

教育担当理事調査 報告書

2020 年 7 月

東京大学大学院教育学研究科
大学経営・政策研究センター

はじめに

大学の経営環境が厳しさを増す一方で、大学に対して様々な期待も寄せられています。こうした中で、個々の教職員の活動だけでなく、大学が組織として、一定の方針や目標を示して、様々な資源を戦略的に活用し、それを実現していくことが求められています。政策的には学校教育法や国立大学法人法の改正などで、学長のリーダーシップ強化が求められていますが、学長 1 人でマネジメントが機能するわけではなく、理事・副学長はそれぞれの役割や権限を分担して、協力する中で、そうした役割を果たしていくことが重要になっています。こうした問題意識から東京大学大学経営・政策研究センターでは、2015 年には「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査」を実施し、2019 年には「大学の財務運営に関する理事調査」を実施してきました。

この 10 年ほどの間の高等教育政策の中心的なテーマは、大学の教育力の向上であったように思います。中教審答申、たとえば、2008 年の学士課程教育の構築に向けて（答申）、2012 年の「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」(答申) などの議論もきっかけの一つとなり、大学の現場は大きく変化してきたように感じています。大学の授業の方法の改善、学習成果の把握や可視化などに向けて、様々な実践が各大学で行われています。2020 年 1 月には中央教育審議会大学分科会で「教学マネジメント指針」が取りまとめられ、第 3 サイクルの認証評価では内部質保証の実質化が重視される中で、多くの大学で教育活動に対して PDCA サイクルをいかに回すのか、試行錯誤と努力が行われています。近年のこうした政策は、各大学にどのような成果や課題を突き付けているのか、どのようにすれば、それぞれの大学にあった望ましい教育改革が実現するのか。こうした問いに答えるためのヒントを探るために、全国国公立大学の教育担当理事・副学長（特に学部教育担当）を対象とした調査を実施いたしました。2020 年 2 月に調査票を発送しましたが、調査の準備をしているところから、新型コロナウイルスの感染が広がりを見せ、各大学では大学入試、卒業式や入学式、さらには新学期の授業をどのようにするのかといった難題に次々と直面せざるを得なくなりました。このような大変な時期に調査を行うことになり、申し訳ない気持ちでしたが、私達の意図を組んでいただき、301 校（回収率 39.2%）と非常に多くの理事・副学長の皆様から回答を得ることができました。大変にご多忙の中、調査にご協力いただいた皆様に感謝申し上げます。本報告書は、調査の第一次報告書として、回答の単純集計を中心として、結果の概要をまとめました。さらに立ち入った分析は別の形で報告していきます。

両角亜希子（東京大学大学院教育学研究科 准教授）

（※）本調査は、科学研究費補助金・基盤研究（B）「大学の上級管理職養成のための基礎的研究とアクションリサーチ」の一環で実施しました。

執筆担当者

(執筆順、所属は 2020 年 7 月現在)

両角亜希子（東京大学）	はしがき、第 1 章、第 1 4 章
井芹俊太郎（法政大学）	第 2 章
林 英明（立教学院）	第 3 章
戸村理（東北大学）	第 4 章
飯塚潤（東京外国語大学）	第 5 章
小林武夫（学校法人産業能率大学）	第 6 章
鈴木拓人（東京大学大学院）	第 7 章
蝶慎一（広島大学）	第 8 章
山本裕子（名古屋商科大学）	第 9 章
山岸直司（桜美林大学）	第 1 0 章
川崎成一（東京大学）	第 1 1 章
王 帥（東京大学）	第 1 2, 1 3 章

※この報告書の内容は、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターのウェブサイト (<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/>) からダウンロード可能である。

目次

はしがき

第1章 調査の概要	1
第2章 教育上の課題	4
第3章 教育改善活動の現在と将来	33
第4章 教育改革とその実態	45
第5章 制度や政策に対する考え	57
第6章 大学の理事・副学長の人数・内訳	68
第7章 教育担当理事の分担と補佐体制	74
第8章 教育に関する意思決定体制等	87
第9章 教育改善を行う条件と IR の実態	101
第10章 教育担当理事として重視する点	116
第11章 教育担当理事の仕事の難しさ	134
第12章 教育担当理事とコミュニケーション	142
第13章 教育担当理事に必要な知識・役立つ情報	151
第14章 回答者ご自身について	163

第1章 調査の概要

両角 亜希子（東京大学）

1-1 調査の目的

本調査は、大学・大学を設置する法人の主に教育（学部教育）に責任を持たれている理事や副学長等の方々から、教育改革の現状と課題、将来展望について尋ね、大学の経営改善や大学政策への含意を導くことを目的として実施した。

1-2 調査の方法

全国の国公立大学を対象として、大学の主に教育（学部教育）に責任を持たれている理事や副学長等を対象に2020年2月に郵送法でアンケート調査を実施した。はがきによる督促1回、および電話による督促を実施した。2020年2月25日を回答締め切りとして発送したが、年度末の忙しさに加えて、新型コロナウイルスの感染拡大が徐々に広がる中で、大学入試、卒業式、新学期などへの対策が求められることになった。そうした対応の最前線に立つ教育担当理事・副学長が回答者ということもあり、締め切り延期を求める声が相次いだ。そこで3月25日まで回収を延長して年度末のぎりぎりまで回収することにした。3月末時点までに届いたのが295票であり、これをもとに、4月10日には大学経営・政策センターのウェブサイト（<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat84/202023.html>）で単純集計を速報版としてすでに報告している。その後6票の回収があり、本報告書では、これらを含めた301票をもとに作成している。調査の回収率は、表0-1に示したとおりである。回収率は全体で39.2%であった。設置者別には、国立61.0%、公立46.7%、私立35.1%と国立の回収率が特に高い傾向にある。

表0-1 本調査の回収率

	全体	国立	公立	私立
投函数	767	82	92	593
回収数	301	50	43	208
回収率	39.2%	61.0%	46.7%	35.1%

0-3 データの特徴

設置者別には、国立17%、公立14%、私立69%であった（図0-1）。在籍学生数別では、1000～3000人が35%と最も多く、次いで1000人未満の30%、3000～5000人の14%、5000～10000人の13%と続いている（図0-2）。設置学部別では、文系複数学部を設置が35%で最も多く、次いで、文系単科25%、医歯薬学部を含む複数学部17%、理工学部を含む複数学部15%となっている（図0-3）。本調査の回答者を複数回答で尋ねたが、副学長77%、

理事 53%、その他 17%、学長 6%であった（図 0-4）。

図 0-1 回答校の内訳（設置者別）

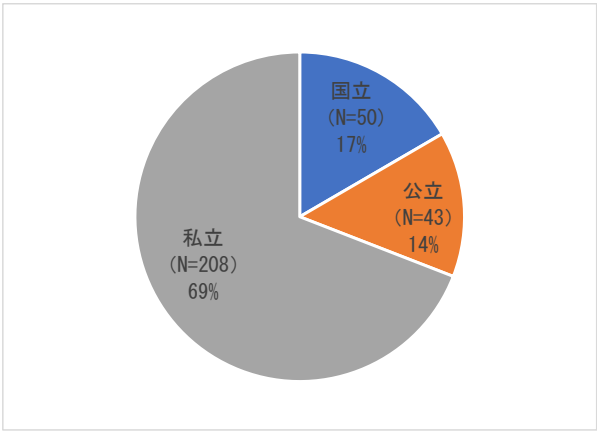


図 0-2 回答校の内訳（在籍学生数別）

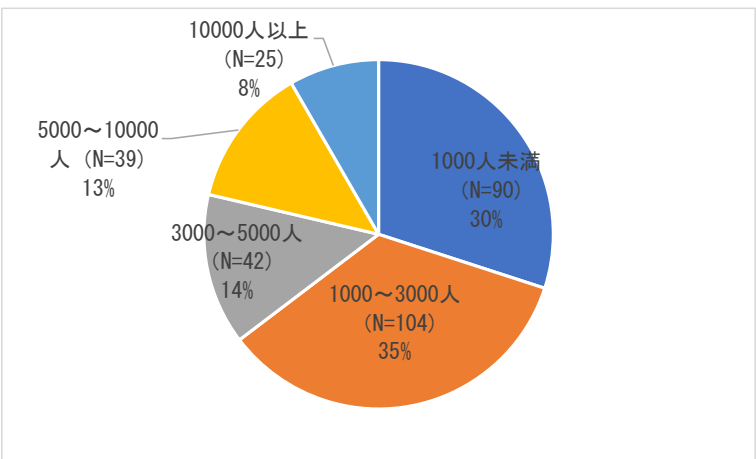


図 0-3 回答校の内訳（設置学部別）

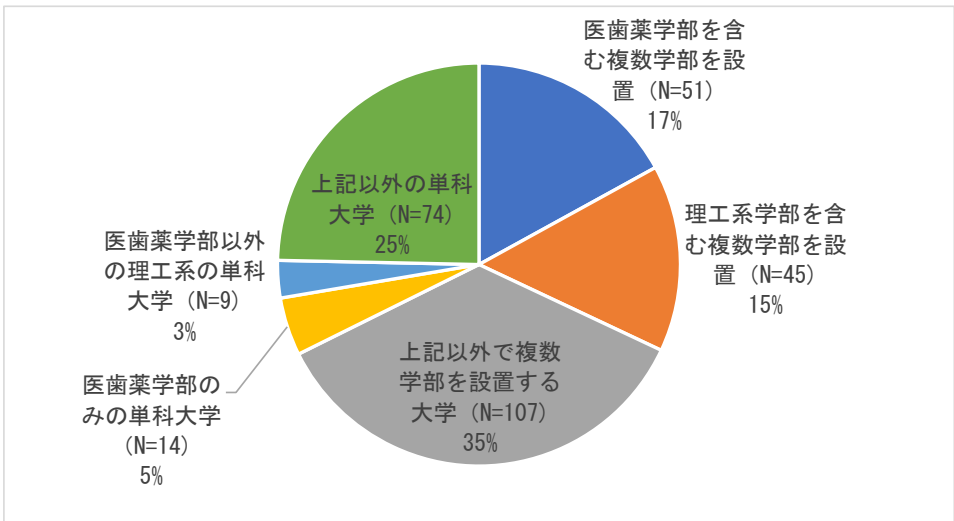
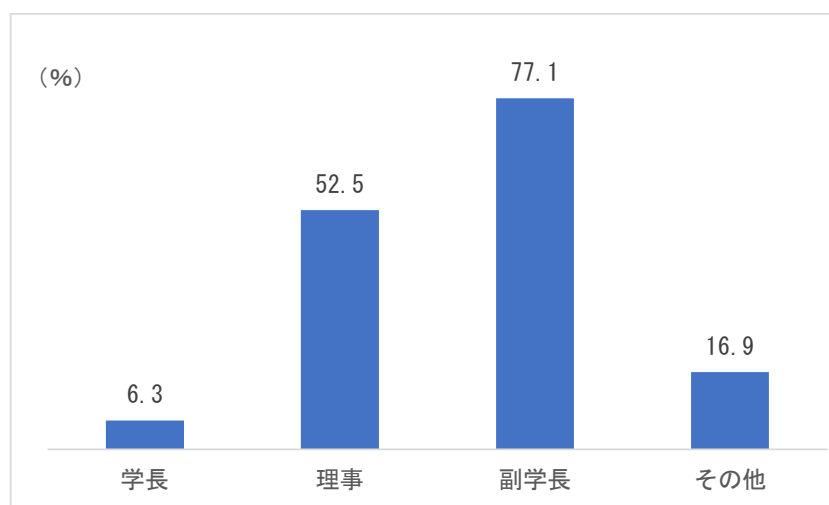


図 0-4 回答者の属性（複数回答）



第2章 教育上の課題

井芹 俊太郎（法政大学）

教育上の各課題に対する意識

入学者の安定的確保を課題と認識する大学は全体の約8割強、特に私立で顕著

図2-1は、入学者の安定的確保がどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は86.2%であった。設置形態別に見ると、国立大学が68.0%、公立大学が73.8%、私立大学が93.2%となっており、特に、私立大学は国立・公立大学に比べ「大きな課題」と回答した割合が大きく、本調査に回答した多くの私立大学が入学者の安定的確保に苦慮している状況が伺える。

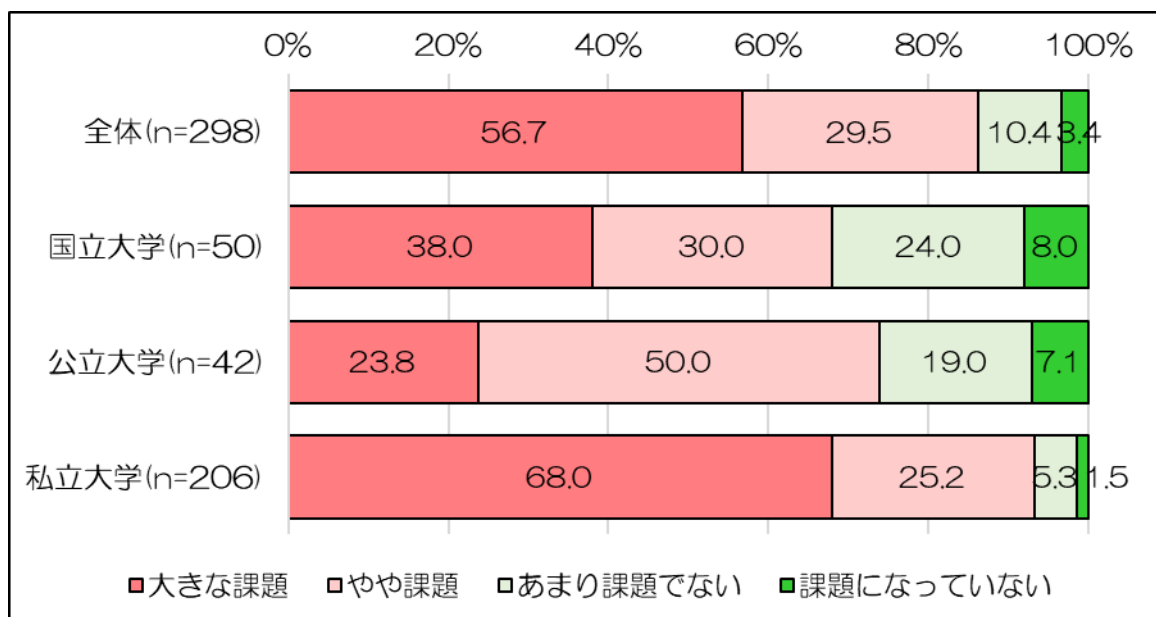


図 2-1 入学者の安定的な確保

学部・学科の改組・新設を課題と認識する大学は全体の約7割

図2-2は、学部・学科の改組・新設がどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は69.0%であった。設置形態別に見ると、国立大学が66.0%、公立大学が60.5%、私立大学が71.5%となっている。また、「大きな課題」と回答した割合は、国立・公立・私立大学いずれも約2割～3割でほとんど差はなく、いずれも約四分の一の大学が大きな課題と認識している。

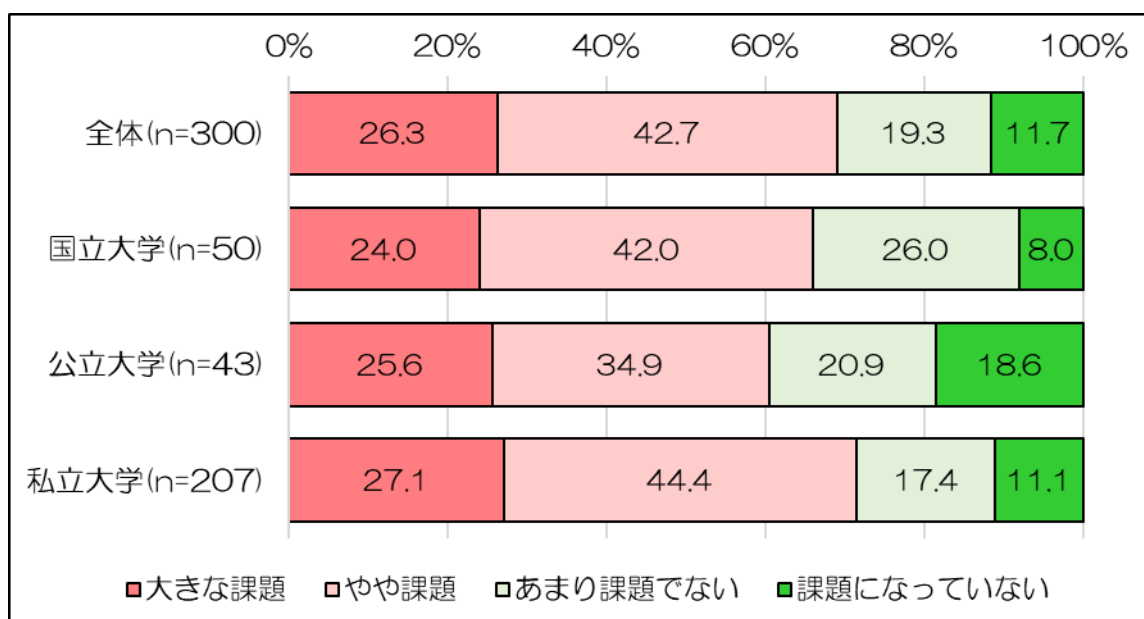


図 2-2 学部・学科の改組・新設

カリキュラムの体系化を課題と認識する大学は全体の約 8 割

図 2-3 は、カリキュラムの体系化がどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は 77.7%であった。設置形態別に見ると、国立大学が 70.0%、公立大学が 69.8%、私立大学が 81.1%となっている。また、「大きな課題」と回答した割合は、国立・公立・私立大学いずれも約 1 割～2 割に留まった。

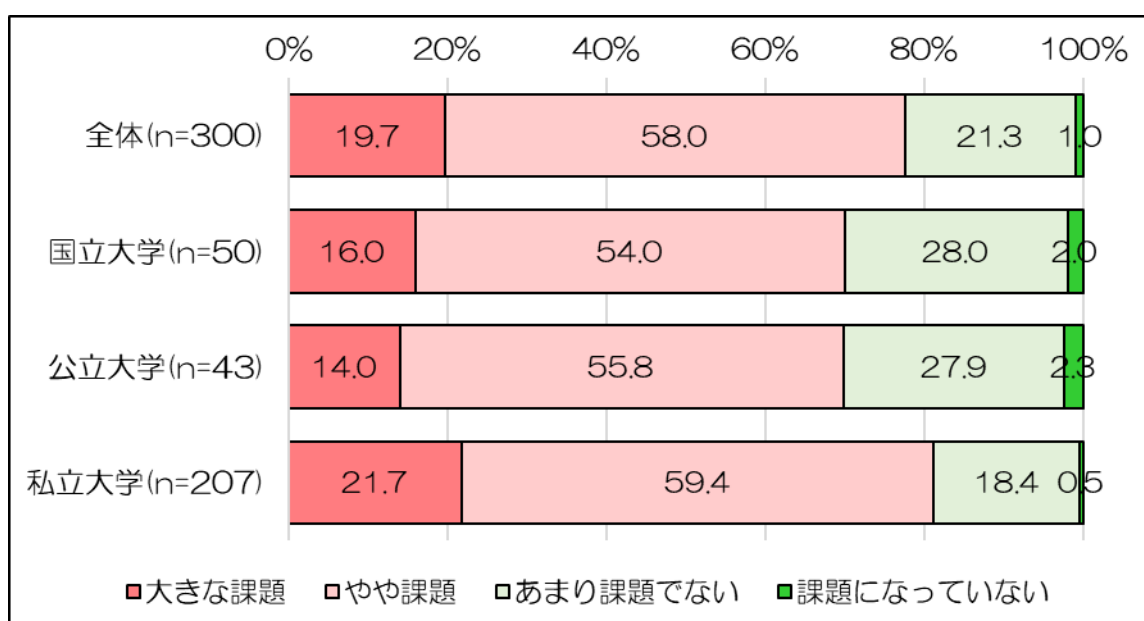


図 2-3 カリキュラムの体系化

カリキュラムのスリム化、科目数減少が課題の大学は国立・私立でやや多い

図2-4は、カリキュラムのスリム化、授業科目数の減少がどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は74.7%であった。設置形態別に見ると、国立大学が78.0%、公立大学が60.5%、私立大学が76.8%となっており、公立大学に比べ、国立・私立大学で課題と認識する大学がやや多い。これは、「大きな課題」と回答した大学の割合を比較しても、同様の傾向が伺える。

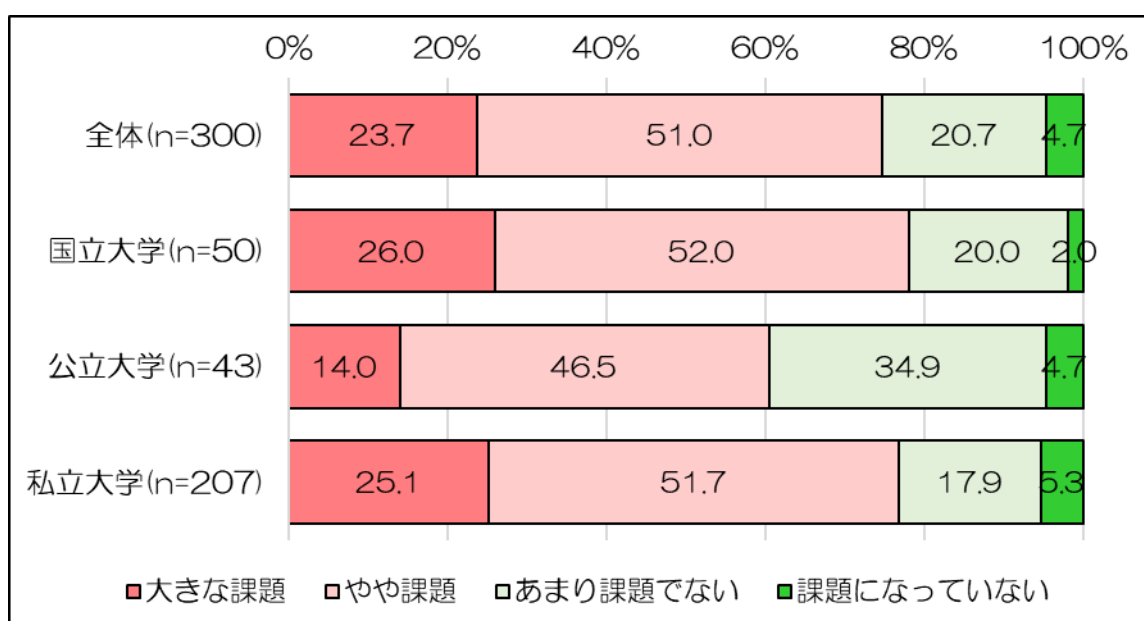


図 2-4 カリキュラムのスリム化、授業科目数の減少

国際化の推進を大きな課題と認識する大学は特に国立が多い

図2-5は、国際化の推進がどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は75.9%であった。設置形態別に見ると、国立大学が83.7%、公立大学が86.1%、私立大学が71.8%となっており、私立大学に比べ、国立・公立大学で課題と認識する大学がやや多い。また、国立・公立大学で課題と認識する大学は同程度の割合だが、「大きな課題」と回答した国立大学は42.9%、公立大学は25.6%であり、公立大学に比べて国立大学で大きな課題と認識する大学が多い。

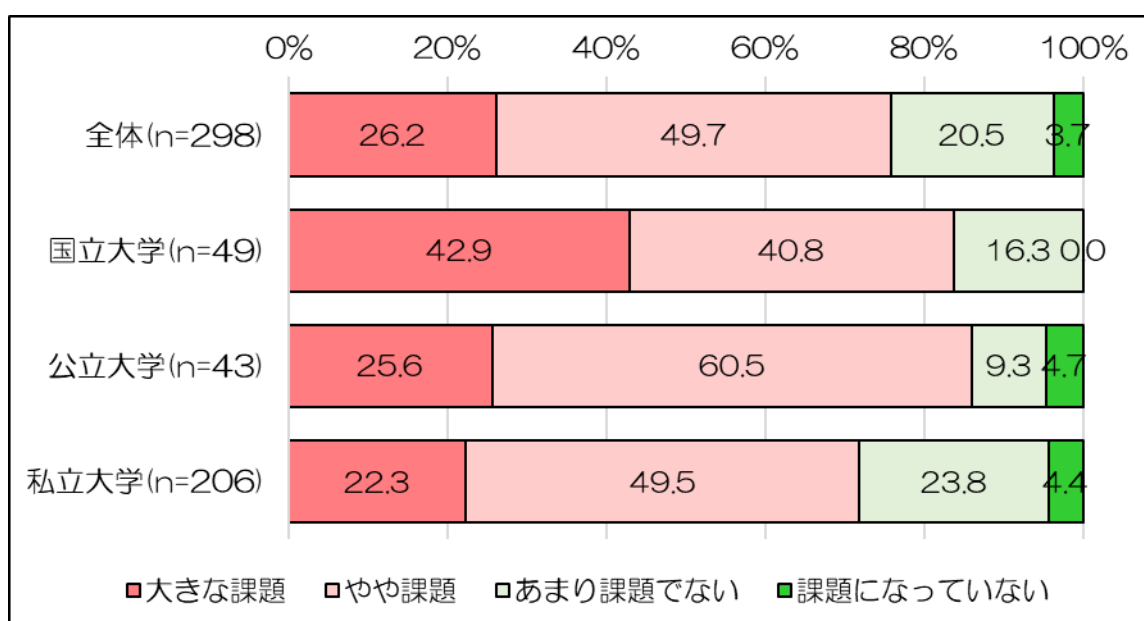


図 2-5 国際化の推進

就職・資格取得状況の改善を課題と認識する大学は私立でやや多い

図2-6は、就職・資格取得状況の改善がどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は62.5%であった。設置形態別に見ると、国立大学が54.0%、公立大学が51.2%、私立大学が66.9%となっており、国立・公立大学に比べ、私立大学で課題と認識する大学がやや多い。また、「大きな課題」と回答した割合は、国立・公立大学は1割以下であるのに比べ、私立大学は約2割強とやや多い。

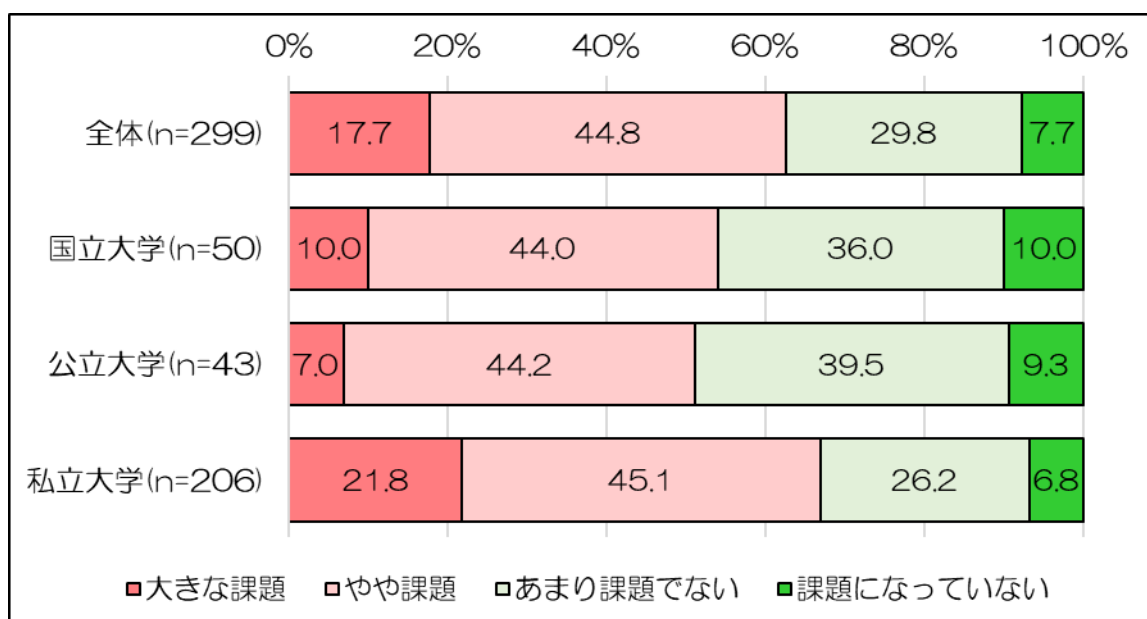


図 2-6 就職・資格取得状況の改善

学生の学修時間の短さは大学全体の課題、特に国立・私立が大きな課題と認識

図 2-7 は、学生の学修時間の短さがどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は 82.6%であった。設置形態別に見ると、国立大学が 84.0%、公立大学が 74.4%、私立大学が 84.1%となっており、設置形態の区分に関係なく、本調査の回答大学の 8 割近くが課題と認識している。また、「大きな課題」と回答した大学の割合は、公立大学の約 2 割に対し国立・私立大学は約 3 割～4 割となっており、学修時間の短さを大きな課題と認識する大学は国立・私立大学でやや多い。

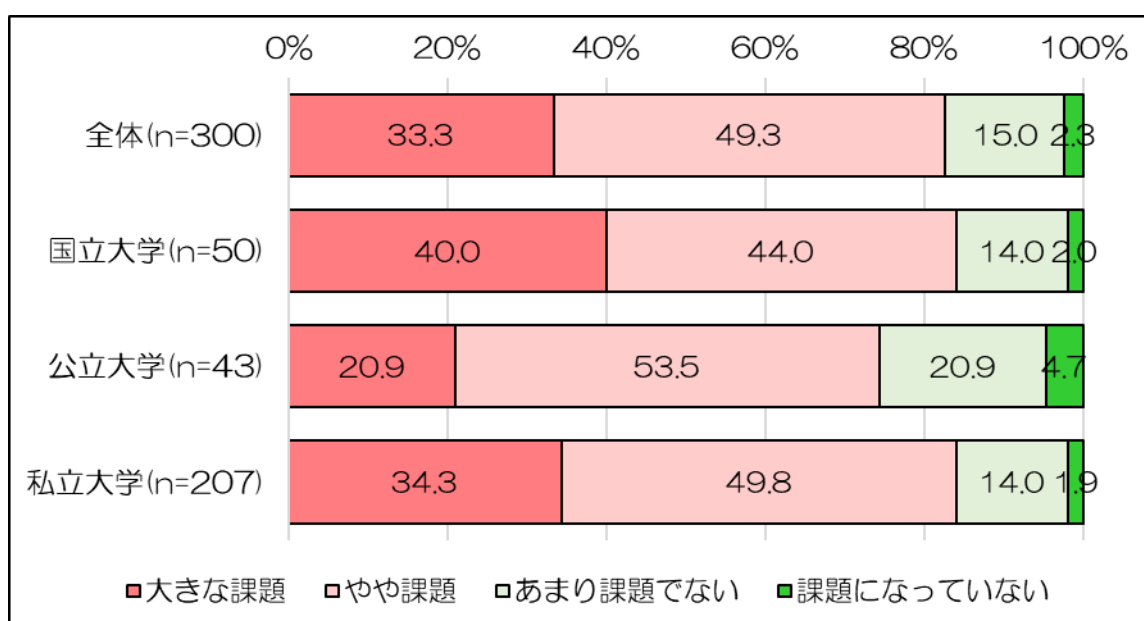


図 2-7 学生の学修時間の短さ

設置形態に関係なく、約9割の大学が学修成果の把握と可視化を課題と認識

図2-8は、学修成果の把握と可視化がどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は90.7%であった。設置形態別に見ると、国立大学が90.0%、公立大学が93.0%、私立大学が90.3%となっており、設置形態の区分に関係なく、本調査の回答大学の9割近くが課題と認識している。また、「大きな課題」と回答した大学の割合も、各設置形態で約3割～5割を占めており、学修成果の把握と可視化に苦慮している大学の多さが伺える。

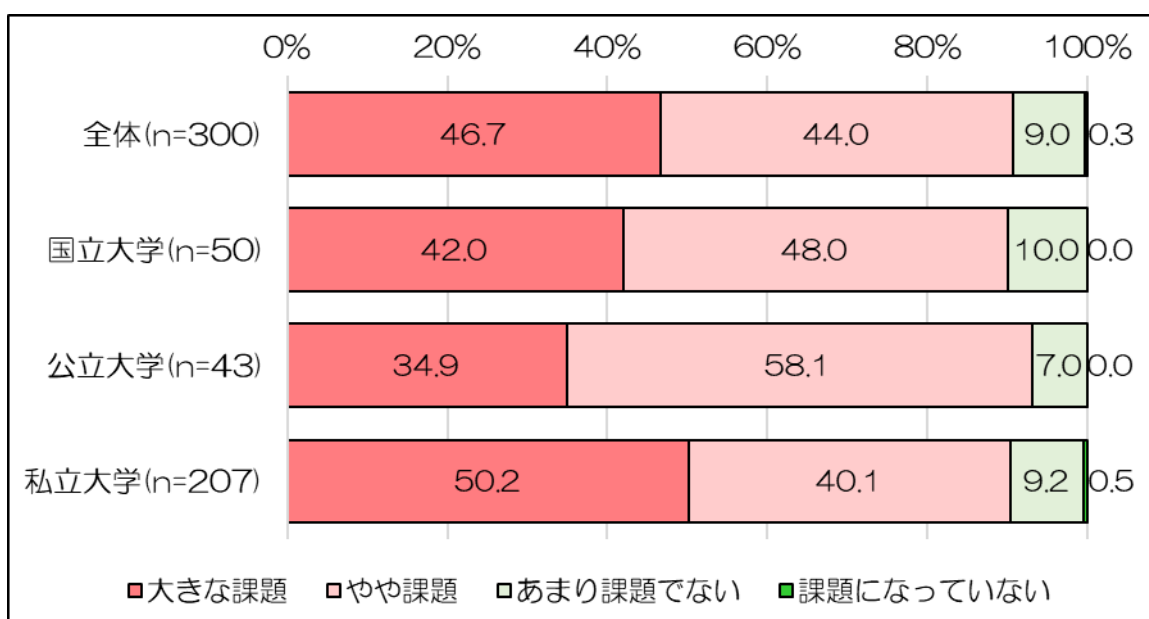


図 2-8 学修成果の把握と可視化

学生の多様化への対応は全体の約 8 割で課題、また私立の約 3 割で大きな課題

図 2-9 は、学生の多様性への対応がどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は 79.6%であった。設置形態別に見ると、国立大学が 72.0%、公立大学が 79.1%、私立大学が 81.5%となっており、いずれの設置形態においても、本調査の回答大学の 7 割～8 割が課題と認識している。特に、私立大学は、「大きな課題」と回答した大学の割合が約 3 割であり、国立・公立大学に比べ、学生の多様化への対応の必要性が相対的に大きいことが伺える。

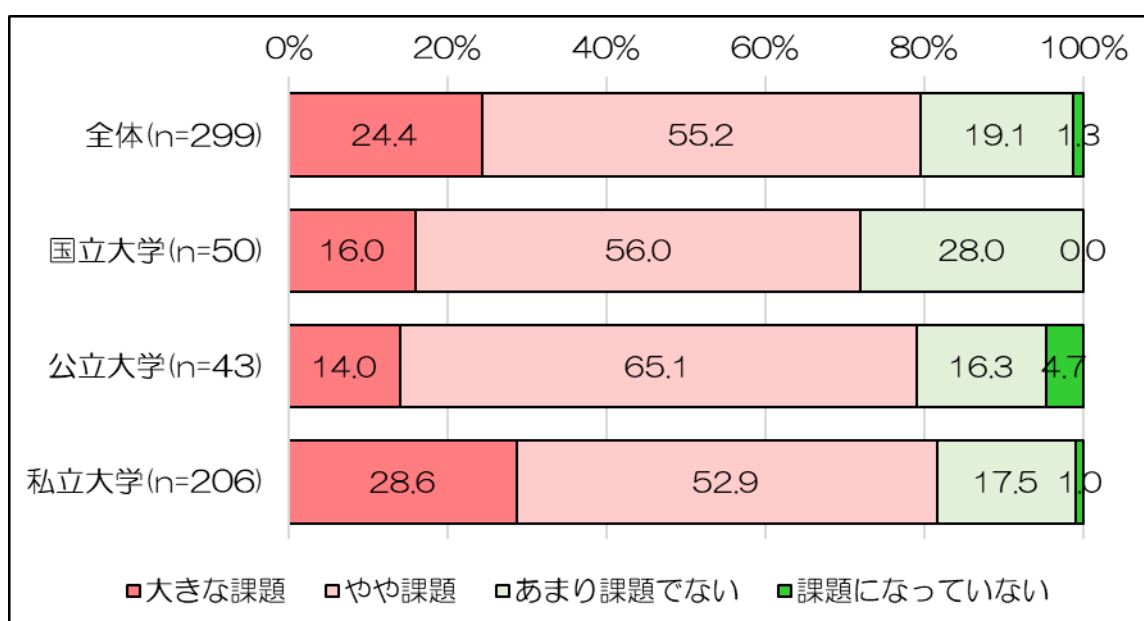


図 2-9 学生の多様性への対応

成績評価基準の統一を課題と認識する大学は全体の約 7 割

図 2-10 は、成績評価基準の統一がどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は 69.7%であった。設置形態別に見ると、国立大学が 68.0%、公立大学が 66.7%、私立大学が 70.9%となっており、いずれの設置形態においても、本調査の回答大学の約 7 割が課題と認識している。一方、「大きな課題」と回答した割合は、国立・公立・私立大学いずれも約 2 割以下に留まった。

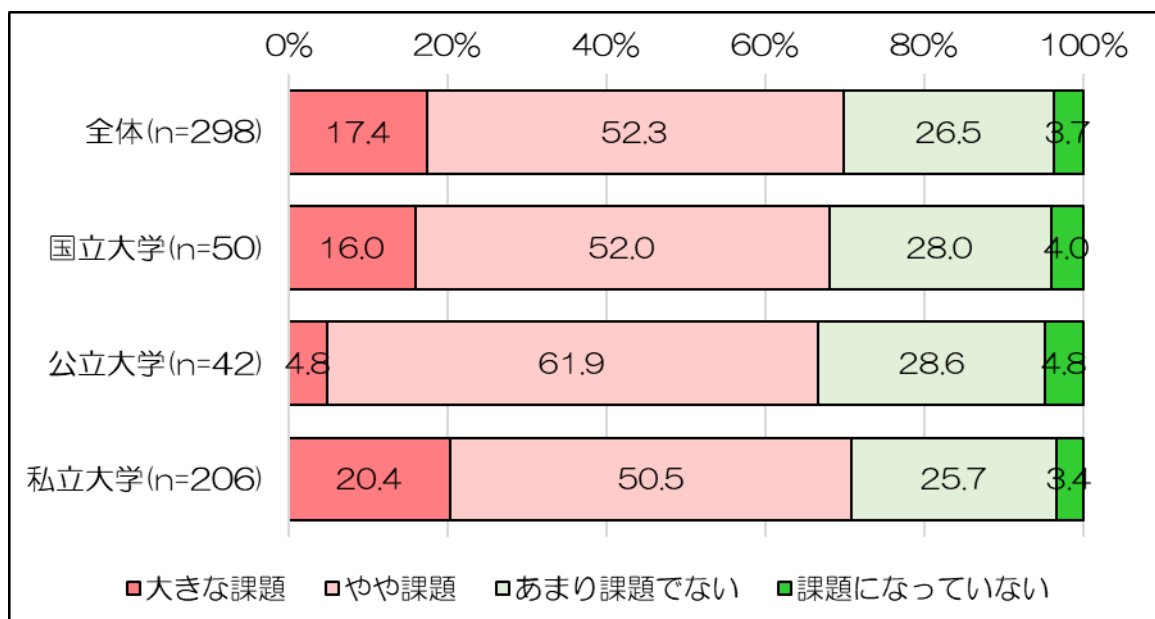


図 2-10 成績評価基準の統一

教育関連情報の公開・社会への説明を課題と認識する大学は全体の7割弱

図2-11は、教育関連情報の公開・社会への説明がどの程度課題になっているかを尋ねた結果である。全体では「大きな課題」または「やや課題」と回答した割合は65.3%であった。設置形態別に見ると、国立大学が66.0%、公立大学が72.1%、私立大学が63.8%となっている。一方、「大きな課題」と回答した割合は、国立・公立・私立大学いずれも約2割以下に留まった。

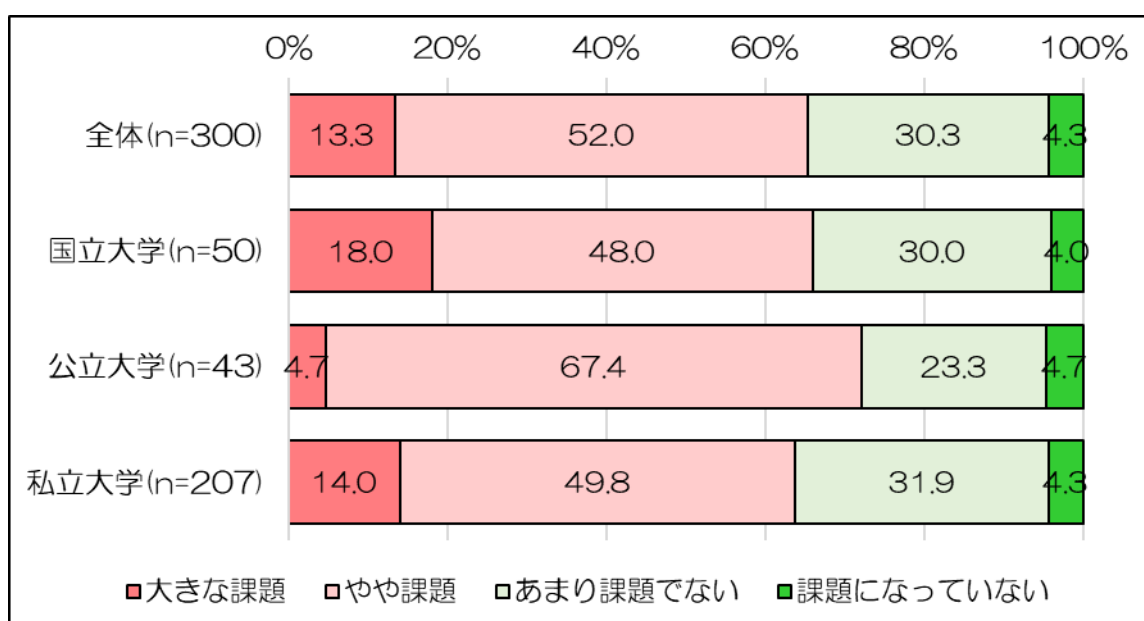


図 2-11 教育関連情報の公開・社会への説明

10 年前との変化

約 8 割の国立大学で 10 年前に比して専任教員数が減少

図 2-12 は、専任教員数の 10 年前と比べての増減を尋ねた結果である。全体では 34.9% が「増加した」、24.7% が「変わらない」、40.4% が「減少した」と回答した。設置形態別に見ると、「減少した」と回答した大学の割合は、国立大学が 77.1%、公立大学が 22.0%、私立大学が 35.5%であり、国立大学と公立・私立大学との間の差が顕著であった。また、「増加した」と回答した大学の割合も、国立大学が 12.5%、公立大学が 34.1%、私立大学が 40.4%であり、こちらも国立大学と公立・私立大学との間の差が見られた。

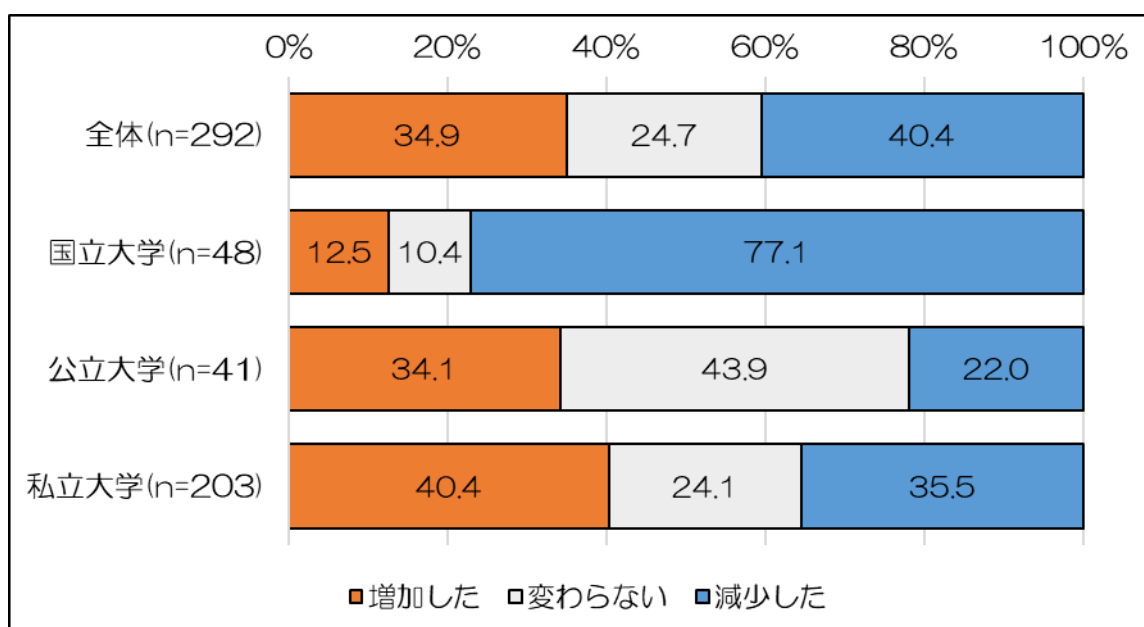


図 2-12 専任教員数 (1) 10 年前と比べて

約 7 割の国立大学で 10 年前に比して専任職員数が減少

図 2-13 は、専任職員数の 10 年前と比べての増減を尋ねた結果である。全体では 31.8% が「増加した」、28.7% が「変わらない」、39.4% が「減少した」と回答した。設置形態別に見ると、「減少した」と回答した大学の割合は、国立大学が 72.9%、公立大学が 22.5%、私立大学が 34.8%であり、国立大学と公立・私立大学との間の差が顕著であった。また、「増加した」と回答した大学の割合も、国立大学が 16.7%、公立大学が 40.0%、私立大学が 33.8%であり、こちらも国立大学と公立・私立大学との間の差が見られた。この傾向は、専任教員数の変化と同様である。

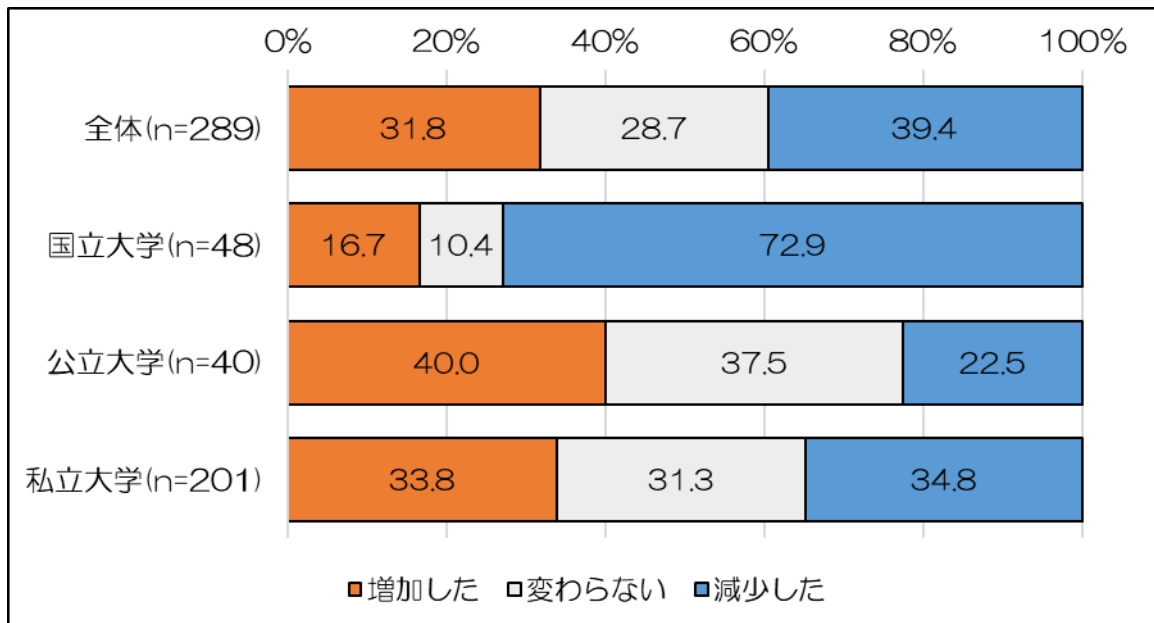


図 2-13 専任職員数 (1) 10 年前と比べて

設置形態に関係なく、全体の約 4 割の大学で非常勤専任教員数が増加

図 2-14 は、非常勤教員数の 10 年前と比べての増減を尋ねた結果である。全体では 38.4%が「増加した」、33.9%が「変わらない」、27.7%が「減少した」と回答した。設置形態別に見ると、「増加した」の割合は、どの設置形態においても本調査の回答大学の約 4 割であった。他方、「減少した」の割合は、国立大学で 39.6%、公立大学で 20.0%、私立大学で 26.4%となっており、国立大学は公立・私立大学に比べ、非常勤教員数が減少した大学の割合がやや多い。

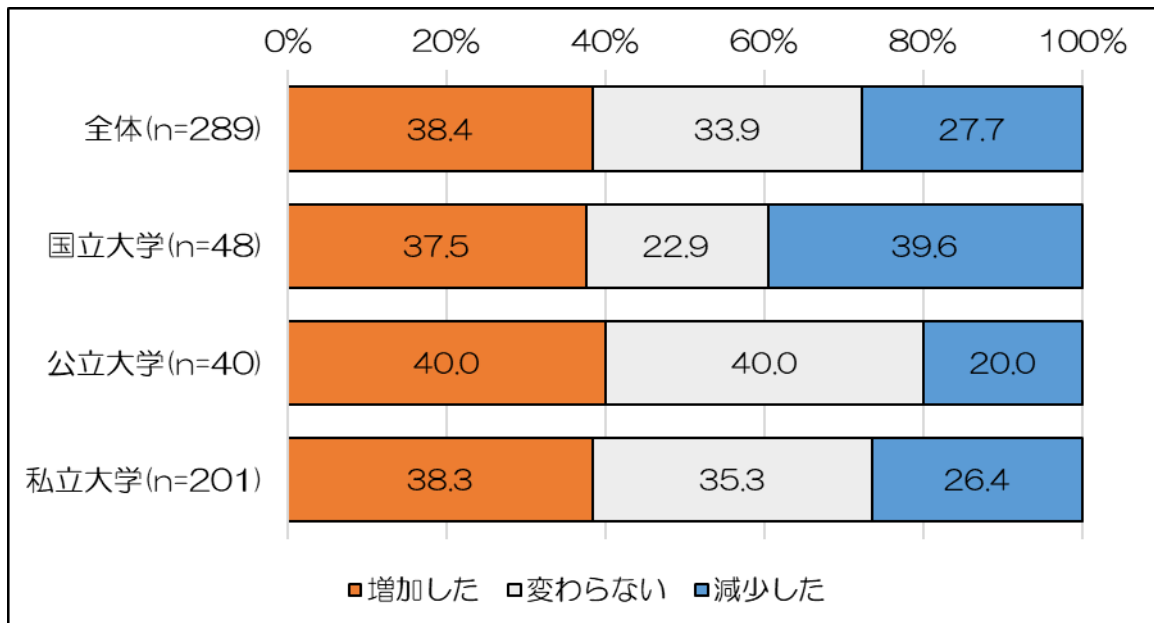


図 2-14 非常勤教員数 (1) 10 年前と比べて

学部学生数は大学全体で3割弱が増加、国立はほぼ増えず、私立は約3割が減少

図2-15は、学部学生数の10年前と比べての増減を尋ねた結果である。全体では35.6%が「増加した」、37.0%が「変わらない」、27.3%が「減少した」と回答した。設置形態別に見ると、「増加した」と回答した大学の割合は、国立大学が4.2%、公立大学が40.5%、私立大学が42.2%であり、国立大学と公立・私立大学との間の差が顕著であった。他方、「減少した」の割合は、国立大学で31.3%、公立大学で11.9%、私立大学で29.6%であり、国立・私立大学と公立大学との間にやや差がみられる。なお、国立大学は、「変わらない」が64.6%であり、変化していない大学が約6割強と多数を占めた。

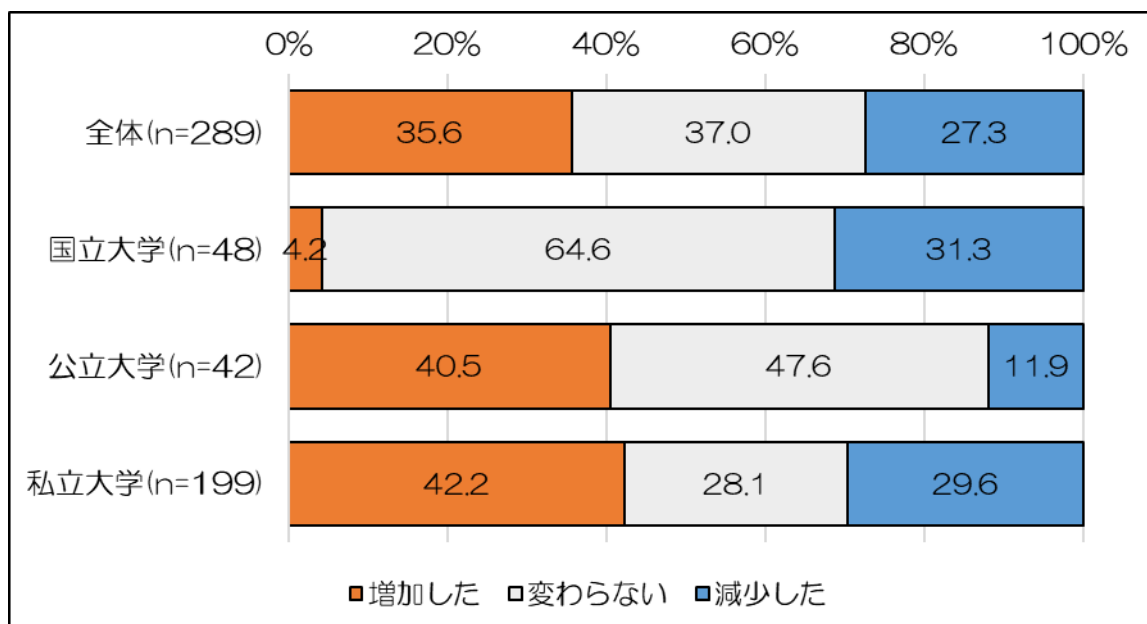


図 2-15 学部学生数 (1) 10 年前と比べて

外国人留学生は全体の約 4 割の大学で増加、特に国立での増加が顕著

図 2-16 は、外国人留学生数の 10 年前と比べての増減を尋ねた結果である。全体では 41.0%が「増加した」、39.6%が「変わらない」、19.4%が「減少した」と回答した。設置形態別に見ると、「増加した」と回答した大学の割合は、国立大学が 63.3%、公立大学が 46.3%、私立大学が 34.3%であり、国立・公立・私立大学いずれの設置形態間においても差がみられ、特に国立大学における増加が顕著であった。

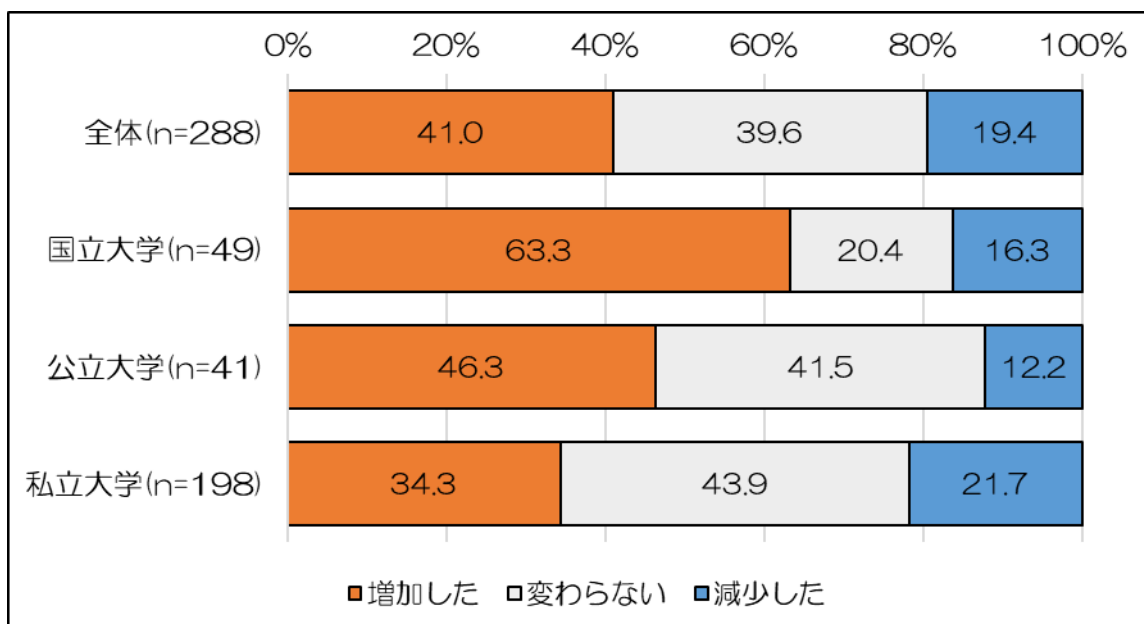


図 2-16 外国人留学生数 (1) 10 年前と比べて

学費水準は全体の約 7 割は変わらず、ただし国立の約 2 割、私立の 3 割弱が増加

図 2-17 は、学費水準の 10 年前と比べての増減を尋ねた結果である。全体では 22.6% が「増加した」、72.6%が「変わらない」、4.8%が「減少した」と回答した。設置形態別に見ると、いずれも「変わらない」と回答した大学の割合が最も多い。他方、「増加した」と回答した大学の割合は、国立大学が 18.8%、公立大学が 7.1%、私立大学が 26.7%であり、学費水準を上げた国立大学が約 2 割、私立大学が 3 割弱いることが見て取れる。

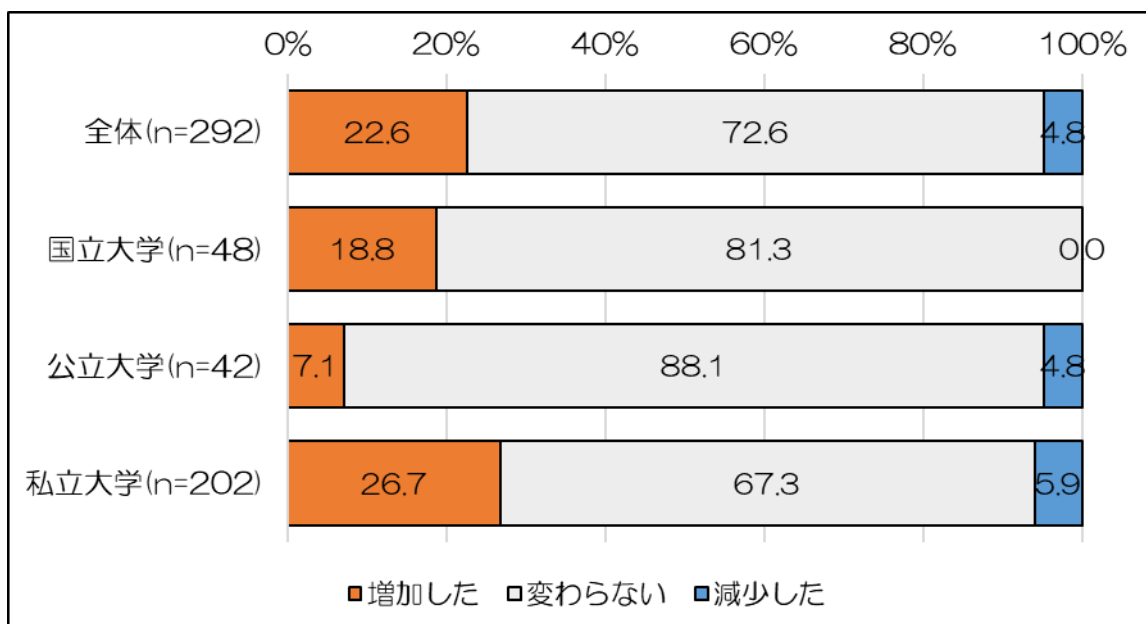


図 2-17 学費水準 (1) 10 年前と比べて

大学全体の総開講コマ数が増加した大学は全体の約 7 割、国立では約 3 割が減少

図 2-18 は、大学全体の総開講コマ数の 10 年前と比べての増減を尋ねた結果である。全体では 43.3%が「増加した」、34.3%が「変わらない」、22.5%が「減少した」と回答した。設置形態別に見ると、「増加した」の割合は、どの設置形態においても本調査の回答大学の 4 割強であった。他方、「減少した」の割合は、国立大学で 27.1%、公立大学で 12.2%、私立大学で 23.5%となっており、国立大学で約 3 割、私立大学で約 2 割、総開講コマ数を減少させた大学がみられる。

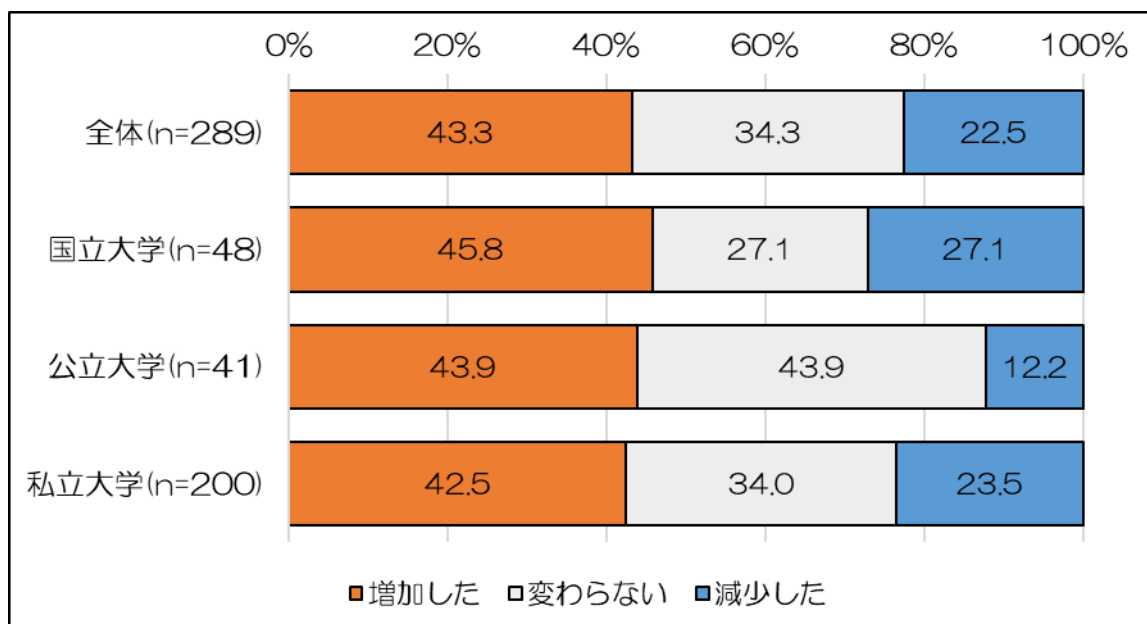


図 2-18 大学全体の総開講コマ数 (1) 10 年前と比べて

学部・学科の数は全体の約 4 割の大学で増加、国立では約 2 割の大学で減少

図 2-19 は、学部・学科の数の 10 年前と比べての増減を尋ねた結果である。全体では 37.6%が「増加した」、49.0%が「変わらない」、13.4%が「減少した」と回答した。設置形態別に見ると、「増加した」の割合は、どの設置形態においても本調査の回答大学の約 3 割～4 割であった。他方、「減少した」の割合は、国立大学で 20.8%、公立大学で 7.1%、私立大学で 13.0%となっており、約 2 割の国立大学が、学部・学科数を減少させている。

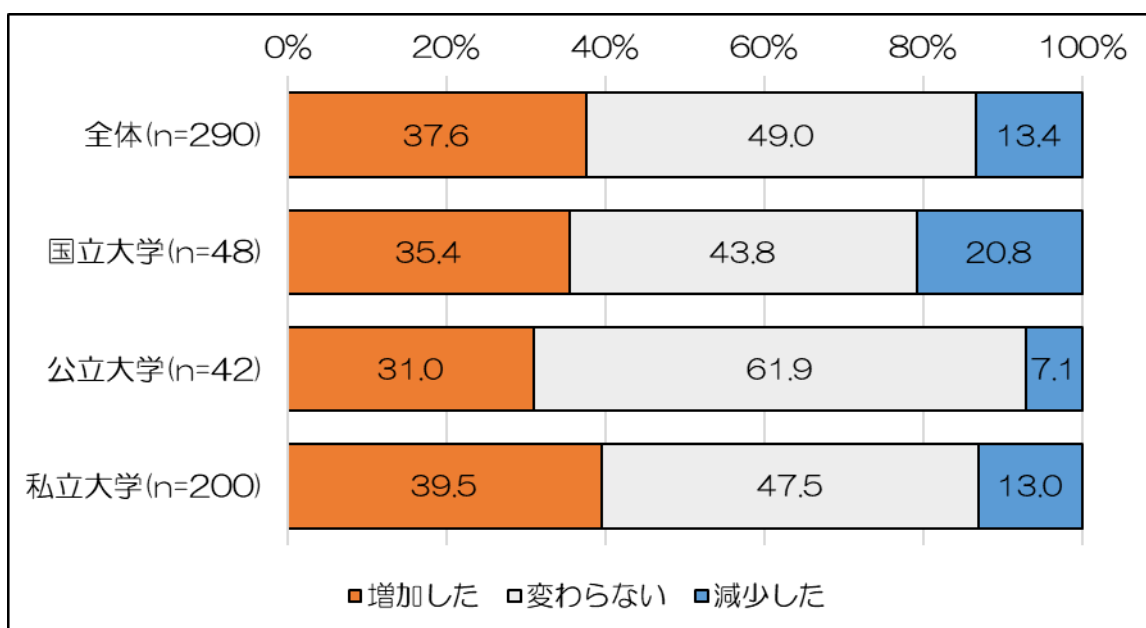


図 2-19 学部・学科の数 (1) 10 年前と比べて

教育関係の競争的資金獲得金額は全体の約 5 割の大学で増加

図 2-20 は、教育関係の競争的資金獲得金額の 10 年前と比べての増減を尋ねた結果である。全体では 52.1%が「増加した」、34.9%が「変わらない」、13.0%が「減少した」と回答した。設置形態別に見ると、いずれも「増加した」と回答した大学の割合が最も多い。また、「増加した」と回答した大学の割合は、国立大学が 50.0%、公立大学が 69.0%、私立大学が 49.0%であり、公立大学は国立・私立大学に比べ、増加した大学が多いことが見て取れる。他方、「減少した」の割合は、国立大学で 29.2%、公立大学で 2.4%、私立大学で 11.3%となっており、約 3 割の国立大学が、教育関係の競争的資金獲得金額を減少させている。

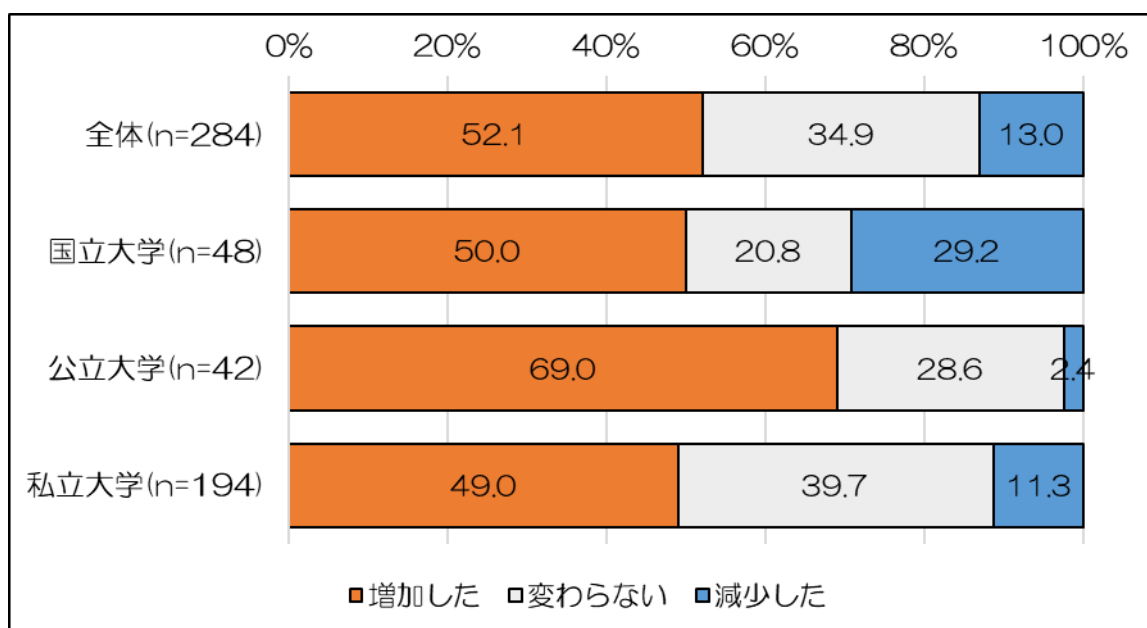


図 2-20 教育関係の競争的資金獲得金額 (1) 10 年前と比べて

今後の方針

専任教員数を増やしたい大学は全体の約4割、国立は5割弱が「増やしたい」

図2-21は、専任教員数の今後の増減の方針を尋ねた結果である。全体では38.0%が「増やしたい」、53.2%が「変わらない」、8.8%が「減らしたい」と回答した。設置形態別に見ると、「増やしたい」と回答した大学の割合は、国立大学が45.8%、公立大学が36.6%、私立大学が36.4%であり、国立大学は公立・私立大学に比べ、専任教員を増やしたいと考える大学の割合がやや多いことが見て取れる。

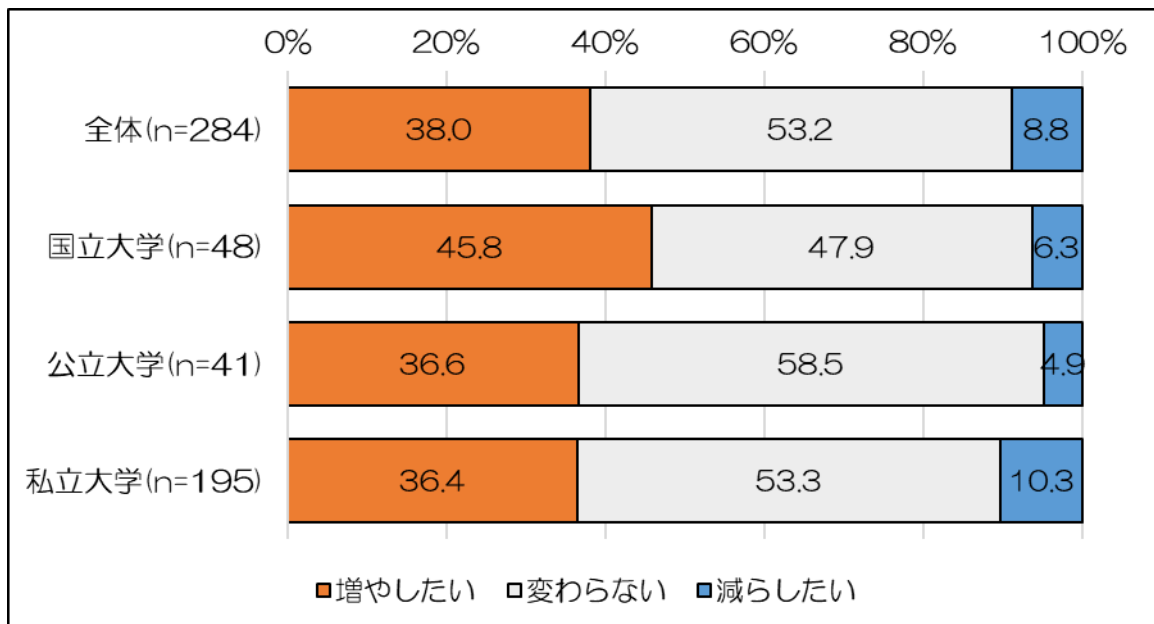


図 2-21 専任教員数（2）今後の方針

専任職員数を増やしたい大学は全体の約4割、公立は5割強が「増やしたい」

図2-22は、専任職員数の今後の増減の方針を尋ねた結果である。全体では38.2%が「増やしたい」、52.7%が「変わらない」、9.2%が「減らしたい」と回答した。設置形態別に見ると、「増やしたい」と回答した大学の割合は、国立大学が41.7%、公立大学が52.4%、私立大学が34.2%であり、公立大学は国立・私立大学に比べ、専任職員を増やしたいと考える大学の割合がやや多いことが見て取れる。

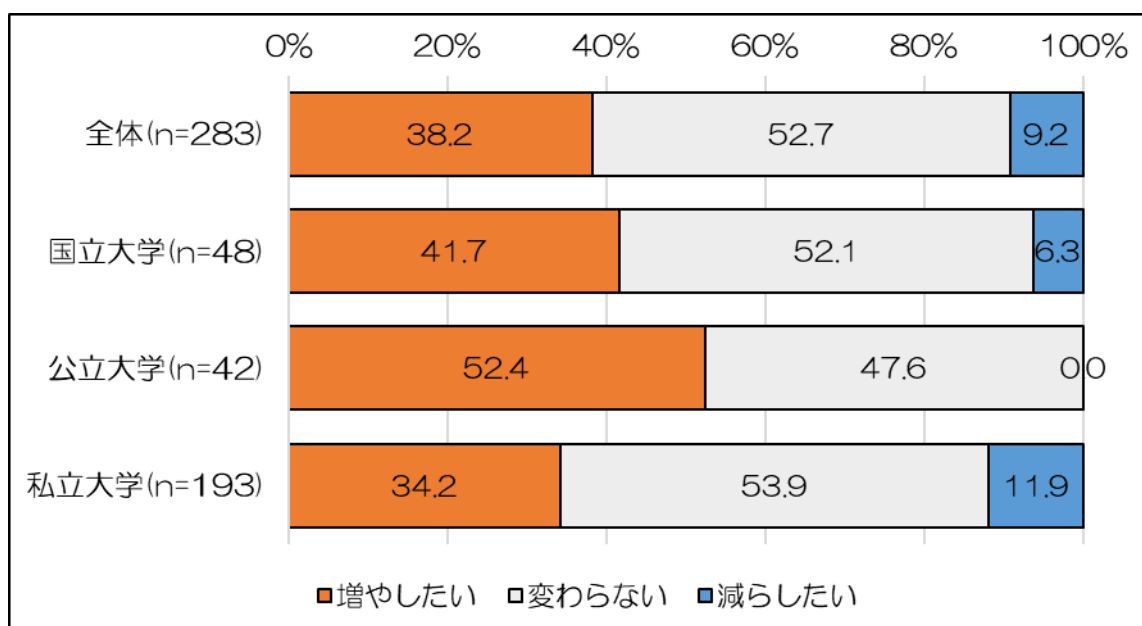


図2-22 専任職員数 (2) 今後の方針

非常勤教員数を減らしたい大学は全体の4割強、国立と私立で減少方針が多い

図2-23は、非常勤教員数の今後の増減の方針を尋ねた結果である。全体では11.0%が「増やしたい」、44.9%が「変わらない」、44.2%が「減らしたい」と回答した。設置形態別に見ると、「減らしたい」と回答した大学の割合は、国立大学が52.1%、公立大学が29.3%、私立大学が45.4%であり、国立・私立大学は公立大学に比べ、非常勤教員を減らしたいと考える大学の割合がやや多いことが見て取れる。

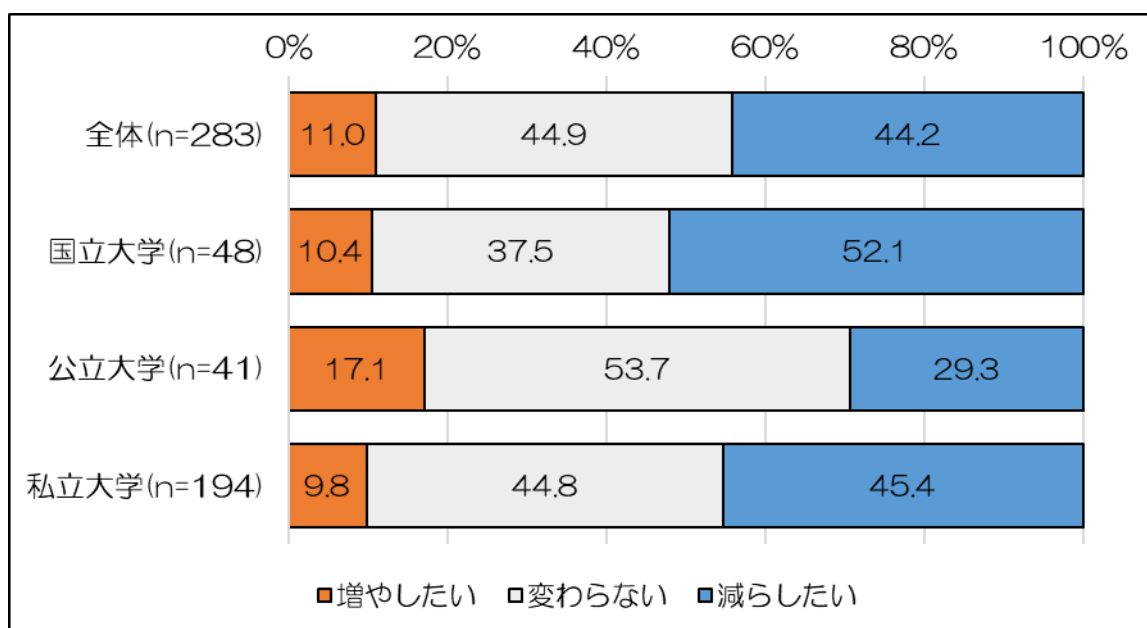


図 2-23 非常勤教員数 (2) 今後の方針

学部学生数を増やしたい大学は全体の約 4 割、私立は約 5 割が「増やしたい」

図 2-24 は、学部学生数の今後の増減の方針を尋ねた結果である。全体では 39.5%が「増やしたい」、56.9%が「変わらない」、3.6%が「減らしたい」と回答した。設置形態別に見ると、「増やしたい」と回答した大学の割合は、国立大学が 12.2%、公立大学が 19.5%、私立大学が 50.8%であり、国立・公立大学と、私立大学の学部学生数を増やしたいと考える大学の割合の差が顕著であることが確認できる。

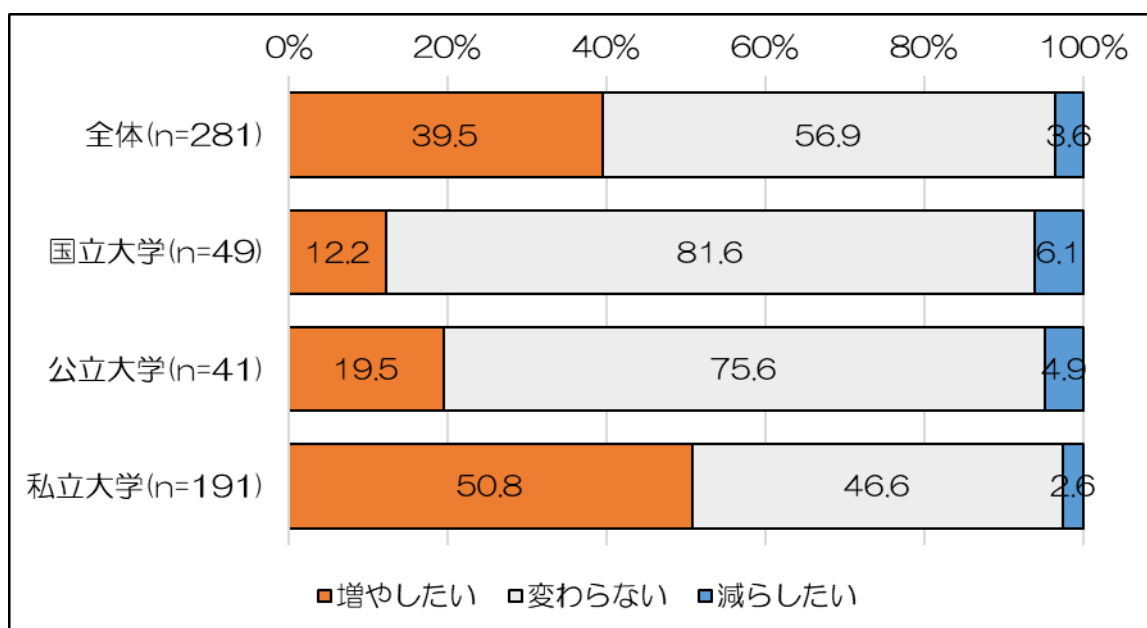


図 2-24 学部学生数 (2) 今後の方針

外国人留学生を増やしたい大学は全体の約 6 割、国立は約 8 割が「増やしたい」

図 2-25 は、外国人留学生数の今後の増減の方針を尋ねた結果である。全体では 59.4% が「増やしたい」、38.8%が「変わらない」、1.8%が「減らしたい」と回答した。設置形態別に見ると、「増やしたい」と回答した大学の割合は、国立大学が 81.3%、公立大学が 60.0%、私立大学が 53.7%であり、国立大学は、公立・私立大学に比べ、特に外国人留学生数を増やしたいと考える大学の割合が多いことが見て取れる。

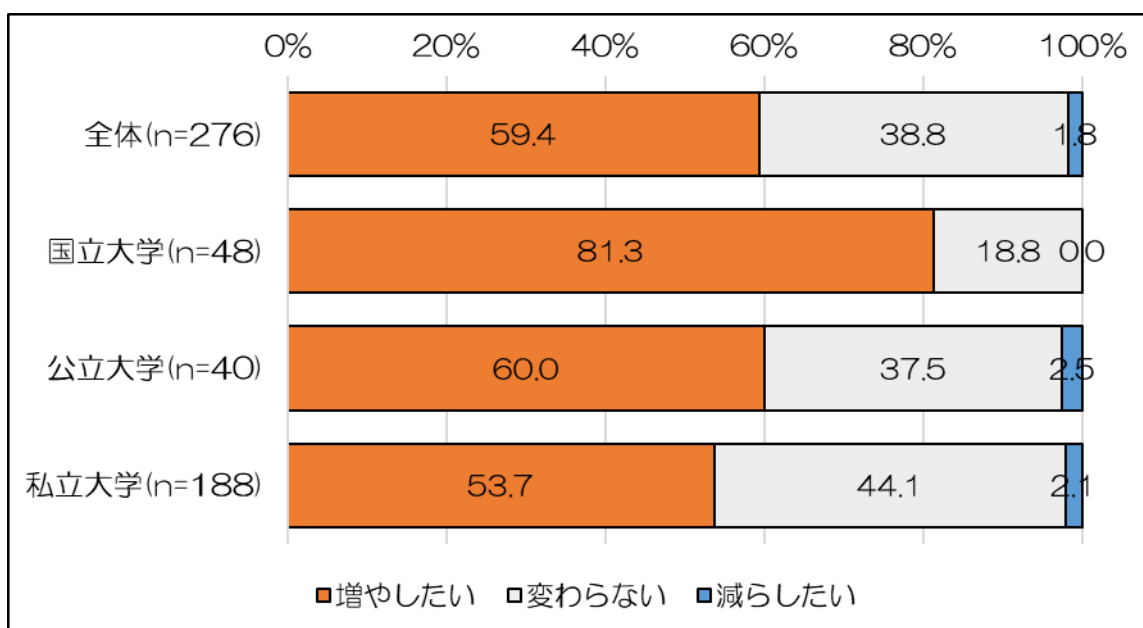


図 2-25 外国人留学生数 (2) 今後の方針

学費水準を変えない方針は全体の約 8 割、国立・私立の 2 割弱は「増やしたい」

図 2-26 は、学費水準の今後の増減の方針を尋ねた結果である。全体では 16.8%が「増やしたい」、77.4%が「変わらない」、5.7%が「減らしたい」と回答した。設置形態別に見ると、「増やしたい」と回答した大学の割合は、国立大学が 16.3%、公立大学が 9.5%、私立大学が 18.6%であり、国立・私立大学は、学費水準を上げたいと考える大学がそれぞれ 2 割弱いることが確認できる。

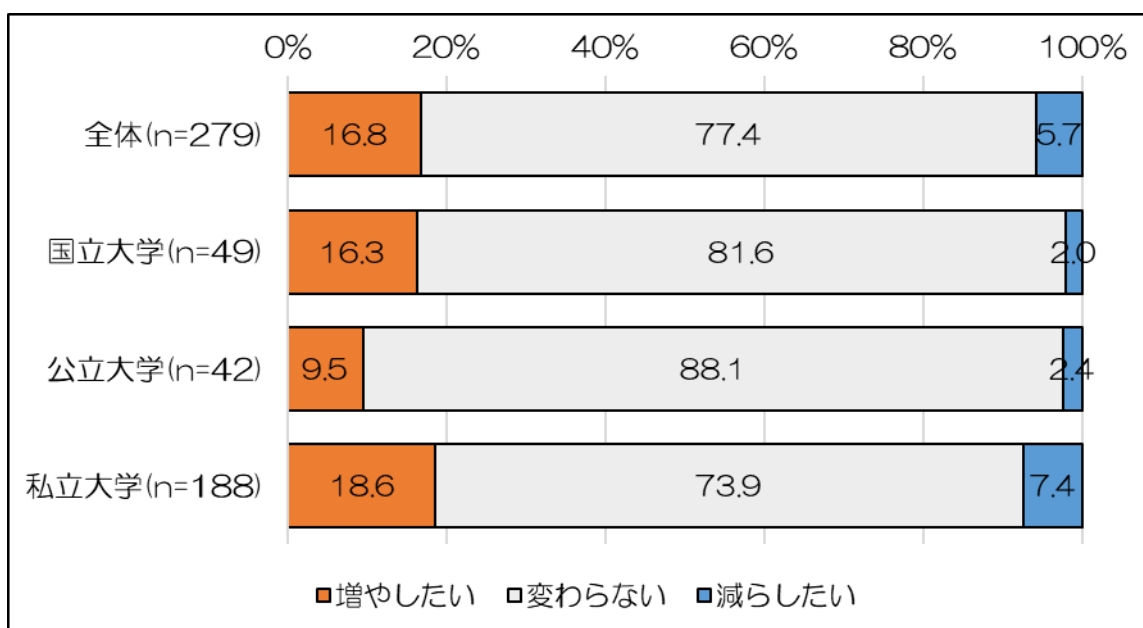


図 2-26 学費水準 (2) 今後の方針

総開講コマ数を減らしたい大学は全体の 5 割強、国立は約 7 割が「減らしたい」

図 2-27 は、大学全体の総開講コマ数の今後の増減の方針を尋ねた結果である。全体では 4.0%が「増やしたい」、42.2%が「変わらない」、53.8%が「減らしたい」と回答した。設置形態別に見ると、「減らしたい」と回答した大学の割合は、国立大学が 69.4%、公立大学が 41.5%、私立大学が 52.4%であり、国立・私立大学で総開講コマ数を減らしたいと考える大学がやや多く、特に国立は約 7 割の大学が減らしたいと考えていることが確認できる。

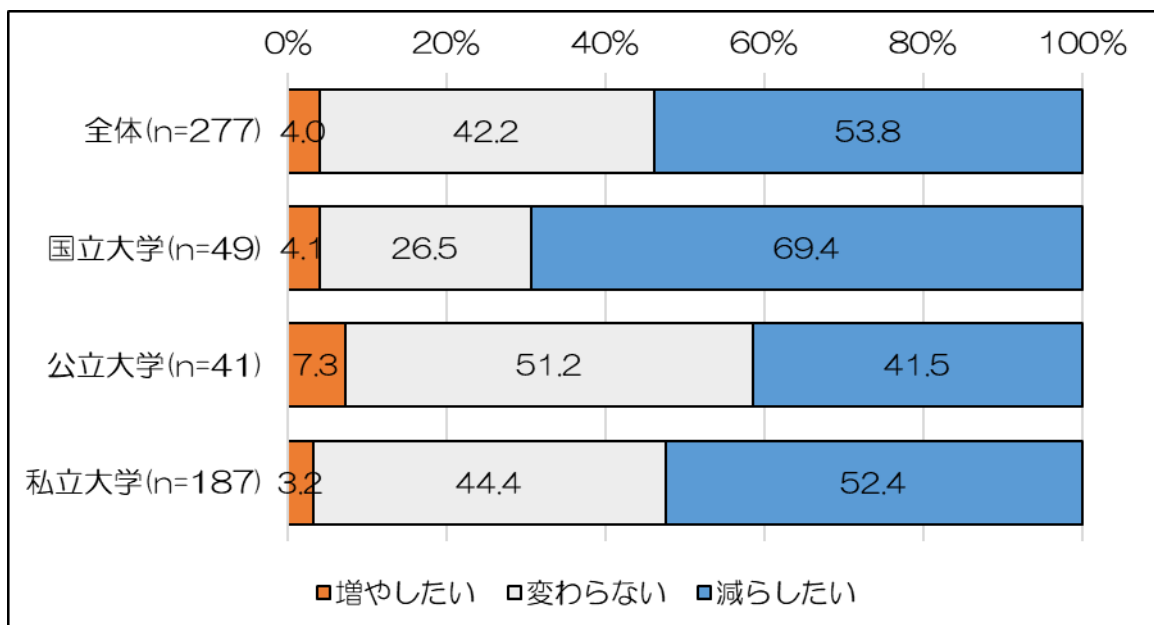


図 2-27 大学全体の総開講コマ数 (2) 今後の方針

学部・学科数を増やしたい大学は全体の２割強、私立は約３割が「増やしたい」

図 2-28 は、学部・学科の数の今後の増減の方針を尋ねた結果である。全体では 24.8% が「増やしたい」、69.2% が「変わらない」、5.9% が「減らしたい」と回答した。設置形態別に見ると、「増やしたい」と回答した大学の割合は、国立大学が 14.3%、公立大学が 21.4%、私立大学が 28.2% であり、公立は約 2 割、私立は約 3 割の大学が学部・学科を増やしたいと考えていることが確認できる。

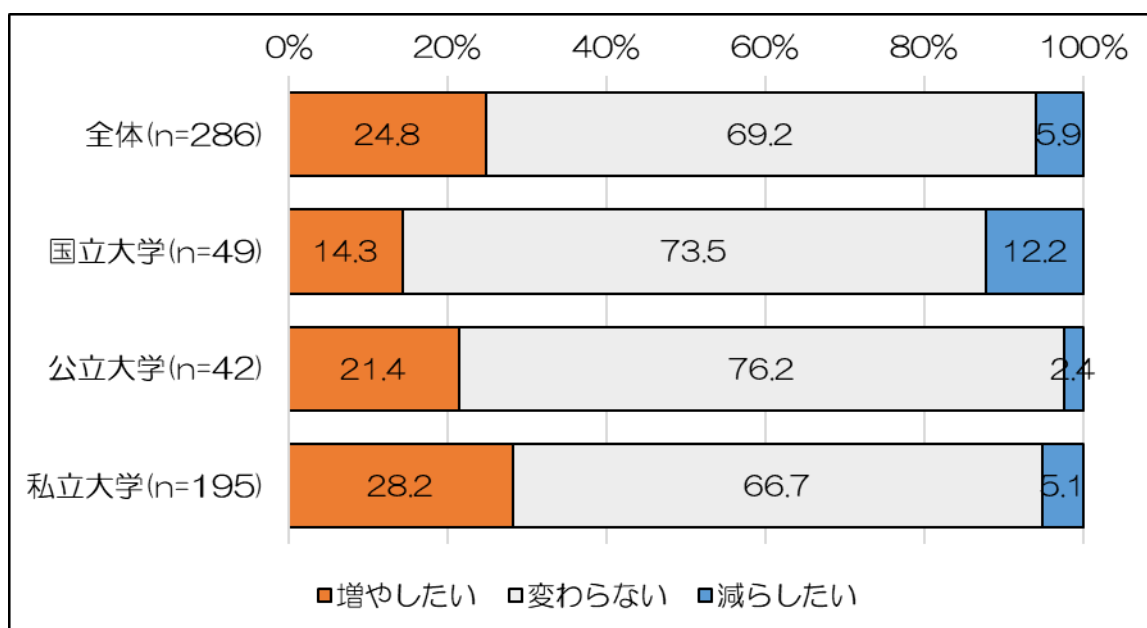


図 2-28 学部・学科の数 (2) 今後の方針

教育関係の競争的資金獲得金額を増やしたい大学は全体の約9割

図2-29は、教育関係の競争的資金獲得金額の今後の増減の方針を尋ねた結果である。全体では91.1%が「増やしたい」、8.9%が「変わらない」と回答し、「減らしたい」と回答した大学はなかった。設置形態別に見ても、「増やしたい」と回答した大学の割合は、国立大学が97.9%、公立大学が85.7%、私立大学が90.6%であり、いずれの設置形態においても、ほとんどの大学が教育関係の競争的資金獲得金額を増やしたいと考えていることが見て取れる。

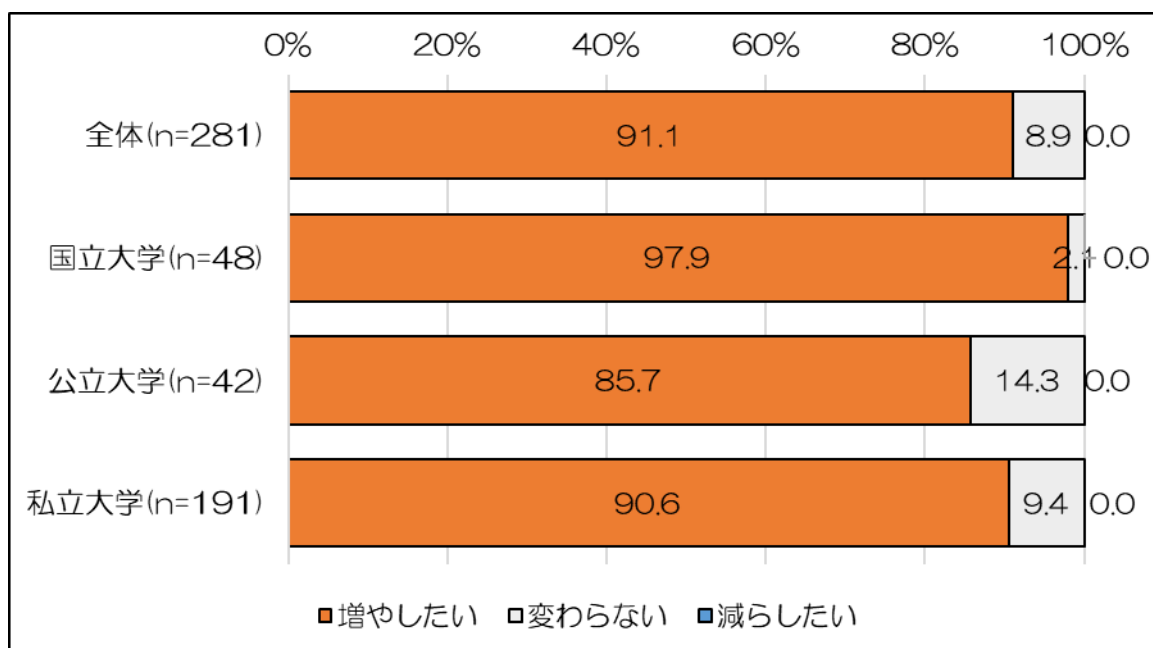


図 2-29 教育関係の競争的資金獲得金額 (2) 今後の方針

第3章 教育改善活動の現在と将来

林 英明（立教大学）

教育改善活動の実施状況

学内調査・IRによる学生の学修状況の報告を行っている大学は全体の約8割

図3-1は学内調査・IRによる学生の学修状況報告の実施有無について尋ねた結果である。全体では82.4%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。設置形態別に見ると、「十分に実施」と回答した割合は私立大学が最も多く20.3%となっているが、「ある程度実施」まで含めると国立大学が最も多く88.0%となっている。公立大学では「十分に実施」または「ある程度実施」の割合は67.5%であり、国立大学との差は20.5%となっている。

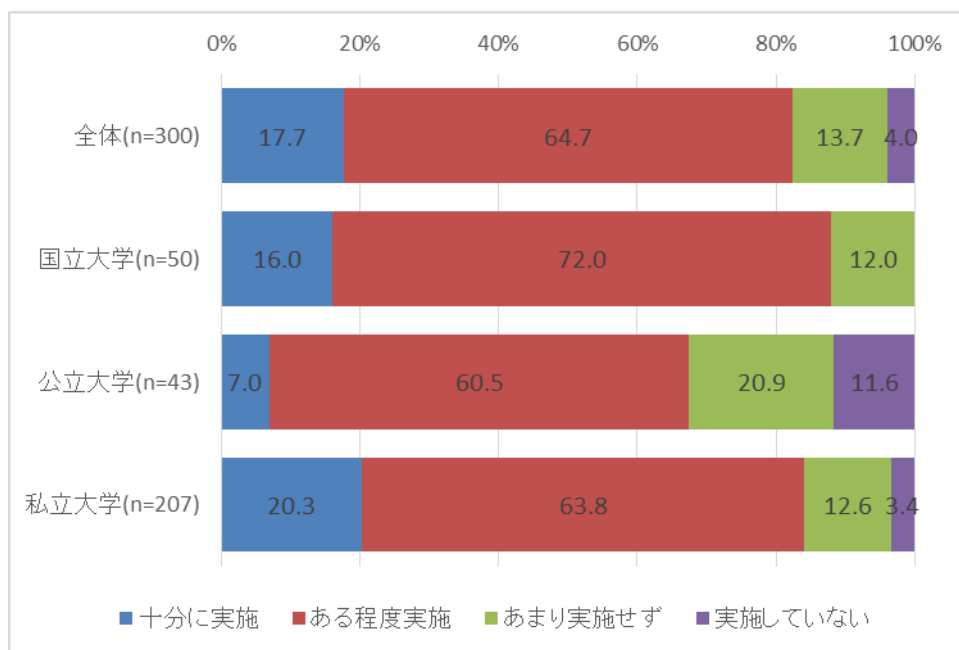


図3-1 学内調査・IRによる学生の学修状況の報告

私立大学が外部業者によるアセスメントテストを積極的に活用している傾向

図 3-2 は、外部業者によるアセスメントテストの導入・結果共有の実施有無について尋ねた結果である。全体では 46.7%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。設置形態別に見ると、「十分に実施」と回答した割合は私立大学が最も多く 15.0%となっており、「ある程度実施」まで含めた割合も私立大学が最も多く 51.7%となっている。国立大学の「実施」と回答した割合は 38.0%、公立大学の同割合は 32.6%となっており、私立大学の方が学部業者によるアセスメントテストを積極的に活用している傾向が分かる。

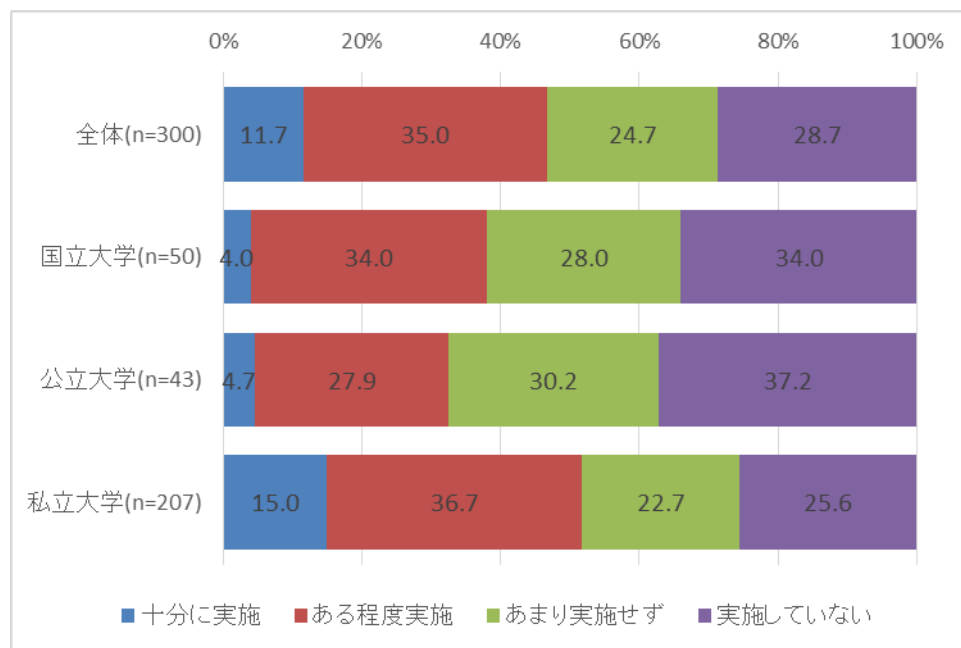


図 3-2 外部業者によるアセスメントテストの導入・結果共有

授業の相互参観を行っている大学は全体の 5 割以上

図 3-3 は、授業の相互参観の実施有無について尋ねた結果である。全体では 56.2%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。設置形態別に見ると、「十分に実施」または「ある程度実施」と回答した割合は公立大学が最も多く 58.1%となっている。「実施」の回答割合が最も低い国立大学でも 52.0%であり、設置形態別の回答割合の差はそれほど大きくはない。

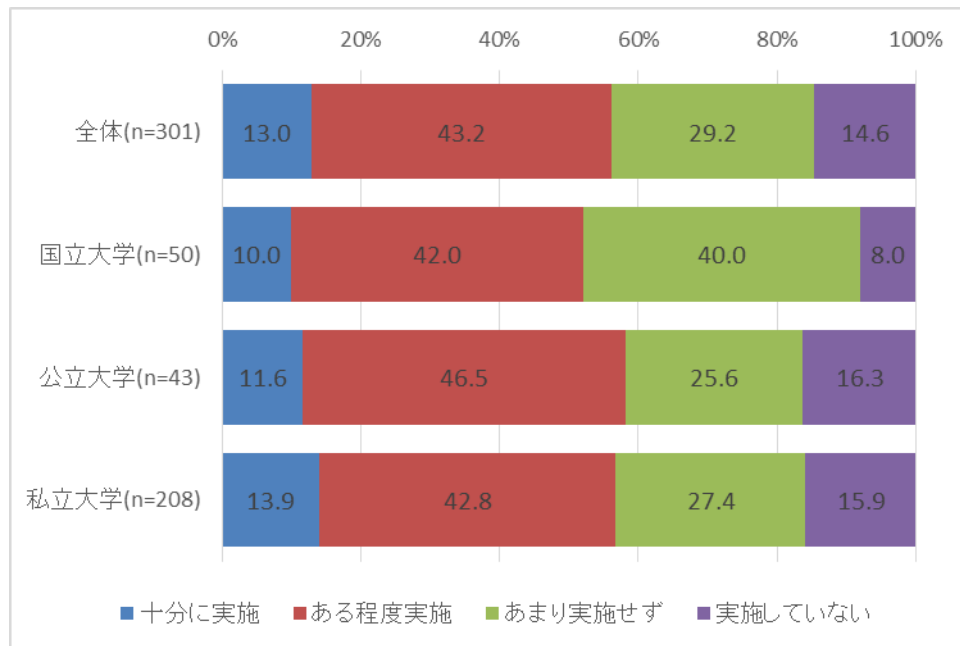


図 3-3 授業の相互参観

国公立大学は大学教育や授業についての教員間の討議が活発である傾向

図3-4は、大学教育や授業についての教員間の討議の実施有無について尋ねた結果である。全体では73.8%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。設置形態別に見ると、「実施」と回答した割合は国立大学が最も多く84.0%、次いで公立大学が81.4%であり、私立大学の69.7%と比べると、国公立大学の方が大学教育や授業について教員間で活発に議論している傾向があることが読み取れる。

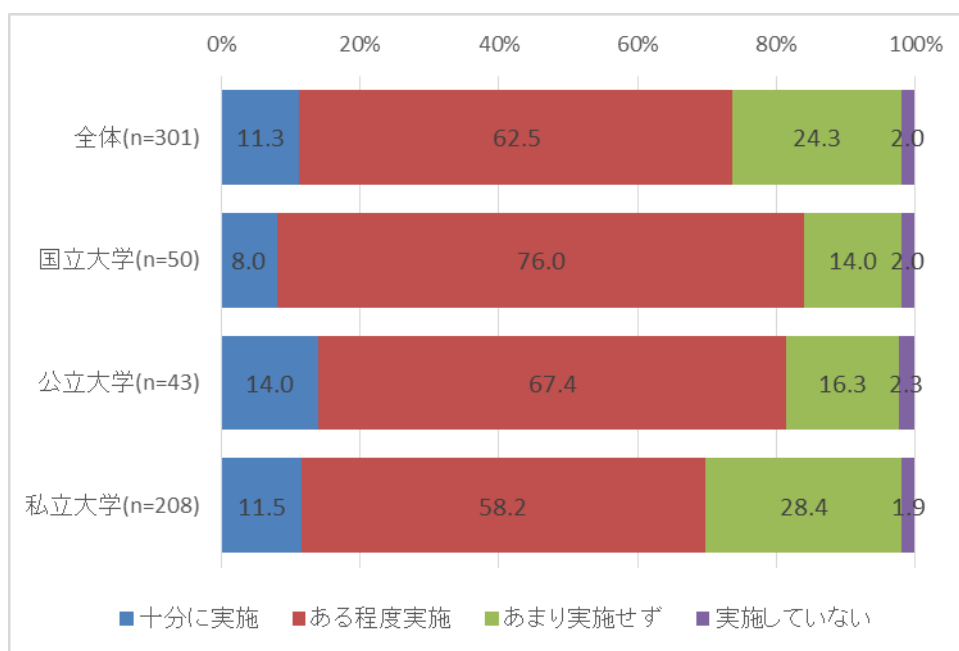


図3-4 大学教育や授業についての教員間の討議

非常勤講師に対する教育方針の徹底やFDを実施している大学は約3割

図3-5は、非常勤講師に対する教育方針の徹底やFDの実施有無について尋ねた結果である。全体では34.3%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。設置形態別に見ると、「実施」と回答した割合は国立大学が36.0%、私立大学が35.6%となっている。これに対して公立大学の同割合は、25.6%であり、国立大学、私立大学と比べて相対的に低いことが読み取れる。

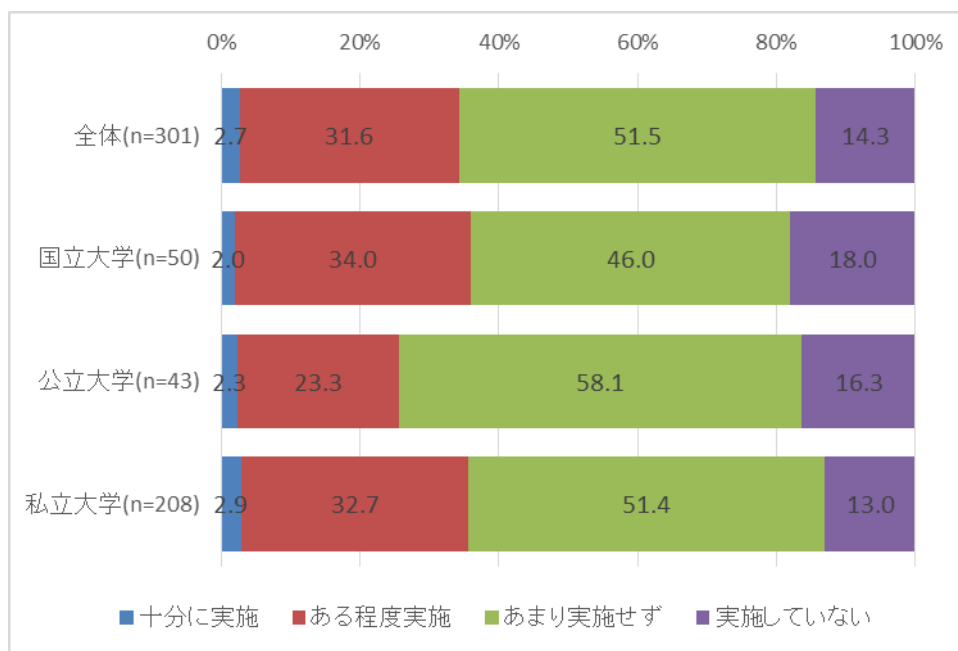


図3-5 非常勤講師に対する教育方針の徹底やFD参加

大学教育の改善の方向性

多くの大学が修得すべき知識・技能等の標準化とカリキュラムの体系化を重視

図3-6は、修得すべき知識・技能等を標準化しカリキュラムの体系化を行っているかを尋ねた結果である。全体では93.4%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。設置形態別に見ると、国立大学は「実施」の回答割合が100%であった。

図3-6は、修得すべき知識・技能等を標準化しカリキュラムの体系化を将来的に重視するかを尋ねた結果である。全体では63.5%が「とても重視」と回答した。「やや重視」まで含めるとほぼ全ての大学が知識・技能等の標準化やカリキュラムの体系化を重視していることが分かる。

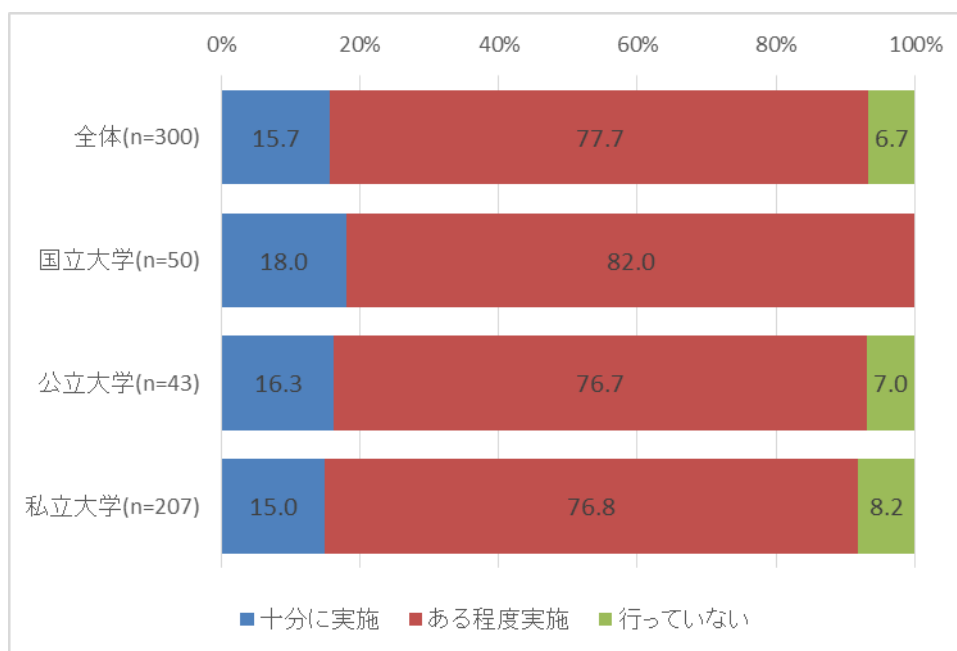


図3-6 修得すべき知識・技能等を標準化しカリキュラムを体系化する（行っているか）

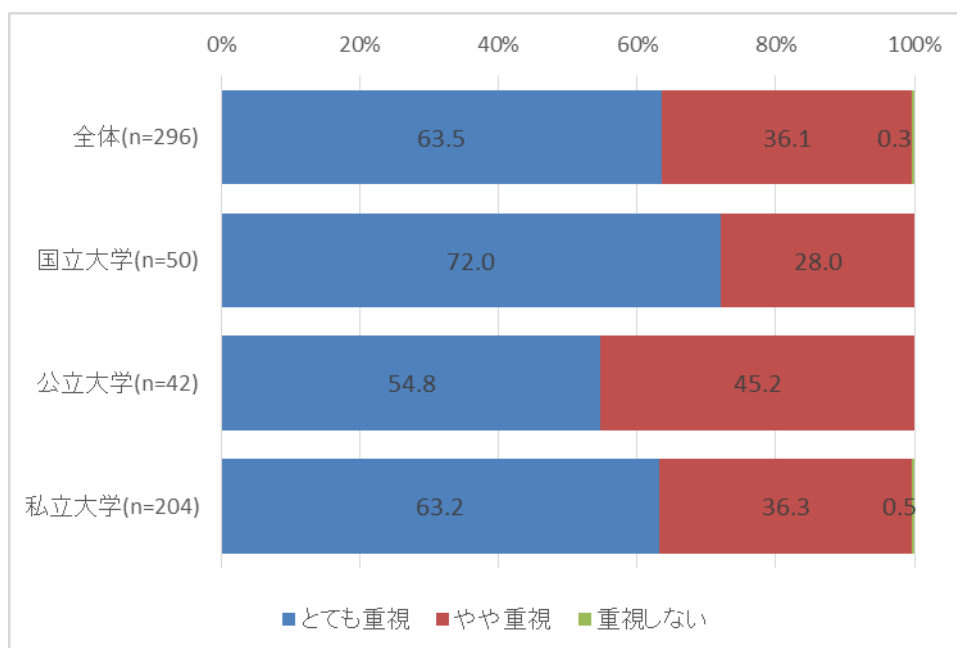


図3-7 修得すべき知識・技能等を標準化しカリキュラムを体系化する（将来の方向）

週 2 回授業等の取り組みは国立大学が先行している傾向

図 3-8 は、週 2 回授業を実施する等学生が個々の授業科目に集中できる様にする取り組みの実施有無を尋ねた結果である。全体では 40.9%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。設置形態別に見ると、国立大学は「実施」の割合が最も多く 52.0%であった。これに対して公立大学の同割合は 32.6%、私立大学は 40.0%であり、週 2 回授業等の取り組みは国立大学が先行している状況が読み取れる。

図 3-9 は、将来の方向として週 2 回授業を実施する等学生が個々の授業科目に集中できる様にする取り組みを重視するかを尋ねた結果である。全体では 68.1%が「重視」（「とても重視」または「やや重視」）と回答しており、設置形態別には大きな差は確認できなかった。

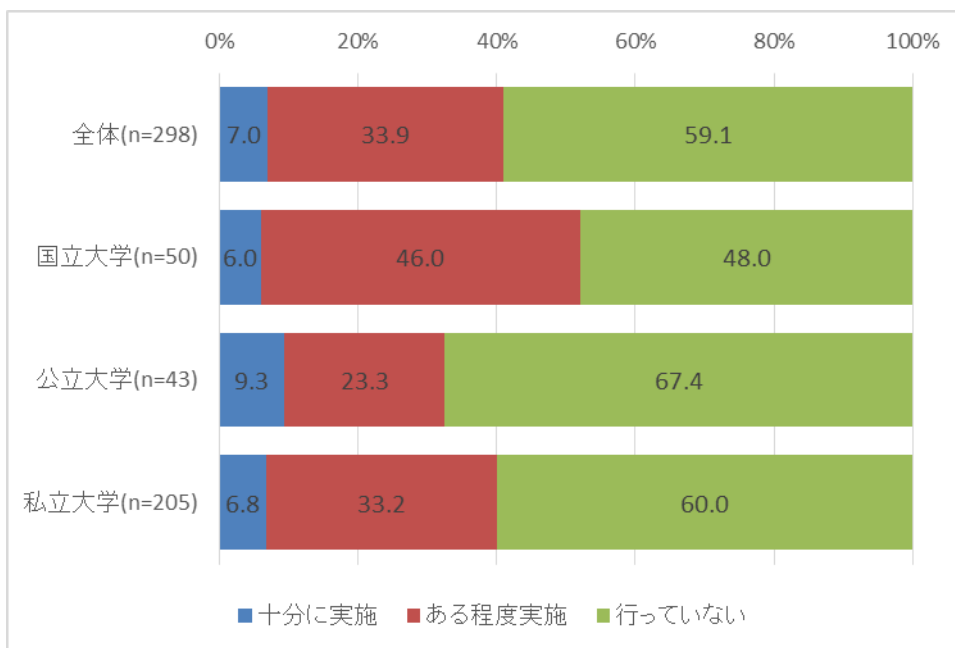


図 3-8 週 2 回授業を実施する等学生が個々の授業科目に集中できる様にする（行っているか）

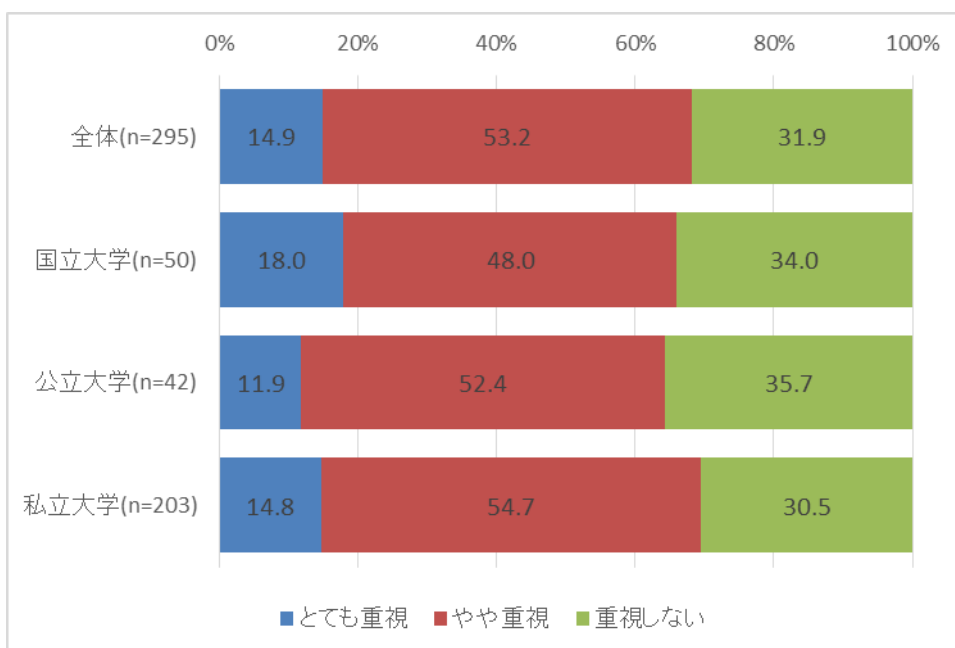


図 3-9 週 2 回授業を実施する等学生が個々の授業科目に集中できる様にする（将来の方向）

多くの大学が授業で獲得すべき基礎能力を明確にする取り組みを重視

図3-10は、授業で獲得すべき基礎能力を明確にする取り組みの実施有無を尋ねた結果である。全体では94.7%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。また、すべての設置形態で「実施」の割合が90%を超えている。

図3-11は、将来の方向として授業で獲得すべき基礎能力を明確にする取り組みを重視するかを尋ねた結果である。全体では60.8%が「とても重視」と回答しており、「やや重視」を含めると99.3%が「重視」と回答しており、ほとんどの大学が重視し、実際に取り組んでいることが分かる。

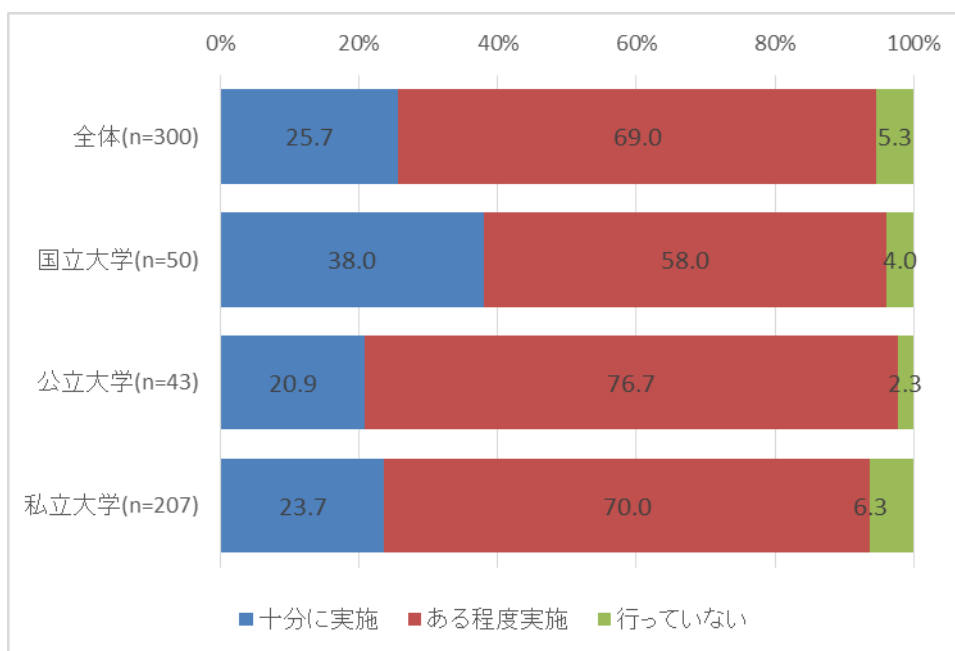


図3-10 授業で獲得すべき基礎能力を明確にする（行っているか）

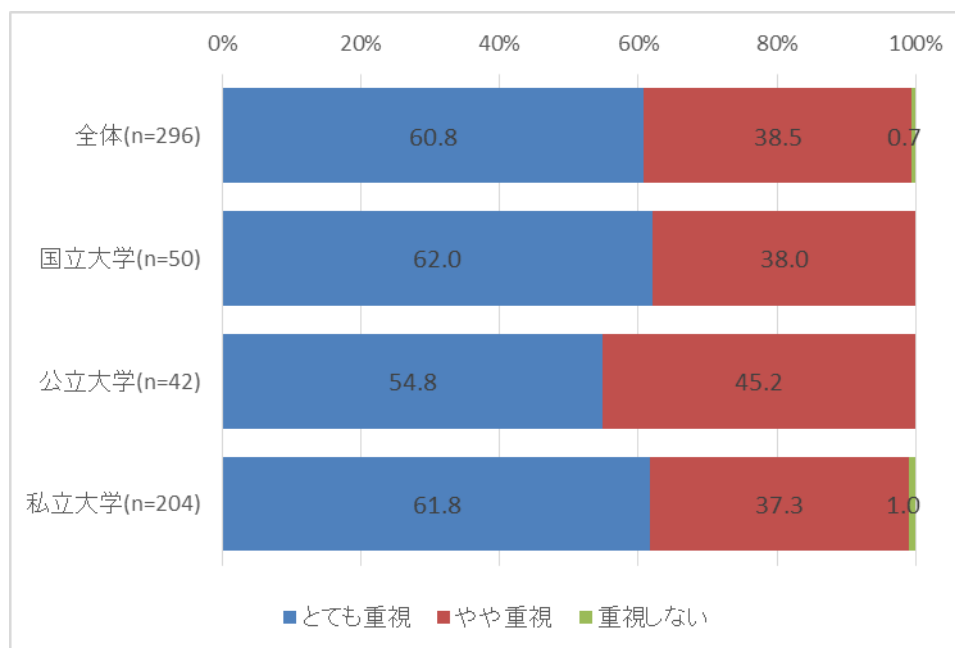


図3-11 授業で獲得すべき基礎能力を明確にする（将来の方向）

公立大学は体験型学修機会が恵まれている傾向にある

図 3-1 2 は、体験型学修機会の増加・充実させる取り組みの実施有無を尋ねた結果である。全体では 98.7%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。また、設置形態別に見ると、公立大学の「十分に実施」の割合が 39.5%と最も高く、公立大学は相対的に体験型学修の機会に恵まれている傾向にあると見て取れる。

図 3-1 3 は、将来の方向として体験型学修機会の増加・充実させる取り組みを重視するかを尋ねた結果である。全体では 98.6%が「重視」（「とても重視」または「やや重視」）と回答している。設置形態別に見ると、取り組みの実績とは逆に公立大学の「とても重視」の割合が 45.2%と最も低く、公立大学は地域連携などにより、すでに体験型学修の環境が整備され、成熟していると考えられる。

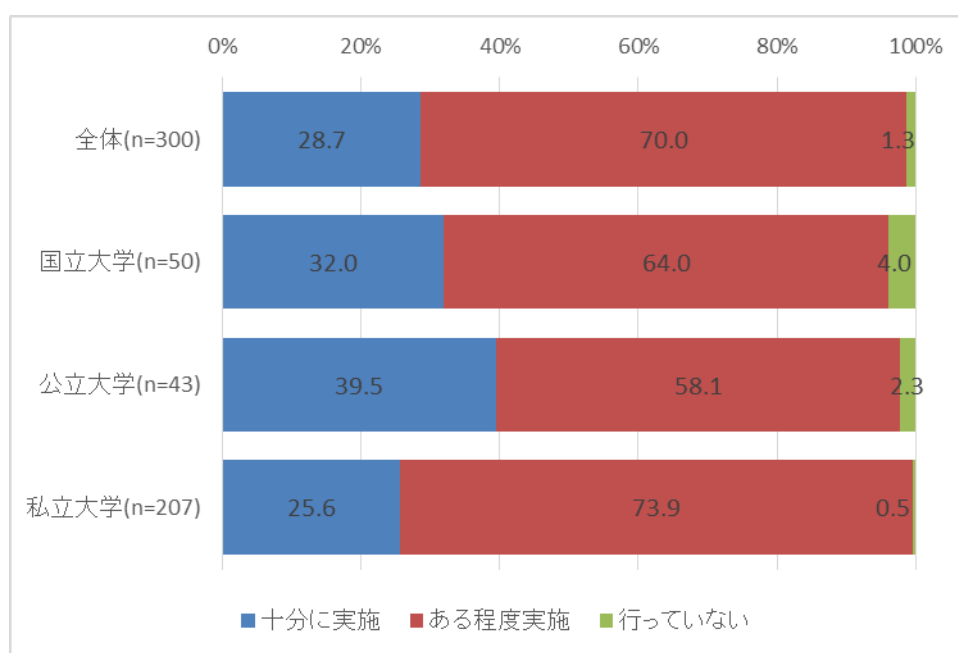


図 3-12 体験型学修機会の増加・充実（行っているか）

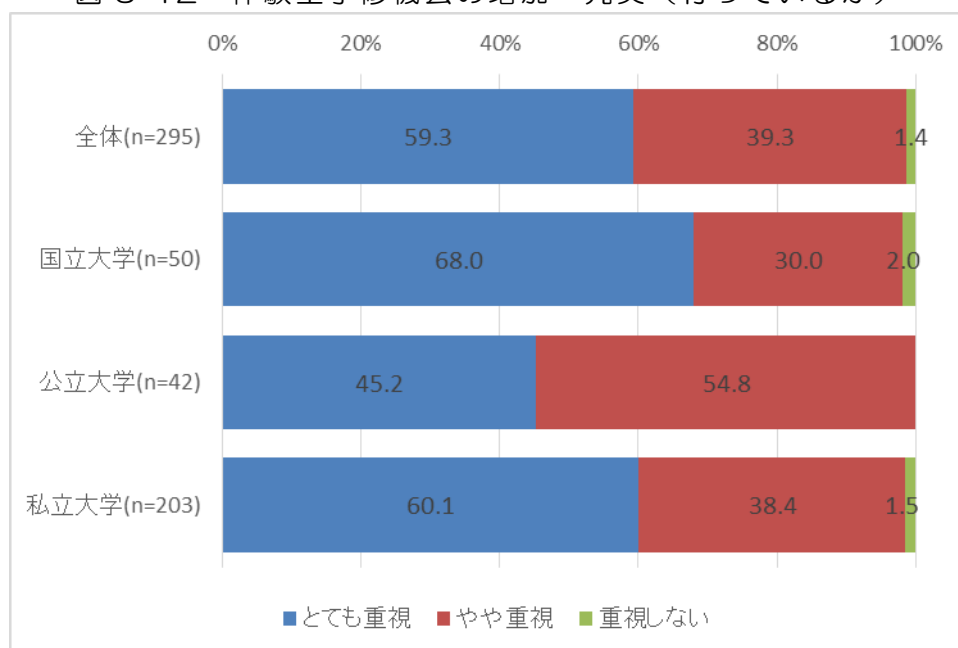


図 3-13 体験型学修機会の増加・充実（将来の方向）

学修時間を増やす取り組みは重視されているが、十分な実施には至っていない

図 3-1 4 は、学生の学修時間を増やす取り組みの実施有無を尋ねた結果である。全体では 85.6%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。一方で「十分に実施」の割合は全体で 5.4%にとどまる。設置形態別に見ると、国立大学の「十分に実施」の割合が 8.0%と最も高い。

図 3-1 5 は、将来の方向として学修時間を増やす取り組みを重視するかを尋ねた結果である。全体では 98.6%が「重視」（「とても重視」または「やや重視」）と回答している。設置形態別に見ると、「とても重視」と回答した割合が国立大学 64.0%、私立大学 58.8%、公立大学 47.6%の順になっており、多くの大学が十分な実施には至っていないものの、重視をしていることが分かる。

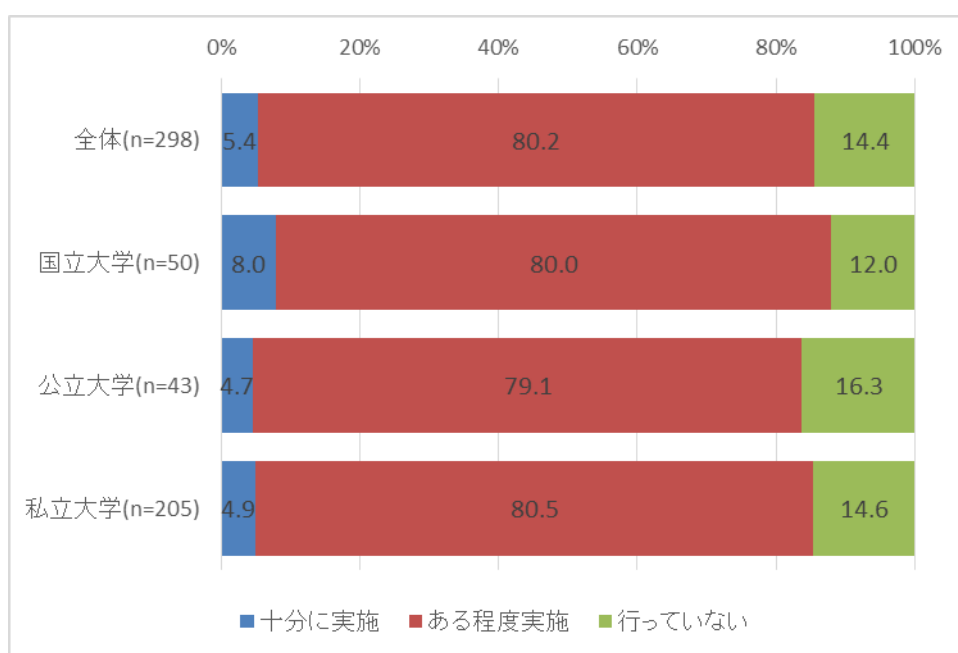


図 3-14 学生の学修時間を増やすこと（行っているか）

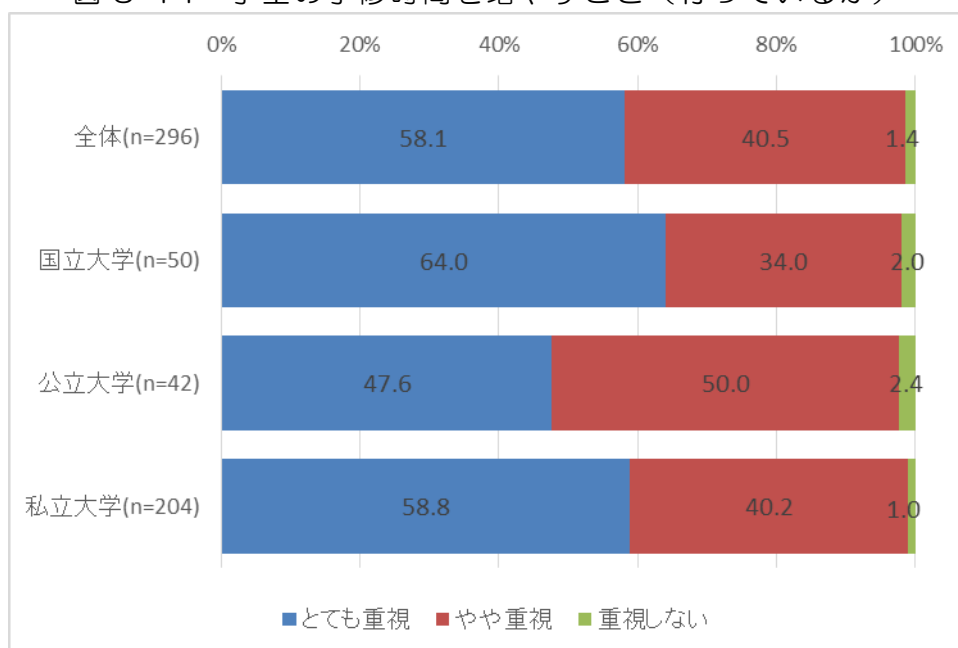


図 3-15 学生の学修時間を増やすこと（将来の方向）

教養教育や学部横断型教育の実施は国公立大学が先行

図3-16は、教養教育や学部横断型教育の充実させる取り組みの実施有無を尋ねた結果である。全体では89.2%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。設置形態別に見ると、私立大学は「行っていない」の割合が15.1%と最も高く、国公立大学と取り組み状況に差があることが分かる。

図3-17は、将来の方向として教養教育や学部横断型教育の充実させる取り組みを重視するかを尋ねた結果である。全体では98.6%が「重視」（「とても重視」または「やや重視」）と回答している。設置形態別に見ると、「とても重視」と回答した割合が国立大学68.0%、私立大学50.0%、公立大学47.6%の順になっており、特に国立大学が教養教育や学部横断型教育を重視している傾向にあることが分かる。

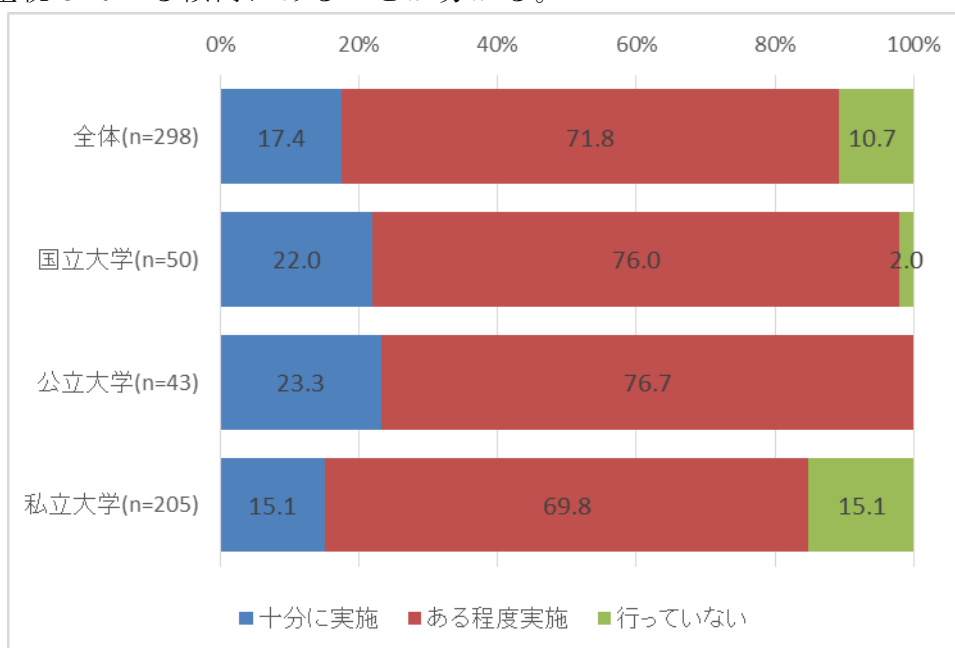


図3-16 教養教育や学部横断型教育の充実（行っているか）

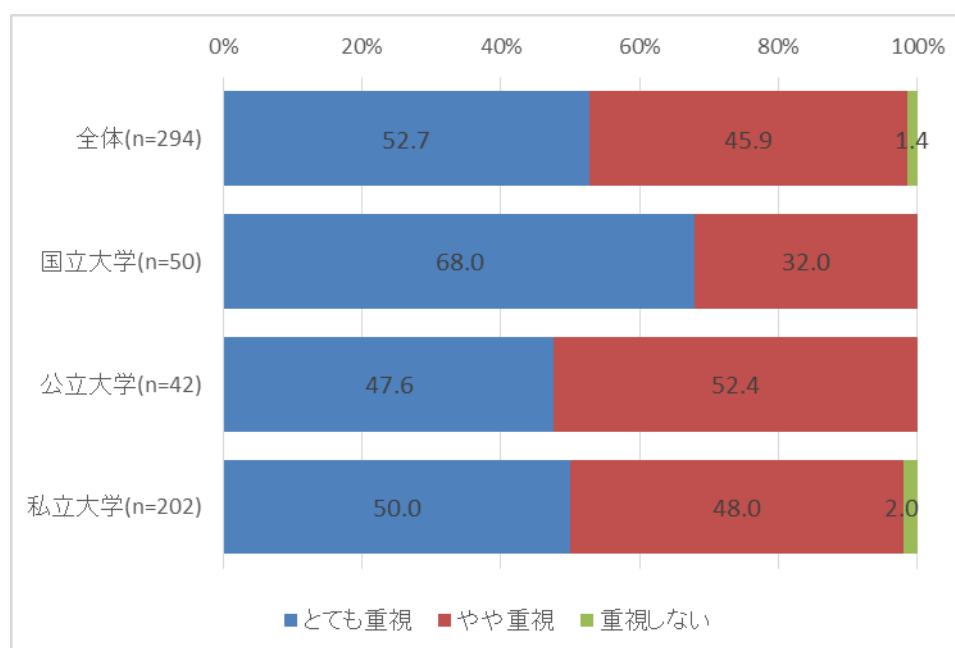


図3-17 教養教育や学部横断型教育の充実（将来の方向）

公立大学は教員や学生間の接触を強化する取り組みが充実している傾向にある

図 3-18 は、研究室やゼミを通じて、教員や学生間の接触を強化する取り組みの実施有無を尋ねた結果である。全体では 97.7%が「実施」（「十分に実施」または「ある程度実施」）と回答した。設置形態別に見ると、公立大学は「十分に実施」の割合が 60.5%と最も多く、国立大学、私立大学と比べ顕著な差があることが分かる。

図 3-19 は、将来の方向として教員や学生間の接触を強化する取り組みを重視するかを尋ねた結果である。全体では 98.6%が「重視」（「とても重視」または「やや重視」）と回答している。設置形態別には、国立大学の「とても重視」の割合が 67.3%と最も多いが、実施の実績と比べ、設置形態による大きな差は確認できなかった。

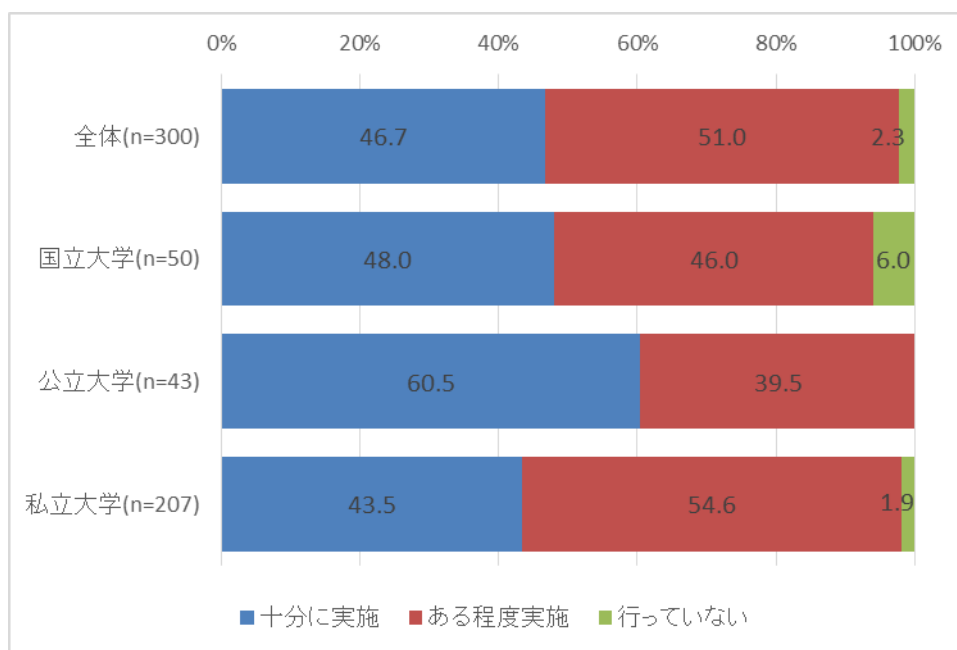


図 3-18 研究室やゼミを通じて、教員や学生間の接触を強化する（行っているか）

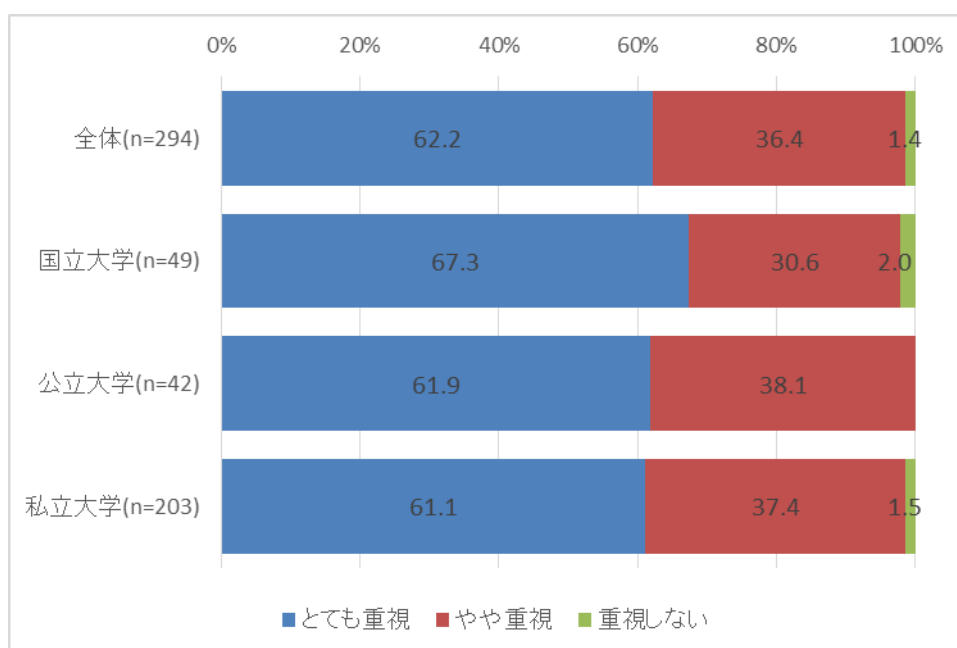


図 3-19 研究室やゼミを通じて、教員や学生間の接触を強化する（将来の方向）

第4章 教育改革とその実態

戸村 理（東北大学）

学内ルールの有無

授業の最低開講人数の設定に関して学内ルールを持つ大学は全体の約4割

図4-1は授業の最低開講人数の設定に関する学内ルールの有無について尋ねた結果である。全体では43.2%が「ある」と回答した。設置形態別に見ると、「ある」と回答した割合は私立大学が最も多く56.7%となっており、次に公立大学で16.3%、最後に国立大学で10.0%となっていた。私立大学では「検討中」と回答したものも含めると68.7%に達しており、国公立大学とは異なり授業の最低開講人数を設定する傾向にあることが伺える。

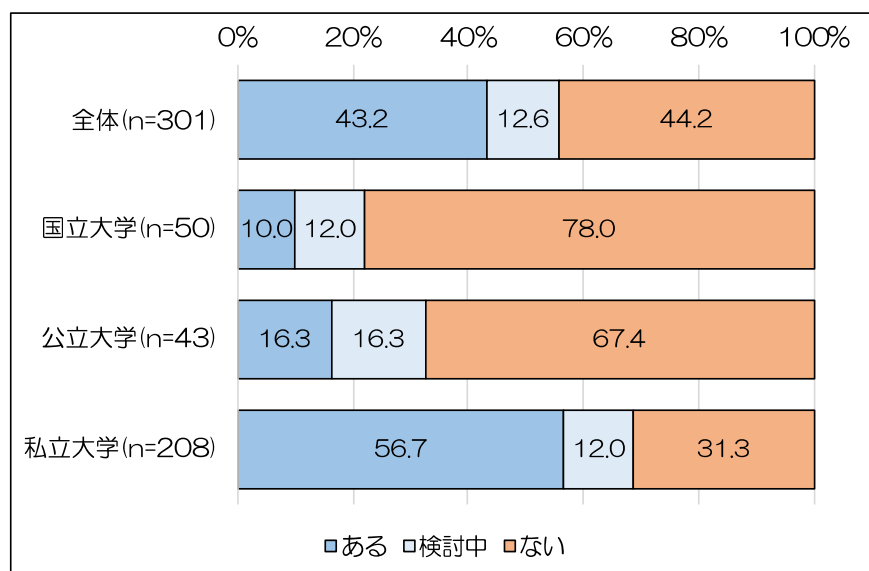


図 4-1 授業における最低開講人数の設定に関する学内ルールの有無

専任教員の持ちコマ数に関して学内ルールを持つ大学は全体の約5割強

図4-2は、専任教員の持ちコマ数に関する学内ルールの有無について尋ねた結果である。全体では55.5%が「ある」と回答した。設置形態別に見ると、「ある」と回答した割合は私立大学が最も多く67.8%となっており、「検討中」を含めると80.3%であった。国立大学と公立大学の「ある」と回答した分布は近似しており、「ある」または「検討中」と回答した割合は、国立大学で46.0%、公立大学で51.2%であった。

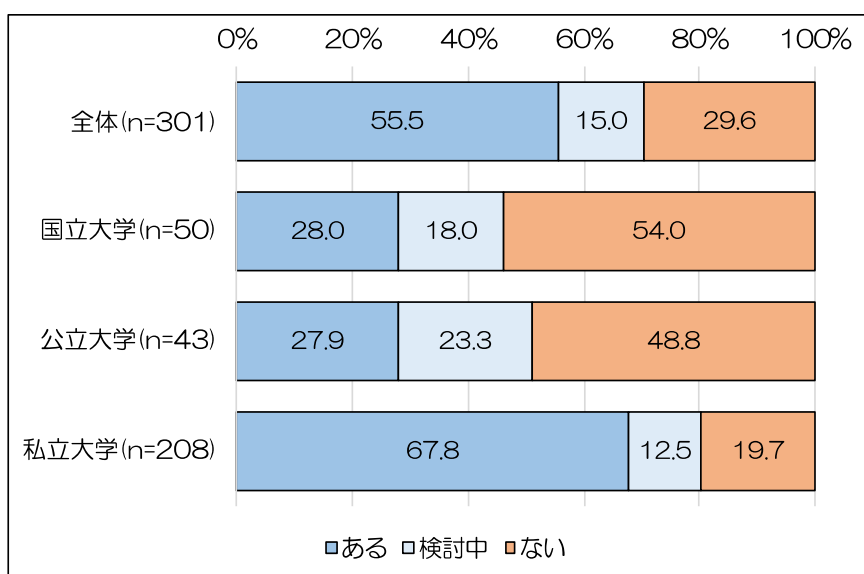


図 4-2 専任教員の持ちコマ数に関する学内ルールの有無

国立大学では教職員の処遇が評価と連動している割合が公私立大学より大きい

図4-3は、教職員の評価に連動した処遇に関する学内ルールの有無について尋ねた結果である。全体では43.2%が「ある」と回答した。設置形態別に見ると、「ある」と回答した割合は国立大学が最も多く70.0%となっており、「検討中」を含めると96.0%にも達した。一方で私立大学は「ある」と回答した割合が36.1%と最も割合が少なかった。なお私立大学でも「検討中」との回答は33.7%となっており、今後、私立大学においても教職員の処遇が何らかの評価と連動する方向へシフトする可能性があることが伺える。

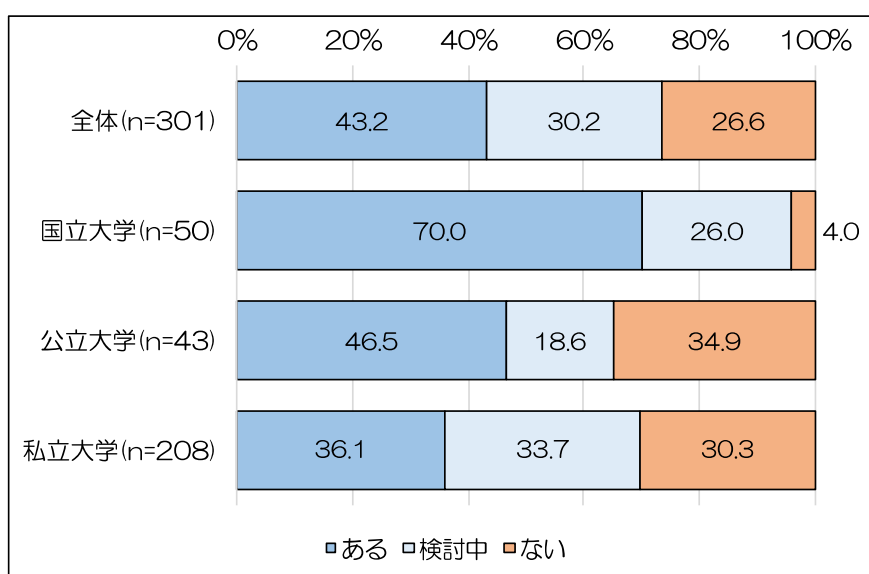


図 4-3 教職員の評価に連動した処遇に関する学内ルールの有無

多くの私立大学では目標とする入学定員充足率についてルールを定める傾向

図4-4は、目標とする入学定員充足率に関する学内ルールの有無について尋ねた結果である。全体では72.4%が「ある」と回答した。設置形態別に見ると、「ある」と回答した割合は私立大学が最も多く80.3%となっており、「検討中」を含めると93.3%にも達した。その他を見ると、「ある」と回答した割合は国立大学が64.0%、公立大学が44.2%となっており、設置形態の区分によって学内ルールの有無に差があることが読み取れる。

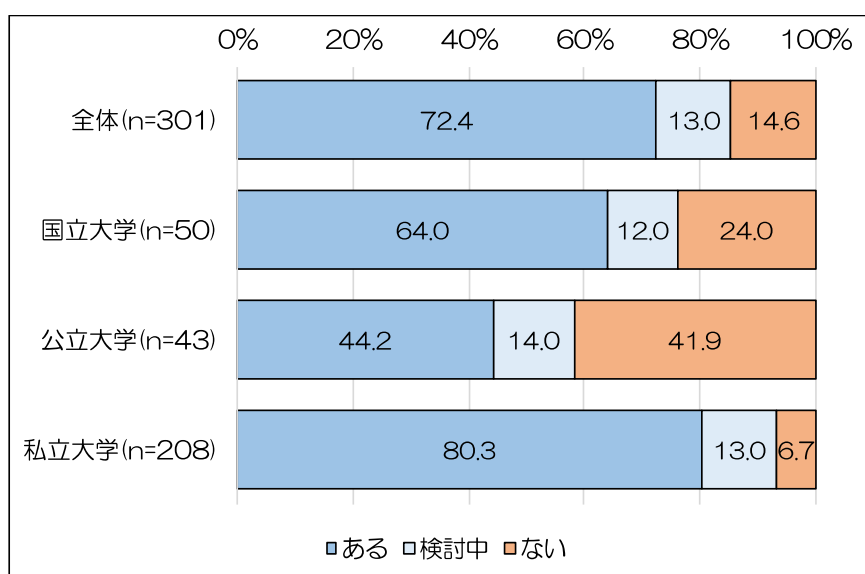


図 4-4 目標とする入学定員充足率に関する学内ルールの有無

国立大学では非常勤講師の数や担当割合に関して学内ルールを定める傾向

図4-5は、非常勤講師の数や担当割合に関する学内ルールの有無について尋ねた結果である。全体では19.3%が「ある」と回答した。設置形態別に見ると、「ある」と回答した割合は国立大学が最も多く40.0%となっており、「検討中」を含めると、66.0%であった。これに対して公立大学と私立大学の「ある」と回答した割合は順に、11.6%、15.9%であった。図4-5からは公立・私立大学の「ない」と回答した割合が国立大学と比べて相対的に多いことが図から読み取ることができ、分布に違いが見られた。

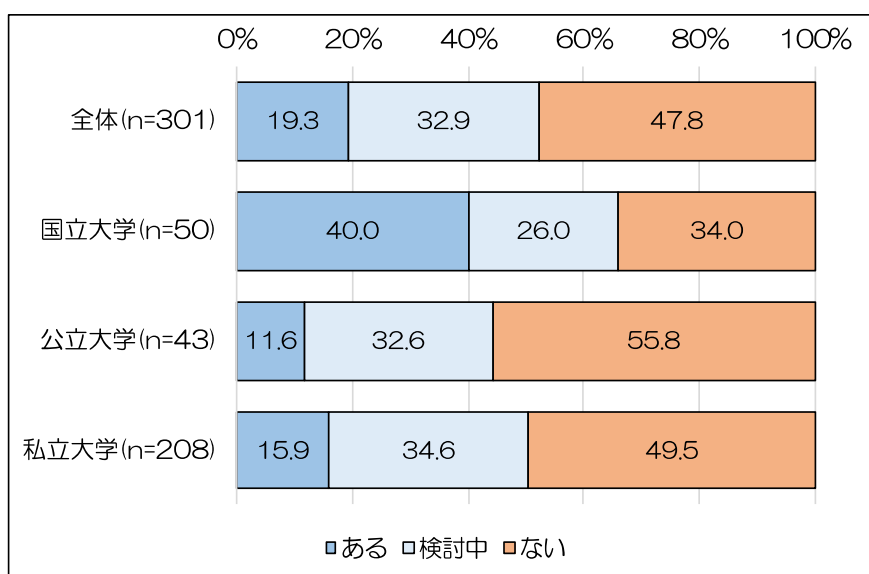


図 4-5 非常勤講師の数や担当割合に関する学内ルールの有無

非常勤講師の割合

授業コマ数全体に占める非常勤講師割合が少ないのは国立大学

図4-6は、授業コマ数全体に占める非常勤講師の割合を尋ねた結果である。全体では「2割以下」が34.4%、「2～3割」が34.7%であった。設置形態別に見ると、「2割以下」は国公私の順に、57.1%、37.5%、28.1%と分布に差があることが確認できた。「2割以下」と「2～3割」と回答した割合を合わせると、国立大学では91.8%、公立大学では85.0%となり、一方で私立大学では60.2%と、国公立大学と私立大学との差が顕著であることが理解できる。

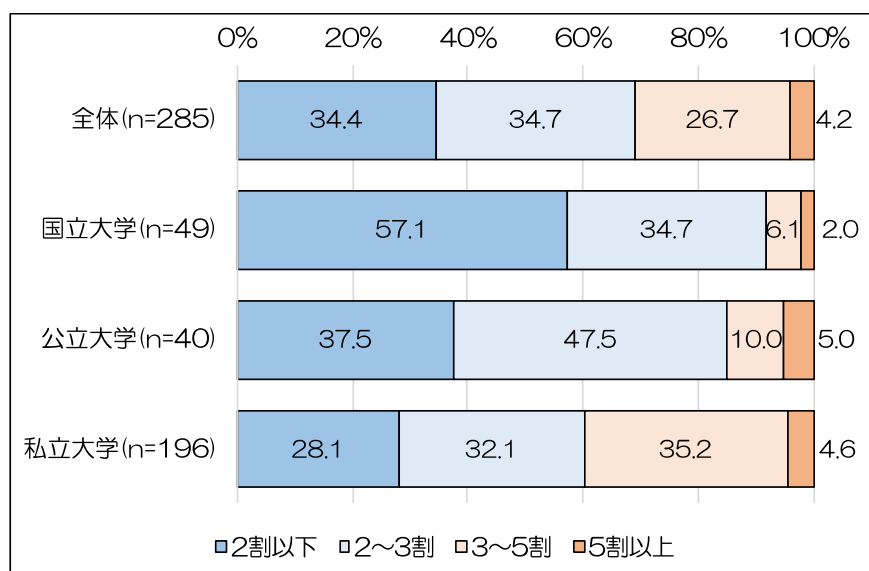


図 4-6 授業コマ数全体に占める非常勤講師割合

教育改革の現状

全体の約7割で教員が協力して教育改革を進める雰囲気があると回答

図4-7は、教員が協力して教育改革を進める雰囲気があるかを尋ねた結果である。全体では「とてもあてはまる」または「あてはまる」と肯定的に回答した割合は73.0%であった。肯定的回答の割合を設置形態別に見ると、国立大学で59.2%、公立大学で69.8%、私立大学で77.0%となっていた。国立大学では「あまりあてはまらない」が40.8%と、唯一、40%を超える結果となった。

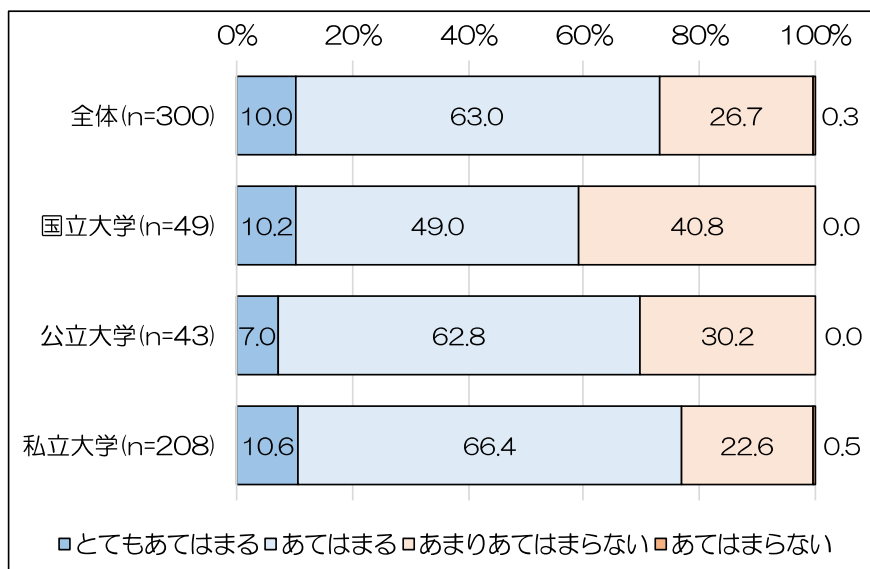


図 4-7 教員は協力して教育改革を進める雰囲気があるか

設置形態に関係なく、学生は大学四年間で大きく成長していると認識

図4-8は、学生は大学四年間で大きく成長しているかを尋ねた結果である。全体では「とてもあてはまる」または「あてはまる」と肯定的に回答した割合は92.6%であった。肯定的回答の割合を設置形態別に見ると、国立大学で89.8%、公立大学で95.3%、私立大学で92.8%となっていた。この調査結果より、設置形態の区分に関係なく、本調査の回答者（学長・理事・副学長・その他）は、学生が大学四年間で大きく成長していると認識していることが伺える。

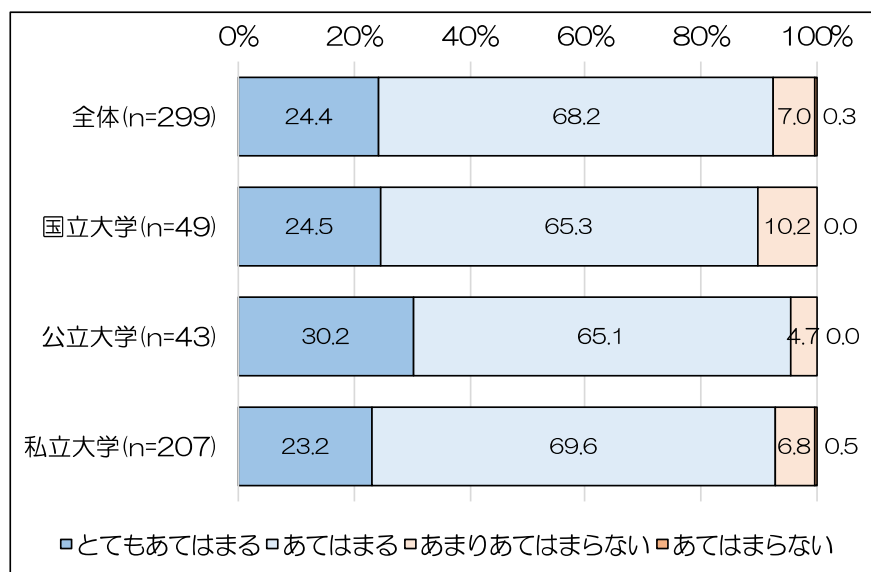


図4-8 学生は大学四年間で大きく成長しているか

国立大学では公私立大学よりは教員の教育への熱心度に差があると認識

図4-9は、教員の教育への熱心度に差があるかを尋ねた結果である。全体では「とてもあてはまる」または「あてはまる」と回答した割合は78.6%であった。これについて設置形態別に見ると、国立大学で89.8%、公立大学で76.7%、私立大学で76.3%となっており、国立大学と公私立大学では幾分差が見られた。

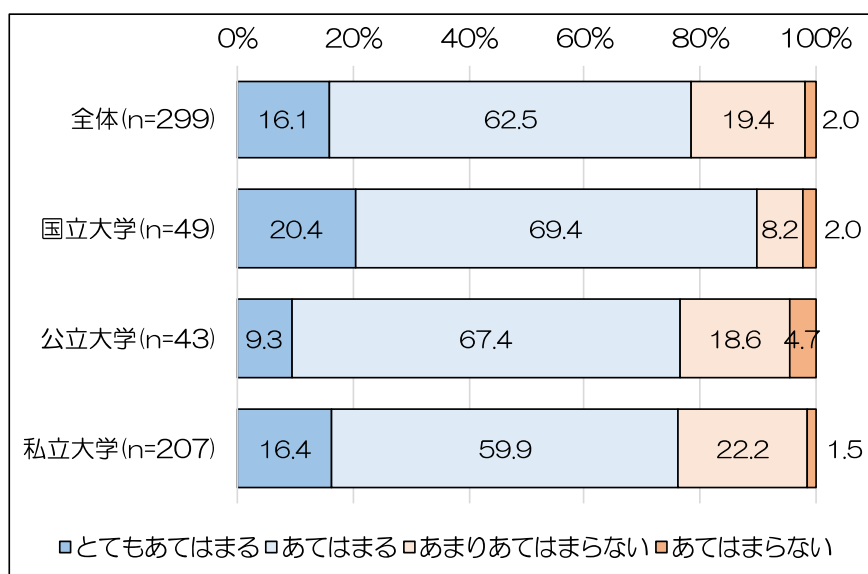


図4-9 教員の教育への熱心度に差があるか

学生確保に課題がある学部・学科を抱えているとの回答は5割強

図4-10は、学生確保に課題がある学部・学科を抱えているかを尋ねた結果である。全体では「とてもあてはまる」または「あてはまる」と回答した割合は56.3%であった。設置形態別に見ると、国立大学が40.8%、公立大学が32.5%であるのに対し、私立大学では64.9%となっており、国公立大学と私立大学とでの差が顕著であった。「あてはまらない」と回答した割合も私立大学では9.6%と、国立大学の22.5%、公立大学の34.9%と比べて差が見られた。

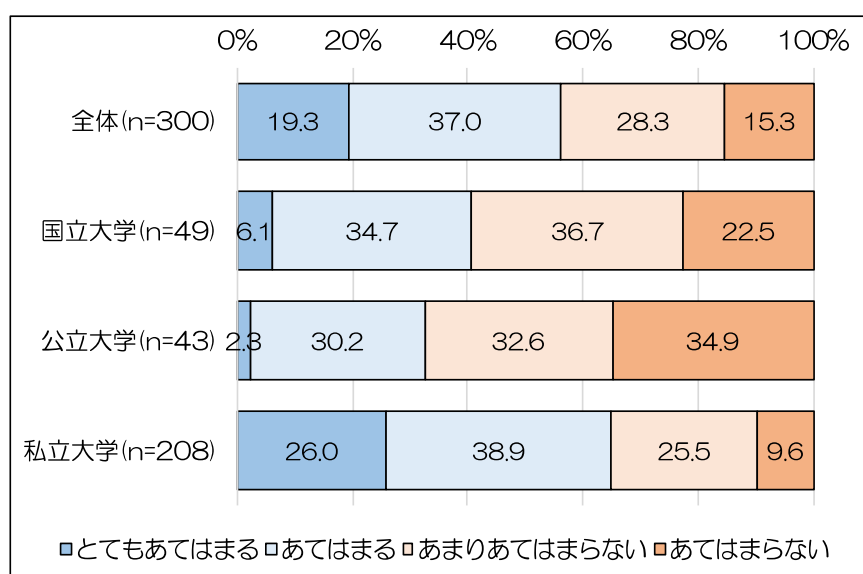


図4-10 学生確保に課題がある学部・学科を抱えている

設置形態に関係なく、大学は社会からの期待に応える教育ができていると認識

図4-11は、社会からの期待に応える教育ができているかを尋ねた結果である。全体では「とてもあてはまる」または「あてはまる」と肯定的に回答した割合は91.0%であった。設置形態別に見ると、国立大学が93.9%、公立大学が93.0%、私立大学が89.9%であった。どの設置形態においても本調査の回答大学の9割近くが、社会からの期待に応える教育ができていると認識している実態が明らかになった。

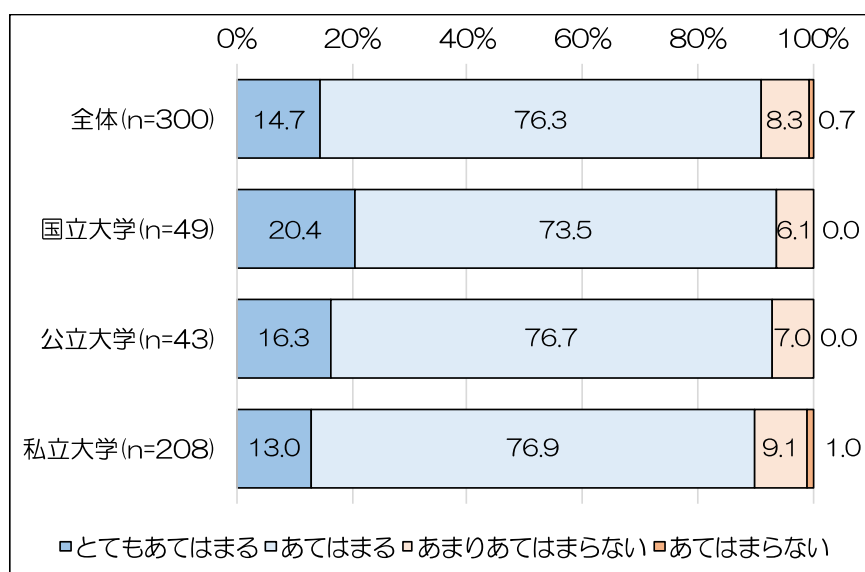


図4-11 社会からの期待に応える教育ができている

教員の良い研究が良い教育につながるとの認識は約 6 割強

図 4-12 は、教員の良い研究が良い教育につながっているかを尋ねた結果である。全体では「とてもあてはまる」または「あてはまる」と肯定的に回答した割合は 67.7%であった。設置形態別に見ると、国立大学が 85.7%、公立大学が 79.0%、私立大学が 61.1%となっており、国公立大学での肯定的回答の割合の大きさ、さらには国立大学における「とてもあてはまる」の割合の大きさが顕著であった。他方で私立大学では「あまりあてはまらない」と「あてはまらない」とを合わせた消極的回答の割合が 38.9%と、国公立大学との差が顕著であった。

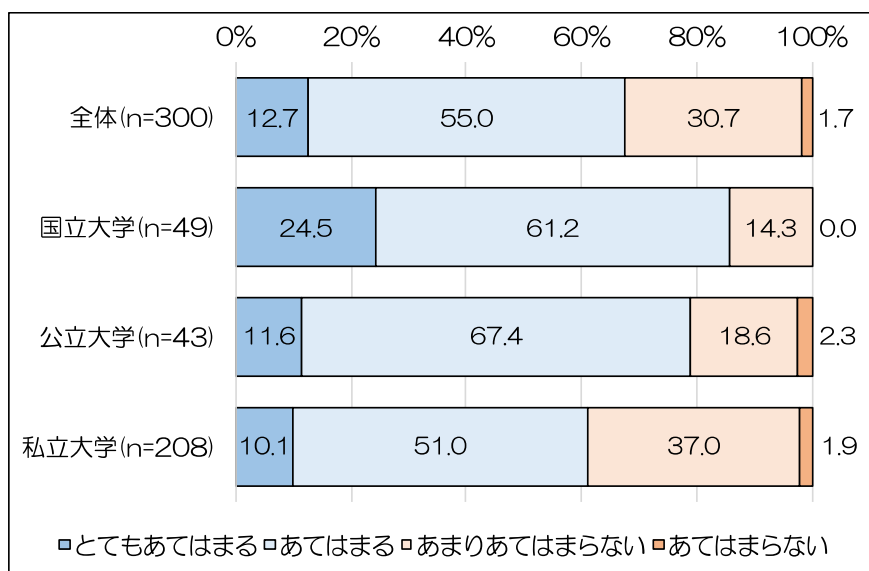


図 4-12 教員の良い研究が良い教育につながっている

第5章 制度や政策に対する考え

飯塚 潤（東京外国語大学）

制度や政策への考え

認証評価等の第三者評価で教育の質は改善していると考えている大学は全体の8割を超える

図5-1は認証評価等の第三者評価で教育の質は改善しているかについて尋ねた結果である。全体では「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は85.6%である。設置形態別に見ると、「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は私立大学が最も多く87.4%となっており、次に国立大学で84.0%、最後に公立大学で79.1%となっていた。公立大学のみ8割を切っているが、いずれの設置形態においても本調査の回答大学では認証評価等の第三者評価によって教育の質が改善していると考えていることが伺える。

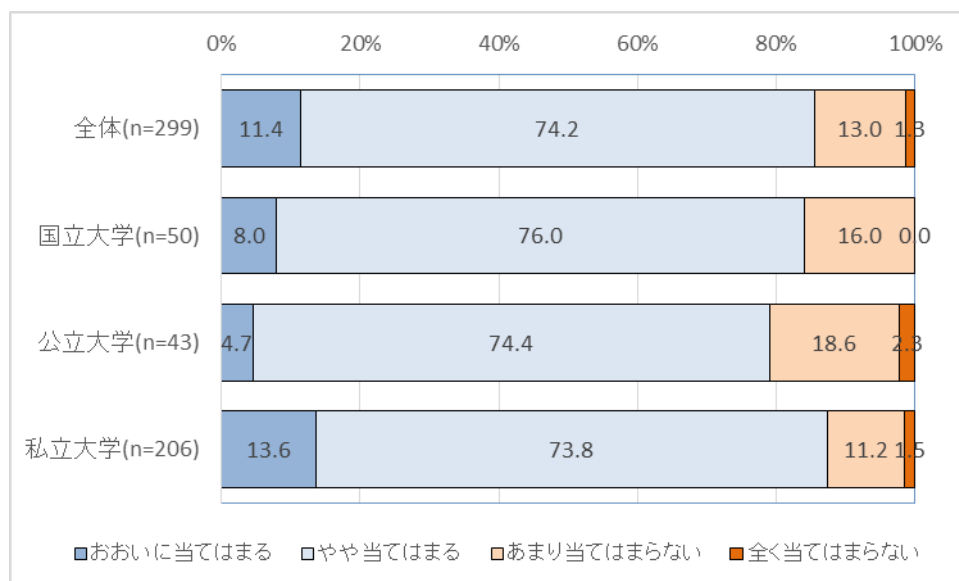


図5-1 認証評価等の第三者評価で教育の質は改善しているか

教育評価の業務量が負担だと考えている大学は全体の9割弱

図 5-2 は教育評価の業務量が負担であるかについて尋ねた結果である。全体では 88.3% が「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した。設置形態別に見ると、「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は国立大学が最も多く 96.0%であった。次に公立大学で 90.2%、最後に私立大学で 86.0%となっていた。「おおいに当てはまる」と回答した大学に限って見ると、国立大学では 48.0%、公立大学では 26.8%、私立大学では 23.7%であり、国立大学と公私立大学との間に顕著な差が見られた。

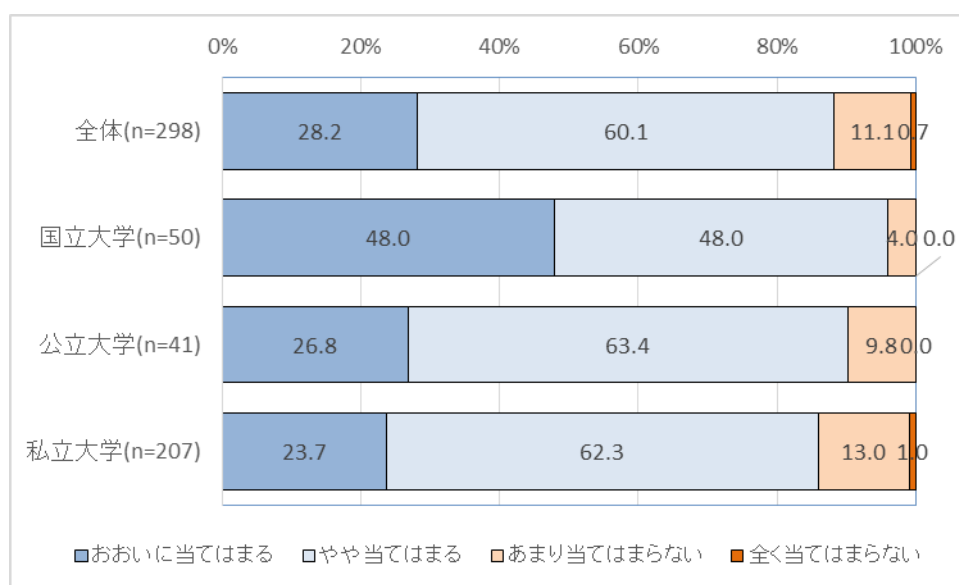


図 5-2 教育評価の業務量が負担であるか

学生調査などの教学経営基盤は大学間で共通化できると考えている大学は全体の6割弱

図5-3は、学生調査などの教学経営基盤は大学間で共通化できるかについて尋ねた結果である。全体では58.1%が「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した。設置形態別に見ると、「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は国立大学が最も多く62.0%となっており、次に私立大学で58.1%、最後に公立大学で53.5%となっており、いずれの設置形態においても本調査に回答した半数以上の大学が学生調査などの教学経営基盤は大学間で共通化できると考えていることが読み取れる。

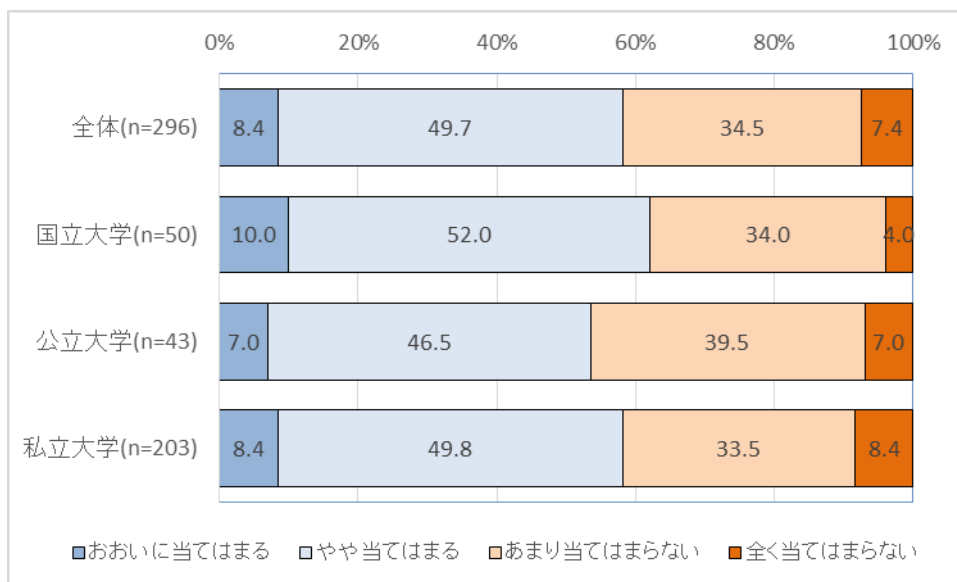


図5-3 学生調査などの教学経営基盤は大学間で共通化できるか

教育内容に関する文部科学省からの統制が強いと考えている大学は全体の6割以上

図5-4は、教育内容に関する文部科学省からの統制が強いかについて尋ねた結果である。全体では64.2%が「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した。設置形態別に見ると、「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は私立大学が最も多く68.0%となっている。その他を見ると、「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は国立大学が62.0%、公立大学が48.8%となっている。公立大学のみが5割を切っており、国立大学、私立大学との間に幾分差があることが読み取れる。

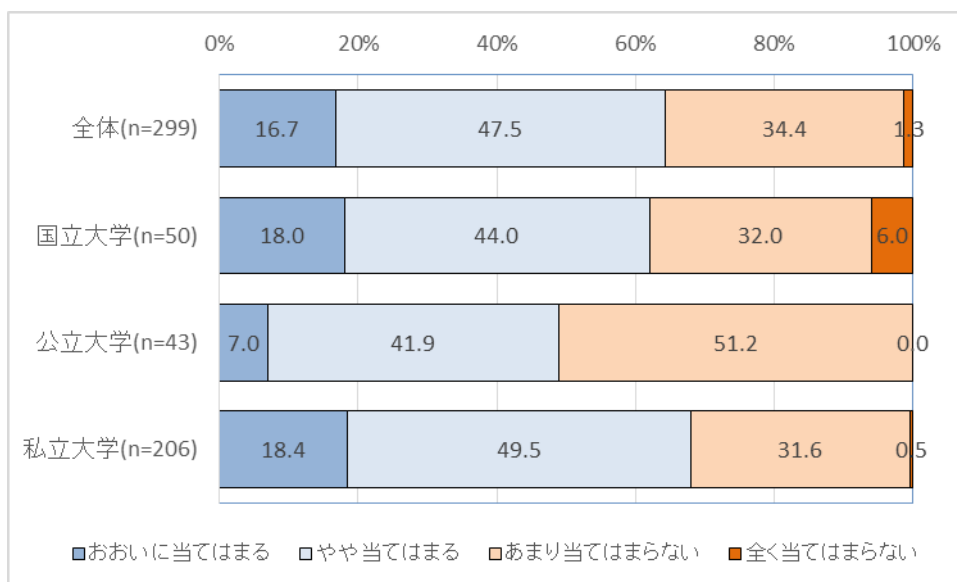


図 5-4 教育内容に関する文部科学省からの統制が強いか

政府からの補助金は教育と研究と分けたほうがよいと考えている大学は全体の7割以上

図 5-5 は、政府からの補助金は教育と研究と分けたほうがよいかについて尋ねた結果である。全体では 71.7%が「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した。設置形態別に見ると、「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は私立大学が最も多く 75.0%であった。これに対して国立大学と公立大学の「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は順に、64.0%、65.19%であった。「おおいに当てはまる」及び「やや当てはまる」を合わせると国立大学が最も少ないが、「おおいに当てはまる」と回答した大学に限ると国立大学が 30.0%と最も多く、公立大学の 11.6%、私立大学の 19.1%と比べて差が見られた。

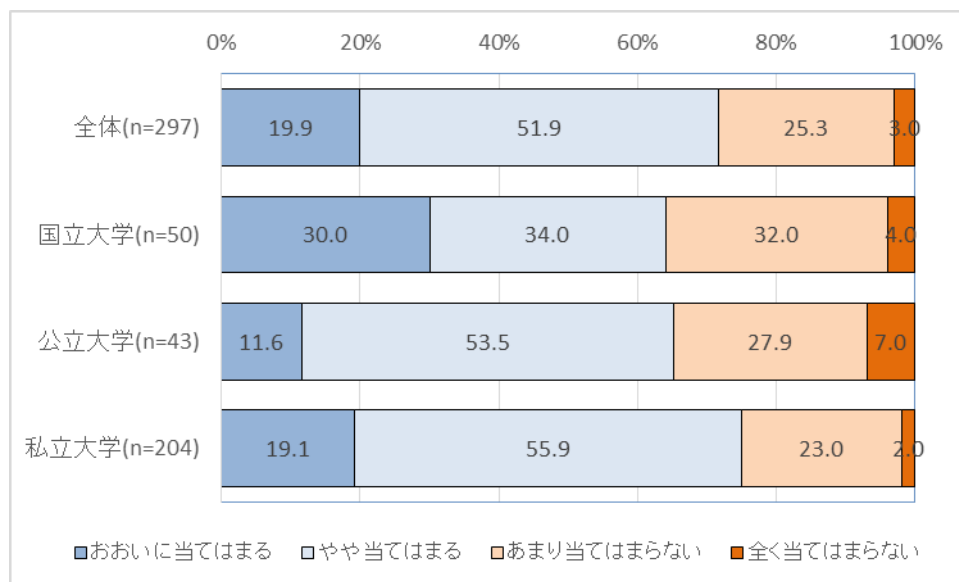


図 5-5 政府からの補助金は教育と研究と分けたほうがよいか

補助金があることで学内の教員を説得しやすいと考えている大学は全体の 6 割以上

図 5-6 は、補助金があることで学内の教員を説得しやすいかを尋ねた結果である。全体では 65.9%が「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した。設置形態別に見ると、「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は私立大学が最も多く 70.0%となっている。その他を見ると、「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は国立大学が 64.0%、公立大学が 47.6%となっており、国私立大学と公立大学との間で差が見られた。

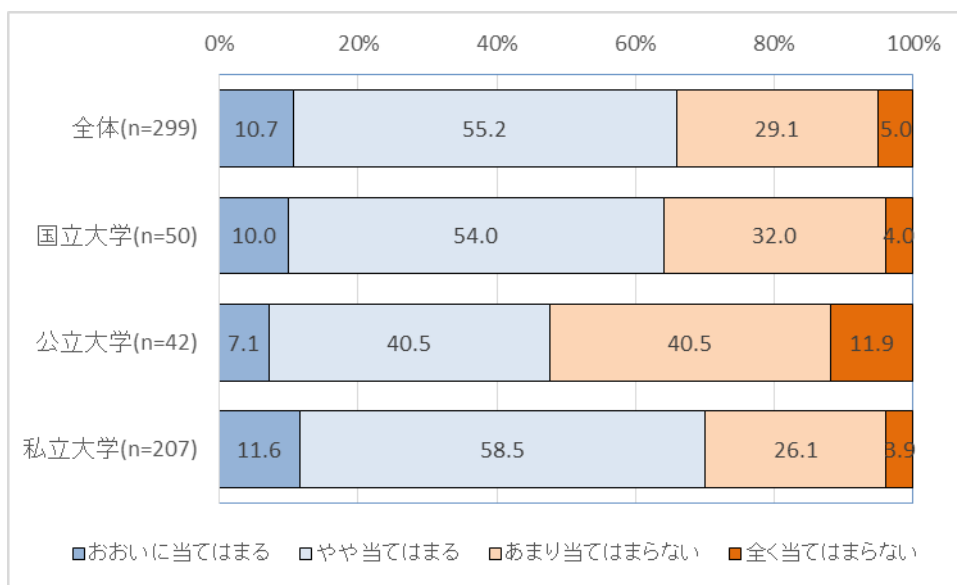


図 5-6 補助金があることで学内の教員を説得しやすい

全体の9割以上でIRなどの専門人材の養成が必要だと認識

図5-7は、IRなどの専門人材の養成が必要であるかを尋ねた結果である。全体では「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と肯定的に回答した割合は93.0%であった。肯定的回答の割合を設置形態別に見ると、国立大学で94.0%、公立大学で83.7%、私立大学で94.7%となっており、本調査に回答した大学の9割前後がIRなどの専門人材の養成が必要だと認識している実態が明らかになった。一方、「おおいに当てはまる」と回答した大学に限って見ると、国立大学では48.0%、私立大学は42.5%であるが、公立大学ではその割合は23.3%であり、設置形態による差が見られた。

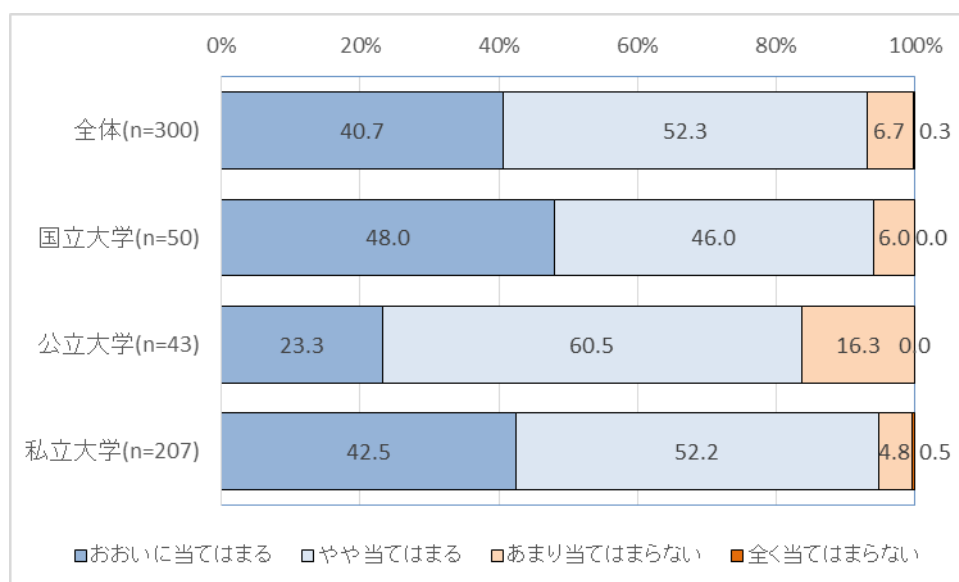


図 5-7 IR などの専門人材の養成が必要である

これまでの大学入試センター試験はよく機能していたと考える大学は全体の 7 割以上

図 5-8 は、これまでの大学入試センター試験はよく機能していたかを尋ねた結果である。全体では「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と肯定的に回答した割合は 75.3% であった。肯定的回答の割合を設置形態別に見ると、国立大学で 88.0%、公立大学で 88.4%、私立大学で 69.4%となっており、国公立大学と私立大学との間に差が見られた。国立大学と公立大学では、「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合はほぼ同じであるが、「おおいに当てはまる」に限って見ると、国立大学の 38.0%と公立大学の 20.9%との間に差が見られる。

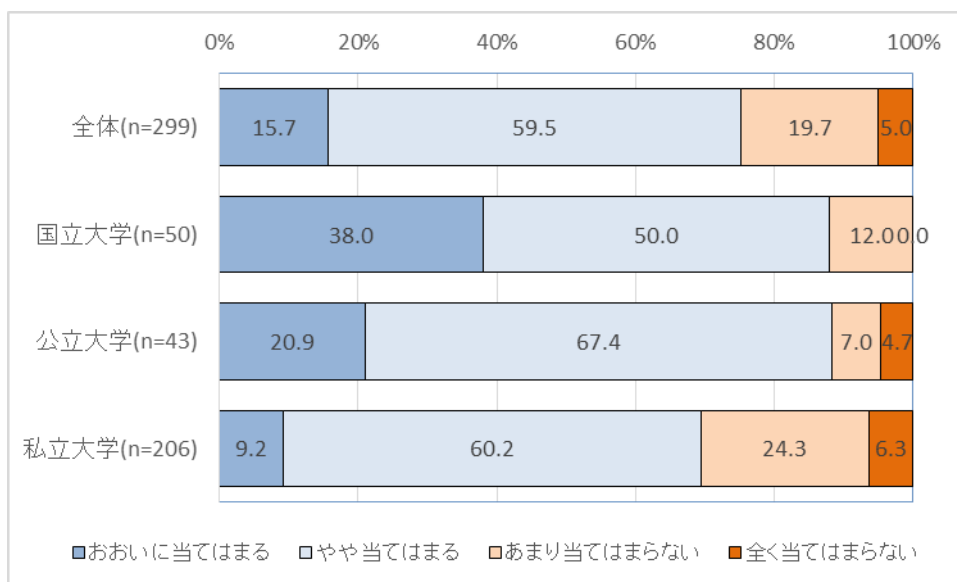


図 5-8 これまでの大学入試センター試験はよく機能していたか

国立大学では半数以上が定員管理は緩めたほうが良いと認識

図 5-9 は、定員管理は緩めたほうが良いかを尋ねた結果である。全体では「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は 49.7%であった。これについて設置形態別に見ると、国立大学で 70.0%、公立大学で 48.8%、私立大学で 44.9%となっており、国立大学と公私立大学との間の差が顕著であった。

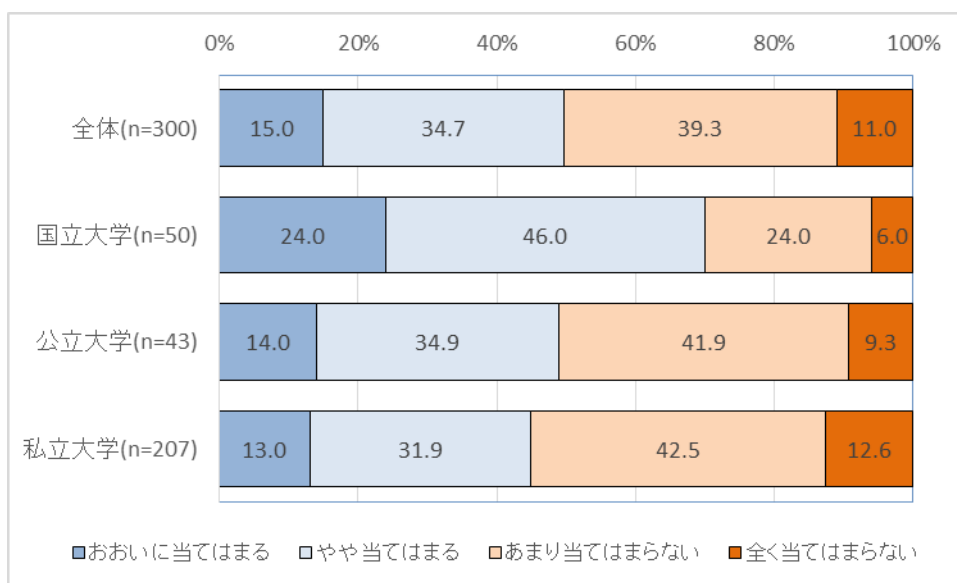


図 5-9 定員管理は緩めたほうが良いか

修学支援新制度により受験者数は増加していると考える大学は全体の2割以下

図 5-10 は、修学支援新制度により受験者数は増加しているかを尋ねた結果である。全体では「おおいに当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した割合は 16.8%であった。設置形態別に見ると、国立大学が 8.3%、公立大学が 11.6%、私立大学では 20.0%となっている。また、「全く当てはまらない」と回答した割合は国立大学で 35.4%、公立大学で 20.9%、私立大学で 13.0%と、設置形態による差が見られる。

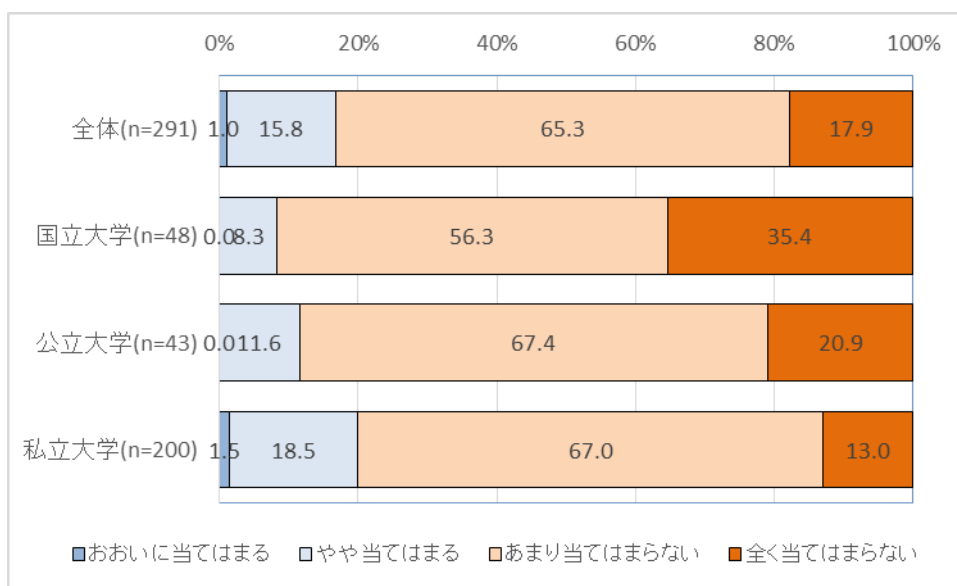


図 5-10 修学支援新制度により受験者数は増加しているか

就学支援対象の学生割合

設置形態に関係なく、修学支援新制度の対象となる学部学生の定員に占める割合は2割以下が大勢を占める

図 5-11 は、修学支援新制度の対象となる学部学生の定員に占める割合を尋ねた結果である。全体では 88.4%が「2 割以下」と回答した。設置形態別に見ると、「2 割以下」は国公私の順に、88.9%、94.3%、86.9%と、公立大学が他と比べて幾分多いものの、いずれの設置形態においてのも 9 割前後であることが確認できた。

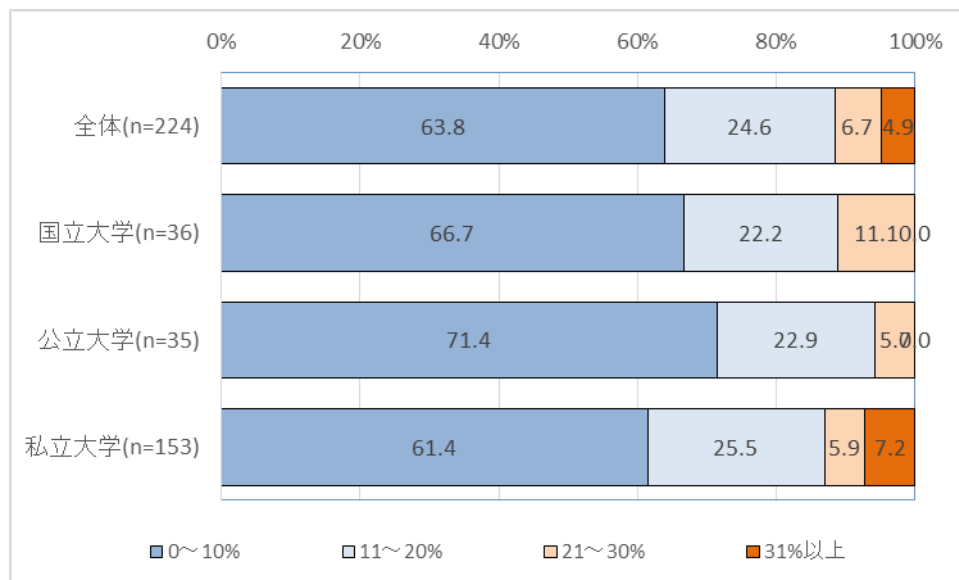


図 5-11 修学支援新制度の対象となる学部学生の定員に占める割合

第6章 大学の理事・副学長の人数・内訳

小林 武夫（産業能率大学）

理事の人数

理事数は6～10人の大学が半数近いが、設置者による違いが大きい

図6-1は理事の人数についての回答をまとめたものである。全体では、1大学あたり6～10人がもっとも多く半数近くを占める。次いで5人までと11～15人がそれぞれ4分の1近い。設置者別にみると国立大学は5人までが4分の3近く、残りは6～10人である。公立大学は5人までが半分弱、6～10人が半分強となる。私立大学は6～10人が半分近くを占め、次いで11～15人が3分の1、16人以上35人以内が合わせて11%、5人までは7%と少ない。このような国公私による相違の背景には法制度の違いがある。国立大学は、理事の数は国立大学法人法において個別大学毎に2人から9人の間で何人かが具体的に決められている。公立大学は国立大学法人の制度設計にならない地方独立行政法人法において公立大学法人制度が創設されたが、具体的な法人の組織運営等は地方公共団体の裁量に委ねる（文部科学省ホームページ）ことから個別大学によって理事数の設定は異なる。また法人化がなされていない公立大学があることにも留意が必要である。私立大学は私立学校法によって5人以上理事を置くことが定められているが、上限はなく個別大学の判断によって寄附行為に理事数を定めている。

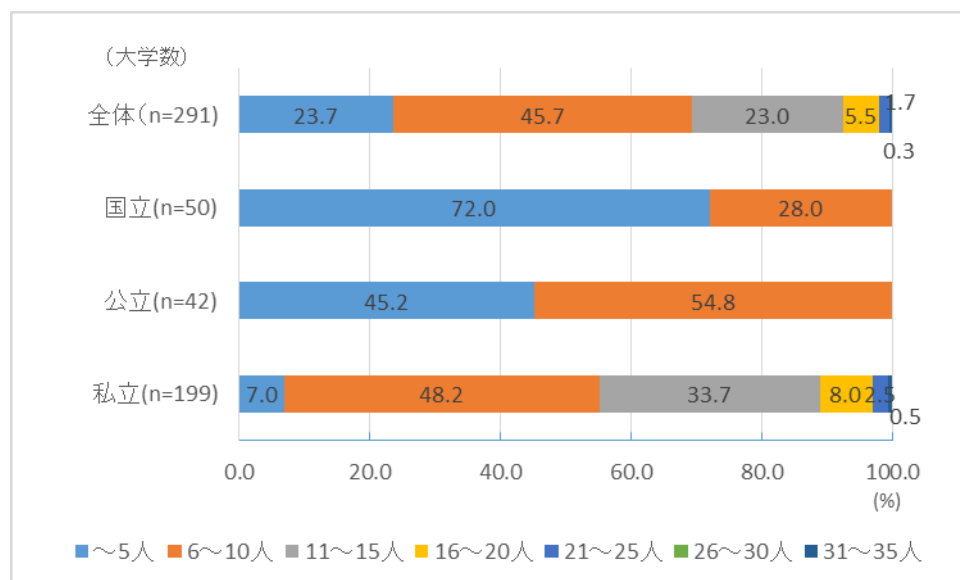


図6-1 理事の人数（全体・設置者別）

理事の内訳（学内者と学外者）

全体では学内者が多いが、私立大学においては学内者と学外者が拮抗している

図 6-2 は理事における学内者と学外者の内訳をまとめたものである。全体では学内者がやや多いが学外者も 45.8%である。国立大学は学内者が 4 分の 3 以上を占め、公立大学は 3 分の 2 以上となるが、私立大学は学内者と学外者はほぼ拮抗している。私立学校法では（理事には）「選任の際現に当該学校法人の役員又は職員でない者が含まれるようにしなければならない」との定めがある。これに規定される理事は 1 人で足りるが、むしろ学外者を積極的に理事に迎えていることがうかがえる。

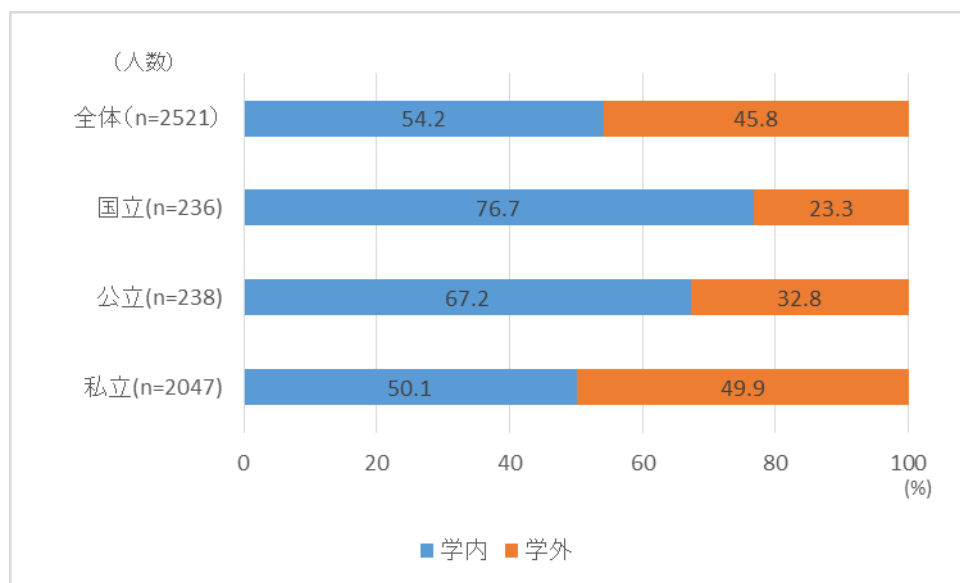


図 6-2 理事の人数（内学内者と学外者の割合、全体・設置者別）

副学長の人数

副学長は国立大学で多い

図 6-3 は副学長の人数についての回答をまとめたものである。全体では 1～4 人が 67% を占め、5～9 人が 15% あり、10 人以上も 3.7% ある。置いていない大学も 14.3% ある。設置者別にみると国立大学は 5～9 人が 70% を占め、10 人以上も 18%、1～4 人も 12% あり、副学長を置かない大学はない。公立大学は 1～4 人が 74.4% を占め、5～9 人と 10 人以上もそれぞれ 2.3% ある。副学長を置かない大学も 20.9% を超える。私立大学は 1～4 人が 78.7%、5～9 人 4.3%、10 人以上 0.5% で置かない大学が 16.4% である。国立大学においては副学長の数が多く、副学長を中心に学長の補佐体制を構築していることがうかがえそうである。

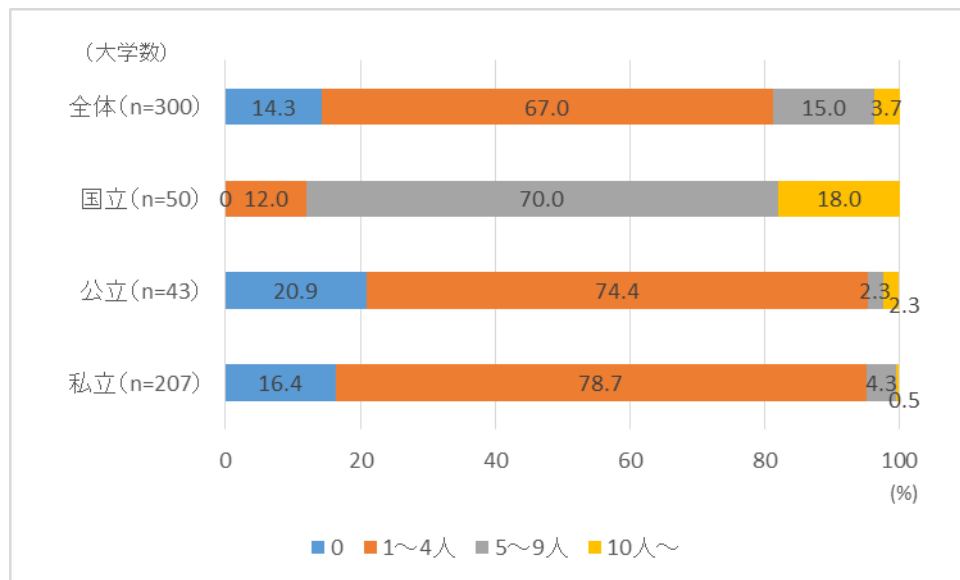


図 6-3 副学長の人数（全体・設置者別）

副学長の内訳（理事兼務者）

経営面からも学長を支える理事兼務の副学長を一定割合含む補佐体制

図 6-4 は副学長の中で理事を兼務している者がどのくらいいるかへの回答をまとめたものである。全体では50%近くが理事兼務者で、設置者別には国立大学44.1%、公立大学59.0%、私立大学45.3%という割合である。公立大学が理事兼務者の割合がやや大きい。総じて半分くらいの理事を兼ねる副学長がいて、経営面からも学長を支える補佐体制を構築していることがうかがえる。

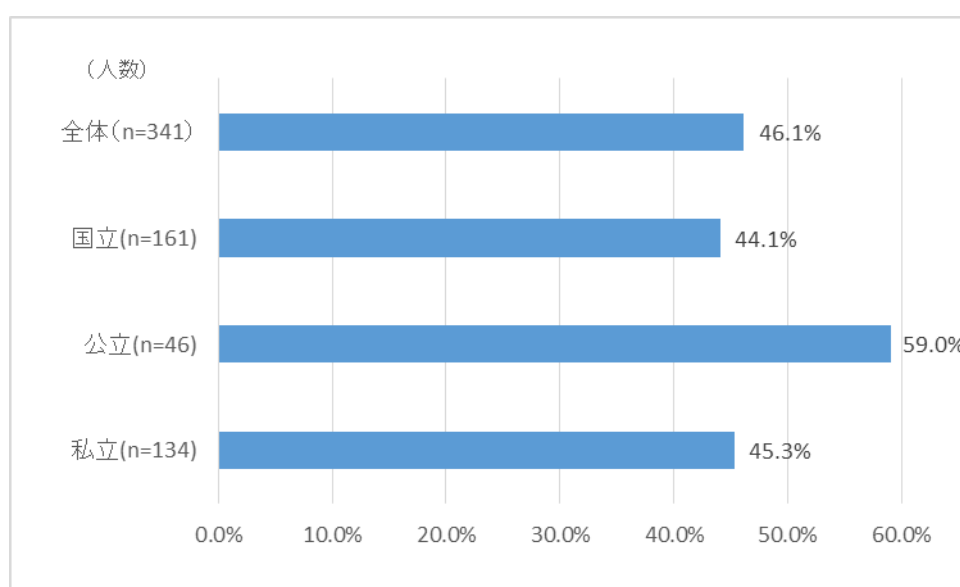


図 6-4 副学長の人数（内理事兼務者の割合、全体・設置者別）

学長補佐の人数

学長補佐も国立大学で多い——副学長と学長補佐で補佐体制構築か

図 6-5 は学長補佐の人数についての回答をまとめたものである。全体では学長補佐を置かない大学と置く大学が半々。置く大学は 1～5 人が多い。設置者別にみると国立大学は、置かない大学は 14.3%と少なく、1～5 人が 40%を超え、6～10 人 16.3%、11～15 人 22.4%、21～25 人も 4.1%ある。公立は置かない大学が 70%に近く、1～5 人が 26.2%、6～10 人 4.8%、11～15 人 2.4%である。私立大学は置かない大学が 56.6%、置いている大学では 1～5 人が 37.1%、6～10 人 6.3%で国公立に比べて少ない。国立大学において前項の副学長と合わせ学長補佐を相当数置いて補佐体制を構築していることがうかがえる。

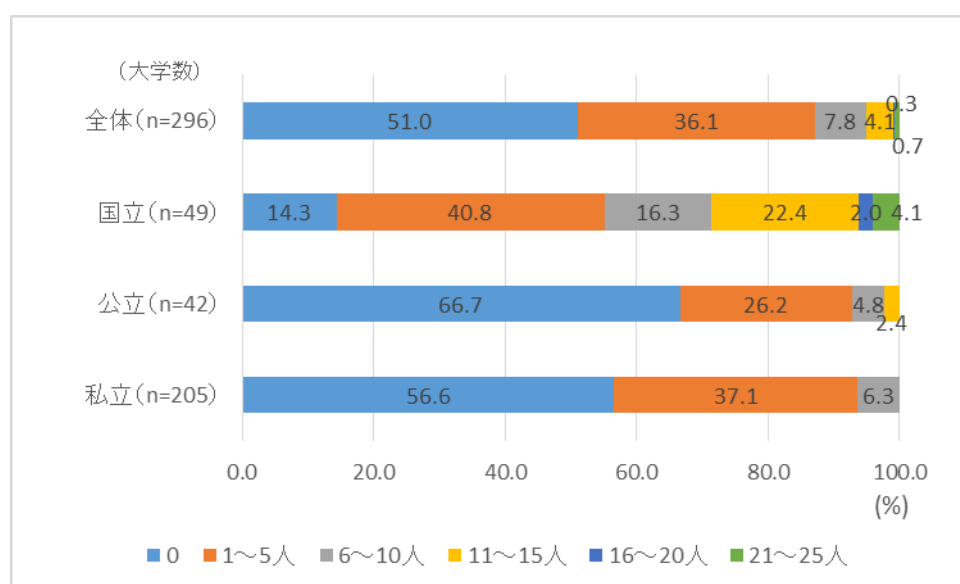


図 6-5 学長補佐の人数（全体・設置者別）

学長補佐の内訳（教員か職員か）

学長補佐は教員が圧倒的に多く、職員は少ない

図 6-6 は学長補佐の中で教員と職員がどのくらいいるかの内訳をまとめたものである。全体として教員が約 90%、職員が約 1%である。設置者別にみると国立大学はほぼ教員で職員は 3%にすぎない。公立大学は 90%強が教員、職員は 10%弱である。私立大学は教員が 80%、職員は 20%である。全体として職員は少ない。

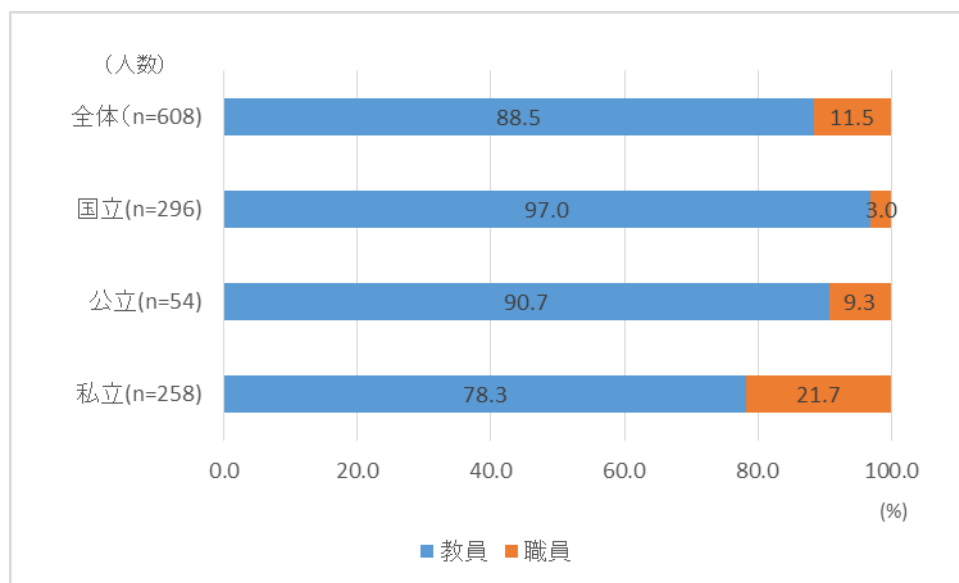


図 6-6 学長補佐の人数（内教員と職員の割合、全体・設置者別）

第7章 教育担当理事の分担と補佐体制

鈴木 拓人（東京大学大学院）

本章では、教育担当理事の分担と補佐体制について分析を行う。「大学の教育マネジメントに関する理事・副学長調査」は大学・大学を設置する法人の主に教育（学部教育）に責任を持たれている理事や副学長等を対象に行われた。本章の図中「あなた」は本調査の「回答者」を指しており、本章においてはこれら「回答者」を「教育担当理事」として便宜上整理し、分析を行っている点に留意されたい。また、回答者の属性については、第1章を参照されたい。

7-1 教育担当理事の分担

7-1-1 学部教育

全体の約7割の大学が教育担当理事を学部教育の主たる担当としている

図7-1は学部教育に関する仕事の分担について尋ねた結果である。全体では67.3%が「教育担当理事が主たる担当」と回答した。設置形態別に見ると、「教育担当理事が主たる担当」と回答した割合は国立大学が最も多く85.7%、次に公立大学が67.4%、最後に私立大学が62.9%となっており、国立大学と公私立大学では顕著な差が見られた。

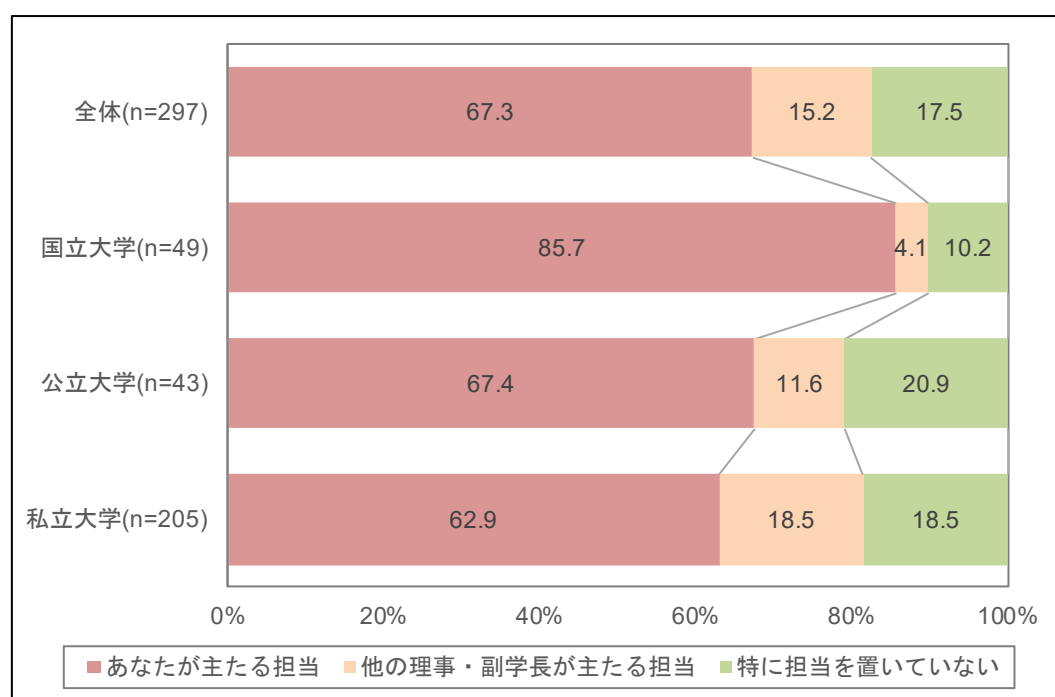


図 7-1 学部教育に関する仕事の分担

7-1-2 共通教育・全学教育

全体の約 7 割の大学が教育担当理事を共通教育・全学教育の主たる担当としている

図 7-2 は共通教育・全学教育に関する仕事の分担について尋ねた結果である。全体で 66.1%が「教育担当理事が主たる担当」と回答した。設置形態別に見ると、「教育担当理事が主たる担当」と回答した割合は国立大学が最も多く 88.0%、次に公立大学が 62.8%、最後に私立大学が 61.5%となっており、「7-1-1 学部教育」と同様に、国立大学と公私立大学では顕著な差が見られた。

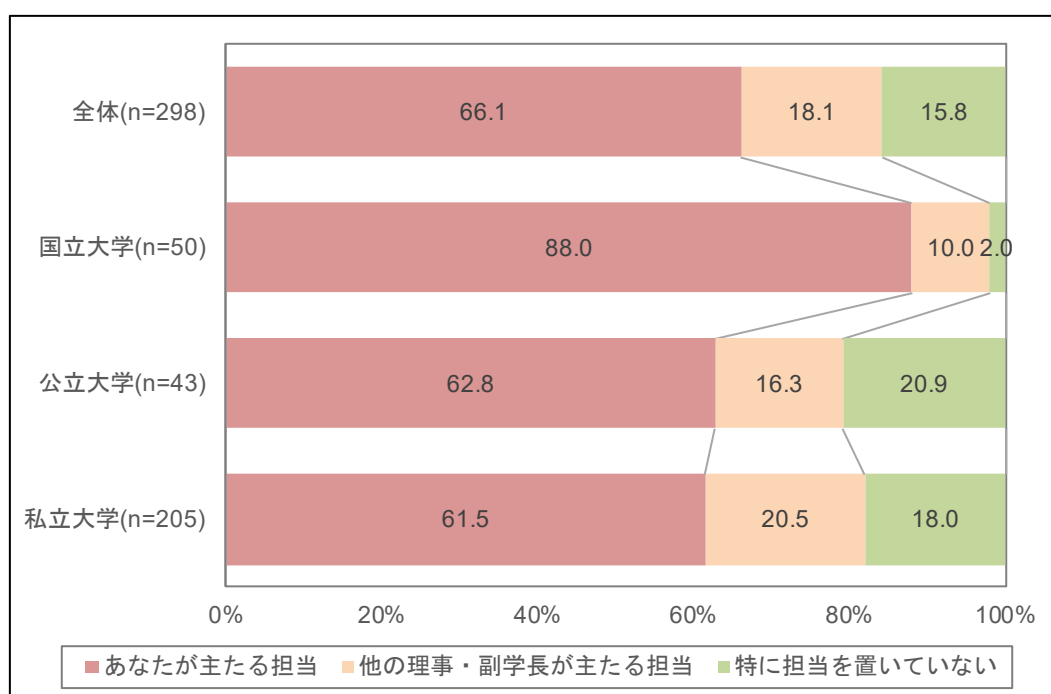


図 7-2 共通教育・全学教育に関する仕事の分担

7-1-3 大学院教育

国立大学では教育担当理事を大学院教育の主たる担当としている割合が公私立大学よりも大きい

図7-3は大学院教育に関する仕事の分担について尋ねた結果である。全体で41.3%が「教育担当理事が主たる担当」、26.4%が「他の理事・副学長が主たる担当」、32.3%が「特に担当を置いていない」と回答した。設置形態別に見ると、「教育担当理事が主たる担当」と回答した割合は国立大学が最も多く82.0%、次に公立大学が41.9%、最後に私立大学が30.8%となっており、国立大学と公私立大学では顕著な差が見られた。また、「他の理事・副学長が主たる担当」及び「特に担当を置いていない」と回答した割合は設置形態の区分により差があることが読み取れる。

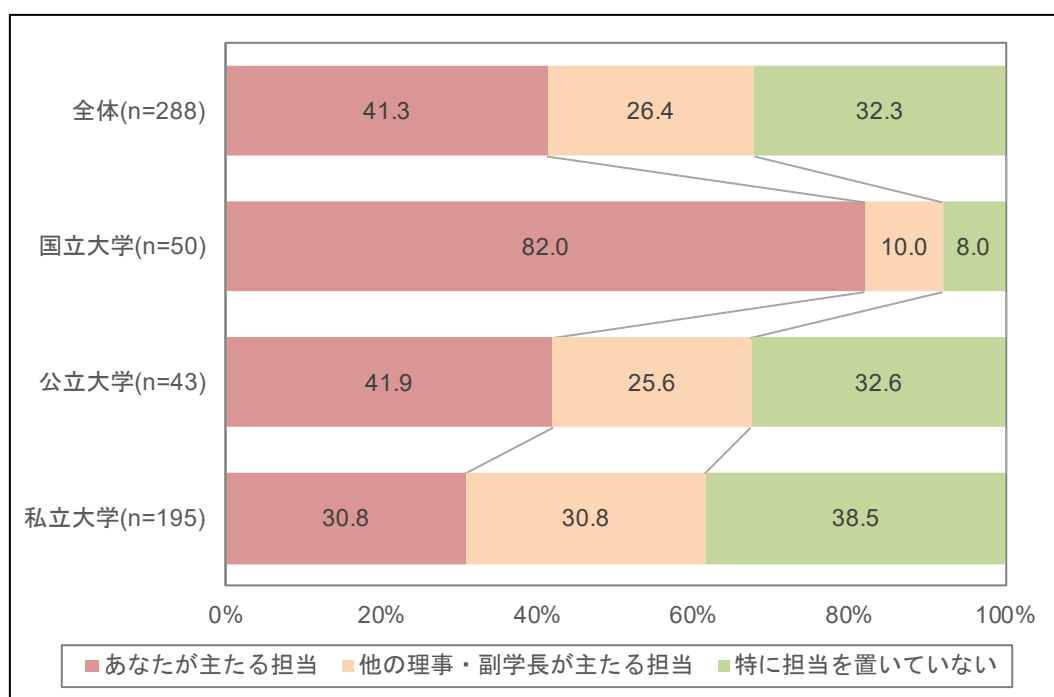


図7-3 大学院教育に関する仕事の分担

7-1-4 大学全体（教育含む）の企画・戦略

全体の約 5 割の大学が教育担当理事を大学全体（教育含む）の企画・戦略の主たる担当としている。

図 7-4 は大学全体（教育含む）の企画・戦略に関する仕事の分担について尋ねた結果である。全体で 49.5% が「教育担当理事が主たる担当」、37.8% が「他の理事・副学長が主たる担当」と回答した。設置形態別に見ると、「教育担当理事が主たる担当」と回答した割合は私立大学が最も多く 52.4%、次に公立大学が 46.5%、最後に国立大学が 40.0% となっていた。「他の理事・副学長が主たる担当」と回答した割合は、国立大学が最も多く 54.0%、次に公立大学が 41.9%、最後に私立大学が 33.0% となっており、設置形態の区分により差が見られた。

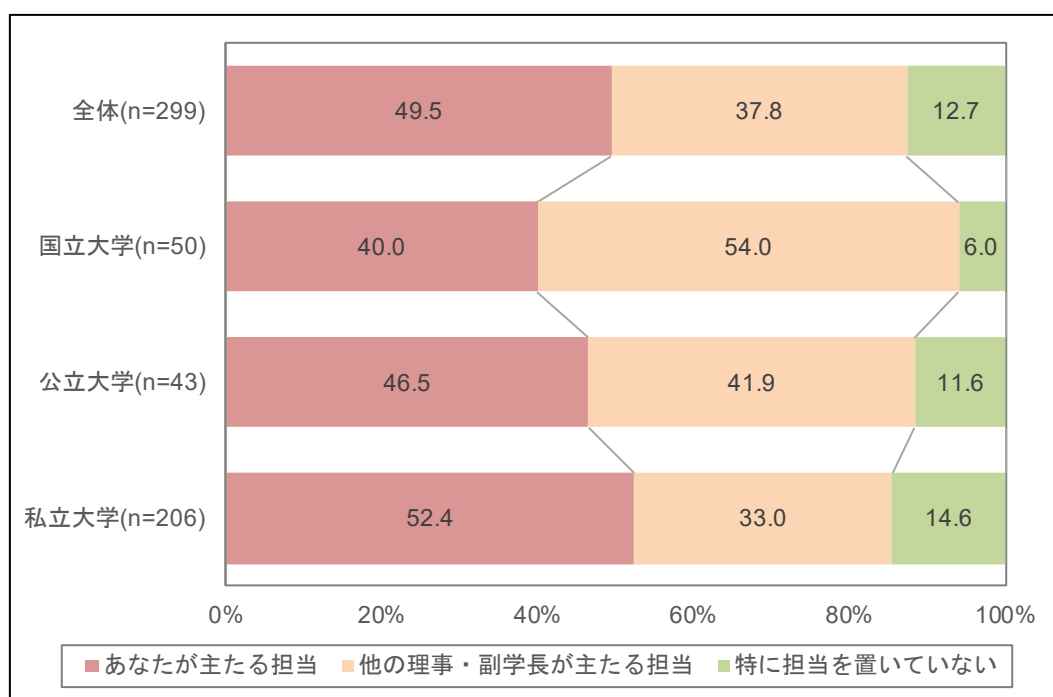


図 7-4 大学全体（教育含む）の企画・戦略に関する仕事の分担

7-1-5 教員に対する評価

教員に対する評価に関する仕事の分担は、設置形態の区分により差がある

図7-5は教員に対する評価に関する仕事の分担について尋ねた結果である。全体で36.5%が「教育担当理事が主たる担当」、38.2%が「他の理事・副学長が主たる担当」、25.3%が「特に担当を置いていない」と回答した。設置形態別に見ると、「教育担当理事が主たる担当」と回答した割合は私立大学が最も多く40.4%となっていた。国公立大学の「教育担当理事が主たる担当」と回答した割合は、国立大学が28.0%、公立大学27.9%と近似している一方で、「他の理事・副学長が主たる担当」と回答した割合は、国立大学が4.0%、公立大学が25.6%と顕著な違いが見られ、設置形態の区分により差があることが読み取れる。

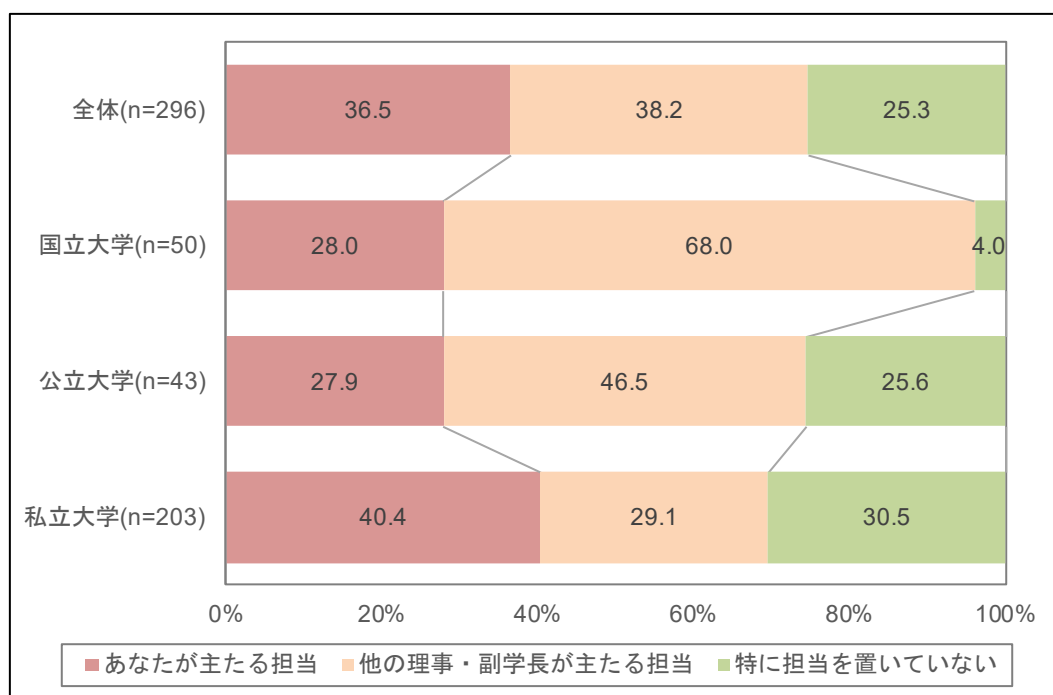


図7-5 教員に対する評価に関する仕事の分担

7-1-6 研究

国立大学の約 9 割の大学が研究に関する仕事を「他の理事・副学長が主たる担当」と回答している

図 7-6 は研究に関する仕事の分担について尋ねた結果である。全体で 21.8%が「教育担当理事が主たる担当」、56.0%が「他の理事・副学長が主たる担当」、22.1%が「特に担当を置いていない」と回答した。設置形態別に見ると、「教育担当理事が主たる担当」と回答した割合は私立大学が最も多く 26.3%となっており、次に公立大学で 18.6%、最後に国立大学で 6.0%となっていた。「他の理事・副学長が主たる担当」及び「特に担当を置いていない」と回答した割合は設置形態の区分より顕著な差が見られた。特に「特に担当を置いていない」と回答した国立大学は 0.0%、公立大学は 20.9%、私立大学は 27.8%となっており、国立大学と公私立大学では研究を担当する理事・副学長の配置について異なる傾向があることが伺える。

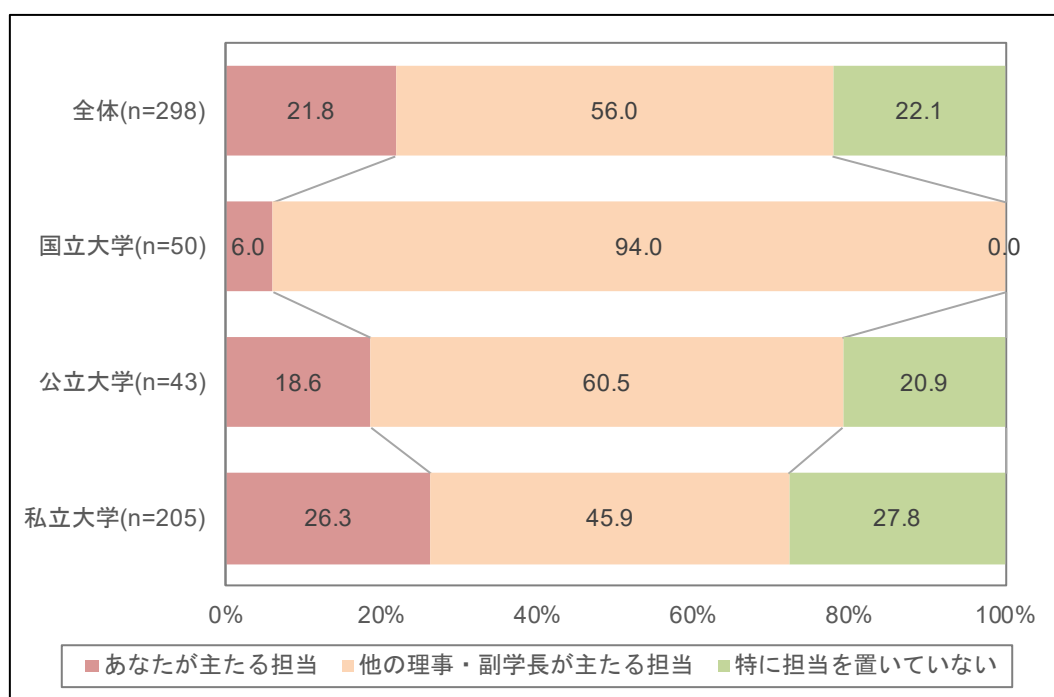


図 7-6 研究に関する仕事の分担

7-1-7 国際化

全体の約8割の大学が国際化に関する仕事を他の理事・副学長を主たる担当としているか、特に担当を置いていない。

図7-7は国際化に関する仕事の分担について尋ねた結果である。全体で21.0%が「教育担当理事が主たる担当」と回答した。設置形態別に見ると、「教育担当理事が主たる担当」と回答した割合は公立大学が最も多く21.4%となっており、次に私立大学で21.2%、最後に国立大学で20.0%となっており、設置形態の区分よりほとんど差は見られなかったが、「他の理事・副学長が主たる担当」及び「特に担当を置いていない」と回答した割合は設置形態の区分より顕著な差が見られた。特に「特に担当を置いていない」と回答した国立大学は0.0%、公立大学は16.7%、私立大学は36.0%となっており、「7-1-6 研究」と同様に、国立大学と公私立大学では国際化を担当する理事・副学長の配置について異なる傾向があることが伺える。

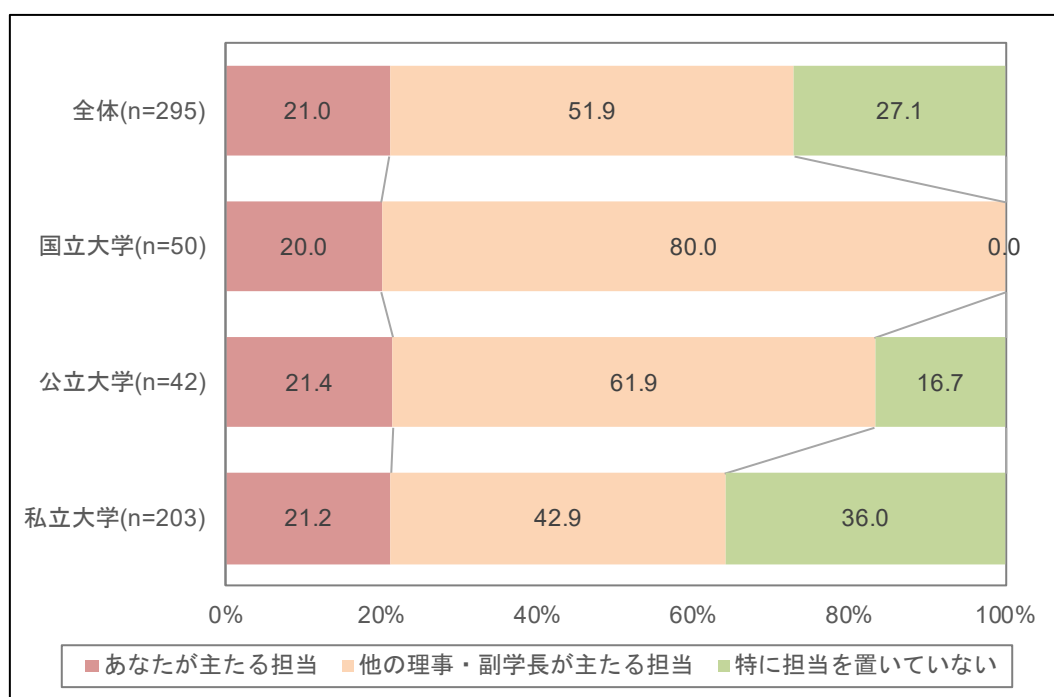


図7-7 国際化に関する仕事の分担

7-1-8 入試

全体の約4割の大学が教育担当理事を入試の主たる担当としている

図7-8は入試に関する仕事の分担について尋ねた結果である。全体で43.8%が「教育担当理事が主たる担当」、41.8%が「他の理事・副学長が主たる担当」、14.5%が「特に担当を置いていない」と回答した。設置形態別に見ると、「教育担当理事が主たる担当」と回答した割合は国立大学が最も多く64.0%となっており、次に公立大学が51.2%、最後に私立大学が37.3%となっていた。「他の理事・副学長が主たる担当」、「特に担当を置いていない」と回答した割合も設置形態の区分により顕著な差が見られた。

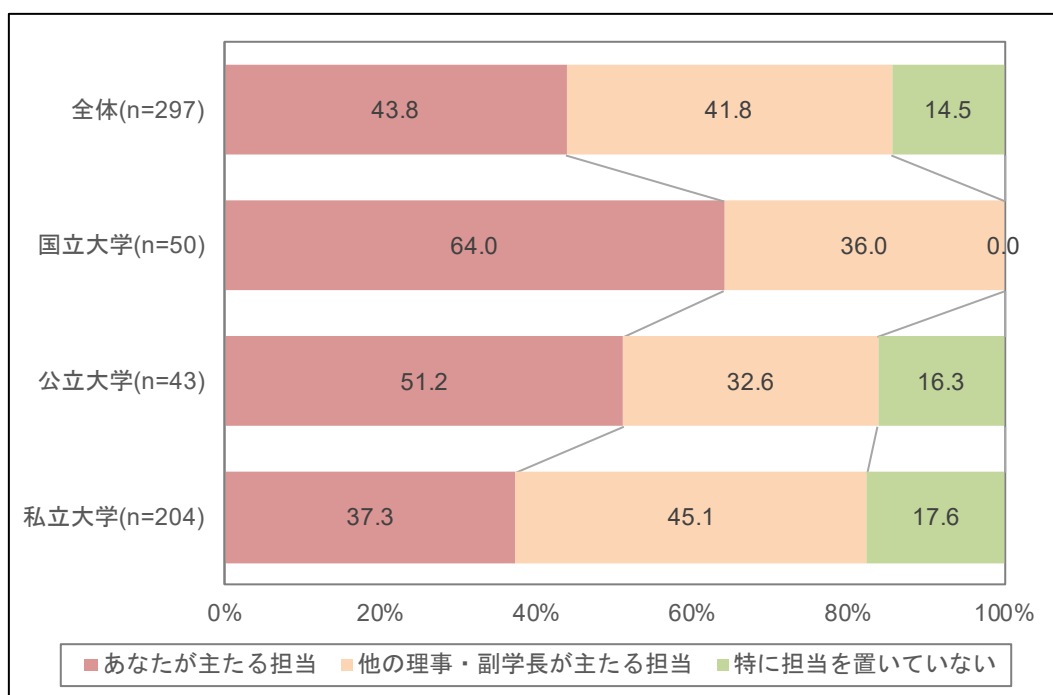


図7-8 入試に関する仕事の分担

7-1-9 学生支援

約7割の国立大学が教育担当理事を学生支援に関する仕事の主たる担当としている

図7-9は学生支援に関する仕事の分担について尋ねた結果である。全体で39.7%が「教育担当理事が主たる担当」と回答した。設置形態別に見ると、「教育担当理事が主たる担当」と回答した割合は国立大学が最も多く74.0%となっており、次に公立大学で42.9%、最後に私立大学で30.5%となっていた。「他の理事・副学長が主たる担当」、「特に担当を置いていない」と回答した割合も設置形態の区分により顕著な差が見られる。

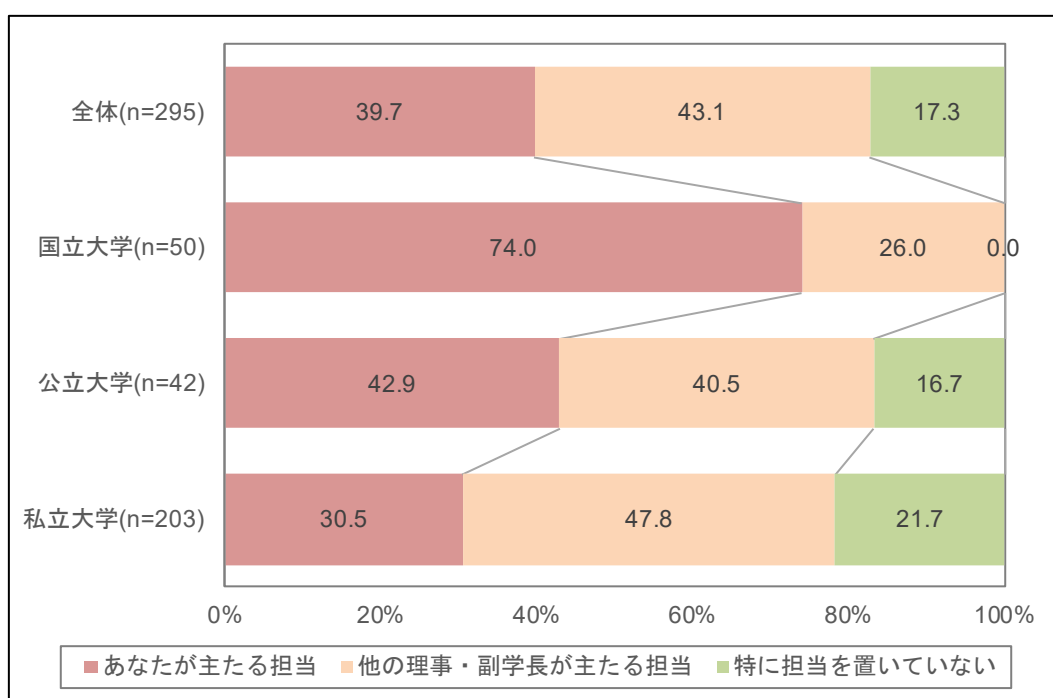


図7-9 学生支援に関する仕事の分担

7-2 教育担当理事の補佐体制

7-2-1 教育担当理事を実質的に補佐してくれる教員の有無

約9割の国立大学が教育担当理事を実質的に補佐してくれる教員を配置

図7-10は教育担当理事を実質的に補佐してくれる教員の有無について尋ねた結果である。全体では38.1%が「いる」と回答した。設置形態別に見ると、「いる」と回答した割合は国立大学が最も多く88.0%となっており、次に私立大学で28.6%、最後に公立大学で25.6%となっていた。教育担当理事を実質的に補佐してくれる教員の有無について、国立大学と公立大学とでは顕著な差が見られた。

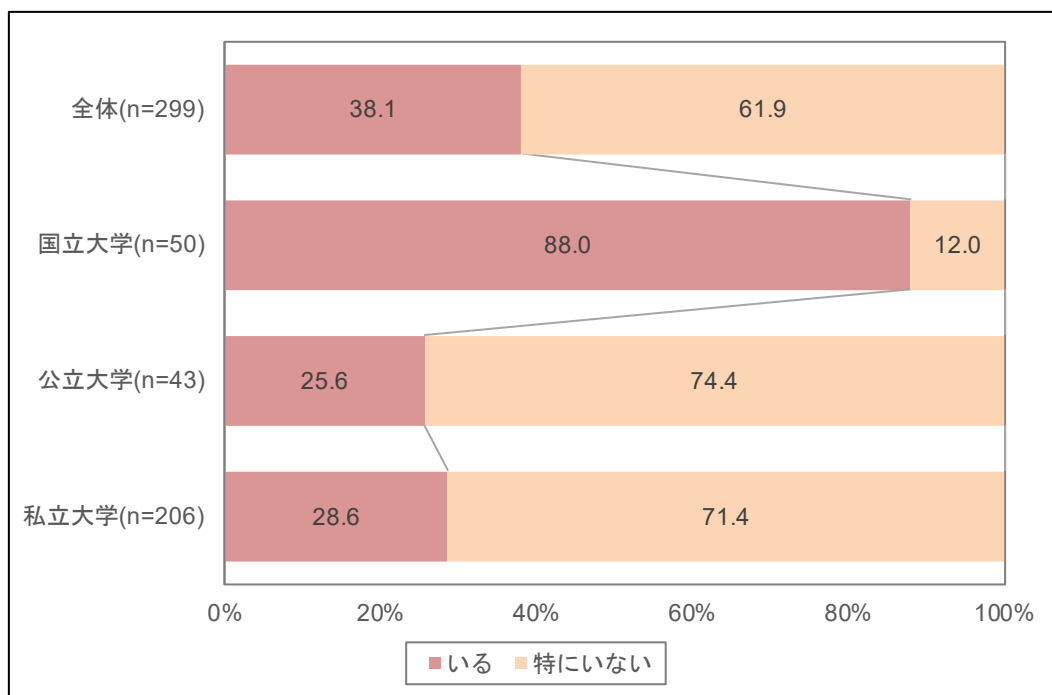


図7-10 教育担当理事の仕事を実質的に補佐してくれる教員の有無

7-2-2 教育担当理事を実質的に補佐してくれる教員の配置人数

国立大学がより多くの教員を教育担当理事の補佐に配置している傾向が見られた

図7-11は、教育担当理事を実質的に補佐してくれる教員の人数について尋ねた結果である。全体では平均 5.9 人となっており、設置形態別に見ると、国立大学が最も多く平均 8.8 人、次に私立大学が平均 4.3 人、最後に公立大学が平均 1.9 人となっていた。教育担当理事を実質的に補佐してくれる教員の配置人数について、国私立大学と公立大学とでは顕著な差が見られた。

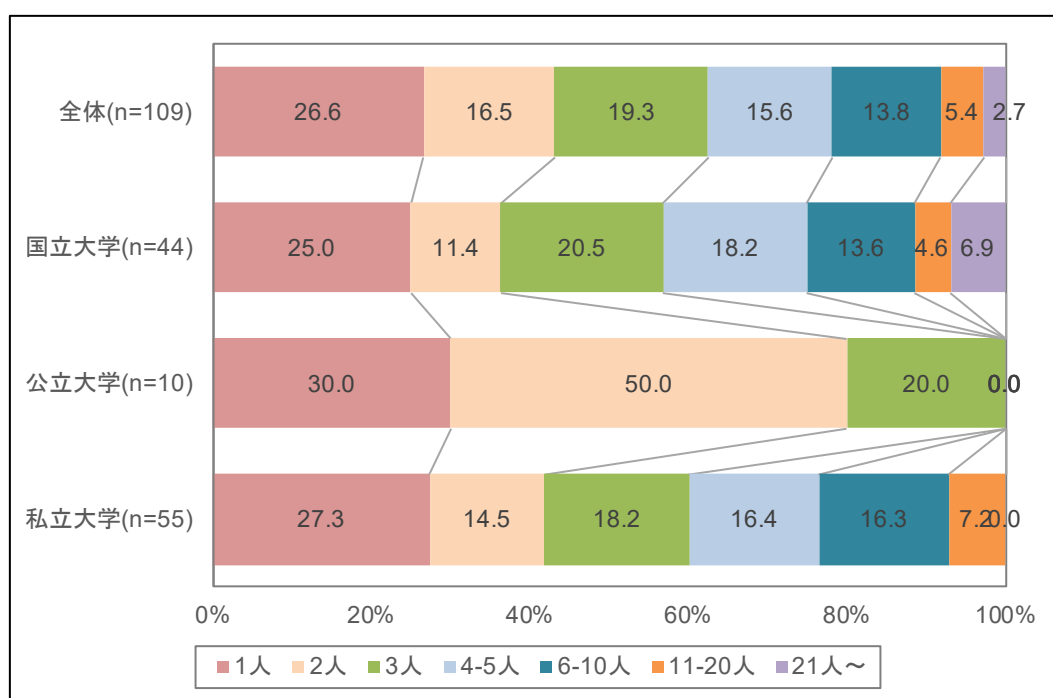


図7-11 教育担当理事の仕事を実質的に補佐してくれる教員の配置人数

7-2-3 教育担当理事を補佐してくれる事務職員の有無

全体の約5割の大学が教育担当理事を実質的に補佐してくれる事務職員を配置している

図7-12は教育担当理事を実質的に補佐してくれる事務職員の有無について尋ねた結果である。全体では5.3%が「いる」と回答した。設置形態別に見ると、「いる」と回答した割合は国立大学が最も多く82.0%となっており、次に私立大学で51.7%、最後に公立大学で41.9%となっていた。教育担当理事を実質的に補佐してくれる事務職員の有無について、国立大学と公私立大学とでは顕著な差が見られた。

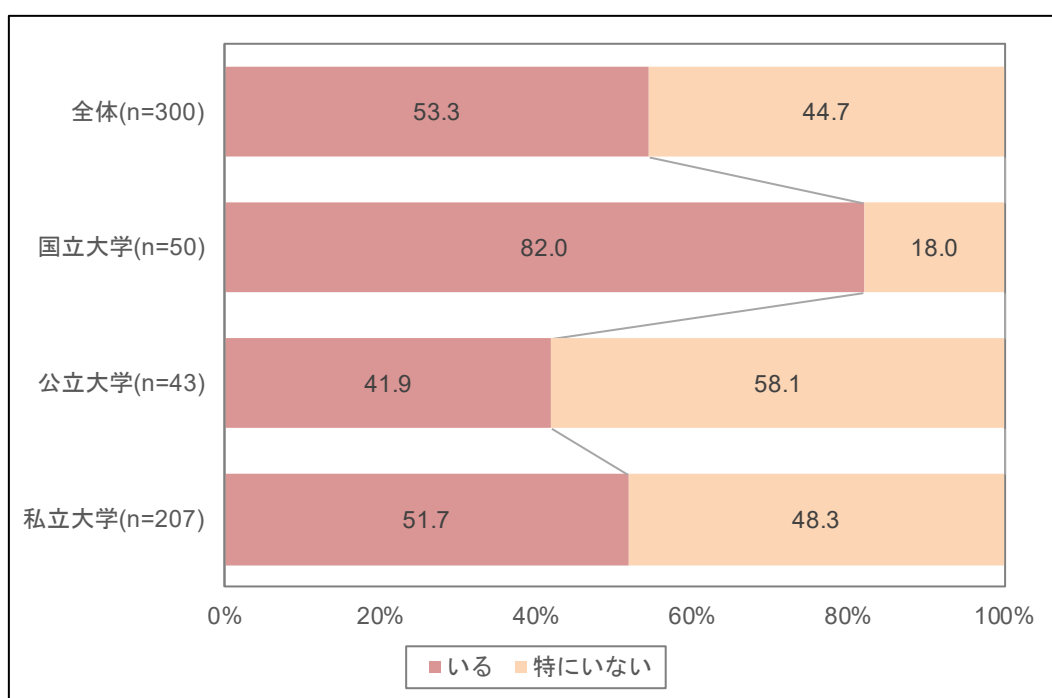


図7-12 教育担当理事の仕事を実質的に補佐してくれる事務職員の有無

7-2-4 教育担当理事を実質的に補佐してくれる事務職員の配置人数

国立大学がより多くの事務職員を教育担当理事の補佐に配置している傾向が見られた

図7-13は、教育担当理事を実質的に補佐してくれる事務職員の人数について尋ねた結果である。全体では平均12.3人となっており、設置形態別に見ると、国立大学が最も多く平均31.0人、次に公立大学が平均6.2人、最後に私立大学が平均5.5人となっていた。教育担当理事を実質的に補佐してくれる事務職員の配置人数について、国立大学と公私立大学とでは顕著な差が見られた。

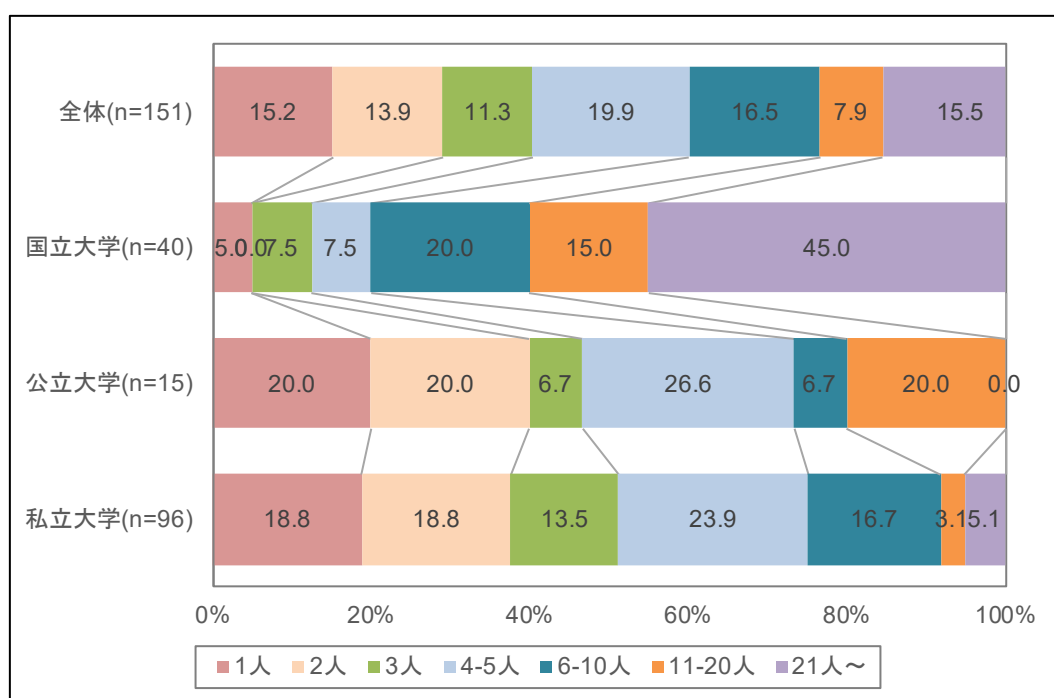


図7-13 教育担当理事の仕事を実質的に補佐してくれる事務職員の配置人数

第8章 教育に関する意思決定体制等

蝶 慎一（広島大学）

全学の教育に関わるセンター・組織の有無とその組織の長

全学共通教育に関わる組織を有する大学は、全体の約 27%

図 8-1 は、全学共通教育に関わる組織の有無について尋ねた結果である。全体では 26.9%が「ある」と回答した。設置形態別にみると、「ある」と回答した割合は、「私立大学」が最も多く 32.4%となっており、次いで「公立大学」で 27.9%、「国立大学」は 4.0%であった。この結果から、「私立大学」及び「公立大学」と比較して「国立大学」では、一部少数の大学を除いてほとんどの大学で全学共通教育に関わる組織を有していないことが分かる。

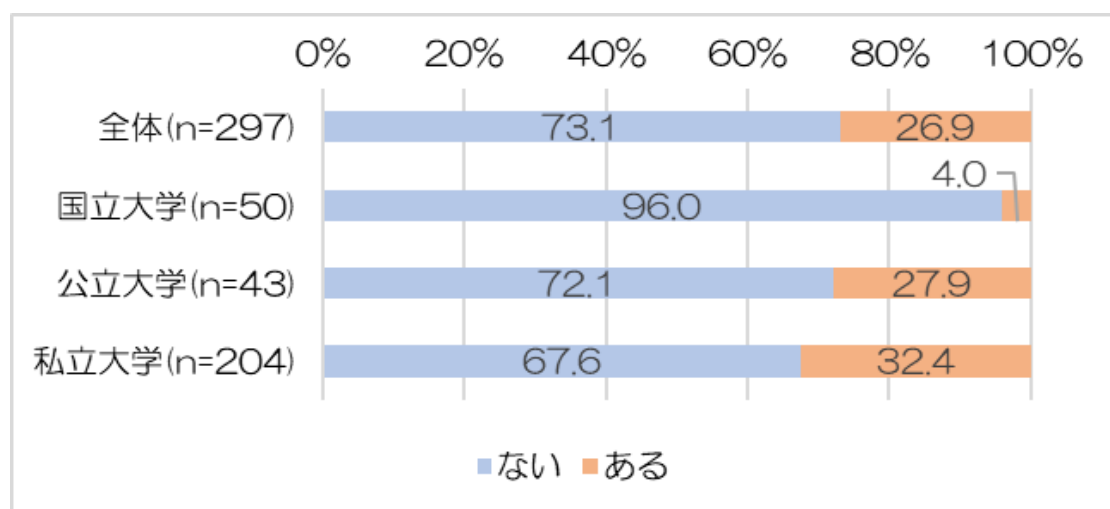


図 8-1 全学共通教育に関わる組織の有無

教育情報の収集・分析（IR）に関わる組織を有する大学は、全体の約 20%

図 8-2 は、教育情報の収集・分析（IR）に関わる組織の有無について尋ねた結果である。全体では 20.4%が「ある」と回答した。設置形態別にみると、「ある」と回答した割合は、「公立大学」が最も多く 53.5%となっており、次に「私立大学」で 18.0%、「国立大学」は 2.0%であった。この結果から、「公立大学」では半数以上の大学で教育情報の収集・分析（IR）

に関わる組織を有している一方、「国立大学」でこうした組織を有している大学は、きわめて珍しいことがうかがえる。

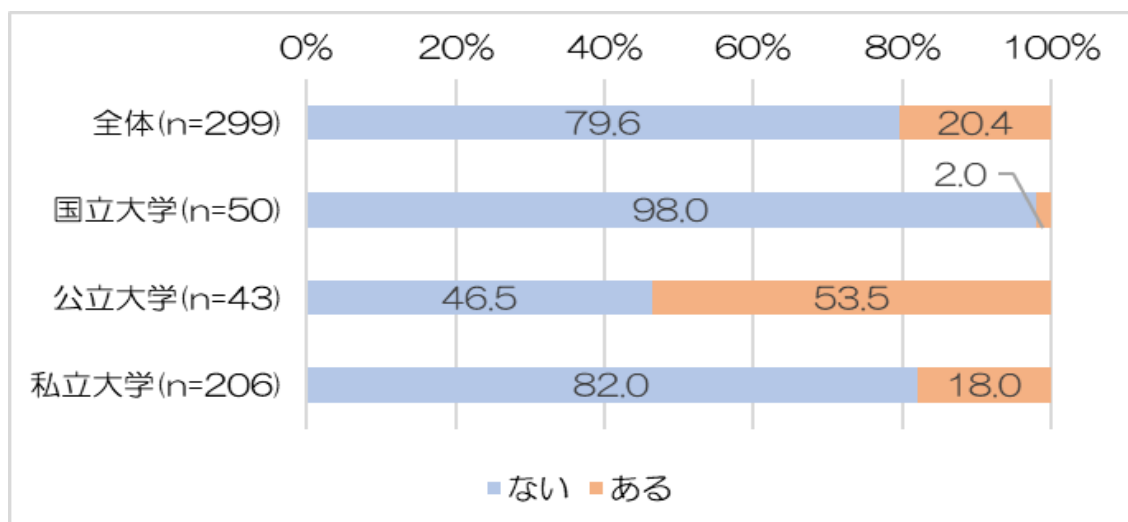


図8-2 教育情報の収集・分析（IR）に関わる組織の有無

FD／SD に関わる組織を有する大学は、全体の 7.8%

図8-3は、FD／SD に関わる組織の有無について尋ねた結果である。全体では 7.8%が「ある」と回答した。設置形態別にみると、「ある」と回答した割合は、最も多いのが「公立大学」で 11.6%、次に「私立大学」で 8.3%、「国立大学」では 2.8%となっていた。この結果から、国公立のいずれの大学も少ないことが分かる。

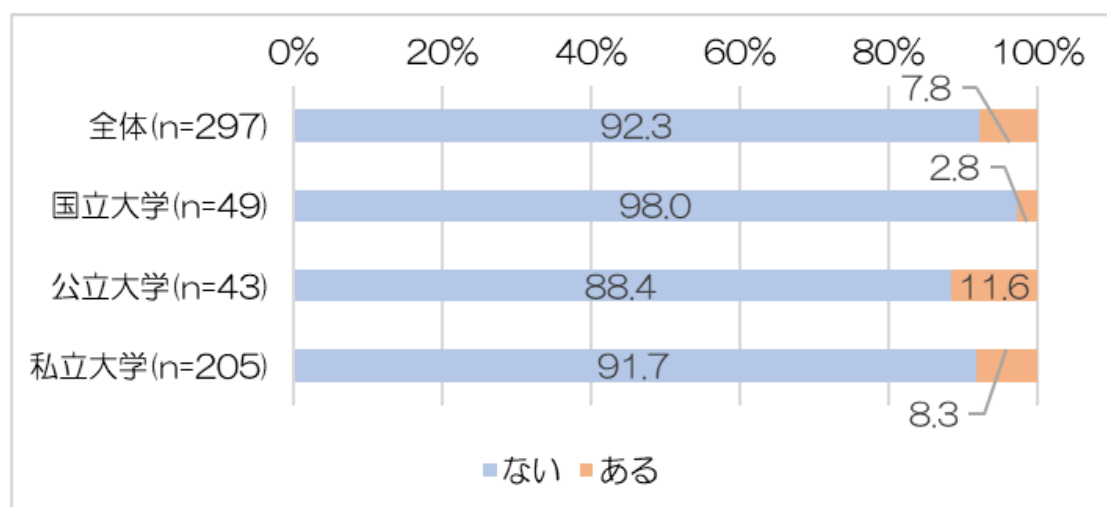


図8-3 FD／SD に関わる組織の有無

全学共通教育に関わる組織を有する場合の長が「教育担当理事や副学長」であるのは、全体の 41.0%

図8-4は、全学共通教育に関わる組織の有する場合の長について尋ねた結果である。全体では41.0%が「教育担当理事や副学長」と回答した。設置形態別にみると、「教育担当理事や副学長」と回答した割合は、「国立大学」が最も多く70.8%となっており、次に「公立大学」で51.6%、「私立大学」で28.3%であった。また、「学長」と回答した割合では、「国立大学」及び「公立大学」はいずれも0.0%だったが、「私立大学」のみ12.3%であった。

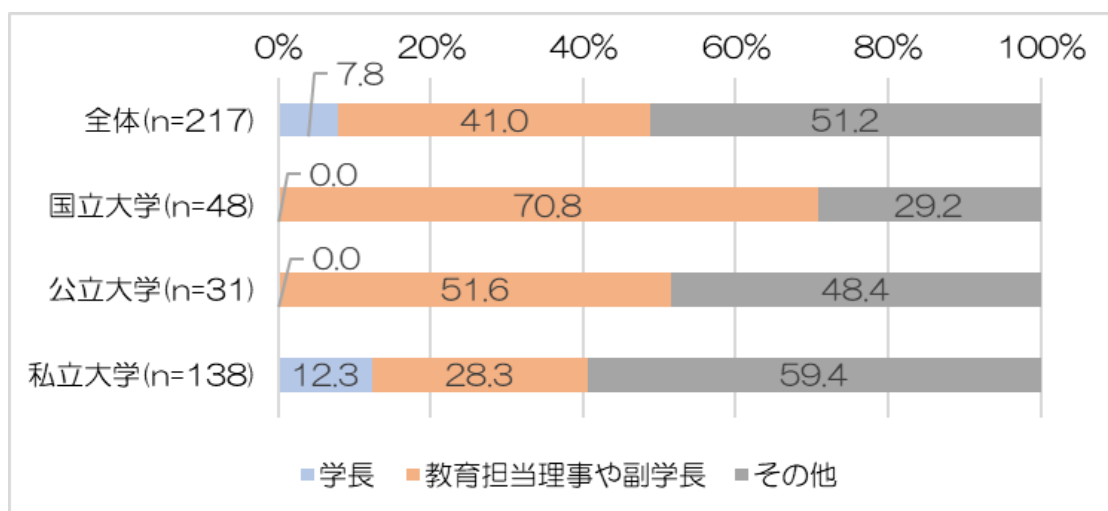


図8-4 全学共通教育に関わる組織を有する場合の長

教育情報の収集・分析（IR）に関わる組織を有する場合の長が「教育担当理事や副学長」であるのは、全体の 35.0%

図8-5は、教育情報の収集・分析（IR）に関わる組織の有する場合の長について尋ねた結果である。全体では35.0%が「教育担当理事や副学長」と回答した。設置形態別にみると、「教育担当理事や副学長」と回答した割合は、「国立大学」が最も多く65.3%となっており、次に「公立大学」で35.0%、「私立大学」は26.2%となっている。また、「学長」と回答した割合では、「公立大学」が最も多く20.0%となっており、次いで「私立大学」が11.9%、「国立大学」が10.9%であった。

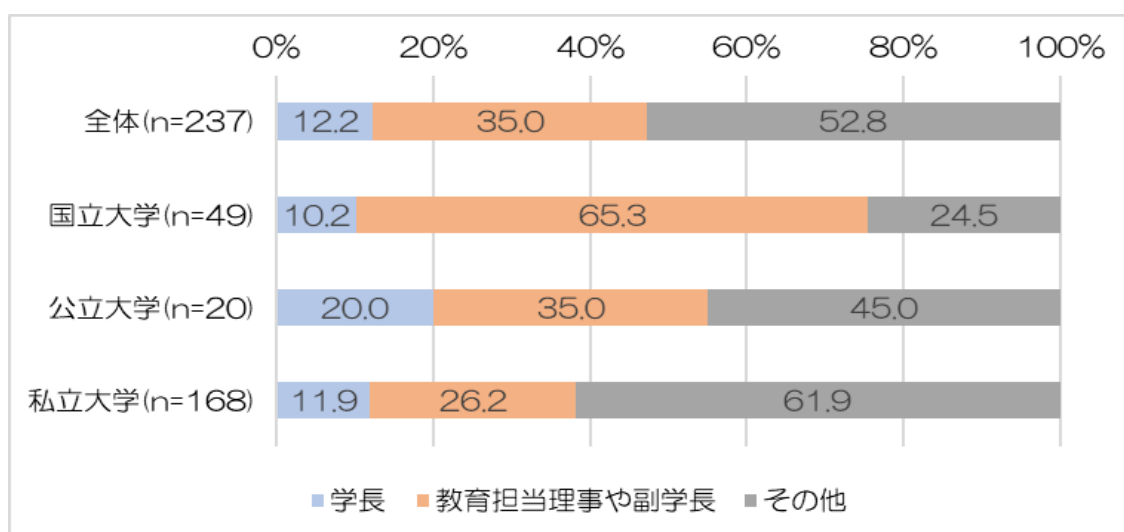


図8-5 教育情報の収集・分析（IR）に関わる組織を有する場合の長

FD／SD に関わる組織を有する場合の長が「教育担当理事や副学長」であるのは、全体の 35.5%

図8-6は、FD／SDに関わる組織の有する場合の長について尋ねた結果である。全体では35.5%が「教育担当理事や副学長」と回答した。設置形態別にみると、「教育担当理事や副学長」と回答した割合は、「国立大学」が最も多く60.4%となっており、次に「私立大学」で31.0%、「公立大学」で26.3%となっている。また、「学長」と回答した割合では、「公立大学」が最も多く18.4%、次いで「私立大学」が13.4%となっている一方、「国立大学」では0.0%であった。

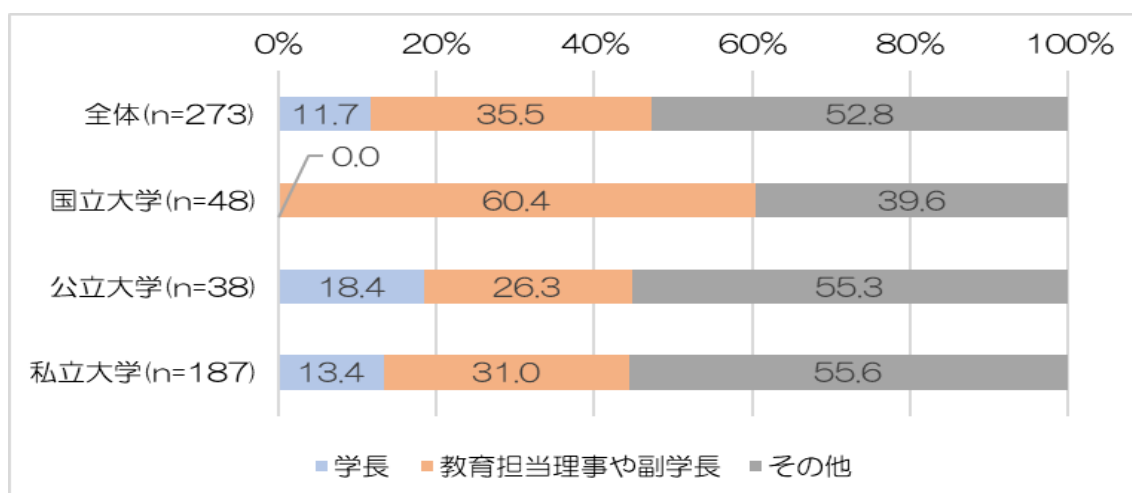


図8-6 FD／SD に関わる組織を有する場合の長

影響を与える組織・人物（複数回答可）

「a. 学部学科の再編方針」について、全体では「学長」の約94%

図8-7は、学部学科の再編方針について影響を与える組織・人物を尋ねた結果である。全体では93.6%が「学長」と回答している。設置形態別にみると、「学長」と回答した割合は、「国立大学」が最も多く96.0%となっており、次に「私立大学」で94.1%、「公立大学」で88.3%となっている。また、「教育担当理事副学長」と回答した割合は、「国立大学」が最も多く88.0%となっており、次いで「公立大学」で81.3%、「私立大学」で66.5%となっている。この結果から、学部学科の再編方針には、「学長」がきわめて大きな影響を与えることが分かる。

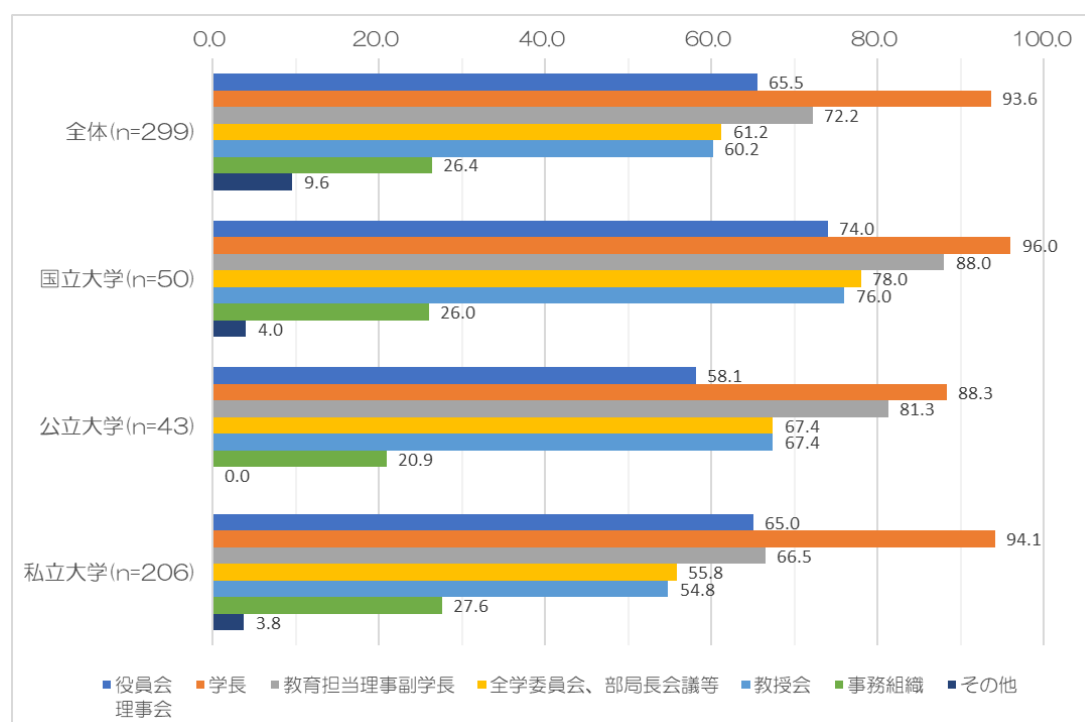


図8-7 学部学科の再編方針に影響を与える組織・人物

「b. 共通・教養教育プログラム」について、全体では「教育担当理事副学長」の約80%

図8-8は、共通・教養教育プログラムについて影響を与える組織・人物を尋ねた結果である。全体では79.5%が「教育担当副学長理事」と回答している。設置形態別にみると、「教育担当副学長理事」と回答した割合は、「国立大学」が最も多く98.0%となっており、次に

「公立大学」で 83.7%、「私立大学」で 74.2%となっている。一方で、「全学委員会、部局長会議等」と回答した割合では、「国立大学」が 88.0%と最も高く、「公立大学」で 81.3%、「私立大学」で 76.6%となっている。この結果から、共通・教養教育プログラムには、「教育担当副学長」及び「全学委員会、部局長会議等」が大きな影響を与えることが分かる。

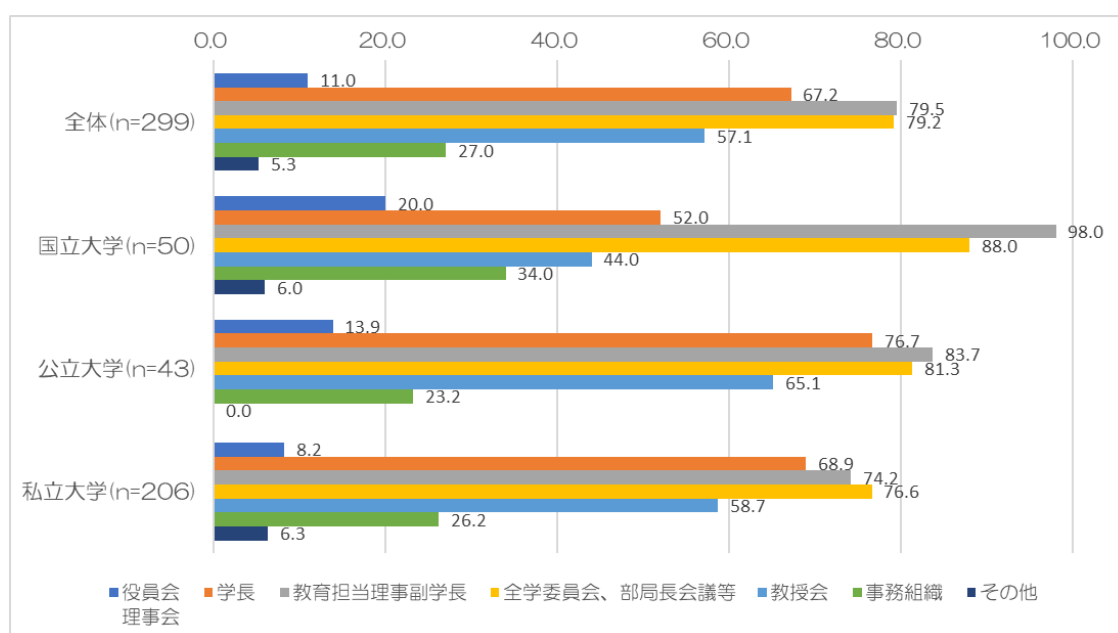


図8-8 共通・教養教育プログラムに影響を与える組織・人物

「c. 専門教育プログラム」について、全体では「教授会」の約 76%

図8-9は、専門教育プログラムについて影響を与える組織・人物を尋ねた結果である。全体では 75.5%が「教授会」と回答している。設置形態別にみると、「教授会」と回答した割合は、「国立大学」が最も多く 84.0%となっており、次に「公立大学」で 81.3%、「私立大学」で 72.3%となっている。さらに詳細にみると、「私立大学」では「全学委員会、部局長会議等」が 72.8%と最も高くなっていることも特徴的である。

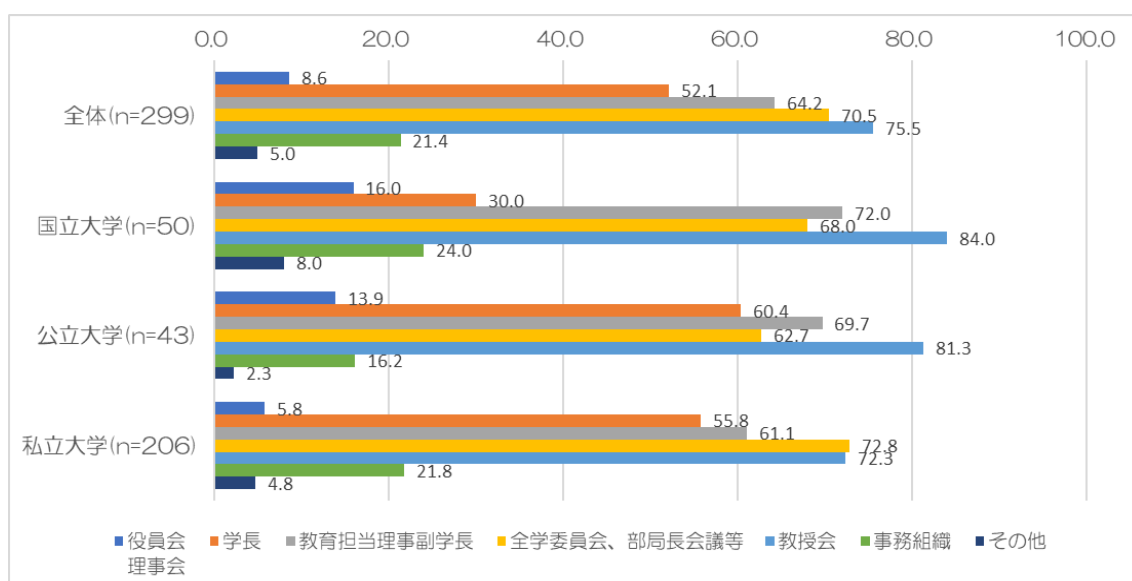


図8-9 専門教育プログラムに影響を与える組織・人物

「d. 教員の採用・承認」について、全体では「学長」の約 88%

図8-10は、教員の採用・承認について影響を与える組織・人物を尋ねた結果である。全体では88.2%が「学長」と最も多く回答している。設置形態別にみると、「学長」と回答した割合は、「私立大学」が最も多く89.3%となっており、次に「公立大学」で88.3%、「国立大学」で84.0%となっている。また、「教授会」と回答した割合は、「国立大学」で82.0%と最も多く、次いで「公立大学」が62.7%、「私立大学」が61.1%となっている。これらの結果を詳細にみると、「国立大学」では「学長」と「教授会」の割合の差がほとんど見られず、「公立大学」及び「私立大学」の影響を与える傾向とは異なっていることが分かる。

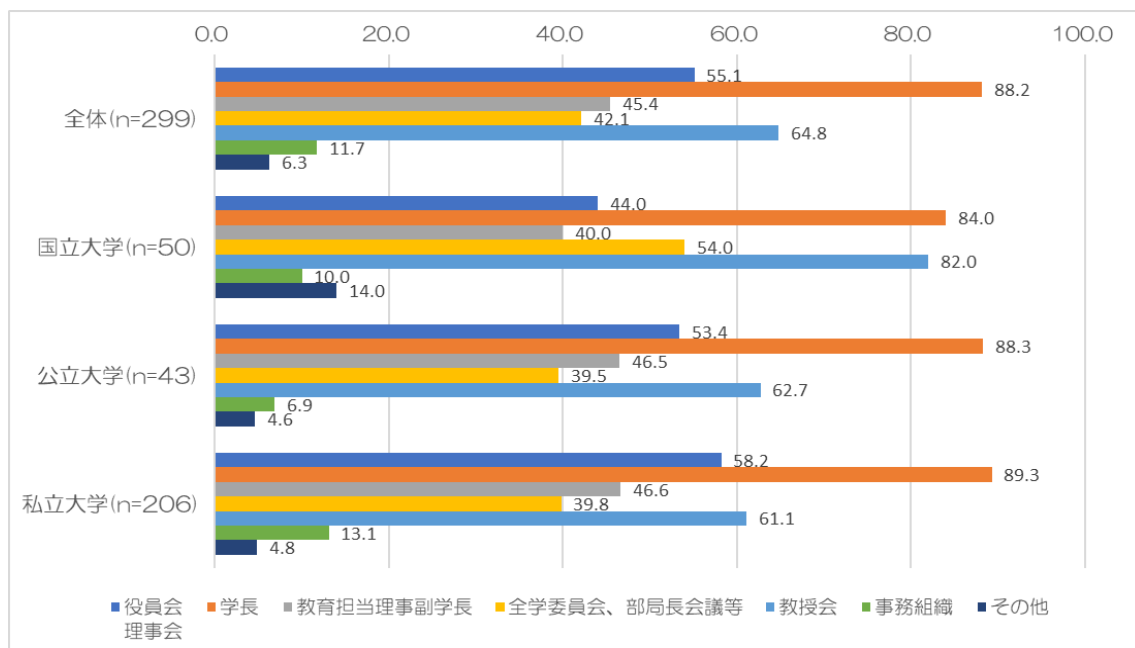


図8－10 教員の採用・承認に影響を与える組織・人物

「e. 成績評価の基本方針」について、全体では「全学委員会、部局長会議等」の約75%

図8－11は、成績評価の基本方針について影響を与える組織・人物を尋ねた結果である。全体では75.2%が「全学委員会、部局長会議等」と最も多く回答している。設置形態別にみると、「全学委員会、部局長会議等」と回答した割合は、「国立大学」で78.0%、次に「私立大学」で74.7%、「公立大学」で74.4%となっている。特徴的なのは、「国立大学」では「教育担当副学長理事」が92.0%と最も高くなっている。

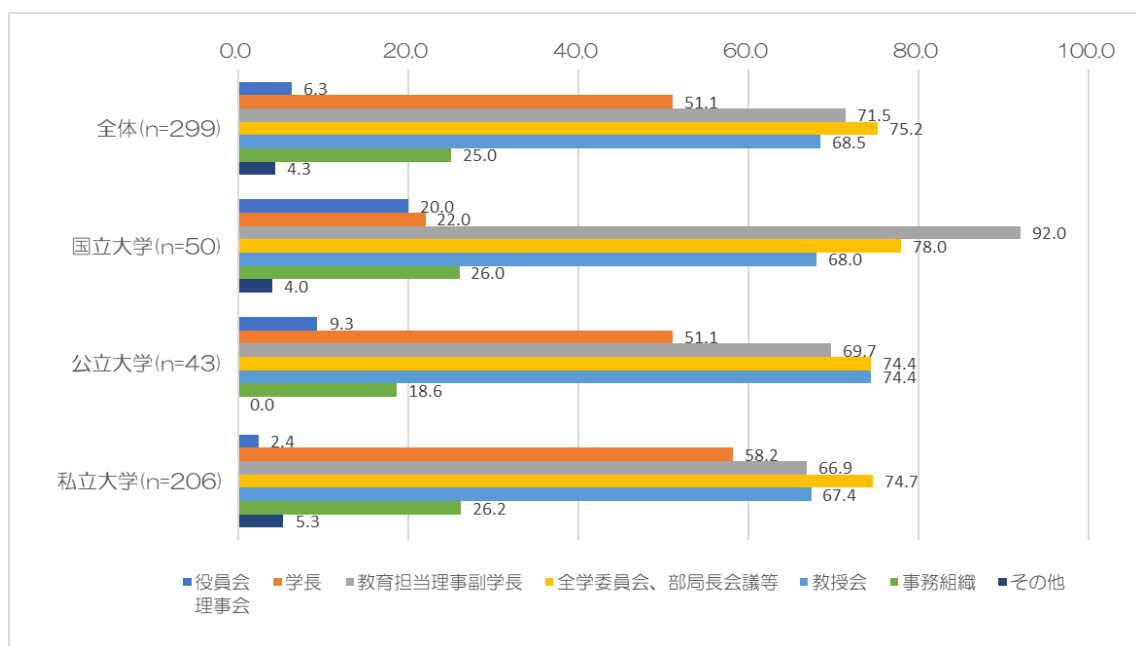


図8－1 1 成績評価の基本方針に影響を与える組織・人物

「f. 学修成果の測定方法」について、全体では「全学委員会、部局長会議等」の約 76%

図8－1 2 は、学修成果の測定方法について影響を与える組織・人物を尋ねた結果である。全体では 76.2%が「全学委員会、部局長会議等」と最も多く回答している。設置形態別にみると、「全学委員会、部局長会議等」と回答した割合は、「国立大学」が 78.0%と最も高く、次いで「私立大学」が 76.2%、「公立大学」が 74.4%となっている。特徴的なのは、「国立大学」では「教育担当副学長理事」が 94.0%と最も高く、「公立大学」及び「私立大学」と比較して「役員会・理事会」が 14.0%高くなっていることも分かる。

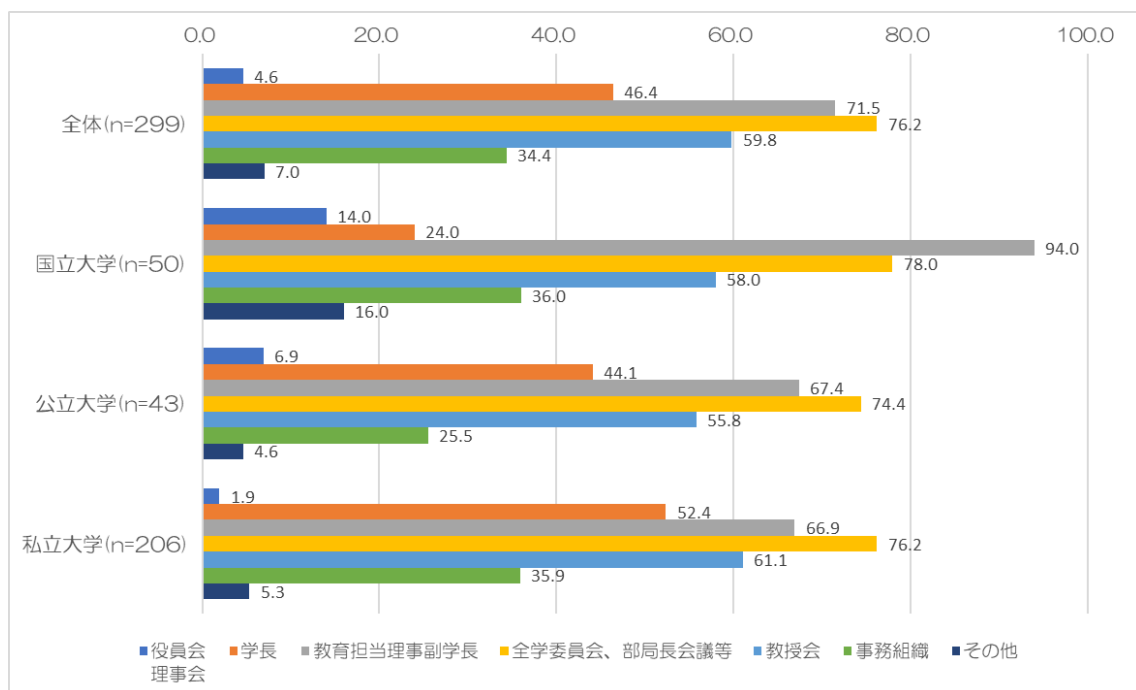


図8－12 学修成果の測定方法に影響を与える組織・人物

影響を与える組織・人物（最も影響が大きいものを回答）

全体

図8-13は、以下の6つの活動・取組みについて、「全体」で組織・人物で最も影響が大きい組織・人物を尋ねた結果である。「a. 学部学科の再編方針」では、「学長」が最も高く46.0%、次に「役員会・理事会」が28.5%、「教授会」が11.8%の順となっている。「b. 共通・教養教育プログラム」では、「全学委員会、部局長会議等」が最も高く42.1%、次に「学長」が23.4%、「教育担当副学長理事」が18.4%の順となっている。「c. 専門教育プログラム」では、「教授会」が最も高く37.6%、次に「全学委員会、部局長会議等」が33.3%、「学長」が16.3%の順になっている。「d. 教員の採用・承認」では、「学長」が38.6%と最も高く、次に「教授会」が25.1%、「役員会・理事会」が19.7%の順になっている。「e. 成績評価の基本方針」では、「全学委員会、部局長会議等」が最も高く42.1%、次に「教授会」が19.7%、「教育担当副学長理事」が18.9%である、「f. 学修成果の測定方法」では、「全学委員会、部局長会議等」が45.9%と最も高く、次に「教育担当副学長理事」が24.1%、「教授会」が12.5%の順になっている。

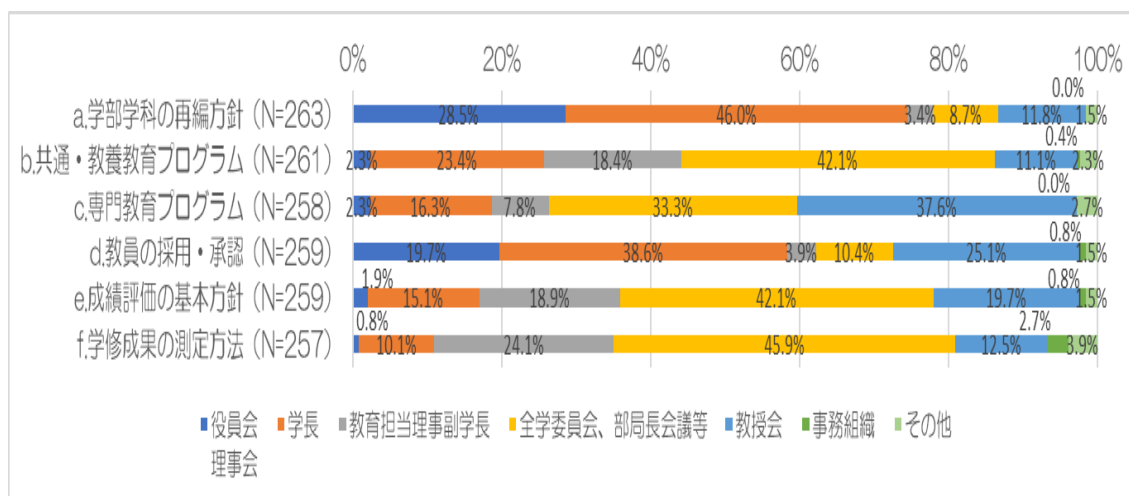


図8-13 「全体」で最も影響を与える組織・人物

国立大学

図8-14は、以下の6つの活動・取組みについて、「国立大学」で組織・人物で最も影響が大きい組織・人物を尋ねた結果である。「a. 学部学科の再編方針」では、「学長」が最も高く40.4%、次に「役員会・理事会」が27.6%、「教授会」が14.9%の順となっている。「b. 共通・教養教育プログラム」では、「全学委員会、部局長会議等」が最も高く46.8%、次に「教育担当副学長理事」が38.3%、「学長」及び「教授会」が4.3%の順となっている。

「c. 専門教育プログラム」では、「教授会」が最も高く 56.5%、次に「全学委員会、部局長会議等」が 32.6%、「学長」及び「教育担当副学長理事」が 4.3%の順になっている。「d. 教員の採用・承認」では、「学長」が 34.8%と最も高く、次に「教授会」が 28.3%、「全学委員会、部局長会議等」が 15.2%の順になっている。「e. 成績評価の基本方針」では、「全学委員会、部局長会議等」が最も高く 52.2%、次に「教育担当副学長理事」が 28.3%、「教授会」が 13.0%である。「f. 学修成果の測定方法」では、「全学委員会、部局長会議等」が 51.1%と最も高く、次に「教育担当副学長理事」が 29.8%になっている。

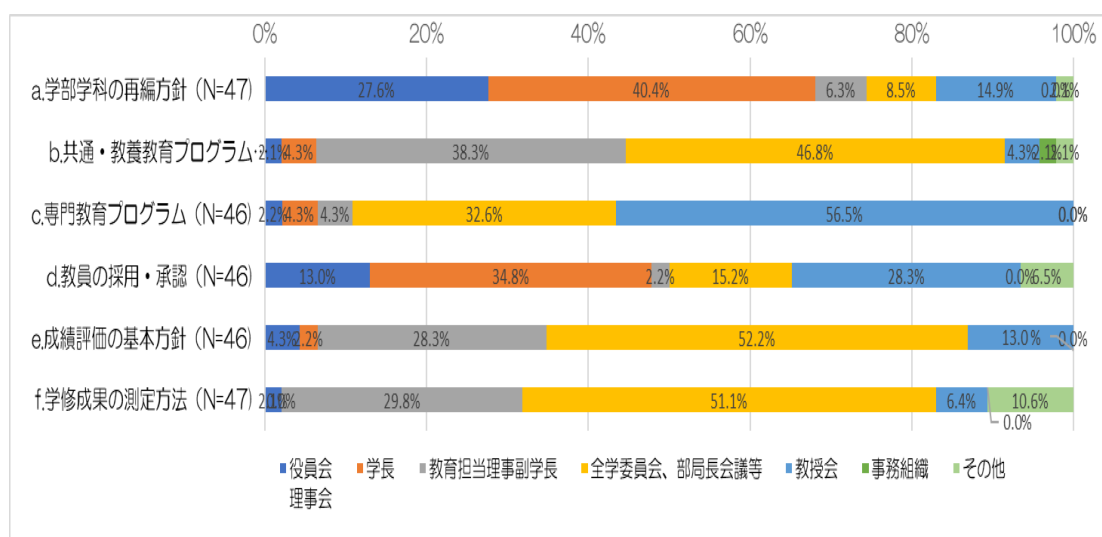


図8-14 「国立大学」で最も影響を与える組織・人物

公立大学

図8-15は、以下の6つの活動・取組みについて、「公立大学」で組織・人物で最も影響が大きい組織・人物を尋ねた結果である。「a. 学部学科の再編方針」では、「学長」が最も高く 47.4%、次に「教授会」が 21.1%、「役員会・理事会」が 18.4%の順となっている。「b. 共通・教養教育プログラム」では、「全学委員会、部局長会議等」が最も高く 43.2%、次に「学長」が 21.6%、「教育担当副学長理事」及び「教授会」が 16.2%の順となっている。「c. 専門教育プログラム」では、「教授会」が最も高く 51.4%、次に「全学委員会、部局長会議等」が 27.0%、「学長」が 13.5%の順になっている。「d. 教員の採用・承認」では、「学長」及び「教授会」が 36.1%と最も高く、次に「役員会・理事会」及び「全学委員会、部局長会議等」が 11.1%、「教育担当副学長理事」が 5.6%の順になっている。「e. 成績評価の基本方針」では、「全学委員会、部局長会議等」が最も高く 48.6%、次に「教育担当副学長理事」及び「教授会」が 18.9%、「学長」が 10.8%である。「f. 学修成果の測定方法」では、「全学委員会、部局長会議等」が 48.6%と最も高く、次に「教育担当副学長理事」が 25.7%、「教授会」が 17.1%の順になっている。

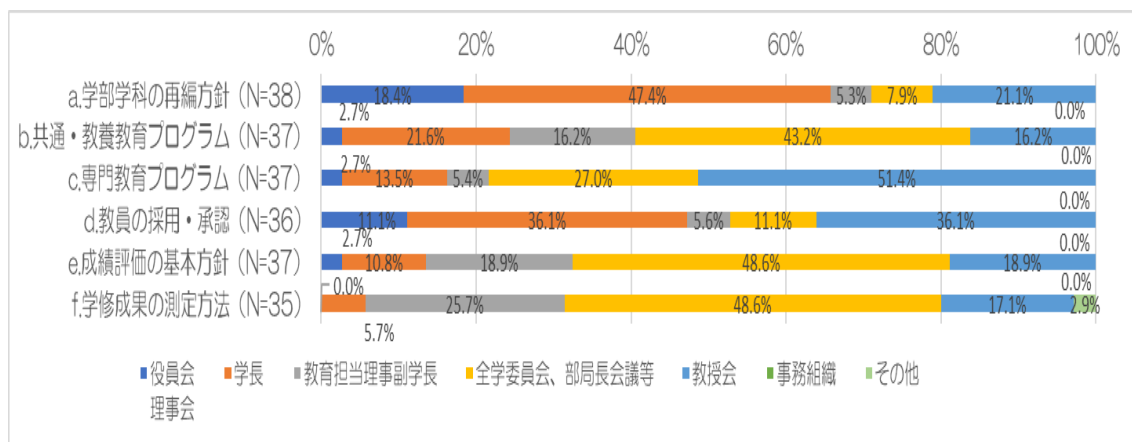


図8-15 「公立大学」で最も影響を与える組織・人物

私立大学

図8-16は、以下の6つの活動・取組みについて、「私立大学」で組織・人物で最も影響が大きい組織・人物を尋ねた結果である。「a. 学部学科の再編方針」では、「学長」が最も高く47.2%、次に「役員会・理事会」が30.9%、「全学委員会、部局長会議等」及び「教授会」が9.0%の順となっている。「b. 共通・教養教育プログラム」では、「全学委員会、部局長会議等」が最も高く40.7%、次に「学長」が28.8%、「教育担当副学長理事」が13.6%の順となっている。「c. 専門教育プログラム」では、「全学委員会、部局長会議等」が最も高く34.9%、次に「教授会」が29.7%、「学長」が20.0%の順になっている。「d. 教員の採用・承認」では、「学長」が40.1%と最も高く、次に「役員会・理事会」が23.2%、「教授会」が22.0%の順になっている。「e. 成績評価の基本方針」では、「全学委員会、部局長会議等」が最も高く38.1%、次に「教授会」が21.6%、「学長」が19.4%である。「f. 学修成果の測定方法」では、「全学委員会、部局長会議等」が44.0%と最も高く、次に「教育担当副学長理事」が22.3%、「学長」が13.7%の順になっている。

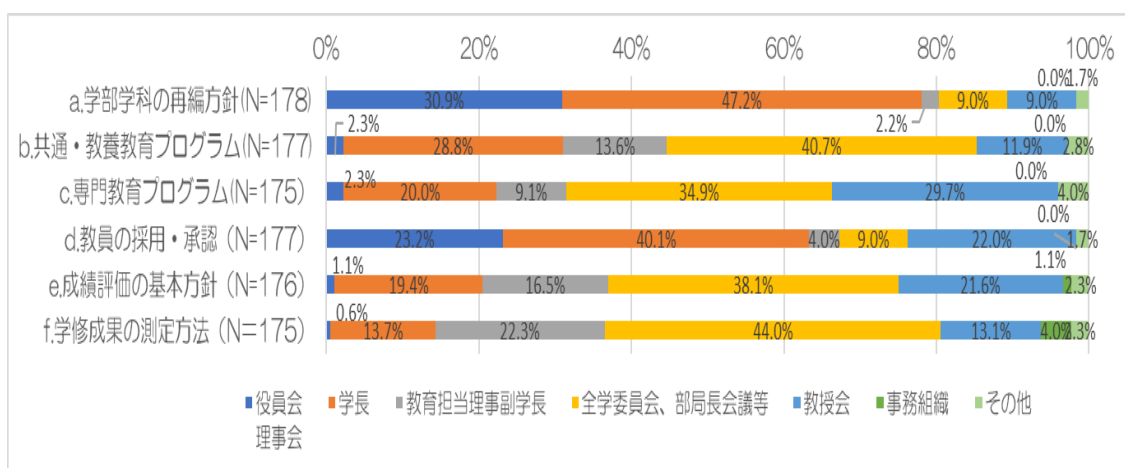


図8-16 「私立大学」で最も影響を与える組織・人物

第 9 章 教育改善を行う条件と IR の実態

山本 裕子（名古屋商科大学）

教育改善を行うための条件

教育改善の条件で学長のリーダーシップが十分と回答した大学は全体の約 5 割

図 9-1 は、教育改善を行うための条件がどのような状況にあるか、「a.学長の明確な方針・リーダーシップ」について尋ねたものである。全体の約 5 割が教育改善を行うための条件として学長のリーダーシップが「十分」と回答した。国立大学と私学大学は、公立大学に比べて「十分」と答える割合がやや高い結果となった。

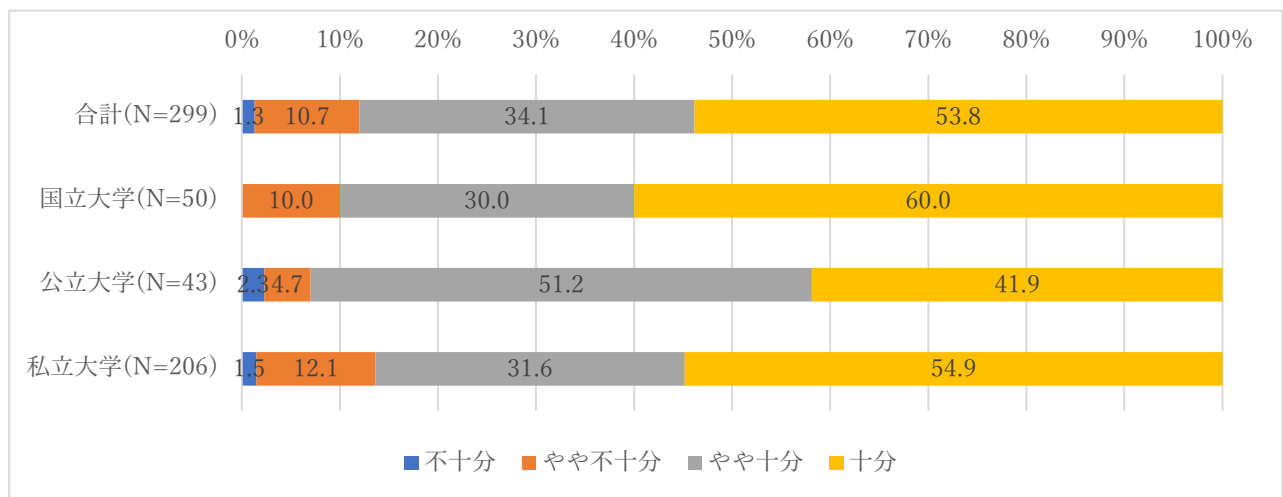


図 9-1 教育改善の条件としての学長の明確な方針・リーダーシップ

教育改善の条件で教育に関わる中期目標・計画の内容の適切さが十分と回答した大学は全体の約 3 割

図 9-2 は、教育改善を行うための条件がどのような状況にあるか、「b. 教育に関わる中期目標・計画の内容の適切さ」について尋ねたものである。先述の学長のリーダーシップと比べると、全体に「十分」とする割合は少なく 27.3%に留まっているが、「やや十分」を入れると 81.3%と高い割合であった。私立大学は、国立大学と公立大学に比べると、「十分・やや十分」の割合がやや低くなる傾向であった。

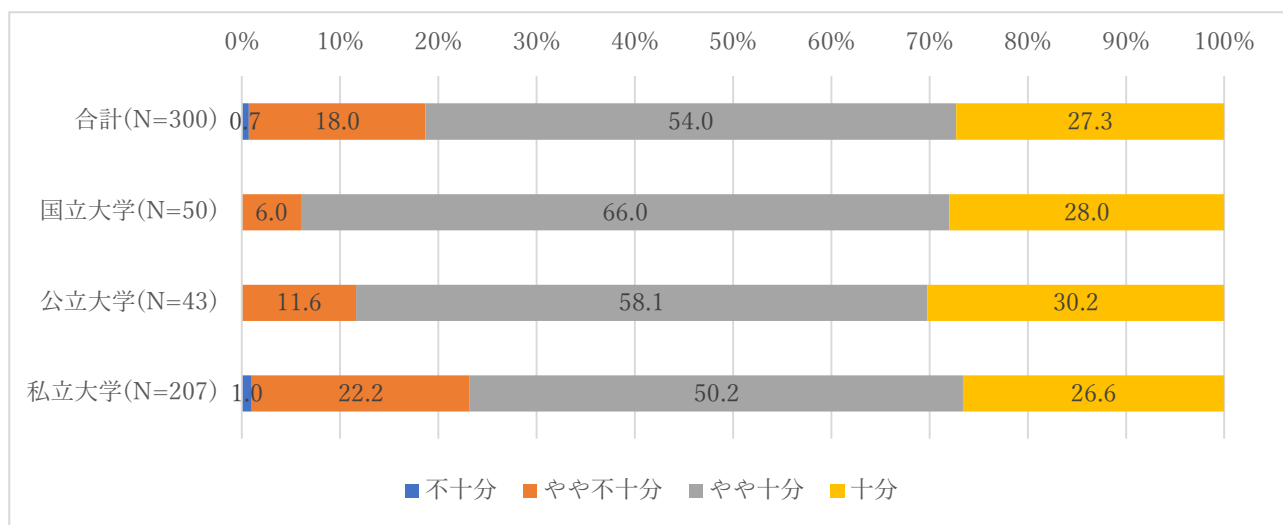


図 9-1 教育改善の条件としての教育に関わる中期目標・計画の内容の適切さ

公立大学では全学の課題に対する各学部の理解と協力が十分とする割合は国立大学・私立大学に比べて低い傾向

図 9-3 は、教育改善を行うための条件がどのような状況にあるか、「c. 全学の課題に対する各学部の理解と協力」について尋ねたものである。全体として、全学の課題に対する各学部の理解と協力は「十分」とする割合が 13.7%と低い。中でも公立大学は 7%と、国立大学 18%と私立大学 14.1%に比べてやや低い割合に留まっている。しかし、「十分・やや十分」の割合では、設置者別に差はほとんどない。

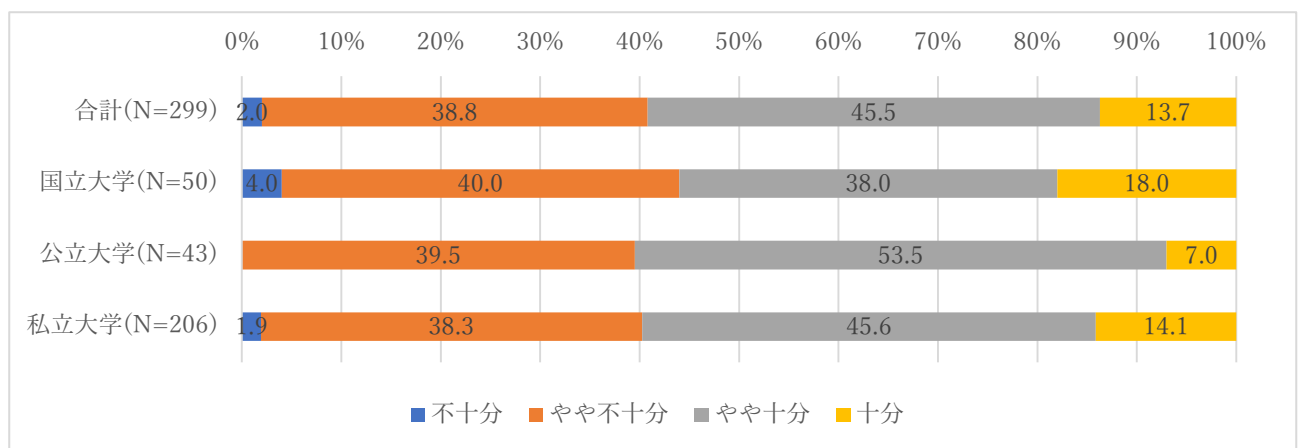


図 9-3 教育改善の条件としての全学の課題に対する各学部の理解と協力

公立大学では教育改善の条件としての全学の教育方針に対する教職員の理解が十分とする割合は国立大学・私立大学に比べてやや低い傾向

図 9-4 は、教育改善を行うための条件がどのような状況にあるか、「d.全学の教育方針に対する教職員の理解」について尋ねたものである。全体として、「十分」とする割合は 7.7%と低傾向であるが、中でも公立大学は 4.7%と、国立大学 8%と私立大学 8.2%に比べてさらに低い割合に留まっている。一方、「不十分」とする割合は、国立大学で 6%と公立大学 2.3%、私立大学 1.4%に比べるとやや高い。

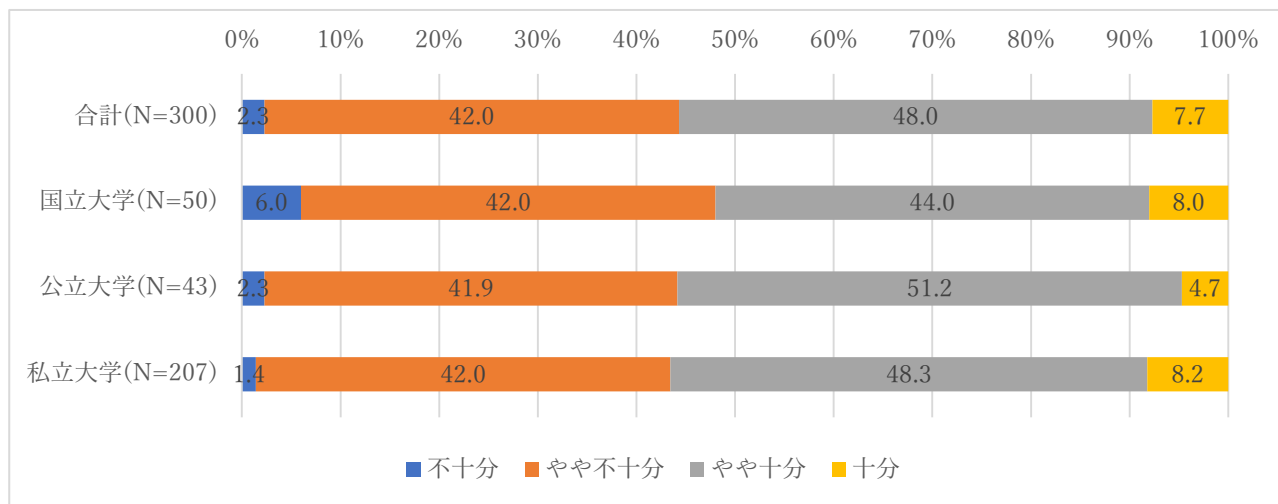


図 9-4 教育改善の条件としての全学の教育方針に対する教職員の理解

私立大学では教育改善の条件としての事務組織の職務遂行能力を不十分・やや不十分とする割合が約 4 割

図 9-5 は、教育改善を行うための条件がどのような状況にあるか、「e. 事務組織の職務遂行能力」について尋ねたものである。全体としては、教育改善を行うための条件として、事務組織の職務遂行能力について、65.8%が「十分・やや十分」と回答した。私立大学では、「十分・やや十分」が 60.6%、「不十分・やや不十分」が 39.4%と、「不十分・やや不十分」の割合が国立大学 20%や公立大学 25.6%よりもかなり高く、事務組織の職務遂行能力について課題意識をより持っていることが推察された。

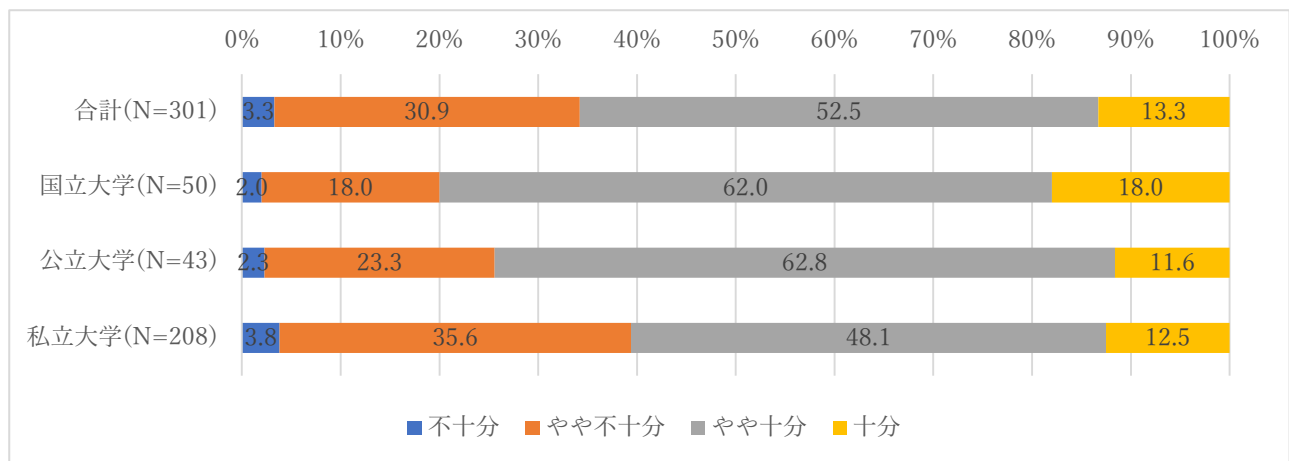


図 9-5 教育改善の条件としての事務組織の職務遂行能力

国立大学では教育改善のための安定的財源を不十分・やや不十分とする割合が約 9 割

図 9-6 は、教育改善を行うための条件がどのような状況にあるか、「f. 教育改善のための安定的財源」について尋ねたものである。全体傾向としては、71%が安定的財源に関して、「不十分・やや不十分」と回答した。特に、国立大学では、「不十分・やや不十分」が 90%と、公立大学 69.8%や私立大学 66.7%よりも突出して高い傾向にあった。国立大学が私立大学等に比べて、安定的財源を確保しにくいと感じていることがわかる。

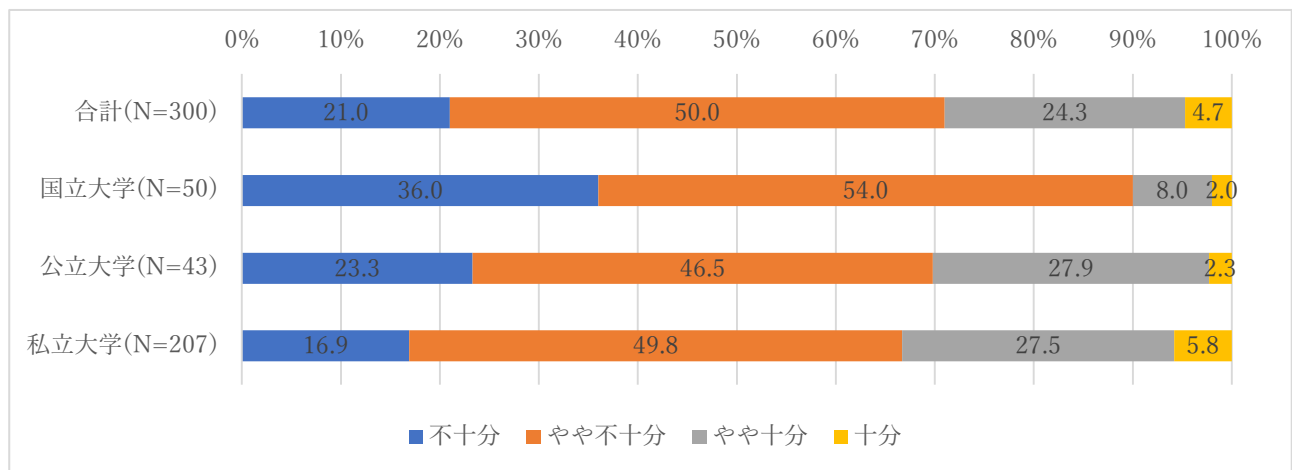


図 9-6 教育改善の条件としての教育改善のための安定的財源

公立大学では教育改善の条件としての執行部内での一体感・連携の十分割合が約 2 割

図 9-7 は、教育改善を行うための条件がどのような状況にあるか、「g. 執行部内での一体感・連携」について尋ねたものである。全体的傾向は設置者別の差はほとんどないが、「十分」とする割合については、公立大学が 20.9%と国立大学 30%、私立大学 28.8%に比べるとやや低い傾向にあった。公立大学は「不十分」は 0%で、「やや十分」は 60.5%で他よりも高いが、「十分」と回答した割合は他よりやや低く、一体感や連携を取ることが他よりも難しいと感じていることがわかる。

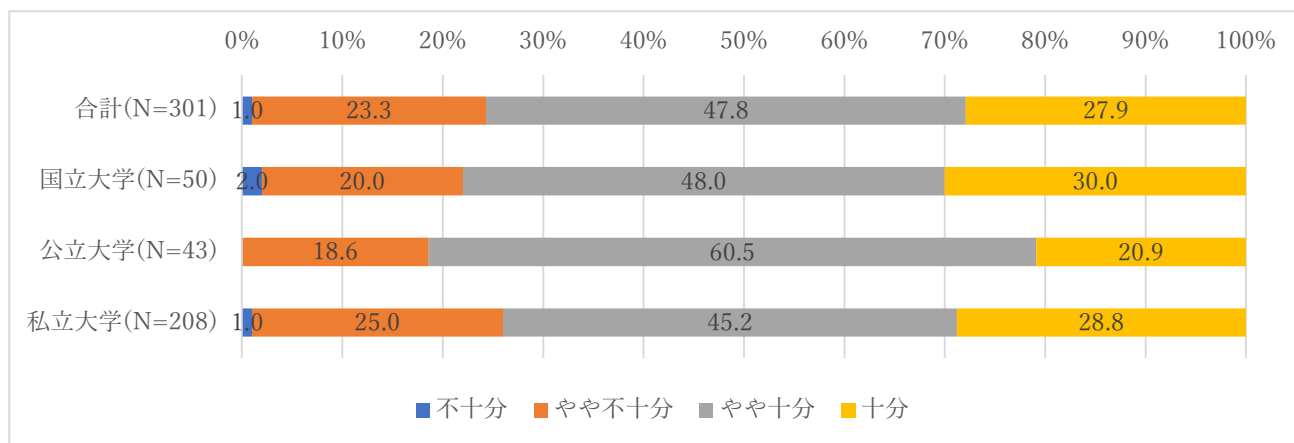


図 9-7 教育改善の条件としての執行部内での一体感・連携

教育改善の条件としての教育担当理事・副学長の権限・予算について不十分・やや不十分は全体で 6 割

図 9-8 は、教育改善を行うための条件がどのような状況にあるか、「h. 担当理事・副学長の権限・予算」について尋ねたものである。全体で「不十分・やや不十分」とする割合は 6 割を超え、権限や予算に関する権限が十分と認識されていないことが明らかになった。

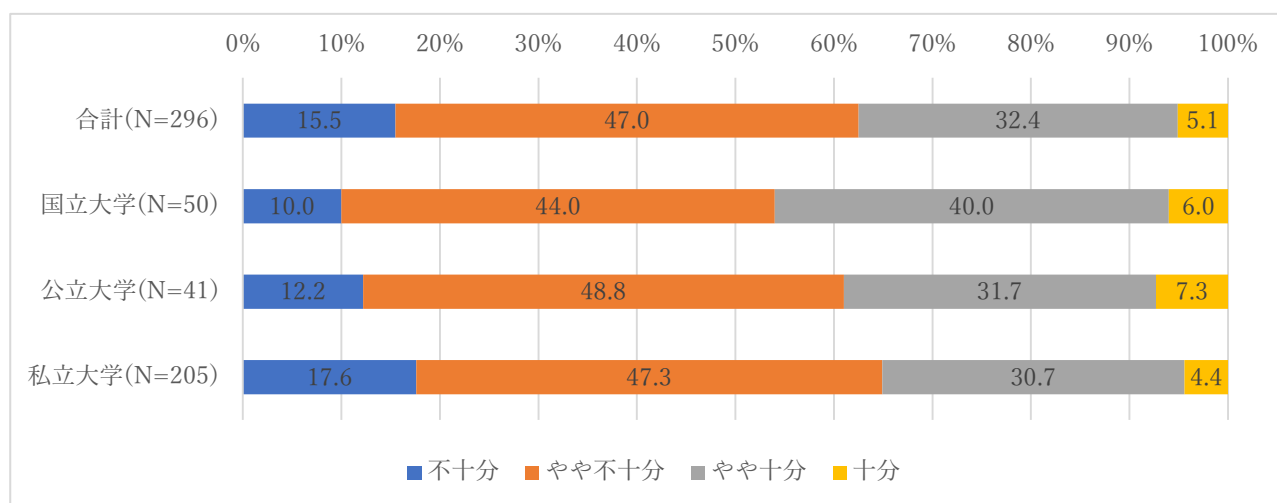


図 9-8 教育改善の条件としての担当理事・副学長の権限・予算

教育改善の条件としての教学関係の情報収集・分析機能について不十分・やや不十分は全体で 6 割

図 9-9 は、教育改善を行うための条件がどのような状況にあるか、「i.教学関係の情報収集・分析機能」について尋ねたものである。全体で「不十分・やや不十分」とする割合は 6 割を超えた。特に「不十分」とする割合に着目すると、国立大学はわずか 2%に留まり、公立大学 14.3%や私立大学 9.6%に比べ、かなり低い。これは、国立大学の法人化以降、様々な政策誘導により、国立大学に IR 系の専門部署を置くことが推奨された結果と推察された。

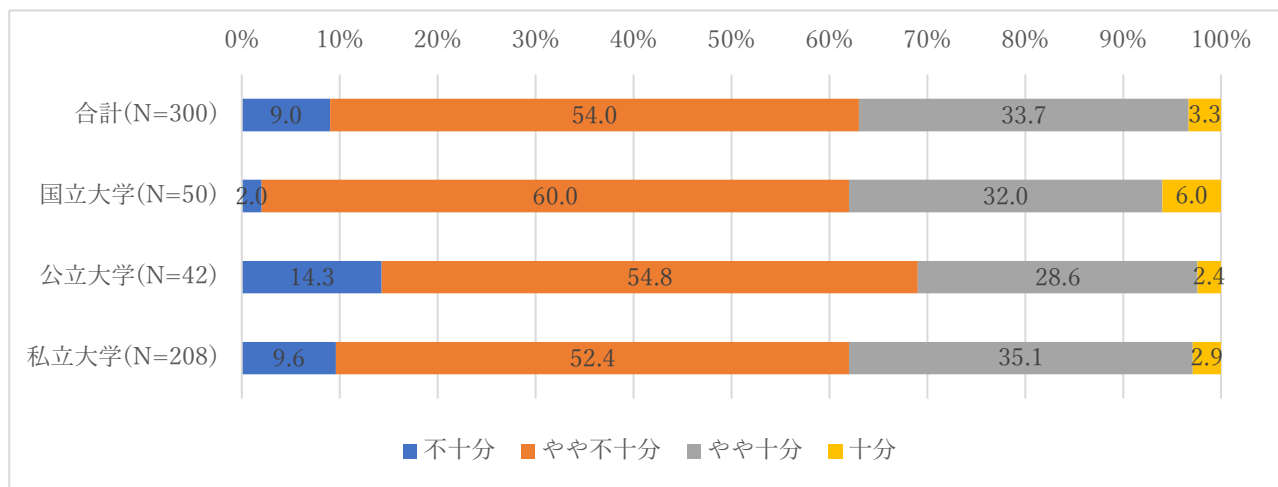


図 9-9 教育改善の条件としての教学関係の情報収集・分析機能

教学改革に関わる情報収集・分析

学内関連情報の一元化ができていない・あまりあてはまらないに公立大学は6割

図 9-10 は、教学改革に関わる情報収集・分析において「a. 学内の関連情報の一元化ができていない」に関して尋ねたものである。全体傾向としては、一元化ができていないに「あてはまらない・あまりあてはまらない」が、52.5%を超えた。国立大学は「あてはまらない」は0%であったが、「あまりあてはまらない」は52%であった。特に公立大学は、公立大学や私立大学よりも、「あてはまらない・あまりあてはまらない」が、一番高く60.5%であった。

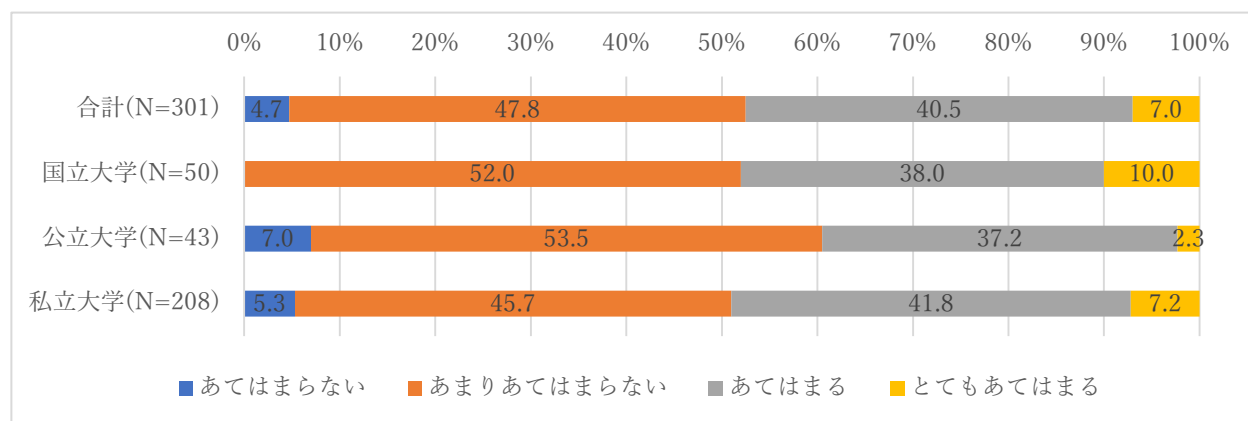


図 9-10 学内の関連情報の一元化ができていない

学生の学修実態は全体の約 8 割が把握

図 9-11 は、教学改革に関わる情報収集・分析において「b. 学生の学修実態を把握している」に関して尋ねたものである。全体傾向として約 8 割が実態を把握しているという結果となった。これは、学生の学修実態に関する調査が、国立教育政策研究所等により度々行われていることや、各大学が自前で行う学生対象の調査でも当該項目が入っていることが影響していると推察された。

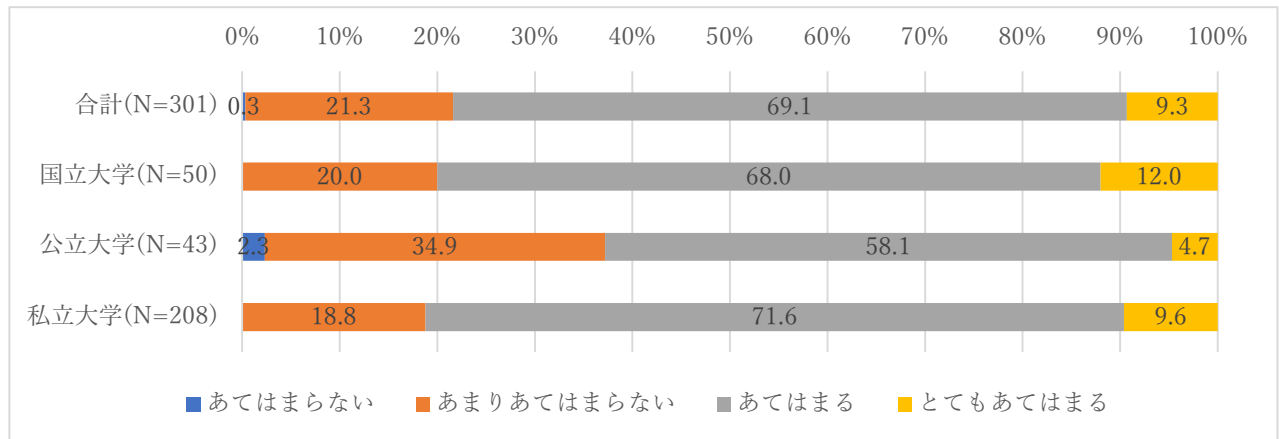


図 9-11 学生の学修実態を把握している

学生の学修成果の把握・分析は全体の 7 割が実施済

図 9-12 は、教学改革に関わる情報収集・分析において「c. 学生の学修成果の把握・分析をしている」に関して尋ねたものである。先述の学修実態の把握に続き、学修成果の把握・分析も全体の 7 割が実施済と高い割合となった。特に国立大学は 82%が「とてもあてはまる・あてはまる」と回答しており、「あてはまらない」は 0%と私立大学や公立大学に比べて、学修成果の把握と分析に関する IR 等の調査や取組が推進されている可能性が示唆された。

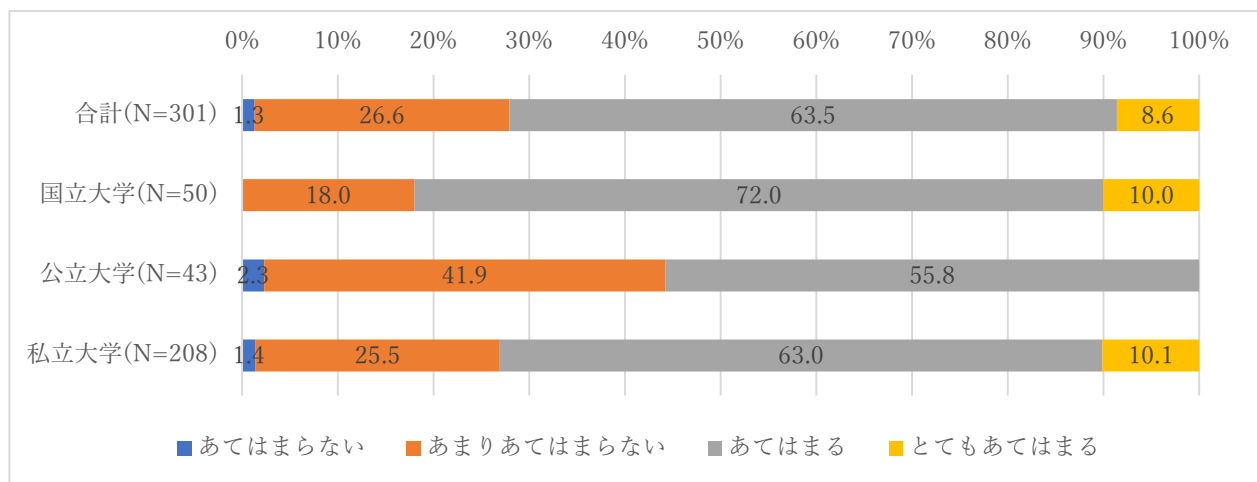


図 9-12 学生の学修成果の把握・分析をしている

教学改革の情報収集・分析で入試や学修成績を結び付けて分析は全体の 6 割

図 9-13 は、教学改革に関わる情報収集・分析において「d. 入試や学修成績を結び付けた分析を行っている」に関して尋ねたものである。全体としては、60.1%が「とてもあてはまる・あてはまる」と回答した。この項目についても、先述の学修実態や学修成果の把握・分析に続き、国立大学が最も進んでおり、「とてもあてはまる・あてはまる」は 70%と高い傾向にあり、「あてはまらない」は 0%で、学生のエンロールメント・マネジメントが進められている様子が伺える。

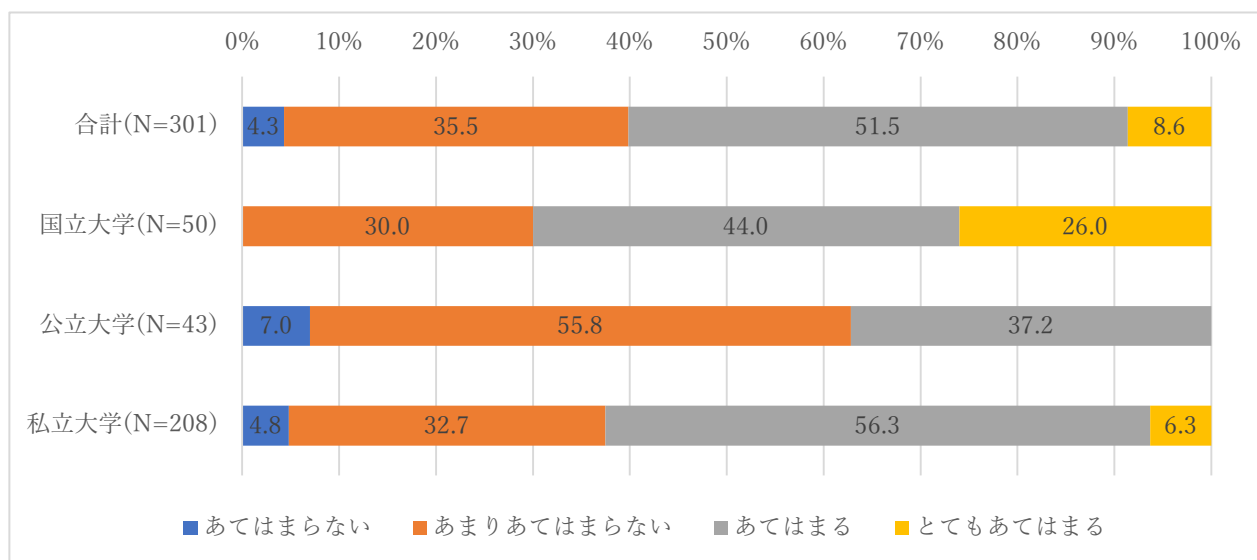


図 9-13 入試や学修成績を結び付けた分析を行っている

教学改革の情報収集・分析に専任教職員が対応しているのは全体の6割

図9-14は、教学改革に関わる情報収集・分析において「e. 専任の教職員が対応している」に関して尋ねたものである。「とてもあてはまる・あてはまる」と回答した割合は、全体では60.1%で、国立大学64%、私立大学62%であった。一方で、公立大学は46.5%（うち「とてもあてはまる」は0%）に留まり、「あてはまらない」が25.6%で、国立大学・私立大学よりも、専任教職員が配置されていない可能性が示唆された。

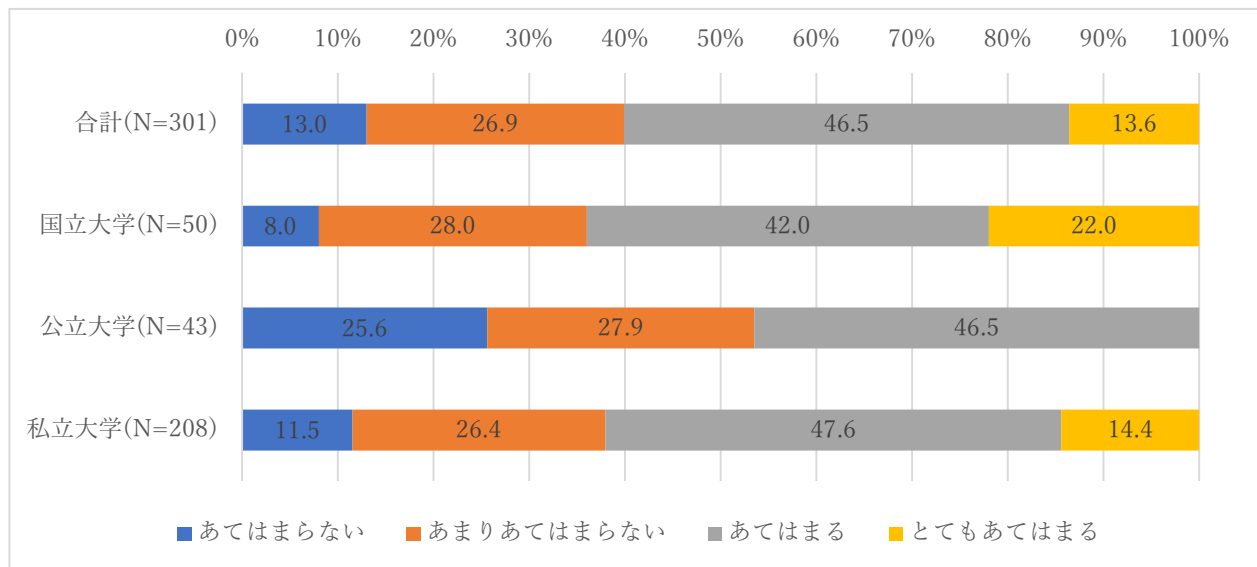


図 9-14 専任の教職員が対応している

学部等からの情報収集・分析依頼は全体の約 4 割

図 9-15 は、教学改革に関わる情報収集・分析において「f. 学部等から情報収集・分析の協力依頼がある」に関して尋ねたものである。当該項目は IR 系の部局や機能がどれだけ学内で活用されているかを尋ねるものであるが、「とてもあてはまる・あてはまる」の回答は全体の約 4 割に留まっている。ここから、IR 系の部局や機能は整備されつつあるものの、学修実態や成果の分析や入試や成績と結び付けた、いわゆる定番業務以外の部局のニーズに基づく分析等の IR 機能の活用度や浸透度には、今後まだ伸びしろがあることが明らかになった。

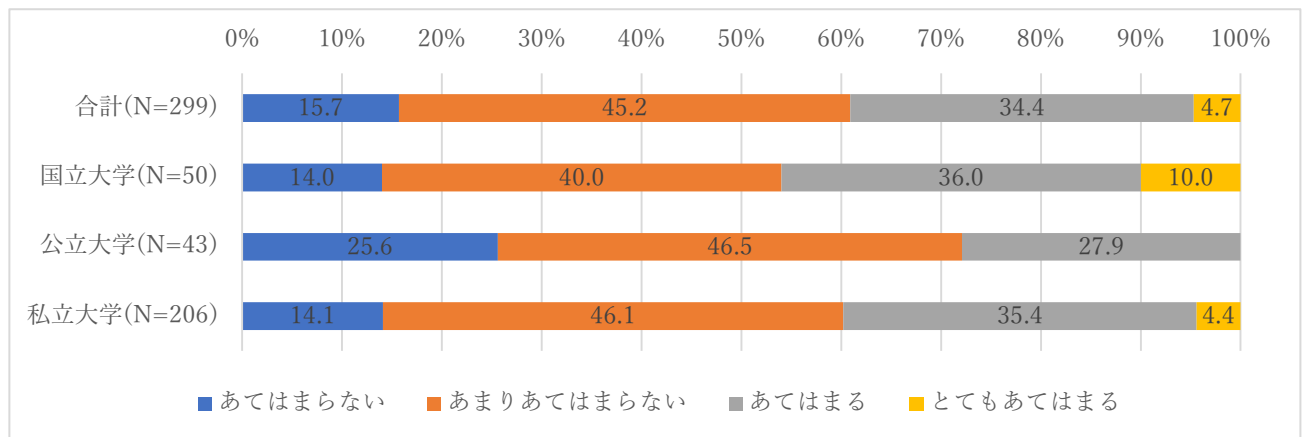


図 9-15 学部等から情報収集・分析の協力依頼がある

第10章 教育担当理事として重視する点

山岸 直司（桜美林大学）

本章ではアンケートの問17と問18を扱う。まず、問17の回答者全体の傾向をみる。

教育担当理事、副学長としての考えや方針：回答者全体の傾向

「高等教育・大学政策に関する深い理解」及び「学内各方面の意見調整を重視」は9割以上

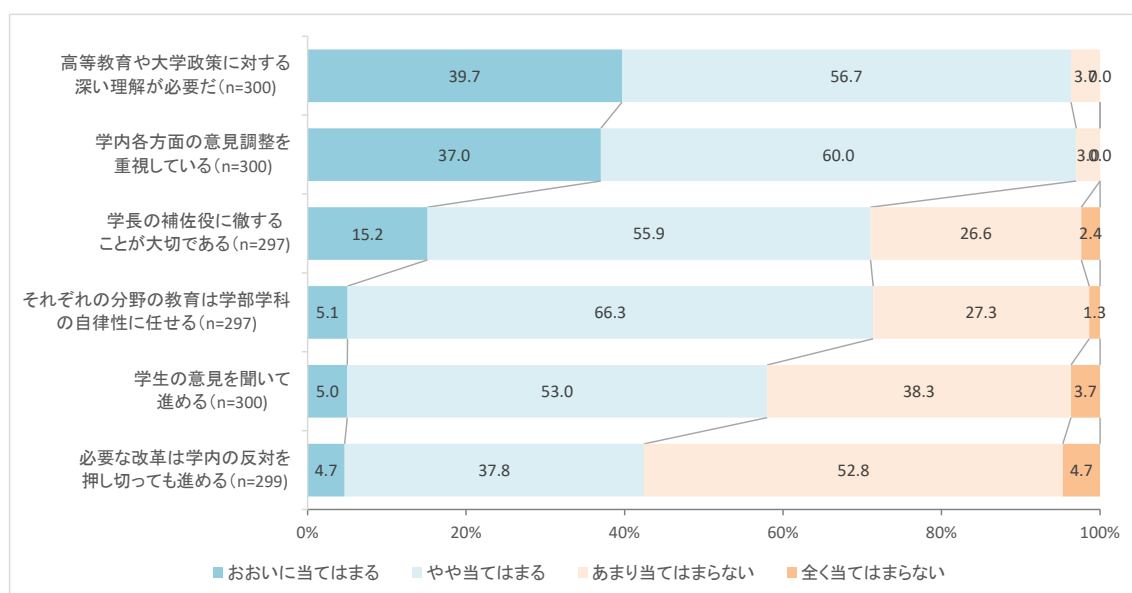


図10-1 教育担当理事、副学長としての考えや方針

図10-1は、問17「教育担当理事、副学長としてどのような考えや方針を持っているか」の全項目に対する回答者全体の回答結果を、『おおいに当てはまる』の割合の降順で並べたものである。『当てはまる』（『おおいに当てはまる』＋『やや当てはまる』）の回答率に着目すると、9割を超えたのは「高等教育や大学政策に対する深い理解が必要だ」（96.4%）と「学内各方面の意見調整を重視する」（97.0%）の2項目、また9割未満で7割を超えたのは、「学長の補佐役に徹することが大切である」（71.1%）と「それぞれの分野の教育は、学部学科の自律性に任せる」（71.4%）の2項目、そして6割弱が「学生の意見を聞いて進める」（58.0%）であった。対照的に、「必要な改革は学内の反対を押し切っても進める」は4割程度（42.5%）に留まった。

『おおいに当てはまる』の回答に目を移すと、『当てはまる』の回答率において 9 割を超えていた「高等教育や大学政策に対する深い理解が必要だ」と「学内各方面の意見調整を重視する」の 2 項目がそれぞれ 39.7%と 37.0%に達した。これら 2 項目の値は、『おおいに当てはまる』の回答で 3 番目に高い値を示した「学長の補佐役に徹することが大切である」の 15.2%の 2 倍以上であり、また、『おおいに当てはまる』の割合が最も低い「必要な改革は学内の反対を押し切っても進める」(4.7%) の 7 倍～8 倍の高さにあった。

以上より、次のことが推察された。つまり、一般的にみて、教育担当理事、副学長は、個別機関の枠を超えた高等教育や大学政策に関する深い見識を土台にしつつ、学内にあっては、各部局の自律性を尊重し、様々な立場にある大学構成員の意見に配慮した調整を行っていくことを方針としている。ただし、教育担当理事、副学長による調整は、独自の考えに立脚したものというよりも、学長の補佐役として学長の指針に基づいたものである傾向が強いようである。そして学内の反対を押し切っても必要な改革を強行するような姿は、教育担当理事、副学長として一般的ではないことが示唆された。

教育担当理事、副学長としての考えや方針：設置者別の傾向

続いて、問 17 の項目ごとに、設置者別の傾向も合わせて見てみよう。

「高等教育・大学政策に対する深い理解の必要性」は国公私の別なく高い

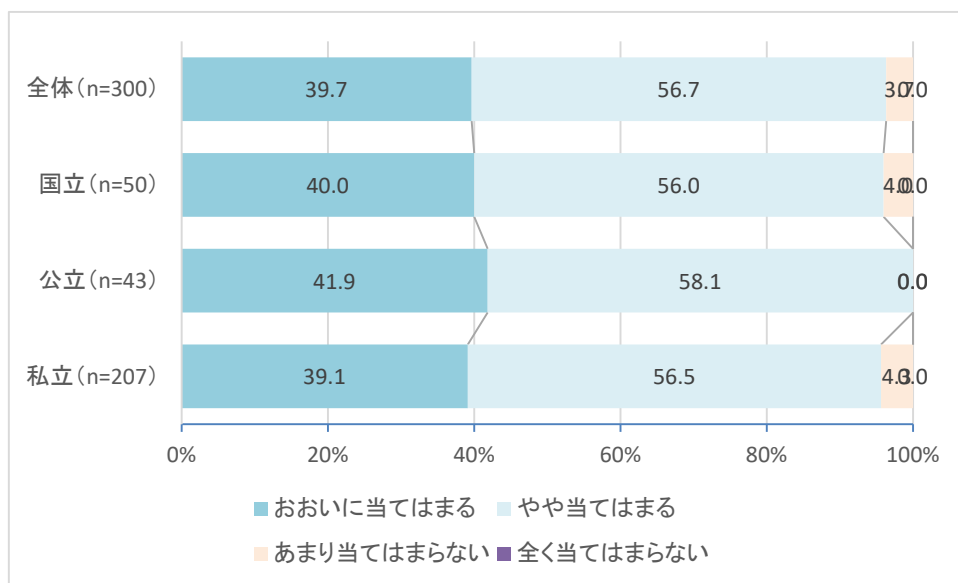


図 10-2 高等教育や大学政策に対する深い理解が必要

図 10-2 は、「高等教育や大学政策に対する深い理解が必要だ」の回答結果である。設置者別の回答は全体の回答の傾向とほぼ同じであった。『当てはまる』（『おおいに当てはまる』＋『やや当てはまる』）の回答率をみると、公立大学でのみ 10 割に達しているが、国立大学で 96.0%、私立大学でも 95.6%と 9 割を超え、回答者全体の 96.4%と大きな違いはなかった。また、『おおいに当てはまる』の回答率では、回答者全体で約 4 割（39.7%）であり、設置者別でも国立大学で 40.0%、公立大学で 41.9%、私立大学で 39.1%と、どれも 4 割程度の値を示した。否定的回答に目を向けると、『全く当てはまらない』の回答率は国公立大学の全てで 0%、また『あまり当てはまらない』の回答率は国立大学で 4.0%、私立大学で 4.3%、公立大学では 0%であった。

以上より、教育担当理事、副学長にとって、高等教育に関する知見や大学政策に関する理解の重要性は、設置者の別なく高いことが伺えた。

国立大学において「学内各方面の意見調整を重視している」傾向が高い

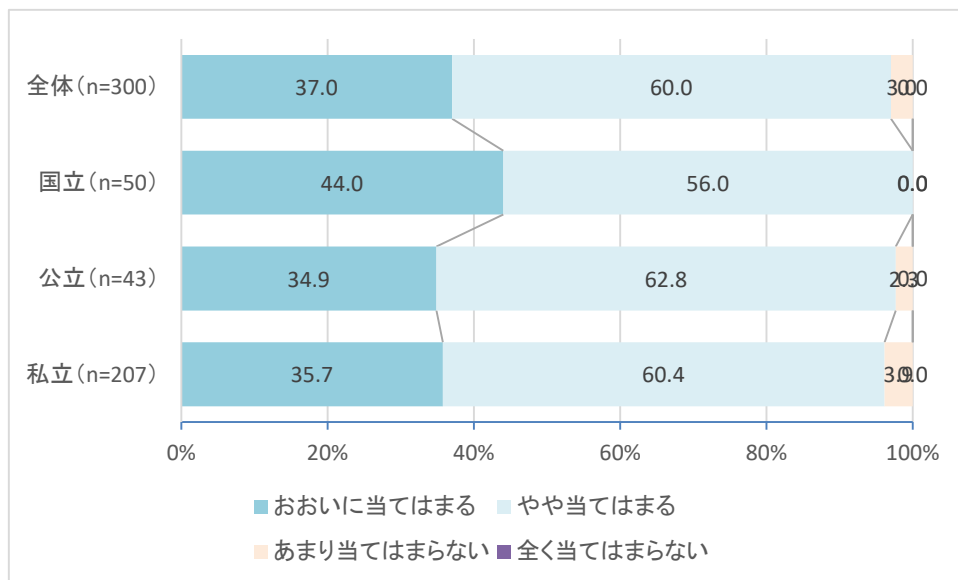


図 10-3 学内各方面の意見調整を重視している

図 10-3 は「学内各方面の意見調整を重視している」に対する回答結果である。『おおいに当てはまる』の回答率において国立大学が 44.0%と、公立大学の 34.9%や私立大学の 35.7%よりも 10 ポイント程度高い。また、公立大学や私立大学と異なり、『あまり当てはまらない』といった否定的回答も国立大学では全くみられなかった。なお、『全く当てはまらない』の回答率は全ての設置者で 0%を示した。

以上より、国立大学の教育担当理事、副学長は、公立大学や私立大学のカウンターパートよりも、学内各方面との意見調整を重視する傾向にあると推察された。

国立大学において「学長の補佐役に徹することが大切」の割合は低い

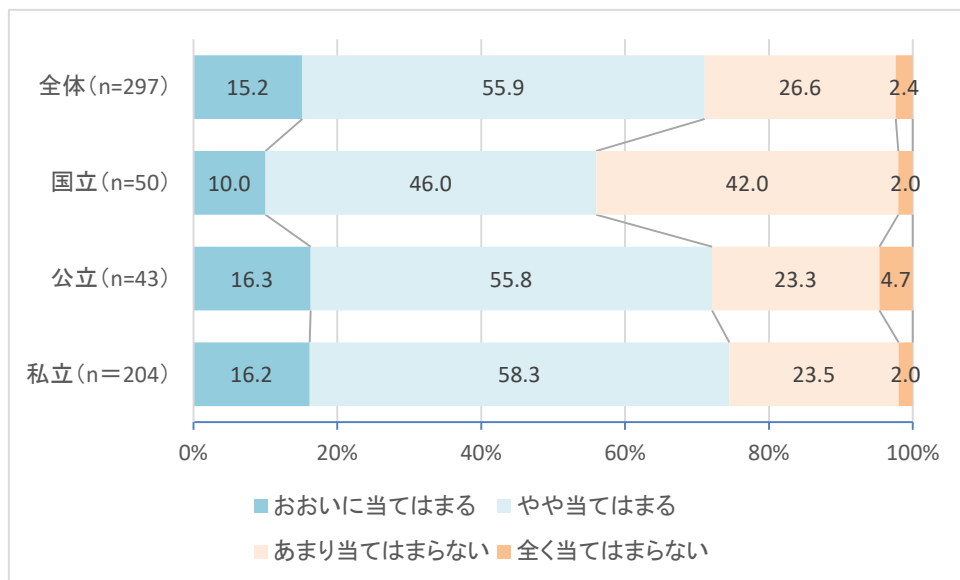


図10-4 学長の補佐役に徹することが大切である

図10-4は「学長の補佐役に徹することが大切である」に対する回答結果である。『おおいに当てはまる』の回答率で公立大学が16.3%、私立大学が16.2%、そして『やや当てはまる』において公立大学が55.8%、私立大学が58.3%と、公立・私立の大学で類似した傾向を示した。対照的に、国立大学は『おおいに当てはまる』において公立・私立の大学よりも6ポイント低い10.0%、『やや当てはまる』でも約10ポイント低い46.0%となった。また、『あまり当てはまらない』という否定的な回答の割合では、公立と私立の大学は約23%と同じ値を示した一方で、国立大学は42.0%に達し、公立大学や私立大学より約20ポイント高い値を示したことが対照的である。

こうしてみると、この章の初めに全体的傾向を検討した際に指摘できた点、つまり「教育担当理事、副学長による調整は、独自の考えに立脚したものというよりも学長の補佐役として学長の指針に基づいたものである」という傾向は、公立と私立の大学においてより鮮明であり、国立大学の教育担当理事、副学長は、独自の方針で学内各方面との調整にあたっている状況が比較相対的多いことが推察された。

「それぞれの分野の教育は学部学科の自律性に任せる」は国公私の別なく『当てはまる』が約 7 割

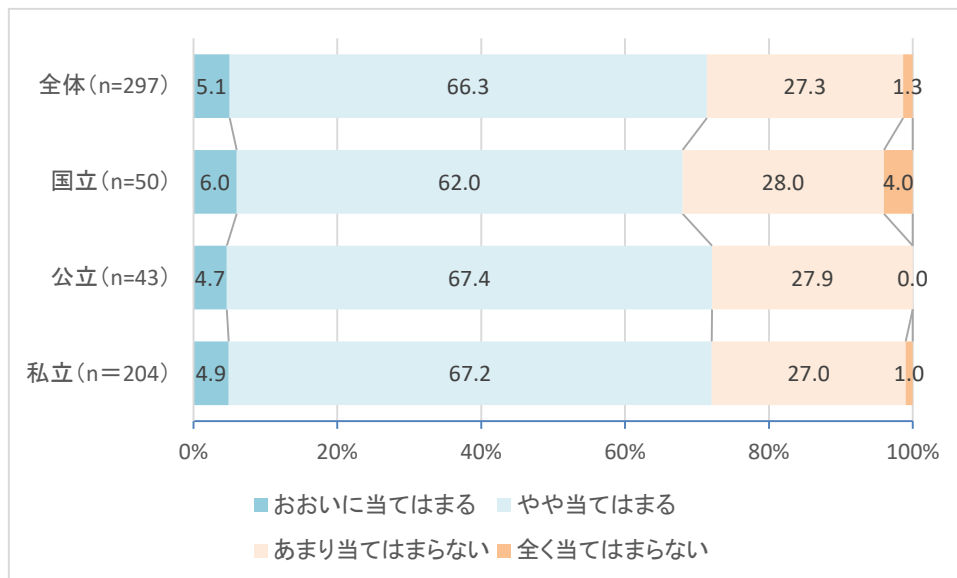


図 10-5 それぞれの分野の教育は学部学科の自律性に任せる

図 10-5 は「それぞれの分野の教育は、学部学科の自律性に任せる」に対する回答結果である。『当てはまる』（『おおいに当てはまる』＋『やや当てはまる』）の回答率をみると、公立大学と私立大学は 72.1% と全く同じ値を示し、国立大学は 4 ポイント程低い 68.0% であった。確かに、『全く当てはまらない』において国立大学が 4.0% と他よりも高い値であったが、『あまり当てはまらない』の回答率をみると、国立大学が 28.0%、公立大学が 27.9%、私立大学が 27.0% と、設置者間でほとんど差はなかった。

よって、基本的に、教育担当理事、副学長は、設置者の別なく、教育に関する事項に関して、各部局の自律性を尊重する方針をとっていることが伺えた。

「学生の意見を聞いて進める」は国・私立大学で『当てはまる』が約6割

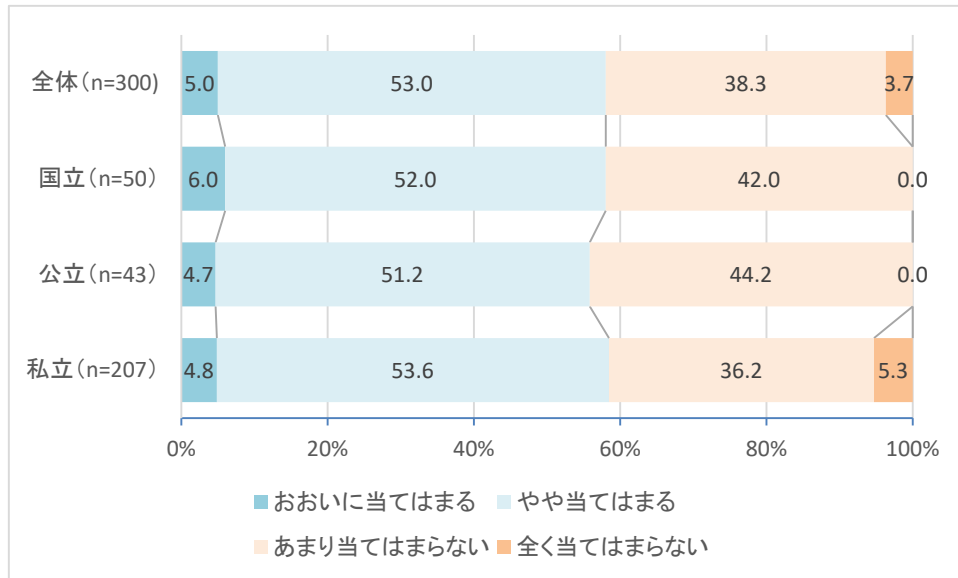


図10-6 学生の意見を聞いて進める

図10-6は「学生の意見を聞いて進める」に対する回答結果である。『非常に当てはまる』の回答率では、国立大学が6.0%を示し、公立大学の4.7%や私立大学の4.8%、そして回答者全体の5.0%よりもやや高い値であった。また、『当てはまる』（『非常に当てはまる』＋『やや当てはまる』）の回答率では、国立大学が58.0%、私立大学が58.4%と、回答者全体の58.0%と同様に6割程度であった一方で、公立大学が55.9%とやや低い値を示した。否定的回答に目を向けると、『全く当てはまらない』の回答率で国立大学と公立大学が共に0.0%であったが、私立大学では5.3%であった。

「必要な改革は学内の反対を押し切っても進める」は国公私の別なく『当てはまる』5割未満

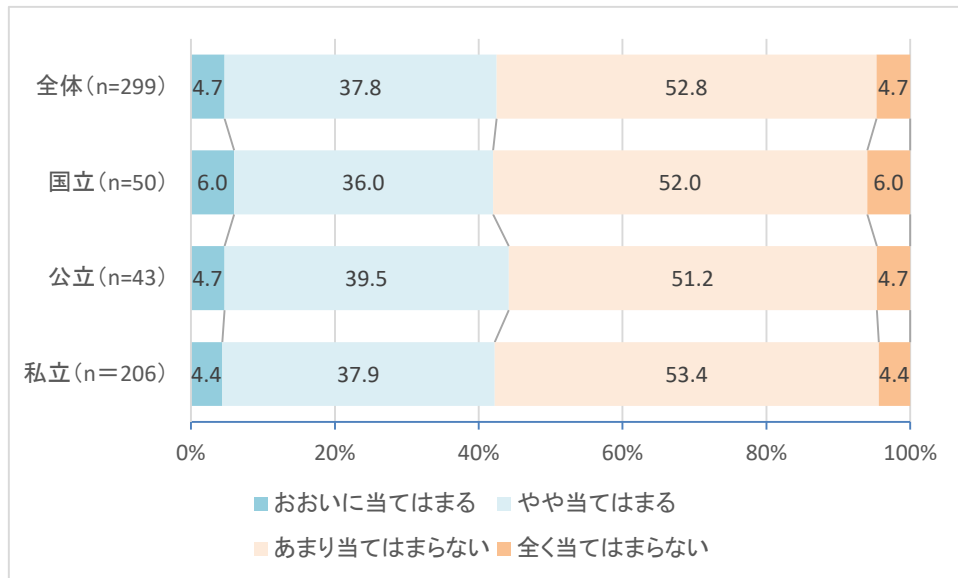


図 10-7 必要な改革は学内の反対を押し切っても進める

図 10-7 は「必要な改革は学内の反対を押し切っても進める」に対する回答結果である。これまで見てきた他の項目と一見して異なるのは、回答の肯定・否定の割合が逆転していることである。すなわち、『当てはまる』（『おおいに当てはまる』+『やや当てはまる』）の回答率は設置者の別なく 5 割未満となる一方で、『当てはまらない』（『全く当てはまらない』+『あまり当てはまらない』）の回答率は 50%を超えた。より具体的にみると、『当てはまらない』は国立大学で 58.0%、公立大学で 55.9%、私立大学で 57.8%を示した。

以上より、最初にみた回答者全体の傾向で指摘できた点、すなわち、「学内の反対を押し切っても必要な改革を強行するような姿は教育担当理事、副学長として一般的ではない」という点は、設置者別でみても当てはまることが伺えた。

続いて問 18 について検討する。まず回答者全体の傾向をみてみよう。

教育担当理事、副学長として仕事をする上で重要な事柄：回答者全体の傾向

「事務局との協力関係」などの人との関係が重要

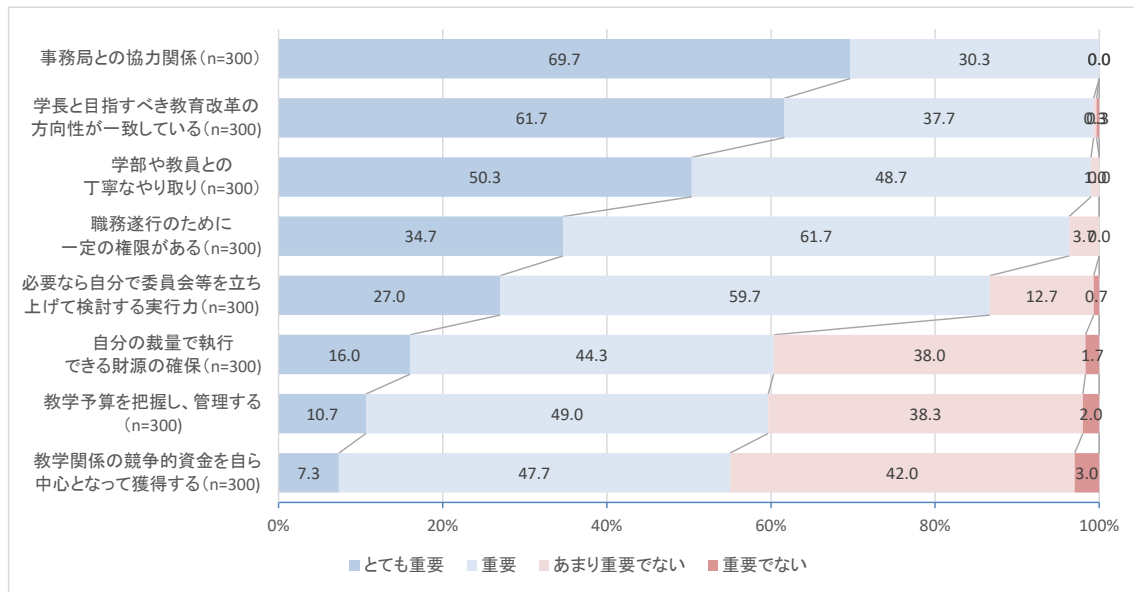


図 10-8 教育担当理事、副学長として仕事をする上で重要な事柄

図 10-8 は、問 18「教育担当理事、副学長として仕事をする上でどのようなことが重要か」の全項目に対する回答者全体の回答結果を、『とても重要』の割合の降順で並べたものである。『とても重要』の割合が 5 割を超えたのは、「事務局との協力関係」(69.7%)、「学長と目指すべき教育改革の方向性が一致していること」(61.7%)、そして「学部や教員との丁寧なやり取り」(50.3%) の 3 項目であった。これら上位の 3 項目は、事務局、学長、教員といったように、人と関わっている点が共通していると言えるだろう。

『とても重要』の回答率が 5 割未満の項目に目を移すと、「職務遂行のために一定の権限あること」(34.7%) と「必要なら自分で委員会等を立ち上げて検討する実行力」(27.0%) といった組織上での権限やそれに伴う行動に関する項目があがり、続いて「自分の裁量で執行できる財源の確保」(16.0%)、「教学予算を把握し、管理すること」(10.7%)、「教学関係の競争的資金を自ら中心となって獲得すること」(7.3%) が下位の 3 項目を形成した。これら下位の 3 項目には、財源、予算、競争資金といったお金に関わる点が共通していると言えるだろう。

『とても重要』の回答率から一見して分かるのは、項目によって差が大きいことである。上位3項目の中でみても、最も割合の高い「事務局との協力関係」が69.7%である一方で、「学部や教員との丁寧なやり取り」は50.3%と、既に大きな差が見られる。そして、「事務局との協力関係」(69.7%)と最も割合の低い「教学関係の競争的資金を自ら中心となって獲得すること」(7.3%)では、約10倍の開きがあった。

『肯定的回答』(『とても重要』+『重要』)の回答率に着目すると、最も高い「事務局との協力関係」は『肯定的回答』のみで100%を占める一方で、最も低い「教学関係の競争的資金を自ら中心となって獲得すること」は55.0%であり、両項目間には約2倍の差がついた。

以上より、全体的に見た場合、教育担当理事、副学長は、仕事をする上で、①人間関係、②権限、③お金、の順で重要視していることが推察された。

教育担当理事、副学長として仕事をする上で重要な事柄：設置者別の傾向
 続いて、問 18 の項目ごとに、設置者別の傾向も合わせて見てみよう。

「事務局との協力関係」は国公私の別なく肯定的回答が 10 割

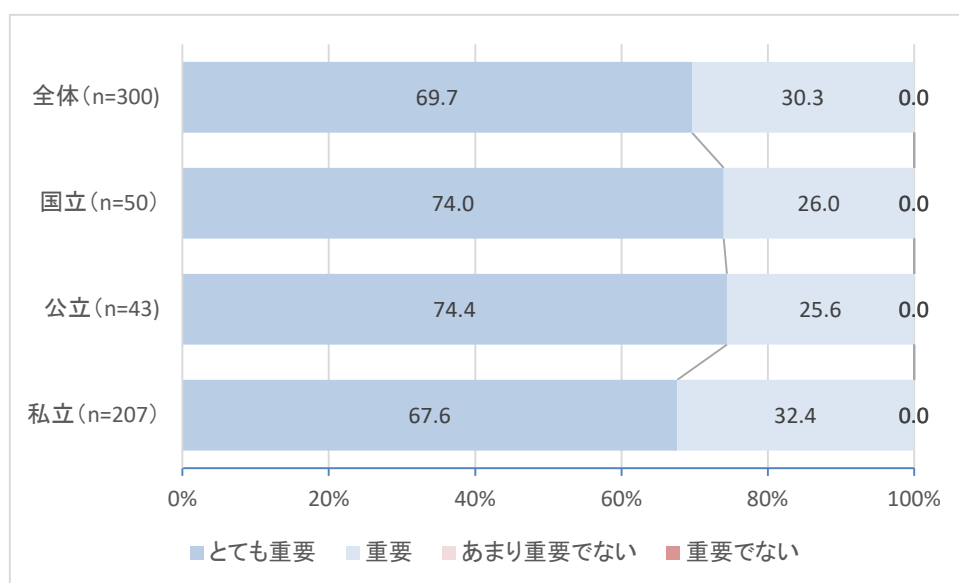


図 10-9 事務局との協力関係

図 10-9 は「事務局との協力関係」に対する回答結果である。『とても重要』の回答率で国立大学と公立大学がそれぞれ 74.0%と 74.4%であり、私立大学の 67.5%のより 7 ポイント程度高い値を示した。ただし、設置者別の回答傾向は全体の傾向とほぼ同じであり、国公私の別なく『肯定的回答』（『とても重要』 + 『重要』）は 10 割に達した。

「学長と目指すべき教育改革の方向性が一致していること」は私立大学でより重要

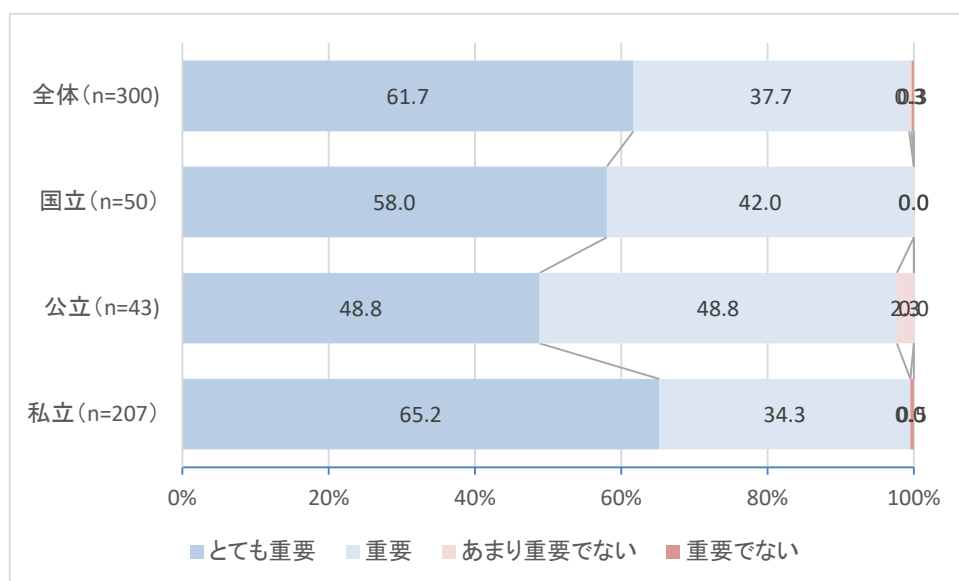


図10-10 学長と目指すべき教育改革の方向性が一致していること

図10-10は「学長と目指すべき教育改革の方向性が一致していること」に対する回答結果である。『とても重要』の回答率に注目すると、私立大学が65.2%、国立大学が58.0%、公立大学が48.8%となって、私立大学と公立大学では10ポイント以上の差が開いた。また、『とても重要』の回答率で、回答者全体の割合(61.7%)を上回ったのは、私立大学(65.2%)のみであった。なお、『重要でない』との回答がみられたのは私立大学だけであったが、その割合は0.5%に留まった。

以上より、私立大学の教育担当理事、副学長は、国立大学や公立大学のカウンターパートよりも、教育改革の方向性において学長の考えと一致していることを重視していることが伺えた。

「学部や教員との丁寧なやり取り」を特に重視する割合は国立大学で最も高い

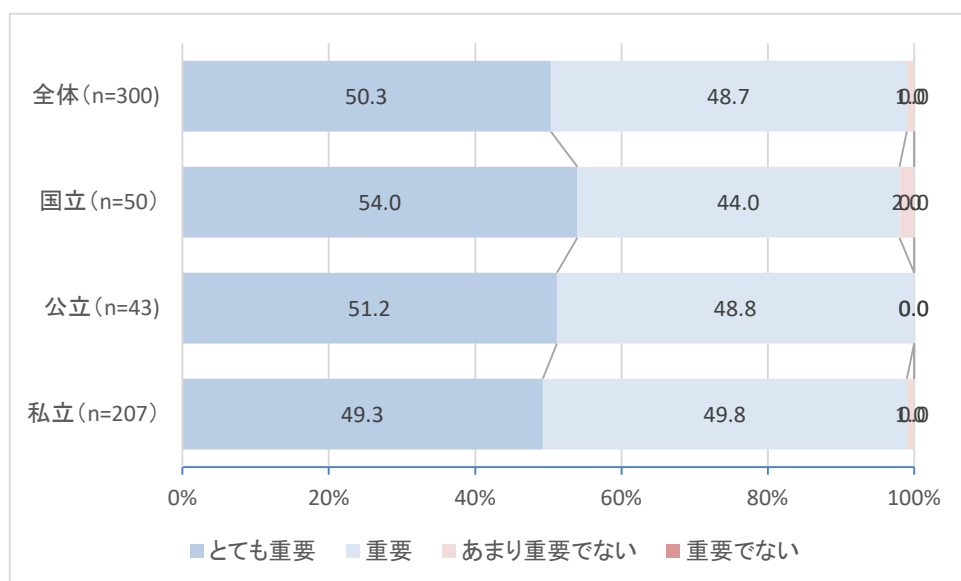


図 10-11 学部や教員との丁寧なやり取り

図 10-11 は「学部や教員との丁寧なやり取り」に対する回答結果である。回答者全体の傾向で見れば、『肯定的回答』（『とても重要』＋『重要』）の回答率で 99%に達し、その内訳は『とても重要』と「重要」で約 50%ずつとなった。この全体の傾向は、どの設置者の回答においてもほぼ当てはまったと言える。個別にみると、『とても重要』の回答率で、国立大学が 54.0%、公立大学が 51.2%、私立大学が 49.3%となって、国立大学が最も高い値を示した。なお、『重要でない』との回答はどの設置者でもみられなかった。

以上より、学部や教員との丁寧なやり取りを特に重視する姿勢は、国立大学の教育担当理事、副学長で最も高かった。

「職務遂行のために一定の権限あること」を特に重視する割合は国・公立大学で高い

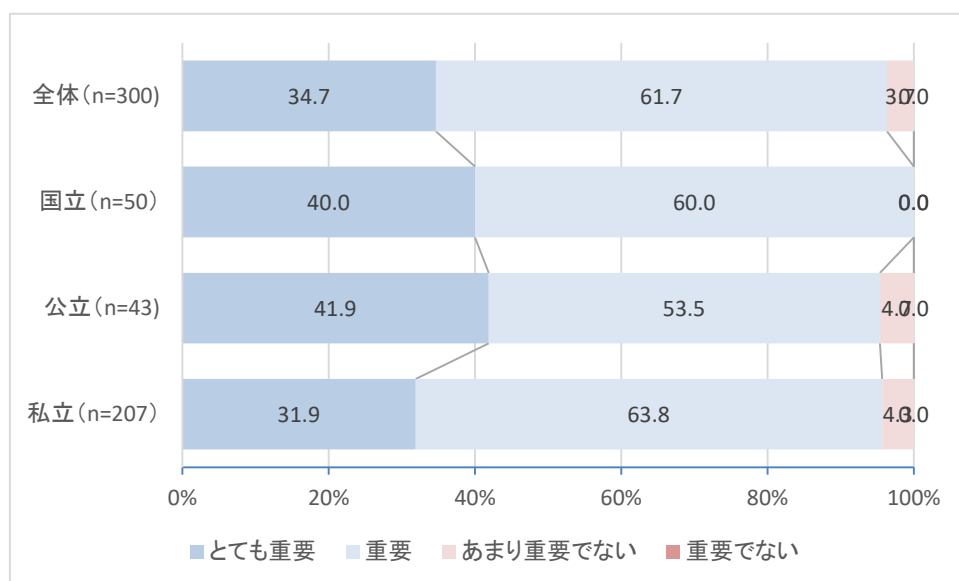


図 10-12 職務遂行のために一定の権限あること

図 10-12 は「職務遂行のために一定の権限あること」に対する回答結果である。回答者全体の傾向は、『とても重要』が 34.7%、『重要』が 61.7%、『あまり重要でない』が 3.7%となった。設置者の別にみると、『とても重要』の回答率で最も高い値は公立大学の 41.9%であり、次が国立大学の 40.0%、一方で私立大学は 31.9%に留まった。ただし、私立大学は、『重要』の回答率で国立大学（60.0%）や公立大学（53.5%）よりも高い 63.8%を示し、また『あまり重要でない』では 4.3%に留まっており、私立大学で否定的回答が多いというわけではない。なお、『重要でない』の回答は設置者の別なくみられなかった。

以上より、「職務遂行のために一定の権限あること」は、国立大学と公立大学の教育担当理事、副学長においてより重要視されていることが推察された。

「必要なら自分で委員会等を立ち上げて検討する実行力」は国・公立大学においてより重要

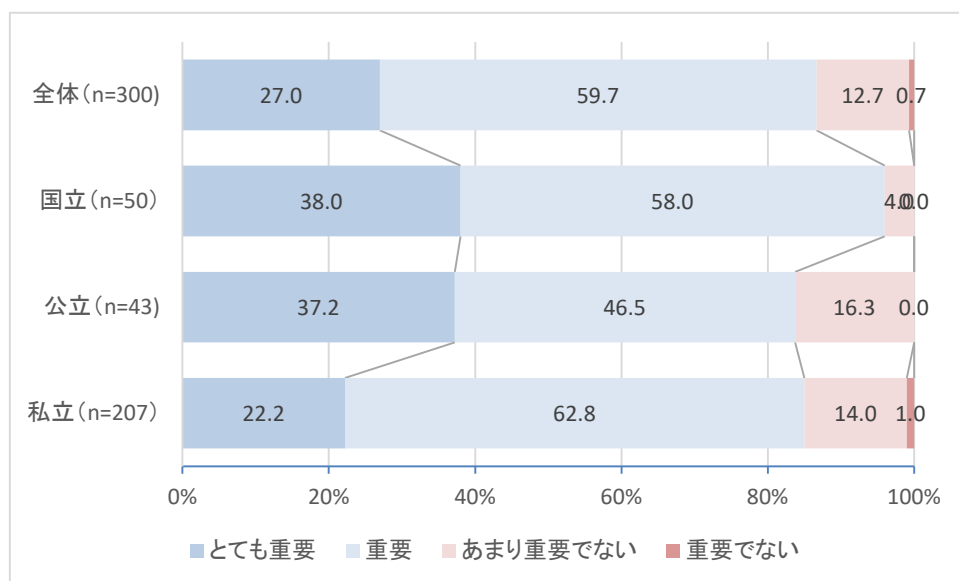


図10-13 必要なら自分で委員会等を立ち上げて検討する実行力

図10-13は「必要なら自分で委員会等を立ち上げて検討する実行力」に対する回答結果である。回答者全体では『肯定的回答』の割合が86.7%（『とても重要』が27.0%と『重要』が59.7%）となった。設置者別に肯定的回答の割合をみると、国立大学が96.0%、公立大学が83.7%、私立大学が85.0%であった。『とても重要』の割合をみると、国立大学が最も高く38.0%、続く公立大学が37.2%となり、国立大学と最も値の低い私立大学の22.2%とは15.8ポイントの差が見られた。

以上より、国立大学と公立大学の教育担当理事、副学長は、「必要なら自分で委員会等を立ち上げて検討する実行力」を、私立大学のカウンターパートよりも重視していることが推察された。

「自分の裁量で執行できる財源の確保」は国立大学においてより重要

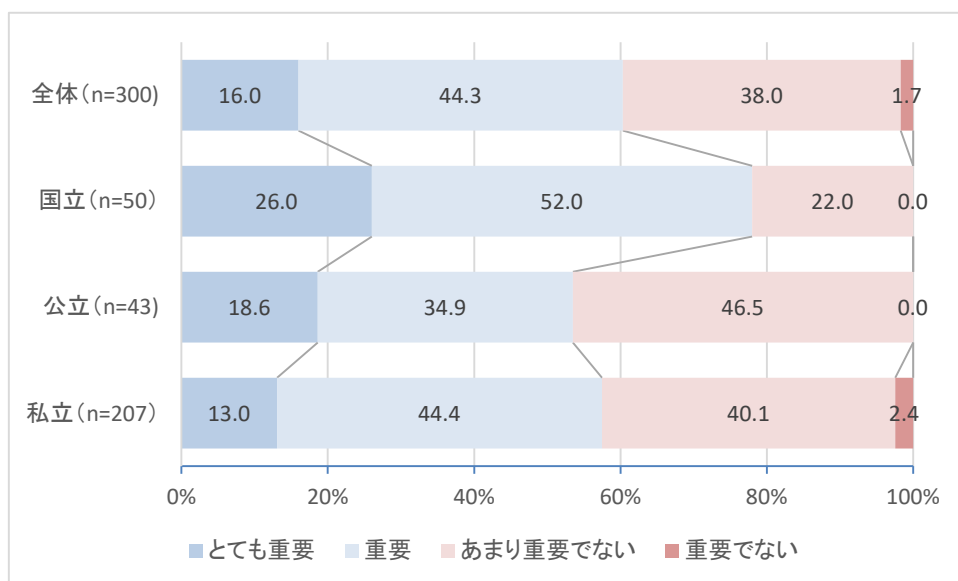


図 10-14 自分の裁量で執行できる財源の確保

図 10-14 は「自分の裁量で執行できる財源の確保」に対する回答結果である。これまでの回答結果と一見して分かる違いは、『あまり重要でない』の回答率が目立つようになり、回答者全体では 38.0%、設置者別にみて最も値の高い公立大学で 46.5%、最も低い国立大学でも 22.0%であった。他方、『肯定的回答』（『とても重要』+『重要』）に目を向けると、回答者全体で 60.3%、設置者別では国立大学で 78.0%、公立大学で 53.5%、私立大学で 57.4%となり、国立大学の割合の高さが指摘できる。国立大学では、『とても重要』の回答率も 26.0%で、回答者全体の 16.0%、公立大学の 18.6%、私立大学の 13.0%を上回った。

以上より、国立大学の教育担当理事、副学長は、「自分の裁量で執行できる財源の確保」について、公立及び私立大学のカウンターパートよりも重視していることが伺われた。

「教学予算を把握し、管理すること」は私立大学においてより重要

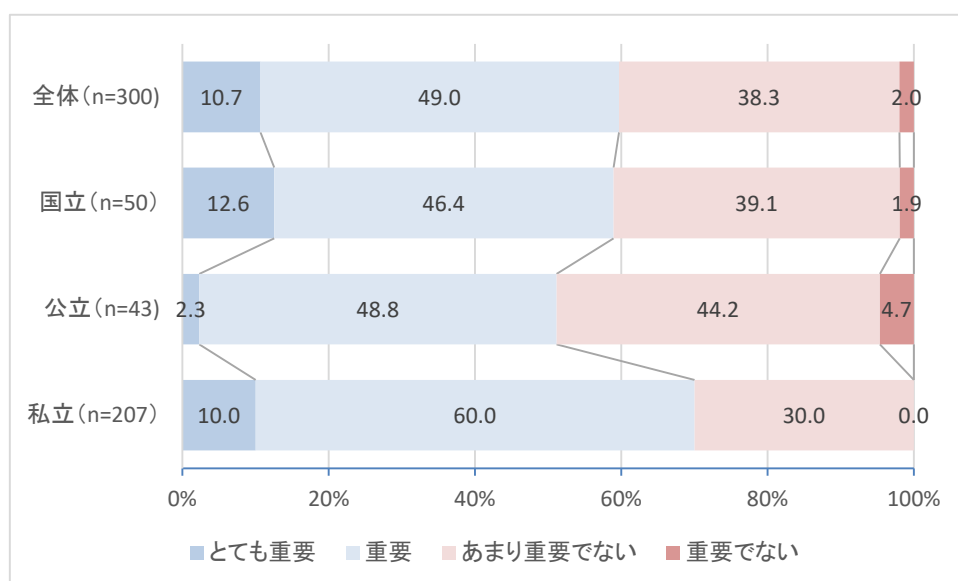


図10-15 教学予算を把握し、管理すること

図10-15は「教学予算を把握し、管理すること」に対する回答結果である。回答者全体の回答と同様の傾向を示したのは国立大学であった。具体的をみると、『とても重要』は回答者全体で10.7%、国立大学で12.6%、『重要』は回答者全体で49.0%、国立大学で46.4%、『あまり重要でない』は回答者全体で38.3%、国立大学で39.1%、そして『重要でない』は回答者全体で2.0%、国立大学で1.9%であった。

『肯定的回答』の回答率が最も高いのは、私立大学の70.0%（『とても重要』が10.0%と『重要』が60.0%）であり、国立大学の59.0%（『とても重要』が12.6%と『重要』が46.4%）や最も低い公立大学の51.5%（『とても重要』が2.3%と『重要』が48.8%）と対照的であった。また公立大学は、『あまり重要でない』で44.2%、『重要でない』で4.7%と、これら2つの否定的回答で最も高い値を示した。

以上より、私立大学の教育担当理事、副学長は、「教学予算を把握し、管理すること」について、国立及び公立大学のカウンターパートよりも重視していることが伺われた。

「教学関係の競争的資金を自ら中心となって獲得すること」は国立大学においてより重要

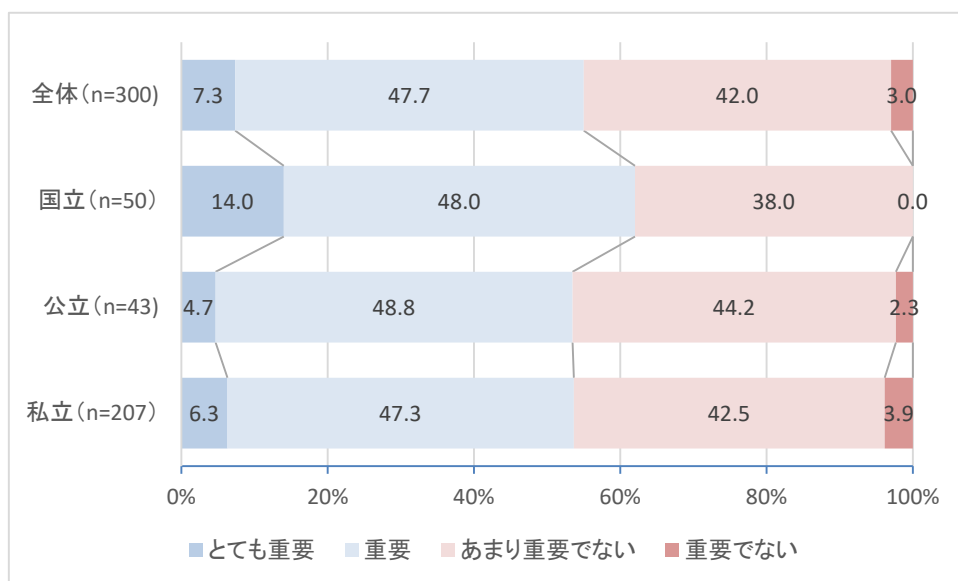


図 10-16 教学関係の競争的資金を自ら中心となって獲得すること

図 10-16 は「教学関係の競争的資金を自ら中心となって獲得すること」に対する回答結果である。『肯定的回答』（『とても重要』＋『重要』）をみると、回答者全体では 55.0%、設置者別では、国立大学が 62.0%であった一方で、公立大学と私立大学がそれぞれ 53.5%と 53.6%とほぼ同様の値を示した。『とても重要』では、国立大学が 14.0%と、公立大学の 4.7%の約 3 倍、私立大学の 6.3%の約 2 倍であった。

以上より、国立大学の教育担当理事、副学長は、「教学関係の競争的資金を自ら中心となって獲得すること」について、公立大学や私立大学のカウンターパートよりも重視していることが推察された。

第11章 教育担当理事の仕事の難しさ

川崎 成一（東京大学）

問19 教育改善に教員を巻き込むための工夫

教育改善に教員を巻き込む工夫を行っている大学は8割超

図19-1は、教育について和気あいあいと議論する場を作ることについて、どの程度重視しているのかを尋ねた結果である。全体的には84.3%が「とても重視」、「重視」と回答した。設置形態別では、「とても重視」と回答した割合が国立で最も多く（34.0%）、「重視」までを含めると86.0%となった。次に公立では、「とても重視」が23.3%で、「重視」までを含めると90.7%となり、設置形態別では最も多くなった。私立では、「とても重視」が20.8%、「重視」で61.8%となり、その合計の割合（82.6%）は設置形態別の中で最も低く、国公立に比べて私立で、その肯定的な回答の割合が低くなった。

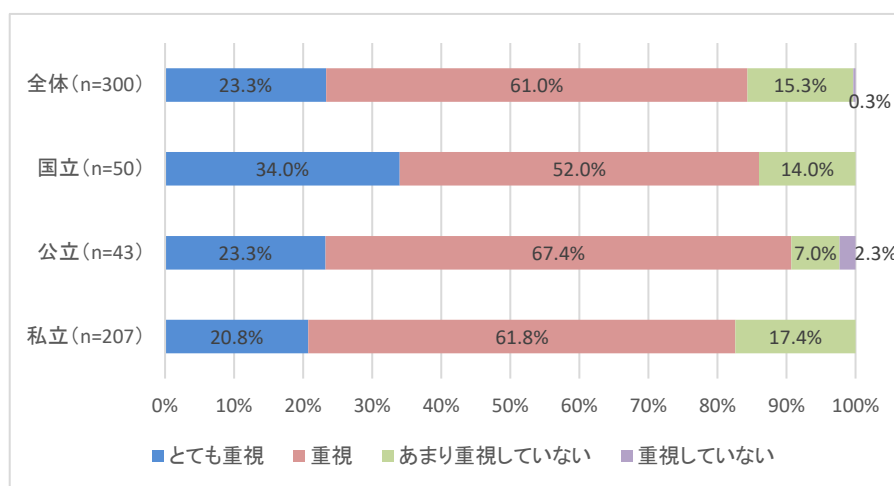


図19-1 教育について和気あいあいと議論する場を作る

教育改善の取組に対する学内予算の措置は国立が最も積極的

図 19-2 は、教育改善の取組に対する学内予算の措置について尋ねた結果である。全体では、「とても重視」、「重視」を合わせた肯定的な回答の割合が 72.3% となり、国立でその割合（「とても重視」、「重視」の合計 84.0%）が最も高くなった。次いで、肯定的な回答は私立で 70.1%、公立で 69.7% とほぼ同じ割合を占めるが、私立では「とても重視」の割合が 9.7% と最も低くなった。

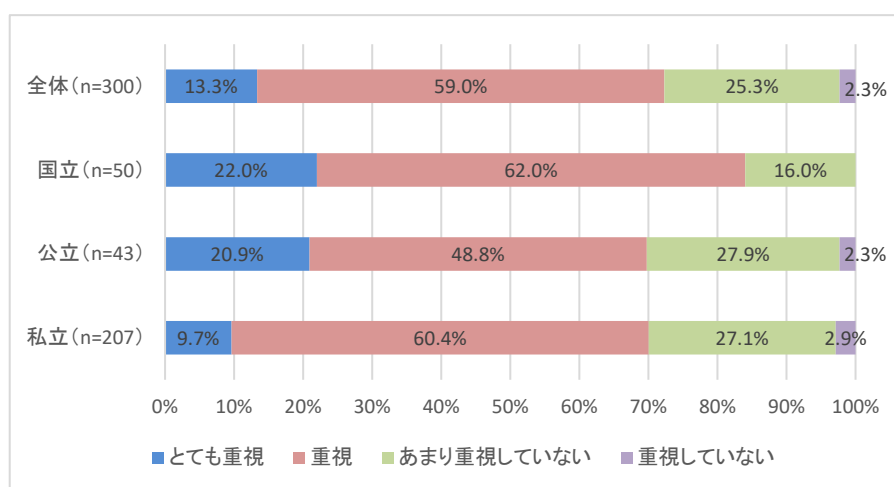


図 19-2 教育改善の取組に対する学内予算を措置する

教員評価を導入し、教育を重視するとの回答は7割程度

図 19-3 は、教員評価を導入し、教育を重視するか否かを尋ねた結果である。全体では、「とても重視」または「重視」と肯定的な回答を寄せた割合は 69.6%であった。設置形態別にみると、肯定的な回答の割合は私立（70.3%）、公立（69.8%）、国立（66.0%）の順であったが、「とても重視」と回答した私立は 18.4%、国立 16.0%に対して、公立は 4.7%に過ぎず、少なからずその認識に差異のみられる結果となった。

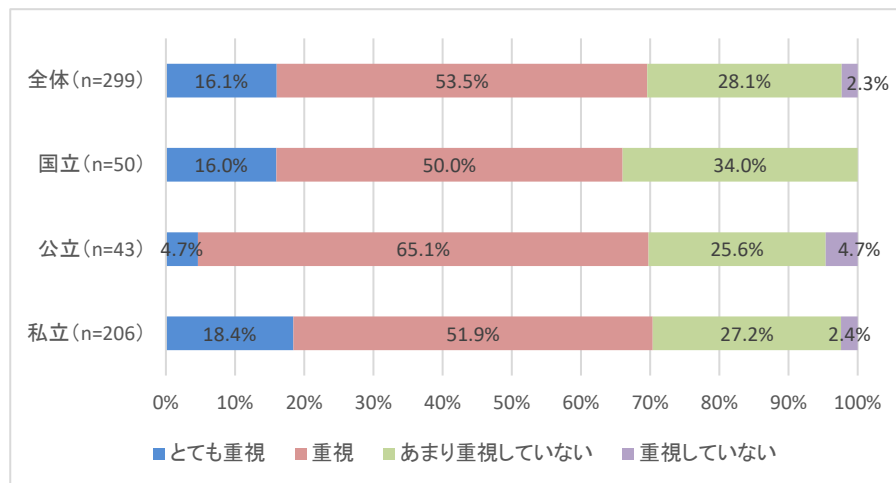


図 19-3 教員評価を導入し、教育を重視する

エビデンスベースで教育改善を議論しようとする意識は公立でやや希薄

図 19-4 は、学生調査の結果などのエビデンスを共有・説明することを重視しているか否かを尋ねた結果である。全体では、「とても重視」または「重視」と肯定的な回答を寄せた割合は 9 割 (90.6%) を超えた。設置形態別では、国立 92.0%、公立 83.7%、私立 91.8%と、公立で肯定的な回答の割合が相対的に少ないが、総じていえばエビデンスベースで議論を行うことを肯定的に捉えている大学が多いことがわかる。

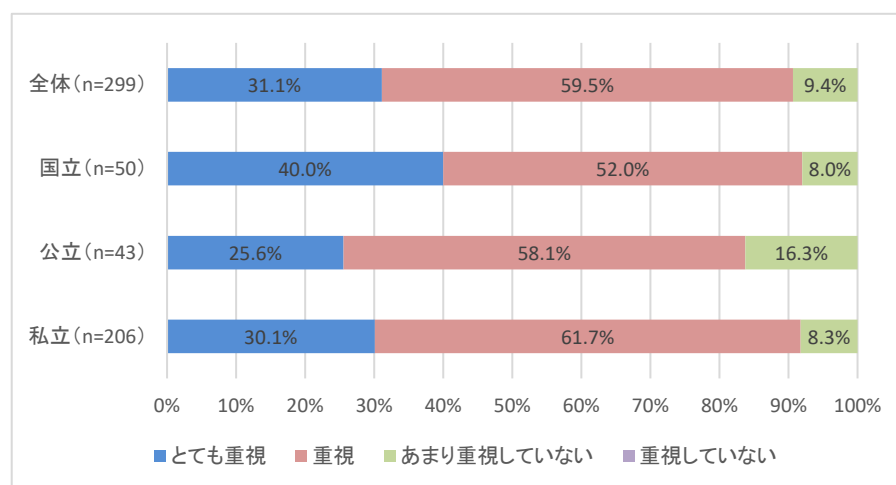


図 19-4 学生調査の結果などのエビデンスを共有・説明する

ベストティーチャー賞などの奨励度合いに対して差異が認められる

図 19-5 は、教育改善を図るためベストティーチャー賞を奨励するなどを重視しているか否かを尋ねた結果である。全体では、肯定的な回答となる「とても重視」または「重視」と回答した割合は 41.8%であった。これを設置形態別にみると、国立 46.0%、私立 42.7%、公立 32.6%と、国立と公立で 13.4%の差がみられ、その取組に差異が認められた。

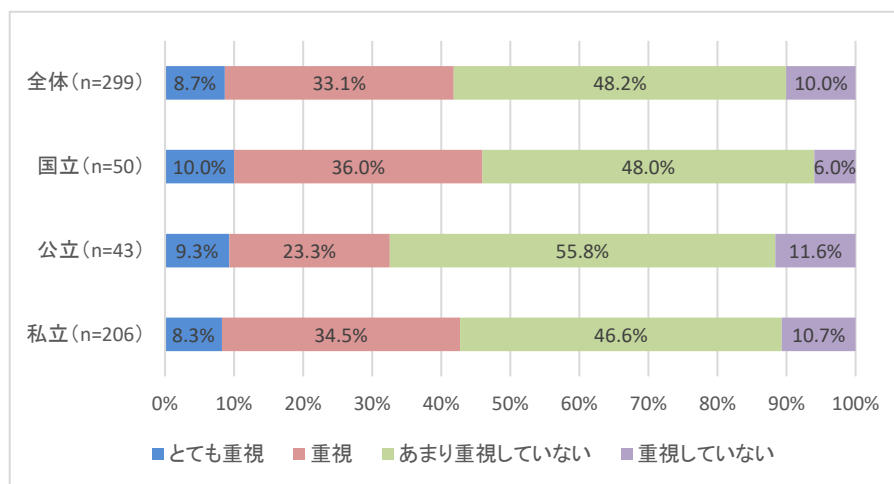


図 19-5 ベストティーチャー賞などで奨励する

教員採用時における教育重視の私立と研究重視の国立の差が鮮明に

図 19-6 は、採用段階で教育重視の教員を優先するか否かを尋ねた結果である。全体では、「とても重視」または「重視」と肯定的な回答を寄せた割合は 69.9%と、ほぼ7割を占めた。設置形態別では、公立 62.8%、国立 42.0%に対して、私立では 78.2%と、国公立と私立との差が顕著となった。特に、私立では「とても重視」が 17.0%となるなど、教員採用時における私立の教育重視、国公立の研究重視（特に国立）の現状が鮮明となった。

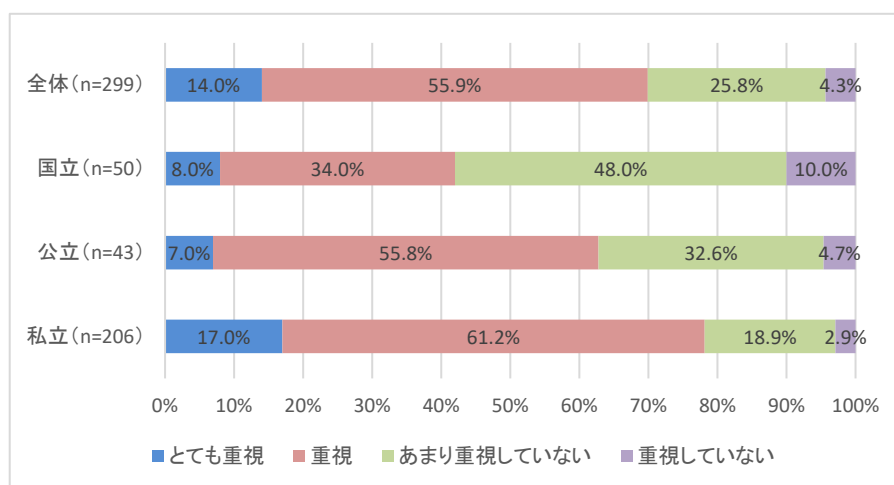


図 19-6 採用段階で教育重視の教員を優先する

問 20 理事の仕事の難しさ

理事、副理事としての業務量の多さは国立で目立つ

図 20-1 は、理事、副学長としての業務量について尋ねた結果である。全体では、「とてもあてはまる」または「あてはまる」と回答した割合は 83.6%であった。設置形態別では、公立 90.7%、私立 79.0%に比して国立が 96.0%にも達し、業務量が多く、多忙な様子がうかがえる。中でも、「とてもあてはまる」と回答した公立、私立はともに 32%程度であるが、国立はそれが 52.0%にも達し、まさにこの数値がそれを裏付けているようにみえる。

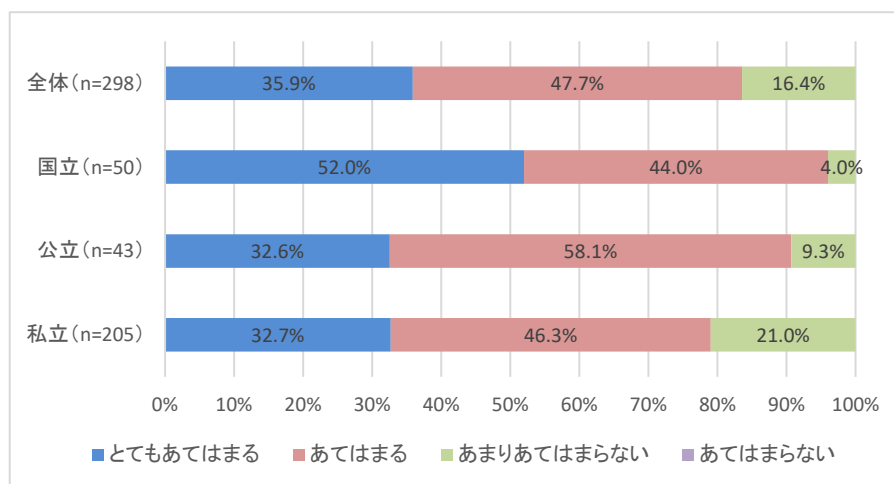


図 20-1 理事、副学長としての業務量が多い

理事、副学長としての業務範囲の広さは国公立で優位

図 20-2 は、理事、副学長としての業務範囲の広さについて尋ねた結果である。全体では、「とてもあてはまる」または「あてはまる」と回答した割合は 89.3%であった。設置形態別では、公立 97.7%、国立 96.0%、私立 85.9%となっているが、「とてもあてはまる」に限ってみると、私立 35.6%に対して、国立では 60.0%に達し、図 20-1 と整合的な結果となっていることがわかる。

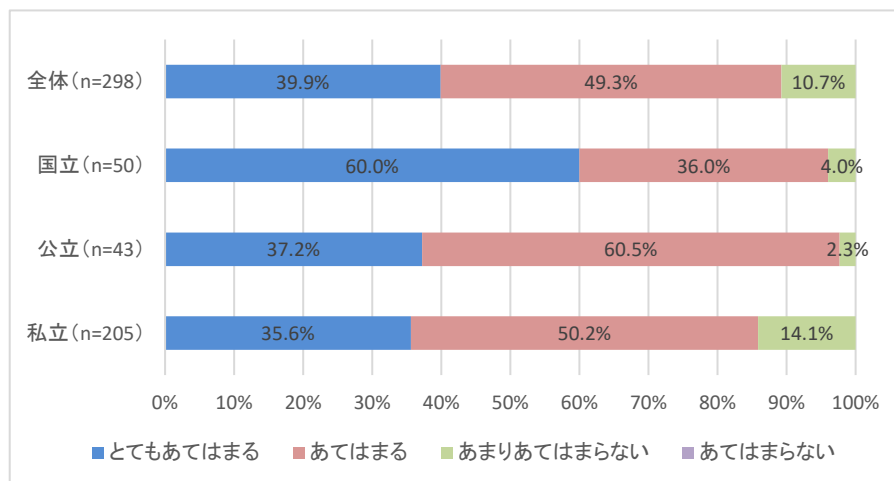


図 20-2 理事、副学長としての業務範囲が広い

関係するアクター、調整の多さは国立で顕著

図 20-3 は、関係するアクターの多さと、調整の多さを尋ねた結果である。全体では、「とてもあてはまる」または「あてはまる」と回答した割合は 82.3%であった。しかし、設置形態別にみると、公立 90.7%、国立 90.0%、私立 78.6%となっており、国公立と私立で大きく二分する結果となった。特に、国立では、「とてもあてはまる」と回答した割合が 36.0%に達し、私立 22.8%に対して、学内調整の難しさがうかがわれる結果となった。

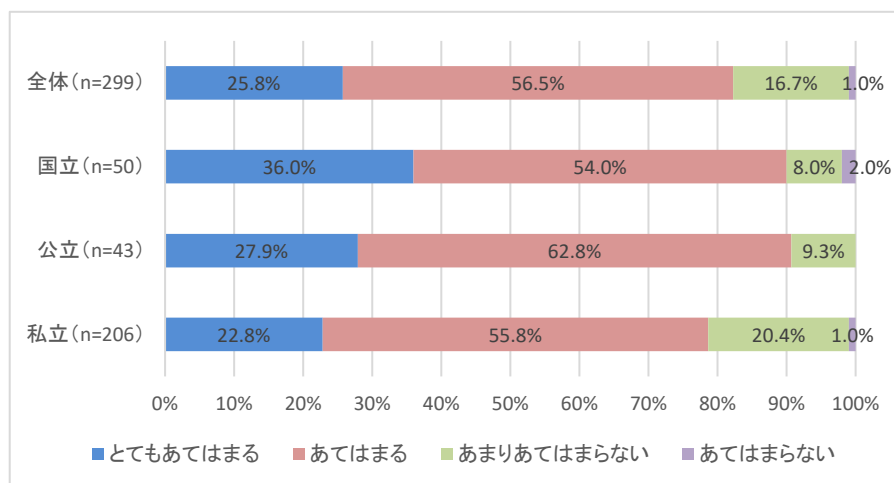


図 20-3 関係するアクターが多く、調整が多い

学部が強く、全学的視点の教育改革の困難さは設置形態により差異

図 20-4 は、学部が強く、全学的視点の教育改革の進めにくさについて尋ねた結果である。全体では、「とてもあてはまる」または「あてはまる」と回答した割合は 40.5%であった。しかし、設置形態別にみると、大きくばらつきがみられる。最も多い公立では 55.8%であるが、国立 44.0%、私立 36.4%となっており、公立と私立の差は 19.4%に達した。

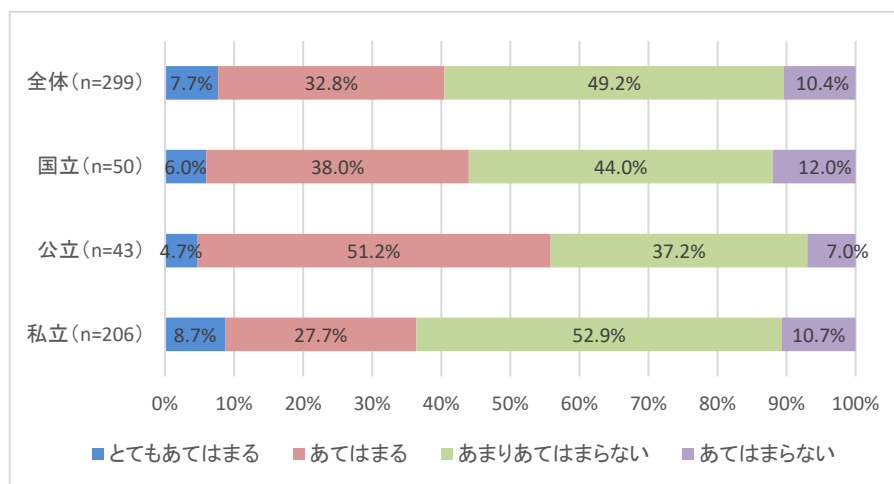


図 20-4 学部が強く、全学的視点の教育改革が進みにくい

私立では、他の理事や副学長との業務所掌が不明瞭になりがち

図 20-5 は、他の理事や副学長との業務所掌が不明瞭になりがちか否かを尋ねた結果である。全体では、「とてもあてはまる」または「あてはまる」と回答した割合は 25.2%であった。設置形態別にみると、私立 28.8%、国立 18.0%、公立 16.3%で、私立と国公立でその差異が顕著であった。つまり、国公立が私立に比して割合が低いということは、それだけ国公立の業務所掌が、私立に比して明確に決まっていることが多いことを意味している。

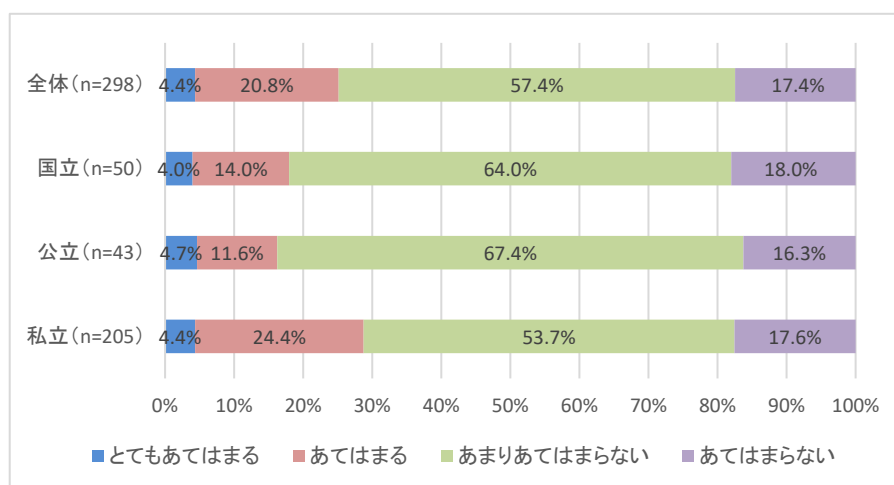


図 20-5 他の理事や副学長との業務所掌が不明瞭になりがち

教育改革に必要な予算措置は国公立で寛容

図 20-6 は、トップが教育改革に必要な予算をつけてくれるか否かを尋ねた結果である。全体では、「トップが予算をつけてくれない」に対する同調的な回答（「とてもあてはまる」または「あてはまる」）は 25.0%であった。設置形態別にみると、私立 29.1%、公立 18.6%、国立 14.0%であることから、私立で予算を渋る傾向にあるといえる。逆にいえば、国立ではトップが教育改革に必要な予算を前向きに検討する割合が高く、公立でも同様の傾向がみてとれることがわかる。

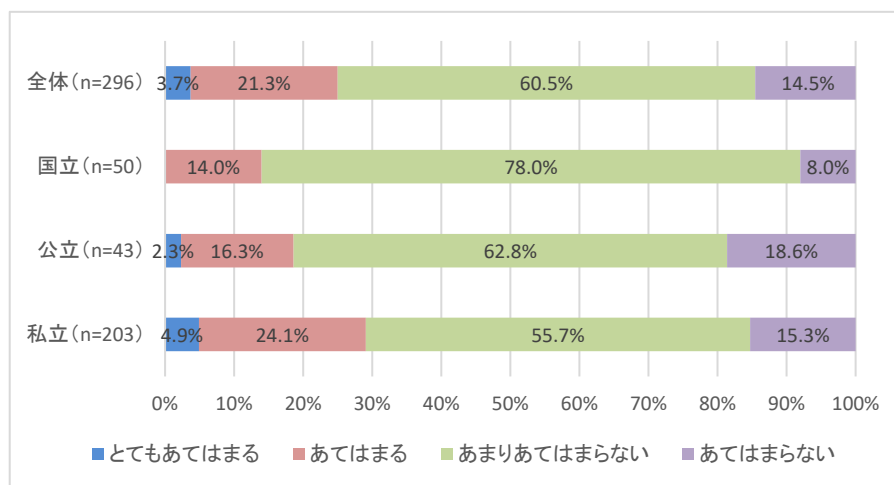


図 20-6 必要な教育改革にトップが予算をつけてくれない

以上

第12章 教育担当理事とコミュニケーション

王 帥（東京大学）

教務系職員・学長とのコミュニケーションの頻度が最も高い

学内者とどのぐらいの頻度でコミュニケーションをとっているかを尋ねたところ、「週に2～3回以上」の回答が比較的多かったのは、教務系職員 54.8%、学長 50.7%、その他職員 27.0%、一般教員 26.3%となっており、教育担当理事が教務系職員・学長とのコミュニケーションの頻度が最も高いとみられる。また、「週に1回」の回答が比較的多かったのは、その他教学系役職者の 35.9%、総務系役職者の 35.2%、学長の 31.1%であり、学長を含めて教学系や総務系の役職者とのコミュニケーションの頻度も高いことが確認できる。「月に2～3回」の回答が多かったのは部局長とのコミュニケーション（38.5%）であった。一方、教育担当理事が役員会・理事会のメンバーとのコミュニケーション頻度は「月に1回」と「年に数回」と回答した割合が多く、それぞれ 21.6%と 19.2%になっており、ほかの学内者とのコミュニケーションと比べて頻度が低いことが確認できる（図12-1）。

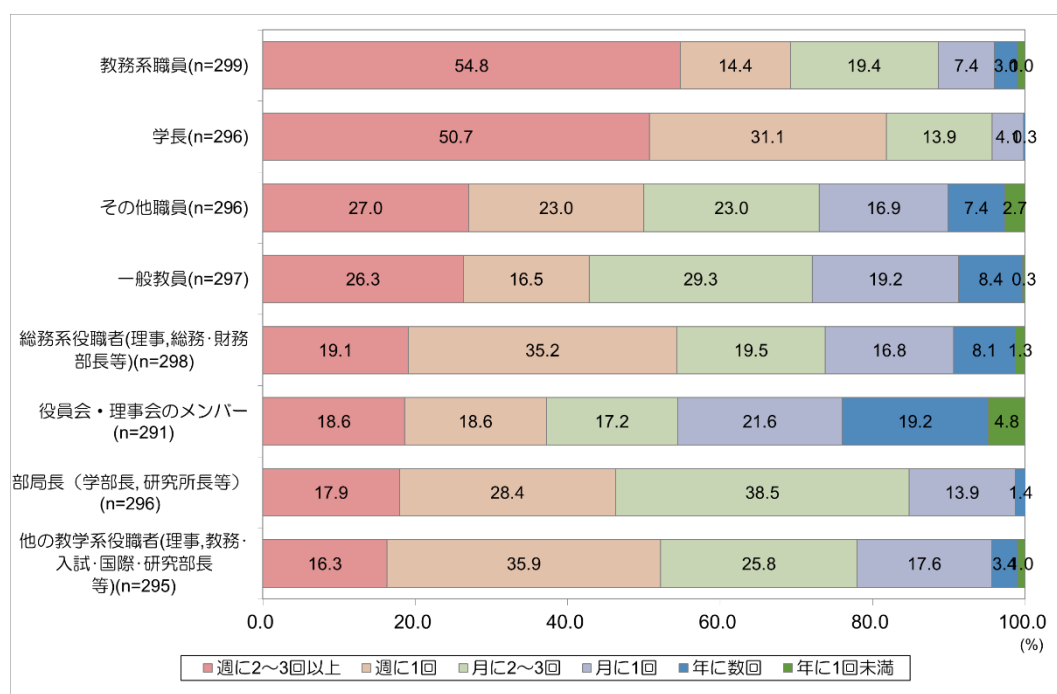


図12-1 コミュニケーション頻度

国立大学では役員会・理事会のメンバーとのコミュニケーション頻度が高い

教育担当理事が役員会・理事会のメンバーとのコミュニケーションの頻度を設置形態別にみると、公私立大学と比べて国立大学では「週2～3回以上」と回答した割合が最も多く40.0%、「週に1回」と「月2～3回」の回答においてもそれぞれ34.0%と24.0%であり、合わせて全体の98%に達した。公立大学では「月1回」と回答した割合が高く30.0%となっており、私立大学では「年に数回」と回答した割合が高く26.9%となっていた。公私立大学では、国立大学の教育担当理事ほど役員会・理事会のメンバーとのコミュニケーションが頻繁ではないことが読み取れる（図12-2）。

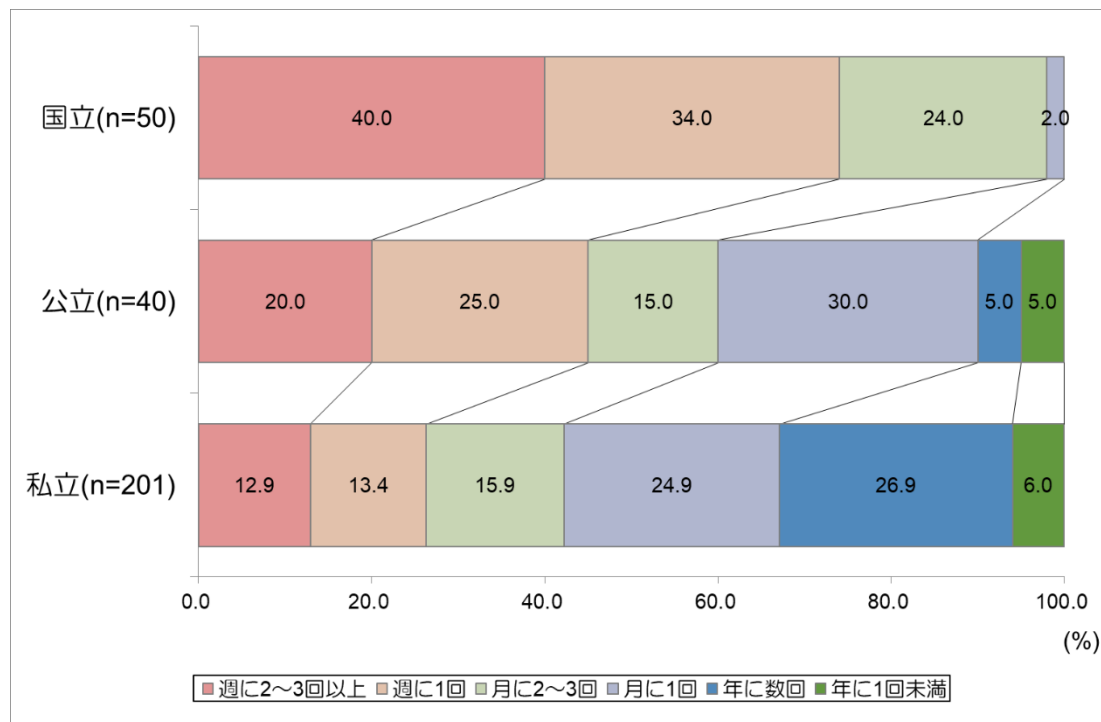


図12-2 役員会・理事会のメンバーとのコミュニケーション頻度

国立大学の教育担当理事は学長とのコミュニケーション頻度が高い

教育担当理事が学長とのコミュニケーションの頻度を設置形態別にみると、「週 2～3 回以上」と回答した割合は国立大学（54.0%）が最も多く、「週に 1 回」の回答と合わせると国立大学の 9 割は学長とのコミュニケーションが頻繁に行われている傾向がみられる。私立大学においても、52.7%が「週 2～3 回以上」学長とコミュニケーションが行われており、「週に 1 回」の 27.6%と合わせて 8 割に達した。一方、公立大学では「週 2～3 回以上」と回答した割合は比較的低く 37.2%となっており、「週に 1 回」と回答した割合は高く 39.5%であった（図 12-3）。



図 1 2-3 学長とのコミュニケーション頻度

私立大学では部局長とのコミュニケーション頻度が高い

教育担当理事が部局長とのコミュニケーションの頻度を設置形態別にみると、「週 2～3 回以上」と回答した割合は国公立大学と比べて私立大学が最も多く 22.5%となっていた。「週に 2～3 回以上」と「週に 1 回」の回答と合わせて私立大学では全体の 5 割を上回っていたのに対して、公立大学では 4 割程度、国立大学では 1 割程度であった。私立大学の教育担当理事が部局長とのコミュニケーション頻度が高い傾向がみられる（図 12-4）。

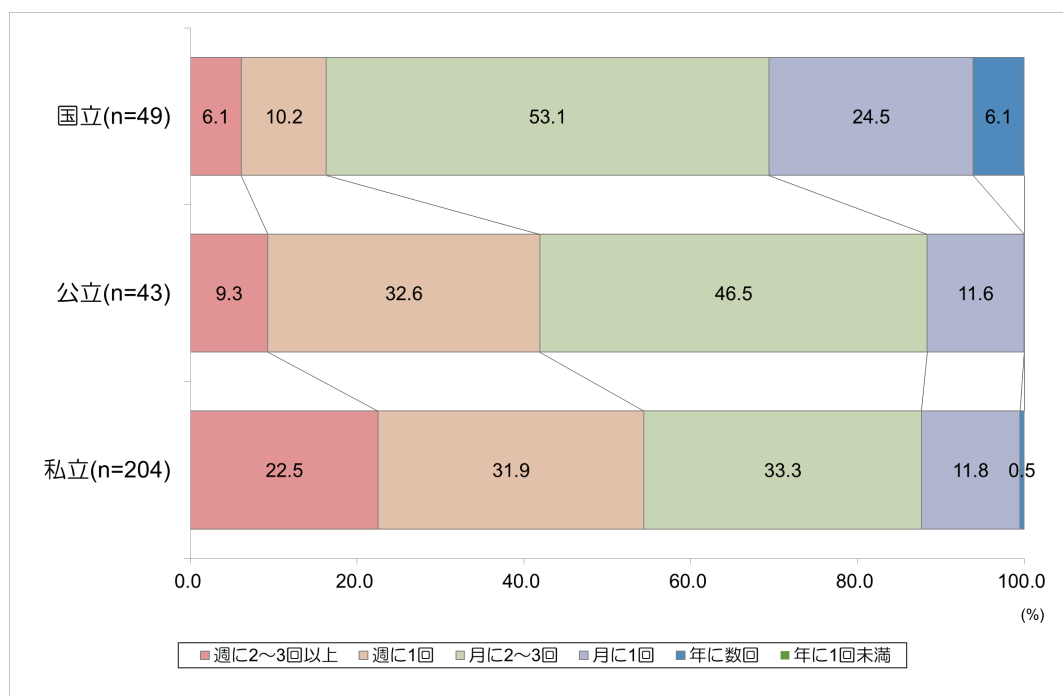


図 1 2-4 部局長（学部長，研究所長等）とのコミュニケーション頻度

国立大学の約2割は一般教員と十分なコミュニケーションを取れていない

教育担当理事が一般教員とのコミュニケーションの頻度を設置形態別にみると、「週2～3回以上」と回答した割合は設置形態の間（国立26.0%、公立25.6%、私立26.5%）に大きな差がないことが確認できた。「週に1回」と回答した割合は私立大学が最も高く19.6%となっており、「月に2～3回」と回答した割合は公立大学が最も高く39.5%であった。「月に1回」から「週に2～3回」と回答した割合を合わせてみると、私立大学と公立大学ともに全体の9割に達したのに対し、国立大学は8割を下回っていた。「年に1回未満」と回答した割合は公私立大学と比べて国立大学では最も高く22.0%となっており、一般教員と十分なコミュニケーションを取れていない教育担当理事が一定の割合を占めることが確認できる（図12-5）。



図12-5 一般教員とのコミュニケーション頻度

国立大学の教育担当理事は教務系職員とのコミュニケーション頻度が最も高い

教育担当理事が教務系職員とのコミュニケーションの頻度を設置形態別にみると、「週 2～3 回以上」と回答した割合は国立大学が 84.0%で最も多く、公立大学と私立大学がそれぞれ 46.5%と 49.5%となっており、国立大学と公私立大学間に大きな差があることが確認できる。一方、公立大学と私立大学ともに「週に 2～3 回以上」に続き、「月に 2～3 回」（公立 23.3%、私立 21.4%）と「週に 1 回」（公立 18.6%、私立 15.0%）と回答した割合が多かったことが確認できる（図 12-6）。

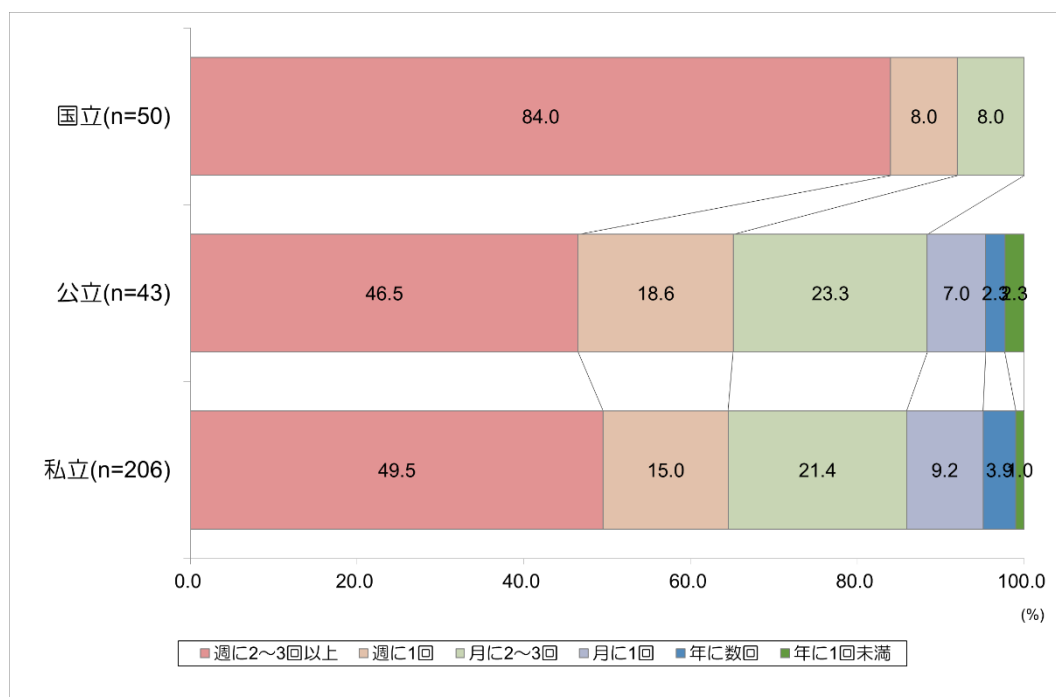


図 1 2-6 教務系職員とのコミュニケーション頻度

国立大学においてその他職員とのコミュニケーションには二極化の傾向

教育担当理事がその他職員とのコミュニケーションの頻度を設置形態別にみると、国立大学では公私立大学と比べて「週に2～3回以上」と回答した割合は多く36.0%となっている一方で、「年に数回」と「年に1回未満」と回答した割合もそれぞれ12.0%と6.0%で、比較的高いことがみられた。公立大学と私立大学ともに9割以上の教育担当理事が「月に1回」またはそれ以上の頻度でその他職員とのコミュニケーションを取っていたことがみられる（図12-7）。



図12-7 その他職員とのコミュニケーション頻度

国立大学の教育担当理事は総務系役職者とのコミュニケーション頻度が高い

教育担当理事が総務系役職者とのコミュニケーションの頻度を設置形態別にみると、「週2～3回以上」と回答した割合は国立大学が最も多く30.0%となっており、公立大学と私立大学がそれぞれ16.7%と17.0%となっていた。「週に1回」と回答した割合も同様に国立大学が最も多く46.0%となっており、公立大学と私立大学がそれぞれ38.1%と32.0%となっていた。公私立大学と比べて国立大学のほうでは総務系役職者と頻繁にコミュニケーションを取る教育担当理事の割合が高い傾向がみられる。私立大学では総務系役職者とコミュニケーションが「月に1回」と回答した割合が20.9%となっており、国立大学の6.0%と公立大学の9.5%より大きく上回っていたことが確認できる（図12-8）。

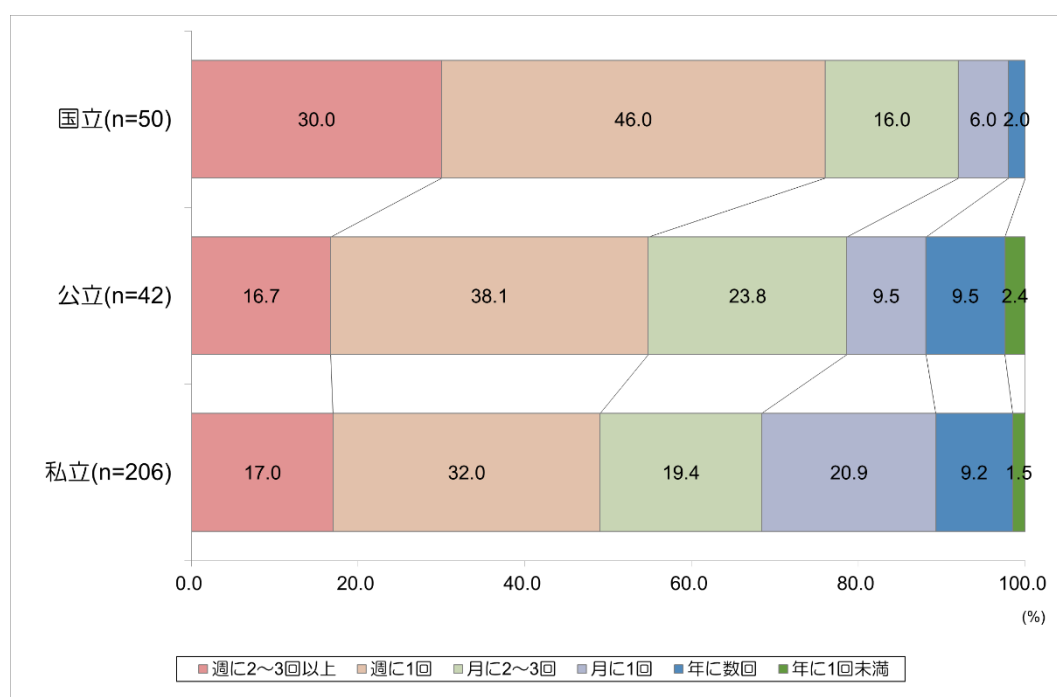


図12-8 総務系役職者(理事, 総務・財務部長等)とのコミュニケーション頻度

国立大学の教育担当理事はその他教学系役職者とのコミュニケーション頻度が高い

教育担当理事がその他教学系役職者とのコミュニケーションの頻度を設置形態別にみると、「週 2～3 回以上」と「週に 1 回」の回答を合わせて、国立大学は最も多く 71.4%に達しており、公立大学の 38.1%と私立大学の 50.2%より大きく上回っていた。公立大学では「月に 2～3 回」（36.6%）に続き、「週に 1 回」（29.3%）と回答した割合が多かった。私立大学では「週に 1 回」（36.1%）に続き、「月に 2～3 回」「月に 1 回」（それぞれ 24.4%と 20.0%）の順に回答した割合が多かった（図 12－9）。



図 12－9 その他教学系役職者(理事，教務・入試・国際・研究部長等)とのコミュニケーション頻度

第13章 教育担当理事に必要な知識・役立つ情報

王 帥（東京大学）

高等教育に関する知識や自大学への状況把握が最も必要な能力と評価

教育担当理事、副学長の仕事を行う上で必要な知識・能力は何かを尋ねたところ、教育担当理事のほぼ全員が設問のいずれも必要（「とてもあてはまる」と「あてはまる」の合計）だと回答していた。「とてもあてはまる」と回答した割合を高い順にみると、「高等教育に関する知識」（50.8%）、「自大学の歴史や各学部・学科の教育の状況」（41.5%）、「交渉力」（39.1%）、「協力が得られる学内の人脈」（37.8%）、「数値的な資料を理解できる能力」（34.1%）となっており、高等教育に関する知識や自大学情報の把握・理解が最も重視されていることが読み取れる（図13-1）。

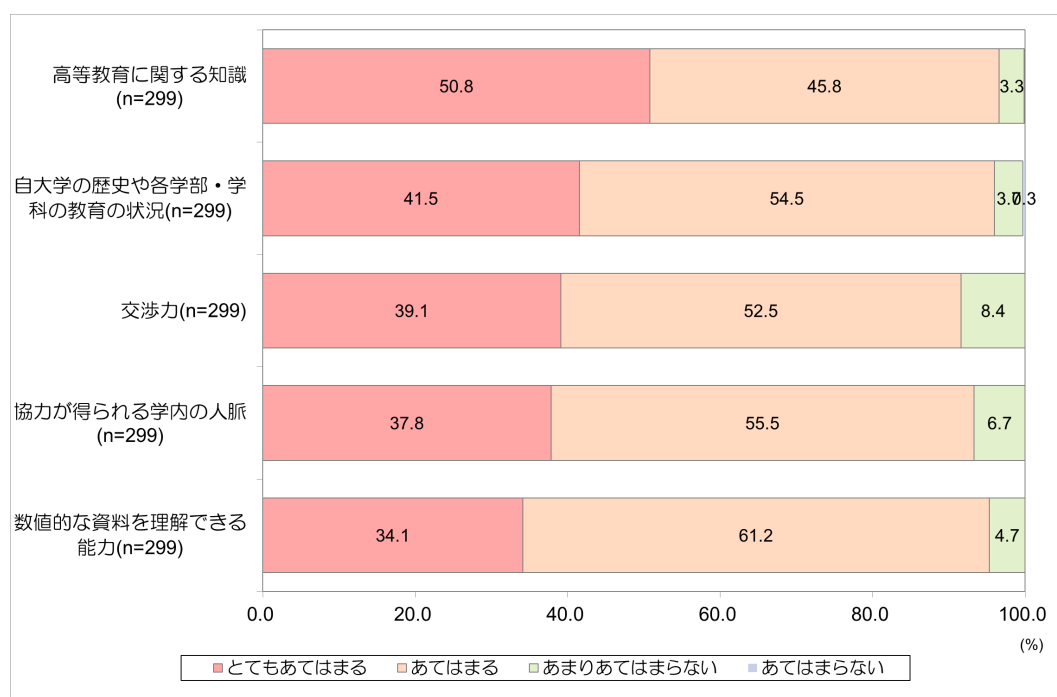


図13-1 教育担当理事、副学長の仕事の必要な知識・能力

設置形態と関係なく、自大学の歴史や各学部・学科の教育状況の把握が必要であると評価

仕事上必要な知識・能力として自大学の歴史や各学部・学科の教育状況の把握を評価した結果を設置形態別にみると、「とてもあてはまる」と回答した割合は国立大学が 42.0%、公立大学が 34.9%、私立大学が 42.7%となっていた。「あてはまる」の回答を含めると、設置形態と関係なく、9 割以上の教育理事担当者は自大学の歴史や各学部学科の教育状況の把握が必要であると評価していた（図 13－2）。

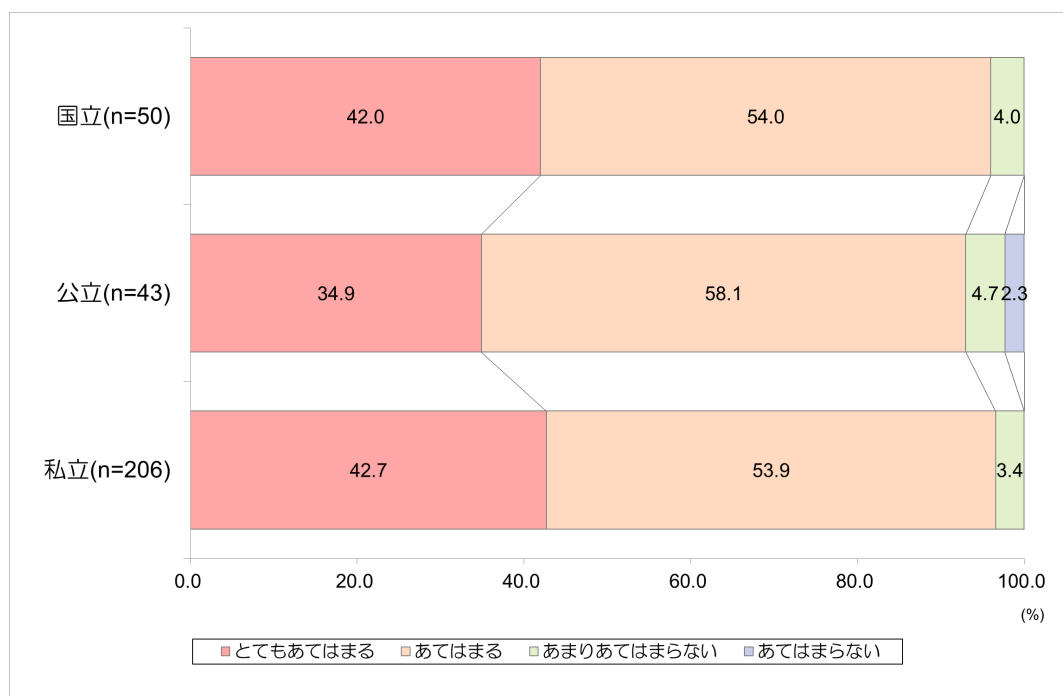


図 13－2 仕事上必要な知識・能力―自大学の歴史や各学部・学科の教育の状況

どの設置形態においても、高等教育に関する知識が必要であると認識

高等教育に関する知識を仕事上に必要な知識として評価した結果、「とてもあてはまる」と回答した割合は国立大学 48.0%、公立大学 48.8%、私立大学 51.9%であった。「あてはまる」と回答した割合を合わせると、どの設置形態でも 9 割以上の教育理事担当者は高等教育に関する知識が必要であると認識していた（図 13-3）。

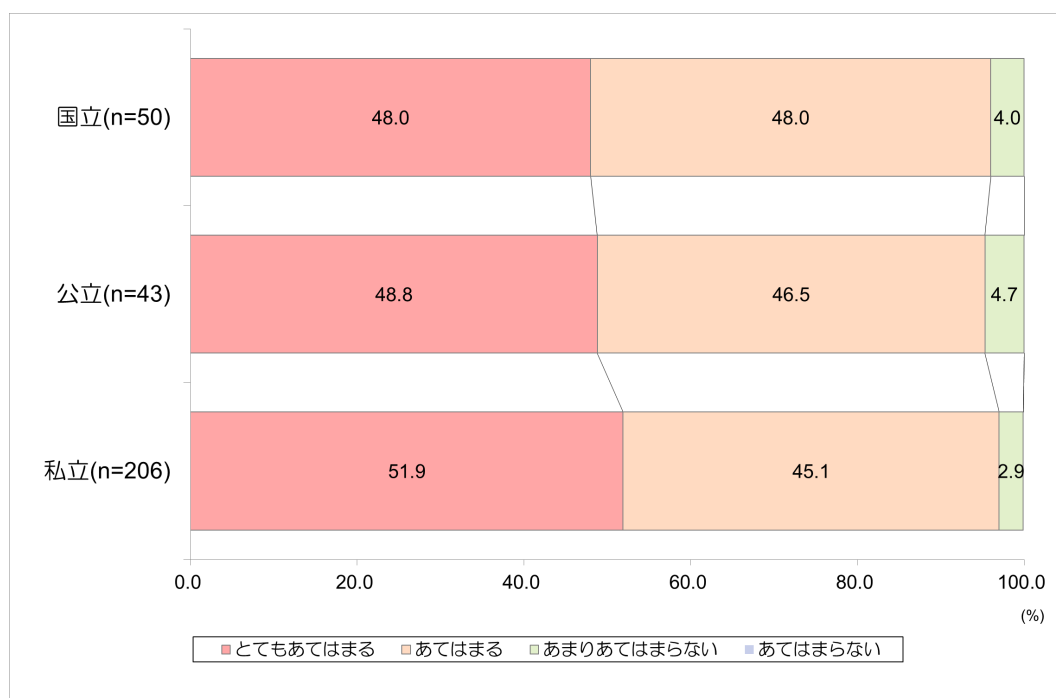


図 1 3-3 仕事上必要な知識・能力－高等教育に関する知識

国立大学では交渉力の必要度を最も高く評価

交渉力を仕事上に必要な知識として評価した結果、「とてもあてはまる」と回答した割合は国立大学が最も高く 44.0%、公立大学の 34.9%と私立大学 38.8%を上回っていた。「あてはまる」と回答した割合を合わせると、肯定的な評価がどの設置形態においても全体の 9割以上に達した（図 13-4）。

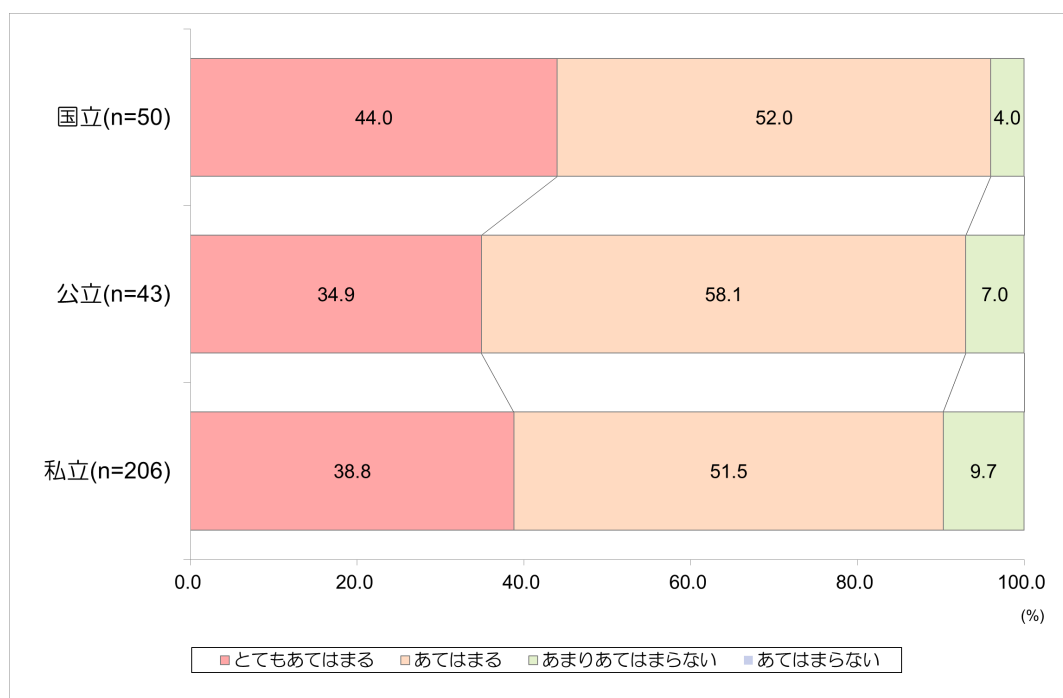


図 1 3-4 仕事上必要な知識・能力ー交渉力

設置形態と関係なく、協力が得られる学内の人脈が必要であると認識

協力が得られる学内の人脈を仕事上に必要な知識として評価した結果、設置形態と関係なく、「とてもあてはまる」と回答した割合は全体の4割近く（国立38.0%、公立37.2%、私立37.9%）に達し、「あてはまる」と回答した割合は全体の5割（国立58.0%、公立53.5%、私立55.3%）を上回っていた。どの設置形態においても、協力が得られる学内の人脈が仕事上に必要である認識されていたことがわかる（図13-5）。



図13-5 仕事上必要な知識・能力ー協力が得られる学内の人脈

どの設置形態においても、数値的な資料を理解できる能力が必要であると評価

数値的な資料を理解できる能力を仕事上に必要な能力として評価した結果、どの設置形態においても、「とてもあてはまる」と回答した割合は 3 割（国立 32.0%、公立 30.2%、私立 35.4%）を超え、「あてはまる」と回答した割合は 6 割程度（国立 66.0%、公立 62.8%、私立 59.7%）となっていた。設置形態と関係なく、数値的な資料を理解できる能力が仕事上に必要な知識・能力として認識されていたことがうかがえる（図 13-6）。

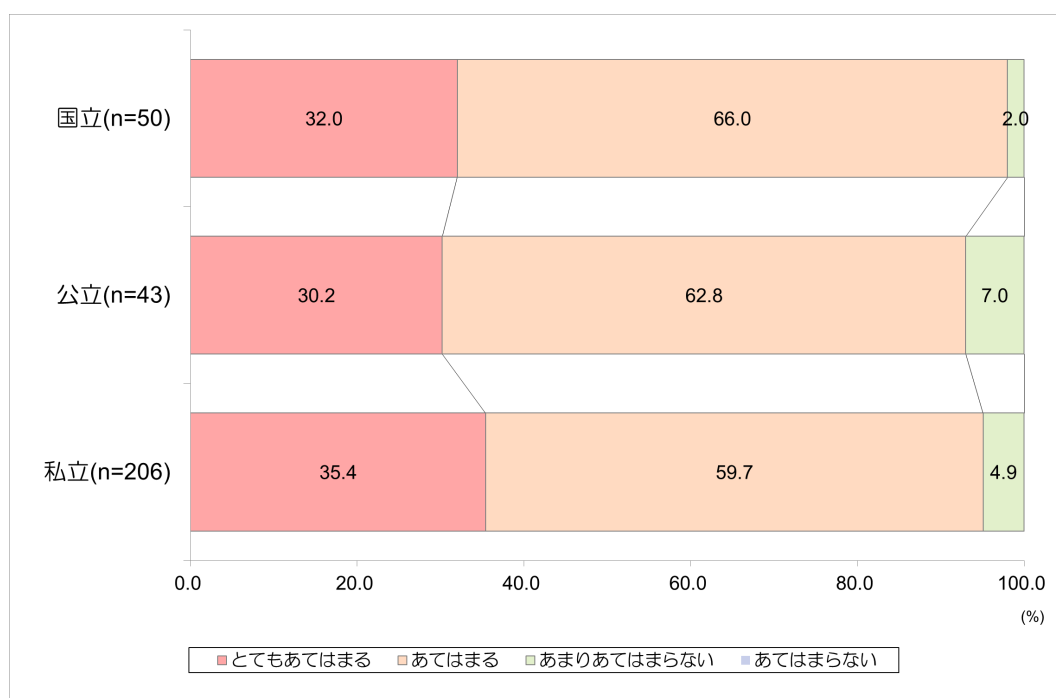


図 1 3-6 仕事上必要な知識・能力—数値的な資料を理解できる能力

教育改革を進めるうえで学生調査から得られた情報が最も有効であると評価

教育改革を進める上でどのような情報が役に立っているかを尋ねたところ、「とても有効」の回答を高い順にみると、「学生のアンケート調査・授業満足度調査」(31.4%)、「学内の教員とのインフォーマルな会話」(24.1%)、「政策文書」(14.7%)、「外部のアセスメントテストの結果」(7.1%)、「高等教育に関する本や雑誌、セミナー」(7.0%)となっていた。学生調査から得られた情報が教育改革に最も役に立つと評価され、9割以上の教育担当理事が学生調査の有効性を肯定的に捉えていたことがうかがえる(図13-7)。

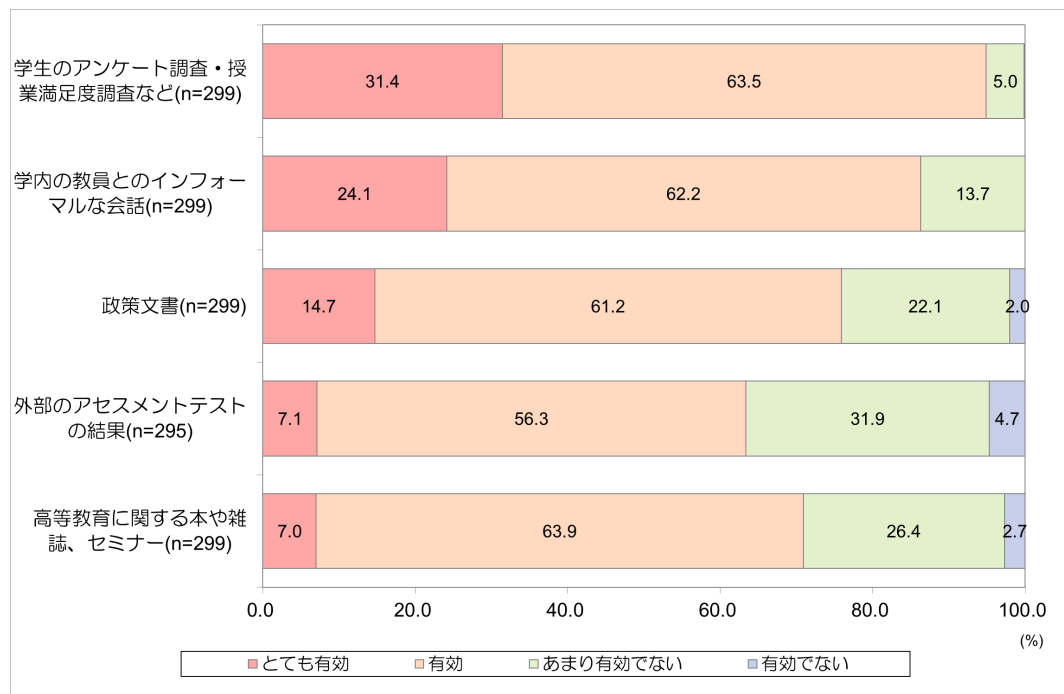


図13-7 教育改革を進めるうえで役に立っている情報

設置形態と関係なく、学生調査から得られた情報が有効であると評価

学生のアンケート調査・授業満足度調査を教育改革に役立つ情報として評価した回答を設置形態別にみると、「とても有効」と回答した割合は私立大学が最も高く 34.0%となっており、国立大学と公立大学がそれぞれ 28.0%と 23.3%となっていた。「有効」と回答した割合を合わせてみると、どの設置形態においても 9 割以上の教育担当理事が学生調査から得られた情報を肯定的に捉えていたことが確認できる（図 13－8）。

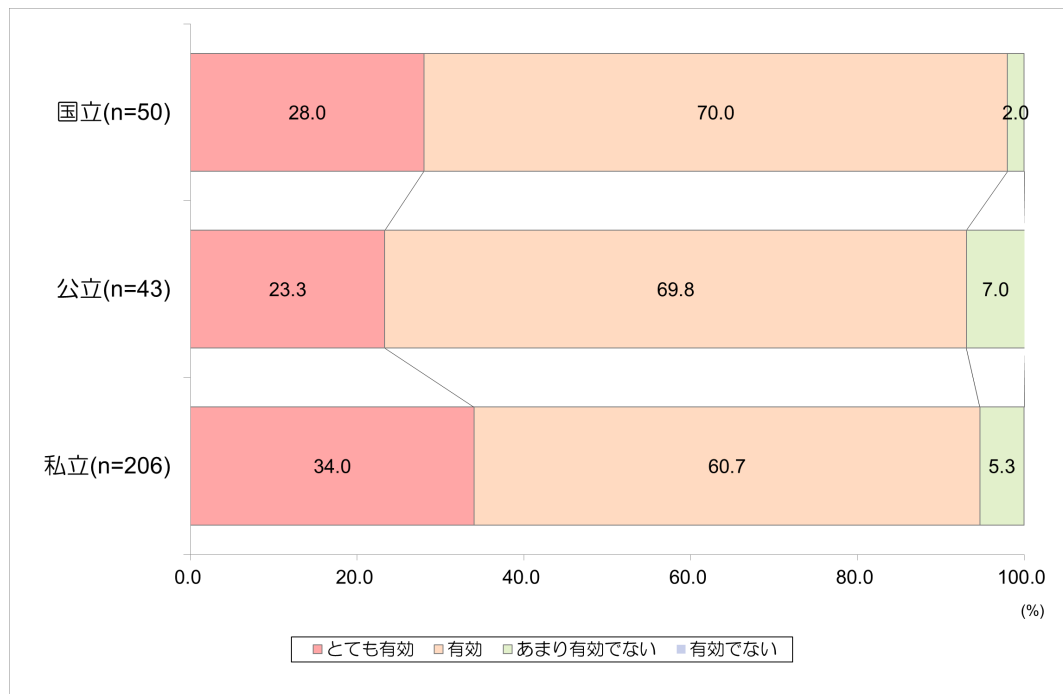


図 1 3－8 役立つ情報－学生のアンケート調査・授業満足度調査等

国公立大学では学内の教員とのインフォーマルな会話の有効度を高く評価

教育改革に役立つ情報として教育担当理事が学内の教員とのインフォーマルな会話への評価を設置形態別にみると、「とても有効」と回答した割合は国立大学と公立大学が多く、それぞれ 32.0%と 34.9%となっており、私立大学が 19.9%であった。私立大学より国公立大学のほうが、学内の教員とのインフォーマルな会話の有効度を高く評価した傾向がみられる（図 13-9）。

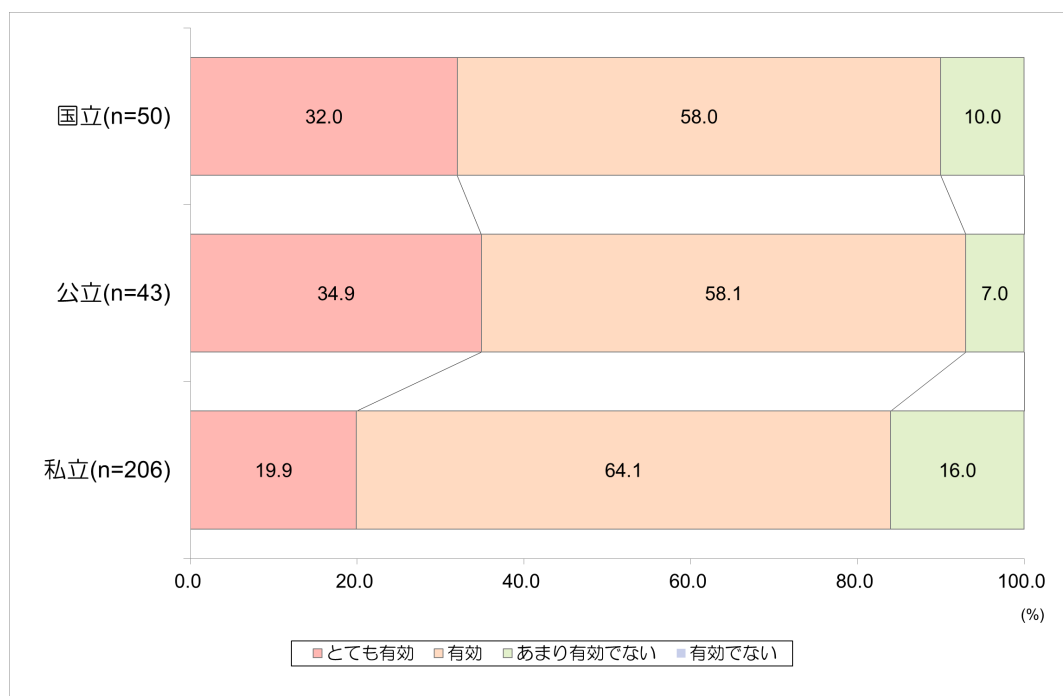


図 13-9 役立つ情報—学内の教員とのインフォーマルな会話

国私立大学では外部のアセスメントテスト結果の有効度を高く評価

外部のアセスメントテストの結果に関する評価を設置形態別にみると、国立大学では8.0%が「とても有効」、56.0%が「有効」と回答しており、合わせて全体の6割以上が外部のアセスメントテストの結果を肯定的に評価したことが確認できる。公立大学においても外部のアセスメントテストの結果を肯定的に評価したのが全体の6割（「とても有効」8.4%と「有効」57.9%の合計）を超えていた。一方、公立大学では、「有効」と回答した割合が48.8%であった。公立大学と比べて国私立大学のほうが、教育改革の役立つ情報として外部のアセスメントテストの結果を高く評価していたことが確認できる（図13-10）。

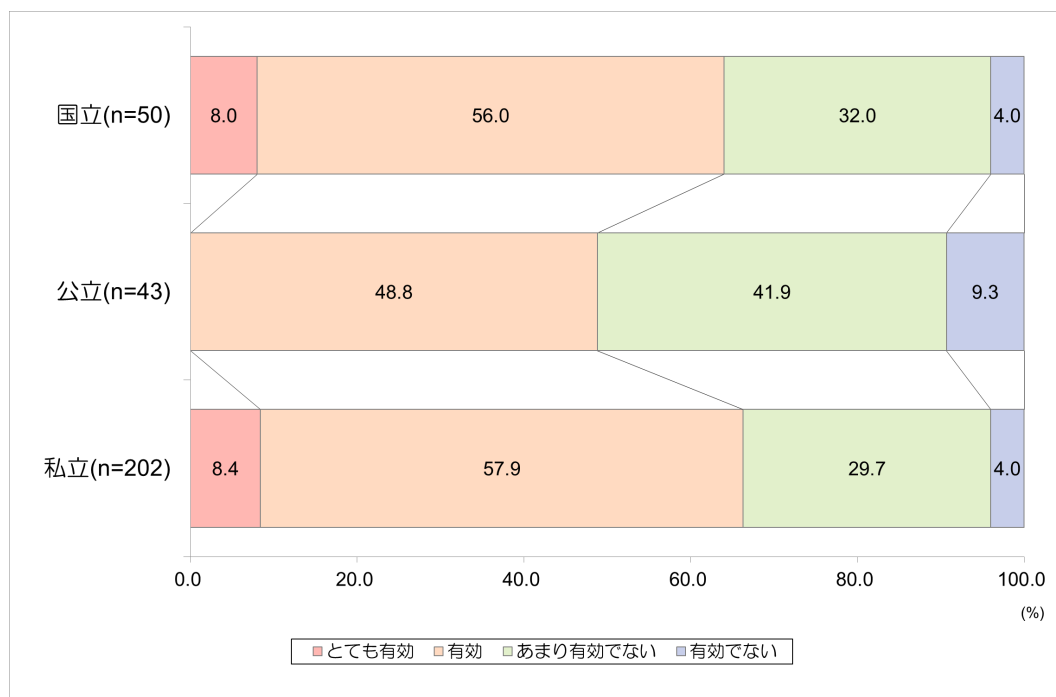


図13-10 役立つ情報—外部のアセスメントテストの結果

私立大学の7割が高等教育に関する本や雑誌、セミナーの有効度を肯定的に評価

高等教育に関する本や雑誌、セミナーの評価を設置形態別にみると、国立大学では「とても有効」と回答した割合が最も高く 10.0%となっており、「有効」の回答と合わせて約 6 割であった。公立大学も同様に「とても有効」と「有効」の回答を合わせて全体の 6 割となっていた。一方、私立大学では「とても有効」と「有効」の回答を合わせて全体の 7 割を超えており、高等教育関連の本や雑誌、セミナーの有効度を高く評価していたことがうかがえる（図 13－11）。

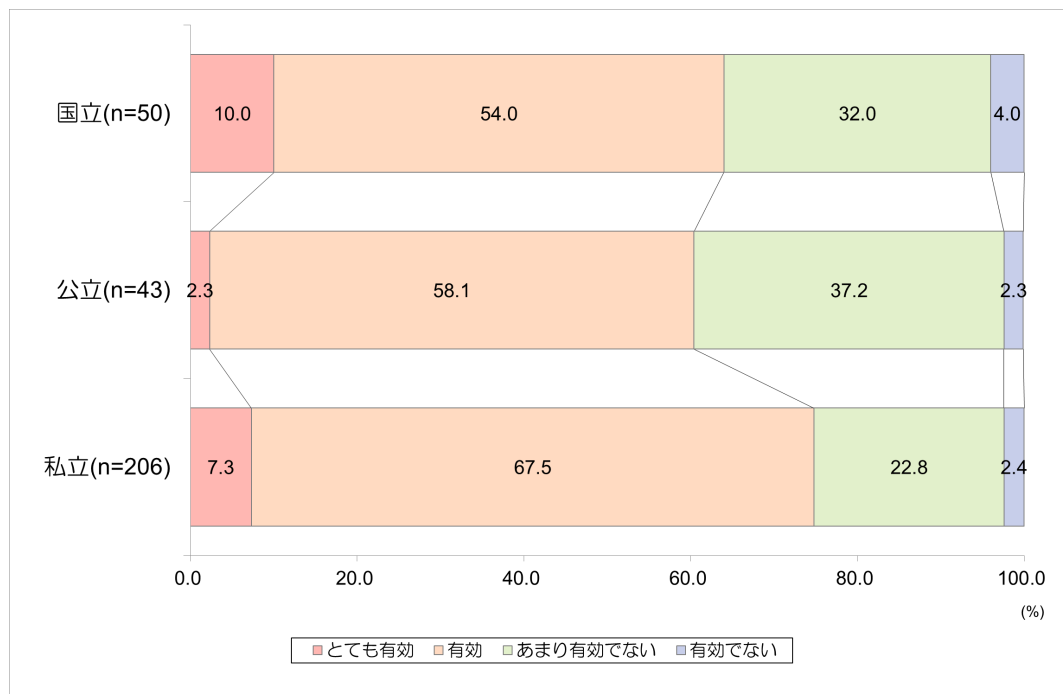


図 13－11 役立つ情報－高等教育に関する本や雑誌、セミナー

国私立大学では政策文書が教育改革に役立つ情報として高く評価

教育改革を進めるうえで政策文書への評価を設置形態別にみると、国立大学では18.0%が「とても有効」、60.0%が「有効」と回答しており、合わせて8割近くに達した。私立大学においても16.0%が「とても有効」、62.6%が「有効」と回答しており、合わせて8割近くに達した。公立大学は、「とても有効」と「有効」の回答を合わせて全体の6割を超えているものの、国私立大学より肯定的に評価した割合が少なかったことが確認できる(図13-12)。

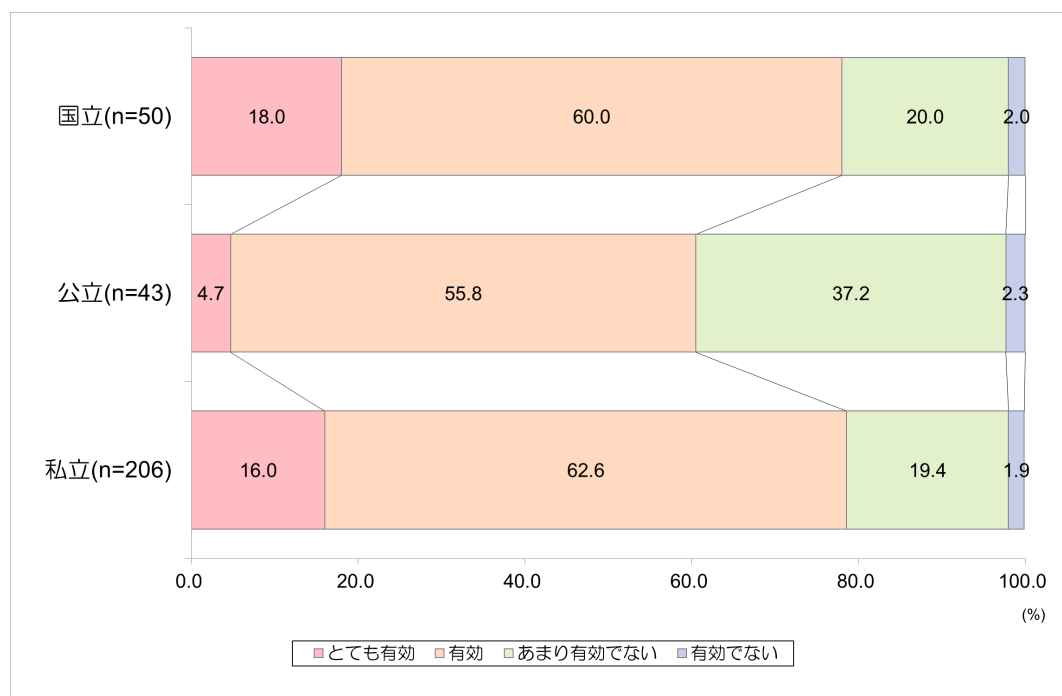


図13-12 役立つ情報—政策文書

第14章 回答者ご自身について

両角 亜希子（東京大学）

現大学での勤務経験

現大学での勤務年数は設置形態によって大きく異なる（図 14-1）。国立大学では、1989 年以前から 40 年以上の勤務経験がある理事・副学長が 50%と最も多く、次いで、1990 年代から勤務 32%、2000 年代から勤務 16%となっており、他の設置形態と比べてもその大学での勤務経験が長いのが特徴である。それに対して、公立大学では2000 年代から勤務が 35%と最も多く、次いで 1990 年代から勤務が 33%となっている。私立大学では 2010 年以降から勤務した理事・副学長が 33%と最も多く、ついで 2000 年代から勤務が 30%となっている。私立大学では、理事・副学長を選ぶ際に、自大学での勤務年数の長さは必ずしも重視されていない。国立大学等を定年退職した後に、私立大学に勤務し、そこでそれまでの経験を買われて理事・副学長を務めるというケースなどもあると考えられる。

教育担当理事・副学長にどのような能力が求められるのか、ということにも関係していると考えられるが、これまでの章で見てきたように、学内の調整が多く発生する業務であり、学内構成員をよく知り、一緒に仕事をした経験などが重要になるが、そういう意味では、大学の規模と関係があることが考えられる。現大学での勤務年数を在籍学生数別にみたのが、図 14-2 であり、規模が大きい大学の理事・副学長ほど、現大学での勤務年数が長い傾向が明確にみられる。学内調整がより多く発生し、それが重要課題であるため、大規模大学の理事・副学長ほど、現大学での勤務年数が長い傾向がみられると考えられる。

図 14-1 現大学での勤務開始年（設置形態別）

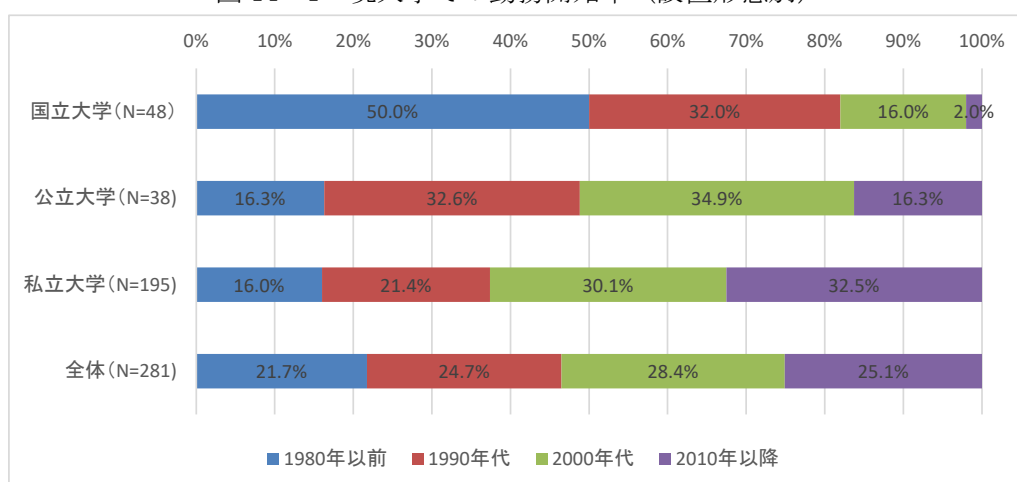
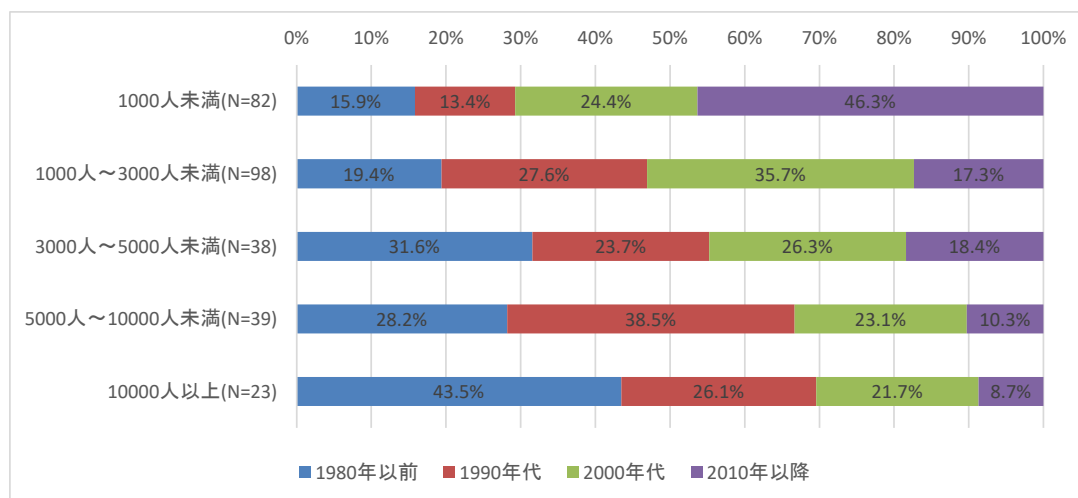


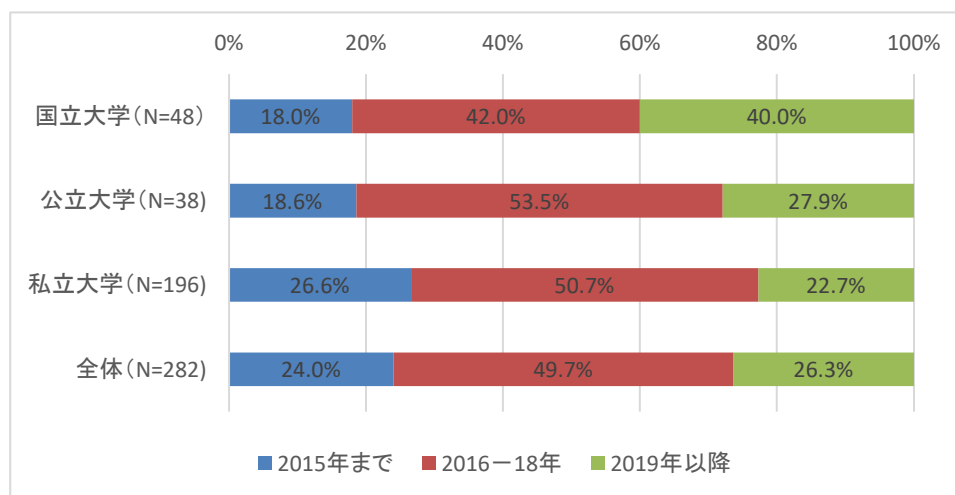
図 14-2 現大学での勤務開始年（在籍学生数別）



現職就任年

これに対して、現職の就任年については、設置形態別の傾向はあまり見られない（図 14-3）。全体では、2016-18 年の間に就任が 50%と最も多く、次いで 2019 年以降に就任が 26%、2015 年までに就任が 24%となっており、全般的にそれほど長くはない。設置形態別にみれば、国立で 2019 年以降に就任した理事・副学長の割合が高い。

図 14-3 現職就任年（設置形態別）



専門分野

教育担当理事・副学長の専門分野を図 14-4 に示した。様々な専門分野の教員が教育担当理事・副学長を担当していることがわかる。設置者別の傾向の違いは明確には見られないが（図は省略）、むしろ、それぞれの大学が設置する学部の特性との関連は見られる（図

14-5)。単科大学では、それぞれの学問分野出身の理事・副学長が当然のことながら多い。複数学部設置している大学では、理工系学部を含む場合は理系分野の理事・副学長が 38%と最も多いが、医歯薬系を含む複数学部の場合は、医歯薬分野の理事・副学長も 33%と一定数いるが、人文社会分野の理事・副学長も 44%で最も多い。

図 14-4 教育担当理事・副学長の専門分野（全体）

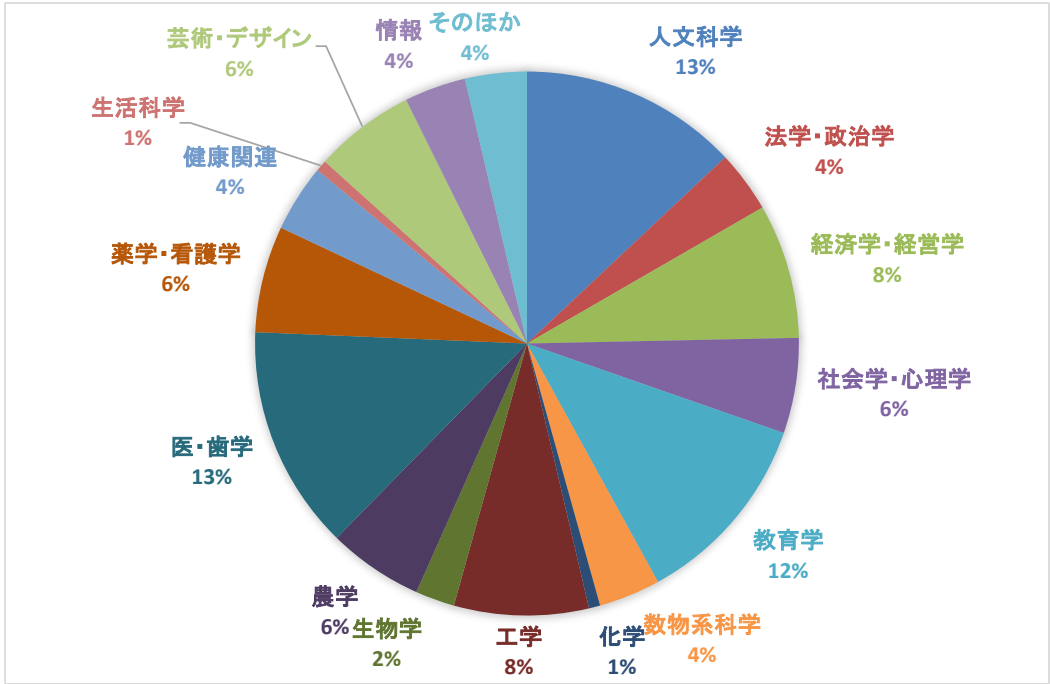
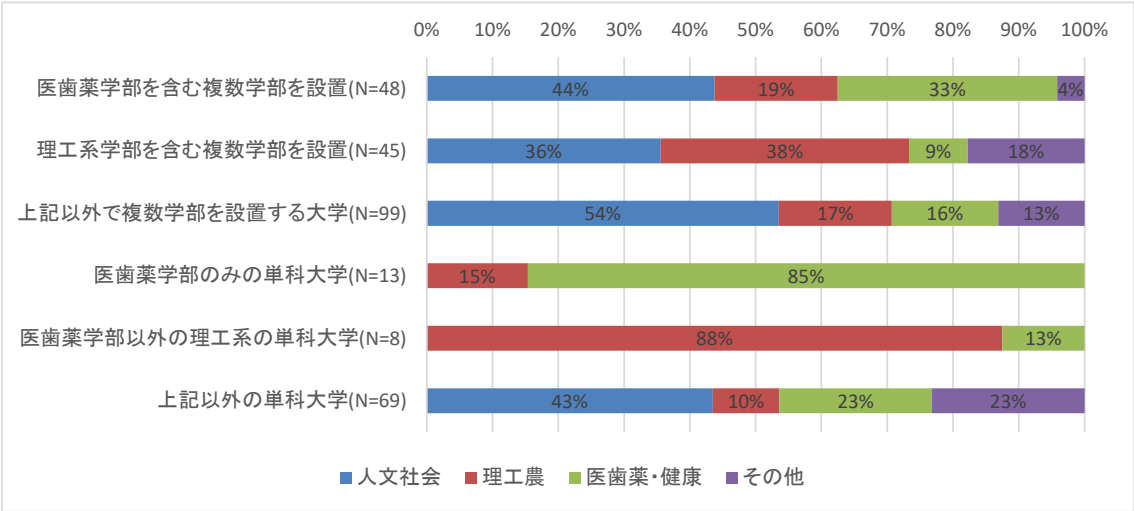


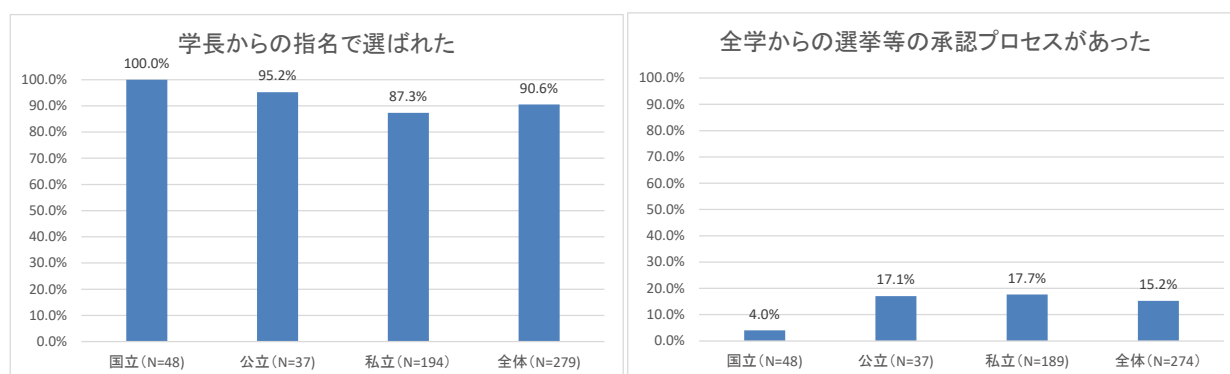
図 14-5 教育担当理事・副学長の専門分野（設置学部別）



現職への選出プロセス

現職にどのようにして選出されたのかについて、図 14-6 に示した。「学長からの指名で選ばれた」は、国立で 100%、公立で 95%、私立 87%とほとんどの大学で、学長からの指名で、理事・副学長が選出されていることがわかる。他方、「全学からの選挙等の承認プロセスがあった」は国立 4%、公立 17%、私立 18%で、多くない。このように教育担当理事・副学長を選出するプロセスは、学長からの指名でほぼ選出されているといえるだろう。

図 14-6 現職への選出プロセス（設置形態別）

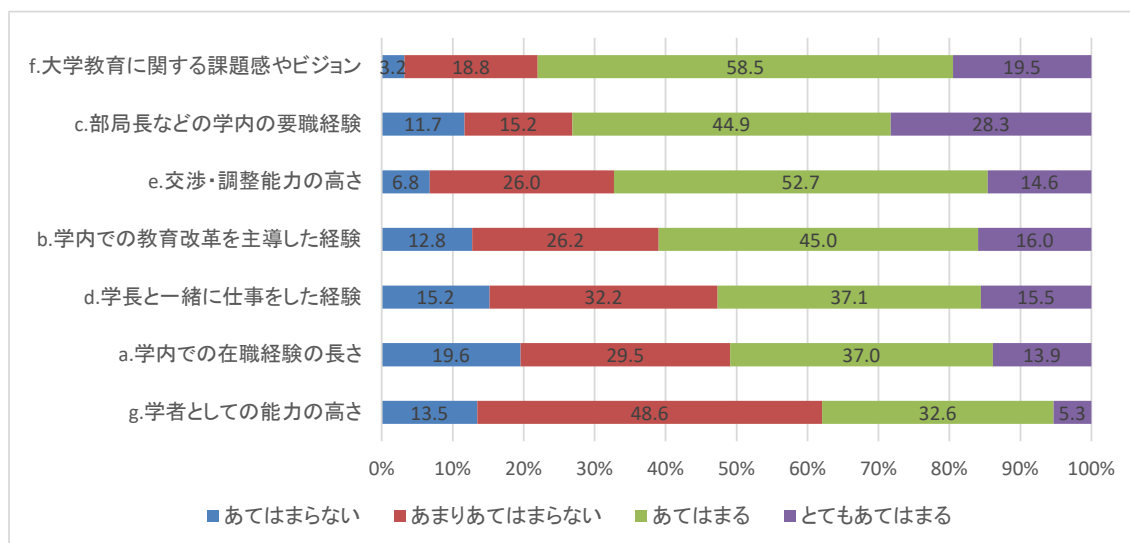


評価された経験や能力

どのような経験や能力が評価されて、現職を任されたと思いますかという、評価された経験や能力に関する自己評価をまとめた（図 14-7）。あくまでも自己評価であるという点には留意して結果を見る必要はある。肯定回答が多い順に並んでいるが、最も多いのは、「大学教育に関する課題観やビジョン」78%で、次いで、「部局長などの学内の要職経験」73%、「交渉・調整能力の高さ」67%、「学内での教育改革を主導した経験」61%、「学長と一緒に仕事をした経験」53%、「学内での在職経験の長さ」51%、「学者としての能力の高さ」38%となっている。最も多いのが、経験や能力ではなく、大学教育に関する課題観やビジョンであり、学長はそのあたりを共感できる人物に、教育担当理事・副学長を任せていることがうかがえる。なお、「とてもあてはまる」が多い順は少し異なっており、最も多かったのは、「部局長などの学内の要職経験」の 28%で、「大学教育に関する課題観やビジョン」は 20%となっている。経験という点では、学内での教育改革を主導した経験よりも、部局長などの学内の要職経験が多くなっているが、前者に比べて後者を経験した者の割合の違いを示しているのだと思われる。

なお、これらの 7 項目について、設置形態別の結果を図 14-8 から図 14-14 まで示した。設置形態別の傾向を知りたい読者のために作図をして示しているが、一言でいえば、評価された経験や能力についての設置形態別の違いは統計的にもみられないという結果であった。そのため、図を示すのみで、それぞれの項目についての解説は特に行わない。

図 14-7 評価された経験や能力（全体）



（注）肯定回答（とてもあてはまる＋あてはまる）が多い順に並べた。有効回答のみで集計した。

図 14-8 評価された経験・評価 a. 学内での在職経験の長さ（設置形態別）

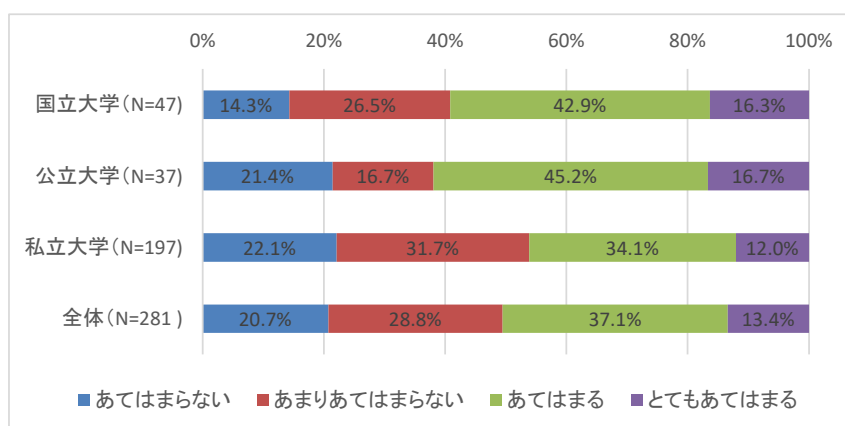


図 14-9 評価された経験・評価 b. 学内での教育改革を主導した経験（設置形態別）

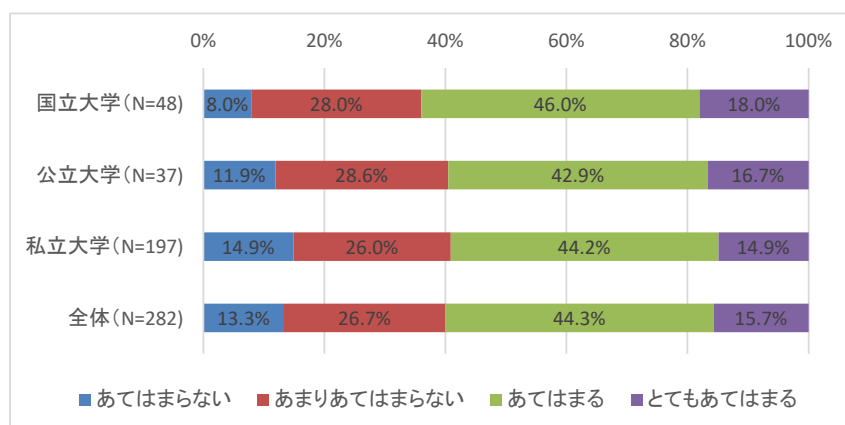


図 14－10 評価された経験・評価 c. 部局長などの学内の要職経験（設置形態別）

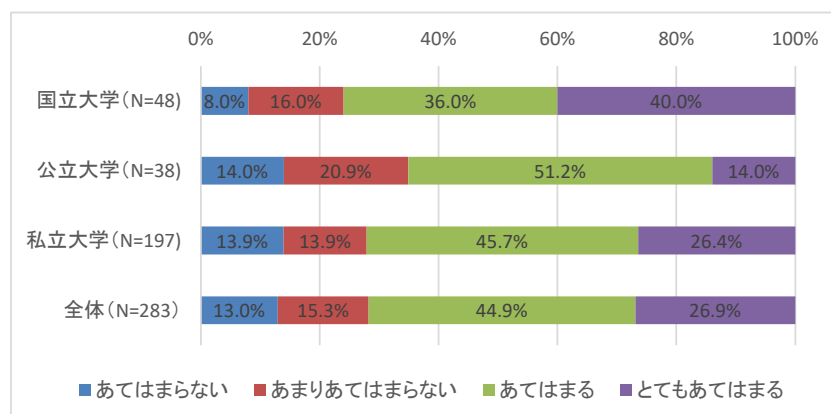


図 14－11 評価された経験・評価 d. 学長と一緒に仕事をした経験（設置形態別）

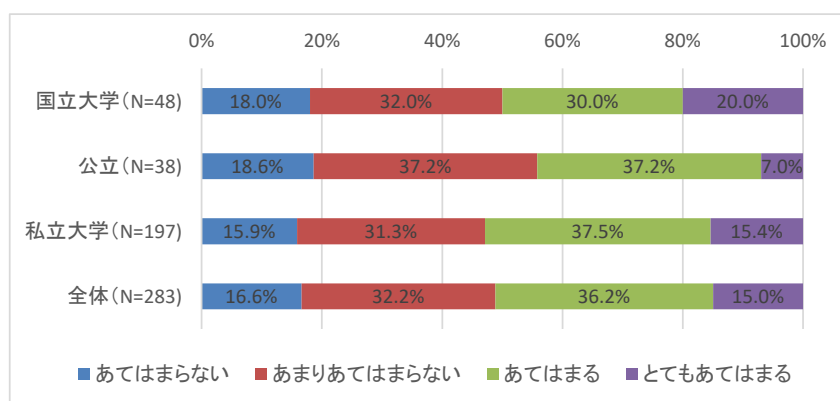


図 14－12 評価された経験・評価 e. 交渉・調整能力の高さ（設置形態別）

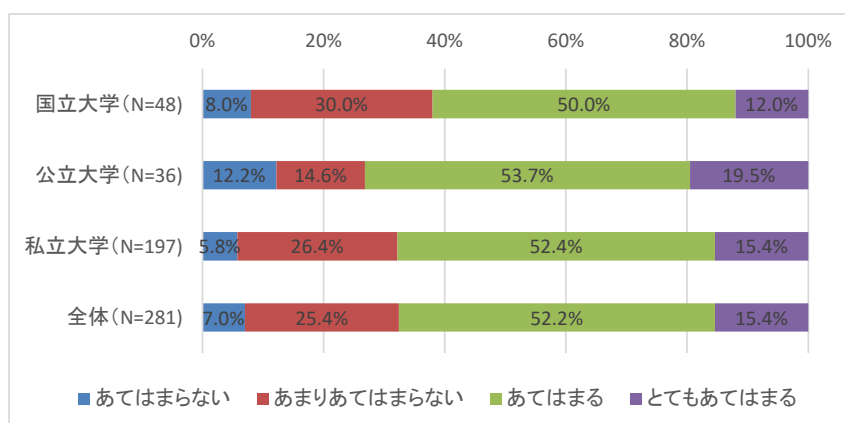


図 14-13 評価された経験・評価 f. 大学教育に関する課題観やビジョン（設置形態別）

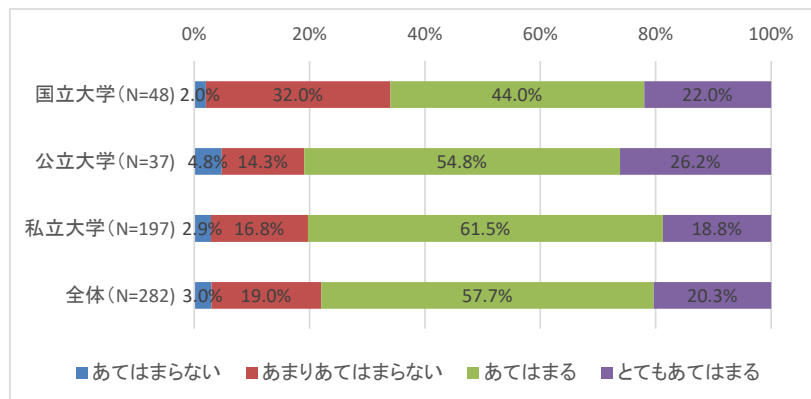
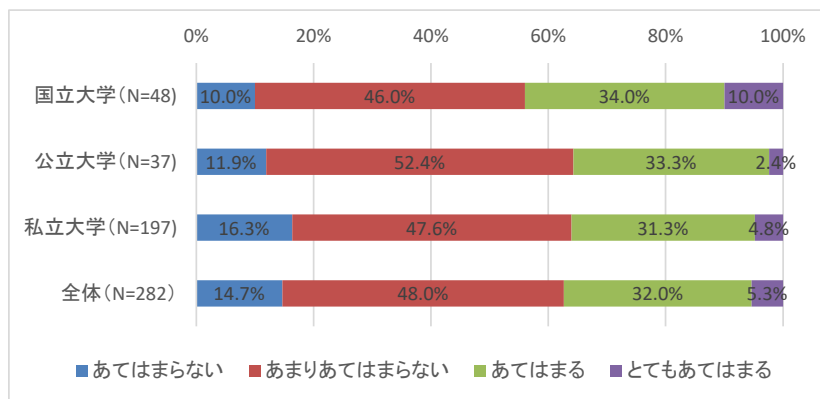


図 14-14 評価された経験・評価 g. 学者としての能力の高さ（設置形態別）



担当コマ数

今年度は、1年間で、授業やゼミを（学部、大学院合わせて）どのくらい担当しましたか、という問いに対して回答してもらった。1コマ＝90分×15回で換算して何コマか、という尋ね方をしたのだが、30コマ以上の回答が11件あった。こちらの指示が複雑でわかりづらく、間違えて回答したものだと考えられるため、ここでは30コマ未満の回答（N=281）の結果を示す。図14-15には全体の回答分布（ヒストグラム）を示した。最も多かった回答は、年6コマで27名、次いで、5コマ 26名、4コマ 25名、0コマ 25名、2コマ 24名となっている。平均6.35コマであった。設置形態別に平均値、標準偏差を示したのが、表14-1である。国立では3.5コマ、公立では6.6コマ、私立で7コマ、というように、国立大学で担当コマ数が最も少ない。教員の担当コマ数自体が設置形態によって異なり、その影響も考えられるものの、国立大学の教員担当理事・副学長が最も、その業務に時間を集中的に投資しているといえるのかもしれない。

図 14-15 1年間の担当コマ数（全体）の回答分布

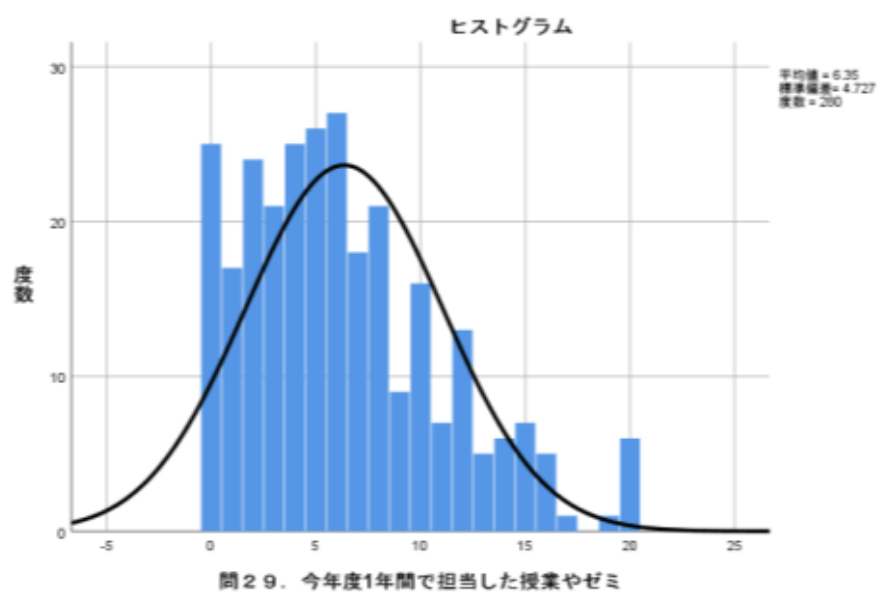


表 14-1 1年間の担当コマ数（設置者別）

設置形態	平均値	度数	標準偏差
国立大学	3.54	48	3.549
公立大学	6.58	38	5.171
私立大学	7.00	194	4.659
合計	6.35	280	4.727

将来、学長になることを求められたら

将来、学長になることを求められたら、どう対応しますか、という質問に対して、全体では、「わからない」が43%で最も多く、次いで「断る」40%であり、やむを得ずかどうかにかかわらず受託するのは17%であった（図14-16）。設置形態別にみると、統計的には有意な差ではなかったが、国立大学で「断る」と答えた教育担当理事・副学長が52%と最も多い結果であった。

図14-16 学長になることを求められたら（設置形態別）

