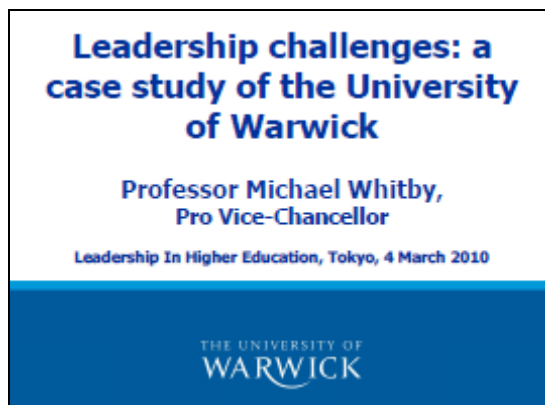


(2) 「リーダーシップの課題:ウォーリック大学の場合」



私の2つ目のプレゼンテーションにもご参加くださいまして、ありがとうございます。まず、ウォーリック大学についてご説明いたします。本校の歴史はかなり浅く、まだ創立50年経っていませんが、英国有数の大学のひとつであります。1960年代に英国が高等教育の拡充計画を実施した時に、ヨーク、イースト・アングリア、ランカスター、ケントなどの大学と共に設立されました。なかでもケント大学はウォーリック大学と設立日を同じくし、同じような発展の軌跡をたどってきたため、常に同じような特色を持つ大学となっています。歴史は浅い大学ですが、研究、および企業との連携における卓越性を評価されており、成功を収めている大学として定評があります。しかし先ほどのプレゼンテーションでお話した通り、設立当初、企業との連携はそれほど一般的ではありませんでした。本校は物事のやり方が違う革新的な大学だという評判をいただいています。英国の大学の中でサイエンス・パークが最初に併設された大学のひとつであり、大学院が設置された最初の大学のひとつでもあります。ですから、本校のやり方は他と違っていています。また、企業家精神とビジネス感覚に優れた大学としても有名ですが、何よりも、本校は優秀な大学として高い評価を得ています。何かをしようとする場合、ウォーリック大学は考えられる限り高いクオリティーで行なう必要があると考えています。

Warwick

- University founded in 1963, first undergraduate intake 1965
- Relatively young, but one of the UK's leading Universities
- Reputation for excellence in research, teaching, innovation and links with business and industry
- Innovations e.g. Science Park (1981)
- In 2008 RAE (Research Assessment Exercise) Warwick rated 7th in UK for Research excellence

WARWICK

Warwick profile

- 16,734 students (full time equivalents)
 - 1434 undergraduate
 - 5,300 graduate
 - 30% international
- 5,075 staff
 - 1,030 academics
 - 839 researchers
- Turnover (2008-2009) £375 million

WARWICK

次に、ウォーリック大学に関するデータをご紹介します。学生数が16,000人を超える中規模の大学で、学部学生数は11,434人です。しかし大学院生の割合も高く、学部生と大学院生の割合が2対1ですので、3分の2が学部生、3分の1が大学院生です。また留学生の数も非常に多くなっています。英国外から来ている学生が約5,700人か5,800人いますので、30%を優に超える学生が留学生であり、特に大学院で留学生の数が多くなっています。職員も国際色豊かです。全体で5,000人の職員がいるうち約1,900人近くが教員と研究者です。この中の600人近くが英国外の出身者です。したがって、アカデミック・スタッフも30%程度が外国人です。それが本校のとらわけ大きな強みであり、本校が真に国際的な大学になっている要因のひとつだと思います。学生が非常に多様であるだけでなく、教職員と学生を含めた大学全体の多様性が非常に高いのです。

今年度の収入は約3億7,500万ポンド程度です。これに関して興味深いのは、収入の約3分の1にあたる1億1,000万から1億2,000万ポンドが営利事業によって生み出されているということです。ウォーリック大学には大型の会議場が3つあります。広告会社 Adsfab (<http://www.theperfectpackage.com/>)を運営しており、ほかにも学術関連のベンチャー事業を数多く抱えています。ですから、いわゆる企業部門はウォーリック大学の個性の非常に重要な一部であり、大学事業の存続に大きく貢献しています。英国の多くの大学がそうであるように、ウォーリック大学の基金もそれほど大きい額ではありません。ウォーリックは非常に歴史の浅い大学であり、その基金は1,000万ポンドに満たない金額ですので、巨額の資金を生み出すことはあり



ません。米国の大規模大学や英国に古くからある大学が持っているような基金はウォーリック大学にありません。そこで本校は、利益を生み出す営利事業を行なうことで基金の不足を補っています。こうした企業活動は、上手くいった年には利益が出て 1,000 万ポンド以上の黒字になります。それは学術目的の活動に再投資されるのです。本校のプロフィールでこの他に注目すべき唯一の点は、本校はすべての施設が同じ敷地内にあるということです。メイン・キャンパスは 600 エーカー、つまり 300 ヘクタール以上の広さです。本校には拡張・開発して新しい事業を始めるための広大な敷地があるのです。

Understanding Warwick

- Research-led (research-intensive)
- Member of the Russell Group (20 largest research universities)
- 4 faculties
 - Arts
 - Science
 - Social science
 - Medicine

WARWICK

次に、ウォーリック大学の特徴をお話します。本校は研究主導型、研究センター型で、研究一筋の大学だとすら言えます。それゆえ、大規模研究型大学 20 校から成るラッセル・グループに属しています。7 年前まで、ウォーリックはラッセル・グループの中で下から 2 番目に規模の小さい大学でした。最も小規模の大学はロンドン・スクール・オブ・エコノミクス (LSE) で、これ以外にウォーリックより小さい大学はありませんでした。その理由は、2001 年までウォーリック大学にメディカル・スクールがなかったからです。しかし、今では本校は 19 番目ではありません。規模の点で本校は現在 15 番目であり、この順位も上がる見込みです。本校は大きく拡張しており、拡張する余地がありますから今後も拡張し続けます。

組織に関しては、ウォーリック大学は従来型の 4 学部編成になっています。歴史、語学、映画、演劇などを含む人文科学、物理学、生命科学、工学(エンジニアリングと製造専攻の学生が大勢います)、および数学を含む自然科学、社会科学、そして規模は小さいですが急速に伸びている医学部です。学部の質は最新の大学リーグ・テーブルでは、人文科学が世界 53 位、社会科学が世界 35 位、工学が上位 50 位内、自然科学のランクがすこし低く、これが課題です。このように、ウォーリック大学では学科を学部編成にしています。

Warwick Leaders

- 5 VCs – Jack Butterworth, Clark Brundeen, Brian Follett (92-01), David VandeLinde (01-06), Nigel Thrift (06-)
- Registrars: ... Mike Shattock ... Jon Baldwin
- Move from national to international arena
- Senior Management Team: DVC + 4 PVCs; Registrar, Deputy Registrar, FD, Academic Registrar, Estates, Comms

WARWICK

本日はリーダーについてお話しておりますが、これまでウォーリック大学は誰が率いてきたのでしょうか。45 年を超える歴史の中で本校には 5 人の学長がいました。設立当時から 20 年近く学長を務めたジャック・バターワース、北米人のクラーク・ブランディーン、9 年間学長を務めたブライアン・フォレット、デイヴィッド・ヴァンデルンデー彼も北米人です。そして現在がナイジェル・スリフト学長です。この 5 人のリーダーの特徴は、他の者より少し先を行く能力の持ち主だということです。ウォーリック大学をビジネス路線、起業路線に乗せて設立したのはジャック・バターワースでした。E. P. トンプソンが『ウォーリック大学株式会社 (Warwick University Ltd.)』と題する論説を書いて批判した相手がバターワースでした。トンプソンは、法律学者のジャック・バターワースがウォーリック大学を裏切ったと考えていました。このように、産業界への連携とベンチャー事業はウォーリック大学の設立当初にさかのぼります。1990 年代に学長を務めたブライアン・フォレットは、英国内の研究競争に勝つことが絶対に重要であると認識しました。認められたければ大学研究評価(RAE)で勝つ必要があると言ったのはブライアン・フォレットです。



フォレットは 1996 年と 2001 年の RAE では大学を大いに後押ししました。他大学がその重要性にまだ気づいておらず、ウォーリック大学は高い評価を受けたのです。1996 年 1 月に私がセント・アンドリュース大学から異動してきた直後に RAE が実施されました。セント・アンドリュースもウォーリックも素晴らしい大学ですが、ウォーリックは研究センターと研究主導によってギアを切り替えていたところでした。フォレットの後を継いで 2000 年代前半に学長を務めたデイヴィッド・ヴァンデルリンデは、ウォーリックの国際的認知度を上げる必要性を重視しました。本校は確かに優秀で英国内では評判の高い大学でしたが、次は、国際的な知名度を高めて成功を完全なものにする必要がありました。この国際化の問題を引き継いだのがナイジェル・スリフトです。

このように、ウォーリック大学は革新的で先見性ある成功した学長を擁してきましたが、学長と同様に重要なのが事務局長です。まずマイク・シャットックについてお話をします。シャットックは、恐らく 5 年間ほどウォーリック大学の事務局長を務めていました。初代の事務局長ではありませんでしたが、ウォーリック大学の歴史の半分を超える長期にわたって事務局長の職にありました。そして現在の事務局長、ジョン・ボールドウィンです。この 2 人を代表とする事務局長は、大学の営利事業の運営責任者であり、管理業務の質に責任を負っているだけでなく、大学として現在ウォーリックがあるのは、彼らの多大な貢献によるものであることは間違いありません。英国の大学事情を熟知する専門家に対して、ウォーリック大学の歴史の中で最も重要な人物を一人挙げるとすると誰かと尋ねると、有能で成功した学長ではなく、おそらく事務局長のマイク・シャットックの名があがると思います。学長の他にも重要な人物がいるということは、リーダーシップという点で考える価値のある問題です。

ウォーリック大学のシニア・マネジメント・チームは比較的小規模です。Deputy Vice Chancellor 1 人と Pro Vice Chancellor が 4 人という、副学長が 5 人の体制です。私は Pro Vice Chancellor を務めています。現在は Deputy がいませんので、学長と 4 人の Pro Vice Chancellor で運営しています。また、このシニア・マネジメント・チームには私のような教員も含まれています。ウォーリック大学の Pro Vice Chancellor には積極的な研究活動が期待されています。学長のナイジェル・スリフトは自身の研究分野で知名度を維持していますが、私も同様に自分の分野で国際的な知名度を維持することが期待されています。それと同時に大学のリーダーとしての仕事にも時間を割くことが求められています。このようにウォーリック大学のシニア・マネジメント・チームはアカデミック・スタッフと、事務局長や副事務局長、財務部長などの専門職で構成されています。このチームはコンパクトなグループで、互いに非常にうまくやっています。

ウォーリック大学のマネジメント・チームについてもう 1 点指摘したいのは、本校の大学理事会、つまり学外メンバーと教員の代表者で構成される諮問機関は非常に有能、有益で影響力のある機関だということです。英国では最近、大学の大学理事会に学外メンバーが入ることについて多くの議論が交わされています。ケンブリッジ大学やオックスフォード大学は、大学の自治を崩壊させるから大学理事会に外部メンバーを 3 人以上入れることはできないと言ってきました。ウォーリックでは、大学理事会のメンバーの過半数が学外メンバーであっても全く問題はありません。本校では、批判的の友人であり、本校の課題に熱心に取り組み、本校の向上に役立ってくれる学外メンバーを選んでいきます。学外のメンバーは常に、物事に対して違ったやり方で取り組むべきだとアドバイスしてくれるため、彼らがいなければ改善は望めないのです。

Organisational culture

- Flat structure
- Strong centre + strong Departments
- 4 Faculties, but no Deans with budgets
- Discipline-based (Maths, English, Sociology etc.) – not schools of studies
- Speed of decision making
 - Steering committee meets every week
- Financial control

WARWICK

組織という点では、ウォーリック大学は極めて平らな構造であり、強いマネジメント・チームと強い学部で構成されています。本校の学部は学科の延長のようなものとして存在していますが、学部は予算を握っていません。学部長は財政管理ではなく話し合いによって学部を運営しており、中核組織に多くを集約した平らな組織構造が本校の成功のカギになってきたと考えています。意思決定を迅速に行なうことができるからです。特定の研究分野に投資したい場合、副学長として私が現在やらなければならないのは、学部長に話して、投資の問題を検討し、しっかりしたビジネス・プランを立てて物事が迅速に進むようにすることです。しかし研究活動に関しては、本校は本質的に学科ベースであり、数学、英語など、どの学科も非常にしっかりしています。学問別のスクールはありませんが、この体制で本校はうまく機能していると思います。近年、英国の大学の多くが学科・学部構成について検討していることを承知しています。学問別スクールやカレッジに集約させている大学が多く、エジンバラ、マンチェスター、バーミンガムはほんの一部にすぎません。しかしウォーリックではその必要性は感じません。本校の構造は非常に効果的に機能しています。カレッジ制をとると、中核組織と学部を合わせてユニバーシティのような組織ができてしまうため、意思決定に時間がかかると思います。したがって本校では、極めてコンパクトな中核組織が財務管理を行ない、新しいやり方やイノ



バージョン、営利事業について考えるように明確なインセンティブを与え、考えた人たちには報奨を与えるという体制をとっています。

A Warwick Style?

- Risk-taking and innovation
- Momentum, moving in chosen direction
- Competitive – no room for prolonged failure
- Student-University collaboration
- Management and administration –many with PhDs or Warwick graduates
- Recruit excellent people

WARWICK

ウォーリック大学には一種独特のスタイルがあると思います。これは「ウォーリック遺伝子(Warwick Gene)」と言われることもありますが、ウォーリックは英国では他の大学とかなり違うやり方をする大学と考えられています。他より少々先を行っているのかもしれませんが。本校はリスクをとり新たな道を開拓する気概にあふれています。卓越性のためには大きな力を注いでおり、学術的な卓越性だけでなく商業的な成功のためにも尽力しています。全学に一貫した明確な戦略があります。つまり本校には目標があり、目標達成に向けて体制を整えてきたのです。極めて高い競争力を有しています。本校は最高を目指しています。現状をさらに改善したいと思っていますし、それができると信じています。

このような目標達成に向けた競争は望ましいものです。私は古代史研究者として、ローマ帝国がどのように拡大したのか興味を抱いています。どうすれば成功できるか考えたローマ帝国は、競争が国家の成功にとって重要な推進力のひとつになると突き止めました。同じことがウォーリック大学にも言えると思います。向上しようと学内で競争することが推進力だということです。私は自分の学科が歴史学科より優秀であってほしいと思いますし、歴史学科は英語学科よりも優秀でありたいと願っています。競争とはそういうことです。学内のどの学科もできる限り向上しようと競争しています。しかし競争してはいますが、互いの業績を誇りに思っています。学内の学科同士が互いに失望すると、必ず自責の念や後悔が生まれてから向上しようとする決意が出てきます。本校では学科同士で競争しているだけでなく、長年結束して、今は業績がよくない学科も向上できるように他の学科をサポートしてきた、学科同士の平等性が強い組織なのです。学科相互の競争と共同関係が両立している大学だと思います。

しかし同時に、物事が機能しない場合は、それを中止することもいいと思います。これは大学のリーダーが行なわなければならない決断の中で最も難しい決断のひとつです。プログラムは間違いだったからやめよう、手を引こうと実際に言うのは難しいことですが、大学としては喜んでそういう決断をします。4、5年前、本校はシンガポール経済開発庁の誘い掛けで、シンガポールにキャンパス設立を検討するために多大な時間とかなりの金額を投資しました。15~18カ月程度経ってウォーリック大学は、もう十分だ、シンガポール・キャンパスは設立しないと決定しました。このように物事をやらないと決断する用意もあるのです。

申し上げたように、ウォーリック大学は相互協力的な大学であり、必要な場合は特に強い連携が発揮されますが、特筆したいのは学生との連携です。本校が純粋に教育で結ばれた団体(コレギウム)であるなら、このコレギウムは教員・研究者のものであるだけでなく、教員・研究者と学生のものもあり、学生とのパートナーシップが本校の成功において非常に重要な一面となっているからです。本校では学生とスタッフがカリキュラムや今後の方向性、問題解決方法などについて話し合えるように、どの学部でも学生とスタッフの連絡委員会を設けるという体制を40年近くとってきました。本校の学生自治会は、学生全体の経験や、学生の能力開発、雇用適性の開発にとって絶対に欠かすことのできない要素です。学生は大学運営に深く関わっています。シニア・マネジメント・チームは毎週月曜午前には会合を開きますが、学生自治会会長も同席して発言します。また、大学の評議員会にも学生自治会の会長と副会長が出席し、彼らは大学の大学理事会にも出席します。財政以外のほぼすべての委員会に学生代表が委員として参加しています。大学として成功したいなら、学生はパートナーであるべきだと考えています。また、向上しろと大学に迫るのは学生であるべきです。なぜなら、大学ができ得る最高の仕事をするのは学生の利益になるからです。ですから学生と大学のパートナーシップは重要です。学生自治会の重要性を示す例として、本校は昨年1,200万ポンドを投じてキャンパス内にある学生自治会の建物を改装・拡張しました。新たな設備投資に対して教員からの要望が数多くある中で、私たちは学生自治会を最優先すべきと考えたのです。それだけの価値があると思います。

連携についてはもうひとつ、教員と事務局、マネジメントと事務局の間の連携があります。シャットクの功績のひとつは、教員の任命と同様に、事務局にも優秀な人物が任命されるように注意が払われるようにしたことです。シャットクは、ウォーリック大学の運営管理を任せべき人物について次のような理想を掲げました。大学教員や研究者にもなれたくらいの人物、博士号を取得し、3年、5年、10年と大学で講義していたかもしれないが事務局に任命されたからキャリアを変更した、というような人物がふさわしいとシャットクは考えました。これが連携のもうひとつの側面です。しかし全般的にウォーリック方式が成功するか、



「ウォーリック遺伝子」が成功するかどうかは大学の人間次第であり、その責任は大学の人間にあります。誰を任命するかで、大学の将来が決まります。

University ambitions

- 2015 strategy (Vision 2015) – created during 06/07
- Main ambition is to take Warwick into the world's top 50 universities, by 50th birthday in 2015
- Individual strands – research, education, international, UK stakeholders, resources

WARWICK

前述したとおり、ウォーリックは競争力の高い大学です。本校には大きな目標があります。ナイジェル・スリフトは学長になった最初の年に、本校が50周年を迎える2015年に向けた新戦略を策定しました。その内容は特に驚くようなものではありませんが、戦略を策定するプロセスの方が興味深いのではないのでしょうか。ナイジェル自身は、教員のリーダーとして自分が望んでいることをはっきりと分かっていたと思いますが、彼の望む考えが、1年近く続いた全学に及ぶ校内協議でボトムアップ式に、下からあがって来るようにしたいと考えました。そして毎年末に、研究、教育、国際化、リソースなどに関する具体的な目標の進捗状況が報告書として大学に提出されるようにしました。個々の戦略目標ですが、本校は、研究を国際的に影響力のあるものにしたという極めて明確な戦略を持っています。教育分野で国際的な共同研究を実施したいと考えています。本校の教育を非常に優れたものにする、世界の模範となるような教育にしたいと考えています。国際的な大学として、ウォーリック大学には国際戦略は不要だと決めました。本校で行なわれるすべての事柄に国際化は付きものであり、国際化は本校の研究戦略にとって欠かせない要素です。教育戦略の基本であり、財源面の戦略にも欠かすことができません。国際戦略を他の問題と分けて別個で持つ必要はありません。

Strategy – get key decisions right

- Sustain research reputation
- Raise international profile
 - Success in League Tables
 - Increase science and medical bases
- Earn income; reduce reliance on state
- Campus-landscaping & buildings
- Academic Performance - Management information

WARWICK

しかし、絶対的な質の高さ、および他大学と明確に区別できる特徴は、ウォーリック大学の大きな目標を成功させるために重要です。そして正しい判断を下す必要があります。本校は英国内ではすでに優秀な大学です。グローバルな成功を収めるためには評価を高める必要があり、そのためには科学面の基盤を拡充する必要があります。本校で最も優秀なのは芸術と社会科学ですが、この分野は、上海交通大学が発表しているような世界の大学リーグ・テーブルでは評価材料になっていません。国際的な知名度を上げたいなら、科学分野を拡充する必要があります。独自の収入も増やす必要があります。現在、本校の収入3億7,000万ポンドのうち、23%にあたる約8,000万ポンドをイングランド高等教育財政カウンスル(HEFCE)から受け取っています。HEFCEから受け取る金額は、本校においてはすでに小さな割合になっています。本校は英国の大学の中でも政府への依存度が低い大学です。ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスはこの点でウォーリック大学とよく似ていますが、本校はほぼすべての大学よりも財政カウンスルからの資金に対する依存度が低いのです。つまり、HEFCEが大学予算を15%削減しても、本校は他校よりも持ちこたえることができます。ウォーリック大学は財政難と政府の財政援助について、国に対する依存度が低ければ低いほど良いという考え方をしており、HEFCEからの資金が1,000万ポンド削減されれば、本校ではその半分の請負発注で節約し、その半分以上を新たな営利事業を見出すことで生み出そうとします。1980年代にサッチャー政権がコスト削減を行なったとき、ウォーリック大学はこの方法を取り、非常にうまくいきました。今回も同じやり方をするつもりです。



ウォーリック大学のキャンパスの雰囲気は非常に重要だと思っています。本校には人目を引く派手な建物はありませんが、全体として非常に美しいキャンパスがあります。ここ数年、本校は大学生による投票でベスト・キャンパスに選ばれています。私たちは、本校の美しいキャンパスを、快適な労働環境と学習環境を作ることに非常に大切な一部だと考えています。しかし全体的に見て、大学のリーダーが下さなければならない重要な判断は研究業績についての判断です。大学はどのような方法で、教員・研究者各自が最大限の業績をあげられるようにするのでしょうか。教員・研究者各人の業績について大学はどのような情報を大学は持っているのか、また十分な情報を持っているのでしょうか。数年前、本校はこの点についてもっと詳しい情報が必要だと判断し—実際必要になり—教員・研究者の業績アップを促すため情報収集に着手しました。



One World Week

- 15th annual event: 22-30 January 2010
- World's largest student run international event; 120 nationalities; 22,000 participants; 240 volunteer students;
- Promotes cultural awareness and action on global issues
 - Arts: drama, music; Sports
 - Festival: Americas and Caribbean, Asia ..
 - Forums: China builds Africa; climate change

WARWICK

最後のスライドではありませんが、学生と大学の連携についてお話した内容を示す写真を何枚かご覧ください。ウォーリック大学には音楽科はありませんが、スライドの左上の写真にありますように、本校では音楽活動も非常に活発に行なわれています。本校の学生自治会は英国の他のどの大学より多くのスポーツ行事を企画し、クラブ活動やスポーツ活動も他大学より多く行なっています。学生自治会はそう主張しています。本校ではクラブやサークルの数が他大学より多いのですが、それはその代表者や事務方、会計担当者を必要とするクラブやサークルの数が多くということであり、学生が勉学以外のさまざまな能力を育成する機会に他より恵まれているということです。ウォーリック大学には「ワン・ワールド・ウィーク」という行事があります。これについては次のスライドでもっと詳しくご説明しますが、この行事は本校の国際化、つまり学生と教員・研究者が国際色豊かであるという特質を映し出すものです。左下の写真は、キャンパスの中央にある大型のアート・センターです。全体として本校の教育施設は非常に立派で、多岐にわたる分野で学生と大学が連携しています。

「ワン・ワールド・ウィーク」はウォーリック大学の国際性をよく表わす行事で、最近まで本校独特のものでしたが、英国の他の大学も同じような行事を開催し始めています。「ワン・ワールド・ウィーク」は学生のお祭りで、現在は約 10 日間にわたって実施されます。全面的に学生が学生のため、そして地元コミュニティのために運営する行事で、教員も望めば参加しています。これは本校の国際的多様性を祝うお祭りです。1 週間と前後の週末を合わせた 10 日間の行事ですが、年度を通じて学生は国別に独自のイベントを企画します。この前の土曜日に、私はマレーシア・ソサエティの例祭に参加しました。マレーシアの料理と踊り、演劇で構成される素晴らしいイベントです。このように、本校の国際的イメージは、やりたい事をやる学生によって作り出されている部分もありますが、これは大学のためにもなっています。

Warwick IPLM

- International Programme in the Leadership and Management of Higher Education
- 2 week residential programme for senior academic/non-academic leaders/managers
 - Share Warwick/UK/international best practice
 - Warwick staff learn from international experience
 - Diverse group that learn from each other
- 2009, 17 delegates from around the world
- 6-17 September 2010 (apply by 2 July)

http://www2.warwick.ac.uk/international/wiplm

WARWICK

さて、最後のスライドです。ウォーリックからやって来ましたので、このプログラムを宣伝して帰らないと同僚は許してくれないでしょう。私たちはウォーリックを非常に優秀な大学と信じ、誇りに思っています。ウォーリック大学には高等教育リーダーシップ



プ・セミナーを運営する伝統があります。これは 1980 年代後半と 1990 年代初めにマイク・シャトックが運営していたセミナーですが、私たちは昨年、の『高等教育におけるリーダーシップとマネジメントに関する国際プログラム(IPLM)』を世界中の大学リーダーを対象とした 2 週間の宿泊型研修プログラムとして再びスタートさせました。何がウォーリックを動かしているのか理解してもらおうのが狙いです。ですがウォーリックだけではありません。参加者をオックスフォード大学やインペリアル・カレッジ、マンチェスター大学、ウルバーハンプトン大学にも連れて行き、英国のさまざまな大学の事例に触れてもらいました。そしてなんと、このプログラムは今年も 9 月に開催される予定です。忙しい大学リーダーの方々に 2 週間を割いていただくのは無理なお願いだと思いますが、このプログラムは大学リーダーの方々が興味を持たれるプログラムだと思いますし、本校が優秀な大学であるという自信を示すプログラムです。ウォーリック大学はさらに良い大学になることを目指しています。そのために世界の大学との連携を役立てたいと思っておりますが、同時に、本校が成功を収めてきた方法について世界の皆様にお話しできる事があるとも思います。ご清聴、有難うございました。