



Title	ドイツにおける大学統治と資源配分：学内での算定式と業績協定を中心に
Author(s)	竹中, 亨
Citation	大阪大学高等教育研究. 2024, 12, p. 1-20
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/94841
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

ドイツにおける大学統治と資源配分

— 学内での算定式と業績協定を中心に

竹中 亨^{*1}

**Internal Governance and Resource Allocation in German Universities:
Intra-institutional Formulae and Performance Agreements**

TAKENAKA Toru^{*1}

わが国の大学改革では、国立大学の学内ガバナンス改革が重要な論点の1つとなっている。但し、これまでは学長のリーダーシップ強化に注意が偏り、全学の意思決定構造の改革にはあまり関心が向けられなかった。本稿は、学内資源配分を梃子とした本部・部局間関係を考察する材料として、ドイツの州立大学における学内資源配分の方法論から学内ガバナンス体制を考察する。その結果、日本との大きな相違として、ドイツでは基本的に分権的な学内統治体制をとっている点が明らかになった。部局に一定の経営的独立を認め、本部は間接的な統制を行う体制である。そのなかで、算定式（数値指標）や業績協定が分権制を維持する統制ツールとして利用されている。ドイツの事例は、大学内を活性化し、同時に高等教育において経営管理的要素の強化と学術の自律をいかに両立させるかを考えるうえで、1つの解を提供している。

キーワード：予算算定式、業績協定、分権的ガバナンス、ドイツ、大学

In the discussion about higher education reform in Japan, one of the intensely debated issues is how to reform internal governance of the national universities. The issue of governance has often been reduced to specific problems such as strengthening the president's leadership, while other important topics, particularly streamlining the institutional decision-making structure, have failed to be duly dealt with. By way of a contribution to the debate, this paper investigates the governance structures in German state universities, focusing on the relationships between central management and departments by means of internal resource allocation. This paper shows that German universities basically rely on decentralized governance structures, in which the departments enjoy a certain degree of managerial independence and the university leadership keeps indirect control on them. Steering tools such as formulae (metrics) and performance agreements are employed to serve this decentralized structure. The German model of internal university governance will give us clues to consider how to stimulate teaching and research in the university and, and at the same time, to make compatible managerial components and academic autonomy in higher education.

Keywords : Budgetary Formula, Performance Agreement, Decentralized Governance, Germany, University

所 属：^{*1}大学改革支援・学位授与機構研究開発部

Affiliation : ^{*1}National Institution for Academic Degrees and Quality Enhancement of Higher Education, Research Department
連絡先 : takenaka@niad.ac.jp (竹中 亨)

1 はじめに

本稿の目的は、ドイツの大学において資源配分を軸に学内統治がどのように行われているかを考察することである。焦点となるのは、学内での算定式と業績協定である。本論に入る前に、筆者の問題意識を説明しておきたい。

わが国の大学改革をめぐる議論で大きな論点となっているのが、国立大学における学内ガバナンスのあり方である（大場 2011）。この問題が議論に浮上したのは比較的早く、すでに2000年前後あたりから論点となっていた。また、法的な対応も比較的迅速で、2004年の国立大学法人化、2015年のいわゆる大学ガバナンス改革法と、2度にわたって制度改革が講じられた（大場 2015）。

こうした長い来歴にもかかわらず、問題解消には依然至っていないようである。たとえば、ガバナンスをめぐる文部科学省が2019年にまとめた国立大学の改革方針では、7項目ある改革のなかに「強靭なガバナンスに支えられた国立大学」が挙がっている（文部科学省 2019）。そして、翌年には学内統治の強化のために、大学ガバナンス・コードが制定された（文部科学省他 2020）。

学内ガバナンスをめぐるわが国の議論には特徴的な点がある。それは、限られた論点に議論が集中する傾向である。よく取りあげられるのは学長のリーダーシップや外部ステークホルダーの経営参画などであり、とりわけ前者が重視される傾向がある。中央教育審議会でのガバナンスについての議論、国立大学協会の提言（中央教育審議会大学分科会 2014; 国立大学協会 2017），上記の大学ガバナンス・コードを見ても、それは明らかである。

半面、その他の重要な論点が閑却されるくらいがある。その好例は学内意思決定における本部と部局の関係である。上述の諸文書を見ても、この論点はせいぜい人事や予算の面での学長のリーダーシップ発揮という文脈で触れる程度である。言い換えれば、評価と統制の全学的構造のなかに部局を位置づけるという視角はあまり見られない。

これは奇妙なことと言ってよい。言うまでもなく、教育研究を実行するのは現場にある部局である。部局との関係を等閑視しては、大学としての業務は円滑に進まないし、また全学一体的な経営もありえない。

組織統治の主要手段の1つは財務である。資源を組織内でどう配置するかで、組織の業績は量的にも質的にも左右される。さらに、資源配分は意思決定と密接に関

わっている。配分がどのように決定・承認されるか、また業績をいかに評価し、それを次回の配分に反映させるかは意思決定の対象である。

わが国の大学内における資源配分を扱った研究は少なくないが（水田 2007；島 2007；水田 2010；徳永他 2012；竹中他 2022；島 2022；水田 2023；竹中他 2023），学内統治や意思決定という観点と関連させて本部・部局関係を捉えた研究はあまり見られない。

今後、財務面から見た国立大学の学内統治については、より広範で、精密な研究が進められるものと思われる。その際、大陸ヨーロッパの事例は大きな参考材料となろう。これら諸国では、高等教育の主柱は国（公）立大学にあり、したがって財政的には公的交付の役割が大きい。また統治構造に関しては、大学は長く政府機構の一部をなし、それゆえ国家規制が強い伝統がある。

本稿では、以上の関心に立って、ドイツの大学における資源配分とそれを手段とした学内統治のあり方を考察する。ただ予め断っておくが、このテーマに関して用いる資料は決して多くない。学内資源配分はそれぞれの大学にとって経営に直結する問題だけに、関連資料はあまり外部に公開されないためである。本稿ではそのため、ドイツ側での既存の調査に依拠するところが大きい。ドイツで学内統治の問題への関心が生じたのは、2000年前後の高等教育の規制緩和以降のことである。したがって、この時期から関係の調査が行われるようになった。

ここで、これらの調査について説明しておく。高等教育研究機関である「大学情報システム」Hochschul-Informations-System (HIS) は2004年に学内資源の成果連動配分に関して、全国の80大学を対象にアンケート調査を行う一方⁽¹⁾、サンプルとして6大学を選んで聴取調査を行った。調査結果は、前者がJaeger et al. 2005として、後者がJaeger 2006aとして公表されている。なお、6大学とはベルリン自由大学（学生約38,000人、12学部）、フンボルト大学（学生約38,000人、9学部）、ベルリン工科大学（学生約34,000人、7学部）、ブレーメン大学（学生約19,000人、12学部）、ギーセン大学（学生約27,000人、11学部）、ミュンヘン工科大学（学生約48,000人、11学部）である⁽²⁾。6大学調査は、単なる数字からは見えない、制度をめぐる関係者の意図や認識などを伝えており、きわめて重宝である。

また、Bofumilらの研究グループが2010年と2014年に学内統治に関してアンケートを実施した。対象となつたのは、全大学の学長、事務総長、部局長など役職者と、

サンプルで抽出された教授である⁽³⁾。その結果はそれぞれ、Bogumil et al. 2013とBogumil et al. 2015で明らかにされている。なお、2010年の調査では、アンケートに加えて、事例研究として2つの州立大学への詳細な聴取調査も行っている。

さらに、高等教育シンクタンクの「高等教育推進センター」Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) が2016年に学内統制ツールの実態と効果について、部局役職者（部局長、副部局長、教育担当副部局長等）639人を対象にしたアンケートを行っており、その結果をvon Stuckrad et al. 2018として公表している⁽⁴⁾。同センターではさらに、2022年に87大学の事務総長を対象にして、業績協定についてのアンケート調査を行っている⁽⁵⁾。その結果はZiegele/Riefler 2022で得られる。

ドイツの高等教育における財務問題に関して、研究蓄積はわが国ではきわめて乏しい。早い時期のものとして、旧国立大学財務・経営センターによる欧米諸国の大學生財政システムの調査があるが、簡単な説明にとどまっている（国立大学財務・経営センター 2002）。それ以外には、わずかに竹中やツィーゲレ/モルトホルストが取りあげているのみである（竹中 2021a；竹中 2023a；ツィーゲレ/モルトホルスト 2021）。

なお、本稿では、考察の対象を州立大学に限定する。今日のドイツには私立大学も少なくないが、公立という設置形態や、公的交付金への依存という財政構造の点で、州立大学は日本の国立大学と類似しているからである。また、ドイツの高等教育はきわめて分権的で、州間の相違が著しい。本稿では、できるかぎり全般的・平均的な論述に努めたい。

2 州立大学の学内統治

本節では、ドイツの州立大学の統治構造を瞥見する。

ドイツの大学は、総合大学Universitätと専門大学Fachhochschule⁽⁶⁾の2種類に分かれる。前者は一般に規模の大きな総合大学であり、先端的な研究で国際的にも著名なところが少なくない。一方後者は、工学を中心とした、実学的・教育中心的な小規模大学である。

学内統治の観点では、総じて後者のほうに強化に積極的な姿勢が看取される。前者は、大学の規模や部局の多様性から斉一的な学内統治が難しいうえ、なかには数世紀にも及ぶ長い歴史をもつところもあって、組織や手順が慣習化しているためである。それに対して後者は、規模の点で見通しがよく、部局構成もわりに同質的であ

る。しかも、企業活動に親縁の分野が学内に少なくないため、教員の側で新規の経営管理手法に対する拒否感が弱い。

ドイツの大学は伝統的に、国家行政機構の末端組織としての側面と、教授・学生などが構成する公法的法人としての側面の両方を兼ね備えている。近年の一連の改革の結果、今日では前者の性格は弱まっているが、この二元的性格は根本的に解消されたわけではない（Schimank/Lange 2009）。なお、少数の大学は財団大学Stiftungsuniversitätの法的地位をもつが、権限上も実態上も非財団の大学とそう変わることろがない（Hardt 2002）。

州立大学の収入構造は、日本の国立大学とかなり類似している（竹中 2021a；竹中 2023a）。大学の財政は、州からの基盤交付金（日本の運営費交付金に相当）に大きく依存している。その割合は全収入の約7割を占め、これは日本の国立大学において運営費交付金に学納金を加えたものの割合に近い。ついでながら、ドイツの州立大学は、英米の一部私立大学などにあるような基金はもたない。

ドイツでは、戦後以来続いてきた大学増設による高等教育拡大策を1970年代半ばに転換した。それ以後、国全体の財政状況が厳しいこともあって、現在にいたるまで高等教育予算の基調は緊縮的である。しかも近年、大学入学者数の増加が止まらない。そのため、予算の絶対額は増えても、学生1人あたりの基盤交付金額はむしろ減少さえしている⁽⁷⁾。また、日本と同様、近年は競争的資金の比重が高まったため、大学財政における基盤交付金の割合は低下傾向にある⁽⁸⁾。

上述した、法人と末端行政機構というドイツの州立大学の二面性は学内統治体制にも反映している。すなわち、ドイツの大学は伝統的に、国家規制と教授自治の併存を特徴としていた。予算・人事などの領域で大学は国家の強い監督下に立つ一方、教育研究の領域に関しては、教授は広範な自律性を認められた（Lange 2009）。教授団の意思は、全学次元では参事会Senat、部局次元では教授会Fakultätsratにおいて代表され、これらの同僚制的機関が大学運営上の主たる意思決定の場であった⁽⁹⁾。教授たちによるこの寡頭的・合議的な運営体制は、教授主導大学Ordinarienuniversitätの体制とよばれる。

ドイツでは、1960年代末の学生運動を受けて1970年代に大学統治の民主化が実行された。その結果、教授以外の教員、職員、学生などの職分集団も大学運営に関与

するようになった。集団主導大学Gruppenuniversitätの体制である。ただ、これによっても教授の主導性が根本から揺らいだわけではなく、従来の同僚制的統治の骨格は維持された。

その後2000年前後以降、ドイツでは大学改革が進行した。ドイツでは1945年以降、高等教育ではこれという戦後改革がなかった。そのため、戦前からの制度の連續性は日本以上に強かった。大学のあり方には、1980年代頃から批判が強くなっていた。教育の質の低下や研究力の低迷を危ぶみ、ドイツの高等教育の国際的競争力を懸念する声が高まった。そして、問題の根元は高等教育の制度的欠陥にあると見られたのである。

こうして、2000年前後に高等教育の規制緩和が実行された。いわゆるニュー・パブリック・マネジメント(NPM)の原則に沿って、事前規制から事後チェックへの転換、教学・財務面での大学の裁量拡大が実施された。ついでながら、この頃ヨーロッパ全体でボローニャ改革が進行し、ドイツでも学位制度が大きく変わって、学士・修士・博士の3段階制度となった(Kaufmann 2012, 57-65; Hüther/Krücken 2016, 35-61)。

学内統治においても、同僚制的性格に代わって階級的な要素が強まった。具体的に言えば、全学的レベルでは学長、副学長、事務総長などからなる幹部会Präsidium(もしくは学長室Rektorat)、部局レベルでは、部局長、副部局長等の構成する部局長室Dekanatの存在が大きくなつた。これらの経営的部署は、それまで参事会や教授会がもつていた権限の一部を吸収した。

さらに、学外のステークホルダーの意向を大学経営に反映するため、大学中央に大学評議会Hochschulratが設けられた。これは日本の国立大学における経営協議会に相当する。大学評議会は、学長の任免を始めとする人事や部局への予算配分等の重要事項において、決定もしくは承認の権限を与えられた。

半面、参事会や教授会の地位は相対的に低下した。とくに参事会は、人事や学位プログラムの承認などの主要問題でかなりの発言権を保持するものの、予算配分、学内組織の改廃などでの主導的な役割はなくなつた。

もっとも以上は法令上の変化であり、大学経営の実態面で経営管理色がどれほど強まつたかは容易に判断したい。たしかに、州立大学にはアメリカ風の専業的な学長や部局長はほとんどおらず、ほぼ全員が自らも大学人として教育研究に携わってきた経歴をもつている(Röbken 2006; Bieletzki 2018)。他方、経営陣の専業化が進んでいるのは事実である。たとえば、他大学から学

長を招聘することは今日、まったく珍しいことではない。また、学長在職期間も長い⁽¹⁰⁾。学長のリーダーシップも目立つようになり、近年は学長が教授人事を学長の主導下で非公募で行うことが増えた(Mayer 2019, 304)。

事務機構のトップである事務総長Kanzlerも専業化が進んでいる。以前は、学内での勤続期間の長い、法学的素養をもつ行政官吏が無任期で就いたが、最近は有期職として学術機関等でのマネジメント経験をもつ人材を公募により選任することが多くなっている(Blümel 2016a; Blümel 2016b)。

しかしその一方で、学長や部局長は、規定上の権限とは別に、実際には命令的な行動は避ける傾向にあるのも事実である(Püttmann, 2013; Bieletzki 2018, 32, 150)。従来どおり、参事会や教授会の意向を斟酌するのが、多くの大学で不文律となっている(Flink/Simon 2015)。また、大学評議会にも日常的な大学経営を左右するほどの影響力はない(Heinze et al. 2007; Gerber et al. 2009)。

以上を約言するなら、ドイツの大学統治は制度的には、日本よりも規制緩和的な改革が実現している。それは、教育省に対する大学の裁量範囲、大学経営の専門性、資源配分の透明性等の点に明白である。他方、経営の実態面では、伝統的な教授自治がかなりの程度残存している。

3 州立大学への基盤交付金制度

ドイツの大学における学内資源配分を検討するうえでは、まず州から大学への基盤交付金制度を見ておく必要がある(竹中 2021a)。これが州立大学にとって最重要財源だからというだけではない。学内の資源配分は、州からの交付のあり方にかなり連動するからである。

規制緩和前には、基盤交付金は諸項目に細分化されて交付され、また単年度で收支を釣り合わせる単年度主義によっていた。現在は、原則として使途指定なしに一括交付され(一括予算制)、したがって消費的と資本的というような経費区分もなく、大学の判断で自由に執行できる。また、繰越や留保金積立も大学の裁量に任されている。基盤交付金の額は、予算期(だいたい2~5年)の間は固定され、したがって毎年の変動はない。

但し、人件費に関してだけは、大学の裁量範囲に制限がある。教授は通例、国家官吏の身分を与えられるため、雇用者の権限は大学ではなく、州にあるからである。これは財團大学でも変わらない。したがって、大学の人

件費管理の対象になるのは、それ以外の教育研究職員（助手、学術職員 wissenschaftlicher Mitarbeiter、非常勤講師など）、技術・事務職員である。もっともドイツでは、教員中に占める教授の数的割合はかなり小さいことは付言しておきたい⁽¹¹⁾。

基盤交付金の額は、おおよそ次の3つの要素で決められる。基礎経費、過去の業務成果、将来的企画である。これは、いわゆる「三本柱モデル」とよばれるもので（ツィーゲレ/モルトホルスト 2021）、州を問わず広く用いられている。

第1の基礎経費は、基幹的な教育研究活動のためのものである。額の決定にあたっては、先行の予算期の実績額を基礎にし、それに諸々の事情に応じて若干の増減を加える。つまり、いわゆる増分主義に基づいた算定法である。

基礎経費には、需要比例という趣旨から、学生数などのいわゆるインプット的要素を指標化して盛り込むことが少くない。ドイツでは学生定員管理はわが国ほど厳格でないため、学生数はかなり変動する。もっとも総体的には、インプット指標によって増分主義という基本が変わるものではない。理由の一半は、教育需要への運動を過度に強めると、額の振幅が大きくなってしまふ經常的な活動に障る懸念が生じるからである。また、どこの州でも高等教育予算はかなり窮屈なため、経常的な教育研究の経費を優先的に確保すると、可変的部に充てられる額はそう多くはないという事情もある。そこで、指標適用部分の割合を抑える、あるいは変動幅に制限を付するなどの措置によって、影響を緩和することが多い。

第2の過去の業務成果による額は、いわゆる算定式方

式で算出される。予め定めておいた算定式に、成果（アウトプット）を表す指標値を代入し、これを予算中の算定式適用部分の額に乗じて、額を算出するものである。

表1は、ニーダーザクセン州での算定式の指標を紹介したものである。州から大学への交付で用いられる算定式としては、平均的なものと言ってよい。この方式では、算定式を適用する業務領域を教育、研究、共同参画の3つとし、合計11の指標を設定している。もっとも、教育と研究が合わせて配分額の96%を占めるから、この2領域の比重が圧倒的である。さらに言えば、各指標の重み付けからすれば、事実上3指標（教育での修了率、研究での外部資金額と博士号授与数）で決まると言ってよい。

表2のノルトライン＝ヴェストファーレン州も、教育、研究、共同参画という領域分けや指標の選定の点で基本的方向は同じだが、もっと簡素である。各領域で指標は1つしかない。ここでも修了者、外部資金が重視されている。

指標構成が州を問わず似通っているのは、指標の通用性（特性・事情の異なる諸大学にどの程度共通して適用できるか）やデータ収集の事務的コストを考えれば、実際には選択の幅はそう大きくないからである。たとえば、上記の両州を含めて、刊行物等の業績数を採用している州はほとんどない。研究業績は一見、格好の研究指標に思えるが、業績のあり方は学系による相違が大きく、したがって指標としての通用性が乏しい。一方、学生数関連の指標がよく用いられる一因は、大学の学務統計で把握され、改めてデータを収集する手間がない点にある。

表1 ニーダーザクセン州での算定式の指標
(Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur n.d.)

領域	配分 (%)	指標	重み付け (%)
教育	48	新入生数	21
		標準修業年限修了率	75
		留学生受入数	2
		留学生派遣数	2
研究	48	外部資金額	74
		博士号授与数	24
		フェンボルト助成・受賞数	2
共同参画	4	女性教員数	20
		新規任用女性教授数	40
		女性博士号取得者数	20
		女性修了者数	20

表2 ノルトライン＝ヴェストファーレン州での算定式の指標
(Universität Köln n.d.; Babyesiza/Berthold 2018, 22)

領域	指標	重み付け (%)	
		総合大学	専門大学
教育	修了者数 (標準修業年限修了者は係数1.5を乗じる)	45	70
研究	外部資金額	45	20
共同参画	女性教授数 (STEM系学位プログラムでは係数2.5を乗じる)	10	10

第3の将来的企画の部分は、将来に向けた大学の戦略的な企画を賄うためのものである。これらの企画は、戦略性のゆえに基礎経費では手当てできず、また将来実施するものだから算定式にも該当しない。そこで、そのための特別のカテゴリーを設けるのである。このカテゴリーの予算算定では、州と大学が取りあげるべき企画を協議して選定し、その実行に要する経費を措置するという形をとることが多い。通例、企画が終了した後に成果を検証して、達否に応じた応報を講じる。極端に成果不良の場合は、先行交付した予算の返戻という措置もある。

将来的企画に関する詳細（企画内容、交付額、達否の検証など）は、業績協定に盛り込まれるのが普通である。業績協定は、当該予算期にどんな業務を行うかについて州と大学が締結する一種の契約である。基本的な趣旨では、日本の国立大学の中期目標・中期計画に類似している（竹中 2023a）。

なお、以上の3本の柱は予算額決定のためのもので、実際の執行を縛るものではない。3本のうち、成果連動的性格をもつのは、過去の業務成果と将来的企画である（図1）。但し、成果連動的部分の比重は必ずしも高くない。正確に割り出すのは不可能だが、だいたい交付金総額の数%程度にとどまる。背景には、インプット的要素について上述したように、激変を回避すること、可変部分の充當に必要な予算的余裕が乏しいことがある。

以上の基盤交付金制度は、大学改革によって生まれた、自律と競争という高等教育のあり方と不即不離の関係にある。規制緩和によって、大学は学務・財務上の裁量が拡大され、自律の度合が増した。半面、諸大学の教育研究を活性化するために、大学間では激しい競争が展開されている（Winter 2012; Mayer 2019; Waßer 2020）。たしかに上述のように、成果連動による直接の財務的報償は大きくはない。競争はむしろ声価 reputation をめぐって行われている（竹中亭 2023b）。

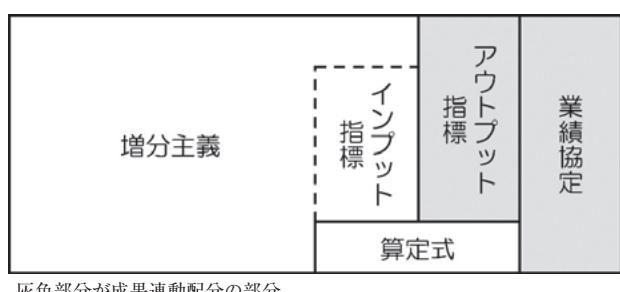


図1 ドイツの大学への公的交付金の構造

4 大学における学内資源配分と学内統治

ドイツでは、学内での資源配分はどの大学もほぼ同じような方式を採っている（Ziegele 2008, 67）。それを概念的に示すなら、図2のごとくである。

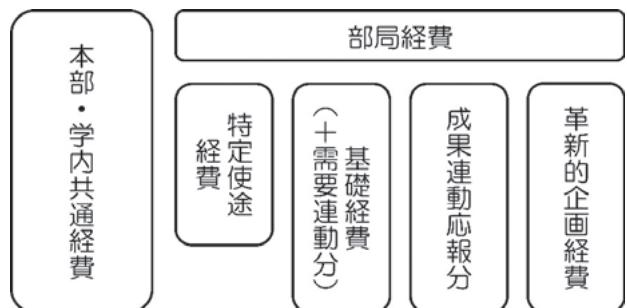


図2 ドイツの大学の一般的な学内資源配分モデル
(Ziegele 2008, 68)

備考 Ziegele 2008, 68-69の説明にしたがって若干改変した。

すなわち、大学の支出は、全学共通もしくは大学中央の業務に関するものと、諸部局での教育研究等の業務に関するものに大別される。前者には、事務機構や学内共通機関（図書館、計算機センター、学生サービス機関など）の運営経費、共同研究の予算、光熱費・賃料などが含まれる。後者が部局に配分される分である。

部局への配分額は、基本的には次の諸要素によって決められる（Ziegele 2008, 68-69）。すなわち、第1は経常的な教育研究活動を賄うための基礎経費である。これは、従来実績を基礎に、場合によって、学生数など需要に関するインプット的要素を加味する。第2に、過去の業務成果を反映させた成果連動分がある。所定のアウトプット指標において諸部局があげた業績に応じ、算定式を使って額が計算され、大学中央に設けてある資金プールから配分される。つまり、資金プールをめぐって諸部局が競争するわけである。第3に、将来的企画の財源として交付される分である。これは部局との業績協定等を通じて配分が決定される。第4として、歴史的事情等からその部局に特定の業務が課せられている場合など、その業務に使途を限定した経費が与えられることがある⁽¹²⁾。

このうち、第4には例外的な性格があるから、除いて考えてもよいだろう。とすれば、部局への配分原則は、州から大学への資源配分で用いられる三本柱モデルと同じであることが分かる。

先には、州から大学への資源配分で三本柱の予算がど

う算定されるかを見た。では、学内ではどうなっているのか。図3は、三本柱モデルを採っているデュースブルク・エッセン大学（学生約42,000人、11学部）について支出の構成を示したものである。同大学では、全学共通の経費に27.9%を割り当てている。ここには、全学的な事務経費や学内共同の経費が含まれる。さらに、学長室予算がある。9.1%という数字はかなり大きいものだが、おそらく学長室の運営経費に加えて⁽¹³⁾、経営陣による全学的見地からの裁量的支出にも充当されるものと思われる。

残る62.9%が諸部局に配分される分である。圧倒的大部分を占めるのは基礎経費で、89%を占める。過去の業務成果には10%を見込んでいる。もっとも、これはあくまでも算定式の適用対象を示す数字であり、実際の額の変動幅はもっと小さいと思われる。部局としての将来構想に関する将来的企画は1%である。

算定の方式は以下のとおりである。基礎経費は、同大学でも従来の実績をベースにした増分主義が基本である。そこにインプット的要素として教職員数を加味する。過去の業務成績は、算定式によって額を算出する。最後に、将来的企画は、下段に述べる将来構想・財務計画を踏まえて、毎年業績協定によって約定される（Universität Duisburg-Essen 2006, 11-14）。

執行については、部局の大幅な裁量が認められている。配分額は柱ごとに算定されるが、部局に対しては一括して配分され、執行における制限はほとんどない。人件費と物件費、消費的経費と投資的経費の間の転用は原則自由であり、また部局内の人員構成の変更、繰越や留保金形成も部局の判断に委ねられる。

このように大幅な自由が認められる半面、部局には相応の責任が求められる。同大学では、部局はそれぞれ将来構想Entwicklungsplan（有効期間4年間）を策定す

る義務がある。これは、教育研究面で将来的にどのような戦略をとるかを、部局が主体的に策定したものである。具体的には、学位プログラムの数と内容、教職員の人員構成、学生定数、学生サービス、研究やリカレント教育などについて、今後の計画を示すものである。また、将来構想を財務面から裏づけるものとして、財務計画Finanzplanも合わせて策定される。

将来構想・財務の両計画を策定したら、部局は大学本部とそれに関する協議を行う。部局の戦略を全学的な基本方針と同調させるためである。協議の結果、本部からの承認が得られれば、将来構想・財務計画は正式なものとなる。一方、各部局の構想・計画は、大学本部が全学の将来構想・財務計画をまとめる際の材料となる（Universität Duisburg-Essen 2006, 14）。

以上はデュースブルク・エッセンという1大学の事例だが、多くの大学で同様の状況になっていると考えられる。つまり、ドイツの大学では分権的な学内統治を前提として、部局への資源配分が行われていると見てよい。そこでは部局は、本部からの指示で全学的戦略の一部を現場で実行する「下請け」ではない。独自の戦略と自律的な権限をもつ、相対的に独立した経営的単位となっている。学内の意思決定は、本部の主導という「下向き」のベクトルと、部局の意思という「上向き」のベクトルとが交差するなかで進められる。

現場に一定の自律と責任を与え、中央は間接的な統制に留まるという点で、分権的統治での本部・部局間関係は、規制緩和後の州と大学の関係に似ている面がある。したがって、州・大学間に見られる、高等教育での分権的統治に付随する本質的な制約を、学内体制も免れない。たとえば、業績成果の測定が難しいことがまず挙げられる。企業の場合と異なって、教育研究の成果は多種多様の形態をとり、かつ非貨幣的な性格をもつものが多

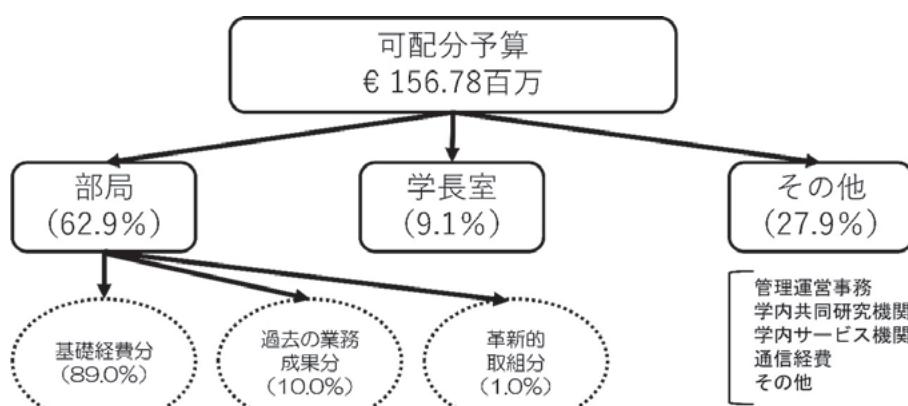


図3 デュースブルク・エッセン大学での学内予算配分（2006年）
 (Universität Duisburg-Essen 2006, 9)

い。これらは、計数的な測定・管理にうまくならない。加えてとくに教育においては、成果が現出するまでにかなり長期間を要するものがある。これらは、数年単位の予算期間のスパンでは十分に捕捉できない。

他方で、同じく分権的制度といっても、学内と州・大学間とでは異なる面もある。

まず、成立の論理が逆である。すなわち、学内の分権制は規制の緩和の産物ではなく、逆に強化の所産である。州・大学間関係における分権制は、州が大学に対するそれまでの強い規制を弱めた結果として成立したものであった。一方、本部と部局の間にはもともと統制関係はきわめて微弱であった。部局は教授団の自治に委ねられていたし、大学全体としての足並みが問われることはあまりなかった。しかし20世紀末以降、大学は単一のアクターとしての行動を求められるようになり、全学的・一体性を担保することが必要となった。そこで、長年の自治の伝統を斟酌しつつ導入されたのが、分権的な学内統治体制である。

分権の裏面となる競争のあり方においても、学内での分権制は州・大学間の場合と異なる。州・大学間では、諸大学は裁量拡大で相対的に自律的なアクターとなった後、同一地平で互いに競い合う。しかし、同様の競争関係は学内では考えにくい。教育研究の業務が部局によって根本から異なるからである。文学部が医学部と正面きって競い合ってあまり意味はない。

さらに重大な相違は、学内の分権制では自律と統制のバランスが州・大学間以上に難しいことである。州政府・省と異なって、経営単位としての大学には、業績への圧力がよりストレートにかかる。そのため、本部には一種のディレンマが生じる。すなわち、自律性向上を通じて部局を活性化させたいと望む一方、他方で部局が全学的な方針から逸脱しないよう拘束する必要も強く感じる。

さて近年、国際的な趨勢として高等教育では、組織が官僚制的な性格を強め、経営管理的要素が拡大しつつある (Paradeise et al. 2009; Veiga et al. 2015)。他方、企業や官庁と異なって、大学組織においては内部統制のためのツールには限りがあるのも事実である。そのなかでドイツの大学で重用されているのが、部局への資源配分における算定式と業績協定である。以下、この2つの統制ツールが実際にどのように用いられているかを見ていきたい。

なお、算定式も業績協定とともに、学内で本部・部局間で用いられる以外に、州と大学の間においても使用さ

れる⁽¹⁴⁾。以下では必要な場合に、前者には「学内」、後者には「対外」を冠して区別することにする(たとえば、「学内算定式」と「対外算定式」)。

5 学内算定式

5-1 学内算定式の概要

学内算定式はドイツでは広く活用されている。2004年のアンケート調査で導入済みと回答した大学は85.5 %、計画中という回答が11.6 %であった (Jaeger et al. 2005, 12)。2010年には普及率は96.3 %、2014年には84.2 %であった (Bogumil et al. 2015, 61)。なお、2016年の調査では65 %である (von Stuckrad et al. 2018, 28)。普及率が近年徐々に減少しているように見えるが、その理由は明らかではない。ただいざれにしても、ドイツの大多数の大学に普及していることには変わりはない。

その一方で、活用の度合は深まっている。2004年には、算定式による予算面での応報はまだ部局への予算の一部にとどまっていた。たとえば適用額を州からの基盤交付金額と比べた場合、平均してその4 %に相当するにすぎなかった。適用対象についても、圧倒的多数の大学では、物件費の一部に限っていた (Jaeger et al. 2005, 14-15)。

これに対して、2010年の調査では、予算配分において算定式に基づく割合について、基盤交付金の25 %～100 %と答える大学が全体の40 %に上っている (Bogumil et al. 2013, 81)。この数字は上述の2004年の数字とかけ離れており、両者を同列に論じてよいかは疑問であるが⁽¹⁵⁾、ともかく全体的な傾向としては、算定式の活用は範囲と深度において進んだと見てよい。

算定式で算出された予算は通例、部局に配分される。学位プログラムや教員個人ごとに業績を把握したうえで応報することは不可能ではないが⁽¹⁶⁾、しかしこれはドイツの大学ではあまり見られない (Jaeger 2006a, 57)。その背景には、先述の学内統治の分権化があると考えられる。大学本部が部局の頭越しに教員個人を直接把握する体制では、部局が自ら独自の構想に基づいて重点設定し、特色を追求するという自律的な行動をする余地がなくなる。また、教育研究の成果にどの教員がどのように貢献し、またいかなる形での応報が適切かは、現場の部局が最も的確に把握しているから、部局に委ねるのが最適である。

算定式の設計で重要なのは指標の選定である。通例、主要指標は教育、研究、共同参画、国際化の領域から採

られることが多い。このうち最も重視されるのが教育である。2004年のアンケート調査では、配分対象額のうち、教育関連の指標による配分額は諸大学平均で42%であった。一方、研究関連指標では27%にとどまる(Jaeger et al. 2005, 22)。研究のほうが少ないので、研究領域では学界内での資金配分のシステムがわりあいに整っていて、学内配分に依存する度合が少ないからである(Jaeger et al. 2005, 43)。

用いられている指標を具体的に紹介するなら、教育関連で最も多用されるのがインプット指標の学生数である。修了者数がそれに続く。研究関連では外部資金額がよく採用されており、それから博士号授与数である。なお、刊行物を指標に取りあげている大学は全体の6分の1にすぎない。共同参画については、教授、博士号取得者、学生等における女性の数・割合がよく見られる。国際交流では、フンボルト財団の助成件数や学生の留学派遣・受入の人数などである(Jaeger et al. 2005, 20-22)。指標の構成・個数は、全体としては対外算定式の場合とそういう変わらない印象である。

以上のような指標選択の傾向は、その後も大きく変わっていない。2010年の調査では、学内算定式で取りあげている指標を質問している(複数回答)。それによると、外部資金が最も多用されており、採用している大学は回答校中の90%に上る。続いて若手育成(77%)、修了者(74%)などが挙がり、さらに学生数(55%)、共同参画(26%)などと続く。なお、刊行物は13%である(Bogumil et al. 2013, 82)。

ここで、修了者数、外部資金、博士号授与件数が指標として多用される事情を説明しておこう。

修了者数の背景には中途退学問題がある。ヨーロッパの大学では日本に比して総じて中途退学が多いが、ドイツもその例外でない。これは以前から大学改革の主要論点の1つとなっている。2017年の調査によると、学士レベルでの中途退学率は平均して29%、とくに数学・物理学分野では深刻で、総合大学で39%、専門大学では42%に上る(Frankfurter Allgemeine Zeitung 2017)。したがって、修了率の向上はドイツでは高等教育の喫緊の課題と見なされている。

外部資金が重視されるのは、大学の財政への寄与という面もあるが、それ以上に研究の質の尺度と見られているからである。外部資金の提供元として重要なのは、ドイツ研究振興協会Deutsche Forschungsgemeinschaft(DFG)——わが国での日本学術振興会に相当する——、連邦、EU、民間企業などだが、このうち研究振興協会

の助成が重要である。同協会の助成はピアレビューによる審査で決定されるため、その採否判定は研究プロジェクトに対する評価となっている。もっとも、外部資金の獲得となると、医工を中心とした理系が断然有利である。そのため、これを指標に採ることには、人文系などからは強い反発があるのは事実である。

博士号の数は次代の学術の担い手の育成という点できわめて重要だが、さらに研究活動の活発さを表すと目されている。というのは、大学で行われる研究は実態からすれば、多くは若手研究者が自分の博士論文作成のために行う研究に他ならないと考えられるからである(Schimank/Lange 2009, 70)。

5-2 学内算定式の具体的な設計

本稿の依拠するドイツ側の調査のうち、2004年の6大学への聴取調査からは、各大学における制度の詳細だけでなく、ツールをめぐる大学側の意図や期待、その効果についても知見が得られる。

学内算定式は、6大学では1990年代から2000年前後にかけて導入された。主たる導入の狙いとして大学側が挙げているのは、第1に業績向上に向けた努力を部局に促したい(業績刺激)という点と、第2に指標という明快な基準によって予算配分の透明性を向上させたい(配分透明化)という点である(Jaeger 2006a, 55)。注意を惹くのは、部局の活動を全学的戦略に同調させたい(活動誘導)という狙いが強くない点である。せいぜい、下段で述べる州との対外算定式との共通化が活動誘導の試みと解釈できる程度である。

指標の選定では、6大学のいずれでも、学生数、修了者数、外部資金額、博士号授与数という定番的な指標をベースにし、それに独自に変更や追加等の修正を加えている(Jaeger 2006a, 58-61)。ここでは、ブレーメン大学の例を挙げておく(表3)。

指標の選定・修正を含めて算定式の設計には、各大学の経営判断や独自事情が反映している。設計にあたって諸大学が考慮したのは、第1に学内で受け入れられるものになっているか否かである。とくに重要なのが部局間の公平である。諸部局、またその背後にある学系の事情は多種多様であり、したがって指標の設定では部局間で有利不利が生じがちである。軽視されたと感じる部局からは当然、算定式への抵抗が生じる。そこで、6大学では種々の不公平は正策を講じている。たとえば、当該の専門分野における全国平均値との乖離を勘案する、学内部局を大きく人文・理工などの学系に括って扱いを差別

化する、専門分野ごとに重み付け係数を設定する、などである。

もっとも、不公平は正に振り子が振れすぎてもいけない。その分、算定式が複雑になり、運用の事務コストが増大するからである。また、配分メカニズムが分かりにくくなり、その結果、配分透明化の効果が損なわれる。このあたりのバランスをとることに諸大学は腐心している (Jaeger 2006a, 61-62)。

第2に、州との対外算定式との関係である。対外算定式は、大学が諸指標に関して州に達成を約束したに等しいものである。その約束は当然、現場の部局にも伝わっていなければならぬから、その意味で対外と学内の算定式は共通しているのが望ましい。だからといって、対外算定式を単純に踏襲すればよいわけでもない。その場合、大学は単なる州教育省の「下請け」に化し、自律性を失う。また、州内の全大学が同一の算定式を使うことになれば、大学ごとの独自性が薄れ、大学間競争で不可欠の、他大学との差別化が難しくなる。

つまり、対外算定式との間で共通化と差異化の微妙なバランスをとることが肝要となる。このバランスを、ベルリン州の3大学（ベルリン自由大学、フンボルト大学、ベルリン工科大学）で見てみよう。

3大学が2008年当時に用いていた学内算定式は（代表例として、表4で工科大学の算定式を示す）⁽¹⁷⁾、ベルリン州との対外算定式（表5）⁽¹⁸⁾と基本的な構造がまったく一致している。すなわち、教育・研究・共同参画という領域設定は同一であり、また採用されている指標やその重み付けも相似ている。

一方、細目では相違も認められる。工科大学での指標数は対外算定式より多い。増えているのは研究領域である。また、同大学や自由大学では、研究指標に刊行物を採用している。刊行物等の研究成果物は、大学間より、専門的同質性がより強い大学内や学部内では指標として使いやすくなるからである。あるいは、趣旨に大差はないが、力点の置き方が異なるものもある。たとえば自由大学では、共同参画について、対外算定式とは異なって、若手教授数を指標に用いている (Jaeger/In der Smitten 2009, 91)。

以上のベルリン州の例を始め、総じて対外算定式との共通性を重視する大学が多数である (Jaeger et al. 2005, 43)。むろん、対外算定式とはまったく異なる制度設計を選択する大学もあり、6大学のうちのギーセン大学はその一例である。同大学の所在するヘッセン州では他に類例のない特異な算定式制度を採用しており、同

表3 ブレーメン大学における学内算定式の指標
(Jaeger 2005, 53; Jaeger 2006b, 36)

領域 (配分 %)	指標	重み付け (%)
基礎経費・インフラ (15)	学術職員数	--
教育 (30)	定員充足率	50
	修了率	50
研究・社会移転 (30)	学術職員数（上記）	67
	外部資金額	33
若手育成 (13)	博士号授与数	--
共同参画 (6)	学生・修了者・博士号取得者・学術職員・教授中の女性比率	--
	学術職員数（上記）	67
国際化 (6)	外国人学生	33

表4 ベルリン工科大学における学内算定式の指標
(Jaeger/In der Smitten 2009, 93)

領域 (配分 %)	指標	重み付け (%)
教育 (50)	標準修業年限在籍者数	30
	修了者数	30
	標準修業年限+2セメスター修了者数	30
	外国人修了者数	10
研究 (45)	外部資金額	33
	刊行物数	18
	博士号授与数	20
	フンボルト助成金・受賞者数	16.3
	研究者1人あたりの博士号授与数、教授資格授与数、受賞等数	16.3
	研究者1人あたりの会議開催、審査・諮問、編纂、若手育成	16.3
共同参画 (5)	修了者中の女性比率	20
	博士号取得者中の女性比率	20
	教授中の女性比率	20
	新任教授中の女性比率	40

表5 ベルリン州における対外算定式の指標
(Jaeger/In der Smitten 2009, 13)

領域 (配分 %)	指標	重み付け (%)
教育 (50)	修了率	50
	標準修業年限修了率	30
	定員充足率	10
	国際化率	10
研究 (45)	外部資金額	70
	博士号授与数	20
	国際化率	10
共同参画 (5)	新任教授中の女性比率	40
	教授中の女性比率	20
	修了者中の女性比率	20
	博士号取得者中の女性比率	20

大学としては準拠しにくいという事情によるものであつた (Jaeger 2006a, 60).

5-3 学内算定式の効果

本稿で依拠する諸調査では、統制ツールの効果にも言及している。但し、客観的な測定に基づくものではない。厳密な測定方法は存在しないし、また統制ツールは種々のものが併用されるため、効果を個別化できない。したがって、どの調査でもあくまでも大学関係者の主観的認識を聴取するにとどまる。

まず、配分透明化と業績刺激という、学内算定式の2つの目的について見てみよう。これらがどの程度達成されたかについて、6大学調査では、前者には概ね肯定的な評価が多いが、後者には辛い見方が目立つ (Jaeger 2006a, 67)。また、全国の大学を対象にした2004年のアンケート調査でも、多くの大学は算定式の長所として資源配分の透明化・客觀化を挙げるが、業績刺激効果を肯定する大学は少ない (Jaeger et al. 2005, 46)。なぜ業績刺激効果が薄いかについて、6大学は、算定式の適用対象となる予算が少額で、したがって応報も十分な規模でないという事情を挙げている (Jaeger 2006a, 67-68)。これ以外に、業績産出と財務面での応報に時間差（通例2年間）がありすぎて、両者間の因果が感得されにくいういう事情もある (Jaeger 2005, 45)。

2010年、2014年のアンケート調査でも、おおよそ同じような結論が読みとれる (Bogumil et al. 2015, 68)。双方の調査とも、本部側（学長、事務総長）と部局側（部局長、教授）に分けて、学内算定式の諸効果への認識を問うている。全般的な傾向として、本部側は評価が高く、部局側はやや批判的だが、ただ個々の項目において両者の判断が背反することはありません、基本的方向では一致している。

さて、この双方の調査では、大学側は算定式による業績刺激効果により肯定的である。ただ、それは主として外部資金獲得や修了者数に関してであり、博士号授与件数や研究活動についてはさほどでもないと見ている。最も効果が薄いと見るのは教育の質向上においてである。一方、これらの業績刺激に比べて、学内資源配分での透明化に対しては評価は高い。

2016年のアンケートの調査結果も概ねこの線に沿っている。算定式の効果として最も多いのが「部局への資金配分が透明化した」という回答で、70.1%に上る（複数回答）。一方、「算定式が部局の研究者に動機を与えた」と見る回答者は30.0%にすぎない (von Stuckrad et al.

2018, 33).

以上をまとめると、算定式の効果は部分的だったと言える。すなわち、資源配分の透明化では所期の効果をあげたが、業績刺激では奏功しなかった。

ところで、6大学によれば、業績刺激効果が薄かったのは算定式の適用範囲が狭いためだという。たしかにこの調査が行われた時点では、算定式は導入されてからの歴史が浅かった。では、適用を拡大すれば、業績刺激の効果は増すと考えてよいのだろうか。

一般的に言えば、教育研究における経済的インセンティブの効果について肯定的な見方は多くない。管見の限りで言えば、たとえば教育について、教授活動への熱意を左右するのは、報償よりもむしろ社会的・文化的な要素 (Kivistö/Zalyevsk 2015, 143)，あるいは教員としての養成過程で習得される行動様式だ (Wilkesmann/Schmid 2012) という説がある。研究に関しても、成果連動的な指標設定が誘導的効果をもつとは確認されない (Krempkow/Schulz 2012; Dohmen 2015, 23)，あるいは資金配分方式と研究活動には直接の関連はないという主張がある (Jongbloed/Lepori 2015, 458)。さらには、業績刺激と競争の背後にあるNPMの原理自体、高等教育では失敗したと談ずる論者もいる (Broucker et al. 2018)。研究者だけでなく、ドイツの公的な高等教育諮問機関である学術評議会Wissenschaftsratも、成果連動配分の効果に懐疑的である (Wissenschaftsrat 2011, 27)。したがって、算定式の適用拡大と効果増を単純に結びつけるのは早計のように思われる。

この関連で興味深いのは、6大学調査で、算定式の利点として業績の可視化が挙げられている点である。すなわち、算定式を運用するにあたっては、指標に関する業績を全学的に洗い出す必要があり、その結果、諸部局の業績が齐一的な形で衆目にふれることになる⁽¹⁹⁾。それが諸部局への業績への刺激になっている (Jaeger 2006a, 73)。つまり、効果の源泉は経済的な報償に限らず、全般的な競争環境を広く整備することにあると考えられる (Jaeger 2009, 62)。

学内算定式の役割に関してもう1つ注目したいのは、前節でふれたように、当初から活動誘導の意図が大学側に乏しかった点である。理由として考えられるのは、算定式の誘導ツールとしての特性、あるいは限界だろう。高度に専門化・多様化している大学の教育研究活動を、わずか数個の指標で誘導するのは困難である。といって、活動の捕捉度を上げようとして、指標の数を増やす、あるいは定義を厳密化するなどを試みると、今度はデー

タ収集や算定式運用のコストが増加する。加えて、算定式には数字独走の副作用もある。よく知られている例は、修了率の数字を改善しようとするあまり、成績評価が甘くなるという弊害である。活動誘導の問題は、下段でふれるように、算定式と業績協定の併用を見る際にポイントとなる。

6 学内業績協定

6-1 学内業績協定の概要

学内業績協定は、業務上の目標について本部と部局の間で締結される一種の契約である。すなわち、部局が教育研究等においてどんな目標を追求するのか、そして部局の追求努力を本部がいかに支援するのかを両者間で約定し、書面化したものである。協定の有効期間中、両者はそれぞれ協定の定める義務を履行すべく努める。有効期間が経過した後、所期の目標が達成されたか否かを検証し、検証結果に応じて応報措置を講じる。学内業績協定は、分権的な学内統治体制を前提に、目標管理によって部局を統制する制度である。その意味で、形式・構造や機能などの面で、州・大学間の対外業績協定（竹中2023a）と酷似している。

2004年のアンケート調査によれば、学内業績協定を導入済みの大学は33.3%，計画中は27.5%であった（Jaeger et al. 2005, 12）。2010年の調査では回答大学の75.0%で、2014年では68.4%で導入されていた。その後の2016年の調査では、普及率は61%である（von Stuckrad et al. 2018, 22）。2022年の調査では、業績協定をタイプ別に細分しているため、上記の諸調査と比較しうる数字は得られない。ここでは、導入を計画中、あるいは過去に導入経験がある大学まで含めて、学内協定の利用に何らかの形で関わった大学の比率は56.2%である（Ziegele/Riefler 2022, 6-7）。

数字からは、業績協定の使用は漸減傾向にあるように見える。たしかに、2022年の調査では、いったん導入した後で廃止した大学も20%見られるから、当初は熱い期待をかけたが、徐々に熱意が薄れてきているとも受け取れる。しかし、それぞれコンセプトの異なる調査であり、即断は控えたい。ただ、数字の最も低い2022年の調査も「悉皆的ではないが、しかし相当の普及度を見ている」と総括しており（Ziegele/Riefler 2022, 12），ドイツでは業績協定は大学の内部統制ツールとしては確立していると言えよう。

なお、どの調査でも、学内業績協定の普及率は学内算

定式と比べると見劣りがする。たとえば、2010年、2014年でそれぞれ、15%から20%ほどの開きがある。また、同じ業績協定でありながら、州との間の対外協定（2010年で90.9%，2014年で89.5%）をかなり下回る（Bogumil et al. 2015, 61）。

算定式との相違は、業績協定に付随する事務コストによるところが大きい（Jaeger et al. 2005, 37）。算定式は、数式に指標データを代入すれば答が出るから、いたって簡便である。一方、業績協定には、交渉や締結に付隨して種々の手間が伴う。学内の見通しがきく小規模大学であれば、そこまでの労力をかける意味があるかは問うところである。対外業績協定との差は法的強制の有無によるものである。ほとんどの州では、大学法が州と大学が業績協定を結ぶことを義務づけている。しかし、学内協定は大学の任意である。

以下、ドイツの学内業績協定の特徴を説明しよう。第1に挙げるべき点は契約という性格である。両者は内容について交渉を行い、合意に達したら、それを協定として成文化する。ついでながら、協定の末尾には学長と部局長の署名欄が設けられている。単なる体裁上の話とはいえ、これも契約としての性格なればこそである。

契約である以上、当事者は対等であり、かつそれぞれが義務を負う。言い換えれば、協定における本部と部局の関係は原則として対等的・双務的である。ここで大事なことは、本部に対して対等だということは、部局が自律的な経営単位だということを前提としている点である。部局は一定の権限を保持しており、かつこの権限を活用できるだけの経営的力量をもつことになっている。言い換えれば、協定は分権的な学内統治構造を条件としている。

契約としての性格は、協定の条項にも表れている。学内業績協定の現物は外部にはほとんど公開されていないが、2005/06年のベルリン自由大学の協定の省略版が研究書に紹介されている（Jaeger 2006a, 77-84）。それを見ると、たとえば部局側が学位プログラムの新設を目指す旨を約束する一方で、本部側はそれへの支援（学術職員を一定期間配置する、物件費として一定額を予算措置するなど）を先行交付として条項に盛り込んでいる。

もちろん、契約として性格を過大評価するのは禁物である。本部・部局間の実際の力関係を考えるなら、部局が完全な自律性をもつとは想定しにくい。また、部局レベルで十分な経営的人材を揃えるのは必ずしも容易でない（Jaeger et al. 2005, 36-37）⁽²⁰⁾。とはいえ理念としては、学内業績協定は対等的・双務的な本部・部局関係を

前提としている。

協定に取りあげられる目標は、教育領域に属するものが圧倒的に多い。研究、若手育成がこれに続く (Jaeger 2006c, 36)。目標の多くは質的な性格をもち、また将来に向けて今後取り組む企画に関するものである。そのため、業績協定は通例、算定式と相補的に併用される。算定式は、計数的な目標のみを用い、また過去の業績を報償する趣旨だという点で、業績協定とは対蹠的だからである。適用対象でも、両者は相補的である。算定式では適用は物件費が中心だが、業績協定では人件費を含むことが少なくない。人件費は計算で割り切れない面があり、裁量的な考慮を要することが多い。

学内業績協定では、先述のように、本部側の予算・人員面での支援約束も盛り込むのが普通だから、つまり部局への資源配分上の役割を果たしている。2004年のアンケート調査では、回答大学の4分の3強が部分的にせず、協定による資源配分を行っている (Jaeger et al. 2005, 50)。配分の方法としては、部局への予算配分に直接反映させる場合もあれば、大学中央に資金（場合によっては人員）のプールを設けて、そこから協定に応じて部局に配分する方式をとる場合もある (Jaeger et al. 2005, 30)。後者はおそらく、通常予算に上乗せされる業績協定による付加分を可視化するためだろう。

但し、業績協定の成果連動的な性格はさほど強くない、財務的な応報をさほど厳格にしないことが多いいためである (Jaeger 2009, 58)。というのも、まず成果を機械的に計算できる算定式と違って、質的目標が多いいため、達否基準が往々にして不明確である。したがって、厳格な応報は難しい。そのため、実際に盛り込まれた応報も緩やかなものが多い。とくに、未達時に先行交付分の返戻を求める類の厳しい条項はあまり見られない。

厳格を避けるもう1つの理由は、状況の戦略的判断に基づく、裁量的な応報を可能にするためである。戦略的な見地からは、ある目標が未達だったからといって、機械的に制裁と結論づけるのは短絡的である。もし、未達はむしろ当初の予算措置が不十分だったせいと分かれば、逆に資源の追加配分すら可能たるべきである (Jaeger 2005, 32-35; Jaeger 2009, 58)。

実際、ある大学では目標未達の場合、学長はまずは未達原因をめぐる対話を優先させるなど、業績協定を何より意思疎通ツールとして用いている。そのことが、この大学で学内業績協定が定着した要因になっているという (Bogumil et al. 2013, 142)。

学内協定には2つの類型が認められる。1つは全部局

を対象にし、また適用対象が業務領域全体に及ぶ包括的なタイプである。この場合、協定は定期的な更改により恒常的となることが多い。もう1つは、適用を特定事項に絞り、また必要に応じてその都度締結する限定的・时限的タイプである。前者は、学内統制の面では有効だが、半面、付随する事務コストが大きいという難点がある。後者にはこの難点はないが、部局間に不公平が生じる懸念がある。全体としては前者のタイプが多い (Jaeger et al. 2005, 48)。

6-2 学内業績協定の具体的な設計

学内業績協定の制度設計がどのようなものかを、2004年の6大学調査の結果 (Jaeger 2006a, *passim*) に他のアンケート調査の結果を加味しつつ、以下紹介する。

学内業績協定の導入は、6大学のいずれでも2000年前後に行われた。したがって、算定式より少し遅れた導入である。協定の有効期間は2~3年程度が多い。2004年のアンケート調査での回答大学の平均値は2.6年なので、6大学もほぼ全国的趨勢に沿っている。ほとんどの大学は、協定の適用対象に物件費と並んで人件費を含めている。この点、物件費に対象を限ることが多い算定式と対照的である。

協定で取りあげる目標は、教育関連の領域のものが多いが、研究、共同参画、若手育成などの他領域のものもかなり含む。すなわち、大学の活動全般をカバーする複合的な性格のものが多いと言える。

6大学でも、協定を介して学内資源配分を行っている。配分は、大学中央に設置した資源プールから行う方式を採るところが多い。一方、成果連動的要素は全体として薄弱である。協定中の目標達否と応報を明瞭に関連づけているのは2大学（ベルリン自由大学とミュンヘン工科大学）だけで、他の大学はまったく規定を欠くか、あるいはせいぜい曖昧で緩やかな内容にとどめている。しかも、この2大学でも、自由大学では規定上の未達時の返戻を実際に適用したことではない。ブレーメン大学などは、未達の場合、追加交渉によって達成のハードルを下げるとすら定めている。2004年のアンケート調査でも、財務応報はあまり行われておらず、とくに厳格な応報を定めているところは回答大学中5校にすぎない (Jaeger 2006b, 36)。

導入の意図については、学内の戦略的統合というのが最も多い回答である。つまり、諸部局の動きを全般的な方針に同調させようという狙いである。また、対外協定の内容を学内に伝達、共有するためという回答も目立

つ。以上の2つの意図はともに、部局の活動を全学的戦略に沿うよう誘導しようという活動誘導の性格をもつ。一方、これに比べると、部局の業績を報償・制裁によって刺激しよう（業績刺激）という意図をもつ大学はさほど多くない。また、業績協定で予算配分の合理化・透明化をはかる（配分透明化）という回答は、6大学ではほとんど見られない。

業績刺激の意図が少ないのでおそらく、業績協定が上述のように資源配分ツールとしては厳密性を欠いていることが関係している。財務的応報が限定的にならざるをえないため、大学側としては大きな効果を期待しなかったものと考えられる。また、配分透明化については、業績協定は部局ごとに締結され、したがって約定内容が相異なるという事情を考えるべきである。単一の尺度やルールが存在するわけではないから、配分の公平を期することは難しい。

以上のような業績協定での意図は、学内算定式の場合とほぼ正反対と言える。先述のように、業績協定と算定式は目標の性格や適用対象で相補的だと述べたが、意図の点でも相補的なのである。

大学が業績協定で主として活動誘導を狙いとしていることは、6大学の学内業績協定の制度設計にも反映している。たとえば、6大学では包括的・恒常的な協定形式が支配的である。限定的・時限的なタイプは1大学（ミュンヘン工科大学）に限られる。包括的・恒常的タイプは統制的作用が強いから、活動誘導の意図に沿うものである。アンケート調査でも、包括型を探る大学が多い。

業績協定ではたしかに厳格な財務的応報は難しい。その一方で、大学本部としては少しでも部局への統制を強め、活動誘導効果を高めたいという欲求は当然である。そのせいでであろう、6大学では学内協定中の目標をできるだけ具体化し、可能な場合には数値目標を盛り込むほか、目標達成のための取組を明記するなどの工夫が見られる。とくにベルリン工科大学やブレーメン大学で、この傾向が顕著である。

この傾向は他方、分権的統治という観点からは問題を孕むものである。協定の基礎にある目標管理の原則は、いわば「終わりよければすべてよし」の考えに基づくが、協定中に取組を事細かに約定するのは、業績協定を単なる執行管理のツールにしてしまう懸念がある。取組まで指定すれば、現場側の裁量が狭められるからである（竹中2023a, 54）。

この問題は、業績協定のタイプ分けにも関わりがある。上述のように、未達時の返戻など、厳格な財務的応

報を実行しているのはミュンヘン工科大学のみである。それは同大学が限定的なタイプの学内協定を用いているとの無関係ではあるまい。限定的な協定では目標が具体的で、達否判定が容易なためと推測されるからである。

2022年のアンケートも学内業績協定への期待を調査している。それによれば、大学側が最重視しているのが「部局の戦略策定を促す」と「全学戦略実行に役立つ」で、それに次いで「関係者間の約定と信頼を形成する」である。一方、「学内の透明性を向上させる」は中位程度である。なお、この調査には業績刺激に関する回答選択肢は設けられていない。まとめて言えば、重視されているのは大学経営の戦略化や、対話・信頼などの意思疎通である（Ziegele/Riefler 2022, 19-20）。

2022年の調査では、協定の締結作業での本部・部局間の主導性の所在を訊ねている。それによれば、概ね両者は対等に参画しているが、ただ「協定の形式・構造」や「締結作業の進捗」についてはトップダウン的要素が強かった（Ziegele/Riefler 2022, 21）。つまり、協定の内容については両者はほぼ対等だが、作業の枠組やテンポを設定したのは本部だということである。全学的な戦略化への本部の関心を示していると理解されよう。

6-3 学内業績協定の効果

では、業績協定には当初の期待に沿った効果があったのか。6大学調査では、大学側はこれについて総じて肯定的なものの、踏みこんだ回答はしていない。理由として、調査時点では協定導入後まだ日が浅く、十分な経験がまだないことを挙げるところが多い。

2004年のアンケート調査では、効果そのものについては問わず、代わって学内業績協定の長短所を質問している。回答大学が最大の長所として挙げるのは、意思疎通のパイプとしての役割である。つまり、業績協定を結ぶことで全学の戦略と部局の目標を同調させられる点である。また関連して、業績協定が部局に経営戦略化を促す効果も指摘されている。締結にあたっては、部局はまず自らの目標・戦略を確定しておくことが前提となるからである。第2に挙げられるのは、質的な目標を盛り込める点である。第3には、有効期間中は本部・部局ともに協定中の約定に拘束されるから、業務の計画性が担保されるという点である。

長短所という設問の仕方ではあるが、諸大学が部局に対する活動誘導の効果を重視していることが見てとれる。ちなみに、このアンケートで短所として挙げられているのは、第1に事後の目標の達否検証が容易でなく、

第2に協定締結や達否検証に伴う事務コストが大きく、第3に有効期間中に外的環境の予期せぬ変化が生じた場合にどう対応するかが不明確だという点である。

2010年と2014年の調査からは、業績協定の効果についての大学側の見方がかなり詳細に分かる (Bogumil et al. 2015, 64)。まず目につくのは、業績刺激についての反応である。業績協定によって刺激が強まったか否かという問い合わせに対して、研究、教育、外部資金獲得のいずれについても、回答は全般的に肯定的である。ただ、仔細に見れば、本部と部局の間で反応をズレがある。つまり、2010年と2014年のどちらでも、高評価をしているのは学長と事務総長であり、それに比べると部局長は懐疑的である。このズレの背後にある事情は詳らかではないが、業績刺激へのもともとの期待の低さと関連しているのかもしれない。

一方、学内諸部局への資源配分での透明化の効果には、双方ともあまり肯定的ではない。双方がかなり一致して協定の成果だと見るのは、本部側の統制力が向上した点と、部局を全学的戦略に同調させるのが容易になった点である。つまり、部局に対する活動誘導効果が大きかったということである。興味深いのは、この2点のいわば裏面となる問い合わせ、すなわち部局の自律性の増減に関する問い合わせへの回答である。部局長の回答は、容易に想像されるとおり、明白に否定論——すなわち、協定のおかげで部局の自律性は減退した——だが、しかし本部側も決して強い増進論ではない。NPMの理論によれば、分権的統治では現場の自律性増進が促されると想定されるが (Ziegele 2008, 98)，実際には部局統制のほうが強く現れたわけである。

2016年のアンケート調査には、他のアンケートと異なり、活動誘導を問う質問が含まれていない。最多の回答となっているのは「本部と部局の間の信頼構築」(55.8%) である。つまり、学内での意思疎通ツールとしての業績協定の役割への評価が高いことが分かる。なお、業績刺激効果を挙げる回答は31.1%である (von Stuckrad et al. 2018, 26)。

2022年の調査も同様の結論である。この調査では、学内業績協定の効果そのものは取りあげておらず、いわばその裏面となる、協定運営上の課題を訊ねている。これに対して、大学側は総じて重大な課題は存在していない旨を回答している。ここから同調査では、戦略や意思疎通などの「所期の諸目標が達成されていることは明白である」と結論している (Ziegele/Riefler 2022, 28)。

以上をまとめると、大学側は学内業績協定に対し

て、部局との意思疎通を通じて全学的戦略を学内に浸透させるという機能を期待しており、そしてその期待は概ね満たされていると認識していると言えよう。

7 おわりに

以上、ドイツの大学における、資源配分を軸とした学内統制のあり方を紹介してきた。最後に、わが国の大学にとって参考となりそうな点にふれておきたい。

20世紀後半から、高等教育の社会的機能が変化するなかで、国際的に大学経営の企業化、あるいは「企業的大学」の出現が指摘されるようになってきた。その一つの具体的な表れは大学組織の経営管理主義化である。すなわち、部局や講座などの組織単位がゆるやかに結合する、旧来の組織秩序が影を潜め、代わって経営トップの権限が拡大し、意思決定がより階級的になった。背景には、大学が一箇の行為主体としての説明責任を問われるようになり、その結果、全学的な一体性が求められるようになったことがある (Meier 2009)。日独もこの趨勢の例外ではない。ドイツでの状況は本稿冒頭で述べたとおりだが、日本でも、学長や副学長等の経営陣の主導性が強められ、その一方で教授会は一種の諮問機関的役割に後退するなど、いわゆる同僚制的な意思決定の要素は希薄になった。

こうした流れを受けて、わが国の国立大学の本部・部局間関係も変化しつつある。以前なら部局は相対的に独立していて、たとえばその業績に本部が容喙することは基本的になかった。しかし今日、ほとんどの大学で、運営費交付金算定に用いられる「共通指標」を学内でも適用して、諸部局の教育研究上の業績を測定し、その結果を部局への資源配分に反映させている (竹中他 2022; 竹中他 2023)。

他方、同じく経営管理的性格を強めつつあるといつても、日独の間には特徴的な相違がある。わが国では、大学のマネジメントに「民間的発想の経営手法を導入」(文部科学省 2001) すべきだという場合、通例、ピラミッド的な集権的意思決定モデルが下敷きにされる。「学長のリーダーシップの強化」がよく唱えられるのは、この点大いに示唆的である。

具体的な表れとしては、中期目標・中期計画の執行体制を挙げることができる。多くの国立大学では、全学の中期目標・中期計画の作成は本部主導で行われる。一方、その執行にあたっては、担当を部局別に分解し、そのうえで各部局の目標・計画に落とし込むという手法を探る

ことが多い。部局レベルの目標・計画の中には、その部局が独自に策定したものもあるが、基本的には全学の中期目標・中期計画と連動させたものである（竹中他 2022; 竹中他 2023）。

一方、ドイツの大学では、本稿で見たように分権的な統治体制をとっている。部局に一定の自律性を認めたうえで、それをゆるやかな形で統制するのがその特徴である。もちろん実際には、本部・部局間の力関係や部局側の経営的力量の限界から、分権制といつても字面どおりには実現していないと想像される。それでも、日本の国立大学での本部主導の意思決定構造とはかなり異なる。

日独間のこのような相違は、たとえば算定式にもその一端が現れている。わが国では、高等教育政策全体として、エビデンスとしての数値指標への依拠を強める傾向がある。指標を精緻化して、捕捉力を高める試みも多い。その一方、諸指標の特性にあまり頓着せず、とにかく予算配分に「メリハリをつける」ことを重視するきらいがある。一方、ドイツでの学内算定式の用い方は限定的であり、また総じて部局統制の主たる手段になるとは期待されていない。合わせてこの関連で注意したいのは、各大学が、州との対外算定式との共通化・差異化のバランスを自主的な経営判断でとる点である。

学内業績協定も日独で扱いがかなり異なる。これに相当する、わが国での部局レベルの業務目標・計画は、全学の中期目標・中期計画を現場が適確に執行するよう担保する集権的管理ツールの色彩が濃い。ドイツは、分権的管理のツールであり、その交渉・締結や執行に見るように、部局の一定の自律性が前提となっている。

日本ではそもそも、全学の中期目標・中期計画からして、業績管理とそれを受けた資源配分のためのものと位置づけられている。ドイツの場合、別稿で明らかにしたように、州・大学間の対外業績協定は、資源配分を目指したものというより、大学経営を戦略化するための手段としての意義が主である（竹中 2023a）。その延長上にある学内業績協定も「戦略的計画のツールとして有効であり、かつ高度の手段的有用性を」もつものなのである（Kühlke 2008, 113）。

戦略的な意思疎通ツールとしての業績協定の意義は、ドイツでは広く認識されている。学長を対象にしたある調査によれば、彼らは学内統制の手段として、業績協定を「財務的刺激・成果連動配分」よりもはるかに重視している（Püttmann 2013, 29）。このあたりの事情を具体的に示すものとして、ゲッティンゲン大学（学生約30,000人、13学部）の事例がある。同大学では、2000

年前後に高等教育における規制緩和が進んだのをうけて、学内の意思決定構造を改革した。そのとき、目玉になったのが学内業績協定の導入である。というのは、この改革が目ざす「統制された自律」を追求するうえで、業績協定こそが部局の独立性と本部の主導性の両立を可能にすると期待されたからである（Kreysing 2002）。同様の動きはマンハイム大学（学生約12,000人、6学部）でも見られた（Ertmann 1999）。

以上のように、日本とドイツでは学内統治のあり方はかなり異なる。なるほど、高等教育では国ごとの文化や慣行による相違が大きい。NPM的改革にしても、20世紀末にはヨーロッパ各地で競うように高等教育に導入されたが、その方式や深度は国によってさまざまであった（Broucker/De Wit 2015）。したがって、集権、分権の良否を単純に断ずることはできない。それでも、高等教育の特性を考えるなら、分権制の利点が考慮に値するのは確かである。

大学、ことに総合大学は専門分野を異にする複数の部局から成り立っている。各専門分野には固有の状況や文化・慣行があり、ゆえに一口に教育研究といっても、その実践のあり方はさまざまである。したがって大学組織には、企業組織との対比で言えば、ピラミッド的な集権的組織よりも、むしろ分権的な事業部制のイメージのほうが合っている。部局はいわば、製品や市場が相異なる事業部と捉えるべきである。このような多様な現場組織に対して上から一律の指示を下すのでは、実情から遊離した決定になりかねない。むしろ、部局に一定程度裁量を認めるほうが、現場の活力を引き出すうえでは効果的だと考えられる。実際、米などでは、大学の企業化傾向のなかで、集権化の流れと並行して学内分権化の動きも発生したとの観察もある（羽田 2019）。

大学組織の経営管理主義化は、基本的な趨勢として今後も変わることはないと考えられるし、国立大学のガバナンス強化を求める声も弱まることはないであろう。しかし、それが単なる上意下達の強化の謂いであれば、教育研究に本質的な学術の自律を窒息させかねない。重要なことは、経営管理的要請と学術的な専門職的価値とを宥和させることである（Clark 1995）。統制と自律のこの二律背反において、一つの解となるのが分権的統治である。追求していくべき方向性だと考える。

本論文は、科学研究費補助金 基盤研究（C）「ドイツの大学における内部資金配分の制度と実態に関する研究」による研究成果の一部である。

受付 2023.7.18 / 受理 2024.1.12

注

- (1) 対象の大部分は総合大学であり、アンケートの回答率は 86 % であった (Jaeger et al. 2005, 9).
- (2) 本稿では、大学名の後に学生数と学部数を記すが、大学の規模の目安を示すだけのもので、厳密な数字ではない。
- (3) 2つのアンケートの回答率は、学長が 2010 年 : 45.2 %, 2014 年 : 28.9 %, 事務総長が 2010 年 : 63.1 %, 2014 年 : 27.7 %, 部局長が 2010 年 : 45 %, 2014 年 : 32.2 %, 教授が 2010 年 : 39 % (2014 年は不明) であった (Bogumil et al. 2013, 16; Bogumil et al. 2015, 56, n. 20).
- (4) 回答率は 75.4 % であった (von Stuckrad et al. 2018, 13).
- (5) 回答率は 46 % であった (Ziegele/Riefler 2022, 2).
- (6) もっとも、専門大学は近年研究活動への注力を強めている。そうした事情もあって、今日では従来の「専門大学」という名称に代えて、「応用科学大学」Hochschule für angewandte Wissenschaften、あるいは単に「大学」Hochschule と名乗るところが少なくない。
- (7) 2008 年から 2017 年までに、ドイツの高等教育への公的交付額は約 1.34 倍（インフレ調整後）増加したが、この間の学生数の伸びは約 1.45 倍であった (European University Association 2020, 22).
- (8) 州立大学の収入における基盤交付金と外部資金の割合は、1980 年には 91 % と 9 % であったのが、2015 年にはそれぞれ 72 % と 28 % となっている (Wissenschaftsrat 2018, 101).
- (9) ドイツは、歴史的経緯等の事情から、高等教育制度はきわめて分権的であり、組織や機関の名称は州や大学によって様々である。本稿では煩を避けるため、「参事会」「教授会」等の平均的名称で統一する。
- (10) 81 の州立大学学長について 2018 年に行われた調査によれば、外部からの任用者は 35.8 % であった。また 53.1 % が 5 年以上在職していた。なかには在職が 23 年に及ぶ者もいた (Centrum für Hochschulentwicklung 2018, 12, 14).
- (11) ドイツの大学専任教員中で教授（助教授 Juniorprofessor を含む）が占める割合は 14 % である (2007 ~ 09 年)。一方、この割合はオランダでは 39 %、イギリスでは 65 %、アメリカでは 82 % である (Hüther/Krücken 2018, loc. 1966).
- (12) たとえば、大学付属植物園の維持管理を理学部が担当する場合など。
- (13) ドイツの大学の幹部会（学長室）では、本部事務機構とは別に、独自のスタッフ部門を擁することが珍しくない。たとえば、ハノーファー大学（学生約 28,000 人、9 学部）では、8 部門で 9 人の学長スタッフが経営陣の意思決定を支援するという体制をとっている (Universität Hannover n.d.)。ミュンヘン工科大学の幹部会オフィス Präsidialbüro には、純然たる秘書以外に 12 人のスタッフがいて、経営トップの業務を補佐している (Technische Universität München n.d.)。これらのスタッフの多くは、博士号保持者等の高度に専門化した職員で、「学術マネージャー」Wissenschaftsmanager

とよばれる人々である。学術マネージャーについては、竹中 2021b.

- (14) さらに部局内で、部局経営陣と学科・講座等との間でも算定式、業績協定は用いられることがある。但し、本部・部局間ほどは普及しておらず、本稿では考察から除外する。
- (15) 念のために付け加えておくが、これは決して、基盤交付金のうちの成果連動部分が數十パーセントを占めることを意味するものでない。下段でも述べるように、算定式では成果連動のアウトプット指標以外に、需要連動のインプット指標も用いられるからである。
- (16) 付言しておけば、ドイツの大学では、本部と教員個人の間でも業績協定を結ぶことがあり、これが教員個人に対する応報に一定の役割を果たしていると考えられる。
- (17) ベルリン州の 3 大学については、2004 年の 6 大学調査でも対象となっているが、ここではより新しい 2009 年の調査 (Jaeger/In der Smitten 2009) の結果に基づいて論述する。
- (18) この対外算定式はその後廃止され、まったく別の算定式に換えられたことが知られる (竹中 2021a, 28)。3 大学の学内算定式もそれに連動して変更されたかと思われるが、詳細は不明である。
- (19) たとえば、ハノーファー大学では毎年、算定式による各部局の財務的応報額を、教育・研究・共同参画の領域ごとにウェブサイト上で公表している (Universität Hannover 2021, 60)。
- (20) この点で苦労している大学は少なくないと見られる。デュースブルク・エッセン大学では、この目的のために「部局サービスセンター」の設立を検討した (Universität Duisburg-Essen 2006, 18)。シンクタンクの高等教育推進センターも、中級管理職の人材選抜に関する手引書を公刊している (Kopsieker et al. 2010).

文献

- Babyesiza, Akiiki/Christian Berthold, 2018, *Tatsächliche Hochschulautonomie am Beispiel der finanziellen Steuerung der Hochschulen in Brandenburg und Nordrhein-Westfalen*, Gütersloh: CHE
- Bieletzki, Nadja, 2018, *The Power of Collegiality: A Qualitative Analysis of University Presidents' Leadership in Germany*, Wiesbaden: Springer
- Blümel, Albrecht, 2016a, „(De)constructing organizational boundaries of university administrations: changing profiles of administrative leadership at German universities,” *European Journal of Higher Education* 6-(2), pp. 89-110
- Blümel, Albrecht, 2016b, *Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement: Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung*, Wiesbaden: Springer
- Bogumil, Jörg/Martin Burgi/Rolf G. Heinze/Sascha Gerber/Ilse-Dore Gräf/Linda Jochheim/Maren Schickentanz/Manfred Wannöffel, 2013, *Modernisierung der*

- Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente*, Berlin: Sigma
- Bogumil, Jörg/Linda Jochheim/Sascha Gerber, 2015, „Universitäten zwischen Detail- und Kontextsteuerung: Wirkungen von Zielvereinbarungen und Finanzierungsformeln im Zeitvergleich,” in Pia Bungarten/Marei John-Ohnesorg, eds., *Hochschulgovernance in Deutschland*, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, pp. 55-78
- Broucker, Bruno/Kurt De Witt, 2015, „New Public Management in Higher Education,” in Jeroen Huisman/Harry de Boer/ David D. Dill/Manuel Souto-Otero, eds., *Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 57-75
- Broucker, Bruno/Kurt De Witt/Jef C. Verhoeven, 2018, „Higher Education for Public Value: Taking the Debate beyond New Public Management,” *Higher Education Research & Development*, 37-(2), pp. 227-240
- Centrum für Hochschulentwicklung, 2018, *Universitätsleitung in Deutschland*, Gütersloh: CHE
https://www.che.de/download/check_universitaetsleitung_in_deutschland-pdf/?wpdmld=10022&refresh=64ab7467198601688958055, 2023年7月10日閲覧
- 中央教育審議会大学分科会, 2014, 「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」, https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm, 2022年2月16日閲覧
- Clark, Burton R., 1995, “Complexity and Differentiation: The Deepening Problem of University Integration,” in D. Dill/B. Sporn, eds., *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*, Paris: IAU Press, pp. 159-170
- Dohmen, Dieter, 2015, *Anreize und Steuerung in Hochschulen—Welche Rolle spielt die leistungsbezogene Mittelzuweisung?*, Berlin: Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/107591/1/818785284.pdf#search=%27Anreize+und+Steuerung+in+Hochschulen%27>, 2019年12月29日閲覧
- Ertmann, Dietmar, 1999, „Zielvereinbarungen an der Universität Mannheim,” in Jutta Fedrowitz/Erhard Krasny/Frank Ziegler, eds., *Hochschulen und Zielvereinbarungen: Neue Perspektiven der Autonomie. vertrauen-verhandeln-vereinbaren*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, pp. 81-95
- European University Association, 2020, *Public Funding Observatory: Country Sheets*, <https://www.eua.eu/downloads/content/pfo%20-%20compendium.pdf>, 2022年8月23日閲覧
- Flink, Tim/Dagmar Simon, 2015, “Profilbildung an deutschen Universitäten: Herausforderungen, Optionen und Grenzen der Hochschulgovernance,” in Pia Bungarten/ Marei John-Ohnesorg, eds., *Hochschulgovernance in Deutschland*, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, pp. 29-54
- [Frankfurter Allgemeine Zeitung], 2017, „Fast jeder Dritte bricht sein Studium ab,” *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 1 June 2017
- Gerber, Sascha/Jörg Bogumil/Rolf G. Heinze/Stephan Grohs, 2009, „Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument,” Jörg Bogumil/Rolf G. Heinze, eds., *Neue Steuerung von Hochschulen: Eine Zwischenbilanz*, Berlin: Sigma, pp. 93-122
- 羽田貴史, 2019, 「企業的大学経営と集権的分権化」羽田貴史『大学の組織とガバナンス』東信堂, 182～203頁
- Hardt, Horst von der, 2002, „Die Stiftungshochschule,” in Thomas Oppermann, ed., *Vom Staatsbetrieb zur Stiftung: Moderne Hochschulen für Deutschland*, Göttingen: Wallstein, pp. 92-104
- Heinze, Rolf G./Jörg Bogumil/Stephan Grohs/Sascha Gerber, 2007, *Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument?: Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche*, Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung
- Hüther, Otto/ Georg Krücken, 2016, *Hochschulen: Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*, Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Hüther, Otto/Georg Krücken, 2018, *Higher Education in Germany: Recent Developments in an International Perspective*, Cham: Springer, Kindle ed.
- Jaeger, Michael, 2005, *Leistungsbezogene Mittelvergabe und Qualitätssicherung als Elemente der hochschulinternen Steuerung*, Hannover: HIS
- Jaeger, Michael, 2006a, *Leistungsorientierte Budgetierung: Analyse der Umsetzung an ausgewählten Universitäten und Fakultäten/Fachbereichen*, Hannover: HIS
- Jaeger, Michael, 2006b, „Leistungsbezogene Budgetierung an deutschen Universitäten: Umsetzung und Perspektive,” *Wissenschaftsmanagement* 3, pp. 32-38
- Jaeger, Michael, 2006c, „Steuerung an Hochschulen durch interne Zielvereinbarungen: Aktueller Stand der Entwicklungen,” *die hochschule* 2006-(2), pp. 55-66
- Jaeger, Michael, 2009, „Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen: Wie wirken formelgebundene Mittelverteilung und Zielvereinbarungen?“ Jörg Bogumil/Rolf G. Heinze, eds., *Neue Steuerung von Hochschulen: Eine Zwischenbilanz*, Berlin: Sigma, pp. 46-65
- Jaeger, Michael/Susanne In der Smitten, 2009, *Evaluation der leistungsbezogenen Mittelvergabe an die Berliner Hochschulen: Gutachten im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und*

- Forschung, Hannover: HIS Hochschul-Informations-System
- Jaeger, Michael/Michael Leszczensky/Dominik Orr/Astrid Schwarzenberger, 2005, *Formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrumente der Budgetierung an deutschen Universitäten: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung*, Hannover: Hochschul-Informations-System GmbH
- Jongbloed, Ben/Benedetto Lepori, 2015, "The Funding of Research in Higher Education: Mixed Models and Mixed Results," Jeroen Huisman/Harry de Boer/David D. Dill/Manuel Souto-Otero, eds., *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*, Basingstoke, Kindle ed., pp. 439-462
- Kaufmann, Benedikt, 2012, *Akkreditierung als Mikropolitik: Zur Wirkung neuer Steuerungsinstrumente an deutschen Hochschulen*, Wiesbaden: Springer
- 国立大学協会, 2017, 「国立大学のガバナンス改革の強化に向けて(提言)」, <https://www.janu.jp/wp/wp-content/uploads/2021/03/20170703-wnew-governance-1.pdf>, 2022年8月22日閲覧
- 国立大学財務・経営センター, 2002, 『欧米主要国における大学の設置形態と管理・財政システム』 国立大学財務・経営センター
- Kopsieker, Wiebke/Cort-Denis Hachmeister/Mareike Hennings, 2010, *Personalauswahl für mittlere Hochschulmanagement-Positionen: Teil 1 – Aufgaben- und Anforderungsanalyse*, Gütersloh: CHE
- Kivistö, Jussi/Inga Zalyevska, 2015, "Agency Theory as a Framework for Higher Education Governance," in Jeroen Huisman/Harry de Boer/David D. Dill/Manuel Souto-Otero, eds., *Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 132-151
- Krempkow René/Patricia Schulz, 2012, „Welche Effekte hat die leistungsorientierte Mittelvergabe? Das Beispiel der medizinischen Fakultäten Deutschlands,“ *die hochschule* 2012-(2), pp. 121-141
- Kreysing, Matthias, 2002, „Autonomy, Accountability, and Organizational Complexity in Higher Education: The Goettingen Model of University Reform,“ *Journal of Educational Administration* 40-(6), pp. 552-560
- Kühlcke, Indra, 2008, „Leistungsorientierte Mittelvergabe als Bestandteil von Qualitätsmanagement,“ in: Sigrun Nickel/Franz Ziegele, eds., *Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung: Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung*, CHE: Gütersloh, pp. 106-116
- Lange, Stefan, 2009, “Die neue Governance der Hochschulen: Bilanz nach einer Reform-Dekade,“ *Hochschulmanagement* 4-(4), pp. 87-97
- Mayer, Alexander, 2019, *Universitäten im Wettbewerb: Deutschland von den 1980er Jahren bis zur Exzellenzinitiative*, Stuttgart: Franz Steiner
- Meier, Frank, 2009, *Die Universität als Akteur: Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*, Wiesbaden: GMV
- 水田健輔, 2007, 「国立大学法人化後の予算管理」『国立大学法人化後の財務・経営に関する研究』(国立大学財務・経営センター報告, 10) 209~238頁
- 水田健輔, 2010, 「国立大学における法人化後の内部予算編成とその変動」『国立大学法人化後の財務・経営の実態に関する研究』(国立大学財務・経営センター報告, 12) 155~163頁
- 水田健輔, 2023, 「国立総合大学における内部資源配分の現状と考察」『大学論集』55, 93~109頁
- 文部科学省, 2001, 「大学（国立大学）の構造改革の方針」, <https://www8.cao.go.jp/kisei/giji/004/4.pdf>, 2023年4月3日閲覧
- 文部科学省, 2019, 「国立大学改革方針」, https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/_icsFiles/afieldfile/2019/06/18/1418126_02.pdf, 2022年7月24日閲覧
- 文部科学省／内閣府／国立大学協会, 2020, 「国立大学法人ガバナンス・コード」, https://www.mext.go.jp/content/20210304-mxt-hojinka-000006299_1.pdf, 2022年2月16日閲覧
- Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, n.d., Modellbeschreibungen der Leistungsbezogenen Mittelzuweisung der Hochschulen in staatlicher Verantwortung (gültig ab 2016), <https://www.bing.com/search?q=Modellbeschreibungen+der+Leistungsbezogenen+Mittelzuweisung+der+Hochschulen+in+staatlicher+Verantwortung&form=ANNTH1&refig=7ba38b404b546c510efe10983e399ba0>, 2022年4月27日閲覧
- 大場淳, 2011, 「大学のガバナンス改革——組織文化とリーダーシップを巡って」『名古屋高等教育研究』11, 253~272頁
- 大場淳, 2015, 「学校教育法・国立大学法人法の改正と国立大学のガバナンス」『大学評価研究』14, 25~33頁
- Paradeise, Catherine/Emanuela Reale/Gaele Goastellec, 2009, "A Comparative Approach to Higher Education Reforms in Western European Countries," in Catherine Paradeise/Emanuela Reale/Ivar Bleiklie/Ewan Ferlie, eds., *University Governance: Western European Comparative Perspectives*, Springer, pp. 197-225
- Püttmann, Vitus, 2013, *Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen: Eine explorative Untersuchung einer Befragung von Präsident(inn)en und Rektor(inn)en deutscher Hochschulen*, Gütersloh: CHE
- Röbken, Heinke, 2006, "Profile deutscher Universitätsleitungen," *Beiträge zur Hochschulforschung* 28-(4), pp. 6-29

- Schimank, Uwe/Stefan Lange, 2009, "Germany: A Latecomer to New Public Management," in Catherine Paradise/Emanuela Reale/Ivar Bleiklie/Ewan Ferlie, eds., *University Governance: Western European Comparative Perspectives*, n.p.: Springer, pp. 51-75
- 島一則, 2007, 「国立大学間・内資金配分の実態——評価に基づいて配分される資金と基盤的資金」『国立大学法人化後の財務・経営に関する研究』(国立大学財務・経営センター報告, 10) 191~198頁
- 島一則, 2022, 『国立大学システム——機能と財政』東信堂
- 竹中亨, 2021a, 「ドイツにおける大学基盤交付金制度——基礎経費・アウトプット指標・業績協定」『大学評価・学位研究』22, 21~38頁
- 竹中亨, 2021b, 「ドイツにおける大学職員研修」大学改革支援に関する調査研究グループ編『大学改革支援に関する調査研究2020年度報告書』大学改革支援・学位授与機構研究開発部, 72~79頁
- 竹中亨, 2023a, 「ドイツの大学業績協定——高等教育での目標管理と大学統制」『大学改革・学位研究』24, 47~63頁
- 竹中亨, 2023b, 「ドイツにおける大学間競争」大学改革支援に関する調査研究グループ編『大学改革支援に関する調査研究 2022年度プロジェクト報告書』大学改革支援・学位授与機構研究開発部, 2023年3月, 156~170頁
- 竹中亨／水田健輔／佐藤亨, 2022, 『国立大学法人における学内資源配分に関する調査研究報告書』大学改革支援・学位授与機構
- 竹中亨／水田健輔／佐藤亨, 2023, 『国立大学法人における学内資源配分に関する調査研究報告書（続）』大学改革支援・学位授与機構
- 徳永保他, 2012, 『大学の財務運営の在り方に関する調査研究報告書』国立教育政策研究所, [https://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf_seika/h23/h23-\(1\)\(1\).pdf](https://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf_seika/h23/h23-(1)(1).pdf), 2022年8月22日閲覧
- Universität Duisburg-Essen, 2006, *Einführung der dezentralen Budgetierung an der Universität Duisburg-Essen*, https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zentralverwaltung/verwaltungsstruktur/budgetierung_090606.pdf, 2020年4月6日閲覧
- Universität Hannover, n.d., Präsidialstab und Stabstellen, <https://www.uni-hannover.de/de/universitaet/organisation/praezidialstab-und-stabsstellen>, 2022年8月30日閲覧
- Universität Köln, n.d., Leistungsorientierte Mittelverteilung (LOM), [https://strategy.uni-koeln.de/strategisches_controlling_informationsmanagement/lom/index_ger.html#:~:text=Das%20Land%20Nordrhein%2DWestfalen%20vergibt,und%20Parameter%20Gleichstellung%20\(Professuren\)](https://strategy.uni-koeln.de/strategisches_controlling_informationsmanagement/lom/index_ger.html#:~:text=Das%20Land%20Nordrhein%2DWestfalen%20vergibt,und%20Parameter%20Gleichstellung%20(Professuren)), 2022年8月29日閲覧
- Veiga, Amélia/António Magalhães/Alberto Amaral, 2015, "From Collegial Governance to Boardism: Reconfiguring Governance in Higher Education," in Jeroen Huisman/Harry de Boer/David D. Dill/Manuel Souto-Otero, eds., *Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*, Basingstoke: Palgrave MacMillan, pp. 398-416
- von Stuckrad, Thimo/Frank Ziegele/Christian Berthold/Lukasz Hill, 2018, *Untersuchung Fakultätsmanagement 2016: Rahmenbedingungen und Effekte von Steuerungsinstrumenten in Fachbereichen und Fakultäten an deutschen Hochschulen*, CHE: Gütersloh
- Waßer, Fabian, 2020, *Von der „Universitätsfabrik“ zur „Entrepreneurial University“: Konkurrenz unter deutschen Universitäten von der Spätaufklärung bis in die 1980er Jahre*, Stuttgart: Franz Steiner
- Wilkesmann, Uwe/Christian J. Schmid, 2012, "The Impact of New Governance on Teaching at German Universities: Findings from a National Survey," *Higher Education* 63, pp. 33-52
- Winter, Martin, 2012, „Wettbewerb im Hochschulwesen,“ in *die hochschule* 2012-(2), pp. 17-45
- Wissenschaftsrat, 2011, *Empfehlungen zur Bewertung und Steuerung von Forschungsleistung*, Hannover: Wissenschaftsrat
- Wissenschaftsrat, 2018, *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*, Hannover: Wissenschaftsrat
- Ziegele, Frank, 2008, *Budgetierung und Finanzierung in Hochschulen*, Münster: Waxmann
- F・ツィーゲレ／L・モルトホルスト, 2021, 「ドイツとヨーロッパにおける高等教育への資金交付——公的交付の業績運動モデルと学内の資源配分」竹中亨訳, 『大学評価・学位研究』23, 3~18頁
- Ziegele, Frank/Melisande Riefler, 2022, *Stand der Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten*, Gütersloh: CHE