

大学経営に関する全国理事長調査

# 報告書

2024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

私たちの研究チームでは、これまで学長のリーダーシップのあり方について、科学研究費補助金を得て、様々な観点から研究を進めてきました。大学の改革を効果的に進めていくために学長のリーダーシップへの期待が寄せられていますが、私立大学の場合は、その設置者である理事会との関係、とりわけ理事長との関係性はきわめて多様ですが、その関係性の在り方によって学長に何を期待するのかが異なっていることもこれまでの質的研究から明らかになっています(両角・小林・王・松村 2022<sup>1</sup>)。学長のリーダーシップを論じる際に、私立大学においては理事会・理事長との関係の解明は不可欠であり、アンケート調査を行うことにしました。

学校法人の理事会運営に対しては、日本私立学校振興・共済事業団が定期的を実施している『学校法人の経営改善方策に関するアンケート』、日本私立大学協会附置私学高等教育研究所が行っている各種調査など、複数の優れた実態調査がすでに行われていますが、教学と経営、理事長と学長の関係に焦点を当てた研究が十分になされてきたとはいえず、私どもでアンケート調査を実施しました。年度末の大変お忙しい中、163名の理事長の皆様にご回答いただきました。ご協力を誠にありがとうございました。

2024年2月に調査を実施しましたが、学長調査、理事長調査、大学教員調査を同時に実施し、それらを関連させて分析できる点が私たちの調査の特徴です。こうした観点からの分析は今後に深めていき、様々な機会に発表していきますが、まずは規模別や学長との兼任状況別の傾向などから明らかになったことをとりまとめました。ご覧いただき、ご意見やご感想をお寄せいただけましたら幸いです。

東京大学大学院教育学研究科・教授  
両角亜希子

(※)本研究は、2021-2024年度科学研究費補助金・基盤研究(B)「学長リーダーシップのあり方に関する総合的研究」(課題番号 21H00876)による成果です。

---

<sup>1</sup> 両角亜希子、小林武夫、王帥、松村智史 2022 「私立大学の理事長と学長に関する一考察」『大学経営政策研究』第12号、1-16頁

## 執筆担当者

(執筆順、所属は2024年7月現在)

両角亜希子(東京大学).....	はじめに、序章
戸村理(東北大学).....	第1, 2章
平本早雪(武蔵大学).....	第3, 4章

## 目次

序章	調査の概要	2
1.	調査の目的	2
2.	調査対象・方法	2
第1章	回答者について	3
1.	プロフィール	3
2.	現在の職務	7
3.	これまでの経歴	11
4.	勤務法人への出向頻度	13
第2章	経営状況(主に大学)	14
1.	大学の規模	14
2.	経営上の課題	15
3.	コミュニケーションの頻度	23
4.	この10年間での変化と今後の方針	34
5.	経営計画の作成主体	50
6.	大学運営の意思決定に関与している組織・人物	54
第3章	経営と教学との関係	68
1.	学長に期待すること	68
2.	経営と教学との関係に関する認識	69
3.	経営と教学とで方針・意見の違いが生じた際の対応	74
4.	自大学の経営に対する認識	81
5.	学長に期待する能力・経験・資質等	89
6.	理事長としての日常の行動	90
7.	理事長に求められる知識・能力	98
8.	理事長として仕事をするうえで有効な情報	103
第4章	所属機関について	110
1.	学校法人の設置校について	110
2.	大学のキャンパスについて	112
3.	学長選任について	114
4.	大学の5年後の経営状況の見込み	116
5.	主要経営指標の実績値(令和4年度)	117

## 序章 調査の概要

### 1. 調査の目的

私立大学を設置する全国の学校法人理事長の方々を対象に、大学経営や学長に対する考えや関わり方について意見を尋ね、今後の大学経営のあり方を検討することを目的とする。

### 2. 調査対象・方法

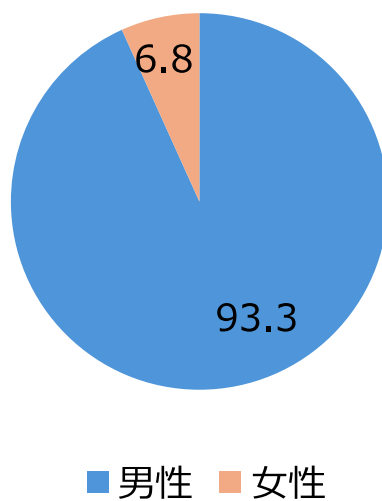
2024年2月に全国の私立大学を設置する学校法人の理事長に対して郵送法でアンケートを実施した。東京大学の研究倫理審査を受けたうえで、アンケートを実施し、調査票の配布・回収業務は一般社団法人輿論科学協会に委託した。葉書および電話での督促を行った。全国の学校法人理事長574名に1票ずつ郵送し、163名からの回答があった。回収率は28.4%であった。調査票は郵送したが、回収率を高めるための工夫として、回答は紙形式とWEB形式の両方を採用し、紙(郵送)83票、WEB80票であった。調査票は2024年2月8日に投函し、2月28日を回答期限としたが、回答期限延長の申し出もあり、3月18日まで回収を行う形で調査会社に委託したが、その後に数票の調査票が届き、こちらで追加入力を行った。

## 第1章 回答者について

### 1. プロフィール

#### (1)性別

本調査にご協力いただいた学校法人理事長の性別を尋ねたところ、「男性」が93.3%、「女性」が6.8%であった(図 1-1)。

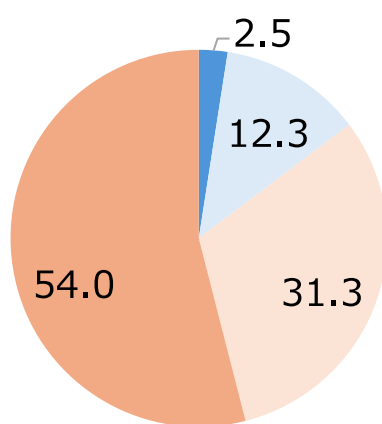


N=163

図 1-1 理事長の性別

(2)年齢

学校法人理事長の年齢区分を尋ねたところ、「70 歳代以上」が最も多く 54.0%であった。次いで「60 歳代」が 31.3%、「50 歳代」が 12.3%となり、「50 歳代未満」は 2.5%であった(図 1-2)。



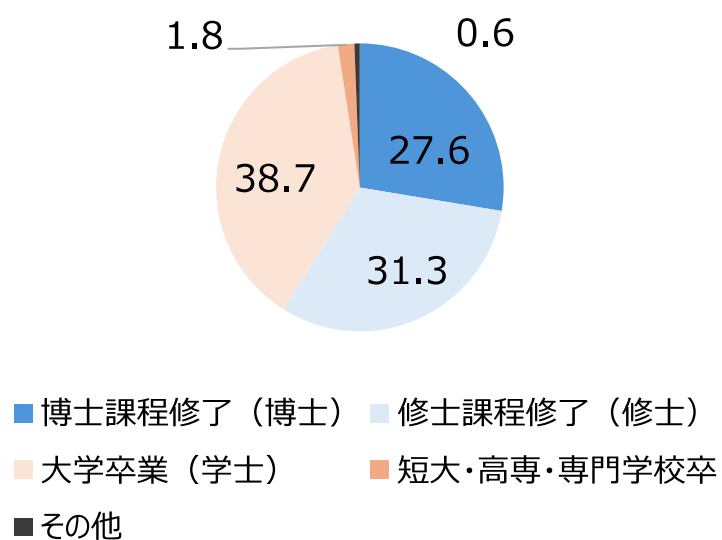
■ 50歳代未満 ■ 50歳代 ■ 60歳代 ■ 70歳代以上

N=163

図 1-2 理事長の年齢区分

### (3)最終学歴(学位)

学校法人理事長の最終学歴を尋ねたところ、大学卒業(学士)が最も多く 38.7%であった。次いで修士課程修了(修士)が31.3%、博士課程修了(博士)が27.6%となり、短大・高専・専門学校卒は1.8%であった(図 1-3)。



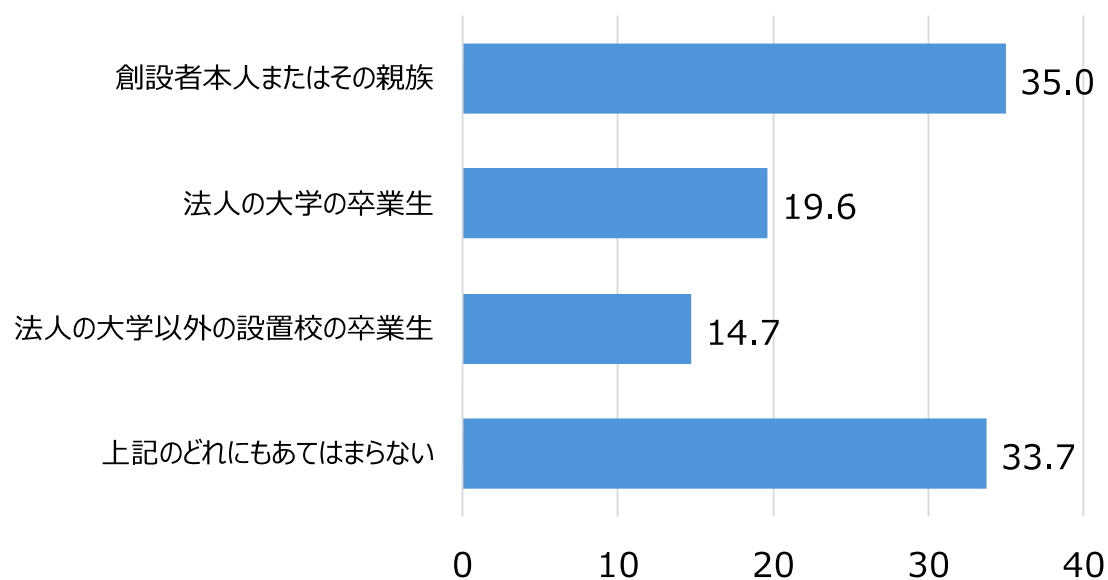
N=163

図 1-3 理事長の最終学歴(学位)



#### (4)貴法人との関係

学校法人理事長と法人との関係を尋ねたところ(複数回答可)、創設者法人またはその親族が最も多く 35.0%であった。次いで上記のどれにもあてはまらないが 33.7%となり、法人の大学の卒業生が 19.6%であった。また法人の大学以外の設置校の卒業生は最も少なく、14.7%であった(図 1-4)。



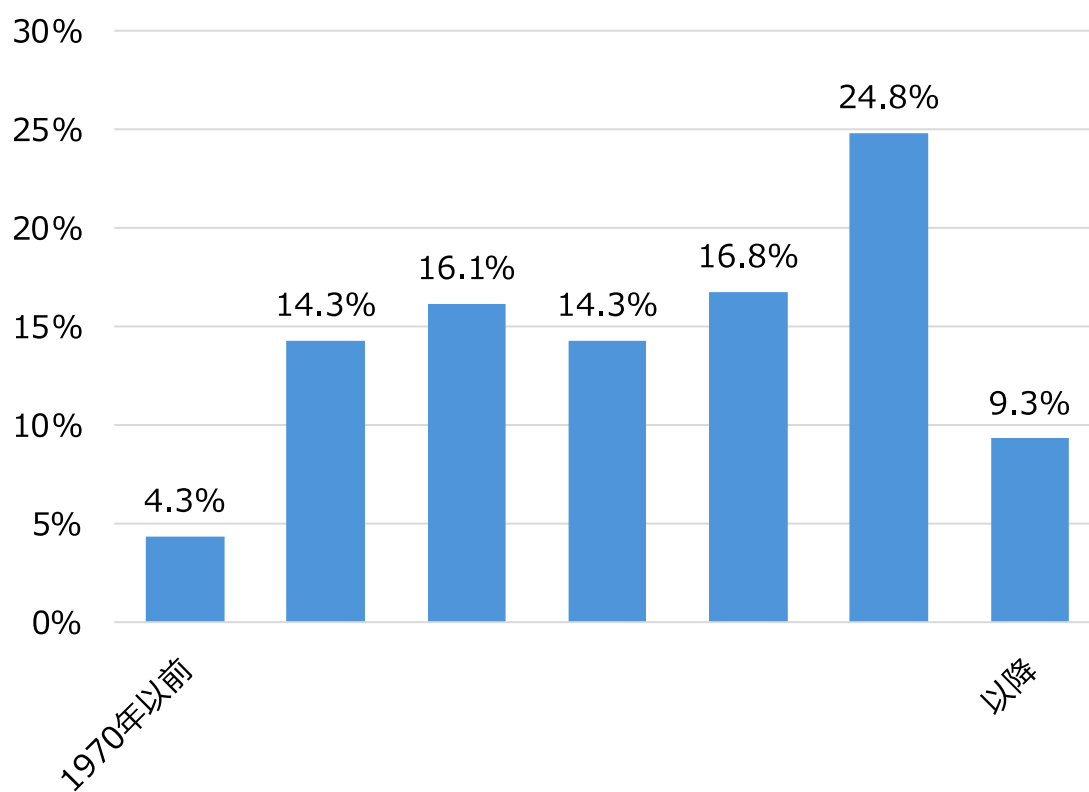
N=163

図 1-4 理事長と法人との関係(複数回答)

## 2. 現在の職務

### (1) 現法人で勤務を開始した年

学校法人理事長に現法人で勤務を開始した年を尋ねたところ、「2011-2020 年」が最も多く 24.8%であった。次いで「2001-2010 年」が 16.8%、「1981-1990 年」が 16.1%となり、「1971-1980 年」と「1991-2000 年」がともに 14.3%であった。「2021 年以降」は 9.3%で、「1970 年以前」は 4.3%であった(図 1-5)。



N=161

図 1-5 現法人で勤務を開始した年

## (2) 理事長に就任した年

学校法人理事長に現在の理事長職に就任した年を尋ねたところ、「2011-2020 年」が最も多く 38.6%であった。次いで「2021 年以降」が 33.5%であり、「2001-2010 年」は 18.4%であった。「1991-2000 年」は 8.2%、「1990 年以前」は 1.3%であった(図 1-6)。

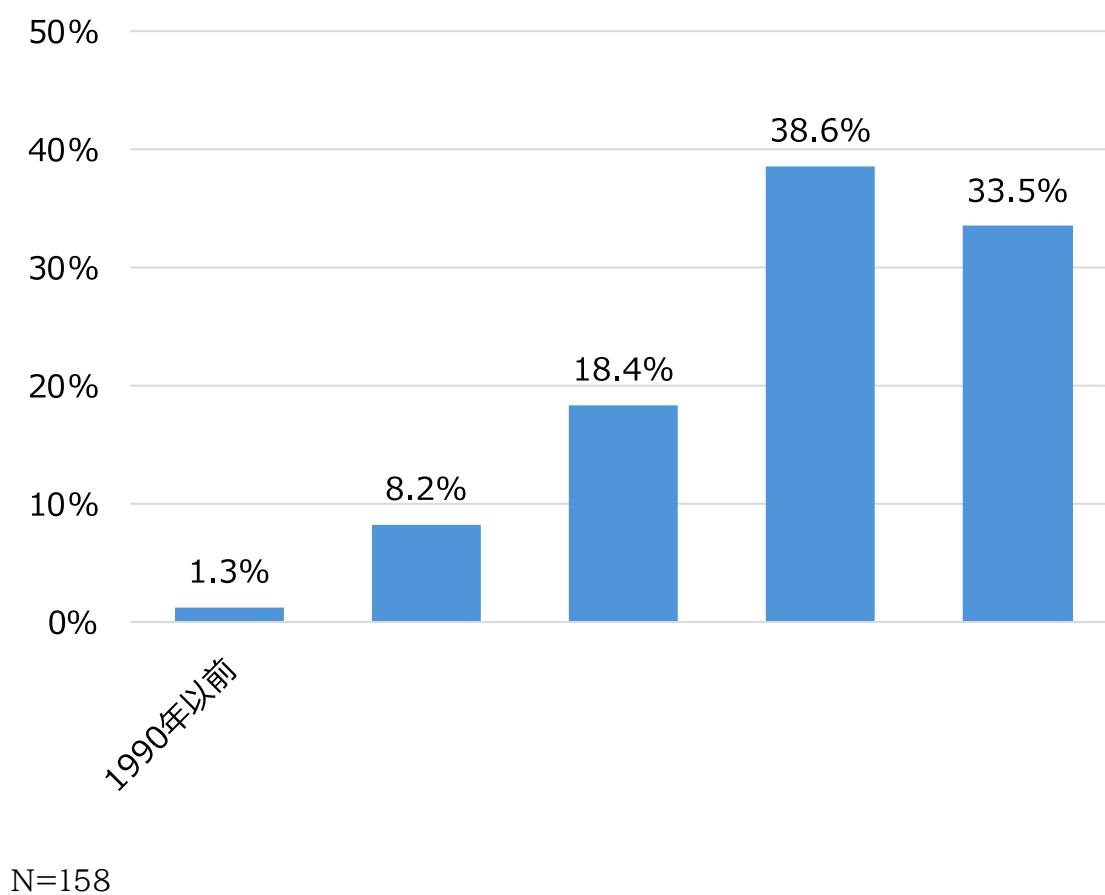
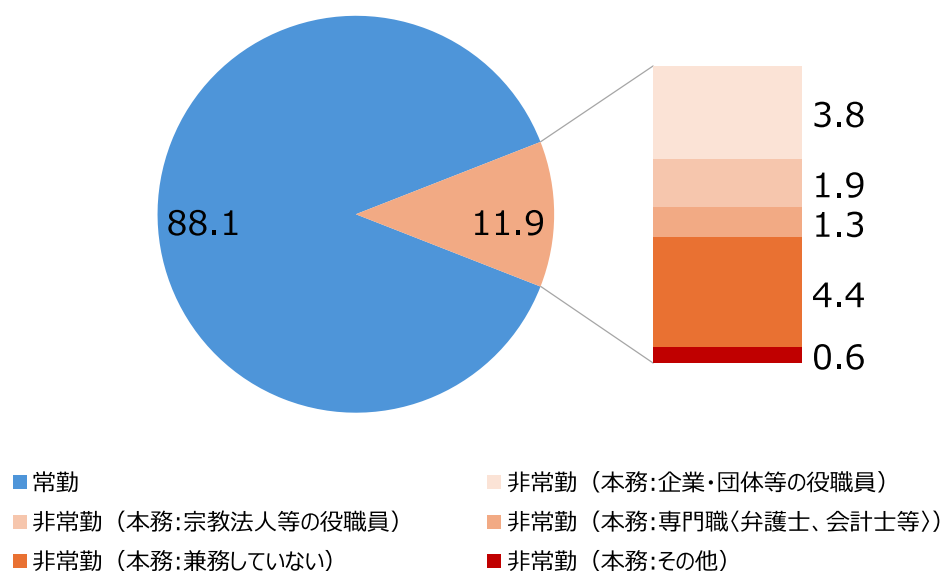


図 1-6 理事長に就任した年

### (3)勤務形態及び非常勤と回答した方の本務

学校法人理事長に勤務形態を尋ねたところ、常勤が 88.1%、非常勤が 11.9%であった。そのうち勤務形態で非常勤と回答された方の本務の内訳を尋ねたところ、「兼務していない」が最も多く 4.4%であった。次いで「企業・団体等の役職員」が 3.8%であり、「宗教法人等の役職員」が 1.9%、「専門職(弁護士、会計士等)」が 1.3%であった(図 1-7)。



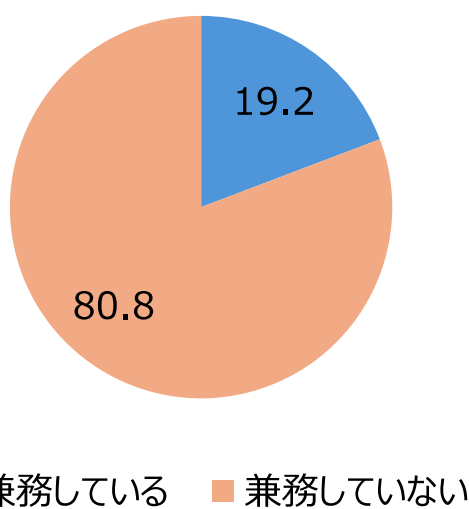
N=160

\*数字は%

図 1-7 勤務形態及び非常勤と回答された方の本務

(4)設置大学の学長との兼務状況

学校法人理事長に設置大学の学長との兼務状況を尋ねたところ、兼務しているが 19.2%、兼務していないが 80.8%であった(図 1-8)。



N=156

図 1-8 設置大学の学長との兼務状況

### 3. これまでの経歴

#### (1) これまでに経験した経歴

学校法人理事長にこれまでに経験した経歴を尋ねたところ、「学長兼務あり」と「学長兼務なし」とともに「自法人の教員」が最も多く、順に 86.7%、48.4%であった。次点は異なり、「学長兼務あり」では「上記以外の外部有識者、その他」で 40.0%、「学長兼務なし」では「企業人・団体職員」で 42.1%であった(図 1-9)。

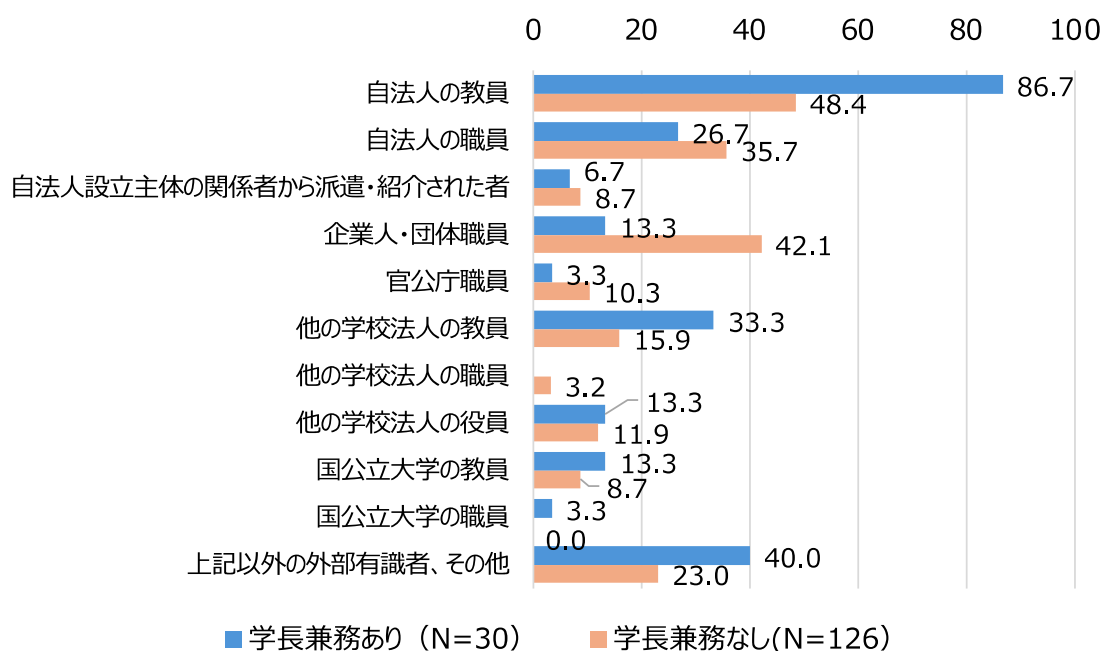


図 1-9 これまでに経験した経歴(複数回答)

(2) これまでに経験した経歴のうち最も年数の長いもの

学校法人理事長にこれまでに経験した経歴を尋ねたところ、「学長兼務あり」と「学長兼務なし」ともに「自法人の教員」が最も多く、順に 65.5%、35.0%であった。次点は異なり、「学長兼務あり」では「自法人の職員」で10.3%、「学長兼務なし」では「企業人・団体職員」で25.2%であった(図 1-10)。

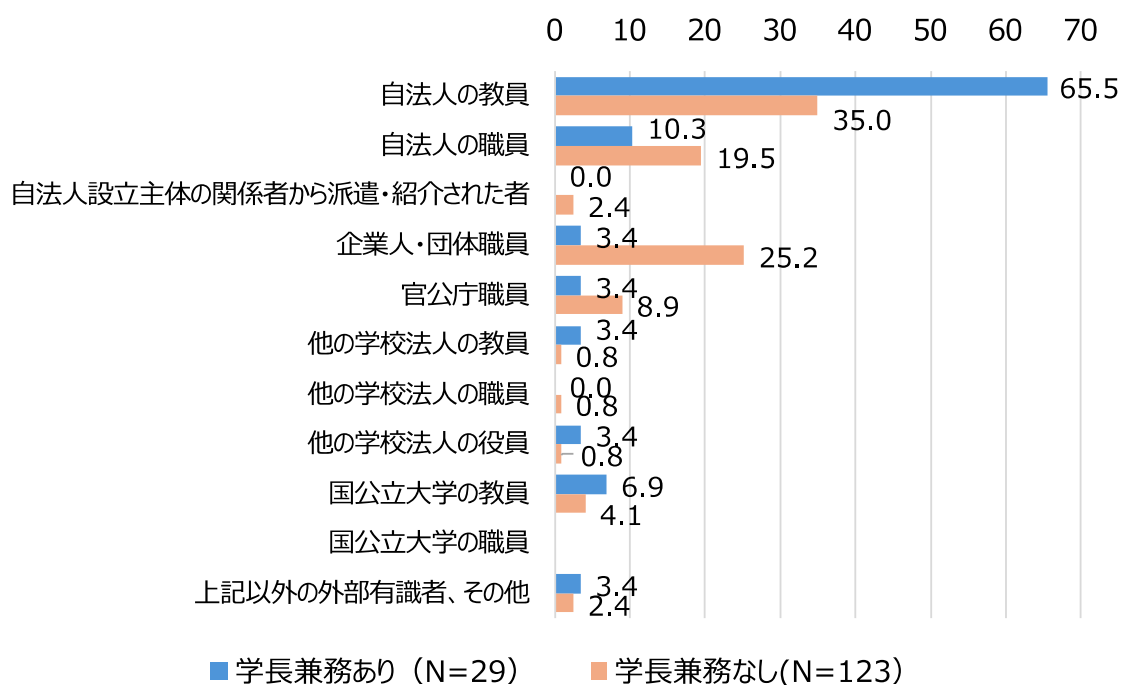


図 1-10 これまでに経験した経歴のうち最も長いもの

#### 4. 勤務法人への出校頻度

学校法人理事長に勤務法人への出校頻度を尋ねたところ、「学長兼務あり」では、「ほぼ毎日」がほとんどを占め、96.7%であった。他方で「学長兼務なし」では、「ほぼ毎日」が最も多く73.0%、次いで「週の半分程度」が15.9%であった(図 1-11)。

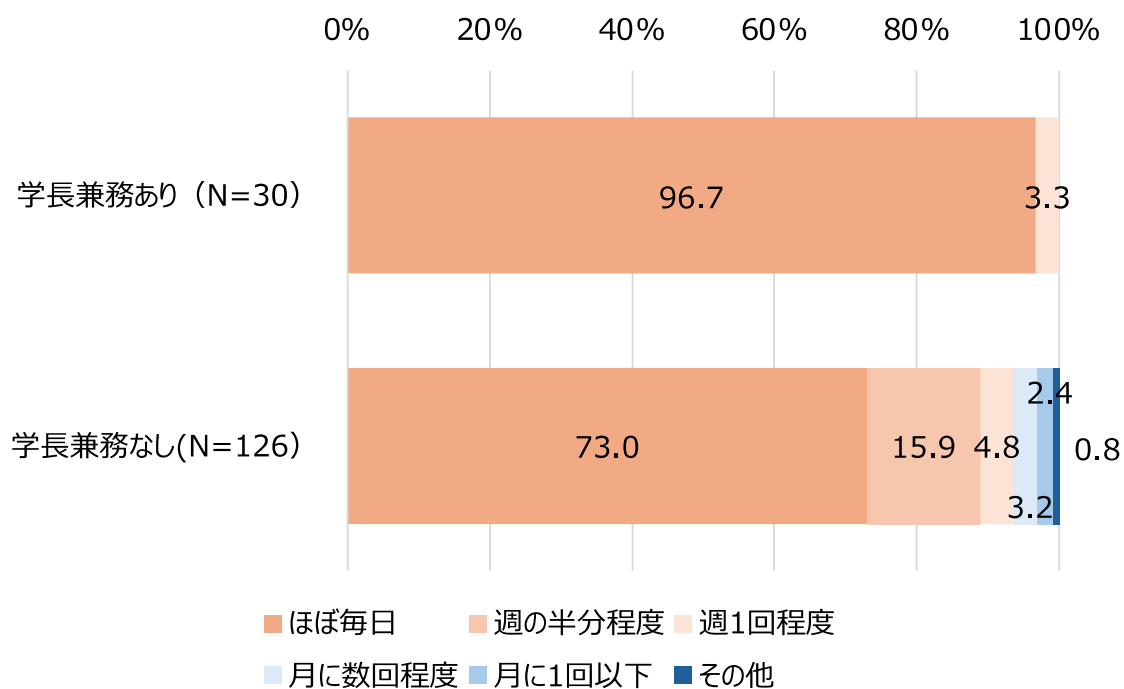


図 1-11 勤務法人への出校頻度



## 第2章 経営状況(主に大学)

### 1. 大学の規模

学校法人理事長に当該大学の在籍学生数(大学院生を含む)を尋ねたところ、「学長兼務あり」では「1,000人未満」が最も多く46.7%であり、次いで「1,000人～3,000人未満」の26.7%であった。他方で「学長兼務なし」では「1,000人～3,000人未満」が最も多く33.3%であり、次いで「1,000人未満」の19.8%であった(図2-1)。

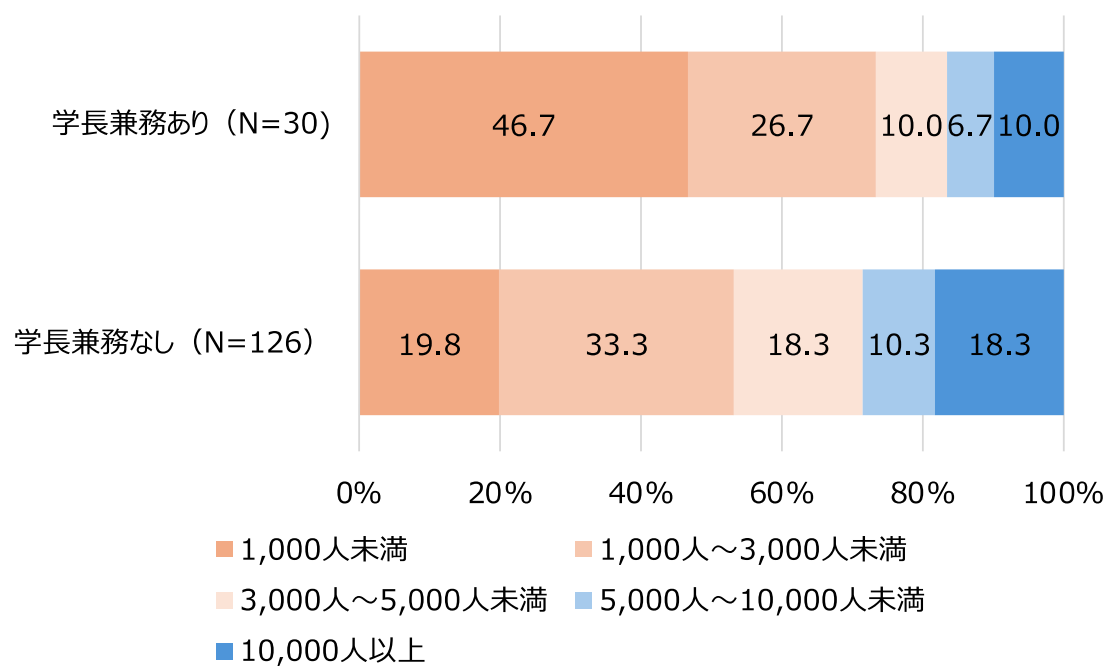


図2-1 回答者の大学の在籍学生数(大学院生を含む)

## 2. 経営上の課題

### (1) 学生募集の状況

学校法人理事長に経営上の課題のうち「学生募集の状況」を尋ねたところ、小規模大学ほど「大いにあてはまる」と回答した割合が多い傾向を確認できた。とりわけ「1,000 人未満」、「1,000 人～3,000 人未満」の大学では、「大いにあてはまる」と「あてはまる」とで、ほぼ 100% を占めた(図 2-2)。

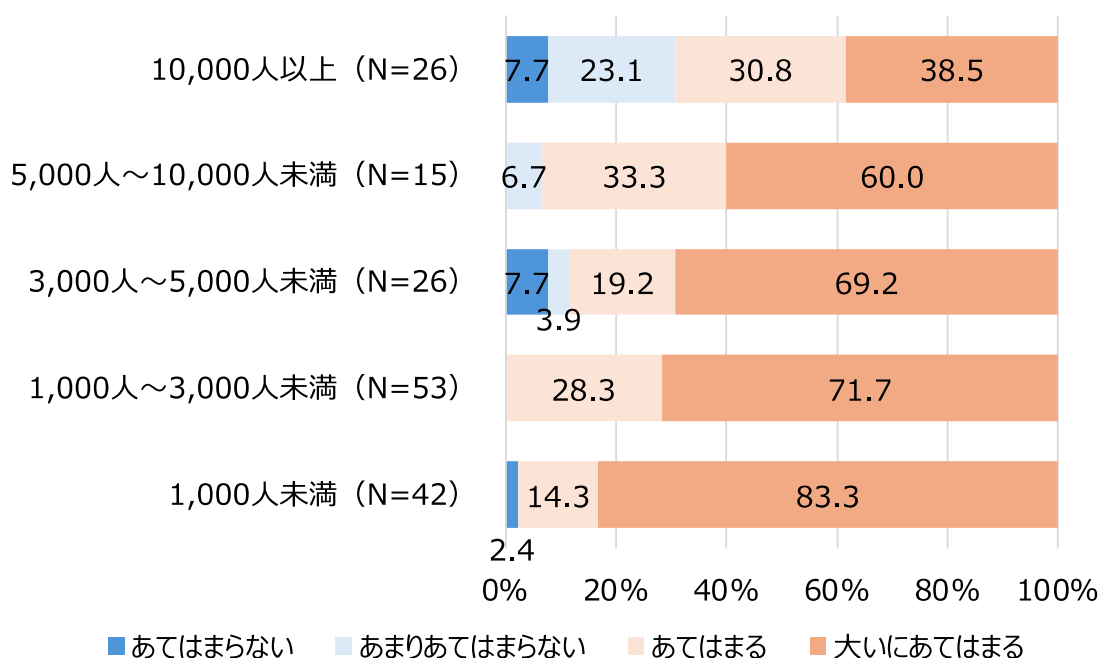


図 2-2 経営上の課題: 学生募集の状況

## (2)教育の質保証・向上

学校法人理事長に経営上の課題のうち「教育の質保証・向上」を尋ねたところ、大学の規模にあまり関係なく、「大いにあてはまる」と「あてはまる」とで、90%前後を占めた。小規模大学から大規模大学まで総じて教育の質保証・向上を経営課題として認識している実態が確認された(図2-3)。

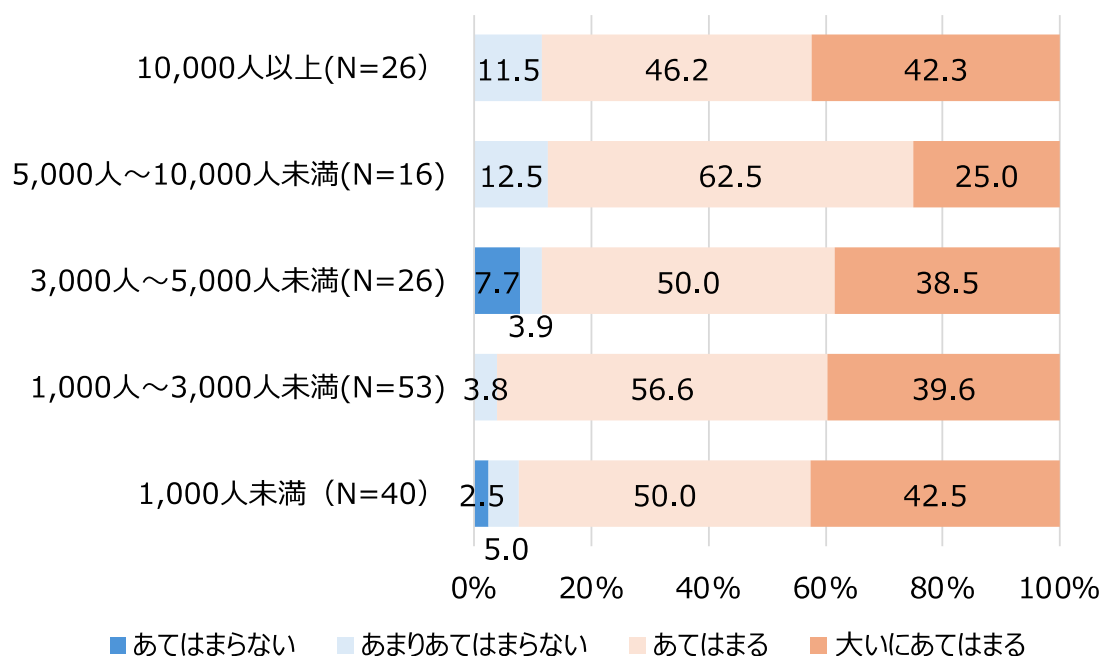


図 2-3 経営上の課題:教育の質保証・向上

### (3)学部・学科の改組・新設

学校法人理事長に経営上の課題のうち「学部・学科の改組・新設」を尋ねたところ、「5,000人～10,000人未満」の大学で、「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計が100%となった。その他の規模では総じてあまり差が見られず、「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計は65%～77%で分布していた(図2-4)。

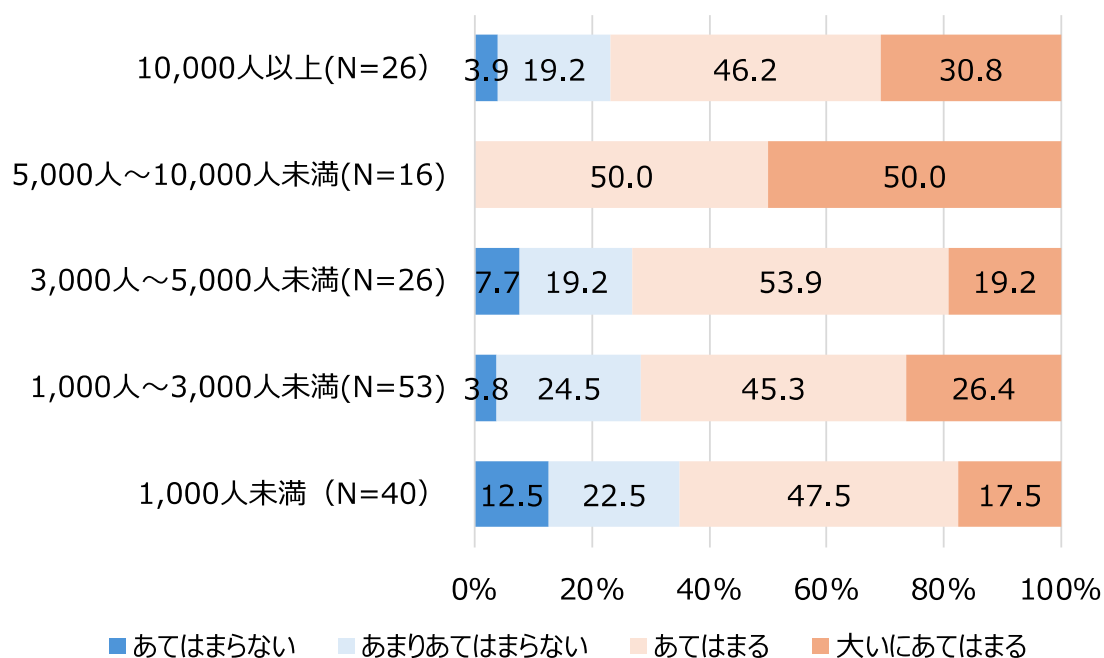


図2-4 経営上の課題:学部・学科の改組・新設

#### (4)国際化やDX化への対応

学校法人理事長に経営上の課題のうち「国際化やDX化への対応」を尋ねたところ、「5,000人～10,000人未満」や「10,000人以上」の大学で、「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計が90%を超えた。他方で5,000人未満の大学では、どの区分でも「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計が80%程度であった(図2-5)。

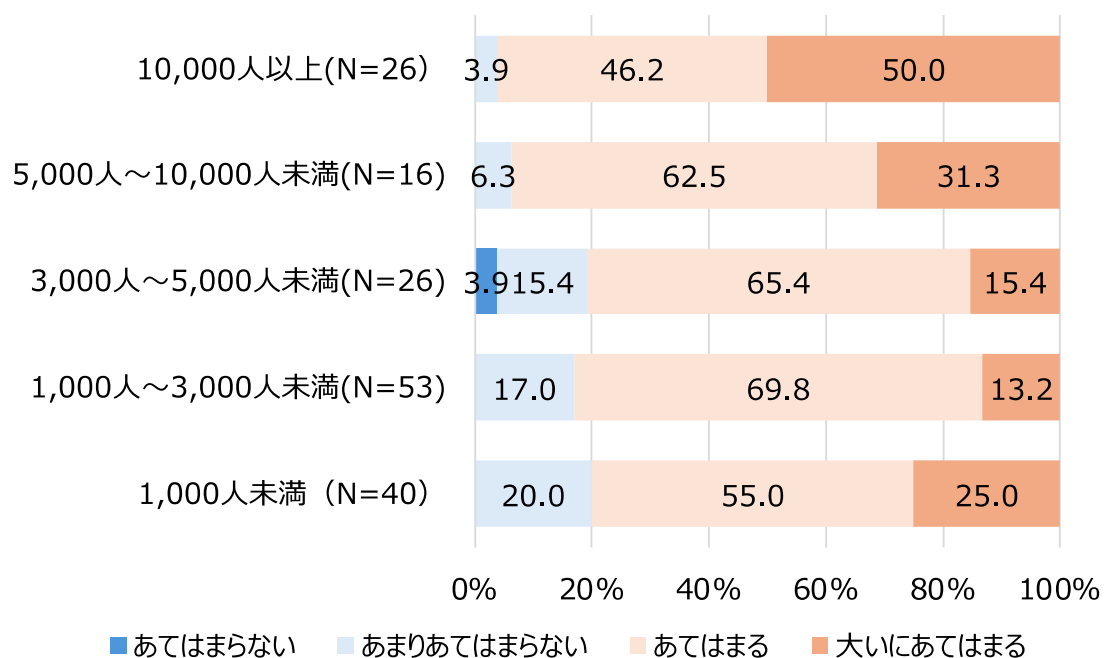


図2-5 経営上の課題:国際化やDX化への対応

### (5) 施設設備の整備や更新を行う余裕の無さ

学校法人理事長に経営上の課題のうち「施設設備の整備や更新を行う余裕の無さ」を尋ねたところ、「1,000人～3,000人未満」の大学のみ77.4%と7割を超えた。他の規模では、「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計が53.9%～65.8%の間で分布していた(図2-6)。

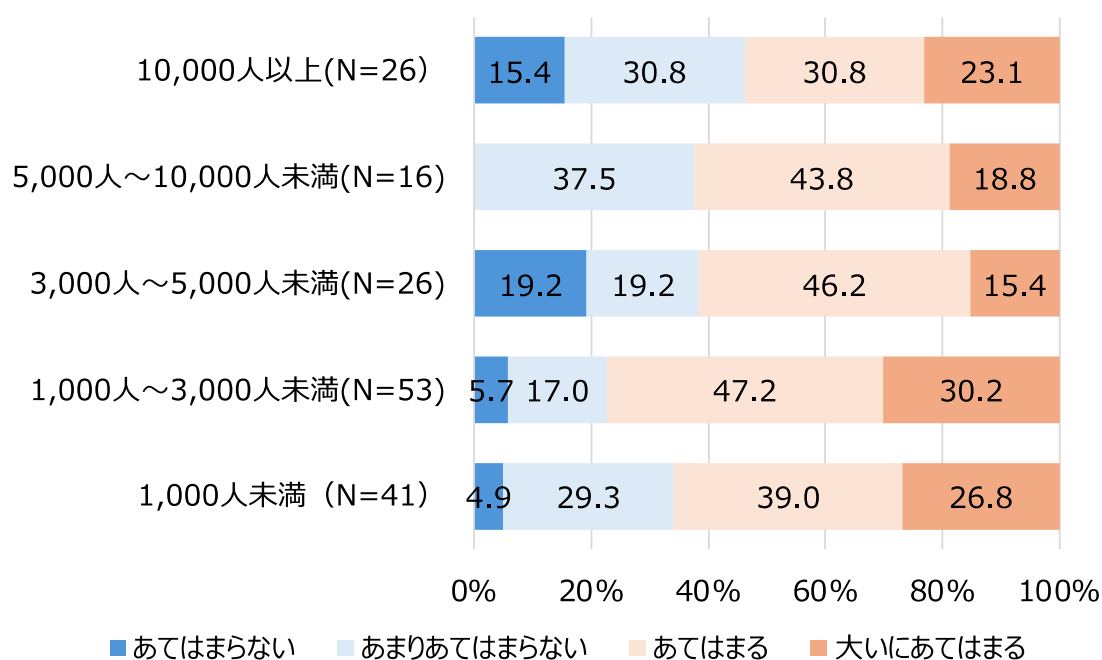


図 2-6 経営上の課題:施設設備の整備や更新を行う余裕の無さ

### (6)人件費の削減

学校法人理事長に経営上の課題のうち「人件費の削減」を尋ねたところ、10,000 人未満の大学では、「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計が、69.2%～75%の間で分布していた。他方で「10,000 人以上」の大学では、「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計が、46.1%に留まり、「あてはまらない」と「あまりあてはまらない」との合計が53.9%であった(図 2-7)。

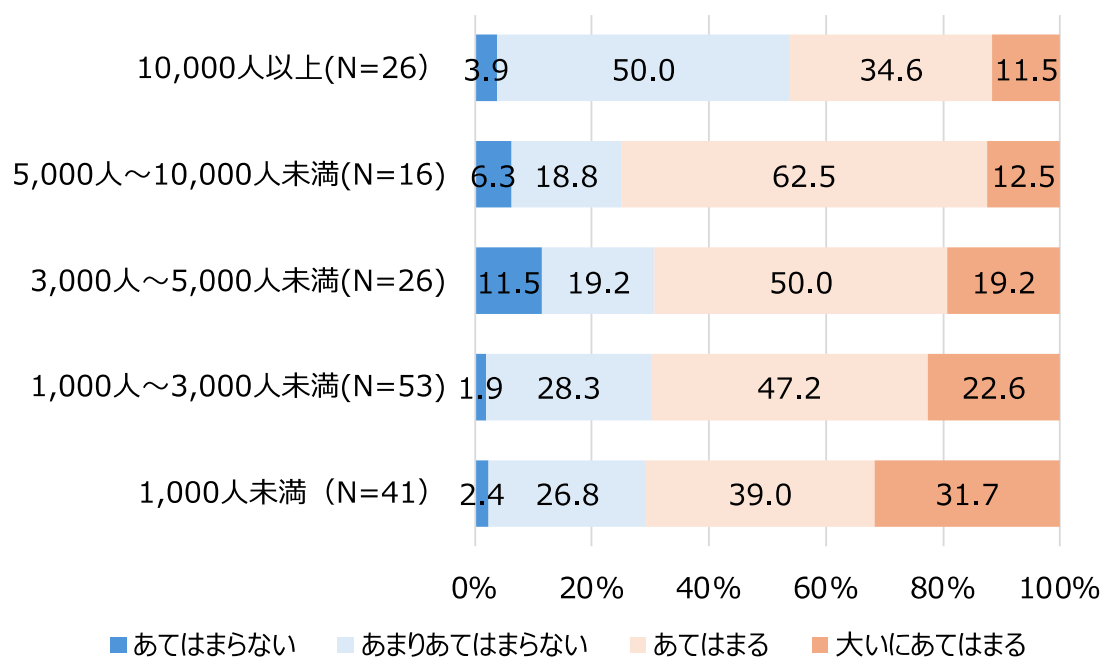


図 2-7 経営上の課題：人件費の削減

### (7)教員の教育研究能力

学校法人理事長に経営上の課題のうち「教員の教育研究能力」を尋ねたところ、「3,000 人～5,000 人未満」の大学で「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計が最も大きく、92.3%となった。次いで「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計が大きかったのは、「10,000 人以上」の大学で88.4%であった(図 2-8)。

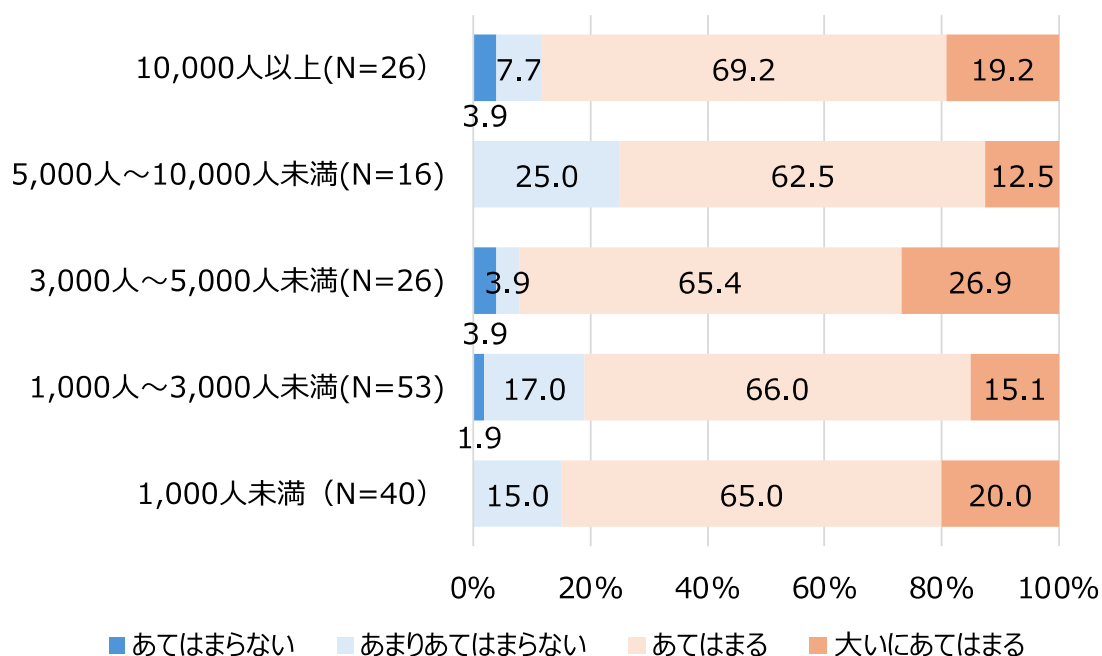


図 2-8 経営上の課題:教員の教育研究能力



(8)私立学校法改正(令和5年改正)への対応

学校法人理事長に経営上の課題のうち「私立学校法改正(令和5年改正)への対応」を尋ねたところ、「5,000人～10,000人未満」の大学で「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計が最も大きく、87.6%となった。他の規模では、「大いにあてはまる」と「あてはまる」との合計が65.9%～77.3%の間で分布していた(図2-9)。

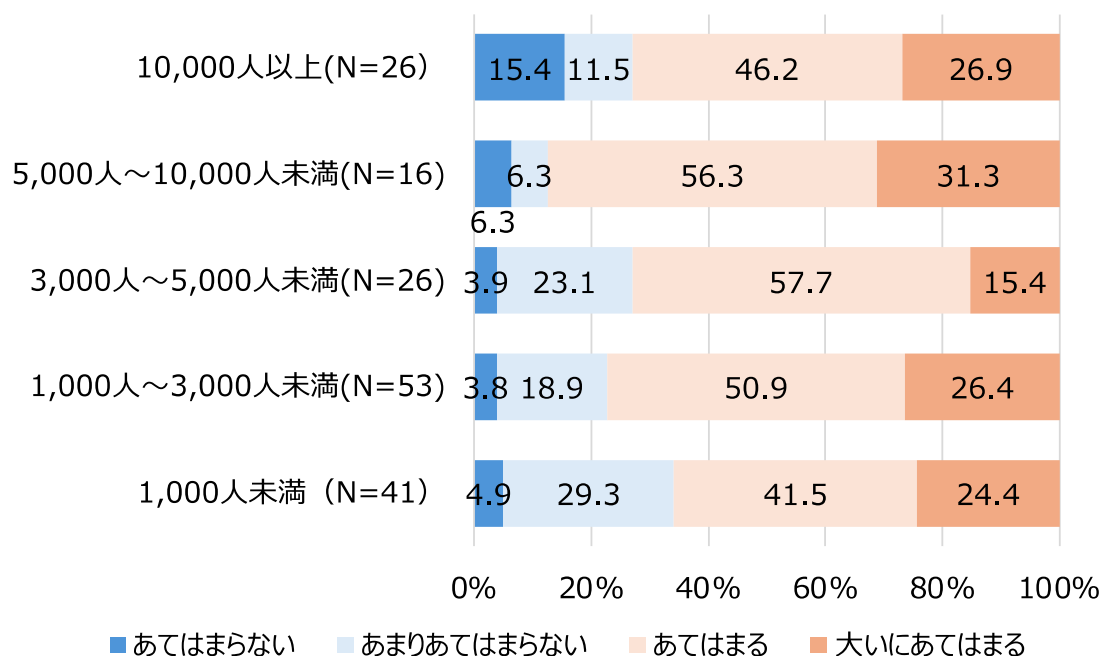


図2-9 経営上の課題:私立学校法改正(令和5年改正)への対応

### 3. コミュニケーションの頻度

#### (1)理事会のメンバーとのコミュニケーション

学校法人理事長に「理事会のメンバー」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「週2-3回以上」と回答した割合が最も大きかったのは「10,000人以上」の大学で、46.2%であった。「10,000人以上」の大学では、「週2-3回以上」に、「月2-3回程度」と「月に1回」とを加えるとその合計が100%となっていた。他方で「1,000人未満」や「1,000人～3,000人未満」の大学では、「年数回」が順に22.0%、32.1%であった(図2-10)。

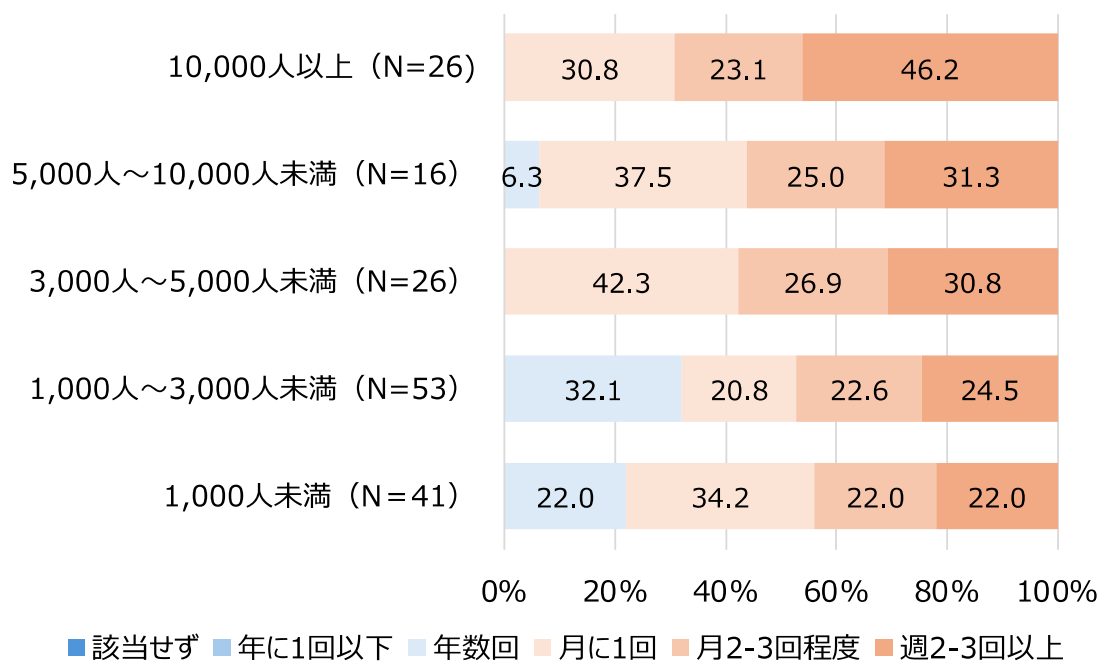
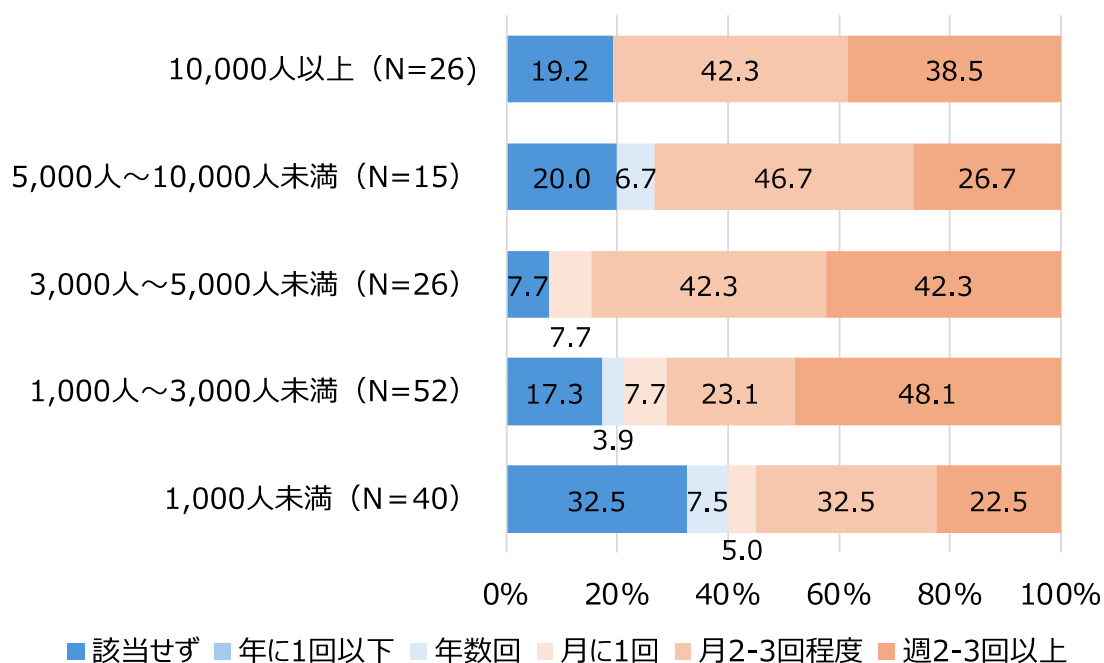


図2-10 コミュニケーションの頻度:理事会のメンバー

## (2)学長とのコミュニケーション

学校法人理事長に「学長」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「週 2-3 回以上」と回答した割合が最も大きかったのは「1,000 人～3,000 人未満」の大学で、48.1%であった。「3,000 人～5,000 人未満」の大学では、「週 2-3 回以上」に「月 2-3 回程度」を加えると、84.6%となった(図 2-11)。



(注)学長兼務の場合は「該当せず」を選択

図 2-11 コミュニケーションの頻度:学長

### (3)法人の事務局長とのコミュニケーション

学校法人理事長に「法人の事務局長」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「週 2-3 回以上」と回答した割合が最も大きかったのは「1,000 人未満」の大学で、87.2%であった。ただしどの規模でも「週 2-3 回以上」と回答した割合は大きく、62.5%～87.2%の間で分布していた(図 2-12)。

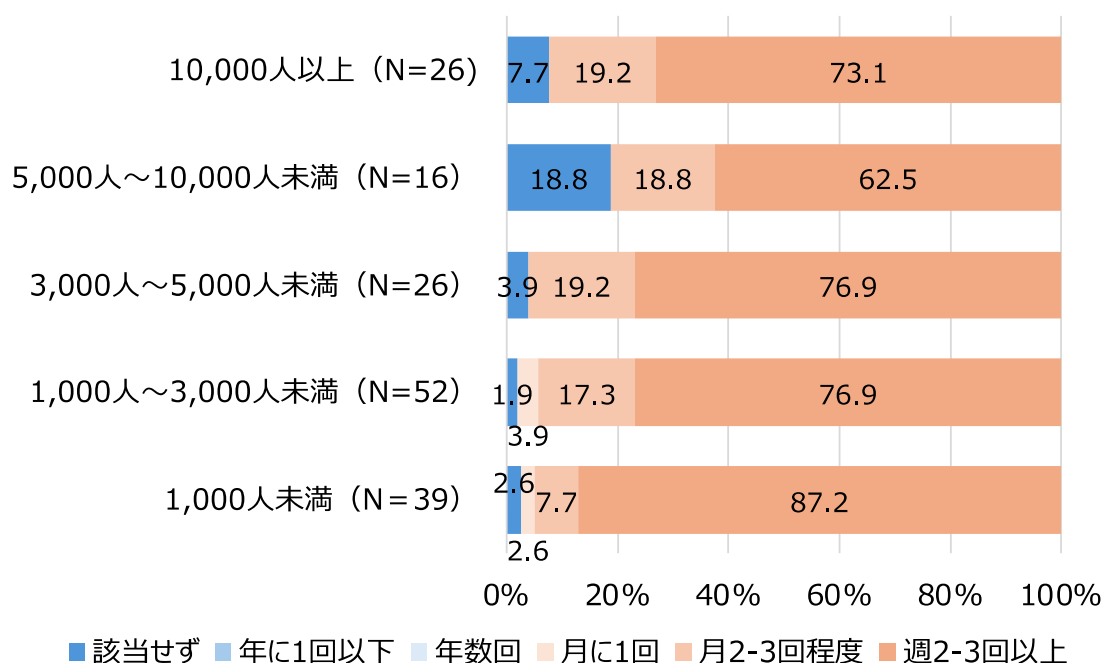


図 2-12 コミュニケーションの頻度:法人の事務局長

#### (4)大学の事務局長とのコミュニケーション

学校法人理事長に「大学の事務局長」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「週 2-3 回以上」と回答した割合が最も大きかったのは「1,000 人未満」の大学で、73.8%であった。「週 2-3 回以上」では規模による違いが確認でき、「5,000 人～10,000 人未満」が 56.3%、「1,000 人～3,000 人未満」が 50.9%であったのに対し、「10,000 人以上」では 42.3%、「3,000 人～5,000 人未満」では 38.5%であった(図 2-13)。

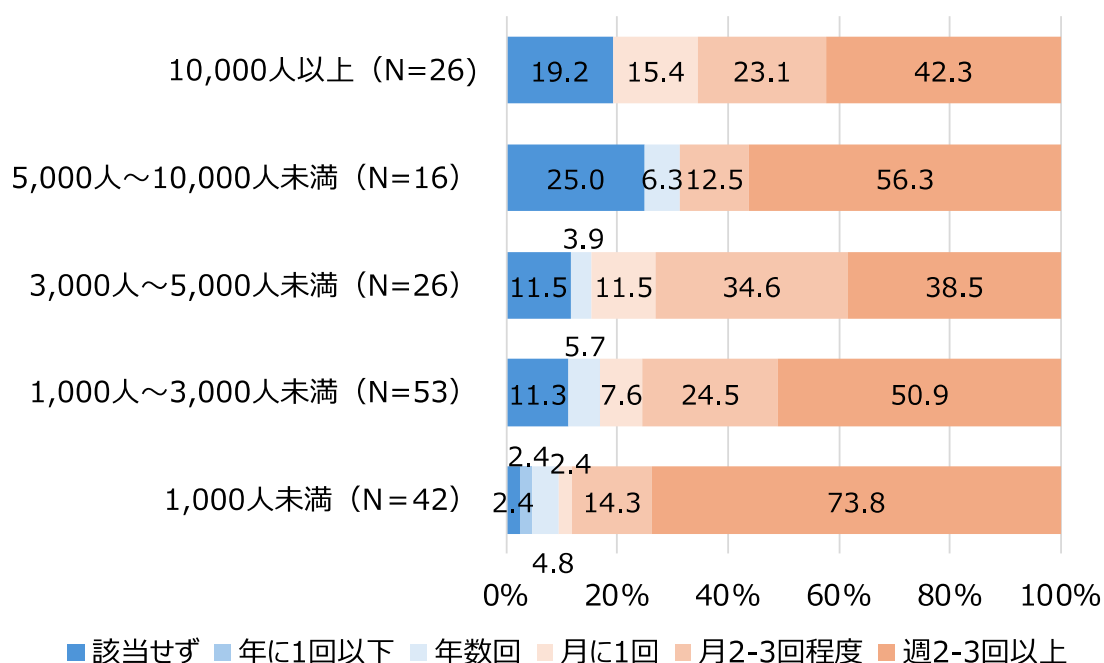


図 2-13 コミュニケーションの頻度:大学の事務局長

### (5) 部局長とのコミュニケーション

学校法人理事長に「部局長(学部長、研究所長等)」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「週 2-3 回以上」と回答した割合が最も大きかったのは「1,000 人未満」の大学で、26.8%であった。「10,000 人以上」の大学では、「週 2-3 回以上」の回答が見られなかった。どの規模においても「月 2-3 回程度」が多くを占めていた(図 2-14)。

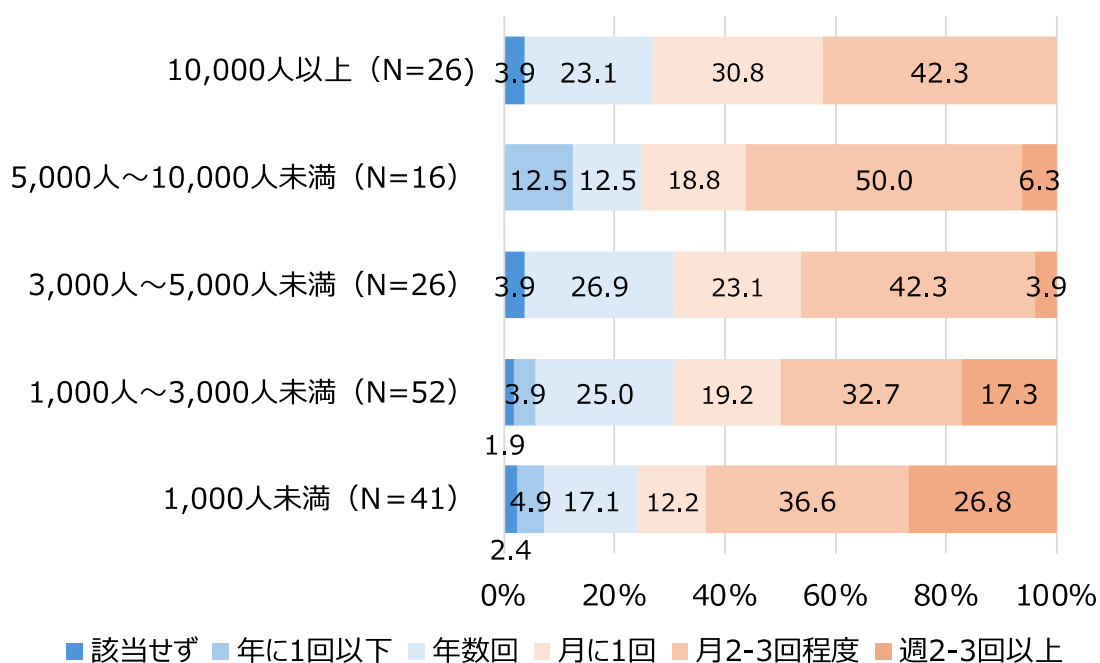


図 2-14 コミュニケーションの頻度:部局長(学部長、研究所長等)

(6)管理職級職員とのコミュニケーション

学校法人理事長に「管理職級職員(部課長等)」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「週 2-3 回以上」と回答した割合が最も大きかったのは「10,000 人以上」の大学で、50.0%であった。また「10,000 人以上」の大学や、「5,000 人～10,000 人未満」の大学では、「週 2-3 回以上」と「月 2-3 回以上」との合計が 80%を超えていた(図 2-15)。

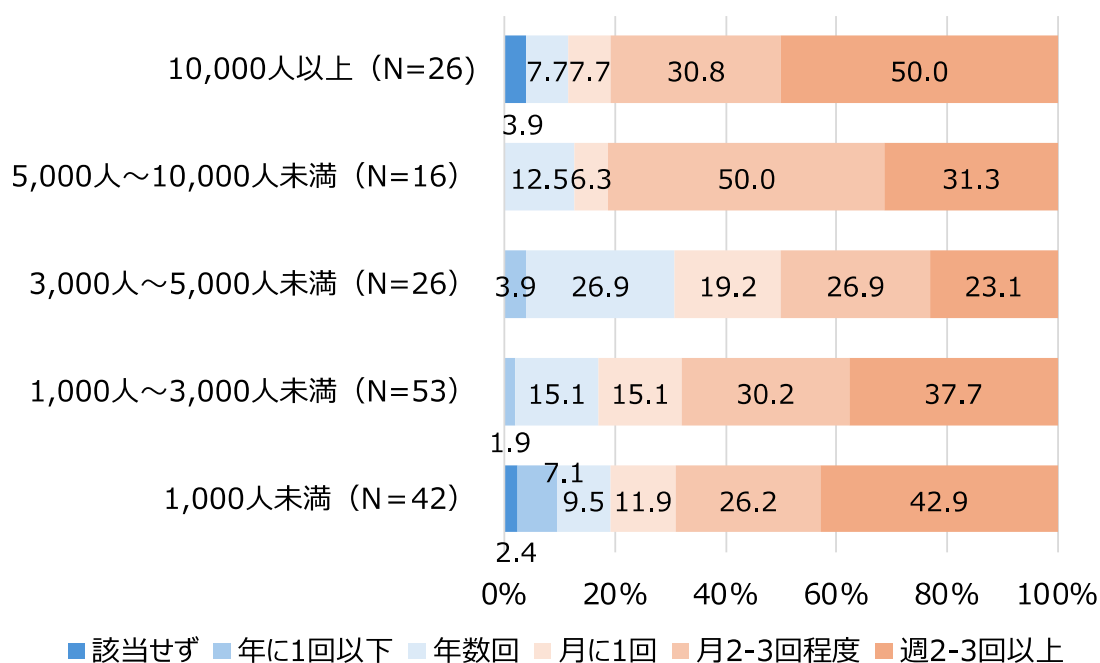


図 2-15 コミュニケーションの頻度:管理職級職員(部課長等)

(7) 公的機関関係者とのコミュニケーション

学校法人理事長に「公的機関関係者(文科省、県等)」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「5,000人～10,000人未満」の大学のみ、「月に1回」が31.3%と多くを占めていた。全体的に「公的機関関係者」とのコミュニケーション頻度は、「年数回」や「年に1回以下」が多くを占めていた(図2-16)。

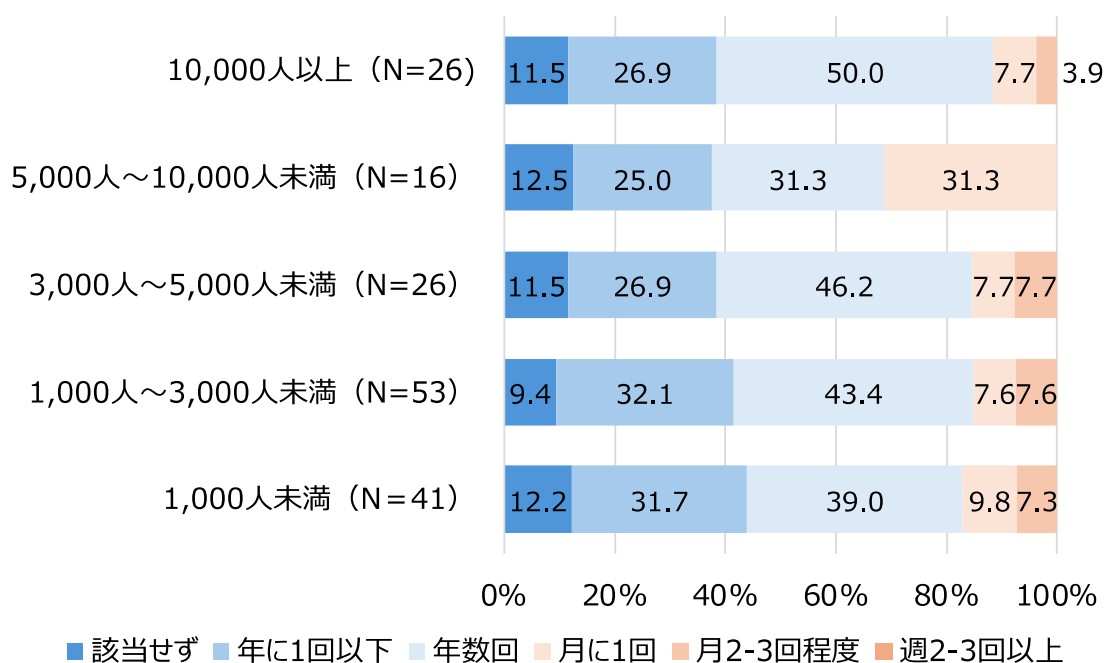


図 2-16 コミュニケーションの頻度:公的機関関係者(文科省、県等)



(8)他大学の役職者とのコミュニケーション

学校法人理事長に「他大学の役職者」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「月に1回」、「月 2-3 回程度」と回答した割合の合計が最も大きかったのは、「5,000 人～10,000 人未満」で 43.8%であった。その他の規模では、「他大学の役職者」とのコミュニケーション頻度は、「年数回」や「年に1回以下」が多くを占めていた(図 2-17)。

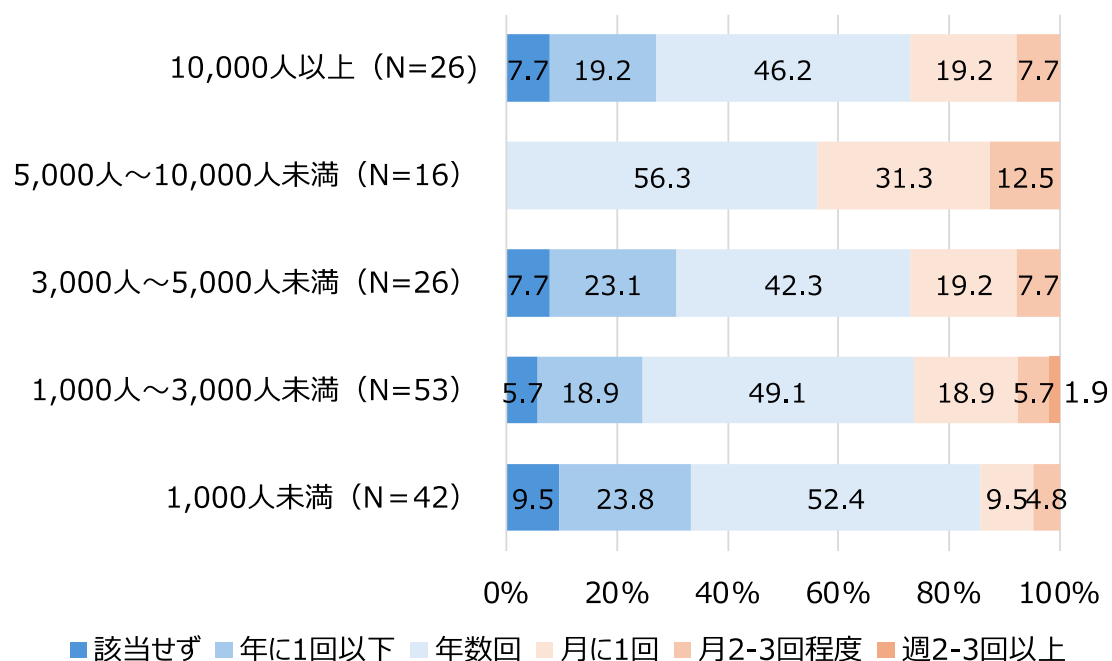


図 2-17 コミュニケーションの頻度:他大学の役職者

(9) 卒業生・卒業生団体とのコミュニケーション

学校法人理事長に「卒業生・卒業生団体」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「5,000人～10,000人未満」の大学や、「10,000人以上」の大学では、「月に1回」、「月2-3回程度」、「週2-3回以上」と回答した割合の合計が順に56.3%、61.6%であった。他方で残りの3つの規模では、「年数回」や「年に1回以下」が多くを占めていた(図2-18)。

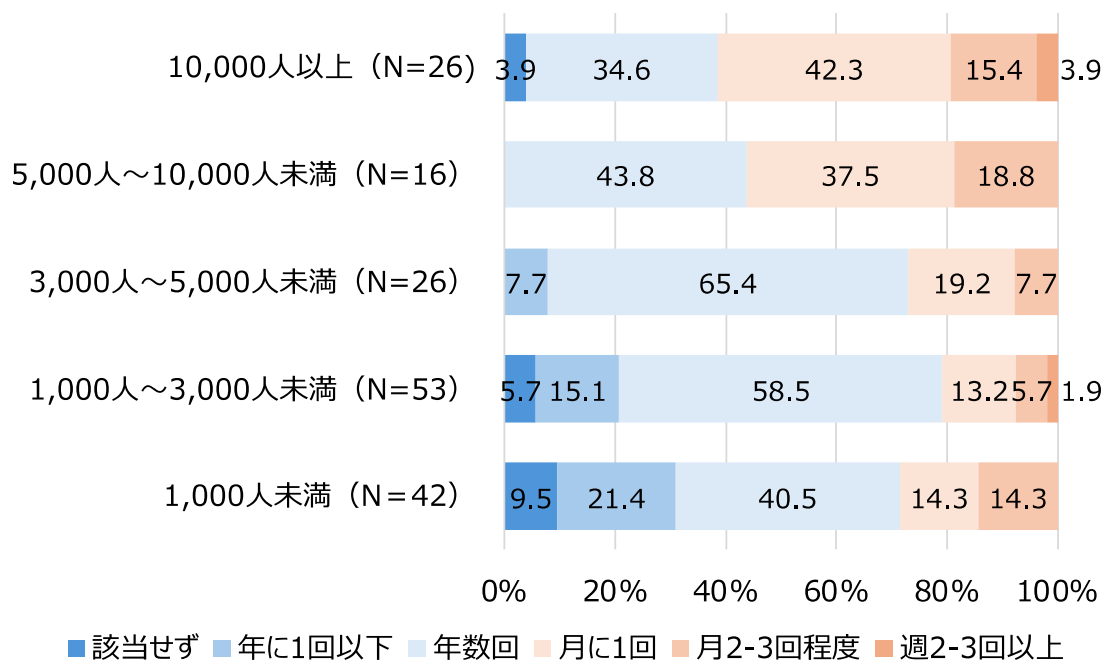


図2-18 コミュニケーションの頻度:卒業生・卒業生団体

(10)地元企業とのコミュニケーション

学校法人理事長に「地元企業」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「月に1回」、「月2-3回程度」、「週2-3回以上」と回答した割合の合計が最も大きかったのは「1,000人未満」で、39.0%であった。その他の規模では、15.4%~30.8%で分布していた。なお全体的には、「年数回」や「年に1回以下」が多くを占めていたことが確認できる(図2-19)。

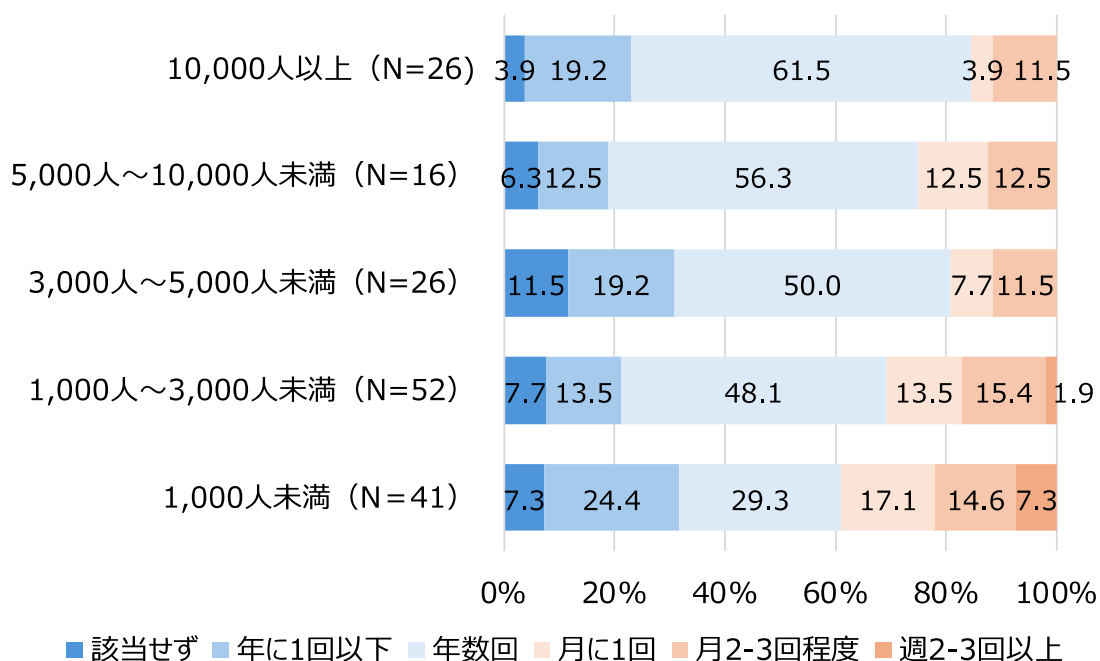


図2-19 コミュニケーションの頻度:地元企業

(11)高等学校関係者とのコミュニケーション

学校法人理事長に「高等学校関係者」とのコミュニケーション頻度を尋ねたところ、「週 2-3 回以上」が確認できたのは、「1,000 人未満」の大学や、「1,000 人～3,000 人未満」の大学といった比較的小規模の大学だけであった。「月に 1 回」、「月 2-3 回程度」、「週 2-3 回以上」が占める割合が最も大きかったのは「1,000 人未満」の大学で、42.9%であり、次いで「1,000 人～3,000 人未満」の大学で、35.9%であった。「5,000 人～10,000 人未満」の大学や「10,000 人以上」の大学でも、「月に 1 回」、「月 2-3 回程度」で 30%を超えていた(図 2-20)。

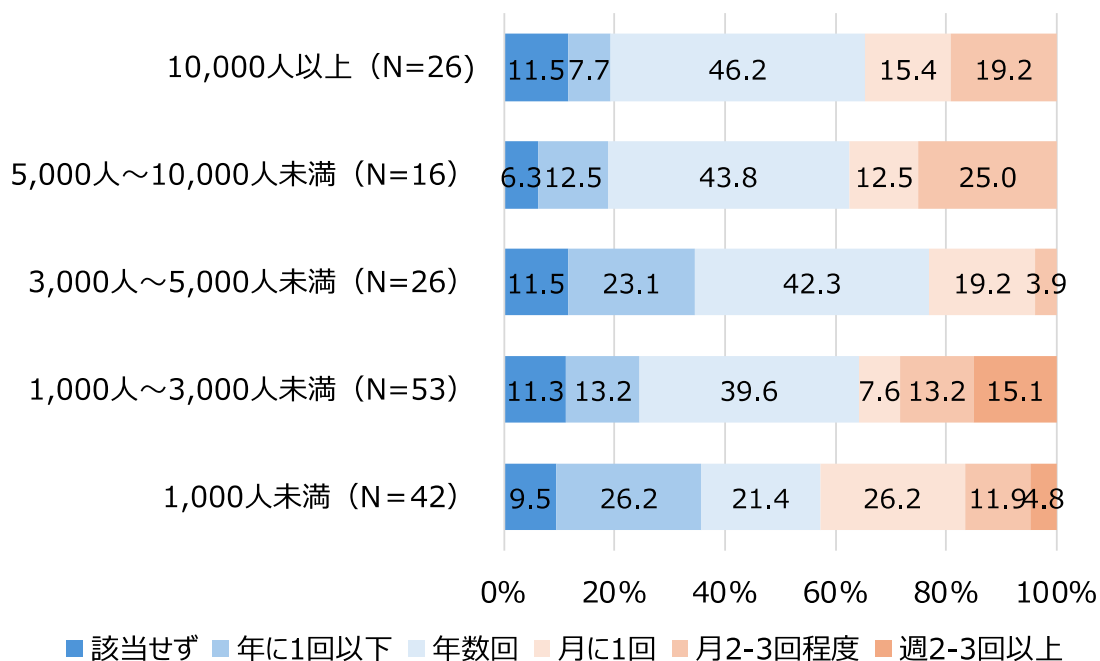


図2-20 コミュニケーションの頻度:高等学校関係者

#### 4. この10年間での変化と今後の方針

##### (1)本務教員数

学校法人理事長におよそこの10年間で「本務教員数」にどのような変化があったかを尋ねたところ、「10,000人以上」の大学で84.6%が「増加した」と回答した。他方で「1,000人未満」、「1,000人～3,000人未満」、「3,000人～5,000人未満」の大学では、順に22.0%、13.2%、19.2%が「減少した」と回答した(図2-21)。

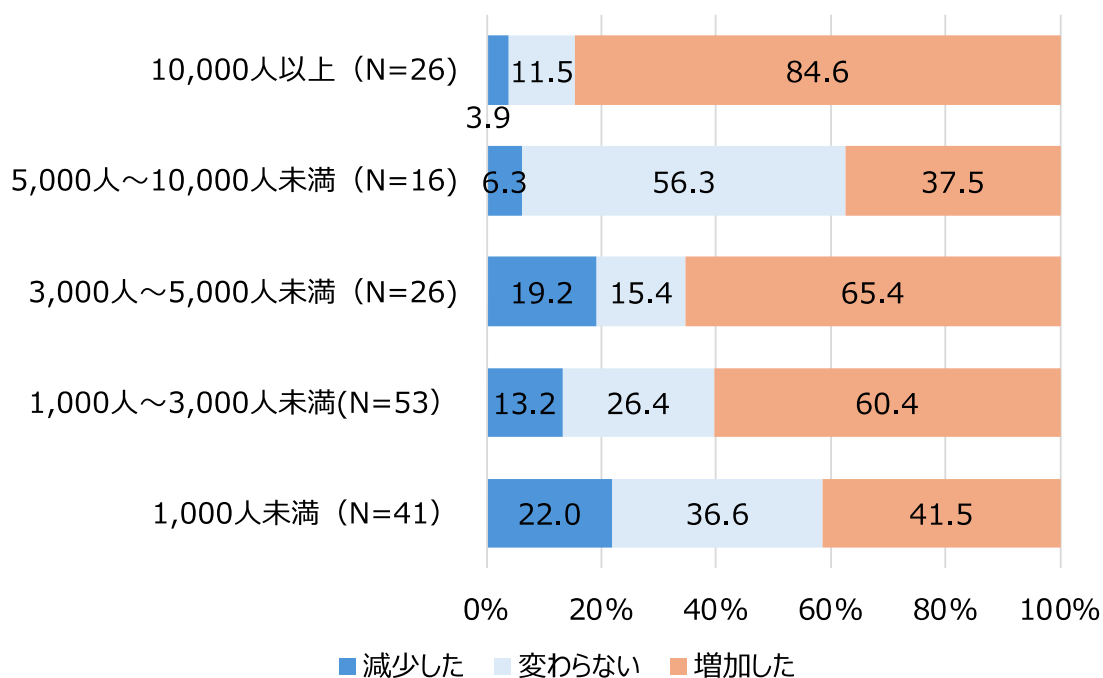


図2-21 この10年間での変化:本務教員数

続いて学校法人理事長に「本務教員数」の今後の方針について尋ねたところ、「5,000人～10,000人未満」の大学で53.3%が「減らしたい」と回答した。「増やしたい」が「減らしたい」を上回ったのは、「10,000人以上」の大学のみであった。(図 2-22)。

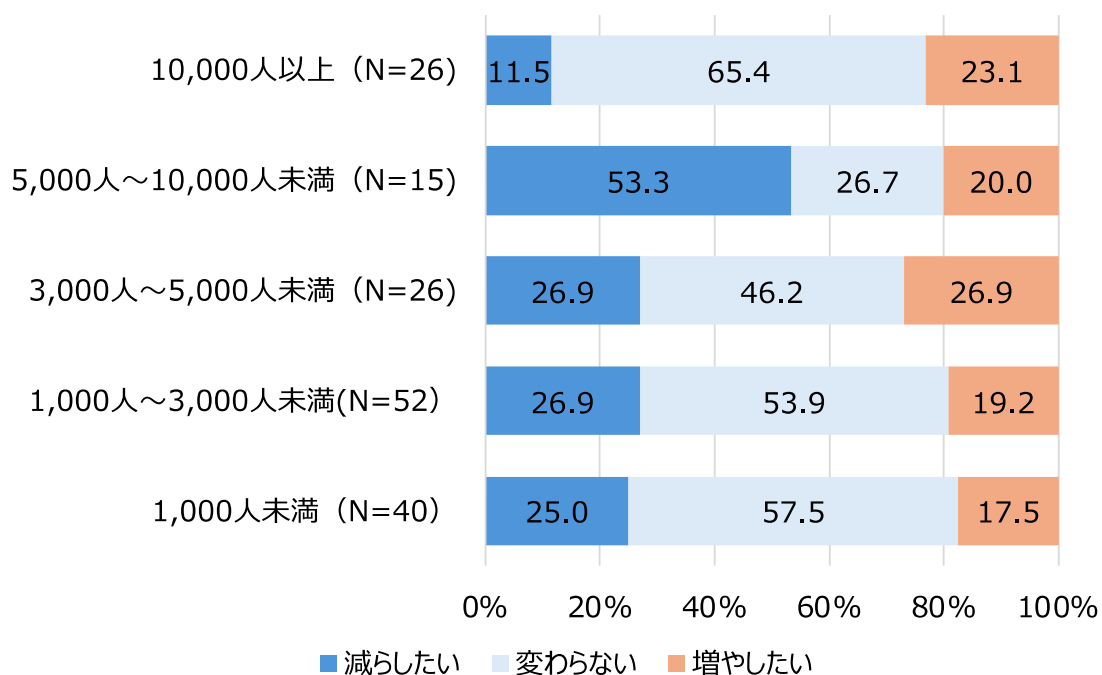


図 2-22 今後の方針：本務教員数

## (2)本務職員数

学校法人理事長におよそこの10年間で「本務職員数」にどのような変化があったかを尋ねたところ、「10,000人以上」、「3,000人～5,000人未満」、「1,000人～3,000人未満」の大学で「増加した」との回答が50%を超えた。他方で「1,000人未満」、「5,000人～10,000人未満」の大学では、「増加した」の回答が順に29.3%、18.8%であった(図2-23)。

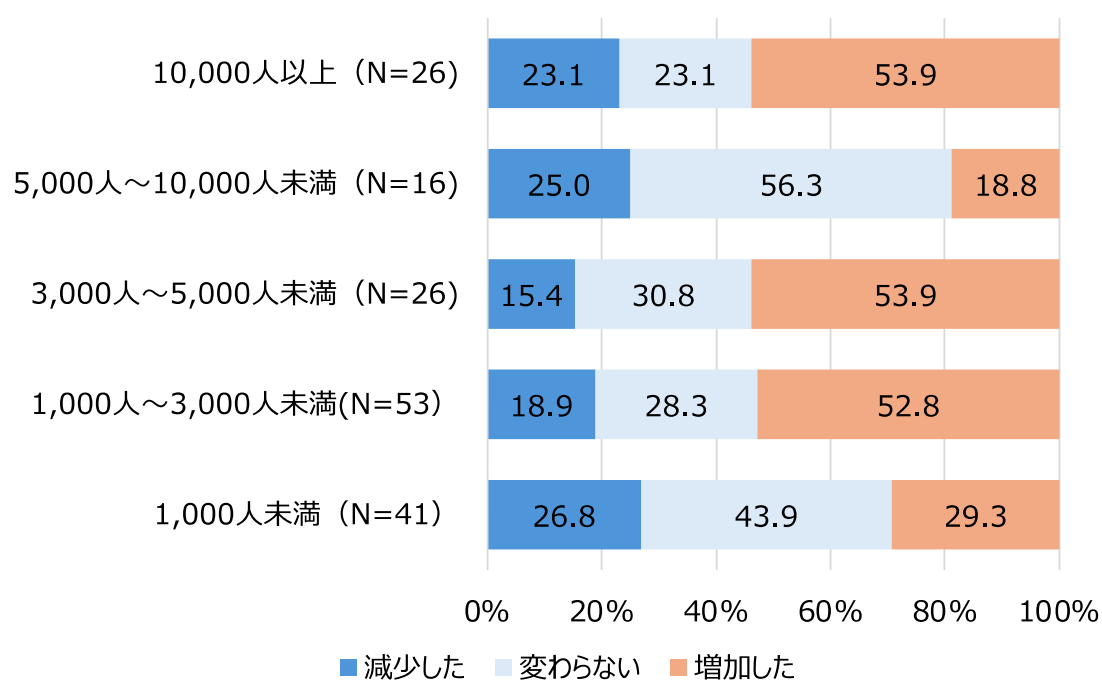


図2-23 この10年間での変化:本務職員数

続いて学校法人理事長に「本務職員数」の今後の方針について尋ねたところ、どの規模においても「変わらない」が多くを占めていた。ただしその割合には規模別に顕著な差があり、38.5%～72.5%の間で分布していた。「変わらない」と「減らしたい」との合計では、73.1%～92.5%の間で分布していた(図 2-24)。

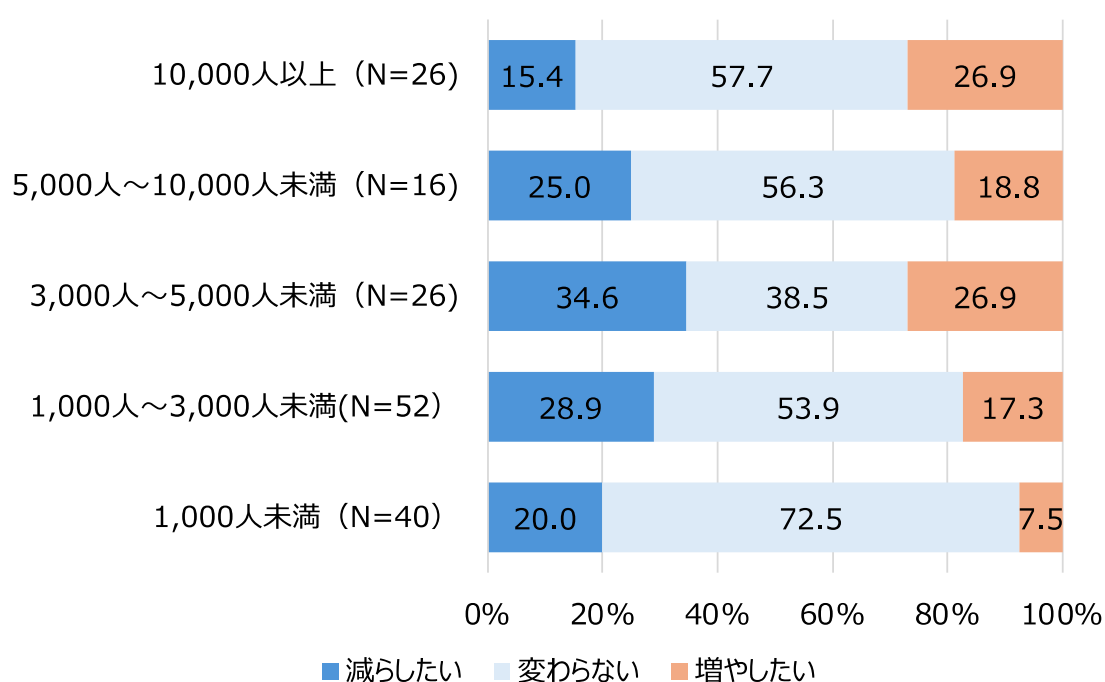


図2-24 今後の方針：本務教員数



### (3)学部学生数

学校法人理事長におよそこの10年間で「学部学生数」にどのような変化があったかを尋ねたところ、「10,000人以上」、「3,000人～5,000人未満」の大学で「増加した」との回答が50%を超えた。他方で「1,000人未満」、「5,000人～10,000人未満」の大学では、「増加した」よりも「減少した」と回答した割合のほうが大きかった(図2-25)。

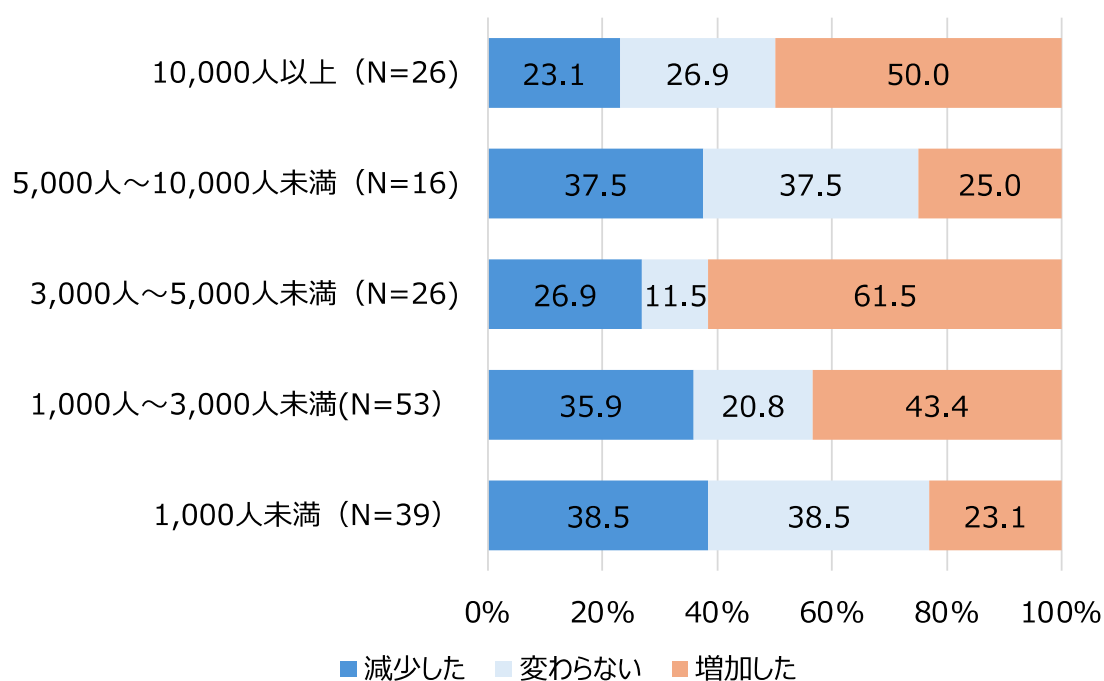


図2-25 この10年間での変化:学部学生数

続いて学校法人理事長に「学部学生数」の今後の方針について尋ねたところ、「1,000人未満」、「1,000人～3,000人未満」、「3,000人～5,000人未満」の大学では、他の2つの区分に対して、「増やしたい」の回答が多くを占めた。とりわけ「1,000人～3,000人未満」の大学では、その傾向が82.7%と顕著であった(図2-26)。

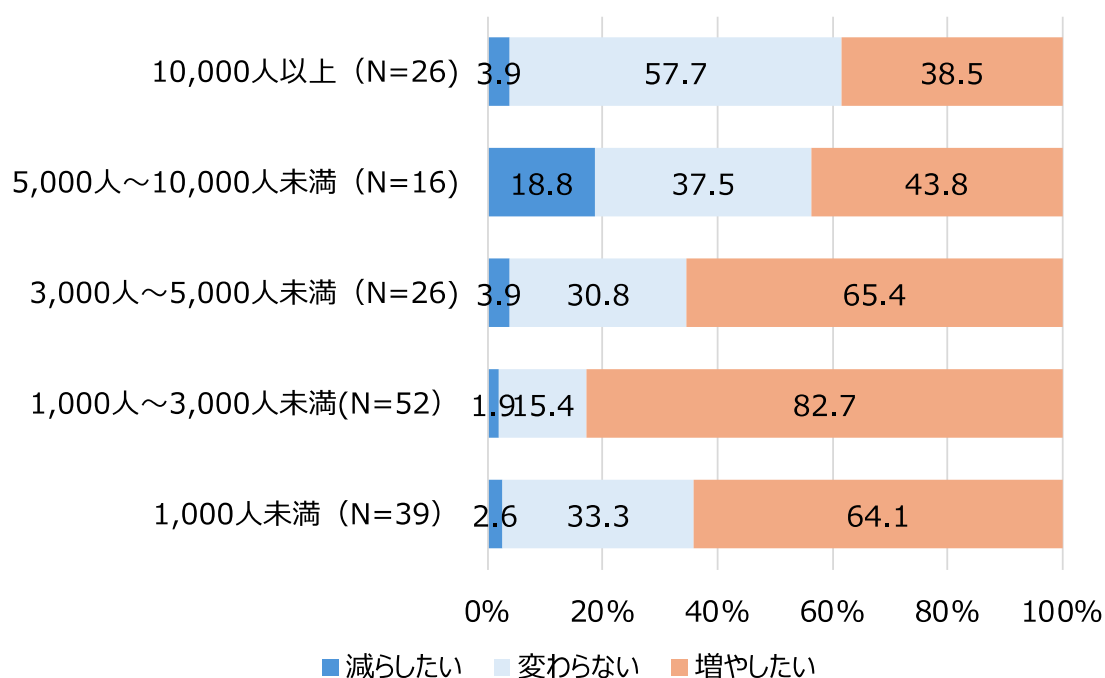


図2-26 今後の方針:学部学生数

#### (4)学費水準

学校法人理事長におよそこの10年間で「学費水準」にどのような変化があったかを尋ねたところ、「10,000人以上」、「5,000人～10,000人未満」、「3,000人～5,000人未満」といった大規模～中規模の大学で「増加した」との回答が大きい傾向が見て取れた。とくに「10,000人以上」の大学では、「増加した」の占める割合が88.0%と、他の規模と比べて顕著に大きいことが確認された(図2-27)。

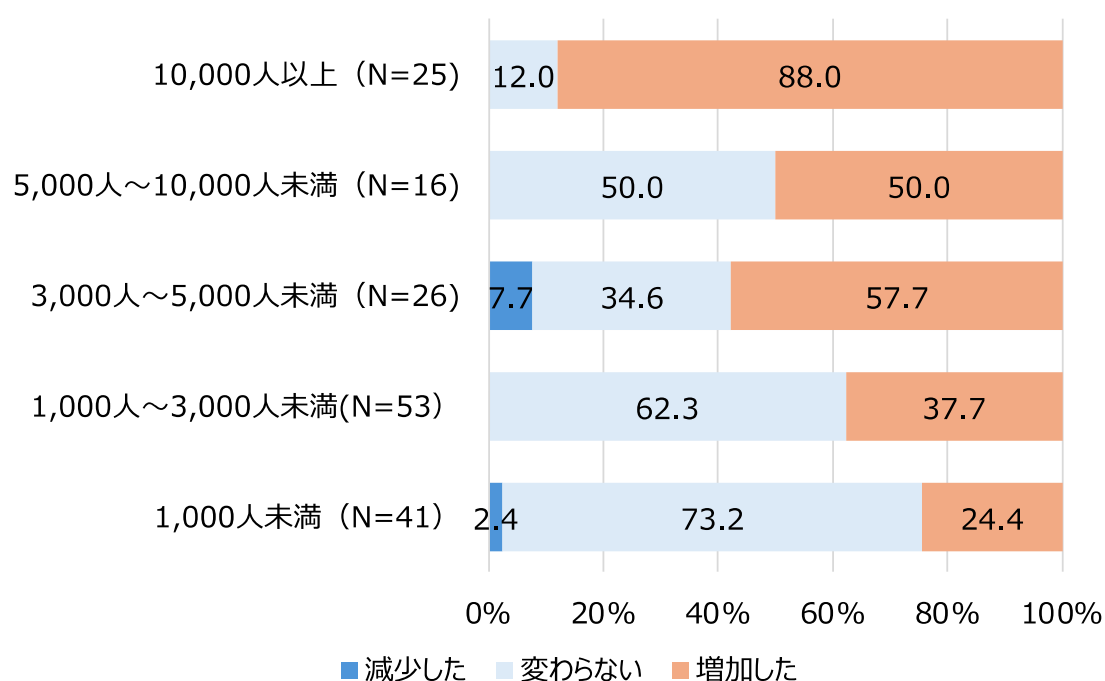


図2-27 この10年間での変化:学費水準

続いて学校法人理事長に「学費水準」の今後の方針について尋ねたところ、どの規模においても「増やしたい」との回答が 50%を超えていた。最も大きかったのは「10,000 人以上」の大学で、72.0%であった(図 2-28)。

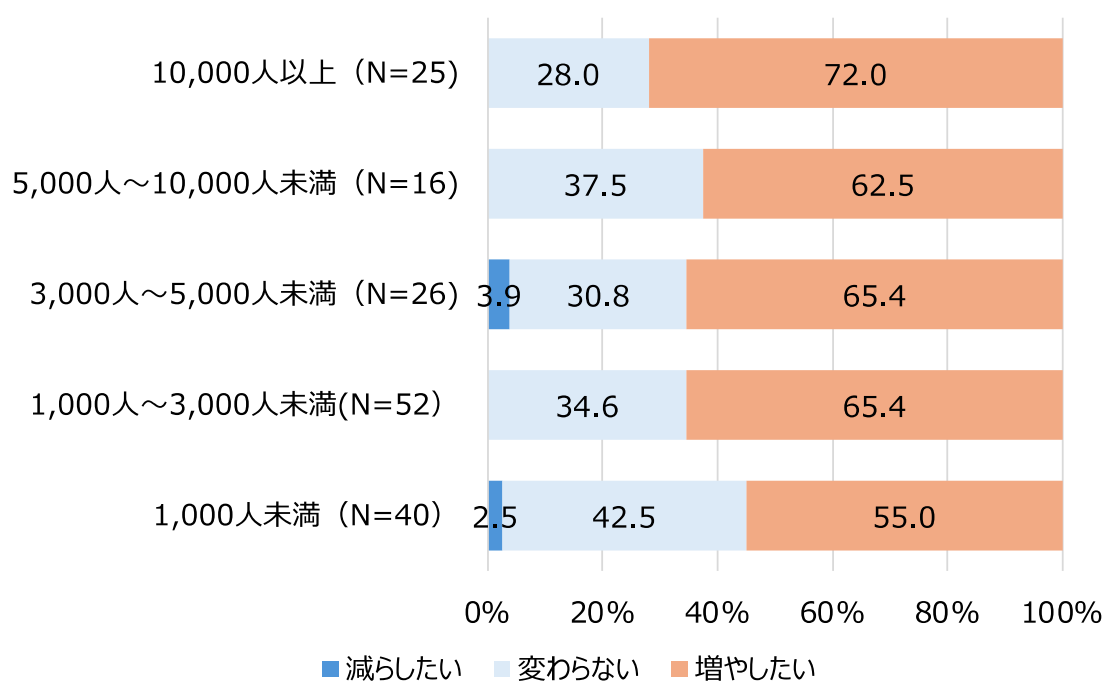


図2-28 今後の方針:学費水準

### (5) 専任教職員の給与水準

学校法人理事長におよそこの10年間で「専任教職員の給与水準」にどのような変化があったかを尋ねたところ、どの規模においても「減少した」が占める割合は10%未満で、「変わらない」と「増加した」でほとんどを占めていた(図2-29)。

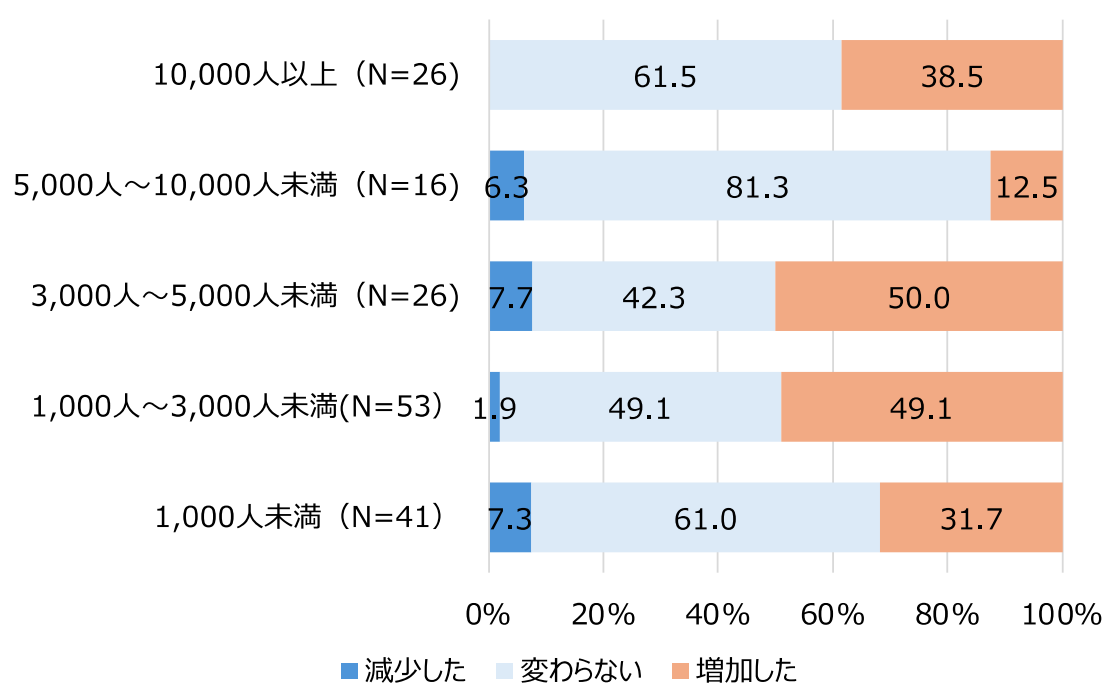


図2-29 この10年間での変化:専任教職員の給与水準

続いて学校法人理事長に「専任教職員の給与水準」の今後の方針について尋ねたところ、どの規模においても「増やしたい」が50%前後を占めていた。しかしながら、「3,000人～5,000人未満」や、「5,000人～10,000人未満」では、「減らしたい」との回答が、順に11.5%、12.5%を占めていたことが確認された(図2-30)。

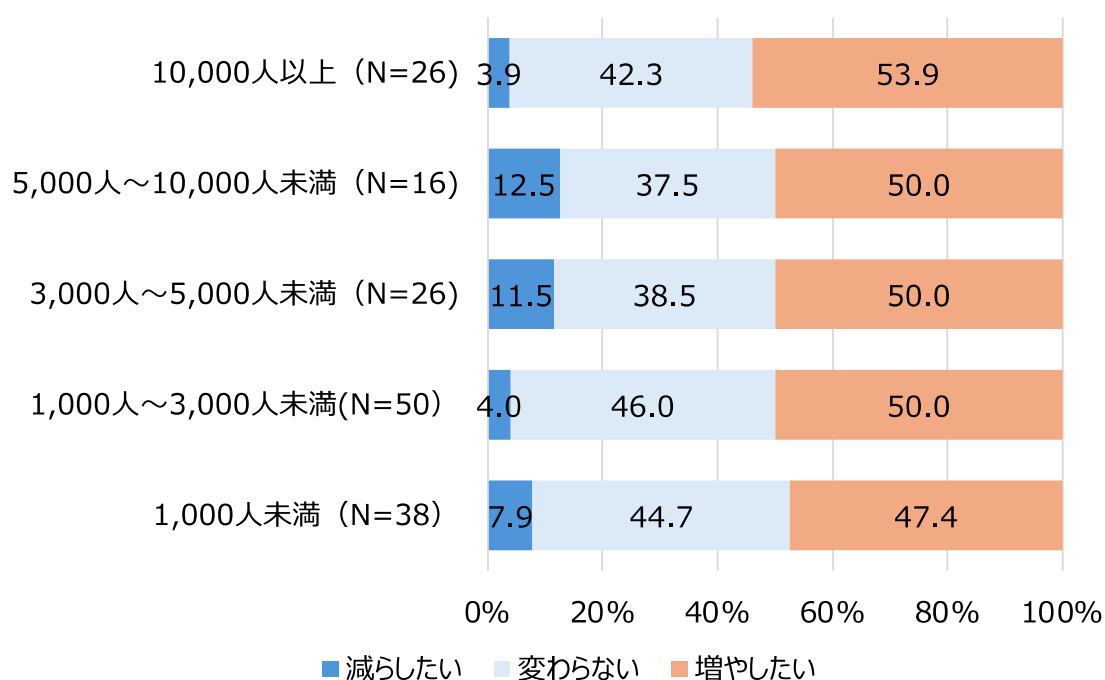


図2-30 今後の方針:専任教職員の給与水準

### (6) 経常費補助金

学校法人理事長におよそこの10年間で「経常費補助金」にどのような変化があったかを尋ねたところ、「10,000人以上」の大学では、「増加した」が50%であった。他方でそれ以外の規模では、「増加した」が25.0%～35.9%の間で分布しており、総じて「変わらない」の回答が多くを占めていた(図2-31)。

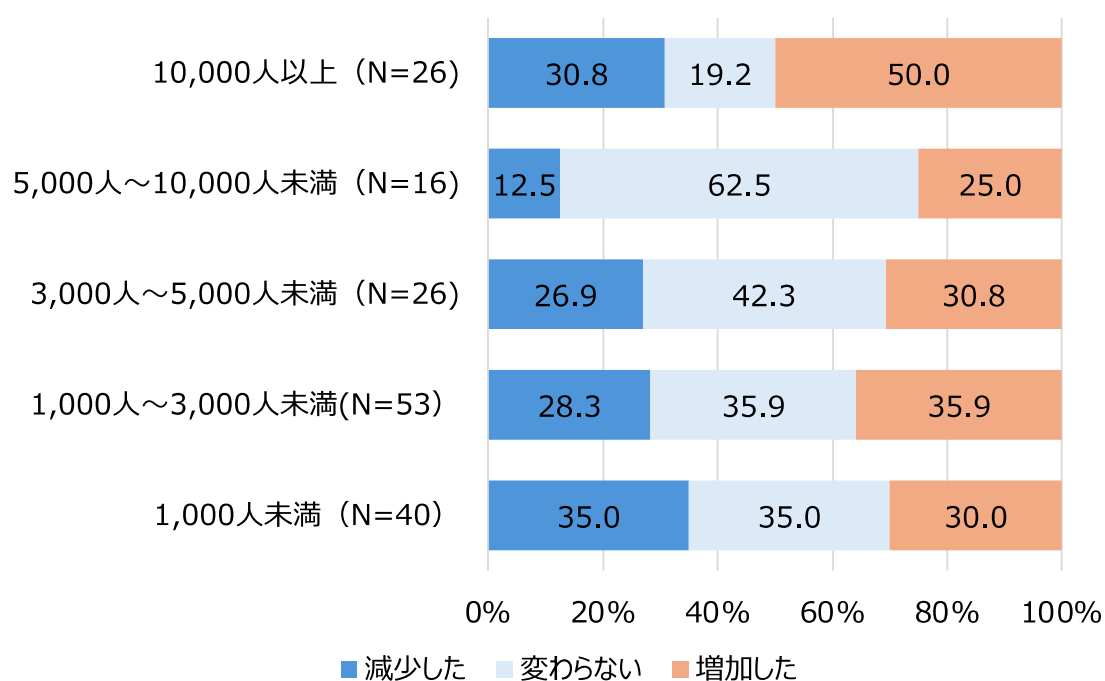


図2-31 この10年間での変化:経常費補助金

続いて学校法人理事長に「経常費補助金」の今後の方針について尋ねたところ、「減らしたい」との回答は見られず、どの規模においても「増やしたい」がほとんどを占め、75.0%～92.3%の間で分布していた(図 2-32)。

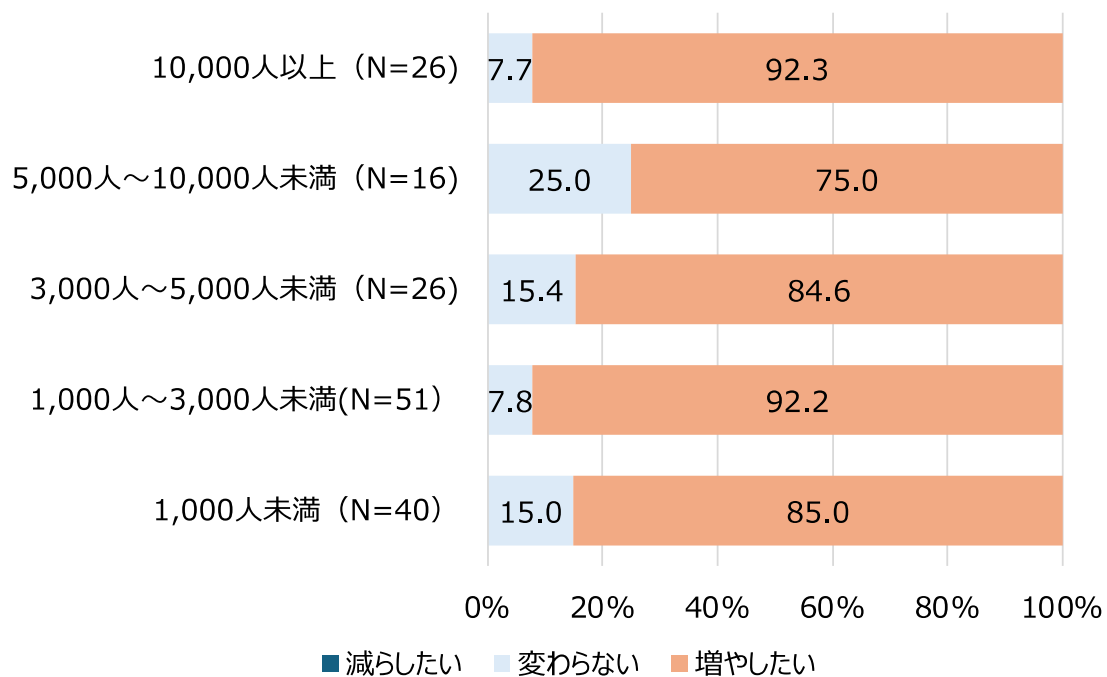


図2-32 今後の方針：経常費補助金



### (7)業務委託費

学校法人理事長におよそこの10年間で「業務委託費」にどのような変化があったかを尋ねたところ、基本的に規模が大きいほど「増加した」が占める割合が大きいことが確認された。とくに「10,000人以上」の大学では、「増加した」が92.3%と、その他の規模と比べて著しく大きな割合を占めていた(図2-33)。

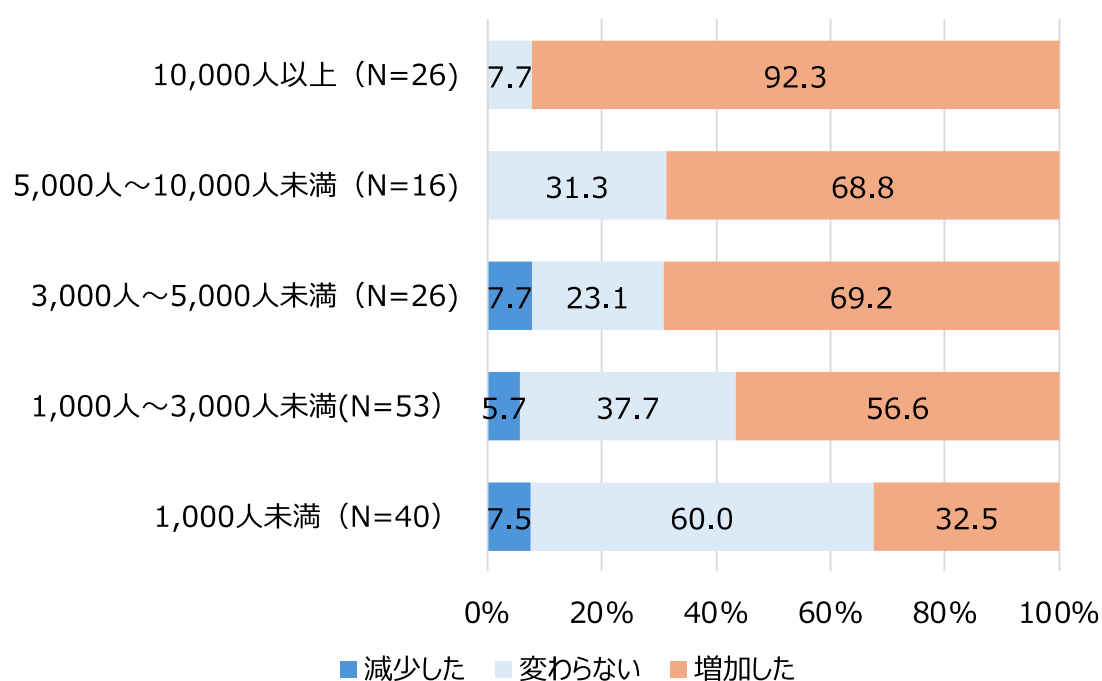


図2-33 この10年間での変化:業務委託費

続いて学校法人理事長に「業務委託費」の今後の方針について尋ねたところ、どの規模においても「変わらない」が多くを占めており、43.8%～72.5%の間で分布していた。また「1,000人未満」、「1,000人～3,000人未満」、「3,000人～5,000人未満」の大学では、「増やしたい」より「減らしたい」に多くの回答があった(図 2-34)。

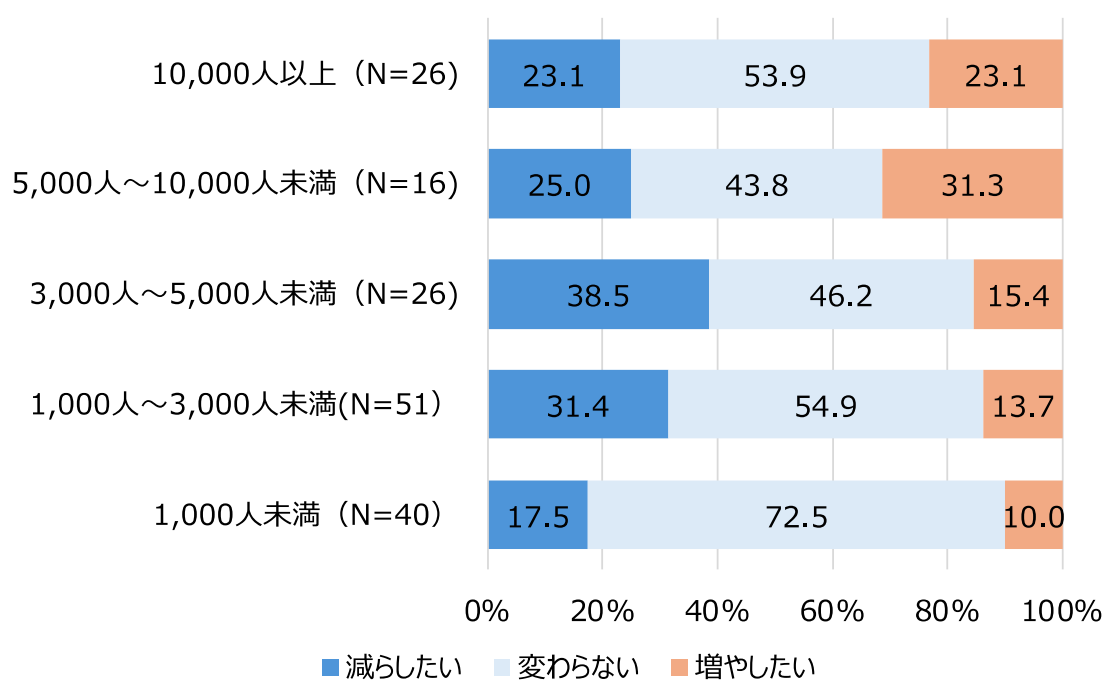


図 2-34 今後の方針:業務委託費

### (8)大学独自奨学金

学校法人理事長におよそこの10年間で「大学独自奨学金」にどのような変化があったかを尋ねたところ、規模が大きいほど「増加した」が占める割合が大きいことが確認された。とくに「10,000人以上」の大学では、「増加した」が73.1%と大きな割合を占めていた。「1,000人未満」の大学においても、「増加した」の割合が42.5%も占めていた(図2-35)。

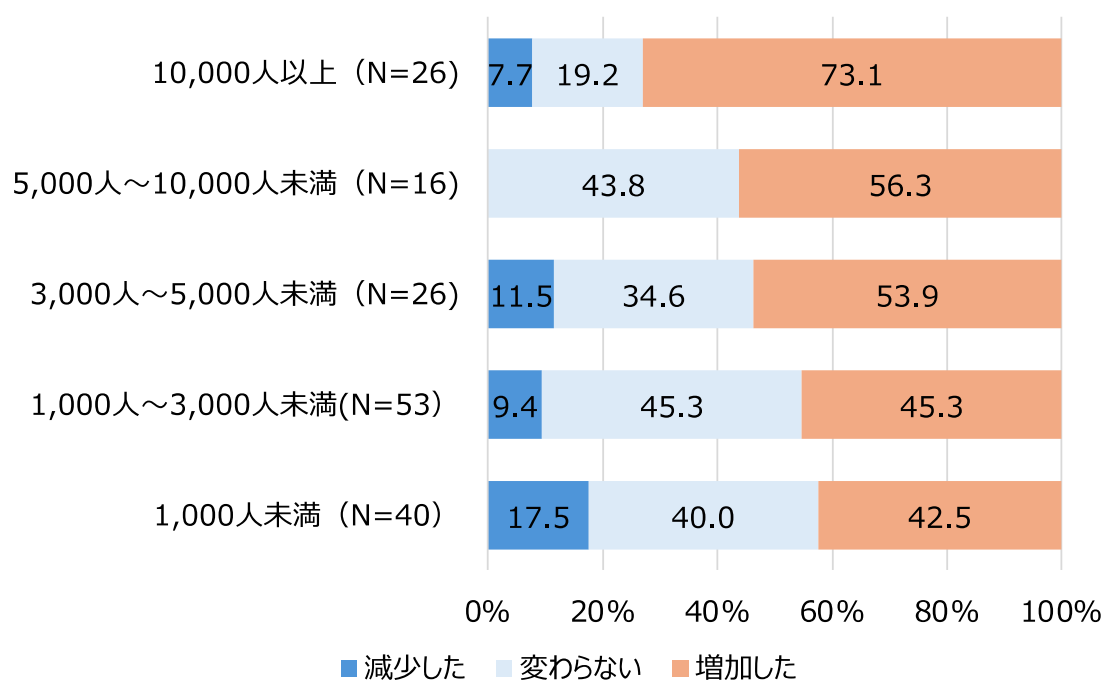


図2-35 この10年間での変化:大学独自奨学金

続いて学校法人理事長に「大学独自奨学金」の今後の方針について尋ねたところ、規模が大きいほど「増やしたい」が占める割合が大きいことが確認された。ここでも「10,000人以上」の大学では、「増加した」が73.1%と大きな割合を占めていた。他方で「減らしたい」が占める割合は、規模が小さいほど大きな割合を示す傾向が見て取れた(図2-36)。

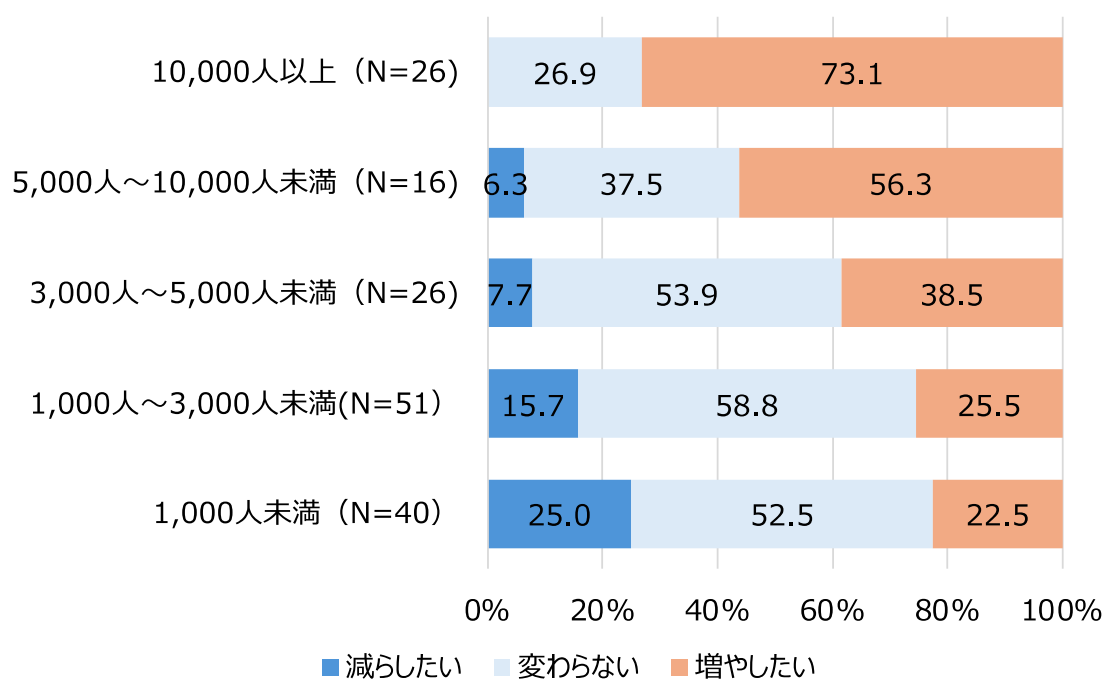


図2-36 今後の方針：大学独自奨学金

## 5. 経営計画の作成主体

### (1) グランドデザインやビジョンの作成主体

学校法人理事長に「グランドデザイン」や「ビジョン」の作成主体を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」に対して、「学長兼務なし」では、「理事会と大学と共同で作成」が占める割合が大きいことが確認された(図 2-37)。

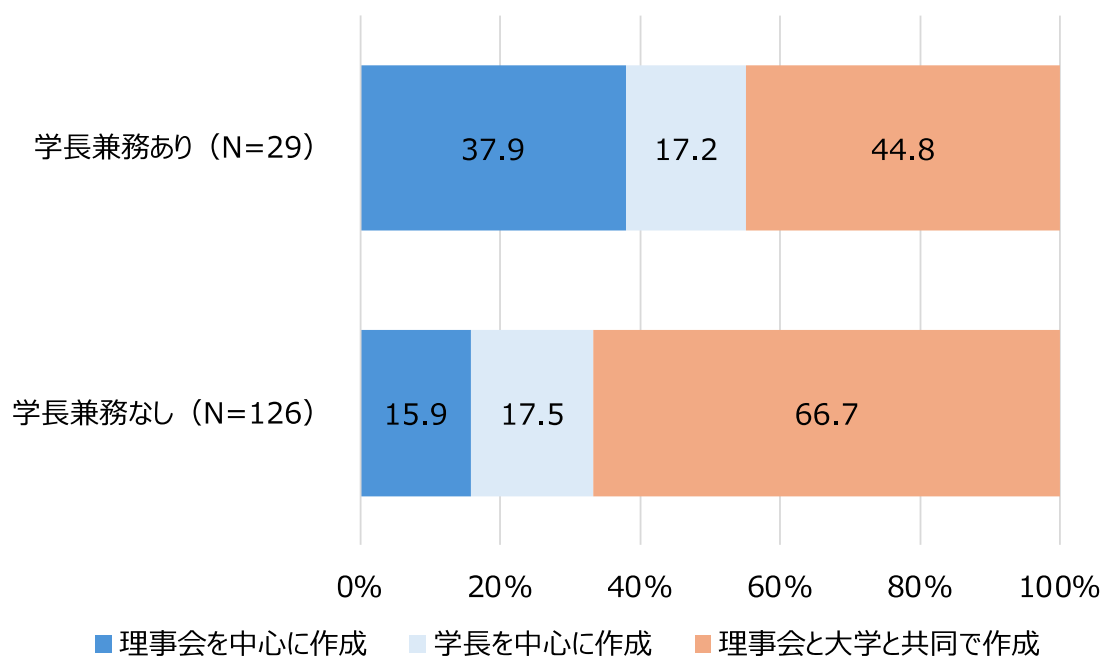


図2-37 学長兼務の有無でみた「グランドデザイン」や「ビジョン」の作成主体

学校法人理事長に「グランドデザイン」や「ビジョン」の作成主体を尋ね、「規模別」で比較したところ、「1,000人未満」、「1,000人～3,000人未満」の大学では、「理事会と大学と共同で作成」が、50.0%、59.6%の順で分布していた。他方で「3,000人～5,000人未満」、「5,000人～10,000人未満」、「10,000人以上」の大学では、「理事会と大学と共同で作成」が、73.1%～81.3%の間で分布していた(図2-38)。

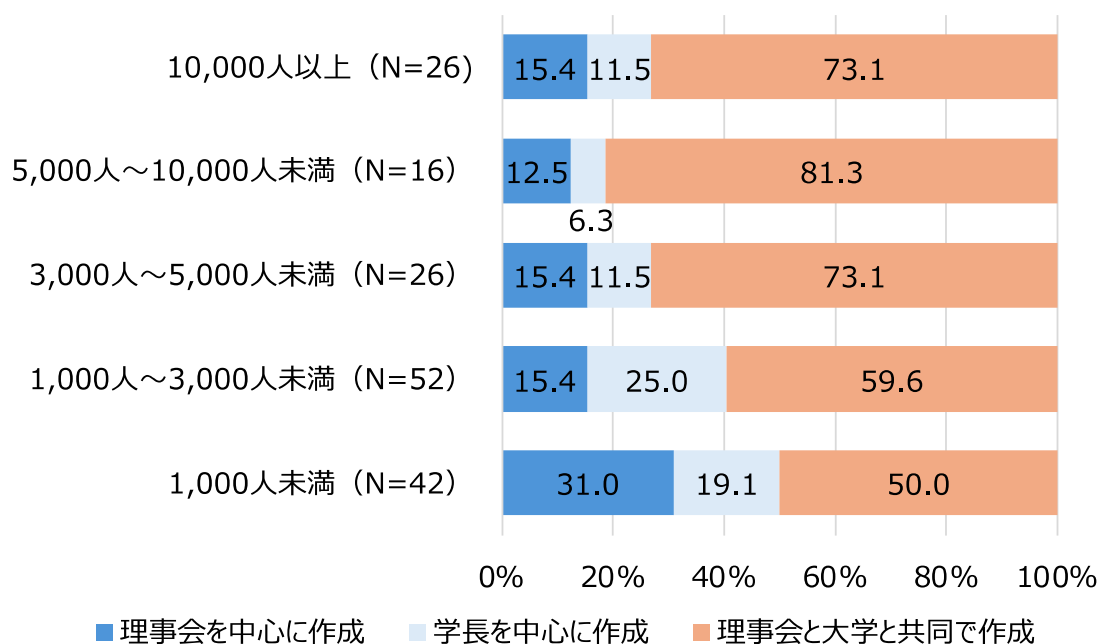


図2-38 規模別に見た「グランドデザイン」や「ビジョン」の作成主体

## (2) 中期計画の作成主体

学校法人理事長に「中期計画」の作成主体を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」に対して、「学長兼務なし」では、「学校法人と大学との共同」が占める割合が大きいことが確認された(図 2-39)。

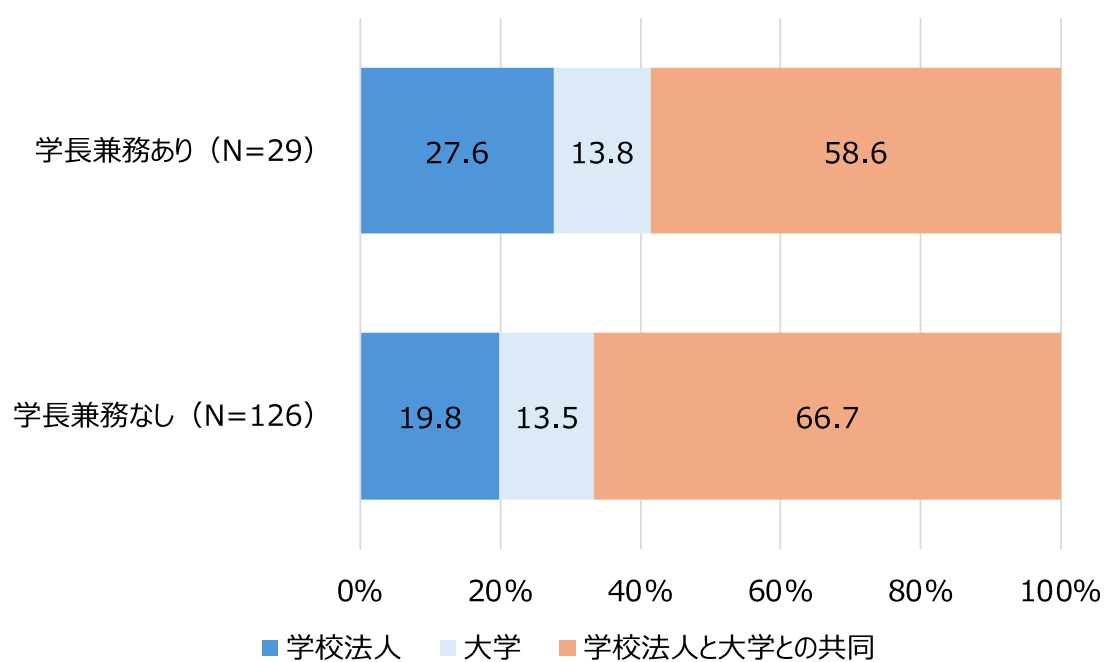


図2-39 学長兼務の有無でみた「中期計画」の作成主体

学校法人理事長に「中期計画」の作成主体を尋ね、「規模別」で比較したところ、どの規模においても「学校法人と大学との共同」が多くを占めており、57.1%～73.1%の間で分布していた。(図 2-40)。

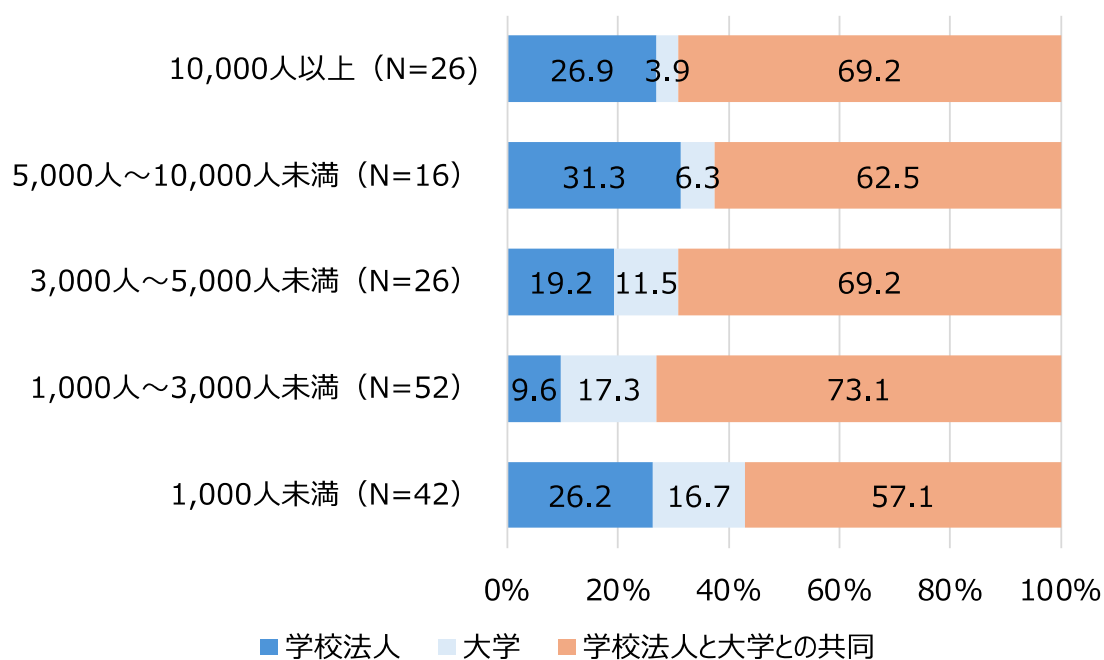


図2-40 規模別にみた「中期計画」の作成主体



## 6. 大学運営の意思決定に関与している組織・人物

### (1)大学の目標・計画

学校法人理事長に大学運営における「大学の目標・計画」に関する意思決定について、「関与している組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」と「学長兼務なし」ともに「学長」が最も多く、順に 96.7%、94.4%であった。次点もともに「役員会・理事会」で、「学長兼務あり」では 70.0%、「学長兼務なし」では 82.5%であった(図 2-41)。

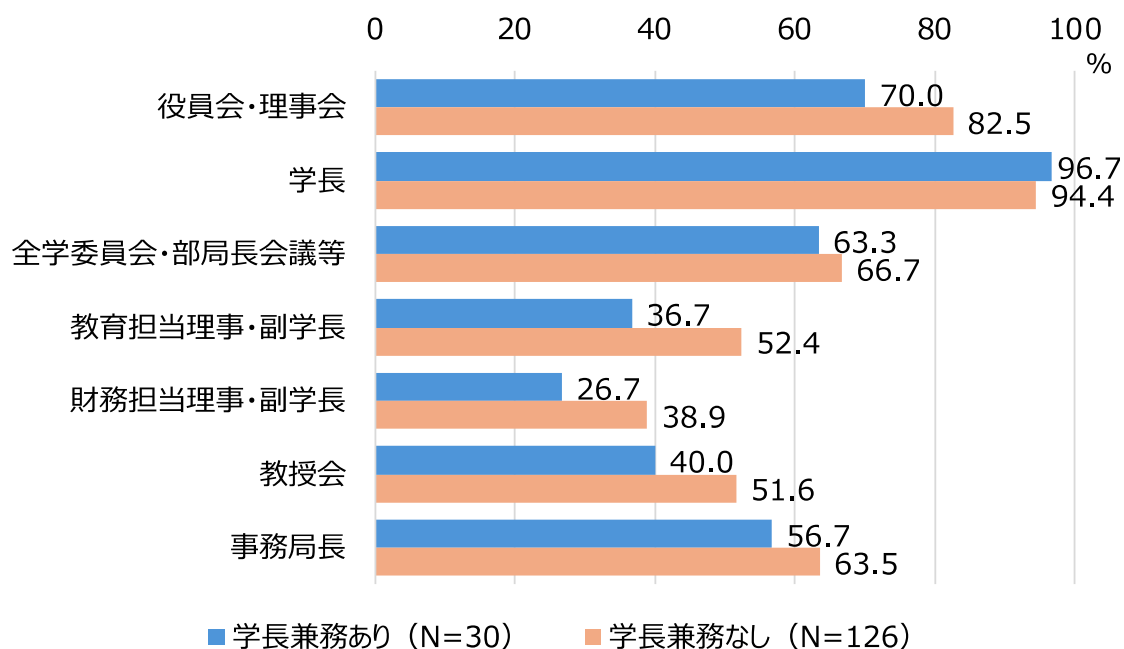


図2-41 大学の目標・計画に関与する組織・人物(複数回答)

続いて学校法人理事長に大学運営における「大学の目標・計画」に関する意思決定について、「最も影響が大きい組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」と「学長兼務なし」ともに「学長」が最も多く、順に 63.0%、55.8%であった。次点もともに「役員会・理事会」で、「学長兼務あり」では37.0%、「学長兼務なし」では34.2%であった(図2-42)。

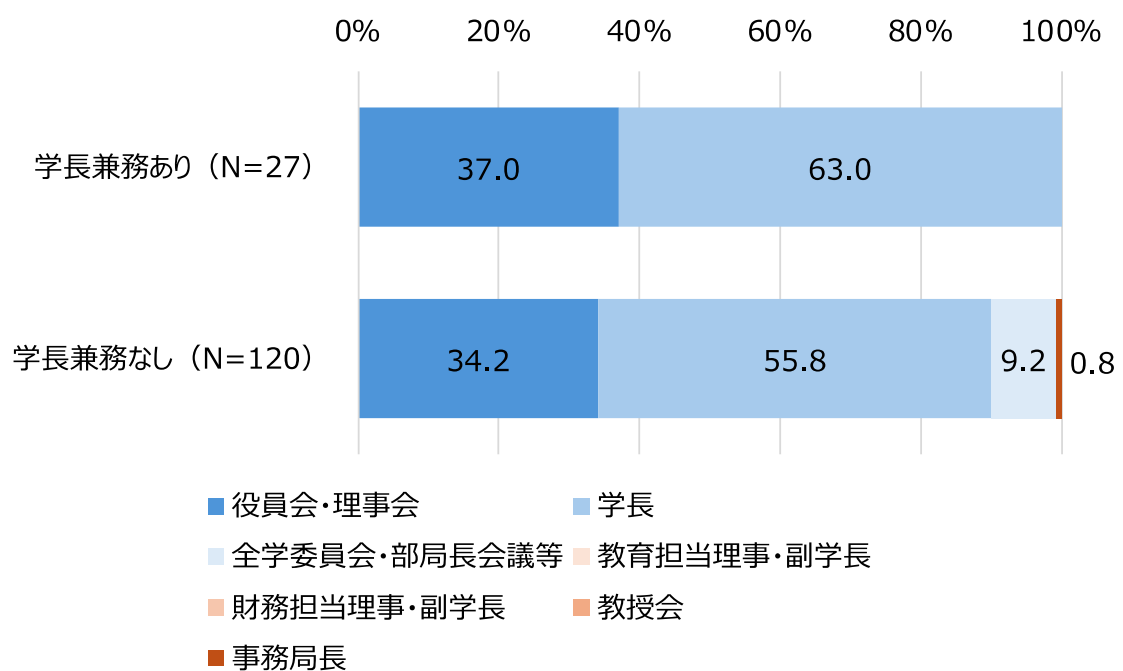


図2-42 大学の目標・計画に最も影響が大きい組織・人物

## (2) 事業計画(年度計画)

学校法人理事長に大学運営における「事業計画(年度計画)」に関する意思決定について、「関与している組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」では、「学長」が最も多く90.0%であった。また「学長兼務なし」では、「役員会・理事会」が最も多く88.1%であった(図 2-43)。

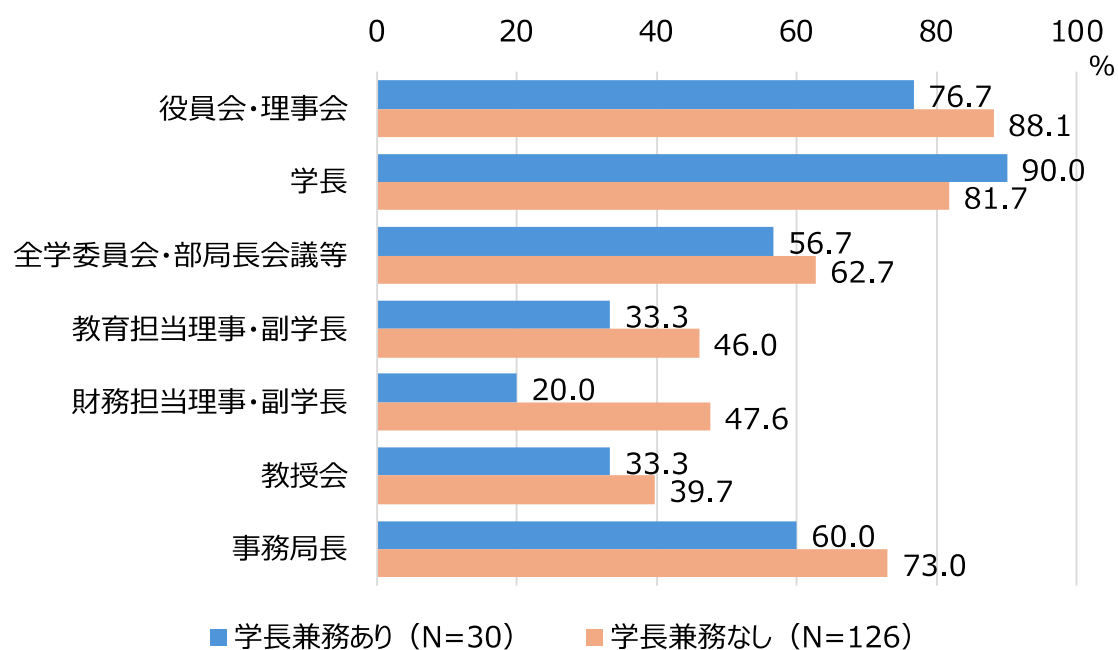


図2-43 事業計画(年度計画)に関与する組織・人物(複数回答)

続いて学校法人理事長に大学運営における「事業計画(年度計画)」に関する意思決定について、「最も影響が大きい組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」では「学長」が最も多く、48.2%であった。他方で「学長兼務なし」では「役員会・理事会」が最も多く、41.7%であった(図 2-44)。

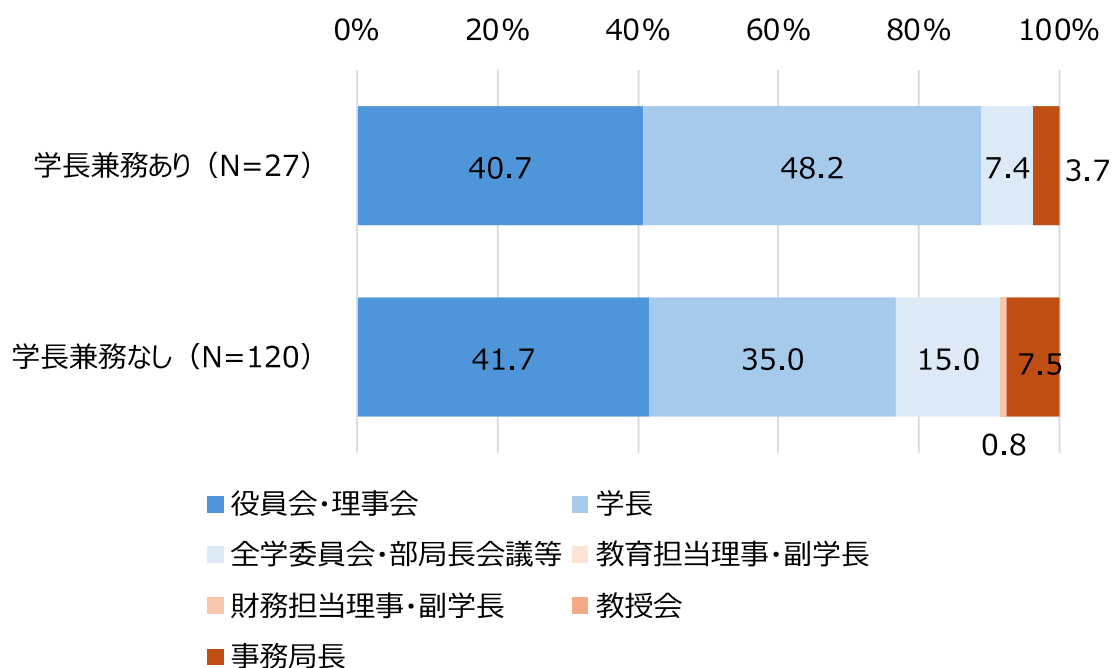


図2-44 事業計画(年度計画)に最も影響が大きい組織・人物

### (3) 財政計画(予算)

学校法人理事長に大学運営における「財政計画(予算)」に関する意思決定について、「関与している組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」と「学長兼務なし」とともに「役員会・理事会」が最も多く、順に 83.3%、94.4%であった。次点もともに「事務局長」で、「学長兼務あり」では 66.7%、「学長兼務なし」では 79.4%であった(図 2-45)。

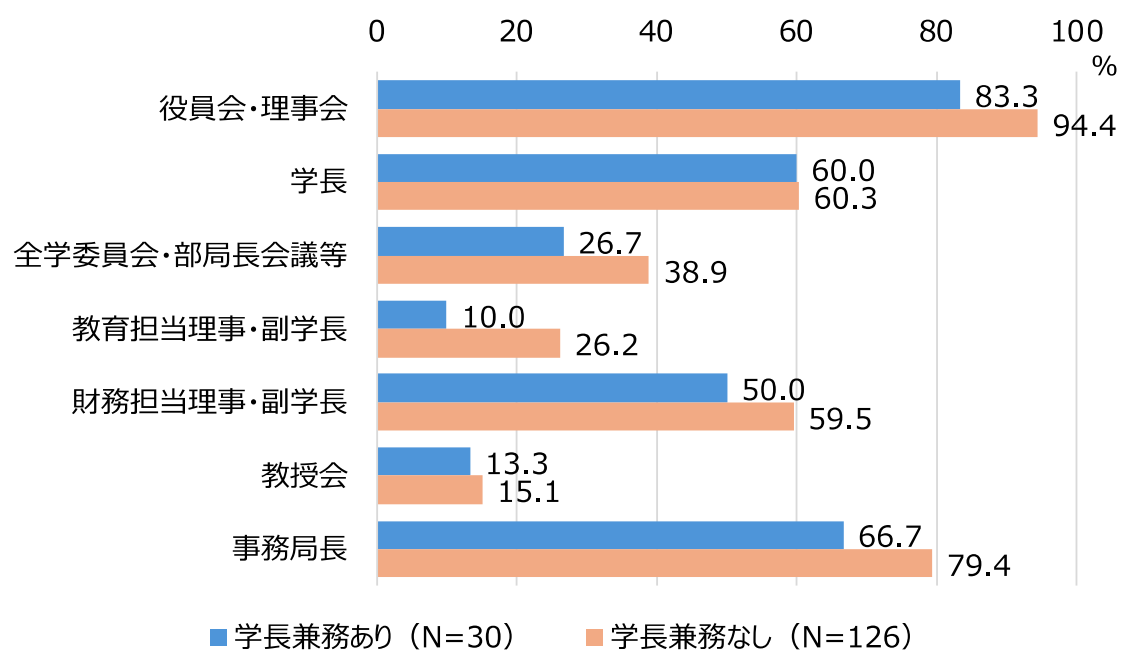


図2-45 財政計画(予算)に関与する組織・人物(複数回答)

続いて学校法人理事長に大学運営における「財政計画(予算)」に関する意思決定について、「最も影響が大きい組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」では「役員会・理事会」が最も多く、51.9%であった。また「学長兼務なし」でも「役員会・理事会」が最も多く、54.6%であった(図 2-46)。

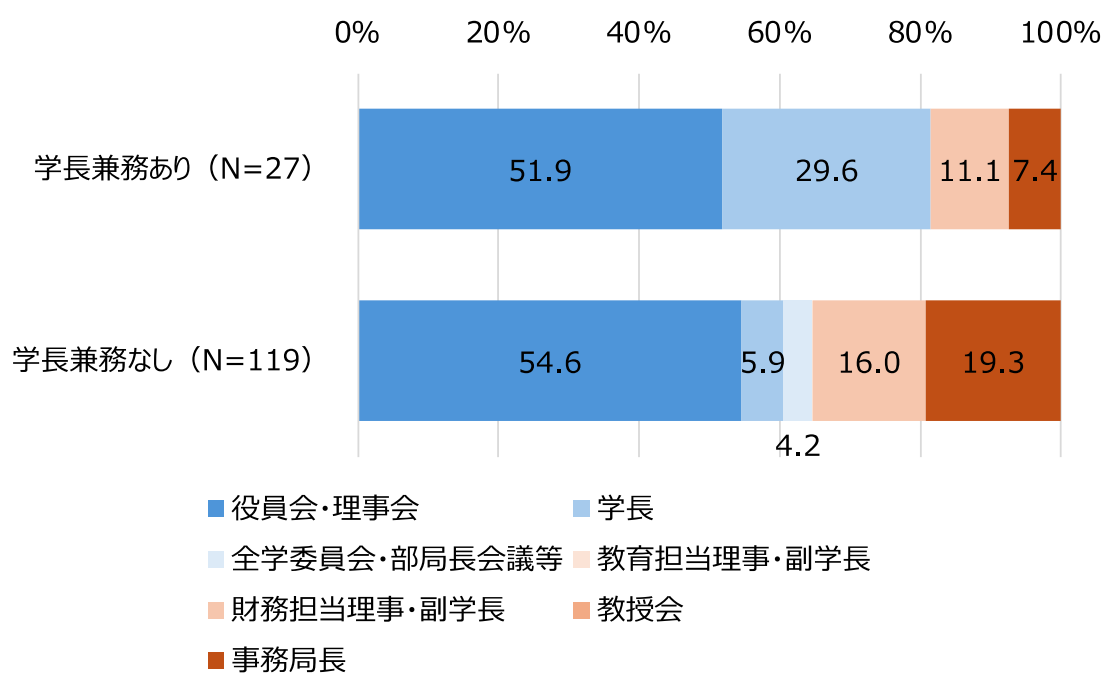


図2-46 財政計画(予算)に最も影響が大きい組織・人物

#### (4) 施設計画

学校法人理事長に大学運営における「施設計画」に関する意思決定について、「関与している組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」と「学長兼務なし」とともに「役員会・理事会」が最も多く、順に 83.3%、91.3%であった。次点もともに「事務局長」で、「学長兼務あり」では 66.7%、「学長兼務なし」では 76.2%であった(図 2-47)。

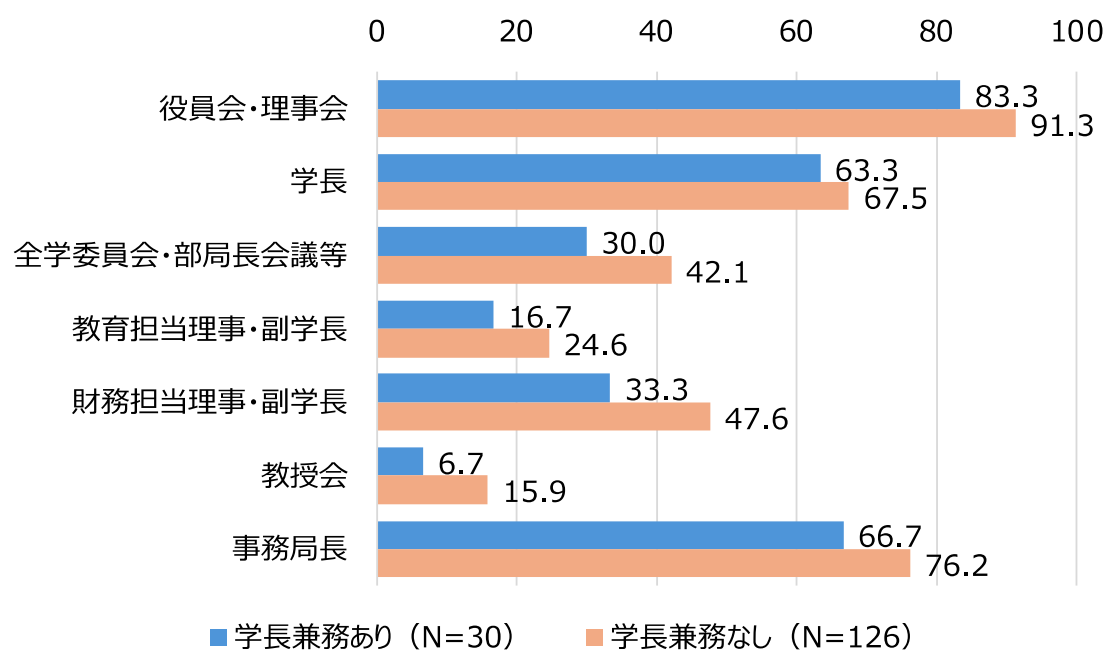


図2-47 施設計画に関与する組織・人物(複数回答)

続いて学校法人理事長に大学運営における「施設計画」に関する意思決定について、「最も影響が大きい組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」では「役員会・理事会」が最も多く、63.0%であった。また「学長兼務なし」でも「役員会・理事会」が最も多く、53.3%であった(図 2-48)。

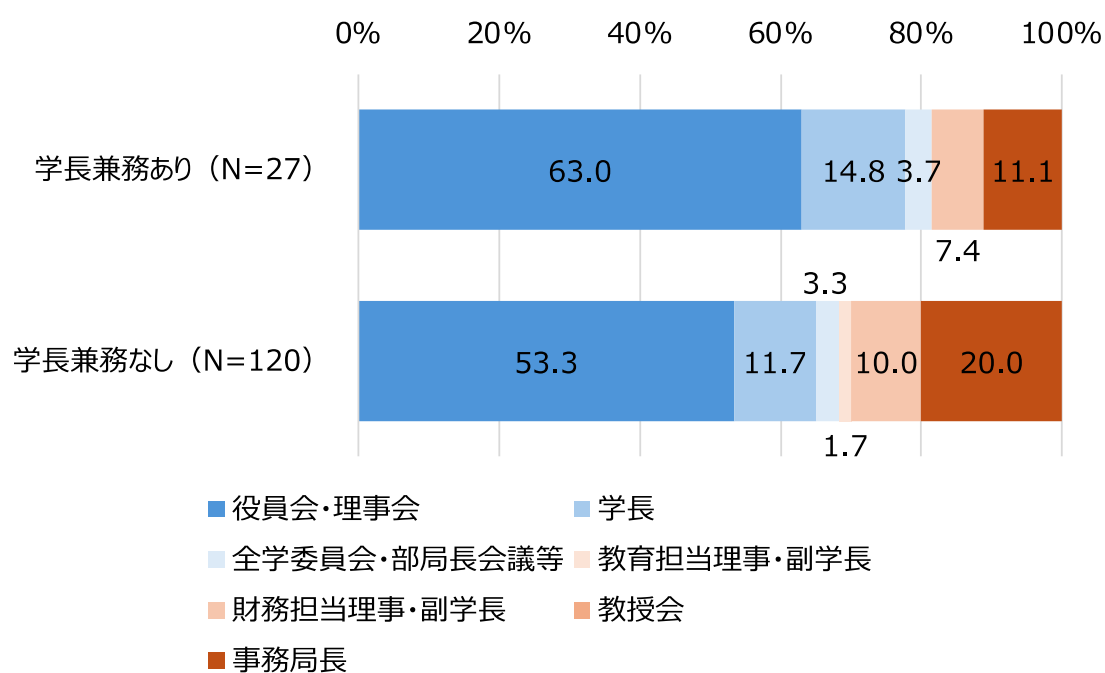


図2-48 施設計画に最も影響が大きい組織・人物



### (5) 学部学科の再編

学校法人理事長に大学運営における「学部学科の再編」に関する意思決定について、「関与している組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」と「学長兼務なし」とともに「学長」が最も多く、順に 86.7%、90.5%であった。次点もともに「役員会・理事会」で、「学長兼務あり」では 73.3%、「学長兼務なし」では 76.2%であった(図 2-49)。

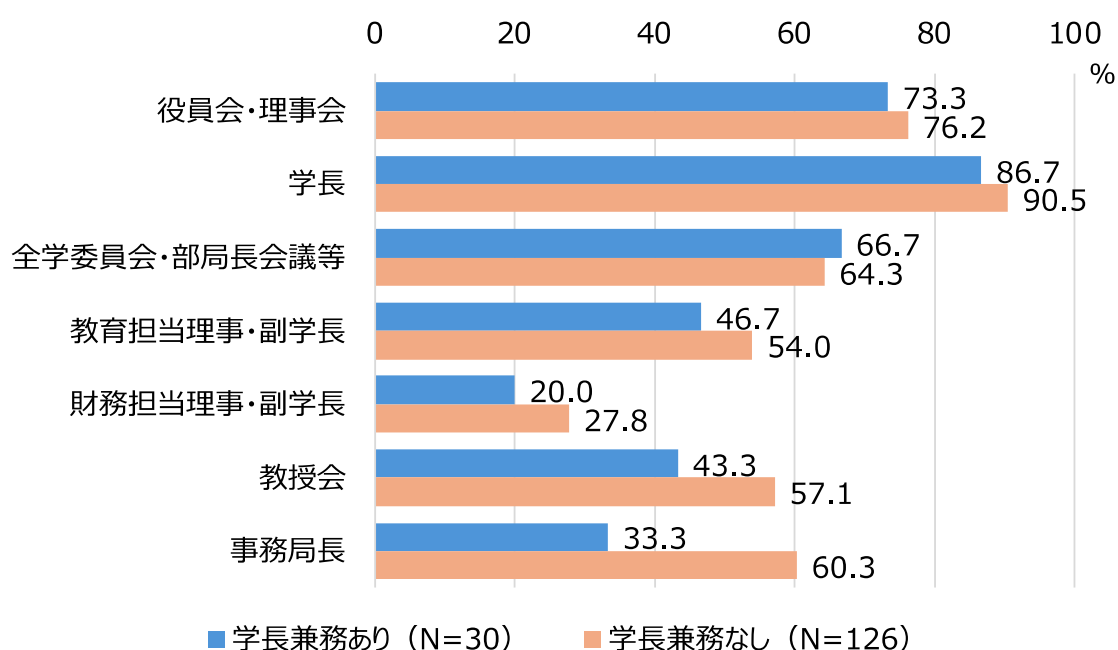


図2-49 学部学科の再編に関与する組織・人物(複数回答)

続いて学校法人理事長に大学運営における「学部学科の再編」に関する意思決定について、「最も影響が大きい組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」では「学長」が最も多く、55.6%であった。また「学長兼務なし」でも「学長」が最も多く、64.4%であった(図 2-50)。

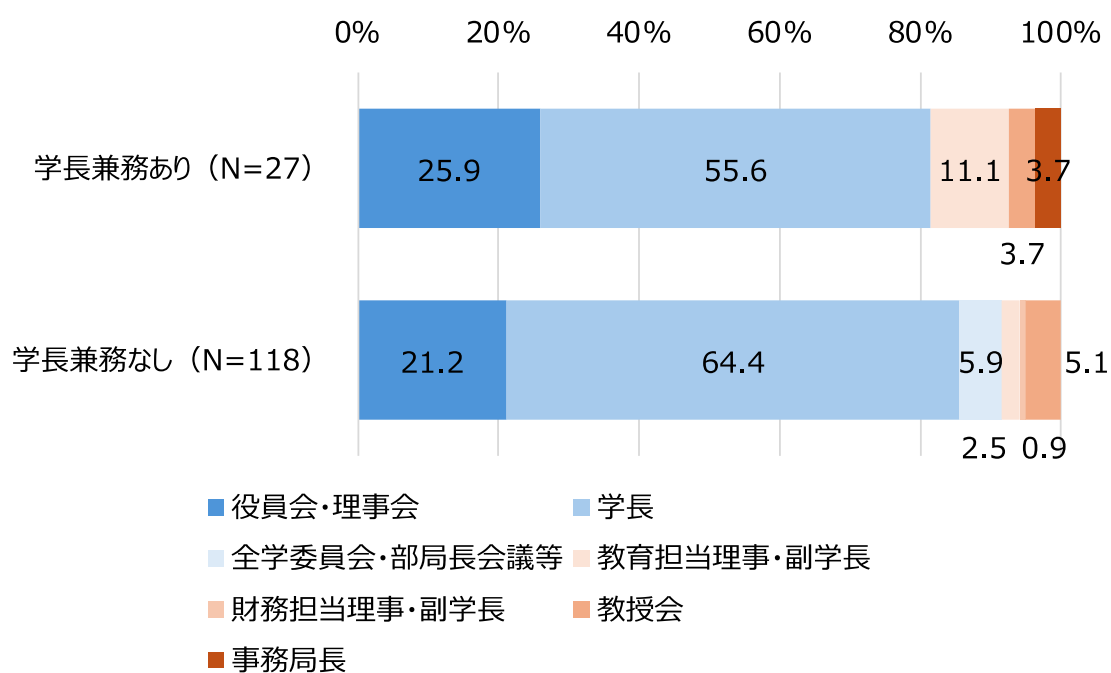


図2-50 学部学科の再編に最も影響が大きい組織・人物

## (6) 教員人事

学校法人理事長に大学運営における「教員人事」に関する意思決定について、「関与している組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」と「学長兼務なし」とともに「学長」が最も多く、順に 86.7%、89.7%であった。次点もともに「教授会」で、「学長兼務あり」では 56.7%、「学長兼務なし」では 58.7%であった(図 2-51)。

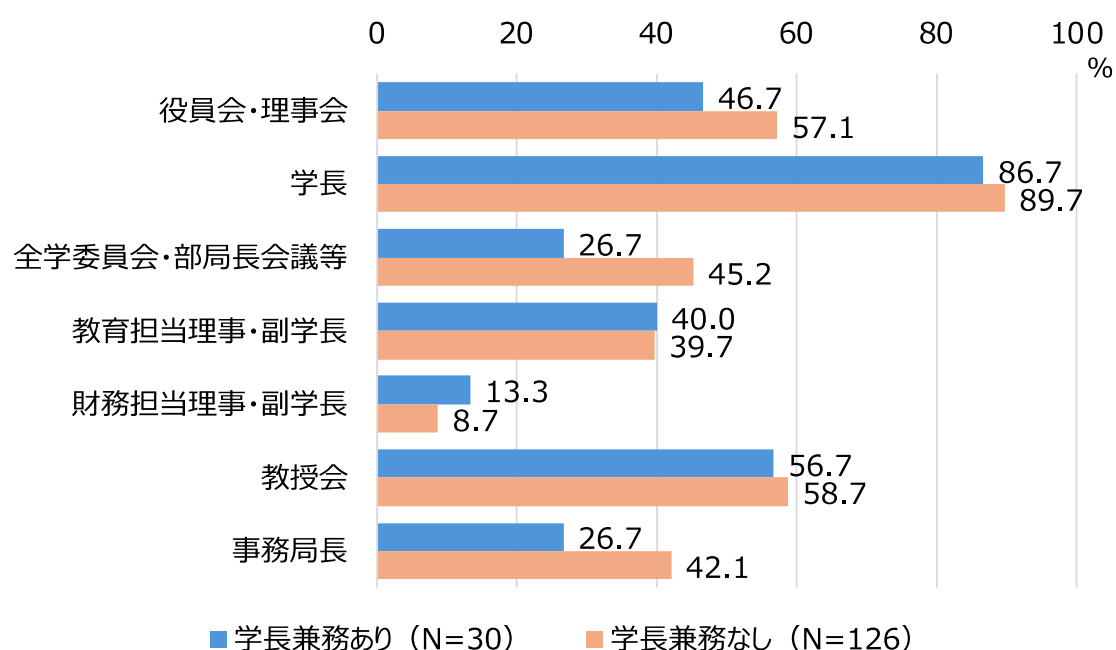


図2-51 教員人事に関与する組織・人物(複数回答)

続いて学校法人理事長に大学運営における「教員人事」に関する意思決定について、「最も影響が大きい組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」では「学長」が最も多く、55.6%であった。また「学長兼務なし」でも「学長」が最も多く、62.2%であった(図2-52)。

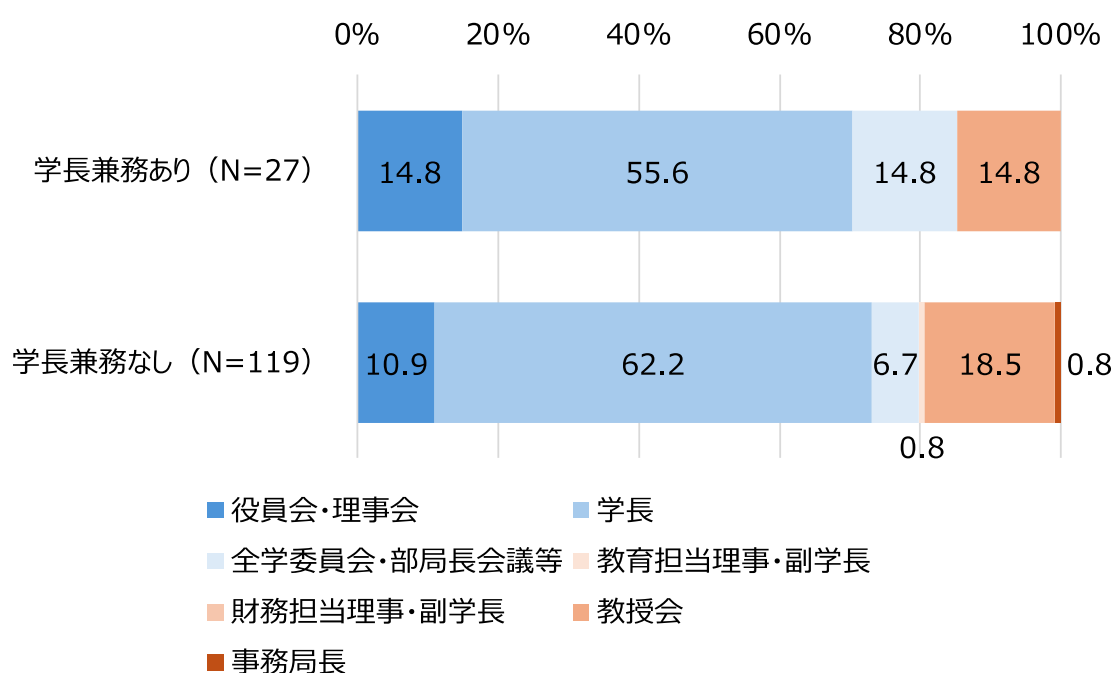


図2-52 教員人事に最も影響が大きい組織・人物

### (7)職員人事

学校法人理事長に大学運営における「職員人事」に関する意思決定について、「関与している組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」と「学長兼務なし」とともに「事務局長」が最も多く、順に 70.0%、87.3%であった。次点は「学長兼務あり」では、「役員会・理事会」と「学長」で 60.0%であった。また「学長兼務なし」では、「役員会・理事会」で 65.1%であった(図 2-53)。

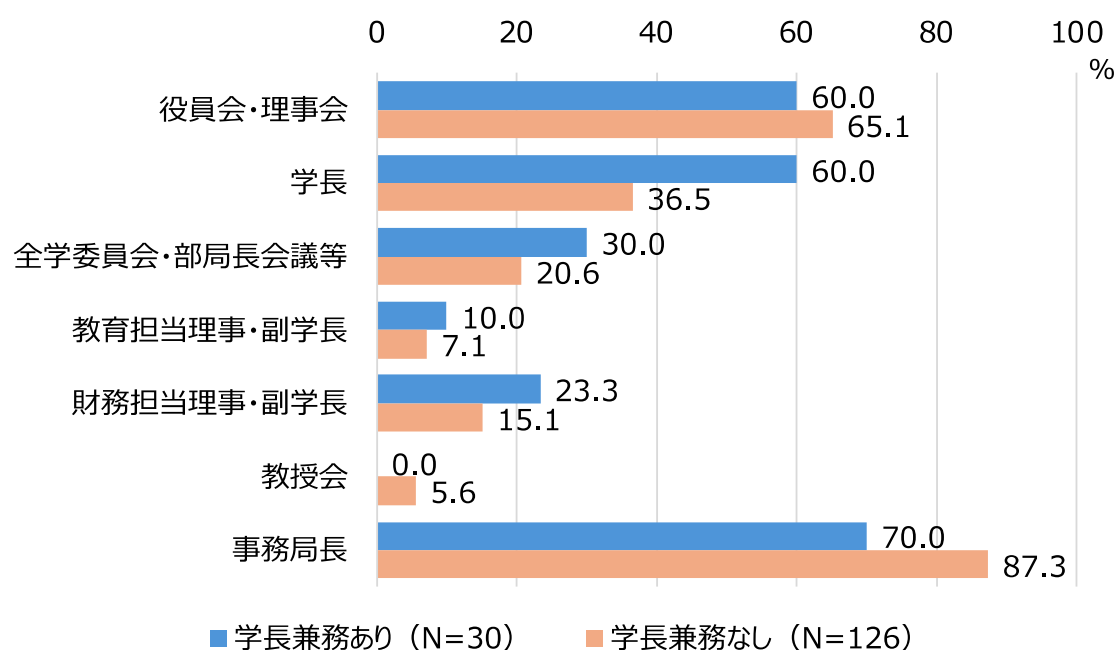


図2-53 職員人事に関与する組織・人物(複数回答)

続いて学校法人理事長に大学運営における「職員人事」に関する意思決定について、「最も影響が大きい組織・人物」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」では「事務局長」が最も多く、37.0%であった。また「学長兼務なし」でも「事務局長」が最も多く、54.6%であった(図 2-54)。

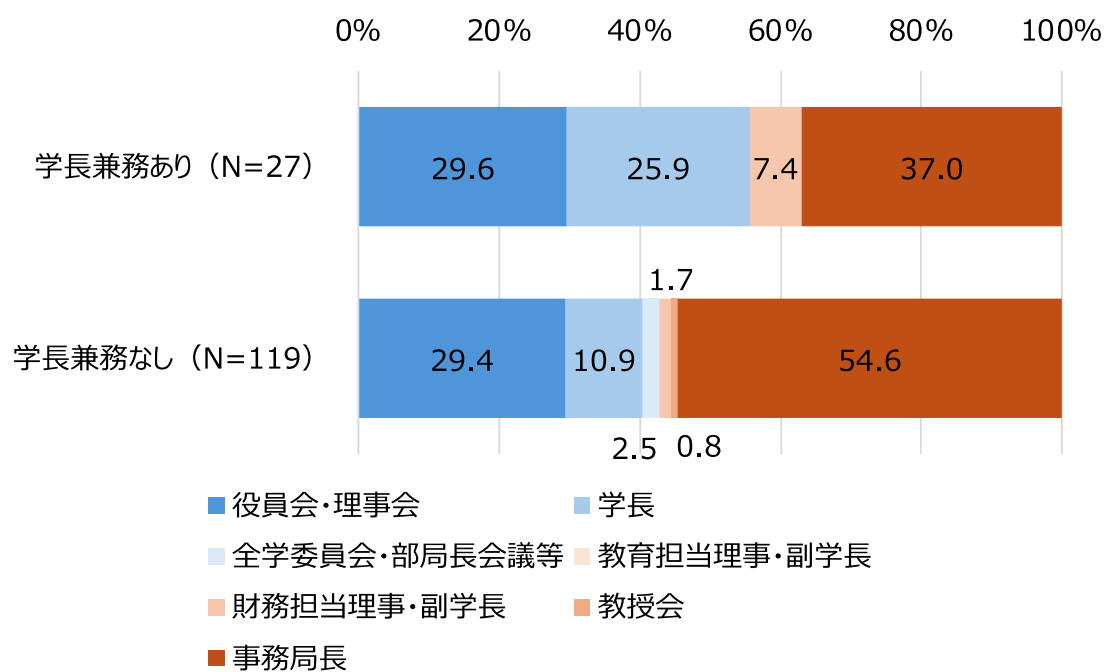
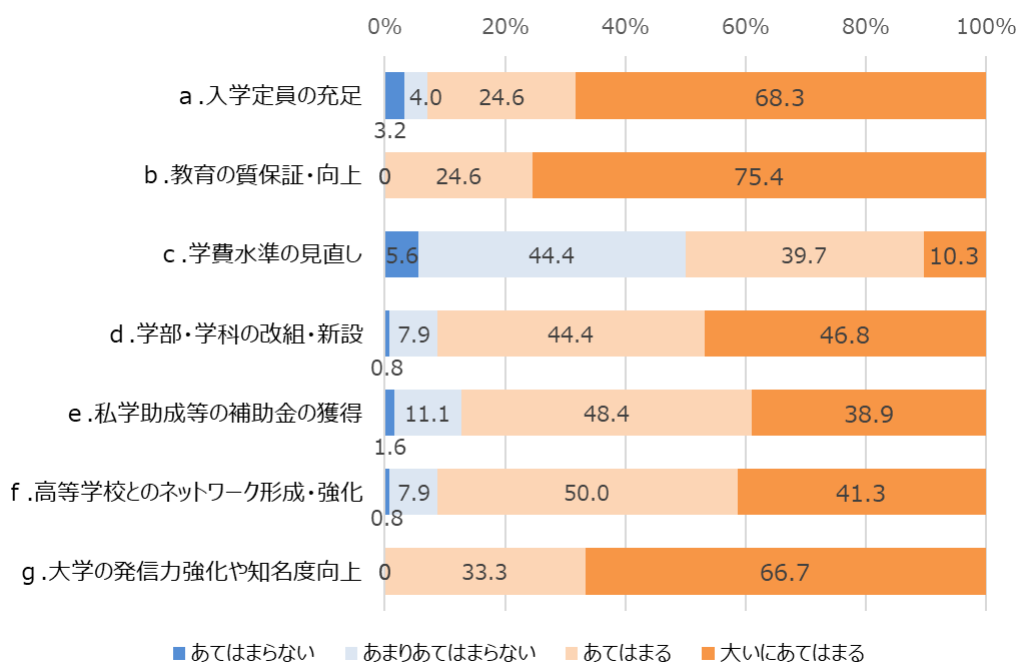


図2-54 職員人事に最も影響が大きい組織・人物

### 第3章 経営と教学との関係

#### 1. 学長に期待すること

学長兼務なしの学校法人理事長に学長に期待することを尋ねたところ、「教育の質保証・向上」「入学定員の充足」「大学の発信力強化や知名度向上」で「大いにあてはまる」が順に 75.4%、68.3%、66.7%と高く、「学費水準の見直し」は 10.3%と最も低かった(図3-1)。



N=126

図3-1 学長に期待すること

※学長兼務なしのみ集計

## 2. 経営と教学との関係に関する認識

### (1) 理事会は教学の意向を尊重して運営

学校法人理事長に経営と教学との関係に関する認識として「理事会は教学の意向を尊重して運営」しているかを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」と「学長兼務なし」ともに「大いにあてはまる」が4割強を占め、「大いにあてはまる」と「あてはまる」をあわせるとそれぞれ93.4%、93.7%であった(図3-2)。

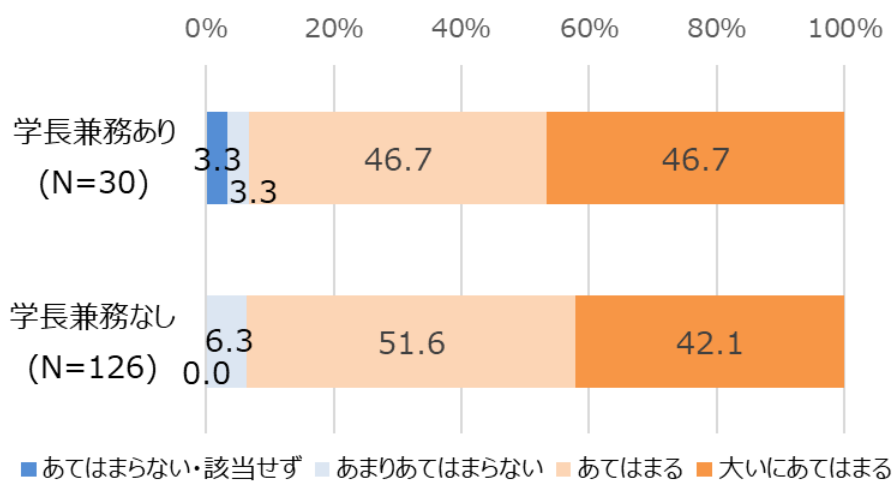


図3-2 経営と教学との関係:理事会は教学の意向を尊重して運営



(2) 経営と教学で方針や意見の違いが生じることがある

学校法人理事長に経営と教学との関係に関する認識として「経営と教学で方針や意見の違いが生じることがある」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計が「学長兼務あり」では26.6%、「学長兼務なし」では42.9%であった(図3-3)。

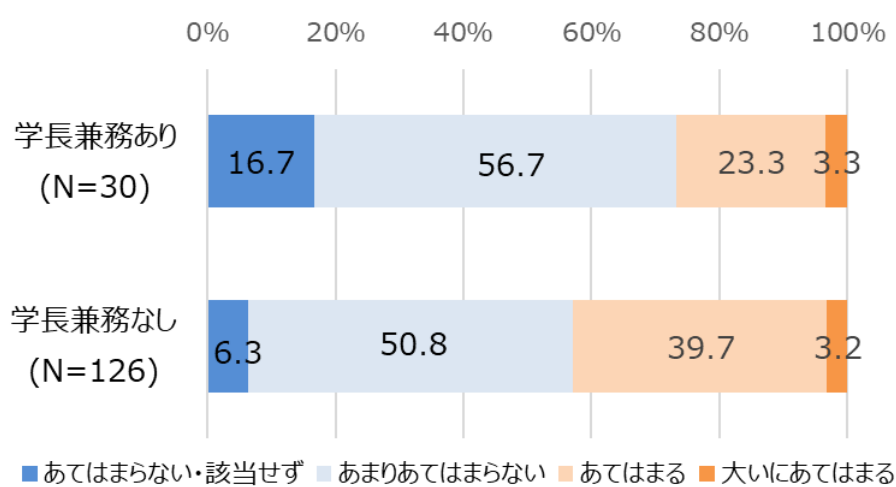


図3-3 経営と教学との関係: 方針や意見の違いが生じることがある

### (3) 理事長や理事も教学機関の会議へ定期的に出席

学校法人理事長に経営と教学との関係に関する認識として「理事長や理事も教学機関の会議へ定期的に出席」しているかを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計が「学長兼務あり」では73.3%、「学長兼務なし」では46.8%であった(図3-4)。

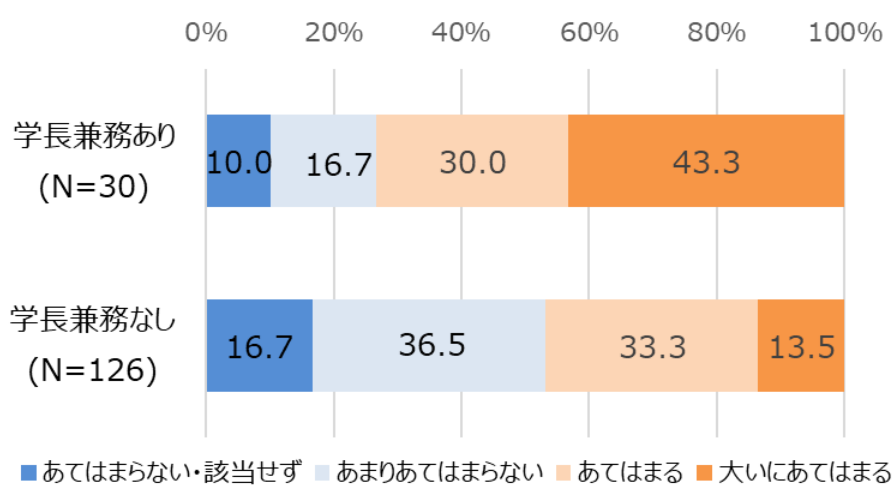


図3-4 経営と教学との関係:理事長や理事も教学機関の会議へ定期的に出席

#### (4) 教学事項については学長に任せている

学長兼務なしの学校法人理事長に経営と教学との関係に関する認識として「教学事項については学長に任せている」かを尋ねたところ、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計が77.8%であった(図3-5)。

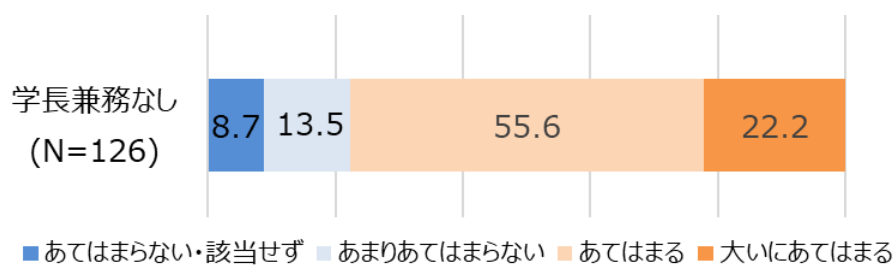


図3-5 経営と教学との関係:教学事項については学長に任せている

※学長兼務なしのみ集計

(5) 理事長と学長はコミュニケーションをよくとっている

学長兼務なしの学校法人理事長に経営と教学との関係に関する認識として「理事長と学長はコミュニケーションをよくとっている」かを尋ねたところ、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計が91.3%であった(図3-6)。

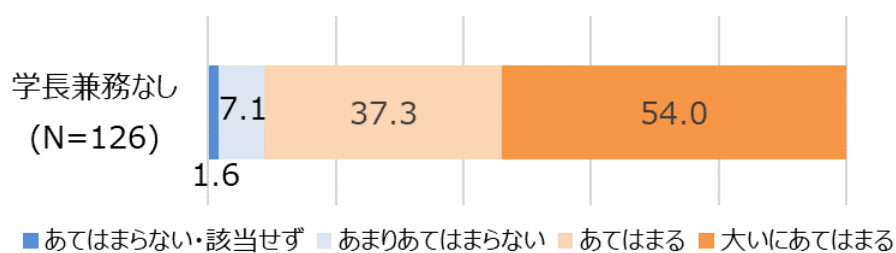


図3-6 経営と教学との関係:理事長と学長はコミュニケーションをよくとっている

※学長兼務なしのみ集計

### 3. 経営と教学とで方針・意見の違いが生じた際の対応

#### (1) 検討期間の延長や関係会議の臨時開催

学校法人理事長に経営と教学とで方針や意見の違いが生じた際の対応に関して「検討期間の延長や関係会議の臨時開催」をしているかを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計が「学長兼務あり」では63.4%、「学長兼務なし」では70.6%であった(図3-7)。

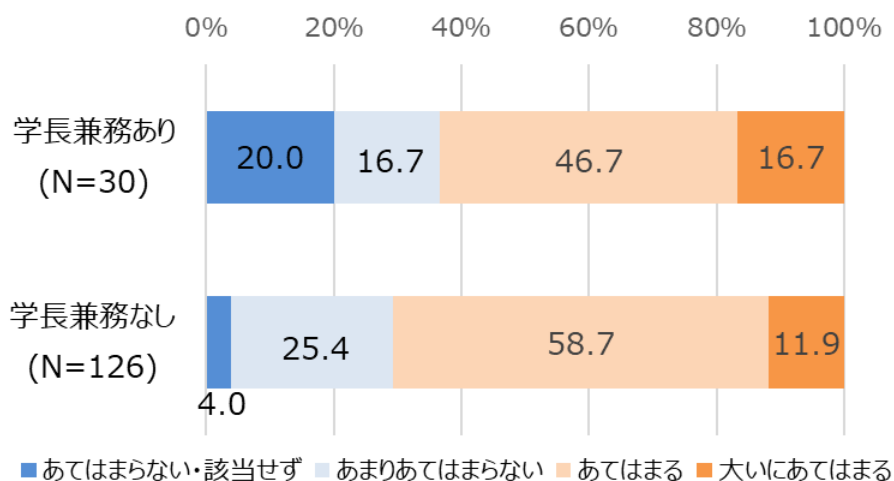


図3-7 方針・意見の違いが生じた際の対応: 検討期間の延長や関係会議の臨時開催

## (2) 理事長と学長とによる公式・非公式での調整

学長兼務なしの学校法人理事長に経営と教学とで方針や意見の違いが生じた際の対応に関して「理事長と学長とによる公式・非公式での調整」をしているかを尋ねたところ、「大いにあてはまる」は35.7%、「あてはまる」は52.4%であった(図3-8)。

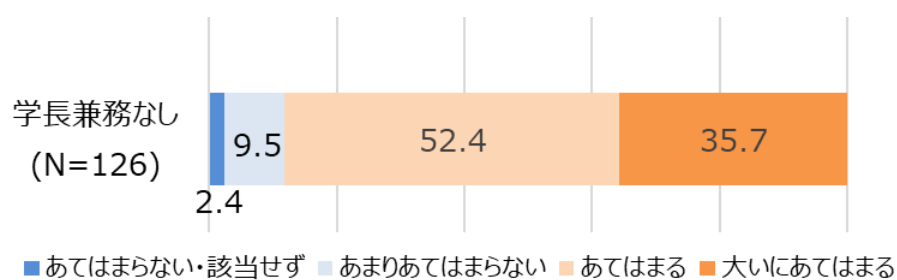


図3-8 方針・意見の違いが生じた際の対応:理事長と学長とによる公式・非公式での調整

※学長兼務なしのみ集計

### (3) グランドデザインや中期目標等と照合して検討

学校法人理事長に経営と教学とで方針や意見の違いが生じた際の対応に関して「グランドデザインや中期目標等と照合して検討」をしているかを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計が「学長兼務あり」では80.0%、「学長兼務なし」では73.6%であった(図3-9)。

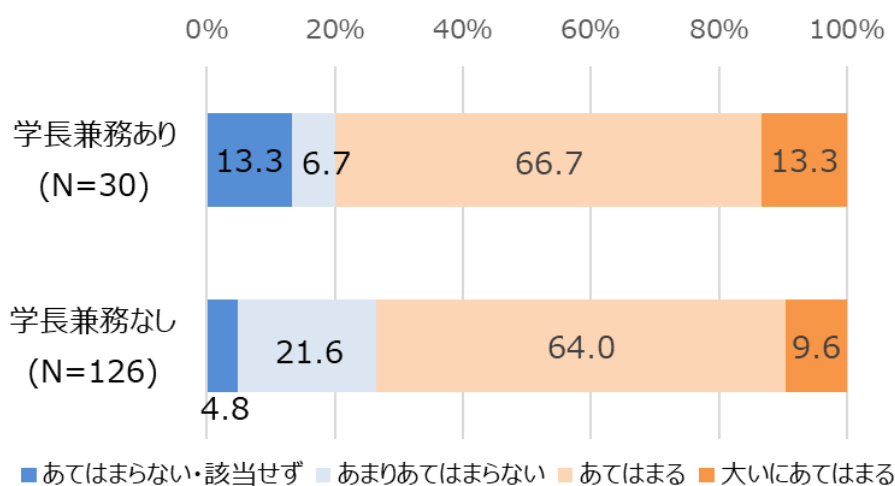


図3-9 方針・意見の違いが生じた際の対応:グランドデザインや中期目標等と照合して検討

#### (4) 学内の IR 等に調査や参考データの提供を指示

学校法人理事長に経営と教学とで方針や意見の違いが生じた際の対応に関して「学内の IR 等に調査や参考データの提供を指示」しているかを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」が「学長兼務あり」では20.7%、「学長兼務なし」では9.5%であった(図3-10)。

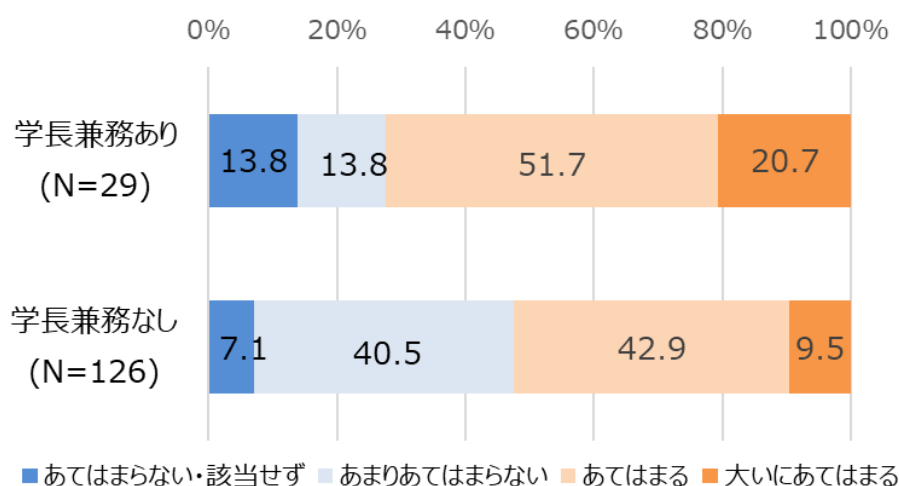


図3-10 方針・意見の違いが生じた際の対応:学内の IR 等に調査や参考データの提供を指示



(5) 予算・人員の許容範囲であれば教学の意向を尊重

学校法人理事長に経営と教学とで方針や意見の違いが生じた際の対応に関して「予算・人員の許容範囲であれば教学の意向を尊重」しているかを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計は「学長兼務あり」では76.6%、「学長兼務なし」では84.2%であった(図3-11)。

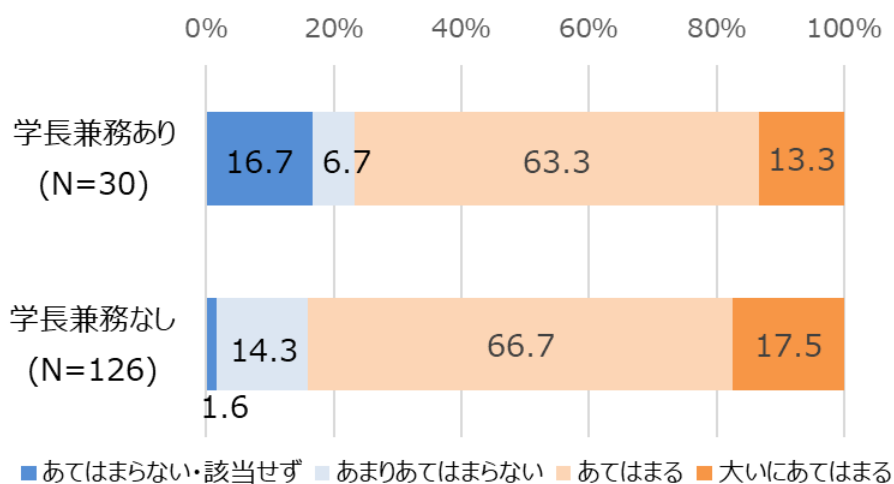


図3-11 方針・意見の違いが生じた際の対応:教学の意向を尊重

#### (6) 予算・人員の許容範囲であっても経営の意向を尊重

学校法人理事長に経営と教学とで方針や意見の違いが生じた際の対応に関して「予算・人員の許容範囲であっても経営の意向を尊重」しているかを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計は「学長兼務あり」では26.7%、「学長兼務なし」では39.7%であった(図3-12)。

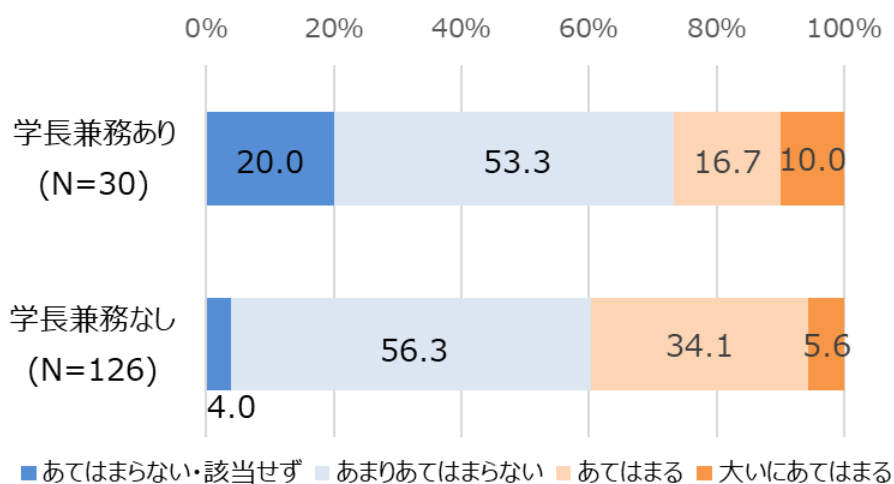


図3-12 方針・意見の違いが生じた際の対応:経営の意向を尊重

(7)最終的には理事長の意思で妥結点を見出す

学校法人理事長に経営と教学とで方針や意見の違いが生じた際の対応に関して「最終的には理事長の意思で妥結点を見出す」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では36.7%、「学長兼務なし」では26.2%であった(図3-13)。

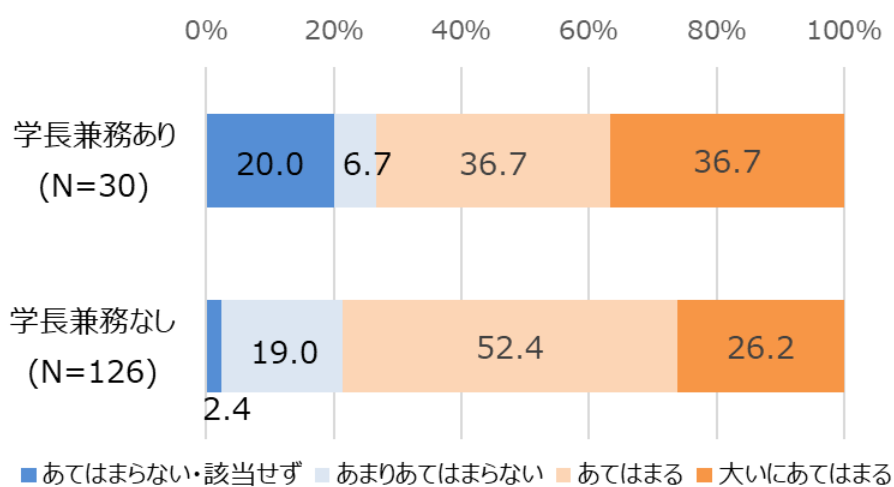


図3-13 方針・意見の違いが生じた際の対応:最終的には理事長の意思で妥結点を見出す

#### 4. 自大学の経営に対する認識

##### (1) 明確なビジョンが提示・共有されている

学校法人理事長に自大学の大学経営に関して「明確なビジョンが提示・共有されている」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では36.7%、「学長兼務なし」では20.8%であった(図3-14)。

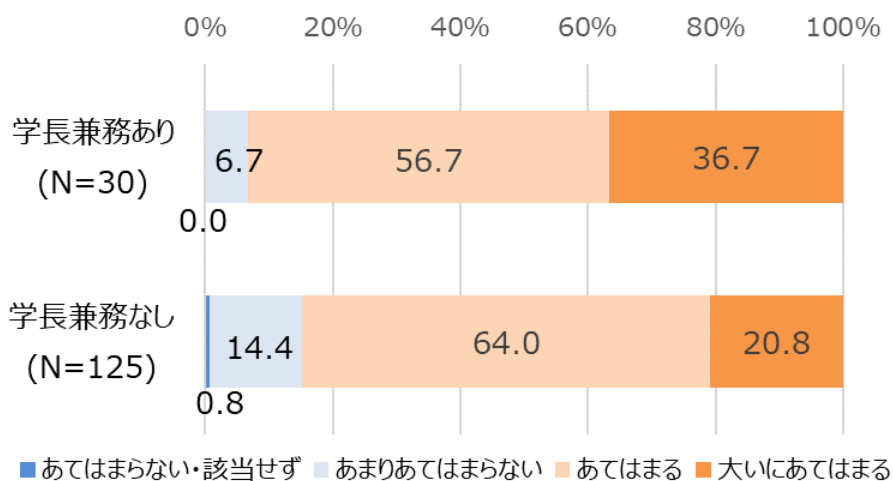


図3-14 自大学の経営に対する認識:明確なビジョンが提示・共有されている

(2) 法人の意向にかなう大学経営が行われている

学校法人理事長に自大学の大学経営に関して「法人の意向にかなう大学経営が行われている」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では26.7%、「学長兼務なし」では14.3%であった(図3-15)。

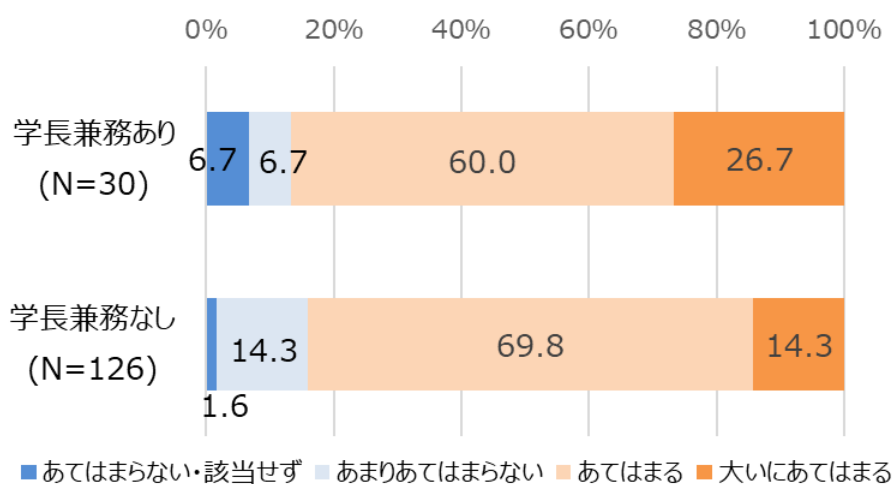


図3-15 自大学の経営に対する認識:法人の意向にかなう大学経営が行われている

### (3) 学長のリーダーシップが十分に発揮されている

学校法人理事長に自大学の大学経営に関して「学長のリーダーシップが十分に発揮されている」と尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では41.4%、「学長兼務なし」では22.2%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ96.6%、87.3%であった(図3-16)。

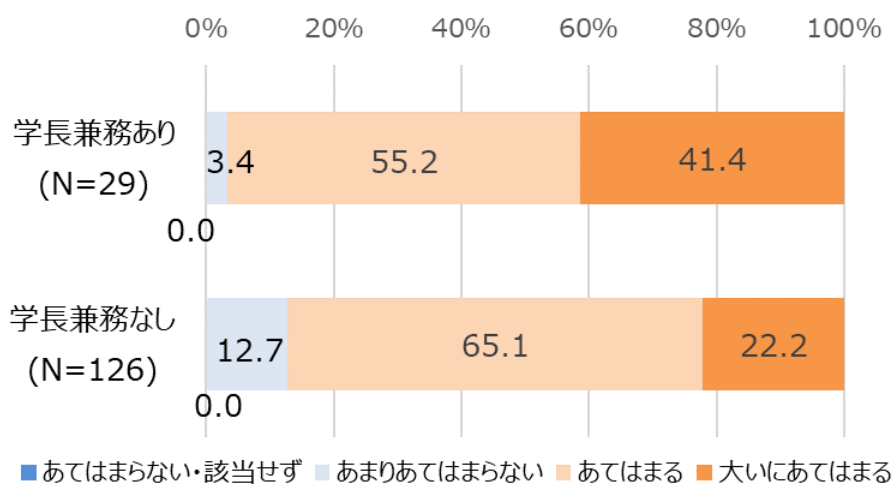


図3-16 自大学の経営に対する認識:学長のリーダーシップが十分に発揮されている

#### (4)教職員は学長の大学経営を信頼している

学校法人理事長に自大学の大学経営に関して「教職員は学長の大学経営を信頼している」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では30.0%、「学長兼務なし」では13.5%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ90.0%、84.9%であった(図3-17)。

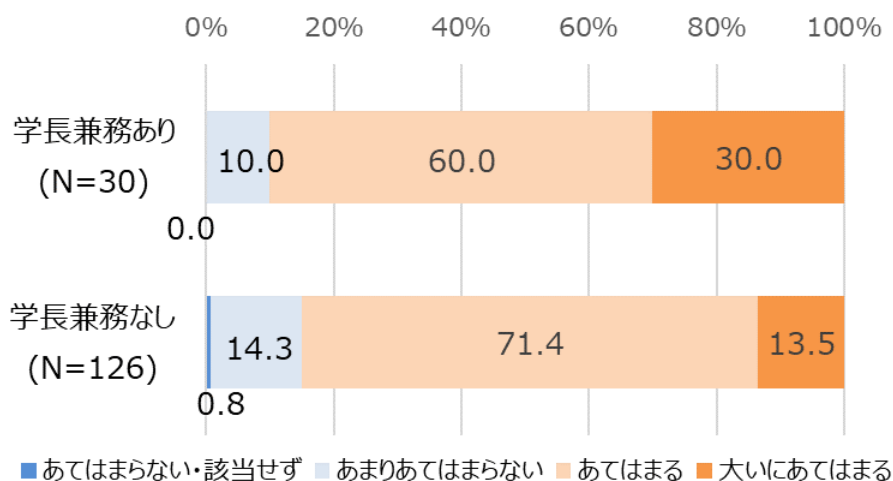


図3-17 自大学の経営に対する認識:教職員は学長の大学経営を信頼している

(5) 学長は理事会へ積極的に要望を伝えている

学長兼務なしの学校法人理事長に自大学の大学経営に関して「学長は理事会へ積極的に要望を伝えている」かを尋ねたところ、「大いにあてはまる」は22.2%、「あてはまる」は65.9%であった(図3-18)。

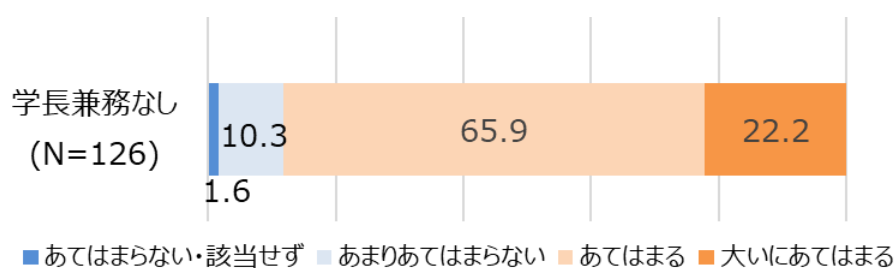


図3-18 自大学の経営に対する認識:学長は理事会へ積極的に要望を伝えている

※学長兼務なしのみ集計



(6) 現学長になって学生募集が改善した

学校法人理事長に自大学の大学経営に関して「現学長になって学生募集が改善した」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では16.7%、「学長兼務なし」では7.9%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ53.4%、53.1%であった(図3-19)。

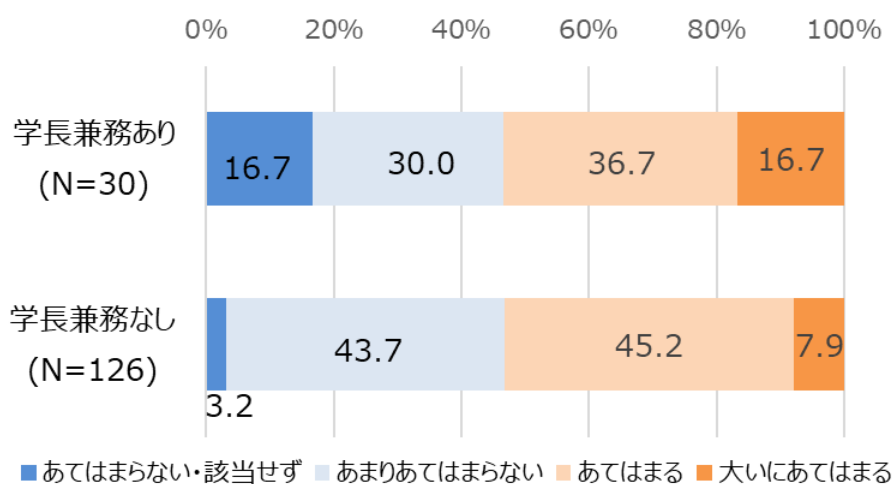


図3-19 自大学の経営に対する認識:現学長になって学生募集が改善した

(7) 現学長になって教育の質保証の取組が充実した

学校法人理事長に自大学の大学経営に関して「現学長になって教育の質保証の取組が充実した」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では24.1%、「学長兼務なし」では15.9%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ79.3%、81.0%であった(図3-20)。

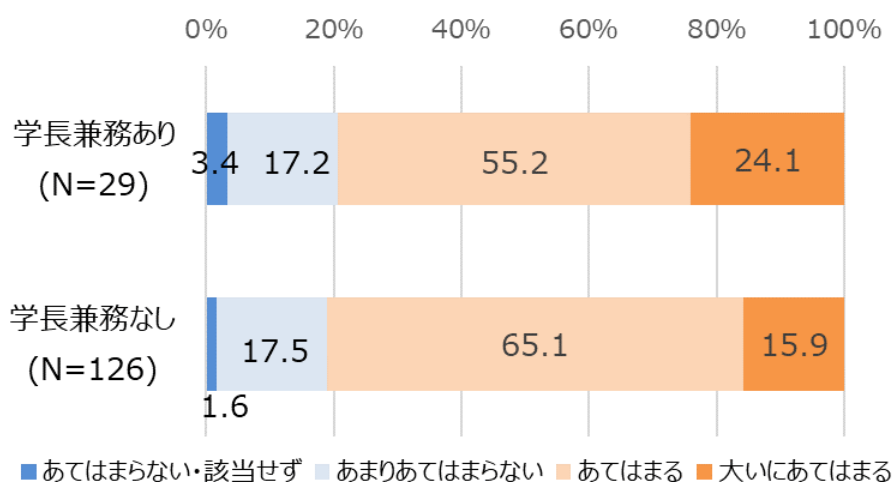


図3-20 自大学の経営に対する認識:現学長になって教育の質保証の取組が充実した

(8) 大学の方針・目標が構成員に共有されている

学校法人理事長に自大学の大学経営に関して「大学の方針・目標が構成員に共有されている」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では20.0%、「学長兼務なし」では7.1%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ90.0%、82.5%であった(図3-21)。

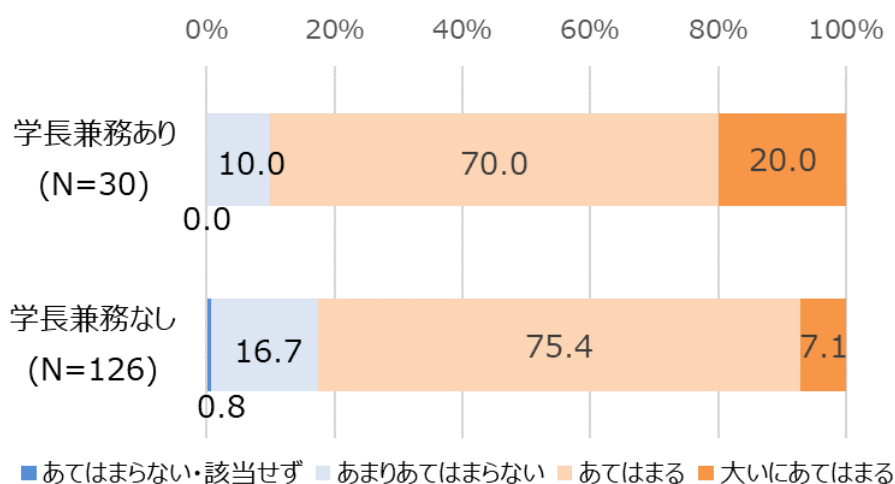


図3-21 自大学の経営に対する認識: 大学の方針・目標が構成員に共有されている

## 5. 学長に期待する能力・経験・資質等

学長兼務なしの学校法人理事長に学長に期待する能力・経験・資質等を尋ねたところ、「教学と経営の意向を理解し調整する力」「ビジョン・戦略を創る能力」で「大いにあてはまる」が順に54.0%、46.8%と高く、「他大学での学長・副学長・学部長などの経験」「当該大学での副学長・学部長などの経験」は4.0%、7.9%と低かった(図3-22)。

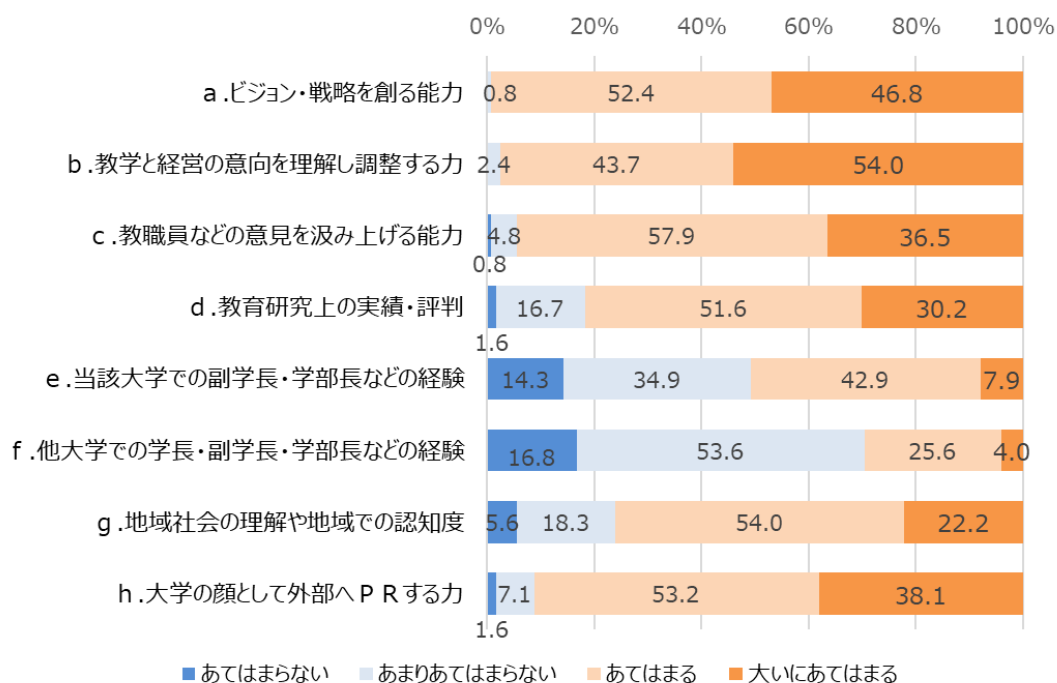


図3-22 学長に期待する能力・経験・資質等

※学長兼務なしのみ集計

## 6. 理事長としての日常の行動

### (1) 設置校の意向をできるだけ尊重している

学校法人理事長に理事長としての日常の行動に関して「設置校の意向をできるだけ尊重している」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では36.7%、「学長兼務なし」では36.8%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ93.4%、97.6%であった(図3-23)。

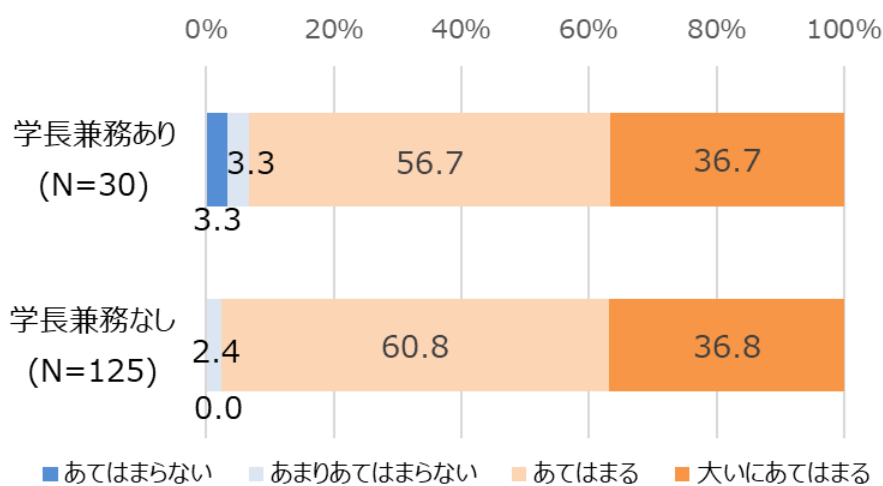


図3-23 理事長としての日常の行動:設置校の意向をできるだけ尊重

## (2)短期でなく中長期展望を期待する姿勢を持つ

学校法人理事長に理事長としての日常の行動に関して「短期でなく中長期展望を期待する姿勢を持つ」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では46.7%、「学長兼務なし」では43.2%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ100.0%、98.4%であった(図3-24)。

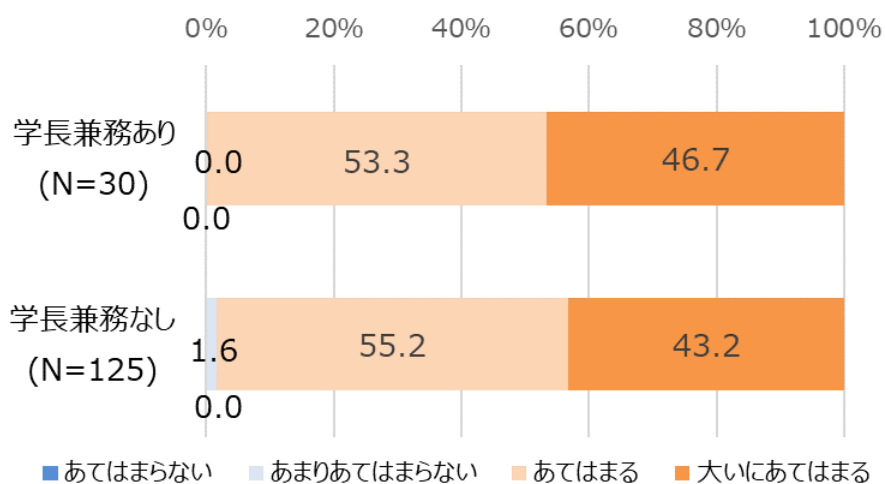


図3-24 理事長としての日常の行動:短期でなく中長期展望を期待する姿勢を持つ

### (3) 建学の精神に基づき判断する

学校法人理事長に理事長としての日常の行動に関して「建学の精神に基づき判断する」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では80.0%、「学長兼務なし」では54.0%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ100.0%、96.1%であった(図3-25)。

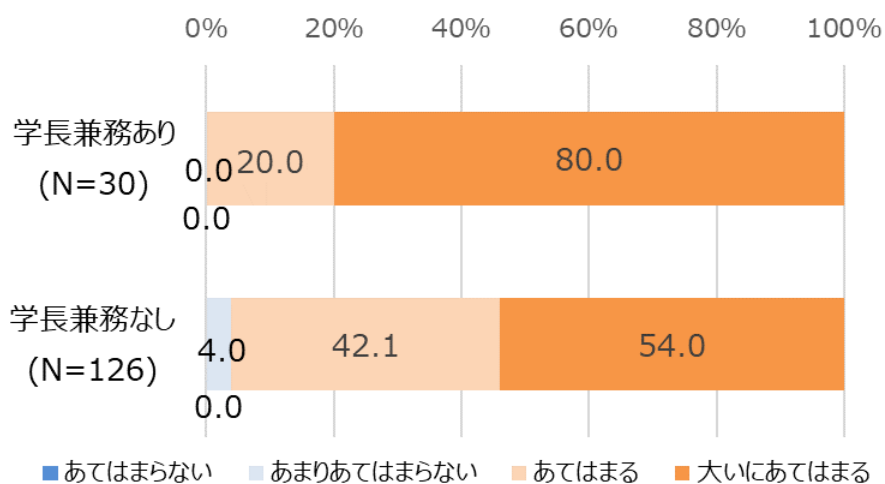


図3-25 理事長としての日常の行動:建学の精神に基づき判断する

#### (4) 設置校間の要求のバランスをとるよう努めている

学校法人理事長に理事長としての日常の行動に関して「設置校間の要求のバランスをとるよう努めている」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では26.7%、「学長兼務なし」では20.8%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ80.0%、83.2%であった(図3-26)。

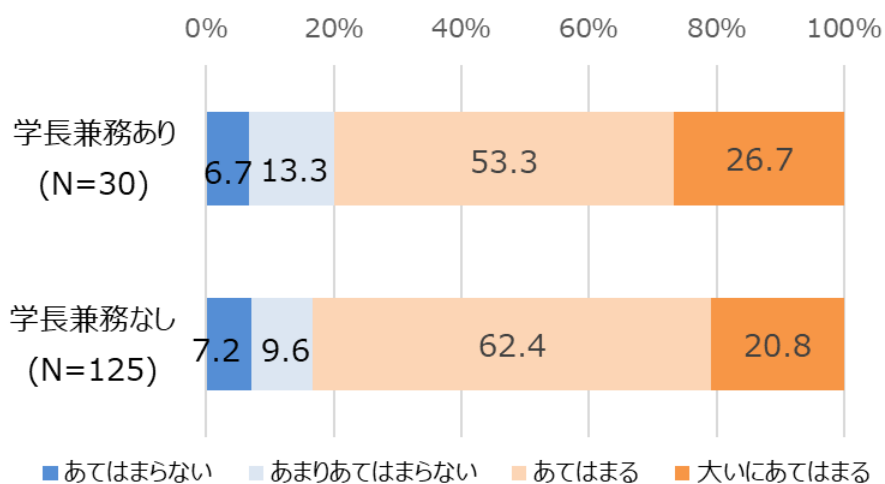


図3-26 理事長としての日常の行動:設置校間の要求のバランスをとるよう努めている



(5) 理事長(及び法人)として明確なビジョンを示す

学校法人理事長に理事長としての日常の行動に関して「理事長(及び法人)として明確なビジョンを示す」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では53.3%、「学長兼務なし」では44.4%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ96.6%、96.8%であった(図3-27)。

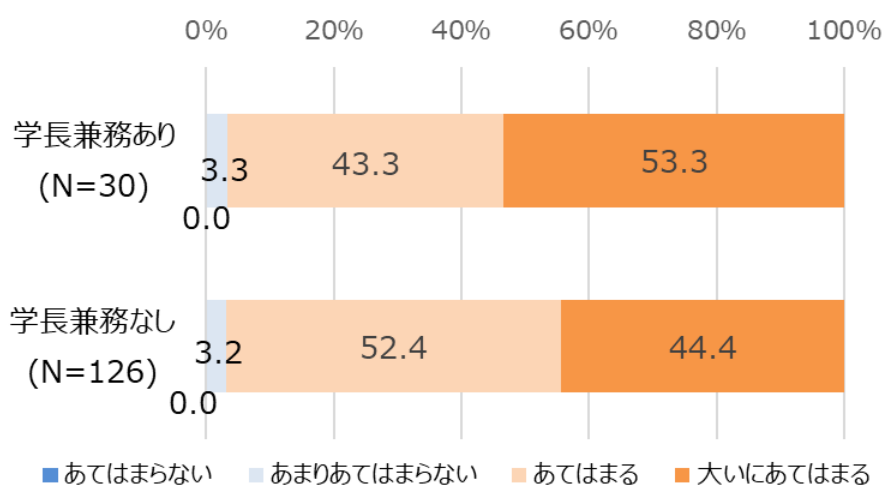


図3-27 理事長としての日常の行動:理事長(及び法人)として明確なビジョンを示す

#### (6) 大学教職員の意見をできる限り聞いている

学校法人理事長に理事長としての日常の行動に関して「大学教職員の意見をできる限り聞いている」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では23.3%、「学長兼務なし」では20.6%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ86.6%、89.6%であった(図3-28)。

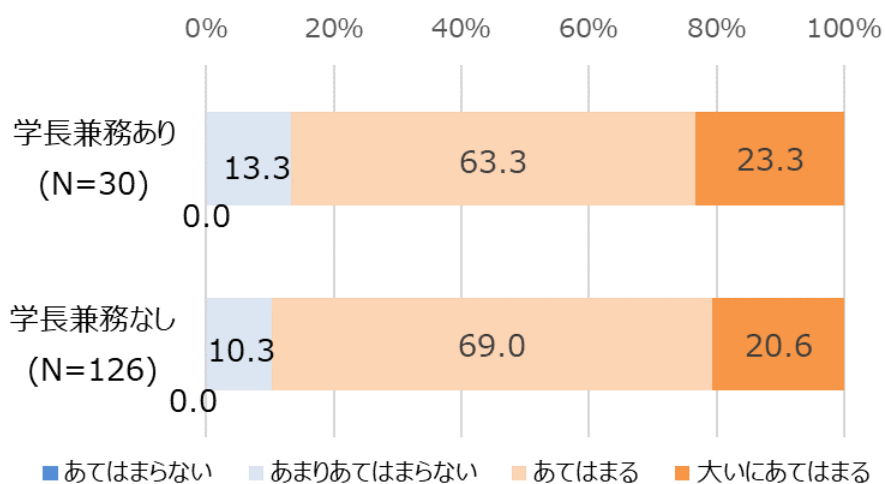


図3-28 理事長としての日常の行動:大学教職員の意見をできる限り聞いている

(7) 学生・生徒の声を直接・間接に聞く努力をしている

学校法人理事長に理事長としての日常の行動に関して「学生・生徒の声を直接・間接に聞く努力をしている」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では20.0%、「学長兼務なし」では14.3%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ76.7%、63.5%であった(図3-29)。

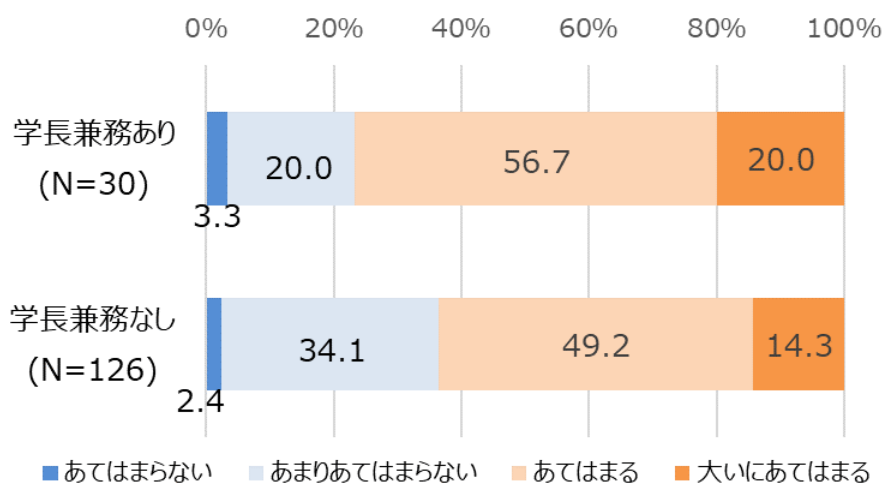


図3-29 理事長としての日常の行動：学生・生徒の声を直接・間接に聞く努力をしている

(8) 職階に関係なく構成員の声を聞く場を設けている

学校法人理事長に理事長としての日常の行動に関して「職階に関係なく構成員の声を聞く場を設けている」かを尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では13.3%、「学長兼務なし」では16.7%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ60.0%、64.3%であった(図3-30)。

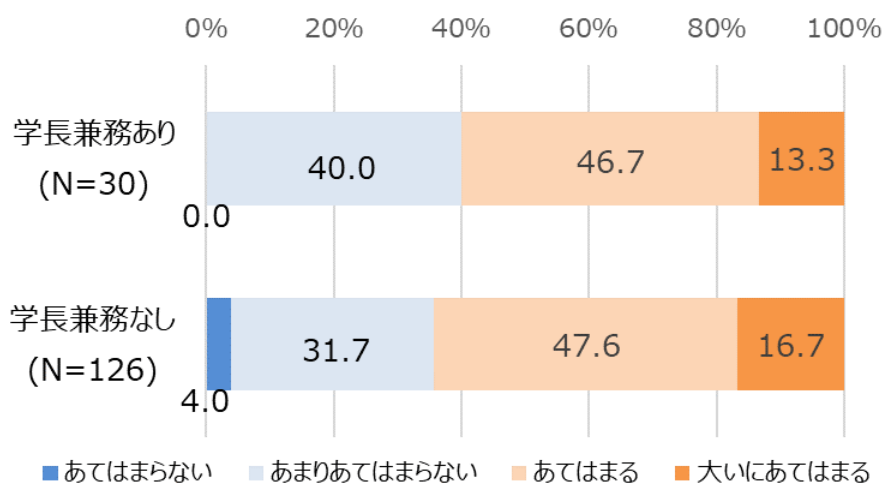


図3-30 理事長としての日常の行動:職階に関係なく構成員の声を聞く場を設けている

## 7. 理事長に求められる知識・能力

### (1) 自大学の歴史や特徴に関する深い理解

学校法人理事長に、理事長に求められる知識・能力として「自大学の歴史や特徴に関する深い理解」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では50.0%、「学長兼務なし」では57.1%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ93.3%、96.8%であった(図3-31)。

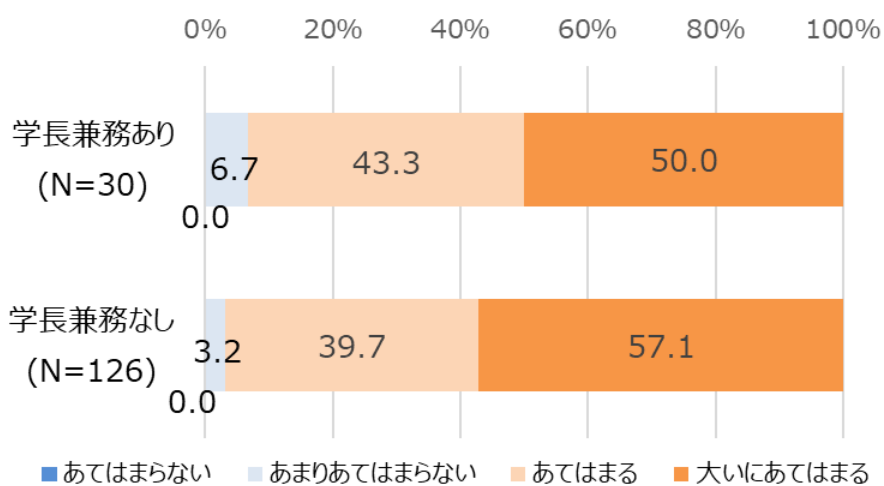


図3-31 理事長に求められる知識・能力:自大学の歴史や特徴に関する深い理解

## (2) 高等教育政策・制度の動向の理解

学校法人理事長に、理事長に求められる知識・能力として「高等教育政策・制度の動向の理解」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では66.7%、「学長兼務なし」では48.4%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ100.0%、98.4%であった(図3-32)。

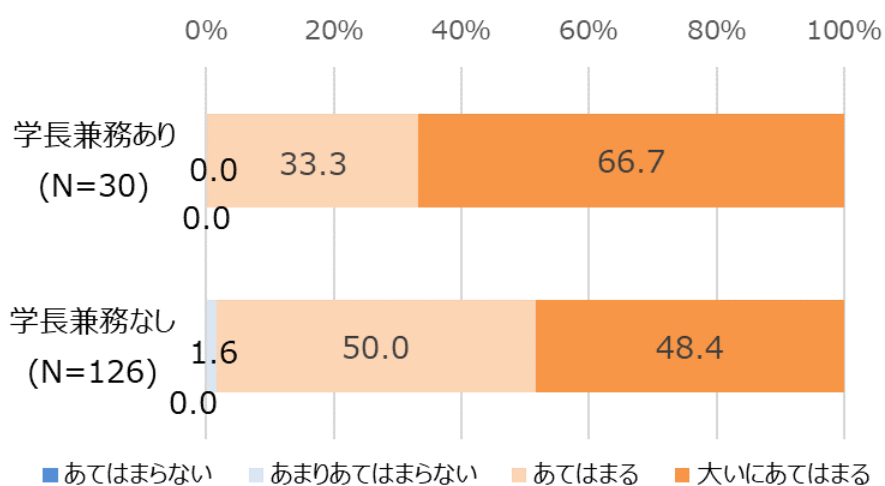


図3-32 理事長に求められる知識・能力:高等教育政策・制度の動向の理解

### (3)他の人に仕事を任せられる能力

学校法人理事長に、理事長に求められる知識・能力として「他の人に仕事を任せられる能力」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では26.7%、「学長兼務なし」では29.4%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ93.4%、95.3%であった(図3-33)。

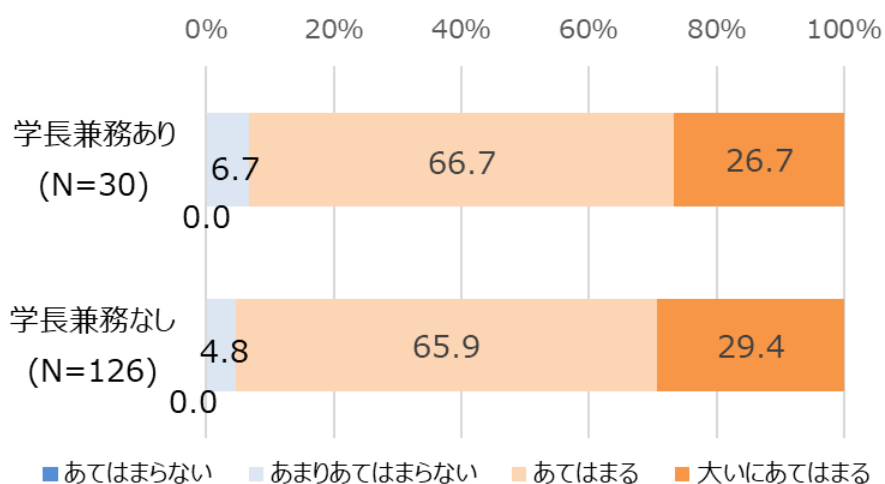


図3-33 理事長に求められる知識・能力:他の人に仕事を任せられる能力

#### (4)コミュニケーション能力

学校法人理事長に、理事長に求められる知識・能力として「コミュニケーション能力」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では56.7%、「学長兼務なし」では46.8%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ96.7%、99.2%であった(図3-34)。

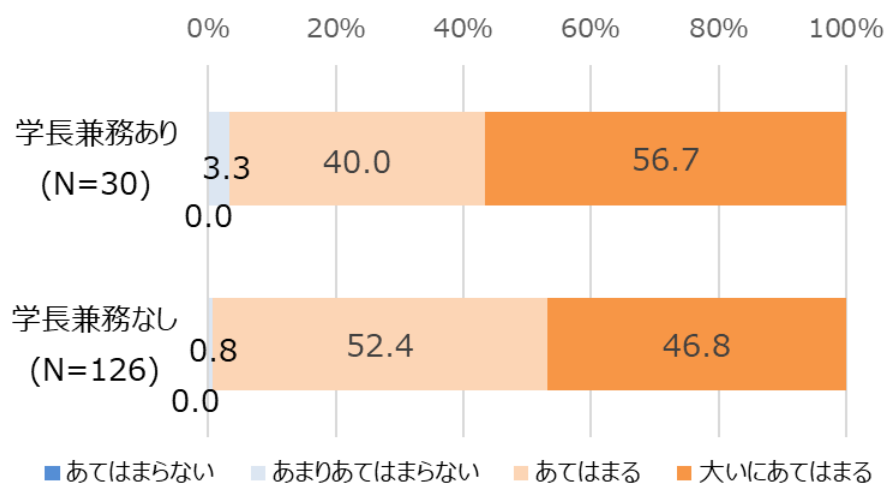


図3-34 理事長に求められる知識・能力:コミュニケーション能力



#### (5)他大学や学外との人脈やネットワーク

学校法人理事長に、理事長に求められる知識・能力として「他大学や学外との人脈やネットワーク」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では43.3%、「学長兼務なし」では32.5%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ90.0%、92.8%であった(図3-35)。

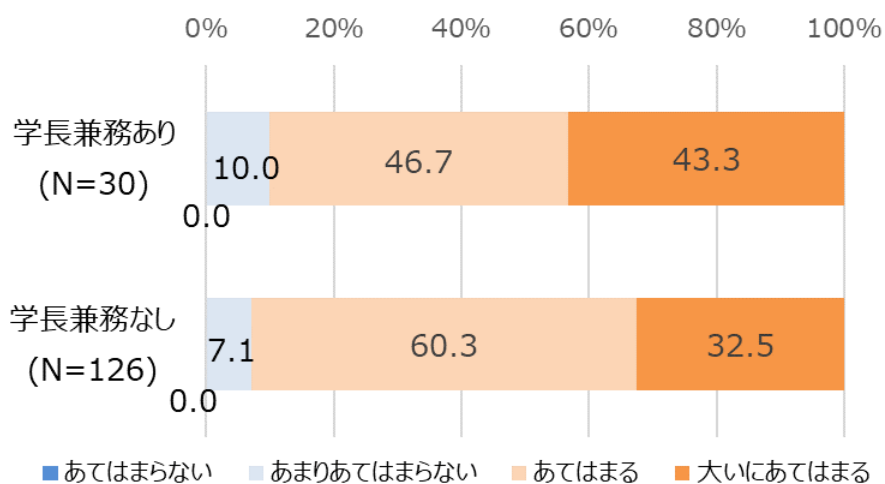


図3-35 理事長に求められる知識・能力:他大学や学外との人脈やネットワーク

## 8. 理事長として仕事をするうえで有効な情報

### (1)理事会や評議員会などの会議体での議論

学校法人理事長に、理事長として仕事をするうえで有効な情報として「理事会や評議員会などの会議体での議論」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では36.7%、「学長兼務なし」では43.7%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ90.0%、95.3%であった(図3-36)。

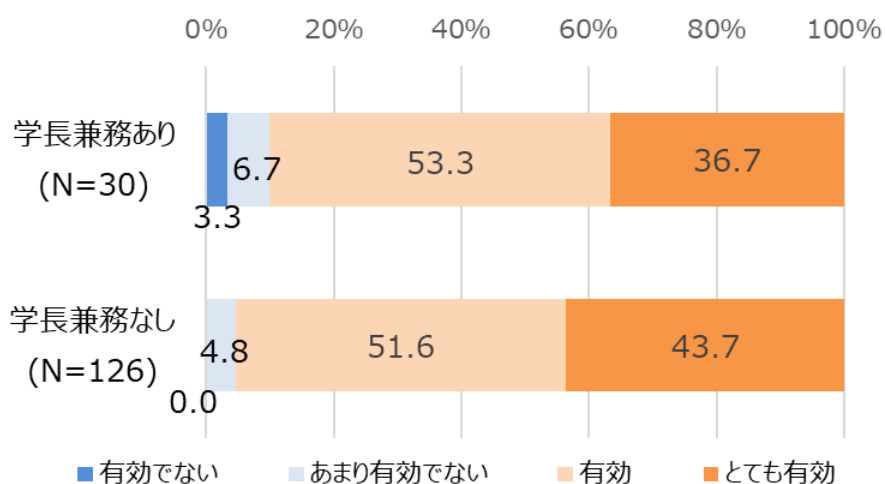


図3-36 理事長として仕事をするうえで有効な情報:理事会や評議員会などの会議体での議論

## (2) 学長とのインフォーマルな会話

学長兼務なしの学校法人理事長に、理事長として仕事をするうえで有効な情報として「学長とのインフォーマルな会話」を尋ねたところ、「大いにあてはまる」は51.6%、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計は98.4%であった(図3-37)。

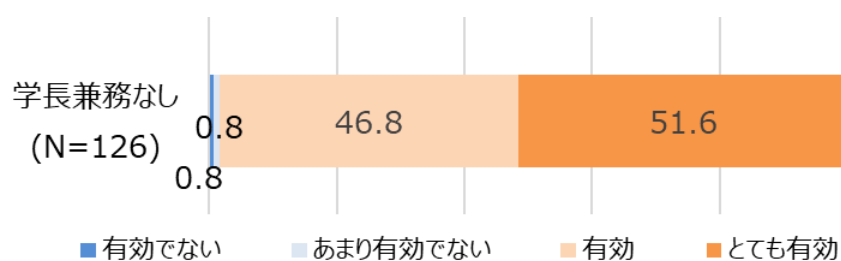


図3-37 理事長として仕事をするうえで有効な情報:学長とのインフォーマルな会話

※学長兼務なしのみ集計

### (3) 学内の教員との会話

学校法人理事長に、理事長として仕事をするうえで有効な情報として「学内の教員との会話」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では33.3%、「学長兼務なし」では29.4%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ96.6%、91.3%であった(図3-38)。

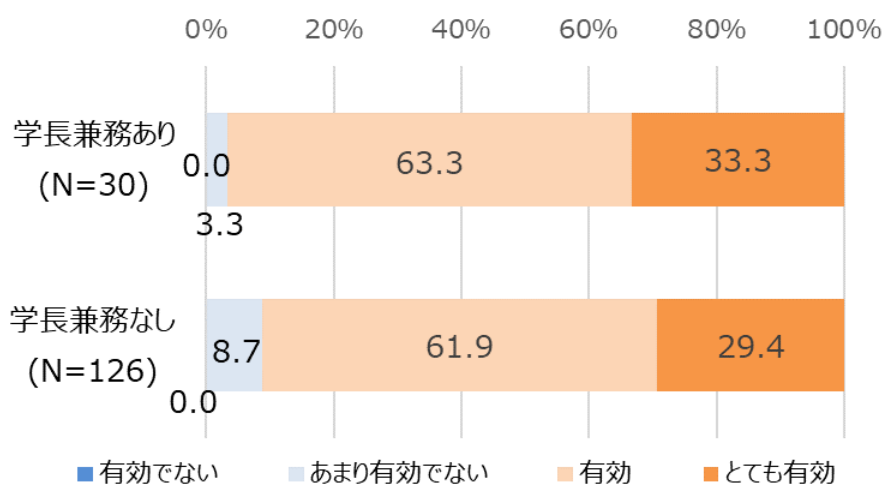


図3-38 理事長として仕事をするうえで有効な情報:学内の教員との会話

#### (4) 学内の職員との会話

学校法人理事長に、理事長として仕事をするうえで有効な情報として「学内の職員との会話」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では40.0%、「学長兼務なし」では34.1%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ93.3%、94.4%であった(図3-39)。

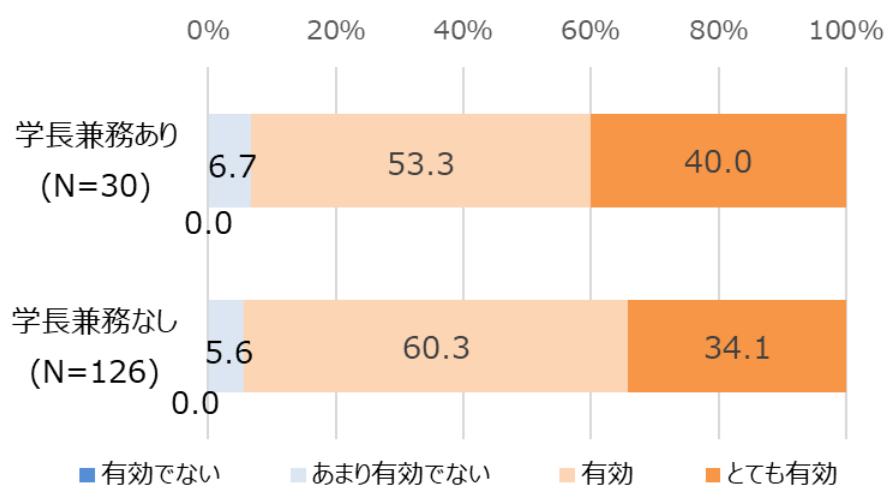


図3-39 理事長として仕事をするうえで有効な情報:学内の職員との会話

#### (5) 認証評価や自己点検・評価

学校法人理事長に、理事長として仕事をするうえで有効な情報として「認証評価や自己点検・評価」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では30.0%、「学長兼務なし」では17.5%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ86.7%、85.0%であった(図3-40)。

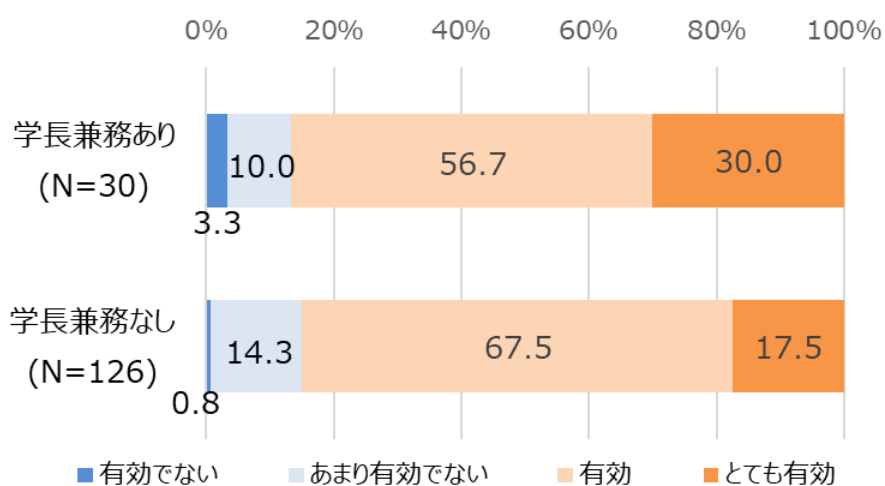


図3-40 理事長として仕事をするうえで有効な情報:認証評価や自己点検・評価

#### (6)学内外の研修・セミナー受講

学校法人理事長に、理事長として仕事をするうえで有効な情報として「学内外の研修・セミナー受講」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では16.7%、「学長兼務なし」では10.3%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ80.0%、84.1%であった(図3-41)。

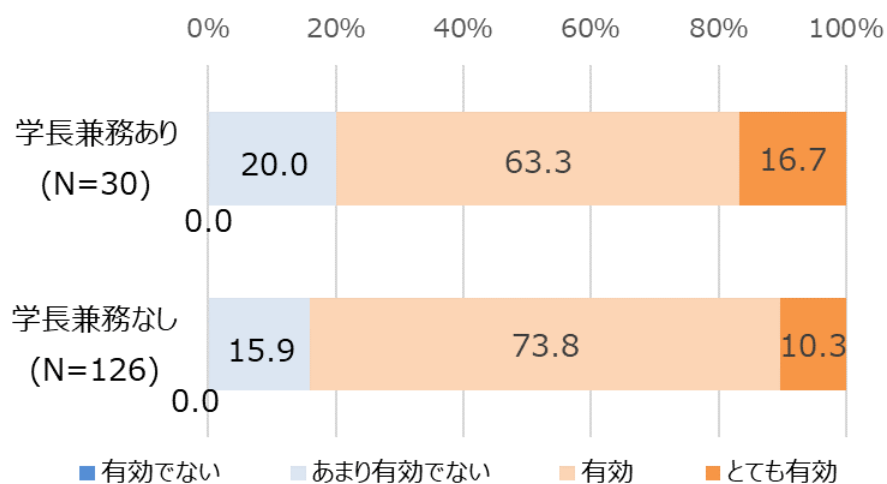


図3-41 理事長として仕事をするうえで有効な情報:学内外の研修・セミナー受講

### (7) 学外者との情報交換

学校法人理事長に、理事長として仕事をするうえで有効な情報として「学外者との情報交換」を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「大いにあてはまる」は「学長兼務あり」では26.7%、「学長兼務なし」では34.1%だった。また、「大いにあてはまる」と「あてはまる」の合計はそれぞれ93.4%、95.2%であった(図3-42)。

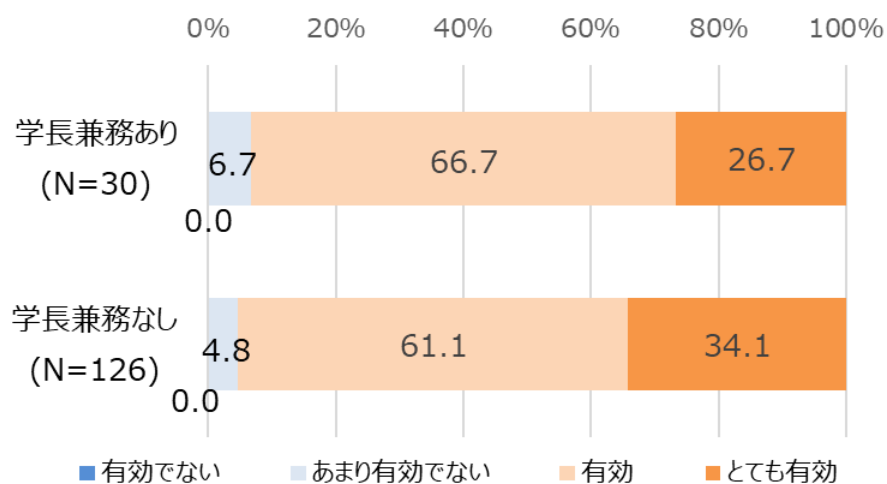


図3-42 理事長として仕事をするうえで有効な情報:学外者との情報交換

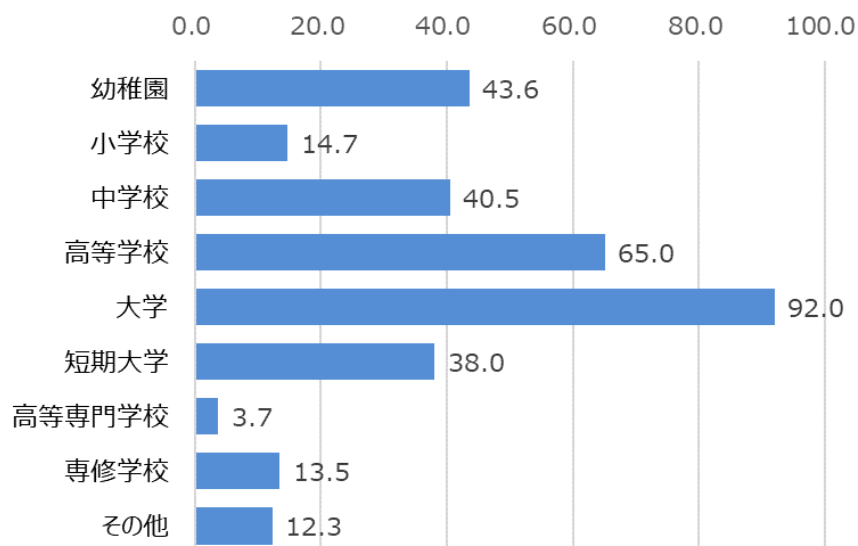


## 第4章 所属機関について

### 1. 学校法人の設置校について

#### (1)現在設置している学校種

学校法人理事長に、現在学校法人に設置している学校種を尋ねたところ、「大学」92.0%、「高等学校」65.0%、「幼稚園」43.6%、「中学校」40.5%、「短期大学」38.0%の順で多かった(図4-1)。



N=163

図4-1 現在設置している学校種(複数回答)

(2) 法人全体の収入(事業活動収入)に占める大学の割合

学校法人理事長に、法人全体の収入(事業活動収入)に占める大学の割合を尋ねたところ、大規模大学ほど大学の占める割合が高い傾向が見て取れた。特に「10,000人以上」の大学では、「80%以上」が87.0%と、他の規模の大学と比べて顕著に高いことが確認された(図4-2)。

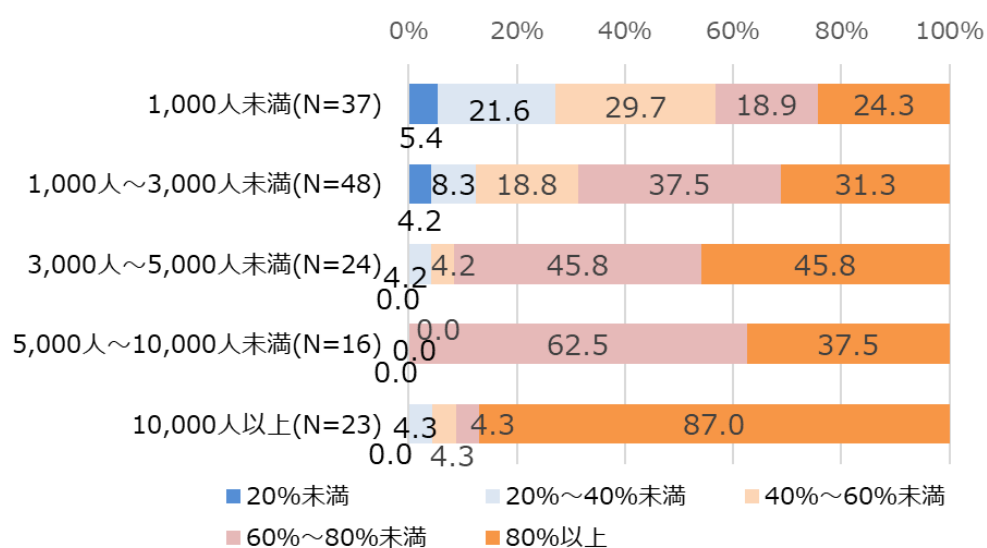


図4-2 法人全体の収入(事業活動収入)に占める大学の割合

※100%を超える回答(1件)、極値(2件)は除いて算出

## 2. 大学のキャンパスについて

### (1) 主たるキャンパスの所在地

学校法人理事長に、主たる大学のキャンパスの所在地を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」では「三大都市圏以外」が53.3%、「政令指定都市、東京23区以外」が56.7%と過半数を占めていた。一方、「学長兼務なし」では「三大都市圏内」が59.2%、「政令指定都市、東京23区内」が51.6%を占めていた(図4-3、図4-4)。

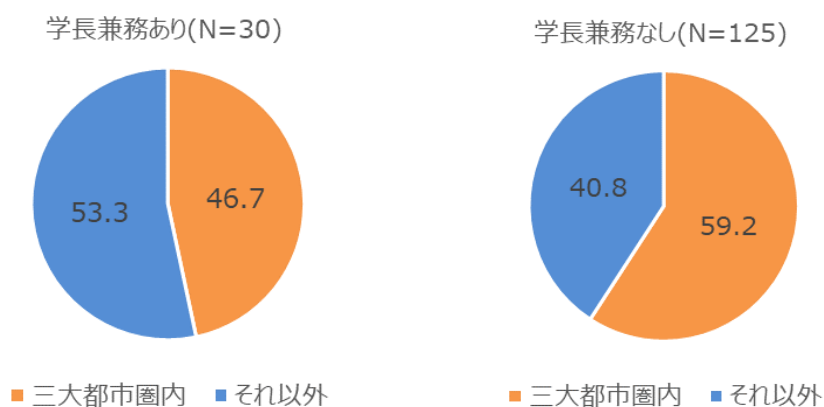


図4-3 主たるキャンパスの所在地(三大都市圏)

※「三大都市圏」は埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県内を指す

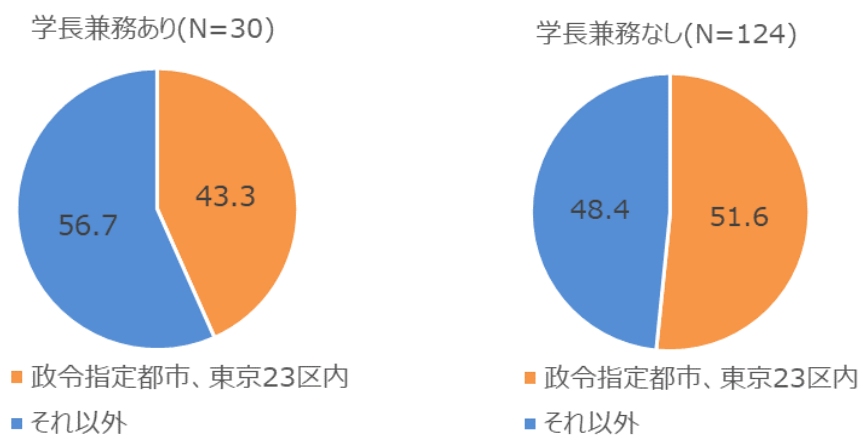


図4-4 主たるキャンパスの所在地(政令指定都市・東京23区)

## (2) 理事長と学長が勤務するキャンパス

学校法人理事長に、理事長と学長が勤務する大学のキャンパスの一致を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「一致している」が「学長兼務あり」では 86.7%、「学長兼務なし」では 80.8%であった(図 4-5)。

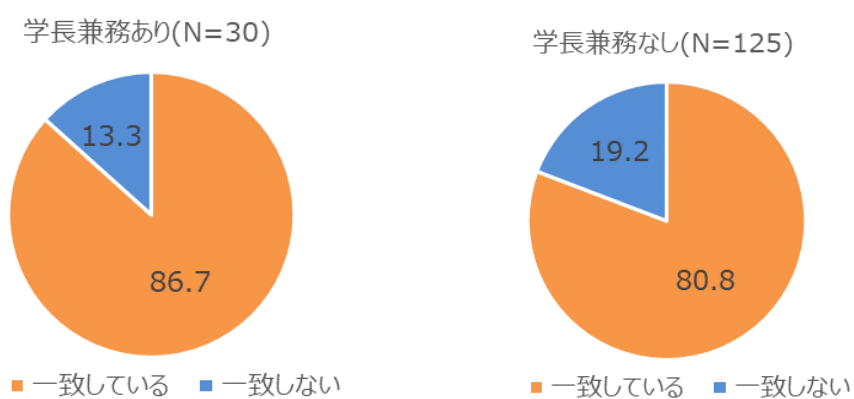


図4-5 理事長と学長が勤務するキャンパスの一致

### 3. 学長選任について

#### (1)最も実態に近い学長の選任方法

学校法人理事長に、最も実態に近い学長の選任方法を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「学長兼務あり」では「理事会や学長選考会議のみにより決定」が 80.0%、「学内選挙の結果に従って決定」「学内選挙及び学長選考会議を経て決定」がそれぞれ 10%であった。また、「学長兼務なし」では「理事会や学長選考会議のみにより決定」が 64.0%、「学内選挙及び学長選考会議を経て決定」が 20.0%、「学内選挙の結果に従って決定」が 16.0%であった(図 4-6)。

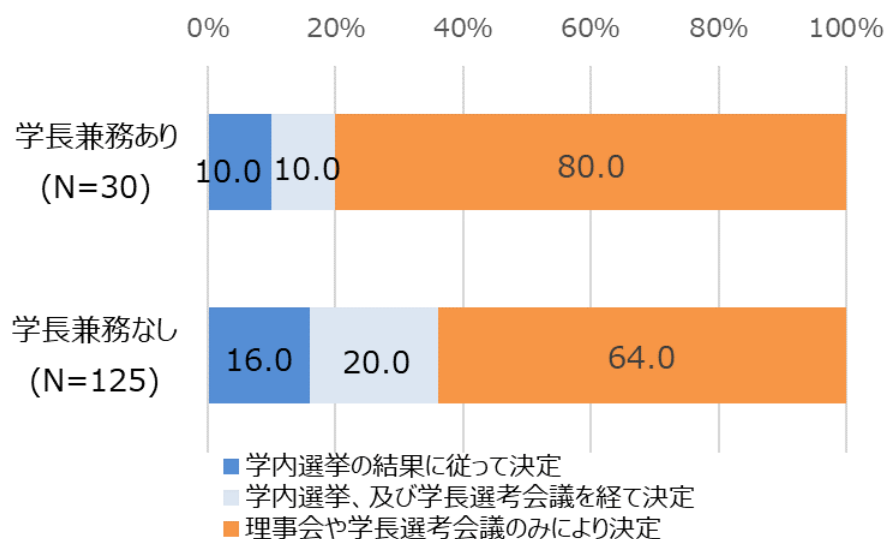


図4-6 最も実態に近い学長の選任方法

## (2) 学内意向投票・聴取の実施状況

学校法人理事長に、学長選任に関する学内意向投票・聴取の実施状況を尋ね、「学長兼務の有無」で比較したところ、「実施された」は「学長兼務あり」で 33.3%、「学長兼務なし」で 29.0%であった(図 4-7)。

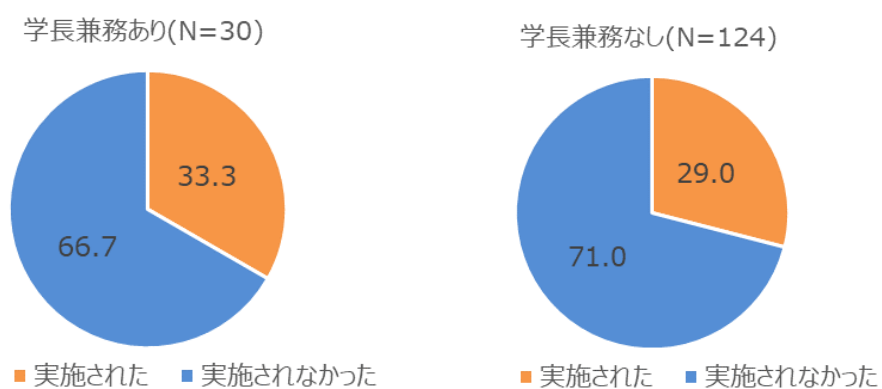


図4-7 学長選任に関する学内意向投票・聴取の実施状況

#### 4. 大学の5年後の経営状況の見込み

学校法人理事長に、大学の5年後の経営状況の見込みを尋ねたところ、小規模の大学ほど「厳しい状況を見込んでいる」割合が高い傾向がみられた。また、「10,000人以上」の規模の大学を除いて、「厳しい状況を見込んでいる」と「やや厳しい状況を見込んでいる」の合計が半数以上を占めていることが確認された(図4-8)。

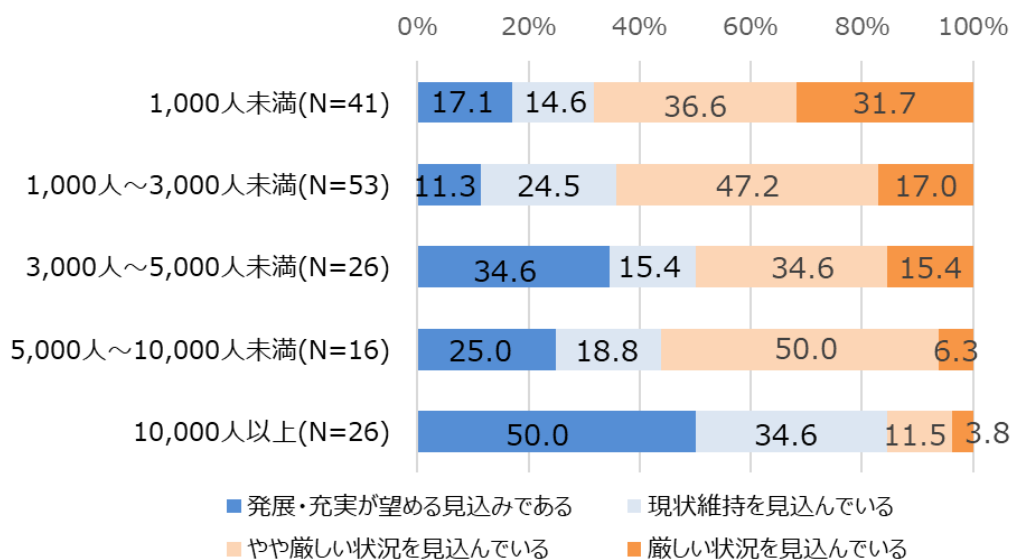


図4-8 大学の5年後の経営状況の見込み

## 5. 主要経営指標の実績値(令和4年度)

### (1)収容定員充足率

学校法人理事長に、令和4年度の収容定員充足率を尋ねたところ、大学の規模が大きくなるほど充足率が高くなる傾向がみられた。定員充足率が100%以上の割合は「10,000人以上」の大学では91.3%だが、「1,000人未満」の大学では37.9%であった(図4-9)。

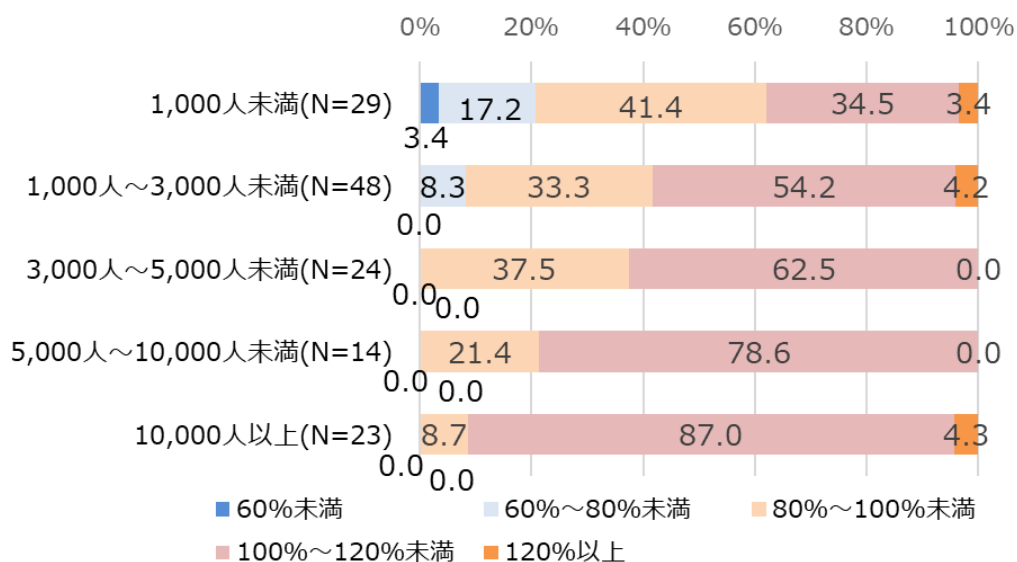


図4-9 収容定員充足率



(2) 事業活動収支差額比率(法人全体)

学校法人理事長に、令和4年度の法人全体の事業活動収支差額比率を尋ねたところ、「10,000人以上」の大学を除き、大学規模が小さいほどマイナスの割合が多い傾向が見て取れた。「10,000人以上」の大学では事業活動収支差額比率が10%以上の大学が31.6%ある一方、0%未満の大学も15.8%みられた(図4-10)。

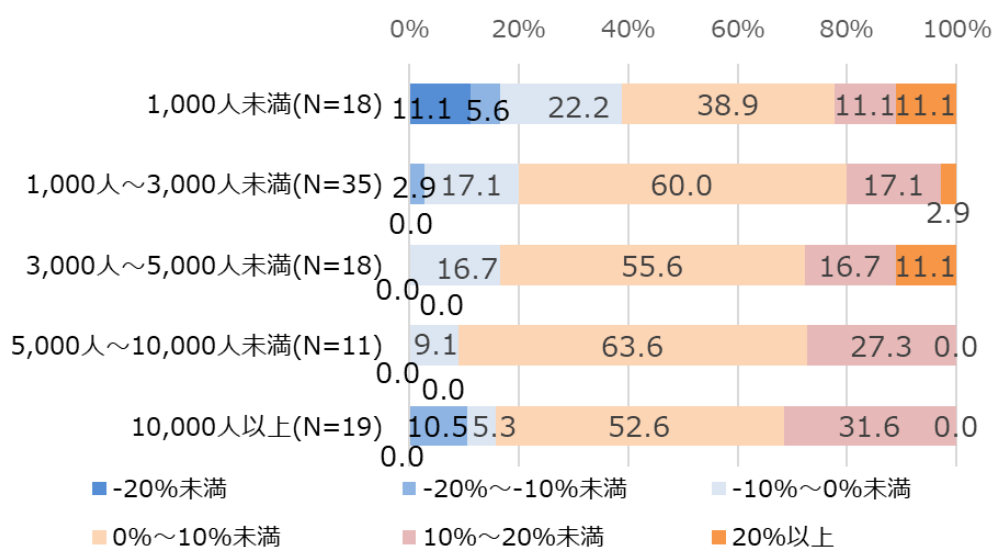


図4-10 事業活動収支差額比率(法人全体)

※極値(7件)は除いて算出