

Japan-UK Higher Education Programme of Collaboration Policy Forum

日英高等教育に関する協力プログラムポリシー・フォーラム

(「Leadership Development－リーダーシップの向上－」プロジェクト)



「高等教育におけるリーダーシップとガバナンス」

"Leadership and Governance in Higher Education"

2005.2.1 London



報 告 書

主 催：日英合同推進委員会 Japan-UK Joint Steering Committee

《英国側推進委員会》

イングランド高等教育財政カウンスル Higher Education Funding Council for England (HEFCE)

英国大学協会 Universities UK (UUK)

リーダーシップ・ファンデーション Leadership Foundation

教育技能省 Department for Education and Skills (DfES)

ブリティッシュ・カウンスル The British Council

《日本側推進委員会》

文部科学省 Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT)

社団法人 国立大学協会 The Japan Association for National Universities (JANU)

独立行政法人 国立大学財務・経営センター Center for National University Finance and Management (CUFM)

大学共同利用機関法人 人間文化研究機構 National Institutes for the Humanities (NIHU)

独立行政法人 日本学術振興会 Japan Society for the Promotion of Science (JSPS)

独立行政法人 大学評価・学位授与機構 National Institution for Academic Degrees and University Evaluation
(NIAD-UE)

一 目 次

プログラム・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	1
開会の挨拶・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	5
午前の部・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	9
(日本側基調講演～英国側 6 大学からの意見～質疑応答～まとめ)	
午後の部・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	31
(英国側基調講演～日本側 6 大学からの意見～質疑応答～まとめ)	
プログラムの今後の展開についてと閉会の挨拶・・・・・・・・	55
スライド・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	63
参加者略歴・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	69(-84)

Japan-UK Higher Education Programme of Collaboration
Policy Forum
"Leadership and Governance in Higher Education"
Tuesday 1st February
London

1000-1005	Welcome and housekeeping issues Ms. Lesley Hayman Deputy Director, British Council Japan
1005-1015	Opening remarks Robin Baker Deputy Director General, British Council Sir Howard Newby Chief Executive, HEFCE
1015-1045	Japanese Key note speech Dr. Hitoshi Osaki Director, NIHU 'Main Issues of Leadership and Governance in "National University Corporation"
1045-1115	Responses from each of 6 UK Universities (5 mins each)
1115-1130	Break
1130-1215	Open Discussion Chair: Prof. Robert Boucher Vice-Chancellor, University of Sheffield
1215-1230	Summary of Discussion Sir David Watson Vice-Chancellor, University of Brighton
1230-1330	Lunch
1330-1400	UK Key note speech Sir Howard Newby Chief Executive, HEFCE 'Leadership, Governance and Management in Higher Education for the 21st Century'
1400-1430	Responses from each of 6 Japan Universities (5 mins each)
1430-1445	Break
1445-1530	Open Discussion Chair: Dr. Tsutomu Kimura President, NIAD-UE
1530-1545	Summary of Discussion Prof. Akiyoshi Yonezawa Associate professor, NIAD-UE
1545-1615	Next step of this programme Sir David Watson Vice-Chancellor, University of Brighton
1615-1630	Closing Remarks Sir Howard Newby Chief Executive, HEFCE Dr. Tsutomu Kimura President, NIAD-UE

Participants:

Japan

Dr. T Kimura
(President, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation)

Dr. H Osaki
(Director, National Institutes for the Humanities)

Mr. H Mimura
(Executive, Centre for National University Finance and Management)

Prof. F Maruyama
(Professor, Centre for National University Finance and Management)

Prof. Y Kanaguchi
(Director, Japan Society for the Promotion of Science / Professor, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation)

Ms. H Tabuchi
(Deputy Director, Office for International Exchange Planning, Higher Education Bureau, Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology)

Prof. A Yonezawa
(Associate Professor, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation)

(Japanese Universities)

Prof. H Ohnishi (Vice President of Tohoku Univ.)

Prof. S Yuta (Vice-president of Univ. of Tsukuba)

Prof. T Matsunaga (Dean of the Faculty of Technology, TUAT)

Dr. T Inagaki (President, Osaka Kyoiku Univ.)

Prof. M Yanagihara (Vice-President, Kyushu Univ.)

Dr. T Sakimoto (President of Kumamoto Univ.)

Other university representatives as
observers

UK

Sir H Newby
(Chief Executive, Higher Education Funding Council for England)

Sir D Watson
(Universities UK / Vice-Chancellor, the University of Brighton)

Prof. R Boucher
(Universities UK / Vice-Chancellor, The University of Sheffield)

Mr. E Wooldridge
(Chief Executive, the Leadership Foundation for Higher Education)

Mr. N Sanders
(Higher education adviser, Department for Education and Skills)

Ms. J Cheong
(Head of International Collaboration and Development of Higher Education Funding Council for England)

Prof. M Stiasny
(Director Education and Training Group, The British Council)

Ms. Lesley Hayman (Deputy Director, The British Council)

(UK Universities)

Prof. R Coombs (Vice-Presidents, Univ. of Manchester)

Prof. J Whitty (Vice-Chancellor, Inst. of Education)

Prof. D Tallack (Professor, Univ. of Nottingham)

Prof. Richard Cogdell (Professor Glasgow Univ.)

日英高等教育に関する協力プログラム
ポリシーフォーラム
"Leadership and Governance in Higher Education"
2005 年 2 月 1 日
ブリティッシュ・カウンシル ロンドン

1000-1005	歓迎の言葉と連絡事項 Ms. Lesley Hayman ブリティッシュ・カウンシル駐日副代表
1005-1015	開会の挨拶 Robin Baker ブリティッシュ・カウンシル 副理事長 Sir Howard Newby イングランド高等教育財政カウンシル 理事長
1015-1045	日本側基調講演 大崎 仁 大学共同利用機関法人 人間文化研究機構 理事 'Main Issues of Leadership and Governance in "National University Corporation"'
1045-1115	英国側6大学からの意見 (5分ずつ)
1115-1130	休憩
1130-1215	質疑応答 司会: Robert Boucher シェフィールド大学 学長
1215-1230	まとめ Sir David Watson ブライトン大学 学長
1230-1330	昼食
1330-1400	英国側基調講演 Sir Howard Newby イングランド高等教育財政カウンシル 理事長 'Leadership, Governance and Management in Higher Education for the 21st Century'
1400-1430	日本側6大学からの意見 (5分ずつ)
1430-1445	休憩
1445-1530	質疑応答 司会: 木村 孟 独立行政法人 大学評価・学位授与機構 機構長
1530-1545	まとめ 米澤 彰純 独立行政法人 大学評価・学位授与機構 助教授
1545-1615	プログラムの今後の展開について Sir David Watson ブライトン大学 学長
1615-1630	閉会の挨拶 Sir Howard Newby イングランド高等教育財政カウンシル 理事長 木村 孟 独立行政法人 大学評価・学位授与機構 機構長

参加者:

日本側

木村 孟

(独立行政法人 大学評価・学位授与機構 機構長)

大崎 仁

(大学共同利用機関法人 人間文化研究機構 理事)

三村 洋史

(独立行政法人 国立大学財務・経営センター 理事)

丸山 文裕

(独立行政法人 国立大学財務・経営センター 教授)

金口 恭久

(独立行政法人 日本学術振興会 ロンドンセンター長)

独立行政法人 大学評価・学位授与機構 教授)

田淵 エルガ

(文部科学省 高等教育局国際交流室 課長補佐)

米澤 彰純

(独立行政法人 大学評価・学位授与機構 助教授)

(日本側参加大学)

大西 仁 (東北大学 理事／副総長)

油田 信一 (筑波大学 理事／副学長)

松永 是 (東京農工大学 工学部長)

稲垣 卓 (大阪教育大学 学長)

柳原 正治 (九州大学 理事／副学長)

崎元 達郎 (熊本大学 学長)

その他大学関係者が

オブザーバーとして出席。

英国側

Sir H Newby

(イングランド高等教育財政カウンスル 理事長)

Sir D Watson

(英国大学協会／ブライトン大学 学長)

Prof. R Boucher

(英国大学協会／シェフィールド大学 学長)

Mr. E Wooldridge

(リーダーシップ・ファンデーション 理事長)

Mr. N Sanders

(教育技能省 高等教育アドバイザー)

Ms. J Cheong

(イングランド高等教育財政カウンスル 国際協力
開発室長)

Prof. M Stiasny

(ブリティッシュ・カウンスル)

Ms. Lesley Hayman

(ブリティッシュ・カウンスル 駐日副代表)

(英国側参加大学)

Prof. R Coombs (マンチェスター大学 副学長)

Prof. J Whitty (IOE 学長)

Prof. D Tallack (ノッティンガム大学 教授)

Prof. Richard Cogdell (クラスゴウ大学 教授)

開会の挨拶

Robin Baker（ブリティッシュ・カウンシル 副理事長）

Sir Howard Newby（イングランド高等教育財政カウンシル 理事長）

（司会：Lesley Hayman ブリティッシュ・カウンシル駐日副代表）

Hayman

それでは、「リーダーシップとガバナンス」をテーマとしたポリシー・フォーラムを開催いたします。

まず、日英高等教育に関する協力プログラムの第2プログラムで設定されている2つの大きな全体目標について簡単にご説明いたします。1つは、ガバナンス、マネジメント、それと第2プロジェクトで重視されていますリーダーシップに関して互いの経験から学びあうことによって、日英両国の高等教育の発展に貢献することです。そして、もう1つは日英間の連携と協力を強化することです。

では、最初にブリティッシュ・カウンシルのRobin Baker 副理事長からご挨拶させていただきます。

Baker

皆様、ようこそお越しくださいました。特に、日本からお出でくださいました皆様、また、初めてブリティッシュ・カウンシルにお越しくださった皆様に心から歓迎いたします。

ロンドンでこのポリシー・フォーラムを主催できますことを嬉しく思っています。このフォーラムが、2000年の日本でのG8の際に、現在私たちの大学の学長でありますBaroness Blackstoneが高等教育担当大臣として日本の担当大臣と始めて顔を合わせたことから始まりましたこの協力プログラムの新しい局面の始まりを告げるものとなりますことに胸を躍らせています。皆様もご存知のように、あの時と同じように英国でまもなくG8が開催されることになっています。

一連の初期段階の会合がこのポリシー・フォーラムに発展いたしました。また、多数の参加者を得られたということ、英国と日本、両サイドからこの様にすばらしい代表が一堂に会しているという事実は、両者のこの協力から素晴らしい価値が生み出されるということをお話していると思います。

さらに、本日のフォーラム並びに皆様が英国の大学を訪問なさるときの調査テーマ、すなわち大学セクターの長期的な持続可能性を考察することは、英国ではまさに今、大きな関心と呼んでいることなのです。従いまして、私たちはこのフォーラムを主催いたしますことを大変うれしく思っています。

私はとりわけ、独立行政法人大学評価・学位授与機構の木村機構長始め、文部科学省、独立行政法人国立大学財務・経営センター、独立行政法人日本学術振興会からお出でくださった皆様をお迎えすることができまして、本当に嬉しく思っています。私たちは、日本の高等教育制度を代表する方々から英国の仲間が日本の高等教育制度のあらゆる側面を知る機会を与えられましたことを嬉しく思っています。

英国側では、イングランド高等教育財政カウンシル（以下「HEFCE」とする。）、英国大学協会がともに、日本のみならず、世界中で高等教育セクターのために働いているブリティッシュ・カウンシルの強力なパートナーであることを非常に嬉しく思っています。彼らの協力がなければ私たちは何もできません。また、彼らも国際的な協議事項に関して私たちと同様の感想を抱いていると思います。

最後に、基調講演者であります人間文化研究機構の大崎理事とHEFCEのNewby理事長を歓迎いたしたいと思います。この素晴らしいセミナーの成功を願ってやみません。

Hayman

Baker 副理事長、どうもありがとうございました。

午前の部

日本側基調講演：

大崎 仁 大学共同利用機関法人 人間文化研究機構 理事
(講演テーマ)

Main Issues of Leadership and Governance in "National University Corporation"

英国側 6 大学からの意見：

Sir David Watson (ブライトン大学 学長)

Prof. Toni Griffiths (IOE 国際部副ディレクター)

Prof. Douglas Tallack (ノッティンガム大学 教授)

Prof. Rod Coombs (マンチェスター大学 副学長)

Prof. Richard John Cogdell (グラスゴー大学 教授)

Prof. Robert Boucher (シェフィールド大学 学長)

質疑応答：

司会：Prof. Robert Boucher (シェフィールド大学 学長)

まとめ：

Sir David Watson (ブライトン大学 学長)

(全体司会：Lesley Hayman ブリティッシュ・カウンシル駐日副代表)

Hayman

それでは、日本からお越しいただいた人間文化研究機構の大崎理事に最初の基調講演をお願いいたしたいと思います。

大崎

【スライド1】

この意義あるフォーラムにおきましてご出席の著名な皆様にお話をする機会を与えられましたことを感謝いたします。

日本で新しく発足しました国立大学法人制度におけるガバナンスとリーダーシップの在り方について簡単にご紹介したいと思います。

【スライド2】

まず、この新しい制度が生まれました背景をご説明したいと思います。2004年4月以降、国立大学の法的な地位が、政府機関から国立大学法人と呼ばれる独立した公法人へと変わりました。この改革によりまして、大学のガバナンス方式が基本的に変化しました。

改革の目的は、国立大学のガバナンスとマネジメントを活性化することにあります。政府は、この改革によって大学が様々な分野への挑戦と増大する社会的需要に積極的に応えるようになることを望んでいます。大学改革に関する様々な政策が発表されていますが、私は、大学改革に関する政府の目標は次の3点に要約できるのではないかと考えています。

1番目のポイントは、大学の教育と研究の水準を世界クラスに引き上げることです。学术界、産業界のリーダー、そして政治家の間には、日本は他の先進諸国に遅れをとっているのではないかという懸念が広がっています。この状況をどのように改善していけばよいか、大学改革に強い関心が寄せられるようになりました。

2番目のポイントは、大学が、社会的ニーズ、特に産業サイドからの要求に積極的に対応するようにするということです。産学の連携や協力の進展を妨げる融通性のない大学制度に対する様々な不満が高まってきていました。これが改革を促す原動力となっています。

3番目のポイントは、大学の多様性を高めるということです。各方面からの多様な要求のすべてに、個別の大学が対応できないのは明らかです。従って、大学は役割・機能を分担・特化する必要があります。政府は、大学を法人化することによって、そうした方向への誘導が容易になると考えたのです。この3点が現在、政府の政策が目指す目標なり目的であると思います。

【スライド3】

それでは、目標を達成するために政府はどのような制度設計をしたのか。新しい法人制度の基本は、次の3点に要約できます。

第1は、大学マネジメントの規制緩和です。大学にマネジメントの自由をより多く与えるために、政府の組織として課されていた規制を法人化により緩和するということです。それにより、大学の自立を促進しようと考えたわけです。

第2に、学長が法人の長になり、学長に権限が集中することです。これは本日のメインテーマであるガバナンスとリーダーシップの問題です。のちほどご説明いたしますが、法人化により、日本の国立大学の学長はおそらく、世界各国の大学と比べて、最も強力な権限を持つようになるのではないかと思います。

第3に、政府は大学のコントロールの方式を、大学事務局を通した直接コントロールから、目標達成度評価による目標管理方式に改めるということです。

この3点が新しい法人制度の主な特色ですが、このユニークな制度には独立行政法人制度という原型があり、その独立行政法人制度は、英国のエージェンシー制度からヒントを得たと言われております。

【スライド4】

リーダーシップとガバナンスという観点から見ますと、学長が強い権限を持つことが、大きな特色になっています。学長は、形式的には文部科学大臣が任命しますが、実際は、各大学の学長選考会議が選考して大臣に推薦し、その推薦に基づいて大臣が任命することになっています。この選考会議は、セネトに相当する教育研究協議会の代表と理事および学外有識者で構成される経営協議会の学外メンバー代表とで構成されます。

いったん学長に任命されますと、法的には、学長の決定を誰も覆すことはできません。もちろん、教育研究協議会や経営協議会、あるいは役員会といった組織があり、学長の意志決定の過程で重要な役割を果たすことが期待されていますが、基本的に、学長の諮問機関としての機能を持っているだけで、意思決定機関ではありません。役員会は英国の大学のカウンシルに一見似ていますが、役員会のメンバーは全員、学長が任命する理事で構成されるもので、学長が議長を務める執行役員会という性格のものです。

【スライド5】

ここで、学長の法的権限について簡単に触れておきたいと思います。まず、大学と法人の双方を法的に代表するのは学長だけです。学長は、大学の人事、財務などマネジメントについて最終的な意思決定の権限を保持しており、学内の如何なる機関も、学長の意志決定を法的に拘束することはできません。ただし、監事だけは文部科学大臣が任命し、監事は大臣に直接意見を提出することができます。

【スライド6】※ただし、スライド7も参考になる。

このように、法的には学長は内部的には何でもできます。しかし、実際は、学長がリーダーシップを発揮するには様々な困難があります。

まず、政府による目標管理からくる制約があります。ここで、目標管理の仕組みについて簡単にご説明いたします。

最初に、大臣は大学が達成すべき6年間の中期目標を大学に提示します。ただし、大学自治尊重の観点から、大臣は大学が作成する原案に基づいて中期目標を決定することになっています。大学は目標を達成するための中期計画を策定し、大臣の認可を得なければなりません。そして、毎年、年度計画を大臣に届け出また業務の実績について文部科学省に置かれる国立大学法人評価委員会の評価を受けることになっています。

中期目標期間、すなわち6年が経過いたしますと、この評価委員会が達成度評価を行います。ただし、教育・研究活動については、大学評価・学位授与機構に委託し、その評価結果を尊重することになっています。これが目標管理のサイクルです。

中期目標は各大学の原案に基づいて設定されるのですが、中期目標の項目は政府と国立大学協会との協議によって決められました。結果として、大学マネジメント全般にわたって、包括的な多くの項目が設定されています。従って、目標や計画が学長のリーダーシップを制約する大きな要素になる可能性があります。

次に、学長は政府資金の不安定さという問題に対応しなければなりません。国立大学法人に対する政府資金は、運営費交付金としてブロック・グラント（一括補助金）方式により交付されます。ただし、一括補助金の計算は、所定の算式に基づくものと必要経費の積み上げ方式によるもの、過去の実績保障等が組み合わされているため、補助金の額がいろいろな要因で変動する可能性があり、長期的な財政展望を描きにくい状況があります。

3番目には、大学には強力な慣行や伝統があり、「セクショナリズム」というのは適切な表現ではないかも知れませんが、大学特有のカルチャーというものがあります。日本の大学では、大学のボトム・アップを重んじる文化が、おそらく世界の大学のどこよりも、強いと思うのです。これまで旧制度においては、実質的な意思決定は教授会で行っていましたが。大学は学部教授会の連合体のようなもので、学長は連合体の調整役という性格が強か

ったと思います。新しい法人制度では学長が絶対的権限を持つことになったからと言って、直ちにこれまでの大学のカルチャーが変わるものではありません。新たなカルチャーの形成のためには、多くの努力と時間が必要になると思います。

最後に、日本では政策の方向あるいは社会的雰囲気、ネオ・リベラリズムが強く影響しつつあり、産業界の発言力が格段に力を増しております。それが、国立大学に対する厳しい要請へとつながり、大学の運営に対するプレッシャーになる傾向が強まっています。

学長は、こうした環境下においてリーダーシップを発揮するという困難な責任を担うこととなります。

【スライド7, 8】

目標管理のシステムについては、本日のテーマと直接関係するわけではありませんので、前に述べた以上にはここでは取り上げません。

この新しい法人制度は生まれたばかりの赤ちゃんのようなものです。10ヶ月の赤ちゃんはこれからどのように立ち、どのように歩くのか学んでいくことになります。従ってこの制度を評価するのはまだ早いと思いますが、法人化は、確実に大学のマネジメントに大きな影響を与えつつあります。

【スライド9】

特にこれから予想される四つの変化は、大きな意味を持つと思います。

第一は、大学の事務局を通した政府のコントロールが弱まるということです。ドイツの大学のように、法人化前の日本の国立大学のマネジメントは、2つの要素から成り立っていました。すなわち一方では、文部科学大臣が事務局長を任命し、文部科学省は事務局長に大学の運営について指示する。他方では、教授会で大学運営の重要事項について決定するという構造です。

法人化によりまして、文部科学省は事務局を通したコントロールというものが難しくなりました。事務局長のポストを廃止した大学も少なくありません。

第二には、1点目とも関連するのですが、学長を補佐するスタッフが強化されるということです。現在、大学では少なくとも4～5人の理事が任命されていると思いますが、これに加えて、さらに数人の副学長を任命する大学もあると思います。かつて学長は、学部長など部局長に大きく支えられてきましたが、法人化によりまして理事や副学長など直属上級スタッフが学長を支える中核となります。

第三には、大学人の間にマネジメントに対する認識や感覚が高まるであろうということです。法人化前は、日本の大学運営にマネジメントという言葉を使うのは奇異に感じられました。しかし、今では大学人がマネジメントについて話したり、論議したりすることはごく普通になっています。

最後に、産業界との協力が進んでいるということです。ほとんどの大学では産学の連携を強化する新しい仕組みを設けるようになっていきます。

この4点が法人化により大学のガバナンスとマネジメントがまず変化してきたところだと思います。

【スライド10】

締めくくりといたしまして、新しい国立大学法人において適切なリーダーシップとガバナンスを実現するために今後どのような課題に取り組むことが必要であるのか、個人的な意見を述べてみたいと思います。

まず第1は、達成可能な重点目標を設定し、それを全スタッフが共有することです。中期目標がそうした役割を果たすことが望ましいのですが、さきほど申し上げましたように、目標があまりに包括的で広範囲にわたる、あるいは項目が細かすぎるため、中期目標・中期計画とは別に考える方がよいかもしれません。

学長がリーダーシップを発揮するには、まず、学長が何をを目指しているのかを明確にし、目指す目標をできるだけ多くの大学構成員と共有する必要があります。これが出発点です。多くの大学は新しい制度への対応に追われて、この点を考える余裕がないのではないかと心配しています。

第2のポイントとして、法人化に伴い大学は「法人」と「大学」の2つの面を持つことになるわけですが、「法人」と「大学」のバランスをどうとるかということが問題です。

前述の通り、学長は非常に強大な権限をもつことになりますが、学長がその権限すべてを自分で行使することは不可能です。そこで、学長は権限を他の学内組織に委託しなければなりません。つまり、それが新しい大学自治の構造を形成することになります。その際、「法人組織」と「大学組織」とのバランスをどうとるかということが、新しい自治構造を形成する際の重要なカギとなると思うのです。

最後に、法人のマネジメントということは、日本の国立大学にとって初めての経験です。様々な分野の専門家の知識や経験が必要になりますが、大学のマネジメントに一定のモデルがあるというわけではありません。様々な取組みを通して、新しい大学マネジメントのモデルを確立することが、良いリーダーシップとガバナンスの確立の基盤になると思います。

ご静聴ありがとうございました。

Hayman

大崎理事、ありがとうございました。非常に考えさせられる内容のスピーチでした。

プログラムを次に進めたいと思います。英国側の参加者6名から、大崎理事のスピーチに関するご意見をお願いしたいと思います。テーブルに座っておられる順に右から左にお願いします。では、ブライトン大学のWatson学長からお願いします。

Watson

大崎理事、日本の国立大学の法人化がどのように進展しているのか、分かりやすいスピーチをありがとうございました。

私たちは、英国制度の内部から高等教育セクター全体と個々の大学の発展に責任を負っている日本の友人たちの取組みに関心と共感を持ちながら見守っています。

1番目に重要なこととして、日本では、法人化の作業を進めるにあたり、高等教育制度の様々な側面が関連性を持ち始めています。私はこれには次の4点が含まれると考えています。まず第1に、研究計画や企業や産業界に対するサービスの計画など、大学によって異なる使命を果たすということが挙げられます。大崎理事はこれを多様性という言葉で表現なさいました。第2に、本日取り上げられている、公的制度と民間制度との関係についての問題です。高等教育は、単なる国立大学という枠を超えて、もっと大きな事業であるということです。第3に、大崎理事は市場への対応というお話をなさいましたが、その他にも人口統計上の変化及びその他様々な社会的変化への対応という問題もあります。そして第4は、大崎理事が話されましたように、プロセス全体を束ねる国策上の目標があるということです。またこれには取り上げられていませんが、国際的な高等教育の発展ということも含まれます。

また、大学内の問題として、大崎理事は様々な新しい要求に取り組むスタッフについて述べられました。最も重要なことは、大崎理事の言葉を借りれば、目標管理方式ということになりますが、戦略計画を立てる必要があるということです。この戦略計画というのは外部で承認され、有効と認められるものです。中期計画や戦略計画の作成における協議の過程というのは非常に興味深く、また、問題が残っているということだと思います。2番

目に重要なこととしては、機関の長としての学長の役割を強調するガバナンスとマネジメントの新しいモデルという問題があると思います。日本の大学の学長は世界最強の権限を持つと聞きました。3番目に重要な点は、当然のことながら、国立大学のスタッフが文部科学省の被用者ではなくなることに伴って、新しい契約上の取り決めができたということです。これらすべてには、近い将来や中期的な将来によってもたらされる不確実性といったものがあると思います。

英国側の参加者は、私たちの変革の際の経験談を話したいという誘惑にかられておられるのではないかと想像するのですが、それは、メインテーマから外れるのではないかと思います。

さて、英国の話題に入りますが、まず、英国の高等教育改革は、決して終わったわけではなく、また、おそらく終了するということはないと申し上げて良いと思います。英国にも様々な未完成の作業が残されています。さらに、文化的、政治的な脈絡はまったく異なるにもかかわらず、英国には、英国版の日本と同様の緊張と重圧があるということです。

英国の高等教育制度は現在も改革が続けられています。国策の枠内で現在、私たちは次のように対応しています。改革の影響は引き続きありますし、また、イングランドとスコットランドでは政策に様々な選択肢があり、内容的には少なくなるのですが、ウェールズと北アイルランドにも政策についていくつかの選択肢があります。例えばイングランドのやり方を「英国の制度」と一括りで捉えることはもはや適切ではないと思います。

さて、英国高等教育白書「The Future of Higher Education of January 2003」が発表され、引き続き 2004 年には高等教育法も公布されました。これには、学費の固定制から変動制への移行、進学率の増加を目指していたアクセス・アグリーメンツ (access agreements)、研究への公的資金のさらなる注入、大学のステイタス、入学基準と学位取得の要件の緩和などの項目が含まれます。

これらと平行して、英国政府が発表した「科学と革新のための長期戦略」(Longer-term Strategy for Science and Innovation)があります。これには 2004~2014 年の科学と革新のための戦略について述べられており、特に、大学、企業、地域社会間の連携について調査した、Richard Lambert 氏が行った大きな影響のありそうなレビューが記載されています。興味深いことに、Lambert 氏のレビューも大学マネジメントの影響に着目しており、いくつか結論も提示しています。

これらの進展はすべて、個々の大学やカレッジの戦略的選択肢に影響を与えます。その結果、大学は自身の成果や目の前に差し出された選択肢に関するより高度な知識が必要となります。この意味では、大崎理事が、日本の国立大学間の新たなバランス、学長に対するサポートを強化するための誘因、あるいは学長の計画立案の役割についてお話をしましたが、非常に興味深く伺いました。英国の大学においても、アメリカでは機関研究 (institutional research) と呼ばれています、自己学習を促進するための同様の誘因があると思います。こうした知識を仕入れることによって私たちの負担がなくなるというわけではありませんが、どのような自主的な行動がとれるのかを理解し、実行する助けにはなると思います。

大学のパフォーマンスに関する著名な国際的なコメンテータの 1 人である、アメリカの学者 Burton Clark 氏は、最近、「Sustaining Change in Universities」という本を出版しました。そのなかで氏は次のように結論付けています。

「21 世紀の幕開けとともに、大学は当然受けるべきものをほぼ得ることになるだろう」。彼の言うとおりでと思います。ありがとうございました。

Hayman

ありがとうございました。では、次に I O E の Toni Griffiths 国際部副ディレクターにお願いします。

Griffiths

高等教育改革のプログラムにとってリーダーシップとガバナンスの問題は欠くことができません。私たちは問題を共有し、互いに学びあう必要があります。実際、I O E では、英国内外の高等教育に携わる上級管理職を対象とした事業運営プログラムの革新的な教員を通してだけでなく、この問題にとりわけ着目しています。

改革を検討するにあたり、大学や社会の役割と目的を定めることが考慮すべき優先課題であることは自明のことです。この問題に対して、熟慮されることなく、短期間で解決点が見いだされうる課題の解法に不必要に多くの時間を割こうとする傾向や、大学外から簡単には移植できない経営過程や手順を導入しようとする誘惑、望むと望まざるとに関わらず大学文化の中で固定化された独特の経営手法の中では採用しても失敗するに違いないマネジメントの理論や解決法を用いてみようとする欲求が存在しています。学術プログラムの質に対する懸念が適切なものであり、かつ解決困難な問題であり、とりわけ進学率を高めようとしている時に、英国では、官僚主義的な品質審査を行った経験から多くを学びました。この経験は、現在、書類による追跡、項目のチェック、法令順守に関わる優先事項を減らす努力をもたらしています。大崎理事のスピーチによりますと、目標管理方式は達成度評価に大きく依存するという結果をもたらし、また、評価方法も開発過程にあるとのこと。この重要なポイントゆえに、意図しない結果にさらに影響を与え、目標設定やコントロールのプロセスが学術上の追及に優先されるといった状況が見られる場合もあります。

私たちは、大崎理事が指摘された政府の目標管理と資金配分のコントロールが学長の裁量を予想以上に制約する可能性があるという点に注目しています。自治が拡大するということは、当然、活性化をもたらす一方で不安定要因ともなるというのは本当だと思います。英国の大学については、運営は異なる環境で行われており、過去 10 年間は学習経験の時期であったと思います。こうした学習結果がフォーラムでのディスカッションにおいて皆様の役に立つことを願っています。

本来、大学は広く社会に貢献する必要があります。知識移転は流行語のようになっていますが、これは必ずしも学術生活の基本的性格ではなかったことを思うと不思議な気がします。研究の応用や知識の移転が支持され、支援される確かな方法があります。注意すべきことは、開かれた知識追求や学問上の目的が人為的に制約されたり、あるいは短期的な競争的資金や特別資金の提供によって損なわれたりすることです。これらは大学が行ってはならないことです。

大学は様々な方法でこうした課題にチャレンジし、答えを出していくと思います。また、日本の大学が多様性を目指していることに注目しています。これは、高等教育のグローバルな発展という文脈から、また、学位を修得するだけでなく、高等教育の一環として他の文化を経験したいという学生が増えているという事実からも、非常に重要な意味を持ちます。大学は様々な国々からの留学生にどのくらい多くの経験を提供できるのかということとをさらに考える必要があります。

皆様同様、私たちも国際的に最高レベルの教育と研究を行いたいと願っています。そのためには、大学における学術生活にはできるだけ支援が得られることが必要であると考えています。高い名声を得るためには非常に厳格な研究と教育がなされることが必要です。適切な大学マネジメント、リーダーシップ、ガバナンスはこうしたことを実現できる環境

を醸成します。そして、それは良い意味で他の大学にも影響を与えるのです。

大学は受け取った公的資金に対する説明責任を果たさなければなりません。私たちが挑戦すべき課題は、学問の実践、真理の探求、思索の場としての大学にふさわしい説明のプロセスを確立することなのです。

Hayman

ありがとうございました。では次に、ノッティンガム大学の Douglas Tallack 副学長にお願いします。

Tallack

私たちの大学の Sir Collin Cambell 学長は、残念ながら海外におりまして、皆様にくれぐれもよろしく、と申していました。私は国際化担当の副学長を務めておりまして、簡単にプレゼンテーションを行いたいと思います。英国としてリーダーシップとガバナンスの文脈を見ますと、これは非常に明確であると思います。これまでのお2人のスピーチ、また、午後のスピーチでもお分かりいただけると思うのですが、これらはすでに確立されているといつてよいと思います。ノッティンガムで私たちがどのように実践しているかという観点から大崎理事の質問にお答えできたらと考えています。

ノッティンガム及び他の多くの英国の大学の副学長の任期は4～5年であるということを理解していただくことがとても重要であると思います。教授、研究者、学部のメンバーという私たちの地位は任期満了後も継続されます。これは、私たちがそのまま専門職にとどまることを意味しますが、同時に、マネジメントとの関係は、すなわちボトムアップ文化との関係は、それほど難しい問題ではないということです。この点につきまして少しお話いたします。

大学の構造はかなり明快です。学長ではなく、門外漢、専門家ではない人が議長を務める理事会 (governing council) があります。学長はセネト (Senate) 及び経営協議会 (management board) の議長を務めます。経営協議会は毎週月曜日の朝10時に開かれまして、そこには副学長や財務主任、総務も出席いたします。これは、大学人としての生活のほんの限られた期間ではありますが、5～6人の副学長にとっては実際のところ厳しいものがあります。

セネトと理事会から多くの委員会が責務を委託されます。マネジメントという観点からは、数多い委員会というのは問題です。委員会は代表権を認められていますので、マネジメントを非常に難しくします。私たちの大学では、5年前と比べますと委員会の数は減っていますが、それゆえ、私たちは、年間の戦略計画や予算の策定によって協議を促進しています。それが、私たちが、少なくとも毎日、毎月の大学マネジメントにおける中心的問題と考えていることへの対処方法です。

大学は権限委譲方式の予算制度を設けていますので、学科長 (heads of academic school) は大きな責任を負っています。副学長はそれぞれの教員と協力して中央と各学科の交渉を進めます。他の教員はかなり楽であるといつてよいと思います。大学の計画は、従いまして、30～40ほどの学部計画 (academic department plan) をまとめて作り上げられます。学部計画は非常に重要な管理運営・サポート構造となっています。これに加えて、私たちは、英国では有名な研究及び教育、双方に関連する質保証の仕組みを設けています。

国際的な観点から申し上げますならば、ノッティンガムはこの点を非常に重視しております。私たちは2つの完全に自立した正式なブランチ・キャンパスを持っております。1つはマレーシア、もう1つは中国です。従いまして、私たちは、ノッティンガムのメインキャンパスから10～15分ほど離れたところにあるキャンパスで行っているのと同様の方

法のマネジメントとガバナンスの構造をこの2つの海外キャンパスでも適用しなければならないのです。それぞれのキャンパスに副学長、セネトに報告義務がある学術委員会（academic board）が設けられています。加えて、さらに複雑なことに両方のキャンパスにジョイントベンチャー委員会がありまして、いろいろな意味で興味深いと思います。

マネジメントを維持させる方法を考える場合に、リーダーシップ訓練に国際的な側面を盛り込むようにすることが大事であると思います。キャンパスのみならず、その他の国際協力の形態も考慮すると、学科長の目を外に向けさせる必要があります。学部長にも同様のことが必要であり、ノッティンガムには国際担当の副学長がいます。引継ぎをスムーズに行う必要があります。私たちの目指すところを考えますと、リーダーシップ・ファンデーションが国際的な視野を重視していることを聞きまして、わが意を得たりという思いです。こうした制度は中央から主導されることがなければ、活動を維持させることは難しいと思います。こうしたことから多くを学ぶことができれば幸いです。

Hayman

ありがとうございました。次に、同じくノッティンガム大学の Coombs 革新・経済開発担当副学長にお願いいたします。

Coombs

おはようございます。大崎理事、日本の大学で進展している非常に興味深い変革についての紹介と説明をありがとうございました。私個人としましても、有益で興味深い内容でした。大崎理事のご講演に直接関係することについて、3点ほどお話ししたいと思います。

第1点は、日本の大学で実施されている変革の意義です。本日も高等教育の進化について多くのディスカッションがなされていますが、その重要な背景事情として国際競争とグローバルゼーションが共通して取り上げられております。確かにその通りですが、私は、競争を促すと同時に、協力提携を並行して進展させることも重要であると考えています。協力するということは、国際関係を強化するという政治的な意味合い以上に、協力そのものが賞賛されるべきものであると思います。

実際、協力は科学分野でこそ必要です。すなわち学究を通して発展を目指している客観的な知識構造に基づいて促進されることが必要です。自然科学や生物科学における研究成果の構造を検証いたしますと、論文が複数の著者によって作成されることが多くなってきており、また、それらの複数の著者は様々な国の様々な機関の研究者であるということが増えています。これは偶然の結果ではなく、自然科学や生物科学の最も難しい、最も興味深い、そして最も重要な科学分野の研究が分業化された結果、優秀なスキルを開発した専門家間の協力が必要不可欠になったということを示していると思います。したがって、科学分野での研究者間の相互協力を促進していかなければ、科学的生産性は低下してしまいますが、私たちはそれを容認するわけにはいかないのです。

日本の大学で進められている改革は、研究分野の先端である日本の大学の活性化を促し、行動の自由を拡大し、科学者の能力を高め、さらに、世界中の研究仲間との協力は、日本の科学と経済の発展にきわめて重要であるばかりではなく、グローバルなレベルでの科学と経済の発展にも欠くことができないのです。

私にとりましては、各大学で進められている改革が効奏し、日本の研究者が、今後も高水準の研究を維持し、日本のみならず、アメリカや中国、その他世界各国の研究者との連携を続けていける見通しが立ったことに心を躍らせております。グローバルな知識の生産、そして知の経済への強力かつ重要な貢献ができる国として、日本の高等教育制度の改革は意義深いものであると考えています。

第2点は、大崎理事の説明にありました大学マネジメントに目標管理の評価を取り入れるという方法について、少しコメントしたいと思います。私は、中間的な成果ではなく、真の成果というのは、大学を含め、組織を運営する上で重要な方法だと思うのです。その過程には、陥りやすい様々な落とし穴があると思います。

最初の落とし穴は、中間的な成果を設定し、あたかもそれが真の成果であるかのように扱うことです。例えば、大学がどれくらいたくさんの企業と交流を持ったかということを目標に設定することは、危険なことといえます。それは、交流とは何を指すのか、私たちは本当のところ分かっていないからです。企業との交流による直接的な影響によってなにかしらのビジネス成果、計測可能な成果が生じうる場合にその影響の及ぶ企業数を目標に設定することは、挑戦しがいのある真の目標といえるかもしれません。このような目標を達成できなかった場合は、達成できなかったことが一目瞭然となるので、次回につながる目標となります。

もう1つの落とし穴は、機関の達成目標を設定し、その後にインプット、予算を調べ、予算の特定部分と大学からの特定アウトプット間の直接的な関係を探索し始めることです。これを強力かつ厳格に実践すると、世界最強の学長は行動の自由を失うことになると思います。なぜなら、インプット予算のあらゆる部分がアウトプットの特定部分と直接関連し、裁量や柔軟性がなくなり、戦略を立てる余地がなくなるからです。Newby 理事長が気分を損ねられないことを願いつつ申し上げたいと思うのですが、これは、おそらく、近年、英国の大学を悩ませている失敗で、是正を模索しているものだと思うのです。また、これは英国の政策立案者の合意及びH E F C Eの合意を受け、予算の柔軟性を高め、裁量を拡大しようとするため、特定の資金の流れと特定の達成目標との直接的関係を強調して大学を縛りすぎないようにしているのではないかと思うのです。

第3点は、大崎理事がコメントされたリーダーシップに関する問題点です。組織が明快な目標を持ち、戦略的かつ長期的な目標を立てるという場合には、リーダーシップが必要だというご意見に私も同意いたします。ただ、そこに疑問が生じます。すなわち、リーダーシップを最も有効に行使するにはどうしたらよいのかということです。大学のリーダーシップには2つの重要な要素があると考えています。1つは、学長が有している権限というのは、他者に分配したときに始めて有効に行使されることを認識するということです。なぜなら、1人の能力で処理できることには限度があるからです。非常に強力な権限を持つ学長の場合、その権限を最も有効に行使するには、学長が学部長にできる限り権限を委譲し、学部長は学科長に権限を委譲し、さらに学科長は主任教授に権限を委譲する必要があります。こうした方法を用いれば、学長室に座って指令を出しさえすればよく、強力な学長は大量に押し寄せる問題に悩まされなくなると思います。

Hayman

ありがとうございます。では、Institute of Biomedical and Life Science Facultyの植物園の園長も務めておられますグラスゴー大学のRichard Cogdell教授にお願いしたいと思います。

Cogdell

大崎理事、どうもありがとうございました。

最初に申し上げておかなければならないことは、私は大学では上級管理職ではないということです。私のコメントは上級管理職ではない者の視点から見た大学管理、情報を提供するというよりもむしろ、上級管理職に抵抗感を持っている者からのコメントになると思います。

スコットランドのシステムがイングランドのものといかに異なったものであるか、また、このことがスコットランドの大学にどのような問題をもたらし、特有の挑戦をさせることになったのかご説明したいと思います。スコットランドの大学にも財政カウンスルがあり、エジンバラのスコットランド議会の管理下にはありません。また、財政カウンスルは教育に関して英国中央政府とは異なる見解を持っています。スコットランド高等教育財政カウンスルは大学のみならずカレッジも対象として扱いますので、皆様がおっしゃる多様な資金提供という話題はスコットランドでは普通に行われていることといえるのではないかと思います。しかし、これには課題もありますが、それはカレッジと大学に対する資金提供の要件は異なるということでこれが資金供与の際の軋轢となることがしばしばあります。

スコットランドとイングランドには、高等教育機関への進学率が高いという伝統があり、高等教育機関への進学率は50%をはるかに超えています。スコットランド議会はスコットランドの大学へは補足的学費を提供しないという見解を持っておりますので、イングランドの大学もそうだと思うのですが、予算上の制約があります。

また個人的に感じていることなのですが、グラスゴー大学はrector（総長）が議長を務める大学最高評議会（university court）によって運営されています。rectorの選出は学生が行います。ここに興味深いことが起こっております。ここ数年、rectorに選出させたのはテレビのパーソナリティや流行歌手でした。rectorは責務を適任者に委託いたしますので、運営に問題はないのですが、学長は、実際は大学最高評議会の管理下にありますので、大学マネジメントの方法に問題が起こることも考えられます。最高評議会の議長を務める人物が問題を抱えていたら、大学全体も問題を抱えることになりかねないのです。

イングランドとスコットランドにおける大学運営に影響を与えている制度の1つに、教育と研究の質を評価し、各大学における教育と研究の成果如何によって資金の流れが決まるという制度があります。大学同士を競わせ、また学部同士をも競わせるのです。こうすることで、誰が資金をどのくらい集めたか、どこから集めたのか、ということが分かるからです。また、大学のすべての分野を維持するために資金は共有されるものという古い考えは今ではまったく通用しません。イングランドでは、物理学や化学といった特定分野の学部が閉鎖されるという事態が起っています。

現在、スコットランド議会とスコットランド高等教育財政カウンスルは、この件につきまして異なる見解を持っております。化学や物理学など、一定の重要な分野は閉鎖してはならないことを決定し、research poolingと呼ばれる大学間の協力の仕組みを作る活動に着手しました。それは、補足的学費が入ったものとして概念上の資金を引き出し、大学が協力して任務を遂行するためにその資金を充てるということです。これは、これまでの各校がしのぎを削るという環境とはまったく異なり、現在、互いに協力しようということへの変化だといえます。

スコットランドでは、化学と物理学の2学科は現在、各大学よりの共同出資により運営されています。物理学を例に取りますと、スコットランドのトップクラスの物理学者が実際に1つの特別学部（super department）に参加します。彼らは研究のための財源を共同出資します。大学院教育のための財源を共同出資するのです。学部教育は従来どおり個々の大学で行います。今後の研究については、グラスゴーやエジンバラ、あるいは聖アンドレで行うのではなく、フィジクス・スコットランド（Physics Scotland）で行うことになります。これはマネジメント上、重大な問題を抱えており、それに対する取り組み始めたところです。今まで大学の経営陣は自分の大学のマネジメントには携わってきましたが、他の大学が何をどうしているかということは考えたことがないのです。共同出資の学部（pool departments）では複数の大学間の合意によってどのように運営するかということが承認される必要があるのです。私たちは、この機関の問題点やどのようにこうした状況

を克服していけばよいのかについて理解し始めたばかりだと思うのです。

他の側面から大学運営を考えてみますと、また、大学運営に必要とされていることは、運営が軌道に乗っているのであれば、個々の研究者は教育と研究をこれまで通り続けられればよいのであって、エネルギーをそれに注げばよいのです。大学運営に問題があつて不安が生じたならば、それはそのときに取り組めばよいのであって、普段、マネジメントが対応する必要のあることは、大学のコアビジネス、すなわち教育と研究の質を損なうことなく、変化にどう対応するか、ということなのではないかと思います。

Hayman

ありがとうございました。次にお迎えするのは、シェフィールド大学の Robert Boucher 学長です。よろしくお願いします。

Boucher

私は、日本では、法人化における学長の強大な権限について早くから議論が行われてきたことを知りまして非常に感銘を受けました。また、強大な権限を行使するために必要な上手なやり方、直接権限行使することはまれで、広範囲にわたる意思決定を同僚とともに行うこと、更に直接権威を行使するよりも同僚に知恵を貸すという賢いやり方にも感銘を受けています。このようなことは、専門知識に基づく学術委員会や経営協議会といったフォーラムに取り入れられていることと思います。

目標指標の問題はすでに討議されましたが、目標指標には人々が指標の達成のみを迫るようになる危険性があるというご意見があることを私も認識しています。また、大事なものは達成したいと思う成果指標ではなく、パフォーマンス、実績そのものであると思います。ソフト指標が含まれ、学生の満足度がどの程度改善したかというハード指標がまったく考慮されない指標は、企業の満足度改善にしかすぎないと思います。指標の内容の選択をどうするのかも重要なことです。

大学の活動水準がどの程度かを知りたいのならば、他校と比較してみることが重要です。不思議に思うことは、大学が、自分たちの活動水準がどの程度のものかを他校と比べられるマネジメント指標とでもいうようなデータの収集にどれくらい関わっているのかということです。また、比較するとして、どのように比較するのかということについても疑問に思っています。

最後に「文化」の問題があります。過去 20 年間、英国の大学に起こった大きな変化を振り返って見ますと、まず、マネジメントとリーダーシップを重視する文化が大学全体に浸透する必要がありました。学長と学長チームを始めとして、学部にも、研究チームにも浸透する必要があります。それは、戦略を立案して、それを大学の戦略に盛り込んでもらおうとする場合、こうした戦略を作成する学部の人々が戦略を推進するためには、そのようなものが受け入れられる学内の文化と、それが実施されるのに必要な人的資源を得るための適切な訓練・サポート体制を整えていることが重要となります。私は、大学がマネジメントの概念を受け入れ始めたということを伺って興味深く思いました。マネジメントの概念が言われた頃、英国の教授がマネジャーと呼ばれることに抵抗して、学者であると主張していたことを思い出します。今はそうではありません。本当に様変わりしました。文化についてですが、文化とは、他者が期待された行動様式に従って行動することであると私は定義しているのですが、大学内や学部内においてはそうした期待を変化させる必要があります。さらに重要なこととしては、文化を審査、評価することによって、現在の文化がこれからも維持し、守り、育てていきたい文化であるかどうかを検証し、取り入れたい文化であるか、また、将来にわたり望まれ継承される能力を生成するインセンティブと

なるか否かを判断することにあります。ありがとうございました。

Hayman

質疑応答に入りたいと思います。Boucher 学長に質疑応答の司会をお願いいたします。

Boucher

公開ディスカッションといえましょうか、活発な討議が行われることを期待しています。いくつか質問をいただいて、それについて議論するという形で進めたいと思います。どなたか質問がありますでしょうか。

質問 (Winter)

日本の大学は、学長の任期は決まっているのでしょうか。再選や更新があるのか、あるいは生涯にわたる任命なのでしょうか。

大崎

学長の任期は学長選考委員会が決めます。任期は4年で再任は2年というのが一般的です。

質問 (Morley)

現在の様々な課題についてお話しがありましたが、非常に興味深く伺いました。その中でも特に興味を引かれたのは、高等教育の多様性についてです。Watson 学長が5分間のスピーチの中で、英国の優先的な政策は、学生の出身階層を多様化すること、進学率の低い社会階層、特に社会経済的に低い層からの出身者を増加させることであると話されました。私は英連邦や欧州連合でも働いたことがありますが、そこでは、より広い社会階層から偏頗なく学生を送り出すためには、大学をどのように大衆化したらよいか、また同時に、人的資源という観点から見て、才能、コミュニティ、能力等々をいかに有効活用すればよいかということが大きな政策目標となっています。日本では高等教育の多様性と公平性に関してどのような方針が執られているのかをお伺いしたい。

大崎

基本的に、日本は平等主義の社会ですので、大学に差異を設けることが非常に難しいのですが、政府は大学間の差異を設けるために2つの方法を採用しています。1つは、個々の大学に自らの戦略と進むべき方向を定める自由を与えることで、一定レベルの差異化をもたらそうというものです。しかし、これは上手く機能していないと思います。もう1つは、政府資金提供の方法です。政府は、各大学に対する包括的な資金提供から、目的限定の競争的資金配分へと重点を移しつつあります。研究資金については以前からその方向が強まっていましたが、教育活動に関してもその方向が顕著になりつつあります。この資金誘導によってある程度差異化が促されるのではないかと考えています。

Boucher

ありがとうございました。

質問 (Monk)

改革を促した要因の1つが、産業界が大学に対して抱いた懸念であると伺いました。また、変革後に産業界との交流が盛んになったというお話もありました。産業界の懸念とい

うのは単に大学の研究方法や研究能力に関するものでしょうか、それともカリキュラムや学生の指導方法に関心を持ち、議論しようとしているということなののでしょうか。

大崎

非常に良いご質問だと思いますが、お答えするのは難しい問題です。産業界の大学に対する不満は、主として、大学サイドが産業界との共同研究などに積極的に協力しないということから生じました。個々の研究者には産学連携の意欲や希望があるにもかかわらず、人事や財務のシステムが自由に協力できる仕組みになっていなかったということです。この点は法人化で大きく改善されまして、産業界も非常に満足していると思います。

もちろん教育についても、いろいろ不満があると思います。大学教育に対する産業界の要求が、大学自治との兼ね合いで今後どのような展開を見せるのか、現時点でははっきりしたことは申し上げられません。おそらくこの質問への回答者としては、木村機構長の方がふさわしいのではないかと思います。

木村

日本では、日本の大半の大学は社会的ニーズに応えていないというのが一般的見方ではないかと思います。これが日本での大学に対する一般的認識です。しかし一方で、研究という面では、産業界は研究志向の大学に対しては非常に協力的です。例えば、私が以前おりました東京工業大学では、年間予算は総額で約2億ポンドになります。そのうちの約15%は産業界等から提供されています。これは最先端の研究を行うためには非常に大きな資金です。もちろん、これは研究志向の大学に限った話で全ての大学に当てはまるものではないのですが、産業界は最先端の研究に大きな関心を持っています。ただし、現時点では、産業界が教育の重要性を正當に評価しているとは思いません。将来的には分かりませんが、研究に関しては、産業界は非常に協力的です。

質問（英国側）

高等教育を受けた人間の職業訓練を大学、産業界、企業の中の誰が責任を持って引受けるかについては、3者の影響力と姿勢によって引受けの範囲が大きく異なってきます。英国のここ10～20年を見て言えますことは、英国の産業界は、コスト削減を追求してきた結果、以前は企業で行っていた訓練を、大学やカレッジ、その他の教育機関に押し付けるようになってきたと思います。日本ではこうした論議や圧力が表立って行われているのでしょうか。

油田

筑波大学の場合をお話したいと思います。

筑波大学も、研究大学を目指してしまして、産業界と研究所の連携が緊密に行われていますが、最近では、教育面でも様々な企業とのコミュニケーションが多く行われるようになっております。1つの例としては、特殊なクラス、あるいはコースを企業の人に担当してもらおうということがあります。また、それ以外にも、幾つもの企業とインターンシップについて、細かく相談をしながら進めるというようなプログラムが、以前からもありました。そして、昨年までの日本での国立大学の法人化以降、こうした動きは、ますます活発になってきているという状態です。

実際には、今おっしゃられましたけれども、日本の企業も、以前に比べて大学に即戦力、社会に出てすぐ役に立つ人材を求めるという傾向にありまして、こういう関係で大学の教育に対して意見を言いたいという意志を持っている企業が多いように感じます。

大崎

その点に関して少し付け加えたいと思います。産業界が大学に影響を及ぼす方法の1つは、大学に寄付をして特定の学問分野のポストを設けることです。このような事例は増えていまして、大学は、寄付を受け取りますと、その分野のカリキュラムを作成するということになります。もう1点は、日本技術者教育認定機構（Japan Accreditation Board for Engineering Education）と呼ばれますア krediyeshon 制度、適格認定制度が設けられました。これはアメリカから始まったものだと思います。主として工学コースの認定を行っているのですが、うまく機能しているかどうか私は存じません。

木村

アメリカのA B E T（Accreditation Board for Engineering and Technology）をご存知でしょうか。日本ではA B E Tから指導を受けまして、2年前からプログラムをスタートさせました。日本技術者教育認定機構への参加は任意なのですが、もしどこかの大学の機械工学部が日本技術者教育認定機構の認定を受けようとするなら、非常に厳格かつ綿密な審査を受けなくてはならないのです。

Boucher

ありがとうございました。何か他にありますか。

大西

木村機構長によりますと、日本の大半の大学は社会的ニーズを満たしているとはいえない状況にあるのではないかとのことですが、現在、特に大学院レベルで大きく様変わりしている面もあると思います。多くの大学院が産業界のニーズにもっと応えようと教育や研究のカリキュラムを変更しようとしていると思います。しかし、一方で、ご指摘のとおり、学部レベルではまだ変化は起こっておらず、現時点では、社会的ニーズに応えるという段階にはありません。これは学部レベルの教育は教養のあるゼネラリストを育てるためであるという古典的な考え方が根強く残っていると思います。ただ現在は、産業界からの圧力も相当に強くなってきていますので、学部教育についても、今後急激な変化もあり得ると思います。

Boucher

特定産業と関連する技能とは対極にある、学術的環境で醸成される高度で有効な包括的な技能と、問題解決のための解析コミュニケーションなどに区別をつけるということについて、英国側からどなたかご発言いただけないでしょうか。英国ではこれら2つの領域をはっきりと区別しようとしています。産業界に実際に残す必要のある特定技能の領域があり、また共有する部分があるという人もいるという意味なのですが。ただし、大学にとっては重要なのですが、教育にとってそれらが包括的であるばかりではなく、卒業生にとって、どのような能力を彼らは開発しているのかを自身で理解することができるよう、それらを明確にすることが重要であるとする人々もいると思います。

Cogdell

英国の産業界は実際は両方を望んでいると思います。非常に面白い現象が見られまして、私の研究分野であります生物化学を例にとりますと、バイオ産業に就職することになる卒業生を育成するのですが、業界の人々は、「基本的な事柄を十分に習得している学生を採用

したい。企業に業務の中で必要となる細目については我々が教える」というのです。一方ではそれとは逆に、特定の技能を就職前に身に付けていることを望まれる場合もあります。これは、採用後の職業訓練をする余裕のない中小の業界に多く見受けられます。このように異なる要望があると私たちは板ばさみ状態になってしまうのです。両方の要件をどのように満たせばよいのかというのが、私たちが解決すべき問題です。両方の要望を満たすことが現実の課題と言えると思います。

Boucher

ありがとうございました。この問題については議論が尽くされたと思いますので、何か付け加えたいという方がいらっしゃらなければ、他のトピックに移りたいと思います。

Cheong

日本において私学の重要性と規模を考えますと、私学が政策の変更や策定に多少なりとも影響を与えるのかどうか、また、与えるのであれば、どのように与えるのか、とういことをお尋ねしたいと思います。また、これに関連して、長期的に見て私学と国立大学とが単一のシステムに統合されるということは想定されているのでしょうか。

大崎

とてもよい質問だと思いますが、お答えするのは難しく、デリケートな問題を含んでいます。将来的には2つのセクターが単一のシステムに統合されるだろうとか、そうなるべきではないというような多くの議論があります。私個人としては、優秀な私立大学はもちろんありますが、画一的なシステムへの収斂というのは日本の高等教育や研究の質を大きく損なうのではないかと思います。いずれにしても、中核になる大学を維持することはぜひとも必要で、一部の私立大学も含むコアとなる大学の保全が必要です。それと同時に、すべての人に高等教育を受ける機会を与えるための多様な大学の存在も求められます。この2つの要求にどう対応するかということが高等教育政策の焦点だろうと思います。

私は、日本はまだこの課題にたいしての適切な解決策を見出していないと思います。

Boucher

少し伺いたいのですが、日本の人口動態と大学制度との関連性について何か意見がおありでしょうか。また、国立大学と私立大学、双方の学長はその結果にどのように対応すると思われますか。

大崎

ご存知のように、日本の若年人口は急速に減少しています。しかし、それにより高等教育の拡充という問題が直ちに解決されるということではないと思います。個人的には、これは高等教育の質を改善するために高等教育制度を再編する良い機会だと思っています。しかし、残念ながら、日本は今、財政的に非常に厳しい状況に置かれているため、政府はこうした方向に進む余裕がありません。

木村

日本には現在約120万人の18才人口がおります。また、大学は全部で約700校です。そのうち87校は国立で、80校が公立です。残りが私立ということになります。トップクラスの私立校は問題ないのですが、今後数年間で、おそらく20~30の私立大学が閉校になるのではないかと思います。私立大学にそう厳しいことを言いたくはないのですが、

しかし、伝統的に国立大学や公立大学は全体的に私立大学よりも高い地位にあると見られております。従って、日本の人口動態の変動は国立大学や公立大学への影響はそれほど大きくないと思いますが、おそらく私立大学への影響は深刻ではないかと思われます。

崎元

今のお話に関係して、少しネガティブなお話をします。先程の大崎理事のお話のように、日本の国立大学の法人化というのは非常に良い制度のように聞こえるかもしれませんが、元々は、英国と同様に、政府の財政改革の延長で法人化を行ったわけです。したがって、私立大学との関係もありますが、国立大学におきましても、民間的なマネジメント手法を見習って努力して、改革をやればやるほど、自主財源により運営されている私立大学に近づくことになるのですが、その努力の結果が逆説的に政府からの予算を減らすことになってしまうのではないかということに非常に恐れている大学が多くあります。今でも運営費交付金の中の一般管理費を1%毎年減らす必要があります。附属病院を持っているところは2%の経営改善をする必要があります。経営改善して浮いた費用分の運営費交付金は減らされることになります。ですから、努力をすればするほど、ますます政府からの予算が減らされるかもしれないということを国立大学は非常に心配しています。

Boucher

ありがとうございました。他にご意見はありますか。

質問 (Humfrey)

ノッティンガム大学の Christine Humfrey です。大学の多様性と社会的ニーズについてお話がありました。日本の国際化への取組みは日本の国立大学全体の戦略とどのように適合させられているのか、また、そうした戦略は、法人化によってもたらされた変革後に多少なりとも修正されたのか、ということをお伺いしたいと思います。

大崎

日本では大学の国際化が強く求めてられてまいりました。これは、逆説的にいえば、日本の大学の国際化は進んでいないという実情を表していることになります。国際化の必要性を唱える声はどこでも聞かれますが、国際化の中身はあいまいです。私は、最も重要な方策は、教授陣に国外のアカデミクスを増やすことだと思います。その進展如何は、法人化とは直接関係ない、大学のカルチャーの変化にかかっていると思います。

大森

日本の高等教育制度の国際化に関して、ごく最近、新しい制度の枠組みが設けられました。これには2つの施策が含まれており、その1つは、日本に設置されている外国の大学の分校プログラムを認めるというものです。以前の制度においては、外国の大学の、主としてアメリカの大学ですが、日本にある分校キャンパスの高等教育の学位やプログラムを法的には正規の高等教育や学位とは認めないということだったのです。現在、田淵課長補佐のセクションが外国の大学のプログラムを認めようと準備しておられます。これが施策の1つです。

もう1つの措置は、日本の大学が国外で提供する高等教育を認めるということです。この措置は今年4月1日から実施されることになっています。日本の大学が日本の教育制度で認められているプログラムを国外で提供する場合、そうしたプログラムは日本の法に基づく日本の大学のプログラムとして認められるということです。また、そこで授与された

学位などのアワードも日本国内で授与されるものと同等と認めようということです。新しい制度は時代に適ったものだと思います。私は、日本の大学の文化の実情については大崎理事と同感です。国際化に関して英国の大学にははるかに及ばないというのが私の実感です。

柳原

国際交流については4つの大きな柱があるというふうに思っています。1番目が国際共同研究。2番目が学生の交流。これは学生を派遣するということと学生を受け入れるということです。学生の交換ということです。3番目といたしまして、先程もお話に出ました産業界との連携。国際産学連携ということです。それから、4番目として、国際貢献。大学として教育の面で発展途上国に対していかに貢献していけるかということです。国際交流にはこの4点があるかと思っています。

日本の大学、特にかつての国立大学は、この4つの分野毎の活動はそれなりに行ってきたと思っていますが、この4分野全体を通した戦略は必ずしもなかったというのが事実だろうと思います。法人化になって、この4点についてどのような戦略を立てて取り組んでいくかということが求められていると思います。これは、日本の大学によってかなり温度差があることだろうと思いますので、例えば法人化後第1回目の中期計画、中期目標の期間である6年間の終わった時点で各大学によってかなり違いが出てくるのではないかと思います。

この4点については様々な課題があると考えますが、1つだけ、今回英国での会議ということに絡めて申し上げたいのは、教育をする場合の言語の問題です。つまり、世界を見回してみますと、実は母国語で高等教育を行っている国というのは必ずしも多くないということが言えると思います。日本はこれまで、日本語という母国語によって教育を行っている、実はそれほど多くない国の1つであったと私は思っています。しかしながら、特に先程の学生の交流ということで言いますと、英語による教育が日本の大学で求められるようになってきているわけです。いくつかの日本の大学では英語による教育プログラムを実施しています。外国の優秀な学生を引き付けるためには、英語による教育をする必要があるということです。

ところが、なぜ日本の大学で母国語ではない英語によって教育を行う必要があるのかということについては、理念としては非常に正しいというのは理解してもらえのですが、個々の教員にとって、なぜ母国語でない英語によって教育を行う必要があるのか、また、なぜ日本の大学でそういう教育を行う必要があるのかということとは、実は非常に重大な、根元的な問題だと思っています。

Boucher

ありがとうございました。今のお話を伺っておりますと、柳原副学長がイングランドの大学の学長であってもおかしくないと思いました。お金のためではなく才能を求めて留学生を呼び込もうとする英国の大学の国際戦略、包括的戦略は今のお話と近いものがあります。時間が参りました。皆様、ご協力ありがとうございました。

Hayman

Boucher 学長、質疑応答の進行役を勤めていただき、ありがとうございました。
最後に Watson 学長に午前中のまとめをお願いいたします。

Watson

今朝のディスカッションに関し2点程取り上げてみたいと思います。1つは、制度全体の発展に関するディスカッションについての対比についてです。即ち、学外から大学への展開と、学内から外部への展開との対比です。大崎理事は「学外から学内」(outside-in)へ、「学内から学外」(inside-out)へという管理運営上の2つ流れをお話になりました。

これら双方からの展開は明らかに相互に影響を与えます。英国同様、日本でもそれらがどのように展開していくのか、自己修正や将来的な変革の要素となるのか、現段階でははっきりしたところは分からないのではないかと思います。

「学内から学外」ということについてですが、大学が相互に協力すべきこと、大学が進歩すべきことに関して様々な意見やコメントがありました。大崎理事はセクショナリズムを克服する必要性について話されました。私たちは、「学外から学内へ」の影響についての質疑に十二分に時間を取りましたが、資金源が不安定なことから生ずる脅威、人口動態の変動のような脅威の影響を受けてきました。

さらに、社会的優先事項に関する問題もあります。社会は価値を維持するため、また、発展させるためにどのような大学を望んでいるのでしょうか。一部産業は社会に必要とされている年月が短く、産業界や実業界でのキャリアの変化が著しい世界において、大学は、人々が新しい知識を習得する、もしくはそうできるように支援するにあたり、どのような役割を果たすことができるのでしょうか。

もう1つの「学外から学内へ」の影響として、Boucher 教授がお話なさいましたとおり、大学は国際的なプレーヤーとして、一種の国際社会の縮図としての、大学という概念が挙げられると思います。

これらが、私が今朝のディスカッションから得ました考え方です。

もちろん、これからは思いも寄らない様々なことが同時に起こると思います。確実なことは、大学だけではこうした問題すべてを解決することは無理だということです。個々の大学のみで力ですべての問題を独断的に解決させるという問題にとどまらないのです。私は、協力を科学的な必要性として捉えたお話に強い印象を受けました。また、社会学で「知識志向」(mood to knowledge)と呼ばれる方向への動き、それはさらにネットワークで結ばれ、さらに連携し、特定の問題にさらに答えるといった動きです。私はそうした動きに非常に衝撃を受けております。私たちはこうした考え方、観点に関して興味深い探索をしてきたのではないかと考えております。

2番目の考え方はやや伝統的なものです。すなわち、従来からあるガバナンス、リーダーシップ、マネジメントの区別についてです。このプログラムを通して、国情の違いについていくつか興味深いことを知りました。また、私たちは、これらの区別についての重要な理論、そしてそれが私たちの活動にどのような影響を及ぼすかということを確認いたしました。観念的には、ガバナンスは主に stewardship (財産管理) を言います。trusteeship (受託責任) という英語も使います。これは、実際は大学の資産保護について言います。資産はお金や不動産のみを指すのではなく、有用性、重要性や知的財産も含みます。

ガバナンスに責任を負っている人々は大学の安全に関して大学の学内、学外、双方に保証する必要があります。これは、これから到来する大学淘汰時代の生き残りということだけではなく、建設的な発展ということも含みます。英国の制度と日本の制度を比べた場合に明らかに異なる点は、日本の文部科学省は依然として大きく関与しているという事実にあると思います。文部科学省には資産管理権 (trusteeship) があるということです。これは、プレゼンテーションから私が強く感じたことです。しかし、もっとも、英国の同僚も、英国の大学でのガバナンスに関して、多くの点で自分たちに裁量権があると認識しているかどうか、疑問に思っております。

リーダーシップに関しても討議してまいりましたが、リーダーシップは、当然、ガバナンスとはまったく異なります。リーダーシップは大学のビジョンを拡大し、最大限の成果を出せることに關するものだと思います。これまでのディスカッションで明らかになったことは、リーダーシップは大学のすべてのレベルで行使される必要があるということだと思います。また、権限というものは委譲すればするほど強力に發揮できるという内容を含むプレゼンテーションもありました。そういう見解が導き出されることになった背景があり、今後私たちが取り組んでいこうとしている科学的手法に応用できるのではないかと非常に興味を覚えました。講演者は私たちが捜し求めている解決法を握っているのかもしれませんが。リーダーシップは大学のそれぞれのレベルでそれぞれの方法で行使されるというのはその通りだと思います。そしてそれは、大学のトップとマネジメント上層部による目に見える形で行使されるということが大事であると思います。

大学では、学長を含め経営上層部が希望と現実をすり合わせて達成可能地点を見定める必要があります。学長はより良い成果を挙げるために大学のスタッフを奮起させる必要がありますが、彼らを先に進ませるためには彼らの信頼を得ることも大切です。そのためには大崎理事の言われたトップダウンとボトムアップが重要になってきます。

これに関連して、3番目の概念として、マネジャーはマネジメントする必要があるということがあります。マネジメントはシステムを稼働させることであることを忘れてはなりません。理論を実践に転換させるということです。これは、もちろん重要ではあるのですが、一部の限定された機能についてのみを言っているものではありません。自治権を持つ大学として、学術プログラムを管理し、研究プロジェクトを管理し、さらに人事、財務、施設、不動産を管理する高水準のすばやく対応するシステムを整備するということを含めて言っているのです。すべてのレベル、すべての機能領域、そして効果的なマネジメントが成功をもたらすのだと思います。

これまでのディスカッションを通して私たちは困難な問題にどのように対応するか、お互いに重要なことを学んだと思います。まとめの最後になりますが、私たちは、特にBoucher教授は後半の30分間で、私たちに共通の問題点を明らかにしてくれました。そのうちの2つを確認しておきたいと思います。

問題点その1は、戦略的目標設定のレベルと細目についてです。英国の財政カウンスルと大学が共有するような戦略的計画、あるいは大学が日本の文部科学省と評価委員会と共有するような中期計画、そのいずれにおいても抽象的で計測不可能な戦略的目標を立てることは非常に簡単です。このような目標設定では大学間の差異化を生ずることなく、また、特定の成果を達成するために特別な投資がなされる保証もありません。私たちは、ハード指標とソフト指標との組み合わせ、あるいはBucher教授が提案されたように、最終的な目標と成果を求める中で、中期的な目標と成果をどう位置付け評価してゆくべきか、今後引き続き国際的に連携し、対応し続ける必要があるのではないかと思います。そうすれば、その中から戦略計画の策定プロセスのあり方、そしてどのような実践がベストであるのか、について実り多いディスカッションが生まれてくるかもしれません。

ディスカッションを通して明らかにされました問題点の2つめは、多様性についての質疑応答で取り上げられなかった中に重大な問題がいくつかあったということです。それは選択の問題です。特定の大学が社会的要請に沿って進学率の上昇に貢献すること、ビジネスや産業界に対する知識の生産と交換をすること、あるいは、純粋な研究という活動をする、などに関して、これらの多様な選択肢の中からどの選択肢を選択すればよりよい評価が得られるのでしょうか。

この問題は挑戦課題として、未解決のまま置いておくこととなりますが、研究大学を目指したくないと考えている日本の国立大学には今までお目にかかったことがありません。

何をすれば高い評価を受けるのかという問題は、英国においても難しい問題であり、日本においてもそういえるのだと思います。ありがとうございました。

Hayman

非常に興味深いディスカッションをありがとうございました。

午後の部

英国側基調講演：

Sir Howard Newby イングランド高等教育財政カウンスル 理事長
(講演テーマ)

Leadership, Governance and Management in Higher Education
for the 21st Century

日本側 6 大学からの意見：

大西 仁 (東北大学 理事／副総長)

油田 信一 (筑波大学 理事／副学長)

松永 是 (東京農工大学 工学部長)

稲垣 卓 (大阪教育大学 学長)

柳原 正治 (九州大学 理事／副学長)

崎元 達郎 (熊本大学 学長)

質疑応答：

司会：木村 孟 独立行政法人 大学評価・学位授与機構 機構長

まとめ：

米澤 彰純 (独立行政法人 大学評価・学位授与機構 助教授)

(全体司会：J Cheong イングランド高等教育財政カウンスル 国際協力開発室長)

Cheong

午後のセッションを開始します。午後のセッションには、Wooldridge 理事長と I O E の Whitty 学長が加わって下さいます。午前中のセッションは午後のセッションの基礎となる多くの事柄が提起され、非常に実りあるものでした。

午後のセッションでは、最初に Newby 理事長の「Leadership, Governance and Management in Higher Education for the 21st Century, 21 世紀の高等教育におけるリーダーシップ, ガバナンス, マネジメント」と題した基調講演から始めさせていただきます。

Newby

【スライド 1】

長い年月をかけて日本側、英国側の同僚、友人との協力関係がここまで構築できたのだと思います。今朝、私たちはすでに両国がいかによく似たチャレンジ、課題や展望を抱えているかということを伺いました。私は、リーダーシップ、ガバナンス、マネジメントにかかわるテーマについてまとめてみたいと思います。

【スライド 2】

私の本日のお話のテーマは「Leadership, Governance and Management in Higher Education for 21st Century—Turning Opportunities into Success, 21 世紀の高等教育におけるリーダーシップ、ガバナンス、マネジメント—成功へと転換させるチャンス」です。私たちが現在直面しているチャレンジは、不確実な時代において、エクセレンス、卓越性をいかに達成し、維持するかということです。日本の皆様は、高等教育の歴史における激動の時期を迎えていると感じておられることと思います。その心情は、英国の高等教育に携わっている者全てが 100% 共有できるものです。

【スライド 3】

グローバル化の影響が世界中に及んでいるため、私たちが直面する将来は不確実、不透明です。高等教育も、例外ではなく、グローバル化のチャレンジとチャンスの只中にあるのです。私たちが行うべきことは、世界中の人々からの高等教育への需要がかつてないほどに高まっていると同時に、高等教育に要求される事柄がかつてないほど変化する世界において、卓越性の達成、維持を確保することです。

高等教育は、極めて特別な時期におかれていると思います。そして、これからの 10 年間にどのように高等教育に資金を提供するのか、どのように管理運営するのか、また、どのように高等教育を提供するのかということが、高等教育セクターとしてグローバル化により生じる課題に対応し、こうしたチャレンジが真の生涯学習を行うことを示すチャンスとするための我々の能力に重大な影響を与えることになると思います。

そこで、我々の共同任務は、高等教育の将来を担うことです。今朝ほども話がありましたが、まずビジョンが出発点となります。将来に向けた計画を立てるということで考えれば、グローバル化と先進諸国の再編成はさらに速度を増すため、あらゆる段階において私たちはチャレンジに対応できるよう前もって備えておかねばなりません。将来を一言で表すなら「changeeful, 変化に富む」ということになるでしょう。すなわち、継続する唯一のことは変化、すばやい変化であるということです。国際競争の世界において、私たちはリソースすべてを最適に活用する必要があります。グローバル経済においては、アイデア、創造力、イニシアチブ、洞察力がなにものにも代えがたい重要なものとなります。つまり、私たちの時代においては、世界水準の大学を創り上げていくことは教育面でのチャレンジということだけではなく、経済的チャレンジでもあるということです。

これからの 10 年以降、大学と高等教育カレッジにとって最も必要とされることは、世界水準の訓練と能力開発を基盤とする世界水準のリーダーシップ、ガバナンス、そしてマネ

ジメントであると思います。高等教育の将来は、多様性を増すステークホルダーをアカデミーに引き付けることができるリソースの量のみに依存するのではなく、これに加えて、現在及び将来の、双方の世代のために持続可能な高等教育制度を運営することができるように、リソースを私たちがいかに有効に使用するかということにもかかっているのです。

過去 20 年間の英国を見ますと、高等教育に関心を持つステークホルダーが大幅に増え、また、高等教育はリーダーシップ、ガバナンス、マネジメントの問題に力を注いでまいりました。これは、部分的には、英国の大衆化した高等教育制度を開発する要素であり、ごく最近では、市場を意識した高等教育制度へと急速に移行する要素といえます。しかし、ステークホルダーの要求はますます拡大しており、リーダーは高等教育セクターの制度、構造、ガバナンスの改革を継続しています。英国の大学と高等教育カレッジは、教育と経済、双方の新しいチャンス、そして新しいチャレンジに、すばやく対応していかなければなりません。教育の提供と研究、そして知識移転における世界水準の卓越性を達成すると同時に、大学と高等教育カレッジにおけるリーダーシップ、ガバナンス、マネジメントの世界水準の実践も達成することが求められているのです。

このことが、HEFCE がリーダーシップ・ファンデーションの設立を援助してきた理由なのです。HEFCE は、リーダーシップ・ファンデーションを運営しているわけではありません。リーダーシップ・ファンデーションは、実際は高等教育セクター全体で所有しているのです。財政的に援助し、その発展を促すことが私たちの役目であり、それが重要なポイントであると考えます。リーダーシップ・ファンデーションが達成しようとしていることを高等教育セクター全体で支えなければ、うまく機能しないでしょう。また、HEFCE がある種トップダウン的に関与するようなことがあれば、機能しないことも確かです。

私たちはリーダーシップ・ファンデーションを財政的、政治的、精神的にサポートするのは、それが、セクター全体にとって、また、各大学や高等教育カレッジの効率的、効果的な運営にとって重要であると考えからです。

官民の両セクターにおいてリーダーシップの一般的な事例を数多く見ることができますが、私が教師、研究者、あるいは政策立案者として高等教育に携わってきた 30 年間の経験から申し上げますと、自らが得てきた英知と知識への挑戦を受けている人々のグループから構成されている環境のリーダーとして、私たちは特有のチャレンジに直面しています。私が学長だったころに、「この方法でやりましょう。」といいますと、同僚たちの最初質問は「Why?なぜ?」でした。「Yes」ではなく「Why?」でした。この問いかけに対しある程度の信頼性と権威をもって答えることができなければ、学問の世界では、思い描いていたリーダーシップはたちまち地に落ちてしまうことになるでしょう。

高等教育は知識の習得と共有がかかわってきます。自由な知識の移転は開かれた文明社会を象徴するものであり、経済競争と社会的統合の中心を成すものです。知識の重要性はますます高まり、大学と高等教育カレッジは学生から、企業主から、また、広く社会からの新しいチャレンジ、課題に直面し続けることと思います。

イングランドの高等教育は、現在、かつてないほどに多様性に富むようになっています。クライアントは、国境による制約を受けることが少なくなり、高等教育は、世界各国の他のサービス提供者と競争するグローバル市場で展開しています。クライアントやステークホルダーのニーズや需要の範囲はますます広がり、複雑性も増しています。高等教育の提供者はこうした需要に柔軟に対応しなければなりません。

例えば、生涯学習ですが、かつての高い目標としてのスローガンから、今では実際に人々の生活の一部となっており、文字通りゆりかごから墓場までをカバーする知識、技能を高め、視野を広げることを可能にするものとなっております。人々は、雇用適性を維持する

ために不可欠である、個人の能力開発を支援する機会を得ることになると思います。高等教育に従事する者は、人々を支援し、生涯を通し能力を最大限開発することができるよう励ます責務を担う必要があります。

人的資源と新しい知識を応用する世代は、産業革命の時代に固定資本や機械の力が重要であったのと同様、21世紀のスタートに当たって重要なものとなっています。企業主は、大学や高等教育カレッジを、近代のグローバル経済において競争に勝ち残るために必要な高い教育を受けた労働力を送り出すところと見るようになっていきます。

高等教育セクターは革新を推進する大きな力です。新しい知識の世代はコミュニティ全体に経済的・社会的利益をもたらします。大学と高等教育カレッジは、地域、地方、国家あるいは国際的なパートナーシップを通して刷新と成長をサポートする専門的知識と手段を共有するという役割を拡大するよう期待されています。研究はこれら発展の基盤となるものです。研究によって私たちは知識と理解の最先端の領域を広げることができます。また、科学的発見をもたらし、新しい歴史的洞察力を与え、社会的な機能に変革をもたらすことができるのです。

ステークホルダーは高等教育に新しい需要を求めており、また、高等教育セクターも政府や社会全体からの高まる期待に直面しています。高等教育への公的資金は、増大した需要が対象としているところに行きます。これには、資金と高等教育の提供、双方にかかわる戦略的思考にさらなる変革を必要とします。

これらすべては効率的に機能するシステム、すなわち乏しいリソースを活用するシステムということです。このシステムは、新しいニーズが積極的に特定され、満たされ、柔軟かつ持続可能な、責任能力の高い制度でなくてはなりません。また、クライアントのすべてのニーズを満たすために同等の活力と創造性をもって機能し、彼らと長期的な関係を築く必要があります。大学や高等教育カレッジの管理者には高い要求が突き付けられます。しかし、私たちの支援やリーダーシップ・ファンデーションのような機関のサポートを受け、彼らはチャレンジに立ち向かい、こうした新しい機会を活用すると思います。

将来の大学と高等教育カレッジには、多様性、柔軟性、適応性が必要です。変化のスピードは今後も加速し続けると思いますが、ステークホルダーのニーズを満たそうと積極的に関与するセクターは、適切に対応できると思います。セクターは、今後の変革と多様性に積極的に対応し、外に目を向ける必要があります。チャレンジに対応することで報酬を得られます。高等教育が競争的な知識経済と統合的な社会の中心となることは確かです。

【スライド4】

昨年、HEFCEでは、広範囲にわたる協議を経て、2003～2008年の戦略計画を発表いたしました。この計画の主要な目的の1つは、高等教育セクターのリーダーシップ、ガバナンス、マネジメントを改善・拡充することです。申し上げておかなければならないことは、これは、セクターのマネジメントが適切ではない、欠陥があると考えてのことではないということです。1、2人の大物政治家によるセクターへの見当違いの中傷はあったのですが、まったく逆なのです。ここ数年間、様々な意味で、英国の高等教育セクターは適切に管理運営されてきました。申し上げましたように、新しいチャレンジと今後の急速な変化に対応するために、セクターが将来を見据えたプラス思考を身に付けておくべきであるという考えに立ってこの計画を策定したのです。私たちは、大学と高等教育カレッジは自立した機関であることを認識し、その固有の性格を評価しています。それゆえ、私たちは、個々の機関が自身の活動をどのように方向付け、管理していくのか、自ら決定できるものであることも認識しています。

重要な長所とグッド・プラクティス、優れた実践事例がある一方で、高等教育が直面している大きな変革は、リーダーにとっては相当大変なチャレンジであると思います。とり

わけ、より選択的あるいはより焦点を絞ったミッション、使命へと移行することによって競争的優位を強化しようとしている機関は、どのような強みを構築できるのかを明確に特定する必要があるばかりではなく、それらをサポートするマネジメント・プロセスを新たに設計し、実行する必要もあります。こうした戦略の変更は、非常に骨が折れる大変な作業です。

私たちは、戦略的方策を通し、高等教育機関がリーダーシップ、ガバナンス、マネジメントとの能力を高め、競争が厳しくなる国内及び国際的な高等教育市場から生ずるチャレンジに対応できるよう、また、政策環境の変化に適応できるよう、援助していこうと思っています。

ガバナンスを整備するに当たって、私たちは国の資金提供機関として、成功を促進し、また、避け得る失敗リスクを最小限に抑えるよう援助することによって、ステークホルダーから得る信頼に基づき、高等教育セクターとの説明責任を果たす新しい関係を構築したいと思っています。同時に、私たちは、高等教育機関で働くスタッフに報いることができるよう、また、高等教育機関がより明確に公正性を高め、スタッフにとって働きやすい環境を創出することができるよう、機関を支援し励ましていきたいと考えております。

私たちの戦略計画の中心となる部分は、リーダーシップに焦点を当てています。私たちはリーダーシップを、他者との協議において戦略的方向に合意し、組織内にこれを伝達し、計画された戦略的成果を達成する可能性、能力、リソースを確認し、支援し、進展状況をモニターすることと定義付けています。従いまして、これには、ガバナンスの要素とマネジメントの要素が包含されています。さらに、これに関連して、高等教育および他のセクターにおける国内及び国際的な経験の最適なものから生まれる最高水準の質を提供し、サポートするための仲介役としてのアクセスを求めるものとして、リーダーシップ・ファンデーションの働きを歓迎しております。加えて、私たちは、学術的・専門的文化の特性を反映する、リーダーシップ、ガバナンス、マネジメントの概念を高等教育機関に浸透させることの重要性を認識しています。

高等教育において私たちが直面している本当のチャレンジの1つは、私たちが認識し、高等教育に採用しようと合意できるマネジメント・モデルはないということだと思のです。それゆえに、さらに研究と協議を重ね、訓練と能力開発が必要なのです。

私たちは、リーダーシップ、ガバナンス、マネジメントに係わる研究、開発、コミュニケーションを継続し、学生に提供するサービスが向上するよう支援を提供し続けていこうと思っています。機関は長所を構築するための活動にあらためて焦点を当てる必要があるため、機関をサポートし、効果的な戦略と運営計画、情報を十分に得た上での意思決定、スタッフと重要なプロセスへの投資に特に注目しています。これには、人々、グッド・プラクティスだけではなく、ガバナンスにおいてこれまで英国であまり議論されてこなかった何かへの多大な投資が必要です。

高等教育で働く人々の能力開発と報酬は、全ての重要な目標を達成するための基盤となります。高等教育セクターは高い能力を持つスタッフを採用し、維持する必要があるため、また、それぞれにあった能力開発、モチベーション、報酬を確実なものとするのが大切です。これは、ごく最近までは高等教育セクターにとってはまったく異質でありましたが、今ではセクターにすっかり採用されている、継続的な人事制度とプロセスが必要です。報酬の制度は、各機関特有の使命と関連させる必要があります。ピアレビューとキャリア開発は、研究の達成状況のみではなく、教育や企業、コミュニティとの連携の構築の達成といった面についても認識する必要があります。これは、その役割が学術活動を促進することであるスタッフを支援することに同様に当てはまります。また、学術面の成功は、全体としてセクターの成功にとって不可欠であります。

機関のガバナンスに対する要求は明らかに高まってきています。これは、学生からの要求と政府からの要求がともに高まっていることが影響しています。両者とも、個人的・公的投資が、継続的な経済成長と社会的結束に不可欠な個人的・経済的・社会的利益を生み出すことを保証するよう求める要求を高めています。大学や高等教育カレッジのリーダーが磐石な強みを構築し、ますます増大し、スピードが加速している変化に対応するために、自らの機関の戦略的方向性を定めるにあたって、適切に対応し、適切なサポートを得るために、効果的なガバナンスは欠くことができないものです。

私たちは、リーダーシップ、ガバナンス、マネジメントに関するプログラムを通して、変化に対応できるよう経済的援助を提供することができます。そのために 2004 年からの 3 年間に 1,000 万ポンドを充てることになっております。この資金は、イングランドの高等教育機関すべてのリーダーの能力と機関の将来性の発展を目指す戦略的目標を達成するために使用されます。この分野における私たちの任務は、セクターの成功を確かなものとすることに集中し、将来に備え、また、継続的な改善に取り組むことです。この新しいファンドは、リーダーシップ・ファンデーションの任務を補完するものです。このイニシアチブから資金を得るためには、申請者はプロジェクトの成果が計測可能で、移転可能であり、また、セクター全体の改善に資するものであることを示す必要があります。

【スライド 5】

現在の背景事情において高等教育機関が直面している大きなチャレンジとチャンスについて、これまでいろいろとお話してまいりました。ここに私が考えますチャレンジを 5 つ挙げました。ディスカッションにつながるように、これらについて簡単にお話したいと思います。ここには、人的チャレンジ、リーダーシップのチャレンジ、市場のチャレンジ、継続的チャレンジ、ガバナンスのチャレンジを挙げました。

【スライド 6】

人的チャレンジから始めましょう。これについてはすでにお話しましたが、人的チャレンジは、部分的には、様々な力の組み合わせから、特に、大衆化された高等教育制度において教育の質を維持、改善することを要求するところから生じています。イングランドでは過去 20 年間で、18～30 歳の進学率が 43.5%に達するという、高等教育の拡大という流れが、必然的にリソースとの密接な関係を生み出してきました。実際、学生を教育に引き付ける 1 人当たり資金の額であるリソース・ユニットがこの期間に激減しました。グローバル市場において、私たちは世界に通用する卓越性を維持する必要があります。将来は予測しがたいのですが、大学と高等教育カレッジが運営される政策環境はさらに厳しさを増し、不確かなものになることはほぼ間違いのないだろうと思われます。さらに混乱を増す経済環境において、変化に対応していかなければならないのです。そこで、私たちはでき得る限り変化に備え、対応する必要がある、変化への対応にも優れた有能なスタッフが必要となるのです。

市場が高等教育セクター内に地歩を拡大する中で、今後 10 年の内に、高等教育にかかる圧力に適切に対応することができる持続可能なリーダーシップ、ガバナンス、マネジメントを備えた世界に通用する制度を開発、維持することによってのみ、こうしたことが可能となるのです。

【スライド 7】

次に、リーダーシップのチャレンジに参ります。これについては既にかかなり詳細にお話しました。今朝ほども申し上げましたように、優れたリーダーは、リーダーシップを発揮するプロセス全般にわたって必要です。強調しておきたいと思いますが、HEFCE では、リーダーシップについて話すときには、組織のあらゆるレベルのリーダーシップを意味します。将来の学長を訓練するスキームのみではありません。

有能なリーダーはビジョンを創造し、伝達し、さらに同僚を励ましてそのビジョンを展開させます。適切なリーダーシップは、相当な勇気を持たなければなりません。なぜなら、全員が変化への対応に関与したい、あるいは賛成するということはないからです。しかし、「何もしない。」という選択は、現状が変わらないのであれば、選択肢がないのと同じです。ビジョンと同僚の運用能力とのバランスがありますし、また、ビジネススクールでよく言われるフレーズですが、「適切なリーダーシップにはフォロワーシップ(follower ship), 進んで従う能力も含まれる。」ということもあります。有能なリーダーは、変化を生み出す機会を創出するとともに、変化が生ずる機会を促進するものです。

【スライド8】

ここイングランドでは、ある実験に取り組もうとしています。2006年には変動制授業料の導入という重大な局面に入ることになっています。つまり、高等教育に市場力が大きく影響するようになるということです。完全に市場化されるというわけではありませんが、賽は投げられた、ということです。授業料は少なくはない数の大学で市場の水準よりも低く抑えた額が設定されると思います。いったん授業料制が導入されると、後戻りはできないでしょうし、これまで経験したことがない、市場力が大きく影響するという未知の将来に向けて第一歩を踏み出したと感じていると思います。

また、大学と高等教育カレッジが注目しているのは市場の変動の可能性です。しかし、多くの大学と高等教育カレッジでは、学生に対し最高額の授業料を請求することになると思いますし、高等教育セクターは授業料ではなく奨学金の提供によって相当程度市場に対応し、コントロールするのではないかと思います。

スコットランドでもウェールズでもなく、イングランドに限ることを強調しておきたいのですが、イングランドでは、政府から学生に支給される資金の割合が徐々にですが確実に変化しており、いやおうなくその方向に進んでいくのだと思います。市場には当然ながら勝者と敗者がおりまして、それが高等教育機関にとって混乱を引き起こす経済環境を創出することになっています。イングランドから来ている同僚は、これまでのところ、市場の性格を把握すること、何を市場に売り込めばよいのか、ブランドを開発し運用するのかといった大学のアジェンダよりも価値の低い問題が、重要性を増してきていることに気が付いています。

【スライド9】

私たちも持続的なチャレンジに直面していることを忘れないように、アナン国連事務総長の言葉をスライドに引用しました。「持続可能な開発」というフレーズの本当の意味を考える必要があると思います。高等教育に従事している私たちには固有の責任があります。なぜなら、主として高等教育によって、一部は教育全般によって促進される、持続可能な開発ということに関する知識の創造と移転を通してのみならず、私たちが学生や市民を教える方法、また、学生たちに伝える教養の価値が、将来の世界における持続可能な開発の基盤を形成するからです。

【スライド10】

狭小な視点から申し上げるなら、エネルギー効率を考えた建物の建設に関しては、無駄を最小限に抑えるということに関心が集まります。また、東南アジアを全人類的な視点で考えますと、世界中の人々すべてに機会を拡大しようとする場合、開発は本当に持続可能ということをベースにしなければならないと思います。

私たちはこの問題についてセクターと社会的コンサルテーション(consultation)を始めたところです。今後10年間を見たときに、高等教育の将来的な戦略における持続可能な開発分野を策定することを願って、英国においてこの問題に関し、来月、4回のセミナーを開催いたします。私たちの理想は、これからの10年間で、高等教育修了者たちが実践する

スキルと知識を通して、あるいは私たちの戦略と働きを通して、イングランドの高等教育セクターが持続可能性を達成する社会の取組みの主要な貢献者として認められることにあります。

覚えておいていただきたいことは、持続可能な開発の定義は、将来の世代がニーズを満たす能力を損なうことなく、現在のニーズを満たす開発であると思います。これは、おそらく最も広く受け入れられている Bruntlund リポートから引用した定義です。これは、現在の人間の行為全体が、将来、人間が長期にわたって生き延びる可能性の基盤となることを示す証拠が数多く存在することから、特に重要であります。自然環境の悪化を示す証拠はとりわけ強烈で、これには、急速な気候変動、オゾン層の破壊、酸性化、汚染、そして再生不能な資源の劣化などが含まれます。こうした現象の厳密な影響については予測しがたいのですが、科学の世界では、これらが私たちにとって有害な影響を及ぼすことが認められています。Watson 学長が今朝ほど話されたように、私たちは高等教育に対する財産管理人(stewardship),あるいは受託人(trusteeship)としての責任を負っているのですから、同時に、学生に価値について確実に教え込む責任もあるのです。それは、これから先の数年間、もっと真剣に考えなければならないことだと思います。

次にガバナンスのチャレンジについてお話いたします。

【スライド 11】

高等教育に携わる大学や高等教育カレッジのガバナンスについて話す時に、企業のガバナンスを必然的に思い浮かべます。理事会(governing body)は大学や高等教育カレッジと学外の第三者との接点に位置します。理事は、概ね学外の人々です。また、その責任には外部的要素が含まれます。

ガバナンスが適切に行われている大学とは、一般に、戦略・運営目標が明確に設定され、将来に向けて持続可能で、資産・リソース・財務・名声を守り、広く環境に関して持続可能性を意識して行動しているところです。また、公立であるか私立であるかを問わず、投資者に対する説明責任がオープンで明快であるなど、自己規制が行き届いている大学でもあります。

従いまして、理事に課せられる責務は、私見ではありますが、学長やマネジャーと同程度に重くなる傾向にあります。彼らは、課されている重い責務を果たすために個人の能力開発が必要です。また、彼らの責務は重いので、様々な学位を持つ、様々なバックグラウンドを持つ人々がやってくることができるようにする必要があります。

【スライド 12】

リーダーシップ、ガバナンス、マネジメントの重要性及びH E F C Eにおいて私たちが重視している重要な事柄についてご説明できたと思います。これが、今後 10 年間以降もその意義がさらに高まることは間違いないと思われます私たちの戦略計画です。知識経済及び知識社会と密接に関連するグローバル経済において、高等教育はますます重要になります。生涯学習の文脈において高等教育に対する国際的な需要と結びついた知識革命は、高等教育に素晴らしいチャンスを与えます。しかし、それは大きなチャレンジをもたらすものでもあります。そしてまた、不透明性、混乱が増す経済的・社会的・政治的環境において、私たちが変化に対応するにつれて、大きな責任を伴うものとなります。

私たちはリーダーシップ、ガバナンス、マネジメントの卓越性の世界に通用する基準を設定し、維持するために、注意力とリソースを集中させなければなりません。これは私たちを奮い立たせる目標ではありますが、非常に厳しいものであると思います。しかし、誰も妥協するつもりはないと信じています。ありがとうございました。

Cheong

午前中と同様に、今度は日本からお出での6大学の代表の皆様にご意見をいただきたいと思います。まず、東北大学の副総長にお願いいたします。

大西

明確に焦点を絞ったお話でしたし、貴重な提言もありました。また、歴史的な視点、広範囲にわたるグローバルな視点から見た今日及び将来の高等教育の問題を検証していただきました。とりわけ、5つの大きなチャレンジが印象に残りました。これら5つのチャレンジの枠組みは、今日、日本の大学も直面している大きな問題の分析に適用できると感じました。質問を4つしたいと思います。

1つ目の質問です。お話の中に過去20年間で英国の高等教育においては、ステークホルダーが増加し、多様化した。そしてこの傾向はこれからの10年間も続くだろうという説明がありました。新しいステークホルダーとしてどのような人々が加わったのか、また、加わると考えておられるのか、具体的に挙げていただけますか。

2番目の質問は、2006年からイングランドで導入されるという変動制授業料についてです。多くの大学が最高額の授業料を学生に請求する計画であるというお話でしたが、なぜイングランドの大学は、最高額の授業料を請求するのか、ご説明いただけたらと思います。と言うのは、最近、日本の文部科学省は国立大学法人の標準授業料を引き上げることを見直し、日本の国立大学は授業料を上げるべきか否か、あるいは基準をどのように決めたらよいのか、と迷っており、英国でのこの問題に大きな関心を持っているからです。さらに、金持ちの大学が非常に低い授業料を設定することも可能だと思いますが、金持ちの大学がそのようなことに踏み切った場合、どういう結果が生じるとお思いでしょうか。

3番目の質問は人的チャレンジについてです。イングランドにおいて若年層の高等教育への進学率が高くなったことが高等教育制度に与えた大きな影響について、また、こうした新しい現象に高等教育機関がどのように対応したらよいのか苦慮しているというお話がありました。しかし、こうした進学率の上昇は、高等教育ばかりでなく、英国社会全体にすでに大きな変化をもたらしたのではないだろうかと思います。もしそうであるならば、結果的に英国の社会のどの側面にどのような変化が生じたのでしょうか。

最後の質問は若干突飛な質問なのですが、今後、大学の研究者の最大の喜びは何であると思われますか。この数十年、世界各国の学術界は劇的に変化しました。30年前、私がまだ若い研究者だったころ、年長の教授は私に、「君は学問の世界に足を踏み入れたところだ。お金を稼ぐことはないだろうが、自由な時間はたっぷりある。貧乏だけど自由な学者として人生を謳歌したまえ。」と言いました。確かに前半の部分はその通りで、今のところお金を稼いだということはありませんが、後半部はまったく違っています。大学の先生や研究者は日常的な過重な業務と大学の変革への対応に非常に多忙な日々を送っています。Newby理事長はすべての人が変革への対応に関与したいと思っているわけではないが、何も変革しないという選択は実質的には何も選択しないというに等しいと話されました。そのとおりだと思います。しかしその反面、私は学術研究者が過去のお金はないけれども自由な研究生活にノスタルジーを感じていることも理解できるのです。私たちはそうしたものに代わる新しい学術文化を見つけ、研究者としての新しい喜びを、これから研究を志す若者に提示する必要があると感じます。これに関して何かアドバイスをいただけますでしょうか。

Cheong

大西副総長、ありがとうございます。次に、筑波大学の副学長をお願いします。

油田

筑波大学では、大学が国立大学法人化するに当たって、筑波大学の制度を少し変更しました。その前提として考えたことは、大学から見て、外の世界、つまり社会との関係をいかにしっかりと作っていくか、そして社会の期待にいかに応えるかということです。大学の役割は、教育、研究、及び社会貢献だということであるということは、誰もが一致した認識であると思いますが、大学の教育については、学生、あるいは学生がその後卒業していく社会、産業界から見て、分かりやすく、かつモチベート(motivate)される、そのような制度にいかにしていくかということが重要と考えました。研究については、基礎研究と、直接産業界あるいは社会に役に立つ応用研究のバランスをとる。それから、もう1つは、現在社会に求められて、あるいは基礎研究であっても進むべき大きなプロジェクト研究と、それから10年後あるいは20年後にプロジェクトになって育っていくべき研究の芽をどう育てていくかということはどうすべきかというようなことが大いに議論されました。

それから、社会貢献については、筑波大学では去年から、筑波大学が所在しているつくば市や茨城県といった地域との連携をより強めて、地域、日本国内、それから世界の大学、企業、あるいは他の地域にどのように貢献していくか、どのような関係を築いていくかということを議論いたしました。研究も、社会貢献も、今は単に大学から外へ情報が出ていくだけではなく、むしろ教育機関として大学に社会の情報がいかに入ってくるかということが重要である、と考えています。

社会とのかかわりを大事にしていく上で必要なことは、大学の教員あるいは職員の意識の改善、改革です。大学の学長あるいは中枢にとって必要なリーダーシップとは、まず大学の教職員の意識を変えていくことであると考えています。

もう1つ、大学のリーダーシップについて思うのは、私どもの大学は、自然科学、医学、生物、芸術、体育、工学、農学と様々な分野があり、私どもの大学にとって重要なことは、その各々のセクター、あるいは学部のアートノミーと大学全体の方針のリーダーシップをどのようにバランスングしていくかということです。そのために、様々な大学、様々な国の在り方を見て、勉強していかなければならないところだと感じています。

Cheong

次に、東京農工大学の松永工学部長お願いいたします。

松永

Newby 理事長、ありがとうございました。非常に印象深いお話でした。ご指摘の5つの大きなチャレンジは非常に重要で、高等教育における私たちの活動を改めて検証することを促す一助となりました。この5つのキーポイントに関連して、東京農工大学で取り組んでいる活動を少し紹介させていただきます。

東京農工大学は農学部と工学部の2つの学部しかありませんので、基本理念は相乗効果をもたらす使命志向型の教育研究と地球環境を保護・維持することにあります。将来に向けて、次世代に美しい地球環境を手渡すために、世界に通用する人材を育成する、世界トップクラスの研究を推進していくことを目指しています。大学の目標は、グローバル化、国際化に対応する教育研究活動を促進し、大学の活動の質を向上させることであると考えています。この目標を達成するため、私たちは教育カリキュラムの体系化に焦点を当て、また、産官学連携・知的財産センターの創設といった調査研究環境の改善に力を注いでいます。

予算総額は7,000万ポンドですが、学外からの助成金をさらに得ようと考えています。現在、学外からの助成金は1,500万ポンドです。総予算に占める割合は比較的高いのです。

が、特に企業からのホットマネー、投資資金を得ようと取り組んでおります。

日本経済新聞の調査によりますと、東京農工大学の研究は、成果発進力第1位と評価されました。また、この調査で、年間の教授当たりの特許申請件数が約0.6件と、最も多いことも示されています。レベルの高い教授が大勢おります。さらに、大規模な産学共同研究も実施しておりまして、教授1人当たりの大型研究の数も最高レベルにあります。東京農工大学は2学部しかありませんので、筑波大学や九州大学と比べますと小規模な大学ですが、非常に高い水準にあります。現在、Technology Licensing Office、農工大 TL0 株式会社が成功を収めていますことも重要です。株式会社の設立以降、特許出願は64件、海外特許出願17件となり、特許使用料による収入も増えています。農工大 TL0 は利益を上げている日本の大学では唯一の TL0 です。

最後になりますが、Newby 理事長がお話なさいましたように、国際クラスの大学を築き上げることは、この時代において単に教育面におけるチャレンジであるばかりでなく、社会的・経済的チャレンジでもあると思います。HEFCEの活動は、日本の教育にも多大な影響を与えていることと思います。大学評価・学位授与機構が日本の高等教育セクターの中心的役割を果たしていただきたいと思います。今後10年間、またそれ以降も、持続可能な発展がより重要性を増し、私たちには何もしないという選択はありえないと思います。ありがとうございました。

Cheong

ありがとうございました。では、大阪教育大学の稲垣学長、お願いできますでしょうか。

稲垣

Newby 理事長の大変感銘深いお話に対し、2つのコメントをさせていただきたいと思います。

日本の大学は、ようやく1世紀の歴史を持つ段階に来ました。わずか100年の歴史であり、日本社会が、大学とは何か、社会はなぜ大学を必要としているのか、こういったことをさらに十分に理解していくためには、さらにこれからの数世紀が要るのではないかと、個人的に思っています。

この100年の歴史の中で、50年前にも日本は大きな大学のリフォームを行いました。イギリスでニュー・ユニバーシティーと言われたものが日本にもでき、この新しい制度のニュー・ユニバーシティーを含めてさらに50年の歴史を加え、午前中の大崎理事のお話にもありましたように、日本の国立大学は、昨年4月に新たな出発をしたという段階であります。したがって、日本の大学の歴史から言いますと、第三ステージに入ったのではないかと思います。この中で、高等教育のグローバルスタンダードというものがあるのかないのか、私自身はよく分かりませんが、日本の大学は、欧米の大学とはかなり違った仕組み、内容、方法で研究・教育を行っていると思います。そして、今、日本の大学は国際化、つまり国際的に通用する共通のスタンダードを構築する方向に動いています。

私自身、3年前から学長を務めていますが、Newby 理事長のお話は大変示唆に富み、目を開かされる多くの内容がありました。午前中のディスカッションにも、大変示唆に富む内容がありました。学長、大学のリーダーは、すべて非常に大きな責任を持ちます。大学は社会にとって未来に責任を持つ、人々の未来に責任を持つ、そういう存在であるということが、Newby 理事長が話の中で力説されていたのではないかと思います。

また、Newby 理事長は、我々の仕事を全体としてみれば、「collective task is to deliver the future of higher education」とおっしゃいました。deliver という言葉を使って表現されましたが、これは準備するということではなくて、着実に、確実に人々に高等教育

の未来を約束し続ける、こういう大きな仕事に我々は携わっているということを Newby 理事長のお話から理解いたしました。

さらに、世界水準の大学を創造していくということは、単に教育的なチャレンジではなくて、社会的、経済的なチャレンジであるということを、日本の大学は、今、大変実感しております。そのような考え方で、我々も高等教育の改革に取り組んでいます。

それから、競争的な優位性をさらに高めるために大学のミッションをさらに selective mission (選択的なミッション) にしていく、というお話がありました。これは、大学のアイデンティティをさらにクリアにし、同時に新しいマネジメントをデザインしていく、それを実行していくためにミッションを選択していくことが必要だという意味だったと思いますが、大変示唆に富むお話だったと思います。

それから、私にとって大変印象深いお話は、リーダーシップを「as agreeing strategic direction in discussion with others and communicating this with the organization」という言葉で定義されました。これは日ごろから学長を務めながら心がけていくことをまさに大変適切な言葉で表現された大変力強い、また励ましの言葉として聞かせていただきました。

Cheong

ありがとうございます。次に九州大学の柳原副学長お願いいたします。

柳原

3つの点についてお話させていただきたいと思います。

まず、第1点目は、Newby 理事長のお話にありましたように、現在、社会は changeful な、変化しやすい世界であるということについてです。日本の国立大学が置かれている状況も、もちろん changeful ですが、それに加えて変化のスピードも極めて速いという状況です。この変化にいかに対応していけるのかということが極めて厳しい形で求められているということだろうと思います。この点について、実は大学の中では、学長を中心とする執行部と個々の教員との間に意識の差が極めて大きなものとして存在するということが非常に大きな問題点であろうかと思っています。学長を中心に、この大きな法人化の流れの中で、どのようにしていくのか、を議論して、対策を立てていくわけですが、これが個々の教員のところまで、なかなかうまく伝わっていかないという非常に大きな問題を抱えているわけです。

それをいかに克服できるかということは、極めて難しい問題ですが、九州大学では、先々週から2週間かけまして、学長を中心とする執行部が22の部局に出向いて、個々の教員との対話集会を行いました。個々の教員に直接、現在大学が置かれている状況を伝えるということによって、個々の教員とのインタラクション(interaction)を強めていくということを行ったわけです。もっとも、それだけでは問題の根本的な解決につながっていかないのではないかと思います。

それから、2番目の問題として、法人化され、この変化に対応していくことを求められているものの、実はこの法人化のベーシックなフレームワークだけははっきりしているのですが、個々の細かい部分は、必ずしもよく分からないのです。午前中のお話で、法人化というのは10ヶ月の赤ん坊だと言われました。実は、法人は中期目標期間である6年間のうちに成果を出さなければいけない。ところが、我々は、10ヶ月経っても、実はまだよく分からない。細かいところで分からない部分がたくさん出ているということですね。

さらに、執行部としてはいろんな対策をとろうとしても、実は、これはだめだ、あれはだめだといろんな点でだめだといわれることが非常に多い。具体的な例を挙げますと、例

えば、法人が民間の銀行から借金をして大きな事業を展開したいとします。しかし、それはできないと言われるのです。これは単に1つの例ですけれども、どこまで我々がいろいろな手法を用いて大学を経営していけるかということは極めて大きな問題だと思います。

3番目といたしまして、こういう状況に対応していくために求められているのは、やはり事務職員、あるいはスタッフをいかに強化していくかという問題だろうと思います。日本の場合は、事務職員はいろいろな部署を転々と回っていくためにスペシャリストになれないという状況があります。これをいかに克服していくかということが極めて大きな課題であるだろうということです。九州大学では、個別の研修を行い、スペシャリストを養成していくということが必要であるということで、現在様々な対策を考えているところです。

最後に今朝のセッションで言語教育についてディスカッションされましたが、九州大学では幾つかのコースを英語で教えています。プログラムを宣伝させていただきます。お手元に置かれてありますパンフレットをご覧ください。ATW プログラムというのがありますが、これは英語で教えている6週間の夏期プログラムです。

Cheong

ありがとうございました。では最後に、熊本大学の崎元学長にお願いしたいと思います。

崎元

Newby 理事長が申されましたように、高等教育が国の経済的な発展を支えることは理解できますし、そうあるべきであると考えています。自然資源の少ない日本におきましては特にそうでありまして、高等教育機関による人材育成と科学技術が国を発展させる唯一の道だと考えています。しかし、経済的利益を強調するあまり、経済的利益が何のためであるかを忘れてはならないと考えます。人々が物質的豊かさだけでなく、文化的、精神的に豊かに生きるためであると考えます。高等教育機関は、新しい歴史的見識の提示や、社会が活動する方向をも変えることを提案する、あるいはそのことを可能にするための教育活動をするところであります。これらの教育研究活動は、芸術、人文科学、社会科学の分野で行われますが、これらの分野は必ずしも経済的に競争的な分野ではないということをリーダーは注意すべきだと思っています。

市場重視のシステムを構築することは必要でありますけれども、そのシステムの中においても、芸術、人文科学、社会科学などの人間の文化や精神を豊かにし、人間の生き方を方向付ける学問分野を保護する必要があると思います。これは小さな例ですが、熊本大学は、ダーラム大学と交流プログラムを持っていました。ダーラム大学は、日本語教育センターを経営的な理由から廃止されたようです。それで、学生交流プログラムが実施できなくなりました。別の見方、すなわち時間的な観点で言いますと、芸術、人文科学、社会科学、あるいは基礎科学、物理学などにおいて、経済的なサイクルよりもずっと長期的な取り組みが必要であることに注意すべきであります。この観点で、先ほど、グラスゴー大学のCogdell 教授から紹介された、物理学の分野における複数大学間でのプールの制度が良い方向かどうか分かりませんが、興味のある苦肉の策であるというふうに印象を受けました。

Cheong

皆様、お疲れさまでした。休憩後のディスカッションのために示唆に富むお考えを提示してくださり感謝いたします。休憩後のディスカッションでは木村機構長が司会を務めてくださいます。

木村

時間になりましたので、始めさせていただきます。Newby 理事長の非常に示唆に富むプレゼンテーションに引き続いて、日本側から興味深い御意見をいただきました。さて、Newby 理事長、日本の同僚からいくつか難しい質問がございましたが、お答えいただけますでしょうか。

Newby

4 つのご質問について、簡単にお答えしたいと思います。

まず、ステークホルダーの多様化についてですが、具体例を挙げてみたいと思います。ここ 20 年間でみられる顕著な趨勢の 1 つは、英国ばかりではなく世界各国で、高等教育が経済的・社会的発展の大きな牽引役として認識されるようになったことです。これまでのところ様々なステークホルダーが、政府のみならずビジネス界も含めて、また、行政サービス、学生、その親も、高等教育にお金を出しているという理由から、極めてまともな関心を示してきました。大学も、やや疑いつつもこの考えを受け入れておりましたが、喜んで受け入れていたというわけではないと思います。学界には、私たちが行うことやなぜそうするのかということを問う権利があると思っている正当なステークホルダーのグループが存在するのではないかと心配する向きがあったと思うのです。彼らの多くは、対立する正反対の位置からこうしたことをしております。しかし、エリート大学から大衆的な大学まで、こうした変化の結果は避け得ないと思うのです。

ところで、皆様が触れられていないのですが、もう 1 つ非常に根が深い高等教育に対する影響があると思うのです。つまり、ステークホルダーの多くは高等教育を目標ではなく手段と見ていることです。彼らは自身のための学習にはあまり関心がありません。それが経済的実績、行政サービスのより高い効率や効果であるのかを問わず、学習が他の目標の達成の手段となることに非常に関心を持っています。これまでの 10 年間、英国における高等教育に関する議論が情けないほどに功利主義に走ってきたこと、そして私の同僚も強く感じていることだと思うのですが、21 世紀にふさわしい方法で大学の概念を根本から変える必要があるということを感じます。しかし、高等教育の重要な文明化、教養を高める効果を改めて主張したいと思っています。これにつきましては持続可能性についてのコメントの中で簡単に触れたいと思います。

変動制授業料において大学はなぜ最高額を請求するのか。公立に属するある大学は、最高額を請求すると宣言しています。また、公立に入らないある大学は、追加分は徴収しないことを前向きに検討しています。興味深いことに後者はエリート校なのです。実際にはどう決定されるか分かりませんが、授業料を徴収しないですむ財務能力があるということです。また、そうしないことのメリット、デメリットを慎重に検討しています。

最高額を請求する主な理由は、市場で安い授業料は低い質に通じると思われるのを恐れていることだと思うのです。つまり、これは大学のブランドの管理とマーケティングということです。つまり、販売 (selling) というよりはむしろ、マーケティング (marketing) ということです。

経済的問題では、最高額の授業料は、大半の大学については規制緩和された市場において実際に評価される水準を下回る額であることも指摘しておく必要があると思います。これも影響を及ぼす要素だろうと思います。

3 つ目の理由は、技術的なことなのですが、大学の財政ではなく、学生の経済的事情、生活費にかかわることです。つまり、学生が受け取ることができる最高額のローンは部分的に、また、間接的に授業料の額に関連するということです。少し複雑ですが、基本的に

は、大学に支払う授業料が安ければ、その分、学生の借りるローンは少なくて済みます。大半の学生はできればローンの返済をしたくないのではないのでしょうか。したがって、学生は、提供される奨学金ではなく、授業料を請求しないのはどの大学かということと比較するのではないかと思うのです。大学が従来から競争している質、特に今でも非常に重要な新入生の質を含め、すべてのことに加えて、現在、これが競争の重要な要素となっているのです。

大学が低い授業料を請求したらどのようなことになるのでしょうか。access agreement を結ぶ必要がない、奨学金を申し込む必要がない、というのが答ということになります。しかし、大学にとって、低い授業料を請求することで生ずるリスクは、他の何にも増して、質をどう認識するかということだと思うのです。

大衆化された高等教育への移行が何らかの注目すべき変化を英国の社会にもたらしたのでしょうか。総じて、顕著な変化はまだ見られないと思います。日本のお仲間に申し上げておきたいことは、実際のところ、英国で高等教育が大衆化の傾向を見せるようになったのは、ほんの10年ほど前からだということです。進学率が高くなったのは1980年代後半、1990年代初頭のことです。このことがもたらす影響は、実際には、はっきりと出てきてはおりません。このことにつきまして、のちほど英国の同僚にぜひ聞いてみたいと思いますが、想定されることを2点ほど申し上げたいと思います。

1つは、若者の間では学位をとることが社会に参加するための手段となる傾向が強まっているように思われることです。学位を持っていないということが何かアウトサイダーのような感じになるという傾向があるようです。学位を持っていることの利益が明らかに分かるといった英国の一部の地域、主としてロンドンでは、とりわけこのことが現実的なこととなっております。最近、高等教育の進学率に関する報告書を発表しましたが、興味深いことに、ロンドンの進学率は、国内の他の地域と比べて、貧困層においてさえも非常に高い数値を示しています。確かな理由は分かりませんが、ロンドンでは、学位を持っていなければ、物価が高いロンドンでの生活を維持するだけの仕事に就くことができない、生活を支えるためにはぜひとも学位が必要だ、ということではないのでしょうか。つまり、私たちは、学位を持っていない人々を様々な方法で社会から排除してしまう危険を冒しているということです。

第2点は、学生はそのことを認識している様子が見られることです。これが、現在行っております授業料の導入と生活維持のための補助金の廃止とそれに代わるローンが、高等教育への進学率に際立った影響を与えていない理由だと思います。大部分の学生が、これらすべては社会に全面的に参加するために十分に支払う価値のある代価と考えています。

最後に、今後、学術研究者の最大の喜びは何かというご質問についてお答えします。3週間ほど前、Times Higher Education という機関紙にある若手の研究者が興味深い記事を寄稿しており、彼は、気難しい年長者から昔は良かったという不平を吹き込まれたにもかかわらず、なぜ今だに学問の世界で働くことが魅力的であるかということを書いております。その通りです。私たちも含め、学者でお金持ちになる人はいないというのは事実です。英国では先生の平均給与は他の専門職と比べて減少しています。これは英国特有の現象ではなく、大半の国においてもそうだと思います。

大学制度が大きく変わってきますと、私たちの世代はかつての生活、研究や教育に関して、まったく責任がない生活に郷愁を覚えがちです。経済的に恵まれていなくても、心地よい生活でした。

他の専門職と比較しますと、例えば公的セクターの他の分野を含め、他のセクターで働くことと比べて、創造性や独創的考え方ができる余地がある、また、公的セクターの他の分野と比べて実際にライン管理が非常に緩やかである、さらに大きな自治、裁量権が与え

られている仕事であり、経済的報酬がモチベーションとはならない若者にとっては、高等教育の仕事は依然として魅力あるものである、といった評価であると思います。

意外なことの1つに、英国でも、世界各国でも特定の学問分野の採用に人が集まらないという問題がありますが、全般的には、人材募集をするとほとんどの学科で、学問の世界で働きたいという、かなりの数の高い資格を持った人材が応募してきます。にもかかわらず、慎重に言わなければならないのですが、大学制度全体は下り坂にあると言えるのではないかと思います。

数年前にオックスフォードの著名な社会学者が The Decline of Dominion というタイトルの本を出版しました。このフレーズは、大学制度、広くは社会が自分から遠い存在になったと感じている古い世代の研究者の心情を要約していると思います。

最後になりますが、前大臣はトラブルメーカーでしたし、問題発言もありました。例えば、「大学について中世の時代の概念を持っていたいなら、資金も中世の水準を支給する。」といったことです。実のところ、私は彼に共感を覚えます。というのは、本当のことだからです。もし大学について中世の概念を持っていたいなら、現実的なことではありませんが、高等教育の進学率が2～3%、で、10～15の大学、教える側もほんのわずか、といった時代に戻ればよいと思うのです。

木村

ありがとうございました。

Codger I

2点付け加えたいと思います。大衆化した教育によって変化があったかというご質問がありました。それに関して、私は、実際に適切に対応されていない一連の変化に気付いています。つまり、今の学生は概ね、仕事をしながら大学を卒業しなければならないということです。グラスゴーではそうなのですが、最初の変化は、以前はなかったパートタイムの仕事が今はたくさんあるということです。2番目の変化は、通常の労働日に教えることに関しての変化です。なぜなら学生は教育のための費用を稼ぐために働きに行くことが必要で、そのための時間をとるからです。将来的には、こうしたことに対応し始めなければならないのではないかを思います。ある意味、学生がフルタイムで大学にいると考えるこれまでの大学教育では適切に対応できないのではないかと思います。

この先、学術研究者の喜びは何かとお尋ねでしたが、それは、かつてそうであったように、非常に頭のいい若者を研究に触れさせ、研究に従事させること、例えば、素晴らしい発見をしたときに、有名な絵画を描いたり、有名な音楽を作曲したりするのと同じようにドラマチックで大切な情緒的感情に出会うといったことだと思うのです。科学者は発言や情緒の面で非常にコミュニケーションが苦手だと思います。もし、大学にやってきた新人がこうした経験を1度でもすれば、大学で働きたいという人は跡を絶たないでしょう。

木村

他にご意見はございますか。Boucher 学長、お願いします。

Boucher

大学運営の仕事、マネジメントに関するご意見についてコメントしたいと思うのですが、ウォータールー大学の学長だった Jim Downey 教授が退任のときこんなことを話されていたのを思い出します。学長になったときに船の歯車と思った、歯車を握り締めていたけれども、歯車は舵とつながっていないことを悟るのに2年かかったそうです。

Newby 理事長のステークホルダーについてのコメントに少し付け加えたいと思います。先ほど国際戦略とその視点を持つことの重要性についてのお話にありましたが、同時に、地方のアジェンダも重要性を増しているという時代に私たちは生きているという興味深い現象があると思います。シェフィールド大学では、興味深いことに、私たちが何をしているのか、どのように行動するのか、ということに関心を持つステークホルダーは市議会なのです。なぜならば、私たちの大学は、地域においては、重要な雇用主であり、会社を生み出すものであり、地域の経済振興策を担うものであるからなのです。また、外務連邦省は大学や教育技能省といった外部の省庁への関心を強めるようになりました。その理由は、外務連邦省が海外市場に影響を与える海外の卒業生に関心を持つようになったからです。Newby 理事長が話したように、本当に様々なステークホルダーが入り組んだ利害関係を持つようになっています。

社会における大学の位置についてもう1点、申し上げたいと思います。私は、ビジョンは何か、将来はどうか、大学の役割は何かなどについて人々がどのように自問自答するのか、非常に興味がありました。大学の在り方、大学の可能性に大きな影響を与えたものは、過去10～20年間に、ますます格差のない社会にさせていくという英国内の社会的変化であろうと思います。20年前、人々が専門職に対して異議を唱えるということはありませんでした。医者や教師の診察を受ければ、医者や教師の言うことを信じて、「先生、ありがとうございました。」というだけでした。そして高い診察料を支払っていました。それ以上のことは起こりませんでした。今は、人々は異議を唱え、料金を調べ、理由を問いただそうとします。20～30年前でしたら、「教授たちは好きにやらせればよい、彼らは偉大なことをしているのだから」と人々は言ったと思うのですが、社会の変化によってこれは通用しなくなりました。社会はあまねく重要なステークホルダーになり、大衆の意見が私たちにとって重要なものとなっています。

木村

おっしゃるとおりだと思います。他にご意見や質問はありますか。

Morley

IOEのLouise Morleyです。大衆化した高等教育が広く社会に与える影響についての質問に戻りますが、英国で、世界各国でもそうだと思うのですが、高等教育は公共のものかあるいは民間のものかということについて大きな議論が起こっています。英国の場合、その多くは授業料にまつわるものです。例えば、民間のものであるとするなら、将来に向けた価値ある投資とみられます。公共財にまつわる議論は、富の創出、グローバル市場における国際競争に関連すること等々です。

アメリカやアフリカの諸国と比べると英国では議論がやや少ないと思われる事柄には、変化を遂げる市民社会に果たす高等教育の役割に関する議論があります。例えば、アメリカでは、学生の姿勢や市民としての行動、スキルなどに変化をもたらす、学生を高等教育のコンスティテューエンシー(constituency)、関係者に接触させるか否かということに関する様々な研究があります。英国ではこうした議論がほとんどなされていないのではないかと思います。また、高等教育を拡大した場合、富が実際に再配分されるのか、あるいは進学した個人にとって実際に良いことであるのか、社会を大きく変革するのではなく、エリートが増えるだけではないか、といった重要な問題が残ります。

木村

他にコメントや質問はありますか。

不明（英国側）

ステークホルダーについてなのですが、皆様が使用されている stakeholders や stake-holding という英語は、非常に漠然とした言葉だと思います。

その概念は、ステークホルダーは、機関と利益を共有する誰かということだと思います。実際はステークホルダーの語源はまったく反対の意味です。ステークホルダーは、どのような戦いであれ、そこから離れた、独立した人ということです。ステークホルダーは、価格戦争が行われている一方で、資金を持っている人を指します。少しねじれています。このことから学ぶ教訓があります。なぜならば、stake-holding の本当の問題は、stake-holding を主張するグループや個人はたくさんいるけれども、彼らには本来備えるべき基本的な条件が備わっていないと考えられるからです。その条件とは、企業とリスクを共有することです。例えば、ビジネスと高等教育について多くの議論がなされていますが、それらは特定の機関とリスクを共有する人々の情報を通してではなく、高等教育制度が行っていることに関する証拠に基づいていない非常に一般的な苦情や不満を述べる独立したグループの情報を通して行われています。

「これこれをなぜやらないか。」と言うだけのグループではなく、卒業生を利用したり、カリキュラムの設計に参加したり、サポート・設備・資金等を提供することによって、自分たちに投資しているのは誰であるかを見るためにステークホルダー分析を行う戦略計画に携わる機関を奨励したいと思います。

最も大切なステークホルダーは学生です。機関とリスクを共有する人がいるとするなら、大学教育から得るものに投資しようとする人がいるとするなら、それは学生自身だと思います。大学での経験から生ずる満足あるいは不満に関する問題は、ここでの議論において興味深い方法で展開することができると思います。

先日、首相は、若者向けのテレビ番組で、大学を卒業したら年収が 23,000 ポンドになるといわれたけれども、そんなことはなかったと、文句を言われておりました。これはステークホルダーの真実の声だと思います。stake-holding について慎重に考える人や大学が向かうべき方向について信頼できる意見を述べる人によって、リスクは、機関と共有されているかどうかというリトマス試験を行おうとする人を励ましたいと思います。

木村

ありがとうございました。他にございませんか。

不明（英国側）

Newby 理事長が、4 番目の一番難しい質問に対して答える手助けができたと思うのですが、大学にいることの喜びについて、私たちの世代ではなく、私たちより後の世代に向けて、私の見解を述べてみたいと思います。

大学の歴史を紐解き、中世の大学へ戻り、広く市民社会で大学が果たしていた役割を見てもみようと、様々な社会における構造改革のさきがけとして、大学がかなり重要であったということが分かります。例えば、16 世紀、17 世紀、あるいは 18 世紀には、大学は世界観を啓蒙するため神政主義的世界観から、知識は客観的かつ普遍的な、物質的制約を受けない、人間の進歩の超越的モデルに関連するといった、近代主義的世界観へと大きく移行するといったことが見られました。

現在はどうでしょう。社会が直面しているチャレンジはどのようなもののでしょうか。また、大学はそれに対しどのように貢献できるのでしょうか。今、私たちが直面している最も大きなチャレンジの 1 つは、意識的に規制された市場社会へと移行する変革において、実質的に規制緩和された規制、時には再規制され、時には政治的妥協を達成するための方

法として利用される規制である，というふうに思います。私たちは，国家の規制構造と超国家的規制構造との関係において転換期にいるのではないのでしょうか。私たち世代の成功に対峙する大きなチャレンジは，一方では，超国家的な規制構造を目指す非現実的な高すぎる目標であり，もう一方では，大学のみならず文明社会についても，中世の概念に逆戻りするような，超国家的な規制構造をあきらめた国家主義へと落ち込むといった状況へ動きつつあるのではないかと思います。

大学にいる者にとって真の機会超国家的な規制構造の創設への知的かつ現実的な要求に貢献することであると思います。なぜなら，彼らは内から自然にわきあがる学究的探求の国際的な特性を拡大するものだからです。つまり，それは，政治的な緊急課題と思える，単に大学サイドの観点からのみ行動しようとしているのではなく，学問あるいは提携といった観点から緊急課題であると思うのです。

木村

ありがとうございました。

Cheong

1つ，重要な意味を持っていることを申し上げたいと思います。大学や高等教育カレッジ，高等教育は一般に広い世界と十分にコミュニケーションをとっているのか，何をもって貢献してきたのか，ということです。多くの大学と連携するという特権を得ている私たちは，様々なレベルで大学がどのような貢献を行う必要があるのかということを知りたいと思います。

私たちは，社会，より広い世界とどのように効果的にコミュニケーションをとったらよいのかほとんど知らないと思うのです。皆様は，コミュニティ・オブ・プラクティス(communities of practice)，実践共同体についてはいろいろ知っており，それらは大学や高等教育カレッジの世界の中での実践共同体であると考えていると思うのです。大学や高等教育カレッジが広い世界に向かって貢献しているかということを，言葉あるいは社会が分かるような形を使って，どのように示したらよいのでしょうか。私は，これが1つの将来的な課題，チャレンジとなるのではないかと考えています。

不明（英国側）

そうですね，これは非常に重要なポイントであり，ここ数年間の大学にとっての大きなチャレンジの1つは，教育と研究に加えて行うべきこと，第3の流れあるいは第3の柱と呼ばれる活動，すなわち知識移転に重点を置くことです。これは，非技術系大学にとってはカルチャーショックをもたらしました。部分的にはこれは，新しい支持者(constituencies)は大学が長年行ってきた仕事の利益をみていることは確かであると思います。

これはまた，本来的な学術の質よりもむしろ，研究の成果物や研究のインパクトを使用することにより重点を置くことによって，研究の評価，RAE(research assessment exercise)，に影響を与えたいと思います。大学のリーダーとして私たちは，言ってみれば，ファカルティをselling（販売）するに当たって，大きな困難に直面すると思うのです。

木村

ありがとうございました。何か日本側からコメントがありますか。

松永

5つのチャレンジというお話に関して、私は、特にマーケットチャレンジが重要だと感じます。他の点は、ある程度内的な要因ですが、マーケットチャレンジは、外的な要因で世の中が変わっていくことに関して、いかに大学が対応していくかということだと思うからです。例えば、マーケットが変わっていくのに対して、私の大学でも、どうしてもサステナビリティ(sustainability)、現状を維持しようとする力とマーケットチャレンジが対立して、大学をなかなか変えられないということがあります。特に今、日本を取り巻く状況は、中国を始めとする他のアジアの国、が発展してきて、日本の役割は、この10年、20年の間に大分変わってきています。私たちとしては、非常に変化の激しい外部の要求を、タイミングをよく捉えて、次の戦略を立てていかなければならないのではないかと思います。

日本で私たちがやっているのは、新産業の創出、ベンチャービジネスを興すということです。最近、日本で話題になったことですが、あるプロ野球球団の買収に係わったIT企業の2人の社長のうち、1人は一橋大学を卒業した人で、1人は東京大学を退学した人でした。この退学した方の30代の社長は、あまり高等教育の恩恵を受けてきたと思えない人ですが、ものすごく活躍している。このような中で、我々大学もあまり悠長なことは言っていられなくて、どんどん変革をして若者に魅力的になるように変えていかないと、世の中に置いて行かれてしまうのではないかなという感じがします。だから、マーケットチャレンジというのをもう少し我々は真摯に受けとめなくてはいけないのではないかなと思います。

丸山

別の側面からの質問です。哲学、考古学、歴史、美術史などの人気のない学問分野について、大学改革の時代にあって、外部評価や学生の就職、学生の満足度、あるいは産業界の要請といったキーワードからは程遠いところにある、こうした絶滅危惧種のような学問分野を誰が守るのかという点です。こうした弱い立場の学問分野を保護し、発展させるために何らかの高等教育制度に組み込まれる仕組みというのはあるのでしょうか。

木村

実際、これは今の日本にとって非常に重要な問題です。説明があったように、毎年運営費が1%ずつ減らされていきます。この制度が継続すれば、やがて大学はすべて消滅してしまいます。本当に深刻な問題です。それゆえに、国の法人ということはさておき、政府省庁と関連を持った別のタイプの独立した機関というものを設けて、この制度は廃止させる必要があると提言して政府に対抗しているのです。日本ではこれは本当に深刻な問題です。この制度が続けば、規模の小さいあるいは人気のない分野はなくなってしまうでしょう。このことに関して、ご意見がありますか。

Newby

これは学問における種の多様性のようなものだと思います。

この問題は英国においても言えます。これまでHEFCEでは、全国的に学生の需要が100人を切るマイナーな学科のリストを作成しています。このリストは5~6年ごとに見直されます。exotic language、少数言語や地域研究がこれにあたりますが、他にも例があります。製紙技術がその1つでした。また、ブータンの皮革技術も支援しています。大げさに言えば、誰もこれらの研究をする人はいないのですが、支援しています。なぜなら、これらを守りたいからです。種の多様性を守るのと同様に、遺伝子プールを縮小したくはな

いのです。いつこれらが重要になるか分かりません。

クリスマス直前、大臣から私たちの機関の理事長に手紙が送られてまいりました。この国では、これは制度上のフィクションの1つなのです。実際は、私から情報を得ている教育技能省の職員が原稿を作成し、彼の上司である大臣からこちらの理事長宛に送られたもののなのです。政府は、いわば戦略的に重要な学科について調査したいと思ったようです。と申しますのは、制度がさらに市場重視になりますので、新しい市場重視の制度において、消滅の危険のある学科で維持する必要がある学科を確認することが目的でした。

実際は、政治家の間でモラルパニックと呼ばれる心配に影響されています。市場が導入され、消費者として再投資されることになった学生が、学習するのに不適切な分野は何かと選び始め、スポーツ科学やメディア研究などの分野が学習するには不適切な学問分野であり、主として哲学や化学、数学、工学が学習するのに適切な分野であるとみなされるようになってきています。なぜなら、英国で、また、東南アジア以外の世界各国でも見られる現象ですが、科学や工学を学ぼうという学生が急速に減少しているからです。生物科学はこれに当てはまりません。ところで、生物科学は女性の比率が高いのですが、工学の全ての分野は、そうではありません。ここに1つの教訓があると思うのです。哲学と化学は当てはまります。工学、数学、現代語の分野の多くは、このリストから外されています。

大臣が行おうとしたことは、需要が減るおそれがあるけれども、維持するべきと考えた学科を特定しようということなのです。大臣は公平だと思いますし、勉強したいと思う学生がほとんどいないとしても、世界の他の地域の文化や社会を理解しようという英国の能力を維持するだけでなく、構築する必要があるということをきちんと理解していると思います。

委員会でこのことを討議したとき、私たちは大臣のリストにいくつか他の学科も加えました。統計学、人口統計学、計量経済学といった定量的社会科学、また、農業学科や園芸科など、土地研究学も加えました。しかし、これについて全国ベースで合理的な議論を進めるために、学生の減少を理由に消滅するおそれのある学科を特定する必要があること、科学に対する需要を掘起すような学校制度を研究する必要があることを提言しました。現在、予見可能な将来に需要を喚起することができない供給サイドとして問題がある学科に、実際に学生を呼び込むことが可能でしょうか。私たちがやろうとしていることは、需要サイドの介入を通して供給サイドの問題に対処すること、あるいはその逆を行うことです。例えば、学生を1人も集めることができなければ、化学部にさらに資金をつぎ込んでも意味がありません。需要サイドを通してこの問題に対処する必要があるのです。

これに関して2つのポイントがあります。供給サイドと需要サイド間の簡単といえない事例があります。実際、日本研究、中国研究、アラブ研究というのはこのカテゴリーに入ると思います。それは、国立センターの設立を考慮できるほどの需要があり、その需要は小さくないのですが、各学校と協力して対処するほど大きくはないものです。非常に難しいケースです。

もう1つのポイントは、これらの学科は、英国では、主として19世紀的構造の知識となっていることです。これは便宜上、大学で教える知識を区分しただけなのですが、大学は様々な改革があつたにもかかわらず、19世紀的な学科構造のままなのです。こうした学科を形骸化しようとする、ある学科を発展させ、ある学科を低減させようとしないこと、とりわけ真の革新、知識の創造が存在する学際的活動を増やそうとしないことは、大きな間違いです。次の月曜日、私は下院に出かけて、H E F C Eが言わなければならない問題の1つは、19世紀に発想された知識のための費用をなんとしても守り、高等教育の自然発生的なダイナミズムを受容しないという考えを示そうと思っています。それをやらないと道を誤ってしまうからです。

これは極めて重要な問題なのですが、強い政治的圧力もあります。新聞各紙の第1面には国家のニュースに関して、イースターの3週間前ということで様々な報道がありました。政治的反応もありましたし、私たちにとってではなく、政治家にとって意味のある言葉で私が述べたことは、はっきり主張することが英国の高等教育セクターにとって重要であると思ったからです。現在、本当に問題を抱えております。

大崎

授業料について伺いたい。第一点は、H E F C Eの資料で、現在教育コストは、授業料とH E F C Eの教育交付金によって保証されていると承知しています。授業料上乘せ分も、教育活動に使用されるのか。そうであるならば、教育の質の向上をもたらすのではないのでしょうか。

2つ目の質問は、例えば、全ての大学が授業料を最高額である3,000ポンドとする方針を取れば、政府は3,000ポンドを標準額と考えるようにならないでしょうか。その場合、H E F C Eの交付金額に影響を与えることにならないでしょうか。

Newby

このような質問に対しては、技術的な回答を避けたいと思います。高等教育の官民経済の組み合わせへと移行するにつれて、何がH E F C Eの役割であるのかについて慎重に考える必要があると思いますし、さらに、これについては今月末には終日専念して理事会で話そうと考えています。有り体に言えば、H E F C Eは投資によって何を購入するのか、また、市場から購入されるものは何であるのか、について考える必要があると思っています。単純な問題ではないのです。

質問に対する答えにつながるのですが、私たちが購入しようとしていると言って間違いがないものの1つは、最低の水準をみたした教育であると思います。それは、全ての機関に適用でき、学生や他のステークホルダーが信頼をおき、学生が通う大学に対する一般の信頼を維持し、最低限容認できる水準の教育です。

適切なガバナンスを確保し、虚偽の宣伝を防止することなどに関し、H E F C Eの役割については問題がありますが、詳細は言わないでおきましょう。これが質問に対する1つの回答になると思います。

困難な問題は、結局、英国の法律が政府内でも分裂を招き、そのために苦肉の策の政治的妥協である資金提供制度となり、しかも、制度は、同僚の多くもそう考えておられると思うのですが、長期的に維持されないのです。5年後に、英国の高等教育への資金提供を根幹から見直すというところにまた戻っているのではないかと思います。法律が議会通过したとき、政府は現行の取り決めに2009年に見直すことを約束しました。H E F C Eは、見直しの準備段階論議の領域をどのように主張すればよいのかを考え始めるよう理事会を説得しようと思っています。

もう1つ残っている問題は、3つの大きな高等教育への資金の流れ、H E F C Eからの機関補助金、授業料と学生助成金が同方向にまとまっていない点です。例えば、学生助成金制度は社会的には逆行したままです。機関のニーズにも、社会のニーズにも合致していないのです。いずれにしても、高等教育の公的政策目標の目的に沿って、これら3つの資金の流れはまとまっていくと思いますが、現時点では、政治的妥協の結果、そうなってはいません。それは、民間投資が何に使用されるかということに対して、公的投資は何に使用されるかという、官民の高等教育資金供与システムの複雑な問題に戻っていくことになると思います。この問題に対する解答は2009年まで待たなければならないのでしょうか。

木村

時間になりました。米澤助教授にまとめていただきます。その前に、1つ付け加えたいことがあります。

丸山先生の質問に対する答えなのですが、日本にぴったりの例があります。日本で狂牛病 BSE が問題になり、パニックになった時、私たちは日本中の獣医師を調査し、そしてたった1人の B S E の専門家を見つけました。以前は数人の BSE 専門家がいましたが、かろうじて1人が残っていたのです。それが日本を救いました。

Cheong

将来に実り多い議論ができそうです。木村機構長ありがとうございました。

木村

米澤助教授、簡単にまとめてくださいますか。

米澤

今朝、今日は、本当に内容の濃いディスカッションでしたので、まとめるには私の能力を超えますので、その代わりに私の個人的な観点からコメントいたしたいと思います。

日本は革新的な企業経営システムで有名です。例えば、野中郁次郎という著名な学者がいるのですが、野中先生はナレッジマネジメントの分野を確立された権威です。

Newby 理事長のお話された5つのチャレンジからの議論がなされましたが、実のところ、複雑なサバイバルゲームのようで、Newby 理事長はこのゲームに勝ち残ったスーパーマンではないかと思いました。松永学部長が話されましたように、日本の場合、私たちは、高等教育界の劇的な変革を何とか切り抜けつつあるといえるのでしょうか。

グローバルな高等教育界のリーダーはどうあるべきか、ということについて私の単純な解釈では、高等教育の分野に限らず、グローバルな世界におけるリーダーについて誤ったイメージを持っているかもしれないのですが、私たちが思い描くイメージは、自分ひとりでも生き抜いていける、強い性格を持ち革新的でタフな人間です。

しかしながら、グローバル市民、国際市民としての高等教育のリーダーといったイメージは、まったく違ったものになり得ます。単純な計算なのですが、日本の人口は1億2,000万です。しかし、世界の人口を60億とか70億とかと考えますと、1人の力は非常に弱くなります。そうすると、グローバルプレーヤーやグローバル市民というイメージは、「良い市民」や「良い人」といったものになります。昨日、稲垣先生が話されましたように、日本では大学の学長の重要な要素の1つは人柄の良さ、立派な人格です。

Newby 理事長をこうした観点からみますと、Newby 理事長の優秀性や見識が、ナビゲーターや他の人々と共同するといった面で別の役割を果たせるかもしれません。この観点から考えますと、コミュニケーションや対話は重要なポイントで、多様性を増すステークホルダーとのコミュニケーションや対話こそが高等教育のリーダーが持つべき重要な要素であるということを知りました。

プログラムの今後の展開についてと閉会の挨拶

プログラムの今後の展開について

Sir David Watson ブライトン大学 学長

閉会の挨拶

Sir Howard Newby イングランド高等教育財政カウンスル 理事長

木村 孟 独立行政法人 大学評価・学位授与機構 機構長

(司会：J Cheong イングランド高等教育財政カウンスル 国際協力開発室長)

Cheong

最後のセッションに進みます。「今後の展開について」に参りたいと思います。Watson 学長に最後のセッションの進行をお願いしたいと思います。

Newby 理事長と木村機構長に閉会の挨拶をお願いします。

誰かが、ディスカッションのために Suggested Outline for Future Activities under the Japan-UK Higher Education Preparation Program と題された紙切れを静かにお配りしたことにお気づきでしょうか。日英高等教育に関する協力プログラムも終わりに近づいています。日本のフェイズⅡと呼ばれている段階が成功しますよう、願っております。日本の皆様の英国へのこの訪問がその出発点であると思います。

Watson 学長、将来に向けて私たちがどのように備えたらよいのか、導いてくださいますか。

Watson

この長い1日の締めくくりとして、今後に向けて、簡単に述べてみたいと思います。この日英高等教育に関する協力プログラムは、まだ終了したわけではありません。プログラムが計画された当初は想像もしなかったような提携関係やネットワークがプログラムの結果として構築されました。プログラムは大成功であったと思っています。

このような状況の下に主だった参加者、参加団体は日英高等教育に関する協力プログラムを継続する意向を持っています。この文書は、次のステップに向けたアイデアを要約したものです。

文書中にある諸項目を見ますと、その内のどれもが非常に難しい問題です。例えば、日英双方の参加者をどのような基準で決めるのか。プログラムの中心をどこに置くのか。機関か、制度か、あるいは当局と機関の組み合わせになるのか。私は、日本側と英国側の学習と経験とのバランスをとることが大事ではないかと思っています。プログラムの成果に関して、相互関係を構築する必要があると思います。

次に、成果の特性を実際にどうするのかということも問題です。これまでのプログラムを通じて、私たちは英国と日本の高等教育制度に関する学習と理解を促進し、次につなげるという確固とした使命を持って、成功を収めたと言って良いと思います。プログラムをさらに先に進めるための新しい方法を見出す必要があるのではないのでしょうか。

最後の問題は、資金です。プログラムは当局に支援を受けてまいりましたが、今後はプログラムを通じて直接恩恵を受ける機関から資金拠出を受けるという方法に移行する必要があるのではないかと思っています。将来的には様々な資金調達方法が考えられると思います。

この文書に記載されているアイデアに関して、プログラムに参加している皆様の意見を伺いたいと思います。

文書の内容は大まかに、4つのグループに分けられると思います。1番目は、特にリーダーシップ・ファンデーションの支援を得て、共同マスタークラスを実施するという提案です。

2番目は、今日のプログラムのような内容のさらにレベルの高いフォーラムを開催するということです。そのためのテーマを設定しなければなりません。本日の午後、大西副総長の質問、即ち「どのようにしたら少ない資金でより多くの喜びが得られるか」(“How can we have more fun with less money?”)という課題についてのハイレベルのポリシー・フォーラムを開くと良いと思います。

3番目は、スタディ・ビジットを継続したいということです。焦点を絞ったスタディ・ビジットとして、日本の国立大学と英国の大学の運営上の問題について相互に学習しようということです。

4 番目は最も面白いアイデアで、ウェブサイトを立て上げて、文献へのポータルサイトを設けようという計画です。今回のプロジェクトを通して、私たちはこの数年間で数多くの文献、資料を作成してきました。ウェブサイトに掲載するための編集作業はそれほど大変ではないと思います。今日のディスカッションのような様々な内容を加えていくとより良いものになるのではないかと思います。

これらがフォーラムから生まれてきた理念、概念です。ここで、木村機構長に司会を引き継ぎたいと思います。

木村

Watson 学長、ありがとうございました。日英高等教育に関する協力プログラムに対する建設的な活動案をご提示していただき、非常に嬉しく思います。しかし日本側で話し合う必要がある問題、例えば、資金調達の問題などもあります。この点につきましては、大崎理事がアドバイスしてくれました。日本に帰って話し合うべきことがいくつかありますが、非常に嬉しく思います。

崎元学長か稲垣学長、今の提案の概要で、何かお気づきのことはございますか。今回ここに国立大学協会の一員であり、この協力プログラムでもとても重要な役割を果たされている2人の学長が参加されています。もしよろしかったらこの提案の概要についてのご感想を伺えますでしょうか。

稲垣

今後のプログラムの継続について、ここにお示しいただいたもの全てに無条件で賛成できるというわけではありませんが、私たちが大変期待していることがあります。1つは、リーダーシップ・ファンデーションの活動の中に、日本の大学の学長レベルの地位の人間も参加できるような、継続的なプログラムができるとありがたいということです。ご紹介いただいたプログラムの中に大変興味深いものがあります。授業料が高いとは思いますが、このような機会があれば是非、多くの日本の大学の学長、副学長が参加させていただけるようになれば良いと思います。

それから、この文書に示していただいている中で、リサーチにおける日英の協力ということがあげられていますが、これは各大学それぞれの特性に応じて様々なやり方があると思いますので、そういったプログラムもさらに展開させることができれば将来大変価値のあるものになるのではないかと考えています。これらがこれまでの3年間のコラボレーションプログラムの中の発展型の1つとなることを期待しています。

木村

ありがとうございました。崎元学長、何かございますか。

崎元

特にありません。今の稲垣学長のお話で尽きていると思います。これからもこのプログラムが発展するように希望します。

木村

他にご意見はございますか。

Wooldridge

マスタークラスの問題とリーダーシップ・ファンデーションとの連携に関する問題には、

研究との連携ということも存在しています。なぜなら、私たちはリーダーシップ、ガバナンス、マネジメントにかかわる研究プログラムに携わっているからです。Watson 学長は研究機関の推進委員会に参加しておられます。現在携わっている研究プログラムによってマスタークラスのプロセスを実り多いものとしたいと願っております。今後 18 ヶ月間は研究プログラムの成果を、マスターコースで共有することに加えて、インターネットを通して発表することになる予定です。

Cheong

プログラムのこの部分にのみ参加なさった皆様は互いに初対面だと思うのですが、今週行われる予定のスタディ・ビジットでは大学相互の実りあるディスカッションが行われ、様々な意見交換がなされることになると思います。プログラムがどう展開されるかは今週のスタディ・ビジットにかかっています。英国側の方々には、日本からの訪問者とのディスカッションから何を学ぶべきかを考えておいて欲しいと思っています。そして今後、これはブリティッシュ・カウンシルが約束していることですが、日本へのスタディ・ビジットに出かけた際には、日本の諸機関と積極的に交流して欲しいと思います。

プログラムを通じて築き上げた関係を今後どのように発展させたらよいかと考えるのに良い機会がたくさんあると思います。是非ともそのアイデアをフィードバックしていただきたいと思います。直接、積極的にかかわる必要は必ずしもありません。それぞれの立場で両者の利益になることを考えていただければよろしいかと思うのです。このプログラムが発展し、その結果として皆様のプログラムが成功している、と皆様に感じていただけるようになればよいと思います。ですから、この場ですべての答えが見つからないということがあっても問題はないのではないのでしょうか。

木村

これで第 1 ラウンドが終了したと考えてよろしいでしょうか。日本でフォーラムをまた開催いたしますので、英国の方々には是非来日していただきたいと思います。

他にコメントしたい方はございませんか。

Cheong

今日は、延長に合意したということ以外に、最終的な覚書には後日署名するということを書いておくだけで良いのではないのでしょうか。英国側はブリティッシュ・カウンシル、英国大学協会、リーダーシップ・ファンデーション等の機関との協力も含めて、イングランド高等教育財政カウンシルと教育技能省は今後 2 年間、つまり本年及び来年にわたり、この日英高等教育に関する協力プログラムを推進し、サポートしていくことに合意しました。非常に嬉しく思います。日本の皆様もご同意いただけるとと思います。

木村

大学評価・学位授与機構、国立大学財務・経営センター、日本学術振興会は、基本的には賛成ですが、日本に帰ってから文部科学省と協議する必要があります。問題がないようであれば、1 週間ほどで交渉を終了させたいと思っています。

Cheong

交渉が済みましたら覚書に署名がなされることになるでしょう。英国側を代表して Newby 理事長が、日本側を代表して木村機構長が署名なさいます。署名の時期と場所ですが、これはまだ検討中です。

木村

遠隔署名ですね。

Cheong

遠隔署名，東京と英国ですね。

これで，フォーラムは終わりですが，質問はありますでしょうか。機関レベルの協力についてすべての記録があるわけではないので詳しくは分かりませんが，例えば，研究と知識の移転，研究者と大学院生の協力等々は個々の機関で行われていると思います。このようなことには教育技能省が主導しているグローバル・ゲートウェイ・プロジェクト(Global Gateway Project)が役立つかもしれません。日英間の協力の範囲は様々な分野に及んでいると思います。そのような中で情報を自発的に提供していただけたらと思います。ここ英国には，多くの発展の可能性があります，私たちが知らないものも数多くあると思います。グローバル・ゲートウェイ・プロジェクトのようなプログラムが稼動しますと，これまで私たちがその存在を見落としていたプログラムを発見できるようになるのではないかと思います。

現在，国際研究マネジメントのベンチマーキングに関するプロジェクト(international research management benchmarking project)が進行中ですので，ベンチマーキングについてお話ししたいと思います。このプロジェクトはコモンウェルス大学協会が運営していて，協会が開発したベンチマーキング方法を使用しています。多くの英国の大学がベンチマーキングの試行に参加しています。私たちは，少なくとも日本の大学1校を含めてくれるよう要請し，東京工業大学が参加しています。ベンチマーキングの試行の結果が公表され，多くの関係者と広く共有できたらと願っています。将来，様々な分野にベンチマーキング機関が存在するようになるかもしれません。

それでは，木村機構長とNewby 理事長に閉会の挨拶をお願いいたします。

Newby

私から始めさせていただきます。簡単に申し上げます。

本日のディスカッションから日英両国の高等教育が互いに似通った課題に直面していることが明らかになりました。それゆえに，私たちは互いに多くを学びあうことができます。英国で進んでいる改革を日本の皆様が観察なさるように，英国側は日本の高等教育改革を，関心を持って見守りたいと思います。そうして日本の機関と英国の機関が密接に協力できる分野を特定していきたいと思います。リーダーシップ・マスタークラスはその好例となるかと思います。

私たちが密接な関係を継続するということ，この事実そのものが貴重なものであることを忘れてはならないと思います。本日，大学の国際化について多くのお話を聞き，今日のような高等教育変革の激動の時代にあって私たちは他者の経験に触れましたが，このような交流は本当に有益であると思います。ベンチマーキングについて触れましたが，他者と比較して，成果の基準を設けることは有効であると思います。また，これは個々の大学レベルでも，セクターレベルでも適用できることですし，日本にも当てはまることかと思いますが，世界各国の素晴らしい高等教育制度との比較に基づいて英国の高等教育セクターに基準を設定することは必要であると思います。

英国と日本の個々の機関が日英双方の協力に関して自分の好きなようにやってもらって構いませんし，H E F C Eはそれを止める気もありません。共通項のある機関同士が連携する機会を持つことは本当に有益であると思います。私の同僚に言っているのですが，荒々しくも神経質な疑問に答える中でこの国の高等教育政策の複雑な問題を説明するための訓

練を受けるのは重要なことであります。「なぜこのやり方でやるのか。」「あるいはここには問題はないのか。」という問いかけは、その行為の妥当性を明らかにさせるものなのです。これは皆様も同じではないかと思います。

米澤助教授は知識マネジメントと個人的交流から生まれる知識の問題について言及されました。私たちは、これは、ある意味、広くプロセスであるということを認識しているのではないのでしょうか。私たちの交流から生まれ、それが個々の実践に反映され、結果的に、個々の実践が改善されるということではないのでしょうか。

H E F C E では、日本との協力は優先事項の1つです。私たちのところには世界各国から本当にたくさんの協力要請が参りますが、中でも日本は本当に重要な提携相手です。日英高等教育に関する協力プログラムはこれまでのところ成功を収めてまいりました。そして最終的どこに行き着くかは分からないのですが、これから先、さらに継続していくことを約束いたしました。Cheong 室長が言ったとおり、私たちは航海に出ましたが、目的地ははっきり決まっていません。しかし、航海は別々にではなく、共に協力しながら続けていこうと思っています。

遠路お越しくございましたことを、H E F C E を代表してお礼申し上げます。素晴らしい主催者であるブリティッシュ・カウンシルにも感謝申し上げます。また、通訳の方々にもお礼申し上げます。同時に2つの言語を繰ることができるというのは、私にはとても真似のできないことです。このプログラムは通訳の方々なしでは機能しません。本当に素晴らしい通訳をありがとうございました。皆様ありがとうございました。

木村

ポリシー・フォーラムを締めくくるにあたって、素晴らしい機会を与えてくださったH E F C E、ブリティッシュ・カウンシル、リーダーシップ・ファンデーションの皆様から感謝を申し上げたいと思います。日本から参加した皆様も多くの成果が得られたことと思います。

2002年に合意書にサインした時は、この協力プログラムがどのような成果を生み出すのか分からなかったもので、実は、恐る恐るサインしたのです。しかし、現在は、多くの成果を得ることができたことに喜び、安堵しています。また、今は次のステップへ進むべきであると強く感じています。

最後に、大西副総長の4番目の質問に関し、コメントしたいと思います。確かに高等教育の世界は、社会からの風当たりがますます強くなってきていますが、日本では大学の教授はまだステータスが高いのです。日本のメディア関係者は、高等教育機関に対して非常に厳しく批判的なのですが、それにも関わらず彼らは退職した後で大学に職を得る場合が多いのです。あるときメディア出身の教授の数を調べてみましたら、なんと30人以上にも昇りました。私たちはまだまだ良いところにいるのだと感じました。ありがとうございました。

スライド

P65～66 日本側基調講演：

大崎 仁 大学共同利用機関法人 人間文化研究機構 理事

‘Main Issues of Leadership and Governance in “National University Corporation”’

P67～68 英国側基調講演：

Sir Howard Newby イングランド高等教育財政カウンスル 理事長

‘Leadership, Governance and Management in Higher Education for the 21st Century’

Main Issues of Leadership and Governance in “National University Corporation”

Japan-UK Higher Education
Collaboration Program
Policy Forum 1 Feb 2005
Hitoshi Osaki

1

Current Policy for National University Reform

Aims :

- To enhance quality of teaching and research to international level
- To improve responsiveness to social needs
- To promote diversification of universities

Measures:

- To visualize institutional management through incorporation of national universities
- To shift funding weight from general grant to competitive earmarked grant

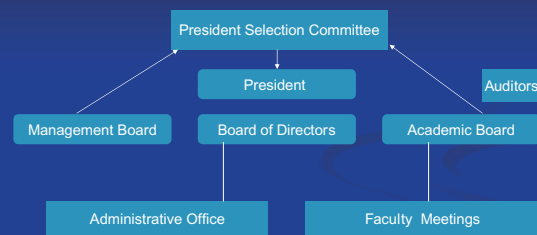
2

Main Features of New Corporation System

- Deregulation of institutional management
- Concentration of authority in president
- Government's target-based control through evaluation of achievement

3

Structure of Governance



4

President's Authority

- To represent both university and corporation
- To make ultimate decision on institutional management
- To appoint all staff (except for auditors)
- To appoint members of boards and chair the boards(except for president selection committee members)

5

Background for President's Leadership

- Framework of target-based control
- Instability of government's funding
- Sectionalism and bottom-up culture in university
- Atmosphere of neo-liberalism

6

Target-based Control Cycle



7

Features of Target-based Control

- Mid-term target is based on university's draft
- Mid-term target & plan are comprehensive and general
- Main elements of management are fixed
- Evaluation system is under deliberation

8

Emerging Changes after Incorporation

- Government's control through university's administrative office is weakened
- Supporting staff for president are strengthened
- Consciousness of management is growing
- Cooperation with industry is developing

9

Necessary Steps for Good Leadership & Governance

- To set attainable specific goals and share them with all staff
- To delegate president's authority to balance president's leadership and sectors' autonomy
- To foster and secure necessary experts

10

Sir Howard Newby
Chief Executive
HEFCE

**Japan-UK Higher Education Programme of
Collaboration Policy Forum**

1 February 2005
British Council, Spring Gardens



1

**Leadership, Governance and Management
in Higher Education for the 21st Century**

Turning Opportunities into Success



2

A Vision for Higher Education

- The challenges of globalisation
- Higher education at the heart of a competitive knowledge-based economy and an open and inclusive society
- Responding to the challenges of the 21st century
- Supporting world-class excellence in teaching, research and knowledge transfer



3

HEFCE Strategic Plan 2003-08

- Key objective of supporting Leadership, Governance and Management (LGM)
- Enhancing the capacity in LGM to respond to the new challenges facing higher education
- Research, develop, communicate and encourage good practice in LGM



4

**Challenges facing Higher
Education**

- The Human Challenge
- The Leadership Challenge in Higher Education
- The Market Challenge
- The Sustainability Challenge
- The Governance Challenge



5

**The Human Challenge in Higher
Education**

- Sustaining high quality in a mass system of higher education
- The impact of expansion – pressure on university resources
- The 'new policy environment' challenge to university teachers, researchers and managers
- Building and sustaining a world-class system of leadership, governance and management in higher education



6

The Leadership Challenge in Higher Education

- Leadership defined as agreeing a strategic direction in discussion with others and communicating this within the organisation
- Ensuring that there is the capability, capacity and resources to deliver planned strategic outcomes
- Supporting and monitoring delivery. This embraces elements of governance and management



7

The Market Challenge

- The growing influence of the market in Higher Education – variable fees from 2006
- Changing balance in the funding from the state and the student
- Managing in a less predictable environment
- Managing for success and failure in a market environment
- Growing demands from range of stakeholders in Higher Education – students, employers, Government



8

The Sustainability Challenge

*'Our biggest challenge in this new century is to take an idea that seems abstract – **sustainable development** – and turn it into a reality for all the world's people.'*

Kofi Annan, UN Secretary General



9

The Sustainability Challenge

- The central role of Higher Education
- Promoting financial, social and environmental sustainability
- Promote sustainability awareness throughout the university and engage all staff and students with that philosophy
- The 'do nothing' approach to sustainability is not an option



10

The Governance Challenge

- Effective governance will ensure
 - that a vision and strategy are always in place,
 - that the institutional framework and culture are there to deliver the institution's mission and aims, while meeting all legal requirements and remaining financially healthy.
- This involves effective leadership.



11

Initiatives to support high quality Leadership, Governance and Management

- The Leadership Foundation for Higher Education
- HEFCE Leadership, Governance and Management Fund
- HEFCE support for the Committee of University Chairmen
- Promoting and disseminating good practice



12

参加者略歴

※ ここに掲載した略歴は、フォーラム開催時に配布された内容の転載です。
日本側の氏名、職名及び英国側の職名には、今回の掲載にあたって、日本語訳を付けました。

Biographical Notes

The Japan-UK HE Programme Steering Group (Japan)

Dr Tsutomu Kimura, CBE

木村 孟

President, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation (NIAD-UE)

独立行政法人 大学評価・学位授与機構 機構長

Dr Tsutomu Kimura was born in Tokyo in 1938. He graduated from the Civil Engineering Department at Tokyo University in 1961. After graduation he worked for a major contractor for a year and returned to Tokyo University to enter the Master of Engineering Course for Geotechnical engineering in 1962. He was awarded M. Engng in 1964 and returned to the contractor. He resigned from the contractor in 1965 and joined Tokyo Institute of Technology as research associate. He was awarded a doctoral degree by Tokyo Institute of Technology in 1968 and promoted to associate professor in the same year. From 1971 to 1973, he was engaged in research at University of Strathclyde supported by a British Council Scholarship. He was also engaged in research at the University of Cambridge under the Fellowship of the Japanese Government from 1978 to 1979. He was promoted to full professor in 1981.

He was nominated as Dean of the Students Office in 1990 and elected as Dean of Faculty of Engineering in 1992. He was then elected as President of Tokyo Institute of Technology in 1993. In 1997 he was elected as a fellow at Churchill College at University of Cambridge and spent half a year at the college until March 1998.

On his retirement from Tokyo Institute of Technology in 1998, he was made the president of the National Institution for Academic Degrees. He has been in the position since then. He was elected as professor emeritus at Tokyo Institute of Technology in 1998.

He was elected as Fellow of Institution of Civil Engineers in 1996. He served as President of Japanese Geotechnical Society from 1996 to 1998 and has also served as Vice President for the Japanese Society for Civil Engineers. He is currently Vice Chairman for Central Council for Education and a member of Science Council of Japan.

Dr Hitoshi Osaki, CBE

大崎 仁

Director, National Institute for the Humanities

大学共同利用機関法人 人間文化研究機構 理事

Dr Hitoshi Osaki has been Director of the National Institute for the Humanities since 2004. He has an LL.B.(1955) and a Dr. of Education(2001) from Kyoto University. During his career at the Ministry of Education, Science, Sports, and Culture(MESSC), now known as MEXT, he served as Director General, Science and International Affairs Bureau(1982-85), and Director General, Higher Education Bureau (1985-86). He was Commissioner of the Agency for Cultural Affairs (1986-88) and Director of Tokyo National Museum of Modern Art(1988-90). From 1990-98 he was Director General of the Japan Society for the Promotion of Science (JSPS) and from 1998-99 he was Director General of The Society for the Promotion of the University of the Air. He was previously Director General of the Center for National University Finance (1999-2003).

He was awarded a "Golden Badge of the Order of Merit of the Public of Poland(1997)" and "Officier dans l'Ordre National du Mérite, the French Republic(1998)" and a "Honorary Commander of the Most Excellent Order of the British Empire(CBE) in 1999".

。

Hirofumi Mimura

三村 洋史

Executive, Center for National University Finance and Management

独立行政法人 国立大学財務・経営センター 理事

Mr Hirofumi Mimura has been Executive at the Center for National University Finance and Management, which serves to improve the educational and research environment of national universities across the country since April 2004. He was employed in the Ministry of Education in 1978, and has since then worked in various posts including higher education, international exchange administration and cultural properties protection for the central government. He has also experience of educational administration for local governments.

Professor Fumihiro Maruyama

丸山 文裕

Professor, Center for National University Finance and Management

独立行政法人 国立大学財務・経営センター 教授

Professor Fumihiro Maruyama is professor at the Center for National University Finance and Management in Tokyo, a supporting agency to Japan's 87 national universities in the area of finance and governance. Prior to that, he taught economics of education at Hiroshima University and Sugiyama Jogakuen University in Nagoya. He has studied the finance of higher education and the economic behaviour of private colleges and universities. His current research focuses on the tuition levels of both public and private higher education institutions.

Professor Yasuhisa Kanaguchi

金口 恭久

Professor, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation (NIAD-UE)**Director, Japan Society for the Promotion of Science (JSPS), London Office**

独立行政法人 大学評価・学位授与機構 教授

独立行政法人 日本学術振興会 ロンドンセンター長

Professor Yasuhisa Kanaguchi is a professor of NIAD-UE and also holds the post of the Director of the JSPS London Office since January 2003. He was previously a senior official in the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT), Japan and he has been working for MEXT for over twenty years. His latest position in MEXT was the Director for Lifelong Learning Promotion Division. As Director of JSPS London Office, he is responsible for promoting science collaboration between Japan and the UK. In order to promote further collaboration, JSPS London Office launched a new fellowship programme last year which enables young researchers to come to Japan to undertake research projects on a flexible basis at universities or institutions from 2 weeks to 11 months.

Helga Tabuchi

田淵 エルガ

Deputy Director, Office for International Exchange Planning, Higher Education Bureau, Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT)

文部科学省高等教育局国際交流企画室 課長補佐

Ms Helga Tabuchi has been Deputy Director, Office for International Exchange Planning, Higher Education Bureau, Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology (MEXT), since September 2004. Her responsibilities include promotion of international exchange, response to issues of cross-border higher education and coordination with various international organizations. Before being transferred to the Higher Education Bureau she worked in various divisions within MEXT, as well as in the World Intellectual Property Organization (WIPO), a specialized agency of the United Nations. Prior to joining the then Ministry of Education, Science, Sports and Culture, she obtained a law degree from Keio University, Tokyo, in 1995.

Professor Akiyoshi Yonezawa

米澤 彰純

Associate Professor, National Institution for Academic Degrees and University Evaluation (NIAD-UE)

独立行政法人 大学評価・学位授与機構 助教授

Professor Akiyoshi Yonezawa has been an associate professor of NIAD-UE, who is mainly engaged in the comparative studies of a quality assurance system for the development of the university evaluation system. Prior to that, he worked at the Research Institute for Higher Education of Hiroshima University, OECD, and the University of Tokyo as an expert of sociology in higher education. He has experience of Visiting Scholarships at Oxford University and Xiamen University in China. He is a member of the Editorial Advisory Board, Higher Education Management, IMHE/OECD, and of the Editorial Board, Journal of International Cooperation in Education, Centre for the Study of International Cooperation in Education, Hiroshima University.

Sir Howard Newby**Chief Executive, Higher Education Funding Council for England**

イングランド高等教育財政カウンスル理事長

Sir Howard Newby joined the Higher Education Funding Council for England as Chief Executive in October 2001. Prior to that he was Vice-Chancellor of the University of Southampton from 1994 to 2001. His earlier posts include Chairman (1988-94) and Chief Executive (1994) of the Economic and Social Research Council, Professor of Sociology at the University of Essex (1983-88) and Professor of Sociology and Rural Sociology at the University of Wisconsin, Madison (1980-83). He has also held visiting appointments in Australia, and elsewhere.

Professor Newby has published many books and articles on social change in rural England and was for eight years a Rural Development Commissioner, a member of the Government body responsible for the economic and social regeneration of rural England. From 1983-88 he was Director of the ESRC Data Archive, a national facility for storing and disseminating computerised datasets for use by researchers in the public and private sectors.

Professor Newby has served on a number of government bodies concerned with the funding of research in the UK. From 1995-1999 he was Chair of CEST (Centre for the Exploitation of Science and Technology), a charitable body promoting technological innovation in industry, academia and government. From 1993-1996 he was a member of the Executive Council of the European Science Foundation.

From 1999-2001 he was President of Universities UK, the UK body which represents the university sector. He was also President of the British Association for the Advancement of Science for 2001-02 and is currently a member of the executive committee.

Professor Newby was awarded a CBE in 1995 for his services to social science and a knighthood in 2000 for his services to higher education. (September 2002)

Ewart Wooldridge, CBE

Chief Executive, the Leadership Foundation for Higher Education

リーダーシップ・ファンデーション理事長

Ewart Wooldridge took up his appointment as Chief Executive of the Leadership Foundation for Higher Education in January 2004.

His role is to create from scratch a new organisation to support and promote the development of leadership, governance and management skills in the Higher Education sector. He will build strongly on the legacy of HESDA which is being integrated into the Foundation.

Previously he was the Chief Executive and Director of the Civil Service College, now known as the CMPS, the Government's Centre for Management and Policy Studies. He was also a director within the corporate development group of the Cabinet Office actively working on civil service reform and the modernisation of public services. He was also the Cabinet Office champion for relations with the voluntary sector and played an active role in promoting equality and diversity.

His previous career spanned HR and line director positions in the private and public sectors in engineering, printing and the media (Granada plc and TVS television).

From 1992 – 96 he was Director of Operations at London's South Bank Arts Centre. He worked closely with all the other South Bank businesses and institutions to improve the environment of the area with schemes such as the transformation of Hungerford Bridge and the London Eye. He led the project which created the People's Palace Restaurant in the Royal Festival Hall.

He then became a Chief Officer of Hampshire County Council with responsibility for lifelong learning, culture, countryside and community services. He was responsible to the Lord Lieutenant for Hampshire's millennium celebrations.

He is a Companion of the Institute of Personnel and Development. He was a Vice President of the CIPD from 1993 – 1995 and chair of the National Forum on Counselling and Career Management for many years after that.

He helped found the Winchester Festival and is President of Music at Winchester.

He was awarded the CBE in the Queen's Birthday Honours in 2004.

(October 2004)

Professor R F Boucher, CBE, FREng
Vice-Chancellor, The University of Sheffield
シェフィールド大学 学長

Professor Bob Boucher has been Vice-Chancellor of the University of Sheffield since 2001. He was previously Principal and Vice-Chancellor of the University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST), a post he held from 1995 to 2000. Prior to his appointment at UMIST, he was Head of the Department of Mechanical Engineering and Pro-Vice-Chancellor for Research at the University of Sheffield.

He is a member of the Board of Universities UK, which represents the interests of all universities in the UK. On the international stage, Professor Boucher is chairman of the International Sector Group of Universities UK and a member of the Council of the Association of Commonwealth Universities. He is chairman of the British Council Higher Education Forum and he also served on the Board of the British Council.

Quality assurance is an area of particular interest to Professor Boucher, who is a former director of the Higher Education Quality Council (now the Quality Assurance Agency), serving as chairman of its Quality Enhancement Division and its Graduate Standards Programme. He was also a member of the Higher Education Funding Council's Quality Assessment Committee, which had responsibility for overseeing Subject Review assessments conducted in all the universities in England. In his own speciality of engineering, Professor Boucher has served as a member of the Council of the Royal Academy of Engineering, as a Privy Council nominated Senator on the Engineering Council, and as chairman of the Engineering Professors' Conference. He is a former member of the User Panel of the Engineering and Physical Sciences Research Council, which co-ordinates input from industrial users of university research.

Born in Wembley, Professor Boucher is a graduate of the University of Nottingham, where he worked as a postdoctoral fellow before moving to Queen's University Belfast, first as a University Research Fellow and then as Lecturer in Mechanical Engineering. He joined the Mechanical Engineering Department at Sheffield in 1970, specialising in fluid mechanics and fluid technology. His research interests, published in over 130 papers and involving extensive industrial collaboration, include flow measurement, fluid transients and network stimulation, transmission line modelling of mixed-media systems, magnetic separation, industrial ventilation and oil drilling technology.

Awarded a CBE in the 2000 for his services to higher education and the engineering profession, Professor Boucher is also a Fellow of the Royal Academy of Engineering. He is also chairman of Graduate Prospects Ltd, the UK's leading graduate careers publishers, a Board Member of Yorkshire Forward (Regional Development Agency), and a Trustee of the National Portrait Gallery. International recognition of his work has come in the form of an honorary doctorate from the State University of New York and the Silver Felber Medal of the Czech Technical University in Prague.

Dr Nick Sanders**Higher education adviser, the Department for Education and Skills (DfES)**

教育技能省 高等教育アドバイザー

Dr Nick Sanders is higher education adviser in the Department for Education and Skills. He is a career civil servant, having worked on schools policy, education finance and for the last five years on higher education policy for England. He has also worked at 10 Downing Street. His own university education was at Cambridge.

Professor Sir David Watson**Vice-Chancellor, the University of Brighton**

ブライトン大学 学長

Professor Sir David Watson is an historian, and has been Vice-Chancellor of the University of Brighton since 1990. His academic interests are in the history of ideas and in higher education policy. His most recent books are Lifelong Learning and the University (1998), Managing Strategy (2000), New Directions in Professional Higher Education (2000), Higher Education and the Lifecourse (2003), and Managing Institutional Self-study (2005)

David Watson was a member of the CNA, the PCFC, the HEFCE, the Paul Hamlyn Foundation's National Commission on Education, and the Dearing Committee of Inquiry into higher education. He was the chair of the Universities Association for Continuing Education (UACE) between 1994 and 1998, and currently chairs UUK's Longer Term Strategy Group.

Jannette Cheong**Head of International Collaboration and Development of the Higher Education Funding Council for England (HEFCE)**

イングランド高等教育財政カウンスル 国際協力開発室長

Jannette Cheong has held the post of Head of International Collaboration and Development of the Higher Education Funding Council for England (HEFCE) since 1997. As part of her role she has taken the lead for HEFCE, working with partner organisations, to initiate international programmes of collaboration and development at the national level with selected countries throughout the world. The UK-Japan programme is one such example. It was established in 2001 with a primary focus on HE reform and development, and includes high level meetings between senior policy makers and institutional leaders in both countries. Previously, Jannette was Associate Director for Quality Assessment for nearly five years, also for the HEFCE. Prior to this she was one of Her Majesty's Inspectors for Further and Higher Education in the Department of Education and Science (now the Department for Education and Skills) for eight years with both district and national responsibilities. She also held an academic post as senior lecturer, and in addition to her previous industrial and teaching work in the UK, she spent two years teaching in China between 1975-77.

Professor Mary Stiasny

Director Education and Training Group, the British Council

ブリティッシュ・カウンシル

First degree was in Social Policy at the London School of Economics, followed by a PGCE (Secondary) at Goldsmiths College. Taught Social and Environmental Studies at Holland Park Comprehensive and then moved into teacher education in 1975, taking up a post at Goldsmiths College as Subject Studies Tutor for the Secondary PGCE Programme, training Social Studies teachers. For several years also involved in overseas recruitment, and a member of the College's International Strategy Committee. In 1992 became Programme Director for the Secondary PGCE; in 1995 Deputy Head of Department. 1996 moved to Oxford Brookes University to be Deputy Head of the School of Education. In 1998 appointed Head of the School of Education at the University of Greenwich, then to merge with the School of Post Compulsory Education and Training in 2001, and appointed Head of the newly formed School of Education and Training. Appointed Director, Education and Training Group of the British Council November 2003. MA in Comparative Education and Sociology of Education, and PhD in Education policy with a particular focus on vocational education. Awarded title of Visiting Professor in Education by the University of Greenwich in August 2004.

Representatives of twinned Japanese universities

Professor Hitoshi Ohnishi

大西 仁

Vice President of Tohoku University and Director of Tohoku University Library

東北大学 副総長／理事（広報・国際交流担当）／図書館長

Born in Tokyo in 1949. Graduated from the Faculty of Law, University of Tokyo, and completed Ph.D course work at the Department of Political Science, University of California in Berkeley.

Professor Hitoshi Ohnishi has been a research fellow of International Politics at the University of Tokyo, an associate professor of International Politics at Tohoku University in Sendai, and a full professor of International Politics at Tohoku University since 1989. He was also a Senior Associate Member of St Antony's College, Oxford University from 1992 to 1994. He has served as Vice President of Tohoku University and Director of Tohoku University Library since November, 2002. His research field is international relations, particularly the transformation of the nation-state system and disarmament. He used to be a Council Member of the Political Science Association of Japan, President of the Peace Studies Association of Japan, and is currently acting as a Council Member of the Pugwash Conferences of Science and World Affairs and Chair of Pugwash Japan.

Professor Shin'ichi Yuta

油田 信一

Vice-president of University of Tsukuba

筑波大学 理事／副学長

Professor Shin'ichi Yuta was appointed as vice-president of the University of Tsukuba in 2004. The role of his vice-presidency is for research, industrial cooperation, community service and international relationships. He received his Bachelor, Master and Doctoral degrees in Electrical Engineering from Keio University in 1970, 1972, and 1975 respectively. From 1975 to 1978, he was a Research Associate at Tokyo University of Agriculture and Technology in the department of Electronics. From 1978, he has been at the University of Tsukuba. He was a lecturer, in the Institute of Information Science and Electronics at first, and then promoted to the position of full professor in 1992. In 1999 he moved into the Institute of Engineering Mechanics and Systems. In 2000-2002, he was a dean of College of Engineering Systems, and in 2002-2004, he worked as Chairman of the Institut leading 60 faculty members.

An expert in robotics, he has been conducting an autonomous mobile robot project. Since 1980, he has published more than 500 technical papers in this field. He has been keeping a close relationship and collaboration with many industries which have benefited from several of his project researches. He has also organized and chaired many academic conferences in Robotics. He is a fellow of IEEE (Institute of Electrical and Electronic Engineers), and RSJ (Robotics Society of Japan).

Professor Tadashi Matsunaga

松永 是

Dean of the Faculty of Technology, University of Agriculture and Technology

東京農工大学 工学部長

Professor Matsunaga is at the forefront of research into biotechnology. Born in Tokyo in 1949, Tadashi Matsunaga completed a degree in Synthetic Chemistry, graduating from the Tokyo Institute of Technology in 1974.

In graduate school, he chose to broaden his area of expertise and obtained both Masters and Doctoral qualifications in Biotechnology. After spending a period as a Research Associate in the United States of America, at the Rosensteel School of Marine and Atmospheric Sciences in Miami, Florida, he returned to Japan in 1982, accepting an Associate Professorship in Tokyo, at the University of Agriculture and Technology. This has been his base for the last twenty years. He was promoted to Full Professor in 1989, becoming the Dean of the Faculty of Technology in 2001. One of Professor Matsunaga's main areas of research is Marine biotechnology. Other areas of research include the fascinating subject of how some so called "magnetic bacteria" manage to grow tiny magnets inside their cells and then actually use them for navigation purposes! Much of this varied research portfolio is informed by the techniques of modern genetics, at the level of understanding the fundamental genome and protein processes.

Professor Matsunaga has published over 300 international scientific papers. He has received several prizes for his research, including the 1993 Award of the Japanese Fibre and Textile Society, the 1994 Prize of the Chemical Society of Japan, and the 2004 Prize of the Japanese Society for Bioengineering and Bioscience. His most recent recognition is the award of the 2003 Centenary Carnegie Professorship. He also received the honorary degree of Doctor of Science from Heriot-Watt University in Edinburgh, U. K., in 2003.

Dr Takashi Inagaki

稲垣 卓

President, Osaka Kyoiku University

大阪教育大学 学長

Born in Osaka, Dr. Takashi Inagaki is a graduate of Kyoto University. He was a Professor of Physics at Osaka Kyoiku University (OKU) until he became President of OKU in 2002. His academic interests were in the optical property of solids and the interaction of photons with surface microstructures. For many years he held visiting appointments at the University of Tennessee and Oak Ridge National Laboratory in the United States and at the University of Bourgogne in France.

Before taking up the appointment as President of OKU, Dr. Inagaki was Dean of Department of Arts and Sciences of OKU from 1994 to 1997 and Vice President of OKU from 1997 to 2001. He was a member of the Committee for National University Reform organized by MEXT from 2001 to 2002. He is currently Vice-Chairman of the Consortium of Universities in Osaka which is organized by 48 universities in the Osaka area. As President of OKU, the primary mission of which is to foster qualified school teachers, Dr. Inagaki is interested in mission-oriented governance and the management of universities with diverse areas of educational and research activities. He is particularly interested in quality assurance in teacher education and development of human resources.

Professor Masaharu Yanagihara

柳原 正治

Vice-President, Kyushu University

九州大学 副学長／理事

Professor Masaharu Yanagihara has been Vice-President for International Affairs of Kyushu University since April 2004. He has also been Director of the International Student Center of Kyushu University and Director of Office for the Planning and Coordination of International Affairs since 2002. Prior to his appointment as Vice-President, he was Executive Advisor to the President of Kyushu University, a post he held from 2001 to 2004. He serves as the Chairman of the Committee on International Academic Exchange. He has been contributing to the development of international exchange at Kyushu University.

He is a graduate of the University of Tokyo, where he received his degree of LL.M. and LL.D.. From 1981 to 1989, he was Associate Professor of Faculty of Economics at Yokohama National University. He joined the Faculty of Law at Kyushu University in 1989 and became Professor in 1991. His academic interest is International Law. His main publications for the last five years are "East Asian and European Perspective of International Law" (with Prof. Michael Stolleis, 2004), "Hugo Grotius: His Life and Legal Writings" (2000), "Iraqi Issue and International Law: Effectiveness of International Law in the Field of the Use of Force" (2004), "Outlawry of War and Japan" (2001), "The Idea of Non-discriminating War in Japan and Carl Schmitt" (2001). He was Visiting Professor from 2000 to 2001 of the Faculty of Law at Ludwig-Maximilians University Munich, Germany. In 1990, he was Visiting Scholar of the Faculty of Law at Oxford University, UK. He was also Visiting Scholar of Humboldt-Foundation, at Ludwig-Maximilians University Munich, Germany from 1984 to 1985, and at Frankfurt University, Germany from 1983 to 1984.

Dr Tatsuro Sakimoto

崎元 達郎

President of Kumamoto University

熊本大学 学長

Dr Tatsuro Sakimoto graduated from Osaka University, Department of Civil Engineering in 1967 and obtained MS and DR engineering degrees from Osaka University in 1969 and 1979, respectively. He moved to Kumamoto University as a lecturer in 1973. He was an associate professor from 1979 to 1984, and a full professor of Civil and Environmental Engineering, Kumamoto University from 1984 to 2002. He has served as the dean of the faculty of Engineering and in 2002 was appointed 11th president of Kumamoto University. His research activities are in the area of structural engineering, bridge engineering, and earthquake engineering. He is a fellow of the International Association for Bridge and Structural Engineering and served as the president of the Kyushu Association for Bridge and Structural Engineering. He also contributed to the design of long bridges in Japan. He was awarded The Tanaka Prize from the Japan Civil Engineers Association.

Representatives of twinned UK universities

Professor Douglas Tallack

Professor of American Studies, School of American and Canadian Studies, University of Nottingham.

ノッティンガム大学 教授

Areas of responsibility:

- Internationalisation
- Faculty of Law and Social Sciences

Professor Tallack has overall responsibility for the University's Internationalisation strategy, which includes the two overseas campuses, in China and Malaysia, and membership of Universitas 21 (a network of international, research-intensive universities). He is also leading an initiative to strengthen the link between 'town and gown', focussing upon off-campus students.

Among Professor Tallack's publications are *The Nineteenth-Century American Short Story*; *Twentieth-Century America*; *Critical Theory: A Reader*; *Literary Theory at Work*; and *City Sites: Multi-Media Essays on New York and Chicago*. He has twice won the Arthur Miller Prize for the best American Studies article of the year. His next monograph, *New York Sights: Visuality in Old and New, New York*, will be published in 2005. He is the editor of a forthcoming series of electronic books on the Humanities and Social Sciences, sponsored by Universitas 21. Professor Tallack directed the 3Cities project funded by the Arts and Humanities Research Board of the UK.

Professor Rod Coombs

Vice-Presidents, the University of Manchester

マンチェスター大学 副学長

Professor Rod Coombs, Vice-President for Innovation and Economic Development, has international experience of innovation, technological change and commercial development. He has considerable experience with international companies as a consultant on strategic aspects of Research and Development and Technology Management.

As Vice-President, he is responsible for taking cutting-edge research into the commercial world. His aim is to nurture 'the best possible relations with the best possible companies around the world, and to drive forward licensing and spinout activity.'

'Britain's capability for technological development and innovation is essential to our ability to compete in the world economy, and it demands front-rank research institutions here at home', he says.

Professor Coombs was a member of the working group which recommended the merger of the two institutions, and has a long association with both. He holds a PhD and MSc from the Victoria University of Manchester, and after two years as a Research Associate, began his academic career in 1979 as Lecturer in Innovation in the Management School at UMIST. He became Professor of Technology Management at UMIST in 1993.

Professor Geof Whitty**Vice-Chancellor, the Institute of Education**

I O E 学長

Geoff Whitty has been Director of the Institute of Education, University of London, since September 2000. He taught in primary and secondary schools before lecturing in education at Bath University and King's College London. He then held Chairs at Bristol Polytechnic and Goldsmiths College before joining the Institute as the Karl Mannheim Professor of Sociology of Education in 1992. He has been a visiting professor at the University of Wisconsin-Madison in the USA and the University of Canterbury in New Zealand.

His main areas of teaching and research are the sociology of education, education policy and teacher education. He has led evaluations of major educational reforms and has assisted schools and local education authorities in building capacity for improvement.

His publications include *Devolution and Choice in Education* (with Sally Power and David Halpin), Open University Press 1998, *Teacher Education in Transition* (with John Furlong, Len Barton, Sheila Miles and Caroline Whiting), Open University Press 2000 and *Making Sense of Education Policy*, Sage Publications 2002. His latest book, *Education and the Middle Class* (with Sally Power, Tony Edwards and Valerie Wigfall), Open University Press 2003, won the Society for Educational Studies 2004 education book prize.

He is President of the College of Teachers and President-elect of the British Educational Research Association. He is also Chair of the British Council's Education and Training Advisory Committee and a member of the General Teaching Council for England.

Professor Richard John Cogdell**Hooker Chair of Botany, Institution for Biomedical and Life Sciences Faculty**

クラスゴー大学 教授

Professor Richard Cogdell is a senior Professor at Glasgow University and holds the Hooker Chair of Botany. He is a Fellow of the Royal Society of Edinburgh and has had long standing research collaborations with several Japanese Universities, including University of Osaka, Osaka City University, Kwansei Gakuin University, Nagoya Institute of Technology, and Tokyo Institute of Technology. In 2002 he was awarded a Diawa-Adrian Prize for Anglo-Japanese research. Currently his research links with Japan are funded by a Japan Partnering Award from the BBSRC, the JSPS under their Strategic International Co-operative Program and a NEDO grant.

日英高等教育に関する協力プログラムポリシーフォーラム

(「Leadership Development－リーダーシップの向上－」プロジェクト)

高等教育におけるリーダーシップとガバナンス

2005年10月

編集・発行 日英高等教育に関する協力プログラム日本側推進委員会事務局

((独)大学評価・学位授与機構)

〒187-8587 東京都小平市学園西町1-29-1

電話: 042-353-1500(代表)