

## フランスにおける大学・高等教育機関相互支援機構(AMUE)

### - 大学事務の情報化と管理運営支援活動 -

大場 淳(広島大学高等教育研究開発センター)

oba@hiroshima-u.ac.jp

フランスの大学は国によって設置され、その財源の大半を国に依存している。大学は法人格を享有し、国に対して一定の自治を有する組織である。その管理運営制度については大枠が法令で定められているものの、大学が置かれた状況等によって管理運営の在り方や組織編成の詳細は様々である<sup>1)</sup>。近年、大学に与えられる自治が拡大し、どの大学においても管理運営の改善向上が課題となっている。

大学・高等教育機関相互支援機構(Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements d'enseignement supérieur: AMUE)は、大学の有する自治を尊重しつつ、それぞれが有する優れた経験や知識を共有することによって、大学の機能向上を促すことを目的として活動を行う組織である。また、AMUE は各大学が参加する相互支援のための組織として機能するだけでなく、国(国民教育省<sup>2)</sup>)の認証を受けて設置され、財源の多くを国に依存しており、他方、国にとっては大学自治を阻害しない形でその政策を実現するための手段ともなっている。

本稿では、AMUE の組織や活動内容等を紹介するとともに、大学の管理運営等に与えた影響について若干の考察を加えることとしたい<sup>3)</sup>。

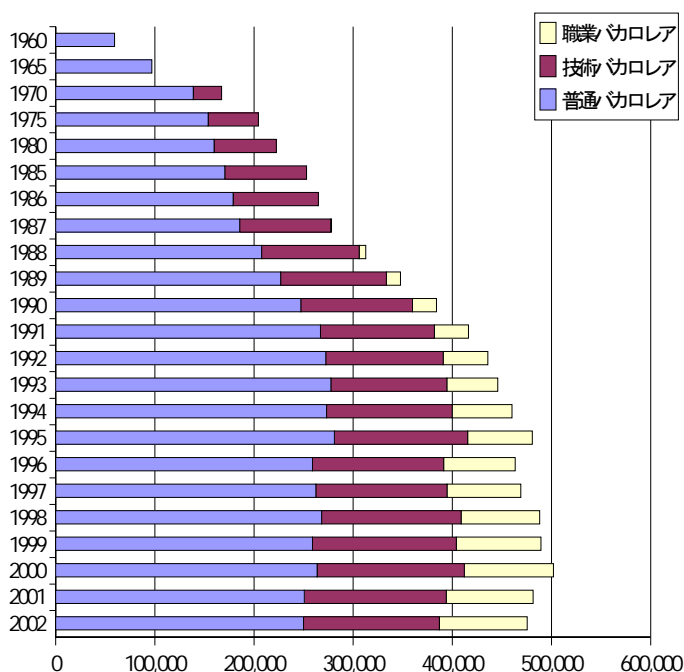
#### 1 AMUE の歴史と活動の概要

フランスでは、1980年代後半からバカロレア合格者が急増し、高等教育機関への進学者増大を招いた(図1)。制度上入学者選抜を行うことのできない大学にとって、学生の実入力が重大な懸案となったのである。政府は施設の拡張<sup>4)</sup>、教員の採用拡大などに努めるとともに、各大学の自主的な取り組みを促すため、「契約政策(politique de contractualisation)」を1990年から導入した<sup>5)</sup>。しかし、事務機構については基本的には人員を増やさないこととし、合理化でもって対応することとしたところである。AMUE が設立されたのは、そのような環境の中でのことであった。

AMUE の前身は、大学事務に適したソフトウェアを開発し全国に普及すること等を目的として1992年に設置された大学・高等教育機関管理情報化協会(Groupement Informatique pour la Gestion des Universités et Etablissements: GIGUE)である。

GIGUE は、国民教育省において大学との契約や大学 2000 計画を担当した大学計画発展局(Direction de la programmation et du développement universitaire: DPDU)<sup>6)</sup>の元職員によって構想され、大学の協力を得つつ設立されたものである (Musselin 2001, 133 頁)。

図1 バカロレア合格者の推移



GIGUE は、先ず大学の財務管理の情報化に取り組み、次いで教務、教職員人事管理などの情報化のためのソフトウェアの開発を進めた。これらのソフトウェアは、大学において事務の合理化に寄与しただけでなく、管理運営の在り方へも多大な影響を与えた。

1997年にGIGUEの設置期間(5年)が満了したことに伴って、情報分野以外にも拡大して協力を進めることとして組織改編を行い、GIGUEは大学・高等教育機関近代化機構(Agence de Modernisation des Universités et des Etablissements d'enseignement supérieur: AMUE)(以下「前AMUE」と言う)となった。前AMUEはGIGUEが開発したソフトウェアの改善・普及に努めるとともに、これらに伴う諸活動(ソフトウェア設置や利用者の研修等)、そして大学管理運営一般に関する支援活動(テーマ別の集会やセミナーの開催や経験を共有するためのネットワーク形成等)へと活動を広げていった。また、1997年、本部事務局、会議室、関係団体の事務室を置く大学会館(Maison des Universités)をパリのラテン地区(カルティエ・ラタン)近くに設置した。大学会館は情

報発信に努め、そのホームページには高等教育に関する最新情報やセミナーの報告書、出版物など様々な情報が掲載され、また、大学長会議、大学附設教員養成センター長会議、事務局長会議といった関係団体のホームページも併設されている。その情報量は極めて豊富であり、このホームページを閲覧することによってフランスの高等教育事情の概要を把握することが可能である。

前 AMUE は、2002 年の設置期間（5 年）満了に伴って、現在の大学・高等教育機関相互支援機構に名称を変更するとともに（略称は変わらず）、大学運営に関する支援活動の拡大等を目的<sup>7)</sup>として組織改編を行い、現在の AMUE となった。その結果、従来からあった配給部(Département de la Distribution)を改組して、製品部(Département Produits)と事業部(Département Services)の2部を編成して活動を展開することとなった。特に事業部が行う活動については、前 AMUE において配給部の3～4名の職員からなる1室で行っていたものが、約15名の職員で行うこととなり、大幅に拡大された。これによって、情報交換のための会合開催が活動の中心であったところから、大学の必要性に応じたより多様で充実した支援活動（セミナー、研修、職能別ネットワーク形成、大学へ赴いての活動など）を展開することが可能となった。

## 2 AMUE の組織と運営

AMUE の法的地位は、Savary 法<sup>8)</sup>第45条で規定される公的利益団体(GIP: groupement d'intérêt public)<sup>9)</sup>である。AMUE への加盟は任意であり、各大学は管理運営評議会<sup>10)</sup>の決定に基づいて加盟申請を行う。2003年3月現在、フランス本土にある国立大学のうちパリ第二大学を除く全ての大学が加盟している。加盟大学は会費<sup>11)</sup>を払う義務を負うが、個別の研修等を除く全ての支援活動を無償で受けることができ、また、使用料を別途支払うことによって AMUE の開発したソフトウェアを利用することができる。AMUE の予算は、前述の会費やソフトウェア利用料等の自己収入及び国民教育省との契約<sup>12)</sup>によって配分される補助金から構成されており、全体の予算は約15百万ユーロである(2002年)。

AMUE の基本方針を決定するのは、全大学が参加する総会(assemblée générale)と代表からなる管理運営評議会(conseil d'administration)である。それぞれの組織や権限等は以下の表の通りである。

	総会(AG)	管理運営評議会(CA)
構成員	・ AMUE の加盟機関全て	・ 大学長会議第一副議長 <sup>13)</sup> ・ 10名のAG選出者 <sup>14)</sup>
任期	加盟している間	3年(更新可)
議長	CA議長が務める	絶対多数による選出

主たる権能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間活動計画の採択</li> <li>・加盟大学の義務の内容の決定</li> <li>・各年度決算の承認</li> <li>・CA 構成員 (administrateur) の選任と解任</li> <li>・新加盟者の承認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収入支出見通し状況の採択</li> <li>・財務会計報告の採択</li> <li>・AMUE 会長 (CA/AG 議長) の選出と解任</li> <li>・所長 (directeur) の任命と解任</li> <li>・AMUE の組織及び機能に関すること (特に内部組織及び財務に関する規定)</li> </ul>
開催頻度	最低年 1 回	最低年 2 回
会議の開催	CA 議長の招集又は加盟機関の 3 分の 1 以上の要求による	CA 議長の招集による

AMUE には、組織を代表し総会及び管理運営評議会の議長を務める会長(président)のほか、事業を実施する組織を統轄しつつ日常業務の遂行に当たる所長(directeur)が置かれる。また、国(国民教育省及び財務省)の代表が、投票権無しで総会及び管理運営評議会に参加する。

### 3 大学管理ソフトウェアの開発

AMUE は大学管理の合理化のため、大学事務の情報化を推進することを主たる活動として発展してきた。AMUE は大学からの意見を取り入れつつ、大学運営に関する様々なソフトウェアを開発し大学に提供してきた。

以下に、その主要 3 ソフトウェアである財務管理の <sup>ナビュコ</sup>Nabuco、教育事務管理の <sup>アボジェ</sup>Apogée、人事管理の <sup>アルベージュ</sup>Harpège について見てみたい。

#### (1) Nabuco

大学の教育研究政策を反映させつつ、財務上の事務を容易にし、かつ戦略的な財務管理を可能とするソフトウェアである。大学の様々な組織的枠組みに柔軟に対応することが可能であって、各大学はその必要に応じて Nabuco をカスタマイズして利用することができる。

Nabuco は、特に次の点で大学管理運営に改善をもたらすことを目指した。

各大学の戦略を反映する管理予算の導入。

大学内における経理責任者の明確化。

予算の定期的かつ厳格な点検による適切な管理運営の確認への誘導。

Nabuco は、予算、予算執行管理、支出、収入、内部における賦役提供、会計一般等にかかる 12 項目の管理が可能で、それら全てについて入力されたデータの関連性が図られ

ている。各大学は、得られたデータに基づいて、財務状況に関する総合的な見通しを立てることが可能になる。

また、大学は Nabuco を用いて学内の財務管理システムを自由に設定することが可能である。各大学は、学内組織を数段階に分けて予算単位に分割しつつ責任部署を定め、予算に関する権限を分配することができる。各責任部署は一定の予算を有し、その責任者は学長によって任命される。それによって、次のような合理化が可能とされている。

多数の部署への小規模予算配分にかかる弊害の低減。

予算の使用者の管理が可能であること。

学内における教職員の配置に応じて予算組織へのアクセスを個人に合わせる事が可能であること。

予算使用者の仕事に適応したメニューの作成。

図 2 Nabuco(1998年版)の起動画面

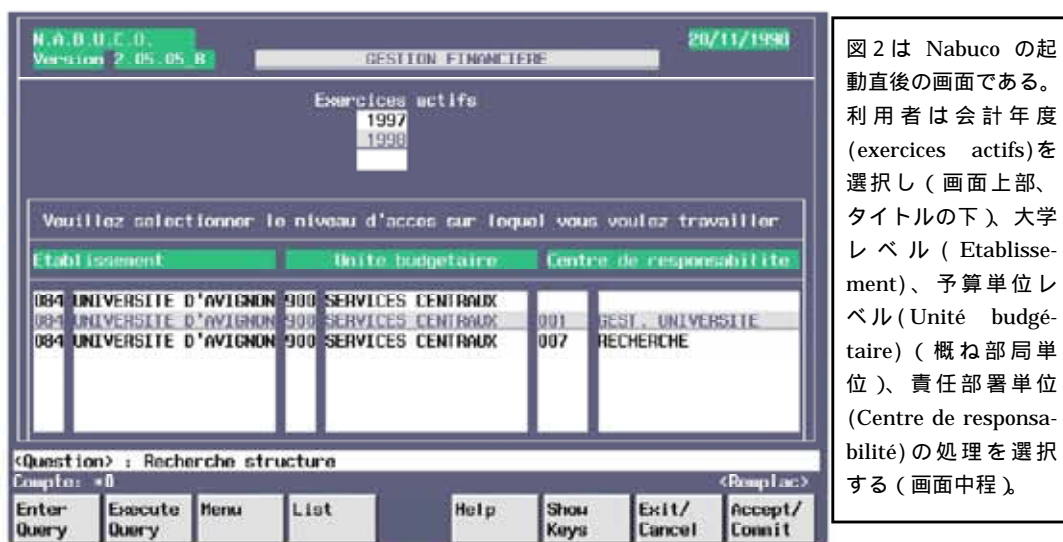


図 2 は Nabuco の起動直後の画面である。利用者は会計年度 (exercices actifs) を選択し (画面上部、タイトルの下)、大学レベル (Etablissement)、予算単位レベル (Unité budgétaire) (概ね部局単位)、責任部署単位 (Centre de responsabilité) の処理を選択する (画面中程)。

出典 : Université d'Avignon 1999 "Nabuco - Généralités sur l'utilisation du logiciel, imprimé le 06/04/99"

Nabuco は大学の財務合理化に大きく寄与したが、大学の財務に関しては他の公的機関と共通する点が少なく、ある程度汎用生のあるソフトも開発されてきている。このため、今後は独自のソフトウェア開発から、そういった汎用ソフトへの依存を高めていくものと見込まれている。

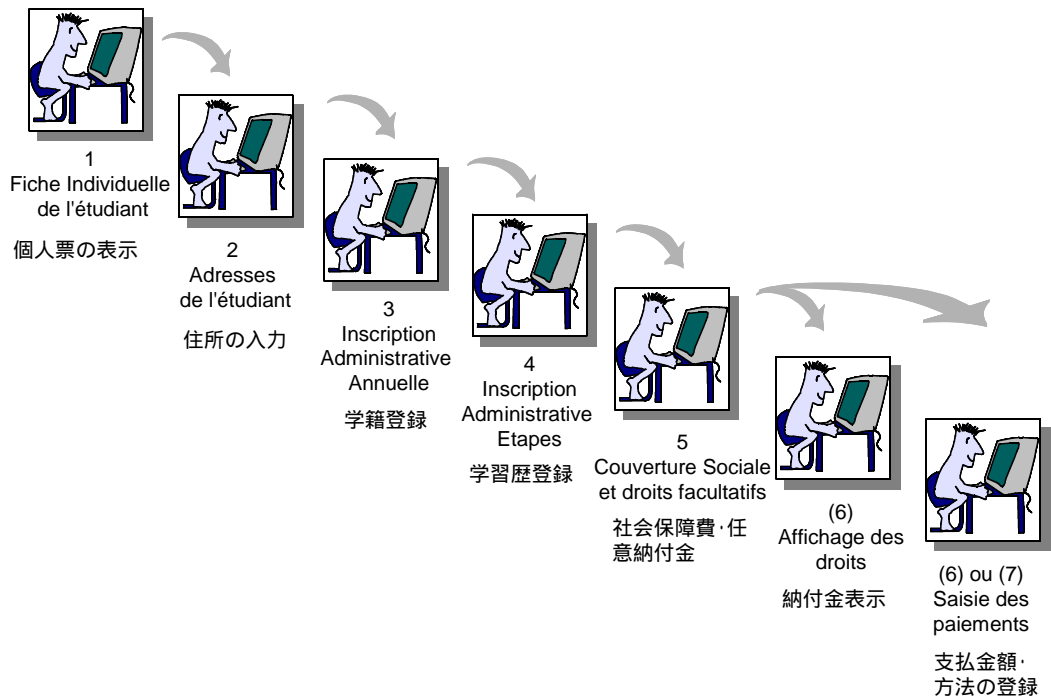
## ( 2 ) Apogée (Application pour l'organisation et la gestion des étudiants)

Apogée は、大学の教育活動にかかる事務の支援を行うためのソフトウェアである。1992 年、ローヌ＝アルプ、オベールニュ、ブルゴーニュの 3 大学によって開発され、他のいくつかの大学での試験運用を経て 1996 年から一般利用が開始された。2002 年現在、70 以上の機関で用いられている。

Apogée は 28 の構成単位(module)からなる。対象とする事務の範囲は学生による学籍登録や授業登録、授業クラス編成、教室利用の管理、成績の管理、インターンシップ管理など非常に多様であり（別表 1 参照）、各大学はそれぞれの実情に応じて必要な構成単位を利用することが可能である。

図 3 は Apogée を利用した学生による学籍登録の手続きである。また、続く図 4 は図 3 の手続き 1（図左上の最初の手続き）で示される Apogée の個人票画面である。

図 3 Apogée による学籍登録の手続き



出典：AMUE 2001 "Formation Apogée Module 3 - Réaliser une inscription administrative et le paiement des droits"の図に筆者が日本語訳を加筆した

図 4 学生の個人票の画面

出典：Université Versailles Saint Quentin 2001 "Charte de saisie - Inscription administrative année universitaire 2001-2002"

主として事務官の業務が対象であった Nabuco と異なって、教員の活動に深く関わる Apogée に対する教員と事務官の間で評価が大きく分かれた。事務の効率化や学生との関係改善の点等から、事務官は当該ソフトウェアの導入を非常に肯定的に受けて止めたのに対し、教員は、事務が増大することやそれぞれの教育現場の実態を反映しないことなどを理由として、一般に Apogée の導入には批判的であった (Musselin et Gérard 2001)。Apogée が導入されるに当たって、教員は当該ソフトウェアが求める規則に則ってシラバスを組んだり、試験のルールや評価の基準を定めたりしなければならない。特に、年度の始めにこういった事項を決定しなければならないことは、年度の途中でルール等を変更することに慣れた教員の中には自己の権限の侵害とも受け取る者もあった (Klets 外 1998、5 頁)。

Apogée が対象とする教育関係の事務は大学事務の中でも最も大学固有のものであり、今後とも AMUE が主体的に開発していくべき分野と考えられている。現在、高等教育におけるヨーロッパの連携が急速に進められ、ヨーロッパ単位互換制度 (European credit

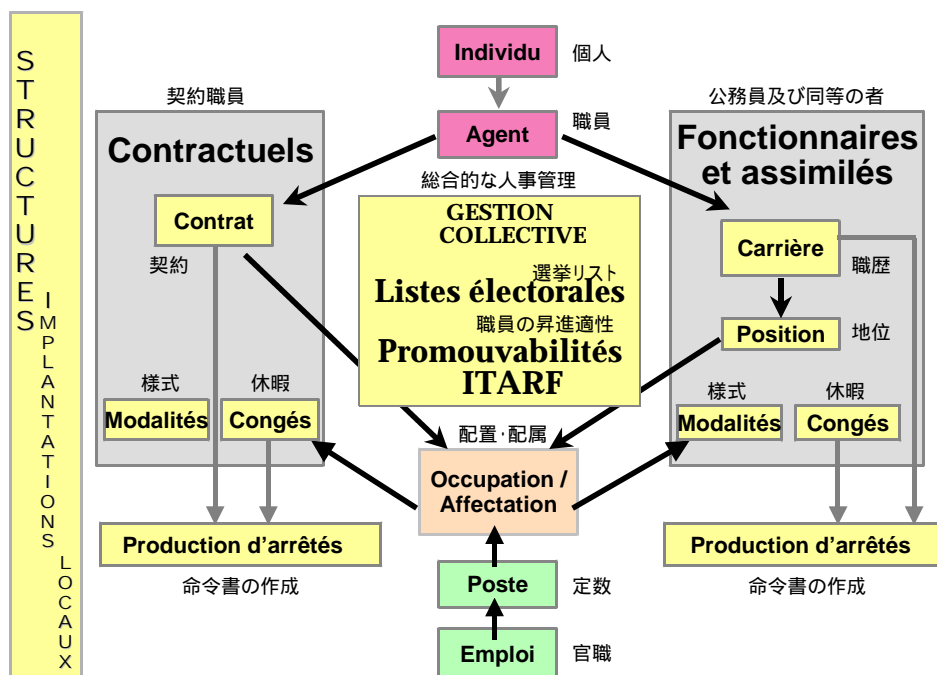
transfer system: ECTS)や共通の学位段階(学士3年、修士2年)の導入などが実施・検討される中で、Apogéeの更新作業が進められ、それを踏まえた利用者向けのセミナー開催が開催されている。

### (3) Harpège (Harmonisation de la Gestion des Personnels)

フランスの大学には非常に数多い種類の教職員があり、その人事は複雑である。伝統的に大学を含む公共機関の人事は極めて中央集権的に管理されてきたが、1990年代から人事に関して分権が進められ、一部の権限は大学において行使することが可能となった<sup>15)</sup>。その結果大学における人事にかかる事務が増大し、人事管理を効率的に行う必要が出てきたことに対応して開発されたソフトウェアである。

Harpègeの開発には大学が積極的に参画し、大学側の需要を反映する形で行われた。1997年の試行的配備を経て1998年から正式に頒布され始め、2002年現在62の大学等で採用されている。Harpègeは、教職員の採用、配置、異動、内部試験、昇任手続から休暇処理など、人事管理にかかる事務の情報化を広く行う。図5にHarpègeの機能の概要を示す。

図5 Harpègeの機能の概要



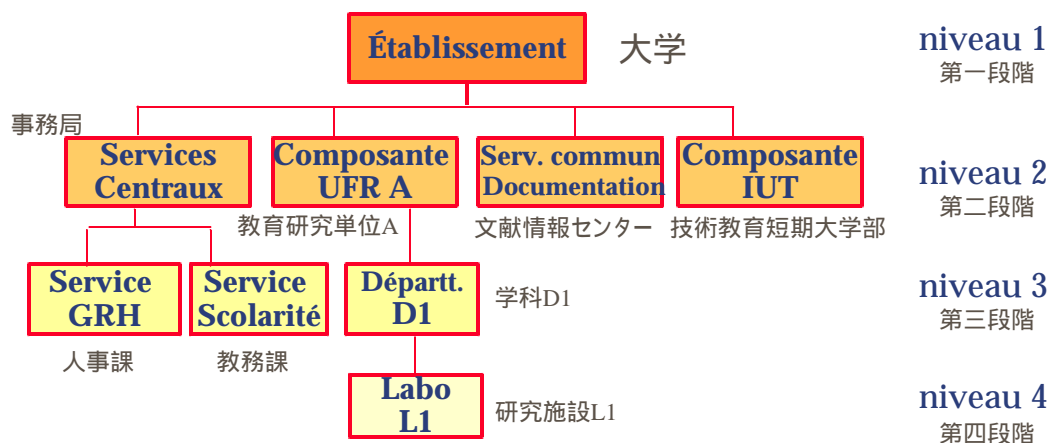
出典：AMUEのホームページの図に筆者が日本語訳を加筆した



Harpège は事務の合理化に寄与したばかりではなく、大学全体の組織構成（管理部門及び部局）を樹状の形で明確に示し、それぞれの組織と教職員、定員、ポストの関係を明らかにし、各組織の定員及びポスト、教職員の分配状況、内部組織や権限の分配状況が確実に把握できるようになった。このことは、大学の執行当局において正確に教職員の状況を把握することを可能とするとともに、人事に関しての執行当局の権限増大に寄与した。

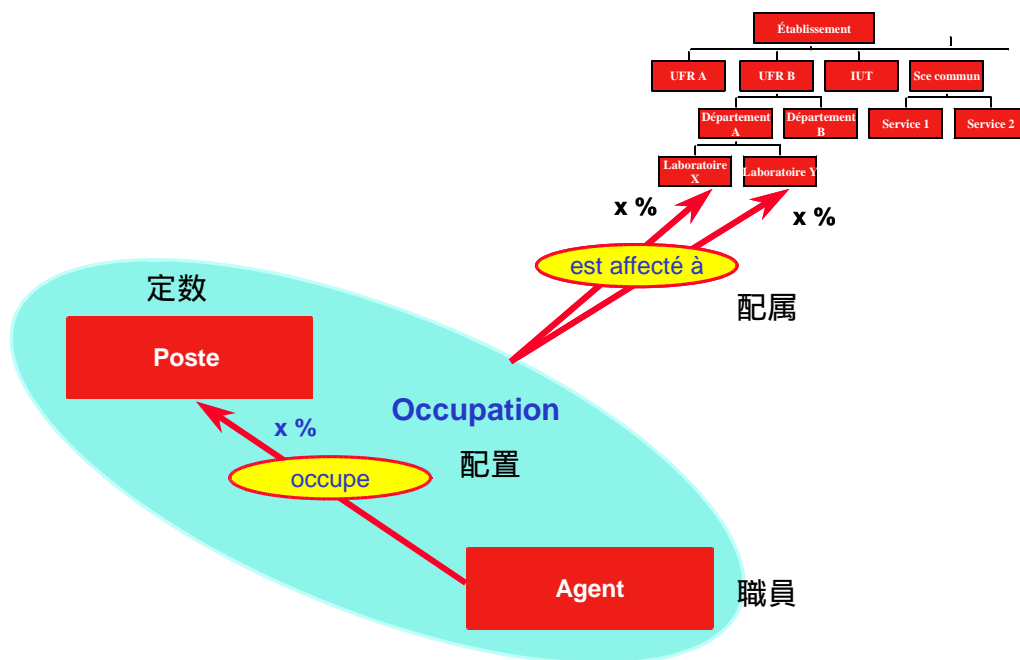
図6に樹状構造の例を示し、図7に職員を大学が有する定数に配置した後に各部署へ配属させる例を示す。図7の例では、職員の配属が一箇所にとどまらず、二箇所にそれぞれ勤務時間の x %の割合で勤務する形で配属されており、時間単位での職員の勤務時間管理が可能であることが分かる。

図6 樹上構造の例



出典：AMUE 2002 "Harpège Séminaire fonctionnel Sites 2003, 7 novembre 2002"の図に筆者が日本語訳を加筆した

図7 樹状構造への職員の配置の例



出典：同上

教職員の人事に関しては近年分権化が進んでいるとは言え、未だ中央（国民教育省）において処理される事務が多く、大学に委ねられた権限は休暇の管理など限られた部分にとどまっている。しかしながら、大学の自治は拡大する傾向にあり<sup>16)</sup>、人事に関して大学事務の効率化が今後一層求められる見込みである。

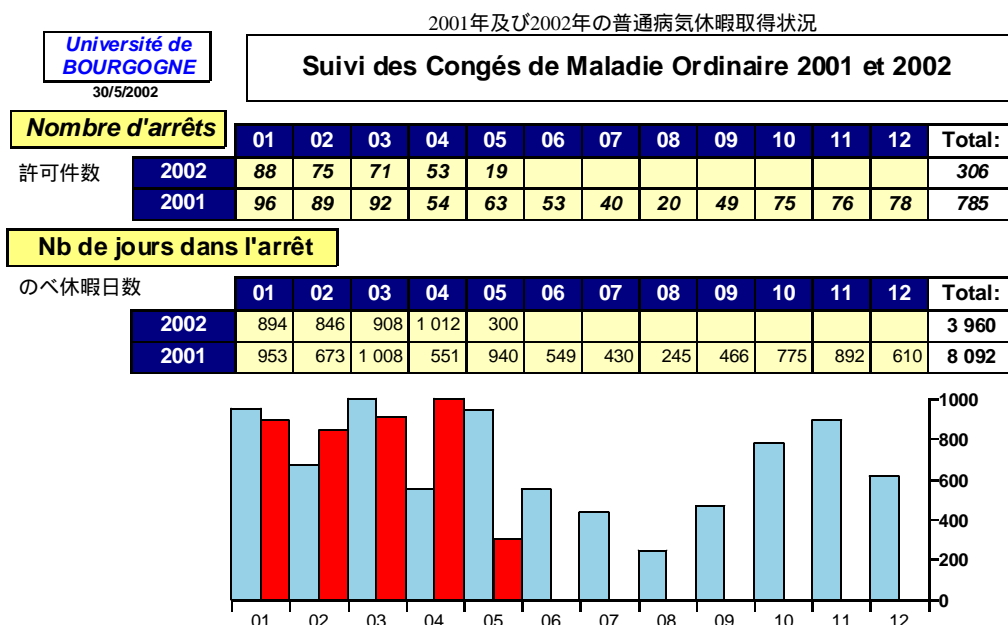
#### 4 大学における事務情報化の推進とその影響

事務情報化による影響は、第一には事務の効率化・合理化が図られたことである。このことは説明するには及ばないであろう。

次に、学内におけるデータの量的拡大並びに整合化・共有化に寄与したことが挙げられる。すなわち、データそのものが収集されていなかったり、また、各部局で異なった方法や形式によって収集されていたデータが統一した形で全学的に収集されるようになり、以前より正確に大学の状況を把握することが可能になった。また、データの整合化・共有化により、各部局が置かれた状況を客観的に比較することが可能となるとともに、学内における様々な活動や状況について透明性が確保されることとなった。

図8は、ブルゴーニュ大学における2001年及び2002年の病気休暇取得状況について、Harpège から得られたデータを比較したものである。同大学では、関係情報を全学から集めて集中的に管理することによって教職員の健康状態の動向を把握し、健康維持増進の対策立案の一助としている。

図8 ブルゴーニュ大学における病気休暇の取得状況



出典：AMUE 2002 "Séminaire Harpège - Présentation de l'univers Business Objects d'Harpège 4 et 5 juin 2002"の図に筆者が日本語訳を加筆した

また、Apogée は、事務の簡素化に寄与しただけでなく、大学の執行当局に対して大学の教育活動全般に関する信頼のおける情報を提供することとなった。執行当局は、得られたデータに基づいて、当該分野の大学運営について実際の数値に基づいた将来予想、計画の策定、計画実施後のフォローアップができるようになった。

第三には、各大学共通のソフトウェアが導入されることによって、大学間のデータ互換性が保たれ、各大学が他の大学との比較が可能となったことが挙げられる。例えば、Apogée によって、分野別の学位取得率や就職率の大学間比較が可能になり、各大学における当該分野別の教育上の問題点（教育手法や雇用者側が要求する教育内容との整合性など）を明らかにすることに寄与した。また、大学間で互換性のとれたデータは、国民教育省に対して、高等教育政策立案のための重要な基礎資料を提供することともなった。

また大学事務の情報化は、教員と事務官の関係にも影響を与えた。Apogée を導入した大学では、事務官が当該ソフトウェアを中心とした大学の教育情報システムの専門家となる例も数多く現れ、中には従来教員の領域とされてきた教育活動にも関与し、教員に対して提言をする例も見られるようになった。例えば、ある大学の教育研究単位では、学生の成績評価の算出方法（試験の方法や評価手法）を簡素化した場合について事務官がシミュレーションして、教員と討論を行ったことが報告されている（Kletz 外 1998、5 頁）。

AMUE のソフトウェアは、単に技術的なツールとして作成されただけではなく、大学内で広範で野心的な変革をもたらすものとして構想されていた（Musselin 2001、201 頁）。例えば、前述のように財務管理ソフトウェアの Nabuco は単に会計事務処理を支援するだけではなく、各大学が自己の財務会計組織の在り方と権限の分配について検討することを必要とし、大学の予算・財務政策を発展させるための道具としても働くよう設計されていた。特に、国との契約締結に当たり各大学は大学政策に関する戦略的な計画を策定する必要があったが、AMUE のソフトウェアはそれに必要なデータを提供した。すなわち、当該計画には大学の目標と優先事項並びにその実現に必要な資源が規定されていないからならず、そのためには先ず大学が有する資源（人的・物的）、学生の登録状況、予算の執行状況などについて正確に把握することが必要とされたからである。

これらの改革は、大学構成員の視野を広げ、全学的視点で物事を考えることにも寄与し、また、部局間の人的・物的資源配置の不均衡も明確になり、学内での資源配分の在り方へも変化を与えている。国との契約締結にかかる大学計画の策定に際しては、情報化によって得られるデータは学内における意思決定に際して執行当局側が各部局を説得するのに有力なツールとなった。そして、そのことは、大学を代表して国との契約の交渉を行う学長の立場をより強固なものとし、学長を中心とした全学執行体制の確立に寄与してきたのである。また、それとともに大学行政を推進する上で事務官に求められる知識や能力も、大学の戦略策定やその実現に必要なものへと変わってきた。

## 5 大学管理運営への支援活動

AMUE は大学の情報化支援を目的として設立され発展してきたが、その活動分野を管理事務一般、そして大学運営へと広げ、学長や副学長、その他の教職員を対象としたセミナーを開催したり、各種参考書を出版することなどによって、管理運営支援活動に積極的に取り組むようになってきている。2002 年の組織改編以降、大学管理運営支援業務は AMUE の二大業務の一つとして位置付けられた。

2002 年の AMUE の改組に当たって、管理運営支援活動における優先事項は以下のようになっている。

- 大学全体に有益な革新的活動・実践を行う大学間の交流を組織すること。
- 大学の経験と実践例の調査と普及。

各大学の実情を踏まえた実情観察、研究、将来予測のためのチームの組織。  
運営(pilotage)の文化及び管理のための指標の普及。

外部パートナーを探すこと及び置かれた環境の判断についての支援。

この方針に基づいて、AMUE は、以下のような活動を展開している。

各分野の専門家を招聘してのテーマ別のセミナー及び研究集会の開催。

特に Web を活用した、方法論解説書(outil méthodologique)、事業解説書、各種資料の普及。

具体的な目標に基づいた実践的な研修（一又は複数の大学を対象とする）。

各大学の専門家及び管理職で構成される委員会の下で行われる研究活動。

各職種又は職務に必要な理論と知識を提供するための研修活動。

職種別テーマを議論し、相互支援のためのネットワークを形成するための地域毎の担当職員集会。

情報の一層の普及及び活動の確実なフォローアップのための各大学における窓口担当の開拓。

AMUE の開催するセミナー等は、大学の関心事項を踏まえつつ、大学の教職員の人事や人材活用、財務・会計、教務、学生支援、情報化などから、大学教育の改革、最近のヨーロッパ統合を受けた大学教育の在り方など、極めて多岐に及んでいる。これらのセミナー等に各大学の担当者等が参加できるだけでなく、その結果は出版されインターネット上で公開されている。

以下にセミナーの例を示すとともに、別表 2 に 2002 年以降の AMUE のセミナー等の報告書一覧を掲載する。

#### セミナーの例

セミナー主題：「人材資源管理における質的改善の取り組み：管理職」

プログラム（題目～講演者役職）：

趣旨説明～ AMUE 事業部長

公共部門における管理職概念の定義の試み～経営学講師

円卓会議「高等教育における管理職」

#### 行政管理職と教員管理職

病院における管理職と医師の関係～病院長兼大学病院事業部長

地方行政における管理職と地方議員の関係～大学事務局長

#### 管理職人事政策

施設省における管理職人事政策～施設省上級管理職人事室橋脚・道路技師担当官

フランシュ＝コンテ大学における人事管理政策

円卓会議「高等教育における管理職の養成」

## 6 AMUE の今後と日本への示唆

### （１）AMUE の今後の活動

以上に見てきたように、フランスの大学における事務の情報化は単に合理化を進めただけでなく、教員と事務官の職務分担へ影響を及ぼし、また、大学執行当局が全学の状況を正確に把握することを可能として、学長を中心とした全学執行体制の確立に寄与してきた。そのことは、学部の独自性に終止符を打ったとされる 1968 年の大学改革以来においてもさしたる実質を持たなかった大学の自治が<sup>17)</sup>、1990 年代において契約政策の導入とともに拡大し、学内における学長のリーダーシップの確立が強く求められるようになるとともに、事務官に期待される役割が高度になったことと軌を一にしている。そのような状況の中で、AMUE が、その活動を大学事務の情報化支援にとどめず、管理運営支援活動へと広げてきたことは必然であったと言える。

最後に AMUE の課題と将来の方向性について、現在 AMUE において構想されていること等を私見も交えて述べたい。

まず、ソフトウェアの開発・普及については、次第に大学管理運営にも適用できる汎用性の高い製品が開発されるに連れて、AMUE で全ての製品の設計・開発を行う必然性は薄れてきている。現に、当該業務において民間の開発業者の参画を得る割合が高まってきており、例えば、支払い処理のためのソフトウェア Astre(Paie)は IBM の開発による製品である。こういった傾向は、特に財務など大学と他の公共部門（例えば病院）の業務内容がさほど異ならない分野で顕著であって、いずれソフトウェアは共通化されるものと見られている。しかしながら、学生管理など大学固有の事務と考えられる分野については、可能な限りの外部化は進められるものの、市場の狭さに鑑みて<sup>18)</sup>、今後とも基本的な部分の開発は AMUE が推進していくこととしている。

また、これまで AMUE が普及させてきた数種類のソフトウェアはその内部でのデータの整合性は図られているものの、それぞれ独立した体系の下で構築されており、一部を除いて相互のデータ間の整合性が図られていない。今後、これらのシステムを統合して統一した大学管理情報システムの構築が検討されているところである。また、その際には、国の情報収集システムとの一体化も検討されることとされている。ここから得られる情報は、各大学の戦略策定に必要なデータを供給するだけでなく、国の高等教育政策の重要な基礎データとなることであろう。

大学管理運営への支援活動については、今後大学間の競争が欧州全体あるいは世界的規模で拡大し、また、これ以上の高等教育への公財政投資も期待できない以上、更なる管理運営の改善・高度化は必須であって、これまで以上の支援活動が求められよう。AMUE

自体はその名が示す通り相互支援のための機関であって、その支援活動の中心は、大学で行われている優れた実践を把握し、外部の専門家の支援を受けつつ大学間の情報交換の場を設けることによって当該実践の普及を図ることにある。今後、それを超えて、より専門的で体系的な知識の提供を含んだ支援活動を行うことが期待されるようになるのではないだろうか。AMUE はそういった機能を有していないが、現在のところ他に AMUE 以上に管理運営支援活動を行っている機関が存在しないことから、より長期で体系的な職員研修や管理者向けのセミナー等の開発を、大学と連携を図りつつ AMUE が行うことが考えられる。

## (2) 日本へ示唆するところ

我が国においては、大学が国公私立といった多様な設置者によって設立されていることや、総合大学や単科大学といった大学の規模の相違、特に私立大学における学生獲得をめぐる競争的な関係、国公立においては管理運営に関する自治が限定的であったことなどの理由から、大学間の連携がほとんど発達してこなかった。例えば、国立大学の集まりである国立大学協会の主たる機能は国の高等教育政策への対応や提言等を行う協議の場であって、大学間の協力を進める場としてはほとんど機能していない。日本私立大学協会や(社)日本私立大学連盟といった団体はある程度の協力活動を進めてはいるものの、どちらかというところから国の補助金獲得などのロビー活動が中心的な機能であったと考えられる。

近年、大学コンソーシアム京都(1998年)のような地域間の連携、日本私立大学連盟加盟大学によるソフトウェア会社の設立(2002年)のような分野別の連携の取組が見られるようになり、また、日本私立大学連盟が(財)私学研修福祉会の主催で「アドミニストレーター研修」を始めるなど、大学間の連携による大学管理運営の支援事業も拡大してきている。しかしながら、当該ソフトウェア会社が GIGUE の設立に 10 年遅れて設立されたことに見るように、まだ始まったばかりと言えよう。

国際競争の拡大や財政状況の悪化といったフランスの高等教育が直面している状況は日本においても変わるところがなく、18 歳人口の減少の度合いや国の財政状況はフランス以上に厳しい。今後、日本の大学において一層の経営の高度化や事務の合理化が図られるであろうことは言うまでもないが、これまで以上に連携を進め、施設利用や情報システム開発など様々な面での共通化を図りつつ経験を共有化しなければ、一大学だけの努力では経営に行き詰まることであろう。

しかしながら、フランスと比較して多様な大学を有する日本の高等教育機関が総体として連携を行うことは困難であるばかりでなく、益するところも少ないと思われる。ある程度大学が種別化することを前提としつつ、設置主体や地域、業務など様々なレベルにおいて多面的な連携が図られることが期待される。

## 参考文献

- 大場淳 2003a 「フランスの大学における管理運営の変遷と自律性の発展 日本  
の国立大学法人化とフランスの契約政策の比較考察」『大学論集』第 33 号、  
広島大学高等教育研究開発センター
- 大場淳 2003b 「フランスの国立大学における事務組織と職員」『大学行政  
管理学会誌』No.6 2002、大学行政管理学会
- Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements (AMUE) 2003  
"Bilan d'Activités 2002 (Version du 20 février 2003)"
- Kletz, Frédéric *et al.* 1998 "L'implantation d'Apogée dans les établissements  
universitaires - Impacts organisationnels et modernisation de gestion" Ecole  
des Mines de Paris
- Ministère de l'Education nationale (MEN) et Agence de Modernisation des  
Université et des Etablissements d'enseignement supérieur (AMUE) 2001  
"Contrat de Développement 2002-2006"
- Musselin, Christine 2001 *La longue marche des universités françaises*, PUF
- Musselin, Christine et Gérard, Stéphanie 2001 *Analyse comparative du  
gouvernement de quatre universités*, La Maison des Universités  
<http://www.cpu.fr/Amue/>

本稿の記述は、上記文献・Web サイトの外、2003 年 3 月に行った AMUE 所長及び  
Christine Musselin 氏へのインタビューに基づいている。

- 
- 1) フランスの大学の地位や管理運営制度については大場 2003a 及び同 2003b 参照。
  - 2) フランスでは内閣が代わるごとに省庁構成が変わるため、教育行政を所管する省の名前が一定しない。本稿では、便宜上「国民教育省」と記す。直近では、2002 年 5 月の政変で、「国民教育省」から「青少年・国民教育・研究省」に組織が変わった。
  - 3) なお、本稿で「大学」という場合は、主として大学(université)を念頭に置いて記述しているが、基本的には他の国立高等教育機関についても該当する。
  - 4) 政府の施策は、特に大学 2000 計画(Plan Université 2000)に見て取れる。
  - 5) 大学の運営予算の一部を、各大学が策定する大学政策に関する戦略的な計画に基づいて締結する契約によって配分する政策。詳しくは、大場 2003a 参照。また、OECD 編(服部憲児訳)『高等教育における評価と意思決定過程 - フランス、スペイン、ドイツの経験 - 』広島大学大学教育研究センター高等教育研究叢書 43 (1997 年)のフランスの項



も参照されたい。

6) DPDU は、1989 年の国民教育省の改組によってできた局である。同省において、大学運営を担当する初めての局であった。

7) AMUE は、改編に際して次の重点目標を設定した： AMUE の活動や方向付けに大学の一層の参画を得ること、 AMUE と国民教育省の連携の強化、 多様な支援活動を提供する機関としての AMUE の位置付け、 大学における統合的な情報システム開発。

8) 1984 年 1 月 26 日の高等教育に関する法律。制定以来数次の改正を経て、現在は教育法典に収録されている。

9) 行政的・財政的自律性を持つ公法人で、大学等と他の大学等、その他の公私立機関が設立協定を締結し、所管大臣の許可を受けることによって設立される。共通の学術的・技術的・職業専門的・教育的・文化的活動、または、共用施設やサービスの管理を行う。

10) 大学の議決機関で、教員・その他の職員・学生の代表及び外部者からなる 30 ~ 60 名の委員で構成される。管理運営評議会は、大学の政策を定め、契約について議決し、予算の評決並びに会計報告の承認を行い、教職員ポストの配分を定め、教育・研究に関する協定の承認を行うなどといった権限を有している。詳しくは大場 2003a を参照。

11) 加盟機関の予算規模によって、2,180 又は 4,360 ユーロ (税別) である。なお、他の GIP は免除される。

12) 現在の契約は 2001 年に締結され、対象期間は AMUE の設置期間と同じ 2002 ~ 2006 年である。各年の配分額は 65 百万フラン (=9,909,186 ユーロ) と決められているが、最初の 2 年の評価結果により、3 年目以降は 70 百万フランに増額されることが可能とされている。

13) 議長は国民教育大臣であるため、第一副議長が大学を代表する者である。

14) その内訳は、大学長が 3 名、大学長会議の推薦による元学長 2 名、大学附設教員養成センター長 1 名、技術者養成学院長会議の推薦による技術者養成学院長 1 名、事務局長会議の推薦による事務局長 1 名、会計官会議による会計官 1 名、大学情報管理担当者協会の推薦による情報管理責任者 1 名である。

15) 職員人事制度及び職員人事に関する分権については大場 2003b 参照。

16) 2003 年 5 月現在、大学の自治に関する法律が国会で審議されている。

17) Musselin (2001、15 頁) は、1968 年に始められた改革が、1988 年に国民教育省が学部中心の政策から大学中心の政策へと転換することによって初めて実現された旨述べている。

18) 英語圏の大学向けには既に学生管理等の分野においても汎用ソフトウェアが開発・販売されているが、仏語圏の大学向けには開発されていない。