

# 大学経営に関する全国理事長調査

N=163 (合計 100%とならないのは無回答があるため)

2024年2月 大学経営・政策研究センター (東京大学大学院教育学研究科)

この調査は、私立大学を設置する全国の学校法人理事長の方々から、大学経営に対するお考えや関わり方についてご意見をいただき、今後の大学経営のあり方を検討することを目的としています。

いただいた情報は大学情報の取得を目的としたもので、個人の特定は行われません。すべて統計数値として処理されますので、大学及びあなたの回答の匿名性も確保されます。

本調査は、2月28日(水)ごろまでに、同封の返信用封筒(切手不要)にてご返信ください。

(28日以降も受け付けますので、是非ともご回答・ご返信をお願いいたします。)

この調査は大学経営・政策研究センター(東京大学大学院教育学研究科)が科学研究費補助金(21H00876「学長リーダーシップのあり方に関する総合的研究」基盤研究(B)、研究代表者:両角亜希子)を得て行うものです。実際の調査票の配布・回収の業務については、一般社団法人 輿論科学協会に委託しています。お問い合わせは下記までお願いします。

〈お問い合わせ先:「全国大学調査」事務局 一般社団法人 輿論科学協会 内)

電話:0120-XXX-XXX (担当者直通フリーダイヤル 受付:平日 10:00~18:00 担当:●●)

なお、WEB での回答をご希望の方は、同封の「ご協力のお願い」に記載の URL または QR コードより回答ページにお入りいただき、右のログイン ID 及びパスワード(共通)を入力の上、回答ください。(※大学情報の取得及び重複回答の判別を目的としたものであり、個人の特定は行われません。また、大学情報の取得は設置形態や規模等の属性を特定するものであり、すべて統計数値として処理されますので、大学の匿名性も確保されます。)

ログイン ID・パスワード(共通)

↓ 回答の前に□にチェックを入れてください。

上記の説明を読み、研究参加に同意しました。

## 1. ご自身についてお聞きします

問1 あなたのプロフィールをご回答ください。(○は一つずつ)

(1)性別	
93.3	男
6.7	女
0.0	その他 (回答しないを含)

(2)年齢	
2.5	50歳代未満
12.3	50歳代
31.3	60歳代
54.0	70歳代以上

(3)最終学歴(学位)	
27.6	博士課程修了(博士)
31.3	修士課程修了(修士)
38.7	大学卒業(学士)
1.8	短大・高専・専門学校卒
0.6	その他

(4)貴法人との関係(あてはまるものすべてに○)	
35.0	創設者本人またはその親族
19.6	法人の大学の卒業生
14.7	法人の大学以外の設置校の卒業生
33.7	上記のどれにもあてはまらない

問2 現在の職務についてご回答ください。

(1)現法人で勤務を開始した年	
【(西暦) 年	
(2)理事長に就任した年	
【(西暦) 年	
(3)勤務形態	
86.5	常勤 →(5)へ
11.7	非常勤 →(4)、(5)へ

(4)(3)で非常勤と回答された方の本務となる他の職	
0.0	他の学校法人の理事等
3.7	企業・団体等の役職員
1.8	宗教法人等の役職員
1.2	専門職(弁護士、会計士等)
4.3	兼務していない
0.6	その他
(5)設置大学の学長との兼務状況	
18.4	兼務している
77.3	兼務していない

問3 これまでの経歴について、経験したものすべてとその中で最も長い経歴を選択してください。

	a. これまでに経験した 経歴(○はいくつでも)	b. 最も年数の長いもの (○は一つ)
a. 自法人の教員	55.2	38.7
b. 自法人の職員	32.5	16.6
c. 自法人の設立主体(宗教法人、自治体等) の関係者から派遣・紹介された者	8.6	2.5
d. 企業人・団体職員	35.0	19.6
e. 官公庁職員	9.2	7.4
f. 他の学校法人の教員	20.2	1.2
g. 他の学校法人の職員	2.5	0.6
h. 他の学校法人の役員	12.9	1.2
i. 国公立大学の教員	11.0	5.5
j. 国公立大学の職員	0.6	0.0
k. 上記以外の外部有識者、その他	26.4	2.5

問4 勤務法人への出校頻度はどの程度ですか。(○は一つ)

76.7	ほぼ毎日
12.9	週の半分程度
4.6	週1回程度
2.5	月に数回程度
1.8	月に1回以下
0.6	その他( )

## 2. 貴学（主に貴学設置の大学）の経営についてお聞きします

問5 あなたの大学の在籍学生数（大学院を含む）は以下のどれにあたりますか。（○は一つ）

25.8	1,000 人未満
32.5	1,000 人～3,000 人未満
16.0	3,000 人～5,000 人未満
9.8	5,000 人～10,000 人未満
16.0	10,000 人以上

問6 貴学の経営上の課題は何ですか。（○は一つずつ）

(a～h それぞれ横にご回答ください)	大いに あてはまる	あてはまる	あまりあて はまらない	あてはまらない
a. 学生募集の状況	67.5	23.9	4.9	3.1
b. 教育の質保証・向上	38.7	52.1	6.1	1.8
c. 学部・学科の改組・新設	25.8	47.2	19.6	6.1
d. 国際化や DX 化への対応	23.9	60.1	14.1	0.6
e. 施設設備の整備や更新を行う余裕の無さ	24.5	41.7	24.5	8.6
f. 人件費の削減	21.5	44.8	28.8	4.3
g. 教員の教育研究能力	18.4	65.0	13.5	1.8
h. 私立学校法改正(令和5年改正)への対応	24.5	49.1	19.6	6.1

問7 あなたは次にあげた方々と、どのくらいの頻度でコミュニケーションをとられていますか。

（○は一つずつ）

(a～k それぞれ横にご回答ください)	週 2-3 回以上	月 2-3 回程度	月に 1 回	年数回	年に 1 回 以下	該当 せず
a. 理事会のメンバー	28.8	23.3	30.7	16.6	0.0	0.0
b. 学長(兼務の場合は該当せずを選択)	36.2	33.1	4.9	3.7	0.0	19.6
c. 法人の事務局長	75.5	15.3	1.8	0.0	0.0	4.9
d. 大学の事務局長	54.0	22.1	7.4	4.3	0.6	11.7
e. 部局長(学部長、研究所長等)	13.5	38.0	19.6	21.5	3.7	2.5
f. 管理職級職員(部課長等)	38.0	30.7	12.9	14.1	3.1	1.2
g. 公的機関関係者(文科省、県等)	0.0	6.1	10.4	42.3	29.4	11.0
h. 他大学の役職者	0.6	6.7	17.8	49.1	19.0	6.7
i. 卒業生・卒業生団体	1.2	11.0	21.5	49.7	11.7	4.9
j. 地元企業	2.5	13.5	11.7	46.0	17.8	7.4
k. 高等学校関係者	6.1	13.5	16.0	36.8	17.2	10.4

問8 およそこの10年間で、貴学では次にあげた項目の人数や金額は、(1)どのように変化しましたか。また(2)今後の方針についてもお知らせください。(○は(1)と(2)それぞれ一つずつ)

(a~h それぞれ横に(1)と(2)で 一つずつご回答ください)	(1)この10年間で			(2)今後の方針		
	増加した	変わらない	減少した	増やしたい	変わらない	減らしたい
a. 本務教員数	57.7	27.6	14.1	20.2	51.5	25.8
b. 本務職員数	43.6	34.4	21.5	17.8	55.8	24.5
c. 学部学生数	39.9	25.8	32.5	62.6	30.7	4.3
d. 学費水準	46.0	50.9	1.8	62.0	34.4	1.2
e. 専任教職員の給与水準	39.3	55.8	4.3	47.9	41.1	6.7
f. 経常費補助金	34.4	36.2	28.2	85.3	12.3	0.0
g. 業務委託費	58.9	35.0	4.9	16.0	55.2	26.4
h. 大学独自奨学金	50.9	37.4	10.4	36.8	47.9	12.9

問9 中期計画立案の元になる(1)「グランドデザイン」や「ビジョン」、そして(2)中期計画の事実上の作成主体はどちらですか。(○は(1)と(2)それぞれ一つずつ)

(1)「グランドデザイン」・「ビジョン」		(2)中期計画	
19.0	理事会を中心に作成	20.2	学校法人
17.2	学長を中心に作成	12.9	大学
63.2	理事会と大学と共同で作成	66.3	学校法人と大学との共同

問10 貴法人の大学運営における下記の意思決定について、(1)次の組織・人物がどの程度関与していますか。また(2)最も影響が大きい組織・人物を選んでください。

	(1)関与している組織・人物 (a~g それぞれ横に○はいくつでも)							(2)最も影響 が大きい 組織・人物 (a~g 各自 れ横に1~7 の番号を一つ 記入)
	役員 会 ・ 事 務 局 長	学 長	全 学 部 局 長 委 員 会 ・ 議 会 等	副 教 育 長 担 当 理 事	副 財 務 長 担 当 理 事	教 授 会	事 務 局 長	
a. 大学の目標・計画	79.8	94.5	65.0	49.1	36.2	48.5	61.3	【    】
b. 事業計画（年度計画）	84.7	83.4	61.3	42.9	41.1	37.4	69.9	【    】
c. 財政計画（予算）	92.2	60.7	36.2	22.1	58.9	14.7	76.1	【    】
d. 施設計画	89.0	66.9	39.9	22.7	44.8	13.5	74.2	【    】
e. 学部学科の再編	75.5	89.0	63.2	52.8	25.8	55.8	54.6	【    】
f. 教員の人事	54.6	89.6	40.5	39.9	9.8	58.3	38.0	【    】
g. 職員人事	63.2	41.7	22.1	8.6	16.0	4.3	83.4	【    】

### 3. 経営と教学との関係についてお聞きします

問11 あなたが学長に期待することは何ですか。(○は一つずつ)

(a~g それぞれ横にご回答ください)	大いに あてはまる	あてはまる	あまりあて はまらない	あてはまらない
a. 入学定員の充足	69.3	22.1	3.1	4.9
b. 教育の質保証・向上	73.6	23.3	1.2	1.2
c. 学費水準の見直し	11.0	38.7	42.3	7.4
d. 学部・学科の改組・新設	41.7	45.4	9.8	2.5
e. 私学助成等の補助金の獲得	38.7	47.2	9.8	3.7
f. 高等学校とのネットワーク形成・強化	44.2	47.2	6.1	1.8
g. 大学の発信力強化や知名度向上	69.3	28.8	0.0	1.2

問12 あなたは経営と教学との関係をどのように認識されていますか。(○は一つずつ)

(a~e それぞれ横にご回答ください)	大いに あてはまる	あてはまる	あまりあて はまらない	あてはまらな い・該当せず
a. 理事会は教学の意向を尊重して運営	43.6	50.3	5.5	0.6
b. 経営と教学で方針や意見の違いが生じることがある	3.1	36.8	51.5	8.6
c. 理事長や理事も教学機関の会議へ定期的に出席	19.6	31.9	33.1	15.3
d. 教学事項については学長に任せている	23.9	50.3	13.5	11.7
e. 理事長と学長はコミュニケーションをよくとっている	54.0	31.3	5.5	8.6

問13 経営と教学とで方針や意見の違いが生じた際にどのような対応をされていますか。(○は一つずつ)

(a~g それぞれ横にご回答ください)	大いに あてはまる	あてはまる	あまりあて はまらない	あてはまらな い・該当せず
a. 検討期間の延長や関係会議の臨時開催	12.9	57.1	23.3	6.7
b. 理事長と学長とによる公式・非公式での調整	30.7	49.1	8.0	11.7
c. グランドデザインや中期目標等と照合して検討	11.0	63.8	18.4	6.1
d. 学内のIR等に調査や参考データの提供を指示	11.0	46.0	34.4	8.0
e. 予算・人員の許容範囲であれば教学の意向を尊重	16.6	66.3	12.9	4.3
f. 予算・人員の許容範囲であっても経営の意向を尊重	6.7	30.7	55.2	7.4
g. 最終的には理事長の意思で妥結点を見出す	28.2	49.1	16.6	6.1

問14 貴学の大学経営をどのように見られていますか。(○は一つずつ)

(a~hそれぞれ横にご回答ください)	大いに あてはまる	あてはまる	あまりあて はまらない	あてはまらな い・該当せず
a. 明確なビジョンが提示・共有されている	23.3	62.0	13.5	0.6
b. 法人の意向にかなう大学経営が行われている	16.0	68.1	13.5	2.5
c. 学長のリーダーシップが十分に発揮されている	25.2	62.0	11.7	0.6
d. 教職員は学長の大学経営を信頼している	16.6	68.1	14.7	0.6
e. 学長は理事会へ積極的に要望を伝えている	24.5	62.6	8.6	4.3
f. 現学長になって学生募集が改善した	9.2	42.9	42.3	5.5
g. 現学長になって教育の質保証の取組が充実した	17.2	63.8	16.6	1.8
h. 大学の方針・目標が構成員に共有されている	9.2	74.8	15.3	0.6

問15 あなたが学長に期待する能力・経験・資質等は何ですか。(○は一つずつ)

(a~hそれぞれ横にご回答ください)	大いに あてはまる	あてはまる	あまりあて はまらない	あてはまらない
a. ビジョン・戦略を創る能力	49.7	47.2	1.2	1.2
b. 教学と経営の意向を理解し調整する力	52.8	43.6	1.8	1.2
c. 教職員などの意見を汲み上げる能力	36.8	57.1	3.7	1.8
d. 教育研究上の実績・評判	29.4	50.9	16.0	3.1
e. 当該大学での副学長・学部長などの経験	7.4	42.3	36.2	13.5
f. 他大学での学長・副学長・学部長などの経験	3.7	22.7	54.0	18.4
g. 地域社会の理解や地域での認知度	19.0	55.2	19.0	6.1
h. 大学の顔として外部へPRする力	37.4	50.9	8.0	3.1

問16 理事長として日常どのように行動されていますか。(○は一つずつ)

(a~hそれぞれ横にご回答ください)	大いに あてはまる	あてはまる	あまりあて はまらない	あてはまらない
a. 設置校の意向をできるだけ尊重している	36.8	59.5	2.5	0.6
b. 短期でなく中長期展望を期待する姿勢を持つ	44.2	54.0	1.2	0.0
c. 建学の精神に基づき判断する	58.9	38.0	3.1	0.0
d. 設置校間での要求のバランスをとるよう努めている	22.1	60.1	9.8	7.4
e. 理事長(及び法人)として明確なビジョンを示す	46.6	49.7	3.7	0.0
f. 大学教職員の意見をできる限り聞いている	21.5	67.5	11.0	0.0
g. 学生・生徒の声を直接・間接に聞く努力をしている	14.7	52.8	30.1	2.5
h. 職階に関係なく構成員の声を聞く場を設けている	15.3	49.1	32.5	3.1

問17 理事長に求められる知識・能力は何だと思われますか。(○は一つずつ)

(a~e それぞれ横にご回答ください)	大いに あてはまる	あてはまる	あまりあて はまらない	あてはまらない
a. 自大学の歴史や特徴に関する深い理解	55.2	41.1	3.7	0.0
b. 高等教育政策・制度の動向の理解	52.8	46.0	1.2	0.0
c. 他の人に仕事を任せられる能力	30.1	65.0	4.9	0.0
d. コミュニケーション能力	49.1	49.7	1.2	0.0
e. 他大学や学外との人脈やネットワーク	35.6	57.1	7.4	0.0

問18 理事長として仕事をするうえで、どのような情報が有効だと思いますか。(○は一つずつ)

(a~g それぞれ横にご回答ください)	とても 有効	有効	あまり 有効でない	有効でない
a. 理事会や評議員会などの会議体での議論	41.7	52.8	4.9	0.6
b. 学長とのインフォーマルな会話	48.5	46.0	0.6	2.5
c. 学内の教員との会話	30.1	62.6	7.4	0.0
d. 学内の職員との会話	35.0	59.5	5.5	0.0
e. 認証評価や自己点検・評価	20.9	65.0	12.9	1.2
f. 学内外の研修・セミナー受講	12.3	71.2	16.6	0.0
g. 学外者との情報交換	33.1	61.3	5.5	0.0

#### 4. 所属機関についてお聞きします

問19 あなたの学校法人の設置校について、次の(1)および(2)にお答えください。

(1) 現在設置している学校種をすべて選択してください。(○はいくつでも)

44.8	幼稚園
15.3	小学校
41.7	中学校
66.3	高等学校
96.3	大学
39.9	短期大学
2.5	高等専門学校
14.1	専修学校
14.1	その他( )

(2) 法人全体の収入(事業活動収入)に占める大学の割合をお答えください。

	%
--	---

問20 あなたの大学のキャンパスについて教えてください。

(1)主たるキャンパスはどちらにありますか。a.とb.それぞれにお答えください。(a.と b.で○は一つずつ)

a.	55.8	三大都市圏内	b.	48.5	政令指定都市、東京 23 区内
	43.6	上記以外		50.3	上記以外

※「三大都市圏内」とは、埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県内のことを指します。

(2)日常において理事長と学長が勤務するキャンパスは一致していますか。(○は一つ)

82.2	一致している
17.2	一致しない

問21 学長選任について、(1)学長選任の方法、また(2)学内意向投票の実施状況をお聞きします。

(1)学長の選任方法 (最も実態に近いものに○は一つ)		(2)学内意向投票・聴取の実施状況 (○は一つ)	
14.1	学内選挙の結果に従って決定	29.4	実施された
19.0	学内選挙、及び学長選考会議を経て決定	69.3	実施されなかった
66.3	理事会や学長選考会議のみにより決定		

問22 あなたの大学の5年後の経営状況についての見込みは以下のどれにあたりますか。(○は一つ)

23.9	発展・充実が望める見込みである
21.5	現状維持を見込んでいる
36.8	やや厳しい状況を見込んでいる
17.2	厳しい状況を見込んでいる

問23 差し支えなければ、以下の主要経営指標の実績値(令和四年度)をお答えください。

a. 収容定員充足率		%
b. 事業活動収支差額比率(法人全体)		%

問24 最後に、大学の管理運営や教学と経営とのあり方について自由にご意見をお書きください。

**お忙しいところご協力いただき、誠にありがとうございました。**