

大学上級管理職の現状と
将来展望に関する調査
報告書

2016年3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

はしがき

大学の学長・副学長あるいは理事長・理事の役割が大学の置かれている環境が複雑かつ変化するなかで重要になってきています。大学が国の競争力を左右する知識基盤社会の核となる存在であるのに加え、国際的な大学間競争が進み、大学ランキングなどによる市場化の流れの加速化しています。また、我が国では18歳人口の本格的減少期を迎え、教育研究の充実とともに経営財政基盤の強化が課題になっています。こうした諸課題に対応するには、個々の教職員の活動以外に大学組織全体として進む方向性を示し、資源や活動を戦略的に確保し配分すること、また、戦略を確実に実行し、必要な場合には適時的確に見直しを図るといった組織的な取り組みが必要です。中央教育審議会やそれを受けた学校教育法や国立大学法人法の改正により学長のリーダーシップの強化が謳われていますが、学長一人の力でトップマネジメントが機能するわけではありません。学務面での副学長や経営財務面での理事等による分担と協調があって初めて効果が発揮できると考えられます。

そこで、我々は上記の役職を「上級管理職」と定義し、上級管理職を構成する教員出身の学術管理職と職員出身の経営管理職を区分し、両者が大学組織の意思決定や教職員との関係をどのように認識しているかについてアンケート調査を実施することにしました。学長や副学長あるいは理事に限定した調査はこれまでも実施されていますが、上級管理職としてトップマネジメント・チームとして取り扱ったものはほとんど存在しません。学長や理事長の多くは副学長や理事経験者でありますので、人材育成や研修といった観点からも今後の経営政策のヒントを提供できるはずです。本報告は日本の上級管理職への調査結果を取りまとめて広く関係者にも提供するものです。なお、この調査は米・英・独・韓においてもほぼ同じ項目で国際比較の観点から実施しており、今後その結果も整理する予定です。最後に、本調査にご協力いただいた関係者に感謝申し上げます。

2016年3月

東京大学大学院教育学研究科
大学経営・政策コース教授
山本 清

執筆担当者

(執筆順、所属はいずれも 2016 年 2 月現在)

福留 東土 (東京大学大学院教育学研究科准教授) 調査の概要、第 1 章
黄 文哲 (東京大学大学院教育学研究科博士課程) 第 2 章、第 3 章
王 帥 (東京大学社会科学研究所特任研究員) 第 4 章、第 5 章、第 6 章
幾田 英夫 (東京大学大学院教育学研究科修士課程) 第 7 章、第 10 章
塩田 邦成 (東京大学大学院教育学研究科博士課程) 第 8 章、第 9 章

※この報告書は、平成 24～27 年度文部科学省科学研究費補助金 (基盤研究 A) 「大学の経営管理職と学術管理職の相互作用に関する国際比較研究」(研究代表者：川嶋太津夫大阪大学教授、研究課題番号：24243074) による研究成果の一部である。

※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

調査の概要	・ ・ ・ ・ ・ 1
第 1 章 上級管理職の役職と主管分野	・ ・ ・ ・ ・ 3
第 2 章 大学経営における意思決定の主体とその影響力	・ ・ ・ ・ ・ 9
第 3 章 上級管理職に求められる能力	・ ・ ・ ・ ・ 15
第 4 章 大学ガバナンスに対する現状認識	・ ・ ・ ・ ・ 21
第 5 章 経営管理職と学術管理職の関係	・ ・ ・ ・ ・ 27
第 6 章 大学経営の将来に対する認識	・ ・ ・ ・ ・ 33
第 7 章 上級管理職の役職経験	・ ・ ・ ・ ・ 39
第 8 章 上級管理職の研修経験	・ ・ ・ ・ ・ 47
第 9 章 上級管理職の時間配分	・ ・ ・ ・ ・ 53
第 10 章 上級管理職の取得学位	・ ・ ・ ・ ・ 61
調査票と集計結果	・ ・ ・ ・ ・ 67

調査の概要

「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査」は、2015年2月から3月に掛けて全国の4年制以上の国公立大学を対象に実施された。実施主体は東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策研究センターである。調査の主たる目的は、大学における上級管理者の意思決定等の実態と彼らの意識を明らかにすることにある。国際競争の激化、大学と高等教育に対するニーズの変化、高等教育政策の変化などにより、大学教育とそのガバナンスのあり方は大きな変容を迫られている。そうした中、大学経営を支える管理職、教員集団、職員集団の各々のあり方を探り、また相互の関係性を見直すことによって、より有効なガバナンスのあり方、すなわち教育研究をはじめとする大学の諸活動の質の向上に資する経営のあり方が重要となっている。

本調査では、とりわけ、学術管理職と経営管理職の現状を明らかにするとともに、両者の相互関係を探り、今後の課題を導出することを主眼としている。それによって、大学のガバナンス改革、経営力の向上、さらには専門職員育成へ寄与することが期待される。さらには、本調査と同様の趣旨から設計された調査が、本研究の海外共同研究者らの下で、諸外国で進められており、今後、大学経営を巡る国際比較研究の基礎となることも期待される。

本報告書は、調査結果の概要について、調査の主だった項目ごとに第一次的な分析結果を示すものである。より本格的かつ詳細な分析は今後の研究の進展に期待されたい。

本調査の概要は以下の通りである。本調査では、「上級管理職」として、学長・総長、理事長（公立大学・私立大学の場合）、副学長、理事、事務局長および相当職以上にある者、を回答対象として設定した。各大学に対象人数分の調査票を郵送し、回答者から直接返送してもらう形をとった。

調査対象となったのは、全国の大学上級管理職者 3,996 名である。このうち、976 名から回答があった。回収率 24.4%である。

回答者について属性別に整理すると以下の通りである。

表0-1 上級管理職調査の回答者の属性

回答者所属大学の設置形態		回答者の年齢		回答者の性別	
国立大学	21.1%	40歳未満	0.2%	女性	5.8%
公立大学	17.0%	40歳台	1.7%	男性	93.4%
私立大学	61.9%	50歳台	21.2%		
		60歳台	55.3%		
		70歳台以上	20.9%		

第1章 上級管理職の役職と主管分野

福留 東土

1-1 全般的傾向

まず、調査への回答者の役職は、図1-1の通りである。学長・総長と理事がそれぞれ約4分の1を占め、理事長、常任理事・常務理事・専務理事、副学長、そして事務局長とその相当職がおのおの10%前後を占めている。

以下の各章では、各設問項目に関する全般的回答傾向を示した上で、設置形態別、および役職別の分析を行う。設置形態については、国立大学、公立大学、私立大学と分類基準が明確であるが、役職の分類方法は表1-1をみても、単純ではないことが分かるだろう。ただし、上記回答者の配分をみた上で、また各役職の性格も考慮して、本報告書では、役職については以下の5分類とする。①学長・総長、②理事長、③副学長、④理事（常任理事・常務理事・専務理事、理事、非常勤理事の総計）、⑤事務局長・その他（事務局長および相当職、その他の総計）。なお、役職の回答項目としてはこれら以外に、部局長を項目として設定しており、2.5%の回答者がこれに該当すると答えている。しかし、本調査は主として、全学レベルにおける上級役職者を対象としているため、役職別の分析においては、部局長は除くものとする。

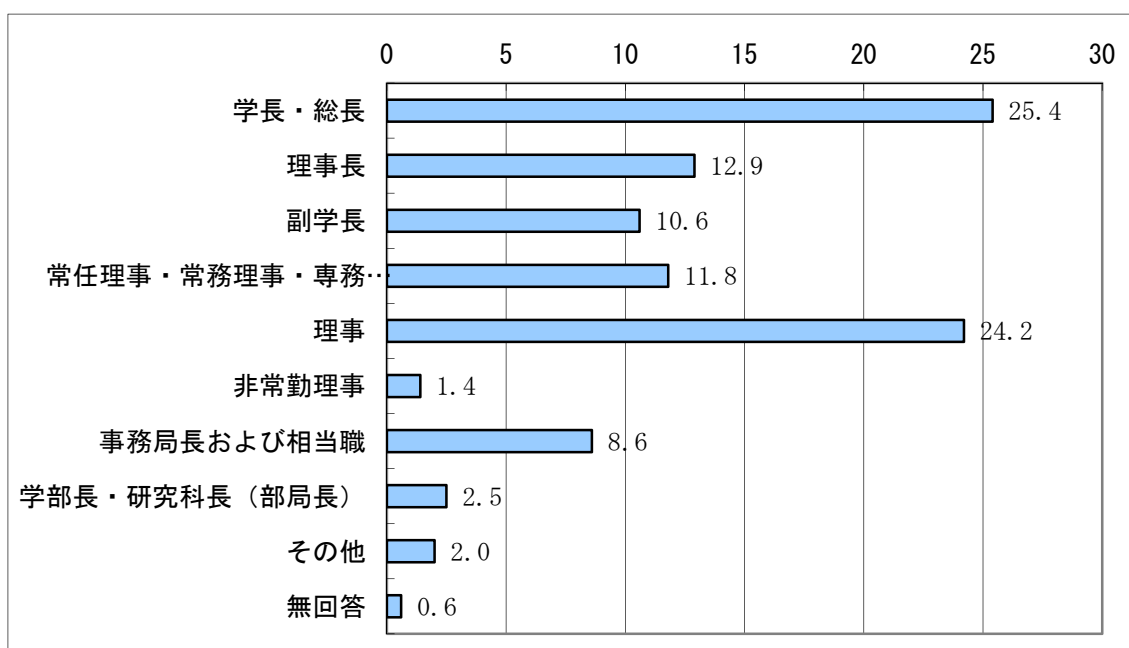


図1-1 調査回答者の役職

次に、これら回答者は、どのような業務、あるいは担当領域を所掌しているのだろうか。回答者全体についてみたのが、図1-2である。項目としては「大学全体の統括」が最も多い(31.4%)。二番目に多いのが「教育・学務」であるが、その比率は18.1%と、上記「大学全体の統括」と比べるとかなり差がある。以下、「総務・人事」(11.7%)、「財務」(8.8%)、「大学全体の企画・戦略・評価」(8.5%)と続く。ただし、この回答結果は異なる役職をすべて一括りにして分類したものである。上級管理職の仕事の全体像はみえても、役職ごとの具体的な責任範囲などはみえてこない(ただし、この設問に対しては、最も責任を負っている分野を単一回答してもらったため、全体としての上級管理職がどのような領域を主管しているのか、おおまかな傾向性は窺うことができる)。そこで、第3節において、役職ごとに、どのような分野を主たる責任主体として主管しているのかをみていく。

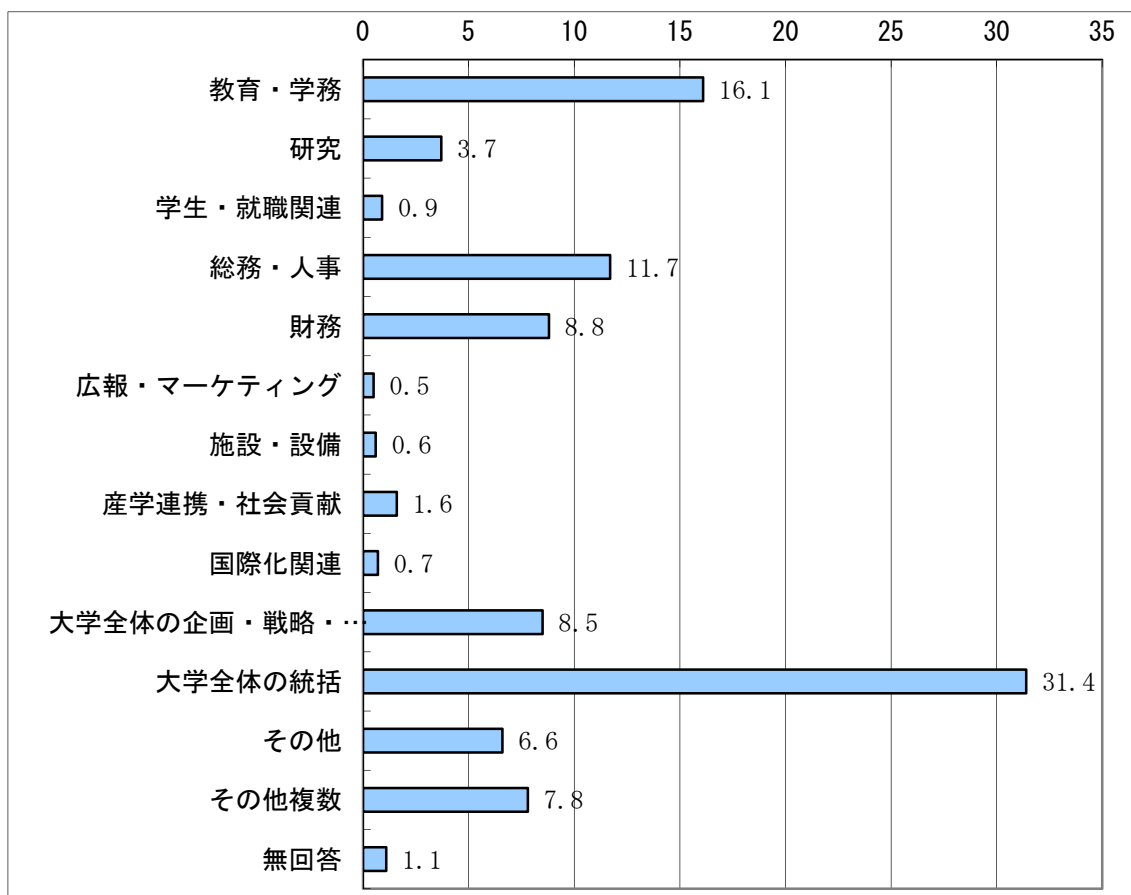


図1-2 調査回答者の主管分野

1-2 設置形態別分析

次に、設置形態別に、回答者の役職の配分を確認しておこう。なお、以下の記述は、言うまでもなく、本調査の回答者の分布状況であって、各設置形態の現実の役職の配分をあらわしたものではない。

国立大学では「理事」が過半数を占めており、続いて、「学長・総長」、「副学長」となっている。法規上当然だが、国立では理事長としての回答者はおらず、また、「常任理事・常務理事・専務理事」と「非常勤理事」もごく少数となっている。公立大学では、「学長・総長」と「理事」が最も多く、ともに2割強で相半ばしている。それ以外には、「副学長」、「理事長」、「事務局長および相当職」が回答している。私立大学では、「学長・総長」が最も多く、回答者の4分の1以上を占める。規模の小さい私学では上級管理職の数が少ないことが影響しているのだろうか。以下、「理事長」、「常任理事・常務理事・専務理事」、「理事」の順となっている。

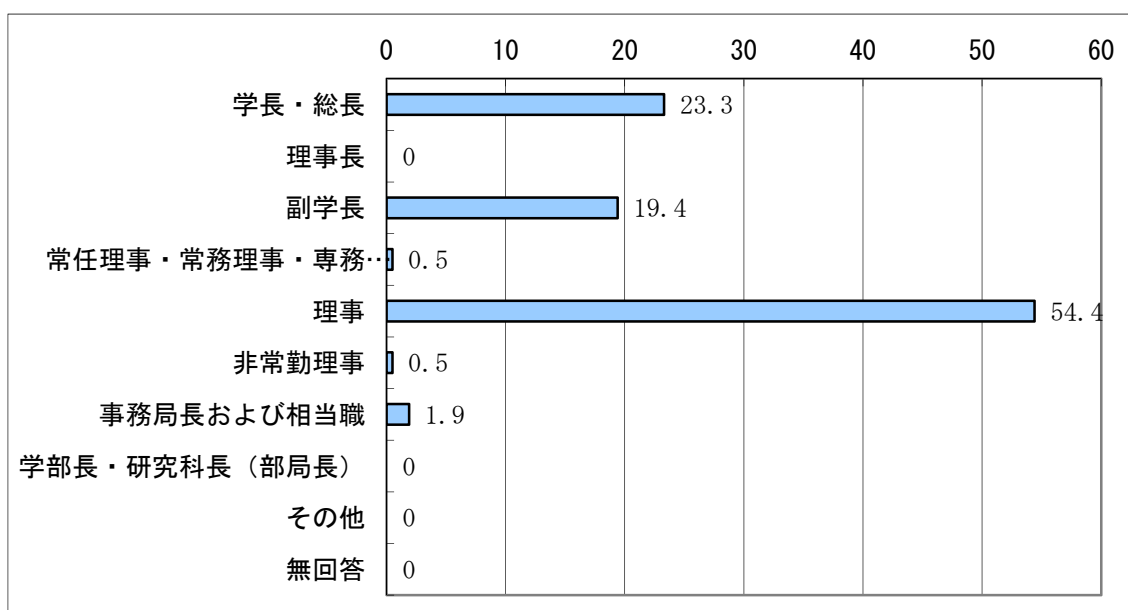


図1-3 調査回答者の役職 <設置形態別：国立大学>

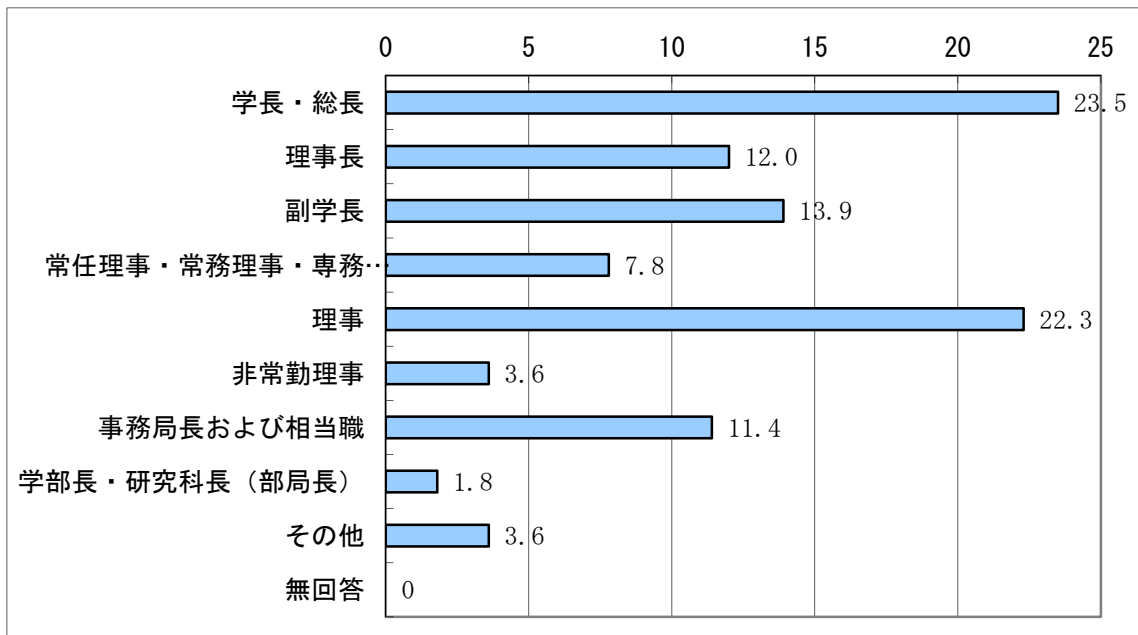


図 1-4 調査回答者の役職 <設置形態別：公立大学>

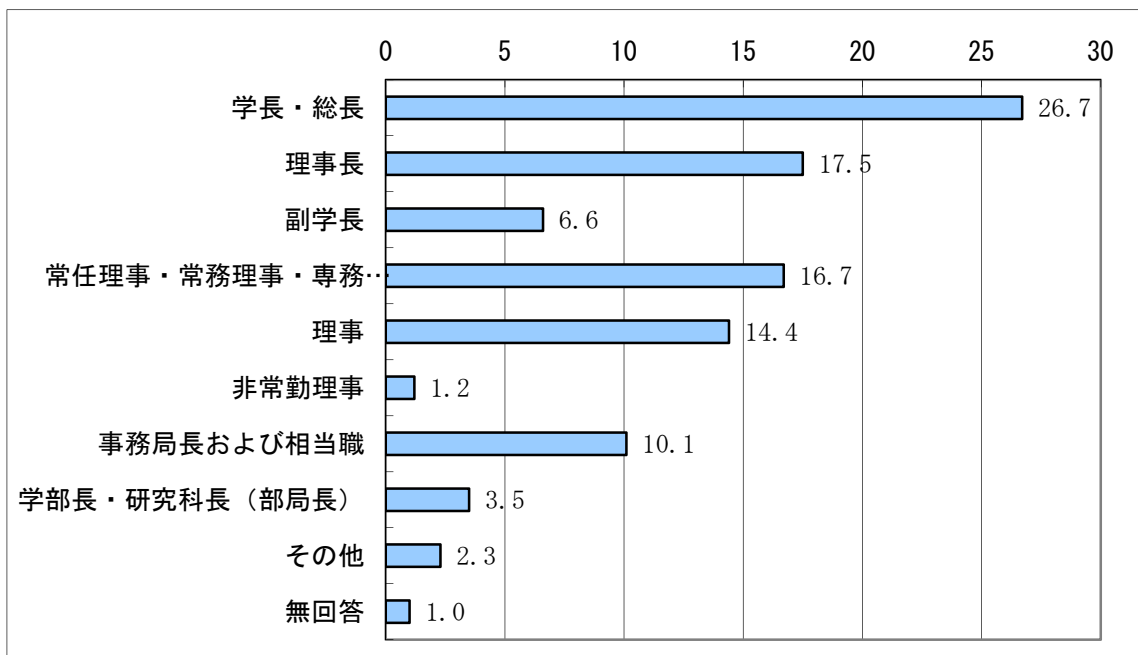


図 1-5 調査回答者の役職 <設置形態別：私立大学>

1-3 役職別分析

続いて、上級管理職の各役職が、それぞれどのような事項を所掌しているのかをみていこう。表1-1に、役職別の主管分野の回答結果をまとめた。

「学長・総長」と「理事長」にとっての最も重要な主管分野は「大学全体の企画・戦略・評価」である。それ以外では、学長・総長について「教育・学務」が、理事長について「その他」が1割強回答されている程度である。ただし、留意しなければならないのは、上でも述べたように、この設問で回答を求めたのは、最も重要な責任を有する主管分野であって、単一の所掌領域以外の仕事を各役職者が行っていないということではない（他の役職についても同様）。

副学長は、学長・総長や理事長と比べると、主たる担当分野に応じてであろう、かなり主管分野が分散している。ただし、3分の1は「教育・学務」であり、副学長全体としてみれば、この分野が彼らの責任領域として重要であることを示唆している。それ以外には、「大学全体の企画・戦略・評価」と「研究」、「その他複数」が比較的多くなっている。

理事も、副学長同様に主管分野が比較的分散している。ただし、副学長とは異なり、「教育・学務」はそこまで多くなく、「総務・人事」、「財務」が最も多い。

事務局長・その他は、「総務・人事」、「教育・学務」、「その他」の順となっている。

表1-1 調査回答者の主管分野 <役職別の%>

	教育・学務	研究	学生・就職関連	総務・人事	財務	広報・マーケティング	施設・設備	産学連携・社会貢献	国際化関連	大学全体の企画・戦略・評価	大学全体の統括	その他	その他複数	無回答
学長 総長	15.7	0	0	0	0	0	0	0	0	7.7	68.5	0.8	6.9	0.4
理事長	0	0	0	2.4	2.4	0	0	0	0	5.6	69.8	11.9	6.3	1.6
副学長	35.0	10.7	2.9	7.8	4.9	0	1.0	5.8	1.9	11.7	4.9	2.9	10.7	0
理事	16.4	6.6	1.4	20.0	17.3	0.8	1.1	2.5	1.4	8.8	7.4	6.6	9.3	0.5
事務局長 その他	17.2	0.8	0.8	22.7	11.7	1.6	0.8	0.8	0	10.2	12.5	15.6	4.7	0.8

第2章 大学経営における意思決定の主体と

その影響力

黄 文哲

2-1 意思決定の主体

回答者の所属大学において、各事項の決定を実質的に誰が担っているのかについて尋ねた。本項目は回答項目の数が非常に多いため、回答結果の全体的な傾向について分析する。

全体として言えるのは、「学長・総長」が大学管理運営に関する事柄の最も実質的な決定者であり、「担当理事・副学長」は「学長・総長」の業務執行の補佐役という位置付けにあるということである。

大学運営の意思決定の主体について、全選択肢 14 項目中 12 項目で（複数回答可）「学長・総長」が決めるという回答の割合が最も高かった。特に、「b. 大学全体の戦略」（82.1%）と「a. 理念・ビジョン」（80.2%）の 2 項目（運営方針）について 8 割以上の大学では、「学長・総長」がその実質的な決定者となっている。また、「i. 学部・学科の再編方針」（79.8%）、「j. 新しい教育プログラム採択方針」（75.5%）という 2 項目、「l. 学内の優先的研究領域・テーマ（COE 等）」（76.2%）、及び「n. 国際化の戦略・方針」（76.6%）の 4 項目に対して 7 割以上の大学で学長・総長がその実質的な決定者となっている。

一方、全体として、「担当理事・副学長」が「学長・総長」を補佐する役割を果たしている傾向が読み取れる。「d. 関係省庁や外部関係者との交渉」の項目では、「学長・総長」以上に、「担当理事・副学長」がその最も実質的な決定者となっている。また、「e. 組織・人事戦略（組織構造や選考基準設定、等）」、「f. 教員の採用・昇進基準」、「g. 人件費の方針・予算」、「h. 人件費を除く、その他予算の方針・配分」、「i. 学部・学科の再編方針」、「j. 新しい教育プログラム採択方針」、「k. 教育活動の評価基準」、「l. 学内の優先的研究領域・テーマ（COE 等）」、「m. 研究活動の評価基準」、「n. 国際化の戦略・方針」という 10 項目では、「学長・総長」や「理事長」の次に、「担当理事・副学長」が実質的な決定者である。

これらのことから、学長と担当理事・副学長とのスムーズな連携も重要な点だと考えられる。特に理事長・学長中心の大学運営を行うに当たって、学長を補佐する体制を整備することが必要となっていることが読み取れる。

表 2-1 実質的な意思決定の主体

	地方自治体・ 政府	理事長	学長・ 総長	副学長・ 担当理事	学外理事・ 顧問など	役員会・ 理事会	経営協議会・ 評議員会	全学評議会・ 全学委員会	学部長・ 学科長	教授会	個々の 教員	その他
a. 理念・ビジョン	4.6	52.6	80.2	26.7	1.8	40.4	10.9	9.1	7.8	8.7	1.0	1.2
b. 大学全体の戦略	1.9	48.6	82.1	32.7	1.9	41.9	12.0	10.9	9.1	7.8	0.4	1.4
c. 大学全体の主要管理職の人事	4.2	51.3	73.8	28.4	0.5	24.6	3.6	2.3	4.8	8.5	-	2.5
d. 関係省庁や外部関係者との交渉	1.5	37.1	57.8	59.7	1.6	6.5	0.7	0.8	13.9	0.7	6.1	16.5
e. 組織・人事戦略（組織構造や選考基準設定、等）	1.4	45.4	67.2	48.5	0.6	29.7	6.8	7.5	12.0	8.3	0.1	7.2
f. 教員の採用・昇進基準	0.1	28.8	66.0	27.9	0.1	19.6	5.8	12.4	29.9	40.8	0.3	3.9
g. 人件費の方針・予算	5.9	55.8	45.3	48.3	1.4	44.2	13.9	3.3	3.6	1.7	-	6.9
h. 人件費を除く、その他予算の方針・配分	3.5	44.5	53.2	52.0	1.3	40.7	13.4	6.3	8.6	5.0	0.4	8.5
i. 学部・学科の再編方針	2.6	36.1	79.8	37.4	0.9	34.1	9.9	15.7	38.5	31.3	1.2	2.0
j. 新しい教育プログラム採択方針	0.1	16.6	75.5	43.9	0.5	16.3	5.7	23.0	39.7	37.1	1.9	1.9
k. 教育活動の評価基準	0.3	13.4	65.4	46.0	0.5	12.3	5.0	26.1	34.0	28.1	1.7	3.8
l. 学内の優先的研究領域・テーマ（COE等）	-	13.2	76.2	45.0	0.2	15.0	4.5	16.3	28.8	18.6	5.2	4.4
m. 研究活動の評価基準	-	12.3	65.1	45.8	0.3	13.0	4.0	21.9	30.6	22.6	2.5	5.0
n. 国際化の戦略・方針	0.6	28.8	76.6	49.6	0.2	20.7	5.5	18.2	18.8	15.0	1.4	6.3

2-2 意思決定への影響力：全般的傾向

本項目では、大学運営に関する各事柄を決定する際、回答者自身がその決定にどの程度の影響を与えているのかについて質問した。全体的な傾向として言えるのは、上級管理職は、「大学の理念・ビジョン」及び「全体の戦略」の運営方針を大きく左右しているということである。

質問項目は14である。その内訳については、管理運営に関する12項目に対して、50%以上の上級管理職は、影響がある（「大いに影響を与えている」+「ある程度影響を与えている」）と回答した。特に、「影響がある」と回答した割合が高い上位3項目は、「b. 大学全体の戦略」（83.8%）、「a. 理念・ビジョンの策定」（81.2%）、「e. 組織・人事戦略」（72.2%）であった。つまり、「学長・総長」、「理事長」、「理事・副学長」、「事務局長」など役職は、大学における管理運営の方向性を左右する重要な役割を担っていると考えられる。

一方、「m. 研究活動の評価基準」（40.2%）、「l. 学内の優先的研究領域・テーマ」（45.0%）という研究関連の2項目では比較的影響力は小さい。その理由としては、大学組織の「学術的」特徴を踏まえて、上級役職者が各学術分野の専門性を考慮・尊重しているからだと考えられる。

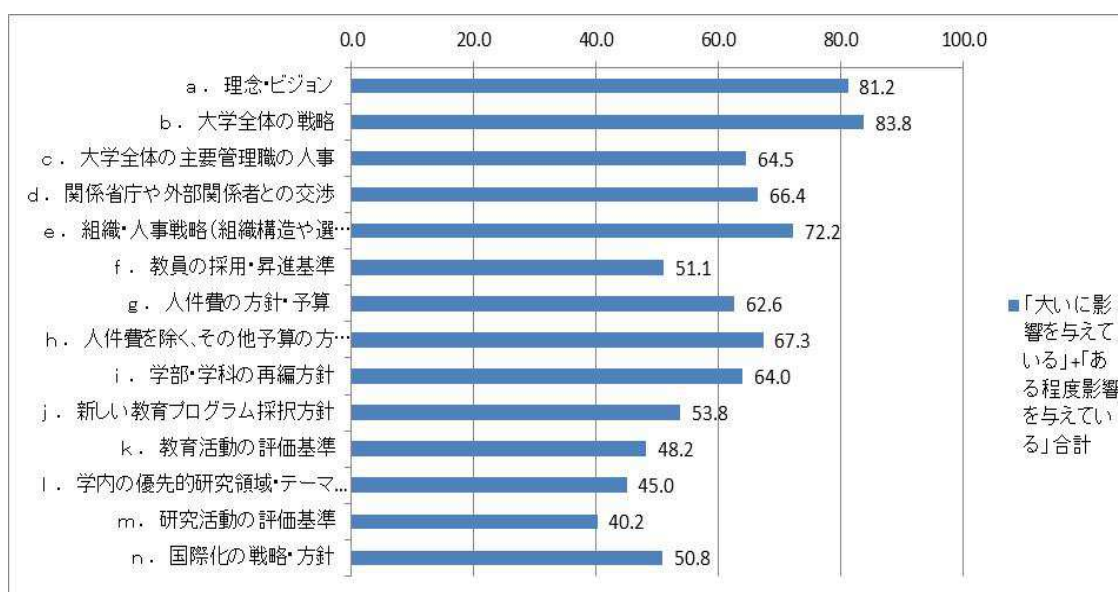


図2-1 回答者による意思決定への影響力

2-3 意思決定への影響力：設置形態別分析

次に、大学の設置形態別に分析を行った。国立、公立、私立という3つの大学設置者別に質問の集計結果を検証した。その結果、上級管理職の意思決定への主たる関与については、国立大学の方が公立大学、私立大学に比べて高いということが明らかとなった。

まず、14項目中9項目において、公立・私立大学より国立大学で上級管理職の影響力が強いという傾向が見られる。とくに、「a. 理念・ビジョン」(88.8%)、「b. 大学全体の戦略」(91.7%)、「d. 関係省庁や外部関係者との交渉」(81.1%)、「g. 人件費の方針・予算」(65.5%)、「h. 人件費を除く、その他予算の方針・配分」(71.8%)、「i. 学部・学科の再編方針」(68.9%)、「j. 新しい教育プログラム採択方針」(57.3%)、「学内の優先的研究領域・テーマ (COE等)」(60.2%)、「n. 国際化の戦略・方針」(61.2%)の9項目では、国立大学の方が上級管理職の事柄の決定の影響度が大きい。

一方で、私立や公立のほうが結果の高い項目も一部見られた。「c. 大学全体の主要管理職の人事」(66.4%)では、私立大学の方が上級管理職の影響度が大きい。また、「e. 組織・人事戦略 (組織構造や選好基準設定等)」(76.5%)では、公立大学で上級管理職の影響度が国立・私立よりも大きいという結果となった。

全体的に、上級管理職の意思決定への主たる関与について国立大学の方が比較的高いという傾向が明らかとなった。

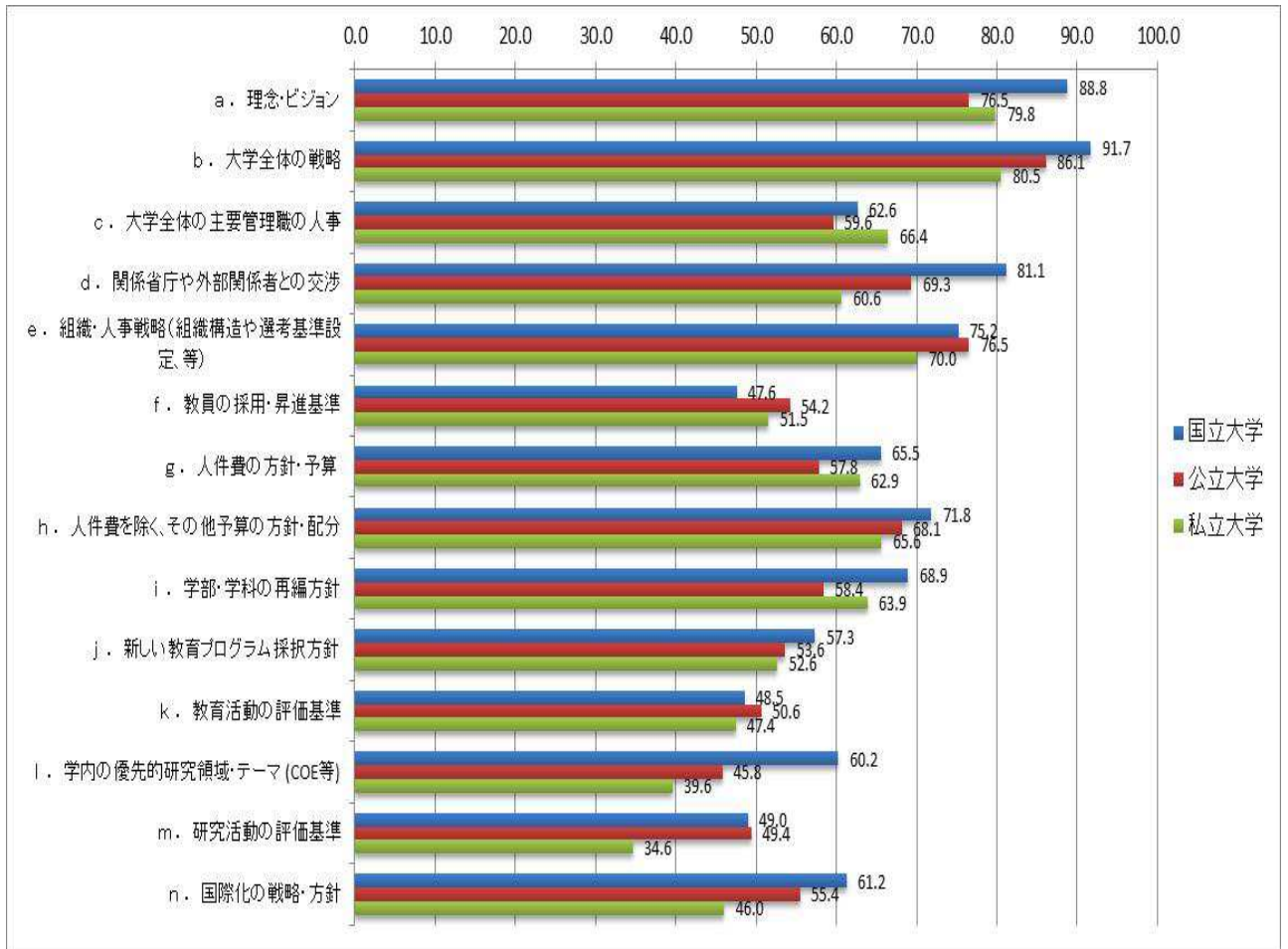


図2-2 回答者による意思決定への影響力 <設置形態別>

2-4 意思決定への影響力：役職別分析

次に、「学長・総長」、「理事長」、「副学長」、「理事」、「事務局長・その他」という5つの役職別に質問の集計結果を検証した。その結果、全体として、「学長・総長」が大学の管理運営に関する各事柄に対して影響度が大きいという傾向が見られた。

ただし、「d. 関係省庁や外部関係者との交渉」(77.0%)、「e. 組織・人事戦略の策定」(87.3%)、「g. 人件費の方針・予算」(88.9%)、「h. 人件費を除く、その他予算の方針・配分」(81.7%)の4項目では、「理事長」の方が、影響力が大きかった。

つまり、大学経営のトップ・リーダーである「理事長・学長」は、組織の目指すべきビジョン・理念・方向性を示し、組織・人事戦略を策定し、自ら先頭に立って目標に向かって大学全体を牽引していく責任が求められているといえる。

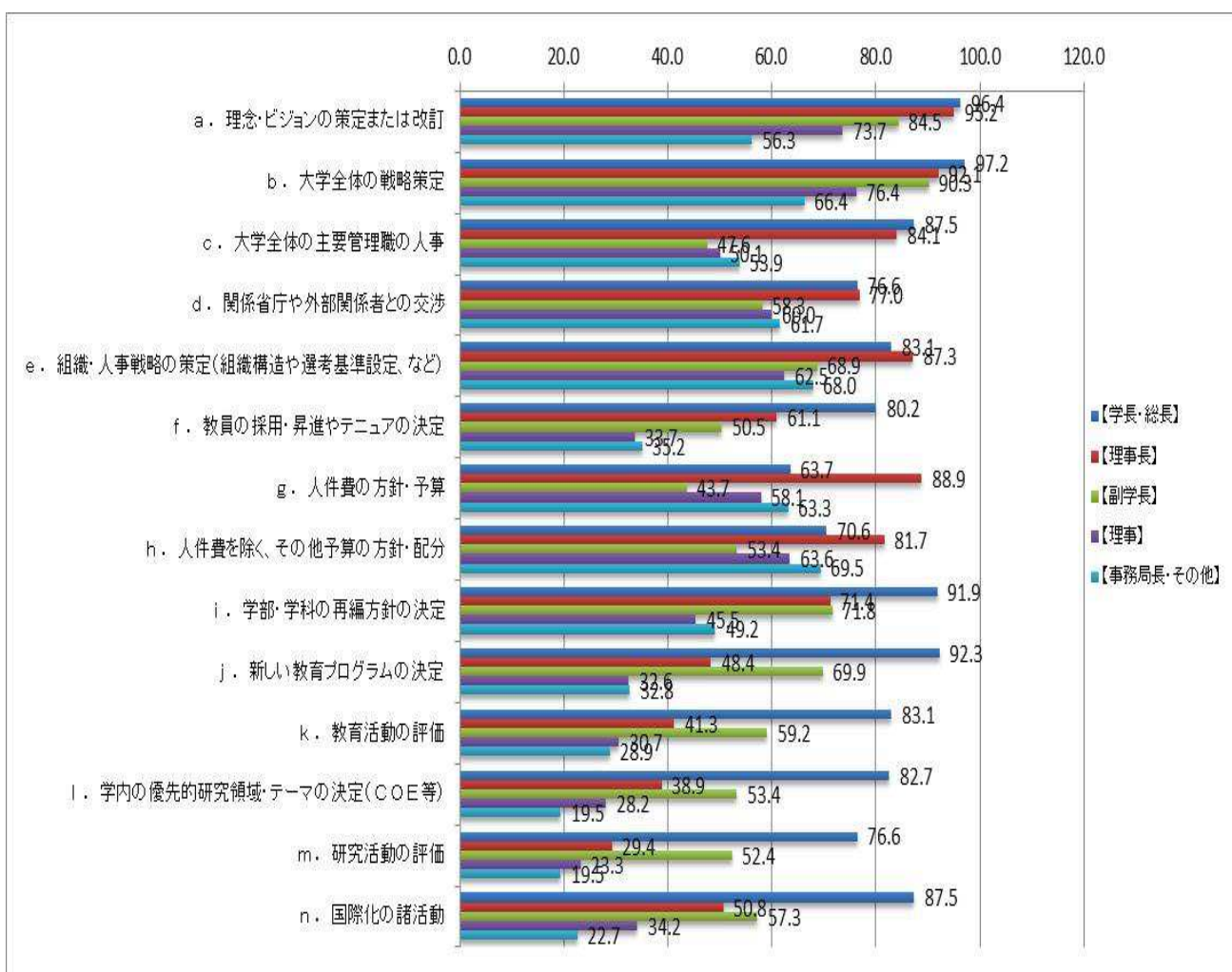


図2-3 回答者による意思決定への影響力 <役職別>

第3章 上級管理職に求められる能力

黄 文哲

3-1 全般的傾向

この項目では、上級管理職が大学の意思決定に影響を与える際に、上級管理職の持つ諸能力が実際にどの程度有効であったかについての認識を尋ねた質問である。全体としていえるのは、大学管理運営の意思決定には、研究能力よりも、「関係者間の斡旋力」、「業務を遂行する持続力」、「リーダーシップ」などのほうが、重要性が高いということである。

回答結果のうち、「大いに有効であった」と「ある程度有効であった」を合計し、大学管理運営の各事柄に影響を与えている際、有効であったと考えられている諸能力を見た。最も有効であったと考えられているのは、能力順にみると、「e. 関係者間の調整を行う能力(82%)」、「c. 事業・業務をやりぬく能力(81.4%)」、「b. 組織やチームをリードする能力(77.8%)」、「a. ビジョン・戦略を創る能力(76.8%)」、「d. 対外的な交渉を行う能力(70.9%)」、「g. 教職員・学生などの意見をくみ上げる能力(68.8%)」、「f. 教職員・学生などに大学の方針を伝える能力(68.2%)」、「h. 人的ネットワークを構築する能力(67.8%)」、「n. 人にやる気を起させる能力(63.9%)」、「j. 担当する業務に関する専門的知識(財務・法務など)(56.1%)」、「i. 大学の顔としての役割を担う能力(52.9%)」、「o. 人格者であること(44.6%)」、「m. 顕著な社会的貢献能力(42.9%)」、「k. 国際・多文化の環境で働く能力(38.6%)」、「l. 顕著な学術的研究能力(30.6%)」である。

この結果から、大学管理運営の意思決定には、研究能力や環境適応能力より、物事を順調に進ませる「関係者間の調整を行う斡旋力」、「業務を遂行させる持続力」、「チームを団結させるリーダーシップ」などが重要であると考えられる。

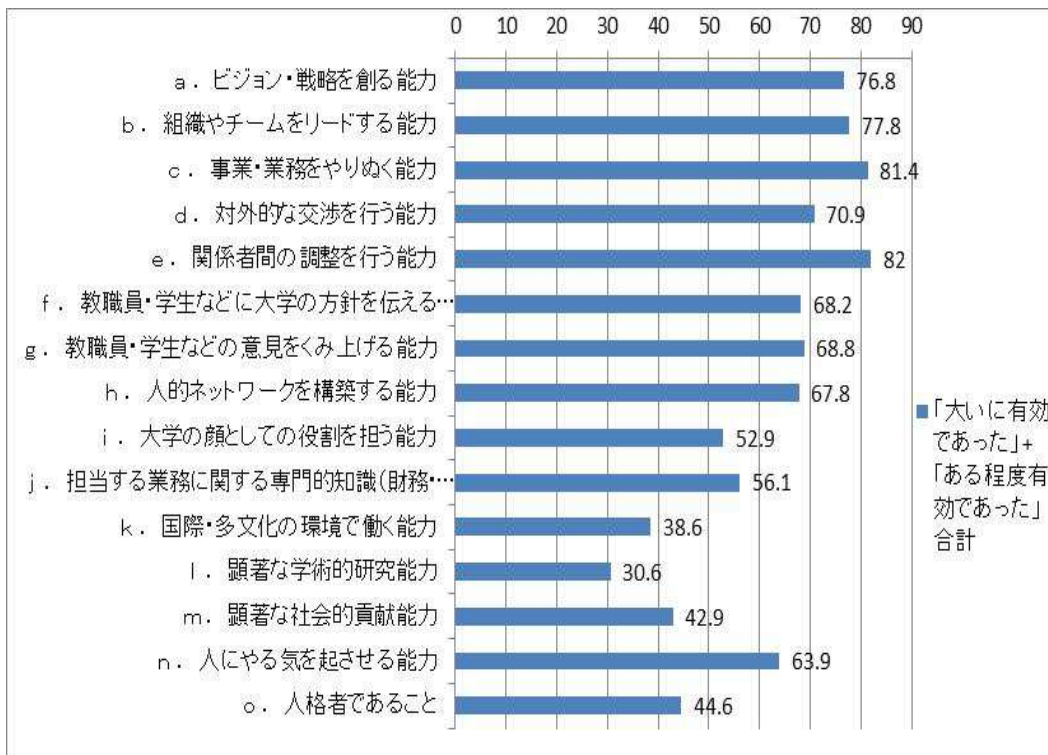


図 3 - 1 上級管理職に求められる能力

3-2 設置形態別分析

国立、公立、私立という3つの設置別からみた集計を分析する。設置形態別にみた際に大きな差が出たのは、上級管理職の「顕著な学術的研究能力」は意思決定に影響を与えた時に、国立大学では比較的效果があるという点であった。

質問した16項目の能力要素の中で、「a. ビジョン・戦略を創る能力」(83.5%)、「b. 組織やチームをリードする能力」(85.4%)、「c. 事業・業務をやりぬく能力」(88.8%)、「d. 対外的な交渉を行う能力」(80.1%)、「e. 関係者間の調整を行う能力」(88.3%)、「f. 教職員・学生などに大学の方針を伝える能力」(70.4%)、「g. 教職員・学生などの意見をくみ上げる能力」(72.3%)、「h. 人的ネットワークを構築する能力」(76.2%)、「i. 大学の顔としての役割を担う能力」(54.9%)、「k. 国際・多文化の環境で働く能力」(43.7%)、「l. 顕著な学術的研究能力」(39.8%)、「n. 人にやる気を起させる能力」(65.0%)の12の能力において、国立大学の方が有効だと評価する割合が高い。また、国立大学では、上級管理職の「顕著な学術的研究能力」は特に大きい効果があるという傾向が見られる。これは、国立大学の「学術的・研究的組織文化」がその原因ではないかと考えられる。

一方、私立大学では、「j. 担当する業務に関する専門的知識(財務・法務など)」、「m. 顕著な社会的貢献能力」、「o. 人格者であること」の3つの能力が比較的強調されている。特に「担当業務に関する専門的財務・法務知識等」は、私立大学において意思決定を行う際に比較的有効と考えられている。

グローバル化や少子化など、厳しい競争環境に晒されている日本の大学では、何よりも優秀な管理人材が必要であると認識されている。的確な意思決定がより一層強化されるよう、これから上級管理職の諸能力の向上に取り組むことが求められる。

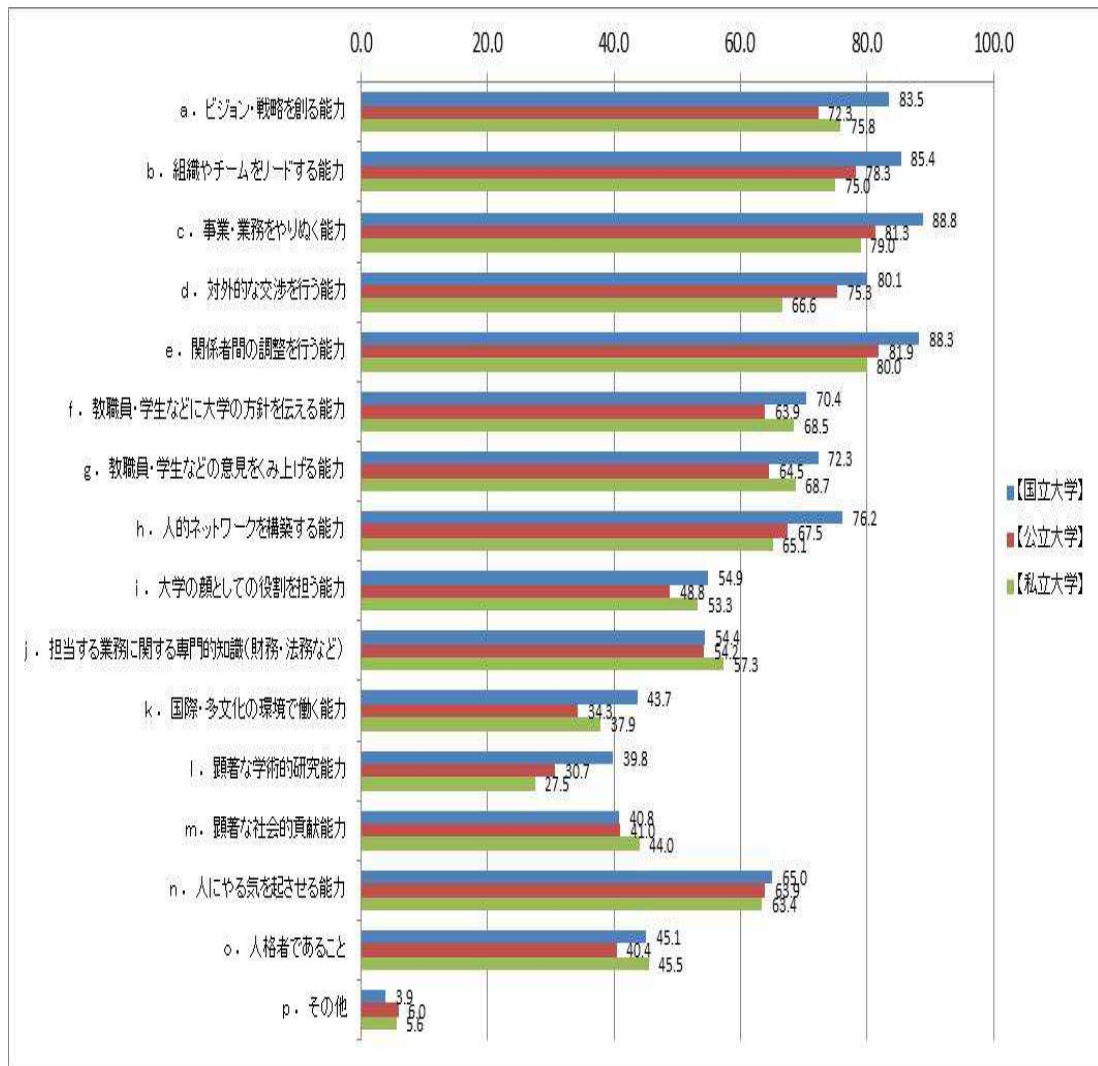


図 3-2 上級管理職に求められる能力 <設置形態別>

3-3 役職別分析

現在、国・公・私立を問わず法人化された大学の「学長・総長」は、経営責任者と教学研究責任者の二つの役割を同時に遂行しなければならない。そうした中では、学長に求められる能力も自ずと変らざるを得ない。調査結果からは、教育と経営の両方に長けた「学長・総長」が求められている様子が明らかとなった。

役職別の集計結果をみると、他の役職以上に「学長・総長」で、意思決定に影響を与えた諸関連能力の有効性が全体的に高いという傾向がみられる。つまり、「学長・総長」が大学のさまざまな管理運営に関する事柄を決定していく際、多元的な能力が求められているということである。

とりわけ、「国際・多文化的の環境で働く能力」（67.3%）、および「顕著な学術的研究能力」（61.3%）という2つの能力については、他の役職よりも、「学長・総長」にとってきわめて有効であると評価されている。

これらのことから、学者としての学術的研究能力と、経営者としての経営能力を同時に兼備するという教育と経営の両方に長けた「学長・総長」の役割の重要性が明らかになったといえる。

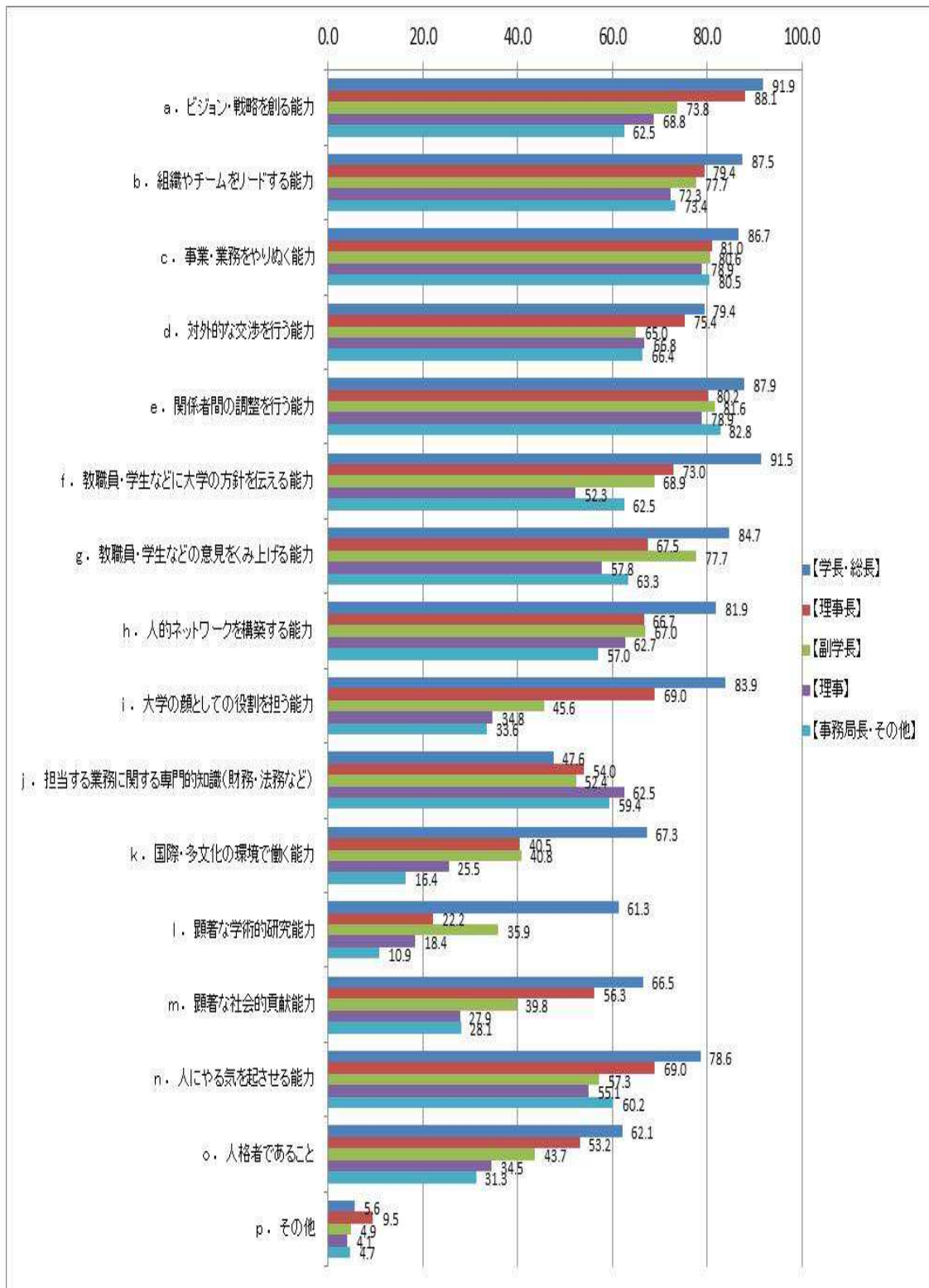


図 3 - 3 上級管理職に求められる能力 < 役職別 >

第4章 大学ガバナンスに対する現状認識

王 帥

4-1 全般的傾向

管理運営の実態に対する上級管理職による認識について質問した。回答結果を集計したところ、肯定的（「大いにそう思う」と「ある程度そう思う」の合計）に評価されている項目が多かった。

例えば、「上級管理職間の責任体制は明確だ」と答えたのは全体の82.0%、「情報交換がスムーズに行われている」と答えたのは全体の6割以上、「現在の上級管理職は自大学の状況をよく理解している」と答えたのは全体の77.4%を占めていた。一方、「大学経営を背負っていく人材が学内教員の中で育っている」、および「大学経営を背負っていく人材が学内職員の中で育っている」という2つの項目に対しては、肯定的な評価（「大いにそう思う」と「ある程度そう思う」の合計）が比較的低く、それぞれ全体の30.3%と35.8%にすぎない。また、「一般の教・職員の意見があまり反映されていない」の項目について、「どちらとも言えない」と答えた比率が最も高く、全体の40.7%に達していた。

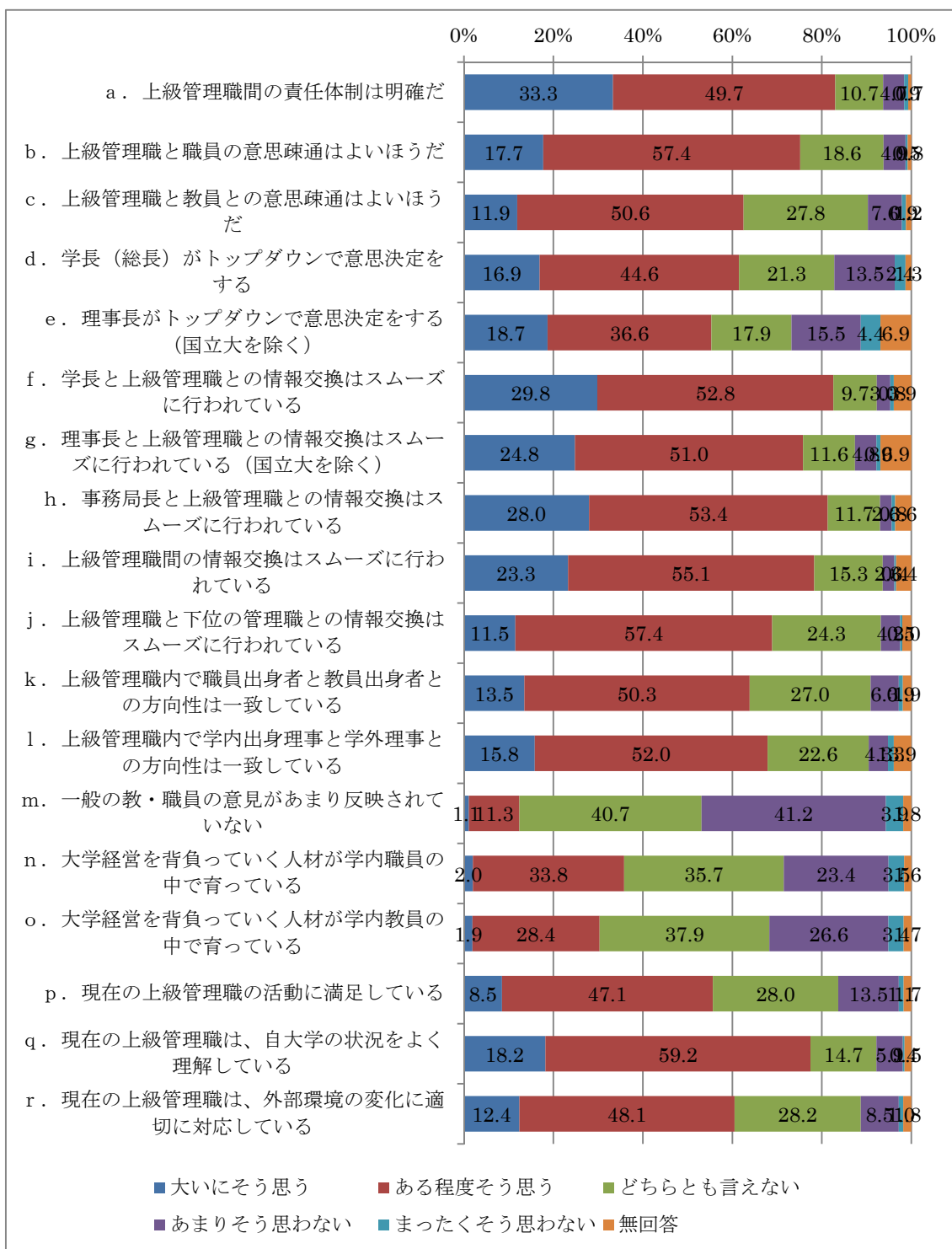


図4-1 大学ガバナンスに対する現状認識

4-2 設置形態別分析

設置形態別に管理運営の実態への評価を集計したところ、国立大学において評価が高い結果となった。

例えば、「上級管理職間の責任体制は明確だ」、「上級管理職と職員の意思疎通はよいほうだ」、「上級管理職内で学内出身理事と学外理事との方向性は一致している」、および「上級管理職内で職員出身者と教員出身者との方向性は一致している」の項目では、国立大学の評価は、公立大学および私立大学の評価に比べて大幅に高くなっている。

それに対して、公立大学で評価が比較的高いのは、「理事長がトップダウンで意思決定をする」(62.0%)、および「事務局長と上級管理職との情報交換はスムーズに行われている」(81.9%)という2つの項目である。一方、私立大学では、それぞれの項目に対する評価が国立大学と比べて低いという結果となった。

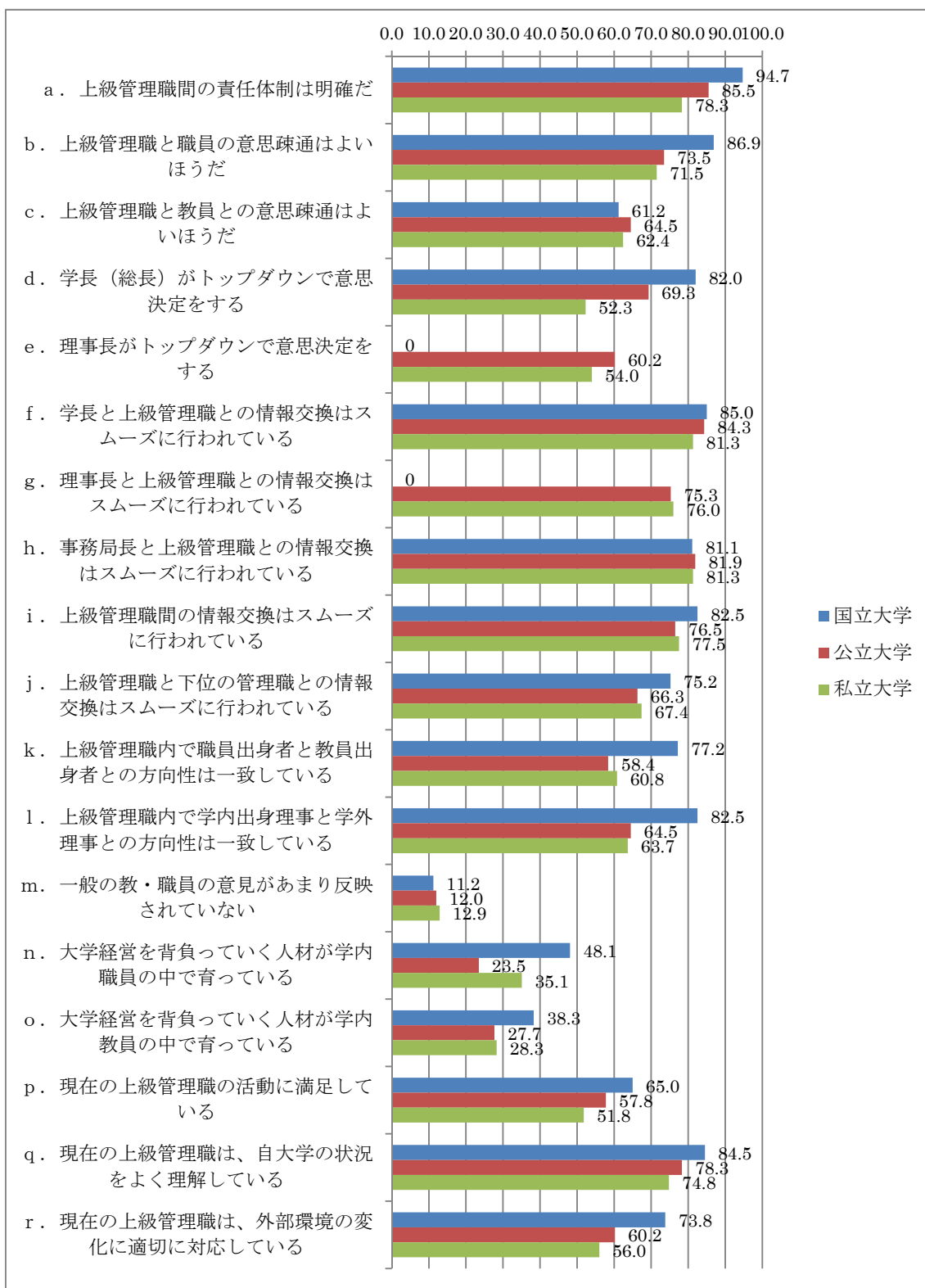


図4-2 大学ガバナンスに対する現状認識 <設置形態別>

4-3 役職別分析

役職別に大学の管理運営の実態に対する評価を集計したところ、理事長の評価が比較的高い結果となった。例えば、「上級管理職間の責任体制は明確だ」の項目に対し、理事長（85.75%）、副学長（83.5%）、理事（80.0%）、事務局長（76.6%）の順に評価が下がっている。

一方、副学長による評価が高いのは、「現在の上級管理職は自大学の状況をよく理解している」（82.5%）、「現在の上級管理職は、外部環境の変化に適切に対応している」（68.9%）、「上級管理職と下位の管理職との情報交換はスムーズに行われている」（73.8%）の項目である。

また、事務局長が高く評価しているのは、「理事長がトップダウンで意思決定をする」（53.1%）と「理事長と上級管理職との情報交換はスムーズに行われている」（69.5%）の項目である。ただし、いずれの評価に関しては、理事長の評価より低い結果となっている。

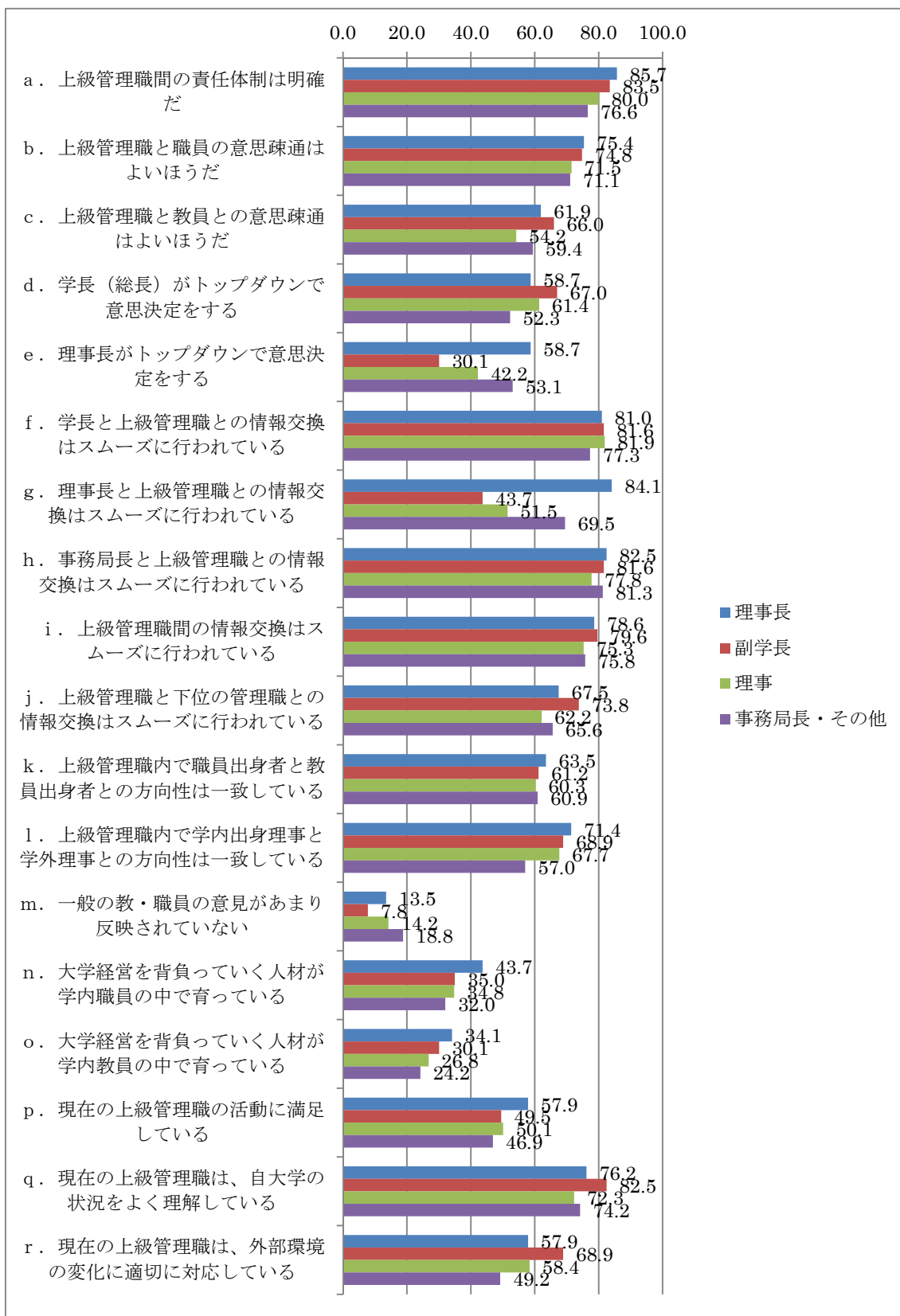


図4-3 大学ガバナンスに対する現状認識 <役職別>

第5章 経営管理職と学術管理職の関係

王 帥

5-1 全般的傾向

学術管理職と経営管理職間の関係について、その実態に関する認識、および今後のあるべき姿について尋ねた。両者間の実態(①)についての評価を集計したところ、「経営管理職(A)の影響力のほうが強い」と答えたのは40.3%、「Aに近い」と「ややAに近い」の合計)、「学術管理職(B)の影響力のほうが強い」と答えたのは31.3%、「Bに近い」と「ややBに近い」の合計)であった。すなわち、経営管理職の影響力が強いと評価した上級管理職が最も多い。一方で、25.2%の上級管理職が「どちらともいえない」と回答している。

一方、学術管理職と経営管理職間に関する今後のあるべき姿(②)についても尋ねた。回答結果を集計したところ、「経営管理職(A)の影響力を強める」と答えたのは全体の40.5%、「Aに近い」と「ややAに近い」の合計)であり、実態への評価(①)とほぼ同じ割合となっている。一方、「学術管理職(B)の影響力を強める」と答えたのは14.8%、「Bに近い」と「ややBに近い」の合計)に過ぎず、実態への評価(①)を大きく下回っている。「どちらともいえない」と答えたのは全体の41.7%に上り、実態への評価(①)を大きく上回っている。

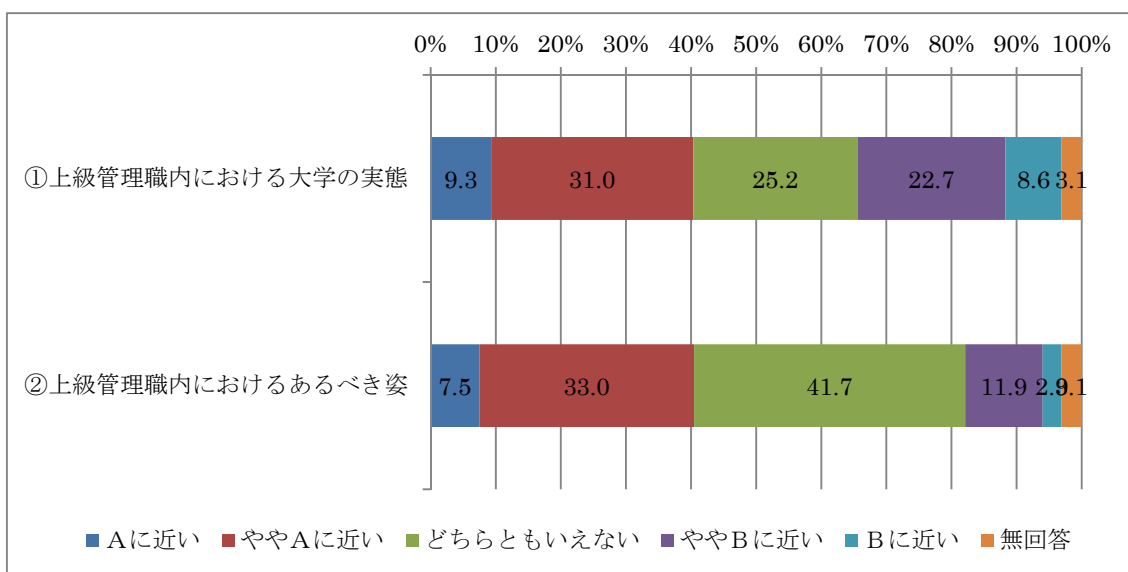


図5-1 経営管理職と学術管理職の関係：実態とあるべき姿

5-2 設置形態別分析

設置形態別に、学術管理職と経営管理職間の関係の実態（①）についての評価を集計したところ、国立大学、公立大学、私立大学の順に、「経営管理職（A）の影響力のほうが強い」と答えた割合（「Aに近い」と「ややAに近い」の合計）は高くなり（それぞれ18.4%、35.5%、49.2%）、「学術管理職（B）の影響力のほうが強い」と答えた割合（「Bに近い」と「ややBに近い」の合計）は低くなる（それぞれ51.0%、36.8%、23.1%）という傾向がみられた。

一方、設置形態別に学術管理職と経営管理職間の関係のあるべき姿（②）に関する評価を集計したところ、私立大学の場合は、「経営管理職（A）の影響力をもっと強くしたほうがよい」と答えた割合（「Aに近い」と「ややAに近い」の合計、46.7%）が最も高く、「学術管理職（B）の影響力をもっと強くしたほうがよい」と答えた割合（「Bに近い」と「ややBに近い」の合計、13.2%）は低い。

国立大学と公立大学の場合は、「どちらかともいえない」と答えた割合（それぞれ46.6%と48.8%）が非常に高いが、どちらかといえば、学術管理職の影響力よりも経営管理職の影響力を強くすることが望まれているという結果となった。

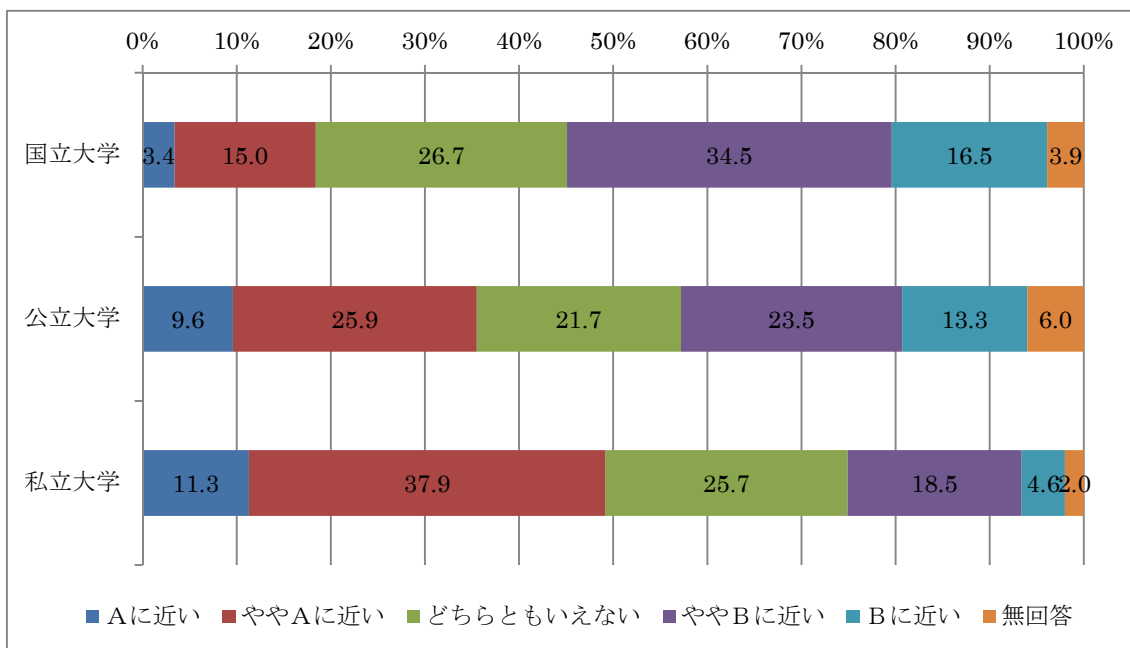


図5-2 経営管理職と学術管理職の関係の実態 <設置形態別>

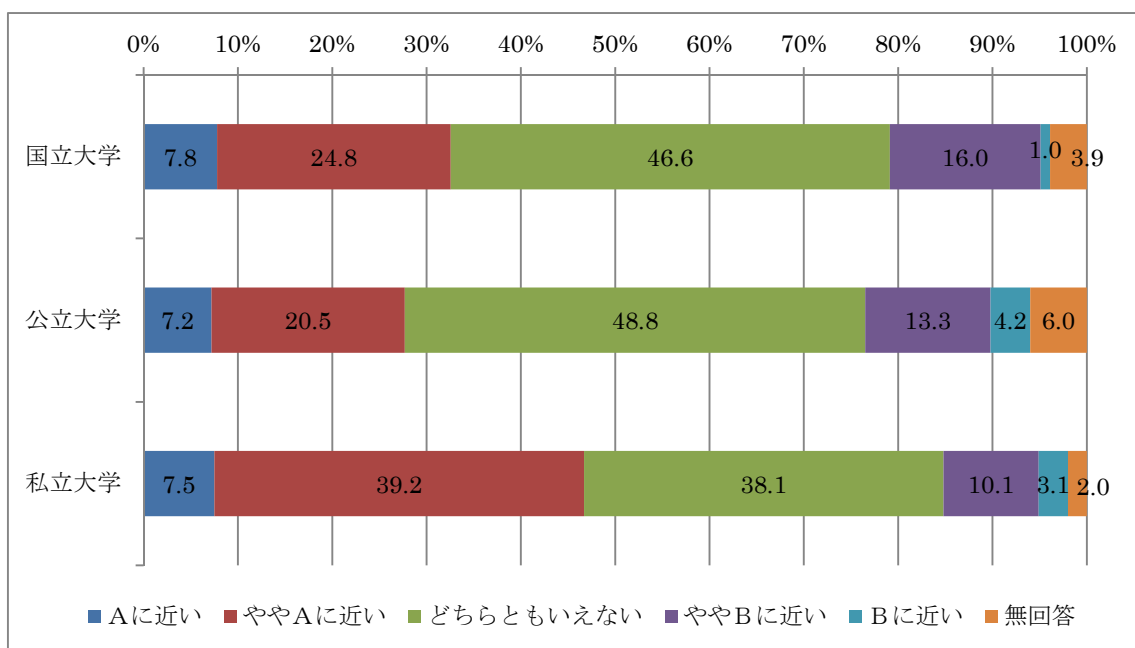


図5-3 経営管理職と学術管理職の関係のあるべき姿 <設置形態別>

5-3 役職別分析

役職別に学術管理職と経営管理職間の関係の実態 (①) についての評価を集計した結果、「経営管理職 (A) の影響力のほうが強い」と答えた割合 (「A に近い」と「やや A に近い」の合計) が最も高いのは、理事長 (28.2%) と事務局長 (43.9%) である。一方、「学術管理職 (B) の影響力のほうが強い」と答えた割合 (「B に近い」と「やや B に近い」の合計) が最も高いのは、副学長 (37.9%) と学長・総長 (35.9%) である。

一方、あるべき姿 (②) について役職別に評価を集計したところ、「経営管理職 (A) の影響力をもっと強くしたほうがよい」と答えた割合 (「A に近い」と「やや A に近い」の合計) が最も高いのは、事務局長 (47.7%) と理事長 (35.2%) である。「学術管理職 (B) の影響力をもっと強くしたほうがよい」と答えた割合 (「B に近い」と「やや B に近い」の合計) が高いのは副学長 (24.2%) と学長・総長 (20.9%) である。これは大学の実態に対する評価 (①) と同じ傾向となっている。

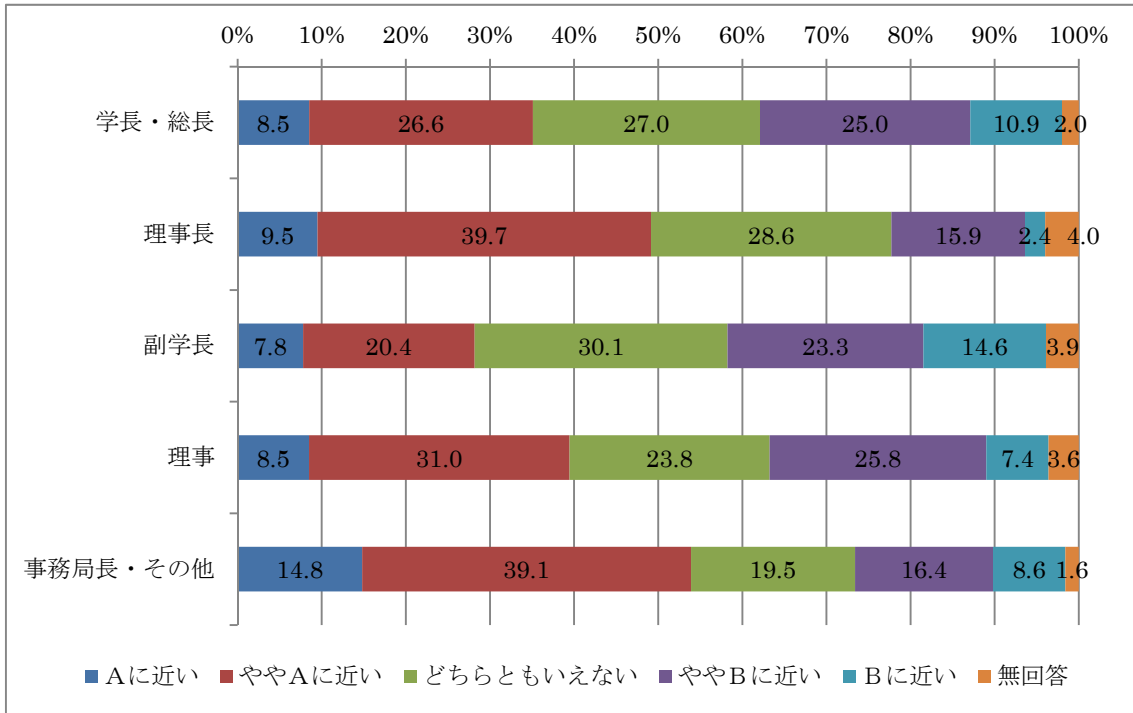


図5-4 経営管理職と学術管理職の関係の実態 <役職別>

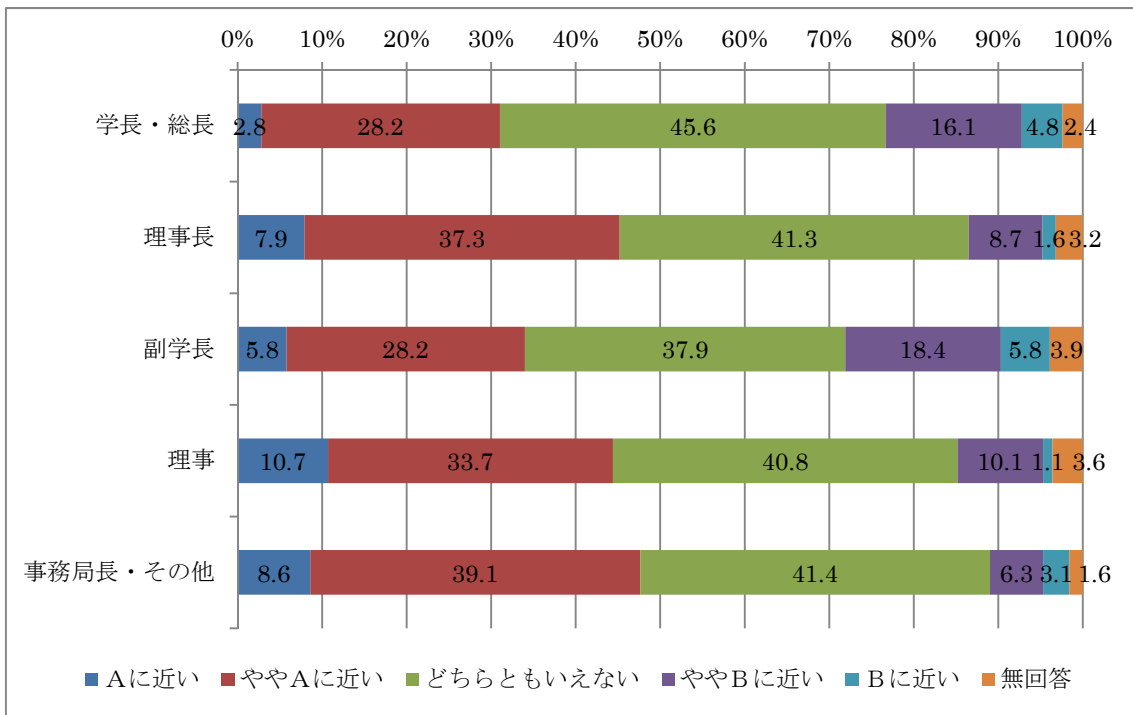


図5-5 経営管理職と学術管理職の関係の実態 <役職別>

第6章 大学経営の将来に対する認識

王 帥

6-1 全般的傾向

大学の管理運営の今後のあるべき姿についての評価について尋ねた。単純集計の結果をみると、高く評価された項目は「上級管理職内には大学経営専門家が必要である」（「大いにそう思う」26.0%、「ある程度そう思う」52.2%）、および「上級管理職内で、意見の対立があった場合は、学長（または理事長）が指導力を発揮し調整する」（「大いにそう思う」49.6%、「ある程度そう思う」41.5%）という二つの項目であった。

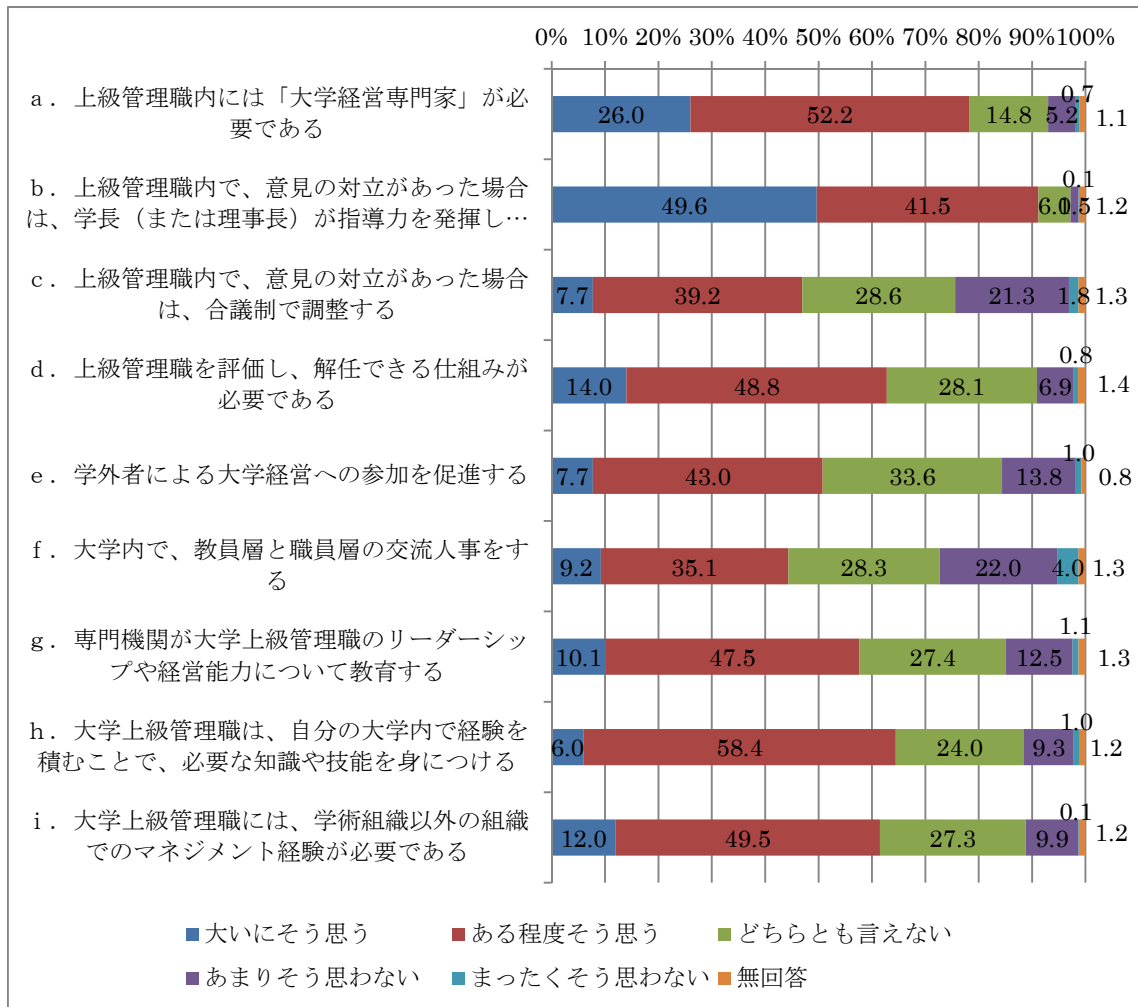


図6-1 大学経営の将来に対する認識

一方、比較的評価が低かった項目は、「大学内で教員層と職員層の交流人事をする」（「まったくそう思わない」4.0%、「あまりそう思わない」22.0%）、および「上級管理職内で、意見の対立があった場合は、合議制で調整する」（「まったくそう思わない」1.1%、「あまりそう思わない」21.3%）の項目である。この他の項目に関しては、「ある程度そう思う」と答えた割合が比較的高い結果となった。

6-2 設置形態別分析

管理運営のあるべき姿について、設置形態別に評価を集計した。

国立大学の上級管理職における評価が比較的高いのは、「上級管理職内で、意見の対立があった場合は、学長が指導力を発揮する」(95.6%)、「上級管理職を評価し、解任できる仕組みが必要である」(72.8%)、および「大学上級管理職は、自分の大学内で必要な知識や技能を身につける」(68.0%)の項目であった。

一方、私立大学における評価が比較的高いのは、「上級管理職内には大学経営専門家が必要である」(80.1%)、「大学内で教員層と職員層の交流人事をする」(49.0%)、および「大学上級管理職には、学術組織以外の組織での経験が必要」(66.4%)の項目であった。

また、公立大学における評価は、ほぼすべての項目において、国立大学と私立大学よりも全体的に低いという特徴が見られた。

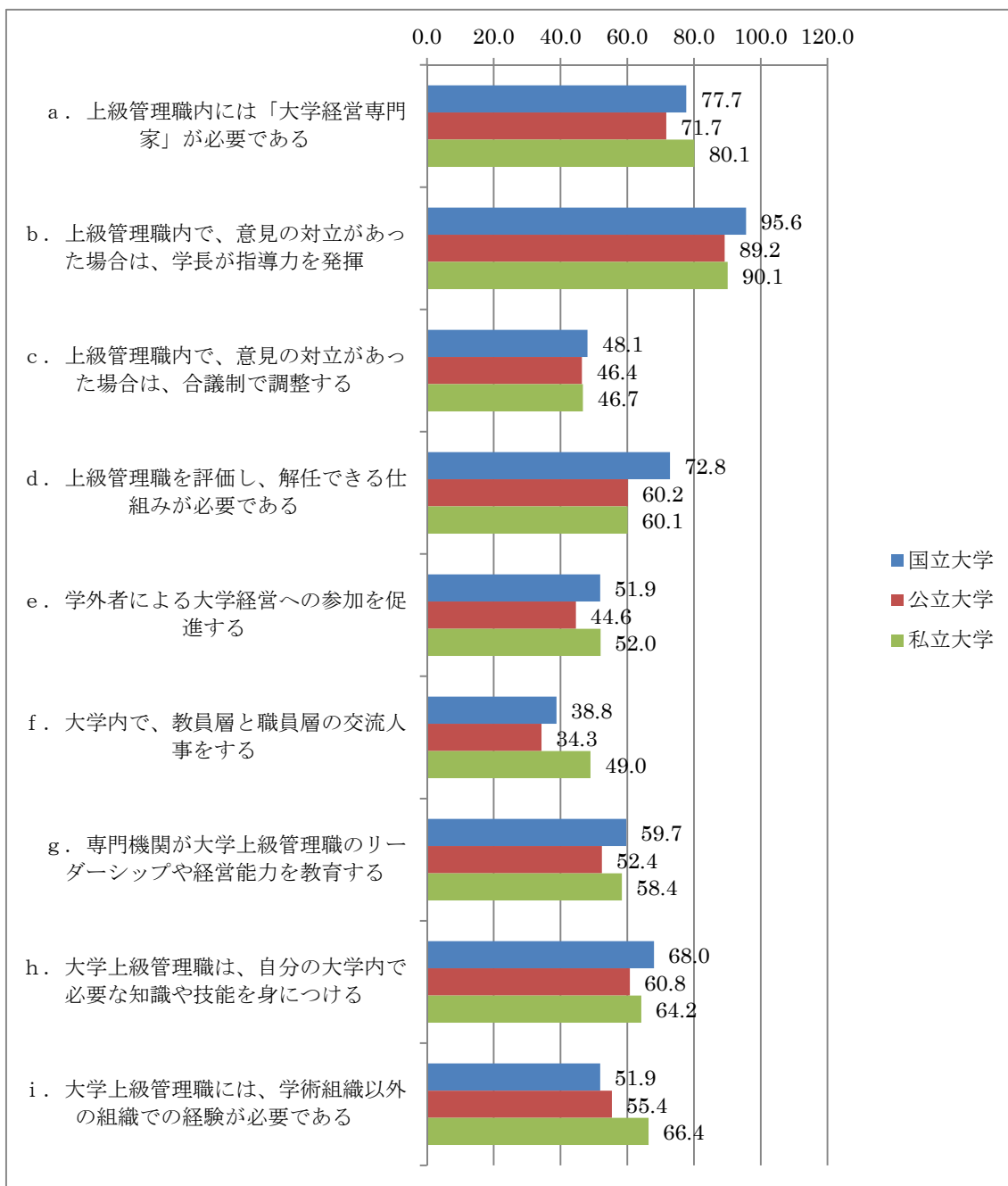


図6-2 大学経営の将来に対する認識 <設置形態別>

6-3 役職別分析

管理運営のあるべき姿について、役職別に評価の結果を集計したところ、役職ごとに、大学のあるべき姿に対する評価がかなり異なることが特徴として見てとれた。

学長による評価が高いのは、「上級管理職内で、意見の対立があった場合、学長が指導力を発揮」(94.0%)である。これに対して、理事長の場合は、「大学上級管理職は、自分の大学内で必要な知識や技能を身につける」(70.6%)の項目に対して高く評価している。また、副学長の場合は、「専門機関が大学上級管理職のリーダーシップや経営能力を教育する」(61.2%)と「上級管理職内で意見の対立があった場合は、合議制で調整する」(56.3%)に対する評価が高い。理事の場合は、「上級管理職内には大学経営専門家が必要である」(80.0%)に対して評価が最も高い。事務局長のうち、66.4%が「大学上級管理職には、学術組織以外の組織での経験が必要である」と評価している。

以上のように、大学経営の将来の方向性に関する具体的項目によって、役職ごとに重視する傾向が異なる結果となった。

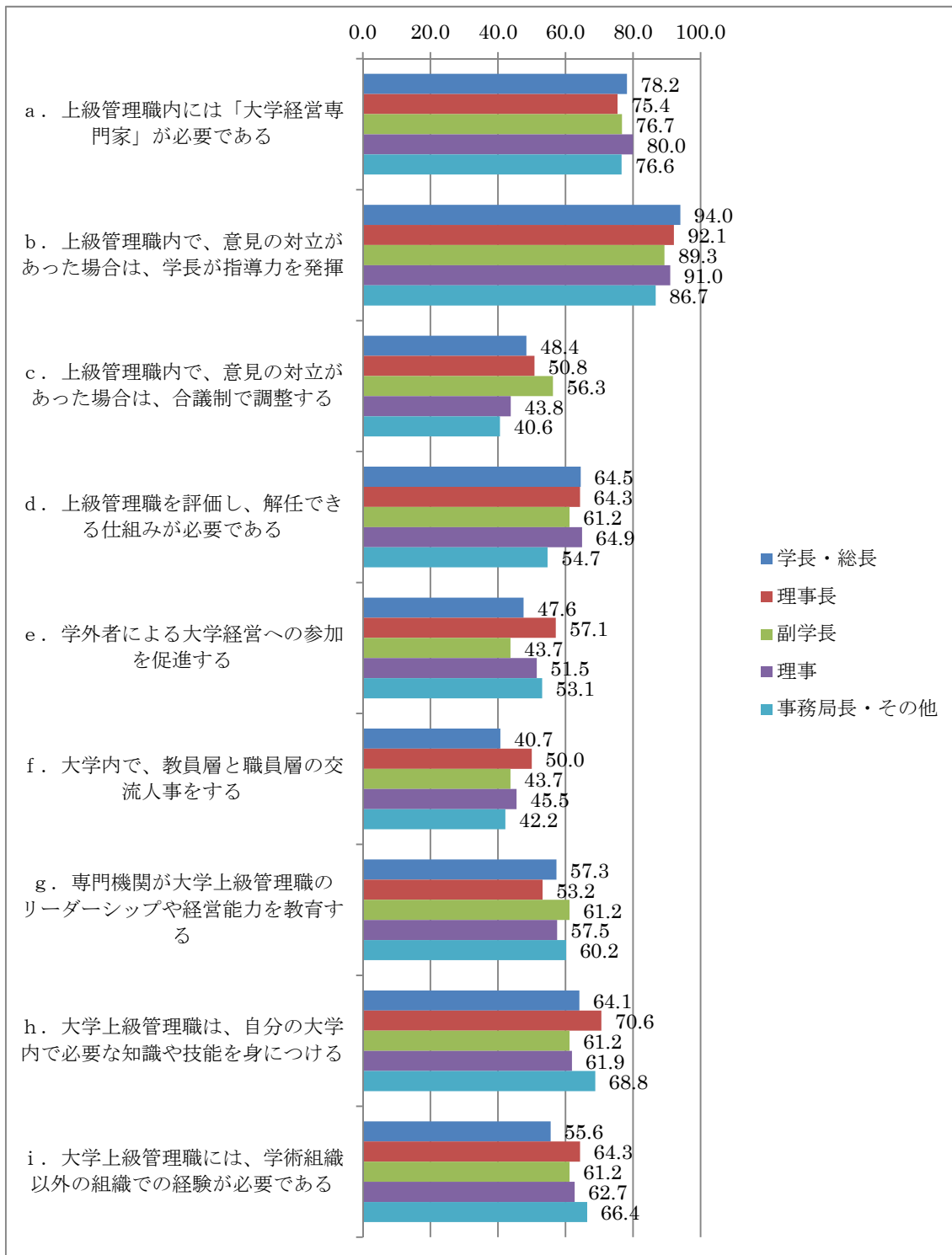


図 6 - 3 大学経営の将来に対する認識 <役職別>

第7章 上級管理職の役職経験

幾田 英夫

7-1 全般的傾向

上級管理職が現在の役職に就任するまでに経験した役職について分析を行う。

回答比率の高い順（複数回答）に列挙すると、「審議・意思決定に関わる役職」（59.1%）、「部局の最高責任者」（47.4%）、「全学レベルの委員会の委員長・主査」（43.2%）、「上級管理職」（39.9%）、「大学本部事務局の管理職」（21.4%）、「民間企業・非政府機関の管理職」（14.4%）、「政府・自治体、関係機関の管理職」（13.6%）、「大学以外の教育機関の管理職」（10.2%）、「経営コンサル、弁護士、公認会計士」（1.7%）、「外国企業・国際機関の管理職」（0.8%）であり、「その他」「無回答」はあわせて7.1%であった。

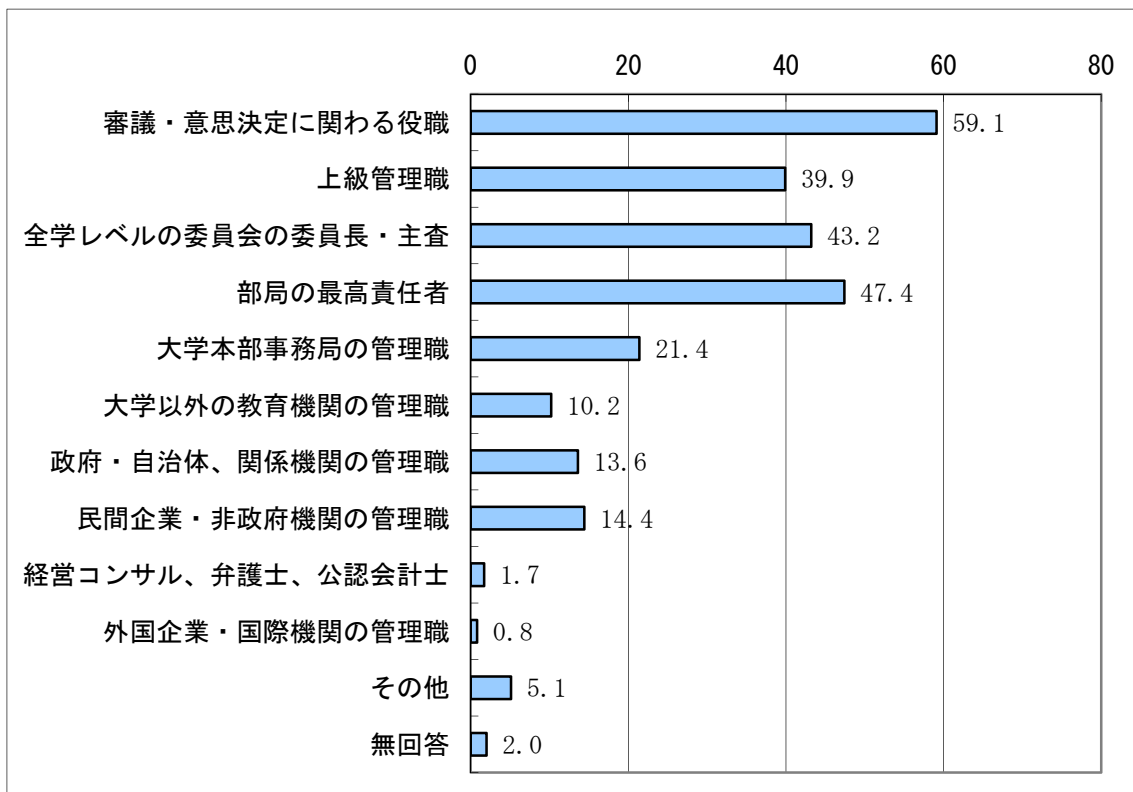


図7-1 上級管理職の役職経験（複数回答）

7-2 設置形態別分析

設置形態別にみても、国立大学では、「審議・意思決定に関わる役職」が最も高く68.0%である。続いて比率の高い順に、「部局の最高責任者」(63.1%)、「全学レベルの委員会の委員長・主査」(50.5%)、「上級管理職」(40.3%)、「大学本部事務局の管理職」(14.6%)、「政府・自治体、関係機関の管理職」(10.7%)、「大学以外の教育機関の管理職」(7.3%)、「民間企業・非政府機関の管理職」(3.4%)、「経営コンサル、弁護士、公認会計士」(0.5%)、「外国企業・国際機関の管理職」(0.0%)であった。「その他」「無回答」をあわせて4.9%であった。

公立大学においては「審議・意思決定に関わる役職」(43.4%)が最も高く、続いて「部局の最高責任者」(42.8%)、「全学レベルの委員会の委員長・主査」(41.0%)の回答が高い。以下は、「政府・自治体、関係機関の管理職」(32.5%)、「上級管理職」(27.1%)、「民間企業・非政府機関の管理職」(12.0%)、「大学本部事務局の管理職」(6.6%)、「大学以外の教育機関の管理職」(5.4%)、「経営コンサル、弁護士、公認会計士」(3.0%)、「外国企業・国際機関の管理職」(0.6%)の順となっている。「その他」「無回答」をあわせて9.6%であった。公立大学の上級管理職の経験は、国立大学のそれとは相当に異なる経験となっているといえるだろう。

私立大学においては「審議・意思決定に関わる役職」(60.4%)、「部局の最高責任者」(43.4%)、「上級管理職」(43.2%)、「全学レベルの委員会の委員長・主査」(41.4%)が中心である。以下、「大学本部事務局の管理職」(27.8%)、「民間企業・非政府機関の管理職」(18.9%)、「大学以外の教育機関の管理職」(12.6%)、「政府・自治体、関係機関の管理職」(9.4%)、「経営コンサル、弁護士、公認会計士」(1.8%)、「外国企業・国際機関の管理職」(1.2%)の順であった。「その他」「無回答」をあわせて7.3%であった。

このようにみても、設置形態別でみると、現在の役職に就任するまでに経験した役職は、公立大学が異質で、特に「政府・自治体、関係機関の管理職」が他のセクターに比して突出した割合になっていることが分かる。

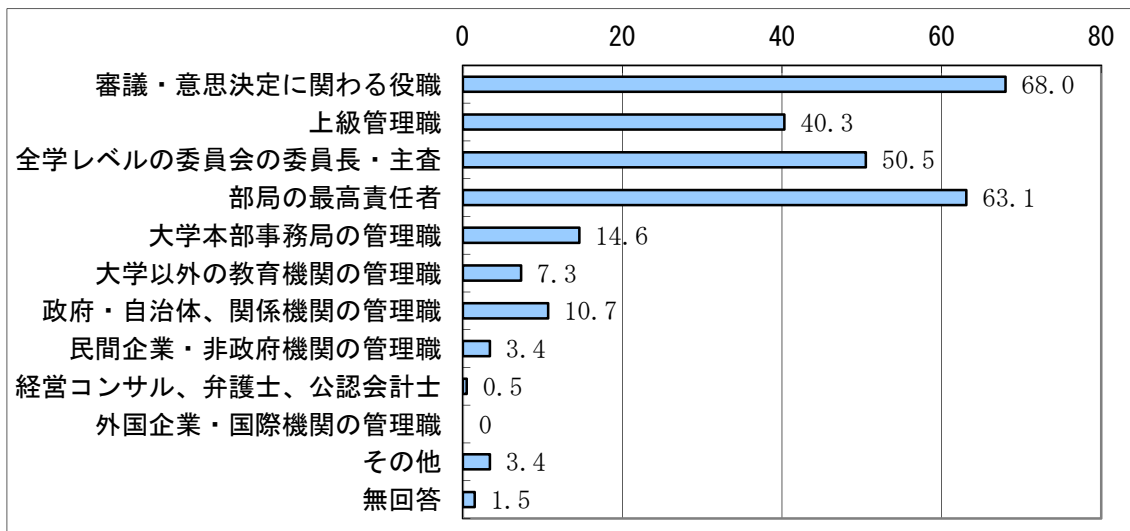


図 7-2 上級管理職の役職経験 <国立大学>

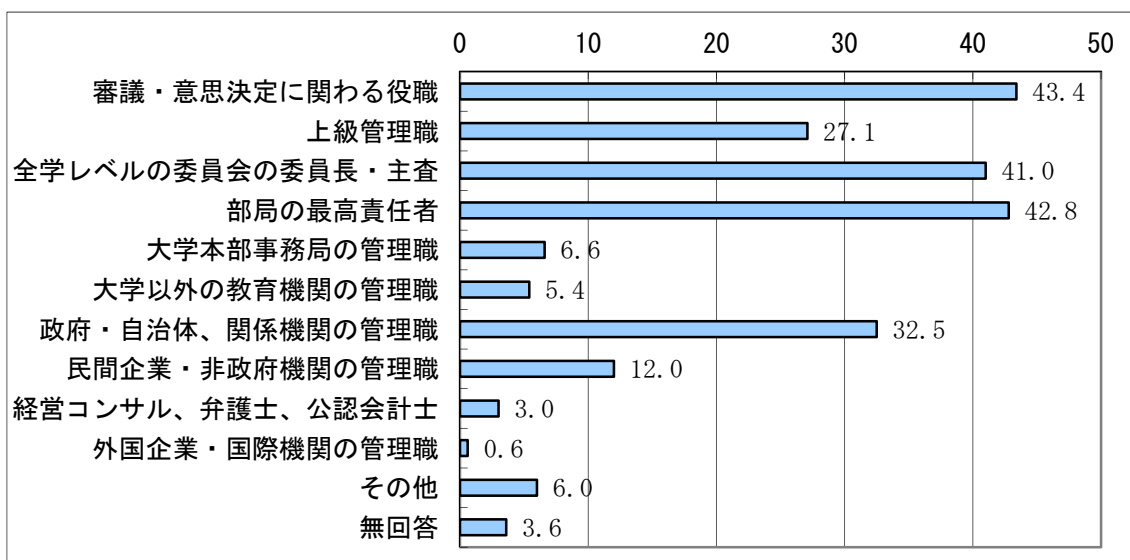


図 7-3 上級管理職の役職経験 <公立大学>

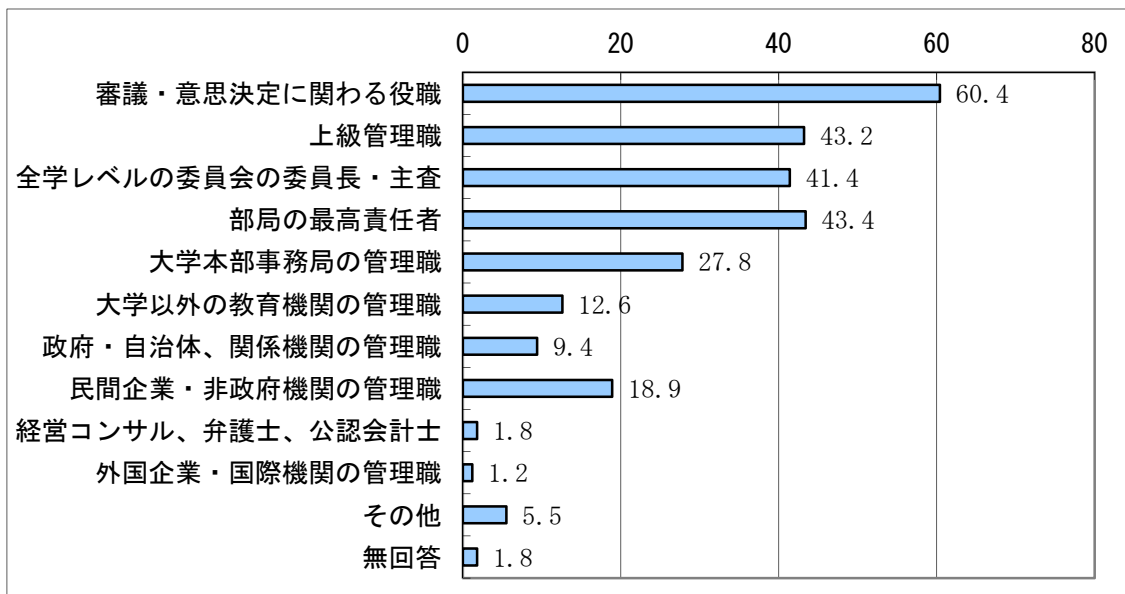


図 7 - 4 上級管理職の役職経験 <私立大学>

7-3 役職別分析

次に役職別に分析する。まず学長・総長では、現在の役職に就任するまでに経験した役職は多い方から順に、「審議・意思決定に関わる役職」(79.0%)、「部局の最高責任者」(76.2%)、「全学レベルの委員会の委員長・主査」(64.9%)、「上級管理職」(60.9%)であった。これ以外の回答は非常に小さい割合であり、「民間企業・非政府機関の管理職」(7.7%)、「政府・自治体、関係機関の管理職」(5.2%)、「大学以外の教育機関の管理職」(4.8%)、「大学本部事務局の管理職」(2.8%)、「経営コンサル、弁護士、公認会計士」(0.8%)、「外国企業・国際機関の管理職」(0.8%)であった。また「その他」「無回答」をあわせて5.2%であった。このことから、学長・総長職においては学内で部局レベルの長を経験した者が就任していることが多いことが読み取れる。

理事長については「審議・意思決定に関わる役職」(73.0%)、「上級管理職」(63.5%)が多く、これ以下の一連の回答よりポイントで30%以上高くなっている。3番目以降は、「民間企業・非政府機関の管理職」(31.0%)、「全学レベルの委員会の委員長・主査」(29.4%)、「部局の最高責任者」(26.2%)、「大学本部事務局の管理職」(19.0%)、「大学以外の教育機関の管理職」(13.5%)、「政府・自治体、関係機関の管理職」(13.5%)、「経営コンサル、弁護士、公認会計士」(6.3%)、「外国企業・国際機関の管理職」(0%)であった。また「その他」「無回答」をあわせて10.3%であった。理事長については、学長・総長に比べ、「民間企業・非政府機関の管理職」が高く、「全学レベルの委員会の委員長・主査」や「部局の最高責任者」が低い割合であることから、理事長レベルの人材は外部人材を積極的に入れている実態を示していることが読み取れる。

副学長については、「審議・意思決定に関わる役職」(65.0%)、「全学レベルの委員会の委員長・主査」(63.1%)、「部局の最高責任者」(61.2%)が高い割合で、その次に「上級管理職」(37.9%)という順である。そのあとに大きくポイントを下げ、「大学以外の教育機関の管理職」(8.7%)、「大学本部事務局の管理職」「政府・自治体、関係機関の管理職」「民間企業・非政府機関の管理職」がそれぞれ7.8%、「経営コンサル、弁護士、公認会計士」(1.9%)、「外国企業・国際機関の管理職」(1.0%)という順であった。また「その他」「無回答」をあわせて2.9%であった。このことから、副学長は理事とは異なり、主に学内の役職者から選抜されてきていることが読み取れる。

理事については、「審議・意思決定に関わる役職」(50.1%)、「部局の最高責任者」(39.5%)、「全学レベルの委員会の委員長・主査」(34.0%)、「大学本部事務局の管理職」(29.0%)、「上級管理職」(26.8%)という順で割合が高い。これより下位は割合が比較的低く、「政府・自治体、関係機関の管理職」(18.4%)、「民間企業・非政府機関の管理職」(16.4%)、「大学以外の教育機関の管理職」(11.8%)、「経営コンサル、弁護士、公認会計士」(1.1%)、「外国企業・国際機関の管理職」(1.1%)であった。また「その他」「無回答」をあわせて7.9%であった。このことから理事においては理事長と類似の経歴を持つ者が多い様子が窺われ、

部局長のような経歴の回答ポイントがそれぞれ小さいことがわかる。

事務局長・その他については、多い回答から順に、「大学本部事務局の管理職」(48.4%)、「審議・意思決定に関わる役職」(27.3%)、「全学レベルの委員会の委員長・主査」(25.8%)、「部局の最高責任者」(24.2%)、「政府・自治体、関係機関の管理職」(21.1%)、「大学以外の教育機関の管理職」(14.1%)、「上級管理職」(12.5%)、「民間企業・非政府機関の管理職」(10.9%)、「経営コンサル、弁護士、公認会計士」(0.8%)、「外国企業・国際機関の管理職」(0.8%)であった。また「その他」「無回答」はあわせて9.4%であった。ここでは最も多かった回答に「大学本部事務局の管理職」が挙げたのが特筆される。この役職においては教員系より事務職員系が多いことを如実に物語るものであろう。

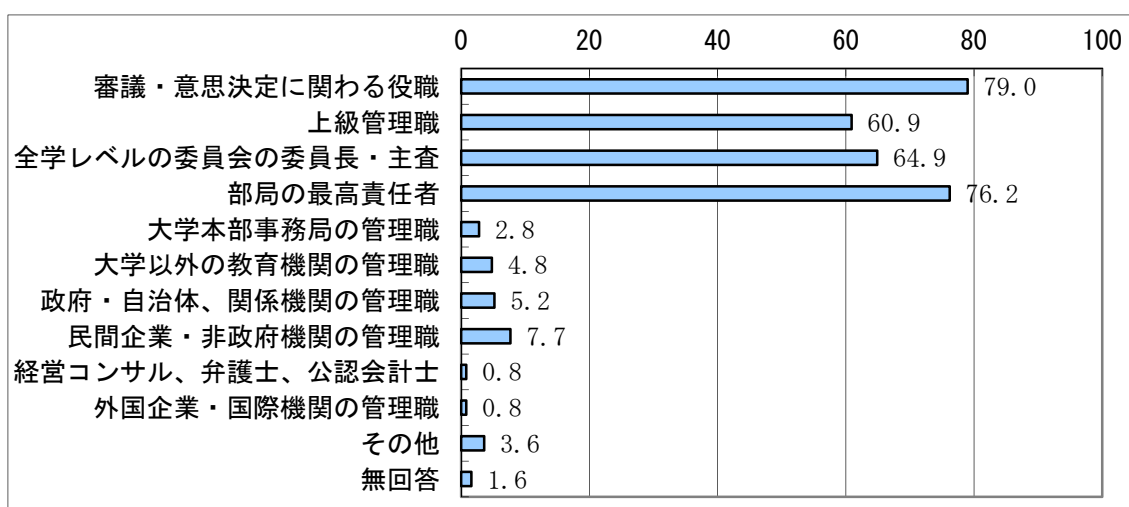


図 7-5 上級管理職の役職経験 <学長・総長>

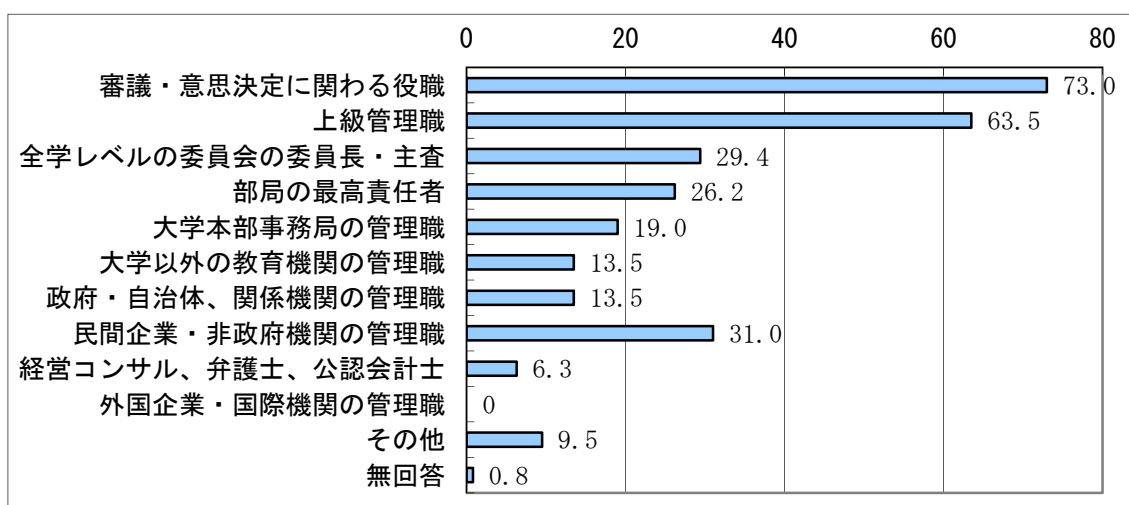


図 7-6 上級管理職の役職経験 <理事長>

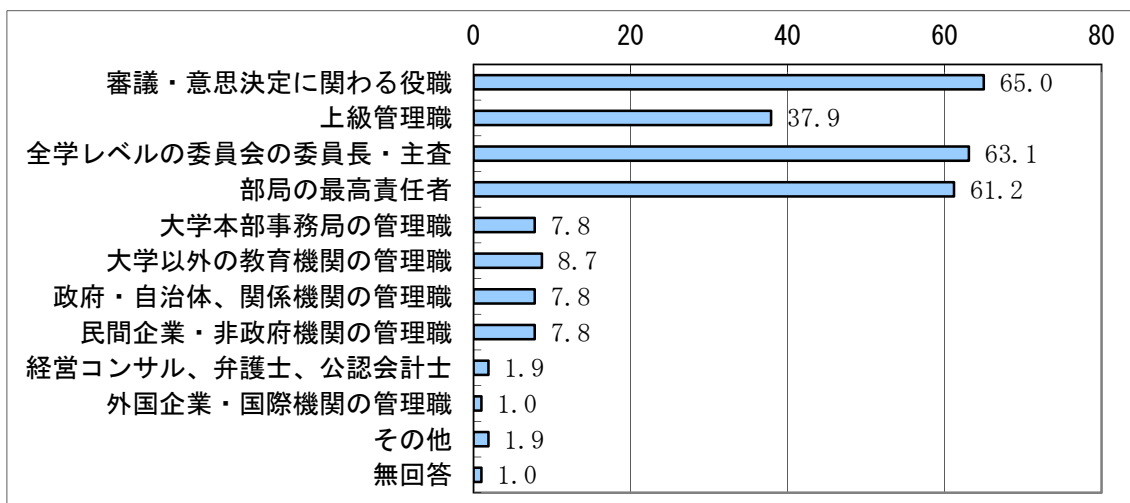


図7-7 上級管理職の役職経験 <副学長>

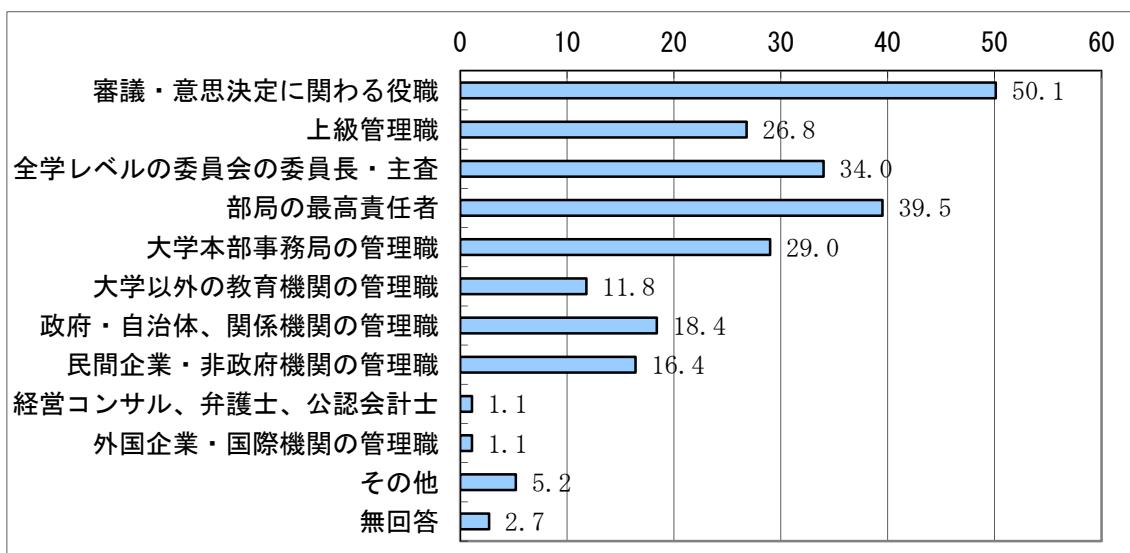


図7-8 上級管理職の役職経験 <理事>

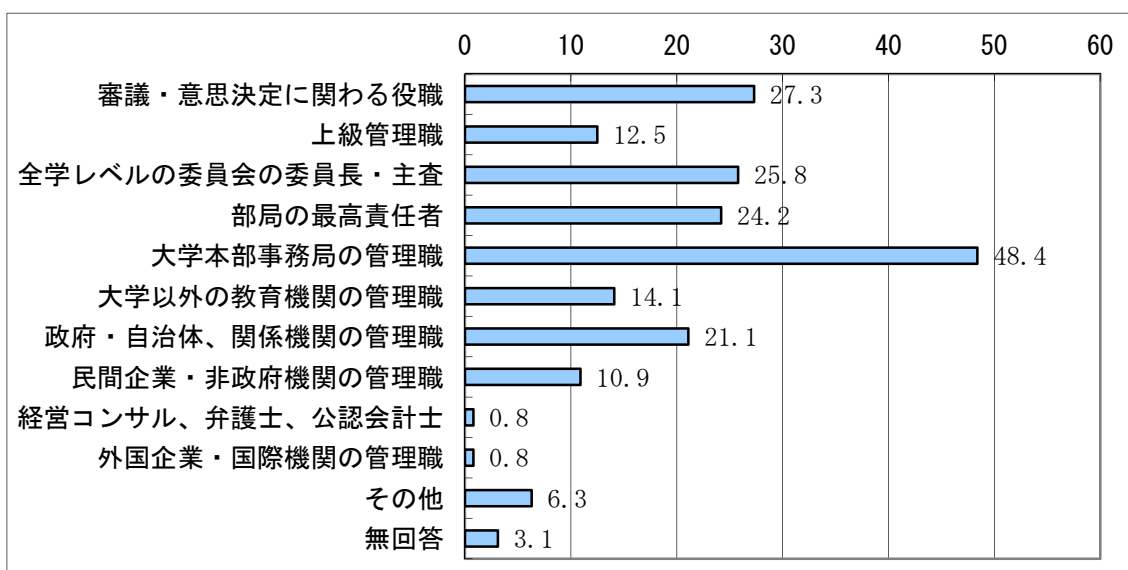


図 7-9 上級管理職の役職経験 <事務局長・その他>

第8章 上級管理職の研修経験

塩田 邦成

8-1 全般的傾向

マネジメントあるいは管理・運営の教育・研修を受けた経験について、その有無をみると、経験「有り」が47.1%、「無し」が47.0%とほぼ半々である。「有り」の場合、研修を実施した機関等は、「外部機関による大学管理・運営に特化した」ものが27.4%と最も多い。次いで、「大学内で、大学管理・運営に特化した」ものが14.2%となっている。

大学院レベルの教育・研修については、「管理者としての教育・訓練」は3.1%、「大学の管理・運営に特化した」ものが2.4%、合計で5.5%であり、これらの教育・研修を受けた者は少ない。

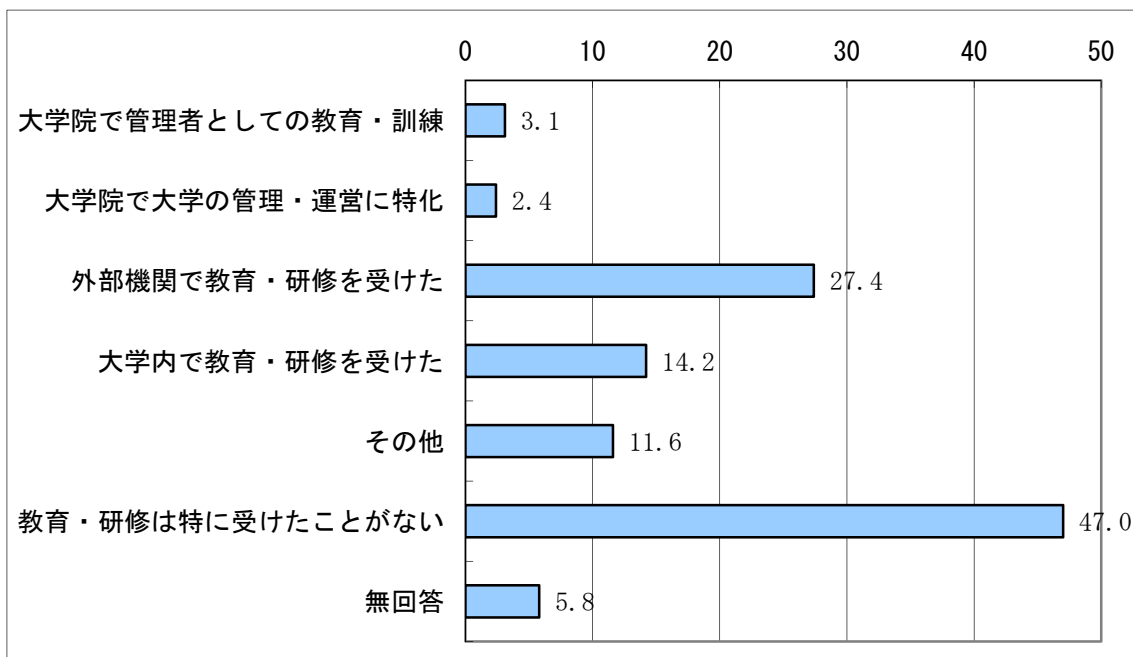


図8-1 上級管理職の研修経験

8-2 設置形態別分析

設置形態別にみると、教育・研修経験なしは公立大学が最も高く 60.8%である。次いで、国立大学 49.5%、私立大学 42.4%となっている。

外部機関による研修の経験者は、私立大学で 31.5%、国立大学で 30.6%、公立大学では 8.4%である。公立大学では「その他」の経験者が 7.8%であり、国立(5.3%)、私立(5.5%)より多い。その内容を確認する必要があるだろう。

私立大学では、大学院レベルの教育・研修の経験者が 8.0%おり、国立大学(1.5%)、公立大学(1.2%)と比べて高い点特徴的である。

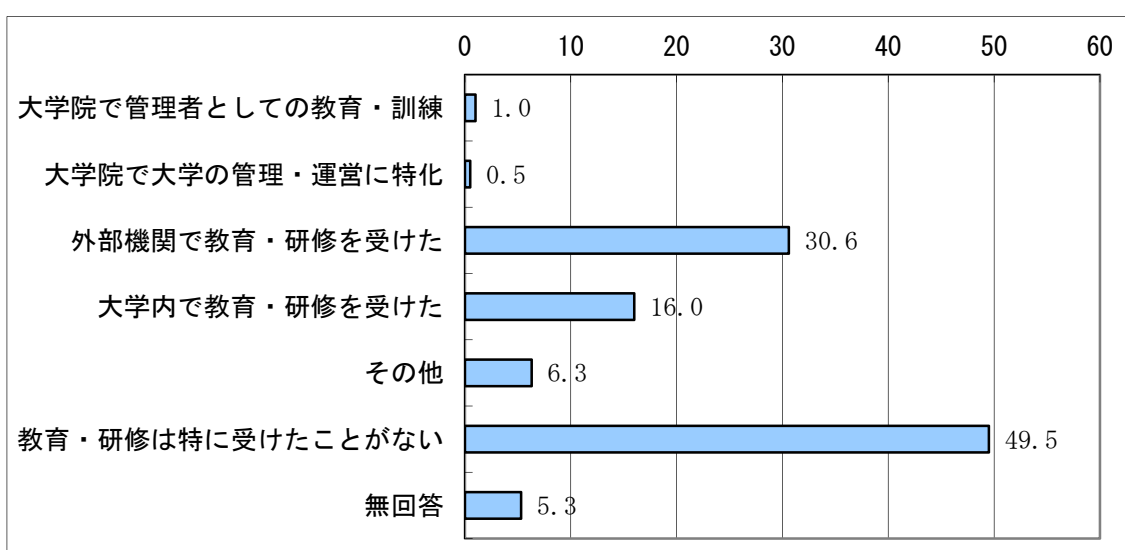


図 8-2 上級管理職の研修経験 <国立大学>

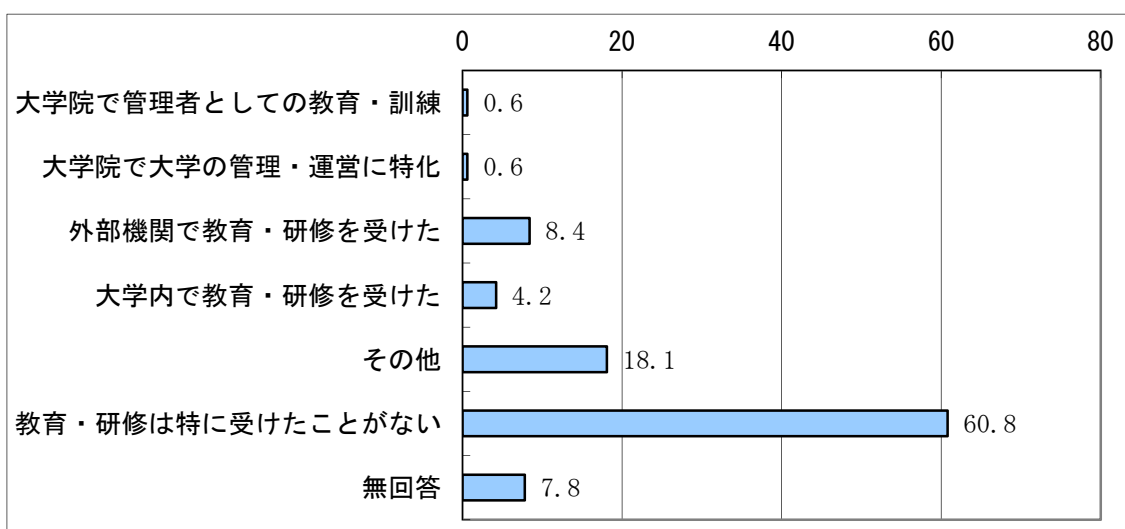


図 8-3 上級管理職の研修経験 <公立大学>

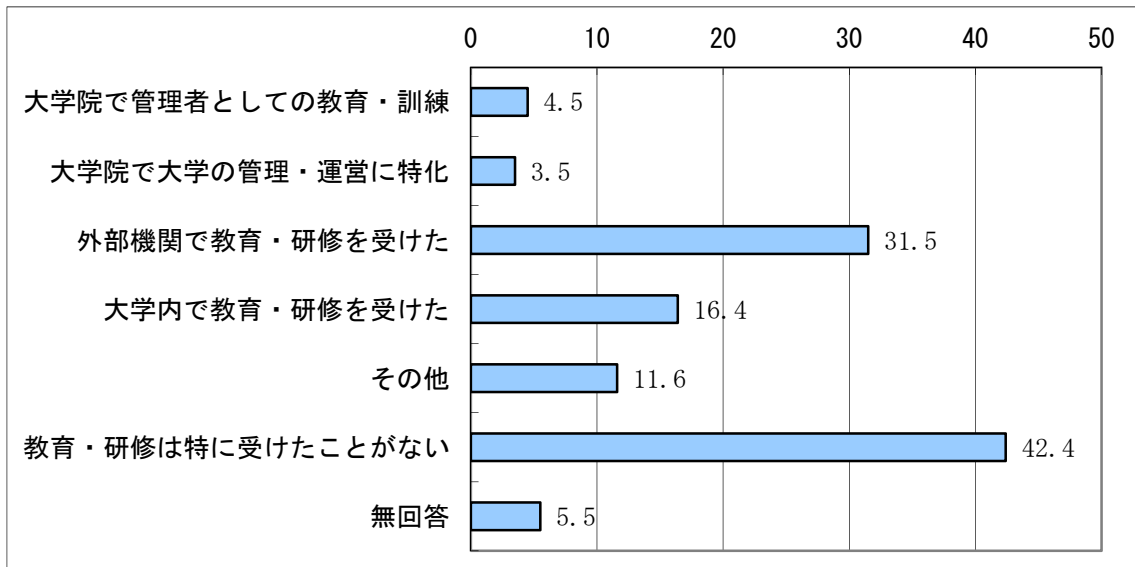


図 8 - 4 上級管理職の研修経験 <私立大学>

8-3 役職別分析

役職別では、研修の「経験なし」は副学長（62.1%）、学長（58.8%）、理事長（45.2%）、理事（40.0%）、事務局長および相当職（34.4%）の順である。

各役職とも、外部機関による研修の経験者が最も多く、学長 21.0%、理事長 26.2%、副学長 20.4%、理事 31.2%、事務局長および相当職 35.2%となっている。

事務局長および相当職は、学内機関の研修の経験者が 21.9%と比較的多い(学長 21.0%、理事長 10.3%、副学長 7.8%、理事 15.9%)。

大学院レベルの教育・研修の経験者は、学長 7.6%、理事長 2.4%、副学長 5.8%、理事 5.8%、事務局長および相当職 3.1%となっている。MBA や公共経営など、管理者としてのプログラムの経験者は、学長 3.6%、理事長 1.6%、副学長 3.9%、理事 3.3%、事務局長および相当職 2.3%である。

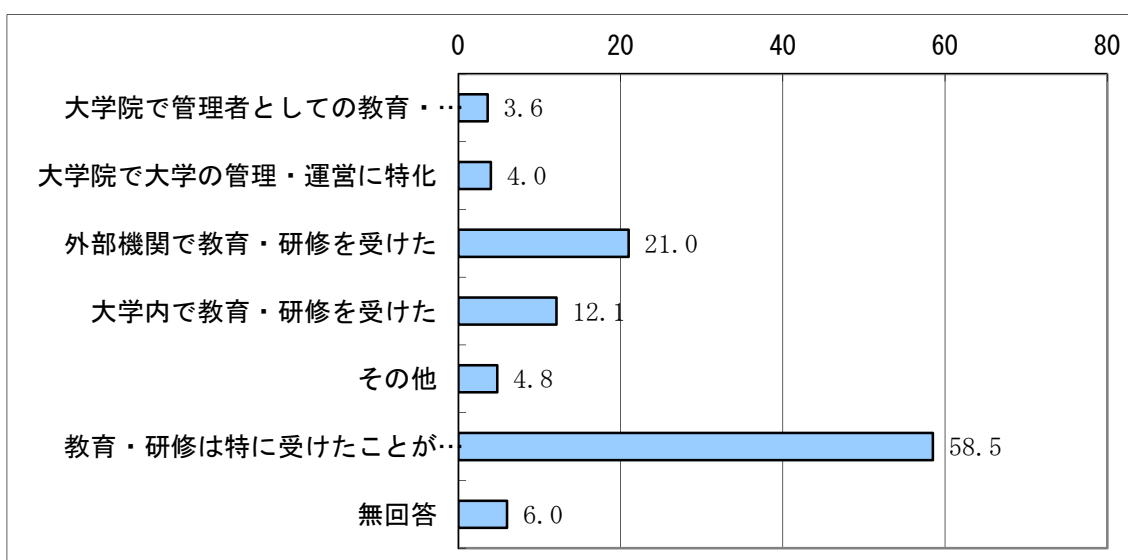


図 8-5 上級管理職の研修経験 <学長・総長>

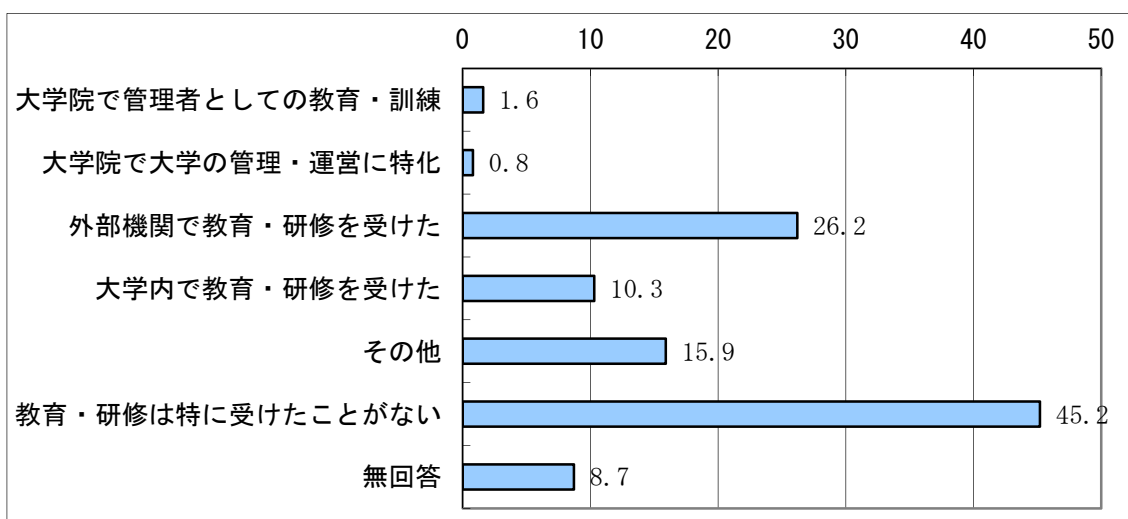


図 8 - 6 上級管理職の研修経験 <理事長>

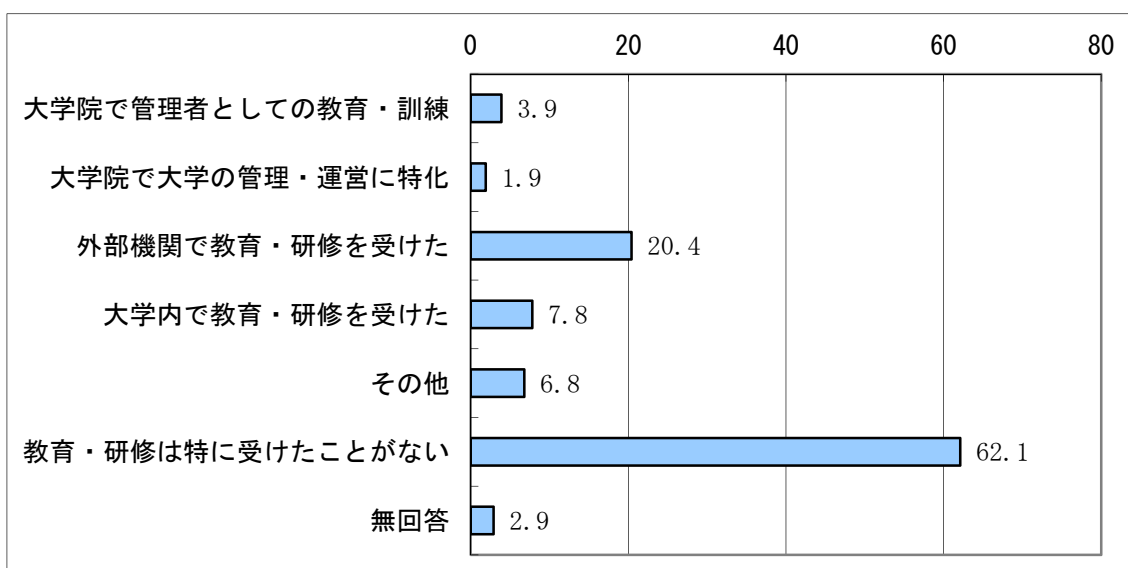


図 8 - 7 上級管理職の研修経験 <副学長>

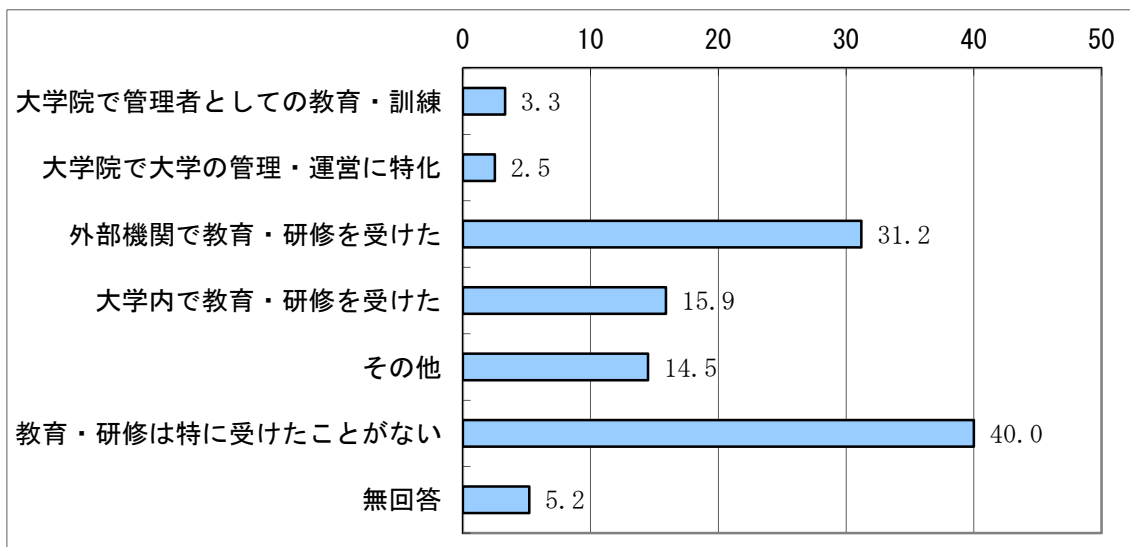


図 8 - 8 上級管理職の研修経験 <理事>

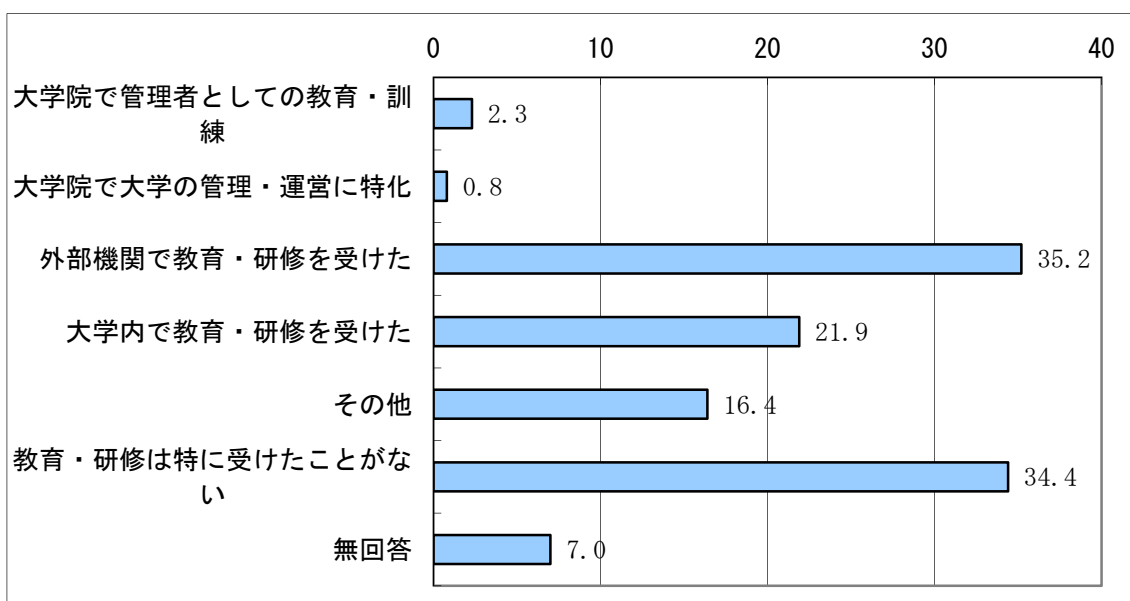


図 8 - 9 上級管理職の研修経験 <事務局長・その他>

第9章 上級管理職の時間配分

塩田 邦成

9-1 全般的傾向

上級管理職による時間配分について、まずは全般的傾向をみってみる。業務別に配分する平均時間をみると、多い順に、「大学の日常的な管理・運営・調整」46.7%、「大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及」20.5%、「対外的な交渉・ネットワーキング・広報」11.4%、「研究・学会・教育活動」11.2%、「政府や社会における社会貢献活動」6.7%、「その他」3.4%であった。

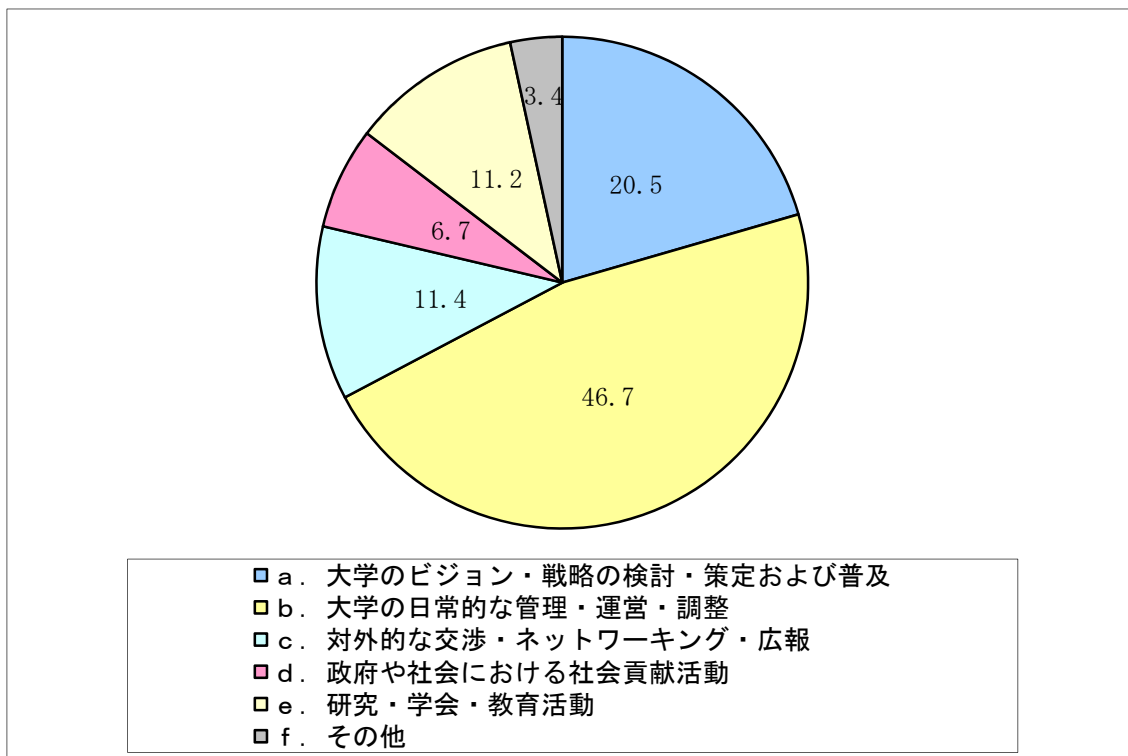


図9-1 上級管理職の時間配分（各項目の平均値）

こうした時間配分の状況を項目別にさらに詳しくみると、「対外的な交渉・ネットワーキング・広報」は0~10%台が71.9%を占め、20%台まで含めると92.4%である。「政府や社会における社会貢献活動」は0~10%台が88.5%である。「対外的な交渉・ネットワーキング・広報」と「政府や社会における社会貢献活動」を、役職者としての対外的な活動と捉えれば、現状としては、それらへの時間配分は比較的少ないということが分かる。

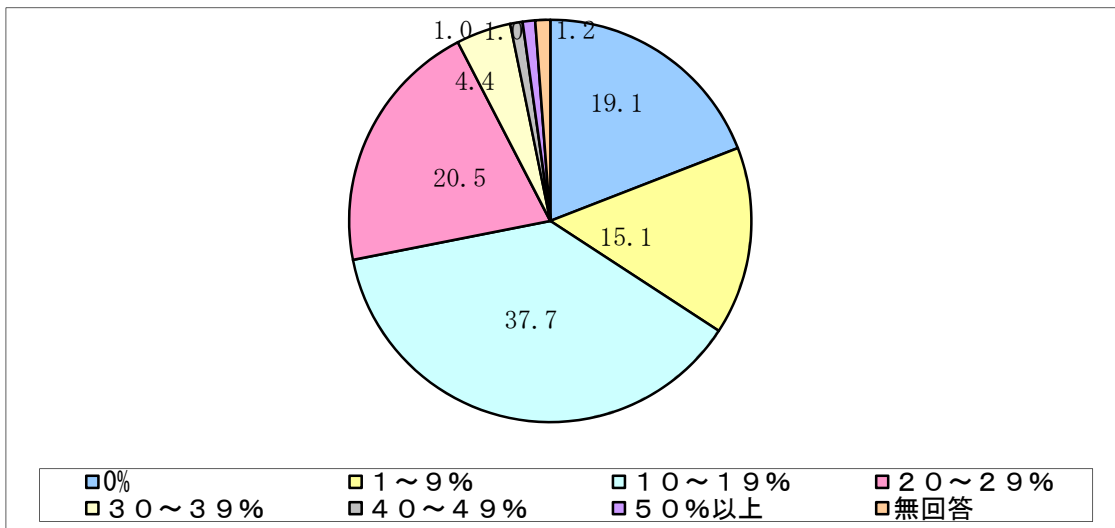


図9-2 上級管理職の時間配分 <対外的な交渉・ネットワーキング・広報>

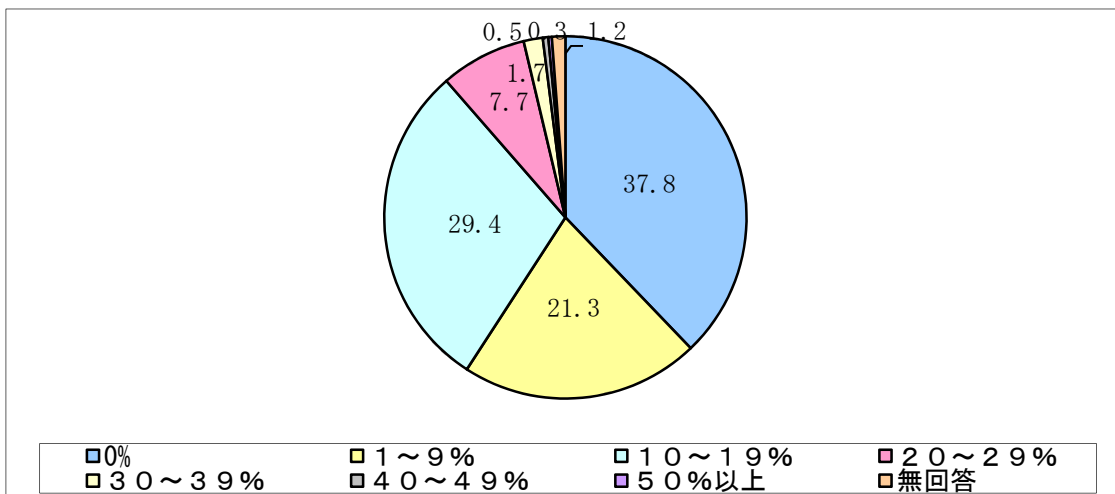


図9-3 上級管理職の時間配分 <政府や社会における社会貢献活動>

他方、大学の内部的な業務である「大学の日常的な管理・運営・調整」についてみると、50%以上の配分が 51.0%を占めており、上級管理職がこの業務へ注力している状況が見受けられる。「大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及」に配分する時間は、10%台～30%台が 71.3%を占めている。上級管理職は、役職者としての対外的な業務よりも大学の内部業務に多くの時間を割いているとみられる。

また、個人の活動である「研究・学会・教育活動」は、0～10%台が 75.2%を占めている。

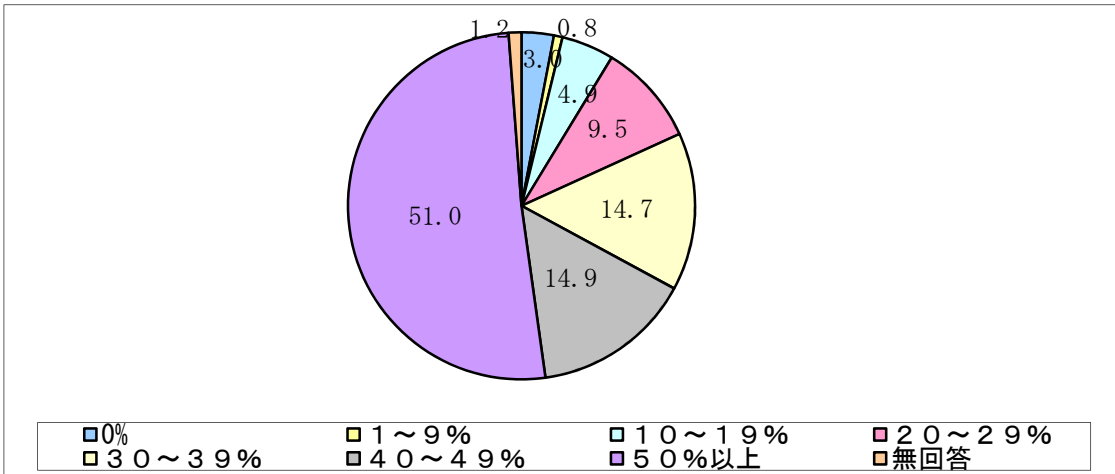


図9-4 上級管理職の時間配分 <大学の日常的な管理・運営・調整>

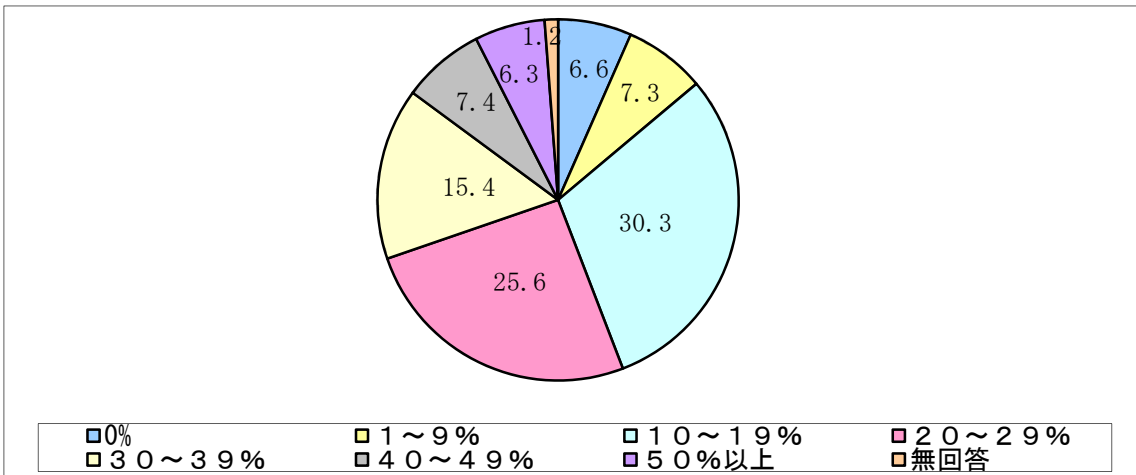


図9-5 上級管理職の時間配分 <大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及>

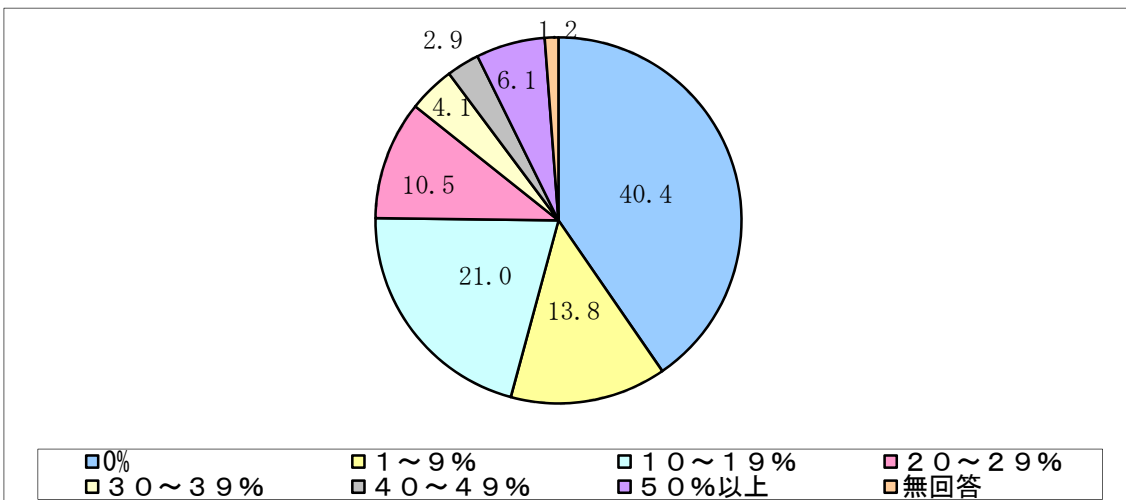


図9-6 上級管理職の時間配分 <研究・学会・教育活動>

9-2 設置形態別分析

次に、設置形態別に上級管理職の時間配分の状況について分析する。

大学の内部業務についてみると、「大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及」に割かれている時間配分の平均値は、国立大学、私立大学、公立大学の順である。「大学の日常的な管理・運営・調整」についてみると、国立、公立、私立の順である。全体として国立大学において、大学の内部業務への時間配分が多いようである。

対外的な活動についてみると、「対外的な交渉・ネットワーキング・広報」については、国立、公立、私立の順であり、「政府や社会における社会貢献活動」については、公立、国立、私立の順である。対外的な活動については私立大学で時間配分がやや少ないことがみてとれる。

一方、個人の教育・研究活動である「研究・学会・教育活動」をみると、私立、公立、国立の順である。とりわけ、私立・公立と国立の格差が非常に大きい。この項目では、「研究・学会・教育活動」が一括りになっているため、これをどう解釈するかは単純ではなさそうである。国立・公立と私立大学では、上級管理職になって以降の授業負担の軽減に対する措置が異なるものと考えられる。そのため、時間配分のデータと合わせて、授業持ちコマ数を考慮した分析が必要であろう。

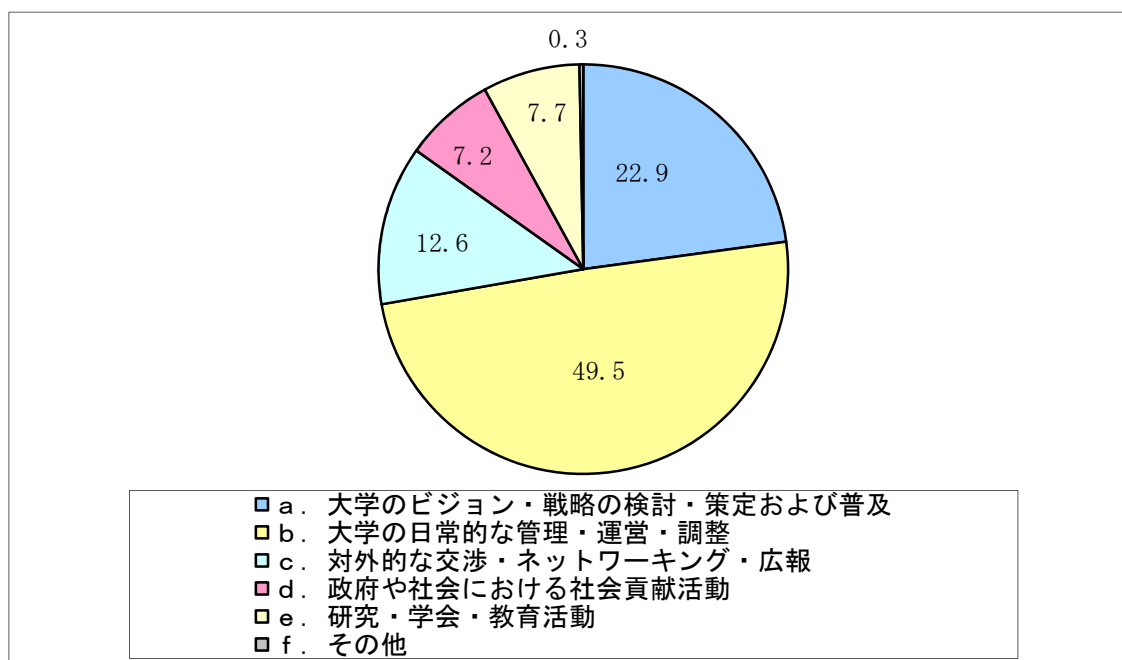


図9-7 上級管理職の時間配分（各項目の平均値） <国立大学>

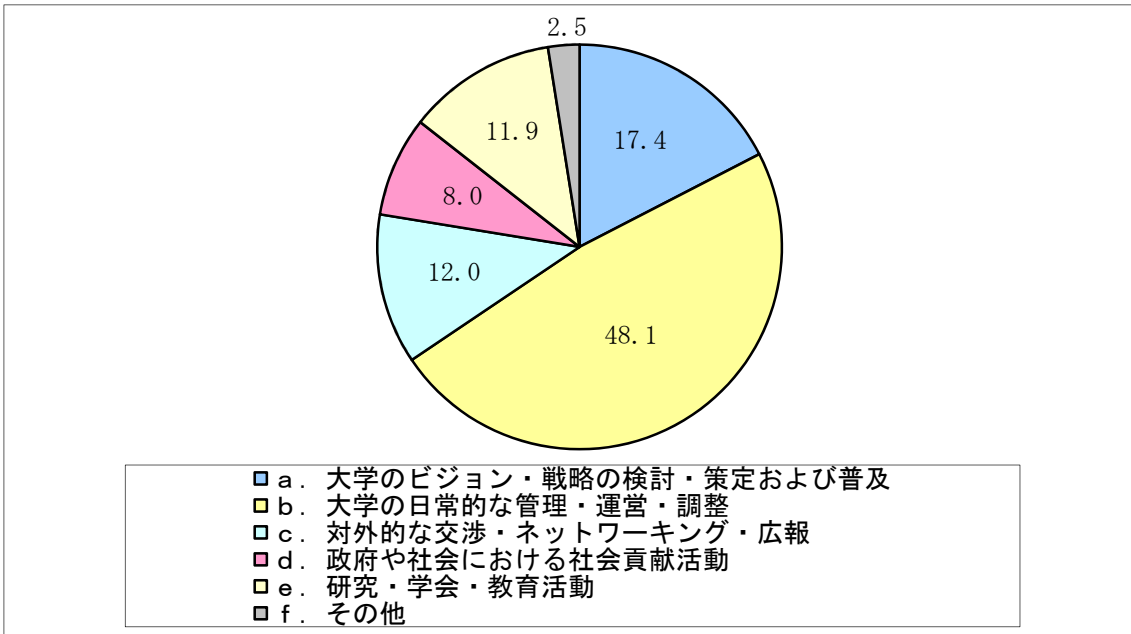


図 9-8 上級管理職の時間配分（各項目の平均値） <公立大学>

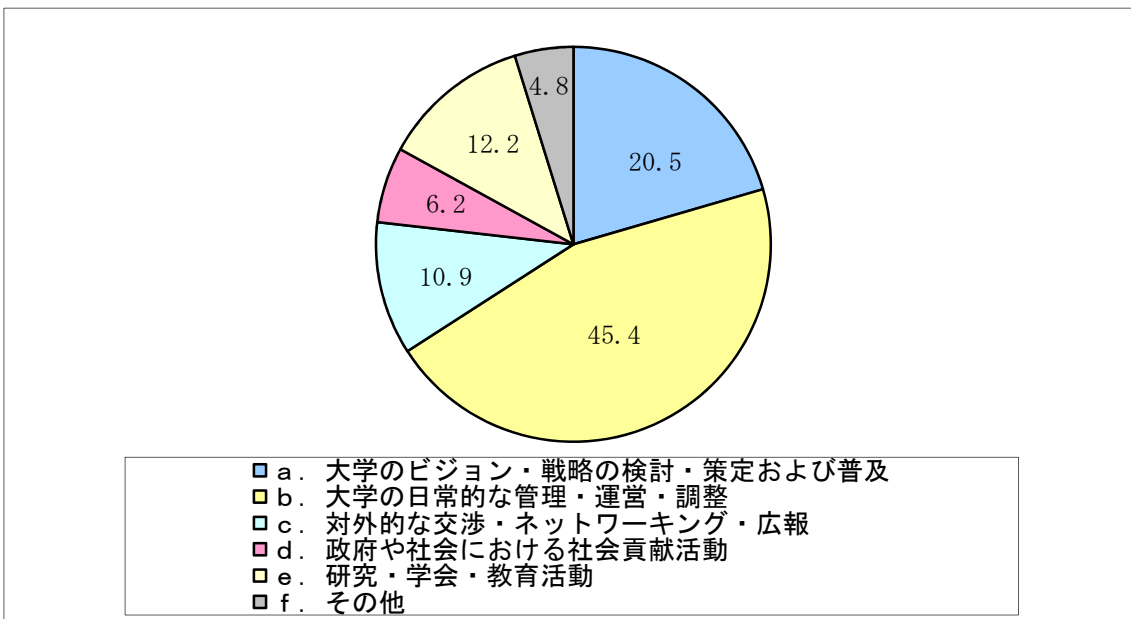


図 9-9 上級管理職の時間配分（各項目の平均値） <私立大学>

9-3 役職別分析

続いて、時間配分について上級管理職の役職別に分析する。

大学の内部業務への時間配分では、「大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及」に対して比較的多くの時間を配分しているのは、学長・総長と理事長である。「大学の日常的な管理・運営・調整」に最も多くの時間を配分しているのは事務局長であり、理事、学長と続く。

他方、対外的な活動で、「対外的な交渉・ネットワーキング・広報」に多くの時間を配分しているのは、理事長、学長・総長であるが、この項目については他の役職との違いは大きくはない。「政府や社会における社会貢献活動」に対しては、学長、理事長の時間配分がやや多い。やはり、全体として学長・総長と理事長は対外的な仕事に比較的多くの時間を割いていることが窺われる。

個人の活動である「研究・学会・教育活動」については、副学長が他と比べて非常に多くの時間を割いている。副学長は役職に加えて教育・研究に関する負担も大きいものと思われる。学長、理事、事務局長・その他もそれなりの時間を充てているが、理事長による時間配分は少ない。

こうした分析は、当該の上級管理職の出自、つまりアカデミシャンが就任することが多い学長・総長、副学長と、それに対して、外部招聘、事務職員出身が就任するケースもある理事長、理事、事務局長では違った傾向があると想像される。そのため、それぞれの状況に応じたより個別的な分析を行うことが有意義であると考えられる。

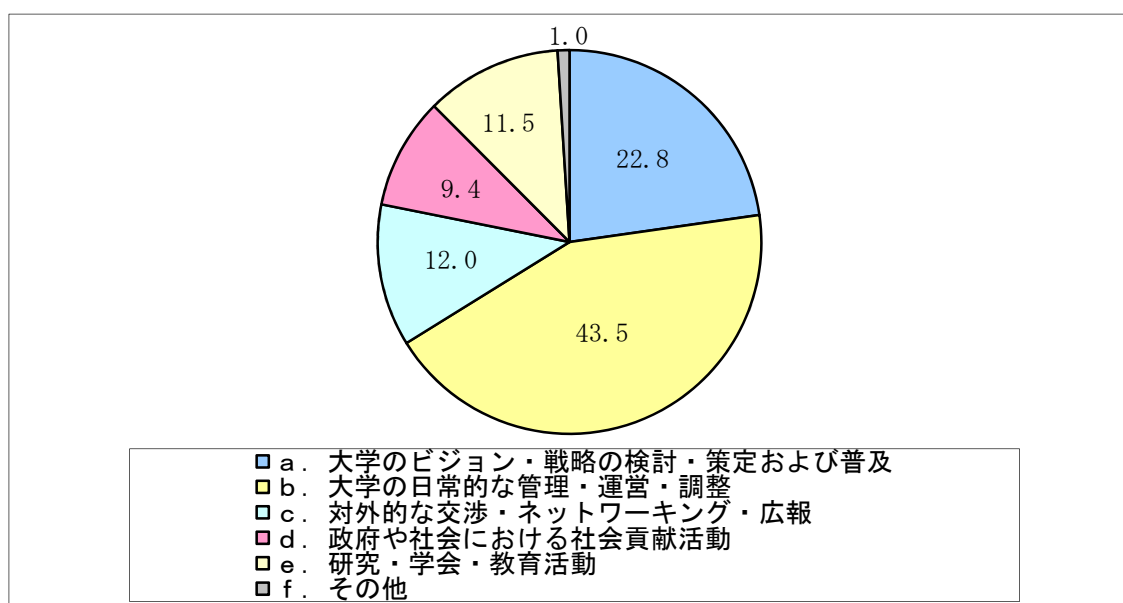


図9-10 上級管理職の時間配分（各項目の平均値） <学長・総長>

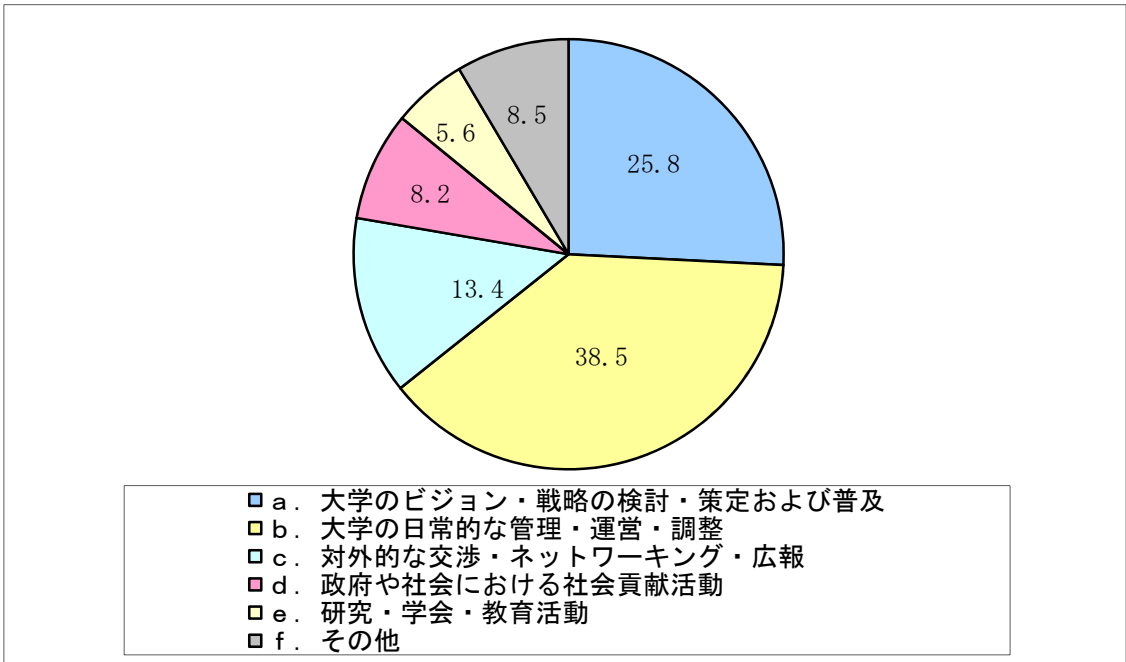


図 9 - 1 1 上級管理職の時間配分 (各項目の平均値) <理事長>

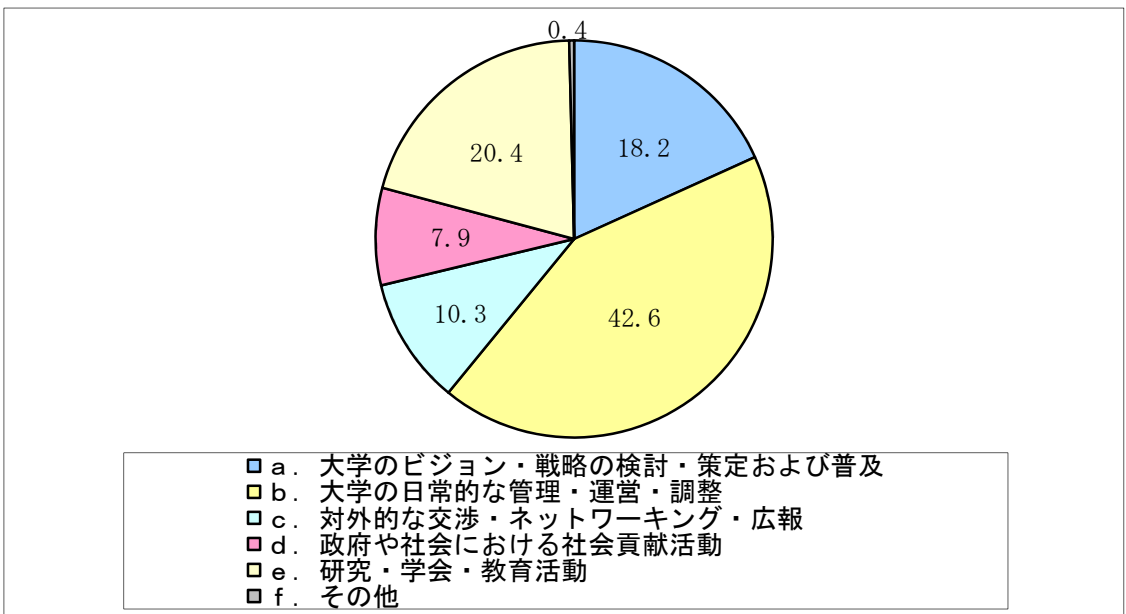


図 9 - 1 2 上級管理職の時間配分 (各項目の平均値) <副学長>

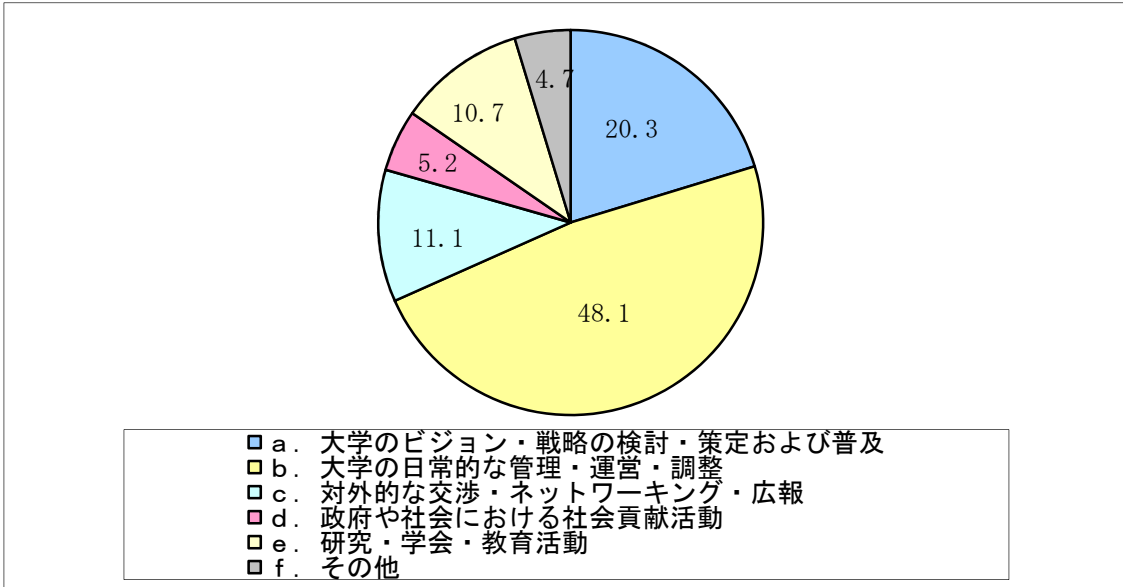


図9-13 上級管理職の時間配分（各項目の平均値） <理事>

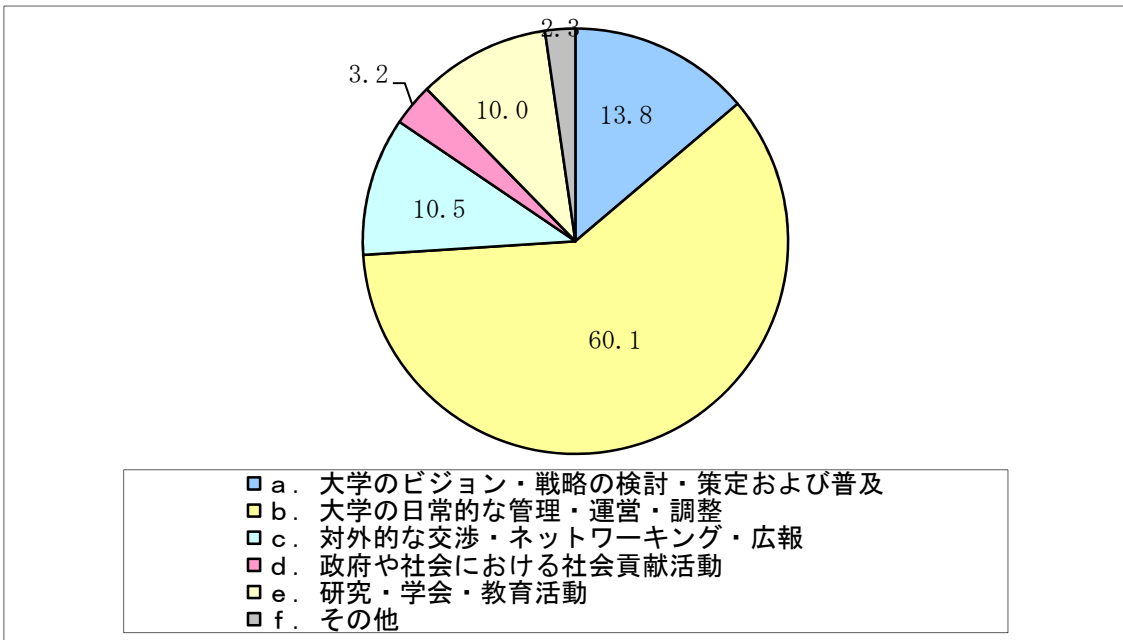


図9-14 上級管理職の時間配分（各項目の平均値） <事務局長・その他>

第10章 上級管理職の取得学位

幾田 英夫

10-1 全般的傾向

上級管理職によって取得されている学位・資格（複数回答）をみると、多い順に「学士」（48.7%）、「博士、Ph.D」（42.9%）、「修士（アカデミックなもの）」（26.6%）、「医師、弁護士、公認会計士等」（12.2%）、「MBA や修士相当の専門職学位」（1.9%）、「博士相当の専門職学位」（1.1%）、「サーティフィケート・資格」（1.1%）であり、「その他」「無回答」をあわせて6.7%であった。

以上の回答については、結果の解釈に慎重さを要する点がある。本設問では、取得学位が複数ある場合は当てはまるものすべてについて回答がなされることを想定している。そのため、例えば、学士、修士、博士のパーセンテージは、通常であれば、学士>修士>博士となるはずである。しかし、上記回答結果はそうになっていない。また、学士号取得者が半数に満たないということも考えにくい。これは、回答の際に、答えるべき内容を「最終学位」と誤解されたケースが多分にあったためであると考えられる。そのため、この点に留意してデータをみる必要があるだろう。

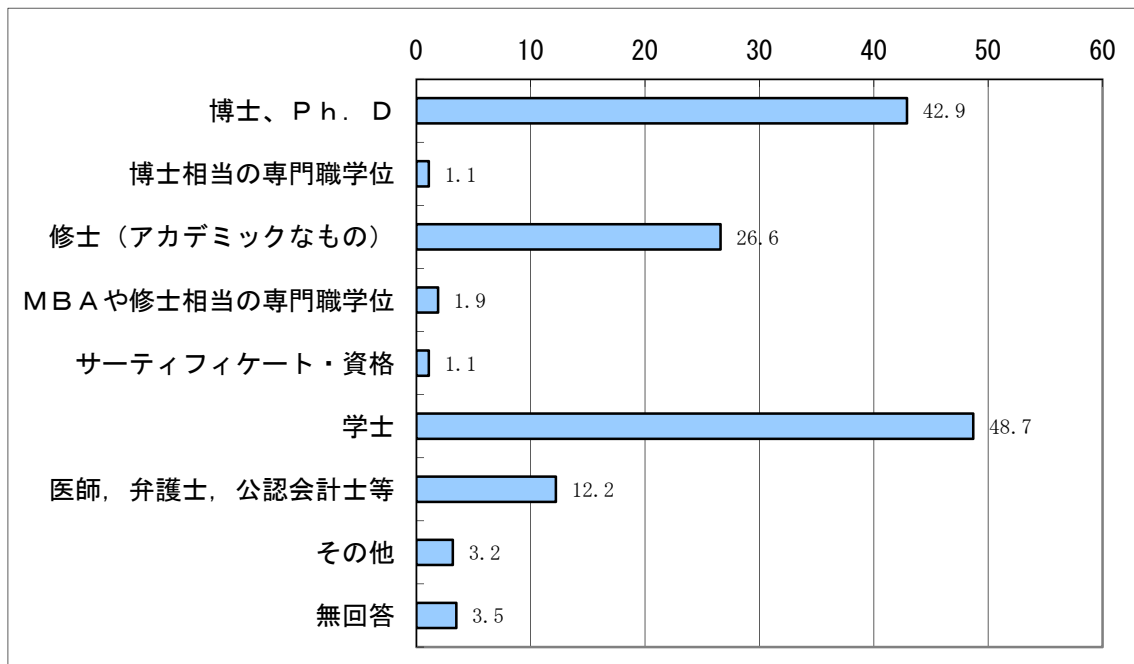


図10-1 上級管理職による取得学位（複数回答）

10-2 設置形態別分析

上級管理職による取得学位を設置形態別に見た場合、まず国立大学では「博士、Ph.D」が最も高く69.9%であった。次いで、「学士」(42.2%)、「修士(アカデミックなもの)」(29.1%)の順であった。これら以外の学位・資格の取得割合は低く、「医師、弁護士、公認会計士等」(15.5%)、「博士相当の専門職学位」(0.5%)、「MBAや修士相当の専門職学位」および「サーティフィケート・資格」は0.0%であった。また、「その他」「無回答」は合わせて6.3%であった。

公立大学では、「博士、Ph.D」(50.0%)と「学士」(47.6%)の割合が高く、それに大きく引き離される形で「修士(アカデミックなもの)」(18.1%)、「医師、弁護士、公認会計士等」(12.7%)となっている。国立大学と同様に、「博士相当の専門職学位」が非常に低く(0.6%)、また、「MBAや修士相当の専門職学位」および「サーティフィケート・資格」は0.0%であった。また「その他」「無回答」をあわせて7.2%であった。

一方、私立大学は、国立大学および公立大学とは様相を異にする。最も割合が高いのは「学士」(47.6%)であった。次いで、「博士、Ph.D」(31.8%)、「修士(アカデミックなもの)」(28.1%)と続く。これら以外の学位の取得割合は低く、「医師、弁護士、公認会計士等」(10.9%)、「MBAや修士相当の専門職学位」(3.1%)、「サーティフィケート・資格」(1.8%)、「博士相当の専門職学位」(1.5%)であった。また「その他」「無回答」をあわせて6.6%であった。

このようにしてみると、設置形態別を問わず、「博士、Ph.D」、「学士」、「修士(アカデミックなもの)」の3つが、上級管理職による取得学位の中心を占めているといえる。同時に、国公立大学では「博士、Ph.D」が高く、私立大学では「学士」が最も高い割合であるという特徴も読み取れる。

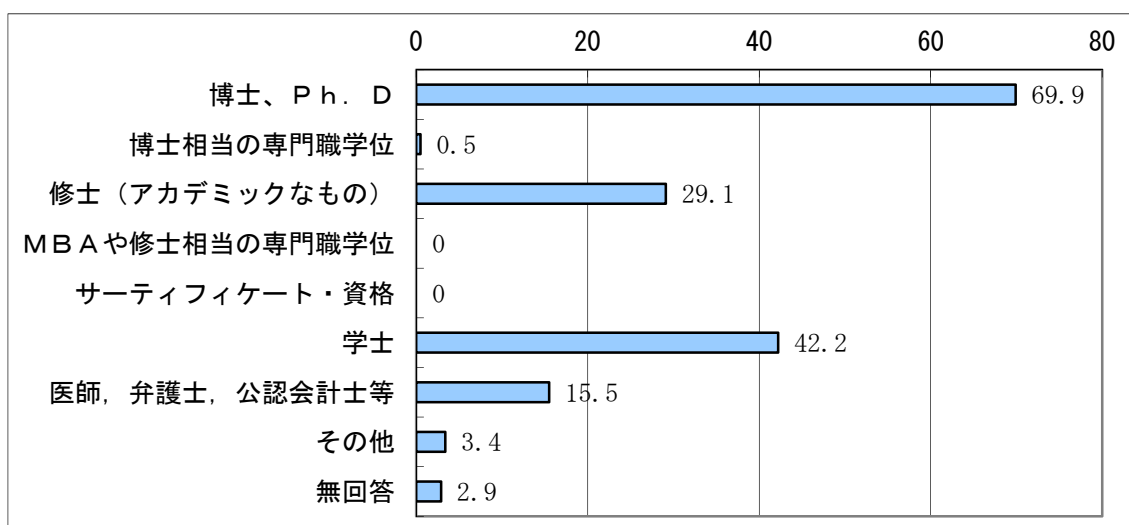


図10-2 上級管理職による取得学位 <国立大学>

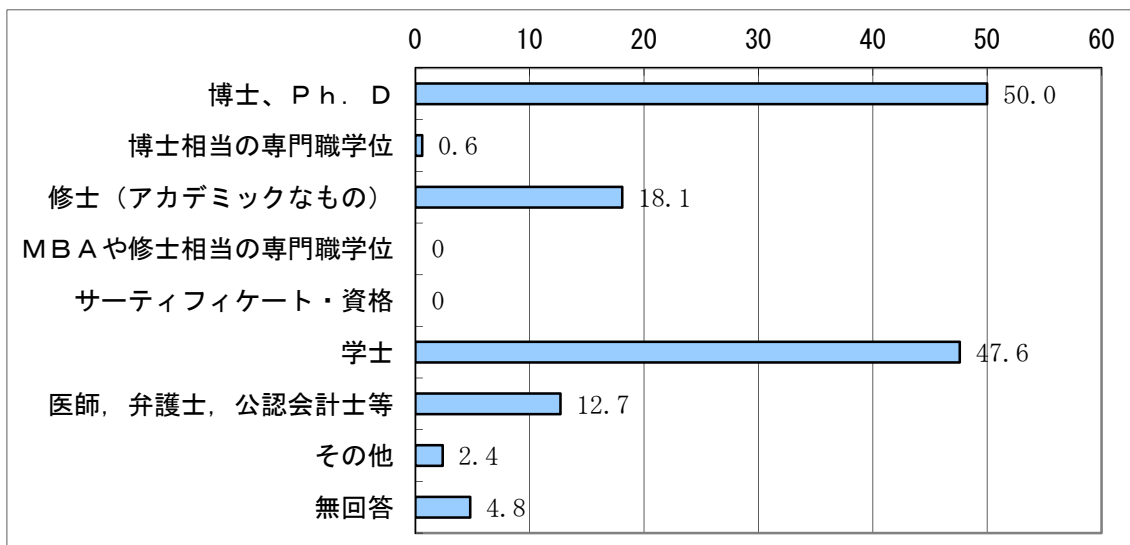


図10-3 上級管理職による取得学位 <公立大学>

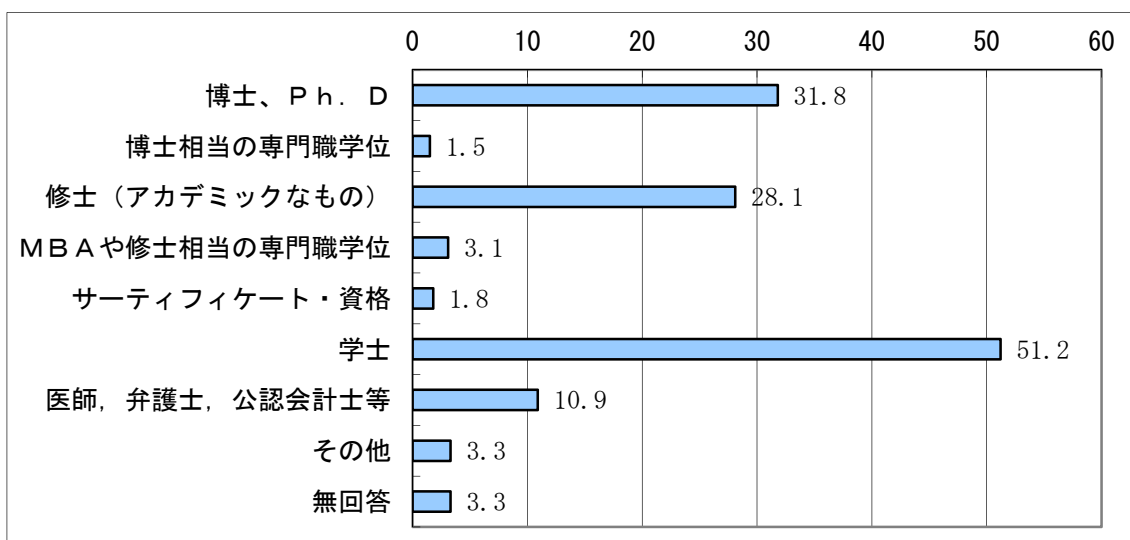


図10-4 上級管理職による取得学位 <私立大学>

10-3 役職別分析

続いて、役職別に取得学位の状況をみる。まず、学長・総長では、「博士、Ph.D」が圧倒的に多く71.8%であり、以下、順に「修士(アカデミックなもの)」「学士」(27.0%)、「医師、弁護士、公認会計士等」(21.0%)であった。これ以外の回答は大幅に少ない割合であり、「博士相当の専門職学位」(2.0%)、「MBAや修士相当の専門職学位」(2.0%)、「サーティフィケート・資格」(1.2%)である。また「その他」「無回答」をあわせて3.2%であった。

他方、理事長については、回答傾向が学長・総長と異なる。取得割合が高い順に、「学士」(56.3%)、「博士、Ph.D」(27.0%)、「修士(アカデミックなもの)」「(22.2%)、「医師、弁護士、公認会計士等」(12.7%)、「サーティフィケート・資格」(3.2%)、「MBAや修士相当の専門職学位」(1.6%)、「博士相当の専門職学位」(0.8%)であった。また「その他」「無回答」をあわせて8.0%であった。学士が一番多いことから、理事長には事務系職員出身者が教員出身者よりも多く就任しているということを表しているのではないだろうか。

副学長については、「博士、Ph.D」(61.2%)、「修士(アカデミックなもの)」「(40.8%)、「学士」(37.9%)の順に多い。この役職は教員出身者が中心であることを表しているであろう。これら3つの学位以外の回答は、「医師、弁護士、公認会計士等」(11.7%)、「MBAや修士相当の専門職学位」(2.9%)、「博士相当の専門職学位」(1.9%)、「サーティフィケート・資格」(1.0%)であった。また「その他」「無回答」は合わせて2.9%であった。

理事では、「学士」が圧倒的に多く55.9%であった。以下順に、「博士、Ph.D」(35.6%)、「修士(アカデミックなもの)」「(25.8%)、「医師、弁護士、公認会計士等」(8.8%)、「MBAや修士相当の専門職学位」(1.6%)、「サーティフィケート・資格」(0.8%)、「博士相当の専門職学位」(0.5%)となっている。また「その他」「無回答」をあわせて9.3%であった。理事については理事長とほぼ同じような回答傾向であるといえる。

事務局長・その他では、「学士」が圧倒的に多く71.1%である。そのあとに大幅にポイントを下げて、「修士(アカデミックなもの)」「(14.8%)、「博士、Ph.D」(10.9%)、「医師、弁護士、公認会計士等」(5.5%)、「MBAや修士相当の専門職学位」(2.3%)と続く。「博士相当の専門職学位」と「サーティフィケート・資格」は0%である。学士が多いことから事務職員出身者のポストであることを表しているのではないだろうか。

役職別にみると、総じて、各ポストが教員系なのか事務職員系なのかが取得学位の状況に大きく反映されていると考えられる。教員系であれば博士やPhDが多くなるし、事務系であれば、現状では学士までが一般的であるからである。

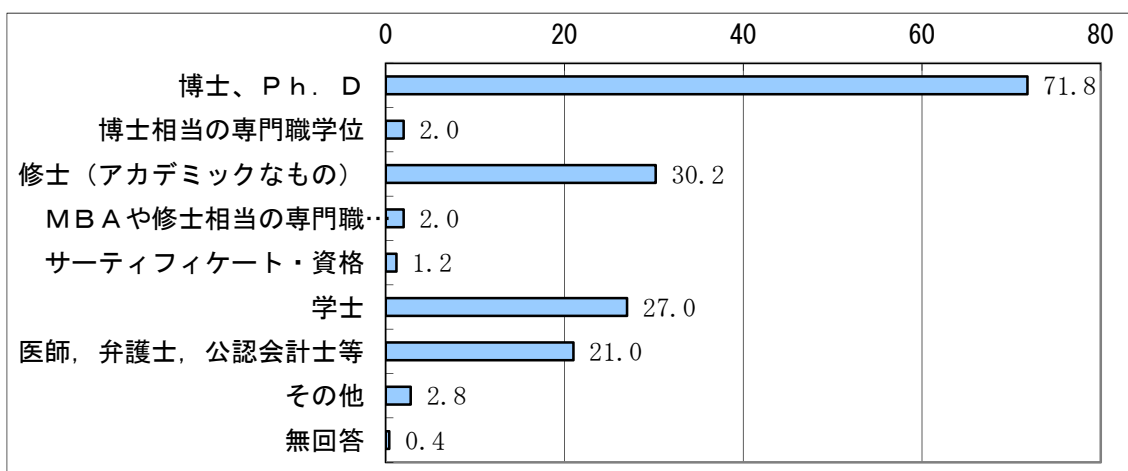


図10-5 上級管理職による取得学位 <学長・総長>

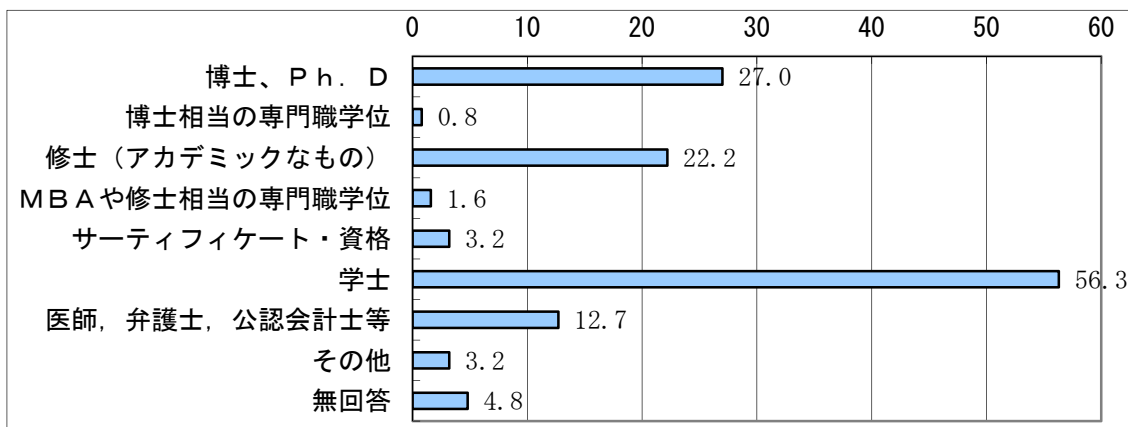


図10-6 上級管理職による取得学位 <理事長>

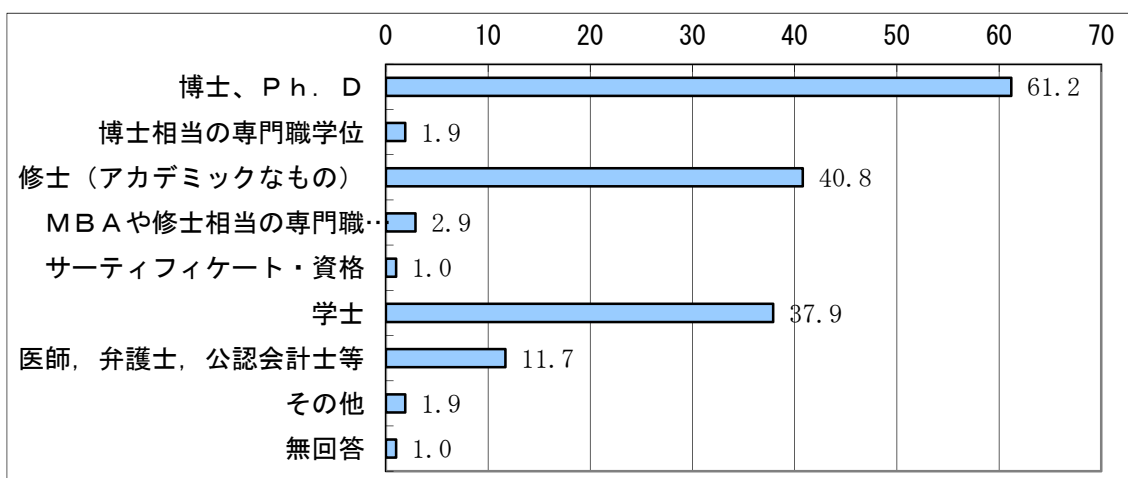


図10-7 上級管理職による取得学位 <副学長>

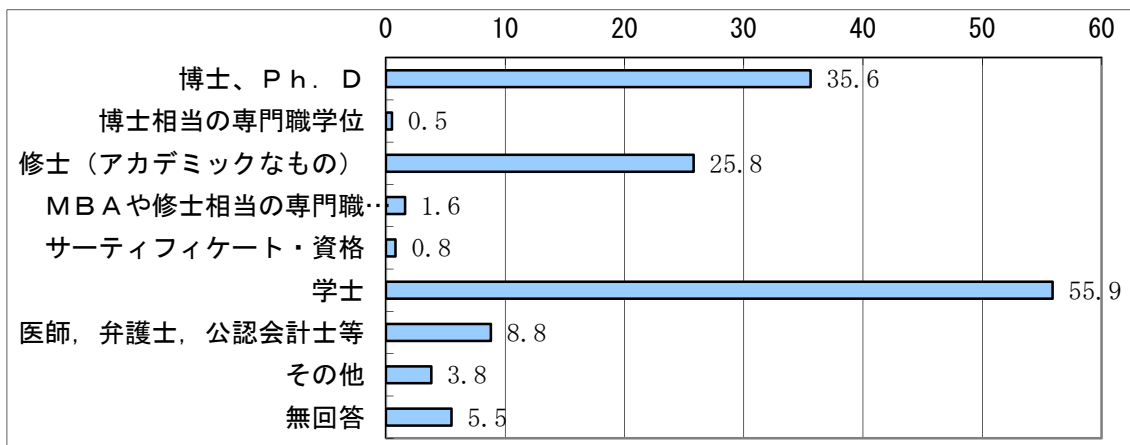


図10-8 上級管理職による取得学位 <課長>

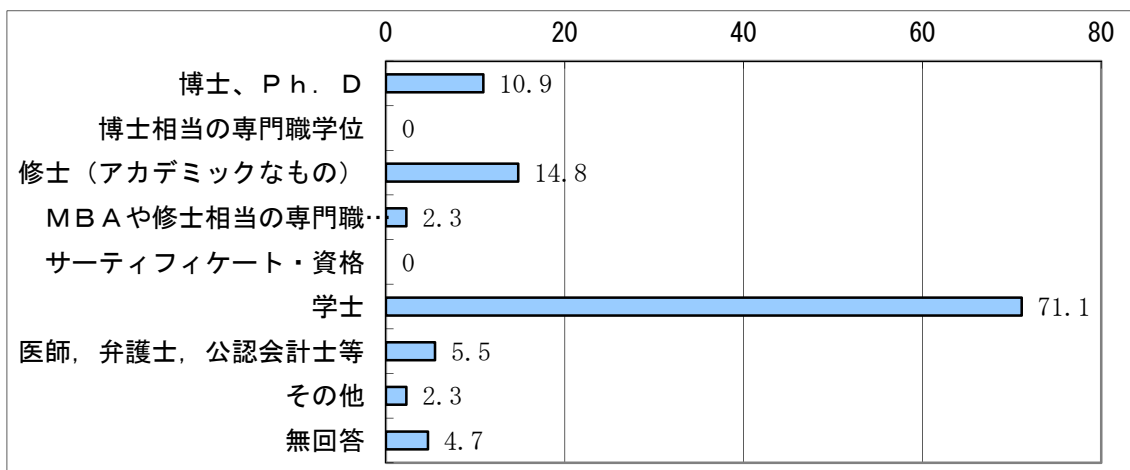


図10-9 上級管理職による取得学位 <事務局長・その他>

付 調査票

大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査報告書

発行 2016年3月
編集・発行 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
〒113-0033 東京都文京区弥生 2-11-16
電話・FAX 03-5841-3993
<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/>
印刷・製本 日宣テクノ・コムズ株式会社
