

9.2 フランス編資料

本資料には、訪問大学の概要とインタビュー記録を抜粋して収録した。

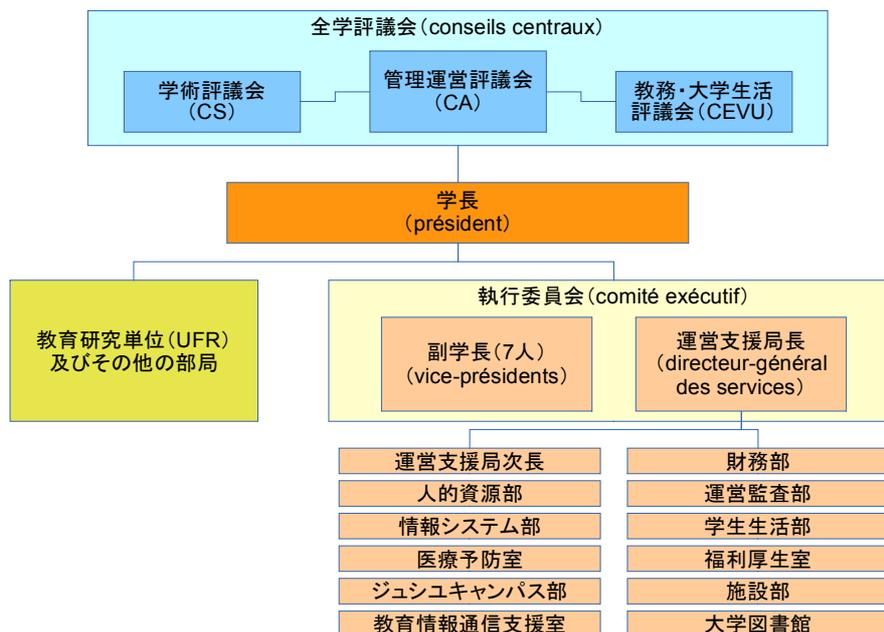
9.2.1 パリ第6大学 (Université Paris VI, Pierre et Marie Curie: UMPC)

(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において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大学の組織はでは、学長の下に執行委員会 (comité exécutif) が置かれ⁶、全副学長 (vice-présidents) 及び運営支援局長 (directeur général des services) から構成される。



図表 9.1 パリ第6大学運営組織

出典：大学の資料を基に作成

副学長は担当毎に以下の職が置かれている。

- ・ 管理・運営評議会 (CA) 担当副学長

⁶ 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。

- 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)

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。

(3) Patrick Porcheron ^{ポルシュロン} (元教育担当副学長)

ガバナンス全般

- 大学の自由と責任に関する法律 (2007年、以下LRU) ができる前、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。よって、ガバナンスのみならず事務機構もこの中央集権には含まれる。
- 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。効率的でありしかし困難とも言える。つまり、予算の80%は人件費であるから、大学が何かの決断をすることが可能になったのである。
- LRU以前は、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。現在は予算という形で渡される。
- 土地に関わること、つまり施設建築など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、これらが各研究・教育単位 (UFR) に置かれているところがあると思うが、パリ6の場合、これらが学長 (執行部)

に置かれている。予算配分（と人事）は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は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）利用の方法を要求するが、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とになっている。これにより困難を抱えているUFRを図ったり、何か発展的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。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（AERES（高等教育研究評価機構＝AERES）によるもの、4年に一度⁷）及び内部評価（学生による教育評価を含む、毎年）を行っている。評価結果を検討しながら執行部が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、質問票には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課程に合わせて作成し、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

⁷ 現在は5年に1度になっている。

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て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。ここで将来的にソルボンヌ大学 PRES（研究・高等教育拠点）で予定されているプロジェクト（ガバナンスの在り方）を紹介する。これは、任命された (nommé) 管理運営委員会（これが学長を選ぶ）、諮問機関である sénat académique（教員議会: : 教員の代表）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問いに対し）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。
- 学長は三評議会では議長を務めるが、議長権限で評議会審議を止めるといったことは無い。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6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、執行部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ということである。

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こと、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⁸。
- （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、コミュニティ意識、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のかについては）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、各教育課程毎に学科（*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

⁸ 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で解される。

実施される教育（formations transversales）⁹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。

- 提供するはその授業内容に長けた学科であるが、この共通教育課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、この課（であり学科）が運営している。
- この課（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（professionalisation）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年生までの学生数がほぼ同じである大学である（※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、学年が上がるにつれて数が減るものである）。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、全く同じ学生ではないが。
- 目標は、終始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）を行っており、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、学生が企業訪問が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ラーニングを行っている。すなわち、グループで一つのプロジェクトを実施させ、

⁹ “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。

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を行っている。

- 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。すなわち、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にも非常に評価されており、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) Martine Ramond (運営支援局長 (Directeur général des services))

運営支援局長 (Directeur général des services) (新しい) 役職について¹⁰

パリ6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＝サクソンの大学の executive vice président 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いため、①の役割を併せ持つことがこの職の特色だと言える。
- ①により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ことが強調されている。よって、戦略決定関連の会議にも全て出席・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なども参加し、どのような教育課程がこの大学に必要なか話し合ったり、学生の就職について検討したり、どのように大学を改善しているか検討している。ここに参加し意見を出している¹¹。

このような役職が作られた経緯

¹⁰ 運営支援局長は、LRU 後に事務局長 (secrétaire général) に代わって設けられた職である。

¹¹ ここ以外でもラモン氏は、運営支援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が幾度となく強調している。

- ボローニャプロセス¹²による大学システムの改編及び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）責任を持つようになり、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れに対応できない状況となった。そこで、運営支援局長（*directeur général des services*）という職が創設された。
- この職には、従来の事務局長（*secrétaire général*）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¹³。
- ENA では財務・人事・経営など幅広く学ぶためにその出身者は運営支援局長のような役職に就くことが可能であるが、従来の事務局長が歩むキャリアのようなものでは運営支援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。各部（*direction*）ごとに、研究室や教育課程の実施状況などを把握し、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

¹² フランスではLMDと呼ばれる。Licence（学士・3年）、Master（修士・2年）、Doctorat（博士・3年）へと学位システムを欧州標準に揃えたことを意味する。

¹³ 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。

員（中級職）である¹⁴。これを今後5年で、一般職員30%、中間職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。た方、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、こ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流れの中で、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はじめている。そこで、私のようなポストを作るなどといった、アングロサクソンの大学にあるようなやり方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すね、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。

9.2.2 パリ第8大学

(1) 大学の概要

¹⁴ 職員分類については大場編（2006）のフランス編参照。

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8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、数々の著名な哲学者も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。

(2) 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 (2007年、以下LRU) 以降の大学運営

- ・ 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た。
- ・ すなわち2007年以前は、専門家委員会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(高等教育担当省)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¹⁵。パリ8の場合は評議会委員(élus)による審査というものは残し、これを諮問委員会(comité consultatif)と呼んでいる。ここでは評議委員の代表が空きポストについて学内の状況を鑑み、公募内容を検討し、学長に提案する。
- ・ 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、最終的に各評議会です承される(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))
- ・ 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、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はもともと学際的アプローチによる教育が行われている。

¹⁵ 選考委員会についてはフランス編本文参照。

- ある一つの学位（免状）取得課程の中には、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、あるいは他の課程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、例えば教育学の授業を取ることで自分の専門を補強することができる。

(3) Charles Soulié (社会学 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。つまり、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と言える。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。これが現実的社会学者としての私の見方である。各機関についてこのような考えなければならない。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の自治が非常に強い。すなわち同僚制である。Olivier Beaud (法律家) 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のである。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のである。決定主義崇拝というのは、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云うが、実際は我々は徐々に制約を受けている。

教員採用

- 各専攻の意向が強く、これが専攻の自律性と言える。つまり、選考委員会は専攻ごとに組織される。よって、例えばここ社会学では社会学の委員会が作られ、学術的な基準から選考が行われる。
- 教員採用選考に関わる学長の拒否権であるが、このようにして選考は各専攻により学術的な基準から行われるため、学長は学術的に全ての専攻に通じているわけではない以上、その行使は不可能に近い。理由になるとすれば、大学の学術政策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考えられる。

教育課程の編成・評価

- ここ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ことである。
- 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。

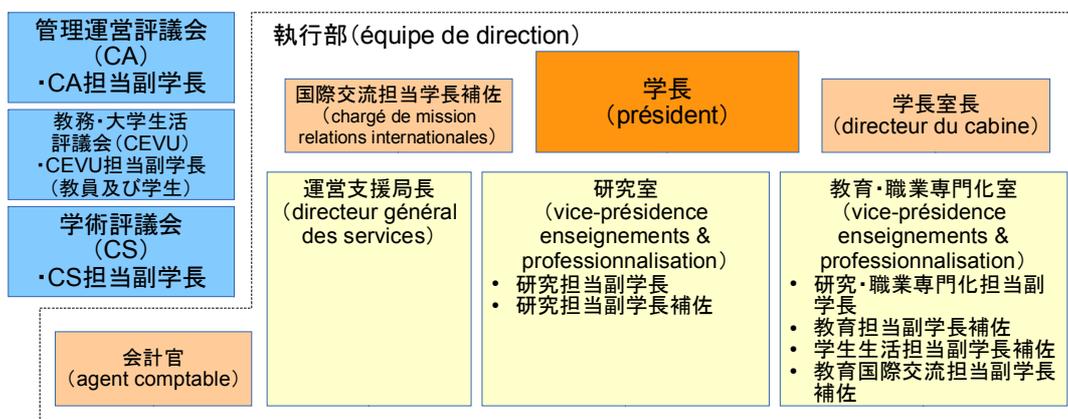
高い落第率への対応

- 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。その背後には科目間得点調整（compensation）¹⁶があり、LMDは更にそれを容易にした。

9.2.3 マルヌ＝ラ＝バレ大学（MLV）

MLVは、パリ郊外に位置し、フランスにおける学生増大に対応して設置された大学である。同国で最も新しい大学の一つであり、学生数は11千人。同学の運営組織は図表9.2に示す通りである。



図表 9.2 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筆者作成

- (1) ^{ベルコペール}Thierry Berkover（副学長補佐・教育/国際交流担当、教員）及び ^{ベルトース}Anne Bertone（学長室長、事務職員）

MLVのガバナンス

（Berkover）

- LRU後、MLV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。
- すなわち、一つの非常に強力な執行部（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

¹⁶ 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。

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 MLV 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、時には問題であるとも言える。
- 学長職は、以前より政治的な存在になっている。大学への興味をひきつける必要の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。(Bertone 氏が着任前に) MLV には学長室というものはなかったが、学長室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、大学も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、2007のLRUに基いて2009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、教育課程編成がある。国の承認を必要とする国家学位 (diplôme d'État) であることに変わりはないが、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 (RH) 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 (assurer) 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、①今のところこのような対策のための予算が国からついていないこと、②しかし法律的には後ろ盾がないことである。

(Berkover)

- 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に関して合意・共有がなされているということが大きいと思われる。すなわち、教育・学生の就職ということであり、若者を労働市場に送り出すために教育する、ということが改革にあたって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 MLV の“ブランド”を大事にしていこうという共有感がある。
- MLV の特徴の一つは、学生の 4 分の 1 が勤労学生（*apprentis*）¹⁷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、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+ α の手当が払われる（学生を受け入れている企業を訪ねたりと+ α の仕事が多いためである）。
- これらの仕事は教育と研究という（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ることにはいるが。
- 学生がこの大学へ期待して入ってくるので、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、もちろんある程度の研究業績も重要であるが、ものすごくたくさん出版していなければいけないというわけではなく、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と、前述のようにそれ以上に貢献する場合とがあるわけだが、後者のような貢献を積極的に評価しようとしている。
- これについて、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払われる。

¹⁷ 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。

- その他、教授への昇格に関しても、教育及び管理業務（administratif）への従事が評価対象となる¹⁸。
- 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MLV独自の基準である。

教育と研究

- （MLVを「教育大学（université de formation）」と位置付けてよいかとの間に対して）よくそのように言われるが、教育の職業専門化（professionnalisation）をすす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（Formation/Recherche/Professionnalisation）は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ど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）課程を支えるには研究の蓄積も必要なのである。
- この大学の研究の質・競争力について言えば、2010年の契約更新（habilitation）に際しての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、この大学は職業専門化（professionnalisation）だけでなく、研究においても評価されていると言える。
- （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間に対して）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います。
- 繰り返しになるが、MLV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

¹⁸ 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。

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)¹⁹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間に対して) 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) はあるかとの間に対して) そのようなものはない。学長に向けたの研修は特になく、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よ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。

(2) Inès de Diego (CEVU 担当副学長)

MLV 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。MLV 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、概ねこの体制の問題はない。
- 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 (教員) 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²⁰、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)。

¹⁹ 博士課程に在籍する学生で研究奨励金 (allocation de recherche) 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。

²⁰ アグレジェは高等学校の教員資格である。教育重視の組織文化を形成していること背景の一つと思われる。

- 多くの者が互いに知って、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間に対して）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と言えるが、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課程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、文学課程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間に対して）職業教育は一つの学問領域に依存するものではないが、学際性の確保は職業専門化の中で進められているが、全学単位ではなく各 UFR の中にとどまっている。
- クラス当たり 20～30 人授業をするというのがこの大学の指針である。他大学で見られるような 150 人単位の授業はしないということになっている。これも全学的

に組織するのが難しい理由である。

- 他にも、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 毎に二つ開講の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。
- 課程の創設やを閉じるという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。
- 課程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（コース）すべきではないという意見が支配的。
- （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間に対して）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う文化があり、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、実際に参加するのは限られており、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）には賛成しない。学生には採用に際して、不利になることもあることを伝えている。
- 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 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間に対して）ないと思われる。

オーレリアン
(3) Aurélien (CA 学生委員、26 歳 2004 年より MLV 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 MLV に創設した。
- MLV では執行部（*présidence*）は学生の意見を汲み取っているようなふりをしているが、これは表面的であり、実際には決断は既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。
- CA では非常に意見が言い辛く、学生には参加が難しい。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を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。例えば登録料であるが、フランスでは法令で登録料が定められているが、実際は「違法な」納付金（*frais d'inscriptions illégaux*）を大学が徴収している²¹。
- 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（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、学生には情報がまった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。UNEF が作った CROUS²²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

²¹ 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。

²² 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。

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—、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、大学と我々はまったく共同に作業を行っておらず、議論の場がまった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、他の評議会ではまったく力がない。
- (学生同士の衝突はないのかとの間に対して) 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、そこでの紛争は絶えない。彼らは政治的に言えば中道派であり、我々は左派である。
- 予算案について大学と大きくもめた時には、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 (前執行部の時に)。
- 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) やろうとするのは反対である。
- 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。