

大学改革の旅
議論と実践の
前線から

第1回 ブリティッシュ・カウンシルの国際会議「GED」

英豪、アジアの学長や教員が語る
国際化戦略に衝撃を覚える

大学マネジメント研究会会長 本間政雄

—はじめに—
改革の現状と見解を発信

今回から、「大学改革の旅」と題して、わが国、そして世界のダイナミックな改革の動きをレポートします。

僕はこれまで、横浜国立大学、京都大学、立命館大学、立命館アジア太平洋大学 (APU) で、事務局長、副学長として改革に取り組んできました。一方、経済協力開発機構 (OECD) の「大学の管理運営プログラム (IMHE)」主催の国際シンポジウムで招待講演を行ったり、「高等教育のアウトカム評価 (AHELO)」に上級専門家として参画したりと、国内外の大学改革の状況を見聞する機会に恵まれてきました。

2012 年末に APU の副学長を退任しましたが、大学改革に関するシンポジウムに講師として招かれるなど、大学関係者と意見を交わす機会が今も頻繁にあります。2013 年は、イギリスとドイツの大学を訪問する企画も立っています。連載では、こうした機会を通して知り得た大学改革の現状を僕の考えと併せてエッセイ風につづり、提案も行っていきます。

自国の大学モデルを
世界に広げる英国の戦略

初回は、イギリスのブリティッシュ・カウンシル (BC) が主催した国際会議に参加した旅を取り上げます。BC は、海外におけるイギリス文化と英語の普及、文化交流を目的として政

府が運営する機関です。僕と BC との付き合いは、イギリスに留学した 1973 年にさかのぼります。旧文部省の総務審議官時代の 2000 年には BC と組んで、沖縄サミットで中曽根弘文大臣とイギリスのブラックストーン高等教育大臣との会談と、日英大学間の協定締結に尽力しました。

BC はここ 10 年ほど、高等教育への関与を強化し、世界中の大学から 1000 人以上の国際化担当者を集める「ゴーイング・グローバル」、日英学長会議の定期開催の他、若手研究者養成の日英協力プログラム「RENKEI」、大学のブランド戦略構築のセミナーなどを精力的に開いています。

イギリスでは、大学を経済活性化の戦略拠点と捉え、大学教育のユニバーサル化を進めるとともに、大学評価および、それと連動した資源配分、高等教育教員資格 (PGCHE) の導入、コースごとの学生満足度調査の結果公表、トップマネジメント層を養成する高等教育リーダーシップ財団の創設など、世界をリードする大学づくりに腐心しています。同時に、国境を越えて移動する学生の数が飛躍的に増える中で、優秀な留学生を集め、イギリスの大学モデルを世界に広げようとしているようにも見えます。

産学官の「思想家」が
国際化の課題を議論

BC は驚異的な経済成長を続けるアジアに注目しています。また、アジア

国家としての位置付けを明確にしたオーストラリアは、中国、日本、韓国に加え、東南アジア諸国、高等教育・科学技術の分野の高いポテンシャルを理解し、アジアでの足場を強固なものにしようとの意図が汲み取れます。

BC は 2012 年度から、政府、大学、産業界の「最先端の思想家」を集め、「現代のグローバルな高等教育が直面する課題と機会」について討論する「グローバル・エデュケーション・ダイアログ (GED)」を開催。GED の「アジア版」も、2012 年 8 月のベトナム会場での「東南アジアにおける被雇用力スキルと新経済のニーズ」を皮切りに、以下のテーマで開催しました。

- ・第 2 回 (9 月、香港) 東アジアにおける研究ネットワーク
- ・第 3 回 (10 月、シンガポール) 高等教育と創造的産業 — イギリスとアジアの展望
- ・第 4 回 (11 月、マレーシア) 高等教育の海外展開と学生の経験
- ・第 5 回 (12 月、中国) 国境を越える教育と中国で認知されるための方法
- ・第 6 回 (2013 年 1 月、東京) 高等教育におけるリーダーシップとグローバル化の課題

僕は招待を受けて第 4 回と第 6 回に参加して講演を行いました。参加者はどちらも 60 人程度。1 日半の日程の多くの時間を質疑と意見交換に割いていました。アジアのどの国の参加者も達者な英語でというわけにはいきませんが、物怖じせずに意見を述べるところに勢いを感じました。

第 4 回のマレーシア会場では、海外キャンパスやオンラインの高等教育が広がる中で、いかにして教育の質保証を図り、学生の学びと成長を促すかがテーマでした。英豪の大学の中東やアジアへの進出ぶりには驚きました。

本国に行かなくても、自国や隣国で本国と同等の教育を受けて学位が得られるメリットは大きく、イギリスのノッティンガム大学のマレーシア現地校には、中国、ベトナム、香港から多くの学生が来るそうです。マレーシア人も自国の国立大学の 12 倍もの授業料を払って入学してくるとのこと。

余談ながら、30 年ぶりに再訪したクアラルンプールの発展ぶりには目を見張りました。また、日本のある家電メーカーに入社後、ドバイ、エジプトでの 1 年間のアラビア語研修を終えてサウジアラビアで働いている長男が偶然、同じ日にクアラルンプールにいて、一緒に食事ができました。日本にいてもなかなか会えないことを考えると、やはりグローバル化の時代です。

ランキングを躍進させた
イギリスの学長も登壇

東京での第 6 回 GED の講演で、僕は「日本の大学で改革が進まない原因は、変化を嫌む既得権に固執しがちな教員が、学長や副学長、学部長などの主要ポストを独占するケースが多いこと、マネジメント層の教員が教育・研究 (ときには医療まで) を続けながら

パートタイムで役職にあたること、役職は『雑用』で学究生活からの一時的な逸脱としか捉えていないこと、職員的能力や学内での位置付けが低いことなどにある」と話しました。

そのうえで、トップが明確な組織目標を設定し、それを受けて理事、副学長や学部長が行動計画を練り上げ、各部門の達成目標を定めて実行することが、日本的なリーダーシップのあるべき姿だと提起しました。職員が業務の執行だけでなく、課題設定、分析、政策立案に取り組むことが、マネジメント層がリーダーシップを発揮するうえで重要だと主張しました。

東京の GED では、イギリスのエクスター大学のスミス学長による冒頭の講演が最も印象に残りました。同学長は、今日、大学が直面している課題 (高等教育の市場化、財政難、授業料の自由化、大学間競争の激化、研究資金の集中化、学生の国境を越えた移動、学生が大学に対して期待するものの変化) は巨大であり、これらにいかに対応していかにかが重要だと述べました。

大学ランキングで国内 70 位付近に低迷していた同大学を、評価に基づく教員の大幅な入れ替え、留学生の飛躍的な増加により、10 年間でトップ 10 にまで引き上げた実績を持つ方の発言だけに、説得力は抜群でした。

続いて登壇した東京工業大学の三島良直学長は、2012 年 10 月の就任以来、教員を巻き込んだワーキンググ



東京での GED レセプションであいさつするスミス学長。

ループで徹底的に議論して改革案を練り上げてきたボトムアップ型のリーダーシップについて語りました。

メルボルン大学のマーギンソン教授は、「今や東アジアの高等教育・科学研究は、北米、西ヨーロッパ・イギリスに次ぐ世界第 3 位の規模にまで拡大するとともに、多くの課題を共有している」と発言。インドネシアのパラマディア大学のバスウエダン学長は、それを裏付けるように、「ASEAN 各国の大学は、高等教育人口の急増、知の爆発、研究開発、質の多様化、ICT、財政難、グローバル化、市場化の問題に直面している」と話しました。

いずれも、個々の大学が学長などのリーダーシップによって最適解を見つけていかなくてはならない課題です。



ほんま・まさお

名古屋大学法学部卒業。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス修士課程修了。旧文部省で総務審議官等を歴任。2001 年京都大学事務局長、2004 年理事・副学長。2007 年学校法人立命館副総長。2010 年から 2012 年まで立命館アジア太平洋大学副学長。2013 年からは大学マネジメント研究会の活動に注力。



旅装を
解きながら

各国の動きから取り残されないために

GED に参加して、英豪だけでなく、アジアの日本にとってのライバル大学が、トップのイニシアチブにより積極的に改革を進めている姿に、衝撃すら覚えた。アメリカでも、イエール大学がシンガポールに分校を設けたり、講義のオンライン配信により単位を与

たりするなど、グローバル化の動きは急速に広がっている。今やアジア各国が、欧米の先進大学の誘致に動いているのだ。

一方、日本は、政府と大学が協力してマレーシア、エジプト、インドで工学系の大学の設置を支援したことはあ

るが、近年のダイナミックなグローバル化の動きから取り残されていることは間違いない。18 歳人口の減少や補助金の削減を愚痴だけでなく、トップの先見性あるリーダーシップにより、積極果敢にグローバル化を進めていく必要がある。