教育科學研究期刊　第六十七卷第二期
2022年，67（2），63-93
https://doi.org/10.6209/JORIES.202206_67(2).0003

尊重與信任的體現：英國高教待遇之多重個案研究

黃雁祥
倫敦國王學院
School of Education, Communication & Society

紀茂嬌
國立臺灣師範大學
人事室
國立中正大學
企業管理學系暨研究所

林子斌
國立臺灣師範大學
教育學系

摘要

世界各國研究型大學為確保其國際競爭力，除了培養國內高等教育人才，也投入爭取他國之優秀人才（鄭英傑、張珍瑋，2021）。然而，單純的薪資並無法吸引高階的人才，給予這些人才的薪酬須採用更廣的角度來進行討論（Altbach et al., 2012）。英國高等教育發展歷史悠久，自有吸引人才前去就職之誘因。本研究以多重個案研究，藉由研究不同類型的英國高等教育機構人事制度，並做個案之間的分析、比較後，試圖從中找出可供臺灣借鏡之處。研究發現：一、個案學校對其人事制度規範有掌控權；二、在不涉及損害學校利益的前提下，個案學校對兼職採開放或鼓勵的態度；三、薪資架構具有彈性，且由勞資雙方協調談判而來；四、個案學校對其教師提供良好福利措施，除政府規定之基本福利、休假之外，新進教師有搬遷補助，倫敦地區的學校另提供倫敦加給（London allowance），協助教師舒緩龐大的生活壓力。透過本研究結果，期提供臺灣教育部門與人事機構調整高等教育機構人事制度之參據。

關鍵詞：人事制度、英國、高教待遇

通訊作者：林子斌，E-mail: tzubin_lin@ntnu.edu.tw
收稿日期：2021/10/3；修正日期：2022/03/13；接受日期：2022/03/18。

壹、前言

在臺灣，高等教育（以下簡稱高教）人事制度一直是教育行政與組織行為中較少被提及的研究領域。有效率的人力資源管理對所有高教機構而言都是重要的行政環節，攸關大學運作之良窳與優質教師和研究人員之招聘。Powers與Schloss（2017）曾指出，人力相關議題是高教組織最具挑戰性與複雜性的議題，因為此類議題牽涉到不同角色、任務與大學中的權力。然而，該議題在臺灣卻很少有人探討。雖有研究論及高教機構女性學術主管議題（洪瑞璇，2004）或高教行政運作帶來之危機（黃茂樹、吳煥烘，2000），但關於人事制度的比較研究或實證研究仍然缺乏。

在高教人事制度的諸多議題中，如何提供符合高教階段教師與研究人員期待之待遇以達到攬才與留才的目標，經常成為臺灣社會討論的話題，這類關於大學教授薪資與待遇的報導，幾乎每數年就會出現（李雪莉，2005；徐秀娥，2018）。此現象觸發研究者想以教師的待遇進行研究探討，期望透過與英國案例的比較，瞭解該國以何種方式讓高教教師與研究人員能夠順利招聘且持續留任。

本研究選擇以英國為探究對象有幾個原因。首先，英國高教發展歷史悠久，可追溯至1167年英語系國家中世界最古老的牛津大學（University of Oxford）之成立，以及後續成立於1209年之劍橋大學（University of Cambridge），兩校歷經長久歲月仍居全球學術界領先地位。其次，英國大學總數量雖非全球之冠，然占據全球大學排名比例卻很高，依據2021年Quacquarelli Symonds（QS, n.d.）世界頂尖大學排名調查，全球前10名大學中，英國的大學就有四所，分別是牛津大學（排名第五）、劍橋大學（排名第七）、倫敦帝國學院（Imperial College London）（排名第八）以及倫敦大學學院（University College London）（排名第十）；而世界前百大中有18間來自英國，顯示英國大學居世界頂尖之地位。第三，英國大學科研實力執全球牛耳，英國商業、創新及技術部（Department of Business, Innovation and Skills, 2013）的報告指出，英國人口僅占全世界0.9%，研發經費占全球總研發經費3.2%，研究人員占全球4.1%，但卻有相當高效且驚人的研究成果：全球高被引用文章（highly-cited articles）中有15.9%來自英國，此項數據當年取代美國，為世界第一。

在全球高教市場中，尤其對求才若渴的大學而言，人力資源管理部門在競逐人才時，其攬才與留才的策略，對該大學未來可能的發展極具影響力（van den Brink et al., 2013）。本研究於英國高教機構中選取具代表性的三所大學作為個案，分析其薪資結構與相關攬才配套措施，進一步探討英國高教機構提供何種誘因，以成功招聘優秀人才前往任職。

貳、研究背景

一、全球化時代下高教師資延攬競爭劇烈

高教的大眾化、全球化、知識社會與研究型大學扮演重要角色，加上資訊科技的影響等四大因素，引發全球高教的重大變革（Altbach, 2016）。在某種程度上，高教的角色、定位、發展都有新的方向，而其中一個影響便是研究型大學（research-intensive universities）儼然成為國家軟實力的象徵。同時，Trow（2011）提到高教走向由菁英、大眾到普遍性，讓愈來愈多人能接觸高教。高教系統的增長，也強化學生國際流動與高教國際化之需求，讓某些強勢高教（如部分英語系國家的高教）朝企業化與獲利導向的方向發展（Altbach, 2016）。英語系國家獨領風騷的原因之一，便在於21世紀的高教，英語仍是最主要的學術溝通語言。

研究型大學的成功奠基在一群有科學研究、教學能力的教授與研究人員身上，這點也形成國際上對於高教人才之競爭。鄭英傑與張珍瑋（2021）指出，世界各國為確保其國際競爭力，無不在培養國內高教人才時，也投入爭取他國優秀人才的歷程。然而，單純的薪資無法吸引高階的人才，給予這些人才的薪酬必須採用更廣的角度來進行討論（Altbach et al., 2012）。

二、薪資與報酬是高教人才流動之指標因素

招募及聘僱人才時，最重要的是可以端出什麼樣的「牛肉」吸引求職者前來應徵。就高教市場而言，招聘教學、研究，乃至行政能力兼具的師資或研究員，便成為各國高教機構所重視的課題之一。

英國教育與技術部（時為Department for Education and Skills，現為教育部，Department for Education）在2005年委由英國國家經濟與社會研究中心（National Institute of Economic and Social Research）研究分析高教攬才與留才的各種面向、問題及可能的精進作為（Metcalf et al., 2005），報告提到影響攬才與留才的因素包含「薪資」、「聲譽」、「工作穩定度」、「升遷」、「工作內容及滿意度」、「退休制度」、「工作負荷與每週工時」等，另外還有更細微的因素，如「對有家庭的教師是否友善」、「職場氣氛是否有霸凌或歧視等狀況」、「工作自主性」、「系所資源」等因素。這些因素總結為招聘新血時，載明新進應聘同仁應盡義務、應享福利的「包裹」（package）；[1]其中，影響攬才成功與否最關鍵的因素則為「薪資」水準是否具競爭力。該報告也指出，英國高教機構在進行人才招募時，能夠決策的角色為校方人力資源部門主管及各系所主管（Head of departments）（Metcalf et al., 2005, p. 16）。招募會先由學校人力資源部門的主管和各系所主任討論整個招募流程與方針，確認方向後，再向系所內同仁說明，聽取建議

[1] package一詞泛指薪酬待遇。歐美企業徵才時，談的不只是薪資，還會包含福利以及所有福利之「整體薪酬待遇」。

後再修改和確認。面試主要由系所主管進行，但同時也邀請部分系所內同仁，甚至研究生一同參與，然需特別留意學校人力資源部門協助的是程序，有權力決定最終錄取人選的多半還是系所主管，而薪資雖在招募時已敘明，但只要是在所應聘職位的薪資級距內，通常是可以商議的（Metcalf et al., 2005）。這份報告顯示，政府或許可以影響整體高教的走向以及研究經費補助預算編列等，但對於影響人力聘僱的因素，如薪資福利等，還是由各高教機構依自身條件自主管理，並未見政府部門的任何管制或介入。

英國勞資雙方若需就各項勞動條件協商時，係透過各行業工會進行團體協商，以爭取最佳利益。各工會為捍衛會員權益，會採取各種合法手段與策略，以取得更佳的談判籌碼。英國高教工會，主要為代表所有高教事業從業員的「大學與學院工會」（University and College Union, UCU），在與資方「大學及學院僱主協會」（Universities and Colleges Employers Association, UCEA）磋商、協調之際，可能會採取抗爭或罷工，以遂成保護並促進旗下工會會員的勞動權益的目的。另外，為協助勞方與資方就應聘條件討論時，勞方能先就自身權益有基本的認識及保障，UCU也提醒會員簽訂契約時的注意事項，作為應聘時參考。[2]

英國高教機構內從業人員的薪資待遇是UCU代表與資方進行協商後，產生薪資架構共同版本，再由各校分會與各大學進行協商。目前UCU提供的「高教薪資架構協議」（HE pay framework agreement）是在2004年，歷經2年的談判後訂定。網站上詳列出此薪資架構協議之細節，並提供各項必要的資源和訊息，以利各校分會代表與校方協商薪資待遇時使用。UCU與旗下各分會，同時密切注意英國各高教機構在擬定薪資待遇時是否依照此協議進行。由此觀之，UCU即為所有大學教師的代表，然為達到因人而異、因地制宜的彈性標準，工會的薪資架構版本僅規範原則及範圍，如薪資範圍、晉級、考核等，確切的薪資待遇架構及級距，則由各校分會依照工會總會提供的架構版本自行優化，產出各校分會版本，再與各分會所在的大學進行磋商，得到適用該校教師的薪資架構版本。此點對照臺灣的大學教師薪給等各項規定，由教育部負責訂定，[3]即便目前臺灣有高等教育產業工會，但對大學教師的薪資並無協商權。臺、英雙方高等教育工會對大學教師待遇之影響力高下立判，這也提供反思臺灣現況的契機，亦即，臺灣的大學教師作為勞方，向資方發聲的管道與機會是否充足？針對教育部人事相關規定，是否有下放協商權力的可能性？

英國大學教師薪資待遇跳脫由國家統一制定標準化薪資架構的模式，由工會與學校進行磋商，擬定一套極富彈性的薪資架構（Rani, 2009）。就招募人才而言，如此作法有利於學校徵聘新進同仁時，能夠端出具競爭力的薪資水準，對高度國際化的英國高教市場來說，這樣也能吸引來自世界各國的優秀人才到英國就職，以強化競爭力並豐富工作場域的文化多樣性。

---

[2] 該簽訂契約注意事項可參考https://www.ucu.org.uk/writtenterms。

[3] 《公立學校教職員敘薪辦法》第1條規定：「公立學校教職員薪級之核敘，除專科以上學校教員外，依本辦法之規定」。

彈性且具競爭力的薪資水準固然為人才應聘時的重要參考因素，但地區因素有時也具影響力。以英國為例，首都倫敦作為世界金融中心之一，早已吸引各國專業人士前往覓職（Beaverstock & Hall, 2012）。依據英國大學校長協會（Universities UK, 2019）的數據，2017～2018學年度，在英國高教機構任教的教授，有30.8%來自英國以外的國家，其中在工程及科技領域的非英國籍教授，比例更高達44.5%，由此可見英國對高教人才的吸引力。對這些具備國際學術移動力（international academic mobility）的學術工作者而言，應聘時除了考量前段所述之「包裹」之外，許多已開發國家，如美國、英國、加拿大等，由於政治穩定，以及文化、經濟與教育的高度發展，除了自身工作考量外，移居這些國家連帶可以確保家庭成員，如下一代受高水準的教育，進而為未來的發展奠定基礎，也是吸引許多學術工作者移居的理由（Kõu et al., 2017）。另外，Pustelnikovaite（2021）特別指出，在英國研究卓越架構（Research Excellence Framework, REF）下，學校不論是招聘、績效考核，乃至升遷，都有相對透明的機制，讓學術工作者能夠憑一己實力獲得相對應的報酬。在英國，許多來自海外的科學家，會考慮落腳處的國際化程度以及是否有機會與其他領域相近同儕有共同合作的機會（Ackers, 2005）。Pustelnikovaite特別指出，許多來自海外的科學家集中在牛津大學、劍橋大學，以及倫敦的幾所大學，這些學術移工（migrant academics）受益於這些大學的國際聲譽、研究經驗及人脈機會，對其未來職涯發展有莫大助益（Pustelnikovaite, 2021, p. 3）。

至於業外兼職，未見英國政府制定任何法令規範。相較於臺灣針對教師兼職明定詳盡的相關規範，[4]英國是否可以兼職，主要由各大學自行擬定利益衝突管理辦法（conflict of interest regulations）加以規範。欲兼職者需向校方申請，確認無違反校方利益衝突規範，並經系所主管同意後，方可進行。[5]就考量知識共享，使理論與實務結合而言，高教適度地開放兼職，甚至設立新創公司，對當事人、服務學校以及社會都能夠做出貢獻，實能創造三贏的局面。然而，審查過程中，系所主管可能面臨是否放行的兩難（Sotirakou, 2004），也可能出現違反利益衝突原則，甚至產生學術界向實務界靠攏的負面效應（Evans & Packham, 2003; Goduscheit, 2021），這些都是必須謹慎面對的。

綜上所述，英國高教機構在招聘人才時，可以端上檯面的不外乎是薪資為主的福利措施，「包裹」內容雖多半已經律定好，且公告後應聘者前來應聘代表同意其內容，但仍有「彈性」（flexibility）能在一定的範圍內討論，不論是薪資水準或工作內容，都有協商的空間，此乃尊重、信任專業的表現。英國高教機構挾其高學術聲望，又占位處英國多個國際化城市的地利

[4] 《公立各級學校教師兼職處理原則》第2條規定：「教師在服務學校以外之機關（構）、學校、法人、事業或團體兼職，依本原則規定辦理」。

[5] 這類的規範散見於各大學相關部門網頁，如牛津大學的業外諮詢指引（Guidance on the Holding of Consultancies and Other Outside Appointments）、布里斯托大學（University of Bristol）的利益衝突規範（Conflict of Interest Regulations），以及伯明翰大學（University of Birmingham）的利益衝突條款（Protocol on Conflicts of Interest）。

之便，加以英國良好的經濟、文化與教育發展，讓許多海外的學術工作者趨之若鶩，欲尋求於英國就職的機會。

而歸納英國高教人事待遇之優點，恰恰反映出臺灣在競逐國際人才上的劣勢。由於各項法令制度規定嚴謹，薪資待遇缺乏彈性，有意應聘大學教職者幾乎毫無談判空間；加以程序繁瑣，申請教職者在過程中感受不到招聘學校對人才的尊重等，往往使人才卻步（鄭英傑、張珍瑋，2021）。曾獲教育部玉山（青年）學者計畫獎助的黃韻如教授在訪談中指出，這類型計畫的問題在於臺灣政府只著重加薪，但加薪的幅度卻跟不上國際水準，另外也未整體考慮人才到臺灣任職後，其學術研究成果之延續性和重複性、如何支持人才創建新的研究團隊、人事法令欠缺彈性，以及政府各單位在攬才和留才上缺乏緊密合作及溝通協調等，都使臺灣在延攬國際人才上遇到很大的困難（池俊吉等，2020）。因本研究聚焦在人事待遇對招聘高教人才的影響，僅簡單指出臺、英兩國在這部分的優缺點，有關系統性的問題則有待更多的研究來探討。

參、研究方法與設計

一、多重個案研究

有別於單一個案研究（single case study）係針對單一自然情境的某現象進行深入研究與探討，且主要用於研究特殊或極端情境（Bhattacherjee, 2012; Yin, 2006），多重個案研究（multiple case study）則主要用於檢測理論、建構結論的可推論性，以及對某現象做出豐富且細緻的詮釋等（Cohen, 2017; Yin, 2009）。此所謂結論的可推論性指的是理論的延伸性（Yin, 2006），亦即個案與理論的在地連結（local connection），而非統計連結（statistical connection），如此將使研究者能夠瞭解其他類似案例、狀況或處境，從而進行分析與比較（Yin, 2009），且找出其他處境下相似的可能性，也就是透過分析某情境中不同個案的作法，找出「典範知識」（exemplary knowledge）（Cohen, 2017, p. 381），考慮不同背景因素後，再從中推論出可能可以移植到他處的作法。本研究旨趣為藉由研究不同類型的英國高教機構人事待遇，並做個案之間的分析與比較後，試圖從中找出可供臺灣借鏡之處，因此符合多重個案研究的精神，故採用之。

二、個案的篩選與介紹

英國的大學可約略分為三大類型：學院制大學、一般及新興大學、聯邦制大學。學院制大學以劍橋大學、牛津大學為代表。一般及新興大學包含英國多數的大學，這類大學與臺灣目前大學的型態最為接近，以系所、學院為主要構成的部分。第三種為聯邦制大學，在此以倫敦大學（University of London）為代表，其中各加盟之學院皆處於大倫敦區，包含倫敦政經學院（the London School of Economics and Political Science, LSE）、倫敦大學學院（University

College London, UCL）及亞非學院（School of Oriental and African Studies, SOAS）等；各學院擁有獨立之行政、系所、人事聘用與招生權力，甚至各自授予學位。其中幾個較大的學院，如UCL、倫敦國王學院（King's College London），在全球大學排名都是獨立與其他國際間知名大學進行評比，可見其規模與學術地位之顯著。簡言之，倫敦大學係為一鬆散的聯邦型大學。為獲得較全面之觀點，本研究從上述三種類型分別選擇一所具代表性的學校作為分析與比較之對象，包括劍橋大學（學院制大學）、羅素集團（Russell Group, n.d.）之華威大學（University of Warwick）（一般及新興大學），以及倫敦大學之倫敦國王學院（聯邦制大學）。

三、資料蒐集方法

本研究所採用的資料主要包括初級資料（primary data）與次級資料（secondary data）（Cohen, 2017; Remenyi, 2012; Yin, 2009）。初級資料為第一手資料，主要透過訪談獲得；次級資料則藉由檢索個案學校的網頁資料得之。因英國高教的各項典範制度與臺灣高教系統有極大落差，在蒐集研究資料初期，實遭遇極大困難。後經由一位目前在英國某高教機構內工作的臺灣學人協助，透過此「關鍵報導人」（key informant）（Cohen, 2017, p. 312）提供其所屬學校相關書面資料，方才初步掌握英國高教人事制度的樣貌，進而釐清資料蒐集之關鍵詞與方向，並參考該關鍵報導人所提供之相關書面文件，以此為基礎，檢索個案學校網頁，匯集編譯後加以分析。透過驗證這些資料來源與受訪者內容相互比對，經歸納整理而得到研究發現，最後再進行比較與討論。

肆、英國高等教育的薪酬相關與規定

一、高等教育攬才的基礎：教師之薪資

針對高教教師之薪資與待遇，英國政府並無統一規範，係由各大學自定。惟需特別注意，各校在訂定人事規範時，必須和工會協商、討論，以產生人事規範條文細節。然各校自訂的條文細節，部分只是鬆散的規範，如年薪多少，依職位高低（如助理教授、副教授和教授等）等，雖有不同年薪範圍，但最終的年薪數字，則依受聘者和校方在應聘時的討論決定，充滿彈性空間。如此薪給制度，與臺灣僅有一種適用所有人（one-size-fits-all）的薪給制度，且大致依據學歷、年資給薪的設計和思維大不相同。在進行後續討論之前，將先介紹英國高教決定薪資與待遇之機制。本節將說明英國大學教師的薪資水準，以及是否足以負擔英國高昂的生活支出。

（一）權責單位

在三所個案學校中掌管薪資相關業務之單位皆為各校人力資源（Human Resources）部門。然薪資架構及細節的制定，如前所述，主要根據勞資雙方所協商出的薪資架構，在全國一致

規定的基礎上，針對不同工作類型建立了自身的薪資給付架構。

（二）薪資待遇架構

1. 劍橋大學

(1)薪資架構

根據劍橋大學的薪資結構（如表1），各級教師薪資範圍整理如下：

A.助理教授（Assistant Professors）：屬薪資架構等級9，年薪介於£42,149～£60,022（約NT$1,600,819～NT$2,279,636[6]）之間。

B.副教授（Associate Professors）：屬薪資架構等級10，年薪介於£56,587～£65,573（約NT$2,149,174～NT$2,490,463）之間。

C.教授（Professors）：只有一種薪資俸點，為薪資架構裡等級11的第二階，年薪為£63,668（約NT$2,418,111）。

表1

劍橋大學教師薪資架構

單位：英鎊

架構分數		9	10	11	12				年薪	
					區間一	區間二	區間三	區間四	自2019年8月1日起	自2021年8月1日起
劍橋於全國薪資協議之延伸薪資等級	100							*	186,919	189,723
	99							*	181,481	184,203
	98							*	176,198	178,841
	97							*	171,071	173,637
	96							*	166,092	168,583
	95							*	161,261	163,680
	94							*	156,568	158,917
	93							*	152,013	154,293
	92							*	147,591	149,805
	91							*	143,298	145,447
	90							*	139,129	141,216
	89							*	135,082	137,108
	88						*	*	131,153	133,120

（續）

[6] 本研究中所有英鎊（£）及美元（$）換算新臺幣（NT$），皆以2020年9月16日臺灣銀行公告匯率為基準。

表1

劍橋大學教師薪資架構（續）

單位：英鎊

架構分數		9	10	11	12				年薪	
					區間一	區間二	區間三	區間四	自2019年8月1日起	自2021年8月1日起
劍橋於全國薪資協議之延伸薪資等級	87						*	*	127,338	129,248
	86						*		123,631	125,485
	85						*		120,038	121,839
	84						*		116,546	118,294
	83						*		113,157	114,854
	82					*	*		109,865	111,513
	81					*	*		106,670	108,270
	80					*			103,567	105,121
	79					*			100,557	102,065
	78					*			97,631	99,095
	77					*			94,795	96,217
	76				*	*			92,038	93,419
	75				*	*			89,362	90,702
	74				*				86,763	88,064
	73				*				84,241	85,505
	72				*				81,794	83,021
	71				*				79,414	80,605
	70				*				77,105	78,262
	69				*				74,864	75,987
	68				*				72,689	73,779
	67			6*					70,579	71,638
	66			5*					68,529	69,557
	65			4*					66,538	67,536
	64		6*	3*					64,604	65,573
全國薪資架構協議	63		5*	2*					62,727	63,668
	62		4*	1*					60,905	61,818
	61	13*	3						59,135	60,022
	60	12*	2						57,418	58,279
	59	11*	1						55,751	56,587

（續）

表1

劍橋大學教師薪資架構（續）

單位：英鎊

	架構分數	9	10	11	12				年薪	
					區間一	區間二	區間三	區間四	自2019年8月1日起	自2021年8月1日起
全國薪資架構協議	58	10*							54,131	54,943
	57	9							52,559	53,348
	56	8							51,034	51,799
	55	7							49,553	50,296
	54	6							48,114	48,835
	53	5							46,718	47,419
	52	4							45,361	46,042
	51	3							44,046	44,706
	50	2							42,793	43,434
	49	1							41,526	42,149

註：含有「*」標示之薪級，均須經過申請、審查及核准等程序後方可晉級，並非隨年資無條件晉級。引自“Human Resources: Salary Scales,” by University of Cambridge, n.d., https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/single_salary_spine_as_at_1_august_2021.xlsx。

(2)薪資晉級

薪資晉級方式有二：

A.依服務年資逐年晉級：如表1當中未標「*」的級別，包括助理教授等級9之1-9階和副教授等級10之1-3階。

B.需經審查通過方可晉級：如表1當中有標示「*」的級別，包括助理教授等級9之10-13階、副教授等級10之4-6階，以及教授等級11各區間的晉級都需經申請、審查及核准等程序。仔細對比表1當中教授等級的薪資可以發現，教授的薪資，不論是區間及區間內的階層，若要晉級或是改敘其他區間的薪資，都需要拿出相當的學術實力方有可能。等級12的區間一到區間四，則是由個人自行申請，完全視個人表現績效，經開會討論後，才有機會晉級。等級12的薪資，最高者甚至可達£189,723（約NT$7,205,680）。

值得留意的是，表1中「架構分數」63分（含）以下者，係前述勞資雙方談判後，得到的協議薪資水準；63分以上者則為劍橋大學以此協議為基礎訂定出的薪資架構。另外，UCEA與包括UCU在內的各高教相關工會每年都會協商是否調薪。檢視劍橋大學2019年之薪資架構表可以發現，自2019年8月1日開始實施的薪資水準較2018年的薪資水準漲幅為1.8%。比較2018

年整年的通膨率為2.3%、2019年整年的通膨率為1.7%，[7]薪資漲幅雖追不上2018年的通膨率，但較2019年的通膨率為高，故此薪資漲幅還算合理。但2020年則因新冠肺炎疫情的影響，各工會都同意2020年不調薪的決定。[8]然後又經協商，自2021年8月1日起調薪，漲幅較2019年8月1日之薪資為1.5%。由表1可見調薪前後之薪資數字。

2. 倫敦國王學院教師薪資架構

在倫敦國王學院，講師屬薪資架構的等級6至7，年薪從£35,326～£51,799（約NT$1,341,681～NT$1,967,326）之間；資深講師屬薪資架構的等級8，年薪在£53,348～£63,668（約NT$2,026,157～NT$2,418,111）之間（如表2）。副教授則有其薪資架構，共分八個等級，年薪在£54,943～£67,546（約NT$2,086,735～NT$2,565,397）之間（如表3）。教授也有屬於其薪資架構，年薪在£69,649～£104,393（約NT$2,645,269～NT$3,964,846）之間（如表4）。比較特別的是，倫敦國王學院的員工每年另有£3,500（約NT$132,930）的加給（並未計入以下薪資架構表中）。

表2

倫敦國王學院講師及資深講師薪資架構

單位：英鎊

架構分數	自2021年8月1日起			等級
51	63,668		**	
50	61,818			
49	60,022			
48	58,279			8
47	56,587			
46	54,943	**		
45	53,348	**		
44	51,799			
43	50,296			7
42	48,835			
41	47,419			

（續）

[7] 英國調和消費者指數（Consumer Prices Index Including Owner Occupiers' Housing Costs, CPIH）除考慮通貨膨脹壓力外，也將房屋成本納入其中。詳細數據可參考英國國家統計辦公室網頁：https://www.ons.gov.uk/economy/inflationandpriceindices/timeseries/l55o/mm23。

[8] 勞資雙方每年協商薪資調整的詳細狀況，可參考劍橋大學網頁：https://www.hr.admin.cam.ac.uk/pay-benefits/pay-and-reward/pay/annual-pay-review。

表2

倫敦國王學院講師及資深講師薪資架構（續）

單位：英鎊

架構分數	自2021年8月1日起		等級
40	46,042	**	
39	44,706	**	
38	43,434	**	
37	42,149		
36	40,927		
35	39,739		
34	38,587		6
33	37,467		
32	36,382		
31	35,326		

註：含有「**」標示之薪級，須提出相當程度的學術工作表現，經申請、審核通過後才可晉級，並非隨年資無條件晉級。引自“KCL 8 Grade Structure Single Pay Spine,” by King’s College London, n.d.-b, retrieved February 23, 2022, from https://internal.kcl.ac.uk/hr/assets/excel/lecturer.xlsx。

另特別說明，想要晉升至表2中有「**」等級的教師須提出相當程度的學術工作表現，經申請、審核通過後才可晉級。其他級別則依照工作年資每年晉級。此為倫敦國王學院基於鼓勵優秀員工的表現，並彰顯其對倫敦國王學院研究或教學的貢獻，設立了「認可獎金機制」（Recognition Pay Scheme）以資激勵。這是建立在所有人都需要參加的「績效發展審查」（Performance Development Review, PDR）基礎上，欲申請者須完成PDR並經主管同意推薦加入甄選，考核優良者可獲加薪或獎金的鼓勵。

在表3所列之副教授的薪資架構中，架構分數1至5是每年自動晉級，6至8則需要通過前述「認可獎金機制」，經審核通過後，方可晉級。

表3

倫敦國王學院副教授薪資架構

單位：英鎊

架構分數	2021年8月1日起生效
8	67,546
7	65,579
6	63,668
5	61,818

（續）

表3

倫敦國王學院副教授薪資架構（續）

單位：英鎊

架構分數	2021年8月1日起生效
4	60,022
3	58,279
2	56,587
1	54,943

註：引自“Human Resources: Academic Reader Grade,” by King’s College London, n.d.-a, retrieved February 23, 2022, from https://internal.kcl.ac.uk/hr/assets/excel/reader.xlsx。

如表4所列，教授薪資分為P1、P2及P3三等級。教授受聘時，依其與校方協商決定其薪資水準。P1的第一級100～105為每年自動晉級；105以上則根據是否達成其所定之學術工作表現目標（documented “objective justifications”）決定是否晉級。不過，大部分P1級別的教授每年都可以順利晉級。P1級別的教授，薪資到頂就是110，年薪為£87,306（約NT$3,315,882）；P2級別的教授，起薪點為200，相當P1級別的108，起薪為£83,659（約NT$3,177,369）；P3級別的教授，起薪為£104,393（約NT$3,964,846）。值得一提的是，P2和P3兩個級別的教授年薪是沒有上限的。換句話說，其年薪確切數字是端看學術表現及其與校方協商的結果而定。

表4

倫敦國王學院教授薪資架構

單位：英鎊

P1	P2	P3	2021年8月1日起生效
		起薪	104,393
110/上限	202		87,306
109	201		85,482
108	200/起薪		83,659
107			81,753
106			80,012
105			78,189
104			76,482
103			74,775
102			73,066
101			71,357
100／起薪			69,649

註：引自“Professorial Pay Framework,” by King’s College London, n.d.-c, retrieved February 23, 2022, from https://internal.kcl.ac.uk/hr/assets/excel/professor.xlsx。

綜上所述，此薪資待遇設計是以勞資雙方協議的版本為基礎，各校再各自與其校內勞方工會代表進行協商後，設計出適合該校的薪資架構。由劍橋大學和倫敦國王學院的薪資架構表可知，不同級別的大學教師（講師、資深講師、副教授和教授等）有各自適用的薪資架構；大學教師在接受學校聘僱時，不見得是由其適用之薪資架構的最低級別開始起薪；每個人的起薪級別，只要在薪資架構範圍內皆可協商。薪水晉級的部分，除了每年自動晉級的級別外，也有考核機制的設計。若想達到薪資架構中與自己身分適用的較高級別，必須申請並通過績效審核，確認其學術表現達到一定水準和目標後，方能晉級。簡言之，這樣的薪資待遇設計兼具彈性和績效導向，也極具競爭性，應可吸引人才前來應徵。此外，據英國大學校長協會（Universities UK, 2019）統計，英國大學教師有將近三成為非英國籍。然其薪資結構均一體適用，不因國籍而有所區分。

3. 倫敦生活津貼（London Weighting Allowance）

這份津貼加給見於倫敦國王學院的薪資待遇結構中，其適用對象為大倫敦地區的公務員、教師，甚至是郵務相關從業人員。早在1920年代便已推出，直到2016年，經過校內三個主要工會與大學的數輪談判協商，決議逐年增加此津貼，2019年8月1日起為£3,500（約NT$132,930），未來將增加到£5,000（約NT$189,900）。

這項訴求主要是針對在英國首都倫敦快速飛漲的生活費、住宿費和交通費。由於生活所需費用的增長速度遠遠超過薪水增加的幅度，已經侵蝕倫敦國王學院員工薪資的實際價值，居住並在首都區域工作形同一種變相的懲罰。倫敦生活津貼雖然杯水車薪，但聊勝於無。對於居住在大倫敦地區的教師來說，多少可以舒緩其沉重的生活及經濟壓力。

4. 新進教師安家費補貼

華威大學及劍橋大學對於新進的教師都有提供搬遷落腳到學校所在地所需費用的部分補助。分別說明如下：

華威大學補助安家費以任期3年為界，分成數種不同的補助額度。合約在3年（含以上）者，最高可以申請一次性£6,000（約NT$227,880）的補助；另外，系所主管有權決定是否由系所費用支出，給予額外£2,000（約NT$75,960）的補助。換言之，在華威大學最高可領取£8,000（約NT$303,840）的補助。合約在3年以下者，依照合約任期長短有不同補助待遇，例如少於12個月者不予補助，在12～23個月之間者補助£1,000（約NT$37,980），在24～35個月之間者補助£1,700（約NT$64,566）。劍橋大學則提供上限為£8,000（約NT$303,840）的補助。另外，新進教師自海外移居英國者，也可以向校方申請包含自己和眷屬從母國到達英國之機票、客運、航運或火車的單程補助。

（三）薪資水準

要比較英國高教所提供之薪資水準時，必須同時考慮稅率因素和物價水準，以瞭解稅後

可支配薪資的比例，如此進行比較時得到的資料，才不致失焦。

1. 於英國生活需負擔之稅賦

為瞭解英國大學教師可支配薪資，需瞭解其稅捐負擔及生活所需費用，方能瞭解可支配薪資數字。另外，從英國的人均GDP（Gross Domestic Product Per Capita）也可以瞭解該國的經濟狀況，作為比較薪資水準的參考指標。英國針對個人開徵的稅目，主要有個人所得稅（Income Tax）、國民保險（National Insurance）、附加稅（Value Added Tax, VAT）、資產增值稅（Capital Gains Tax）和市政稅（Council Tax）等，用以支付公共開支。以下就前述五種稅目分別說明：

(1)個人所得稅

個人所得稅的項目包括薪資及津貼、儲蓄及投資利息（如銀行利息、股息等）、商業利潤或營利所得、養老金／退休金、撫恤金等。2021/2022年度（2021年4月6日至2022年4月5日）的所得稅稅率如表5。

表5

英國2021/2022年度個人所得稅率

等級	應納稅所得區間	稅率（%）
個人免稅額	最高£12,570（約NT$477,409）	0
基本稅率	£12,571～£50,270（約NT$477,447～NT$1,909,255）	20
高稅率	£50,271～£150,000（約NT$1,909,293～NT$5,697,000）	40
額外稅率	£150,000（約NT$5,697,000）以上	45

註：引自“Income Tax,” by GOV UK, n.d., retrieved February 19, 2022, from https://www.gov.uk/income-tax。

另需特別留意的是，年薪超過£125,140（約NT$4,752,817）的人士將不會有任何個人免稅額。

(2)國民保險

在英國找工作必須申請國民保險號碼（National Insurance Number, NI Number），以供失業援助、退休等福利支出。只要年滿16歲和以上，年收入超過£9,564（約NT$363,241）的僱員，皆需繳此費用。稅率分兩階，首階段£9,564～£50,268（約NT$363,241～NT$1,909,179）的收入稅率為12%，此後超出£50,268（約NT$1,909,179）的部分，則課徵2%費用。

(3)附加稅

此為對商業交易所徵收的稅項。針對大多數商品和服務的標準稅率（standard rate）為20%。對家庭用電或者汽油等，會徵收低稅率（reduced rate）為5%。在少數情況下，如外帶

食物及童裝等，則不用繳付此稅。商家為貨品定價時，就已經將附加稅包含在價格內。

(4)資產增值稅

在英國買賣股票、房屋等，都要就售出資產所獲的收益繳付資產增值稅。若有投資英國房地產，假如要出售名下房屋，便要繳交資產增值稅；出售自住房屋則無需支付。針對房地產及信託（Trusts）免稅額分別為£12,300（約NT$467,154）及£8,053（約NT$305,853）。出售房屋時，扣除免稅額度後之應納稅收入淨額若還是落在基本稅率的範圍內，所得課徵稅率為10%（出售出租住宅的稅率為18%）；應納稅收入淨額落在高稅率或以上稅率區間者，所得課徵稅率為20%（出售出租住宅的稅率為28%）。

(5)市政稅

凡在英國擁有房屋，就要每月繳交市政稅給地方政府，以支付公共服務設施費用，如圖書館及垃圾回收等。依據居住地區不同及房屋面積大小等，地方政府將房屋分級，不同等級房屋適用不同稅率。需特別注意，即便租屋者也需要繳交市政稅，至於是否涵蓋在租金內，則由屋主與租客協商討論。

2. 劍橋大學教師稅後參考薪資

根據英國政府稅務網站試算，[9]劍橋大學各級教師稅後參考薪資大致如下：

(1)助理教授

助理教授薪資在薪資架構的等級9，共有13階，取其中間值第七階，稅前薪資為£50,296（約NT$1,910,242），稅後試算約為£37,865（約NT$1,438,112），需繳納稅金為£12,432（約NT$472,167），含個人所得稅金£7,547（約NT$286,635）及國民保險£4,885（約NT$185,532）。

(2)副教授

副教授薪資在薪資架構的等級10，共有六階，取其第四階，稅前薪資為£61,818（約NT$2,347,848），稅後試算約為£44,547（約NT$1,691,895），需繳納稅金為£17,271（約NT$655,953），含個人所得稅金£12,156（約NT$461,685）及國民保險£5,115（約NT$194,268）。

(3)教授

教授薪資在薪資架構的等級11的第二階，稅前薪資為£63,668（約NT$2,418,111），稅後試算約為£45,620（約NT$1,732,648），需繳納稅金為£18,047（約NT$685,425），含個人所得稅金£12,896（約NT$489,790）及國民保險£5,151（約NT$195,635）。

另需特別留意，薪資架構的等級12，如前述依照個人績效表現發給，此等級共分四個區間，最高薪者稅前年薪可達£189,723（約NT$7,205,680），稅後試算約為£116,746（約

[9] 需留意此試算，僅扣除個人所得稅和國民保險，並未涵蓋其他稅目，因此實際可支配金額，可能會較此試算金額為低。相關資訊，可參考https://www.gov.uk/estimate-income-tax。

NT$4,434,013），需繳納稅金為£72,977（約NT$2,771,666），含個人所得稅金£65,304（約NT$2,480,246）及國民保險£7,673（約NT$291,420）。

茲將劍橋大學各級教師稅前及稅後參考薪資整理如表6。

表6

劍橋大學各級教師稅前及稅後參考薪資

職稱	稅前年薪	試算稅後年薪
教授	£63,668（約NT$2,418,111）	£45,620（約NT$1,732,648）
副教授	£61,818（約NT$2,347,848）	£44,547（約NT$1,691,895）
助理教授	£50,296（約NT$1,910,242）	£37,865（約NT$1,438,112）

3. 倫敦國王學院教師稅後參考薪資

根據英國政府稅務網站試算，倫敦國王學院各級教師稅後薪資如下：

(1)講師

講師薪資在薪資架構的等級6及7，兩等級合計共有14階，取其中間等級7的第一階，含倫敦生活津貼稅前薪資為£46,934（約NT$1,782,553），稅後試算約為£35,579（約NT$1,351,290），需繳納稅金為£11,355（約NT$431,263），含個人所得稅金£6,871（約NT$260,961）及國民保險£4,484（約NT$170,302）。

(2)資深講師

資深講師薪資在薪資架構的等級8，共有七階，取其中間值，含倫敦生活津貼稅前薪資為£61,779（約NT$2,346,366），稅後試算約為£44,525（約NT$1,691,060），需繳納稅金為£17,254（約NT$655,307），含所得稅金£12,140（約NT$461,077）及國民保險£5,114（約NT$194,230）。

(3)副教授

副教授薪資共有8階，以第五階為例，含倫敦生活津貼稅前薪資為£65,318（約NT$2,480,778），稅後試算約為£46,577（約NT$1,768,994），需繳納稅金為£18,741（約NT$711,783），含個人所得稅金£13,556（約NT$514,857）及國民保險£5,185（約NT$196,926）。

(4)教授

教授薪資共有三種等級，以P1的第八階為例（此階亦為P2等級的起薪），含倫敦生活津貼稅前薪資為£87,159（約NT$3,310,299），稅後試算約為£59,245（約NT$2,250,125），需繳納稅金為£27,914（約NT$1,060,174），含個人所得稅金£22,292（約NT$846,650）及國民保險£5,622（約NT$213,524）。

倫敦國王學院各級教師稅前及稅後參考薪資整理如表7。

表7

倫敦國王學院各級教師稅前稅後參考薪資

職稱	稅前年新	試算稅後年薪
教授	£87,159（約NT$3,310,299）	£59,245（約NT$2,250,125）
副教授	£65,318（約NT$2,480,778）	£46,577（約NT$1,768,994）
資深講師	£61,779（約NT$2,346,366）	£44,525（約NT$1,691,060）
講師	£46,934（約NT$1,782,553）	£35,579（約NT$1,351,290）

4. 與英國人均GDP之比較

根據國際貨幣組織（International Monetary Fund, IMF）的資料，2018年及2019年英國的人均GDP分別為42,557.995美元（約NT$1,247,800）及41,030.232美元（約NT$1,203,006）。若以2019年的英國人均GDP 41,030.232美元為準，比較兩間個案學校的薪資待遇，各級別的教師稅前年薪都高於此數字，顯示個案學校規劃的薪資待遇，在就業市場應該是具備競爭力。只是若考慮英國的各項稅賦及昂貴的生活費，可能只有教授這個級別的薪資，在扣除各項生活所需費用後，才足以較寬裕地生活，副教授與資深講師兩種級別的薪資，可能勉強還有存款；至於講師級別的薪資，則勉強打平生活支出，生活處於吃緊狀態。

（四）小結

研究結果顯示在薪資方面有下列幾個特色：

1.教師的薪資與福利可彈性處理。例如應聘的起薪，只要落在該級別的薪資架構內，皆有討論的空間。

2.研究案例顯示各校的薪資架構以及個別的薪資都是依據勞資雙方協議的結果。

3.教授等級起薪高，到薪級最高點的薪水也優渥，甚至如倫敦國王學院的教授薪級，有兩個級別薪水是沒有上限的，都有討論的空間。對於吸引人才前來就職來說，此薪水等級相當具競爭力。

除了教授，其他級別教師的薪資最多只能收支平衡。就本研究案蒐集到的劍橋大學及倫敦國王學院之薪資架構表看來，講師、資深講師和副教授的薪資雖較人均GDP略高，即使大倫敦地區的學校還有「倫敦生活加給」，但他們的薪資僅能維持收支平衡的生活，主要是因為英國生活有三高：稅賦高、物價高以及生活費高。

二、大學教師兼職的規範

英國於全國或地方教育主管機關並無關於兼職（outside/private work或private consulting）之統一作法與規定，而是由各大學自行規範。以華威大學為例，係採反面陳述的方式，列出不屬於「兼職」範疇的活動：

（一）校外口考。
（二）撰寫書評或文評。
（三）為出版社進行書籍或文章審定。
（四）擔任學術期刊或叢書編輯。
（五）短期性地參與廣播節目。
（六）短期性地參與電視節目或影片製播。
（七）個人至學校為學生進行演講。
（八）個人至學術會議發表演說。
（九）至暑期班（summer school）短期客座教學。

但規定中強調，縱使上列活動不屬兼職的範疇，系所主管（Head of Department, HOD）有責任掌握並瞭解系所成員參與上述活動的狀況，同時當事人也應呈報參與上列活動的情事，供系所存查。然若是受校外資助的研究案，研究成果符合系所或學校利益者，後續所撰寫的書籍或文章，可考慮豁免執行此程序。華威大學則明確列出學校可以接受的兼職工作時間：一個月最多兩個工作天，若超過此天數可和系所主管討論，但系所主管有權限拒絕更多兼職天數的要求。執行兼職工作，不應該影響其正職所應執行的工作量及工作品質。

其次，倫敦國王學院認定的兼職則是學術活動（含教學及研究）以外之工作皆屬之。主要分兩種類型：與倫敦國王學院合作，以倫敦國王學院之名接案之諮詢顧問（consultancy）及付費工作（fee-for-service work）或稱受託研究（contract research）；個人私下接案之諮詢工作、醫療行為、非正規課程性質之短期課程或至校外單位講學等皆屬之。倫敦國王學院也明文規定，不論何種類型的兼職，可兼職的天數，一年內最多30天；確切天數則由各系所主管決定。但若以倫敦國王學院之名而得的受託研究案，可為校方帶來巨大利益時，系所主管得以斟酌放寬天數，准予超過30天。然何謂「巨大利益」，於相關規定中未見規準。可見此審核標準可能極具彈性，若需此專案核准，申請者可就其個案狀況，向系所主管詳細說明，爭取同意。綜合華威大學及倫敦國王學院的相關規定可知，系所主管對於系所成員兼職案及兼職天數的審核擁有極高的權限。

在劍橋大學，教師申請兼職工作許可之前，需考慮利益衝突（conflicts of interest）原則。但除此之外，僅在其財務法規（financial regulations）明定兩點關於諮詢和個人兼職活動（consultancy and private activity）之相關規定。與倫敦國王學院類似，劍橋大學認定在研究與教學等本職以外之工作皆屬兼職。

提出兼職申請時，有一大原則必須遵循，即為兼職內容是否與學校有利益衝突。無論何種形式的兼職申請或審核，均須在不違背此原則之下為之。以華威大學為例，其教師每年都要填具表格，向系所回報其研究或工作是否與學校政策、方針有利益衝突之樣態。然此利益衝突迴避的大原則不單單針對兼職而訂定，而是為了維護研究工作的效度、誠信以及研究者

和其所屬系所及學校名聲。華威大學也列出利益衝突的五種主要類型，包括：

（一）財務方面的利益衝突。

（二）收受禮物衍生的利益衝突。

（三）接受招待衍生的利益衝突。

（四）校外兼職產生的利益衝突。

（五）與校內其他同仁有財務利益往返之機構合作時產生的潛在衝突。

倫敦國王學院關於利益衝突的相關規定精神，大致與華威大學類似。而倫敦國王學院也列舉五種與學校利益衝突的樣態，包括：

（一）與管理學生相關的利益衝突。

（二）與研究誠信（integrity of research）相關的利益衝突。

（三）與個人操守（integrity of conduct）相關的利益衝突。

（四）與時間管理和資源管理相關的利益衝突。

（五）與校外研究補助或受託研究經費相關的利益衝突。

在華威大學，相關兼職法規置於學校財務法規（Financial Regulations for University of Warwick）之下，針對有關利益衝突（Financial Procedure 1－Conflicts of Interest）、校外兼職（Financial Procedure 10－Private Work and Other Appointments）和非學術契約、商業及貿易活動（Financial Procedure 11－Non-Research Contracts, Commercial and Other Trading）進行規範。在倫敦國王學院，相關兼職法規置於學校財務程序（Financial Procedures）內規範「學院受託服務（諮詢顧問）」（College Contracted Services (Consultancy)）、自聘（私人）諮詢顧問工作（Self-employed (Private) Consultancy）、私人醫療或牙科治療（Private Medical or Dental Practice）、非標準教學（Non-standard Teaching）、自聘（私人）教學（Self-employed (private) teaching）等兼職樣態的規定及相關程序。

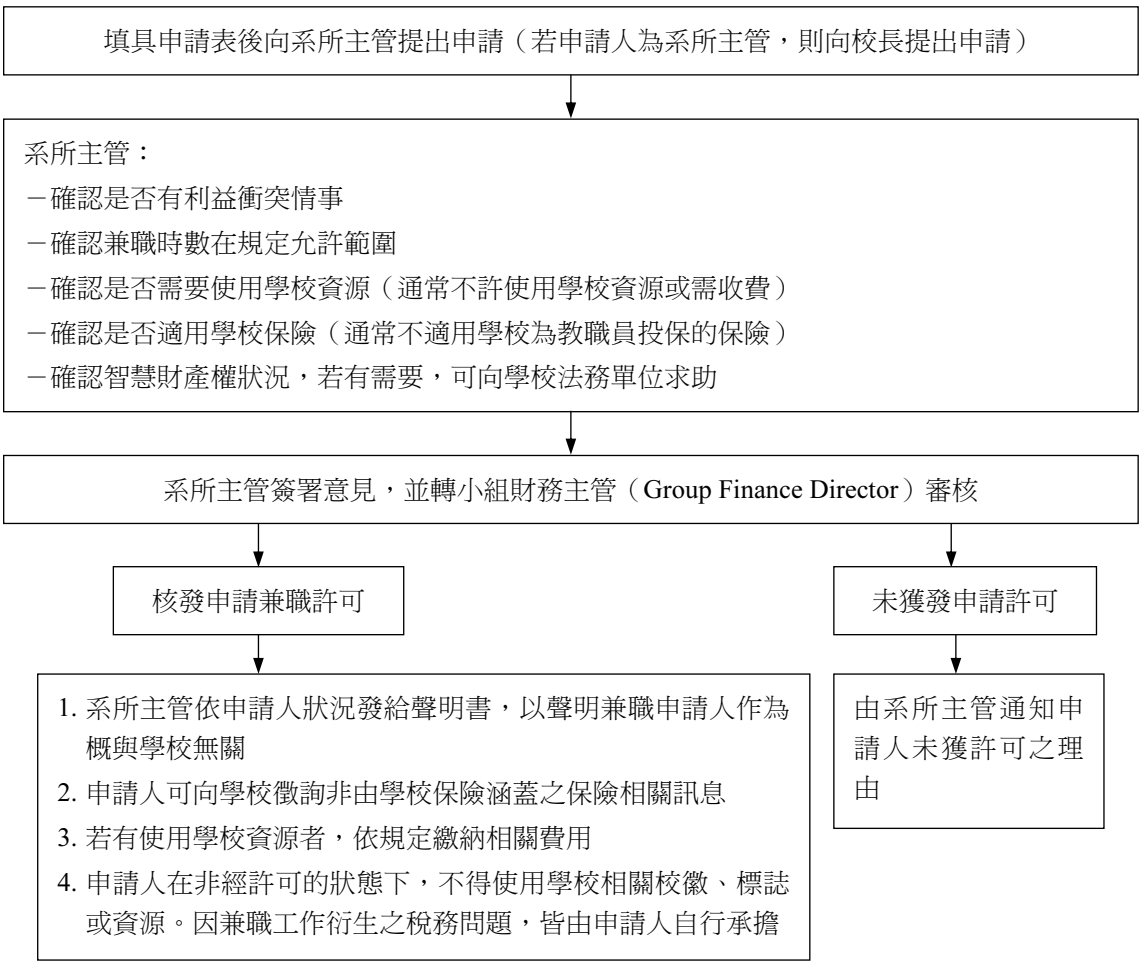
劍橋大學則僅在其財務法規有兩點關於諮詢和個人兼職活動相關的規定。其中，與擔任諮詢顧問有關的類型，包括：協助解決特定商業問題；針對特定技術、經濟和商業議題提供專家報告；專家證人建議（expert witness advice）；擔任科學諮詢委員會成員；協助取得學校技術設備；審核政府策略及政策；藝術品保存及社會住宅評估；協助規劃訓練課程；提供電影和電視紀錄片諮詢或於紀錄片中現身說法等。然比較特別的是，劍橋大學認可教師至政府或其他公部門、私人企業等擔任諮詢是大學進行知識共享及展現其領域專業的重要管道，因此提供有兼職需求的教師諮詢服務及相關教育訓練。

誠如前述，三所個案學校的教師兼職核准權責，均掌握在系所主管身上，而由於英國文化民情的關係，系主任大多相信其系所教師在申請兼職工作前皆已深思熟慮，站在彼此互信的基礎之上，通常提出的申請案都會通過，在英國脈絡下，這個制度明顯出自信任而非「防弊」。以華威大學為例，核准的權責屬系主任執掌。欲申請兼職者須先自我審查，衡量欲參與

的兼職工作是否踰越上述所提不與學校利益衝突的原則後，方可提出申請。若教師欲提出之申請兼職案，與其所屬系主任有利益衝突情事時，則會交由第三方審查，以維持審查的公正性。華威大學教師申請兼職的程序如圖1。

圖1

華威大學申請兼職流程



註：引自“Financial Procedure10－Private Work and Other Appointment,” by University of Warwick, n.d., retrieved November 20, 2022, from http://www2.warwick.ac.uk/services/finance/resources/regulations/fp10。

以華威大學為例，若系所主管發現兼職者有違反任何協定或有超出核准時數，即可請求校內人力資源部門協助處理，根據校內財務程序（Financial Procedure）和財務規定（Financial Regulations）釐清後續之管理或處置。系所可能會要求教師暫停兼職工作，再由系所召開獎懲委員會討論如何懲處；情節嚴重者，甚至可能會被解聘。至於倫敦國王學院，並未明確指出

何種狀況需中止教師兼職。在其兼職的相關規定中，僅指出若有爭議，可循校內管道向教務長（Executive Dean）或「研究管理與革新」主管（Director of Research Management and Innovation）申訴；若還未果，則可請副校長（Vice-Principal）介入處理。

綜前所述，三所個案學校對其教師在外兼職的規定審核有以下特點：

（一）極具彈性：各校雖有規定但都極具彈性。

（二）以不違反「利益衝突」為原則：在此原則下，所有兼職申請都有討論和協商的空間。

（三）審核及決定權在系所主管：三校都將裁量權下放到系所主管，如系所主管有必要迴避，則請較高行政層級（如副校長）代為裁決。

（四）採取開放甚至鼓勵的態度：只要不違反「利益衝突」原則、無礙申請者在校內的本分工作，三校都對兼職採取開放的態度，甚至鼓勵且樂觀其成，此對高教知識的產出以及產學合作回饋社會的面向助益甚大。

（五）校內有專責單位協助辦理兼職申請和相關服務：想申請兼職的教師可向校方專責單位尋求協助，包括作業諮詢或接洽等服務。

伍、結語

一、研究結論

本研究以英國三所大學為案例，爬梳其人事制度，特別針對「兼職」與「薪資」兩個面向，簡要陳列、彙整、分析並比較其異同，且擇要說明、討論其優點。英國高教機構惜才、愛才，對於旗下教師以「尊重」、「信任」的態度待之，種種「互惠」舉措或思維，值得借鏡。

對於「兼職」，不以「防弊」為出發點，而是認可這些「兼職」對社會的正向影響以及對學術研究可能產生更多的激盪，並以「信任」為基礎，把決策權力下放到系所層級，系所主管即可決定所內同仁兼職申請是否放行，省略繁文縟節。也信任申請兼職的同仁能夠妥善運用時間，不致影響工作平衡。如此開放、公開的工作氛圍，令人嚮往。對於學術工作者的教學、學術成果，大學賦予具競爭力的薪資水準，讓大家能夠安心工作，努力教學並深化學術產出，也藉此維持強大的教學及學術研究動能，實乃「互惠」之舉。本研究結果顯示各案例之人事制度互有異同之處，雖然各校在執行細節上有些許差異，整體而言，其人事制度規範之原則和大方向大致相同。在此將各校之異同整理如下：

（一）各校對其人事制度規範有自主權

英國政府對設立高教機構及其頒授學位和獲取政府補助有所規範，但對於高教機構之人事制度，並無典章規範，概由各高教機構自行規劃、處理。教師受聘後之相關權益，無論是兼職或其薪資待遇、福利，除政府一般性勞工法令及薪資是由勞資雙方協商而來外，無其他

法律規範，一切由各校自行處理，中央或地方政府都不介入。

（二）薪資待遇由勞資雙方協商而來

英國大學教授的薪資均由勞資雙方協商而來，政府既不干涉，也不介入。本研究發現，勞資雙方協商出的薪資架構只是最低標準。各校為提升其在延攬人才方面的競爭力，會有下列作法：

1.在上述協議的薪資待遇基礎上，自行加入更高級別和更高的薪資。

2.應聘者的薪資都有協商空間。如前所述，不同級別職位的薪資架構各有不同範圍，應聘教職時，就自己所應聘的職位，只要在該級別薪資架構範圍內的薪水等級，皆有討論的空間。

3.同職級的教師進用時，起薪不見得一樣，主要是根據個人入職時的條件，以及與學校人力資源部門談薪的手段而定。如劍橋大學的教授級別，不論是級別內的哪一區間的哪一階層，都可以憑自身能力及表現，和校方協商確認。

4.勞資雙方每年都會就其薪資架構水準會議磋商，為了跟上通膨率，三所個案大學是年年調薪。

（三）各校對兼職採取開放或鼓勵的態度

1.本研究顯示，任何級別（講師、資深講師、副教授或教授）的大學教授，若有兼職的需求，只要不影響自身工作效率及未違反利益衝突原則，皆可申請。

2.由系所主管負責審核兼職申請，不需到院或校的層級。

3.除個人私下接案外，學校也歡迎能以校方名義和學校產學合作的兼職，這類兼職，校方會給予申請人充分的協助及諮詢。如劍橋大學設有專職機構，提供有兼職需求的教授各項服務與諮詢。

4.由個案學校均將「兼職」相關規定置於財務相關規章內，可以推測，因教師之兼職涉及學校營運利益，甚至學校也可能有機會藉此抽取相關利益，擴大學校財源收入。也正因為開放兼職對學校財源及教師的收入均有助益，個案學校對兼職均採取開放或鼓勵的態度。

（四）在高消費地區提供地區加給

大倫敦地區的生活費和物價之高居全英國之冠，為此，大倫敦地區的公務員、中小學教師和大學教師均享有「倫敦生活津貼」。以倫敦國王學院為例，目前其倫敦生活津貼為每年£3,500（約NT$132,930）。其工會更進一步訴求，希望逐年持續增加到£5,000（約NT$189,900）。此舉對居住大倫敦地區教師來說，不僅可稍稍弭平可支配薪資較其他地區低的劣勢，也可彰顯校方對員工生活的關懷與照顧。

（五）爲新進教師提供搬遷協助

華威大學及劍橋大學對新進教師，不論是自海外或自英國其他地區移居至學校附近者，

皆有搬遷補助，最高上限為£8,000（約NT$303,840）。劍橋大學針對從海外或北愛爾蘭的移居者，甚至提供單程交通補助費，包括新進教師及其眷屬，不論是搭乘飛機、火車、海運或客運皆可申請補助。有任何關於搬遷的疑問，校方也有專人提供諮詢，有助於新進教師瞭解校方提供的各項協助措施。

二、建議

綜合上述研究發現與討論，本研究提出以下兩點建議作為總結，並提供國內相關業務主管機關在未來擬定我國高教人事制度[10]興革時之參考：

（一）在符合教師專業及未違反利益衝突原則下適度開放教師兼職

英國政府對高教機構內教師之兼職並未有明確規範，且各大學對其教師兼職採開放、乃至鼓勵的態度。而兼職申請是否放行，多半在系所層級即可決定，校內還有專責單位協助教師有關兼職之各項諮詢與服務，校方可從中抽取佣金，學校教師也可將所學與實務相互印證，對社會發展有具體貢獻，可謂三贏的局面。然我國對於高教教師兼職仍層層設防，在諸多法令箝制之下，現況滯礙難行。倘若適度開放兼職為未來興革考慮之方向，則相關法令的鬆綁，仍待法制單位審視、研議。

（二）大學教師薪資待遇應保持彈性並與國際接軌，以維持競逐人才之競爭力

英國大學提供教授具競爭力之薪資待遇，足以吸引國際人才，且看似有一制式薪資架構表，實則極富彈性，每位教授可在應聘時，依其能力與經歷，和校方進行協商。另為鼓勵研究創新，亦有績效獎勵機制。除此之外，如倫敦加給或搬遷費用補貼等各項額外津貼，更顯現英國大學禮遇人才、求才若渴的態度。而國內高教若想吸引國內外的頂尖人才，對比目前單一架構的薪資待遇，實有極大的想像與討論空間。

誌謝

本研究謹於此感謝兩位匿名審查委員提供寶貴意見，以及教育部「教育人事制度編譯及專題研究計畫」之經費補助。

[10] 目前我國高等教育人事制度相關規定，主要依據《教師法》（2019）、《大學法》（2019）、《公務員服務法》（2000）、《教育人員任用條例》（2014）、《公立學校教職員敘薪辦法》（2004）、《公立各級學校教師兼職處理原則》（2020）及《從事研究人員兼職與技術作價投資事業管理辦法》（2018）等法令辦理。

參考文獻

一、中文文獻

大學法（2019）。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0030001

【*University Act* (2019). https://law.moj.gov.tw/ENG/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0030001】

公立各級學校教師兼職處理原則（2020）。https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL030281

【*Regulations Governing the Scales of Outside Work for State-funded Schools Teachers* (2020). https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL030281】

公立學校教職員敘薪辦法（2004）。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0150012

【*Regulations Governing the Pay Structures for State-funded School Teachers* (2004). https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0150012】

公務員服務法（2000）。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=S0020038

【*Public Servants' Act* (2000). https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=S0020038】

池俊吉、郭玟杏、杜奕廷（2020）。玉山青年學者黃韻如：強化溝通與支持體系 持續招募優秀人才。**評鑑雙月刊，83**，1-5。

【Chuh, C.-C., Kuo, W.-H., & Tu, I.-T. (2020). Yushan young scholar Yun-Ju Huang: Strengthening communication and support system to recruit outstanding talents. *Evaluation Bimonthly, 83*, 1-5.】

李雪莉（2005）。迷失台大 高教悲歌。https://www.cw.com.tw/article/5109399

【Li, S.-L. (2005). *Lost NTU, the laments for higher education*. https://www.cw.com.tw/article/5109399】

洪瑞璇（2004）。高等教育行政體系裡的性別視域—大學女性院長之研究。**教育研究集刊，50**（4），79-113。https://doi.org/10.6910/BER.200412_(50-4).0004

【Hung, J.-H. (2004). The administrative gender horizon in higher education: A study of female university deans. *Bulletin of Educational Research, 50*(4), 79-113. https://doi.org/10.6910/BER.200412_(50-4).0004】

徐秀娥（2018）。台灣教授低薪困境 李茂生哀嘆：已經沒救了！https://www.chinatimes.com/realtimenews/20180424001276-260405?chdtv

【Hsu, H.-E. (2018). *The difficult situation of low salaries for Taiwanese professors. "It's out of control!", Professor Mau-Sheng Lee sighed.*. https://www.chinatimes.com/realtimenews/20180424001276-260405?chdtv】

從事研究人員兼職與技術作價投資事業管理辦法（2018）。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0160054

【*Regulations Governing Research Fellows' Outside Work and Their Equity Shares Obtained from Contribution of Technology As an Equity Investment* (2018). https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0160054】

教育人員任用條例（2014）。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0150017

【*Act Governing the Appointment of Educators* (2014). https://law.moj.gov.tw/ENG/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0150017】

教師法（2019）。https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0020040

【*Teachers' Act* (2019). https://law.moj.gov.tw/ENG/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0020040】

黃茂樹、吳煥烘（2000）。台灣高等教育行政與運作之危機探討。**文教新潮，5**（2）。https://www.tw.org/newwaves/52/1-1.html

【Huang, M.-S., & Wu, H.-H. (2000). An exploration on the risk of higher education administration in Tawian. *New Waves ─ Educational Research & Development, 5*(2). https://www.tw.org/newwaves/52/1-1.html】

鄭英傑、張珍瑋（2021）。推來拉去之間？從「推拉理論」分析臺灣人才流失與 因應之道：以留美博士為例。**教育科學研究期刊，66**（2），1-33。https://doi.org/10.6209/JORIES.202106_66(2).0001

【Jheng, Y.-J., & Chang, C.-W. (2021). Between “push” and “pull”? ─ An analysis of Taiwan’s “brain drain” and possible solutions from the perspective of push-pull theory: The examples of Ph.D. Holders in the U.S. *Journal of Research in Education Sciences, 66*(2), 1-33. https://doi.org/10.6209/JORIES.202106_66(2).0001】

二、外文文獻

Ackers, L. (2005). Moving people and knowledge: Scientific mobility in the European Union. *International migration, 43*(5), 99-131. https://doi.org/10.1111/j.1468-2435.2005.00343.x

Altbach, P. G. (2016). *Global perspectives on higher education*. Johns Hopkins University Press.

Altbach, P. G., Reisberg, L., Yudkevich, M., Androushchak, G., & Pacheco, I. F. (Eds.). (2012). *Paying the professoriate: A global comparison of compensation and contracts*. Routledge.

Beaverstock, J. V., & Hall, S. (2012). Competing for talent: Global mobility, immigration and the City of London’s labour market. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 5*(2), 271-288. https://doi.org/10.1093/cjres/rss005

Bhattacherjee, A. (2012). *Social science research: Principles, methods, and practices*. University of South Florida. http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3

Cohen, L. (2017). *Research methods in education* (8th ed.). Taylor and Francis.

Department of Business, Innovation and Skills. (2013). *International comparative performance of the UK research base ─ 2013*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/263729/bis-13-1297-international-comparative-performance-of-the-UK-research-base-2013.pdf

Evans, G. R., & Packham, D. E. (2003). Ethical issues at the university-industry interface: A way forward? *Science and Engineering Ethics, 9*(1), 3-16. https://doi.org/10.1007/s11948-003-0015-z

Goduscheit, R. C. (2021). No strings attached? Potential effects of external funding on freedom of research. *Journal of Business Ethics, 176*(1), 1-15. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04686-z

GOV UK. (n.d.) *Income tax*. Retrieved February 19, 2022, from https://www.gov.uk/income-tax

King’s College London. (n.d.-a). *Human resources: Academic reader grade*. Retrieved February 23, 2022, from https://internal.kcl.ac.uk/hr/assets/excel/reader.xlsx

King’s College London. (n.d.-b). *KCL 8 grade structure single pay spine*. Retrieved February 23,

2022, from https://internal.kcl.ac.uk/hr/assets/excel/lecturer.xlsx

King's College London. (n.d.-c). *Professorial pay framework*. Retrieved February 23, 2022, from https://internal.kcl.ac.uk/hr/assets/excel/professor.xlsx

Kõu, A., Mulder, C. H., & Bailey, A. (2017). "For the sake of the family and future": The linked lives of highly skilled Indian migrants. *Journal of Ethnic and Migration Studies, 43*(16), 2788-2805. https://doi.org/10.1080/1369183x.2017.1314608

Metcalf, H., Rolfe, H., Stevens, P., & Weale, M. (2005). *Recruitment and retention of academic staff in higher education*. National Institute of Economic and Social Research.

Powers, K., & Schloss, P. J. (2017). *Organization and administration in higher education* (2nd ed.). Routledge.

Pustelnikovaite, T. (2021). Locked out, locked in and stuck: Exploring migrant academics' experiences of moving to the UK. *Higher Education, 82*(4), 783-797. https://doi.org/10.1007/s10734-020- 00640-0

Quacquarelli Symonds. (n.d.). *World University Rankings*. Retrieved December 10, 2020, from https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021

Rani, P. G. (2009). Determination of academic pay in universities and colleges in UK under the new pay framework: The policy and practice. *International Journal of Education Economics and Development, 1*(1), 47-65.

Remenyi, D. (2012). *Case study research the quick guide series*. Academic Conferences Publishing International.

Russell Group. (n.d.) *Our Universities*. Retrieved December 19, 2020, from https://russellgroup.ac.uk/about/our-universities

Sotirakou, T. (2004). Coping with conflict within the entrepreneurial university: Threat or challenge for heads of departments in the UK higher education context. *International Review of Administrative Sciences, 70*(2), 345-372. https://doi.org/10.1177/0020852304044261

Trow, M. (2011). Reflections on the transition from elite to mass to universal access: Forms and phases of higher education in modern societies since World War II. In J. J. F. Forest & P. G. Altbach (Eds.), *International handbook of higher education* (pp. 243-280). Springer.

Universities UK. (2019). *Higher education in facts and figures 2019*. https://www.universitiesuk.ac.uk/topics/international/international-facts-and-figures-2019

University of Cambridge. (n.d.). *Human Resources: Salary scales*. Retrieved February 19, 2022, from https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/single_salary_spine_as_at_1_august_2021.xlsx

University of Warwick. (n.d.). *Financial Procedure10- Private Work and Other Appointments*.

Retrieved November 20, 2020, from https://warwick.ac.uk/services/finance/resources/regulations/fp10

van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal, 23*(2), 180-195. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x

Yin, R. K. (2006). Case study methods. In J. L. Green, G. Camilli, & P. B. Elmore (Eds.), *Handbook of complementary methods in education research* (pp. 111-122). Lawrence Erlbaum Associates.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Journal of Research in Education Sciences
2022, 67(2), 63-93
https://doi.org/10.6209/JORIES.202206_67(2).0003

Respect and Trust: A Case Study of Higher Education Pay Scales in the United Kingdom

Yen-Hsiang Huang
School of Education, Communication & Society, King's College London, UK

Mao-Chiao Chi
Office of Human Resources, National Taiwan Normal University; Graduate Institute and Department of Business Administration, National Chung Cheng University

Tzu-Bin Lin
Department of Education, National Taiwan Normal University

Abstract

Research universities worldwide strive to recruit talent to remain competitive. Countries both cultivate talent through their higher education systems and recruit talent from abroad (Jheng & Chang, 2021). Salary is one of several factors that attract academics. Creating attractive employment packages is crucial for recruiting and retaining talent (Altbach et al., 2012). The UK higher education system has a long history and is considered to be exemplary. This study explored how the UK higher education system remains competitive in terms of attracting talent by investigating its personnel systems.

Case studies were conducted on three institutions, namely the University of Cambridge, King's College London of the University of London, and the University of Warwick, and their salary scales and regulations on their staff members' work outside the university were compared. This study also explored the benefits of working at these institutions.

The research findings indicate that the institutions have autonomy in determining their human resource policy. In contrast to Taiwanese universities, which have a one-size-fits-all pay structure, UK higher education institutions are not subject to government regulation. UK universities offer competitive packages to recruit talent. All three institutions in the case study also have some say over the work done by staff members outside the university.

The UK has a single national pay structure that governs the salaries of university staff members.

Corresponding Author: Tzu-Bin Lin, E-mail: tzubin_lin@ntnu.edu.tw
Manuscript received: Oct. 31, 2021; Revised: Mar. 13, 2022; Accepted: Mar. 18, 2022.

The pay structure, formally known as “the Higher Education Single Pay Spine,” is controlled by the University and College Union, which negotiates salaries, the pay structure, and employment conditions on behalf of UK higher education institutions. Although the vast majority of UK universities have adopted the Higher Education Single Pay Spine, the three institutions in this study have their own salary scales based on Higher Education Single Pay Spine. Staff members’ salaries are regulated internally, and they receive higher salaries than those stipulated by the Higher Education Single Pay Spine.

The institutions also have flexible and negotiable pay frameworks. Institutions consider several factors to determine staff members’ salaries, but, in general, staff members are assigned a pay grade on the basis of their responsibilities, experience, position (e.g., Lecturer, Senior Lecturer, Reader, and Professor are typical levels in the United Kingdom, whereas Assistant Professor, Associate Professor, and Professor are used in the US higher education system and some UK higher education institutions) and a corresponding spine value. The spine value corresponds to a predetermined salary in the pay structures and scales of each university, which are negotiated on the basis of the Higher Education Single Pay Spine. Flexibility means that staff members can negotiate their starting pay within a certain spine range. By being flexible, it does not necessarily mean that new staff members should work their way up the spine scale from the bottom. Besides, exceptional performance and academic contributions can also be rewarded through salary increases and one-off bonus payments.

In addition, all three institutions are either open to or encourage their staff members to pursue consultancy or other external work if it does not affect their position in the university. The institutions have clear policies and procedures concerning external occupations such as private consultancy and contract research.

All staff members must seek approval for external employment from their universities. Typically, the Heads of Faculties, Schools, Departments, or Divisions must approve their staff members’ external employment and ensure it does not affect their work in the university. Staff members must also maintain academic integrity as they pursue external employment. Some universities, such as the University of Cambridge, provide professional and legal support to help staff members with their external employment. This facilitates knowledge transfer, which benefits staff members, society, the economy, and the universities. Moreover, the institutions provide their staff members with benefits such as relocation support. Those in the Greater London area also provide an allowance and higher salaries to offset the high cost of living; this is referred to as a “London Allowance.”

The study concludes by offering two recommendations to improve higher education in Taiwan

in terms of recruiting talent. First, institutions should consider lifting the ban on private consultancy and other forms of external employment. These restrictions limit knowledge transfer and the influence of research. Taiwan should also support staff members' use of commercial avenues to develop their ideas and expertise to benefit society. Second, institutions should develop flexible and competitive pay scales to attract talent. Taiwan has a one-size-fits-all pay structure for all staff members of publicly funded higher education institutions. This prevents institutions from recruiting talent from abroad. The competitive and negotiable pay scales in the UK higher education system and its other benefits are key factors that attract talent to the United Kingdom to make academic contributions; Taiwan can learn from this example.

Keywords: personnel system, United Kingdom, higher education salary scale