

フォーラムシリーズ  
グローバル社会における高等教育の未来  
「グローバル時代における高等教育リーダーシップの課題：  
東アジアの経験」  
2013年1月15日～16日  
於：東京

概要報告書

**第1日目 1月15日(火)**

## **開会の辞:**

ヒューゴ・スワイア英国外務閣外大臣が下記について述べた。

国際協力、特に高等教育における協力は重要である。高等教育機関はそれぞれの経験を互いに共有すべきであり、とりわけ世界中で競争が激化している今、その必要性が高まっている。英国の観点からいえば、今回のフォーラムが英国の教育機関のノウハウとベストプラクティスを促進するものとなることを願っている。また、英国は今後も、活気に満ちた刺激的な協力相手国であり続けると信じている。

続いて文部科学省(文科省)国際統括官の加藤重治氏が手短かに挨拶を述べた。まず、この「フォーラムシリーズ・グローバル社会における高等教育の未来(GED)」は時宜にかなったものであり、アジア太平洋地域の経済が急速な成長を遂げる今、特に時代のニーズにふさわしいと強調。また、東アジアは学生の留学先として伝統的に人気の高い西欧諸国と並ぶ重要な渡航先となりつつあると述べた。最後に、今回のフォーラムが高等教育機関間の地域ネットワークの成長を促す一助となることを望むと語り、日本の教育機関を表舞台に出す力となってくれたことに対し、ブリティッシュ・カウンシルに謝意を表した。

## **基調講演:**

### **グローバル化における高等教育リーダーシップへの課題**

#### *グローバルな課題*

エクセター大学学長および英国大学協会(Universities UK)前会長のサー・スティーブ・スミス教授が、地域による差はあるものの、世界中の高等教育機関は数多くの似通った課題に直面しているため、ベストプラクティスと経験の共有が極めて重要になっていると述べた。世界経済が揺れ動いている現在においても、幸いなことに英国の高等教育機関は引き続き世界で高く評価されている。続いてスミス教授は、高等教育のリーダーたちが直面する経済環境、研究資金協力による影響、留学生の移動性という三つの重要課題を挙げ、大学はこのような新しい環境に適応しなければならないと述べた。それから国際化の重要性と、各国政府が研究、イノベーション、知識基盤に投資して国際競争力の強化を図る必要性を強調し、スピーチを締めくくった。彼はまた、確かに大学間や知識経済間に競争はあるものの、協力を通じて得られるものは多いと語っている。

#### *東アジアの視点から見た課題*

続いて、東京工業大学(東工大)学長の三島良直教授が東アジアの観点から見たグローバリゼーションの課題に関する考えを発表した。三島教授はまず、東工大の概要を手短かに紹介し、日本の大学が直面する課題について自らの考えを語り、続いて文科省の大学改革実行プランの背景説明に移った。同プランの第一の目的は、激しく変化する社会において大学の機能を再構築し、研究力の強化を図り、大学をイノベーションの拠点とすることである。第二の目的は、大学ガバナンスの充実・強化を促して、改革と資金配分を行うシステムを再構築することにある。三島教授にとっての課題は、継続性と変革のバランスを維持すること、トップダウンとボトムアップの経営をバランスよく行っていくこと、多様な意見や考えを大切にすること、さまざまな問題に対応するための施策を策定するメカニズムを考案することである。

### ASEAN の視点から見た課題

インドネシア、パラマディナ大学総長、アニス・バスウィーダン博士が、急速な経済および人口の成長が見込まれている ASEAN 地域に、人々が大いに期待を寄せていると述べた。しかし、経済が発展している反面、格差の拡大も進んでいる。高等教育は社会のあらゆるレベルにおける経済の健全性の問題を解決するべく努めねばならない。高等教育機関は学生たちにグローバル社会の一員となるための訓練を施すだけでなく、変革と発展を推進するエンジンとしての役割も果たす必要がある。高等教育機関は高度な教育を受けた人材を育成し、社会の移動性を高め、未来のリーダーを養成しなければならない。だが、それだけではなく、社会全体のニーズに対する理解も促す必要がある。バスウィーダン博士は最後に、ASEAN 地域の活気ある民間部門との提携が、大学の資金が減少している問題を解決するための有用な手段になるだろうと楽観的な見解を述べた。

### アジアの変革に向けた課題を解決する

オーストラリアのメルボルン大学高等教育研究所高等教育教授およびオーストラリア・プロフェッショナル・フェローのサイモン・マーギンソン教授が世界の収斂と統合が内外双方に与える影響を解説。また、大衆向けのオープンなオンラインコース教材の開発、世界の大学ランキング、東アジアおよびシンガポールにおける高等教育の発展という、世界における三つの主要な展開を強調した。このことは、協力に向かう傾向と互いに競合し合う傾向が共存していることをはっきりと示している。マーギンソン教授は最後に、高等教育機関のリーダーに対する影響に言及。リーダーは多面的な視点を持ち、伝統と近代化のバランスを取ることが必要だと強調した。世界の動向をくわしく知っておくことも欠かせない。スキル面では、異文化スキルが特に重要であり、巧みに立ち位置を設定するスキルも必要である。また、リーダーは機会にうまく対応するための優れた業務スキルも備えていなければならない。

### 質疑応答:

東工大が掲げる国際化について、何らかの数値目標は設定しているか。

三島教授: いくつかの項目に関しては、具体的な数値を設定している。けれども問題は、今の世界がハイペースで変化し続けていることだ。そのため、世の中の変化に合わせて数値目標を改訂し続けている。

ASEAN のコンテキストでは、どのようなタイプのリーダーが求められていますか。

バスウィーダン博士: 大学が果たす役割に十分な関心が払われていないし、介入も少なすぎると思う。特に私立の教育機関においてはその傾向が強い。このような国家のリーダーシップと各機関のリーダーシップの欠如が相まって、高等教育機関が社会で果たすことができる戦略的な役割が軽視されている。

学生と大学との関係の変化をどのように見ているか。

スミス教授: 物事を一番よく理解しているのは教授陣である、という考えが依然としてあり、学生の意見に教授陣が強い抵抗を示すことがある。業績がふるわない機関の多くは、学生の意見に耳を貸さないところだ。学生の経験がより重視されるようになっており、学生は今や大学にとって、ほとんど消費者のような位置づけになっている。

ごく一部の大学に研究が集中する傾向が強まっている流れを支持するか。どの高等教育機関が研究機関になるべきか、政府が決定すべきだと考えるか。

スミス教授: どの機関が研究機関になるべきかについては、絶対に政府が決定すべきではないと思う。研究の集中化は、高等教育機関のグローバル化が進む現状がもたらした現実のひとつにすぎない。英国では、研究評価を同業者である研究者と各研究協議会が行う。英国では一部の機関への研究資金が集中することにより、大学のさまざまな業績の側面の中で、論文の引用回数で評価される業績の平均値が上昇する結果がもたらされている。

マーギンソン教授: 競争と意図的な政策がもたらす研究の集中化は、業績の質を高めるためのものである。これが有効に作用することもある。だが、能力育成への投資を行う補完的な政策がないまま実施されれば、何かしらの制約が生じるだろう。

### **全体会:**

#### **東アジアにおける高等教育リーダーシップへの課題**

##### *先進国と発展途上国の隔たりを埋める: ソウル大学の国際化と研究戦略*

ソウル大学公共政策大学院学部長のキム・ジュンギ教授が、データを中心とした講演を行った。ソウル大学では共引用分析を用いて自らの研究活動に対する質的評価を行い、改善が必要な能力や分野を特定する取り組みを実施している。キム教授はまた、ソウル大学の留学生の大部分が発展途上国出身であり、特にアジア出身の学生が多いと述べた。彼らには、韓国政府の ODA イニシアティブとの連携を通じて、学費の全額または一部を助成する奨学金を提供している。このように、ソウル大学は発展途上国の高等教育機関と研究および教育の双方における協力を行っている。こうした取り組みを通じて、これらの発展途上国における人材と知的基盤の開発に貢献している。

##### *シンガポールにおける高等教育リーダーシップ*

シンガポール工科大学(SIT)学長のタン・シラム・スーン教授は、シンガポール社会における高等教育機関の役割について論じた。シンガポールでは社会の高齢化が進行しているため、政府は生産性レベルの維持に重点を置いている。シンガポールには私立教育業界があるが、私立大学は存在しない。だからこそ、政府からの支援が必要である。そのため、教育部門が社会のニーズに機敏に対応できるようにすることが重要な課題のひとつとなっている。タン教授はまた、シンガポールでは学生が 16 歳になると進路の振り分けが行われ、50%以上が工学系分野に進学すると説明。また、教育制度をより強いものにするために、工学教育の中により多くの進路を設ける必要があると述べた。これが新設されたシンガポール工科大学の果たすべき役割である。タン教授はまた、正規の教育制度で学ぶ年数は 15 年から 18 年だが、社会人として過ごす年数はその 3 倍であると語った。だからこそ、学生たちに具体的なスキルを教えることよりも、物事を学習する、学習したことを手放す、再学習するといった能力を育む必要がある。

### **全体会:**

#### **未来に向けて大学をリードする**

##### *変革に向けてリードする*

英国のリーズ大学副学長のドーン・フレッシュウォーター教授が、グローバル化の課題にうまく対応する上で、大学は重要な資産のひとつであり、このような大学には効果的なリーダーシップが不可欠であると主張。また、研究は高等教育機関の数ある重要な機能のひとつにすぎないと強調した。フレッシュウォーター教授は、競争は存在していたが、現在では大学が競争上の優位性を獲得するカギは協力にあると述べた。協力は民間のものや公的なもの、国内外を問わず重要である。続いて、大学が世界をリードする人材育成に果たす役割を強調し、こうした人材が我々の暮らす世界を変え

ると述べた。また、グローバルなリーダーの雇用についても語った。社内で人材育成を行えば継続性は確保されるが、外部の人材を雇用することにより変革が促進される。だが、変革は必ずしも改善にはつながるとは限らない。よって最善の人材は、これらのさまざまな要件をバランスよく満たせる人物である。

### 国際化をリードする

英国高等教育リーダーシップ基金国際プロジェクト部長のデイヴィッド・ロック氏は、国際化の推進に向けたリーダーシップの取り組みを紹介し、リーダーが求めているさまざまな課題を挙げた。こうした課題には、国際的なコンテキスト、機会、リスクを意識しながらローカルに動くこと、目的を達成するためにリーダーシップを発揮すること、自分の周囲でリーダーシップ人材を育成し影響力の深化を図ることなどである。彼はまた、海外での国際化と国内の国際化には重複する部分があり、双方を使って相互強化を図ることができるのではないかと述べた。ロック氏は自律的な単位による国際化は狭く、協調性と統合性に欠けたものになるリスクをはらんでいると警告した。そのため、国家および部門内で、戦略的かつ包括的な手法を採用する必要がある。ロック氏は自身のビジョンをくわしく語り、国際化を成功させるための具体的な構造を紹介して講演を締めくくった。

### 未来に向けた高等教育リーダーシップ

マレーシアの HELP 大学副学長のロツツィリーニ・フェルナンデス・チュン博士が、マレーシア教育省の支援を受けて、大学教員を対象に行った高等教育機関におけるリーダーシップに関する調査の結果を発表した。今後は、学生の観点から調査を行うことを計画している。チュン博士はまず、マレーシアの高等教育をめぐるいくつかの現実を解説した。リーダーたちはガバナンス、自律、資金調達、質の評価、リーダーシップなど、さまざまな課題に直面しているという。講演の最後に、リーダーシップを評価することは困難であり、チェックリストなしには行えないと結論している。また、リーダーと教員は全体的に、リーダーシップには練習が必要であることを認めていたと言いつつ添えた。リーダーの評価は過去の実績を材料として行うのがベストではあるが、ある程度は腕を磨く時間も与えるべきである。

### 質疑応答:

*総体的に力の弱い学部の予算を削減したいとき、それらの学部の長を説得する材料としてソウル大学のデータを使うことはできるか。*

キム教授: ソウル大学はかなり大規模な総合大学であり、バランスのよいアプローチを採用する必要がある。それでも、本学の国際戦略の一環として、効率性の向上を図るためにデータ分析を使うことは可能だと思う。だが、我々は社会的責任を非常に重視しており、発展途上国から多数の学生を受け入れている。

フレッシュウォーター教授: 国際化をうまく行っていくために、各大学は自身の限界を認識するとともに、資金の配分を戦略的に決定し、ベストなやり方で投資を行わねばならない。また、リーズ大学ではこれと同時に、ある分野への投資を引き上げる際は、協力機関との提携を通じてそれらの分野を確保するように努めている。

*パートナーシップのさまざまな形について使用する用語を拡大する必要があると思う。たとえば、大学ネットワーク間の公式な交流と、集中的かつ戦略的なパートナーシップを区別して、異なる言葉を使うべきではないか。*

ロック氏: 教育機関はパートナーシップを論じる際に、もっと洗練された言葉を使うべきである。発展途上国が自国の能力を高めていけば、伝統的なパートナーシップに対する依存度は減っていくだろう。

フレッシュウォーター教授: 現在使われている言葉は、かなりざっくりとした広い意味のものだという意見に同意する。「破壊をもたらすパートナーシップ」というカテゴリーも設けるべきかもしれない。このようなパートナーシップは、外部の視点を取り入れる助けとなり、結果的に変革に弾みがつく。

*組織の外部から破壊的なリーダーをもっと採用する必要があるだろうか。コスモポリタンな人材とローカルな人材とのバランスをどのようにとればよいか。外部の人材の登用に対する制約はあるか。*  
タン教授: シンガポール国立大学では、教授陣でシンガポール人が占める割合はわずか 25%である。シンガポールの人口はあまりにも少ないため、地域市場というものには存在しない。シンガポール政府は学生たちをグローバル市民として育成し、多様な考え方が持てるようになる必要性を認識している。

フェルナンデス・チュン博士: 大学の人材構成の国際化推進に関しては、入国審査やビザの問題という面でさまざまな制約がある。

### **全体会:**

### **組織のあらゆるレベルにおいてリーダーシップが発揮されるには何が必要か: アジアおよび西洋的モデルの検討**

#### *日本の大学が直面するさまざまな課題*

立命館アジア太平洋大学前副総長の本間政雄教授が日本の高等教育機関でリーダーシップが不足している現状を語った。日本の大学は多数の課題に直面している。まず、18歳人口の減少の問題。そして、高等教育の水準の大幅な低下も問題になっている。また、最近まで、民間企業も長らく大学で教えているコースの内容に無関心だった。だが、最近では物事を批判的に考えるクリティカルシンキングや問題解決スキルなどが必要だという認識が高まっている。それでも本間氏の考えによると、日本の大学で広く見られる教授陣主導の経営のやり方では、これらの課題に適切に対応できない。上級管理職のポストに選任された教授陣はこうした経営的役割を重視しておらず、そのせいで経営が非効率化している。全体的に、各学部の学部長と大学のリーダーの間で深い対話を持つことに加え、教授陣およびその他のスタッフが危機感を持つ必要がある。

#### *計画的にリードするか、模範を示してリードするか — リーダーシップの望ましいあり方 アジアの世紀における教育改革*

ノッティンガム大学マレーシアキャンパス大学院ディレクターのクリス・ヒル博士が、教育改革について講演。アジアの大学の一部は、自分たちが完全に理解していない目標をやみくもに追求しているだけとの懸念を示した。業績評価指数 (KPI) 中心に物事が動いている今の世の中では、一部の大学が改革に関するチェックリストで誤ったボックスをチェックするリスクがある。このようなやり方は持続可能ではないし、リーダーシップの模範となるものでもない。進展は量的なやり方で評価できないものであり、結局は教育機関内部のスキルセットと能力の向上を図るしかないヒル博士は論じた。また、教育能力の開発は、政府や教育機関自体のすべてのレベルをはじめ、あらゆるレベルにおいて行われる必要があるという。ヒル博士は最後に、リーダーシップは高等教育システム全体に埋め込まれ、コンテキストに合わせて適切に調整され、組み込まれていなければならない、これらが達成されたとき、初めて改革が長期的かつ持続可能なものになると述べ、スピーチを締めくくった。

### リーダーシップを分配する: 情報収集活動の役割

英国のコレクティブ・インテリジェンス・コンサルティング社の社長、パトリック・ケネディ氏が 2000 年から 2012 年にエクセター大学で起きた目覚ましい変化について、自らの経験と自分が果たした役割を紹介。こうした変化には、英国の大学ランキングにおいて 35 位から 7 位まで評価が上がったこと、研究活動の方向を転換したこと、活動的で上昇志向の強い人材を惹きつけるための環境改善を行ったことなどが含まれる。ケネディ氏はまた、組織の隅々まで理解とビジョンを行きわたらせるのがリーダーシップに不可欠な部分だと述べた。最後のポイントとして、学生の満足度を高めることの重要性を強調し、エクセター大学で実施した学生アンケート調査から例を挙げている。また、統計機関が提供している豊富な情報データベースを活用して、大学のあり方を比較できると示唆した。

### 質疑応答:

本間教授は経営陣が運営を主導するやり方を強調し、他の講演者はリーダーシップと責任の共有を語っている。理想的なリーダーシップのスタイルとはどのようなものだろうか。

本間教授: 実際のところ、私はリーダーシップの共有を強力に推している。だが、日本では重要なポストにはすべて教授畑の出身者が就いている。私が強く反対しているのは、このような慣習である。これらのポストには産業界の出身者や、経営関係者、あるいは経営に携わる役割に真摯に向き合う教授たちが就くべきである。

アジアの大学のリーダーシップは、東洋と西洋では確実に違ったものになるのだろうか。

ヒル博士: アジアの大学は西欧諸国の大学と競争するために、西洋的なやり方で対応する必要はない。その時々コンテクストに適切なやり方で対応すればよいだけである。

ケネディ氏: 今は「アジアの世紀」かもしれないが、学生の世紀でもある。学生は教員から訓練を受けているかもしれない。だが、彼らの経験は、その他の多数の人々の影響を受けている。学生との交流を促すイニシアティブはあらゆるレベルで推進し、大学全体で共有していくべきだ。

日本の国立大学には自律が不足している。国立大学には政府から継承した官僚的な人事制度が根付いており、その制度に手を加えようと思っても、その余地はないに等しい。

本間教授: 私立大学のほうがより自律的に動けるが、国立大学のほうが多額の助成金を受けているから、たとえ自由が少なくても私は国立大学に留まるだろう。私立大学は財源が国立大学よりはるかに小さいため、経営が非常に難しい。私立の機関と公立の機関では闘うフィールドに大きな格差がある。

### 分科会その 1:

#### 高等教育の変革と改革: リーダーシップへの課題

グローバル時代に向けて責任に立脚した大学を構築する: 社会的責任の推進者としての大学

台湾の国立成功大学副学長、H ジェニー・スー博士が国際化に伴うさまざまな課題と、国際化が大学界に与える影響を論じたのちに、各大学は自身の組織としての発展と地域の発展の双方に寄与する国際化アジェンダの遂行に努めるべきだと訴えた。国立成功大学では、今後 20 年間で大学ランキングのトップを飾る大学になるための戦略の中心的な柱に社会的責任を据えている。この決定を行ったのは、世界の大学トップ 500 校を対象とした実証研究において、大多数の大学が社会的責任を理念の中心的なテーマとしていたことが判明したためである。スー教授は結論として、各大学が社会的責任の推進者になり、それぞれが属する都市の発展と幸福に貢献できると述べた。

### 香港における高等教育改革

香港城市大学準副学長のデイヴィッド・チェン教授が香港の高等教育における変革について講演を行った。香港の各大学は近年、学部レベルのカリキュラムを一般教養プログラムに変更した。また、香港城市大学の学生の半数が1セメスター以上を海外で過ごすことになるという。大学が果たす役割の変化を論じた際に、チェン教授はカール・フィスクの言葉を引用して、「我々は今、学生が今日はまだ発明されていないテクノロジーを用いて、まだ問題化していない問題を解決する、まだ世の中に存在していない仕事に就けるように準備しています」と語って自分の考えを伝えた。このような背景を踏まえ、大学は学習できる内容の範囲を広げる必要がある。何よりも、これまではコースの内容が重視されすぎていた。これからの教育制度は代わりに、ディベートやディスカッションの能力や、アイデアおよび問題を批判的に考える能力など、重要なスキルを提供していく。

### ミャンマーの高等教育改革におけるリーダーシップの役割: 教育部門の包括的な検討

教育コンサルタントであり、ミャンマーの教育大学(Institute of Education)教育心理学学部名誉教授でもあるセイン・ルイン博士が講演を行った。まず、ミャンマーの高等教育部門における13項目の改革を紹介。政府からの資金は増えたが、教育の質向上にはつながっておらず、単に高等教育機関が増えているだけだと述べた。また、防衛や森林学といった政府の利益にかなう分野の教育を提供している大学に優先的に資金が配分される傾向があるというルイン博士は、今後の改革プログラムにおいて、教育の質の保証が重要な部分になるだろうと述べた。それに加えて、現在はずべての大学が国立大学である。近い将来、ミャンマー初の私立大学が設立されることになる。政府は現在、海外の出資者からの投資を募っているという。最後にルイン博士は大学のスタッフと学生双方の英語力の向上に重点を置くと強調し、講演を終えた。

### ディスカッション

3本の講演の後でディスカッションが行われ、数々のテーマについて活発に意見が交わされた。ここで下記のような提案があった。

- ・最近では世界的に、研究を重視する傾向になっているが、教育と社会貢献をもっと重視すべきである。
- ・これまでの大学の役割は市場と経済的ニーズを追いかけることであったが、もっと広い視野を持つことが必要になっている。
- ・海外の高等教育制度を取り入れるのが果たして適切なのか。海外のモデルを丸ごと輸入することが、アイデンティティや文化的遺産の喪失につながる可能性もある。

ディスカッション中に、香港の教育も話題に上った。香港の教育は、優れた労働倫理観を備えた人材を育成することで有名である。だが、現在は創造性、起業家精神、発想力といったより一般的なスキルの育成が必要になっている。

最後に、日本の国際教養大学のような国際色を打ち出した大学について興味深い指摘があった。こうした大学の学生たちは、クリティカルシンキングや社会貢献といった能力領域において評価される。その結果、より積極的かつ率直に自分の考えを述べる卒業生が輩出されている。このような性質は企業にとって魅力的ではあるが、卒業生が一旦会社に入ると、自分の意見を抑えなければならない場面が多く、本人たちの期待と現実の間にギャップが生じている。



### 分科会その 2:

#### 多様性の実現に向けて: 制度および機関の対応

##### *学術界のリーダーシップにおける多様性、差異、配分的正義*

英国のサセックス大学高等教育・公平研究所所長、ルイーズ・モーリー教授が学術界のリーダーシップに多様性が不足していると述べた。まず、世界各国には大学教授職に就く女性が男性にひけをとらないほどいるのに、大学幹部に女性が占める割合は男性よりはるかに少ないのはなぜかと問いかけた。また、トップランクの大学の中には多様性のスコアが非常に低い学校がある。このことから、実績対比一覧表には(男女の)平等性に関する評価が含まれていないことは明らかだとも述べている。それから、異なる種類の知識や視野を育むためには、多様性が重要であると説いた。また、リーダー候補の人材は総じて、ある決まった集団に属する人々であり、そのため個人のスキルや能力不足だけが問われるわけではない。それに、マイノリティに属する人々が現在のモデルでは、リーダーシップの役割に就きたがらないのはなぜか考える必要がある。解決策としては、ただマイノリティに属する人材を雇用するだけでは平等は実現しない。新たなリーダーシップの概念と語彙が必要である。有効だった方策に関していえば、データのモニタリング、平等の影響評価、いじめと差別への対応、能力開発の機会提供などがある。

##### *女性の役割に対するフィリピンの視点*

フィリピンのイースト大学研究調整部長、オリヴィア・カオイリ博士が、フィリピン社会では伝統的に女性が尊重されており、植民地政策の影響とは関係なく、この流れが続いていると説明。実際に、フィリピンでは政界で重要なポストに就いている女性が数人いる。だが、男女間には依然として大きな不均衡が存在しているという。それでも、高等教育部門では、女性の教授が男性の教授と同じ賃金や特権を享受しているし、国がその業績を男性と同等に認めている。カオイリ博士は、女性たちは教育機会が与えられたとき、進んでそれらの機会を活用したと述べた。最後に、フィリピンで女性が特に高等教育の世界において、認められ、尊重されているのはなぜかについて、女性が伝統的かつ文化的に尊重されていること、女性が社会活動や経済活動で積極的な役割を果たしていること、これまでの歴史の中で政治的リーダーシップを発揮した女性の有名な例があることなど、考えられる理由を挙げた。

##### *高等教育における男女格差: 日本社会における男女平等の達成の遅れ*

東京大学社会学研究室の白波瀬佐和子教授が、日本は男女の役割が明確に分かれている社会であり、家事は女性の仕事とする明確な労働の分担があると述べた。実際に、高学歴の女性の中で、キャリアの最初から最後まで労働力人口として働き続ける人々はさほど多くない。女子高校生のほうが男子高校生より大学進学率は高いのに、日本の大学教員全体に女性が占める割合は 21%にすぎない。女性大学教員の割合は 1990 年代から増えてきているが、研究に重点を置いている国立大学では増加のペースが遅い。現在、高等教育界にいる女性たちが昇進していくのか、それとも現在のポストで頭打ちになるのかは今の段階ではまだわからないため、今後の展開を見て行く必要がある。

### ディスカッション

続いてディスカッションが行われ、さまざまな問題について意見が交わされた。まず、これまでの 30 年間、社会階級と高等教育に関して、あまり質的な変化は起きていないという意見が出た。人種と高等教育に関しては一定の進展があったが、ジェンダーに関する状況はそれよりわかりにくい。女

性のための機会は昔より増えているが、その多くが社会経済地位の高い女性や、多数派の人種集団に属する女性を対象としたものである。

また、カリキュラムが変わったとしても、文化全体が変化しなければ、女性はリードする役割に就きたがらないだろう。何らかの測定可能な目標と質的な影響を設定することが重要であると思われる。

対応が必要なもう一つの課題は、専攻分野による男女の棲み分けである。科学・技術・工学・数学のいわゆる STEM 分野を専攻する女性を増やす必要性はあちこちで言われているが、看護や初等教育を専攻する男性を増やす必要性はほとんど語られていない。このことによって、STEM 教科のほうがより重要だという価値に基づく前提がさらに強化されている。

### **分科会その 3:**

#### **国際化がもたらすリーダーシップへの影響: 新しい構造と新しい考え方**

##### *オーストラリアの視点から見た国際化*

オーストラリア国際教育協会研究プロジェクト部長、メルボルン大学 LH マーティン高等教育リーダーシップ・マネジメント研究所シニア名誉フェローのデニス・マレー氏が国際化の概念を巡って社会に流布している数々の神話を紹介した。第一に、各国や各機関はそれぞれ異なる動機から国際化を推進している。第二に、国際化はいかなる場合でもよいというわけではない。国際化には一定の副作用が付きものである。例えば英語が幅を利かせるようになる、教育の商業化が進む、競争が激化する、文化的アイデンティティが失われる、頭脳流出が起きるといった問題がある。マレー氏は、この 50 年間でオーストラリアは教育の国際化と留学生と移民の流入によって完全に変容し、教育が今では国の主要な輸出品のひとつになっているとも指摘。リーダーは国際化の取り組みの重要な一部であり、多くの課題に直面していると語った。マレー氏の考えでは、リーダーは海外の学生とスタッフを取り込むこと、協力的なパートナーシップを構築すること、国際化の言葉が意味するものと現実との隔たりを埋めることの三つの優先事項に力を注ぐべきだという。

##### *ヨーロッパの視点から見た高等教育機関のリーダーシップと経営*

メルボルン大学 LH マーティン高等教育リーダーシップ・マネジメント研究所所長のレオ・ゴードグビュール教授が、現実はやや異なるかもしれないが、ヨーロッパでは上層部にいる人間だけでなく、理論上は誰もがリーダーであると述べた。教育に携わっている人々は、高等教育の推進要因と基礎的要素を必ず理解しておかねばならないとも指摘している。これらの複雑な概念を理解し、その内容を自分の言葉に変えて伝えることができなければ、組織全体にこれらの概念を理解させることは決してできない。また、優れた管理者とリーダーにできるのは、組織が現在持っている能力をよりよい形で発揮できるよう助けることだけであり、彼らは成功する組織を生み出すカギではないと論じた。ゴードグビュール教授は、ヨーロッパの高等教育機関は全体的に、グローバルなコンテキストにおける変化にもっと迅速に適応しなければならないと結論した。特に、多くの機関が効率性や適応力よりも、指針や規則に従うことをより重視している現状では、このような適応を図ることがさらに重要になる。

##### *ベトナムのホーチミン市校工科大学: 新たな高等教育モデルを目指して*

ベトナム国家大学ホーチミン市校工科大学総長のヴー・ディン・ターン博士が、講演の皮切りにホーチミン市校工科大学は変わる必要があると語り、国際化を推進する中で直面した課題のあらましを述べた。同大学ではフランス、ロシア、ASEAN 諸国、米国など、さまざまな海外のモデルを次々に採用したが、多くの疑問が残っているという。例えば、米国のモデルはベトナムや、他の ASEAN 諸

国にふさわしいものなのか。英語コースは必修にすべきか、それとも選択性にすべきなのか。また、産業界はカリキュラムの設計にどのような影響を与えるのか。つまり、国際化にはプラス面とマイナス面があるとヴー博士は述べた。国際化には海外との関係が確立する、政府や理学関係者のサポートが受けられるといったプラス点がある。その一方で、多額の投資や多くの労力が必要であり、地域社会が国際化のメリットを受け入れない可能性があるといったマイナス面もある。

### ディスカッション

続いてのディスカッションで、分科会の出席者はまず、国際化という概念の曖昧さを口にした。地域や機関によって国際化に対する動機や理解が異なる。よって、このテーマに関して話し合う際はいかなる場合も、目的を明確にしなければならない。

出席者らは文化的支配の危険性に関する懸念を語った。国際化と西欧化は同じではない。国際化と現地の文化的アイデンティティの維持をバランスよく図り、国際化を現地のコンテキストに適合させることが重要である。

それから出席者は、国際化が完了したことを評価する手段がないという点で合意した。また、国際化は競争ではなく、そこには勝者も敗者もない。大切なことはお互いから学び合い、変化する環境に適応することである。

また、協力関係を結んでいる各機関は、個々のパートナーシップの価値と理由を継続的に見直す必要がある。最終的には、出口戦略を事前に計画しておかねばならない。

分科会は最後に、リーダーと経営陣ができることには限りがあると結論した。各機関の業績は最終的に、教授陣が優れた教育と研究を行うことにかかっている。教育機関を運営することは、企業と経営することと同じである。よって、専門職のスタッフと教員を隔てる壁を取り除くことが大切だ。

### 分科会からのフィードバックとディスカッション:

これらの分科会のセッションが終了したのちに、出席者全員が集合し、各セッションのフィードバックを発表し合い、続いてディスカッションを行った。

出席者は、大学が社会の発展と社会責任の推進者として機能すべきであるという考えに賛同し、大学の業績と社会的役割をバランスよく追求する必要性を確認した。

多様性について言えば、この課題は常に隅に追いやられているように思われる。だが多様性は、大学の日々の運営に取り入れるべきものである。また、多様性の概念はあらゆる集団をひとまとめにして捉えるべきであり、少数派あるいは過小評価されているさまざまな集団に関するディスカッションに分けて議論すべきではない。

続いて、出席者は国際化の目的を明確化すること、各大学がそれぞれニーズにふさわしいアプローチを採用すべきであることに賛同した。実際に、多くのアジアの大学は自身のモデルを決めねばならない段階にある。

それでも、すべての大学が国際化を支持しているわけではないという指摘があった。とりわけ、日本の小規模な私立大学はビジネスモデルをどう策定すればよいか、また国際化にはどのような利点

があるかわからないことから、国際化に予算を割くことはお金と時間の無駄だと考えている。

### 第2日目 - 1月16日(水)

#### 全体会:

#### リーダーシップの課題:文化・コンテキストの違いを越えていかに学び合えるか

##### *イノベーション経済の中で研究大学をリードする*

ケバンサン・マレーシア大学学長、タン・スリ・シャリファ・ハフサ・サイード・ハサン・シャハバディン博士が、イノベーションを土台とする経済における大学の研究の重要性について発表した。まず、高等教育の指導言語として、マレー語の使用を推進するために設立されたケバンサン・マレーシア大学(UKM)の沿革と構造の概要を紹介。続いて、マレーシア政府が包括的かつ持続可能な経済モデルの促進に向けた改革プログラムに着手しており、マレーシア国民大学がこの取り組みにおいて重要な役割を果たしていると説明した。マレーシアの社会経済的発展を促す上で、イノベーションは中心的な役割を果たしており、起業家精神を持つ卒業生を輩出することが優先事項のひとつであると述べた。これらの卒業生が将来、革新的アイデアを生み出す主要な源になるからである。それでも、学术界と市場のバランスを取っていく必要があり、これには能力育成や情報および教育(I&E)に投資することで対応できる。

##### *地域的な強みとグローバルな需要のバランスをとる:日本の高等教育機関が直面する課題*

続いて、立命館大学副総長、モンテ・カセム教授が日本の高等教育機関が直面するさまざまな課題について語った。日本では学生が市場価値のある商品としてではなく、社会を牽引する未来のリーダーとみなされている。だが、留学生は長らく、教育・訓練を施して、母国に戻す人的資源とみなされてきた。だが、この傾向は近年、変わりつつある。カセム教授は、日本の少子高齢化の問題も挙げ、そのため国際化と生涯学習の推進が求められていると述べた。また最も大きな問題は、日本が国家収入の約半分を海外で稼ぎ出していることから、最も優秀な学生やスタッフを巡る獲得競争は今やグローバル化しているにもかかわらず、大学のリーダーたちの目がしばしば国内にばかり向いていることにあると指摘した。続いて、立命館の2つの大学における学生生活の紹介に移り、入試に関する課題、大学における生活を豊かにする取り組み、グローバルな競争力とエンployアビリティ(雇用されるための能力)の開発、卒業生および保護者向けサービスの提供などを説明した。それから、時間が無駄になる慣習、厳しい校則に従う必要性、安定性を重視することで創造性が抑制されている可能性など、日本の高等教育機関が持つマイナス面を強調した。その一方で、日本の大学は社会への関与を強みのひとつにできるという考えを示した。

##### *グローバル化と地域化:学生の移動性*

カセム博士の講演に続いてタイのスアン・ドゥセイト・ラジャバット大学国際担当副学長、ニラミット・クナヌワット博士が壇上に立ち、グローバル化の小規模な形が地域化であり、その一例がASEANの設立であると述べた。また、地域化とグローバル化の大きな影響のひとつが学生の移動性であると指摘した。よって、高等教育機関は質の高い卒業生と質の高い世界市民を育成しなければならないと示唆している。また、クナヌワット博士はアジアの大学に留学する外国人学生が増加しており、アジア人学生だけでなく、西欧諸国の学生も増えていると述べた。最後に、文化的多様性を賞賛し、大学のスタッフと学生の間で異文化理解を深める必要性を語り、そのことが今後、対立が起きる可能性を最小化するのに役立つと述べて講演を締めくくった。

*大学ランキングに対するグローバルなプレッシャーに対応する: 東アジアの大学のガバナンスに与える影響*

香港教育学院副学長のモー・カー・ホー教授が最終講演者として、大学ランキングの影響について話した。モー教授は大学間のグローバルな競争の重要性が高まっていることを最も懸念しているという。世界の国々は急速に、福祉国家から競争を重視する国家に生まれ変わりを図っており、効率の最大化を重視するようになっている。大学についても同じことが言える。この流れに呼応して、大学は顧客中心の企業になっている。それだけでなく、アジアの多くの政府が大学を法人化することで、起業家精神の育成と競争を推進している。その結果、大学ランキングが業績の評価指標として重要な意味を持つようになった。多くの大学のリーダーはこうしたランキングを好まないかもしれないが、表向きにはそれらを認め、これらのランキングが一般大衆や今後、大学に入学する子どもたちにとっては、大学の業績の評価指標という役割を果たしていることを理解している。しかし、ランキングには限界があり、ランキングがあまりに重視されて支配的になると、アジアの大学がそれぞれの地域のコンテキストや、地域の文化や伝統を尊重せず、西洋的なモデルを丸ごと採用するようになるリスクがある。最後に、モー教授は、教育システムの国際化のモデルを示しながら、同時に自身のパラダイムを育成・開発するモデルを奨励して講演を終えた。

### 質疑応答

*誰が大学を運営すべきか。教授陣が経営的な役割に就き、そうした役割に十分に力を注がないことには問題があるのか。*

シャリファ博士: 大学は最終的に、教授陣と経営に特化した管理者の混成チームによって運営されるべきである。だが、この二種類の人々をまとめられないケースもある。彼らを一緒にして訓練を施し、壁を取り払い、全体的なビジョンに関する共通理解が育む必要がある。

*アジアの大学にとって最善のやり方は、グローバル化と学術的なニーズの追求と、アジア文化の推進および現地のニーズへの対応を同時に図っていくことだと思う。アジア地域にある世界レベルの大学では、このことがどの程度理解されているか。*

モー教授: アジアの各大学に、自分たちの枠組みとアイデアを考案するだけの自信があるかどうかにかかっている。国際化は西欧化でもなければ、英国化でもない。差異を尊重し、お互いから学び合うことである。

カセム教授: 自分たちの現在の姿とあるべき姿を率直に内省することにより、大学経営に現地の文化を反映できるようになる。自分たち以外の地域や社会に貢献することにより、他者のニーズが明らかになるだけでなく、他者の喜びを共有することもできる。このような活動を通じて、アジアの大学は自分たちの文化と制度を保つための自信を得ることができる。

*スタッフは外部の価値観にさらされると、過小評価されていると感じる。大学ランキングのプレッシャーと、大学のグローバル化をリードすることのバランスをどのようにとればよいか。*

モー教授: 大学の業績評価が標準化に向かっている流れを逆転させるのは容易ではない。だが、私たちは手を取り合って強い集団を形成し、さまざまな地域社会に対し、大学の業績を評価する方法はひとつではないことを説明する必要がある。

シャリファ博士: 大学がやるべきことの多くが、大学の世界ランキングには勘案されていない。だからと言って、ケバンサン・マレーシア大学がマレーシアの国家的発展に貢献するのを止めるわけには

いかない。また、大学の世界ランキングを完全に無視すべきでもない。問題は大学のランキングばかりに目を奪われてしまうことだ。

クナヌワット博士: 大学のリーダーによって変わる部分が多い。リーダーが大学の教職員の考えを認識しており、慕われている人物であれば、大学ランキングのプレッシャーがあったとしても、教職員はその人の意見に従い、取り組みをサポートし、ビジョンを実践していこう。

### グループ・ディスカッション

分科会に続いて、出席者は五つのグループに分かれ、リーダーシップの「研究」「多様性」「世界市民としての学生」「リーダーシップの持続可能性の構築」という4つの側面について話し合った。

#### *研究*

研究の重要課題には、気候変動、病気、防災、国境を超えた課題などがある。これらの研究ニーズに対応するためには、ガバナンスのプロセスを考え、協力を奨励する擁護者を国家レベルで推進し、国際的な研究拠点で共同研究を行う若手研究者を育成し、学際的で国境を超えた研究社のネットワークを構築する必要がある。次なるステップとして、他の国々とのグローバルな協力を推進することや、産業界を研究にどのように関与させるかについて議論することが必要である。

#### *多様性*

大学経営の多くの側面に問題があり、さまざまな課題に対応する必要がある。しかし、各国および各大学がそれぞれ異なる国際化のシンボルを持っているのが自然であり、彼らはこのような違いを大切にすべきである。また、多様性を大学の方針や実践に取り入れれば、より建設的かつ効率的になるだろう。

#### *世界市民としての学生*

大学の仕事は、学生たちに思考力とグローバルな適応力を身に付けさせつつ、地域社会への関与意識を育むことである。つまり、学生たちは自らを世界市民と見なす必要がある。また、大学の資金調達はトップダウンで行われることが多く、このことがリーダーシップを制限する可能性がある。この代わりに、無視されることが多い学生たちの意見を取り入れる構造を設けねばならない。将来的には、上層部のリーダーたちが中間管理職と若手の教員たちに権限を与え、学生の意見に積極的に耳を傾けることに加え、アジアのコンテキストにおいては、学生の保護者に働きかけて地域社会に対する貢献の価値を理解させる必要がある。

世界市民について考えるときは、言語の問題に戦略的に対応する必要がある。学生は英語だけでなく、幅広い外国語を学習すべきである。各国政府も学生を海外に送り、学ばせるための資金を十分に拠出しなければならない。当然ながら、すべての学生が海外に留学できるわけではない。よって、大学で海外からの留学生と国内の学生を共に学ばせることが有益である。これが地域の中で、グローバルな経験を共有するための最善の方法である。教員が学生に与える影響が極めて大きいことから、一定数の外国人教員を確保することも非常に効果的である。また、各大学は世界市民になるということは一体何を意味するのか話し合って明確にし、それを大学全体で共有しなければならない。

### リーダーシップの持続可能性

リーダーシップのスタイルは多種多様であり、リーダーの望ましいあり方を示す唯一の定義というものには存在しない。だが、リーダーシップの二つの重要な特性は、忍耐強さ(レジエンス)と適応力がある。リーダーシップは現在の状況で発揮されるものであり、そのような状況は変化し、異なる対応が必要になる可能性がある。また、リーダーは優れたコミュニケーション能力と交渉力を有し、信頼と信用を築くことができ、未来のリーダー像を決定するさまざまなシステムを統合する能力を備えていなければならない。最後に、リーダーには精神的な強さとユーモアのセンスという形の楽観性が必要である。

### まとめ

最後に、余人の講演者に今回のフォーラムからの主な課題と重要ポイントを語ってもらった。

スミス教授は、ひとつのモデルがすべてに適応すると思込むことの危険性を強調するとともに、リーダーたちが課題に対応する際に、現地の文化や社会に配慮していることを聞いて感銘を受けたと語った。続いて、リーダーが大学全体に自分のビジョンを明確に伝えつつ、同時にさまざまなプレッシャーと利益にバランスよく対応することが必要だと述べた。また、持続可能性を確保するために、何の処分も受けることなく自分の意見を自由に述べたり、異議を唱えたりできる構造を設ける必要があるという。スミス博士は最後に、世界が直面する多数の問題を解決していく上で、真に統合された国際社会を実現することが欠かせないと強調した。

続いて慶応義塾大学常任理事(国際協力担当)の阿川尚之教授が、今回のフォーラムはよりよい世界とよりよい地域社会を築くことを目指すものであると述べた。だが、国際化が究極の目標となり、大学の世界ランキングのみに注目するようになる危険性があるという。日本の状況に関して、アジアの他の地域と日本の状況はかなり異なると指摘。日本には改善すべき点が非常に多いと語った。それでも日本の大学には、これからも維持すべき優れた特性が数多くある。

マレーシア国民大学経営計画・リーダーシップ研究所副所長のロハユー・アブドゥール・ガーニ博士が、大学実績対比一覧表の使い方について語った。これらの一覧表は大学をランク付けする仕組みとして機能しているが、利害関係者のニーズ、大学の事業としての役割、社会的な役割をバランスよく満たさねばならない。それでも、実績対比一覧表を好きになれないかもしれないが、大学の業績を評価する他の手段が考案されなければ、今回のフォーラムで導かれたようなディスカッションを行っていく必要がある。

続いてマーギンソン教授が感想を述べた。今回のフォーラムのような討論の場には、高等教育部門の特異性が反映されなければならない。マーギンソン教授の考えでは、世界が直面する課題が複雑化の一途をたどっているため、国家ではもはやこうした課題に対応できなくなっている。よって、国際化は極めて重要な目標である。