



## Making Connections

British Council Higher Education  
Inward Mission Report

21-24 November, 2011

### The Inward Mission November 2011

ブリティッシュ・カウンシル主催  
**第 3 回英国大学視察訪問報告書**

21-24 November 2011, UK

#### 目次

|   |         |
|---|---------|
| 1. はじめに   | Page 2  |
| 2. 第 3 回英国大学視察訪問国内移動マップ<br>訪問大学一覧   | Page 3  |
| 3. University of Glasgow  | Page 4  |
| 4. Newcastle University   | Page 12 |
| 5. The University of Sheffield  | Page 19 |
| 6. Institute of Education, University of London<br>Higher Education Management MBA Short Course | Page 26 |
| 7. 巻末資料(第 3 回英国大学視察訪問参加者リスト)  | Page 37 |



## はじめに

英国の公的な国際文化交流機関であるブリティッシュ・カウンシルでは、日本の大学で国際企画、国際交流を始め様々な部署でご活躍の教職員の方々を対象に、英国の高等教育システムおよび大学の国際化に関する諸施策への理解を深めて頂くことを狙いとして、2011年11月21日から24日までの日程で、「第3回英国大学視察訪問」を実施致しました。過去2回の英国大学視察訪問では、ロンドンを中心にしてイングランドにある大学を主な訪問先としていたのに対して、今回は、英国高等教育の多様性を視察頂きたいという思いから、スコットランド及びイングランド北部の大学を中心に訪問して頂けるよう、プログラムを企画いたしました。また、2011年3月に第2回英国大学視察訪問を実施した際に初めて組み込まれた、ロンドン大学教育研究所における高等教育マネジメント MBA 入門コースの中でも、とくに参加者からご高評を頂いたプログラムをピックアップし、英国高等教育制度の諸問題に関わる最新情報を一流の講師陣から修得頂けるような内容を準備いたしました。

本プログラムには、「グローバル30」拠点大学中の7大学を含む、14大学(国立大学9、私立大学5)から、募集定員を上回る総勢16名にご参加頂きました。参加者はまず、スコットランドのグラスゴーに集合し、グラスゴー大学にて国際化戦略の実践を視察すると共に、スコットランド高等教育と日本の大学との連携に関する意見交換会に参加しました。さらにバスでの移動を挟みながらニューカッスル大学、シェフィールド大学を訪問し、最終日には、ロンドン大学教育研究所(IOE)にて、高等教育マネジメント MBA 入門コースを受講。緊縮財政の中で過渡期にある英国の高等教育制度や経営体制、学生の財務状況に対する理解を深めました。

以下、本視察訪問の参加者全員にご執筆のご協力を頂き、視察訪問報告書を作成いたしました。初冬の英国は日が短く、とても恵まれた天候とはいきませんでした。参加者の皆様には全日程を通じて熱心にプログラムにご参加頂き、英国の各大学における国際化の取り組みを積極的に視察頂きました。その成果をここに広く共有させて頂き、日本の大学のあらゆる部署において日々、留学生や協定校関連の業務に取り組まれている方、大学評価及びブランディング業務等に従事されている方々のご参考となりましたら幸いです。

ブリティッシュ・カウンシル

### 【第3回英国大学視察訪問開催概要】

実施日時：2011年11月21日(月)～11月24日(木)

日本側参加機関：(アルファベット順)

岐阜大学、北海道大学、慶應義塾大学、高知大学、九州大学、明治大学、名古屋大学、岡山大学、立命館大学、立命館アジア太平洋大学、東京外国語大学、東京理科大学、筑波大学、山口大学(計14大学)

主催：ブリティッシュ・カウンシル

### 第3回英国大学視察訪問 国内移動マップ



英国大学視察訪問 訪問大学一覧

| 訪問日       |   | 訪問先   |
|-----------|---|---|
| 11月21日(月) | A | University of Glasgow 訪問<br>午後、ブリティッシュ・カウンシル・スコットランド担当者より、スコットランド高等教育に関するブリーフィング、及びスコットランド高等教育との連携に関する懇談会<br>夕刻、スコットランドの大学代表者をお迎えしてブリティッシュ・カウンシル主催懇親会   |
| 11月22日(火) | B | Newcastle University 訪問<br>夕刻、Newcastle University 主催夕食会  |
| 11月23日(水) | C | The University of Sheffield 訪問  |
| 11月24日(木) | D | Institute of Education, University of London<br>Higher Education Management MBA 特別コース受講<br>夕刻、「Experience Japan Exhibition」(慶應義塾大学主催、ブリティッシュ・カウンシル共催の日本留学フェア)参加校代表者、本視察訪問参加者、及び英国大学代表者を迎えてのネットワーキング・レセプション(会場:ブリティッシュ・カウンシル ロンドン) |

本報告書は、参加者全員にご執筆頂き、ブリティッシュ・カウンシルが全体のとりまとめを行った上で作成したものです。参加者の皆様のご協力に、深く感謝申し上げます。文中、金額はすべて£1=120円で換算しております。また報告書内、「所感」につきましては、執筆者である参加者の皆様のご意見であり、ブリティッシュ・カウンシルの公式見解ではございません。さらに4～25頁、報告担当者のご氏名は、所属機関名アルファベット順、敬称略で記載しております。予めご了承下さい。

## 1. グラスゴー大学の概略

グラスゴー大学(University of Glasgow)は英国で4番目に古い大学で、スコットランド・グラスゴーの西側に位置している。人文学部(College of Arts)、社会科学部(College of Social Sciences)、医・獣医・生命科学部(College of Medical, Veterinary & Life Sciences)と理工学部(College of Science & Engineering)の4つの学部、大学院、7つの研究機関と19の学科(School)により構成されている。2010年度時点で学生数はおよそ2.2万人、うち18%が留学生で世界120カ国・地域から集まっている。英国の大規模研究大学で構成されるラッセル・グループに所属しており、年間の研究費は約1.2億ポンド(約144億円、£1=120円で換算、以下同様。)であり、英国でもトップ10に入る額である。2011年の留学生満足度調査によれば英国で1位となっており、また全国学生満足度調査では、94%の学部卒業生がグラスゴー大学の教育に満足しているとの結果がでている。



グラスゴーは、英国4大都市のひとつで人口58万人、経済学者アダム・スミスや発明家ジェームズ・ワットなど数々の著名人を輩出した文化・商業が発達した町で、最近では環境問題にも力を入れている。

スコットランドの人口はおよそ500万人で、22万人の学生が学び、高等教育機関への進学率は46%、国内出身学生は政府支出により学費が免除となっている。学士課程は4年間、修士課程は1-2年間、博士課程は3-4年間となっており、イングランド、ウェールズなど、英国の他の国々では学士課程が3年間であることと比較すると、質保証や学生の選択可能性について秀でていると考えられている。それぞれの大学は役員会が評議会によって自治権が認められている。

スコットランド政府支出によって設立されているスコットランド高等教育財政カウンスル(Scottish Further and Higher Education Funding Council)が、スコットランドの各大学に対し教育や研究の補助金として、年間およそ11億ポンド(約1320億円)の拠出を行っている。また、リサーチ・カウンスルが、英国の大学に対し、32億ポンド(約3,840億円)の競争的な資金拠出を行っており、スコットランドの大学がその13%以上を獲得している。グラスゴー大学の2010/2011の収入は4.2億ポンド(約504億円)であった。

## 2. 訪問スケジュール

- |              |   |
|--------------|---|
| 9:30- 10:00  | 歓迎の辞<br><i>Welcome</i> , Senior Vice Principal, Prof Andrea Nolan   |
| 10:00- 10:45 | 発表1 グラスゴー大学における留学生募集<br><i>International Recruitment at University of Glasgow</i> , Ian Thomson, Head of International Office and Lisa Ballantyne, Senior International Officer, East Asia. |
| 11:15-12:00  | 発表2 国際化と連携<br><i>Internationalisation and Collaboration</i> , Mairi Darroch and Wendy Muir, Internationalisation Manager  |
| 12:00-12:30  | 発表3 留学と交換留学プログラム<br><i>Study Abroad and Exchange Programme</i> , Colette McGowan, Deputy Head of Admissions, Study Abroad   |
| 12:30-13:30  | 昼食と懇談:  |
| 13:30-14:30  | キャンパス・ツアー   |
| 14:30-15:15  | 発表4 留学生支援<br><i>International Student Support</i> , Avril Macgregor, International Student Advisor  |
| 15:15-16:00  | 発表5 キャリアサービスー大卒労働市場に向けた学生支援<br><i>Career Service – Preparing students for the graduate labour market</i> , Linda Murdoch, Deputy Director, Careers  |

ブリティッシュ・カウンシル スコットランドおよびスコットランド大学協会による日本ースコットランド両国の高等教育連携に関する意見交換会

- 16:15-16:30 発表 6 日本ースコットランド両国の高等教育連携について  
*Working together: Scotland/Japan Higher Education Links Roundtable*  
Dr Conor Snowden, British Council Scotland
- 16:30-16:45 発表 7 スコットランド高等教育の強み – 国際化の文脈に関連して  
*Scotland's university sector – International role and context*, Simon Jennings, Deputy Director Universities Scotland
- 16:45-17:00 発表 8 高齢化に関する研究の事例ー日本とスコットランドとの教育・研究上の連携  
*Research for ageing populations - academic teaching and research links UK - Japan*, Prof Alistair Macdonald, Glasgow School of Art
- 17:00-18:00 日本とスコットランド高等教育との連携に関する円卓会議  
Roundtable on Scottish HE links in Japan led by Dr Conor Snowden
- 18:30-20:30 エジンバラ日本総領事館、スコットランド高等教育機関の代表者をお招きしての夕食・懇談会

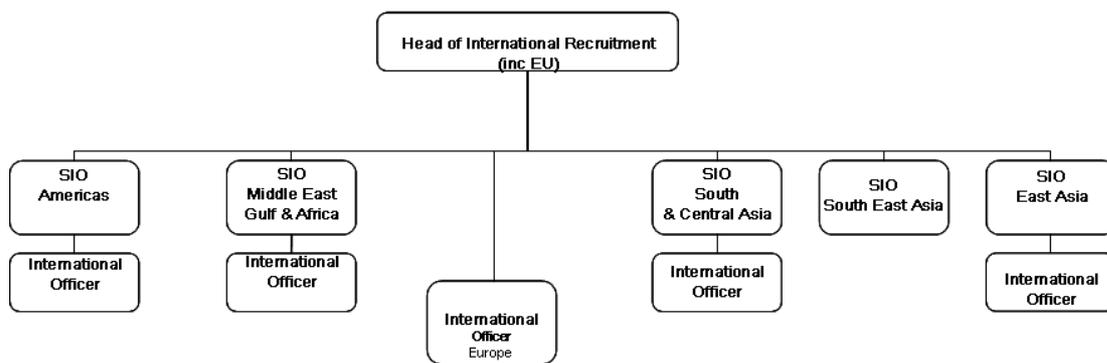
### 3. 発表要旨

#### 発表 1 グラスゴー大学における留学生募集

*Overview of Recruitment and International Office, Glasgow*  
Ian Thomson, Head of International Office; Lisa Ballantyne, Senior International Officer East Asia

グラスゴー大学の国際部は以下の組織図のとおり、地域ごとにマネジメント・留学生募集活動を行っている。留学生募集の担当は年間のうち、5ヶ月を海外で過ごしている。アメリカと中国には現地オフィスがあり、留学生募集・協定関連活動&交流などの機能を担っている。両オフィスとも現地国籍のグラスゴー大学卒業生がスタッフとして働いている。

【出典: Ian Thomson 氏プレゼンテーション資料】



#### 発表 2 国際化と連携

*Internationalisation and Collaboration*, Mairi Darroch and Wendy Muir, Internationalisation Manager

##### (1) Ms. Mairi Darroch (Internationalisation Manager) より国際化のアプローチについて説明

- グラスゴー大学では国際化に向けて国際戦略「Glasgow 2020: A Global Vision」を策定。グラスゴー大学を、研究を重視し幅広い研究を行う世界的な大学と位置づけた上で、国際化のプロセスに関する総合的なアプローチを示している。



- 国際戦略の目的は、世界的に展開し大学の評価を高めること。①学生経験について(the student experience)、②研究と知識の移転(transfer)、③スタッフ、④同窓会、⑤パートナーシップ、⑥地域との関わり、という6つのテーマが設定されている。特に重点的に取り組む事項として、留学生の獲得と学生の経験の質向上、及び協定・連携関係の拡大(Partnership Development)の二つを挙げており、これらを通じ国際的な認知を得るとともに、高い評価の確立を目指す。
- 大学内の体制について。副学長(Senior Vice Principal)が指揮をとり、新たに6名の International Deans(地域別)を配置。各カレッジでも国際化を主導するスタッフ(International Leads)を決定した。国際化の戦略や政策に関しては、グループや委員会を設置。国際化運営グループ(Internationalisation Steering Group)は、大学の経営陣(Senior Management Group)と連携しつつ、戦略のモニタリングと報告を行う。サービスの国際化をはかるグループ(Services Internationalization Group)は、大学が提供する各種サービスを戦略に沿ったものにするべく検討を行っている。また教育や研究に関する委員会も設置している。
- 結果として、現在の留学生数は3,024人(39%増)、国際的な収入3,730万ポンド(39%増、約44億7,600万円)、世界ランキング59位、学生の満足度90%、等の成果が得られている。
- 6つのテーマの具体的内容について。学生経験に関する部分(①Student experience)に一番幅広く取り組んでいる。学習・教育における連携だけでなく、留学生の獲得もこの中に含まれる。新しい修士プログラムを作ったり、学生が海外で学ぶ機会や種類も増やしている。
- パートナーシップは国際化のために重要で、International Deansが特に重要な役割を果たす部分でもある。過去1年半程度の期間に、International Deansの主導により、内部だけでなく外部の関係者も含め地域別の基金設立やプログラム開発、卒業生の活用等に向け協議を行っている。具体的なパートナーについてはCollegesが優先リストを持っており、大学と相談して相手や具体的な連携内容を決めている。また、トップダウンによる連携だけでなく、個人の取り組みも尊重するためにInternational Partnership Development Fundを設置。Collegeと大学本部が半分ずつ資金を出し合うシステムで、新しいプログラムを立ち上げたり、カリキュラムを国際化する場合等に利用できる。
- スタッフについては、特に海外での教育プログラムを実施する際に重要。アメリカ・中国・シンガポールでは、現地での採用を行っている。地域との関わりも重視しており、大使館や市、大学との連携だけでなく、新たに孔子学院(Confucius Institute)との連携も模索している。同窓会関連では、新たな留学生獲得や、就職先の紹介等、同窓生の立場に応じた様々な活動を始めている。

## (2) Ms. Wendy Muir (Senior Vice Principal IPD Manager)よりパートナーシップについて説明

- 国際化に関わる他のスタッフとは異なり、Senate officeに所属。Senior Academic Bodyにも属し、教育上の政策や規則に責任を有する立場にある。ここでは、特に海外におけるグラスゴー大学による教育(Transnational Education)のためのパートナーシップと連携について説明する。
- パートナーとの連携には様々なタイプがある。キャパシティ・ビルディング、留学生の獲得、交換留学、スタッフの交流、共同研究、さらに学習・教育における連携(Learning and Teaching Collaboration)がある。
- 学習・教育における連携にはいくつかのタイプがあり、①交換留学やStudy Abroad、②Articulation、③Joint Degree、④DoubleあるいはDual Degree、⑤Joint Delivery。これらに加えて海外で教育を行う⑥Distance/Offshore Deliveryという新しいモデルがあり、グラスゴー大学ではシンガポールとオマーンで開始した。他に⑦認可型(Validation arrangements)と⑧フランチャイズ型(Franchise arrangements)があるが、この最後の2つは英国の他の大学では行われているが、グラスゴー大学ではリスクが大きいことや大きな投入が必要となることから実施しないことにした。
- グラスゴー大学では、最初は少数のプログラムから開始。主な活動は学生とスタッフの交流。JointやDualのプログラムも、運営に手間がかかることを勘案して、少数のみ。現在の学生数は少ないが、シンガポール工科大学 Singapore Institute of Technologyとの共同プログラムが開始する来年は、人数が増えることになるだろう。
- シンガポールのスタッフ3名はすべてシンガポール国籍で、グラスゴー大学の卒業生。またオマーンの大学では卒業生がこのプログラム実施に向けた教育省との重要な調整役を担ってくれていて、卒業生の重要性を感じている。
- 連携・協定関係の拡大(Partnership Development)では、いくつかの主要な段階があり、サイクルとなっている。①関係構築⇒②協力内容の提案⇒③提案の承認⇒④合意⇒⑤実施⇒⑥モニタリングとレビュー。

- まずは適切なパートナーを見つけることが必要だが、目的や将来像、評価が同じか、戦略的に組めるか等を精査する必要がある。その後関係の構築を試みるが、この段階にはお互いを良く知るために相互に訪問する等時間がかかる。その後実際の連携にかかる提案、ビジネスモデルが提案されるが、教員にとって難しいのは現実的で持続可能なモデルの提案。提案を受けてビジネスモデルが現実的かを確認することが重要。戦略的に適切なパートナーか否かも再度確認する。その後合意、実施に至る。レビューの段階ではパートナーとともに見直しを行うことにより、お互いの関係をさらに発展させる契機となる。
- 例えば、シンガポールでは工学分野で2つの機関と連携を開始したが、その後レビューを行うことにより、工学分野での連携を深めるだけでなく、情報科学の分野にも拡大する方向に進んでいる。多くの機関と同時に始めるよりも、少ない機関との関係を深め、発展させる方が運営面でも効果的で有意義と考えている。
- こういったプログラムの質保証や教育水準の維持は非常に重要。英国で公的資金の補助を得る大学は、高等教育財政カウンシル(Funding Council)と高等教育質保証機構(QAA = Quality Assurance Agency)に対し説明責任があり、QAAの10セクションから成る行動指針(Code of Practice)に従わねばならない。その中にはe-learningも含めた連携プログラムについて定めた項があり、教育がどこで行われようと、連携する英国の教育機関はその教育の質に責任を負うこととされている。さらに外部機関により、連携も含めたあらゆる点に関する評価を受けねばならない。(ELIR: Enhancement-led Institutional Review. EnglandのInstitutional Reviewにあたるもの)レビューの結果は資金提供機関にフィードバックされるため、質の保証は大学にとり大変重要。
- 連携の利点は、新たな地域からの留学生獲得、学生の選択肢の増加、新たな研究、資金の獲得や斬新な教育プログラムの実施等がある。これらを通じ、大学は国際的なプレゼンスや評価を高められる。
- こうした連携は、戦略的な目的・野心と教育の水準とのバランスを勘案して実施せねばならない。本学はとても高い学生の満足度を得ているが、この結果を維持するために、質の保証に十分に留意して連携を進めたい。

### 発表3 留学と交換留学プログラム

*Study Abroad and Exchange Programme, Colette McGowan, Deputy Head of Admissions, Study Abroad*

- 交換留学はかなり早期に開始しており、既に20年以上の経験がある。受入のみのStudy Abroadプログラムも実施している。
- グラスゴー大学への受入学生にとっての魅力は、様々な授業を履修できること。一部の授業を除いて、学生はどの学部の授業でも履修可能。また留学生だけの授業はなく、基本的にすべて正規学生とともに学ぶ。
- 通常の授業履修だけでなく、個々のグループのニーズにあわせたプログラムも実施しており、例えば早稲田大学からの学生はこのプログラムで受け入れている。またStudy Abroadプログラムでは、グラスゴー大学で学ぶのに加え、地域の機関と協力したコースも作っている。例えば一部をGlasgow School of Artsで学んだり、慈善団体を訪問するプログラムもある。
- Study Abroad Officeでは、大きく分けて3種類のプログラムを実施している。①Study Abroadプログラムは、海外の大学からグラスゴーに受け入れるだけで、派遣はしない。派遣・受入双方を行う交換留学プログラムも実施しており②ヨーロッパ以外の地域との交換留学と、③ヨーロッパとの交換留学(エラスムス・プログラム)の2種類がある。
- 協定校の数について。Study Abroadプログラム(グラスゴー大学への受入のみ)のパートナーは、アメリカが35、中国が12、その他が2校。受入・派遣の双方を行う交換留学の協定校は欧州に300(エラスムスプログラム)、その他の地域で51校。日本には6つの協定校がある。
- 派遣・受入の学生数について。欧州以外との交換留学は、受入が200名、派遣が100名。これに加え、Study Abroadで219名受け入れている。欧州地域からの受入は500名、派遣は250名。
- 学生を受け入れる期間は、1学期のみでも1年(9月から5月)でも可。薬学、歯学を除いたほぼすべての科目を、学部をこえて履修できる。4つのカレッジの授業に加え、スコットランドの文化、歴史やケルト文明等について教える授業も準備しており、留学生に履修を勧めている。また、夏の間は語学の授業を受け、その後秋学期から大学に入る複合学習も提供している。
- 9月には授業に関することのみでなく、福利厚生等さまざまな内容を含んだオリエンテーションを実施している。大学が大きく、到着したばかりの学生には適切な連絡先がわからないことも多いので、Study Abroadオフィスはさまざまな事項の相談窓口となっている。

- 寮は 3,300 室あり、すべての留学生が入ることができる。メインキャンパスからそれほど遠くなく、30 分以内で通える。
- 交換留学には受入、派遣の双方に基準がある。派遣する場合の基準は、成績が平均 B 以上、学部での 2 年生もしくは 3 年生であること。(受入の基準も同じだが、受入の場合は 1 年生も一部認めている。) 学生には 3~5 の派遣希望先を提出させる。Study Abroad オフィスでは過去の派遣実績等からアドバイスを行い、授業については各学部に相談するようアドバイスしている。
- できるだけ多くの学生を留学させようと努めているが、交換留学での派遣(欧州以外)は約 100 名。留学に向け最も大きな問題はお金で、学生は自分の生活費を稼がねばならず海外に出るのが難しい。またグラスゴー大学の学生の大部分はスコットランド人であり、グラスゴーまでしか知らない(海外に出ていない)学生も多い。ローンをお勧めすることも含め、いろいろとアドバイスをして、派遣する学生の数を増やしてきている。

## 発表 4 留学生支援

*International Student Support, Avril Macgregor, International Student Advisor*

グラスゴー大学では学生サービス部門(Student Services Division)において、学生への様々な支援が行われている。学生サービス部門の主な業務内容は以下の通りである。

- 就職、教会、カウンセリングや助言、障害を持つ学生の支援、留学生支援
- 登録、スポーツ活動やレクリエーション等のサービス、学生サービスの問い合わせ

渡英前の留学生に対して以下のサービスを行っている。

- 渡英前の必要情報や助言、留学生ハンドブックの配布、空港への出迎え
- キャンパスでの歓迎デスク設置、到着後のオリエンテーション(9 月と 1 月)

また留学生には入国審査に関する助言も行っている。

- 入国許可やビザ延長に必要な書類、留学期間中の就労規則に関する案内
- 卒業後の就職、扶養家族の権利や家族のビザ、シェンゲン・ビザの助言
- 入国審査に関するワークショップ、ウェブチャット、集会などの開催

福利厚生に関して以下のサポートがある。

- 融資、子供の学校や保育園など、固定資産税(council tax)、宿舎やアパート
- 勉学に関する相談、年金調整、帰国準備

留学生の家族のネットワーク作りにも力を入れており、以下のような様々な催しやワークショップなどが企画されている。

- 9 月と 1 月のオリエンテーション、英語教室、毎週の家族ランチ
- お茶の時間や手芸の集まり、ハイキングや催し物の定期的な開催

## 発表 5 キャリアサービス—大卒労働市場に臨む学生への支援

*Career Service – Preparing students for the graduate labour market, Linda Murdoch, Deputy Director, Career Services*

### 英国の大卒採用活動について

- 大卒訓練プログラム: 雇用機会の約 50%は、あらゆる学位分野に開かれており、雇用者が 1~2 年の新規採用者訓練を提供する。また、専門資格を取得するコースもある。
- 中小企業: 大卒の採用割合が増してきているが、形式的な訓練プログラムは大企業と比べてあまり行われない。
- 労働市場への直接参入: 特別な経験や専門的な資格を有していることが条件となる。

## 適切な仕事を見つけるために学生はどのような就職戦略をとらなければならないのか？

大卒労働市場において保証は何もないが、英国で仕事を見つける機会を最大化するために留学生ができることは沢山ある。賢明な就職戦略を立てることで、ウェブサイトや新聞のような一般的なチャンネルのみならず、表面的に現れてこない労働市場にアクセスすることが可能になる。就職支援部からのサポートはもちろん、たとえば家族や友人、大学教員から情報を得たり、ボランティアの機会や先輩へのインタビューなどを利用し、職業募集情報を手に入れることもできる。

学生にとっては、質の高い履歴書や志願書を作成し、面談や能力試験のような採用手続きにおいて成果を上げることが重要だが、就職支援部からの継続的な支援をとおして、大卒労働市場における学生達の競争力を更に高めることにつながる。

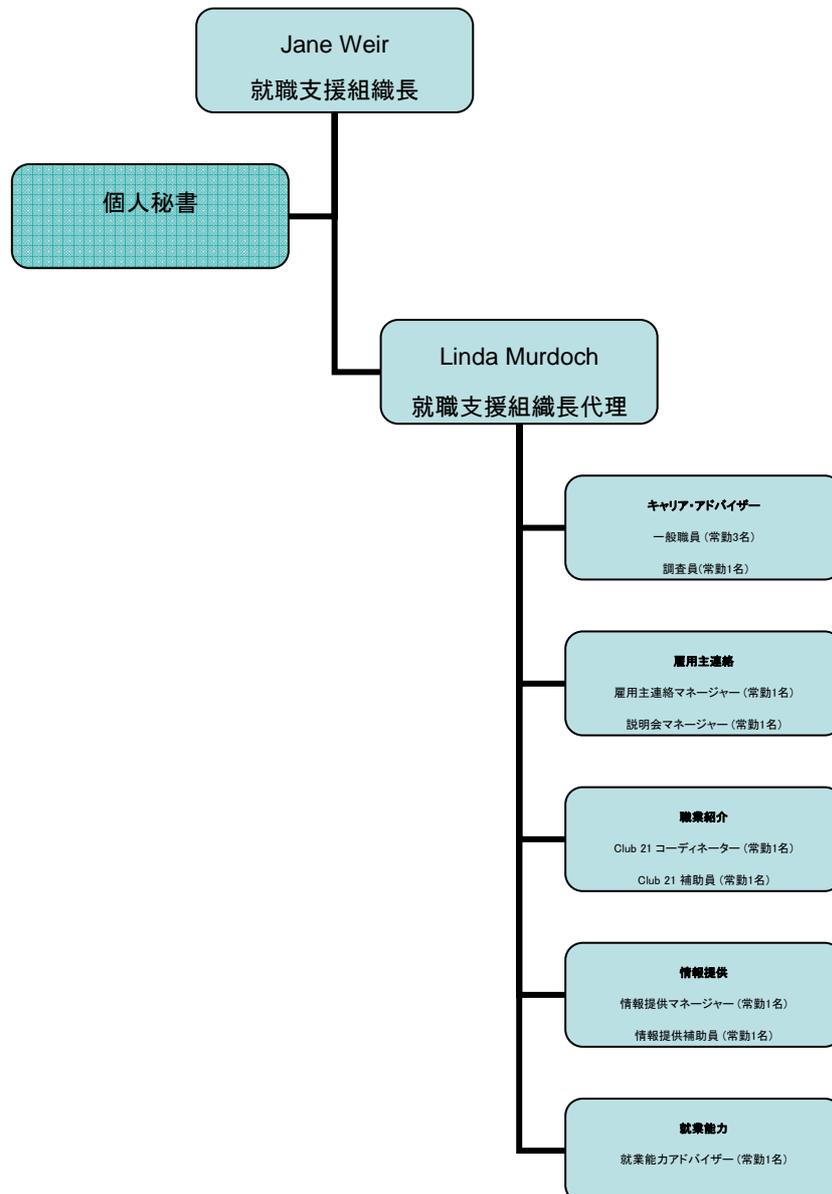
## 就職機会を増やすために学生は大卒労働市場において何をなすべきか？

英国での採用を目指す者にとって、英語の上達はもちろん重要な評価基準となる。英語をより流暢に話せるようになるために、学業期間のあらゆる機会を利用すべきである。学生のクラブや団体への参加はネイティブ・スピーカーと交流するための優れた機会を与えてくれる。

## 就職支援部の支援内容

グラスゴー大学就職支援部署組織図

【出典:Linda Murdoch 氏プレゼンテーション資料】





就職支援部では、職業情報、職業教育、職業案内を行っている。具体的には、1対1の面談(模擬採用面接を含む)、適性判断に関するサービスなどである。またカリキュラムの一部として、ビジネススクール進学希望者へのアドバイスを提供し、各学科内での就職支援プログラムのサポートも行っている。さらに留学生に対して、就職活動やキャリアをどのように計画するのかを学ぶ研修会を企画・実施している。キャリア・アドバイザーからは徹底的な指導が行われ、大学卒業生でもある雇用者を招き、模擬面接を行い、録画したものをしながら適切なアドバイスを行うという、2日間の面接研修も開催している。

デジタル情報提供については、データベースを通してフルタイム、アルバイト、インターンシップ、パートタイム勤務に関する情報を提供している。また、留学生を対象にした就職関連ウェブページをリストアップし、さらに卒業生である雇用者と模擬面接が行えるオンライン会議を開催している。

## ブリティッシュ・カウンシル スコットランドおよびスコットランド大学協会による 日本ースコットランド両国の高等教育連携に関する意見交換会

### 発表6 日本ースコットランド両国の高等教育連携について

*Working together: Scotland/Japan Higher Education Links Roundtable, Dr Conor Snowden, British Council Scotland*

スコットランドは英国を構成する4つの国のひとつである。ヨーロッパ北西部に位置し、人口はおよそ510万人で英国の人口のうち約9%を占める。国土は天然資源に恵まれており、人口当たりの学術論文数や引用件数では世界上位にランクするなど、教育・研究の分野において世界クラス、また、産業革命の伝統が息づいていることなどの特徴があげられる。

スコットランドには英国の11%の大学が存在し、歴史的な大学と近代的な大学の両方が存在する。また、学生全体のうち16%が、教員全体のうち10%が国外から来ている。イングランド、ウェールズ、北アイルランドなど他の英国を構成する国々とは異なり、学士課程は4年間である。

その他、スコットランド高等教育の特徴としては、以下の点が挙げられる。

- ① 70%以上の高等教育機関が新技術開発から自然環境の保全までの持続可能性プロジェクトに参画している
- ② 質の高い教育を達成しており、英国でのあらゆる分野に向けて、即戦力となる人材を輩出している
- ③ 世界の学術論文のうち1%がスコットランドから発刊されている(人口一人あたりの学術論文発刊数世界第3位)
- ④ 産業界に対して、世界水準の学術研究の成果を提供している。
- ⑤ 生命科学、医療など多岐にわたる分野において世界的に高名な学術研究報告を有している
- ⑥ 5億6,100万ポンド(約673億円)以上の輸出収入を誇る



スコットランド高等教育は以上のような特長を有しており、これらの強みのもと、今後も様々な国際的な研究協力・連携を進めていきたい。

### 発表7 スコットランド高等教育の強み – 国際化の文脈に関連して

*Scotland's university sector – International role and context, Simon Jennings, Deputy Director Universities Scotland*

スコットランドには、15の大学、芸術学校、音楽学校、農業学校、遠隔教育を専門とする大学がある。それぞれの大学は自身のミッションを有しているが、コアとなるのは、Learning & teaching, Research & development, Knowledge exchange であり、国際化はいずれの機関においても共通の取り組みである。学習と教育の質は英国高等教育質保証機構(QAA = Quality Assurance Agency)によって整えられ、スコットランド独自の学生の学修経験により主眼を置いたレビューも実施されている。学士課程は4年であり、1・2学年において専門以外の科目を履修し、知識を拡げることができ、3・4学年でより専門に研究する機会がある。



研究分野においては、世界で専門分野を同じくする研究者たちによって、スコットランドの各大学は世界的にも先進的な研究を行っていると認められている。また、研究成果を産業やビジネス界などへ展開することについて、政府の調査報告書において、スコットランドは他の英国内の国々と比べてより成功しており、アメリカのトップ大学と比較して、より効率的であるとの見解が示されている。

国際化については、世界トップクラスの留学生比率、アジアや中東へのキャンパス展開や国際協力にも強みを発揮している。留学生は最多が中国、次いでインド、アメリカの順番となっており、収入面でも重要な存在となっている。国際状況は日々変化しており、よりフォーカスを絞った学生のリクルートメントや学士・修士・博士課程、スタッフや研究者の協力・協働がますます活発になるだろう。

スコットランド政府は、大学の国際化政策への援助を強力に進めており、大学への特別補助金や海外留学生への奨学金支給の増額、国際的組織による基金から成る共同研究への参画など多彩な援助を実施している。

## 発表 8 高齢化に関する研究の事例－日本とスコットランドとの教育・研究上の連携

*Research for ageing populations - academic teaching and research links UK - Japan, Prof Alistair Macdonald, Glasgow School of Art*

Glasgow School of Art は、クリエイティブなデザイン分野の教育・研究において、ヨーロッパを牽引している高等教育機関のひとつとして、また、著名な建築デザイン家 Charles Rennie Mackintosh を輩出したことで有名である。世界のデザイン・建築分野の 80 に及ぶ教育機関との協定があり、55 カ国・地域からの留学生が学んでいる。

世界の高等教育機関との学生の交換留学や共同研究を実施しており、日本の大学や研究機関との提携も進めてきた。これらの機関と共に、加齢・身体障害・健康管理とユニバーサル・デザインの講義を実施、高齢化社会に向けたデザイン・健康管理の研究、デザインと健康管理を組み合わせるリハビリテーションに革新を起こす取組に挑戦している。

## 4. 日本の大学が「国際化」を図る上で、特に役立つと思われた取組み、日本の他大学にもぜひ知ってもらいたいと思えた新規かつユニークな取組み・方針等について

### 国際担当部署の組織について

国際部の組織は地域別となっており、地域担当が派遣・受入双方の責任をもつ。地域ごとのスペシャリストの育成が可能であろう。

### 協力協定について

協力提携校については、互いの方針が一致しているか、シナジーを生むことができるか、継続的にその関係を持続できるかなどを入念に調査した上で、合意を結んでいるとのこと。また、定期的に協力関係のレビューを行っており、そのサイクルをまわすことによって、真に活動的な協定関係のみを残すことにしている。相当シビアに協力協定校を吟味しているようであり、協力協定はどうあるべきかを考えさせられた。



## 5. 報告者所感

英国と日本の高等教育事情の違いを認識しながら、本学にとって参考となるような取組みを見極めたい。

(報告担当: 石沢祐子、山本直樹、稲葉和也、朝位孝二)

## 1. ニューカッスル大学の概略

ニューカッスル大学 (Newcastle University) は、1834 年に創立された医療看護学校、及び 1871 年に創立されたアームストロング・カレッジ(Armstrong College)にその端を発する。両学校は元々イングランドのダラム大学(Durham University)に組織されていたが、1963 年に独立し、ニューカッスル・アポン・タイン大学(University of Newcastle-Upon-Tyne)が創設され、後にニューカッスル大学となった。医学科、理学・農学・工学科、人文社会学科の 3 学部を有し、大学全体では 500 を超える教育プログラムが用意されている。英国のトップ 20 の大学で構成されるラッセル・グループに属する代表的な研究型大学であり、非常に多岐にわたる分野での研究成果は、世界的にも高く評価されている。



学生数は 21,000 人、そのうち約 3,500 人は 120 以上の異なる国からの留学生である。さらに、2,100 人いるスタッフの約 25% は外国人で構成されている。イングランド北部の都市ニューカッスル・アポン・タインに広大なキャンパスを持ち、数々の教育・研究機関、ビジネススクール、農場、植物園、海洋研究施設も利用可能である。また、マレーシア、シンガポールに海外キャンパスを置いているが、ニューカッスル大学は、マレーシアに医学校を設置した最初の大学でもあり、その地域の医学の発展、教育に寄与している。

日本との交流も盛んに行われており、日本語学科に属する学生は 4 年間のプログラムで日本への留学が必須となっている他、日本の大学からの留学生も多数受け入れられている。

## 2. 訪問スケジュール

- |             |  |
|-------------|--|
| 11:45-12:30 | キャンパスツアー   |
| 12:30-14:00 | ランチ (日本人留学生との交流)   |
| 14:00-14:45 | 発表 1: 国際部の構成と業務内容について<br><i>Introduction to International Office Structure and Responsibilities</i> , Dr John Terry (Head of International Office)   |
| 14:45-15:30 | 発表 2: 大学のブランディング、PR 及びマーケティング・コミュニケーション<br><i>University branding, PR and marketing communications</i> , Ms Anne Coxhead (Head of Marketing and Publicity)   |
| 16:00-16:45 | 発表 3: 企業との協働: 学生の雇用可能性向上、大学の持続的財源の創出、ケース・スタディ<br><i>Working with business to enhance student employability and to generate sustainable funding for universities including a Case Study</i> , Dr Douglas Robertson (Director - Research & Enterprise Service) |
| 16:45-17:30 | 発表 4: ニューカッスル大学と国際化<br><i>Newcastle University and Internationalisation</i> , Professor Ella Ritchie (Deputy Vice-Chancellor)  |
| 17:30-18:30 | 発表 5: 日本語プログラム受講学生によるプレゼンテーションと質疑応答<br><i>Presentation from Japanese programme students and Q and A session</i><br>Dr Laura Moretti (Lecturer in Japanese Studies) and Dr Shiro Yoshioka (Lecturer in Japanese Studies)                                      |



### 3. 発表要旨

#### 発表 1: 国際部の構成と業務内容について

*Introduction to International Office Structure and Responsibilities*, Dr John Terry (Head of International Office)

#### 国際部の業務内容

国際オフィスは、3つの部署に分かれている。

##### 1. リクルート部

地域別に留学生募集活動を行っている。

北アメリカ・南アメリカ・ヨーロッパ・アフリカ・ロシア・中央アジア・南アジア・東南アジア・東アジア

特にヨーロッパからの学生をリクルートしている。世界各国においてそれぞれの留学エージェントと協力している。

##### 2. 協定部

グローバル・ネットワーク関係、協定締結、学部・研究科のサポート、ニューカッスル市との関係、エラスムス交換留学、EU以外との交換留学、派遣留学、出版等の業務を行っている。

戦略パートナーとして、オランダのグローニンゲン大学、オーストラリアのモナシュ大学があげられる。これらの大学との関係を強化している。またエラスムス・プログラム(ヨーロッパ間の交換留学プログラム)を通して、欧州の学生たちに出身国以外の欧州諸国で学ぶ機会を提供してきた。欧州以外の交流として、アメリカ、カナダ、オーストラリア、中国、日本が挙げられる。

##### 3. 総務部

各担当のサポート、後方支援などのサポートも極めて大切である。その他に下記の仕事も行っている。

- ・学生支援及びビザ関係
- ・同窓会
- ・国際関係
- ・海外事務所 中国・インド・マレーシアにある。

#### 海外キャンパス

海外に2つのキャンパスがある。ニューカッスル大学はマレーシアに医学校を設置した最初の大学でもあり、地元マレーシアの医学研究の促進、保健サービスの充実の一助となっている。また、シンガポール工科大学(Singapore Institute of Technology: SIT)と共同し、特に化学、工学や栄養学の分野で世界的にも高い水準の教育プログラムを提供している。

##### 1. ニューカッスル大学医学部マレーシア・キャンパス

マレーシアの保健医療の発展に資する技術を、マレーシアの人々や留学生に提供する5年間の医学部プログラム。ニューカッスル大学は医学学校を起源とするが、当初は、財政的支援を提供しつつマレーシアの学生をニューカッスルに受け入れていた。その後、マレーシアで政府の協力を得てマレーシア国内に施設を建設し、英国から教職員を派遣したり、現地採用を行ってキャンパスを運営するようになった。

学生のほぼ90%がマレーシア人で、ドイツ人1名、スリランカ人などごく少数の外国の学生が在籍している。

##### 2. シンガポール工科大学と協力しながら学位を取得できるプログラム

化学、栄養学・海洋工学・機械工学等のプログラムを開講している。アメリカやドイツの大学とも協力している。

#### その他

ニューカッスル大学でも英国人の学生に対して交換留学を推奨しているが、課題としては教職員の負担が大きくなると受け止められており、海外留学を熱心に勧める教員が少ないことがあげられる。



## 発表 2: 大学のブランディング、PR及びマーケティング・コミュニケーション

University branding, PR and marketing communications, Ms Anne Coxhead (Head of Marketing and Publicity)

### ブランディング

ニューカッスル大学は世界クラスの研究重点型大学として、最高品質の教育を提供することを目指し、イングランド北東部の経済的、社会的、文化的発展を担う役割を使命としている。ニューカッスル大学のブランディング戦略は、そのような大学の使命やマーケティング戦略と密接につながっている。

ブランディングを確立するにあたっては、PRすべき事項を、どのような対象に対して、どのような手法で伝えるべきかを重視しなくてはならないと考えている。そのためには大学として一貫性のあるメッセージを発することが重要である。また個人的なヴィジュアルブランドを確立することを目指さなくてはならない。さらに大学の各学部ないし各組織からサポートを受けながら、一つの大学として統一感のあるブランドを確立することを心がけている。

### 学生の募集

一般的に大学が学生を募集するにあたっては、宣伝をし、情報を提供し、大学に関する興味を持たせるという一連の流れがある。大学は他大学との差別化を図るとともに、大学間で競争をせざるを得ない。このような状況下では、学生募集市場の調査と新規開拓が重要な課題となる。そのためには学生を確保するための様々なルートを相互に連携させることが求められ、大学が提供するメッセージをより遠くへ伝達する機会を数多く持つよう試みがなされている。なお学生募集に関する戦略の多くは、各々重複し、連動して行われている。

### アプローチ手法

募集にあたり学生にアプローチする手法としてニューカッスル大学が重視している点は次の通りである。

- ユーザーのニーズに焦点を当てた正確でタイムリーな情報を提供すること。
- 発信する情報には主要なメッセージが埋め込まれていること。
- シームレスで一貫性のあるアプローチをすること。
- 他大学に対して競争力のある地位を保つこと。
- 多種多様な手法を用いること(印刷物、デジタルメディア、各種イベント、情報提供、人的手法)。
- 一貫性のあるインパクトの強いデザインを用いること。
- アプローチのプロセスは質が保証されてなくてはならないこと。そして常に新しいアプローチ手法を導入することを心掛けること。

なお、アプローチにあたっては、真正な情報を提供すること(使用する写真、メッセージ、学生のプロフィールなど)、言葉遣いに気を配ること(明確、友好的、専門的用語を使用しない)が重要であると考えている。

デジタルマーケティングとしてまず学部のウェブサイトを立て上げている。また CRM(Customer Relation Management)手法によるアプローチを行い、学生と長期的な一貫性のある関係を構築している。なお、ソーシャルメディアの活用を取り入れている。例として、

- Student recruitment film project
- Official YouTube Channel <http://www.youtube.com/user/NewcastleUniOfficial/featured>
- iTunes U site
- Facebook official site <http://www.facebook.com/newcastleuniversity>

等が挙げられる。より詳しくは、<http://www.ncl.ac.uk/info/socialmedia/> 参照。

## 発表 3: 企業との協働: 学生の雇用可能性向上、大学の持続的財源の創出、ケース・スタディ

Working with business to enhance student employability and to generate sustainable funding for universities including a Case Study, Dr Douglas Robertson (Director - Research & Enterprise Service)

大学と産業界の協働については、いわゆる産学連携の実例が数多くあるものの、その連携方法があまりに多様化しているがゆえに、その方法論について複雑を極めてるのが現状である。そのため、それを一律に論じることが困難であり、また、産学連携の統一的な基準作りも容易には進んでいない。



このような事情にあるものの、企業との協働として挙げられる例を類型化すると、コンサルティング、委託研究、共同研究、技術移転型博士インターンシップ、企業出向、商業化といった形になり、例えば、共同研究のプロジェクト数は170以上、パートナー企業数は1,600社以上あり、また、コンサルティングによって挙げられた収益は数百万ポンドにのぼっている。

また、企業との協働だけではなく、大学自ら作りだしたビジネスもある。1995年から学内組織を株式会社化させ、10年を経た2005年頃からその数が増加し始め、2010年の時点では35社が独立しており、大学はその株式を保有している。

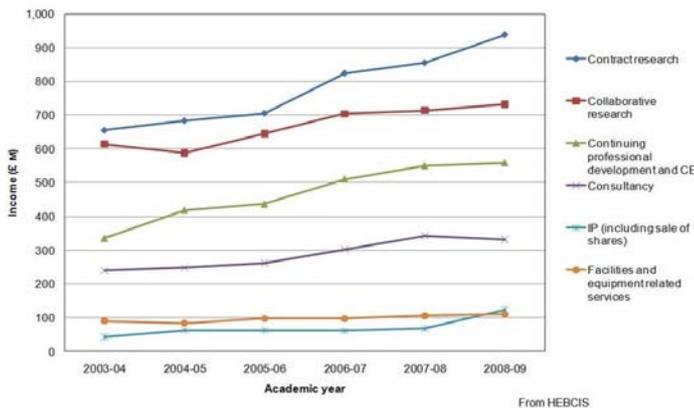
一方、バイオ工学の分野においては、世界的規模のバイオ関連の研究開発拠点として設立された Biopharmaceutical Bioprocessing Technology Centre (BBTC) との積極的な協働が行われている。このような研究開発拠点では、研究だけではなく学生の雇用を創出する土壌にもなっている。

例えば、工学関連を専攻する大学院生については、Biopharmaceutical Process Development (EngD) と呼ばれるコースに参加することによって、BBTCのように、学外で数多くの異分野の専門家や実務的思考を備えた研究開発者等が集う共同研究チームに加わることができ、従来の博士課程とは異なるより実践的なコースワークの特徴を生み出し、これによって学生の雇用可能性を向上させている。

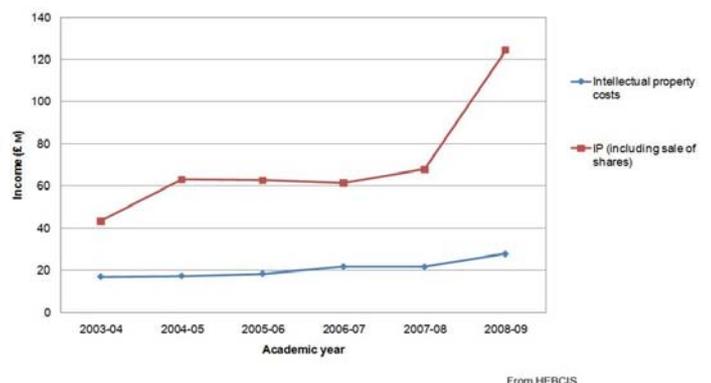
以上の状況を支えているのが、やはり大学としての強い理念である。例えば、学内から企業をスピンアウトさせて大学の収益元としているのも、地域経済ないしは社会への貢献を第一義として研究活動を継続した結果であると位置付けている。プレゼンターの発言をそのまま借りると、「大学はビジネスをやってはならず、あくまでビジネスライクである必要がある」と明確に謳っていた。

なお、英国高等教育セクターの技術移転に関する統計データは次のとおり。

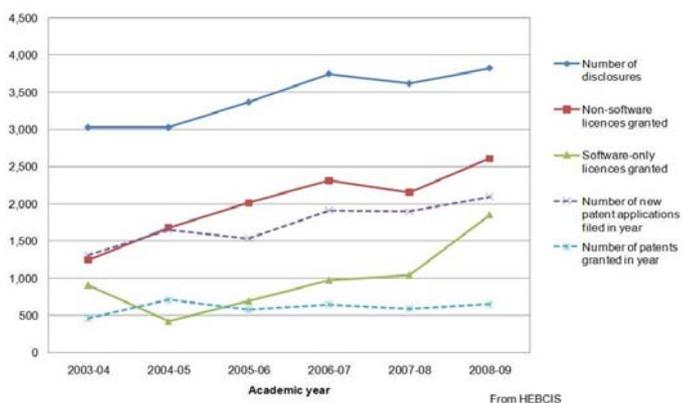
Selected income streams



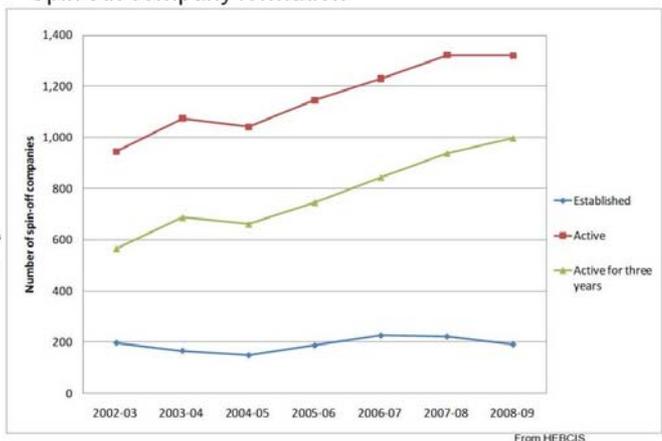
Income versus external costs for IP



Disclosures and patent numbers



Spin out company formation



【出典: Dr Douglas Robertson 発表資料】



## 発表 4: ニューカッスル大学と国際化

Newcastle University and Internationalisation  
Professor Ella Ritchie (Deputy Vice-Chancellor)

### 英国における国際化の考え方とその背景

英国高等教育における国際化の取組みは、国内と国外との二つの側面を有する。国内については、キャンパス内の教育、学習環境に文化的・国民的多様性を確立することや、国外からの留学生のサポート体制の強化が挙げられる。国外については、大学間協定交流の充実、学生や教職員の海外派遣、海外キャンパスの設置等が挙げられる。

英国大学での国際化が促進された背景には、英国政府主導による留学生支援政策(第一期 PMI = Prime Minister's Initiative 2000~2005 年)及び PMI2(第二期 PMI 2006~2011 年)の実施がある。PMI2 には、英語を母国語としない留学生への学習支援を目的とした"Prepare for Success"、留学生を教育・支援するスタッフのための"Teaching International Students"という、二つの異なるサポートプログラムが含まれていた。両プログラムはインターネット上で利用可能なラーニングツールを提供するものである。

第一期・第二期 PMI を通じて達成された受入留学生数の増加は、受け入れる留学生を対象とした支援ばかりでなく、受入側の大学、スタッフの意識改革、スキル向上を図ったことが大きかったと言える。

Prepare for Success: <http://www.prepareforsuccess.org.uk/>

Teaching International Students: <http://www.heacademy.ac.uk/teaching-international-students>

### ニューカッスル大学における国際化

- ・120 の異なる国からの留学生
- ・全体の 4 分の 1 を占める外国人スタッフ
- ・海外協定大学(学生交流、スタッフ交流)
- ・教育・能力開発を目的とした共同プログラムの開発
- ・海外キャンパス(マレーシア、シンガポール)

### 留学生支援

以下の 4 つの項目に分類される。

#### 1. 到着前、授業開始前、導入:

ハンドブックの送付、英語能力トレーニング・プログラム、"Taster Course"(インターネットを利用した大学生活や入学コースイメージの提供)、バディ・システム(学生が二人一組となり助け合うシステム)、空港出迎えやオリエンテーション等

#### 2. 授業内での教育及び学習支援

英語力、ライティング・スキル向上を目的としたプログラムの提供、ピア・サポート、専門家や博士課程の学生によるアドバイザー制度、録音講義の提供

#### 3. 授業外での生活支援

Students' Union をはじめとする課外活動、大学でのアルバイト、キャリア・サポート、留学、言語学習施設

#### 4. 雇用可能性及び将来性

全体の 9 割の学生が就職や進学。留学生へのキャリア・サポート体制は世界でもトップクラスの水準を誇る

Web pages for International students: <http://www.ncl.ac.uk/careers/explore/international/>

Newcastle Careers International blog: <https://nclcareersinternational.wordpress.com/>

## スタッフ教育

新しく採用されたスタッフを対象にしたトレーニング・プログラムを充実することで、異文化間での相互学習を可能にする環境作りを行っている。教員のみならず技術者等のサポート・スタッフの交流も盛んに行われており、その全スタッフに教育指導や学生支援に関わる一定のトレーニングを受けることを義務付けている。

## 発表 5: 日本語プログラム受講学生によるプレゼンテーションと質疑応答

*Presentation from Japanese programme students and Q and A session, Dr Laura Moretti (Lecturer in Japanese Studies) and Dr Shiro Yoshioka (Lecturer in Japanese Studies)*

ニューカッスル大学日本語・日本文化教員Laura Moretti、Shiro Yoshioka両氏、及び日本語コースに所属する第4年次の学生で、日本に留学経験のある6人より、ニューカッスル大学における日本語教育と日本への留学についてプレゼンテーションが行われた。

### 日本語教育の概要

英国の大学では日本の大学とは異なり、通常3年間で教育課程を終えるが、ニューカッスル大学のいくつかのコースでは、1年間の海外留学をカリキュラムに含んだ4年間の教育を課している。書く、聞く、読む、話す、文法の5種類のモジュールによる総合的な日本語教育と、日本と日本文化を理解するために様々な学問領域のアプローチを学ぶ。入学してから2年間で初級から中級レベルまでの日本語を身に付け、3年次で日本への留学を行う。留学経験を下地とし、4年次ではさらに高度な水準の日本語教育を受けるとともに、日本の地域・文化の研究へと進んでいく。また、入学時点で一定水準の語学力を有している学生については、2年次での留学も認められている。



日本語教育の到達点として、まずはカリキュラムに組み込まれた留学準備を念頭に置いた、言語運用能力を養う。ただ話すのではなく、日本の礼儀作法を踏まえた、場所や相手によって適切な言葉、表現を選んで話す話し方を身に付けるべく、日本の文化教育にも力が入れている。ただ読める、聞けるといった部分的な能力を磨くのではなく、日本語で表現すること、日本語をツールとしてコミュニケーションや研究活動することを最終的な目標としており、日本への留学経験が非常に有用な教育方法として位置づけられている。

なお、日本語コースに所属するのは英国国籍の学生ばかりでなく、英国外、EU圏外からの学生も所属している。キャンパス内での学生間交流が盛んで、大学間交流協定による日本からの短期留学生も、異文化理解の一助となっている。

2012年入学予定の学生が支払うべき学費は年間£9,000の予定だが、留学する1年間については£1,000のみ支払うことになる。

### 学生の発表より

#### 1. 日本語を学ぶきっかけ・動機

- ・言語学研究の観点から、母語(英語)やヨーロッパ諸語とは大きく異なるユニークな日本語を学びたいと思った。
- ・日本の文化、書道や浮世絵、アニメなどを知り、日本についてさらに理解を深めたいと思った。
- ・日本語で書かれたものを英語に翻訳する職業に就きたい。
- ・将来日本に行って日本の学校で英語を教えたい。

#### 2. 日本の魅力についてどのように考えるか

- ・ヨーロッパ人にとって日本は不思議な国という固定観念がある。日本がもっと日本のことを世界に伝えるべきではないか。
- ・マスコミの発達によりヨーロッパもアメリカ化する傾向にあるが、日本は伝統的でユニークな国として評価されている。
- ・日本語の和漢混交文や敬語は非常にユニークである。日本に行けばこのユニークな言語が学べるということは利点である。日本が日本語教育に力をいれなければならない。
- ・伝統的なものとハイテクなものが混ざり合って、新しい文化を作っているように見える(大画面テレビが置いてある和室や、ソファがある部屋で床に座っている風景)

### 3. 日本で苦労したこと

- ・東京の家賃が高く、生活費で苦労した。
- ・敬語の概念や、本音と建て前の考え方を理解すること
- ・ルールが絶対。ルールにそぐわない方法は全く受け入れられないように思える。
- ・手紙をもらったが読めなかった。

## 4. 日本の大学が「国際化」を図る上で、特に役立つと思われた取組み、日本の他大学にもぜひ知ってもらいたいと思えた新規かつユニークな取組み・方針等について

・日本語コースを含む外国の言語・文化を学ぶ課程においては、1年間の海外留学を必修としてカリキュラムに組み込み、3年+1年間で修了させる制度を有している。入学の時点から留学を見越した教育を行い、所属する学生に高い目的意識を持たせ、価値のある留学となるよう工夫されている点が非常に興味深い。第4年次は留学経験を前提にした教育がなされ、留学後のフォローアップという点ではこれ以上ない効果的な教育制度として考えられる。

## 5. 報告者所感

・ニューカッスル大学では、まず学内を案内していただき、お洒落で楽しく活動ができそうな学生会館、各言語の語学サポートを行う旧図書館を見学した。ランチで日本人留学生と話をし、英国人学生とのつきあい方によって、英国についての考え方が変わってくるものだということがわかった。日本に帰ってからの就職問題はやはり気にしていたが、こちらにいる間は勉学に集中したいという意見もあった。午後からたいへん立派な博物館の中にある部屋で大学の説明を聞いた。すべての大学において言えることだが、このような他大学からの来訪に対して、明確に大学の方針を話している姿を目の当たりにして、私達も正確な情報を把握して、このような発表ができるように準備しておかなければならないと感じた。



・「企業との協働：学生の雇用可能性向上、大学の持続的財源の創出、ケース・スタディ」では、テーマそのものが実利的なものであったため、必然的に「Money」にまつわる話が多かった。現実的で打算を働かせなくてはならない分野ではあるが、しかし一方で、これら財源確保の方法論を聞き進めるに従って、それは単に大学が存在意義を見出すためのひとつの方策にすぎないことがよくわかった。つまり、このパートのプレゼンテーションで、我々大学関係者が意識しなくてはならない点は次のセンテンスにあったように思う。「ニューカッスル大学は、研究分野においては世界標準を目指し、その結果をもって地域経済に貢献する。」あくまでコアポリシーは研究であると明確化させ、その副産物として産学連携等の「Money」にまつわる話が活きてくるものと感じた。

・英国大学ではいかに留学生を受け入れるかが強調され、いかに国外、EU圏外に留学させるかはあまり語られないという話を聞いていたが、概ねその通りである。しかし、日本での現状が、英国とは正反対の動向を取っているため、英国の戦略が必要以上に奇異に思えるようである。日本から英国へ留学する学生数は年間4000人程度だが、英国から日本へ来る学生はその10分の1程度である。国外の学生にどのようにして日本を伝え、日本語を学んでも日本に行きたいと思わせるか。日本が自国の学生の英語能力に終始しない国際化を始めなければ、英国との“Competition and Collaboration”も実現不可能であろう。

(報告担当：石原一章、河津志奈、矢部雅人、北條英次)

## 1. シェフィールド大学の概略

シェフィールド大学(The University of Sheffield)は、1828年に設立されたシェフィールド医学校(Sheffield School of medicine)が母体となり、ファース・カレッジ(Firth College)、シェフィールド技術学校(Sheffield Technical School)の3つの教育機関を統合して、1905年に創設された伝統のある大学である。

現在では人文科学、工学、医学、理学、社会科学を中心に6学部50学科と82の教育・研究機関を持つ英国を代表する研究大学(ラッセル・グループに属する)となっており、その学術レベルは国際的にも高い評価を得ている。これまでに5名のノーベル賞受賞者(医学・生理学賞3名、化学賞2名)を輩出している。また、1963年に設立された日本研究センターは英国を代表するアジア研究所として国際的にも高い評価を得ている。創設当初114名の学生からスタートとした同大学は、今では125カ国からの留学生5,400名を含め、約25,000名の学生が学ぶ規模になっている。



## 2. 訪問スケジュール

- |               |  |
|---------------|--|
| 11:00 – 11:30 | シェフィールド大学の概要<br><i>Overview of the University</i> , Tom Rhodes, Head of International Relations Office   |
| 11:30 – 12:20 | 発表1: 大学の渉外とマーケティング<br><i>External relations – Corporate Marketing</i> , Carrie Warr, Director of External Relations and Adam Lumb, Head of Brand and Marketing   |
| 12:20 – 13:00 | 発表2: 海外パートナーとの連携について<br><i>Establishing agreements with overseas partners: student exchange, credit transfer, double degrees</i> , Tom Rhodes, Head of International Relations Office and Dorte Stevenson, Head of Exchanges Unit  |
| 13:00 – 13:40 | ランチ  |
| 13:40 – 14:10 | 発表3: 学習・教育の国際化<br><i>Internationalisation of Learning and Teaching</i><br>a) 学習と教育の国際化 <i>Internationalisation of learning and Teaching</i><br>Professor Ian Bache, Director of Internationalisation and Deanna Meth, L&T Development Manager, Representative of Admissions/International Office |
| 14:10 – 14:40 | b) 同窓会の国際化 <i>Internationalising alumni networks</i><br>Miles Stevenson/colleagues from Development and Alumni Relations Office  |
| 14:40 – 15:20 | 発表4: キャリアサービス<br><i>Career Service</i> , Steve Fish, Director of the Careers Service   |
| 15:20 – 16:00 | 日本留学に関心のある現地学生との交流<br>Intro by Dorte Stevenson, Head of Exchanges Unit and Tom McAuley, SEAS<br>Students invited (approximately 10)  |
| 16:00 – 16:30 | まとめ<br>Karen Anderson, International Relations Officer   |



### 3. 発表要旨

#### 発表 1: 大学の渉外とマーケティング

*External Relations – Corporate Marketing*, Carrie Warr, Director of External Relations and Adam Lumb, Head of Brand and Marketing

##### 渉外担当部署の目的

大学にとって伝統的なステイクホルダーは学生であったが、近年その対象者は増えている。例えば企業は、学生が良い職を得るための大学のステイクホルダーであり、多くの新しいステイクホルダーが存在するようになった。シェフィールド大学にとってのステイクホルダーは以下のとおりである:

メディア、政策立案者、求人企業、将来的な研究・教育パートナー、学内の教職員、将来と現在の学生、地域のステイクホルダー、地域のコミュニティー等

そのような状況の中で渉外担当の部署は、大学のビジョンやミッション、戦略的な計画(KPIs: Key Performance Indicators)を実現して、シェフィールド大学の評価を維持し、高めるための業務を行っている。

##### 目的をどのように達成するのか

大学としての評価を維持し高めるためには、以下の点が重要である:

- ・ポジショニングとブランドマネージメント
- ・多様なルートを通じて大学内外にポジティブなメッセージを伝えること
  - 最近ではソーシャルメディアといわれる twitter 等も使用している。
- ・否定的なメッセージの影響をマネージすること
  - ネガティブな話題を最小限に留め、ポジティブな話題とのバランスをとることが重要である。
- ・相互の関係をマネージすること (コミュニティー、政府、メディア、大学内部等)
  - 学内でどのような研究が行われているか知ることでも大事である。そのためには時間がかかるが、学内の関係者と信頼を築かなければならない。ニュースや評判をモニターすることも大切である。昨年、機械工学の学生が風船を大気圏外まで上げ、その様子をツイッターに掲載したものを担当者が見つけ、学内外に広く周知した。本学にはモニタリングする担当者もいる。
- ・以上にあげたすべてのことを実現するための機会を創り出すこと

##### ブランディングとは

自分たちのブランドは何か、何を意味するのか、何をするのか、何を言うのか、そのコンセプトが重要である。本学には 3 つのキーとなる要素がある。この 3 つの要素をすべてカバーすることが、シェフィールド大学の特徴的な点である。

- ・ Discover & Understand  
学問の世界、学問的遺産を理解すること
- ・ Improve The World  
現代の世界が直面する問題に先導的な研究で取り組み、世界を向上させることに焦点を置くこと
- ・ Straightforward Community (シェフィールド大学特有のコンセプト)  
地域コミュニティーの良さや価値を踏まえ、地域に根付いていくこと。シェフィールド大学ではこの 3 つめの特徴にフォーカスすることに力を入れている。

シェフィールド大学が他の大学より抜きん出るためにはこれら 3 つの要素の 1 つも欠かすことはできない。また、ホームページからメッセージを伝えることも重要であるが、どの情報を HP に掲載するのか判断することも重要である。その際、上記の 3 要素をもとに掲載記事を決めている。ただ情報を発信するのではなく、大学で定めた 3 つの要素をもとにフィルターにかけ情報を提供し、かつ必ず同じメッセージ性を持つことが必要である。

ポリテクニクの各校が大学になり大学数が英国内で増加したため、大学間の競争的な関係の中で大学にブランドマーケティングが必要になった。大学のミッションにも関わるので大学上層部の協力が必要である。設置 10 年に満たないマーケティング部門は、シェフィールド大学の組織のなかでは新しい部署である。少しずつ変わってきてはいるが、学内ではいま



だに『マーケティング＝大学パンフレット』という認識がある。もちろん、大学パンフレットは作成しているが、あくまで情報発信ツールの一つに過ぎない。

## 発表 2: 海外パートナーとの連携について

*Establishing agreements with overseas partners: student exchange, credit transfer, double degrees*  
Tom Rhodes, Head of International Relations Office and Dorte Stevenson, Head of Exchanges Unit

シェフィールド大学は、世界的に著名な大学になることを目指して、大学の知名度向上や大学ブランドの確立を進めている。国際化戦略として、より多くの海外の学生にシェフィールド大学を知ってもらうために、国際的に広くアピールしていくことが重要と考えている。

パートナーとの連携に関しても、協定校によってシェフィールド大学の評価が左右されることもあるため、戦略的にパートナーシップを構築することを重視している。また、英国高等教育質保証機構の評価項目には、協定に関するもの（協定校の評価やプログラム内容等）も含まれており、協定校との連携について定期的にチェックを受けている。

### 海外の大学との連携プログラムについて

シェフィールド大学における海外大学との連携プログラムは、以下のとおりである。

#### (1) Articulation Arrangements

・大学入学前プログラム

学生は、最初の2年間を所属大学で学んだ後、シェフィールドの大学2年に入学する。連携先はマレーシアの大学が多い。

・シェフィールド・インターナショナルカレッジ

カプラン・インターナショナル(民間)が運営。学生は、英語やスタディ・スキル、専門科目等を学んだ後、シェフィールド大学の学部1年あるいは修士1年に入学する。

#### (2) Jointly-Awarded Programmes

パートナー大学と共同でプログラムを開発・実施し、学位はパートナー大学との連名で授与される。

#### (3) Jointly-Delivered Programmes

パートナー大学と共同で開発した教育プログラム。

#### (4) Distance Learning Programmes

通信教育プログラム。

#### (5) Validated Programmes/Franchise

認可を受けたパートナー大学が、シェフィールド大学に代わって教育プログラムを提供する。以前は、このプログラムが数多く実施されていたが、現在は行われていない。

#### (6) Dual/Double Award Programmes

ダブルディグリー(複学位)プログラム。日本の大学とは、同志社大学法学研究科との間で実施している。学生はそれぞれの大学に2学期ずつ滞在し、必要科目を履修することにより、2つの修士号が取得できる。参加学生は少ないが、本プログラムは、両大学の関係を深めるのに大きな役割を果たしている。

### 学生交流について

・協定校との交換留学

日本とは、現在28の大学と学生交流覚書を締結している。

シェフィールド大学 → 日本の協定校 東アジア学部の学生が1年間日本の協定校へ留学

日本の協定校 → シェフィールド大学 ほとんどの学部へも留学が可能。期間は1セメスター(開始時期は春か2月)あるいは1年間(開始時期は9月か2月)。なお、英語教育センターでは、英語レベルが足りない学生向けの英語コースを提供しており、4月から夏まで英語コースで学び、9月から通常の学部コースを開始することも可能である。

・現在、シェフィールド大学からの派遣は東アジア学部の学生だけだが、日本の大学で英語コースがもっと提供されれば、他の専攻の学生も派遣することができる(もっと学生を派遣したいとの意向あり)。

- ・スタディ・アブロード・プログラム：年間約 180 人の学生を受入れ（日本、米国、カナダ、豪州、香港、シンガポール、韓国等）。
- ・エラスムス・プログラム：欧州から、年間約 650 人の学生を受入れ。

## 発表 3： 学習・教育の国際化

*Internationalisation of Learning and Teaching*

### a) 学習・教育の国際化

*Internationalisation of learning and teaching*, Professor Ian Bache, Director of Internationalization and Deanna Meth, L & T Development Manager, Representative of Admissions/International Office

同大学の国際化の目的及び課題などについての説明があった。

#### シェフィールド大学の考える国際化

シェフィールド大学では、「国際化とは、国際背景の中、教職員及び学生の理解と熱意が次第に定着していく変化の過程である」と捉えている。

#### なぜ国際化なのか

就職のマーケットが世界に広がる昨今、学生が海外での就職を希望することも少なくない。そのような学生に海外での就職の機会を与えるため、世界に通用する競争力を身に付けさせることが必要である。

また、地球市民として、経済、環境、政治、社会など、国際相互関係を促進することが重要であり、高等教育機関として、国際的な側面は切り離せないため、国際化を促進することは必要不可欠である。

#### 国際化の目的

教育・学習等の国際的特性を促進することにより、学生や教職員の経験を充実したものにすること、そして、国際化がもたらす課題に直面した研究活動等を支援することを目的としている。

#### 国際化の優先課題

- ・留学生と一般の学生の融合を行う。
- ・多様なバックグラウンドを持つ全ての学生に効果的な教育を提供する。
- ・世界中に教育を提供するなど、カリキュラムの国際化を行う。

#### シェフィールド大学において進行中の事例

- ・技術者のための国際的な技術の教授を重視し、支援している。
- ・i-School 等を通して、異文化交流の促進を行っている。
- ・学際的な取組みを行っている（とくに公衆衛生学）。
- ・大学院生等のための法律英語教育を提供している。
- ・言葉による異文化認知の機会を提供している。

#### 次の段階として

- ・大学等の国際化のための優れた実践内容について知る。
- ・なぜ大学において国際化を促進する必要があるのかを知る。
- ・大学の教職員による包括的な国際データベースを進展させる。
- ・優先順位を決め、効果的な国際化のためにどう支援できるか知るため、学生とスタッフが互いに協力し合う。
- ・学内の国際化推進派ネットワークを広げる。
- ・国際化活動を観察し、評価し、取り入れる。



## b) 同窓会の国際化

*Internationalizing alumni relations*, Miles Stevenson/colleagues from Development and Alumni Relations Office  
Alison Muir, Alumni Relations Manager

シェフィールド大学の概要にふれた後、多くの写真や、資料を用いながら、同大学の同窓会についての説明が行われた。

### 同窓会オフィスの概要

2002年6月に、同窓生、教職員、学生だけでなく同大学に関心を持つ人々等を結びつけるために設置され、約10年の歴史を持っている。現在24人の職員が配置されている。寄付金集めだけではなく、世界中の多くの人々に同大学を知ってもらうことを重要視している。

世界中に約13万人の同窓生がおり、各国の著名人や名士となって活躍し、シェフィールド大学の資金集めや学生獲得等様々な貢献をしている。

### 同オフィスの主な仕事

- ・寄附金等の資金集めを行う。
- ・同窓会の活動内容や同大学の情報を提供する広報誌を作成し、世界中の同窓生や支援者に送付する。
- ・メールや Facebook を活用して、同窓会ネットワークの構築を行う。
- ・世界中の同窓会の連絡窓口の担当者と各種イベントを定期的に行う。

### 同窓会の魅力

- ・職業・地位・名声・影響力がある同窓生との関係の構築。
- ・大学、会社、政府等での専門的職業の情報を得られる。
- ・人脈構築の窓口となっている。
- ・同窓生によって世界中の局所的知識を得られる。
- ・シェフィールド大学の良き理解者・推薦者である。
- ・同窓生からの寄付がある。
- ・母校への愛着を持っている。



### 同窓生の影響力

シェフィールド大学を選んだことについて、同窓生の影響があったかの調査をしたところ、学生の30%が「影響があった」と答えた。この結果から分かるように、十分な情報を提供された同窓生は新たな学生の獲得に貢献し、大学に利益を生む。

## 発表 4: キャリアサービス

*Career Service*, Steve Fish, Director of the Careers Service

### キャリアサービスにとっての3つの“顧客”について

キャリアサービスにとって、学生と卒業生、大学とそのスタッフ、学生に雇用機会を提供する雇用者が主な“顧客”となる。

\* 卒業生は卒業後3年までキャリアサービスでサポートを行っている。

### 雇用データベースについて

大学にはヨークシャー地域、全国、国際(海外での就職)レベルの5,000件の雇用者がデータベースに登録されている。そのデータは、卒業生向け、最終学年の学生向け、インターンシップ、アルバイトの求人情報等にわかれている。



## 大学主催の就職イベントについて

### ■大規模なリクルートフェアの例

- ・工学、科学、IT 分野 66 の企業と 1,850 名の学生が参加
- ・ビジネス、財務分野 55 の企業と 1,500 名の学生が参加
- ・法律分野 55 の企業が参加、学生数は集計中

### ■小規模なリクルートフェアの例

- ・言語分野 14 の企業が参加
- ・その他 メディアとコミュニケーション分野のリクルートフェアを開催している。

ほとんどのリクルートフェアはシェフィールド・ハーラム大学と一緒に開催している。企業側にとってはリクルートフェアの参加のためシェフィールドに一度来るだけで済み、それが多くの企業に参加してもらえる理由にもなっている。

\* 企業がリクルートフェアに参加するには参加料が必要となる。例えば、ビジネス、財務分野のリクルートフェア参加料は 795 ポンド～995 ポンドとなっている。

## 雇用者側からの大学への支援について

雇用者がスポンサーとなったイベント、出版物を通じて、大学が仲介となり、雇用者と学生との関係を構築している。

- ・リーフレット
- ・リクルートフェア
- ・連続セミナー - Skills for Success  
学生は雇用者が求めるスキルを学内で学ぶことができる。講演の内容はチームワーキング、コミュニケーション・スキル、ビジネスに対する意識等
- ・Employer of the Month  
Career Service 内のスクリーンやウェブサイト企業のロゴや情報を月単位で掲載することができる。
- ・Prizes for Students  
The Sheffield Graduate Award: 学生は企業等で学ぶことにより、様々なスキルを身に付けることができる。サンタンダー銀行はサンタンダー大学基金より年間 6 つの Award を提供している。

## 雇用可能性の向上

- ・学生のスキルを向上させるセミナーの実施 (Skills for Success, The Sheffield Graduate Award 等)
- ・学位コースにおける能力の向上: 学生のプロジェクト・マネジメントや議論を行う能力を向上させる。
- ・インターンシップ: 夏休みや年間を通して学生が在学中に企業で働く機会がある。

## 地域経済への貢献

- ・人材供給面での地域ビジネスへのサポート
- ・市の補助による地域の雇用者とのインターンシップのスキーム作り
- ・Graduates Yorkshire – シェフィールド大学を含むヨークシャー地域 10 大学のキャリアサービスの協力により運営されている地域限定の求職・求人ウェブサイト <http://www.graduatesyorkshire.co.uk/>

## 4. 日本の大学が「国際化」を図る上で、特に役立つと思われた取組み、日本の他大学にもぜひ知ってもらいたいと思えた新規かつユニークな取組み・方針について

・大学でブランディングの仕事をしている人は、メディアなどで仕事していた人が雇われている等、大学の効果的な運営には、他分野の人材獲得にも力を入れる必要があると思われる。



・シェフィールド大学では、「国際化」を進める上で、広報や教育、卒業生との連携など、実に様々な部署でそのための取組みが行われていることが印象的だった。日本の大学では、どうしても「国際オフィス」であらゆる面での国際化を担わなければならない傾向が強いが、色々な部署がうまく連携して国際化を進めていくことができれば、国際化をより強力に推進することができるのではないかと感じた。

・6名の担当者から始まった同窓会の業務が、10年間で24名のスタッフを抱えるまでになった理由はどこにあるのだろうか。業務範囲自体の拡大が主な理由であるのはもちろんであるが、拡大できる潜在力がシェフィールド大学にあったことが大きな理由のひとつだったのではないかと感じた。同窓会の国際化についても、元々海外からの留学生を多く受け入れていたことと、卒業後の同窓生の活躍が同窓会組織の国際展開を加速させたのではないかと感じた。同窓生のデータベースを構築した上で、情報誌の発送、同窓生に関する大学ホームページの充実、FacebookやLinkedInを利用した広報活動等は日本でも実施が可能であろう。即実践できそうなことはいくつもあった。また、大学にとって同窓会は金集めだけが目的ではないということを伺い、非常に興味深かった。大学と同窓生との協力関係の構築を重視しているのではないかと感じた。2009年に東京でも同窓会を開催したとのこと。会場は東京の英国大使館だったそうである。英国外務省も大学の国際展開に協力していることに驚いた。

・キャリアサービス部門が主催する学生対象の行事は、企業側がスポンサーとなって実施されている。企業側の協力によりインターンシップやスキル開発の授業等の行事が行われていることを聞いて、大学と企業が共通認識を持って学生を育てている印象を受けた。日本の大学でも企業と協力して人材を育成することができれば、今までとは異なる経験、知識、考え方をを持った学生を社会に送り出すことができるのではないかと感じた。また、日本でも就職に関する諸経費を企業側に負担してもらうことができれば、学生への就職支援サービスの向上や新たな行事の開催等が実施できるのではないかと考えた。

## 5. 報告者所感

・シェフィールド大学は英国国内においてラッセル・グループに属し、世界総合ランキングでも100位以内に入っている大学だけあって、国際化への取り組みには力を入れているようだった。それぞれの部署のミッションは明確であり、大学全体が一つの方向性を目指してまとまっているように感じた。国際化においても連携が図られており、留学生に対する入学前広報、在学中の学習・生活サポート、卒業後の就職サポート、卒業した留学生との協力関係の構築といったすべての段階で専門部署がフォローできる体制が作られている。全ての業務範囲をフォローできるのは人的資源の多さが理由なのかもしれないが、大学に働く人々の柔軟な発想（環境変化への対応）と経営層による将来計画に基づいた施策の明確化（Strategic Plan 2010-2015）がその大きな理由なのではないだろうか。ポリテクニクの大学への移行、授業料の徴収、教育評価や研究評価の実施、ボローニャ・プロセスの実施等、ここ数十年の英国高等教育内外での環境変化は、結果的に英国大学の国際競争力を高めたのかもしれない。日本の大学が変化を好機として国際競争力を高められるかどうかは、教員による教育研究水準の向上はもちろんのこと、職員の熱意・力量に寄るところも大きいと言えるのではないだろうか。



（報告担当：野村友里、佐藤ひとみ、古川佑子、梶野浩司）

## 1. ロンドン大学教育研究所(IOE)の概略

ロンドン大学グループの一翼を担う教育研究所(Institute of Education。以下、IOE)は、英国でも最大規模を誇る教育系大学院である。IOEは元来、ロンドンで教育に従事する人材の養成を目的として1902年に設立された。現在も建学の精神に則り、毎年1,200人以上のロンドンを拠点とする教育者を輩出するとともに、教育学だけでなく、教育に関係する社会諸科学の研究・教育機関として、その実力が世界的に認められている。その証左として、イングランド高等教育財政カウンシル(HEFCE)をはじめとする複数の政府系基金委員会が、5年~7年に一度共同で実施する研究業績評価(Research Assessment Exercise=RAE)では、教育分野において栄えある第一位に選ばれており、また、2009年度全国大学生満足度調査では、IOEで学んだ学生の満足度が93%に及び、国内第四位にランクインしている。



現在IOEでは、教育及び関連する社会科学諸分野について50を超える修士コースが開講されており、より高度な知識の修得、あるいはキャリアアップを目的として、毎年、教育実務家を含む7,000人以上の学生が英国はもとより世界中(留学生数は、100を超える国から1,000人に上る)から集まっている。これらの修士コースには、TESOL、開発教育・国際開発学、比較教育学、教育リーダーシップに関する複数のMBA等がある。いずれも柔軟なカリキュラムを特長とし、学生が在籍するコースのコアモジュールと、他コースから選択したオプションモジュールの組み合わせが可能である。IOEは、博士課程についても、教育系大学院としては英国最大規模を誇り、研究者と実務家の双方に世界トップクラスの研究機会を提供している。

世界トップレベルの研究者を擁するIOEでは、国内外において、常時、100を超える政策的にも重要な研究プロジェクトに携わっており、また、国内外の政府の諮問委員として各国の教育政策について提言等を行っている。日本にも、早稲田大学、東京大学、京都大学、一橋大学、大阪教育大学等多くの協定校があり、教育・研究両面において交流を進めている。

## 2. コースのスケジュール

|             |  |
|-------------|--|
| 9:15-9:25   | 歓迎の辞<br>Welcome, Dr Mary Stiasny, Pro-Director: Learning and International   |
| 9:30-10:30  | セッション1: 英国高等教育マネジメントに関わる諸問題の概観<br><i>An overview of management issues in UK higher education</i> , Dr Paul Temple, Director, Centre for Higher Education Studies |
| 10:45-12:15 | セッション2: 英国高等教育におけるガバナンス<br><i>The governance of UK higher education</i> , Professor Michael Shattock, Visiting Professor, Centre for Higher Education Studies    |
| 12:15-13:15 | 昼食   |
| 13:15-14:45 | セッション3: 英国高等教育機関におけるリーダーシップ<br><i>Institutional leadership in UK higher education</i> , Sir Peter Scott, Professor of Higher Education Studies                   |
| 15:15-16:45 | セッション4: 英国における学生の財政状況<br><i>Changing patterns of UK student finance</i> , Professor Claire Callender, Professor of Higher Education Policy                       |
| 16:45-17:15 | まとめとディスカッション<br><i>Reflections on topics covered and concluding discussion</i> , Dr Paul Temple  |
| 17:15-17:30 | 修了証の授与<br>Presentation of certificates, Mike Winter, Director of International Affairs   |

### 3. セッション要旨

#### Session 1: An Overview of management issues in UK higher education

Dr. Paul Temple, Director, Centre for Higher Education Studies

#### 高等教育マネジメント MBA コースの特色

まず最初に第3回英国大学視察団参加者が受講した「高等教育マネジメント MBA ショートコース」の基盤である「高等教育マネジメント MBA コース(以下、MBA コース)」についてその概要の説明があり、次に英国の高等教育の現状について説明があった。

「高等教育マネジメント MBA コース(以下、MBA コース)」は、IOE が開講している看板プログラムのひとつである。本プログラムは、高等教育機関経営に関する、英国で唯一の MBA であり、学部長等の教務系役職者、大学のファイナンス・IT 関連分野の専門職に就こうとする者を主な対象としている。MBA コースで学ぶ学生同士がコミュニティを形成することによる知識の集約、相互シェアが新たな知を創造することを狙いとしている。

本 MBA コースの中核となるモジュールは①戦略(Strategy;「何がしたいのか」)②財源(Finance;「それを実行するための財源」)③教育と研究(Teaching and Research;「実行すること」)の3つである。特に3番目については、関連書籍が極めて少ないことから特に価値のあるモジュールである。

#### 大学経営の特色

大学は学生への大衆教育、専門家の育成、そして研究という全く異質な機能の融合体であり、また社会は大学に対して以下に挙げるような相反する期待を抱いているため、大学経営とは非常に困難な問題に立ち向かう学問である。

表1: 大学に対する相反する期待

|             |     |              |
|-------------|-----|--------------|
| excellent   | and | equal        |
| radical     | and | conservative |
| competitive | and | collegial    |
| autonomous  | and | accountable  |
| ceremonial  | and | iconoclastic |
| charitable  | and | commercial   |
| certain     | and | provisional  |
| local       | and | global       |

また、大学の経営が企業経営にとっての参考になるか、という問題に関連して、大学(University)または学部(College)は、トップダウンでなくボトムアップで変革のプレッシャーがかかることが機能的運営につながる、といった大学経営の特徴についての話があった。

さらに、企業でも大学的経営手法を採用するところが出てきている例が出され、世界的に大成功を収めている Google 社は元々スタンフォード大学内で生まれ、その組織構造も大学と似ていることから大学経営を企業に当てはめているのではとの仮説も提示され、本 MBA プログラムは将来的に企業経営にも応用しうる学問であるとの言及があった。

#### 英国高等教育の特徴

次に英国の高等教育の特徴について触れる。まず“lay governance”が挙げられる。これは「学外者による統治」を意味する英国大学の特徴でもあり、風通しを良くすることで大学経営の硬直化を防ぐとともに、産業界や一般社会とのつながりも強固にするものである。

財源については近年大きな変化があり、これまでは University Grants Committee<sup>(注1)</sup>からの補助金で成立していた英国の大学群が、近年になって学費を請求することが可能となった一方、補助金額の急激な減少により独自で採算を確保する



必要が出てきた。この急激な制度の変化により、今後は大学の閉鎖も予想される場所である。多くの大学が閉鎖という状況が起これば、それもまた重要な分析対象となるだろう。

(注1) University Grants Committee:

中央政府と個別大学とのバッファー的組織で、補助金配賦の役割を担っていた。高等教育機関の肥大化に伴い、個別対応が困難となり機能しなくなっていった。

また英国では、中世のオックスフォード大学のように、大学が都市よりも大きな権限を持っていた時期があった。この構造をなかなか変えられなかったことが、UK が欧州他の高等教育と異なる理由である。

## その他

【欧州委員会報告 2011「高等教育の近代化 (Modernization of HE)」骨子】

- ・ 財源の多様化—ここ 10 年で、高等教育機関が独自に収入を増やす方法の自由度が劇的に拡大した
- ・ 独立性と収益性のバランス重視
- ・ 財政面を中心とした大学の自由の尊重
- ・ よりプロフェッショナルな経営の必要性

【立地の重要性について】

- ・ 欧州トップ 10 のうち 5 校 (University of Cambridge, University of Oxford, King's College London, the London School of Economics and Political Science, and Imperial College London) が、ケンブリッジ、オックスフォード、ロンドンを結ぶ、100 km 以内のいわば黄金の三角地帯とも言える地域に集結している例、また biomedical research unit がロンドンの一部に密集している例をとりあげ、競争力を高めるために中心地に大学を構えることの重要性を説いた。

【Fixed Pool of Talent】

- ・ 人口動静に関係なく、高等教育を受ける候補者の数はある程度決まっているとする考え方。
- ・ 使命や方向性を定め、リソースのみならず立地環境等にも気を配らなければいけない経営戦略は、実は大学を運営する際に最も重要な要素である、という言葉で締め、以下ガバナンス、リーダーシップ、ファイナンスについての各論に入る。

## 報告担当者より一言

(1) 日本の大学にとって参考になる／役に立つ取組み等

収益第一主義の民間企業から転職してきた身として、大学でも採り入れる必要がある経営の考え方と、一線を画して考える必要がある考え方との双方が存在することは、表面的には理解しているつもりであったが、今回改めて体系的に整理できた。講義内容はトップマネジメントの話が中心であったため現業務に直接応用できるものではないが、今後業務と向き合うにあたっての思考の中核形成には大いに役立つと考える。

(2) 所感

MBA コースの導入部ということであたいへんわかりやすく、且つ日本との比較という観点でより深く学んでみたいと思える講義だった。

今回、スコットランドの大学も訪問するというルート／スケジュール上致し方なかったとはいえ、最初にこの MBA プログラムを受講したうえで各大学を訪問できていれば、新たな視点で話を聞け、各大学の取り組みに対する理解度も深まったように思う。

(担当: 郷 志貴)

## Session 2: The governance of UK higher education

Professor Michael Shattock, Visiting Professor, Centre for Higher Education Studies

大学と政府の関係について、また英国の高等教育全体の経営と各大学の経営についてまず考察する。英国の大学はほとんどが公立であるので政府の支配下にあるが、大学は自治体であるので、学術的、法的、経済的自治を持つ。戦前までは、3分の1が政府からの援助で成り立ち、3分の2が学費や寄付等で賄われていた。自立率、自治率は高かった。政府は常に大学経営に干渉したがるため、大学と政府の間には通常緊張した関係がある。



## 英国高等教育機関の説明責任とイングランド高等教育財政カウンスル(HEFCE)

伝統的に英国では、納税者等第三者に対する説明責任(アカウンタビリティ)を果すため、大学と政府の間には第三者機関を介在させ、然るべき基準に基づいて政府予算を各大学へ配分する方法が採られている。70年ほど前より、University Grants Committeeという学者の団体があり、政府に予算を請求し、各大学へ配分していた。この団体には、政府の教育省からの傍聴者も参加するが、特定の大学の事柄には干渉しないことになっていた。しかし、1987年にカーディフ大学が経営破たん危機に瀕し、このシステムが崩壊した際、University Grants Committeeが法的に関与する権利を持っていなかったため、政府が干渉することが必要になった。これは、大学と政府の関係にとって歴史的に重要な変革期であった。そして後に、イングランド高等教育財政カウンスル(Higher Education Funding Council for England = HEFCE)が設立され、英国政府と大学との間に政府予算配分を決める機関として役割を果たすこととなった。HEFCEは、政府が、公的機関、企業等から任命した少数のメンバーから構成されている。高等教育経営に関する政府の政策を大学へ伝え、また逆に各大学の見解を政府へ伝えることを任務としている。

2012年より、HEFCEは学部生の教育へは予算を全く配分しないことになり、その予算はすべて学生からの学費で賄われることになる。HEFCEは、この時点より予算を配分する組織ではなくなり、政府から消費者とみなされている学生を保護する団体となりつつある。このように突然、自治的大学と政府の間に大きな壁が現れ、これをどのようにして取り除くことができるのかは未知の問題である。

### 英国高等教育機関の説明責任:2タイプ

大学は公立であるので公的説明責任(Public Accountability)を持つ。ひとつは財務的説明責任である。HEFCEは資金使途や会計報告等に関する“Financial Memorandum”を各大学との間に毎年交わして、経費の配分を管理し、各大学の経営責任を明示する。大学経営上問題がある場合は、学長(Vice-Chancellor: VC)等が各大学の経営・経費を審議するPublic Accounts Committeeに呼ばれることがある。

大学はまた学術的説明責任(Academic Accountability)を持つ。各大学は歴史的に学位授与機構であるので質に関しては完璧であると信じてきたが、大学の大衆化が進んだため、政府としても高等教育質保証機構(Quality Assurance Agency: QAA)が第三者として評価している。ヨーロッパ全体においてその傾向があるが、特に英国において進んでいる。

### 予算配分方式の変化

2012年までの予算配分方式は、研究と教育に二分されていた。Research Excellence Frameworkという高等教育機関の研究の質を査定するための新システム<sup>(注2)</sup>によって各大学の研究レベルが査定され、予算配分が決まる。オックスフォードおよびケンブリッジなどのトップクラスの研究重点型大学では、HEFCEからの助成金(grant)が大学予算全体の50%にも達するほど重要である。HEFCE助成金の全国平均は20%程度であるが、それでもかなりの重要性を持つ。予算は一括金としてまとめて各大学へ配分され、学内の配分は各大学にて決める。各大学においてどのように配分するかが重要な問題となる。今年の大学の平均的収入に対して、HEFCE助成金を含むgrant総額の占める割合は40%にのぼる。残りの60%は、英国人および外国人留学生の学費、学術的生産物による収入、会議収入、会議などへの学生寮の貸出等である。また卒業生からの寄付などもあるが、英国は米国に比べて少ない。研究重点型大学のほとんどが25%程度しかHEFCEから助成金を受けない。これは、多くを研究機関や企業から受けるからである。

(注2) Research Excellence Framework (REF)

英国高等教育機関の質評価システムは、2014年までに、従来のResearch Assessment Exercise (RAE)からResearch Excellence Framework (REF)へ移行する予定である。2015年度からは、このREFの結果が、各機関への研究費配分、及び大学評価の基準となる。

しかしこれが2012年に一変する。2012年より学費については9,000ポンドを上限とすることになる。学生は、学費を政府より借りて卒業後に返納することになる。英国の大学は日本と同様、多様である。研究重点型大学と教育重点型大学、それにその中間的な大学がある。1992年にそれまで産業界にとって有用な人材育成を中心に行っていた通称ポリテクニクを大学に昇格させた為、英国国内に教育重点型大学の数が増加して大学の多様化が進み、研究重点型大学と教育重点型大学に加えてその中間的な“Squeezed Middle”型の大学も増えて来た。大学運営方式も、教育重点型大学を中心に、“Corporate Model”の運営方式を採る大学が増加し、従来型の“Collegial Model”に加え、この二つに分化してきている。

### 英国高等教育機関の運営組織構造

英国の大学の運営組織構造は、最高議決機関として、“University Council (UC)”または“Board of Governors (BG)”があり、その構成員数は、各大学で決めるが、通常25名程度から33名程度までの学識経験者である。伝統的な大学ではその3分の2は部外者であり、3分の1が内部の学識経験者である。1992以降にできた新しい大学は90%が部外者で、学識経験者は2名程度である。また、すべての大学の運営組織に1,2名の学生が入っている。



各大学に事実上のトップである学長に相当する Vice-Chancellor (VC) がいる。VC は、UC/BG が外部より任命し、内部の選挙には依らない。その上に Chancellor (総長) がいるが、外交上の役割を持つのみでの存在である。

運営組織の中核を成すグループを strengthened steering core と呼び、大学によってそのメンバーの選抜が異なる。選挙あるいはトップダウンによる任命となっている。

運営組織の下に Senate あるいは Academic Board がある。伝統的な研究主体の大学では、運営組織は、Senate/ Academic Board の同意なくては物事を決めることはできなかつた。学術的なことがらについてはこれらが最高議決機関である。

しかし、新しい大学では、Senate/ Academic Board の力は弱い。Senate/ Academic Board の下に Faculties/ Colleges があり、その下に Academic Departments/ Schools がある。

大学の運営戦略はどこで決まるか。運営組織は大学によっては教授会の意向をほとんど反映しない大学もあれば (top-down/corporate)、十分に反映させる大学もある (collegial)。研究重点型大学は collegial が多く、教育重点型大学では top-down が多い。Collegial な大学では、ボトムライン形式で、5 年計画を策定して毎年更新することもある。しかし、大学によっては、運営組織の中だけで物事を決定する。予算配分についても、中央集権的に行うか各学部に一任するかは大学によって異なる。

## ガバナンスをめぐる諸問題

一つの大きな問題として、教職員ひとりひとりが大学運営へ参画する大学組織運営文化をつくることができるかという問題がある。一人ひとりの教授会構成メンバーが責任を持ちたがらなければ持ちたがらないほど、中央集権が強くなる。すなわち、中央集権か分散化である。権力を分散するという事は、構成メンバーの一人ひとりが責任を持つことになるが、それを嫌がる人が多ければ責任を放棄する人が多くなることになる。

大学組織運営文化が発達するという事は、信頼される中央集権がつくられるということである。学長なり副学長が学部長も兼ねたり、授業を担当したりする場合は、学部からの意見をも集約でき、信頼される運営を行なうことができる。中央集権か分散化かの問題は、複数のキャンパスを擁する大学において特に重要な問題である。そのような大学は権力分散化、キャンパス間のコミュニケーション不足が起きやすいからである。

もうひとつの大きな問題は、大学運営への関与、関心が薄らいでいることである。Senate の出席率も下がっている。それは決議がトップの cabinet でなされ、議論の余地がないことが多く、出席する意味を感じないからである。大学の規模が大きくなればなるほど、この問題が大きくなる。小さい大学では、教員は大学の一員としての自覚を持ちやすいが、大きい大学では、一学部の一員としての自覚のみで、大学全体の一員としての認識が薄れる。

解決策としては、定期的なニュースレターを発行すること、大学総会を開催して、トップが報告をし、誰でも質問などを行うことができる機会を設けること、また、複数の食堂を随所に設けて、諸分野の人々が昼食などで顔を合わせるようにすることも良い。さらに、講演会などの後パーティを開催し、コミュニケーションを図る。経営にはフォーマルな場のみならずインフォーマルな場におけるコミュニケーションも重要な役割を果たす。そして何よりも高いモラルを持つことが、信頼される運営の遂行に重要なことである。また大学運営と教育研究の両面にわたって見識を持ち、全体を見わたすことのできる人材がトップとしてふさわしい人材である。

## 報告担当者より一言

### (1) 日本の大学にとって参考になる／役に立つ取組み等

HEFCE のような予算配分中間媒体の存在、大学組織運営文化を発達させる方法について、日本の大学としても学ぶところが多い。

### (2) 所感

HEFCE のような予算配分中間媒体を日本にも取り込んではどうだろうか。また、大学組織運営文化を発達させる方法についても、日本の大学には工夫する余地がある。さらに、フォーマルな場のみならずインフォーマルな場におけるコミュニケーションも重要な役割を果たすという意見には、大いに賛成する。これは日本人としては元来得意な分野であると思っていたが、最近その意義が薄れてきているような気がする。英国でもそのことの重要性が認識されていることを知り、私たちが再認識しても良いと思う。

(担当: 谷口 雅基)



## Session 3: Institutional leadership in UK higher education

Sir Peter Scott, Professor of Higher Education Studies, IOE

講師を務められたPeter Scott教授は、16年にわたり、Times Higher Education Supplementの編集に携わった後、Kingston University(1998-2010)にて学長(Vice-Chancellor) および副学長職(Pro-Vice Chancellor) を歴任されたご経験を持つ。英国高等教育機関について略説された後、ご自身の管理職としてのご経験及び研究成果に基づき、高等教育機関における指導者層の変化及びそのあり方について自説を開陳された。

### 英国高等教育の現状

#### 【学生に関するデータ】

- ・学生数: 240万人(比較:1998年は150万人)
  - 内訳: England 200万人、Scotland 23万人、Wales 12.5万人
  - 学部生185万人、大学院生54万人、留学生25万人(うちEU圏以外の留学生は12万人)
- ・特に人気が高い専攻:ビジネス・経営学。その他、医学、教育学、社会科学、生物学等の関連科目も人気が高い。
- ・大学進学率:45%

#### 【高等教育機関に関するデータ】

- ・英国全体で165の高等教育機関がある(England 131、Scotland19、Wales11)
  - 内訳: 大学115校、ユニバーシティカレッジ<sup>(注3)</sup>37校。残りは、the Courtauld Institute, the Royal College of Art and the Royal Academy of Music等を含むいわゆるSpecialist Institutions。
- ・平均学生数:14,500人(ただし、50以上の高等教育機関において学生数は20,000人を超える。)
- ・平均収入:154万ポンド(ただし、40以上の高等教育機関において年間収入は300万ポンドを超える。)

(注3) ユニバーシティカレッジ:

大学レベルのコースを提供するが、学位を授与する資格を持たないカレッジのこと。通常、学位授与資格を有する大学と提携関係にあり、学生がユニバーシティカレッジのコースを修了した場合、提携先の大学から学位が与えられる。(Source: Wallace 2009) (例: Leeds Trinity University College, University College Birmingham。なお、University College London, University College Aberystwyth等は学位授与資格を持つ独立した大学であり、上記の意味におけるユニバーシティカレッジではない。)

#### 【財政】

- ・収入:253億ポンド
  - 内訳:
    - (a) 政府 1/3 (HEFCEを通して、教育(T)及び研究(R)用に交付金が支給される。前者については中立的に、後者については、研究の質、将来性、重要性等を考慮し、選択的に配分される。)
    - (b) 授業料30%(英国とEU圏出身の学生。現在は3,300ポンドが上限、2012年以降、9,000ポンドに値上げ)
    - (c) 研究費等16%
- ・支出:249億ポンド(うち57%が人件費) なお、英国における公財政高等教育支出の対国内総生産(GDP)比は、0.85%にすぎない。参考までに、OECD平均は、1.03%。OECD国中、最も多くの公的資金を高等教育に注入しているのはフィンランドで、1.63%。日本は、OECD加盟国中最下位で、0.5%ほど。

#### 【英国高等教育の特徴】

- ・エリート主義的な側面もあるが、基本的にはすべての市民に対して広く開かれている。北米のHEIsと異なり、卒業率も高い。
- ・最近10年の間に、急速に拡大した。(その成長率は実に55%)
- ・全国的に統一された面と、個々の地域、機関に独自の面の双方を併せ持つ。
- ・教育・研究の両面において、(用いられる指標を問わず、)国際的に高い評価を得ている。
- ・基本的に「公的な」性格を持つ機関ではあるが、法律上は、日本でいう「公立」にはあたらない。英国高等教育機関に働く教職員は、civil servantsではない。大学の知的基盤経済・社会における役割・重要性を反映してか、徐々に営利企業的な側面を持つ組織へと変貌を遂げつつある。



## 経営と管理

### 高等教育指導力の3本柱

- (a) Councils・・・大学によっては、Governing Bodies, Courts等と呼ばれる。全体的な戦略や予算、財産の管理等について責任をもつ。12-40名。構成員の2/3は学外からの任命。残りの1/3は学内から教員がその職に就く。学生が構成員に含まれることもある。組織上、最高の意志決定機関と位置づけられているが、特に1992年以前に設立された伝統的の大学(以下、「プレ-1992大学」)では、権力の集中を避けるため、Senateがチェック機能を持つことが期待されている。Councilといえども、学術・研究関連事項については、Senateの意向を無視して意思決定することはできず、中にはSenateがCouncilに匹敵するほどの権力を享受している大学もある。反対に1992年以降に設立された新しい大学(旧ポリテクニク等。以下、「ポスト-1992大学」)では、Councilが優位に立つ傾向があるといっている。ただし、過去40年ほどの傾向として、プレ-1992大学においても、Senatesの力が相対的に弱まってきている。
- (b) Senates・・・大学によっては、Academic Boards, Academic Councils等と呼ばれる。学術・研究面における実質上の最高決定機関。上位機関であるCouncilsの意向をふまえて、大学の学術・研究面における意思決定を行う。45-75名。大学教員から構成されるが、その大半は、学部長や学科長といったシニアメンバーである。
- (c) Executive・・・CouncilやSenateに提言・助言を行うとともに、大学の経営全般(人事、学生、予算、資産管理など)についてリーダーシップを発揮することが期待されている。学長(Vice-Chancellor<sup>(注4)</sup>等)を筆頭とするsenior management team(含:副学長[複数]、事務長、経理部長)から成る。学長は、Facultyを通して選出されることが多い。法律上、ポスト-1992大学の憲章においては、学長のCEOとしての責任・役割が明記されており、その指導スタイルは営利企業が採用するcorporate型に近い(Shattock 2006: 20)。プレ-1992大学には、事実上のナンバー2であるregistrar / secretary(教員が兼任)というポジションがある。ポスト-1992大学では、純粋な事務職であるclerkがそれにあたる。

英国高等教育機関のガバナンスは、Council-Senate-Executive間の力学で、説明できることが多い。しかしながら、すべての大学(特にOxbridge等カレッジを擁する伝統的の大学)の意思決定がこれら三機関の力関係で説明できるわけではないことに注意しなければならない。

(注4) Vice-Chancellor:

Vice(通常、「副」の意。)が付されているが、1992年以前に設立された伝統的の大学では、学長の意味で使用されている。まだ、オックスフォードやケンブリッジ大学が、聖公会の監督下にあった時代、Chancellorは宮廷にいわば政治活動に従事し、代わりにVice-Chancellorが、事実上の長として、大学における管理運営にあたったことに由来する。戦前までは、主としてchief academic officerとして認識されていたが、戦後に入り、そのchief administrative officerとしての役割が重要視されるようになった。スコットランドでは、Principalのタイトルが用いられている。1992年以降に設立された比較的新しい大学では、北米の大学に倣い、Provost (Academic)/ President (managerial)の名称を採用しているところもある。

## 二つのリーダーシップ・スタイル

英国高等教育機関に顕著な、二つのリーダーシップ・スタイル:

- (a) 'Collegial' Leadership
- ・「プレ-1992大学」に顕著なスタイル。
  - ・トップダウン型の強力なリーダーではなく、primus inter pares(同輩中の首席)という言葉に象徴されるとおり、対等な立場に立つ同僚からなる組織の代表として、「合議的に」意思決定を行う。
  - ・Vice-Chancellorは、米国風の「最高経営責任者」(chief executive)というより、象徴的権威しか持たないアカデミックリーダーととらえられる。
  - ・現在は衰退の一途を辿っている。
- (b) 'Executive' Leadership
- ・「ポスト-1992大学」に多く観察されるスタイル。
  - ・その役割は、米国流の「最高経営責任者」(chief executive)に近い。アカデミックリーダーとしての役割は2次的なものにすぎない。
  - ・「プレ-1992大学」を含め、多くの英国HEIsがこのリーダーシップスタイルに移行し始めている。(cf. Shattock 2006: 20)
  - ・英国高等教育機関が様々な問題(例: HEFCE助成金40%削減、限られたパイをめぐる競争の激化、学生ケアや教育の質に対する期待の高まりや、ブランディングや広報等、より多くの投資を必要とする案件の激増、Councilの相対的地位の上昇によるSenateによる伝統的ガバナンスの危機)に直面する中、新たなリーダー像が求められている。



## 学長の特徴と役割

### 【学長の特徴】

- ・平均年齢 58 歳。
- ・10%は学外から選出。
- ・男性85%(2006年)、94%(1997年)。
- ・ケンブリッジやオックスフォードの卒業生、社会科学専攻が多い。医学部出身者も少なくない。
- ・大学においてシニア管理職を務めるも、経営管理に関する正式なトレーニングを受けていないケースが大半を占める。
- ・国籍をみると英国人(白人)が圧倒的に多いが、アメリカ人も少なくない。

### 【学長に求められる役割や能力】

- ・学術的な信頼性がある。高等教育機関が教員からなる以上、学識経験を有する学長の方が説得する際、有利。
- ・ビジネスセンスに優れ、戦略的なプランニングや財政管理ができ、かつ資金調達能力がある。そしてこの能力の重要性は今後も高まっていくだろう。
- ・人望があり、好感度の高い人物。健康であることも重要。
- ・何事にも柔軟に対応でき、カリスマ性がある。
- ・経験だけではなく、持って生まれたリーダーとしての資質も重要。

### 【学長の役割に関する比較】

- ・アメリカにおける状況: 学長(President)は渉外的な業務(ロビー活動、資金調達活動等)が多く、学務担当者(Provost)が Chief Academic Officer の役割を果たす。
- ・英国を除くヨーロッパ諸国における状況: 学長(Rector)の主たる責任は教育・研究に関するものであり、事務運営上の責任は、事務長(University Director)が担う。

## 結論

- ・今後、学長にとって、さらに Chief Executive としての能力が重要となっていくだろう。
- ・高等教育機関内部統治についても、渉外的な業務についても、その仕事はより多様かつ多面的なものになっていくだろう。権限を移譲するなどして、バランスよく業務をこなしていくことが大切。
- ・リーダーシップ・スタイルについていえば、collegial か executive かの二者択一ではなく、折衷的でプラグマティックなスタイルを目指すべき。理念に傾きすぎるのはよくない。
- ・変化の時代にあって、決定的な対立を避け、また組織のインテグリティを維持しつつ、不可避の混乱の中で効果的に舵を取る能力が必要。変化を追及するに急すぎてはいけない。

## 報告担当者より一言

### (1) 日本の大学にとって参考になる／役に立つ取組み等

意志決定プロセス、ブランディング／マーケティング(国レベル及び各大学レベル)に対する意識及び質の高さ、卒業生の動員・卒業生会の立ち上げ・維持の諸戦略、キャリア支援に関する取組等が参考になった。

### (2) 所感

かつて英国に学んだ者としては、英国高等教育機関が、短期間にここまで迅速かつ意欲的に変貌を遂げるとは夢想だにできなかった。違う角度から見れば、いかに国際的評価の高い英国高等教育機関であっても、そこまでして自助努力を重ね、自己刷新を図らねばならないほど、大学に関する国内外の環境の変化が急激かつ劇的であったということかもしれない。

英国は、国をあげて留学生リクルートを行い、大きな成功を収めたが、その背景として、政府からの教育助成金が大幅に削減される中、留学生からの授業料収入が大学経営にとって大きな意味を持ちはじめたことがある。翻って日本の高等教育機関においては、留学生数増の重要性は、「日本人学生の国際化に資する」というように、極めて抽象的に、また手段として説かれることが多く、さらに「留学生＝手がかかる、費用対効果が低い」といった評価が蔓延する中、日本の高等教育機関が留学生の存在価値を積極的にとらえることは容易ではない。

今回の訪英を通して、その経済的地位の相対的低下にもかかわらず、日本は引き続き魅力的な留学先であることが確認できた。留学生教育には研究・教育面だけでなく、経済面においても大きなチャンスがある。日本の大学は数多くの魅力及びセールスポイントを持つ。にもかかわらず、こと留学生プロモーションに関していえば、(無論、例外はあるが...)それらの良さを活かしてきていないというのが個人的な感想である。また、それらの良さを伝えるための情報発信(単に発信するだけでなく、分かりやすくかつ説得的な形で)もなされているとはいえない。クライアントである留学生のニーズも把握してい



るとはいえない。英国高等教育機関の例に倣い、留学生の価値を、経営面からもとらえ直し、ブランディングやマーケティングの事例研究等を選択的に利用しながら、新たに留学生プロモーション戦略を打ち立てるべきではないかと強く思う。国をあげて留学生リクルートに関するブランディング／マーケティングができれば最も効果的であろうが、いかんせん日本にはPMIを牽引したブリティッシュ・カウンシルのような組織が存在しない。そのような状況にあっては、大学毎の自助努力が欠かせないと思う。

(参考文献)

Peter Scott, 'Institutional Leadership in Higher Education in the United Kingdom,' PowerPoint Slides distributed at IOE HE MBA Short Course on 24, Nov., 2011.

Michael Shattock (2006), *Managing Good Governance in Higher Education*. (Birkshire: Open University Press).

Susan Wallace (2009), *A Dictionary of Education*. (Oxford University Press).

第2回 英国大学視察訪問 報告書 (URL:[http://www.britishcouncil.org/jp/japan\\_ihe\\_pp4-17\\_heinwardmission\\_britishcouncil2011.pdf](http://www.britishcouncil.org/jp/japan_ihe_pp4-17_heinwardmission_britishcouncil2011.pdf))

(担当: 廣瀬 武志)

## Session 4: Changing Patterns of Student Finances in England

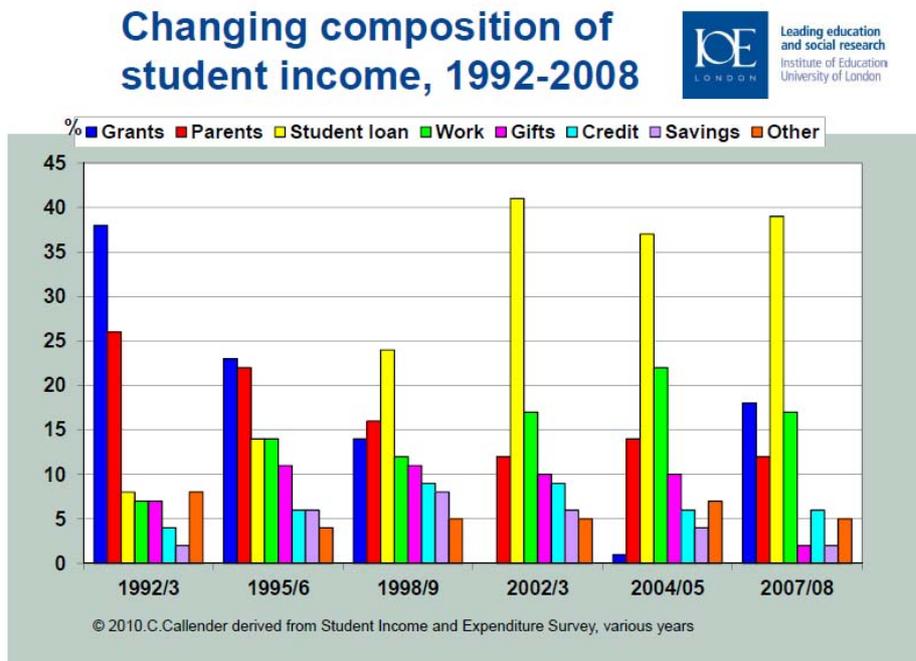
Professor Claire Callender, Professor of HE Policy

2006年以降、イングランドの大学は、学部学生に学費を負担(上限額については政府によって、年に3,290ポンドとなっている)させる事が可能となり、2010/2011年については全ての大学がこの上限額を学費としている。

### 学費の変移と学生の収入構造の変化

1962年から1980年代後期においては学生の学費負担はなく、学費は政府が負担していた。しかしながら、1998年のTeaching and Higher Education Actの施行から、学生に一年あたり1,000ポンドの学費負担が課せられるようになり、さらには2004年Higher Education Actによって、大学は上限3,000ポンドまでとされた。

このような学費の変移に伴い、学生の収入構造も変化してきた。1992/3年には、学生の収入の中で最も大きな割合を占めていたのは奨学金(35%以上)であったが、1998年以降は奨学金が減少し、学生ローンが急激に増加してきた。



[出典: Professor Claire Callender 講義資料]

### ブラウン報告書と政府の改革案

このような状況を踏まえ、2009年王立工学アカデミー総裁のジョン・ブラウン卿を委員長とする「高等教育資金及び学費助成に関する独立審議会」が設置され、学費・学生に対する財政支援のあり方が審議された。同審議会は2010年10月に「ブラウン報告書」を政府に提出し、政府はこれをもとに、2010年11月に財政赤字削減を最優先課題とする以下のような改革案を発表した。

- ・ 大学は現在政府から受け取っている教育交付金の大部分を失い、授業料収入が主な収入源となること
- ・ 授業料の上限は、現在の£3,290から£9,000へ変更となること
- ・ 正規・非正規学生ともに学生ローン<sup>(注5)</sup>の対象となり、ローン返済の条件等が変更となること
- ・ 低所得家庭出身で成績優秀な大学生を対象としたNational Scholarship Programme<sup>(注6)</sup>を創設すること

(注5)学生ローン(student loan)

学生向けの学費貸付制度。通常のローンと異なり、申請が通らないことはまずない。いわば学生にとっての権利といえる。EU出身の学生も英国籍の学生同様申請可能である。また、日本籍であっても、英国に3年以上居住等々の基準を満たせば申請可能。

(注6)National Scholarship Programme

政府と大学によって共同出資され、年収 2,500 ポンド以下の家庭出身の学生に申請資格が与えられている。ただし、受給者の決定については、各大学に裁量権が与えられており、すべての低所得層出身の成績優秀者が、本プログラムの恩恵を受けることができるわけではない。

これらの改革は果たして、財政赤字削減、高等教育の質保証や低所得家庭出身者の就学支援等につながるのであろうか。政府の改革には以下の3つの課題が存在する。

課題①: 高等教育を財政面において健全な運営に乗せることが本当にできるか？

- ・ 学生ローンに対する補助金は、公的支出として計上されているが、学生ローン提供のための予算は公的支出として計上されていない
- ・ 50~60%の学生は、学生ローンを全て返済することはできない可能性がある(現在は 15%程度)
- ・ 政府は大学への教育交付金を公的支出として計上しているため、見た目では公的支出が減少しているように見えるだけで、実際は学生ローン提供のための支出が増えている(会計上のトリックのようなもの)

課題②: 学生によりよい教育を提供することができるのか？

- ・ 改革案では、授業料には上限が設けられており、実質的に学生が行きたい大学を選択できる訳ではない
- ほとんどの大学は、授業料を上限で設定する予定であり、授業料の面で多くの選択肢がある訳ではない
- ・ 大学の収入は、「学生に選ばれる大学」か否かにかかっているが、大学を選ぶ基準は授業料だけではない
- ・ 生き残りのために大学は授業料を下げるため、教育の質が低下することが懸念される

課題③: 低所得家庭の学生でも進学可能な制度を構築することができるのか？

- ・ 改革案によって政府は、高等教育進学の責任を大学と学生に転嫁したのではないか？
- ・ 授業料と学生ローンの増加は、低所得者の高等教育への進学の大きな障害となるのではないか

以上のように、2012年度からの新たな制度については、多くの課題が存在する。実際には、高等教育への進学を考えている学生層が新制度の導入をどのように捉え、どのような決断を下すのかは、制度が始動してからでないと評価することはできない。しかしながら、新制度については、高等教育の質の低下、進学者の減少等につながる可能性があり、これらは結果的に英国の国力を減衰させる可能性を孕んでいる。そのため、新制度の導入後は、マクロ・ミクロの両レベルにおける継続的な評価と発生した課題に対する迅速な対応が必要不可欠となってくると考えられる。

## 報告担当者より一言

### (1) 日本の大学にとって参考になる／役に立つ取組み等

上述したような 2012 年度からの抜本的な改革を受け、各大学は生き残りのために様々な戦略を検討している。特に今回訪問した大学においては、学生募集を目的としたブランディングとマーケティングに力を入れていた。背景としては英国と異なるものの、日本の大学においても大学全入時代における入学者確保という点でブランディングとマーケティング戦略については今後さらに強化していく必要がある。今回の訪問を通して、大学のブランディングとマーケティングを強化する上で、対象に合わせた様々な媒体による広報戦略に取り組むだけでなく、校友や在学学生を活用することが重要であると感じた。

### (2) 所感

今回の英国大学視察調査を通して、英国の高等教育の歴史、システム、課題等について理解を深められたことは大変有意義であった。特に MBA Short Course においては、様々な視点から英国の高等教育について理解を深めることができた。多くのセッションにおいて共通して話題に上がっていたのは、ブラウン報告を受け政府が 2012 年度から実施する抜本的な改革の内容であった。この改革は、多くの課題を含んだまま実行に移されることになり、英国の高等教育だけでなく、



EU圏やそれ以外の高等教育にも大きな影響を及ぼすのではないかと感じた。例えば、授業料の上昇に伴う私立大学の台頭や英国からの海外留学生数の増加である。学生ローンの利用が可能ではあるが、自己負担が大幅に増加することを考慮すると、より良い教育を提供することができる私立大学や、外国語の修得を視野に入れ、海外の大学への進学を考える層が増加する可能性は十分に存在する。日本を含め、海外の大学については、このような英国における高等教育の現状を踏まえ、英国からの留学生を確保するための新たなマーケティング戦略に取り組むことが重要であると感じた。2012年度からの改革については、英国の高等教育にとって大きな分岐点となるとともに、日本を含め海外の大学にとっては、市場拡大の好機ともなりえと感じた。

また、今回訪問した大学については、日本の大学との協力について大変積極的であり、交換留学協定や教学における連携など、今回の訪問を機会に新たな連携に取り組むたいと感じた。

(担当: 大澤 芳樹)

## Session 5: Reflections on topics covered and concluding discussion

Dr Paul Temple, Director, Centre for Higher Education Studies

これまでに行われた4つのセッションの内容を振り返りつつ、研修参加者からの質問に基づきながら意見交換が行われた。以下、中でも特に重要だと思われる学費上限の引き上げの影響について略述する。

### 学費上限引き上げの帰結について

学費上限の引き上げがもたらす帰結は必ずしも、明らかではない。が、今回の法改正で、閉鎖に追い込まれる英国高等教育機関高等教育機関が出てくるとは考えにくい。地域経済への影響や、国内外における英国高等教育機関への信頼への打撃を考慮すると、おそらく英国政府は、経営危機に追い込まれた大学に介入し、再建のための支援を行うだろう。今回の改正で恩恵を被るのは、人文科学系の学部かもしれない。なぜなら、人文科学系の科目(歴史等)で学ぶ学生にかかるコストは、実際のところ9,000ポンドの半額程度にすぎない。余剰分を学部内でプールし、学内ポリティックスの切り札として利用できる。英国高等教育機関にとって主要な収入源のひとつである留学生の学費については、これまで同様、各大学が裁量権を持つ。今のところ、大幅に学費が引き上げられたといった例はない。(通常の意味における)留学生は、学生ローン申請の資格を持たず、個々の大学にとって直接的な収入源である。また後述する交付金に関する3区分('Core and Margin' Model)も適用されないことから、いわば定員がない。大学にとっては、法改正後も留学生を積極的に受け入れるインセンティブが存在し続けるであろう。



英国政府は、2011年6月にHigher Education: Students at the Heart of the Systemと題された教育白書を公刊したが、本白書では、1大学平均7,500ポンドまで学費が上昇するとの前提の下、'Core and Margin' Modelに基づいた試算がなされている。法改正後、最初の年度(2012/13)では、1大学平均8,393ポンドまで学費が引き上げられた。この数字上のズレ及び制度上の不備が将来的にどのような影響を及ぼすか、引き続き注視する必要がある。

HEFCE 教育交付金に関する3つの枠('Core and Margin' Model):

- ①主要枠(Core): 年間7,500ポンドを超える学費を課す大学に入学予定の、AレベルでAABに満たない学生のための枠。2012年度は289,500人程度と試算されている。
- ②成績優秀者枠(Margin 1): AレベルでAAB以上の成績を収めた学生のための枠。この層については、大学がリクルート可能な学生数に制約がない。ただし、過去のデータから2012年度は65,000人程度と試算されている。将来的には、AAB以上といった基準だけでなく、他の基準も取り入れ、当該枠を拡大する予定。
- ③低額授業料大学枠(Margin 2): 年間7,500ポンド以下の学費しか課さない大学のための枠。2012年度は20,000人程度とされている。当該枠は、相対的に低い学費で質の高い教育を受ける継続教育機関や新規参入者といった非伝統的な教育機関を後押しするものである。

②と③の枠の拡大は、①枠の減少によって可能となる。将来的に②枠と③枠の拡大が見込まれる以上、中流家庭出身でAABに満たない学生のための枠は減り続けるであろう。このことは、授業料を下方修正するインセンティブともなる。現在、HEFCEが高等教育機関といかにこのプランを実施するか協議中である。英国政府は、新制度の教育マーケットにおけるインパクト等を、年度毎に評価し、HEFCEからの助言等を踏まえ、適宜、改善していく予定だそうだ。

(担当: 廣瀬 武志)

### 第3回英国大学視察訪問 参加者リスト

| 参加者リスト(所属機関名アルファベット順、敬称略) |        |             |   |
|---------------------------|--------|-------------|---|
| 1                         | 野村 友里  | 岐阜大学        | 学術国際部国際企画課<br>国際交流係長                    |
| 2                         | 佐藤 ひとみ | 北海道大学       | 国際本部国際連携課係長                             |
| 3                         | 石原 一章  | 慶應義塾大学      | 学生部学事グループ課長代理                           |
| 4                         | 谷口 雅基  | 高知大学        | 国際・地域連携センター<br>国際連携部門長                  |
| 5                         | 廣瀬 武志  | 九州大学        | 教育国際化推進室/<br>グローバル30プロジェクトオフィス<br>特任准教授 |
| 6                         | 郷 志貴   | 明治大学        | 国際連携事務室職員                               |
| 7                         | 河津 志奈  | 名古屋大学       | 国際部国際学生交流課<br>留学生掛長                     |
| 8                         | 石沢 祐子  | 岡山大学        | 国際センター准教授                               |
| 9                         | 山本 直樹  | 立命館大学       | 海外留学課 課員                                |
| 10                        | 大澤 芳樹  | 立命館アジア太平洋大学 | アカデミックオフィス 課長補佐                         |
| 11                        | 矢部 雅人  | 東京外国語大学     | 教務課教務係員                                 |
| 12                        | 古川 佑子  | 東京理科大学      | 国際化推進センター長                              |
| 13                        | 梶野 浩司  | 東京理科大学      | 国際交流課係長                                 |
| 14                        | 北條 英次  | 筑波大学        | 人文社会科学等支援室学群教務主任                        |
| 15                        | 稲葉 和也  | 山口大学        | 技術経営研究科研究科長代理                           |
| 16                        | 朝位 孝二  | 山口大学        | 工学研究科准教授                                |

(所属機関・役職は2011年11月時点のものです。)