

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

夏 目 達 也

<要 旨>

本稿の目的は、第1に、フランスの大学における大学ガバナンスをめぐる政府の施策や各大学のガバナンスの現状を明らかにすること、第2に、大学ガバナンスを担う主体のマネジメント能力を高めるための研修の現状を明らかにすることである。

フランスでは、大学改革が継続的に進む中でも、大学学内のガバナンスに関する改革にはさほど注意が払われてこなかった。2000年前後から、ガバナンスに対する関心は高まっており、学長評議会は、改革のための諸決定を迅速化するために学長等執行部の権限拡大を主張している。学部からは同僚性に基づくガバナンスを重視する立場から学長らの方針に対する批判もみられる。政府は学長らの立場を支持し、その実現を政策的に支援している。その一環として、執行部向けにマネジメント能力向上のための施策として、研修施設の整備とプログラムの提供を行っている。プログラムは幹部事務職員向けにとどまっており、学長・副学長向けの研修はまだ不十分な状況にある。

1. はじめに

本稿は、近年におけるフランスの大学のガバナンス改革をめぐる問題を扱う。

フランスでは、1960年代に従来の大学制度を見直す大規模な改革が実施された。そこでは学生を含めた多様な大学構成員の参加による大学運営のあり方が追求された。そのスタンスには1990年代まで大きな変化はみられなかった。しかし、2000年前後からは、そのあり方に変更が迫られており、

参加型のガバナンスから、学長を中心とする中央集権型のガバナンスへと転換が次第に図られている。2007年に成立した法律（「大学の自由と責任に関する法律」）によりこの流れが促進され、中央集権型のガバナンスへの志向がより明確になっている。

中央集権型ガバナンスが重視される背景にはどのような事情があるのか。この方式によるガバナンスを進めるうえで生起している問題とは何なのか。さらにガバナンスを担う主体の能力形成はどのように実施されているのか。本稿では、このような問題を扱う。

フランスにおける高等教育に関する研究は、フランス国内においてもさほど活発とはいえない。近年、高等教育進学率が高まり在学者が増加するなかで、研究対象としての関心は高まりつつあるが、初等中等教育に関する研究と比較すると、その数は少ない。とくに高等教育機関のガバナンスに関する研究はきわめて限られている。

その中で、注目されるのは Musselin や Mignot らの大学のガバナンスに関する一連の研究である。Musselin の研究は、1960年代以降のフランスの大学ガバナンスの特徴の分析に努めている（Musselin 2001）。とりわけ、大学執行部と学部との間にガバナンスのあり方をめぐる見解の差異や対立があること等を指摘している。Mignot は、全国の大学関係者のインタビューを通じて、フランスの大学におけるガバナンスの特徴の分析に努めている（Mignot 2003, Mignot et Musselin 2002）。しかし、両者の研究には、大学ガバナンスを担う主体の能力向上に関する研修については直接的な言及はみられない。日本の研究としては、大場の一連の研究がある（大場 2003, 2010, 2011）。これらの研究において、大場は大学の管理機構をめぐる大学執行部の役割やその変化を明らかにしている。さらに、近年の大学ガバナンス改革に関する政策動向を丹念に分析している。ただし、大学執行部に関する研修に関する言及はみられない。

実際に大学を運営したり、改革を進めたりするためには、大学内の多様なアクターの利害を調整しつつ大学としての方針を決定すること、それを実行に移すことが必要である。また、それを担う主体のマネジメント能力や、それを形成し向上させるための研究も必要である。本稿では、以上のような先行研究の現状を踏まえて、目的を以下のように設定する。第1に、大学執行部を主体とする大学ガバナンスのあり方が、政府の政策の中でどのように追求され実現しているのか。これに対して学部の責任者や一般教員が、どのような反応を示しているのかを明らかにする。第2に、大学執

行部のマネジメント能力を高めるための研修が構想され実施されるに至った背景や、実際の実施状況を明らかにする。

なお、本稿で取り扱うのは大学のみとする。フランスには多様な高等教育機関が存在しており、大学はその一部に過ぎないが、学生数や教員数等の量的側面で大学は他の機関を圧倒しており、最大の高等教育機関となっている。したがって関与するアクターも多様であり、利害は複雑に絡んでいる。そのガバナンスのあり方は、大学改革ではつねに問題とされてきており、高等教育のガバナンスに関する Musselin らの先行研究でも、つねに大学が考察の中心とされてきた。

2. 大学のガバナンスの構造

2.1 2007年以前の大学の基本構造

1968年に制定された高等教育基本法（1968年11月12日付け法律、Loi d'orientation de l'enseignement supérieur、Loi n 68-978 du 12 novembre 1968）は、当時大きな社会問題に発展した学生紛争を受けて、政府が乗り出した大学改革の中で成立した法律である。当時の国民教育大臣の名称にちなんで、しばしばフォール法（Loi Faure）とも呼ばれる。この法律は、学生の要求を反映させて、参加と自治、および学際性を大学編成の基本原則としている。参加と自治の原則に関しては、大学運営を担う全学組織として、全学評議会（Conseil d'établissement）を設置するとともに、教員以外に学生や職員にも同評議会への参加を認めた。学際性に関しては、従来の学部の再編成が行われた。同法制定まで、大学は、文学部、法学部、医学部等の伝統的な学部（Faculté）を主体とする組織であった。しかし、学生数が急増する中で学生や社会の要請に応えるには、従来の組織体制では規模が大きく硬直的であるとして、再編が不可避と判断された。従来の学部組織を改め、新たに「教育・研究単位」（unité d'enseignement et de recherche, UER）が設置された。これは、学部を大幅に縮小したもので、教育と研究のための新たな基礎単位とされた。大学全体も、それまで大学区（大学区は数県で構成される広域の教育行政単位）に一校であったが、規模が縮小され複数の大学が設置されることになった。

1984年には、新たな高等教育に関する法律（1984年1月26日付け法律、Loi n 84-52 du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur）が制定された。当時の大臣の名にちなみ、「サヴァリ法」（Loi Savary）と通称される法律で

ある（以下、1984年法と略）。本稿で取り上げる2007年法が制定されるまで、大学組織は基本的にこの法律によって運営されてきた。この法律では、大学運営組織として、全学評議会を「管理評議会」(Conseil d'administration)と改称したほか、研究評議会(Conseil scientifique)と教育・大学生生活評議会(Conseil d'études et de la vie universitaire、CEVU)を新たに設置した。これら3評議会には、教員、職員、学生の学内構成員のほか、学外委員(地方公共団体、企業、学術・文化団体の代表等)が加わっている。大学内外の多様な関係者が参加する中で、協議を通じて大学のガバナンスを担う体制が整備された。

2.2 大学ガバナンスの概要

2.2.1 学長・副学長の選出・権限

大学の学長(président)は、管理評議会、研究評議会、教育・大学生生活評議会に所属する委員全員によって選出される。学長選挙は3評議会が設置する合同会議で行われ、無記名投票により過半数の得票を得た候補者が学長になる。学長職に就くための基本条件是、当該大学の現職の教員であること、およびフランス国籍を有することが1984年法で規定されている。任期は5年であり再任は認められない(後述のように、学長職の基本条件、選出方法および任期・再任については2007年法で改正された)。

学長は大学を指導し対外的に大学を代表する立場にあり、大学の管理・運営に関する事項について学内を代表して最終的に責任を負う。権限の詳細は、各大学の学内規則(statut)で定められている(学長の選出方法等の詳細も同様である)。たとえば、ルイ・パスツール大学(ストラスブール第1大学、現ストラスブール大学)の学内規則によれば、学長の主な権限は以下のものである(Mallet, Balme, Richard 2002)。

- ①対外的に大学を代表し、みずからの名において大学に関する合意・協定を締結する。
- ②3つの評議会の議長を務める。議事を準備し審議を行い、意見と提案を受け取る。
- ③高等教育教職員に関する法令の枠内で所属する教職員全体に対して権限を行使する。
- ④学内各組織・サービス部門に行政・技術・労務職員を配置する。
- ⑤学内に設置される審査委員会の委員を任命する。
- ⑥大学の財政に関する各種法令にしたがって歳入と歳出を調整する。

- ⑦管理評議会に対して予算案を提案し、それを実施する。学内唯一の主要調整者として、各評議会の副議長、事務局長、学部・サービス部門の長に、署名の権限を委譲できる。
- ⑧教育・大学生生活評議会の審議を経て、学内施設・設備の使用条件を定める。
- ⑨大学の活動報告を、3評議会の合同会議に毎年提出する。

学長の職務を補佐するために、各大学には副学長 (vice-président) が置かれる。法令で規定されるいわば必置の副学長は3人で、それぞれ3評議会の副議長を務める。その他に、個別の業務を担当する副学長が数人配置されるのが一般的である(国内の対外的業務、国際関係業務、学生関係業務、事務・技術職員関係業務等である。副学長の平均人数は5~6人)。副学長も3評議会の合同会議で選出される。通常は学長選挙に引き続き行われる。学長の提案する候補者リストに基づいて行われるため、自由に立候補できるわけではない。

副学長は、学長の意向を受けて、学内外で情報収集を行ったり関係機関との調整を行ったりして、それぞれの担当する業務に関して決定や実施に責任を担っている。これらの活動は学長室 (bureau) を拠点に行われる。なお、大学によっては副学長の一人として学生代表による学生副学長 (vice-président étudiant) が置かれている(後述の2007年法により、正式に設置が規定された)。教育・大学生生活評議会によって選出され、学生生活問題担当の副学長を務める。学長室メンバーには、これらの副学長のほかに、大学の運営に必要と学長が判断する学内教職員をメンバーに加えることも認められている (Mallet, Balme, Richard 2002)。

会計検査院の調査によれば、学長室の規模や活動の活発度は、学長が職務を遂行する上で抱える困難さの程度によって異なっている。中には、学長室を設置しても定期的な会合をもたなかったり、議論の内容も不活発であったりする事例もある。ある大学の場合、3つの評議会から選出された教員、事務職員、学生で構成している(教員4人、事務職員・学生各2名の計8名)。一方、評議会選出の教職員ばかりでなく、事務局長、会計部長、学長室長等の事務職員のほか、任意で選出された教職員で構成している大学もある。後者の場合には、活動的な学長室を設置するという意思を学長が明確にもっていることが多い。このような場合には、学長室が毎週会合を開催し、管理評議会の議決に付すために予算配分等の原案等の議題を用意するなど、活発な活動を行っている (Cour de comptes 2005)。

2.2.2. 各学部・共通施設のガバナンス —学部長・議決機関

大学は、多様な組織で構成されている。大学付設の機関（技師学校などのグランゼコール¹⁾、技術短期大学部等）、教育・研究単位、学科（département）、研究室、研究センターなどである。これらの組織は、それぞれに異なる法的地位を有する。いずれも評議会が内部に設置されており、その委員構成は1984年法により規定されている²⁾。

各組織の長（Directeur）は、当該学部の評議会が組織所属の現職教員・研究者の中から選出する。任期は5年であり、1回の更新が認められている（グランゼコール等の長は、組織内で教育を担当している者とされており、教員・研究者という制限は設けられていない）。評議会の委員（教員、職員、学生、外部委員ごとの代表）は4年ごとの選挙によって選出される（学生代表の選挙は2年ごとに実施）。

3. 大学学内におけるガバナンス改革に向けた論議

3.1 大学ガバナンス改革に関する政府機関の提言

—大学評価委員会と会計検査院

大学評価委員会（Comité national d'évaluation, CNE）は、各省庁から独立した政府機関である。各大学の教育・研究活動に関する評価を行うとともに、個別大学の評価活動から得た知見をもとに、大学全体に関するテーマについて提言を行ってきた。研究活動等の評価を行う他の類似機関とともに組織が再編・統合され、2007年に研究・高等教育評価庁（Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, AERES）が設置されるまで、活動を行った。

大学評価委員会は、2002年に大統領に提出した報告書の中で、大学の組織構造が複雑であり、ガバナンス改革がしばしば困難になっている状況について指摘している（Comité national d'évaluation 2002）。それによれば、大学には大学執行部と各部局の二重構造が存在し、学長を中心とする大学執行部と学内各組織の執行部との間にはしばしば不協和音が存在する。不協和音は程度の差こそあれ、すべての大学にみられる事実となっている。それぞれの専門を基盤とする学部自治や、それに基づく大学運営への強い傾斜は、フランスの大学の歴史的産物であるが、執行部が大学全体としての政策を立案する際に時として妨げになっている。関連して次のような事態を招いている。①大学コミュニティが大学の活動に対して本来行うべき

貢献が不足している、②大学としての統一性をもつことへの関心が一部の学内組織では欠如している、③アパシーと専門領域への「引きこもり」(enfermement)の傾向がみられる、④複合領域の教育を構想したり対応する組織を新設することが困難になっている、⑤全学の政策の立案や学内施設の相互利用等に対して強い抵抗があることなどである。これらの傾向は、近年の大学改革によって各大学に多様な組織・コースが新設される中で、さらに顕著になっている。つまり、大学執行部と学部との間には、つねに「不協和音」・対立が存在すること、そのことにより大学に求められる改革、とりわけ迅速な判断に基づく大学の政策の立案・遂行が困難になっていることを指摘しているのである。

上記のような指摘は、他の政府機関によっても指摘されている。たとえば、会計検査院である。会計検査院は、「大学の効率と能率：最近の観察と新たなアプローチ」と題する報告書を、2005年に発表している。この中で、大学の管理が非効率的であること、今後大学の環境が多様化・複雑化する中で、それに迅速に対応するためには、従来のようなガバナンスのあり方では不十分であることを指摘している (Cour des comptes 2005)。

大学評価委員会と会計検査院による報告書は、以下の点で見解が一致している。すなわち、今後の大学を取り巻く環境の変化に対応したり新たに大学に要請される課題を遂行する上で、大学のガバナンスの現状は不十分であること、大学執行部の体制・指導能力の強化を図ることが必要であること、である。

3.2 国立大学長評議会による大学ガバナンス改革に関する提案

大学執行部の権限強化が必要という政府機関による認識は、大学長評議会 (Conférence des Présidents d'Universités, CPU) のそれと基本的に一致している。同評議会は、1971年2月14日付け政令により設置された組織であり、大学長のほか、主要なグランゼコールの長により構成されている。大学経営全般に関する問題を協議したり、必要に応じて大臣に要望書や改革案を提出したりしている。評議会は、毎年、大学関係者を集めて討論会を開催しており、特定のテーマについて討論を行っている。

2001年には、大学ガバナンスがテーマになった。討論の結果をまとめた報告書では、以下の点が指摘された。1) 社会における大学の役割が大きくなる中で、大学の自律性拡大の方向で改革が進められていること、2) 改革はヨーロッパ諸国に共通にみられる現象であること、3) フランスではこの

流れから遅れていること、である。その上で、「大学に認められたサービスのミッションを適切かつ能率的に果たすためには、管理と改革に関する自律性(autonomie)を相当程度に強化すること、その自律性を大学が享受できるようにすることが必要である」(CPU 2001)と述べている。

さらに、1984年法の規定以上にシンプルで柔軟な運営条件を、大学が享受できるようにすること、とくに大学のガバナンスを、「プロジェクトに責任を持つチーム」(une équipe responsable d'un projet)に委ねることが緊急に必要と主張する。そのうえで以下の3点を主張している。第1点は、管理評議会の議決について、出席委員の過半数で議決できるようにすべきことである(現状では、委員総数の3分の2以上の賛成が必要)。第2に、学長の権限を強化すること。たとえば学内の各組織の長に認められている権利が学長に認めない場合が現行法にある状況を改善すること。第3は、副学長職の選出方法である。大学の中期計画の実施等のために大学執行部を強化すること、その一環として学長の提案に基づいて各評議会が副学長を選出すること、である。

ここで注目すべきは、大学長評議会が、学長の権限についての制約が大きいととらえ、権限の拡大が必要と考えていること、さらに、大学としての決定を迅速に行えるように、管理評議会の採決方法に変更が必要と判断していること、である。とくに、学長の補佐体制に関しては、学長の意向に沿ったメンバーにより学長室メンバーを組織すること、そのために、副学長の選出にあたり、管理評議会は学長の作成する副学長候補者リストに基づいて選出を行うことを要求している(すでに実現している大学があることも同時に指摘している)。学内各組織との関係に関しては、学長の権限をより強化すべきことを主張している。つまり、従来のように大学の執行権限を各部署に分散させるといえば分権型のガバナンスではなく、学長チームに集中させる中央集権型のガバナンスのあり方を明確に志向している。

3.3 大学執行部の権限強化に対する反論

大学執行部の権限を強化する方向での大学ガバナンスのあり方を見直すとする動きに対して、当然ながら反論もある。その中心を担っているのは教育・研究単位である。これまで大学執行部から相対的に独立した地位を保持してきた教育・研究単位(学内の教育研究の基礎組織、前出)にとって、みずからの権限を制限・縮小するような施策は、同単位の研究や教

育をはじめとする諸活動の妨げになると危惧されている。同様の危惧は2007年法（後述）制定以前から、いくつか表明されていた。たとえば、上記の学長評議会主催による2001年の討論集会において、理学系教育・研究単位長評議会（Conférence des Doyens de Science）は、以下のような見解を示している（Borel 2001）。

- ・ 教育・研究単位の長は同単位の評議会が選出すべきである。
- ・ 教育・研究単位の長が大学の政策を立案したり実施するうえで実質的な役割を担うべきである。
- ・ 教育・研究単位の長と大学執行部との間、さらに各レベルの評議会同士間で実質的な連携を実現すべきである。
- ・ 調和をとりつつ能率的に大学を運営するためには、大学の民主主義は多数派・少数派に還元すべきではない。
- ・ 大学の多様な構成組織は同じ権利と義務をもつべきである。

この主張に見られるのは、学長や副学長を中心とする執行部に、大学の運営に関する権限が集中することへの批判である。大学を構成する主体は多様であり、その一角を担う教育・研究単位の存在・権限を無視すべきではない、むしろ同単位の意向を十分に反映させた大学運営こそが望ましいという考え方に他ならない。執行部の権限を無批判に拡大することは教育・研究単位の存在・自治を脅かしかねない、という危惧の念を見て取ることもできよう。大学が社会から負託された基本的使命を果たすためには、同単位の意向を十分に反映させることが必要との考え方である。

同じく討論集会の総括に対して意見を提出した技術系職員組合の代表も、同様の立場から発言している。同組合は、大学コミュニティは多様な構成員により担われており、学長評議会はその一部に過ぎないこと、したがって高等教育機関を独占的に代表して発言する権限は同評議会にはないと指摘している（SNPTES 2001）。

4. 2007年法の制定とその主要規定

2007年に、サルコジ政権の下で、大学に関する新たな法律が成立した。「大学の自由と責任法」（Loi relative aux libertés et responsabilités des universités, Loi LRU、以下2007年法と略）と称されるこの法律は、1984年法に基づいて展開されてきた従来の大学のガバナンスのあり方を大きく変更することを企図したものである。とりわけ、大学執行部の権限を拡大

すること、それを通じて大学の組織全体としての決定や行動を迅速化させることをめざしている。

4.1 学長の選出方法・権限の強化

学長は、3つの評議会の合同会議での投票により選出されていたが、2007年法により、管理評議会の委員のみによる投票で選出されることになった。任期は4年に短縮されたが、1回に限り再任が認められた（従来は、任期5年で再任なし）。必ずしも学内の現職教員である必要はなくなり、非常勤教員等でも差し支えなくなった。また、フランス国籍の保持という条件も外された。

学長の権限として、従来から認められていたものに加えて、新たに以下のような権限が加えられることになった。①教育と研究に従事する教員の雇用（任期付き契約および非任期付き契約で雇用でき、しかも外国人を含め通常とは異なる条件での雇用も可能）、②教職員の雇用に関する管理評議会の決定に対する拒否、③技術・事務職員の採用、④非常勤教職員の雇用、⑤教職員に対する各種手当での支給、その他である。

4.2 管理評議会の再編

管理評議会の役割・権限の見直しが行われた。まず、委員の総数を削減している。従来は、大学の規模等により委員総数は30～60人とされていたが、これを20～30人へと大幅に削減することを規定した。委員構成は教員、職員、学生、学外者で従来と変化ないものの、その割合は大きく変化している。従来は教員45%、学生20～25%、事務・技術職員10～15%、学外委員20～30%であったのに対して、新たに教員8～14人（委員全体に占める割合は33～54%）、学生3～5人（同11～23%）、事務・技術職員2ないし3人（同7～14%）、学外委員7ないし8人（同24～38%）へと変更された。外部委員の割合が拡大していること、委員として地方公共団体の関係者以外に、企業経営者や経済界の関係者を必ず加えることを規定している点が注目される。これは、大学の運営を対外的に開かれたものにする、大学経営に企業経営の視点をもたらすという狙いによるものとみられる。その分、学生や事務・技術職員の比重は低下しており、従来尊重されてきた学内構成員の参加という理念は後退し、代わって経営の観点が強調される結果となった。

4.3 その他の評議会（研究評議会、教育・大学生生活評議会）の再編

管理評議会以外の全学の評議会として、研究評議会と教育・大学生生活評議会が設置されている³⁾。従来は上記のように、学長選出における管理評議会等との合同会議を設置するなど同評議会と並ぶ権限を有していた。2007年法により、同評議会の権限は縮小され、学長選出のための管理評議会との合同会議の設置や、そこでの投票権がなくなった。学長等に要望を提出できるとどまり、かつてもっていた提案権は認められなくなった。また、学長には年間活動報告書を3評議会に提出し了解を得ることとされていたのに対して、今後は管理評議会以外の2評議会は対象外となった。

このように、2007年法は、学長に大きな権限を付与すること、管理評議会も学長の権限行使を促進する構造に改編することが規定されている⁴⁾。これらの措置により、3評議会の議決に大きく規定されてきた従来の大学のガバナンスのあり方を見直し、学長や副学長を中心とする大学執行部主導に改めるという方針を明確に打ち出していることが理解できる。

表1 2007年法以前と以後の大学ガバナンスの変化

項目	2007年法以前	2007年法以後
学長の基本条件・任期	<ul style="list-style-type: none"> ・当該大学の現職教員職にあること。 ・フランス国籍をもつこと。 ・任期5年で再任不可。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育・研究職にあること（学外でも可）。 ・国籍は不問。 ・任期4年、1回更新可。
学長の権限	<ul style="list-style-type: none"> ・対外的に大学を代表する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・対外的に大学を代表する。 ・管理評議会の学外委員の任命（評議会の同意を要す）。 ・教職員人事への拒否権発動。
学長の義務	<ul style="list-style-type: none"> ・活動報告書を3評議会に提出し、承認を得る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・活動報告を毎年、管理評議会に提出し、承認を得る。
学長の選出方法	<ul style="list-style-type: none"> ・3評議会（管理、研究、教育・大学生生活）の合同会議による投票。 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理評議会委員のみによる投票。
管理評議会	<ul style="list-style-type: none"> ・大学の中心的な議決機関。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学の中心的な議決機関。
委員数・構成	<ul style="list-style-type: none"> ・30～60人 ・教員45%、学生20～25%、事務・技術職員10～15%、学外委員20～30%。 	<ul style="list-style-type: none"> ・20～30人 ・教員8-14人（33～54%）、学生3-5人（11～23%）、事務・技術職員2-3人（7～14%）、学外委員7-8人（24～38%）。
権限	<ul style="list-style-type: none"> ・他評議会とともに学長を選出。 ・大学の中期計画を決定。 ・構成員ごとの選挙による。 ・任期4年 	<ul style="list-style-type: none"> ・単独での学長の選出。 ・大学の中期計画を決定。 ・構成員ごとの選挙による。 ・任期4年

その他の評議会	<ul style="list-style-type: none"> ・各管轄事項について管理評議会に提案する権限を有する。 ・学長選出について管理評議会と合議。 	<ul style="list-style-type: none"> ・諮問機関。特定事項について要望を提出できる。 ・学長選出の権限なし。
研究評議会	<ul style="list-style-type: none"> ・学術政策の基本方針、科学技術文書、研究費配分、教員採用、教育課程、部局の研究計画・外部契約、学位新設等（大学院中心）につき提案。 	<ul style="list-style-type: none"> ・学術政策・科学技術文書、研究費配分につき諮問を受ける。要望の提出（提案権なし）。
教育・大学生活評議会	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課程、課程新設申請、学生生活支援策につき提案。（就職、学習成果、図書館等） ・学生の政治的自由を保障。 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課程、課程新設申請、授業評価、学生生活支援策につき要望提出 ・学生副学長（学生生活問題・福利厚生施設担当）を選出（必置）。
教員の勤務時間	<ul style="list-style-type: none"> ・1984年法で年間の授業担当（学生指導）時間数を規定。講義128時間、ゼミ192時間、実習288時間。 	<ul style="list-style-type: none"> ・1984年法の左記規定を継承しつつも、管理評議会が教員の法定労働時間の配分（教育、研究、その他）の原則を決定（教員に関する諸規定・組織の教育目的を考慮）。

1984年法及び2007年法の諸規定、Mallet, Balme, Richard (2002)をもとに作成。

5. 大学執行部の能力開発に関する政策

5.1 「大学の自由と責任法調査委員会」報告による執行部向け研修の提言

2007年法に基づく新運営方式は、従来の方式からの移行を希望する大学から順次進めて、最終的に2013年までにすべての大学が移行を完了する予定である。移行にともなう問題を整理し、改善提案を行うために、「大学の自由と責任法調査委員会」（以下、調査委員会と略す）が設置されている。毎年、全国の大学におけるリソース改革の状況について調査するとともに、その結果を報告書としてまとめ、国会と「全国高等・研究審議会」に対して毎年提出することとされている⁵⁾。

2010年度の報告書では、大学のガバナンスの改善に関する提言がまとめられている。そこでは、大学執行部の研修の実施が提起されている。具体的には、1) 高等教育・研究省が大学幹部職員を対象に幹部研修施設を設置すること、2) 管理評議会の決定が提起する課題・問題点の理解を促すために、各評議会の委員、とくに幹部事務職員の研修を学内で実施することである。これらの点に関連して以下のような指摘をしている。

- ① 執行部に対する研修の水準を高めることが必要である。グッドプラクティスの経験交流は有益であるが、それにとどまるべきではない。

- ② 執行部だけではなく、評議会の委員、とくに管理評議会の委員に対しても研修を行うことが必要である。権限拡大により、予算面で大きな変更がもたらされており、幹部事務職員が行うべき決定の性格や課題（enjeux）が変化しているためである。
- ③ 研修の実施に関しては、大学長評議会、「大学・高等教育機関相互支援機構」（AMUE）⁹、さらに「国民教育高等研修院」（ESEN、下記）が補足的な役割を担っている。

つまり、大学を取り巻く新たな事態の発生に対処すること、それを実現するために、大学執行部が学内各議決機関との間で良好な関係を築き、大学としての決定を迅速に行うことを求めているのである。そのためには、ここで強調されているのは以下の点である。

5.2 国民教育高等研修院の概要

調査委員会は、大学執行部による職務遂行を促進するために、彼らに研修機会を提供する必要性を指摘した。その研修は実際にどのように構想され、実施されているのであろうか。執行部が実際に研修を受けているのか、その研修をどの機関が担当しているのであろうか。

研修を担っているのは国民教育高等研修院（Ecole supérieure de l'Education nationale, ESEN）である。同研修院は、国民教育省と高等教育・研究省および同所管の教育機関に勤務する幹部職員を対象に、必要な能力形成のための研修を行うことを目的としている。主として、初等中等教育の学校の幹部教員・職員の研修を行っており、一部は高等教育関係の幹部職員向けの研修も行っている。

高等教育関係者の研修受講者は、受講者総数の2割に達する。これは2007年法の規定により、大学の幹部職員の役割・権限が従前に比べて拡大していること、とくに経営監査（contrôle de gestion）、人事、内部質保証管理の業務に当たる職員向けの研修に対する需要が拡大していること（ESEN 2011）、が影響しているとみられる。

この点に関して、大学学長評議会の関係者は、以下のように説明している。

「大学の予算は3~4倍に拡大している。不動産の移管等の従来予想しえない問題が発生している。」「2012年8月までにすべての大学が拡大責任・権限（RCE）に移行するため、大学責任者にとって、自分たちの組織や機関全体に関するビジョンを持つことが求められている。」（ESEN

2011)

2007 年法により大学及び学長の権限拡大に伴って発生するであろう問題に備えるため、大学経営に当たる担当者が能力を向上させること、そのために必要な研修を受けることが必要と判断しているのである。

高等教育・研究省は、大学幹部職員向けに「高等教育・研究機関マネジメント上級講座」を開講しており、その実施を ESEN に委託している。この講座は、幹部職員の経営能力の向上を指導することを目的としている。大学の組織化、人的資源の管理、諸手段の経営管理の 3 領域の一つに関して計画的に経営を行うための能力を強化することがねらいである。2010 年度は 2010 年 11 月から 2011 年 7 月までの期間に、月 2 日のペースで合計 9 つのセミナーを開催している。対象者は、高等教育機関の局長と副局長である。1 セミナーあたりの受講者数を上限 30 名と限定している。セミナーは、公務の開放、国際交流、高等教育の特殊性の 3 つのテーマで行われる。ESEN はフランス西部に位置するポワティエ市郊外に設置されているが、このセミナーはパリ市内で実施される。高級官僚養成のグランゼコールとして名高い国立行政学院 (Ecole Nationale d'Administration, ENA) が担当しており、通常はこの施設内で研修が行われる。セミナーの修了者には ENA から受講証が授与される。セミナーの概要は巻末の表のとおりである。

5.3 ESEN の提供する研修の概要と特徴

各大学とも学長や副学長、その他のメンバーで執行部を構成し、大学のガバナンスを担当している。しかし、上記のように、高等教育・研究省による度重なる改革やそれに伴い次々に打ち出される制度改正に対して、迅速に対応することは困難になりつつある。それに対応するために、高等教育・研究省の委員会が大学執行部に対する研修の必要性が提起された。ESEN が提供している研修は、まさにそのニーズに応えるべく実施されている。

この研修をめぐっては、いくつかの特徴を指摘し得る。第 1 に、高等教育・研究省が研修を全面的にバックアップしていることである。ESEN という施設、実際の研修を担当する講師陣、それを支える事務スタッフ等は、すべて高等教育・研究省の主導で整備されている。もちろん、大学長評議会や国立大学が共同で設置・運営する組織の関与も一部にはみられるとはいえ、高等教育・研究省主導であることは明白である。

第 2 に、大学経営に関係する幹部職員を対象としていることである。大

学的环境が複雑になっている中で、大学経営陣の能力向上をめざすのであれば、学長や副学長も受講対象になり得るはずである。実際には、彼らが参加することはまれなようである。学長室を補佐する立場にある大学事務局の幹部職員が、研修の主な対象者である。幹部職員の業務は学長の職務遂行を側面から支援するものであり、その業務遂行能力の開発は学長を中心とする大学執行部による権限行使を促進することは確かであろう。しかし、研修の効果は間接的にならざるをえない。

6. 考察

－大学のガバナンスと執行部向け能力開発研修の今後の展開

6.1 大学の組織文化の特徴とガバナンス改革

マクネイは、大学の組織文化を、大学全体の政策の定義と、政策の実行に対する統制の両面で、緩やかであるか厳格であるかによって、同僚制、官僚制、法人制、企業制の4類型に分類した（江原 2005）。これはイギリスの大学の状況をベースにしたものであるが、フランスの状況にもある程度適用可能である。4類型の特性からフランスの状況をみると、同僚制をベースとしながらも官僚制の特徴も少なからず内包しているとみることができる。

1968年法やそれに続く1984年法では、大学の構成員による大学運営への参加を基本理念の一つに掲げて、大学の議決機関としての評議会を複数設置し、それぞれに一定の権限を与えてきた。その後、大学を取り巻く環境は大きく変化している。とくに近年の学生数増加によるインパクトは大きい。同一年齢層の約半数に達するような高等教育拡大、しかも急速な拡大はフランスには経験のないものであり、そのことは大学に大きな変化を求めるものとなった。まず必要となったのは学生を収容する大学の施設・設備の拡充であり、財政的な裏付けの確保である。次に、大学教育面の改革である。大学が伝統的に対象としてきた学生とはプロフィールの異なる学生を対象とすることになり、教育課程の改編や学習支援等の方策が大学に求められることとなった。

政府はこのような事態に対処するために、矢継ぎ早に改革に着手し、その実施を図ってきた。たとえば、各大学が政府との間で交わす4年間の契約である（1989年から実施）。これにより、各大学および学内各組織は、新たな運営方式を余儀なくされた。長期的な計画を立案しその実施に責任を

負う一方、自己および第三者評価を取り入れることにより活動内容を改善することが必要になった。2000年前後からは、さらにその動きは加速する。

政府の施策を各大学において確実に実施し一定の効果を確保するためには、大学のガバナンスのあり方を問題にせざるをえない。複数の評議会を中心とする運営は、大学の多様な構成員の参加を保障するという点では有効でも、機関としての迅速な意思統一やそれに基づく改革には必ずしも適格的ではないとして、しばしばその機能不全が指摘されてきた。それは大学評価委員会や会計検査院が繰り返し指摘してきた点である。政府の立場からみれば、このような状況に改革が必要と映るのはむしろ当然であったといえる。

2000年前後からは、大学のガバナンス改革の必要性に関する認識が大学内部でも高まってきた。とりわけこの問題に意識的であるのは、各大学の執行部であり、彼らが結集する大学長評議会である。彼らは、学長をはじめとする大学執行部の権限の拡大・強化とそれに基づく大学ガバナンス改革の必要性を認識している。2001年の討論集会は、そのことを大学長が改めて確認する場であり、その立場を大学の構成員や社会一般に表明する場となった。欧州高等教育圏の構築をめざすボローニャ・プロセスにより、高等教育の改革が不可避になる中で、政府は大学改革に従来以上に積極的に乗り出している。新公共政策に基づく財政改革もその一部である（大場2010）。大学は、目的や性格の異なる研究・教育組織を内部に多数抱え、しかもそれぞれが独自の権限をもつなど、他の高等教育機関には見られない複雑な組織構造をもつ。その中で改革に迅速に対応することが求められているのである。

2007年法は、大学長評議会の意向を取り入れて、各大学の裁量権を拡大することにより、こうした改革に対する各大学の積極的な取組を促すことを目指している。それを実際に担う学長をはじめとする執行部の役割・権限を拡大しており、彼らが新たに付与された裁量権を行使できるように制度を整備している。

このようにみると、1990年代以降の大学をめぐる状況は、同僚制あるいは官僚制による従来からのガバナンスのあり方に変更を迫ってきたことが確認される。結果的に法人制のガバナンスに向けて段階的に移行している。これまでの経緯を見れば明らかなように、この動きは自然発生的なものではない。政府がそれを政策的に積極的に促進しており、大学内部でそれに呼応する執行部の動きを誘発してきたとみることができる。

ただし、このような法人制によるガバナンスに対する批判ないし反発がないわけではない。同僚制に基づくガバナンスへの支持は、教員、職員、学生の間では根強い。政府は、2007年法以前にも、大学執行部の権限強化を盛り込んだ法案をまとめて成立を図ったが、彼らの強い反発を受け、結局廃案に追い込まれた。新たな大統領の下で提出された2007年法をめぐっても大きな反発を受けた。成立後も、関連法令をめぐって反発は続けられ、一部は政策の変更を余儀なくされている。このように2007年法の趣旨や諸規定は必ずしも実現しているわけではなく、大学執行部の強力な権限の下で改革を進める方式は今後も容易に実現するとは考えにくい。その意味では、法人制モデルへの移行を、安易に必然とみることはできない。

6.2 大学執行部向けの研修

フランスの大学における内部組織では、学長や副学長を中心とする大学執行部と学部との間の緊張関係が存在することが、かねてより指摘されてきた。また、2007年法をめぐっても、大学執行部の立場との対立が鮮明になっている。その中で、大学運営を進める必要があり、その中核を担う執行部メンバーには、高いマネジメント能力の習得が求められる。この要請に応えるために、政府は大学執行部に対する研修をESENを中心に実施している。大学執行部の権限拡大とその執行能力向上をめざす大学長評議会にとって、政府による研修機会の提供が大きな支援になっていることは容易に想像できる。ただし、政府が提供する研修は、現状では大学執行部の下で働く大学幹部職員向けのものである。その意味では、執行部への間接的な支援にとどまっている。

フランスの大学が近年の急速な環境の変化に迅速に対応できないといわれる背景には、複雑な諸事情がある。その一つは、学内の教員団体、職員団体、学生団体の存在とその複雑さにある。同じ職種・立場であっても、その政治的信条等によりいずれも複数の団体が存在しており、それぞれ意見が対立する場合も少なくない。大学が機関としての決定をする場合には、これらの団体との折衝を重ねつつ合意に導くことも、大学執行部には不可避に求められる。この点を考慮すれば、執行部に対する間接的な支援で十分とはいいがたい。また、その研修の期間や内容についても、改善の余地はある。

このように執行部に対してのみ能力開発の機会を提供することは、しばしば対立関係にある学内各組織の力を相対的に弱める可能性を内包してい

る。仮に教員や職員、さらに学生が、同僚制によるガバナンスを求め、みずからの大学運営・決定への参加を求めるのであれば、このような事態に対してなんらかの対応をすることが求められる。とくに、みずからのガバナンス能力を高めること、それを実現するための実効性のある諸方策を講ずることが、当然必要になってくる。

この点で、理学部長評議会が、大学のガバナンスを担うすべての責任者に対して研修を実施する必要性を指摘している点は注目に値する（Borel 2001）。大学執行部が中央集権型のガバナンスを志向している状況にあっては、教育・研究単位独自の方針の立案や実行を担保するために、教育・研究単位の執行部にこそ研修は必要との認識である。前述のように、調査委員会も大学執行部以外の構成員の研修機会の確保・拡大を提言している。上記の点を考慮すれば、この指摘は妥当なものといえる。

ただし、評議会の委員等として大学ガバナンスの一翼を担うことになる教員・職員、さらに学生を対象とする研修を、どのような組織がいかにして担うのかについては、まだ方針はみえていない。執行部や幹部職員に対するものと同様の研修の提供を ESEN に対して求めるのか、それとも独自の研修機関・組織により機会を創出するのであろうか。この点は今後の大きな論点になり得る。

7. まとめ

フランスの大学は、伝統的に国による強い統制下に置かれてきた。財政や人事を中心とする大学経営の根幹に関する部分を国が管理しており、教育課程や授与する学位の創設・改編等についても国との協議・承認が義務づけられてきた。さらに、教員の教育担当時間数や入学者選抜非実施の法定など、数多くの制約の中で、大学の裁量の余地はきわめて限定されてきた。その意味では、「フランスは、OECD 諸国中もっとも大学自治が弱い」（Maraine 2007）という指摘も、あながち的外れとは言えない。

国との関係だけにとどまらず、学内的にも問題を抱えている。たとえば、学部や付属機関・施設など多様な組織に一定の裁量権が認められており、大学執行部との権限とガバナンスをめぐる二重構造を構成してきたこともその一つである。このような学内外の制約の下で、各大学とも独自の工夫や努力によって、急速に変化する大学環境に対応すべく改革を進めてきた。

その状況下で、2007 年法により大学執行部の権限が強化された。これは

大学長評議会の意向を踏まえたものであり、従来のような学内構成員の参加と意向尊重を基本とする学内ガバナンスの見直しを進めるものである。これにより、直ちに大学執行部による強力なガバナンスが誕生するか、改革がスムーズに進むかといえば、やや疑問である。長年にわたって形成されてきたガバナンスの慣習が一気に変わるとは考えにくい。大学執行部に権限を集中させることに対する、学内の反発は依然として強い。

現在、大学改革はヨーロッパレベルで急速に展開されており、フランスもそれへの対応を迫られている。それに対処するために、大学ガバナンスのあり方が大学関係者の間で提起され議論されるようになった。大学執行部のガバナンス能力を高めるための研修についても、問題が提起され一部で実施されるようになってきている。これらの事態は、大学改革に向けて新たな段階に進むための不可避な過程とみることができる。

注

- 1) グランゼコールは、一般に大学とは独立して設置されているが、中には大学付設の機関もある。
- 2) 教育研究単位の評議会は、委員総数 40 人以下で、教員が全体の半数以上を、外部委員が全体の 20～25%を占めることが規定されている。グランゼコール等の評議会は、委員総数 40 人以下で、外部委員が全体の 30～50%を、教員が残りの半数以上を占めることが規定されている（1984 年法第 33 条）。
- 3) 研究評議会と教育・大学生生活評議会の構成や権限等は、1984 年法によって以下のように規定されてきた。研究評議会の委員総数 20～40 人で、構成は 60～80%が教職員（うち半数以上は教授または研究指導担当教員、7.5～12.5%が大学院学生、10～30%が学外委員（他大学所属の教員研究者・研究者）となっている。権限は、研究政策の基本方針や研究費の配分等を管理評議会に提案すること、大学の教育課程・授与する学位の種類について諮問を受けること等である。
教育・大学生生活評議会の委員総数は 20～40 人で、構成は 75～80%が教員代表と学生（両者同数、後者には継続教育受講学生を含む）、10～15%が事務・技術・サービス系職員、同じく 10～15%が学外委員となっている。権限は、教育に関する基本方針を管理評議会に提案したり、学位授与申請書や新コース設置計画を予審したりすること等である。
- 4) 管理評議会の選挙方法も改められた。委員総数の最大比重 33～54%を占める教員枠については、多数の得票を得たグループが全体の半分の議席を占め、残りの議席は投票率に応じて配分する方式である。これにより、特定グルー

ブによる多数派構成が容易になった。

- 5) 調査委員会の構成は、学識経験者 12 名と国会議員 4 名である。なお、委員報告書によれば、新しい運営方式に移行した大学は、2009 年 1 月 18、2010 年 1 月 57（うち大学は 51）である（Comité de suivi 2008）。
- 6) 「大学・高等教育機関相互支援機構」（AMUE）は、全国の大学やグランゼコール等の高等教育機関が加盟する公益団体で、会員相互間の協力により多様な大学業務支援を目的に、情報システムの構築、討論集会、各種出版物の刊行等の事業を展開している。

参考文献

- Baratin M., Bead O., et al., “Réforme de l'Université: Autonomie ou autocratie?”, Le Mensuel de l'Université.
(<http://www.lemensuel.net/Reforme-de-l-Universite-autonomie.html>, 2011.10.30.)
- Borel J-P., 2001, “Conférence des Doyens de Science” in CPU 2001, *Les Actes du colloque annuel de la Conférence Autonomie des Universités*.
- Comité national d'évaluation, 2002, *Repères pour l'évaluation*, Rapport au président de la République, La documentation française.
- Comité national d'évaluation, 2005, *Nouveaux espaces pour l'Université*, Rapport au président de la République 2000-2004.
- Comité de suivi (Comité de suivi de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités), 2008, *Rapport du comité de suivi de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités*.
- Conférence des Doyens de Science 2001 in CPU, 2001, *Les Actes du colloque annuel de la Conférence Autonomie des Universités*.
- Cour de comptes, 2005, L'efficacité et l'efficacités des universités, de l'économie générale et du plan de l'assemblée nationale: Observations récentes et nouvelles approches.
- CPU (Conférence des Présidents des Universités), 2001, *Les Actes du colloque annuel de la Conférence Autonomie des Universités*.
- ESEN (Ecole supérieur de l'Éducation nationale), 2011, *Voyage au Coeur de l'ESEN*, hors serie mars 2011.
- Mallet D., Balme P., Richard P., 2002, *Réglementation et management des universités françaises*, Berger-Levrault.
- Maraine, M., 2007, “En France, une autonomie des universités très limitée”. (<http://autonomiedesuniversites.com/spip.php?article27,2011.05.18>.)
- Mignot-Gérard, S., 2003, “<Leadership> et le <gouvernement> dans l'analyse des organisations universitaires: deux notions à déconstruire”, in OECD, 2003,

Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, Ed de l'OECD.

Mignot-Gérard, S., Musselin, C., 2002, "More Leadership for French Universities, but also more divergences between the presidents and the deans", in M. Dewatripont, F. Thys-Clément and L. Wilkin, eds., *European Universities: Change and Convergence?*, Editions de l'Université de Bruxelles (with Henri Capron).

Musselin C., 2001, *La longue marche des universités françaises*, Presses universitaires de France.

SNPTES (Syndicat National du Personnel Technique de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche-UNSA Education), 2001, "Autonomie des universités: premières réflexions" in CPU, *op.cit.*

江原武一・杉本均編著、2005、『大学の管理運営改革－日本の行方と諸外国の動向』東信堂。

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。

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」『大学論集』41: 59-77。

大場淳、2011、「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: 253-72。

付表 高等教育・研究機関マネジメント上級講座の概要

テーマ	目的	教育方法	講師	主な内容
1. フランスとOECDの公的活動の論理の進展	<ul style="list-style-type: none"> ・ 欧州公共活動の比較視点をもつ。 ・ 国内公的部門の特性を理解する。 ・ 公共部門の戦略考案者と利用者の関係を理解する。 ・ その他 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 講演と事例紹介 ・ 交流、討議と質問 	<ul style="list-style-type: none"> ・ OECDの専門家 ・ 大学関係者 ・ 政府高官 	<ul style="list-style-type: none"> ・ OECD諸国の公共部門の概観 ・ 国内の公共部門の概観 ・ 国の高等教育・研究政策 ・ 討論・意見交換
2. 高等教育・研究機関のガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内の高等教育・研究機関のガバナンス様式を理解する。 ・ 上記機関の事務局の権限の枠組を理解する。 ・ 機関内の社会的対話の文脈を知る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 講演と事例紹介 ・ 交流、討議と質問 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学長等 ・ 政府の行政監査官 ・ 地方公共団体 ・ 欧州大学の幹部 ・ 人事担当幹部 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学のガバナンス ・ 執行部・幹部職員との関係・役割 ・ 社会的対話 ・ 討論・意見交換
3. 戦略的手法と管理の実際	<ul style="list-style-type: none"> ・ 機関の戦略的手法と連携に身を置く。 ・ 組織社会学の原理を理解する。 ・ 計画の管理手法を習得する。 ・ 多様なマネジメント技術を理解する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門的なプレゼンと討論 ・ ケーススタディ ・ 意見交換・討論 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学長 ・ 大学関係者・専門コンサルタント ・ 地方公共団体 ・ 公的機関の計画責任者 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略的分析 ・ 大学計画から対外的契約 ・ 組織の社会学 ・ 行政の戦略的・予測的アプローチ ・ 参加的管理・プロジェクトの管理と迷行 ・ 討論・意見交換
4. ヨーロッパの公的セクター・大学における人的資源管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公共部門・欧州大学の人事管理枠組を知る。 ・ 人事管理手段を理解する。 ・ 先進事例交換のため過程比較手法をもつ。 ・ GPEEC手法の要素を理解する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 講演と事例紹介 ・ 交流、討議と質問 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学関係者、欧州大学の人事責任者 ・ 地方公共団体の総務・人事部長 ・ コンサルタント 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 欧州大学の人事部の概要 ・ 欧州大学1・2校の人事部 ・ 欧州大学の人事部の組織 ・ GPEECの順序 ・ 討論・意見交換
5. ヨーロッパの公的セクター・大学における予算・財政管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高等教育・研究機関の経営・財政枠組を知る。 ・ 使用する道具と方法を理解する。 ・ 優れた実践交流による過程の比較手法を習得する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 講演と事例紹介 ・ 交流、討議と質問 ・ ケーススタディ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学関係者・EU財政担当部長 ・ 財政専門の政府高官 ・ 病院事務長 ・ 管理・監査機関代表 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国の大学・研究活動の経済的側面 ・ 公役務担当者の予算管理 ・ 機関の予算政策の手段 ・ 経営管理の手法 ・ 討論・意見交換

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

<p>6. ヨーロッパの公的セクター・大学における経営・改革の管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・EUの大学の経営管理の枠組を理解する。 ・使用する方法と道具を理解する。 ・優れた実践交流により過程の比較手法を習得する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・講演と事例紹介 ・交流、討議と質問 ・ケーススタディ 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学関係者とEU高官・欧州大学協会の代表・公共団体と公的機関の管理・計画責任者・高等教育機関の幹部 	<ul style="list-style-type: none"> ・高等教育・研究機関の経営管理・改革支の枠組 ・欧州大学の経営管理・改革支援の枠組 ・大学の戦略・連携枠組の調査に経営管理手法を用いる。 ・討論・意見交換
<p>7. 経営・研究の知識・最適化の国際化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・国内大学発展と国際環境を知る。 ・欧州の研究機関の管理様式を理解する。 ・組織と研究者向けサービスの質を評価する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・講演と事例紹介 ・交流、討議と質問 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内・EU大学関係者 ・欧州大学協会代表 ・省研究・革新局代表 ・大学等の事務局長 	<ul style="list-style-type: none"> ・知識の国際化 ・国内大学の研究活動 ・大学の教育と研究活動の評価 ・討論・意見交換
<p>8. 高等教育・研究のパートナーシップ政策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地域環境において高等教育の活動を位置づける。 ・高等教育と地域の関係の文脈・戦略的管理的側面を理解すること。 ・成功したパートナーシップやイノベーション促進のケースを理解する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・見学 ・講演と事例紹介 ・ケーススタディ 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学・拠点の学長 ・諸機関の事務総長 ・諸団体の地域問題専門家 ・研究拠点の代表 	<ul style="list-style-type: none"> ・文脈 ・実施された協力のケーススタディ ・競争拠点のケーススタディ・地域のイノベーションの要素 ・議論と交流
<p>9. ヨーロッパ大学関係法規と管理実践</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・教育に関する欧州の法規の重要性と変化を理解する。 ・各国政策への導入の効果を明確にする。 ・欧州の大学の管理実践様式を評価する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・見学 ・講演と事例紹介 ・ケーススタディ ・交流、討議と質問 	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州の法曹関係者 ・公共政策評価の専門家 ・ベルギーの大学管理局長 	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州の大学の概観 ・各国の政策への欧州法規の導入 ・コミュニティ政策の評価 ・ブリュッセル自由大学における管理・改革実践

出典：École nationale d'administration, "Cycle supérieur de management des établissements d'enseignement supérieur et de recherche"

