

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 2006年3月

大場 淳 編



広島大学

高等教育研究開発センター

諸外国の大学職員

《フランス・ドイツ・中国・韓国編》

大場 淳 編

広島大学高等教育研究開発センター

目次

フランス・ドイツ・中国・韓国編の序文	1
--------------------	---

I フランス編——大場 淳

フランス編の序言	3
第1章 大学の地位と大学教育	4
第2章 国民教育に従事する教職員	8
第3章 大学の組織と管理運営	15
第4章 大学の教員外職員（大学職員）	22
第5章 大学の教員外管理職員	36
第6章 大学職員の開発活動	43
第7章 大学職員を巡る諸課題	55
結語	64
参考文献	66

II ドイツ編——金子 勉

1. 大学職員の概念	69
2. 高等教育制度における大学職員	69
3. 公務員制度における大学職員	72
4. 大学職員の養成	75
5. 大学職員の研修	81
別表 州別・種別の大学教職員数	85

III 中国編「中国の大学職員」——叶 林

1. 概念	87
2. 学内管理制度制度	88
3. 職員制改革	90
4. 結び	95
参考文献	98

IV 韓国編「韓国の大学職員」——渡辺 達雄

1. 韓国高等教育の現状	99
--------------	----

2. 大学職員の概要	100
3. 大学職員のキャリア	103
4. 大学職員開発の捉え方	105
5. 職員資質開発活動の展開	106
6. 個別大学での資質開発活動	110
7. 韓国高等教育の新しい動きと大学職員の専門職化	113
参考文献	117
おわりに	119

フランス・ドイツ・中国・韓国編の序文

本書は、諸外国の大学職員を取り扱った叢書の第二冊である。第一冊ではアメリカ合衆国及びイギリスを取り上げて、『諸外国の大学職員〈米国・英国編〉』（高等教育研究叢書79）として出版した。本書は、それに引き続いて、大陸欧州からフランス及びドイツを、東アジアから中国及び韓国を、それぞれ取り上げてまとめたものである。

同じ欧州大陸国であるフランスとドイツでは、高等教育が国又は州の権限に属し、その実施も国又は州であるという、「公共財」としての性格を高等教育は色濃く有している。そうした制度の在り方が、大学の組織や運営だけでなく、職員の身分や人事にも反映されている。日本との比較においては、主として国公立大学との比較が中心となろう。

また、フランスとドイツでは、同じ大陸欧州に位置していても、前者が中央集権国家であるのに対して、後者は州(Land)を中心とした連邦制が採られており、そういった国家制度の違いも大学の在り方やその職員制度に様々な面で影響を与えている。特に、フランスにおいては、ドイツの州(Land)と同規模程度の région (同じく「州」と訳される)が創設され、初等中等教育に関して一部権限が委譲された後も、高等教育に関してはほとんど権限委譲がなされなかった点は、両国における国と地方の在り方を際立たせている。

フランス編は大場が担当した。同国の大学は基本的には全て国立であり、従前より法人格を有していることから、日本の法人化後の国立大学と類似する点も少なくはない。しかしながら、職員は一部の契約職員を除けば、公務員の身分を有し、その人事については、末端に至るまで高等教育担当大臣の任命であり、また、その給与も大学の予算からではなく直接国が負担しているなど、我が国の法人化後の国立大学とは制度上の大きな違いが認められる。半面、フランスでは職員のキャリアを重視した人事制度(人的資源管理)や管理職の公募制が採用され、日本の大学職員の在り方に示唆を与えてくれる。また、管理運営の高度化に対応した職員の能力開発の必要性等、我が国の大学職員一般が抱える課題と共通の課題も多く、共有すべき経験が少なくない。

ドイツ編は金子勉氏に執筆を依頼した。同国の大学の大半は州立であって、大学職員の99%は州立大学に勤務する者であることから、本編では大学制度の中での職員の位置付けと併せて、公務員としての職員について詳細に記述されている。職員が公務員であるという点では、フランスの大学職員や日本の法人化前の国立大学の職員と共通する点が認められるが、ドイツは連邦国家であり、全国共通の枠組の下で多様性が認められることは興味深い。例えば、一部の州では大学を公法上の財団と位置付け法人格を与えるといった改革が進められており、こういった改革が大学職員の地位に変化を与えるであろうことを筆者は示唆している。また、職員開発においても、学位プログラムを利用した研修が行われ始めるなど、新たな動きも認められる点は興味を惹く。

続いて、東アジアの二国である。そのうち、中国編は叶林氏に執筆を依頼した。中国では社会・経済改革が進む中で、高等教育についても大きな改革が進んでいる。大学に関する権限の多くが省に移管され、また、各地で民弁（私立）大学が設立されるなど、急速な改革が進む中で、大学職員の在り方にも少なからぬ変化が認められる。特に、中国の大学は、1990年代に日本より一足早く法人化され、また、一部の大学ではあるものの、新しい職制が導入され、着々と職員に関する改革も進められていることが注目されよう。

他方、渡辺達雄氏が担当した韓国は、アジアにおいていち早く高等教育のユニバーサル化を実現した非常に進学率が高い国である。日本同様、国立、公立、私立の大学が並立する高等教育制度を有し、高等教育機関の量的拡大は既に達成し、現在、高等教育の質的保証へ向けての高等教育構造改革や大学間競争が進められている。その一方で、教員上位の大学社会、専門職化の進まない職員等、経営上の課題は日本と共通している。

本企画の「はじめに」（叢書 79 に掲載）においても言及したが、第一冊で取り上げた米国及び英国、特に米国と比較して、第二冊で取り上げる国々（フランス、ドイツ、中国、韓国）は大学の自律性が伝統的に弱い国である。しかしながら、フランスにおける契約政策の導入や大学自治拡大の検討、ドイツにおける州立大学財団化と法人格付与、中国の公立大学への法人格の付与や私立大学（民弁大学）の拡大、韓国の国立大学発展計画に盛り込まれた大学運営の在り方等、いずれの国においても自律性の拡大や大学間の競争導入等へ向けての改革が進められてきている。これらの改革は日本の国立大学法人化や大学間の競争拡大とも共通するところがあり、上に述べたように、職員に関連して大学や高等教育政策が直面している諸課題においても共通乃至類似するところが認められる。当該諸課題の解決へ向けての方策は、相互に参考となることであろう。

米国編・英国編の序文においても述べたが、本叢書によって、対象となった国々の大学職員の詳細が明らかになったとは言い難く、更に多くの研究が必要であることは言うまでもない。また、日本並びに米国・英国も含めて、取り上げた国々間の比較研究はこれからの課題であって、今回はそれを十分に深めるまでには至っていない。本書をきっかけとして、今後、国際比較の視点を踏まえつつ、大学職員に関する研究が一層活発に行われることを期待する次第である。

最後に、本叢書の執筆者の方々に改めて御礼を申し上げるとともに、執筆に当たって資料提供、インタビュー対応等様々な形でご協力いただいた方々に感謝の意を表したい。

平成 18 年 3 月

大 場 淳

I フランス編

大場 淳（広島大学高等教育研究開発センター）

フランス編の序言

フランスの大学は全て国立である。大学は、法律によって自治を有するとされ、その管理運営において、あらゆる構成員が参加して意思決定を行う制度的枠組が設けられている。また、大学が提供する教育は原則として無償である一方で、自主財源は非常に限られており、人件費や設備費を主とするその経費の大半は国の予算によって賄われている。

上記の制度に加えて、予算の一部を国との契約によって大学等に配分する契約政策 (politique de contractualisation) が 1980 年代から導入され、大学の方針と国の政策との整合性を図りつつ予算を配分する制度ができた。この制度は、大学等の管理運営や意思決定の方式、職員の在り方等に対して多大な影響を与えることとなった。また、日本との対比においては、契約政策は、我が国の国立大学法人化と多くの類似点を有することが知られている (大場, 2003)。

他方、日本の国立大学は、平成 16 年 4 月に法人化され、各大学に大幅な裁量を与えられた。当該裁量の中には、事務組織の編成、職員の構成や採用方法等も含まれ、「事務組織は、教員と連携協力して企画立案に参画し、学長以下の役員を直接支える専門職能集団としての機能を発揮」(平成 14 年 3 月の国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議の報告『新しい「国立大学法人」像について』)とされ、その機能の大幅な向上が期待されている。国立大学の法人化が目的とするところは、個性豊かな大学づくりと国際競争力ある教育研究の展開、国民や社会への説明責任の重視と競争原理の導入、経営責任の明確化による機動的・戦略的な大学運営の実現 (同上「検討の視点」)とされるが、こうした必要性はフランスの大学でも同様に認められる。

本稿は、主として日本の国立大学との相違を念頭に置きつつ、フランスの大学における職員の役割や身分、採用、昇進、養成等について概説し、今後の大学職員の在り方等について検討するものである。これらの検討に際しては、同国の大学職員の身分等が、大学外の国立高等教育機関職員、あるいは同種の公務員全体を通じて同じ法令で規定されることが多く、国立高等教育機関間での異動も少なくないことから、国立高等教育機関職員全体、場合によっては公務員全体を通じての記述を行う。また、本稿の内容を理解する上で必要な範囲内において、同国の高等教育制度を概説する。

なお、「職員」の概念について、日本同様にフランスでも、法令上、大学の「職員 (仏語では "personnel")」は教員を含んでいるが、本稿では大学の教員外職員を「職員」又は「大学職員」と表記し、特に教員と対比して記述する場合には「教員外職員」と記している。また、教員と教員外職員を合わせて、「教職員」と表記することとする。但し、「正規職員」等、教員及び教員外職員の区別に基づかない身分表記等の場合は、この限りではない。

第 1 章 大学の地位と大学教育

1. 大学の地位

大学は、国民教育省¹⁾の所管に置かれる国立の高等教育機関である。1984年1月26日の高等教育に関する法律（高等教育法又はサバリ法）第20条（現在の教育法典 L.711-1 条）により、法人格を有する「学術的・文化的・専門的性格を有する公共施設（EPCSCP : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel）」と位置付けられる。そして、この地位によって、大学に対して行政、財政、教育、学術上の自治が与えられている。

学位を授与する権限は、1880年3月18日の私立高等教育機関に関する法律²⁾制定以来、国家の独占とされ、国が設置する大学のみが、国の認証を受けて、学位を授与することができる（サバリ法第17条／教育法典 L.613-1 条）。私立の高等教育機関が「大学」の名称を冠することがあるが、正式の名称ではなく³⁾、国が認証する学位授与権は有していない。

伝統的に、大学は国家によって中央集権的に管理されてきたが、近年、政府から地方や所轄機関等への権限委譲が推進されてきた中で、大学自治の拡大が政府や大学関係者において盛んに議論されるようになってきた。そして、その議論は、欧州高等教育圏創設に向けて教育内容についても大学の自律性が拡大されることとなったことから、一層重要性を帯びてきている（大場, 2005a）。

2. 大学への入学と大学教育

大学は、資格を有する者（バカロレア保持者又はそれに相当する者）全てに、原則として無償⁴⁾で門戸を開放している。入学時点で選抜を行わない半面、大学入学後の教育が一種の選抜過程と見なされる。そして、学位授与権及び教育内容を国が認証（habilitation）することによって、学位や大学教育の質的担保が図られている。

大学教育は、戦後、職業化（professionnalisation）等が進められた結果、非常に複雑なものとなった（図 1-1）⁵⁾。現在、欧州高等教育圏に対応した教育改革が進められており、学士（licence）－修士（master）－博士（doctorat）の課程を基本とする新しい制度（それぞれの頭文字をとって“LMD”又は標準学修期間から“3-5-8”と呼ばれる）に基づいた教育プログラムの導入が各大学で進められている（大場, 2005a）。このため、新しい教育課程の中で、学生が適切な教育を受けるための進路指導の充実が重要な課題となっている⁶⁾。

図 1-1 及び図 1-2 に、LMD 導入前並びに LMD に基づく大学教育課程をそれぞれ示した。LMD 導入後も、各大学の判断において従前の課程を併置することが可能であるが、ほとんどの大学は全面的に LMD に移行する方針を示している。

図 1-1 LMD 導入以前のフランスの大学教育課程

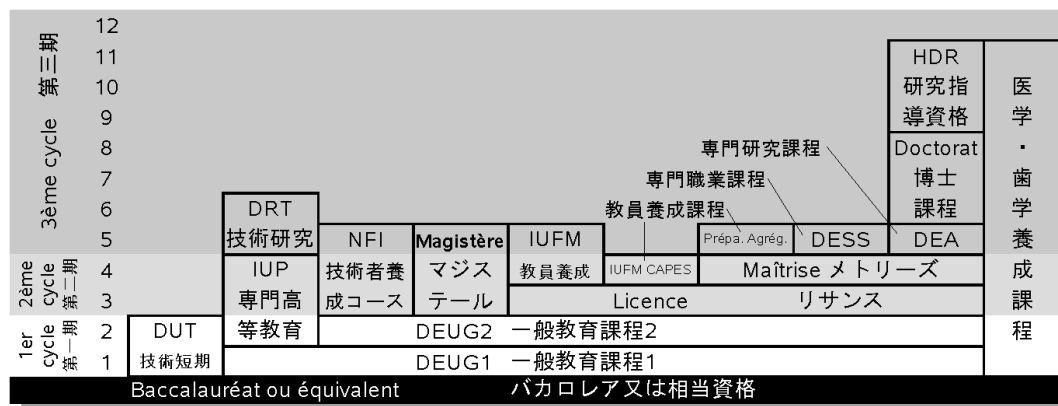


図 1-2 LMD に基づくフランスの大学教育課程（医歯学系を除く）



3. 学生

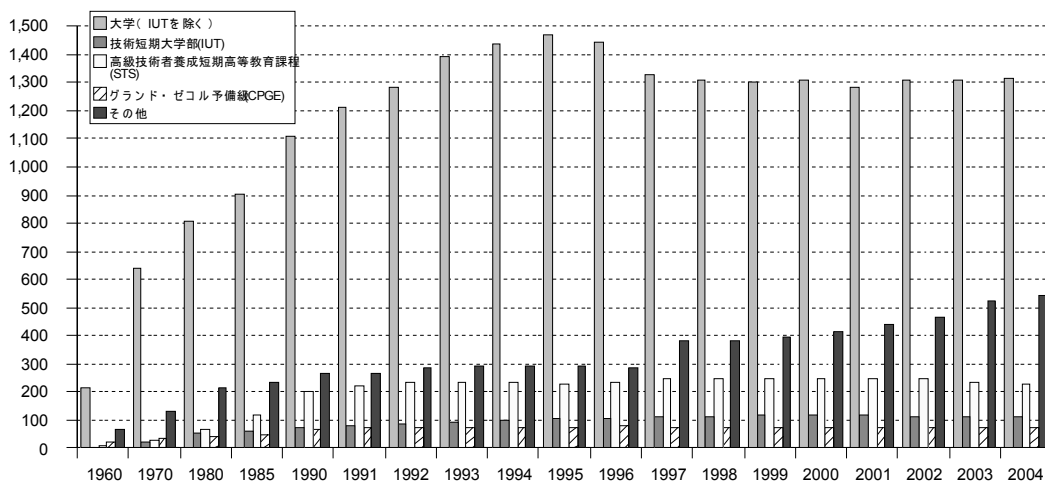
大学では、学生は利用者(usager)として位置付けられる（サバリ法第 50 条／教育法典 L.811-1 条）。学生は教育の対象とされているだけでなく、教職員及び外部者とともに学内の議決機関等に参加することが認められており、大学の意思決定に関与するための制度が整備されている。大学によっては、学生の副学長が置かれる。また、教育活動の評価にも様々な形で参画が求められる（例えば、教育活動を評価するための委員会委員への就任）。

フランスでは、1960 年代から大幅に学生数が増加し、1960 年当時約 21 万人であった大学生は、1970 年には約 3 倍の 64 万人となり、1995 年には 150 万人近くまでに達した（図 1-3）。その後、大学生の数は減少に転じ、近年は 130 万人前後を推移している。その間、大学外の高等教育機関も拡充され、大学生数が減少し始めた 1990 年代半ば以降も

その在籍者数が増加を続けたことから、高等教育機関在籍者全体に大学外高等教育機関在籍者が占める割合は近年増加している⁷⁾。

学生の増加に対応して大学の新設乃至拡張が進められ、特に 1990 年代の大学 2000 年計画⁸⁾によって、学生で過密したキャンパスといった悪化した大学環境の改善が図られた。これらの施策の結果、2002 年までの 15 年の間に、大学の建物の室内面積は、9 百万 m²から 17 百万 m²に増加した⁹⁾。

図 1-3 高等教育機関在籍学生数の推移



出典：国民教育省 DEP 発行 RERS 各年度版に基づいて作成

- 1) フランスでは内閣が代わるごとに省庁構成が変わるため、教育行政を所管する省の名前が一定しない。本稿では、便宜上「国民教育省」と記する。
- 2) 同法の関係条文は、教育法典 L.731-14 条に引き継がれている。
- 3) 1880 年 3 月 18 日法第 4 条（現在の教育法典 L.731-14）は、私立の高等教育機関が「大学」の名称を冠することを禁じている。
- 4) 学費は無料とされているが、少額であるものの毎年の受講登録に際して登録料(droit d'inscription)が必要であり、例えば、2004-2005 年度学士課程(licence)の登録料は 150 ユーロである。また、一部の大学では、特定のサービスを有償としているところがある。
- 5) 大学教育の職業化については、大場（2005b）参照。
- 6) 学生の進路指導等については、大場（2004a）参照。
- 7) 図 1-2 において増えてきているのは「その他」であるが、そこには、グランド・ゼコ

ル、大学附設教員養成センター、技師養成校、商業や経営の各種学校等が含まれる。

8) *Plan Université 2000*。増大する学生の受入や均衡ある高等教育機会の提供等を目指して、1990年から実施された国と地方の大学整備共同計画。2000年からは大学三千年計画(*Plan Université de Troisième Millénaire*)に引き継がれたが、2006年までの同計画は、学生数増加が止まったことを受けて、大学の社会貢献等を主目的とした教育研究の質的改善をより重視したものとなっている(1999年12月13日アレグル国民教育大臣計画発表記者会見)。

9) *Sénat (2002) Rapport d'information fait au nom de la commission des Affaires culturelles par la mission d'information chargée d'étudier le patrimoine immobilier universitaire*, p. 16.

第2章 国民教育に従事する教職員

1. 教職員の管理体系

フランスでは、初等中等教育諸学校（国の教育プログラムに準拠して教育を行う私立学校の教員を含む）の教職員を含めて、教育機関の職員の給与を国が一括して負担している（各教育機関に直接採用される契約職員等を除く）。一部の農業学校等を除いて、教育機関の大半は国民教育省が所管しており、その教育活動は「国民教育（*éducation nationale*）」と呼ばれる。2002年1月31日現在（以下この節の記述同じ）、同省所管の教職員数は1,172,142人、そのうち約四分の三の862,607人が教員（うち8%が高等教育関係）で、残る309,535人が教員外職員（うち16%が高等教育関係）である（MEN, 2003a）。

これらの教職員は、国民教育省の担当部局において一括して管理されている。教員外職員については、2005年1月現在（この時点での省名は「国民教育・高等教育・研究省」である）、管理職員を所管する管理職員局（DE：Direction de l'Encadrement）とそれ以外の職員を所管する職員・近代化・管理局（DPMA：Direction des Personnels, de la Modernisation et de l'Administration）が担当している¹⁾。図2-1及び図2-2に、国民教育省及び関係両局の組織図を示した。

図2-1 国民教育省の組織

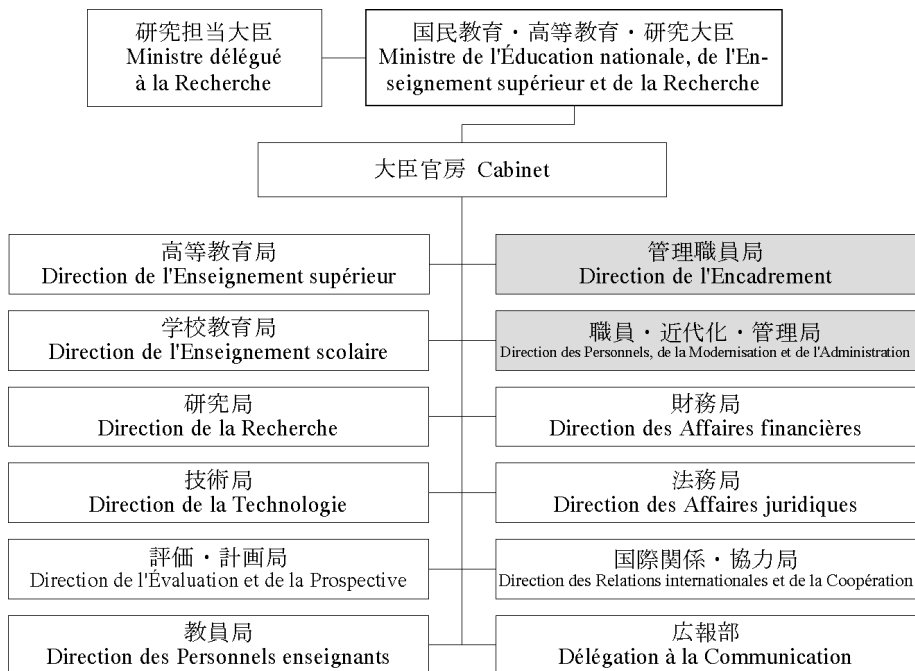
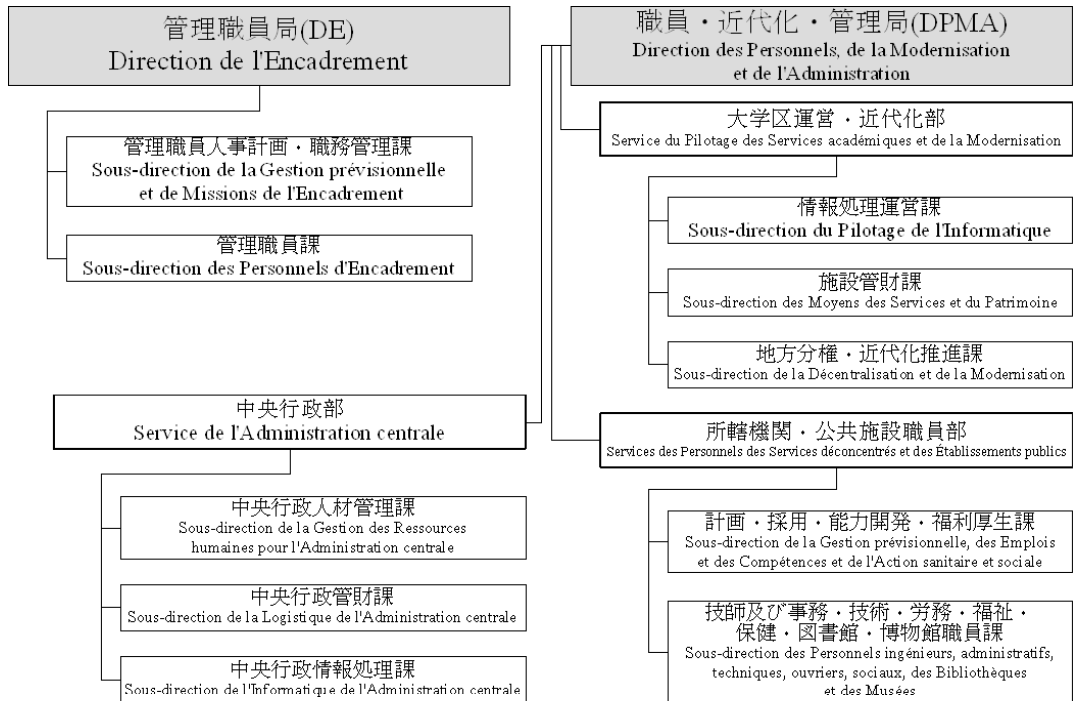


図 2-2 国民教育省管理職員局 (DE) 及び職員・行政近代化局 (DPMA) の組織



両局の管理業務の一部は、両局の所管の下で、国民教育省の出先機関である大学区事務局 (rectorat de l'académie)²⁾ において実施される。近年、主として下位の職員の人事に関して、国民教育省から大学区事務局への権限委譲が進められている。

2. 教職員の身分

国民教育に従事する教職員には、公務員の身分を有する正規職員 (titulaire) と、各機関との契約によって採用され雇用期間に定めのある非正規職員 (non titulaire) がある。正規職員には研修期間中の者 (stagiaire) も含まれる。

全教職員のうち、92 % は研修期間中の職員を含む正規職員であり、公務員の身分を有する。残る 8 % が雇用期間に定めのある非正規職員 (non titulaire) であって、公務員としての身分を有しない。非正規職員は少ないものの、近年増える傾向にあり、2001 年 1 月から 2002 年 1 月にかけて 5 % 増加した。非正規職員は教員外職員に多く、その割合は 17.5 % に達する (MEN, 2003a)。

公務員は A 種、B 種、C 種の種類 (catégorie) に分けられ、採用に際して要求される学位や試験内容等に相違がある。A、B、C の順に高い学位等が要求され、原則として、A 種職員には学士 (licence) 以上の学位が、B 種職員にはバカロレア以上の学位がそれぞれ

必要とされ、C種職員には原則として中卒以上の学歴が必要とされる。かつては学歴等の問われないD種の職員も存在したが、現在ではC種職員に統合されており、C種の職員でも学歴等の問われない職種が存在する。また、例外措置として、子どもを3人以上育てている又は育てた女性は、看護婦等職能上学位が不可欠と考えられる一部の職種を除いて、A～C種の全ての職種への採用に際して一切学歴は問われない。

教員の多くはA種であり、中等教育以上の教育機関においては大半がA種である。高等教育機関においては、非正規職員である7,835人を除く教員66,259人のうち、265人のみがB種である。

教員外職員に関しては、A種職員は主として管理、企画、監督等の業務に従事し、B種職員は一般事務等に従事し、そして、C種職員は補助的事務や役務等に従事することとされる。正規職員243,925人中、54,606人(22.4%)がA種職員、35,686人(14.6%)がB種職員、153,633人(63.0%)がC種職員である。

公務員は、職務領域や職員の種類毎に職団(corps)と呼ばれる集団を構成している。職員の地位や身分、採用、昇進、他の職団への異動等については、各職団毎に詳細に規則が定められる。各職団は、通常複数の級(grade/classe)を有し、それぞれの級はいくつかの号(échelon)に分けられ、職員は年功や昇格試験等によって号や級を昇格していくこととなる。国民教育省所管の教員外職員は、全職場を通じて職務領域や職員の種類に応じて職団を構成し、あるいは公務員を通じた職団に属しており、大学及びその他の教育機関、あるいは国民教育省管外の機関を含めて、多様な職場においてキャリアの形成が行われる。

表 2-1 国民教育に従事する教職員数 (2002年1月31日現在)

		職員数	正規職員の内訳			非正規職員	
			A種	B種	C種	人数	割合
教 員	初等教育	317,293	188,140	128,931	0	222	0.1%
	中等教育	428,925	396,731	2,011	0	30,183	6.6%
	高等教育	74,094	65,994	265	0	7,835	9.6%
	その他の教育機関	42,295	41,552	289	0	454	1.1%
教員外職員		309,535	54,606	35,686	153,633	65,610	17.5%
合計		1,172,142	747,023	167,182	153,633	104,304	8.2%

出典：MEN, 2003a.

3. 正規職員

(1) 正規職員の採用と昇進

正規職員は公務員の身分を有することから、原則としてその採用には、フランス国籍を有すること、一定の年齢幅内にあること、公民権を享受すること、罪を犯していないこと

などといった条件が付される。但し、上位の職種を除く一部の職種については欧州共同体出身者等に開放されている。

正規職員の新規採用（他の職団からの採用も含む）は、通常、外部・内部試験又は適格候補者名簿への登載によって採用される。内部試験及び適格候補者名簿登載による採用は主として他職団の職員を対象とした採用であって、外部試験は学卒者等を対象とした試験である。全ての職は、原則として外部・内部試験に公開されている。

適格候補者名簿(liste d'aptitude)とは、ある職種に就くことが可能な者の一覧で、採用の優先順位を定めたものである。試験（外部・内部）によって採用される者の数に対して、適格候補者名簿登載によって採用される者の割合が決められている。適格候補者名簿は、それぞれの所属毎に、採用側と被採用側の同数の代表者で構成される同数委員会(commission paritaire)での審議に基づいて決定される。同数委員会は、異動の範囲等に応じて、全国、大学区、機関等の単位で設置される。

なお、例えば図書館の書庫担当職員のように、一部の職種（主として C 種の職員）については、公務員試験等に依拠せず、各機関等において直接採用される。

職員の昇進は、号の昇格は概ね年功によって自動的に行われる。級の昇格は、通常評価に基づいて昇格一覧(tableau d'avancement)に登録されることによって行われる。但し、一部の職団については専門試験に基づいて行われる。職団を超えての昇進は、前述の通り、内部試験又は適格候補者名簿登載されることによって行われる。但し、後者による採用は限定されており、試験によって採用される可能性の方が高く設定されている。

（２）正規職員の種類

正規職員は、図書館職員とそれ以外の職員（IATOS : personnels ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service³⁾）に大別される。更に、IATOS は、教育研究技師・技術職員(ITRF : ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation)、学校・大学行政職員(ASU : personnels de l'administration scolaire et universitaire)、技能・労務・役務職員(TOS : personnels techniciens, ouvriers et de service)⁴⁾に区分され、それぞれに A ~ C 種の種類毎や職能毎に職団を構成している。表 2-2 にその概要を示した。

表 2-2 教員外職員の種類と職務

種類		主たる職務	種類	職団数
I A T	教育研究技 師・技術職 員 (ITRF)	高等教育機関等において、教育・研究活動を支援するためのあらゆる業務、又はそれらの管理業務に従事する。	A	7
			B	
			C	
O S	学校・大学 行政職員 (ASU)	行政機関や教育機関等において、会計や総務等の各種事務、又はそれらの管理業務に従事する。但し、C種の職員は、全省庁を通じた共通の職団の職員である。	A	5
			B	
			C	
	技能・労務 ・役務職員 (TOS)	主として教育機関において、実習教材の用意、実験の支援、施設の維持・管理、食堂、寮、受付等の各種業務、又はそれらに従事する者の指導・研修等に従事する。	B C	7
	図書館職員	大学図書館や国立図書館等における図書館司書、その他文献照会業務や図書整理業務等に従事、又はこれらの業務を管理する職員。	A B C	6

4. 非正規職員

公務員に関する法律第 83-634 号第 3 条は、常設の官職には正規職員が配置されることを原則としている。但し、国家公務員に関する法律第 84-16 号第 4 条は、例外として契約によって職員を採用することを認めている。その詳細は政令第 86-83 号で定められており、次の二種類の職員が契約による採用の対象となっている。

- ① 特定の必要に対応した A 種職員の職務を執行するための職員（最長 3 年）
- ② 季節的な業務に従事する職員（最長 6 か月）又は臨時的業務に従事する職員（最長 10 か月）

これら以外に、若年者採用政策⁵⁾等特定の政策や法令に基づいて採用される非正規職員が置かれることがある。

5. 高等教育機関の教員外職員

高等教育機関に勤務する教員外職員のうち、91.5 %は正規職員であり、そのうち、21.4 %（全体の 19.6 %）は A 種職員、23.3 %（全体の 21.3 %）は B 種職員、55.3 %（全体の 50.5 %）は C 種職員である。全体的に女性の比率が高く、特に、従来女性の職種であった看護師・社会福祉職員において特に高い比率（ほぼ 10 割）を占めるのを除いて、B 種の事務官や C 種の事務員・事務補佐員で 9 割前後に達している。職員の年齢は、正規職員の平均年齢は 44.4 歳、非正規職員の平均年齢は 35.7 歳で、前者の年齢が後者のそれを約 9 歳上回っている。正規職員内の A 種職員、B 種職員、C 種職員の平均年齢は、それぞれ 46.0 歳、45.5 歳、44.4 歳であって、種類間に大きな差はない。

表 2-3 に、高等教育機関に勤務する教員外職員の官職等別の人数、平均年齢、平均号俸、女性の比率、並びに職員の種類（A ～ C 種及び正規・非正規）毎に、正規職員中に占める比率、全職員中に占める比率をそれぞれ示した。

表 2-3 高等教育機関の教員外職員数（2002 年 1 月 31 日現在）

種類	官 職 等	人数	平均	平均	女性 比率 (%)	正規職 員中比 率(%)	全職員 中比率 (%)
			年齢	号俸			
正規	A 事務局長	103	51.0	772	38.8	21.4	19.6
	学校・大学行政参事官(CASU)	95	46.4	633	48.4		
	学校・大学行政専門官(AASU)	1,842	47.2	560	72.3		
	図書館・文書館管理職員	1,305	46.3	606	45.6		
	技師	4,469	46.7	579	42.3		
	技師補	1,773	42.2	440	34.8		
	その他	143	51.5	658	34.3		
	小 計	9,730	46.0	557	51.0		
職員	B 研究技能職員	5,130	45.3	415	41.7	23.3	21.3
	事務官	4,175	45.7	402	88.4		
	看護師及び社会福祉職員	371	48.0	433	98.9		
	図書館補助職員	838	45.0	404	83.9		
	その他	47	43.2	374	59.6		
	小 計	10,561	45.5	409	65.6		
種	C 事務員・事務補佐職員	9,779	43.9	319	92.8	55.3	50.5
	技能職員等	12,927	43.3	312	49.8		
	労務職員等	572	42.7	297	42.1		
	図書館書庫職員	1,816	40.6	304	60.5		
	小 計	25,094	43.3	314	67.2		
	合 計	45,385	44.4	388	63.3	100.0	91.5
非正 規職 員	契約職員	4,152	35.3	285	68.9	8.5	8.5
	補助職員	85	35.7	261	90.6		
	合 計	4,237	35.3	284	69.3		
	総 計	49,622	43.7	379	63.8	100.0	100.0

出典：MEN, 2003a.

-
- 1) この二つの局は、従前存置していた行政・技術・管理職員局(Direction des Personnels administratifs et techniques et d'encadrement)が分離されて設置されたものである。
 - 2) 大学区(académie)は教育上の行政区画であり、ほぼ州(région)毎に置かれている。
 - 3) これに加えて、福祉(sociaux)及び保健(santé)関係の職員を含めて"IATOSS"と表記されることもある。本稿では、福祉・保健関係の職員は取り扱わない。
 - 4) ASU と TOS を合わせて、"ATOS"と称する。ATOS には、福祉・保健関係の職員が含まれることがあり、その場合、"ATOSS"とも称される。
 - 5) 若年者における高失業率への対策として、ジョスパン内閣によって 1997 年から実施された公共部門における若年者雇用政策。この政策では、国民教育は最大の雇用者となった。

第3章 大学の組織と管理運営

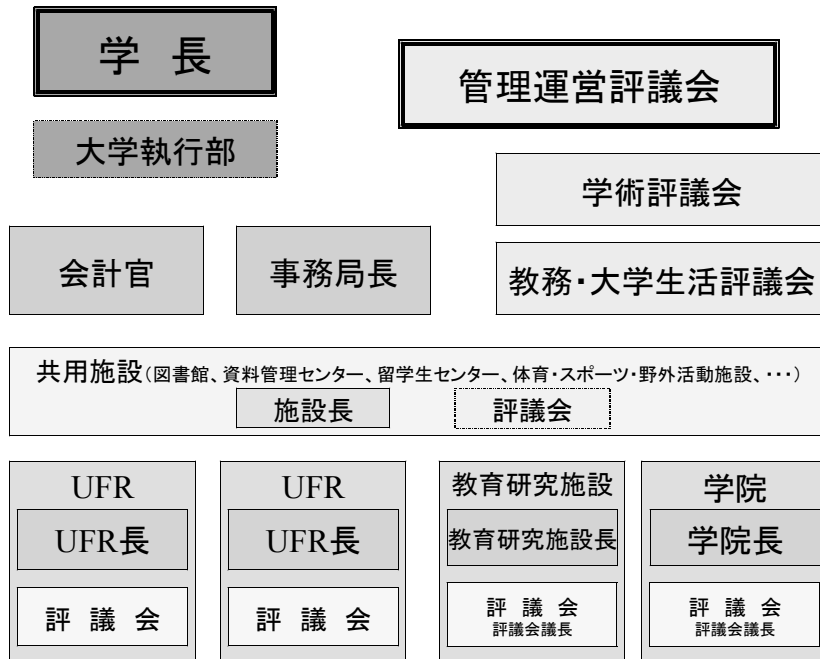
1. 教育研究組織

大学は、学問領域別の教育研究組織である教育研究単位(UFR : unité de formation et de recherche)等から構成される。UFRは大学の基礎的な構成単位であり、日本の大学の学部に対応するものである(但し、一般にその規模は日本の学部と較べると小さい)。各UFRには、学科(département)や研究実験施設(laboratoire)、研究センター(centre de recherche)が置かれ、それぞれ分野の教育研究に従事する。また、各大学には、UFRと比較して独立性が高い教育研究施設(institut)や学院(école)が置かれることもある¹⁾。大学におけるこれらの下部組織等は一定の自律性を持っており、それぞれの長の選出又は選考を行ったり、また規則及び内部構造を決定する。

また、学内の構成員に共通してサービスを提供する共用施設(service commun)が置かれる。共用施設は、政令で定められた手続に従って、大学毎に設置される。共用施設には、図書館、生涯学習センター、資料管理センター、学生情報・進路指導センター、産業・商業活動センター²⁾等が含まれる。共用施設は、複数の大学の共通施設として設置されることがある。

図3-1に、以下で述べる管理運営組織を含めて大学の組織を示した。

図3-1 フランスの大学組織



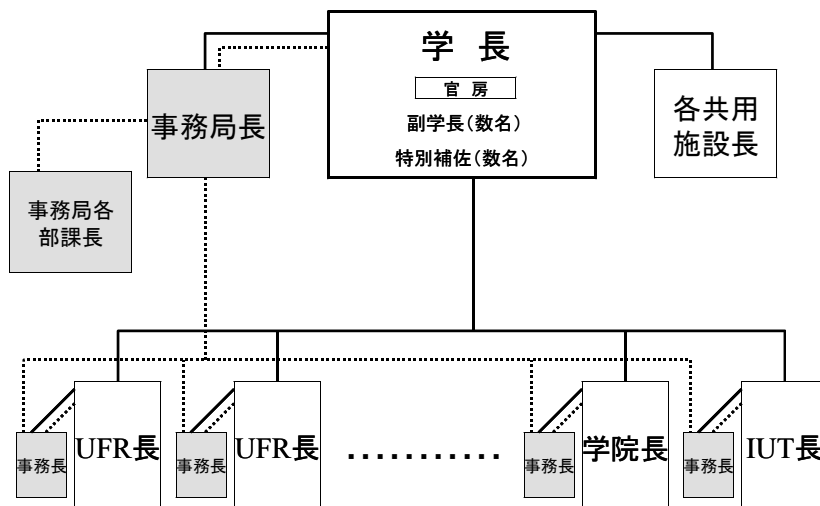
2. 管理運営組織

大学には、管理運営機関として、学長 (président) 並びに管理運営、学術、教務・大学生活の三評議会 (conseils)、事務局長 (secrétaire général) 等が置かれている。また、各 UFR 等にも、それぞれ長と評議会が置かれる。

そして、全学の事務を取り仕切る事務局が置かれるとともに、UFR 等の各下部組織にもそれぞれ事務組織が置かれている。これらは、UFR 等の長とともに事務局長の監督下に置かれ、日本でも見られるような教学と事務の二重の指揮命令系統がある構造になっている。図 3-2 にオルレアン大学の例を示した。

図 3-2 オルレアン大学における教学・事務組織の系統図

※実線は教学系統、点線は事務系統を示す。



出典：Université d'Orléans "Projet d'Établissement 2000-2003 - Document stratégique de synthèse" 1999.

以下、学長、三評議会、UFR 等の管理運営組織について概説する。なお、事務組織については、次節において取り扱う。

(1) 学長

学長は、在籍する常勤のフランス国籍を有する研究教員の中から、前述の三評議会の全委員による総会において、全構成委員数の絶対多数を得ることによって選出される (サバリ法第 27 条 / 教育法典 L.712-2 条)。任期は 5 年で、再任は認められない。学長は組織

の指揮監督に当たり、外部に対して大学を代表する。また、三評議会の議長を務めるとともに、教職員全てを統督し、(教員外) 職員の配置に関する権限を有している。学長の職務遂行を支えるため、学長の提案に基づいて大学執行部(bureau)が置かれる。また、学長の任命によって学長補佐が置かれる大学もある。

(2) 三評議会

大学には、議決機関である管理運営評議会(サバリ法第28条/教育法典L.712-3条)、諮問機関である学術評議会(サバリ法第30条/教育法典L.712-5条)及び教務・大学生生活評議会(サバリ法第31条/教育法典L.712-6条)の三つの評議会が置かれている。三評議会の委員は、学内構成員(教員・職員・学生)の代表並びに学外者から選出され、それぞれの割合の範囲が法令で定められている。三評議会の主要な権限・審議事項並びに委員の構成は、それぞれ表3-1及び表3-2の通りである。

表3-1 三評議会(管理運営評議会、学術評議会、教務・大学生生活評議会)の権限等

評議会名	主要な権限・審議事項
管理運営評議会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 教職員定員の配分 ・ 教育・研究に関する協定の承認
学術評議会	<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
教務・大学生生活評議会	<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専攻の設置の予審 ・ 学生支援の諸方策の策定

表3-2 三評議会(管理運営評議会、学術評議会、教務・大学生生活評議会)の構成

		管理運営評議会	学術評議会	教務・大学生生活評議会
委員数		30～60人	20～40人	20～40人
内 訳	教員	40～45%	(両者で)	*
	職員	10～15%		60～80%
	学生	20～25%	7.5～12.5%**	*
	学外者	20～30%	10～30%	10～15%

* 両者の計で 75 ～ 80 %。但し、両者は同数。

** 第三期（日本の大学院に相当）の学生のみ。

委員の構成（人数及び内訳）は、表 3-2 で定められた範囲内において、各大学が組織規約(statuts)で決定する（サバリ法第 38 条／教育法典 L.719-1 条）。学外者を除く委員は、それぞれの内訳毎に、構成員の秘密・直接投票によって選出される。任期は、教員・職員・学外者の委員は 4 年、学生の委員は 2 年である。

学外者を除く委員の選出に関しては、選出母体となる選挙団(collège)が細かく規定されている（政令第 85-59 号）。管理運営評議会及び教務・大学生生活評議会に関しては、教授等から構成される選挙団 A、助教授等から構成される選挙団 B、学生（聴講生等を含む）から構成される利用者選挙団、職員から構成される行政・技能・労務・役務職員選挙団が設けられ、選挙団毎に委員の選出が行われる。また、学術評議会に関しては、教授及び相当者から構成される選挙団 A、研究指導資格保持者（選挙団 A に含まれる者を除く）から構成される選挙団 B、博士号保持者（選挙団 A 及び B に含まれる者を除く）から構成される選挙団 C、その他の教員及び研究者から構成される選挙団 D、技師及び技術職員から構成される選挙団 E、その他の職員から構成される選挙団 F、第三期の学生から構成される学生選挙団が設けられている。

学外者の委員については、地方公共団体、経済界（経済団体、雇用者団体、労働者団体、専門職団体等）、社会経済³⁾領域の組織、学術・文化団体、公共部門の代表者、初等中等教育の代表者（必要に応じて）、並びに、個人の資格で評議会が任命する者で構成される（サバリ法第 40 条／教育法典 L.719-3 条）。更に、政令（第 85-28 号）で、地方公共団体（議員から選出）、経済界、社会経済領域の組織の代表者の割合は、合計で 50 %以上 80 %以下で、且つ、経済界の委員のうち、雇用者団体と労働者団体の代表は同数と定められている。

（3）UFR 等の管理運営組織

UFR や教育研究施設、学院、共用施設の長は、それぞれの組織の指揮監督に当たる。UFR 長はそれぞれの評議会の議長となるが、教育研究施設及び学院では、議長は評議会構成員のうち外部者から選出される。UFR 等の評議会委員の選出は、学内の委員については、管理運営評議会等と同様に、職員の選挙団を含む選挙団毎の投票によって行われ、委員の人数や内訳も法令で決められている（サバリ法第 32 条及び第 33 条／教育法典 L.713-3 条及び L.713-9 条、政令第 85-59 号）。

共用施設には施設長が置かれ、各施設長は管理運営評議会の諮問を経て学長が任命する場合（例えば産業・商業活動センター）、学長の意見に基づいて国民教育大臣が任命する場合（例えば資料管理センター）などがある。また、評議会が置かれる場合があるが、そ

の機能は施設によって異なっている⁴⁾。

3. 事務組織

各大学には、事務局長(*secrétaire général*)を長とする事務局が置かれている。事務局は、財務や人事、教務、国際交流等の各種事務に従事する。前述の三評議会の庶務を務めるのも、大学の事務局である。

事務局の構成は大学の規模や構成等によって異なるが、通常、総務、経理、人事、教務、国際交流、広報、情報システム等の担当部門が置かれる。また、事務局とは別に会計官(*agent comptable*)を長とする会計室(*agence comptable*)が置かれる。なお、事務局長及び会計官は、管理運営評議会等管理運営に関する審議機関に投票権無しで出席する。

法人化以前の日本の国立大学では、規模が同程度の場合、部課の構成はほぼ共通していたが、フランスの大学では、前述の通り人事を担当する課等は共通して見られる半面、それらの課等以外に多様な事務組織が存在している。

全学事務組織の例として、ボルドー第三大学、エクス＝マルセイユ第三大学、サボワ大学の事務組織を、それぞれ図 3-3～図 3-5 に示した。

図 3-3 ボルドー第三大学の事務組織

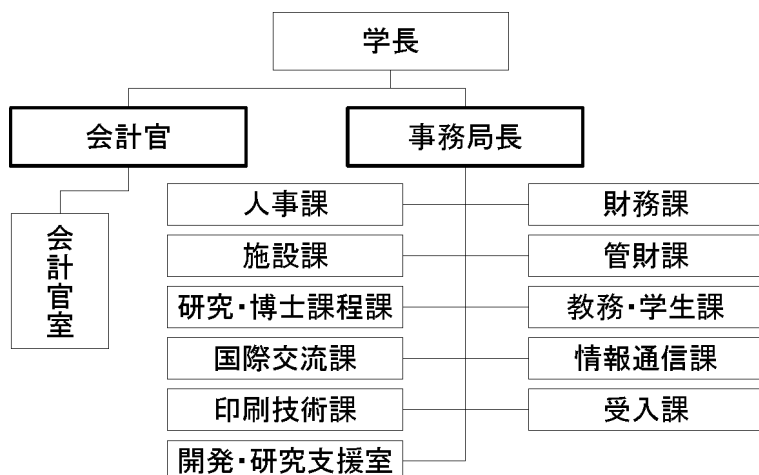
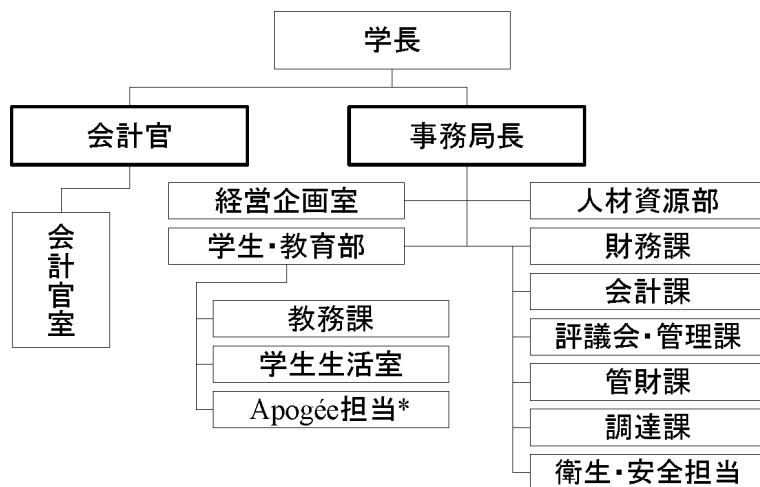
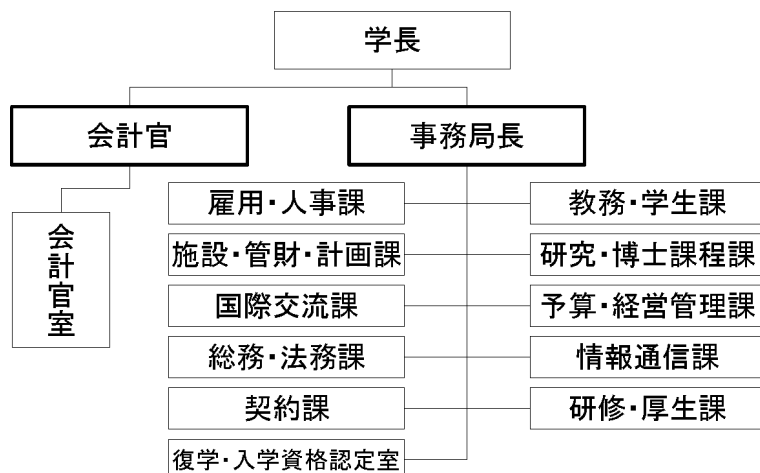


図 3-4 エクス=マルセイユ第三大学の事務組織



* ^{アポジエ} Apogée は大学の教育活動を支援するための情報システム。大場（2004b：200頁）参照。

図 3-5 サボワ大学の事務組織



4. 大学における意思決定

大学における意思決定に至るまでの管理運営の在り方は多様である。法令上は、管理運営評議会の議決に基づいて、学長が指揮監督する形にはなっているが、実際には管理運営評議会が形骸化していたり、学長の補佐機関に過ぎない大学執行部が大きな力を持つこともしばしばである。また、UFR 長等は、必ずしも全学の評議会に代表となるわけではな

く⁵⁾、また、大学執行部の一員となるとも限らない。それぞれの UFR 等が全学的意思決定において占める位置は、大学によって異なっている。学長が、事柄の決定に際して全部の UFR 等の意見を聞く大学もあれば、主として大学執行部の意見に基づいて決定する大学もある。いずれにしても、1980 年代後半の契約政策⁶⁾の導入以来、大学運営の在り方が多様化してきており、その管理運営方法は様々である(大場, 2003)。

大学の経営・管理運営における事務局の関与の度合いも、大学によって少なからぬ相違が見られる。例えば、前述のように事務局長は三評議会に投票権無しで出席すると法令上規定されているものの、当該評議会におけるその実際の発言権や影響力は大学によって異なっている。

1) UFR と当該両組織の比較の詳細は、大場(2003)参照。

2) *Services d'activités industrielles et commerciales (SAIC)*。1999 年の技術革新・研究に関する法律で設置が決められた共用施設。学内の研究施設の企業への貸与や知的所有権の運用など、学内の全ての産業・商業活動に従事する。自己資金で職員を雇用することができることとされている。

3) *économie sociale*。「社会・連帯経済(*économie sociale et solidaire*)」とも呼ばれる。企業経済と公共部門の間に位置し、市場原理に従いつつも利益を追求せず、民間部門に属し公の支配を受けない部門。企業等の第一部門、公共部門の第二部門に対置する概念として、第三部門(*troisième ou tiers secteur*)とも呼称される。

4) 例えば、資料管理センターでは評議会がセンターを管理(*administrer*)することとされているが(政令第 85-694 号)、産業・商業活動センターでは、センター長が学長の指揮監督の下で施設を管理運営することとされており、必要に応じて評議会の支援を受けることができるとされている(政令第 2002-549 号)。

5) 但し、ある UFR 等に関係する事項を取り扱うときは、その長の意見を聞くこととされている(サバリ法第 25 条/教育法典 L. 712-7 条)。

6) 大学の予算の一部を、大学が策定する計画に基づいて国と締結される契約によって配分する制度。主として予算に関する自律性の拡大をもたらし、その予算の範囲内での人の雇用も可能である。

第4章 大学の教員外職員（大学職員）

国民教育に従事する教員外の職員（正規職員）には、第2章において IATOS の諸職と図書館職員があることを見た。本章は、それらの職員のうち、大学に勤務する者を取り扱う。大学に勤務する職員のうち、学校・大学行政職員 (ASU) については、採用や昇進についても詳しく見ることにする。また、近年の職員に関する改革の方針を決めた 1997 年の円卓会議の報告を最後に紹介する。

なお、本稿では言及しないが、これらの職員以外に、大学には、大学病院の関係者を始めとする保健福祉関係の職員が置かれている。保健福祉関係職員は、国民教育行政と保健行政との共同所管下に置かれている。

1. 教育研究技師・技術職員 (ITRF)

教育研究技師・技術職員 (ITRF : ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation) は、主として大学等の高等教育機関で勤務し、教育、研究、知識の普及、あるいは関連する管理活動に従事している。ITRF には A ～ C 種の職員が存在し、全部で七つの職団に分属している。

表 4-1 教育研究技師等の職員

職名	主たる職務と権限等	必要な学位等	種類
研究技師 (IGR: ingénieur de recherche)	大学の研究・教育・管理・普及・科学技術情報の充実といった活動の推進、並びに、技術（場合によっては行政）領域における方針決定、指導、調整等に従事し、また、特命事項や特に技術職員の管理に当たる。	Bac+5 ¹⁾	A
教育技師 (IGE: ingénieur d'études)	大学において実行される技術や手法の準備、調整、開発、並びに、その実践の準備やその結果の改善に従事し、教育目標の達成に寄与する。主として技術職員の管理に当たることができる。	Bac+3	A
技師補 (ASI: assistant ingénieur)	大学において実行される技術・専門活動の実行の準備やその管理を監視する。特命事項又は技術や新しい手法の実践への適用や調整に従事することができる。技術職員等の管理を分担することができる。	Bac+2	A

研究教育技術職員 (TCH: technicien de recherche et de formation)	大学の使命や活動の実現に必要なあらゆる技術や手法を実施する。特命事項又は技術や新しい手法の実践への適用や調整を分担することができる。	Bac+2	B
研究教育技術補佐職員 (ADT: adjoint technique de recherche et de formation)	大学における各種の補助的活動に従事する。	BEP ²⁾	C
研究教育技術員 (AGT: agent technique de recherche et de formation)	主として大学における現場作業に従事する。	CAP ³⁾	C
研究教育技術支援員 (AST: agent des services techniques de recherche et de formation)	大学における様々な役務に従事する。採用は、試験等ではなく、学長の決裁に基づいて行われる。	BEP	C

ITRF の採用は、研究教育技術支援員を除いて、外部・内部試験、適格者名簿登載、出向によって行われる。研究教育技術支援員の採用は各大学に委任されており、採用予定大学の学長の決裁によって行われる。但し、任命権者は、他の職種と同様に国民教育大臣である。

ITRF は大学等のあらゆる活動領域における職務に従事するが、その活動は表 4-2 にあるような八つの専門活動領域 (BAP : branche d'activité professionnelle) に分類される。但し、BAP H は大学外の機関に関係する領域であるが、通常大学内に国立科学研究センター (CNRS) 等の国立研究機関職員が配置されるので、大学内で勤務する当該領域の職員が存在する。更に、それぞれの専門活動領域毎に、領域の小区分 (famille professionnelle) があり、それぞれにどのようなポストが存在するか細かく決められている。一例として、表 4-3 に BAP I の小区分を示し、更に、そのうちの小区分 1 と 2 に配置される職員を表 4-4 に示した。

表 4-2 ITRF の専門活動領域 (BAP)

BAP A	生命科学
BAP B	化学、物質科学
BAP C	工学
BAP D	人文社会科学

BAP E	情報処理、計数
BAP F	文書管理、編集、広報
BAP G	施設、物流、危機防止
BAP H	国立科学技術研究機関における科学技術管理
BAP I	大学における科学技術管理

出典：政令第 85-1534 号を修正する政令第 2002-133 号（表 4-4 まで同じ）

表 4-3 BAP I の小区分

- 1 教育研究支援
- 2 研究成果の活用及び産学連携
- 3 国際関係
- 4 情報・進路指導
- 5 継続学習の工学 (ingénierie en formation continue)
- 6 教育、組織、手法
- 7 人的資源
- 8 法令関係の支援
- 9 財務・会計
- 10 大学等の管理運営

表 4-4 BAP I-1/2 にて配置される職員

職種	1 教育研究支援	2 研究成果の活用及び産学連携
IGR	教育研究支援技師 (ingénieur en appui à l'enseignement et à la recherche)	研究成果活用担当技師 (ingénieur en valorisation de la recherche)
IGE	教育研究支援調査専門官 (chargé d'études en appui à l'enseignement et à la recherche)	研究成果活用担当専門官 (chargé de valorisation de la recherche)
ASI	教育研究支援技師補 (assistant ingénieur en appui à l'enseignement et à la recherche)	研究成果活用担当技師補 (assistant ingénieur en valorisation de la recherche)
TCH	科学技術管理事務官 (secrétaire en gestion scientifique et technique)	
ADT	科学技術管理補佐員 (aide en gestion scientifique et technique)	
AGT	(該当無し)	

従前、ITRF の職団群には研究教育行政職団 (ARF : corps administratif de recherche et de formation)⁴⁾ が含まれ、ITRF は当該職団職員を合わせて ITARF (ingénieurs et personnels techniques et administratifs de recherche et de formation) と称されていた。公務員制度改革の結果、ARF は整理されることとされ、そこに属していた職員は、ITRF 又は次節で述べる ASU の各職団のいずれかへの移行が進められている (2000 年 1 月 6 日付国民教育省広報)。

2. 学校・大学行政職員 (ASU)

学校・大学行政職員 (ASU : personnels de l'administration scolaire et universitaire) は、国民教育省所管の全ての機関を通じて、各種行政事務に従事する職員である。これらの職員が所属する学校・大学行政職団群には、B 種に位置付けられる学校・大学行政事務官 (SASU)、A 種に位置付けられる「学校・大学行政専門官 (AASU : attaché d'administration scolaire et universitaire)」、「学校・大学行政参事官 (CASU : conseiller d'administration scolaire et universitaire)」の三つの職団が含まれる (政令第 83-1033 号第 3 条)⁵⁾。これ以外に、C 種の事務員及び事務補佐員 (agent et adjoint administratifs) の二つの職団が存在するが、これらの職団に属する職員の身分等は、全省庁を通じた共通の規則で定められている (政令第 90-712 号及び政令第 90-713 号)。

表 4-5 にその概要を示した。本節では、当該表の上三つの職団に属する職員 (CASU、AASU、SASU) について以下に概説する。

表 4-5 学校・大学行政職員

職名	主たる職務と権限等	必要な 学位等	種 類
学校・大学行政参事官 (CASU: conseiller d'administration scolaire et universitaire)	教育行政機関や教育機関の事務局において、総務、財務、人事、その他の事務組織 (部など) の責任者 (長) を務める。	内部か	A
学校・大学行政専門官 (AASU: attaché d'administration scolaire et universitaire)	教育行政機関や教育機関の事務局において、総務、会計、人事、その他の事務組織 (部など) において、長の行う意思決定や管理業務を補佐するとともにその実践に従事する。また、課の責任者となる。	Bac+3	A
学校・大学行政事務官 (SASU: secrétaire)	意思決定の実践、文書作成、会計の実施業務に従事する。また、実務に当たる職員、補佐的事務職員、	Bac	B

d'administration scolaire et universitaire)	その他の役務職員の管理を補佐する。また、係の責任者となる。		
事務補佐職員 (adjoint administratif)	行政規則の知識やその実践を含む行政的業務の執行に従事する。	無	C
事務員 (agent administratif)	行政的業務の執行に従事する。事務補佐職員を補佐し、又はその職務を行うことができる。	無	C

(1) 学校・大学行政事務官 (SASU)

学校・大学行政事務官 (SASU : *secrétaire d'administration scolaire et universitaire*) は、所属する組織の職務領域に関わる法令に基づく行政事務を行うこととされ、行政文書の作成、会計事務、調査、分析などに従事する (政令第 94-1017 号第 2 条)。特別級事務官及び同等の級 (後述) に属する職員は、管理事務及び財務を担当する諸係の調整に従事し、あるいは室 (*bureau*) の責任者となることのできる (同上)。

これらの職員の身分、採用等は、従来政令第 83-1033 号において個別に定められていたが、1995 年 8 月 1 日をもって、国の事務官に関する規定で統一的に定められることとなった (政令第 94-1017 号)。その際、従前の職団の事務官 (*secrétaire*)、係長 (*chef de section*)、主任事務官 (*secrétaire en chef*) の三つの級は他の職団の級とともに、通常級事務官 (*secrétaire administratif de classe normale*)、上級事務官 (*secrétaire administratif de classe supérieure*)、特別級事務官 (*secrétaire administratif de classe exceptionnelle*) の三つの級に再編制された⁶⁾。

学校・大学行政事務官の採用は、外部・内部試験等による。外部試験はバカロレア又は相当以上の学位等を有する者を対象として行われ、内部試験は国や地方公共団体、軍、国際機関の職員で 4 年以上の職務経験を有する者を対象として行われる。両試験による採用数は国民教育大臣が決定するが、それぞれの試験による採用者数は両試験による総採用者数の 4 割を下らないこととされている (政令第 94-1017 号第 5 条)。

両試験の合格者は、国民教育大臣によって研修公務員 (*fonctionnaire stagiaire*) に任命され、1 年間の研修を受ける。研修は職場研修とともに、大学区行政職員養成センター (*centre académique de formation de l'administration : CAFA*)⁷⁾ において様々な研修が組織される。1 年の研修期間後、結果が良好であれば正式に採用される。不十分な場合は、1 年を限度に研修が延期され、その終了後に再度判断される。最終的に不採用となった場合は、新規採用の場合は解雇され、それ以外の場合は元の職団に戻される (政令第 94-1017 号同第 7 条)。

(2) 学校・大学行政専門官 (AASU)

学校・大学行政専門官 (AASU : *attaché d'administration scolaire et universitaire*) は、

組織の長が行う意思決定や管理業務を補佐し、また、施設の管理責任者の補佐官を務める。また、一級・二級主任専門官（後述）は、委任を受けて、国民教育省等から分権された職務についての管理職となったり、施設の物資・財務管理者（場合によっては会計責任者）となるほか、会計官の職務を遂行することができる。

学校・大学行政専門官の職団には、専門官(attaché)、二級主任専門官(attaché principal de deuxième classe)、一級主任専門官(attaché principal de première classe)の三つの級があり、それぞれ 12（初任者を除く）、6、4 の号に分けられる（前述政令第 83-1033 号を修正する 1996 年政令第 96-586 号）。一級主任専門官の総数には制限があり、学校・大学行政専門官総数の 35 %以下とされている。

学校・大学行政専門官の採用は、州の行政機関を経由して行われる場合（地方行政組織に関する 1984 年 7 月 10 日付政令第 84-588 号に定める条件による）、外部乃至内部試験に基づいて行われる場合、適格候補者名簿登載によって行われる場合の三通りがある。

両試験による募集者は、国民教育大臣と公務大臣(Ministre de la Fonction publique)⁸⁾の共同省令(arrêté conjoint)によって定められる。外部試験に応募するには、原則として 35 歳未満で学士以上（又は相当）の学位を有している必要がある。内部試験は、4 年以上の経験を有する国や国際機関の職員等が対象である。原則として、半数以上は外部試験による採用に充てられなければならない⁹⁾。

外部試験には、以下の筆記試験が課せられている。

試験 1：20 世紀におけるフランスと世界の政治的・経済的・社会的・文化的発展についての一般的知識を主題とする作文試験

試験 2：文章又は討論会又は書類の一定語数内の要約作成

試験 3：次のいずれかについての作文 A 政治機構及び行政法 B 国家財政

外国語試験（任意）：外国語翻訳（独語、英語、アラビア語、西語、伊語、蘭語、葡語、露語から一つ）

他方、学校・大学行政専門官への適格候補者名簿に登録されるためには、9 年以上の経験（うち少なくとも 5 年は SASU として）のある 40 歳以上の者で、学校・大学行政専門官職団の行政同数委員会(CAP : commission administrative paritaire)¹⁰⁾の諮問を経なければならない。これによる採用は、前述の二つの採用法（州の行政機関経由及び試験による採用法）による採用者が 5 名に達したときに、名簿から上位 1 名について行われる。

新たに学校・大学行政専門官の採用試験（内部及び外部）に合格した者は初任者として任官され、大学区行政職員養成センター等において 1 年間の研修を受ける。研修の期間中は、初任者は学校・大学行政専門官の職団には入らずに、元の職団からの出向(détachement)の扱いとなる（政令第 83-1033 号第 27 条）。初任者は 1 年の研修期間後、結果が良好であれば専門官の第一号に採用される。不十分な場合は、1 年を限度に研修が延期され、その終了後に再度判断さる。最終的に不採用となった場合は、新規採用の場合

は解雇され、それ以外の場合は元の職団に戻される（同第 28 条）。試験によらない募集の場合は直ちに正式採用され、従前の地位に応じた専門官職に任官される（同第 29 条）。

（3）学校・大学行政参事官(CASU)

学校・大学行政参事官(CASU : conseiller d'administration scolaire et universitaire) は、国民教育における上級行政職員である。例えば、2004 年 6 月現在、大学区事務局長の 65 %、高等教育機関事務局長の 69 %は、学校・大学行政参事官から採用された者である。

大学に配置される学校・大学行政参事官は、事務局長等の上級管理職や財務・会計の責任者等を務める。また、学校・大学行政参事官は、会計官の職務を行うことが可能である。学校・大学行政参事官の職団は、通常級(*classe normale*)と特別級(*hors classe*)の二つの級に分けられ、それぞれ 11 の号、5 の号がある。

ア. 試験による採用

学校・大学行政参事官の採用試験には、4 年以上の経験と定められた学位を持つ A 種の公務員向けの第一試験、学校・大学行政専門官又は国民教育省職員でそのいずれか又は両者において 7 年以上の経験（ただし、第一試験に必要な学位を有する者については 5 年以上）のある者を対象とする試験科目の少ない第二試験があつて、第一試験による採用は 15 %以上でなければならないとされていた。これら二つの試験は、2002 年の制度改正（政令第 2002-1140 号）によって、2003 年から一本化された。

異動・昇進を希望する有資格者は、国民教育省が公示する空席のポストに応募する形で異動の申請を行う。全学校・大学行政参事官及び大学区長宛に出された 2003 年 10 月 21 日の国民教育省通知（Note de service No. 2003-169）は、学校・大学行政参事官を含む職員の異動を奨励するとともに、同一職場での勤務の長い学校・大学行政参事官の異動を特に促している。希望者は、職歴と動機を記した書類と希望者の動機についての上司の詳細な意見からなる申請書(*fiche candidat*)を提出する。

制度改正前の第一試験及び第二試験の筆記試験を表 4-6 に示した。なお、改正後の試験にはについては、口述試験も含めて、管理職員を取り扱う次章で記述する。

表 4-6 制度改正前（2002 年まで）の学校・大学行政参事官採用試験（筆記）

		内容	時間	係数
第一試験	試験 1	現代社会における政治的・経済的・社会的・文化的諸課題に関する小論文作成	4	4
	試験 2	教育問題に関する行政的・財政的的局面を呈する専門的書類を検討し、当該書類に基づいて、示された課題の分析及び解決策の提示	4	4

		を含む作文を行う		
	試験 3	次の一についての小論文 A 政治機構及び行政法 B 経済学及び国家財政 C 行政・経済管理手法	3	3
	外国語 (任意)	外国語翻訳（独語、英語、アラビア語、西語、伊語、蘭語、葡語、露語から一箇国語）	1	1
第二	試験 1	教育制度の問題に関する専門的書類を検討し、当該書類に基づいて、示された課題の分析及び解決策の提示を含む作文を行う	4	4
試験	試験 3	次の一についての小論文 A 政治機構及び行政法 B 財政法及び公会計	3	3

注：第二試験においては、試験 2 は実施されない。

筆記試験に合格した者は、試験委員会によって実施される口述試験に個別に召還される（於パリ）。試験委員会は少なくとも 8 名の委員で構成され、委員は以下（各 1 名）を含む者から国民教育大臣が任命することとされている。

- ① 国民教育省監査総局長 (inspecteur général) 又は国民教育省担当局長を補佐する部局の長又は大学区長（議長となる）
- ② 県段階の国民教育を所管する部局の長である大学区視学官
- ③ 大学区事務局長
- ④ 学校・大学行政主席事務官
- ⑤ 高等教育機関事務局長
- ⑥ 学校又は国民教育省管轄下の教育機関の長
- ⑦ 学校・大学行政参事官で 4 年以上の経験のある者
- ⑧ 能力と職務を勘案して国民教育外部から選考される者

筆記試験と口述試験の結果を総合的に判断して、学校・大学行政参事官採用試験の最終的な合否が決定される。試験に新たに合格した者はすぐには管理職としては配置されず、当面出身大学区に配置され、1 年間、指導者の下で職場内研修 (OJT) を受けながら、同時にフランス中西部の都市ポワティエ近郊にある国民教育高等学院 (ESEN)（後述）で研修を受け、実践と理論を交互に学習する。研修期間後の扱いについては学校・大学行政専門官と同じである。

イ. 適格者名簿登載による採用¹¹⁾

少数ではあるが、学校・大学行政参事官の採用は、適格候補者名簿に登載されることによっても行われている。名簿に登載されることが可能なのは、一級学校・大学行政主任専門官と 4 号以上で 2 年以上の経験のある二級同主任専門官である（政令第 83-1033 号第 48 条）。

有資格者で名簿登載を希望する者（候補者）は、申請書類に必要事項を記載して、所属大学区事務局に提出する。それに対して候補者の上司並びに大学区長が見解を付すこととされている。両者は、候補者の現在の職務の遂行状況及び職歴において占めたポストを勘案して、候補者の専門能力及び学校・大学行政参事官としての職務への適性について述べることとされている。

候補者の申請書類は大学区毎に集められ、候補者の職歴の豊かさ、特に地理的・機能的（職務上の）異動、経験した職務の性質を勘案して、大学区長が優先順位を付けて一覧を作成する。その際、現在高等教育機関等に勤務する候補者の場合は、次の基準に従うこととされている。

- ① 部下の数
- ② 部下が有する資格の水準
- ③ 現在占めている地位が要求する判断能力 (*capacité de conception*)
- ④ 専門性 (*technicité*) の高さ
- ⑤ チームを主導し動機付けする能力

大学区長は、候補者の申請書類と優先順位名簿、大学区行政同数委員会 (*commission administrative paritaire académique*) の審議結果を付して国民教育省に提出する。適格者名簿への最終的な登載は、全国行政同数委員会の諮問を経て行われる。

適格者名簿による採用は、試験による採用 6 名につき 1 名が名簿から登用されることとされ（政令第 83-1033 号第 48 条）、2003 年は 11 名がこの方法で採用されることとされた。なお、試験制度改革以前は、第一試験及び第二試験の採用者合計数 6 名につき 1 名が名簿から登用されることとされ、2000 年においては、59 名が試験で採用され、その結果 9 名が適格候補者名簿から採用された。

適格者名簿登載によって学校・大学行政参事官として採用された者には新しいポストが提示され、所属大学区内にそれがある場合は優先的に提示される。ただし、既に学校・大学行政参事官のポストを占めている場合は、希望すればそのポストに止まることが可能である。提示された地位を拒否することも可能であるが、当該年度の昇進機会が失われる。

なお、適格者名簿登載によって採用された者はすぐに管理職ポストに配置されるため、前述の試験による新規採用者を対象とした研修を受ける必要はない。

3. 技術・労務・役務職員 (TOS)

技術・労務・役務職員 (TOS : *personnels techniques (techniciens), ouvriers et de service*) は、主として教育機関において、実習教材の用意、実験の支援、施設の維持・管理、食堂、寮、受付等の各種業務、又はそれらに従事する者の指導・研修等に従事する B 種又は C 種の職員である。技術・労務・役務職員には表 4-7 に示されるような七つの職団が存在するが、大学に置かれるのは主として専門役務職員 (OP)、役務職長 (MO)、維

持・受付員(OEA)である。

表 4-7 技術・労務・役務職員(TOS)

職名	職務	必要な 学位等	種 類
国民教育研究技能職員 (TEN: technicien de l'éducation nationale)	教育行政機関や教育機関において、専門的助言及び 支援に従事する。また、労務職員等の研修を補佐 し、これらの職員の管理に当たることができる。	Bac	B
実験室技能職員(TL: technicien de labo- ratoire)	教育機関の実験室責任者の下で、実験や実習の補助 的業務に従事する。	Bac	B
専門役務職員(OP: ouvrier professionnel)	教育機関の運営維持に必要な各種業務(食堂運営、 宿舍管理、庭園整備、その他の動産・不動産維持管 理等)に従事する。	CAP	C
実験室助手(AL: aide de laboratoire)	教育機関において、自然科学分野の教員の講義や実 習の支援に従事する。	CAP	C
役務職長(MO: maître ouvrier)	専門役務職員維持・受付員を監督して、食堂、宿 舎、その他の施設の運営維持に従事する。	BEP	C
実験室技術助手(ATL: aide technique de la- boratoire)	教育機関において、実験室の責任者又は自然科学分 野の教員の下で、講義や実習の支援に従事する。	BEP	C
維持・受付員(OEA: ouvrier d'entretien et d'accueil)	清掃その他の維持管理業務、食堂や図書館の補助的 作業等に従事する。又は、訪問者や機関内外の照会 者の受付、情報提供、案内、並びに情報の取り次ぎ 等に従事する。	無し	C

4. 図書館職員

図書館職員(personnels des bibliothèques)は、大学図書館や国立図書館等における図書館司書、その他文献照会業務や図書整理業務等に従事し、又はこれらの業務を管理する専門職員並びに専門外職員である。図書館職員は七つの職団を構成するが(表 4-8)、これらの職団は、国立図書館、大学等の国立施設の図書館等の職員を通じた職団である。

表 4-8 図書館職員

職名	職務等	必要な 学位等	種 類
主任図書館管理官 (conservateur général des bibliothèques)	図書館等の上級管理職を務め、図書館の管理、職員の監督、調整、研究、指導助言等に従事する。国民教育大臣の推薦に基づき、上級の図書館管理官から政令によって任命される。	内部か	A
図書館管理官 (conservateur des bibliothèques)	保存資料の収集、編成、評価、活用、並びに、研究や調査、教養を目的とした資料の公開、文書の配布等の組織等に従事する。又、図書館業務の専門的・一般的研修活動や図書館等の管理業務に参画することができる。	Bac+5	A
司書 (bibliothécaire)	保存資料の収集、編成、評価、活用、公開等の専門的業務に従事する。上位の職員が行う職員の指導や教育を補佐し、又管理業務に従事することができる。	Bac+3	A
司書補 (bibliothécaire adjoint spécialisé)	図書館の各種専門的業務、受付業務に従事する。図書や資料に関する研究、日常の専門的業務の調整、専門的教育の指導に従事することができる。	Bac+2	B
図書館員 (assistant des bibliothèques)	収集資料の文献処理並びにその管理の専門的業務に従事する。書庫、閲覧室、備品（特に情報機器）の管理に従事することができる。書庫職員を監督し、又、受付、情報提供、普及活動に従事することができ、更に、利用者、建造物、収集物の安全に係る業務に従事することができる。	Bac	B
図書館書庫主任 (magasinier en chef des bibliothèques)	図書館書庫専従職員（下記）を監督し、その業務を共同して行う。	中卒	C
図書館書庫専従職員 (magasinier spécialisé des bibliothèques)	収集資料の配置、整理を補佐し、書庫及び展示室の備品の配置と維持管理に従事する。受付業務を支援し、資料の保存と配布、利用者の安全を確保する。図書館業務の遂行に必要な物品管理業務に従事する。	無し	C

上記の職員のうち、主任図書館管理官と図書館管理官は、図書館学術職員 (personnel scientifique des bibliothèques) に位置付けられる職員である。図書館学術職員は、例えば、大学資料センターの部長職（政令第 85-694 号第 11 条）等、図書館等の特定の専門

的な職務に就く資格を与えられている。

5. 1997年の円卓会議

基本的知識や新しい技術の習得、職業人及び公民育成、不平等と社会疎外(exclusion)への対応といった新たな課題に対応するため、国民教育省等は1997年、大学や研究組織等の職員と政府担当者による円卓会議を開催した。10月9日の第二回の会合後、最終報告書がまとめられ、関係大臣に提出された。

報告書は、職員の地位の改善等に関して、次の八つの目標を提示している。

- ① 職員の地位と役割の再確認
- ② 民主主義と透明性
- ③ 人事管理の分権、新しい形の組織と業務
- ④ 公務の質的・量的向上、身分の簡素化と改善、人事異動
- ⑤ 複雑に構成される行政・技術職員の職団の整理と人事交流の推進
- ⑥ 人事管理における研修と評価
- ⑦ 衛生・安全管理の改善
- ⑧ 社会疎外対策への職員の活用

以下主として行政職員に関係する部分を中心にその内容を紹介したい。

上記目標のうち、③の分権等に関しては、中央における行政はより戦略的なものとしつつ、学校・大学行政職団群の人事を大幅に分権化することとしている。このため、各大学等毎に組織同数委員会(CPE: commission paritaire d'établissement)を設置し、各組織において当事者間の交渉の場を設け必要な決定を行うことを求めた。また、大学の自治拡大とともに、事務局長等の行政管理職の地位の見直しを進め、中央行政との人事交流を一層活発に行うことも求めている。④の公務の在り方については、職団を徐々に簡素化するとともに、その体系を整理して地位の低い者にも高い職団への昇進の門戸を開くこと、省庁を越えての人事異動、研修の充実等を求めている。

また、⑤の行政職員等の在り方については、同じ職場で様々な職団に属する職員が存在することの複雑さを取り除き、大学と研究機関等との人事交流を進めるとともに、20年来変更のない事務局長と会計官の地位を、大学長会議の提案に基づいて見直すことなどを求めている。⑥の研修・評価については、新しい方式の評価の導入や、契約職員の常勤職員化のための研修の実施等を求めている。

この提案を受けて、1998年以降、関係省庁において、次の四つの基本方針の下に職員に関する改革が進められてきた。

- ① 簡素化：職団数の半減（1998年現在30職団に55,000人の職員）
- ② 調和化：民主的で一貫性のある人事管理のための組織同数委員会の設置
- ③ 明確化：常時勤務する者の常勤職員化とその他の職員への公務員身分の付与

④ 強化・充実：(下記)

最後の「強化・充実」については、近年の新しい諸課題の出現と大学の自治拡大によって、資質の高い職員の確保と管理職の配置、並びに現在働いている職員の研修の充実を必要としているとともに、職務体系の改善（有能な者が昇進できるようにすることなど）、管理職員の充実が必要であるとしている。

行政職員については、16,000 人の大学・学校行政職員と 5,400 人の研究・教育行政職員 (ARF : administratif de recherche et de formation) の職団群が並存し、また、技術職員の中に行政職員の職務を行っている者があることから、大学・学校行政職員が一般行政事務に従事することを基本とした。そして、1999 年予算で研究・教育職員 600 人を技術職員職団に、別の 600 人を大学・学校行政職員職団にそれぞれ繰り入れることとし、2000 年からは研究・教育行政職員の採用を停止した。また、学校・大学行政職員に関して、他省庁所管の職員と職団の共通化が図られたことは前述の通りである。

-
- 1) バカロレアに加えて必要な大学教育学修期間を年で示したのものである。Bac+5 の場合、DEA 又は DESS が相当する (第 1 章図 1-1 参照)。
 - 2) brevet d'études professionnelles (職業教育修了証書)。職業高等学校の BEP 課程 (2 年) の修了者に授与される。
 - 3) certificat d'aptitude professionnelle (職業適性証)。職業高等学校の CAP 課程 (2 年) の修了者に授与される。
 - 4) ARF には、A 種の研究教育行政専門官 (AARF: attaché d'administration de recherche et de formation)、B 種の研究教育行政事務官 (SARF: secrétaire d'administration de recherche et de formation)、C 種の事務補佐員と事務員の四つの職団が含まれている。
 - 5) 以下に述べる C 種職員を除いて、この三つの職団職員のみを指して ASU と称する場合がある。
 - 6) 制度改変以前、以後のそれぞれの三つの級は一対一に対応するのではなく、係長が通常事務官に任命されることもあった。移行措置として、暫定的な係長の級が創設された (政令第 94-1017 号第 16 条)。
 - 7) 大学区毎に設置され、大学区内の教員外職員を対象として、新規採用者の研修、内部試験のための研修、専門性向上のための研修等を行っている。第 6 章参照。
 - 8) 公務員の地位や身分、採用、昇進、異動、待遇、年金などを所管する省の大臣。
 - 9) 2001 年は、外部試験 148、内部試験 148 の計 296 ポストについて公募された。
 - 10) それぞれ同数の職員代表及び行政代表による諮問機関。公務員の昇進や異動などについての審議を行う。

11) この節の記述は、関係政令のほか MEN (2003b) に拠った。

第5章 大学の教員外管理職員

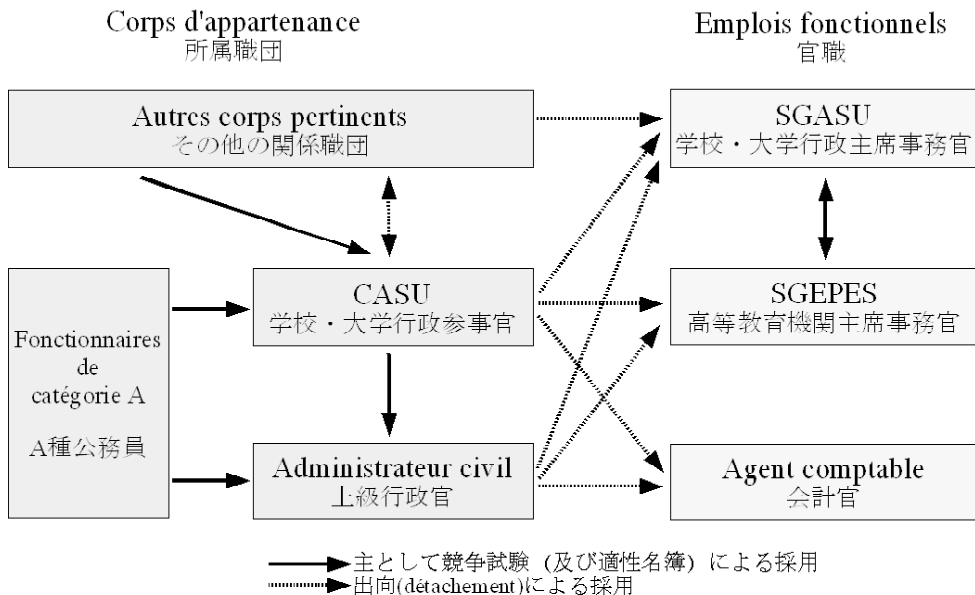
前章では大学の教員外職員についてその種類や職務等を中心に概説したが、本章ではこれらの職員のうちの上級者について、そのキャリア並びにそれらの職員が就任する官職等について記す。

1. 大学の上級管理職員のキャリア

事務局長や事務局次長といった大学の上級管理職員は、大学だけでなく、国民教育所管の各種機関を異動して経歴を重ねる。これらの機関には、国民教育本省を始め、大学区事務局、視学官事務所、大学外の学校（高等教育機関、中等教育機関）、国立学生厚生センター(CNOUS)¹⁾、地方学生厚生センター(CROUS)等が含まれる。

これら以外に、首相が統括する職団に属する上級行政官(administrateur civil)が、国民教育行政の上級管理職に就くことがある。上級行政官は、主として国立行政学院(ENA : École nationale d'Administration)²⁾の修了者からなる職員で、省庁間を跨って異動し、各省庁において上級管理職を占める。上級行政官は、応募資格を有する公務員等から公募によって採用されるか、あるいは適格者名簿登載によって採用される。

図 5-1 大学管理職員の昇進・採用過程



CASU: conseiller d'administration scolaire et universitaire
 SGASU: secrétaire général d'administration scolaire et universitaire
 SGEPES: secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur

出典：国民教育省資料(Carières d'encadrement du ministère de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche) を基に作成

大学の教員外管理職員のうち最上級管理職である国立高等教育機関主席事務官(SGEPES)、学校・大学行政主席事務官(SGASU)、会計官(agent comptable)は官職(emploi fonctionnel) (後述) を以て充てられる。これらの官職は、既に上級管理職に就いている者、上級行政官、上級の学校・大学行政参事官といった有資格者の中から公募される。

これらの職員の昇進・採用過程は図 5-1 の通りである。

2. 大学における官職

官職(emploi fonctionnel) とは、公務員関係法令において予算によってその給与が確保された地位である。それに採用される者は、それぞれの職団から出向(détachement) の形で就く。大学では、事務局長や会計官等の職が官職を以て充てられている。

(1) 国立高等教育機関主席事務官(SGEPES)

国立高等教育機関主席事務官(secrétaire général d'établissement d'enseignement public supérieur)は、大学事務の最高責任者である事務局長職を務める者である。大学の事務局長は、学長の推薦によって国民教育大臣が任命する³⁾。

事務局長職に就くための資格は全大学共通であったが、2001年3月29日の政令第2001-283号により他の国立高等教育機関と共通化が図られる一方で、大学等の規模によって第一群(groupe I)及び第二群(groupe II)に分けられた⁴⁾。第一群の事務局長職に求められる資格は、第二群のそれよりも厳しくなっている。それぞれの資格は下記の通りである(同政令第4条)。国立高等教育機関主席事務官のうち、2004年6月現在、69%は学校・大学行政参事官からの任用である。

《第一群》

- ① 国立行政学院の修了者から募集される職団群に属する者
- ② 大学区事務局長に任命されている者
- ③ 第二群の国立高等教育機関事務局長に任命されている者
- ④ 学校・大学行政事務局長、全国学生支援センター副所長、同部長、地方学生支援センター所長に任命されている者
- ⑤ 学校・大学行政参事官でA種の職務に10年以上従事し、かつ、特別級であるか通常級の5号以上の者

《第二群》

- ① 第一群の①、②、④、⑤に該当する者

- ② 国及び地方公共団体またはそれらの施設等機関の公務員で、最終号俸が 966 以上の A 種に分類される職団又は官職にある者で、A 種の職務に 10 年以上従事し、かつ号俸が 705 以上の者

また、上記政令において事務局長人事の流動化が図られ、同一任地での勤務について、任期 5 年を 2 回の計 10 年を上限とすることとなった。

(2) 学校・大学行政主席事務官 (SGASU)

学校・大学行政主席事務官 (SGASU : *secrétaire général d'administration scolaire et universitaire*) は、教育行政機関や教育機関の事務局において上級の管理職を務める者である。大学では、事務局次長等に就任する。

学校・大学行政主席事務官は、次の者から公募される (政令第 83-1033 号第 57-1 条⁶⁾)。学校・大学行政主席事務官のうち、2004 年 6 月現在、78 % は学校・大学行政参事官からの任用である。

- ① 国立行政学院の修了者から募集される職団群に属する者
- ② 大学区事務局長に任命されている者
- ③ 次の公務員
 - a) 国立高等教育機関事務局長に任命されている者
 - b) 全国学生支援センター (CNOUS) 副所長又は部長に任命されている者
 - c) 地方学生支援センター (CROUS) 所長又は地域学生支援センター (CLOUS) 所長に任命されている者
- ④ 学校・大学行政参事官で A 種の職務に 10 年以上従事し、かつ、特別級であるか通常級の 5 号以上の者

学校・大学行政主席事務官の任用は、国民教育省令で公示される。任期は 5 年以下で再任は可能であるが、10 年を超えることはできない (前述政令第 60 条)。

(3) 会計官 (*agent comptable*)

会計官は学長の推薦によって、国民教育大臣及び財務大臣の共同省令により任命される。会計官は、国家予算の適正執行等を任務とする国の会計官 (*Comptable public*) として学内において独立した地位を持ち、この職務に関しては会計監査院 (*Cour des Comptes*)⁶⁾ に服属する。学長の決定により大学の財務責任者の職務を兼務することができる。

会計官は、高等教育機関会計官適格候補者名簿に登載されることによって採用される。この名簿には、経理官 (*intendant universitaire*)⁷⁾、学校・大学行政参事官、同一級主任専門官、財務省の外部機関の A 種職員が登載されることができる。なお、会計官の補佐官 (*agent comptable secondaire*) は、共同省令による指名を受けて、会計官の同意を得て学長が任命する。

3. 学校・大学行政参事官(CASU)採用の改革

学校・大学行政参事官については前章で見てきたが、2000年以降に国立高等教育機関事務局長等の上級管理職員の改革が進められる中で、その主要人材供給源である学校・大学行政参事官の採用について大幅な改革が行われた。以下に、採用試験の改革について概観する。

(1) 採用試験の改革

学校・大学行政参事官の採用試験は、前述の通り、全 A 種公務員を対象とした試験（第一試験）と教育分野の A 種公務員（学校・大学行政専門官(AASU)等）を対象とした試験（第二試験）の二つに分けられていた。これらは、2002年9月の政令改正（第2002-1140号）によって全面的に見直され、2003年から統一した新しい試験が実施されることとなった。その背景を国民教育省(MEN, 2002b)は次のように説明している。

- ① 調査研究によって、教育行政における管理職機能の重要性と複雑性が拡大してきていることが明らかになったこと。
- ② 学校・大学行政参事官は、教育機関の行政管理職員の主要人材供給源であって、機関への権限委譲が進む中で、学校・大学行政参事官への志願者を増やす必要があったこと。
- ③ 高い水準の専門性を発揮するのに不可欠な知識を獲得しているか否かを確認するだけでなく、職業上の地位を掌握する力量かつ管理職員に必要とされる戦略的・経営的能力（コンピテンシー）を一層評価することが必要となったこと。

試験開催の一般規定、試験の性格及び内容は、国民教育大臣と公務大臣(Ministre de la Fonction publique)の共同省令(arrêté conjoint)によって定められる。また、国民教育大臣は試験の実施手続を定める。

(2) 新しい試験の内容

2003年から実施されている新試験は、専門性の観点(dimension professionnelle)がより重視されている。このことは、第一に、学術的知識にかかる試験科目（筆記及び口述）を減らしたこと、並びに、候補者の職歴・動機を尋ねるための試験委員会との個別対話を導入したことに現れている。

採用試験は筆記試験から行われ、まずそれに合格しなければならない。2003年の試験（11月18日実施）の構成は表5-1の通りである。なお、試験は大学区事務局所在地等で行われる。

表 5-1 採用試験（筆記）の内容

	内 容	時間	係数
試験 1	教育問題に関する行政的・財政的又は管理的性格を有する専門的書類を検討し、当該書類に基づいて、示された課題の分析及び解決策の提示を含む作文を行う	4	2
試験 2	試験委員会の選択による行政法又は公財政法の問題（表 5-2 参照）の事例研究を行う	3	2

出典：MEN "Concours CASU - année 2004" Arrêté du 11 novembre 2003.

表 5-2 試験 2 の問題

- | | |
|--|---|
| <p>I 行政法</p> <p>A 行政組織</p> <p>① 国家組織：中央及び所轄機関</p> <p>② 地方公共団体</p> <p>③ 公的施設(établissement public)⁸⁾</p> <p>B 行政の機能</p> <p>① 規制的権限</p> <p>② 行政行為</p> <p>③ 行政契約</p> <p>④ 公共サービス（公共サービスの一般理論及び様々な管理手法）</p> <p>C 公務員制度(fonction publique)</p> <p>① 国家公務員及び地方公務員（地位規定、責任）</p> <p>② 公務員の権利及び義務</p> <p>③ 公務員制度における人的資源管理</p> <p>D 行政審判</p> <p>① 行政審判手順（行政審判管轄範囲、係争、訴訟手続き）</p> <p>② 行政審判官の権能</p> <p>E 行政学の概念</p> <p>① 行政決定</p> <p>② 行政と国民の関係</p> <p>F 欧州連合</p> | <p>① 欧州連合の諸機関：政治機関及び司法機関</p> <p>② 共同体法：源と特徴</p> <p>II 公財政</p> <p>A 国家財政</p> <p>① 政治的・経済的局面</p> <p>② 国の財政的役割の発展（経済・財政政策の確立、経済社会分野の財政的介入法）</p> <p>③ 国の予算（予算法案の策定、国会提出、執行とその管理）</p> <p>④ 財政審判（地方会計審判部、会計裁判所、予算・財務規律裁判所）</p> <p>B 地方公共団体予算</p> <p>C 欧州の公財政</p> <p>D 公会計</p> <p>E 予算及びその執行（会計、収支均衡、貸借対照表、決算、財務会計）</p> <p>F 管理手法</p> <p>① 経理：情報のツール</p> <p>② 管理経費</p> <p>③ 収支予測管理</p> <p>④ 管理の検査</p> |
|--|---|

G 公的機関：予算手続と経理

- ① 予算制度
- ② 会計計画

③ 財産経理

- ④ 公的機関連合体

出典：Annexe / MEN, 2002b.

(3) 口述試験

筆記試験に合格した者は候補者となり、試験委員会から個別に呼び出されて口述試験を受ける。口述試験は、試験申請時に提出する書類と動機を書いた文書を基に、パリで行われる。当該書類には、職務の状態、履歴書、動機の概要、これまでの経験と職務への適性を証明する全ての事実を記載する。試験は 30 分で、経歴や職務経験に基づいて候補者の人格を評価し、教育制度の組織及びその発展（そのプログラムについて表 5-3 参照）についての知識を確かめるとともに、人を動かすことや人的資源管理を行うことについての適性を判断する。口述試験の係数は 4 であり、筆記試験の二つの試験の合計と同じ比重で、合否判定の基準となる。両者の結果に基づいて、最終的な合格者が決定される。

表 5-3 口述試験における教育制度の組織及びその発展に関する問題

A 教育制度の組織

- ① 国段階：各省及びその官房、国民教育省中央組織、視学官組織、国の諮問機関
- ② 大学区段階：大学区長、大学総長(chancelier)⁹⁾とその組織、地方視学官組織、大学区の諮問機関、大学区組織と他の州行政機関との連携
- ③ 県段階：大学区視学官、国民教育担当部門長及びその組織、県視学官組織、県の諮問機関、県担当部署と他の県行政組織及び地方公共団体との連携
- ④ 様々な段階の組み合わせ、教育制度における権限委譲と地方分権

B 教育制度

- ① 教育の諸段階（初等中等教育、高等教育、特別教育）と教育評価
- ② 初等・中等・高等教育機関の一般的な組織
- ③ 教員、事務・技術職員、管理職員の一般的な概念
- ④ 私学

C 教育の諸段階にかかる教育政策の基本的な方針

出典：Annexe / MEN, 2002b.

-
- 1) Centre national des oeuvres universitaires et scolaires. 1955年4月16日の法律によって設立された、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支援のための組織。傘下に地方学生支援センター(centre régional des oeuvres universitaires et scolaires : CROUS)、地域学生支援センター(centre local des oeuvres universitaires et scolaires : CLOUS)を置く。
 - 2) 首相府所管の上級公務員養成学校。
 - 3) 事務局長の任期は5年以内で、最長10年の範囲内で再任が可能とされている(政令第70-1094号第5-1条)。したがって、学長(任期5年で再任不可)が就任する際には、通常前任以前の学長の推薦によって任命された事務局長が在任していることになる。新任の学長と事務局長が合わない場合は、往々にして学長が、国民教育省に対して事務局長の交代を求めることがある。
 - 4) 2001年3月29日の国民教育省令により、Aix-Marseille-II、Besançon、Bordeaux-I、Caen、Dijon、Grenoble-I、Lille-I、Lyon-I、Montpellier-II、Nancy-I、Nantes、Nice-Sophia-Antipolis、Paris-I、Paris-V、Paris-VI、Paris-VII、Paris-X、Paris-XI、Poitiers、Reims、Rennes-I、Rouen、Strasbourg-I、Toulouse-III、Toursの25大学が第一群に、それ以外が第二群に指定されている。
 - 5) 本条は、政令第2002-734号第5条によって新たに設けられたものである。この改正によって、募集範囲が広げられた。
 - 6) 行政機関等の予算執行の適性などを監査する行政機関。
 - 7) 中学校、高等学校において、施設設備管理や財務等について校長を補佐する官職。
 - 8) "établissement public"は公的機関でも所掌する組織(各省等)からは独立した法人格を有する公的施設である。大学はそれに当たる。
 - 9) 大学区長が務め、大学において国民教育大臣を代弁する者となる。

第6章 現職職員の開発活動

1. 研修の法的位置付けと政府の方針

公務員である大学職員にとって、研修(formation permanente)は権利として法令上位位置付けられている。公務員関係法(法律第83-634号第21条及び第22条、法律第84-16号第34条第6号)は、全ての公務員が研修を受ける権利を有し、専門的教育(formation professionnelle)を受けるために休暇を取ることを認めている。

上記法律の規定を受けて、政令第85-607号(政令第96-1104号で修正)第1条は、公務員の専門的教育は「与えられた職務を、利用者の必要を満たすことをめざして、より良い効率の条件の下で執行することを可能とすることを目的とする」と規定し、更に、当該教育は、公務員の流動性を高め、男女間の機会均等に寄与するものでなければならないとしている。当該教育は、主として以下の七つの種類の活動から構成される。

- ① 初職乃至新しい職へ就くこと又は獲得した資格を維持することを容易にすることを目的とする適応活動(actions d'adaptation)。
- ② 職業生活及び公務員登用試験への準備に備えるための活動(actions de préparation)。
- ③ 公務員がより高い資格を獲得することを可能とすることを目的とする推進活動(actions de promotion)。
- ④ 方法論や技術の発達に公務員が不適応となる危険を減少することを目的とする予防活動(actions de préventions)。
- ⑤ 新しい資格を必要とする職又は異なった専門の活動へ就くことを可能とする転換活動(actions de conversion)。
- ⑥ 継続教育の枠組の中で、個人的且つ職業的選択の可能性を公務員に提供する知識の獲得・維持・向上のための活動。
- ⑦ 職務能力評価表(bilan professionnel)を作成することを可能とする活動。但し、当該活動は、各公務員が職業計画(projet professionnel)、場合によっては研修計画を策定するために、職業的・個人的能力(compétences professionnelle et personnelle)、適性、動機を分析することを可能とすることを目的とする。

職員の研修の在り方は、近年の行政改革の中で変化してきている。1998年6月6日、総理大臣から各省大臣宛に行政近代化に関する通知が発出され、各省において人的資源管理を含む事項について中期計画を策定することとされた。そのうち、職員研修に関しては、次のような改善を行うこととされている。

- ・ 職員の専門的能力を向上し、個人のキャリア計画を策定することを可能とするため、かつ、職員の流動性を高め、省の使命の発展並びに利用者の需要に適応させるため、職員研修を充実すること。

- ・ 中期計画は、特に 1997 年 11 月 13 日の政令で創設された研修＝流動性休暇 (*congé de formation-mobilité*) の実施見通しを定めること。
- ・ 全員を対象とした新技術についての研修、並びに管理職員向けの経営に関する研修を重点的に行うこと。
- ・ 中期計画に盛り込まれる優先事項は、初期研修 (*formation initiale*) 並びに継続研修 (*formation continue*) のいずれも対象とすること。当該優先事項は、各省の継続研修についての基本合意 (*accords-cadres*) で定められた方針と齟齬なく定められること。

2. 国民教育省の大学職員開発活動

国民教育省では、大学職員を含む国民教育に従事するあらゆる職員向けに幅広い開発活動を行っている。その活動は、大きく分けて、上に述べた公務員の地位に基づく研修と、政策上緊急に対応が必要な課題に関する研修に分けられる。前者に関しては、主として新規登用（採用）時の研修や登用（採用）試験準備への対応という形で研修が提供されており、それぞれ、現在の職務に必要な知識・技能、将来のキャリアに向けた登用（採用）試験の内容に対応した知識・技能の修得が目的とされる。後者に関しては、近年では、行政改革、行政分散化、地方分権化、国際化の進展、欧州高等教育圏への対応等が主たる課題である。これらの研修は、直接に国民教育省が実施する場合もあるが、その多くは、大学区や国民教育高等学院 (ESEN)（後述）、あるいは、大学・高等教育機関相互支援機構 (AMUE)（後述）といった関係機関と連携することによって実施されている。

本節では、国民教育省「全国職員研修運営計画 (PNP)」と管理職員の管理運営能力向上について述べる。

(1) 国民教育省「全国職員研修運営計画 (PNP)」

国全体の行政改革（勤務評定の改革、評価の導入、職員数・採用数・能力開発の長期的管理、新しい財政組織法 (LOLF)¹⁾ の導入等）の一環で、国民教育においても行政改革が進められている。これに対応するため、国民教育省は 2003 年から、管理職員局 (DE) 及び職員・近代化管理局 (DPMA) が共同して、「全国職員研修運営計画 (PNP : *programme national de pilotage de la formation continue*)」を実施している。

全国職員研修運営計画 (PNP) は、全国の大学職員等を対象とした一連のセミナーや研究会で、両局共通並びに局別の研修プログラムを実施するものである。従来主として職種別に行われてきた研修を職種を超えて実施し、統合的に研修を提供するとともに、相互に補完することを目的としている。また、それを以て、大学等の組織内での活動の整合性を強化することをも狙いとしている (MEN, 2004)。

多くのプログラムは、国民教育行政に従事する者に対して、対象範囲を定めて提供されている。そのうちから、高等教育機関管理職員向けのプログラムを表 6-1 に示した。これ

らのうち、下の三つは後述の国民教育高等学院(ESEN)で開講されるプログラムである。

表 6-1 全国職員研修運営計画の高等教育機関管理職員向けプログラム

名 称	受講者 定員数	開講 日数
LMD 制度 ²⁾ の導入：学籍管理及び高等教育機関の組織に与える影響	100	2 日
高等教育機関事務局長職を務める	(未定)	3 日
高等教育機関会計官職を務める	(未定)	3 日
高等教育機関における会計官募集に備える	(未定)	(未定)

出典：MEN, 2004

(2) 管理職員の管理運営能力の向上

近年、行政改革や行政分散化、地方分権、国際化の進展等、大学が置かれている環境が変化し、管理職員に対して、大学の管理運営や経営に関して、高度な知識や技能が必要とされるようになってきている。しかしながら、日本と同様に、教員から選出される学長を始めとする大学の上級管理職を育成するための仕組みは無いに均しいのが現状である(Pernias, 2004)。

2002 年 7 月、大学・高等教育機関相互支援機構(AMUE)の主催で開催された管理職員に関するシンポジウム³⁾の開会演説で、ルーバイヤン AMUE 事業部長は、管理職員の課題を、それぞれ能力にかかるものと責任にかかるもの分けて、以下のようにまとめている。

(基本的な能力について)

- ① どのような一般的・専門的能力が管理職員に必要とされているか。
- ② 技術専門的な能力育成と職員の発展を促進するところの異動の問題を、どのように両立させることができるか。
- ③ 現在の公務員制度及び大学制度の中で行われている職員募集手続きが、現場の必要性や大学の多様な使命に対応しているか。
- ④ 管理職の昇進、専門化、資質向上のために、養成活動等に関してどのような政策が必要とされるか。

(管理職の責任について)

- ① 大学の政策や計画を実施するに当たっての管理職員の立場はどのようなものか。
- ② 大学計画における職務や役割を管理職はどのように定義するか。
- ③ どのように管理職員を活性化するとともに、整合性を保つことができるか。

管理職員は、従前の専門性とは一定の距離をとりながら、教育制度全体や国の政策、社会経済の動向等に対する幅広い視野を持ちつつ、大学の管理運営に必要とされる能力を身に付けることが必要とされている。更に、教育に関する分権化が進められる中で、国民教

育を代弁する者として、他の教育行政の管理職員とともに、共通の管理職文化を保持することが期待されている。国民教育省は、教員外の管理職員に対して、様々な開発活動を組織している。前述の PNP や後述する国民教育高等学院 (ESEN) は、その一環である。

3. 大学区及び大学の研修活動

研修に関しての法令や国民教育省の方針を受け、必要に応じてそれぞれの地域や機関の状況を勘案し、職員に必要な研修を企画実施するのは大学区及び大学である。

(1) 大学区による職員研修

大学区では、それぞれの大学区が大学区研修計画 (plan académique de formation : PAF) を策定し、計画的に研修が行われる。当該計画は、初等中等教員等を含んだ総合的な研修計画であるが、大学職員向け研修として、初任者研修 (前述)、試験対策等の研修等が含まれている。例えば、ナント大学区の PAF では、事務職員等向けに表 6-2 にあるような研修項目が盛り込まれている。

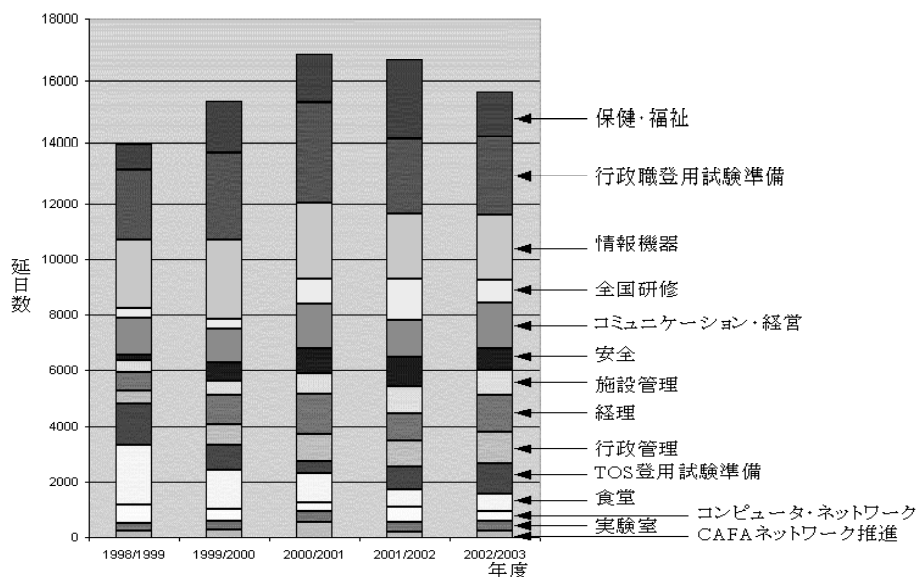
表 6-2 ナント大学区研修計画における事務職員等向け研修「基礎行政文化」(2005 年)

教育制度 (Le système éducatif)
高等教育 (L'enseignement supérieur)
教職員 (Les personnels)
公法 (Le droit public)
公財政 (Finances publiques)
欧州の諸組織 (Les institutions européennes)

出典 : <http://www.ac-nantes.fr:8080/pafatos/default.asp>

また、各大学区には、行政職員の研修のため、大学区行政職員研修センター (centre académique de formation de l'administration : CAFA) が設けられている。CAFA は、大学区が企画する研修の実務を担当するほか、研修の情報や能力開発のための資料提供、登用試験に関する情報や資料の提供等を行っている。県 (département) 毎に研修連絡員 (correspondant formation) が置かれ、研修の必要性の分析、教育機関の担当者との連絡調整、物的支援 (研修を受け入れることが可能な学校施設と設備の調査) を担当している。CAFA が実施する研修の担当者は、主として現職職員から公募され、非常勤の講師として研修に当たる。CAFA が行う研修の内訳 (例) は、図 6-1 の通りである。

図 6-2 グルノーブル大学区 CAFA の研修活動内訳



出典：www.ac-grenoble.fr/admin/cafa/を基に作成

(2) 大学における職員研修

大学では、日常の業務に共通して必要とされる知識や技能を中心として職員研修が行われる。原則として、専門性の強い領域の研修は、国民教育省や国民教育高等学院、AMUE 等で、また、専門性を有しても汎用性のある領域は大学区で、それぞれに実施されることから、職員の希望を参酌しつつ、大学の判断で職員が派遣される。

大学内で行われる研修の例として、パリ第五大学では職員の研修を国との契約の優先事項の一つに位置付け、登用試験への準備、新しい管理ソフトウェア導入の支援、衛生と安全、職務への適応の四つについて特に推進することとしている。また、パリ第九大学は、職員研修の優先事項として、職務への適応、専門職能開発と登用試験への準備、個人的・教養開発の三つの基軸を選び、表 6-3 にあるような研修活動を実践している。

表 6-3 パリ第九大学における職員研修活動

基軸 1 職務への適応

- 1-1 事務の電子化とネットワーク (bureaucratique et informatique)
 - A 導入 (initiation)
 - B 発展 (perfectionnement)

- C インターネット(internet)
- 1-2 事務管理(gestion administrative)
- 1-3 言語(langues)
- 1-4 コミュニケーション(communication)
- 基軸 2 専門職能開発と登用試験への準備
 - 2-1 専門職能開発(développement professionnel)
 - A 大学行政の機能の仕方(fonctionnement administratif de l'université)
 - B 大学会計の機能の仕方(fonctionnement comptable de l'université)
 - 2-2 登用試験・昇進への準備(préparation aux concours et à l'avancement)
 - 2-3 コミュニケーション(communication)
 - 2-4 安全(securité)
- 基軸 3 個人的・教養開発
 - 3-1 会議(des conférences)
 - 3-2 大学の共用の施設(des équipements collectifs universitaires)

出典：パリ第九大学 "Plan de formation continue des personnels IATOSS - Année 2002"

4. 国民教育高等学院(ESEN)⁴⁾

(1) 概要

国民教育高等学院(École supérieure de l'Éducation nationale : ESEN)は、従来あった国民教育省幹部職員養成学校(École supérieure des Personnels de l'Encadrement du Ministère de l'Éducation nationale : ESPEMEN)が1997年に国民教育省職員養成部に改組された後、2003年4月29日の国民教育省・公務省等の共同省令によって設置された国民教育行政上級職員を対象とした研修機関である。法的には国民教育省の管理職員局(Direction de l'Encadrement)の下部組織として位置付けられる国の行政組織であり、フランス中西部のポワティエに置かれている。なお、ESENを国民教育省から独立させ、行政の分権化と並行して、法人格を有する行政機関とすることが検討されている(Sénat 2003)。

国民教育高等学院の設置目的は以下の通りである。

- ① 教育管理職員及び行政管理職員のための研修及び環境への適応のための活動を構想し、企画し、実践すること。
- ② 初等中等学校管理職員(校長及びその他の管理職員)を対象とする大学区における地方研修(formations déconcentrées)を全国的な観点から組織運営すること。
- ③ 管理職員全体について、あらゆる種類の研修を、全国的な観点から組織運営する

こと。

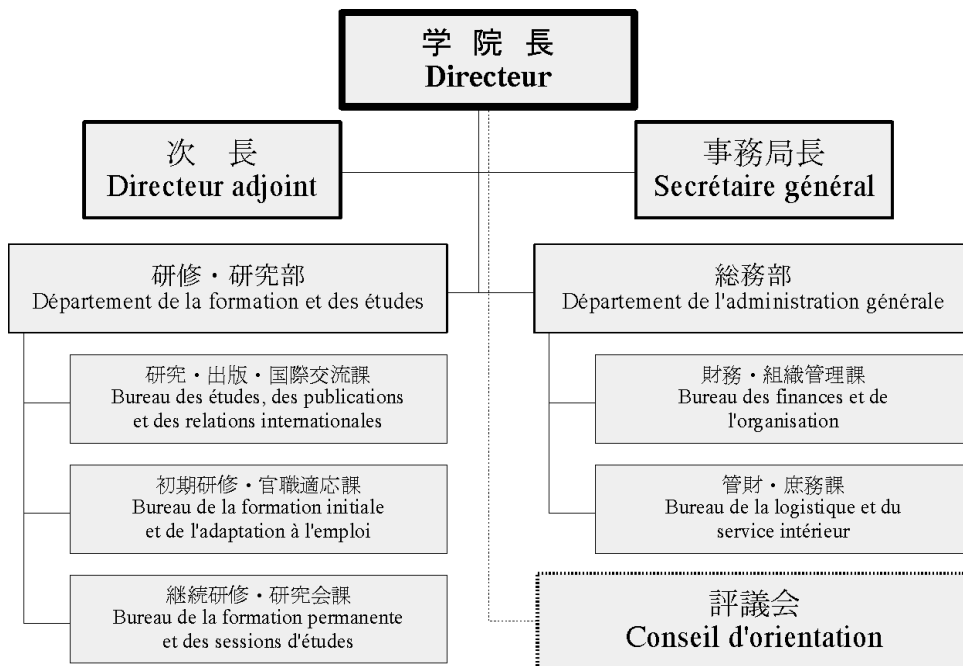
- ④ フランスの教育制度一般についての研究会や意見交換の場、セミナーを構想し組織すること。これらは、教育分野以外の行政職員、地方公共団体公務員、外国の管理職員にも開放される。

これらの目的を達成するため、国民教育高等学院は全国の研修関係者（指導員、研修協力者、大学区研修担当者等）を組織し、また、教育制度の全国的な整合性維持のため、大学区管理職員担当部局と協定を締結して、大学区で実施される地方研修の組織運営を行う。国民教育高等学院は省庁が連携して行う研修活動やセミナー、研究会に参画し、また、大学と連携して学位取得が可能な研修プログラム開発も行っている。更に、欧州統合が進むことに対応して、外務省等の協力を得つつ、教育についての国際的な視点の養成、国際協力の専門的な知識、外国からの代表受入れ等を進めることとしている。

(2) 組織

国民教育高等学院には校長が置かれ、それを補佐する次長及び事務局長、そして研修・研究部と総務部の二つの部が置かれる。各部には複数の課が置かれ、それぞれ所管業務を行っている（図 6-3）。

図 6-3 国民教育高等学院の機構図



出典：2003年4月29日付国民教育省・公務省等共同省令に基づいて作成

学院長は有資格者から公募され、管理職員局長の推薦に基づいて、国民教育大臣が任命する。当初校長職は管理職員局長が暫定的に兼務していたが、2003年10月7日、元パリ第12大学長で、元大学長会議(CPU)第一副議長⁵⁾のBernard Dizambourg^{ベルナール・ディザンブール}が任命された。

国民教育高等学院には、上に述べた組織以外に、基本的な方針、活動の成果について学院長に建議する評議会が置かれる。評議会の構成、審議手続きについては、国民教育省令で決定される。2005年3月現在、委員として任命されているのは、管理職員局長、高等教育局長を始めとする国民教育省幹部職員並びに大学区関係者で、それらに加えて、外部者として地方政府代表者や国立研究機関代表者等が含まれている。

(3) 研修活動

ア. 研修活動の概要

国民教育高等学院が行う研修活動の主たる対象は、国民教育各段階の視学官(inspecteur)と学校・大学行政参事官(CASU)である。研修活動は、現在進められている教育を含む行政の分権化(décentralisation)、分散化(déconcentration)、契約化(contractualisation)の文脈の中で組織される。すなわち、これらの職に就く者を、より自律性の高い職責を担う者として養成することが国民教育高等学院に求められている。また、研修活動は、国民教育における管理職員としての責任の文化を共有させる(管理職文化の共有化)とともに、管理職員に専門的な知識を身に付けさせるなどして能力開発を行うこととしている。

国民教育高等学院は、研修活動の目的を次のように定めている。

- ① 教育制度における管理職員として組織を代表し行動する。
- ② 教育政策にかかる業務についての専門知識を開発する。
- ③ 複雑な組織を運営する。
- ④ 職員配置(dispositif)や職員を監督・評価する。
- ⑤ 専門的な立場でコミュニケーションを行う。
- ⑥ 人的資源管理に貢献する。

2004-2005年現在、311人が初期教育一年次に、120人が同二年次に従事しているほか、当該年度末までに、1,000名以上の者が国民教育高等学院が開催する諸研修活動に参加するものと見込まれている⁶⁾。

イ. 管理職文化の共有化

管理職文化(culture d'encadrement)とは、国民教育に従事する全ての管理職員に必要とされる考え方、行動様式、共通の目的や利害関係の共有の在り方である。それらは、歴史や哲学、組織に基礎を置く価値と結び付いて、国民教育管理職員の共通のアイデンティ

ティを形成するとされる。

国民教育高等学院の研修は、管理職文化の共有化を図るため、研修生に対して次のような知識・行動様式等を身に付けさせることとしている。

- ① 公共サービスの意義を学び身に付けること。
- ② 管理職員としての責務の遂行を条件付け、全体としての公共サービスに帰属しているという感覚を涵養するという観点から、国及び地方公共団体の教育制度に関する知識を開発すること。
- ③ 職業文化(culture professionnelle)を共同して行う活動の実践に適用すること。
- ④ 職務上の情報を得る範囲を国民教育以外の分野に拡大すること（他省庁、欧州等）。

上に記した研修の目的を達成するため、研修で取り扱う内容として、以下の6分野が選定されている。

- ① 教育制度の歴史
- ② 教育政策：基本方針、運営、教育・啓蒙的側面
- ③ 公共サービス評価及び児童生徒の継続的な調査
- ④ 児童生徒の知識
- ⑤ 経営及び人的資源管理
- ⑥ 社会問題及びそれに基づく国民的な優先事項の考慮

ウ．能力開発

管理職文化は、全ての管理職員が共通して獲得することが期待されるのに対して、能力開発(développement des compétences)は、各自の職務や専門領域に応じて、必要な専門知識の獲得等を通じて行われるべきものである。研修のプログラムは、職務遂行に必要とされる能力や関連知識、関連手法(リソース)を個々の職務や領域毎にまとめた能力(コンピテンシー)一覧表(référentiel des compétences)を基礎に実施される。

能力一覧表は、研修生や指導員等に対して、研修を企画・立案し、適切に実施し、評価し、また、研修生がそれぞれの職場における職務の実践への影響を測る際の基準となる。研修生は、それぞれが既に獲得した能力やこれから獲得すべき能力に応じて、専門職化(professionnalisation)の道筋を計画し、研修を通じてそれを具体化し、必要に応じて再調整を行うこととされている。

(4) 研修担当者

国民教育高等学院の研修を担当する者は、国民教育高等学院内の研修責任者、各大学区における研修を担当する地方連絡調整員と指導員、そして様々な分野の専門家からなる研修協力者である。また、国民教育省の監査総局(inspection générale)⁷⁾は、研修内容の検

討、研修の実施、研修担当者の選任等において指導・助言を行う。

表 6-4 国民教育高等学院の研修担当者

担当者名	概要
研修責任者 (responsable de formation)	国民教育に従事する管理職員で、研修・研究部の初期研修・官職適応課に配置され、担当する研修生の研修計画の構想、実施、確認、評価について第一義的責任を負う。研修について専門知識を有するとともに、管理職員の職務を深く理解していることが必要とされる。
地方連絡調整員 (correspondant territorial)	各大学区において、国民教育高等学院を代表する者である（全 30 人）。それぞれの大学区における関連研修について、その基本方針を担保し、必要に応じて調整・監督する役割を担う。また、指導員（下記）のネットワークを推進する。
指導員 (tuteur)	各大学区において、大学区長から任命される管理職員である（全 1,000 人）。研修生が大学区において研修を受けるに際して、各研修生が管理職員としての専門性を深めるための活動を適切に行うため、その個別化、実施状況確認、指導、評価に従事する。全ての指導員は、国民教育高等学院又は地方連絡調整員が主催する指導員を対象とする会議、研修セッションに参加しなければならない。
研修協力者 (formateur associé)	管理職員の専門職化に対応して、各職務領域における専門的知識や能力に基づいて、国民教育高等学院長が選任する研修担当者である（全 100 人）。

（５）国民教育高等学院における学校・大学行政参事官に対する研修

学校・大学行政参事官試験に合格して初任者として任官された者は、国民教育高等学院で様々な研修プログラムに従事する。研修は、学院内で行われる集合研修と、各職場で指導員の下で行われる職場内研修が交互に行われる。

同学院では、次のような三つの基本方針に基づいて研修プログラムを策定することとしている（ESEN, 2004）。

- ① 従前占めていた職から必要な距離をとりつつ、新たな職務に必要な基礎を得るための理論的知識、基本的概念、定義、方法論の研修。
 - － 基礎的概念の復習
 - － 各領域の発展の把握
 - － 公的部門、特に教育制度に関する課題の特徴
- ② 技術的又は手続的な領域における知識や実践を身に付け、強固なものとし、あるいは幅を広げることを可能とするような専門的実践分野の研修。

- ー 実践例、シミュレーション、ロール・プレイング、職業的実践から得られた経験の報告
- ③ 研修生の将来の活動領域において、専門的な実践の観点から現在の大局的な公政策を理解し、それを実践するための研修。

5. 大学・高等教育機関相互支援機構 (AMUE)

大学・高等教育機関相互支援機構 (Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur : AMUE) は、大学事務用のソフトウェア開発を目的として、国民教育省の支援を受け 1992 年に設立された大学間協力組織 (GIGUE) を前身とする大学間協力組織である⁸⁾。AMUE (GIGUE) は、ソフトウェアを開発する傍ら、大学における担当者の育成等を行っていたが、次第に活動の幅を広げ、現在では大学のあらゆる機能に関して、主題別に大学間での情報共有の場やセミナー等を開催し、大学の教職員に供している。また、当該活動の詳細な報告書が作成・刊行され、AMUE の Web サイト (<http://www.amue.fr/>)⁹⁾ で公開されている。2004 年に報告書が刊行されたセミナー等は表 6-5 の通りである。

表 6-5 AMUE セミナー等報告書 (2004 年)

出版日	題名
2004/11/19	セミナー「市場の電子化：相互支援的解決法の提示」
2004/11/16	公務員の採用試験
2004/11/09	セミナー「LMD に基づく学位の能力による分類と附属記述書の作成」
2004/10/25	高等教育研究機関における消費税—その概要
2004/09/30	セミナー「大学の研究教員及び教員向けの研修の在り方」
2004/09/27	セミナー「国際的開放政策の運用：経験の共有」
2004/07/16	共通受入窓口—高等教育における経験と推奨例」
2004/07/02	消費税のための研修
2004/06/30	国立高等教育機関公的市場担当者連絡会議—2004 年 1 月 7 日公的市場 法典改正：変更点
2004/05/27	学生生活のための連携と相互支援
2004/04/15	学習デジタル環境 (ENT) の道具 (3)
2004/04/14	税申請書類と収支申請の作成入門
2004/03/31	LMD のための情報通信技術活用
2004/03/19	欧州高等教育圏の創設：欧州各国の状況
2004/03/17	大学の Web サイトにおける LMD
2004/03/02	国立高等教育機関による法人税の支払い実践方法

2004/02/25	学生・教職員による情報通信技術利用を促進するための戦略と手段
2004/02/12	学習デジタル環境(ENT)の道具(2)
2004/02/05	学習デジタル環境(ENT)の道具(1)

出典：<http://www.amue.fr/Amue/>

1) 2001年8月1日制定の *Loi organique relative aux lois de finances (LOLF)*。予算配分について、予算積み上げによる配分方式(*logique de moyens*)から結果重視の方式(*logique de résultats*)に変更し、その執行を予算管理者の責任とし、執行の成果について評価を行うものである。国家予算制度の根本的な改革と考えられている。2005年までに漸次導入され、2006年から全面的に適用されることとされている。

2) 欧州高等教育圏に対応した新しい大学教育制度。

3) Séminaire "L'encadrement" 3 juillet 2002。

4) 本節の記述は、ESEN のパンフレット及びホームページ、ESEN(2003b)、並びに関係者へのインタビューに拠った。

5) Conférence des Présidents des Universités。大学に関する諸問題を審議し、国民教育大臣へ建議し、また、同大臣からの諮問を受けて答申を行う機関。1971年の政令で設置され、1984年の高等教育法(サバリ法)で法制化された。議長は国民教育大臣であるので、第一副議長が大学を代表する者となる。

6) <http://www.esen.education.fr/esen/chiffres.phtml> (2005年3月参照)。

7) 国民教育大臣直属の教育・行政組織の評価機関。1802年に設置され教育機関を対象とする国民教育視学総局(*Inspection générale de l'Éducation nationale*)と1965年に設置され国民教育行政組織の管理・財務・会計面を対象とする国民教育研究行政監査総局(*Inspection générale de l'Administration de l'Éducation nationale et de la Recherche*)の二つの組織が置かれている。

8) 詳しくは、大場(2004b)参照。

9) AMUE は、大学長協会(CPU)、事務局長協会(ASG)、会計官協会(AACU)等と共同で、*La maison des Universités* の名の下にこれらの団体の活動に関する Web サイトを構築している。更に同サイトは、フランスの高等教育に関する情報も幅広く提供しており、関連情報を得るのに極めて有益である。

第7章 大学職員を巡る諸課題

これまでフランスの大学職員に関して、公務員制度や高等教育制度全般も含めて、主に制度的な側面について解説を行ってきた。最後に、大学職員を巡って、同国が現在直面している課題を幾つか取り上げて検討することとしたい。

1. 大学職員に関する権限の移管

大学の職員は、採用、配置、異動、昇進、給与等あらゆる面で中央集権的に国民教育省によって管理されてきたが、国の行政改革の中で、政府から大学や地方等への権限移管が漸次進められてきている。権限移管には、政府からその出先機関や所轄機関への権限移管(déconcentration) (行政分散化) と、地方自治体への権限移管、すなわち地方分権化(décentralisation) の二つの側面がある。以下に、両者について概説し、そこから生じる課題である国民教育の一体性確保について述べる。

(1) 大学及び大学区への権限移管(déconcentration)

大学の職員は、国民教育省によって中央集権的に管理されている。こうした管理の在り方は、大学の多様性(例えば、学生数や教職員数等による大学規模の相違、大学を構成するUFR等による組織上の相違、都市の中にある大学や郊外の大きなキャンパスを有する大学等の置かれた環境の相違)を反映せず、現場の人的必要性に迅速に対応できないという批判が大学側から繰り返し行われてきた。このため、職員管理に関する大学への権限移管が大学長会議等から強く求められている(CPU, 2001 ほか)。

国民教育省では、1990年代以降、一部の職員を対象としたものではあるが、採用から手始めに権限移管を進め、1992年の法律第92-678号において、職員(ITARF)の採用及び人事管理にかかる権限を国民教育大臣から大学長へ移管することができる旨規定した(第5条)。この規定に基づく翌年の政令第93-1334号で具体的な権限移管が定められ、その後、移管される権限の範囲が次第に拡大されてきている。

2002年現在、職員(ITARF)のC種の職員に関して、雇用に影響のない範囲での職員管理に関する権限(上級の号への昇格、病気休暇の付与、採用試験や適格候補者名簿による格付け等)が学長に移管されている(2001年12月13日付国民教育省令)。他方、各大学の所在する大学区長にも、一部職員の採用や適格候補者名簿の作成等といった権限の一部が委任されている(2001年12月13日付国民教育省令を修正する2002年5月2日付国民教育省令)。また、前述政令第93-1334号は2001年1月に改正され(政令第2001-32号)、委任の対象を大学等の図書館職員にも拡大した。

しかしながら、大学に移管された権限は限定的であって、職員に関する更なる権限移管が大学から求められている。その要求は大学自治拡大の要求の中でも最も大きな項目の一

つとなっており、例えば、2001年3月23～24日に開催された大学長会議(CPU)主催のシンポジウム「大学の自治」においても、職員に関する自律性拡大が度々言及されたところである¹⁾。

大学長会議の職員にかかる要求は次のようにまとめられる²⁾。

- ① 職員の直接の募集
- ② 各職団の級数に拘束されない、自由な官職の設置と廃止
- ③ 職員の給与・手当の決定権
- ④ 官職総数の管理(年間の空きポストの活用)
- ⑤ 奨学金及び各種手当担当職員を、それぞれ大学区事務局(rectorat)及び地方学生支援センター(CROUS)から大学へ移管すること

他方、大学長会議の要求は、職員に関する権限・裁量の拡大に止まっており、職員の身分は国家公務員を維持することとしている。上記シンポジウム報告書においても、大学長会議は、国家公務員制度の枠内での職員人事管理を維持しつつ、各大学の個々の必要性へ対応できるよう包括的な職員定数配分や各大学における採用・昇進管理を提案している(CPU, 2001: 65)。また、フェリ国民教育大臣は、2003年のCPUシンポジウム「21世紀の大学に求められる教職員とは？」の閉会挨拶で、大学独自の職団を作ることは困難であると述べる一方で、IATOSが今後とも公務員の身分を有すべきであるとする考えを示した(CPU, 2003: 64)。

しかしながら、日本の国立大学法人制度やそれに至る議論からも分かるように、大学の職員の身分や人事制度について大学が自主的に決定できることは大学自治の根幹の一部である。したがって、職員に関する権限移管を抜きにして大学の自律性の大幅な拡大は困難であり、今後、大学自治の議論の中で、公務員である職員の身分についての見直しも避け難いのではないだろうか³⁾。

(2) 地方への権限移管～地方分権化(décentralisation)

政府は1982年から地方への権限移管を進め、現在では小学校は市町村、中学校は県、高等学校は州がそれぞれに施設・設備の整備に責任を有するとされる⁴⁾。高等教育に関しても限られてはいたものの、大学の校舎等建設に関する州の財政的負担、高等教育就学機会の地域配分に関する州との協議等、主として州による高等教育への参画が図られてきた。しかしながら、職員に関しては、初等中等教育も含めて地方への権限移管は行われなかった。

2002年の地方の自由と責任に関する法律第2004-809号(通称「地方分権法」)は、中等教育機関の技能・労務・役務職員(TOS)を地方へ移管することを定めた。他方、大学職員についてはこの改革の対象には含まれず、引き続き国家公務員としての身分を保持することとしている。しかしながら、大学自身は反対しているものの、地方公共団体の中に

は大学の地方移管を求めているところもある⁵⁾。今後の地方分権の議論の中で、職員の在り方についても検討の対象となる可能性は否定できず、前述フェリ大臣の発言も地方移管の要望がある中で、敢えてそれを否定する発言を行ったものと思われる。

(3) 国民教育としての一体性確保

国民教育行政における分権化は、教育に関する国の責任が、地方政府や各機関に移すことを意味するものではない。すなわち、州に教育の権限があるとされる米国やドイツのように、教育に関する責任の主体が国以外にある制度を目指すのではなく、国が教育に関する第一義的責任を有することを前提としつつ、地域の必要性に合わせた教育の提供や教育行政の効率化等の観点から分権化が進められてきたものである⁶⁾。

このため、分権化を図る一方で、国民に対して教育の機会均等を保証する上で、国民教育としての一体性を確保していくことが重要な課題となっている。国民教育省には、職員に関して、管理職員とそれ以外の職員を所管する二つの局が置かれているが、中央省庁の中で職員をこのように区分して、二つの局が置かれているのは国民教育省のみである。このことは、国民教育省が、管理職員を国民教育としての一体性を担保し、教育内容の質を保証する役割を担っていることを重視していることの現れとされている (Moraux, 2004)。第6章で述べた管理職文化の共有は、こうした文脈に位置付けられる。

現在、教育に関する更なる分権化が検討されている。国(中央)と地方や各機関との適切な役割分担の検討、各機関の自律的運営の実現、国民教育としての一体性確保のための方策の充実等が課題となる中で、大学の管理職員には、後に述べるように、機関の中核的職員として高度に多様な役割が期待される一方で、国の代弁者としての役割を矛盾無く遂行していくことが求められよう。

2. 公務員制度の改革と大学職員⁷⁾

(1) 事後的評価制度の導入

フランスの行政では、1990年代、手段にかかる義務(*obligation de moyens*)から結果にかかる義務(*obligation de résultats*)に移行し、各種活動の成果についての評価が不可欠となった。この行政手法の改革は、公務員に効率性(*efficacité*)と業績(*performance*)という新しい概念をもたらし、それは特に次のような点で象徴されると言われる。

- ① 地方自治体に多く見られる、行政活動を監視するための指標の総体である「管理指標一覧(*tableau de bord de gestion*)」の整備。
- ② 1996年の病院への採用に始まる、サービスの質を重視する認証手続き(*démarche d'accréditation*)の導入。

こうした行政手法の改革は、国立である大学にも同じようにもたらされた。例えば、上記①に関連しては、各大学で具体的な管理指標を選定し、それぞれの組織運営に対して当

該指標を活用し、対象となる活動の成果を評価し、必要な改善を図ることが求められるようになった。このような管理運営の在り方は、公務員である大学職員にとっては全く新しい行政手法であり、その意識改革や新たな知識・技能の獲得を必要とするものであったと言える。すなわち、フランスの大学では根付いてこなかったと言われる評価文化⁸⁾が大学で根付くことを求めるものであって、そこで働く職員に必要とされる意識や資質等も大きく変わるものと考えられる。

(2) 人事制度の改革等

近年、公務員の人事管理を効果的に行うための手段として、キャリアについての希望調査、養成活動の必要性の調査、評価面接が行われるようになった。更に、各職員についての業績評価を行うことともされている。すなわち、公務員の人事制度が、「人事(gestion de personnels)」から「人材資源管理(gestion de ressources humaines)」に移行し、個々の職員能力開発に重点を置きつつ、組織として活性化を図ることとなった(Comité de domaine ressources humaines, 1999)。大学についても、職員の能力開発が個人のキャリアを重視したものになっていることは既に見た通りである。

なお、現在は、職員のうち団塊の世代が引退を始める時期に当たっており、2003年時点で、10年以内に約半数の職員が世代交代することが見込まれている(Laurent, 2003)。その意味においても、大学職員は非常に重要な変革の時期を迎えている。

3. 大学管理運営の高度化と職員

(1) 大学の自律性拡大と職員の専門職化

地方分権化、行政分散化、新しい財政制度の導入(前述 LOLF の施行)、欧州高等教育圏に対応した大学教育改革(LMD 導入)、欧州研究圏(espace européen de la recherche)創設といった大学を取り巻く環境の変化によって、大学は、これまでのような大学と国との一対一の関係から、地域や他国の大学、国際機関等を巻き込んだ連携の枠組の中で、自律的にその責任を果たしていくことが求められるようになってきている(Laurent, 2003 / Aimé, 2003)。こうした変化に対応するには大学の自律性拡大とそれに伴う大学運営能力の向上が不可避であるが、そのためには、職員、就中管理職員の経営能力向上が必要不可欠である(Aimé, 2003)。例えば、大学自治の在り方について検討した2001年の大学長会議(CPU)シンポジウム「大学自治」報告書は、事務局長の機能の充実が重要な要因となることを指摘した(CPU, 2001 : 65)。

また、1990年から実施された契約政策(politique de contractualisation)は、次第に予算に関する大学の自律性を拡大してきている(大場, 2003)。個々の契約は全学計画に基づくものであるが、全学計画の策定には、大学が置かれた環境の正確な把握、提供すべき教育内容の検討、大学に期待されるその他の機能の分析といった準備作業が不可欠である。

こうした作業は、大学当局の企画機能の充実、学内での優先事項についての合意形成、意思決定に対する全学的参画等といった、これまでの UFR 等の連合体として機能していた大学運営とは異なった運営を行うことを大学に迫り、学長を中心とした執行体制確立を必要とした。当該執行体制の中で、大学職員は的確な情報収集やその分析、時には、企画的機能を担うことが期待されるようになっている。

現在、大学の教員外管理職員の多くは、広く国民教育の行政職（大学区、初等中等教育機関、大学等）を異動することによってキャリアを積み重ねており、必ずしも大学のみにおいて職務に従事している訳ではない。その意味においては、大学職員としての専門性は独立しては存在せず、そもそも大学管理運営の専門職としての「大学職員」という概念自体が稀薄であることは否めない。事務局長協会 (ASG) は、大学に特化した高度な行政能力を有する職種の創設、大学管理職員の養成・研修を行う学校の創設を提言し、更に、大学職員と他の教育行政職員との分離を提唱している（前述シンポジウム「大学の自治」報告書）。また、研修の在り方も、職団等の職員の地位に基づくものではなく、職務内容や能力別に行うべきであることが提言されている (Aimé, 2003)。今後、大学の職員が国民教育行政の他の領域の職員から分化し、独自の専門性が形成されていく可能性も十分にあり得るものと考えられる。

（２）管理職員の研修・採用手続の改善

大学職員は、管理職員就任までに、国民教育全般や政治経済全般に渡る知識、複雑な管理運営や経営に対応できる技能等を、研修並びに研修以外の活動を通して、幅広く身に付けることとされている。また就任後も、当該知識・技能等の向上に、常時努めることが求められる。

集合研修を中心とする研修活動は、状況の分析、判断、課題設定、行動の構築、計画の運用、職員の監督、制度の評価、会議や交渉の遂行といった技術的な能力の開発には有効であると考えられている半面、意思の伝達能力、聞くことのセンス、チームとして働くことへの関心、参加型の民主主義への共感、独断的な態度への拒絶といった、管理職員に必要とされる基本的な資質を養成するには不向きであると言われる。このような資質は、本来採用時に確保されているべきものであり、第 5 章で述べた学校・大学行政参事官 (CASU) の採用試験改革も、こうした課題を踏まえて行われたものである。しかしながら、そうした改革にもかかわらず、現在の採用試験やその他の採用手続は、必ずしも上で述べたような資質を持った者が採用されることを担保しておらず、それらの更なる改善が課題となっている (Pernias, 2004)。

また、研修の改善について、Pernias⁹⁾ (2004) は、管理職員の研修について、従前の初期教育 (formation initiale) と継続教育 (formation continue) という二分法ではなく、常日頃から知識や技能の向上を目指す「生涯教育 (formation permanente)」の重要性を指

摘し、また、現在行われている集合研修と職場内研修を交互に行う方式を広げていくことを提言している。更に、幅広い視野を得るような教育手法の開発、学位取得も含めた教育活動の評価、職員開発のための機関間の連携等の重要性に言及しつつ、それらについて国民教育高等学院(ESEN)が中心的な役割を果たしていくべきことを指摘した。

なお、現在、研修生である管理職員の多くは、各職場内での研修と国民教育高等学院(ESEN)での集合研修を交互に行う方式(alternance)で研修に従事している。しかしながら、大学の上級行政職員である学校・大学行政参事官(CASU)については、その多くが会計責任者となっていることから、長期に渡って持ち場を離れることが困難であって、集合研修の機会が十分に与えられていないことが課題となっている。

(3) 管理職文化の共有化

国民教育省は、視学官、中等学校管理職員、学校・大学行政職員といった国民教育管理職員の開発について、30年に渡って改革を進めてきた。その結果、近年、漸く本格的な教育を提供することが可能になったとしている。特に後半の15年では、各職員が従事してきた分野毎による差異を取り払いつつ、管理職員となるための教育を専門化することが各機関から求められたことが、開発活動を発展させるきっかけとなった。その主たる背景は、教育機関への権限移管による自律性拡大、自律的機関運営を行うための管理者の能力向上、行政改革に伴う効率化や評価へ対応することが必要となったことである(Pernias, 2004)。

そうした必要性は、前述の管理職員三者いずれにも共通するものである。上に述べた管理職教育の専門化の結果、当初異なった要素が多かった三者の開発活動は、次第に接近することとなった。そして、1995年以降、視学官と学校・大学行政参事官の初期研修は同じ場所で行われている(前述の国民教育省幹部職員養成学校(ESPEMEN)(後の国民教育高等学院(ESEN))の設立)。そして、研修の一部は両者共通のプログラムとなり、管理職文化の共有化を実践していくこととなった。

しかしながら、各自の専門性(視学官や行政職員等として)を維持しつつ、管理職員として新たな専門性を同時に追求することは、ある程度の矛盾を孕むものである。各自の専門性と管理職員としての専門性のいずれを重視するかは、研修の性格を左右する重要な要因であり、常に人事担当者や研修組織者にとって難しい選択を迫るものである。

他方、研修の内容は、国民教育以外の行政領域と共通する要素も多く、特に経営に関する能力開発に関しては、民間の活動とも共通する場合が少なくない。近く全面適用される予算組織法(LOLF)は行政に質と業績の文化(culture de la qualité et de la performance)を普及させ、公共部門と民間部門の業務の在り方を一層接近させるものと考えられている(Richard, 2004)。今後、国民教育という枠組を超えた行政全般、更には民間との経験共有化が求められよう。

4. 大学事務の情報化と職員

フランスの大学では、1990年代始めから大学共通のソフトウェアが開発されるなど、日本の大学と較べると早くから全学を通じて事務情報化が進展している¹⁰⁾。事務情報化の推進には、大学間の協力組織である大学・高等教育機関相互支援機構(AMUE) (前述、その前身であるGIGUEを含む)の活動が大きく寄与してきた。

事務の情報化は、それによる事務の効率化・合理化によって、大学が事務職員を増やすことなく、1990年代の学生増加に対応することを可能としたと言われる。大学事務情報化に関しては、AMUE (GIGUE)を中心とする大学間協力の結果、学生管理に関するApogée や予算・会計管理に関するNabucoといった共通ソフトウェアが開発され、大学の事務に関する情報が集中的に管理されることが可能となった。多くの大学で、データ収集や分析の仕事に当たらせるため、専門職が雇用された。

事務情報化は、単に事務の効率化等に寄与しただけなく、大学の管理運営の在り方、職員と教員の関係等にも影響を与えた。全学を通して同じシステムを使用することは、個々の部局運営等について大学全体から考えることを促し、更には、職員が運営のみならず教育研究に有益な情報を職員が提供することによって、教員と職員の関係が変化することにつながった(Kletz et al., 1998)。収集されたデータが全学計画策定等大学の政策形成に用いられるようになるに連れて、大学運営や教育研究においても、得られた情報に基づいて職員が専門的立場から寄与し得る余地が大きくなっている。

今後、更に情報化が進み、大学の諸活動に関する情報が蓄積されれば、当該情報が、大学の戦略策定や計画立案、あるいは各種の評価活動等に決定的に重要な要素となることは確実である。そうした情報を適切に収集・分析し、意思決定者に提供する職員だけでなく、企画立案や人的資源管理といった大学管理運営のあらゆる領域において、そうした情報を活用し得る高い専門性を持った職員が求められるようになるであろう。

5. LMD 導入と学生支援の充実

フランスの高等教育は、M.トロウの言うところのマス段階に入って久しく、既にユニバーサル段階に達しようとしている状況にある。それにも関わらず、フランスの大学教育は依然としてエリート型の特徴を保持しており、学生への支援は不十分のままであった¹¹⁾。しかしながら、主として第一期教育段階で多数の落伍者が出るに及んで、学習面での学生支援の充実が課題となってきた。その一方で、それを担当する職員は少なく、相談活動等専門性が必要とされる職務に従事する職員の数は極めて限られているのが現状である(大場 2004a)。

現在、欧州高等教育圏創設に向けて、大学教育がLMDに基づくものになりつつある。これまでのフランスの大学教育と異なって、この制度は学生に入学後の教育プログラムに

関する選択の幅を拡大するものであり、同時に、国外の大学等と流動性が奨励され、また、単位互換も図り易くなり、大学教育自体が大学内に止まらなくなっている。しかしながら、学生が自己に合った教育プログラムを選び、多様な可能性の中から適切な進路を選択していくことは必ずしも容易なことではない。上に述べた学習支援だけでなく、学生が将来を見据えつつ、それに向けての学習やその他の活動を適切に選択していくためのキャリア開発支援をも充実することが求められている。

しかしながら、学生支援の充実には、大学がそのための予算を確保することが必要である。現状では、財源の大半を公的資金に依存しているフランスの大学が、これ以上にその比率を上げることは期待できない。その一方で、高等教育は公的負担で行うのが原則であるとする考えが今でも支配的であって、学費の徴収には強い抵抗がある¹²⁾。今後、ある程度の経費を学生又はその保護者が負担してでも、大学が学生支援の充実を行うべきか否かについて、国民的議論が不可欠であろう¹³⁾。

1) 例えば、ある学長は、職員の人事は国民教育省の枠内だけではなく、複数の省庁に跨って行うべきで、募集や異動の管理は大学が中心となって行うべきであると主張した。

2) <http://www.fsu-fp.org/dossiers/decentralisation/021023decentralisationbiblio.htm> に拠った。

3) 身分の変更を伴うものではないが、教職員給与に関する権限移管は検討されている。例えば、1995年に国民教育大臣に提出されたロラン報告 (Laurent et al., 1995 : IV-2) は、大学の財政自治の一環として、教職員給与を大学予算に繰り入れることを提言した。但し、国が雇用者であることには変更はないことを明言している。また、2003年に構想され実現されなかった高等教育機関自治法 (高等教育機関改革法) の検討においても、職員給与費を含む予算包括化が提言された。なお、大学外の高等教育機関では、国立工芸学院 (CNAM) のように、既に予算が包括化されているところがある (Reiffers, 2003)。

4) 但し、教育内容の基準は国が定め、また、教員は国家公務員であり、その給与は全額を国が負担している。

5) このような要望は特に財源の豊かな地方から強く、例えば、ローヌ＝アルプ (リヨンを中心とする州) の州議会議長は、地方分権の第二段階において教育に関する権限の地方への完全移管を主張したことが伝えられている (2002年11月19日付ル・モンド紙)。

6) フェリ国民教育大臣は、2003年のCPUシンポジウム (前述) において、高等教育における分権の在り方を「機能的分権 (décentralisation fonctionnelle)」と表現した。

7) この節の記述は、主として Kopel (2002) を参照し、適宜他の文献を参照し、後者については出典を記した。

- 8) 例えば、Jean Arrous は、LMD を批判した新聞記事 (Bernard Kalaora "Université : l'échec programmé d'une réforme", Le Monde daté du 17 février 2004) に応える中で、新たな文化として「外国では日常のもので“当然”のこととなっている教育の評価は、2002 年の時点では、我々の国では全くと言っていいほど知られておらず、仮に知られていても“認められない”ものであった」と述べている (Arrous, 2004)。
- 9) 国民教育省初期教育・職務適応室長(chef de bureau de la formation initiale et de l'adaptation à l'emploi)。
- 10) 例えば、日本の私立大学連盟による共同ソフトウェア開発は 2000 年代に入ってからのことである。
- 11) 例えば、大場淳(2005)「フランスにおける大学教員の教授能力開発」有本章 [代表]『大学における FD・SD (教員職員資質開発) の制度化と質的保証に関する総合的研究』平成 14 年度～16 年度科学研究費補助金基盤研究 A1 研究成果報告書 108-129. の 113～114 頁参照。
- 12) 高等教育機関自治法案(前述)の高等教育・研究審議会での事前審査の際に、大学自治拡大が学生の負担を増加させるのではないかという学生団体等の危惧を否定しつつ、フェリ国民教育大臣は登録料値上げは論外である旨明言した。
- 13) 既に一部の大学では、追加的なサービスに対して、登録料以外に別料金を登録時に任意拋出の形で課している大学がある。学生団体等から批判されるとともに、国民教育省からも法令違反の疑いがあると懸念が表されている。

結語

フランスの大学職員は、日本同様、教員と比べれば関心の対象とはなりにくい存在である。全国大学評価委員会(CNE : Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel)¹⁾は、高等教育機関全般の教員外職員を取り上げ、評価報告書(CNE, 1995)を1995年2月にまとめているが、同報告書は、職員が高等教育機関の活動維持に不可欠であると認められてはいるものの、その役割については余り知られておらず、また、正当な評価を受けずに、教員よりも低く評価されていると職員が感じていることなどを冒頭に述べている²⁾。

大学管理の特徴の一つは、管理体系の二重性(binôme élu-administratif)である。すなわち、一方は、選挙で選ばれる学長を中心とする選任管理組織(encadrement nommé)であり、もう一方は事務局長を中心とする行政管理組織(encadrement administratif)である。この二重性は大学の管理組織の隅々まで及び、行政管理組織に属する教員外職員は行政的・手続的の遂行に主として従事してきたとされる。このような職員の在り方は、日本の大学職員と共通するところがあるが、フランスでは、大学の自律性拡大、行政改革、公務員制度改革、事務の情報化等により、その在り方に大きな変化が生じつつあるように思われる。

他方、法人化後の日本の国立大学の事務組織は、国が一元的に定数等を管理する制度から各大学の自由裁量に任せる制度へと大きく変わり、序言で述べたように、事務組織は「専門職能集団」として機能することとされた。日本におけるこの制度改革は、ある面においては、次第に大学の権限・裁量を拡大してきたフランスの取り組みを大きく越えるものである。法人化後の国立大学は、事務組織・職員に関する権限・裁量を有し、人件費も他の運営費と一体化され、更に各大学の必要性に応じて事務組織を編成することが可能になっている。とは言え、副学長を長とする領域別の事務組織の整備、民間からの人材登用などといった新しい取組が見られるものの、法人化から間もない現在、事務組織が専門職能集団として機能している段階に至っているとは言い難い。専門職化に向けた新たな組織作りと、そこに勤務する職員の抜本的な意識の改革、そして大学運営についての専門性を有した職員の育成が求められていると言えよう。

他方、フランスの大学については、大学職員人事の観点からは日本の大学と較べて有する自治の範囲は狭いものの、既に国(国民教育省)の制度改革によって、国民教育行政等を幅広く対象とした管理職の公募制が実施され、それに向けたキャリア開発支援が行われている。職員開発においては、新しい職務への応募を前提とした研修活動等が重要な位置を占めており、能力開発へ向けて職員を動機付けるための有効な手段となっている。この点、日本においては、職員人事は各国立大学の裁量に委ねられる制度となったが、未だ職員が主体的にキャリアを開発していくことを前提とした制度にはなっていない。キャリアを重視した人事は職員の専門性開発に不可欠であることに鑑みれば、大学間(特に国立大

学間)、場合によってはそれを超えて職員を公募するなど、大学の人事制度に改善の余地があるように思われる。その場合においては、フランスや先に見たアメリカ同様に、現職の職員に対するキャリア開発支援が不可欠であることは言うまでもない³⁾。

また、フランスの大学職員は、他の国民教育行政職員と共通であり、異動を重ねることによって、大学のみならず初等中等教育に関する業務にも従事する。これについては、専門性の観点から、大学で勤務する職員の異動の範囲を大学に限るべきであるとする意見が従来からあるが、現在までのところ、幅広く異動することは制度としては変わっていない。しかしながら、人事制度が人的資源管理に移行していく中で、大学職員としての専門性は、職員のキャリア形成の中で今後深められていく可能性は十分にあるし、実際にそれが可能な制度になっている。

最後に、日本の大学でもフランスの大学でも、大学職員に関して、一方ではそれぞれに異なった状況が認められる傍らで、大学経営の高度化に対応した職員開発や専門職化、学生支援職員の必要性等共通する課題を数多く抱え、同じような改善の方向性が示されていることが明らかとなった。組織編成や、人事制度構築、職員のキャリア開発の在り方等において、相互に参考となる点は少なくない。特に、フランスにおける公募制を含む職員のキャリア開発の在り方は、法人化後の国立大学やその他の機関（文部科学省を含む）の職員人事の在り方に示唆を与えるものと思われる。今後両国において職員に関する諸制度の改革が進められ、その結果得られた成否については更に相互に参考となることであろう。

1) 1984年の高等教育法によって設立された高等教育機関の評価を行う機関。基本的には高等教育機関を個々に取り上げて評価を行うが、学問領域別の評価及び特定のテーマの評価も行う。

2) 1995年の前述ロラン報告 (Laurent et al., 1995 : IV-4) も、IATOSが「大学行政管理、施設・設備の維持管理、教育の準備や研究活動の管理において決定的な役割を果たしている」ことは明白であるとする一方で、これらの職員が、大学内では十分に考慮されることなく、また、中央では無視された存在となっていると述べている。

3) 日本でも、第七次職業能力開発基本計画（平成13～17年度）において、基本的施策の第一に「キャリア形成支援システムの整備」が挙げられており、キャリア開発支援は重要な政策課題となっている。

参考文献

- 大場淳 (2003) 「フランスの大学における管理運営の変遷と自律性の発展—日本の国立大学の法人化とフランスの契約政策の比較考察—」『大学論集第 33 集』 37-56.
- 大場淳 (2004a) 「フランスの大学における学生支援—進路指導並びに大学情報・進路指導センター(SCUIO)の活動を中心に—」『大学論集第 34 集』 41-61.
- 大場淳 (2004b) 「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.
- 大場淳 (2004c) 「フランスの大学における契約政策の展開とその将来—事務総局計画総庁の評価に基づいて—」日本高等教育学会第 7 回大会発表資料、7 月 24 日 (COE 研究シリーズ 16 に「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—」と題して収録)
- 大場淳 (2005a) 「欧州高等教育圏創設とフランスの対応—新しい学位構造(LMD)の導入を巡って—」『大学論集第 35 号』 171-192.
- 大場淳 (2005b) 「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/第 53』 341-350.
- Aimé P. (2003) La formation des personnels IATOS dans les EPSCP. *La revue des secrétaires généraux* No 11, juillet 67-68.
- Arrous, J (2004) *Le LMD n'est pas ce que vous en dites*. AMUE.
<http://www.amue.fr/ActU/Actu.asp?Id=933>
- Comité de domaine ressources humaines (1999) *De la gestion de personnels à la gestion de ressources humaines : Quelle valeur ajoutée?* texte de référence validé par la CPU, AMUE, Paris.
- Comité national d'évaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (CNE) (1995) *Les personnels ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service dans les établissements d'enseignement supérieur*. CNE, Paris.
- Conférence des Présidents d'Université (CPU) (2001) *Autonomie des Universités*. Les actes du colloque annuel, Lille 22-23 mars, CPU, Paris.
- Conférence des Présidents d'Université (CPU) (2003) *Les personnes dans l'université du XXIème siècle - missions, métiers, partage des responsabilités*. Les actes du colloque annuel, Poitiers 20-21 mars, CPU, Paris.
- Direction de l'Évaluation et de la Prospective (DEP) (2003) *Repères : Références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche*. Ministère de l'Éducation nationale, Paris.
- École supérieure de l'Éducation nationale (ESEN) (2003) *Livret général : Les principes*

- généraux de la formation*. ESEN, Poitiers.
- École supérieure de l'Éducation nationale (ESEN) (2004) *Livret de formation des CASU - Promotion 2004/2005*. ESEN, Poitiers.
- Kopel, Sandrine (2002) Tentative de définition de la notion de cadre dans le secteur public. *Séminaire "L'encadrement" 3 juillet 2002*. AMUE, Paris.
- Kletz F. et al. (1998) *L'implantation d'Apogée dans les établissements universitaires - Impacts organisationnels et modernisation de gestion*. École de Mines de Paris, Paris.
- Kopel, Sandrine; Lasserre, René; Picq, Jean-François (2002) Les cadres dans l'enseignement supérieur : table ronde. *Séminaire "L'encadrement" 3 juillet 2002*, AMUE, Paris.
- Laurent D. et al (1995) *Universités, relever les défis du nombre*. Rapport du Groupe de réflexion sur l'avenir de l'enseignement supérieur, MEN, Paris.
- Laurent M. (2003) Allocution d'ouverture du colloque. *Les actes du colloque annuel de la Conférence des Présidents d'Université : Les personnels dans l'Université du XXIème siècle : missions, métiers, partage de responsabilité*. CPU, Paris. 16-18.
- Ministère de l'Éducation nationale (MEN)¹⁾ (1997) *Table ronde sur les personnels Atos et Itarf - Rapport Soulas*. <http://www.education.gouv.fr/rapport/tablrond.htm>
- Ministère de l'Éducation nationale (MEN) (1998) *Personnels IATOS du supérieur*. MEN, Paris.
- Ministère de l'Éducation nationale (MEN) (2002a) *Les établissements d'enseignement supérieur - Structure et fonctionnement - Guide pratique Edition 15 mai 2002*. MEN, Paris.
- Ministère de l'Éducation nationale (MEN) (2002b) *Recrutement dans le corps des CASU*. Note de Service No 2002-250 du 8 novembre 2002, MEN, Paris.
- Ministère de l'Éducation nationale (MEN) (2003a) *Les personnels du secteur public de l'Éducation nationale au 31 janvier 2002*. Note d'information 03.38, MEN, Paris.
- Ministère de l'Éducation nationale (MEN) (2003b) *Liste d'apptitude : Accès au corps des CASU - année 2004*. Note de Service No 2003-141 du 18 septembre 2003, MEN, Paris.
- Ministère de l'Éducation nationale (MEN) (2004) *Programme national de Pilotage de la Formation continue : Dispositifs commun à la DE et à la DPMA - Année 2004-2005*. Note du 25-6-2004, B.O. No.8 15 juin 2004 spécial, MEN, Paris.
- Moraux M.-F. (2004) L'encadrement aujourd'hui dans le système éducatif. *Éducation & Management*. 26 avril.
- Pernias F. (2004) Quelques pistes pour la formation des cadres du système éducatif. *Éducation & Management*. no 26 avril.
- Reiffers J. (2003) *Autonomie des universités : l'interview de Josy Reiffers, directeur-adjoint du cabinet du Luc Ferry*. CPU, Paris.

<http://www.amue.fr/Pages/Page.asp?Id=3>

Richard J. (2004) Performance, qualité et évaluation. *Éducation & Management* Septembre 2004
1.

Sénat (2003) *Projet de loi de finances pour 2004 - Tome III : Les moyens des services et les dispositions spéciales - Annexe 24 - Jeunesse, éducation nationale et recherche : I. - Jeunesse et enseignement scolaire*. Sénat, Paris.

1) 教育を所管する省の仏語表記については、その正式名称にかかわらず、"Ministère de l'Éducation nationale" (略称"MEN") と記す。第1章の注1参照。

II ドイツ編

金子 勉（京都大学教育学研究科）

ドイツの大学職員

1. 大学職員の概念

ドイツの大学職員を概説するには、はじめに大学職員に相当するドイツ語を特定する必要がある。ドイツは連邦国家であるから、連邦全体に通用する概念が見つかるとうい。そこで、連邦統計局(Statistisches Bundesamt)の大学教職員統計と、連邦法である高等教育大綱法(Hochschulrahmengesetz, HRG)の用語法を検討する。

大学職員をドイツ語に直訳すると、"Hochschulpersonal"になる。"Hochschule"と"Personal"の複合語である。"Hochschule"は、多様な高等教育機関を総称する(以下、大学という)。大学教職員統計は、総合大学、教育大学、神学大学、芸術大学、高等専門学校及び行政高等専門学校の6種類に分類し、高等教育大綱法は、総合大学、教育大学、芸術大学及び高等専門学校を列挙する(第1条)。**"Personal"**は職員を意味する集合名詞であるが、**"Hochschulpersonal"**になると、大学教職員の全体を意味する。

大学教員をドイツ語に直訳すると、**"Hochschullehrer"**になるが、この語は教授及び準教授等を意味する。助手及び副手等を含めるときは、学術系及び芸術系職員を総称する**"wissenschaftliches und künstlerisches Personal"**を用いる。大学教員は大多数が学術系職員であるが、芸術分野の創作活動を主とする大学教員を芸術系職員という。

大学職員は、大学教職員のうち大学教員ではない人たちである。大学教職員統計は、大学職員を**"nichtwissenschaftliches (Verwaltungs-, technisches und sonstiges) Personal"**と表記する¹⁾。**"nichtwissenschaftliches Personal"**は非学術系職員を、**"Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal"**は、事務系・技術系・その他の職員を意味する。

高等教育大綱法には、大学職員を直接に規定する条文がない。ただし、大学構成員(Hochschulmitglieder)に関する規定において、間接的ながら大学職員に言及する。大学構成員は本務教職員及び学生等である(第36条)。ドイツの大学は集団管理を大学自治の基本原則とするので、全ての大学構成員はいずれかの集団に所属する。そのような集団には、**"Hochschullehrer"**、**"Studierende"**、**"akademische Mitarbeiter"**及び**"sonstige Mitarbeiter"**がある(第37条)。**"Hochschullehrer"**は教授及び準教授等、**"Studierende"**は学生等、**"akademische Mitarbeiter"**は助手及び副手等であるから、大学職員が属するのは**"sonstige Mitarbeiter"**になる。**"sonstige Mitarbeiter"**は、その他の職員を意味する。

2. 高等教育制度における大学職員

(1) 大学職員の本務と兼務

大学教職員統計の**"nichtwissenschaftliches Personal"**と、高等教育大綱法の**"sonstige Mitarbeiter"**は類似の概念である。前者が大学職員の全体を指すのに対して、後者は大学

構成員であることが前提となるが、用語法上の厳密な区別はない²⁾。ただし、統計上及び法令上は、本務(Hauptberuf)と兼務(Nebenberuf)の明確な区別がある。

大学教職員統計によると、2003年12月1日現在、ドイツ全体の大学職員数は268,084人であった。そのうち本務職員が264,848人、兼務職員が3,236人であるから、大学職員の大部分は本務職員である。

高等教育大綱法の注釈書は、標準勤務時間の二分の一以上を勤務する職員を本務とするが、疑わしい³⁾。勤務時間が標準の二分の一未満である本務職員と、勤務時間が標準の二分の一を超える兼務職員が存在する。全体の4%未満であるとはいえ、上記の解釈が通用していない(表1)。州の高等教育法を点検するとバーデン＝ヴュルテンベルク州(第9条)及びニーダーザクセン州(第16条)では、勤務時間又は業務の量が標準の二分の一以上であることを本務の基準とする。勤務時間のみを指標とする本務の定義は、実態に即していない。大学教職員統計は、そのことをふまえて、調査票に記入された職名だけから本務と兼務を区別している。

表1 勤務時間別の大学職数

勤務時間 (標準に対する比率)	1/2 未満	1/2 以上 2/3 未満	2/3 以上 1 未満	1	合 計
本務職員数	9,410	43,506	23,834	188,098	264,848
兼務職員数	3,153	69	14	0	3,236
全職員数	12,563	43,575	23,848	188,098	268,084

(出典) Statistisches Bundesamt, *Personal an Hochschulen 2003*, Wiesbaden, p.200. から作成した。

(2) 大学職員の職種

大学教職員統計に、事務系・技術系・その他の職員とは「大学事務局、学部事務部及び図書館に所属する官吏及び雇員、技師及び技手、大学病院の看護師、守衛及び門衛、労務系職員、研修生等」であると解説がある⁴⁾。一方、高等教育大綱法は、大学職員に関連する規定に乏しく、大学職員の職種に言及しない。ただし、州の高等教育法は、「Hochschulmitglieder」及び「Hochschulpersonal」に関する規定の中で、大学職員の職種に言及する。

全ての州の高等教育法に、高等教育大綱法第37条に相当する規定がある。しかし、大学職員の表記は多様である。連邦法と同様に「sonstige Mitarbeiter」となっているのは、バーデン＝ヴュルテンベルク州(第10条)、バイエルン州(第17条)、ベルリン州(第45条)、ブランデンブルク州(第59条)、プレーメン州(第5条)、ザクセン＝アンハルト州(第60条)、テューリンゲン州(第38条)の各高等教育法である。また、メクレンブルク＝フォアポンメルン州(第52条)及びノルトライン＝ヴェストファーレン州(第

13 条) では"weitere Mitarbeiter"、ラインラント＝プファルツ州 (第 37 条)、ザクセン州 (第 67 条)、ザールラント州 (第 13 条) 及びシュレースヴィヒ＝ホルシュタイン州 (第 32 条) では"nichtwissenschaftliche Mitarbeiter"と表記する。これら 13 州では、大学教職員から大学教員を控除することにより、大学職員の範囲を確定する。

大学職員の職種を具体的に明示する場合がある。ヘッセン州 (第 8 条) では "Mitarbeiter aus den Bereichen Verwaltung und Technik (administrativ-technische Mitglieder)"、ハンブルク州 (第 10 条) では "Technisches, Bibliotheks- und Verwaltungspersonal (TVP)"、ニーダーザクセン州 (第 16 条) では "Mitarbeiter in Technik und Verwaltung (MTV-Gruppe)" と表記する。これらは、事務系・技術系職員を意味する。ハンブルク州では図書系職員を含むのであるが、略記するときは頭文字 "B" が欠落する。事務系・技術系職員という表記には、大学職員の多様な職種を全て含む用法があるのだろう。

一方、"Hochschulpersonal"に関する規定のなかで大学職員に言及するのは、ブレーメン州 (第 30 条)、ザクセン＝アンハルト州 (第 52 条)、メクレンブルク＝フォアポンメルン州 (第 78 条)、ノルトライン＝ヴェストファーレン州 (第 63 条)、シュレースヴィヒ＝ホルシュタイン州 (第 105 条) 及びヘッセン州 (第 79 条) であるが、内容は断片的である。そこで、各州の規定を考慮しつつ、大学職員を定義するならば、大学事務局、学部及び施設に所属する、事務系、技術系、図書系及び看護系の官吏、雇員及び傭人となる。

大学職員の職種別構成を見ると、事務系 (24 %)、看護系 (23 %)、技術系 (19 %) の順で多数を占める (表 2)。ただし、大学教職員統計と高等教育法では、用語法が同一ではない。前者では職種を細分することにより、その他の職員 (sonstiges Personal) を別掲する。"sonstiges Personal"が、上述の"sonstige Mitarbeiter"と異なる概念であることは明らかである。

表 2 職種別の本務職員数

職 種	事務系 (行政)	図書系	技術系 (工学)	その他	看護系	労務系	研修生	実習生	合 計
実 員	64,292	10,709	49,389	29,992	61,911	32,754	15,318	483	264,848
高級職(内数)	6,843	854	3,147	2,533	—	—	—	—	13,377

(出典) Statistisches Bundesamt, *Personal an Hochschulen 2003*, Wiesbaden, pp.51-52. から作成した。

(3) 大学職員の輪郭

大学職員の輪郭は不明瞭であり、州により取り扱いの異なる職種がある。例えば、ラインラント＝プファルツ州 (第 37 条)、ザールラント州 (第 13 条) 及びテューリンゲン州 (第 38 条) では高級職の図書系職員を"akademische Mitarbeiter に、ノルトライン＝ヴ

エストファーレン州（第 13 条）及びザールラント州（第 13 条）では附属病院の医員を "weitere Mitarbeiter"又は"nichtwissenschaftliche Mitarbeiter"に含める。高級職の図書系職員は、学術図書館に所属する学問分野の専門家として教育研究を支援する。一方、医員の診療は学術的な業務と見なされているが、教育研究には従事しない。同様に、計算機センター及び学生相談所など、専門性の高い職員の位置付けが判然としないのであるが、法律レベルでは規定しない⁵⁾。

3. 公務員制度における大学職員

(1) 公務員の種類

ドイツの大学職員を説明するとき、対象を州立大学の職員に限定するのが穏当である。高等教育における占有状況から、そのように判断する。たしかに、大学数を見ると、私立大学の増加により州立大学の占有率は低下する傾向にある。しかし、教会立大学及び私立大学の大多数は小規模なので、大学職員数に見る州立大学の占有率は実に 99 %である（別表）。

州立大学の職員を説明するには、州の公務員制度に言及する必要がある。ドイツの公務員には官吏(Beamte)、雇員(Angestellte)及び傭人(Arbeiter)がある。現在では雇員を公務職員、傭人を公務労働者と翻訳することが多いのであるが、本稿では、記述が煩雑になるのを避けるために、その訳語を使用しない。

官吏、雇員及び傭人は、任用（雇用を含む。以下同じ）の根拠が異なる。官吏には官吏法等の諸法、雇員には連邦雇員賃金協約(Bundesangestelltentarifvertrag, BAT)、傭人には包括賃金協約(Manteltarifvertrag, MTArb)を適用する。官吏は任用団体(Dienstherr)と公法上の関係にあるが、雇員及び傭人は任用団体と私法上の関係にある。官吏としての任用は、連邦法である官吏法大綱法(Beamtenrechtsrahmengesetz, BRRG)に国籍条項があるので、ドイツ人であるか、EU 加盟国の国籍を有する者に限定される（第 4 条）。雇員と傭人の区別は職務の性質による。前者はホワイトカラー、後者はブルーカラーである。なお、公務員は官吏、雇員及び傭人の 3 種類であるが、大学教職員統計では、研修生及び実習生を大学職員に含めている。

大学職員のなかで、雇員が多数を占める。本務職員数で比較すると、雇員が 202,544 人（76 %）であるのに対して、官吏は 10,497 人（4 %）にすぎない⁶⁾。雇員の多数は中級職に相当するが、高級職の雇員の下に、官吏を部下として配置することがある。大学職員について説明するときは、むしろ雇員を中心に据えるのが望ましいのであるが、公務員制度の基本を知るために、以下の記述では、便宜上、官吏である大学職員を中心に取り上げる。

(2) 大学職員の任命権

州の公務員である大学職員の任命権は、州にあるのが基本である。高等教育大綱法第 58 条が、「大学は公法上の団体であると同時に国家の施設である」と定めるから、どちらの性質が大学職員の任命権を規定するかが問題になる。大学が公法上の団体であるならば、地方公共団体のように公務員の任用団体となるが、州の施設であるならば法人格がなく、任用団体にならない。任命権が州にあることを説明するには、後者が通用する根拠を示す必要があるのだが、それは困難ではない。大学教職員の人事が大学の自治事務ではなく、国家事務に属するからである⁷⁾。

ただし、大学職員の人事が国家事務であるとしても、州の高等教育法において、任命権を大学又は大学の機関に委任する場合がある。ベルリン州（第 2 条）、ブランデンブルク州（第 32 条）、ブレーメン州（第 14 条）及びザールラント州（第 9 条）に、そのような規定がある。また、高等教育法の規定によらない、行政上の手続きによる任命権の委任がある⁸⁾。

(3) 官吏の資格要件

官吏の採用にあたり資格要件となる予備教育(Vorbildung)及び養成教育(Ausbildung)は、官吏法大綱法が規定する（第 13 条、第 14 条）。

まず、予備教育は、高級職では大学の修業年限 3 年以上の課程を修了すること、上級職は後期中等教育の修了により大学入学資格を取得することである。また、中級職では実科学校の卒業など前期中等教育を修了すること、初級職は基幹学校の卒業により義務教育を修了することである。学校体系が分岐型であるうえに、分岐の仕方が州により異なるので、ここでは詳述しない。

ただし、高級職の予備教育は誤解を生じやすいので補足する必要がある。例えば、高専のディプローム課程は、大学の修業年限 3 年以上の課程であるが、高級職の予備教育にならない。州の官吏法は、高級職の予備教育を総合大学の学術的な課程に限定する。ただし、近年、高専の授与するマスター学位を、アクレディテーションの結果をふまえて、高級職の予備教育と見なすことがある。

一方、養成教育は準備勤務(Vorbereitungsdienst)として実施する。準備勤務とは、採用前に試補(Referendar)又は見習(Anwärter)として研修に従事することである。試補研修者及び見習研修者は、その期間中に限って官吏として扱われるのが普通である(Beamte auf Widerruf)。試補研修又は見習研修の期間は、高級職が 2 年、上級職が 3 年、中級職が 2 年、初級職が 6 か月であり、修了試験(ラウフバーン試験)がある。修了試験の成績は、官吏の正式採用にあたり考慮される。

官吏の採用は条件附である(Beamte auf Probe)。条件附採用期間は 5 年を超えない範囲で州が定める（第 15 条）。条件附採用の期間が終了し、かつ満 27 歳になると終身官吏

(Beamte auf Lebenszeit)となる (第 6 条)。官吏の定年は、65 歳である (第 25 条)。

(4) 官吏の等級

官吏には、俸給表の等級による区分がある。大学職員に適用するのは俸給表 A である。俸給表 A には A2 級から A16 級までである。新規採用者の等級は、高級職が A13 級、上級職が A9 級、中級職が A5 級となる。初級職での新採用はほとんどない。

官吏の各等級には独特の称号がある。例えば、"Regierungsrat"とか、"Verwaltungsinspektor"とか、"Bibliotheksoherrat"のように、職種を付記して使用する。この称号は補職名ではなく、官吏の職種及び等級を表示する。A13 級、A9 級及び A5 級には 2 種類の称号がある。例えば A13 級は高級職の場合には"Rat"であるが、上級職の場合には"Oberamtsrat"となる (表 3)。

表 3 官吏の等級・称号・雇員の相当等級

区分	等級	官吏の称号	相当する雇員の等級	
			看護系以外の職員	看護系職員
高級職	A16	Leitender Direktor	I	
	A15	Direktor	Ia	
	A14	Oberrat	Ib	
	A13	Rat	IIa, IIb, II	XIII
上級職	A13	Oberamtsrat		
	A12	Amtsrat	III	XII
	A11	Amtmann	IVa	XI, X
	A10	Oberinspektor	IVb	IX
	A9	Inspektor	Va, Vb	VIII, VII
中級職	A9	Amtsinspektor		
	A8	Hauptsekretär	Vc	VI
	A7	Obersekretär	VIa, VIb	Va, V, IV
	A6	Sekretär	VII	III
	A5	Assistent	VIII	
初級職	A5	Oberamtsmeister		
	A4	Amtsmeister		
	A3	Hauptamtsgehilfe	IXa	II
	A2	Oberamtsgehilfe	IXb	I
	A1		X	

(出典) Behrens, H.-J., *Beamtenrecht*, C.H.Beck, München, 1996, p.30. 等から作成した。

官吏はラウフバーン試験に合格することにより上位の等級へ昇任(Beförderung)することができる。また、上級職から高級職へというような登用(Aufstieg)がある。

なお、大学事務局長(Kanzler)は官吏の称号を使用しないので、等級がわかりにくい。かつて、連邦給与法(Bundesbesoldungsgesetz, BBesG)の別紙1において、州立大学に置く事務局長の等級を大学の規模によりA15級からB5級に格付した。俸給表Bは指定職のようなものである。ただし、この規定は分権化の中で削除されたので、現行法に見ることはできない。

(5) 雇員である大学職員

ここまで、官吏の基本事項を説明したが、官吏と職務の類似する雇員について、多少の説明をしておく。雇員については、連邦雇員賃金協約が規定する。この協約には、旧西独地域に適用する"BAT"と、旧東独地域に適用する"BAT-O"がある。

雇員は、私法上の労働契約を結んで任用する(第4条)。最初の6か月は試用期間である(第5条)。雇員の標準勤務時間は、旧西独地域において週38.5時間であるが、旧東独地域では週40時間となっている(第15条)。

雇員の定年は65歳であるが(第60条)、予告すれば解雇できる仕組みになっている(第53条)。ただし、旧西独地域の諸州では、勤続15年以上かつ年齢満40歳以上の雇員を、通常は解雇できない(第55条)。

雇員にも等級があり、官吏の等級と対比することができる(表3)。例えば、雇員のIIa級と、官吏のA13級が同等である(第11条)。したがって、雇員を採用するときは、学歴のほかに相当の実務経験を要求するのが普通である。

4. 大学職員の養成

(1) 高級行政官(法曹養成)

公務員には多様なラウフバーンがあるから、大学職員の養成について、全てを説明することはできない⁹⁾。そこで、一般内務行政(allgemeiner innerer Verwaltungsdienst)の各ラウフバーンに属する官吏(以下、行政官と表記する)の事例を取り上げる。

高級行政官は、官吏法大綱法第14条のaに定めるところにより、法曹として養成するのが普通である。法曹資格は、ドイツ裁判官法(Deutsches Richtergesetz, DRiG)第5条等に規定がある。この法律は、2002年7月に大幅な改正があった。以下の説明は現行法下の状況である。

法曹養成の前半は、総合大学法学部における学修である。法学部は州立大学に設置する(表4)。唯一の例外は、ハンブルクにある私立ブツェリウス法科大学である。この大学は、総合大学と同等と見なされる単科大学である。

表4 高級行政官を法曹として養成する総合大学の所在地（名称）

バーデン＝ヴュルテンベルク州 5校（フライブルク、ハイデルベルク、コンスタンツ、マンハイム、テュービンゲン）、バイエルン州 7校（アウグスブルク、パイロイト、エアランゲン＝ニュルンベルク、ミュンヘン、パッサウ、レーゲンスブルク、ヴュルツブルク）、ベルリン州 2校（ベルリン自由、フンボルト）、ブランデンブルク州 2校（フランクフルト・オーデル、ポツダム）、ブレーメン州 1校（ブレーメン）、ハンブルク州 2校（ハンブルク、ブツェリウス）、ヘッセン州 3校（フランクフルト・マイン、ギーゼン、マールブルク）、メクレンブルク＝フォアポメルン州 2校（グライフスヴァルト、ロストック）、ニーダーザクセン州 3校（ゲッティンゲン、ハノーファー、オスナブリュック）、ノルトライン＝ヴェストファーレン州 6校（ビーレフェルト、ボッフム、ボン、デュッセルドルフ、ケルン、ミュンスター）、ラインラント＝プファルツ州 2校（マインツ、トリアー）、ザールラント州 1校（ザールブリュッケン）、ザクセン州 1校（ライプツィヒ）、ザクセン＝アンハルト州 1校（ハレ＝ヴィッテンベルク）、シュレスヴィヒ＝ホルシュタイン州 1校（キール）、テューリンゲン州 1校（イエナ）

（出典）Hochschulrektorenkonferenz, *Hochschulkompass*, <<http://www.hochschulkompass.de/>>. から作成した。

法曹を目指す学生は、法学部に設置する所定の課程を学修し、法曹試験（第一次）に合格する必要がある。法学部には法曹試験を受験する課程のほか、マギステル（LLM 又は MA）の学位を授与する課程がある。マギステルの課程は、法曹試験の受験とは無関係である。法曹試験（第一次）を受験するには、ドイツ裁判官法が適用される課程（以下、法曹課程という）での学修が不可欠である。

法曹課程の修業年限を、ドイツ裁判官法は 4 年と定めるが、州の法曹養成法等では 4 年半とするのが普通である。ドイツでは、学生の在学年数が長期にわたることが知られているが、法曹課程の場合には当てはまらない（表 5）。卒業までの在学期間が 9 学期である者が最多であり、次いで標準修業年限より短い 8 学期で卒業する者が多い。また、法曹課程を 3 年以内の在学で卒業する学生がいる。ドイツ裁判官法は、最短 2 年間の在学を要求するにすぎない。

ドイツ裁判官法は、法曹課程の基本的事項を定める。これによると、教育課程は、必修科目、重点科目（選択科目）、法律に関する外国語科目及び関連機関等における実習で構成する。必修科目には、民事法、刑事法、公法及び手続法がある。

法曹課程は、前期及び後期に二分するのが基本である。中間試験に合格すると前期課程から後期課程へ進むことができる。後期課程は法曹試験（第一次）の合格により修了する。法曹試験（第一次）は必修科目に関する国家試験と、重点科目に関する大学試験で構成する。従来の国家試験は、重点科目に関する大学試験の新設により、呼称が変更になった。

法曹試験（第一次）は、州の法務省法曹試験局（Justizprüfungsamt）が所管するのが普通である。ハンブルク州及びノルトライン＝ヴェストファーレン州は、高等裁判所（Oberlandesgericht）に法曹試験局を置く。ベルリン州及びブランデンブルク州は、法曹試験局を共同設置する。この共同設置法曹試験局は、ベルリン市内にある。

表5 総合大学卒業者の分野別の在学期間

在学期間(学期)	～6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17～	合計
政治学	44	53	70	62	84	81	62	44	34	25	11	52	622
社会学	4	4	11	41	112	145	196	167	79	73	53	198	1,083
法学	24	99	2,006	2,073	1,546	1,149	856	526	363	225	141	404	9,412
行政学	15	1	19	26	41	49	35	17	12	12	5	33	265
経済学	377	238	935	1,270	1,935	1,993	1,551	1,045	701	425	277	656	11,403

(出典) Statistisches Bundesamt, *Prüfungen an Hochschulen 2003*, Wiesbaden, 2004, p.166. から作成した。
 なお、法学以外の学科は、ディプロム学位を取得するのに要した学期(ゼメスター)数を表示する。

法曹試験(第一次)に合格して総合大学を卒業すると、ドイツ裁判官法の定める試補研修へ進むことになる。この試補研修は、各州の高等裁判所が実施するのが普通である。ザールラント州及びチューリンゲン州では、法務省法曹試験局が試補研修を行う。ベルリン州では高裁を帝室裁判所(Kammergericht)と呼称する(表6)。

試補研修は、必修科及び選択科で構成する。必修科には民事科、刑事検察科、行政科、弁護士科の4科がある。各科の研修には、通常裁判所、検察官、行政官署、弁護士等が関与する。選択科は試補研修者の職業選択を考慮して、多様な研修が用意される。行政科又は選択科では、州立大学の事務局において研修することができる。

試補研修の期間は2年である。上記の各科に配当する期間は、ドイツ裁判官法第5条のbが規定する。法改正により、弁護士科への配当が3か月以上から9か月以上へと増大したので、それだけ行政官署における研修期間は短縮した。なお、試補研修の開始時期は州により異なる(表7)。

表6 法曹の試補研修を所管する高裁等の所在地

バーデン＝ヴュルテンベルク州高裁(カールスルーエ, シュトゥットガルト), バイエルン州高裁(バンベルク, ニュルンベルク, ミュンヘン), ベルリン州高裁(ベルリン), ブランデンブルク州高裁(ブランデンブルク), プレーメン州高裁(プレーメン), ハンブルク州高裁(ハンブルク), ヘッセン州高裁(フランクフルト・マイン), メクレンブルク＝フォアポンメルン州高裁(ロストック), ニーダーザクセン州高裁(ブラウンシュバイク, ツェレ, オルデンブルク), ノルトライン＝ヴェストファーレン州高裁(デュッセルドルフ, ハム, ケルン), ラインラント＝プファルツ州高裁(コブレンツ), ザールラント州法務省(ザールブリュッケン), ザクセン州高裁(ドレスデン), ザクセン＝アンハルト州高裁(ナウムブルク), シュレースヴィヒ＝ホルシュタイン州高裁(シュレースヴィヒ), チューリンゲン州法務省(エアフルト)
--

(出典) Vehslage, T. et al., *JuS-Referendarführer*, C.H.Beck, München, 2003, pp.227-229. から作成した。

表 7 法曹試補研修の開始時期および構成

州	試補研修の開始時期 (月)	構 成 (月数)				
		民事科	刑事科	行政科	弁護科	選択科
バーデン＝ヴュルテンベルク州	4, 10	5	3.5	3.5	9	3
バイエルン州	4, 10	5	3	4	9	3
ベルリン州	2, 5, 8, 11	4	3.5	3.5	9	4
ブランデンブルク州	5, 11	4	3.5	3.5	9	4
ブレーメン州	1, 5, 9	5	3.5	3.5	9	3
ハンブルク州	2, 4, 6, 8, 10, 12	3	3	3	9	6
ヘッセン州	1, 3, 5, 7, 9, 11	4	4	4	9	3
メクレンブルク＝フォアポンメルン州	6, 12	5	4	3	9	3
ニーダーザクセン州	2, 5, 8, 11	5	3	3	9	4
ノルトライン＝ヴェストファーレン州	毎月	5	3	3	10	3
ラインラント＝プファルツ州	5, 11	5	3	4	9	3
ザールラント州	2, 5, 8, 11	5	3	3	10	3
ザクセン州	5, 11	5	3	4	9	3
ザクセン＝アンハルト州	5, 11	4	4	4	9	3
シュレースヴィヒ＝ホルシュタイン州	2, 4, 6, 8, 10, 12	4.5	3.5	4	9	3
テューリンゲン州	5, 11	5	3	4	9	3

(出典) 各州の関係法令及び試補研修案内等から作成した。

試補研修を終えると法曹試験（第二次）を受験する。法曹試験（第二次）は各州の法務省法曹試験局が実施するのが普通である。ノルトライン＝ヴェストファーレン州では、法曹試験（第一次）を高裁に置く法曹試験局が実施するのに対して、法曹試験（第二次）はデュッセルドルフにある法務省法曹試験局が実施する。ベルリン州及びブランデンブルク州は法曹試験（第一次）と同様に、共同設置する法曹試験局が法曹試験（第二次）を実施する。ブレーメン、ハンブルク及びシュレースヴィヒ＝ホルシュタイン州の 3 州は、法曹試験（第二次）を実施するための法曹試験局をハンブルク市内に共同設置する。法曹試験（第二次）に合格すると、高級行政官の資格を取得する。

(2) 高級行政官（法曹養成以外）

法学以外の分野から高級行政官になる方法がある。総合大学において政治学、経済学又は社会学等の課程を修了した者が対象となる¹⁰⁾。これらの学科には、大学試験により学

位を取得する課程と、国家試験により中等教員免許状を取得する課程がある。高級行政官の試補研修を開始するには、大学試験に合格して、ディプローム又は同等の学位を授与される必要がある。

試補研修は、州の内務省が所管するのが普通である。しかし、ドイツ裁判官法のような連邦レベルの基準がないので、試補研修は定型化していない。試補研修の名称さえ "Verwaltungsreferendariat"、 "Regierungsreferendariat" 及び "Wirtschaftsreferendariat" があって、統一していない。全体像を容易に説明できないので、ここではノルトライン＝ヴェストファーレン州の事例を概観する¹¹⁾。

同州では、高級行政官の試補研修者になるための資格要件を、総合大学等の経済学、行政学又は社会学に関する標準修業年限が 4 年以上の課程を卒業することによりディプローム又は同等の学位を授与された者で、公法に関する知識を有するものと定める。試補研修は、毎年 1 月に開始する。期間は 2 年であり、行政研修所における研修が合計 8 か月、県庁における研修が 7 か月、行政裁判所、行政大学院及びその他の行政官署における研修が各 3 か月となっている。選択により、本省研修又は民間企業における研修を含めることができる。

試補研修は、国家試験に合格することにより修了する。国家試験は、内務省の試験委員会が実施する。この試験の合格者は、高級行政官の採用において、法曹有資格者と対等である。

(3) 上級行政官の養成

上級行政官の養成は、行政官署における実務研修と、高専における理論研修を合わせて 3 年間に要する(表 8)。理論研修の内容は、法学及び経済学等の分野である。理論研修には、州の内務省が所管する行政高専を使用するのが基本である(内部型)。州によっては、行政高専に代えて、学術省の所管する一般高専を使用する場合がある(外部型)。ベルリン州では、行政高専を学術省が所管する。上級行政官の養成方法を内部型から外部型へ変更する過渡期にあるために、変則的な形態となっている。

内部型の養成では、行政官署に所属する見習研修者が、行政高専において理論研修のために所定の課程を履修する。外部型の養成では、一般高専の当該課程に行政官署における実務研修が含まれている。実務研修は、州の出先機関である県庁、市役所又は州立大学事務局等において実施する。例えば、ヘッセン州のカッセル大学が受け入れる見習研修者は、大学事務局における 14 か月の実務研修及びヴィースバーデン行政高専のカッセル分校における 22 か月の理論研修に従事する。また、見習研修者の希望により、近隣の地方公共団体における実務研修を含めることができる¹²⁾。

行政高専では修業年限を 3 年、一般高専では 4 年とするのが普通である。ただし、バーデン＝ヴュルテンベルク州のケール行政高専及びルートヴィヒスハーフェン行政高専が

修業年限を 4 年とするなど、例外がある。授与する学位は、年限の長短にかかわらず行政経営ディプローム (FH) である。この種のディプローム学位は、総合大学の授与するディプローム学位と同等ではない。

表 8 上級行政官を養成する高等専門学校の所在地

州・種別 (名称)・所在地	研修期間 (月)	
	実務	理論
バーデン＝ヴュルテンベルク州・行政高専・ケール, ルートヴィヒスハーフェン	24	24
バイエルン州・行政司法高専・ホーフ	15	21
ベルリン州・行政司法高専・ベルリン	12	36
ブランデンブルク州・工業高専・ヴィルダウ	12	36
ブレーメン州・高専・ブレーメン	18	30
ハンブルク州・高専・ハンブルク	12	24
ヘッセン州・行政高専・ヴィースバーデン	14	22
メクレンブルク＝フォアポンメルン州・行政司法高専・ギュストロー	12	24
ニーダーザクセン州・行政高専・ヒルデスハイム	12	24
ノ르트ライン＝ヴェストファーレン州・行政高専・ゲルゼンキルヒェン	15	21
ラインラント＝プファルツ州・行政高専・マイエン	15	21
ザールラント州・行政高専・ザールブリュッケン	16	20
ザクセン州・行政高専・マイセン	13	24
ザクセン＝アンハルト州・ハルツ高専・ヴェルニゲローデ	12	36
シュレースヴィヒ＝ホルシュタイン州・行政サービス高専・アルテンホルツ	12	24
テューリンゲン州・行政高専・ゴータ	15	21

(出典) 各州の関係法令及び見習研修案内等から作成した。

(4) 中級行政官の養成

中級行政官の採用は縮小しつつあり、州によっては養成していない。養成する場合には、行政官署における実務研修と、行政学校における理論研修がある。行政学校は内務省が所管する。単独で設置する場合と、県庁又は行政高専に併設する場合があります。名称には行政シューレのほか、行政アカデミー及び行政ゼミナール等がある。

中級行政官を養成する見習研修の構成は、州により異なる。例えば、バイエルン州では実務研修が 15 か月、理論研修が 9 か月であるのに対して、ラインラント＝プファルツ州では実務研修が 10 か月、理論研修が 14 か月となっている。

大学が中級行政官の実務研修を実施することがある。バーデン＝ヴュルテンベルク州の

フライブルク大学が受け入れる見習研修者は、大学事務局及び市役所での実務研修並びに行政学校及び実業補習学校(Berufsschule)における理論研修に従事する¹³⁾。

なお、中級行政官とは別に、同等の行政専門職員(Verwaltungsfachangestellte)を養成するのが普通である。行政専門職員は雇員であり、養成に3年を要する。

(5) その他の大学職員の養成

本節では、一般内務行政の各ラウフバーンに属する職員の養成について概略を説明したのであるが、その他の職種では養成の仕組みが異なってくる。例えば、上級職の技術系職員は、工学系の高専を卒業後した後に見習研修がある。高専の標準修業年限が約4年、見習研修の期間が12～18か月であるので、新採用職員はA10級の"Oberinspektor"となる¹⁴⁾。一般内務行政の事例は、公務員である大学職員養成の基本として一例を示したのであり、その他の職種についても同様になっているのではない。

5. 大学職員の研修

(1) 大学の研修事業

公務員の現職研修(Fortbildung, Weiterbildung)は、上述の養成機関又は内務省の所管する研修所が実施する。大学職員の場合には、高等教育大綱法第2条が、教職員の研修について規定するので、各大学は個別に研修事業を実施する。個別大学の研修事業は、職員全般を対象とする外国語会話、パソコン・ソフトの活用法のほか、中堅職員を対象とする実務上の諸問題に関する講座等を開設する。

個別大学が実施する研修事業を、他大学の教職員に開放する場合がある。ニーダーザクセン州の大学共同研修事業(Hochschulübergreifende Weiterbildung, HÜW)、ラインラント＝プファルツ州、ヘッセン州及びザールラント州の3州にまたがって実施する総合大学共同研修事業(Interuniversitäre Weiterbildung, IUW)がある。前者はハノーファー医科大学に、後者はマインツ大学に事務所を置く。また、ノルトライン＝ヴェストファーレン州の大学共同研修事業(Hochschulübergreifende Fortbildung, HÜF)は、ハーゲン市に設置する施設と、e-ラーニングを活用して研修の機会を提供する。

(2) 学外の研修事業

学外の機関が実施する大学職員の研修事業として、高等教育開発センター(Centrum für Hochschulentwicklung, CHE)及び学術経営センター(Zentrum für Wissenschaftsmanagement, ZWM)の各種事業がある。高等教育開発センターは、ベルテルスマン財団とドイツ学長会議が共同で設置する非営利有限会社であり、事務所をノルトライン＝ヴェストファーレン州のギュータースローに置く。大学改革に関連する研修事業である"Hochschulkurs"を実施する。学術経営センターは、大学及び学術支援団体等を

会員とする社団である。事務所はラインラント＝プファルツ州のシュパイエルにある。大学及び研究所等の経営に関する研修を行う。

(3) 大学の正規プログラムによる研修

従来、大学職員の研修は、学位を授与する正規のプログラムになっていなかった。近年になって、ドイツ学術財団連合(Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft)の後援により、オスナブリュック高専、オルデンブルク大学及びシュパイエル行政大学院に大学職員の研修を目的とする新課程が発足した¹⁵⁾。

オスナブリュック高専は、経済社会学部に大学・学術経営のマスター課程を設置する。入学資格は総合大学又は高専を卒業した2年以上の実務経験者である。修業年限は2年であり、対面授業を金曜日及び土曜日に設定するほか、e-ラーニングによる遠隔授業を活用する。この課程は、オスナブリュックのほかに、ブレーメン高専(Hochschule Bremen)において対面授業を実施することにより、受講者の便宜を図っている。

オルデンブルク大学は、教育学部に大学・学術経営のマスター課程を設置する。入学資格は、総合大学又は高専等を評定2.5以上で卒業した1年以上の実務経験者で、パソコンに関する知識を有するものである。授業は、金曜日及び土曜日の対面授業と、e-ラーニングの組み合わせであり、修業年限は3年である。この課程は、オルデンブルクのほか、クラーゲンフルト大学のウィーン校舎において対面授業を実施する。

シュパイエルにある行政大学院は、学術経営に関する課程を開設する。対象となるのは、総合大学の卒業生又は現職経験を有する高専の卒業生である。授業は、隣接する学術経営センターの協力により、3か月にわたって平日に開講する。この課程の修了者に学位は授与されないが、学位を授与する修業年限が2年の課程を新設する予定がある。この課程は、ロンドン大学、マーストリヒト大学及びバレンシア工科大学と共同で開設する。

(4) 大学職員の地位の変化

大学職員の研修事業が、急速に普及する理由は、大学経営が重視されるようになったからである。大学の正規のプログラムによる研修は、開設する学部が異なるにもかかわらず、授与する学位の種類がMBAとなっている。また、大学及び学外の研修事業には、MBAの課程を構成する諸領域を含むものが少なくない。

冒頭に述べたように、ドイツでは大学職員をその他の職員と認識してきた。大学職員に公務員である以上の高度な専門性が期待されるに至ったことは画期的である。シュパイエル行政大学院が開設する新課程のパンフレットを見ると、"administrators and academic staff"を入学者に想定する。大学教職員間の相対的な関係が変化する兆候であろう。

ただし、すでにMBAの課程を設置したシュパイエル行政大学院は、連邦及び諸州の運営する大学であるものの、オスナブリュック高専及びオルデンブルク大学は、どちらもニ

一ダーザクセン州の州立大学である。同州の大学政策は、州立大学の一部を公法上の財団として設置するなど、大胆な変革を推進するところに特色がある¹⁶⁾。大学改革の歩調は州により異なるから、上記の変化をドイツ全体の傾向であると断定することはできない。

-
- 1) Statistisches Bundesamt, *Personal an Hochschulen 2003*, Wiesbaden, 2004, p.6.
 - 2) Leuze, D., "Nichtwissenschaftliche Mitarbeiter", In Flämig, Chr. et al. (eds.), *Handbuch des Wissenschaftsrechts*, 2nd ed., vol. 1, Springer, Berlin, 1996, p.429; Turner, G. and Weber, J.D., *Hochschule von A-Z*, Berliner Wissenschafts, Berlin, 2004, p.174.
 - 3) Reich, A. *Hochschulrahmengesetz: Kommentar*, 8th ed., K.H.Bock, Bad-Honnef, 2002, p.323.
 - 4) Statistisches Bundesamt, p.7.
 - 5) Leuze, D., "Zusammensetzung der Hochschulgremien", In Leutze, D. and Bender, G., *Gesetz über die Universitäten des Landes Nordrhein-Westfalen: Kommentar*, Bielefeld, Giesecking, 1994, pp.8-9; Thieme, W., *Deutsches Hochschulrecht*, 3rd ed., Carl Heymanns, Köln, 2004, p.449.
 - 6) Statistisches Bundesamt, p.183.
 - 7) Scheven, D., "Professoren und andere Hochschullehrer", In Flämig, Chr. et al. (eds.), p.351.
 - 8) Leuze, D., 1996, p.434.
 - 9) 職務の種類 (Fachrichtung) 並びに資格要件となる予備教育及び養成教育が同一である官職の集合をラウフバーンという。
 - 10) Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) and Bundesanstalt für Arbeit (eds.), *Studien- & Berufswahl 2003/2004*, Bildung und Wissen, Nürnberg, 2003, p.445,
 - 11) 試補研修の基本的事項は、内務省令 (Verordnung über die Ausbildung und Prüfung für Bewerberinnen und Bewerber der Laufbahn des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes mit einem abgeschlossenen Studium der Wirtschafts-, Verwaltungs- oder Sozialwissenschaften) が規定する。
 - 12) Universität Kassel, Personalabteilung, *Stellenausschreibungen für Auszubildende: Beamte im gehobenen nichttechnischen Dienst in der allgemeinen Verwaltung*, < <http://www.uni-kassel.de/pvabt3/stellen/azubis/beagehDi.ghk> > 10.02.2004.

- 13) Universität Freiburg, Zentrale Verwaltung, *Informationen zur Ausbildung zur/ zum Verwaltungswirtin/Verwaltungswirt*, <<http://www.zuv.uni-freiburg.de/aktuelles/verwaltungswirt.php>> 13.10.2005.
- 14) BLK and Bundesanstalt für Arbeit (eds.), p.446.
- 15) 各課程に関する記述は、当該大学の授業概要 (Fachhochschule Osnabrück, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, *Profil Öffentliches Management: Weiterbildungsstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement*, Osnabrück, 2004, pp.1-7)、入学案内 (Universität Oldenburg, *Berufsbegleitender Internetgestützter Studiengang Master of Business Administration (MA) in Bildungsmanagement*, Oldenburg, 2004, pp.2-7) 及び履修便覧 (Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, *Vorlesungs- und Personalverzeichnis Wintersemester 2004/2005*, Speyer, 2004, p.33) 等に基づく。
- 16) Hardt, H., "Die Stiftungshochschule", In Oppermann, T., *Vom Staatsbetrieb zur Stiftung: Moderne Hochschulen für Deutschland*, Wallstein, Göttingen, 2002, pp.92-105.

州	設置者	総合大学				教育大学				神学大学				芸術大学				高等専門学校				行政高等専門学校								
		校数	学術・芸術職員 本務	学術職員 本務	非学術職員 本務	校数	学術・芸術職員 本務	学術職員 本務	非学術職員 本務	校数	学術・芸術職員 本務	学術職員 本務	非学術職員 本務	校数	学術・芸術職員 本務	学術職員 本務	非学術職員 本務	校数	学術・芸術職員 本務	学術職員 本務	非学術職員 本務	校数	学術・芸術職員 本務	学術職員 本務	非学術職員 本務					
ノルトライン＝ヴェストファーレン州	州立	14	28,289	7,500	45,835	338	0	0	0	0	0	0	0	7	524	835	315	0	12	3,354	2,342	2,787	34	3	306	0	278	0		
	連邦立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	130	51	232	0	
	教会立	0	0	0	0	0	0	0	0	6	86	77	7	8	0	0	0	0	0	2	170	314	241	7	0	0	0	0	0	
	私立	1	208	0	221	0	0	0	0	0	0	0	0	1	14	0	5	0	12	235	434	125	59	0	0	0	0	0	0	
ライプランド＝プファルツ州	州立	5	5,216	1,909	9,219	88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1,077	688	784	5	2	114	22	139	0	
	連邦立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	15	54	26	0	
	教会立	0	0	0	0	0	0	0	0	2	39	21	41	0	0	0	0	0	2	58	119	31	3	0	0	0	0	0	0	
	私立	1	88	61	57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ザールラント州	州立	1	2,066	1,943	5,338	0	0	0	0	0	0	0	0	2	57	95	42	0	1	104	145	161	0	1	30	123	16	3	0	
	連邦立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	教会立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11	22	6	0	0	0	0	0	0	
	私立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ザクセン州	州立	5	8,418	2,143	12,520	362	0	0	0	0	0	0	0	5	321	702	200	0	6	953	327	1,280	3	1	46	115	60	0	0	
	連邦立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	教会立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	11	19	8	0	2	36	28	16	0	0	0	0	0	0	0	
	私立	2	31	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	61	62	25	2	0	0	0	0	0	0	
ザクセン＝アンハルト州	州立	2	4,202	530	8,117	298	0	0	0	0	0	0	0	1	116	265	98	0	4	661	644	800	0	1	57	15	145	0	0	
	連邦立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	教会立	0	0	0	0	0	0	0	0	1	22	26	35	5	1	9	32	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	私立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
シュレースヴィヒ＝ホルシュタイン州	州立	3	3,809	173	9,633	1	0	0	0	0	0	0	0	1	38	112	25	0	5	424	340	439	0	1	41	142	35	0	0	
	連邦立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	教会立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	私立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
チューリングン州	州立	4	3,961	747	5,931	160	0	0	0	0	0	0	0	1	128	116	56	15	4	523	320	520	7	2	48	38	36	0	0	
	連邦立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	教会立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	私立	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ドイツ連邦共和国	州立	81	139,851	39,263	238,890	2,914	6	936	798	625	0	0	0	45	3,339	5,706	2,085	64	103	16,577	18,529	18,034	87	26	1,516	1,944	1,617	3	0	
	連邦立	2	775	109	972	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	教会立	1	330	249	310	3	0	0	0	0	16	265	208	255	16	5	113	29	0	19	646	1,524	567	23	0	0	0	0	0	
	私立	16	718	247	606	10	0	0	0	0	2	14	62	29	3	40	668	2,152	440	101	0	0	0	0	0	0	0	0		
総計	100	141,674	39,868	240,778	2,939	6	936	798	625	0	16	265	208	255	16	52	3,404	5,881	2,143	67	162	17,891	22,205	19,041	211	28	1,904	2,128	2,006	3

(出典) Statistisches Bundesamt, Personal an Hochschulen 2003, Wiesbaden, p.6. から作成した。

Ⅲ 中国編

叶 林（広島大学教育学研究科博士後期課程）

中国の大学職員

1. 概念

中国では、日本の大学職員に相当する職員について、現在明らかにはなっていないと言いがたい。一般に大学の構成員は「教職工」（教員、職員、工人）と呼ばれている。政府が発行している「中国教育年鑑」は、「教職工」を更に四種類に分けている。それらは、①本部の「教職工」、②大学に所属する科学研究機関の人員、③大学系企業や農場の職員¹⁾、④附属機関の人員である。

また、本部の「教職工」は、「専任教師」（専任教官）、「教補人員」（教学補助者）、「行政人員」（行政職員）、「工勤人員」（役務職員）²⁾に細分されている。統計データ（表1）によると、2001年に約100万人いた教職員の中で、専任教官は約52%に過ぎない。このように、中国では教員以外の者の占める割合はかなり大きい。

表1 大学本部の「教職工」の分類

	専任教官	教学補助者	行政職員	役務職員	合計
人数	531,910	149,749	196,232	148,453	1,026,344
%	52%	15%	19%	14%	100%

出典：『中国教育事業統計年鑑』2001

そのうちの「行政人員」（以下「行政職員」と称す）とは、大学における行政事務の処理を通じて、教員の教育研究活動を支援する職員である。「行政管理人員」とも呼ばれている。しかし、日本における「大学職員」とは異なり、学長、副学長等の上級管理職を含めた概念として通常用いられ、その意味では米国のアドミニストレータ（administrator）に近い概念である。本稿では、現在行われている主に行政職員に対する大学職員制改革を説明し、その特徴を考察する。

大学職員制は、法律に基づき、資質の高い専門化された職員を養成するために設計された人事管理制度である。関係法律は、学校教育に関する基本的な法律である「教育法」（1995年3月18日）と1998年に制定された「高等教育法」である。教育法第4章“教師とその他の教育工作者”の第35条では、「学校及び教育組織における管理者が、教育職員制を実施する」と規定されている。そして、高等教育法第49条でも、「大学の管理者が、教育職員制を実施する」と規定されている。しかしながら、いずれの法令でも、職員の概念については詳しく説明されていない。

1999年12月24日に教育部人事司が制定した『大学職員制度暫定規定：意見稿』（原語：高等学校職員制度暫行規定：征求意见稿）は、初めて「大学職員とは、大学での管理とサービスに関する仕事に従事する人員を指す」と定義した（第2条）。“管理に関する仕

事に従事する人員”という定義は、既にある程度確立した共通認識となっており、殆どの場合、前述の行政職員を指す。しかし、“サービスに関する仕事に従事する人員”については、少し曖昧な定義で、研究者間で意見の一致を見ていない。

なお、各現場の大学における改革計画を見ると、今回の大学職員制改革の対象は、教学補助者、役務職員を含まず、主に行政職員であることが分かる。本稿では、行政職員を中心とした大学職員を取り上げて記述する。

2. 学内管理運営制度

大学職員制改革を理解するためには、中国の大学における学内管理運営制度を理解することが必要である。その制度の主な特徴は、党委書記を代表とした党の組織による政治的管理と学長を代表として行政組織による経営管理という二元型管理モデルが採られていることが挙げられる（図1）³⁾。その他、大学管理運営における民主管理・監督機能を果たすため、「教職員代表大会」が設置されている（同）。

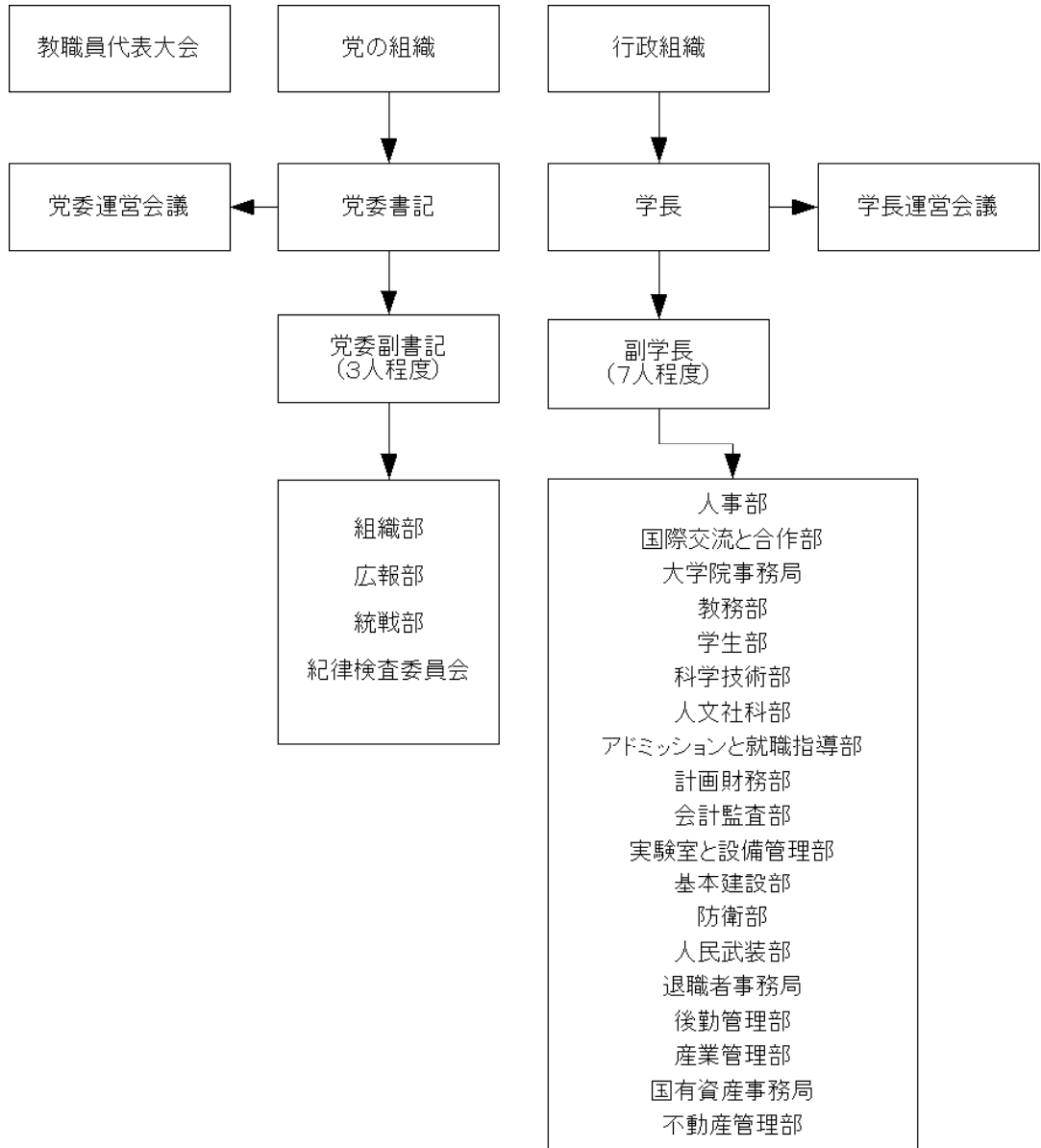
中華人民共和国成立後の学内管理運営は、主に学内の中国共産党の党委書記による一元的管理モデルを採ってきた。1980年代の一時期、学長単独責任制としての管理制度が試行されたが、1989年の天安門事件以後、中国共産党の指導が復活し、更に、1998年の高等教育法によって、党指導の上での学内管理運営制度が確立された。

「国家が設置する高等教育機関は、中国共産党高等教育機関基層委員会が指導する学長責任制を実施する。中国共産党高等教育機関基層委員会は、中国共産党規約及び関係規定に基づき、高等教育機関の活動を統一的に指導し、学長が独自に職権を責任持って執行することを支援する。」（高等教育法第39条）⁴⁾

（1）党委運営会議

上述の中国共産党高等教育機関基層委員会の具体的な実施機関は、党委運営会議（原語：党委弁公会議）と呼ばれている。大学の最高意思決定機関として、管理運営に関する最終的決定権を持っている。通常の場合、党委運営会議には、党委書記の他、若干名（3名程度）の副党委書記の職務が配置され、毎月一回会議を開き、大学の思想政治事項に関する意思決定を行っている。具体的には、中級幹部職員⁵⁾の選抜・養成、広報（宣伝）、統一戦線⁶⁾、学生管理等が挙げられる。現実では、学長が党委書記又は副党委書記を兼任し、その党委運営会議の構成員になることが珍しくない。

図1 典型的な大学組織構造



(2) 学長運営会議

党委運営会議の他、学長と副学長で構成される学長運営会議（原語：校長弁公会議）も設置されている。学長は大学の法人代表者として、年度計画の制定、予算配分の決定、副学長人選の推薦、学部長等の任免、教職員の解任等、広い範囲で大学の管理運営の実質的な権限を持っている。学長の下に、若干名（7名程度）の副学長が置かれている。副学長の職務分担は、一般に次の通りである。①教学、研究、産業開発担当、②人事担当（教員、初級幹部職員⁷⁾、一般職員）、③財務、④総務、後方勤務部門⁸⁾担当、⑤国際交流担当、⑥大学院担当、⑦附属病院担当。

また、副学長は、学長が直接任命する訳ではなく、全て上級の中国共産党機関から任命される。したがって、学長には副学長の解任権がない。両者の関係は、基本的には各自が仕事を分担してそれぞれ責任を負うという関係である。その意味で、副学長と学長には、ある程度平等な権限が与えられていると言えよう。

学長運営会議は毎月一回開催され、大学の教学・経営に関する日常的な重要事項を決定する。しかし、大学の中期・長期計画、大学の経営等の重大事項を審議する際には、最終的に必ず党委運営会議の許可を受けなければならない。

このような学内管理運営制度は、欧米大学の管理運営に関する経験を参考にしながら、中国の大学で社会主義の特色を維持しようとしたものと思われる。しかし、現実では、主に三つの課題がある。まず、最高意思決定者としての党委書記と大学の法人代表としての学長との間で、どのような権力バランスをもたらすのかが一つ目の重要な課題である。そして、現在の大学管理運営権限は、殆ど党委書記、学長等の幹部職員に集中している。今後、幹部職員のリーダーシップによる大学運営と各学部の自主管理による大学運営との間に、どのようにバランスをとればいいのか二番目の課題である。最後に、教職員大会が形骸化をしている大学が少なくないため、同大会が、いかに教職員による民主的管理・監督という役割を果たしていくのかが三番目の課題である。

3. 職員制改革

(1) 背景

1985年、中国共産党中央委員会が「教育体制改革に関する決定」を公布し、現代化を目指す国家政策の重要な柱として教育改革が開始された。そのうちの大学管理体制改革は、主に「マクロ改革」と「学内管理体制改革」によって本格的に発足した。そして、1990年代後半になって、学内管理体制改革は急速に進展した。その最も大きな誘因は、1998年に行われた中央政府の行政改革である。当時、行政の効率化を更に進めるため、多くの中央政府機構が整理、統合されることになり、その機構数は改革前の40から29に減少した。それとともに、中央政府に勤務する職員3万3千人を、組織改編後3年以内に半減することとなった⁹⁾。

中央政府の行政改革の影響を受け、大学内の管理体制改革も、以上のような改革方針に基づき新しく展開しつつある。1999年5月、全国大学学内管理体制改進黨議（原語：高校内部管理体制改進黨議）が開催され、人事改革を中心とする学内管理運営改革を展開していくことを決めた。

2000年6月、教育部は、「大学人事制度改革を深化する実施意見」（原語：関与深化高等学校人事制度改革の実施意見、以下「実施意見」と言う）を公布し、機構簡素化及び人員の削減¹⁰⁾、教職員の契約任期制やこれとリンクした給与支給等の具体的な改革指令を出した。実施意見第11条は、大学職員について、「大学の管理人員が教育職員制度を実施する。教育職員制度は、先ず一部の大学で実験し、その経験に基づいて、改善した後、次第に全大学に展開する」と述べている。また、契約任期制の実施について、実施意見は、「必要によって職務を作る、公開的に招聘、平等的に競争、優れた者を任用、厳格的に評価、契約によって管理」（原文：按需設崗、公開招聘、平等競争、擇優聘任、嚴格考核、合同管理）の24文字方針を掲げた。

その改革方針を受け、教育部は前年制定した「大学職員制度暫定規定：意見稿」（以下「暫定規定」と言う）に基づき、2000年から一部の大学（厦門大学、華中科技大学、華中師範大学、中国農業大学、武漢大学）で大学職員制改革を試行することを決定した。4年後の2004年、国家人事部と教育部は、この大学職員制改革は、大きな成果を収めたと判断し、これら以外の大学で職員制改革を導入していくことを決定した¹¹⁾。

（2）内容

以下、改革の指導法令としての暫定規定に基づき、大学職員制改革の内容をより詳細に紹介する。暫定規定には、総則、職務責任と任用条件、職務設置、任期、評価及び研修、待遇、解任と辞職、附則等の8章40条が含まれている。主な点は以下の通りである。

ア 職級の評定

学歴や勤務年数、実績等に基づいて職員の格付けを行う職級格付制度が導入された。職員は、「高級職員」、「中級職員」、「初級職員」の三段階に格付けされ、更に「高級職員」は一、二、三、四、五級に、「中級職員」は六、七、八級に、「初級職員」は九、十級にそれぞれ細分化される。

当該制度の導入は、先ず「職級説明書」を規定し、各職級の職責、評定条件等を全職員に公開する。そして、当該大学の職員審査評定委員会もしくは各部局における小委員会によって、それぞれ職員の職級を評定する。一級職員は教育部が決定する。その他の高級職員の職級を決定するのは大学の職員審査評定委員会であり、中級職員及び初級職員の職級を決定するのは各部局における小委員会である。

評定後、職員は決定者と任期付の任用契約書を交わし、その職級の職責を履行し、職級

に見合った処遇を受けることとされる。

イ 職務責任と任期条件

大学職員の職務責任と任期条件は、表2のようにまとめられる。

表2 大学職員の職務責任と任期条件

	高級職員	中級職員	初級職員
職務責任	学部長以上の上級管理職又は高級専門管理職を務め、職務に必要な重要な公文書を制定し、中・初級職員の職務を指導する。	学部長以下の中級管理職を務め、又は独立した専門管理職を担当し、独立して職務に必要な重要な公文書を起草し、初級職員の職務を指導する。	具体的な行政事務を担当し、職務に必要な一般公文書を起草する。
任用条件	職務上必要な理論知識と技能方法を系統的に把握し、政策に関する理論水準が高い；職務での問題解決能力が高い；筆記・口頭表現能力、研究能力が高い；重要な公文書、高い水準の研究報告、仕事総括を制定でき、独立で優れた管理に関する論著を発表したことがある；中・初級職員の職務を指導する能力を持つ；学士又はそれ以上の学位を持つ	職務の範囲、任務、特徴を熟知；独立して職務上の問題を解決できる；職務上必要な理論知識と技能方法の熟練把握；ある程度の政策に関する理論水準、業務研究能力、組織能力を持つ；よい筆記・口頭表現能力を持つ、独立して本職での重要な公文書、一定水準の管理に関する学術論文を書く能力を持つ；初級職員の指導能力を持つ；学士又はそれ以上の学位を持つ	職務の範囲、任務、特徴を理解でき、任に堪える；職務上必要な理論知識と技能方法をおおよそ把握できる；初歩の問題分析、問題解決能力を持つ；一定の筆記・口頭表現能力を持つ；四年制大学の職員は学士又はそれ以上の学位を持つ；専門大学での職員は副学士又はそれ以上の学位を持つ

なお、任用に当たっては、以上に決められた条件だけではなく、次の要件も満たさなければならない。

十級職員：副学士

九級職員：学士又は十級職員として三年以上任用され、年度評価で合格

八級職員：修士又は九級職員として三年以上任用され、年度評価で合格

七級職員：博士又は八級職員として三年以上任用され、年度評価で合格

六級職員：七級職員として三年以上任用され、年度評価で合格

五級職員：六級職員として四年以上任用され、年度評価で合格

四級職員：五級職員として五年以上任用され、年度評価で合格

- 三級職員：四級職員として六年以上任用され、年度評価で合格
- 二級職員：三級職員として八年以上任用され、年度評価で合格
- 一級職員：二級職員として八年以上任用され、年度評価で合格

ウ 職員設置

職員数は当該大学教職員定員数（原語：基本編制総数）の 15 %～ 20 %に抑えられている。

教育・研究型大学は、二級以下の職員を設置することができる。高級職員は職員定員数の 35 %以内とし、四級及びそれ以上の職員は高級職員の 30 %以内とし、更に、二・三級職員数は学長、副学長レベルの幹部職員数の 1.6 倍を超えてはならない¹²⁾。学長が国务院から任命された大学のみが、一級職員を設置できる。

教育型大学（学部教育を中心に行う）は、二級以下の職員を設置できる。高級職員は職員定員数の 30 %以内とし、四級及びそれ以上の職員は高級職員の 30 %以内とし、更に、二・三級職員数は学長、副学長レベルの幹部職員数の 1.4 倍を超えてはならない。

専門大学は、三級又以下の職員を設置できる。「高級職員」は職員定員数の 20 %以内とし、そのうち、三・四級職員数は学長レベルの幹部職員数の 1.3 倍を超えてはいけない。

エ 任期制

職員全員について契約任期制を実施し、終身制を廃止する。

任期には、固定任期と不固定（終身）任期がある。前者は基本的に 3～4 年である。同じ大学で 10 年以上任期された高級職員は、固定任期から不固定任期になることができる。ただし、その場合、契約を中止する要件を明確にしなければならない。

オ 評価及び研修

各職員について、“徳”（品行）、“能”（業務能力）、“勤”（出勤率）、“績”（業績）の四つの側面に基づく評価が行われる。そのうち、業績評価がその中心になっている。

職員制における職員評価は、年度評価と任期期間後の評価である。いずれの場合も、初めに契約書に書かれた個人が計画した目標と所属部門が設定した目標（職位、職責と勤務内容・勤務量等）に基づいて評価が行われる。

評価の結果は、優秀、合格、不合格のいずれかである。2 年連続で不合格の者は解雇される。一方、合格者が契約を更新し、もし適当な職務があれば、あるいは各級任期条件を満たせば昇格する。更に、高尚な品行、優れた実績が評価された職員に対しては、飛び昇進もあり得る。

給与と賞与の額は、評価の結果に応じて決定される。

他方、大学は各職級の必要性に基づき、体系的に研修を行う。その主な種類は、新人研

修、専門業務知識研修、知識更新研修である。また、研修期間の成績は任期制と昇進制の参考基準になる。

カ 待遇

大学職員の待遇改善は、今回の大学職員制改革のもう一つの重要な目的である。国家が職員等級給与の正式な標準を決定するまで、各大学が「大学職員等級給料関係標準表」（表3）を参考にして決めることとされている。

表3 大学職員等級給料関係標準表（単位：人民币元）

		一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	十一	十二
初級職員	十級職員	230	242	254	266	278	292	306	320	334			
	九級職員	254	268	282	296	310	328	346	364	382	400		
中級職員	八級職員	282	298	314	330	346	366	386	406	426	446	466	
	七級職員	312	332	352	372	392	417	442	467	492	517	542	567
	六級職員	352	377	402	427	452	482	512	542	572	602	632	662
高級職員	五級職員	420	450	480	515	550	585	625	665	705	745	785	825
	四級職員	500	540	580	625	670	715	765	815	865	915	965	1015
	三級職員	585	630	675	725	775	825	875	925	975	1025	1075	1125
	二級職員	675	730	785	840	895	950	1005	1060	1115	1170		
	一級職員	770	825	880	940	1000	1060	1120	1180	1240			

出典：<http://office.xmu.edu.cn/WebOffice/ViewDoc.asp?documentid=240>（2003.10.7）を参考に作成。

職務手当の支給は以下の通りである。学長の職務手当は、全学教授の特別労働手当（崗位津貼）平均値の1.6～1.9倍とする。副学長の職務手当は、全学教授の特別労働手当平均値の1.2～1.5倍とする。処長の職務手当は、全学教授の特別労働手当平均値とする。副処長の職務手当は、全学副教授の特別労働手当平均値とする。

新採用職員（大学卒）の給料水準は、表4に示す通りである。

表4 新採用職員の給料水準

学歴	任期された職級	給料水準
副学士	十級	十級職員第一等級
学士	九級	九級職員第一等級
修士課程修了	九級	九級職員第二等級
修士	八級	八級職員第一等級
博士	七級	七級職員第一等級

キ 解雇と辞職

職員が次の各号の一に該当する場合には解雇することができる。

- ①任期期間で、契約書を履行せず、改善の見込みがないと認められる場合。
- ②連続2年間で評価が不合格である場合。
- ③機構調整、合併、定員削減等のため職務再編が求められる際に、合理的な要求を拒む場合。
- ④無断欠勤連続15日間以上、又は年間合計30日を超えた場合。

4. 結び

(1) 新しい大学職員制とその課題

新たな大学職員制は、従来の制度と比べて、以下の3点の変動が見られる。

第一は、職員の行政級が廃止され、大学職員、特に幹部職員の身分が、以前の官僚から教育職員に変わったことである。これは、大学職員にとって極めて大きな意味を持つ。すなわち、従来は大学教員の教育研究活動を指導する役割が強かったが、現在は大学教員の教育研究活動を支援する色彩が濃くなってきた。

第二は、行政管理から学術管理への転換により、改革を通じて、大学職員の職務に関する専門知識を身に付けるようになったことである。今後の大学職員の専門職化を推進する誘因になると考えられる。

第三は、大学職員陣が安定することである。教員の昇進は助手、講師、助教授、教授（『高等学校教員職務試行条例』1986）という明確な体系を持っている。しかし、職員の昇進については、教員の昇進ほどには明確な体系はなかった。職員制の導入に伴い、教員のような昇進体系が作られたことによって、多くの職員は、はっきりした目標の下で、極めて安定した職場環境で勤務を続けることができるようになった。

要するに、今回の大学職員制改革の特徴は、先ず、任期制の導入によって職員の終身制と人員の機関所有性を放棄したこと、並びに、職級別流動制の導入によって競争メカニズムを形成したことが挙げられる。改革を通じて、優秀な管理人材の成長と実力の発揮に有利な環境を創設しようという意図が認められる。

しかし、職員制改革が実施された大学が未だ少ないため、その新たな政策は広く知られるには至っていない。また、職務設置、業績評価制度や職級別流動制に関連する給与体系の基準が不確定であり、今後更にどのように改善されるのかが課題である。そして、研修制度についても、現在、党の思想政治教育、職場の能力を養成するための研修を中心に行われているが、今後、学歴向上を目的とした研修を充実させることも検討すべきであろう。

(2) 大学職員の専門職化

最後に、職員の専門職化という点を取り上げて詳しく検討してみたい。

学長等の上級管理職員の登用について、中国の大学では「双肩挑幹部」制度が導入されている。この制度においては、大学の幹部職員は、殆どの場合、優れた教員の中から抜擢される。彼らは、教育、研究だけでなく、大学管理運営も任せられる。「双肩挑幹部」と呼ばれる所以である。

大学職員の専門職化が必要される現在、「双肩挑幹部」に関して、様々な意見が出るようになった。賛成者は、著名の学者が幹部職員になることによって、大学の知名度、影響度が高められること、また、教育、研究の現場に通暁している彼らを採用することによって、大学管理運営の効率を高められること等のメリットを指摘する。しかし、批判者は、「双肩挑幹部」は、二つ以上の仕事を同時にうまくいける可能性が低い、どうしても、自分の研究に力を入れてしまうこと、研究領域において有名な学者は、大学管理領域においては必ずプロではないこと、また、将来性がある若手研究者が管理者になることは、学問分野の人材浪費であることを指摘する。

いずれの意見とも合理性を有しており、いずれか一方のみが全面的に正しいとは言い難い。しかしながら、今日大学経営が重要になっていることに鑑みれば、今後の「双肩挑幹部」採用に当たっては、多くの大学において管理運営の経験者が優先されるべきだと考えられる。また、彼らを安心的に管理運営の仕事に従事させるため、評価基準の考慮、研修体制の充実といった支援制度が一層改善されなければならない。

しかし、長期的には、大学の管理運営にはやはり専門職の管理人材が必要であろう。これらの人材は、今後の大学運営の中堅職員になると思う。現時点においては、中国の大学に入試戦略、就職戦略、資金戦略、人事戦略等に関する大学経営専門職員が極めて少ないのが事実である。

世界貿易機関（WTO）加盟や中国共産党第16回全国代表大会を経て、政府機能の転換が中国政府の最大の課題となった。つまり、マーケットの成長と成熟に伴い、政府の管理は、今の行政手段から、市場手段の管理、法律手段の管理に取って代わりつつある。その結果、中国の大学は、誰によって、どのような経営方針の下で運営されようとしているのか、そして、大学経営に責任と能力を持った専門職員人材を育成できるか、これらは今後の重大課題になっていると言えよう。

-
- 1) 中国の多くの大学が校弁（校営）企業や農場（原語：校弁工場、農場）を持っている。大学での研究成果を産業に直結させ、学校の責任において企業活動を行うことが一般的に行われている。
 - 2) 清掃、門衛、エレベーターオペレーター、美容、理髪などの雑役に従事する職員を指す。
 - 3) 「党委」とは、中国共産党における各級の委員会の略称である。
 - 4) http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/gijiroku/001/030301de.htm
(2003年12月22日)
 - 5) 中級幹部職員とは、処長級（日本の課長級に相当すると思われる）職員のことである。
 - 6) 統一戦線とは、共産党が他の政治勢力を共産党の周りに結集させることを指す。
 - 7) 初級幹部職員とは、科長級（日本の係長級に相当すると思われる）職員のことである。
 - 8) 後方勤務部門とは、各大学に置かれている食堂や大学内ホテル等のことである。
 - 9) http://www.clair.org.cn/04_cn/02.html#Anchor-65457 (2003年12月22日)
 - 10) 例えば、「学内の管理機構数が大学の規模によって決めるべき、原則としては、10～20ぐらいである。そして、機構の幹部職員の数を機構数の2.5倍に押さえる」、「従来職員の数が教官の数と比べ多すぎる状況を変えるため、職員的大幅に削減すべき。大学職員の数が全学教職員の12～15%に抑える」といった具体的な実施意見があった。
 - 11) 『中国教育報』、2004年4月16日
 - 12) 例えば、職員制が試行された華中師範大学では、現在、573人の職員のうち、4人が二級、6人が三級、55人が四級、122人が五級、386人が六級～十級職員である。

参考文献

厦門大学人事处 厦門大学職員制度实施方案（試行）（2001年1月1日から実施）

<http://office.xmu.edu.cn/WebOffice/ViewDoc.asp?documentid=240>（2003年10月7日）

東北師範大学 東北師範大学高校職員制度試行条例（2000年9月14日から実施）

<http://rsc.nenu.edu.cn/news/article/15.html>（2004年4月7日）

華中科技大学 華中科技大学職員制实施方法『高教領導参考』(1)、2001、9-16.

華中科技大学人事处 華中科技大学試行職員制度工作情况報告『高教領導参考』(3)、2001、7-13.

降富楼等 国内高校内部管理体制改组概述『雲南高教研究』18(4)、2000、44-48.

『高等学校職員制度暫定規定：征求意见稿』（1999年12月24日 教育部人事司）

『關与深化高等学校人事制度改革的实施意見』（2000年6月2日 国家人事部、教育部）

『中華人民共和国高等教育法』（1998年8月29日第9期全国人民代表大会常務委員会第4回會議可決）

『中華人民共和国教育法』（1995年3月18日第8期全国人民代表大会第3回會議で可決）

IV 韓国編

渡辺 達雄（金沢大学大学教育開発・支援センター）

韓国の大学職員

1. 韓国高等教育の現状

韓国は、高等教育就学率から見ると、アジアだけでなく世界でも最上位クラスに位置し、2000年の時点で、就学率は80.5%に達している。1970年代までは、大学入学定員管理等政府による政策的な抑制もあって、高等教育のマス化が日本に比べ遅れたが、1980年代に入り、大学・学部の増設や放送通信大学といった新しいタイプの大学の設置、中等教育レベルの機関であった専門学校の特設大学への昇格等といった制度変革を契機に、高等教育が一気に拡大した。こうした急激な拡大の背景として、国民全体に浸透している「教育信仰」や「大学信仰」、階層要因に遮られることなく、進学熱が果てしなく加熱され続ける構造が埋め込まれていること、また公的部門や大企業での採用・昇進において、学歴が物を言うといった効用観が根強く支配していることなどが挙げられる（中村・藤田・有田編著 2002）。

現在、韓国の高等教育機関には、大学校(University¹⁾)、教育大学(University of Education)、専門大学(Junior College)、産業大学(Industrial University)、技術大学(Technical College)、放送・通信大学(Air and Correspondence University)、サイバー大学(Cyber University)、そして各種学校(Miscellaneous School)の八つの類型があり、多様な機関で構成されていることが分かる。在学生数から見て、四年制大学は全体の高等教育機関(2004年現在、在籍者約328万人)の過半数(56%)を占め、次いで短期職業高等教育機関である専門大学が約30%を占めている。

表1 高等教育機関の体系

機関名	機関の特徴	学校数	学生数
一般大学校	三つ以上の単科大学(学部当たる)を設置している四年乃至六年制の総合大学。	171	1,836,649
教育大学	初等学校教員の養成を目的とする四年制大学。	11	23,335
専門大学	国家社会の発展に必要な専門職業人の養成を目的とする二―三年制の短期職業高等教育機関。	162	897,589
産業大学	一定の学校教育を終えた者、特に企業勤務者に専門教育及び生涯教育機会を提供し産業人材を養成することを目的とする。	18	189,035
技術大学	企業勤務者が現場で専門的知識・技術の研究・訓練のための教育を継続して受けられるようにする。授業年限は2年。	1	196
放送通信大学	一定の学校教育を終えた者又は中断した者に大学教育を受ける機会を提供する事を目的とする。	1	290,728
サイバー大学	平生教育(生涯教育)法上の教育機関で、高等教育法を準用し学位を与える。正式名称は「遠隔大学」及び「社内大学」。	15	36,716
各種学校	専門大学あるいは大学校に準ずる学校で、一部の学校は教育部により大学卒業学位の認定を受けている。	4	1,064

注：学校数及び学生数は2004年(教育人的資源部「教育統計年報」)の数字。

1980年代以降、政府が入学定員の緩和路線を取り、1990年代以降も高等教育政策において規制を弱めてきたことも手伝い、膨張し続ける高等教育要求に応じてきたのは、私立大学であった。設置者構成から見た場合、機関数や在学生数に関して、私立が圧倒的に優勢である「私立優位型」といった構造を持つ。しかし同時に、学生の教育費負担の増大と大学財政の逼迫、大学教育のソフト・ハード両面における質の低下、大卒者の就職難等といった問題構造を恒常的に抱えることになった。高等教育内部の変化とともに、一方で進展する知識・情報化社会に対応し、国際競争力を強化することの重要性が認識され、教育政策を含めその方策が検討されるようになる。

1995年に大統領の諮問機関である教育改革委員会から提出された「世界化・情報化時代に対応する新教育体制樹立のための教育改革方案」も、更に2001年以降数次に渡って、教育人的資源政策委員会により答申された「21世紀知識強国を主導する国家人的資源開発政策報告書」も、グローバル化（韓国語では‘世界化’）・情報化・知識社会化・顧客化といった21世紀の社会動向を強く意識している。そして、それに対応するために「教育並びに研究に対する支援を強化して大学教育のエクセレンスを確保し、大学が国家競争力の牽引車の役割を担う」（教育人的資源政策委員会 2002、73頁）ことを提言し、高等教育に対する大きな期待感を表している。

しかし、こうした発展の一方で、高等教育の量的成長にだけ目を向け、大学内において改革や質の向上を推し進めることのできるコア人材の養成にあまり力を注いでこなかった。また韓国の大学風土は、日本の状況と共通して、大学教員と職員との「目に見えない身分葛藤」（キム・ホソップ 2003）があり、これが大きな問題になっている。大学教員の側からは、職員は単純な支援機能を担う者としかみなされず、このことが彼らの専門性を高めていくのに大きな障害になっているとしばしば指摘される（具丙林 1999）。

2. 大学職員の概要

(1) 大学職員の職務

議論を進める前に、韓国の大学職員の概念と制度について、ここで若干整理しておく。韓国では一般的に、学生以外の大学構成員を「教職員」と呼んでいる。その意味では、日本と同様に、大学職員とは教員外職員と定義することができる。こうした用法は、日本のように「教員」と「職員」という二分法に通ずるものがあり、それは教員（アカデミズム）優位の韓国の大学風土を反映していると見られる。

韓国の大学職員は、概ね「大学行政職員」と総称される者に包括される。韓国の高等教育に関する基本的な法律である「高等教育法」（1997年制定）の第2章「教職員」は、「行政職員等の職員は学校の行政事務とその他の事務を担当する」と規定している。大学職員の再教育の在り方について基礎的研究を行い、大学教育協議会の職員開発プログラムの展開の足がかりとなった『大学行政職員再教育プログラム開発研究』は、大学行政職員

とは「大学に勤務する者のうち、教授でない者で教授行為以外の学校管理・運営の責任を引き受けている者」（張仁淑 1984、19 頁）と定義している。「具体的には大学行政家、事務職員、会計経理職員、司書職員、授業中の実験を助ける実験補助職員、建物の施設維持、補修並びに管理に従事する技術職員等を包括する概念」とされる。つまり、大学のマネジメントを担う総長・学長や学部長から始まり、人事、教務、学籍、学生、企画、会計、予算、庶務、施設等の一般行政事務と、図書館その他附属施設の運営事務、構内警備等の業務または単純労務に従事する職員を指しているものと理解できる。

（２）大学職員数の推移

韓国の教育統計は、大学職員を大きく「一般職」（general service）、「別定職」（exceptional service）、「技能職」（technical service）の三つの職列区分²⁾で算出している。別定職は、非常計画官、軍事教育担当教官等韓国に特有なものである。技能職は、単純労務に従事乃至事務レベルの管理職を補助する職務を担う（アメリカで言えば、補助職員に相当する）。また、期成会費³⁾の管理運営に携わる職員である「期成会職」（school-supporting service staff）が、近年職員類型の一つとして認識され、無視できない存在になっている。期成会職は、2003 年現在、約 2,600 名で職員全体の 7.5 %を占めている。

表 2 大学職員数の変化

年度	1975	1980	1985	1990	1995	2000
職員総計 (名)	12,371	19,724(59.4)	25,258(28.1)	33,022(30.7)	31,596(-4.3)	30,666(-2.9)
一般職	5,532	9,073(64.0)	13,354(47.2)	16,364 (22.5)	17,891 (9.3)	18,841 (5.3)
技能職	1,242	2,022 (62.8)	3,171 (56.8)	8,517 (168.6)	13,059 (53.3)	11,284 (-16.5)
雇員・雇用職	5,500	5,555	8,733	6,149	-	-
教員 (名)	13,981	20,900(49.5)	33,895(62.2)	41,920(23.7)	58,977(40.7)	56,903 (-3.5)
就学率 (%)	9.3	15.9	35.1	37.7	55.1	80.5

出典：韓国教育部『教育統計年報』各年版

注：括弧内の数字は、それぞれ 5 年前の実数からの増加率 (%) を示している。

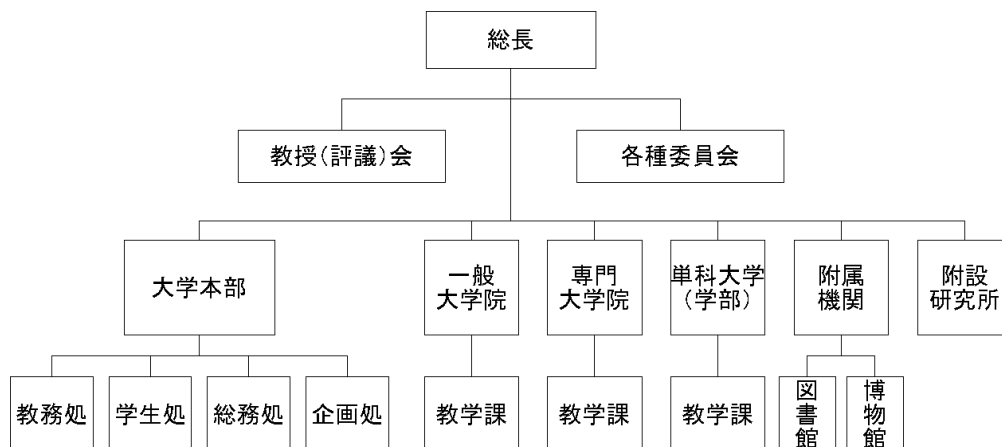
職員数の変化を、別定職を除き、一般職・技能職及び雇用職（員）で見えていくと、この四半世紀の間に約 2.5 倍増加している。更に 5 年間隔でこの間の趨勢を探てみると、1979 年の専門大学昇格による機関数の大幅な増加を主な原因として、1975 年から 1980 年にかけて一般職が 64 %増、技能職が 63 %増、1980 年から 1990 年にかけては、私立大学の地方ブランチキャンパスの設置、大学校の新設ラッシュ等で、各 5 年毎に一般職が 47 %増及び 22 %増（それぞれ、1980～1985 年及び 1985～1990 年の数値）、技能職は

57 %増及び 169 %増と、エリート段階からマス段階への移行に応じた形となっている。特に注目には値するのは、1985年から1990年にかけて、専門職的な職員よりも単純・補助的な職員を大幅に募集した点である。しかし、1990年から1995年にかけて、ユニバーサル段階へと就学率が上昇していくに連れ、教員は大幅な増加傾向を続けて示し、技能職も同様に増加した一方で、一般職は約10%と穏やかな増加に止まり、雇用職（員）が消滅したため⁴⁾、職員全体では下降していることが分かる。これは、給与等の待遇条件を改善するのと引き替えに、各大学が職員の数を抑制してきた経緯と関係していると見られる。

(3) 国立大学の職員

国立大学の行政組織構造と一般職の大学職員の職務については、「国立学校設置令」に規定されている。また事務分掌の具体的な内容は、大学それぞれが学校規則で定めることになっている。大学校はその行政下部組織として、教務処、学生処、事務（又は総務）処、企画処を、また単科大学（日本の学部に対応）及び大学院には、各組織内における教務及び学生に関する事項を処理する教務（又は教学）課をそれぞれ置いている（下図参照）⁵⁾。

図 韓国の大学組織の一般的形態



組織別に担当する主な業務は、当該設置令で明示されている。それを整理すれば、以下のようになる。

① 教務処

- ・学部学科並びに課程の設置・廃止、共通試験の管理、教科課程の作成、教員の人事管理と教員並びに学生の定員管理等（一般教務事項）
- ・入学・休学・復学・在籍・転科・転学登録、学籍照会並びに学籍簿管理と証明書発給、学位授与(学籍事項)

- ・受講申請・授業時間表・実習並びに授業管理、教科書並びに教材管理、課外教育の指導、単位並びに成績管理（授業事項）

② 学生処

- ・学生活動の指導並びに支援、学生選抜、兵事事務・動員並びに訓練、体育行事、通学並びに身分、学生生活研究所の管理等（学生支援事項）
- ・保健厚生、寄宿舎・学生会館の管理、その他学生福祉施設の管理等（厚生事項）
- ・奨学金給与、学生就業指導・海外留学並びに旅行等（奨学事項）

③ 事務（又は総務）処

- ・補完、官印、文書管理、構内郵送制度運営、職員人事管理並びに教職員年金、法令並びに例規、非常計画並びに民間防衛等（総務事項）
- ・予算/決算並びに会計/物品並びに財産管理（経理事項）
- ・外郭施設並びに内部施設に関する設計・工事監督、施設設備の営繕、工事中各種資材管理等（施設事項）

（４）私立大学の職員

以上、国立大学の組織と業務分掌内容を簡単に見てきたが、私立大学の場合も基本的な構造は変わらない。もちろん、学校法人の定款⁶⁾等で具体的に規定されるので、大学の規模や有する学部数・専攻分野に応じて、異なってくる部分はある。

一点だけ私立大学について目を引く傾向は、1990年代以降、大学管理の効率を高め、大学の発展を促すために、企画処が各大学に設置されてきたことである。企画処を構成する主な部署と業務内容を見ていくと、表3のようになる。

表3 企画処の部署と業務内容

企画課	長短期発展計画の企画、事業計画と予算の編成調整、部署・委員会間の業務調整
広報課	広報活動、広報資料の収集・整理・発行
国際協力課	研究・教育に関する国際交流、国外機関・大学との姉妹提携等

3. 大学職員のキャリア

大学事務局乃至事務部署には、どういった者が配置されているのか。国立大学について見ると、大学職員の場合、まず国家公務員試験（7級乃至9級）に合格し、事務局に配置され、末端の行政事務を担当することになる。業務に習熟し30才台になると、一部の者は教育部を始め、教育行政機関に転出し、また一部はその大学で部署異動をし、係長・課長等に昇進する。しかし大部分は課長レベルで定年を迎える。事務職員の場合、高等考試教育部門（5級試験、日本の国家公務員I種試験に相当する）に合格し、国立大学に配置

される場合、最初から中間管理者に任用され、更に別の国立大学や教育部に転出し、主に政策部署で業務を進めながら昇進し、一部の優秀な者が次官まで登り詰めていく（具丙林 1999、59 頁）。

私立大学について見ると、かつての私立大学拡充の時代における悪しき採用風土が残って、公開でなく任意（随時）採用が多く、未だに公正な手続きを経していないところが多いと見られている。韓国では、人材募集において、地縁や血縁、更に学縁（いわゆる学閥主義）等の伝統的な要素が、現在でも大きな影響力を持っている（服部 1992）。大学職員の採用過程にも、こうした韓国社会の風土が大きな影を残している。植民地支配からの解放後、それまで抑えられてきた国民の教育熱に応えるかのように、数多く設立されたという歴史的経緯と併せ、大学運営において財政問題が大きな比重を占めていたこともあって、職員は主に、親戚や縁故者を中心に、資質・能力に関係なく採用された。大学紛争が深刻になる過程で、大学の卒業生を職員に迎え入れることも多かったが、専門的な知識・技術を持たない彼らであっても、当時の大学運営に大きな支障をきたすことが生じなかった。それどころか、財団・学校法人との関係を盾にし、教員の上に君臨する大学さえあった。こうしたことが理由となって、大学教員に比べどちらかというと低く見られることが多く、大学行政事務の専門化の障害となっている。また歴史ある大学では上級管理職が高齢化し、保守的な体制・業務や足踏み状態が大学に更に停滞を生んできた。こうした慣行は根強く残っており、現在もあまり改善されていないと見られる（具丙林 1999、60 頁）。

地方の中・小規模の私立大学を中心に閉鎖的なところもある一方で、競争力のある大学、改革主導型の大学においては、職員募集を学外にも開放して、人材募集を積極的に行っている。「教職員招聘」乃至「職員招聘」という項目名で、大学のホームページに募集情報が掲載されたり、「韓国大学新聞」のような全国的な教育関連新聞、更に大学職員に関係する協議会のホームページに求人広告を出しているところも多い。一般職、行政職、技能職という職列毎の掲載もあれば、会計・財務、技術・情報管理責任者というように職務分野で募集する場合もある。

雇用形態は、正規職もある一方で、構造改革の影響もあって従来の序列年功制から脱し、能力給ベースの年俸制が台頭しつつあり、年俸制契約職が多くなっている。すでにソウルの一部の大学で、教員について教育・研究・社会奉仕等の評価要素を、また職員については職能・態度・業績等の評価要素を中心に評価し、結果に応じて本俸の 150 ~ 250 %まで差等支給するインセンティブ制を導入している。しかし契約職であっても、評価結果に基づき、学内の人事委員会の審議を経て、再契約乃至正規職への転換も可能である。志願・資格要件として、業務遂行に必要な専門領域における資格証取得（たとえば代表的なものとして、会計士や臨床カウンセラー等）や、英語（会話）能力（TOEIC 等）の他、関連専門分野の修士号乃至博士号（Ed.D）取得を求められることが多い。ただいずれにしても、職員として採用された後、OJT を通じて業務遂行に必要な知識や技術を修得してい

くことは不可欠である。

4. 大学職員開発の捉え方

絶えず先進国の教育動向に目を光らせ、参考になるものは消化し、適合するように手を加えていく手法を採って、韓国的高等教育が形成されてきた。特にアメリカ統治時代はもちろん、1970年代にアメリカから帰国した若手の大学教授が中心になって、アメリカを見習って高等教育制度の基礎を確立したこと、大学教員の望ましいキャリアとしてアメリカ留学が組み込まれており⁷⁾、大学運営・エートス等あらゆる面で、アメリカの影響を強く受けている。また、大学職員・政府の行政官についても、キャリアアップの手段の一つとして、アメリカ等教育改革先進国の大学院に留学することが奨励されている。更に、近年の韓国的高等教育政策において、英国の事例をモデルに改革を推し進めている部分もあると言われる。企業内教育の領域だけにとどまらず、今日では韓国の大学内においても多用される「人的資源開発＝Human Resource Development」(HRD)という考え方は、これらの国の大学構成員の在り方や人材開発の方向性を反映している。

「人的資源開発とは、組織構成員が当該業務に必要な知識、技術、態度を習得させ、一定期待水準以上の思考や行動の変化を引き出し、組織の効果を増大させること」(ハン・ジョンチョル他 2002、10頁)である。大学職員に求められる専門的知識・能力には、さまざまなレベルのものがあると考えられる(表4参照)。

表4 人的資源開発の教育内容

	組織開発	職務開発	個人開発
経営管理者	組織管理の革新 組織改編 大学組織文化の創出	職務と役割の理解 大学経営戦略 -大学の構造調整戦略 -大学業務のアウトソーシング 大学間協同 学部制と教育課程 大学特性化 企画及び問題解決能力	会議運営技術とプレゼンテーション リーダーシップ 健康管理
行政管理職	教育政策と大学行政 学生中心の行政サービス 組織管理の革新 先進大学事例研究 組織改編 危機管理	職務の役割理解 職務別業務推進方向と技法 企画力向上 事務行政の革新 大学の構造調整戦略 チーム制と年俸制 公文書起案及び文書管理 学事行政と情報システム 学部制と教育課程 企画及び問題解決能力	会議運営技術とプレゼンテーション リーダーシップ 職場内礼節教育 健康管理

出典：ハン・ジョンチョル他（2002、18頁）を一部修正して作成

例えば経営管理職については、経営管理の基礎知識、職場の活性化のための能力向上、部下指導の他に、将来に渡って経営戦略立案能力の向上、創造性、企画立案と提案力等の養成が重要とされる。また行政管理職の場合、部下指導や実際の業務処理知識・能力を始め、ネットワーク構築能力、多様な意思疎通（コミュニケーション）能力、チームの一員として仕事をする能力（協調性）、大学組織に特有な硬直した思考方式からの脱却、集団の効率性を高めていく能力等が重要となろう。また、危機管理に関する項目に関心を置き、企画力・提案力と意思決定能力、戦略立案能力の向上が図られなければならない（ハン・ジョンチョル他 2002、17-19 頁）。

また重要なことは、単純に特定の職務分野に必要な専門知識や技術を教育・訓練を通じて習得することに焦点を置く HRD から、「学習方法を学習」する学習中心の HRD に変化しつつあるということである（ハン・ジョンチョル他 2002、14 頁）。こうした人的資源開発を基軸とする新しい時代において、職員がこれまでの事務的水準を離れ、大学改革に主導的な役割を果たすために、専門的知識・技術は言うまでもないが、それを支える基礎能力（文章力や統計処理・解析能力等）の向上と、生涯に渡る学習が求められる。

5. 職員資質開発活動の展開

（1）大学教育協議会の職員研修事業

韓国において最も歴史があり実績がある FD・SD 事業は、4 年制大学の連合体組織として 1982 年に創立された大学教育協議会 (Korean Council for University Education) が主管する事業である。協議会による教職員研修が開始される 1980 年代以前は、特に私立大学教職員に対する教育訓練や資質向上・職務能力開発の機会がなく、教育体制を確立することが緊急の課題となっていた（具丙林 1999、60-61 頁）。1983 年以降、時代状況に伴い変化してきた大学の役割と機能の強化を支援するために、協議会は大学教職員を対象とした多様な研修プログラムを実施してきた。

初期は、大学行政・管理職員研修が年間 1 回のみで、1989 年からは教員対象のものが加わり、①大学新任教員研修、②教授・学習改善研修、③行政管理職研修の 3 種類の研修活動が実施されていた。研修が本格的に推進されるようになったのは、1995 年に高等教育研修院が付設されてからである。各種研究結果と運営経験を土台に、年間 30 数回のプログラムを計画・実施してきた。しかし、プログラム数の拡大という量的な面のみが強調されて、大学側の要求や研修を受ける個々の教職員の自己開発に関する要望が反映されにくいとの不満もあった。

1999 年からは上記の研修院が廃止され、専門的に担当する教職員研修部が協議会内部に設置され、より専門化されたプログラムの開発・調査活動を進めている。研修の方向性として、関係者との情報交流及び最新動向の情報習得に重点を置きつつ、職務関連の専門知識やマインド向上のために、基本的素養の習得を可能にするプログラム編成を掲げてい

る。主要なものとして、行政管理ワークショップ、パッケージ・プログラム、そして大学自主研修事業に対する支援の三つを柱に活動を展開している。2003 年度に実施された事業は、表 5 の通りである。

表 5 2003 年度 大学教育協議会の大学職員研修プログラム

	ワークショップ・プログラム	パッケージ・プログラム
経営 管理	総長 補職教授(学部長、処・室長)	大学変化戦略推進
行政 管理	教務行政職 企画行政職 総務行政職 新任職員 電算職 学生行政職 図書館司書・行政職 大学就業実務行政職 研究行政職 施設管理職 大学会計・経理専門家(1～3次) 初級管理者革新力量開発 中級管理者 高級管理者	教授業績評価制及び年俸制設計目標管理によるチーム運営戦略新入生確保及び維持管理 大学広報戦略 大学購買実務 研修担当職務管理 入試担当職務管理 国際交流実務 大学職務プロセス革新 職員業績評価及び年俸制設計 コミュニケーション向上 プレゼンテーション向上 大学発展基金助成 ISO 推進戦略 大学顧客満足サービス戦略 平生教育運営者

出典：韓国大学教育協議会『2003 年度大学教職員研修プログラム案内』より作成。

「行政管理ワークショップ」は、職務別並びに共通教育等で区分される。社会の趨勢や大学環境の変化に応じ、思考方法の革新、最新の行政管理技法修得、大学間交流の活性化等、大学行政管理者として専門性の伸張、業務能力の向上を図るための教育で構成されている。

一方、「行政管理パッケージ・プログラム」は、特定の現場で特定の主題について争点になっている問題を扱い、プロジェクト・集中討論方式で問題解決の方法を見付けていくプログラムとなっている。大学広報戦略や大学発展基金助成、大学顧客満足サービス戦略等、実際のプログラム名を見ても分かるように、伝統的な大学業務とはタイプが異なる新しい領域に関係する内容が多く、今後獲得が必須の専門的知識ばかりである。

しかし、資質開発の活性化において障害になると認識されているものとして「結果の活用体制が未熟」や「大学側の必要性認識不足」、そして「研修効果に対する疑問」が挙げられており、課題も多い。

(2) 専門大学教育協議会の職員研修事業

専門大学教育協議会(Korean Council for College Education)という組織が、専門大学の発展のために、大学評価や教職員研修運営を主な内容として、積極的に活動を展開している。1984年に設立された専門大学教育協議会は、1995年から大学教育協議会と共同で高等教育研修院を設立・運営していたが、専門大学の現実と特性に適した運営が求められ、1999年より独自に研修事業を実施するようになった。2003年度は、表6にあるようなプログラムが提供された。

表6 2003年度 専門大学教育協議会の大学職員研修プログラム

教育課程	内容	教育課程	内容
産学協力ワークショップ	・専門大学の産業技術団地化方案 ・現場実習優秀事例 ・企業が求める人材像	平生教育ワークショップ	・職業教育の生涯学習戦略 ・成人学習者の特性と要求調査 ・生涯学習プログラムの企画と実施
入試広報及び 新入生管理戦略	・メディア活用・大学広告戦略 ・学生減少による入試広報多角化 ・新入生維持及び管理方案	サイバー講座 ワークショップ	・サイバー講座の企画設計分析 ・サイバー講座運営システムの現状と課題 ・eラーニング関連政策並びに評価
学生担当者 ワークショップ	・専門大学生の行動と学習特性 ・学生支援奉仕活動の優秀事例 ・学生相談及び生活指導	国際交流担当者 ワークショップ	・国際交流関連法令と外国学生誘致戦略 ・海外留学及び研修指導 ・外国大学との交流活性化方案
予算・会計担当者 ワークショップ	・予算編成及び財政運用留意事項 ・私立学校会計と税務会計の差異 ・学校会計経営分析	電算・情報担当者 ワークショップ	・大学情報技術の動向分析 ・大学の情報化システムの構築方向 ・大学ネットワークの最適化方案
専門大学組織変化・ 革新戦略ワークショップ	・大学組織の変化とシステム革新 ・専門大学の組織文化と創造 ・変化の主導者の自己革新 ・変化管理とリーダーシップ	電算・情報技術教育	・電算管理、プログラミング開発
		優秀大学1日 ベンチマーク研修	・優秀大学特性化事例発表等

出典：「2003年度専門大学教授・職員ワークショップ案内」より作成。

その他、課・室・局長級の経営管理職及びそれを兼任する教員のための海外研修プログラムもある。そこでは、海外高等教育職業機関並びに産学協力現場を訪問し、優秀なプログラムをベンチマーキングすることが主な目的となっている。1998年より、年3～5回程度実施されている。

(3) 大学院における大学職員の資質向上

高等教育行政の関係者を対象とする大学院レベルの教育機会という点では、充分という

には程遠い状況にある。現在、韓国において、大学職員を対象に教育プログラムを提供しているのは、亜州大学校教育大学院の一専攻として 1999 年に設置された「大学行政管理専攻」だけである。教育大学院（Graduate School of Education）は、特殊大学院の一つであり、一般大学院とは異なり、社会人を対象に、夜間更に夏季・冬季休暇中に開講する碩士（修士）課程のみの大学院である。教育大学院は、主として初等・中等学校の現職教師の資質向上を目的に開設されているが、亜州大学校の大学行政管理専攻は大学行政職員を対象にしている。夜間制として週 2 日授業が開講されており、修業年限は 5 学期（2 年半）である。また専攻修了に必要な 30 学点（単位）の修業方法として、①論文課程（教科目 24 学点＋論文 6 学点）、②非論文課程（教科目 30 学点）の二つが提供されている。

同専攻は、「大学行政職員の専門的資質涵養に必要な大学行政の理論と實際を学習」し、「大学行政家としての行政実務能力開発に必要な現場密着型知識と情報を学習する」ことを目指している。2003 年現在開設されている専門科目を列挙すると、表 7 のものがある（2003 年学修案内冊子、34-35 頁）。高等教育に関する基礎知識や理論を提供する必修科目・選択科目の他に、現在の高等教育を取り巻く様々な課題を扱う演習及び研修で構成されている。

表 7 亜州大学校教育大学院大学行政管理専攻科目

【碩士基本共通科目】	⑫大学行政研修
①大学行政管理入門	⑬問題解消と集団交渉論
②大学行政インターンシップ	⑭大学の施設並びに環境管理
③大学の制度改革	⑮大学評価の理論と實際
④教育関係法の理解	⑯論文 I・II
⑤大学の組織形態	
⑥大学財政の現實と課題	【深化課程】
⑦大学人的資源の開発並びに管理	①大学行政主題別セミナー
⑧大学の情報体系とバーチャル講座	②大学の就業管理
⑨大学行政改革の理論と實際	③大学と国際協力
⑩大学の広報と対外協力関係	④大学と学生選抜
⑪大学学事行政の實際と改善	⑤大学の教育課程編成

近年、複数の大学において類似の専攻新設計画があり、今後の動向が注目される場所である。

6. 個別大学での資質開発活動

大学内に関連部署として、人的資源開発部、教職員開発部、職務開発部等が設置され、教職員研修関連の情報収集を行って、研修プログラムを企画・運営している。ここでは事例として、浦項工科大学校と大田大学校を取り上げる。

(1) 浦項工科大学校

浦項工科大学は、世界有数の鉄鋼会社である浦項製鉄からの全面的な財政支援を受けて設立された大学で、韓国の MIT としばしば言われ、小規模ではあるが、高い評価を得る研究志向大学である。この大学で 2002 年に実施された職員研修プログラムは大きく、①職務専門化教育、②階層教育、③招聘特講・海外研修で構成されている。教育目標として、次の四つを挙げている。第一に学習の組織化を通じて職員自らが自己目標を設定し、業務改善に導いていけるような雰囲気を醸成すること、第二に部署長の責任の下、コア人材を主とする職務教育を活性化、第三に教育結果についてインターネット共有を通じて職員間の情報交流を活発にすること、第四に語学能力等の不足に対し、職務の専門性向上のために必要な資格（証）取得を奨励することである。

① 職務専門化教育

(ア) 職務教育

(イ) 電算教育－各部署の情報担当者を対象に電算事務能力の向上、IT 検定試験の実施。

(ウ) 学習型組織－グループを作って、セミナーを定期的開催し、その結果のフィードバックによる業務改善を通じ、業務の質的向上を引き出す。

② 階層教育（幹部職員・代理・専門職員別に各 3 次実施）－階層別に必要な役割と重要性を認識させ、組織内における望ましい個々の姿勢・態度・ビジョンを身に付けさせることで、大学組織の活性化に貢献する。

③ 招聘特講－変化に対する意識改革と最新動向への対応を可能にする多様な内容の特別講義（例：社内コミュニケーション向上プロセス、評価者教育）

④ 職員海外研修－中国、日本、台湾等東アジアの研究志向大学をベンチマーク。

⑤ その他

(ア) 秘書専門化教育－秘書として必要な理論と実務・マナーを修得し、スキル・対処能力を向上する。

(イ) セクハラ予防教育－大学内のセクハラ問題に対し、適切な認識と正しい知識の伝達を通じセクハラのない明るくて礼節のある大学文化を醸成することを目的とする。

こうしたプログラムを受けた後、教育結果を参考に、その実績を業績評価の際に反映させることにしている。

(2) 大田大学校

半島東部（慶尚道・釜山方面）及び半島南部（全羅道・光州方面）へ向かう交通の分岐点である大田市内に位置し、5 学部で構成される中規模の私立大学である。「21 世紀における名門私学」を目指して、大学組織の全構成員が理念と価値を共有しそれを実践できるよう、段階的な学習体系及びプログラム運営計画を構築することで、新しい大学文化を創造することを企図している。実施されている研修プログラムの主な内容は、次の通りである（ハン・ジョンチョル 2002、41-44 頁及び大学ホームページ）。

① ビジョン共有教育

新文化の確立段階＝理念化（1997 ～ 99 年）→新文化の認識（内容理解）段階（2000 ～ 01 年）→新文化の実践段階（2000 ～ 05 年）

② 階層教育

(ア) 経営管理者課程

- ・ 補職教員及び処長対象（組織ビジョン創造、大学経営の戦略と課題）
- ・ 中間管理者対象（管理革新及び管理能力の向上、危機対応能力の強化、OJT の実践方案とリーダーシップ）

(イ) 業務能力向上課程

- ・ 共通課程（企画能力向上、顧客満足サービス実践、創意力の革新）
- ・ 部署別専門化課程（企画・総務業務、教務・学生業務、専門・技術業務）＊外部委託

③ 組織活性化教育

個人活性化（第一段階）→ Heart&Harmony 構築（第二段階）→組織文化形成（第三段階）

④ 専門人養成教育

- (ア) 専門化段階－同一の中分類行政領域で、二つ以上の小分類行政領域を経る。又は、他の中分類行政領域で少なくとも一つの小分類行政領域を経る。
- (イ) 責任者段階－昇進後、他の中分類行政領域に対する研修を実施する。研修後に、他の中分類行政領域に異動。
- (ウ) 管理者教育－昇進後、専門化・多機能化段階で経験できなかった領域に対する研修を実施する。研修後に、別の行政領域に異動。

これらの研修後に、それぞれ効果に対する評価が行われ、人事考課と連結するようにしている。またこの大学では、大学発展に必要な核心（コア）人材の育成に関する見取り図を描き、体系的に養成しようとしている点は注目できる（表 8 参照）。

表 8 核心人材育成モデル

育成段階	基本概念	育成形態	育成期間	育成教育プログラム
統合化 (Generalist)	職務関連分野の専門性を基礎に 事業管理の統合能力を修得	選抜による	16年以上 (処長)	・部署責任者での転換配置 ・リーダーシップ能力開発
多機能化 (Expert)	担当分野の専門的知識、経験を 基礎に隣接分野の専門性を拡大	育成	9～15年 (課長)	・専門化能力を強化できるよう部署での転換配置 ・選抜による転換配置 ・選抜・必須教育プログラムの開発及び支援
専門化 (Specialist)	担当分野に対する専門知識及び 経験の修得	義務的な 育成	7～8年 (平職員、係長)	・専門化段階での人事異動を最小化 ・担当分野別専門化教育プログラムの支援

(3) 学位課程連携職員開発方案とサイバー高等教育研修院の構想

アメリカやイギリスのように、学位課程を通じた大学職員の専門的な職能開発が国際的な一つの流れとなっている（大場編 2004）中で、従来の一過性で短期的な研修を超えるような、組織的かつ継続的な職員開発教育課程の運営が求められてきている。先に触れた亜州大学校はその一つと言えるが、大学の財政状況、専門的に担当する教員の確保が困難、大学職員学生数の少なさといった問題を抱えているとの認識に立って、大学教育協議会は、「学位課程連携職員開発」を構想し、協議会・大学間における連携型の職員開発をねらっているところである。つまり、大学の学位課程設置・運営を支援することを基本アイデアに置き、各大学との相互補完的な協力体制を構築することで、学位課程を通じた高度な専門的力量育成の促進に大きく寄与できると見ている。

学位課程連携体制において、①現行の協議会の研修プログラムの中で可能なものを単位認定化、そして②開設可能な科目の選択開設（大学の状況に応じて）という二つの方式を並行することが想定されている。最終的には、経営・行政大学院内での設置の可能性も含めて、近い将来普及するものと予想される教育専門大学院を中心に、碩士・博士課程として運営されることになろう。課程科目（内容構成）として、開設可能と判断されるものを以下に例示する（李鉉清他 2004、116-118 頁）。

【教育学分野】

- ・教育哲学、教育心理学、教育社会学、大学教育行政・経営学、大学教育課程論
- ・高等教育論、比較高等教育論、大学教育論、高等教育方法論、大学授業論、高等教育国際化論、大学環境・競争論、高等教育政策論、高等教育組織論、高等教育管理論、高等教育職員開発論、大学改革論、大学支配構造特性論、平生教育論
- ・教育統計論、高等教育評価論、大学評価論

【人文・社会科学分野】 大学史、大学社会論、社会構造論、産業構造論、大学政治論、大学制度論、人間関係論等

【経営学分野】 大学会計論、大学意思決定構造論、大学財政・財務構造論等

【法学分野】 高等教育関係法等

【実践開設必要科目】 大学入試制度論、就業・進路指導論、大学インターンシップ、大学視察

以上述べたような学位課程連携職員開発に加え、国家の財政支援のもとに、「サイバー高等教育研修院」を新たに設置して、時間や場所に囚われることなく、必要に応じアクセスし、能力開発・資質改善を行えるようなシステム作りも検討されている。

7. 韓国高等教育の新しい動きと大学職員の専門職化

(1) 大学の構造改革

韓国を他の OECD 加盟国と比較した場合、一時期金融危機による混乱を経験はしたものの、経済競争力の面で着々と力を付けてきた。その一方で、(高等)教育の経済力に対する貢献度はあまり高くないと評されている。また、『U.S. News』や『ザ・タイムズ』等による世界大学ランキングでも、韓国国内の有力大学は低位に甘んじている。こうした状況を反省し、国内の大学の競争力を付けるため、政府が放ったセンター・オブ・エクセレンス政策(「Brain Korea21 事業」)は、他大学に比べ既に競争力を持っていると思われる有力大学を選定し、世界水準の「研究大学」の形成を目指している。

また、2000年に教育部が公表した「国立大学発展計画」に端を発し、全国レベルの大学構造改革も漸次進行中である。その内容として、研究中心大学、教育中心大学、実業(職業)教育中心大学等に類型化し、それぞれの機能・役割に応じた支援を行っていくことと管理運営体制の見直しをねらうことが含まれている。計画の中には、地域ブロック内で、重複している学科を統廃合することも含まれており、最近、半島南西部の全羅道にある四つの国立大学による連合大学体制構想を代表に、国立大学間の大学統合の議論が活発になっている。

更に、政府による大学の構造調整のロードマップが出来上がりつつある。主要なものを挙げるなら、①国家の均衡発展を目指す「地方大学革新力量強化(NURI)事業」により、優秀な地方大学に対し集中的に支援する、②「大学構造改革特別法」の立法や「大学情報公示制」実施計画、私立大学経営に関する指標開発により市場情報を提供し、ずさんな私立大学は整理する、③2009年までに国立大学入学定員1万2000人、私立大学8万3000人、合わせて9万5000人の定員削減を行うなどといった方針を立てている。

こうした政府からの圧力だけでなく、様々な形で企業・地域・社会から投げかけられる要求に大学は応え、アカウンタビリティを果たすよう迫られている。生涯学習(大学公開講座等)、ITを積極活用する「サイバー教育」の実施⁸⁾等を含め、オープンで多様なプログラムと多様な構成からなる学生を対象とした教育サービスを提供すること、大学間の単位互換制度やカリキュラムの共同運営、最小限の卒業基準を提示し、卒業生の質(アウトプット)を一定水準保証していくこと⁹⁾、そのための学生・学習支援や就職指導を充実さ

せていくこと、TLO・産学連携等、これまで放置されてきた領域や、新たに必要性が認識された業務の開発が必要とされる。顧客の満足度を高めるためのプログラム開発・運営に集中し、Total Quality Management 体制を早急に確立していくことが重要になっている。

また財政緊縮により、それまで学生の授業料収入に頼りきっていた財政体質から脱し、多様な財源の確保が求められている。国立大学に関しては、国庫からの支出が大学の総予算額の半分に満たない大学も例外ではなくなっている。プロジェクト拠点形成や、政府・関連機関による大学特性化のための財政支援事業、民間企業からの研究支援費等、競争的資金が大学財政において大きな比重を占めつつある。

(2) 経営戦略と職員

いずれにせよ構造改革に拍車がかかることで、韓国の大学はより明確に特性化したいくつかの類型に分化していくことになろう。例えば、研究中心の大学は、研究所等附属組織や専門大学院の設置が多くなるであろうし、歴史は浅いが、ソウル首都圏やその他の大都市圏に設置された理工系中心の私立大学等は、改革主導型の性格を有し、大胆な組織・運営構造改革を進めている。それに従って、基本目標や経営戦略を立てる必要が出てくるし、大学行政業務そのものも更に増大していくことから、効率的・効果的な大学経営や学事運営が強く求められてくる¹⁰⁾。そのため大学教員だけでなく職員に関しても、必要とされる能力や期待される職務内容に今後大きな変化が及ぶものと予想される。

時代の要請に応える新しい職員、日本の大学職員論においてさまざまな論者が提唱する「専門職としての大学アドミニストレーション」を担う職員の養成及び確保（民主教育協会 2002、大場・山野井編 2003、山本 2004 等）が、更に重要度を増していくであろう。前亜州大学学校教育大学院長であった鄭宇鉉氏に対するインタビューで、「大学教育の質向上を巡る競争時代において重要なことは、教授資質開発と併せて、スタッフ・レボリューション（大学職員革命）なくして 21 世紀の大学改革を成功に導くことはできない」と主張するのは、同様な問題意識から発しているものと推測できる。

職員に提供される一般的な教育訓練の機会や内容は、制度的には整備されつつある。しかし、個々の大学の歴史と（教育）理念を体現しかつ発展継承し、中・長期の視野に立つて、大学経営の革新を進めていくことの出来るコア人材は、結局大学自身が、計画的にそして地道に育成していかなければならない。先を見据え戦略的な立場に立つて、人的資源開発を実践している大学は、極めて限られているのが実状である。

(3) 大学職員の専門職化

また韓国も日本と同様に、大学職員の専門職化が進んでおらず、専門職労働市場も未発達のみで、職員の流動性に乏しいとされる。職能団体も未だ形成されていない。今後、民間・外部との交流、人事制度の改革等大学職員のキャリア開発環境の整備も含め、自律

的な専門職組織を作り、大学職員の専門的資質と地位を専門職水準まで向上させる必要があると思われる。そこでは、5. で触れたような大学院レベルの大学職員養成課程、また職位・職務別の連絡協議会¹¹⁾が大きな役割を果たすものと考えられる。

-
- 1) 各機関の英語表記及び職列区分（後述）の英語表記は、教育部の「教育統計年報」に拠る。
 - 2) 教育統計は年度によって、雇用員(physical employee)、雇用職(labour service employee)、医療職(medical staff)、あるいは研究・奨学支援業務担当者であるが実質的に一般職と明確に区分できない教育専門職(educational specialists)等、他の職務内容や名称の異なる補助職員等を区分して、職員数を算出している。
 - 3) 大学支援費名目で学生が大学に納付するもので、大学が独自に基準を設定することができ、大学の財源に少なからぬ比重を占めている。
 - 4) 雇用職(員)の一部は、技能職に繰り入れられたものと推測される。
 - 5) 韓国の大学本部組織は、一般的に「処」—「課・室・局」—「部・チーム」という構造にとっている。
 - 6) 日本では「寄付行為」であるが、韓国においては学校法人の目的や名称等の事項を記載した「定款」を作成することになっている（「私立学校法」第10条）。
 - 7) アメリカの大学(学部)出身者を除いて、世界の大学でアメリカの博士学位を最も多く取得しているのはソウル大で、その他の有名私立大も博士輩出の上位進出を果たしている（*The Chronicle of Higher Education*、2005年1月7日付）。
 - 8) 2000年現在、4年制大学193校中95校でサイバー教育が実施されており、また教育人的資源部は「Eキャンパス・ビジョン2007(2003～2007)」を発表し、大学講義室の70%がインターネットで連結されるよう、ITを積極活用するデジタル・キャンパスに変えていく計画を立てている（産業支援部・韓国サイバー教育学会『2003 e-ラーニング白書』）。
 - 9) 成均館大学で最初に導入され（英語・コンピュータ能力・社会奉仕の「三品性」）、複数の有力大学に普及している「卒業認定制」や、永進専門大学や東義工業大学等専門大学で試行されている「卒業リコール制」等は、その代表例である。
 - 10) 協議会主催の研修プログラムに特に積極的に参加している50大学の経営管理者、行政管理者、教員を対象とした質問紙調査によれば、最近推進している主要事項のうち重要だと考えている項目のうち上位に挙げられたものを見ると、「大学特性化」が1位、以下「長・短期発展計画の樹立」「財政確保及び運営の合理化」「行政・組織の革新」が続く（ハン・ジョン Chol 他 2002）。特性化に対する関心が強く、そのための発展計画を樹立・推進に力を注いでいる。

11) 1980年代後半から1990年代初めにかけて、職位・職能別に協議会が設立され、活動を展開している。団体数は、2004年現在約60に上る。ただ、任期期間が過ぎれば交代する各大学における課長・部長職が集まる連絡協議会に近いので、今後活動の拡充と専門化を志向し、情報交換を密にしていくことは、韓国の職員の専門職化に有効な一つの手立てとなるであろう。

参考文献

<日本語文献>

馬越徹『韓国近代大学の成立と展開－大学モデルの伝播研究』1995年、名古屋大学出版会

馬越徹「韓国におけるグローバリゼーション対応の高等教育改革」馬越徹編『アジア・オセアニアの高等教育改革』2004年、34-56頁、玉川大学出版部

大場淳・山野井敦徳編『大学職員研究序論』（高等教育研究叢書 74）2003年、広島大学高等教育研究開発センター

大場淳編『諸外国の大学職員（米国・英国編）』（高等教育研究叢書 79）2004年、広島大学高等教育研究開発センター

中村高康・藤田武志・有田伸編著『学歴・選抜・学校の比較社会学－教育から見る日本と韓国』2002年、東洋館出版社

日本高等教育学会編「特集 大学の組織・経営再考」『高等教育研究』第5集、2002年、玉川大学出版部

服部民夫『韓国－ネットワークと政治文化』1992年、東京大学出版会

民主教育協会『IDE 現代の高等教育』「特集 大学のSD」2002年（5-6月号、No.439）

山本眞一編『SDが育てる大学経営人材』2004年、文葉社

<韓国語文献> *全て日本語表記に直し、カナタラ順に列記した

教育部（現在は教育人的資源部）『教育統計年報』1975・1980・1985・1990・1995・2000・2004年の各年版

教育人的資源政策委員会『21世紀知識強国を主導する国家人的資源開発政策報告書』2002年

具丙林（研究責任者）『韓国大学教職員の専門性開発方案研究』1999年、韓国大学教育協議会

キム・ホソップ「大学競争力が国家の競争力だ－大学意思決定構造民主化④」『韓国大学新聞』第463号（2003年7月7日付）

イ・ヨンタク、チョン・キオ、チョン・ボンゲン『知識経済のための教育革命』1999年、サムソン経済研究所

李鉉清『21世紀とともにある大学』2000年、民音社

李鉉清、キム・ヒョングン（研究責任者）『大学教授・職員開発中期発展方案研究』2004年、韓国大学教育協議会

張仁淑（研究責任者）『大学行政職員再教育プログラム開発研究』1984年、韓国大学教育協議会

チョ・カンジェ『大学行政論』2004年、図書出版ウォンミサ

ハン・ジョンチョル、シン・ドンジン（研究責任者）『2003 年度大学教職員研修プログラム
△開発研究』2002 年、韓国大学教育協議会
<http://www.kcue.or.kr/>（韓国大学教育協議会）
<http://www.kcce.or.kr/>（韓国専門大学教育協議会）
<http://www.ajou.ac.kr/~edu/2003/index.php>（亞州大学校教育大学院）
<http://www.postech.ac.kr/new/>（浦項工科大学校）
<http://www.dju.ac.kr/index.php>（大田大学校）

おわりに

大場 淳（広島大学高等教育研究開発センター）

おわりに

高等教育研究叢書 2 冊に渡って出版することとなった本企画は、その後編に当たる本書の刊行を以て取り敢えず終了する。本来であれば、本書において前編で取り上げた 2 国を含めて、比較研究を試みるべきであったと思われるが、時間的制約や紙幅の制約もあることから、今後の研究活動に委ねることとした。前著並びに本書が、そうした研究活動に寄与することができれば、望外の幸いである。

ただ、若干だけでも言及すれば、第一に、政府による規制が比較的強いと考えられたフランス、ドイツ、中国、韓国の 4 国においても、大学の自律性拡大や競争原理の導入等によって、中長期的戦略に基づいた大学経営が重要になってきており、大学職員の経営能力の向上が大きな課題となっていることを指摘できよう。すなわち、当該 4 国の大学においても、高度な経営を担うため、米英両国の大学と同様に大学運営の諸領域において高度に専門性を有する職員が求められており、こうした職員の開発が重要な課題になっている。

そうした変化に対応した取組として、例えばキャリア開発に重点を置いた人事制度が採用され始めてきている。既に、フランスでは管理職は国民行政職員等から広く公募され、韓国でも一部の大学は積極的に新聞媒体やホームページを使うことによって職員公募を行っている。また、中国では大学職員の新しい職制が採用され、終身制に代わって契約任期制を導入する試みが始められている（但し、新しい職員制を導入した大学が少なく、評価が定まっていないことは本文で述べられている通りである）。これらの国々ほど明確ではないものの、ドイツの大学における学生相談所等の専門的職員は通常の公務員法令の枠外にあつて、異なった人事制度が適用されている様子が窺われた。

近年日本でも普及が始まった高等教育領域における大学院教育が、ドイツや中国、韓国でも見られる。本書で取り上げられた韓国亜州大学の例以外でも、例えば、ドイツでは、2004 年、カッセル大学の労働・高等教育研究センターと社会科学部との連携で高等教育国際修士プログラムが開設された。本書では当該プログラムについては言及されなかったが、公務員である大学職員の研修に MBA が活用されている事例が紹介されている。また、中国では、2003 年、北京大学と米国ペンシルベニア大学とが協力することによって、北京大学教育学院に「高級教育行政管理博士(Executive Ed. D.)」課程が設置されている。フランスの大学にはそのような課程は見当たらないものの、国民教育省が管理職員向けの学校(ESEN)を設け教育活動を充実してきており、ESEN は大学と連携して学位取得が可能な研修プログラムを開発していることが伝えられている。

他方、仏・独・中・韓 4 国と日本との間で共通の課題も少なからず見受けられる。例えば、高い専門性を有する職員が必要であること、キャリア開発を重視するようになりつ

つあること、教員で先行しているが一部で任期制が普及しつつあるとといった状況は、程度の差はあれども日本と同様ではないだろうか。先の叢書で取り上げた米国と英国、そして、ある意味においては日本により近い位置にあると考えられる本書で取り上げた4国、それぞれの事例を参考にすることによって、日本の今後の大学職員の在り方に様々な示唆を与えてくれるものと確信している。

ところで、米国・英国編に掲載した「はじめに」においても言及したように、この2冊において取り上げた米国、英国、フランス、ドイツ、中国、韓国の6国以外にも興味深い国は多数ある。例えば、国立の大学の法人化が進められるタイやマレーシア、常勤の教員が少ないラテン・アメリカの国々、国際化の進んだオランダあるいはシンガポール、高等教育の輸出を積極的に展開するオーストラリア等、数多くの国を挙げることができる。これらの国々との比較研究についても、今後の課題としたい。

執 筆 者

- (編者) おおば じゅん 大場 淳 広島大学高等教育研究開発センター助教授
- かねこ つとむ 金子 勉 京都大学大学院教育学研究科助教授
- よう りん 叶 林 広島大学大学院教育学研究科後期課程教育人間科学専攻
- わたなべ たつお 渡辺 達雄 金沢大学大学教育開発・支援センター助教授



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)

2006(平成 18)年 3 月 1 日 発行

編 者 大場 淳
発行所 広島大学高等教育研究開発センター
〒 739-8512 広島県東広島市鏡山 1-2-2
電話 (082) 424-6240
<http://rihe.hiroshima-u.ac.jp/>
印刷所 中本総合印刷株式会社
〒 732-0802 広島県広島市南区大洲 5-1-1
電話 (082) 281-4221

ISBN 4-902808-12-9

Non-academic University Staff in Foreign Countries
〈France, Germany, China and Korea〉

RESEARCH INSTITUTE FOR
HIGHER EDUCATION
HIROSHIMA UNIVERSITY