

概要（日本語）  
高等教育管理政策 Vol.15 No.1

*Overview*

**Higher Education Management and Policy: Vol.15 No.1**

本概要は OECD 刊行物の抜粋を翻訳したものです。  
ご希望の際は、OECD オンライン ブック ショップから無料で入手できます。  
([www.oecd.org](http://www.oecd.org))

本概要は OECD の公式翻訳ではありません。



ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

経済協力開発機構

## 高等教育における変革管理

サー・ハワード・ニュービー

HEFCE（イングランド高等教育資金供給協議会）、英国

本稿は、「インセンティブとアカウントビリティ：高等教育における変革の手段」をテーマとして 2002 年 9 月 16～18 日にパリの OECD 本部で開かれた 2002 年 IMHE（高等教育機関の管理運営に関する OECD プログラム）総会で著者が行った開会挨拶である。

## インセンティブとアカウントビリティ：高等教育における変革の手段

ベルナール・ベロク

フランス大学学長協議会

フランスの大学と大学機関は開かれていないとよく言われるが、数年前からフランスの大学、もっと一般的にいえばフランスの高等教育制度全体が、教育提供の改革、新たな学生層とパートナーの受け入れ、職業化、国際化、研究の利用拡大、研究機関から実業界への技術移転などによって、あらゆる点でプロセスをより開かれたものにしようとしている。フランスの大学はここ 10 年間、クロード・アレーグルをはじめとする政府高官の指導の下で進められている非常に積極的で断固とした開発政策の恩恵も受けている。

フランスの高等教育機関は、対内的にも対外的にも、評価と競争に関して自律性を高める方向へと向かっている。教育制度改革はまだ道半ばであり、フランスが科学的、経済的、社会的競争力を高めるには、さらに改革を進めていくことが極めて重要である。本稿では、フランスの教育制度には数多くのインセンティブ・メカニズムが備わっていることを紹介する。インセンティブ・メカニズムは集団的なものである（教育機関には独自の資金を生み出す機会が与えられている）とともに、個人的なものでもある（確かにまだ十分に整備されているとはいえないが、明らかに一定の役割を果たす個人的ボーナスという形をとっている）。また、大学は一般に考えられているよりはるかに頻りにモニタリングされてもいる（こうしたモニタリングは評価システムに取り込まれる）。しかし、フランス政府が公立の高等教育・研究機関に対して行っている監督は過剰かつ不適切である。つまり、やたら

細かく、的外れで、従って、社会の正当な期待に応えるという点からするとバラバラで非効果的ということである。私が推進したいと思っているのは極めて単純なことである。教育機関の自律性を高めて教育機関のアカウンタビリティを強化し、それによって、個人と教育機関双方へのインセンティブ・システムを促進するとともに効果的な評価手法を課すこと - 我が国の高等教育・研究システムの核心を真に変革するにはこれしかない - である。人々の意欲を高めるにはインセンティブ・システムが必要であり、教育機関の活動をより効果的なものにするにはその自律性を高めることが必要であり、パートナーへの管理運営と意思決定のアカウンタビリティを確保し、自ら設定した戦略目標を達成する教育機関の能力を評価するには真の評価システムが必要である。

## 公立大学:ブラジルにおける高等教育のベンチマーク

ウラナ・マリア・パニッチ

連邦リオグランデ・ド・スル大学、ブラジル

近年、ブラジルでは、高等教育の将来をめぐり 2 つの陣営に分かれて論争が繰り広げられている。一方の陣営は、より多くのブラジル人が資格を得て、ますます競争が激化し国際化している労働市場に熟練労働者として参加できるようにするには、高等教育制度の拡大が急務であると強調している。これは、過去 10 年間にブラジルで民間の高等教育が大幅に増えている背景にある見方である。他方の陣営も、公的な高等教育の問題（大学教育を受けられない多くの若者のニーズに応える必要があるという問題）を軽視しているわけではないが、高等教育の拡大には 1998 年にパリで開かれた世界高等教育会議の結論を踏まえて取り組むべきであると主張している。つまり、公教育と私教育を対立させるのではなく、教育は国の発展への戦略的資産であり、普遍的な権利であり、いかなる国にとっても責務の 1 つであるという前提に立って、教育制度全体の増進を図るべきであると主張している。

## 政府の政策運営と大学側の対応：フィンランド高等教育制度の最新動向

セッポ・ヘルテ / エイラ・レキレ

## タンペレ大学 / バーサ大学、フィンランド

公共セクター改革の一環として、フィンランドは 1980 年代末に高等教育政策の見直しを行い、大学制度に関しても政府の政策実施手段を抜本的に改革した。この結果、各種資源の投入ではなく結果への規制に基づく運営モデルが構築され、伝統的に厳しい規制下に置かれてきた大学の自律性が強化された。計画立案と予算に関する教育省と大学間の対話は簡素化され、実績に関する交渉・合意システムが確立された。また、助成金算定システム（最初は実績に関して合意する際の大学側の目標をベースとしていたが、次第に結果が重視されるようになった）も確立された。この新しい運営モデルは、フィンランドの高等教育政策が、特に経済産業振興政策と情報社会政策に包括的にリンクされていく状況下で導入された。大学は、政府の新たな政策運営と政策環境全般の変化に効果的に対応する運営管理側の能力をいかに高めるかという課題に直面している。

本稿は、2 人の著者が現在行っている実証研究をベースにしている。1 つは 80 年代半ばから現在までの政府の政策運営手段の変化に関する研究、もう 1 つは現在の結果重視型運営モデルへの大学側の対応に関する研究である。本稿は大学ガバナンス理論を理論的なベースにしている。

## ドイツ高等教育の管理メカニズムと資金調達

ハンス・ウルリッヒ・キューパー

ババリア高等教育研究計画立案研究所、ドイツ

高等教育セクターも他の経済主体とほぼ同じように競争に直面せざるを得ない。経済的なタームやコンセプトを利用した改革の導入に向けて、多くのことが行われている。本稿は、異なる高等教育資金調達モデルが高等教育の管理運営にいかに寄与し得るかについて論じている。

ドイツの高等教育に関する全般的な枠組みは他の国の枠組みと異なっているため、その点を考慮に入れなければならない。特に以下のような違いがある。

- 高等教育の資金調達および管理運営の手段としての授業料が存在しないこと。
- ごく限られた数の学生のみが高等教育機関によって選抜されていること。多くの志願者が殺到する人気の高い学科の場合、志願者は中央本部によって様々な大学に割り振られる。

本稿は4部に分かれている。(1)ドイツ高等教育制度の分析、(2)タイプの異なる大学(一般大学と応用科学大学)に生徒を割り振る新たな制度に関連した様々な管理運営手法の調査。続いて、大学における学生の割り振り管理について論じられる。(3)こうした文脈の中で、受け入れ能力、標準カリキュラム(CNW)、一元的な学生割り振り手続きに基づいて新入生を受け入れるのではなく、市場指向型の授業料システムを導入することが提言されている。(4)実績分析システム(管理会計と統制)を構築するため、これらの改革から結論が引き出されている。

## アメとムチ：1979年以降の英国における政府の高等教育政策の実効性

ジョン・テイラー、ディレクター

国際高等教育管理センター、英国

本稿は、過去20年間における英国の政府政策の主要な目標(効率性とアカウントビリティの強化、学生数の拡大、選別的な研究資金助成、地域化、参加拡大、富の創造、生活の質への寄与向上など)と、そうした政策を実施するために用いられている様々な措置について論じている。具体的には、「アメ」(所期の成果を上げるためのインセンティブ)と「ムチ」の利用を対比し、政府の政策目標を達成する上でアメとムチのどちらがより大きな成果につながっているかを考察している。

また、こうした政策ツールが各大学の自由と自律性や高等教育制度内の多様性にどのような影響を及ぼしているかについても取り上げている。さらに、他の変革要因(学生の人気の変化、技術と学習方法の急速な発達、新しいタイプの研究とイノベーション、高等教育

の国際化など)と対比しつつ、高等教育を形成する上での政府政策の役割についても論じている。

## 大学の研究活動：現在見られる転換と新たな課題

フィリップ・ラレド

マルヌ・ラ・バレ大学 / パリ鉱山学校、フランス

欧州を中心に、際立った研究業績の達成があらゆる研究・イノベーション政策の研究アジェンダのトップに掲げられるようになっている現在、大方の政策当局や一般の論議では研究院大学がその暗黙の参照モデルとなっている。しかし、それが何を意味するかについては、つまり、公共財産の大規模な地理的集中と二元訓練システムの存在については、ほとんど論じられていない。それどころか、「一体化」について語られる場合もよく見受けられる。本稿は、確かにこうしたトレンドは見られるものの、状況はもっと複雑であると示唆する。特に、この問題の分析では往々にして大学のもう1つの重要な役割が見落とされている。大学は身近の主要な知識提供機関となっているのである。両方のトレンドが結合し、その結果、大学組織の根本的な転換 - 教育部門と研究部門（グループ、ユニット、センター、研究所、研究室などと呼ばれる）の分離 - が起きている。ここから、現行の大学組織は社会経済環境に見合っているのかという疑問が生まれる。私見では、大学と密接にリンクした非営利の団体/財団が急増していることは、大学と社会が結び付きを強めていることの永続的で有望な現れである。こうした変化によって、大学ガバナンスの研究を促進する必要が生じており、フランスのような国ではそれが急務となっているのは確実である。

本概要 は下記の OECD 刊行物（英・仏）の抜粋を翻訳したものです。

*Higher Education Management and Policy: Vol.15 No.1*

*Politiques et Gestion de l'enseignement supérieur: Volume 15-1*

© 2003, OECD

OECD 刊行物と概要はオンラインブックショップ

( [www.oecd.org/bookshop](http://www.oecd.org/bookshop) ) で入手可能です。

オンラインブックショップの「Title search」欄 に「overview」又は原  
書名をご入力下さい（概要は原書にリンクされています）。

概要は広報情報局著作権・翻訳課によって製作されています。

電子メール： [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org)

ファックス: +33 1 45 24 13 91



© OECD, 2003

本概要の転載は、OECD の著作権と原書名を明記することを条件に  
許可されます。