

全国学長調査 第一次報告書

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。2012-15年度「大学における学術管理職と経営管理職の相互作用システムに関する国際比較研究（基盤研究（A）代表：川嶋太津夫）、2017-20年度「大学の上級管理職養成のための基礎的研究とアクションリサーチ（基盤研究（B）代表：両角亜希子）、2021-24年度「学長リーダーシップのあり方に関する総合的研究」と10年以上にわたり、このテーマに取り組み、2019年には『学長リーダーシップの条件』（東信堂）という書籍の形でそれまでの研究成果を取りまとめました。大学改革が社会から強く求められる中で、ガバナンス改革を志向する政策動向の中で、学長のリーダーシップへの関心が強まっていますが、政策で強調されているように、学長に権限を集中させるだけで、リーダーシップが実現できるだけでなく、学長などの上級管理職について、大学経営者としての能力を高めていく人材育成やその支援体制の充実の必要性について強調しました。同時に、2018年からは、学長セミナーを毎年、実施してきました。学長たちが何に悩み、どのようにそれを解決しているのかを聞く中で、私たち自身もこのテーマについての理解を深める良い機会となってきました。今回は、これまでの研究で見えてきた仮説を検証することを目的に、また一連の研究の集大成として、企画実施しました。学長たち自身が大学の経営や学長のリーダーシップをどのように捉えているのか、全国の国公私立大学の学長に悉皆調査を行いました。年度末のお忙しい中、305名の学長の皆様に回答いただきました。ありがとうございます。

本調査は、この調査の特徴は大きく3つあります。

第一は、学長のリーダーシップは、学長個人の能力や努力だけで発揮できるものではなく、組織や学長の置かれた状況によって望ましいリーダーシップのあり方は異なると考え、今回は、このテーマについて学長調査のみならず、教員調査や理事長調査（私立大学のみ）を同時に実施しました。そうした関係性の中から、学長のリーダーシップを実証的にとらえようとした研究は十分になく、新たな知見が期待されます。

第二は、時系列比較の視点を入れた点です。具体的には、学長調査と教員調査については、2013年12月に実施した「大学における意思決定と運営に関する調査（教員編）」や2015年2月に実施した「大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査」と一部、共通の設問項目を入れて、約10年間にどのような意識や行動の変化がみられるのかを分析できるように設計しました。

第三は、国際比較の視点を入れました。学長のリーダーシップについては、研修プログラムなども充実したアメリカとの比較が多く行われており、私たちの前著でもアメリカの大学の実践や議論を紹介しました。今回の調査で比較対象として選んだのは、韓国と台湾です。日本と同じく私学セクターの割合が多く、政策的に権限強化型

の学長の役割が強調されてきましたが、構成員の参加を引き出すようなリーダーシップのあり方へ転換することの必要性を感じている点で、きわめて類似性の高い3か国です。韓国と台湾の研究者と共同で調査票を作成し、一部に共通設問を入れて比較可能な設計にしました。

上記の様々な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、まずは設置形態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。

執筆担当者

(執筆順)

両角 亜希子……………はじめに、1-1、1-2

王 帥……………1-3、第2章、第3章、4-6、第5章

鈴木 拓人……………4-1、4-2、4-3、4-4、4-5

目次

はじめに.....	iii
第1章 調査の概要.....	1
1-1 調査の目的.....	1
1-2 調査の方法.....	1
1-3 データの特徴.....	1
第2章 大学の意思決定.....	8
2-1 学長の影響力.....	8
2-2 学長の役割.....	9
2-3 学長の選任.....	14
2-4 学長選考プロセスの評価.....	15
2-5 学長が選ぶ執行部メンバー.....	17
2-6 大学の雰囲気.....	19
第3章 大学改革.....	23
3-1 改革の優先順位.....	23
3-2 改革の実施状況.....	28
3-3 課題特定の方法.....	33
3-4 改革の難しさ.....	36
3-5 改革に必要なこと.....	41
第4章 学長の仕事.....	45
4-1 学長の補佐体制.....	45
4-2 会議体への出席頻度.....	49
4-3 学長の相談相手.....	59
4-4 学長の悩み.....	72
4-5 業務遂行に有効な能力・身につけていきたい能力.....	78
4-6 学期中の時間配分.....	90
第5章 学長の経験.....	92
5-1 学長の経験.....	92
5-2 意識的に取り込んでいること.....	96
5-3 学長の業務遂行.....	98
5-4 学長として重視すること.....	100
5-5 大学経営のあり方に対する考え.....	102

付 調査票

第1章 調査の概要

1-1 調査の目的

本調査は、学長が大学の意思決定、大学の改革、学長の仕事などについてどのように考えているのかを明らかにすることを目的に実施した。

1-2 調査の方法

2024年2月に全国の国公私立の大学学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。

全国の大学学長771名に1票ずつ郵送し、305名からの回答があった。回収率は39.3%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）164票、WEB141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。設置形態別の回収数は表1-1に示した。

表1-1 設置形態別の回収率

	対象者	回収数	回収率
全体	777	305	39.3%
国立	82	45	54.9%
公立	96	52	54.2%
私立	599	208	34.7%

1-3 データの特徴

まずは学長の個人属性について確認する。回答者の性別を見ると（図1-1）、87.9%が男性である。学長という地位は男性が多いことがわかる。続いて、年齢の分布をみると（図1-2）、最も多いのは60歳代で54.1%、次いで70歳代が38.7%、50歳代が6.2%、50歳代以下は1.0%である。学歴では（図1-3）、博士学位を持つ学長が72.8%で最も多い。次いで修士学位を持つ学長が23.0%、学士は4.3%である。学長の専門分野をみると（図1-4）、最も多いのは人文・社会・教育で40.7%、次いで医・歯・薬・健康関係が29.5%、理・工・農が26.2%、その他が3.6%である。勤務先が母校である学長は15.1%であった（図1-5）。

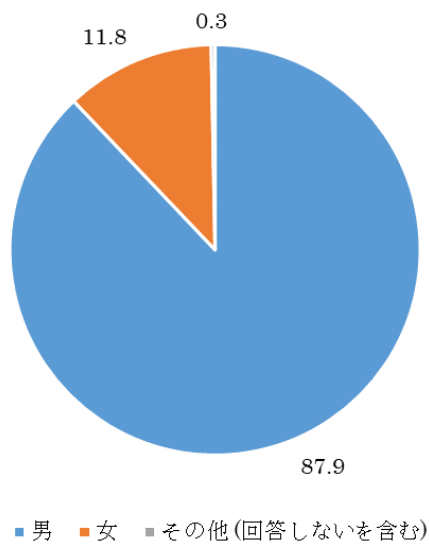


図 1 - 1 学長の性別

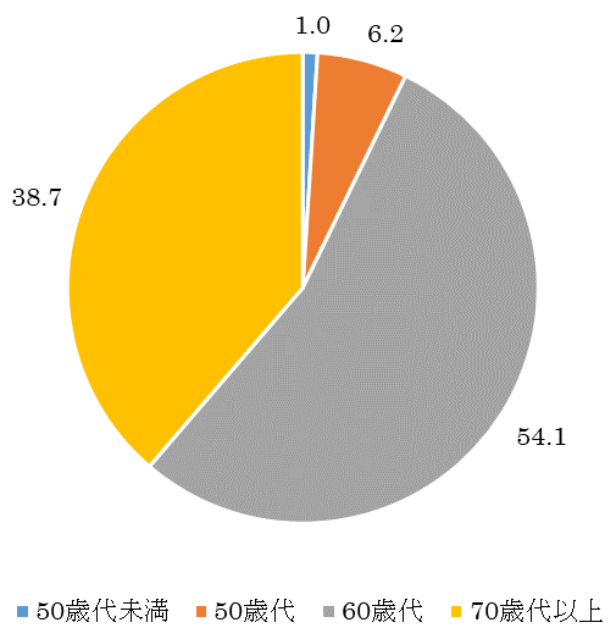


図 1 - 2 学長の年齢

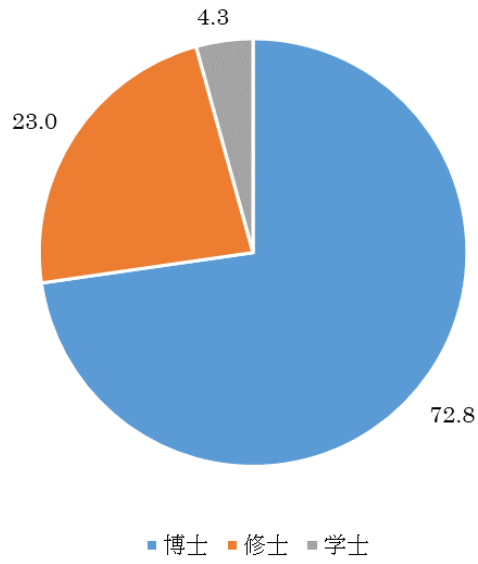


図1-3 学長の最終学歴・学位

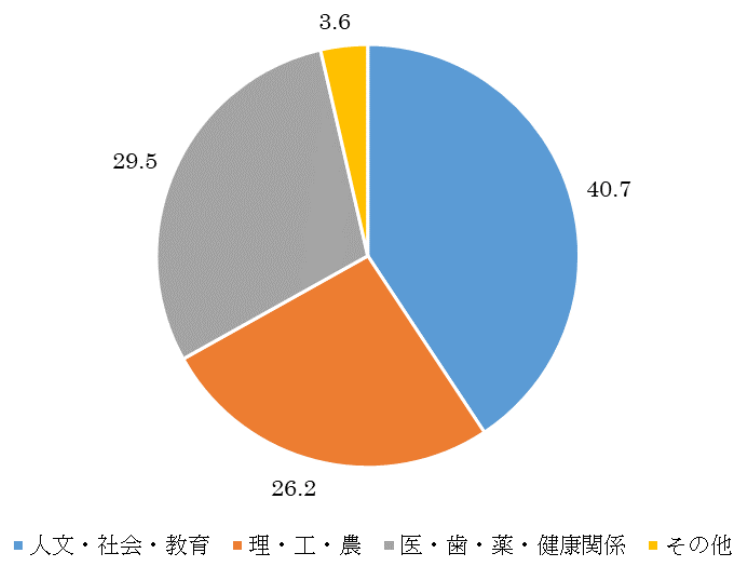


図1-4 学長の専門分野

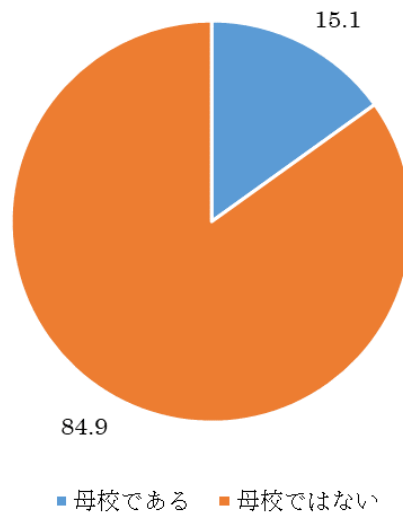


図 1 - 5 勤務先が母校かどうか

学長の所属機関の属性についても確認しておく。回答者の勤め先の設置形態は（図 1 - 6）、国立 14.8%、公立 17.1%、私立 68.2%であった。学生数（学部・大学院の収容定員）については（図 1 - 7）、多い順に 1000~3000 人が 37.0%、1000 人未満が 27.9%、5000~10000 人が 14.8%、3000~5000 人が 11.8%、10000 人以上が 8.5%であった。大学ランキングの順位については（図 1 - 8）、トップ 1000 位以外だが博士課程プログラムを有するのが 40.0%で最も多く、次いでトップ 1000 位以外だが学士および学士課程プログラムを有するのが 33.6%、トップ 200 位以上 1000 位以内が 16.9%、トップ 200 位以内が 9.5%であった。大学の主たるキャンパスの所在地については（図 1 - 9）、三大都市圏内が 53.1%、政令指定都市、東京 23 区が 59.2%であった。

公私立について、勤務先の大学の理事長について尋ねた。理事長は創設者またはその親族かを尋ねたところ（図 1 - 10）、該当するのは 29.0%であった。法人の長と学長の関係については（図 1 - 11）、理事長が学長より在任期間が長いのが 60.9%で最も多く、理事長が学長より在任期間が短いのが 21.3%、理事長と学長が同じ人物が 17.8%であった。

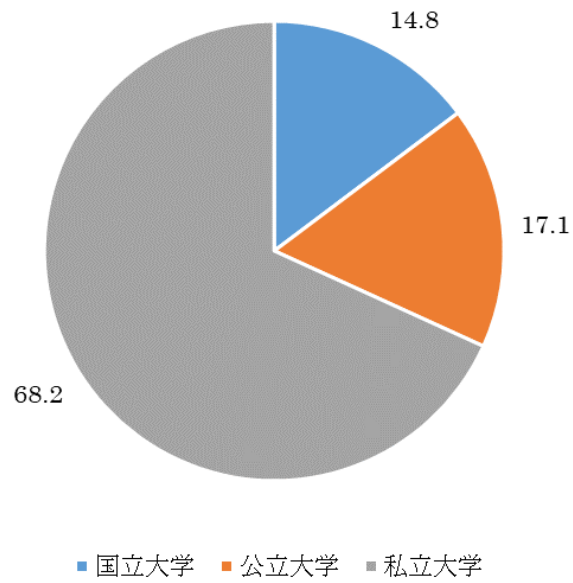


図 1 - 6 設置形態

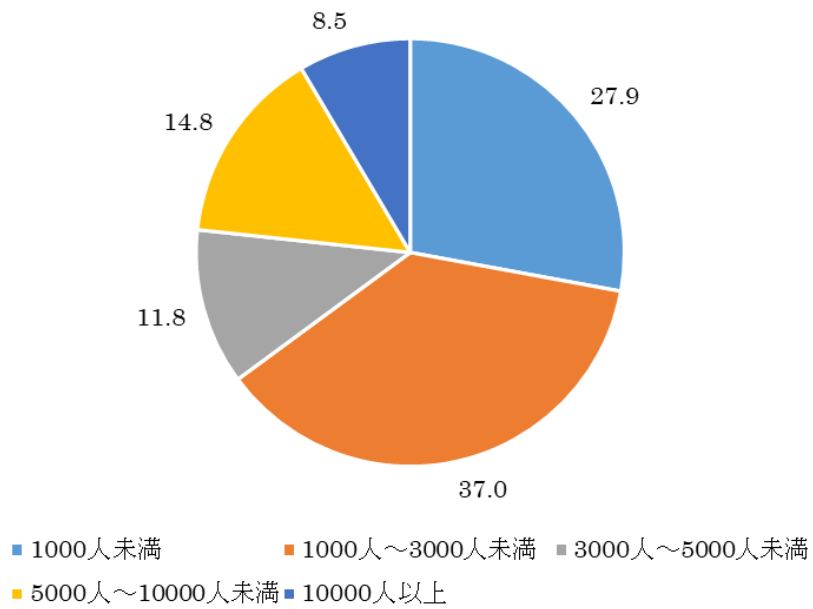
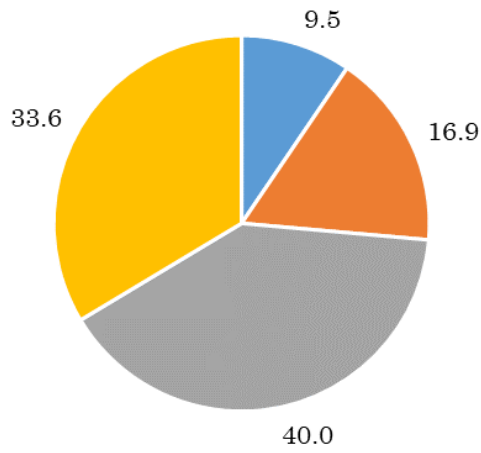


図 1 - 7 学部・大学院の収容定員



- トップ200位以内
- トップ200位以上、1000位以内
- トップ1000位以外だが、博士課程プログラムを有する
- トップ1000位以外だが、学士および学士課程プログラムを有する

図1-8 大学ランキングの順位

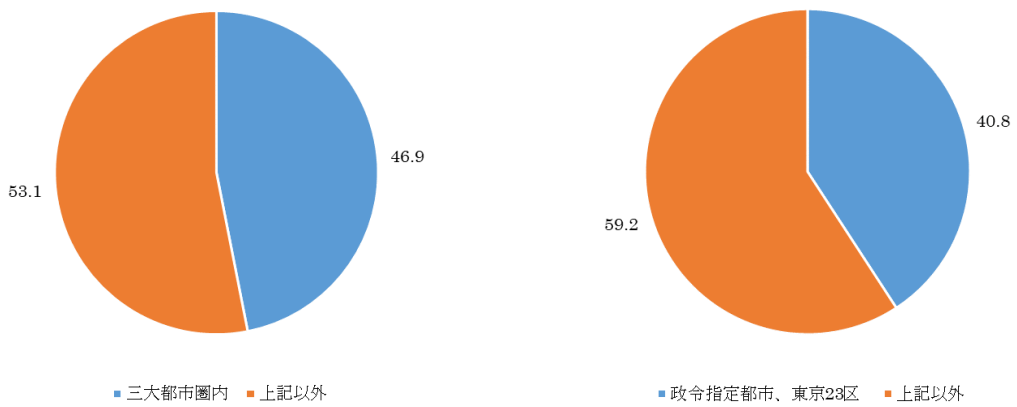


図1-9 大学の主たるキャンパスの所在地

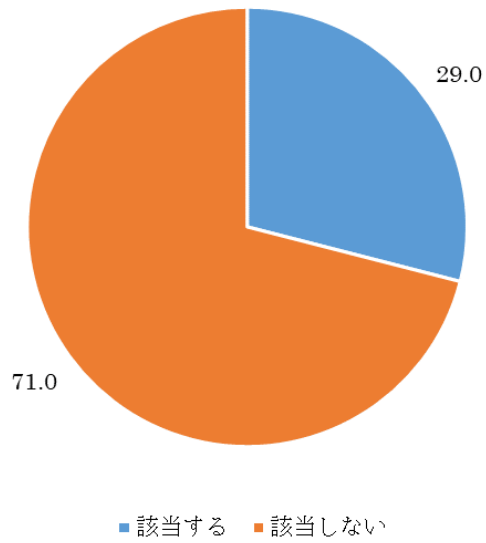


図1-10 理事長は創設者またはその親族（公私立）

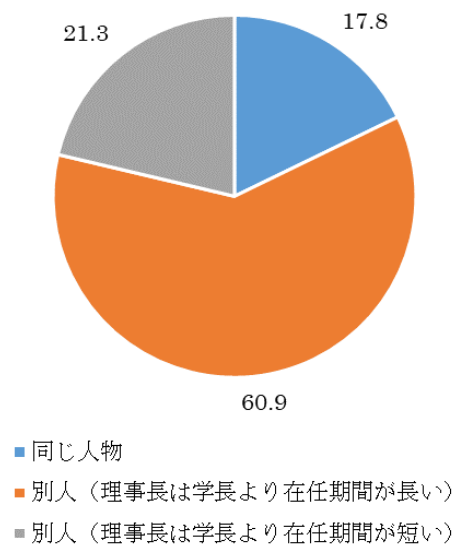


図1-11 法人の長（理事長）と学長の関係（公私立）

第2章 大学の意思決定

2-1 学長の影響力

大学目標・計画、事業計画、学部学科の再編、教員人事には学長の影響力が高い

意思決定に最も影響が大きい組織・人物については（図2-1-1）、大学目標・計画の場合は学長の影響力が58.0%で最も強く、次いで役員会・理事会が35.7%であった。事業計画（年度計画）については、学長の影響力が42.3%で強く、役員会・理事会が41.3%であった。財政計画（予算）と施設計画については、役員会・理事会の影響力が最も強く、それぞれ55.4%と55.2%を占めるのに対して、学長の影響力はそれぞれ1.0%と14.7%であった。学部学科の再編と教員人事について、学長の影響力が最も強く、それぞれ61.8%と56.6%であった。職員人事については、事務局長の影響力が57.7%で最も強く、次いで役員会・理事会が25.2%、学長が9.8%であった。

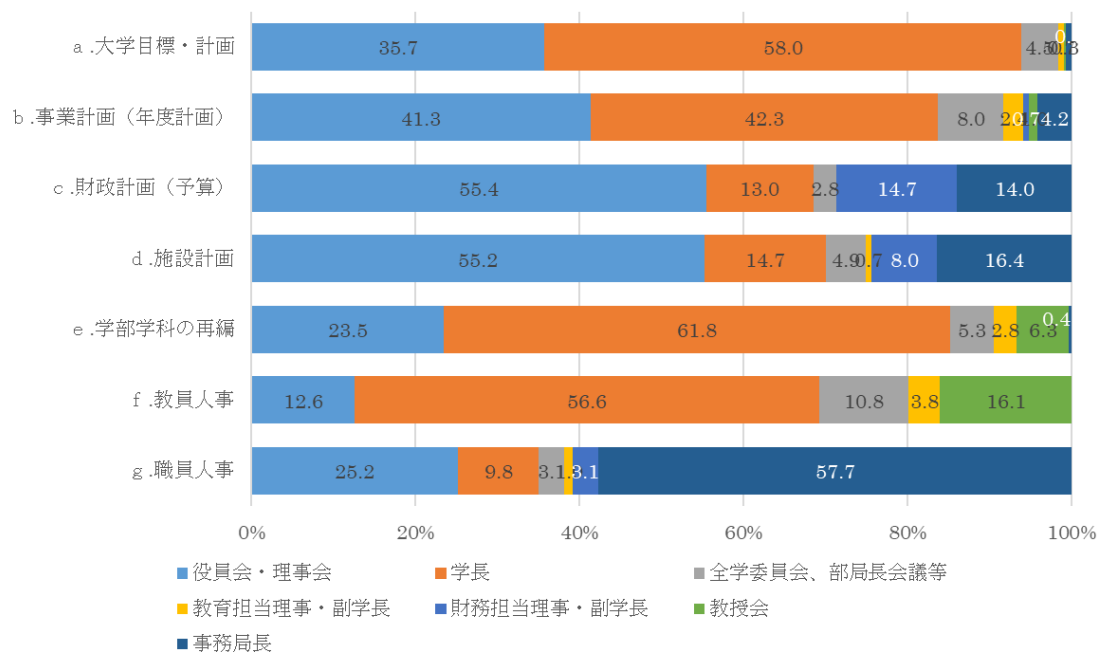


図2-1-1 最も影響が大きい組織・人物

2-2 学長の役割

ビジョンを示すことや計画を断行することが学長の重要な役割

学長としての役割についてどの程度重要かを尋ねた。ビジョンを示すことについては（図2-2-1）、全体では「とても重要」が81.6%、「重要」が17.7%で、合わせてほぼ100%の回答になっている。どの設置形態の大学の学長にしても、ビジョンを示すことを学長の重要な役割として評価している。

計画を断行することについては（図2-2-2）、全体の42.1%が「とても重要」と回答しており、50.7%が「重要」、6.9%が「どちらとも言えない」と回答している。設置形態別にみると、「とても重要である」という回答は、国立が44.4%で最も高く、次いで私立が44.0%、公立が32.7%であった。

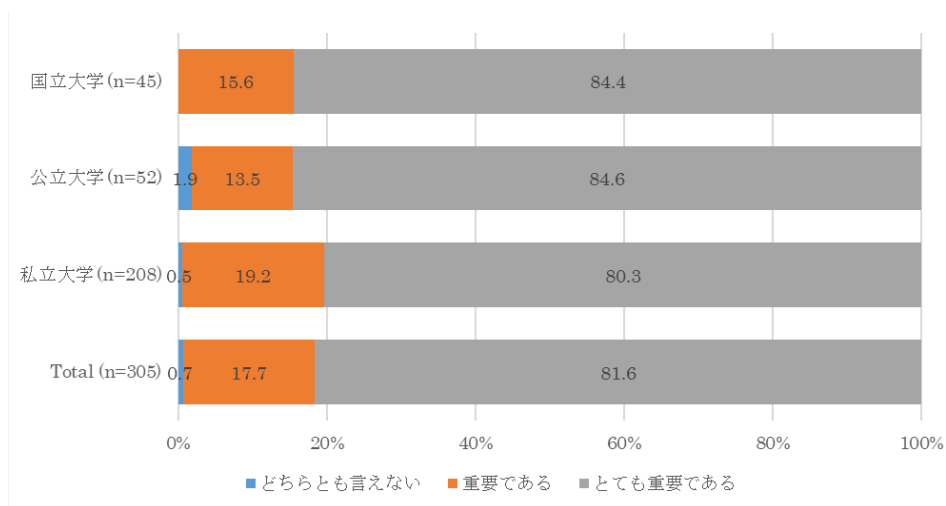


図2-2-1 学長の役割_a.ビジョンを示すこと

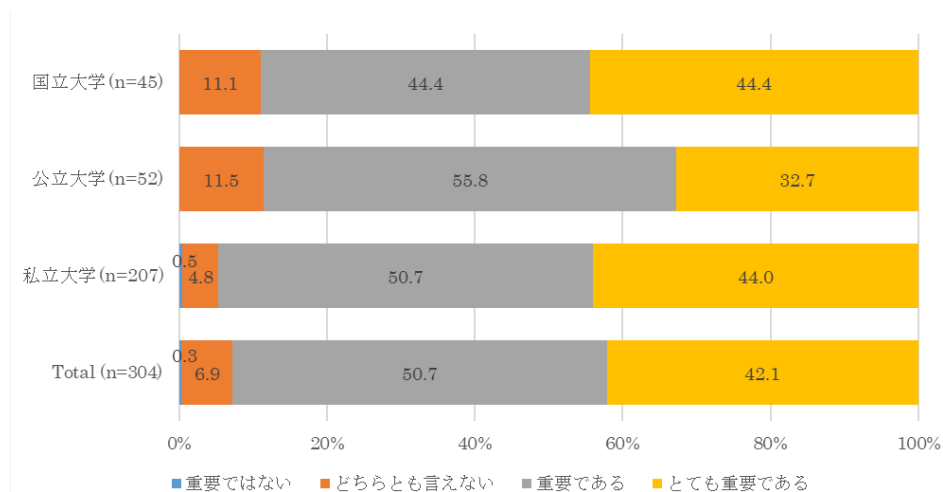


図2-2-2 学長の役割_b.計画を断行すること

私立の学長にとっては理事会と大学の間調整や、部局の意見の調整が重要な役割を果たす

理事会と大学の間を調整することについては（図2-2-3）、全体の38.6%が「とても重要」と回答し、48.1%が「重要」、11.2%が「どちらとも言えない」と回答している。設置形態別にみると、「とても重要」と「重要」の回答を合わせて私立が最も高く（「とても重要」47.6%、「重要」45.7%）、次いで公立（「とても重要」19.6%、「重要」54.9%）、国立（「とても重要」13.9%、「重要」52.8%）の順に減っていく。

部局の意見を調整することについては（図2-2-4）、全体的に「重要である」との回答が61.3%で最も高く、「とても重要」の回答が24.6%であった。設置形態別にみると、「とても重要」の回答について、私立が27.9%で最も高く、次いで公立が19.2%、国立が15.6%であった。

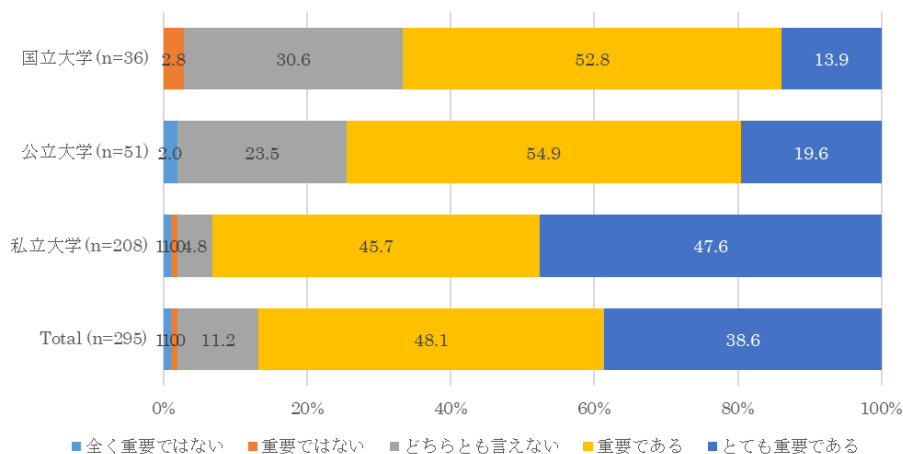


図2-2-3 学長の役割_c.理事会と大学の間を調整すること

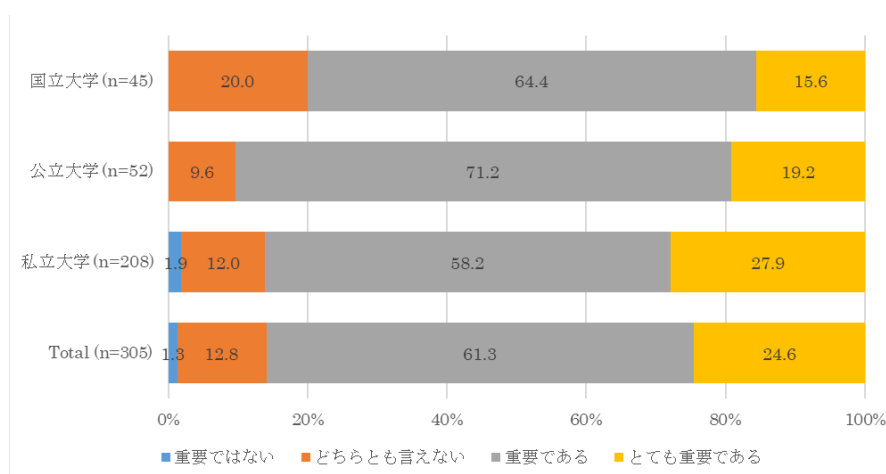


図2-2-4 学長の役割_d.部局の意見を調整すること

学長が構成員の意見に耳を傾けることを重視する

構成員の意見に耳を傾けることについては（図2-2-5）、とても重要（43.0%）または重要（51.4%）と回答した人が合わせて全体の97%を占めている。国立大学の回答者全員が構成員の意見を肯定的に回答し、公立および私立大学でも肯定的な回答がほぼ100%に達している。

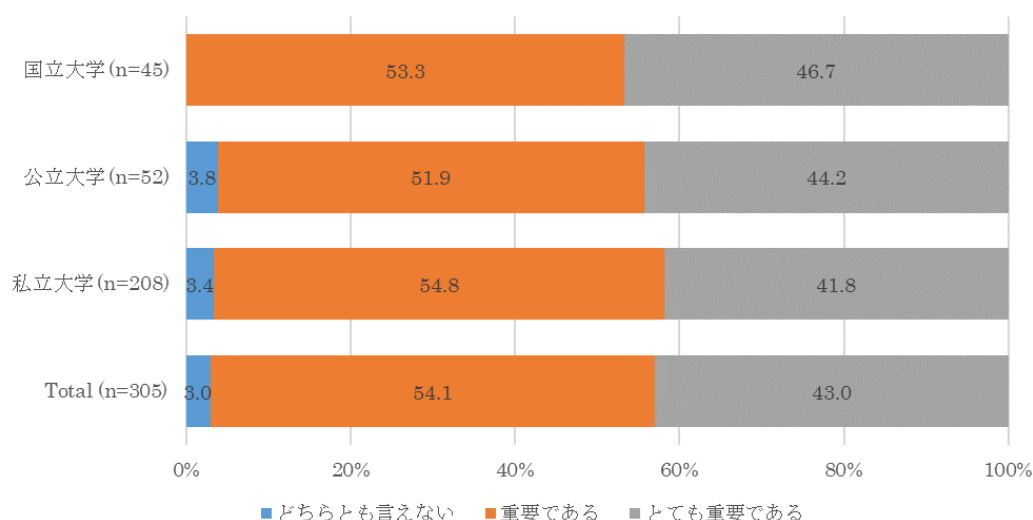


図2-2-5 学長の役割_e.構成員の意見に耳を傾けること

国立大学の学長にとって、外国人教員や留学生の増加、文科省との外部関係構築、寄付金の調達、大学の対外的なイメージ形成が重要な役割とされている

外国人教員や留学生の増加については（図2-2-6）、国立大学の学長の77.8%がとても重要または重要と回答しており、肯定的な意見が最も高い。一方、公立48.1%および私立44.2%では、肯定的な回答が半数程度であった。

文部科学省などとの関係づくりについて（図2-2-7）、重要性に関する回答は国立大学が44.4%で最も高く、次いで私立が14.4%、公立が11.5%であった。重要であるとの回答では、国立が53.3%で最も高く、次いで私立が48.6%、公立が46.2%となった。とても重要と重要を合わせると、国立大学はほぼ100%に近く、私立と公立の6割程度になる。

外部資金や寄付金の調達について（図2-2-8）、国立では62.2%がとても重要と回答し、重要であるとの回答（35.6%）を合わせると、ほぼ全員が肯定的であった。私立では24.0%がとても重要と回答し、重要であるとの回答（51.4%）を合わせる

と、全体の 8 割に近い肯定的な回答であった。公立では 17.6% がとても重要と回答し、重要であるとの回答 (62.7%) を合わせると、8 割を超える肯定的な回答となった。

大学の対外的な役割について (図 2-2-9)、国立では 60.0% がとても重要と回答し、公立では 40.4%、私立では 38.5% であった。尊敬されるアカデミアの代表としての役割について (図 2-2-10)、国立では 31.1%、公立では 25.0%、私立では 25.5% がとても重要と回答した。

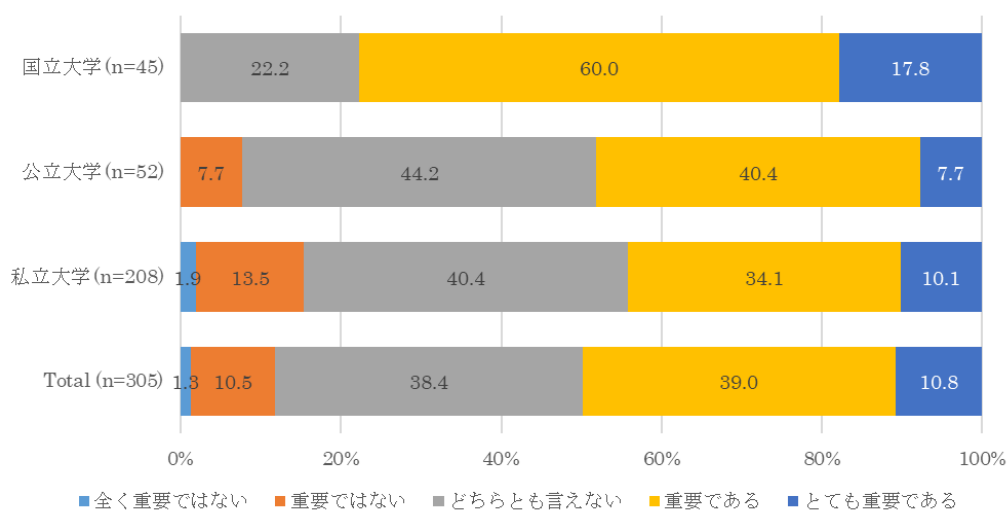


図 2-2-6 学長の役割_f.外国人教員や留学生を増やすこと

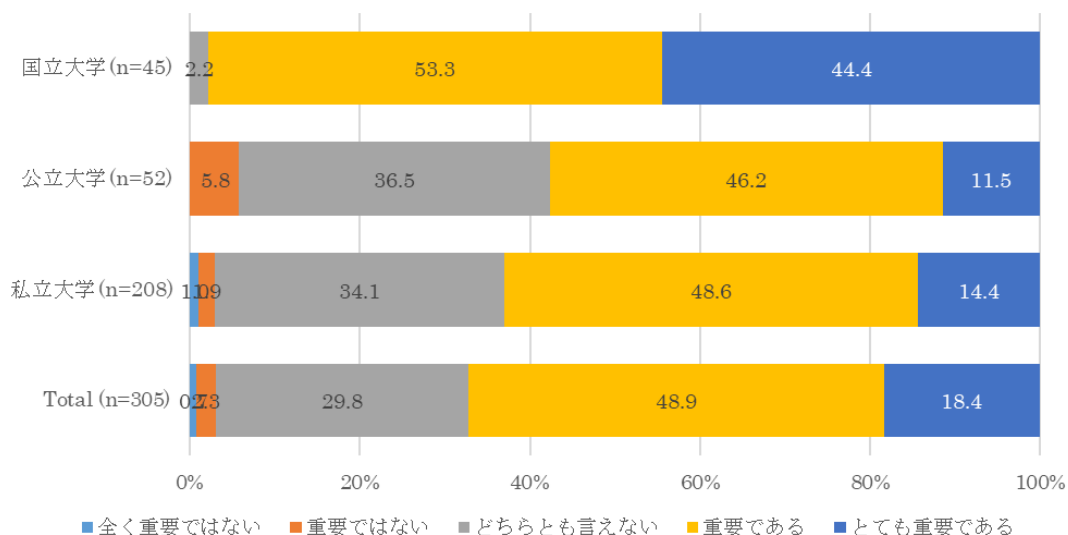


図 2-2-7 学長の役割_g.文部科学省など外部との関係づくり

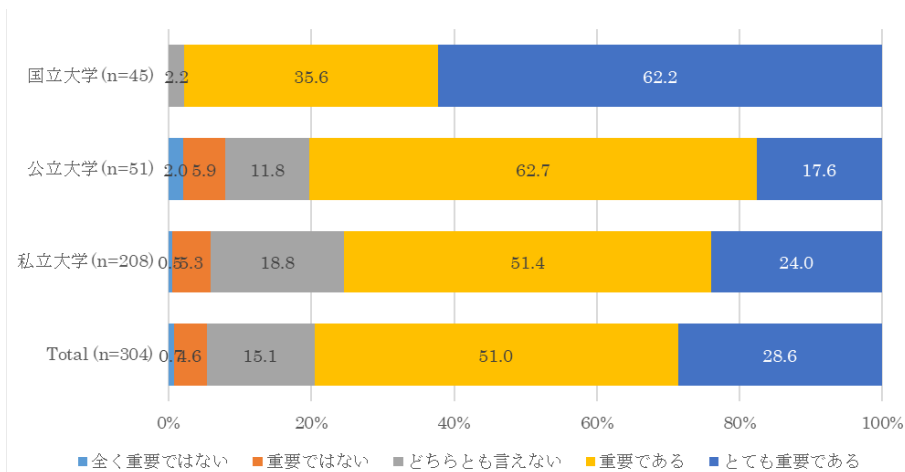


図 2-2-8 学長の役割_h.外部資金や寄付金を集めること

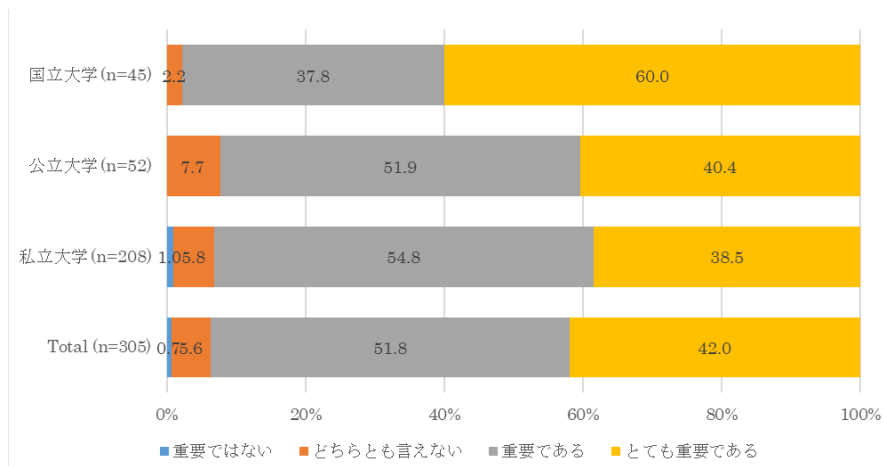


図2-2-9 学長の役割_i.大学の対外的な顔としての役割

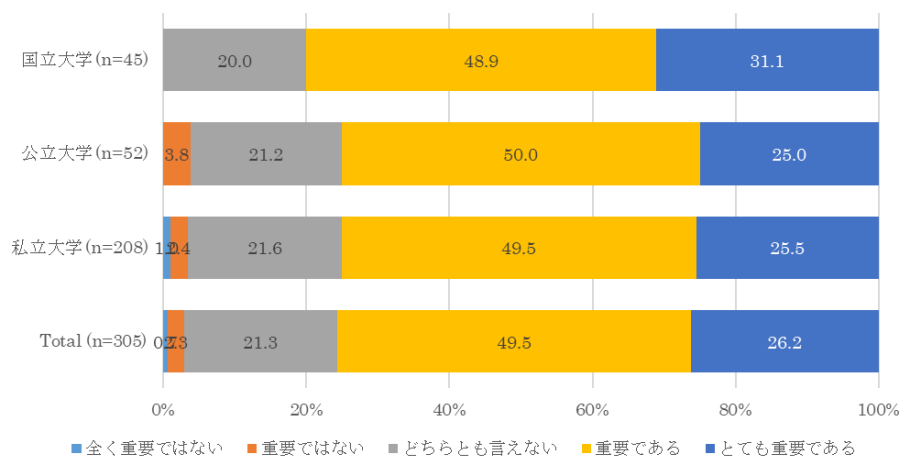


図2-2-10 学長の役割_j.尊敬されるアカデミアの代表

2-3 学長の選任

**国立では学内選挙および学長選考委員会を経ての決定が多く、学内意向投票の実施も多い
私立では理事会や学長選考会議のみでの決定が多く、学内意向投票の実施が少ない**

学長の選任方法について（図2-3-1）、国立では学内選挙および学長選考会議を経て決定する割合が59.1%で最も高く、公立が36.5%、私立が19.2%であった。一方、理事会や学長選考会議のみで決定する割合は、私立が69.7%で最も多く、公立が59.6%、国立が38.6%であった。学内選挙の結果に基づく決定は全体的に少なく、私立が11.1%、国立が2.3%、公立が3.8%であった。学内意向投票・聴取の実施状況について（図2-3-2）、国立が77.8%で最も高く、公立が46.2%、私立が32.0%となっている。

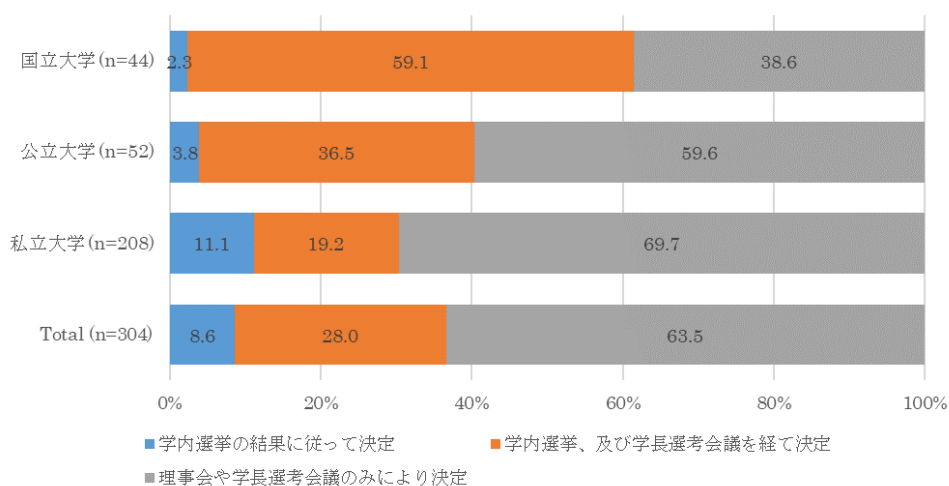


図2-3-1 学長の選任方法

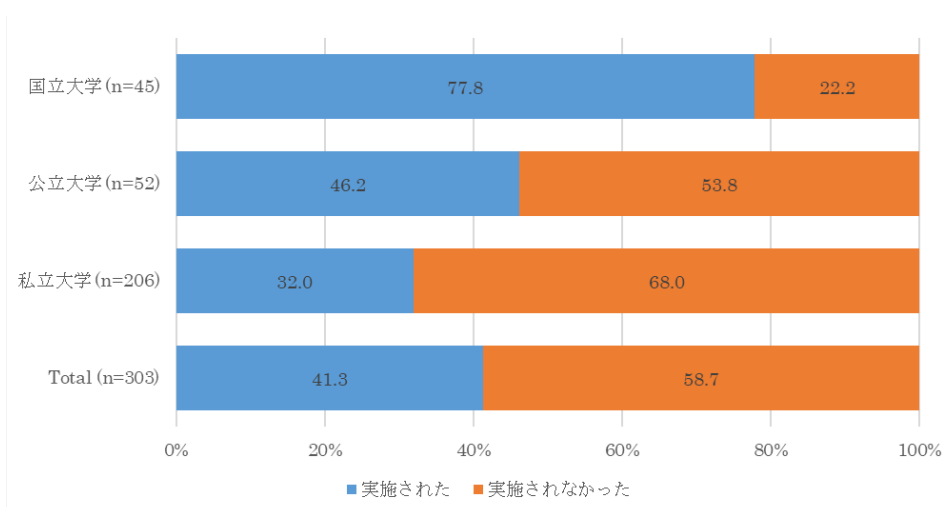


図2-3-2 学内意向投票・聴取の実施状況

2-4 学長選考プロセスの評価

国立大学では各学長選考プロセスの評価が高い

各学長選考プロセスが候補者の能力をどの程度反映しているかを尋ねたところ、構成員全員の意見を反映させるプロセスに対して（図2-4-1）、全体的に肯定的な回答が42.9%（とてもそう思う9.5%とそう思う33.4%の合計）であり、どちらとも言えないが40.7%、否定的な回答が16.4%（全くそう思わない3.6%とそう思わない12.8%の合計）となっている。設置形態別にみると、肯定的な回答は国立で最も高く、5割を超えている（とてもそう思う8.9%とそう思う48.9%の合計）。一方、否定的な回答は公立で比較的多く、2割程度（全くそう思わない5.8%とそう思わない13.5%の合計）を占めている。

学長候補者による所信表明の公開については（図2-4-2）、国立ではとてもそう思うが51.1%であり、そう思う48.9%を加えると、国立大学の学長全員が肯定的な回答となっている。公立では、とてもそう思うが17.3%、そう思う61.5%を合わせると肯定的な回答が8割近くに達している。私立では、とてもそう思うが17.3%、そう思う40.9%を合わせると、肯定的な回答が全体の6割を下回る。

学長選考会議や理事会での決定プロセスの透明化については（図2-4-3）、とてもそう思う回答が、国立が40%で最も高く、公立が28.8%、私立が22.1%となっている。また、学長選考過程への学外構成員の参加については（図2-4-4）、とてもそう思うとそう思うとの回答を合わせると、国立が最も高く（とてもそう思うが20.0%、そう思うが60.0%）、次いで公立（とてもそう思うが28.8%、そう思うが38.5%）、私立（とてもそう思うが9.1%、そう思うが24.0%）の順に減少している。

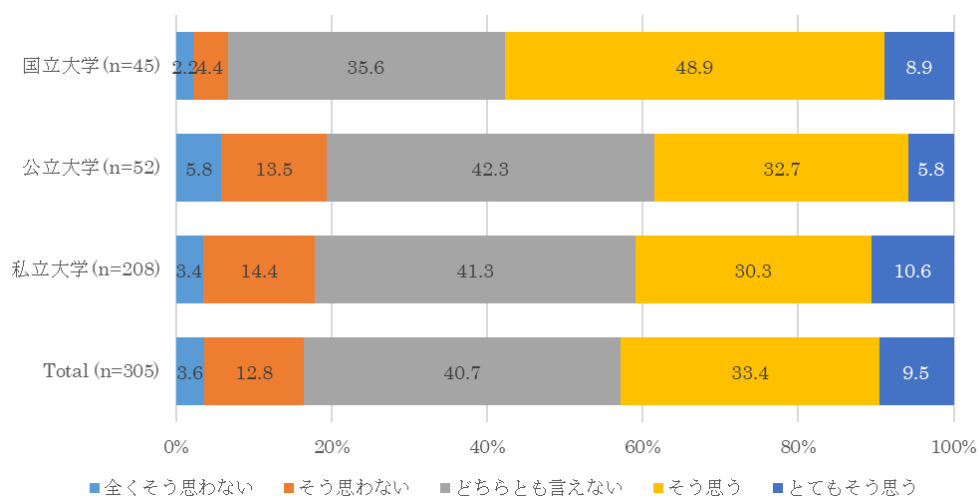


図2-4-1 候補者の能力の反映度_a.構成員全員の意見を反映させるプロセス

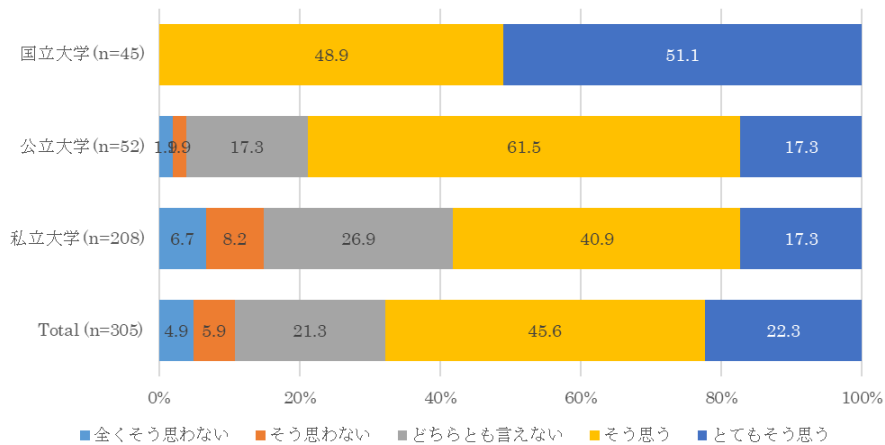


図2-4-2 候補者の能力の反映度_b.学長候補者による所信表明の公開

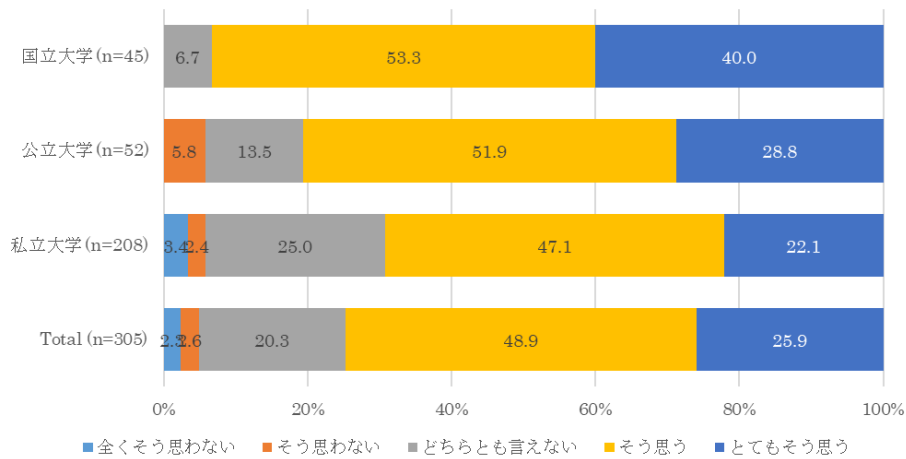


図2-4-3 候補者の能力の反映度_c.学長選考会議や理事会での決定プロセスの透明化

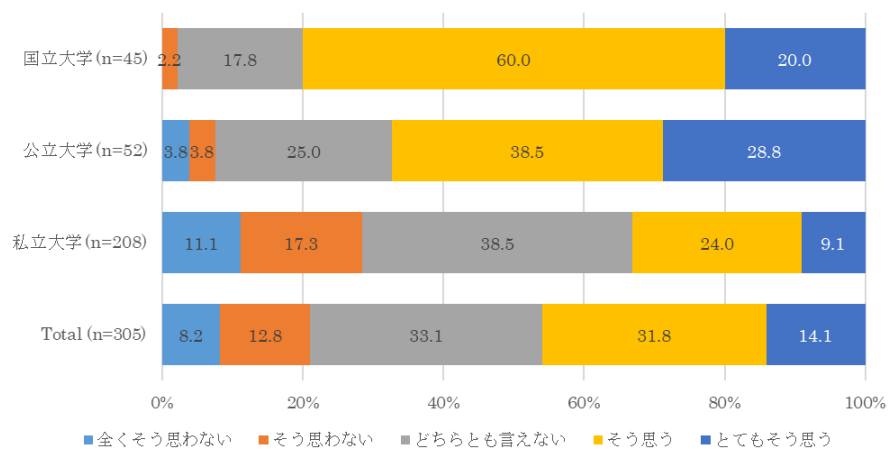


図2-4-4 候補者の能力の反映度_d.学長選考過程への学外構成員の参加

2-5 学長が選ぶ執行部メンバー

国立大学では学長が選ぶ執行部メンバーの裁量が高く、私立大学では低い

執行部メンバーのうち、学長が選んだ割合を尋ねたところ、理事の場合（図2-5-1）、ほぼ全員を学長が選んだ割合は国立では86.4%で最も高く、公立が25.0%、私立が11.0%となっている。一方、学長が理事の3割未満を選んだ割合は、私立が82.0%で最も高く、公立が39.6%であった。

副理事については（図2-5-2）、学長がほぼ全員を選んだ割合は、国立が78.8%で最も高く、次いで公立が29.0%、私立が9.4%であった。一方、学長が選んだ副理事が3割未満の回答では、私立が88.5%で最も高く、公立が67.7%、国立が18.2%で最も低い。

副学長については（図2-5-3）、学長がほぼ全員の副学長を選んだ割合は、公立で91.1%で最も高く、次いで国立で84.4%、私立で68.1%であった。私立では、学長が3割未満の副学長を選んだ割合が24.3%で高く、私立の学長による副学長の選出が少ないことがわかる。

学長（総長）補佐・顧問については（図2-5-4）、ほぼ全員を学長が選んだ回答は、国立が86.0%で最も高く、次いで公立が69.4%、私立が45.6%であった。一方、3割未満では、私立が50.3%で最も高く、公立が27.8%、国立が7.0%である。学長による補佐・顧問の選出が国立大学では多く、私立大学では少ないことがわかる。

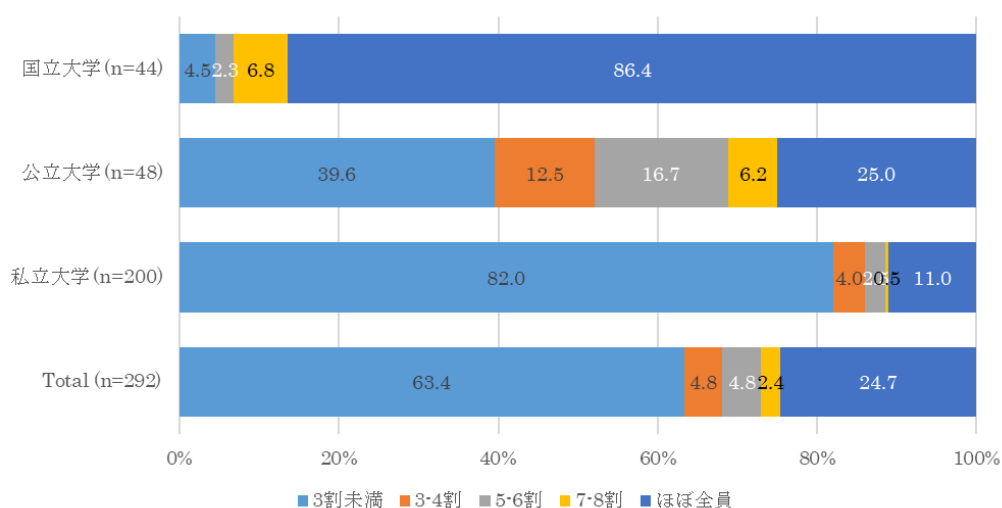


図2-5-1 学長が選んだメンバーの割合_a.理事

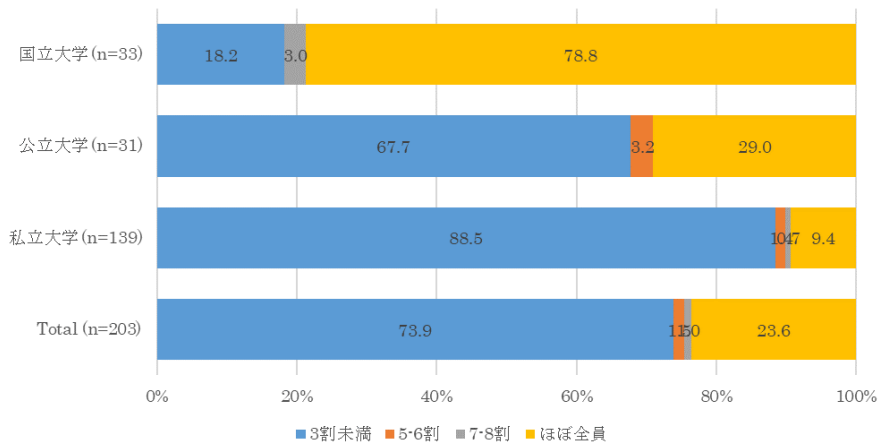


図2-5-2 学長が選んだメンバーの割合_b.副理事

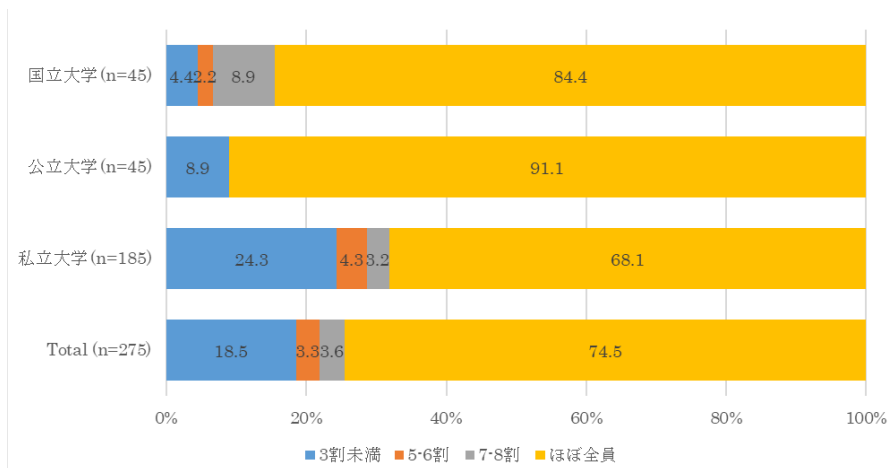


図2-5-3 学長が選んだメンバーの割合_c.副学長

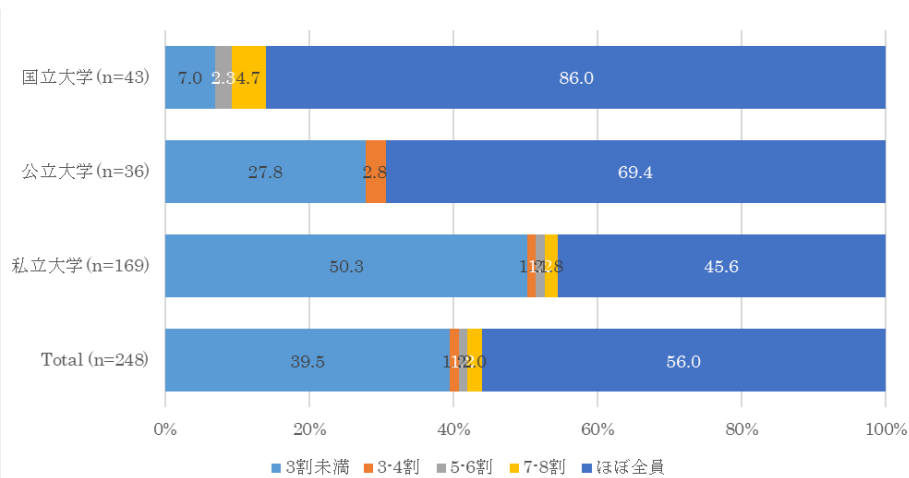


図2-5-4 学長が選んだメンバーの割合_d.学長(総長)補佐・顧問

2-6 大学の雰囲気

私立大学では理事長と学長がよくコミュニケーションを取っている

大学の雰囲気について、公立大学と私立大学の学長を対象に理事会と学長のコミュニケーションの状況を尋ねたところ（図2-6-1）、私立では「とてもそう思う」と回答した割合が36.3%で、公立では26.9%であった。「そう思う」と回答した割合を合わせると、私立の87.8%が理事会と学長がよくコミュニケーションを取っていることを肯定的に評価し、公立ではその割合が82.7%となっている。

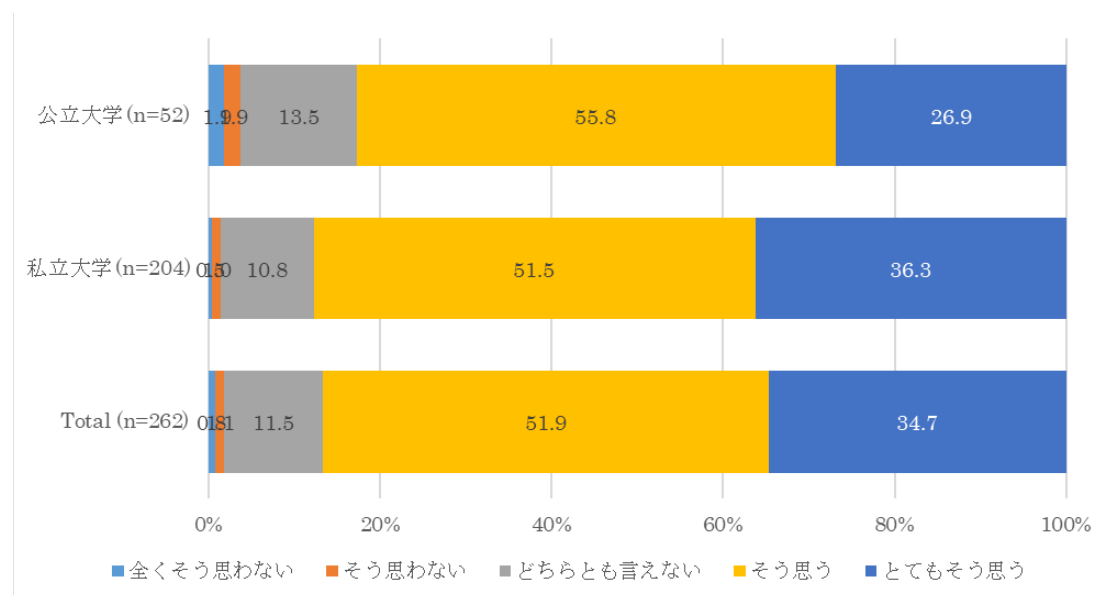


図2-6-1 雰囲気 a.理事会と学長はよくコミュニケーションを取っている(※公私立)

私立大学では学長と職員とのコミュニケーション、教職員間のコミュニケーションが良好

学長と教職員とのコミュニケーションが良好であるという雰囲気について（図2-6-2）、とてもそう思うとの回答が私立では19.4%で最も高く、国立では13.3%、公立では7.7%であった。「そう思う」との回答を合わせると、私立ではその回答が8割を超えて最も高く、次いで公立では全体の7割を超え、国立では6割を超えている。

教職員間のコミュニケーションが良好であるという雰囲気について（図2-6-3）、とてもそう思うとそう思うとの回答を合わせると、私立ではその回答が6割を超えて最も高く、公立と私立ではその回答が5割程度を占めている。一方、「そう思わない」との回答は、国立にはないが、私立と公立にはそれぞれ6.8%と5.8%であった。

教授会の力が強いことについては（図2—6—4）、肯定的な回答は私立で最も高く、「とてもそう思う」（4.9%）と「そう思う」（17.0%）を合わせて2割を超えている。公立（「とてもそう思う」が5.8%、「そう思う」が11.5%）と国立（「そう思う」が17.8%）では肯定的な回答が2割を下回る。一方、否定的な回答は私立で高く、「全くそう思わない」（4.9%）と「そう思わない」（31.6%）を合わせて4割に近づく。公立では「そう思わない」との回答が32.7%で、国立では否定的な回答が31.1%（「全くそう思わない」が2.2%、「そう思わない」が28.9%）であった。

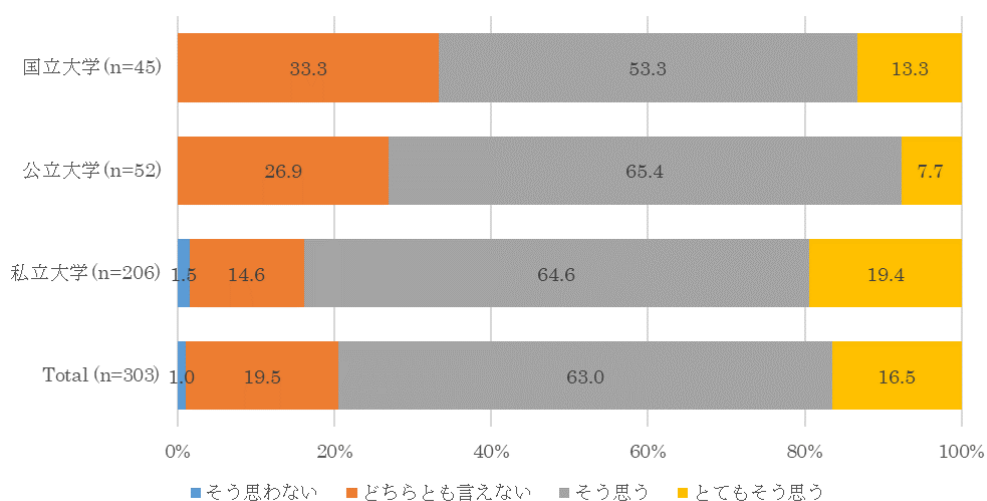


図2—6—2 雰囲気_b.学長と教職員とのコミュニケーションは良好である

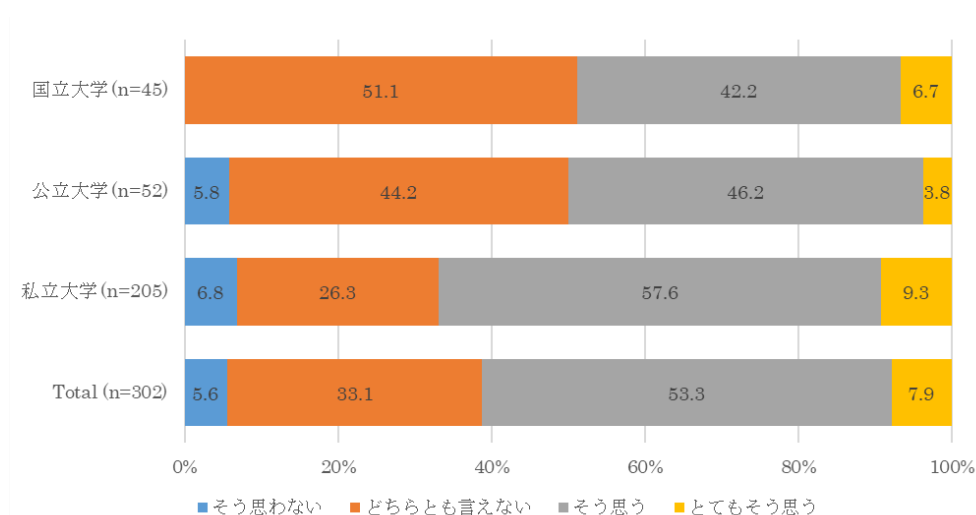


図2—6—3 雰囲気_c.教職員間のコミュニケーションは良好である

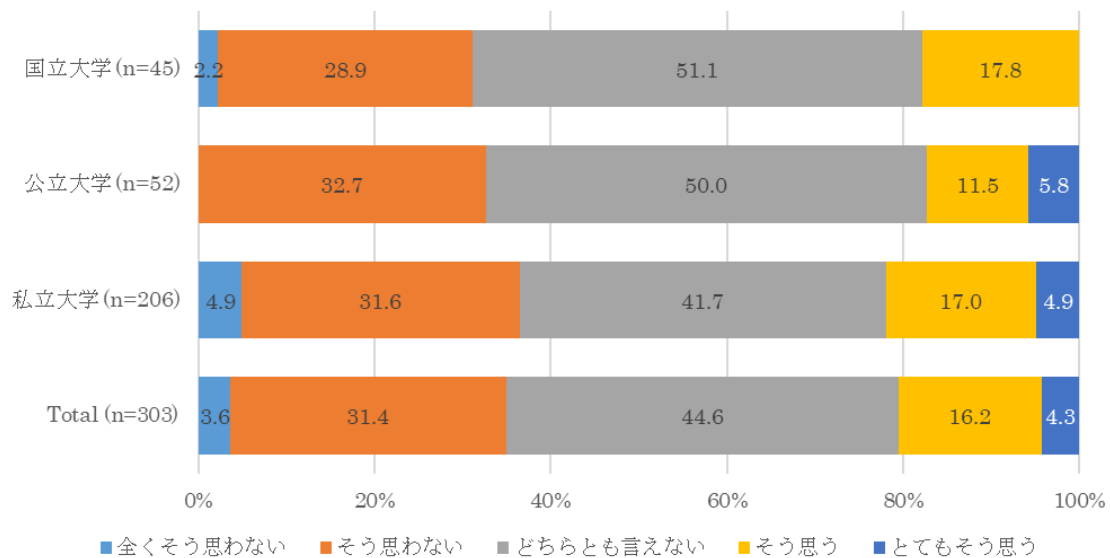


図2-6-4 雰囲気_d.教授会の力が強い

私立大学のほうが職員が意思決定に参加する機会が多く、国立大学のほうが大学の経営人材が学内で育っている

職員が意思決定に参加する機会が多いことについては（図2-6-5）、私立では肯定的な回答が多く、「とてもそう思う」（4.9%）と「そう思う」（36.1%）を合わせて4割を上回っている。次いで国立ではその回答が31.1%（「とてもそう思う」が4.4%、「そう思う」が26.7%）を占め、公立では25.0%となっている。

将来の大学経営を担う人材が学内で育っていることについては（図2-6-6）、全体的に肯定的な回答が34.7%（「とてもそう思う」3.3%と「そう思う」31.4%の合計）で、「どちらとも言えない」が48.2%、否定的な回答が17.2%（「全くそう思わない」1.7%と「そう思わない」15.5%の合計）であった。設置形態別にみると、肯定的な回答が国立で4割と高く、私立と公立では肯定的な回答が4割を下回っている。

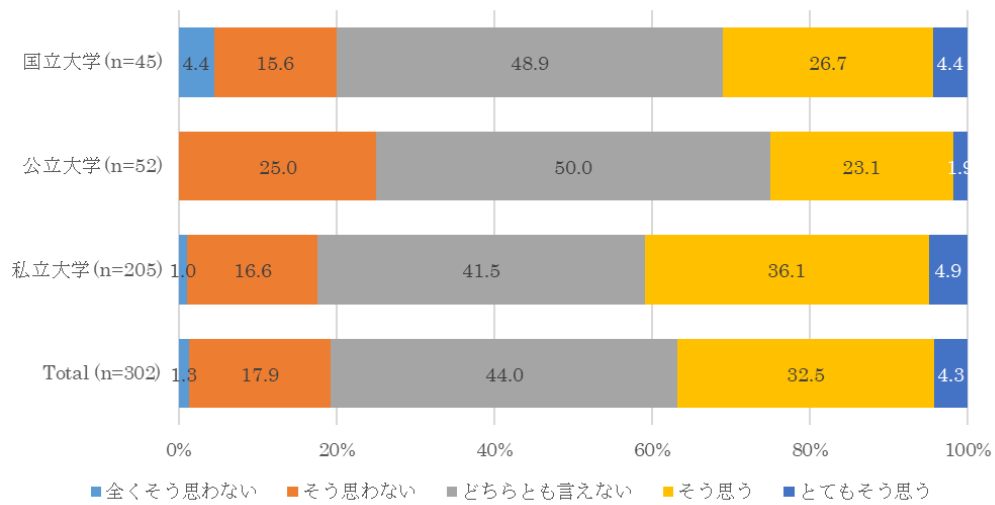


図2-6-5 雰囲気_e.職員が意思決定に参加する機会が多い

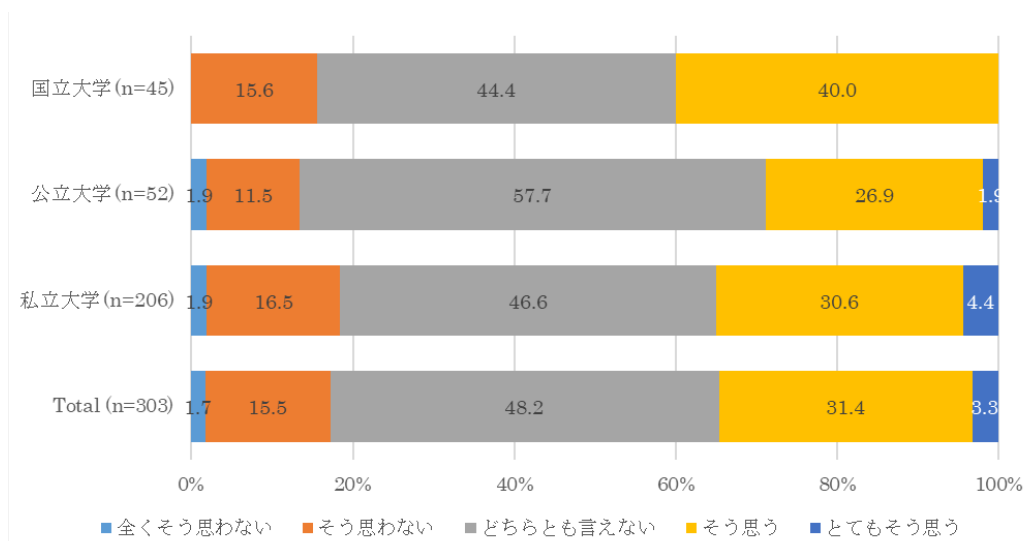


図2-6-6 雰囲気_f.将来の大学経営を担う人材が学内で育っている

第3章 大学改革

3-1 改革の優先順位

国立大学と私立大学では中長期計画の策定や大学経営の効率化の改革を優先する

学長任期中に各改革の優先順位を尋ねた。将来構想・中長期計画の策定については（図3-1-1）、非常に優先すると回答した割合は、国立で55.6%で最も高く、私立では51.9%、公立では46.2%であった。「優先する」との回答を合わせると、どの設置形態の大学においても、学長が将来構想・中長期計画の策定を優先していることがわかる。

大学経営の効率化については（図3-1-2）、非常に優先すると回答した割合は、国立が33.3%で最も高く、私立が24.6%、公立が17.3%となっている。「優先する」との回答を加えると、国立と私立では大学経営の効率化を優先する割合が8割を超え、公立ではその回答が8割に近づいている。

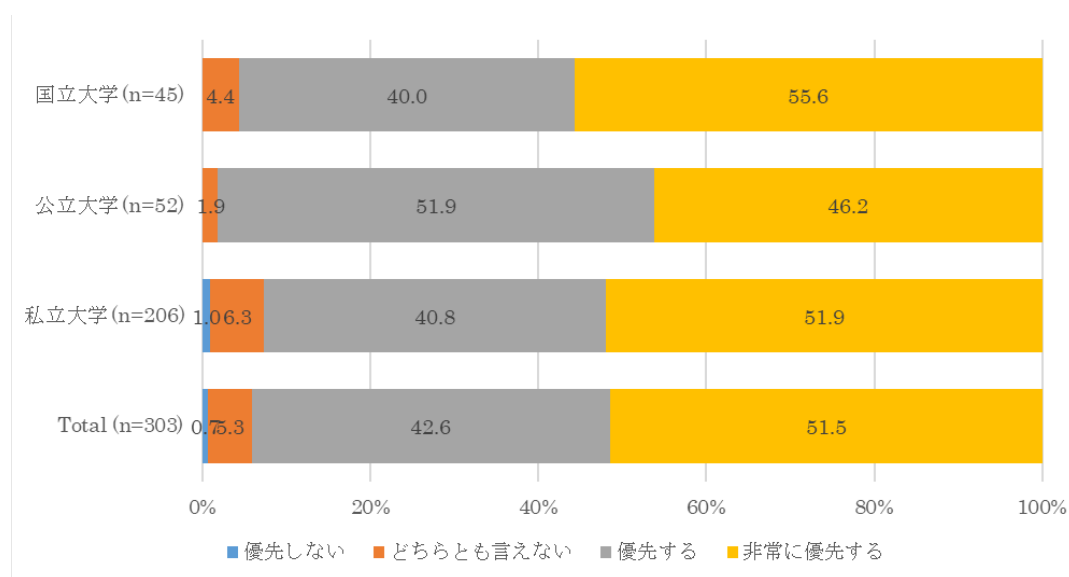


図3-1-1 改革の優先順位_a.将来構想・中長期計画の策定

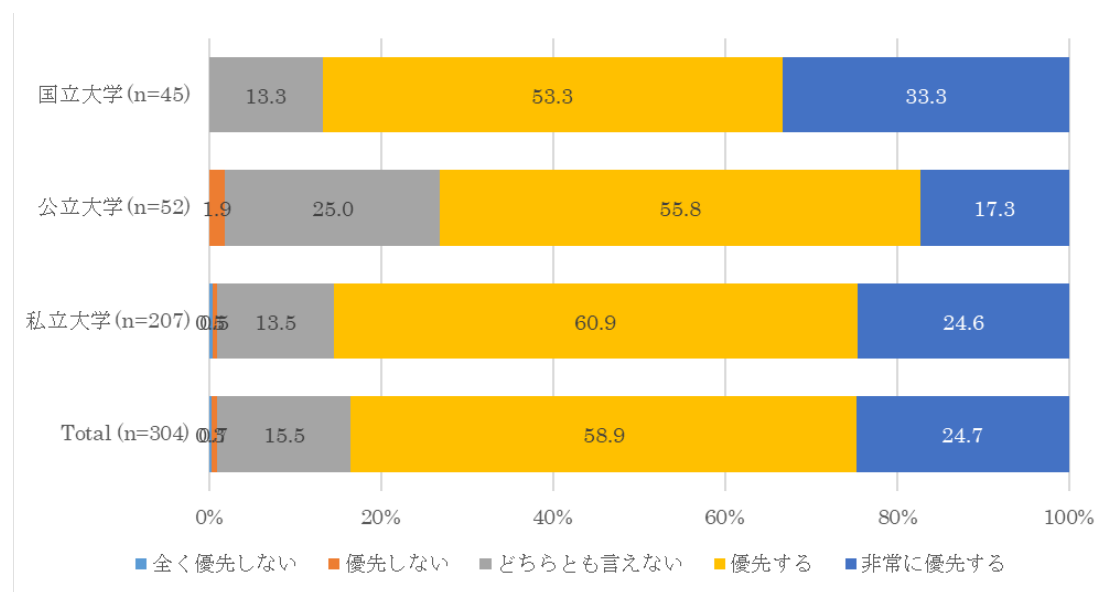


図3-1-2 改革の優先順位_b.大学経営の効率化

国立大学では財政基盤の安定化、人事・給与・評価システムの構築、全学的組織改革の実施の優先度が高い

財政基盤の安定化については（図3-1-3）、国立では非常に優先すると回答した割合が51.1%で最も高く、次いで私立では49.8%、公立では28.8%であった。優先するとの回答を加えると、国立では学長のほぼ全員が財政基盤の安定化の改革を優先すると回答しており、私立においてもその回答が9割以上を占めているが、公立ではその回答が8割を下回っている。

人事・給与・評価システムの構築については（図3-1-4）、国立では非常に優先すると回答した割合（20.0%）と、優先すると回答した割合（66.7%）を合わせると全体の8割を超えている。一方、公立と私立では、人事・給与・評価システムの構築を優先する割合が6割前後を占める。また、全学的組織改革の実施についても（図3-1-5）、国立では優先度が高く、非常に優先する（42.2%）および優先する（44.4%）との回答が合わせると、8割を超えている。公立と私立においては、非常に優先すると優先するとの回答が8割を下回っている。

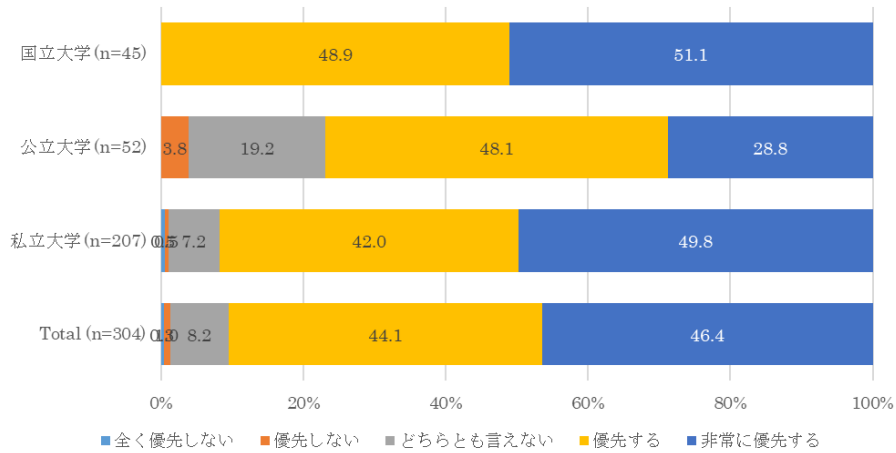


図3-1-3 改革の優先順位_c.財政基盤の安定化

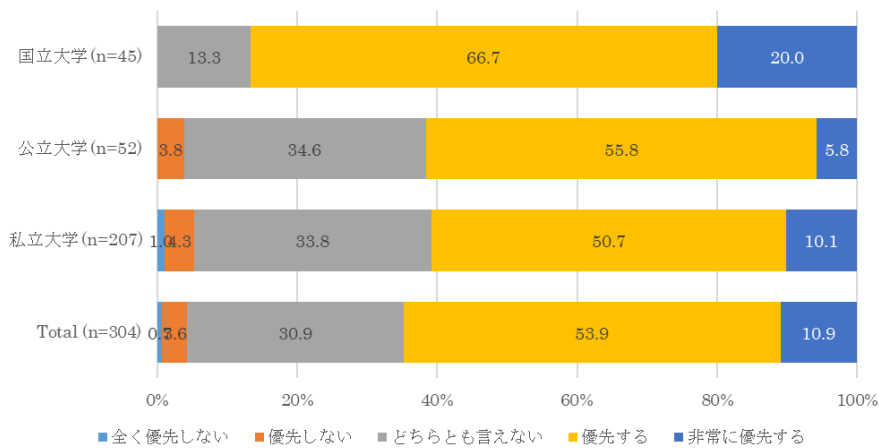


図3-1-4 改革の優先順位_d.人事・給与・評価システムの構築

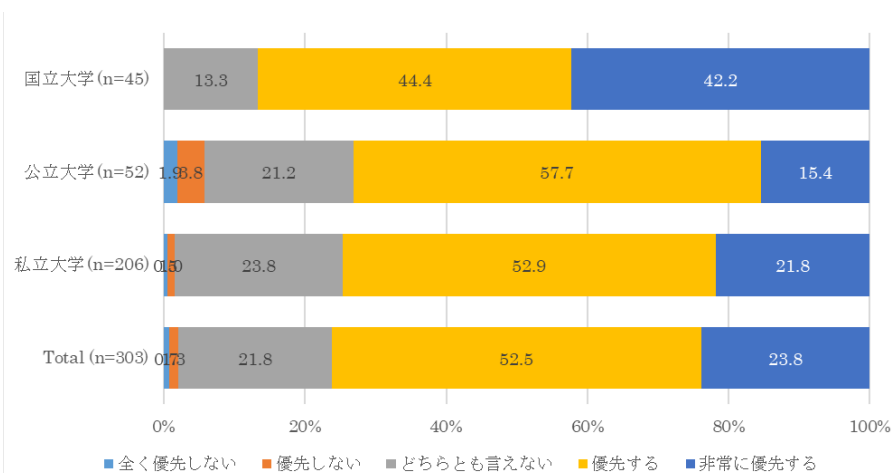


図3-1-5 改革の優先順位_e.全学的組織改革の実施

国立大学では事務業務の見直し、研究の活性化、社会連携の推進に関する改革の優先度が高い

教学マネジメントの強化について（図3-1-6）、全体的には34.3%が非常に優先すると回答し、55.8%が優先すると回答している。設置形態別には大きな違いは見られないが、私立では非常に優先するとの回答が36.7%で高い。

事務業務の見直し・DX推進については（図3-1-7）、非常に優先すると回答した割合は国立で35.6%で最も高く、公立と私立がそれぞれ15.4%と16.9%となっている。優先するとの回答を加えると、国立では事務業務の見直し・DX推進の改革を優先する割合が9割を超えているのに対し、公立と私立ではその回答が8割前後を占めている。また、研究の活性化の改革については（図3-1-8）、国立では優先度が高い傾向がみられる。国立では非常に優先する（55.6%）と優先する（42.2%）を合わせると、ほぼ100%に達しているのに対して、公立では86.6%（非常に優先する38.5%、優先する48.1%）、私立では81.6%（非常に優先する25.1%、優先する56.5%）に留まる。

社会連携の推進の改革については（図3-1-9）、全体的に非常に優先するが31.9%、優先するが57.6%で、9割の学長が社会連携の推進を優先すると回答している。設置形態別にみると、国立では非常に優先すると回答した割合が51.1%で高い傾向がみられた。

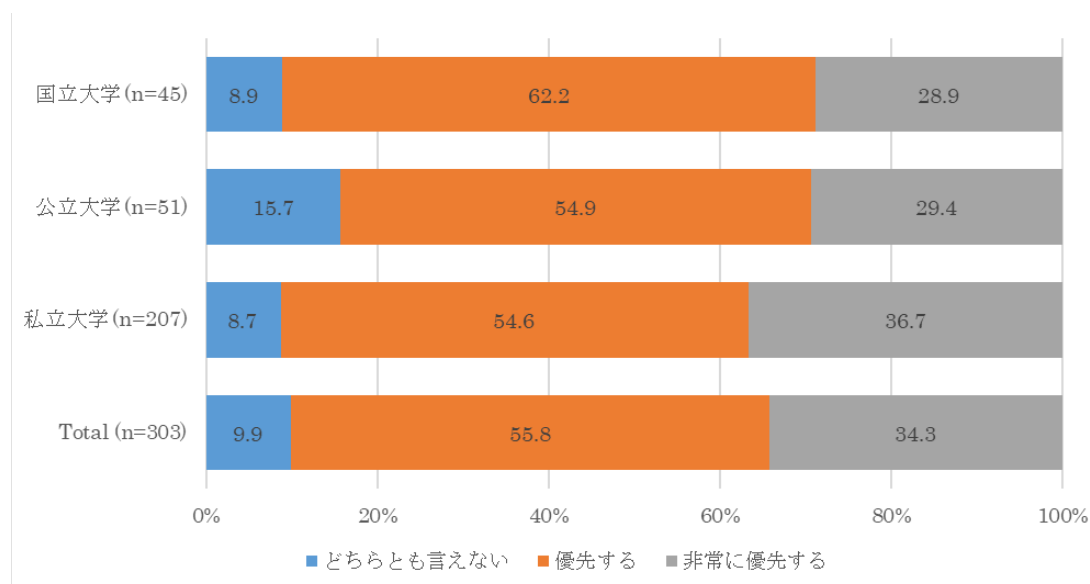


図3-1-6 改革の優先順位_f.教学マネジメントの強化

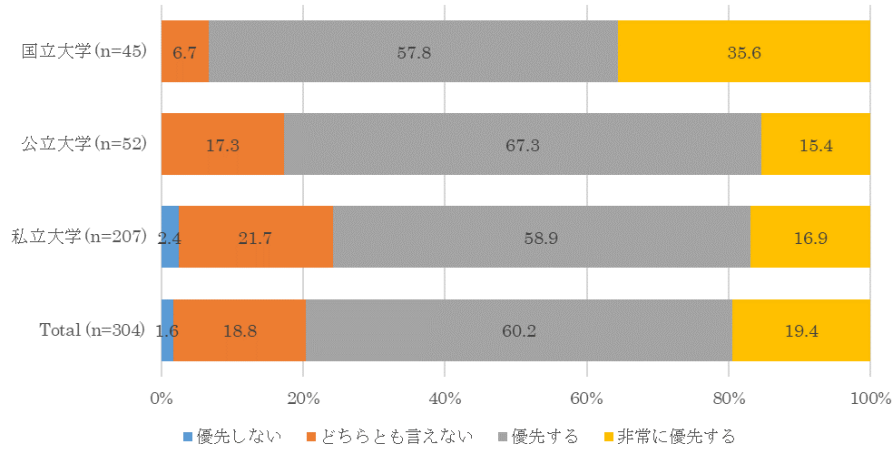


図3-1-7 改革の優先順位_g.事務業務の見直し・DX推進

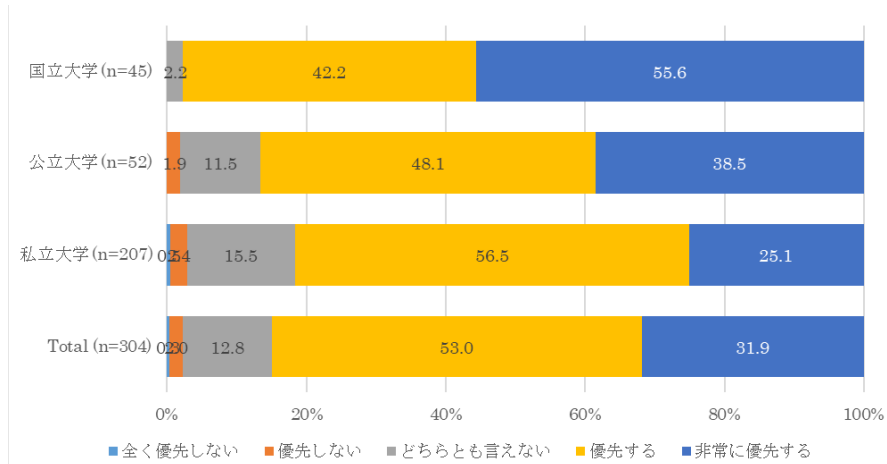


図3-1-8 改革の優先順位_h.研究の活性化

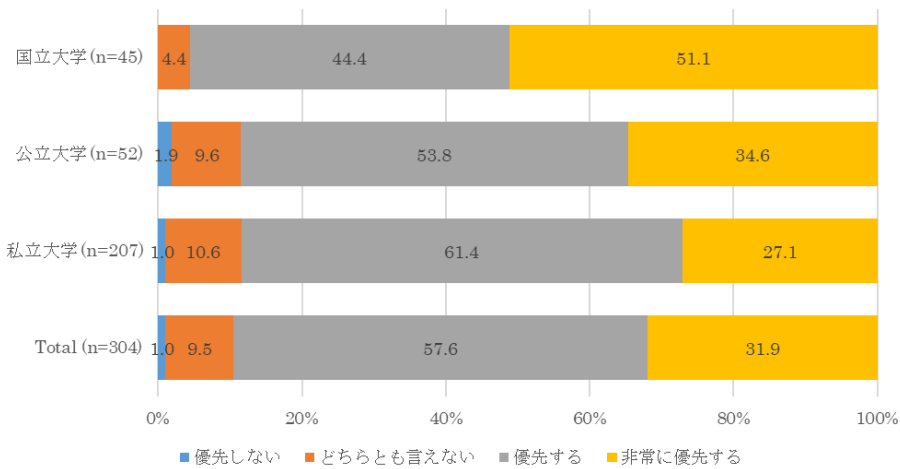


図3-1-9 改革の優先順位_i.社会連携の推進

3-2 改革の実施状況

国立大学と公立大学の6割強が中長期計画の実施が順調であると回答

各改革の優先順位に対して、現在その改革がどの程度実施されているかを、順調、順調ではない、どちらとも言えない、判断が難しい、着手できないとの5件法で尋ねた。将来構想・中長期計画の策定については（図3-2-1）、全体的に順調が59.7%、どちらとも言えないが26.3%、判断が難しいが5.8%、順調ではないが8.2%となっている。設置形態別にみると、国公立ではそれぞれ65.9%と66.7%で順調と回答した割合が高く、私立は56.7%に留まった。

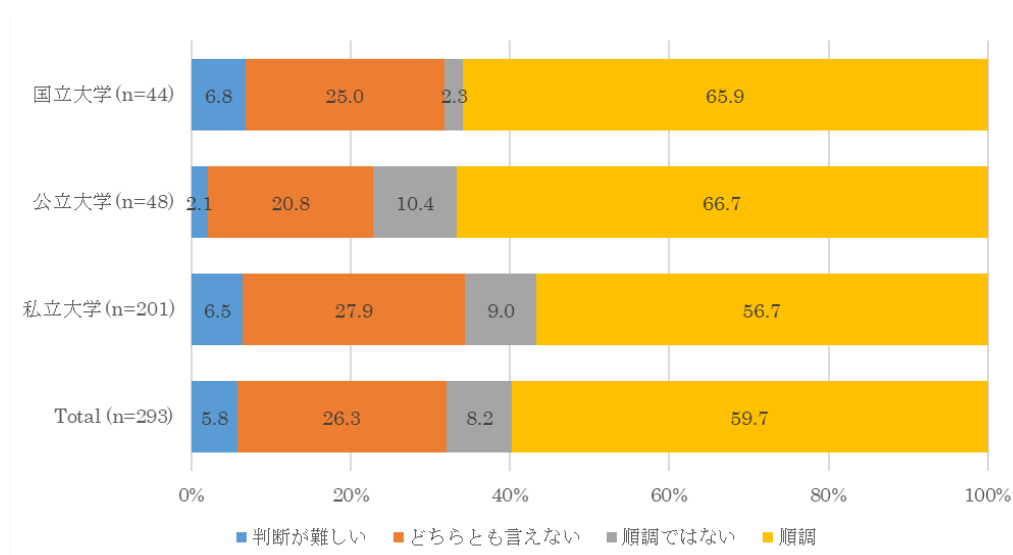


図3-2-1 現在、改革の実施状況_a.将来構想・中長期計画の策定

国立では大学経営の効率化の改革が順調であると回答が多く、公立では財政基盤の安定化の改革が順調であると回答が多いものの、いずれの回答も改革の実施状況の判断が難しいと回答している

大学経営の効率化については（図3-2-2）、全体的には順調の回答が20.4%で少なく、どちらとも言えないが50.7%を占めている。設置形態別にみると、大学経営の効率化の改革が順調の割合は、国立が27.3%で比較的高く、次いで公立が20.8%、私立が18.8%であった。また、財政基盤の安定化については（図3-2-3）、全体的に23.8%が順調と回答している。国立ではその回答が20.5%、私立が23.3%であるのに対して、公立は29.2%で高い。

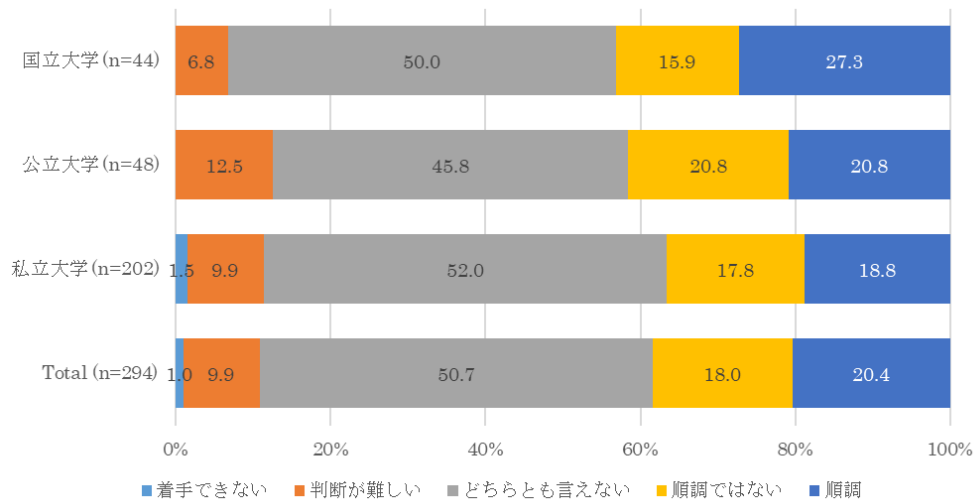


図3-2-2 現在、改革の実施状況_b.大学経営の効率化

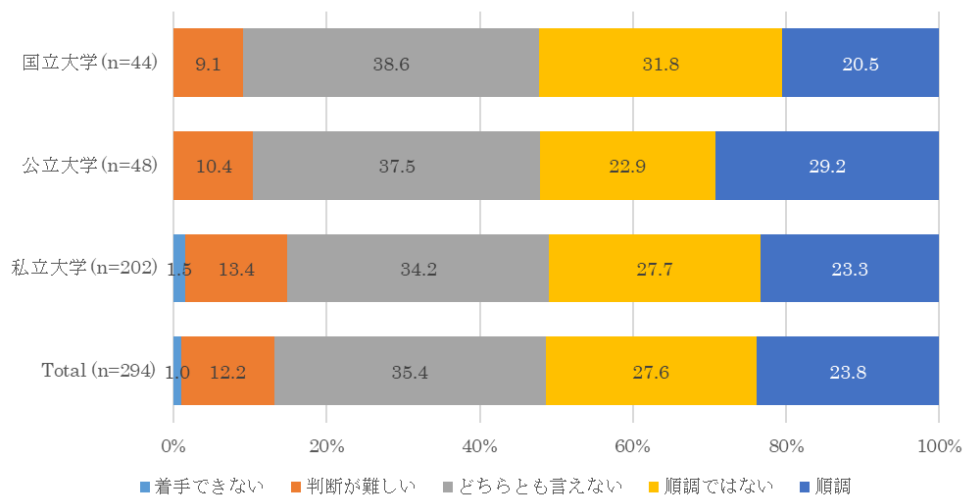


図3-2-3 現在、改革の実施状況_c.財政基盤の安定化

**国立大学のほうが人事・給与・評価システムの構築や全学的組織改革の実施が順調
私立大学では教学マネジメントの強化の改革が比較的順調**

人事・給与・評価システムの構築については（図3-2-4）、順調と回答した割合は、国立が29.5%で最も高く、公立が20.8%、私立が15.4%となっている。一方、順調ではないと回答した割合は、国立が27.3%で高く、公立が16.7%、私立が14.4%であった。私立では、着手できない、判断が難しい、どちらとも言えないといった回答が高い傾向にあった。

全学的組織改革の実施については（図3-2-5）、順調と回答した割合は国立が47.7%で最も高く、公立と私立がそれぞれ27.7%と30.0%であった。順調ではない割合は、どの設置形態でも1割程度であった。着手できないことや判断が難しいと回答した割合は、国立では1割未満だったが、公立と私立では1割強となっている。

教学マネジメントの強化については（図3-2-6）、順調と回答した割合は私立が45.5%で高く、国立が40.9%、公立が33.3%であった。

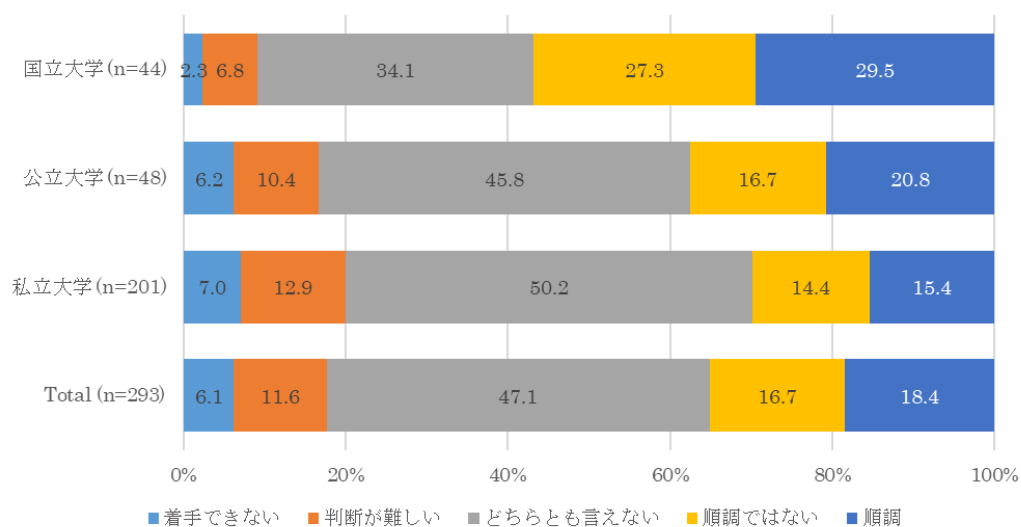


図3-2-4 現在、改革の実施状況_d.人事・給与・評価システムの構築

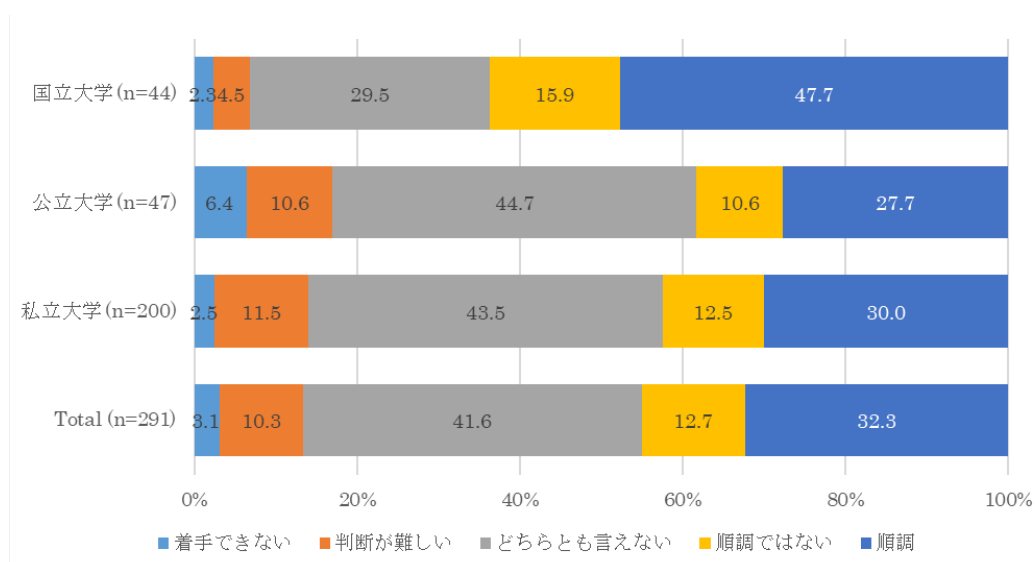


図3-2-5 現在、改革の実施状況_e.全学的組織改革の実施

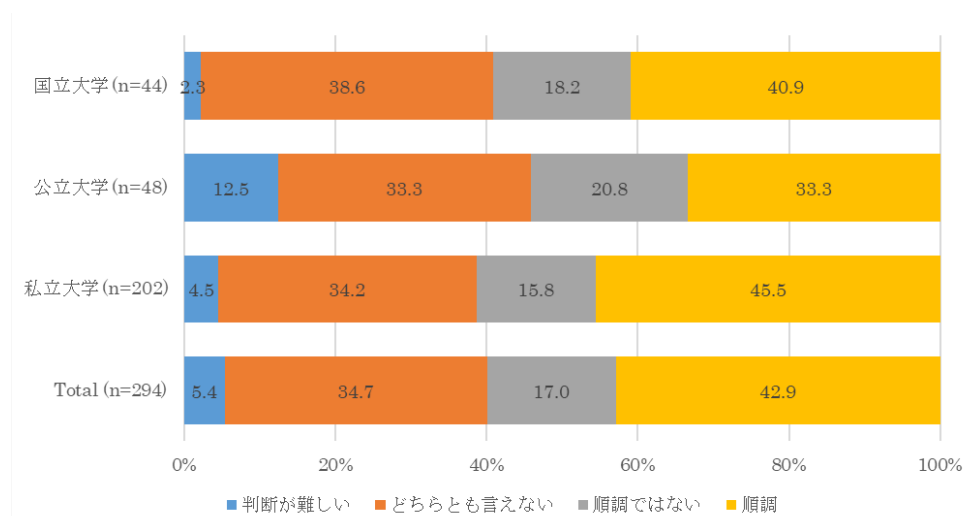


図3-2-6 現在、改革の実施状況.f.教学マネジメントの強化

国立大学では事務業務の見直し、研究の活性化、社会連携の推進の改革が比較的順調

事務業務の見直し・DX推進については（図3-2-7）、全体的にどちらとも言えないとの回答が51.4%で最も高く、順調が16.3%、順調ではないが22.4%であった。国立では、順調と回答した割合が25.0%で高く、公立では29.2%が順調ではないと回答している。研究の活性化については（図3-2-8）、全体的に順調と順調ではない回答がそれぞれ2割程度で、国立では特に順調と回答した割合が36.4%と高い。社会連携の推進について（図3-2-9）、全体的に順調と回答した割合が56.1%で、順調ではないと回答した割合が9.9%である。社会連携の推進が比較的順調に進んでいることが分かる。設置形態別にみると、国立では順調の回答が65.9%で最も高く、順調ではないとの回答が6.8%で低い。

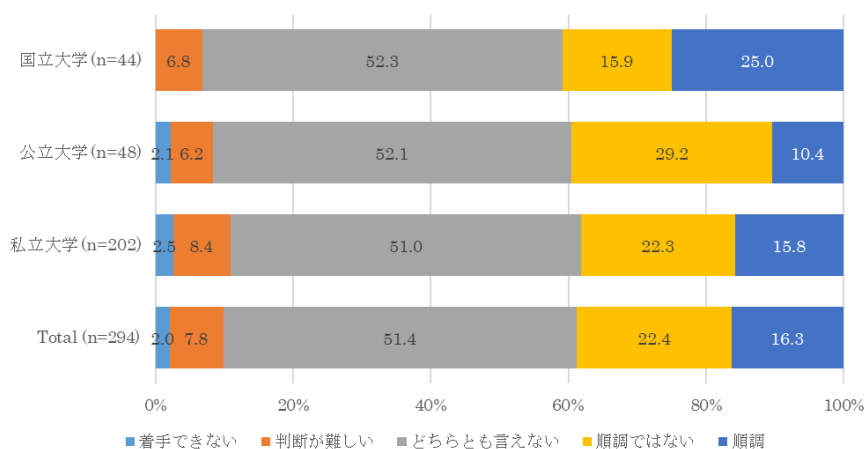


図3-2-7 現在、改革の実施状況.g.事務業務の見直し・DX推進

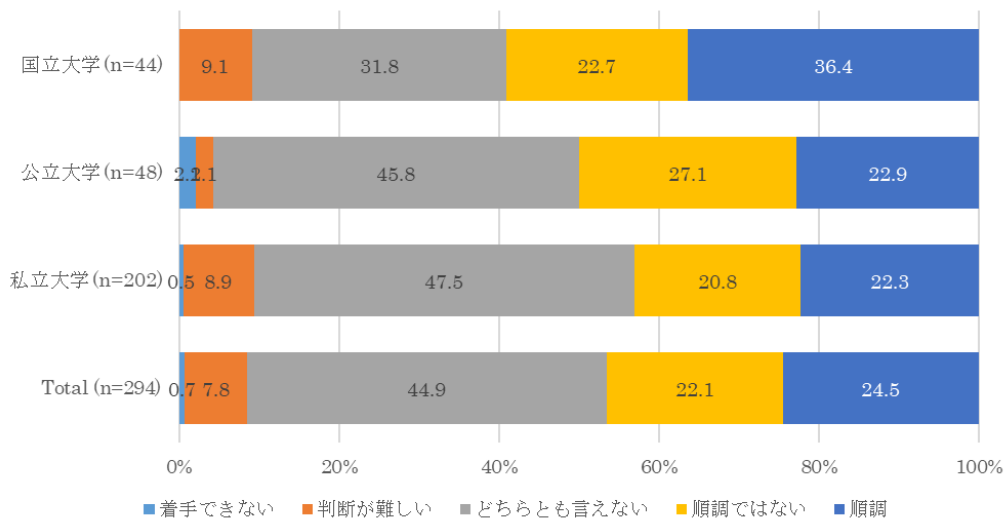


図3-2-8 現在、改革の実施状況_h.研究の活性化

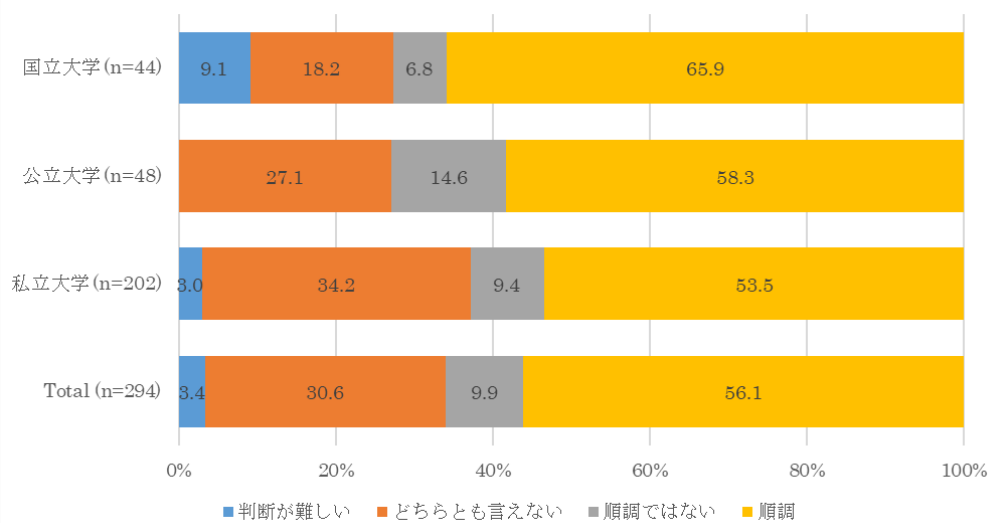


図3-2-9 現在、改革の実施状況_i.社会連携の推進

3-3 課題特定の方法

国立大学では学内の勤務経験や大学執行部間のコミュニケーションを通じて課題を特定する割合が高い

大学の課題を特定する方法として、どの程度有効であるかを「とてもそう思う」「そう思う」「どちらとも言えない」「そう思わない」「全くそう思わない」という5件法で尋ねた。これまでの学内の勤務経験については（図3-3-1）、とてもそう思う

（23.4%）とそう思う（51.8%）を合わせると、全体の8割近くが学内の勤務経験が課題を特定する方法として有効だと回答している。設置形態別にみると、国立ではその割合が高く、とてもそう思う（28.9%）とそう思う（55.6%）回答を合わせると8割を超えている。

大学執行部間のコミュニケーションについては（図3-3-2）、とてもそう思うと回答した割合が46.6%、そう思うと回答した割合が48.9%で、学長のほぼ全員が大学執行部間のコミュニケーションを課題特定の方法として高く評価している。設置形態別にみても、どの大学においても肯定的な評価が高く、特に国立では55.6%の学長がコミュニケーションをととてもそう思うと回答している。

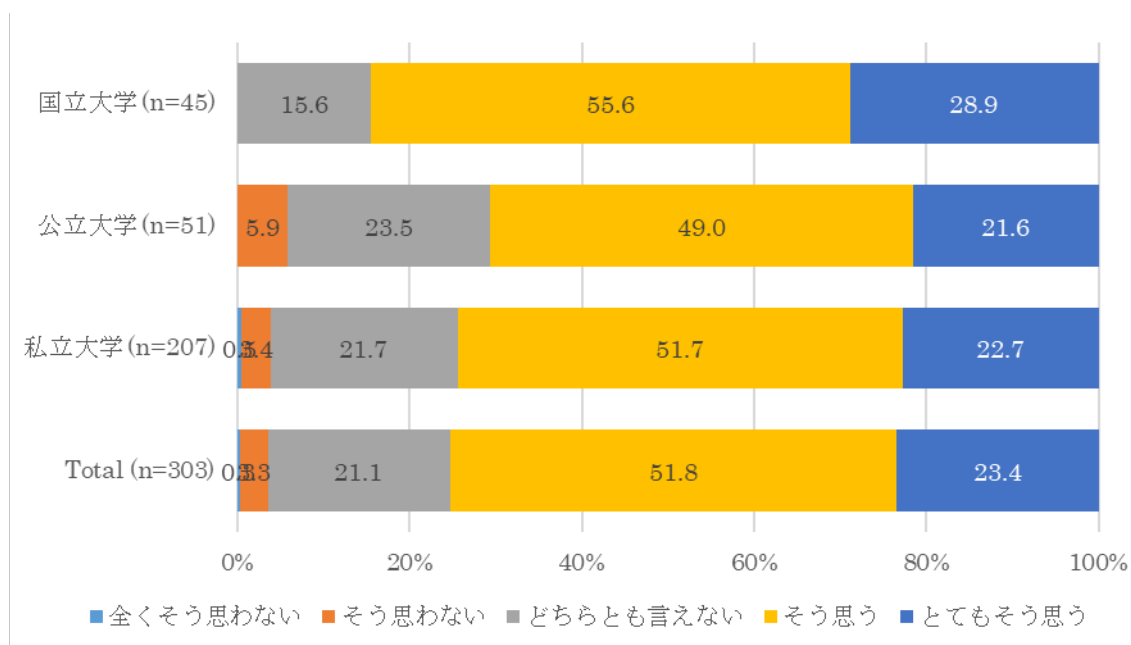


図3-3-1 課題を特定する方法_a.これまでの学内の勤務経験

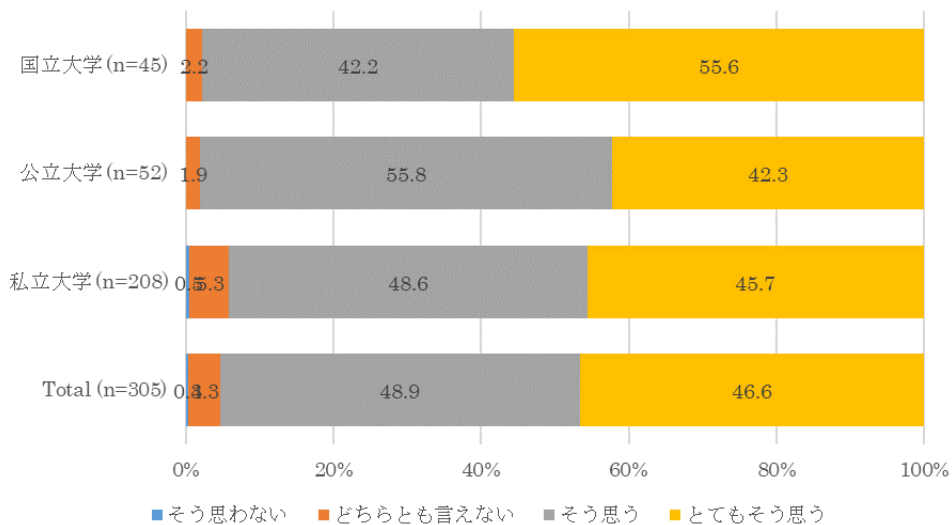


図3-3-2 課題を特定する方法_b.大学執行部間のコミュニケーション・議論

学長の9割が構成員からの意見や提案が課題を特定する方法であると回答

構成員からの意見や提案については（図3-3-3）、全体的にとてもそう思うと回答した割合が33.6%、そう思うと回答した割合が58.2%で、約9割以上の学長が構成員からの意見や提案を課題特定の方法として評価している。設置形態別にみても、すべての大学において9割前後の学長が構成員からの意見や提案を高く評価しており、特にとてもそう思うと回答した割合が国立では35.6%、私立では34.3%と比較的高い。

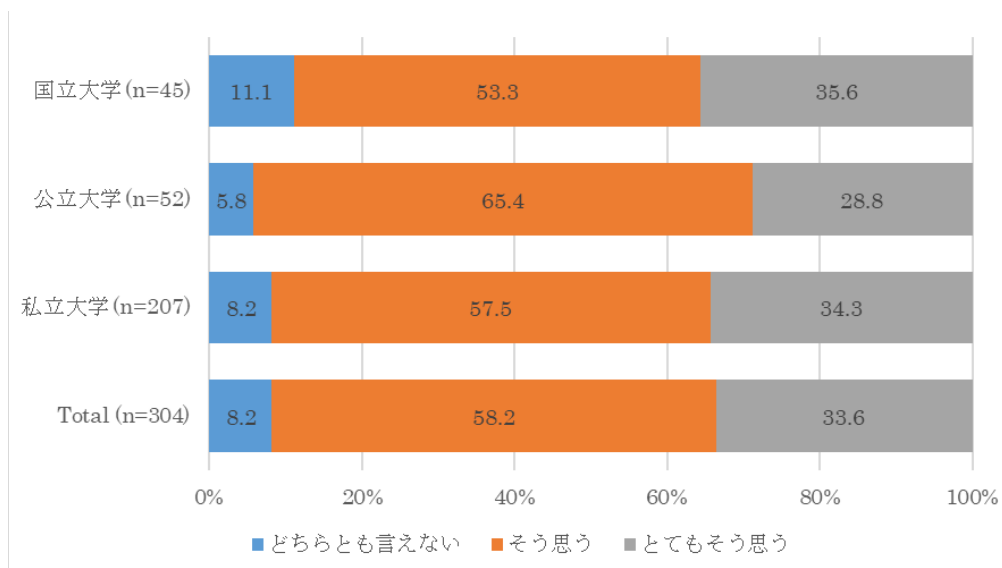


図3-3-3 課題を特定する方法_c.構成員からの意見や提案

国立大学では外部のアドバイザーからの指摘、教職員および学生との議論を通じて課題を特定する割合が高い

外部のアドバイザー・外部評価からの指摘については（図3-3-4）、全体的にとってもそう思うが14.4%、そう思うが51.1%で、合わせて6割が外部からの指摘を課題特定の方法として評価している。そのうち、国立ではとてもそう思うが26.7%、そう思うが60.0%と、両方とも高い割合で、合わせて8割強の学長が外部からの指摘を有効だと評価している。

教職員および学生との議論については（図3-3-5）、全体的にとってもそう思うが20.0%、そう思うが57.4%で、合わせて8割近くの学長が教職員および学生との議論を課題特定の方法として高く評価している。設置形態別で見ると、とてもそう思うと回答した割合では、私立が21.6%で最も高く、国立が20.0%、公立が13.5%となっている。

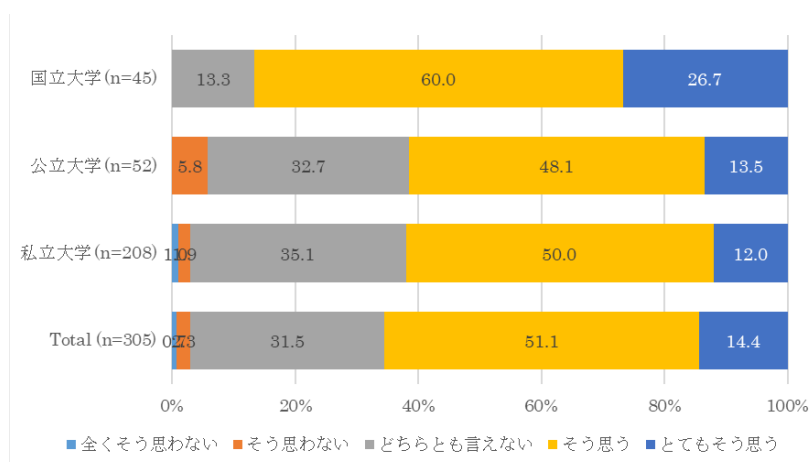


図3-3-4 課題を特定する方法_d.外部のアドバイザー・外部評価からの指摘

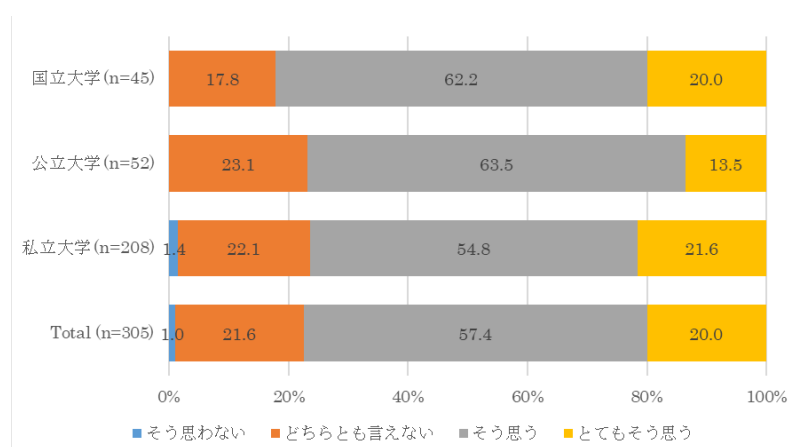


図3-3-5 課題を特定する方法_e.教職員および学生との議論

3-4 改革の難しさ

理事会の理解や執行部の理解が得にくいことを改革実施の難しさとして挙げた割合は少ないものの、私立大学では理事会の理解が得にくい回答がやや高く、国立大学と私立大学では執行部の理解が得にくいとの回答もやや高い傾向にある

改革を実施することの難しさについて尋ねたところ、公立と私立を対象に理事会の理解が得られにくいことについては（図3-4-1）、とてもそう思う（4.6%）、そう思う（11.9%）という肯定的な回答が全体の2割以下で、そう思わない（全くそう思わない9.2%とそう思わない48.7%の合計）の回答が大半を占めている。公立大学では、そう思わない回答（全くそう思わない7.8%とそう思わない58.8%の合計）が6割を超えている。

執行部の理解が得られにくいことについては（図3-4-2）、全体の6割以上がそう思わないと回答しており（全くそう思わない9.9%とそう思わない57.3%の合計）、公立では7.7%と低く、国立と私立ではそれぞれ1割を超えている。

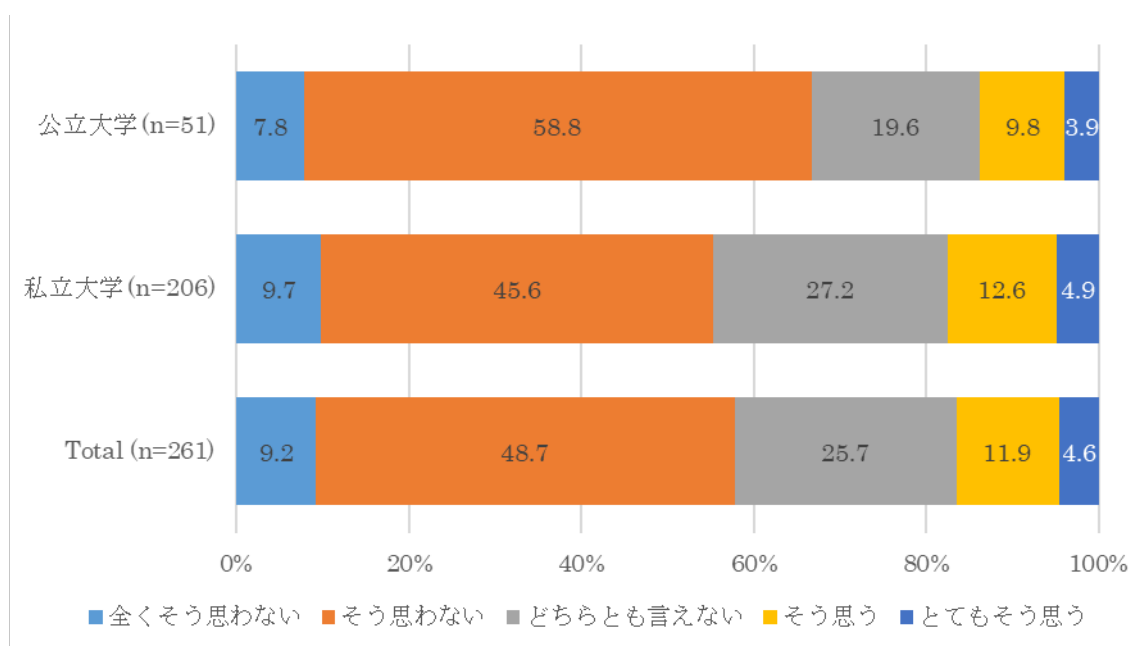


図3-4-1 改革を実施することの難しさ_a.理事会の理解が得られにくいこと（※公私立）

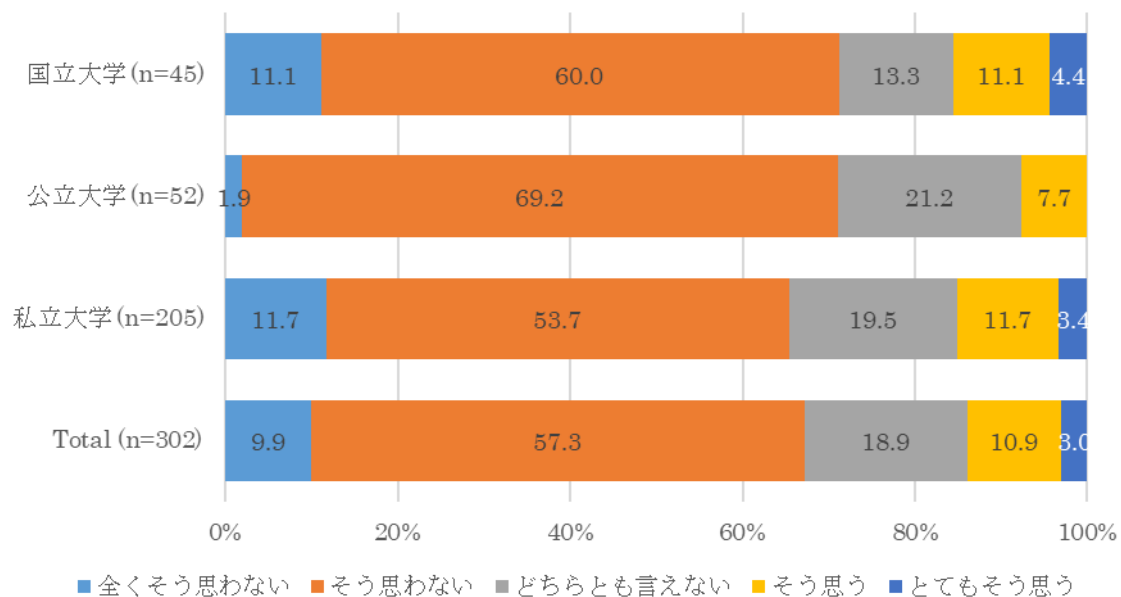


図3-4-2 改革を実施することの難しさ_b.執行部の理解が得られにくいこと

公立大学では学長権限の不足、学部自治の強さ、教職員の理解の不足を改革実施の難しさとして高く挙げられている

学長の権限が足りないことについては（図3-4-3）、全体的にそう思うとの回答（とてもそう思う6.3%とそう思う16.2%の合計）が2割程度で、そう思わないとの回答（全くそう思わない7.9%とそう思わない48.0%の合計）が6割に近づいている。設置形態別にみると、公立では学長の権限が足りないことと思う割合が2割強であり、私立でもその割合が2割を占めている。一方、国立では学長の権限が足りないと思う回答が1割を下回り、そう思わない回答が6割を超えている。公立と私立と比較して、国立では学長の権限が充実している傾向が見られる。

学部自治が強いことについては（図3-4-4）、全体的にそう思う割合（とてもそう思う4.7%とそう思う10.3%の合計）が2割を下回り、そう思わない割合（全くそう思わない13.6%とそう思わない46.2%の合計）が6割であった。設置形態別にみると、公立ではそう思う割合（とてもそう思う7.7%とそう思う13.5%の合計）が高く、私立ではそう思わない（全くそう思わない16.6%とそう思わない46.3%の合計）割合が高い。

教職員の理解が得られにくいことについては（図3-4-5）、全体的に18.8%がそう思う（とてもそう思う2.0%とそう思う16.8%の合計）、49.4%がそう思わない（全くそう思わない6.6%とそう思わない42.8%の合計）と回答している。設置別にみる

と、教職員の理解が得られにくいと感じる難しさが公立では25.0%で高く、国立が22.2%（とてもそう思う4.4%とそう思う17.8%の合計）、私立が16.4%（とてもそう思う1.9%とそう思う14.5%の合計）となっている。

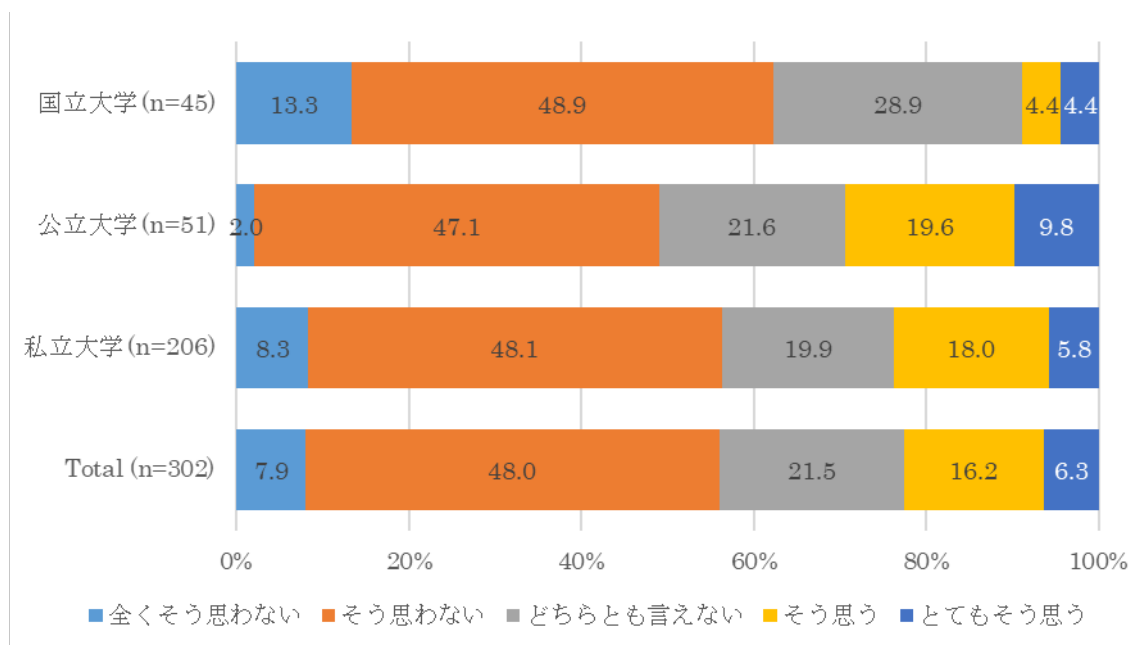


図3-4-3 改革を実施することの難しさ_c.学長の権限が足りないこと

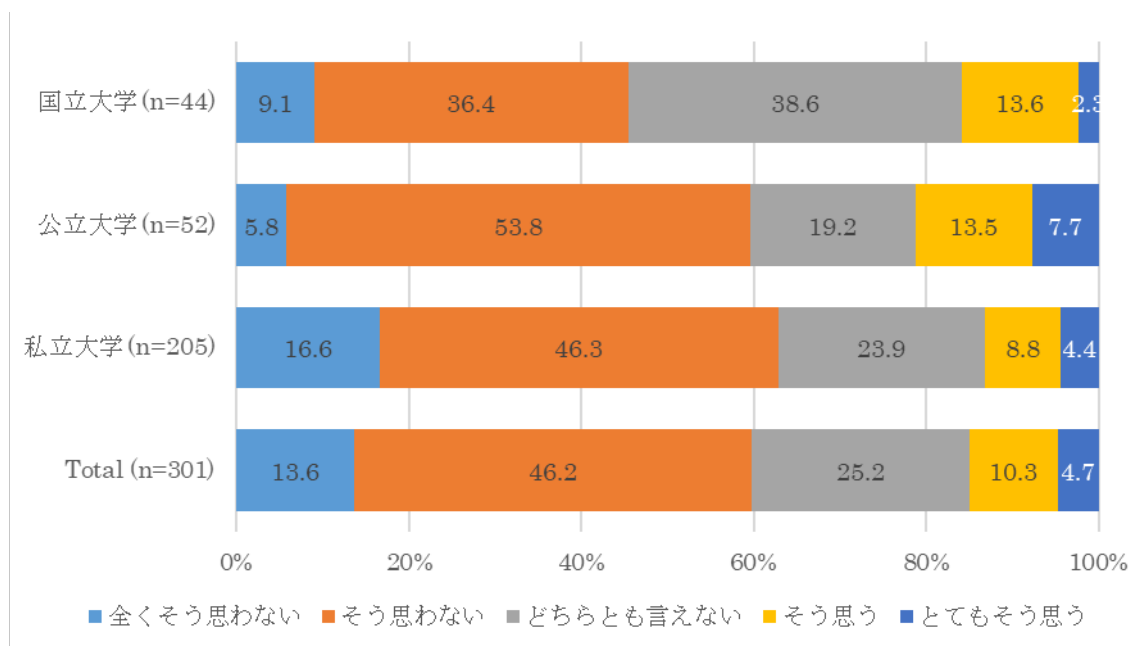


図3-4-4 改革を実施することの難しさ_d.学部自治が強いこと

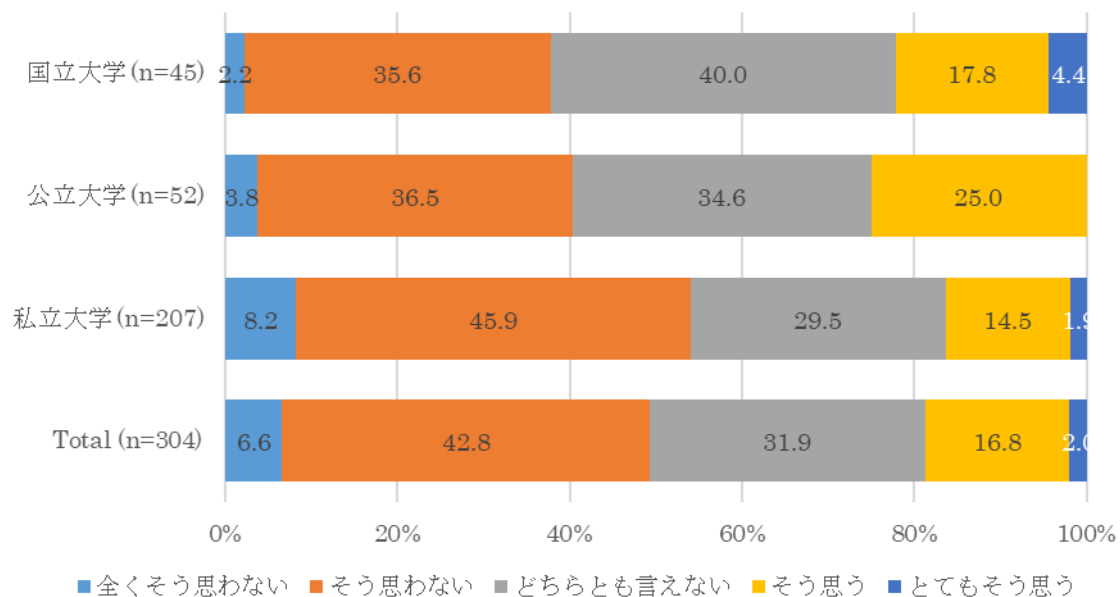


図3-4-5 改革を実施することの難しさ_e.教職員の理解が得られにくいこと

国立大学では予算や人員の不足、構成員の意識の不足、学内外のルールの規制を改革実施の難しさとして挙げられている

予算や人員の不足については（図3-4-6）、全体的にとってもそう思うが35.5%、そう思うが41.4%で、8割近くの学長が予算や人員不足を改革の難しさとして感じている。設置形態別にみると、国立ではとてもそう思うと回答した割合が60.0%で最も高く、そう思うが37.8%を合わせて、ほぼすべての国立大学の学長が予算や人員の不足を改革の障害として挙げられている。公立でも、40.0%がとてもそう思うと回答し、そう思うが48.1%と合わせて、8割強が同様の意見である。私立でも肯定的な回答（とてもそう思う29.0%とそう思う40.6%の合計）が6割を上回っている。

構成員の意識が積極的ではないことについては（図3-4-7）、全体的に40.3%の学長がそう思う（とてもそう思う6.6%とそう思う33.7%の合計）と回答し、20.1%がそう思わない（全くそう思わない1.3%とそう思わない18.8%の合計）と回答している。設置形態別にみても、どのタイプの大学でも2割程度の学長が構成員の意識が積極的ではないと感じている。

学内外のルールの制約が大きいことについては（図3-4-8）、全体的に28.7%がそう思う（とてもそう思う6.9%とそう思う21.8%の合計）、30.1%がそう思わない（全くそう思わない1.7%とそう思わない28.4%の合計）と回答している。設置形態別

にみると、国立では約半数の学長が学内外のルールの制約が大きいと感じており、公立でもその割合が4割を超え、私立が2割で低い。

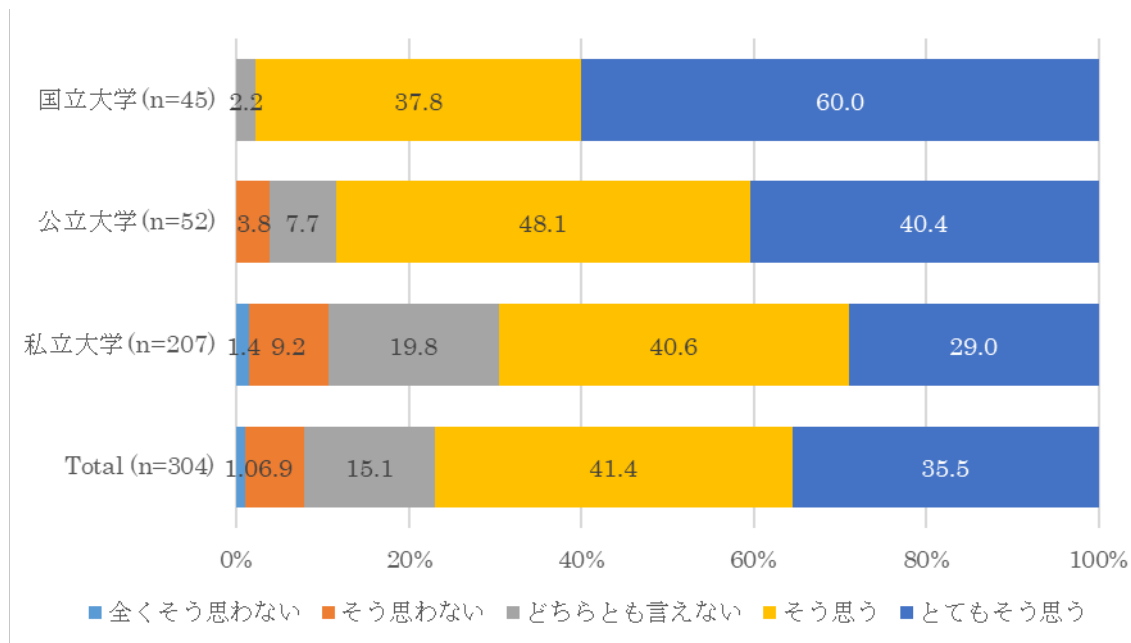


図3-4-6 改革を実施することの難しさf. 予算や人員の量が足りないこと

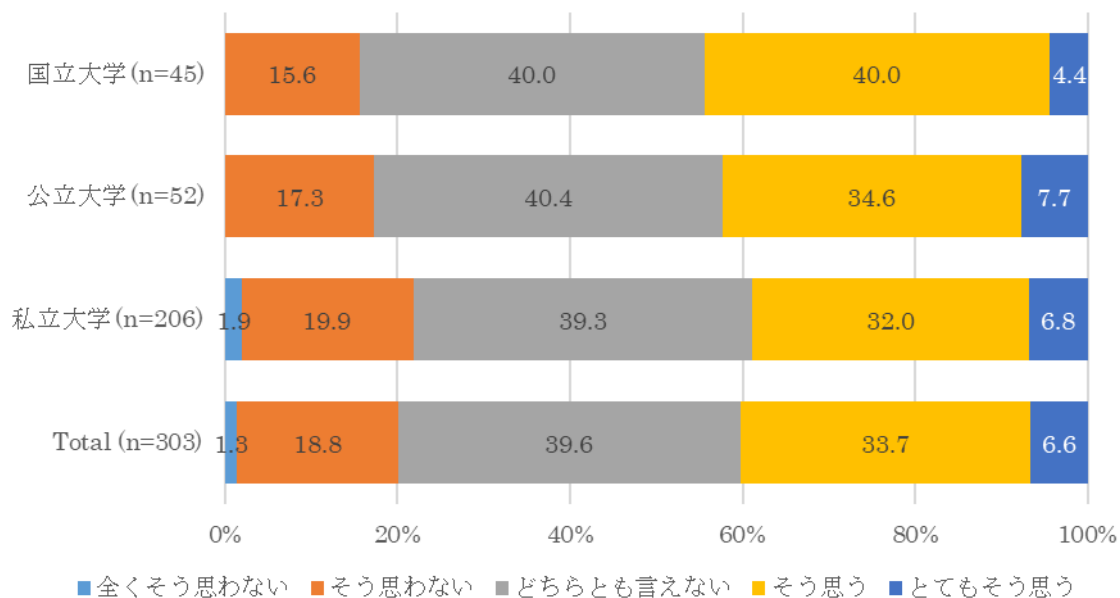


図3-4-7 改革を実施することの難しさg. 構成員の意識が積極的ではないこと

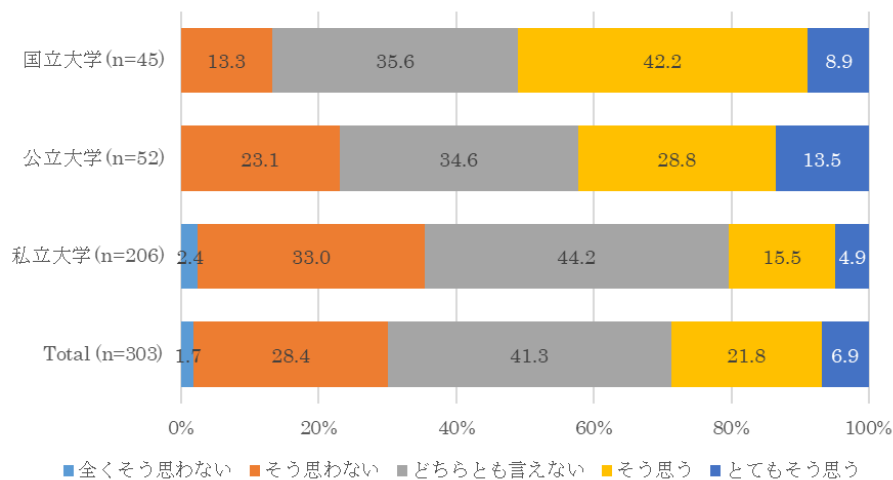


図3-4-8 改革を実施することの難しさ_h.学内外のルールの制約が大きいこと

3-5 改革に必要なこと

私立大学では改革を進めるために委員会などの組織の設置を最も重視する

改革を進めるための各事項の重要度について、とてもそう思う、そう思う、どちらとも言えない、そう思わない、全くそう思わないという5件法で尋ねた。委員会などの組織を設置することについては（図3-5-1）、全体の63.3%（とてもそう思う14.1%とそう思う49.2%の合計）がその重要性を認識している。どの設置形態の大学にでも、学長の約6割が委員会などの組織を設置することを重要視していることがわかる。

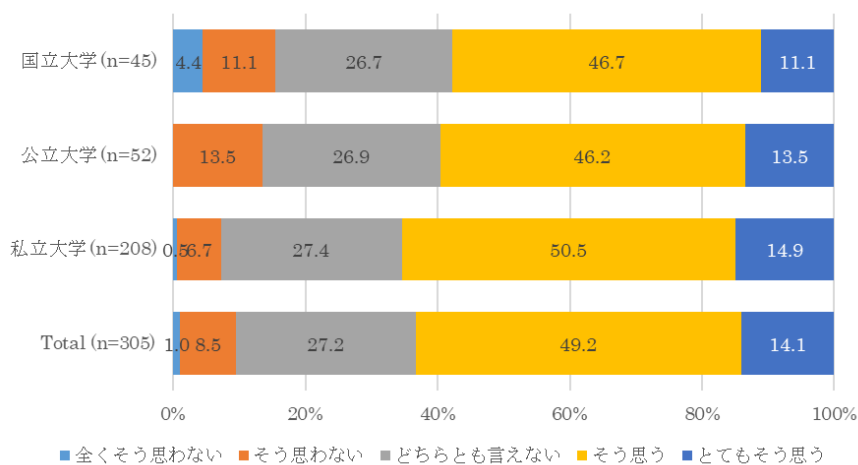


図3-5-1 改革を進めるために以下事柄の重要度_a.委員会などの組織を設置する

国立大学と私立大学では改革を進めるために担当部署の設置、教職員への説明、学内からの意見募集、教職チームの編成、改革工程の管理を重視している

担当者・担当部署を明確に設定することについては（図3-5-2）、全体の26.6%がとてもそう思うと回答し、64.5%がそう思うと回答している。設置形態別にみると、国立が33.3%で最も高く、私立が27.5%、公立が17.3%となっている。

教職員に対して改革内容を丁寧に説明することについては（図3-5-3）、全体のほぼ100%がその重要性を認識している（とてもそう思う46.6%とそう思う49.5%の合計）。どの設置形態の大学でも同様の傾向がみられる。

学内の構成員から広く意見を集めることについては（図3-5-4）、全体の76.4%がその重要性を認識している（とてもそう思う15.1%とそう思う61.3%の合計）。設置形態別にみると、とてもそう思うと回答した割合は私立が17.8%で最も高く、公立が13.5%、国立が4.4%となっている。

教職協働チームを作ることについては（図3-5-5）、とてもそう思うが30.5%、そう思うが56.7%となっている。私立と国立ではその肯定的な回答が高く、どちらも9割以上がその重要性を認識している。改革項目に応じて進捗の工程を管理・共有することについては（図3-5-6）、国立ではほぼ全員がその重要性を認識している（とてもそう思う35.6%とそう思う60.0%の合計）。私立でも90.9%（とてもそう思うが28.4%とそう思う62.5%の合計）がその重要性を認識している。

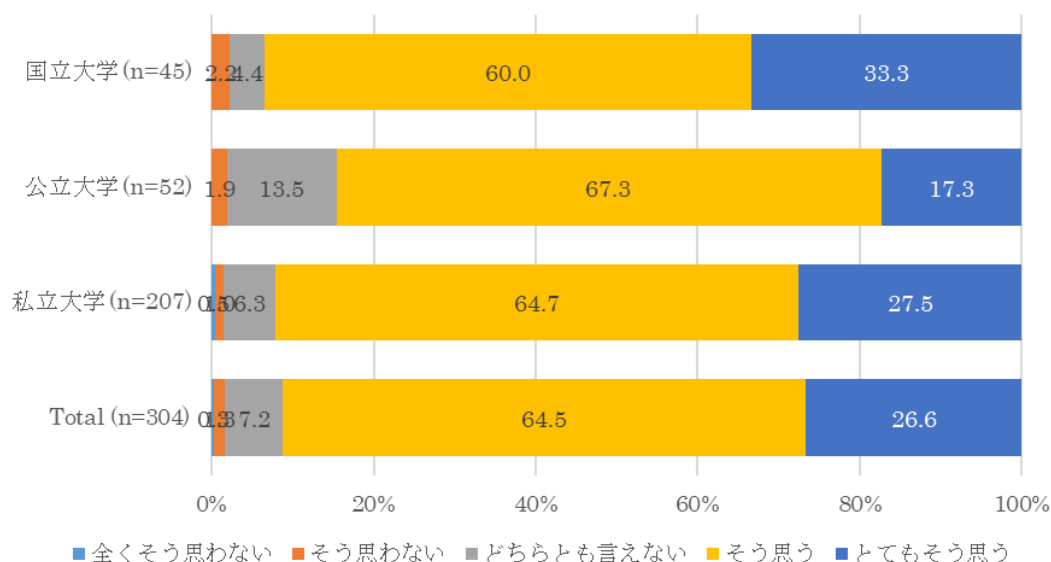


図3-5-2 改革を進めるために以下事柄の重要度_b.担当者・担当部署を明確に設定する

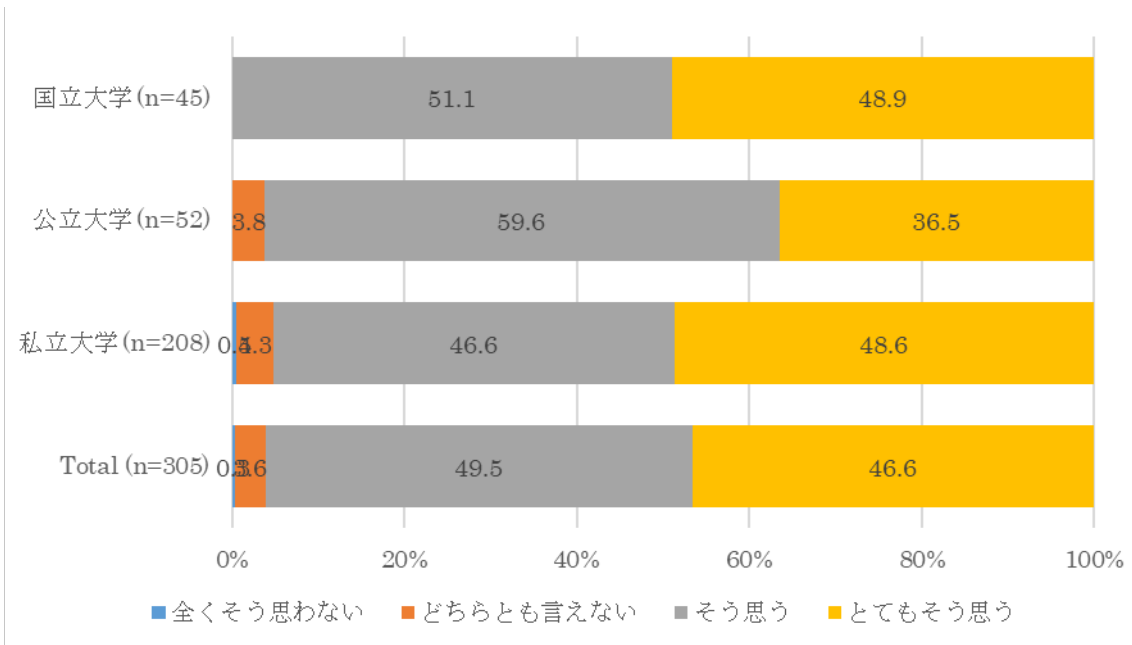


図3-5-3 改革を進めるために以下事柄の重要度_c.教職員に対して改革の内容を丁寧に説明する

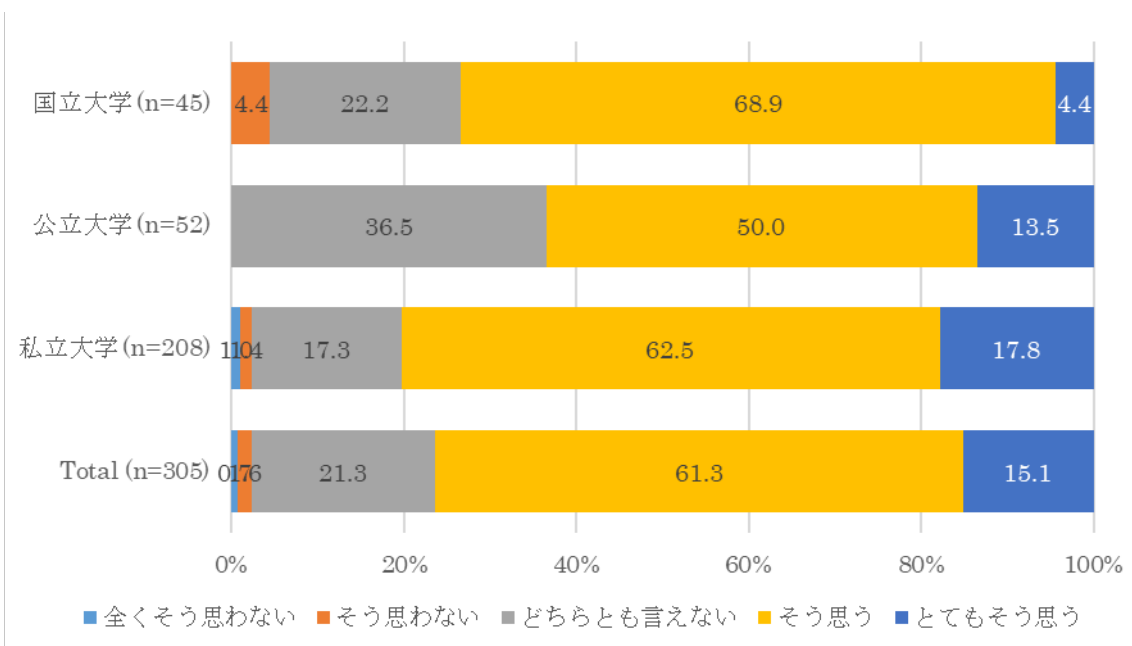


図3-5-4 改革を進めるために以下事柄の重要度_d.学内の構成員から広く意見を集める

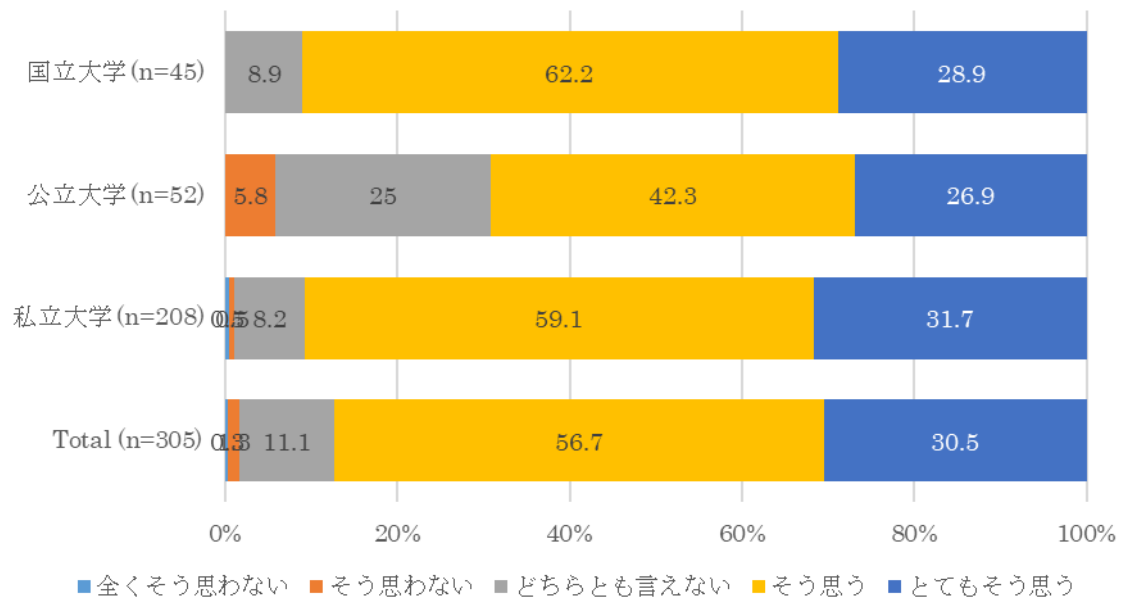


図3-5-5 改革を進めるために以下事柄の重要度_e.教職協働チームを作る

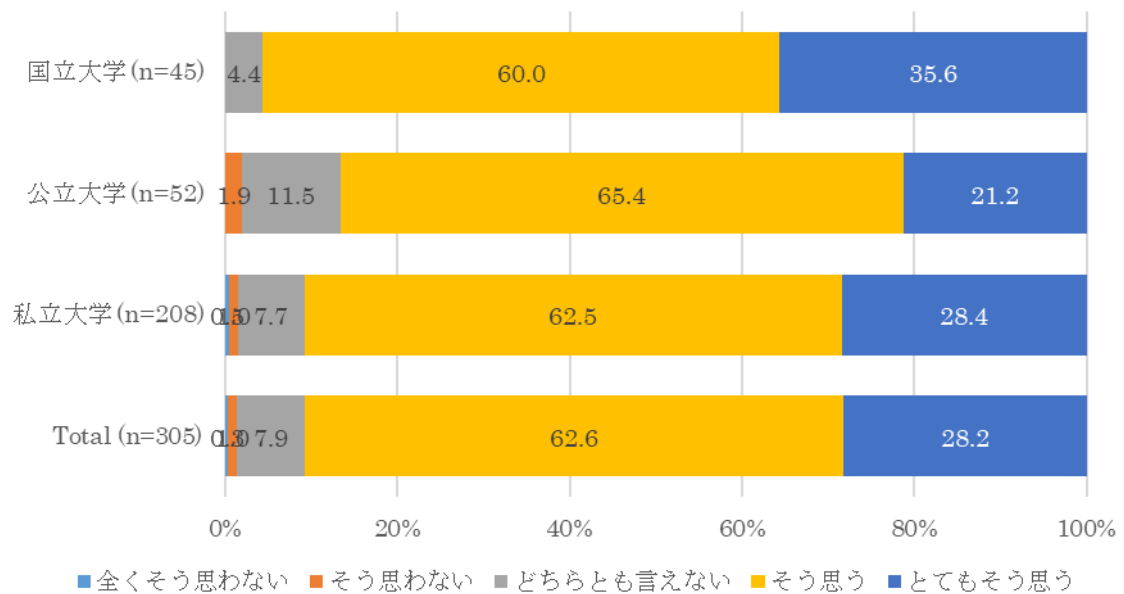


図3-5-6 改革を進めるために以下事柄の重要度_f.改革項目に応じて進捗の工程を管理・共有する

第4章 学長の仕事

4-1 学長の補佐体制

この設問では、学長の補佐体制として、「学長企画室・IR室」、「分野ごとに担当する副学長」、「学長、副学長、学部長、事務局長から構成される運営会議」、「将来の幹部候補となる優秀な教員を学長補佐に登用」の有無、当該体制がある場合には機能しているか否かについて尋ねている。

(1) 学長企画室・IR室

全体の約7割が「学長企画室・IR室」を配置と回答

図4-1-1は「学長企画室・IR室」の有無について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、「なし、設けていない」と回答した割合が30.5%、「ありだが、うまく機能していない」が26.6%、「あり、且つうまく機能している」が43.0%となっており、約7割の大学が「学長企画室・IR室」を設置（「ありだが、うまく機能していない」と「あり、且つうまく機能している」の合算値、以下同じ）している。

大学の設置形態別にみると、「学長企画室・IR室」を設置しているのは国立大学が84.5%、公立大学が48.1%、私立大学が71.6%となっており、設置形態で顕著な差がみられる。「あり、且つうまく機能している」と回答した割合に着目しても、国立大学が66.7%と最も高く、「学長企画室・IR室」の体制整備が進んでいる傾向がみられる。

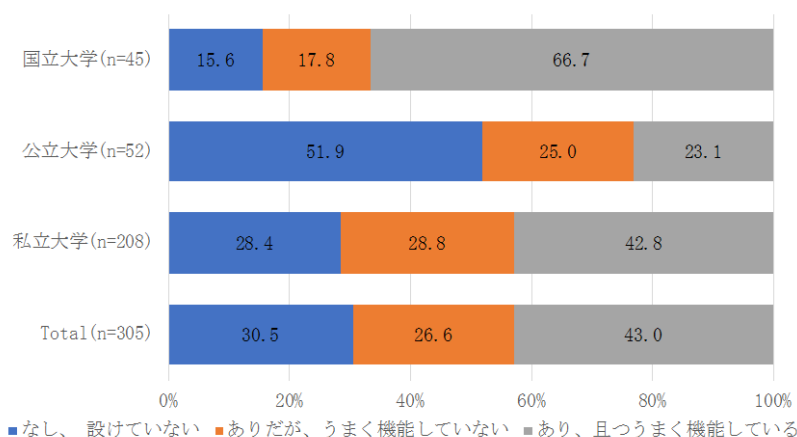


図4-1-1 学長の補佐体制_a.学長企画室・IR室

(2) 分野ごとに担当する副学長

全体の約7割が「分野ごとに担当する副学長」を配置と回答

図4-1-2は「分野ごとに担当する副学長」の有無について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、「なし、設けていない」と回答した割合が31.8%、「ありだが、うまく機能していない」が11.8%、「あり、且つうまく機能している」が56.4%となっており、約7割の大学が「分野ごとに担当する副学長」を設置している。

大学の設置形態別にみると、「分野ごとに担当する副学長」を配置しているのは、国立大学が97.8%、公立大学が67.3%、私立大学が62.0%となっており、国立大学と公私立大学とでは顕著な差がみられる。「あり、且つうまく機能している」と回答した割合に着目しても、国立大学（95.6%）と公立大学（50.0%）・私立大学（49.5%）とでは大きな開きがあり、国立大学で「学長企画室・IR室」の体制整備が進んでいる傾向がみられる。

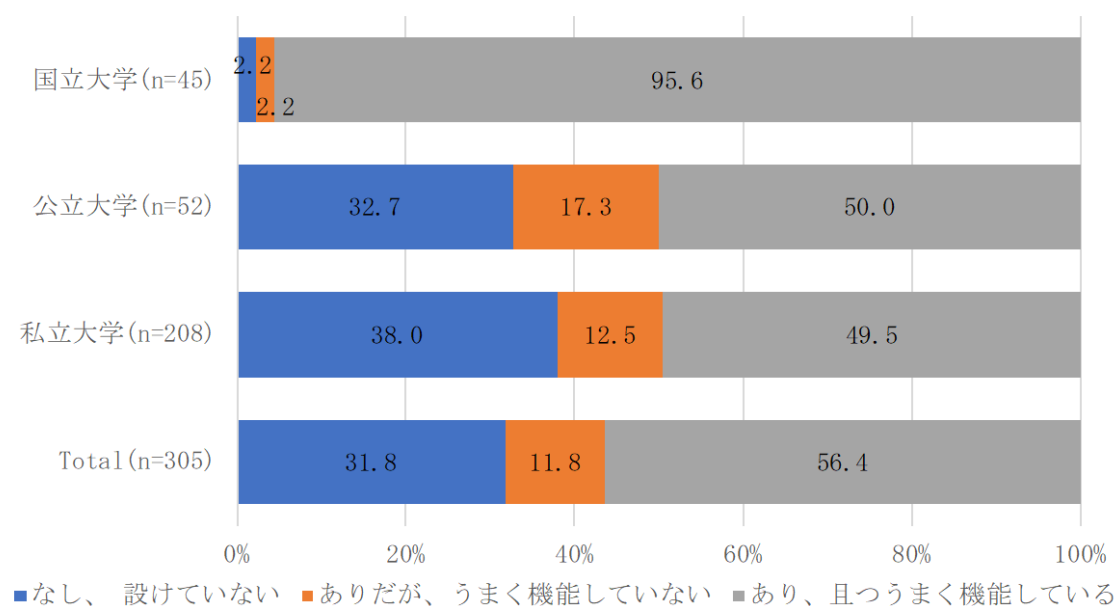


図4-1-2 学長の補佐体制_b.分野ごとに担当する副学長

(3) 学長、副学長、学部長、事務局長から構成される運営会議

全体の約9割が「学長、副学長、学部長、事務局長から構成される運営会議」を配置と回答

図4-1-3は「学長、副学長、学部長、事務局長から構成される運営会議」の有無について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、「なし、設けていない」と回答した割合が10.2%、「ありだが、うまく機能していない」が16.1%、「あり、且つうまく機能している」が73.8%となっており、約9割の大学が「学長、副学長、学部長、事務局長から構成される運営会議」を設置している。

大学の設置形態別にみると、「学長、副学長、学部長、事務局長から構成される運営会議」を配置しているのは、国立大学が95.6%、公立大学が88.5%、私立大学が88.9%となっており、設置形態では顕著な差がみられなかった。しかし、「あり、且つうまく機能している」と回答した割合に着目すると、国立大学（86.7%）と公立大学（67.3%）・私立大学（72.6%）とでは開きがあり、国立大学で「学長、副学長、学部長、事務局長から構成される運営会議」の体制整備が進んでいる傾向がみられる。

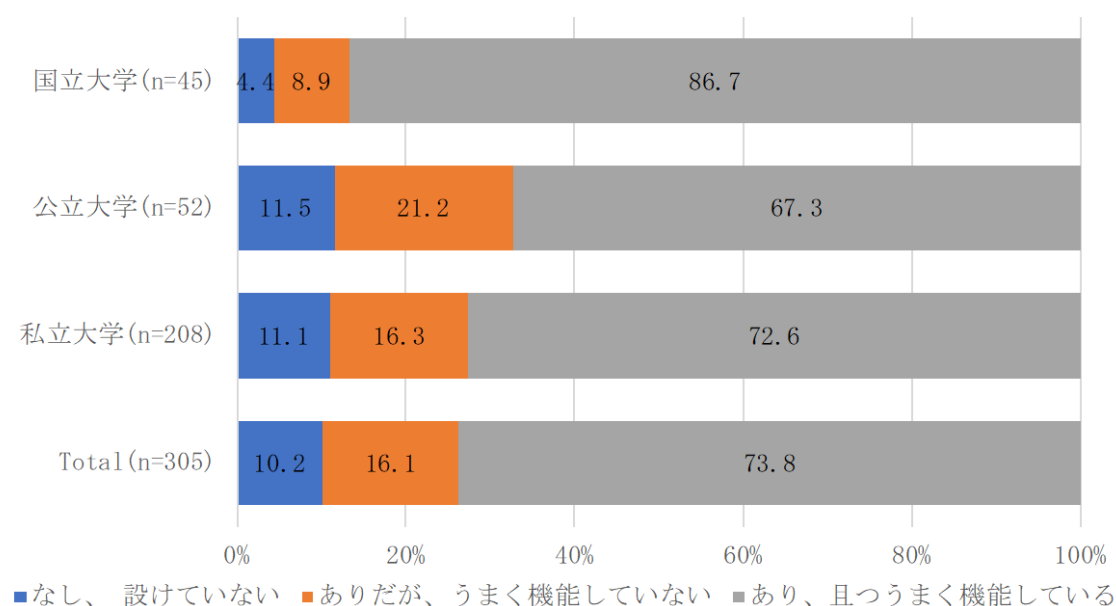


図4-1-3 学長の補佐体制_c.学長、副学長、学部長、事務局長から構成される運営会議

(4) 将来の幹部候補となる優秀な教員を学長補佐に登用

全体の約4割が「将来の幹部候補となる優秀な教員を学長補佐に登用」していると回答

図4-1-4は「将来の幹部候補となる優秀な教員を学長補佐に登用」の有無について尋ねた結果である。回答大学全体（303大学）では、「なし、設けていない」と回答した割合が55.8%、「ありだが、うまく機能していない」が16.5%、「あり、且つうまく機能している」が27.7%となっており、約4割の大学が「将来の幹部候補となる優秀な教員を学長補佐に登用」している。

大学の設置形態別にみると、「将来の幹部候補となる優秀な教員を学長補佐に登用」しているのは、国立大学が80.0%、公立大学が38.5%、私立大学が37.9%となっており、設置形態により顕著な差がみられる。「あり、且つうまく機能している」と回答した割合に着目しても、国立大学（57.8%）と公立大学（15.4%）・私立大学（24.3%）とでは大きな開きがあり、国立大学で「将来の幹部候補となる優秀な教員を学長補佐に登用」する体制整備が進んでいる傾向がみられる。

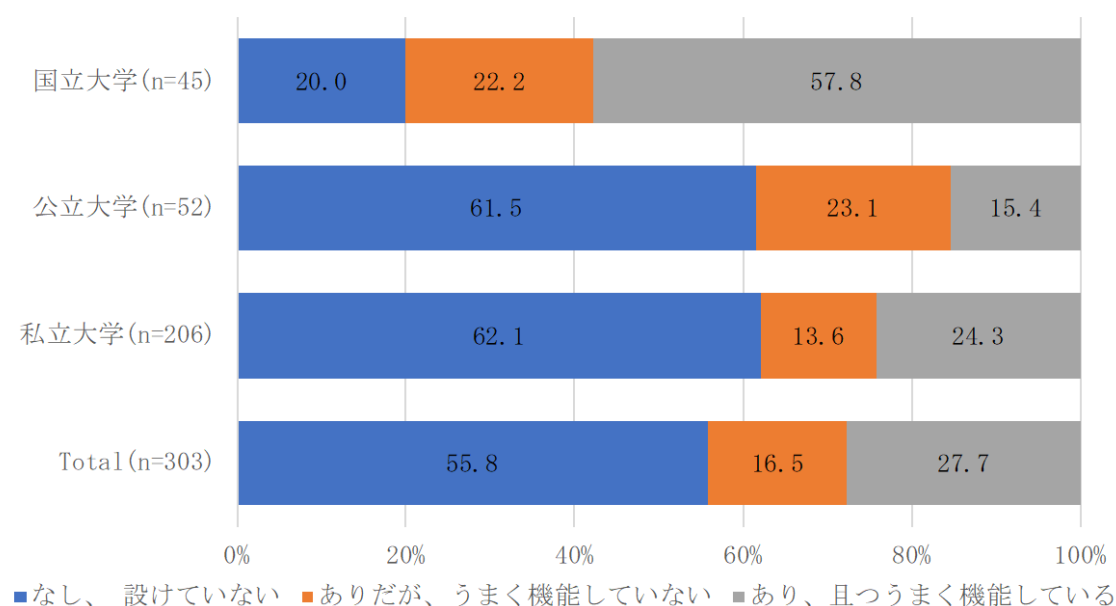


図4-1-4 学長の補佐体制_d.将来の幹部候補となる優秀な教員を学長補佐に登用

4-2 会議体への出席頻度

この設問では、学長の会議体への出席頻度と、学長が議長として出席している会議について尋ねている。会議体として挙げているのは「理事会（公私立大学のみ）」、「役員会」、「経営評議会」、「教育研究評議会」、「教授会」、「地元関係者や学外関係者との会議」である。

(1) 理事会（公私立大学のみ回答）

回答大学の約5割が「理事会」への出席頻度を「年に数回」と回答

図4-2-1は「理事会」への出席頻度について尋ねた結果である。本設問は公立大学と私立大学にのみ回答している。回答大学全体（251大学）では、最も多いのが「年に数回」の49.0%、次いで「月に1回」の37.1%となっている。

大学の設置形態別にみると、公立大学、私立大学ともに「年に数回」が最も多く、次いで「月に1回」、「月に2～3回」の順になっており、設置形態では顕著な差がみられなかった。

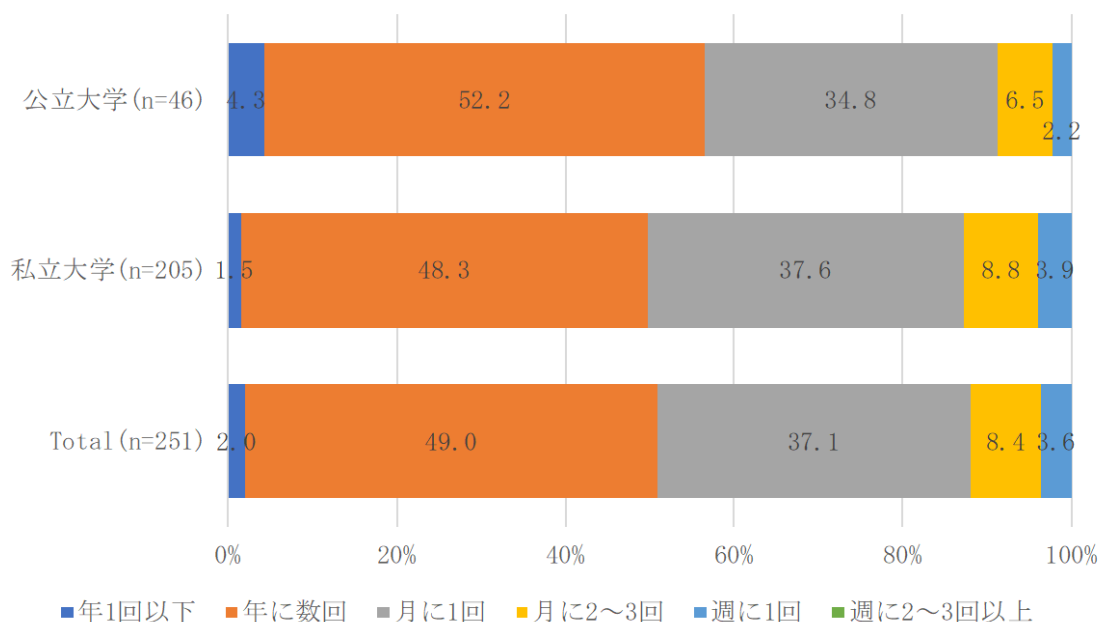


図4-2-1 出席頻度_a.理事会(※公私立)

(2) 役員会

回答大学の約3割が「役員会」への出席頻度を「月に1回」と回答

図4-2-2は「役員会」への出席頻度について尋ねた結果である。回答大学全体(268大学)では、最も多いのが「月に1回」の32.1%、次いで「年に数回」の27.6%、「月に2~3回」の19.4%の順となっている、

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「月に1回」の57.8%、次いで「月に2~3回」の31.1%、公立大学では最も多いのが「年に数回」の35.4%、次いで「月に1回」の29.2%、私立大学では最も多いのが「年に数回」の31.4%、次いで「月に1回」の26.3%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

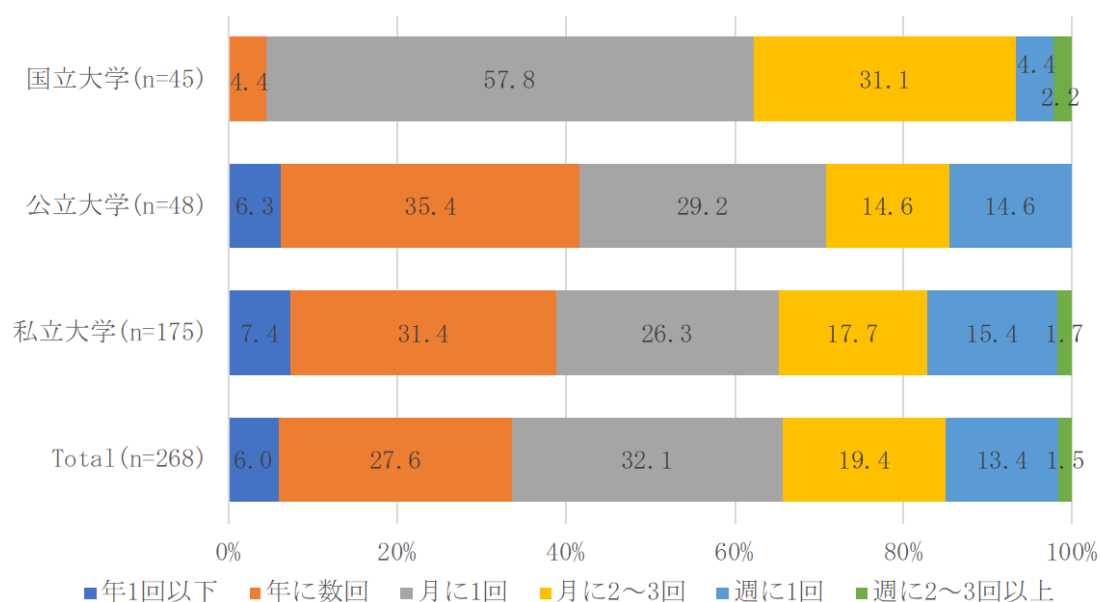


図4-2-2 出席頻度_b.役員会

(3) 経営評議会

回答大学の約5割が「経営評議会」への出席頻度を「年に数回」と回答

図4-2-3は「経営協議会」への出席頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（257大学）では、最も多いのが「年に数回」の54.1%、次いで「月に1回」の20.6%、「年1回以下」の16.7%の順となっている、

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「年に数回」の83.7%、次いで「月に1回」の7.0%、公立大学では最も多いのが「年に数回」の69.4%、次いで「月に1」の24.5%、私立大学では最も多いのが「年に数回」の41.8%、次いで「年1回以下」の25.5%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

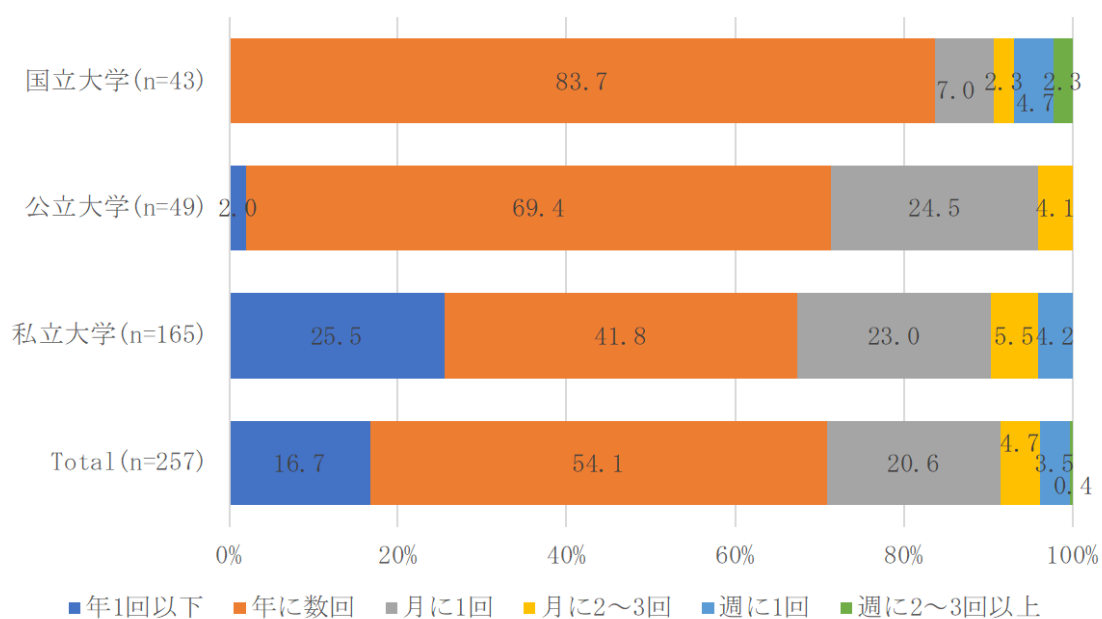


図4-2-3 出席頻度_c.経営評議会

(4) 教育研究評議会

回答大学の約5割が「教育研究評議会」への出席頻度を「月に1回」と回答

図4-2-4は「教育研究評議会」への出席頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（260大学）では、最も多いのが「月に1回」の52.7%、次いで「年に数回」の23.1%、「年1回以下」の14.2%の順となっている、

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「月に1回」の88.9%、次いで「年に数回」の6.7%、公立大学では最も多いのが「月に1回」の67.3%、次いで「年に数回」の24.5%、私立大学では最も多いのが「月に1回」の38.6%、次いで「年に数回」の27.1%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

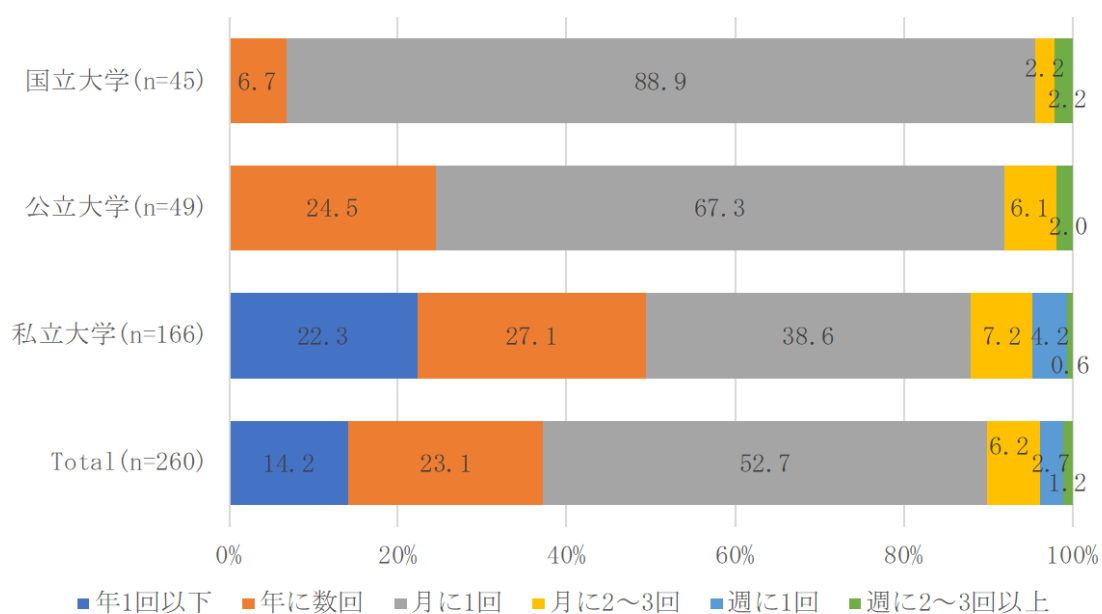


図4-2-4 出席頻度_d.教育研究評議会

(5) 教授会

回答大学の約6割が「教授会」への出席頻度を「月に1回」と回答

図4-2-5は「教授会」への出席頻度について尋ねた結果である。回答大学全体(277大学)では、最も多いのが「月に1回」の56.0%、次いで「年1回以下」の24.9%、「年に数回」の10.8%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「年1回以下」の52.6%、次いで「月に1回」の23.7%、公立大学では最も多いのが「月に1回」の60.4%、次いで「年1回以下」の31.3%、私立大学では最も多いのが「月に1回」の61.3%、次いで「年1回以下」の17.8%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

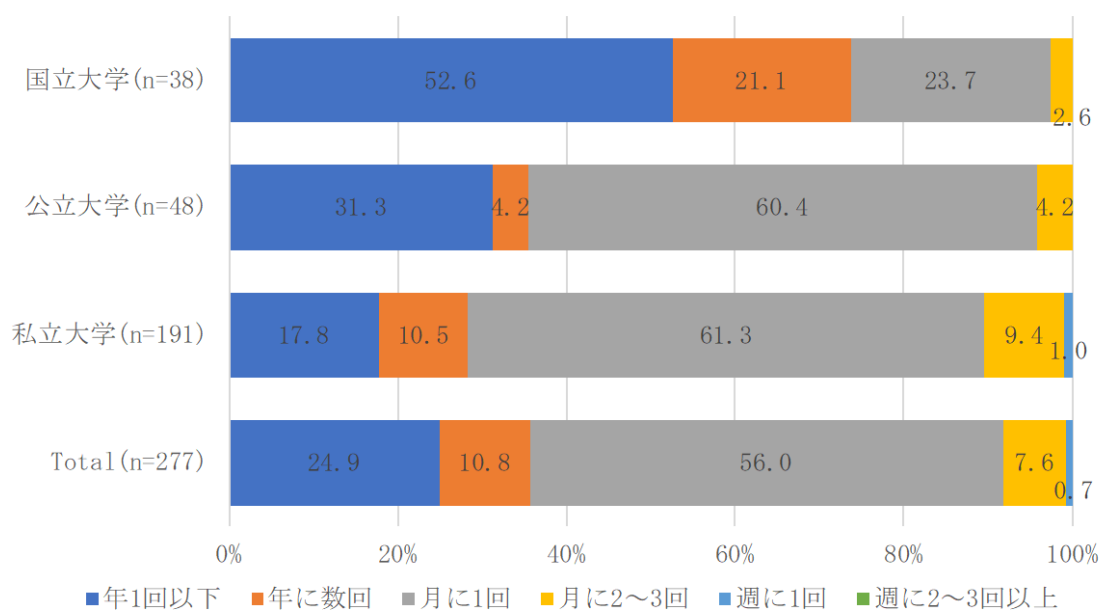


図4-2-5 出席頻度_e.教授会

(6) 地元関係者や学外関係者との会議

回答大学の約6割が「地元関係者や学外関係者との会議」への出席頻度を「年に数回」と回答

図4-2-6は「地元関係者や学外関係者との会議」への出席頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（295大学）では、最も多いのが「年に数回」の61.7%、次いで「月に2～3回」の13.6%、「年1回以下」の13.2%の順となっている、

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「年に数回」の52.3%、次いで「月に2～3回」の27.3%、「年1回以下」の13.2%の順となっている、公立大学では最も多いのが「年に数回」の62.0%、次いで「年1回以下」の12.0%、私立大学では最も多いのが「年に数回」の63.7%、次いで「年1回以下」の15.4%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

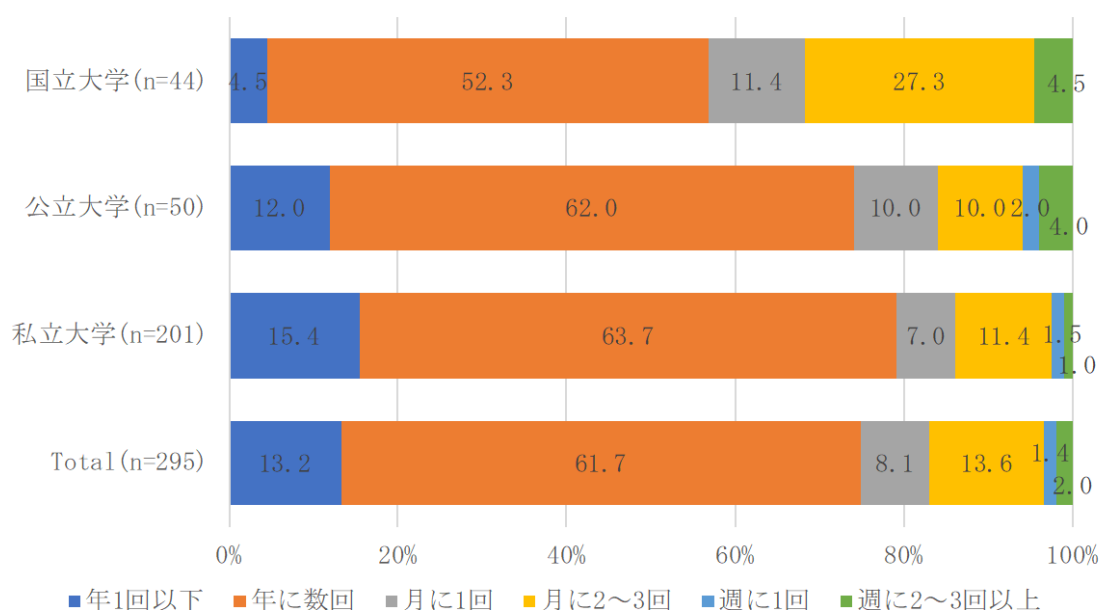


図4-2-6 出席頻度_f.地元関係者や学外関係者との会議

(7) 国立大学の学長が議長として参加する会議

国立大学の学長が議長として参加する会議は「教育研究評議会」が最も多い

図4-2-7は「国立大学の学長が議長として参加する会議」について尋ねた結果である。最も多いのが「教育研究評議会」の42大学、次いで「役員会」及び「経営協議会」の37大学となっている。

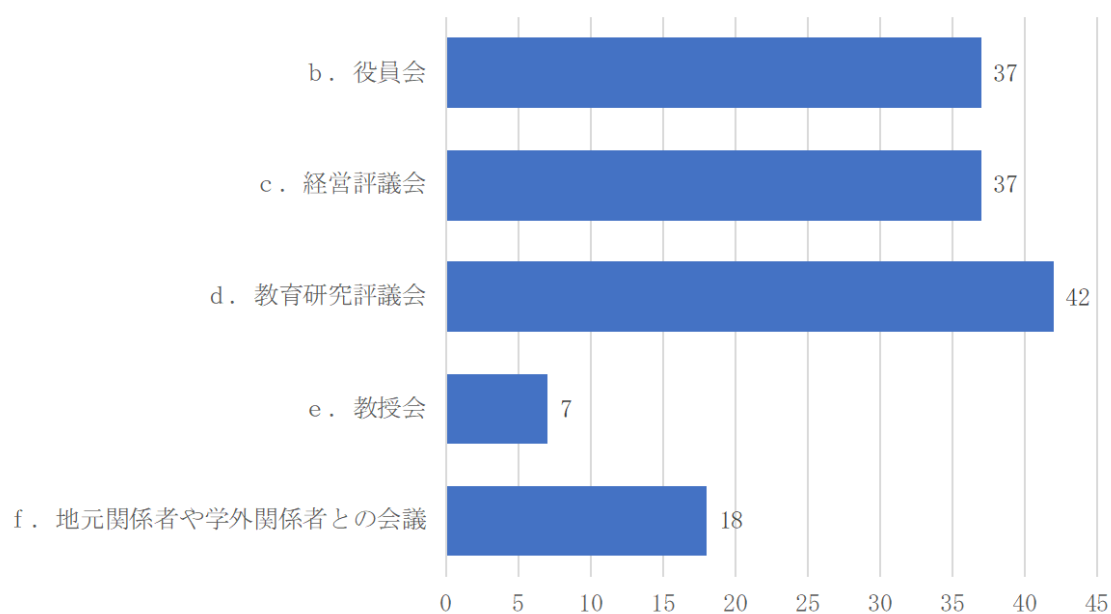


図4-2-7 議長として参加する会議_国立大学

(8) 公立大学の学長が議長として参加する会議

公立大学の学長が議長として参加する会議は「教育研究評議会」が最も多い

図4-2-8は「公立大学の学長が議長として参加する会議」について尋ねた結果である。最も多いのが「教育研究評議会」の44大学、次いで「役員会」の19大学、「経営協議会」の15大学となっている。

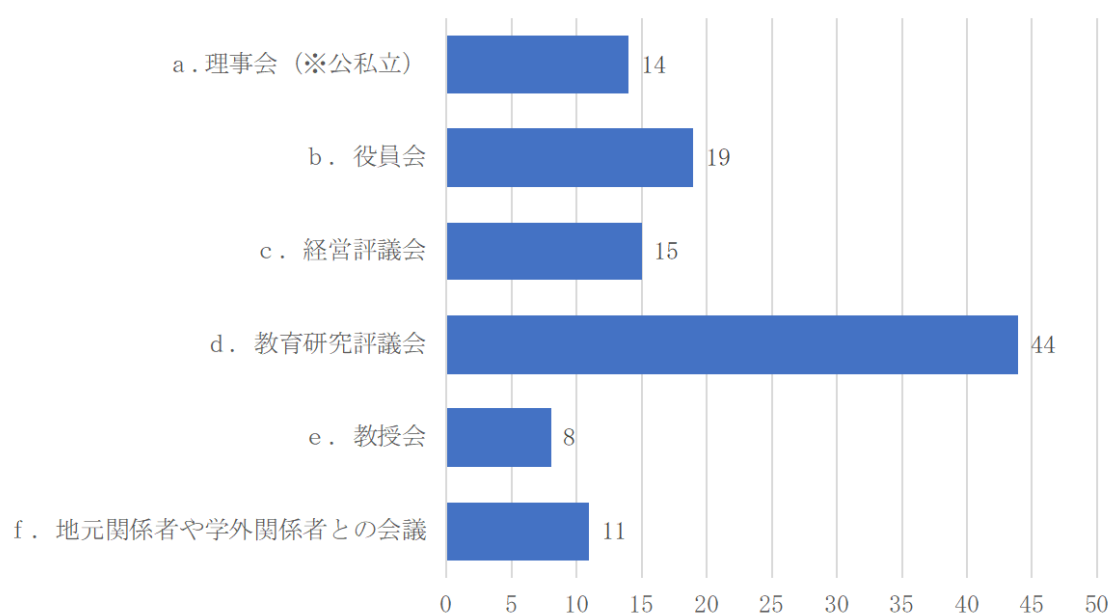


図4-2-8 議長として参加する会議_公立大学

(9) 私立大学の学長が議長として参加する会議

私立大学の学長が議長として参加する会議は「教授会」が最も多い

図4-2-9は「私立大学の学長が議長として参加する会議」について尋ねた結果である。最も多いのが「教授会」の82大学、次いで「教育研究評議会」の79大学、「地元関係者や学外関係者との会議」の44大学となっている。

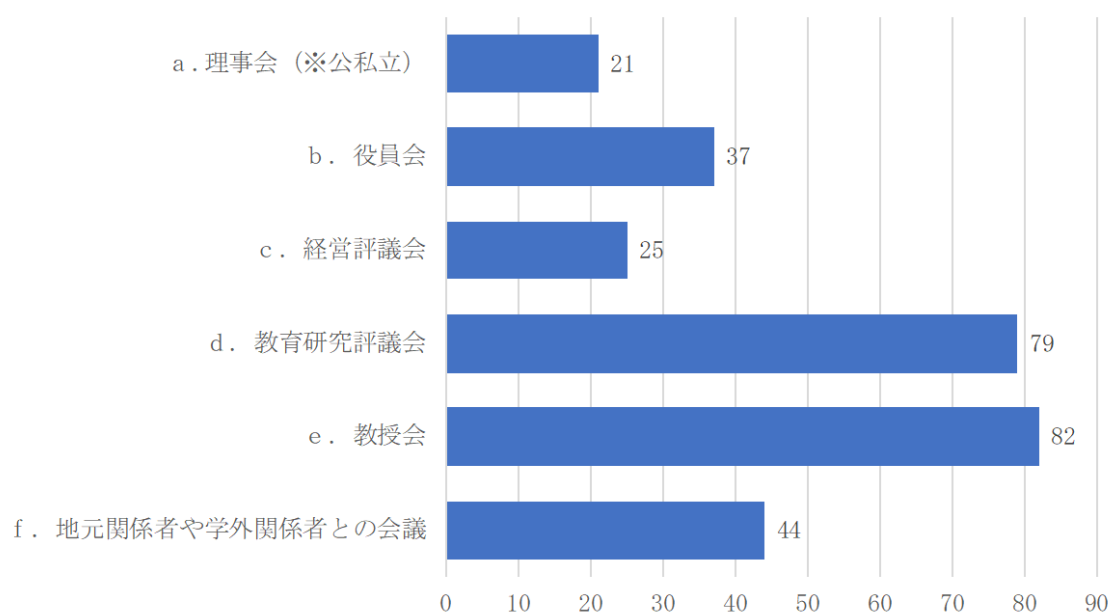


図4-2-9 議長として参加する会議_私立大学

(10) 議長として参加する会議の設置形態による同異

学長が議長として参加する会議は設置形態により異なる傾向

図4-2-10は上記(7)～(9)で示したの回答を設置形態別に割合で示したものである。すべての設置形態で共通して「教育研究評議会」に議長として参加する傾向がみられる。「教育研究評議会」以外に学長が議長として参加する割合が高い会議は、国立大学では「役員会」、「経営協議会」、公立大学では「理事会」、私立大学では「教授会」となっており、設置形態により違いがみられる。

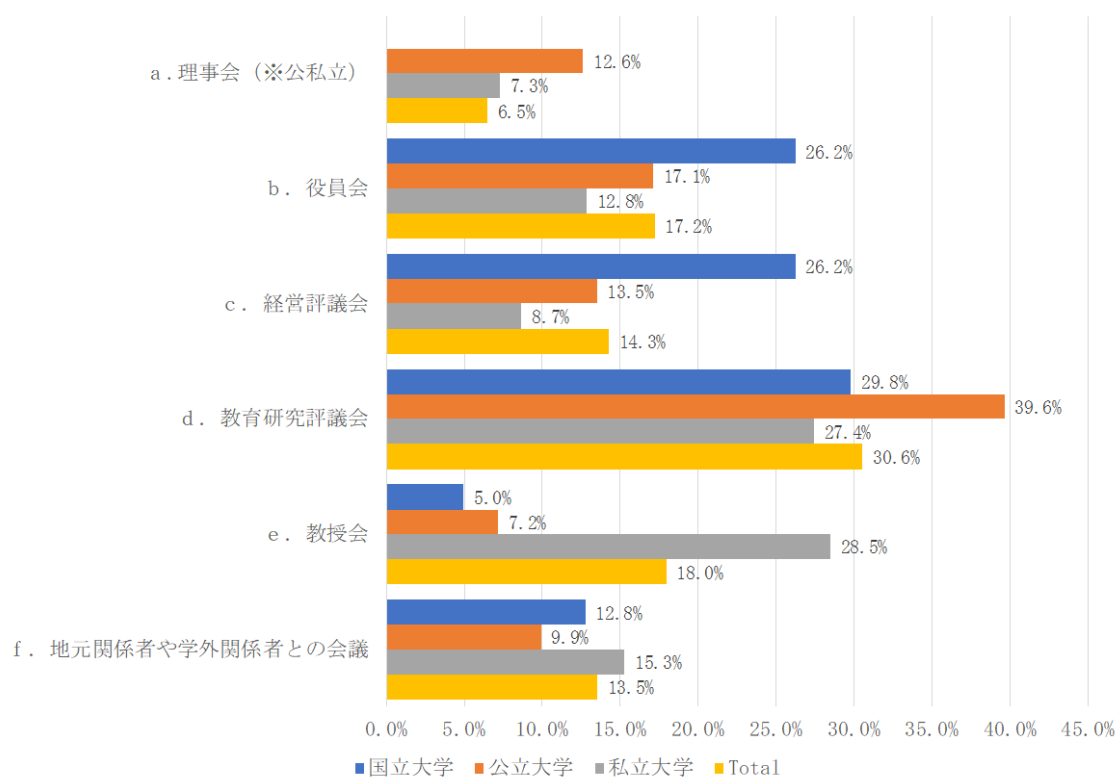


図4-2-10 議長として参加する会議_設置形態

4-3 学長の相談相手

この設問では、現在と学長就任時における学内外のメンバーとの相談頻度について尋ねている。メンバーとして挙げているのは、「理事・副理事」、「副学長」、「学長（総長）補佐・顧問」、「大学事務局長」、「学部学科長」、「大学職員」、「地元の高校や就職先」、「産業界や海外の大学関係者」、「友人家族」である。

(1) 理事・副理事（現在・学長就任時）

現在・学長就任時ともに、「理事・副理事」との相談頻度は「月に数回」が最も多い

図4-3-1は【現在】の「理事・副理事」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（300大学）では、最も多いのが「月に数回」の41.3%、次いで「週に数回」の27.7%、「年に数回」の18.3%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「週に数回」の48.9%、次いで「ほぼ毎日」の40.0%、公立大学では最も多いのが「月に数回」の45.1%、次いで「週に数回」の27.5%、私立大学では最も多いのが「月に数回」の47.1%、次いで「週に数回」の23.0%の順になっており、国立大学と公私立大学とでは顕著な差がみられる。

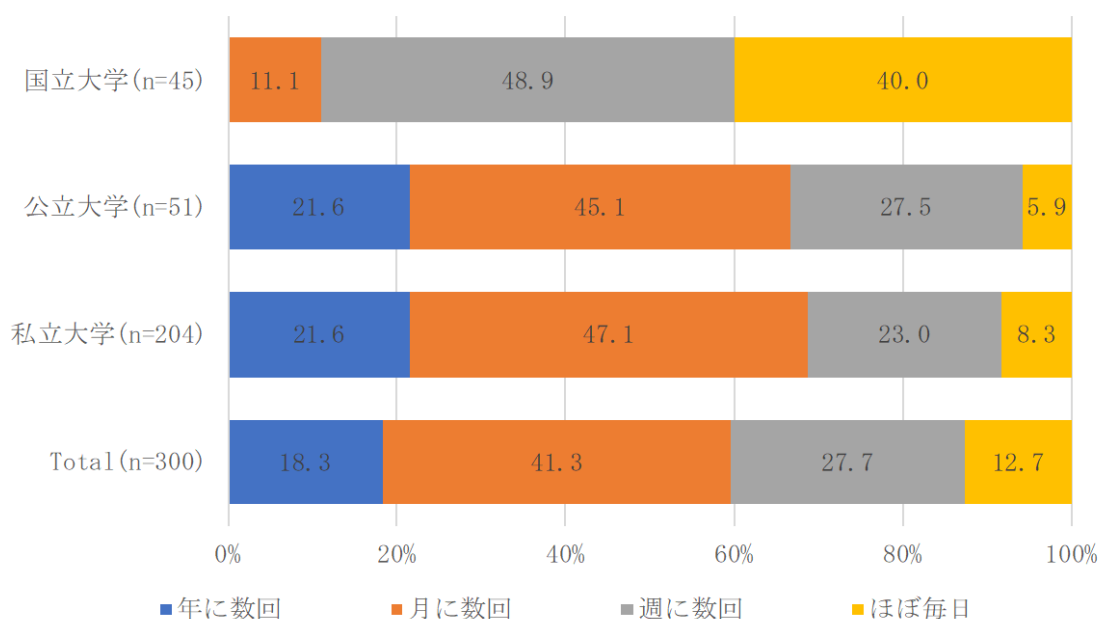


図4-3-1 各メンバーとの相談頻度_a.理事・副理事(現在)

図4-3-2は【学長就任時】の「理事・副理事」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（291大学）では、最も多いのが「月に数回」の37.8%、次いで「週に数回」の28.2%、「年に数回」の19.6%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「週に数回」と「ほぼ毎日」の44.4%、公立大学では最も多いのが「月に数回」の42.6%、次いで「週に数回」と「年に数回」の25.5%、私立大学では最も多いのが「月に数回」の43.2%、次いで「週に数回」の25.1%の順になっており、国立大学と公私立大学とでは顕著な差がみられる。

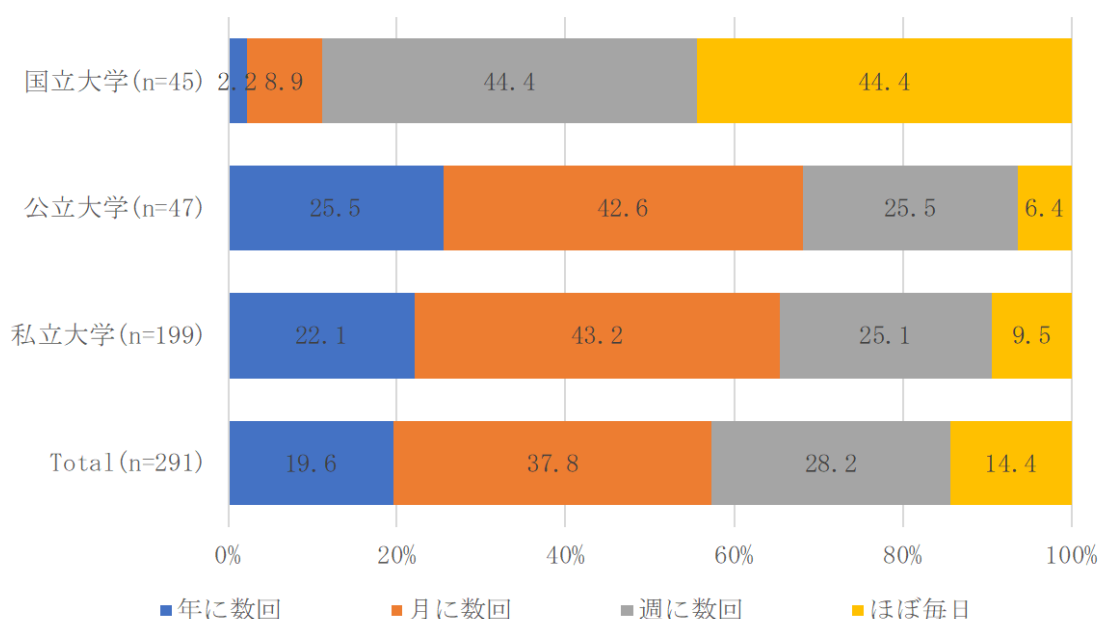


図4-3-2 各メンバーとの相談頻度_a.理事・副理事(学長就任時)

(2) 副学長（現在・学長就任時）

現在・学長就任時ともに、「副学長」との相談頻度は「週に数回」が最も多い

図4-3-3は【現在】の副学長との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（263大学）では、最も多いのが「週に数回」の44.1%、次いで「月に数回」の33.8%、「ほぼ毎日」の16.3%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「週に数回」の46.7%、次いで「月に数回」の42.2%、公立大学では最も多いのが「週に数回」の50.0%、次いで「月に数回」の34.8%、私立大学では最も多いのが「週に数回」の41.9%、次いで「月に数回」の31.4%の順になっており、設置形態では顕著な差がみられなかった。

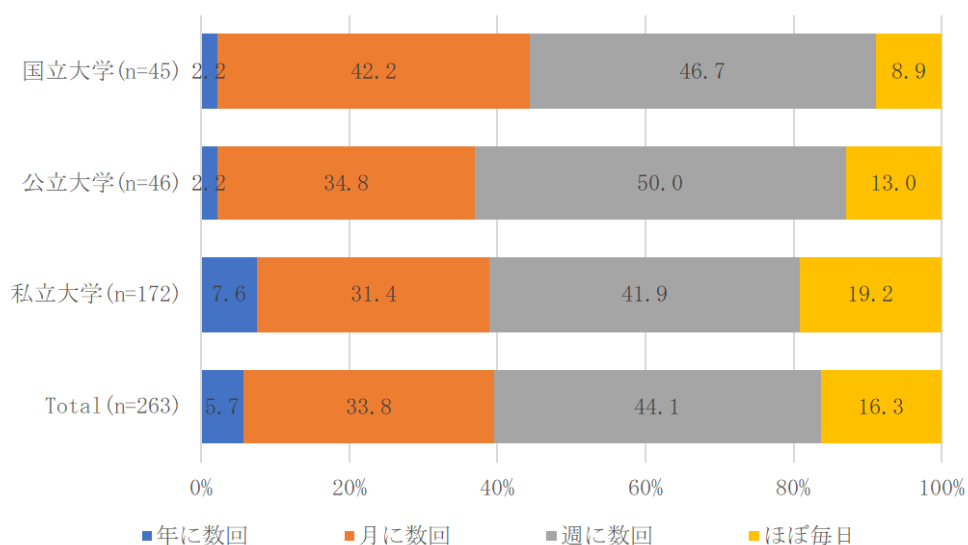


図4-3-3 各メンバーとの相談頻度_b.副学長(現在)

図4-3-4は【学長就任時】の「副学長」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（253大学）では、最も多いのが「週に数回」の41.9%、次いで「月に数回」の32.4%、「ほぼ毎日」の18.2%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「週に数回」の46.7%、次いで「月に数回」の37.8%、公立大学では最も多いのが「週に数回」の45.5%、次いで「月に数回」の34.1%、私立大学では最も多いのが「週に数回」の39.6%、次いで「月に数回」の30.5%の順になっており、設置形態では顕著な差がみられなかった。

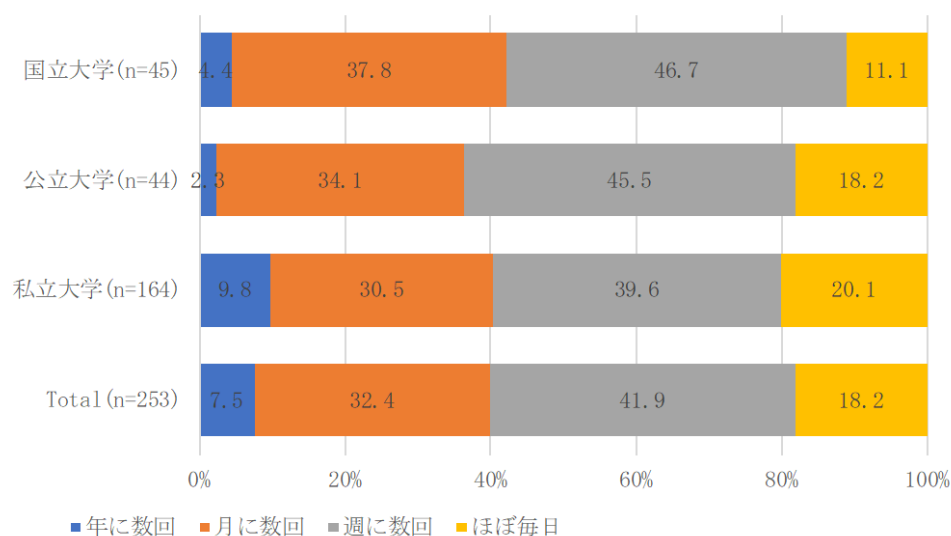


図4-3-4 各メンバーとの相談頻度_b.副学長(学長就任時)

(3) 学長（総長）補佐・顧問

現在・学長就任時ともに、「学長（総長）補佐・顧問」との相談頻度は「月に数回」が最も多い

図4-3-5は【現在】の「学長（総長）補佐・顧問」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（213大学）では、最も多いのが「月に数回」の39.9%、次いで「年に数回」の31.5%、「週に数回」の22.5%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「月に数回」の57.1%、次いで「年に数回」の23.8%、公立大学では最も多いのが「月に数回」の47.2%、次いで「年に数回」の33.3%、私立大学では最も多いのが「月に数回」の32.6%、次いで「年に数回」の33.3%の順になっており、設置形態では顕著な差がみられた。

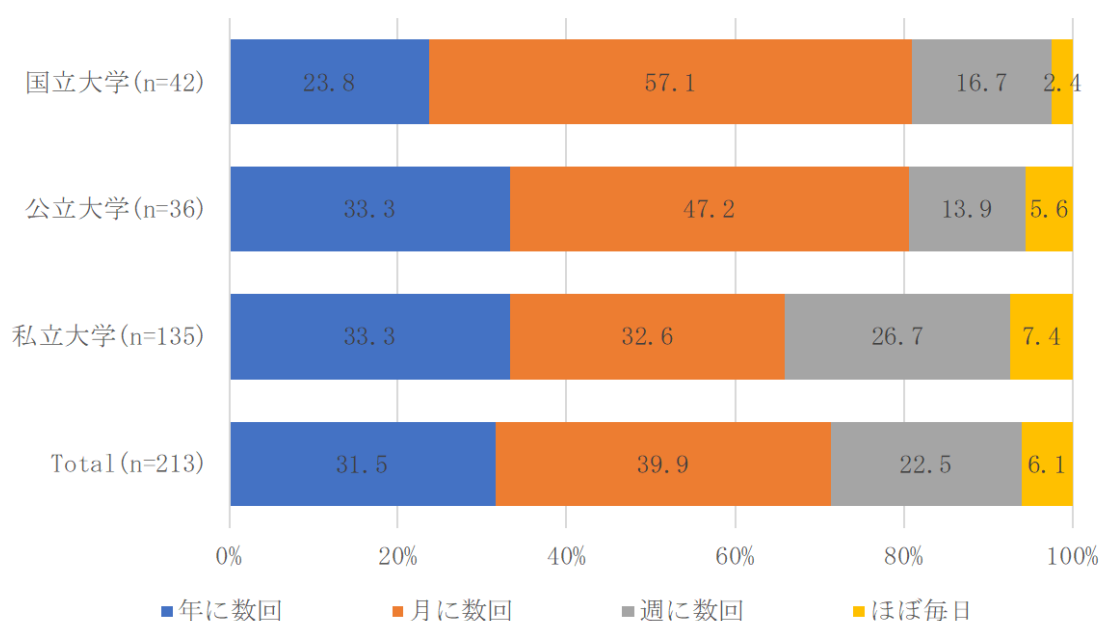


図4-3-5 各メンバーとの相談頻度_c.学長（総長）補佐・顧問（現在）

図4-3-6は【学長就任時】の「学長（総長）補佐・顧問」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（209大学）では、最も多いのが「月に数回」の38.3%、次いで「年に数回」の32.5%、「週に数回」の23.4%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「月に数回」の54.8%、次いで「年に数回」の23.8%、公立大学では最も多いのが「月に数回」の47.2%、次い

で「年に数回」の33.3%、私立大学では最も多いのが「年に数回」の35.1%、次いで「月に数回」の30.5%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

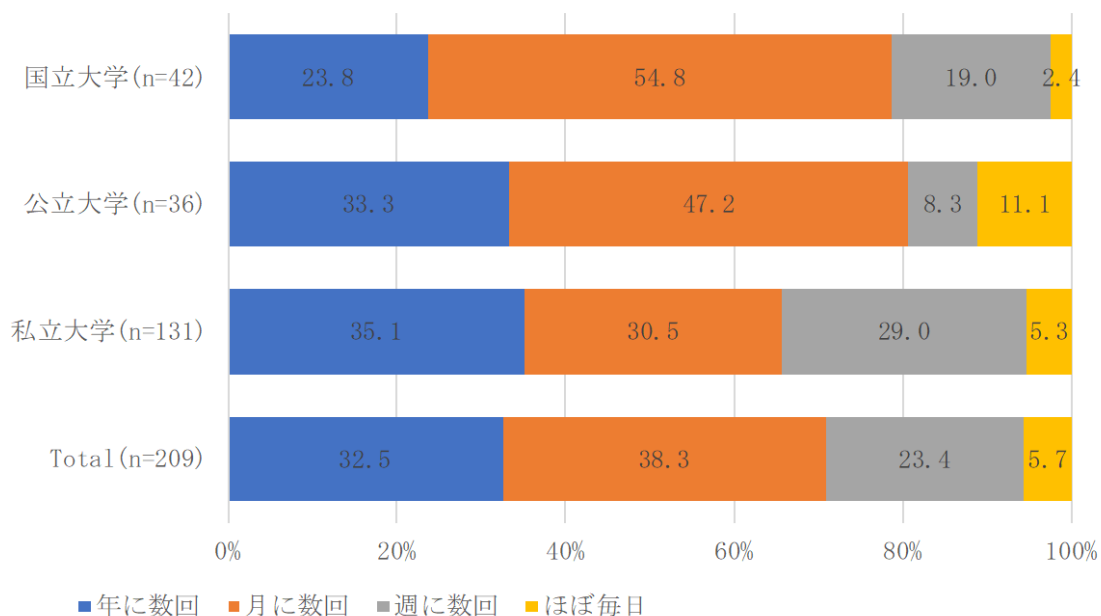


図4-3-6 各メンバーとの相談頻度_c.学長(総長)補佐・顧問(学長就任時)

(4) 大学事務局長

現在・学長就任時ともに、「大学事務局長」との相談頻度は「週に数回」が最も多い

図4-3-7は【現在】の「大学事務局長」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体(296大学)では、最も多いのが「週に数回」の44.9%、次いで「ほぼ毎日」の30.7%、「月に数回」の22.0%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「週に数回」の62.5%、次いで「ほぼ毎日」の27.5%、公立大学では最も多いのが「月に数回」と「週に数回」の39.2%、次いで「ほぼ毎日」の17.6%、私立大学では最も多いのが「週に数回」の42.9%、次いで「ほぼ毎日」の34.6%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

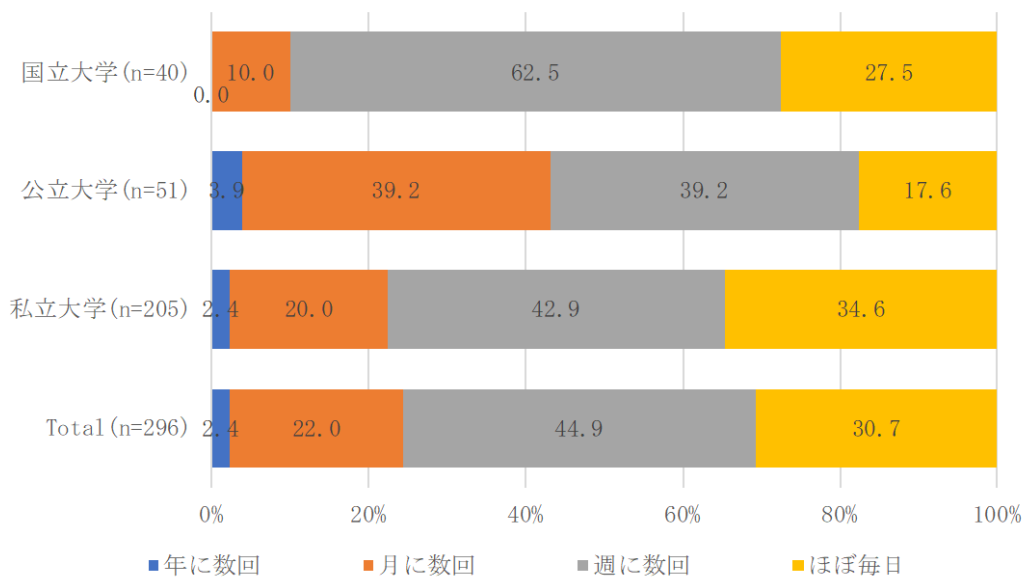


図4-3-7 各メンバーとの相談頻度_d.大学事務局長(現在)

図4-3-8は【学長就任時】の「大学事務局長」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体(290大学)では、最も多いのが「週に数回」の45.9%、次いで「ほぼ毎日」の30.0%、「月に数回」の20.3%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「週に数回」の60.0%、次いで「ほぼ毎日」の30.0%、公立大学では最も多いのが「週に数回」の40.8%、次いで「月に数回」の38.8%、私立大学では最も多いのが「週に数回」の44.3%、次いで「ほぼ毎日」の32.8%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

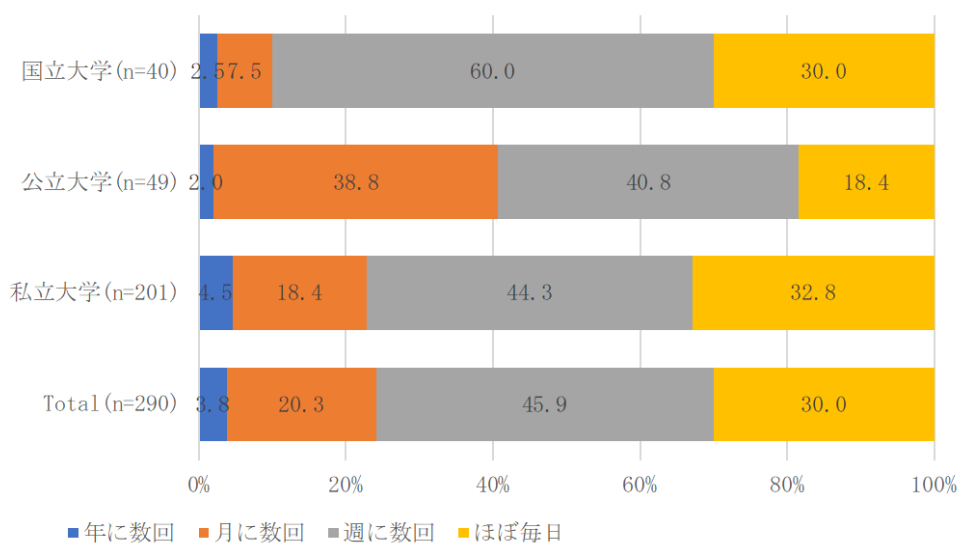


図4-3-8 各メンバーとの相談頻度_d.大学事務局長(学長就任時)

(5) 学部学科長

現在・学長就任時ともに、「学部学科長」との相談頻度は「月に数回」が最も多い

図4-3-9は【現在】の「学部学科長」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（295大学）では、最も多いのが「月に数回」の55.6%、次いで「週に数回」の27.1%、「年に数回」の12.5%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「月に数回」の59.1%、次いで「年に数回」の29.5%、公立大学では最も多いのが「月に数回」の52.9%、次いで「週に数回」の33.3%、私立大学では最も多いのが「月に数回」の55.5%、次いで「週に数回」の29.0%の順になっており、設置形態では顕著な差がみられる。

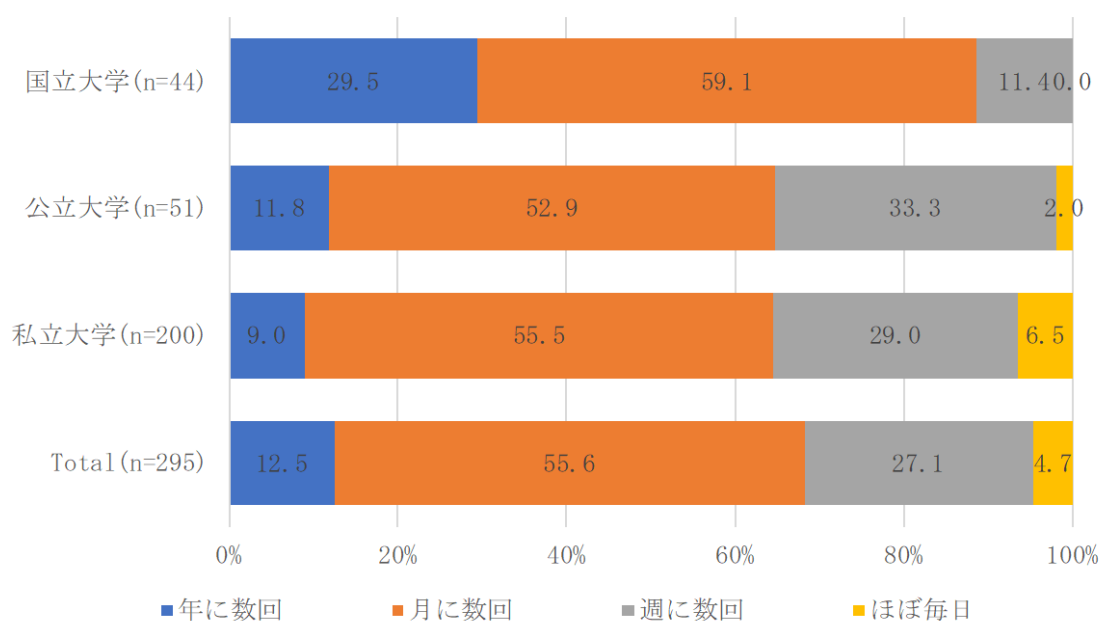


図4-3-9 各メンバーとの相談頻度_e.学部学科長(現在)

図4-3-10は【学長就任時】の「学部学科長」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（286大学）では、最も多いのが「月に数回」の54.5%、次いで「週に数回」の24.8%、「年に数回」の15.7%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「月に数回」の54.5%、次いで「年に数回」の31.8%、公立大学では最も多いのが「月に数回」の56.3%、次い

で「週に数回」の29.2%、私立大学では最も多いのが「月に数回」の54.1%、次いで「週に数回」の26.3%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

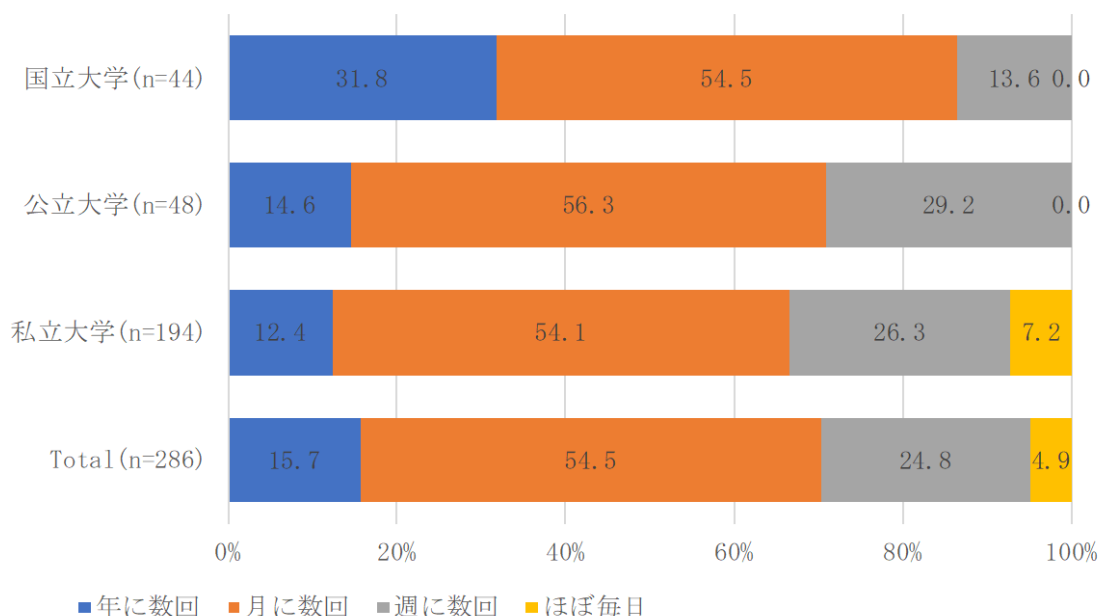


図4-3-10 各メンバーとの相談頻度_e.学部学科長(学長就任時)

(6) 大学職員

「大学職員」との相談頻度について、学長就任時は「週に数回」が最も多く、現在は「ほぼ毎日」が最も多い

図4-3-11は【現在】の「大学職員」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体(302大学)では、最も多いのが「ほぼ毎日」の34.1%、次いで「週に数回」の31.8%、「月に数回」の27.2%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「ほぼ毎日」の42.2%、次いで「週に数回」の26.7%、公立大学では最も多いのが「月に数回」の38.5%、次いで「ほぼ毎日」の28.8%、私立大学では最も多いのが「ほぼ毎日」の33.7%、次いで「週に数回」の34.1%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

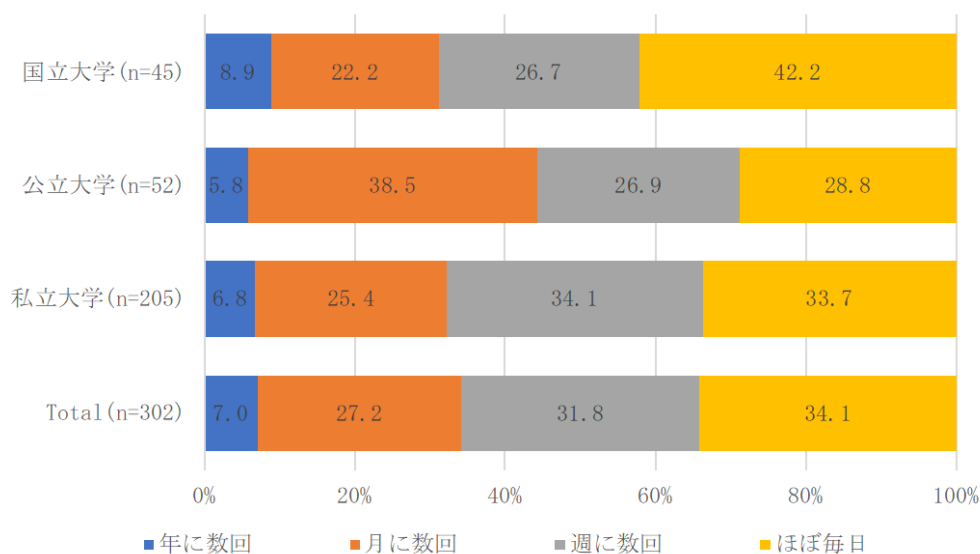


図4-3-11 各メンバーとの相談頻度_f.大学職員(現在)

図4-3-12は【学長就任時】の「大学職員」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（293大学）では、最も多いのが「週に数回」の33.1%、次いで「ほぼ毎日」の32.4%、「月に数回」の25.9%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「ほぼ毎日」の37.8%、次いで「週に数回」の31.1%、公立大学では最も多いのが「月に数回」の36.0%、次いで「ほぼ毎日」の28.0%、私立大学では最も多いのが「週に数回」の35.4%、次いで「ほぼ毎日」の32.3%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

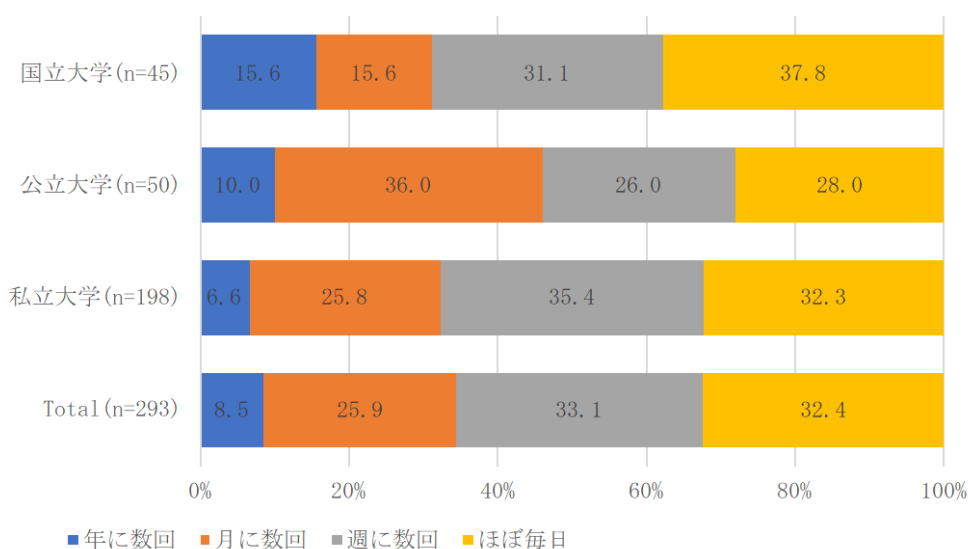


図4-3-12 各メンバーとの相談頻度_f.大学職員(学長就任時)

(7) 地元の高校や就職先

現在・学長就任時ともに、「地元の高校や就職先」との相談頻度は「年に数回」が最も多い

図4-3-13は【現在】の「地元の高校や就職先」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（281大学）では、最も多いのが「年に数回」の85.8%、次いで「月に数回」の12.8%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「年に数回」の85.7%、次いで「月に数回」の14.3%、公立大学では最も多いのが「年に数回」の89.6%、次いで「月に数回」の10.4%、私立大学では最も多いのが「年に数回」の84.8%、次いで「月に数回」の13.1%の順になっており、設置形態では顕著な差がみられなかった。

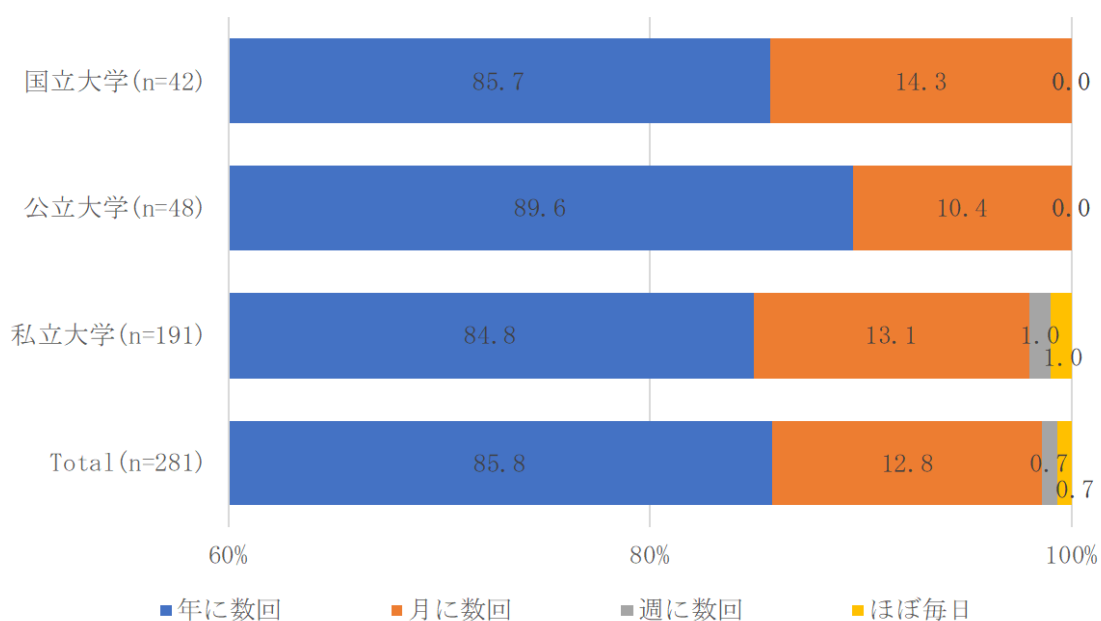


図4-3-13 各メンバーとの相談頻度_g.地元の高校や就職先(現在)

図4-3-14は【学長就任時】の「地元の高校や就職先」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（273大学）では、最も多いのが「年に数回」の85.7%、次いで「月に数回」の13.2%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「年に数回」の85.7%、次いで「月に数回」の14.3%、公立大学では最も多いのが「年に数回」の87.2%、次いで

で「月に数回」の12.8%、私立大学では最も多いのが「年に数回」の85.3%、次いで「月に数回」の13.0%の順になっており、設置形態では顕著な差がみられなかった。

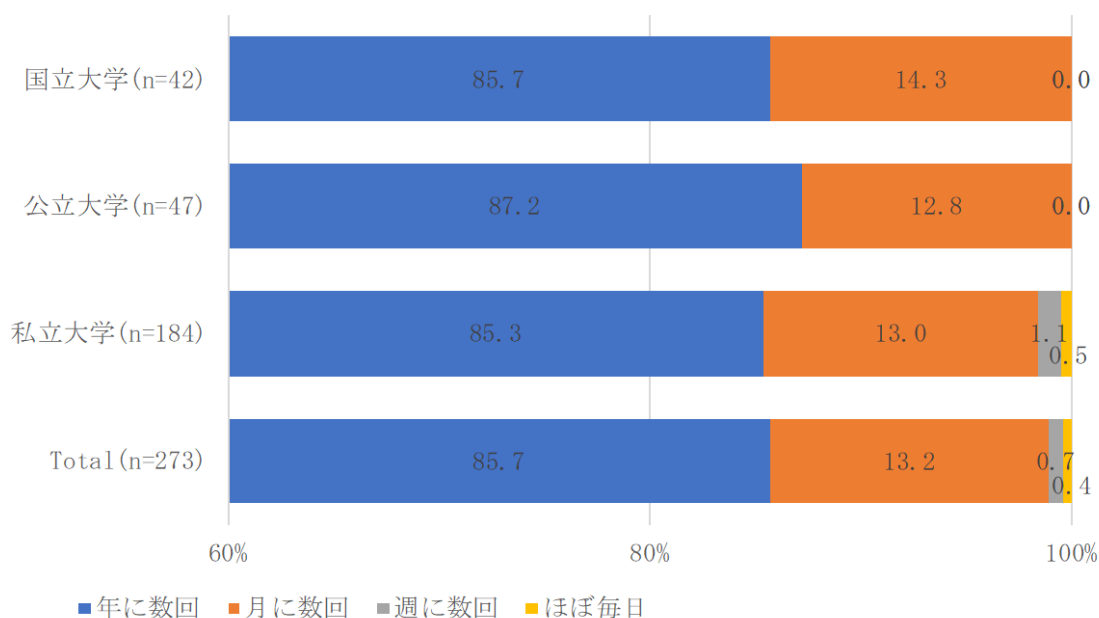


図4-3-14 各メンバーとの相談頻度_g.地元の高校や就職先(学長就任時)

(7) 産業界や海外の大学関係者

現在・学長就任時ともに、「産業界や海外の大学関係者」との相談頻度は「年に数回」が最も多い

図4-3-15は【現在】の「産業界や海外の大学関係者」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体(285大学)では、最も多いのが「年に数回」の69.8%、次いで「月に数回」の25.3%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「月に数回」の46.7%、次いで「年に数回」の44.4%、公立大学では最も多いのが「年に数回」の70.8%、次いで「月に数回」の27.1%、私立大学では最も多いのが「年に数回」の75.5%、次いで「月に数回」の19.8%の順になっており、国立大学と公私立大学とでは顕著な差がみられる。

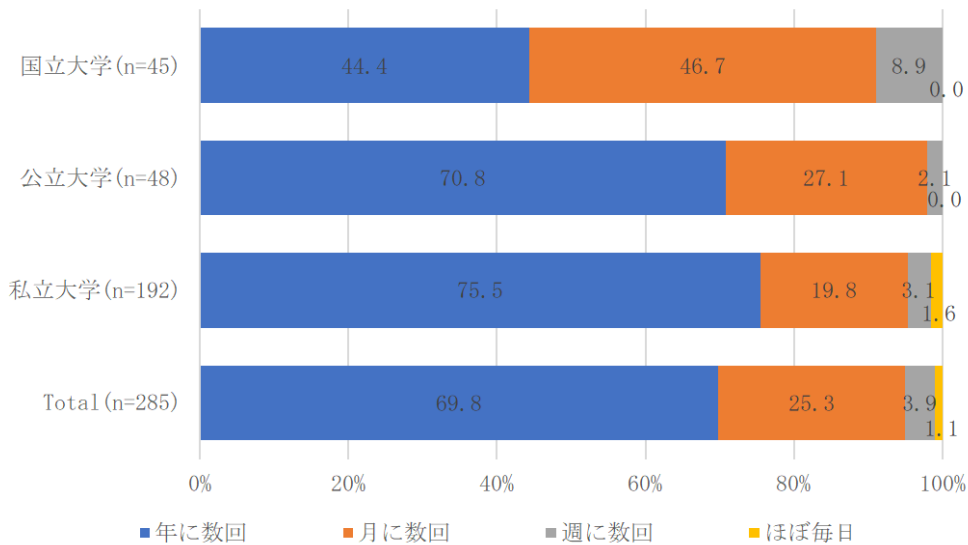


図4-3-15 各メンバーとの相談頻度_h.産業界や海外の大学関係者(現在)

図4-3-16は【学長就任時】の「地産業界や海外の大学関係者」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（278大学）では、最も多いのが「年に数回」の72.7%、次いで「月に数回」の21.9%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「年に数回」の53.3%、次いで「月に数回」の37.8%、公立大学では最も多いのが「年に数回」の75.0%、次いで「月に数回」の20.8%、私立大学では最も多いのが「年に数回」の76.8%、次いで「月に数回」の18.4%の順になっており、国立大学と公私立大学とでは顕著な差がみられる。

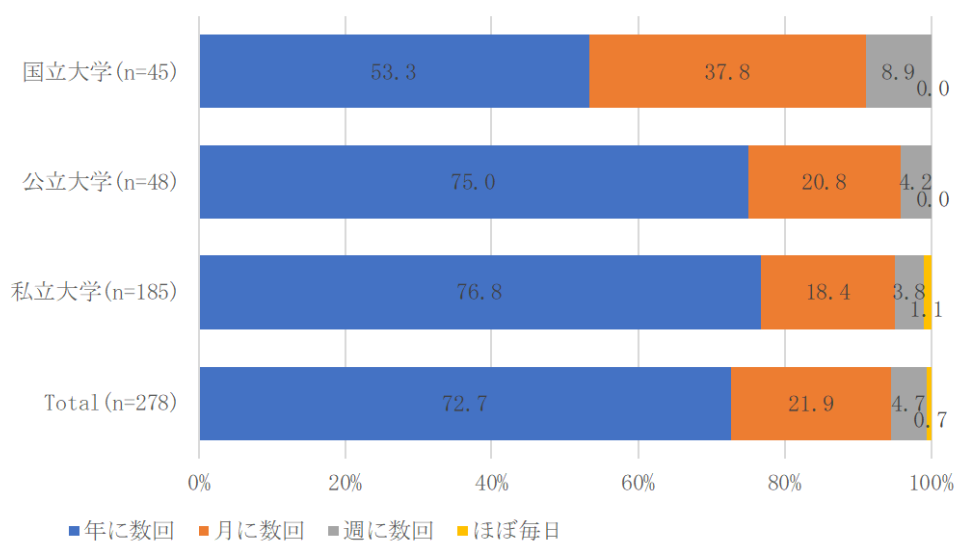


図4-3-16 各メンバーとの相談頻度_h.産業界や海外の大学関係者(学長就任時)

(8) 友人家族

現在・学長就任時ともに、「友人家族」との相談頻度は「年に数回」が最も多い

図4-3-17は【現在】の「友人家族」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（258大学）では、最も多いのが「年に数回」の55.4%、次いで「月に数回」の21.3%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「年に数回」の52.5%、次いで「月に数回」の25.0%、公立大学では最も多いのが「年に数回」の63.2%、次いで「月に数回」の18.4%、私立大学では最も多いのが「年に数回」の54.4%、次いで「月に数回」の21.1%の順になっており、公立大学と国私立大学とでは顕著な差がみられる。

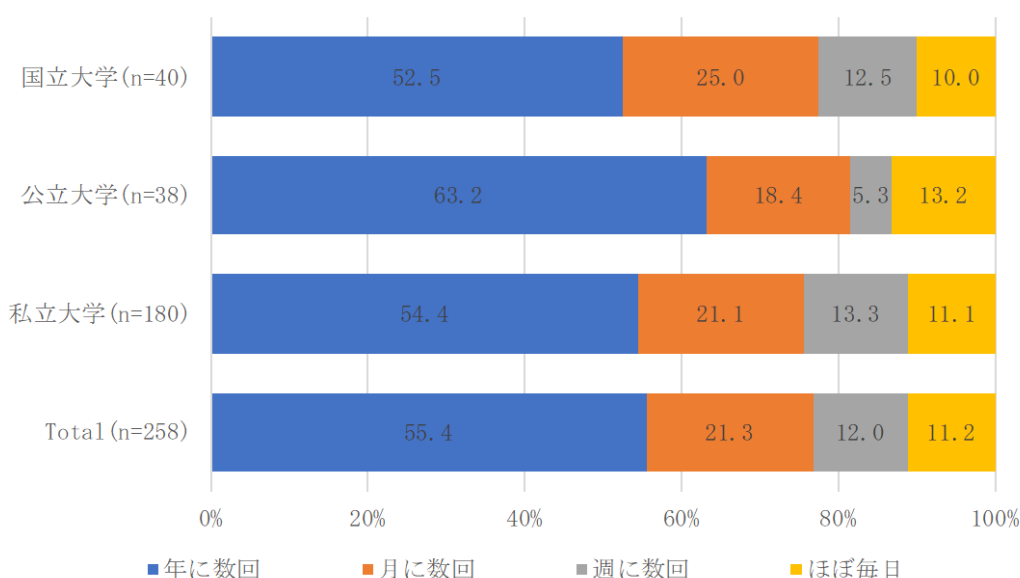


図4-3-17 各メンバーとの相談頻度_i.友人家族(現在)

図4-3-18は【学長就任時】の「友人家族」との相談頻度について尋ねた結果である。回答大学全体（255大学）では、最も多いのが「年に数回」の55.7%、次いで「月に数回」の22.4%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「年に数回」の57.5%、次いで「月に数回」の22.5%、公立大学では最も多いのが「年に数回」の61.5%、次いで「月に数回」の20.5%、私立大学では最も多いのが「年に数回」の54.0%、次いで「月に数回」の22.7%の順になっており、設置形態では顕著な差がみられなかった。

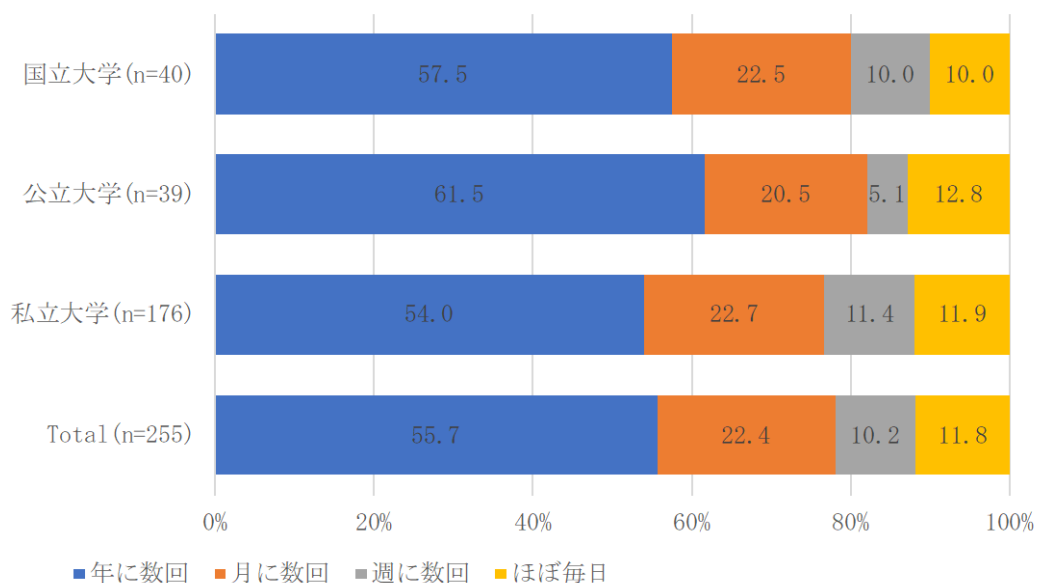


図4-3-18 各メンバーとの相談頻度 i. 友人家族(学長就任時)

4-4 学長の悩み

この設問では、学長職を遂行する上での悩みの程度について尋ねている。悩みとして挙げているのは、「理事会・役員等とのコミュニケーションが良好ではない」、「学内からの要望が多岐にわたる」、「教員の協力が得られにくい」、「職員の意識・能力に課題がある」、「政策やその他学外からの要請への対応が多い」、「多忙で内省の時間が取れない」である。

(1) 理事会・役員等とのコミュニケーションが良好ではない

全体の約5割が「理事会・役員等とのコミュニケーションが良好ではない」という悩みについて「そう思わない」と回答

図4-4-1は「理事会・役員等とのコミュニケーションが良好ではない」という悩みの程度について尋ねた結果である。回答大学全体(304大学)では、最も多いのが「そう思わない」の54.9%、次いで「全くそう思わない」の23.4%、「どちらとも言えない」の15.8%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「そう思わない」の60.0%、次いで「全く思わない」の26.7%、公立大学では最も多いのが「そう思わない」の56.9%、次いで「どちらとも言えない」の21.6%、私立大学では最も多いのが「そう思わない」の53.4%、次いで「全くそう思わない」の24.0%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

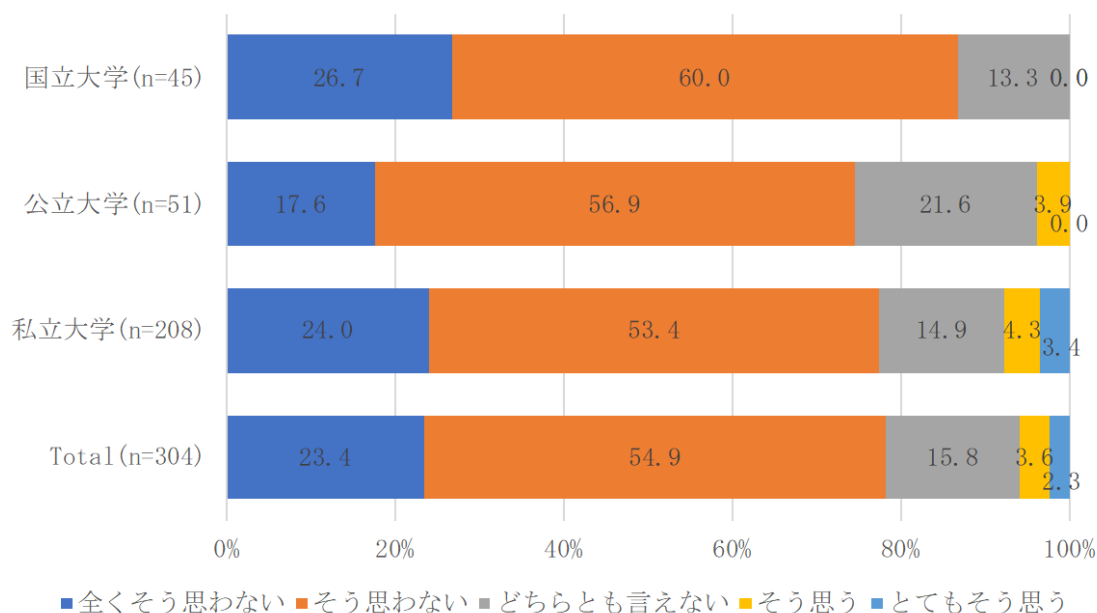


図4-4-1 学長職を遂行する上での悩み.a.理事会・役員等とのコミュニケーションが良好ではない

(2) 学内からの要望が多岐にわたる

全体の約3割が「学内からの要望が多岐にわたる」という悩みについて「そう思う」と回答

図4-4-2は「学内からの要望が多岐にわたる」という悩みの程度について尋ねた結果である。回答大学全体（304大学）では、最も多いのが「そう思う」の31.9%、次いで「どちらとも言えない」の29.9%、「そう思わない」の28.0%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「そう思う」の37.8%、次いで「そう思わない」と「どちらとも言えない」の24.4%、公立大学では最も多いのが「どちらとも言えない」の42.3%、次いで「そう思わない」の26.9%、私立大学で

は最も多いのが「そう思う」の33.3%、次いで「そう思わない」の29.0%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

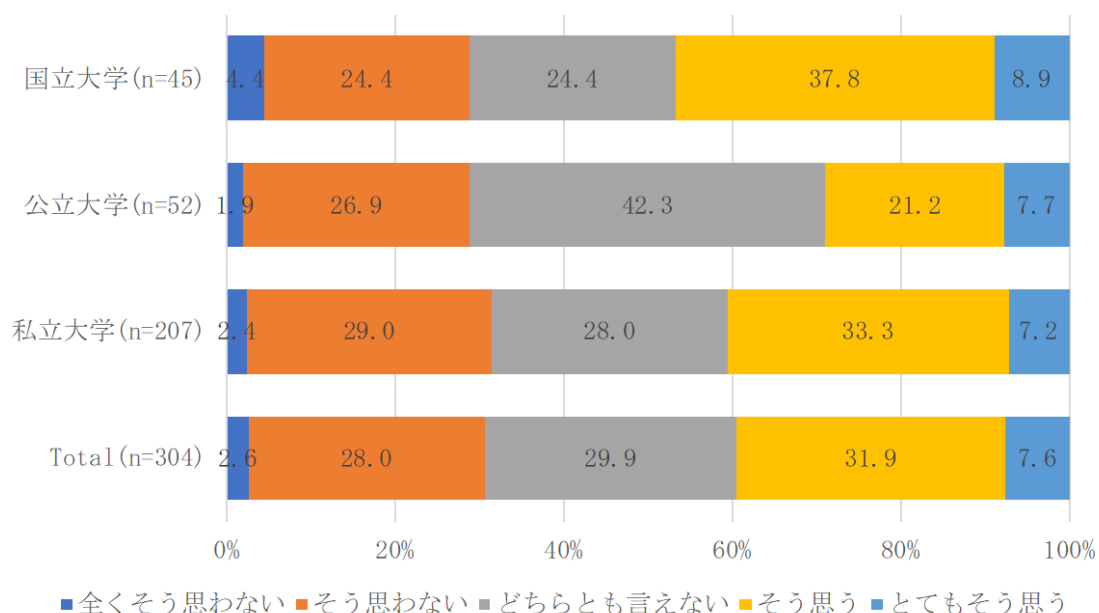


図4-4-2 学長職を遂行する上での悩み_b.学内からの要望が多岐にわたる

(3) 教員の協力が得られにくい

全体の約5割が「教員の協力が得られにくい」という悩みについて「そう思わない」と回答

図4-4-3は「教員の協力が得られにくい」という悩みの程度について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、最も多いのが「そう思わない」の47.2%、次いで「どちらとも言えない」の32.5%、「そう思う」の13.8%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「どちらとも言えない」の46.7%、次いで「そう思わない」の33.3%、公立大学では最も多いのが「そう思わない」の55.8%、次いで「どちらとも言えない」の25.0%、私立大学では最も多いのが「そう思わない」の48.1%、次いで「どちらとも言えない」の31.3%の順になっており、国立大学と公私立大学とでは顕著な差がみられる。

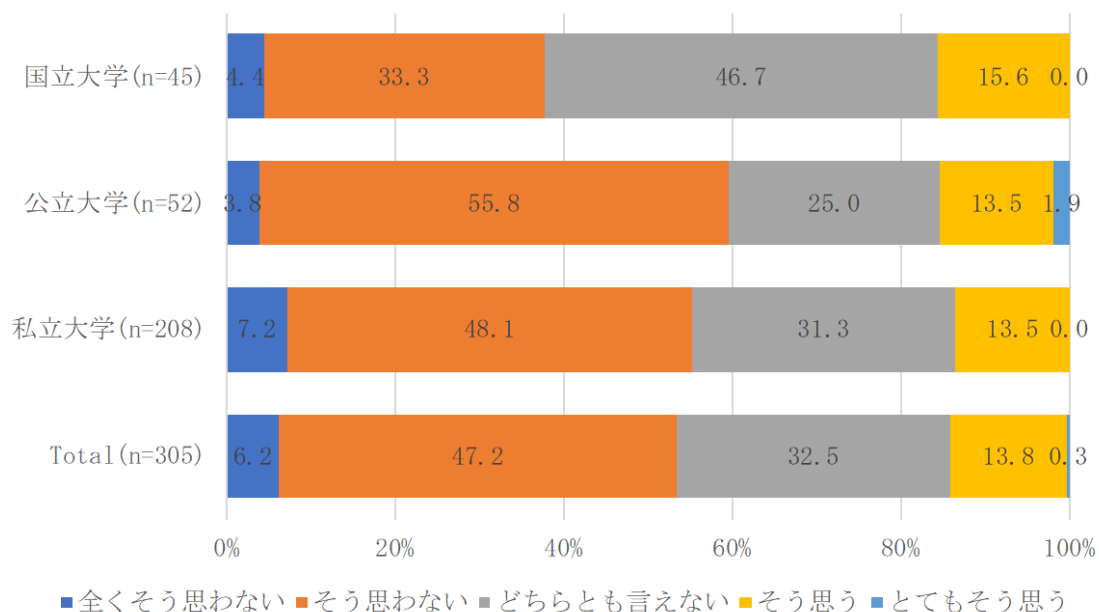


図4-4-3 学長職を遂行する上での悩み_c.教員の協力が得られにくい

(4) 職員の意識・能力に課題がある

全体の約3割が「職員の意識・能力に課題がある」という悩みについて「どちらとも言えない」と回答

図4-4-4は「職員の意識・能力に課題がある」という悩みの程度について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、最も多いのが「どちらとも言えない」の33.1%、次いで「そう思う」の30.2%、「そう思わない」の29.8%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「どちらとも言えない」の42.2%、次いで「そう思わない」の28.9%、公立大学では最も多いのが「そう思わない」と「そう思う」の30.8%、次いで「どちらとも言えない」の28.8%、私立大学では最も多いのが「どちらとも言えない」の32.2%、次いで「そう思う」の31.3%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

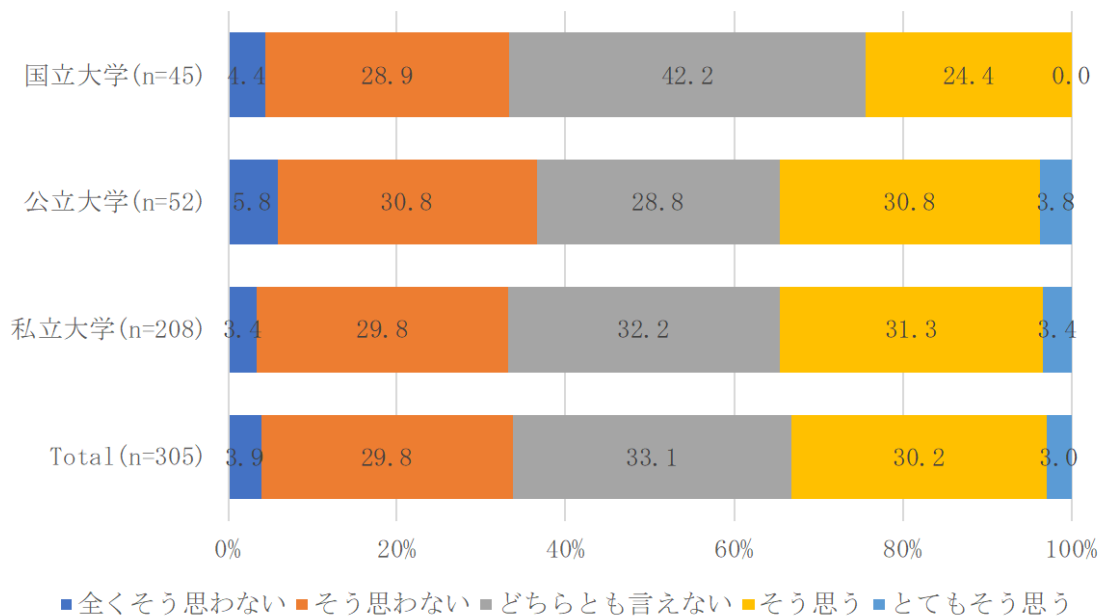


図4-4-4 学長職を遂行する上での悩み_d.職員の意識・能力に課題がある

(5) 政策やその他学外からの要請への対応が多い

全体の約3割が「政策やその他学外からの要請への対応が多い」という悩みについて「そう思わない」と回答

図4-4-5は「政策やその他学外からの要請への対応が多い」という悩みの程度について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、最も多いのが「そう思わない」の33.4%、次いで「そう思う」の30.5%、「どちらとも言えない」の26.2%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「そう思う」の48.9%、次いで「そう思わない」と「どちらとも言えない」の22.2%、公立大学では最も多いのが「どちらとも言えない」の34.6%、次いで「そう思う」の32.7%、私立大学では最も多いのが「そう思わない」の38.5%、次いで「そう思う」の26.0%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

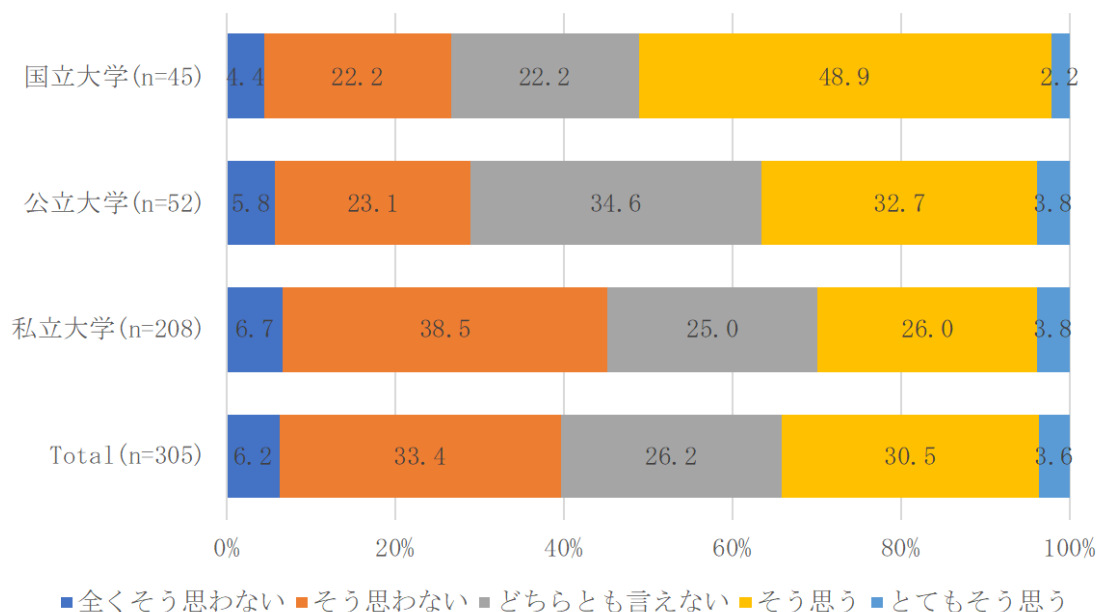


図4-4-5 学長職を遂行する上での悩み_e.政策やその他学外からの要請への対応が多い

(6) 多忙で内省の時間が取れない

全体の約3割が「多忙で内省の時間が取れない」という悩みについて「そう思わない」と回答

図4-4-6は「多忙で内省の時間が取れない」という悩みの程度について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、最も多いのが「どちらとも言えない」の30.2%、次いで「そう思わない」の29.5%、「そう思う」の24.6%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「そう思わない」と「どちらとも言えない」の26.7%、次いで「そう思う」の22.2%、公立大学では最も多いのが「そう思わない」の32.7%、次いで「どちらとも言えない」の30.8%、私立大学では最も多いのが「どちらとも言えない」の30.8%、次いで「そう思わない」の29.3%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

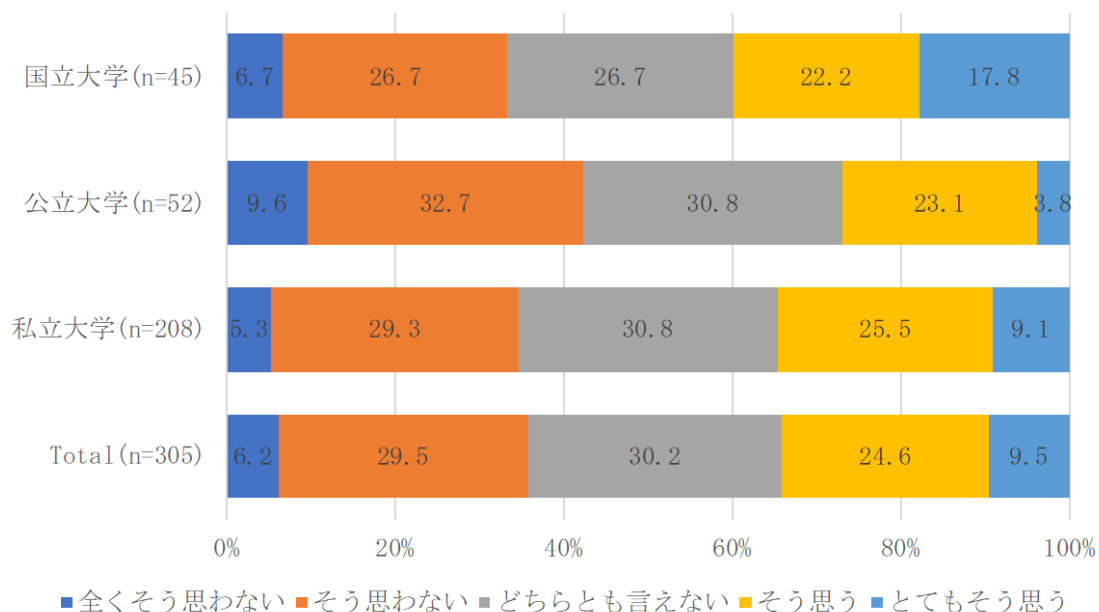


図4-4-6 学長職を遂行する上での悩み_f.多忙で内省の時間が取れない

4-5 業務遂行に有効な能力・身につけていきたい能力

この設問では、学長としての業務遂行にあたり、能力の有効度と、身につけて行きたい能力について尋ねている。能力として挙げているのは、「ビジョン・戦略を創る能力」、「組織やチームをリードする能力」、「対外的な交渉を行う能力」、「教職員に大学の方針を伝える能力」、「教職員などの意見をくみ上げる能力」、「外部とのネットワークを構築する能力」、「外部資金を獲得する能力」、「学術研究能力」である。

(1) ビジョン・戦略を創る能力

全体の約7割が「ビジョン・戦略を創る能力」の有効度について「とてもそう思う」と回答

図4-5-1は「ビジョン・戦略を創る能力」の有効度について尋ねた結果である。回答大学全体（304大学）では、最も多いのが「とてもそう思う」の65.5%、次いで「そう思う」の31.9%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「とてもそう思う」の71.1%、次いで「そう思う」の28.9%、公立大学では最も多いのが「とてもそう思

う」の63.5%、次いで「そう思う」の32.7%、私立大学では最も多いのが「とてもそう思う」の64.7%、次いで「そう思う」の32.4%の順になっており、設置形態では顕著な差がみられなかった。

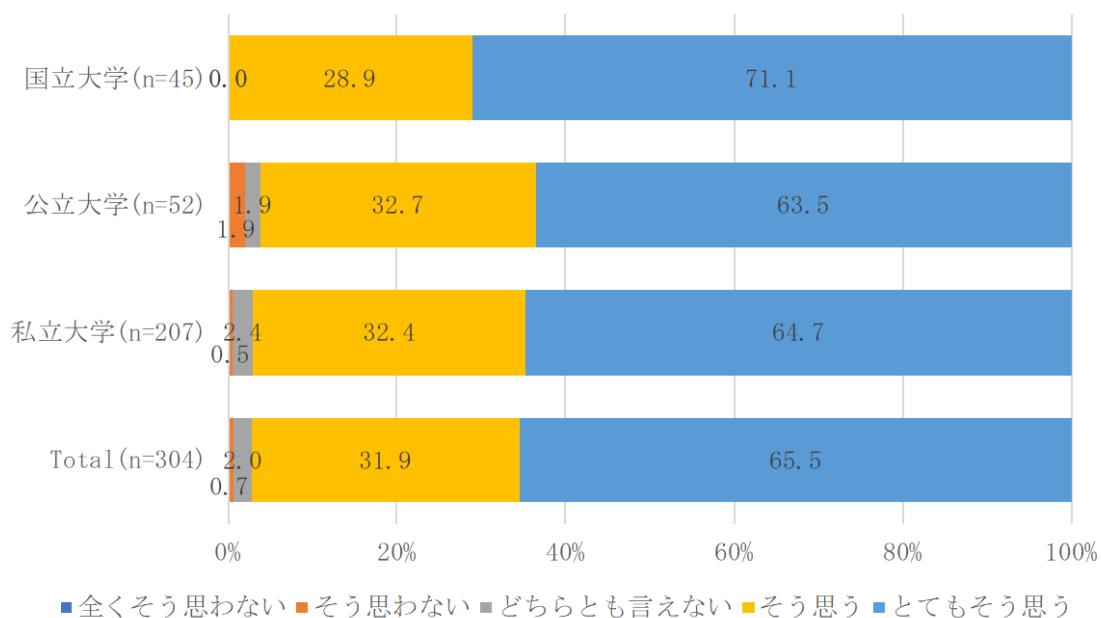


図4-5-1 有効度_a.ビジョン・戦略を創る能力

(2) 組織やチームをリードする能力

全体の約6割が「組織やチームをリードする能力」の有効度について「とてもそう思う」と回答

図4-5-2は「組織やチームをリードする能力」の有効度について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、最も多いのが「とてもそう思う」の57.4%、次いで「そう思う」の40.0%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「とてもそう思う」の64.4%、次いで「そう思う」の35.6%、公立大学では最も多いのが「とてもそう思う」の53.8%、次いで「そう思う」の44.2%、私立大学では最も多いのが「とてもそう思う」の56.7%、次いで「そう思う」の39.9%の順になっており、設置形態では顕著な差がみられなかった。

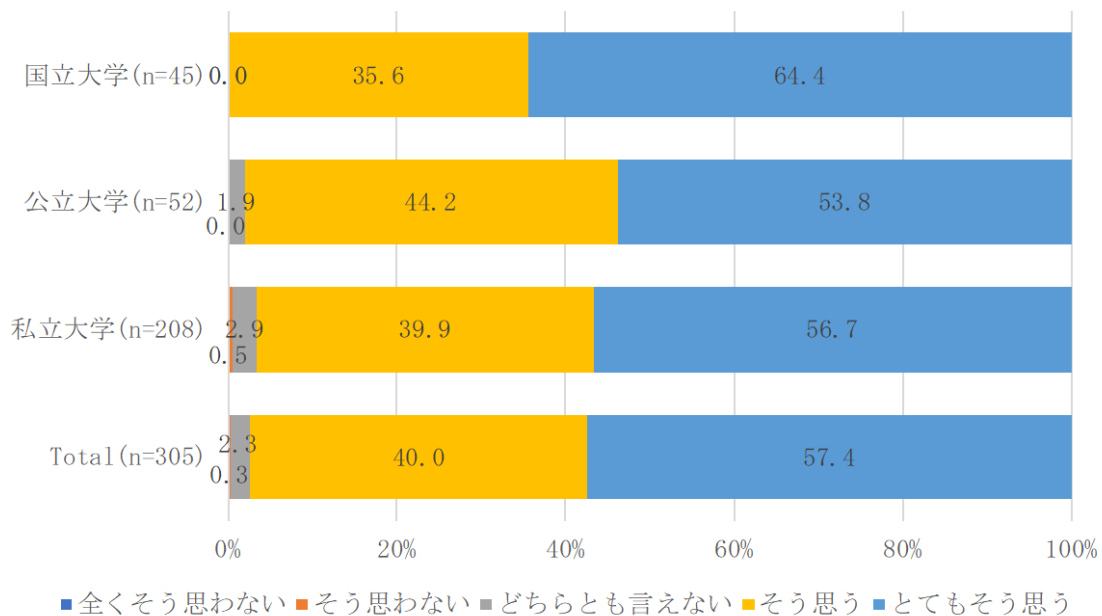


図4-5-2 有効度_b.組織やチームをリードする能力

(3) 対外的な交渉を行う能力

全体の約5割が「対外的な交渉を行う能力」の有効度について「そう思う」と回答

図4-5-3は「対外的な交渉を行う能力」の有効度について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、最も多いのが「そう思う」の50.8%、次いで「とてもそう思う」の32.7%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「とてもそう思う」の51.1%、次いで「そう思う」の48.9%、公立大学では最も多いのが「そう思う」の48.1%、次いで「とてもそう思う」の46.2%、私立大学では最も多いのが「そう思う」の51.9%、次いで「とてもそう思う」の32.7%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

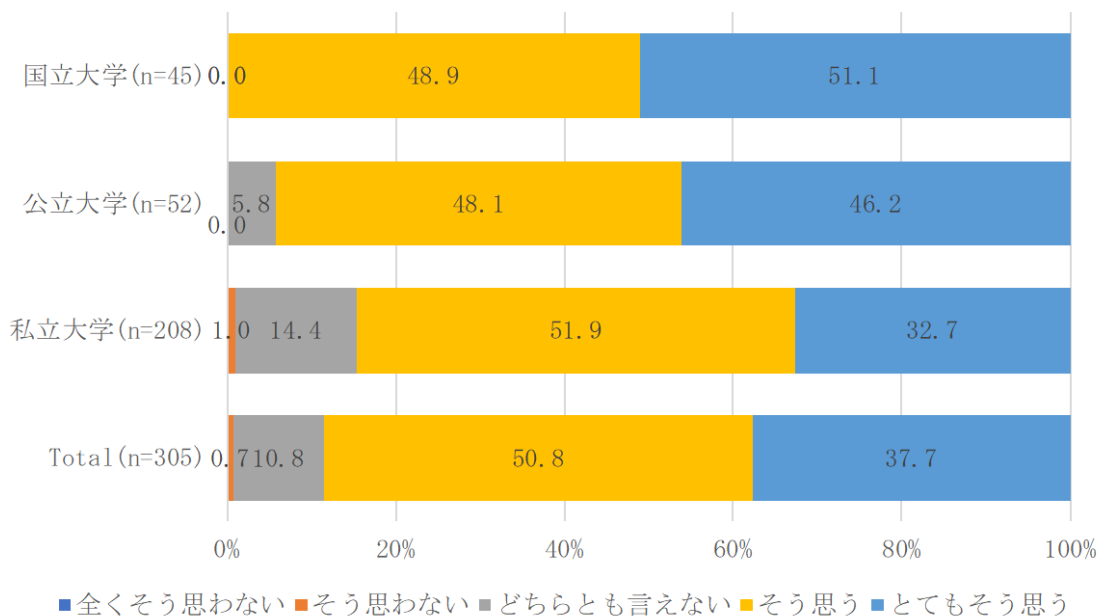


図4-5-3 有効度_c.対外的な交渉を行う能力

(4) 教職員に大学の方針を伝える能力

全体の約5割が「教職員に大学の方針を伝える能力」の有効度について「とてもそう思う」と回答

図4-5-4は「教職員に大学の方針を伝える能力」の有効度について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、最も多いのが「とてもそう思う」の51.8%、次いで「そう思う」の44.9%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「とてもそう思う」の60.0%、次いで「そう思う」の37.8%、公立大学では最も多いのが「そう思う」の53.8%、次いで「とてもそう思う」の42.3%、私立大学では最も多いのが「とてもそう思う」の52.4%、次いで「そう思う」の44.2%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

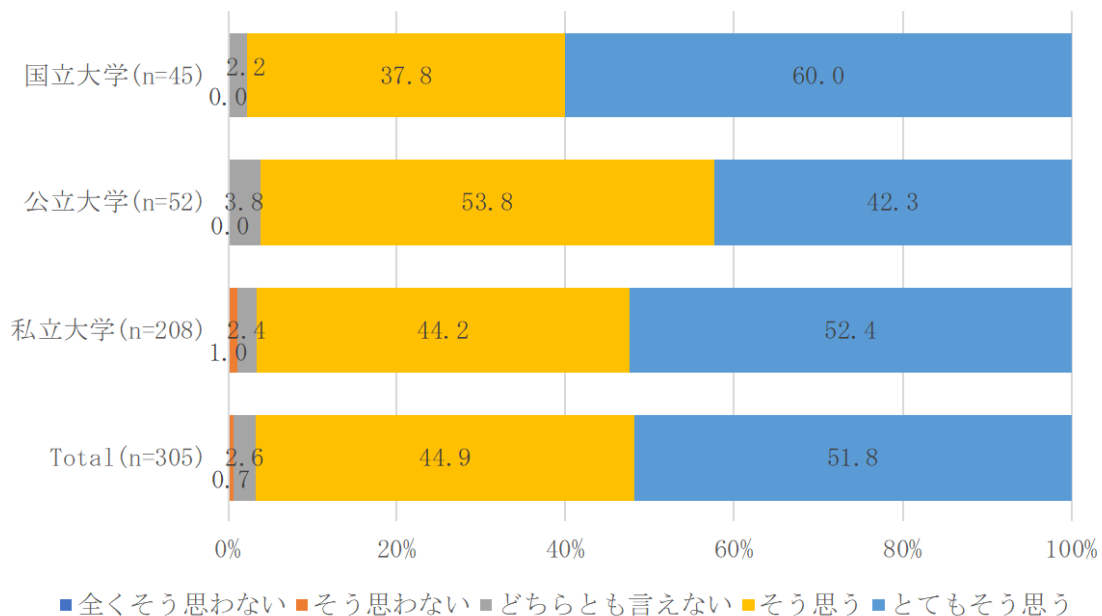


図4-5-4 有効度_d.教職員に大学の方針を伝える能力

(5) 教職員などの意見をくみ上げる能力

全体の約5割が「教職員などの意見をくみ上げる能力」の有効度について「そう思う」と回答

図4-5-5は「教職員などの意見をくみ上げる能力」の有効度について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、最も多いのが「そう思う」の53.4%、次いで「とてもそう思う」の38.7%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「そう思う」の53.3%、次いで「とてもそう思う」の44.4%、公立大学では最も多いのが「そう思う」の59.6%、次いで「とてもそう思う」の32.7%、私立大学では最も多いのが「そう思う」の51.9%、次いで「とてもそう思う」の38.9%の順になっており、設置形態では顕著な差がみられなかった。

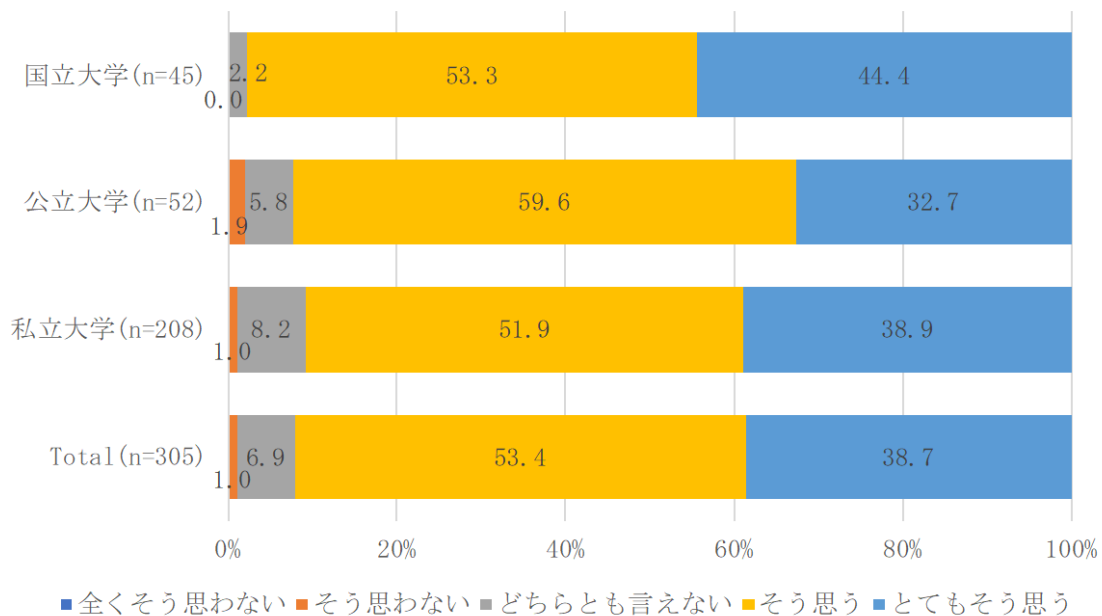


図4-5-5 有効度_e.教職員などの意見をくみ上げる能力

(6) 外部とのネットワークを構築する能力

全体の約5割が「外部とのネットワークを構築する能力」の有効度について「そう思う」と回答

図4-5-6は「外部とのネットワークを構築する能力」の有効度について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、最も多いのが「そう思う」の50.8%、次いで「とてもそう思う」の36.7%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「とてもそう思う」の55.6%、次いで「そう思う」の42.2%、公立大学では最も多いのが「そう思う」の53.8%、次いで「とてもそう思う」の42.3%、私立大学では最も多いのが「そう思う」の51.9%、次いで「とてもそう思う」の31.3%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

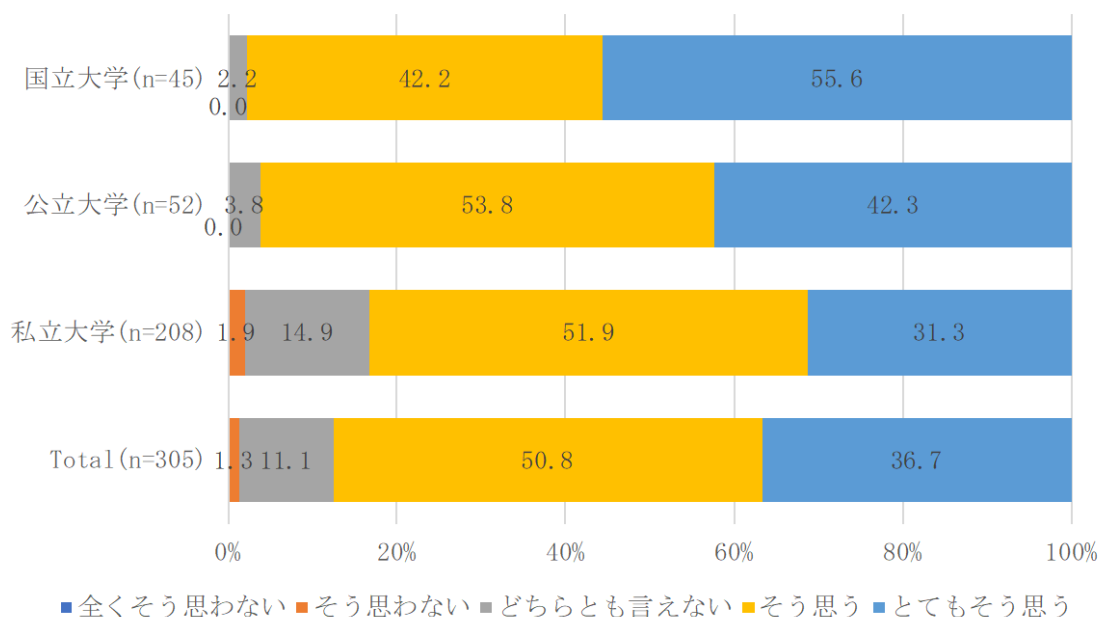


図4-5-6 有効度_f.外部とのネットワークを構築する能力

(7) 外部資金を獲得する能力

全体の約5割が「外部資金を獲得する能力」の有効度について「そう思う」と回答

図4-5-7は「外部資金を獲得する能力」の有効度について尋ねた結果である。回答大学全体（305大学）では、最も多いのが「そう思う」の49.2%、次いで「とてもそう思う」の25.9%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「とてもそう思う」の55.6%、次いで「そう思う」の37.8%、公立大学では最も多いのが「そう思う」の46.2%、次いで「とてもそう思う」の26.9%、私立大学では最も多いのが「そう思う」の52.4%、次いで「どちらとも言えない」の22.6%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

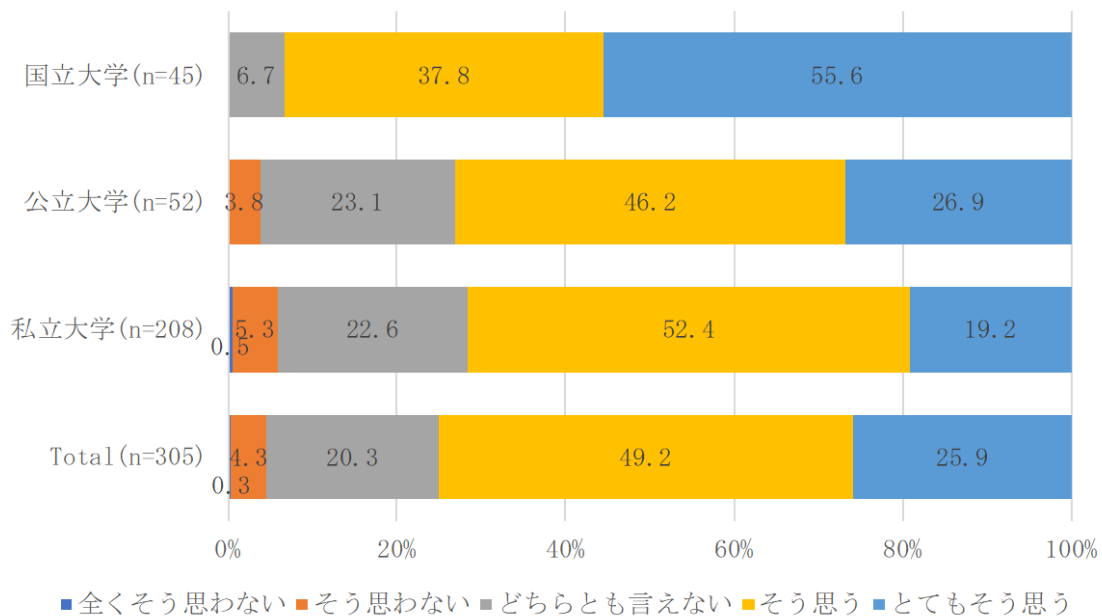


図4-5-7 有効度_g.外部資金を獲得する能力

(8) 学術研究能力

全体の約4割が「学術研究能力」の有効度について「そう思う」と回答

図4-5-8は「学術研究能力」の有効度について尋ねた結果である。回答大学全体(305大学)では、最も多いのが「そう思う」の40.0%、次いで「どちらとも言えない」の35.7%の順となっている。

大学の設置形態別にみると、国立大学では最も多いのが「そう思う」の46.7%、次いで「どちらとも言えない」の31.1%、公立大学では最も多いのが「そう思う」と「どちらとも言えない」の34.6%、次いで「とてもそう思う」の19.2%、私立大学では最も多いのが「そう思う」の39.9%、次いで「どちらとも言えない」の37.0%の順になっており、設置形態により顕著な差がみられる。

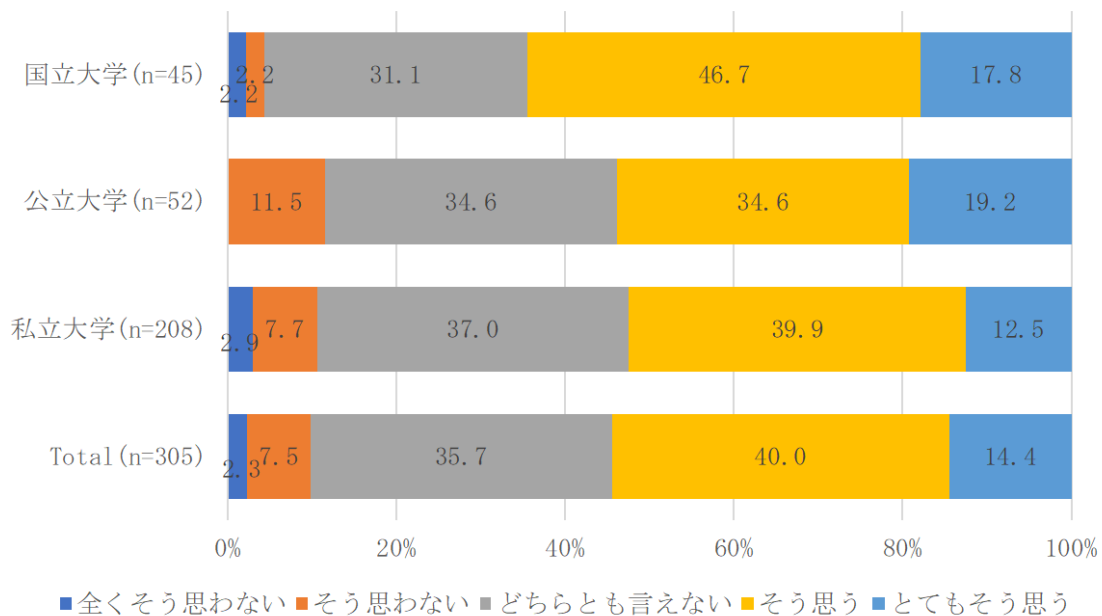


図4-5-8 有効度_h.学術研究能力

(9) 国立大学の学長が身につけていきたい能力 (複数回答)

国立大学の学長が最も身につけていきたい能力は「ビジョン・戦略を創る能力」

図4-5-9は「国立大学の学長が身につけていきたい能力」について尋ねた結果である。最も多いのが「ビジョン・戦略を創る能力」の32大学、次いで「組織やチームをリードする能力」と「外部資金を獲得する能力」の30大学、「外部とのネットワークを構築する能力」の29大学となっている。

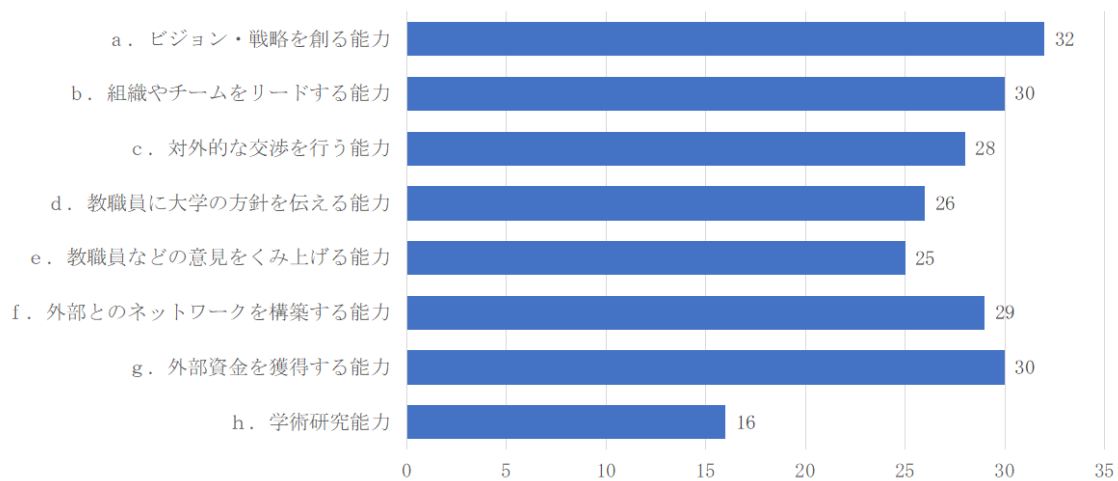


図4-5-9 身につけていきたい能力_国立大学

(10) 公立大学の学長が身につけていきたい能力 (複数回答)

公立大学の学長が最も身につけていきたい能力は「ビジョン・戦略を創る能力」

図4-5-10は「公立大学の学長が身につけていきたい能力」について尋ねた結果である。最も多いのが「ビジョン・戦略を創る能力」の35大学、次いで「組織やチームをリードする能力」と「対外的な交渉を行う能力」の33大学、「教職員に大学の方針を伝える能力」の30大学となっている。

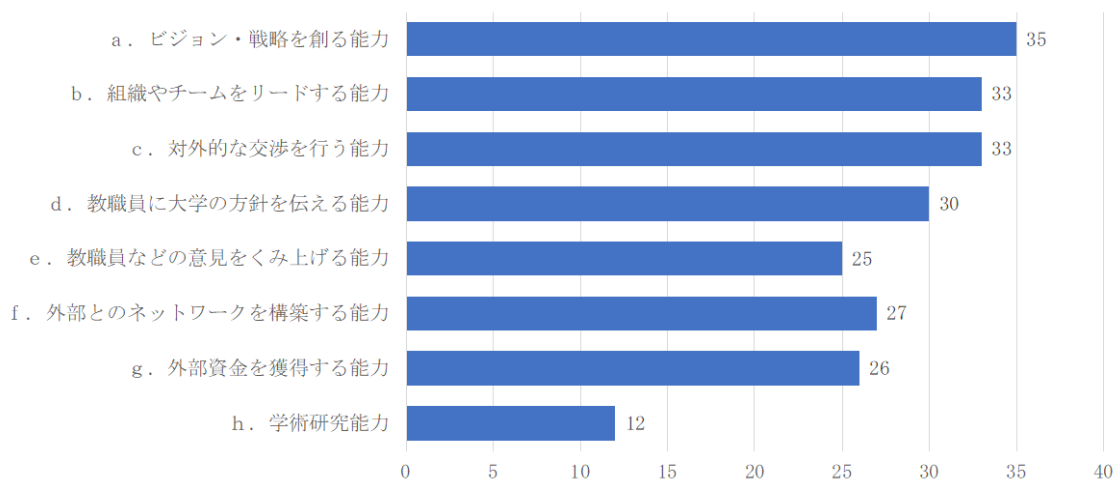


図4-5-10 身につけていきたい能力_公立大学

(11) 私立大学の学長が身につけていきたい能力 (複数回答)

私立大学の学長が最も身につけていきたい能力は「組織やチームをリードする能力」

図4-5-11は「私立大学の学長が身につけていきたい能力」について尋ねた結果である。最も多いのが「組織やチームをリードする能力」の134大学、次いで「ビジョン・戦略を創る能力」の132大学、「教職員に大学の方針を伝える能力」の114大学となっている。

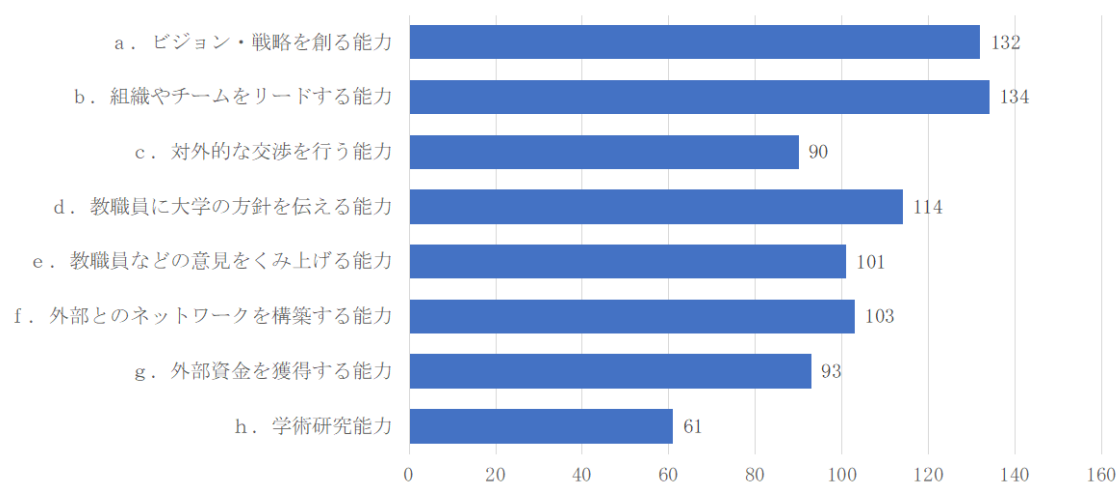


図4-5-11 身につけていきたい能力_私立大学

(12) 学長が身につけていきたい能力の設置形態による同異 (複数回答)

学長が身につけていきたい能力は設置形態により異なる傾向

図4-5-12は、上記(9)～(11)で示した回答を設置形態別に割合で示したものである。すべての設置形態で共通して「ビジョン・戦略を創る能力」、「組織やチームをリードする能力」を身につけて行きたい能力として回答している。この2つ以外に学長が見つけていきたい能力は、国立大学では「外部とのネットワークを構築する能力」、「外部資金を獲得する能力」、公立大学では「対外的な交渉を行う能力」、「教職員に大学の方針を伝える能力」、私立大学では「教職員に大学の方針を伝える能力」、「外部とのネットワークを構築する能力」となっており、設置形態により違いがみられる。

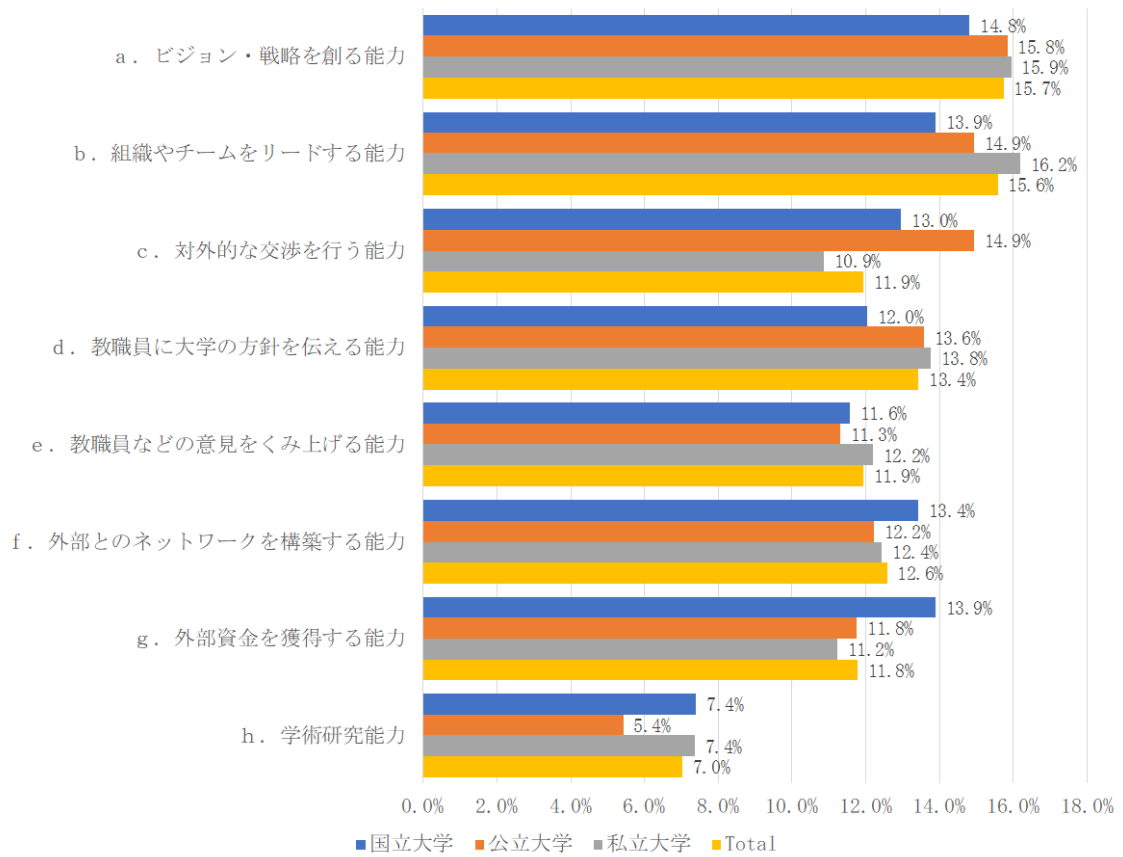


図4-5-12 身につけていきたい能力_全設置形態

4-6 学期中の時間配分

学期中の時間の4割が大学の日常的な管理・運営・調整に費やされている

学期中の各活動の時間配分を合計100%で尋ねたところ（図4-6-1）、平均的に大学の日常的な管理・運営・調整にかかる時間が最も高く、全体の40.3%を占めている。次いで、大学のビジョン・戦略の検討・策定及び普及にかかる時間が平均的に全体の21.2%で高い割合である。対外的な交渉・ネットワーキング・広報、政府や社会における社会貢献活動、そして研究・学会・教育活動がそれぞれ全体活動の1割程度を占めている。

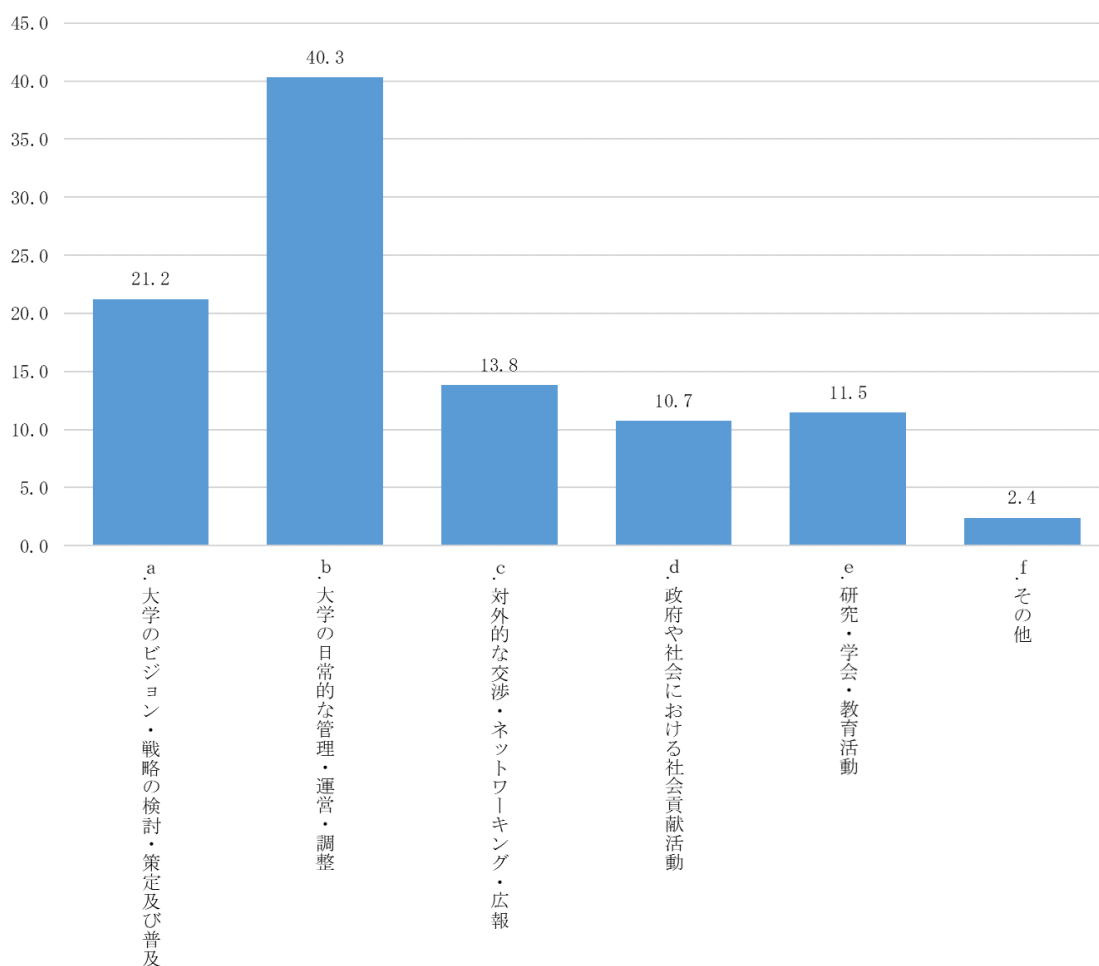


図4-6-1 学期中の時間配分

大学の日常的な管理運営や大学のビジョンの検討については、設置形態別の違いは見られないが、国立大学では対外的な関係構築に費やす時間が長く、教育研究に費やす時間が短い

時間配分を設置形態別にみると（図4-6-2）、大学の日常的な管理・運営・調整、大学のビジョン・戦略の検討・策定及び普及、政府や社会における社会貢献活動については、設置形態別に大きな差はみられなかった。一方、対外的な交渉・ネットワーキング・広報については、国立大学では平均時間の18%で長く、公立と私立ではそれぞれ12.7%と13.1%で短い期間を費やしている。研究・学会・教育活動については、私立では平均時間の12.8%で長く、公立でも12.0%となっているが、国立大学ではこの活動に費やす時間が全体平均の5.6%にとどまっております、設置形態による違いが見られる。

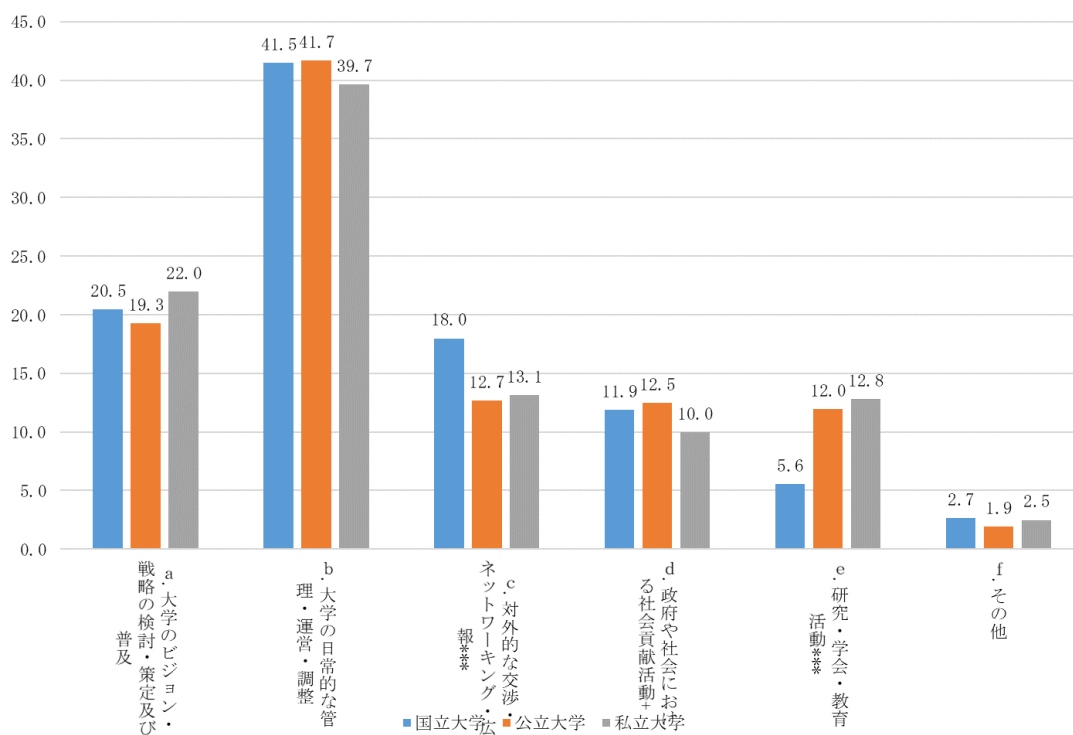


図4-6-2 設置形態別にみる学期中の時間配分

第5章 学長の経験

5-1 学長の経験

学長のマネジメント能力の形成において、国立大学では学内での管理職経験や大学教員としての経験が高く評価され、一方で私立大学では学外での管理職経験を高く評価される傾向

学長としてのマネジメント能力の形成に各経験はどの程度役立っているかを尋ねた結果、全学レベルや部局レベルでの管理職経験については（図5-1-1）、全体の47.9%が「とてもそう思う」と回答し、42.3%が「そう思う」と回答しており、合計で90.2%の学長が学内での管理職経験を役立てていると考えている。設置形態別にみると、国立ではとてもそう思うと回答した割合が62.2%で最も高く、公立が51.9%、私立が43.8%となっている。

一方、大学外での管理職経験については（図5-1-2）、全体の32.1%が経験しておらず、48.2%が役立つと評価している（とてもそう思う12.5%とそう思う35.7%の合計）。設置形態別にみると、国立では44.4%が大学外の管理職経験を持っていないが、私立ではこの経験が役立つと回答した割合が高く、とてもそう思う13.9%とそう思う37.5%を合わせて半数以上になっている。

また、大学教員としての経験については（図5-1-3）、全体の31.1%が「とてもそう思う」と回答し、53.8%が「そう思う」と回答している。設置形態別では、国立でも62.2%がこの経験を役立てていると評価している。

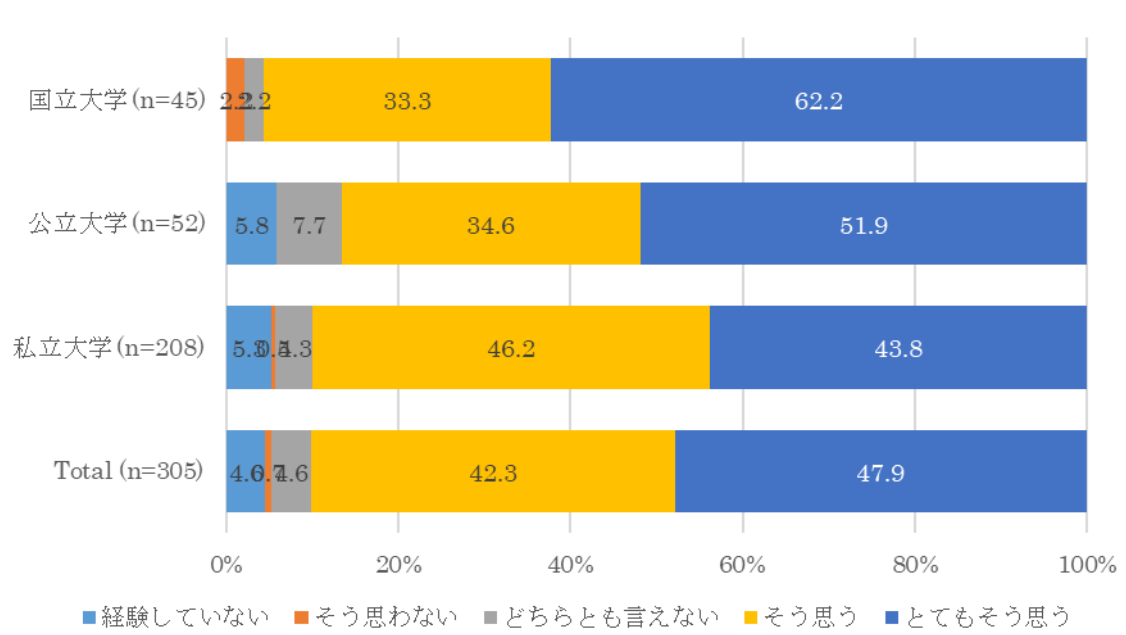


図5-1-1 マネジメント能力の形成_a.全学レベルや部局レベルでの管理職経験

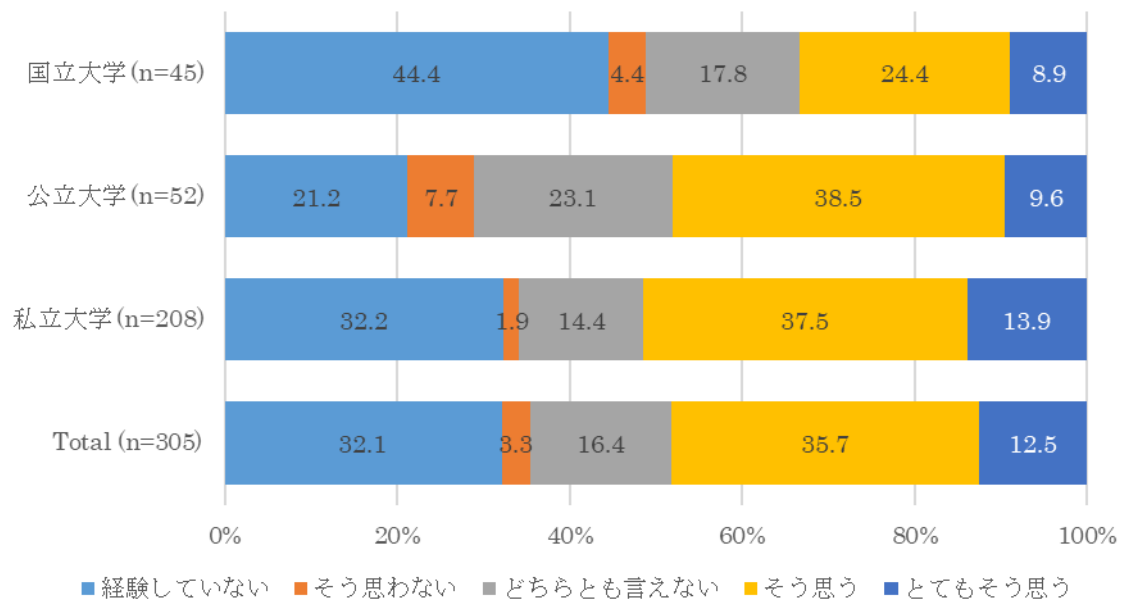


図5-1-2 マネジメント能力の形成_b.大学以外での管理職経験

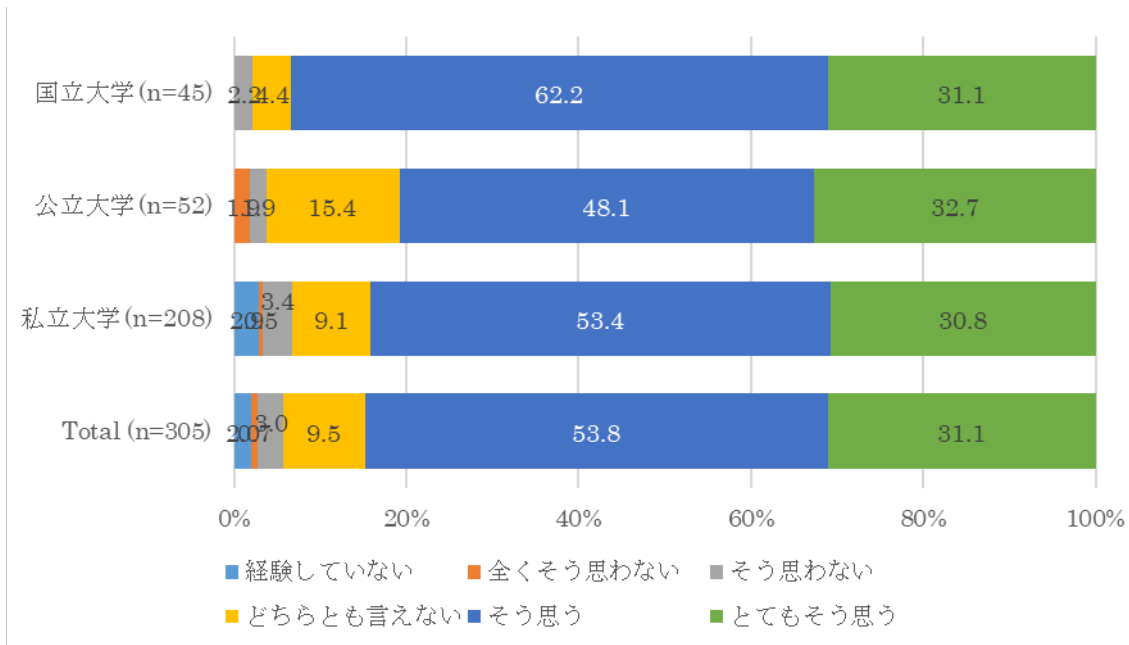


図5-1-3 マネジメント能力の形成_c.大学教員としての経験

国内外での研修経験が少ない中、国立大学では国内研修の経験を高く評価

国内で大学経営に特化した教育・研修を受けた経験について（図5-1-4）、全体の37.7%が経験しておらず、28.6%がその経験を役立つと評価している（とてもそう思う4.3%とそう思う24.3%の合計）。設置形態別にみると、公立と私立では経験していない割合が高く、それぞれ38.5%と41.8%であるが、国立大学では経験していない割合（17.8%）が低く、研修経験を肯定的に評価した割合が高い傾向がある（とてもそう思う8.9%とそう思う26.7%の合計）。

海外で大学経営に特化した教育・研修を受けた経験について（図5-1-5）、全体の62.8%が経験していないと回答し、経験が学長のマネジメント能力の形成にどれだけ役立つかについては、全体の1割程度が肯定的な評価をしている（とてもそう思う1.6%とそう思う9.5%の合計）。設置形態別にみても、同様な傾向がみられ、海外の研修経験が少ないことが示されている。

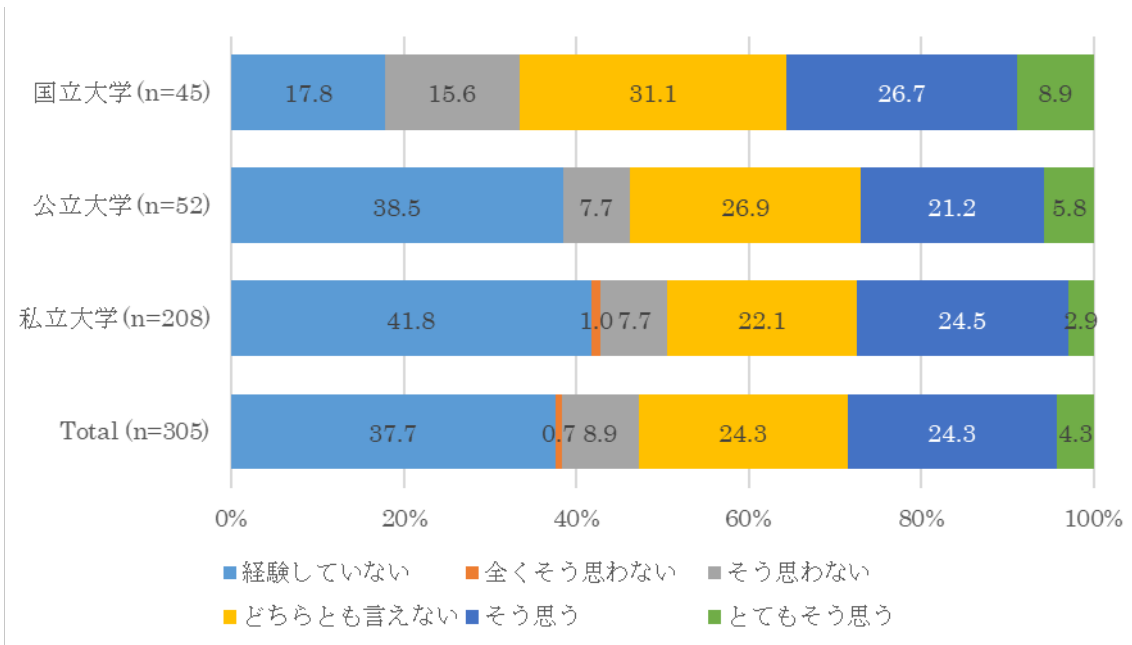


図5-1-4 マネジメント能力の形成_d.国内で大学経営に特化した教育・研修を受けた経験

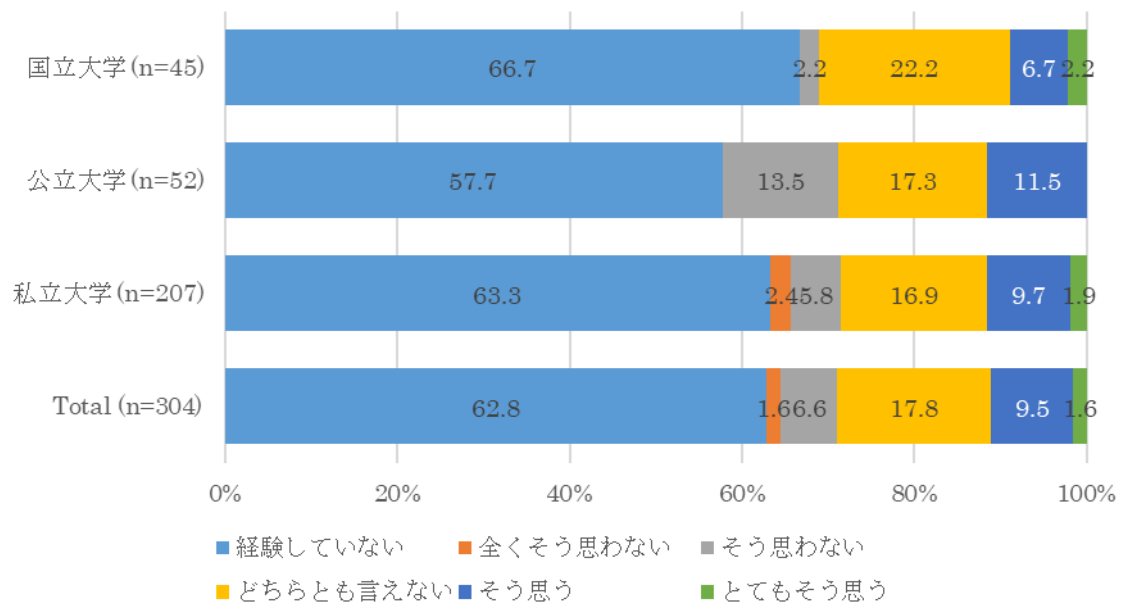


図5-1-5 マネジメント能力の形成_e.海外で大学経営に特化した教育・研修を受けた経験

5-2 意識的に取り込んでいること

国立大学の学長は、意識的に読書や他大学の学長との意見交流を行っている

学長が意識的に取り組んでいることについて尋ねた結果、高等教育関連の書籍や新聞を定期的を読むことについて（図5-2-1）、全体の22.0%が「とてもあてはまる」と回答し、64.6%が「あてはまる」と回答しており、合計で全体の8割を超えている。設置形態別にみると、国立大学と私立大学では、学長が定期的に通読する割合が高く、それぞれ9割前後がこの項目にあてはまると回答している。公立大学でも8割の学長が定期的に通読していることがわかる。

高等教育関連の研修等に積極的に参加することについて（図5-2-2）、全体の7.2%が「とてもあてはまる」と回答し、46.6%が「あてはまる」と回答しており、半数以上の学長が研修に積極的に参加している。設置形態別にみると、国立大学では積極的に研修に参加する学長が多く、とてもそう思う8.9%とそう思う48.9%を合わせて57.8%を占めている。

他大学の学長とよく意見交換を行うことについて（図5-2-3）、全体の9.5%が「とてもあてはまる」と回答し、43.9%が「あてはまる」と回答している。設置形態別にみると、国立大学では8割近くの学長が他大学の学長とよく意見交換を行っており、22.2%が「とてもあてはまる」と回答している。

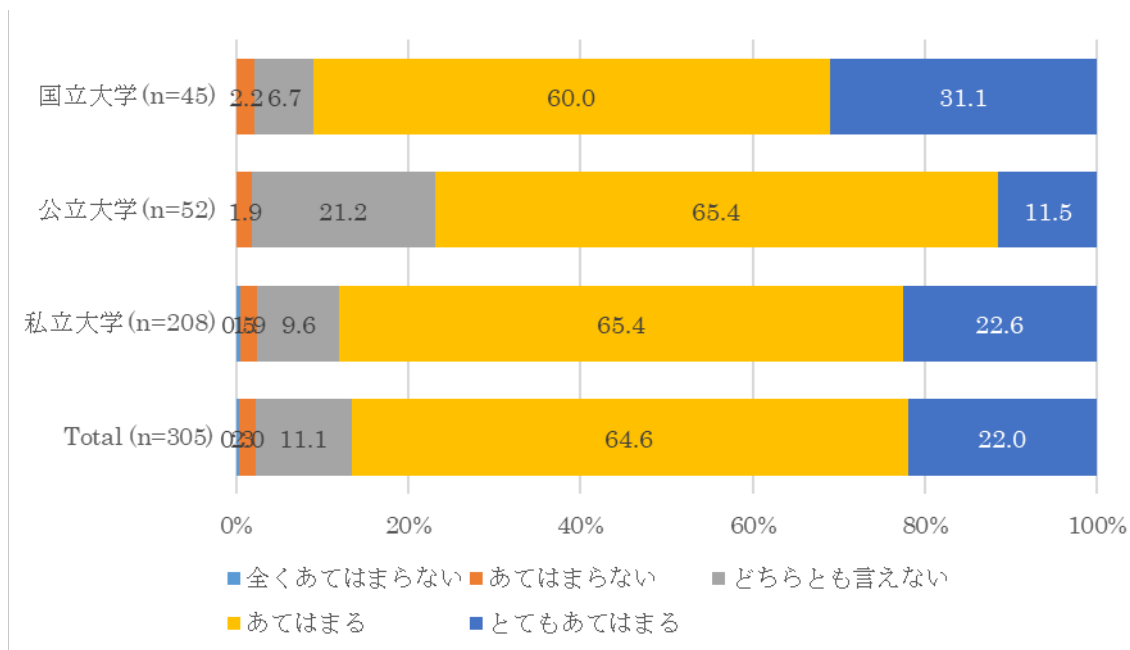


図5-2-1 意識的な取り組み_a.高等教育関係の書籍や新聞を定期的に通読している

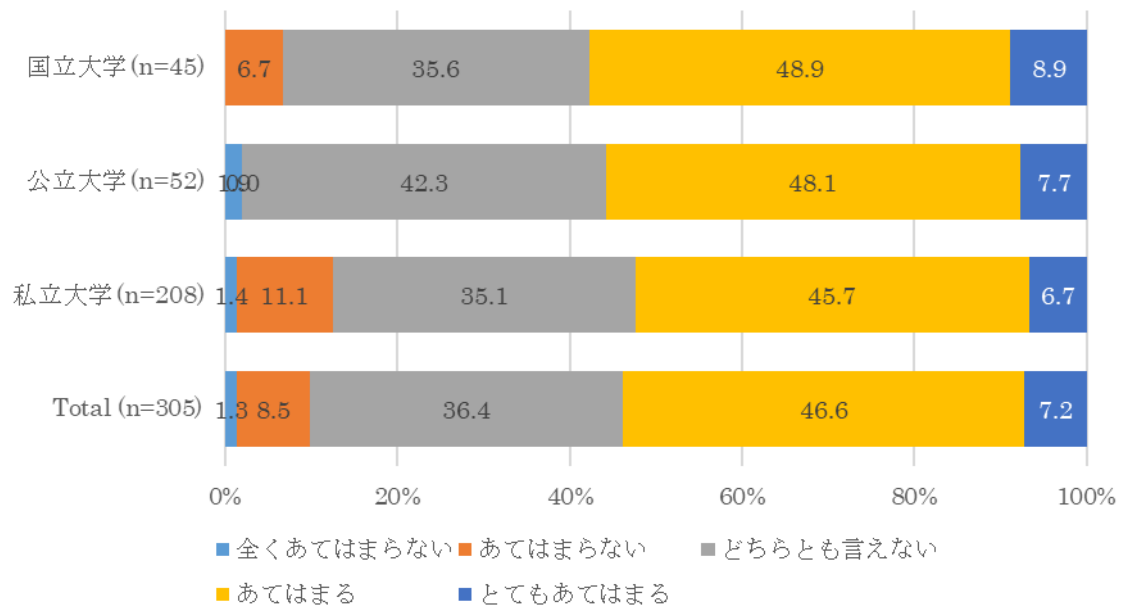


図5-2-2 意識的な取り組み_b.高等教育関係の研修等に積極的に参加する

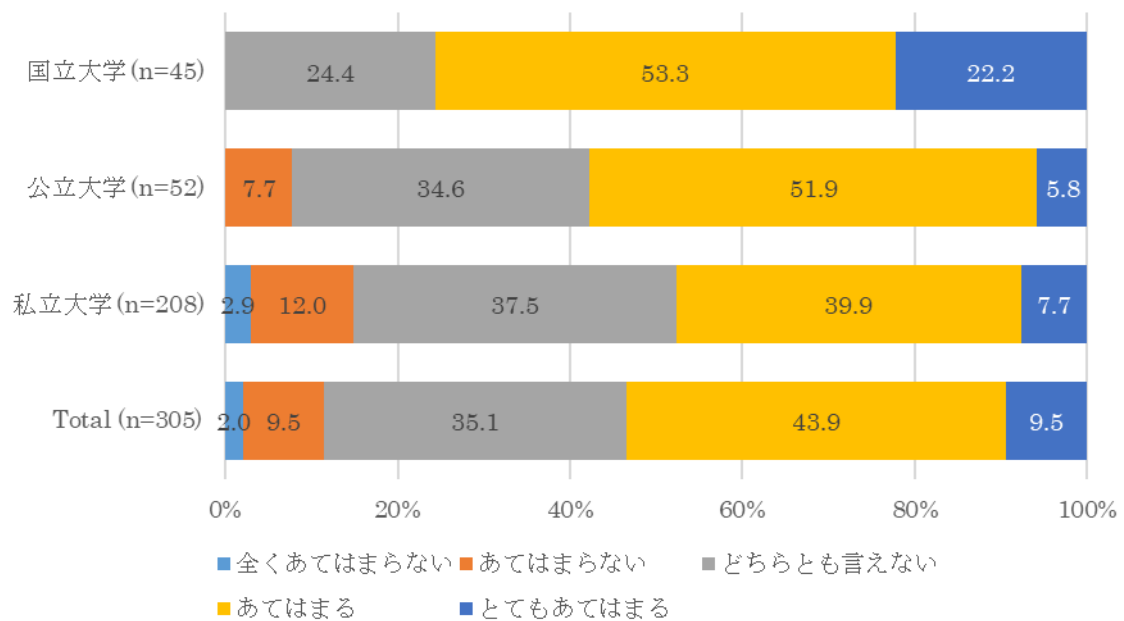


図5-2-3 意識的な取り組み_c.他大学の学長とよく意見交換を行う

5-3 学長の業務遂行

国立大学と私立大学では学長の考えの伝達や、教職員の考えの把握に多くの時間とエネルギーを費やす

学長としての業務遂行の仕方を尋ねたところ、学長が自身の考えを教職員に伝えるために多くの時間とエネルギーを費やしていることがわかる（図5-3-1）。全体の18.7%が「とてもあてはまる」、64.9%が「あてはまる」と回答している。設置形態別にみると、国立大学では「とてもあてはまる」の割合が24.4%で最も高く、次いで私立大学が20.2%、公立大学が7.7%であった。国立と私立の学長が、自身の考えを教職員に説明することに多くの時間とエネルギーを費やしていることがわかる。

教職員が大学経営について何を考えているかを把握するためにも、国立と私立の学長は多くの時間とエネルギーを費やそうとしている（図5-3-2）。「とてもあてはまる」と回答した割合は、国立が15.6%、私立が11.1%と高い。これに加えて「あてはまる」回答を合わせると、国立と私立の学長の半数以上が教職員の考えを理解しようと努力していることがわかる。また、私は多くの教員を代表しているという認識も（図5-3-3）、私立では「とてもあてはまる」が15.9%、「あてはまる」が42.8%で、合わせて6割近くに達している。国立大学でも同様にこの認識が高い。

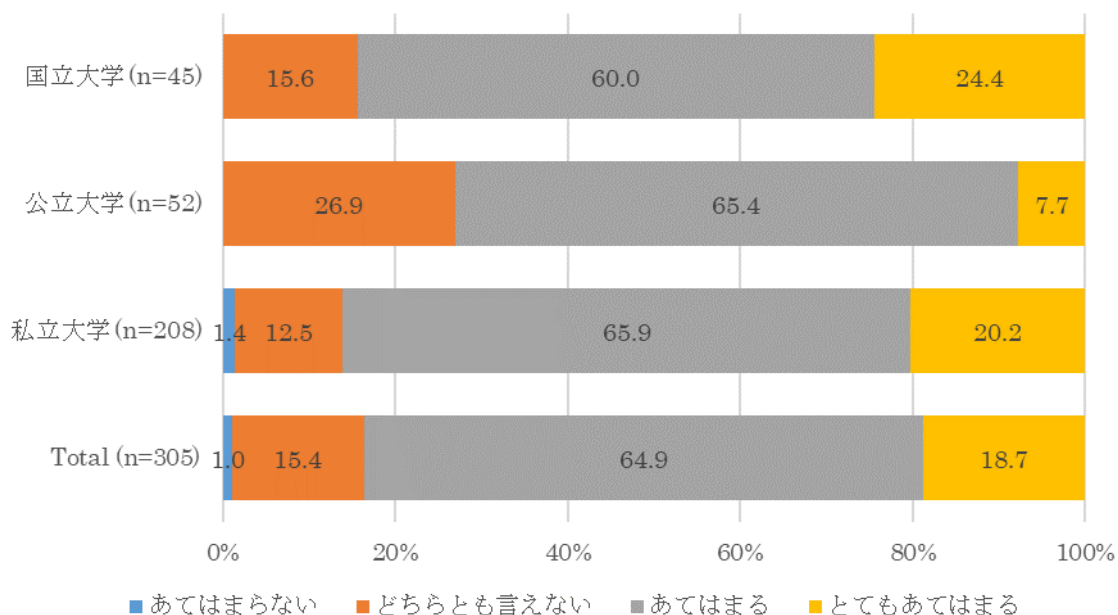


図5-3-1 業務遂行_a.自分の考えを教職員に説明するために多くの時間とエネルギーを費やそうとしている

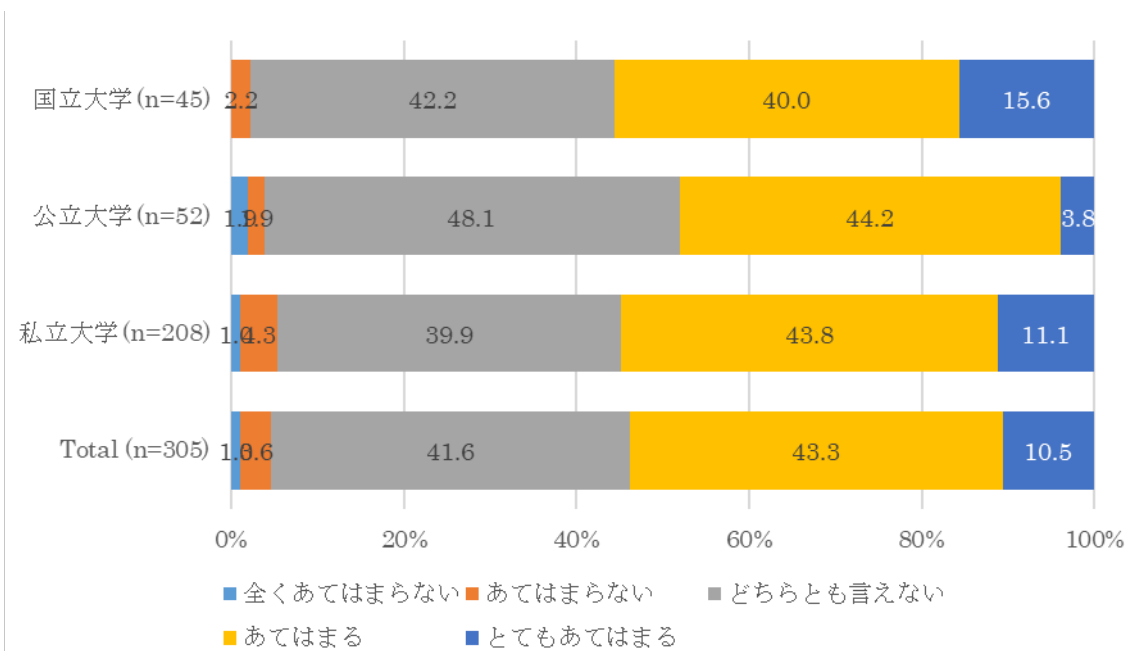


図5-3-2 業務遂行_b.教職員が大学経営について何を考えているかを把握するために多くの時間とエネルギーを費やそうとしている

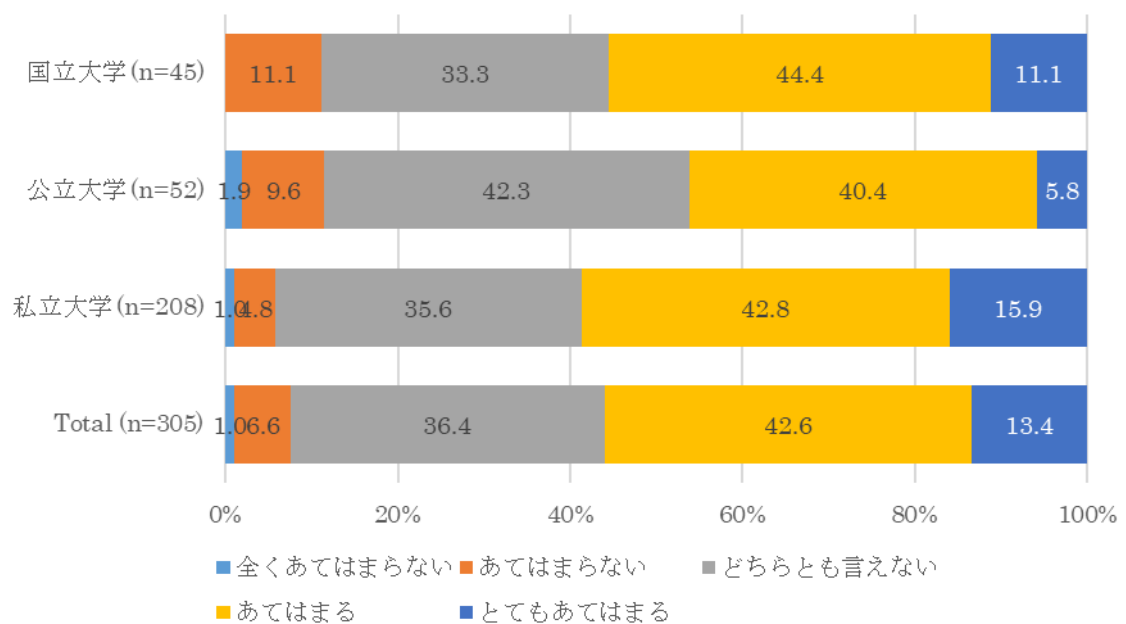


図5-3-3 業務遂行_c.私は多くの教員を代表している

5-4 学長として重視すること

国立大学では組織のミッション・使命をとっても重視する割合が高い

学長としての重視事項を尋ねたところ、組織のミッション・使命に関しては（図5-4-1）、全体の59.0%が「とても重視する」、39.3%が「重視する」と回答した。これにより、学長のほぼ全員が組織のミッション・使命を重要視していることがわかる。特に国立大学では、とても重視する割合が75.6%と最も高い。

教育・研究の質については（図5-4-2）、全体の47.5%が「とても重視する」、49.2%が「重視する」と回答し、学長のほとんどが教育研究の質を重視していることがわかる。設置形態別にみると、国立大学ではとても重視する割合が55.6%で最も高く、一貫して高い関心が示されている。教員の意見・要望については（図5-4-3）、全体の13.8%が「とても重視する」、66.9%が「重視する」と回答し、合わせて学長の8割がこの項目を重視していることがわかる。どの設置形態の大学でも、学長の多くが教員の意見・要望を重要視している。

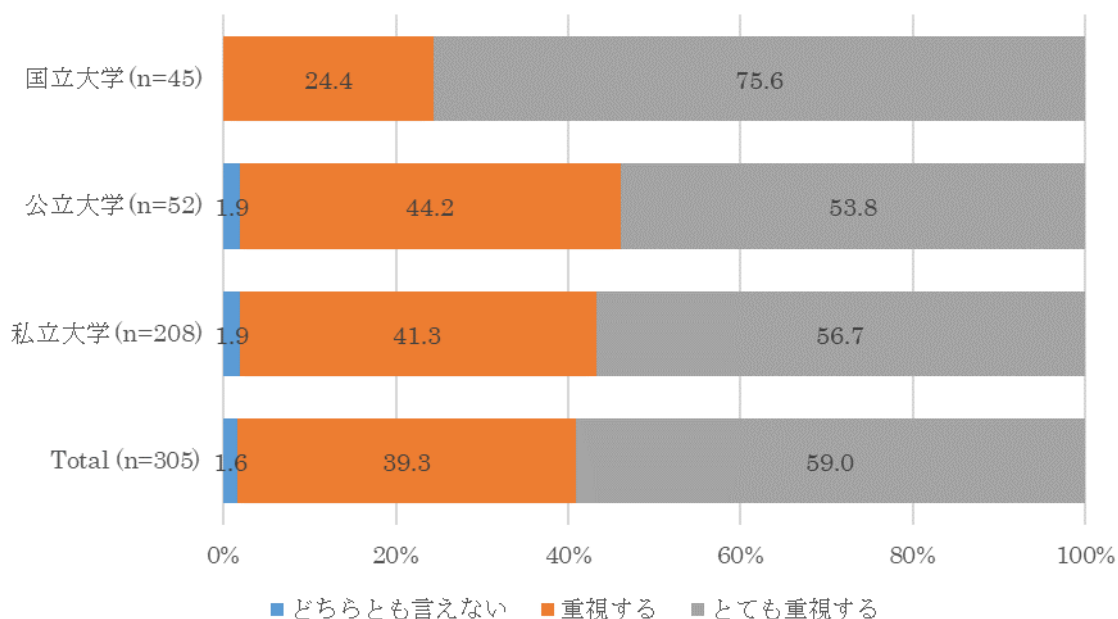


図5-4-1 学長としての意思決定_a.組織のミッション・使命

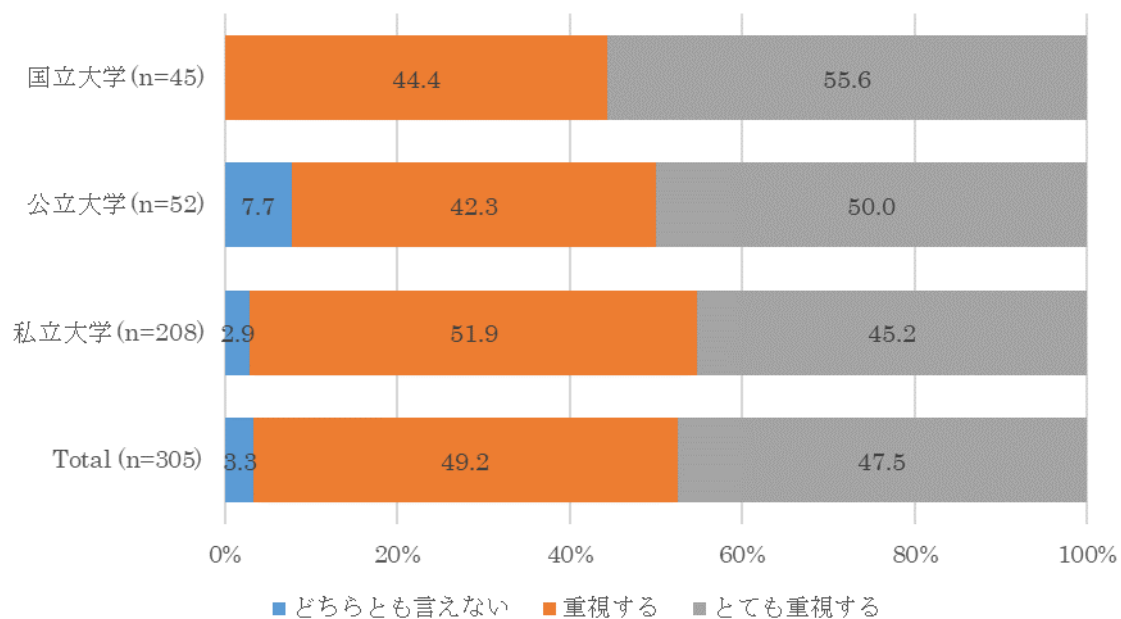


図5-4-2 学長としての意思決定_b.教育・研究の質

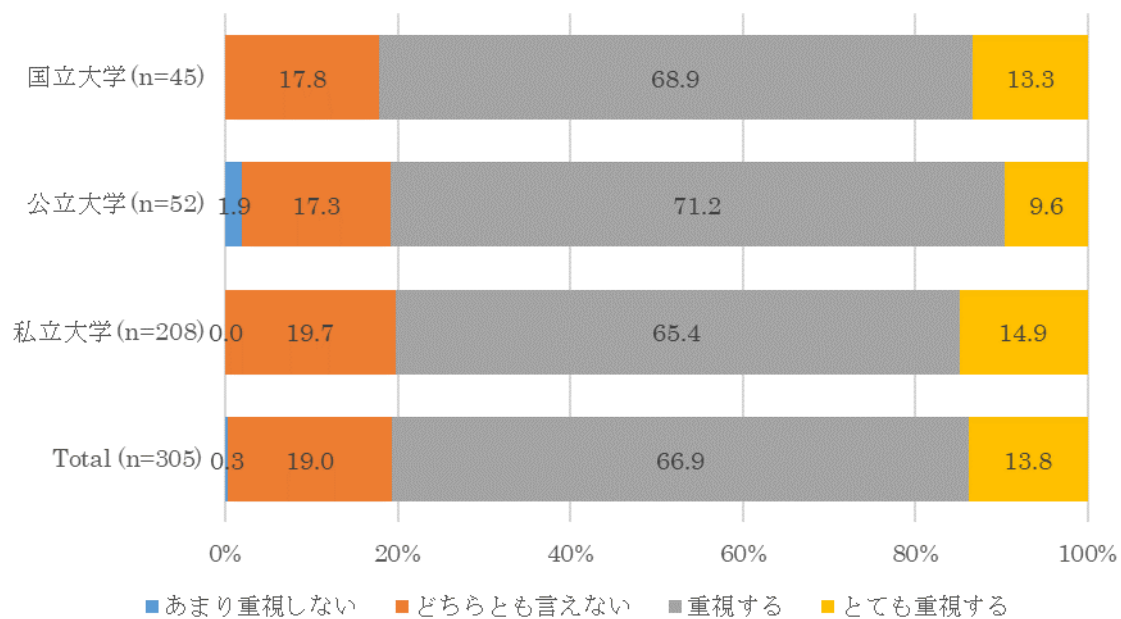


図5-4-3 学長としての意思決定_c.教員の意見・要望

5-5 大学経営のあり方に対する考え

国立大学と私立大学では文部科学省からの統制が大学の経営を妨げる意見が高い いずれの大学の学長は構成員の参加が大事であると回答 国立大学では大学経営を支える人材養成の需要が高い

大学経営のあり方について尋ねたところ、文部科学省からの統制が大学の経営を妨げると感じる意見について（図5-5-1）、全体の37.2%が肯定的な回答をしている。具体的には、「とてもそう思う」が9.2%、「そう思う」が28.0%である。一方、「どちらとも言えない」が47.4%と最も多く、反対意見は15.4%だった（「全くそう思わない」が1.6%、「そう思わない」が13.8%の合計）。設置形態別にみると、国立大学（「とてもそう思う」が8.9%と「そう思う」が33.3%の合計）と私立大学（「とてもそう思う」が11.1%と「そう思う」が29.5%の合計）では肯定的な回答が4割を超えているが、公立大学では2割を下回っている。

構成員が大学のあり方に関する議論への構成員の参加の重要性については（図5-5-2）、肯定的な回答が多く、「とてもそう思う」が15.5%、「そう思う」が64.8%で、合わせて8割を超えている。設置形態別にみると、国立大学が17.8%で最も高く、「とてもそう思う」と回答し、私立大学が16.4%、公立大学が9.6%である。

また、大学経営を支える専門人材の育成の必要性については（図5-5-3）、全体の8割以上が肯定的な回答をしている（「とてもそう思う」が27.7%、「そう思う」が4.1%の合計）。設置形態別にみると、国立大学では「とてもそう思う」が40.0%で最も高く、「そう思う」が48.9%を占め、ほぼ9割の学長がこの視点を支持している。

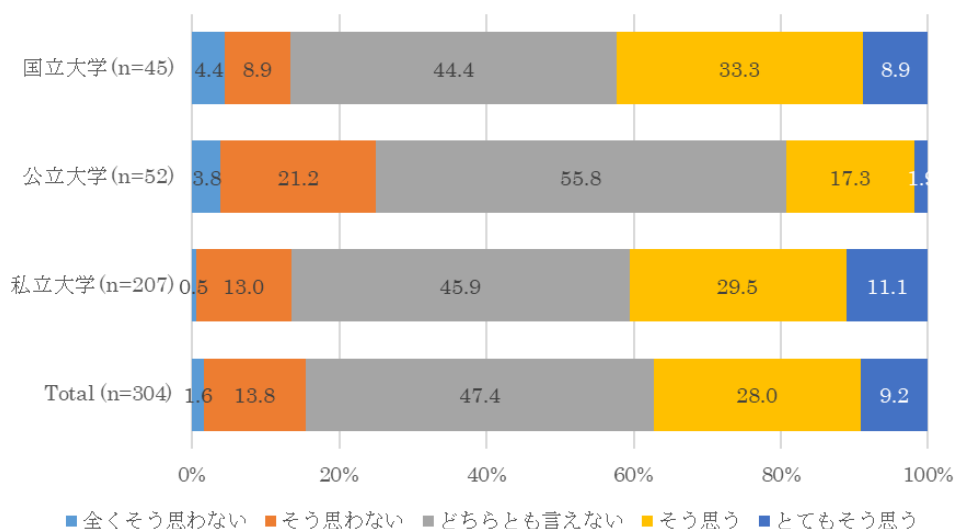


図5-5-1 大学経営のあり方_a.文部科学省からの統制が大学の経営を妨げる

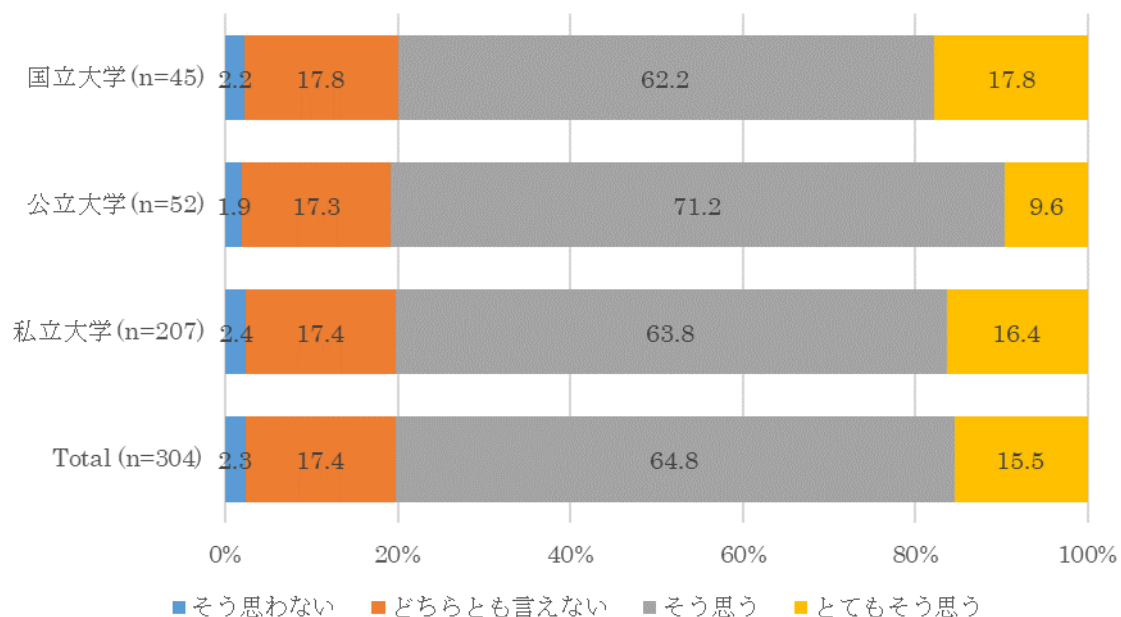


図5-5-2 大学経営のあり方_b.構成員が大学の在り方に対する議論への参加が大事だ

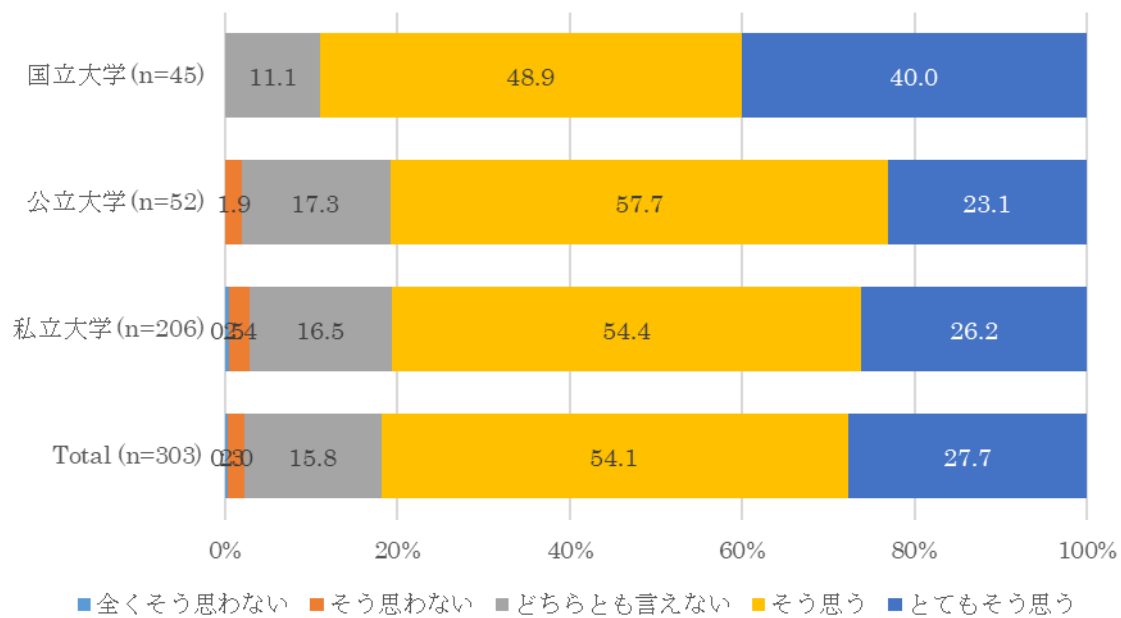


図5-5-3 大学経営のあり方_c.大学経営を支える専門人材の養成が必要だ

私立大学では学長のリーダーシップの役割、学長の権限のさらなる強化を高く評価

学長のリーダーシップの強化が大学運営に役立つことについて尋ねたところ（図5-5-4）、私立大学ではその割合が最も高く、88.4%が肯定的な回答をしている（「とてもそう思う」が28.5%、「そう思う」が59.9%の合計）。国立大学では82.2%（「とてもそう思う」が31.1%、「そう思う」が51.1%の合計）、公立大学では75.0%（「とてもそう思う」が28.8%、「そう思う」が46.2%の合計）であった。

また、学長の権限をさらに強化するのが望ましいとする意見について（図5-5-5）、私立大学では肯定的な回答が最も多く、4割以上がこの考えを支持している。公立大学が34.6%（「とてもそう思う」が15.4%、「そう思う」が19.2%の合計）、国立大学が22.2%（「とてもそう思う」が4.4%、「そう思う」が17.8%の合計）であった。

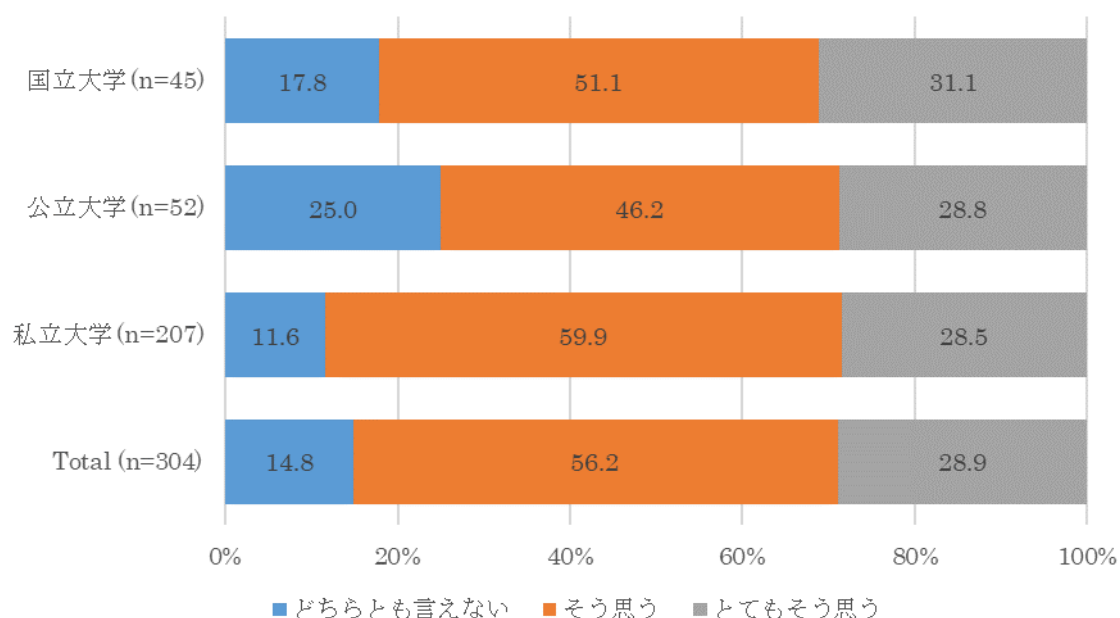


図5-5-4 大学経営のあり方_d.学長リーダーシップの強化は大学運営に役立つ

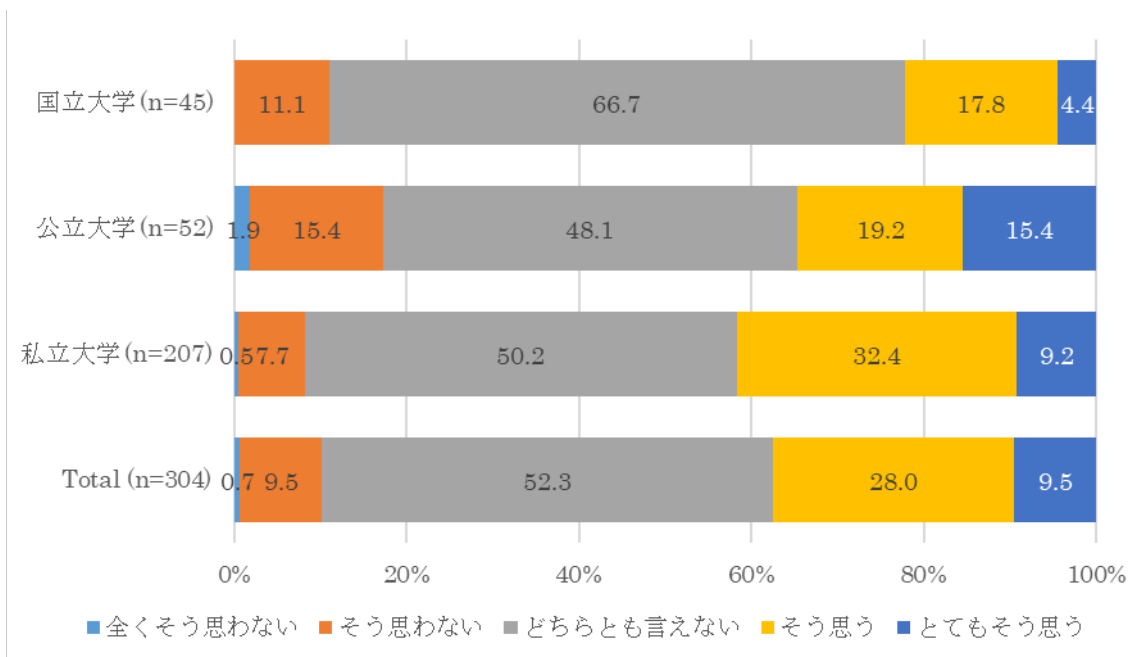


図5-5-5 大学経営のあり方_e.学長の権限をもっと強化するのが望ましい

国立大学では資金配分の仕方の変更や、国際化の強化に賛同する意見が多い

大学の規模や役割に応じて資金配分の仕方を変更すべきかについて尋ねたところ（図5-5-6）、国立大学では約6割の学長が肯定的な回答をした（「とてもそう思う」が22.2%、「そう思う」が42.2%の合計）。私立大学でも6割の学長が同様に肯定的な評価をしている。一方、公立大学では肯定的な回答が約4割（「とてもそう思う」が9.8%、「そう思う」が33.3%の合計）であり、約1割の学長が否定的な回答をしている（「全くそう思わない」が2.0%、「そう思わない」が9.8%の合計）。

大学の国際化をさらに推進すべきかについては（図5-5-7）、全体の69.0%が肯定的な回答をした（「とてもそう思う」が17.8%、「そう思う」が51.2%の合計）。設置形態別にみると、国立大学ではその支持が最も高く、約9割近くが肯定的な回答をしている（「とてもそう思う」が33.3%、「そう思う」が53.3%の合計）。

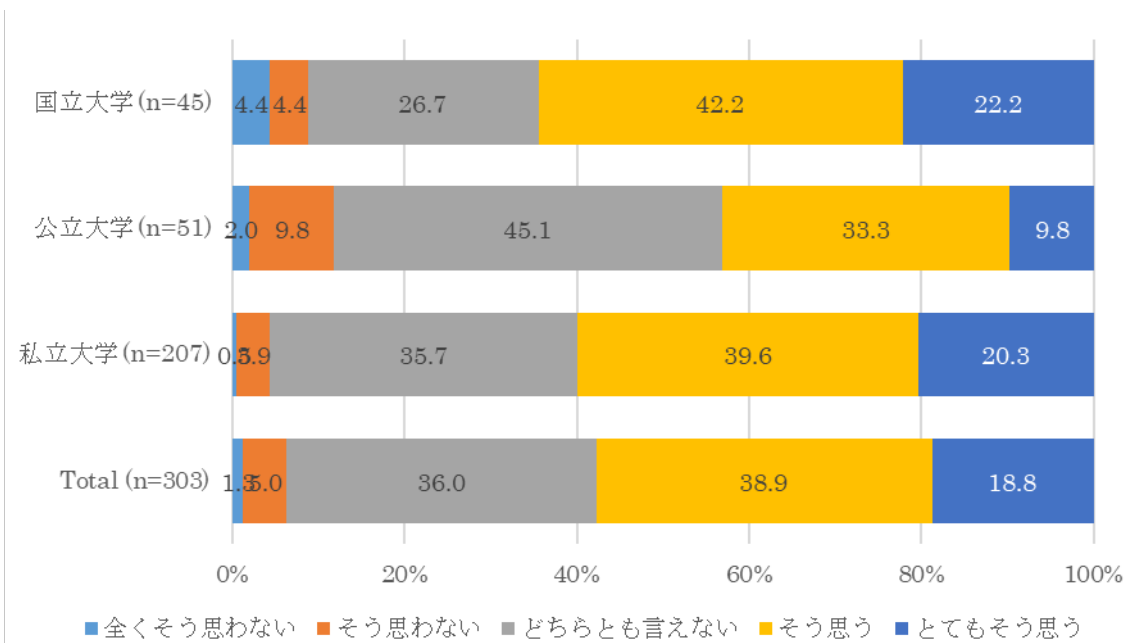


図5-5-6 大学経営のあり方_f.大学の規模や役割に応じて資金配分の仕方を変えたほうが良い

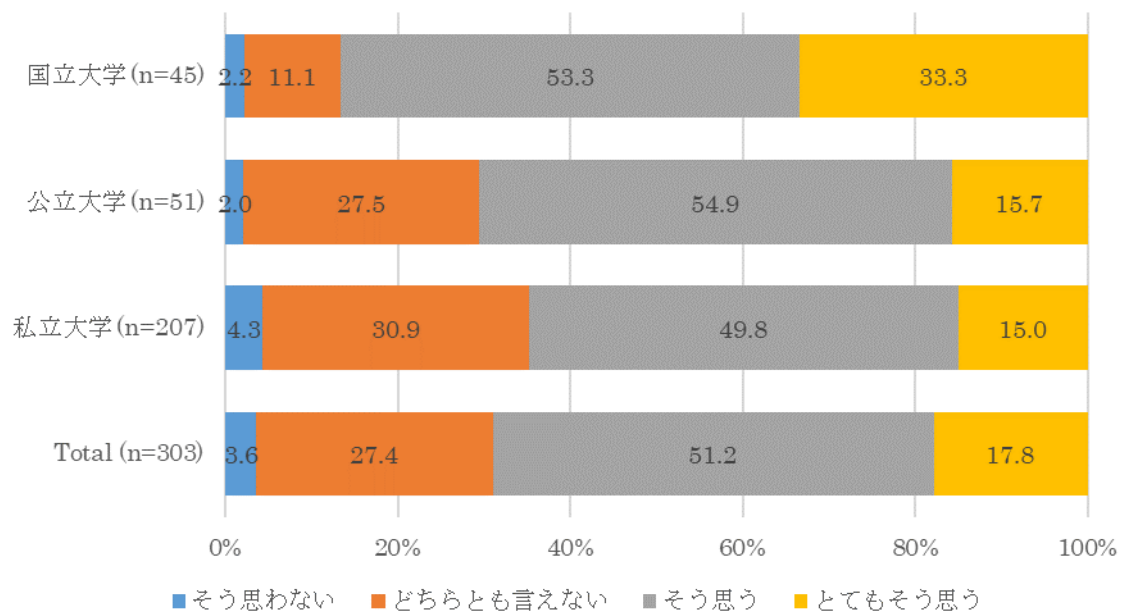


図5-5-7 大学経営のあり方_g.大学の国際化をもっと進めるべき

付 調査票

学長のリーダーシップに関する全国学長調査

N=305 (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、全国の国公立の大学学長の方々から、どのように大学の運営を実施しているのかについてご意見をいただき、学長のリーダーシップ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:0120-377-363 (担当者直通フリーダイヤル 受付:平日 10:00~18:00 担当:鈴木)

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. あなたご自身と貴学法人について

問1 あなたのプロフィールをご記入ください(○は1つずつ)。

(1) 性別		(2) 年齢		(3) 最終学歴・学位		(4) 専門分野	
87.9	男	1.0	50歳代未満	72.8	博士	40.7	人文・社会・教育
11.8	女	6.2	50歳代	23.0	修士	26.2	理・工・農
0.3	その他 (回答しないを含む)	54.1	60歳代	4.3	学士	29.5	医・歯・薬・健康関係
		38.7	70歳代以上	0.0	その他	3.6	その他

問2 現在の職務についてご記入ください。

(1)現在の大学(法人含む)への着任年 【(西暦) 年】		(4)兼務状況(縦に○はいくつでも)	
(2)学長への着任年 【(西暦) 年】		14.8	理事長
(3)現在の勤務先(○は1つ)		72.1	理事・役員
15.1	母校である	44.3	評議員
84.6	母校ではない	11.5	その他(具体的に)
		11.1	兼務していない

問3 貴学の状況について、(1)設置形態、(2)学生数、(3)大学ランキング(QS、Times、ARWU)のいずれかで下記のどれにあたりますか。(それぞれ○は1つ)

(1) 設置形態		(2) 学部・大学院の収容定員		(3) 大学ランキングの順位	
14.8	国立大学	27.9	1000人未満	9.2	トップ200位以内
17.0	公立大学	37.0	1000人～3000人未満	16.4	トップ200位以上、1000位以内
68.2	私立大学	11.8	3000人～5000人未満	38.7	トップ1000以外だが、博士課程プログラムを有する
		14.8	5000人～10000人未満	32.5	トップ1000位以外だが、学士および学士課程プログラムを有する
		8.5	10000人以上		

問4 貴学の大学の主たるキャンパスの所在地の(1)と(2)それぞれにお答えください。(それぞれ○は1つ) ※「三大都市圏」とは、埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県内にあることを指します。

(1)大学の主たるキャンパスの所在地		(2)大学の主たるキャンパスの所在地	
46.9	三大都市圏内	40.7	政令指定都市、東京23区
53.1	上記以外	59.0	上記以外

問5 貴学法人とその長(理事長)についてご記入ください。(※公私立)

(1) 理事長の就任年		(2) 理事長は創設者またはその親族(○は1つ)	
【(西暦)】	】年	24.6	該当する
		60.3	該当しない
(3) 貴学法人の長(理事長)と学長の関係について(○は1つ)			
15.1	同じ人物		
51.5	別人(理事長は学長より在任期間が長い)		
18.0	別人(理事長は学長より在任期間が短い)		

2. 貴学の意思決定について

問6 貴学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それぞれ横に1~7の番号を1つ記入)
	理事会・役員会	学長	等部局長会議	全学委員会	副理事長・理事教育担当	副理事長・財務担当	教授会	
a. 大学目標・計画	81.3	95.4	62.6	53.4	38.7	39.7	56.7	【 】
b. 事業計画(年度計画)	83.0	88.5	61.53	51.8	43.6	35.1	62.6	【 】
c. 財政計画(予算)	91.1	73.4	34.4	20.3	61.3	14.1	69.5	【 】
d. 施設計画	88.5	76.1	42.3	25.2	48.5	13.8	68.9	【 】
e. 学部学科の再編	78.7	92.8	60.3	58.0	26.9	55.4	44.6	【 】
f. 教員人事	53.8	92.1	46.9	43.3	17.0	59.7	30.5	【 】
g. 職員人事	55.1	50.2	16.7	7.5	19.7	3.0	86.6	【 】

問7 貴学における以下の各項目について、あなたはどのように思われますか。

	(a~d それぞれ横に○は1つずつ)				
	とても そう思う	そう思う	どちらとも 言えない	そう 思わない	全くそう 思わない
a. 学長権限が確立し、リーダーシップを発揮できている	20.7	60.7	12.5	5.6	0.0
b. 理事会からの支援・協力がなされている (※公私立)	24.3	46.2	10.2	2.3	0.7
c. 学長を支える補佐体制が確立している	21.3	54.1	14.4	7.2	2.3
d. 学長方針が全学に浸透している	11.8	58.0	24.6	4.9	0.0

問8 学長としての役割について、以下の各項目があなたにとってどの程度重要かをお答えください。

	(a~j それぞれ横に○は1つずつ)				
	とても 重要である	重要である	どちらとも 言えない	重要ではない	全く 重要ではない
a. ビジョンを示すこと	81.6	17.7	0.7	0.0	0.0
b. 計画を断行すること	42.0	50.5	6.9	0.3	0.0
c. 理事会と大学の間を調整すること	37.4	46.6	10.8	1.0	1.0
d. 部局の意見を調整すること	24.6	61.3	12.8	1.3	0.0
e. 構成員の意見に耳を傾けること	43.0	54.1	3.0	0.0	0.0
f. 外国人教員や留学生を増やすこと	10.8	39.0	38.4	10.5	1.3
g. 文部科学省など外部との関係づくり	18.4	48.9	29.8	2.3	0.7
h. 外部資金や寄付金を集めること	28.5	50.8	15.1	4.6	0.7
i. 大学の対外的な顔としての役割	42.0	51.8	5.6	0.7	0.0
j. 尊敬されるアカデミアの代表	26.2	49.5	21.3	2.3	0.7

問9 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○1つ)		(2) 学内意向投票・聴取の実施状況 (○は1つ)	
8.5	学内選挙の結果に従って決定	41.0	実施された
27.9	学内選挙、及び学長選考会議を経て決定	58.4	実施されなかった
63.3	理事会や学長選考会議のみにより決定		

問10 以下の学長選考プロセスは、候補者の能力をどの程度反映していると思われますか。

	(a~d それぞれ横に○は1つずつ)				
	とても そう思う	そう思う	どちらとも 言えない	そう思わない	全く そう思わない
a. 構成員全員の意見を反映させるプロセス	9.5	33.4	40.7	12.8	3.6
b. 学長候補者による所信表明の公開	22.3	45.6	21.3	5.9	4.9
c. 学長選考会議や理事会での決定プロセスの透明化	25.9	48.9	20.3	2.6	2.3
d. 学長選考過程への学外構成員の参加	14.1	31.8	33.1	12.8	8.2

問11 以下の執行部メンバーについて、(1) それぞれの人数をご記入ください。また (2) それぞれの役職のうち、あなたが選んだメンバーは大体何割ぐらいですか。

(a~d それぞれ横に(1)ご記入、 (2)○は1つずつ)	(1) 執行部メンバ ー の人数	(2) それぞれの役職のうち、 あなたが選んだメンバーの割合				
		ほぼ全 員	7-8割	5-6割	3-4割	3割未 満
a. 理事	【 】名	23.6	2.3	4.6	4.6	60.7
b. 副理事	【 】名	15.7	0.7	1.0	0.0	49.2
c. 副学長	【 】名	67.2	3.3	3.0	0.0	16.7
d. 学長（総長）補佐・顧問	【 】名	45.6	1.6	1.0	1.0	32.1

問12 貴学の雰囲気における以下の項目について、あなたはどのように思われますか。

(a~f それぞれ横に○は1つずつ)	とても そう思う	そう思う	どちらとも 言えない	そう 思わない	全くそう 思わない
a. 理事会と学長はよくコミュニケーションを取っている (※公私立)	29.8	44.6	9.8	1.0	0.7
b. 学長と教職員とのコミュニケーションは良好である	16.4	62.6	19.3	1.0	0.0
c. 教職員間のコミュニケーションは良好である	7.9	52.8	32.8	5.6	0.0
d. 教授会の力が強い	4.3	16.1	44.3	31.1	3.6
e. 職員が意思決定に参加する機会が多い	4.3	32.1	43.6	17.7	1.3
f. 将来の大学経営を担う人材が学内で育てている	3.3	31.1	47.9	15.4	1.6

3. 貴学の大学改革について

問13 学長任期中に (1) 各改革の優先順位をお答えください。また (2) 現在、その改革がどの程度実施されているかをお答えください。

(a~i それぞれ横に○は1つずつ)	(1) 改革の優先順位					(2) 現在、改革の実施状況				
	非常に優先する	優先する	どちらとも 言えない	優先しない	全く 優先しない	順調	順調ではない	どちらとも 言えない	判断が難しい	着手できない
a. 将来構想・中長期計画の策定	51.1	42.3	5.2	0.7	0.0	57.4	7.9	25.2	5.6	0.0
b. 大学経営の効率化	24.6	58.7	15.4	0.7	0.3	19.7	17.4	48.9	9.5	1.0
c. 財政基盤の安定化	46.2	43.9	8.2	1.0	0.3	23.0	26.6	34.1	11.8	1.0
d. 人事・給与・評価システムの構築	10.8	53.8	30.8	3.6	0.7	17.7	16.1	45.2	11.1	5.9
e. 全学的組織改革の実施	23.6	52.1	21.6	1.3	0.7	30.8	12.1	39.7	9.8	3.0
f. 教学マネジメントの強化	34.1	55.4	9.8	0.0	0.0	41.3	16.4	33.4	5.2	0.0
g. 事務業務の見直し・DX 推進	19.3	60.0	18.7	1.6	0.0	15.7	21.6	49.5	7.5	2.0
h. 研究の活性化	31.8	52.8	12.8	2.0	0.3	23.6	21.3	43.3	7.5	0.7
i. 社会連携の推進	31.8	57.4	9.5	1.0	0.0	54.1	9.5	29.5	3.3	0.0

問14 大学の課題を特定する方法として、以下の項目についてどの程度有効であると思われますか。

(a~e それぞれ横に○は1つずつ)	とても そう思う	そう思う	どちらとも 言えない	そう思わない	全く そう思わない
a. これまでの学内の勤務経験	23.3	51.5	21.0	3.3	0.3
b. 大学執行部間のコミュニケーション・議論	46.6	48.9	4.3	0.3	0.0
c. 構成員からの意見や提案	33.4	58.0	8.2	0.0	0.0
d. 外部のアドバイザー・外部評価からの指摘	14.4	51.1	31.5	2.3	0.7
e. 教職員および学生との議論	20.0	57.4	21.6	1.0	0.0

問15 以下のような改革を実施することの難しさについて、あなたはどのように思われますか。

(a~h それぞれ横に○は1つずつ)	とても そう思う	そう思う	どちらとも 言えない	そう思わない	全く そう思わない
a. 理事会の理解が得られにくいこと (※公私立)	3.9	10.2	22.0	41.6	7.9
b. 執行部の理解が得られにくいこと	3.0	10.8	18.7	56.7	9.8
c. 学長の権限が足りないこと	6.2	16.1	21.3	47.5	7.9
d. 学部自治が強いこと	4.6	10.2	24.9	45.6	13.4
e. 教職員の理解が得られにくいこと	2.0	16.7	31.8	42.6	6.6
f. 予算や人員の量が足りないこと	35.4	41.3	15.1	6.9	1.0
g. 構成員の意識が積極的ではないこと	6.6	33.4	39.3	18.7	1.3
h. 学内外のルールの制約が大きいこと	6.9	21.6	41.0	28.2	1.6

問16 改革を進めるために、以下のようなことがどの程度重要であると思われますか。

(a~f それぞれ横に○は1つずつ)	とても そう思う	そう思う	どちらとも 言えない	そう思わない	全く そう思わない
a. 委員会などの組織を設置する	14.1	49.2	27.2	8.5	1.0
b. 担当者・担当部署を明確に設定する	26.6	64.3	7.2	1.3	0.3
c. 教職員に対して改革の内容を丁寧に説明する	46.6	49.5	3.6	0.0	0.3
d. 学内の構成員から広く意見を集める	15.1	61.3	21.3	1.6	0.7
e. 教職協働チームを作る	30.5	56.7	11.1	1.3	0.3
f. 改革項目に応じて進捗の工程を管理・共有する	28.2	62.6	7.9	1.0	0.3

4. 学長のお仕事について

問17 学長の補佐体制についてお聞きします。貴学では下記の補佐体制がありますか。

(a~d それぞれ横に○は1つずつ)	あり、且つ うまく機能 している	ありだが、 うまく機能 していない	なし 設けていない
a. 学長企画室・IR室	43.0	26.6	30.5
b. 分野ごとに担当する副学長	56.4	11.8	31.8
c. 学長、副学長、学部長、事務局長から構成される運営会議	73.8	16.1	10.2
d. 将来の幹部候補となる優秀な教員を学長補佐に登用	27.5	16.4	55.4

問18 次の会議体について、(1) あなたはどのような頻度で参加していますか。また(2) あなたが議長として参加している会議を教えてください。

	(1) 出席頻度 (a~fそれぞれ横に○は1つずつ)						(2) 議長として参加する会議 (縦に○はいくつでも)
	週に2~3回以上	週に1回	月に2~3回	月に1回	年に数回	年に1回以下	
a. 理事会 (※公私立)	0.0	3.0	6.9	30.5	40.3	1.6	11.5
b. 役員会	1.3	11.8	17.0	28.2	24.3	5.2	30.5
c. 経営評議会	0.3	3.0	3.9	17.4	45.6	14.1	25.2
d. 教育研究評議会	1.0	2.3	5.2	44.9	19.7	12.1	54.1
e. 教授会	0.0	0.7	6.9	50.8	9.8	22.6	31.8
f. 地元関係者や学外関係者との会議	2.0	1.3	13.1	7.9	59.7	12.8	23.9

問19 以下のメンバーについて、(1) 現在、あなたはどのような頻度で相談していますか。また(2) 学長就任当時、どのような頻度で相談していましたか。

	(1) 現在、各メンバーとの相談頻度 (a~iそれぞれ横に○は1つずつ)				(2) 学長就任当時、各メンバーとの相談頻度 (a~iそれぞれ横に○は1つずつ)			
	ほぼ毎日	週に数回	月に数回	年に数回	ほぼ毎日	週に数回	月に数回	年に数回
a. 理事・副理事	12.5	27.2	40.7	18.0	13.8	26.9	36.1	18.7
b. 副学長	14.1	38.0	29.2	4.9	15.1	34.8	26.9	6.2
c. 学長(総長)補佐・顧問	4.3	15.7	27.9	22.0	3.9	16.1	26.2	22.3
d. 大学事務局長	29.8	43.6	21.3	2.3	28.5	43.6	19.3	3.6
e. 学部学科長	4.6	26.2	53.8	12.1	4.6	23.3	51.1	14.8
f. 大学職員	33.8	31.5	26.9	6.9	31.1	31.8	24.9	8.2
g. 地元の高校や就職先	0.7	0.7	11.8	79.0	0.3	0.7	11.8	76.7
h. 産業界や海外の大学関係者	1.0	3.6	23.6	65.2	0.7	4.3	20.0	66.2
i. 友人家族	9.5	10.2	18.0	46.9	9.8	8.5	18.7	46.6

問20 学長職を遂行する上で、以下のような悩みについてどの程度抱えていますか。

(a~fそれぞれ横に○は1つずつ)	とても そう思う	そう思う	どちらとも 言えない	そう思わない	全く そう思わない
	a. 理事会・役員等とのコミュニケーションが良好ではない	2.3	3.6	15.7	54.8
b. 学内からの要望が多岐にわたる	7.5	31.8	29.8	27.9	2.6
c. 教員の協力が得られにくい	0.3	13.8	32.5	47.2	6.2
d. 職員の意識・能力に課題がある	3.0	30.2	33.1	29.8	3.9
e. 政策やその他学外からの要請への対応が多い	3.6	30.5	26.2	33.4	6.2
f. 多忙で内省の時間が取れない	9.5	24.6	30.2	29.5	6.2

問2 1 学長としての業務遂行にあたり、以下の能力が(1)実際にどの程度有効だと思われますか。
また(2)どのような能力を身につけていきたいと思われますか。

(a~hそれぞれ横に○は1つずつ)	(1) 有効度					(2) 身につけていきたい能力 (縦に○はいくつでも)
	とても そう思う	そう思う	どちらとも 言えない	そう 思わない	全くそう 思わない	
a. ビジョン・戦略を創る能力	65.2	31.8	2.0	0.7	0.0	65.2
b. 組織やチームをリードする能力	57.4	40.0	2.3	0.3	0.0	64.6
c. 対外的な交渉を行う能力	37.7	50.8	10.8	0.7	0.0	49.5
d. 教職員に大学の方針を伝える能力	51.8	44.9	2.6	0.7	0.0	55.7
e. 教職員などの意見をくみ上げる能力	38.7	53.4	6.9	1.0	0.0	49.5
f. 外部とのネットワークを構築する能力	36.7	50.8	11.1	1.3	0.0	52.1
g. 外部資金を獲得する能力	25.9	49.2	20.3	4.3	0.3	48.9
h. 学術研究能力	14.4	40.0	35.7	7.5	2.3	29.2

問2 2 あなたは学期中にどのような時間配分で行われていますか。全体が100%になるようにお答えください。

	配分の割合
a. 大学のビジョン・戦略の検討・策定および普及	%
b. 大学の日常的な管理・運営・調整	%
c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	%
d. 政府や社会における社会貢献活動	%
e. 研究・学会・教育活動	%
f. その他(具体的に)	%
合 計	100%

5. 学長ご自身の経験とお考えについて

問2 3 学長としてのマネジメント能力の形成で、以下の経験はどの程度役立っていると思われますか。

(a~eそれぞれ横に○は1つずつ)	とても そう思う	そう思う	どちらとも 言えない	そう 思わない	全くそう 思わない	経験して いない
a. 全学レベルや部局レベルでの管理職経験	47.9	42.3	4.6	0.7	0.0	4.6
b. 大学以外での管理職経験	12.5	35.7	16.4	3.3	0.0	32.1
c. 大学教員としての経験	31.1	53.8	9.5	3.0	0.7	2.0
d. 国内で大学経営に特化した教育・研修を受けた経験	4.3	24.3	24.3	8.9	0.7	37.7
e. 海外で大学経営に特化した教育・研修を受けた経験	1.6	9.5	17.7	6.6	1.6	62.6

問24 あなたはふだん、以下のことについてどの程度意識的に取り込んでいますか。

(a~c それぞれ横に○は1つずつ)	とてもあてはまる	あてはまる	どちらとも言えない	あてはまらない	全くあてはまらない
a. 高等教育関係の書籍や新聞を定期的に読んでいる	22.0	64.6	11.1	2.0	0.3
b. 高等教育関係の研修等に積極的に参加する	7.2	46.6	36.4	8.5	1.3
c. 他大学の学長とよく意見交換を行う	9.5	43.9	35.1	9.2	2.0

問25 学長としての業務遂行にあたり、次のそれぞれのことはあなたにどの程度あてはまりますか。

(a~c それぞれ横に○は1つずつ)	とてもあてはまる	あてはまる	どちらとも言えない	あてはまらない	全くあてはまらない
a. 自分の考えを教職員に説明するために多くの時間とエネルギーを費やそうとしている	18.7	64.9	15.4	1.0	0.0
b. 教職員が大学経営について何を考えているかを把握するために多くの時間とエネルギーを費やそうとしている	10.5	43.3	41.6	3.6	1.0
c. 私は多くの教員を代表している	13.4	42.6	36.4	6.6	1.0

問26 学長としての意思決定においては、以下の事柄をどの程度重視しますか。

(a~c それぞれ横に○は1つずつ)	とても重視する	重視する	どちらとも言えない	あまり重視しない	全く重視しない
a. 組織のミッション・使命	59.0	39.3	1.6	0.0	0.0
b. 教育・研究の質	47.5	49.2	3.3	0.0	0.0
c. 教員の意見・要望	13.8	66.9	19.0	0.3	0.0

問27 大学経営のあり方に対するお考えを教えてください。

(a~g それぞれ横に○は1つずつ)	とてもそう思う	そう思う	どちらとも言えない	そう思わない	全くそう思わない
a. 文部科学省からの統制が大学の経営を妨げる	9.2	27.9	47.2	13.8	1.6
b. 構成員が大学の在り方に対する議論への参加が大事だ	15.4	64.6	17.4	2.3	0.0
c. 大学経営を支える専門人材の養成が必要だ	27.5	53.8	15.7	2.0	0.3
d. 学長リーダーシップの強化は大学運営に役立つ	28.9	56.1	14.8	0.0	0.0
e. 学長の権限をもっと強化するのが望ましい	9.5	27.9	52.1	9.5	0.7
f. 大学の規模や役割に応じて資金配分の仕方を変えたほうが良い	18.7	38.7	35.7	4.9	1.3
g. 大学の国際化をもっと進めるべき	17.7	50.8	27.2	3.6	0.0

最後に、大学の管理運営や学長リーダーシップのあり方について、ご意見がありましたら、別紙に印字して、同封してください。

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。