内容と対象者	93
4 調査結果の利用	96
5 インターネットによる出願の実施	97
6 広報費の金額、管理経費に占める割合	98
7 学生募集活動の効果	99

G 【その他】

1 危機管理	101
2 地方公共団体との連携・協力	104
3 地方公共団体との協定内容	105
4 他の学校法人との連携・協力	106
5 他の学校法人との協定内容	107

アンケート報告の利用にあたって 《アンケートの概要》

1. アンケートの目的

学校法人、私立大学・短期大学における現在の状況を把握し、私立学校への情報提供および当事業団が行う経営相談業務等での活用により、私学経営の向上に資することを目的とします。

2. 調査内容

A : 組織運営（法人） B : 組織運営（学校） C : 中長期計画 D : 人事政策
E : 教職協働 F : 学生募集 G : その他

- ・学校法人を対象とした設問 : A、C、D、E、G
- ・学校（大学・短期大学）を対象とした設問 : B、F

3. アンケートの対象及び回答数

学校法人単位の項目

区分	対象法人数	回答法人数	回答率
大学法人	560	512	91.4%
短期大学法人	105	96	91.4%
合計	665	608	91.4%

※大学法人…大学を設置している学校法人

※短期大学法人…大学法人以外で短期大学を設置している学校法人

学校単位の項目

区分	対象学校数	回答学校数	回答率
大学	606	549	90.6%
短期大学	315	280	88.9%
合計	921	829	90.0%

4. アンケート期日

平成 30 年 4 月 10 日～5 月 21 日

5. アンケート方法

依頼、配布、回収とも事業団電子窓口にて実施

6. 集計方法

- ・該当項目を1つ選ぶ設問

各項目の該当数／各項目の回答数の合計×100

- ・該当項目を全て選ぶ設問

各項目の該当数／各設問に該当する法人数・学校数×100

- ・人数、回数、金額を回答する設問

平均または一定規模ごとで区分した該当数を集計

※算出された比率は原則グラフ上に記載していますが、比率の低い場合など掲載を省略しているものがあります。

※以下の理由により、各区分の合計が100%にならないことがあります。

- ・複数回答可の項目
- ・小数点第2位の四捨五入

※自由記述の回答内容は本報告には記載していません。

7. その他

本報告書では次ページ以降、短期大学法人を「短大法人」、短期大学を「短大」と記載します。

A 組織運営（法人）

【理事長】

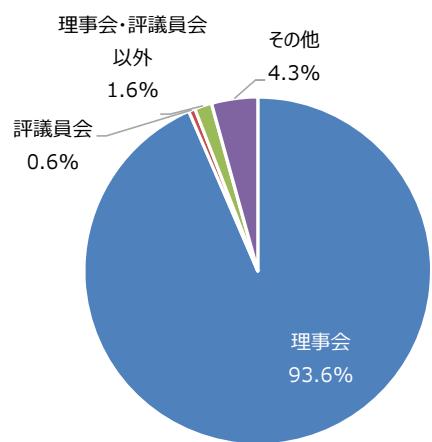
■ A 1 理事長の選出方法

貴法人の理事長の選出方法について、下記項目の中から、最も影響を与えるものを1つ選択してください。

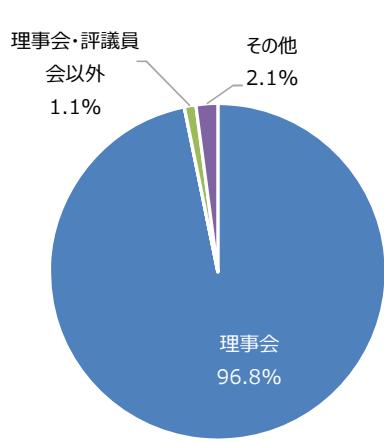
理事長の選出方法は、大学・短大法人ともに9割以上の法人が理事会によって選出されている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	理事会による選出	479	93.6%	92	96.8%	571	94.1%
2	評議員会による選出	3	0.6%	0	0.0%	3	0.5%
3	理事会・評議員会以外の委員会（選考委員会等）による選出	8	1.6%	1	1.1%	9	1.5%
4	その他	22	4.3%	2	2.1%	24	4.0%
	集計法人数	512		95		607	

大学法人



短大法人



■ A 2 理事長の勤務形態

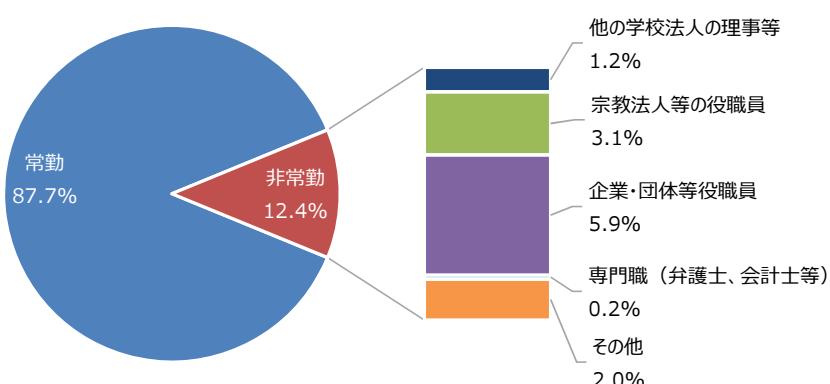
貴法人の現在（平成30年4月1日時点）の理事長の勤務形態について、下記項目の中から、該当する項目を選択してください。

（貴法人における勤務が本務となる場合には「1.常勤」とします。）また、「2.非常勤」に該当する場合は、「a～e」のうち、本務となる他の職について選択してください。

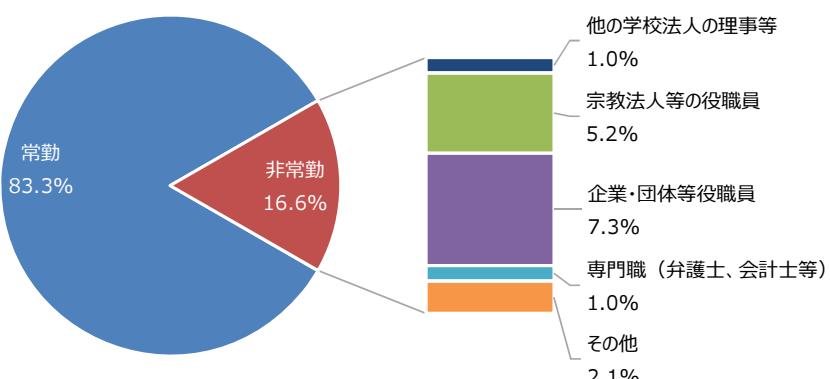
理事長の勤務形態は、大学・短大法人ともに8割以上の法人が常勤である。非常勤の場合の本務は企業・団体等役職員が最も多い。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	常勤	449	87.7%	80	83.3%	529	87.0%
2	非常勤	63	12.4%	16	16.6%	79	13.0%
	a 他の学校法人の理事等	6	1.2%	1	1.0%	7	1.2%
	b 宗教法人等の役職員	16	3.1%	5	5.2%	21	3.5%
	c 企業・団体等役職員	30	5.9%	7	7.3%	37	6.1%
	d 専門職（弁護士、会計士等）	1	0.2%	1	1.0%	2	0.3%
	e その他	10	2.0%	2	2.1%	12	2.0%
	集計法人数	512		96		608	

理事長の勤務形態【大学法人】



理事長の勤務形態【短大法人】



■ A 3 理事長の法人内の兼任状況

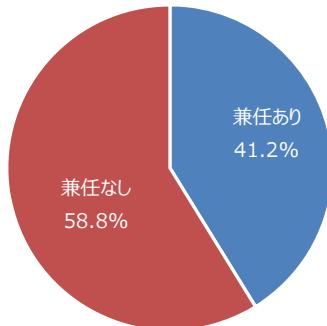
貴法人の現在（平成30年4月1日時点）の理事長は法人内の他の職務と兼任していますか。下記項目の中から、該当する項目を選択してください。「1.法人内の他の職務と兼任している」に該当する場合は、「a～c」のうち、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

大学法人は約4割、短大法人は約5割の理事長が法人内の他の職務を兼任している。兼任する役職として最も多いのは大学または短大の学長で、大学法人が21.7%、短大法人が27.4%となっている。

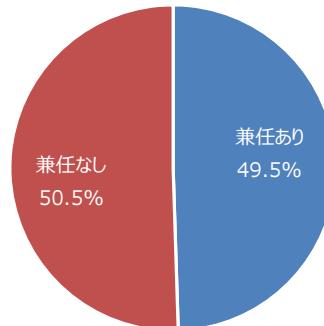
番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	法人内の他の職務と兼任している	211	41.2%	47	49.5%	258	42.5%
	a 大学または短期大学の学長との兼任	111	21.7%	26	27.4%	137	22.6%
	b 大学、短期大学以外の設置校の長（校長、園長等）との兼任	38	7.4%	18	18.9%	56	9.2%
	c その他	84	16.4%	12	12.6%	96	15.8%
2	法人内の他の職務とは兼任していない	301	58.8%	48	50.5%	349	57.5%
	集計法人数	512		95		607	

兼任の有無

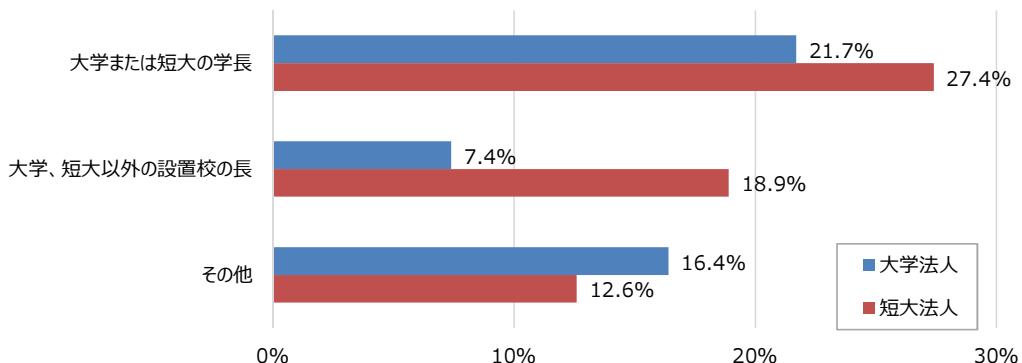
大学法人



短大法人



兼任する役職



■ A 4 理事長の履歴

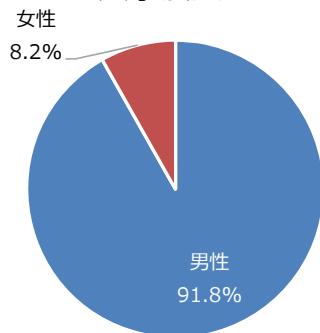
貴法人の現在（平成30年4月1日時点）の理事長について、性別、年齢、自法人の創設者またはその親族であるかについて選択してください。また、理事長のこれまでの経験について、理事長に就任する前の直近の経験とそれ以外の経験を選択してください。

- 【性別】 大学法人は約1割、短大法人は約2割の理事長が女性である。
- 【年齢層】 年齢層で多いのは、大学法人は70歳代が約4割、短大法人は60歳代及び70歳代に約3割が分布している。
- 【創設者・親族】 大学法人の理事長は約4割、短大法人は約5割が創設者または親族に該当する。
- 【理事長の経験】 大学・短大法人ともに、最も多い経験は、直近は自法人の教員、直近以外は企業人・団体職員である。

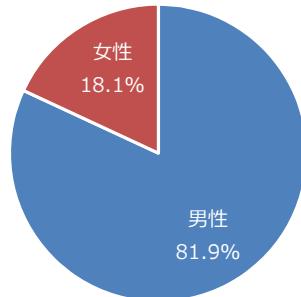
<性別>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
男性	468	91.8%	77	81.9%	545	90.2%
女性	42	8.2%	17	18.1%	59	9.8%
集計法人数	510		94		604	

大学法人



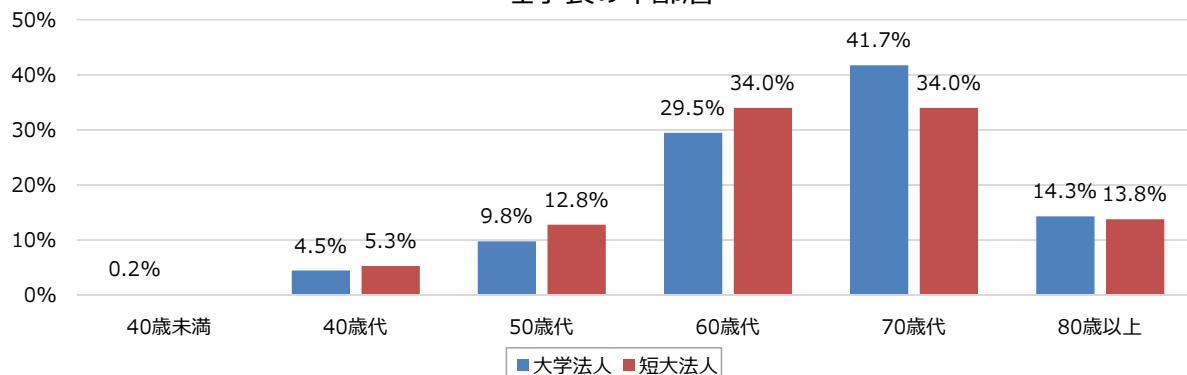
短大法人



<年齢>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
40歳未満	1	0.2%	0	0.0%	1	0.2%
40歳代	23	4.5%	5	5.3%	28	4.6%
50歳代	50	9.8%	12	12.8%	62	10.3%
60歳代	150	29.5%	32	34.0%	182	30.2%
70歳代	212	41.7%	32	34.0%	244	40.5%
80歳以上	73	14.3%	13	13.8%	86	14.3%
集計法人数	509		94		603	

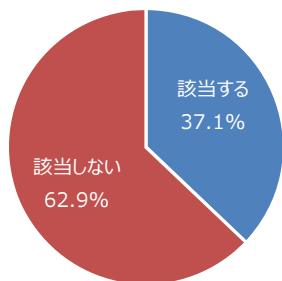
理事長の年齢層



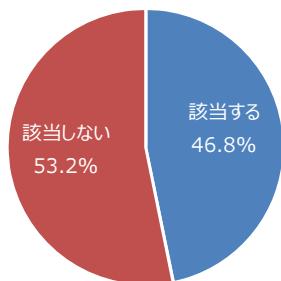
<創設者または親族>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
該当する	186	37.1%	44	46.8%	230	38.6%
該当しない	316	62.9%	50	53.2%	366	61.4%
集計法人数	502		94		596	

大学法人



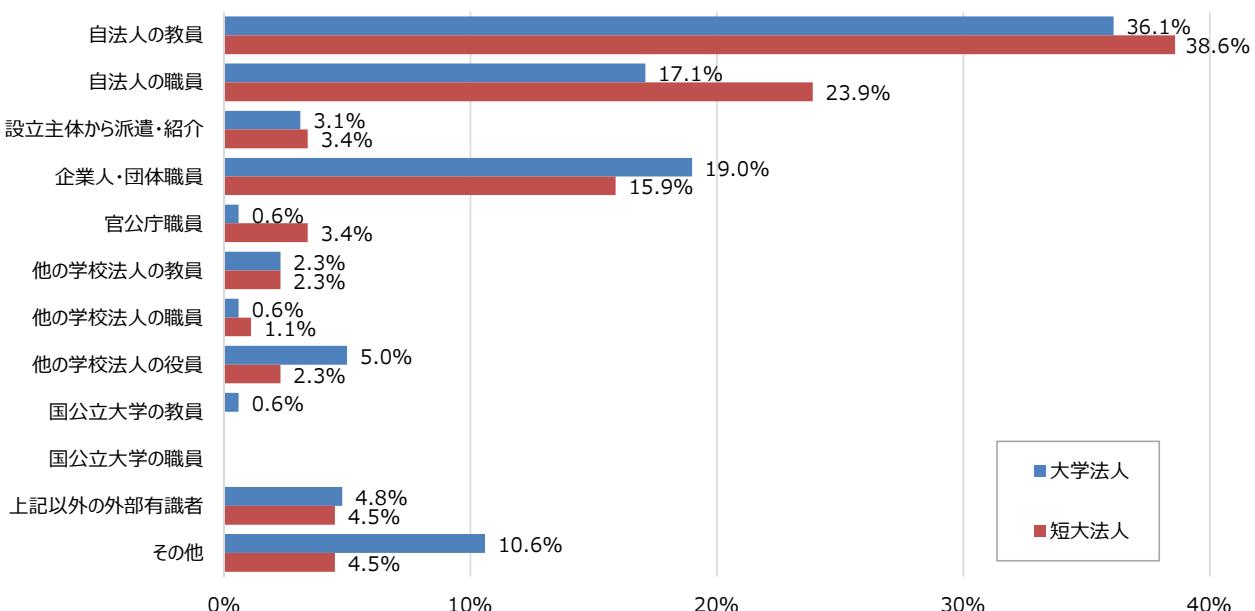
短大法人



<理事長の経歴（直近）>

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	自法人の教員	173	36.1%	34	38.6%	207	36.5%
2	自法人の職員	82	17.1%	21	23.9%	103	18.2%
3	自法人の設立主体（宗教法人、自治体等）から派遣・紹介された者	15	3.1%	3	3.4%	18	3.2%
4	企業人・団体職員	91	19.0%	14	15.9%	105	18.5%
5	官公庁職員	3	0.6%	3	3.4%	6	1.1%
6	他の学校法人の教員	11	2.3%	2	2.3%	13	2.3%
7	他の学校法人の職員	3	0.6%	1	1.1%	4	0.7%
8	他の学校法人の役員	24	5.0%	2	2.3%	26	4.6%
9	国公立大学の教員	3	0.6%	0	0.0%	3	0.5%
10	国公立大学の職員	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
11	上記4～10以外の外部有識者	23	4.8%	4	4.5%	27	4.8%
12	その他	51	10.6%	4	4.5%	55	9.7%
	集計法人数	479		88		567	

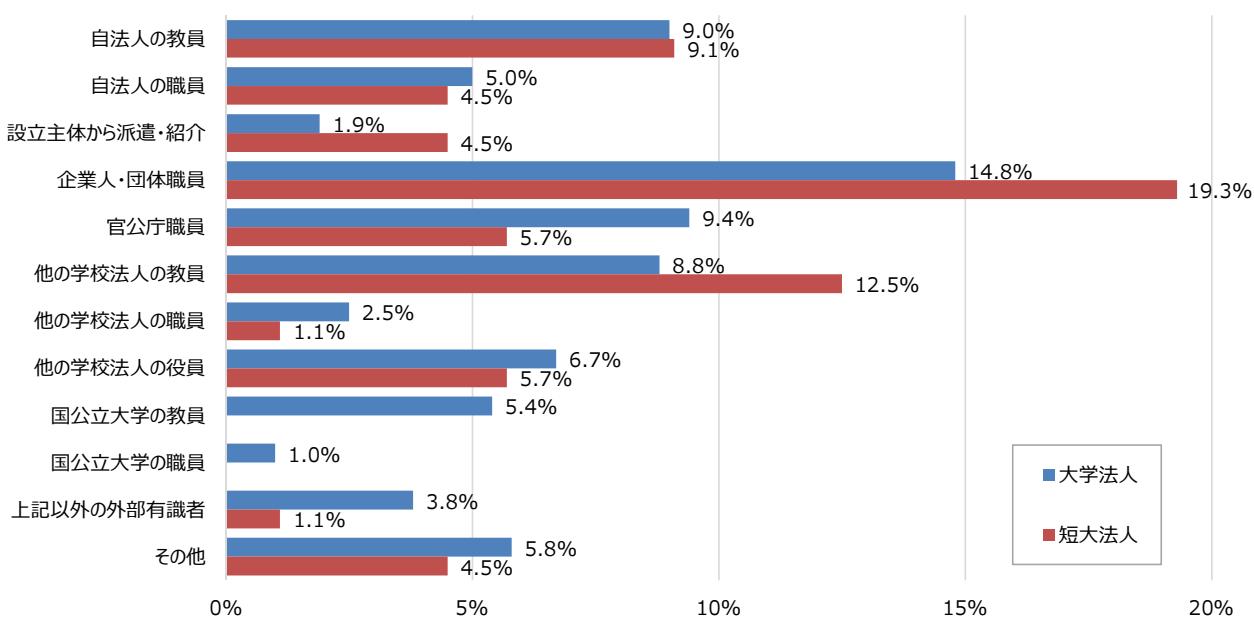
理事長の経歴（直近）



<理事長の経歴（直近以外）>

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	自法人の教員	43	9.0%	8	9.1%	51	9.0%
2	自法人の職員	24	5.0%	4	4.5%	28	4.9%
3	自法人の設立主体（宗教法人、自治体等）から派遣・紹介された者	9	1.9%	4	4.5%	13	2.3%
4	企業人・団体職員	71	14.8%	17	19.3%	88	15.5%
5	官公庁職員	45	9.4%	5	5.7%	50	8.8%
6	他の学校法人の教員	42	8.8%	11	12.5%	53	9.3%
7	他の学校法人の職員	12	2.5%	1	1.1%	13	2.3%
8	他の学校法人の役員	32	6.7%	5	5.7%	37	6.5%
9	国公立大学の教員	26	5.4%	0	0.0%	26	4.6%
10	国公立大学の職員	5	1.0%	0	0.0%	5	0.9%
11	上記4～10以外の外部有識者	18	3.8%	1	1.1%	19	3.4%
12	その他	28	5.8%	4	4.5%	32	5.6%
	集計法人数	479		88		567	

理事長の経歴（直近以外）



■ A 5 理事長のサポート体制

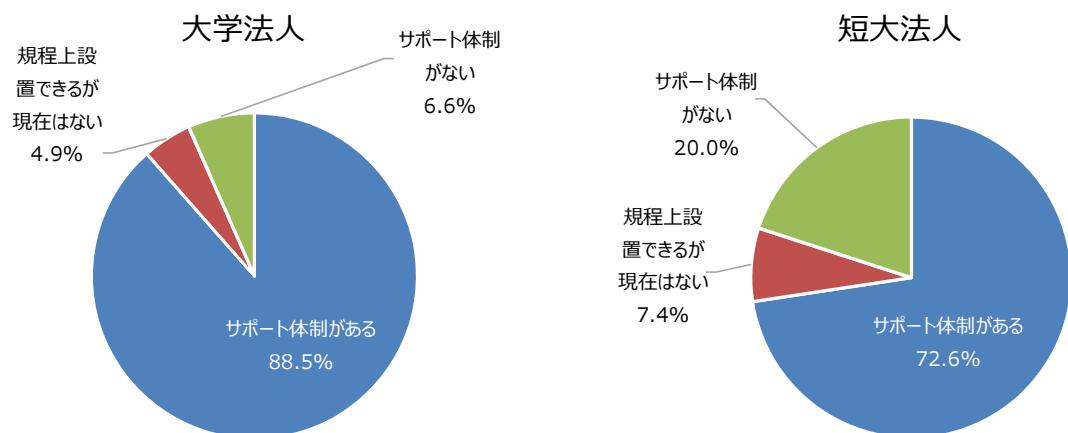
貴法人では、理事長のサポート体制について、常設しているものはありませんか。下記項目の中から、該当する項目を選択してください。「1.サポートする体制がある」に該当する場合は、「a～e」のうち、該当する項目を全て選択してください(複数選択可)。

大学法人は約9割、短大法人は約7割の法人が理事長のサポート体制を常設している。体制としては、「その他」を除くと、大学法人は「理事長室・秘書室等」が33.8%、短大法人は「副理事長」が13.7%で最も多かった。

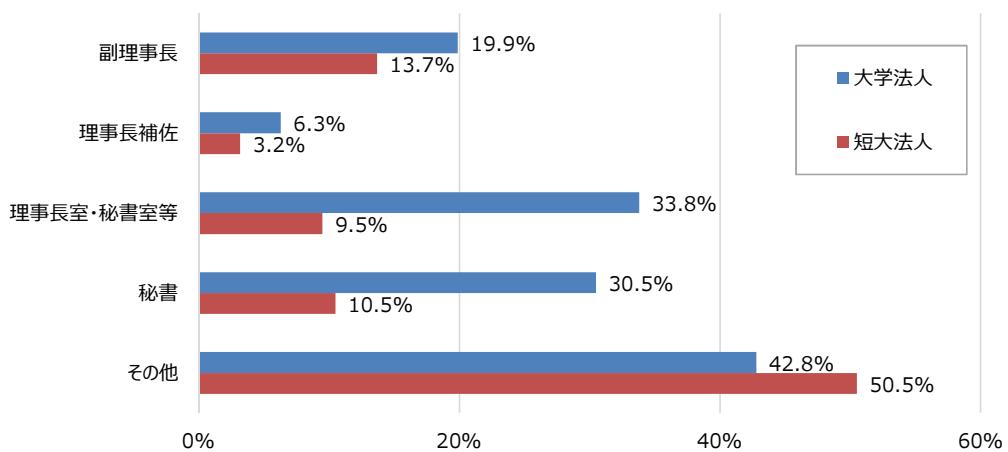
なお、「その他」の内容で多かった回答は、「常務理事」や「法人事務局」である。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	サポートする体制がある	453	88.5%	69	72.6%	522	86.0%
	a 副理事長	102	19.9%	13	13.7%	115	18.9%
	b 理事長補佐	32	6.3%	3	3.2%	35	5.8%
	c 理事長室・秘書室等	173	33.8%	9	9.5%	182	30.0%
	d 秘書	156	30.5%	10	10.5%	166	27.3%
	e その他	219	42.8%	48	50.5%	267	44.0%
2	規程上設置できる形になっているが、現在該当する体制はない	25	4.9%	7	7.4%	32	5.3%
3	サポートする体制がない	34	6.6%	19	20.0%	53	8.7%
	集計法人数	512		95		607	

サポート体制の有無



サポートする体制



【理事（理事長は除く）】

■ A 6 理事の人数

貴法人における現在（平成30年4月1日時点）の常勤理事・非常勤理事および私立学校法（第38条第5項）に定める外部理事について、それぞれの人数をご回答ください。

【大学法人】

1 法人あたりの理事の平均人数は11.0人である。その内、非常勤理事は4.9人、外部理事は4.7人である。

人数の分布状況で多いのは、常勤理事は5~6人、非常勤理事は3~4人、外部理事は3~4人である。

【短大法人】

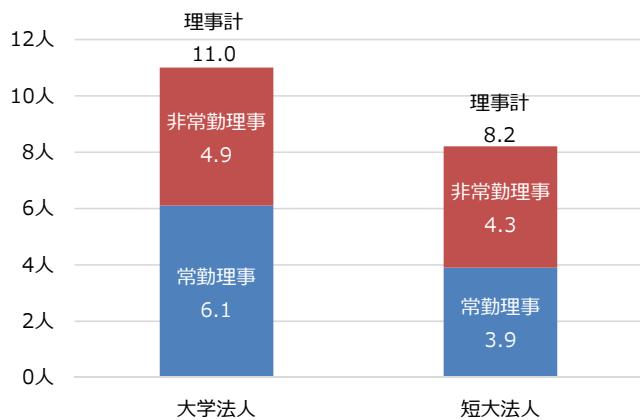
1 法人あたりの理事の平均人数は8.2人である。その内、非常勤理事は4.3人、外部理事は4.0人である。

人数の分布状況で多いのは、常勤理事は3人、非常勤理事は2人、外部理事は2人である。

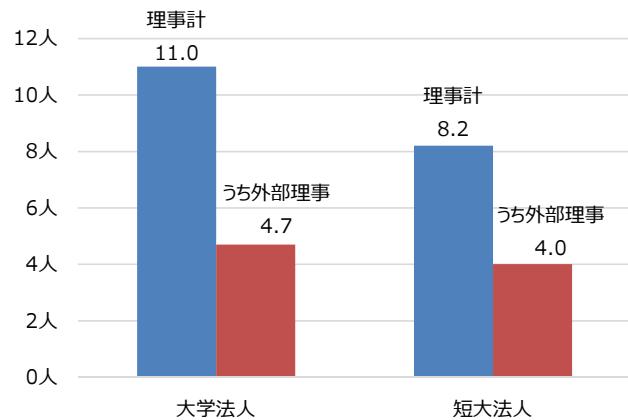
<1 法人あたりの人数（平均）>

項目	大学法人		短大法人		全体		
	回答数	平均	回答数	平均	回答数	平均	
常勤理事	男	2,789	5.4	295	3.1	3,084	5.1
	女	347	0.7	74	0.8	421	0.7
	小計	3,136	6.1	369	3.9	3,505	5.8
非常勤理事	男	2,178	4.3	342	3.6	2,520	4.2
	女	322	0.6	65	0.7	387	0.6
	小計	2,500	4.9	407	4.3	2,907	4.8
理事総計		5,636	11.0	776	8.2	6,412	10.6
(うち外部理事)		2,411	4.7	382	4.0	2,793	4.6
集計法人数		512		95		607	

理事の人数（常勤・非常勤）



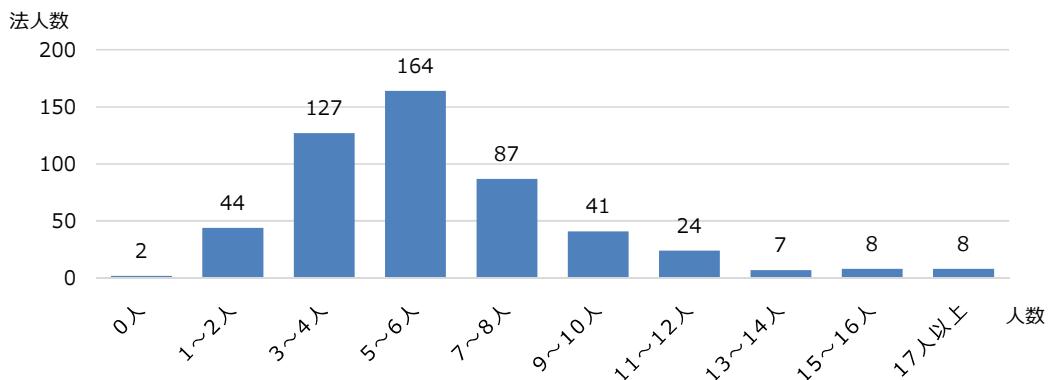
理事の人数（外部理事）



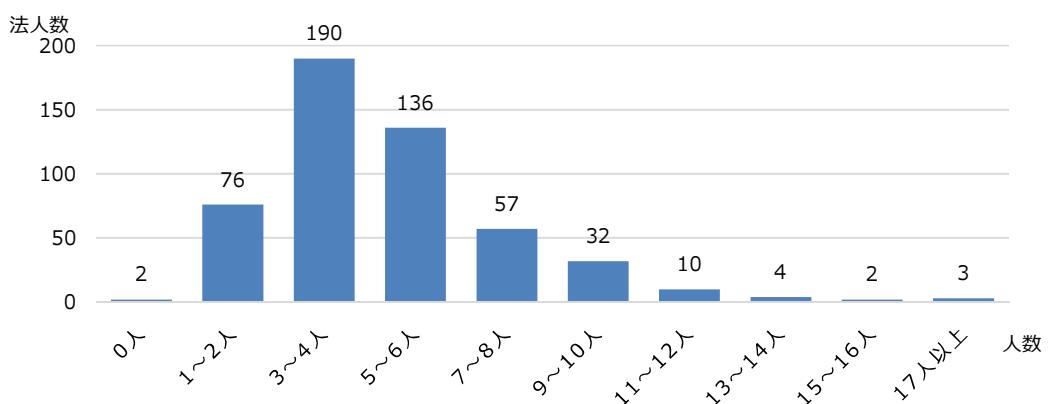
【人数の分布状況】

項目 人数	大学法人										合計
	0人	1~2人	3~4人	5~6人	7~8人	9~10人	11~12人	13~14人	15~16人	17人以上	
常勤理事	2	44	127	164	87	41	24	7	8	8	512
非常勤理事	2	76	190	136	57	32	10	4	2	3	512
外部理事	5	98	180	122	57	34	8	3	2	3	512

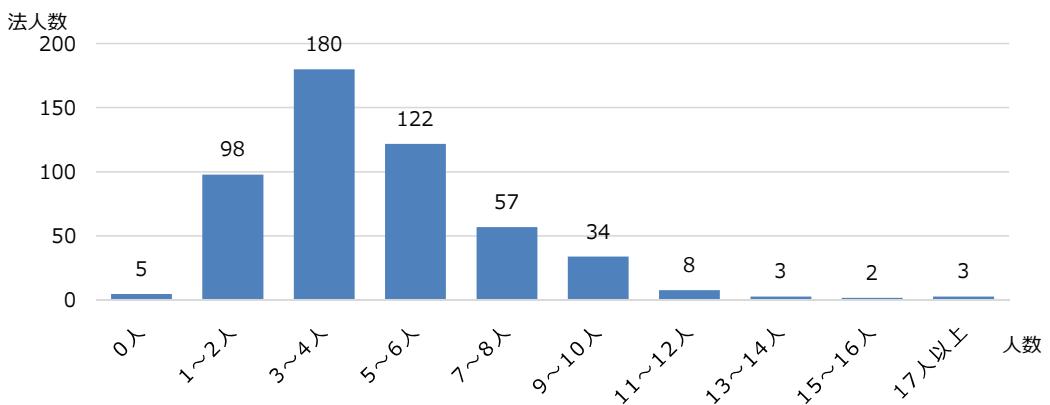
常勤理事【大学法人】



非常勤理事【大学法人】

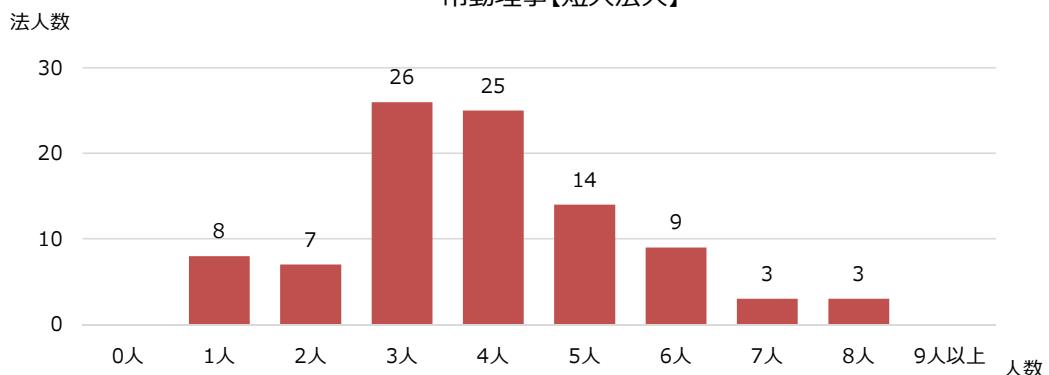


外部理事【大学法人】

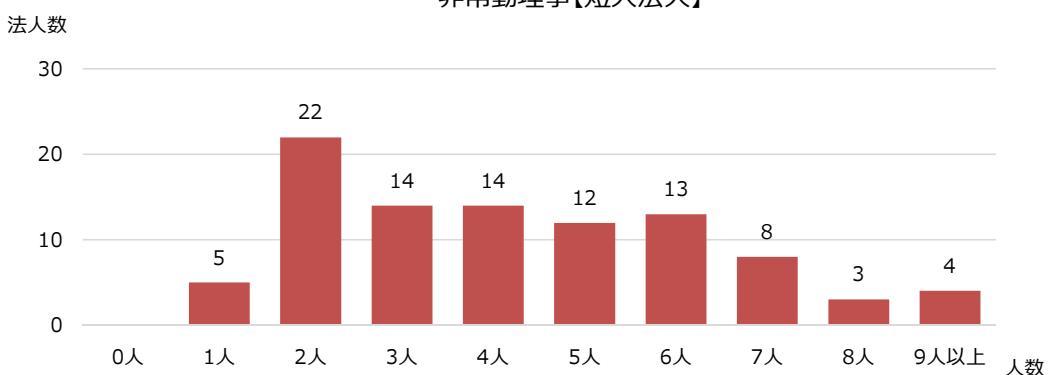


項目 人数	短大法人										合計
	0人	1人	2人	3人	4人	5人	6人	7人	8人	9人以上	
常勤理事	0	8	7	26	25	14	9	3	3	0	95
非常勤理事	0	5	22	14	14	12	13	8	3	4	95
外部理事	3	8	25	10	12	11	11	8	2	5	95

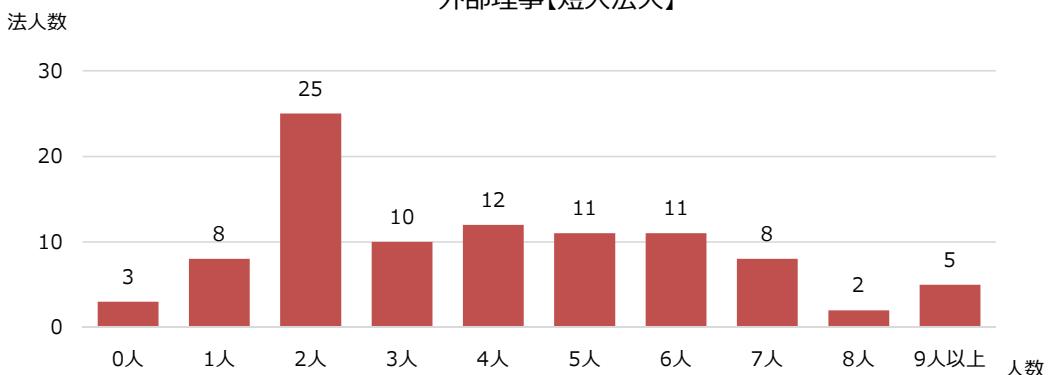
常勤理事【短大法人】



非常勤理事【短大法人】



外部理事【短大法人】



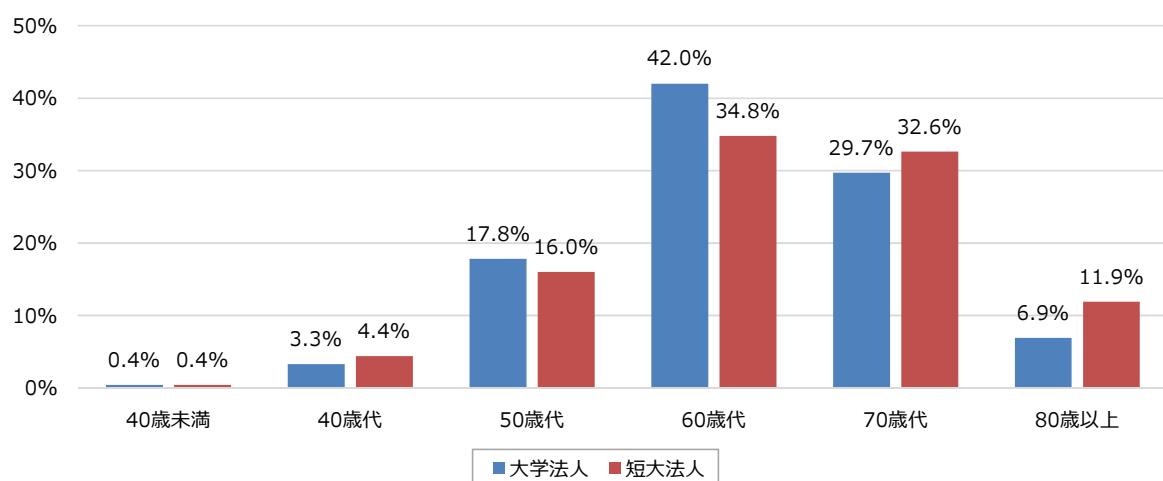
■ A 7 理事の年齢層

貴法人における現在（平成30年4月1日時点）の理事の年齢層について、それぞれの人数をご回答ください。

理事の年齢層は60歳代が最も多く、大学法人は約4割、短大法人は約3割を占めている。

番号	年齢層	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	40歳未満	25	0.4%	3	0.4%	28	0.4%
2	40歳代	183	3.3%	34	4.4%	217	3.4%
3	50歳代	999	17.8%	124	16.0%	1,123	17.5%
4	60歳代	2,362	42.0%	270	34.8%	2,632	41.1%
5	70歳代	1,669	29.7%	253	32.6%	1,922	30.0%
6	80歳以上	386	6.9%	92	11.9%	478	7.5%
	人数合計	5,624		776		6,400	
	集計法人数	510		95		605	

理事の年齢層



■ A 8 理事の任期

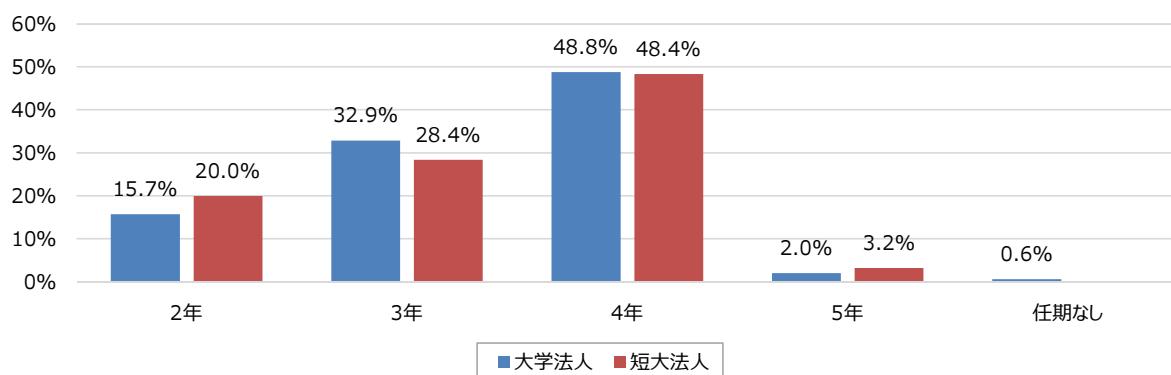
貴法人の、規程上の理事の任期は何年ですか。年数をご回答ください。また、現在（平成30年4月1日時点）在任する理事の在任状況について人数をご回答ください。なお、規程上で任期を定めていない場合は「6期以上」に理事総計の人数を全て計上してください。

理事の任期は大学・短大法人ともに、4年が最も多く、約5割を占めている。次いで3年が多く約3割を占めている。在任状況は1期目が最も多く、次いで2期目が多い。両者を合わせると、大学法人は約6割、短大法人は約5割を占めている。

<規程上の理事の任期>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
2年	80	15.7%	19	20.0%	99	16.4%
3年	168	32.9%	27	28.4%	195	32.2%
4年	249	48.8%	46	48.4%	295	48.8%
5年	10	2.0%	3	3.2%	13	2.1%
任期なし	3	0.6%	0	0.0%	3	0.5%
集計法人数	510		95		605	

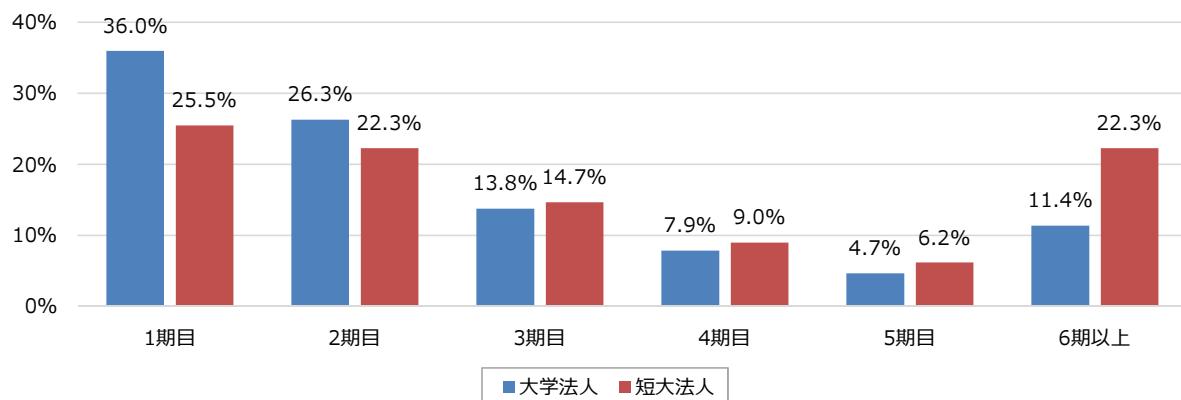
理事の任期



<理事の在任状況>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1期目	2,020	36.0%	198	25.5%	2,218	34.7%
2期目	1,475	26.3%	173	22.3%	1,648	25.8%
3期目	777	13.8%	114	14.7%	891	13.9%
4期目	441	7.9%	70	9.0%	511	8.0%
5期目	262	4.7%	48	6.2%	310	4.9%
6期以上	639	11.4%	173	22.3%	812	12.7%
人数合計	5,614		776		6,390	
集計法人数	510		95		605	

理事の在任状況



■ A 9 常勤理事の職務

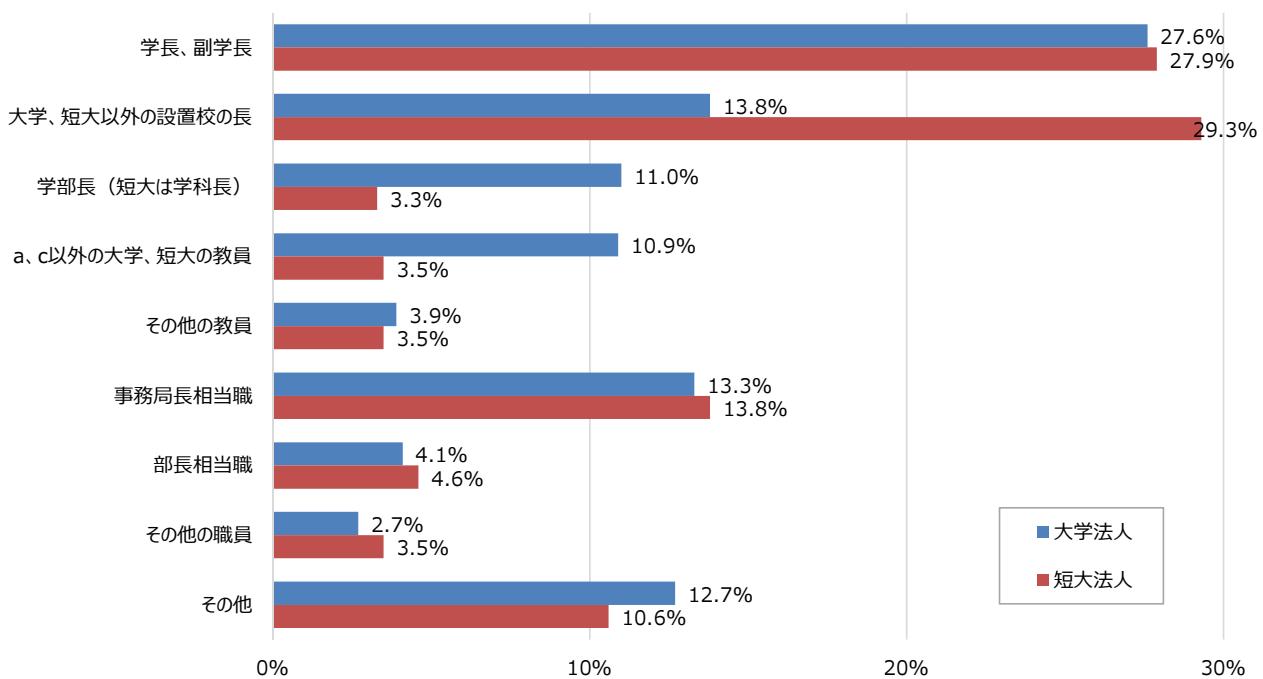
貴法人の現在（平成30年4月1日時点）の常勤理事について、該当する項目の人数をご回答ください。

（複数の職務を兼務している場合（学長と学部長等）は、上位の職位で計上してください）

常勤理事が兼務する役職として最多のは、大学法人が「学長、副学長」、短大法人は「大学、短期大学以外の設置校の長」で、約3割を占めている。職員の兼務では「事務局長相当職」が大学・短大法人ともに約1割を占めている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	法人の設置校の教員職を兼務している者						
	a 学長、副学長	864	27.6%	103	27.9%	967	27.6%
	b 大学、短期大学以外の設置校の長（小・中・高等学校校長、幼稚園長等）	433	13.8%	108	29.3%	541	15.5%
	c 学部長（短期大学においては学科長）	344	11.0%	12	3.3%	356	10.2%
	d a、c以外の大学、短期大学の教員	341	10.9%	13	3.5%	354	10.1%
2	法人の職員職を兼務している者						
	f 事務局長相当職	418	13.3%	51	13.8%	469	13.4%
	g 部長相当職	128	4.1%	17	4.6%	145	4.1%
	h その他の職員	84	2.7%	13	3.5%	97	2.8%
3	その他	397	12.7%	39	10.6%	436	12.5%
	人数合計	3,132		369		3,501	
	集計法人数	509		95		604	

常勤理事の職務



■ A 10 常勤理事の担当職務

貴法人の常勤理事が担当する主な職務について、該当する項目の人数をご回答ください。

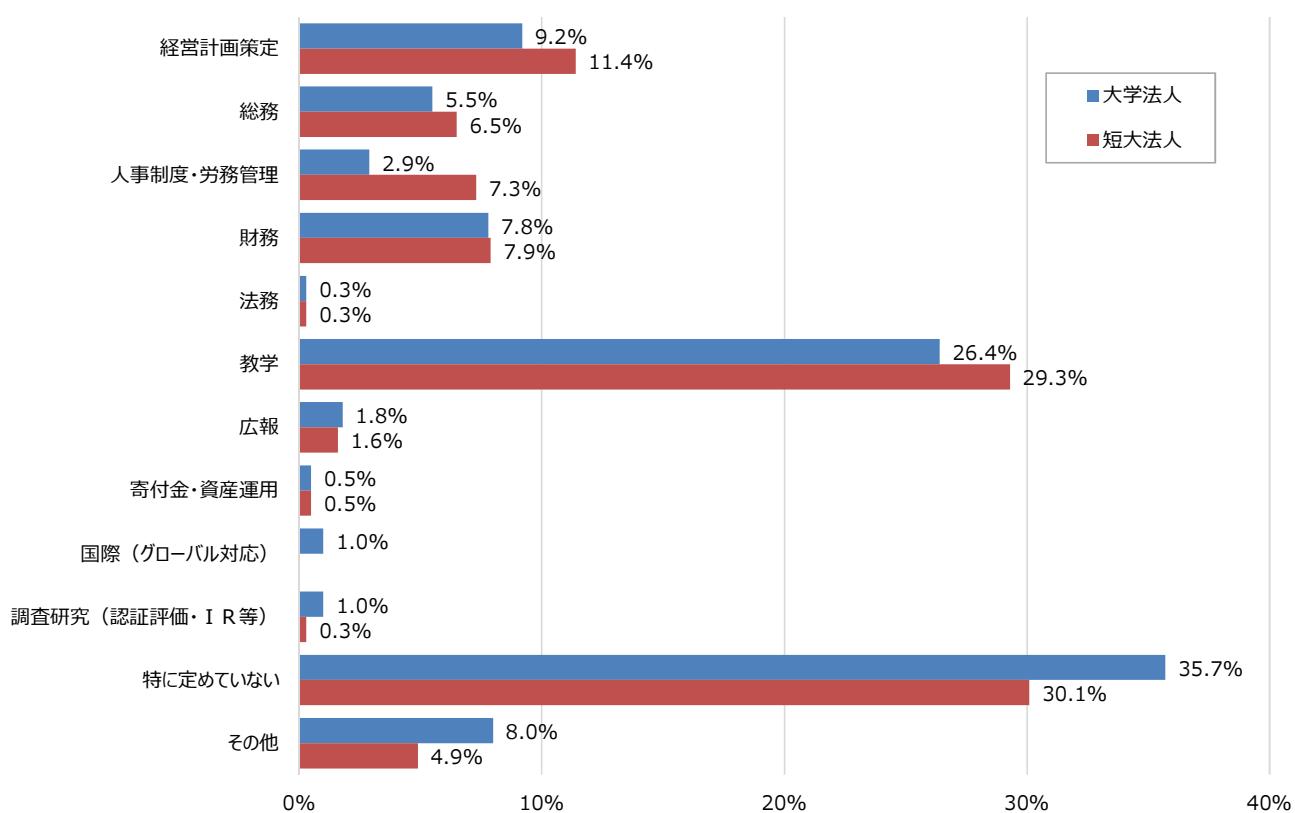
(複数の職務を兼務している場合は、主要な担当職務で計上してください)

常勤理事の主な担当職務は「特に定めていない」との回答が最も多く、大学法人は35.7%、短大法人は30.1%となっている。

定めているもので最も多い職務は「教学」で、大学・短大法人ともに約3割を占めている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	経営計画策定	287	9.2%	42	11.4%	329	9.4%
2	総務	172	5.5%	24	6.5%	196	5.6%
3	人事制度・労務管理	91	2.9%	27	7.3%	118	3.4%
4	財務	244	7.8%	29	7.9%	273	7.8%
5	法務	9	0.3%	1	0.3%	10	0.3%
6	教学	829	26.4%	108	29.3%	937	26.7%
7	広報	58	1.8%	6	1.6%	64	1.8%
8	寄付金・資産運用	16	0.5%	2	0.5%	18	0.5%
9	国際（グローバル対応）	32	1.0%	0	0.0%	32	0.9%
10	調査研究（認証評価・IR等）	30	1.0%	1	0.3%	31	0.9%
11	特に定めていない	1,118	35.7%	111	30.1%	1,229	35.1%
12	その他	250	8.0%	18	4.9%	268	7.6%
	人数合計	3,136		369		3,505	
	集計法人数	510		95		605	

常勤理事の担当職務



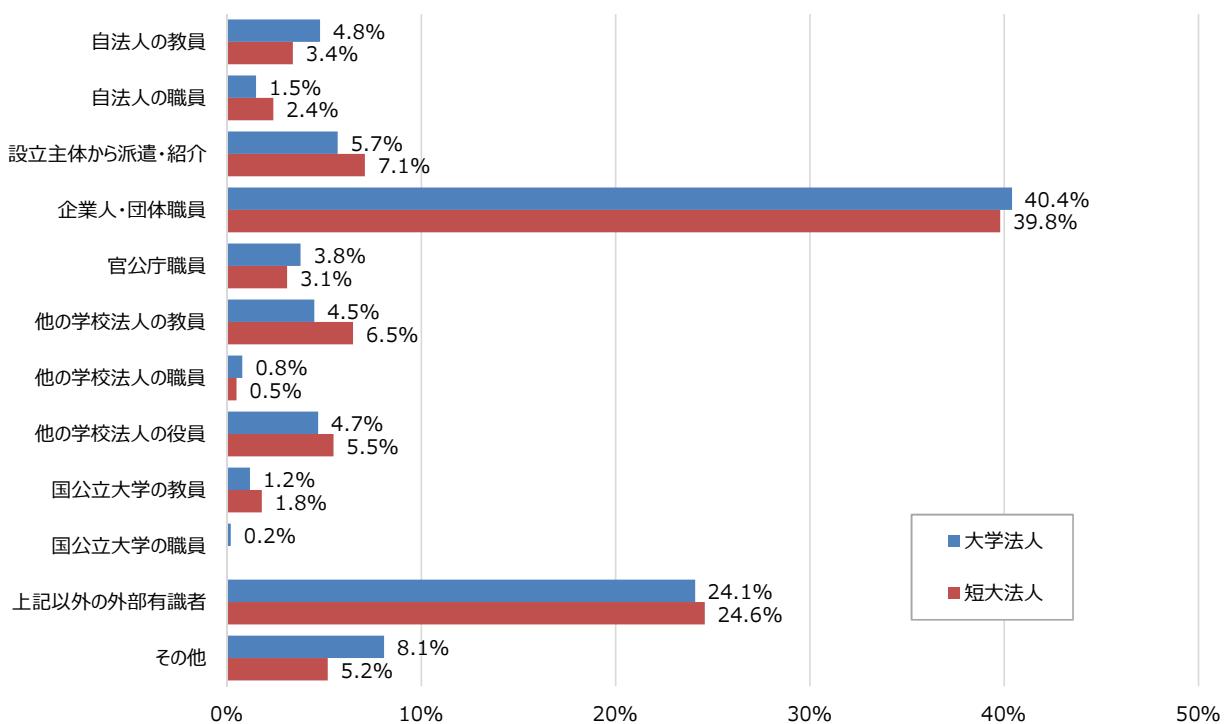
■ A 1 1 外部理事の経歴

貴法人の現在（平成30年4月1日時点）の外部理事の直近の経歴について、該当する項目の人数をご回答ください。

外部理事の直近の経歴としては、大学・短大法人ともに、「企業人・団体職員」が最も多く、約4割を占めている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	自法人の教員	115	4.8%	13	3.4%	128	4.6%
2	自法人の職員	36	1.5%	9	2.4%	45	1.6%
3	自法人の設立主体（宗教法人、自治体等）から派遣・紹介された者	138	5.7%	27	7.1%	165	5.9%
4	企業人・団体職員	971	40.4%	152	39.8%	1,123	40.3%
5	官公庁職員	92	3.8%	12	3.1%	104	3.7%
6	他の学校法人の教員	109	4.5%	25	6.5%	134	4.8%
7	他の学校法人の職員	20	0.8%	2	0.5%	22	0.8%
8	他の学校法人の役員	114	4.7%	21	5.5%	135	4.8%
9	国公立大学の教員	29	1.2%	7	1.8%	36	1.3%
10	国公立大学の職員	6	0.2%	0	0.0%	6	0.2%
11	上記4～10以外の外部有識者	580	24.1%	94	24.6%	674	24.2%
12	その他	196	8.1%	20	5.2%	216	7.7%
	人数合計	2,406		382		2,788	
	集計法人数	506		92		598	

外部理事の経歴



■ A 1 2 外部理事の担当職務

貴法人の外部理事が担当する主な職務について、該当する項目の人数をご回答ください。

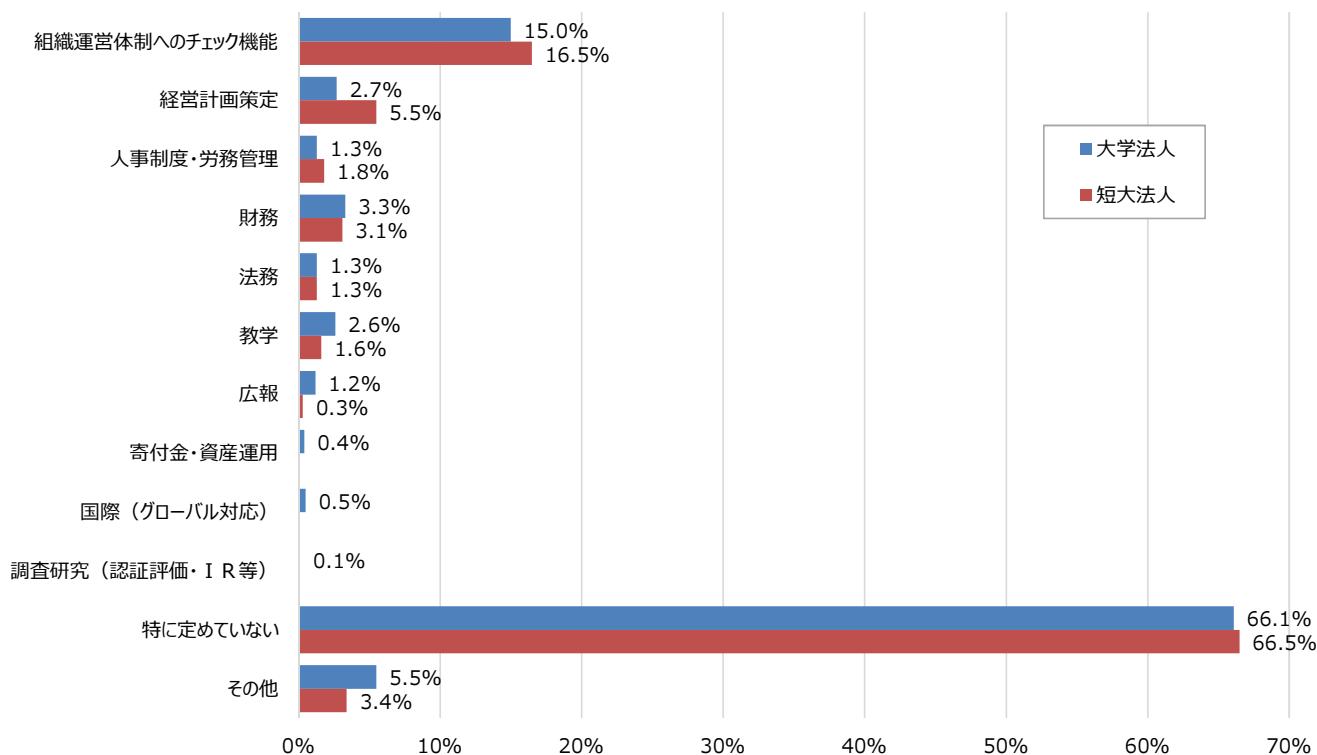
(複数の職務を兼務している場合は、主要な担当職務で計上してください)

外部理事の主な担当職務は「特に定めていない」との回答が最も多く、大学法人は66.1%、短大法人は66.5%となっている。

定めているもので最も多い職務は「組織運営体制へのチェック機能」で、大学法人は15.0%、短大法人は16.5%となっている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	組織運営体制へのチェック機能	362	15.0%	63	16.5%	425	15.2%
2	経営計画策定	64	2.7%	21	5.5%	85	3.0%
3	人事制度・労務管理	31	1.3%	7	1.8%	38	1.4%
4	財務	80	3.3%	12	3.1%	92	3.3%
5	法務	32	1.3%	5	1.3%	37	1.3%
6	教学	62	2.6%	6	1.6%	68	2.4%
7	広報	28	1.2%	1	0.3%	29	1.0%
8	寄付金・資産運用	10	0.4%	0	0.0%	10	0.4%
9	国際（グローバル対応）	11	0.5%	0	0.0%	11	0.4%
10	調査研究（認証評価・IR等）	3	0.1%	0	0.0%	3	0.1%
11	特に定めていない	1,591	66.1%	254	66.5%	1,845	66.2%
12	その他	132	5.5%	13	3.4%	145	5.2%
	人数合計	2,406		382		2,788	
	集計法人数	506		92		598	

外部理事の担当職務



【意思決定プロセス】

■ A 1 3 法人における意思決定プロセス

貴法人における、下記項目の決定プロセスについて、意向が最も尊重される機関に「1」を、最終決定を行っている機関に「2」を、それぞれ1つずつ選択してください。また、意向が尊重される機関と最終決定機関が同じ場合は、該当する機関に「3」を選択してください。

【教学計画】 学長及び教授会の意向が尊重されている。

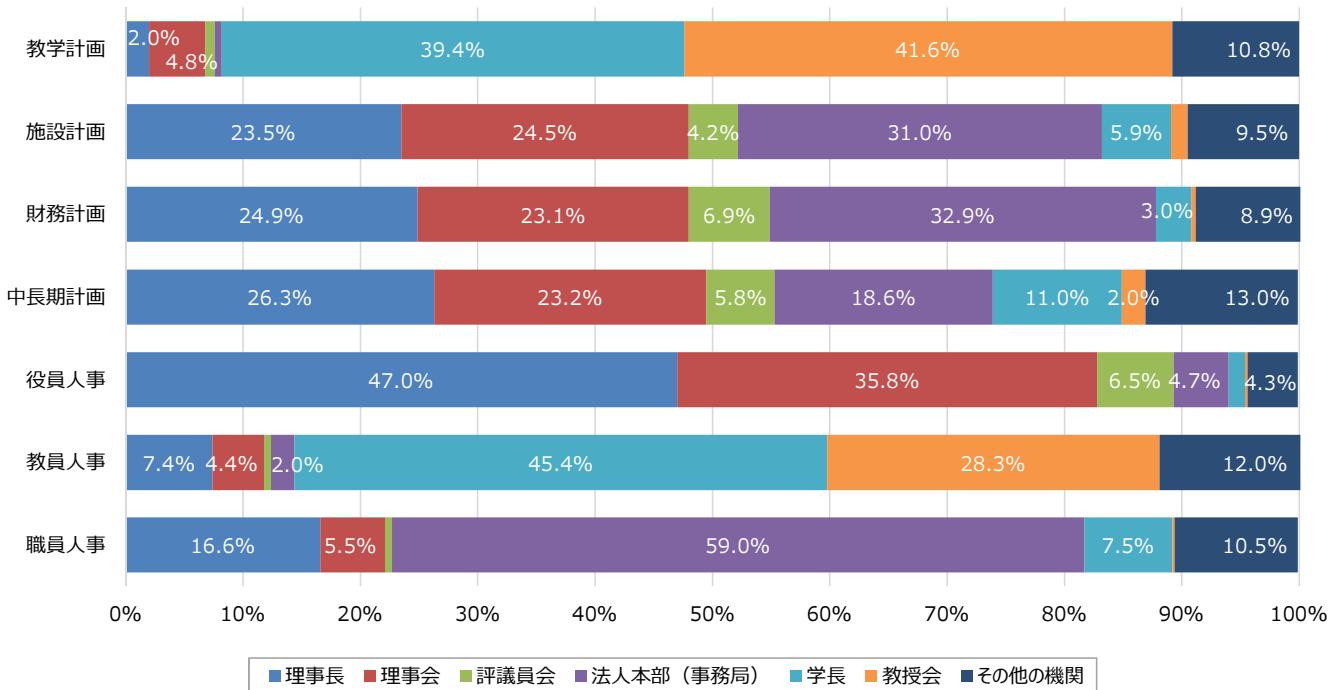
【施設・財務・中長期計画】 理事長、理事会及び法人本部の意向が尊重されている。

【人事関係】 役員人事は理事長、教員人事は学長、職員人事は法人本部の意向がそれぞれ尊重されている。

【1：意向尊重】

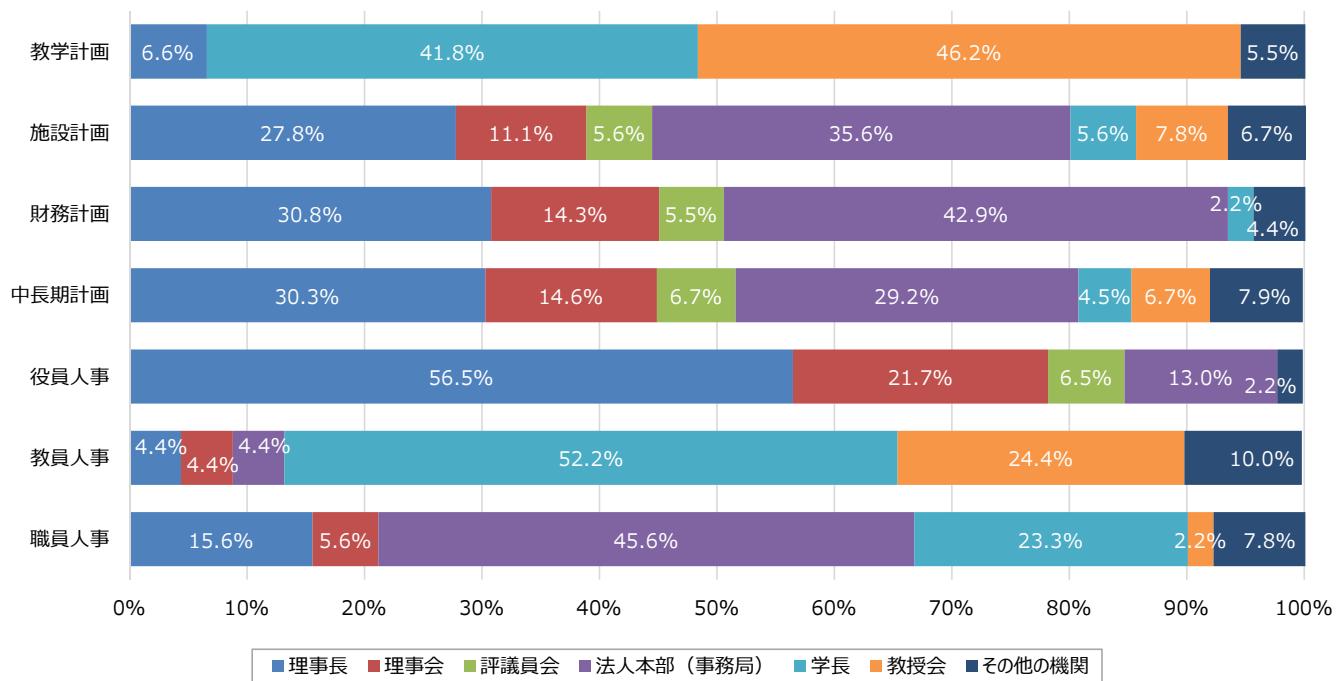
番号	機関 項目	大 学 法 人											
		理事長		理事会		評議員会		法人本部 (事務局)		学長		教授会	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	教学計画	10	2.0%	24	4.8%	4	0.8%	3	0.6%	198	39.4%	209	41.6%
2	施設計画	119	23.5%	124	24.5%	21	4.2%	157	31.0%	30	5.9%	7	1.4%
3	財務計画	126	24.9%	117	23.1%	35	6.9%	167	32.9%	15	3.0%	2	0.4%
4	中長期計画	131	26.3%	116	23.2%	29	5.8%	93	18.6%	55	11.0%	10	2.0%
5	役員人事	238	47.0%	181	35.8%	33	6.5%	24	4.7%	7	1.4%	1	0.2%
6	教員人事	37	7.4%	22	4.4%	3	0.6%	10	2.0%	228	45.4%	142	28.3%
7	職員人事	84	16.6%	28	5.5%	3	0.6%	298	59.0%	38	7.5%	1	0.2%

意思決定プロセス（意向尊重）【大学法人】



番号	機関 項目	短大法人													
		理事長		理事会		評議員会		法人本部 (事務局)		学長		教授会			
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合		
1	教学計画	6	6.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	38	41.8%	42	46.2%	5	5.5%
2	施設計画	25	27.8%	10	11.1%	5	5.6%	32	35.6%	5	5.6%	7	7.8%	6	6.7%
3	財務計画	28	30.8%	13	14.3%	5	5.5%	39	42.9%	2	2.2%	0	0.0%	4	4.4%
4	中長期計画	27	30.3%	13	14.6%	6	6.7%	26	29.2%	4	4.5%	6	6.7%	7	7.9%
5	役員人事	52	56.5%	20	21.7%	6	6.5%	12	13.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.2%
6	教員人事	4	4.4%	4	4.4%	0	0.0%	4	4.4%	47	52.2%	22	24.4%	9	10.0%
7	職員人事	14	15.6%	5	5.6%	0	0.0%	41	45.6%	21	23.3%	2	2.2%	7	7.8%

意思決定プロセス（意向尊重）【短大法人】

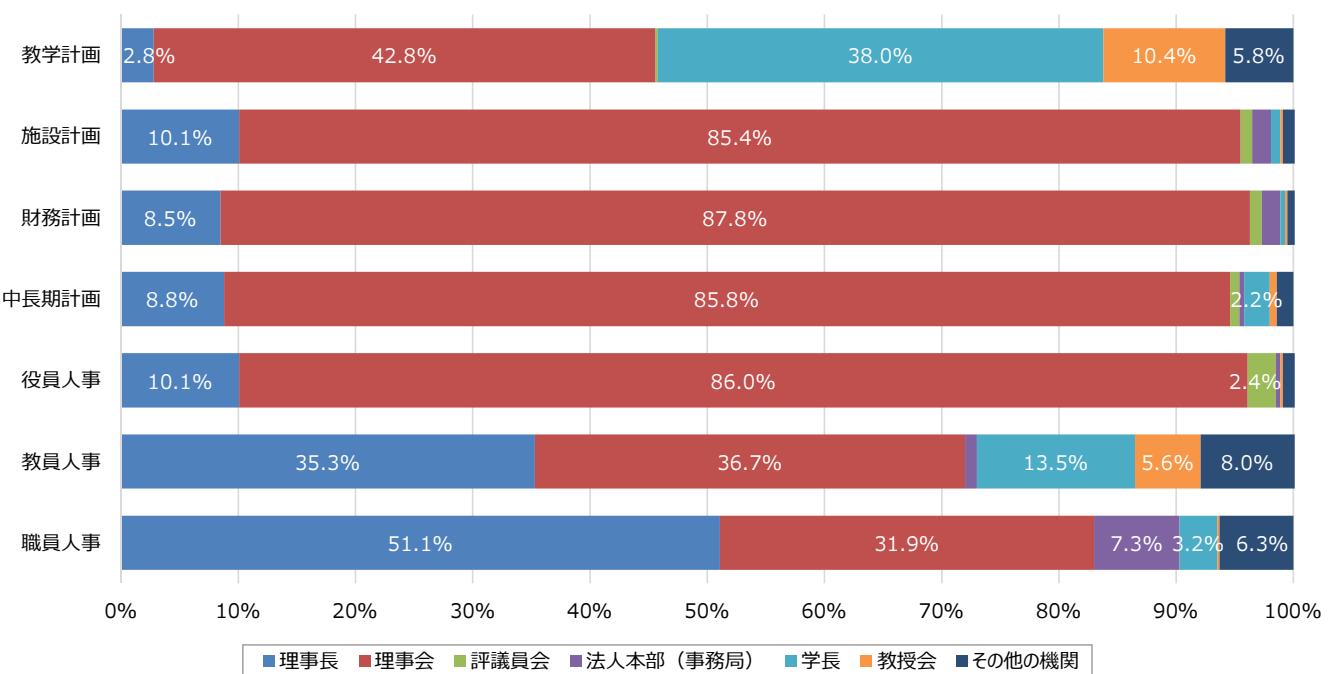


番号	機関 項目	全體													
		理事長		理事会		評議員会		法人本部 (事務局)		学長		教授会			
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合		
1	教学計画	16	2.7%	24	4.0%	4	0.7%	3	0.5%	236	39.8%	251	42.3%	59	9.9%
2	施設計畫	144	24.2%	134	22.5%	26	4.4%	189	31.7%	35	5.9%	14	2.3%	54	9.1%
3	財務計画	154	25.8%	130	21.7%	40	6.7%	206	34.4%	17	2.8%	2	0.3%	49	8.2%
4	中長期計画	158	26.9%	129	21.9%	35	6.0%	119	20.2%	59	10.0%	16	2.7%	72	12.2%
5	役員人事	290	48.5%	201	33.6%	39	6.5%	36	6.0%	7	1.2%	1	0.2%	24	4.0%
6	教員人事	41	6.9%	26	4.4%	3	0.5%	14	2.4%	275	46.5%	164	27.7%	69	11.7%
7	職員人事	98	16.5%	33	5.5%	3	0.5%	339	57.0%	59	9.9%	3	0.5%	60	10.1%

【2：最終決定】

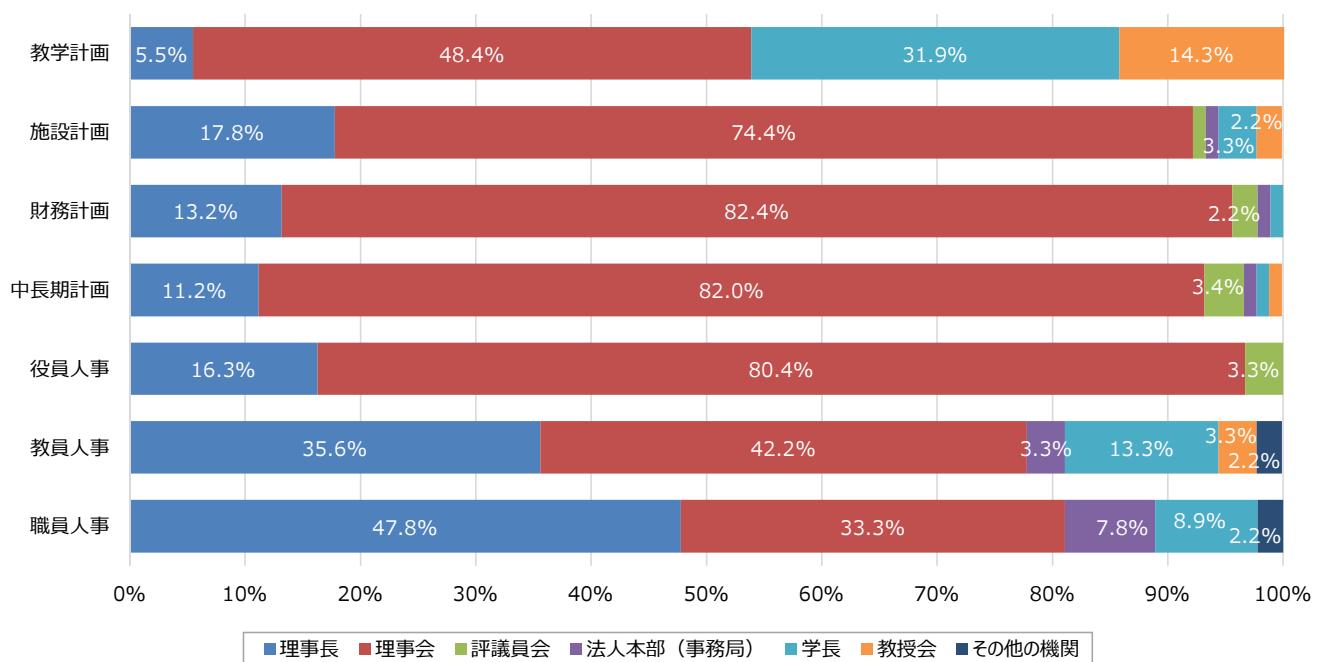
番号	機関 項目	大学法人													
		理事長		理事会		評議員会		法人本部 (事務局)		学長		教授会			
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合		
1	教学計画	14	2.8%	215	42.8%	1	0.2%	0	0.0%	191	38.0%	52	10.4%	29	5.8%
2	施設計画	51	10.1%	432	85.4%	5	1.0%	8	1.6%	4	0.8%	1	0.2%	5	1.0%
3	財務計画	43	8.5%	445	87.8%	5	1.0%	8	1.6%	2	0.4%	1	0.2%	3	0.6%
4	中長期計画	44	8.8%	428	85.8%	4	0.8%	2	0.4%	11	2.2%	3	0.6%	7	1.4%
5	役員人事	51	10.1%	435	86.0%	12	2.4%	2	0.4%	0	0.0%	1	0.2%	5	1.0%
6	教員人事	177	35.3%	184	36.7%	0	0.0%	5	1.0%	68	13.5%	28	5.6%	40	8.0%
7	職員人事	258	51.1%	161	31.9%	0	0.0%	37	7.3%	16	3.2%	1	0.2%	32	6.3%

意思決定プロセス（最終決定）【大学法人】



番号	機関 項目	短 大 法 人											
		理事長		理事会		評議員会		法人本部 (事務局)		学長		教授会	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	教学計画	5	5.5%	44	48.4%	0	0.0%	0	0.0%	29	31.9%	13	14.3%
2	施設計画	16	17.8%	67	74.4%	1	1.1%	1	1.1%	3	3.3%	2	2.2%
3	財務計画	12	13.2%	75	82.4%	2	2.2%	1	1.1%	1	1.1%	0	0.0%
4	中長期計画	10	11.2%	73	82.0%	3	3.4%	1	1.1%	1	1.1%	1	1.1%
5	役員人事	15	16.3%	74	80.4%	3	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6	教員人事	32	35.6%	38	42.2%	0	0.0%	3	3.3%	12	13.3%	3	3.3%
7	職員人事	43	47.8%	30	33.3%	0	0.0%	7	7.8%	8	8.9%	0	0.0%
												2	2.2%

意思決定プロセス（最終決定）【短大法人】



番号	機関 項目	全 体											
		理事長		理事会		評議員会		法人本部 (事務局)		学長		教授会	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	教学計画	19	3.2%	259	43.7%	1	0.2%	0	0.0%	220	37.1%	65	11.0%
2	施設計画	67	11.2%	499	83.7%	6	1.0%	9	1.5%	7	1.2%	3	0.5%
3	財務計画	55	9.2%	520	87.0%	7	1.2%	9	1.5%	3	0.5%	1	0.2%
4	中長期計画	54	9.2%	501	85.2%	7	1.2%	3	0.5%	12	2.0%	4	0.7%
5	役員人事	66	11.0%	509	85.1%	15	2.5%	2	0.3%	0	0.0%	1	0.2%
6	教員人事	209	35.3%	222	37.5%	0	0.0%	8	1.4%	80	13.5%	31	5.2%
7	職員人事	301	50.6%	191	32.1%	0	0.0%	44	7.4%	24	4.0%	1	0.2%
												34	5.7%

【理事会】

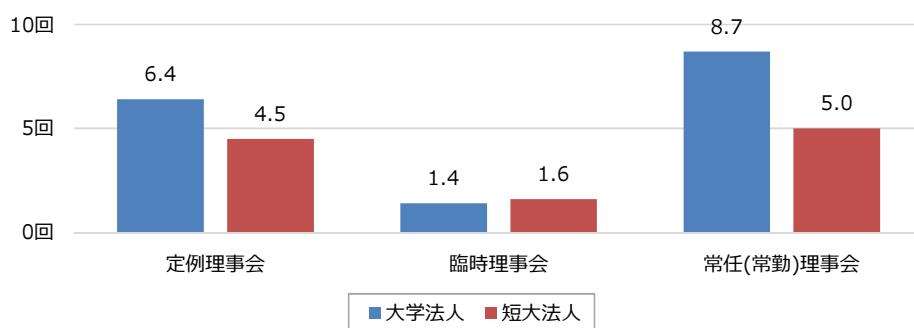
■ A 1 4 理事会の開催回数

貴法人における、平成29年度の理事会（定例理事会、臨時理事会）の開催回数をそれぞれご回答ください。また、別に、常任（常勤）理事会を設置している場合は、平成29年度の開催回数をご回答ください。

定例理事会の開催回数は大学法人は3～4回、短大法人は2回が最も多い。

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	平均	回答数	平均	回答数	平均
定例理事会	3,274	6.4	427	4.5	3,701	6.1
臨時理事会	727	1.4	152	1.6	879	1.4
理事会合計	4,001	7.8	579	6.1	4,580	7.5
常任（常勤）理事会	4,469	8.7	479	5.0	4,948	8.2
集計法人数	512		95		607	

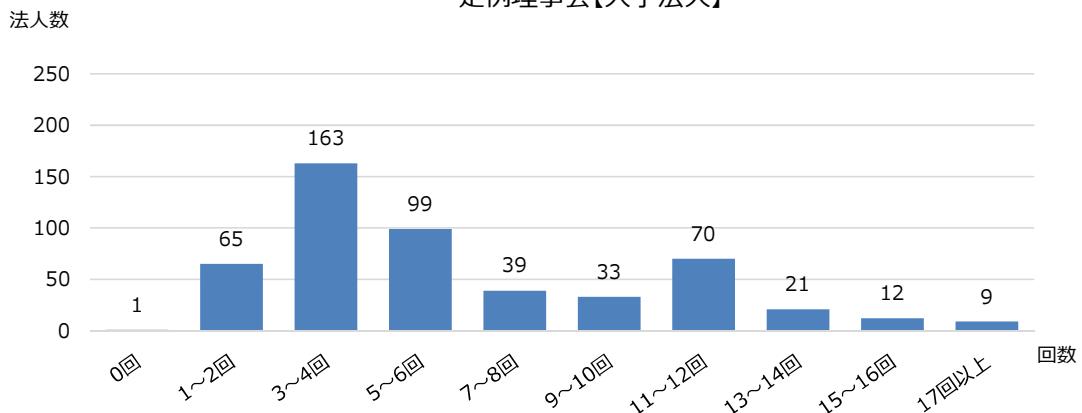
理事会の開催回数（一法人あたりの平均）



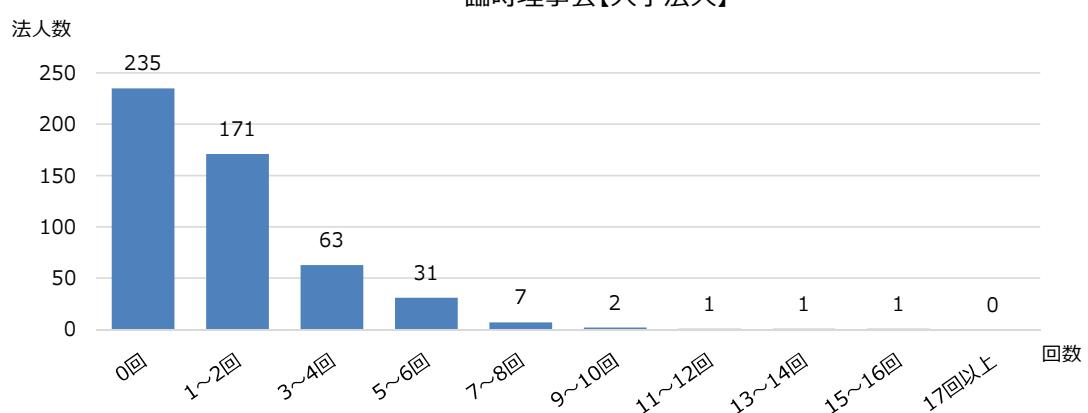
【回数の分布状況】

回数 項目	大 学 法 人										合計
	0回	1~2回	3~4回	5~6回	7~8回	9~10回	11~12回	13~14回	15~16回	17回以上	
定例理事会	1	65	163	99	39	33	70	21	12	9	512
臨時理事会	235	171	63	31	7	2	1	1	1	0	512
常任理事会	224	8	14	15	14	18	70	15	15	119	512

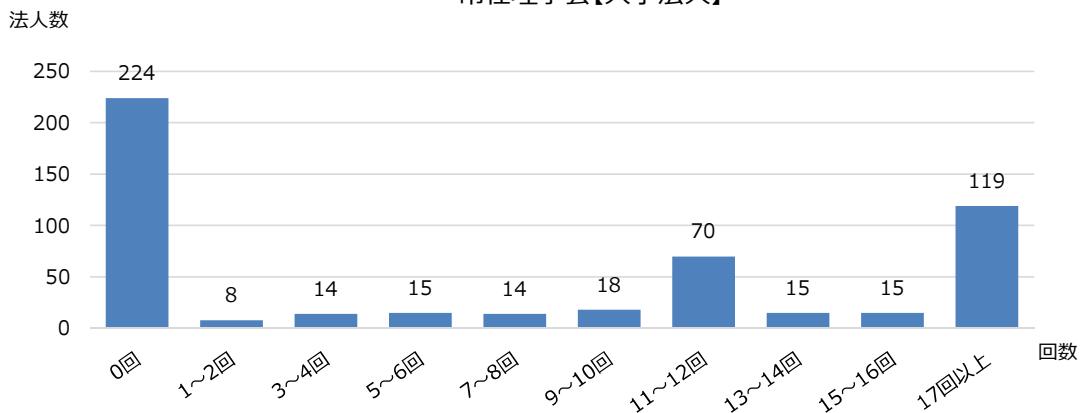
定例理事会【大学法人】



臨時理事会【大学法人】

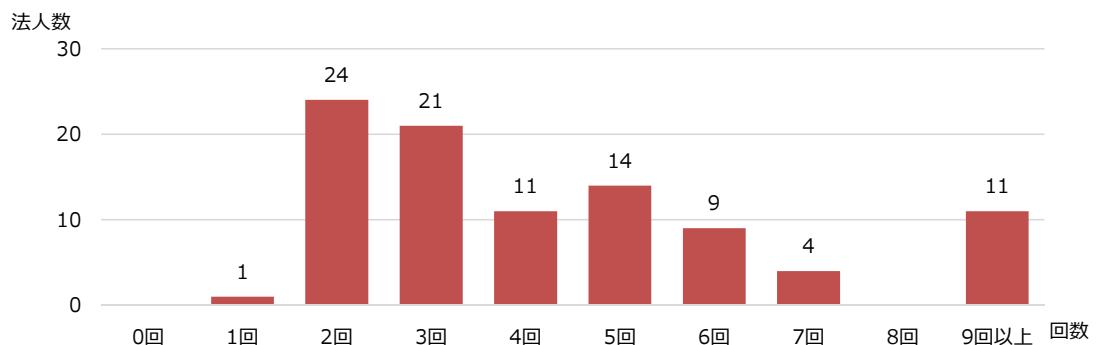


常任理事会【大学法人】

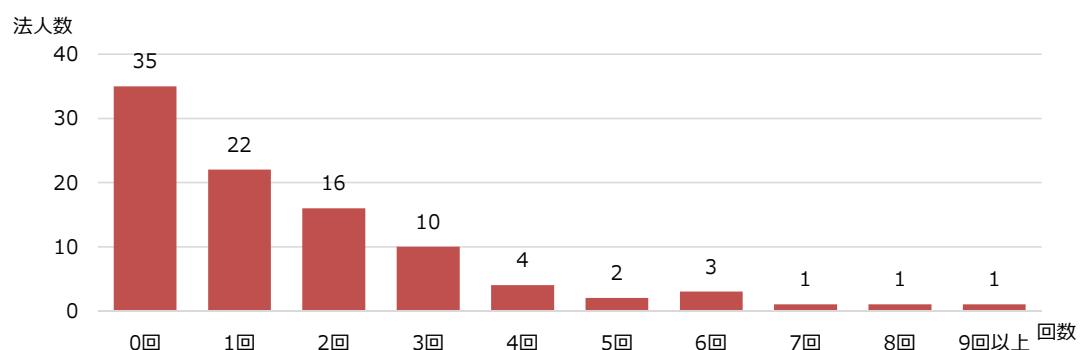


短大法人											
回数 項目\回数	0回	1回	2回	3回	4回	5回	6回	7回	8回	9回以上	合計
定例理事会	0	1	24	21	11	14	9	4	0	11	95
臨時理事会	35	22	16	10	4	2	3	1	1	1	95
常任理事会	54	2	2	1	3	2	3	0	1	27	95

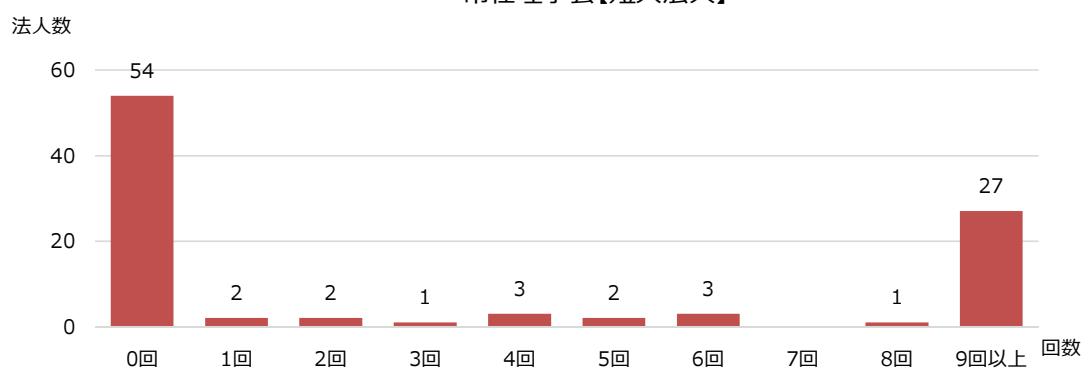
定例理事会【短大法人】



臨時理事会【短大法人】



常任理事会【短大法人】



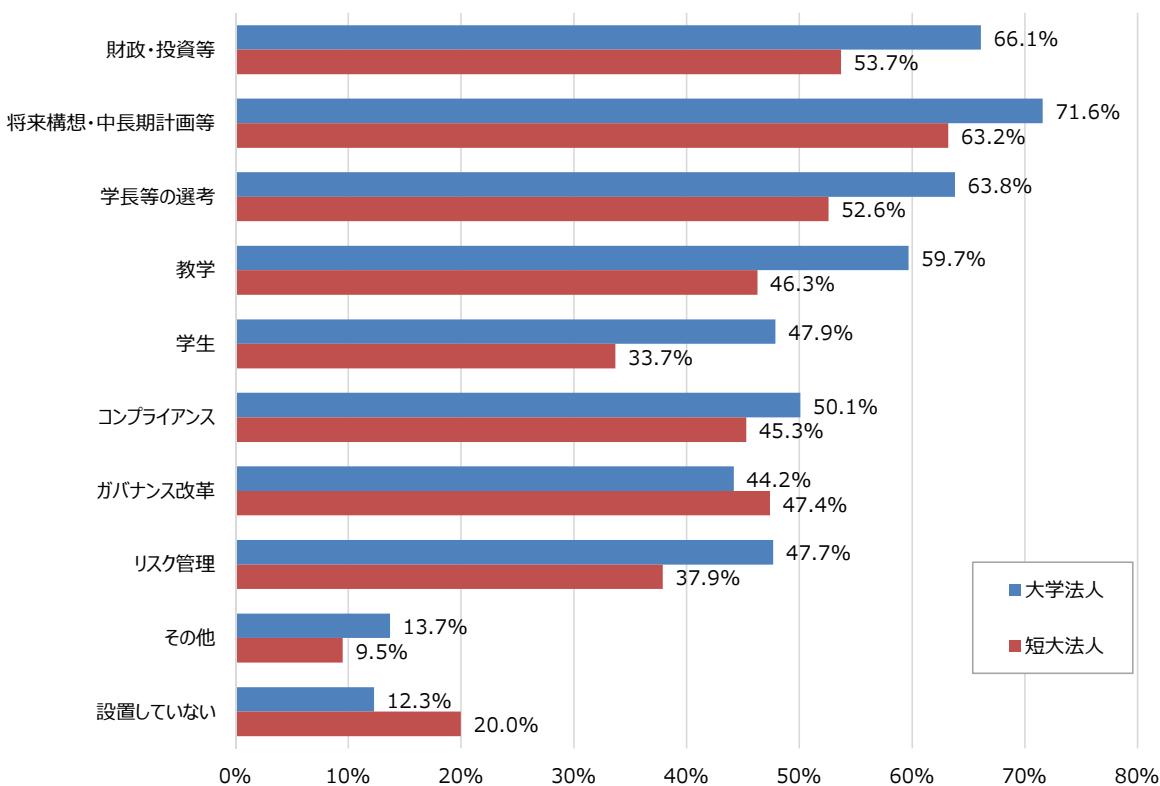
■ A 15 理事会の事前検討機関

貴法人では、理事会の審議事項を事前に検討する委員会・会議等を設置していますか。下記項目の中から、該当する項目を選択してください。「1.委員会・会議等を設置している」に該当する場合は、事前検討事項について「a～i」のうち、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

理事会の審議事項を事前に検討する委員会・会議等は大学法人は約9割、短大法人は8割の法人でいずれかの設置がある。内容で最も多いのは、大学・短大法人ともに「将来構想・中長期計画等」であり、次いで「財政・投資等」となっている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	委員会・会議等を設置している	448	87.7%	76	80.0%	524	86.5%
	a 財政・投資等	338	66.1%	51	53.7%	389	64.2%
	b 将来構想・中長期計画等	366	71.6%	60	63.2%	426	70.3%
	c 学長等の選考	326	63.8%	50	52.6%	376	62.0%
	d 教学	305	59.7%	44	46.3%	349	57.6%
	e 学生	245	47.9%	32	33.7%	277	45.7%
	f コンプライアンス	256	50.1%	43	45.3%	299	49.3%
	g ガバナンス改革	226	44.2%	45	47.4%	271	44.7%
	h リスク管理	244	47.7%	36	37.9%	280	46.2%
2	i その他	70	13.7%	9	9.5%	79	13.0%
	委員会・会議等を設置していない	63	12.3%	19	20.0%	82	13.5%
	集計法人数	511		95		606	

理事会の事前検討機関



【評議員会】

■ A 1 6 評議員の人数

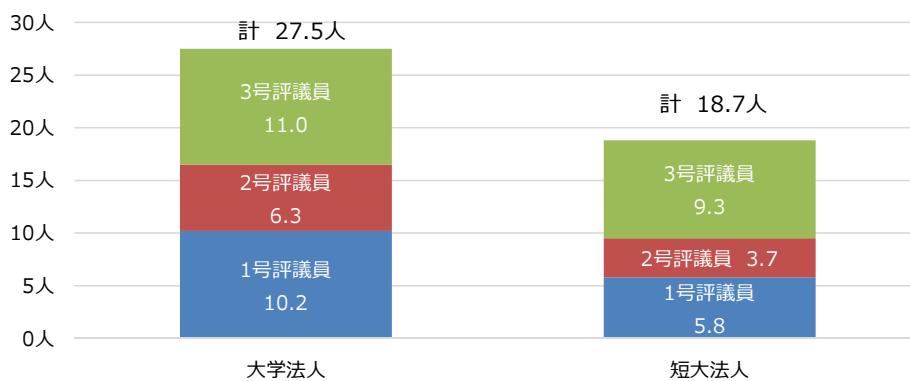
貴法人における現在（平成30年4月1日時点）の私立学校法第44条の第1号から第3号の各号に該当する評議員について、それぞれの人数をご回答ください。

評議員の人数を1法人あたりの平均で見ると、大学法人は27.5人、短大法人は18.7人である。内訳としては、3号評議員が最も多く、大学法人は11.0人、短大法人は9.3人となっている。

<1法人あたりの平均人数>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	平均	回答数	平均	回答数	平均
1号評議員（職員）	5,237	10.2	548	5.8	5,785	9.5
2号評議員（卒業生）	3,223	6.3	349	3.7	3,572	5.9
3号評議員（寄附行為）	5,612	11.0	883	9.3	6,495	10.7
評議員計	14,072	27.5	1,780	18.7	15,852	26.1
集計法人数	512		95		607	

評議員の人数（1法人あたりの平均）



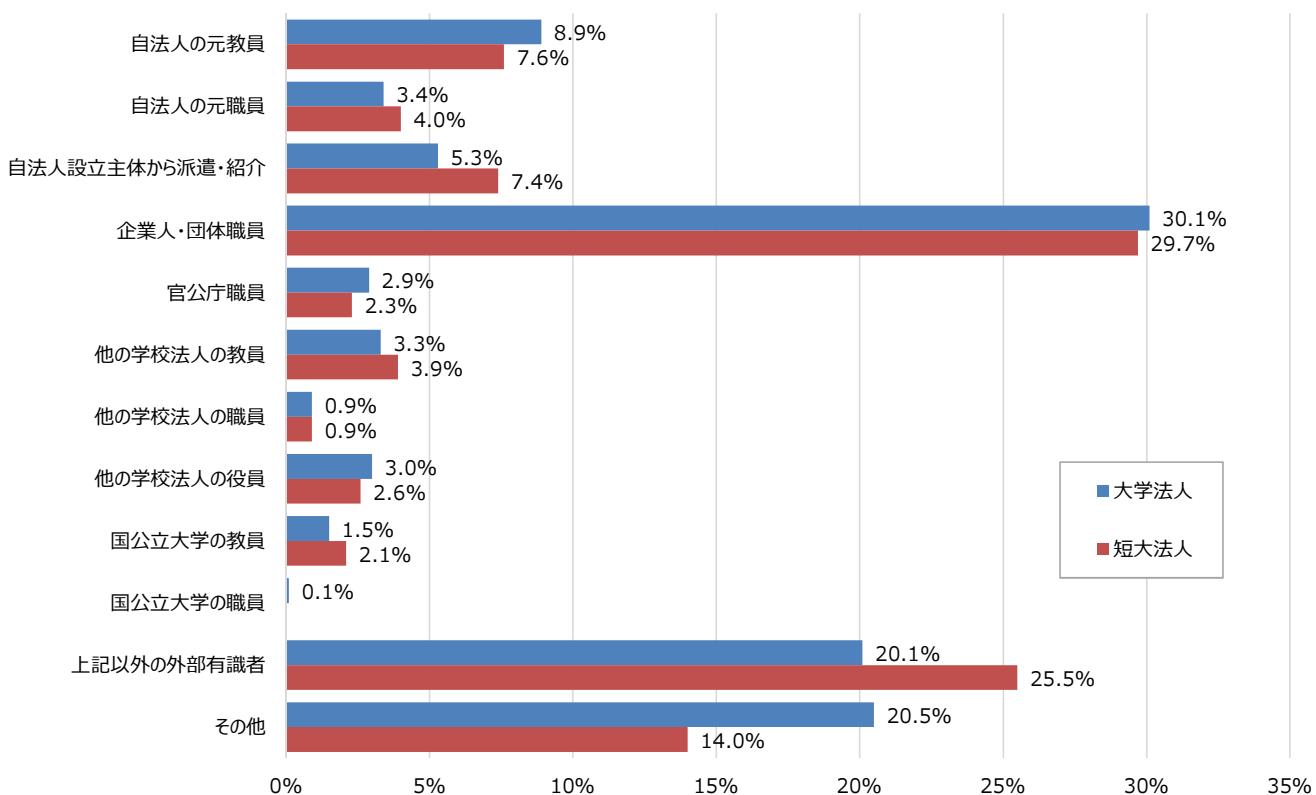
■ A 17 評議員の経歴

貴法人の現在（平成30年4月1日時点）の3号評議員の直近の経歴について、該当する項目の人数をご回答ください。

評議員の直近の経歴としては、大学・短大法人ともに、「企業人・団体職員」が最も多く、約3割を占めている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	自法人の元教員	501	8.9%	67	7.6%	568	8.8%
2	自法人の元職員	188	3.4%	35	4.0%	223	3.4%
3	自法人の設立主体（宗教法人、自治体等）から派遣・紹介された者	299	5.3%	65	7.4%	364	5.6%
4	企業人・団体職員	1,685	30.1%	260	29.7%	1,945	30.0%
5	官公庁職員	165	2.9%	20	2.3%	185	2.9%
6	他の学校法人の教員	183	3.3%	34	3.9%	217	3.3%
7	他の学校法人の職員	50	0.9%	8	0.9%	58	0.9%
8	他の学校法人の役員	167	3.0%	23	2.6%	190	2.9%
9	国公立大学の教員	82	1.5%	18	2.1%	100	1.5%
10	国公立大学の職員	8	0.1%	0	0.0%	8	0.1%
11	上記4~10以外の外部有識者	1,128	20.1%	223	25.5%	1,351	20.8%
12	その他	1,148	20.5%	123	14.0%	1,271	19.6%
	人数合計	5,604		876		6,480	
	集計法人数	511		94		605	

評議員の経歴



■ A 18 評議員会への諮問事項

貴法人の評議員会への諮問事項のうち、下記項目の中から、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

また、選択した項目のうち、寄附行為に評議員会の議決を要するものと位置付けている場合は、「議決」を選択してください。

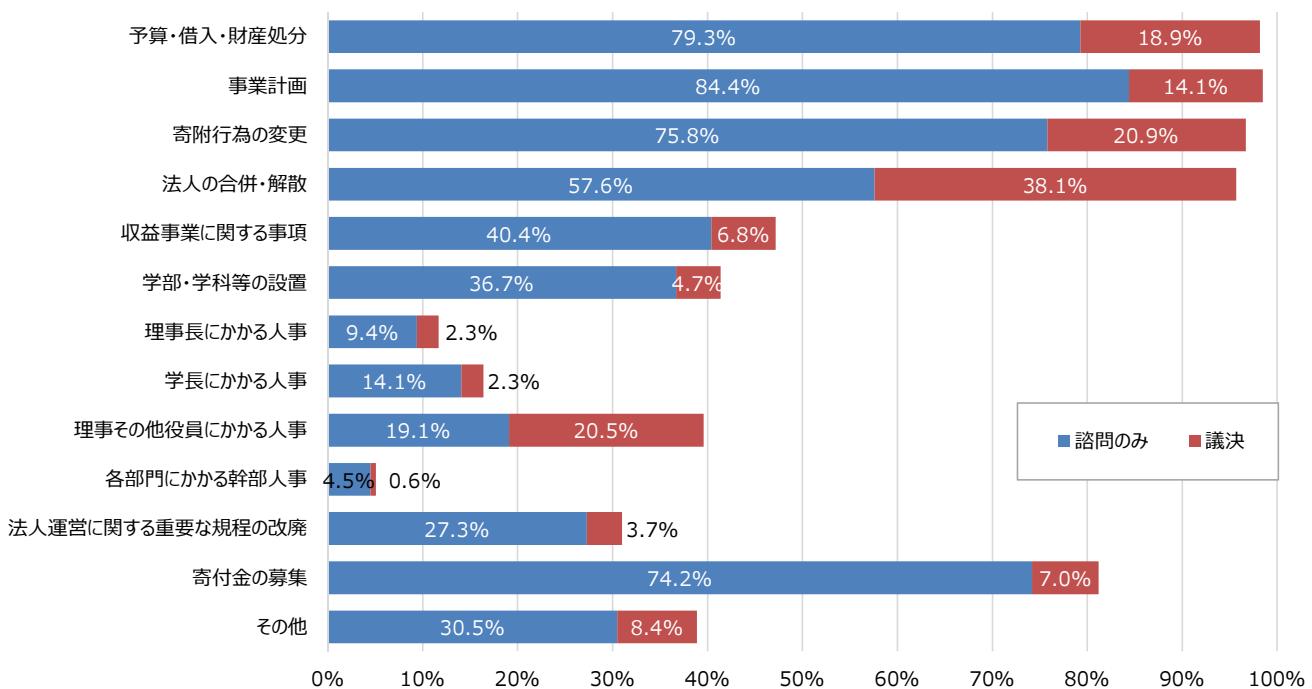
評議員会への諮問事項として、回答の多かった項目は大学・短大法人ともに「予算・借入・財産処分」、「事業計画」、「寄附行為の変更」、「法人の合併・解散」が9割を超える。また、「寄付金の募集」も8割を超える。

また、議決を要するもので最も多かった項目は、「法人の合併・解散」で、大学・短大法人ともに約4割となっている。

<評議員会への諮問事項>

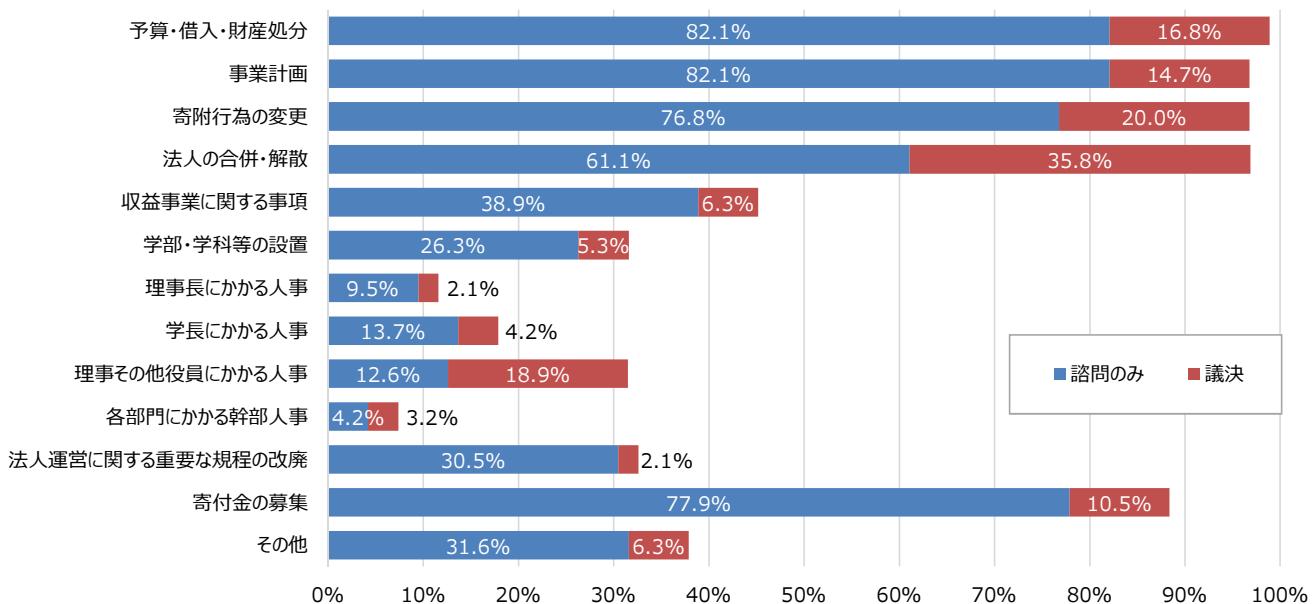
番号	項目	大学法人			
		諮問のみ		議決	
		回答数	割合	回答数	割合
1	予算・借入・財産処分	406	79.3%	97	18.9%
2	事業計画	432	84.4%	72	14.1%
3	寄附行為の変更	388	75.8%	107	20.9%
4	法人の合併・解散	295	57.6%	195	38.1%
5	収益事業に関する事項	207	40.4%	35	6.8%
6	学部・学科等の設置	188	36.7%	24	4.7%
7	理事長にかかる人事	48	9.4%	12	2.3%
8	学長にかかる人事	72	14.1%	12	2.3%
9	理事その他役員にかかる人事	98	19.1%	105	20.5%
10	各部門にかかる幹部人事	23	4.5%	3	0.6%
11	法人運営に関する重要な規程（組織・人事・財務等）の改廃	140	27.3%	19	3.7%
12	寄付金の募集	380	74.2%	36	7.0%
13	その他	156	30.5%	43	8.4%
	集計法人数	512		512	

評議員会への諮問事項【大学法人】



番号	項目	短大法人			
		諮問のみ		議決	
回答数	割合	回答数	割合		
1	予算・借入・財産処分	78	82.1%	16	16.8%
2	事業計画	78	82.1%	14	14.7%
3	寄附行為の変更	73	76.8%	19	20.0%
4	法人の合併・解散	58	61.1%	34	35.8%
5	収益事業に関する事項	37	38.9%	6	6.3%
6	学部・学科等の設置	25	26.3%	5	5.3%
7	理事長にかかる人事	9	9.5%	2	2.1%
8	学長にかかる人事	13	13.7%	4	4.2%
9	理事その他役員にかかる人事	12	12.6%	18	18.9%
10	各部門にかかる幹部人事	4	4.2%	3	3.2%
11	法人運営に関する重要な規程（組織・人事・財務等）の改廃	29	30.5%	2	2.1%
12	寄付金の募集	74	77.9%	10	10.5%
13	その他	30	31.6%	6	6.3%
	集計法人数	95		95	

評議員会への諮問事項【短大法人】



番号	項目	全体			
		諮問のみ		議決	
回答数	割合	回答数	割合		
1	予算・借入・財産処分	484	79.7%	113	18.6%
2	事業計画	510	84.0%	86	14.2%
3	寄附行為の変更	461	75.9%	126	20.8%
4	法人の合併・解散	353	58.2%	229	37.7%
5	収益事業に関する事項	244	40.2%	41	6.8%
6	学部・学科等の設置	213	35.1%	29	4.8%
7	理事長にかかる人事	57	9.4%	14	2.3%
8	学長にかかる人事	85	14.0%	16	2.6%
9	理事その他役員にかかる人事	110	18.1%	123	20.3%
10	各部門にかかる幹部人事	27	4.4%	6	1.0%
11	法人運営に関する重要な規程（組織・人事・財務等）の改廃	169	27.8%	21	3.5%
12	寄付金の募集	454	74.8%	46	7.6%
13	その他	186	30.6%	49	8.1%
	集計法人数	607		607	

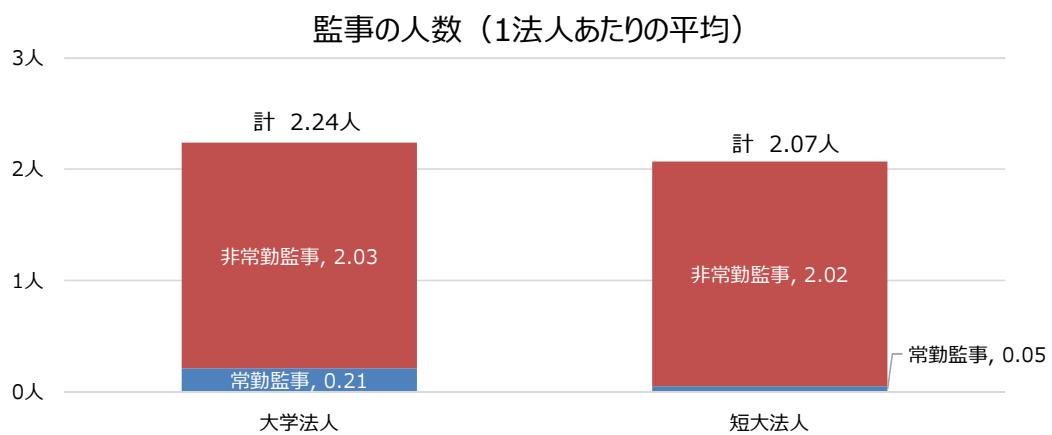
【監事】

■ A 1 9 監事の人数

貴法人における現在（平成30年4月1日時点）の常勤監事、非常勤監事について、それぞれの人数をご回答ください。

監事の平均人数は、大学法人が2.24人、短大法人が2.07人となっている。その内、常勤監事の人数は大学法人が0.21人、短大法人が0.05人である。

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	平均	回答数	平均	回答数	平均
常勤監事	108	0.21	5	0.05	113	0.19
非常勤監事	1,037	2.03	192	2.02	1,229	2.02
監事計	1,145	2.24	197	2.07	1,342	2.21
集計法人数	512		95		607	



■ A 20 非常勤監事の出勤日数

貴法人における非常勤監事の、平成29年度の出勤日数は何日ですか。非常勤監事ごとに日数をご回答ください。

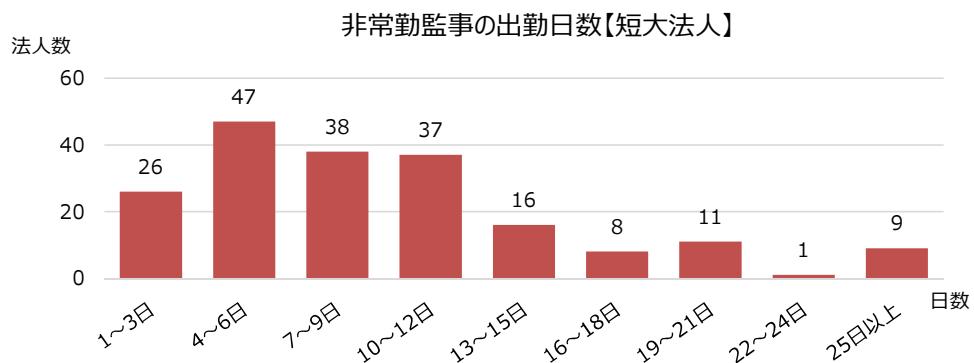
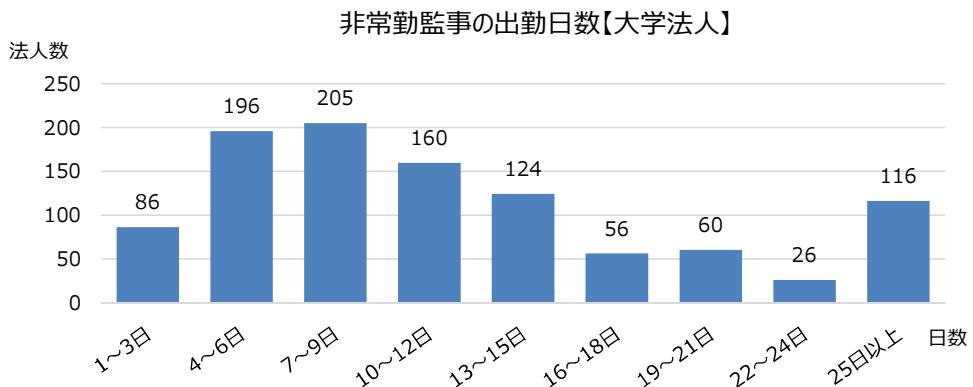
非常勤監事が4人を超える場合は、出勤日数の多い監事から順に4人の日数をご回答ください。

非常勤監事の出勤日数は、大学法人は7～9日、短大法人は4～6日が最も多い。

項目	大学法人			短大法人			全体		
	回答数	人数	平均日数	回答数	人数	平均日数	回答数	人数	平均日数
非常勤監事A	7,993	501	16.0	1,147	95	12.1	9,140	596	15.3
非常勤監事B	5,109	420	12.2	697	85	8.2	5,806	505	11.5
非常勤監事C	1,145	100	11.5	99	13	7.6	1,244	113	11.0
非常勤監事D	213	8	26.6	0	0	0.0	213	8	26.6
合計	14,460	1,029	14.1	1,943	193	10.1	16,403	1,222	13.4
集計法人数	501			95			596		

【日数の分布状況】

項目\日数	1~3日	4~6日	7~9日	10~12日	13~15日	16~18日	19~21日	22~24日	25日以上
大学法人	86	196	205	160	124	56	60	26	116
短大法人	26	47	38	37	16	8	11	1	9



■ A 2 1 監査の内容

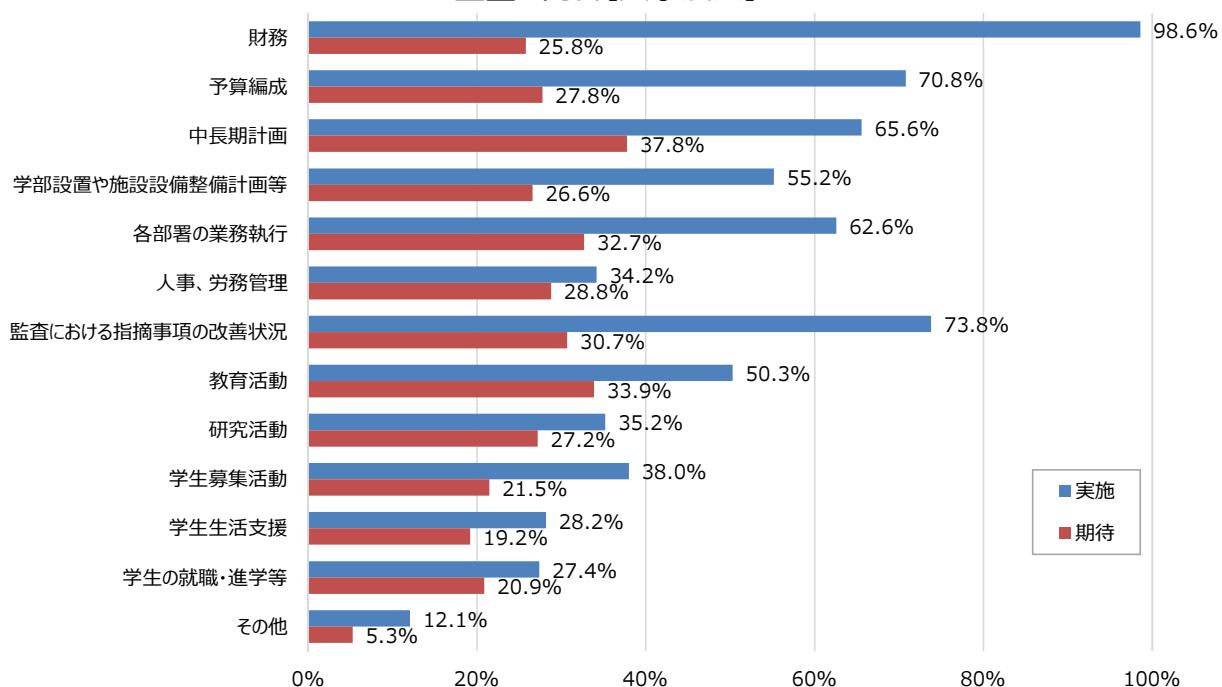
貴法人において、監事が行う監査の内容について、下記項目の中から、実際に実施している項目と今後、貴法人が監事に実施を期待する項目を全て選択してください（複数選択可）。

監査の実施内容で最も多いのは、大学・短大法人ともに「財務」がほぼ100%である。次いで「監査における指摘事項の改善状況」、「予算編成」の割合が多い。

期待する内容で最も回答が多かった項目は、大学・短大法人ともに「中長期計画」である。

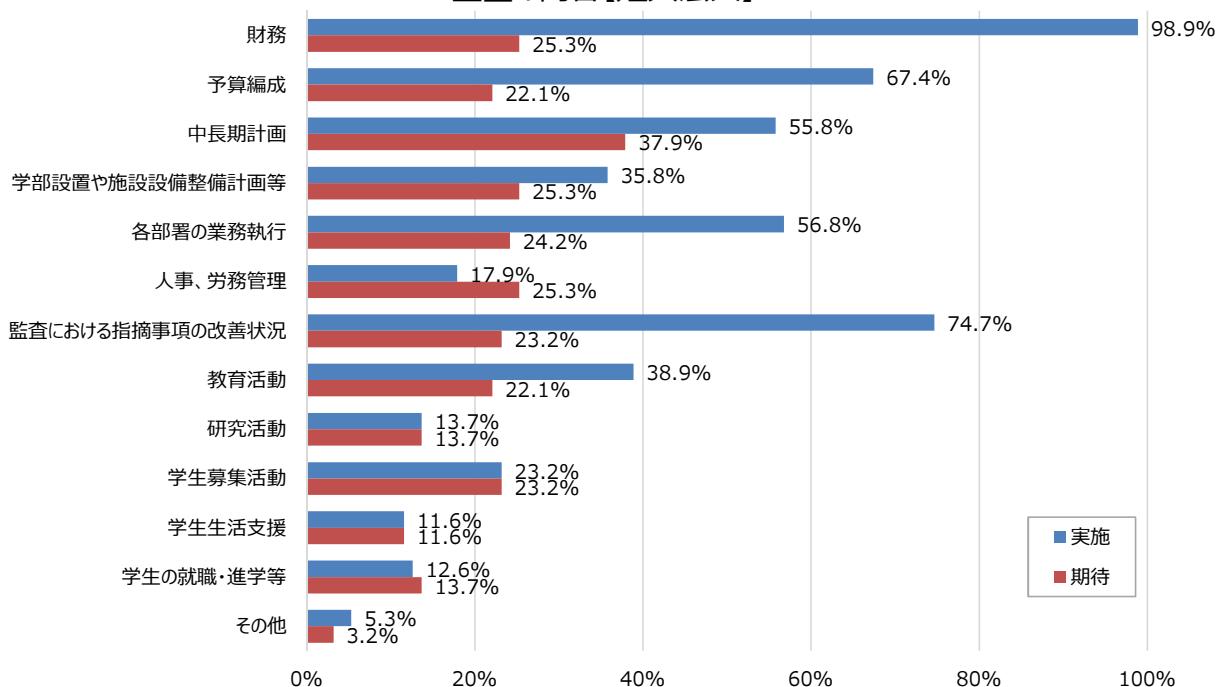
番号	項目	大学法人			
		実施		期待	
		回答数	割合	回答数	割合
1	財務	504	98.6%	132	25.8%
2	予算編成	362	70.8%	142	27.8%
3	中長期計画	335	65.6%	193	37.8%
4	学部設置や施設設備整備計画等	282	55.2%	136	26.6%
5	各部署の業務執行（学内事務体制の見直し）	320	62.6%	167	32.7%
6	人事、労務管理	175	34.2%	147	28.8%
7	監査における指摘事項の改善状況	377	73.8%	157	30.7%
8	教育活動	257	50.3%	173	33.9%
9	研究活動	180	35.2%	139	27.2%
10	学生募集活動	194	38.0%	110	21.5%
11	学生生活支援	144	28.2%	98	19.2%
12	学生の就職・進学等	140	27.4%	107	20.9%
13	その他	62	12.1%	27	5.3%
	集計法人数	511		511	

監査の内容【大学法人】



番号	項目	短大法人			
		実施		期待	
		回答数	割合	回答数	割合
1	財務	94	98.9%	24	25.3%
2	予算編成	64	67.4%	21	22.1%
3	中長期計画	53	55.8%	36	37.9%
4	学部設置や施設設備整備計画等	34	35.8%	24	25.3%
5	各部署の業務執行（学内事務体制の見直し）	54	56.8%	23	24.2%
6	人事、労務管理	17	17.9%	24	25.3%
7	監査における指摘事項の改善状況	71	74.7%	22	23.2%
8	教育活動	37	38.9%	21	22.1%
9	研究活動	13	13.7%	13	13.7%
10	学生募集活動	22	23.2%	22	23.2%
11	学生生活支援	11	11.6%	11	11.6%
12	学生の就職・進学等	12	12.6%	13	13.7%
13	その他	5	5.3%	3	3.2%
	集計法人数	95		95	

監査の内容【短大法人】



番号	項目	全体			
		実施		期待	
		回答数	割合	回答数	割合
1	財務	598	98.7%	156	25.7%
2	予算編成	426	70.3%	163	26.9%
3	中長期計画	388	64.0%	229	37.8%
4	学部設置や施設設備整備計画等	316	52.1%	160	26.4%
5	各部署の業務執行（学内事務体制の見直し）	374	61.7%	190	31.4%
6	人事、労務管理	192	31.7%	171	28.2%
7	監査における指摘事項の改善状況	448	73.9%	179	29.5%
8	教育活動	294	48.5%	194	32.0%
9	研究活動	193	31.8%	152	25.1%
10	学生募集活動	216	35.6%	132	21.8%
11	学生生活支援	155	25.6%	109	18.0%
12	学生の就職・進学等	152	25.1%	120	19.8%
13	その他	67	11.1%	30	5.0%
	集計法人数	606		606	

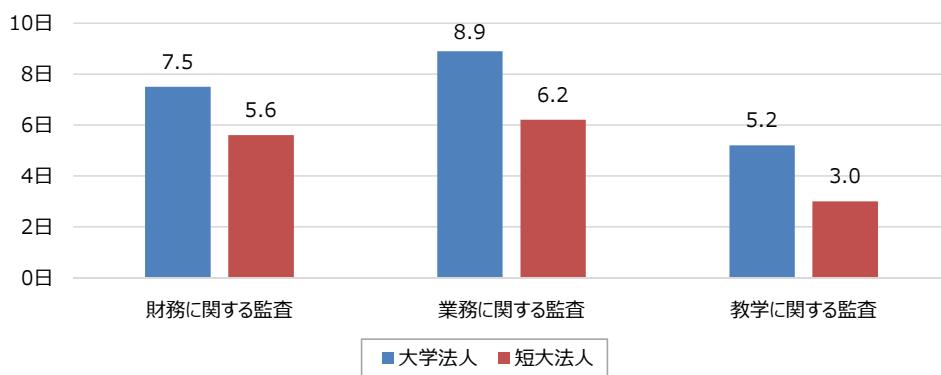
■ A 2 2 監査日数

平成29年度の監事の財務監査、業務監査、教学監査について要した日数（延べ日数）をご回答ください。

監査に要した平均日数は、業務監査が最も多く、大学法人が8.9日、短大法人が6.2日となっている。日数の分布状況を見ると、実施している日数は1～2日が多いが、大学法人の17日以上、短大法人の9日以上の区分も多く該当している。

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	平均	回答数	平均	回答数	平均
財務に関する監査	3,816	7.5	535	5.6	4,351	7.2
業務に関する監査	4,504	8.9	585	6.2	5,089	8.5
教学に関する監査	2,639	5.2	285	3.0	2,924	4.9
集計法人数	507		95		602	

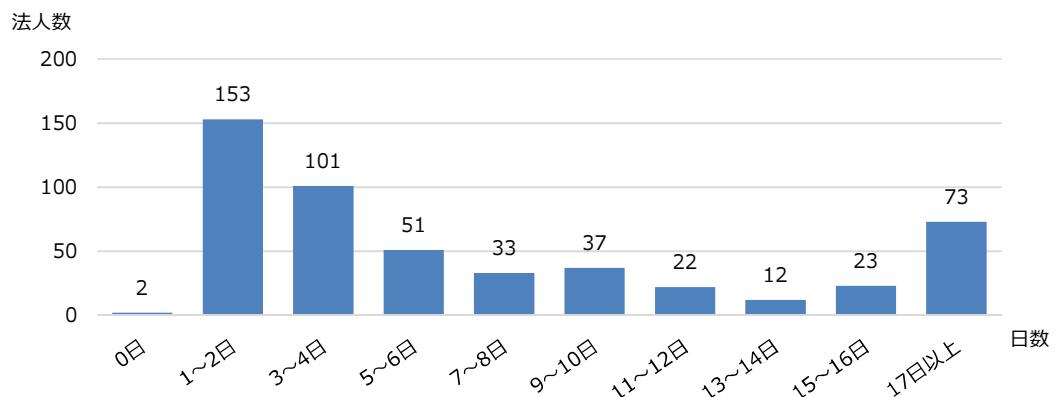
監査日数（1法人当たりの平均）



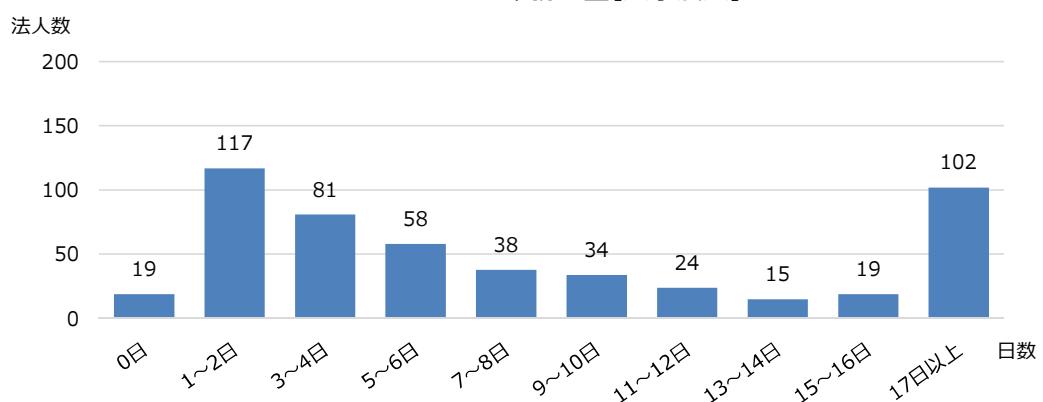
【日数の分布状況】

項目 日数	大学法人										合計
	0日	1~2日	3~4日	5~6日	7~8日	9~10日	11~12日	13~14日	15~16日	17日以上	
財務監査	2	153	101	51	33	37	22	12	23	73	507
業務監査	19	117	81	58	38	34	24	15	19	102	507
教学監査	160	105	70	36	24	20	14	12	11	55	507

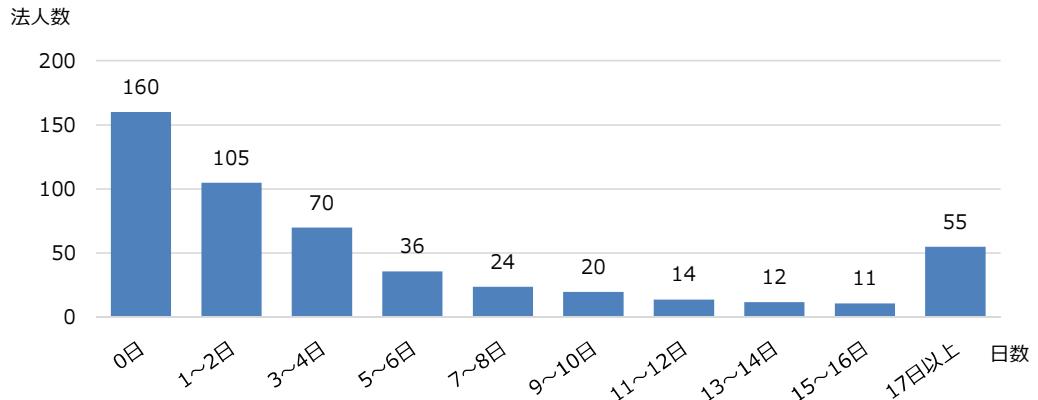
財務監査【大学法人】



業務監査【大学法人】



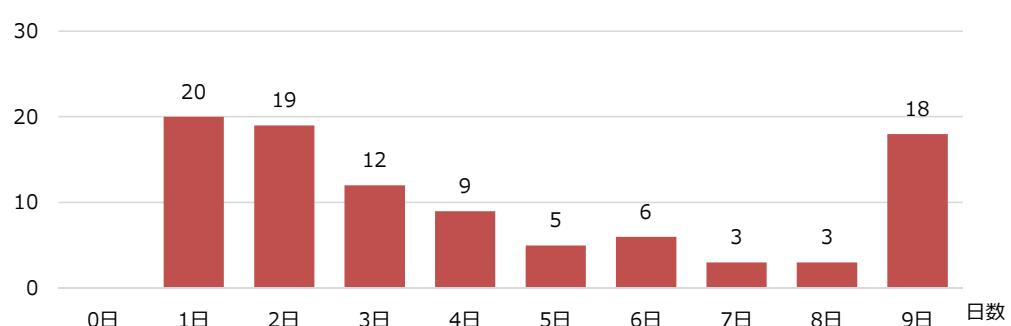
教学監査【大学法人】



短大法人											
日数 項目\	0日	1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日	合計
財務監査	0	20	19	12	9	5	6	3	3	18	95
業務監査	6	19	12	7	4	5	7	4	5	26	95
教学監査	29	21	10	7	4	3	7	3	1	10	95

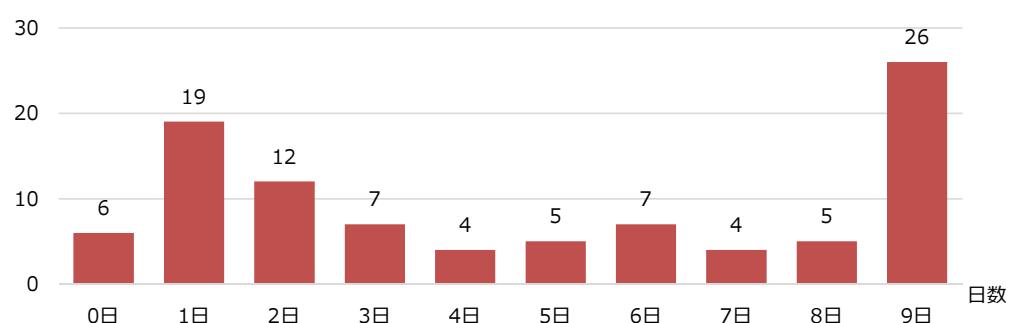
法人数

財務監査【短大法人】



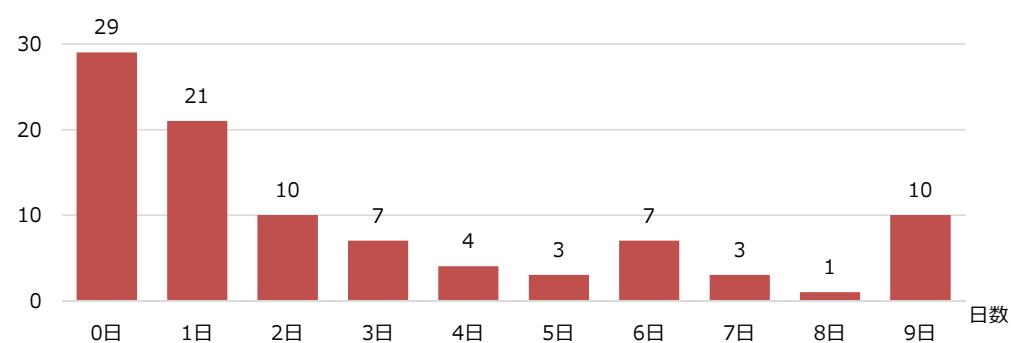
法人数

業務監査【短大法人】



法人数

教学監査【短大法人】



■ A 2 3 監事の理事会出席回数

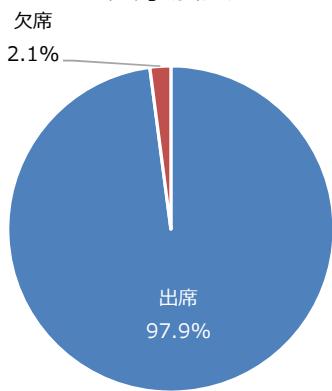
貴法人の平成29年度に開催した理事会において、監事が1人以上出席した回数をご回答ください。

監事の理事会への出席率は大学法人が97.9%、短大法人が95.3%であり、100%に近い出席状況である。

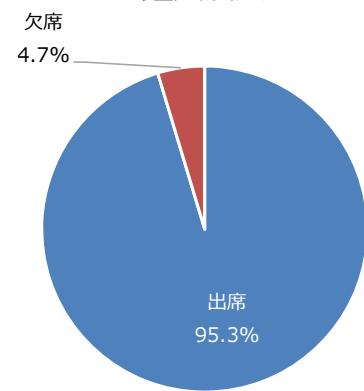
項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	平均	回答数	平均	回答数	平均
理事会開催回数	3,998	7.8	579	6.0	4,577	7.5
理事会の監事出席回数	3,915	7.7	552	5.8	4,467	7.4
監事の出席率	97.9%		95.3%		97.6%	
集計法人数	511		96		607	

監事の理事会出席率

大学法人



短大法人

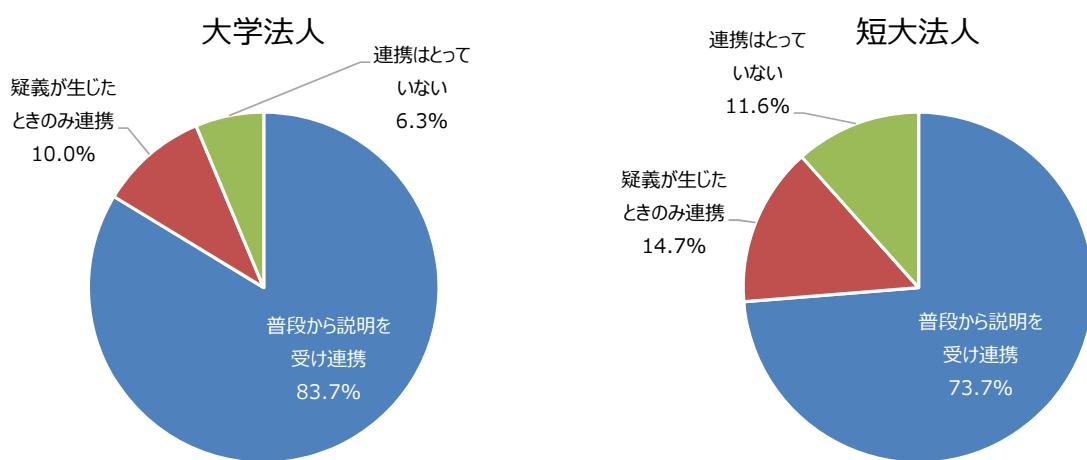


■ A 2 4 独立監査人との連携

貴法人では監事が財務監査を行う際に、独立監査人と連携をとっていますか。下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

大学法人は約8割、短大法人は約7割が普段から連携をとっている、「疑義が生じたときのみ、連携をとっている」を合わせると、大学・短大法人ともに約9割の法人で連携をとっている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	普段から適宜説明を受け、連携をとっている	426	83.7%	70	73.7%	496	82.1%
2	疑義が生じたときのみ、連携をとっている	51	10.0%	14	14.7%	65	10.8%
3	特段、連携はとっていない	32	6.3%	11	11.6%	43	7.1%
	集計法人数	509		95		604	

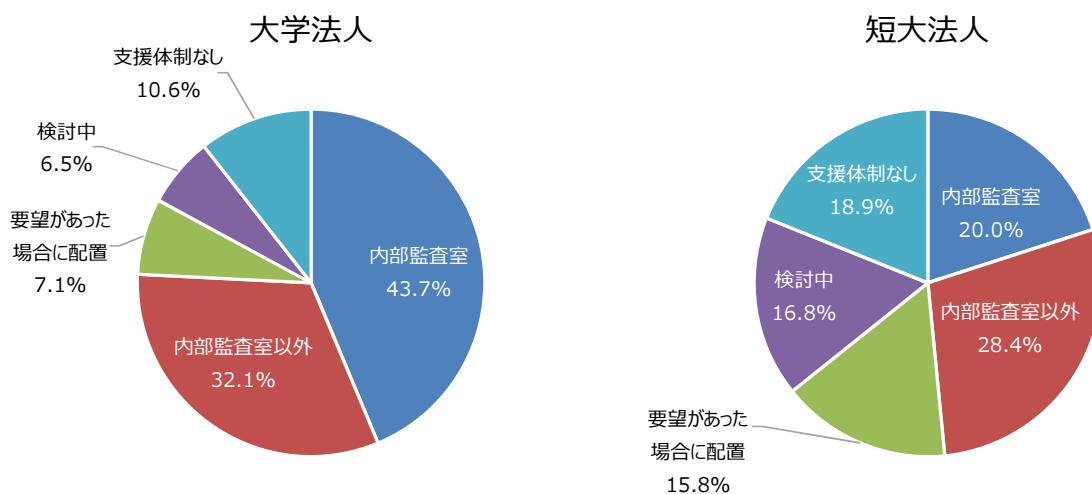


■ A 2 5 監事のサポート体制

貴法人では、監事監査実施をサポートするため、どのような体制をとっていますか。下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

内部監査室の設置割合は、大学法人は43.7%、短大法人は20.0%となっている。「内部監査室以外」及び「要望があった場合に配置」を合わせると、大学法人は約8割、短大法人は約6割の法人に監事のサポート体制があることになる。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	内部監査室が、監事業務の支援を行っている	222	43.7%	19	20.0%	241	40.0%
2	内部監査室以外の特定の職員が監事の補佐を行っている	163	32.1%	27	28.4%	190	31.5%
3	監事から要望があった場合に人員を配置している	36	7.1%	15	15.8%	51	8.5%
4	支援体制の整備を検討中である	33	6.5%	16	16.8%	49	8.1%
5	特段の支援体制をとっていない	54	10.6%	18	18.9%	72	11.9%
	集計法人数	508		95		603	



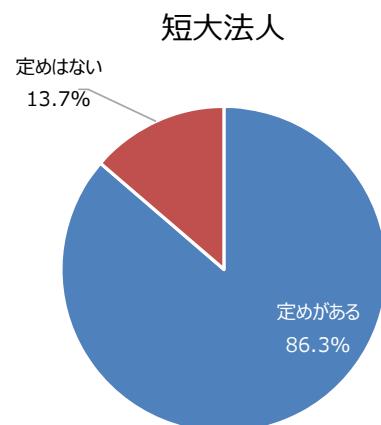
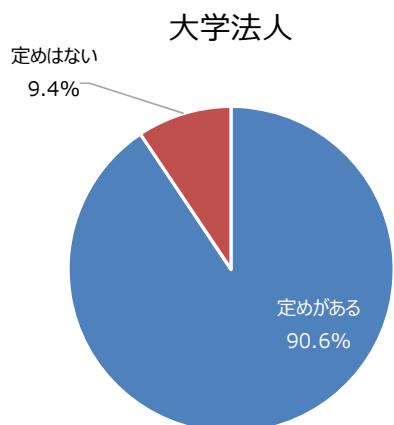
■ A 2 6 監査結果の報告

貴法人の監事が行う業務監査等の監査結果の報告について、規程等の定めがありますか。下記項目の中から、該当する項目を選択してください。「1.定めがある」に該当する場合は、具体的に定めのある報告対象について、「a～d」のうち該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

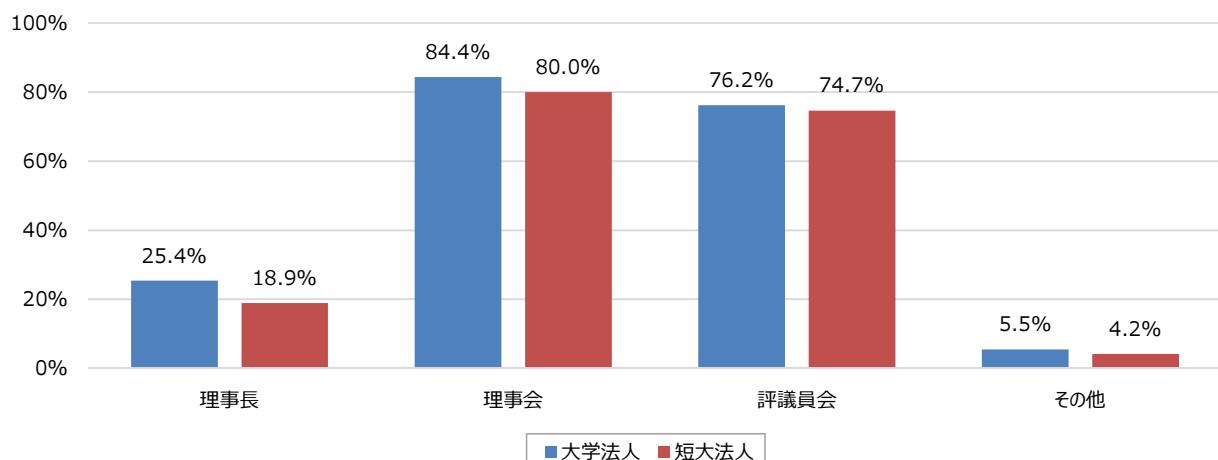
監査結果の報告については、大学・短大法人ともに約9割の法人で規程等に定められている。主な報告対象は理事会及び評議員会となっている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	定めがある	464	90.6%	82	86.3%	546	90.0%
	a 理事長	130	25.4%	18	18.9%	148	24.4%
	b 理事会	432	84.4%	76	80.0%	508	83.7%
	c 評議員会	390	76.2%	71	74.7%	461	75.9%
	d その他	28	5.5%	4	4.2%	32	5.3%
2	特に定めはない	48	9.4%	13	13.7%	61	10.0%
	集計法人数	512		95		607	

定めの有無



監査結果の報告対象



【その他】

■ A 2.7 役員報酬の基準の有無

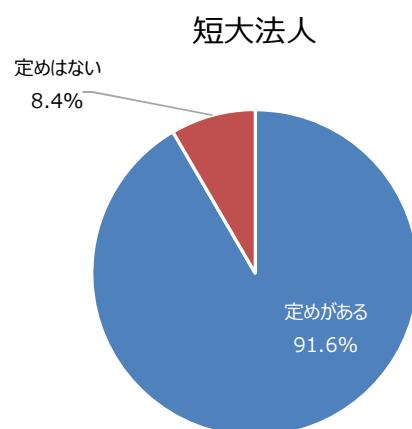
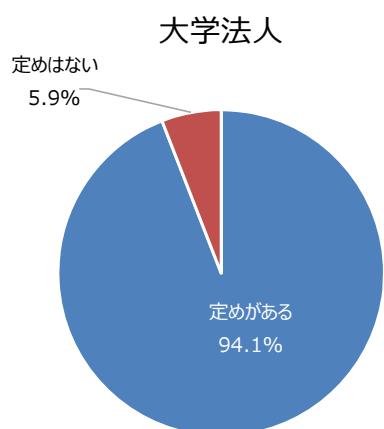
貴法人の役員報酬の基準について、規程等の定めがありますか。下記項目の中から、該当する項目を選択してください。

「1.定めがある」に該当する場合は、具体的に定めてある基準について、「a～d」のうち該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

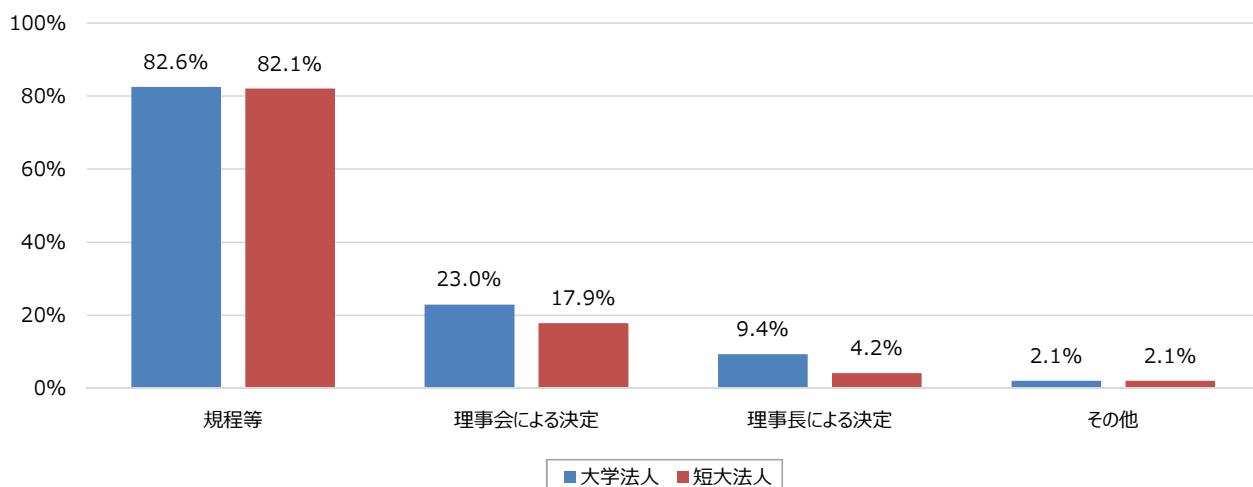
役員報酬の基準については、大学・短大法人ともに、9割以上の法人で規程等の定めがある。具体的に定める基準は、「規程等」が大学・短大法人ともに8割以上であり、「理事会による決定」も約2割が該当する。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	定めがある	482	94.1%	87	91.6%	569	93.7%
	a 規程等	423	82.6%	78	82.1%	501	82.5%
	b 理事会による決定	118	23.0%	17	17.9%	135	22.2%
	c 理事長による決定	48	9.4%	4	4.2%	52	8.6%
	d その他	11	2.1%	2	2.1%	13	2.1%
2	特に定めはない	30	5.9%	8	8.4%	38	6.3%
	集計法人数	512		95		607	

定めの有無



役員報酬基準の決定方法



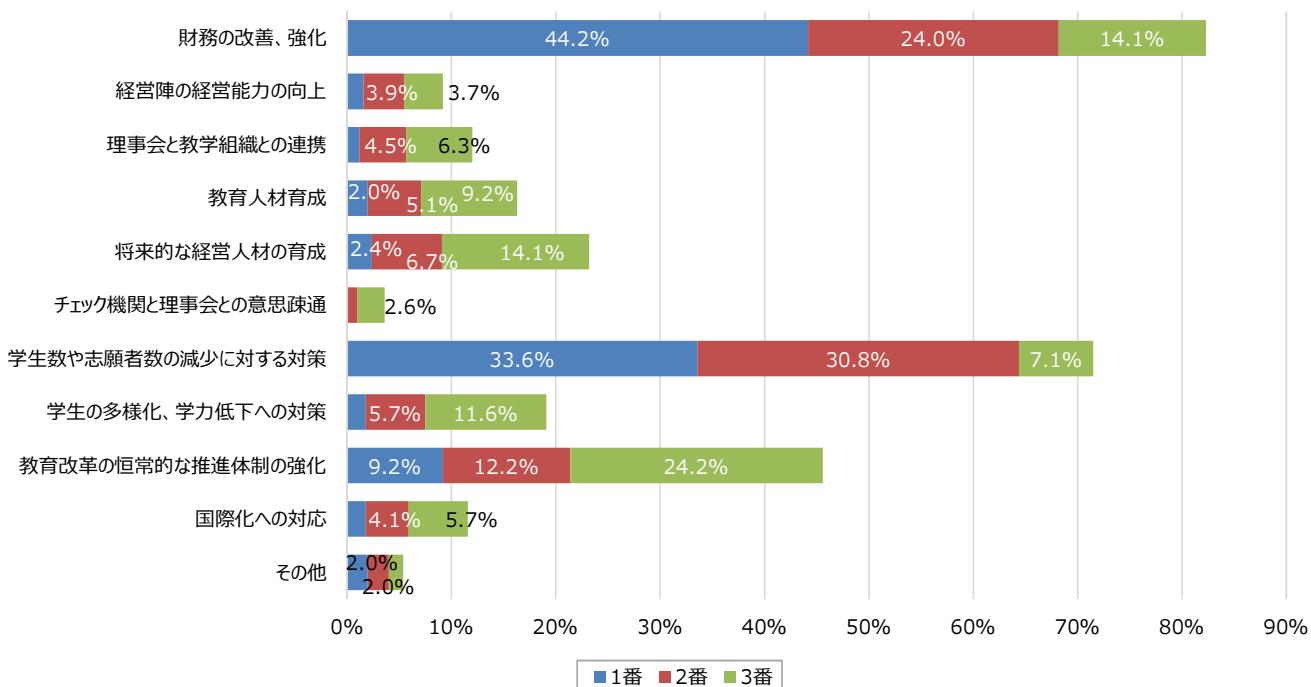
■ A 2 8 学校法人の現在の課題

貴法人が、現在課題と考えていることはありますか。下記項目の中から、最も重要と考える課題に「1」、2番目に重要と考える課題に「2」、3番目に重要と考える課題に「3」を選択してください。

学校法人の現在の課題として最も回答が多かったのは大学・短大法人ともに、「財務の改善、強化」で、8割を超える。次に多い課題が「学生数や志願者数の減少に対する対策」で、大学法人が約7割、短大法人が約8割となっている。

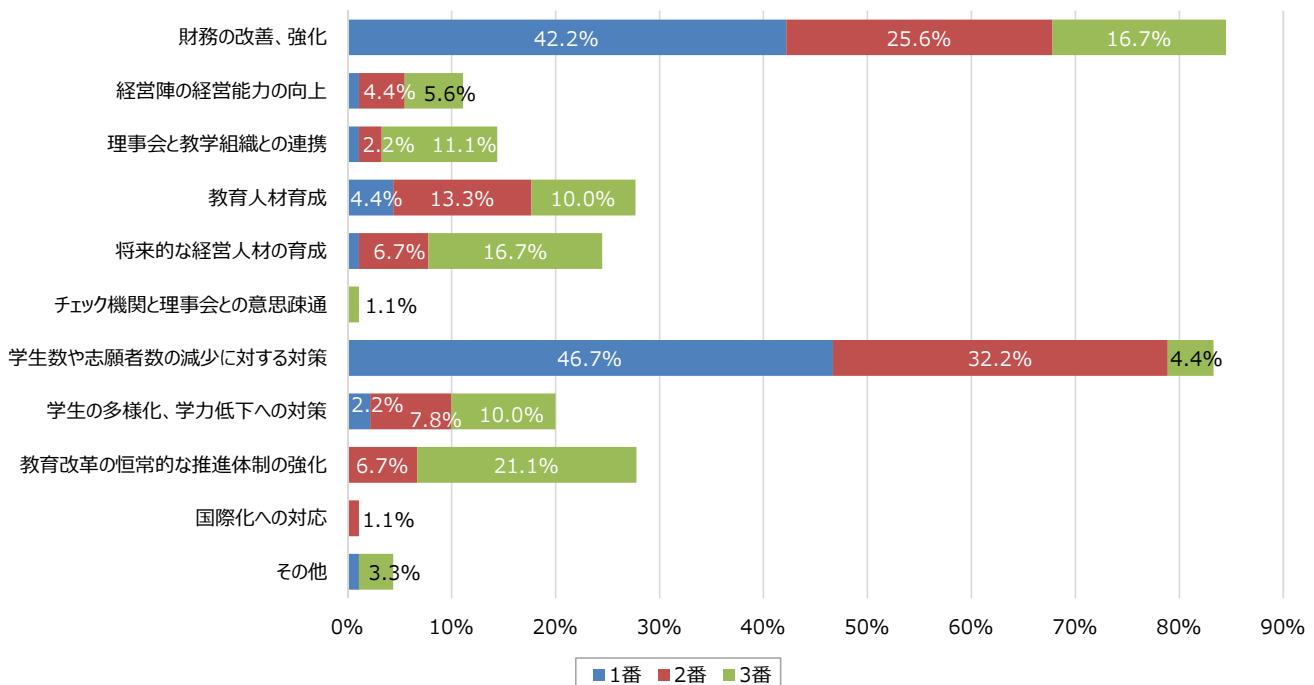
番号	項目	大学法人					
		1番		2番		3番	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	財務の改善、強化	217	44.2%	118	24.0%	69	14.1%
2	経営陣の経営能力の向上	8	1.6%	19	3.9%	18	3.7%
3	理事会と教学組織との連携	6	1.2%	22	4.5%	31	6.3%
4	教育人材育成	10	2.0%	25	5.1%	45	9.2%
5	将来的な経営人材の育成	12	2.4%	33	6.7%	69	14.1%
6	チェック機関（監事、評議員）と理事会との意思疎通	0	0.0%	5	1.0%	13	2.6%
7	学生数や志願者数の減少に対する対策	165	33.6%	151	30.8%	35	7.1%
8	学生の多様化、学力低下への対策	9	1.8%	28	5.7%	57	11.6%
9	教育改革の恒常的な推進体制の強化	45	9.2%	60	12.2%	119	24.2%
10	国際化への対応	9	1.8%	20	4.1%	28	5.7%
11	その他	10	2.0%	10	2.0%	7	1.4%
	集計法人数	491		491		491	

学校法人の現在の課題【大学法人】



番号	項目	短大法人					
		1番		2番		3番	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	財務の改善、強化	38	42.2%	23	25.6%	15	16.7%
2	経営陣の経営能力の向上	1	1.1%	4	4.4%	5	5.6%
3	理事会と教学組織との連携	1	1.1%	2	2.2%	10	11.1%
4	教育人材育成	4	4.4%	12	13.3%	9	10.0%
5	将来的な経営人材の育成	1	1.1%	6	6.7%	15	16.7%
6	チェック機関（監事、評議員）と理事会との意思疎通	0	0.0%	0	0.0%	1	1.1%
7	学生数や志願者数の減少に対する対策	42	46.7%	29	32.2%	4	4.4%
8	学生の多様化、学力低下への対策	2	2.2%	7	7.8%	9	10.0%
9	教育改革の恒常的な推進体制の強化	0	0.0%	6	6.7%	19	21.1%
10	国際化への対応	0	0.0%	1	1.1%	0	0.0%
11	その他	1	1.1%	0	0.0%	3	3.3%
	集計法人数	90		90		90	

学校法人の現在の課題【短大法人】



番号	項目	全体					
		1番		2番		3番	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	財務の改善、強化	255	43.9%	141	24.3%	84	14.5%
2	経営陣の経営能力の向上	9	1.5%	23	4.0%	23	4.0%
3	理事会と教学組織との連携	7	1.2%	24	4.1%	41	7.1%
4	教育人材育成	14	2.4%	37	6.4%	54	9.3%
5	将来的な経営人材の育成	13	2.2%	39	6.7%	84	14.5%
6	チェック機関（監事、評議員）と理事会との意思疎通	0	0.0%	5	0.9%	14	2.4%
7	学生数や志願者数の減少に対する対策	207	35.6%	180	31.0%	39	6.7%
8	学生の多様化、学力低下への対策	11	1.9%	35	6.0%	66	11.4%
9	教育改革の恒常的な推進体制の強化	45	7.7%	66	11.4%	138	23.8%
10	国際化への対応	9	1.5%	21	3.6%	28	4.8%
11	その他	11	1.9%	10	1.7%	10	1.7%
	集計法人数	581		581		581	

B 組織運営（学校）

■ B 1 経営状況と意識

貴学における5年後の経営状況について、経営改善や教学改革等の取り組み状況や大学等を取り巻く周辺環境等を総合的に勘案して、想定される状況を下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

【大学】

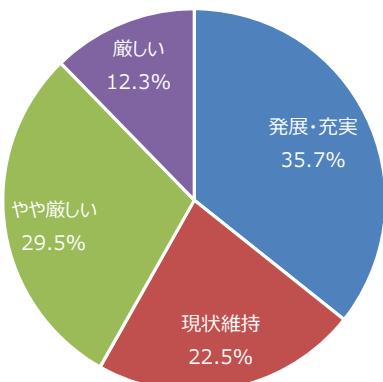
「発展・充実」と回答した学校が35.7%ある一方で、「やや厳しい」と「厳しい」を合わせると41.8%となっており、経営状況の二極化の傾向が見られる。

【短大】

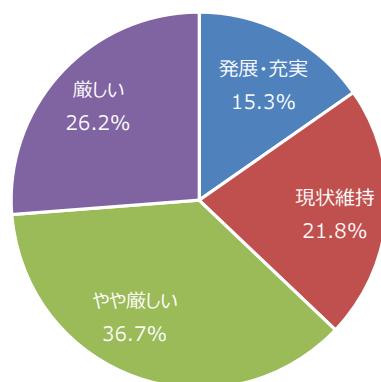
「発展・充実」と回答した学校が15.3%であるのに対して、「やや厳しい」と「厳しい」を合わせると62.9%となっており、短大の厳しい経営状況が読み取れる。

番号	項目	大学		短大		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	発展・充実が望める見込みである	195	35.7%	42	15.3%	237	28.9%
2	現状維持を見込んでいる	123	22.5%	60	21.8%	183	22.3%
3	やや厳しい状況を見込んでいる	161	29.5%	101	36.7%	262	31.9%
4	厳しい状況を見込んでいる	67	12.3%	72	26.2%	139	16.9%
	集計学校数	546		275		821	

大学



短大

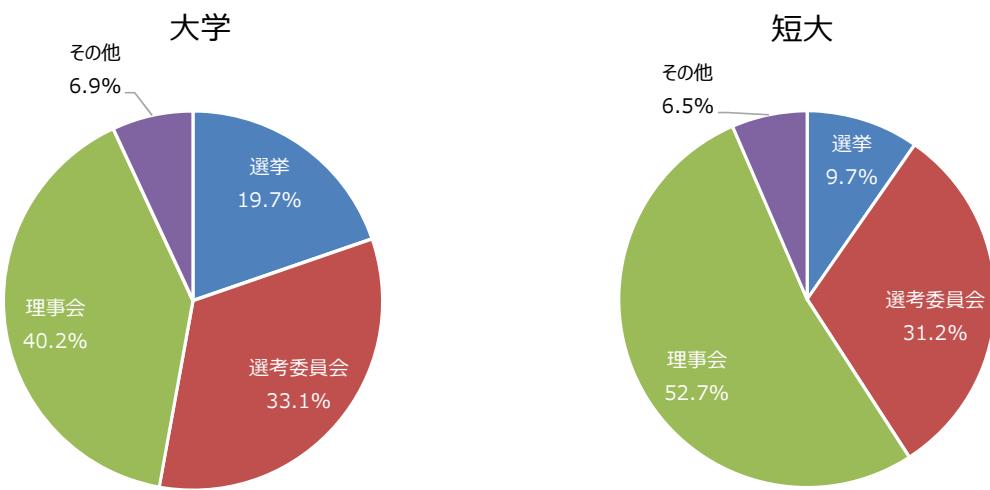


■ B 2 学長の選出方法

貴学における学長の選出方法について、下記項目の中から、最も影響を与えるものを1つ選択してください。

学長の選出に最も影響を与えるものとして、回答が一番多かったのは理事会で、大学が約4割、短大が約5割となっている。
次いで選考委員会が大学・短大ともに約3割となっている。

番号	項目	大学		短大		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	選挙による選出	108	19.7%	27	9.7%	135	16.3%
2	選考委員会による選出	181	33.1%	87	31.2%	268	32.4%
3	理事会による選出	220	40.2%	147	52.7%	367	44.4%
4	その他	38	6.9%	18	6.5%	56	6.8%
	集計学校数	547		279		826	



■ B 3 学長選挙

貴学において学長の選任に関する選挙を実施していますか。下記項目の中から、該当する項目を選択してください。

「1.実施している」に該当する場合は、投票権がある人物について、「a～g」のうち該当する項目を全てお選びください。

(複数選択可)。加えて、「a～f」のうち対象者全員に投票権がある場合は「全員」を選択してください。

【大学】

31.8%の大学で学長選挙を実施している。投票権があるのは当該学校の教員が30.2%、職員が20.8%となっている。

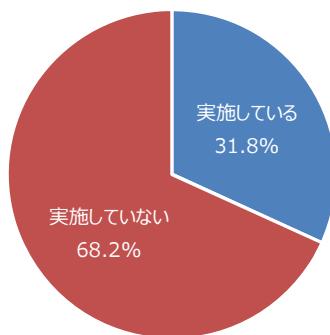
【短大】

14.6%の短大で学長選挙を実施している。投票権があるのは当該学校の教員が13.6%、職員が7.9%となっている。

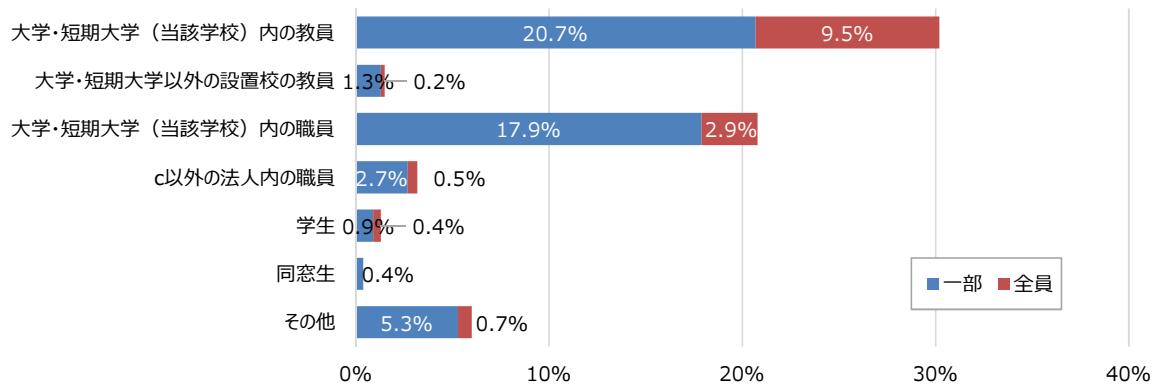
【大学】

番号	項目	実施		実施（うち全員）	
		回答数	割合	回答数	割合
1	実施している	174	31.8%		
	a 大学・短期大学（当該学校）内の教員	165	30.2%	52	9.5%
	b 大学・短期大学以外の設置校の教員	8	1.5%	1	0.2%
	c 大学・短期大学（当該学校）内の職員	114	20.8%	16	2.9%
	d c以外の法人内の職員	18	3.3%	3	0.5%
	e 学生	7	1.3%	2	0.4%
	f 同窓生	2	0.4%	0	0.0%
2	実施していない	373	68.2%	0	0.0%
	集計学校数	547		547	

学長選挙の有無【大学】



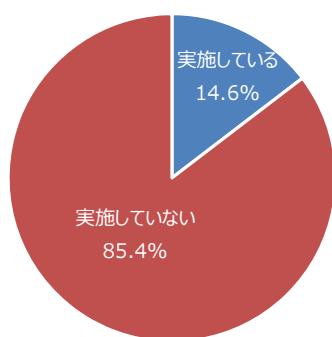
学長選挙の投票権【大学】



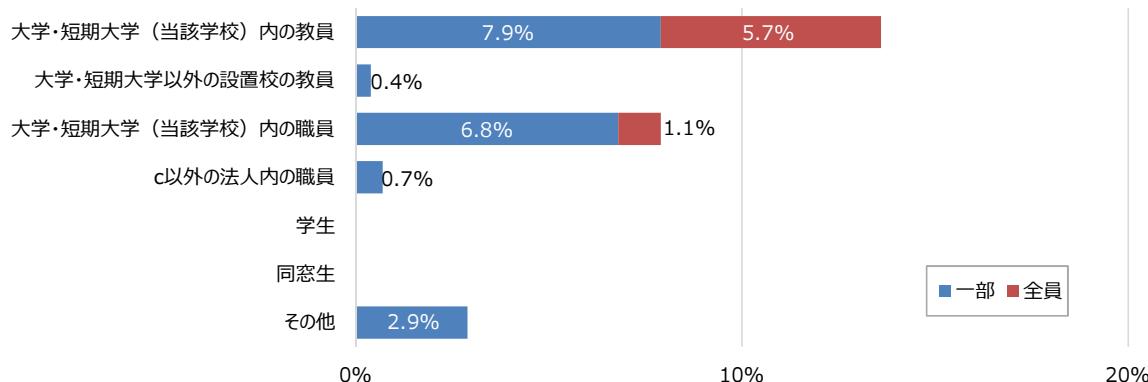
【短大】

番号	項目	実施		実施（うち全員）	
		回答数	割合	回答数	割合
1	実施している	41	14.6%		
	a 大学・短期大学（当該学校）内の教員	38	13.6%	16	5.7%
	b 大学・短期大学以外の設置校の教員	1	0.4%	0	0.0%
	c 大学・短期大学（当該学校）内の職員	22	7.9%	3	1.1%
	d c以外の法人内の職員	2	0.7%	0	0.0%
	e 学生	0	0.0%	0	0.0%
	f 同窓生	0	0.0%	0	0.0%
2	実施していない	239	85.4%	0	0.0%
	集計学校数	280		280	

学長選挙の有無【短大】



学長選挙の投票権【短大】



【全体】

番号	項目	実施		実施（うち全員）	
		回答数	割合	回答数	割合
1	実施している	215	26.0%		
	a 大学・短期大学（当該学校）内の教員	203	24.5%	68	8.2%
	b 大学・短期大学以外の設置校の教員	9	1.1%	1	0.1%
	c 大学・短期大学（当該学校）内の職員	136	16.4%	19	2.3%
	d c以外の法人内の職員	20	2.4%	3	0.4%
	e 学生	7	0.8%	2	0.2%
	f 同窓生	2	0.2%	0	0.0%
2	実施していない	612	74.0%	0	0.0%
	集計学校数	827		827	

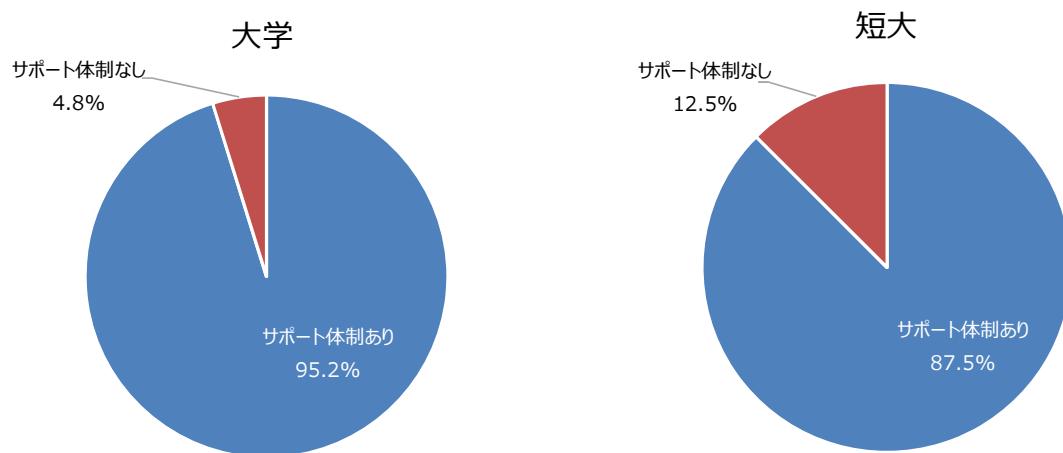
■ B 4 学長のサポート体制

貴学では学長のサポート体制について、常設しているものがありますか。「1.サポートする体制がある」に該当する場合は、「a～e」のうち該当する項目を全てお選びください（複数選択可）。 「2.サポートする体制がない」に該当する場合は、下記項目「f～h」の中から1つ選択してください。

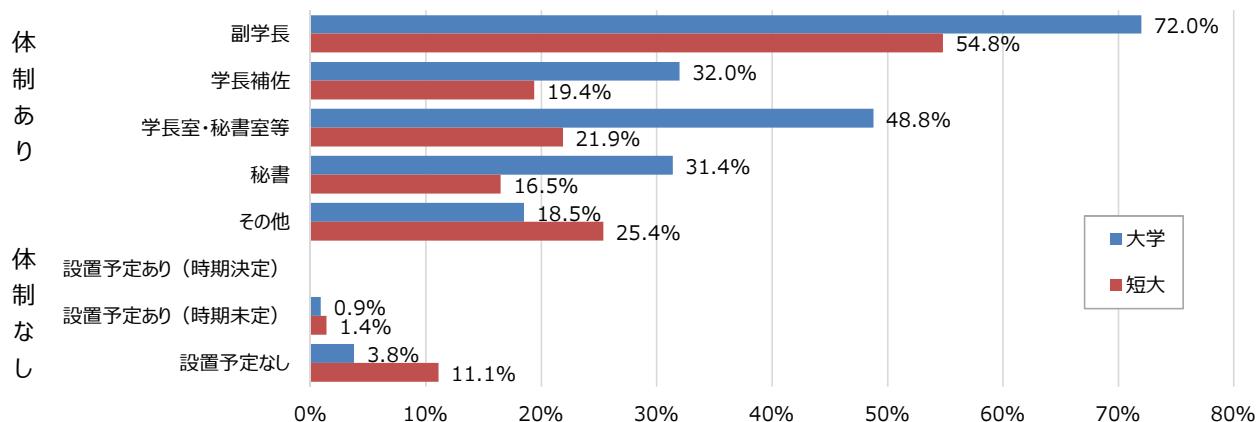
学長のサポート体制については、大学で95.2%、短大で87.5%があると回答し、大多数の学校で体制が整備されている。体制としては、副学長が最も多く、大学が72.0%、短大が54.8%となっている。

番号	項目	大学		短大		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	サポートする体制がある	521	95.2%	244	87.5%	765	92.6%
	a 副学長	394	72.0%	153	54.8%	547	66.2%
	b 学長補佐	175	32.0%	54	19.4%	229	27.7%
	c 学長室・秘書室等	267	48.8%	61	21.9%	328	39.7%
	d 秘書	172	31.4%	46	16.5%	218	26.4%
2	e その他	101	18.5%	71	25.4%	172	20.8%
	サポートする体制がない	26	4.8%	35	12.5%	61	7.4%
	f 設置する予定がある（具体的な設置時期が決まっている）	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	g 時期は未定だが、設置する予定がある	5	0.9%	4	1.4%	9	1.1%
	h 設置する予定はない	21	3.8%	31	11.1%	52	6.3%
	集計学校数	547		279		826	

学長のサポート体制の有無



学長のサポート体制状況



■ B 5 学長室等の業務

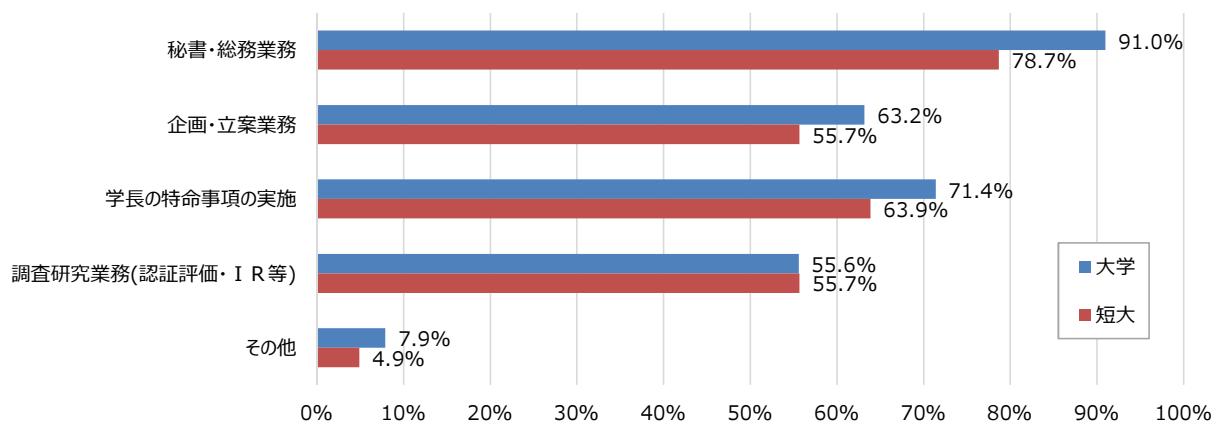
(B 4で、「c.学長室・秘書室等」に該当した場合に回答)

貴学の学長室等で担当している業務について、下記項目の中から、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

学長室等の業務として最も多いものは大学・短大ともに、秘書・総務業務で、大学が91.0%、短大が78.7%となっている。

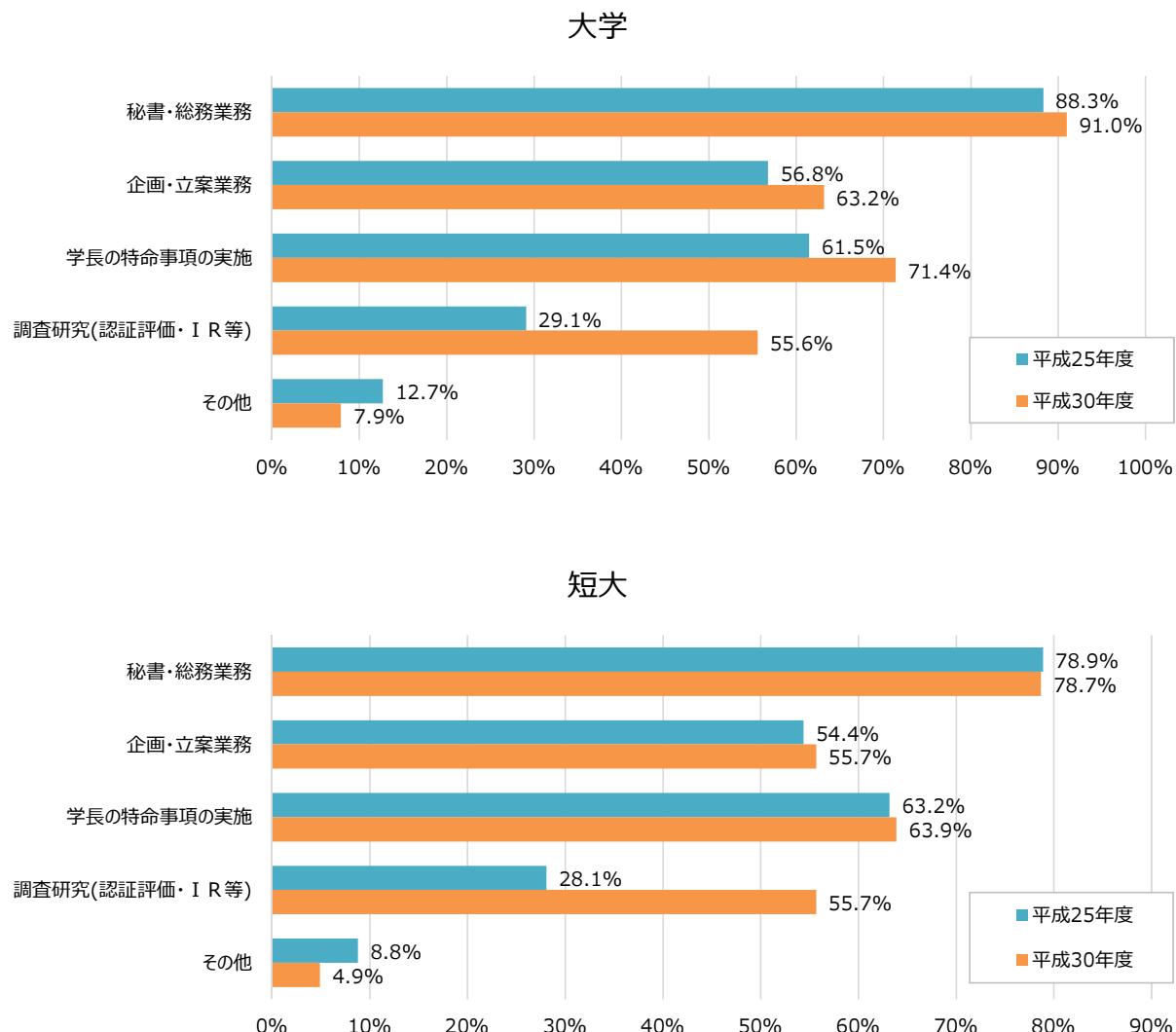
番号	項目	大学		短大		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	秘書・総務業務（関係部署等との連絡調整を含む）	242	91.0%	48	78.7%	290	88.7%
2	企画・立案業務	168	63.2%	34	55.7%	202	61.8%
3	学長の特命事項の実施	190	71.4%	39	63.9%	229	70.0%
4	調査研究業務（認証評価・I R等）	148	55.6%	34	55.7%	182	55.7%
5	その他	21	7.9%	3	4.9%	24	7.3%
	集計学校数	266		61		327	

学長室等の業務



◆ B 5 学長室等の業務（平成25年度調査との比較）

平成25年度の調査と比較すると、「調査研究（認証評価・IR等）」が大学・短大ともに25ポイント以上増加している。



■ B 6 大学・短期大学における意思決定プロセス

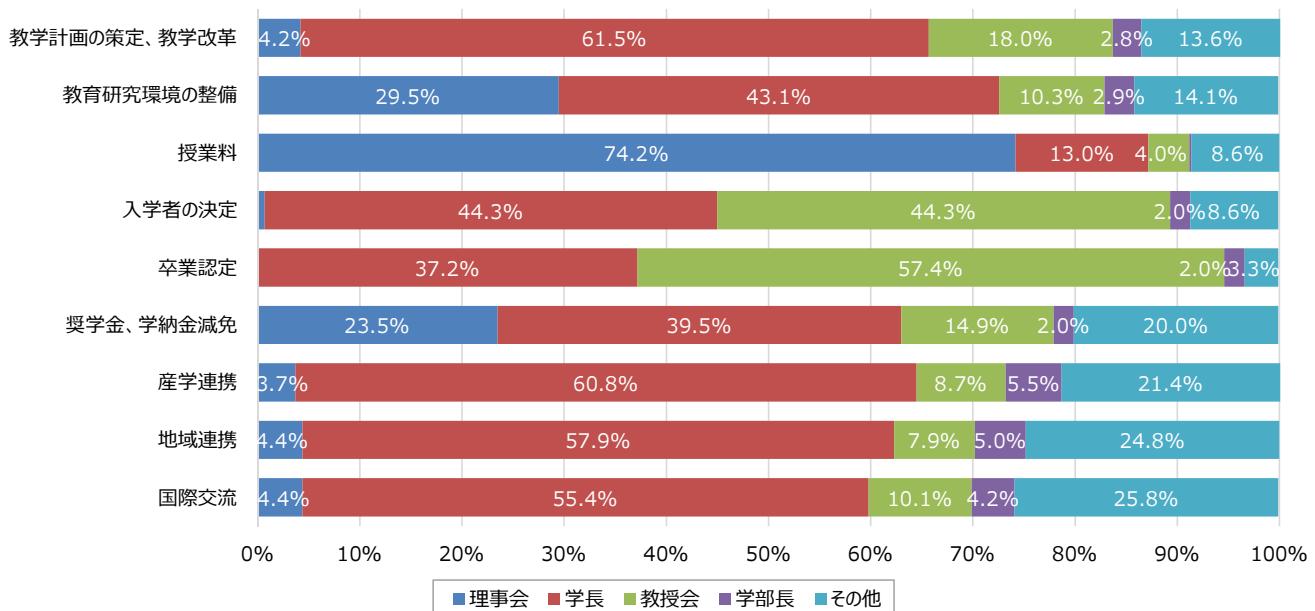
貴学では下記項目の決定において、学内のどの機関の意向が最も尊重されますか。それぞれの項目について、それぞれ1つ選択してください。

意思決定において最も尊重される機関は、大学・短大とともに、授業料は理事会が約7割、入学者の決定は学長と教授会が約4割、卒業認定は教授会が約6割、それ以外の項目では学長と回答した割合が最も多かった。

【大学】

番号	機 関 項目	回答計	理事会		学長		教授会		学部長（大学）・ 学科長（短大）		その他の機関	
			回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	教学計画の策定、教学改革	545	23	4.2%	335	61.5%	98	18.0%	15	2.8%	74	13.6%
2	教育研究環境の整備	545	161	29.5%	235	43.1%	56	10.3%	16	2.9%	77	14.1%
3	授業料	546	405	74.2%	71	13.0%	22	4.0%	1	0.2%	47	8.6%
4	入学者の決定	544	4	0.7%	241	44.3%	241	44.3%	11	2.0%	47	8.6%
5	卒業認定	545	0	0.0%	203	37.2%	313	57.4%	11	2.0%	18	3.3%
6	奨学金、学納金減免	544	128	23.5%	215	39.5%	81	14.9%	11	2.0%	109	20.0%
7	産学連携	543	20	3.7%	330	60.8%	47	8.7%	30	5.5%	116	21.4%
8	地域連携	544	24	4.4%	315	57.9%	43	7.9%	27	5.0%	135	24.8%
9	国際交流	543	24	4.4%	301	55.4%	55	10.1%	23	4.2%	140	25.8%

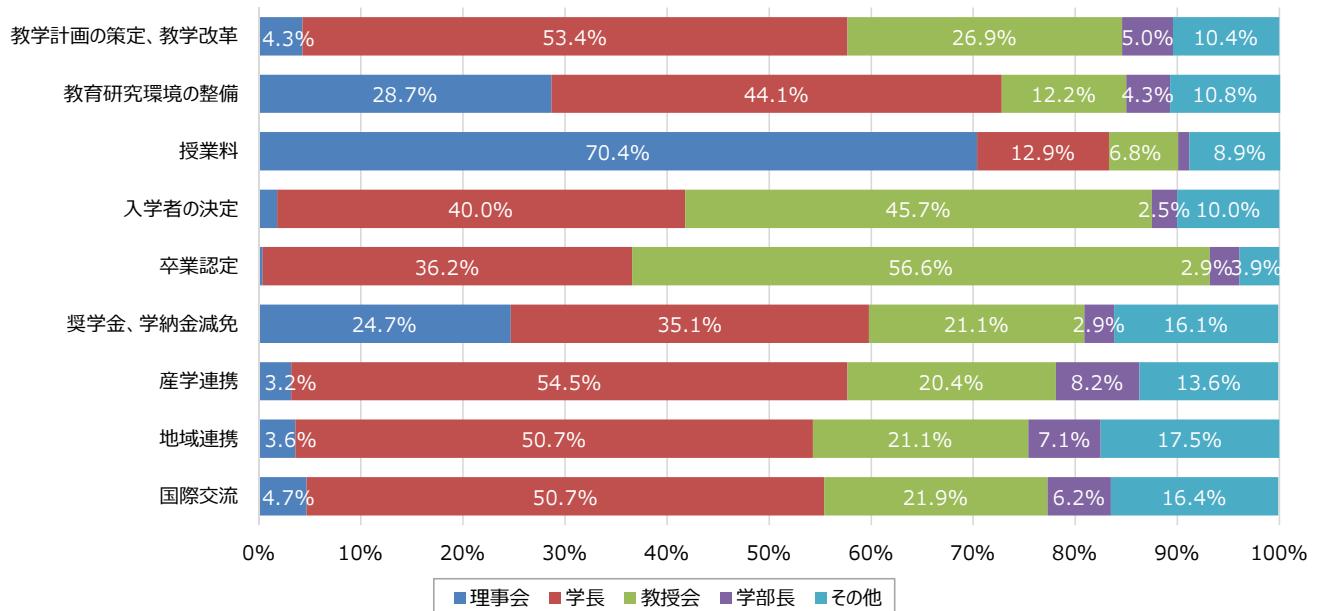
意思決定プロセス【大学】



【短大】

番号	機 関 項 目	回答計	理事会		学長		教授会		学部長（大学）・ 学科長（短大）		その他の機関	
			回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	教学計画の策定、教学改革	279	12	4.3%	149	53.4%	75	26.9%	14	5.0%	29	10.4%
2	教育研究環境の整備	279	80	28.7%	123	44.1%	34	12.2%	12	4.3%	30	10.8%
3	授業料	280	197	70.4%	36	12.9%	19	6.8%	3	1.1%	25	8.9%
4	入学者の決定	280	5	1.8%	112	40.0%	128	45.7%	7	2.5%	28	10.0%
5	卒業認定	279	1	0.4%	101	36.2%	158	56.6%	8	2.9%	11	3.9%
6	奨学金、学納金減免	279	69	24.7%	98	35.1%	59	21.1%	8	2.9%	45	16.1%
7	産学連携	279	9	3.2%	152	54.5%	57	20.4%	23	8.2%	38	13.6%
8	地域連携	280	10	3.6%	142	50.7%	59	21.1%	20	7.1%	49	17.5%
9	国際交流	274	13	4.7%	139	50.7%	60	21.9%	17	6.2%	45	16.4%

意思決定プロセス【短大】



【全体】

番号	機 間 項 目	回答計	理事会		学長		教授会		学部長（大学）・ 学科長（短大）		その他の機関	
			回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	教学計画の策定、教学改革	824	35	4.2%	484	58.7%	173	21.0%	29	3.5%	103	12.5%
2	教育研究環境の整備	824	241	29.2%	358	43.4%	90	10.9%	28	3.4%	107	13.0%
3	授業料	826	602	72.9%	107	13.0%	41	5.0%	4	0.5%	72	8.7%
4	入学者の決定	824	9	1.1%	353	42.8%	369	44.8%	18	2.2%	75	9.1%
5	卒業認定	824	1	0.1%	304	36.9%	471	57.2%	19	2.3%	29	3.5%
6	奨学金、学納金減免	823	197	23.9%	313	38.0%	140	17.0%	19	2.3%	154	18.7%
7	産学連携	822	29	3.5%	482	58.6%	104	12.7%	53	6.4%	154	18.7%
8	地域連携	824	34	4.1%	457	55.5%	102	12.4%	47	5.7%	184	22.3%
9	国際交流	817	37	4.5%	440	53.9%	115	14.1%	40	4.9%	185	22.6%

C 中長期計画

【経営意識】

■ C 1 経営状況と意識

貴法人における5年後の経営状況について、経営改善や教学改革等の取り組み状況や、学校法人等を取り巻く周辺環境等を総合的に勘案して、想定される状況を下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

【大学法人】

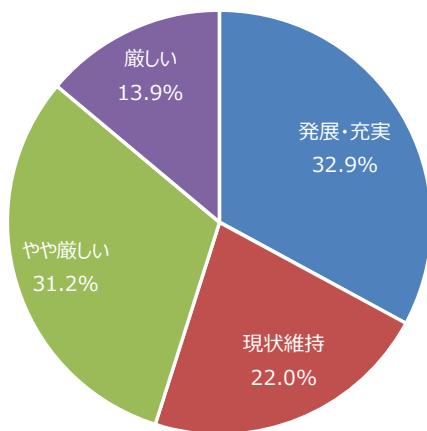
「発展・充実」と回答した法人が32.9%である一方、「やや厳しい」と「厳しい」を合わせると45.1%となり、経営状況の意識に二極化の傾向が見られる。

【短大法人】

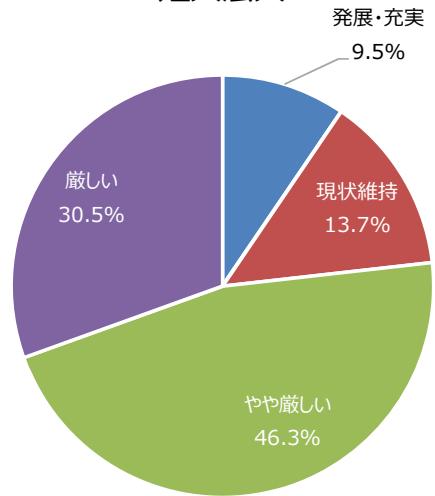
「やや厳しい」と「厳しい」を合わせると約8割を占め、短大の置かれた厳しい経営状況が読み取れる。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	発展・充実が望める見込みである	168	32.9%	9	9.5%	177	29.3%
2	現状維持を見込んでいる	112	22.0%	13	13.7%	125	20.7%
3	やや厳しい状況を見込んでいる	159	31.2%	44	46.3%	203	33.6%
4	厳しい状況を見込んでいる	71	13.9%	29	30.5%	100	16.5%
	集計法人数	510		95		605	

大学法人



短大法人



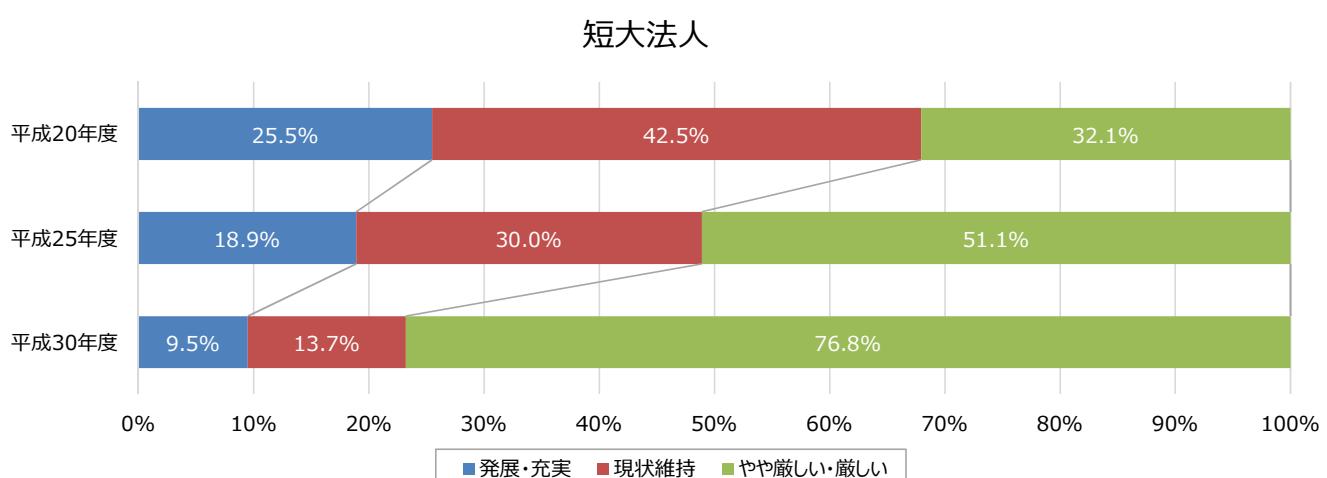
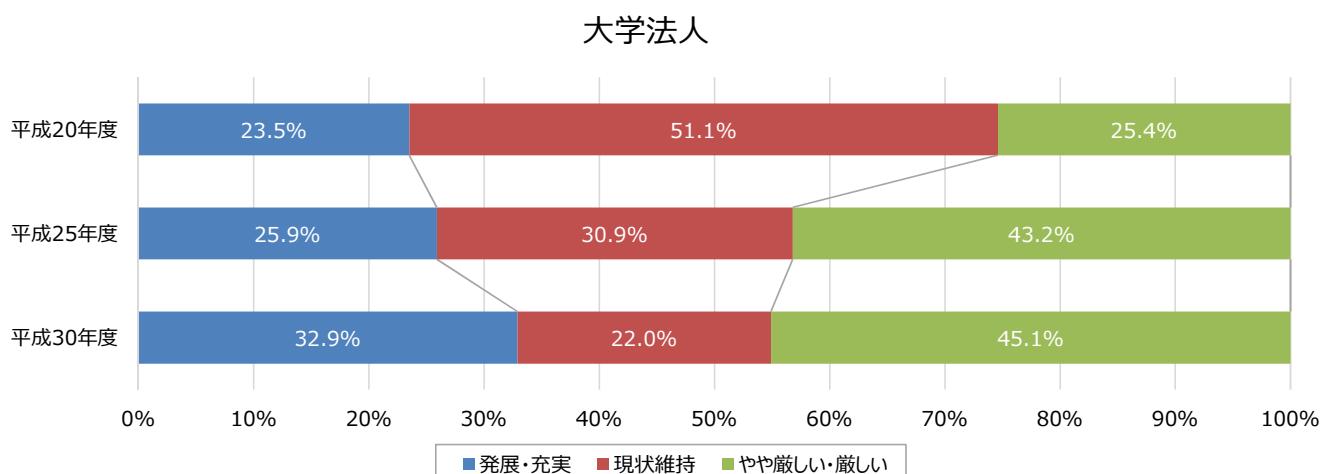
◆ C 1 経営状況と意識（平成20・25年度調査との比較）

【大学法人】

「現状維持」が平成20年度の約5割から平成30年度は約2割に減少し、それに伴い「発展・充実」と「やや厳しい・厳しい」の割合がいずれも増加しており、経営状況の二極化傾向が読み取れる。

【短大法人】

「やや厳しい・厳しい」の割合が、20年度は32.1%であったのが、25年度は51.1%、30年度は76.8%と増加しており、短大の厳しい経営状況が読み取れる。



※平成30年度は「やや厳しい」と「厳しい」を合算して集計している。

各年度の設問の内容

	平成20年度	平成25年度	平成30年度
1	上向き傾向	発展・充実	発展・充実
2	横ばい	現状維持	現状維持
3	下降気味	やや厳しい	やや厳しい
4		予測困難	厳しい

⇒

平成30年度は合算し、
「やや厳しい・厳しい」として集計

【中長期計画】

■ C 2 中長期計画の策定

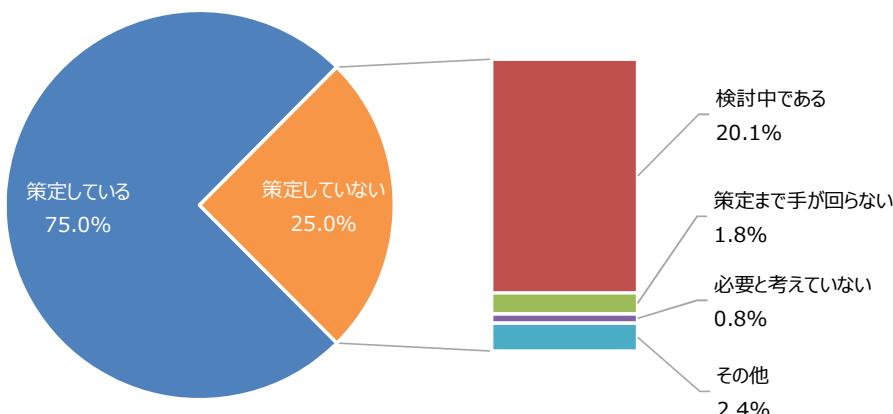
貴法人では中長期計画を策定していますか。「1.中長期計画を策定している」に該当する場合は、現在（平成30年4月1日時点）履行している中長期計画の「a.全体計画の期間」、「b.開始年度」、「c.1期分の期間」について、それぞれ年数と年度（西暦）をご回答ください。「2.中長期計画を策定していない」に該当する場合は、策定していない理由を、下記項目「d~g」の中から1つ選択してください。

「中長期計画を策定している」及び「検討中である」を合わせると、大学法人で95.1%、短大法人で90.4%となっている。

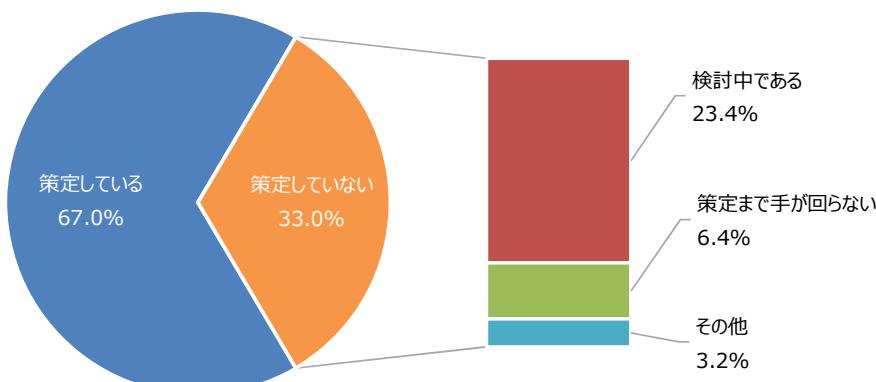
9割以上の法人が中長期計画を策定、または検討中という結果になった。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	中長期計画を策定している	380	75.0%	63	67.0%	443	73.7%
2	中長期計画を策定していない	127	25.0%	31	33.0%	158	26.3%
	d 検討中である	102	20.1%	22	23.4%	124	20.6%
	e 策定まで手が回らない	9	1.8%	6	6.4%	15	2.5%
	f 必要と考えていない	4	0.8%	0	0.0%	4	0.7%
	g その他	12	2.4%	3	3.2%	15	2.5%
	集計法人数	507		94		601	

大学法人



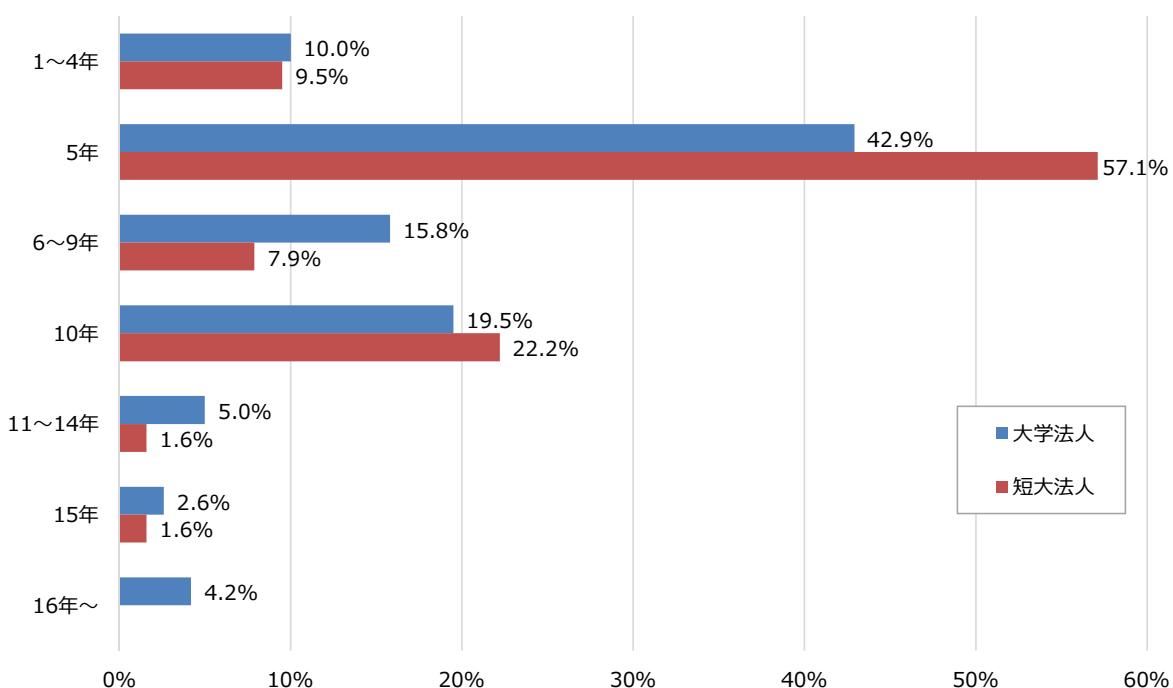
短大法人



<a.全体計画の期間>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1~4年	38	10.0%	6	9.5%	44	9.9%
5年	163	42.9%	36	57.1%	199	44.9%
6~9年	60	15.8%	5	7.9%	65	14.7%
10年	74	19.5%	14	22.2%	88	19.9%
11~14年	19	5.0%	1	1.6%	20	4.5%
15年	10	2.6%	1	1.6%	11	2.5%
16年~	16	4.2%	0	0.0%	16	3.6%
集計法人数	380		63		443	

全体計画の期間



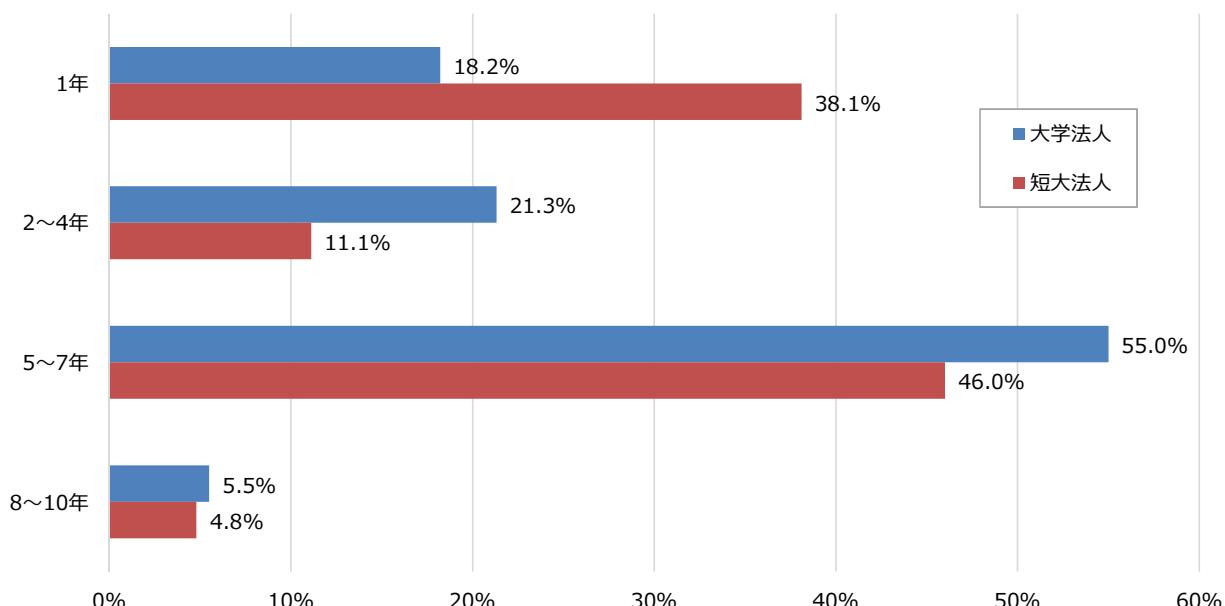
<b.開始年度>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
~2000年	4	1.1%	0	0.0%	4	0.9%
2001～2005年	7	1.8%	0	0.0%	7	1.6%
2006～2010年	26	6.8%	1	1.6%	27	6.1%
2011～2015年	139	36.6%	30	47.6%	169	38.1%
2016年～	204	53.7%	32	50.8%	236	53.3%
集計法人数	380		63		443	

<c.1期分の期間>

項目	大学法人		短大法人		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1年	69	18.2%	24	38.1%	93	21.0%
2~4年	81	21.3%	7	11.1%	88	19.9%
5~7年	209	55.0%	29	46.0%	238	53.7%
8~10年	21	5.5%	3	4.8%	24	5.4%
集計法人数	380		63		443	

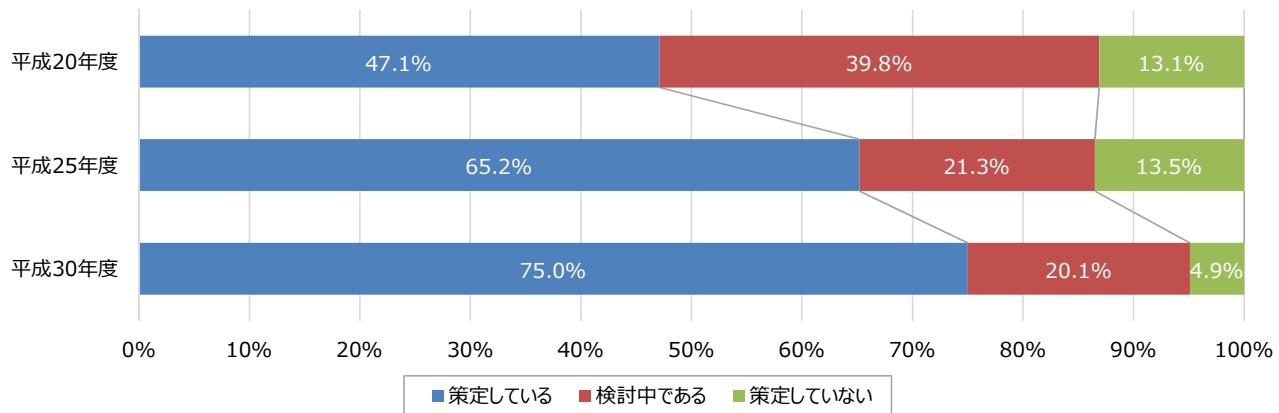
1期分の期間



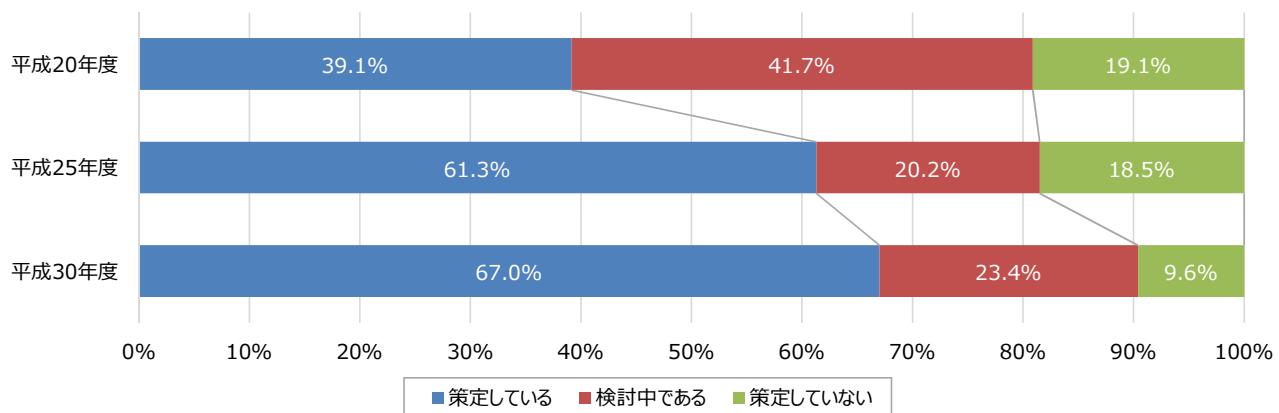
◆ C 2 中長期計画の策定（平成20・25年度調査との比較）

中長期計画を策定している法人の割合は平成20年度では、大学法人が47.1%、短大法人が39.1%であったが、30年度では大学法人が75.0%、短大法人が67.0%と大幅に増加している。

大学法人



短大法人



■ C 3 中長期計画の内容

(C 2で、「1. 中長期計画を策定している」を選択した場合に回答)

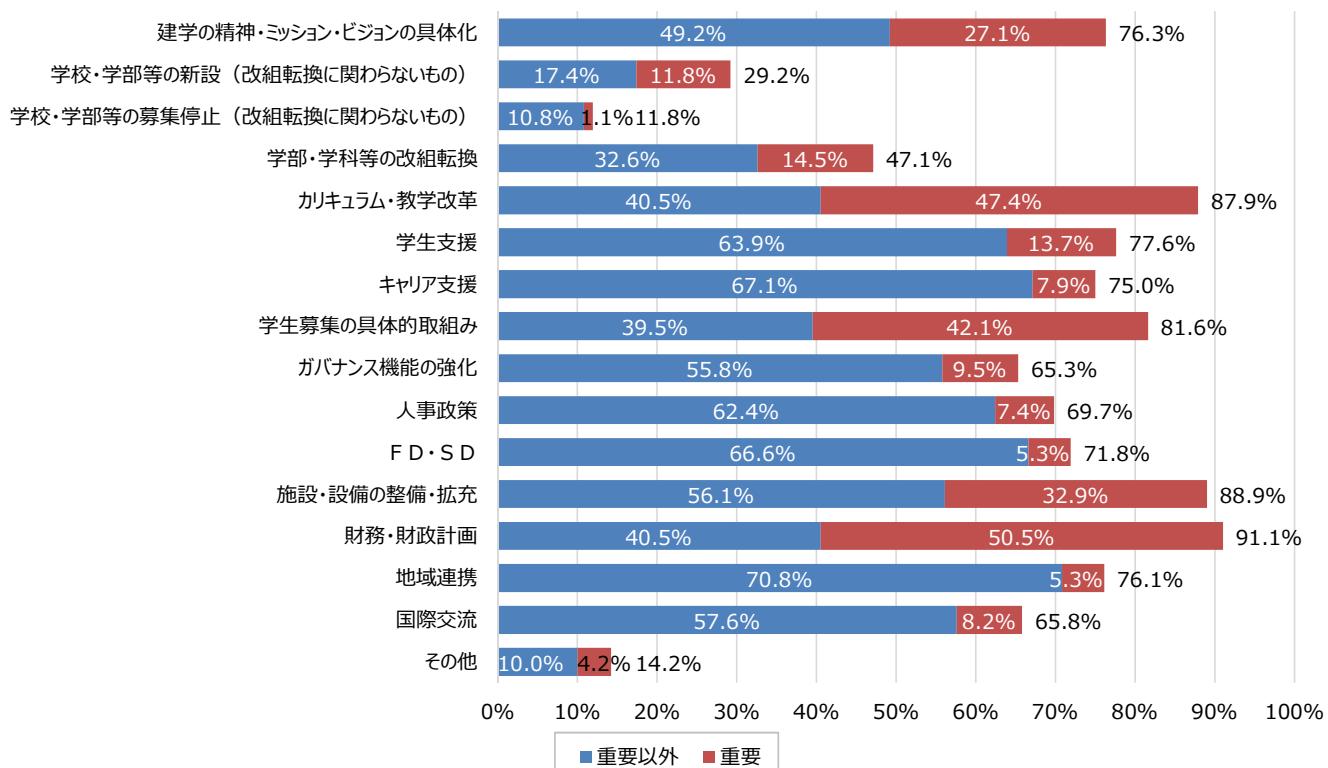
貴法人における中長期計画の内容について、下記項目の中から、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。加えて、選択した項目の中から、重要度の高い項目を3つ選択してください。また、中長期計画の内容について予算措置がある場合は、該当する項目を全て選択してください。

中長期計画の内容は、大学・短大法人ともに「財務・財政計画」が最も多く、次いで「施設・設備の整備・拡充」となっている。3番目に多いのが、大学法人が「カリキュラム・教学改革」、短大法人は「学生募集の具体的取組み」となっている。

<中長期計画の内容>

番号	項目	大学法人					
		合計		重要		重要以外	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	建学の精神・ミッション・ビジョンの具体化	290	76.3%	103	27.1%	187	49.2%
2	学校・学部等の新設（改組転換に関わらないもの）	111	29.2%	45	11.8%	66	17.4%
3	学校・学部等の募集停止（改組転換に関わらないもの）	45	11.8%	4	1.1%	41	10.8%
4	学部・学科等の改組転換	179	47.1%	55	14.5%	124	32.6%
5	カリキュラム・教学改革	334	87.9%	180	47.4%	154	40.5%
6	学生支援	295	77.6%	52	13.7%	243	63.9%
7	キャリア支援	285	75.0%	30	7.9%	255	67.1%
8	学生募集の具体的取組み	310	81.6%	160	42.1%	150	39.5%
9	ガバナンス機能の強化	248	65.3%	36	9.5%	212	55.8%
10	人事政策	265	69.7%	28	7.4%	237	62.4%
11	F D・S D	273	71.8%	20	5.3%	253	66.6%
12	施設・設備の整備・拡充	338	88.9%	125	32.9%	213	56.1%
13	財務・財政計画	346	91.1%	192	50.5%	154	40.5%
14	地域連携	289	76.1%	20	5.3%	269	70.8%
15	国際交流	250	65.8%	31	8.2%	219	57.6%
16	その他	54	14.2%	16	4.2%	38	10.0%
	集計法人数	380		380		380	

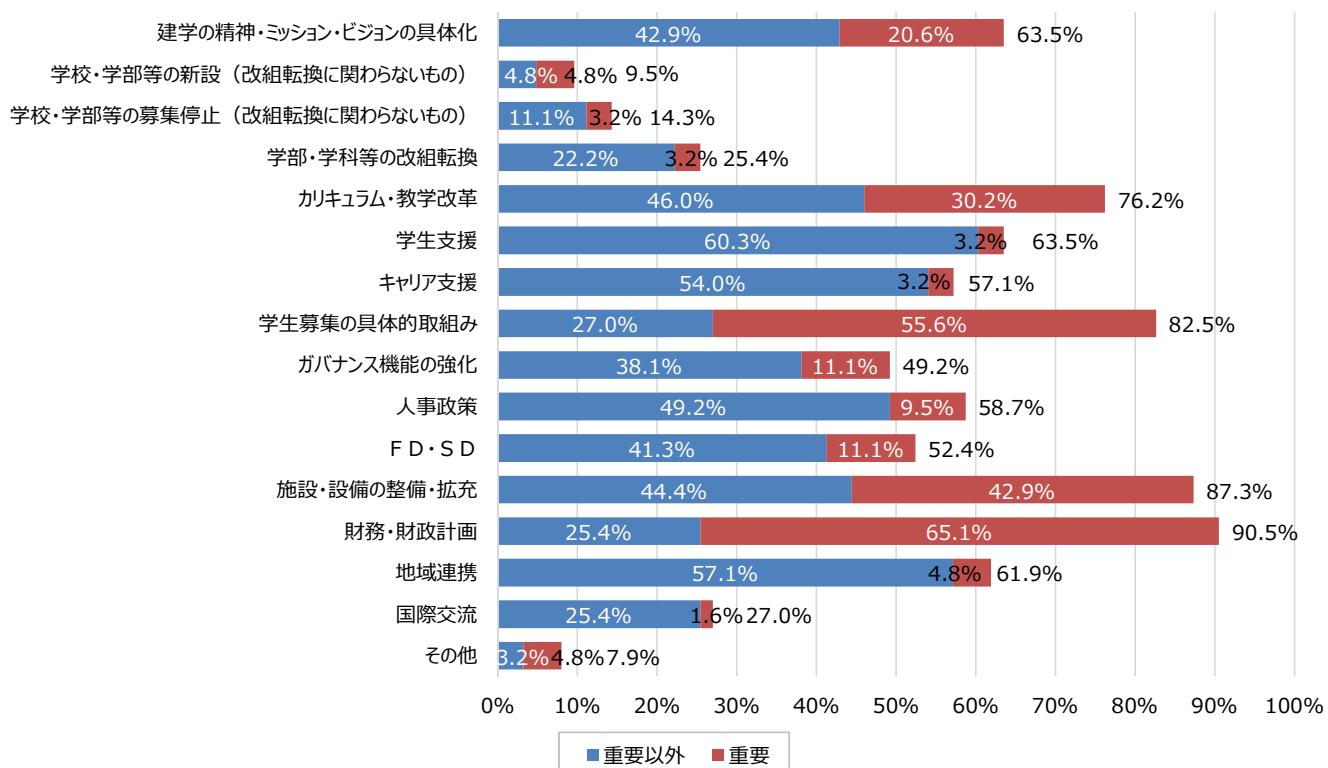
中長期計画の内容【大学法人】



<中長期計画の内容>

番号	項目	短大法人					
		合計		重要		重要以外	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	建学の精神・ミッション・ビジョンの具体化	40	63.5%	13	20.6%	27	42.9%
2	学校・学部等の新設（改組転換に関わらないもの）	6	9.5%	3	4.8%	3	4.8%
3	学校・学部等の募集停止（改組転換に関わらないもの）	9	14.3%	2	3.2%	7	11.1%
4	学部・学科等の改組転換	16	25.4%	2	3.2%	14	22.2%
5	カリキュラム・教学改革	48	76.2%	19	30.2%	29	46.0%
6	学生支援	40	63.5%	2	3.2%	38	60.3%
7	キャリア支援	36	57.1%	2	3.2%	34	54.0%
8	学生募集の具体的取組み	52	82.5%	35	55.6%	17	27.0%
9	ガバナンス機能の強化	31	49.2%	7	11.1%	24	38.1%
10	人事政策	37	58.7%	6	9.5%	31	49.2%
11	F D・S D	33	52.4%	7	11.1%	26	41.3%
12	施設・設備の整備・拡充	55	87.3%	27	42.9%	28	44.4%
13	財務・財政計画	57	90.5%	41	65.1%	16	25.4%
14	地域連携	39	61.9%	3	4.8%	36	57.1%
15	国際交流	17	27.0%	1	1.6%	16	25.4%
16	その他	5	7.9%	3	4.8%	2	3.2%
	集計法人数	63		63		63	

中長期計画の内容【短大法人】

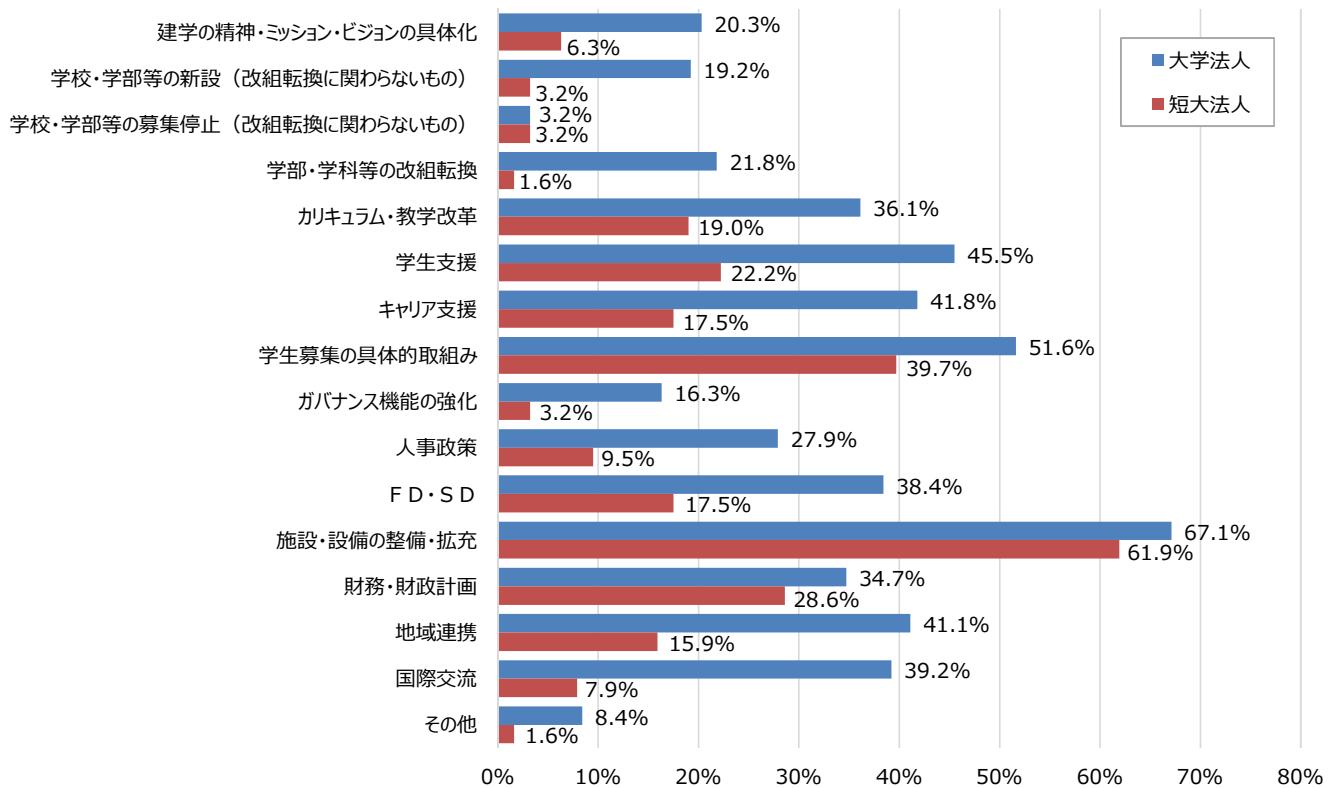


番号	項目	全体					
		合計		重要		重要以外	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	建学の精神・ミッション・ビジョンの具体化	330	74.5%	116	26.2%	214	48.3%
2	学校・学部等の新設（改組転換に関わらないもの）	117	26.4%	48	10.8%	69	15.6%
3	学校・学部等の募集停止（改組転換に関わらないもの）	54	12.2%	6	1.4%	48	10.8%
4	学部・学科等の改組転換	195	44.0%	57	12.9%	138	31.2%
5	カリキュラム・教学改革	382	86.2%	199	44.9%	183	41.3%
6	学生支援	335	75.6%	54	12.2%	281	63.4%
7	キャリア支援	321	72.5%	32	7.2%	289	65.2%
8	学生募集の具体的取組み	362	81.7%	195	44.0%	167	37.7%
9	ガバナンス機能の強化	279	63.0%	43	9.7%	236	53.3%
10	人事政策	302	68.2%	34	7.7%	268	60.5%
11	F D・S D	306	69.1%	27	6.1%	279	63.0%
12	施設・設備の整備・拡充	393	88.7%	152	34.3%	241	54.4%
13	財務・財政計画	403	91.0%	233	52.6%	170	38.4%
14	地域連携	328	74.0%	23	5.2%	305	68.8%
15	国際交流	267	60.3%	32	7.2%	235	53.0%
16	その他	59	13.3%	19	4.3%	40	9.0%
	集計法人数	443		443		443	

＜予算措置項目＞

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	建学の精神・ミッション・ビジョンの具体化	77	20.3%	4	6.3%	81	18.3%
2	学校・学部等の新設（改組転換に関わらないもの）	73	19.2%	2	3.2%	75	16.9%
3	学校・学部等の募集停止（改組転換に関わらないもの）	12	3.2%	2	3.2%	14	3.2%
4	学部・学科等の改組転換	83	21.8%	1	1.6%	84	19.0%
5	カリキュラム・教学改革	137	36.1%	12	19.0%	149	33.6%
6	学生支援	173	45.5%	14	22.2%	187	42.2%
7	キャリア支援	159	41.8%	11	17.5%	170	38.4%
8	学生募集の具体的取組み	196	51.6%	25	39.7%	221	49.9%
9	ガバナンス機能の強化	62	16.3%	2	3.2%	64	14.4%
10	人事政策	106	27.9%	6	9.5%	112	25.3%
11	F D・S D	146	38.4%	11	17.5%	157	35.4%
12	施設・設備の整備・拡充	255	67.1%	39	61.9%	294	66.4%
13	財務・財政計画	132	34.7%	18	28.6%	150	33.9%
14	地域連携	156	41.1%	10	15.9%	166	37.5%
15	国際交流	149	39.2%	5	7.9%	154	34.8%
16	その他	32	8.4%	1	1.6%	33	7.4%
	集計法人数	380		63		443	

中長期計画の内容【予算措置】



■ C 4 中長期計画の数値目標の有無

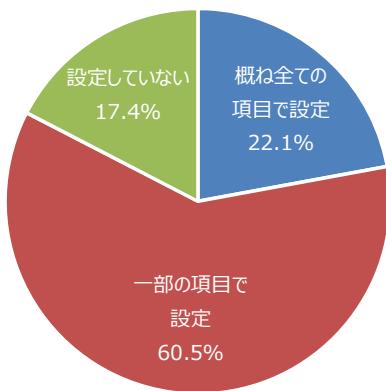
(C 2で、「1. 中長期計画を策定している」を選択した場合に回答)

貴法人における中長期計画では、各項目について数値目標を設定していますか。下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

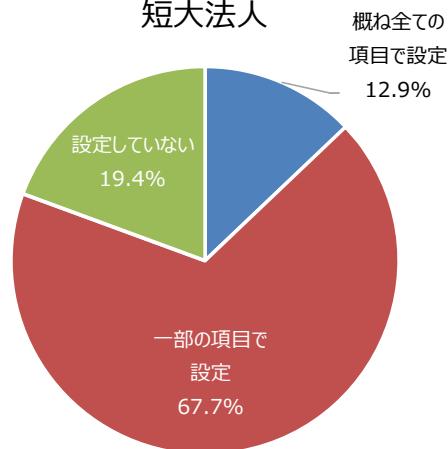
「一部の項目で設定している」を含めると、大学・短大法人ともに8割以上の法人が中長期計画に数値目標を設定している。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	概ね全ての項目で数値目標を設定している	84	22.1%	8	12.9%	92	20.8%
2	一部の項目で数値目標を設定している	230	60.5%	42	67.7%	272	61.5%
3	数値目標を設定していない	66	17.4%	12	19.4%	78	17.6%
	集計法人数	380		62		442	

大学法人



短大法人



■ C 5 中長期計画の策定部局

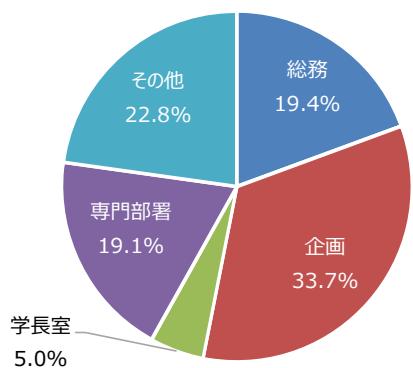
(C 2で、「1. 中長期計画を策定している」を選択した場合に回答)

貴法人における中長期計画の主な策定部局について、下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

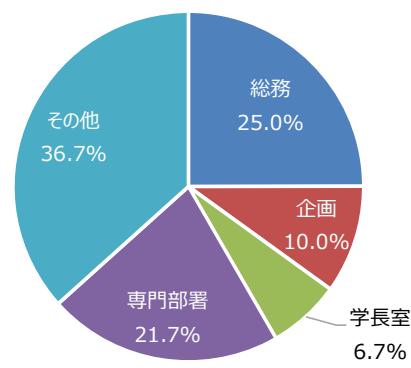
中長期計画の策定部局として最も多かった回答は、大学法人は「企画」の33.7%、短大法人は「総務」の25.0%であった。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	総務	73	19.4%	15	25.0%	88	20.1%
2	企画	127	33.7%	6	10.0%	133	30.4%
3	学長室	19	5.0%	4	6.7%	23	5.3%
4	専門部署（プロジェクトチーム等）	72	19.1%	13	21.7%	85	19.5%
5	その他	86	22.8%	22	36.7%	108	24.7%
	集計法人数	377		60		437	

大学法人



短大法人



■ C 6 中長期計画策定にあたってのヒアリング

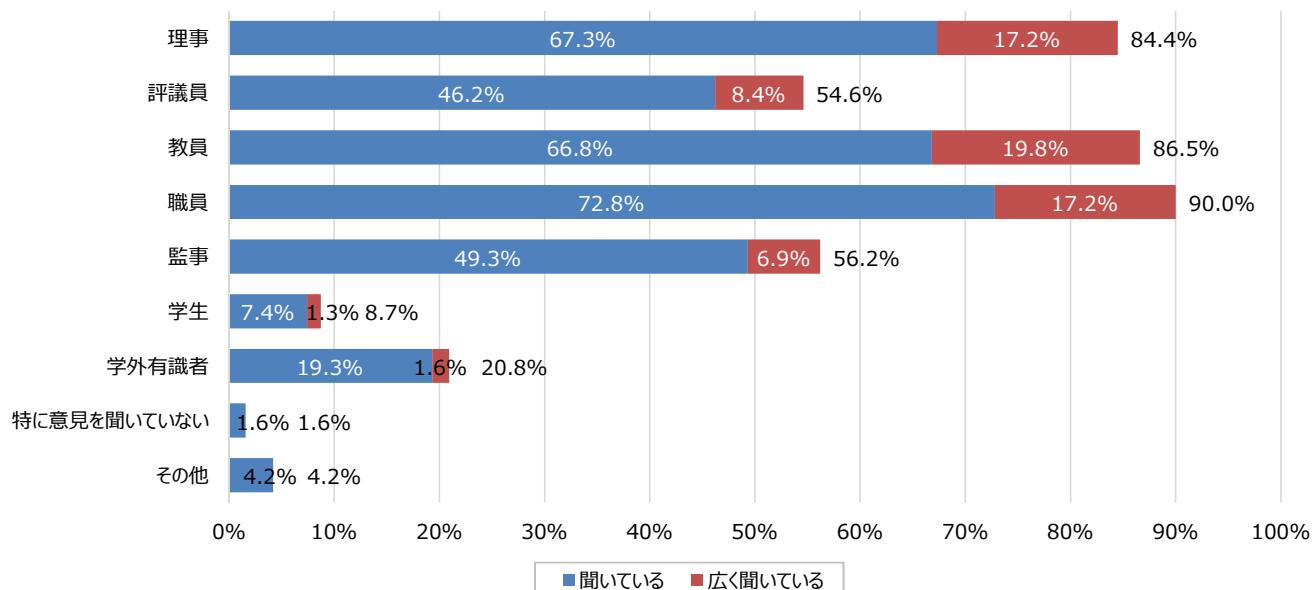
(C 2で、「1. 中長期計画を策定している」を選択した場合に回答)

貴法人では中長期計画の原案策定にあたって、どのような人物から意見を聞いていますか。下記項目の中から、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。また、選択した項目のうち、対象者に広く聞いている項目を選択してください。

ヒアリングの対象者は、大学・短大法人ともに理事、教員、職員の3者がそれぞれ8割を超える。

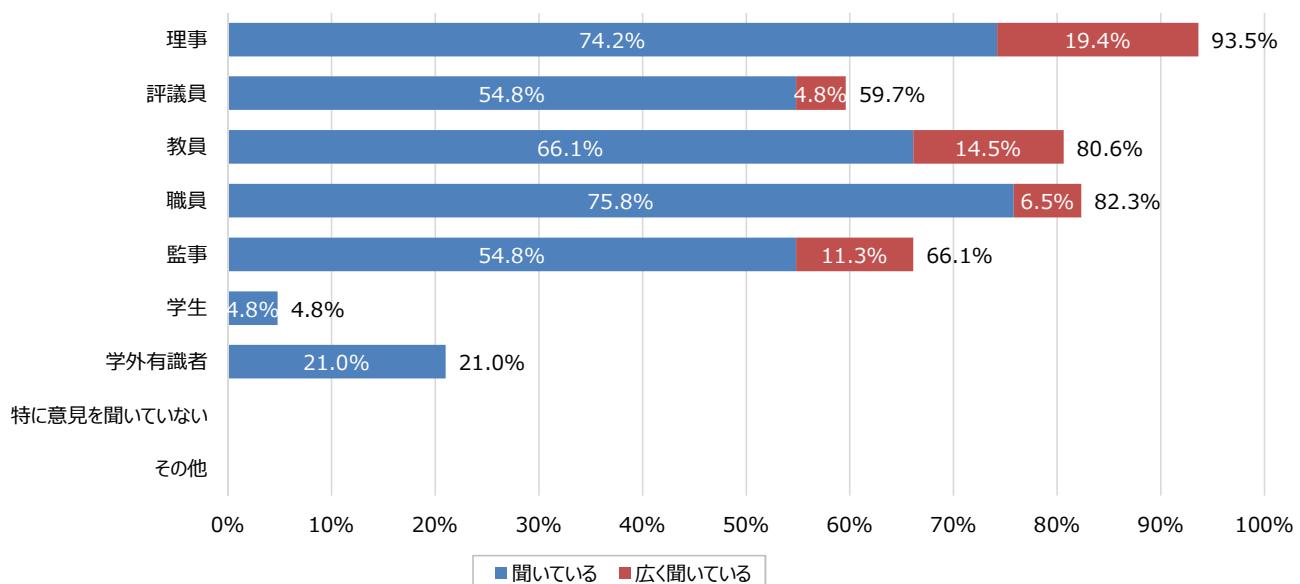
番号	項目	大学法人					
		合計		意見を聞いている		広く聞いている	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	理事	320	84.4%	255	67.3%	65	17.2%
2	評議員	207	54.6%	175	46.2%	32	8.4%
3	教員	328	86.5%	253	66.8%	75	19.8%
4	職員	341	90.0%	276	72.8%	65	17.2%
5	監事	213	56.2%	187	49.3%	26	6.9%
6	学生	33	8.7%	28	7.4%	5	1.3%
7	学外有識者	79	20.8%	73	19.3%	6	1.6%
8	特に意見を聞いていない	6	1.6%	6	1.6%	0	0.0%
9	その他	16	4.2%	16	4.2%	0	0.0%
	集計法人数	379		379		379	

中長期計画策定にあたってのヒアリング【大学法人】



番号	項目	短大法人					
		合計		意見を聞いている		広く聞いている	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	理事	58	93.5%	46	74.2%	12	19.4%
2	評議員	37	59.7%	34	54.8%	3	4.8%
3	教員	50	80.6%	41	66.1%	9	14.5%
4	職員	51	82.3%	47	75.8%	4	6.5%
5	監事	41	66.1%	34	54.8%	7	11.3%
6	学生	3	4.8%	3	4.8%	0	0.0%
7	学外有識者	13	21.0%	13	21.0%	0	0.0%
8	特に意見を聞いていない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
9	その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	集計法人数	62		62		62	

中長期計画策定にあたってのヒアリング【短大法人】



番号	項目	全体					
		合計		意見を聞いている		広く聞いている	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	理事	378	85.7%	301	68.3%	77	17.5%
2	評議員	244	55.3%	209	47.4%	35	7.9%
3	教員	378	85.7%	294	66.7%	84	19.0%
4	職員	392	88.9%	323	73.2%	69	15.6%
5	監事	254	57.6%	221	50.1%	33	7.5%
6	学生	36	8.2%	31	7.0%	5	1.1%
7	学外有識者	92	20.9%	86	19.5%	6	1.4%
8	特に意見を聞いていない	6	1.4%	6	1.4%	0	0.0%
9	その他	16	3.6%	16	3.6%	0	0.0%
	集計法人数	441		441		441	

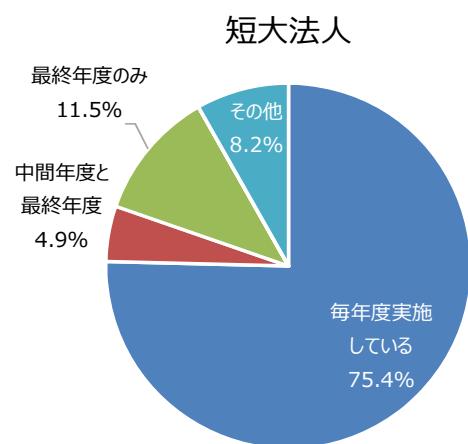
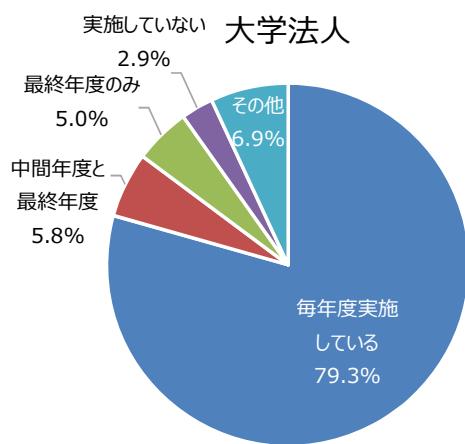
■ C 7 中長期計画の進捗状況の確認

(C 2で、「1. 中長期計画を策定している」を選択した場合に回答)

貴法人では、中長期計画策定後にどのくらいの頻度で進捗状況を確認していますか。下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

大学・短大法人ともに約8割の法人が進捗状況の確認を毎年度実施している。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	毎年度実施している	299	79.3%	46	75.4%	345	78.8%
2	中間年度と最終年度で実施している	22	5.8%	3	4.9%	25	5.7%
3	最終年度のみ実施している	19	5.0%	7	11.5%	26	5.9%
4	実施していない	11	2.9%	0	0.0%	11	2.5%
5	その他	26	6.9%	5	8.2%	31	7.1%
	集計法人数	377		61		438	



■ C 8 中長期計画の内容や進捗状況等の公表・共有

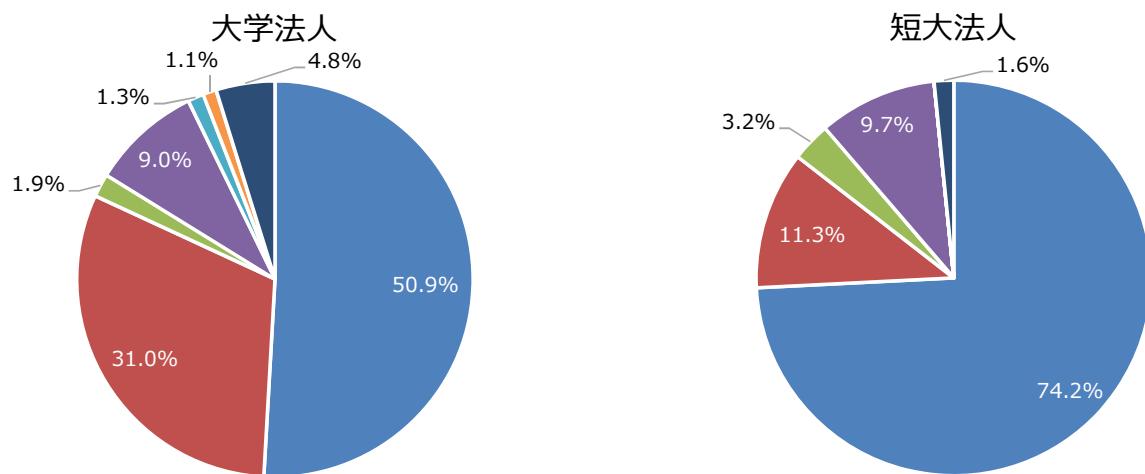
(C 2で、「1. 中長期計画を策定している」を選択した場合に回答)

貴法人では中長期計画の計画内容や進捗状況等を、公表・共有していますか。下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

大学・短大法人ともに8割以上の法人が中長期計画の内容や進捗状況を法人内で共有している。

その内、学外者向けの公表は大学法人が31.0%、短大法人は11.3%となっている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	法人内全体で情報共有している	309	81.9%	53	85.5%	362	82.4%
	a 法人内全体でのみ共有している	192	50.9%	46	74.2%	238	54.2%
	b 法人内全体で共有かつ学外者向けに公表している	117	31.0%	7	11.3%	124	28.2%
2	一部の学校のみで共有している	7	1.9%	2	3.2%	9	2.1%
3	担当部署と役職者のみで情報共有している	34	9.0%	6	9.7%	40	9.1%
4	担当部署のみで情報共有している	5	1.3%	0	0.0%	5	1.1%
5	特に何もしていない	4	1.1%	0	0.0%	4	0.9%
6	その他	18	4.8%	1	1.6%	19	4.3%
	集計法人数	377		62		439	



- 法人内全体でのみ共有している
- 一部の学校のみで共有している
- 担当部署のみで情報共有している
- その他

- 法人内全体で共有かつ学外者向けに公表している
- 担当部署と役職者のみで情報共有している
- 特に何もしていない

D 人事政策

【人事考課制度】

■ D 1 人事考課制度

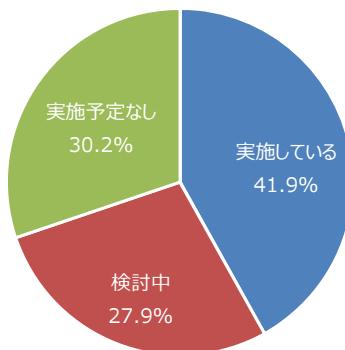
貴法人では人事考課制度を実施していますか。それぞれの部門について、該当する項目をそれぞれ1つ選択してください。
また、「1.実施している」に該当する場合は、制度の導入年度（西暦）をご回答ください。

教員は大学・短大ともに約4割の学校で実施している。

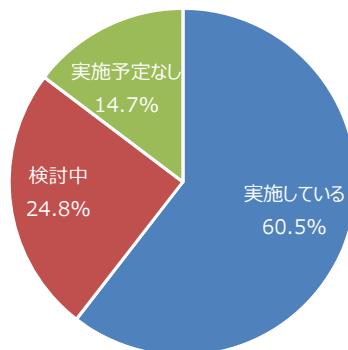
職員の実施割合は、大学が60.5%、短大が45.8%、法人が53.0%となっており、大学での実施が最も多い。

番号	項目	部門・職種		大学部門		短大部門		法人部門			
		教員		職員		教員		職員			
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合		
1	実施している	197	41.9%	297	60.5%	103	36.7%	130	45.8%	296	53.0%
2	検討中である	131	27.9%	122	24.8%	89	31.7%	86	30.3%	141	25.3%
3	実施の予定はない	142	30.2%	72	14.7%	89	31.7%	68	23.9%	121	21.7%
	集計法人数	470		491		281		284		558	

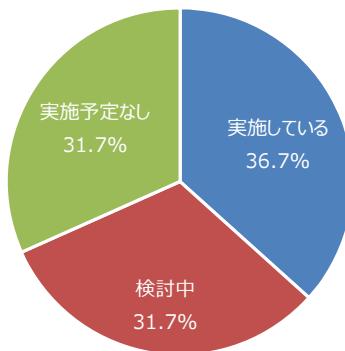
大学教員



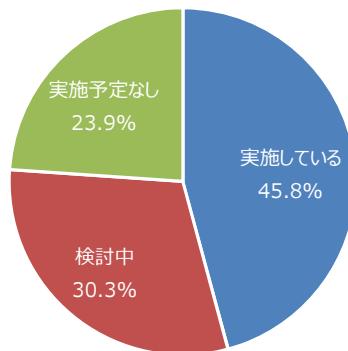
大学職員



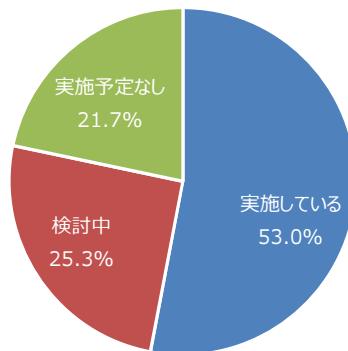
短大教員



短大職員

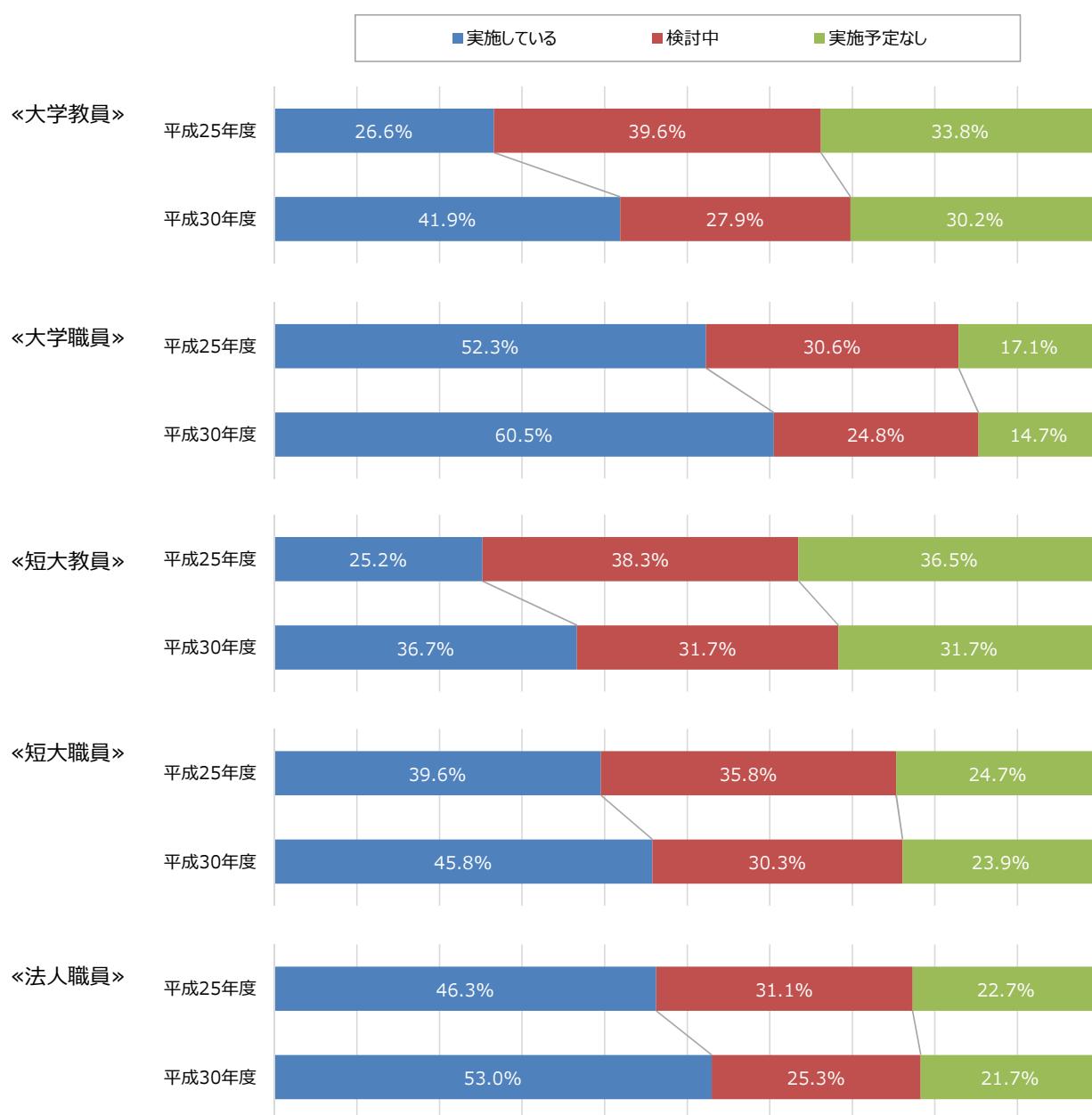


法人職員



◆ D 1 人事考課制度（平成25年度調査との比較）

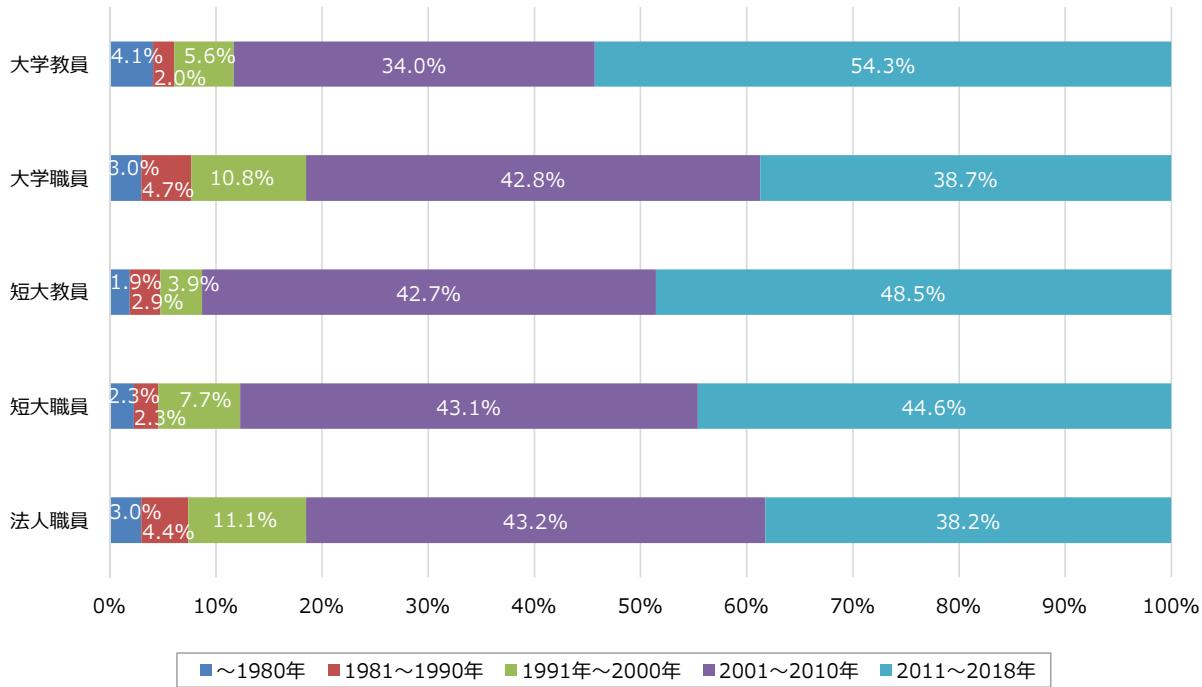
平成25年度と比較すると、大学・短大の教職員全ての区分で実施割合が増加している。
教職員別で見ると、教員は大学・短大ともに実施割合が10ポイント以上増加している。



<制度導入年度>

導入年度	部門・職種	大学部門		短大部門		法人部門	
		教員		職員		教員	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
~1980年		8	4.1%	9	3.0%	2	1.9%
1981～1990年		4	2.0%	14	4.7%	3	2.9%
1991～2000年		11	5.6%	32	10.8%	4	3.9%
2001～2010年		67	34.0%	127	42.8%	44	42.7%
2011～2018年		107	54.3%	115	38.7%	50	48.5%
集計法人数		197		297		103	
						130	
							296

制度導入年度



■ D 2 人事考課制度の反映

(D 1で、「1. 実施している」を選択した場合に回答)

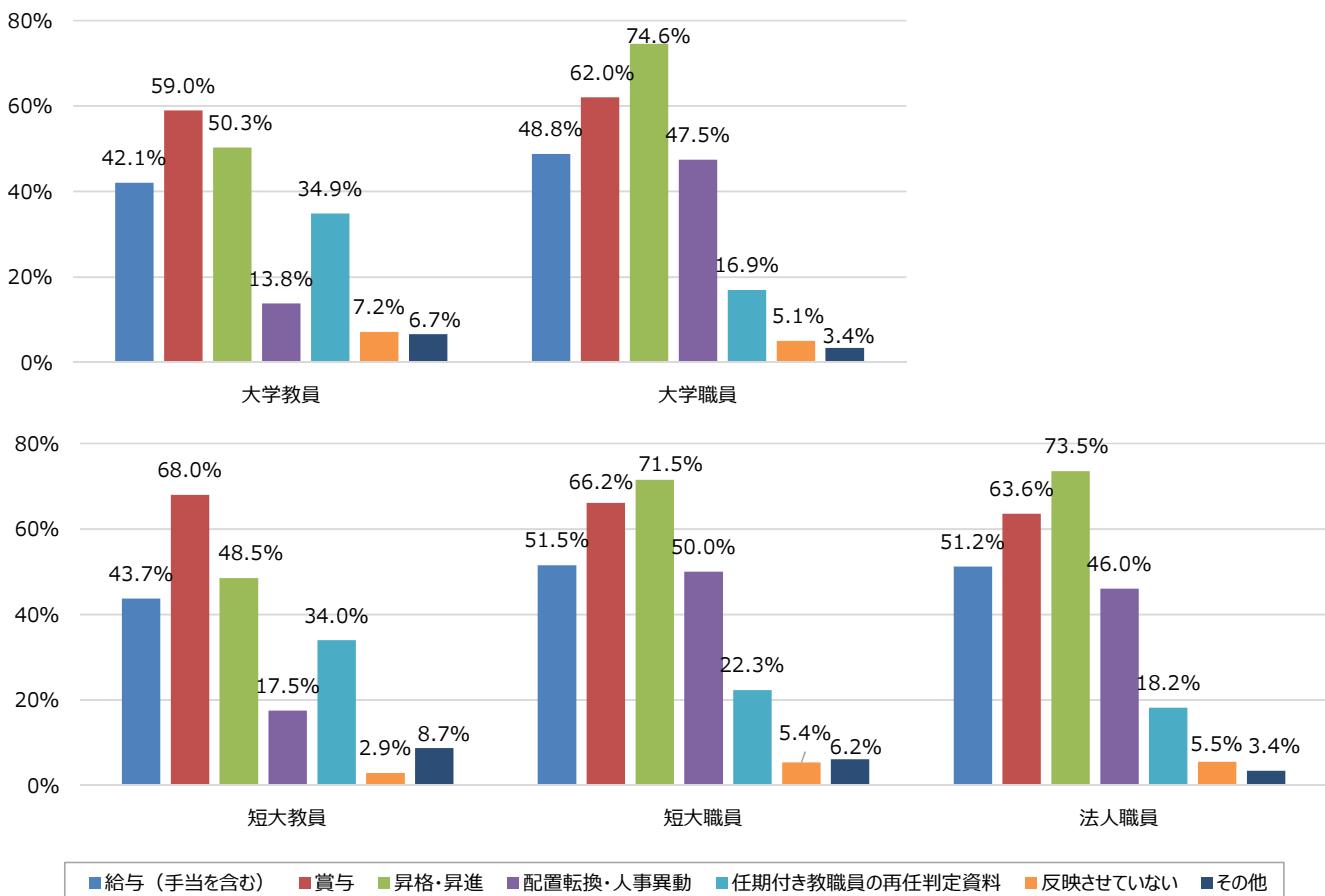
貴法人では、人事考課制度をどのような事項に反映させていますか。D 1で「実施している」を選択した部門について、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

教員、職員ともに給与、賞与、昇格・昇進へ反映させている割合が多い。

職員は、全ての部門において昇格・昇進の反映が7割以上となっている。

番号	項目	部門・職種	大学部門				短大部門				法人部門	
			教員		職員		教員		職員		職員	
			回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	給与（手当を含む）		82	42.1%	144	48.8%	45	43.7%	67	51.5%	149	51.2%
2	賞与		115	59.0%	183	62.0%	70	68.0%	86	66.2%	185	63.6%
3	昇格・昇進		98	50.3%	220	74.6%	50	48.5%	93	71.5%	214	73.5%
4	配置転換・人事異動		27	13.8%	140	47.5%	18	17.5%	65	50.0%	134	46.0%
5	任期付き教職員の再任判定資料		68	34.9%	50	16.9%	35	34.0%	29	22.3%	53	18.2%
6	反映させていない		14	7.2%	15	5.1%	3	2.9%	7	5.4%	16	5.5%
7	その他		13	6.7%	10	3.4%	9	8.7%	8	6.2%	10	3.4%
	集計法人数		195		295		103		130		291	

人事考課制度の反映



■ D 3 人事考課制度の効果と制度上の課題

(D 1で、「1. 実施している」を選択した場合に回答)

貴法人の人事考課制度において効果があった点と、制度上における課題について、D 1で「実施している」を選択した部門について該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

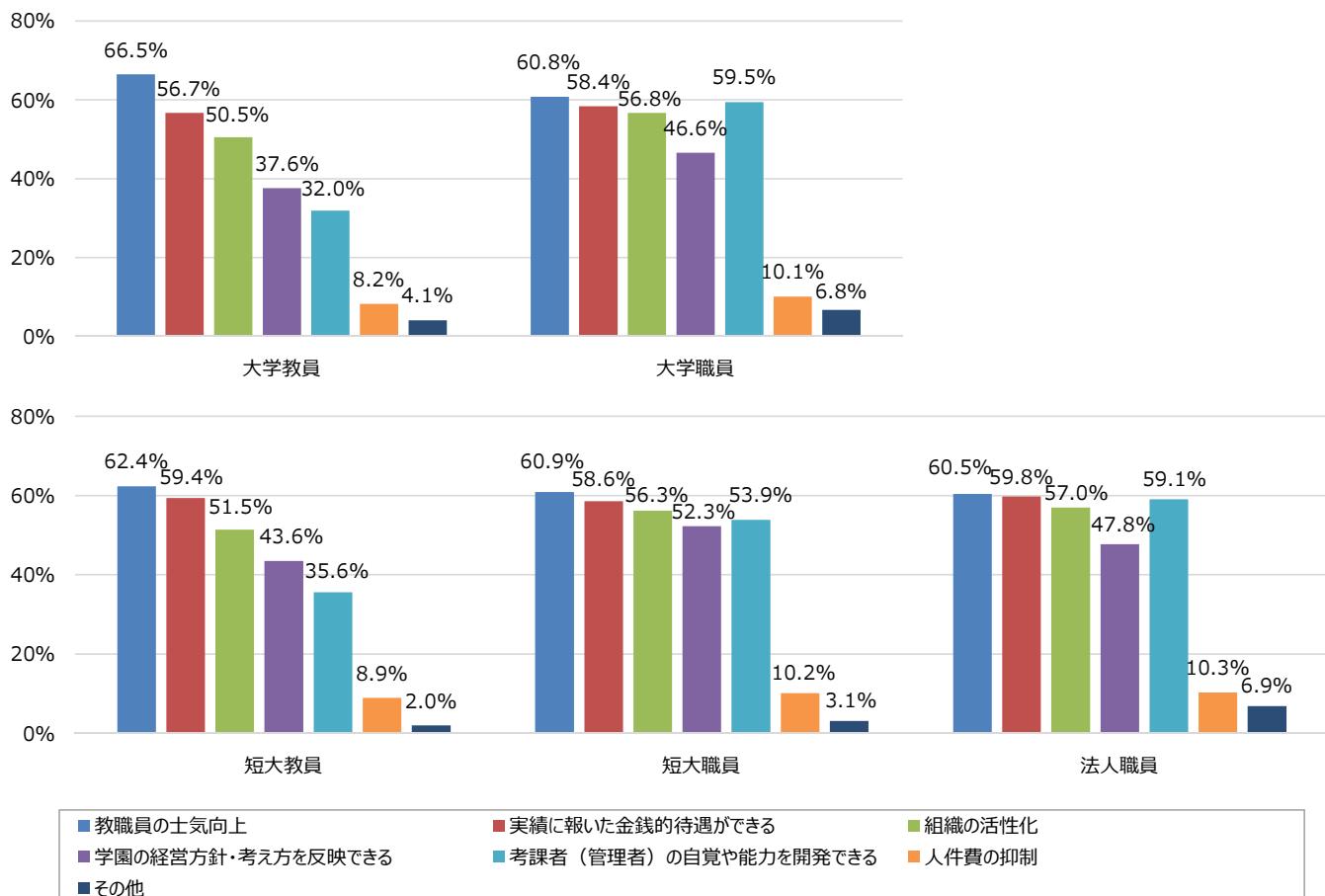
【効果があった点】 大学・短大ともに「教職員の士気向上」、「実績に報いた金銭的待遇ができる」、「組織の活性化」の回答が多い。

【制度上における課題】 教員は「考課の基準作成が困難」、職員は「考課基準の設定や考課者の訓練に労力・経費が必要」が多い。

<効果があった点>

番号	項目	部門・職種		大学部門		短大部門		法人部門	
		教員		職員		教員		職員	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	教職員の士気向上	129	66.5%	180	60.8%	63	62.4%	78	60.9%
2	実績に報いた金銭的待遇ができる	110	56.7%	173	58.4%	60	59.4%	75	58.6%
3	組織の活性化	98	50.5%	168	56.8%	52	51.5%	72	56.3%
4	学園の経営方針・考え方を反映できる	73	37.6%	138	46.6%	44	43.6%	67	52.3%
5	考課者（管理者）の自覚や能力を開発できる	62	32.0%	176	59.5%	36	35.6%	69	53.9%
6	人件費の抑制	16	8.2%	30	10.1%	9	8.9%	13	10.2%
7	その他	8	4.1%	20	6.8%	2	2.0%	4	3.1%
	集計法人数	194		296		101		128	
		194		296		101		128	
		291				291			

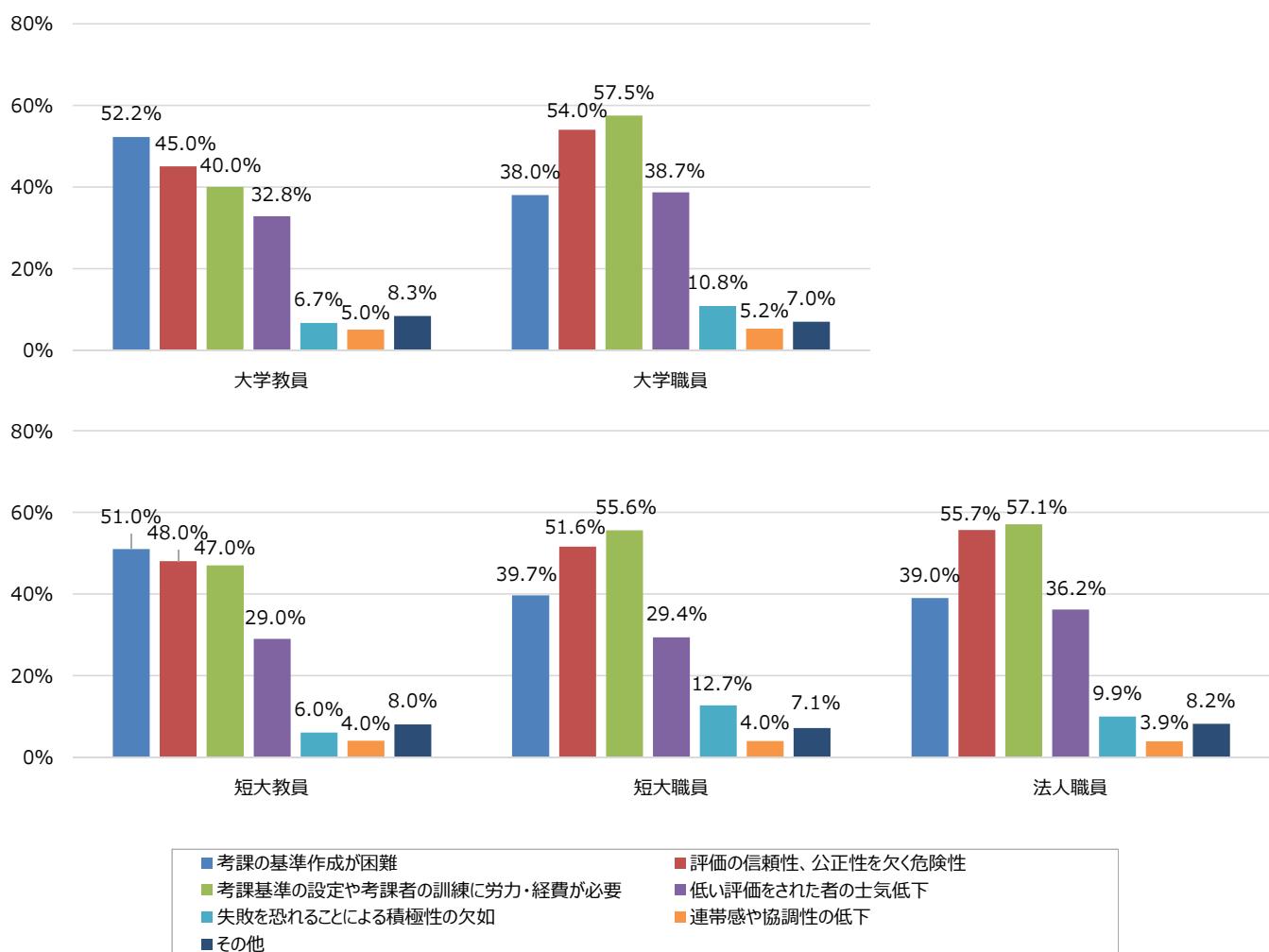
人事考課制度の効果



<制度上における課題>

番号	項目	部門・職種		大学部門		短大部門		法人部門	
		教員		職員		教員		職員	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	考課の基準作成が困難	94	52.2%	109	38.0%	51	51.0%	50	39.7%
2	評価の信頼性、公正性を欠く危険性	81	45.0%	155	54.0%	48	48.0%	65	51.6%
3	考課基準の設定や考課者の訓練に労力・経費が必要	72	40.0%	165	57.5%	47	47.0%	70	55.6%
4	低い評価をされた者の士気低下	59	32.8%	111	38.7%	29	29.0%	37	29.4%
5	失敗を恐れることによる積極性の欠如	12	6.7%	31	10.8%	6	6.0%	16	12.7%
6	連帯感や協調性の低下	9	5.0%	15	5.2%	4	4.0%	5	4.0%
7	その他	15	8.3%	20	7.0%	8	8.0%	9	7.1%
	集計法人数	180		287		100		126	
									282

人事考課制度の課題



【その他】

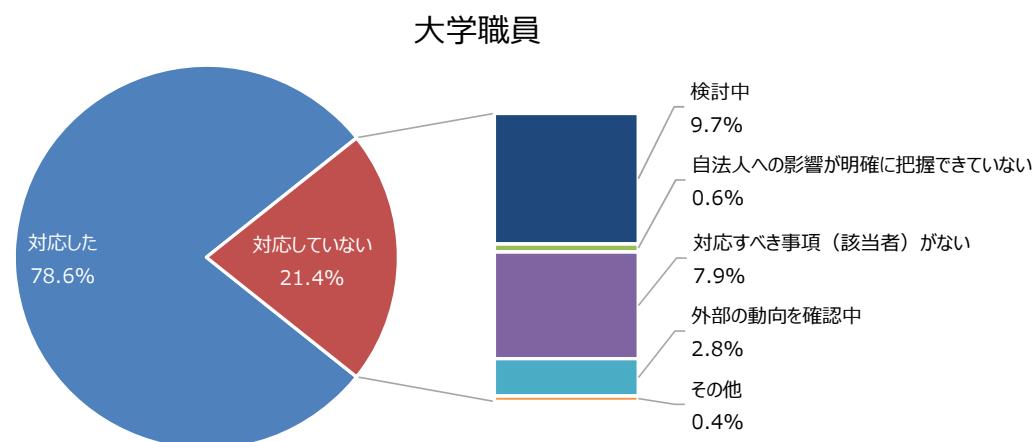
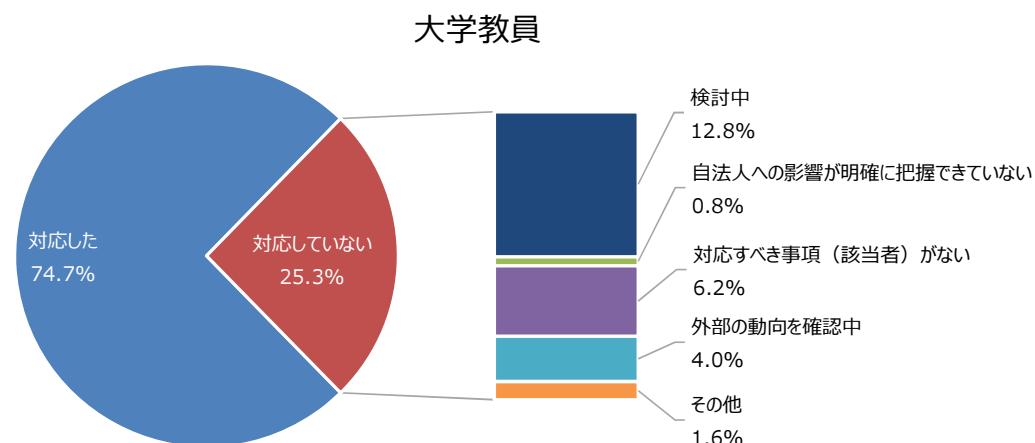
■ D 4 労働契約法改正

貴法人では、労働契約法の改正（平成24年8月10日）による有期雇用の無期転換（平成25年4月1日）について何らかの対応を行いましたか。下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

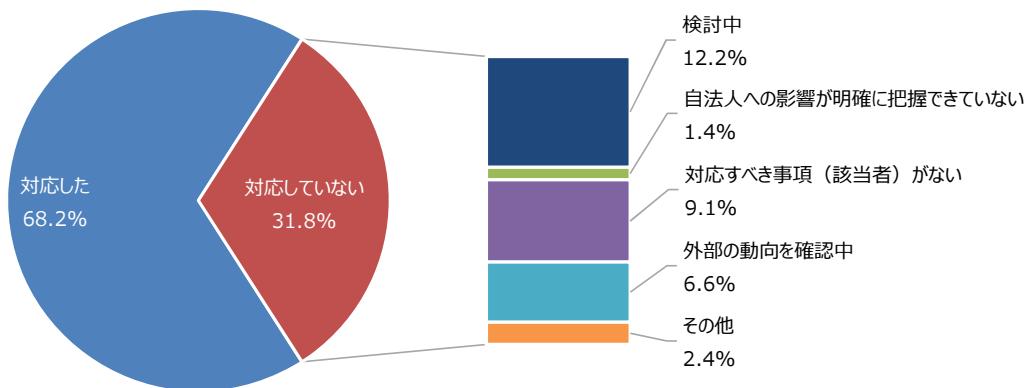
労働契約法改正による有期雇用の無期転換についての対応状況は、大学職員が78.6%で最も高い。

その他の教員・職員でも約7割は対応しており、未対応の内訳も検討中や該当者がいないとの回答が多くを占めている。

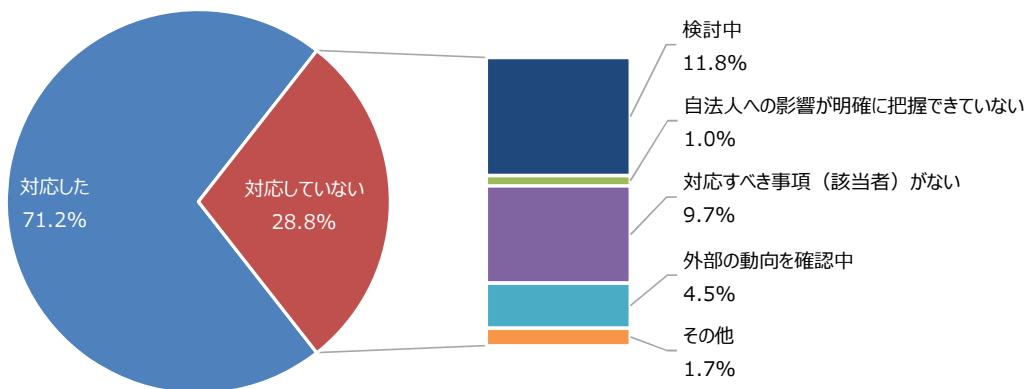
番号	部門・職種 項目	大学部門		短大部門		法人部門					
		教員		職員		教員					
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合				
1	対応した	374	74.7%	397	78.6%	195	68.2%	205	71.2%	425	73.3%
2	対応していない	127	25.3%	108	21.4%	91	31.8%	83	28.8%	155	26.7%
	a 検討中	64	12.8%	49	9.7%	35	12.2%	34	11.8%	62	10.7%
	b 自法人への影響が明確に把握できていない	4	0.8%	3	0.6%	4	1.4%	3	1.0%	5	0.9%
	c 対応すべき事項（該当者）がない	31	6.2%	40	7.9%	26	9.1%	28	9.7%	70	12.1%
	d 外部の動向を確認中	20	4.0%	14	2.8%	19	6.6%	13	4.5%	17	2.9%
	e その他	8	1.6%	2	0.4%	7	2.4%	5	1.7%	1	0.2%
集計法人数		501		505		286		288		580	



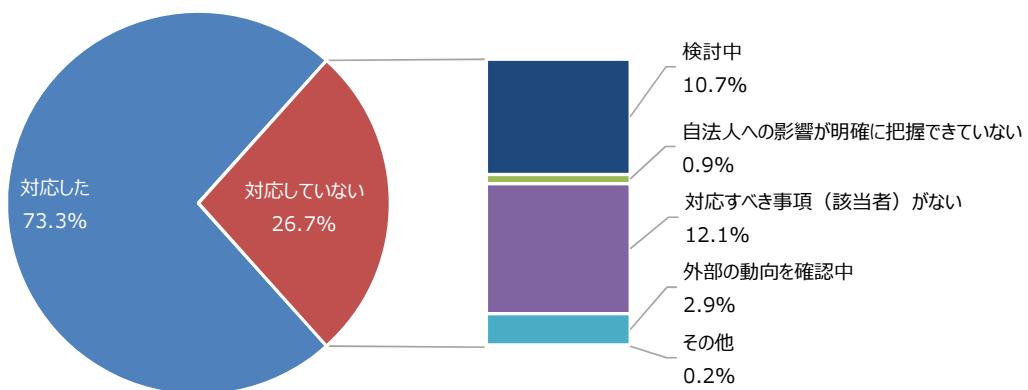
短大教員



短大職員



法人職員

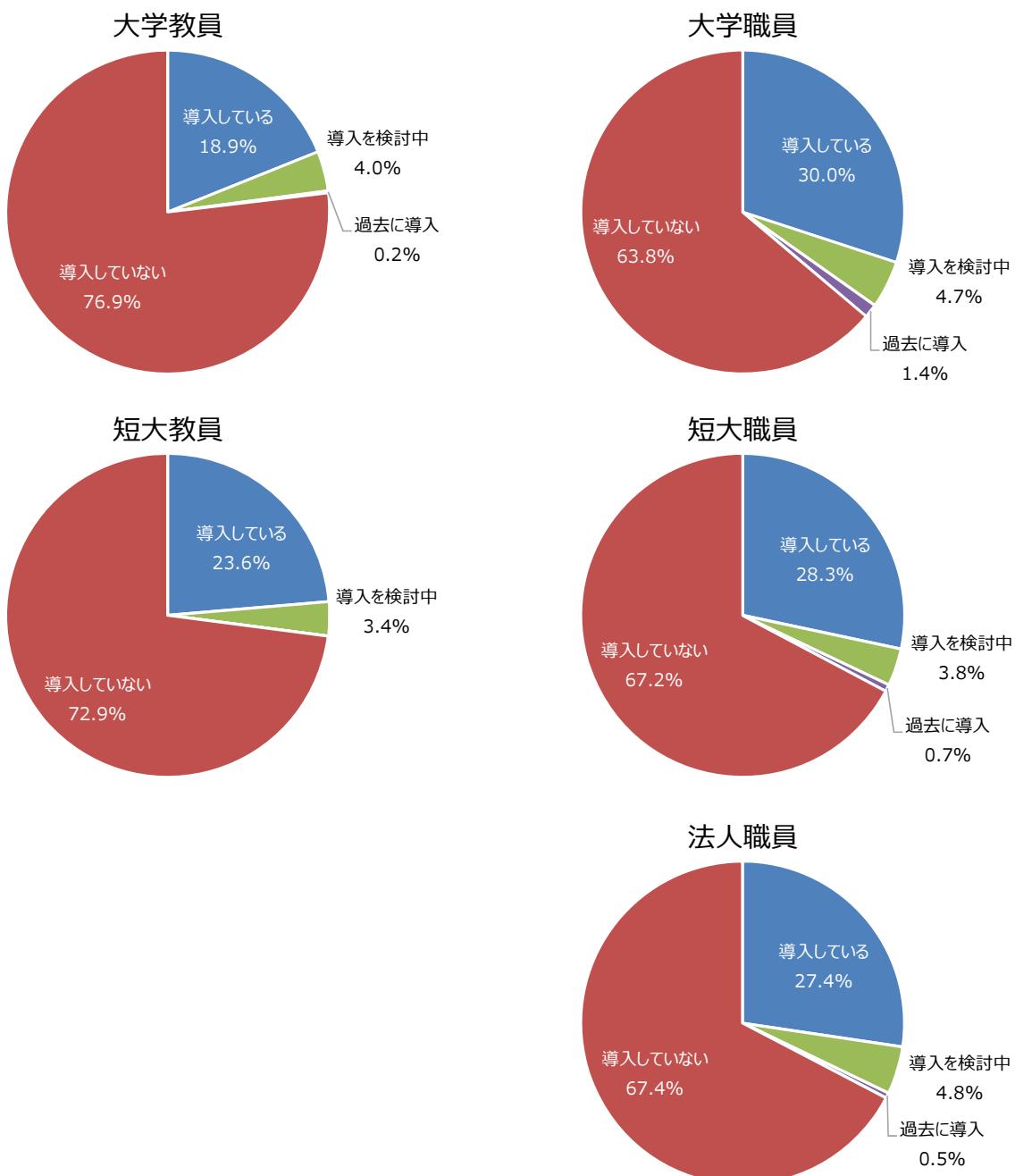


■ D 5 変形労働時間制導入の有無

貴法人では、現在（平成30年4月1日時点）、変形労働時間制（※）を導入していますか。それぞれの部門について、該当する項目をそれぞれ1つ選択してください。
 ※労使協定の届出等一定の要件を満たした場合、一定の期間について、労働基準法上の労働時間の規制を、1週および1日単位ではなく、単位期間における週あたりの平均労働時間によって考える制度

変形労働時間制の導入状況は、大学職員が30.0%で最も高く、その他の教員・職員では3割未満となっている。

番号	部門・職種 項目	大学部門				短大部門				法人部門	
		教員		職員		教員		職員		職員	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	現在導入している	95	18.9%	152	30.0%	69	23.6%	83	28.3%	160	27.4%
2	導入を検討中である	20	4.0%	24	4.7%	10	3.4%	11	3.8%	28	4.8%
3	過去に導入していた	1	0.2%	7	1.4%	0	0.0%	2	0.7%	3	0.5%
4	導入していない	386	76.9%	323	63.8%	213	72.9%	197	67.2%	394	67.4%
	集計法人数	502		506		292		293		585	

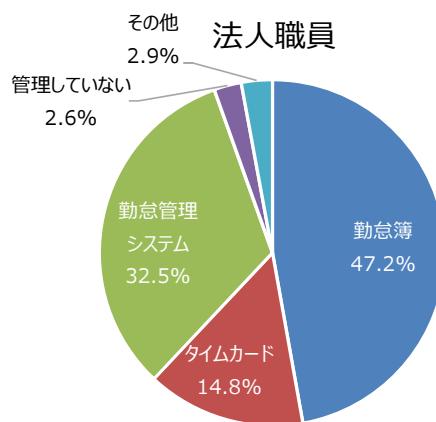
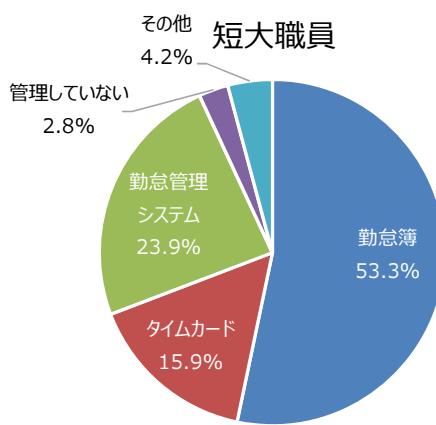
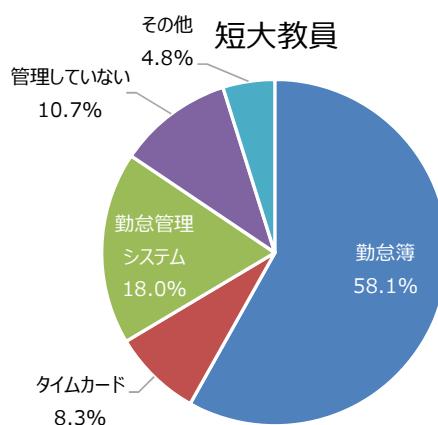
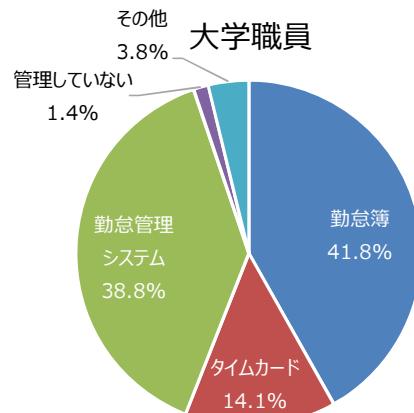
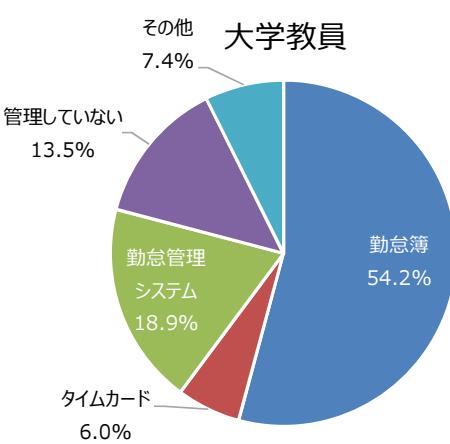


■ D 6 教職員の労働時間の管理方法

貴法人では、どのように教職員の出勤・退勤（労働時間）を管理していますか。それぞれの部門について、該当する項目をそれぞれ1つ選択してください。

全ての部門・職種で勤怠簿による管理が最も多く、約4～5割となっている。大学職員は勤怠管理システムが38.8%であり、導入が進んでいる。

番号	項目	部門・職種	大学部門				短大部門				法人部門	
			教員		職員		教員		職員		職員	
			回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	勤怠簿		272	54.2%	210	41.8%	168	58.1%	154	53.3%	277	47.2%
2	タイムカード		30	6.0%	71	14.1%	24	8.3%	46	15.9%	87	14.8%
3	勤怠管理システム		95	18.9%	195	38.8%	52	18.0%	69	23.9%	191	32.5%
4	管理していない		68	13.5%	7	1.4%	31	10.7%	8	2.8%	15	2.6%
5	その他		37	7.4%	19	3.8%	14	4.8%	12	4.2%	17	2.9%
集計法人数			502		502		289		289		587	



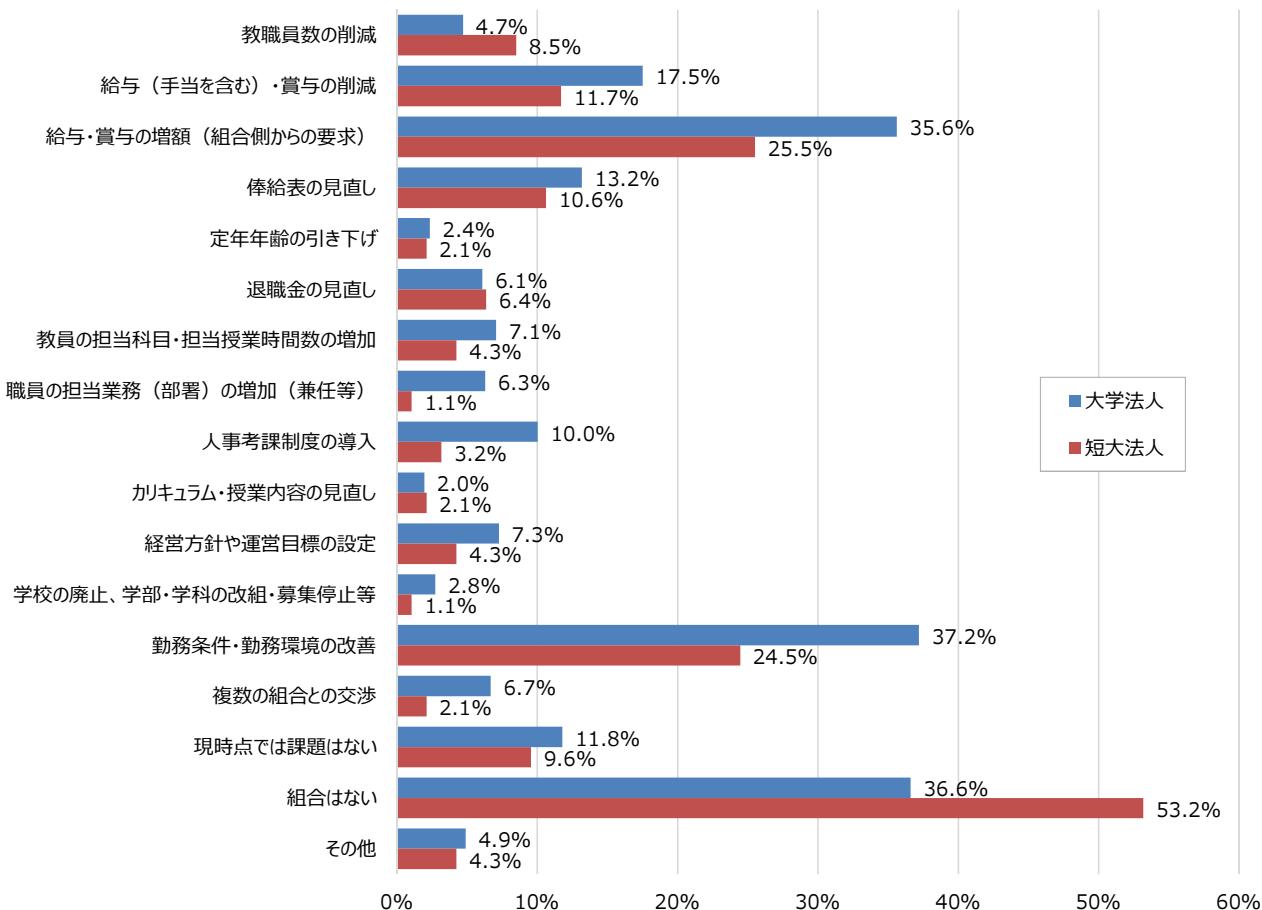
■ D7 労働組合との交渉における課題

貴法人において、労働組合との交渉で課題となっていることについて、下記項目の中から、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

大学・短大法人ともに、「給与・賞与の増額（組合側からの要求）」及び「勤務条件・勤務環境の改善」の回答が多い。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	教職員数の削減	24	4.7%	8	8.5%	32	5.3%
2	給与（手当を含む）・賞与の削減	89	17.5%	11	11.7%	100	16.6%
3	給与・賞与の増額（組合側からの要求）	181	35.6%	24	25.5%	205	34.1%
4	俸給表の見直し	67	13.2%	10	10.6%	77	12.8%
5	定年年齢の引き下げ	12	2.4%	2	2.1%	14	2.3%
6	退職金の見直し	31	6.1%	6	6.4%	37	6.1%
7	教員の担当科目・担当授業時間数の増加	36	7.1%	4	4.3%	40	6.6%
8	職員の担当業務（部署）の増加（兼任等）	32	6.3%	1	1.1%	33	5.5%
9	人事考課制度の導入	51	10.0%	3	3.2%	54	9.0%
10	カリキュラム・授業内容の見直し	10	2.0%	2	2.1%	12	2.0%
11	経営方針や運営目標の設定	37	7.3%	4	4.3%	41	6.8%
12	学校の廃止、学部・学科の改組・募集停止等	14	2.8%	1	1.1%	15	2.5%
13	勤務条件・勤務環境の改善	189	37.2%	23	24.5%	212	35.2%
14	複数の組合との交渉	34	6.7%	2	2.1%	36	6.0%
15	現時点では課題はない	60	11.8%	9	9.6%	69	11.5%
16	組合はない	186	36.6%	50	53.2%	236	39.2%
17	その他	25	4.9%	4	4.3%	29	4.8%
集計法人数		508		94		602	

労働組合との交渉における課題



E 教職協働

【スタッフ・ディベロップメント】

■ E 1 スタッフ・ディベロップメントの種類と実施方法

貴法人のスタッフ・ディベロップメントについて、どのような研修制度を設けていますか。設けている制度について「制度の有無」を選択してください。加えて、「制度の有無」を選択した項目のうち、実施方法として該当する項目を全て選んでください（複数選択可）。

階層別では、大学・短大法人ともに研修制度のある全ての法人で新人研修を実施している。次に多く実施されているのが、「中堅職員/管理職前研修」で、約8割の法人で実施されている。テーマ別では、「自法人・自大学等理解の研修」及び「高等教育全般に関する研修」の実施割合が高い。

【大学法人】

番号	項目	制度の有無		実施方法											
		内部研修		外部研修 (セミナー等)		海外派遣		e-ラーニング・WEB		大学院・大学 の講座の活用		学外出向 人事交流		その他	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合

【階層別】

1	新人研修	423	100.0%	363	85.8%	264	62.4%	4	0.9%	49	11.6%	9	2.1%	8	1.9%	5	1.2%
2	若手研修	336	79.4%	208	61.9%	263	78.3%	24	7.1%	36	10.7%	14	4.2%	35	10.4%	7	2.1%
3	中堅職員／ 管理職前研修	353	83.5%	209	59.2%	275	77.9%	22	6.2%	31	8.8%	16	4.5%	37	10.5%	7	2.0%
4	管理職研修	343	81.1%	221	64.4%	253	73.8%	13	3.8%	24	7.0%	8	2.3%	9	2.6%	8	2.3%
5	教員研修 (FDを除く)	200	47.3%	155	77.5%	74	37.0%	20	10.0%	13	6.5%	3	1.5%	5	2.5%	5	2.5%
6	役員(法人 執行部)研修	110	26.0%	41	37.3%	84	76.4%	1	0.9%	1	0.9%	0	0.0%	2	1.8%	1	0.9%

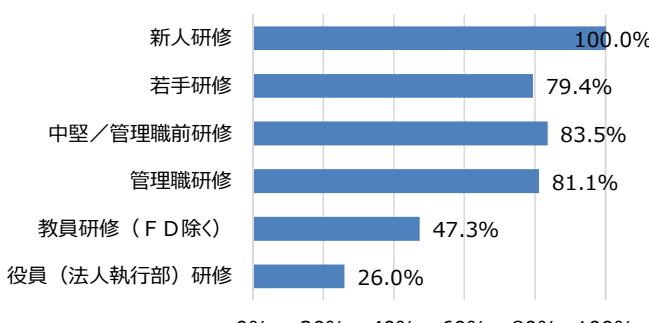
【テーマ別】

7	目標管理・ 評価者研修	199	47.0%	139	69.8%	98	49.2%	0	0.0%	6	3.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	1.0%
8	リーダーシップ 研修	182	43.0%	79	43.4%	147	80.8%	0	0.0%	6	3.3%	2	1.1%	3	1.6%	2	1.1%
9	企画提案研修	138	32.6%	76	55.1%	97	70.3%	5	3.6%	4	2.9%	1	0.7%	1	0.7%	1	0.7%
10	外国語研修	79	18.7%	38	48.1%	28	35.4%	24	30.4%	24	30.4%	4	5.1%	1	1.3%	1	1.3%
11	技術者・専門 的分野の研修	136	32.2%	46	33.8%	110	80.9%	9	6.6%	6	4.4%	3	2.2%	6	4.4%	3	2.2%
12	自法人・自大学 等理解の研修	273	64.5%	263	96.3%	21	7.7%	1	0.4%	4	1.5%	5	1.8%	2	0.7%	2	0.7%
13	高等教育全般 に関する研修	249	58.9%	158	63.5%	161	64.7%	2	0.8%	12	4.8%	11	4.4%	12	4.8%	2	0.8%
14	その他	69	16.3%	44	63.8%	23	33.3%	2	2.9%	6	8.7%	2	2.9%	4	5.8%	8	11.6%

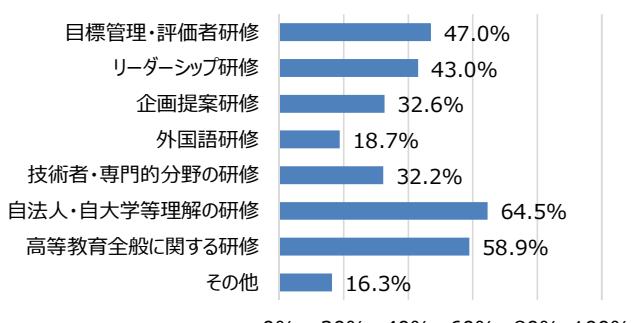
※「制度の有無」の割合は、1～14のいずれかの制度がある法人数に対する割合である。

※「実施方法」の割合は、各制度ごとの「制度有り」全体に対する割合である。

制度の有無 (階層別) 【大学法人】



制度の有無 (テーマ別) 【大学法人】



【短大法人】

番号	項目	制度の有無		実施方法									
		内部研修		外部研修(セミナー等)		海外派遣		e-ラーニング・WEB		大学院・大学の講座の活用		学外出向人事交流	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合

【階層別】

1	新人研修	54	100.0%	43	79.6%	28	51.9%	0	0.0%	2	3.7%	2	3.7%	1	1.9%	2	3.7%
2	若手研修	31	57.4%	19	61.3%	25	80.6%	0	0.0%	1	3.2%	1	3.2%	0	0.0%	1	3.2%
3	中堅職員／管理職前研修	43	79.6%	27	62.8%	32	74.4%	0	0.0%	1	2.3%	1	2.3%	1	2.3%	3	7.0%
4	管理職研修	30	55.6%	17	56.7%	22	73.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.3%	1	3.3%
5	教員研修(FDを除く)	41	75.9%	27	65.9%	21	51.2%	4	9.8%	6	14.6%	2	4.9%	1	2.4%	0	0.0%
6	役員(法人執行部)研修	16	29.6%	4	25.0%	13	81.3%	1	6.3%	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%	1	6.3%

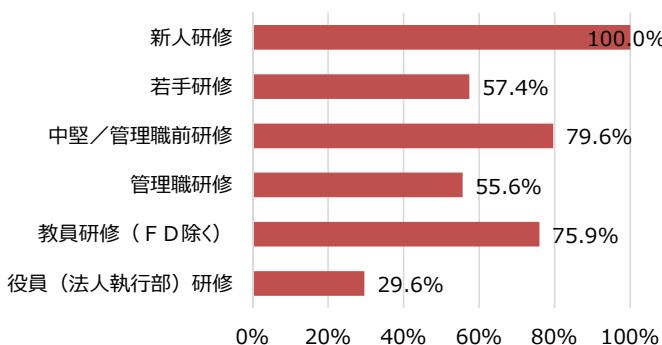
【テーマ別】

7	目標管理・評価者研修	16	29.6%	7	43.8%	10	62.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	12.5%	0	0.0%	1	6.3%
8	リーダーシップ研修	16	29.6%	8	50.0%	10	62.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%	1	6.3%
9	企画提案研修	12	22.2%	7	58.3%	8	66.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	0	0.0%	0	0.0%
10	外国語研修	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
11	技術者・専門的分野の研修	20	37.0%	9	45.0%	19	95.0%	0	0.0%	1	5.0%	1	5.0%	1	5.0%	0	0.0%
12	自法人・自大学等理解の研修	41	75.9%	39	95.1%	8	19.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	2.4%	0	0.0%	0	0.0%
13	高等教育全般に関する研修	42	77.8%	25	59.5%	33	78.6%	1	2.4%	0	0.0%	2	4.8%	0	0.0%	0	0.0%
14	その他	8	14.8%	6	75.0%	4	50.0%	0	0.0%	1	12.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

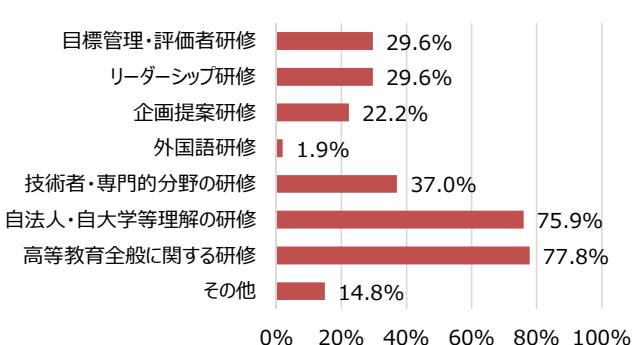
※「制度の有無」の割合は、1~14のいずれかの制度がある法人数に対する割合である。

※「実施方法」の割合は、各制度ごとの「制度有り」全体に対する割合である。

制度の有無（階層別）【短大法人】



制度の有無（テーマ別）【短大法人】



【全体】

番号	項目	制度の有無		実施方法									
		内部研修		外部研修(セミナー等)		海外派遣		e-ラーニング・WEB		大学院・大学の講座の活用		学外出向人事交流	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合

【階層別】

1	新人研修	477	100.0%	406	85.1%	292	61.2%	4	0.8%	51	10.7%	11	2.3%	9	1.9%	7	1.5%
2	若手研修	367	76.9%	227	61.9%	288	78.5%	24	6.5%	37	10.1%	15	4.1%	35	9.5%	8	2.2%
3	中堅職員／管理職前研修	396	83.0%	236	59.6%	307	77.5%	22	5.6%	32	8.1%	17	4.3%	38	9.6%	10	2.5%
4	管理職研修	373	78.2%	238	63.8%	275	73.7%	13	3.5%	24	6.4%	8	2.1%	10	2.7%	9	2.4%
5	教員研修(FDを除く)	241	50.5%	182	75.5%	95	39.4%	24	10.0%	19	7.9%	5	2.1%	6	2.5%	5	2.1%
6	役員(法人執行部)研修	126	26.4%	45	35.7%	97	77.0%	2	1.6%	1	0.8%	1	0.8%	2	1.6%	2	1.6%

【テーマ別】

7	目標管理・評価者研修	215	45.1%	146	67.9%	108	50.2%	0	0.0%	6	2.8%	2	0.9%	0	0.0%	3	1.4%
8	リーダーシップ研修	198	41.5%	87	43.9%	157	79.3%	0	0.0%	6	3.0%	3	1.5%	3	1.5%	3	1.5%
9	企画提案研修	150	31.4%	83	55.3%	105	70.0%	5	3.3%	4	2.7%	3	2.0%	1	0.7%	1	0.7%
10	外国語研修	80	16.8%	38	47.5%	28	35.0%	25	31.3%	24	30.0%	4	5.0%	1	1.3%	1	1.3%
11	技術者・専門的分野の研修	156	32.7%	55	35.3%	129	82.7%	9	5.8%	7	4.5%	4	2.6%	7	4.5%	3	1.9%
12	自法人・自大学等理解の研修	314	65.8%	302	96.2%	29	9.2%	1	0.3%	4	1.3%	6	1.9%	2	0.6%	2	0.6%
13	高等教育全般に関する研修	291	61.0%	183	62.9%	194	66.7%	3	1.0%	12	4.1%	13	4.5%	12	4.1%	2	0.7%
14	その他	77	16.1%	50	64.9%	27	35.1%	2	2.6%	7	9.1%	2	2.6%	4	5.2%	8	10.4%

※「制度の有無」の割合は、1~14のいずれかの制度がある法人数に対する割合である。

※「実施方法」の割合は、各制度ごとの「制度有り」全体に対する割合である。

■ E 2 スタッフ・ディベロップメントの目的

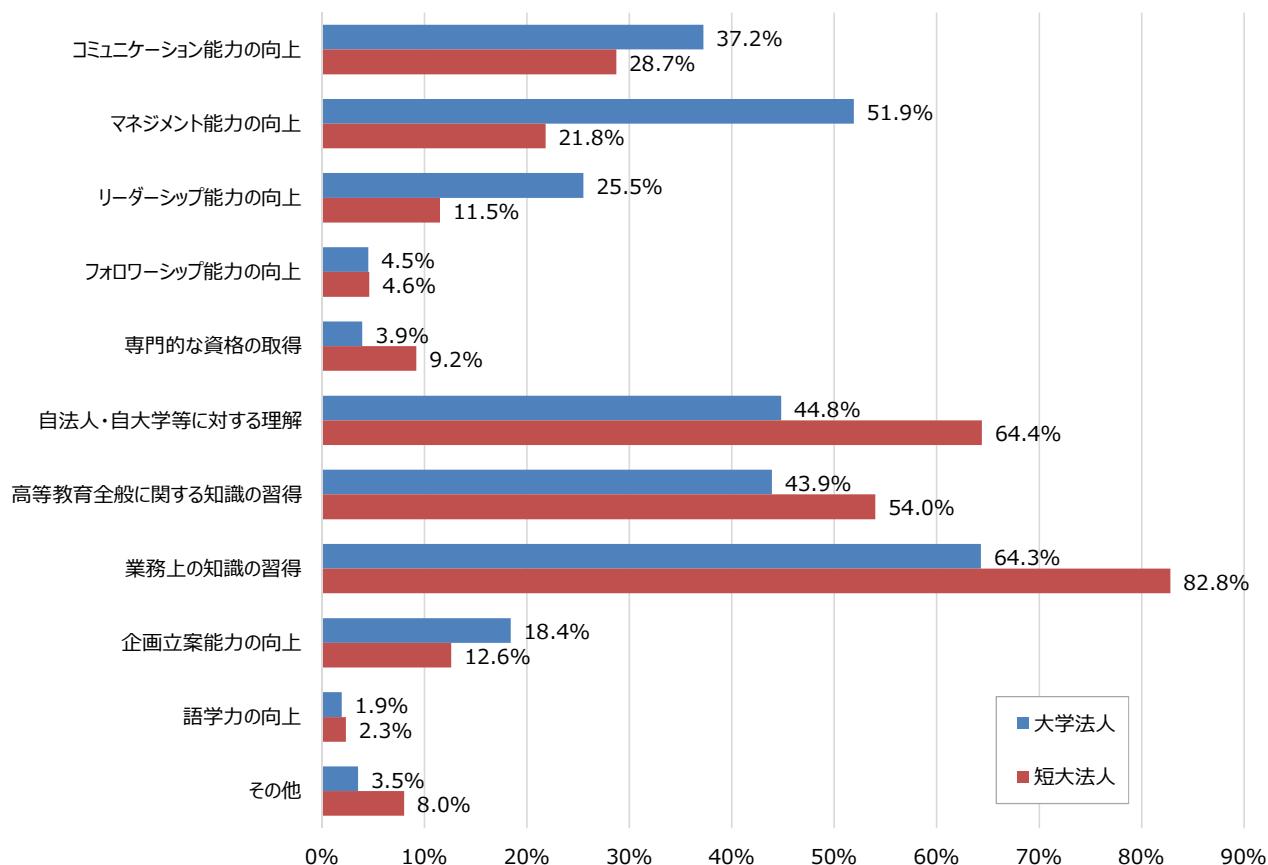
貴法人が実施しているスタッフ・ディベロップメントの目的について、下記項目の中から、優先順位の高い項目を3つ選択してください。

スタッフ・ディベロップメントの目的として最も多かったのが、大学・短大法人ともに「業務上の知識の習得」であった。

次に回答が多かったのは、大学法人では「マネジメント能力の向上」で51.9%、短大法人では「自法人・自大学等に対する理解」で64.4%であった。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	コミュニケーション能力の向上	172	37.2%	25	28.7%	197	35.9%
2	マネジメント能力の向上	240	51.9%	19	21.8%	259	47.2%
3	リーダーシップ能力の向上	118	25.5%	10	11.5%	128	23.3%
4	フォロワーシップ能力の向上	21	4.5%	4	4.6%	25	4.6%
5	専門的な資格の取得	18	3.9%	8	9.2%	26	4.7%
6	自法人・自大学等に対する理解	207	44.8%	56	64.4%	263	47.9%
7	高等教育全般に関する知識の習得	203	43.9%	47	54.0%	250	45.5%
8	業務上の知識の習得	297	64.3%	72	82.8%	369	67.2%
9	企画立案能力の向上	85	18.4%	11	12.6%	96	17.5%
10	語学力の向上	9	1.9%	2	2.3%	11	2.0%
11	その他	16	3.5%	7	8.0%	23	4.2%
	集計法人数	462		87		549	

スタッフ・ディベロップメントの目的



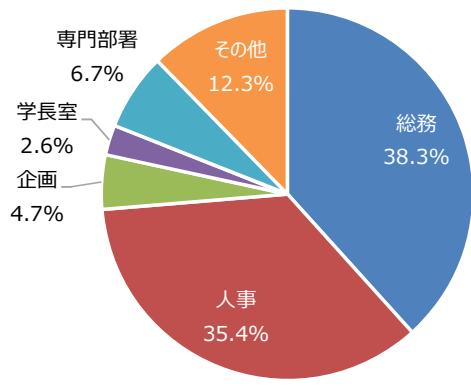
■ E 3 スタッフ・ディベロップメントの企画担当部署

貴法人でスタッフ・ディベロップメントの企画を担当している主な部署について、下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

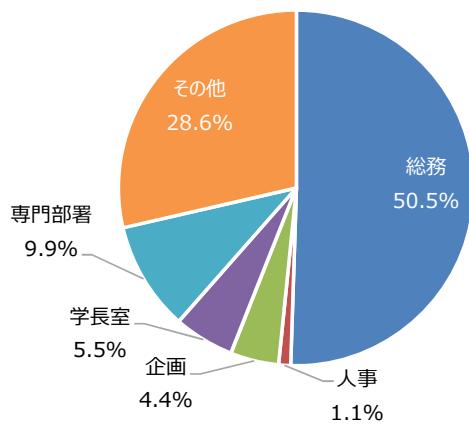
大学法人では主な部署が、総務の38.3%と人事の35.4%に分かれた。短大法人では総務の割合が最も高く、約5割を占めている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	総務	189	38.3%	46	50.5%	235	40.2%
2	人事	175	35.4%	1	1.1%	176	30.1%
3	企画	23	4.7%	4	4.4%	27	4.6%
4	学長室	13	2.6%	5	5.5%	18	3.1%
5	専門部署（プロジェクトチーム等）	33	6.7%	9	9.9%	42	7.2%
6	その他	61	12.3%	26	28.6%	87	14.9%
集計法人数		494		91		585	

大学法人



短大法人



■ E 4 スタッフ・ディベロップメントの研修成果の活用

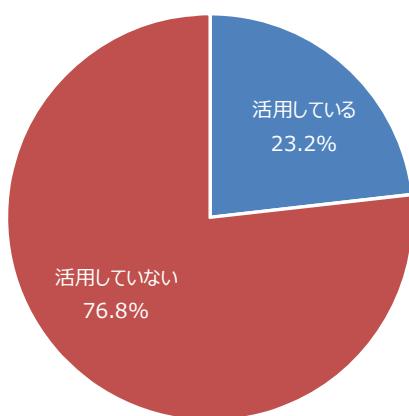
貴法人では、スタッフ・ディベロップメントでの研修成果を、人事政策上どのように活用していますか。下記項目の中から、該当する項目を選択してください。「1.活用している」に該当する場合は、活用している事項について「a～d」のうち該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。「2.活用していない」に該当する場合は、下記項目「e～f」の中から1つ選択してください。

研修成果の人事政策への活用状況は、大学法人で23.2%、短大法人で9.8%という回答であった。

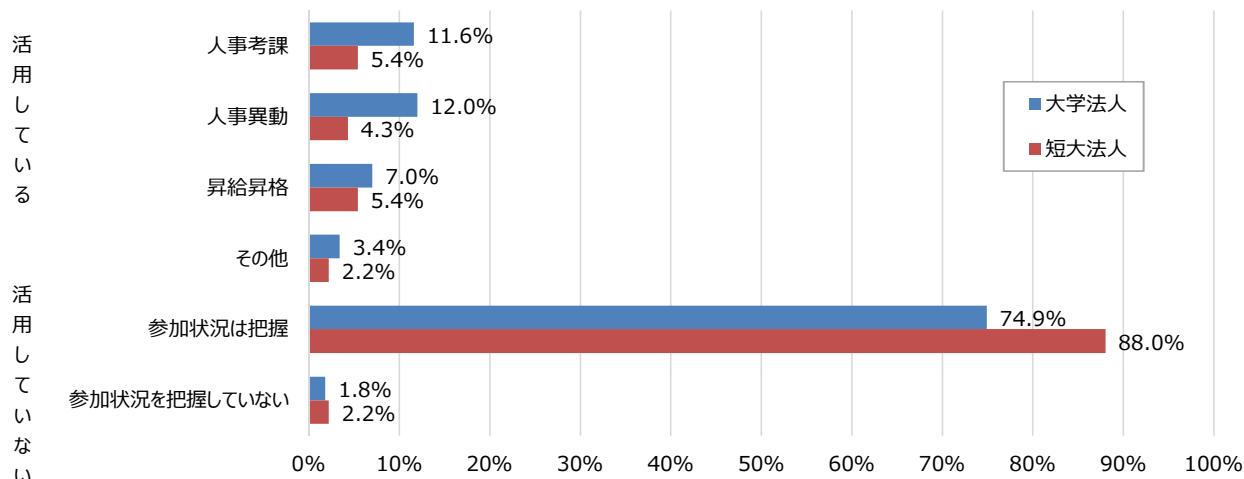
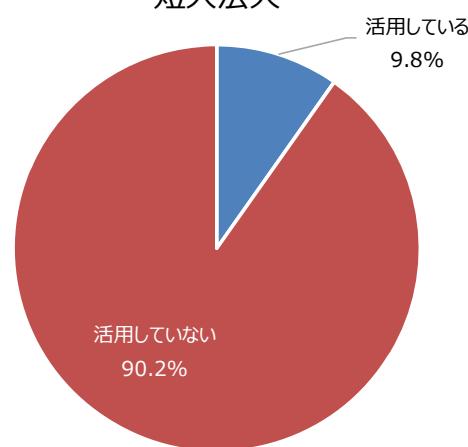
また、活用はしていないが参加状況は把握しているという回答が、大学法人で74.9%、短大法人で88.0%であった。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	活用している	116	23.2%	9	9.8%	125	21.2%
	a 人事考課	58	11.6%	5	5.4%	63	10.7%
	b 人事異動	60	12.0%	4	4.3%	64	10.8%
	c 昇給昇格	35	7.0%	5	5.4%	40	6.8%
2	d その他	17	3.4%	2	2.2%	19	3.2%
	活用していない	383	76.8%	83	90.2%	466	78.8%
	e 研修の参加状況は把握している	374	74.9%	81	88.0%	455	77.0%
	f 研修の参加状況は把握していない	9	1.8%	2	2.2%	11	1.9%
	集計法人数	499		92		591	

大学法人



短大法人



【専門的職員】

■ E 5 専門的職員の配置の必要性

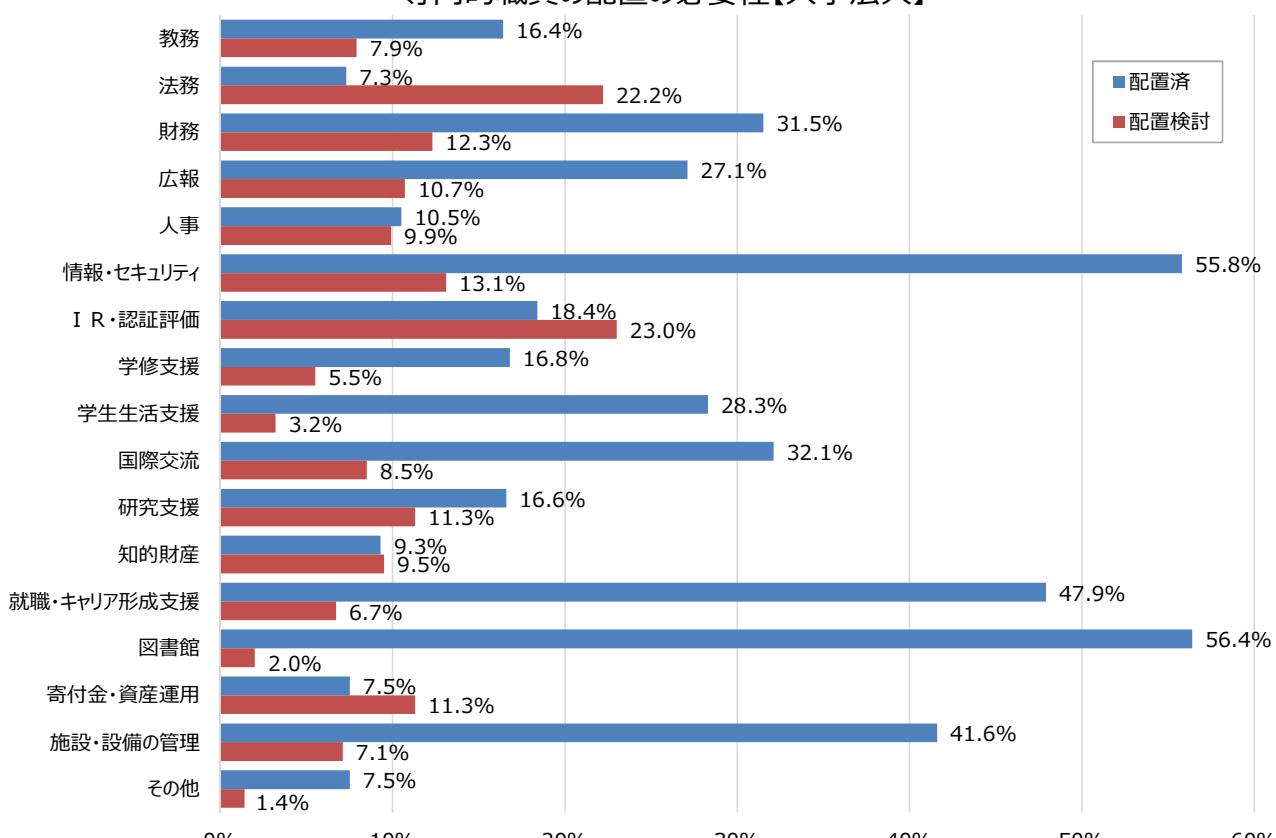
貴法人では、どのような部門に専門的職員（※）を配置する必要があると考えていますか。下記項目の中から、現在（平成30年4月1日時点）実際に配置している項目と今後配置が必要と考えている項目を全て選択してください（複数選択可）。
※本アンケートにおける専門的職員とは、「当該職務に関する個人の高い専門性に着目して配置され、当該職務を主に担当している職員」とする。

配置を検討している部署として回答が多かったのは、大学法人では「IR・認証評価」が23.0%、「法務」が22.2%であった。

短大法人では、「情報・セキュリティ」が24.2%、「IR・認証評価」が19.8%であった。

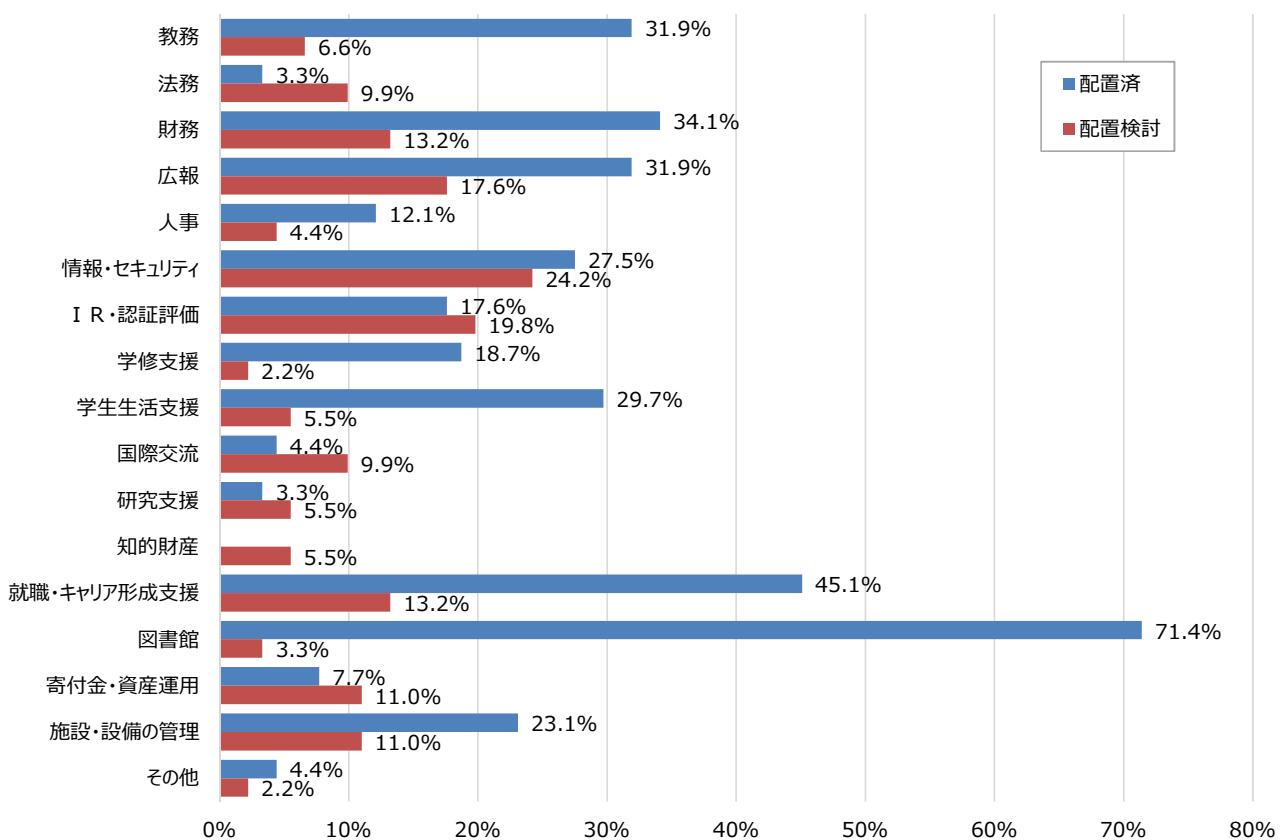
番号	項目	大学法人			
		配置済		配置検討	
		回答数	割合	回答数	割合
1	教務	81	16.4%	39	7.9%
2	法務	36	7.3%	110	22.2%
3	財務	156	31.5%	61	12.3%
4	広報	134	27.1%	53	10.7%
5	人事	52	10.5%	49	9.9%
6	情報・セキュリティ	276	55.8%	65	13.1%
7	IR・認証評価	91	18.4%	114	23.0%
8	学修支援	83	16.8%	27	5.5%
9	学生生活支援	140	28.3%	16	3.2%
10	国際交流	159	32.1%	42	8.5%
11	研究支援	82	16.6%	56	11.3%
12	知的財産	46	9.3%	47	9.5%
13	就職・キャリア形成支援	237	47.9%	33	6.7%
14	図書館	279	56.4%	10	2.0%
15	寄付金・資産運用	37	7.5%	56	11.3%
16	施設・設備の管理	206	41.6%	35	7.1%
17	その他	37	7.5%	7	1.4%
	集計法人数	495		495	

専門的職員の配置の必要性【大学法人】



番号	項目	配置済		配置検討	
		回答数	割合	回答数	割合
1	教務	29	31.9%	6	6.6%
2	法務	3	3.3%	9	9.9%
3	財務	31	34.1%	12	13.2%
4	広報	29	31.9%	16	17.6%
5	人事	11	12.1%	4	4.4%
6	情報・セキュリティ	25	27.5%	22	24.2%
7	I R・認証評価	16	17.6%	18	19.8%
8	学修支援	17	18.7%	2	2.2%
9	学生生活支援	27	29.7%	5	5.5%
10	国際交流	4	4.4%	9	9.9%
11	研究支援	3	3.3%	5	5.5%
12	知的財産	0	0.0%	5	5.5%
13	就職・キャリア形成支援	41	45.1%	12	13.2%
14	図書館	65	71.4%	3	3.3%
15	寄付金・資産運用	7	7.7%	10	11.0%
16	施設・設備の管理	21	23.1%	10	11.0%
17	その他	4	4.4%	2	2.2%
	集計法人数	91		91	

専門的職員の配置の必要性【短大法人】



番号	項目	全体			
		配置済		配置検討	
		回答数	割合	回答数	割合
1	教務	110	18.8%	45	7.7%
2	法務	39	6.7%	119	20.3%
3	財務	187	31.9%	73	12.5%
4	広報	163	27.8%	69	11.8%
5	人事	63	10.8%	53	9.0%
6	情報・セキュリティ	301	51.4%	87	14.8%
7	I R・認証評価	107	18.3%	132	22.5%
8	学修支援	100	17.1%	29	4.9%
9	学生生活支援	167	28.5%	21	3.6%
10	国際交流	163	27.8%	51	8.7%
11	研究支援	85	14.5%	61	10.4%
12	知的財産	46	7.8%	52	8.9%
13	就職・キャリア形成支援	278	47.4%	45	7.7%
14	図書館	344	58.7%	13	2.2%
15	寄付金・資産運用	44	7.5%	66	11.3%
16	施設・設備の管理	227	38.7%	45	7.7%
17	その他	41	7.0%	9	1.5%
	集計法人数	586		586	

【教職協働】

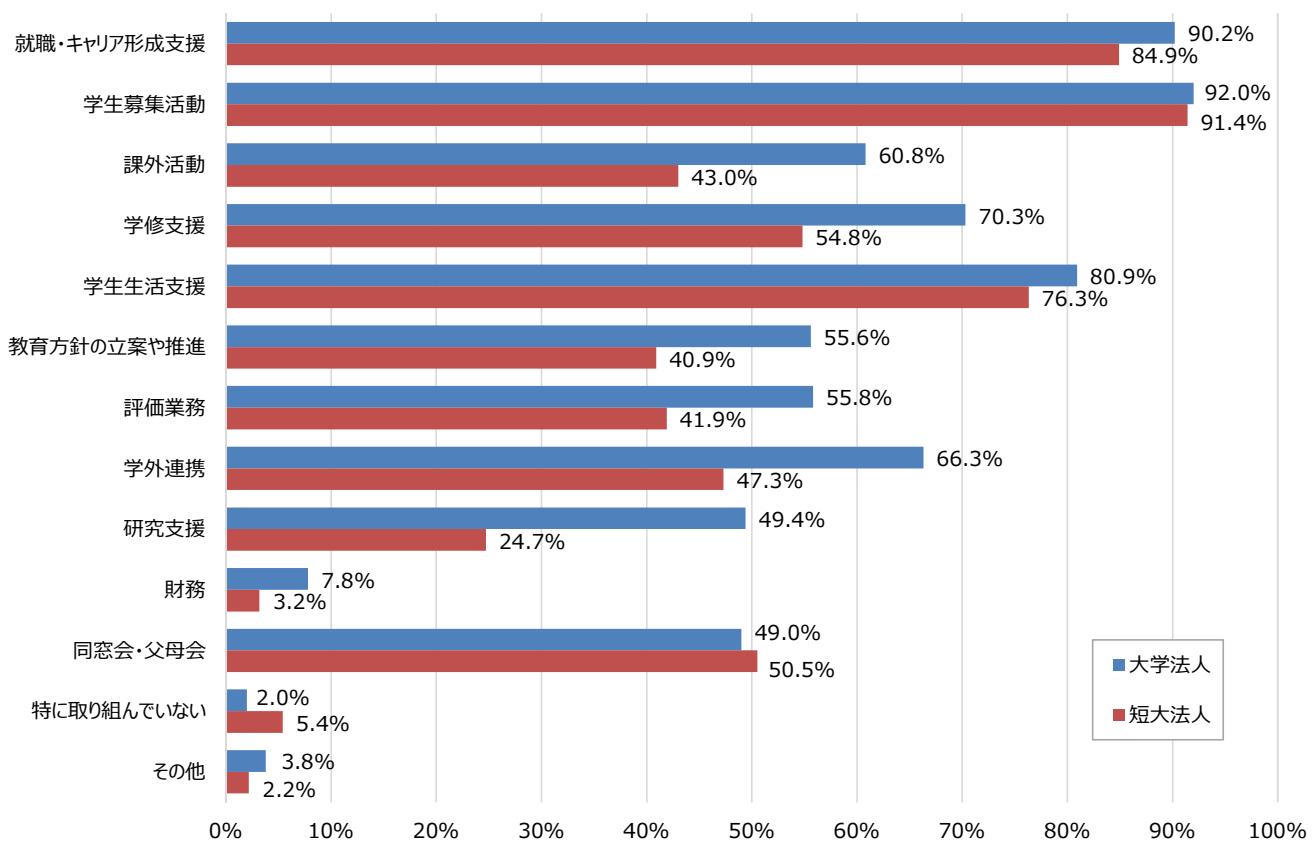
■ E 6 教職協働が行われている分野

貴法人で教職協働が行われている分野について、下記項目の中から、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

大学・短大法人ともに、回答が多かったのは「就職・キャリア形成支援」、「学生募集活動」、「学生生活支援」となっている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	就職・キャリア形成支援	453	90.2%	79	84.9%	532	89.4%
2	学生募集活動	462	92.0%	85	91.4%	547	91.9%
3	課外活動	305	60.8%	40	43.0%	345	58.0%
4	学修支援	353	70.3%	51	54.8%	404	67.9%
5	学生生活支援	406	80.9%	71	76.3%	477	80.2%
6	教育方針の立案や推進	279	55.6%	38	40.9%	317	53.3%
7	評価業務	280	55.8%	39	41.9%	319	53.6%
8	学外連携	333	66.3%	44	47.3%	377	63.4%
9	研究支援	248	49.4%	23	24.7%	271	45.5%
10	財務	39	7.8%	3	3.2%	42	7.1%
11	同窓会・父母会	246	49.0%	47	50.5%	293	49.2%
12	特に取り組んでいない	10	2.0%	5	5.4%	15	2.5%
13	その他	19	3.8%	2	2.2%	21	3.5%
集計法人数		502		93		595	

教職協働が行われている分野



F 学生募集

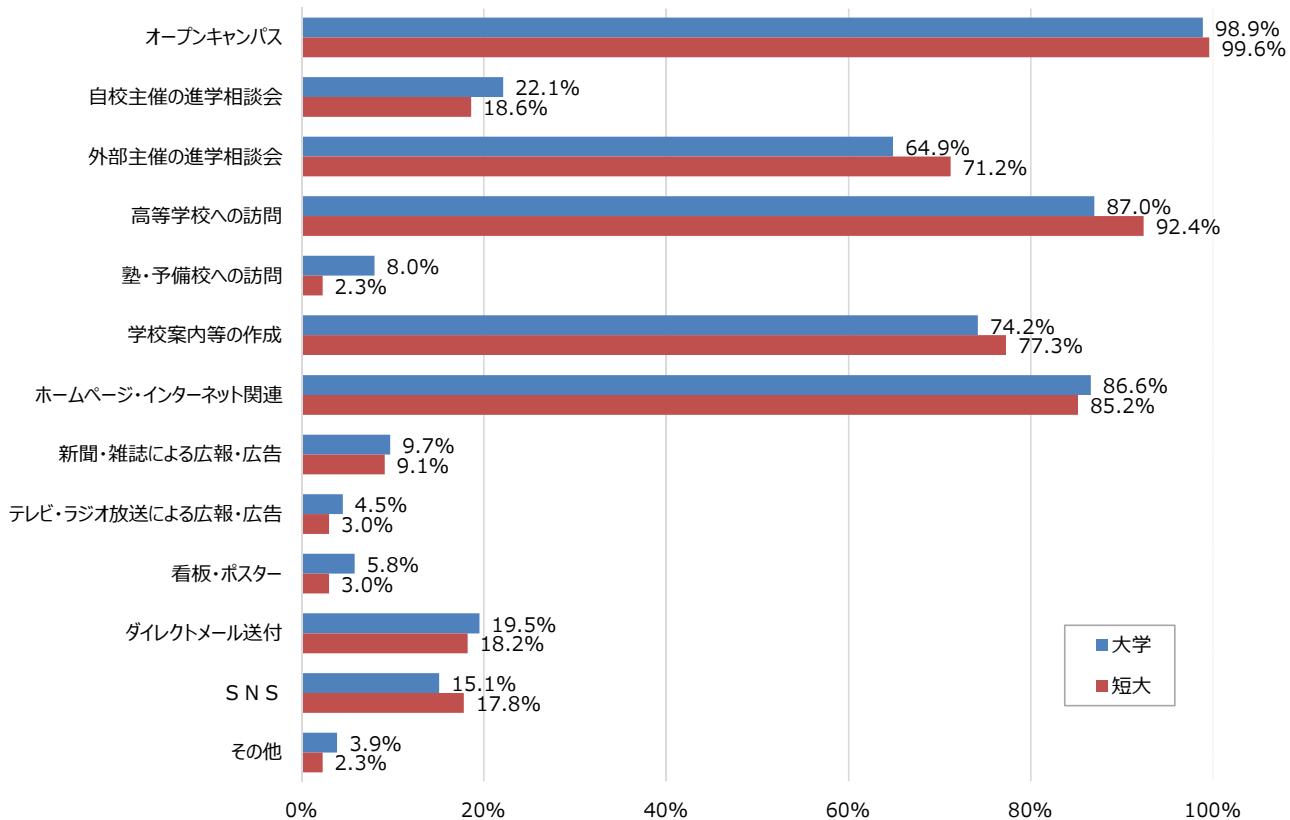
■ F 1 学生募集で重視する取り組み

貴学における学生募集について、下記項目の中から、特に重視している取り組みを5つ選択してください。

学生募集で重視する取り組みのうち、上位5項目は大学・短大ともに、「オープンキャンパス」、「高等学校への訪問」、「ホームページ・インターネット関連」、「学校案内等の作成」、「外部主催の進学相談会」という結果となった。

番号	項目	大学		短大		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	オープンキャンパス	532	98.9%	263	99.6%	795	99.1%
2	自校主催の進学相談会	119	22.1%	49	18.6%	168	20.9%
3	外部（私学団体・広告代理店等）主催の進学相談会	349	64.9%	188	71.2%	537	67.0%
4	高等学校への訪問	468	87.0%	244	92.4%	712	88.8%
5	塾・予備校への訪問	43	8.0%	6	2.3%	49	6.1%
6	学校案内等の作成	399	74.2%	204	77.3%	603	75.2%
7	ホームページ・インターネット関連	466	86.6%	225	85.2%	691	86.2%
8	新聞・雑誌による広報・広告	52	9.7%	24	9.1%	76	9.5%
9	テレビ・ラジオ放送による広報・広告	24	4.5%	8	3.0%	32	4.0%
10	看板・ポスター（駅、路上、交通機関等）	31	5.8%	8	3.0%	39	4.9%
11	ダイレクトメール送付	105	19.5%	48	18.2%	153	19.1%
12	S N S	81	15.1%	47	17.8%	128	16.0%
13	その他	21	3.9%	6	2.3%	27	3.4%
	集計学校数	538		264		802	

学生募集で重視する取り組み

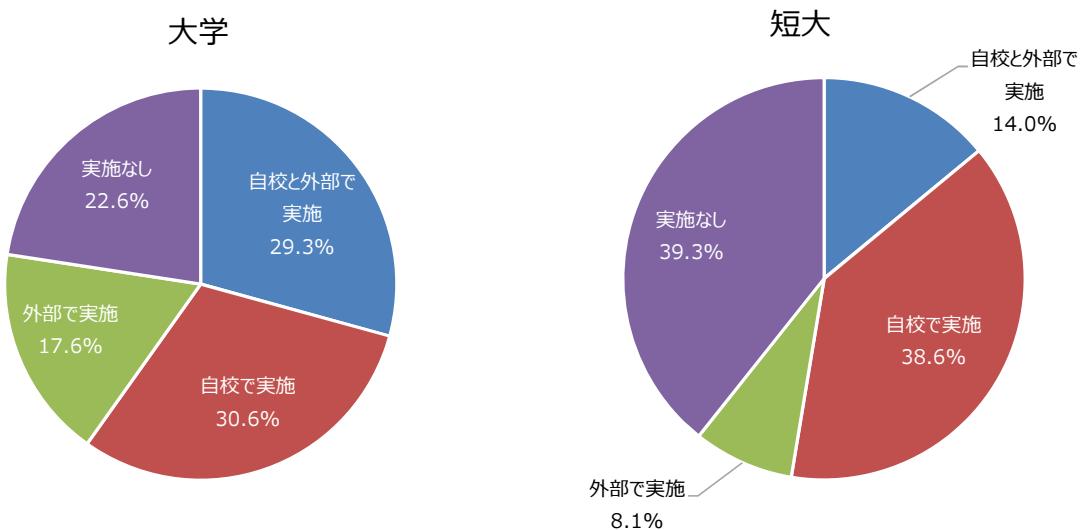


■ F2 調査（マーケティングリサーチ）

貴学では、平成25年度～平成29年度の5年間に学生募集や学部・学科等の改組転換、地域のニーズ等に関する情報収集のため、何らかの調査（マーケティングリサーチ）を実施しましたか。下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

大学は約8割、短大は約6割の学校が、自校または外部の業者による調査（マーケティングリサーチ）を実施している。

番号	項目	大学		短大		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	自校と外部業者の両方で実施したことがある	158	29.3%	38	14.0%	196	24.1%
2	自校で実施したことがある	165	30.6%	105	38.6%	270	33.3%
3	外部の業者を利用し、実施したことがある	95	17.6%	22	8.1%	117	14.4%
4	調査を実施していない	122	22.6%	107	39.3%	229	28.2%
	集計学校数	540		272		812	



■ F 3 調査の内容と対象者

(F 2で、「1, 2, 3」のいずれかを選択した場合に回答)

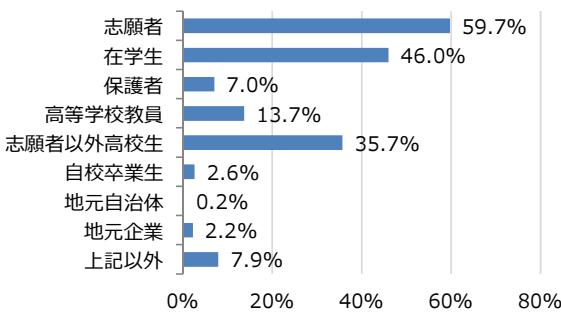
貴学の調査では、どのような内容を誰に対して実施しましたか。下記項目・調査対象者の中から、該当する項目を全て選択してください
(複数選択可)。

主な調査対象者は志願者及び在学生が大きな割合を占めているが、「自校のイメージ」や「自校に対するニーズ」では、高等学校教員や志望者以外の高校生の割合も多く、目的にあった対象者を選定していると考えられる。

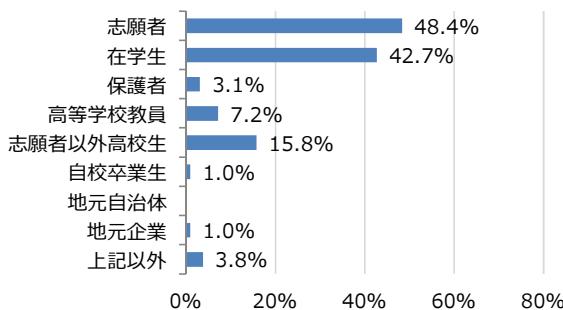
【大学】

番号	項目	調査対象者																	
		志願者		在学生 (入学者含)		志願者の 保護者		高等学校 教員		志願者以外 の高校生		自校の 卒業生		地元 自治体		地元企業		左記以外 の者	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合		
1	自校への 志望度	249	59.7%	192	46.0%	29	7.0%	57	13.7%	149	35.7%	11	2.6%	1	0.2%	9	2.2%	33	7.9%
2	自校との 併願校	202	48.4%	178	42.7%	13	3.1%	30	7.2%	66	15.8%	4	1.0%	0	0.0%	4	1.0%	16	3.8%
3	自校の イメージ	164	39.3%	167	40.0%	40	9.6%	85	20.4%	102	24.5%	28	6.7%	6	1.4%	21	5.0%	36	8.6%
4	自校への 評価・満足度	116	27.8%	207	49.6%	36	8.6%	72	17.3%	54	12.9%	61	14.6%	9	2.2%	29	7.0%	26	6.2%
5	自校に対 するニーズ	131	31.4%	153	36.7%	41	9.8%	87	20.9%	102	24.5%	38	9.1%	26	6.2%	65	15.6%	48	11.5%
6	その他	15	3.6%	13	3.1%	4	1.0%	13	3.1%	12	2.9%	2	0.5%	0	0.0%	6	1.4%	13	3.1%
集計学校数		417		417		417		417		417		417		417		417		417	

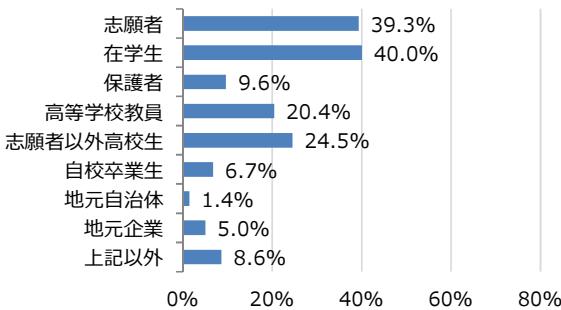
自校への志望度【大学】



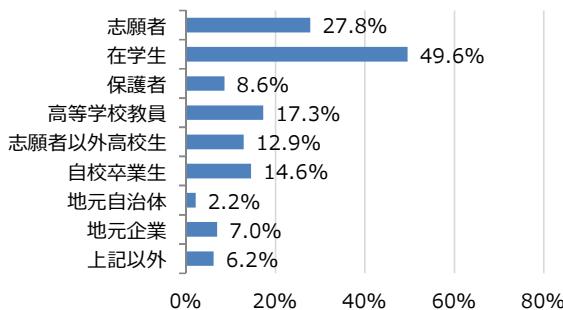
自校との併願校【大学】



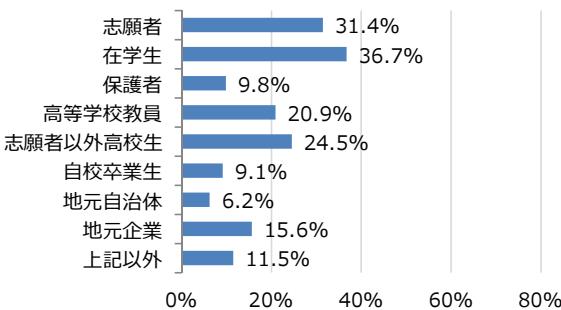
自校のイメージ【大学】



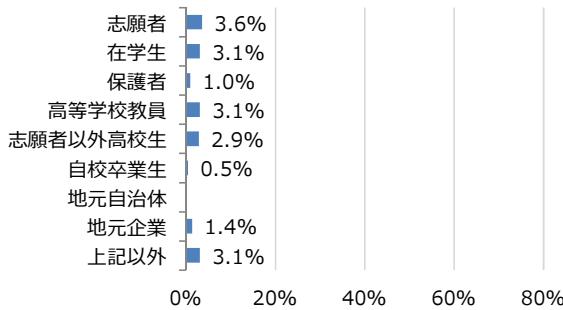
自校への評価・満足度【大学】



自校に対するニーズ【大学】



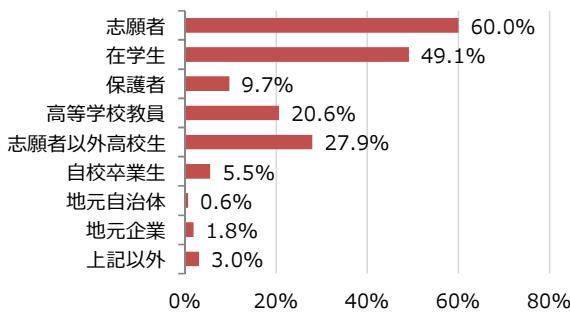
その他【大学】



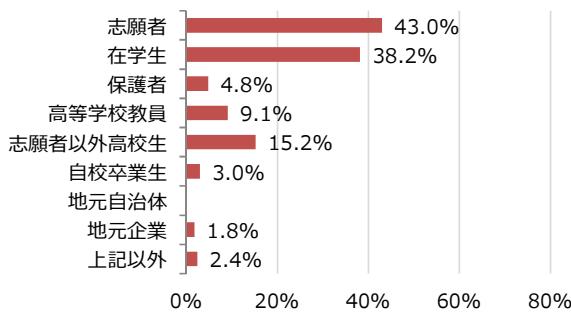
【短大】

番号	項目	調査対象者																	
		志願者		在学生 (入学者含)		志願者の 保護者		高等学校 教員		志願者以外 の高校生		自校の 卒業生		地元 自治体		地元企業		左記以外 の者	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合		
1	自校への 志望度	99	60.0%	81	49.1%	16	9.7%	34	20.6%	46	27.9%	9	5.5%	1	0.6%	3	1.8%	5	3.0%
2	自校との 併願校	71	43.0%	63	38.2%	8	4.8%	15	9.1%	25	15.2%	5	3.0%	0	0.0%	3	1.8%	4	2.4%
3	自校の イメージ	64	38.8%	75	45.5%	21	12.7%	38	23.0%	31	18.8%	17	10.3%	4	2.4%	12	7.3%	6	3.6%
4	自校への 評価・満足度	40	24.2%	99	60.0%	18	10.9%	31	18.8%	20	12.1%	44	26.7%	7	4.2%	25	15.2%	4	2.4%
5	自校に対 するニーズ	44	26.7%	56	33.9%	22	13.3%	48	29.1%	31	18.8%	20	12.1%	15	9.1%	35	21.2%	8	4.8%
6	その他	3	1.8%	5	3.0%	0	0.0%	6	3.6%	2	1.2%	1	0.6%	0	0.0%	1	0.6%	2	1.2%
集計学校数		165		165		165		165		165		165		165		165		165	

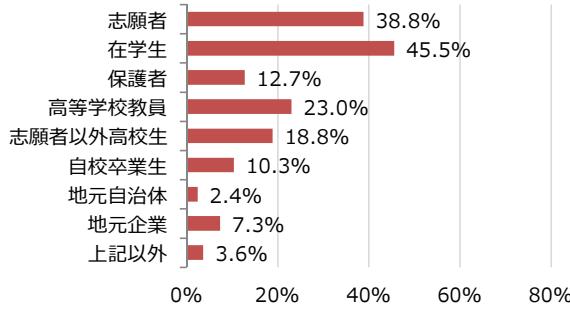
自校への志望度【短大】



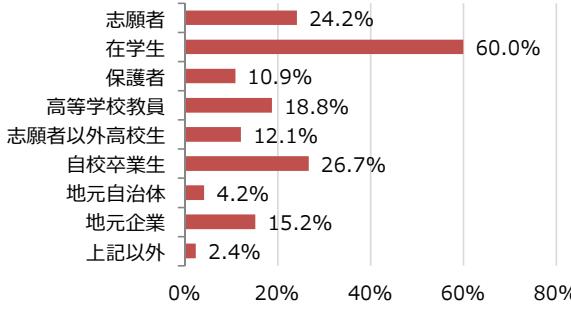
自校との併願校【短大】



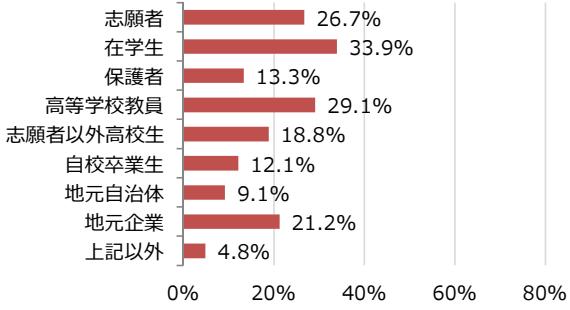
自校のイメージ【短大】



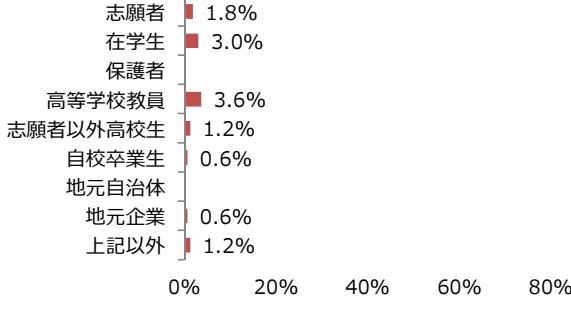
自校への評価・満足度【短大】



自校に対するニーズ【短大】



その他【短大】



【全体】

番号	項目	調査対象者																	
		志願者		在学生 (入学者含)		志願者の 保護者		高等学校 教員		志願者以外 の高校生		自校の 卒業生		地元 自治体		地元企業		左記以外 の者	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	自校への 志望度	348	59.8%	273	46.9%	45	7.7%	91	15.6%	195	33.5%	20	3.4%	2	0.3%	12	2.1%	38	6.5%
2	自校との 併願校	273	46.9%	241	41.4%	21	3.6%	45	7.7%	91	15.6%	9	1.5%	0	0.0%	7	1.2%	20	3.4%
3	自校の イメージ	228	39.2%	242	41.6%	61	10.5%	123	21.1%	133	22.9%	45	7.7%	10	1.7%	33	5.7%	42	7.2%
4	自校への 評価・満足度	156	26.8%	306	52.6%	54	9.3%	103	17.7%	74	12.7%	105	18.0%	16	2.7%	54	9.3%	30	5.2%
5	自校に対 するニーズ	175	30.1%	209	35.9%	63	10.8%	135	23.2%	133	22.9%	58	10.0%	41	7.0%	100	17.2%	56	9.6%
6	その他	18	3.1%	18	3.1%	4	0.7%	19	3.3%	14	2.4%	3	0.5%	0	0.0%	7	1.2%	15	2.6%
集計学校数		582		582		582		582		582		582		582		582		582	

■ F 4 調査結果の利用

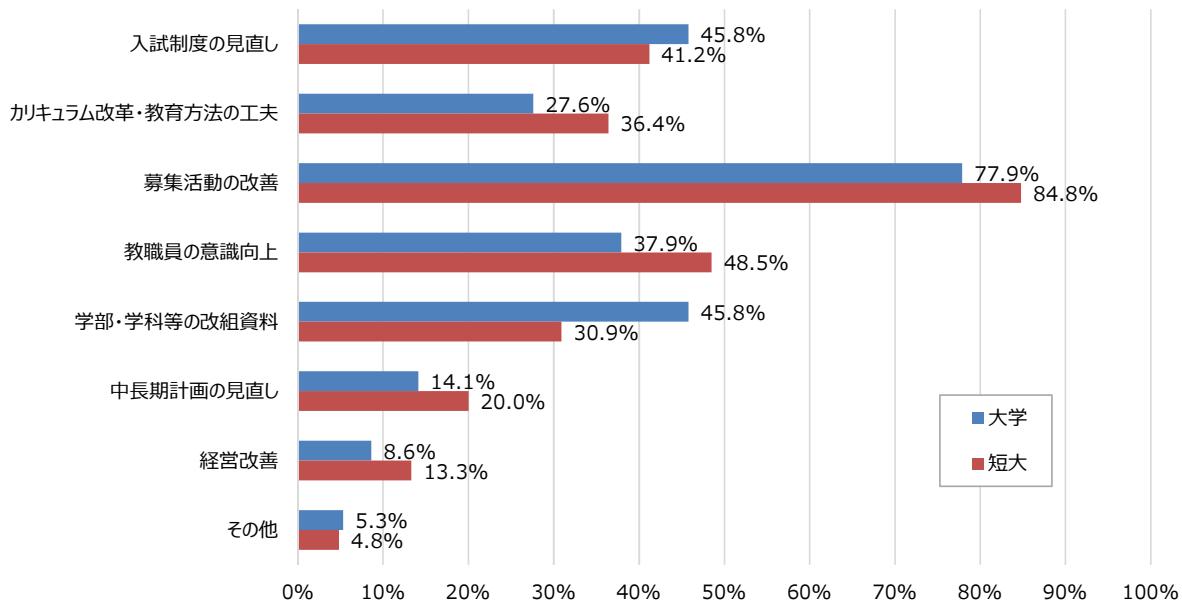
(F 2で、「1, 2, 3」のいずれかを選択した場合に回答)

調査結果をどのように利用していますか。下記項目の中から、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

大学・短大ともに最も回答が多かったのが「募集活動の改善」で約8割であった。次に大学では「入試制度の見直し」と「学部・学科等の改組資料」が約5割、短大では「教職員の意識向上」が約5割という結果となった。

番号	項目	大学		短大		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	入試制度の見直し	191	45.8%	68	41.2%	259	44.5%
2	カリキュラム改革・教育方法の工夫	115	27.6%	60	36.4%	175	30.1%
3	募集活動の改善	325	77.9%	140	84.8%	465	79.9%
4	教職員の意識向上	158	37.9%	80	48.5%	238	40.9%
5	学部・学科等の改組資料	191	45.8%	51	30.9%	242	41.6%
6	中長期計画の見直し	59	14.1%	33	20.0%	92	15.8%
7	経営改善	36	8.6%	22	13.3%	58	10.0%
8	その他	22	5.3%	8	4.8%	30	5.2%
	集計学校数	417		165		582	

調査結果の利用



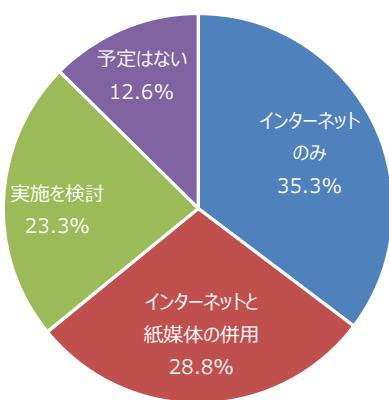
■ F 5 インターネットによる出願の実施

貴学の一般入試におけるインターネット出願について、下記項目の中から、該当する項目を1つ選択してください。

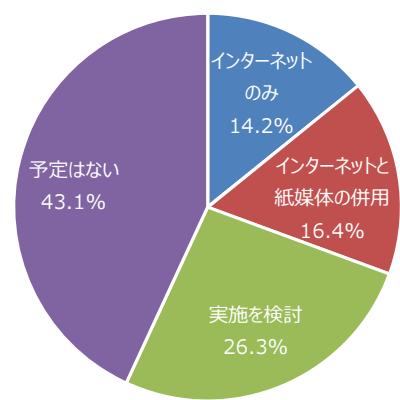
紙媒体との併用も含めると、大学は約6割、短大は約3割の学校がインターネットによる出願を実施している。

番号	項目	大学		短大		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	インターネットによる出願のみ	193	35.3%	39	14.2%	232	28.3%
2	インターネットによる出願と紙媒体による出願の併用	157	28.8%	45	16.4%	202	24.6%
3	現在は実施していないが実施を検討している	127	23.3%	72	26.3%	199	24.3%
4	予定はない	69	12.6%	118	43.1%	187	22.8%
	集計学校数	546		274		820	

大学



短大

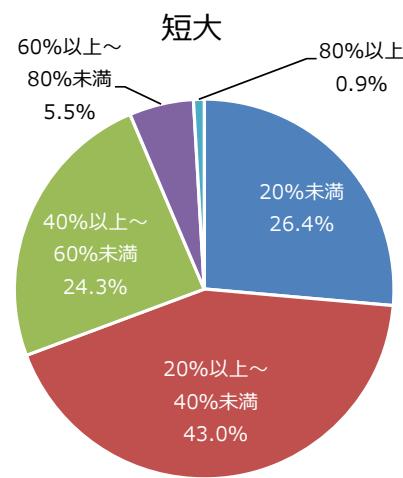
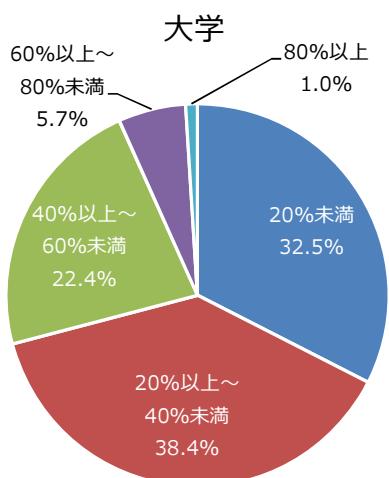


■ F 6 広報費の金額、管理経費に占める割合

貴学において、学生募集に関する広報費の金額（実績額）は概ねどの程度ですか。また、管理経費に占める広報費の割合は概ね何%ですか。

管理経費に占める広報費の割合は、大学・短大ともに20%以上～40%未満の区分が最も多かった。

管理経費に占める広報費の割合	大学		短大		全体	
	回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
20%未満	164	32.5%	62	26.4%	226	30.5%
20%以上～40%未満	194	38.4%	101	43.0%	295	39.9%
40%以上～60%未満	113	22.4%	57	24.3%	170	23.0%
60%以上～80%未満	29	5.7%	13	5.5%	42	5.7%
80%以上	5	1.0%	2	0.9%	7	0.9%
集計学校数	505		235		740	



■ F 7 学生募集活動の効果

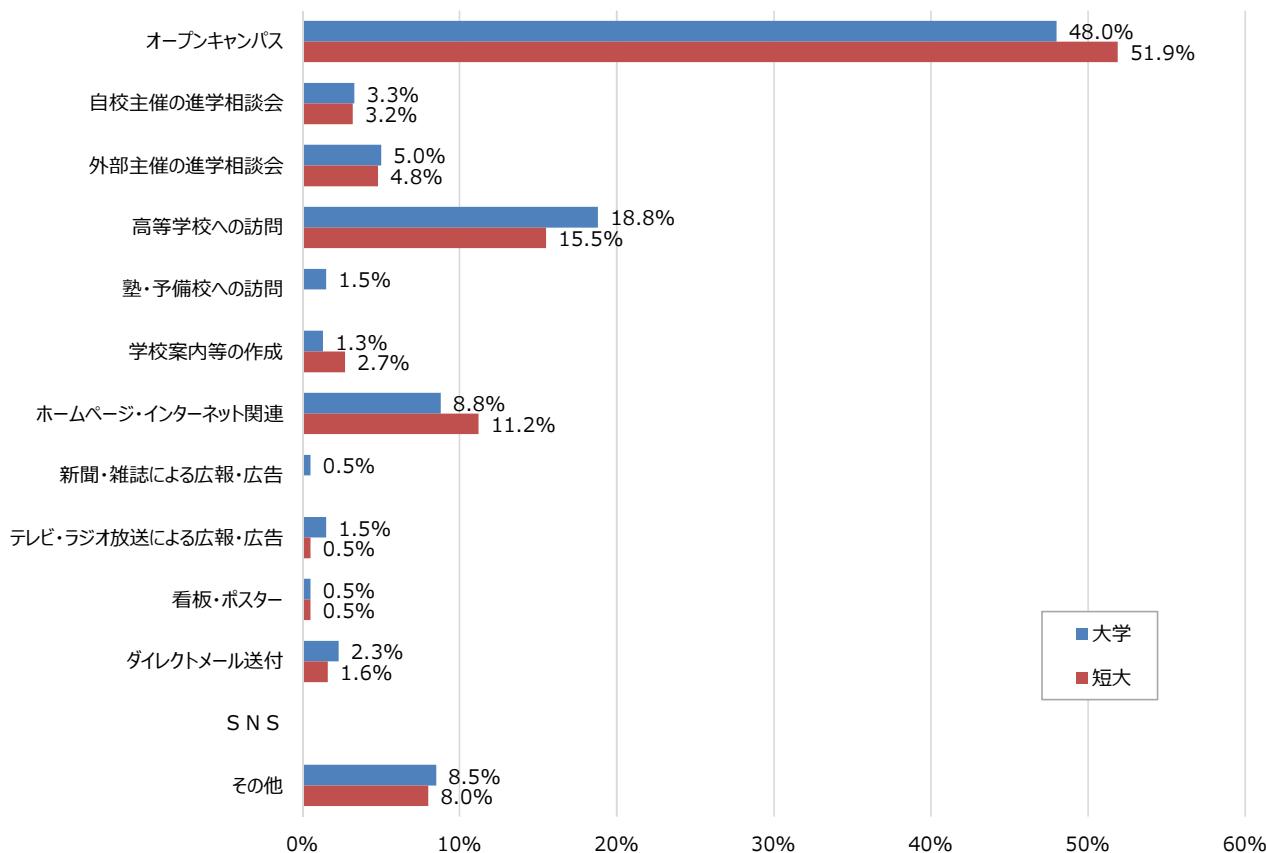
貴学において、これまでに実施した学生募集活動のうち、実施して効果があったと思われる、または効果が薄かったと思われる活動はどのようなものですか。それぞれ該当する取り組みを1つ選択してください。

学生募集に効果のあった活動は、大学・短大ともにオープンキャンパスが最も多く、次に高等学校への訪問、ホームページ・インターネット関連という回答であった。また、効果の薄かった活動としては、新聞・雑誌による広報・広告が最も多かった。

<効果があつたと思われる学生募集活動>

番号	項目	大学		短大		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	オープンキャンパス	191	48.0%	97	51.9%	288	49.2%
2	自校主催の進学相談会	13	3.3%	6	3.2%	19	3.2%
3	外部（私学団体・広告代理店等）主催の進学相談会	20	5.0%	9	4.8%	29	5.0%
4	高等学校への訪問	75	18.8%	29	15.5%	104	17.8%
5	塾・予備校への訪問	6	1.5%	0	0.0%	6	1.0%
6	学校案内等の作成	5	1.3%	5	2.7%	10	1.7%
7	ホームページ・インターネット関連	35	8.8%	21	11.2%	56	9.6%
8	新聞・雑誌による広報・広告	2	0.5%	0	0.0%	2	0.3%
9	テレビ・ラジオ放送による広報・広告	6	1.5%	1	0.5%	7	1.2%
10	看板・ポスター（駅、路上、交通機関等）	2	0.5%	1	0.5%	3	0.5%
11	ダイレクトメール送付	9	2.3%	3	1.6%	12	2.1%
12	S N S	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
13	その他	34	8.5%	15	8.0%	49	8.4%
	集計学校数	398		187		585	

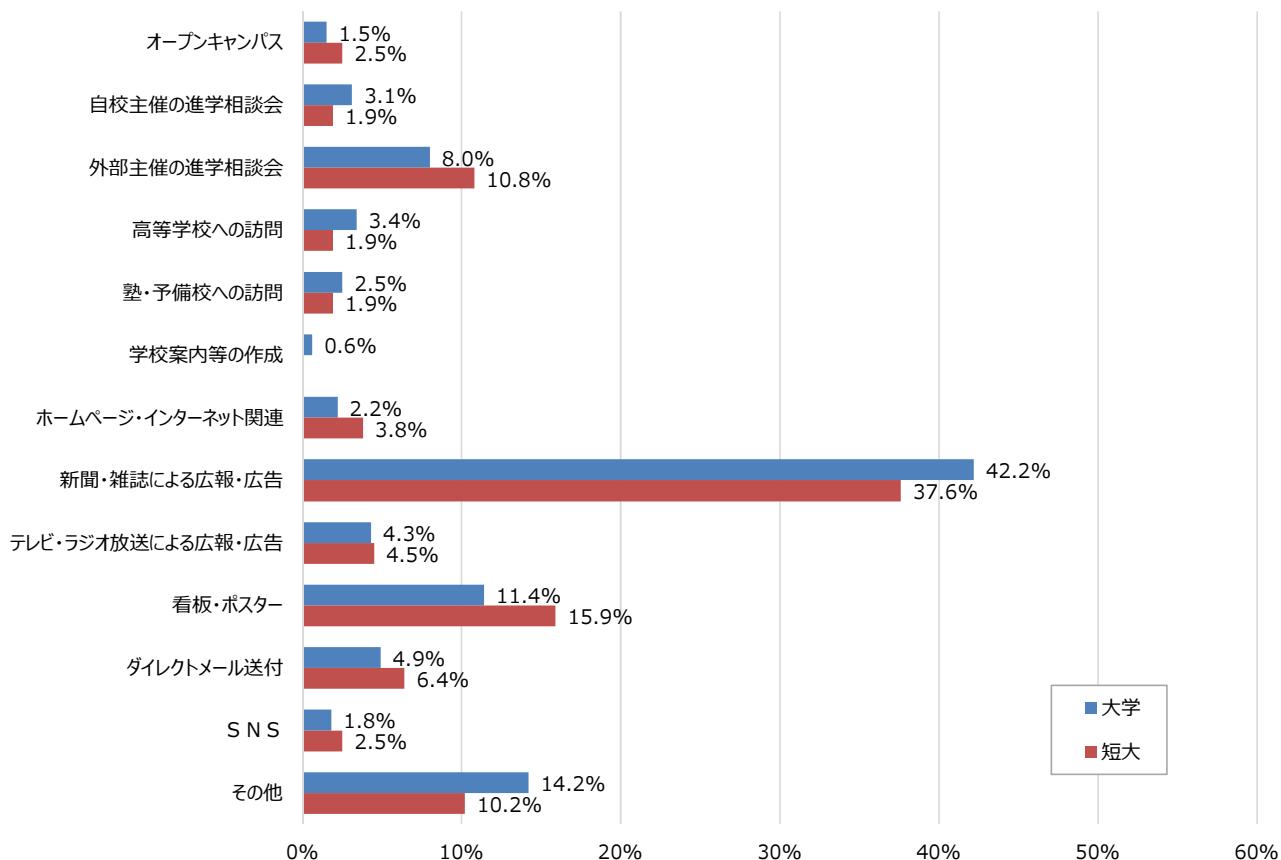
効果があつたと思われる学生募集活動



<効果が薄かったと思われる学生募集活動>

番号	項目	大学		短大		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	オープンキャンパス	5	1.5%	4	2.5%	9	1.9%
2	自校主催の進学相談会	10	3.1%	3	1.9%	13	2.7%
3	外部（私学団体・広告代理店等）主催の進学相談会	26	8.0%	17	10.8%	43	8.9%
4	高等学校への訪問	11	3.4%	3	1.9%	14	2.9%
5	塾・予備校への訪問	8	2.5%	3	1.9%	11	2.3%
6	学校案内等の作成	2	0.6%	0	0.0%	2	0.4%
7	ホームページ・インターネット関連	7	2.2%	6	3.8%	13	2.7%
8	新聞・雑誌による広報・広告	137	42.2%	59	37.6%	196	40.7%
9	テレビ・ラジオ放送による広報・広告	14	4.3%	7	4.5%	21	4.4%
10	看板・ポスター（駅、路上、交通機関等）	37	11.4%	25	15.9%	62	12.9%
11	ダイレクトメール送付	16	4.9%	10	6.4%	26	5.4%
12	S N S	6	1.8%	4	2.5%	10	2.1%
13	その他	46	14.2%	16	10.2%	62	12.9%
	集計学校数	325		157		482	

効果が薄かったと思われる学生募集活動



G その他

■ G 1 危機管理

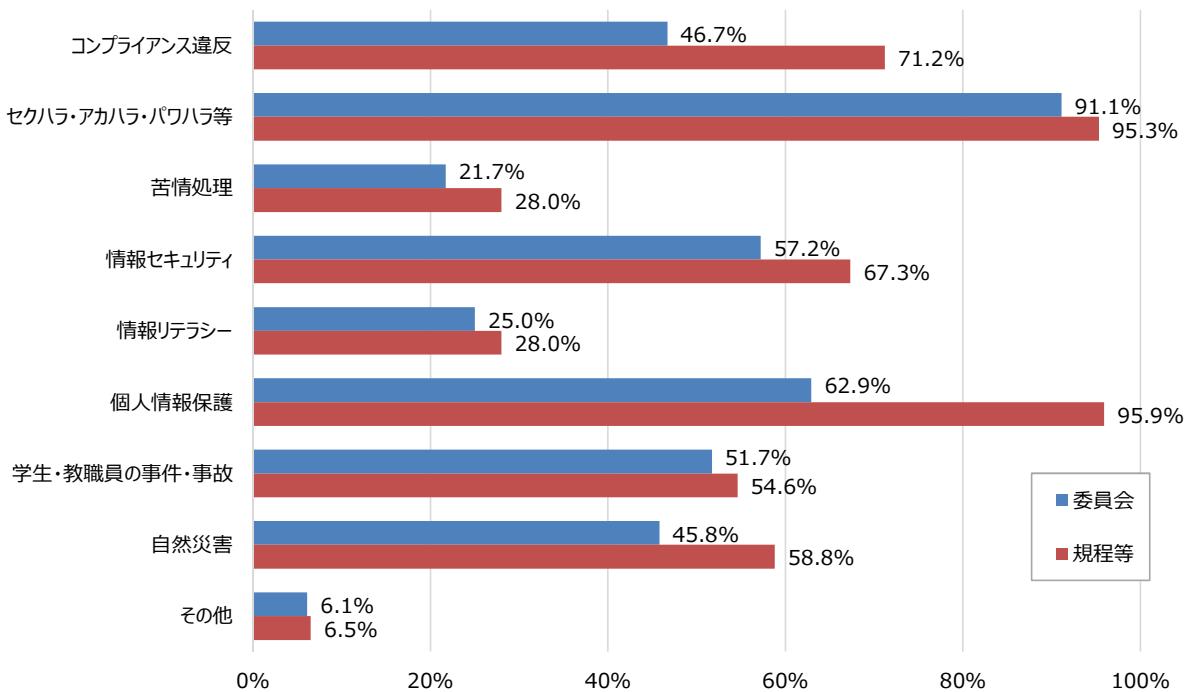
貴法人では、下記の項目に対して何らかの防止・対応策（委員会・規程等）を整備していますか。

該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

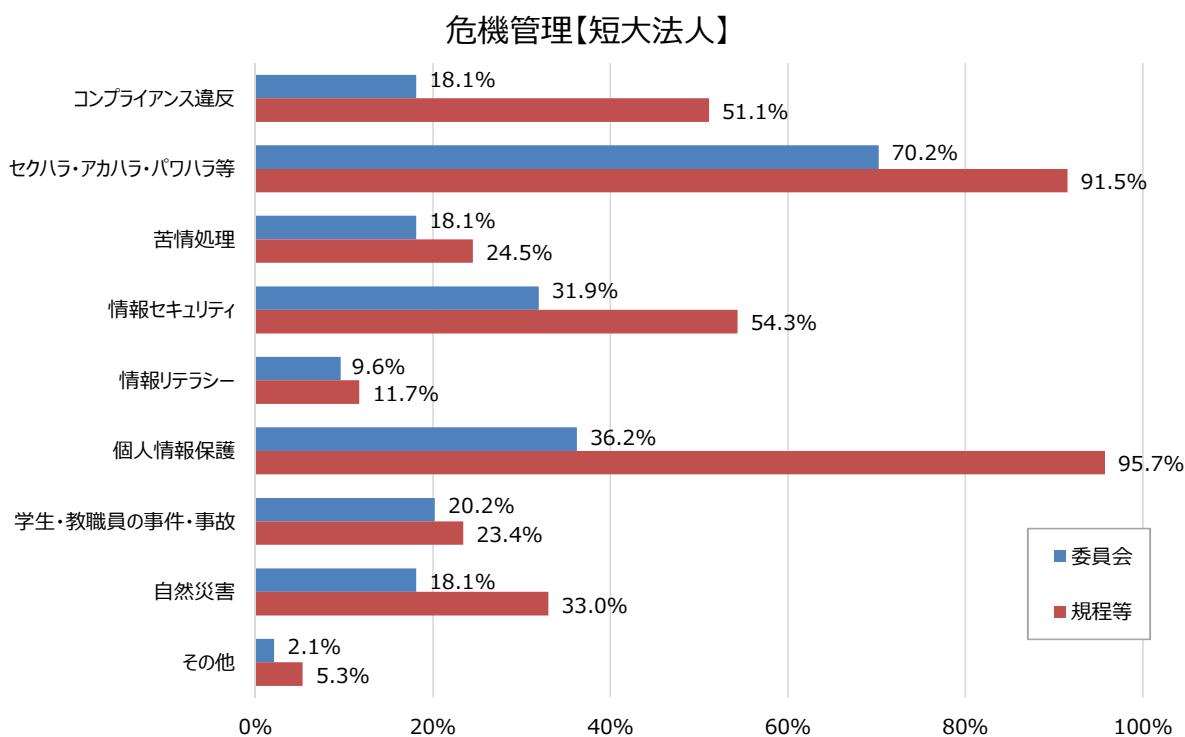
大学・短大法人ともに、「セクハラ・アカハラ・パワハラ等」及び「個人情報保護」に関する規程等を9割以上の法人が整備している。

番号	項目	大学法人			
		委員会		規程等	
		回答数	割合	回答数	割合
1	コンプライアンス違反	237	46.7%	361	71.2%
2	セクハラ・アカハラ・パワハラ等	462	91.1%	483	95.3%
3	苦情処理	110	21.7%	142	28.0%
4	情報セキュリティ	290	57.2%	341	67.3%
5	情報リテラシー	127	25.0%	142	28.0%
6	個人情報保護	319	62.9%	486	95.9%
7	学生・教職員の事件または事故	262	51.7%	277	54.6%
8	自然災害	232	45.8%	298	58.8%
9	その他	31	6.1%	33	6.5%
	集計法人数	507		507	

危機管理【大学法人】



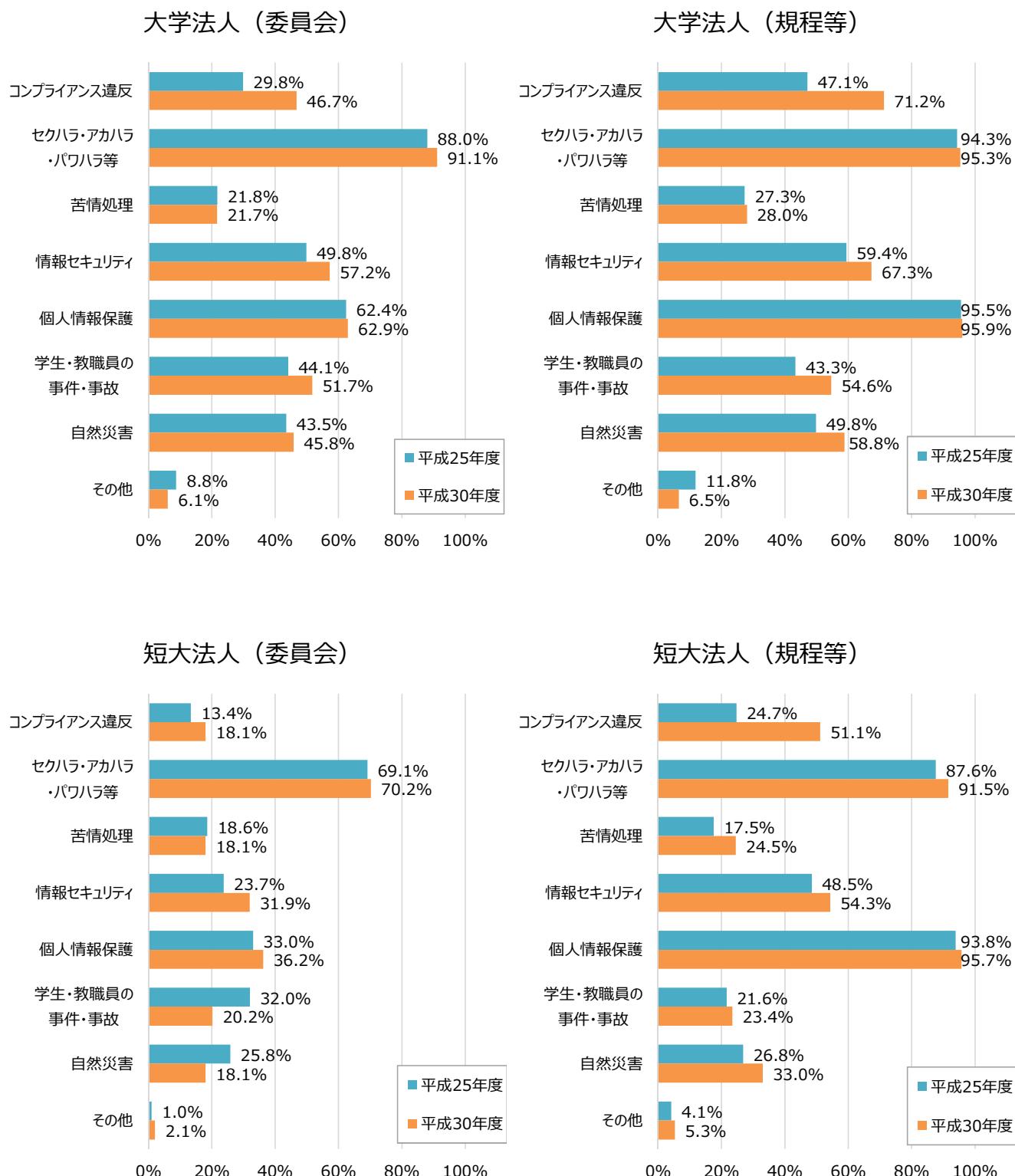
番号	項目	短大法人			
		委員会		規程等	
回答数	割合	回答数	割合		
1	コンプライアンス違反	17	18.1%	48	51.1%
2	セクハラ・アカハラ・パワハラ等	66	70.2%	86	91.5%
3	苦情処理	17	18.1%	23	24.5%
4	情報セキュリティ	30	31.9%	51	54.3%
5	情報リテラシー	9	9.6%	11	11.7%
6	個人情報保護	34	36.2%	90	95.7%
7	学生・教職員の事件または事故	19	20.2%	22	23.4%
8	自然災害	17	18.1%	31	33.0%
9	その他	2	2.1%	5	5.3%
	集計法人数	94		94	



番号	項目	全体			
		委員会		規程等	
回答数	割合	回答数	割合		
1	コンプライアンス違反	254	42.3%	409	68.1%
2	セクハラ・アカハラ・パワハラ等	528	87.9%	569	94.7%
3	苦情処理	127	21.1%	165	27.5%
4	情報セキュリティ	320	53.2%	392	65.2%
5	情報リテラシー	136	22.6%	153	25.5%
6	個人情報保護	353	58.7%	576	95.8%
7	学生・教職員の事件または事故	281	46.8%	299	49.8%
8	自然災害	249	41.4%	329	54.7%
9	その他	33	5.5%	38	6.3%
	集計法人数	601		601	

◆ G 1 危機管理（平成25年度調査との比較）

平成25年度の調査と比較すると大学・短大法人ともに、コンプライアンス違反に関する規程の整備割合が20ポイント以上増加している。



※「情報リテラシー」の項目は、平成25年度調査には無かったため、除外している。

■ G2 地方公共団体との連携・協力

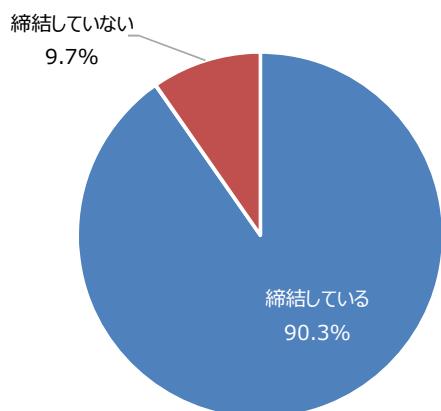
貴法人では地方公共団体と連携・協力のために協定等を締結していますか。「1.締結している」に該当する場合は、締結している自治体を「a～c」から全て選択してください（複数選択可）。

大学法人は約9割、短大法人は約8割が地方公共団体と連携・協力のために協定等を締結している。

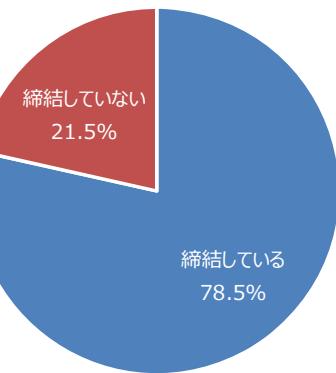
番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	締結している	457	90.3%	73	78.5%	530	88.5%
	a 法人本部が所在している自治体	318	62.8%	39	41.9%	357	59.6%
	b 設置校が所在している自治体	345	68.2%	46	49.5%	391	65.3%
	c その他	195	38.5%	13	14.0%	208	34.7%
2	締結していない	49	9.7%	20	21.5%	69	11.5%
集計法人数		506		93		599	

協定等の締結状況

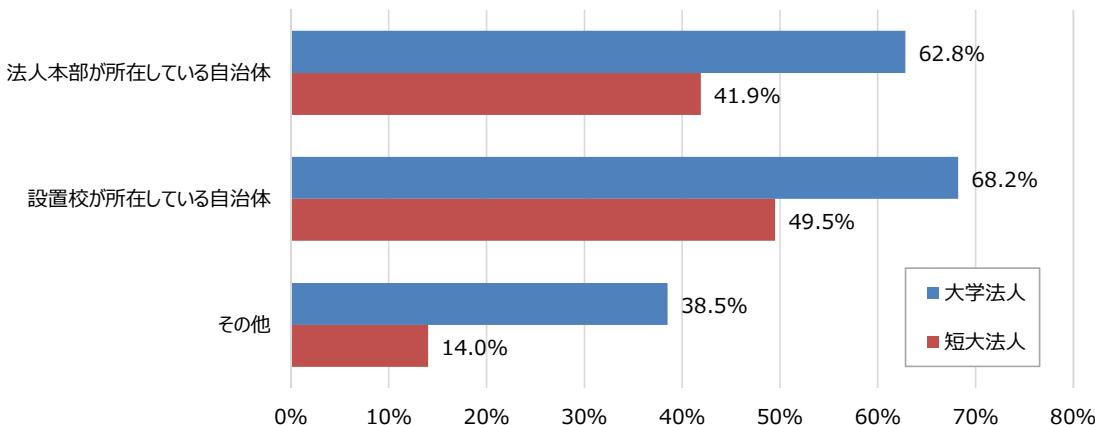
大学法人



短大法人



地方公共団体との連携・協力（締結している自治体）



■ G 3 地方公共団体との協定内容

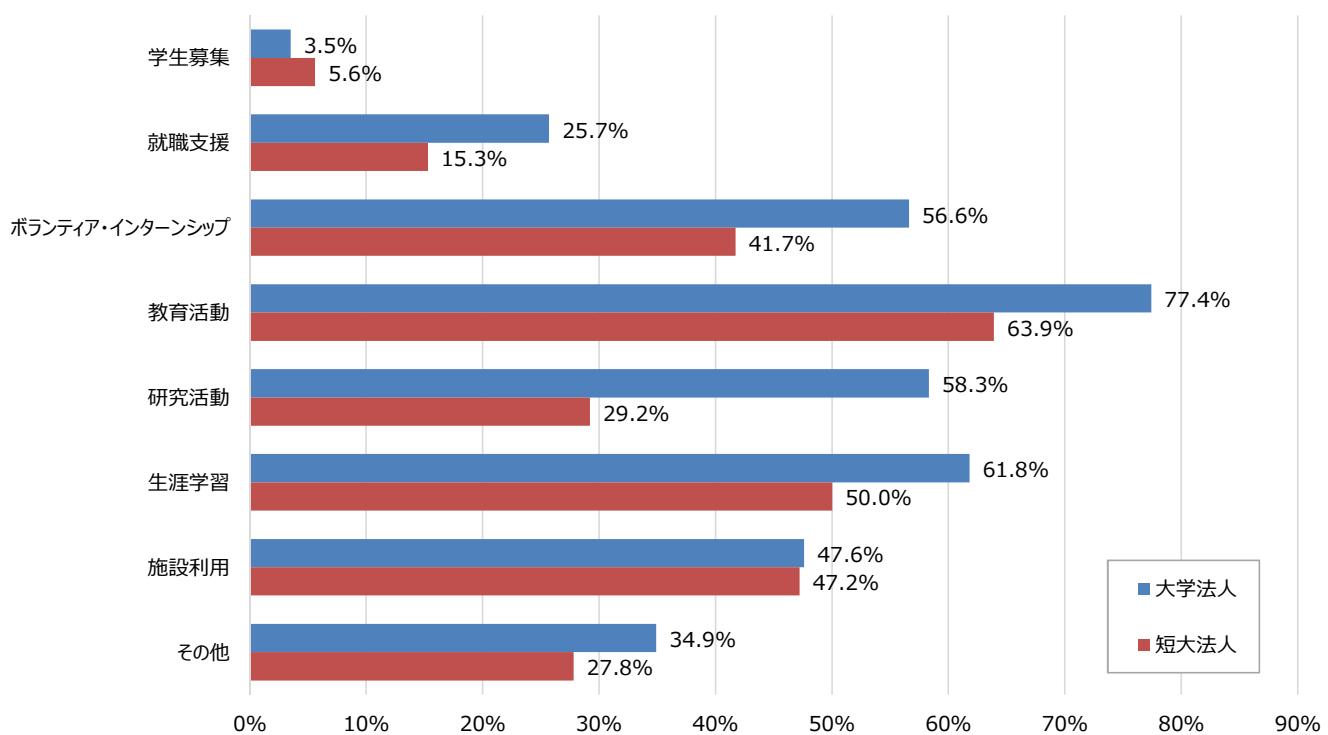
(G 2で、「1. 締結している」を選択した場合に回答)

貴法人と地方公共団体が締結している協定等の内容について、下記項目の中から、該当する項目を全て選択してください
(複数選択可)。

大学・短大法人ともに、最も多い協定内容が教育活動で、次に生涯学習となっている。また、大学法人では研究活動に関する協定も58.3%となっている。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	学生募集	16	3.5%	4	5.6%	20	3.8%
2	就職支援	117	25.7%	11	15.3%	128	24.2%
3	ボランティア・インターンシップ	258	56.6%	30	41.7%	288	54.5%
4	教育活動	353	77.4%	46	63.9%	399	75.6%
5	研究活動	266	58.3%	21	29.2%	287	54.4%
6	生涯学習	282	61.8%	36	50.0%	318	60.2%
7	施設利用	217	47.6%	34	47.2%	251	47.5%
8	その他	159	34.9%	20	27.8%	179	33.9%
	集計法人数	456		72		528	

地方公共団体との協定内容



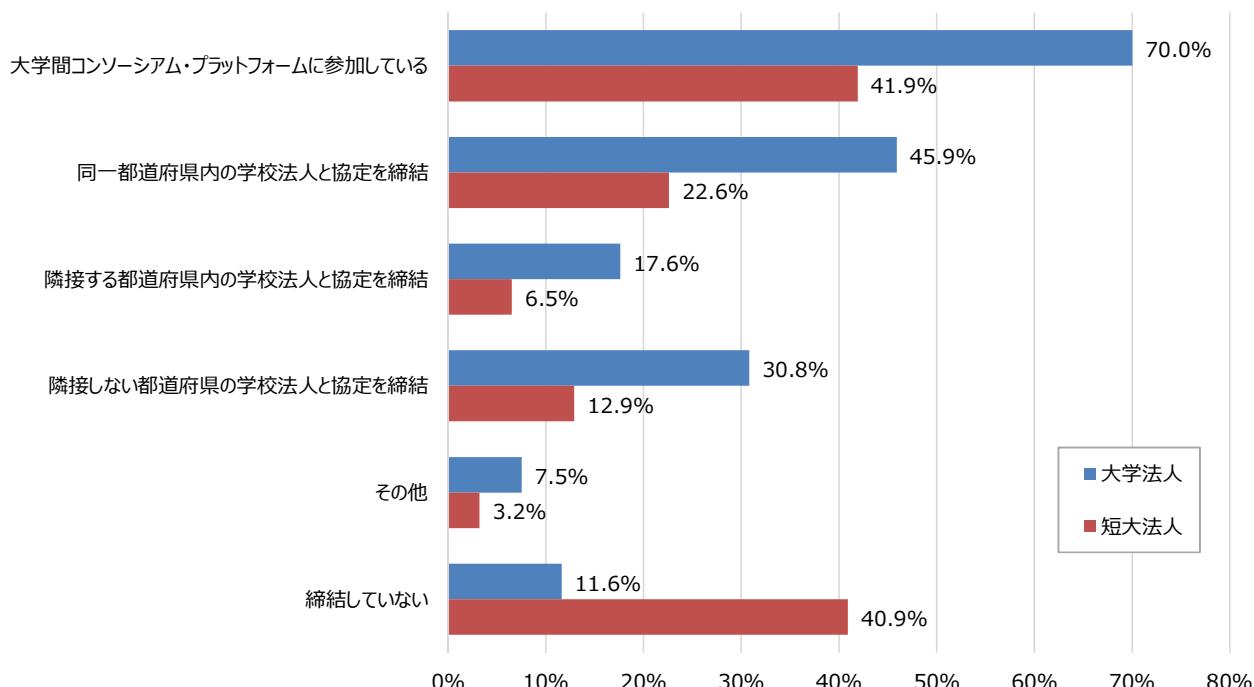
■ G 4 他の学校法人との連携・協力

貴法人では、大学間コンソーシアムまたはプラットフォームへの参加や、他の学校法人と連携・協力のために協定等を締結していますか。下記項目の中から、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

他の学校法人との連携・協力の状況は、大学間コンソーシアム・プラットフォームへの参加が大学法人で7割、短大法人で約4割となっている。大学間コンソーシアム等以外での他大学との締結は、大学法人が約6割、短大法人が約3割となっている。また、短大法人は約4割の法人が締結していないという回答であった。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	大学間コンソーシアム・プラットフォームに参加している	357	70.0%	39	41.9%	396	65.7%
2	大学間コンソーシアム等以外に、他大学との協定等を締結している	313	61.4%	32	34.4%	345	57.2%
	a 自法人（設置校）と同一都道府県内の学校法人	234	45.9%	21	22.6%	255	42.3%
	b 自法人（設置校）と隣接する都道府県内の学校法人	90	17.6%	6	6.5%	96	15.9%
	c 自法人（設置校）とは隣接しない都道府県の学校法人	157	30.8%	12	12.9%	169	28.0%
	d その他	38	7.5%	3	3.2%	41	6.8%
3	締結していない	59	11.6%	38	40.9%	97	16.1%
	集計法人数	510		93		603	

他の学校法人との連携・協力



■ G 5 他の学校法人との協定内容

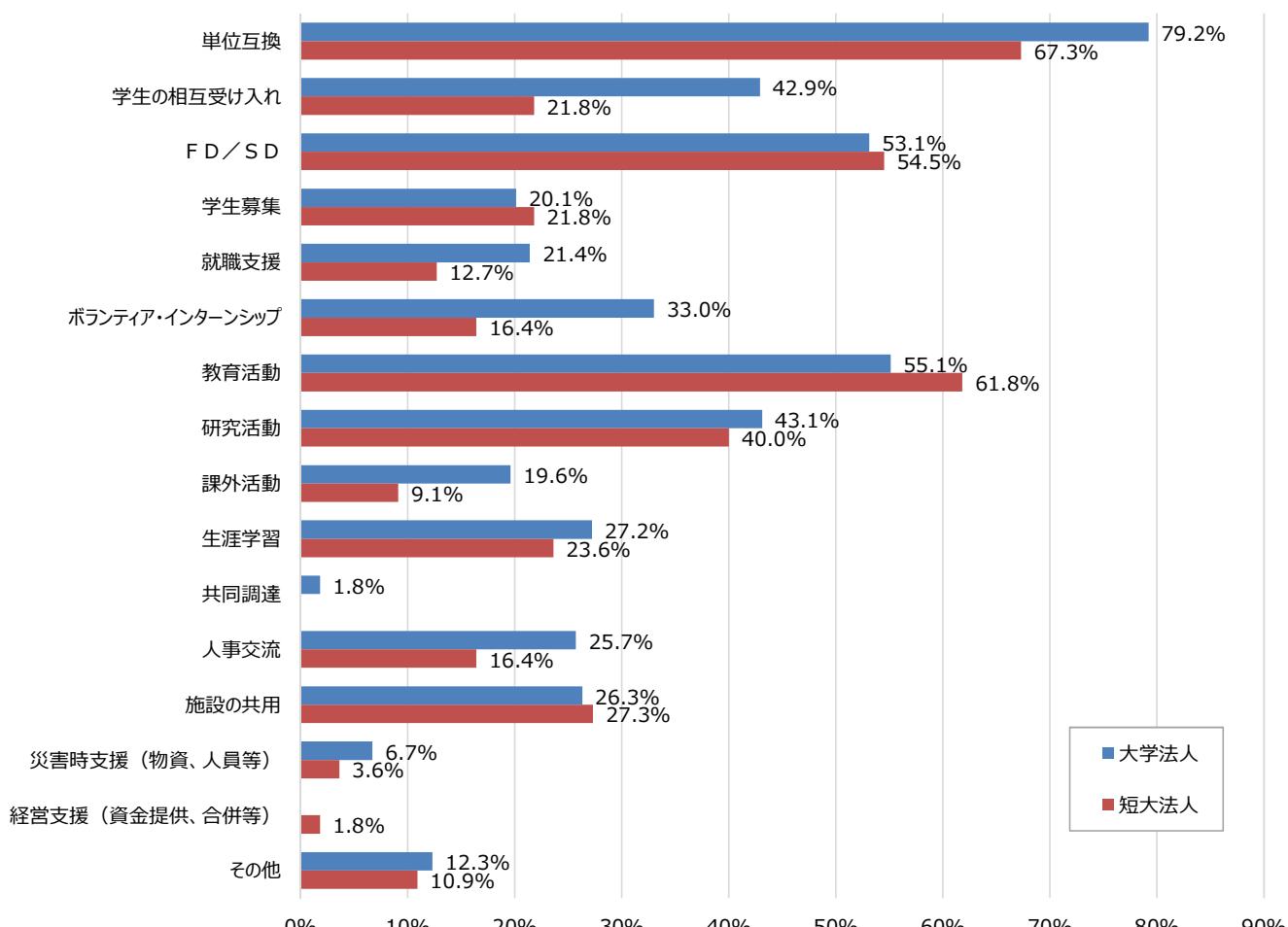
(G 4で、「1」もしくは「2」を選択した場合に回答)

貴法人が参加している大学間コンソーシアム等、または他の学校法人と締結している協定等の内容について、下記項目の中から、該当する項目を全て選択してください（複数選択可）。

協定内容として回答が多いものは、大学・短大法人ともに、単位互換、FD/SD、教育活動が5割を超えてい。

番号	項目	大学法人		短大法人		全体	
		回答数	割合	回答数	割合	回答数	割合
1	単位互換	355	79.2%	37	67.3%	392	77.9%
2	学生の相互受け入れ	192	42.9%	12	21.8%	204	40.6%
3	FD／SD	238	53.1%	30	54.5%	268	53.3%
4	学生募集	90	20.1%	12	21.8%	102	20.3%
5	就職支援	96	21.4%	7	12.7%	103	20.5%
6	ボランティア・インターンシップ	148	33.0%	9	16.4%	157	31.2%
7	教育活動	247	55.1%	34	61.8%	281	55.9%
8	研究活動	193	43.1%	22	40.0%	215	42.7%
9	課外活動	88	19.6%	5	9.1%	93	18.5%
10	生涯学習	122	27.2%	13	23.6%	135	26.8%
11	共同調達	8	1.8%	0	0.0%	8	1.6%
12	人事交流	115	25.7%	9	16.4%	124	24.7%
13	施設の共用	118	26.3%	15	27.3%	133	26.4%
14	災害時支援（物資、人員等）	30	6.7%	2	3.6%	32	6.4%
15	経営支援（資金提供、合併等）	0	0.0%	1	1.8%	1	0.2%
16	その他	55	12.3%	6	10.9%	61	12.1%
	集計法人数	448		55		503	

他の学校法人との協定内容



私学経営情報
第33号

「学校法人の経営改善方策
に関するアンケート」報告

大学・短期大学法人編

発行日 平成31(2019)年3月
発行 日本私立学校振興・共済事業団
私学経営情報センター 私学情報室

〒102-8145
東京都千代田区富士見1-10-12
TEL 03-3230-7849~7851
FAX 03-3230-8727

印刷 株式会社 丸井工文社
禁無断転載