

(2012年6月7日講演)

8. 日本の大学のグローバル化：ヨーロッパから学ぶべきことはあるか？

東京大学先端科学技術研究センター特任教授 ジョージ・オルコット委員

(自己紹介)

改めて簡単に自己紹介させていただくと、私の父親はアメリカ人、母は日本人で、10歳まで日本に住んでいた。10歳から教育はずっとイギリスで受け、大学も向こうで卒業した。卒業後に入社した航空会社を辞めて、INSEADというビジネススクールに行き、そこを卒業した後、シェルで2年間、石油のトレーダーをやり、さらにS. G. Warburg (SBCに買収され98年にUBSと合併) というイギリスのマーチャントバンクに15年間いた。ずっと前から学者になりたいと思っていたのだが、結局、2001年に46歳のときUBSを辞めて、ケンブリッジ大学でPh. D. のコースに入り、Ph. D. を2005年に取得してから3年間、ケンブリッジで教えるようになり、学者の道に入った。2008年から日本板硝子という会社の社外取締役になり、毎月、日本に来るようになり、2010年にケンブリッジから東京に移って、今は東大の先端科学技術研究センターで教えている。同時に日本板硝子とNKSJホールディングスで社外取締役、さらにJR東海の顧問、昭和女子大の理事もやっている。まだケンブリッジにも籍が残っており、イギリスのジャパン・ソサエティーの副会長も務めていることもあり、後ほどジャパン・ソサエティーの若干の宣伝もさせていただきたい。

(本日のテーマ)

本日のテーマは、「日本の大学のグローバル化：ヨーロッパから学ぶべきことはあるか？」である。このテーマの前提となる環境変化として、この30年間、日本の企業にとって、国際競争が非常に厳しくなったと同時に、国内マーケットの成長が鈍くなったことが挙げられる。今までドメスティックとして考えられた産業、鉄道もそうであるし、教育もそうであるが、この30年間、急速にグローバル化されてきた。このような環境変化の中で、日本の組織が、ヒューマンリソースということを再考しなければならなくなったのである。日本の共同体的な考え方、オールジャパンという考え方では、限界に来ており、変革は、会社だけではなくて、教育の分野から始める必要がある。

(大学にとって意味するもの)

本題に入る前に、日本の共同体的な性質について私がUBSにいたころの経験を付言す

ると、私はもともとインベストメントバンカーで、3年間、投資顧問部門に配属されたのだが、日本長期信用銀行とアライアンスの話をするすることがあり、その一つは投資顧問分野で、長銀は昔、長銀投資顧問という子会社をもっていたのである。その子会社の株式の半分を買いジョイント・ベンチャーを作ることになり、最初は非常にややこしい社名、LTCB UBS Brinson Asset Management Company Limitedだったのだが、結局、長銀がつぶれてしまい、その子会社は100%、UBSのものになった。その会社は昔から長銀の子会社で純粋な日本企業だったので、私がある会社に初めて入ったときに驚いたのは、純粋な日本の会社で働いている日本人が、いかに外資で働いている日本人と異なるかということである。特に感じたのは、長銀の共同体的な、同質的な社風だった。

わたしの子どもも、長女が大学に入り、2番目の子どもはギャップイヤー中で、3番目はまだ高校生なのだが、学校で異なる文化の子どもと接触する機会は、日本ではチャンスがゼロと言ったら言い過ぎかも知れないが、イギリスに住んでいるイギリス人の子どもと比べれば、日本の子どもには非常に機会が少ないのである。外国人比率は、ケンブリッジ大学の学部生、Undergraduatesでは15%ぐらいであるのに対し、東大の学部生では1.7%に過ぎないが、それでも日本の大学の中で1.7%というのは多いほうだと思う。つまり、日本の子どもは、会社に入社するまではほとんど異文化、異言語の子どもと接触する機会がない。日本にとって、これは大きなマイナスではないかと個人的に思うのである。当然、この同質性は多くの恩恵ももたらすが、マイナスの面も非常に大きいのではないか。大学だけではなくて、日本の学校は、交換留学など、積極的にそのような機会を追求し、英語教育にさらに重点を置く必要がある。

これは日本だけではなくて、イギリス、フランス、ドイツ、どこでもそうなのだが、自分の国の文化、言語、歴史を身につけることが非常に大事である。それを身につけた後に英語など違う文化を勉強するのではなく、同時に異文化、異言語の勉強を若いうちにできる環境を作ることが非常に大事ではないかと思う。後でもう少し詳しく話をするが、私は東京大学の先端研の幹部に、先端研のグローバルイゼーションの手伝いをしてくれと言われて、そのためにいろいろ国際比較の研究をした。学生は結構、海外から来ていて、ほとんどは中国、台湾、韓国辺りなのだが、70人の教職員のうち、私を含め外国人は3人しかいないのである。英語で教えてくれと言われていたのだが、学内のEメール、ウェブのインフラは100%日本語になっており、英語のコンテンツのコースを探すとき、日本語が分からないと探せない。つまり日本語のウェブサイトを通じて、英語のコンテンツのコースを探すのである。そういった不合理なことがあるため、学内のコミュニケーションのインフラを抜本的に変えなくてはいけないと思う。社会の各方面で大きな変化を起こすためには、結構、リソースがかかり、特に財政面の援助が必要になってくる。そのために、強いリーダーシップも必要となるが、政治家がちゃんとしたいいいイニシアチブをとるとは思われな

いので、やはり日本の産業界のリーダーシップが非常に重要になるのではないだろうか。

(共同体、会社共同体とは?)

尾高邦雄という社会学者は約60年前に、『生活共同体の理論としての社会学』という本の中で、共同体や組織の理論について、次のように述べたのである。まず、「共同を欠けば社会ではない。そして共同とは、類似および近接によって媒介された内面的な一致であり、精神的な結束である。共同は、相互融和と相互拘束を内容とする共属の意識であり、協力の組織である」とした。つまり、共同体的組織は調和を重視し同質の世界をもつ、どちらかと言うと内側に向いている組織であって、共同体のメンバーのために存在しているという解釈をされた。先ほど申し上げたが、長銀投資顧問という会社に入ったときに、わたしはそれを非常に強く感じたのである。日本の大会社の人事部長に、御社の経営資源はどういう人なのかと聞いたとすると、1種類の人間、つまりエリート大学から卒業した男性が、将来のこの会社の経営資源だと考えていると思う。つまり女性が入っていないのである。当然、外国人も入っていない。また、途中で採用された者も多分、そのコミュニティメンバーからは外されていると思う。

(外国人取締役、CEOの国籍)

役員もほとんど、インサイダーメンバーであるし、人事戦略が最近、相当変わっていると思うが、まだインサイダー的、共同体的な要素が残っている。例えば、コーポレートガバナンスもインサイダーを重視したやり方で、日本の上場会社の取締役のうちの何人が外国人かを数えてみると、2001年に3万9,158人のうち232人がいた。カタカナで書いているので、多分、この人は外国人なのだろうと推測しただけなのだが、この中には中国人や韓国人も入っていて、漢字で書いている人は日本人だと考えて数えたのである。この10年でもかなり、グローバル化の課題が非常に深刻になって、特にマスコミでグローバル化を重視しなければならないという記事がたくさん出てきたこともあり、きっと増えているだろうとは思ったのであるが、増えてはいるものの、10年間で232人から15人ほどしか増えていない。232人だったのが247人である。

グローバル化が非常に深刻になっているこの環境の中で、日本の取締役会の外国人の少なさというのは不思議なことだと思う。言葉の問題も当然あるのだけれど、それだけではないのではないかと。他方で、イギリスでは、トップ100社の取締役に外国人がいる。取締役だけではなく、トップ10の会社のCEOの国籍を見ると、イギリス人は3人しかいないのである。外国人の社長がいるとうまく行くという保証はもちろんないが、日本の会社で特に大きな変革が求められるときに、共同体の外から新しい血を得る必要が、場合によってはあると思うので、外から力を借りたり、外から文化を吸収する能力を高める

必要がある。

(大学の外国人比率)

東大の先端研 (RCAST) の学生にはUndergraduatesはおらず、修士やPh. D. のみであり、そのうちの2割が外国人なのであるが、教職員の外国人は、先ほど申し上げたように全体の4%に過ぎない。それを相当に増やしたいという意味は幹部にはあるのだが、どうすれば増やすことができるか、どういった環境を作れば、いい先生が外国から来てくれるかという問題で、非常に今、悩んでいる。では、東大全体ではどうかというと、博士課程は2割強が外国人なので、これは世界のエリート大学並みであるが、修士課程は12.9%で、これはまだまだ少ないほうであるし、Undergraduatesの1.7%に至っては極めて低いのである。教授は1.9%で、これも世界の基準からは非常に低い。講師の数字はもう少し高いのだが、全体の3,818人のうち174人しかおらず、4.6%であり、これは世界のエリート大学と比べて極めて低い。

先端研のベンチマークとしては、Caltech (California Institute of Technology) がある。Caltechはロサンゼルス近くのパサデナにあるのだが、4割近くのGraduate studentsが外国人である。教職員の4割近くもアメリカ人ではなく、外国人なのである。MITはGraduate studentsは同じくらいの水準で、FacultyはCaltechと比べて、もう少しドメスティックのほうが多いのだが、それでも17%である。私はUnder graduate degreeはオックスフォード大学だったが、私が学部生だったころは、女性も外国人も少なく、ほとんどが白人のパブリックスクールを卒業した男性だった。しかし、最近はパブリックスクールだけではなく公立からもたくさん入ってきているし、両親が移民としてイギリスに来た、インド系、パキスタン系の学生も、オックスブリッジで教育を受け始めている。それから海外からの学生については、特にフランスは比較的閉鎖的な社会で教育システムも結構閉鎖的なところがあり、フランスの子どもが世界で活躍するためには、まず英語を吸収しなければならないということで、イギリスのエリート大学に行くのが一石二鳥になっている。つまりエリート教育を受けると同時に、英語をマスターできるということで、ヨーロッパからたくさん来ていたのである。

ケンブリッジの外国人はGraduates で5割、Facultyで3割ぐらいいるが、もっと驚くのはLondon School of Economicsで、ここはGraduatesの9割がイギリス人ではなくて外国人である。なぜ、こんなに多いのかというと、内国人等の学費は法律上の上限があるのに対し、外国から来る人は制限がなく、いくら学費をチャージしても大丈夫なので経済的なインセンティブも入っており、個人的にはLSEは少しやりすぎだと思う。私が一番驚いたのは、Ecole Polytechniqueである。Ecole Polytechniqueというのはフランスの有名な超エリート大学で、カルロス・ゴーンがここの出身である。国策のシンボルともいえるので、

ここはほとんど外国人がいないだろうと思ったら、修士がもう2割になっており、Ph. D. は35%であるし、Facultyは2割強となっている。英語のウェブサイトもよくできており、そのウェブサイトで、マリオン・ギルーというチェア・ウーマンが英語で、いかにこれからEcole Polytechniqueをグローバルで競争できるスクールに変えるか、という強いメッセージを発信しており、英語のみで教えられているコースもたくさん用意されている。

ソウル大学を見たところ、東京大学と似ているところがある。とは言っても、Undergraduatesは5.1%で、東大の1.7%と比べると、3倍である。それから修士とPh. D. は東京大学とそんなに変わらないが、Facultyは東大の4%と比べて2倍である。ソウル大学のウェブサイトを見ると、非常によくできていて、どういったコースが英語で教えられていて、そのコースは何単位であるなどの情報が非常にはっきり登載されている。これは、東大のウェブサイトと対照的である。

(ボロニャ宣言等)

ヨーロッパでは、大学が競争力を失いつつあるという認識が高まってきて、1999年にボロニャ宣言が出され、ヨーロッパの29カ国がこの宣言に署名した。バラバラだった各国の基準を共通のフレームワークにすることが、ヨーロッパの国々にとって大事なことであるという認識が高まり、学位の互換性などを高めながら、ヨーロッパ内、それから海外からヨーロッパに外国人の学生を受け入れるために基準を緩和するなど共通化のプロセスが、この10年で大変に進んだのである。認定適正実施基準を作るために、European Consortium for Accreditationという組織も作られた。

イタリアにPolitecnico di Milanoという有名な大学があり、イタリアの29%の建築家がこの大学の出身で、例えば、大阪新国際空港のデザインをしたレンゾ・ピアノもこの大学の出身である。東大と同じサイズで2万5,000人ぐらいいる。この大学はPost graduateコース、つまり修士とPh. D. を全面的に、この4年で英語化するという方針を発表した。当然、相当な抵抗があって、300人もの教授が陳情書に署名したりした。レジユメにDella Torre教授の「もし我々がイタリア語だけで教え続けていれば、我々は世界の学問から取り残されるリスクがあった・・・英語で教えるということは、海外から学生を集め、またわが国の学生に国際社会で活躍するための重要なツールを与える、良い手段だと思う」という言葉を紹介したが、個人的に、ここまで日本の大学はやる必要はないとは思いますが、今のレベルではとても不十分であろう。

ヨーロッパでは、この10年、英語で提供されている修士、Ph. D. コースが急速に増えている。2007年に、イギリス、アイルランドを除くヨーロッパで、英語の修士コースが1,028から、今年には5,564に増えている。マスターズポータルというウェブサイトを見ると、ヨーロッパのどの国のどの大学で何のサブジェクトが英語で教えられているか全部分かる。

このマスターズポータルをクリックしている人の国籍は、ヨーロッパやUSAが多いのだが、その次がインド、パキスタン、トルコ、カナダ、イラン、ナイジェリア、中国、オーストラリア、メキシコと続く。日本からの関心があまりないということは、少し残念なことである。

ヨーロッパ学生の留学意思については、ボロニャ宣言に署名した国々の間で定期的に世論調査が行われており、53%が「海外に留学したい」、または「した」ないし「したかったけれども、試験がうまく行かなかった」となっている。つまり半分以上が外国へ留学をしたかった人、またはした人であるが、obstacles to study abroad、つまり海外で勉強するに当たってどんなバリアがあるかを聞くと、一番大きいのは、lack of funds、つまりお金がないである。言葉は2番目で、very big obstacleとbig obstacleを合わせると45%であるが、small obstacle、またはno obstacleのほうが多いので、決して言語が大きいバリアにはなっていないのである。日本の場合は、それが一番大きいかもしれない。

(Degree in English)

日本の場合、英語で教えられているコースがいくつあるかを数えてみると、G30の大学のうち13校で278である。特にヨーロッパに比べて低いと思われるのは、Bachelorsコースで、日本の35に対して、ヨーロッパが714である。修士課程もヨーロッパと比べて極めて低く、日本の140に対して、ヨーロッパが5,564である。日本には、アニメーションや漫画、ほかにもエンジニアリング、生産など非常に優れた分野があつて、このようなコースをもっと積極的に外国人に提供すると、きっと学生が集まると思う。例えば漫画はご存じのとおり、日本の評判は世界のどこに行っても非常に高いのである。日本で漫画やアニメを提供している大学が結構増えており、デジタルハリウッドユニバーシティも、結構、評判が高い。それから同分野を売りにしている京都精華大学でも、きのう大学に電話をして英語で勉強ができるかと質問をすると、残念ながらできないという。流ちょうな日本語の学生なら入れるだろうとは思うのだが、英語でのコースは残念ながらないということで、将来、英語のコースを作るつもりも今のところはまったくないということであった。

しかし、イギリスでは今、18の大学でアニメーションを学ぶことができる。イギリスと日本のアニメーションの文化を比較すると、正直言って、日本が圧倒的に優れていると思うのだが、外国からアニメーションを勉強しようと思ったら、イギリスの大学に競争力があるのである。イギリスだけではなく、ベルギーのHowest University、それからチェコやトルコの大学でも英語でアニメーションの修士課程がある。日本はスタンダードづくり、つまり日本のアニメーションを世界のスタンダードにするために、教育が大きな要素になるのではないかと思う。もっと日本の大学で英語の修士課程などを作り、日本のファンを世界で増やしていく必要があると思う。ガラパゴス化という言葉がはやっているが、ヨー

ロッパでは20年前頃から、どんどんアメリカのスタンダードがグローバル化しているという認識が高まってきて、ガラパゴス化しないために、社会にも、ヨーロッパの大学の中でも相当な変革があった。日本の大学も、本当に抜本的な改革が必要ではないだろうか。

(ギャップイヤーについて)

まだ時間があるので、ギャップイヤーについて、少しお話をさせていただきたい。私の息子は今、ちょうどギャップイヤーのど真ん中にあり、現在、京都で松竹という映画のプロダクションカンパニーで、テレビ朝日の刑事番組『野呂盆六』の制作の手伝いをしながら、10日間のwork experienceをやっている。学年の終わりと次の学年の始まりの期間はまったく試験のプレッシャーがないので、自由で、宿題や塾に行く必要もない。彼の学年の間のホリデーが何週間あったのかを計算すると、12年間の初中等教育を通じて、96週間であった。日本は、試験のプレッシャーのない期間というのは極めて短い。3月の真ん中ぐらいに学校が終わり、その次の学年が始まるのが4月の7日辺りであるから、たった3週間の休みである。12年間合計36週間であるのに対して、イギリスは96週間である。ギャップイヤーは1年以上であるから、それを合わせると、96週間が158週間になり、3年間に相当する。大学に入るまでに、3年間分の自由な行動ができる時間があるのである。

イギリスの大学、特にエリート大学はギャップイヤーを取る傾向が非常に強く、多分、全体の1～2割の学生がギャップイヤーを取っている。個人的な経験から言うと、今までの人生の中で、ギャップイヤーの1年間が一番大事な時間だったと思う。ギャップイヤーをやったことによって、私の人生は大きく変わった。もちろんギャップイヤーを完全に無駄にする学生も多いだろうが、少なくとも旅行を自分でしたり、近所の工場やマクドナルドで働くなど、そういった仕事をする人も結構多いのである。イギリスにはギャップイヤーのサポートをする産業があり、そうした情報を掲載したSEASONWORKERS.comというウェブサイトがあるが、チャリティー活動やマルチアクティビティギャップイヤーとかexpeditionなど、いろいろなギャップイヤーの学生のお手伝いをするビジネスが特に最近、多くなってきているのである。レジュメにイギリスの外務省のウェブサイトを紹介したが、これはギャップイヤー向けの学生のためのアドバイスのウェブサイトである。

アメリカでも、このギャップイヤーという概念が最近、ポピュラーになり、レジュメにUSA Todayのウェブサイトから取った画面を紹介しているが、エリート大学、つまりハーバード、MIT、プリンストンではもう何十年も前から、ギャップイヤーの取得を学生に推薦していたのである。つまり大学に入る前に、1年休んだらどうかという提案を積極的に学生にしているのである。エリート大学に入るために、競争が激しくて、15～18歳のときに一生懸命に勉強をして、学生は大学に入ったら、もうほとんど燃え尽きてしまうケースが少なくない。その問題を解決するために、ハーバードのウェブサイトでは、1年休むよ

うにという積極的なアドバイスをしており、そこには“For nearly forty years, Harvard has recommended this option”と書いてある。アメリカでもこのギャップイヤーを支援するビジネスがどんどん出てきており、ギャップイヤーフェアというのがイギリスの大都市で毎年行われている。10年前、アメリカでは4つの都市でしか行っていなかったギャップイヤーフェアが、今は30都市に増えているのである。

レジュメにプリンストンのウェブサイトも紹介しており、ここではギャップイヤーではなくブリッジイヤーと呼んでいるが、学生に1年ほど休んでもらうために、大学から積極的にファンディングをするスカラシップを用意している。今は30人しかスカラシップをもらっていないのだが、将来はそれを100人にするという計画があるという。日本で、大学の入学期間を春から秋にすると、ギャップタームをどうするかが非常に大きな問題にはなっているが、これは問題ではなくてオポチュニティであると、私は強く感じているのである。これも日本の産業界に協力してもらえれば、絶対に日本の学生にとって大きなプラスに働くと思う。

(ジャパン・ソサエティーについて)

最後に、イギリスのジャパン・ソサエティーの組織について、若干のお話をさせていただきたい。ジャパン・ソサエティーは、アメリカのニューヨーク、ボストンやほかの大都市、またフランス、ドイツ、オーストラリアにもあるが、それぞれ独立した組織で、日本とその国の関係を強めていくことが主たる目的である。イギリスのジャパン・ソサエティーの一つの特徴は、特に教育分野に力を入れており、将来の日英の関係を強くするために、子どもの教育が非常に大事と考えている。イギリスの子どもにいかに関心をもち、日本のことを理解してもらい、それから日本の子どもにいかに関心をもち、イギリスのことを理解してもらうか、それが将来の日英関係のために大きな意味をもつことになるのである。

イギリスの日本大使館のウェブサイトに行くと、そこにはJapan in Your Classroomというリンクがあり、イギリスの学校で、例えば歴史学に日本の歴史をどのように組み込むか、イギリスの学校で働いている先生に提供するのである。こういった資料があるのか、ジャパン・ソサエティーにはいろいろなボランティアがいて、そのボランティアがイギリスの学校に行って、日本の話をするのである。数年前、ジャパン・ソサエティーのロンドン事務所に中国大使館から3人の訪問があり、活動内容を説明したところ、その中国人の訪問の3カ月後に、中国の大使館のウェブサイトにはChina in your Classroomが急に現われたのである。中国も同じように、中英の関係のために、イギリス人の子どもの中国に対する理解を高める必要があるということが分かったようである。

私どもは、「ジャパン・イギリス ライブ！」というウェブサイトを通じて、日本とイギリスの学校間の日々のコミュニケーションができるインフラを用意している。一つの例と

して、兵庫県の山奥の市川町にある瀬加小学校の取り組みがある。多分、イギリス人にChopwellを聞いたことがあるかと聞いても分からない人が多いと思うが、ニューカッスルから20マイル東側の小さな炭鉱の村のChopwellと瀬加小学校が一緒になって、日々のプロジェクト、例えば環境をどのように守るのか、お互いにアイデアを共有しながら、一緒にやっているのである。私どもジャパン・ソサエティーは、そのウェブサイトのインフラを使って日々のメッセージを翻訳している。時差の関係で、日本時間で、瀬加小学校の学生が送っているメッセージを英語にした同じ日に、Chopwellの学生は起きて学校に行けば、そのメッセージを見ることができる。そのような形で、毎日、コミュニケーションができていのである。去年、Chopwellから瀬加小学校に7人の生徒が先生と一緒に行って、一昨年は瀬加小学校からChopwellに何人かの生徒が行っている。

このペア以外にもたくさんあり、JR東海や三菱商事など、イギリスの大手会社の支援によってできることなのだが、このようなインフラを通じて、日本の学校も日々の対外的なコミュニケーションのチャンスを増やすことができるのである。Chopwellもそうだが、市川町というのは姫路から何十キロも内陸にある小さな村のために、そこに住んでいる子どもたちはほとんど、外国人との接触はない。2週に1回、姫路から若い英語の先生が半日、瀬加小学校で教えているということは伺っているが、それ以外はほとんど、外国人との接触のチャンスはないのである。Chopwellもやはり非常に孤立した町で、瀬加小学校との関係ができてから、Chopwellの子どもたちのビジョンも広がったということも、その学校の先生たちからよく伺っている。少し宣伝がましい話で恐縮なのだが、このようなインフラもあるので、どんどん宣伝していただければと思っている。お配りした資料の中に、大阪で7月1日に「ジャパン・イギリス ライブ！」の説明会があるが、このインフラを使いたいというイギリスの学校はたくさんあるのだが、日本の対応が少し鈍いというのが現状である。