

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 輿論科学協会よろんに委託しています。お問い合わせは下記までお願いします。

(お問い合わせ先:「全国大学調査」事務局 一般社団法人 輿論科学協会 内)

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

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

ログインID・パスワード(共通)

↓回答の前ににチェックを入れてください。

上記の説明を読み、研究参加に同意しました。

1. 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	
87.9	男
11.8	女
0.3	その他 (回答しないを含む)

(2) 年齢	
1.0	50歳代未満
6.2	50歳代
54.1	60歳代
38.7	70歳代以上

(3) 最終学歴・学位	
72.8	博士
23.0	修士
4.3	学士
0.0	その他

(4) 専門分野	
40.7	人文・社会・教育
26.2	理・工・農
29.5	医・歯・薬・健康関係
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
(2)学長への着任年	
【(西暦)】	】年
(3)現在の勤務先(○は1つ)	
15.1	母校である
84.6	母校ではない

(4)兼務状況(縦に○はいくつでも)	
14.8	理事長
72.1	理事・役員
44.3	評議員
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・教育担当	副理事長・財務担当	教授会	事務局長	
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)〇は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 それぞれ横に〇は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っている	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 それぞれ横に〇は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	23.3
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。