

外圧を味方に学長の強い指導力で
推進するドイツの大学改革

大学マネジメント研究会会長 本間 政雄

日本の大学の原点である
ドイツの現状を探る旅

ドイツの大学は、大学自治（教授の自由、学修の自由）の伝統、大学運営における教員団の優越、教育と研究の一体化等、わが国の大学と多くの共通点を持っています。明治期に近代的大学制度を構築する過程で、当時世界の学術研究をリードしていたドイツの大学、とりわけベルリン大学をモデルとしたのですから、両国の大学が似ているのは、当然と言えば当然なのです。そうしたわが国の大学の原点とも言うべきドイツの大学は、今どんな状況にあるのか？

ドイツ研究振興協会（DFG）前日本代表のイリス・ヴィーツォレック氏から、EUのボローニャ・プロセス*1とドイツ連邦政府の「エクセレンツ・イニシアティブ」（EI）*2を契機に、大学が大きく変貌しつつあるとの話を聞く機会がありました。

そこで、ヴィーツォレック氏の全面的な協力を得て、大学マネジメント研究会主催により、2013年10月半ばに国私立大学の副学長、事務局幹部等9人が参加して1週間にわたりドイツを訪問調査しました。

不振という印象とは
大きく異なる現在の姿

筆者は、ドイツの大学について、これまで次のように理解していました。

① 高卒資格（アビトゥーア）を取れば、

*1 ボローニャ・プロセス：1999年ボローニャで採択された「ボローニャ宣言」に基づく、ヨーロッパの学位・単位制度の改革のプロセス。

*2 エクセレンツ・イニシアティブ：連邦政府と州政府が共同で開始した支援プログラム。ドイツの大学における学問と研究の推進が目的。

医学部を除き入試なしで入学できるため、近年、学生数が急増している。② 授業料が無償のため、連邦・州政府共に増加一途の高等教育予算を十分賄いきれず、施設・設備・教員の拡充が追いついていない。③ 学生の半数近くは何の資格も得ることなく大学を中退している。④ 自然科学系のノーベル賞受賞者が2001年以降6人と、1981～2000年の16人から減少傾向（同時期、日本は3人から9人へと増加）等研究面でも不振である。

しかし、現在の姿は、こうした理解とは大きく異なるものでした。まず、ドイツの高等教育の基本データを確認します。大学数は387校、うち学術大学が110校（164万人）、専門大学が221校（83万人）、芸術大学が56校（3.5万人）、大学への進学率は54.7%、学生数は約250万人（うち留学生は25.2万人で全体の10.1%）であり、学生の62%が州立大学に在学

しています。

そもそもドイツでは、教育は州政府の権限・責任であり、連邦政府は高等教育の基本方針、大枠の決定と、研究予算に責任を持っています。2010年度の高等教育予算は412億ユーロ（日本円で約5兆円）です。財源の内訳は、州・連邦のコアファンディングが203億、病院等の自己収入が148億、DFG、連邦・州、産業界、EU、財団等の「第三者資金」が59億となっています。

動き始めた大学改革の
飛躍の鍵

今回は、ベルリン自由大学等6校を訪問（図表はそのうち3校を紹介）したほか、ドイツ学長会議（HRK）との共催でワークショップ「日独大学改革の今—伝統と革新」をベルリンの日独センターで開催しました。ワーク

図表 訪問大学の特色

大学名	学生数 博士課程学生数 (留学生比率)*	教授数(外国籍) 予算 (第三者資金)	特色など
ベルリン自由大学	28,500人 4,200人 (—%)	603人(13%) 376.9百万€ (111.4百万€)	米国の援助により1948年創立。EI選定。国際化に注力。「ネットワーク大学」を標榜し、海外オフィスを展開。
フンボルト大学	28,900人 3,241人 (20.0%)	385人(—%) 428.3百万€ (146.2百万€)	1810年創設、20世紀に黄金期を迎えるも、ナチスに協力、戦争で破壊。東西統一後、大学を再構築。学際化をめざし、11学部を6学部へ再編中。EI選定。29人のノーベル賞受賞者が輩出。
ドレスデン工科大学	36,534人 5,883人 (11.4%)	510人(—%) 423.1百万€ (168.8百万€)	1828年、技術学校として創立。1961年大学に昇格。EI選定。19研究機関と連携。博士課程200人に3000人の応募。「インジャー大学」を標榜し、14学部を6学部へ再編中。世界中から研究者を公募、10人を教授に。

「—」で示された数値はデータが公表されていないもの。

*留学生比率は学生数と博士課程学生数の合計に対する比率。

ショップには、HRK事務総長、ベルリン科学大学副学長等ドイツ側から30人近くが参加し、大学改革の状況、産学連携、グローバル人材育成について、事例発表とパネル・ディスカッションを行いました。これらを通じてわかったことは、以下の5点です。

【1】ドイツの大学は、タイムズ紙の国際大学ランキングによると、ミュンヘン（45位）、ゲッティンゲン（69位）、ハイデルベルグ（73位）、ミュンヘン工科（88位）と上位100大学に4校入り、国際的に影響力のある論文数でも日本を上回るなど、近年、その健闘ぶりがめだっている。

【2】その背景には、①1990年代から大学の自治や裁量権を大幅に拡大し、学内では、「運営」から「企業としての大学経営」への転換が起き、大学のあり方に危機感を持った学長が強い指導力を発揮して改革を進めたこと、②2005年から始まったEIが、「大学ビッグバン」と呼ばれる大学間競争を促し、明確な組織戦略・目標の下に優れた研究環境を構築。国際的なネットワークを活用して若手研究者を育成する大学院の設置、企業や大学外の研究機関と連携する卓越した研究拠点の構築が急速に進んだ。現在までに、大学院の設置45校、研究拠点の構築43か所、組織戦略の構築11校が選ばれている。これにより、比較的大学間の差がないとされてきたドイツの大学は、

「エリート」大学とそれ以外の大学とに分化が始まっていること、③これまでは、学位制度が学士・修士・博士と構造化されておらず、大学によって異なる等複雑なシステムをとっていたが、ボローニャ・プロセスにより、学士・修士・博士課程の学位制度、単位制度が導入され（現在は新旧両制度が併存する過渡期にある）、カリキュラム改革等教育の質の確保をめざす動きが始まったことが挙げられる。

【3】国際化に関しては、ボローニャ・プロセスにより欧州共通の学位、単位制度が構築されつつあり、EU圏内外との学生交流がさらに盛んになることが予想される。ちなみに、訪問大学の全てが留学生比率を現在の10%から20%に上げようとしている。

【4】教員評価は学部長の責任であり、教員は研究で目覚ましい業績を挙げない限り、もともと数の少ない教授には昇進できない。研究業績を挙げ、資金を獲得しないと、当該分野の縮小に至ることになるので、学部長は優秀な教員確保に努めるようになる。

【5】日本の学術振興会に当たるDFGのほか、マックス・プランク学術振興協会、フラウンホーファー協会など政府資金を財源とする多様な研究助成機関があり、それらの資金が大学予算の40～50%に達する大学も少なくない。研究助成機関直轄の研究所や企業の研究機関との共同研究を積極的



フンボルト大学創立者の弟であり、地理学者のアレクサンダー・フォン・フンボルト像

に展開している。また、世界のトップ大学と、戦略的な連携構築を進めており、研究者・学生の交流の拡大を図っている。こうした、連邦政府の手厚い研究助成と多様な機関との連携がドイツの大学の研究水準の向上に大きな役割を果たしている。

一言でいうと、伝統的な大学の意思決定の枠組みを残しつつ、ボローニャ・プロセスやEIといった「外圧」をてこに、学長の強い指導力の下に改革を進めているのがドイツの大学なのです。

この調査の合間に、ベルリン、ドレスデン、ハンブルグ、ケルン等の、中世の面影を残す街並みを歩き、ドイツの誇るオペラや絵画、アッシリア・ペルシャ等古代文明の遺物を見て、今更のようにドイツの「底力」を実感したものです。



旅装を
解きながら

勢いのある大学改革と熱心な学生の姿が印象的

今回訪問したのは、エリート研究大学が主であったが、経営学や工学といった実学分野を中心に教育に重点を置く、修士課程しか持たない専門大学もあった。

ハンブルグの2つの大学で大講義室での授業を見たが、居眠り、携帯電話の使用、私語、飲食という日本の大学での日常的な光景がまったく見られず、

1人の例外もなくノートを取り、一言も講義を聴き流さないという姿勢が驚きであった。これでは日本の学生がとても対抗できないと思わされた。

アーヘン工科大学では、民間の投資ファンドから2000億円以上の資金を調達して研究施設を建設し、先端材料等20ほどの重点分野で企業との共同研究を展開するという壮大な構想が実

現する様を目の当たりにし、日本の研究大学もあつという間に抜き去られるのではないかと、恐怖すら覚えた。

大学マネジメントに関しては、通常、学長、2人の副学長、事務局長で構成される執行部が、強い指導力を発揮している姿も心に残った。日本の大学に欠けている多くのものを再発見した、今回のドイツ視察旅行だった。