

## フランスの契約政策と全国大学評価委員会(CNE)

### — 日本の国立大学法人化と大学評価との比較 —

大場 淳 (広島大学高等教育研究開発センター)

本稿は、フランスにおける契約政策の導入とその展開を概観し、当該政策が成功と評価されるに至った背景を検討し、続けて、契約政策に全国大学評価委員会(CNE)がどのように関与してきたかを検討するものである。そして、これらの検討を基に、日本の国立大学法人化が成功するための条件や大学評価の在り方について考えてみることにしたい。

なお、国民教育省<sup>1</sup>が推進する契約政策の対象は大学を含む同省所管下の国立高等教育機関の全てであるが、本稿では主として大学を考察の対象とし、他の高等教育機関を含む場合でも、特に区別する場合を除いて、国立高等教育機関全てを大学と記している。

## I 契約政策の導入とその展開

### 1. フランスの大学が抱える課題～契約政策導入の背景

日本の大学同様、フランスの大学も様々な課題を抱えてきた。フランスの大学が抱えてきた諸課題のうち、主要なものとしては<sup>2</sup>、大学第一期<sup>3</sup>における失敗(échecs)と教育手法等の改善、教員の教授能力の向上、学生支援の充実、産業界等の需要に対応した人材育成を行うための職業教育化(professionnalisation)と教養教育の在り方、平等な進学機会の確保、学費問題を含む大学財政の諸問題、大学施設の改善、高等教育提供における地理的均衡、グランド・ゼコルとの関係の整理、知識社会や生涯学習社会への適応、欧州高等教育圏への対応(LMD 導入)、評価制度の確立、大学運営の改善等が指摘できよう。1990 年代前半までは増え続ける学生を受け入れることが最大の課題であったが、その後は、大学教育や教育環境の改善などといった質的課題に重点が移ってきている。

これらの課題に対しては、国や各大学、その他の団体等によって、個別にあるいは包括的に様々な対策が検討され、実施されてきた。例えば、1997 年のバイル改革<sup>4</sup>は、第一期における失敗削減を主たる目標として、大学教育の単位積み上げ方式やセメスター制、進路変更制度等の導入を試みた。また、翌 1998 年の「高等教育の欧州モデルへ向けて」と題したアタリ報告(Attali et al., 1998)は、広範に高等教育に関する課題を指摘しつつ、欧州モデルに準じたフランス高等教育の在り方を提言した。この報告は、同年のソルボンヌ宣言、翌 1999 年のボローニャ宣言に謳われた欧州高等教育圏の創設(フランスでは LMD の導入)へとつながっていくものである<sup>5</sup>。他方、施設整備面では、大学 2000 年計画(Plan Université 2000)<sup>6</sup>や大学三千年紀計画

1) 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、高等教育行政を所管する省の名前が一定しない。本稿では、便宜上教育行政所管省を「国民教育省」、担当大臣を「国民教育大臣」と記する。

2) 研究に関しては、フランスでは CNRS 等大規模な国立研究振興機関が第一義的な役割を担っており、日本との比較が極めて困難であることに鑑み、それを除く課題について以下に言及する。

3) 欧州高等教育圏に対応した大学教育課程である LMD 導入前における最初の 2 年の課程。

4) バイルは当時の国民教育大臣。バイル改革の詳細は大場 (2004a) 参照。

5) この経緯については大場 (2005) 参照。

6) 増え続ける高等教育進学希望者を大学へ受け入れることを主たる目的として、1990 年に策定され 1999 年まで実施された国と地方による大学整備計画。施設整備と同時に、全国における均衡ある大学の配置、科学技術教育及び職業教育の発展等に重点が置かれた。

(Plan Université du Troisième Millénaire : U3M)<sup>7</sup>が実施され、また、学生支援に関しては、1986年から大学情報・進路指導センター(SCUIO)<sup>8</sup>が大学内に設けられるなどといった対応が図られた。

## 2. 契約政策の導入と中央集権モデルの終焉

1980年代末から導入された契約政策(*politique de contractualisation*)<sup>9</sup>は、フランスの大学が直面した課題のうち、増大する学生の受入れを各大学が創意工夫することによって適切に実現することを主たる目的として導入されたものである。この政策によって、国(国民教育省)から大学へ配分される予算の一部について、大学が策定する全学計画(*projet d'établissement*)に基づいて締結される国・大学間の契約(四年契約)によって大学が予算配分を受ける。各大学は、国の方針や大学が置かれた環境等に配慮しつつ、学内構成員の意向を取りまとめ全学計画を策定し、国と交渉を重ねて契約を締結しなければならない。そのため、より多くの構成員の参加を得て、全学的な大学運営・経営体制の整備が必要とされることとなった。

最初の四年契約は1989年に締結され、その後数年間の間に全ての大学と契約が締結された。その効果について、Musselin (2001 : 105) は、契約政策の導入は、学問領域の理論によって動かされて個々の大学の事情をあまり参酌しなかった国の行政の在り方を否定し、「大学を手続きの中心に据え、学問領域に基づく基準を最小化或いは周辺化し、それまで後見的な運営方式(訳者注:各大学の教育の在り方や教員人事等をそれぞれの学問領域で決定すること)を特徴付けていた実践と原則を数箇月のうちに覆してしまった」と述べている。また、Aghion et Cohen (2004 : 76-77) は、Musselin (2001) を引用しつつ、契約政策は、大学がそれぞれの特徴を前面に出し、自己の政策を発展させるよう促しながら、中央集権的・統一的なモデルを弱体化し、学内的には、「学部の理論(*logique facultaire*)」と「全学の理論(*logique des établissements*)」の争いの結果、最終的には近年の契約政策改革によって後者が勝利を収めたと述べている。

## 3. 四年契約と全学計画の内容

四年契約の対象は、基本的に大学の活動全てである(但し、大学の予算の大半を占める常勤教職員の人件費は対象外である)。教育・研究はもとより、それらの支援方策、管理運営体制など、広範に及んでいる。契約に盛り込まれるべき事項は、国民教育省から大学に示されており、使命にかかる方針と使命遂行支援にかかる方針の二つの領域に分かれ、それぞれ三つの項目計6項目に渡って詳細に示されている(大場, 2004c)。そして、それに合わせる形で、各大学は契約の基礎となる全学計画を策定する。

一例として、オルレアン大学の2000年から2003年にかけての全学計画の項目を表1に示した。このうち「Ⅲ-1 教育政策」においては、冒頭で、欧州高等教育圏に基づく新しい学位構造に全面的に賛同するとしつつ、学士(リサンス)課程の目標として、①教育環境(学生対教員比の改善)や支援方策(チューター等)の充実、②成人学生や生涯学習を踏まえた各学生の必要性に応じた教育の実現、③特定の学問領域に依らない職業教育(職業学士課程等)の提供、以上の三つを目標に掲げ、それに必要とされる人員や教育プログラムについて述べている。ま

7) 1999年に大学2000年計画終了を受けて策定された大学整備計画(2006年まで)。大学2000年計画による大学施設の地理的配分の達成、高等教育進学人口の安定化を反映して、新しいキャンパスの開設等ではなく、図書館や食堂、宿舍等の学生の教育・生活環境改善、産学連携推進、大学国際化の推進等に重点を置いて、大学整備を行うことが決められた。

8) *service commun universitaire d'information et d'orientation*。1986年の政令第86-195号によって各大学に設置される学生支援のための共用施設。学生の進路決定や就職に関する情報提供、就職等も含めた学生の教育・生活全般に関する相談活動等を行う。大場(2004b)参照。

9) 研究領域に限って言えば、既に1980年代半ばから契約政策は導入されていた。詳細は(2004c)参照。

た、「IV-1 学生生活」では、現在行われている学生支援活動（サークル活動や学生団体活動への支援等）を概説しつつ、その充実に必要な施設整備について言及している。

表 1 オルレアン大学全学計画（2000-2003）の目次

I 大学の略歴	IV-2 学生スポーツ
I-1 中世大学	IV-3 人的資源
I-2 オルレアン大学の再生	V 大学と都市
I-3 1971年以降公共施設	V-1 学位と雇用
II 大学の姿	V-2 研究実験施設と企業
II-1 数値で見るオルレアン大学	V-3 三者関係*
II-2 オルレアン主キャンパス	VI 世界へ開かれた大学
II-3 他のキャンパス	VI-1 地域における大学
III 教育と研究の二重の使命	VI-2 国際関係
III-1 教育政策	VII 組織と予算
III-2 学術政策	VII-1 大学の運営
III-3 教育と研究	VII-2 予算と人員の見通し
III-4 資料に関する政策	VII-3 保有資産
IV 大学生生活	2020年への展望
IV-1 学生生活	略語一覧

\*研究、教育、企業の三者の関係。

出典：Université d'Orléans (1999) *Projet d'établissement 2000-2003 Document stratégique de synthèse*.

上に示した内容から分かる通り、全学計画は、国民教育省へ向けての予算要求書的性格を有するものである。それが四年契約として実現されるためには、可能な限り多くの構成員の参画を得て優先順位を明確にするとともに、その計画が必要である根拠を示しつつ説得力ある説明がなされることが不可欠である。

ところで、日本の国立大学法人制度と比較した場合、国立大学が（案を）作成する中期目標・中期計画<sup>10</sup>は、実質的には文部科学省に対する予算要求書であって、フランスの契約政策における全学計画と同様の性格を有している。そして、文部科学大臣による中期目標・中期計画の提示・認可は、フランスの契約政策における四年契約の締結に対応する。もちろん両者間には少なからぬ制度上の差が認められるが<sup>11</sup>、法令上、日本では国（文部科学省）が国立大学に対して上位に位置し行政行為（中期目標の決定、中期計画の認可）を行うのに対して、フランスでは国（国民教育省）と大学が対等な立場で契約<sup>12</sup>を結ぶこととされている。日本の制度においても中期目標を含めて原案を大学が作成することとなりフランスの制度と類似するが、制度上の類似点を超えた心理的な相違が多分に存在することは否めないように思われる。

#### 4. 契約政策の適用と予算配分

##### (1) 広範な契約政策の対象

四年契約及び全学計画の対象が多方面に及ぶことから、契約政策によってもたらされたもの

10) 中期目標は文部科学大臣が策定し大学に示すものであるが、実際は、各大学で中期目標案と中期計画は同時に同じ書類で作成され、文部科学省に提出される。

11) 両者の比較については、大場（2003：50）参照。

12) 但し、この契約は法令上の契約ではなく、事実上の合意文書とされる（Berrivin et Musselin, 1996：576）。

は、施設・設備整備、教育・研究活動、学生生活、地域連携、管理運営等、大学のあらゆる側面に及んでいる。Musselin (2001 : 115) は、「契約手法 pratiques contractuelles)は単に一つの解決法としてではなく、あらゆる困難を解決する可能性がある唯一の解決法として示された」と述べ、その対象が極めて広範であったことを指摘している。

この点に関して日本の国立大学法人化と比較した場合、文部省（当時）が最初に法人化検討の方向性を示した平成 11 年 9 月 20 日の国立大学長・大学共同利用機関所長等会議における有馬文部大臣挨拶で極めて幅広い検討の観点<sup>13</sup>が示され、また、国立大学法人法成立後の平成 15 年 7 月 14 日、同じ会議で遠山文部科学大臣が「法人化という国立大学制度の一大改革を契機に、各国立大学が、その個性や特色を大いに発揮され、国際的に通用する、魅力ある大学へと脱皮し、国民や社会に支持され、その期待に応える大学となることを、心から願っている」と述べていることは、根本的な改革であるという点において共通しているものと考えられる。

以上のように契約政策の対象は広範であるが、本稿では、契約政策の主たる目的であった増大する進学希望者の受入れに関する評価を見てみることにしたい。

## (2) 進学者の増大とその受入れ

フランスでは、1980 年代の後半以降、高等教育人口、就中大学へ進学する人口が急激に増えた。1985 に 97 万人だった大学生（IUT<sup>14</sup>を含む）は、1990 年に 118 万人、1995 年には 157 万人になり、大学は 10 年間で 60 万人もの学生増（62% 増）を受け入れた（図 1）。その間、大学外の高等教育機関における在籍学生増は 20 万人に止まり<sup>15</sup>、フランスにおける高等教育大衆化は、主として大学によって担われたとすることができる。

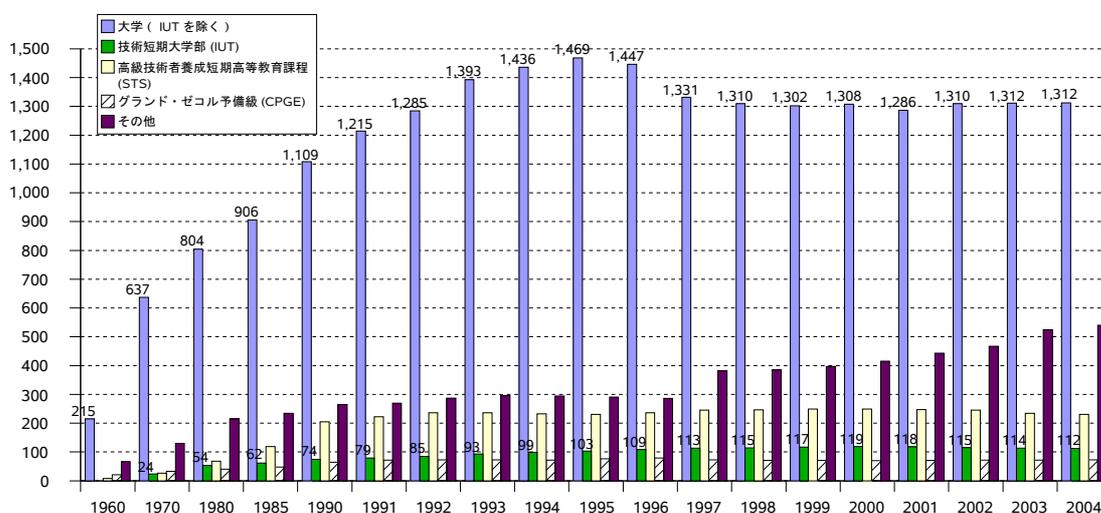


図 1 高等教育機関種別在籍学生数の推移（千人）

出典：Repères et références statistiques du Ministère de l'Éducation nationale を基に作成。

- 13) 「①教育研究及びそれを支える意思決定と実行の仕組みや人事・財務等における大学の自主性・自律性が確保され、さらに拡充することができるものであるかどうか、②長期的な展望に立って教育研究を展開できるものであるかどうか、③教育研究に直接携わる教員について、自発性や主体性が十分に担保されるものであるかどうか、④教育研究の自主性・自律性を保障するため、教育研究に対する評価が、国によるのではなく、大学関係者等によって専門的見地から行うことができるものであるかどうか、⑤そして、世界的水準の教育研究を行い、期待される役割を十分に果たすことが可能な条件整備が図られるものであるかどうか、といった観点からの検討が必要である」と述べている。
- 14) 大学内に付置される技術短期大学部(institut universitaire de technologie)。二年間の職業教育を提供する。大学の通常の課程と異なって、入学者の選抜を行う。1966年に制度が設けられ、2004-2005年度現在、学生数で高等教育機関の5%、大学の8%を占める。IUTに関する統計数値は、大学とは別に集計されることがしばしばある。
- 15) 大学外で最も増加したのは高級技術者養成短期高等教育課程(STS)であり、1985年に12万人だった在籍学生は、1995年には23万人とほぼ倍増した。STSは、高等学校(lycée)に付置される短期職業高等教育課程であり、入学に際してIUT同様選抜が行われる。

ちなみに、同期間の日本における短期大学を除く学生数は1985（昭和60）年時点で185万人であり、1990（平成2）年に213万人、1995（平成7）年には253万人に達した。日本におけるこの期間は、1960年代から1970年代前半にかけての戦後第最初の高等教育拡大期に続く第二の拡大期に当たっていたが、増加数こそ68万人とフランスの大学のそれを上回っているものの、拡大率は37%に止まっている。学生増加がフランスの大学に与えた影響の大きさが計り知れよう。

大幅に学生が増えたことは、単に施設の整備や教員の増加だけでは対応できるものではない。すなわち、進学率の上昇によって進学者の裾野が拡大し、学習意欲の低い学生や進学目的の稀薄な学生が大量に入学してくるといった、学生の質的变化・多様化を伴うものであるからである。したがって、これまでの教室での講義を中心とした一律の教育とは異なって、それぞれの学生集団に適応するような多様な教育手法や学生支援方策が必要とされる。そうした多様性を伴う変化に対応していくには、国が一律に方針を定め大学に実施を促す伝統的な中央集権的手法は適していないことは言うまでもない。大学が主体的に対応することを旨とする契約政策が是とされた所以である。

更に、契約政策の実施に当たっては、地域の事情をよりよく反映させるため、地方公共団体の参画も得ることとされた。先に述べた大学2000年計画は、契約政策と相俟って導入されたものである。こうして大学の主体性や地方の個別事情を重視して導入された契約政策について、事務総局計画総庁評価委員会<sup>16</sup>の報告書であるFrémont et al. (2004)（以下、「評価報告書」と言う。）は、契約政策は大学と地方の参画を得ることによって、学生受入れを始めとする諸課題解決について、国が直接管理する以上の成果を出すことができたと評価している（78頁）。

### （3）大学の財源と契約による予算配分

大学の財源は多様である。1992～1998年の平均で、教職員給与等を除く大学が裁量を有している財源（以下、この財源について記述する）の約半分（50.3%）は国民教育省からの交付金等であり、その他の省庁等が6.2%、地方公共団体5.2%、自主財源は38.3%であった（大場、2004c）。1999年の大学の財源内訳は、図2の通りである。このうち最も大きいのは国民教育省から交付される運営補助金(subventions de fonctionnement)であり、全収入の44%を占める（Lachenaud, 2001）。

運営補助金は単一の補助金ではなく、学生数や敷地面積等の指標によってほぼ機械的に配分される包括的運営交付金(dotation globale de fonctionnement : DGF)、特定の活動に基づく交付金、そして、契約に基づく補助金で構成される。運営補助金の内訳を見ると、継続的に、契約に基づく予算の割合が増えてきている（図3）。1993年に運営補助金の7.1%を占めるに過ぎなかった契約による配分は、2002年には16.7%までに上昇した。

16) 総理大臣の諮問機関である政策評価審議会の事務局を務める事務総局計画総庁に、契約政策の評価を行うため2001年に設置された評価委員会。詳細は大場（2004c）参照。

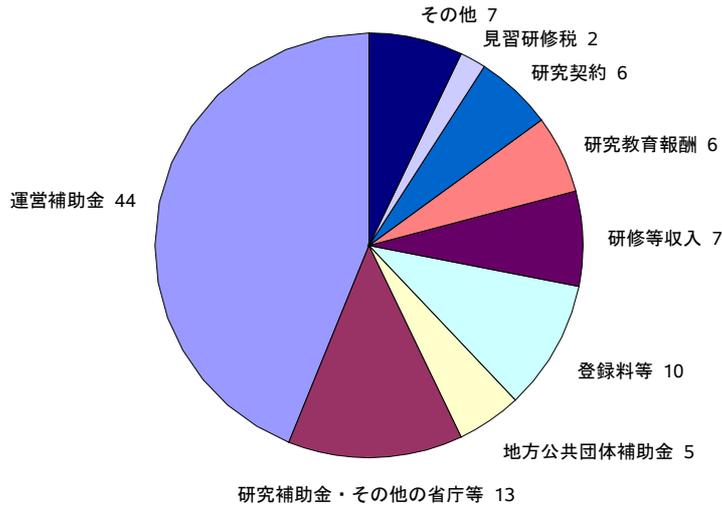


図 2 1999年の教職員給与等を除く大学の財源内訳 (%)

出典：Groupe de travail de la CPU sur le budget global des universités (2002)を基に作成。

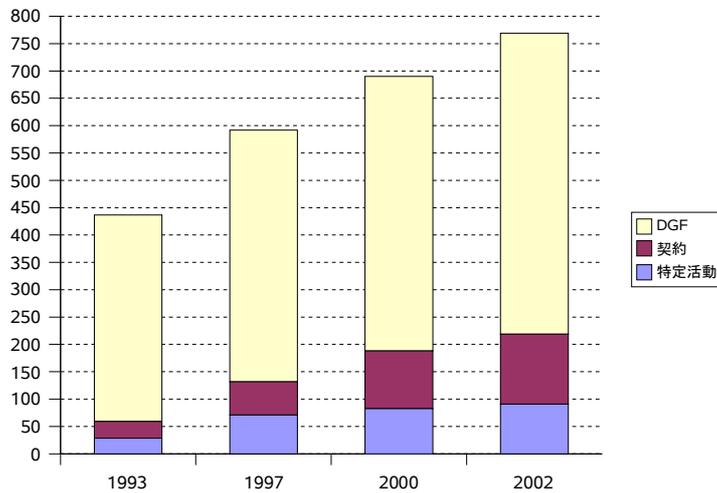


図 3 大学への運営補助金額の推移 (百万ユーロ)

出典：Frémont et al. (2004 : 56, Tableau 3)

契約によって配分される運営補助金の使用目的別の内訳は、2000年実績で、約7割が教育・学生支援等のための経費で、約2割が図書館等の情報政策経費であり、この両者で約9割を占める(図4)。但し、それぞれの経費の内訳についての詳細は、大学の契約を個別に調査しないと知ることができず、また、実際の支出は必ずしも契約の内容と一致するとは限らない。

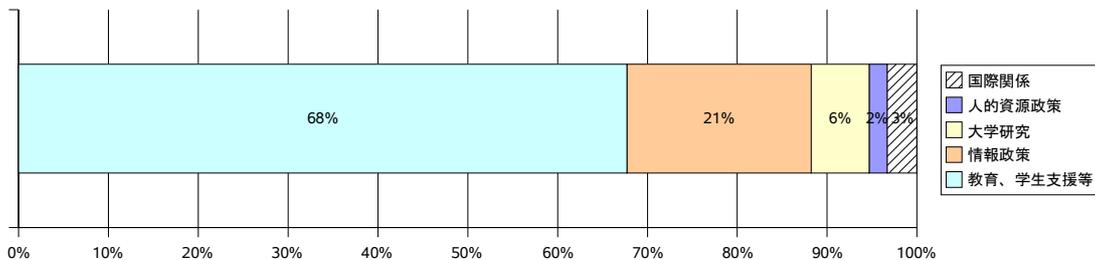


図 4 大学等への契約による運営補助金の目的別内訳 (2000年)

出典：Lachenaud (2001)を基に作成。

契約政策による活動の全体像を詳細に把握することが容易でないのは、第一に、同政策が各大学の創意工夫を促す政策であることから、それによって配分される資金の使途が多様である

からである。この点は、評価報告書（80頁）やLachenaud（2001）で指摘されており、事後的な評価の観点から課題となっている。僅かではあるが、例えば、評価報告書は、図書館等の情報政策経費について、契約で示された優先的使用目的の内訳を図5のように紹介している<sup>17</sup>。但し、これは契約上の当初の使用目的であって、実際に使用された内訳を示すものではない。

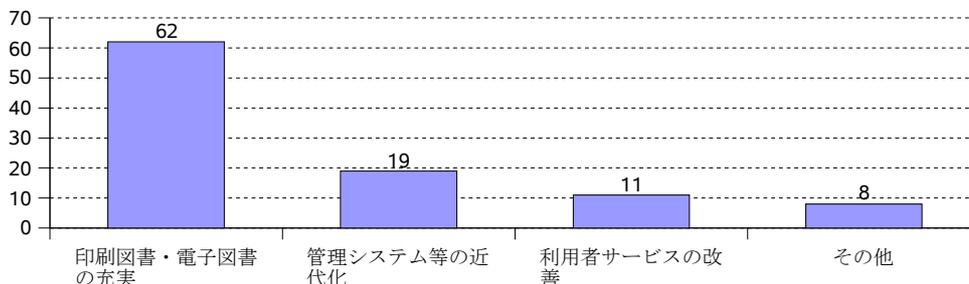


図5 契約に基づく運営補助金（情報政策関係）の優先的使用目的内訳 (%)

出典：Frémont et al.（2004：81）を基に作成。

## 5. 契約政策の浸透とその影響

### (1) 契約政策の導入とその広がり

評価報告書は、契約政策は歴代の国民教育大臣、国民教育省の関係部局、大学長及びその執行部、これらいずれの者からも支持され、如何なる拒否や反対の活動も認められず、関係者の十分に浸透し既に行政や大学運営の原則となっており、成功した政策であると結論付けている。そして、学生受入れを始めとして多大な成果を挙げたと評価していることは前述の通りである。

しかしながら、契約政策は一気に浸透したのではなく、長い時間をかけて、時には理想と現実の間や大学と国民教育省との対話において対立をも生みつつ、前進と後退を繰り返しながら発展してきたものであると同書は述べる。Musselin（2001：115-116）は、契約政策導入当初において、契約政策が具体的にどのように諸課題に対応することができるかについては政府からは全く説明がなく、他の行政分野における契約政策とも比較しつつ、契約が無条件で問題解決とはならなかったことを指摘している。そして、Musselinはその理由を3点に渡って詳細に解説しているが、その内容は大凡下記のようなものである（同：116-117）。

- ① そもそも契約は脆弱な解決法であり、それを維持していくために相当な努力が必要である。形式化や標準化の危機に常にさらされ、その基礎を構成する国と大学の信頼関係が崩れてしまう可能性がある。国と大学の関係の変革は単に制度を変えただけでは不十分であり、新しい制度へ適応することが不可欠である。この点において、契約政策に対応するような国の体制整備が不十分であった。
- ② 契約政策の下で、中央集権的干渉主義方式(mode interventionniste centralisateur)と分化主義方式(mode différenciateur)という二つの相対立する管理方式(mode de pilotage)が緊張関係を保ちながら共存し、管理の在り方そのものよりも、前者の定める枠組の中で、どれだけ多様性を認めるかが問題の中心を占めてしまった。
- ③ 以上の結果、契約は中身が無く(coquille vide)、その内容や意義は、契約を始める者がそれらを決定し、操作原理へと転換していく方法に大幅に依拠していた。

Musselinは、上記の導入期の状況を示した上で、契約政策が関係者に受け入れられ、最終的に高等教育行政や大学運営の在り方に大きな変革を与えるまでに至る過程について、国民教育省内部における改革、大学内部における運営方式の変革、大学間や社会との連携活動の充実等

<sup>17)</sup> 同書には対象となった年が記されていないが、前後から判断するに、2002年のデータと思われる。

について詳細に記述している。評価報告書(82-103頁)は、契約政策が成功した政策として受け入れられるに至った背景について、国と大学の関係が対立するのではなく協調的なものになってきたこと、大学の管理運営体制が整備され自律性が高まったこと、大学・高等教育機関相互支援機構(AMUE)の設置などといった大学間の連携が充実してきたこと等を挙げている。

以下に、国と大学の関係の変化について、国側の変化を中心に考察したい<sup>18</sup>。

## (2) 国と大学の関係の変化

### ア 国民教育省の組織改革

契約政策は、これまでに取り組まれた数多くの大学改革の試みと異なって、国による管理方式(mode de pilotage)の変更を伴うものであった(Frémont et al., 2001 : 91)。すなわち、国民教育省の大学管理にこれまでの学問領域を中心とする高等教育政策とは異なる「機関次元(dimension établissement)」の政策をもたらすものであって、それは国民教育省の組織変更によって初めて可能となった(Musselin, 2001 : 118)。

1989年、国民教育省内に新たに大学計画発展局(Direction de la programmation et du développement universitaire : DPDU)が設置され、大学2000年計画及び契約政策を含む行政を担当することとなった。当初、DPDUは大学教育を担当する大学教育局(Direction des enseignements supérieurs : DESUP)<sup>19</sup>等と併置する形で設置されたが、その後数次の国民教育省組織改編を経て、現在では、両局の機能のほとんどは高等教育局(Direction de l'enseignement supérieur : DES)に統合されている。DPDUとDESUPは、前者の設立直後から緊張関係にあったが(Musselin, 2001 : 120-121)、それは前に述べた「学部の理論」と「全学の理論」の反映である。両者の争いは、最終的には、1998年の契約政策の改革で学位授与権設定(habilitation)が契約に取り込まれたことによって、全学の理論の勝利となったところである。DPDUは、全学の理論を貫徹するため、大学との交渉を専ら学長又はその意を受けた者に限定し、しばしば部局の代表との交渉を拒否することもあったとされる(Frémont et al., 2004 : 92)。そして、このことは、学内において意思統一を図り、その上で学長を代表として国と交渉する必要性を生じさせ、学内の合意形成の在り方に大きな影響を与えた<sup>20</sup>。

現在の国民教育省の組織を図6に、高等教育局の組織を図7に示した。契約と大学教育に関する行政が一体的に遂行されていることが見て取れよう。

18) これ以外の要因については、これまでの論考で言及しているので本稿では詳しくは取り上げない。評価報告書における評価については大場(2004c)、管理運営体制については大場(2003/2004d)、AMUEについては大場(2004e)をそれぞれ参照されたい。

19) 直訳すれば「高等教育局」になるが、後述のDESと区別するためこの訳を用いる。DESUPの所掌事務に鑑みれば、むしろ「大学教育局」の方が、日本語の語感上その実体を適切に反映すると思われる。

20) 「契約は省と高等教育機関との間で行われるのであって、高等教育機関の各部局との間で行われるのではない。したがって大学内に、政策目標を定め、必要な調整を行うことのできる中心的かつ正当な権力が必要となる。」(メランドル, 1997 : 30)。

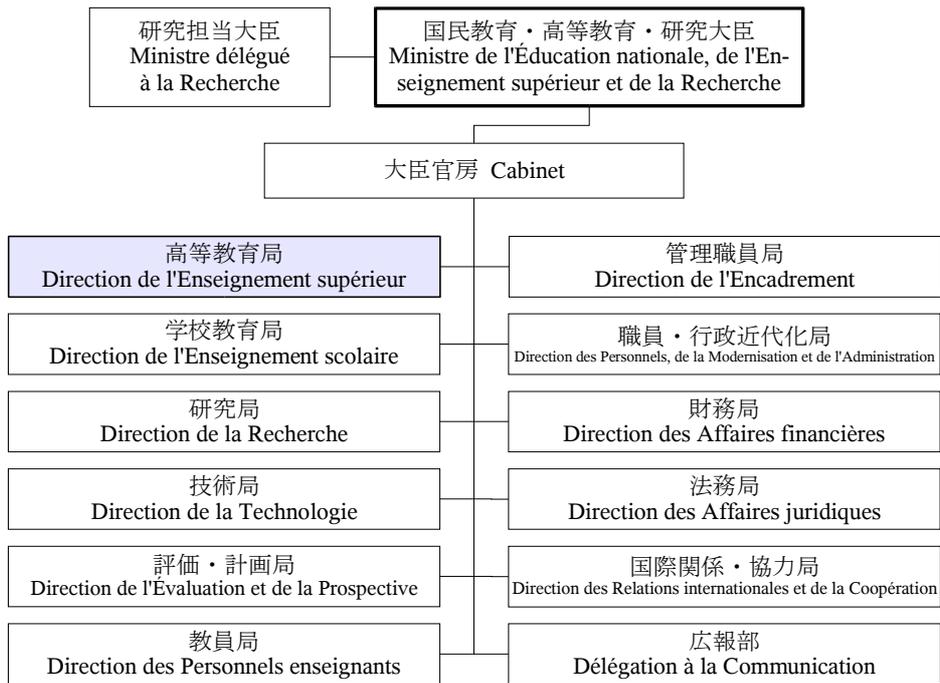


図 6 国民教育省組織図 (2005年6月現在)

出典：国民教育省ホームページを基に作成。

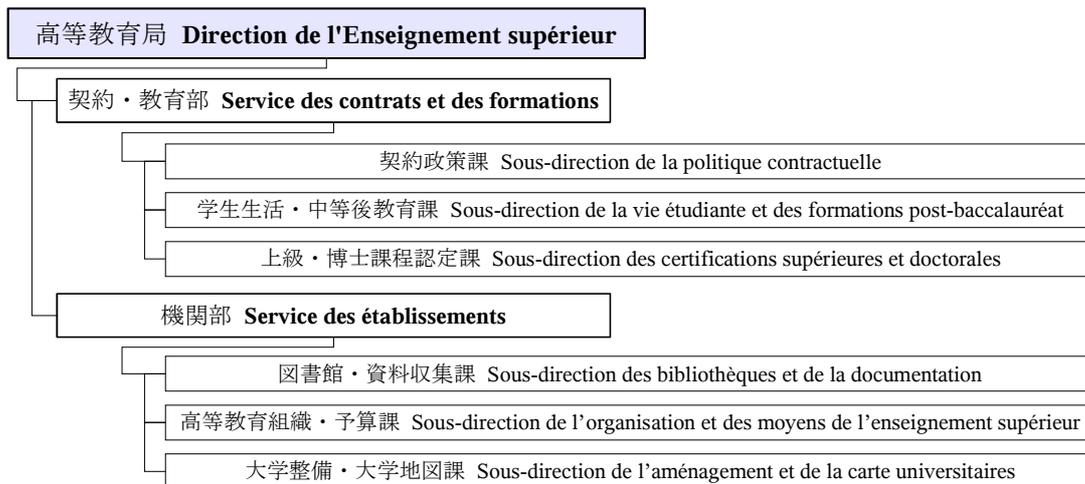


図 7 国民教育省高等教育局組織図 (2005年6月現在)

出典：同上。

### イ 国と大学の仲介者～大学参与(conseiller d'établissement)

国民教育省内に大学と契約を締結する受け皿が構築された一方で、契約を締結するに際して大学を支援する大学参与が DPDU に置かれた。大学参与は、国民教育大臣が大学関係者（元学長が多い）から任命し、国民教育省と大学の間にとって、大学の全学計画策定や四年契約の締結、毎年の予算要求等について各大学に助言する役割を担う者である。

LMD 導入の手順を示した 2003 年の契約周期に関する 2002 年 11 月 14 日付高等教育局長通知は、契約締結の交渉に関する調整とその実施状況の確認を大学参与を通して行う旨定めている。この枠組において、大学参与は「入口点(point d'entrée)」であり、契約のあらゆる側面において、常に学長の対話者を務めるとされる。また、大学が研究活動と整合性を保ちながら教育を提供することを支援するため、大学参与とは別に学術・教育調査官が高等教育局に置かれる。大学参与と学術・教育調査官は、契約と関係する他の局とも諮りながら、国と大学との契約が幅広

く必要事項を盛り込むことができるよう大学を支援することとされている。

大学参与の役割について、当時ストラスブール第一大学長であったメランドル（1997：28）は、1993年のOECDのセミナーで、大学参与は国民教育「省に対して多くの高等教育機関の活動全体を弁護し、4年間の契約の交渉を準備する。その役割は、一方では中央行政に大学側の観点を持ち込むということで、他方では高等教育機関が有意義な参与を得られるということで重大である」と述べている。そして、大学参与は、大学に対して国からの支援を受けているという印象を与え（Musselin, 2001：120）、大学と国とが対立せずに協力的な関係を築くことに大きく寄与した。前述OECDセミナーにおいて、当時ブルゴーニュ大学長であったベルトラン（1997：36）は、契約締結における国民教育省との交渉において、「省の交渉相手はこの間ずっと無関心ではなく、我々に伴走し、必要な助言と全国政策に関する十分な情報を与えてくれた。恒常的な交渉相手、すなわち権限を有する省の局長(DPDU)によって直接選ばれた大学人の同僚であり、省の部局と直接接触する高等教育機関の参与は、本学にとって貴重な案内役であり、非常に好評を博した仲介者であった」と述べており、大学人が参与として国民教育省の中に入りつつも指導的立場をとらず、大学と同じ視線で大学の支援に当たったことへ強い賛同が示されている。

大学参与は、国民教育省という国の組織に身を置きながらも、同僚として大学の立場を理解し、学長を始めとする大学の担当者を支援しつつ、国と大学を仲介することによって、国と大学が対等な立場に立って高等教育行政を推進するという契約政策の理念を実践してきたものと言えよう。

#### ウ 大学における管理運営体制の充実

大学においては、学長又はその意を受けた者が代表として契約に関する国との交渉に当たるようになったことは先に述べた通りである。国との交渉を有利に運び、実りある契約を締結するため、学長を中心とした執行体制の整備、スタッフの充実、情報収集・管理システムの整備など、管理運営体制の整備が図られた（大場, 2003/2004d/2004e）。

### 6. 契約政策の課題

契約政策が導入されて十数年が経過したが、それが大学界に深く浸透するに至るまで紆余曲折があり、関係者の多大な努力があったことは既に述べた通りである。現在、契約政策が直面している課題について、評価報告書は、契約によって配分される予算が少ないこと、予算が単年度主義であり契約の期間中に見直しがあること、契約の機関部分と研究部分が分かれて運用されていること、地域との連携が契約に含まれていないこと、教職員や学生の理解の不足、確立した評価法の欠如を挙げている（大場, 2004c）。大学長会議(CPU)<sup>21</sup>もほぼ同様の指摘を行っている（同）。

## II 契約政策の評価と全国大学評価委員会(CNE)

### 1. 契約によって配分される予算の使途に関する評価

契約政策が各大学の創意工夫の基礎を置く政策であることから、それによって配分された資金の使途が多様で、その把握が容易ではないことは上に述べた通りである。しかし、把握が容易でないことは、単に当該多様性に基づくだけでなく、評価のための仕組みが整備されてい

21) Conférence des Présidents d'Université。教育法典L.233-1条（高等教育法第66条）第3項に基づく、大学及びその他の国民教育省所管高等教育機関の長の会議。大学等に関する全ての事項について議論し、国民教育大臣に対して意見を提出することができる。議長は国民教育大臣。

いことにも起因している。会計監査院(Cour des comptes)は、2000年の予算執行に関する報告書において、「契約政策の評価の仕組み(施策の適正性や成功はそれに依存するが)は、未だ発達していない。手続の曖昧性、現実的な処罰の欠如、指標の脆弱さは、特に定められた目的や優先順位に照らして、契約によって配分された予算の使途についての評価を行うことを困難にしている」と指摘している(Lachenaud, 2001)。そして、契約によって配分された予算の「使用は、一旦大学の予算に入ってしまうと、大学において使用可能な予算の使用と一緒にってしまう。更に、大学の予算会計制度は、資金の使途について正確に把握を可能とするほど十分に詳細ではなく、信頼性に足りるものでもない」と述べ、説明責任の観点から大学の会計制度の在り方へについての問題を指摘した(同)。

とは言え、契約政策によって配分される予算の使途に関する評価が困難であることは、政策導入の当初から知られていたことである。国民教育省当局は、評価によって予算執行の適正性を確保するよりも、大学との信頼関係を築きつつ大学の創意工夫を促し、それ以上の成果を得ることを期待して、契約政策を導入し推進してきたのである。Musselin (2001 : 125) は、「契約は、DPDUの担当者から、それ以上に広範な目的を与えられていた。すなわち、大学が、一つの集団として、より戦略的に、より長期的視点に立って行動することである。かくして、大学内で行われる検討、準備、交渉は、常に契約やその内容より重要であると考えられてきた」と述べ、更に、「契約の実現に関する評価は、中心的な位置を占めなかった。最初の契約は、事後的点検や実施状況に関する指標を全く含んでおらず、...この側面は、大学内における集団的力学の推進ほど重要とは考えられていなかった」と、契約政策の重点が実施後の評価ではなく、むしろ、その実施に至るまでの過程にあったことを明らかにしている。そして、その結果は、先に述べたように、国が直接管理する以上に成果を出すことができたと評価されている通りである。

しかしながら、日本同様、フランスの行財政においても、予算配分に関して事前の評価から事後の評価へと重点を移してきており、あらゆる側面において事後的な評価は不可欠となってきた。2001年に制定された予算組織法(Loi organique relative aux lois de finances : LOLF)は、予算配分方式を予算積み上げによる配分方式(logique de moyens)から結果重視の方式(logique de résultats)に変更し、その執行を予算管理者の責任とし、執行の成果について評価を行うことを定めた。LOLFは2006年から全面的に適用されることとされており、契約政策についても事後的な評価が免れなくなっている。

評価報告書(121-124頁)は、契約実施に関する評価制度の不備を認めつつ、これまで度重なる指摘にかかわらずほとんど改善が図られてこなかったことに鑑み、点検(contrôle)と評価(évaluation)の担当者を分けて対応することを提言している<sup>22)</sup>。続けて評価報告書は、契約に達成すべき目標とその達成度を測る指標を盛り込み、契約期間終了後、国民教育省と大学が実施状況の確認を行い、仮に見解の相違がある場合は、国民教育研究行政監査総局(IGAENR)<sup>23)</sup>のような点検機関に評価を委ねることを提言した。他方、狭義の評価(évaluation proprement dite ou stricto sensu)については、機関評価の手続と共通することから、大学内における自己評価(auto-évaluation)を充実しつつ、契約政策の評価に関する全国大学評価委員会(CNE)の役割拡大を提言したところである。

22) これは、フランスにおいて評価に関連する用語の混乱が生じていることを反映していると思われる。関連用語の混乱についてはスタロポリ(1997 : 42)参照。同様の混乱は、現在の日本でも認められる。

23) Inspection générale de l'Administration de l'Éducation nationale et de la Recherche。1965年に設置された教育担当大臣及び研究担当大臣直属の組織で、教育研究行政組織についての点検、調査、情報収集、評価、助言を行う。活動結果は報告書にまとめられ、担当大臣に提出される。

## 2. 全国大学評価委員会(CNE)と契約政策

評価報告書で、役割の拡大を求められている CNE であるが、契約政策導入時から同政策に対して CNE が一定の役割を果たしていたわけではない。むしろ、CNE が国民教育省の外に置かれていたことによって、ほとんど当初は影響を与えなかったと言っても差し支えない。Musse-  
lin (2001 : 107-108) は、CNE が国民教育省とは別の組織であり、CNE の評価結果を国民教育  
省による予算配分に利用することが禁じられたことなどから、CNE と国民教育省間にほとんど  
信頼関係も協力もなく、CNE の報告書が国民教育省担当者によって読まれることも、大学管理  
の在り方に影響を与えることも、全くと言っていいほど無かったと述べている。他方、CNE の  
評価を受けた大学についても、報告書を活用し本格的な改革に取り組むことができたのはほん  
の一握りに過ぎず、CNE の影響は限定的であったとされる (同) <sup>24</sup>。

こうした状況は近年まで続き、1998 年のアタリ報告 (Attali J. et al., 1998 : 16) は、CNE の評  
価は「一様に予算に関する決定や改革を全く伴わなかった。現在のところ、それは大学内にお  
ける独自の点検を整備することを支援すること程度にしか役立っていない」と述べ、その影響  
が極めて小さかったと述べている。Aghion P. et Cohen É. (2004 : 76) が述べるように、フラン  
スには評価文化や政策が根付いてこなかったことを意味しよう。

ところで、大学は契約の終了後、その実施状況について CNE に対して報告することが法令  
で定められている<sup>25</sup>。それが契約政策の実施や契約更新にほとんど反映されなかったことは上  
に見た通りであるが、その理由の一つは、契約の周期に合った評価ができていなかったことに  
ある。すなわち、評価結果が出た時点では、評価対象となった大学は次の契約に入っており、  
更はその次の契約の準備に取りかかっていることも少なくなかった。そこで、2000 年、評価に  
実効性を持たせるため、CNE は四年契約の周期に合わせて機関評価を行うことを決定した  
(CNE, 2000)。CNE は契約開始の 1 年前に予定されている契約申請の時期に合わせて、各大  
学が作成する結果総括表や自己評価報告書を基にして訪問調査を行った上で報告書案を作成し、  
翌年の早い時期に報告書を公表することとしている (図 8)。また、CNE は、評価手続の中に、  
評価時の契約及びその前の契約についての総括を含むことも併せて決めたところである。

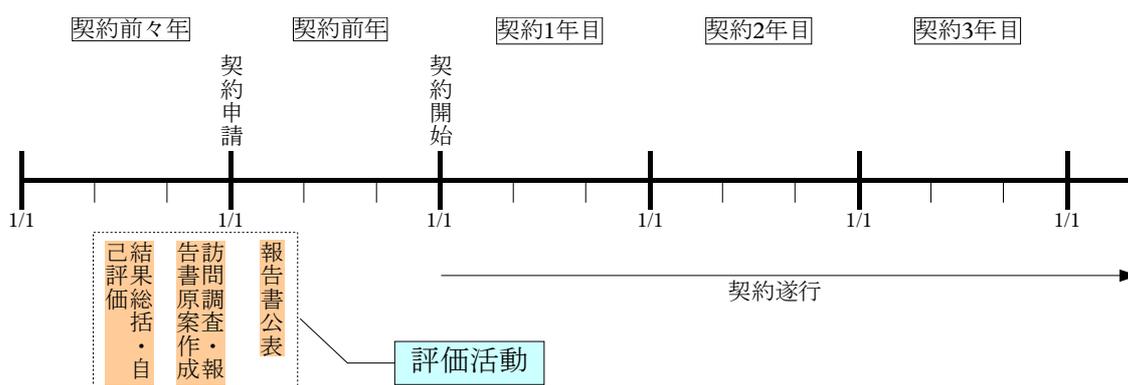


図 8 契約と評価の周期

出典 : CNE (2000) に基づいて筆者が作成。

他方、機関評価において契約に関する詳細な評価を、他の項目の評価と併せて、全ての大学

24) 評価を受けたある大学の学長は、1993 年の OECD セミナーで、「CNE の報告書は、考察の質が高いにもか  
かわらず明白な成果はほとんどなかった」と述べている (ルデュック, 1997 : 49)。

25) 教育法典 L. 242-1 条 (高等教育法第 65 条) は、CNE が大学が交わした契約を評価することを定め、また、  
契約について規定した教育法典 L. 711-1 条 (高等教育法第 20 条) 第 5 項は、契約の執行状況を定期的に報告  
し、報告書を CNE に提出することとしている。

について4年に1度実施することは、膨大な作業量を伴うものであり、CNEが現有する資源で行うことは困難である。このため、CNEでは、全項目に渡る全体評価を例えば8年に1回、契約を対象を絞った部分評価をその間に実施する方針を示した（CNE, 2000）。しかしながら、契約周期に合わせた評価は、CNEの人員不足等によって順調には捗っていないと聞く（岡山, 2005 : 103）。

半面、以上のように、CNEは契約政策の評価に大きな役割を果たす方向へと動き始めた一方で、CNEが国民教育省とは別の自律した組織であることへのこだわりを失っていない。上に示した改革を掲載したCNE広報誌（CNE, 2000）は、冒頭において、「CNEは、その活動において、権威の基礎となる独立性に忠実であり続ける。...CNEは当局や大学に対して全く自由な立場で報告書を出版する。契約政策の如何なる段階にも具体的に関与することはしない」と述べており、その自律性を保持していくことを明確に示している。すなわち、CNEは行政組織とは一定の距離を置くことを意思表示したものと受け止められるが、その距離自体がCNEの評価が顧みられることが少なかった原因であることに鑑みれば、今後、新たに求められるようになった役割を果たしていく上で、どの程度距離を保つことができるかが課題となるであろう。

### 3. 欧州高等教育圏の構築へ向けた新たな評価手法

2003年9月、ボローニャ・プロセスにおける高等教育担当大臣会合がドイツのベルリンで開催され、大学内において質の文化とそれに伴う手続を発展させることが合意された。すなわち、欧州高等教育圏を実質化するためには、評価制度を整備して、各国の学位の水準が相互に明確になる必要性を示したものである。

これを受ける形で、CNEはIGAENRと共同で、2003年11月、評価の基準と手順を定めた「評価項目書(livre des références)」を刊行した（CNE, 2003a）。同書は、教育政策、学術政策、使命に遂行のための大学経営の3章から構成され、それぞれの章毎に、評価項目の集合体である評価項目群(référentiel)が設定される。評価項目群は、新しい評価手法の中心であって、大学に委ねられた社会的使命に照らして、果たすことが期待される内容と遂行に必要な条件を示したものである。そして、評価項目群は個々の評価項目(référence)に細分化され、各項目を満たすかどうかについての基準(critères)がそれぞれ定められている。但し、当該基準は例示であって、各大学が個々の事情に合わせて作成することが期待されている。各大学では、それぞれの基準に回答するに当たって、根拠となる事実を説明することとされ、当該説明には客観的で測定可能かつ検証できる情報が含まれていなければならない。また、この新たな評価手法は大学が自己評価を行うことを重視しており、CNEの評価に先んじて、各大学は評価項目書に従って内部で評価を行うこととされている。

契約政策との関係では、教育と学術の両政策に関しては、細部の基準に僅かに言及されているに留まる。他方、大学経営に関する章においては、冒頭の解説で、国との四年契約の基礎となる全学計画を取り上げて、学長を始めとする大学執行部が、その策定に学内構成員を参画させるよう求め、更に、評価項目群「大学と部局」において、部局が全学計画及び契約実施に参加することを明確にしている（CNE, 2003b）。

### III 日本への示唆～まとめに代えて

上に、契約政策の展開、そして、契約政策に関連してCNEの評価について見てきた。その結果明らかになったのは、評価報告書の結論（125頁）で「契約政策は成功である」と端的に述

べられているように同政策が成功したものであるとすれば、それは、専ら国（国民教育省）と大学との信頼に基づく協力関係の構築と、国と大学内部での体制整備、大学間の協力組織の発展という、大学という機関を構成単位とした統合の理論(logique d'établissement)によって、大学が創意工夫を進め個性を発揮できるような仕組みを構築することができたことにあると考えられる。

契約政策が定着していく過程において、制度的な評価、特に CNE が担当するような機関評価が果たした役割は、少なくとも表面上は極めて限定的であった。近年、契約政策実施における CNE の役割が見直されているが、それは、主として、LOLF による事後評価の重視、欧州高等教育圏への対応の必要性から求められたものであって、契約政策自体の必要性によるものとは言い難い。すなわち、公財政支出に対する説明責任を果たすための評価や国際的な高等教育（具体的には学位）の通用性に関する評価であって、これまでの CNE の評価とは一線を画するものであるからである。

とは言え、CNE の機関評価が契約政策にほとんど影響を与えなかったと結論付けることはできない。大学が機関評価に取り組むことによって、自己点検・評価を行い、その過程において、それぞれの大学が特徴として伸張すべき点、克服すべき弱点等が明らかになってきたはずである。この点こそ、契約政策が目的としていた「大学が、一つの集団として、より戦略的に、より長期的視点に立って行動すること」の基礎である。すなわち、CNE の機関評価に真摯に取り組んだ大学は、契約政策の実施に当たっても優れた全学計画を策定し、目的を適性に実施することができたであろうことは予想に難くない<sup>26</sup>。

その意味において、契約政策と CNE の機関評価は一体的に実施されてきたと言って良く、CNE は間接的にはあるが、契約政策の成功に寄与してきたと考えることができる。しかしながら、その成功は、第一義的には大学側の取組に依存しており、それぞれの大学が高い自律性を保ちつつ意欲的に契約に取り組む、国民教育省や CPU、AMUE 等が様々な方策で支援してきたことに成功の主たる要因を求めることができよう。CNE の機関評価は、そうした支援方策の一環であったと受け止めることができる。

さて、日本への示唆であるが、冒頭で述べた通り、本稿は国立大学法人化との比較において検討することとしている。契約政策と国立大学法人化は類似する点が少なくない施策であって、先に実施された契約政策の経験は、国立大学法人化の将来を占う上で重要な示唆を与えてくれると考えられるからである。

日本の国立大学法人化が成功するためには、国（文部科学省）と国立大学との関係や大学間の連携を含めて、これまでとは異なった大学運営方式が必要である。第一に、大学の自律性が実質的に拡大し、各大学が創意工夫できるような環境が醸成され、そして、国においても各大学の方針を尊重しつつ中期目標・計画を策定・認可しその実施を大学に委ねる一方で、様々な支援方策を充実していくことが必要である。そして、各大学が個性を存分に発揮できるよう、学内での体制作りと自律した運営を担う人材の育成を進めなければならない。但し、学内体制は、全学の意向を幅広く吸い上げ、地域や社会全体の要望を踏まえて、全学計画や契約案を取りまとめるための体制であって、単に執行部の方針を徹底できる体制を築くことを意味しない。その一方で、学外において大学の運営を支援するための組織を充実し、大学間の協力を発展していくことも不可欠である。

これらを一言で言えば、国やその関係機関を含めて、当事者全てが相互に依存する国立大学

26) CNE の事務局長であったスタロポリ（1997：45）は、機関評価において「契約の役割も強調されるべきである。契約が行われるようになったことで、CNE は、特にその締結前の計画作成段階において、高等教育機関の発展を支援できるようになった」と述べている。

の共同体が構築されることである。それは、Musselin (2001 : Troisième partie)が、国(tutelle)、大学(établissement)、教授団(corporation)の三者の新しい関係構造として捉えた相互依存の「大学制度構造<sup>27</sup>(configuration universitaire)」に近いものであろう。Musselin (2001 : 201) は、その最終章において、フランスの大学は中央集権的なナポレオンの制度(schéma napoléonien)に最終的に決別するにはもう暫くかかるとしつつも、今度こそ新たな方向へ歩み出したと結論付けている。そして、それを決定付ける上で最も重要であるのは共同の力学、すなわち、国、大学、教授団の三者を結び付ける絆を制御することであると述べている。

この点、日本の国立大学法人の制度設計において、前述のように法令上国と国立大学が上下関係に位置していることは有利には働かないであろう。しかしながら、それだけの理由を以て、国立大学の共同体構築が全く不可能とは思えない<sup>28</sup>。そもそも、国立大学法人には定員や人件費を含む人事制度についての幅広い裁量が与えられており、フランスの大学より幅広い自治を有することとなった。また、平成15年7月14日の会議(前述)で遠山文部科学大臣が「“国立大学関係者と共に歩む”という私どもの姿勢こそが、何よりも重要と考えている」、「中期目標の実際上の作成主体は、あくまでも各国立大学である...財政上の理由など真に止むを得ない場合を除き、これを最大限に尊重すべきものと考えている」、「制度運用の原則は、... “国立大学と文部科学省との新しいパートナーシップの確立を目指す”ということになる」と述べていることから見られるように、国も相互依存的な新しい関係へ移行する意向を示している。実際にそのような関係が真に樹立されることが共同体構築の基礎であって、国立大学法人化の成否を左右する重要な要因の一つとなろう。

他方、大学評価は、共同体の活動、就中支援活動の一環として位置付けられるべきものであって、大学の取り組みを側面から支援していくものでなければならない。その意味では、CNEの評価のように、予算配分等とは離れて、自律して自由な立場で意見を述べていく方が望ましい<sup>29</sup>。公財政支出の説明責任のための評価、学位の国際的な通用性のための評価の必要性は日本の大学も免れないが、本来、そうした評価は大学支援のための評価とは分けて実施されるべきである。仮にそれが困難であれば、大学評価において、常に大学の活動を支援するという目的を明確にしつつ、評価が実践されなければならない。

支援目的以外の評価がいわば必要悪として受けざるを得ない状況下、今後、大学評価において、支援的な評価が中心的な位置を占めることができるかどうかは、国の政策に依存する一方で、何よりも、大学が全学の知恵を結集し自ら改善を図りつつ、社会から付託された使命に伝えていくことができるかにかかっている。

## 参考文献

Aghion P. et Cohen É. (2004) *Éducation et croissance*. La Documentation française, Paris.

27) 適切な訳語が与えられるまでの仮訳である。

28) フランスにおいて契約が対等の立場で結ばれるとしても、岡山(2005 : 102)が引用するアベキャシ(1997 : 22)の「共同評価」は、契約そのものから派生するものではない。通常、一方的な資金提供を伴う契約の履行に関する評価は、基本的には資金提供者が行うものであって、それを両当事者が対等の立場で行うことはない(例えば、「顧客満足度」という言葉を想起されたい)。むしろ、「共同評価」は、「契約政策の特徴である「対話の精神」」(アベキャシ, 同)を実践するために求められるものであって、このような在り方を日本の国立大学法人制度に求めることは至極当然であるし、下記の遠山大臣の発言にはそのような考えが明瞭に窺える。また、逆にフランスの契約政策も、例外なく国と所轄する機関の上下関係を基礎としていることが指摘されている(Berrivin et Musselin, 1996 : 576)。

29) Musselin(2001 : 200-201)も、専門的な見解(評価を含む)は国民教育省の内部で発せられるのではなく、そこから独立した形で発せられ、そして、国民教育省もそれに必ずしもこだわる必要はない旨述べている。

- Attali J. et al. (1998) *Pour un modèle européen d'enseignement supérieur*. Ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie.
- Berrivin R. et Musselin C. (1996) Les politiques de contractualisation entre centralisation et décentralisation : Les cas de l'équipement et de l'enseignement supérieur. *Sociologie du travail* 38-4, 575-596.
- Comité national d'Évaluation [CNE] (2000) « Un nouveau contrat quadriennal – Les orientations du Comité national d'évaluation » Bulletin Numéro 30 – novembre.
- Comité national d'Évaluation [CNE] (2003a) « Le livre des références et la logique de la démonstration - Une nouvelle approche de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur » Bulletin Numéro 38 – novembre.
- Comité national d'Évaluation [CNE] (2003b) *Livre des références*. CNE, Paris.
- Frémont A. et al. (2004) *Les universités françaises en mutation: la politique de contractualisation (1984-2002)*. Documentation française, Paris.
- Groupe de travail de la CPU sur le budget global des universités (2002) *Budget global des universités*, CPU, Paris.
- Lachenaud J.-P. (2001) *Rapport général 87 (2001-2002) - Tome III - Annexe 16 - Éducation nationale : Enseignement supérieur*. Sénat, Paris.  
[http://www.senat.fr/rap/101-087-316/101-087-316\\_mono.html](http://www.senat.fr/rap/101-087-316/101-087-316_mono.html)
- Musselin C. (2001) *La longue marche des universités françaises*. PUF, Paris.
- アベキヤシ, アラン(1997)「国と大学との契約政策—静かなる革命の進行—」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—』高等教育研究叢書 43、広島大学高等教育研究開発センター 5-27.
- 大場淳(2003)「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—日本の国立大学の法人化とフランスの契約政策の比較考察—」大学論集第 33 集 37-56.
- 大場淳(2004a)「フランスの大学における「学力低下」問題とその対応」広島大学大学院教育学研究科紀要第三部/第 52 号 371-380.
- 大場淳(2004b)「フランスの大学における学生支援—進路指導並びに大学情報・進路指導センター(SCUIO)の活動を中心に—」大学論集第 34 集 41-61.
- 大場淳(2004c)「フランスの大学における契約政策の展開とその将来—事務総局計画総庁の評価に基づいて—」日本高等教育学会第 7 回大会発表資料、7 月 24 日.
- 大場淳(2004d)「フランスの大学における組織改革と連携の推進」広島大学高等教育研究開発センター編『高等教育システムにおけるガバナンスと組織の変容 (COE 研究シリーズ 8)』165-194.
- 大場淳(2004e)「フランスにおける大学事務の情報化と管理運営支援活動—大学・高等教育機関相互支援機構(AMUE)—」広島大学高等教育研究開発センター編『高等教育システムにおけるガバナンスと組織の変容 (COE 研究シリーズ 8)』195-214.
- 大場淳(2005)「欧州高等教育圏創設とフランスの対応—新しい学位構造(LMD)の導入を巡って—」大学論集第 35 集 171-192.
- 岡山茂(2005)「フランスにおける大学評価—CNE (全国大学評価委員会) の役割をめぐって—」現代社会と大学評価創刊号 95-119.
- スタロポリ, アンドレ(1997)「フランスの大学評価」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—』高等教育研究叢書 43、広島大学高等教育研究開発センター 42-46.
- ベルトラン, ジル(1997)「ブルゴーニュ大学の経験」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—』高等教育研究叢書 43、広島大学高等教育研究開発センター 33-41.
- メランドル, ジャン=イヴ(1997)「ルイ・パストゥール (ストラスブール第 1) 大学の経験」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—』高等教育研究叢書 43、広島大学高等教育研究開発センター 28-32.
- ルデュック, ミッシェル(1997)「大学評価委員会による評価—ルアーブル大学の経験—」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—』高等教育研究叢書 43、広島大学高等教育研究開発センター 47-50.