

3.4 英国調査結果

英国の大学は、バッキンガム大学 1 校を除き国立大学とみなすのが一般的である。

オックス・ブリッジと呼ばれるオックスフォード大学とケンブリッジ大学を頂点に、ラッセル・グループと呼ばれる 24 の大学が特に研究志向が強い。また、従来は大学とポリテクニクの 2 種類が存在したが、1998 年及び 1992 年の制度改革によって一元化された。旧ポリテクニクは新大学と呼ばれている。

授業料は 1998 年度以降、有償となっており、大学の財政は、学費等、HEFCE 等の公的資金、研究補助金・委託研究を中心に賄われている⁵³。

大学への公的研究資金の配分は、主に、分野別に分かれた 7 つの RCs による研究費の競争的配分（個々の研究プロジェクト・プログラムへの配分）と、イングランド、ウェールズ、スコットランドの 3 つに分かれた HEFCs(Higher Education Funding Councils)による基盤的教育費・研究費の配分に分かれるデュアルサポートシステムとなっている⁵⁴。この研究費の配分については、Research Excellence Framework (REF)（1989 年から 2008 年にかけては Research Assessment Exercise (RAE)）と呼ばれる研究評価を反映して行われることが特徴的である。

3.4.1 マンチェスター大学 (University of Manchester)

英国の有力大学であるラッセル・グループに属する。

全ての経営に関して責務を負うのは学長・理事長兼任職 (President&Vice Cancellor) であり、学長も所属する理事会が経営上の決定権を持つ。理事会での決定がなされる前に、President、Deputy President、全学部の Deans、研究担当・教育担当の副学長、COO 等からなるインフォーマルなグループにおいて検討が行われている。事前に実質的なコンセンサス形成がなされることで、P&VC の意思決定がスムーズに行われている。

また、IR が充実しており、研究者単位のパフォーマンス把握も随時なされており、効率的な経営が実現している。

1) 大学組織

University of Manchester は、Faculty of Engineering and Physical Sciences（工学・物理科学）、Faculty of Humanities（人文科学）、Faculty of Life Sciences（ライフサイエンス）、Faculty of Medical and Human Sciences（医学・人間科学）の 4 つの学問分野で構成される。以下に University of Manchester の学術分野構成を示す。

⁵³ HESA “Income of UK HE Institutions”

https://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&view=article&id=1900&Itemid=634

⁵⁴ Gov.uk, Science and research funding,

<https://www.gov.uk/government/policies/investing-in-research-development-and-innovation/supporting-pages/science-and-research-funding>

表 3-57 University of Manchester の学術分野構成

分野	学科
Faculty of Engineering and Physical Sciences	School of Chemical Engineering and Analytical Science School of Chemistry School of Computer Science School of Earth, Atmospheric and Environmental Sciences School of Electrical and Electronic Engineering School of Materials School of Mathematics School of Mechanical, Aerospace and Civil Engineering School of Physics and Astronomy
Faculty of Humanities	School of Arts, Languages and Cultures School of Environment, Education and Development *includes the Institute for Development Policy and Management (IDPM) School of Law Manchester Business School School of Social Sciences
Faculty of Life Sciences (Single School)	Faculty of Life Sciences
Faculty of Medical and Human Sciences	School of Dentistry Manchester Medical School School of Nursing, Midwifery and Social Work Manchester Pharmacy School School of Psychological Sciences Institute of Brain, Behaviour and Mental Health Institute of Cancer Sciences Institute of Cardiovascular Sciences Institute of Human Development Institute of Inflammation and Repair Institute of Population Health

出所) University of Manchester,
<http://www.manchester.ac.uk/discover/structure/faculties-schools/>を基に作成。

2) 教員数・学生数

University of Manchester の人員構成は表 3-58 の通りとなっている。

表 3-58 University of Manchester の人員構成 (2014 年度)

項目	カテゴリ		人数
教員数	フルタイム	Academic (including 1,715 teaching-only staff)	3,635
		Research	1,995
職員数 (2014 年 7 月)	フルタイム	Clerical/secretarial	1,700
		Academic support	1,600
		Administrative/management	1,350
		Manual/craft	745
学生数	計		37,925
		Undergraduate	26,485
		Postgraduate taught	7,735
		Postgraduate research	3,705

注) 教員数、職員数はいずれもヘッドカウントである。教員数及び職員数は 2014 年 7 月時点の値である。大学院生の数は 2014 年度の値である。

出所) FACTS AND FIGURES 2015 を基に作成。

(2) 経営体制・戦略

1) 意思決定体制

本大学では、学長に相当する職は、President & Vice Chancellor と呼ばれる学長・理事長兼任職である。効率的な経営、大学の掲げる目標達成までの理事会に対する責務を負う。また教学面を担当する Senate の主宰、理事会への報告等も President & Vice Chancellor の役割である。この職は、2004 年のマンチェスター工科大学との統合を契機に、米国に倣い採用したとの指摘がある。

全学的な基本組織構成としては、Board of Governors、Senate、Academic committee がある。University of Manchester の主要な執行機関・政策決定機関は理事会 (Board of Governors) であり、全学の戦略の方向性の決定、財務や資産の管理、対外対応、前職員の雇用に関して最終的に承認する。理事会メンバーは、アカデミック出身の者とアカデミック外の出身者の混成部隊である。

理事会は学内より多くの学外メンバーから構成されており、「University Senior Leadership Team」等にいる学内メンバーからの政治的影響を受けない仕組みになっている。理事会の議長はマネジメントには関与せず、理事会の調整を行う。

理事会での決定事項は、President、Deputy President、全学部の Deans、研究担当の VP、教育担当の VP、COO 等からなるインフォーマルな実行・運営グループ「University Senior Leadership Team」において事前に検討され、実質的なコンセンサス形成がなされることで、P&VC の意思決定がスムーズに行われている。

役員には以下が含まれる。

表 3-59 University of Manchester の役員一覧

職位
Chancellor
Pro-Chancellor
President&Vice Chancellor
Deputy President and Deputy Vice-Chancellor
Chair of the Board of Governors and Pro-Chancellor
Deputy Chair of the Board of Governors
Registrar, Secretary and Chief Operating Officer
Director of Finance

出所) University of Manchester, <http://www.manchester.ac.uk/discover/structure/faculties-schools/> を基に作成。

2) 戦略

大学の学部構成、分野の方向性については、全 School で調整して決めるが、最終的には理事会が決める。

融合領域、応用領域などにはニーズがあり優先度が高いものを Research Institute (“Umbrella Institute”) とし、それぞれに Director と呼ばれる責任者を設ける。この Institute に属する研究者は、Dean と同様に研究と教育の両方に責務を持つ。Institute は School より設置と改廃がフレキシブルである。Institute を監督するのは Dean である。Director は Dean に意思決定を仰ぐ形になっている。

大学全体の戦略としては、2011-2012 年に「Advancing the Manchester 2015 Agenda」を策定し、戦略目標、重要業績指標(Key Performance Indicator: KPI)等を設定して取り組んできた。後継プランとして 2020 年を目標年次とする戦略「Manchester 2020 The Strategic Plan for The University of Manchester」(以下、「Manchester 2020」する。)を策定した。この戦略は「世界クラスの研究」(World Class Research)と「卓越した学習環境」(Outstanding learning and student experience)、「社会的責任」(Social Responsibility)の3本柱から構成されている。

研究面では、2020 年までに世界の研究大学トップ 25 に入ることを目指しており、以下の通り、具体的な定量目標を掲げている。最高の質の研究、卓越した人材、経済社会文化へのインパクトの3つを目標に置いている。

- 2020 年までに、研究成果の 80% が国際的に優れていると認められ (internationally excellent)、少なくとも世界をリードする (world-leading) 研究の 5 つの群に入る
- 少なくとも 8 人のノーベル賞級の看板的研究者を擁する
- 英国における研究の申請・獲得において 3 位に入る

Manchester 2020 は、学内では、学長の強いリーダーシップのもとで戦略的に運営されているものではなく、ビジョンや期待、大学の今後の方向性を示すものとして認識されている。この戦略に基づき、学部や事務部門が自立的に年度計画を策定している。

(3) トップマネジメントを担う人材

P&VC は International Search Committee と呼ばれるサーチ委員会により選ばれる。この委員会は理事会の議長、外部有識者、他の大学の代表、他理事会メンバーから構成される。

Dean についても同様の委員会から選ばれる。各学部の教員が Dean の候補を推薦することは可能であるが、P&VC が最終的に決定する。なお、大学の各 School (6 程度) のトップ (Head of School) は従来からあるモデルに近い。

当該大学の場合、アカデミックの面で国際的なレピュテーションが高いことも経営層として好ましいとの指摘があった。

The University of Manchester の President & Vice Chancellor を務める Nancy Rothwell (Dame)氏の学歴・職歴について示す。

表 3-60 Nancy Rothwell (Dame)氏 (President&Vice Chancellor) の学歴・職歴

年(開始)	年(終了)	所属機関/部局・組織	ポスト
1987		Victoria University of Manchester	不明
1994		Physiology, Victoria University of Manchester	Professor
1998	2010	MRC Research Chair	
2004	2007	The University of Manchester	Vice-President for Research
2007	2010	The University of Manchester	Deputy President and Deputy Vice-Chancellor
2010	Present	The University of Manchester	President and Vice-Chancellor

出所) <http://www.manchester.ac.uk/discover/people/senior-officer-profiles/> を基に作成。

(4) 研究資金のマネジメント

University of Manchester の収入及び支出の状況について記す。

表 3-61 University of Manchester の収入及び支出 (2014 年度)

項目	費目	金額 (百万ポンド)
収入	Funding body grants	162.6
	Tuition fees and education contracts	351.7
	Research grants and contracts	213.7
	Other income	137.8
	Endowment and investment income	20.6
	Total	886.4
支出	Staff costs	450.6
	Other operating expenses	327.0
	Depreciation	46.2
	Interest and other finance costs	19.5
	Break costs for early repayment of loans	-
	Total	843.3

出所) Financial Statements for the year ended 31 July 2014 を基に作成。

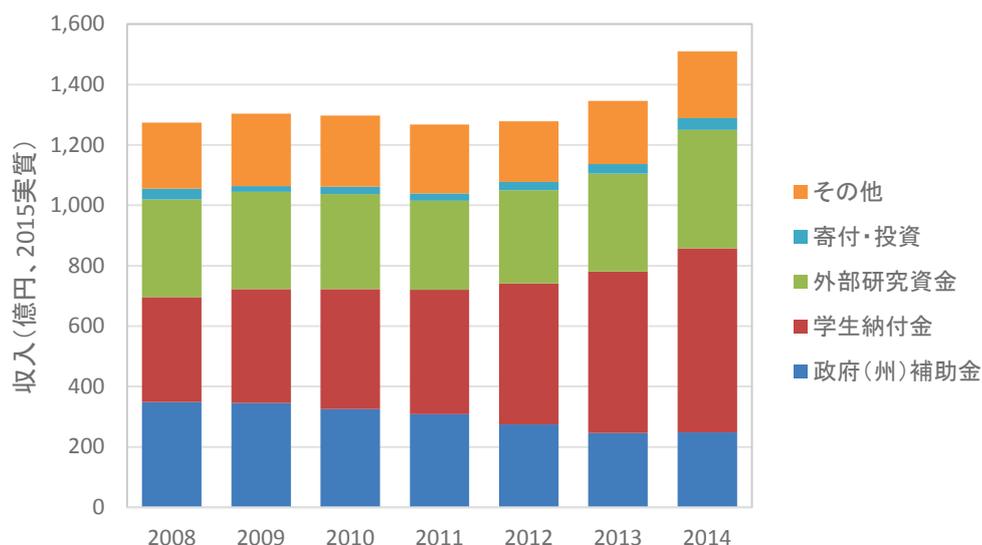


図 3-16 マンチェスター大学の収入構成の推移

注) 国内外大学と比較可能な費目で再集計したもの。計算の詳細は参考資料参照。

物価調整をしているために名目値とは異なる (インフレーションの場合は過去にさかのぼるほど大きく評価される。)

出所) マンチェスター大学資料から株式会社三菱総合研究所作成

P&VC は独自の裁量予算を持たない。Deans と COO が非常に大きな予算 (うち Deans はアカデミックな活動における予算) を持ち、それぞれが予算運用に責務を持つ。各 Deans は約 100-300 百万ポンドの大規模な予算を持っており、実質、学部の Executive Chief として機能する。

Deans は毎年 5 年計画を立て、COO と Deans との間で予算面での調整が行われる。予算配分は原則必要な活動経費に基づき算定されるが、予算の大部分を人件費が占める。そのため、人件費以外の「残りの予算」の投資対象を決めるための調整に困難が伴う。この「残りの予算」は国際的な留学生から得た学費等から捻出するため、国際的な留学生獲得に注力することになる。

その後、予算の調整は、University Senior Leadership Team におい行われ、互いの妥協点を探ることになる。典型的な例は、比較的短期間で利益を得る自然科学系と短期的な利益がでない人文学との間の調整である。この調整が行われた後、予算は理事会で承認される。

FEC の導入による間接経費収入の増加は、持続的な経営に (良い) 影響を与えてはいる。また、企業スポンサーがついている研究があり、中にはスタートアップ企業等も生まれてはいるが、規模として大きいものではない。研究費の大半は、RC から得る資金である。

3.4.2 オックスフォード大学 (University of Oxford)

英語圏最古の大学。ケンブリッジ大学とともに Oxbridge と呼ばれる最高峰である。

カレッジ制をとっており、英国の大学ガバナンスや組織構造を見る際の原型があるとされる。

2015 年末までの総長(Vice Chancellor)であった元 Yale 大学プロボストの Andrew David Hamilton 氏が、米国の大学経営手法を (Yale 方式) を Oxford 大学に採り入れているとの指摘がある。

(1) 大学の概要

1) 大学組織

Cnetral University と 38 の College から構成される。College は法的な位置づけを持ち、財政面も含めて独立して自律的である。

University of Oxford (Oxford) は、Humanities、Mathematical, Physical and Life Sciences、Medical Sciences、Social Sciences の 4 つの学術分野下に以下の学部学科を擁している。

表 3-62 Oxford の学術分野と学部

学術分野	学部・センター
Humanities	Faculty of Classics Faculty of English Language and Literature Faculty of History Faculty of Linguistics, Philology and Phonetics and Phonetics Laboratory Faculty of Medieval and Modern Languages Faculty of Music Faculty of Oriental Studies Faculty of Philosophy The Oxford Research Centre in the Humanities Rothermere American Institute Ruskin School of Art Faculty of Theology and Religion Voltaire Foundation
Mathematical, Physical and Life Sciences	Begbroke Science Park Department of Chemistry Department of Computer Science Department of Earth Sciences Department of Engineering Science Oxford e-Research Centre Mathematical Institute Department of Materials Department of Physics Department of Plant Sciences Department of Statistics Department of Zoology
Medical Sciences	Department of Biochemistry Nuffield Department of Clinical Medicine Nuffield Department of Clinical Neurosciences

	Department of Experimental Psychology Radcliffe Department of Medicine Nuffield Department of Obstetrics and Gynaecology Department of Oncology Nuffield Department of Orthopaedics, Rheumatology and Musculoskeletal Sciences Department of Paediatrics Sir William Dunn School of Pathology Department of Pharmacology Department of Physiology, Anatomy and Genetics Nuffield Department of Population Health Nuffield Department of Primary Health Care Health Sciences Department of Psychiatry Nuffield Department of Surgical Sciences
Social Sciences	School of Anthropology and Museum Ethnography School of Archaeology Blavatnik School of Government Department of Economics Department of Education School of Geography and the Environment School of Interdisciplinary Area Studies Department of International Development Oxford Internet Institute Faculty of Law Oxford-Man Institute of Quantitative Finance Oxford Martin School Department of Politics and International Relations Saïd Business School Department of Social Policy and Intervention Department of Sociology

出所) University of Oxford,
http://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/Reporting_Structures_%5BWD126-108%5D_-_Four_Academic_Divisions_Mar14.pdf を基に作成。

THE FOUR ACADEMIC DIVISIONS

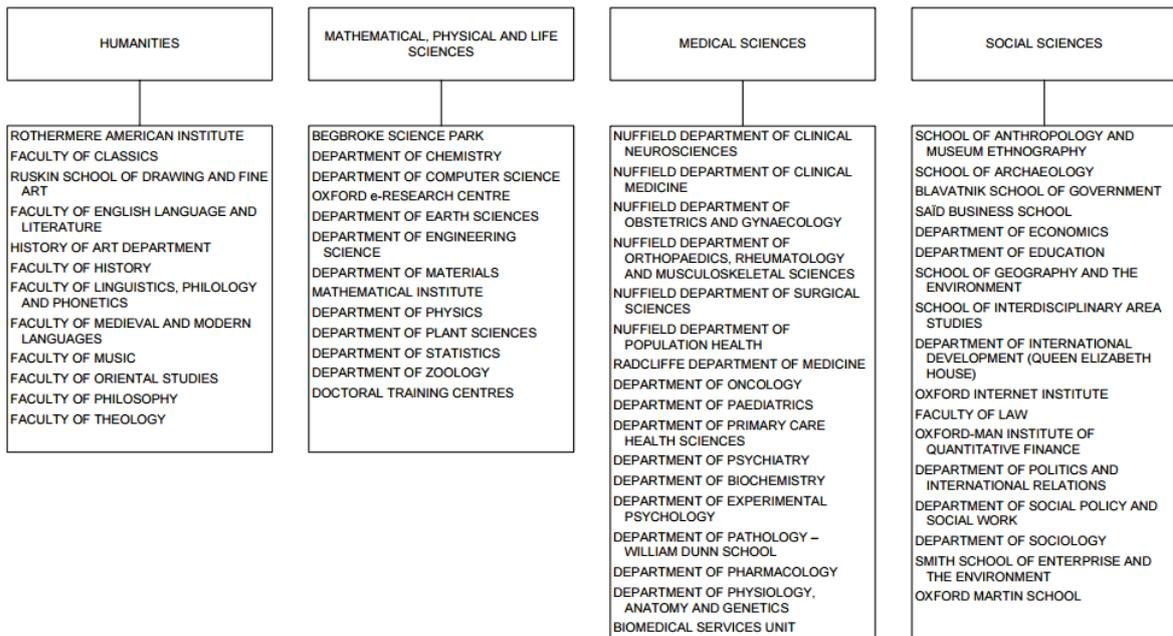


図 3-17 大学の組織構成

出所) University of Oxford,
http://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/Reporting_Structures_%5BWD126-108%5D_-_Four_Academic_Divisions_Mar14.pdf

2) 教員数・学生数

Oxford の人員構成は表 3-63 の通りとなっている。

表 3-63 Oxford の人員構成 (2014 年度)

項目	カテゴリ	人数		
		フルタイム	パートタイム	計
教員数	Academic	1,689	110	1,799
	Research	3,876	660	4,536
職員数	Academic-related staff	2,529	686	3,215
	Support staff	1,944	1,016	2,960
学生数	Total	20,203	2,145	22,348
	Undergraduate	11,250	453	11,703
	Postgraduate reserach	5,508	129	5,637
	Postgraduate taught	2,973	1,563	4,536
	Visiting, recognized and other students	472	-	472

注) 値はいずれも実数 (ヘッドカウント)。

出所) Annual Staffing Figures 2013/14 reporting year; Student statistics を基に作成。

(2) 経営体制・戦略

1) 意思決定体制

大学の主要な執行機関・政策決定機関として Council (理事会) が設けられ、大学の学術政策と戦略的方向や、管理運営、財源、資産管理に責務を持つ。Council には教育委員会、総務委員会、人事委員会、計画・資源配分委員会、研究委員会が設けられている。

Oxford 大学等に代表される「旧大学」に位置づけられる大学は、学内の多様な意見に配慮したコンセンサス形成型のリーダーシップが発揮されており、学長の強い権限に基づく上意下達のガバナンスは行われていないとの指摘がある⁵⁵。実際のところ、Oxford 大学は Conference of Colleges と呼ばれるコンセンサス形成のための会議体が設けられている。

また、教員全員、上級職員、学生代表からなる Congregation が最終意思決定を行い、学長の決定も覆すことができる。あたかも「スイスの直接民主制」のような仕組みになっている

⁵⁵ 平成 25 年度文部科学省中央教育審議会 大学分科会 組織運営部会組織運営部会 (第 7 回)「諸外国における大学ガバナンスの状況」、
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/035/siryo/_icsFiles/afiedfile/2013/08/08/1338513_2_1.pdf

る。

こうした意思決定システムは確かに面倒なものではあるが、健全(healthy)であり、何かを実行しようとしたときに、どのような反応が生じるかを事前に知ることができる。いわばコンサルテーション機能である。また、現場からのボトムアップが(曖昧ではなく)高度に形式化されている(highly formed)されていることになる⁵⁶。

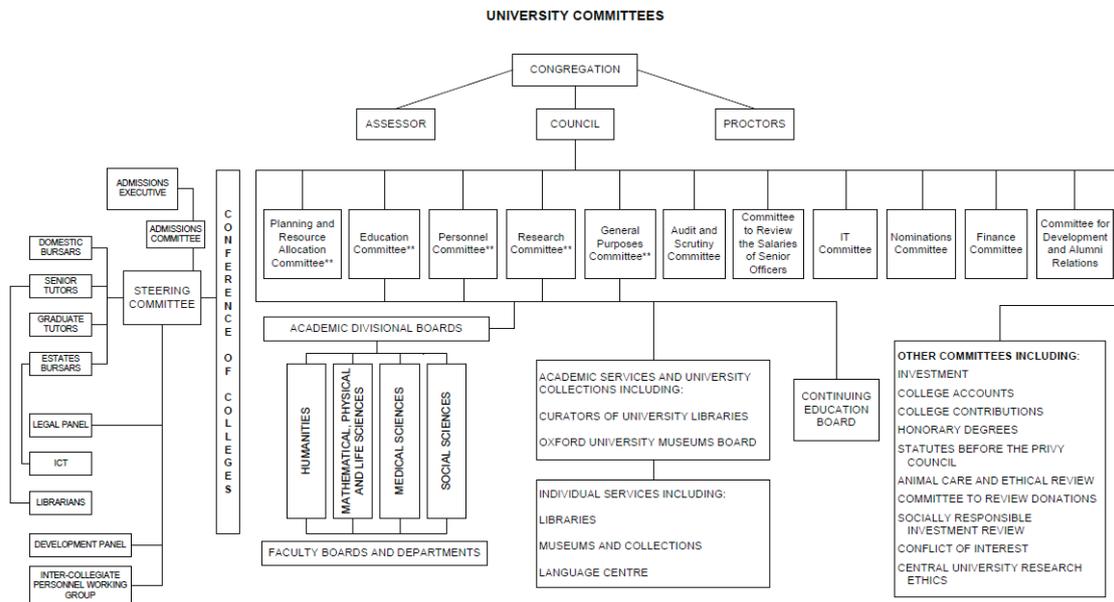


図 3-18 大学全体の体制

出所) University of Oxford,

http://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/University_Committees_-_Page_from_Reporting_Structures_%5BWD126-108%5D_-_%5BNPB_290413%5D.pdf

役員には以下が含まれる。

表 3-64 Oxford の役員一覧

職位
Chancellor
Vice-Chancellor
Pro-Vice-Chancellors

⁵⁶ インタビュー調査による。

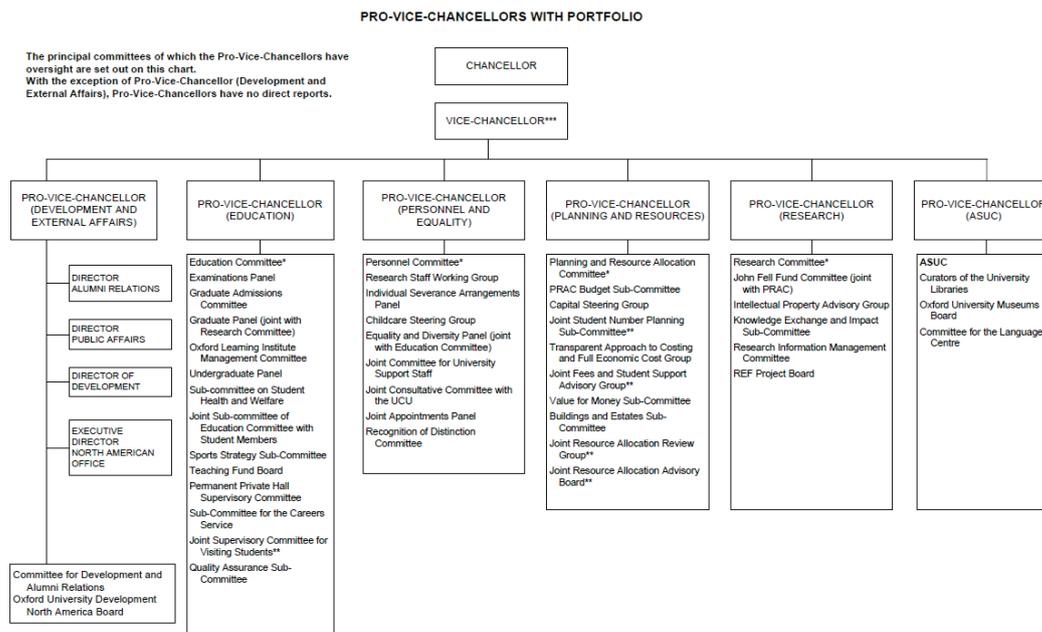


図 3-19 Pro-Vice-Chancellors の位置づけ

出所) University of Oxford,
http://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/PVCs%20with%20Portfolio_Feb2015.pdf

2) 戦略

研究戦略については、Research Strategy を策定し、Oxford の 5 つの学問分野 (Medical Sciences、Mathematical, Physical and Life Sciences、Social Sciences、Humanities) における横断的研究活動を行うことを示している。

(3) トップマネジメントを担う人材

Oxford の Vice-Chancellor を務める Andrew David Hamilton 氏の学歴・職歴について示す。イェール大学で Provost を経験し、オックスフォード大学の Vice-Chancellor に就任した。イェール大学は投資収入(Investment)で有名であり、その経験を踏まえてオックスフォード大学の総長となった。2015 年末で Oxford 大学の総長 (Vice-Chancellor) を退任し、2016 年からは New York University の総長(President)に就任する予定である。

表 3-65 Hamilton 氏 (Vice-Chancellor) の学歴・職歴

年 (開始)	年 (終了)	所属機関／部局・組織	ポスト
1981	1988	Dept Chemistry, Princeton University	Assistant Professor
1988	1992	Department of Chemistry, University of Pittsburgh	Associate Professor
1992	1994	Department of Chemistry, University	Full Professor

		of Pittsburgh	
1994	1997	Department of Chemistry, University of Pittsburgh	Chair
1997	2004	Chemistry, Yale University.	Irénée duPont Professor
1998	2009	Molecular Biophysics and Biochemistry, Yale University.	Professor
1999	2003	Chemistry, Yale University.	Chair of the Department of Chemistry
2003	2004	Yale University	Deputy Provost for Science and Technology
2004	2008	Chemistry, Yale University.	Benjamin Silliman Professor
2004	2008	Yale University	Provost
2009	Present	University of Oxford	Vice-Chancellor
2009	Present	Organic Chemistry, University of Oxford	Professor

出所) <http://hamilton.chem.ox.ac.uk/index1.html> を基に作成。

(4) 研究資金のマネジメント

Oxford の収入及び支出の状況について記す。

表 3-66 Oxford の収入及び支出 (2014 年度)

項目	内訳 (百万ポンド)	
収入	<u>Total Income</u>	<u>1,174.4</u>
	Funding body grants	182.2
	Academic fees and support grants	235.9
	Research grants and contracts	478.3
	Other income	213.2
	Endowment and investment income	30.3
	Profit on sale of Natural Motion	33.6
	Donation of heritage assets	0.9
支出	<u>Total Expenditure</u>	<u>1,146.3</u>
	Staff costs	596.3
	Other operating expenses	474.4
	Depreciation	73.7
	Interest and other finance costs	1.9

注) For the year ended 31 July 2014 の値である。

出所) FINANCIAL STATEMENTS 2013/14 を基に作成。

オックスフォード大学の収入の推移を図 3-20 に示す。スピンアウトからの収入や、出版による事業収入も大きい。

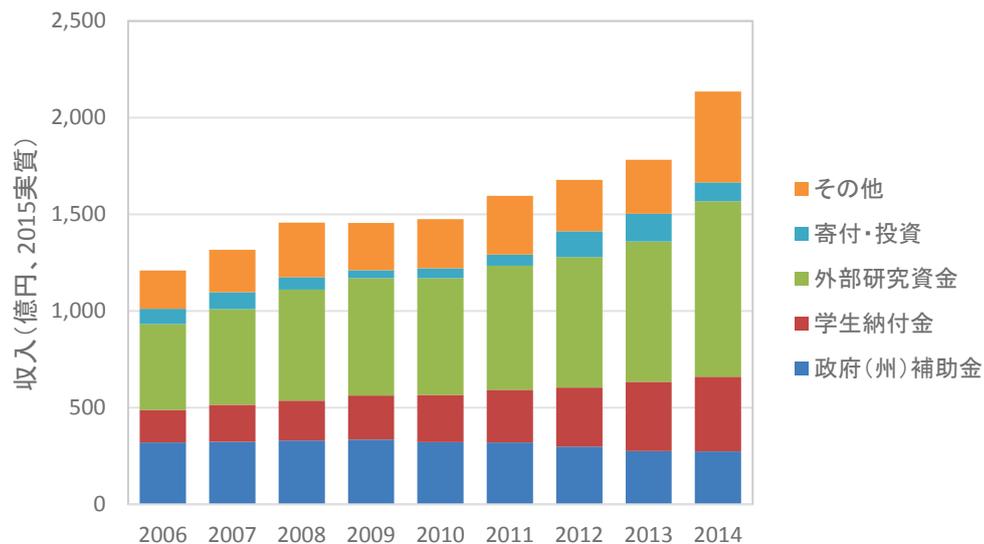


図 3-20 オックスフォード大学の収入構成の推移

注) 国内外大学と比較可能な費目で再集計したもの。計算の詳細は参考資料参照。
 物価調整をしているために名目値とは異なる（インフレーションの場合は過去にさかのぼるほど大きく評価される。）
 出所) オックスフォード大学資料から株式会社三菱総合研究所作成

Oxford では、Isis Innovation という技術移転やコンサルティングに特化した機関が大学からの出資によって運営されている⁵⁷。

⁵⁷ <http://isis-innovation.com/japanese/>

3.4.3 インペリアル・カレッジ・ロンドン (Imperial College London ; ICL)

旧大学に分類される大学であるが、組織ガバナンスの変更に伴い、米国型のガバナンスを採り入れていると考えられる。具体的には Provost's Board の設置、2013年8月より、James Stirling 氏を同大学初の「Provost」職として任命している。

(1) 大学の概要

1) 大学組織

ICL は、Faculty of Engineering (工学)、Faculty of Medicine (医学)、Faculty of Natural Sciences (自然科学) の3学問分野と Imperial College Business School、Global challenge institutes、Education centres and schools で構成される。以下に ICL の学術分野構成を示す。

表 3-67 ICL の学術分野構成

分野	学科
Faculty of Engineering (工学)	Aeronautics
	Bioengineering
	Chemical Engineering
	Civil and Environmental Engineering
	Computing
	Dyson School of Design Engineering
	Earth Science and Engineering
	Electrical and Electronic Engineering
	Materials
	Mechanical Engineering
Faculty of Medicine (医学)	Institute of Clinical Sciences
	Department of Medicine
	National Heart and Lung Institute
	School of Public Health
	Department of Surgery and Cancer
	Lee Kong Chian School of Medicine - London Office
	Imperial College Academic Health Science Centre
	Imperial College Healthcare NHS Trust
Faculty of Natural Sciences (自然科学)	Chemistry
	Mathematics
	Physics
	Life Sciences
	Centre for Environmental Policy

出所) Imperial College London,,<http://www.imperial.ac.uk/faculties-and-departments/>を基に作成。

2) 教員数・学生数

ICLの人員構成は表 3-68 の通りとなっている。

表 3-68 ICLの人員構成 (2013-14)

項目	カテゴリ	人数 (FTE)		
		フルタイム	パートタイム	計
教員数	Academic staff	-	-	1,203
	Research staff	-	-	2,366
職員数	Support staff	-	-	3,454
学生数	Total	14,735	593.8	15,328.8
	Undergraduate	8,931		8,931
	Postgraduate reserach	2,878	293	3,171
	Postgraduate taught	2,926	300.8	3,226.8

注) FTE (フルタイム) の値のみである。

出所) Statistics Pocket Guide 2013-14 を基に作成。

(2) 経営体制・戦略

1) 意思決定体制

大学の組織は、執行及び統治機関である Council の他、Court、Senate、President's Board、Provost's Board で構成されている。ICLにおける執行及び統治機関の Council は財務経理、投資等 ICL での総務的な役割のほか、戦略策定の権限も有している。Council は 6 つの Committee で構成されている。

制度上の学問及び組織運営の最高職は President である。Provost は President の直下のポストであり、ICL のコアミッション (education, research and translation) の責務を負うほか、President と共に ICL 全体の戦略を担っている。

役員の権能と責務には以下が含まれる。

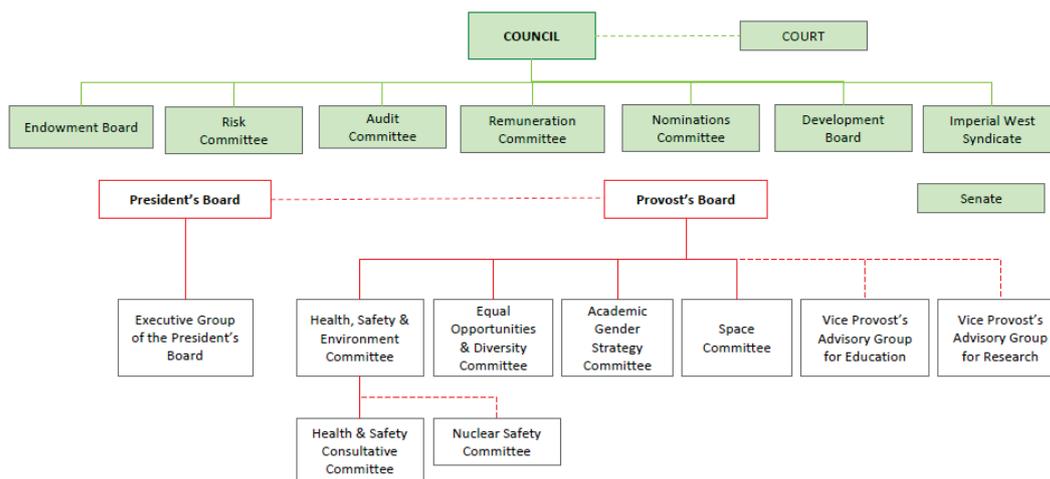


図 3-21 ICL の意思決定体制

出所) Imperial College London,
<http://www.imperial.ac.uk/admin-services/secretariat/college-governance/governance-structure/>

表 3-69 ICL の役員の権能と責務

職位	権能と責務
President	The principal academic and administrative officer of the College is the President who has a general responsibility to the Council for maintaining and promoting the efficiency and good order of the College. As Chief Executive of the College, the President exercises considerable influence upon the development of institutional strategy, the identification and planning of new developments, and the shaping of the institutional ethos. The President focuses primarily on the College's external affairs, including development.
Provost	-The Provost reports directly to the President and is responsible for the delivery of the College's core mission: education, research and translation. The Provost and the President together have responsibility for the strategic direction of the College.

出所) Imperial College London,
<http://www.imperial.ac.uk/admin-services/secretariat/college-governance/governance-structure/>
 を基に作成。

2) 戦略

大学全体の戦略としては、「Strategy 2015–2020」を策定し、以下を戦略の基盤として推進中である⁵⁸。

- コア学問 (Core academic disciplines)
- 学際研究 (Multidisciplinary research)
- 専門教育 (Educational experience)

⁵⁸ Strategy 2015-2020, Imperial College London (<http://www.imperial.ac.uk/strategy/>)

(3) トップマネジメントを担う人材

ICLのPresidentを務めるAlice P. Gast氏及びProvostを務める氏の学歴・職歴について示す。ICLに着任する前に、それぞれ他の6機関、5機関のポストを経験している。

表 3-70 Gast 氏 (President) の学歴・職歴

年(開始)	年 (終了)	所属機関／部局・組織	ポスト
1995	2001	Chemical engineering at Stanford University	Professor
1995	2001	Stanford Synchrotron Radiation Laboratory	不明
2001	2006	Chemical Engineering at the Massachusetts Institute of Technology	Vice-President for Research and Associate Provost
2001	2006	Chemical Engineering at the Massachusetts Institute of Technology	Robert T. Haslam Chair
2006	2014	Lehigh University, Pennsylvania, USA	President
2014	present	Imperial College London	President

出所) <https://www.imperial.ac.uk/about/leadership-and-strategy/president/about-the-president/>
<http://www.chevron.com/about/leadership/boardofdirectors/gast/>を基に作成。

表 3-71 Stirling 氏 (Provost) の学歴・職歴

年(開始)	年 (終了)	所属機関／部局・組織	ポスト
不明	不明	European Centre for Particle Physics (CERN)	不明
1986		Durham University	lectureship
1989		Durham University	Senior Lecture
1990		Durham University	Reader
1992		Mathematical Sciences and Physics, Durham University	Professor
2000		Institute for Particle Physics Phenomenology (IPPP), Durham University	Director
2001	2003	PPARC Science	Chair

		Committee	
2005	2008	Durham University	Pro-Vice-Chancellor for Research
不明 (2008頃)	不明 (2013頃)	Cavendish Laboratory at the University of Cambridge	Head
2013	present	Imperial College London	Provost

出所) <http://www.imperial.ac.uk/people/w.j.stirling> を基に作成。

(4) 研究資金のマネジメント

ICL の収入及び支出の状況について記す。

表 3-72 ICL の収入及び支出 (2014 年度)

項目	内訳	金額 (百万ポンド)
収入	Funding Council grants	161
	Academic fees and support grants	197
	Research grants and contracts	351
	Other income	148
	Endowment and investment income	7
支出	Staff costs	421.4
	Other operating expenses	303.0
	Depreciation	58.0
	Interest and other finance costs	11.4

出所) Annual Report and Accounts2013-14 を基に作成。

3.5 スイス調査結果

スイスの公教育は州の権限であり、原則州（Cantons）が大学を設立し、所管している。ただし、連邦も連邦工科大学や高等教育機関を設立できる権限を持つ^{59, 60}。

高等教育機関は主に総合大学（10校）、連邦工科大学（2校）、応用科学大学（9校）、教員養成大学（16校）から構成される⁶¹。高等教育課程に進学する学生は2011/2012年度に約22万2656名おり、うち62%が大学（州立大学、連邦工科大学）、30%が高等専門学校、8%が教員養成学校となっている。

高等教育の財源は連邦、州、非営利機関、外国、民間企業等から構成されているが、うち公開されているのは連邦及び州からの公財政支援のみである。スイス連邦工科大学については、約7割が連邦政府からの負担、残り3割のうち三分の一程度が民間企業から負担されている。

スイスでは、私立大学の規模はそれほど大きくはなく、多くは米国等の他国の大学の分校数校であり、分野は経営学等のビジネス（MBAコース）が主流である。

3.5.1 スイス連邦工科大学チューリッヒ校（Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ; ETH Zürich）

ETH Zürich（スイス連邦工科大学チューリッヒ校）は、スイスの産業強化を目的に1855年に設立され、工学・自然科学を対象とした連邦大学二校のうちの一校である。世界大学ランキングで常に上位20位圏にランクインする等、国際的評価も高い。

予算の8割は政府からの資金に依存するが、Presidentは早い意思決定ができるよう、非常に大きな権限を持つ。学部等への配分金額・配分割合はPresidentによって決定され、個々の教員は、受け取った予算の執行において、Executive Boardからの権限委譲が行われている。教員はいわゆるCEO的な役割を果たすことで、自律的な予算執行を行っている。

1) 大学組織

ETH Zürichは、2011年12月31日までは5学術分野27学部であったが、2012年1月1日に現在の5学術分野、16学部の学科構成に再編されている⁶²。以下にETH Zürichの学術分野及び学部構成を示す。

⁵⁹ http://www.s-ge.com/sites/default/files/JA_Investorenhandbuch_120815_12.pdf p113

⁶⁰ <http://www.clair.or.jp/j/forum/series/pdf/j24.pdf>, p17

⁶¹ http://ryugaku.jasso.go.jp/oversea_info/purpose/higher_edu/he_switzerland/

⁶² Agrar- und Lebensmittelwissenschaften（農業・食物学）では、2011年12月31日付で廃されて、2012年1月1日付新設の2学科に再編されている。<http://www.agrl.ethz.ch/index>

表 3-73 ETH Zürich の学術分野と学部

学術分野	学部
Architektur und Bauwissenschaften (建築学、建築工学)	Architektur (建築学)
	Bau, Umwelt und Geomatik (建設、環境、地理学)
Ingenieurwissenschaften (工学)	Maschinenbau und Verfahrenstechnik (機械工学、プロセスエンジニアリング)
	Informationstechnologie und Elektrotechnik (情報工学、電子工学)
	Informatik (情報学)
	Materialwissenschaft (材料科学)
Naturwissenschaften und Mathematik (自然科学・数学)	Biosysteme (生物システム)
	Mathematik (数学)
	Physik (物理学)
	Chemie und Angewandte Biowissenschaften (化学、応用化学)
Systemorientierte Naturwissenschaften (システム指向自然科学)	Biologie (生物学)
	Erdwissenschaften (地学)
	Umweltsystemwissenschaften (環境システム科学)
Management- und Sozialwissenschaften (経営管理、社会科学)	Gesundheitswissenschaften und Technologie (健康科学技術)
	Management, Technologie und Ökonomie (経営管理、技術、経済学)
	Geistes-, Sozial- und Staatswissenschaften (人文社会学、政治学)

出所) ETH Zürich,
<https://www.ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/departemente-und-kompetenzzentren/departemente.html> 基に作成。

16 Departments

Architecture and Civil Engineering	Engineering Sciences	Natural Sciences and Mathematics	System-oriented Natural Sciences	Management and Social Sciences
Architecture	Mechanical and Process Engineering	Mathematics	Earth Sciences	Management, Technology and Economics
Civil, Environmental and Geomatic Engineering	Information Technology and Electrical Engineering	Physics	Environmental Systems Science	Humanities, Social and Political Sciences
	Computer Science	Chemistry and Applied Biosciences	Health Sciences and Technology	
	Materials	Biology		
	Biosystems Science and Engineering			

図 3-22 ETH Zürich の 2015 年現在の組織構成

出所) ETH Zürich,
<https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/common/docs/publications/organisation/organisation-eth-zurich.pdf>

	再編前(～2011年12月31日)	→	再編後(2012年1月1日～)
Architektur und Bauwissenschaften	4 <ul style="list-style-type: none"> • Architektur • Bauingenieurwissenschaften • Umweltingenieurwissenschaften • Geomatik und Planung 		2 <ul style="list-style-type: none"> • Architektur • Bau, Umwelt und Geomatik
Ingenieurwissenschaften	6 <ul style="list-style-type: none"> • Maschineningenieurwissenschaften • Elektrotechnik und Informationstechnologie • Biowissenschaften und Technik • Interdisziplinäre Ingenieurwissenschaften • Informatik • Materialwissenschaft 		5 <ul style="list-style-type: none"> • Maschinenbau und Verfahrenstechnik • Informationstechnologie und Elektrotechnik • Biosysteme • Informatik • Materialwissenschaft
Naturwissenschaften und Mathematik	8 <ul style="list-style-type: none"> • Mathematik • Rechnergestützte Wissenschaften • Physik • Chemie • Chemieingenieurwissenschaften • Interdisziplinäre Naturwissenschaften • Pharmazeutische Wissenschaften • Biologie 		4 <ul style="list-style-type: none"> • Mathematik • Physik • Chemie und Angewandte Biowissenschaften • Biologie
Systemorientierte Naturwissenschaften	5 <ul style="list-style-type: none"> • Erdwissenschaften • Umweltnaturwissenschaften • Agrarwissenschaft • Gesundheitswissenschaften und Technologie • Lebensmittelwissenschaft 		3 <ul style="list-style-type: none"> • Erdwissenschaften • Umweltsystemwissenschaften • Gesundheitswissenschaften und Technologie
Management- und Sozialwissenschaften	2 <ul style="list-style-type: none"> • Management, Technologie, Ökonomie • Geistes-, Sozial- und Staatswissenschaften 		2 <ul style="list-style-type: none"> • Management, Technologie, Ökonomie • Geistes-, Sozial- und Staatswissenschaften

25

16

図 3-23 ETH Zürich の組織再編状況

出所) ETH Zürich の各種情報に基づき作成

2) 教員数・学生数

ETH Zürich の人員構成は表 3-74 の通りとなっている。

表 3-74 ETH Zürich の人員構成

項目	カテゴリ		人数
教員数 (FTE)	教授職	Lehre und Forschung (教員、研究者総計)	6,968
	学術研究従事者	Professorinnen und Professoren (教授職)	467
		wissenschaftliche Mitarbeitende (学術研究従事者)	5,065
職員数 (FTE)	管理・事務部門	Schulleitung, Stäbe und Infrastrukturbereiche (管理・事務部門)	1,175
学生数 (headcount)	Studierende (students)		18,616
	Bachelorstudierende (Bachelor's students)		8,502
	Masterstudierende (Master's students)		5,159
	Doktorierende (Doctoral students)		3,975
	Gast-/Mobilitätsstudierende (visiting/exchange students)		346
	MAS/MBA-Studierende (MAS/MBA students)		634

※博士号取得者 (Doktorpromotionen) は 769 名 (2014 年)

出所) 教員数・職員数：2014 年版年次報告書 (Jahres Bericht 2014)

博士号取得課程：2014 年版年次報告書 (Jahres Bericht 2014) を基に作成。

(2) 経営体制・戦略

1) 意思決定体制⁶³

ETH では、日本の文部科学省に相当する EAER の元に作られた ETH Board と呼ばれる組織が、構成 6 機関 (下記) の監督、領域や予算、予算配分、大学等学長 (President) の任命など、教育、研究の大枠を調整する。ETH Board は、EPFL、ETHZ の 2 連邦大学と、EMPA (材料試験研究所)、Eawag (水研究所)、PSI (ポール・シェラー研究所)、WSL (森林・雪・景観研究所) の連邦研究機関による 6 つの組織を束ねる。

ETH Board のメンバーは、政府、産業界からの代表、関係 6 機関からの代表などから構成される。ETH Board の President は Schiesser 氏 (元 SNSF 所長)、Vice President は Herring 氏 (ノバルティス Tropical Diseases 研究所長) であり、他 6 機関のトップ、他有識者から構成される。2 人の President (うち、一人は Director) は連邦政府が任命。Vice President については President が推薦し、任命は連邦政府が行う。

一方、ETH Zürich は Schulleitung (Executive Board) によって統治されている。

Schulleitung (Executive Board) は Präsident (President) 1 名と Rektor (Rector) 1 名、3 名の Vizepräsident (Vice President) の計 5 名で構成される。3 名の Vizepräsident はそれぞれ Forschung und Wirtschaftsbeziehungen (研究・運営関連)、Finanzen und Controlling (財務監査)、Personal und Ressourcen (人事総務) を所管している。

⁶³ Schulleitung, ETH Zürich,

<https://www.ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/schulleitung.html>

Schulleitung (Executive Board) は、大学及び組織の規則、学則等規範を制定するほか、学部及び学科の設置、改称、改廃の権限を有している。Vizepräsidentのうち、教育担当の Vizepräsident である Rector (任期 8 年間) は、Faculty (教職員) が選任に関わることができる唯一のポジションである。

Executive Board のメンバーはフルタイム雇用である。President は早い意思決定ができるよう、非常に大きな権限を持つ。ただし、学長をフォローする者がいないと何も動かない。すなわち、President は President 以外の者、Vice President 等との “Consultation” コンセンサスで意思決定を行っている。

Head of Department (学部長) の任期は 2 年間である。Department の運営は原則 Faculty の裁量・自治に任せており、Conference of the Heads of Department (1 学期に 1 回以上開催される学部長が集まる会議体で、Executive Board と Department レベルとの情報交換の場) において推薦され President が任命する。President には拒否権がある。

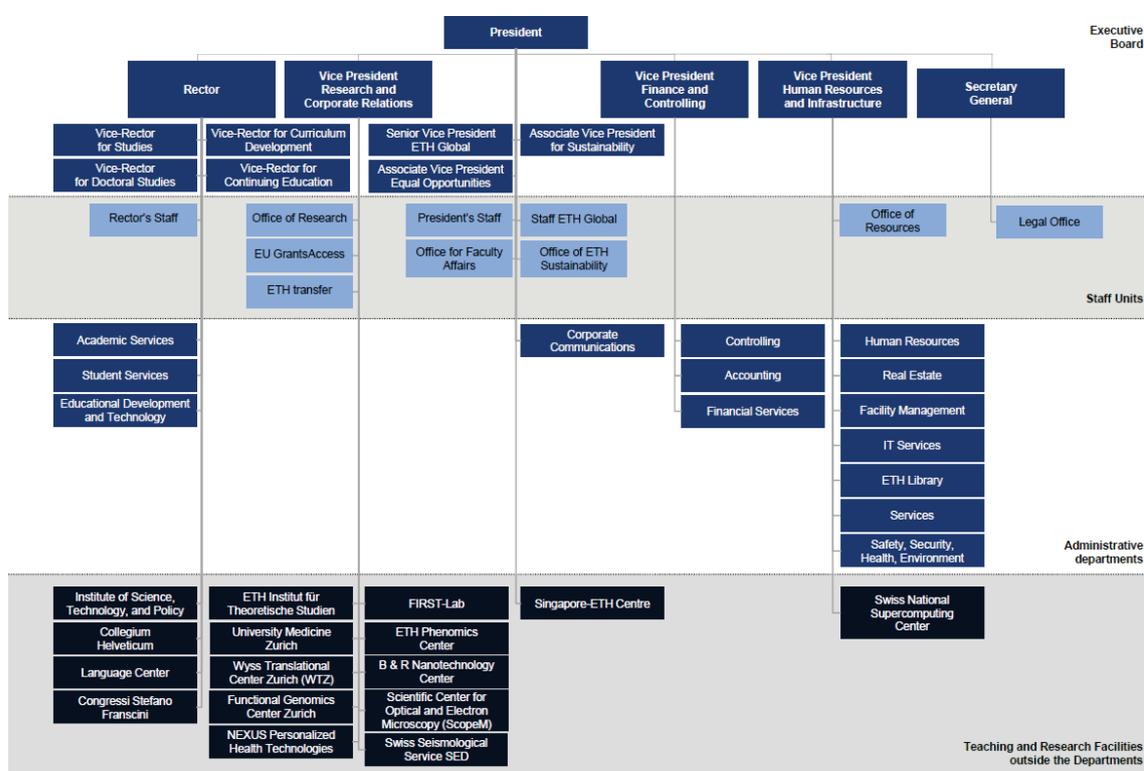


図 3-24 ETH Zürich の統治構成

出所) ETH Zürich,
<https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/common/docs/publications/organisation/organisation-eth-zurich.pdf>

表 3-75 ETH Zürich の権能と責務

職位	権能と責務
Präsident (総長)	制度上の最高責任者で大学運営の責務を担う一方で、ETH-Rat (ETH-Board) の事業運営も担当する。
Rektor (学長)	Rektor は Schulleitung (Executive Board) における教育分野の責務を担う。全課程における入学、教育に関わる組織・管理運営等も含む。
Vizepräsident (副総長)	3名の Vizepräsident はそれぞれ Forschung und Wirtschaftsbeziehungen (研究・運営関連)、Finanzen und Controlling (財務監査)、Personal und Ressourcen (人事総務) を所管している

出所) ETH Zürich, Organisation, Schulleitung,
<https://www.ethz.ch/content/main/de/die-eth-zuerich/organisation/schulleitung/praesident.html/>,
<https://www.ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/schulleitung/rektor.html>,
<https://www.ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/schulleitung/vizepraesident-forschung-und-wirtschaftsbeziehungen.html>,
<https://www.ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/schulleitung/vizepraesident-finanzen-und-controlling.html>,
<https://www.ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/schulleitung/vizepraesident-personal-und-ressourcen.html>

Organigramm der ETH Zürich

Schulleitung und Zentrale Organe sowie Lehr- und Forschungseinrichtungen ausserhalb der Departemente
 1. Mai 2015

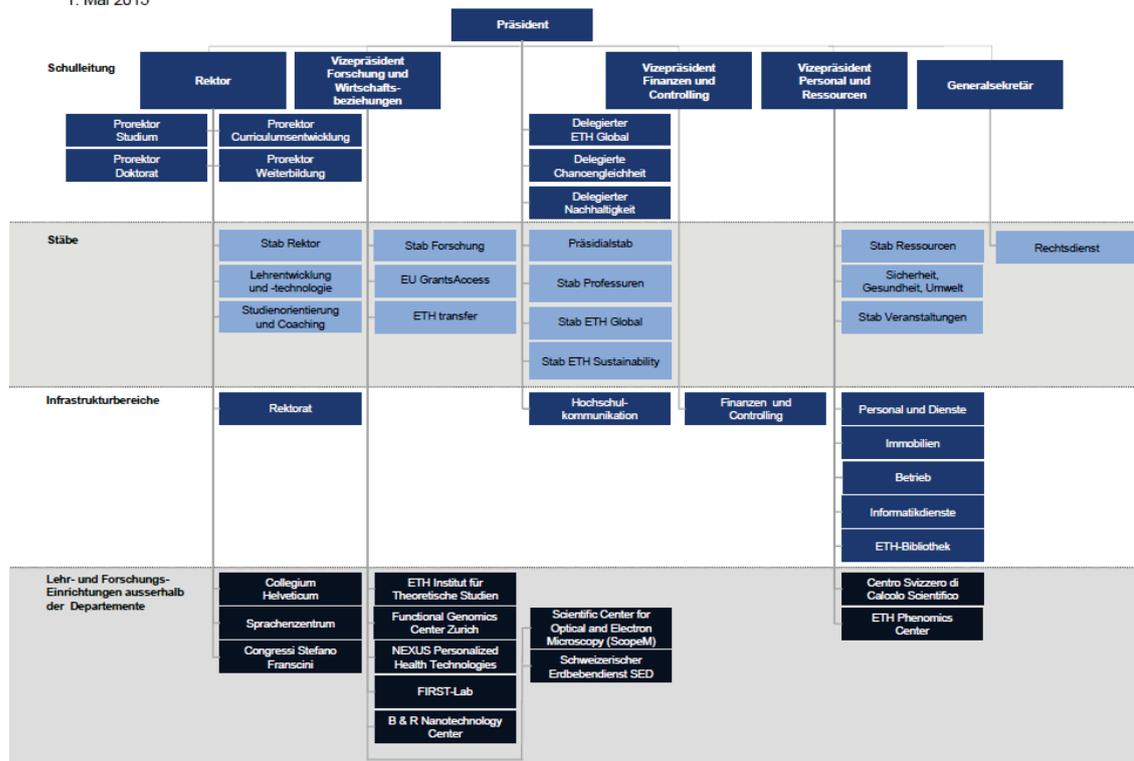


図 3-25 ETH Zürich の管理部門の組織体制

出所) ETH Zürich,
<https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/common/docs/publications/organisation/organisation-eth-zuerich.pdf>

2) 戦略

ETH Zürich の大学全体の戦略としては、**Strategie und Entwicklungsplan 2012-2016 der ETH Zürich** を策定し、現在遂行中である。以下の各事項に関し具体的な戦略の方向性が示されている。

- Lehre (Education 教育)
- Forschung (Research 研究)
- Wissenstransfer (Knowledge transfer 知の移転)
- Nachhaltiges Wachstum (Sustainable growth 次世代への発展)
- Führungskultur (Management culture 平等な雇用機会の提供)
- Finanzen & Infrastruktur (Finance & infrastructure 財務・設備)
- Kooperationen (Partnerships 協業)
- Exzellenzpolitik (Policy of excellence 卓越性)
- Ermöglichungskultur (Culture of empowerment 実現可能性)
- Selbstverständnis (Self-image 自己理解)



図 3-26 ETH Zürich 2012-2016 における戦略の方向性
(Die strategische Ausrichtung der ETH Zürich 2012-2016)

出所) Die strategische Ausrichtung der ETH Zürich 2012-2016, ETH Zürich,
<https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/common/docs/publications/strategy/poster-strategische-ausrichtung.pdf>

(3) トップマネジメントを担う人材

ETH Zürich の President を務める Lino Guzzella 氏の学歴・職歴について示す。

表 3-76 Guzzella 氏 (President) の学歴・職歴

年 (開始)	年 (終了)	所属機関／部局・組織	ポスト
1986		Sulzer	
1986		ETH Zürich	Assistenzprofessor
不明	不明	Entwicklungsabteilung für Mechatronik der Firma Hilti	Leitung
1993		Maschinenbau und Verfahrenstechnik, ETH Zürich	Assistenzprofessor
1999-		Thermotronik, ETH Zürich	ordentlicher Professor
2003	2004	Ohio State University in Columbus (OH), USA	Honda Visiting Professor
2012	2014	ETH Zürich	Rektor
2015-		ETH Zürich	Präsident

出所)

<https://www.ethz.ch/de/die-eth-zuerich/organisation/schulleitung/praesident/kontakt-praesident.html> を基に作成。

(4) 研究資金のマネジメント

ETH Zürich の 2014 年度収入及び支出の状況について記す。公開データは財源別、費目別の支出のみである。

表 3-77 ETH Zürich の支出 (2014 年度)

項目	内訳	金額 (百万スイスフラン)
Ausgaben nach Herkunft (財源別支出)	Gesamtausgaben (総計)	1,556
	Finanzierungsbeitrag des Bundes (連邦政府交付金)	1,210
	Drittmittelausgaben (第三者研究資金)	345
Ausgaben nach Verwendung (費目別支出)	Gesamtausgaben (総計)	1,556
	Betriebsausgaben (ohne Investitionen) (運営費 (設備費除く))	1,343
	Personalausgaben (人件費)	995
	Sachausgaben (雑費)	347
	Investitionsausgaben (設備投資返済分)	213
	Investitionskredit/Kofinanzierung (BBL) (設備投資返済分)	110
	Mobilien, Maschinen, Fahrzeuge, Informatik (設備、機械、車両、情報通信)	102

出所) 2014 年版年次報告書 (Jahresbericht 2014) を基に作成。

なお、Die ETH Zürich Foundation と呼ばれる基金を運用する非営利法人が大学とは別途設立されている。資金調達活動、投資収入から収入をもたらし、ETH Zürich における奨学金や大学で実施される課題設定型の研究課題等に用いられている。

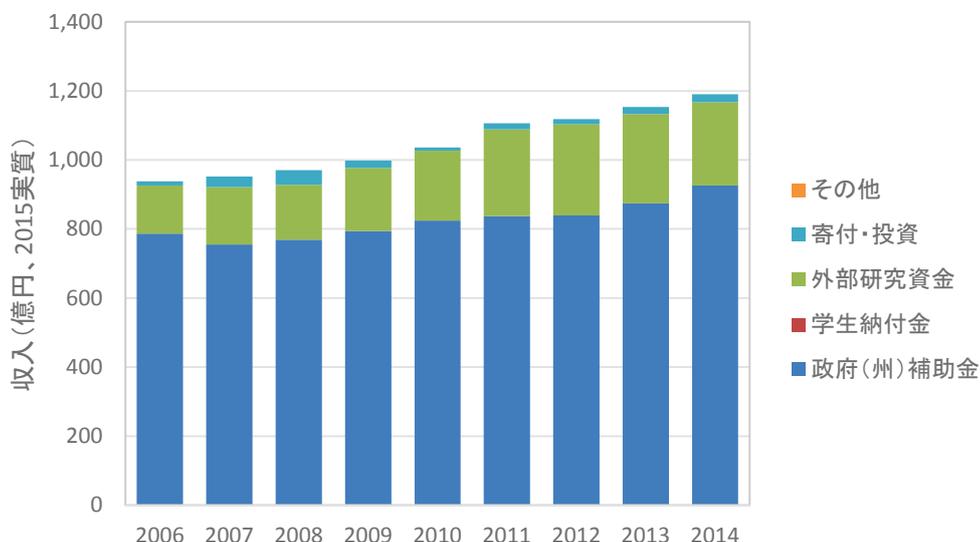


図 3-27 ETHZ の収入構成の推移

1) 収入・支出

大学の予算は図 3-27 の通りである。Solid block grant (ブロックグラント；連邦政府からの資金：2014 年時点で 78%) と第三者資金 (同 22%) から構成される。ここ 10 年で共に増加している。その背景は主に 2 つある。一つには国立大学が 2 校のみであり、集中的に投資を行うことができること、二つには、政治家が大学への投資の必要性を理解していることが挙げられる。

ERC (EU からの研究資金) は為替の影響を受けるので、多少上下する。2013 年から 2014 年にかけての第三者資金の減少は、主に ERC の研究費のユーロの為替差による。

第三者資金の内訳は、研究資金配分機関 (SNSF) からが 34%、他の連邦機関からの委託研究が 6%、ERC 等 EU 由来の資金が 16%、産業界からの資金が 35%、ETH チューリッヒ Foundation からの寄附が 9% (34 百万スイスフラン (約 26 億円相当)、2014 年) となっている。この Foundation を通しての寄附は、卒業生、富裕層、産業界などから行われている。

2) 予算策定のプロセス

ETHZ ではトップダウンの意思決定がなされている。学部やインフラユニットへの配分金額・配分割合は President によって決定され、学部の予算は、各学部が定めた基準に沿って、個々の研究者に配分される。個々の研究者が独自の裁量を持ち、受け取った予算を執行する。個々の教員は、受け取った予算の執行において、Executive Board からの権限委譲が行われており、いわゆる CEO 的な役割を果たすことで、自律的な予算執行を行っている。

また、連邦立であるため、政府の管轄下に置かれてはいるものの、Executive Board に予

算が与えられ、それが学部へ振り分けられ、さらに学部教授にわたり、自律的に予算執行がなされている。個々の教員が、いわゆる CEO 的な役割を果たす。個々の教員は、自立採算的な予算として、1人あたり年平均で約 100 万スイスフラン（約 7,700 万円相当）の研究費を受け取り、マネジメントする。Ph.D 学生を何人雇うのかについても教員が決める。

図 3-28 は、予算（第三者資金を除く）の内部配分プロセスを示している。世界の ETHZ の関連組織を含む範囲で“Global Budget”があり、ブロックグラントと追加的資金（additional funding）に分けられる。ブロックグラントは基礎的資金として 16 の学部とインフラユニット（Centers of Competence 等）に割り当てられる。学部やインフラユニットへの配分金額・配分割合は President に決定権がある。

Internal resource allocation process – general scheme

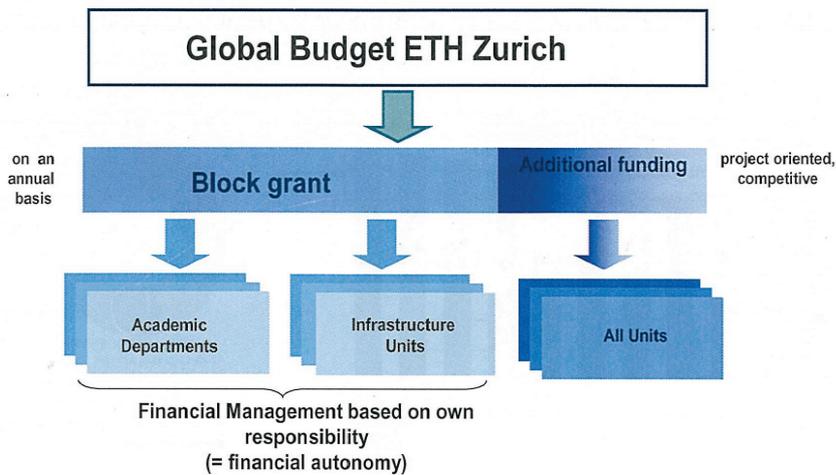


図 3-28 ETHZ の予算配分プロセス

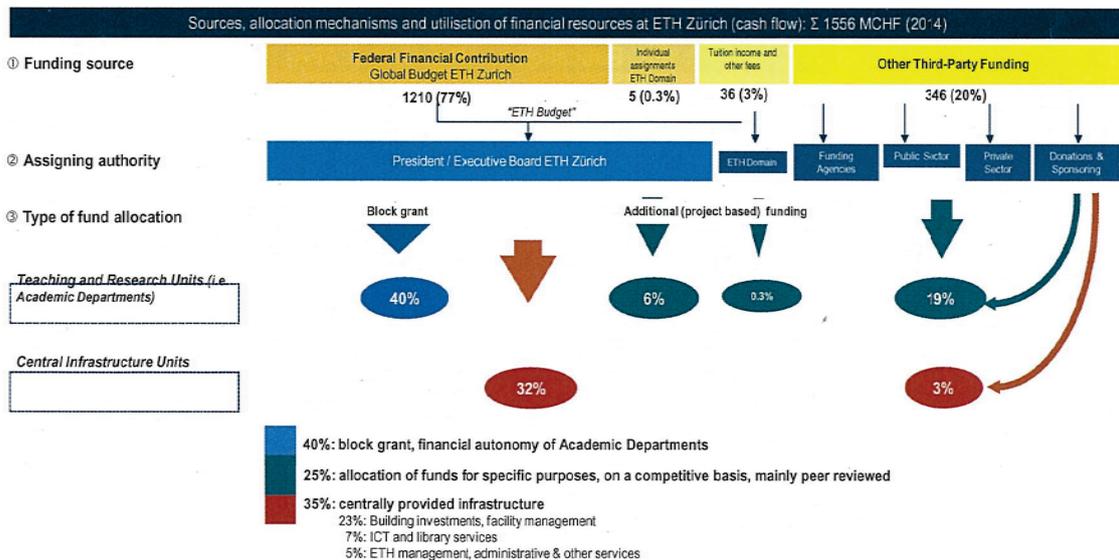


図 3-29 ETHZ の予算の使途

3.6 ドイツ調査結果

ドイツの憲法に相当する基本法においては、高等教育は原則として各州（Länder）の所管とされている。そのため、高等教育機関の法的位置づけ、予算、統治機構、運営は各州の高等教育機関関連法に定められている。

ドイツの高等教育機関はいくつかの種類に分類されるが、主に総合大学（Universität : University : 工科大学、教育大学、神学大学等を含む）、専門大学（Fachhochschule : University of Applied Sciences）、芸術大学等がある。

高等教育における資金の大半は、公的資金から配分されている。高等教育機関は州の公的機関であることから、研究・教育に関する経常支出（給与、教材、運営費等）は主に州予算から拠出される。建物や施設等、より多額の投資を要する予算は連邦政府と州とで折半される。

ドイツでは、大学の収入のほとんどは公的基金であり、人件費等にあてる基盤的補助金と、研究会議が配分する研究資金（外部資金）がある。基盤的補助金は機関収入の80%以上を占め、研究資金は約16%である。残りの4%は受託研究等、民間からの資金である。⁶⁴

エクセレンス・イニシアティブ(Excellence Initiative)は、ドイツの大学及び研究機関におけるトップレベルの研究の推進、質の向上を目指すプログラムである⁶⁵。

当該プログラムには Graduate schools、Clusters of excellence、Institutional strategies の3種がある。

大学の将来構想を支援する Institutional strategies の採択状況は次のようになっている。

表 3-78 Institutional strategies の採択状況

	第1フェーズ（～2012）		第2フェーズ （2012～2017）
	第1ラウンド 2006	第2ラウンド 2007	採択
ミュンヘン大学	○		○
ミュンヘン工科大学	○		○
KIT	○		
ベルリン自由大学		○	○
アーヘン工科大学		○	○
フライブルク大学		○	
ゲッティンゲン大学		○	
ハイデルベルク大学		○	○
コンスタンツ大学		○	○
ベルリン・フンボルト大学			○
ブレーメン大学			○
ドレスデン工科大学			○
ケルン大学			○
チュービンゲン大学			○

⁶⁴ CEHPS, Quality-related funding, performance agreements and profiling in higher education, p. 77.

⁶⁵ http://www.dfg.de/en/research_funding/programmes/excellence_initiative/index.html

3.6.1 ミュンヘン大学 (Ludwig-Maximilians-Universität München ; LMU)

1472年創設。国際的に認知度の高い中核的研究機関の構築を目指す連邦政府の「エクセレンス・イニシアティブ」採択大学（全10大学）の一つ。1970年代初頭に、郊外マールスリート地区に大学の一部として附属病院が設立され、その後の同地区のクラスター発展の先駆けとなった。

当該大学の特徴は、6～7年前に Chancellor(事務側の統括)職が廃止され、新たに Finance & Business Administration を担当する Vice President が置かれた点にある。研究者側との意思疎通が難しかった Chancellor 職からの転換により、大学の研究者と事務組織との意思疎通がスムーズとなったとの指摘が出ている。

(1) 大学の概要

1) 大学組織

Ludwig-Maximilians-Universität München 大学 (LMU) は、4 学術分野、18 学部、約 190 学科（教員養成課程 Lehramt を除く）、大学病院（Klinikum der Universität München）から構成されている。以下に LMU の学術分野及び学部構成を示す。

表 3-79 LMU の学術分野と学部

学術分野	学部
Geistes- und Kulturwissenschaften (人文科学)	Katholisch-Theologische Fakultät (神学 (カトリック))
	Evangelisch-Theologische Fakultät (神学 (プロテスタント))
	Fakultät für Geschichts- und Kunstwissenschaften (史学、芸術学)
	Fakultät für Philosophie, Wissenschaftstheorie und Religionswissenschaft (哲学、倫理学、宗教学)
	Fakultät für Kulturwissenschaften (文化学)
	Fakultät für Sprach- und Literaturwissenschaften (言語学、文学)
Rechts-, Wirtschafts-, Sozialwissenschaften (法学、経済学、社会学)	Juristische Fakultät (法学)
	Fakultät für Betriebswirtschaft (経営学)
	Volkswirtschaftliche Fakultät (民俗学)
	Fakultät für Psychologie und Pädagogik (心理学、教育学)
	Sozialwissenschaftliche Fakultät (社会学)
Medizin (医学)	Medizinische Fakultät (Human- und Zahnmedizin) (医学・歯学)
	Tierärztliche Fakultät (獣医学)
Naturwissenschaften (自然科学)	Fakultät für Mathematik, Informatik und Statistik (数学、情報学、統計学)
	Fakultät für Physik (物理学)
	Fakultät für Chemie und Pharmazie (化学、薬学)
	Fakultät für Biologie (生物学)
	Fakultät für Geowissenschaften (地球科学)

出所) Ludwig-Maximilians-Universität München,
http://www.uni-muenchen.de/einrichtungen/orga_lmu/orga/index.html を基に作成。

Fakultäten nach Fächergruppen			
Geistes- und Kulturwissenschaften	Rechts-, Wirtschafts-, Sozialwissenschaften	Medizin	Naturwissenschaften
Katholisch - Theologische Fakultät	Juristische Fakultät	Medizinische Fakultät (Human- und Zahnmedizin)	Fakultät für Mathematik, Informatik und Statistik
Evangelisch - Theologische Fakultät	Fakultät für Betriebswirtschaft	Tierärztliche Fakultät	Fakultät für Physik
Fakultät für Geschichts- und Kunstwissenschaft	Volkswirtschaftliche Fakultät		Fakultät für Chemie und Pharmazie
Fakultät für Philosophie, Wissenschaftstheorie und Religionswissenschaft	Fakultät für Psychologie und Pädagogik		Fakultät für Biologie
Fakultät für Kulturwissenschaften	Sozialwissenschaftliche Fakultät		Fakultät für Geowissenschaften
Fakultät für Sprach- und Literaturwissenschaften		Klinikum der Universität München	

図 3-30 LMU の組織構成

出所) Ludwig-Maximilians-Universität München,
http://www.uni-muenchen.de/einrichtungen/orga_lmu/orga/index.html

2) 教員数・学生数

LMU の人員構成は表 3-80 の通りとなっている。

表 3-80 LMU の人員構成

項目	カテゴリ	人数
教員数	本務者 (Wissenschaftliches und künstlerisches Personal, hauptberuflich、病院含、2013)	7,045
	兼務者 (Wissenschaftliches und künstlerisches Personal, nebenberuflich、病院含、2013)	2,519
職員数	本務者 (Verwaltungs-, technisches undsonstiges Personal, hauptberuflich、病院含、2013)	9,711
	兼務者 (Verwaltungs-, technisches undsonstiges Personal, nebenberuflich、病院含、2013)	455
学生数	Studierende Insgesamt (学生在籍者総数)	50,327
	Abschlüsse (修了者)	7,889
	Bachelor	3,279
	Master	1,221
	Diplom	235
	Magister	755
	Staatsexamen	2,399
	Promotionen(博士号取得課程修了者数)	1,427

出所) 教員数・職員数 : Statistisches Bundesamt, Personal an Hochschulen Fachserie 11 Reihe 4.4 (2013)、7 Personal sowie Personalstellen und Stellenäquivalente nach Hochschularten, Ländern, Hochschulen und Beschäftigungsverhältnissen 76 頁、博士号修了者数 : http://www.uni-muenchen.de/ueber_die_lmuzahlen_fakten/index.html を基に作成。

(2) 経営体制・戦略

1) 意思決定体制⁶⁶

LMU は Hochschulleitung / Präsidium (University Executive Board)、Hochschulrat (University Council)、Executive Board の活動を第三者的に監督する Erweiterte Hochschulleitung (University Governing Board⁶⁷)、Senat (Board of University Representatives) によって統治されている。また 18 学部それぞれに Fakultätsräte (Faculty Councils) を有している。

大学の予算に関する意思決定は、Präsident (総長) 1 名と Vizepräsidenten (副総長) 5 名の計 6 名で構成され Hochschulleitung / Präsidium (University Executive Board) に強い決定権がある。

中央執行機関である Hochschulrat (University Council) は代表 1 名、副代表 1 名、学内選出者及び民間からの専門家・有識者で構成される。意思決定機関としての役割を有し、

⁶⁶ Ludwig-Maximilians-Universität München

(http://www.uni-muenchen.de/einrichtungen/orga_lmuzahlen/index.html)

⁶⁷ 社外のメンバーも含まれる。

学長、副学長の選出と解任権も有するほか、学則等の策定、決定権も有している。任期は4年である。

President は学内外での公募となるが、実際には、大学をよく知りその力量が分かっているアカデミア出身者が選出される。選出するのは、Executive Board にアドバイスをする University Council である。理事会は、大学内部と外部有識者から構成される。学部長も構成員である。

6～7年前に Chancellor（事務側の統括）職が廃止され、現在の Finance & Business Administration を担当する Vice President が置かれた。研究者側との意思疎通が難しかった Chancellor 職からの転換により、大学の研究者と事務組織との意思疎通がスムーズとなった。当時の Finance & Business Administration を担当する Vice President はアカデミアの経歴も十分あり、かつ、事務組織を統括した経験もある人物であった。さらに、大学評価機関 Wissenschaftsrat に属した経験もあり、大学をどの方向に導いたらいいのかについても把握していたとの指摘があった。

また、制度上の最高職は Präsident（総長）である。5名の Vizepräsident（副総長）は、それぞれ、Studium（学術）、Forschung und Diversity（研究とダイバーシティ）、Berufungen（雇用）、国際（International）、Wirtschafts- und Personalverwaltung（経営管理）の部門代表者である。

なお、これ以外の組織の概要は以下の通りとなっている。

- **Erweiterte Hochschulleitung (University Governing Board)**
Hochschulleitung / Präsidium (University Executive Board)、各学部の学長及び Frauenbeauftragte (women's representative of the university) からのメンバーで構成される。
- **Senat (Board of University Representatives)**
Frauenbeauftragte (women's representative of the university) を含む16名により構成され、Hochschulleitung / Präsidium (University Executive Board) の6名もアドバイザーとして会議体に参加する。
- **Die Fakultätsräte (the Faculty Councils) の代表 (学部長)**
当該学部に所属する教授から選出される。Die Fakultätsräte は、学部の基本的事項に関する決定権を有している。

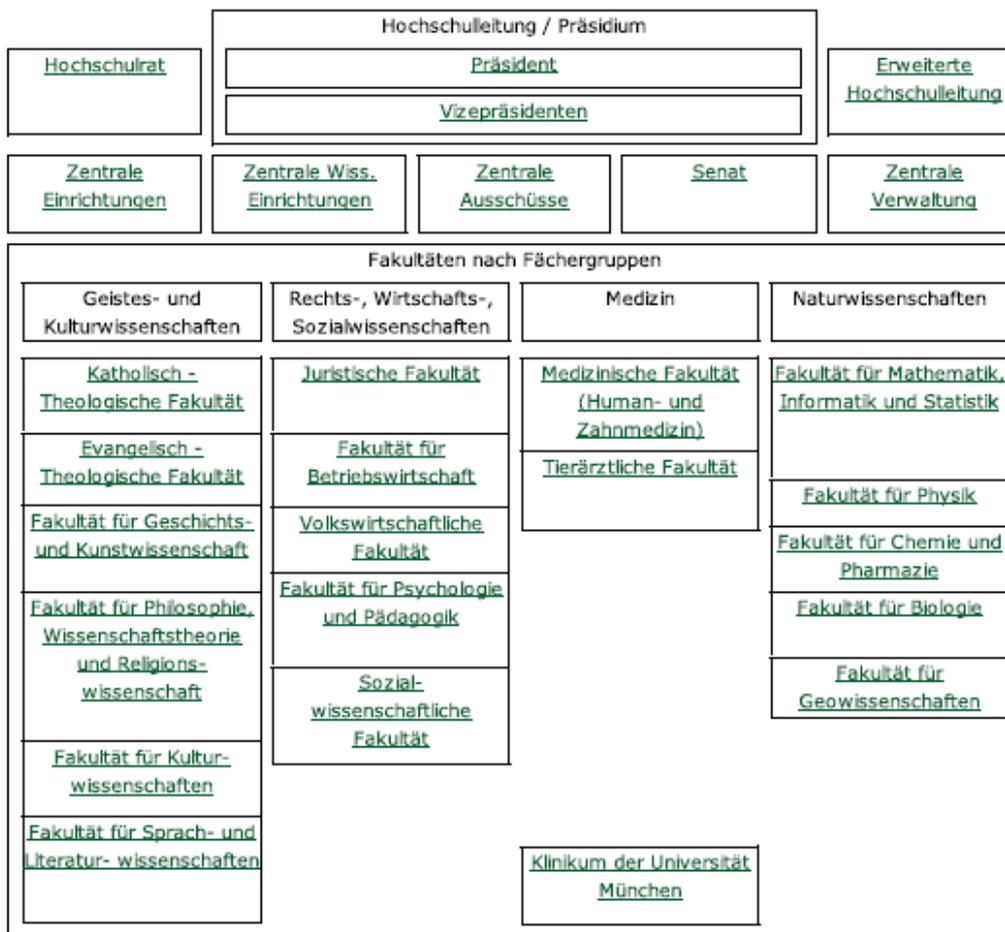


図 3-31 LMU の統治構成

出所) Ludwig-Maximilians-Universität München,
http://www.uni-muenchen.de/einrichtungen/orga_lm_u/orga/index.html

表 3-81 LMU の権能と責務

職位	権能と責務
Präsident 総長	制度上の最高職
Vizepräsident 副総長	5名のVizepräsident(副総長)が、Studium(学術)、Forschung und Diversity(研究とダイバーシティ)、Berufungen(雇用)、国際(International)、Wirtschafts- und Personalverwaltung(経営管理)の部門を担当

Arbeitsicherheit u. Nachhaltigkeit	Betriebsärztlicher Dienst und Gesundheits- management	VIZEPRÄSIDENT		Controlling und Innenrevision	Kommunikation und Presse	Strategie und Entwicklung
		Vertreter des Vizepräsidenten				
DEZERNAT I Recht	DEZERNAT II Personal	DEZERNAT III Studierende	DEZERNAT IV Liegenenschaften und Technik	DEZERNAT VI Informations- u. Kommunikations- technik	DEZERNAT VII Haushalt und Finanzen	DEZERNAT VIII Forschungs- u. Nachwuchs- förderung
Referat I.1 Professoren und Professorinnen, Lehrbeauftragte, Organisations- und Gremienrecht	Referat II.1 Beamte und Beamtinnen	Referat III.1 Zentrale Studienberatung	Referat IV.1 Planung, Bau, Bewirtschaftung	Referat VI.1 EDV- Beschaffungen	Referat VII.1 Berufungs- u. Rufabwendungs- verhandlungen	Referat VIII.1 Nationale Förder- programme
Referat I.3 Rechtsange- legenheiten des Studiums, der Lehre und der Prüfungen	Referat II.2 Tarif- beschäftigte I (Fakultäten 1-10)	Referat III.2 Studenten- kanzlei	Referat IV.2 Betriebstechnik Stammgelände, Zentralwerkstatt	Referat VI.2 Benutzerservice	Referat VII.2 Personalhaushalt und Stellenwirtschaft	Referat VIII.2 Internationale Förder- programme
Referat I.4 Öffentliches Recht	Referat II.3 Tarif- beschäftigte II (Fakultäten 11-20, Sonderbereiche)	Referat III.3 Internationale Angelegen- heiten	Referat IV.3 Geräte- u. Nachrichten- technik	Referat VI.3 Anwendungs- betreuung	Referat VII.3 Haushaltsplanung und Budgetierung	Referat VIII.3 Forschungs- u. Technologie- transfer, Ausgründungen
Referat I.5 Zivilrecht	Referat II.4 Tarif- beschäftigte III (ZUV), Zentrale Dienste	Referat III.4 Stipendien	Referat IV.4 Hausverwaltung Stammgelände	Referat VI.4 IT-Sicherheit, Verzeichniss- dienste	Referat VII.4 Servicestelle Beschaffung	Referat VIII.4 Externe Weiterbildung
Referat I.6 Urheber- u. Patentrecht, Lizenzverträge	Referat II.5 Betriebliches Eingliederungs- management	Referat III.5 Außenstelle des Prüfungsamts für alle Lehrämter an öffentlichen Schulen	Referat IV.5 Hausverwaltung und Betriebstechnik Areal Sendlinger Tor	Referat VI.5 Internetdienste	Referat VII.5 Drittmittel	Referat VIII.5 Graduate Center
Referat I.7 Haushalts- u. Körperschafts- recht, Dritt- mittelverträge	Referat II.6 Personal- entwicklung, interne Weiterbildung	Referat III.6 Medizinische Prüfungsämter (Human-, Zahn- u. Tiermedizin)	Referat IV.6 Hausverwaltung Großhadern/ Martinsried		Referat VII.6 Körperschaft, Stiftungen	
	Referat II.7 Reise- u. Umzugskosten	Referat III.7 Student u. Arbeitsmarkt	Referat IV.7 Betriebstechnik Großhadern/ Martinsried		Referat VII.7 Buchhaltung und Zahlungsverkehr	
	Referat II.8 Personalrecht	Referat III.8 Wahlen, Studierenden- statistik			Referat VII.8 Hochschul- medizin	

図 3-32 LMU の管理部門の組織体制 (Zentrale Verwaltung)

出所) LMU Organigramm, <http://www.uni-muenchen.de/einrichtungen/zuv/uebersicht/index.html>

2) 戦略⁶⁸

LMU の大学全体の戦略としては、連邦政府による大学での学問と研究推進のための連邦諸州と共同での支援プログラム **Exzellenzinitiative** (エクセレンス・イニシアティブ) にて第 1 期、第 2 期と連続採択され、同プログラムの下で 2017 年まで遂行中である。エクセレンス・イニシアティブにおける組織戦略として、**Zukunftskonzept** (Institutional Strategy) では、**Gleichstellung** (平等) と **Internationalität** (国際性) を柱に以下の各事項に関し具体的な方向性が示されている。

⁶⁸ Exzellenzinitiative, Ludwig-Maximilians-Universität,
http://www.uni-muenchen.de/ueber_die_lm/auszeichnungen/lmu_excellent/index.html

- International herausragende Forschung (Internationally Outstanding Research)
- Wissenschaftlicher Nachwuchs (Junior Academics)
- Rekrutierung (Recruitment of Excellent Academics)
- Lehre (Teaching)
- Governance

(3) トップマネジメントを担う人材

LMU の President を務める Bernd Huber 氏の学歴・職歴について示す。

表 3-82 Huber 氏 (President) の学歴・職歴

年 (開始)	年 (終了)	所属機関／部局・組織	ポスト
1985	1989	Universität Würzburg,	Dozent für Volkswirtschaftslehre
1989	1994	Akademischer Rat	
1993	1994	Universität Bochum	Lehrstuhlvertretung
1994		Universität Dresden	Lehrauftrag
1994		Ludwig-Maximilians-Universität München	Lehrstuhlvertretung
1995	2000	Haushaltskommission ,Ludwig-Maximilians- Universität München	Mitglied
1999		Bundesministeriums der Finanzen	Wissenschaftlichen Beirat
2000		Volkswirtschaftlichen Fakultät, Ludwig-Maximilians-Universität München	Dekan
2002		Ludwig-Maximilians-Universität München	Senat
2007	2012	Ludwig-Maximilians-Universität München	Präsident
2013-		Ludwig-Maximilians-Universität München	Präsident

出所) http://www.fwi.econ.uni-muenchen.de/personen/professoren/huber/curriculum_vitae/index.html
を基に作成。

(4) 研究資金のマネジメント

LMU の 2014 年度収入及び支出の状況について記す⁶⁹。公開データは予算であり、収支区分はない。

大学の予算に関する意思決定は、President と 4 人の Vice President によって構成される Executive Board に強い決定権がある。Vice President の中でも Finance & Business Administration を担当する Vice President が非常に重要であるが、予算総額が増えても人件費やインフレによるその他投資費用の増加により、実質的に自由に使える資金は大変少ないとの指摘があった。

⁶⁹ 大学病院は関連組織ではあるが大学とは別会計である。

予算額はで 579.2 Million €/年 (2014 年) である。内訳は、州からの支援 (いわゆるブロックファンド) 330.5 Million €/年が過半数を占める。州の支援の多くは教員の給与 (235.3 Million €/年) である。残りが管理部門、教育研究に充てる費用である。

ブロックファンドは、大学の通常業務を行う上での予算であり、使途が明確で、大学側としては手を加える余地はないとの指摘があった。またこの数年、第三者資金 (州の支援以外の外部資金) が伸びており、2014 年で予算全体の約 26% を占めるようになっている (148.4 Million €/年)。

なお、ミュンヘン大学が置かれているバイエルン州は、1998 年の州高等教育法の改革を通じて高等教育協議会 (Higher Education Board) が設置されたほか、翌会計年度への資金繰り越し、大学が獲得した収入の自由裁量等が広がってきている。また、州として資金経営等に対する意思決定支援システムの支援を行っており、本大学にも導入されている。

表 3-83 LMU の収入及び支出 (2014 年度)

内訳		金額 (百万ユーロ)
Staatszuschuss (州交付金)		330.5
	雇用	235.3
	運営管理	54.5
	教育研究	40.7
Drittmittelausgaben (第三者研究資金): ※DFG, エクセレンス・イニシアティブ、連邦政府、EU、Stiftungsprofessuren (Stifterverbund による補助金)、州政府、その他		148.4
Studienbeiträge (学籍登録費)		32.9
Betriebsausgaben (運営費)		22.1
Bau (施設)		43.4
Sonstiges (その他)		1.9
合計		579.2

注) ドイツの州立大学には授業料に相当するものはなく、学生が支払う費目としては「学籍登録費」がある。病院を除く。病院収入: 954.1 百万ユーロ (2013 年)

出所) http://www.uni-muenchen.de/ueber_die_lmu/zahlen_fakten/index.html を基に作成。

(5) 研究施設・設備のマネジメント

州の支援で建設するインフラは州の保有となるため、修繕する際にも州の許可が必要であり、そのための予算確保が困難であるとの指摘があった。例えば、当該大学は、昨年度、LMU の HighTech-Campus として、ライフサイエンスの新しい建物を州からの支援で建設することに成功している。ただしこの支援は、新設の際の建設費 (イニシャルコスト) のみであり、ランニングコストを含まない。そのため、大学側はこの年々拡大するランニングコストをいかに捻出するかを問われている状況である。

3.6.2 ミュンヘン工科大学 (Technische Universität München ; TMU)

LMUと同様に、エクセレンス・イニシアティブに採択されている。工科大は、産業界との関わりが深く、アントレプレナーシップ的な要素が強い。

(1) 大学の概要

1) 大学組織

Technische Universität München 大学 (TMU) は、4 学術分野、13 学部約 160 学科から構成されている。以下に TMU の学部・学部構成を示す。

表 3-84 TMU の学術分野・学部構成

学術分野	学部
Naturwissenschaften (自然科学)	Mathematik (数学) Physik (物理学) Chemie (化学)
Ingenieurwissenschaften (工学)	Architektur (建築学) Elektrotechnik und Informationstechnik (情報電子工学) Informatik (情報学) Ingenieurfacultät Bau Geo Umwelt (土木・地学・環境工学) Maschinenwesen (機械工学)
Life Sciences & Gesundheit (生命科学、健康学)	Medizin (医学) Sport- und Gesundheitswissenschaften (スポーツ、健康学) Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt (ヴァイエンシュテファン食物・ 環境研究所)
Bildung & Wirtschaft (教育、経済)	TUM School of Education (TMU 教育学スクール) Wirtschaftswissenschaften (経済学)

出所) TMU, <http://www.tum.de/forschung/fakultaeten/>を基に作成

2) 教員数・学生数

TMU の人員構成は表 3-85 の通りとなっている。

表 3-85 TMU の人員構成

項目	カテゴリ	人数
教員数	本務者 兼務者	Professorinnen und Professoren (mit Klinikum)(教授職、医局含): 511 Wissenschaftliches Personal (mit Klinikum)(教員・研究者、医局含): 6,185 *フルタイム、パートタイムの区分は不明
職員数	本務者 兼務者	Nichtwissenschaftliches Personal (ohne Klinikum)(職員、医局含まず): 3,213 *フルタイム、パートタイムの区分は不明
大学院生数	Promotion(博士号 修了者) 数。	1,013 名 ※学生(修了目的別在籍者)は 37,343 名(2014 年現在)

出所) TMU,
職員・教員数:

https://www.tum.de/fileadmin/w00bfo/www/TUM_in_Zahlen/Facts_and_Figures_kurz_/201509_01_Daten-und-Fakten_DE_WEB.pdf

学生数 <https://www.tum.de/die-tum/die-universitaet/die-tum-in-zahlen/studium/>

(2) 経営体制・戦略

1) 意思決定体制

TMU の Präsidium は、Präsident 下に、各所管を担当する Kanzler (1 名)、Vizepräsident (5 名) で構成される。Kanzler は Verwaltung und Finanzen (管理、財務) を担当する。5 名の Vizepräsident は、それぞれ、Forschung und Innovation (研究とイノベーション)、Studium und Lehre (教育)、IT-Systeme und Dienstleistungen (ITC)、Internationale Allianzen und Alumni (国際交流、OB)、戦略計画 (Hochschulentwicklung und -planung) を担当している。

中央執行機関としては、Hochschulrat (Board of Trustees) を有している。Hochschulrat のメンバーは学内メンバー10名 (Senat から選出) 及び学外メンバー10名で構成される。学外メンバーは、民間 (経営者等)、他大学や公的研究機関の研究者等様々である。Hochschulrat は、学則、Kanzler 候補の提案、大学運営計画の策定、学部長の提案、課程新設、変更、廃止の各決定に関与するほか、Präsident の選出、Präsident から提案される Vizepräsident の承認/否認に関する権利を有している。

Senat は学術研究における助言組織で、学内の 11 人のメンバーで構成される。

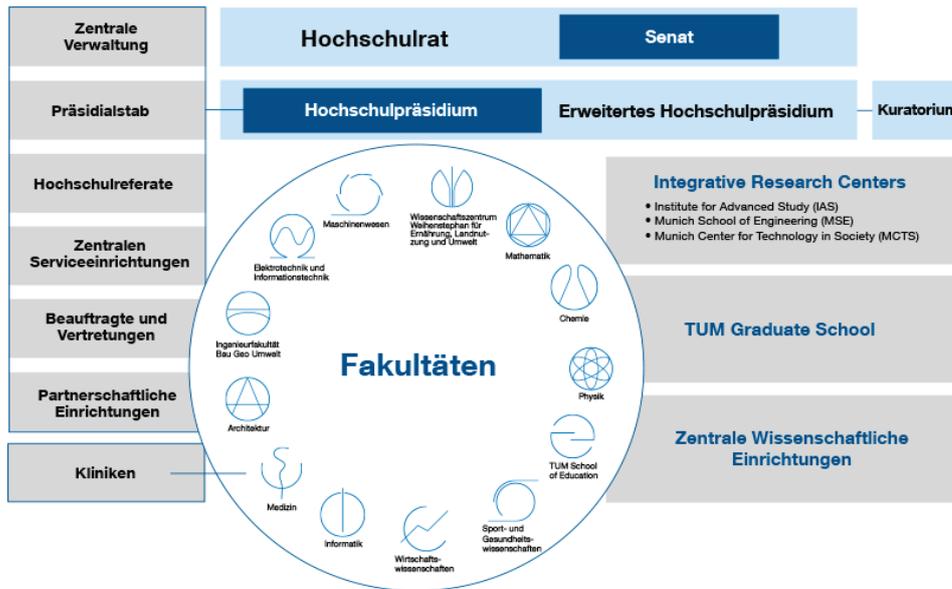


図 3-33 TMU の組織構成及び統治構成

出所) TMU, <https://www.tum.de/die-tum/die-universitaet/organisation/>

2) 戦略

TUM の全体の戦略としては、BMW (連邦経済エネルギー省) の大学発の起業活動を支援する EXIST プログラムにおける、EXIST-Gründungskultur⁷⁰ に採択された TUM Entrepreneurship において、欧州最大のイノベーション創出・起業拠点である UnternehmerTUM を設置している。また、連邦政府による大学での学問と研究推進のための連邦諸州と共同での支援プログラム Exzellenzinitiative (エクセレンス・イニシアティブ) がある。

⁷⁰ 大学発起業や起業精神の育成に関する大学全体の戦略に関する助成プログラム。TMU は 2010 年に採択。

また、2025年までの具体的な数値目標として、以下も掲げている。

表 3-86 TMU の 2025 年までの数値目標

		2010 年	2020 年	2025 年
Professorenkollegium (教授会)	Internationalität (海外からの招聘者)	12%	25%	30%
	Frauen (女性)	14%	20%	25%
MSc-Studierende aus dem Ausland (修士課程学生に占める外国人留学生)		25%	35%	40%
Doktoranden/-innen (博士課程学生)	Internationalität (留学生)	20%	35%	40%
	Frauen (女性)	33%	>40%	45%
Postdocs aus dem Ausland (外国人ポスドク)		39%	55%	60%
Internationale Gastwissenschaftler/-innen (外国人研究者の招聘)		364	>700	>800
Englischsprachige MSc-Studiengänge (修士課程学生の英語力)		29%	50%	80%

出所) TMU, <https://www.tum.de/die-tum/die-universitaet/die-tum-in-zahlen/ziele/>を基に作成。

(3) トップマネジメントを担う人材

TMU の President を務める Wolfgang A. Herrmann 氏の学歴・職歴について示す。

表 3-87 Wolfgang A. Herrmann 氏 (President) の学歴・職歴

年 (開始)	年 (終了)	所属機関/部局・組織	ポスト
1979		Institute of Inorganic Chemistry, University of Regensburg	Professor
1982		Inorganic Chemistry, University of Frankfurt/Main	Chair Professor
1985		Technische Universität München	Chair Professor
1995		Technische Universität München	President

出所) TMU, http://portal.mytum.de/tum/praesident/index_html を基に作成。

(4) 研究資金のマネジメント

TUM の 2014 年度収入・支出状況について記す。公開データは予算であり、収支区分はない。

表 3-88 TMU の収入・支出状況 (2014 年度)

(百万ユーロ)

内訳	大学本体 金額 (百万ユーロ)	医局 金額 (百万ユーロ)
Staatszuschuss (交付金)	749.7	508.2
Erwirtschaftete Einnahmen (その他収入)	49.8	365.7
Drittmittelleinnahmen (第三者研究資金)	238.2	37.7
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG※エ クセレンス・イニシアティブ含)		86.7
Bund (連邦政府)		59.4
Private Wirtschaft (民間企業)		44.9
Sonstige private Geldgeber (その他民間から の資金)		30.4
Freistaat Bayern (州政府)		17.7
EU (EU)		17.3
Stiftungen (寄附金・補助金)		11.0
Stifter von Stiftungsprofessuren (Stifterverbund によ る補助金)		8.6
Studienbeiträge (学籍登録費)		30.4
合計	749.7	508.2

出所) TMU、<http://www.tum.de/die-tum/die-universitaet/die-tum-in-zahlen/finanzen/>を基に作成。

3.6.3 カールスルーエ工科大学 (Karlsruher Institut für Technologie ; KIT)

「エクセレンス・イニシアティブ」第1フェーズの採択大学。2009年に州立大学（カールスルーエ大学）とヘルムホルツ協会傘下のカールスルーエ研究センター(エネルギー関連研究が主)が統合してできた新形態の大学である。

統合の結果、外部研究費の獲得額が急増しているほか、組織をまたがる学際的な研究領域の設定やコンセプト実証のための小規模研究への資金提供を学内において行っている等、ドイツの他大学にはない新しい試みを行っている。財源構成も独特である。

(1) 大学の概要

1) 大学組織

Karlsruher Institut für Technologie (KIT) は、ヘルムホルツ協会の Forschungszentrums Karlsruhe (カールスルーエ中央研究センター) と Universität Karlsruhe (カールスルーエ大学) が組織統合し研究機能と教育(大学)機能とを併せ持つ一大研究機関として 2009 年に誕生した。大学組織としては、Bereich I～Vの5つの学術研究分野に11学部(KIT-Fakultät)を擁している。以下にKITの学術分野を示す。

表 3-89 KIT の学術分野と学部

学術分野 (Bereich)	学部 (KIT-Fakultät)
Bereich I Biologie, Chemie und Verfahrenstechnik (生物、化学、プロセス エンジニアリング)	Chemieingenieurwesen und Verfahrenstechnik (化学工学、プロセス エンジニアリング) Chemie und Biowissenschaften (生物化学)
Bereich II Informatik, Wirtschaft und Gesellschaft (情報、経済、社会)	Informatik (情報学) Wirtschaftswissenschaften (経済学) Geistes- und Sozialwissenschaften (人文科学・社会学)
Bereich III Maschinenbau und Elektrotechnik (機械、電子工学)	Elektrotechnik und Informationstechnik (電子工学、情報工学) Maschinenbau (機械工学)
Bereich IV Natürliche und gebaute Umwelt 自然、環境	Architektur (建築学) Bauingenieur-, Geo- und Umweltwissenschaften (建築工学、地球環境 学)
Bereich V Physik und Mathematik 物理、数学	Mathematik (数学) Physik (物理学)

出所) KIT、 http://www.kit.edu/downloads/Organigramm_Lehre.pdf を基に作成

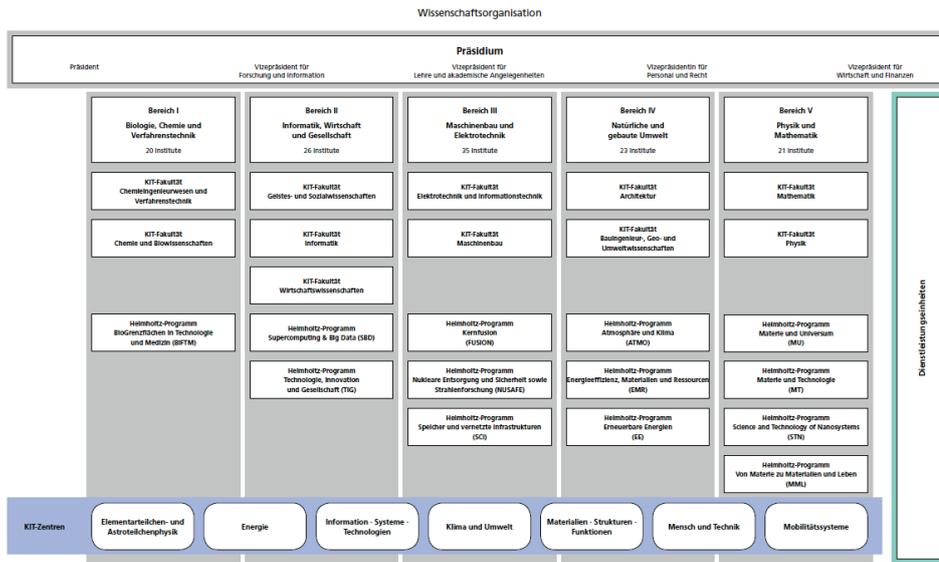


図 3-34 KIT の組織構成 (全体)

出所) KIT、 <http://www.kit.edu/kit/organisation.php>



図 3-35 KIT の組織構成 (教育部門)

出所) KIT、 http://www.kit.edu/downloads/Organigramm_Lehre.pdf

2) 教員数・学生数

KIT の人員構成は表 3-90 の通りとなっている。

表 3-90 KIT の人員構成

項目	カテゴリ	人数
教員数 (2014 年)	Lehre und Forschung (教員、研究者) *KIT 全体 *フルタイム、パートタイムの区分は不明	6,035
職員数 (2014 年)	Infrastruktur und Dienstleistung (設備管理、事務) *KIT 全体 *フルタイム、パートタイムの区分は不明	3,456
学生数 (2015 年夏学期)	Studierende nach Abschlusszielen Insgesamt 学生 (在籍者数総計)	22,849
	Staatsexamen	61
	Diplom	1,197
	Dipl.-Ing. Pädagoge	5
	Lehramt Gymnasien	638
	Bachelor	12,221
	Master	7,357
	Aufbaustudium	281
	kein Abschluss möglich 博士号取得課程修了者数 (Promotion m.Abschluss)	373 716

出所) 教職員数 : http://www.uni-muenchen.de/ueber_die_lm_u/zahlen_fakten/index.htm, 博士号取得課程修了者数 (Promotion m.Abschluss) KIT Studierendenstatistik SS 2015 を基に作成。

(2) 経営体制・戦略

1) 意思決定体制

KIT は Aufsichtsrat (Supervisory Board) の下、Präsidium (Presidential Committee)、Bereichsleitungen (Heads of Divisions)、Senat (Senate)、Beauftragte (Commissioners)、Personalvertretungen (Staff Representation) によって統治されている。

Aufsichtsrat (Supervisory Board) は Präsidium (Presidential Committee) の常任メンバーの選出権限を有している。Präsidium (Presidential Committee) は、Präsident と 4 名の Vizepräsident で構成され、4 名の Vizepräsident は Forschung und Information (研究・IT)、Lehre und akademische Angelegenheiten (教育・学術関係)、Personal und Recht (人事・法務)、Wirtschaft und Finanzen (財務) の各部門を所管している。

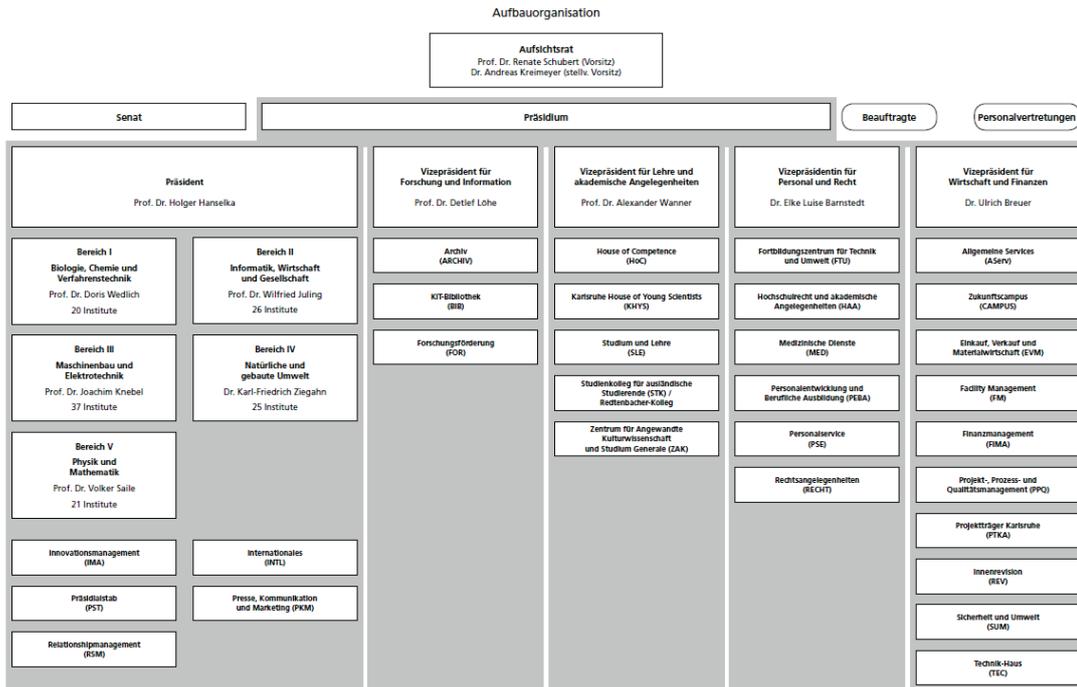


図 3-36 KIT の統治構成

出所) KIT、 http://www.kit.edu/downloads/Organigramm_Aufbauorganisation.pdf

2) 戦略

KIT の全体の戦略としては、連邦政府による大学での学問と研究推進のための連邦諸州と共同での支援プログラム **Exzellenzinitiative** (エクセレンス・イニシアティブ) プログラムの下で 2017 年まで遂行中である。

(3) トップマネジメントを担う人材

KIT の President を務める Holger Hanselka 氏の学歴・職歴について示す。

表 3-91 Hanselka 氏 (President) の学歴・職歴

年 (開始)	年 (終了)	所属機関／部局・組織	ポスト
1993	1995	Arbeitsgruppe „ Naturfaserverstärkte Kunststoffe im Automobil- und Fahrzeugbau “ am DLR, Braunschweig	Leiter der Arbeitsgruppe
1995	1997	„Adaptronik “, DLR, Braunschweig	Abteilungsleitung
1997	2001	Otto-von-Guericke-Universität in Magdeburg	Professor
2001	2013	Fraunhofer-Instituts für Betriebsfestigkeit und Systemzuverlässigkeit LBF in Darmstadt	Direktor
2001	2013	Fachgebiets „ Systemzuverlässigkeit und Maschinenakustik (SzM) “, Technischen Universität Darmstadt	Leiter
2006	2012	Präsidiums der Fraunhofer Gesellschaft	Mitglied
2006	2012	Verbunds Werkstoffe, Bauteile, Fraunhofer Gesellschaft	Vorsitzender
2010	2013	Technische Universität Darmstadt	Vize-Präsident
2013-		Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)	Präsident

出所) <http://www.durr.com/de/unternehmen/aufsichtsrat/prof-dr-ing-holger-hanselka/>を基に作成。

(4) 研究資金のマネジメント

KIT の 2014 年度収入及び支出の状況について記す。公開データは予算であり、収支区分はない。

表 3-92 KIT の収入及び支出 (2013 年度)

内訳	金額(百万ユーロ)
合計 (Insgesamt)	844
Bundesmittle (連邦政府)	270
Landesmittle (州政府)	216
Drittmittle (第三者研究資金)	358

出所) <http://www.kit.edu/kit/daten.php> を基に作成。