



(1) 「英国高等教育セクターにおけるリーダーシップの課題について」



皆さま、おはようございます。本日のセミナーに出席できて大変嬉しく思います。ご招待くださいましたブリティッシュ・カウンシルに感謝申し上げます。また本日は、本来ならナイジェル・スリフト学長が出席するはずでしたが、英国での大学業務多忙によりかたがたいませんので、本人に代わりましてお詫び申し上げます。私も帰国後には大学業務が待っています。

私の最初のプレゼンテーションでは、高等教育、特に英国高等教育セクターにおけるリーダーシップの課題についてお話しします。まず申し上げたいのは、リーダーシップの課題を解決するための簡単な答はないということです。私たちは大学で仕事をしており、大学というところは非常に知的な人間が集まっている場所ですので、簡単な答があるならウォーリックであれ、早稲田であれ、東京大学、ケンブリッジ、ハーバードであれ、どこかの大学の誰かがその答を見つけてしまっているはずですが、まだ見つかっていません。ということは複雑な問題だから、単純な解決策はないということです。大学というものが複雑な性質のものであるために、この課題も複雑なのです。大学は多くの役割を担っている多くの性格を持つ複雑な組織であるばかりか、大学は必ずしも両立できるとは限らない物事をいくつも行なわなければなりません。実際、こうした物事は対立し、競合するものであるかもしれません。



私は古代史の学者ですので、どうしても歴史的視点で大学を見てしまいます。歴史的に、大学は常に専門職を育成する場でした。これは私が研究したローマ帝国の高等教育機関においても同じです。当時、教育は統治に役立つ人間を養成するためのもので、専門的サービスに欠かせない学科はラテン語でした。古代のラテン語は現代の情報科学やエンジニアリングに相当しており、専門科目でした。また中世では、大学は教会のために人びとを教育していました。大学についていわゆるフンボルト的な考え方、つまり大学は研究・調査のための場所であると同時に教育の場でもあるという考え方が定着し、現在のような対立する要求が大学に行なわれるようになったのはわずか 200 年前、ベルリン大学の設立に伴って起こったことです。教育と研究の対立は、他の要求、例えば大学は国家経済の繁栄に貢献すべきだという要求—これは現在、どの大学にとっても非常に重要ですが—によってさらに増大されてきました。英国の状況を、例えば 30 年さかのぼって 1979 年のマーガレット・サッチャー時代から見ると、当時、経済的繁栄に貢献することは非常に重要でした。しかしそこからさらに 10 年、20 年さかのぼると、大学にとって、経済繁栄に貢献することの優先順位が高かったと考えるのは非常に難しい。ですが現在、経済への貢献は大学という存在の推進力の一つであり、大学人が注目しなければならない事の一つなのです。



このように大学には複雑な性質があります。大学は学者の集まりでしょうか、それとも一種の多国籍企業でしょうか。政府から資金を得ている公共機関なのか、半官半民なのか、それとも純粋な民間機関なのでしょう。大学は知的エネルギーが集積する場所であることは確かですが、国の歴史や文化を管理・保護する存在でもあるのでしょうか。大学は最も知性の高い学生、つまり学校制度が生み出した有数の知的産物を教育しますが、しかし同時に大衆教育の提供者でもあるのでしょうか。大学は最先端の研究を行ないます。大学は新しい方法や考えに取り組む革新的な場所ですが、同時に、大学には既存の経済体制に熟練労働者を提供することも期待されています。このように、大学にはさまざまな性質があります。大学にはいくつも異なる役割があり、大学のリーダーはこうした複数の役割を考慮しなければなりません。こうした複数の役割を別の角度から見ると、ご覧のように「相反する価値の共存」のリストが出来上がります。これはロンドン大学教育研究所のサー・デイヴィッド・ワトソン教授が作成されたものですが、ワトソン教授は、現代の大学について最も知的で興味深い考察をされる人物だと思えます。このリストに挙げられている項目は、私が考える大学の役割と一部重なっています。

Dichotomies

- Conservative and radical
- Critical and supportive
- Competitive and collegial
- Autonomous and accountable
- Private and public
- Excellent and equal
- Entrepreneurial and caring
- Certain and provisional
- Traditional and innovative
- Ceremonial and iconoclastic
- Local and international

Values and the University, Professor Sir David Watson
Institute of Education, University of London, 2006

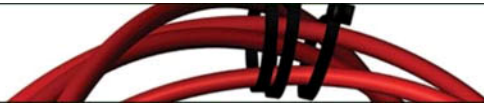
WARWICK

ここに挙げる「相反する価値」は、分類したり上位概念にまとめたりすることができると思います。一方では、私たち大学は、伝統を非常に重視する前例主義の組織、つまり 10 年前に誰かがやったことでない限りできない、常に前例が求められる組織なのか、それとも、大学は戦略的で対応が素早く、将来見えているさまざまな目標や機会ばかりに目を向けている組織なのでしょう。大学の文化は保守的で、リスクを嫌い、既得権益や伝統を守る組織なのか、それとも、大学はあえてリスクを取り、新しい事に挑戦しようという起業家なのでしょう。大学は市場主導型なのか、それとも国家供給型なのでしょう。大学がこうした相反する価値のどちらに当てはまるのか答えるとするなら、どちらにも当てはまるというのが現実です。ウォーリックのような大学は市場主導型ですが国の支援も受けています。私たちはこのような高等教育機関のリーダーとして、対立するさまざまな要求に対処する必要があり、その優先順位もさまざまです。ここに挙げた「相反する価値」のリストで重要なことは、本日ご出席の大学の諸事情が異なるように、ウォーリック大学も英国の他の大学とは事情が違うということです。ウォーリックのような大学のリーダーは、オックスフォードや、インペリアル・カレッジ・ロンドン、マンチェスター、コベントリーなどの大学のリーダーとは異なった課題を抱えることとなります。これは日本でも全く同じだと思います。ですから、大学のリーダーが抱える問題に解決策を求める場合、解決策は状況によって左右され、大学によって違うものになるのです。

Groupings and missions

- Russell Group
- 1994 Group
- Million +
- University Alliance
- GuildHE
- Universities UK

WARWICK



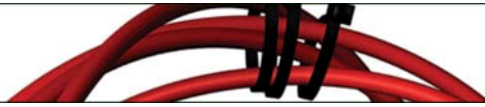
英国の高等教育制度における「相反する価値」のひとつは、このリストの中ほどにある「卓越と平等」です。英国の高等教育制度が高い評価を受けていることは確かで、全体的に優れているという評価を非常に誇りに思っております。ウォレン駐日英国大使が先ほどおっしゃいました通り、英国の大学の国際的評価、留学生にとって英国の大学が持つ魅力という点で、これは非常に重要です。しかし高等教育という一つの部門としては、英国の大学同士のレベルはどの程度同じなのでしょう。ウォーリック大学はオックスフォード大学と同じでしょうか。ウォーリック大学は、最も近い場所にあるコベントリー大学と同じでしょうか。現実には違いがあると思います。スライドにリストアップしてありますように、英国内にはさまざまな大学の組織があります。最も大きなくくりとして『英国大学協会(Universities UK; 以下 UUK)』があり、この中にすべての大学が含まれています。どの大学も UUK のひとつですが、この大きな集合の中には共通の利益や目的のために活動する団体がいくつもあります。最も有名なのはラッセル・グループで、これにはオックスブリッジやウォーリック、マンチェスターなど、いわゆる大規模研究型大学の上位 20 校で構成されています。1994 グループは小規模研究型大学です。かなり異なる大学グループにミリオン・プラス(Million +)、ユニバーシティ・アライアンス(Universities Alliance)があります。英国内に大学のヒエラルキーが存在することは分かっていますが、それについて公然と話すことには非常に抵抗があります。数年前、大学の水準に関して議会の調査が行なわれました。議会は 3 人の学長を呼んで「オックスフォードの学位と他の大学の学位は同じか」と質問したところ、学長らは「同じではない」とは言いませんでした。大学間に格差があることを公然と認めることを拒んだのです。しかし実際には、英国内の大学には違いがあり、こうした違いは非常に重要なのです。

スライドには書きませんでしたが、重要性が高まると思われる点があります。それは英国が教育では一つの国でないことからくる国民性の違いです。英国はイングランド、スコットランド、ウェールズという異なる 3 つの国で構成されており、この 3 つの国の地理上の分断はますます大きくなる可能性があります。私はスコットランド人として、スコットランドの教育制度はイングランドの制度よりも本質的に優れていると思います。もちろんその通りなのです。スコットランドはラグビーではイングランドに負けるかもしれませんが、少なくともイングランドよりもうまく人々に教育を授けています。それよりも重要なのは、スコットランド政府とイングランド政府では、大学に対する資金拠出について異なった判断を下している点です。イングランドでは大学は目下、財政的に大変圧迫されています。これについてはおいおいお話しします。これに対してスコットランドでは最近、2%のインフレ率を上回る財政支出を大学に対して行なうということで決着しました。経済危機の時代には高等教育に投資するのが賢明だという考え方をスコットランド国民は取ったわけです。対するイングランドの考え方は違いました。このように、英国の高等教育制度の中でも地理的に興味深い違いがあるのです。しかし、高等教育におけるリーダーシップをどのように考えるべきか答を見出すのに英国が魅力的な場所である理由は、まさに、こうした地理的な差による考え方の違いにあります。事例が豊富にあり、さまざまな種類の大学がいろいろな事を行おうとしており、大学によって成功の度合いも違います。このように、英国の高等教育制度における多様性は重要なのです。

大学の卓越性もまた重要です。英国には、上位 100 校とか上位 200 校など世界の上位ランキングに入っている大学の数が米国に次いで非常に多いだけではありません。英国の大学は、オックスフォードとケンブリッジは例外だと思いますが、豊富な資金力なしに上位へのランクインを果たしています。数億ドル、数千億ドルという巨額の基金を持つ米国の大学が上位ランキングに入っても不思議はありません。そうした大学には資金があるからです。しかし英国が面白いのは、ウォーリック大学をはじめとする英国の大学の多くが、資金力が非常に乏しいにもかかわらず頭を使って成功しているということです。われわれは他の大学よりも短時間で効果の高い賢明な判断を下すことで成功しています。おそらくこれが理由で、英国はアイデアの宝庫になっているのです。資金が欠乏している大学制度において一日本も同じ状況だと思いますが一大学が繁栄し国際的に高い評価を維持するにはどのような方法があるのか、英国はさまざまなアイデアにあふれています。

Strategic priorities
<ul style="list-style-type: none">• Sustainability: financial and academic• Values?• Status and place: generating, maintaining, enhancing• Effective management and administration• Operational continuity

WARWICK



リーダーシップについて考えてみると、戦略的に優先事項であることがはっきりしている項目が数多くあります。削減が叫ばれる時代には特に、大学が財政的に自力で存続することが重要であることははっきりしています。それと同時に学術面の評判も維持しなければなりません。その点は誰も驚きません。しかし私は、大学の本質、相反する側面についていくつか挙げたスライドの中の2点目「価値(Values)」に注目したいと思います。大学はどのような種類の組織になることを望んでいるのでしょうか。私たち大学のリーダーは、どのような種類の大学の采配を振るおうとしているのでしょうか。どのような大学にしたいと思っているのでしょうか。これと同じく重要なのは、大学の教職員は、自分が雇われている大学がどのような種類の大学であるべきだと考えているのかという点です。前にお見せしました「相反する価値の共存」のスライドの中で対立する価値を挙げていますが、これらの価値のどちらを選ぶかは非常に重要です。世界は変化するので、こうした価値、組織としての大学の価値は変わることがあります。ここ数年、英国の高等教育が政府、政府の各省の中でどのように位置付けられてきたか考えた場合、政府における高等教育の位置付けは大学にどう影響しているのか。つまり、過去10年間で大学を管轄する省は教育・技能省から、イノベーション・大学・技能省へと移り、現在はビジネス・イノベーション・技能省の管轄になっていますが、そのことは大学にとってどの程度重要なのでしょうか。イングランドの大学を現在管轄している省の名前には教育や大学という言葉が入っていませんが、これは重要なことでしょうか。このことは、われわれ大学人が組織としての大学を考える場合に影響するのでしょうか。ビジネス・イノベーション・技能省大臣であるマンデルソン卿の大学についての考え方には確かに影響を与えるようです。そうすると、われわれ大学はそれにどう対応するつもりなのか。大学の価値は変わるのでしょいか、それとも大学はその価値を維持するのでしょうか。

物事は変化し、大学内部の価値観も変わります。ウォーリック大学を例にとると、1971年当時ウォーリックは創立6年で非常に歴史の浅い大学でしたが、このときウォーリック大学のリーダーの一人であったE. P. トンプソン歴史学教授は変化する大学の価値に対する批判文を書いています。教授は『ウォーリック大学株式会社(Warwick University Ltd.)』と銘打ったその論評で、大学は学術研究を欺いたとして批判しました。営利面に力を入れすぎている、ビジネスや商売との結び付きが強すぎるとして大学を非難しました。それが1971年のことです。皮肉なことに、トンプソン教授に批判された利益重視の商業的価値観は、今や英国でも諸外国でも、大学の理想として広く受け入れられています。トンプソン教授は商業的価値を批判し、絶対的な卓越性、教員・研究者同士の協同関係といった学府としての伝統的な価値観を擁護することが非常に重要だと考えていましたが、こうした従来の価値の多くをウォーリック大学が維持してこられたのは、その商業的価値観のおかげでもあると思います。また「相反する価値」について考えてみれば、どちらの価値も恐らく両立できると私は思います。利益追求の世界にいる会社としての大学と、学者と学生の集まりとしての大学を両立することは可能です。しかし、価値観に関して肝心な問題は、最終的には、「その大学の本質は何か」ということです。その大学の本来の特性は何か。大学のリーダーである皆さんが保持し続けなければならないもの、決して欺いてはならないものとは、何なのでしょうでしょうか。リーダーはこれについて真剣に考える必要があると思います。申し上げましたように、個々の大学によって事情は大きく異なりますので、リーダーのあり方も必然的に大学によって大きく異なってくると思います。

次に、この戦略的優先事項のリストにあるその他の点ですが、これらは価値観よりさらにはっきりしています。持続性についてはお話ししました。さまざまなヒエラルキーにおける大学の地位や立場は持続性と関連しています。大学はその地位をどのような方法で維持できるのか。どのような方法でその地位を高めることができるのでしょうか。また、地位を向上すると同時に、世界的な資金不足、緊縮財政の時代にあって、学生のために講義を毎週続けるためには、大学のリーダーは大学という組織をどのような方法で運営すればよいのでしょうか。

Strategic challenges:
Funding and finance

Some Key Issues (in UK)

- Secretary of State letter to HEFCE Dec. '09
- Review of Funding and Student Finance
- Rising pay and pension liabilities
- Alternative streams of income and development capacity
- Funding linked to carbon reduction strategies

WARWICK



これから3枚のスライドでご紹介する戦略的課題は少なくとも英国における課題ですが、当然のことながら、資金調達と財政からご説明しましょう。英国の大学は財政危機の真ただ中にあり、御多分にもれず、政府の財政支援も大幅に削減されています。高等教育セクターは、国の財政の中で削減額をはっきりと通達されている部分です。イングランドの高等教育予算の削減額は現在のところ、これまでに公表されている数字では12~15%程度になるものと思われませんが、総選挙後の6月か7月に発表が予定されているさらなる削減額については誰も分かっていません。また、全体で12~15%の削減額がそれぞれの大学にどのように割り当てられるかについても分かっておりません。個々の大学は事業計画を作成していますし、ウォーリック大学では、教員や投資などをどうするかなどについて、私が今後5年間の事業計画の作成を担当しています。この夏、大学がその時にいくら資金を持っているか分かりませんので、事態は厄介な方向へ進んでいます。

ですから、資金調達と財政は重要項目です。12月23日にマンデルソン卿からクリスマス・プレゼントとして、さらなる予算削減が行なわれる旨が記された書簡を受け取りましたが、クリスマス・新年休暇にはどの大学も閉校していましたので、即座にこれに対応することはできませんでした。しかし、この時期に公共支出が削減されたことで、大学のリーダーは政府にどう対処・協力すべきかという問題が持ち上がりました。英国では過去10年間、高等教育機関を支援してきた労働党政権の資金提供により、大学は資金的には黄金時代と言えるほど豊かな時代を過ごしてきました。その結果、大学のリーダーは政府に極めて近い姿勢を取り、政府のプログラムを支援し、積極的に政府批判を行なわない傾向にありました。大学の望むように事が進まないときでもその傾向は変わりませんでした。予算削減の時代に、大学は政府との蜜月を続けるのでしょうか。仰せのとおりです、ありがとうございます、不幸中の幸いでした、などと政府に従う言葉を並べるのでしょうか。それとも政府に立ち向かい、もうたくさんだと言うのでしょうか。ビジネス・イノベーション・技能大臣から受け取った12月の書簡、および、大学への公的資金の配分を決めるイングランド高等教育財政カウンシル(HEFCE)と大学との間で交わされた財務契約の変更提案に対して、多くの大学リーダーが、これ以上の変更は受け入れられない、予算削減には耐えられないと反対を表明する必要があると決定しましたが、ナイジェル・スリフトが英国におりますのはこういう事情があるのです。政府が大学予算を削減するなら、大学は抗議します。大学予算が削減されるかもしれないが、大学は喜んでそれを飲むつもりはありません。また、財政管理の点でこれ以上大学の自主性を侵すようなやり方は受け入れられません。政府への抵抗を考える際には、政治的に予測し難い事があるのはもちろんです。一流大学で構成されるラッセル・グループが1月にマンデルソン卿の書簡に異議を唱えましたが、これは誤った判断だったかもしれません。エリート大学が自分たちだけが持つ利益を守ろうとしているかのように見えたからです。当然、ラッセル・グループは非難されました。ですから、大学、大学リーダー、政府の3者の関係は複雑で変わりやすいものですが、議論すべき問題であることははっきりしています。

英国内の財政面でこの他の課題は、学費助成、つまり英国内およびEU域内の学生の教育費負担額について根本的な見直しを行なっているという点です。大学は年金債務に関して大きな問題を抱えているだけでなく、政府提供の公的資金を補うために別の収入源を確保する必要にも迫られています。これに加えて、気候変動や地球温暖化といった、政府が優先事項としている事柄について期待に沿うことも求められています。炭素削減は、大学が考慮する必要がある問題として議題に上っており、来年か再来年には正確な資金割り当てや大学の二酸化炭素排出量の削減量などが決まると思いますので、財政問題は非常に重要です。

**Strategic challenges:
Internationalisation**

- Reach & underpinning of 'brand' reputation
- Networks, partnerships and collaborations
- Competition: expansion, demand and ranking
- Student /staff recruitment & mobility
- Nature of the academic enterprise: trans-national disciplines, policy influencing
- Convergence at system and curriculum level (Bologna implications in Europe)

WARWICK

国際化も重要な課題であり、政府の財政支援のスライドの次に「国際化」が来るのも決して偶然ではありません。どのような反対意見を繰り広げたとしても、過去20年にわたり、大学が国際化に重点的に取り組んできたことが、大学の資金調達と結びついていたのは疑う余地がありません。留学生は、大学が好きなように使える余剰資金を無料で大学にもたらしてくれるからです。この20年間、英国の大学は財政面で留学生から多大な恩恵を受けてきましたが、財政面だけでなく学生の多様化という点でも、留学生は大学に多大な恩恵をもたらしてきました。過去5年ほどの間、英国内における国際化という議題には、大学の業務や研究が世界に与える影響、国際的評価、大学における学生の経験といった問題など、さまざまな課題が加わってきました。英国の大学における国際化の問題は、20年前、10年前には、学生・教員採用(recruitment)の問題しかない、あるいは



それが中心でした。現在は、はるかに複雑で幅広い問題を抱えています。20年以上前は、英国には国際化の問題を真剣に考えていた大学はそれほど数多くなかったと思います。国際化はかなり最近の問題です。私が以前働いていた大学は、国際化の問題を真剣に考えていた大学のひとつでした。1980年代と90年代に、私はセント・アンドリュース大学で働いていました。この大学は1980年代には北米で知名度を高めようと大いに力を注ぎ、1990年代初めには日本と重要な連携を進め、日本からの留学生を集めました。そして1996年に移ったウォーリック大学も国際化の問題を真剣にとらえており、東アジアとインド亜大陸に注目していました。

現在では、優れたブランドの維持、国際的に高い知名度を維持することが学生・教員の採用に有利に働くことは明白です。しかし、英国において国際化の問題は他の要因によって左右されてきました。例えば世界の大学リーグ・テーブルの登場です。もう5年ですが、5年前まで英国の大学が関心を持っていたのは、研究業績やさまざまな国内問題によって決まる英国のリーグ・テーブルだけでした。現在では英国のトップ大学は、上海交通大学や『タイムズ・ハイアー・エデュケーション・サブプリメント誌（英『タイムズ』紙発行の高等教育情報誌。略称『タイムズ・ハイアー』）』が発表している世界の大学リーグ・テーブルにはるかに大きな関心を寄せています。それが大学の評判を決めるからです。また、世界は複雑に入り組んだシステムで動くようになってきており、知的活動の場としての大学が研究と教育で注目に値する程度の取り組みをしようとする場合、世界レベルで取り組む必要があります。この点もこの10年でさらにはっきりしてきました。この世界のために未来のリーダーを養成しようとするなら、学生は国際性の面で豊かな経験をする必要があります。学生には、小さなイングランドや日本という限られた状況の中だけではなく、もっと広い中で成長する機会が当然あるべきです。したがって、国際化という問題の重要性が高まっています。

また、大学、大学のリーダーは国際化を促進する方法を考える必要があります。大学は独自の活動をどのように活用しているのでしょうか。ネットワークやパートナーシップを通じて国際化を促進しているのでしょうか。研究型大学の国際的ネットワークにはワールドワイド・ユニバーシティーズ・ネットワーク(WUN: Worldwide Universities Network)、ウーニウェルシタース21(Universitas 21)、研究大学欧州協議会(European Association of Research Intensive Universities)などいろいろあり、こうしたネットワークに所属する大学もありますが、このようなネットワークは役立つのでしょうか。私は大いに疑問に思います。ウォーリック大学は最近、じっくり検討した結果、こうしたネットワークには多大な時間と、エネルギー、リソースを割く必要があるという結論に至り、欧州ベースのネットワークの一部から撤退しました。このようなネットワークは大学に恩恵をもたらすのか。大学が抱える国際化の問題を解決し、国際的な知名度を高めるもっと良い方法があるのか。こう考えた結果、ウォーリック大学は、世界中から選び抜いた精鋭大学と特別に提携し、それらの大学と相互利益のために緊密に協力することで国際的知名度を高められるという結論に至りました。ある意味では、こうした大学同士はトップ50、トップ100など上位ランキングの獲得をめぐる競争相手ではありますが、適切な大学と連携することで、連携していなければ競争相手になっている大学とも「双方に有利な状況」を作り出し、どちらにもメリットをもたらすことができると思います。したがって、ウォーリック大学は公的な世界的ネットワークから大学同士の個別の連携へとシフトしております。ウォーリック大学は今でも競争しており、競争で優位に立っていますが、他大学との連携も競争において役立つのです。このように、国際性という問題は非常に重要です。ウォーリック大学は学生の採用をできる限り効果的に行ないたいと望んでいます。また、国際的な大学であるということのひとつは、学内の教員や研究者も国際色豊かだということですから、アカデミック・スタッフも採用したいと思っています。国際化の問題は外部要因によって複雑化することは明白です。大学の支配が全く及ばない、大学リーダーの影響力が全く及ばない事柄が事態を左右します。数年前（にグラスゴーで起こったテロ事件は、英国の大学における外国人学生・教員の採用事情に大きな影響を及ぼしました。政府が入国査証の変更を実施したのはうなずけますが、これによって、英国の大学で働こうとやって来る外国人研究者の入国に影響が出る場合があります。しかし、国際化は絶対に欠かすことができません。

**Strategic Challenges:
Research and Teaching**

- Impact of the REF
- Increased research selectivity
- Research excellence: building on strengths
- Engagement with business: exchanging and developing knowledge and skills
- Rise of the student consumer to become "pickier"

WARWICK



研究と教育も絶対に欠かすことができないのは同じです。この2つはどの大学にとっても必須ですが、大学はその質をどのように維持しているのでしょうか。大学は自校をどのような方法で評価するのでしょうか。英国には、[研究業績の公的な調査および査定を行なう]大学研究評価(RAE)と言われる複雑な評価過程がありました。現在これは研究評価枠組み(REF: Research Evaluation Framework)という名称になっており、REFが研究業績を調査しています。また、教育と学生の経験の質を調査する高等教育質保証機構(Quality Assurance Agency)という機関もあります。ですから英国では研究と教育の両方に配慮するように努めていますが、ここにおいての方々の大学もそうだと思いますが、ウォーリック大学のような研究センター型の大学では教育より研究が重視される危険性があるのは避けられません。英国内の大学リーグ・テーブルや、上海交通大学、あるいは『タイムズ・ハイヤー』誌が公表している世界大学ランキングにおける順位を考えると、53位とか122位など何位にランクされるかを決めるのは最終的に研究なのです。研究の質が大学のランクを上げるのです。英国内ではここ20年の間に研究重視の姿勢を懸念する声が高まっていますが、リーダーは大学のランクが研究の質で決まるという事実を認識する必要があります。大学の国際的評価を高めたいなら、リーダーは研究を重視する必要があります。政府が研究に対する財政配分を次第に削減し、一定の大学に研究資金の配分を集中させる、卓越した分野に資金を集中させるという選別を話題にする時代には、大学は研究に注力しなければなりません。その結果、大学のリーダーは、ウォーリック大学でもそうですが、自分の大学がどの分野においても優れていると言うことはできず、投資を特定分野に集中することを決断しなければなりません。そうすることが大学全体にとっての利益を最大限にする方法になるからです。政府が奨励するように、大学が国以外にも研究資金の調達先を探し、知的交流を通じて産業界、経済界の資金を確保できれば、それは多大な恩恵をもたらします。しかし、民間に資金を求めることには落とし穴もあります。ウォーリック大学がこれまで緊密に連携してきたパートナー企業の中にはマルコーニ、ブリティッシュ・レイランド、プレミア・オートモーティブ、アーサー・アンダーセンがありますが、これらの企業は今どうなっているのでしょうか。連携パートナーの中には存続・繁栄している企業も数多くありますが、産業界の資金は、持続可能性と信望の両面でリスクをもたらします。

このように研究が中心になる恐れがあるため、教育について考えることが研究主導型大学のリーダーの重要な仕事です。教育は根本的には大学の中核事業だからです。大学は単なる研究所ではありません。私はウォーリック大学で副学長として教育、つまり教える・学ぶということについて責任者を6年間務めています。大学のシニア・マネジメント・チームで私が主張しているのは、研究は世界の大学リーグ・テーブルにおける現在、あるいは5年後の順位を決めるけれども、大学としてウォーリックが今から10年後、30年後、あるいは50年後にどのように記憶されているかは、現在の学生が大学でどのような教育を与えられ、どのような経験をしたかで決まるということです。大学が卒業生を資源と見なしたいなら、できる限り最良の経験を学生に与えることは、大学の利益になります。昇進や報酬などが主に研究で決まることが多い研究センター型大学では、大学のリーダーが教育について明確なメッセージを与えること、学生や教育法が重要であり、教育が生命線であるとはっきりメッセージを送ることが絶対的に不可欠です。英国には、教育問題に基づいて英国の大学リーグ・テーブルを作成している全国学生調査があります。これは大して科学的なものではありませんが、この調査をとおして、英国では流れが幾分変わりつつあると思います。しかし同時に、学生の重要性が増し、教育費用の学生負担が増加した結果、学生が消費者主義的になり、教育を学生が購入する製品であり、その製品の質は学生自身ではなく大学の人間が決めるものだと考えるようになる恐れがあります。こうした危険性もまた、大学のリーダーが考慮しなければならない点です。

Leadership and management qualities

- Unity and clarity of purpose
- Partnership: respecting and protecting academics
- Risk manager / taker
- Flexible, non-bureaucratic
- Strategic focus
- Open to new ideas, cultures
- Networking: internal and external
- "Can do" culture: dynamism becomes self-fulfilling

WARWICK

大学のリーダーには何が必要なのでしょう。最後の3枚のスライドでは、さまざまな課題を検討しています。このスライドと次の2枚で終わりだと思いますが、これらのスライドでは資質をめぐる問題について見て行きます。リーダーはどのような方法で自分の大学を導き指揮するのでしょうか。絶対に必要なのは、大学が向かっている先を理解することです。自分の大学のタイプは何か、大学の長所は何か、大学をどの方向へ導きたいのか、現在の長所をそのまま続けるのか、あるいは時間をかけ



てひとつの特長をある方向に伸ばしたいのか。リーダーがすべてを自分だけで行なうことは無理です。ですから、有能なリーダーとして重要な資質のひとつは、第一に、大学の研究者とのパートナーシップを通じて自分の大学が持つ資源を最大限に活用する方法を理解することです。どの大学でもアカデミック・スタッフは大学が保有する最大の資源だからです。研究者は扱いやすい人種でないということは誰もが承知しています。研究者は知識欲が旺盛で、批判的に物事を見るように訓練された者ばかりです。また、研究者は皆、尊敬に値する明確な大志を抱く人間として扱われることを求める者ばかりです。これがリーダーにとって大きな難題となります。大学のリーダーはこうした研究者を特定の方向へ動かしたいと思っていますが、研究者はその方向へ動くことを自分で決めたと感じられない限り、その方向へ動かそうとしません。ですから、研究者に指示することと、研究者の意見を聞くことのバランスをとる必要があります。研究者の意見を聞きすぎるとどの方向にも動きません。どの方向に動かしたいのかリーダーが意見をはっきり言いすぎても、どの方向にも動きません。研究者は自分たちのほうがうまく決められる、リーダーは独裁的だと考えるからです。

リーダーは研究者から違った考え方を引き出すことができる人物でなければいけません。大学の中で新しいアイデアはどこから来るのでしょうか。新しいアイデアの多くは自分が属する大学の中から生まれますが、リーダーは新しいアイデアを引き出し、新たなアイデアに報酬を与えるプロセスが必要です。多くの学者は保守的な姿勢をとりがちです。去年、おとし、あるいは10年前のやり方で物事を行ないたがりますが、同時に、素晴らしいアイデアを持つ研究者もいるのです。そうした研究者を育成し、研究者に報いるには、どのような方法があるのでしょうか。そう考えると、大学のリーダーはリスク評価能力があり、関連する事情を明確に理解したうえでリスクを取る覚悟ができる人物でなければなりません。柔軟性と決断力を兼ね備えている必要があります。大学の意思決定プロセスは、ご承知のように、果てしなく続きがちです。新規コースが2年間も始まらないような文化の中では物事を変化させるのに長い時間がかかります。全員に承認を取るなどの手続きを踏む必要があるのです。外部の人間にとって、大学は極めて官僚的であり変化が起こらない場所のようです。戦略の焦点を明確にし、新しいアイデアを歓迎することで、大学の意思決定プロセスを一定の速度で動かし、ある種の果敢をもたらしうることができるかどうかは、大学のリーダーにかかっています。

リーダーとして、大学内で誰が自分の味方なのか知ることは不可欠です。味方は自分の考えに最も大きく共鳴してくれる可能性があるからです。しかしさらに重要なのは、大学の外にいる味方を知ることです。自分の大学と連携して上手くいくことが期待できるのはどの大学か。私は、ウォーリック大学が信頼を置いている英国の大学や、ウォーリック大学と同様の変化や成功を求め同じ夢を抱いている大学だけでなく、やや警戒して付き合うべき大学がどこかを分かっています。国内だけでなく、世界のどの大学が、自校と同じ夢や願望を抱いているのか知る必要もあります。ですから、学内でも対外的にもネットワーク作りが重要です。さらに何よりも、リーダーとしては、財政的に非常に厳しい状況でも事態は変わる、「やればできる」という文化を植え付けることが重要です。これはリーダー以外の誰の仕事でもありません。

リーダーシップについて今回お話する内容を考えるにあたりいろいろネタ探しをしてみました。英国の大学リーダーを募集する最近の広告をいくつか見たのもその一つです。学長を一番最近に任命したロイヤル・ホロウェイ(Royal Holloway, University of London)は、学長の人物要件を非常に詳しく設定していました。その中で重要な資質がリーダーシップだったのです。少し回りくどいと思いましたが、ロイヤル・ホロウェイはリーダーシップを次のように定義していました。成果を上げることができる、相反する優先事項つまり私が申し上げた「相反する価値」の兼ね合いを上手くとることができる、競合する要求に対処できる、コミュニケーション能力に優れている。コミュニケーション能力とは、あるビジョンを学内の研究者に伝え、次に研究者がそのビジョンに必要なプロセスを進めるというような流れを作り出せるだけではありません。大学への財政支援について政府を相手に動かそうとする場合であれ、英国の産業界・経済界、あるいは世界の他の大学など学外のパートナーであれ、学外とのコミュニケーション能力も含められています。したがって、成果を出せる、コミュニケーション能力がある、大学を刺激するビジョンを持つということがリーダーの重要な資質なのです。思い返せば、ウォーリック大学がナイジェル・スリフトを学長に任命したのは4年近く前です。私はその任命委員会の一員でした。スリフトこそウォーリックのリーダーにふさわしいとわれわれに決断させたのは、大学の将来の方向性について任命委員会に熱弁をふるってくれたスリフトの姿でした。スリフトはビジョンを非常に明確かつ説得力ある言葉で伝えただけでなく、月曜日の朝9時に熱弁をふるったのです。月曜日の朝一からこういうことができる人物なら、毎週でも同じことをできると委員会には思いました。他人に活力を与えられる、コミュニケーション能力に優れているというのが、ロイヤル・ホロウェイによるリーダーシップの定義ですが、同時に、その定義には信頼性と学界における影響力も挙げられていました。最近、ウォーリック大学の同僚のアマンダ・グドール(Dr. Amanda Goodall)が、世界的に優れた大学のリーダーにはどのような資質が備わっているのか調査しました。その調査で、成功するリーダーの資質として最も明確な資質は優れた研究者であるということ、世界トップレベルの大学の多くは一流の研究者がリーダーになっていることが分かりました。つまり、学会との円滑な意思疎通を可能にする研究者としての信頼性ということ。戦略の焦点が明確であること、コミュニケーション能力に優れていることが非常に重要であることは明白です。しかし同時に、ビジネス・センスを持っていること



も重要です。政府の財政が逼迫している時代には、別の資金調達方法の存在に気付くことの重要性がますます高くなるからです。その次に、こうした外部要素すべてを実現するための個人的資質が重要になります。



リーダーシップを別の角度から検討してみましょう。リーダーについて考えてみると、私たちの中に、ロイヤル・ホロウェイであれウォーリックであれ、大学が求める資質をすべて備えていると主張できる者などほとんどいません。生まれながらに大学のリーダーである人間はほとんどいないのです。すると、大学のリーダーはどのようにして作られるのか、どのような方法で育成されるのでしょうか。われわれ大学は英国や世界の次世代の大学リーダー育成をどの程度手助けしているのでしょうか。自校の、次に他大学のシニア・マネジメント・チームの育成、この両方について考えることが重要です。アカデミック・スタッフと管理スタッフの卓越性が必要だと強く主張することは重要です。なぜなら、トップのリーダーがどれほど優秀でも、優れた業績をあげる能力が職員になければ、トップリーダー1人では大学を救うことはできないからです。ですから、研究者、特に上級研究者の任命プロセスをコントロールすることは非常に重要です。リーダーが望む考え方をするように研究者を説得し動かすために、適切な報奨と報酬が必要です。研究者にもっと国際的な仕事をしてもらいたい場合、昇給、給与、あるいは優遇特典など、どのような報奨を出せばそれができるでしょうか。大学の研究者と管理スタッフが良い関係にあることも重要です。これはウォーリック大学の特長でもありますので、この点に関しては、後ほどウォーリック大学についてお話しする際にもう少し付け加えるつもりです。そして厳しい決断をする覚悟があることも重要です。大学のリーダーはスタッフから愛されることを期待できません。リーダーは尊敬される存在だとは思いますが、厳しい決断を行なえる器でなければなりません。英国の高等教育セクターでは現在、多くの大学のトップが、職員の人員削減を発表するという苦渋の決断を迫られています。この厳しい決断を今下さなければ、2年後、5年後に下す決断がさらに厳しいものになるだけなのです。

このように、大学が複雑なものであるため、大学のリーダーという仕事も複雑なのです。世界が厳しい現状にありますから、大学のリーダーも難しい仕事です。大学が非常に多様性の高い場所であるため、大学のリーダーにも多様性が求められます。しかし同時に、大学のリーダーという仕事は楽しい仕事でもあります。自分の大学が成功していると思えば、そしてリーダーがそれを誇りに思えば、私自身はウォーリック大学で仕事をしていることを非常に起こりに思っておりますが、大学のリーダーという仕事は、困難であると同時に報われることもある仕事です。皆さま、ご清聴どうもありがとうございました。