

概要（日本語）  
高等教育管理政策 Vol.15 No.3

*Overview*

Higher Education Management and Policy: Volume 15 Issue 3  
Japanese Translation

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

## 内部労働市場と外部労働市場

クリスチーン・ミュスラン

組織社会学センター(フランス)

本稿はフランス、ドイツ、米国の三カ国を対象に、P.B.デリンジャーや M.J.ピオリによって提唱された内部労働市場と外部労働市場という今では古典的となった区別を用いて、大学労働市場とそれに影響している最近の動きの特徴を捉えようとしたものである。本稿はこの三カ国の計 21 大学を対象とした質的実証調査に基づいているので、各国の大学教員のコミットメント、ロイヤルティ、モチベーションを促進する様々な方法の特定及び比較が可能になっている。外部市場に特有の選別ルールは国によってまちまち(「リクルートメント・プール」か「アップ・オア・アウト」か)で、異なる規制方法が用いられている。また、各国の内部市場と外部市場の均衡は、用いられている手段同様、大学教員の間支配的な考え方とも密接にリンクしている。従って、単に規則を変更するだけでは評価制度を変えることはできない。大学教員内の基準や関係も影響を受けるからである。

## 大学強化制度への統合的アプローチ

ミレーユ・マチュー

モントリオール大学(カナダ)

近年、大学教授という職業はまさに革命的ともいえるほどの変貌を遂げている。具体的には、基礎研究から専門的なイノベーションや知識の移転に至るキャリアモデルの大幅な多様化、教育と研究の両面におけるコンピュータ化されたツールやインターネットの利用増、しばしば学際的な性格を有する研究チームや研究ネットワークを形成しなければならない事実上の義務、訓練と研究の両面における産業界との提携の増加、知的財産規制の複雑化・厳格化などである。また、有望な人材を獲得するための大学間や大学と民間企業間の、しばしば熾烈な競争の広がりも見られる。こうした状況下で、公平であるとともに、有能な人材のやる気を引き出し、ベストの人材を惹き付け・引き止めることのできる強化制度を

整備することが大学にとってかつてなく重要となっている。

これまでの伝統的な強化策は、一般に確立された規則も無い任意かつその場しのぎ的に用いられてきた他のインセンティブを別にすれば、業績に基づく評価（メリットペイ）制度とテニユア（終身在職権）制度であった。しかし今では、現在の学問的ニーズや教職員の生活の質により密接にリンクした一連のインセンティブを統合した、より豊かで複雑であるとともに透明で多様な強化制度が求められるようになっている。本稿は、モンリオール大学教養学部の経験と思考過程や北米の幾つかの大学の傾向を踏まえて、採用から退官までの大学強化制度への統合的アプローチと 21 世紀の大学に適合したメリットペイモデルについて論じている。昇進基準見直しの必要性が特に強調されている。

### 知識労働者の動機付け

ルース・ダンキン

ロイヤルメルボルン工科大学(RMIT) (オーストラリア)

オーストラリアの大学は、企業セクターにおけるベスト・プラクティスに基づく組織構造、ジョブデザイン、報酬、実績マネジメントシステムを採用する圧力を受けている。しかし、これらのシステムやプラクティスはしばしば誕生してからすでに 20 年以上も経っている上、製造業やサービス業の主流であった司令塔的な官僚主義をベースにしており、大学とは異質であるばかりでなく、企業でも知識型職業組織にとってはふさわしくないものとの見方が増えている。動機付けに関する基本的な前提が、研究によって明らかにされている専門的な「知識労働者」の場合の動機付けとは異なっているからである。本研究は、大学の従来報酬、昇進、実績に関するスキームを支えていたモチベーションの源泉を特定している。しかし、これは従来こうしたスキームを変える必要はないということではない。大学における職務が複雑化し、大学労働市場の差別化が進んできているので、その多様性の高まりを反映した、より拡大した昇進・報酬スキームを採用していく必要がある。

## 曖昧な環境におけるアイデンティティの変化 進捗状況報告書

クリス・デューク

ロイヤルメルボルン工科大学(RMIT) (オーストラリア)

国の政策立案当局は、マス高等教育制度やユニバーサルな高等教育制度が知識社会における生涯学習の多様なニーズに応えられるようにする政策を策定しようと悪戦苦闘している。教育機関のトップはまちまちなメッセージを送ってくる矛盾した政策環境の中で、自身の大学にふさわしいアイデンティティを模索する際に、曖昧さとストレスを感じている。強度のストレス、多くの相反する要求、希少な資源という条件の中で生産性とアカウンタビリティを確保するため大学運営を厳格化、規範化しようとする当然ではあるものの、近視眼的な傾向が見られる。慎重にイノベーションに取り組んでいる大規模なオーストラリアの総合大学が行ったこの分析は、これらの緊張関係について検討したものである。RMITの新たなトップは透明性の高い参加型的手段によって大学を取り巻く環境の診断、大学の使命の見直し、職務を遂行するための内外提携関係の強化を打ち出している。知識の創造と活用を行う教育機関が効果的に学習し、貢献していくためにはネットワーク作りと参画が極めて重要である。しかし、より幅広い社会の曖昧さを反映して政策環境が矛盾し不確実なものになっていることから、それは非常に骨の折れる作業となっている。

個人の動機付け:

インセンティブ、教員の反応、制度的効果

ラリー・L・レズリー

アリゾナ大学(米国)

本稿は制度的な資金助成パターンの変化と教職員向けインセンティブの関係について調査分析したものである。大学内部の特定のインセンティブについては著者の別著『アカデミ

ック・キャピタリズム』では詳細されていなかったが、本稿で述べられるように、政府が高等教育機関への資金助成パターンを変更すると、ほぼ確実に高等教育機関内部ではより具体的なインセンティブが創設されたり、拡大されたりする組織的なダイナミクスが生まれ、こうしたインセンティブが大学教員に直接的に影響を及ぼすと考えられている。著者と博士課程在籍の院生らが、制度的な資金助成パターンの変化と高等教育機関内部の行動に実際に因果関係があるかどうかを確認しようと試みたのが本稿である。著者らは計量経済学的分析によって、補助金を受けたり契約研究を引き受けることがどのように個々の大学教員の時間配分と生産性に影響するかを調査した。著者は、補助金の内政府によるものの割合が減って来ると高等教育機関は大きな影響を受けるが、その影響の程度と質はそれぞれの高等教育機関によっても、また同じ高等教育機関内部でも非常に異なると結論している。高等教育機関内が収入構成の変化からどのような影響を受けるかは、その高等教育機関が外部圧力をどの程度、またどのようにして内部の各学部や個々の教員に与えているか等数多くの要素にかかっている。

**大学の役割と教員のキャリア形成：  
トレンド、シナリオ、モチベーションの課題**

ジョージ・ゴードン

ストラスクライド大学(英国)

高等教育制度や高等教育機関への大きな圧力は、各大学の役割と教員のキャリア形成に影響を及ぼしている。しかし、大学のアイデンティティに関する最近の研究(ヘンケル、2000年)によれば、対応は総じてうまく適応し、順調に進んでいるものようである。本稿はまず簡単にコーガン、モーゼス、エル - カウスによる調査研究(1994年)とゴードン(1997年)の論文の主要点の一部をレビューし、次いでその後この問題に影響を及ぼしてきている主要なトレンドについて手短かに論じている。さらに、役割とキャリア形成に関する三つのシナリオ(進化、選択的な再構築、段階変革的な再構築)を探っている。それぞれについて、その特徴、様々な利害関係者に与える影響、及び現在のトレンドとの繋がりや変化の指標等について考察している。本稿は結論部分で、個人がモチベーションを与えられ、

前向きかつ創造的に変化を捉えるようにするために、高等教育機関・制度は役割の変化や教員のキャリア形成についてどのように戦略的に立案・管理していけばよいのかを示している。

**オーストラリアの大学教員と期待される大学教員：  
より商業的な環境への適応**

**グラント・ハーマン**

**ニューイングランド大学(オーストラリア)**

多くの点で新たな商業的環境への適応はオーストラリアの大学教員にとって痛みを伴っている。大学教員は今や断片化し、政治的な影響力と名声を失っている。大学教員の給料の伸びは他の専門職の給料の伸びより低く、多くの大学教員が政府の高等教育政策の変化、大学への政府の財政的支援の削減、大学内の構造的及び経営的変革を厳しく批判し、欲求不満、幻滅、怒りを感じている。しかし、すべての調整が悪い方向に作用しているわけではない。今日のオーストラリアの大学教員は資格、勤勉さ、研究の生産性のいずれの点でも 1970 年代より勝っているばかりでなく、大学の主要な役割への深い関心も失っていない。多くの大学教員は今でも自分の職業に満足している。大学教員の多くは、学問的な誠実さを損なわずに、産業界との研究上の連携やその他の起業活動への関与を行うようになってきている。しかし、博士課程に在籍している大学院生の意見からは、履修課程への不満や将来の進路の不確実性、大学教員や専門職としての就職の非常に暗い見通し等憂慮すべき点がうかがえる。

**大学教職員における恐怖感と嫌悪感：  
オーストラリアの教員及び一般職員の事例**

**イアン・ドブソン / マリー・コンウェイ**

**モナシュ大学 / スウィンバーン工科大学(オーストラリア)**

大学の中心に位置づけられているのは当然のことながら教員とその研究、教育、学問である。しかし現在の大学では、これらの機能は一般職員（「非教員」ともいわれる）がいなければ遂行できない。教育・研究の場に携わっていない職員は教職員全体の半数近くを占め、彼らは全体として多くの教員から反感を持たれている。「ガバナンス」と「管理経営（administration）」という用語は多くの教員に誤解されており、また場合に依りて相互に交換可能なものとして用いられている。本稿は「教員」と「非教員」スタッフの分裂について考察し、また大学全体を可能な限り効率的に運営していくためには正確な用語を用いることが重要であると論じている。

### 職業大学における学習・教育への新技術活用の勧め：評価と報酬の役割

ジャネット・ハンソン

ボーンマス大学(英国)

ボーンマス大学も他の大学と同じ課題に直面している。参加の拡大、地域提携と国際協力、研究活動の増加、補助金削減への対策等大学セクター全体が抱えている問題から生じている課題である。ボーンマス大学の学習・教育戦略は学習技術を活用してこうした課題に対処していくことを主眼としている。教員にオンライン学習の採用を働きかけるため幾つかのインセンティブが用いられているが、いずれのインセンティブでも教育活動を研究活動と同等に扱う必要が重視されている。採用されている戦略には、学習・教育プロジェクトへの資金助成、学習・教育フェロシップスキーム、主に教育学的研究を行う「アカデミック・プラクティス・センター」の設立、高等教育学習・教育研究所（ILTHe）への会費負担、プログラム責任者向けスタッフ育成プログラム等がある。こうした措置を採ることができるのは、大学側が学習・教育・人的資源開発（HRD）政策向け政府補助金の活用において戦略的アプローチを採用しているからである。しかし、このようなインセンティブを整備することに意味があるのはそれらがうまく機能した場合のみであり、研究によればオンライン学習が広範に導入・実施されるかどうかは幾つかの要素にかかっている（ジョンソン/マコーマック、1996年；スティール/ハドソン、2001年；ソメク、1998年；ス

ポッツ、1999年)。著者は現在、ボーンマス大学における教員のオンライン学習採用に影響を及ぼしている要素と、教授法変更への教員側の動機について調査を進めているが、本稿はこの調査から得られた知見を提示したものである。この調査ではアクションリサーチの手法が採用されており、著者は本稿の締めくくりとして自らが所属する組織でリサーチを行う場合にリサーチャーが直面する問題の一端にも触れている。

### **教授陣への動機付け:**

#### **なぜアメとムチはロバにしか用いられないのか**

**ルアナ・H・マイヤー / イアン・M・エバンス**

**マッシー大学(ニュージーランド)**

大学への政府補助金の削減に伴って教育と研究の両面に係わるアカウントビリティ強化策が実施されており、高等教育機関の経営構造もこうした動きに整合する形になっている。何世代にもわたって大学の原動力となってきた目標と抱負を実現するために、大学はこれまで教員の積極的かつ仲間としての参加に依存してきた。本稿は心理学の動機付け理論とその研究成果を用いて、経営陣による教職員の生産性向上策について検討したものである。また、理論や研究を踏まえていないように思われる変革戦略を単純に実施することの正当性を疑問視している。新知識の創造と伝達において役割を果たす大学の能力に悪影響ではなく望ましい結果をもたらすために、確立されている社会科学パラダイムで使われている政策とプラクティスの変化をモニターするための戦略が提案されている。

### **中国本土の学位制度:**

#### **発展とその影響**

**ルオ・シミン**

**華中科学技術大学(中国)**

本研究の主要な目標は中国本土における学位制度の発展を手短にレビューすることにある。歴史的文書の調査によって詳細な情報が明らかになっている。中国本土の学位制度は、専門的学位が導入される等過去 20 年間に急速に発展し、大きな変貌を遂げてきている。一方、学位のランク構成が不均衡であるとか、専門的学位の地位と重要性がよく認識されていないといった問題も残っている。本稿はこれらの変化をもたらした社会経済的要素を分析し、その理由や影響について論じている。また、イデオロギーとは関係なく特定のタイプの経済が、特定の種類の教育制度を生み出すことを明らかにしている。

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: Volume 15 Issue 3*

*Politiques et Gestion de L'enseignement supérieur: Volume 15-3*

© 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。