

2020年2月

大学の教育マネジメントに関する理事・副学長調査

N=295

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・大学を設置する法人の主に教育（学部教育）に責任を持たれている理事や副学長等の方々から、教育改革の現状と課題、将来展望についてご意見をいただくことを目的としております。ご記入に当たっては、教育担当理事、副学長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25日（火）**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。（25日以降も受け付けております。）
- この調査は『日本学術振興会・科学研究費補助金 基盤研究（B）』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。調査結果の概要は、5月頃に上記のホームページに掲載される予定です。

【アンケートのお問い合わせ先】

「大学の教育マネジメントに関する理事・副学長調査」アンケート事務局

TEL :

1. 教育上の活動内容や課題についてお聞きします。

問1 次の教育上の各課題について、貴学に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）

<a~kそれぞれ横にお答えください>

	大きな課題	やや課題	あまり課題でない	課題になっていない
a. 入学者の安定的な確保	56.3	29.2	10.5	3.1
b. 学部・学科の改組・新設	26.1	42.4	19.7	11.5
c. カリキュラムの体系化	19.7	57.3	21.7	1.0
d. カリキュラムのスリム化、授業科目数の減少	23.1	50.8	21.0	4.7
e. 国際化の推進	26.4	49.2	20.0	3.4
f. 就職・資格取得状況の改善	17.6	45.4	28.8	7.5
g. 学生の学修時間の短さ	33.2	49.2	15.3	2.0
h. 学修成果の把握と可視化	46.8	43.4	9.2	0.3
i. 学生の多様性への対応	24.7	54.6	19.0	1.0
j. 成績評価基準の統一	17.6	51.2	26.4	3.7
k. 教育関連情報の公開・社会への説明	13.6	51.5	30.5	4.1

問2 およそ10年前に比べ、貴学の次にあげた人数等は、どのように変化しましたか。
また、今後の方針については、どのように考えていますか。(〇は1つずつ)

<a～iそれぞれ横にお答えください>	(1) 10年前と比べて			(2) 今後の方針		
	増加した	変わらない	減少した	増やしたい	変わらない	減らしたい
a. 専任教員数	33.9	24.1	39.0	36.3	49.5	8.5
b. 専任職員数	30.2	28.1	37.6	36.6	48.5	8.8
c. 非常勤教員数	36.9	32.9	26.1	9.8	42.7	41.4
d. 学部学生数	34.2	35.9	25.8	36.6	53.2	3.4
e. 外国人留学生数	39.0	38.0	18.6	54.6	35.3	1.7
f. 学費水準	22.0	70.2	4.7	15.6	71.5	5.4
g. 大学全体の総開講コマ数	41.4	32.9	21.7	3.7	39.3	48.8
h. 学部・学科の数	35.9	47.5	12.9	23.1	66.1	5.8
i. 教育関係の競争的資金獲得金額	48.8	33.2	12.2	85.1	8.1	-

問3 教員の授業改善活動(FD等)として、以下のものを行っていますか。(〇は1つずつ)

<a～eそれぞれ横にお答えください>	十分に実施	ある程度実施	あまり実施せず	実施していない
a. 学内調査・IRによる学生の学修状況の報告	17.6	64.7	13.2	4.1
b. 外部業者によるアセスメントテストの導入・結果共有	11.5	34.6	24.7	28.8
c. 授業の相互参観	13.2	43.1	29.5	14.2
d. 大学教育や授業についての教員間の討議	11.5	62.0	24.4	2.0
e. 非常勤講師に対する教育方針の徹底やFD参加	2.7	31.2	51.5	14.6

問4 大学教育の改善の方向として次のことを行っていますか。また、将来の方向として重要ですか。
(〇は1つずつ)

<a～gそれぞれ横にお答えください>	(1) 行っているか			(2) 将来の方向		
	十分に実施	ある程度実施	行っていない	とても重視	やや重視	重視しない
a. 修得すべき知識・技能等を標準化し、カリキュラムを体系化する	15.9	77.3	6.4	62.7	35.3	0.3
b. 週2回授業を実施するなど、学生が個々の授業科目に集中できるようにする	7.1	33.9	58.0	14.6	51.9	31.5
c. 授業で獲得すべき基礎能力を明確にする	25.8	68.8	5.1	60.0	37.6	0.7
d. 体験型学修機会の増加・充実	28.8	69.5	1.4	58.3	38.3	1.4
e. 学生の学修時間を増やすこと	5.4	79.3	14.6	57.3	39.7	1.4
f. 教養教育や学部横断型教育の充実	17.6	70.8	10.5	51.2	45.1	1.4
g. 研究室やゼミを通じて、教員や学生間の接触を強化する	47.1	50.5	2.0	61.7	34.6	1.4

問5 以下の事柄についての学内のルールはありますか。(〇は1つつ)

<a~eそれぞれ横にお答えください>	ある	検討中	ない
a. 授業の最低開講人数の設定	42.7	12.5	44.7
b. 専任教員の持ちコマ数	55.6	14.6	29.8
c. 教職員の評価に連動した処遇	43.7	30.2	26.1
d. 目標とする入学定員充足率	72.5	12.9	14.6
e. 非常勤講師の数や担当割合	19.7	32.5	47.8

問6 貴学(学部)の授業コマ数全体に占める非常勤講師割合はどの程度ですか。(〇は1つ)

4.1	5割以上	24.7	3-5割	33.2	2-3割	32.9	2割以下
-----	------	------	------	------	------	------	------

問7 貴学の教育改革の現状についてどのように評価されていますか。(〇は1つつ)

<a~fそれぞれ横にお答えください>	とてもあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 教員が協力して教育改革を進める雰囲気がある	10.2	63.4	25.8	0.3
b. 学生は大学四年間で大きく成長している	24.4	67.5	7.1	0.3
c. 教員の教育への熱心度に差がある	15.9	61.7	19.7	2.0
d. 学生確保に課題がある学部・学科を抱えている	19.0	37.3	28.5	14.9
e. 社会からの期待に応える教育ができています	14.6	75.9	8.5	0.7
f. 教員の良い研究が良い教育につながっている	12.9	54.6	30.5	1.7

問8 大学教育にかかわる制度や政策等に対するお考えを教えてください(〇は1つつ)

<a~kそれぞれ横にお答えください>	とてもあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 認証評価等の第三者評価で教育の質は改善している	11.2	73.6	13.2	1.4
b. 教育評価のための業務量が負担だ	28.1	59.3	10.8	0.7
c. 学生調査などの教学経営基盤は大学間で共通化できる	8.5	48.5	33.9	7.5
d. 教育内容に関する文部科学省からの統制が強い	16.9	46.4	34.6	1.4
e. 政府からの補助金は教育と研究と分けたほうがよい	19.7	51.2	24.7	3.1
f. 補助金があることで学内の教員を説得しやすい	10.8	54.6	29.2	4.7
g. IRなどの専門人材の養成が必要だ	40.0	52.5	6.8	0.3
h. これまでの大学入試センター試験はよく機能していた	15.9	58.6	20.0	4.7
i. 定員管理は緩めたほうが良い	14.9	33.9	39.7	11.2
j. 授業料を値上げしないと高質な教育は実現しづらい	8.8	39.0	47.5	4.4
k. 修学支援新制度により受験者数は増加している	1.0	15.3	63.1	17.3

問9 貴学で、修学支援新制度の対象となる学部学生の定員に占める割合はどのくらいですか。

平均 13.0 %程度

2. 教育に関するガバナンス体制についてお聞きします。

問 10 貴学の理事・副学長の人数を教えてください。いない場合は、0（ゼロ）とご記入ください。

	(1) 全体の人数	(2) 内訳	
a. 理事の人数	全体で（平均 8.9）名	うち学内（平均 4.8）名	うち学外（平均 4.3）名
b. 副学長の人数	全体で（平均 2.7）名	うち理事と兼務している者（平均 1.2）名	
c. 学長補佐の人数	全体で（平均 2.1）名	教員（平均 2.2）名	職員（平均 0.3）名

問 11 あなたの仕事を実質的に補佐してくれる人員・体制はどのようになっていますか。

	(1) 有無	(2) 有の場合、役職名と人数
a. 補佐する教員	61.0 特にな 38.3 いる	具体的な役職や組織があればご記入ください () 人数（平均 5.9）名
b. 補佐する事務職員	44.1 特にな 55.6 いる	担当部署があればご記入ください () おおよその人数（平均 12.1）名

問 12 全学の教育に関わるセンター・組織の有無とその組織の長についてお答えください。（〇は1つずつ）

<a～cそれぞれ横にお答えください>	(1) 組織の有無		(2) 組織がある場合の組織の長		
	ない	ある	学長	教育担当理事や副学長	その他
a. 全学共通教育	26.4	72.9	7.9	40.9	51.2
b. 教育情報の収集・分析(IR)	20.7	79.3	12.4	34.6	52.6
c. FD/SD	7.8	91.5	11.5	35.6	52.6

問 13 教学関係の理事、副学長としての仕事の分担について教えてください。（〇は1つずつ）

<a～jそれぞれ横にお答えください>	あなたが主たる担当	他の理事・副学長が主たる担当	特に担当を置いていない
a. 学部教育	65.8	15.3	17.6
b. 共通教育・全学教育	65.1	18.3	15.6
c. 大学院教育	39.7	24.7	31.2
d. 大学全体(教育含む)の企画・戦略	48.8	37.6	12.9
e. 教員に関する評価	35.9	38.0	24.4
f. 研究	22.0	55.3	21.7
g. 国際化	20.7	50.5	26.8
h. 入試	43.4	41.0	14.2
i. 学生支援	39.0	42.0	16.9
j. その他(具体的に)	9.2	5.4	9.8

問 14 教育関係の意思決定において、次の役職・組織ほどの程度関与していますか。影響を与えているものすべてに○をつけてください。(○はいくつでも)
またその中で最も影響が大きいものの番号をご記入ください。(番号は1つずつ)

	(1) 影響を与える組織・人物 (○はいくつでも)							(2) 最も影響が大きいもの (1～7の番号を記入)						
	役員会 理事会	学長	教育担 当理事 副学長	全学委 員会、 部局長 会議等	教授会	事務 組織	その他	役員会 理事会	学長	教育担 当理事 副学長	全学委 員会、 部局長 会議等	教授会	事務 組織	その他
<a～fそれぞれ横にお答えください>														
a. 学部学科の再編方針	65.8	93.2	72.5	60.3	59.3	26.1	3.4	25.4	40.3	3.1	7.5	10.2	-	1.4
b. 共通・教養教育プログラム	10.8	67.1	80.0	79.0	56.6	26.8	5.4	1.7	20.3	16.3	36.9	9.5	0.3	2.0
c. 専門教育プログラム	8.5	51.9	64.4	69.8	75.6	21.0	5.1	1.7	13.9	6.8	28.8	32.5	-	2.4
d. 教員の採用・承認	55.9	89.2	45.8	41.4	64.7	11.9	6.4	17.6	33.6	3.4	9.2	21.4	-	2.0
e. 成績評価の基本方針	5.8	50.5	71.2	74.9	68.1	24.7	4.4	1.4	12.9	16.3	36.3	17.6	0.7	1.4
f. 学修成果の測定方法	4.7	46.8	71.9	76.3	59.7	34.2	7.1	0.7	8.8	20.0	39.7	11.2	2.4	3.4

問 15 教育改善を行うための条件はどのような状況にありますか。(○は1つずつ)

<a～iそれぞれ横にお答えください>	十分	やや 十分	やや 不十分	不十分
a. 学長の明確な方針・リーダーシップ	53.2	33.9	10.8	1.4
b. 教育に関わる中期目標・計画の内容の適切さ	27.1	53.9	18.0	0.7
c. 全学の課題に対する各学部の理解と協力	13.9	45.8	38.0	1.7
d. 全学の教育方針に対する教職員の理解	7.8	48.5	41.0	2.4
e. 事務組織の職務遂行能力	12.9	52.2	31.5	3.4
f. 教育改善のための安定的財源	4.7	23.4	50.2	21.4
g. 執行部内での一体感・連携	27.5	48.1	23.4	1.0
h. 担当理事・副学長の権限・予算	5.1	32.2	45.8	15.3
i. 教学関係の情報収集・分析機能	3.4	33.2	53.9	9.2

問 16 教学改革に関わる情報収集・分析についてお答えください。(○は1つずつ)

<a～fそれぞれ横にお答えください>	とても あてはまる	あてはまる	あまり あてはまら ない	あて はまらない
a. 学内の関連情報の一元化ができています	7.1	39.7	48.8	4.4
b. 学生の学修実態を把握しています	9.5	69.2	21.0	0.3
c. 学生の学修成果の把握・分析をしている	8.8	64.1	26.1	1.0
d. 入試や学修成績を結び付けた分析を行っている	8.8	51.2	35.9	4.1
e. 専任の教職員が対応している	13.9	45.8	27.1	13.2
f. 学部等から情報収集・分析の協力依頼がある	4.7	34.6	44.4	15.6

3. 教育担当の理事、副学長としてのお仕事についてお聞きします。

問 17 教育担当の理事あるいは副学長(以下、教育担当理事、副学長)としてどのようなお考えや方針をお持ちですか。(〇は1つつ)

＜a～fそれぞれ横にお答えください＞	とてもあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 学内各方面の意見調整を重視している	36.6	60.0	3.1	-
b. 必要な改革は学内の反対を押し切っても進める	4.7	37.6	52.5	4.4
c. 学生の意見を聞いて進める	5.1	53.2	38.0	3.4
d. 高等教育や大学政策に対する深い理解が必要だ	39.3	56.6	3.7	-
e. それぞれの分野の教育は、学部学科の自律性に任せる	5.1	65.8	26.4	1.4
f. 学長の補佐役に徹することが大切である	14.6	54.9	26.8	2.4

問 18 教育担当理事、副学長として仕事をする上でどのようなことが重要ですか。(〇は1つつ)

＜a～hそれぞれ横にお答えください＞	とても重要	重要	あまり重要でない	重要でない
a. 学長と目指すべき教育改革の方向性が一致していること	61.0	38.0	0.3	0.3
b. 職務遂行のために一定の権限あること	34.9	61.0	3.7	-
c. 自分の裁量で執行できる財源の確保	16.3	44.7	36.9	1.7
d. 必要なら自分で委員会等を立ち上げて検討する実行力	27.5	59.3	12.2	0.7
e. 教学関係の競争的資金を自ら中心となって獲得すること	7.1	47.8	42.4	2.4
f. 教学予算を把握し、管理すること	10.8	49.2	38.3	1.4
g. 学部や教員との丁寧なやり取り	50.2	48.5	1.0	-
h. 事務局との協力関係	69.5	30.2	-	-

問 19 教育改善に教員を巻き込むためにどのような工夫をしていますか。(〇は1つつ)

＜a～fそれぞれ横にお答えください＞	とても重視	重視	あまり重視していない	重視していない
a. 教育について和気あいあいと議論する場を作る	23.7	60.3	15.3	0.3
b. 教育改善の取組に対する学内予算を措置する	13.2	59.3	24.7	2.4
c. 教員評価を導入し、教育を重視する	15.6	54.2	27.5	2.0
d. 学生調査の結果などのエビデンスを共有・説明する	30.5	59.7	9.2	-
e. ベストティーチャー賞などで奨励する	8.8	32.5	48.1	9.8
f. 採用段階で教育重視の教員を優先する	14.2	55.3	25.8	4.1

問 20 教育担当理事、副学長として仕事をする上で感じている難しさはありますか。(〇は1つつ)

<a～fそれぞれ横にお答えください>

	とてもあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 理事、副学長としての業務量が多い	35.9	47.1	15.9	-
b. 理事、副学長としての業務範囲が広い	39.3	49.2	10.5	-
c. 関係するアクターが多く、調整が多い	25.8	55.6	16.9	1.0
d. 学部が強く、全学的視点の教育改革が進みにくい	7.5	31.9	49.5	10.5
e. 他の理事や副学長との業務所掌が不明瞭になりがち	4.4	20.7	57.3	16.6
f. 必要な教育改革にトップが予算をつけてくれない	3.7	20.7	59.7	14.2

問 21 次にあげた方々と、どのぐらいの頻度でコミュニケーションをとっていますか。(〇は1つつ)

<a～hそれぞれ横にお答えください>

	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回未満
a. 役員会・理事会のメンバー	17.6	18.0	16.9	21.0	18.6	4.7
b. 学長	49.2	30.8	13.9	4.1	0.3	-
c. 部局長(学部長、研究所長等)	18.0	27.8	37.3	13.9	1.4	-
d. 一般教員	26.4	15.9	28.8	18.6	8.5	0.3
e. 教務系職員	54.2	14.6	19.0	7.5	3.1	1.0
f. その他職員	27.1	22.4	21.7	16.9	7.5	2.7
g. 総務系役職者(理事、総務・財務部長等)	18.6	35.3	19.0	16.6	8.1	1.4
h. 他の教学系役職者(理事、教務・入試・国際・研究部長等)	16.3	35.3	24.7	17.3	3.4	1.0

問 22 教育担当理事、副学長の仕事の必要な知識・能力は何ですか。(〇は1つつ)

<a～eそれぞれ横にお答えください>

	とてもあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 自大学の歴史や各学部・学科の教育の状況	40.3	55.3	3.7	-
b. 高等教育に関する知識	50.2	45.8	3.4	-
c. 交渉力	39.3	52.2	7.8	-
d. 協力が得られる学内の人脈	38.0	54.9	6.4	-
e. 数値的な資料を理解できる能力	33.9	60.7	4.7	-

問 23 教育改革を進めるうえで、どのような情報が役に立っていますか。(〇は1つつ)

<a～eそれぞれ横にお答えください>

	とても有効	有効	あまり有効でない	有効でない
a. 学生のアンケート調査・授業満足度調査など	31.2	63.1	5.1	-
b. 学内の教員とのインフォーマルな会話	24.4	61.0	13.9	-
c. 外部のアセスメントテストの結果	6.8	54.9	31.5	4.7
d. 高等教育に関する本や雑誌、セミナー	6.4	63.7	26.4	2.7
e. 政策文書	14.6	60.7	22.0	2.0

4. ご自身についてお聞きします。

問 24 現勤務大学での勤務を開始されたのはいつからですか。

3.7	1979 年以前	10.8	1990～1994 年	15.3	2000～2004 年	11.5	2010～2014 年
17.6	1980～1989 年	13.9	1995～1999 年	12.9	2005～2009 年	13.6	2015～2019 年

問 25 現職に就いたのはいつからですか。

4.1	2010 年以前	1.4	2013 年	15.3	2016 年	26.4	2019 年
1.0	2011 年	6.1	2014 年	15.3	2017 年	0.3	2020 年
2.7	2012 年	8.8	2015 年	18.3	2018 年		

問 26 先生のご専門分野は、下のどの分野に区分されますか。(〇は1つ)

13.2	人文科学	3.7	数物系科学	13.6	医・歯学	5.8	芸術・デザイン
3.7	法学・政治学	0.7	化学	6.4	薬学・看護学	3.7	情報
7.8	経済学・経営学	8.1	工学	4.1	健康関連	3.7	そのほか
5.4	社会学・心理学	2.4	生物学	0.3	生活科学		
11.5	教育学	5.4	農学				

問 27 現職にはどのようにして選出されましたか。(〇は1つずつ)

<a～bそれぞれ横にお答えください>

	あてはまる	あてはまらない
a. 学長からの指名で選ばれた	89.5	9.2
b. 全学からの選挙等の承認プロセスがあった	13.9	82.0

問 28 どのような経験や能力が評価されて、現職を任されたと思われますか。(〇は1つずつ)

<a～gそれぞれ横にお答えください>

	とてもあてはまる	あてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
a. 学内での在職経験の長さ	12.9	36.9	28.8	20.7
b. 学内での教育改革を主導した経験	15.9	43.4	26.8	13.6
c. 部局長などの学内の要職経験	27.1	44.7	15.3	12.9
d. 学長と一緒に仕事をした経験	14.2	36.9	32.5	16.3
e. 交渉・調整能力の高さ	15.6	51.9	25.1	6.8
f. 大学教育に関する課題感やビジョン	20.3	57.3	19.3	2.7
g. 学者としての能力の高さ	5.4	31.9	47.8	14.6

問 29 今年度は、1年間で、授業やゼミをどのくらい担当しましたか。(学部、大学院合わせて)

平均 9.3

コマ (1コマ=90分×15回で換算してください)

問 30 将来、学長になることを求められたら、どう対応しますか。(〇は1つ)

9.5	受諾する	6.4	やむを得ず受諾する	40.7	わからない(状況による)	40.0	断る
-----	------	-----	-----------	------	--------------	------	----

5. あなたの所属機関についてお聞きします。

問 31 あなたの大学の設置形態は以下のどれに当たりますか。(○は1つ)

16.6	国立大学
13.9	公立大学
69.5	私立大学

問 32 あなたの大学の在籍学生数(大学院を含む、通信教育は含まない)はどちらですか。(○は1つ)

30.2	1,000人未満
34.6	1,000人～3,000人未満
13.9	3,000人～5,000人未満
12.9	5,000人～10,000人未満
8.1	10,000人以上

問 33 あなたの大学の設置学部等は、以下のどれに当たりますか。(○は1つ)

17.3	医歯薬学部を含む複数学部を設置する大学
15.3	医歯薬学部以外で理工系学部を含む複数学部を設置する大学
35.6	上記以外で複数学部を設置する大学
4.7	医歯薬学部のみ単科大学
3.1	医歯薬学部以外の理工系学部の単科大学
23.7	上記以外の単科大学

問 34 回答された方の属性について、あてはまるものすべてに○をしてください。(○はいくつでも)

	あてはまるもの (○はいくつでも)
a. 学長	6.4
b. 理事	52.9
c. 副学長	76.9
d. その他(具体的に)	16.9

問 35 もし、このテーマに関する追加のヒアリング調査にご協力いただける場合は、ご所属・ご役職、お名前、ご連絡先をお書きください。

ご所属・ご役職	
お名前(フリガナ)	
ご連絡先	

最後に、教育担当の理事・副学長の仕事、大学の教育マネジメントや高等教育政策のあり方などについて、自由にご意見をお書きください。

お忙しいところご協力をいただき、誠にありがとうございました。