

## 4. 国内大学調査

国内大学について、文献調査及び訪問調査により、研究経営システム確立に向けた現状・課題・問題点、萌芽的取組を整理分析した。

### 4.1 実施概要

国内大学調査は、国外大学調査におけるポイントを特定するため、研究経営システム確立に向けた現状・課題・問題点を明らかにすることを目的とした。そのため、世界最高水準の競争環境に晒されている大学、既に研究経営の萌芽的取組を進めている大学等を調査対象として選定した。

具体的には、研究力について上位の大学を主な対象とし、「大学の規模」「国立／私立」「旧帝大／旧官大／新制大（国立のみ）」「財務上の分類（国立のみ）」「単科／総合大学」等のバランスを考慮して、表 4-1 に示す 5 つの大学を選定した。

これらの大学について公開情報から文献調査を行い、さらに 2 つの大学については経営層に対する訪問調査を実施した。

表 4-1 調査対象大学一覧

大学名	文献調査	訪問調査
東京大学	○	○
東京工業大学	○	○
岡山大学	○	
慶應義塾大学	○	
東京理科大学	○	

## 4.2 調査結果

### 4.2.1 東京大学

東京大学は、1877年に創設された、日本で最も長い歴史を持つ大学であり、日本を代表する大学として、近代日本国家の発展に貢献してきた。2000年より大学の構成は本郷・駒場に柏キャンパスが加わる「三極構造」をとっており、都心の中心部に加え、先端産業の発展を目指す近郊都市の一角を占める柏キャンパスという新たな地理的条件を備えた。

2015年4月からは五神 真総長が就任し、10月には任期中の行動指針として、「東京大学ビジョン2020」が公表された。また、2014年度の財務情報からは、財務諸表に加えて財務レポートが公表されており、研究科・学部、附置研究所・センター、附属病院、法人共通に分けた会計が記載されている。

#### (1) 大学の概要

##### 1) 教員数・学生数

東京大学の教員、職員、学生等の人員構成は以下の通りである。学生数についてみると、学部学生と大学院生がほぼ同規模となっている。

表 4-2 東京大学の教員数（全学）

教員	
教授	1,292
准教授	894
講師	277
助教	1,383
助手	42
その他（教諭・養護教諭）	42
合計	3,930

注) 2015年5月1日現在

出所) 東京大学、東京大学の概要 2015 資料編, [http://www.u-tokyo.ac.jp/gen03/book\\_j.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/gen03/book_j.html) を基に作成。

表 4-3 東京大学の特定有期雇用教職員数（全学）

特定有期雇用教職員	
特任教授	99
特任准教授	180
特任講師	124
特任助教	499
特任研究員	1,082
学術支援専門職員	238
学術支援職員	211
特任専門員	59
特任専門職員	129
その他（看護師、医療技術職員等：有期雇用）	73
	2,694

注) 2015年5月1日現在

出所) 東京大学、東京大学の概要 2015 資料編, [http://www.u-tokyo.ac.jp/gen03/book\\_j.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/gen03/book_j.html) を基に作成。

表 4-4 東京大学の職員数（全学）

職員	
教務職員	1
事務系職員	1,483
技術系職員	557
医療系職員	1,854
その他職員	7
合計	3,902

注) 2015年5月1日現在

出所) 東京大学、東京大学の概要 2015 資料編, [http://www.u-tokyo.ac.jp/gen03/book\\_j.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/gen03/book_j.html) を基に作成。

表 4-5 東京大学の学生数（全学）

	人数
学部学生	13,960
大学院修士課程学生	6,722
大学院博士課程学生	5,827
大学院専門職学位課程学生	868
合計	27,377

出所) 東京大学、東京大学の概要 2015 資料編, [http://www.u-tokyo.ac.jp/gen03/book\\_j.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/gen03/book_j.html) を基に作成。

## 2) 大学組織

東京大学は 15 研究科 88 専攻（研究科以外の大学院組織を含む。）、10 学部 47 学科（法学部の類を含む。）、11 の附置研究所といった教育研究部局以外に、附属図書館、13 の全学センター、国際高等研究所（カブリ数物連携宇宙研究機構、サステイナビリティ学連携研究機構）等の組織から構成される（2015年4月時点）<sup>71</sup>。

<sup>71</sup> 東京大学の概要 2015、<http://www.u-tokyo.ac.jp/content/400031090.pdf#page=10>、東京大学憲章、[http://www.u-tokyo.ac.jp/gen02/b04\\_j.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/gen02/b04_j.html)

表 4-6 東京大学の組織構成 (2015年8月現在)

組織	名称
学部	法学部
	医学部
	工学部
	文学部
	理学部
	農学部
	経済学部
	教養学部
	教育学部
	薬学部
研究科	人文社会系研究科
	教育学研究科
	法学政治学研究科
	経済学研究科
	総合文化研究科
	理学系研究科
	工学系研究科
	農学生命科学研究科
	医学系研究科
	薬学系研究科
	数理科学研究科
	新領域創成科学研究科
	情報理工学系研究科
	情報学環・学際情報学府
公共政策学連携研究部・公共政策学教育部	
附置研究所	医科学研究所
	地震研究所
	東洋文化研究所
	社会科学研究所
	生産技術研究所
	史料編纂所
	分子細胞生物学的研究所
	宇宙線研究所
	物性研究所
	大気海洋研究所
	先端科学技術研究センター
附属図書館	
全学センター	総合研究博物館
	低温センター
	アイソトープ総合センター
	環境安全研究センター
	人工物工学研究センター
	生物生産工学研究センター
	アジア生物資源環境研究センター
	大学総合教育研究センター
	空間情報科学研究センター
	情報基盤センター

組織	名称
	素粒子物理国際研究センター
	大規模集積システム設計教育研究センター
	政策ビジョン研究センター
国際高等研究所	
	カブリ数物連携宇宙研究機構
	サステナビリティ学連携研究機構

## (2) 経営体制・戦略

### 1) 意思決定体制

東京大学の管理運営組織は、東京大学基本組織規則において、役員として、その長である総長、7名以内の理事及び2名の監事をおくこととし、大学法人及び東京大学の運営の基本的事項に関する総長の職責遂行を助けるため、東京大学の本部の組織として、総長室及び大学委員会を設置している。総長室は、総長のもとに、理事、副学長、副理事、総長補佐及び総長特任補佐をもって構成され、必要に応じて室又は委員会を置くことが可能となっている。

また、総長が大学法人の経営又は大学の教育研究に関する重要事項について決定する際には、それぞれ経営協議会又は教育研究評議会による審議を経る必要がある。

以上のほか、総長の命を受け特定の事項に関する大学法人業務を掌理する大学執行役（副学長より任命）及び総長が特に命じる事項に関する企画調整を行う企画調整役を置き、総長の補佐体制を強化した。

学部／研究科の組織体制は、学部長／研究科長、副学部長／副研究科長、学科長／専攻長等をおいている。学部長と研究科長は教授会の議を経て、総長が任命する。教授会の規程については、東京大学基本組織規則において「学部／研究科に教授会を置く」とされている。大学の事務部門については、各教育研究部局及び附属図書館に事務組織を置くほか、大学本部の事務組織には教育研究推進業務又は法人業務に応じた課を設置している。

また、「東京大学ビジョン2020」（後述）を踏まえ、既存の組織の枠を超え、学の融合による新たな学知を創ることを促すため、関係する複数の部局の発意に基づき、連携した取組を推進する体制を整備するための「連携研究機構制度」を、平成28年4月に向けて創設する予定である。

表 4-7 東京大学における役員の役割と権限

職位名	役割と権限など <sup>72</sup>
総長	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 大学法人を代表し、その業務を総理するとともに、大学の長として校務をつかさどり、所属職員を統督する。</li> <li>• 総長の選考は総長選考会議が行う。</li> <li>• 任期は6年とし、引き続いて再任されることができないが、総長が欠けたときの後任の総長の任期は前任者の残任期間とし、この場合は引き続いて1回に限り再任されることができる。</li> </ul>
理事	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 総長を補佐して大学法人の業務を掌理する。</li> <li>• 総長に事故があるとき、又は欠けたときは、あらかじめ総長の指名する理事が、その職務を代理し、又はその職務を行う。</li> <li>• 理事は、総長が任期を定めて任命する。</li> <li>• 理事は、東京大学の副学長又は教授を兼ねることができる。ただし、その副学長又は教授の職務に関しては、理事の職責に支障のない限りでこれを行うものとする。</li> </ul>
監事	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 監事は、大学法人の業務を監査し、その他法人法の定める職務を行う。</li> <li>• 監事は、東京大学の教授を兼ねることができる。ただし、その教授の職務に関しては、監事の職責に支障のない限りでこれを行うものとする。</li> </ul>

## 2) 戦略

2010年に公表された『東京大学の行動シナリオ』は、2015年3月に至る濱田前東京大学総長の任期中に、東京大学が目指す将来像についての基本的な考え方を示したものである。「行動ビジョン」、「重点テーマ別行動シナリオ」、「部局別行動シナリオ」の3部から構成されている<sup>73</sup>。

さらに、2015年4月に五神真総長が就任し、同年10月には五神総長の任期中の行動指針として、卓越性と多様性の相互連環を基本理念とした「東京大学ビジョン2020」が公表された。概要は以下である。

表 4-8 「東京大学ビジョン2020」の概要

基本理念：卓越性と多様性の相互連環 — 「知の協創の世界拠点」として	
ビジョン1：〔研究〕 新たな価値創造に挑む学術の戦略的展開	
アクション1 〔研究〕	
①	国際的に卓越した研究拠点の拡充・創設
②	人文社会科学分野のさらなる活性化
③	学術の多様性を支える基盤の強化
④	研究時間の確保と教育研究活動の質向上
⑤	研究者雇用制度の改革

<sup>72</sup> 東京大学、東京大学基本組織規則、

[http://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki\\_int/reiki\\_honbun/au07405931.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/reiki_honbun/au07405931.html)、東京大学、東京大学総長の任期に関する規則、[http://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki\\_int/reiki\\_honbun/au07408361.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/reiki_honbun/au07408361.html)

<sup>73</sup> <http://www.u-tokyo.ac.jp/content/400005307.pdf> 及び <http://www.u-tokyo.ac.jp/scenario/>

ビジョン 2：〔教育〕 基礎力の涵養と「知のプロフェッショナル」の育成								
アクション 2 〔教育〕 <table border="1"> <tr><td>① 学部教育改革の推進</td></tr> <tr><td>② 国際感覚を鍛える教育の充実</td></tr> <tr><td>③ 国際卓越大学院の創設</td></tr> <tr><td>④ 附置研究所等の教育機能の活用</td></tr> <tr><td>⑤ 学生の多様性拡大</td></tr> <tr><td>⑥ 教養教育のさらなる充実</td></tr> <tr><td>⑦ 東京大学独自の教育システムの世界発信</td></tr> <tr><td>⑧ 学生の主体的活動の支援</td></tr> </table>	① 学部教育改革の推進	② 国際感覚を鍛える教育の充実	③ 国際卓越大学院の創設	④ 附置研究所等の教育機能の活用	⑤ 学生の多様性拡大	⑥ 教養教育のさらなる充実	⑦ 東京大学独自の教育システムの世界発信	⑧ 学生の主体的活動の支援
① 学部教育改革の推進								
② 国際感覚を鍛える教育の充実								
③ 国際卓越大学院の創設								
④ 附置研究所等の教育機能の活用								
⑤ 学生の多様性拡大								
⑥ 教養教育のさらなる充実								
⑦ 東京大学独自の教育システムの世界発信								
⑧ 学生の主体的活動の支援								
ビジョン 3：〔社会連携〕 21 世紀の地球社会における公共性の構築								
アクション 3 〔社会連携〕 <table border="1"> <tr><td>① 学術成果の社会への還元</td></tr> <tr><td>② 産学官民協働拠点の形成</td></tr> <tr><td>③ 学術成果を活用した起業の促進</td></tr> <tr><td>④ 国際広報の改善と強化</td></tr> <tr><td>⑤ 教育機能の社会への展開</td></tr> </table>	① 学術成果の社会への還元	② 産学官民協働拠点の形成	③ 学術成果を活用した起業の促進	④ 国際広報の改善と強化	⑤ 教育機能の社会への展開			
① 学術成果の社会への還元								
② 産学官民協働拠点の形成								
③ 学術成果を活用した起業の促進								
④ 国際広報の改善と強化								
⑤ 教育機能の社会への展開								
ビジョン 4：〔運営〕 複合的な「場」の充実と活性化								
アクション 4 〔運営〕 <table border="1"> <tr><td>① 機動的な運営体制の確立</td></tr> <tr><td>② 基盤的な教育・研究経費の確保</td></tr> <tr><td>③ 構成員の多様化による組織の活性化</td></tr> <tr><td>④ 卒業生・支援者ネットワークの充実</td></tr> <tr><td>⑤ 世界最高の教育研究を支える環境の整備</td></tr> <tr><td>⑥ 3 極構造を基盤とした連携の強化</td></tr> </table>	① 機動的な運営体制の確立	② 基盤的な教育・研究経費の確保	③ 構成員の多様化による組織の活性化	④ 卒業生・支援者ネットワークの充実	⑤ 世界最高の教育研究を支える環境の整備	⑥ 3 極構造を基盤とした連携の強化		
① 機動的な運営体制の確立								
② 基盤的な教育・研究経費の確保								
③ 構成員の多様化による組織の活性化								
④ 卒業生・支援者ネットワークの充実								
⑤ 世界最高の教育研究を支える環境の整備								
⑥ 3 極構造を基盤とした連携の強化								

注) ビジョンやアクションの実現に関し緊急性の高い事業等について、総長のリーダーシップ経費等を前倒して活用し、取組の加速化を推進した。

### (3) 研究人材のマネジメント

研究者の人事選考は部局に委ねられているが、教員のポストは、採用可能数により管理し、学内再配分システムにより毎年一定係数を削減の上、必要に応じて部局に再配置するほか、総長裁量ポストとして配分を行っている。その他、採用可能数外のポストであれば外部研究資金で雇用することができる（特任教員等）。

### (4) 研究施設・設備のマネジメント

建築後 50 年以上経過した建物が増えており、これからそうした建物の維持費用の確保が課題となっている。病院や学生寮等の収入が見込める施設であれば、その収入により定期的なメンテナンス等を行う事が可能となるが、その他の建物の維持費用の確保が課題となっている。

工学系研究科では、研究スペースに対してスペースチャージを課して建物等の費用にあてる等の試みも行っている。

## (5) 研究資金のマネジメント

2014年度の財務情報からは、財務諸表に加えて初めて財務レポートが公表された。財務レポートでは、研究科・学部、附置研究所・センター、附属病院、法人共通に分けた会計が記載されている。

表 4-9 損益計算書 (単位：百万円)

	2013年度	2014年度
<b>経常費用</b>	<b>218,349</b>	<b>228,745</b>
業務費	210,612	221,900
教育経費	11,113	14,752
研究経費	44,660	42,188
診療経費	29,637	30,364
教育研究支援費	4,429	2,562
受託研究費	28,946	34,381
受託事業費	1,129	1,112
役員人件費	182	316
教員人件費	50,782	54,330
職員人件費	39,730	41,281
一般管理費	6,325	6,294
財務費用	1,122	883
雑損	288	276
<b>経常収益</b>	<b>223,327</b>	<b>233,484</b>
運営費交付金収益	73,918	80,805
授業料収益	11,791	10,445
入学金収益	2,054	2,054
検定料収益	432	429
附属病院収益	45,659	46,412
受託研究等収益	34,392	42,231
研究関連収益	6,430	5,547
受託事業等収益	1,339	1,314
寄附金収益	7,518	7,510
施設費収益	445	2,292
補助金等収益	19,201	13,591
財務収益	1,050	825
雑益	5,121	5,173
資産見返負債戻入	13,971	14,850

出所) 東京大学、平成 25 年度財務諸表 <http://www.u-tokyo.ac.jp/content/400003433.pdf> ; 東京大学、平成 26 年度財務諸表, [http://www.u-tokyo.ac.jp/fin01/b06\\_12\\_j.html](http://www.u-tokyo.ac.jp/fin01/b06_12_j.html)



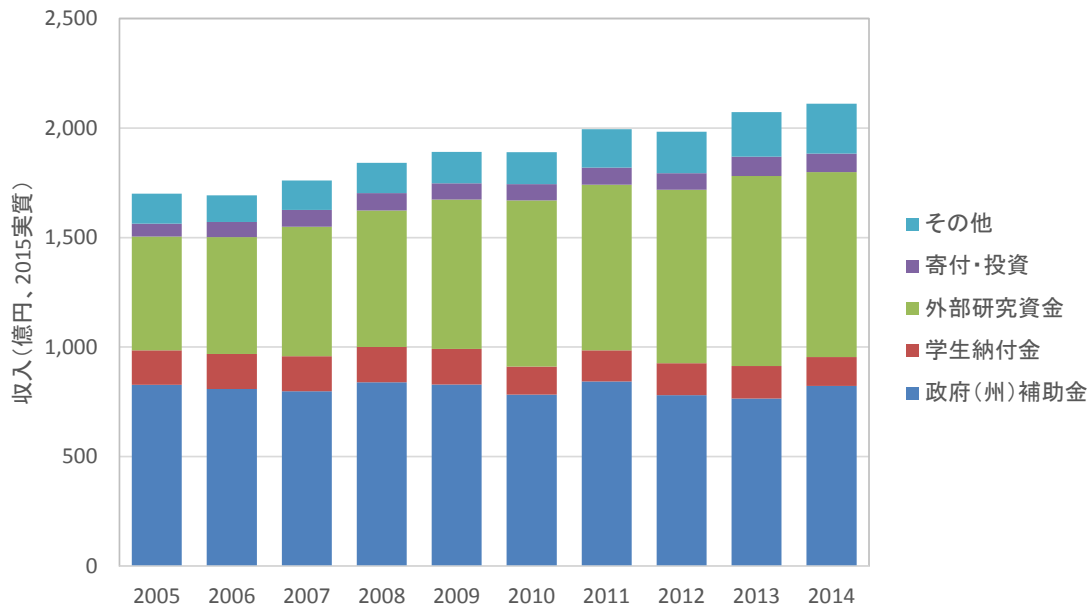


図 4-1 東京大学の収入構成の推移

注) 国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(デフレーションの場合は過去にさかのぼるほど小さく評価される。)

出所) 東京大学財務諸表から株式会社三菱総合研究所作成

法人化された 2004 年度には東京大学基金が設立され、基金の残高は 2014 年度で約 103 億円(非目的約 91 億円、目的指定未使用額約 12 億円)となっており、年間約 1 億円の運用益を大学の教育研究活動に活用しているが、海外の有力大学と比較するとまだ小さな規模に留まっている<sup>74</sup>。

研究資金の大部分は各研究者のマネジメントに委ねられており、本部裁量の経費は限定的である。

運営費交付金の減少を受け、新たな研究の芽を探するような試みや、基盤的な研究室の設備等に使用できるような資金が不足しており、外部資金の間接経費の重要度が増している。間接費は本部と部局で分割し、部局分はそれぞれの方針で部局と研究者に配分される。

#### (6) 研究活動と知的財産のマネジメント

学問の自由に基づき、原則として研究の推進は各教員に委ねられている。ただし、横断的に取り組むようなプロジェクト(例: 21 世紀 COE、COI、博士課程リーディングプログラム)では、学部・学科長、研究担当理事等が連携のかじ取りを行う場合がある。研究担当理事の役割はこうした際の「行司役」と、研究環境の整備である。

知的財産権の取得は、収入を第一の目的としてはいないが、知的財産による収入は 2014 年度で 3.7 億円である。医療系の分野を中心に増加しているが、世界の大学と比較すると圧

<sup>74</sup> 東京大学財務レポート 2014

倒的に少ない。

各知的財産権による収入は、出願費用や TLO の必要経費などを差し引いた後、大学、発明者が所属している部局、発明者である研究者に、定められた比率で配分している。

## 4.2.2 東京工業大学

東京工業大学（東工大：Tokyo Institute of Technology）は、1881年設置の東京職工学校、蔵前に位置した東京高等工業学校を経て1929年に大学となった。

2009年度からは財務諸表に加えて財務レポートが公開されている。

現在、教育改革、研究改革、社会連携改革、国際化改革、ガバナンス改革からなる「東京工業大 平成の改革」を進めている。

### (1) 大学の概要

#### 1) 教員数・学生数

東京工業大学の教員数及び職員数を記す。

表 4-10 東京工業大学の教員数

合計	1,132
教授	381
准教授	338
講師	18
助教	339
教務職員	8
教諭	43
養護教諭実習助手	5

注) 2015年5月1日現在

出所) 東京工業大学「統計データ 職員数」<http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/facts.html> を基に作成。

表 4-11 東京工業大学の非常勤教員数

非常勤教員	
計	462
特命教授	13
特任教授	104
特任准教授	52
特任講師	12
特任助教	70
連携教授	98
連携准教授	42
客員教授	47
客員准教授	13
その他	11

注) 2015年5月1日現在

出所) 東京工業大学「統計データ 職員数」<http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/facts.html> を基に作成。

表 4-12 東京工業大学の事務職員・技術職員等

事務職員・技術職員等		
計		591
	事務系	464
	技術技能系	121
	医療系	5
	その他	1

注) 2015年5月1日現在

出所) 東京工業大学「統計データ 職員数」<http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/facts.html> を基に作成。

表 4-13 東京工業大学の学生数 (全学)

学部学生	4,734
大学院修士課程学生及び専門職学位課程学生	3,615
大学院博士課程学生	1,464
計	9,813

注) 2015年5月1日現在

出所) 東京工業大学「統計データ 学生数等」<http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/facts.html> を基に作成。

## 2) 大学組織

2015年8月現在、主な教育研究組織として、理学、工学、生命理工学の3学部、理工学、生命理工学、総合理工学、情報理工学、社会理工学、イノベーションマネジメントの6大学院研究科、資源化学、精密工学、応用セラミックス、原子炉工学の4附置研究所を設置している。

表 4-14 東京工業大学の主な組織 (2015年8月現在)

組織	
学部	理学部
	工学部
	生命理工学部
大学院研究科	理工学研究科
	生命理工学研究科
	総合理工学研究科
	情報理工学研究科
	社会理工学研究科
	イノベーションマネジメント研究科
附置研究所	資源化学研究所 精密工学研究所 応用セラミックス研究所 原子炉工学研究所

2016年4月に教育研究組織の改革を予定しており、現行の74組織が28組織に再編される。

<参考>平成28年4月に実施する教育研究組織の改革について

現行 74 組織	平成28年4月1日 28 組織
<大学院> 6	<学院> 6
理工学研究科	理学部
生命理工学研究科	火山流体研究センター 理財科学研究センター
総合理工学研究科	工学部
情報理工学研究科	物質理工学院
社会理工学研究科	情報理工学院
イノベーションマネジメント研究科	生命理工学院
<学部> 3	環境・社会理工学院 教育施設環境研究センター
理学部	<リベラルアーツ研究教育院> 1
工学部	リベラルアーツ研究教育院
生命理工学部	<科学技術創成研究院> 1
<附置研究所> 4	科学技術創成研究院
資源化学研究所	科学技術創成研究院
附属資源循環研究施設	未来産業技術研究所
精密工学研究所	フロンティア材料研究所
附属フォトニクス集積システム研究センター	化学生命科学研究所
附属セキュアデバイス研究センター	先進原子力研究所
応用セラミックス研究所	先進エネルギー国際研究センター
附属セキュアマテリアル研究センター	社会情報流通基盤研究センター
原子炉工学研究所	細胞制御工学研究ユニット (PI: 大隅)
附属原子力国際共同研究センター	グローバル水素エネルギー研究ユニット (PI: 岡崎)
<研究施設> 4	ヒックテータ数理論科学ユニット (PI: 尚安)
情報工学研究所	スマート創薬研究ユニット (PI: 開博)
フロンティア研究機構	ハイブリッドマテリアル研究ユニット (PI: 山元)
ソリューション研究機構	ハイオクタンフェーズ研究ユニット (PI: 小池)
元素戦略研究センター	超集積材料研究ユニット (PI: 菊田)
<附属科学技術高等学校> 1	革新固体触媒研究ユニット (PI: 原)
附属科学技術高等学校	原子燃料サイクル研究ユニット (PI: 竹下)
<附属図書館> 1	クリーン環境研究ユニット (PI: 藤井)
附属図書館	<研究拠点組織> 3
<学内共同研究教育施設等> 10	地球生命研究所
保健管理センター	元素戦略研究センター
学術国際情報センター	『以心電心』ハピネス共創研究推進機構
教育施設環境研究センター	<附属科学技術高等学校> 1
火山流体研究センター	附属科学技術高等学校
留学生センター	<附属図書館> 1
量子ナノエレクトロニクス研究センター	附属図書館
外国語研究教育センター	<共通教育組織等> 15
バイオ研究基盤支援総合センター	(共通教育組織)
リベラルアーツセンター	イノベーション人材養成機構
放射線総合センター	グローバルリーダー教育院
<共通施設> 27	環境エネルギー協創教育院
種低温性研究センター	情報生命博士教育院
炭素循環エネルギー研究センター	グローバル原子力安全・セキュリティ・エージェント教育院
理財工学研究センター	国際教育推進機構
国際交流会館	社会人アカデミー
地球史資料館	(共通支援組織)
建築物理研究センター	保健管理センター
創造研究棟	学生支援センター
キャンパス・イノベーションセンター	ものづくり教育研究支援センター
都市地産工学センター	学術国際情報センター
ものづくり教育研究支援センター	バイオ研究基盤支援総合センター
バイオフロンティアセンター	放射線総合センター
エージェントベース社会システム科学研究センター	種低温研究支援センター
分子理工学センター	博物館
革新的原子力研究センター	
スーパーメカノシステム創造開発センター	
学生支援センター	
世界文明センター	
太陽光発電システム研究センター	
情報系教育研究機構	
東工大蔵前会館	
社会人教育院	
環境エネルギー機構	
先進教育研究機構	
ライフ・エンジニアリング機構	
地球データベースセンター	
異種機能集積研究センター	
ナノサイエンス・量子物理学国際研究センター	
<研究院等> 9	
統合研究院	
博物館	
グローバルリーダー教育院	
環境エネルギー協創教育院	
情報生命博士教育院	
グローバル原子力安全・セキュリティ・エージェント教育院	
地球生命研究所	
イノベーション人材養成機構	
『以心電心』ハピネス共創研究推進機構	

図 4-2 東京工業大学 教育研究組織の改革

出所) 東京工業大学資料

現在は、3 学部 23 学科、6 大学院研究科 45 専攻となっているが、これを全て改組して 2016 年 4 月に学部と大学院を接続した 6 つの学院を新設する。学院は、学部・学科、研究科・専攻に相当する組織であり、教員の所属先としてもよりシンプルな組織構造となる。6 つの学院には、教育プログラムとして、計 19 系（大学院課程の系には、計 25 のコースが置かれる）及び専門職学位課程を置き、大括りにすることで教員の教育負担を抑えつつ効果的な教育を実現する。

また、現在設置されている 4 附置研究所は、部局として所長、教授会が設けられているが、2016 年 4 月に一部を除く他の研究組織を含めて科学技術創成研究院という大きな研究組織に改組し、それを部局とする。その研究院長が今までの部局長に相当する。研究所は独立した組織ではなく、より大きな括りである科学技術創成研究院の中の研究所として位置づけ、研究所がどのような特色のある研究をするか、どの部分を強くするべきかを、研究院長や執行部が管理できるようにする。

研究院に置く研究ユニットの創設にも着手する予定であり、特筆すべき研究をしている教員をリーダーに据える取組を、約 5 年のスパンで実施する（平成 28 年 4 月に 10 の研究ユニットを設置）。研究ユニットの継続には、外部資金の獲得を原則とし、そこから次の研究所等が立ち上がることを考えている。しかるべきスペースやスタートアップは学長裁量でサポートするが、その研究で外部資金を獲得できるようになり、継続できるようにすることが方針である。研究ユニットのリーダーが研究院以外の組織に所属する場合は、研究院に所属を変更することを必須としたり、学院に所属する教員が研究所の担当教員として研究院で研究に従事することを可能としたりするなど、学院の教員と研究院の教員の間の流動性を高めることで、活性化した研究ができるようにする。

## (2) 経営体制・戦略

### 1) 意思決定体制

東京工業大学では、管理運営のための組織として、学長と理事・副学長 4 名（企画・人事担当、教育・国際担当、研究担当、財務・広報担当）、及び監事、事務局長が陪席する役員会と、役員会構成員に研究科長・系長・附置研究所長・附属図書館長・センター長会議主査が加わる部局長等会議、研究教育に関する事項を審議する教育研究評議会、経営に関する事項を審議する経営協議会を設置している。

表 4-15 東京工業大学における意思決定組織の詳細

管理運営組織	内容
役員会	・大学の管理運営のための組織として、学長と 4 人の理事・副学長（企画・人事担当、教育・国際担当、研究担当、財務・広報担当）及び 2 人の監事、事務局長が陪席する。最高意思決定機関。週 1 回開催。
部局長会議	・役員会構成員、研究科長、系長、附置研究所長、附属図書館長、センター長会議主査が加わる。部局等の意見を表明する機能を集約。週 1 回開催。
教育評議会	・研究教育に関する事項を審議。月 1 回開催
経営協議会	・経営に関する事項を審議。年 4～5 回開催
室・センター	・教員と事務職員が融合した独自の運営組織。学長のもとに理事・副学長が統括。

出所) 東京工業大学資料

2015年4月より、人事について変革を行い、学部長、研究科長等を学長指名にした。すなわち、選挙は廃止して、学長が指名するシステムにした。学長一人のトップダウンには限界があり、システムのみ変えても、人が動かなければ意味がない。大学全体に学長の考えが伝わった後に、その考えを実行に移すべき教員を各学部長等に配置し、理解を求める必要がある。

副学部長・学科長相当は部局長が指名して、学長が任命する方法となる。

ガバナンス改革に伴い、場所、人事、研究費の配分を執行部が戦略的に行うため、全部局において、誰がどこで何を研究し、どのような成果を出しているか等、評価についてのデータを揃えるため、情報活用 IR 室を 2015 年 4 月設置した。

## 2) 戦略

教育改革、研究改革、社会連携改革、国際化改革、ガバナンス改革からなる「東京工業大学 平成の改革」を進めている（図 4-3）。

教育改革では、学部・大学院の編成を大きく変えたこと、学士課程から博士後期課程までを見通せる体系的なカリキュラムに刷新したこと、新しい教育を実施するために教員の所属を大きく変えたこと、の 3 点が主要な改革である。研究改革の 3 本柱としては、設備の共有化、情報活用 IR 室を活用した資金の透明性確保、研究所改革に伴う体制改革である。

2012 年 10 月に三島良直学長が着任後、学長補佐室を設け、改革について集中的に議論を行い、全学説明会、部局長会議、教育研究評議会等を経て、約 1 年後の 2013 年 9 月には、役員会で教育改革の 3 本の柱が決定され、同時に改革を具現化するための基本方針を取りまとめる教育改革推進本部（2014 年 7 月には、大学改革全体を統括する大学改革推進本部に改組）た。計 12 回の全学説明会に加えて、学長から教員に直接説明したことで学内の理解を深めている。

2015 年 1 月に役員会で決定した研究力強化の 3 本柱の 1 つに研究環境の改善が挙げられている。教育のシステム改革を行うことによって、教育の質を高くしつつもそれに関わる時間を減少させて研究時間を確保することを期待している。



図 4-3 東京工業大学 平成の改革 骨子

出所) 東京工業大学資料

### (3) 研究人材のマネジメント

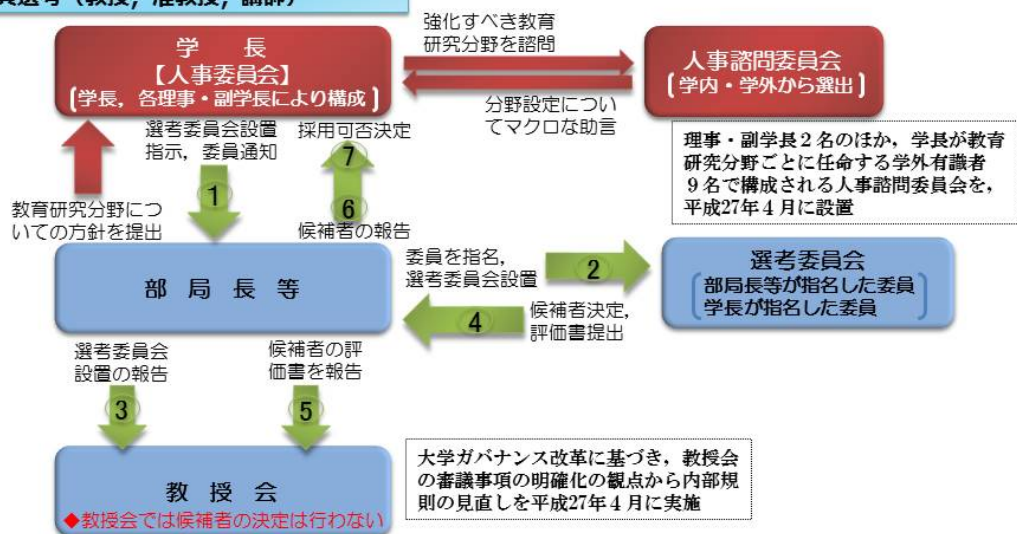
教員の人事については、人事委員会が全学の人事を管理することとした。学長は、人事委員会の議を経て採用の可否を決めて、部局長に通知する。人事委員会のメンバーは学長、4理事・副理事長である。各部局長は、各部局の将来的な構想を練り、教育研究分野の方針を人事委員会に提出する。

さらに、学外からの意見を取り入れるために人事諮問委員会を設置した。9分野について様々な立場の有識者が委員となっており、具体的な人事についてはなく、大学として強化すべき分野について助言を行う。人事諮問委員会は年に2回開催される。



- 人事委員会は、教員を採用する教育研究分野の設定その他の大学の教員人事に関する事項を審議する。
- 人事諮問委員会は、大学の教員人事に関する中長期的な基本方針等の決定に関し、学長の諮問に応じて助言等を行う。

## I 教員選考（教授、准教授、講師）



## II 教員選考（助教）

1. 部局長等の長は、選考分野及び選考委員会設置を学長に申出。学長は、人事委員会の議を経て、選考委員会の設置を指示。
  2. 部局長等の長は、選考委員会設置、候補者決定を教授会の議を経て行い、学長に候補者を報告。学長は採用の可否を決定。
- ※今後採用する助教には、年俸制、任期制を適用。また、テニユアトラック制度の導入を検討中。

図 4-4 新しい教員選考フロー

出所) 東京工業大学資料

## 1) 教授、准教授、講師の場合

従来は教員ポストが各部局に割り当てられており、教授を1人採用する場合、教授のポストに空きが必要だった。現在は教員ポストを全て全学管理とし、各部局或いはトップダウンで教育研究分野を設定し、人事委員会で審議した後、必要に応じて人事諮問委員会の意見も聞いた中で、適切であれば、選考を進めることとなった。

部局長が人事委員会に提出した教育研究分野についての方針に基づき、人事委員会が部局長等に選考委員会の設置指示と加えるべき委員の通知を行う。部局長はこれに基づいて選考委員会を立ち上げ、委員を指名する。選考委員会が決定した候補者を人事委員会に報告し、採用可否が決定される。

従来は部局の教授会で投票して決めていた。現在は、候補者を決めてから、候補者についての必要な情報を部局の教授会に報告するが、投票はしない。

## 2) 助教

助教については、教授、准教授、講師と比較して、部局が主導する方法となっている。学長の指示を得て、部局長が選考委員会を設置し、部局長は教授会の議を経て候補者を決定し、学長に候補者を報告する。学長はそれを踏まえ、採用の可否を決定する。

助教は通過点なので、長期間の在任は不適切との考えから、全員が任期制・年俸制となっ

ている。一方で、優秀な助教についてはテニュアトラックに入り、審査を踏まえて昇任する方法もある。

#### (4) 研究施設・設備のマネジメント

設備維持費は、総額で不足しており、大規模研究施設を設立した際には撤去費用の調達も課題となる。さらに、公的な研究資金で購入した設備には、補助金適正化法等による制約がある。装置は移動にも費用がかかるため、学内で共有化を図ることが課題である。

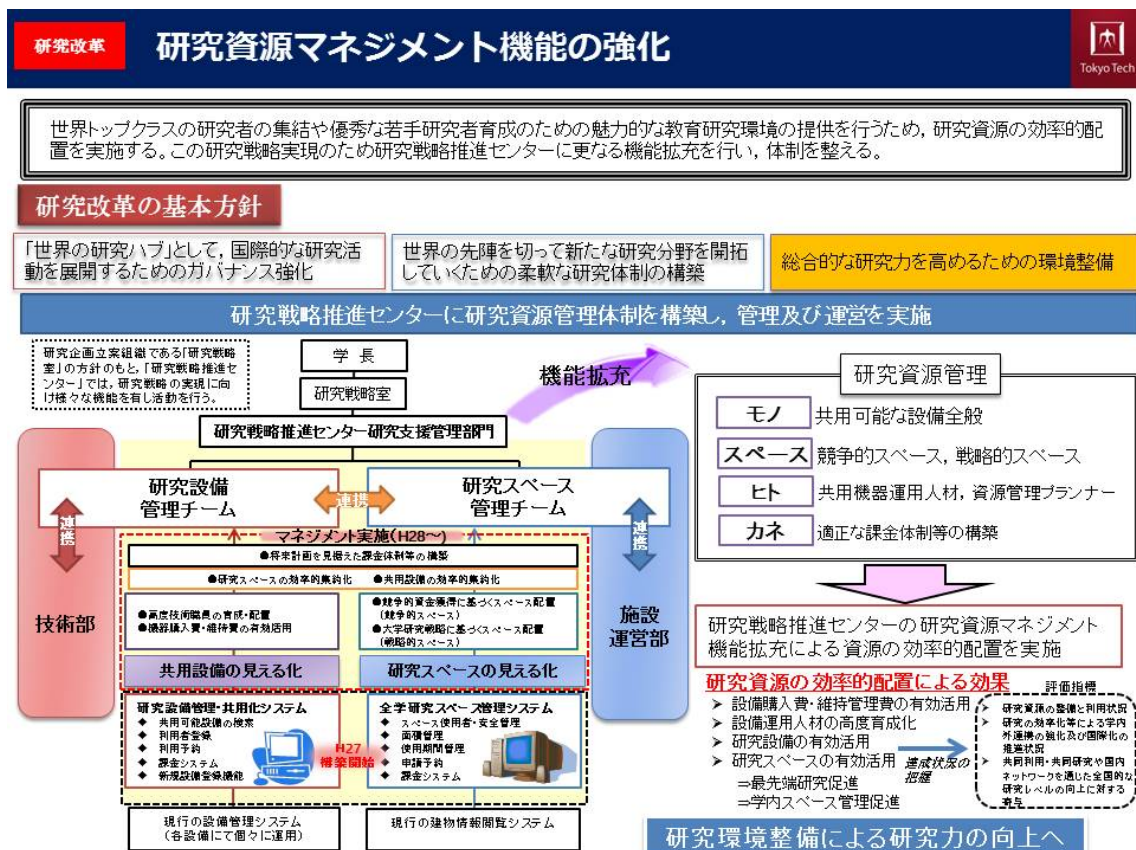


図 4-5 研究資源マネジメント機能の強化

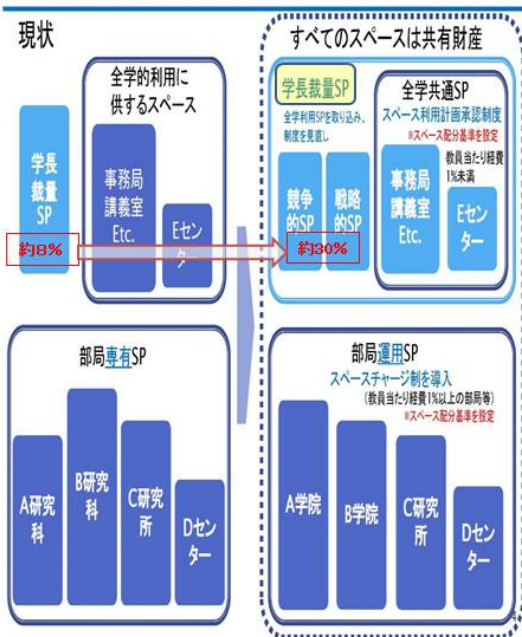
出所) 東京工業大学資料

現状では部局にスペースが割り当てられ、部局の専用スペースとなっているが、今後は全てのスペースは共有財産として管理する予定である。

分野により、それぞれに割り当てられているスペースが異なるが、そのアンバランスを解消するために、一律課金制度に加えて従量課金制度を導入し、スペース配分基準を超過する場合に課金することとした。主に一律課金による経費を維持管理に充当する。2017年度から段階的に仕組みを導入する。

間接経費を執行部が戦略的な管理に結び付け、スペースチャージを課すことで、必要性の低いスペースを学長裁量スペースにしていくことがねらいである。

## スペースマネジメント体制の移行



## スペースチャージの実施方法

チャージ対象スペースに対し、以下の2段階のチャージを実施。

- ① 維持管理費不足額を検出するための「一律課金」(実態調査を経ての開始予定)
- ② 部局間のスペースのアンバランスを解消する手だてとして、スペース配分基準を超過する部分に課金する「従量課金」(0/1開始予定)

※超過部分は学長裁量スペースに移管するものとし、部局等が継続して使用する場合は、スペース使用料を支払うことで代替可能とする。(原則として最長5年間)

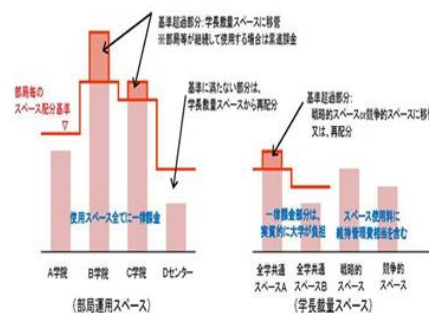


図 4-6 スペースマネジメント体制の強化

出所) 東京工業大学資料

## (5) 研究資金のマネジメント

表 4-16 損益計算書 (単位: 百万円)

年度	2013年度	2014年度
<b>経常費用</b>	<b>44,478</b>	<b>44,525</b>
業務費	42,217	
教育経費	4,032	4,164
研究経費	9,155	7,285
診療経費		
教育研究支援費	3,275	3,400
受託研究費	5,929	6,314
受託事業費	278	293
役員人件費	100	117
教員人件費	12,659	13,586
職員人件費	6,788	7,016
一般管理費	2,147	2,227
財務費用	46	21
雑損	69	102
<b>経常収益</b>	<b>44,271</b>	<b>44,590</b>
運営費交付金収益	19,090	20,920
授業料収益	4,016	3,927
入学金収益	850	859
検定料収益	175	179

附属病院収益		
受託研究等収益	7,098	7,693
受託事業等収益	296	309
寄附金収益	1,196	1,141
施設費収益	330	65
補助金等収益	4,701	2,791
財務収益	57	55
雑益	2,036	2,026
資産見返負債戻入	4,427	4,624

出所) 東京工業大学、平成 25 年度財務諸表

[http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/pdf/financial/fs\\_25.pdf](http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/pdf/financial/fs_25.pdf); 東京工業大学、平成 26 年度財務諸表、<http://www.titech.ac.jp/about/disclosure/finance.html>

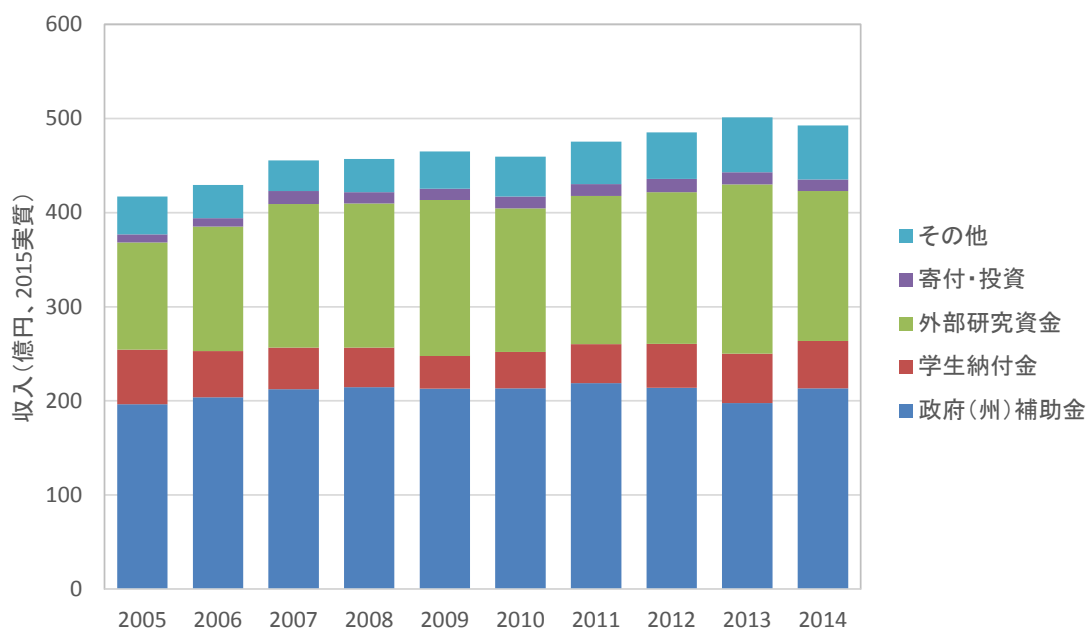


図 4-7 東京工業大学の収入構成の推移

注) 国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(デフレーションの場合は過去にさかのぼるほど小さく評価される。)

出所) 東京工業大学財務諸表から株式会社三菱総合研究所作成

現在は、本部からは学部の資金状況を把握できないため、IR 機能を導入し、セグメント別等新しい考え方の導入を検討している。企業の共同研究等、課題解決型の研究も要だが、基礎研究も重要である。リベラルアーツ等の分野に安定的な資金を回す仕組みも必要である。そのため、全体的な資金の使い方を考える必要がある。そのために情報活用 IR 室が重要な役割を果たすことを期待している。

間接経費相当額の用途は、大学のインフラ維持部分・環境保全部分と、部局に戻す部分とに分かれているが、インフラ維持等に必要な資金をどのように捻出するかが課題となっており、間接経費に限らず多面的な資金の獲得方法を考える必要があると考えている。

## (6) 研究活動と知的財産のマネジメント

特許の獲得は教員に推奨しているが、特許自体の収入が大学の経営を支えるという考え方ではない。

### 4.2.3 岡山大学

岡山大学は、明治3年、岡山藩医学館を起源とする140年余の歴史を有し、現在、11学部、7研究科、1附置研究所、1全国共同利用施設、大学病院、附属学校を備える。

#### (1) 大学の概要

##### 1) 教員数・学生数

岡山大学の教員、職員、学生等の人員構成は以下の通りである。学部学生と大学院生の割合はおよそ2:1となっている。

表 4-17 岡山大学教職員数

	人数
教員	1,399
教授	455
准教授	367
講師	100
助教	365
助手	8
その他（教諭等）	104
職員	1,248

注) 2015年5月1日現在。

出所) <http://www.okayama-u.ac.jp/tp/profile/profile06.html> を基に作成。

表 4-18 岡山大学教職員数（契約職員）

	人数
教員	230
教授	20
准教授	18
講師	24
助教	165
助手	2
その他（教諭等）	1
職員	1,083

注) 2015年5月1日現在。

出所) <http://www.okayama-u.ac.jp/tp/profile/profile06.html> を基に作成。

表 4-19 岡山大学学生数

	人数
学生数	14,922
学部学生	10,240
修士課程学生/専門職学位課程学生	1,629
博士課程学生	3,053

注) 2015年5月現在。

出所) [http://www.okayama-u.ac.jp/up\\_load\\_files/soumu-pdf/h27data/a\\_01.pdf](http://www.okayama-u.ac.jp/up_load_files/soumu-pdf/h27data/a_01.pdf) を基に作成。

## 2) 大学組織

表 4-20 岡山大学の組織構成

大学院	教育学研究科
	社会文化科学研究科
	自然科学研究科
	保健学研究科
	環境生命科学研究科
	医歯薬学総合研究科
	法務研究科
	兵庫教育大学大学院連合学校教育学研究科
学部	文学部
	教育学部
	法学部
	経済学部
	理学部
	医学部
	歯学部
	薬学部
	工学部
	環境理工学部
	農学部
	附置研究所（資源植物科学研究所）
附属病院（岡山大学病院）	
全学センター	評価センター
	保健管理センター
	環境管理センター
	情報統括センター
	教育開発センター
	言語教育センター
	スポーツ教育センター
	耐災安全・安心センター
	次世代人材育成センター
	学生支援センター
	キャリア開発センター
	若手研究者キャリア支援センター
	アドミッションセンター
	グローバル・パートナーズ
	グローバル人材育成院
	地域総合研究センター
	教師教育開発センター
	医療教育統合開発センター
	自然生命科学研究支援センター
	生殖補助医療技術教育研究センター
	廃棄物マネジメント研究センター
	埋蔵文化財調査研究センター

出所) 岡山大学, <http://www.okayama-u.ac.jp/tp/profile/profile03.html>

## (2) 経営体制・戦略

### 1) 意思決定体制

岡山大学では、管理運営のための組織として、学長と理事・副学長 7 名（企画・総務担当、教育担当、研究担当、社会貢献・国際担当、大学改革担当、病院担当、財務・施設担当）、及び監事が陪席する役員会と、研究教育に関する事項を審議する教育研究評議会、経営に関する事項を審議する経営協議会を設置している。

また、副理事 3 名、学長特別補佐 4 名を設けている。

表 4-21 岡山大学における意思決定組織の詳細

管理運営組織	内容
役員会	・経営・教学の両面にわたり、法人運営上の特定の重要案件について審議する。構成員：監事を除く役員 計 8 名
経営協議会	・法人の経営に関する重要事項を審議する。 構成員：学長，常勤理事，学外委員 計 17 名
教育研究評議会	・岡山大学の教育研究に関する重要事項を審議する。 構成員：学長，常勤理事，各学部長・研究科長など 計 27 名

出所) 岡山大学

<http://www.okayama-u.ac.jp/tp/profile/profile05.html>

## (3) 研究資金のマネジメント

表 4-22 損益計算書（単位：百万円）

	2013 年度	204 年度
<b>経常費用</b>	<b>62,271</b>	<b>65,581</b>
業務費	60,567	63,859
教育経費	2,660	2,900
研究経費	4,610	4,929
診療経費	19,402	19,698
教育研究支援費	1,350	1,115
受託研究費	1,455	2,139
受託事業費	449	501
役員人件費	117	154
教員人件費	16,746	17,561
職員人件費	13,778	14,861
一般管理費	1,259	1,321
財務費用	431	393
雑損	14	9
<b>経常収益</b>	<b>61,872</b>	<b>66,184</b>
運営費交付金収益	15,909	17,752
授業料収益	6,837	6,816
入学金収益	950	963
検定料収益	166	171
附属病院収益	29,184	30,686
受託研究等収益	1,460	1,774
受託事業等収益	455	538



寄附金収益	1,692	1,774
施設費収益	186	172
補助金等収益	1,018	1,334
財務収益	40	40
雑益	1,542	1,103
資産見返負債戻入	2,433	2,314

出所) 岡山大学、平成 25 年度財務諸表

[http://www.okayama-u.ac.jp/up\\_load\\_files/soumu-pdf/zaimusyohyo25.pdf](http://www.okayama-u.ac.jp/up_load_files/soumu-pdf/zaimusyohyo25.pdf) ; 岡山大学、平成 26 年度財務諸表、[http://www.okayama-u.ac.jp/up\\_load\\_files/soumu-pdf/zaimusyohyo26.pdf](http://www.okayama-u.ac.jp/up_load_files/soumu-pdf/zaimusyohyo26.pdf)

#### 4.2.4 慶應義塾大学

慶應義塾大学は 1858 年に福澤諭吉による蘭学塾の創始にさかのぼり、古いしきたりや慣習にとらわれない教育を実践し、慶應義塾が継承する伝統の礎を築いた。現在は東京・神奈川を中心に大学キャンパスが 6 ヶ所、様々な目的を持つその他のキャンパスが 5 ヶ所設けられている。

##### (1) 大学の概要

##### 1) 教員数・学生数

学部学生と大学院生がほぼ同規模となっている。

表 4-23 慶應義塾大学教職員数 (全学)

	人数
教員	2,601
教授	810
准教授	377
講師	369
その他	1,045
職員	2,749
大学	991
大学病院	1,758

注) 2015 年 3 月現在

出所) [http://www.keio.ac.jp/ja/about\\_keio/data/faculty\\_and\\_staff.html](http://www.keio.ac.jp/ja/about_keio/data/faculty_and_staff.html) を基に作成。

表 4-24 慶應義塾大学の教員数 (全学) (専任/有期契約 (本務扱い) /非専任別)

	人数
専任教員	1,360
教授	741
准教授	332
講師	211
助手・助教	76
有期契約 (本務扱い)	897
助教	19
客員教員	4
教授 (有期)	19

准教授（有期）	17
専任講師（有期）	24
助教（有期）	57
教授（有期・医学部）	18
専任講師（有期・医学部）	57
助教（有期・医学部）	228
訪問教員（招聘）	17
特任教員（有期）	437
非専任	3,133
客員教員	44
特別招聘教員	73
特任教員	291
講師（非常勤）	2,829
助教（有期・研究奨励）	108

注) 2015年5月1日現在

出所) 慶應義塾大学の教員組織、教員数（専任／有期契約（本務扱い）／非専任別データ）

[http://www.keio.ac.jp/ja/about\\_keio/data/access\\_to\\_information/kr7a43000043a7z-att/kr7a430000b0ltd.pdf](http://www.keio.ac.jp/ja/about_keio/data/access_to_information/kr7a43000043a7z-att/kr7a430000b0ltd.pdf) を基に作成。

表 4-25 慶應義塾大学学生数

	人数
学生数	28,855
学部学生	4,425
修士課程学生	3,091
博士課程学生	1,215
専門職学位課程学生	464

注) 学部学生の数は通学課程の数である（通信を除く）。

出所) [http://www.keio.ac.jp/ja/about\\_keio/data/kr7a430000000hm3-att/2015\\_daigaku.pdf](http://www.keio.ac.jp/ja/about_keio/data/kr7a430000000hm3-att/2015_daigaku.pdf) を基に作成。

## 2) 大学組織

多様な領域をカバーする 10 学部、法科大学院を含む 14 の研究科を有する。大学院はその活動の目的を「学理及びその応用を教授研究し、学術の深奥を究めて文化の進展に寄与すること」と学則に定め、社会への貢献を使命としている。

表 4-26 慶應義塾大学の組織構成（2015年8月現在）

組織	名称
大学院	文学研究科
	経済学研究科
	法学研究科
	社会学研究科
	商学研究科
	医学研究科
	理工学研究科
	政策・メディア研究科
	健康マネジメント研究科

		薬学研究科
		経営管理研究科
		システムデザイン・マネジメント研究科
		メディアデザイン研究科
		法務研究科
学部	文学部	人文社会学科
	経済学部	経済学科
	法学部	法律学科
		政治学科
	商学部	商学科
	医学部	医学科
	理工学部	機械工学科
		電子工学科
		応用化学科
		物理情報工学科
		管理工学科
		数理科学科
		物理学科
		化学科
		システムデザイン工学科
		情報工学科
	生命情報学科	
	総合政策学部	総合政策学科
	環境情報学部	環境情報学科
	看護医療学部	看護学科
薬学部	薬学科	
	薬科学科	

## (2) 経営体制・戦略

### 1) 意思決定体制

大学の事務部門については、慶應義塾全塾の運営に携わる事務局として「塾監局」を設置し、塾監局に事務組織を統括する本部としての機能を持たせている。

慶應義塾の管理運営は、慶應義塾規約に定められている。慶應義塾理事長で慶應義塾大学学長兼ねた塾長のほか、塾長の補佐として10名以内の常任理事（英表記：Vice President）を置いており、常任理事は塾内の職務を分掌し、その分掌する常務について慶應義塾を代表する<sup>75</sup>。

表 4-27 慶應義塾の役員・理事の役割

職位名	役割と権限など
塾長（1名）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・慶應義塾の理事長とし、大学学長も兼ねる。</li> <li>・規約並びに理事会及び評議員会に基き、一切の塾務を総理し、且つ塾務全般について慶應義塾を代表する。</li> </ul>

<sup>75</sup>出所) 慶應義塾大学 慶應義塾規約。

[http://www.keio.ac.jp/about\\_keio/data/kr7a43000004qn3-att/kiyaku.pdf](http://www.keio.ac.jp/about_keio/data/kr7a43000004qn3-att/kiyaku.pdf)

常任理事（10名以内）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・任期 4 年</li> <li>・塾長を補佐し、塾長と共に常任理事会を構成する。常任理事会に関する事項の詳細については理事会で定める。</li> <li>・塾長により職務を各常任理事に分掌させることが可能。その場合、各常任理事はその分掌する常務について慶應義塾を代表する。</li> <li>・常任理事は塾長が推薦した者につき評議員会の議決により選任され、推薦した塾長とともに終任する。</li> <li>・塾長は何時でも常任理事を解任できる</li> </ul>
監事（2名～3名）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・慶應義塾の財産の状況、塾長、常任理事及び理事会の塾務執行の状況を監査し、理事会及び評議員会に出席して適宜意見を述べる。</li> <li>・監事は評議員会に於いて選出し、塾長が任命する。</li> </ul>

出所) 慶應義塾大学, 慶應義塾規約,  
[http://www.keio.ac.jp/ja/about\\_keio/data/kr7a43000004qn3-att/kiyaku.pdf](http://www.keio.ac.jp/ja/about_keio/data/kr7a43000004qn3-att/kiyaku.pdf)

意思決定機関として評議員会、理事会が慶應義塾規約により規定されている。

改正私立学校法では、原則として理事会を学校法人の最高議決機関とし、評議員会を諮問機関とするように規定されているが、寄附行為（規約のこと）に定めるところにより評議員会で最終的な議決をすることもできる、としている。慶應義塾では、寄附行為にあたる「慶應義塾規約」により、評議員会が最終の議決をするよう定めている。その中には塾長の選任も含まれている<sup>76</sup>。

「評議員会」は基本的な方針や施策を決定する最高議決機関である。評議員の構成は卒業生、学外有識者、現役の教職員から選出されている。

「理事会」は、一切の塾務執行につき、決定の権限を有する機関であり、慶應義塾規約に基づき、原則毎月 1 回開催されている。理事会の構成は、塾長、常任理事、評議員（教職評議員を除く）互選によるもの、大学学長（塾長兼務）、各学部長、大学以外の学校長互選による者、塾監局長となっている<sup>77</sup>。

大学院には大学院の重要事項を審議する大学院委員会が置かれ各研究科には研究科委員会の設置が大学院学則にて定められている。

表 4-28 慶應義塾大学大学院における意思決定組織

	役割	構成員
大学院委員会	大学院の重要事項を審議する	学長、各研究科委員長及び各研究科委員 1 名
研究科委員会	研究科における次の事項を議決する 1 入学、修学、留学、休学、退学、再入学等に関する件 2 試験に関する件 3 学位論文審査に関する件 4 学生の指導及び賞罰に関する件 5 教育課程に関する件 6 授業科目担当者に関する件	研究科の指導教授をもって組織する

<sup>76</sup> 慶應義塾大学、2004（平成 16）年度点検評価報告書, <http://www.tenken.keio.ac.jp/pdf/honsho.pdf>

慶應義塾大学、慶應義塾規約, [http://www.keio.ac.jp/ja/about\\_keio/data/kr7a43000004qn3-att/kiyaku.pdf](http://www.keio.ac.jp/ja/about_keio/data/kr7a43000004qn3-att/kiyaku.pdf)

<sup>77</sup> 脚注 76 に同じ。

	7 各種委員の互選に関する件 8 学長の諮問事項に関する件 9 その他学事に関する件  その他、研究科委員会（一部の研究科を除く）で定めるところにより教員の人事に関する件について議決することができる	
--	---	--

出所) 慶應義塾大学、大学院学則（抜粋），  
[http://www.sfc.keio.ac.jp/html/images/leftPhoto/students\\_mag/class/mag\\_guide/s8mag2009.pdf](http://www.sfc.keio.ac.jp/html/images/leftPhoto/students_mag/class/mag_guide/s8mag2009.pdf)  
を基に作成。

### (3) 研究資金のマネジメント

帰属収入のうち学生生徒等納付金、医療収入がそれぞれ 1/3 に相当している。

表 4-29 消費収支計算書：決算（単位：百万円）

	2013 年度	2014 年度
<b>帰属収入</b>	<b>151,346</b>	<b>150,280</b>
学生生徒等納付金	52,049	52,794
手数料	2,170	2,191
寄附金	11,687	7,803
補助金	16,247	14,357
資産運用収入	5,517	6,092
事業収入	8,561	9,806
医療収入	51,072	52,604
雑収入	4,044	3,877
<b>消費支出</b>	<b>146,612</b>	<b>138,599</b>
人件費	76,019	67,083
教員人件費	34,405	32,166
職員人件費	26,031	25,961
役員報酬	129	147
退職給与引当金繰入額	3,177	3,765
退職給与引当金特別繰入額	9,360	0
年金引当金繰入額	2,918	3,044
教育研究経費	66,127	66,388
管理経費	3,484	4,007
借入金等利息	191	153,060
資産処分差額	718	967,854
徴収不能引当金繰入額	72	2,581

出所) 慶應義塾大学、平成 25 年度決算書  
[http://www.keio.ac.jp/ja/about\\_keio/data/kr7a430000035fgk-att/2013\\_kessan.pdf](http://www.keio.ac.jp/ja/about_keio/data/kr7a430000035fgk-att/2013_kessan.pdf)； 慶應義塾大  
学、平成 26 年度資金収支計算書、  
[http://www.keio.ac.jp/ja/about\\_keio/data/kr7a430000035fgk-att/2014\\_kessan.pdf](http://www.keio.ac.jp/ja/about_keio/data/kr7a430000035fgk-att/2014_kessan.pdf)

#### 4.2.5 東京理科大学

1881年に創設された「東京物理学講習所」を前身として、1949年に東京理科大学として正式に設立された。同大学は東京都内だけでなく、東京近郊や長万部に5ヶ所のキャンパスを設けており、また学校法人東京理科大学としては同大学以外にも山口東京理科大学<sup>78</sup>と諏訪東京理科大学を運営している。

##### (1) 大学の概要

##### 1) 教員数・学生数

東京理科大学の教員、職員、学生等の人員構成は以下の通りである。学生は学部学生が主体である。

表 4-30 東京理科大学教職員数（全学）

	人数
教員	763
教授	322
准教授	121
講師	93
助教	227
職員	472

注) 教員は2015年5月1日現在。職員は2014年5月1日現在。職員には兼務者が含まれる。

出所) 職員数は平成26年度版 東京理科大学データ集、

[http://www.tus.ac.jp/documents/pdf/h26/wp26\\_1.pdf](http://www.tus.ac.jp/documents/pdf/h26/wp26_1.pdf)、教員数は「情報公表 本学専任教員（職名別）」[http://www.tus.ac.jp/disclosure/release/pdf/kyoinsoshiki\\_h27.pdf](http://www.tus.ac.jp/disclosure/release/pdf/kyoinsoshiki_h27.pdf)を基に作成。

表 4-31 東京理科大学学生数

	人数
学生数	19,673
学部学生	16,518
修士課程学生/専門職学位課程学生	2,852
博士課程学生	283

注) 2015年5月1日現在

出所) <http://www.tus.ac.jp/info/foundation/youran.html>を基に作成。

<sup>78</sup> 2016年4月から公立化が予定されている。

<http://www.yama.tus.ac.jp/kouritsuka/>

## 2) 大学組織

大学院・学部の構成としては、大学の前身となった理学だけでなく、工学、薬学、経営学などにまで広がっている。特にイノベーション研究科は技術経営専攻と知的財産戦略専攻の専門職学位課程を有しており、大学の特徴の一つとなっている。

表 4-32 東京理科大学の組織構成 (2015 年 8 月現在)

大学院／学部	研究科／学部
大学院	理学研究科
	総合化学研究科
	科学教育研究科
	工学研究科
	薬学研究科
	理工学研究科
	基礎工学研究科
	経営学研究科
	生命科学研究科
	イノベーション研究科
	国際火災科学研究科
学部	理学部第一部
	工学部第一部
	薬学部
	理工学部
	基礎工学部
	経営学部
	理学部第二部
	工学部第二部

## (2) 経営体制・戦略

### 1) 意思決定体制

事務部門としては学校法人全体の「事務総局」が置かれ、その下に機能別の事務組織や遠隔キャンパスや山口東京理科大学・諏訪東京理科大学の事務組織が配置されている。

学校法人の理事長と東京理科大学の学長は区別されており、学長は公務に関する最終決定権を持つものとされる。法人全体の意思決定組織としては理事会が置かれており、理事長 1 名、常務理事 3 名、理事 11 名が置かれている。

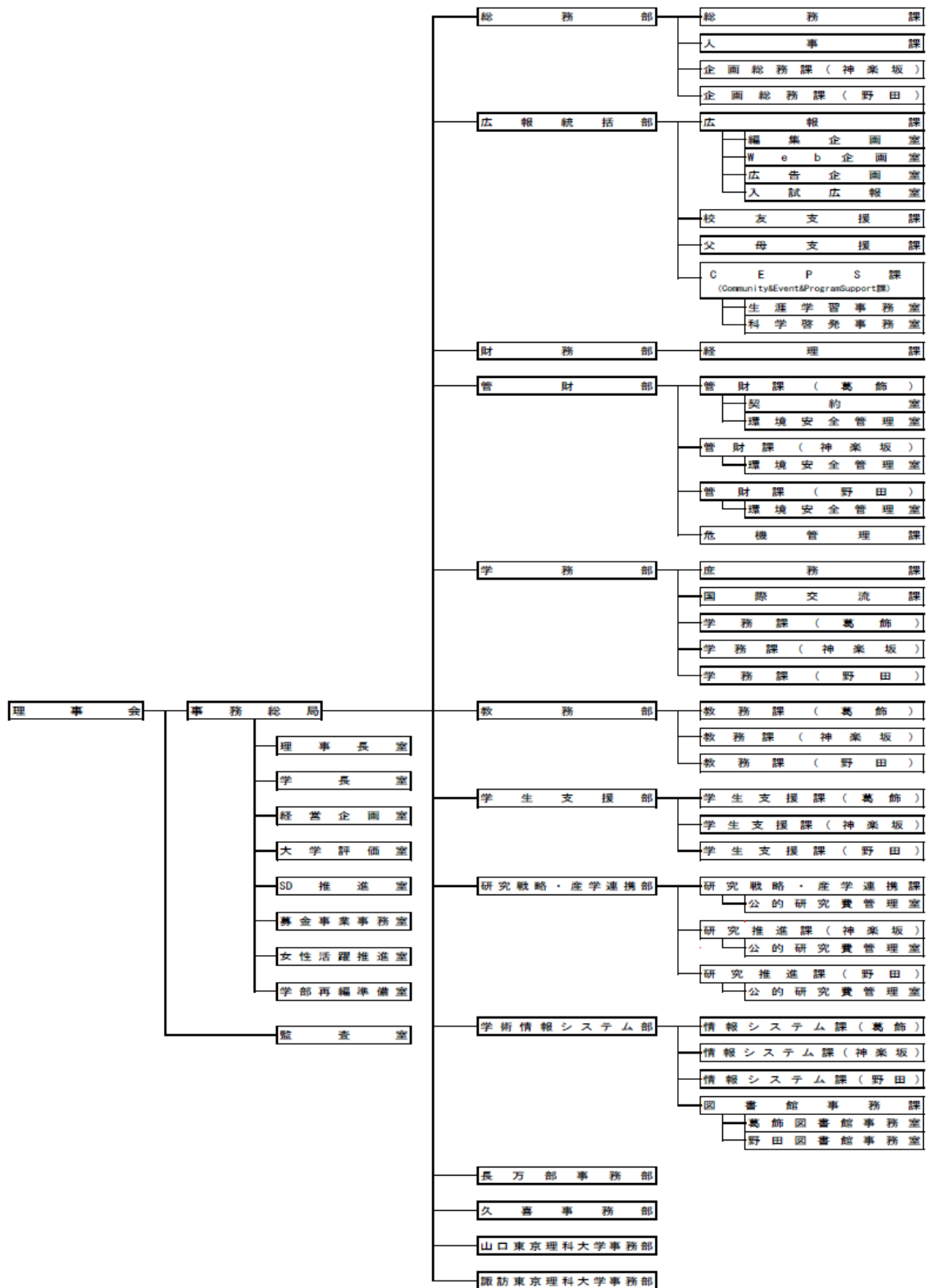


図 4-8 学校法人東京理科大学の事務組織

出所) 平成 26 年度学校法人東京理科大学 事業報告書,  
[http://www.tus.ac.jp/info/foundation/pdf/business/h26\\_2.pdf](http://www.tus.ac.jp/info/foundation/pdf/business/h26_2.pdf)



### (3) 研究資金のマネジメント

収入に占める学生生徒等納付金の割合は大きく、おおよそ 2/3 となっている。

表 4-33 消費収支計算書：決算（単位：百万円）

	2013 年度	2014 年度
<b>帰属収入</b>	<b>36,877</b>	<b>36,237</b>
学生生徒等納付金	25,530	25,772
手数料	1,790	1,778
寄附金	949	652
補助金	5,075	3,905
資産運用収入	291	470
資産売却差額	561	1,469
事業収入	1,460	1,331
医療収入		
雑収入	1,222	880
<b>消費支出</b>	<b>35,799</b>	
人件費	16,601	16,523
教員人件費	10,216	10,255
職員人件費	5,394	5,532
役員報酬	118	124
退職金	390	350
退職給与引当金繰入額	484	263
退職給与引当金特別繰入額		
年金引当金繰入額		
教育研究経費	14,536	14,461
管理経費	3,905	4,192
借入金等利息	370	367
資産処分差額	385	1,000
徴収不能引当金繰入額	2	3

出所) 東京理科大学、平成 25 年度決算書 [http://www.tus.ac.jp/info/foundation/pdf/accounts/h25\\_3.pdf](http://www.tus.ac.jp/info/foundation/pdf/accounts/h25_3.pdf);  
 東京理科大学、平成 26 年度消費収支計算書  
[http://www.tus.ac.jp/info/foundation/pdf/accounts/h26\\_3.pdf](http://www.tus.ac.jp/info/foundation/pdf/accounts/h26_3.pdf)