

フランスの大学ガバナンス

大場 淳 編

広島大学高等教育研究開発センター

はしがき

本叢書は、フランスの大学ガバナンスを取り上げたものである。本叢書の元となったのは、平成 23 年度から 24 年度にかけて、文部科学省から広島大学高等教育研究開発センターが受託した先導的・大学改革推進委託事業「諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究：米国・英国・フランス」（研究代表者：大場淳，以下「委託事業」）である。委託事業は、当時、中央教育審議会において大学ガバナンスが議論されており、諸外国における関連情報が必要とされたことを受けて実施されたものであった。委託事業においては、平成 24 年 5 月の中間報告書作成並びに中央教育審議会大学分科会・大学教育部会合同会議での報告を経て、平成 24 年 11 月に最終報告書が取りまとめられた。これらの関連資料は、いずれも文部科学省のウェブサイトにおいて公開されている。

委託事業においては米国、英国、フランスの 3 国が対象国として取り上げられた。米国・英国に比べてフランスは、政府権限の強い中央集権的な国である（Pollitt & Bouckaert, 2004）。それは高等教育でも同様であって、大学は全て国立で政府統制が強く、予算の大半は国からの交付金に依存している。また、学生の大学運営参加が規定されるなど、公的機関として学内の民主主義（全構成員参加）が徹底されるような制度が採用されており、意思決定の基本的な在り方は法令で規定されている。そして法人化前の日本の国立大学と同様に教職員の身分は公務員であり、大学が管理運営について有する裁量は限定的であった。しかしながら、平成 19（2007）年の大学の自由と責任に関する法律（Loi relative aux libertés et responsabilités des universités: LRU）の制定に見られるように、同国でも大学の自律性拡大が図られ（但し教職員の身分は公務員のままである）、近年、大学ガバナンスを巡る状況が大きく変わってきている。

本叢書は、委託事業最終報告書のフランス編を大幅に加筆修正し、最新の情報を反映するなどして取りまとめたものである。委託事業の枠外でも同様の調査を行ったことから、最終報告書に収録されていない大学訪問調査記録も本叢書に含められている。委託事業終了後、フランスの高等教育では大きな変革があった。特に平成 24（2012）年 5 月の大統領選挙で政権が右派から左派に代わり、右派政権の下で制定された前述 LRU の全面的な見直しが行われ、翌年に高等教育・研究法に置き換えられるといった改革が行われた。その影響は本書執筆時点において明白とはなっていないが、LRU の組織運営に関する規定の一部が見直されており、新しい制度の下での大学運営の成り行きが注目される。

本叢書の刊行にあたって、委託事業の推進にご協力いただいた検討委員会の方々へ改めて謝意を表したい。特に、田川千尋氏（大阪大学、委託事業時京都大学）には訪問調査記録を取りまとめいただき、夏目達也氏（名古屋大学）にはフランスにおける現地調査の遂行に際して様々な助言をいただいた。また、本叢書作成にあたっては、廣内大輔

氏（宇都宮大学）に欧州における大学運営への学生参加について寄稿いただくとともに、野村朋絵氏（広島大学大学院教育学研究科）に訪問調査記録並びに高等教育研究者のインタビュー記録作成について支援をいただいた。この場を借りて、関係各位に御礼を申し上げる次第である。

平成 26 年 3 月

大場 淳

目次

1. はじめに.....	1
1.1 フランス高等教育の基本的性格と大学.....	1
1.2 大学の組織運営制度の改革.....	1
1.3 今日の大学ガバナンス.....	4
1.4 本書の構成.....	5
2. 大学の組織運営に関する制度.....	8
2.1 合議機関（三評議会）.....	8
2.2 学長.....	10
2.3 副学長及び大学執行部.....	11
2.4 部局.....	12
3. 大学運営における執行部の役割と部局との関係.....	15
3.1 学内予算配分.....	15
3.2 人的資源の管理.....	17
3.3 教育活動.....	20
4. 教育研究組織の編成とその運営.....	26
4.1 教育研究単位（UFR）の組織編成.....	26
4.2 教育研究単位（UFR）の運営.....	27
4.3 研究活動の組織運営.....	28
5. その他の構成員.....	31
5.1 教員外職員.....	31
5.2 学生.....	33
《コラム》欧州における学生参加.....	34
6. 訪問調査から.....	37
6.1 パリ第6大学.....	37
6.2 パリ第8大学.....	38
6.3 パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学.....	39
6.4 訪問調査のまとめ.....	40
7. 考察と結論.....	43
7.1 フランスの大学ガバナンスの特徴.....	43

7.2	近年の改革動向と課題.....	45
7.3	大学ガバナンスの日仏比較と日本への示唆.....	48
8.	資料編.....	54
8.1	大学訪問調査の記録.....	54
8.2	高等教育研究者へのインタビュー記録.....	90
	参考文献.....	108

1. はじめに

1.1 フランス高等教育の基本的性格と大学

フランスの高等教育制度¹の特徴の一つは、大学（*université*）は公高等教育（*enseignement supérieur public*）を担う機関として位置付けられ、高等教育の提供において国の責務が強く求められることである。それ故大学は全て国立で、その法的地位は学術的・文化的・職業専門的性格を有する公施設法人（*établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel*: EPSCP）²とされ、その職員（教員を含む）の身分は公務員である（滝沢, 2002）。学生納付金は非常に低廉な登録料のみで³、大学予算の大半は国からの交付金である。大学の教育課程（学位制度）や教員資格についてのみならず、その組織編成の在り方や議決機関・管理職員の権限等の在り方が明確に法令で規定されるなど、高等教育政策において国の統制が色濃く反映されてきた。

かかる高等教育制度の中でフランスの大学は公教育性を支持しつつ、伝統的に反改革を貫いてきたと言われる（Musselin & Paradeise, 2009）。大学改革が始まるのは常に政府の主導であったが（Beckmeier, 1992）、それらの中には反対運動で潰されたものも少なくない。学費徴収や入学者選抜を盛り込んだドバケ法案（1986年）、大学裁量拡大を目指した高等教育自治法（大学改革法）案（フェリ法案）（2003年）が典型的な例として挙げられよう⁴。

公高等教育として提供されるフランスの高等教育の在り方は、大学の組織運営あるいはガバナンス⁵において、全構成員自治や学生副学長の設置といった制度に反映されてきた⁶。そして、その根幹は今日においても変わりが無い。

1.2 大学の組織運営制度の改革

しかしながら、大学の在り方が旧態依然に留まって来た訳ではなく、過去30余年の間に大きな変化が生じたのも事実である（Musselin & Paradeise, 2009）。1980年代にフランスでは高等教育の大衆化が進展し、また全欧州的に地方分権や国際化・欧州化（*européanisation*）が進むなど、大学の置かれた環境は大きく変化した（Aust, 2007）。この時期欧州の多くの国で政府（中央）の役割が後退する脱国家（政府）化（*denationalisation/désétatisation*）が見られ（Ferlie et al., 2008 ; Westerheijden, 2007）、ほぼ唯一の交渉相手が政府（高等教育省⁷）であったフランスの大学は、地方公共団体や地域の企業、各種団体等、多くの利害関係者を相手に予算やその他の支援獲得のための活動を余儀なくされていった。同時に、国の行政改革の一環で国から大学への予算配分の一部を契約に基づくものとする契約政策（*politique de contractualisation*）が導入され、高等教育省等と大学の間で機関契約（*contrat d'établissement*）⁸が締結されるようになり、国と大学との間の関係も変わっていった。その結果、学内において議決機関の役割は後

退し、大学を代表して対外的交渉を行う者としての学長を始めとする執行部の役割が拡大していったのである（Aust, 2007；Friedberg & Musselin, 1992）。Musselin（2001）は、大学を法制度化した1968年の高等教育基本法（フォール法）及び1984年の高等教育法（サバリ法）にも関わらず「学部共和国（La République des facultés）」として機能してきた大学が、契約政策によって、実質的に単一の機関として機能することとなったと見ている。このような大学運営の在り方の変化に比例して大学の自律性拡大を求める要求は次第に強くなり、当該要求は大学のみならず他の政府機関や企業団体等多くの関係者から次々と出されるようになった⁹。

自律性拡大の要求や必要性の指摘は、学生交流の拡大等を目指すボローニャ・プロセスが始まる1999年以降、格段に強くなっていった。そうした状況の中、2003年の前述フェリ法案は撤回されたものの、2007年に大学の自由と責任に関する法律（Loi relative aux libertés et responsabilités des universités: LRU、以下「大学自由・責任法」又は「LRU」）が制定され、大学の自律性は大幅に拡大されることとなった。LRUは後述の研究推進法とともに、長年にわたって取り組まれてきた高等教育・研究制度改革の帰着点とも言われる（Paradeise, 2007）。そして2013年までに全ての大学が、LRUの下で「拡大した責任と能力（responsabilités et compétences élargies: RCE）」を有することとなった。

大学の自律性拡大に伴って、フランスでは大学評価制度が整備されてきた。サバリ法によって、1984年に大学評価機関（Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel: CNE）が設置されたが、それは欧州内でも最も早い総合的評価機関の設置であった（Pelleron, 2003）。CNEの評価は大学の自律性拡大の代償と受け止められ（Jolivet, 2004）、その形成的性格もあって、概ね大学側からは好意的に受け止められていた。CNEが行ったのは機関評価であり、高等教育省が行う教育プログラムの評価、大学評議会（Conseil national des universités: CNU）¹⁰が行う教員評価には関与しない。機関評価の対象に大学の管理運営を含んでおり、その改善に寄与してきたと言われるが（服部, 2012）、強制力を伴わないこと、予算配分と連動しないこと、評価頻度が低いことなどの理由から、その効果は限られたものであった（Bauchet, 2004；Gelleni, 2008；Musselin, 2001）。

大学の自律性拡大は、大学関係者によって一律に歓迎された訳ではない。人文系を中心とした大学教員からは、大学間の差別化や序列作りを促すものとしてとして強い批判がある。その一部は、P.ブルデューの主導でアレゼール（ARESER）¹¹といった団体を作って、反対運動を展開した。ブルデューの死後アレゼールの活動は縮小したとは言え、それは今日まで続いている。また、自律性拡大が国家学位制度（diplôme national）の撤廃や高額な学費導入につながることを懸念する学生団体の多くも大学の自律性拡大には反対であり、前述フェリ法案に最も強硬に反対運動を展開したのは学生団体であった。

最大の学生団体であるフランス全国学生連合（Union nationale des Étudiants de France: UNEF）は大学の自律性拡大に一貫して反対し、例えば2003年のフェリ法案提出の際は「大学の自律性：受け入れ難い強行軍」（UNEF, 2003）と題する文書を発出し、その採択に対して強い反対の意向を示した¹²。

高等教育の大衆化は、大学教育の内容の変革を迫るとともに、大学の教育体制や教員資格、学生支援の在り方の見直しを必要とした。フランスでは教育の職業専門化（*professionnalisation*）が進展し、教育課程が複雑化するとともに、技術短期大学部等の組織が新たに大学内に設置されて教育組織が多様化することとなった。また、LMD導入時には、部局を超えて教育を行うことを可能にする教育実施組織（*équipe de formation*）が編成されることとなった。他方、教員採用・昇進においては、長らく国の資格制度が重視されてきたが、一部の学問領域を除いて次第に大学の裁量が反映される余地が拡大してきた。学生支援に関しては、高等教育大衆化や職業バカロレアの創設等を受けて学生進路情報・指導センター（*service commun universitaire d'information et d'orientation: SCUIO*）が設置されるなどしたが、貧弱なままに止まった¹³。大学では入学後に困難に直面する学生が少なくないが、多くの大学教員は選抜を行わない開放入学制度に問題があると考えており、学習面での学生支援への関心は低い。

研究に関しては、国立科学研究センター（*Centre national de la recherche scientifique: CNRS*）等の研究振興機関が大学外に置かれ、その規模が非常に大きいことはフランス高等教育・研究制度の特色の一つである（Friedberg & Musselin, 1992）。これらの研究振興機関は直轄の研究所で大学とは別に研究活動を進めるとともに、資金援助や雇用を通じて大学との連携を進めてきた。その際、研究振興機関は大学の優れた研究室を選定して混合研究単位（*unité mixte de recherche: UMR*）を構成することとしていたことから、大学と研究振興機関との連携は研究室が独自に学問領域の論理で活動することを促し、大学が機関全体の研究政策を策定・実施することを困難にしてきた。大学研究については、機関契約に先んじて1983年から契約政策が導入されていたが、研究費は研究担当省から直接研究室に交付され、大学執行部が関与できる余地は殆どなかった（Musselin, 2001）。大学と研究振興機関の連携推進の必要性は頻繁に指摘されており、国の研究の在り方を定めた2006年の研究計画法（*Loi de programme n°2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche*）によって大学とCNRS等の研究振興機関の連携強化が図られることとなった。そして、かつては分離されていた研究とそれ以外の契約は統合されて、現在では一つの機関契約の下で予算配分がなされるようになっている。

研究計画法は、総合的な評価（質保証）機関である研究・高等教育評価機関（*Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur: AERES*）の設置、地域の高等教育・研究機関の連携枠組（統合を含む）である研究・高等教育拠点（*pôle de recherche et d'enseignement supérieur: PRES*）¹⁴を規定しており、研究活動のみならず大

学の在り方全般に影響を与えている。CNE等を統合したAERESの設置は、ボローニャ・プロセスからの質保証制度整備の要求を反映したものであるが、同時に新公共経営（new public management: NPM）に基づく政府の予算制度改革—予算組織法の制定（後述）—を受けて行われたものである。CNEと異なってAERESは大学の説明責任担保を目的とする総括的評価を行う機関であり、その結果は予算配分にも参酌される。2007年以降研究担当省の機能も包含した高等教育省の資源（予算・人員）配分において評価が重視されるようになったこともあって、AERESの設置は各大学に内部質保証制度の整備を促すこととなった。

1.3 今日の大学ガバナンス

LRUがもたらした大学の自律性拡大は、あくまでも法令の範囲内のことであって、政府からの独立やそれに近いものを意味するものではない（Beaud et al., 2012）。フランスの大学は、今日においても、強い政府統制あるいは政策誘導の下に置かれており、その自律性は政府によって認められた限定されたものにしか過ぎない。そして、長い伝統である学問領域の論理も強く残っている。米国や英国を始めとするアングロ＝サクソン諸国及びその影響を強く受けた国々の大学とは、組織運営あるいはガバナンスの在り方やそれを取り巻く条件が大きく異なっている。

政府は大学に対して法令上の権限を引き続き保持し、それが無い場合でも予算や行政指導、評価を通じた政策誘導を行っている。予算の多くは機関契約を通じて配分されるが、その過程において国は機関計画の策定にかかる方針を示すとともに、個別の交渉において様々な要請を大学に行っている。加えて、大学は契約更新毎に活動全般についての評価を受けなければならない、契約期間内の活動実績を示すことによって説明責任を果たさなければならない。

教育に関して従前通り大学は、教育課程（学位プログラム）について機関契約の更新毎に国の認可、すなわちアビリタシオン（habilitation）を得なければならない。認可申請に際して政策を参酌することが求められ、また、認可に至るまでの交渉の過程では国から指導や要請を受ける。当該制度はボローニャ・プロセスを国内に適用した2002年のLMD（licence-master-doctorat＝学士・修士・博士）導入によって緩和されていたが、2011年の新学士課程（Nouvelle licence）において新たな枠組¹⁵が設定されて管理が強められることとなった（Beaud et al., 2012）。当該枠組では資質能力（compétences）の修得が促されており、部局を超えた取組は一層重要になっている。しかし、教員採用・昇進において研究成果が重視されることは従前通りであり、特定の学問領域における教員採用・昇進に大学の裁量が与えられない「アグレガシオン（agrégation）」¹⁶は維持されたままである。

また、世界大学ランキングが研究成果を重視していることもあって、政府主導で大学

の研究機能強化が図られたことが大学運営に大きな影響を与えている。研究予算の多くが研究振興機関を通さずに、高等教育省又は国立研究機構（Agence nationale de la recherche: ANR）¹⁷からの競争的研究資金として配分され、これらの資金獲得に向けて大学が鎬を削ることとなった。公募は研究室ではなく大学単位で行われることから、執行部主導の下で研究室選定が行われるのみならず、多くの大学で全学の研究体制の再編成が図られることとなった。それに比例して、大学の研究政策における部局（後述の教育研究単位（UFR））の役割が著しく低下した。そのことは、大学のガバナンスを一層複雑なものとしている。

一貫して推進されてきた大学の自律性拡大に向けた政策は、2012年の右派から左派への政権交代以降再検討されている。大学自由・責任法（LRU）は政権に復帰した社会党によって全面的に見直されて、2013年、高等教育・研究法（Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche）に置き換えられた¹⁸。高等教育・研究法が大学の自律性自体を否定した訳ではないものの、同僚制（collégialité）を回復するとしつつ、LRUで拡大された学長権限の見直し等を行っている。

各大学の執行部は、政府統制や政策誘導の下でそれらに対応しつつ運営を進める一方で、伝統的な教員自治や全構成員参加を重視する教員や学生、あるいは地位が低下した部局との間で拡大した対立・葛藤に直面している。しかしながら、フランスの大学ガバナンスを巡る状況は極めて複雑で、更にその状況は機関の性格や環境によって異なっており、その適切な在り方は未だ判然とはしない。他方において、LRU後の総人件費（masse salariale）が大学に移譲された結果、多くの大学が歳出過多（赤字）となっており¹⁹、その運営は渾沌とした状況にある。

1.4 本書の構成

フランスの大学ガバナンスは国が統一的に定める組織運営制度が基礎になっていることから、先に制度の概要を示した（第2章）。第3章から第5章では、現地調査や先行研究・調査を基に、当該制度の運用や学内における意思決定過程の実態を記述した。第3章は執行部、第4章は教学ガバナンス、第5章はその他の構成員（教員外職員と学生）をそれぞれ取り上げた。第6章は訪問調査の概要である（記録の詳細は第8章の資料編に収録）。最後に結論として、フランスの大学ガバナンスの特徴、日本の大学との比較、そして得られた知見等を第7章で取りまとめた。

本書の記述は、現地調査のほか、多くの先行研究や調査に依拠している（巻末の参考文献参照）。フランスのガバナンスに関する研究が発達したのは概ね1990年代以降のことであり（Cellule veille scientifique et technologique, 2005；Friedberg & Musselin, 1992）、当該研究は未だ発展途上である。結論においては、大学ガバナンスに関する日本及び諸外国（主としてアングロ＝サクソン諸国）の先行研究・調査を参照した。

なお、フランスの大学ガバナンスについては、石村（1984；1986；1991）、大場（2003）、夏目（2012b）など既に関連する日本語の論考も幾つかあるので、本書を読むにあたってそれらも併せて参照されたい。

【注】

- 1 フランスの高等教育制度の概要については石村（2005）参照。
- 2 公施設法人は、特定の公役務を行うために一定の自律性を与えられて設立された公法上の法人。日本にかつて多く存在した特殊法人に類似する制度である。EPSCPの詳細については石村（1991）及び長谷（2012）参照。
- 3 2013-2014年度現在の年間登録料は、学士課程 183 ユーロ、修士課程 254 ユーロ、博士課程 388 ユーロである。日本の大学の入学に相当する学生納付金は存在しない。
- 4 ドバケ法案については石村（1989）を、フェリ法案については大場（2006c）をそれぞれ参照。
- 5 ガバナンスには公式（明示的）・非公式（黙示的）の両方の側面があるので、両者を区別するため、本書では「組織運営」はガバナンスの公式（明示的）側面を意味して用いる。なお、ガバナンスの定義については大場（2011a）及び羽田（2005）を参照されたい。
- 6 大学の組織運営のみならず、全構成員参加の原則は国の審議会や全国機関（学生支援組織等）の組織運営等でも貫かれており、審議会や機関の管理運営評議会（理事会）等の構成員決定の多くは、全構成員による選挙によって選出されている。
- 7 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。本書では、便宜上教育行政所管省を「高等教育省」、担当大臣を「高等教育大臣」と記す（但し固有名詞に付される場合は、正式名称を用いる）。
- 8 大学等が中長期的な計画（機関計画）を策定し、それに基づいて国と締結する契約である。日本の国立大学法人の中期計画に概ね相当する。契約期間が4年であることから「四年契約（*contrat quadriennal*）」とも呼ばれる。なお、現行制度では予算配分は全て契約に基づき、2011年以降契約期間は5年となっている。契約政策については大場（2003；2005c）を参照。
- 9 例えば、大学長会議年次総会報告書であるCPU（2002）、政府報告書であるLaurent et al.（1995）やAttali et al.（1998）、大学評価機関の大統領宛報告書であるCNE（1999）、会計検査院の国会宛報告書のCour des Comptes（2005）など数多く挙げられる。
- 10 高等教育大臣の諮問機関で、全大学の教員・研究員の資格審査を行うとともに、採用や昇進についての答申を行う。

- 11 高等教育と研究の現在を考える会。ピエール・ブルデュー (Pierre Bourdieu) 及びクリストフ・シャルル (Christophe Charle) を中心に 1992 年に組織された大学教員等の研究会組織。アレゼール日本編 (2003) 参照。
- 12 LRU 制定時には、UNEF は当初反対していたものの、学生の大学運営参加拡大や学生支援の充実と引き換えに、最終的には政府と妥協した模様である。大場 (2010) 参照。
- 13 SCUIO については大場 (2004b) 参照。
- 14 地理的に近接する大学・研究機関等間の連携組織。設置形態 (法人格の保持・不保持を含む) や活動内容にかかる法的制約はないが、PRES は政令や設置機関間の協定等で設立され、大学を設置機関の中に含まなければならない。PRES は、2013 年の高等教育・研究法によって、より統合体としての性格の強い大学・高等教育機関共同体 (CUE) に置き換えられることとなった。PRES については白鳥 (2013) 参照。
- 15 このことは「リサンス学位の参照基準」として夏目 (2012a) に紹介されている。
- 16 法学、政治学、経済学、経営学における上級教員資格。当該領域では教授昇進にほぼ不可欠の条件で、それに合格した者は、全国の大学で教授職に空きポストが生じた場合、その職を得ることができる。当該採用について大学には裁量がない。
- 17 科学技術研究事業を対象とした競争的資金提供機関。研究振興機関とは異なって、研究活動自体は行わない。国立科学財団 (Fonds national pour la science: FNS) 及び技術研究基金 (Fonds pour la recherche technologique: FRT) を吸収して 2005 年に設置された。2012 年は 6,463 件の応募に対して 1,301 件の事業が採択され、総額 555.5 百万ユーロが支給された (ANR2012 年報告書)。
- 18 制定の経緯については小島 (2013) 参照。
- 19 CPU 《Motion relative aux moyens des universités》le 24 octobre 2013.

2. 大学の組織運営に関する制度

本章では、大学のガバナンスに関連して、組織運営に関する制度の基本的な事項を記述する。組織運営に関する制度は、法令上大学（université）と位置付けられる高等教育機関に共通するものである。大学の中には、近年の改革—特に研究・高等教育拠点（PRES）やそれに基づく大学統合—によって、特別高等教育機関（grand établissement）¹の地位が与えられて、原則から逸脱することが認められた機関（名称は「大学」である）が一部に存在している²。ここで紹介するのは、特別高等教育機関ではない大学に適用される制度である。

2012年5月の大統領選挙による政権交代によって左派・社会党が与党となったことから、右派政権下で進められた大学改革の全面見直しが行われ、2013年、大学自由・責任法（LRU）に代わる高等教育・研究法が新たに採択された。大学の組織運営に関して新法は、学長権限の見直しや管理運営評議会の規模拡大、新たな評議会の設置など幾つかの改革を行っている。本書執筆時点において高等教育・研究法の改革内容に実効性を発揮していないものが多いことから、本章ではLRUで規定された制度を記述することを基本としつつ、適宜高等教育・研究法における変更点を紹介することとする。

2.1 合議機関（三評議会）

フランスの大学では、法令（Code de l'Éducation＝教育法典。以下特に断りがない限り、参照する法令条文は教育法典のものである）において、議決機関である管理運営評議会（conseil d'administration: CA）並びにその諮問機関である学術評議会（conseil scientifique: CS）と教務・大学生活評議会（conseil des études et de la vie universitaire: CEVU）によって形成される全学的合意に基づいて、学長を始めとする執行部が大学運営を行う組織運営構造が採用されている。なお、高等教育・研究法で、CSとCEVUは統合されて教学評議会（conseil académique）が編成されることとなっている³。

CA・CS・CEVUの三つの評議会（以下「三評議会」と言う）は、教職員・学生のそれぞれの選挙団⁴から選ばれる委員と学外からの委員（以下「外部委員」と言う）によって構成される。その任期は4年であり（但し学生委員は2年）、CAは改選毎に外部委員を除く委員（高等教育・研究法以降は全委員）の投票によって学長を選出する。三評議会の外部委員は、選挙で選ばれる委員の議決に基づいて学長が任命する（地方公共団体から推薦される者を除く）。

三評議会の権限・委員構成等は表 2.1 に示す通りである。

表 2.1 三評議会の権限・審議事項及び委員構成（LRU）

	管理運営評議会 (CA)	学術評議会 (CS)	教務・大学生生活評議会 (CEVU)
主たる権限・審議事項	<ul style="list-style-type: none"> • 学長の選出 • 大学政策の策定 • 契約についての議決 • 予算の評決及び会計報告の承認 • 教職員の採用，定員の配分 • 教育・研究に関する協定の承認 	<ul style="list-style-type: none"> • 研究や学術情報に関する政策や研究費配分に関する基本方針の提案 • 教育プログラム，研究担当教員の資格審査，学内組織の研究プログラムや契約等の予審 	<ul style="list-style-type: none"> • 教育の基本方針についての提案 • 学位授与権設定と新たな教育プログラムの設置の予審 • 学生支援の諸方策の策定 • 教育評価委員会構成の提案
議長	学長	学長	学長
委員数	20～30 (24～36) 人	20～40 人	20～40 人
内 教員 訳 職員	8～14 (8～16) 人	(両者で)	**
	2～3 (4～6) 人	60～80%	10～15%
	3～5 (4～6) 人	10～15%*	**
	7～8 (8) 人	10～30%	10～15
備考	括弧内の人数は，高等教育・研究法で改定された人数。学長選挙には該外者は参加しなかったが，高等教育・研究法でそれが認められた。	高等教育・研究法によって「教学評議会（conseil académique）」が設置され，CS 及び CEVU はその下部組織となることとされている。教学評議会の議長は学則で定める（学長以外でも良い）。	

* 博士課程の学生のみ。

** 両者の合計で 75～80%。但し，両者は同数。

出典：法令を基に作成。

2007 年の大学自由・責任法（LRU）は大学の裁量を拡大する法律であるが，同時にその組織運営の在り方に少なからぬ変革をもたらした。改革の方向の一つは意思決定の迅速化であり，人数が多くて意思決定に至るまでの時間がかかり過ぎるとされた CA の規模縮小が図られた。その結果，30～60 人の範囲で大学が決めることとされていた CA の定数は 20～30 人に縮減された⁵。また，外部委員には義務的に企業の長並びにその他の地域社会代表者をそれぞれ少なくとも 1 名を含むこととなり，社会全般との連携拡大を図ることが期待される構成となった。CA の総委員数については，その縮減に伴って全ての部局の代表を入れることが困難になったこと，外部委員数が 7～8 名に設定されて他の評議会と比べて多くの割合（23～40%）を占めることとなったことなどを背景として，殆どの大学が 30 又はそれに近い数に設定した⁶。

学長選挙についても三評議会との関連で制度改正が図られ，従前三評議会委員全員（外部委員を除く）で選挙を行っていたものが，CA 委員のみの投票で選出されること

となった⁷。また、学長の任期は、選挙で選ばれる CA 委員の任期に合わせることとなった。この改正によって、学長の権限は CA に依拠することが明確になったが、選出母体における学生の地位が大幅に低下した⁸。

三評議会は身分が学生である委員を含んでいる。大学運営への学生の参加は、他の欧州諸国同様に 1960 年代末の学生運動後に制度化されたものである。しかしながら、これら学生委員の参加状況が芳しくない—会合への出席頻度が低い、出席しても議論に参加しない（できない）—ことが従前から課題と受け止められてきた（大場, 2006a）。こうした課題について、パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学の CA 学生委員はインタビューに際して、事前に資料が配布されず議論に参加しづらい、人数が少なく発言力が弱い、任期が短く人が育たないといった点を指摘していた（第 8 章参照）。LRU は、学生の参加を促し更にそれを実質的なものとするため、学生委員を対象とした情報提供活動や研修活動を各大学が行うこととした（L. 811-3-1）。

2.2 学長

前述の通り、学長は外部委員を除く管理運営評議会（CA）委員の選挙で選ばれる。絶対多数が必要とされるので、3 人以上の候補がいる場合には、決選投票によって選ばれることが多い⁹。学長の任期は 4 年である。従前学長の任期は 5 年で一期限りとされてきたが、LRU によって任期の縮減が図られる一方で、1 回に限って再選が可能となった。被選挙資格は学内の教員である。従前はフランス国籍を有することとされていたが、LRU によって当該制約は撤廃された。

他方、選出母体である CA の少数化と同時に、学長選挙はその改選に合わせて行われることとなった。従前の制度においては、学長の任期（5 年）と選出母体である三評議会の任期（4 年）が異なっており、三評議会が改選後に学長と対立するような事態がしばしば起こっていた。新制度では、学長は常に自己を選出した CA とともに大学運営に当たることとなり、学長・CA 間の連携が図られ易い仕組みとなった。

学長の職務や権限は法令で定められており、以下に示すように L. 712-2 条の各号でその内容が規定されている。このうち第 4 号で示された教員採用についての承認は、LRU によって学長権限強化の一環として新たに規定されたものであったが、この権限は高等教育・研究法によって CA に移行された（後述）。

1. CA の議長を務め、その準備、議決を実行すること。機関契約の準備と実行。CS・CEVU の議長を務め、その意見・要請を受けること。
2. 第三者に対して並びに法廷において大学を代表し、合意（accord）や協定（convention）を締結すること。
3. 大学の収入・支出の執行を命じること。
4. 職員全体に権能（autorité）を有する。上級教員資格＝アグレガシオン（agrégation）

tion) を有する教員の採用を除いて、教員の採用について承認すること（現在は CA の権限）。大学の教学・運営支援組織に職員を配置すること。

5. 各種審査員の任命。
6. 秩序維持についての責任（法令の定める条件に基づいて警察を呼ぶことができる）。
7. 学内安全についての責任、教職員・利用者の安全を確保するための衛生・安全委員会の勧告実施の確保。
8. 法令によって他に授権されていない管理運営権限の実施。
9. 障害者（学生及び教職員）の受講や建造物への立ち入りを可能とすること。

法令上 CA は学内において最高議決機関であり、学長はその議決に基づいて大学運営を行う。他方において、学長は CA とそれを支える CS・CEVU の全ての議長を務め、大学における意思決定においてリーダーシップを発揮することが可能な仕組が採られている¹⁰。学長と三評議会の関係は大学によって異なるが（Musselin & Mignot-Gérard, 2001），学長がこれらの評議会において主導的地位を有する場合も少なくない（Boffo & Dubois, 2005）。

CA によって選出される学長は、大学の活動についての年次報告書を CA に提出し、その承認を受けなければならない（L. 712-3 第 4 項第 8 号）。しかし、仮に学長が当該承認を得られない場合、その後の大学運営が困難になることは当然予想されるものの、特段の制裁措置は規定されていない。このような権限・義務の不均衡性は学長選出にも認められ、CA は学長を選出するものの、その罷免については一切の権限を有しておらず、その権限は高等教育省のみが有している（Grosdidier & Duffau, 2012）。

2.3 副学長及び大学執行部

副学長（vice-président）は、学長の推薦に基づいて、CA において選出する（後述の学生副学長を除く）。但し、研究担当及び教育担当の副学長については、CS 及び CEVU がそれぞれ内部で候補（各評議会からの推薦者は 1 名を超えることが少なくない）を選出し、これらの者を学長が CA に推薦する。三評議会担当の副学長は必置の職であるが、これら以外に例えば国際担当や人的資源担当といった副学長職を各大学の判断で設置することが可能である。

フランスの大学においては、法令で規定されていなかったものの、従前から学生の副学長を設置する大学が少なくなかった。学生副学長（vice-président étudiant: VPE）は LRU によって必置とされ、CEVU において選出されることとなった。VPE は学生生活に関する諸課題を、地方学生支援センター（centre régional des œuvres universitaires et scolaires: CROUS）¹¹と連携を図りつつ担当する。

各大学は、学長の職務遂行を支援するため、副学長や運営支援総局長（directeur gé-

néral des services, 旧事務局長) 等で組織され, 学長が議長を務める大学執行部 (bureau) を設置する (L. 712-2)。その構成は学則で定められるが, 議決権を有する構成員は選挙で選ばれる三評議会委員に限られる。例えばエブリ大学 (Université Évry) では, 全副学長を正式な構成員としつつ¹², 議決権無しで学長が任命する学長補佐 (chargés de mission), 部局長 (directeurs des composantes), 共用施設 (図書館等) の長, 運営支援総局長, 教授・管理・技術部門 (directions pédagogiques, administratives et techniques) の責任者, その他意思決定に必要とされる者を入れることができることと学則で規定している。

大学執行部, 学長, 三評議会の関係は図 2.1 のように示される。

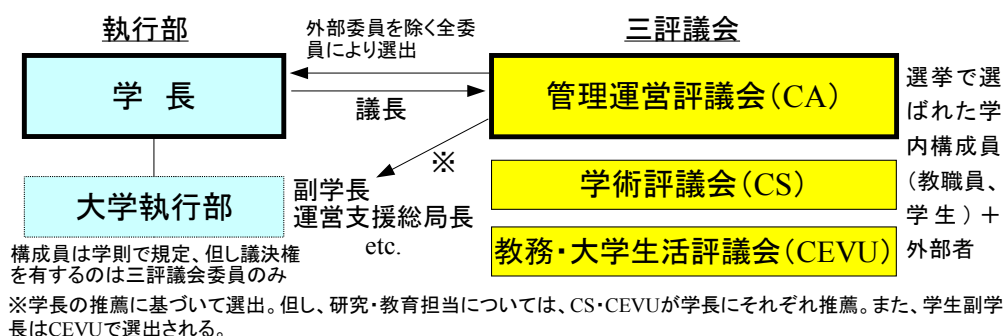


図 2.1 三評議会及び大学執行部の組織

出典：法令を基に作成。

2.4 部局

フランスの大学の教学に関する基本組織は教育研究単位 (unité de formation et de recherche: UFR) である¹³。UFR は原則として学問領域毎に設置され, 一貫して学士課程から博士課程を担当する。他の欧州諸国同様に, フランスにおいても学部・大学院の区別はない。但し博士課程教育については, 他の部局とともに博士学院 (école doctorale) を構成して実施している¹⁴。

UFR 以外にも, 特定の領域の技術教育や研究等を実施するための教育研究施設が置かれている。これらの施設は, 通常, “institut” (教育/研究センター) あるいは “école” (学院) と称されている。UFR と比べて, 教育/研究センター・学院は大学外の機関との連携が強く, 自律性が高い学内組織であることが多い。

部局 (教育/研究センター・学院を含む) には, 全学同様に評議会が置かれ, 選挙で構成員が選ばれるとともに, 学外者が委員として参加している。部局長は, 当該部局に所属する教員から選挙で選ばれる (UFR について 713-3 条)。

【注】

- 1 1984年の高等教育法（サバリ法）で設けられた特別な地位を有する高等教育機関で、高等教育機関一般に適用される各種原則（民主主義、複数学問領域性、自治等）から逸脱することが認められている。コレージュ・ド・フランスやパリ政治学院（シアンヌ＝ポ）など威信の高い機関が含まれ、一部を除いて研究と博士課程教育に重点を置く機関が多い。
- 2 最近移行した例として、パリ＝ドフィーヌ（旧パリ9）大学（2004年、技術大学へ地位変更）、ロレーヌ大学（2011年、ナンシーとメッスの高等教育機関が統合して設置）がある。
- 3 教学評議会はCSとCEVUの両者の権限を有するが、その構成は下部組織として従前のCSとCEVUの双方の組織を置くこととしており、実際の運営の在り方はこれまでのCS・CEVUの在り方と大きく変わらないと思われる。なお、CS・CEVUの議長は学長と法律で規定されていたが、教学評議会の議長は学則で定めることとなっている。
- 4 CA及びCEVUについては、教授（同等の者を含む）、それ以外の教員、教員外の職員、学生の4選挙団に分かれる。CSについては教員以外の職員が細分化され、計7選挙団が置かれている。
- 5 この定数は高等教育・研究法で再度見直され、24～36人に引き上げられた（第47条）。
- 6 P. Dubois, « L'élection des présidents » Histoire d'université, le 12 janvier 2012
<http://blog.educpros.fr/pierredubois/2012/01/07/quiz-sur-lelection-des-presidents/>
（平成24年4月18日参照）
- 7 LRUでは外部委員を除くことでは変更が無かったが、高等教育・研究法で外部委員にも投票権が与えられることとなった（第46条）。
- 8 CA内における学生の議席割合に大きな変化はないが、CSの委員とともに、学生が多くを占めるCEVUの委員が投票から除外された結果である。
- 9 選挙において学生の地位が低下したものの（前述）、教員の票が分かれた場合、学生票によって学長が決まる場合がある。実際、2012年12月のストラスブール大学の選挙では、教授と准教授の票がそれぞれ現職・新人支持に分かれ、学生票によって現職が学長に再選された。
- 10 高等教育・研究法では教学評議会の議長が学則で規定されることとなり、学長でなくともよくなった。
- 11 奨学金、学生宿舎、大学食堂、外国人学生受入れなどを取り扱う学生生活支援のための全国組織である国立学生支援センター（Centre national des œuvres universitaires et scolaires: CNOUS）の下部組織。

- 12 このことは、全副学長が三評議会の委員から選任されていることを意味する。
- 13 大学によっては、UFRに代わって旧来の呼称である学部（*faculté*）を用いている場合がある。
- 14 法令上は博士学院は部局（学内組織）ではなく、一つのプログラムである。

3. 大学運営における執行部の役割と部局との関係

大学内における執行部と部局の関係は、かつては大学が「学部共和国 (La République des facultés)」と呼ばれたことに見るように、大学は部局の連合体であって、執行部や全学評議会の機能は極めて弱かった (Musselin, 2001)。各部局は、予算配分等について直接政府 (高等教育省) と交渉し、高等教育省側においてもそれに対応した学問領域を基礎とする組織編成がなされていた。また、教員資格は国の機関である大学評議会 (CNU) の審査対象であって、学問領域の分類毎に設置されていた下部組織に対応した学内組織が各大学に置かれていた。当該学内組織は、CNU の審査結果に基づいて教員の採用や昇進に関する決定を行い、大学の裁量は大幅に制限されていた。

しかし、近年の改革一特に LRU 以降の結果、大学の自律性が拡大するに伴って執行部には戦略性が求められるようになり、部局との関係も大きく変わってきた (Beckmeier, 1992)。その結果、大学の戦略形成が容易になされるよう意思決定の集中化 (全学評議会及び執行部への) が図られている (Musselin et al., 2012)。また、機関契約によって予算が全学的に決められるようになり、高等教育省の交渉相手は部局ではなく機関としての大学になった。各部局は、資源 (予算・人員等) 獲得のために執行部と交渉が必要となり、それは学内での対立を生む要因となっている。

本章では、大学運営の諸側面から、学内予算配分、人的資源管理、教育活動を取り上げて、執行部の役割と部局との関係について概説する。

3.1 学内予算配分

大学の財源は多様であるが、最も多く占めるのは国からの交付金である。その他の財源には、地方公共団体や EU からの補助金、登録料、その他の教育活動 (企業研修等) などがある。国からの交付金は従来用途が限定されていたが、1980 年代末に導入された契約政策 (politique de contractualisation) によって、予算に関する大学の裁量が拡大することとなった (大場, 2003)。契約政策の下で大学は国と契約 (機関契約) を締結することによって予算の一部の配分を受けるが、そのためには大学は全学的な機関計画 (projet d'établissement) を取りまとめなければならない。計画の質は契約によって交付される予算額に影響を与えるが、その成否は盛り込まれる諸活動 (それに伴う資源) の必要性並びにそれらの優先順位を明確にできるかにかかっている。それに成功してきたのは、全学的な参加を得て機関計画を策定することができた大学であった (Frémont et al., 2004)。

フランスの大学では、伝統的には配分された予算の適切な執行が重視され、必ずしも全学的な予算分析はなされず、学内の予算配分は前年踏襲が基本であった。2001 年に制定 (2006 年に全面適用) された予算組織法 (Loi organique relative aux lois de fi-

nances: LOLF)¹が各組織予算の使用結果や効果を重視することとしたことから、効率的な運営を目指した予算配分が必要となり、その基礎となる情報収集等が不可欠となった (AMUE, 2004)。加えて 2007 年の LRU は、人件費も含んで全ての予算を契約に基づいて配分することとなり、財務に関する大学の裁量を一層拡大した。また、並行して、国の交付金も学生数や教職員数等のみに基づくものから、業績を加味しつつ配分額が決定される仕組みに変更された²。但し交付金の使途については、公務員である教職員の基本給与額は国が決定し、また登録料も国が決めているなど、依然として政府の統制下に置かれている (Beaud et al., 2012)。しかし、給与に関連しても、諸手当についての決定が大学に移管されるなど、幾つかの点で学内で決定できる事項が増えていることも事実である。

国との契約に基づいて執行部は予算案を策定し、管理運営評議会 (CA) に諮って予算配分が決定される。しかしながら、他の案件同様、CA に委員を送る関係者全体を巻き込んだ全学的な議論を経て予算配分が決められる訳ではない。予算配分の原案を作成するのは執行部であって、その過程においては、法令で規定されない委員会等が設置されて検討が行われる (Beckmeier, 1992 ; Musselin & Mignot-Gérard, 2001)。また、決定前に CA 担当の副学長や事務局が根回し等を行うのが通例であって、CA の議長は学長が務めることから、執行部が大なり小なりの影響を審議に与える。すなわち、執行部やその他の関係者の力関係や従来からの慣行など様々な要因がその決定に影響を及ぼしており、法令によって CA が決定するとされるものの、実際の予算配分に関する決定の在り方は多様である。

全国調査 (Chatelain-Ponroy et al., 2012) によれば、部局への予算 (資源) 配分に影響を与える要因の重要度は表 3.1 に示される通りである。執行部と回答者全体で若干の相違があるが、部局が作成し全学で採択された計画に基づく予算配分、機関契約に基づく配分が最も重視され、学内の協議や審査によって予算の多くが配分されることが見て取れる。ただ、一部の項目で執行部と全体の認識の間に比較的相違が大きいものがあり、「前年の配分」、「部局の責任者の交渉力」、「政府の大学への予算配分の基準と同じ基準」で、全体の数値が執行部のそれを約 0.4 上回っている。これらは執行部の裁量が反映されにくい項目であるが、執行部が自己の裁量を過剰に評価しているか、あるいはそれを重視していることの現れと思われる。

表 3.1 学内における資源配分要因の重視度 (執行部及び全体 i による評価)
(7 段階評価³の平均値, 高い程重視, n=1,642~1,757)

基準	執行部	全体
選択された計画に基づく特定の予算配分	5.06	4.75
機関契約	5.03	4.82

機能又は活動水準についての部局独自の基準	4.63	4.50
研究活動の成果に関する部局独自の基準	4.34	4.30
前年の配分	4.26	4.69
教育活動の成果に関する部局独自の基準	4.25	4.14
部局の責任者の交渉力	4.15	4.57
政府の大学への予算配分の基準と同じ基準	3.25	3.64

出典：Chatelain-Ponroy et al. (2012)

3.2 人的資源の管理

3.2.1 教職員の配置及び服務

公務員である教職員の定数は国が管理しており、大学において自由に管理できるのは独自の予算で雇用する契約職員のみである。但し、教員外職員については、LRUによって学内での配置が自由に決められるようになった。教員の部局間・学科間での配置換えも本人の了解の上で国と交渉することによって可能であるものの、極めて例外的にしか行われぬ。退職や転出によってポストが空いた場合でも部局間・学科間で当該ポストが転用されることは稀で、通常はそのまま同じ領域の者によって補充が行われる（Chatelain-Ponroy et al., 2012）。

教員の定数や配置を変更するには、国との交渉を経て、契約に盛り込まなければならない。その前提として、要求の優先順位を付すなどの意思決定（CS及びCEVUでの議決を経て、最終的にはCAでの議決）を各大学は行う。教員に関しては、一部の学問領域で存在する上級教員資格であるアグレガシオン（agrégation）にかかる場合を除いて、採用・配置に関する学内の決定は選考委員会の推薦を受けて管理運営評議会（CA）で行われる。

全国調査（Chatelain-Ponroy et al., 2012）によれば、その決定に影響を与える各要因の重要度は表 3.2 に示される通りである。全学的優先事項、研究や教育（学生数で示される）の必要性が強く影響を与えることについては、ほぼ教員も執行部も同じ見解である。その反面、部局間あるいはCA内部での力関係については、教員はそれらがある程度影響を及ぼすと考えているものの、執行部においては重視されていない様子（特にCA内部の力関係）が窺える。

表 3.2 教員の定数配分に関する意思決定に影響を与える要因（教員及び執行部）
（7段階評価⁴の平均値，高い程重視，n=1,753~1,842）

要因	教員	執行部
執行部又は機関契約が示す優先事項	4.92	5.29
研究組織の必要性	4.71	5.40

学生数	4.60	5.13
部局間の力関係	4.79	3.84
部局間の均衡の確保	3.76	4.22
CA 内部での力関係	4.09	2.73

出典：Chatelain-Ponroy et al. (2012)

教員の服務については、従前政令第 84-431 号によって、教育に従事する総時間が、年間で 128 時間の講義又は 192 時間の演習 (*travaux dirigés*) 又は 288 時間の実習 (*travaux pratiques*) あるいはこの三者の組合せで相当する時間と規定されていた (第 7 条第 3 項)。しかしながらあまりに硬直的な当該規定は、実際には厳密には運用されず、教育に従事する時間はある程度柔軟に決定されてきた (*Communiqué de QSF du 11 avril 2009*)⁵。この勤務時間に関する規定は前述政令第 2009-460 号で柔軟化され (同時に実習の必要時間を演習と同じくした)、個々の教員毎に本人の同意を条件として勤務時間を各機関で定めることが可能になった。この制度改変は、政令制定に際して教育軽視 (研究ができない教員に教育負担を押し付けるといった意味で) といった批判を教員・学生から受けた経緯があることから、各大学も当該制度の適用には極めて慎重で、今回の訪問調査大学ではその実施例はなかった。

3.2.2 教員の採用・昇進

フランスの常勤の教員は、准教授と教授である。以下に准教授の採用と教授への昇進について概説する⁶。なお、本節で取り上げるのは大学が採用する教員 (*enseignant-chercheur*, 直訳すれば「教員＝研究員」) のみで、専ら教育に従事する中等教育教員資格で採用される教員及び専ら研究に従事する CNRS 等の研究振興機関に採用される研究員 (*chercheur*) は含まない。

最初の常勤教員職である准教授職の設置は高等教育省によって行われ、その新設や現職者の転職・退職を受けて、同省の定める手順に従って各大学は公募を行う⁷ (政令第 84-431 条第 25 条)。公募対象は大学評議会 (CNU) の資格審査に合格した者に限定されていたが、2009 年の制度改正によって、例外として国外の高等教育機関で同等の地位にある者についても公募対象に含めることが可能となった (同第 22 条第 2 項)。

公募を受けて、応募者の審査を担当するのは選考委員会 (*comité de sélection*) である。選考委員会は、従来当該審査を担当していた専門家委員会 (*commission de spécialistes*)⁸ に代わって設けられた学内組織である (LRU 第 25 条)。選考委員会は、管理運営評議会 (CA) (教員である委員のみ) の決定に基づいて設置され、半数以上の外部者を含む教員で構成される (専門家委員会は内部者のみで構成されていた)。その任命は、学長の推薦に基づいて CA (教員のみ) が行う⁹。但し、半数以上は、学術評議会 (CS)

の意見を聴取した上で関係する学問領域から選ばなければならない。この制度改正は、従前の専門家委員会が学内者のみによって構成されていて、学内からの候補者が不当に優遇されて流動性の阻害要因になっているといった批判に応えたものである。

選考委員会における審査の基準は多様ではあるが、第一義的には研究成果に基づくと言われる (Dejean, 2002 ; Paivandi, 2010)。しかしながら、必ずしも研究業績のみが絶対視される訳ではなく、その他の諸々の活動実績を踏まえつつ審査が行われ、一般的に内部から採用される傾向が強い (准教授から教授への昇進についても同様、後述)。近年は、教育研究支援や社会的活動の実績、対人関係や人物像といった研究業績以外の事項についても幅広く考慮に入れる傾向にあり、採用の在り方が多様化している (Musse- lin, 2005)。

教授職は、原則として大学が実施する公募によって採用される (政令第 84-431 条第 42 条第 1 項及び第 49 条)。但し、法学、政治学、経済学、経営学については、公募による採用はあるものの、上級教員資格であるアグレガシオン (agrégation) の全国試験を通じて採用されることが通例である (同第 2 項及び第 48 条) (下記)。その場合を除いて、准教授が教授に昇進又は教授として他大学に異動するためには、大学評議会 (CNU) の資格審査に合格した上で、教授職への公募に応じなければならない (同第 43 条第 1 項)。教授の資格審査を受けるには、原則として、研究指導資格 (habilitation à diriger des recherches: HDR)¹⁰を取得することが必要とされるが、それ以外に准教授や連携教員 (enseignant associé)、研究機関の研究員等の経験・地位に基づいて申請することも可能である (同第 44 条)。また例外的に外国の大学で教授職相当にある者については、CNU の資格審査は免除される (同第 43 条第 2 項)。

公募による教授への昇進等は、准教授期間の研究及びその他の活動成果等に基づいて審査される。その手続は、准教授採用の手続とほぼ同様である。但し、昇進者の半数は CNU の評価順位に基づいて、残りの半分は大学 (学術評議会) の決定に基づいて、それぞれ選考しなければならない (Beaud, 2009)。2009 年の政令改正案は、当初、教員昇進の決定を大幅に大学に委ねることとし、それにかかる選考は各大学の学術評議会の決定に全面的に基づくものとした。しかしこの提案は、昇進が大学執行部の恣意や情実に基づいたものになるといった強い批判を受け、最終的には省令によって従前通り CNU の評価に基づく昇進と各大学の決定に基づく昇進が同数に設定された (Beaud, 2009)。

前述の通り、アグレガシオン (agrégation) に基づく場合を除いて、教員採用・昇進に関する学内の決定は、選考委員会の推薦を受けて管理運営評議会 (CA) が行う。但し CA は、選ばれた者を高等教育省へ採用・昇進候補者として提出するかしないかを決定するのみであって、候補者の順位を入れ替えたり、選考から漏れた者を候補にする権限は有していない (Crignon & Le Ru, 2012)。

また、LRU による制度改革によって、候補者を高等教育省に提出することについて学

長に拒否権が与えられた (L. 712-2 第 4 号)。但し、学長の当該権限は学術的な観点から行使されることはできず、全学的な方針に基づくか、手続に瑕疵が認められるなどといった観点からに限定され、行使する場合にはその理由を明確に示さなければならない (Grosdidier & Duffau, 2012)¹¹。LRU 制定後の状況を見たところ、実際に行使される例は手続的な瑕疵がある場合を除いて無いようである。今回の調査研究で訪問した大学においても、権限は与えられていても実際行使することは非常に難しいと学長を含む執行部関係者は述べていた。

他方、法学、政治学、経済学、経営学で設定されている上級教員資格 (アグレガシオン) を得るには、主として博士号又は研究指導資格 (HDR) 保持者を対象とする第一試験又は主として准教授を対象とする第二試験に合格しなければならない。試験の方式・内容は、第一・第二及び学問領域間で若干の相違はあるが、基本的には研究に関する業績や活動に基づく (Musselin, 2005)。本制度を実施する学問領域においては、上級教員資格を有することが教授になるための大原則であり、博士号はもとより研究指導資格 (HDR) も上級教員資格を得るまでの段階に過ぎない。他方、機関による公募は存在しても僅かであって、採用されるとしても当該資格保持者よりもかなり遅い年齢となる (Godechot & Louvet, 2008)。上級教員資格試験に合格した者は、自己の学問領域の教授職に空きが出た場合、試験の成績結果の順に当該職に着任することができる。したがって、採用にあたって大学には候補者の選択権がない。

3.3 教育活動

本節では、大学の教育活動に影響を与える国の教育改革の動向を見た上で、教育課程編成の在り方等を概観する。

3.3.1 教育改革の動向

フランスの大学が学位授与に至る教育活動を行うには、事前に国から学位授与権の認証 (habilitation) を受けなければならない¹²。認証は機関契約 (前述) に伴って行われ、その期間は契約と同じ 5 年である。したがって、全ての教育プログラムは 5 年毎に国の審査を受け、大学教育に関する国の方針を参酌しつつ必要な改編や廃止・新設が行われる。この制度は、ボローニャ・プロセスに対応して制定された学士・修士・博士課程への教育制度改変を求める LMD の導入後も維持され今日に至っている。

国が大学に求めてきた教育改革の方向性の一つは大学教育を職業に対応させたものにする職業専門化 (professionnalisation) であり¹³、その方針を受けて、各大学は中でも職業学士 (licence professionnelle) 並びに高等専門職課程免状 (diplôme d'études supérieures spécialisées: DESS) / 職業修士 (master professionnel) を拡大してきた。この背景及び現状を理解するにあたっては、フランスの高等教育が抱える二元性に言及する

ことが必要である。19世紀以来、フランスの高等教育は、エリートを養成する職業教育的性格の強いグランド・ゼコールと、研究を基盤とした教育を行う大学とが共存する形を取って来た。多くのグランド・ゼコールが厳しい選抜制を取るのに対し、大学はバカロレア取得者であれば誰でも登録可能であり無選抜であるという制度的な理由から1960年以降、バカロレア取得者の増加とそれに伴う高等教育の大衆化の主な担い手となったのは大学であった。大衆化により学生が多様化したことで大学は、従来行っていたような、研究とそれに基づいた知識の伝達による教育（主に公務員・教員養成）から、より広くかつ学際的な、若者を雇用市場に送り出すための教育を行う必要を求められることとなった。

職業専門化の方法としてフランスで取られたのが、通常教育課程とは別に、大学内に職業教育課程を設置するという手法である。これは1960年代後半の技術短期大学部（institut universitaire de technologie: IUT）¹⁴の大学内の設置に始まり、1970年代の高度専門職課程（diplôme d'études supérieures spécialisées: DESS）¹⁵、そして近年の職業学士（licence professionnelle）¹⁶及び職業修士（master professionnel）の設置に至っている。

職業課程の設置は機関契約の締結手続において高等教育省によって奨励され、予算が普通課程よりも多く付くこと、また、学生の選抜が可能であることもあって、多くの大学がそれに取り組んだ。特に、学生募集に苦勞することの多い地方大学や伝統的の大学と対抗する必要がある大都市近隣の新設大学において、積極的に職業課程を設置している例が多く見られる（訪問調査の対象であるパリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学等）。

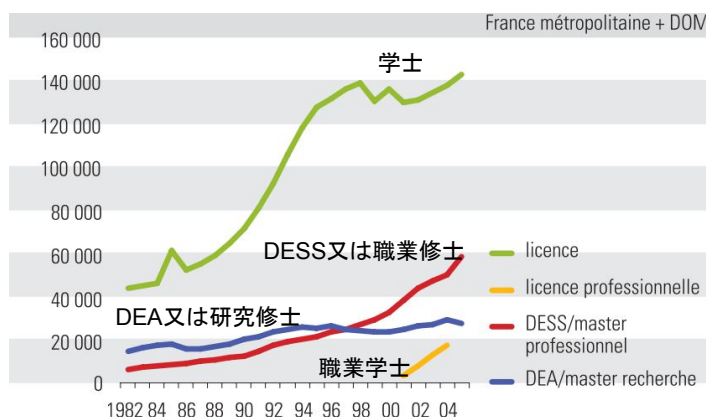


図 3.1 大学5年次までの学位（免状）取得者数

注) 図にある DEA/DESS はいずれも LMD 導入以前の大学5年次の教育課程。前者が博士課程への進級を前提とする課程であるのに対し、後者は専門職業教育を提供する課程である。LMD 導入後、4年次の課程であるリサンスと合わせて、それぞれ研究修士・職業修士を構成することとなった。

出典：MESR. *L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche*. n° 1, novembre 2007

その結果、職業教育課程の学位（免状）を取得する者の数が急速に伸びており（図 3.1）、修士水準では 1990 年代後半以降、博士課程につながる専門研究課程（diplôme d'études approfondies: DEA）を高度専門職養成課程である DESS が凌駕し、その状況は LMD 導入以降の研究修士・職業修士の状況にも反映されてきている¹⁷。そしてそのことは、従来学問領域を基礎に編成されてきた教育実施組織である教育研究単位（UFR）の在り方にも影響を与えている。

3.3.2 教育課程の編成

フランスの教育制度においては教養教育は中等教育までに修了していることとされており、大学教育は原則として専門基礎から始められる。このため、他の欧州諸国と同様、米国のような専攻選択前の部局横断的な教育は語学や情報処理など例外的に存在するだけであって、教育活動は部局を基礎として行われる。

部局単位の教育が学生に対して狭い範囲の知識・技能しか与えないことについては以前から批判があり、一方では教養教育（culture générale）の重要性も指摘されてきた（大場, 2005a）。LMD 導入にあたっては、教育プログラム間の壁を可能な限り取り払い、学問領域の大きな括り（domaine=学域）毎にプログラムを提示することとされた（大場, 2008）。そして、教育提供に当たる教育実施組織（équipe de formation）が教育プログラム毎に部局を越えて編成されることとなった。また、博士課程においては LMD 導入以前から部局を越えて、必要に応じて外部の関係機関の協力を得つつ、教育実施組織である博士学院（école doctorale）が編成されており¹⁸、現在は全てその枠組で博士教育が提供されている。しかしながら、今日においても、これらの教育提供にあたって部局＝教育研究単位（UFR）を基礎としている状況は変わらず、UFR の改編が行われることは例外的にしか行われぬ。

教育プログラムの設定は、通常、各部局の発案や部局間の協議によって検討が始まり、教務・大学生生活評議会（CEVU）の審査を経て管理運営評議会（CA）で承認を受けて高等教育省に申請がなされる。その後、同省との交渉が繰り返され、同省内での承認手続きを経て、学位授与権が大学に対して認証される（この手続については大場（2005b）参照）。なお、これらの手続きは機関契約の締結の一環として行われ、認証の有効期間は契約と同じ 5 年（2011 年以前は 4 年）である。すなわち、全ての教育プログラムが契約更新毎に見直しの対象となる。

全国調査（Chatelain-Ponroy et al., 2012）によれば、各部局において新たな教育プログラムを設置する際の要因は表 3.3 に示される通りである。それによれば、重視される項目（4 以上）は「就職先の存在又は企業からの要請」及び「担当する教員の計画に対する内在的関心」の二つのみであって、いずれも部局内で認識する外在的・内在的需要を反映したものと受け止められる。反対に、高等教育省が定める優先事項や大学（執行

部) の要請は重視されておらず、設置は専ら部局の判断であることが認められる。

表 3.3 各部局における教育プログラム設置の要因
(7段階評価¹⁹の平均値, 高い程重視, n=1,219~1,294)

要因	重視度
就職先の存在又は企業からの要請	5.20
担当する教員の計画に対する内在的関心	5.05
実施にかかる資源確保の可能性	3.64
高等教育省の定める優先事項	3.15
大学 (PRES を含む) の要請	3.07
教育時間を確保することができない教員の必要性	2.07

出典 : Chatelain-Ponroy et al. (2012)

認証期間 (5年, 調査当時は4年) を経過する毎に教育プログラムを見直さなければならぬので, 必ずしも多くはないものの²⁰, 日本と比較すれば教育プログラムの廃止は頻繁に行われる。その際の要因は表 3.4 に示される通りである。登録する学生が確保できないことが最大の理由であり, 次いで教育経費が挙げられている。また, 設置と比べて高等教育省の意向も廃止には反映される反面, 大学全体の見直しの方針は余り考慮されていない。高等教育省の意向も勘案しつつ, 概ね部局の判断で廃止が決められている様子が窺える。

表 3.4 各部局における教育プログラム廃止の要因
(7段階評価²¹の平均値, 高い程重視, n=691~799)

要因	重視度
登録する学生数が少ない	5.67
大学にとって経費がかかり過ぎる	4.48
高等教育省が否定的な意見を有している	4.25
就職先の確保が困難である	4.24
評価に用いられる指標の成果が芳しくない	3.83
新たな研究重点に対応したプログラムへの適応	3.54
大学 (PRES を含む) 全体の教育プログラムの見直し	3.44
担当教員の転出・退職	2.87

出典 : Chatelain-Ponroy et al. (2012)

【注】

- 1 大学への予算組織法 (LOLF) の適用については大場 (2007) 参照。
- 2 2008 年の業績・活動準拠予算配分制度 (Système de répartition des moyens à la performance et à l'activité: SYMPA) の導入 (Adnot & Dupont, 2009)。
- 3 4 (どちらでもない) を中心として, 1 (全く同意しない) から 7 (全面的に同意する) までの尺度。
- 4 注 3 に同じ。
- 5 高等教育省の報告書 (Schwartz et al., 2008) も負担軽減が行われてきたことを認めている。
- 6 本節の記述は大場 (2011b) に依拠した。詳細はそれを参照されたい。
- 7 2009 年の政令改正までは, 高等教育省が公募を行っていた。
- 8 専門家委員会は, 大学評議会 (CNU) の分科会に対応して設置される学問領域別の学内組織であり, 学内において教員・研究員採用・昇進にかかる実質的な決定を行ってきた (Commission des finances, de l'économie générale et du plan, 2006 ; Musselin & Mignot-Gérard, 2001)。2008 年に政令第 2008-333 号によって廃止された。
- 9 専門家委員会では約 2/3 の委員は選挙で選ばれ, 残りは管理運営評議会 (教員=研究員の委員のみ) の推薦に基づいて学長が任命していた。
- 10 博士号取得後の研究成果に基づいて授与される国家免状。かつての国家博士 (doctorat d'État)。
- 11 LRU 制定過程において学長に当該権限を付与することについては反対意見が少なくなき, 高等教育・研究法制定過程でもその撤回を求める声が少なからずあった。当該権限自体は撤回されなかったものの, その保持者は学長から CA に変更された (第 47 条)。
- 12 大学は, 学位付与を伴わないものの独自の履修証書である大学免状 (diplôme d'université: DU) を授与する教育プログラムを実施することができる。しかし, これらについては公務員試験や国家資格試験の受験資格を付与しなかったり, 国家免状 (学位付与の如何にかかわらず) よりも威信が低かったりするなど, 一部の例外を除いて大学内において周辺的な位置にあることが殆どである。学位 (免状) の制度については大場・夏目 (2010) 参照。
- 13 職業専門化については大場 (2006b) 及び田川 (2012 ; 2013) 参照。
- 14 大学 1~2 年次の短期職業教育課程。
- 15 大学 5 年次の職業教育課程。
- 16 大学第 3 年次の職業教育課程。LMD 後の licence は 3 年間の教育課程であるが, それ以前の本課程は 1 年間の教育課程である。

- 17 近年は両者の区分が不明瞭になっており，最近の統計資料には両者は区分されずに掲載されている。
- 18 博士学院については，大場（2009），夏目（2007）参照。
- 19 注3に同じ。
- 20 プログラムの廃止が困難であることは，P. デュボワが批判的に指摘している（8.2.2参照）。
- 21 注3に同じ。

4. 教育研究組織の編成とその運営

大学における教学に関する基礎的組織は、概ね日本の学部・研究科¹に相当する教育研究単位（*unité de formation et de recherche*: UFR）である。それ以外にやや独立性の強い教育研究施設（*institut*）や学院（*école*）があるが²、本章で主に取り扱うのはUFRである。なお、法令上UFRは教育以外に研究にも従事することとされているが、近年の大学改革によって学内で研究組織が別途編成され、研究活動はUFR以外の研究組織で実施されることが多くなっている。研究組織については、若干であるが本章の最後に取り上げる。

4.1 教育研究単位（UFR）の組織編成

UFRは学科（*département*）と研究室（*laboratoire*）又は研究センター（*centre de recherche*）で構成され、概ね学問領域毎に構成され、教育研究活動に従事する（L. 713-3第1項）。学科はUFRの教育活動の一領域（例えば数学UFRの応用数学）又は年次毎に設置され、研究室・センターは特定の教育又は研究活動に応じて設置されるものである。

UFRの設置は省令事項であったが、LRUによって学術評議会（CS）の議決に基いて、管理運営評議会（CA）が決定することとなった（L. 713-1第1項第1号）³。但し、その設置は予算や教職員定員を伴うことから機関契約に盛り込まれなければならないが、国の統制下にあることは従前の通りである。UFRの設置規定（*statut*）及び内部組織は各UFRが決定するが、設置規定については管理運営評議会（CA）の承認が必要である（L. 713-1第2項）。一例として、ラ＝ロッシェル大学の部局構造を図4.1に示した。

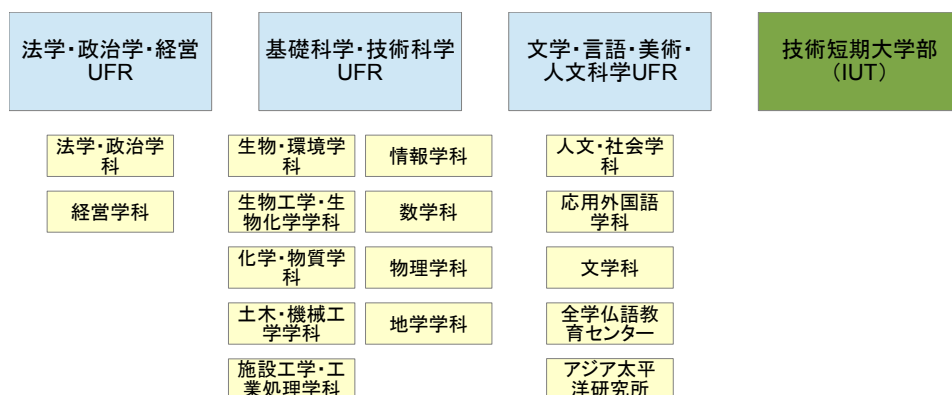


図 4.1 ラ＝ロッシェル大学の部局構造

出典：大学の資料に基づいて作成。

UFRには評議会（conseil）が置かれ、全学評議会同様、外部委員を除いて教職員・学生から選挙で選ばれる。委員数は40名以下で、そのうち外部委員は20～50%、その残りの半数以上は教員でなければならない（同第3項）。UFR評議会は、UFR内の教員からUFR長を選出する。その任期は5年で、1回に限って再任が可能である（同第4項）。UFR長は、UFR評議会の議決に基づいて、UFRの監督（diriger）に当たる（同第2項）。

4.2 教育研究単位（UFR）の運営

大学教員の学問的自由（教員の自律性）は大学における基本的価値とされるが、大学運営の強化が図られる中でも当該価値は十分に尊重されてきた。教員の自律性は部局運営でも最大限に尊重され、例えば、授業分担の決定は直接に担当する教員間の協議で決められ、大学執行部はもとよりUFR長は原則として関与しない。配分の基準は多様であるが、教員の専門領域や地位（教授が優先されるなど）等を勘案して決定される（Musselin & Mignot-Gérard, 2001）。

教育内容やその実施法については、基本的に各担当教員に任せられている。これについて、あるUFRの事務職員は、「教員は講義を行うにおいて大きな自律性を有している。講義の内容は、担当する教員の責任に全面的に任せられている。講義の質を確認するための審査が必要かもしれない。中には学生のためにならないような講義をしている教員もいる。…しかし、それを指摘するのは難しい。…現状では、状況を変えるのは困難である」と述べ、担当教員以外の者からの働きかけで教育改善を図ることが難しい状況が窺える（Musselin & Mignot-Gérard, 2001）。

このような状況の下、UFR内におけるUFR長の役割は限定的である。もとよりUFR長は選挙で選ばれ、従前の学長とは異なって再選も可能であることから、学長以上に保守的で変革を追求しない傾向が認められる（Dejean, 2002）。UFR長は部局運営の監督に当たるとされるものの、実態は部局の代表（représentant）に過ぎず、監督者（dirigeant）でもなければ指導者（pilote）でもなかった。そして、大学の執行部の権限が拡大する中においても、UFR長の役割が拡大することはなかった（Musselin, 2001）。しかしながら、大学運営が中央集権的になるに伴って、部局長は自己の部局の方針や意向を取りまとめつつ、執行部と部局の間の連絡調整において重要な役割を果たすことが期待されるようになってきている（Fabre, 2009）。Méla（2007）は、部局長（及び部局評議会）の役割として、以下を列挙している。

- 部局の活動について責任を負うこと（教育課程の整合性、全学の活動への教員の参加促進、自己の学問領域に関する諸問題等）
- 提供する教育プログラムにおける成果基準の設定
- 部局の予算を管理し、事務職員の管理について重要な役割を有すること

- 全学における部局の優先事項を定めること
- 機関計画策定において、新しい教育活動や組織についての提案を行うこと
- 大学が決定した基本的優先事項を実施すること

全国調査 (Chatelain-Ponroy et al., 2012) によれば、部局長の長が果たしている役割の遂行度 (表の奇数番号の項目) や期待される役割の重要度 (表の偶数番号の項目) は表 4.1 に示される通りである。部局内部において、部局長は活動に関与しないとの間 (3) に対しては回答した三者 (教員、部局長、執行部) とともに否定的な回答が占め、特に部局長自身が否定的である。逆に活動に対する関与拡大については三者とも肯定的であるが、後二者に比べて教員の肯定度が若干低い (約 0.5)。但し、この調査では部局長がどのような役割を果たすべきと考えられているかが問われておらず、教員・部局長・執行部の間では期待される役割に相当な差があると思われる。

表 4.1 部局長が果たしている役割及び果たすべき役割 (教員、部局長、執行部の回答) (7段階評価⁴の平均値、高い程重視)

	役割	教員	部局長	執行部
1	部局長は部局の利益の擁護者である	5.56	5.43	5.73
2	部局長は部局の利益の擁護者でなければならない	4.95	4.66	4.02
3	部局長は内部の活動には殆ど関与しない	2.40	1.85	2.71
4	部局長は内部の活動に強く関与するべきである	5.52	6.02	5.96
5	執行部は部局長を飛ばして学科や研究室と交渉する	3.38	3.38	2.59
6	部局長は執行部と部局を代表して交渉するべきである	5.74	6.34	6.21
7	部局長は大学の政策策定に関与している	3.97	4.10	4.99
8	部局長は大学の政策策定に関与するべきである	6.23	6.53	6.26
9	部局長は大学の政策を支持している	4.06	4.33	4.21
10	部局長は大学の政策を支持するべきである	5.03	5.50	6.16

出典：Chatelain-Ponroy et al. (2012)

4.3 研究活動の組織運営

フランスにおいて伝統的に研究は、国立科学研究センター (CNRS) や国立衛生医学研究所 (INSERM)、国立農業研究所 (INRA) といった大学外の研究振興機関によって中心的に担われ、大学の研究機能は脆弱であった (Beckmeier, 1992)。CNRS の研究室が大学敷地内に置かれることも珍しくなかったが、当該研究室は大学には属さず、その予算や所属する研究員 (chercheur) の人事は直接に CNRS の管轄下に置かれ、大学は一切の権限を有していなかった (Musselin & Paradeise, 2009)。1980 年代を通じた高等教育の拡大は大学の施設狭隘や教員の多忙化に反映したが、CNRS の研究室はそうした困難状況から免れていた。

大学の研究機能が発展するのは、地方（州・県）が大学運営に対して財政的にも関与してくる 1990 年代以降のことである。1999 年には技術革新・研究に関する法律（Loi sur l'innovation et la recherche）が制定され、研究における大学の役割はより明確となった。しかしながら、政府（高等教育省）との契約が研究は別立てになっていたことに示されるように、1990 年代を通じて研究は大学の他の活動とは明確に分離され、各大学の研究政策も独立したものであるのが通例だった（Frémont et al., 2004）。

大学における研究の分離状態は以前から問題視され、既に 1960 年代には大学に置かれた研究組織を CNRS が「連携研究室（laboratoire associé）」と認定してそれを支援する措置を取り始め（Polanco, 1990），その後、大学以外の研究機関を含んで設置できる混合研究単位（unité mixte de recherche: UMR）等、様々な連携の枠組が設けられてきた⁵。しかし、これらの研究活動に大学の意向が反映されにくいことに対する批判は根強く、最終的に研究の契約はそれ以外の契約に統合されることとなった。なお、研究活動の大学全体の活動一特に教育一への統合は、博士課程の拡大の政策をも反映しており（Aghion & Cohen, 2004），それは前述の博士学院の設置・拡大に帰着している。

研究振興機関と大学の連携・統合は、前述研究・高等教育拠点（PRES）の推進など、世界大学ランキングの動向なども意識したサルコジ＝フィヨン政権（2007-2012）の下でも進められた。研究振興機関と大学の関係については、2012 年に右派から左派へ政権交代したが、2014 年 1 月現在において政府の政策に大きな変更は認められない。

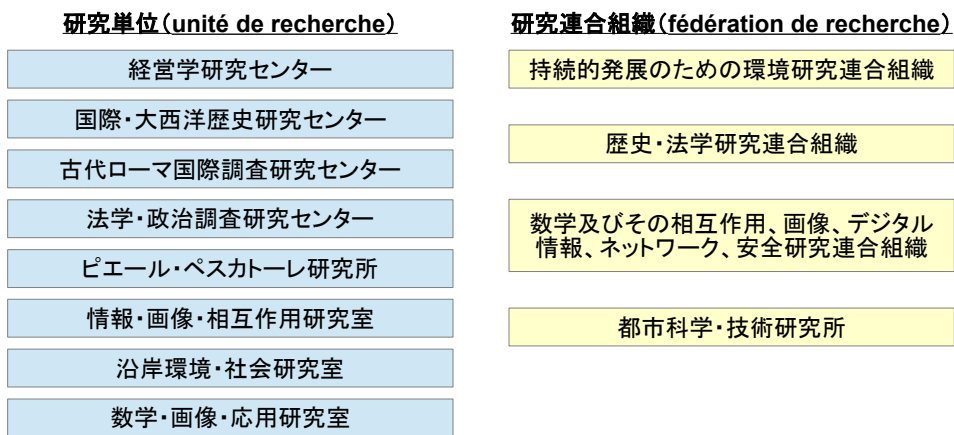


図 4.2 ラ＝ロッシェル大学の研究組織

（注）研究単位は CNRS の研究組織であり、研究連合組織は複数の研究単位等が合同して構成する組織である。

出典：大学の資料を基に作成。

【注】

- 1 フランスの大学には、他の欧州諸国同様に大学院は存在しない。各 UFR に所属する教員が学士課程から博士課程の教育を担当する。なお、博士教育を担当する博士学院 (école doctorale) は組織単位 (unité) ではなく、一種のプログラムである。
- 2 大場 (2003) 参照。
- 3 教育研究施設及び学院の設置は引き続いて省令事項である (L. 713-1 第 1 項第 2 号)。
- 4 4 (どちらでもない) を中心として、1 (全く同意しない) から 7 (全面的に同意する) までの尺度。
- 5 Décision no° 920520SOSI du 24 juillet 1992 modifiée portant organisation et fonctionnement des structures opérationnelles de recherche.

5. その他の構成員

本章では、議決・諮問機関、執行部、部局以外の大学の構成員として、教員外の職員及び学生を取り上げる¹。

5.1 教員外職員

LRU 制定に伴って、事務局長 (*secrétaire général*) の職は運営支援総局長 (*directeur général des services*) に変更され、その役割の見直しが図られた。従来の事務局長が管理業務 (*gestion*) の統括を行うとされていたのに対して、運営支援総局長には、①総務・財務・技術組織の統轄・編成・業務の適切な遂行、②機関の政策立案への貢献及びその実施にかかる実務の担保、③総務、財務、不動産、人的資源、情報システムの管理において機関の業績指標の構想・整備と継続的確認といった広範な責任が付与されている。そして事務組織 (運営支援組織) は、従前以上に業務の専門性を高めつつ運営支援に従事することとされている。その業務範囲は各種専門領域を含んで拡大しているが、あくまでも管理 (*administration*) の立場から大学経営に関与し、最終意思決定を含む大学の政策 (*politique*) には関与しないとされる²。

LRU が大学にもたらした裁量の一つは、公務員としての採用ではなく、(有期) 契約による専門家等の職員採用である。この制度変更によって多くの大学が、内部から育成するだけでなく、財務、資金獲得、広報、ICT、情報管理、知的財産等にかかる専門職員を雇用することとなった。一部の領域に限られているが、明確に専門職として機能している職種も見られるようになってきている。例えば資金調達 (*fund-raising*) の領域では、関係職員等が専門職団体としてフランス資金調達者協会 (*Association française des Fundraisers*) を設置し、研究会や出版、研修といった諸活動を通じて専門的知識・技能の開発・普及を図っている。

専門職雇用といった運営支援組織拡大のための資源を確保するため、大学は経費節減、外部資金確保、学内資源共有化等を図ってきた。当該資源確保は部局の予算・人員削減を伴ったことから、運営支援組織拡大は学内における緊張が高まる一因となっている。例えばストラスブール大学では、学内の情報収集・分析の部署 (*service de pilotage*) を新たに設置して 15 人の職員を配置し、その皺寄せが部局にも及んでいる³。

職員の開発については、従来から全大学を対象として、大学・高等教育機関相互支援機構 (*Agence de modernisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur: AMUE*)⁴ 及び国民教育・高等教育・研究高等学院 (*École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche: ESENER*)⁵ が研修やその他の開発のための活動を行ってきた。これらの機関の研修等は、近年、LRU 導入に合わせ自律性拡大に対応した幹部職員等の能力開発を目的としたものとなってい

る（大場, 2012；夏目, 2012b）。AMUEとESENERは別々に活動を行ってきたが、最近幹部職員を対象とするプログラムを中心として共同して開発活動を展開している。ESENERが提供する研修プログラム（2013-2014年度）を表5.1に示した。

表 5.1 国民教育・高等教育・研究高等学院（ESENER）高等教育関係研修プログラム（2013-2014年度）

領域	プログラム	対象
経営：運営 ガバナンス	高等教育機関におけるデジタル文化と利用者の開発	学長，副学長，部局長，ICT責任者等
	部局の事務責任者	部局や共用施設の事務責任者，本部の幹部事務職員等
経営：教育 政策	障害を持つ学生の学習への支援：政策，戦略，実践	学長，副学長，研修責任者，部局長，教員等
経営：人的 資源管理	活動の展開及び収支均衡	機関計画策定関係者，副学長，運営支援総局長，財務責任者，人的資源管理責任者，会計官等
欧州及び国際	欧州域内及び国際流動性	CEVU担当副学長，教育・就職支援担当副学長，国際交流・欧州担当副学長又は学長補佐等
	高等教育・研究機関向けの欧州プログラム	欧州・国際プログラム責任者（予定者を含む），本部又は部局の国際交流担当部署の担当者等
	外国訪問調査：教員への継続教育一課題と実践	UFR長，CEVU担当副学長，教育担当副学長，人的資源管理責任者，FD担当責任者，教員
	外国訪問調査：就業能力及び就職機会の拡大のための学生流動性	UFR長，CEVU担当副学長，教育担当副学長，国際・欧州担当責任者，学生副学長等
学習・大学生活：社会的・市民的課題	大学教育について考えるワークショップ	教員（大学内で実施していない大学の教員を優先する）
	ICTを用いた大学コミュニティの専門的運営推進	新任コミュニティ管理者及び就任予定者
	女性，科学，技術	中等・高等教育において進路指導又は就職支援に従事している者，その他の関係者

出典：<http://www.esen.education.fr/fr/superieur-et-recherche/offre-de-formation/>

ESENERの研修は主として幹部職員向けの開発活動であり、また、AMUEの研修は特定の主題に基づいて実施されることが多いが、他方において、大学職員としてのキャリア開発や現職の職員の専門性全般を高めるための学位プログラムも設置されている。パリ第12大学（現パリ東クレティユ・バル＝ド＝マルヌ大学）の経済・経営UFRは、2009年、大学職員向けのプログラムである「大学の開発と経営（Master 2 Développement et management des universités: M2-DMU）」を開設した⁶。M2-DMUは経営、法学、社会科学領域の修士課程第1学年修了者を対象とする修士課程第2学年のプログラム

である。表 5.2 に示すように、M2-DMU は五つの科目群で構成され、学生は講義（計 400 時間）を受講するとともに実践活動に従事し、最後は修論を仕上げなければならない。M2-DMU 修了後に従事することが想定されている業務として、大学内における各種調査、機関計画の実施事業、質保証・評価、欧州規模の競争的資金獲得、産学連携、地方公共団体との連携のほか、大学運営に関するコンサルタント業務などが含まれている。

表 5.2 パリ東クレティユ・バル＝ド＝マルヌ大学経済・経営 UFR 修士課程第 2 学年プログラム「大学の開発と経営」

科目群 1 「高等教育・研究の現代的課題」 (6ECTS)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高等教育の現代的諸課題 ・ フランスの大学の制度的枠組 ・ 高等教育政策の分析 ・ 大学組織の社会学 ・ 研究・分析・データ処理の手法
科目群 2 「経営の技術」 (6ECTS)	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト管理及び変化への対応 ・ 人的資源管理：交渉と争議の管理 ・ 予算の管理と内部統制 ・ 会合の運営 ・ マーケティングと情報伝達
科目群 3 「高等教育・研究機関の経営」 (6ECTS)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学の戦略的経営 ・ 研究及びイノベーションの活用 ・ 質の評価と管理 ・ 国際政策と国際開発の管理 ・ 学生の学習経路と就職の政策運営
科目群 4 「専門的実践」 (24ECTS)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門的職業経験（職業実践期間内に実施） ・ 高等教育における英語 ・ 修論
科目群 5 「質，統制，監査」	

出典： <http://www.u-pec.fr/pratiques/universite/presentation/master-2-developpement-et-management-des-universites-305853.kjsp>

5.2 学生

他の多くの欧州諸国同様にフランスにおいても、学生は全学・部局合議機関の構成員の一角を占めている（表 2.1 参照）。特に教務・大学生生活評議会（CEVU）では教員とともに最大構成員である。このように学生の大学運営への参加は制度的に保障されているが、他の構成員（特に教員）と比べて経験の浅さや在籍機関の短さから十分に審議に参加することはできず、概ねその立場は強くない（Beckmeier, 1992 ; Dubois, 1997 ; Méla, 2007）。パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学の CA 委員である A. ベルニシア（Aurélien

Bernicchia) は、インタビューに答えて、CEVU では学生の意見が反映されることが多いものの、CA では多くの審議事項が学生抜きに事前に協議されて事実上決定されていることを伝えている。Méla (2007) は、学生委員が大学の戦略的課題に取り組むのは難しいとしつつも、学生生活はもちろん、教育の問題（教育についての評価等）について一層の役割を果たすべきと述べている。

しかしながら、CA において教員の意見が一致するとは限らず、頻繁ではないものの、それが二分した場合において、学生委員の意向によって議事が決定されることがある。例えば、2012年12月に行われたストラスブール大学の学長選挙において、現職と対立候補のCA教員委員票が二分し、学生票によって現職が再選された⁷。

学生委員の参加を促すため、LRU (第33条) は学生委員を対象として、大学運営に関する研修を行うことを大学に義務付けた。前述パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学では、大学の活動全般を取り扱い大学独自の免許を与える科目「大学管理者 (administrateur universitaire)」⁸の一環として実施され、最近、三評議会の会合に先立って執行部が重要書類等について説明するセッションが導入された。なお、得られた単位は通常の課程の自由・選択科目の単位として互換され得ることとなっている。

またLRU (第9条) は、従前各大学の判断で置かれていた学生副学長の設置を義務付けた (前述)。学生副学長はCEVU で選出され、主として学生生活に関する業務に従事する (Commission permanente de la CEVPU, 2004)。2010年のLRU実施状況報告書 (Comité de suivi de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, 2011) によれば、学生副学長の人数、所掌する範囲、実際の影響力等は多様である。学生副学長が実質的に執行部に入って活動している大学もあれば、学生生活に業務を限っている大学がある一方で、職務内容を明確に定めておらずその自主性に任せている大学もある。同報告書は、学生副学長の職務と責任の認証と充実を求めている。

《コラム》 欧州における学生参加

学生が大学の運営に参加することなど、日本の大学やそこに集う学生を見ている限り想像し辛いかもしれない。しかし、欧州においてこれは決して特異な考え方ではない。そもそも大学の歴史を遡ってみれば、12世紀のイタリアに誕生した、学生を主役とする教師と学生の組合、ボローニャ大学にたどり着く。もっとも、時代が下るにつれて大学の運営に及ぼす教員の力は次第に強くなり、およそ半世紀前、世界的に生じた大学紛争において、強大化した大学当局へのレジスタンスとして学生参加への要求が改めて主張された。

近年、欧州を中心に学生参加が再び注目されている背景には、いわゆるユネスコ高等教育世界宣言によってこれを保障することが要請されていることがある。さらには、我が国の大学改革に関する議論においても度々引き合いに出されるボローニャ・プロセス

の下で、学生参加という取組みが質保証にかかる活動の一つとして求められていることが挙げられる。これらのことから、学生の関与は、大学が備えるべき要件として国際的な了解事項となりつつあると言えよう。

さて、では実際に学生はどのように大学運営に関わっているのでしょうか。これは欧州でも国により差異がある。スコットランドや北欧諸国では伝統的に学生の力が強く、大学に物申すことが慣習化している。ノルウェーを例に取れば、学科、学部といった部局あるいはそれ以下のレベルはもちろん、全学レベルの意思決定にも学生が参加できることが学内規程ではなく法律によって規定されている。これらの学生は意思決定に関わる各種会議体の正規メンバーとして議席を与えられている。関与の対象となる案件としては、学習環境の改善から教員人事、果ては学長選挙への投票権まで幅広い。また、大学内部での参加はもとより、その国の質保証機関の運営や外部評価活動に直接的・間接的に参加するなど、自らの学びに関することに広く関与することが認められている。

欧州でこうした学生参加が実現している背景には、とりわけ北欧など、日本と比して学生の平均年齢が高いこと、また初等・中等教育の段階で民主的価値について学ぶ機会が用意されていることなど、社会的・文化的な要因に負うところも大きい。また、学内外の学生団体（学生自治組織）の存在も併せて注目する必要がある。先述のノルウェーにあるオスロ大学の学生団体では、幹部級のメンバーは学業から一定期間離れフルタイムでその職務にあたる。さらに、各大学の学生団体の上には全国規模の学生団体があり、その年次大会には高等教育を担当する大臣が来て挨拶をするなど、国の高等教育行政における学生の役割が尊重されていることが特徴的である。その上には欧州全体の国家間組織としてヨーロッパ学生連盟があり、この組織が学生の意見が反映されるための国を越えた支援活動を行っている。

ところで、我が国の高等教育界でも学生の参加はイシューとなろうとしている。2013年には、大学評価・学位授与機構によって質保証活動と学生の関係を問う会合が開かれており、今後、大学の重要なステークホルダーである学生が日本の高等教育政策のなかでどう位置付けられていくのか、注目されるところである。

【参考文献】

廣内大輔（2012）「大学運営に関する学生参加の実際とその課題－ノルウェーの事例を中心に－」、『大学論集』43、255－270頁。

堀井祐介編（2009）『北欧における大学運営、大学評価への学生参画システム検証』平成19年度～平成20年度日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究（C）研究成果報告書（研究代表者：堀井祐介）、金沢大学大学教育開発・支援センター。

安原義仁（2008）「大学の誕生と発展」安原義仁・大塚豊・羽田貴史編『大学と社会』放送大学教育振興会、11-24頁。

Bologna Follow-up Group (2005). *Bologna Process Stocktaking*. Bergen: Report to the Bologna Process Ministerial Meeting.

（廣内大輔）

【注】

- 1 本章は山本編（2013）に掲載された原稿に加筆修正して収録した。
- 2 インタビューした複数の運営支援総局長の言。
- 3 P. Dubois へのインタビュー。
- 4 大学長会議（CPU）傘下の大学等の連携組織。加盟機関の分担金及び高等教育省の補助金等を基に、大学等への運営支援活動を行っている。詳しくは大場（2004a）参照。
- 5 国民教育省及び高等教育・研究省の下に置かれた関連職員の研修機関。従前の国民教育高等学院を改組・機能拡大する形で、2011年8月24日付の両省共同省令で設置された。フランス中西部のポワティエに置かれている。
- 6 本プログラムの記述にあたっては、そのWebサイト（表 5.2 の出典）を参照したほか、責任者の S. Mignot-Gérard へのインタビューを行った。
- 7 外部委員は投票権がなく、教員外職員票は学生票より少ないため、事前協議によって現職に投票することを決めた学生委員の票によってその当選が決定された。
- 8 主対象は三評議会学生委員であるが、部局評議会の学生委員にも開放されている。本プログラムは、8～10回（各2時間）の大学に関する講演と大学運営活動に関する論文の執筆で構成される（Dubois, 2010）。

6. 訪問調査から

平成24年3月及び9月に数大学を訪問し、大学管理運営者や教員、学生等に聞き取り調査を行うとともに、大学ガバナンスを研究している研究者（複数）にも専門的助言をもらった。

訪問大学は、パリ及びその周辺では、パリ第6（ジュシユ）、パリ第8（サン＝ドニ）、パリ第10（ナンテール）、パリ第12（クレティユ）、パリ東マルヌ＝ラ＝バレの各大学¹である。これらの大学（高等教育研究者インタビューのみのパリ10及び同12を除く）はそれぞれに特徴を有しており、パリ第6大学はフランスで最も研究水準の高い理系の大学であり、パリ第8大学は社会人を多く受け入れる文系の大学である。また、パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学は1991年に設置された新しい大学であり、職業教育や就職支援に力を入れていることで知られる。その他の地域では地方大規模大学であるストラスブール大学及びロレーヌ大学、地方小規模大学であるペルピニャン大学及びラ＝ロッシュェル大学をそれぞれ訪問した。

本章では、パリ及びその周辺にある大学の訪問調査の聞き取りで得られた内容から特に留意すべきと思われることを概略する（詳細は第8章資料編を参照されたい）。なお、各大学のガバナンスの実際については回答者によって認識が異なることが少なくないので、情報源を各記述の初出箇所に括弧書きで記し、必要と思われるところには注記を加えた。

6.1 パリ第6大学

伝統的に同僚制や全構成員自治の強い大学の中において、パリ第6大学は「中央集権型」²のガバナンスを採用している（元副学長）。すなわち、学長・副学長から構成される執行部が戦略的ミッションを考え、管理運営評議会（CA）の承認を受けた後、それを基に変革を推進し実行を促すといった運営形態である。資源配分は部局と執行部の交渉によって行われ、例えば教員ポストの更新に際しては8割は同じ領域から任用するものの、残りの2割は全学の必要性を踏まえて流動的に取り扱うこととしている。そのため、評価（内部・外部）を活用・実施している。こうした特徴は、同大学が理系・医学系であることを反映している。

学長に求められる資質は戦略的ビジョン、文脈（置かれた環境）の理解、交渉力と言われる（元副学長）。もっとも、学長が必ずしも優秀な経営者である必要はなく、それを支えるに適当な者が執行部内にいれば十分である。執行部の戦略が採用されるには全てCAの承認が必要であるが、現行制度では学長はCAの多数派から選出され、学長とCAの関係は良好であるので、両者間の協働に問題は少ない。

LRUによる大学の自律性拡大に伴って、運営支援機能の拡大・高度化の必要性が高ま

っている（運営支援総局長＝旧事務局長）。事務職員は従前原則全て公務員であったが、LRUによって有期契約での雇用が可能になったことから、当該制度を利用して専門職を採用していく予定である。

フランスの大学のガバナンスは、公役務としての高等教育を提供することを原則としており、米国型の大学ガバナンスは参考とするところはあっても、根本的にフランスの大学には馴染まないと考えている（運営支援総局長）。

訪問者の所感

パリ第6大学の運営は、同大学を構成する学問領域の特性を反映している。すなわち、文化系と比べて集团的活動が多いことや評価手法・基準が明確であることといった特徴が色濃く出ている。また、パリ第6大学はフランスで最も研究水準の高い大学の一つであって、他大学と比べて外部資金（公的・私的）も恵まれている。このことが、必ずしも予算削減による部門閉鎖といった厳しい局面に直面することがなく、部局との関係を良好に保ちつつ執行部の裁量拡大に寄与していると思われる。

6.2 パリ第8大学

文系の大学であるパリ第8大学は、評議会重視の組織運営を行っている。例えばLRUによって教員採用に関する専門家委員会を廃止して選考委員会を設置することとなったが、評議会委員で構成される諮問委員会で教員審査や採用に関する最終決定を行っている。また、空いた教員ポストの取り扱いも同様である（副学長）。

教育課程の編成については、学際的アプローチが採られている。また、職業教育課程の創設及び就職支援も近年積極的に行っている（副学長）。

パリ第8大学は部局・教員・学生自治の意識の強い大学である。我々は大学人であり、（管理者としての）学長は必要ない。なぜなら我々（構成員）が大学だからである。学内の特定の個人や機関に“決定権”というものがあると考えてはいけない。LRUは“マネージャー的学長”を置くことで、大学の集団合議的性質ではないものを強いている。大学には企業世界・ビジネス世界とは違った独自のやり方がある（社会学UFR教員）。

教育課程については、教員の独立性が伝統的に非常に強く、教育プログラムの決定は合議的に行われる。教育評価・教員評価は、厳密な意味ではここには存在しない。しかし、近年は高等教育省からの履修についての制約が増えている（社会学UFR教員）。

訪問者の所感

パリ第8大学も、前述のパリ第6大学同様に大学を構成する学問領域が大学運営に反映されている。ここでは同僚制が重視され、全学の合意形成を重視した大学運営がなされている。例えば、教員採用について評議会委員に参加を求めつつ審査や決定を委ね、幅

広く構成員の合意形成を図る点は、パリ第6大学と対照を成していると思われる。その他の例では、同大学では国際交流担当の副学長を置かず、部局代表の教員で代表される委員会がその役を担っている³。

伝統的に各部局の自律性が強く、それを非常に重要なものにとらえる発言が調査で見られた。また、パリ第8大学は教職員組合の活動が活発な大学でもある。

教育面においては、移民が多い地域に位置するといった背景から来る多様な学生の存在を受け、近年は徐々に学生への支援体制の充実を図っている。全ての部局においてではないものの、教育の職業専門化を積極的に行っている。これらはトップダウンではなく、各部局におけるイニシアチブを元に行われている様子であった。

教員からはLRUに対する強烈な批判が見受けられた。このことから察するに、教員採用にかかる拒否権等といった学長が持つ（強い）権限を実際に行使するのはパリ第8大学においては不可能で、伝統的な合議的・集团的決議の文化が今後とも続いていくものと思われる。

パリ第8大学で求められる学長のリーダーシップは、こうした合議的な文化の中で構成員の意見を取りまとめることになろう。学長が政策を示し、その方向へ大学全体を牽引するといったような方法で大学運営が行われることは、少なくとも当面はないものと推察される。

6.3 パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学

パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学はパリ郊外に位置し、フランスで最も新しい大学の一つである。歴史を有する他の多くの大学と異なって、同大学は、1991年の設立当時から執行部に権限を集中した管理運営を行ってきた（教育・国際担当副学長補佐、以下「副学長補佐」）。その在り方はLRUの原則と通底するものがあり、同法制定以降の大学運営の在り方はそれ以前と大きく変わっていない。

執行部は議決機関（評議会）とは距離を置いており、選挙で選ばれる学長を除く執行部構成員は管理運営評議会（CA）の承認は必要ではあるものの、学長の提案で選任され、多くの大学が選挙で選ばれる者であることとは一線を画している。しかしながら、執行部・議決機関間の対立は非常に小さい（副学長補佐）。執行部の担当者と選挙で選ばれる副学長の間でどちらが決定するかが不明なときもあるが、概ねこれでうまく行っている（CEVU担当副学長、以下「副学長」⁴）。

強い執行部が存在する理由として、大学の発展の目的、方向性に関し、合意・共有がなされている、すなわち教育・学生の就職が第一の目的として共有されていること（副学長補佐）、創設時から在籍している教員の多くが当初からその目的を理解していること、互いに知っている教員が多く密にコミュニケーションが図られていること、中等教育教員⁵が多いこと、教員において管理運営への関心が薄いこと、執行部が決定をすると

きにはきちんと理由を説明していること、執行部が頻繁に部局に足を運び対話を図っていることなどが挙げられる。

パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学では、議決機関（三評議会）の下に各種委員会を設置して、学内の多様な利害関係者の参加を得つつ、それぞれの委員会が頻繁に集まって議論・決議している（学長室長）。こうした集团的準備（*préparation collective*）が強い執行部による大学運営を支えている。こうした運営の在り方は、1980年代の地方分権以降の自律性が拡大した地方自治体の運営—民主主義を基礎とした—と良く似ている。但し、国の統制があるという点では異なっている（副学長補佐）。

大学運営支援については、大学の裁量拡大に伴って、訟務など専門性を必要とする業務が拡大している（学長室長）。政府からの分権に追随して予算が増える訳ではなく、その確保が課題である。人件費に関する大学の裁量は拡大しており、LRU後は一部の役職者に手当を付している（副学長補佐）。

学生の運営への参加には、評議会委員や学生副学長といった制度があるが、一般に学生は大学運営についての理解が乏しく、微妙なやり取りには着いて来られない（副学長）。学生の管理運営への参加はCEVUが中心であり、CAでは発言が難しい。執行部は学生の意見を聴取すると言うものの形だけであり、評議会での議論に際しても資料を学生には事前に配布せず、事実上教員間の協議で既に決められた案件が上がってくるだけの場合が少なくない（学生委員）。

教員の昇進においては、教育に関する業績や管理運營業務への従事も評価するよう努めている。それと同時に、研究も重要であり決して疎かにしている訳ではない（副学長補佐）。教育の職業専門化にも研究は不可欠である。しかし、教育重視が研究低下の原因になる可能性は否定できない（副学長）。教育プログラムは、登録者数が継続的に低迷し改善の見込みがないと判断される場合、廃止も含めて見直をしている。

訪問者の所感

パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学は、文系・理系を包含する総合大学であるが、規模はパリ第6大学及びパリ第8大学よりも遥かに小さく、学生数はそれぞれの1/3、1/2にしか過ぎない。そのことによって、執行部構成員間、執行部・部局間の距離が短く、意思疎通が密に図られている様子が伺える。更に、新設大学で創設当時から在籍している教員が未だ多く、大学の目的や価値観が共有され、またパリ市内の歴史のある大学への対抗意識もかかる共有化に寄与している。これらを基礎とする民主的な「集团的準備」が強い執行部を支えている。

6.4 訪問調査のまとめ

フランスでは大学のガバナンスに関して国が統一的にその大枠を定めており、三評議

会や運営支援総局など全ての大学が同じように組織編成され、機関や職務の範囲、権限、合議機関の編成が法令で定められている。しかしながら、今回取り上げた3大学を見ただけでも、それぞれの大学の歴史や構成、置かれた環境などの違いを反映して、運営の在り方は大きく異なっていることが理解される。

パリ第6大学が「中央集権的」ガバナンスをとっていることは、同大学が理系・医学系の大学であることを反映している。それに対して文系大学であるパリ第8大学は、学内の合意形成が重視される。文系の研究者（大学教員）と比べて理系の研究者は集団で活動することが多く（Kyvik, 1995）、理工系の部局の運営の在り方は企業的でその長の権限も強いのに対し、人文社会科学では個人主義的で集団で活動することが遥かに少ないと言われるが（Shattock, 2003）、こうした学問領域の特性の違いがパリ市内の両大学に如実に現れている。Shattock（2003）は、それぞれに必要なリーダーシップの在り方は全く異なると述べているが、これらの大学の学長等に求められる行動様式が大きく異なっていることは明白である。

他方、新設のパリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学は、パリ第6大学やパリ第8大学と異なって、歴史のある大学に対抗していかねばならず、その基軸の一つが労働市場との関係を重視した職業専門化（*professionnalisation*）である。それを全学的に推進するために強い執行部が置かれているとされるが、それを支えているのは多様な関係者を含んだ委員会で行われる集団的準備（*préparation collective*）であり、また、常日頃からの執行部・部局間の意思疎通の深さである（但し、学生が排除されている感は否めない⁶）。更に、設立当初からの教員が多く残っており価値観が共有されていること、規模が小さく相互に知り合っている教員が多いことも、パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学で強い執行部が機能する理由であろう。

こうした大学運営の在り方—組織文化—は、長年の積み重ねで形成されてきたものであって、容易に変わるものではない。パリ第6大学やパリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学がそれぞれ集権的運営あるいは強い執行部を実行しているのは、学長への権限集中を図ったLRU以前からのことであり、同法で両大学の運営の在り方が大きく変わった訳ではない。他方パリ第8大学はLRU以降も同僚制的性格を維持しているし、パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学も強い運営を支えているのは全学的な構成員（教員）参加である。

天野（2006）は、日本の国立大学法人化に際してその運営の在り方が変わることの困難性を指摘するが、フランスにおいても制度改革によって大学運営の在り方が容易には変わらないことをこれらの事例は示している。とは言え、LRUが学長の任期をCAのそれに合わせたことは、学長とCAの協働に少なからず寄与していることも訪問調査から見て取れた。この点は従前から課題として指摘されており、制度の不備を改善していく取組みは今後とも必要であることは言うまでもない。

最後に、教育の実施体制についてであるが、他の欧州諸国同様に同国の大学では教養

教育課程を欠いており、基本的には教育は部局を基礎として行われる。部局が行う教育は専門教育又は職業教育であり、部局共通で必要とされる語学や情報処理等の一部の科目が全学的組織で提供されるに過ぎない。但し、博士課程については従来の部局であるUFRを超えて、博士学院において実施されている。しかし、博士学院はUFRと異なって組織ではなく一種のプログラムであって、大学がUFRを基礎として構成されていることには変わりはない。

【注】

- 1 近年、都市名＋番号の大学名称から固有の名称（地域名や人名等を付加）に変更している大学があるが、新しい名称は未だ馴染みが薄いことから、ここでは旧来の名称を維持しつつ括弧書きで地域名を付した。
- 2 前述のように、フランスにおいて大学の最高意思決定機関はCAであり、また、学長・副学長もCAで選挙乃至承認を必要とすることから、米国や英国で言った場合の「中央集権型」とはかなり意味合いが異なる。
- 3 平成24年2月の同大学への訪問調査（本調査研究とは別件）。
- 4 前出の副学長補佐は学長推薦の者であるのに対して、この副学長は選挙で選ばれた者である。
- 5 中等教育の上級資格で採用される教員。教育のみに従事する。
- 6 この点は、フランスの大学全般に通じることである（大場, 2006a）。

7. 考察と結論

7.1 フランスの大学ガバナンスの特徴

高等教育のガバナンスは、羽田（2005）によれば「立法・行政を含む全国レベルでの高等教育に関する権力配分」とされる。これを大学について当てはめて考えれば、そのガバナンスは、大学の構成員（教職員・学生）を中心としつつ、地域社会も含めた全ての関係者の権力配分の仕組であり、それは当該関係者の利害や価値の調整の場となろう。フランスの大学の組織運営制度においては、三評議会の議席配分を細かく定めることによって関係者の意向を大学運営に反映させる仕組を採用しつつ、執行部を置いて日々の大学運営に当たらせている。

しかしながら、組織としての大学は、当初から複数の目的を与えられた「複雑な組織（complex organization）」の典型であって（エツィオーニ, 1967），その利害・価値の調整は複雑なものにならざるを得ない。それはフランスでも同様であって、高等教育研究者のピエール・デュボワ（Pierre Dubois）は、同国の大学は公高等教育を提供する公的機関、専門職としての教員集団の自治体、企業体としての特徴を有する混合体であり、そのガバナンスの在り方には理想型は無いと言う（第8章参照）。委託事業の訪問対象となったフランスの大学間においても、ガバナンスの在り方の相違は明白であった。とは言え、その組織運営制度、高等教育制度全般、大学の歴史的経緯や伝統、政治・行政制度等を反映して、同国の大学ガバナンスには以下の様な特色が認められる。

フランスの大学の組織運営にかかる制度は、国の統制の下で編成され、その在り方が比較的詳細に法令で規定されている。議決機関については、評議会の数・種類、構成、委員数、選挙の在り方、採決法等が決められている。また、学長の資格や選任手順は法定事項であって、大学には裁量が無い。こうした制度は大学の公的機関としての性格を反映したものであるが、その中で貫かれてきた原則の一つは教員自治¹であり、それを背景とした部局の自律性である（Beckmeier, 1992）。そして、それは常に政府の統制と保護の下にあって機能してきた（Musselin, 2001）。大学は法人格を有する公施設（établissement public＝公施設法人）であって教職員は公務員であり、大学の事務組織は政府組織に直結している。法人格は有するものの、フランスの大学の組織運営制度は日本の法人化前の国立大学制度に近い。

他の特徴の一つは、大学運営に民主主義の原則が適用され、全構成員参加が原則とされていることである。三評議会の委員の定数は構成員の種別（教員、職員、学生）毎に決められ、更に選挙団は細分化されている（例えば、教授と准教授は別の選挙団を組織する）。外部委員も存在するが、数は少ない。しかも、外部委員は学長選挙には参加せず、それが認められるようになったのは2013年の高等教育・研究法以来のことである。全構成員自治の原則が採用されているとは言え、意思決定過程の中心に位置するのは三

評議会・UFR 評議会でも多数を占める教員である（但し、教務・大学生生活評議会（CEVU）では学生と同数）。前述デュボワが述べる専門職自治は教員自治であり、それは全学・部局のいずれにおいても徹底している。そのため、教員間の権限・利害関係の調整は組合活動となって現れることが多く、大学運営自体が組合の理論で進められることも少なくない。

学長・副学長（各評議会担当）を始めとする執行部の主要構成員は、管理運営評議会（CA）を中心とする評議会で選出されることから、その地位の正当性は三評議会（特にCA）に由来する。学長を選出するCAでは教員が過半数を占めることから、多くの場合は教員委員の多数の支持を得た者が学長となる。多数派を占める教員組合がある場合は、当該組合の意向で学長が選出されることもある。すなわち、制度上、執行部の中枢は同僚によって選ばれる全学の代表者である。

大学運営に学生参加が認められるのは西側欧州諸国で一般的であり、その他の国でも珍しいことではない²。しかし、CEVUで教員と同数の議席を有するとともに執行部に学生副学長一他の欧州諸国では殆ど無い一を置くなど、少なくとも制度上は、学生参加を認める他の多くの国と比較して学生参加の程度が際立って高い。これも特徴の一つとして考えられよう³。

他方、学問領域の論理が高等教育を強く支配してきたこともフランスの大学ガバナンスの特徴の一つを構成している。Musselin（2001）は「学部共和国」の終焉と述べたが、その論理は大学評議会（CNU）が維持されていることや一部の学問領域でアグレガシオンが残置していることに見られるように、衰えたとは言え、今日でも大きな影響を大学において有している。

研究に関しては、大学外の研究機関の規模が大きく、研究室がCNRS等の研究振興機関と連携して混合研究単位（UMR）を構成し、大学全体としての研究政策が欠けていたこともフランスの特徴である。この特徴は研究契約の機関契約への統合や競争的資金拡大等によって失われつつあるが、依然として研究員の社会的地位が大学教員（教員＝研究員）を上回ることに見られるように根強く残っている。

教育については、他の欧州諸国に共通することでもあるが、教育プログラムは部局を基本として提供され、その運営は分権的である。全学で調整されるのは、部局間で共通して必要とされる語学や情報等の科目である。教育プログラムの新設や廃止については、国が機関契約に合わせてその認証を行うことから、国の意向が大きく反映される仕組みとなっている。

上記はフランスの大学ガバナンスを構成する特徴であるが、そこには法令で整備された制度的なもの、長い伝統で培われた文化的なものとの双方が存在している。すなわち、Hirsch et al.（2001）が言うガバナンスの公式（formal）と非公式（informal）、あるいはKaplan（2004）が言うガバナンスの明示的（explicit）と黙示的（implicit）の二つの

側面が存在することが見て取れる。法令で定められた事項を超えて、伝統や慣行といったものに支えられた組織文化の重要性（Chaffee & Tierney, 1988）が認識されよう。

なお、本項では言及していないが、同僚制が認められる、大学の管理運営の在り方が文化系と理科系では大きく異なるといった、国を超えて一般に大学に認められる特徴は、フランスの大学でも明瞭に現れていた。

7.2 近年の改革動向と課題

7.2.1 「学部共和国」の解体と大学の自律性拡大

フランスにおける大学自治の制度的保障は、学部を解体して大学を設置した1968年の高等教育基本（フォール）法に始まる。しかし、大学はその後「学部共和国」として機能し、実質的に一つの機関として機能するようになったのは比較的最近のことである。その間、大学を取り巻く環境は大きく変化し、大学の交渉相手は多様化するとともに、契約政策の導入によって国と大学との関係も変わってきた。その結果、大学運営に戦略性が求められ、従来の全構成員参加型の大学運営の非効率性やその限界の指摘が頻繁になされるようになった。

大学ガバナンスについては、取り巻く環境の変化が顕著になった以降もサバリ法（1984年）に基づく全構成員参加方式が維持され、管理運営評議会において選挙で選ばれる学長は同輩者の主席でしかなかった。また、学問領域の理論は依然として支配的で、研究と教育の分離政策には変化はなかった。しかしながら、上に述べた環境の変化は、既に1980年代後半から評議会の地位の低下と学長・執行部の権限拡大を促し始めていた（Friedberg & Musselin, 1992）。その傾向は、契約政策が全面的に展開される1990年代には決定的となったと言われる（Musselin, 2001）。大学の自律性拡大は、2007年の大学の自由と責任に関する法律（LRU）でほぼ完成を見た。

大学の自律性の拡大は、大学幹部及び事務職員から幅広く支持されたものの、学問領域の論理や全構成員自治を重視する教員・学生の多くからは新自由主義的改革と受け止められ、強い反発を受けることとなった。それは、アレゼール（ARESER）の運動の展開や2003年のフェリ法案が反対運動の前に撤回されたことに典型的に現れた。P.ブルデュー（Bourdieu, 1998）は、改革が依拠する新自由主義の理論は徹底した抽象化に基づく単純な数学的虚構であって、教育制度に適用するに際して多くの事項が捨象されることを強く批判した。しかしながら、近年はこうした反対運動は低調であり、LRUは大きな抵抗なく制定された（岡山, 2008）。その低調さはブルデュー後にアレゼールを推進するC.シャルルも認めている（Charle, 2007）⁴。

7.2.2 大学の経営能力の向上の試みと行政改革への対応

大学に戦略性が求められるのに伴って、大学の経営能力向上の必要性が認識されるようになった。1990年代から、管理運営評議会（CA）の意思決定の迅速化、執行部の権限拡大、学長を始めとする幹部職員あるいは運営支援に従事する事務職員の専門性向上等が頻りに議論の対象となっている。Dizambourg（1997）は、一部の事務職員の専門職化を含めた管理運営の改革（modernisation）の必要性を指摘した。また、2005年の会計検査院報告の国会下院財務委員会宛報告書（Cour des Comptes, 2005）は、主として予算組織法（LOLF）⁵の適性な適用の観点から、現在の大学組織は複雑・硬直的な過去の遺物で抜本的改革が不可欠であり、学長の権限の拡大や管理運営職員の専門性向上が必要であると指摘した。

しかしながら、これらの議論は、企業の理論の導入、新公共経営（NPM）の適用、外国（特に米国）の焼き直しの感が強く、必ずしもフランスの大学の組織運営制度やその伝統あるいは組織文化を反映していない。前述会計検査院報告書は、学長権限拡大等は効率的運営に必要であると指摘するが、その根拠は示していない。改革の有効性が立証されていないことは、学長の権限を強化したLRUの制度改革にも当てはまる。すなわち、組織運営制度において全構成員参加は維持され、学長はCAで選挙で選ばれる。同僚制や学問領域の論理が強く残る中で、学長権限拡大やCAの規模縮小が有効であるかについては更なる研究が必要であろう。

組織運営制度改革においては、学生の地位や役割は検討対象である。しかしながら、最終意思決定権を有するCAで占める学生の議席の割合は少なく、また経験の相違から議論に参加することが難しい。こうした状況に対してLRUは、CA委員に教育訓練の機会を設けることによって学生の参加能力の向上を図ったところであるが、大きな効果は認められないようである。

他方、大学評価の展開や研究資金配分の在り方の変更も、大学ガバナンスに大きな影響を与えた。1984年に設置された大学評価委員会（CNE）の評価の影響は限られていたが、2007年に設置された研究・高等教育評価機関（AERES）は総括的評価を行う機関であり、また予算配分において評価を重視する予算組織法（LOLF）導入もあって、その設置は大学に内部質保証制度の整備を促すこととなった。また、「未来への投資（Investissement d'avenir）」を始めとして、研究振興機関を通さずに次々と打ち出される競争的研究費の獲得に向けて、大学は従来の部局（UFR）から研究機能を離脱させ、研究政策を全学的な管理の下で展開するようになり、部局とは別の体系に研究組織が位置付くようになった。

大学改革や行政改革によって推進された学内組織の改編や執行部への権限集中等は、大学内での執行部・部局間あるいは構成員間の対立や葛藤を深めている。組織内において意思決定がある以上、合意形成を巡って構成員間で対立・葛藤が生じることは避けら

れない（エツィオーニ, 1967）。しかし、大学経営の成果はかかる緊張関係に適正に対処し得るかに大きく依存すること（OECD, 2003）に鑑みて、近年の改革は大学ガバナンスに影を落とすこととなった。

7.2.3 社会党政権下での大学改革と今日の大学ガバナンス

LRUを始めとする新自由主義的改革への批判は、2012年の大統領選挙において左派・社会党によって展開された。同選挙で勝利し政権に復帰した社会党は、組閣後早々にLRUの全面見直しに着手した。見直しに際して高等教育・研究大臣のジュヌビエーブ・フィオラゾ（Geneviève Fioraso）は、LRUによって大学は「同僚制を失い、過度な学長権限の強化（hyperprésidentialisation）に直面している」、「同僚制を取り戻さなければならない」と述べ、LRUは「全くの欺瞞」であると同法を強く批判している⁶。翌2013年、国民的議論を経て、高等教育・研究法が制定された。大学の組織運営制度に関連して新法は、管理運営評議会（CA）の委員数の部分的回復を図るとともに、LRUが学長に付与した教員採用にかかる拒否権をCAに移行するなどの改革を行った。また、新自由主義的政策の象徴とされた研究・高等教育評価機関（AERES）は廃止され、新たに研究・高等教育評価高級審議会（Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur: HCERES）が設けられることとなった⁷。

高等教育・研究法の制定によって、大学の組織運営の在り方が従前に戻った訳ではなく、社会党政権下でも大学の自律性を付与する政策の基本は維持されている。長年の大学改革によって大学の裁量は拡大してきたが、国による統制は依然として強い。教育制度の根幹は国が定め（学生の成績評価の在り方まで含む）、個々の学位プログラムは全て国の認証を受けなければならない。大多数の教職員は公務員であって給与について大学に裁量はなく、また、学生納付金は国が低額に定めており、主たる収入源は国から配分を受ける予算（交付金）である。当該予算は大学と国間の契約（機関契約又は五年契約）に基づいて配分されるが、当該契約策定にあたっては国がその方針を比較的详细に示し、国と大学間の対話（dialogue）を通して政策の実施を図っている。

契約期間末には研究・高等教育評価機関（AERES）が予算執行及び学位プログラムの実施について評価を行う。その結果は高等教育省に報告されて、次期予算配分や学位プログラムの認証更新に用いられることから、大学の行動に大きな影響を与えている。更に、評価は研究・高等教育評価機関（AERES）のみならず、国民教育研究行政監査総局（IGAENR）や会計検査院（Cour des Comptes）によっても行われており、大学は様々な側面において説明責任を問われる存在である。制度的にも経済的にも、大学が「高等教育市場」において自律的に活動を展開するのは非常に難しい。

実際、裁量が拡大した後においても、欧州大学協会（European University Association: EUA）の調査（Estermann et al., 2011）によれば、フランスの大学は欧州でも最

低水準の自律性を有しているに過ぎない。公的機関の自律性を拡大することは新公共経営（NPM）で取られる政策手法であるが、そこで見られる裁量拡大と統制強化のジレンマ（Pollitt & Bouckaert, 2004）に陥っている様子が窺える。

大学の組織運営制度改革以外で大学ガバナンスに大きな影響を与えた政策、すなわち競争的研究資金事業や新公共経営（NPM）に基づく予算配分・評価制度、大学間の連携・統合の推進といった制度や政策の根幹は社会党政権においても大きくは変わっていない。AERESの廃止は決まったが、その後に設置されるHCERESは基本的にはAERESの評価手法を踏襲するものと見られている⁸。また、右派政権時代に構想された連携・統合の枠組みである研究・高等教育拠点（PRES）は、更に機関間の連結の度合いが高い大学・高等教育機関共同体（CUE）に置き換わっている。

結局のところ、右派から左派へ政権が変わったものの、政府（高等教育省）が採り得る政策の範囲は限られており、その狭い範囲の中で手法の選択が行われているに過ぎないといった印象は否めない。しかしながら、新自由主義的な改革手法がフランスの大学の伝統や組織文化と親和的であるか、そもそも高等教育に馴染むかといった点についての研究は十分ではなく、それらが実際に大学の業績向上に寄与するかは全く明らかではない。大学ガバナンスの観点からは、その在り方が多様であって全てに通じる理想型は存在しないことに鑑みれば、政府内における大学ガバナンスについての検討よりも各大学においてそれぞれに適切なガバナンスを検討することが重視されるべきであろう。

但し、フランスの大学に与えられた公的教育機関としての役割から派生する要請、例えば学内民主主義（全構成員参加）の実施は別の次元の問題であって、必ずしも業績の観点から問われるべき問題ではなく、政治的に解決されるべきものである。そこに、利害調整の場としての大学ガバナンスの難しさが認められる。

7.3 大学ガバナンスの日仏比較と日本への示唆

フランスの大学制度は、法人化前の日本の国立大学制度に近い制度であった。したがって、大学ガバナンスに関してフランスの大学が抱えてきた課題には、例えば教員自治が強い、意思決定が遅い、大学の活動が社会の需要を反映しないなど、日本の国立大学について指摘されてきた課題に共通するものが多い。

しかし、外国の大学ガバナンスを参照する上で、それぞれの制度が置かれた背景を理解することは不可欠である。結論の最後となる本項では、主要と思われる論点を幾つか取り上げて、日仏両国の制度の違いを明らかにしつつ日本への示唆を検討する。

7.3.1 自律性の拡大と権限の集中

フランスにおいて大学の自律性が拡大され、学長の権限拡大や管理運営評議会（CA）の規模縮小等によって、管理運営に関する権限集中や意思決定の迅速化が図られたこと

は日本と同様の改革である。同時に両国の改革の間には、少なからぬ相違も認められる。日本の国立大学法人化の改革においては教授会自治の弊害が強く意識された結果、執行部への権限集中、学長のリーダーシップ、トップダウンによる意思決定等が前面に押し出され（大場, 2011a）、構成員の参加が著しく減退させられた。その結果、最終意思決定者は学長とされ、学長の選考は外部者を半数以上委員として置く学長選考会議で行われることとなり、法令上選挙は必要とされなくなった。

これに対して、フランスでは間接ながらも選挙で全学を代表する形で管理運営評議会（CA）において選出され、そこには学外者は参加しない⁹。他方、学術評議会（CS）及び教務・大学生生活評議会（CEVU）の二つの評議会での議決を基に、予算等の重要事項に関する最終意思決定は学長を選出する CA において行われる。そういった制度の基本は、LRU 制定後も今日まで変わらない。

以上に鑑みれば、日本の国立大学においては学長への権限の集中化を図りつつ学内で階層構造の構築が図られ構成参加が著しく制限された一方で、フランスにおいては学長と全学評議会（CA）の両者に権限が集められ、全学の構成員の参加を得つつ意思決定を行う体制作りが行われたことに、両者間で大きな差異が認められる。その結果、日本の大学では意思決定が上位下達的となって伝統的な大学文化が失われる可能性が強いのに対して、フランスでは自律性拡大の改革の後も学問の自由を始めとする伝統的な大学文化は維持されている（Mignot-Gérard, 2012）。

また、両国において議決機関・執行部への権限の集中は、必ずしもその有効性の根拠が実証されていない点において共通している。日本では権限集中について批判的見解は少なくないが、例えば羽田（2013）は、50年以上にわたって権限集中に向けて中教審等で議論が展開され改革が実践されているにも関わらず政策が実現されていないとし、当該政策に無理があると指摘する。その理由として、マーチ・サイモン（1977）の合理性に対する認知限界を引用しつつ情報の不完全な共有が組織内の不一致を導くことを挙げ、分権的の大学運営が不可避であることを説いている。他方、フランスにおいても集権化への批判は多い。例えば契約政策についての計画総庁（Commissariat général du Plan）¹⁰ 報告書（Frémont et al, 2004）は、機関計画の成功の鍵の一つは構成員（特に教員）の参加であることを指摘している。

両国の経験からは、大学の組織運営が効果的に行われるためには構成員の参加が不可欠であって、仮に中央集権化が進められるとしても、それは全学運営への構成員の参加を促す形で行われなければならないことが導かれるであろう。構成員の参加の必要性は、企業の組織文化を研究した Schein（2004）が指摘することでもあり、専門職組織である大学では尚更当てはまるであろう。

7.3.2 大学の管理運営組織の改編

現在の日本の大学改革においては主として効率性の観点からガバナンスが議論されることが多いが、その当否はともかく、各国の大学の組織運営制度は必ずしも効率性を中心として構想される訳ではない。本章の冒頭で述べたようにガバナンスは利害関係の調整の場であって、国によっては効率性が二の次になる場合も珍しくはない。

フランスにおいて全構成員参加が規定されるのは、効果的運営を目的とした意見集約のためではなく、公役務として提供される高等教育における民主的大学の確保といった観点が重視されるためである。フランスのような制度の下では、教員や学生など各構成員の立場・地位に基づく利害関係が議決機関等において先鋭化することは避けられず、大学の自律性が拡大しても、国による強い統制の下で大学運営が行われることにならざるを得ない。他方において、米国のように常に効果的運営が求められる環境は、大学間が常に競争し、それに負けた機関は市場から撤退することを前提にしており、学生の保護や就学機会平等の保障といった公共性の観点が希薄である。

日本においては、フランスのような学内民主主義の徹底や公共性の概念は欠如しているか希薄であるものの¹¹、大学の設置は国の認可の下に行われ、機関の安定性を図ることによって学生の保護が担保されてきた。近年大学は競争的環境に置かれ、それが政策的にも推進されてきている。開放系の高等教育システムの下において大学が置かれた環境に適切に対応するためには、状況適応（コンティンジェンシー）理論が示唆する¹²ように最適な組織が個々に決まる以上、組織の在り方は各大学が決めるべきである。日本の大学の管理運営組織、特に国立大学の組織は法令で規定されているが、全ての大学に最適であることは考え難い。大学の管理運営組織の目的（効率、公共性、民主主義等）を明確にし、その在り方を法令で規定すべきかについて再検討が必要であると思われる。

7.3.3 黙示の合意形成過程の重要性

組織運営制度が法令で規定されるのはフランスや日本に限った話ではないが、実際の大学運営は、同じ制度の下にあっても大きく異なるのが通例である。クラーク・カー（Clark Kerr）は、米国の大学について、「殆どの決定は、実際、公式のガバナンス制度の外で行われ、それは非公式であり、非官僚的なものである」と述べて、黙示の合意形成過程の重要性を示唆する（Kerr, 1982）。すなわち、組織運営制度の改革が実際の意思決定に与える影響は限られているのである。そのことは、Birnbbaum（2004）やKaplan（2004）、Kezar（2004）、Shattock（2003）といった多くの先行研究が、公式的なガバナンスの在り方（明示的に定められた組織編成や権限配分）が大学の業績（パフォーマンス）に大きな影響を与えないと指摘していることと通底している。フランスにおいても、近年の大学の変化はLRUによってもたらされたと言うよりも、国立研究機構（ANR）の設置、キャンパス計画（Plan Campus）¹³、未来への投資（Investissement

d'avenir)¹⁴ といった競争的資金事業の展開の方が LRU よりも影響が大きいと言われており (Pierre & Michel, 2012) , そこからも制度改革の効果には限りがあることが窺われる。

上記に鑑みれば、大学が環境に適応しつつ変化していくに際しては、大学ガバナンスの非公式 (黙示) 的側面がその鍵を握ることは間違いないであろう (大場, 2011a) 。改革を促す要因はこれまで多くの先行研究が取り組んでおり、例えば欧米の大学を研究対象とした Sporn (1999) は、環境に対応する大学に共通して見られる特性として、焦点化された使命と目的、専門化された経営、同僚的ガバナンス、機関の自律性、差別化のメカニズム、漸次的変革の手順を挙げ、そして変化を促す要因として、専門的経営、経営的精神、同僚的組織運営、支援的リーダーシップ、多様化された組織を挙げる。Middlehurst (2004) は、組織的・文化的変革を阻害する要因として、過度なヒエラルキー、過度な官僚組織、上位下達的構造、脆弱な横断的・上昇的コミュニケーション、保守的・危険回避的態度等を指摘する。また Kezar (2004) は、効果的なガバナンスに最も重要な要素として、リーダーシップ、関係性 (relationship) 、信頼 (trust) の三つを挙げる。このうちリーダーシップは、他の多くの先行研究 (例えば Shattock (2003)) 同様、学内に幅広く必要であることを指摘している¹⁵。何れにしても、Middlehurst (2004) が示唆するように、組織編成や権限配分にかかる制度改革では不十分であって、構成員や構成員間の関係に焦点を当てることが重要であろう。

もちろん、先行研究で指摘されたような要件が全ての大学において一律に満たされる必要はなく、大学が置かれた環境やその組織構造、保持する組織文化等といった固有の文脈によって当該必要性が左右されることは言うまでもない。Clark (1998) や McNay (1995) , Scott (2001) といった先行研究の類型は、必要とされる要件特定の参考になるものと思われる。しかしながら、各大学が置かれた環境が異なる以上、それぞれの大学が固有の文脈を把握しつつ、適切に環境変化等に対応することが基本である。そのためには、適切な組織編成や権限配分に加えて、組織全体を通じたリーダーシップの育成、信頼関係の構築、協力的環境の醸成、利害関係者の幅広い参加等を考慮して、適切なガバナンスの在り方を検討することが不可欠であろう。

大学のガバナンスは、欧米の大学では基本的には協調的努力 (co-operative effort) であり、そこにおける主たる利害関係者は理事会 (又は政府) , 学長、教員である (Hirsch et al., 2001) 。フランスの大学でも学生参加が図られているとは言え、中心的利害関係者は上記の者であることは変わりがない。この点は日本においても同様であると考えられるが、現在の大学改革の方向は一層の権限集中が目指され、それは官僚制の強化といった性格が強いものである。過度の官僚制は企業経営において避けるべきものであって (平野編, 2003) , 専門職組織としての性格を有する大学では尚更であろう (ミューラー, 1991) 。それよりもむしろ、少なくなる資源を巡って学内での葛藤が増大する

傾向にある今日、如何に協調的努力を進めていくかが大学ガバナンスの喫緊の課題ではないだろうか。

【注】

- 1 教員自治は、法令上、1968年のフォール法で全構成員自治に置き換わったと言われる (Aghion & Cohen, 2004)。全学及び部局の評議会の委員には教員外職員、学生、学外者が含まれるが、教員が多数を占めており、その意向が強く反映される仕組みとなっている (下記の全構成員参加に関する記述参照)。なお1984年のサバリ法では評議会において教員の占める割合が減らされたが、教員以外の者が影響力を拡大させることはなかった (Beckmeier, 1992)。
- 2 第5章コラム参照 (34頁)。
- 3 但し他国と比較した場合、フランスの学生の大学運営参加の度合いが全般的に高いとは言いがたい。ボローニャ・プロセスでは、加盟国の学生団体の協力団体である欧州学生連合 (European Students' Union: ESU) が大臣会合毎に学生の質保証等への関与状況を報告しているが (Bologna with Student Eyes), フランスの学生参加の程度はむしろ低い方に位置している。
- 4 その内容については大場 (2010) 参照。
- 5 LOLFについては3.1参照。
- 6 2012年6月2日付ル=モンド紙。
- 7 2014年1月現在未設置。HCERESが設置されるまで、AERESは従前通りの業務を行うこととされている。
- 8 2013年11月20日、クリスティーヌ・ミュスラン (Christine Musselin) へのインタビュー。ミュスランは高等教育研究者。パリ政治学院 (シアンス=ポ) の組織社会学研究所研究員・所長を経て、現在はシアンス=ポ研究担当副学長。本書でも幾つかの彼女の著作を引用している。
- 9 学外者は、2013年の高等教育・研究法で参加することが決められた。
- 10 内閣直属の調査研究機関。現在の戦略・将来展望調査室 (Commissariat général à la stratégie et à la prospective: CGSP)。
- 11 意思決定に学生が参加しないことから見ても学内民主主義が考慮されていないことは明瞭であるが、公共性に関連しても、例えば国公立大学における高額な学費、贈与ではなく貸与である奨学金、積極的是正措置 (アフターマティブ・アクション) の欠如等の点に鑑みれば、日本の高等教育制度において強く意識されていないことは否定できないと思われる。
- 12 Peterson (2007) は、開放系における状況適応理論の採用を推奨する。

- 13 仏ガス公社（EDF）の株式売却利益の50億ユーロによる特別予算に基づく、2008年2月に出された施設整備計画。競争によって地域毎に施設を選定し、「真の生活の場を創造し、未来の大規模キャンパスを連携させ、国際的な視認性を高めるため、大規模且つ集中的な投資によって既存のキャンパスを再開発し、活性化する」ことを目的としている。卓越性等を基準として、同年7月までに提案された計画から10計画が選考された。
- 14 経済危機への対策として2010年に始められた政府の投資計画。高等教育、産業、革新的中小企業、持続ある発展、デジタル経済の5領域が選定されたが、中でも卓越した高等教育拠点の整備は最優先事項であった。
- 15 例えばクーゼス・ポズナー（2010）は、「リーダーシップとは万人のもので」、「一人ひとりのなかに存在するリーダーシップを解き放つ」べきであると述べる。

8. 資料編

本資料には、訪問大学での調査記録並びに高等教育研究者へのインタビュー記録を抜粋して収録した。なお、大学の概要・組織図等の作成にあたっては、各大学の資料及びウェブサイトを用いた。

8.1 大学訪問調査の記録

本節には、パリ市内及び郊外にあるパリ第6大学、パリ第8大学、パリ東マルヌ＝ラ＝バレー大学、並びにフランス南西部のスペイン国境（地中海側）に位置するペルピニャン大学の訪問記録を収録した。

8.1.1 パリ第6大学（Université Paris VI, Pierre et Marie Curie: UMPC）

パリ第6大学では、2012年3月22日、元教育担当副学長、運営支援総局長へのインタビューを行った。



大学本部のあるザマンスキー塔（Tour Zamansky）から見たパリ第6大学

(1) 大学の特徴

パリ第6大学は、パリのラテン区（Quartier latin）北東のジュシユ（Jussieu）に位置する理系・医学系の大学である。学生数は32千人（うち理系21千人、医学11千人）で、そのうち6,400人は外国人である。研究力が高いことで知られており、上海交通大学のランキングでは、フランスの大学の中で1位を占めている。

(2) 大学の執行部

パリ第6大学では、学長の下に執行委員会（comité exécutif）が置かれる¹。執行委員会は、全副学長及び運営支援総局長から構成される。副学長は、管理・運営評議会（CA）担当副学長，財務担当（moyens et ressources）副学長，研究・イノベーション担当副学長，教務担当副学長，就職担当副学長，企業副学長（企業人），学生副学長（学生）の7人が置かれている。執行委員会の下に，事務組織やその他の運営支援組織，共用施設（図書館等）が置かれている（図 8.1）。

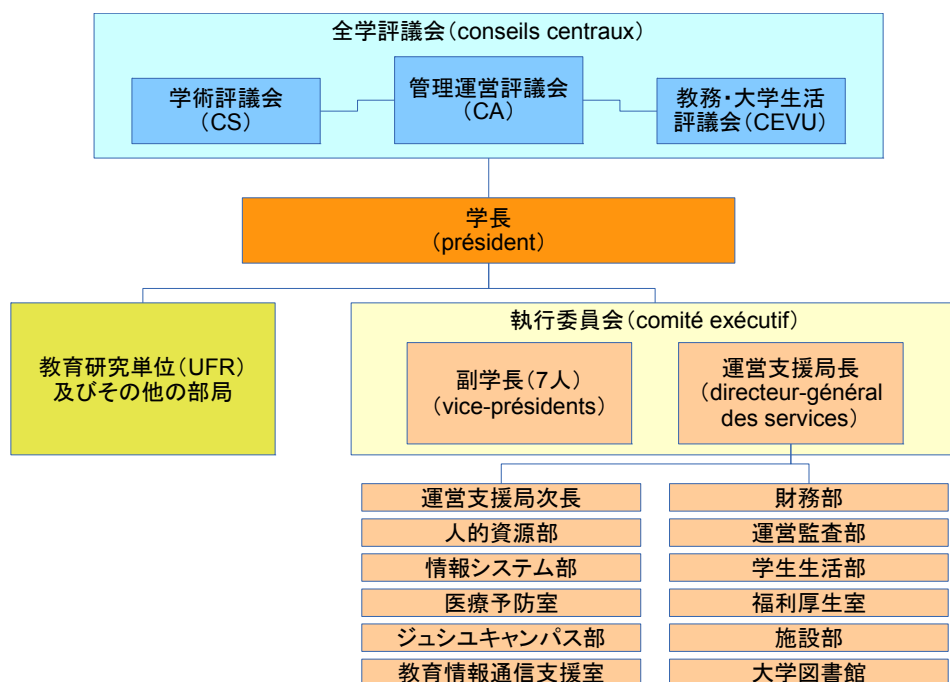


図 8.1 パリ第6大学運営組織

出典：大学の資料を基に作成。

(3) パトリック・ポルシュロン（Patrick Porcheron）元教育担当副学長 ガバナンス全般

- 本学では、2007年に大学自由・責任法（LRU）が制定される10年以上前から中央集権型のガバナンスを行っている。すなわち、学長，副学長からなる執行部を中心とする大学運営である。ここで戦略的ミッションを考え，変革を推進し実行を促す。執行部のみならず事務機構もこの中央集権に含まれる。
- LRU以降大学が持つようになった重要な責任は，給与（の決定）を含む人事権である。この二つの件が大学の責任下で扱えることになった意味は大きい。つま

り、予算の80%は人件費であるが、それについて大学が何らかの決断をすることが可能になったのである。

- LRU以前は、高等教育省が必要なものを与えるという形であり、変革を行おうとしても実施が難しかった。現在は予算の形で渡される。
- 不動産に関わること、つまり土地・施設設備に関しては大学に権限が渡されていない。これらは2016年からになる予定である。これが移譲されると、人件費・施設管理の両方が大学で行えることになり、大学が望む経営を適切に進めていくことができるようになる。
- 執行委員会（上記図参照）は週に一度会合を行う。

執行部と部局の関係

- パリ第6大学は、総合大学というよりも、理系学部と医学部の集合体である。（医学部は大学だけでなく外部独立機関にも同時に所属している。）
- 他大学では学長が人事権と財務権を持たず、これらが各教育研究単位（UFR）に置かれているところがあると思うが、パリ第6大学の場合、これらの決定権が学長（執行部）に置かれている。予算配分（と人事）の権限が学部には置かれていないため、空きポストが出た場合に自動的に同じ学部とそのポストが与えられる訳ではない。
- UFRは予算と雇用の要求を行う。すなわち各UFRは、内部に空きポストが出た時にその（再）利用を要求するが、大学はその80%しか与えないことになっている。残りの20%については、各UFRの事情を考慮しつつ、学内で流動的に扱う。これにより困難を抱えているUFRを支援したり、何か発展的の事業をしようと思っているところを支援したりできる。
- この方法を10年前から行っている。資源獲得に際して、各UFRは執行部を説得できるように説明・要求をする必要がある。

評価はどのように行っているのか

- 外部評価機関である研究・高等教育評価機関（AERES）による4年に一度²の評価、並びに毎年行う内部評価（学生による教育評価を含む）がある。評価結果に基づいて、執行部が部局に助言を行うことがある。これにより、執行部・部局間の対話が図られている。
- 学生による教育評価については、質問票に紙媒体と電子形式の両方があり、各学科（département）が実施する。質問票の内容は大きく分けて、①大学が提供する活動全般についての質問、②教育課程の編成に関する質問、③教授法と教員の質に関する質問からなる。

- ①②に関しては教育担当副学長の下で作成され、全学共通である。
- ③は各学科が各々の教育プログラムに合わせて作成し、その改善のために利用する。
- ①と②について執行部はまとめを作成し、各評議会に報告する。この①②を各学科との予算折衝の際に使用する。
- ③は執行部では使用しない。フランスでは教員評価は非常に政治的に難しく、組合との間で③を学内で公表しないこと、予算配分に利用しないこと、教員の昇進審査に使用しないことが約束されている。よって、学科内において、その改善のためだけに使用されるに止まる。

学長選挙において、絶対多数を得るにはどうしているのか

- 候補者が選挙活動を行う。これはLRU前から変わっていない。すなわち、必要な推薦者を得た候補者のリストが作成され、各候補者が大学運営方針・計画を発表する。
- 一般的に学長選には、不満を持ついわゆる反対勢力が積極的に参加する。以前のように三評議会委員の全員が投票していた時には、現在のように少人数（管理運営評議会のみ、パリ第6大学の場合24名が学長選で投票する）での投票と比べて、多数派を形成することは容易であった。現在はそのように少人数での投票であるから、管理運営評議会での合意（絶対多数の形成）は重要である。
- 現在の方法では、非常に強い反対勢力があった場合（例えば学生や組合等）に簡単にそれが反映され、現執行部が容易に覆されることも可能である。LRUは選挙を不安定なものとしたが、選挙で選ばれる学長が存在するという事は、管理運営評議会において多数派を形成したということの意味する。
- この選挙方法が、LRUによる“一つの政策 (politique)” というものであるが、個人的にはこの選挙方法には賛成しかねる。望ましい方法の一つとしてソルボンヌ大学 PRES（研究・高等教育拠点）で予定されているガバナンスの在り方を紹介する。これは、任命された者で構成される議決機関たる管理運営委員会（これが学長を選ぶ）、教員の代表で構成された諮問機関である教員議会 (sénat académique) からなるガバナンスである。すなわち、本当の“一つの執行部”と、諮問機関かつ立法機関 (législatif) であり、学長選挙の影響を受けない機関からなるものである。

学長の資質能力や権限

- （アメリカの大学では学長の能力を支えるシステムがあるがという質問に対し）学長が変わっても、大学の方向性や秀逸性を保とうとする戦略については共有さ

れていた。実際私自身が5人の違ったパーソナリティーの学長の下で副学長であったが、この方針は一貫して保持されていた。すなわち、学長の能力も重要だとは思いますが、この（方向性・戦略の）共有が重要なことだと考える。

- 私が考える学長に重要な資質は、大学の発展を考えたクリアな戦略的ビジョンを持っていること、それが内的・外的コンテクストを十分に理解した上のものであること、そして内部とも外部とも交渉力を持っていることである。
- 戦略は、執行部（*présidence*）が提示し、管理運営評議会により承認される。現行制度では、学長は管理運営評議会で絶対多数を得て選出されるので、学長の提案が否決されるということはあまりない。
- 学長は三評議会で議長を務めるが、議長権限で評議会審議を止めるといったことはない。過去10年間で3回あった程度である。
- 「リーダーシップ」という言葉は、フランスではそれは知識人のカリスマのことを指す言葉であり、あまり使わない。しかし、学長は交渉力に長け、様々な問題を管理する者であり、現在の大学を切り盛りするにはこれら各々違う資質を総合的に持ち合わせているかどうかは重要であると思う。
- パリ第6大学に関しては、大学を良く知っている人物であること、正当性を持っていること、研究者として優れていてある程度の年齢であること（外部とのつながりなどの点で）が挙げられる。私が知る学長たちは、皆優れた研究者であるとともに優れたマネージャーであった。
- 優秀な研究者が優秀な管理者とは限らないが、他の執行部を構成する者が学長を支えている。
- 学長が管理運営評議会で選ばれるためには、評議会で多数派が投票するリストに大学の将来プランを持った人物がいることが必要である。評議会は戦略・政策の持続性に対しこの10年投票してきた。すなわち、その戦略・政策を提示するグループ（リスト）の中にいることが学長になるには必要である。

パリ第6大学のガバナンスの特徴の背景

- なぜこのようなことがパリ第6大学では可能かという点、一つには理系であるということが言えるだろう。イメージ、水準共に他大学よりも高く、またそれを全構成員が目指していると思う。
- また、この共有されたイメージからだと思うが、学長は自分の出身部局のためではなく、大学全体のために尽すという考えがあると思う³。
- （ディシプリンへの帰属意識が高い大学人は多いと思うが、どのようにしてこういった大学全体への帰属意識を高めていったのかについては）優秀大学だということ、共同体意識、帰属意識が高まっていったのだと思う。

- (優秀な研究者が外に出て行かないようになにか努力をしているかについては) 人件費の改善(手当など), 若手支援などを行うことによって, この大学が良いと感じるように努めている。

全学共通教育について

- 基本的に教育は, 各教育プログラム毎に学科(département)が基礎となって教育を行っている。
- 共通初期教育部門(service général de formation initiale)という組織が部局を超えて実施される教育(formations transversales)⁴を行っている。ここでは語学教育, スポーツ, 他には例えば科学史, 文化など, 学際的あるいは共通的内容のものが, 学部一年生及び学際的修士の授業として行われている。学際的修士とは, 科学経営修士である。
- 提供するのはその授業内容に長けた学科であるが, この共通初期教育部門が運営を行っている。科学マネジメント修士については該当する研究を行っている学科はこの大学にはないので, この部門(であり学科)が運営している。
- この部門(学科)の長は教員であるが, この教員は研究は行うが教育はこの役職に就いていることにより免除されている。このように, 役職者は教育を免除されている。

教育の職業専門化(professionnalisation)について

- パリ第6大学においては, 約15年以来この傾向がある。
- パリ第6大学は, 学士課程で修了する学生は殆どいない。外部に行くにしろ, ほぼ全員が修士課程までは進学する。よって, 全国でも非常に珍しい, 学士1年生から修士2年生までの学生の数がほぼ同じである大学である⁵。もっとも, 途中で出ていく者もあれば途中から入って来る者もあり, これらは全く同じ学生ではないが。
- 目標は, 修士取得者の半数は研究を続け, 残りの半数は就職することである。年に約2,000の修士号を出しているが, 約1,000人が就職する。企業に行く修士号保持学生の数が年に1,000人というのは, 例えば比較して言えば, École polytechnique(国立理工科大学校, 最も威信の高いグランド・ゼコールの一つ)の倍である。
- これだけの数の学生を企業に送り込むために就職支援教育(formation d'insertion professionnelle)を開設し, 雇用市場解析, 履歴書の書き方指導, 面接指導などを行っている。また, 学科あるいは全学で企業との接点を持つ機会を提供している。これはフォーラムという形であったり, 学生が企業訪問できるように便

宜を提供したりするなど、様々な形で支援を行っている。

- 他に、あまりフランスで行われていない方法の学習として、プロジェクトベースの学習を本学では行っている。グループで一つのプロジェクトを実施させ、学生が学習したことを応用し、企業での活動に備えるような教育活動である。
- これらがパリ第6大学の職業専門化の方法であり、（他大学で行われているような）職業修士や職業学士課程を創設することでは行っていない。あくまで研究をベースとした職業専門化である。ディシプリンのしっかりした知識というのは企業からも高く評価されており、国立理工科大学校の出身者にはないものであると評価する企業もある。
- 就職状況の調査は卒業後18か月後について行い、高等教育・研究省に報告している。

(4) マルティンス・ラモン (Martine Ramond) 運営支援総局長

運営支援総局長 (Directeur général des services) 職について⁶

パリ第6大学のような大規模かつレベルの高い大学におけるこの役職は、まさにアングロ＝サクソン諸国の大学の“executive vice-president”に相当する。役割としては以下の①②がある。

- ① 大学の戦略決定全て（事務・政策・教育・研究等）に各担当副学長と共に関わる。
- ② ①により決められた支援業務・事務の責任者である（英語で言うところの *support*）。すなわち財務・人事・学務・評価など全ての支援業務・事務を所管する。
- 従来の事務局長 (*secrétaire général*) は②の役割しか持っていなかったため、①の役割を併せ持つことがこの職の特色である。
- ①に示されたように、決定されたものを支援するだけでなく、大学の意思決定に参加している。戦略策定関連の会議にも全て参加している。
- パリ第6大学では、教育全般について再検討するための作業部会を設けた。これには教員だけでなく技術職員等も参加し、どのような教育プログラムがこの大学に必要な話し合ったり、学生の就職について検討したりして、どのように大学を改善していくべきかを検討している。ここに私も参加し意見を出している⁷。

運営支援総局長職が作られた経緯

- 2002年のボローニャ・プロセスによる大学教育制度の改変（LMDの導入）及び2007年の大学の責任と自由に関する法律（LRU）の二つの改革によって、大学がより自律的となり、大きな責任を持つようになった。そのため、以前のような

決定事項を実施するだけの事務の在り方では、こうした変化に対応できない状況となった。そこで、事務局長に代わって、運営支援総局長職が創設された。

- この職には、従来の事務局長の中から相応しい優秀な者が就く場合と、外（他の公務員）から採用される場合がある⁸。
- 上級公務員の養成機関である国立行政学院（ENA）は財務・人事・経営等について幅広い教育を行っているため、その出身者は運営支援総局長のような役職に就くことが可能である。従来の事務局長が歩むキャリアを経てきた者では、新たな職である運営支援総局長の役目は務まらない。

大学の事務（支援業務）について

- 本部事務と各部局（UFR）・学科・研究室などの事務とをスムーズにつないでいくためには、後者が大学の政策を良く理解することが重要である。そのための人事を考慮するのが役目である。
- （支援プロジェクト（*projet de service*）について）これは一つの事務方の在り方としての哲学である。研究が現在テーマ的になり一つのディシプリンからのアプローチでは不可能であるのと同様、一つの仕事・プロジェクトには様々なアプローチが必要とされている。従来のように（部長、課長、係長など責任の重みによる）ヒエラルキーの中で仕事が行われるのではなく、教員・職員が様々に関わって仕事を進めていくというやり方である。運営支援総局長が、このプロジェクトにはどのようなコンピテンシーが必要かを考え、教員と共に職員を配置するというやり方である。（縦割りではなく）横断的な仕事の仕方である。
- 本学は2,800人の職員を抱えている。これらが12の部（*direction*）に分かれている。部毎に、研究室の活動状況や教育プログラムの遂行状況などを把握し、うまくいっていない点があれば意見を出すことができる。これを共有診断（*diagnostic partagé*）と呼んでいる。そして、何がうまくいっていないのか考え、指数などデータを使い、改善のための検討を行う。
- 現状の職員分類は、一般職員が54%、A種職員（上級職）が20%、残りがB種職員（中級職）である⁹。これを今後5年で、一般職員30%、中級職40%、上級職（AとA++：A++は上級職の中でも特別上級職）30%というように、全体のレベルを上げていきたい。これは、既にいる職員への研修、新たな採用、また、通常職員の退職という方法で実現していく予定である。
- 従来の大学にはない職種だが必要とされている職能を持つ者については、企業出身者などを契約雇用で採用していく予定である。例えば、財務管理者（*contrôleur financier*）などがある。
- 職員の職能開発には、内部異動と外部異動による開発がある。内部異動としては、

定期的に職員（正規・契約雇用）を異動をさせることで職能開発を行っている。これにより、同じポストにずっといることで職能が向上しないという事態を避けるようにしている。他方、外部異動というのは、大学間での異動である。

- 他に第三の方法として、4年後にパリ第2大学、パリ第4大学、パリ第6大学、INSEAD（欧州経営大学院）、Musée d'Homme（人類博物館）、Musée d'Histoire Naturelle（自然史博物館）、コンピエーニュ技術大学が研究・高等教育拠点（PRES）として集結されるが、それに備え全ての職能が備えられているように、これらの組織の中での人事異動が考えられている。

教員と職員の協働について

- 確かに、従来フランスでは教員と職員は互いに文化的に非常に離れていて、両者が密接に協働することは難しかった。しかし、グローバリゼーションの中で、従来の在り方では大学が現状に対応できないということが認識され始めている。そこで、運営支援総局長のようなポストを作るなどといった、アングロ＝サクソン諸国の大学にあるような手法を取り入れているところである。
- （良くアメリカを口にしませぬ、との指摘に対し）各国の大学の在り方は各国の文化背景の下にあるものであり、我々はアメリカにあるアイデアを借りてフランス式にして取り入れようというだけである。アメリカモデルのガバナンスを敷こうとしているのではない。

8.1.2 パリ第8大学（Université Paris 8）

パリ第8大学では、2012年3月20日に社会学教育研究単位（UFR）教員に、2012年3月21日に教務・大学生生活評議会（CEVU）担当副学長に、それぞれインタビューを行った。

(1) 大学の概要

パリ第8大学はパリ市の北部サン＝ドニ市にある。同市には移民が多く、フランスでも最も貧困率の高い地域である。学生数22千人。留学生が最も多い大学の一つであり、学生も国際色豊かである。また社会人学生も多く（パリ第8大学はバカロレアを保持しない学生を受け入れてきた）、学生の未修了率が大変高く入学者の学力は低いと言われる。その半面、地域性を生かした社会学の活動では地域のフィールドワークなども盛んであり、数々の著名な哲学者が教鞭をとったこの大学は、研究では高い水準を維持している。



パリ第8大学の正面玄関

(2) ジャン＝マルク・ムニエ (Jean-Marc Meunier) 教務・大学生生活評議会 (CEVU)
担当副学長

大学の自由と責任に関する法律 (LRU) 以降の大学運営

- LRU が制定された 2007 年以降に大きく変わったことは、以下に説明される学長の人事採用にかかる拒否権である。(以前はなかった) 教員の採用について一定の権限を学長が得ることとなった。
- すなわち 2007 年以前は、専門家委員会 (commission de spécialistes) と呼ばれる人事採用を担当する評議会が分野ごとに設けられ、ここで准教授・教授の採用(昇進)が事実上決定され、国(高等教育省)に上申されていた。
- 2007 年以降は、外部者を含む選考委員会が構成されることになった¹⁰。パリ第8大学の場合は評議会委員(教員)による審査組織を残し、これを諮問委員会 (comité consultatif) と呼んでいる。ここでは評議会委員の代表が空きポストについて学内の状況を勘案し、公募内容を検討して評議会に提案する。
- 教員外の職員人事についても同様である。学内で異動を希望する者、外部からの採用、新たに資格を取得した者の採用について採用審査を行う。
- 毎年 4～5 月頃、各部局の退職者ポストなどからなる空きポストがいったん学内でとりまとめられる。これらを各部局から出された要求や学内事情に鑑み、配分が検討される。この配分について各部局の代表からなる専門委員会 (comité technique) が検討・了承し、最終的に各評議会(教務・大学生生活評議会 (CEVU)、学術評議会 (CS)、管理・運営委員会 (CA) (CA が最終決定機

関)) 了承される。

- こうして配分が決定された後、再び先述の諮問委員会が公募内容を詳細に決定し、その上で公募を出す。これに並行して諮問委員会は、選考委員会の委員構成を提案する。

教養教育について、全学共通教育・全学組織はあるか

- パリ第8では、従来から学際的アプローチによる教育が行われている。
- ある一つの学位（免状）プログラムの中には、専門科目（メジャー）とその他の科目（マイナー）があり、その比率は2：1である。その他の科目において学生は、自分の役に立つと思う選択科目を取るか、あるいは他のプログラムの授業を取ることができる。このようにして学生は、例えば社会学の学士（licence）を取得しようとしている場合に、教育学の授業を取ることによって自分の専門を補強することができる。

(3) シャルル・スリエ（Charles Soulié）社会学教育研究単位（UFR）教員

大学ガバナンスと意思決定過程の実際

- 決定主義崇拜的に、権力（決定権が誰にあるか）という概念で決定プロセスについて捉えるのは適切ではない。というのも、パリ第8大学がヴァンセンヌにあった頃からの文化であるのだが、構成員の自律性が非常に本学では強い。中央権力というものはなく、“他の方法”で大学運営を行ってきた。つまり、集团的制約（決まり事）というシステム、構成員の自律性、力関係といったもので成り立っている。
- “決定権”というものがあるというように考えてはいけない。これが現実的社會学者としての私の見方である。大学の意思決定については、このように考えるべきである。このような仕組みを知ることこそが大学ガバナンスを理解することであると思う。
- パリ第8大学での“決定権”を理解するには、歴史を多少知る必要がある。ここでは伝統的に各学部自治が非常に強い。すなわち同僚制である。オリビエ・ボー（Olivier Beaud）（法学者）が言うように、我々は大学を代表する学長というものは必要ない。なぜなら我々（構成員）が大学だからである。大学とは学長ではなくギルド（corporation）なのである。

大学の自由と責任に関する法律（LRU）について

- LRUはこのような仕組みに反するものである。LRUは企業的・官僚主義的という考え方を大学世界に導入し、大学ギルドを崩壊させた。大学ギルドは集団合議的

であり、そこでは価値観や考えをある程度共有し、その役割を考えているのである。

- 歴史的に大学は教員と学生によるギルドであり、学長はいない。LRUは“マネージャー的学長”を置くことで、大学の集団合議的性質ではないものを強いている。これはヒエラルキーを置きピラミッド型にすることであり、企業的である。大学にヒエラルキーがないとは言わないが、大学には企業世界・ビジネス世界とは違った独自のやり方がある。決定主義崇拜というのは、軍隊的で、ソビエト式で、そして権威的だと言えるだろう。LRUは大学に自律性を与えると言うが、実際は我々への制約は徐々に強化されている。

教員採用

- 各部局の意向が強くされており、これが部局、すなわち学問領域の自律性と言える。教員の選考委員会は学問領域毎に組織される。例えばここ社会学 UFR では社会学の選考委員会が作られ、学術的な基準から（すなわち主に研究業績を基準として）選考が行われる。
- （教員採用選考に関わる学長の拒否権について）選考は各学問領域毎に学術的な基準から行われるため、学長が全ての学問領域に通じている訳ではない以上、拒否権の行使はほぼ不可能である。仮に拒否権が正当化される場合があるとすれば、大学の政策から来る制約¹¹のためということが考えられるだろうか。しかし、実際に行使することは非常に難しいと思う。

教育課程の編成・評価

- パリ第8大学では教員の独立性が伝統的に非常に強く、教育プログラムの決定は合議的に行われる。大きな枠として、例えば宗教社会学、都市社会学などというように決められたとしても、授業内容及び教育方法は各教員が自由に決める。
- 教育評価・教員評価といった現在実施を求められているものは、厳密な意味ではここには存在しない。そもそも大学は、歴史的に、伝統を伝達するところであったのである。知識の伝達と新たな知識の創出、文化遺産の伝達であるということ忘れてはならない。しかし確かにこれらは専門によって違いがあると言えるだろう。
- 合理主義・官僚主義的な制約は徐々に増えている。とりわけ高等教育省からの制約である。例えば1980年代までは、学生は修得せねばならない30単位について、どの授業を選んでもよいという自由を持っていた。しかし現在は履修の仕方にも制約がある。プログラムの構成にも制約が付いてきている。
- 教育の改革は職業専門化を進めるといったものではない。

高い落第率への対応

- パリ第8大学は、パリで最も庶民的な階層出身者の学生が多い大学であり、それ故フランスで最も高い落第率を抱えている。
- したがって、本学で取得する免状（学位）とパリの中心部のエリート大学で取得するそれとでは水準が違うだろう。しかし、やはり最低限の要求水準は満たしていなければ免状（学位）を授与することはできない。
- それでも、政策の後押しもあって、近年合格率は上昇してきている。その背後には、一部の教科で成績が悪くても合格を可能にする科目間得点調整（compensation）¹²があり、LMDは更にそれを容易にした。

8.1.3 パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学（Université Paris-Est Marne-la-Vallée: UPEMLV¹³）

UPEMLVでは、2012年3月21日から22日にかけて、副学長補佐（教育／国際交流担当）、学長室長、教務・大学生活評議会（CEVU）担当副学長、管理運営評議会（CA）学生委員にインタビューを行った。



パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学

(1) 大学の概要

パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学（UPEMLV）は、パリ東部郊外のマルヌ＝ラ＝バレに位置し、フランスにおける高等教育大衆化に対応して1991年に設置された。同国で最も新しい大学の一つである。1999年から2004年にかけて37%の成長を遂げたが、その規模は比較的小さく、2005年以降の年間学生数は約11千名である。総学生数のうち、65%は

学士課程に在籍する。教職員数は 894 名で、その内 285 名が教員である。2010 年の予算は 1 億ユーロであった。

(2) 大学の組織

UPEMLV の教育研究組織は、12 の教育研究単位（UFR）、IUT（技術短期大学部）、16 の混合研究単位（UMR）¹⁴（5 UMR CNRS, 1 UMR INRETS, 1 UMR MA）から成る。同大学の特徴は、卓越した研究に加えて、教育の職業専門化に力を入れている点である。180 の教育プログラムのうち 90 プログラムは就労者に開かれており、約 2,300 名の勤労学生（*apprentis*）¹⁵が学ぶ。UPEMLV の勤労学生の数は、フランスの大学の中でも最も多い。このように、教育と研究の両面において社会との幅広い連携の発展を目指している点で、UPEMLV は特徴的である。

同学の運営組織は図 8.2 に示す通りである。

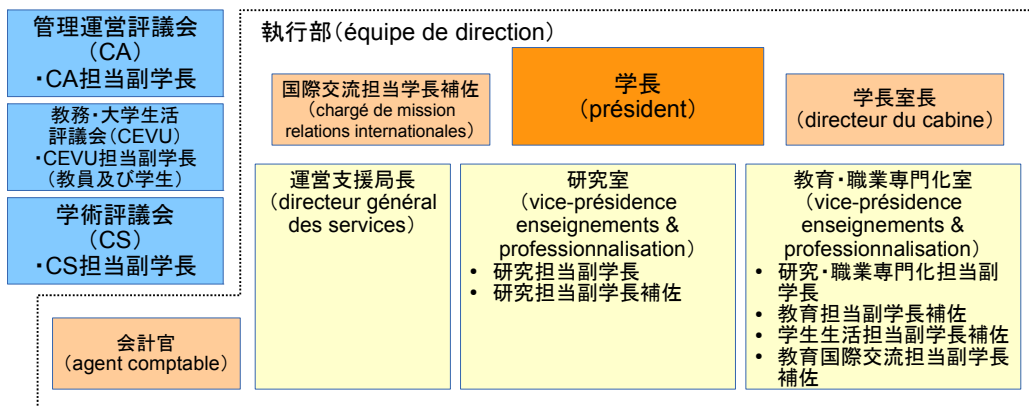


図 8.2 パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学の運営組織図

出典：大学の資料に基づいて作成。

(3) ティエリ・ベルコベール (Thierry Berkover) 教育・国際交流担当副学長補佐 (教員) 及びアンヌ・ベルトヌ (Anne Bertone) 学長室長 (事務職員)

UPEMLV のガバナンス

(Berkover)

- LRU 後、UPEMLV においては意思決定の在り方に大きな変化はない。と言うのも、この大学においては設立当初からの特徴として、LRU 後にフランスの大学がとっているような大学運営をしてきたからである。
- 一つの非常に強力な執行組織 (exécutif) からなる大学運営—評議会の合意を得ることが前提ではある—が、LRU 導入の以前から採られてきている。これは、

執行部 (*équipe de direction*) , すなわち学長と一部の副学長に加えて、数名の副学長補佐 (*vice-présidents adjoints*) やその他の部門責任者 (*directeurs*) から構成される組織である。

- 副学長には、各評議会で選出される者と学長が CA に提案し承認を得た者がいる。執行部に入るのは、副学長のうち学長提案の者である。すなわち、学長が執行部を構成するにあたって、評議会の承認が必要とされる。
- 評議会選出副学長が参加しないことから、執行部は三評議会からいわば“独立”している。このため、意思決断の早さが特徴であり、非常に“強い”執行部であると言えるかもしれない。
- 他方、議決権は三評議会に帰属するが、今まで議決機関と執行機関の間で大きな衝突をしたことはない。理論的にはこの形をとっていると衝突も考えられるだろうが、今のところない。前執行部における CEVU 担当副学長は Conseil の多数派から選ばれた人ではなかったが、それでも問題は起こらなかった。

(Bertone)

- 2年前から UPEMLV で勤務してる。以前は大学とは異なる領域で働いていた。
- 本学では事務方、とりわけ中上級管理職 (*cadre intermédiaire, cadre supérieur*) が非常に少ないため、このような教員が大幅に参加する執行部形態を取る必要があったのではないか。
- この大学の執行部の教員は、政治 (*politique*) だけでなく、(通常事務方が行うと思われる) 管理 (*administratif*) 業務に関わることが多い。これは良いことでもあるのだが、(上級) 公務員が法的その他の知識を持って携わるべき仕事に教員が関わっていることもあり、時には問題である。
- 学長職は、以前より政治的な存在になっている。大学への興味を惹きつけるために学外での活動の方が学内よりも大きくなり、これが批判的であることもあった。(私の着任前に) UPEMLV には学長室はなかったが、これを置くことで学内との関係を強化することとなった。
- 大学と地域のつながりは非常に強い。おそらく他大学よりも強く、それが本学の特徴と言える。大学が地域発展の核の一つであることを認識した結果であろう。

(Berkover)

- (LRU 後の変更点として) 学長選挙に CA 委員以外が参加しなくなったことが、学内政治の変化と大きく関係している。また、LRU 前の学長任期は 5 年で再選不可であったのが、LRU 後は任期 4 年で再選可能になったことも関係している。

(Bertone)

- 三評議会間の調整については、その下に置かれた各種委員会 (*commissions*) が頻繁に集まり、議論・決議をする。そこには、組合等も含めて多様な利害関係者

が参加する。こうした場での対話や集団による準備（*préparation collective*）があることが、強い執行部の下での大学運営で問題が起こりづらい理由だろう。

- 今日の大学運営の在り方は、1980年代の地方分権以降の地方公共団体の運営によく似ている。それは民主主義を基礎としたもので、大学はそれに追随している。

大学の裁量拡大

（Bertone）

- 国の統制が少なからず残っており、自律性（*autonomie*）はあるが独立（*indépendant*）している訳ではない。
- 財政面においては、LRUに基いて2009年に大学の裁量が拡大され、例えば取り扱う総人件費（*masse salariale*）はLRU前の4倍になった。
- 大学が新たにできるようになったことの一つに、教育課程編成を自由に構想できるようになったことがある。国の認証（*habilitation*）を必要とすることには変わりはないが、LMD導入によって各大学が独自に学位（免状）を構想できるようになった。
- LRUにより裁量が拡大したことに対応して、業務の専門化（*professionnalisation de fonction*）、特に人事関係の事務方の専門性向上が望まれる。
- 今後の課題として、大学の争訟への対応能力の向上（*sécurisations juridiques des actes*）が必要だと考えている。以前は国が後ろ盾としてついていたが、自律性拡大によってこれがなくなってしまった。現在のところ本学が訴訟を抱えている訳ではないが、今後備えてこのような機能が必要である。
- 問題は、今のところこのような対策のための予算が国から付いていないことである。

（Berkover, 以下全て同氏の発言）

- LRUにより可能になったこととして財団設置があるが、本学でも財団を創る予定である。
- LRU後、一定の役職に就く教員に手当が付けられるようになった。
- 自律性拡大に関し：（政府から予算をもらい）依然として政府の監督がある以上、「独立（*indépendant*）」とは言えない。

学内構成員との関係

- この大学は、執行部と部局や教員、学生との間の衝突・対立が非常に少ない大学である。学生とも多少のぶつかり合いはあるが、それは（他大学で見られるような）強硬なものではない。
- その理由として、新設の大学であり、大学の発展の目的や方向性が合意・共有さ

れていることが大きいと思われる。すなわち、学生の教育・就職が重視されており、学生を労働市場に送り出すために教育することが大学の第一の目的として共有されている。

- 新しい大学であり、「パイオニアであり、はっきりとした目標を持っている」という UPEMLV の“ブランド”を大事にしていこうという共有感がある。
- UPEMLV の特徴の一つは、学生の 4 分の 1 が勤労学生であり、大学が企業と提携して提供する教育プログラムも多数あるなど、本学は就職問題に非常に敏感である。
- 本学は、フランスの大学で最初に就職状況を追跡調査するセンター（*observatoire*）を設置した。
- 就労者向け教育（*formation en apprentissage*）を担当している教員には手当が払われる。学生を受け入れている企業を訪問するといった α の仕事が多いためである。
- これらの仕事も教育と研究という（伝統的な）大学教員の仕事の範疇に入ると考えている。もちろん、教員の中には就職支援などは仕事ではないと考える者がいない訳ではない。
- 充実した就職支援を期待して学生が本学に入ってくるので、それに応えようという気持ちが教員に共有されていると思う。

教員の評価

- 教員の昇格に関する基準については、もちろん研究業績も重要であるが、非常に数多くの著作物を出していなければいけないという訳ではない。教育への貢献も評価される。
- 教育と研究という（伝統的な）任務の中で、教育の部分は、ただ授業をするだけの場合と、前述のようにそれ以上に貢献する場合があるが、後者の貢献を積極的に評価しようとしている。
- （教育活動を評価するための手段として）例えば特別級の准教授（*maître de conférence hors classe*）という独自の職階を設けている。教授の給与水準には並ばないものの、この分類の教員は普通の准教授よりも多い給与が支払われる。
- その他、教授への昇格に関しても、教育及び管理業務への従事が評価対象となる¹⁶。
- 学長（Gille Roussel）を例にとれば分かりやすい。44 歳という若手教授であるが第 1 カテゴリーの教授である。学長就任後の研究者としての業績は、学会などに行く時間もないであろうし、そんなになんとも思われるが、大学での彼の存在、彼の大学への貢献を考えればカテゴリー 1 に十分に相当すると言える。

- 以上は UPEMLV 独自の評価基準である。

教育と研究

- (UPEMLV を「教育大学 (université de formation)」と位置付けて良いかとの質問に対して) よくそのように言われるが、教育の職業専門化 (professionnalisation) を進めていくには研究も重要である。大学は教育・研究・職業専門化を同時に行われなければならない。良い職業学位 (免状) を提供するには、これらはいずれも重要なのである。
- 授業のうち 25% は専門家 (professionnel) の参加が必要とされているが、残り 75% は大学教員 (enseignant-chercheur) により提供される。すなわち、これらの (職業専門化された) 課程を支えるのには研究の蓄積も必要なのである。
- 大学の研究の質・競争力について言えば、2010 年の契約更新に際して行われた AERES による機関評価において、A や A+ に格付けされた研究室が多くあった。すなわち、本学は職業専門化 (professionnalisation) だけでなく、研究においても評価されている。
- (どの分野もこのように研究と教育と職業専門化を融合させられるとは限らないのでは、困難な分野もあるのではないかとの質問に対して) 歴史 (histoire), 出版 (métier d'édition), 文学 (littérature) といった領域でも職業専門化ができてきている。
- 繰り返しになるが、UPEMLV には職業専門化のイメージが強いが、そもそも大学における教育・研究・職業専門化の三点は同時に進められなくてはならず、決してそれぞれが別々ではならないと考えている。

研修・養成

- 教員になるための能力開発については、フランスではもっぱら“学術的研修”(すなわち thèse=博士論文) しかない。しかし、採用の際には、学生を伸ばすことを考えているような人を選ぶようにしている。
- (高等教育教員入門教育センター (CIES)¹⁷の機能が大学に統合されてからどのように研修は行われているかとの質問に対して) OJT が基本、各教員と一緒に働きながら覚えていくとあっていいだろう。
- (学長のリーダーシップをどのように発揮させていくか、職務規範 (référentiel d'emploi) はあるかとの質問に対して) そのようなものはない。学長に向けた研修は特になく、専ら OJT だと言える。これはフランスの大学に欠けているものだと言えるだろう。これだけの責任を引き受ける人たちに対しマネージメントなどの研修があってもよいのではないか。

- (大学・高等教育機関相互支援機構 (AMUE) 等が研修を行っているとの指摘に対して) 学長は時間がない。執行部が参加できるように研修プログラムを組んでも良いのではないかと思うのだが、そのような制度にはなっていない。

(4) イネス・ド＝ディエゴ (Inès de Diego) CEVU 担当副学長

UPEMLV の特徴

- 大学教員 (enseignant-chercheur) としてのキャリアからは退いて、現在は管理運営に集中している。UPEMLV の場合、①学長に任命され CA に承認される副学長と②各評議会において選挙により選ばれる副学長の二種類があり、私は②である (①は Frédéric Moret 氏)。
- この体制で大抵はうまくいっている。確かに誰が決断するのか不明な時もあるが、概ねこの体制で問題はない。
- CEVU には私以外に学生副学長がいることから、CEVU は CEVU 担当副学長である私と学生副学長によって運営されている。現在は 5 年次の学生が副学長である。CEVU の運営はこれで大体うまくいっている。
- この大学で衝突があまりないのは、教員に中等教育資格であるアグレジェ保持者の教員が多いこと¹⁸、また、新しい大学であることが理由ではないか。教員の多くが創立当時よりいるために、今日でも大学の目標が共有されている (défendre l'intérêt commun)。
- 多くの者が互いに知っていて、コミュニケーションを常日頃図っており、論争することがあってもそれがこじれることは少ない。こうした状況について、他大学から異動して来る教員は (他大学では大抵そうではないため) 驚くことが多い。

教員評価

- (この大学においては教育が重要であるとの合意があるとのことであり、教員昇格にあたっては教育面が考慮されると聞いている。しかし大学評価や教員評価においては常に研究が評価のベースであることについて問題はないのかとの質問に対して) 研究業績を重視して教員評価を行う CNU の方針とは合わないことがあるかもしれない。中には自由に研究をしようとする教員もいる。
- 実際、他大学の研究グループとテーマごとに研究協力している教員が多い。これにより研究は盛んであるが、その反面、これによって本学の研究室が発展しないということは言えるかもしれない。
- 大学教育には様々な教員が必要であり、その評価は多様であるべきであろう。

教育編成

- 全学共通教育・全学組織については、共通言語教育部門（service commun des langues）があり、全ての教育課程の語学教育（言語専攻を除く）を担当している。情報教育については専門の部門（service）はないが、それよりも小さな組織が様々な部局（UFR）の情報に関する授業を担当している。他にも、物理科が「応用英語」と協力するなど、相互に連携している例がある。
- 共通言語教育部門には専任の教員が二人いるだけで、残りの多くは非常勤である。
- 語学と情報以外は各プログラム毎に教育が編成されており、全学組織のようなものはない。例外的に例えば、文学プログラムがライティングの授業を設置するといった授業を全学向けに公開することがあるが、あくまでも科目群（module）の提供であり、それを以って全学組織とは言えない。
- （職業専門化がこの大学の大きな目標だと理解しているので、このような体制は違和感があるとの発言に対して）確かに職業教育は一つの学問領域に依存するものではない。しかし、学際性の確保は職業専門化の中で進められており、全学単位ではなく各 UFR の中に止まっている。
- クラス当たり 20～30 人で授業をするというのがこの大学の方針である。他大学で見られるような 150 人単位の授業はしない。これも全学的に組織するのが難しい理由である。
- 複数のキャンパスがあるといった問題もある。仮に二つの UFR が同種の講義が必要といった場合でも、時間割の調整が難しいことやキャンパスが違うなどといった問題が共通化にはあり、結局は UFR 別に二つ開講する方が簡単といった場合が少なくない。
- 教育プログラムの中には、学生数が満たないという理由で閉講することもある。閉講にあたっては、担当教員が他大学から来ている場合であることが多いので、教員の再配置等の問題はあまり起きない。
- プログラムの創設や閉鎖についての判断は執行部が行うことが多い。執行部の力が強い大学であるので可能なことだと言えるだろう。
- プログラムを閉じることが検討される場合、2～3 年は様子を見るが、それでも学生が増えないコースは適切性に欠けると見なされる。
- CEVU でも、登録学生が 15 人以下である場合は当初から開講すべきではないという意見が支配的である。
- （なぜこのような強力な執行部という体制が受け入れられているのかとの質問に対して）教員は多数であり、実際は、誰が決断をしているかなどということは明瞭ではない。授業と研究（という日常業務）を行っている中で、このような管理運営業務に関わることには興味がないのではないか。

- 同時にこの大学では伝統的に、ある決断がなされるときにはきちんと理由が説明されるとい文化があり、そのせいもあるのではないか。学長を始め執行部は各 UFR に実際に足を運び、対話がなされる。

学生委員、副学長

- CEVU に学生委員は 8 人いるが、実際に会議等に参加する者は限られている。いつも同じ顔ぶれと仕事をしている。
 - (学生が執着する) 科目間得点調整 (compensation) は、学位の価値を下げるものであって賛成できない。就職活動を行うに際して、不利になることもあることを学生には伝えている。
 - CEVU 担当副学長の全国組織がある (ウェブサイトあり)。
 - (CA 担当副学長について全国組織 (association) が参照基準 (référentiel) を準備していると聞いているが、CEVU に関してもあるかとの質問に対して) ないと思われる。
- (5) オーレリアン・ベルニシア (Aurélien Bernicchia) CA 学生委員 (26 歳, 2004 年より UPEMLV 学生)
- フランス全国学生連合 (UNEF) の支部を他の学生とともに UPEMLV 内に創設した。
 - UPEMLV では執行部 (présidence) は学生の意見を汲み取っていると言うが、意見聴取は表面的なものにしか過ぎず、実際には決定は会議の前になされていることが多い。
 - 委員会に先立ち事前に資料が委員に配布されることになっているはずであるが、実際はその日に渡される (検討する時間がない)。
 - CA では非常に意見が言い辛く、学生には議論への参加が難しい。学生委員の多い CEVU においては、我々学生委員が真面目であってその意見は耳を傾けるに値するものとして扱ってくれる。しかし、学生委員の少ない CA は審議事項に馴染みがないことが多く、そこで意義のある発言をするのは難しい。
 - CEVU は学生に直接関係する案件を扱うところなので比較的参加しやすいところである。これに対し CA は財政などを扱っており非常に重要な機関であるが、学生代表は執行部の方向性に反対するほどの人数がいらない。
 - 報酬はない。
 - (なぜこのようなことに努力するのかとの質問に対して) この大学に自分が来た時にあった学生団体は前学長 (政権) により作られたもので、執行部に反対する意見を言うことはなく、執行部の意向に沿うものであった。

- ボローニャプロセスにより学生の移動が促進されることとなったが、学生の移動が多くなると同時に以前あった学生の権利が失われた。例えばフランスでは法令で登録料が定められているが、実際は登録料に加えて「違法な」納付金 (*frais d'inscriptions illégaux*) を大学が徴収している¹⁹。
- UNEF は最大の学生組織であって、全国の学生副学長の約半数が UNEF 所属だろう。
- 大学の方針については、事実上 CA ではなく執行部により決められている。更に言えば、大学外（高等教育省や後述の PRES）で決められている。我々学生は CA に委員として出席するが、学生には情報が全く事前に与えられていないため、このような業務や意思決定に学生が実質的に参加しているとは言い難い。
- 研究・高等教育拠点（PRES）への参加以来、ものごとが大学外で決められていることが多いと感じる。すなわち、PRES に参加するグランド・ゼコールである土木大学校（*Ponts et Chaussées*）などの意向が強く反映されている。
- 例えば現在、学生寮の建設が懸案として取り上げられている。かつて UNEF が作った CROUS²⁰は学生に対し寮を非常に安価で提供しており、その入寮者の選抜は CROUS が行っている。我々は、大学が独自に入寮者の選抜を行うのではないか—例えば社会的基準（*critères sociaux*）ではなく他の基準（例えば成績）で一、あるいは勝手に寮費を設定するのではないかと心配している。寮の件は、大学と我々は共同で作業を行っておらず、議論の場が全くないのでこれらの点が心配である。
- 前学長は非常に政治的で、学生の意見を操ろうとしたために、学生委員とぶつかることが多かった。現学長（*Gill Roussel*）は非常にオープンな人であり、議論ができることを期待している。
- 6年間で分かったことは、我々学生の力・発言権というのは CEVU においてのみだということである。CEVU では多数派になることも可能であり、それなりの発言ができるが、他の評議会では全く力がない。
- （学生同士の衝突はないのかとの質問に対して）別の学生団体である学生連合（*Confédération Étudiante*）は元々 UNEF にいた学生たちが、UNEF が学生運動を弱体化させたとして脱退して作ったものであり、そこの紛争は絶えない。彼らは政治的に言えば中道派であり、我々は左派である。
- 前執行部の時に予算案について大学と大きくもめた際に、CA に出席はするが投票の際に退席するという方法を使い反対の意向を表したことがある。
- 前執行部は UNEF が学生代表であることを良く思っていなかった。
- この大学は非常に貧しい大学である。そのため、予算を獲得するために大学は国の進める改革の方向性と合わせようとし、いち早く改革を実行に移そうとしてき

た。大学の置かれている現状は理解できるが、何でも（国の推進するどんな改革でも）やろうとすることには反対である。

- 学生代表の任期は2年である。そのため人が育たない、引き継ぐのが難しいという問題がある。
- 250人のUNEF加盟者+自分たちに投票してくれる支持者がいる。

8.1.4 ペルピニャン大学 (Université de Perpignan Via Domitia)

ペルピニャン大学においては、2012年3月29日から30日にかけて、管理運営評議会(CA)担当副学長及び運営支援総局長を対象にインタビューを行った。



ペルピニャン大学のキャンパス

(1) 大学の概要

ペルピニャン大学はフランス南部カタルーニャ地方の中規模都市ペルピニャン（人口：116,676、2008年²¹⁾）に位置する大学である。10,600名の学生の30%以上に当たる3,500名が外国籍を持つ学生で、在籍する学生の国籍が110を超えるという国際性豊かな大学である。教員は350名、職員は450名である。2009-2010年度の予算は2,200万ユーロであった。

ペルピニャン大学は、医学、法学、人文学を教授する大学としての歴史を持ち、その起源は1350年に遡る。地中海周辺と、そして世界の人々をつなげる大学になることを理念として“Via Domitia”という、ローマの街道の名を冠する現ペルピニャン大学 (Université de Perpignan Via Domitia) となったのは1979年である。

ペルピニャン大学は、総合大学として、「科学・技術・保健衛生」「法律・経済・経

営」「人間・社会科学」「芸術・文学・言語」「スポーツ科学」の五つの教育研究単位（UFR）並びに技術短期大学部（IUT）と企業経営学院（IAE）²²を有する。また、地域の特性を活かしつつ専門的教育・研究を行うフランス＝カタルーニャ境界研究センター（Institut franco-catalan transfrontalier: IFCT）を有する。大学のミッションにおいては、研究と職業専門教育に力を入れている。

(2) 大学の組織

ペルピニャン大学の組織は図 8.3 に示す通りである。

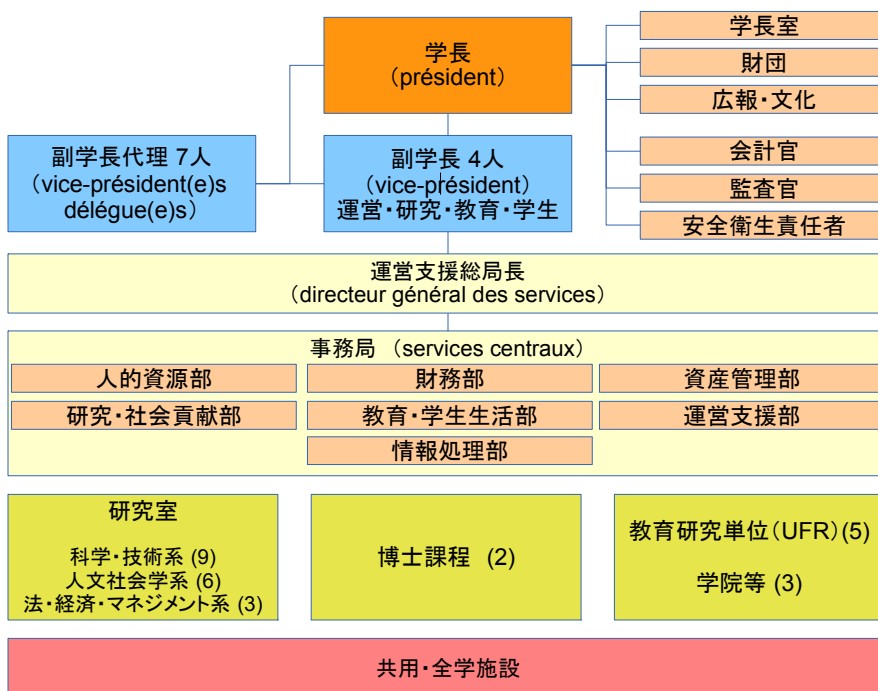


図 8.3 ペルピニャン大学の組織（2013-2014 年度）

出典：大学の資料を基に作成。

副学長職には三評議会選出の副学長及び学生副学長が就いている。それ以外に情報処理（numérique），不動産管理及び持続ある発展（patrimoine et développement durable），研究活用推進（valorisation de recherche），国際関係（relations internationales），欧州域内連携推進（projets européens et euro-régionaux），学生生活・文化（vie étudiante et culture），人間関係（relations humaines）の7人の副学長代理（vice-président délégué）が置かれている。

(3) マルタン・ガリニエ (Martin Galinier) 管理運営評議会 (CA) 担当副学長²³
ガバナンス (LRU への移行による影響)

- ペルピニャン大学は 2012 年 1 月 1 日に LRU に移行した。管理運営部門では組織の再編成を行ったが、この再編成は大規模なものであった。
- 管理運営部門の組織編成の在り方は、執行部の入れ替えによって変化するものではない。大学の管理運営に関する戦略は執行部によって作成されるが、日常の管理運営業務は、運営支援総局長や人事部長等の仕事であり、その内容には連続性がある。
- 執行部の継続性が必要性である。全くのゼロから出発することはできない。LRU への移行に直面した大学において、管理運営の責任者はこれまでの大学のことを熟知した上で、今の大学の状態をよく理解し、改革をもたらさなければならない。また、新しい大学の執行部においては、役員 (副学長) が予算面に関して能力があることも重要となる。

ガバナンス (教育課程の改善)

- 学士課程では、学生の半数は、時には最初の試験を受ける前に、大学からいなくなってしまう。ペルピニャン大学では、高校から大学への接続を容易にさせるために、一年次の学生を対象としたチューター制度等の学習支援を行っており、一定の成果を示している。
- 以前は新入学生の不適合の問題は、大学側ではなく学生側に責任があると考えられていた。高校での成績が飛び抜けて良い学生はグランド・ゼコールに進学していくという環境にあるフランスの高等教育制度においては、学生が勉学を続けることができるように大学が支援することが重要である。
- 新たな教育における改善のための取組みとして、「革新的教育における先導的卓越事業 (Initiatives d'excellence en formations innovantes: IDEFI)」²⁴の一環で、オンラインでの遠隔教育提供を行うシステムを整備した。修士課程を中心にこの試みは進められており、ICTでの学習支援の可能性を試している段階にある。
- 大学での授業や演習 (travaux dirigés: TD) が ICT に取って代わられることは考えられないが、ICTでの学習支援は学生に恩恵をもたらすものであると考えられる。同時に、大学での授業や演習を介した教員と学生間の関わり合いは、教育の一つの道具であると考えている。
- (教育課程の改善は、部局レベル、大学レベルのどちらからはじまった試みかとの質問に対して) 教育課程の改善は、国全体の学士課程改善の取組²⁵の一環として位置付けられる。
- 導入のきっかけは国から与えられたものであるが、部局との協議を経て、自発的

に教授法改善に関わる教員が大学内にいることで、各大学においてもともと提示されたモデルが新たなモジュールへと発展することが期待されている。そのため、相互作用的な側面を持つ試みである。一方的な押し付けであったなら、これらの改革は上手くいかなかったと思う。対話があったからこそ、教育課程の改革は可能であった。

- (教育改善のための対話はどのように行われたかとの質問に対して) ペルピニャン大学では、会議を2週間に1度程度の頻度で定期的に行った。国からの学士課程改革の要請に関して、その場で全部局に大学の戦略を周知し、部局長に誰が学生の修了率向上に関する計画に興味を持っているかを尋ねた。各学部からこの計画に参加する教員を集めて会議を行い、各学部の課題や各学部がこの計画にどのように携わるかなどについて議論して計画の実践につなげた。この同僚的なアプローチによって、計画の成功が導かれたと思う。

教育課程の改善

- (「効果的」でない教育プログラムの取り扱いについて) 以前は教育課程の改編は困難であったが、現在は四年契約に基づいて教育課程を変更することは可能である。例えば運営管理評議会は、登録する学生が十人以下のプログラムは開講しないことを決定した。このことは、一部の教員を困難な状態に置いた。
- 四年契約に対応して教育課程を4年に一度改編・適用を行うことが可能であるが、早急に環境変化に適合する必要がある場合には時間的なずれが生じることは否めない。また、未だ大幅な改編は不可能であり、教育課程の改編による環境適合の可能性は小さなもので、その点では問題が残っている。
- このため、大学免状 (diplôme d'université: DU)²⁶の枠内で、将来の専門職教育の試みを進めている。社会からの要請が強い専門職資格は、国家免状とする前に、大学免状として試験的に施行される。国家免状になれば、(それに応じて国から予算が付くので) 大学にとっては財政的な負担が減る。
- どのような大学免状を提供するかという点に関しては、(保有する資源の観点から) 管理が必要である。また、一部では大学免状を収入の手段と考える大学もあるが、ペルピニャン大学では大学免状を大学の収入の手段としては限定的に捉えている。

ガバナンス (専門職課程の実施)

- 大学における研究・教育は、10年前位までは伝統的な分野に限られていた。しかし、現在は就職が学生にとって大きな問題になっており、就職に直接的につながる学士課程や修士課程のプログラムが増加・発展している。

- これらの新しい専門職課程のプログラムを開始するためには、学長によって大枠が提示され、そこに関心を持つ教員を募る。その際、例えば、研究修士課程の責任者には特別手当（prime）は与えられないが、専門職修士課程の責任者には、象徴的な金額ではあるものの特別手当が与えられる。伝統的な課程と比較して、専門職修士課程の運営が複雑であるためである。教員は特別手当のために働く訳ではなく、学生の雇用につなげることに関心がある教員が関わる。
- 専門職課程プログラムの中には、専門職志向の学生だけでなく、研究志向の学生の関心も集めているものがある。大学が機能するためには、研究を中心とした課程と専門職課程という二つの課程についての指針を持つべきである。

ガバナンス（同僚制）

- ペルピニャン大学において、同僚制は今日も重要な意味を持つ。大学は、複数の学問分野を抱えている。各分野の必要とする教育方法や手段、課題はそれぞれ異なる。
- 多様な学問分野が存在することは、困難な側面もあるが、大学を豊かにする要因でもある。大学において、異なる学問分野の成員間対話は重要であり、各集団が持つ事情や問題はお互いに明らかにされなければならない。分野間で異なる事項を議論することが可能な環境が重要である。
- 他のフランスの大学、特に大規模な大学で同僚制が今日も重要な意味を持っているかは分からない。また、大学の学問分野の傾向によっても同僚制の在り方は異なるかもしれない。
- 学問分野間の差は、例えば予算の差等に現れ、自然科学系分野が人文科学系分野よりも優位にあることが時に問題となることもある。しかし、ペルピニャン大学では、各分野が何を必要としているかについての相互理解の促進に努めている。そのため、全ての学問分野の代表を集めて対話を行い、平等な精神とバランスに基づいた政策を行うよう心がけている。
- 大学には三つの評議会があり、各分野の代表が存在する。本学の管理運営評議会は、三分野（自然科学・法学・人文学）を平等に代表するように構成されることが決められている。
- 評議会は、事前に検討部会や作業部会によって周到に準備されたものが報告され、それに基づいて決定がなされる場である。この準備段階で、評議会の審議事項は同僚的に議論され、決定へ向けての準備がなされている。例えば、修学期間の再構成については、対話や作業部会によって1年に渡って準備が行われた。以前と比較して、大学の改革は全学的組織の中で行われている。
- 大学の中には様々な意見がある。改革の意思決定を導くための準備に関わる作業

部会は、大学の構成員が自発的に参加することができる開かれた場となっている。そのため、構成員全員が持つ意見を表明できる仕組みになっている。

- 学長によって提案された改革は、準備段階で作業部会内である程度議論が行われた後に評議会に持ち込まれ、そこで投票が行われ議決される。
- ペルピニャン大学で現在の意思決定方法が機能しているのは、教員の数が400人程度、教授集団が100人程度という、大学の規模が比較的小さく教員相互の関係が密であることが背景にある。

ガバナンス（予算の決定）

- 各部局は自律的な存在である。年度の初めに各部局は予算を与えられ、その使い道に関して管理されることはなかった。現在、執行部は各部局の計画を把握し、それに見合った予算を付けるようにしている。
- 年度初めの予算は、意図的に少なめに設定している。予算が足りなくなることはしばしばあるが、各部局は可能な限りその予算内で運営努力を行うことが求められている。
- 大学運営の自律拡大に適切に対応していくには、執行部・運営支援組織の拡大、機能強化は不可欠である。部局に予算を与え過ぎると、執行部に予算が残らない結果になる。
- 改革後は、執行部に予算を確保するため、執行部・部局間で本当の意味で予算案作成のための対話が必要になった。現在の予算作成のための対話は、以前よりも実質的であると言えるかもしれない。以前の部局予算決定では、前年度踏襲が常態化していた。
- その他の財源としては、財団、企業研修等がある。

大学構成員とガバナンスの関係

- （ガリエニエ氏は）2005年に教授になった際に、大学の管理運営の任務を負うことを求められた。そして、2007年、前学部長からの推薦を受けて評議会で選出されて人文学部の学部長となり3年間務めた。その3年の間、学長・副学長と共に働く機会を得た。そして、（インタビュー当時から）2年前に副学長になった。しかし、次期学長の下では副学長として継続はせず、教育研究活動に戻るつもりである。
- フランスでは、教員は個人の研究業績によって評価される。しかし、管理運営に責任を持つことは時間的負担が大きく、個人の研究を減速させる。現時点でも複数の同僚（教員）が組織のために役職に就いているが、管理運営は（全ての教員が）交替で関わるべきである。

教員の職務・評価

- 大学教員についての 2009 年の政令²⁷以降、教員の地位が変化した。大学の教員は、研究と教育の両方ではなく、研究のみやあるいは教育のみを担当することも可能になったが、私の知る限りそうした職務内容の変更を希望する教員はいない。
- ペルピニャン大学としても、教員が教育だけを行うようなことは考えていない。全ての教員に教育と研究の双方を行うよう促すといった保守的な立場をとっている。
- 昇進や手当の支給に関しては、我々はその正当性を保つため、国家の評価制度²⁸を維持することを望んでいる。他方、教員を多様な能力も勘案しつつ大学独自の基準に基づく採用もしている。
- 評価基準 (référentiels) を導入して候補者の点数付けをしているが、これは CA 委員の知人というだけである人物を採用するといったことを防ぐためであり、候補者の評価に透明性を持たせるためである。
- 学問領域を超えて候補者の優先順位付けは大変難しい。採用には三分野の代表が委員会に集まって対話を行い、候補者を評価する。満場一致の原則の下、大学のために貢献する人材を評価し、CSそしてCAに送ることとしている。
- (優先順位付が可能なことは驚くべくとのコメントに対して) お互いに知り合っている結果である。学内でどのような貢献を行っているかは分かっているので、合意に達することができる。もちろん議論はあるが。

研修と養成

- 役員 (選出者) の管理運営に関わる能力を開発する仕組み (研修等) は、現時点では存在していない。教員外職員向けに技術的な研修は存在するが、教員向けの研修はない。
- 少しずつ教員が大学の管理運営に関わる割合は増えているが、これまで、教員は管理運営を決定する側にはおらず関心が低かった。しかし、教員が大学を動かすためには、財務や管理ソフトウェア等技術的な側面における知識も必要となる。このことを教員は意識しなければならないが、現時点では、我々はまだ初期段階にある。
- 教員のための管理運営に関わる研修や仕組みを組み込むことは、大学にとって重要であると思う。今後研修を導入していくことは我々が抱える課題であるが、現時点ではそのような戦略は存在しない。

学長の権限拡大と評議会

- 学長は、教員の評価に関する権限は持たないが、採用に関しては権限を持つ。学

長は、採用に関する方向性を覆すことができる。しかし、評価制度が存在することで、学長の実質的な責任は減少し、管理運営評議会や教務・大学生生活評議会の決定に従うことになる。

- 学長自身の性格の問題であるかもしれないが、以前の学長は現職に比して専横的であったが、現在は同僚制が機能している。対話を可能にするシステムと同僚制に基づく決定を行う現在の構造に、現学長は肯定的である。
- 大学の活動における大部分の事項に関しては、法令上、最終的に管理運営評議会が決定を行うこととなっている。しかし実際は、教務・大学生生活評議会や学術評議会が合意に至った事項に関しては、99%の場合、管理運営評議会はその意向に従う。
- 管理運営評議会で否決された数少ない例の一つは、副学長から再考の必要性の指摘があった場合などである。

学生のガバナンスへの参加

- (学生代表の参加は存在感があるかという質問に対して) 選出された学生委員の任期が2年であることが問題である。
- 学生副学長は、学生室 (bureau d'étudiants) の推薦によって教務・大学生生活評議会から選出される。その後、他の副学長と共に執行部に加わり共に業務を行う。ただ現時点では、ペルピニャン大学では学生副学長がおらず、次回(明日)の選挙で選出される予定である。

未来の大学ガバナンスの役割

- 学長選挙で示されている『2020 大学計画』は、大学の全ての分野の構成員の参加を得て作り上げた大学の今後の基盤である。2013年から検討される機関計画は2015年から2020年に実施されるが、それに向けて作られたものである。
- ペルピニャン大学は外部に対して開かれた大学を目指しており、特に近隣のモンペリエ大学との関係、国境を超えた大学との関係を重視している。
- 研究面においては、卓越した部門(太陽光エネルギー・生物学・人文科学)の発展を目指す。
- 教育に関しては、学問分野間のバランスのとれた課程の提供が必要である。また、研究の卓越と専門職を目指すプロジェクト(例: IDEFI 遺産と観光に関する修士課程)のように、他の大学と協力して、国際的な修士課程を提供する。
- 大学内部では、拡大した責任と能力(RCE)への移行を管理しなければならない。特に複合大学では予算の管理が重要となる。各部局、運営支援部門、研究室等の予算に関する透明性を与える新たな指標を作り上げることとしている。

(4) ポール・タベルネ (Paul Taverner) 運営支援総局長²⁹

LRU 施行後の大学の変化

- ペルピニャン大学に関してというよりは、全般的に、LRU は大学の運営に関する責任と権限を拡大するものであった。LRU は学長の意思決定と責任を補強するものであり、大学の自律性を高めるものである。ただし、大学の自律性の拡大は、1968 年の高等教育基本法（フォール法）、1984 年の高等教育法（サバリ法）、2007 年の法律すなわち LRU によってそれぞれ定められてきたように、長い歴史を持つ。
- 高等教育機関の自律性には注意が必要である。高等教育は公的サービスの一環であり、国の政治、高等教育・研究省の所管内に位置している。（自律性拡大と言っても依然として国の統制下にあるが）LRU によって権限が拡大することに伴って、大学の責任が拡大することは当然である。

運営支援総局長に関して①：LRU 施行後の職務における変化

- 運営支援総局長（directeur général des services）の職は、（LRU 施行）以前は事務局長（secrétaire général）と呼ばれていた。このように運営支援総局長と呼称は変化した。職務内容に関しては実質的な変化はない。
- 呼称の変化は、大学の自律性が拡大され、地方自治体に類する位置付けで捉えられるようになったことに起因すると考えられる。
- 運営支援総局長の地位は大学によって異なるが、その一般的な職務は、学長と管理運営評議会によって決められた政策を実行に移すことである。
- （LRU 施行に伴って現れた）運営支援総局長の新しいミッションも存在する。呼称の変化に伴って運営支援総局長の地位や、実施的な職務が変化したとは思わないが、概念的な変化が起こった。この概念的変化とは、責任と権限が拡大した大学で、学長の責任下で行われる管理運営は、学長の下で職務を遂行する運営支援総局長の責任の下で行われるようになったことを意味する。

運営支援総局長に関して②：LRU 施行後の意思決定への関わり方

- （運営支援総局長として、どのように意思決定に関わるかという質問に対して）運営支援総局長は、執行部の構成員として自分の意見を表明することができる。大学の取り進む機関計画の発展、将来の五年計画、現在の四年計画等、諸々の計画に関連して、その管理運営にかかるものについて組織的に取り組むことが可能である。
- 四年計画の議論において核となるのは、高等教育機関のミッションである教育課程、研究、職業指導に関する 3 項目である。この 3 項目に加え、人事計画の中に

位置する研修や、大学の資産、建造物等に関する事柄を考慮しつつ、大学の将来的展望が決定される。

運営支援総局長に関して③：統計データの利用

- 運営支援総局の業務の中に統計データを集めることは含まれないが、統計を担当する部署は別に存在する。特に学生集団に関するデータとして、進学や修了率、就職率に関する情報の収集・処理は、大学内で構造化されて実施されている。
- 統計が構造化されたのは比較的新しい現象である。LRU以降、学生の就職が新たに大学にとっての重要なミッションに加えられた。大学の全ての業務の管理運営は運営支援総局長の責任下にあるが、実際にその業務を担うのは異なる部署の場合もある。
- 様々な統計データ、例えば学生の進路や財政に関するデータ等は、機関にとっての指標として、意思決定の方向付けに利用されることがある。しかし、大学の政策というものは統計データによって形成されるものではない。諸処のプロジェクトや四年計画は、大学の内部の事情や外部環境によって形成されるものである。
- (大学の政策を決定する要素の一つとして) ペルピニャン大学の外部環境に関して言及するならば、本学は南フランスのスペイン国境近くの中規模都市に位置し、(他のフランスの都市と比較して) 例外的な環境にある。そのため、本大学をフランスという国の文脈からのみでは語るができない。
- ペルピニャン大学の政策は、周囲の企業との関係など、社会的な環境に対応するものである。スペインに近接し、カタルーニャ地方に位置するという条件も、ペルピニャン大学の持つ特殊な外部環境である。つまり、統計データは一つの道具にしかな過ぎない。統計データは、政策そのものを決定・発展させる要素ではないし、あるべきではない。

運営支援総局長に関して④：大学内部でのガバナンスに関する対立と解決策

- (大学内部の対立を避ける方策として、) 部局が何でも好きにできる程の部局自治は避けるべきである。しかし、各部局の自律性を維持しながら、部局内部の編成、更に言えば再編成は部局に一任しており、また機関全体としての政策に沿うように機関の政策を共有する方針を採っている。
- 運営支援総局長として、各部局が正常に機能するように対応することを心がけていると同時に、(運営支援組織が) 部局の運営の責任を共有し、(部局にも) 情報や大学としての理念を共有させるようにしている。
- 運営支援総局長として、大学内で支配的な勢力が発生することを防ぐため、全ての部局と関わるようにして、部局間の対立が起こることを防いでいる。

- 部局と大学の運営責任を共有するための実施的な手段としては、毎月、部局代表と会議を行っていることが挙げられる。この会議では、予算の検討・編成を共同で行うだけでなく、各部局の問題や我々が抱える問題を共有するようにしている。大学の機関としての計画（四年計画）は、部局を含めた大学を構成する成員全ての計画であるべきである。
- （上記の努力をしても大学内で解決が不可能な対立は存在するか、という質問に対して）まず部局間での対立は存在しない。ただし部局と学長、国との間での対立は発生し得るため、解決策を見つけることが必要である。

運営支援 (services généraux) が担う範囲

- 運営支援部は教育、特に教育方法については、個人的に意見を持つことはできるが、運営支援業務の管轄外である。
- 国際関係は、運営支援総局長の所管外である。国際関係は特に、自律した部門であり、学長によって任命された運営代表と国際関係担当副学長が存在するため、運営支援総局長の管轄範囲外になる。
- 運営支援総局長としては教育課程の中身に介入はしないが、廃止する必要があるか、新たなプログラムを置く必要があるか、プログラムの財政的負担について課題がないかといった点については議論に参加し、運営側の立場から意見を述べる。ただし、最終的な決定を行うのは、学長であり、管理運営評議会である。
- 指標については、データの収集を実質的に運営支援総局長が担う訳ではない。機関としての運営と学長のガバナンスが機能するように支援することが、運営支援の役割である。
- （将来的な展望）運営支援は、大学にとって可能な方法を用いて運営を円滑に行うことが第一の役割であり、機関の政策に忠実でなければならない。大学の運営を円滑に行うことが運営支援にとっては何よりも大切な役割であり、この伝統的な機能に加えて、今後新たな機能を負う必要はないと考えている。

学長選挙について

- （インタビュー調査翌日に学長選挙が予定されており、候補者は二人）学長の選出方法としては、LRUで定められている通りに学長選挙を行い、投票者は、魅力的で、現実的に説得力のある政策を発表した候補者を選ぶ。
- 現学長（インタビュー調査当時）は、今期までで学長職から退任することとしている。その理由としては、長期間学長を務め、60歳を迎えたことを契機に研究や学生との関わりを求めているのではないかと。また、当初、目的を持って任期を開始し、この度（所期の目的を果たして）任期の終わりを迎えたために、退くこと

を決定したのではないかと思う。

学長の権限について

- (現学長(インタビュー調査当時)は、どのように大学の意思決定を行ったか、という質問に対して)学長が意思決定のために十分な協議を行ったと思わない。幾つか運営に関する助言を受けた後、学長は自分で流れを決めてきた。
- 協議(consultation)の方法としては、まず協議そのものを行うか決定する。そして、運営評議会は議論と決定を行い、場合によっては長期間にわたって議論されることもある。更に、執行部が集まって協議が行われ、その中に一定の部局の代表も含まれる。
- このように協議を行うことは可能であるが、同時に、学長は協議をせずに学長自身の考える政策を実行することも可能である。なぜならば、構成員の中には大学の機関としての政策よりも、学問分野や部局の政策を優先的に考慮する成員もいるからである。
- (学長に従わない構成員はいるかという質問に対して)学長に従わない構成員の存在はフランスではよくあることである。
- (意思決定に関して)財政的な側面は我々も、学長も取り除くことはできない制約である。委員会や評議会において徹底的に議論され、予算が可決された後に、その決定が覆されることはほぼ100%考えられない。LRUが大学の権限を拡大したことに関する肯定的な側面は、大学での一定の専門性の重視と権限の尊重が現れるようになったことである。つまり予算は、大学の活動を全体的・現実的に捉えることを可能にする計画に基づいて決められ、決められた後はその計画の実現に向けて努力がなされる。過去と比較して、(予算の立案や執行について)大学には厳密さが求められるようになった。
- (他の国では学長が選挙で選ばれない国があるがとの質問に対して)フランスの大学で、選挙で選ばれない学長が現れるとは考えにくい。制度的には、大臣によって任命された学長が誕生することは可能性としては考えられる。しかし、歴史的に見ても、大学は13~14世紀頃から自律性を持った機関であり、大学が自律性を失い、学長の選出が選挙制でなくなることは考えられない。このことは、フランスの真の伝統であり、変化するとは考えられない。

LRU 施行後のガバナンス

- LRUは大学の権限を拡大したが、権限は、本来大学側に属しているものではないため、重要なことは大学側が権限を求めることである。(フランスの大学は)依然として国の厳しい統制下に置かれている。大学の財源に関しても国が管理す

るもので、総人件費制度（masse salariale）が新しく導入されて給与についての裁量性が拡大はしたものの³⁰、財政に関する事項を高等教育省との協議無しに決められるものではない。

- 大学の組織面では、管理運営側も運営に関して思索し、編成することが、特に予算の面において重要となっている。管理運営には、財政、資産、人事等、複数の部があり、大学はそれらの活動を財政的側面から保障する必要がある。
- 戦略面では、学長、3人の副学長³¹、3人の補佐（conseiller）が存在する。そして、新しい技術や情報、教育課程編成等の特定の部門において副学長代理（vice-président délégué）が補助を行っている。
- 資産面では、新しく副学長代理が固定資産を担うようになった。
- 人事面では、管理運営評議会（CA）の代表³²と、戦略に責任を持つ学長や副学長の連携が存在している。CA代表は、様々な側面で学長の政策面での片腕として役割を果たす存在である。
- （意思決定は、同僚制を基盤とするか中央集権的かという質問に対して）決定は常に管理運営評議会の合意を経て決定される。議論が難しい場合には、最終決定の前に、複数の会議や代表との話し合いが行われる。大学の意思決定は、学長一人によるものではない。
- しかしながら同時に、学長に意思決定権が集中していないということもできない。学長は、誠実ではないと意識しながらも、議論無しに決定を行うことも可能である。ただし、一般的に言えば、大学の意思決定には学長以外の意見も反映されている。
- LRUによる変化は存在するが、その変化は大きなものではない。

構成員の研修と養成

- 管理運営職員の専門化、また財政面、管理、人事、資産面での能力改善は必要である。同時に、戦略の策定・実施においても、学長や副学長は特定の専門的能力を身に付けることが必要である。ただし、それは技術的な能力に関してではなく、特定の意識に関することであるかもしれない。
- 戦略面では、政策を担う学長や副学長と、管理運営を担う職員の間で、建設的な対話が必要である。
- 職員の人事異動には二つの側面がある。第一に、一つの部署に長く所属することは職員の能力を継続的に改善することを可能にするため、大学にとって実りがある。他方、一つの部署に留まり続けることは、その職員は一つの狭い範囲の業務に留まり続けることになり、発展が促されないという否定的な側面も持つ。
- 大学内で新しい能力をどのように獲得するかについては、職員の継続的な開発活

動が重要となる。そのため、特定の分野に関する能力開発のコースを提供している。更に、我々の必要とする能力を持った外部からの職員の雇用も進めている。

- 内部での昇進を促進するとともに、選抜試験に合格した者の外部からの職員採用や人事異動によって、現職の能力開発と新しい視点を持った者の雇用に努めている。
- 職員に関してフランスの大学が持つ課題の一つは、職員が公務員であって、採用と昇進に関して外部から閉じられていることである。そのため、大学の内部と外部でのバランスを保つことを心がけている。
- (職員の研修のため) 大学内では、複数の領域で具体的な技能養成計画を提供している。またそれ以外にも、高等教育省は、運営やマネジメントの技能養成コースを提供している。しかし、(このような職員のための技能養成活動は) 十分ではない。
- 職員の能力を評価する道具として、職員評価制度が存在する。その一環である個々の職員との面談においては、職員の評価を行うだけでなく、将来的な技能養成の可能性を検討することが可能である。

職員の雇用、専門性の高い者の確保

- 第一に、外部から職員が入ってくる可能性は、選抜試験に合格した場合か人事異動に伴う場合で、その際に職員は公務員として雇用される。
- 第二に、公務員以外に期限付契約に基づく職員と期限無し契約に基づく職員が存在する。LRUによって、公務員の他に期限無し契約に基づく職員を雇用することが可能になった。
- 近年、公務員以外の職員雇用を強化する法律もできたため、本学では公務員以外の職員を雇用する傾向が強まっている。
- 専門家として、大学には研究教育を担当する教員 (enseignant-chercheur = 教員 = 研究員) と、教育に特化した教員が存在する。そして、教員 = 研究員と教育に特化した教員の中には、専門的に大学の機関計画の策定・実施や教育方法の改善に関心を持つ者がいる。
- 運営管理においては、管理や技術的に専門的な知識・技能を有する者を雇用しており、特に情報処理において専門家が求められている。
- 運営の基盤を支えるために、例えば、情報部門や人事部門に契約職員 (contractuel) を雇用しており、また、その他の専門的な知識・技能を持った契約職員の雇用も行っている。

8.2 高等教育研究者へのインタビュー記録

本節では、ステファニー・ミニョ＝ジェラルール及びピエール・デュボワへのインタビュー記録を収録した。

8.2.1 ステファニー・ミニョ＝ジェラルール (Stéphanie Mignot-Gérard)

社会学者。パリ東クレティユ・バル＝ド＝マルヌ大学 (Université Paris-Est Créteil Val de Marne: UPEC) (以下「クレティユ大学」) のギュスターブ・エッフェル企業経営学院 (Institut d'administration des entreprises Gustave Eiffel) 准教授 (経営学)。ミニョ＝ジェラルールは、パリ政治学院 (通称「シアンス＝ポ」) (Institut d'Études politiques de Paris, Sciences Po) の組織社会学研究所 (Centre de Sociologie des Organisations: CSO) で学び、大学の組織運営やガバナンスについて数多くの著作がある (本書でも幾つか引用した)。また、同大学が提供する修士課程プログラム「大学の開発と経営」の責任者を務めている。

インタビューは、2012年3月21日、パリ市内で行った。

パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学のガバナンス

- (ミニョ＝ジェラルールへのインタビューの前に調査者が訪問した) パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学は多少知ってはいる。私の所属大学とともにパリ東研究・高等教育拠点 (PRES) を形成しているので、付き合いはある。
- 同大学は非常に集権化された大学である。執行部は学内に対立は無いと言うかもしれないが、教育研究単位 (UFR) や学科に行くと、教員はそれに全く同意しないだろう。教員の大多数は、執行部の運営手法には納得していない。
- 全ての教員は中央によって管理されている。UFR長は、教育にしる研究にしる、教員が何をしているかを把握していない。集権化が浸透しているため中間層の力が弱い組織である。
- その意味では、他の機関よりも大学運営は「安定」しているかもしれない。それは、労働組合が管理運営評議会 (CA) において弱いからかもしれないが、確信はない。
- (パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学の集権化はどのように行われているのか、という質問に対して) パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学は小規模大学あり、1990年代に設置された新大学である。新大学の特徴は、伝統的なフランスの大学と大きく異なる。そのために、集権的ガバナンスを取り入れる際に、他大学とは大きく異なる基盤を持っていたと言える。

大学ガバナンスについての見解

- (LRUの執行は、大学を変えたかとの質問に対して) 1999年と2011年の調査によると、急進的な変化は見られない。多くの変革は、LRU執行以前から既に見られたものである。
- (管理運営に教員が参加することの重要性に同意するかとの問いに対して) 大学は、同僚制に基づく組織であり、そこでは専門職による統治が行われる。
- 社会にある組織の中では、各自の分野での専門家が基盤となる組織であり、専門職としての強い価値観と自治の価値を持つ。例えば、アメリカの大型研究大学では、一部の人間が管理運営を行っているとは言え、“academic knights”が存在する。そのような組織においては、専門職無しに組織は成り立たないし、教員に対して、どのような教育や研究を行うかに関して介入することは難しい。
- (あなた自信は、大学の管理運営に助言を行うかという質問に対して) 行わない。高等教育研究者として、大学がどのような状態にあるかについて指摘は行うが、直接的に管理運営に対する助言を行うことはしない。

大学の評価(格付け)

- フランスの大学の、国内での評価については、まず新聞等では大学ランキングの指標がある。それに加えて、2006年より、国によるキャンパス計画(Plan Campus)が開始された。研究・高等教育評価機関(AERES)の創設によって、大学はその修士課程と研究室を評価される。AERESによる評価は大学の順位付けを可能にし、(AERESが定める基準に基づいて)大学の質を目に見えるものとした。但し、AERESは順番に評価を行っており、一度に全ての大学を評価するものではない。また、大学の管理運営についての評価は行っていない。
- AERESの評価による大学ランキングは不可能であり、国内で公式な大学格付けは無い。しかし、10余りの大学がキャンパス計画に選ばれ、更に先導的卓越事業(Initiatives d'excellence: IDEX)³³に6から8大学が選択されており、既に大学は格付けされている。また、国際的な大学ランキングが与える影響も無視できない。
- (フランスの大学は「世界水準の大学(world-class universities)」を目指しているかとの質問に対して) 大学ランキングは研究評価(特に自然科学系の論文)に偏っているため、それ以外の活動、特に教育がないがしろにされていると感じる。大学の第三のミッション³⁴は考慮に入れられていない。現在のように研究に偏った大学ランキングが世界的に大学の評価を行うというのは、非常に残念である。
- フランスの大学全てがそうであるように、パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学も、教育

と研究の両機能を持つ。同大学の特徴としては従来、職業専門化された教育プログラムの学生が多く、研究成果が特に目立った大学ではなかった。しかし、昨年度は人文社会科学分野で「卓越した研究室（laboratoire d'excellence: LABEX）」³⁵を獲得するなど、研究の成果が認められている。LRUによる改革は、強い学問分野と弱い学問分野の差を拡大することとなった。

教員の評価

- （教員の採用・昇進に際して教育は評価されるのかとの質問に対して）教員評価については（研究業績の評価を中心として）国の権限下³⁶にあるため、大学としての特徴は希薄であるが、現場においては教育や管理の面からも評価がある。
- 学生による授業評価は、悪い評価があったとしても、その評価によって教員の待遇が変わるかは明確ではない。現状では、学生から受けた評価に対する対応は各教員に委ねられている。

研修と養成

- LRU 施行後、学長の管理能力に特に変化があったとは思わない。研修に関しては、LRU 施行前から既に大学・高等教育機関相互支援機構（AMUE）が存在し、大学の学長や副学長等のためにセミナーや研修を行っていた。また、国民教育・高等教育・研究高等学院（ESENESR）によるコースも存在する³⁷。
- 大学の管理運営に関する修士課程プログラムは、LRU 以前からポワティエにある。また、施行後にも、リルやクレティユー私が担当する—に大学管理に関するプログラムができた。

職員の雇用

- 大学本部の運営支援組織の中で、公務員としてではない契約（期限付き契約，期限無し契約）による大学職員の雇用が増加している。特に、会計や人事に関する部署では、私企業からの専門人材の雇用も増えている。

学長の権限拡大

- LRU 施行後、学長には教員採用に関する拒否権を与えられたが、必ずしも拒否権は行使できる訳ではない。法令上では学長は大きな権限を持っているように見えるが、実際には様々な制約がある。教員の同意無しではできないことが少なくない。
- しかしながら、学長には他者は持たない情報を有し、それが権力の源になっていることがある。例えば、学長は国の競争的資金事業、例えば LABEX などの応募

に関する情報を早くから握っていて、学長は入手した情報を元に研究室の研究プロジェクトを直接選択することが可能であった。例えば、大型国債（grand emprunt）³⁸への公募が大学全体に伝わるまでには3～4か月後かかった。

- 一方では学長は権限を有するものの全ては使うことができない、他方では学長は国との交渉の窓口となって、それが権力の源泉になっている。競争的研究資金事業への応募にあたって学長は、情報を公開せずに UFR 長や管理運営評議会委員を通さずに、直接研究室を選ぶことが可能である。
- 以上のような状況に鑑みれば、LRU が大学を変えたとは思わない。学長の権限が与えられるという変化は、LRU 以前から存在した傾向で、LRU はこの傾向を加速したに過ぎない。
- （学長は、最終的な決定を評議会（主に管理運営評議会（CA））を介さずに下すことができるようになったかとの質問に対して）1990年代にクリティーン・ミュスラン（Christine Musselin）³⁹氏と行った調査⁴⁰と近年の調査⁴¹を比較すると、意思決定の手順は変わっていない。すなわち、学長が CA を介さずに最終決定権を持つようになってはいない。決定すべき事項は意思決定機関を通過する前に執行部によって準備され、（必要な根回しがなされた上で）評議会はそれを承認するのが通例である。
- （学長の権限は強化される方向に向かっているかとの質問に対して）大きく変化しているとは思わないが、もしも変化があったとすれば、大学の構造よりも、財政的な様式であると思う。財政は、これまでとは異なる資金獲得の方向に向かっているのではないか。
- 例えば、企業、寄付、卒業生等、新たな資金源の可能性が存在する。今日、公的資金にも競争的原理に基づくものが存在する。また、現時点では公に議論されてはいないが、学生に（経費に見合うような）登録料を払わせることによって民営化（privatiser）することも俎上に上げられるかもしれない。

学長の権限①：教員の職務調整

- LRU 後の政令改正では、教授と准教授の地位の改変（職務の内容）が議題となり、多くの反発が起こった。サバリ法は教員に対して講義相当で 128 時間の教育義務を決めており、理論的には教員は就労時間の 50%を教育に、50%を研究に使うこととされている。この 128 時間を超えて教育を行う場合は超過勤務手当の対象であったが、職務内容の変更ができるようになると当該手当一無視できない額である—はなくなることもあり得る。
- 現時点では、教員の職務の調整を行うのは学長ではない。また、職務の調整は、研究の成果がない教員に対する制裁として行われている訳でもない。特定の学部

では、教育の時間を減少させて研究時間を確保したい教員に対して、若干少なめの教育時間を割り当てる調整もあるが、いずれにせよ、現時点では職務調整を行う権限は学長にはない。

- （職務時間の調整に関する規則は厳し過ぎるかとの質問に対して）教員の職務調整については、例えばアメリカでも同じような規則がある。しかし、フランスに特徴的な点は、学部長と交渉するなどして、その時間を変えることができない点である。

学長の権限②：教育課程・教学組織の再構成

- フランスでは、コースの変更・廃止を行うことは非常に難しい。プログラムを改廃することは稀であり、UFRの学科を再構成することは更に困難である。1990年代後半に行った調査と2010年代の調査を比較すると、フランスでは新しい組織を作ることは簡単な一方、廃止することは難しいことが明らかになっている。例えばパリ第6大学は、2005年にUFRの改編を行っているが、これは非常に珍しい例である。
- クレテイユ大学では、昨年のシモーヌ・ボナフ（Simone Bonnafous）学長が、敢えてUFRを解体せずに、複数のUFRを横断する新たな枠組（例：école de santé）を作った。この試みに見られるように、学長には柔軟な対応が求められている。

学長の権限③：財政面

- （学長は財政面で裁量を持つようになったかとの質問に対して）持たない。学長は、研究契約に関する多少の金額の裁量権は持つが、結局は国による「大型国債」（grand emprunt）による競争的プロジェクトを予想する程度のことしかできない。
- 拡大した責任と能力（RCE）に移行してからは、総人件費が大学予算で大きな位置を占めるようになり、追加的雇用もあって人件費が膨らんだ結果、大学によっては「倒産」した大学もある。
- 過去最近4～5年の間に、国と地方の契約計画を通して大きな金額が動いたのは事実だが、それらの資金は主として建物の修理等に関係するものである。四年契約計画に基づく予算と比べて、金銭的に大きな存在感はない。

学生のガバナンスへの参加

- 学生のガバナンスへの参加の手段として、学生副学長が設置されている。その参加の在り方は機関毎に異なる。

- いずれにせよ、学生がガバナンスに参加することは、学生には利点がある。その利点とは、学生がガバナンスに参加することによって、集団としての学生の要望を大学に伝えることができ、また、大学で何が起っているかを知ることができる。
- しかし、評議会への大学生代表や学生副学長が大学のガバナンスに何らかの影響を与えているかと言えば、全く与えていないと思う。

教育に関しての教員評価

- 5割程度の教員は評価を受けているのではないか。しかし、その結果がどのように使われているのかは不明である。
- 教授法の改善は期待はされているが、殆ど教員個人任せである。教授法改善に関する支援方策は無いに等しい。

8.2.2 ピエール・デュボワ (Pierre Dubois)

社会学者。デュボワ氏は、1969年から1980年にフランス国立科学研究センター (Centre national de la recherche scientifique: CNRS) 研究員、1980年から2008年にリル大学 (Lille)、パリ第10大学 (Paris X Nanterre)、マルヌ＝ラ＝バレ大学 (Marne-la-Vallée)⁴²の3大学で教員を務めた。退職後はストラスブールに在住しつつ、高等教育政策や大学運営についての調査研究を行うとともに、特にブログ (Histoire d'universités)⁴³を通じて積極的に意見表明を行っている。

デュボワ氏のインタビューは、2012年3月27日、ストラスブールにある日仏学会館 (Maison Universitaire France-Japon: MUFJ) で行われた。その概要は以下の通りである。

大学の特性とガバナンス

- 大学は、公的機関、専門職集団によって自律的に運営される組織、企業体という異なる特徴を併せ持つ特殊な組織である。大学はそれぞれに異なった特徴を有しており、これらの大学全てに通じるような理想的な運営体制 (gouvernement) (=ガバナンス) といったものは存在しない。

公的機関としての大学

- 公立 (国立) である大学は、法律によって定められた機関であり、大学が守る「機会の平等、許容の価値観、民主主義の価値」といった、一連の価値観を体現するものでもある。ガバナンス制度はそれらの価値観の中心にある。大学ガバナンスにとって最も重要であるのは、平等、許容、市民権といった価値観の実行を目的としていることである。

- 大学の運営については、当然、公立の大学に対する国による管理（administration）が存在する。国が、大学教育や生涯教育、（基礎）研究と応用研究、就職に関する大学のミッションを定めることは当然である。

専門職集団としての大学

- 大学では、研究と教育を受け持つ各分野の教員によって構成される専門職集団による運営が行われる。
- この専門職集団は、知識が発展するに従い、分裂が進んできたという問題を持つ。中世の大学には、神学、医学、法学、並びに自由学科（arts）が存在したに過ぎなかった。今日の大学評議会（CNU）には、75もの分野が存在する。
- 大学では、専門職が力を持つ。大学の歴史を考えると、かつては大学の長が学生の時代であったこともあるが、学長あるいは総長（recteur）が全て教員であり、専門職としての権限の強さが認められる。
- （専門職集団としての大学）大学のガバナンスは、歴史的に、常に新しい知識を作り出し広めるといった知的生産の中心的存在である教員によって担われてきた。
- 今日、大学の自律性は、大学に対する国による管理を取り上げ、その緩和について語られる傾向がある。

企業体としての大学

- 大学は今日、企業体でもある。企業体と呼ぶ理由は、大学が特定の数の学位を授与すること、一定の研究成果（論文）の数を生産することといった目標を与えられた組織であることによる。つまり、これらの目的を達成するために、人的・物的資源を動かし、何らかの成果を求める組織である。
- 同時に、今日の大学の管理運営は、資源配分において効率と生産性が重視されるようになっている。つまり、経営者が、生産の目的、それに必要な資源を定め、そのための業務、期待する成果、達成までの期限を提示することが企業的なガバナンスであり、企業的な組織においては、評価制度とそのため大学の成果の指標が重要になる。

混合体としての大学

- 現実には、大学は常に（上記に述べた特徴の）混合体である。大学人は皆、大学が企業であるという考えを否定する。しかし、例えば、クレモンフェラン第1大学の学長が「大学は、目的と方法、そして成果を定めた一企業である」と述べたように、企業体としての性格は否定できない。
- 大学のガバナンス改革によって、同僚制（専門職としての大学）が消滅してしま

うという危険があることは事実である。今日の経済不況においては、政府が抱える負債が大きく、財政的な制約の下で優先事項を定めなければならないのは仕方がない。

- LRUに基いて執行部の責任で大学運営が行われることに対して批判がなされることがある。しかし、現在の大学においても専門職の意義は無視できず、学長一人の思う通りに大学は動かない。

実現していない企業としての大学

- 「企業としての大学」という考え方は、大学側に真に受け入れられているとは言えない。
- 例えば、トゥルーズ第2大学（ル＝ミライユ（Le Mirail））の管理運営評議会選挙（学長選出権限を持つ）では、3人の学長候補が演説を行った中で、人的資源が重要論点の一つになっていた。厳しい経営状況にあつては、人事計画は重要である。しかし、この学長候補演説では、具体的にどのように新たな人事計画を実現するか、また、その計画を実行する資金については言及がなかった。
- このことは、大学には、まだ本当の意味での企業の理論（目的・資源・優先事項）が入ってきていないことを意味する。また、この学長候補演説では、新たな資金獲得についても言及はなかった。なぜならば、フランスの大学の学長候補者が、大学の登録料を変更することに言及すれば、学長選挙で落選することは確実になるからである。
- しかし、政治的には、大学が企業的事になること、つまり、大学の自律性を高めることや、国の官僚的な規制を減らすことで、大学がよりよく機能するという考え方が広まっている。
- トゥルーズ第2大学（ル＝ミライユ）には、ほとんど生徒が集まらない教育プログラムが存在する。もしこれが企業であれば、学生が集まらないプログラムは廃止されるであろう。
- 学生が集まらないプログラムへの対応について3候補とも、教員の主導によって教育プログラムを変更、改善し、革新的なものにしなければならないといった趣旨を述べていた。しかし、財政的な問題が絡むため、実際取るべき対応は複雑である。
- 学長候補演説では、ただ一人の候補者のみが、教育プログラムが実現可能であるかを資源面からも考慮する教育課程の「エンジニアリング」が必要であるという、現実的な解決策について触れていた。

大学ガバナンスを複雑にする原因①：大学の統合と大規模なガバナンス

- フランスにおいても極端な文脈ではあるが、大学の統合は、大学のガバナンスを大きく変化させる。
- これまで、ストラスブール、エクス＝マルセイユ、ロレーヌの3大学が統合によって誕生した。更に、IDEX⁴⁴に採択されている五つの研究・高等教育拠点（PRES）－ボルドー、トゥールーズ、パリ＝シテ＝ソルボンヌ、ソルボンヌ＝ユニベルシテ、パリ＝サクレ－も統合に向かって動いている。
- しかし、これまでの統合によって多くの問題が引き起こされたために、大学は統合するべきか、それとも連盟（*fédération*）を構成するか、あるいは大学に付設（*rattachement*）する形で参加するか、更には合併後の地位を通常の大学（EPSCP）⁴⁵とするか又は特別高等教育機関（*grand établissement*）⁴⁶とするかといった迷いが、PRESに参加している大学の間に生じている。
- 大学の統合が行われると、一つの大きな機関が出現する。ストラスブールには45,000人、エクス＝マルセイユには70,000人、ロレーヌには45,000人の学生がそれぞれ在学し、他にも100,000人近い学生を抱える大学の連合体（PRES）も存在する。そのような機関では、複数の層によって運営が行われるという「ミルフィーユ」状況に陥る。そのような在り方は誤りである。このように統合は、大学のガバナンスの問題をより複雑にする。
- 我々は、（何層もあるガバナンス構造ではなく）身近なガバナンス（*gouvernance de proximité*）を望んでいる。最初にUFRがあり、それを取りまとめるようなもの。例えばストラスブールの43の教育研究単位（UFR）があるが、そのような大規模な集団をただ一つの組織で運営することは不可能である。

大学ガバナンスを複雑にする原因②：財源の確保

- 「未来への投資」（*Investissement d'avenir*）事業、その一環で実施されている前述IDEXも同様にガバナンスを複雑にしている。政府の資金は拠点に行って、大学には行かないことがある。それによって、大学の予算に加えて、拠点の予算を作成・管理しなければならなくなる。この制度は反民主主義的で、大学人の間に溝を作っている。
- ストラスブール大学は運良く「未来への投資」を獲得することができたが、その予算はストラスブール大学の外で管理されている。そのガバナンスの在り方は複雑である。
- ストラスブール大学は三つの大学を統合して作られたが、更にそこにオート＝アルザス（*Haute-Alsace*）が付設する形で参加することになっている。「未来への投資」は、大学全ての教員を平等に扱うことを困難にする。「未来への投資」計

画は、教員間の平等な取り扱いを損ない、専門職集団の権威を失墜させ、学問分野間での溝を深める懸念がある。

大学への財源の確保について

- 第一の財源配分の在り方は、大学の活動や学生数等に基づいた平等な配分である。国によって大学の財政が支えられているということは、教育と研究の活動が国によって決められることを意味する。国が教育に関して学位授与権を持ち、また、研究に関して大学の研究室の認定等を行っている以上、大学や研究所に安定した財政を提供することは国の義務である。
- 第二の財源配分の在り方は、成果（performance）による財源配分である。個人的には、成果による財源配分という考え方については賛成する。しかし、成果による財源配分には、配分の基準となる指標をどのように定めるかという問題がある。
- 一年次から二年次への進級率や学士課程の修了率（3～4年間）といった成果に関する指標があるが、指標のためのデータ収集に関しては今も問題がある。これは政治的な問題でもある。
- ある大学に学生が登録している間は、その学生がどのように進級しているかについて情報を追うことは可能である。一方、その大学から外への転学があった場合、その学生の情報を把握するためには大学の範囲を超えた追跡調査が必要である。追跡調査には資金が必要であり、現状で各大学は大規模な追跡調査を行っていない。
- 国全体としては、学生番号による追跡情報の把握は可能である。しかし、実行していない。
- 現在、フランスの国としての統計データは危機的状況にある。統計調査が行われるのは興味を引く結果が出ると分かっている場合のみで、数値を追うための調査は行われなくなっている。
- 例えば、2011年のフランスの高等教育に関して公開されている国の文書⁴⁷は学士課程の修了率に関する情報に触れているが、この情報は10年前の2002年のコーホートに対する調査か、2008年のパネル調査の結果に基づいており、大学別の成果を明らかにすることのできる情報は存在しない。
- 修士課程修了後の就職状況（insertion professionnelle）に関する調査も高等教育省によって行われてはいるが、回収率が非常に低く、財政配分の参考になるようなデータが存在しない。しかも、非常に悪い調査である。
- 就職率を指標にすることは注意が必要である。例えば、ある大学が専門職課程を多く提供し、一般的な（généraliste）課程をあまり提供していない場合、市場に

適応した専門職を輩出することによって、高い就職率を実現することが可能になる。

- 普通バカロレア (bac général) を持つ社会的に高い階級 (classe favorisé) 出身の学生が多い大学と、技術的バカロレアを持つ大衆階級 (classe populaire) の学生が大部分を占める大学では、差が出ることも考慮に入れられるべきである。このように、成果の指標が定まらない段階で、成果による財源配分を行うことは不可能である。
- 第三の財源配分の在り方は、プロジェクト型の資金配分、つまり、「未来への投資」のような試みである。こうした資金配分の在り方自体を否定するつもりはないが、プロジェクト型の資金配分の弊害として、教員が財源の確保ができるプロジェクトを行うことのみ集中し、その他の研究を行わなくなるという危険がある。
- また、プロジェクト型の財源配分は、プロジェクトの予算申請・管理に時間を取られることを意味する。今日では、「未来への投資」を管理する ANR を始め、地方政府や欧州連合など、様々な機関がプロジェクト型資金を提供しており、その対応に教員の時間の多くが奪われている。プロジェクトの数が多過ぎる。
- 課題は、いかに「革新的な研究チーム (équipe innovante)」を支援し、発展させていくかということである。
- 反対に、教育にしる研究にしる、プロジェクトが成功しなかった場合、関係する教育プログラムや研究事業 (チーム) を打ち切る必要がある。しかし、フランス高等教育・研究の問題であるが、実際にはそうならない。多くのプロジェクト型資金が存在するために、終わらせずに研究チームを合併させ、その合併に時間が掛かるといった結果を招いている。

財源配分に伴う教員の業務内容の変化

- (教員の時間配分の変化に関する統計は存在するかとの質問に対して) 教員の時間配分の変化に関する統計は存在しない。教員の時間配分の変化は調査の良いテーマにはなるが、正確なデータを得ることは非常に難しい。
- 現状では多くの教員は管理運営業務が多過ぎると感じているので、調査の実施には注意が必要である。例えば3か月間詳細な日記をつけてもらい、その分析をするなどといった手法でなければ、100%の教員が「管理運営業務が増えた」と答える結果になるだろう。

大学第一期課程の改革

- フランスの高等教育は過渡期にあり、大学の合併は必要である。国際的に見てフ

ランスは小規模な国で、85もの大学が存在する必要はない。平等の観点から、各地域に研究大学は必要であるが、全国で15から20大学程度で良い。それによって、国際的視認性を高めるとともに、競争力の強化を図る。

- 私は、研究大学は修士教育、技師養成、博士・ポスドクを扱い、大学以外の機関で学士課程を提供することを提案している。現在42～43%の若者が学士課程を修了する状況であるが、その値を50%に引き上げるという国の目標を実現するには、高等教育の第一期（学士課程、IUTを含む）を受け持つ新たな自律的機関があることが望ましい。そこには、大学の第一期だけでなく、今は高校（lycée）に付設されているグランド・ゼコール予備級（classe préparatoire aux grandes écoles: CPGE）及び上級技師養成課程（section de technicien supérieur: STS）⁴⁸もそこに含める。
- その上で、STSはIUTと統合する。（両者は同様の教育を行っているが）前者は州（région）の負担であり、後者は国の負担である。同じようなことを別々に行うのは無駄が多い。
- 今の大学は大き過ぎて管理ができない（ingérable）。そこから第一期課程を出すことによって、適切な大きさにすることが可能になる。

ガバナンスの改革の方向

- イタリアでは伝統的に私立の大学が発展してきた。イタリア型私立大学モデルうまく行っていないが一では、管理運営評議会（理事会）が財政を確保し、管理の責任を持つ。すなわち、財源を出す側が決定権を持っている。そして、教学側の長として学長が置かれる。しかし、学術的理論で動く大学と、収益を重視する管理運営評議会（理事会）の間には溝があり、これも理想的なガバナンス形態とは言えない。
- ガバナンスには理想的な形態は存在しないため、改革のためには多様な可能性を試し、批判・改善する必要がある。自己批判する勇気が必要。
- フランスの現状では、ニコラ・サルコジが率いる現政権（当時）は、大学改革は成功しているとして批判をしない。それは事実ではない。また、フランスの高等教育に関する統計的数値データが存在せず、あっても隠している。民主的な議論が行われていない。

LRUについて

- LRUは、大学ガバナンスのパンドラの箱であった。高等教育に対する国際的な圧力と、卓越の試みは、大学間での不平等を促す結果となった。
- LRUの内容を見る限り、ガバナンスの自律に関する法律ではない。LRUは、非

常に多くの規則を大学に押しつけている。例えば、管理運営評議会の人数、しかも教授、准教授、職員、学生、外部者の割合まで決まっている。

- 学長選挙には外部者は加わらないと決められているが、なぜ大学に決めさせないのか。実際、ロレーヌ大学は特別高等教育機関 (*grand établissement*) の地位を得て、外部者を選挙に参加させることとした。
- 学長となる資格は教員に限定しているが、その必要はあるのか。日本のように、別にその他の職員がなってもいいのではないか。外部者でも良い。
- LRUの本質は、自由の無い責任についての法律である。しかも国は、財源無しで権限を大学に移譲した。
- 大学に規則を押し付けるのではなく、大学に裁量を与えなければならない。自由な試みをする余地を与え、その評価を事後的に行うべきである。責任だけを大学に負わせ、自由を与えない法律である。
- 大学の組織構造に関してLRUは、三評議会並びに機関同数委員会 (*commission paritaire d'établissement: CPE*) 及び技術委員会 (*comité technique: CT*)⁴⁹と いった委員会の設置を義務付けている。それに加えて、各大学が様々な組織を編成している。その結果、大学ガバナンスは前述の「ミルフィーユ」状態となっている。組織についても大学に裁量を与えなければならない。その後で、評価すれば良い。
- LRUの定める学長の任期に関しても同様である。任期は各大学が自由に決めることができるべきである。4年という任期は長い。長いと、(特にハードサイエンスでは) 教員がその任期後に教育研究に戻ることを難しくする。

人的資源・予算の管理

- LRUによって、大学は職員の給与総額 (*masse salariale*) の管理や不動産の管理等の新たな権限・責務を有することとなった。それに対応するため、人的資源管理、情報処理、広報など、これまでに大学が有していなかった知識技能を有する人材を雇用することとなった。
- その結果、全学の運営支援部門 (*services centraux*) が拡大し、学長の権限拡大と併せて、執行部と部局との間の溝が深まることとなった。執行部は孤立し、他方で部局・教員集団は意思決定の権限を失った。
- 同時に法律 (LRU) が“発明”したのは「管理の対話 (*dialogue de gestion*)」である。それは、各年の予算策定にあたって、執行部が各部局と対話を持ち、部局は予算要求の交渉を行う。しかし、執行部は運営支援部門を拡大したために予算が足りず、結局部局から吸い上げるしかない。当然「管理の対話」は対立の場となる。「対話」ではなく(予算を吸い上げる)「通知」でしかない。

- 特にこの対立は IUT との間で激しい。IUT は元々学内でも特に自律性の高い組織の一つであって、職業教育を実践していることから、企業研修等からの独自の収入も多い。LRU 以降 IUT は UFR 同様に一部局になっているが、執行部はそこから予算を本部へ廻そうとして、両者は激しく対立することとなった。
- 「管理の対話」は目標・資源契約 (Contrat d'objectifs et de moyens: COM) に落とし込まれる。COM は、各部局が達成すべき目標を定めるとともに、それに必要とされる資源 (予算や人員等) を定める。目標は指標が無い限り抽象的なものであるが、資源の方は正確な数値が書かれている。この数値はあらゆるところで減少傾向にある。
- 執行部は人員増などによって予算が足りない。それは、上記の目標管理にも起因している。例えばストラスブール大学では、内部運営管理部門 (service interne de pilotage) を設置して 15 人もの人員を配置した。その 15 人で学内から情報を集めて分析を行っている。また、同大学は就職状況を調査する部門も新たに設置した。
- このように管理運営に必要な資源は増えているが、国からの予算がそれに追従する訳ではない。増えているのは競争的資金であるが、それは取れるか取れないか、いつまで続くかは分からない。結局、部局から予算を吸い上げることとなり、それが大きな対立を学内で生んでいる。

登録料について

- 大学の登録料は国 (政府) によって決められているため、大学が自由に定めることはできない。しかし、1970 年代から国の免状とは別に、大学免状 (diplôme universitaire) を授与することが認められており、この大学免状に関しては、大学が自由に学費を決定することができる。
- 例えばストラスブール大学の経営学校 (école de management) は、6,500 ユーロの学費を課している。また、同大学の通訳養成のための施設の学費は 4,000～5,000 ユーロである。学費を大学が自由に定めることは問題が無いとは言えないが、大学が財源を増やすための唯一の方法である。
- 私は、奨学金の付与を前提として、登録料の値上げには賛成である。大学が登録料を決められないというのは財政的な自律性が無いことである。もっとも学生が実際にかかる経費全額を負担すべきではなく、50%以上の者が高等教育に進学する以上、あまり高い金額を課すことはできない。1,000 から 1,500 ユーロ程度が適当ではないか。
- 高等教育への投資は集团的投資であると考えれば、国がその大部分を負担することは当然であるが、同時に、高等教育は私的な利益を与える個人の投資でも

ある。高等教育の修了者は、そうでない者に比して高い就職の可能性、高い賃金の獲得、職の安定性が期待できるからである。

- (分野による学費の差別化を行うことに賛成するかとの質問に対して) 分野による区別には反対だが、水準による区別には賛成する。また一般課程と専門職課程の扱いも区別して良い。例えば、少なくとも高等教育の第一期(学士課程)では、専門職課程は教育時間が長く、少人数制であり、学習環境が良い。更に企業研修(stage)が含まれるために、一般課程と比べて多くの経費がかかっている。
- 但し、その経費の全てを学生あるいは国に求めるべきではない。職業教育は企業との連携で実施されるものであるため、企業から得られる収入(研修等)で一定程度は賄わなければならない。それができないプログラムは閉じるべきである。実際はなかなかそれができないでいる。
- プログラムを閉じるには勇気が必要であるが、執行部にはその勇気がないことが多い。ある大学では学生に対して詐欺をしていると言っているほどのプログラムがあったが、責任者が当時の政府の大臣の夫人であったことから、それに踏み切ることができなかった。
- 学長はプログラムを閉じる力(pouvoir)を持っている。しかし、それによって生じる対立を避けるためにそのような行動を起こさず、資金を提供し続け、ポストを与え続ける。また、身内の優遇がまかり通ることもある。
- 大学内の権限は集権化されている。しかし、学長はその権限を行使する政治的な勇気を持っていない。大学内に痛みを伴う選択をすると、学長は再選されることが難しくなる。学長が再選を目指すのであれば、大学内で大胆な選択をすることは不可能である。

学長の管理能力開発等

- 学長には経営者としての能力が必要とされているとは考えない。学長に必要な資質は、第一には演説の能力(tribun)である。学長は常に交渉者(négociateur)であり、人に話を聞いてもらわなければならない。話ができ、論理を展開し、説得できなければならない。
- カリスマ性を持った学長もいるが、そうした人を引きつける能力は重要である。経営者としての資質能力が学長に求められている訳ではない。
- 学長は管理運営能力(compétence de gestion)を向上する必要はない。管理運営は、今日、非常に複雑になっている。例えば職員の総賃金が大学に移されて、その管理は非常に複雑で、それに学長が通じることは不可能である。学長は、全体的な方針を示せば足りる。細々とした管理運営業務は、副学長を始めとする補佐者に任せれば良い。

- また、学長の報酬の問題がある。政府は学長の手当を大学の業績と連動することを決めたが、大学の自律性の観点からはとんでもない話である。学長職を特権（手当や公用車等）に釣られて就くような職にしてはいけない。
- そのためには、学長の任期は短くあるべきである。経営能力ではなく、交渉者として優れた者がその職に就かなければならない。これまで多くの学長と付き合ったが、今日程学長にカリスマ性（charisme）⁵⁰が求められた時期はなかった。人当たりが良く、意見を聞くだけの人では学長職は務まらない。

【注】

- 1 名称は異なるが、教育法典で定められた前述の大学執行部（bureau）に相当する機関である。
- 2 現在は5年に1度になっている。
- 3 部局対立の結果としての学長という権力ではなく、大学を良くして（あるいはこのブランドを守って）いこうという考え方と解される。
- 4 “formations transversales”は複数の部局で同様に実施される教育であって、部局での教育活動を前提としており、それ自体で体系化が図られるような教育活動ではない。
- 5 通常フランスの大学は登録は簡単だが、修了することは難しいために、学年が上がるに連れて数が減る。
- 6 運営支援総局長は、LRU後に事務局長（secrétaire général）に代わって設けられた職である。5.1参照。
- 7 ここ以外でもラモン氏は、運営支援総局長は単なる事務方でなく、教育改善及び大学のガバナンスの方向決定過程に参加していることを幾度となく強調している。
- 8 ラモン氏は外から採用された。同氏はENA（国立行政学院）出身の上級行政官（省庁間を移動して管理職に就く公務員）である。
- 9 職員分類については大場編（2006）のフランス編参照。
- 10 選考委員会については3.2.1参照。
- 11 予算の制約などが想定される。
- 12 科目間の得点数調整。ある試験の成績が合格点に達しなくても、他の試験で合格点を上回る点数を獲得している場合に、その上回る点数分を不合格になった試験の成績で不足した点数に振り分けることができる制度。前者の点数が後者の点数以上であれば、総合では合格とされる。
- 13 パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学の略称は、2013年10月1日、“UPEMLV”から“UPEM”に変更された。本書では、インタビュー当時の前者を用いる。
- 14 混合研究単位（UMR）については4.3参照。括弧内のUMRの後にあるのは、関連する

研究機関の名称（略称）である。

- 15 26歳以下で就労している学生。仕事と教育の両方を同時に行う。
- 16 こうした慣行は現在の多くのフランスの大学とは異なっている。
- 17 博士課程に在籍する学生で研究奨励金（allocation de recherche）を受ける者（特別研究員）から選抜された博士研修員（moniteur）を対象とした研修機関。全国で10数箇所を設置され、大学教育に必要とされる研修を実施し、また大学での教育実習を組織していた。CIESについては夏目（2006）参照。
- 18 ここで言うアグレジェは中等教育（高等学校）の教員資格であって、本書の他の箇所で言及されている高等教育のアグレジェとは異なる。中等教育のアグレジェ保持者が多いことは、UPEMLVで教育重視の組織文化が形成されていることが背景の一つと思われる。
- 19 ネットワーク（WiFi）の利用料や交流大学への短期留学手数料などの料金。学生団体はそういった料金徴収を公教育の無償制に反するものとして批判している。
- 20 国立の学生支援機関。学生団体の活動から今日の形態に発展した。
- 21 UN Data, (access: 07/1/2014), <http://data.un.org/Data.aspx?d=POP&f=tableCode%3A240>
- 22 IAEは“institut d'administration des entreprises”の略号。IAEはアングロ＝サクソン諸国の大学のビジネス・スクールに相当する教育組織である。
- 23 文学・人文科学部（Faculté des Lettres et Sciences Humaines）教授・学部長（doyen）を経て、CAにて選出されて副学長に就任。専門は歴史学（ローマ芸術史）。
- 24 国立研究機構（Agence nationale de la recherche: ANR）による競争的資金事業で、教育改善を促す取組を支援することを目的としている。
- 25 学士課程における学習改善や退学・留年防止等を目的として、学問領域別の参照基準の整備や個々の大学を支援する学士課程成功計画（Plan pour la réussite en licence: PRL）等が推進されていた。
- 26 国の認証を受けない大学独自の免状。学位は付与されないものの、大学が独自に教育内容を構想でき、また、学費も自由に設定できる。
- 27 LRUに基づいて政令改正が行われ、従来一律に決められていた教員の教育従事時間を各大学が決めることができるようになった（要本人の同意）。本書3.2.2参照。
- 28 前述の大学評議会（CNU）による評価。
- 29 国民教育／高等教育・研究行政に従事してきた職員で、前職はトゥルーズ技師養成学校の事務局長である。
- 30 従前の制度では大学の教職員の給与は直接国から教職員へ支給されていたものが、相当する予算が大学に渡されて給与の支払は大学の業務となるとともに、給与について大学が一定の裁量を有することとなった。
- 31 学生担当副学長を除く者と思われる。

- 32 CA 担当の副学長を意味すると思われる。
- 33 世界で最も優れた大学に伍するような高等教育拠点をフランスに構築することを目的とした競争的資金事業。国際的に視認性を有する卓越した拠点形成につながるとして採択された計画に対して数百万ユーロの資金が提供されている。研究・高等教育拠点（PRES）と比較して、機関間の密接な連携を必要とし、幾つかの拠点では機関統合が図られている。
- 34 社会貢献のことと思われる。
- 35 特に優れた研究室を国際的な競争力・視認性を有するものとすることを目的とし、「未来への投資（Investissement d’avenir）」の一環として2010年に始められた競争的資金事業。
- 36 大学評議会（CNU）のことを意味する（3.2.2 参照）。
- 37 AMUE 及び ESEN については 5.1 参照。
- 38 「未来への投資」のこと。
- 39 第 7 章注 3 参照。調査当時は CSO 研究員（社会学）。
- 40 Musselin & Mignot-Gérard (2001)
- 41 Chatelain-Ponroy et al. (2012)
- 42 パリ東マルヌ＝ラ＝バレ大学の当時の名称。
- 43 <http://blog.educpros.fr/pierredubois/>
- 44 本章の注 19 参照。
- 45 第 1 章参照。
- 46 第 2 章の冒頭参照。統合後の大学では、ロレーヌ大学が特別高等教育機関である。
- 47 MESR. *L’état de l’enseignement supérieur et de la recherche 2011*.
- 48 CPGE も STS も高校附設の 2 年間の高等教育課程である。前者はグランド・ゼコールへの進学のための教育（教養教育中心）を行う。後者は短期職業専門教育を行っているが、修了後に大学に編入学する者も少なくない。
- 49 CPE 及び CT は職員人事に関する委員会組織で、両者とも執行部代表と職員代表で構成される。詳しくは大場（2014）参照。
- 50 ここで言う「カリスマ性」は説得力等の資質を意味する（Laurent et al. (1995) でも同様の意味で当該用語が用いられている）。英米の近年の研究ではカリスマ性は組織にとって継続性に欠く個人の属性として否定的に捉える傾向が強い（クーゼス・ポズナー, 2010 ; Shattock, 2003) が、仏語での用法は英語でのそれとは異なっている。

参考文献

- アレゼール日本編 (2003) 『大学界改造要綱』藤原書店。
- 天野郁夫 (2006) 「国立大学の法人化—現状と課題—」『名古屋高等教育研究』6, 147-169 頁。
- 石村雅雄 (1984) 「フランスの 1984 年高等教育法における「参加」原理」『教育行財政研究』14, 204-214 頁。
- 石村雅雄 (1986) 「フランスの大学自治における「参加」原理と「教授の独立」」『日本教育行政学会年報』12, 237-250 頁。
- 石村雅雄 (1989) 「フランスにおける大学改革の動向：質 (qualité) の確保要求と民主化要求の關係に着目して」『大学研究』5, 97-113 頁。
- 石村雅雄 (1991) 「フランスの大学の設置形態の分析：特徴ある公施設法人 (établissement public) の法制度的検討」『京都大学教育学部紀要第 35 号』, 165-176 頁。
- 石村雅雄 (2005) 「フランスの大学」有本章・山野井敦徳・羽田貴史編『高等教育概論』ミネルヴァ, 184-193 頁。
- エツィオーニ, アミタイ [渡瀬浩訳] (1967) 『現代組織論』至誠堂。
- 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』33, 37-56 頁。
- 大場淳 (2004a) 「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)」『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)』広島大学高等教育研究開発センター, 195-214 頁。
- 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』34, 41-61 頁。
- 大場淳 (2005a) 「フランスにおける大学教育改革：第一期における教養教育の導入を中心に」『広島大学教育学研究科紀要第三部』53, 341-350 頁。
- 大場淳 (2005b) 「フランスの国家学位と認証制度 (habilitation)：大学教育の質保証に関する一考察」広島大学高等教育研究開発センター COE 研究シリーズ 16, 115-127 頁。
- 大場淳 (2005c) 「フランスにおける大学政策の評価—契約政策の展開とその将来—」『高等教育の質保証に関する国際比較研究 (COE 研究シリーズ 16)』広島大学高等教育研究開発センター, 95-113 頁。
- 大場淳 (2006a) 「欧州における学生の大学運営参加」『大学行政管理学会誌』9, 39-49 頁。
- 大場淳 (2006b) 「フランスにおける大学教育の職業化 (professionnalisation) とその有効性」『広島大学大学院教育学研究科紀要第三部』54, 385-394 頁。
- 大場淳 (2006c) 「フランスにおける大学自治—2003 年の高等教育自治法 (大学改革

- 法)案を巡って一」『大学論集』37, 37-59頁。
- 大場淳(2007)「フランスにおける国家予算制度改革と大学への影響—自律性拡大と評価制度整備に向けて一」『大学論集』38, 103-124頁。
- 大場淳(2008)「ボローニャ・プロセスとフランスにおける高等教育質保証—高等教育の市場化と大学の自律性拡大の中で一」『大学論集』39, 29-50頁。
- 大場淳(2009)「フランスにおける博士教育制度の改革—LMD導入と博士学院の整備をめぐって一」『広島大学教育学研究科紀要第三部』58, 283-292頁。
- 大場淳(2010)「フランスの大学改革—サルコジ=フィヨン政権下での改革を中心に一」『大学論集』41, 59-76頁。
- 大場淳(2011a)「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(2011b)「フランスの大学教授職—身分・地位,職務,資格,養成等を巡って」羽田貴史編『諸外国の大学教授職の資格制度に関する実態調査(文部科学省先導の大学改革推進委託事業報告書)』東北大学高等教育開発推進センター, 8-29頁。
- 大場淳(2012)「フランスの大学支援組織」『IDE現代の高等教育』538, 40-45頁。
- 大場淳(2014)「フランスにおける大学職員:大学の自律性拡大と公務員制度の狭間で」『大学職員論叢』2, 出版予定。
- 大場淳編(2006)『諸外国の大学職員《フランス・ドイツ・中国・韓国編》(高等教育研究叢書87)』広島大学高等教育研究開発センター。
- 大場淳・夏目達也(2010)「フランスの大学・学位制度」大学評価・学位授与機構編『学位と大学(大学評価・学位授与機構研究報告第1号)』大学評価・学位授与機構, 93-159頁。
- 岡山茂(2008)「大学改革の日仏比較と学長たちの惑星的思考」『現代思想』36(12), 143-153頁。
- クーゼス, ジェームズ・ポズナー, バリー [高木直二訳] (2010)『大学経営起死回生のリーダーシップ』ダイヤモンド社。
- 小島佳子(2013)「フランス:オランダ政権の高等教育・研究法案」『IDE現代の高等教育』553, 68-72頁。
- 白鳥義彦(2013)「フランスにおける『研究・高等教育拠点(PRES)』」『神戸大学文学部紀要』40, 119-240頁。
- 田川千尋(2012)「大学教育の職業化:フランスの場合」京都大学高等教育研究開発推進センター編『生成する大学教育学』ナカニシヤ出版, 71-76頁。
- 田川千尋(2013)「フランスの大学において学生の学びはどのように支援されてきたか:大学と「教育」概念」『フランス教育学会紀要』25, 29-34頁。
- 滝沢正(2002)『フランス法第2版』三省堂。

- 服部憲児（2012）『フランス CNE による大学評価の研究』大阪大学出版会。
- 夏目達也（2006）「フランスにおける大学教員職への準備教育制度—高等教育教員入門教育センター(CIES)における教育と学生の反応—」『名古屋高等教育研究』6, 61-76 頁。
- 夏目達也（2007）「フランスにおける大学院教育の質的向上—「博士教育センター」をめぐって—」『名古屋高等教育研究』7, 187-207 頁。
- 夏目達也（2012a）「フランスにおける学士課程改革と学習成果アセスメント」深堀聰子編『学習成果アセスメントのインパクトに関する総合的研究』国立教育政策研究所, 36-53 頁。
- 夏目達也（2012b）「フランスにおける大学ガバナンス改革と大学執行部向け研修」『名古屋高等教育研究』12, 111-133 頁。
- 長谷浩之（2012）「フランスの国立大学の法的地位と近年の改革：公施設法人としての地位と、国-法人関係の契約化・マネジメント改革の進展」『自治研究』88(8-11), (8)102-121 頁／(9)105-124 頁／(10)81-104 頁／(11)127-151 頁。
- 羽田貴史（2005）「大学管理運営論」有本章・山野井敦徳・羽田貴史編『高等教育概論』ミネルヴァ, 30-40 頁。
- 羽田貴史（2013）『大学マネジメントのあり方を探る』IDE 中国・四国支部大学セミナー（8月22日）資料。
- 平野正雄編（2003）『マッキンゼー組織の進化：自立する個人と開かれた組織』ダイヤモンド社。
- マーチ, J. G.・サイモン, H. A. [土屋守章訳]（1977）『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。
- ミューラー, ロバート [金井壽宏訳]（1991）『企業ネットワークング：創造的組織を求めて』東洋経済新報社。
- 山本眞一編（2013）『教職協働時代の大学経営人材養成方策に関する研究（高等教育研究叢書 123）』広島大学高等教育研究開発センター。
- Adnot, P., & Dupont, J. -L. (2009). *Autonomie budgétaire et financière des universités et nouveau système d'allocation des moyens (SYMPA): le chemin de la vertu?.* Rapport n° 532, Paris: Sénat.
- Aghion, P., & Cohen, É. (2004). *Éducation et croissance.* Paris: La documentation française.
- AMUE = Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur (2004). *La gestion financière des établissements d'enseignement supérieur et de recherche: vade-mecum.* Paris: Maison des Universités.
- Attali, J., et al. (1998). *Pour un modèle européen d'enseignement supérieur.* Paris:

MEN.

- Aust, J. (2007). Le sacre des présidents d'université: une analyse de l'application des plans Université 2000 et Université d troisième millénaire en Rhône-Alpes. *Sociologie du travail*, 49, 220-236.
- Bauchet, P. (2004). Le malaise de la recherche en sciences humaines et sociales. *Rayonnement du CNRS*, HS octobre.
- Beaud, O. (2009). *Note sur le nouveau projet de décret relatif au « statut des enseignants-chercheurs » Bis repetita?*. Paris: QSF.
- Beaud, O. et al. (2012). Il est temps de sortir de l'autonomie de façade des universités françaises. *Le Monde*, 24 octobre.
- Beckmeier, C. (1992). Réseaux décisionnels dans les universités françaises et allemandes. In E. Friedberg & C. Musselin (direction), *Le gouvernement des universités: perspectives comparatives* (pp. 29-53). Paris: L'Harmattan.
- Birnbaum, R. (2004). The End of Shared Governance: Looking Ahead or Looking Back. *New Directions for Higher Education*, 127, 5-22.
- Boffo, S., & Dubois, P. (2005). La faiblesse de l'instance législative dans les universités: le cas de la France et de l'Italie. *Revue internationale des sciences administratives*, 71, 35-54.
- Bourdieu, P. (1998). L'essence du néolibéralisme. *Le Monde diplomatique*, mars, 3.
- Cellule veille scientifique et technologique (2005). *Émergence, politiques et gouvernement des universités*. Lyon: INRP.
- Chaffee, E. E., & Tierney, W. G. (1988). *Collegiate Culture and Leadership Strategies*. New York: Macmillan.
- Charle C. (2007) Universités françaises et universités européennes face au défi de Bologne. In Charle, C., & Soulié, C. (direction), *Les ravages de la « modernisation » universitaire en Europe* (pp 9-31). Paris: Édition Syllepse.
- Chatelain-Ponroy, S. et al. (2012). *La gouvernance des universités françaises: pouvoir, évaluation et identité*. Poitiers: ESEN.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon.
- CNE = Comité national d'évaluation (1999). *Enseignement supérieur: autonomie, comparaison, harmonisation – Rapport au Président de la République 1995-1999*. Paris: La documentation française.
- Comité de suivi de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (2011). *Rapport 2010 du Comité de suivi de la loi relative aux libertés et responsabilités des*

- universités*. Paris: MEN.
- Commission des finances, de l'économie générale et du plan (2006). *Rapport d'information en conclusion des travaux de la Mission d'évaluation et de contrôle (MEC) sur la gouvernance des universités dans le contexte de la LOLF*. Paris: Assemblée nationale.
- Commission permanente de la CEVPU (2004). *La fonction de vice-président d'Université assumée par un étudiant: première approche synthétique*. Paris: CEVPU.
- Cour des Comptes (2005). *L'efficience et l'efficacité des universités: observations récentes et nouvelles approches*. Paris: Cour des Comptes.
- CPU = Conférence des Présidents d'université (2002). *Les actes du colloque annuel: Autonomie des universités – Lille les 22-23 mars 2001*. Paris: Maison des Universités.
- Crespo, M., & Fave-Bonnet, M. -F. (2003). Les transformations de l'université: regards pluriels – Introduction. *Revue des sciences de l'éducation*, XXIX(2), 227-236.
- Crignon, C., & Le Ru, V. (2012). Pour une réforme des comités de sélection. *Academia*, web. <http://academia.hypotheses.org/293> (平成 24 年 6 月 13 日参照)
- Dejean J. (2002). *L'évaluation de l'enseignement dans les universités françaises*. Paris: Haut Conseil de l'Évaluation de l'École.
- Dubois, P. (1997). L'organisation des universités: complexification, diversification, rationalisation, évaluation. *Société contemporaines*, 28, 13-32.
- Dubois, P. (2010). Les compétences des élus étudiants. *Histoires d'universités*. blog.educpros.fr 24/9.
- Dizambourg, B. (1997). *Moderniser la gestion administrative des universités*. Paris: Maison des Universités.
- Estermann, T., Nokkala, T., & Steinel, M. (2011). *University Autonomy in Europe II*. Brussels: EUA.
- Fabre, P. (2009). *Le « doyen contrôleur des coûts »: outils de gestion et allocation des ressources dans la gouvernance des universités*. Strasbourg: Document préparé pour le 30^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Ferlie, E., Musselin, C., & Adnresani, G. (2008). The steering of higher education systems: a public management perspective. *Higher Education*, 56, 325-348.
- Frémont, A. et al. (2004). *Les universités françaises en mutation: la politique publique de contractualisation (1984-2002)*. Paris: La documentation française.
- Friedberg, E., & Musselin, C. (1992). Introduction./Les modes d'intervention des administrations de tutelle en France et en RFA. In E. Friedberg & C. Musselin

- (direction), *Le gouvernement des universités: perspectives comparatives* (pp. 16-19/315-344). Paris: L'Harmattan.
- Gelleni, C. (2008). *L'évaluation et l'accréditation de l'enseignement supérieur: Évolutions récentes en France*. Rome: CIMEA.
- Godechot O. & Louvet A. (2008) Le localisme dans le monde académique : un essai d'évaluation. lavedesidee.fr.
- Grosdidier, J., & Duffau, J. -M. (2012). *Compétences et responsabilités des Présidents d'université: guide juridique*. Paris: CPU.
- Hirsch, W. Z. et al. (2001). *Governance in Higher Education: The University in a State of Flux*. London: Economica.
- Jolivet, J. -L. (2004). Le Comité national d'évaluation a 20 ans. In CNE (Éd.), *De Berlin à Bergen: nouveaux enjeux de l'évaluation – Dijon, 10-11 juin 2004* (pp. 12-16). Paris: CNE.
- Kaplan, G. E. (2004). Do Governance Structures Matter?. *New Directions for Higher Education*, 127, 23-33.
- Kezar, A. (2004). What Is More Important to Effective Governance: Relationships, Trust, and Leadership, or Structures and Formal Processes?. *New Directions for Higher Education*, 127, 35-46.
- Kerr, C. (1982). *The Uses of the University Third Edition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kyvik, S. (1995). Are big university departments better than small ones?. *Higher Education*, 30, 295-304.
- Laurent, D. et al. (1995). *Universités, relever les défis du nombre*. Paris: Groupe de réflexion sur l'avenir de l'enseignement supérieur.
- McNay, I. (1995). From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In T. Schuller (Ed.), *The Changing University?* (pp. 105-115). Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Méla, J. -F. (2007). Le principe de subsidiarité dans la gouvernance des universités. *Université, gouvernance*, 13/11, <http://jfmelaf.free.fr/jfmblog>
- Middlehurst, R. (2004). Changing Internal Governance: A Discussion of Leadership Roles and Management Structures in UK Universities. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 258-279.
- Mignot-Gérard, S. (2012). *The transformation of university governance in France (1999-2011): inertia, institutionalization and change*. International seminar at RIHE, Hiroshima University, 24 November.

- Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*. Paris: PUF.
- Musselin C. (2005) *Le marché des universitaires – France, Allemagne, États-Unis*. Paris: Science Po Les Presses.
- Musselin C. (2009) Les universitaires se sentent peu ancrés dans leur établissement. *Le Monde*, 20 février.
- Musselin, C., & Mignot Gérard, S. (2001). *Analyse comparative du gouvernement de quatre universités*. Paris: La Maison des Universités.
- Musselin, C., & Paradeise, C. (2009). France: From Incremental Transitions to Institutional Change. In C. Paradeise et al. (Eds.), *University Governance: Western European Comparative Perspectives* (pp. 21-49). Dordrecht: Springer.
- Musselin, C. et al. (2012). *Liberté, responsabilité. et centralisation des universités*. Poitiers: ESEN.
- OECD=Organisation for Economic Co-operation and Development (2003). Changing patterns of governance in higher education. In OECD (Ed.), *Education Policy Analysis* (pp. 59-78). Paris: OECD Publishing.
- Paivandi S. (2010). L'expérience pédagogique des moniteurs comme analyseur de l'université. *Revue française de pédagogie*, 172, 29-42.
- Paradeise, C. (2007). Défis mondiaux et traditions universitaires: Comparaisons européennes. *Esprit*, 340, 82-95.
- Pelleron, J. -F. (2003). *La qualité dans l'enseignement supérieur*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Peterson, M. W. (2007). The Study of Colleges and Universities as Organizations. In P. J. Gumport (Ed.), *Sociology of higher education: contributions and their contexts* (pp. 147-184). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Pierre, R., & Michel, D. (2012). L'ANR, le Plan campus et les Investissements d'avenir représentent une plus grande révolution que la LRU. *EducPros.fr*; 19 juillet.
<http://www.letudiant.fr/educpros/entretiens/p-richard-et-m-dellacasagrande-l-anr-le-plan-campus-et-les-investissements-d-avenir-represent.html>
- Polanco, X. (1990). La mise en place d'un réseau scientifique. Les rôles du CNRS et de la DGRST dans l'institutionnalisation de la biologie moléculaire en France (1960-1970). *Cahiers pour l'histoire du CNRS*, 7, 49-90.
- Pollitt, C., & Bouckaert, B. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis second edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership 3rd Edition*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

- Schwartz, R., et al. (2008). *Commission de réflexion sur l'avenir des personnels de l'enseignement supérieur: rapport à Madame la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche*. Paris: MEN.
- Scott, P. (2001). Universities as Organizations and Governance. In W. Z. Hirsch & L. E. Weber (Eds.), *Governance in Higher Education: The University in a State of Flux* (pp 125-142). London: Economica.
- Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*. Berkshire: Open University Press.
- Sporn, B. (1999). *Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socio-economic Environment of US and European Universities*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- UNEF = Union nationale des Étudiants de France (2003). *Autonomie des universités: une marche forcée inacceptable*. Paris: UNEF.
- Westerheijden, D. F. (2007). States and Europe and Quality of Higher Education. In D. F. Westerheijden et al. (Eds.), *Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation* (pp. 73-95). Dordrecht: Springer.

執 筆 者

(編者) おおば 大場 じゆん 淳 広島大学高等教育研究開発センター准教授

(全体の執筆・編集)

たがわ 田川 ちひろ 千尋 大阪大学未来戦略機構第五部門未来共生イノベーター博士課程
プログラム特定助教

(第3章及び第8章を分担執筆)

のむら 野村 ともえ 朋絵 広島大学大学院教育学研究科博士課程後期

(第8章を分担執筆)

ひろうち 廣内 だいすけ 大輔 宇都宮大学基盤教育センター講師

(第5章を分担執筆)

平成26年3月31日発行