

2015年2月

## 大学上級管理職の現状と将来展望に関する調査

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

- この調査は、大学の上級管理職の方々から、その現状と将来展望についてご意見をいただくことを目的にしております。つきましては、ご記入に当たっては、ご本人による率直なご回答をお願い致します。
- いただいた情報は匿名で処理されます。従って、個人が特定される分析やあなたご自身についての情報が他の目的で使われることは決してありません。本調査票は、**2月23日(月)**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。(23日以降も受け付けております。)
- この調査は『文部科学省科学研究費補助金 基盤研究(A)』を得て、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(<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/>)が行うものです。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致します。

委託先：一般社団法人輿論科学協会 アンケート事務局 担当：

フリーダイヤル 0120-\*\*\*-\*\*\* (平日 10:00~18:00)

### 1. 現在の役職と大学運営の仕組みについて

問1 あなたの現在の主な役職1つに○をおつけください。

また、兼任されている業務がございましたら、該当する職種すべてに○をつけてください。

〔現在の役職〕(○は1つ)

〔兼任の業務〕(○はいくつでも)

25.4	学長または総長	3.1
12.9	理事長	4.1
10.6	副学長	8.8
11.8	常任理事・常務理事・専務理事	7.5
24.2	理事	20.1
1.4	非常勤理事	0.4
8.6	事務局長(注)および相当職	9.3
2.5	学部長・研究科長(部局長)	4.1
2.0	その他(具体的に )	7.1

(注)事務局長とは、事務を実行する組織のトップの役職をさします。

問2 大学全体の運営について、現在あなたが主たる責任者として主管されている主な分野を次の中から1つだけお答えください。(〇は1つ)

16.1	教育・学務	0.6	施設・設備
3.7	研究	1.6	産学連携・社会貢献
0.9	学生・就職関連	0.7	国際化関連
11.7	総務・人事	8.5	大学全体の企画・戦略・評価
8.8	財務	31.4	大学全体の統括
0.5	広報・マーケティング	6.6	その他(具体的に )
		7.8	その他複数

問3 あなたの大学では、次の事柄の決定は実質的に誰がしていますか。a～nそれぞれについてあてはまるものすべてに〇をつけてください。(〇はそれぞれいくつでも)

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

問4 ご自身は、担当している役職者として(兼任の場合は、最も上位職として)、次のa～nのそれぞれの事柄の決定に、どの程度の影響を与えていますか。(○は1つずつ)

	大いに 影響を与 えている	ある程度 影響を与 えている	どちらとも 言えない	あまり 影響を与 えていない	まったく 影響を与 えていない
a. 理念・ビジョンの策定または改訂	36.3	44.9	10.3	6.4	1.0
b. 大学全体の戦略策定	37.2	46.6	10.0	3.8	1.3
c. 大学全体の主要管理職の人事	28.8	35.7	15.6	11.3	7.0
d. 関係省庁や外部関係者との交渉	20.3	46.1	18.0	10.1	3.8
e. 組織・人事戦略の策定 (組織構造や選考基準設定、など)	25.3	46.9	16.0	7.6	2.8
f. 教員の採用・昇進やテニユアの決定	15.9	35.2	17.7	17.0	12.7
g. 人件費の方針・予算	27.7	34.9	18.6	11.8	6.0
h. 人件費を除く、その他予算の方針・配分	24.9	42.4	17.4	10.1	4.3
i. 学部・学科の再編方針の決定	26.5	37.5	17.5	10.7	6.3
j. 新しい教育プログラムの決定	19.1	34.7	19.2	17.7	8.1
k. 教育活動の評価	15.4	32.8	21.6	18.4	10.3
l. 学内の優先的研究領域・テーマの決定 (COE 等)	16.3	28.7	25.1	16.5	11.3
m. 研究活動の評価	13.0	27.2	24.8	19.0	14.4
n. 国際化の諸活動	16.0	34.8	24.8	15.1	8.2

問5 あなたが、今まで大学の意思決定に影響を与えた時に、以下の a～p の事柄は実際にどの程度有効であったと思いますか。（○は1つずつ）

	大いに有効であった	ある程度有効であった	どちらとも言えない	あまり有効でなかった	まったく有効でなかった
a. ビジョン・戦略を創る能力	30.9	45.9	16.6	3.7	1.0
b. 組織やチームをリードする能力	28.1	49.7	17.4	2.2	0.5
c. 事業・業務をやりぬく能力	29.9	51.5	14.2	1.4	0.5
d. 対外的な交渉を行う能力	21.5	49.4	22.4	3.4	1.0
e. 関係者間の調整を行う能力	30.0	52.0	13.9	1.4	0.5
f. 教職員・学生などに大学の方針を伝える能力	19.1	49.1	24.3	3.9	1.2
g. 教職員・学生などの意見をくみ上げる能力	15.6	53.2	23.5	5.1	0.8
h. 人的ネットワークを構築する能力	20.3	47.5	25.6	3.7	0.8
i. 大学の顔としての役割を担う能力	20.1	32.8	33.4	8.7	2.6
j. 担当する業務に関する専門的知識（財務・法務など）	16.7	39.4	32.8	7.4	1.5
k. 国際・多文化の環境で働く能力	10.9	27.7	36.4	17.1	5.5
l. 顕著な学術的研究能力	9.2	21.4	35.7	16.3	14.7
m. 顕著な社会的貢献能力	10.8	32.1	38.8	11.5	4.3
n. 人にやる気を起させる能力	15.7	48.2	30.3	2.8	1.1
o. 人格者であること	11.4	33.2	46.5	4.1	2.3
p. その他（具体的に )	2.7	2.7	3.0	0.1	0.2

問6 あなたの大学の実態とあるべき姿について、次の（1）および（2）にお答えください。

- \* 「上級管理職」とは、大学全体レベルの業務を担う学部長より上位職位をさします。  
(学部長が副学長等を兼任している場合は含みます)
- \* 「経営管理職」とは、職員または外部組織出身の上級管理職をさします。
- \* 「学術管理職」とは、教員・研究者出身の上級管理職をさします。

(1) あなたの大学の実態について、最も当てはまるものを1つ選択してください。(○は1つずつ)

	大いに そう思う	ある程度 そう思う	どちらとも 言えない	あまり そう思わ ない	まったく そう思わ ない
a. 上級管理職間の責任体制は明確だ	33.3	49.7	10.7	4.7	0.9
b. 上級管理職と職員の意思疎通はよいほうだ	17.7	57.4	18.6	4.9	0.5
c. 上級管理職と教員との意思疎通はよいほうだ	11.9	50.6	27.8	7.6	0.9
d. 学長(総長)がトップダウンで意思決定をする	16.9	44.6	21.3	13.5	2.4
(公立大学および私立大学のみ、お答えください)					
e. 理事長がトップダウンで意思決定をする	18.7	36.6	17.9	15.5	4.4
f. 学長と上級管理職との情報交換はスムーズに行われている	29.8	52.8	9.7	3.0	0.8
(公立大学および私立大学のみ、お答えください)					
g. 理事長と上級管理職との情報交換はスムーズに行われている	24.8	51.0	11.6	4.8	0.9
h. 事務局長(相当職)と上級管理職との情報交換はスムーズに行われている	28.0	53.4	11.7	2.6	0.8
i. 上級管理職間の情報交換はスムーズに行われている	23.3	55.1	15.3	2.6	0.4
j. 上級管理職と下位の管理職(学部内管理職)との情報交換はスムーズに行われている	11.5	57.4	24.3	4.3	0.5
k. 上級管理職内で、職員出身者と教員出身者との方向性は一致している	13.5	50.3	27.0	6.3	0.9
l. 上級管理職内で、学内出身理事と学外理事(出向者を含む)との方向性は一致している	15.8	52.0	22.6	4.3	1.3
m. 一般の教・職員の意見があまり反映されていない	1.1	11.3	40.7	41.2	3.9
n. 大学経営を背負っていく人材が学内職員の中で育っている	2.0	33.8	35.7	23.4	3.5
o. 大学経営を背負っていく人材が学内教員の中で育っている	1.9	28.4	37.9	26.6	3.4
p. 現在の学級管理職の活動に満足している	8.5	47.1	28.0	13.5	1.1
q. 現在の学級管理職は、自大学の状況をよく理解している	18.2	59.2	14.7	5.9	0.4
r. 現在の学級管理職は、外部環境の変化に適切に対応している	12.4	48.1	28.2	8.5	1.0

(2) 上級管理職内におけるあなたの①大学の実態と②あるべき姿について、最もあてはまる番号をそれぞれお答えください。(〇は1つずつ)

		Aに近い	ややAに近い	どちらとも いえません	ややBに近い	Bに近い			
		← A			→ B				
①	現在の上級管理職内では「 <b>経営管理職</b> 」の影響の方が強い	9.3	31.0	25.2	22.7	8.6	現在の上級管理職内では「 <b>学術管理職</b> 」の影響の方が強い		
②	上級管理職内では「 <b>経営管理職</b> 」の影響をもっと強くした方がよい	7.5	33.0	41.7	11.9	2.9	上級管理職内では「 <b>学術管理職</b> 」の影響をもっと強くした方がよい		

問7 あなたの大学のあるべき姿として、あなたの考えに最も当てはまるものをお答えください。

(〇は1つずつ)

- \* 「**経営管理職**」とは、職員または外部組織出身の上級管理職をさします。
- \* 「**学術管理職**」とは、教員・研究者出身の上級管理職をさします。
- \* 「**大学経営専門家**」とは、教員、職員の業務を超えて、大学マネジメント全般について高度な専門的教育研修を受け、それを実践できる人材をさします。

	大いに そう思う	ある程度 そう思う	どちらとも 言えない	あまり そう思わ ない	まったく そう思わ ない
a. 上級管理職内には「 <b>大学経営専門家</b> 」が必要である	26.0	52.2	14.8	5.2	0.7
b. 上級管理職内で、意見の対立があった場合は、学長（または理事長）が指導力を発揮し調整する	49.6	41.5	6.0	1.5	0.1
c. 上級管理職内で、意見の対立があった場合は、合議制で調整する	7.7	39.2	28.6	21.3	1.8
d. 上級管理職を評価し、解任できる仕組みが必要である	14.0	48.8	28.1	6.9	0.8
e. 学外者による大学経営への参加を促進する	7.7	43.0	33.6	13.8	1.0
f. 大学内で、教員層と職員層の交流人事をする	9.2	35.1	28.3	22.0	4.0
g. 専門機関が大学上級管理職のリーダーシップや経営能力について教育する	10.1	47.5	27.4	12.5	1.1
h. 大学上級管理職は、自分の大学内で経験を積むことで、必要な知識や技能を身につける	6.0	58.4	24.0	9.3	1.0
i. 大学上級管理職には、学術組織以外の組織でのマネジメント経験が必要である	12.0	49.5	27.3	9.9	0.1

## 2. 職業キャリアについて

問8 現勤務大学での勤務を開始されたのはいつからですか？

西暦	<input type="text"/>	年から	16.1 ~1979年	15.0 2005~2009年
			16.7 1980~1989年	11.7 2010~2012年
			18.1 1990~1999年	12.6 2013~2015年
			8.1 2000~2004年	

問9 現在の役職に就かれたのはいつからですか？

西暦	<input type="text"/>	年から	1.8 ~1999年	10.6 2011年
			5.1 2000~2004年	14.1 2012年
			19.2 2005~2009年	14.8 2013年
			6.6 2010年	26.4 2014年以降

問10 現在の役職に就任するまでにご経験された役職に○をつけてください。(○はいくつでも)

59.1	全学レベルの審議・意思決定に関わる役職(役員会・理事会・評議会のメンバーなど)
39.9	上級管理職(理事、副学長、学長補佐など)
43.2	全学レベルの委員会の委員長・主査
47.4	部局の最高責任者(学部長、研究所長、部長など)
21.4	大学本部事務局の管理職(課長以上)
10.2	大学以外の教育機関の管理職(課長以上)
13.6	政府・自治体または政府関係機関の管理職(課長以上)
14.4	(国内の)民間企業・非政府機関の管理職(課長以上)
1.7	経営コンサルタント、弁護士、公認会計士など
0.8	外国企業・国際機関の管理職(課長以上)
5.1	その他(具体的に )

問11 あなたは今まで次のようなマネジメントあるいは管理・運営の教育・研修を受けたご経験がありますか。(○はいくつでも)

3.1	大学院レベルで管理者としての教育・訓練を受けた経験がある(MBA、公共経営修士など)
2.4	大学院レベルで大学の管理・運営に特化した教育・研修を通算1年以上受けた経験がある
27.4	外部機関による大学管理・運営に特化した教育・研修を受けた経験がある
14.2	大学内で、大学管理・運営に特化した教育・研修を受けた経験がある
11.6	その他(具体的に: )
47.0	管理・運営・マネジメントに関する教育・研修は特に受けたことがない

問12 あなたは現在、ご自分の業務を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	平均 20.5
b. 大学の日常的な管理・運営・調整	平均 46.7
c. 対外的な交渉・ネットワーキング・広報	平均 11.4
d. 政府や社会における社会貢献活動	平均 6.7
e. 研究・学会・教育活動	平均 11.2
f. その他(具体的に )	平均 3.4
<b>合計</b>	<b>100%</b>

### 3. 勤務先の大学とあなたご自身について

問13 あなたの年齢について、お答えください。(〇は1つ)

0.2	40歳未満
1.7	40歳代
21.2	50歳代
55.3	60歳代
20.9	70歳以上

問14 あなたの性別について、お答えください。(〇は1つ)

93.4	男性
5.8	女性

問15 あなたが取得されている学位・資格について、お答えください。(あてはまるものすべてに〇)

42.9	博士、Ph.D
1.1	博士相当の専門職学位
26.6	修士(アカデミックなもの)
1.9	MBA や修士相当の専門職学位
1.1	大学院レベルのサーティフィケート・資格
48.7	学士
12.2	医師, 弁護士, 公認会計士等の専門職資格
3.2	その他(具体的に )

問16 あなたの大学の設置形態は以下のどれにあたりますか。(〇は1つ)

21.1	国立大学
17.0	公立大学
61.9	私立大学

問17 あなたの大学の在籍学生数(大学院を含む)は以下のどれにあたりますか。(〇は1つ)

23.2	1,000 人未満
38.4	1,000 人～3,000 人未満
9.7	3,000 人～5,000 人未満
16.1	5,000 人～10,000 人未満
12.6	10,000 人以上

問18 あなたの大学の主たるキャンパスはどちらにありますか。(〇は1つ)

37.4	政令指定都市、東京 23 区
61.9	上記以外



問19 あなたの大学の教育タイプは以下のどれにあたりますか。(○は1つ)

12.1	5分野以上で年50件以上の博士号を授与
8.7	3分野以上で年20件以上の博士号を授与
11.3	年20件以上の修士号を授与
44.6	学部教育に重点
20.5	保健系単科大学、芸術系単科大学、教育系単科大学、商船大学、水産大学など職業専門教育に重点

問20 最後に、大学上級管理職のあり方、育成の仕方など自由にご意見をお書きください。

**ご協力ありがとうございました**