

ERF 知見・論考 特別号 第1号

シビック、グローバル、エコロジカル

——大学の協働的使命に向けて

ロナルド・バーネット教授

著者確認・修正版英語講演録に基づく日本語版

Japanese Translation Version 1.0 Final

Educational Research Foundation

目次

はじめに	3
編集注記	4
司会者による紹介	5
バーネット教授の講演（スライド 1-24）	7
討論（質疑応答）	43

はじめに

2026年6月27日、ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン（UCL）高等教育学名誉教授のロナルド・バーネット教授は、東京の中央大学で開催された日本マネジメント学会第93回全国研究大会において基調講演を行った。

講演のタイトルは、次のとおりである。

「シビック、グローバル、エコロジカル——大学の協働的使命に向けて」

この講演は、21世紀の大学が直面する中心的な問いの一つを探究するものである。

大学は、その知的誠実性や社会的使命を失うことなく、シビックな責任、グローバルな圧力、そしてエコロジカルな課題に、どのようにして同時に応えることができるのか。

ここでいう「シビック」とは、大学が市民社会に対して果たす公共的役割と、地域社会との関わりを意味する。

バーネット教授は、自らが提唱してきた「エコロジカル・ユニバーシティ」という重要な概念を基礎として、今日の大学は複数の外部領域の中に存在し、それぞれの領域がより広範なエコシステムと複雑に絡み合っていると論じる。

これらの領域は互いに緊張関係にあり、ときには解消不能な対立関係に陥ることもある。バーネット教授は、こうした差異や緊張関係を解消しようとするのではなく、大学が差異と共に生きることのできる新たなエートスを発展させるべきだと提唱する。それは、対話、開放性および知的責任に根差したエートスである。

講演の結びでは、大学のリーダーシップについて論じられる。リーダーシップは、異なる視点が表明され、相互に理解されるための場を開かなければならない。その一方で、マネジメントには、不確実で複雑な状況の中で意思決定を行う責任がある。

講演後の討論（質疑応答）では、緊張関係、解消不能な対立、承認、リーダーシップおよび大学における意思決定をめぐる対話を通じて、これらのテーマがさらに掘り下げられている。

バーネット教授による講演録全文の確認と修正を受け、総合教育研究財団は、教授による実質的な修正と知的意図を保持しながら、文法、用語および文章上の一貫性を確保するための最終編集を行った。

総合教育研究財団は、本編集講演録の作成を快く許可して下さったバーネット教授に、心より感謝申し上げます。

この編集作業は、教授の思想に深く、かつ緻密に向き合う非常に貴重な機会となった。本講演録が、原講演の特徴と内容を忠実に保持しながら、教授の講演をより広い国際的な読者に届けるものとなることを願っている。

編集注記

本講演録は、当初、総合教育研究財団の最小限編集方針に基づいて作成された。編集上の介入は、講演者の意味、構成および話し言葉としての語り口を保持しながら、文字起こし上の誤りを訂正し、可読性を高め、書式を統一することに限定した。

その後、ロナルド・バーネット教授が講演録全文を確認し、講演の意味と意図をより十全に表現するため、内容の明確化、修正、加筆および段落単位での変更を行った。これらの著者による修正は、すべて英語版講演録に反映されている。

さらに総合教育研究財団は、最終的な編集作業を行い、文法、表記および句読法

したがって、本日本語版の底本である英語版は、「著者確認・修正版講演録」として刊行されている。

司会者による紹介

皆さま、おはようございます。

常葉大学の文 載皓です。本セッションの司会を務めます。

本大会の特別企画として、本日はロンドンからオンラインでご参加くださる特別講演者をお迎えできることを、大変うれしく思います。

現在、日本には台風が接近しています。台風の影響はありますが、本日の講演が安全かつ滞りなく行われることを心より願っております。

本日、ロナルド・バーネット教授を本大会にお迎えできますことは、私たちにとって大きな名誉であり、喜びでもあります。

ここで、皆さまにバーネット教授をご紹介します。

ロナルド・バーネット教授は、ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン（UCL）の高等教育学名誉教授であり、高等教育および高等教育哲学の分野における世界有数の研究者として、国際的に高く評価されています。

教授は55年以上にわたり、高等教育の哲学、目的および未来に関する研究の最前線に立ち、この分野に多大な貢献をしてこられました。

40冊を超える著書と150本を超える学術論文を発表されています。また、「超複雑性」や「エコロジカル・ユニバーシティ」といった影響力のある概念を提唱し、21世紀における大学の役割と使命について、新たな視座を示してきたことでも広く知られています。

教授の研究は、世界各地に大きな影響を与えています。40か国以上で150回を超える基調講演を行い、European Association for Institutional ResearchのDistinguished Scholar Awardをはじめ、数多くの国際的な賞を受賞されています。

本日、バーネット教授をお迎えできることを、心から光栄に思います。

皆さま、どうぞ温かい拍手でロナルド・バーネット教授をお迎えください。

それでは、バーネット教授、よろしくお願いいたします。

編集者注

以下は、ロナルド・バーネット教授による確認・修正を経た英語版基調講演録に基づく日本語訳である。

バーネット教授の講演

[スライド1——タイトル]



文先生、どうもありがとうございます。

日本では台風が来ているとのことですが、私が今お話ししているロンドンの自宅の書斎は、気温が30度を超えています。

ひょっとすると、今回の講演も皆さんにとって、もう一つの小さな台風になるかもしれません。さて、どうなるでしょうか。

この講演の機会をいただいたことを、私は大変光栄に思っています。お招きくださり、また温かく迎えてくださった砂川先生と文先生に、心より感謝申し上げます。本当に素晴らしいことです。

私はこれまで何度も日本を訪れる機会に恵まれました。文先生、先生の大学にも伺ったことがあります。このようにして、地球を隔てて再び皆さまとつながることができるのは、大きな喜びです。

それでは、前置きはこのくらいにして、始めることにしましょう。

私の講演のタイトルは、すでにご覧いただいていますように、

「シビック、グローバル、エコロジカル——大学の協働的使命に向けて」というものです。

このタイトルには、多くの意味が込められています。

本日は、その内容を皆さんと順にたどりながら、大学の前にある課題を明らかにし、私たちがどのように前へ進めるのかを考えていきたいと思います。

[スライド 2——問題の提示]

 問題の提示 - 今日の総合研究大学は、「第三の使命」において複数の領域に生きている - 教育・研究を超えて、三つの領域が際立つ - シビック／地域 - 国家－グローバル（両者は一体） - エコロジカル - 大学は本当に、この三つの空間に同時に生きられるのか？ - それらは大学を異なる方向へ引っ張るかもしれない 2	 The problem stated - Today, multi-faculty research universities live in multiple territories – in their 'Third Mission' - Beyond teaching and research, three territories stand out: – Civic/local – National–global (these are joint) – Ecological - Is it really possible to live in these three spaces at once? - After all, they may pull in different directions. 2
--	--

私たちの前にある問題とは、何でしょうか。

それは、世界中の大学に共通する問題です。日本の大学政策の枠組みについて私が読んできた限りでは、これから私が指摘する問題は、日本にも大いに当てはまると思います。

大学には数多くの課題が押し寄せており、大学は、いわば複数の異なる領域に同時に生きることを余儀なくされています。

世界の多くの地域では、この 30 年ほど、大学の「第三の使命」について語られてきました。

教育と研究に加えて、大学は社会と関わることを期待されています。

その結果、大学が活動しうる三つの大きな領域が生まれています。

- シビックかつ地域的な領域
- 国家およびグローバルな領域
- エコロジカルな領域

近年では、大学が地域的な課題にどのように向き合うべきかが、ますます論じられるようになっていきます。

その次に、より広い国家的・グローバルな課題があります。私は、この二つを一つにまとめて考えます。そこには、例えば、テクノロジーをめぐる環境や国際的な環境に関する問題が含まれています。日本の政策的思考にも、こうした問題が表れていると私は見えています。

そして、私が「エコロジカルな領域」と呼ぶものがあります。

日本における皆さんの考え方を見ると、知恵、文化、環境、さらにはウェルビーイングについても語られています。

これらのテーマはいずれも、日本の高等教育政策に関する文書の中に現れています。そして私は、それらを「エコロジカル」という考え方の下にまとめたいと思います。

つまり、三つの大きな空間があります。

シビックかつ地域的な空間、国家的・グローバルな空間、そして環境をその全体性において捉える空間——要するに、エコロジカルな空間です。

問題は、大学がこの三つすべての空間に、しかも適切な仕方で同時に生きることが可能かどうかです。何しろ、それぞれの空間が、大学を異なる方向へ引っ張る可能性があります。

これが、本日の講演で皆さんと考えたい問題です。

[スライド 3——楽観的に考えよう]

 楽観的に考えよう • この講演タイトルには疑問符がない • 諸領域を横断する何らかの整合性は可能だ、という前提に立つ • しかし、可能だとしても、かなり巧みな対応が必要である…… 3	 Let's be optimistic • No question mark in the title of this talk • Assumes that some kind of coherence across the domains is possible • But even if it's possible, there's a lot of fancy footwork ahead... 3
--	--

楽観的に考えましょう。

私の講演タイトルの最後には、疑問符がありません。私は、ここに重大な問題があると述べています。しかし、それが不可能だと言っているわけではありません。私は、それは可能だと申し上げたいのです。ただし問題は、一見不可能に見えるものから、どのようにして可能性を生み出すかです。

大学が三つの領域すべてに生きることは可能だと、私は希望し、信じたいと思います。そして、それらの領域を横断する何らかの整合性を、私たちが形づくっていけることを願っています。

世界中の大学は——日本では皆さんも強く意識されているでしょう——あらゆる方向から押し寄せてくる、さまざまなアジェンダや課題に応えなければなりません。私たちは、どうすればそれらすべての目的を実現できるのでしょうか。それは可能なのでしょうか。

しかし、可能であるならば、それをどのように可能にするのかについて、私たちはさらに多くのことを考えなければなりません。

[スライド4——背景]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 背景 • 大学は長く、シビックな機能を志向してきた • しかし、それは何を意味するのか？ • 三つの変革的テーマ • 環境の持続可能性 • 人間的繁栄 • デジタルとデータの未来 • シビック、公共善、シビック・ユニバーシティ、繁栄、持続可能性、進歩、世界……さまざまな概念が走り出している • しかし同時に、過度の統制、監視、地平の制限、大学の自律性の喪失、批判的思考の後退といったリスクもある…… 4	 Leading education and social research Institute of Education University of London Background • Universities have long oriented themselves to a civic function • But what might that mean? – 3 transformational themes • Environmental Sustainability • Human Flourishing • Digital and Data Futures • Hares are running – concepts of civic, public good, civic university, flourishing, sustainability, progress, world ... • But also risks of undue control, surveillance, limitations of horizons, loss of institutional autonomy, less critical thinking ... 4
---	--

まず、その背景を確認してみましょう。

大学は長い間、おそらく100年以上にわたって、イングランドでいうところの「シビックな機能」を自らが担っていると考えてきました。19世紀のイングランドでは、後に「シビック・ユニバーシティ」と呼ばれるようになった大学が、いくつも設立されました。

しかし、大学がシビックな機能を持つとは、どのような意味なのでしょう。

今日、私たちは、そのシビックな機能の下に、いくつかのテーマを位置付けることができます。

- 環境の持続可能性
- 人間と地域社会の豊かな発展
- デジタル時代において豊かに生き、発展するとはどのようなことか

しかし、こうした課題を認識し始めると、すぐに別の課題が浮かび上がってきます。

公共善という概念、人間的繁栄という概念、持続可能性あるいは進歩という概念、そして世界の発展という問題です。

これらはすべて、今日の大学にとって重大な課題です。

そして、ここにはリスクもあります。世界各地で、さまざまな問題や課題が生じています。

一部の政府による高等教育への過度の統制、デジタル監視、大学の自律性の喪失、視野の制限、そして批判的思考の後退です。

今日の高等教育は、こうした大きな課題に向けて開かれていくまさにその過程で、これらすべてのリスクに直面しています。

[スライド5——もう一つの概念——「エコロジカル」]

 もう一つの概念——「エコロジカル」 ・ エコロジーの本質は相互連関性にある ・ その他の特徴 ・ 相互連関性——内部と外部 ・ 大きな力の中の動態性 ・ 障害——損傷 ・ 価値あるもの——価値の要素 ・ メガ・エコシステム ・ 世界を構成する主要な要素 ・ 制度も個人も、その中に巻き込まれている 5	 Another concept: that of 'ecological' • The essence of ecology is interconnectedness • Other features: • Interconnectedness – internal and external • Dynamic in great forces • Impediments – impairments • Worthwhile – value element. – Mega-ecosystems ▪ Major features of the world ▪ Institutions and individuals are caught up in them. 5
---	--

ここで、もう一つの大きな概念を議論に加えたいと思います。

それが、「エコロジカル」という概念です。

では、私がいう「エコロジカル」とは、何を意味するのでしょうか。

エコロジカルという言葉によって、私は相互連関性を指し示したいと思います。

エコロジカルであるとは、システムがその内部でどのように相互に結びついているかを理解すると同時に、そのシステムがより広い世界とどのように結びついているかを理解することです。

したがって、その中心的な特徴は、内部と外部の双方における相互関連性にあります。

しかし、これらすべては、大きな動態、巨大な力の中で生じています。

私は世界をこのように捉えています。巨大な力、すなわちエコシステムが互いに作用し合い、高等教育のような大きな制度に、そして個人としての私たち自身にまで、その力を及ぼしています。

そして、それらは深刻な課題をもたらします。

第一に、すべてのエコシステムは損なわれています。何らかの形で傷つき、歪められ、本来持っている可能性を十分に実現できていません。この点については、後ほどさらに詳しくお話しします。

これらのエコシステムは、純粹でも完全でもありません。それどころか、多くの場合、損なわれています。傷つき、さまざまな障害を抱えています。

しかし同時に、それらには本来的な価値があります。これらのエコシステムは、世界にとって極めて重要です。それ自体として価値のあるものです。エコシステムやエコロジーについて語ることは、私たちの探究に価値という要素を導入することでもあります。

この世界には、こうしたメガ-エコシステムが存在します。それらは世界を形づくる主要な要素であり、制度も個人も、その中に巻き込まれ、その影響を受けています。

それらは単に、私たちの外部に存在するだけではありません。私たちの内側にも存在しています。

今日、私が皆さんにお話ししているこの瞬間にも、私が望むと望まざるとにかかわらず、そうした巨大なシステムは私の中に存在しているのです。

[スライド6——タイトルなし]



この図によって、大学の内部と周囲に存在するメガ-エコシステムの姿を捉えようとしています。

図の中心には、架空の一つの大学が置かれています。そして、その周囲には、八つのエコシステムがあります。

- 経済
- 政治
- 知識
- 学習
- 文化
- 自然環境
- 社会制度
- 人間のアイデンティティ

世界のどこにある大学であっても、大学はこの八つのエコシステムに取り囲まれています。

そして、この図を描いた後で、私はここに九つ目の円を加えなければならないと考えるようになりました。それは、テクノロジーです。

テクノロジーは今や、それ自体が一つの独立した力となり、

[スライド7——エコロジカル・ユニバーシティ]

 エコロジカル・ユニバーシティ ・ グローバルなエコシステムに取り囲まれ、絡み合っている ・ それらは激動し、対立をはらんだ環境を生み出す ・ いくつかは支配的である ・ 新たなトリプル・ヘリックスの出現——経済／テクノロジー／政治体制 ・ (人文学の終焉) ・ 大学の新たな可能性のための空間という問い 7	 The ecological university • Encircled – entangled – with global ecosystems • They produce a turbulent and conflicted environment • Some are dominant • Emergence of a new Triple Helix – economy / technology / polity • (End of humanities) • Question of space for new possibilities for the university. 7
--	---

相互に絡み合うエコシステムを示したこの図は、大学が巨大なエコシステムの力に揺さぶられ、課題を突き付けられている状況を表そうとしたものです。

世界中のあらゆる大学は、それを自覚しているかどうかにかかわらず、少なくともある程度、この状況の中にあります。

その結果、大学は、激動し、対立をはらんだ環境の中に置かれています。

皆さんはマネジメントに関心をお持ちです。

では、なぜ大学のような大規模組織において、マネジメントがこれほど難しくなっているのでしょうか。

それは、大学が現在、激動し、対立をはらんだ環境の中で活動しなければならないからです。

このことはしばしば指摘されています。しかし、その環境が実際にどれほど激動し、複雑なものであるかは、十分に認識されていないのかもしれない。

エコシステムは大学を揺さぶり、大学に課題を突き付けています。しかし、すべてのエコシステムが同じ力を持っているわけではありません。ほかのものよりも強い力を持つエコシステムがあります。支配的なエコシステムもあります。

私たちは今、私が「新たなトリプル・ヘリックス」と呼ぶものの出現を目の当たりにしています。

皆さんの多くは、20年あるいは30年ほど前に研究文献に登場した、従来のトリプル・ヘリックスという考え方をご存じでしょう。

しかし私は、現在、次の三つから構成される新たなトリプル・ヘリックスが生まれていると考えています。

- 経済
- テクノロジー
- 政治体制、とりわけ国家

この三つは、大学に対して極めて強力な形で一体となって作用しています。

九つのメガ・エコシステムの中でも、この三つは特に支配的です。この三者連合は、協調して力を及ぼしています。

その結果として、世界の多くの地域で人文学が終焉へと向かっています。

日本の状況が正確にどのようなものであるかについて、私は十分には把握していません。しかし、私の理解では、日本の大学も、世界の多くの地域の大学と同じ方向へ進んでおり、人文学は高等教育の空間から徐々に後退しつつあります。

これは、経済システム、新たなテクノロジー、そして政治が、ますます一体化していることの結果です。この三つのメガ・エコシステムが収斂するにつれて、人文学のための空間は次第に狭くなっていきます。これらの力が共有している関心は、経済成長、資本の防衛と増大、システムの統制にあります。そして今日では、人間そのもののまでがシステムとして理解されています。さらに、道具的理性が重視され、生命そのものがデジタルな体制の中へ囲い込まれていきます。

したがって、私たちの前にある問いは、21世紀において、大学という新たな可能性のための空間が、なお残されているのかということです。

私は、これらの巨大な力が大学に作用することによって、大学に残された空間が着実に狭められていると考えています。問題は、その空間を再び広げることができるかどうかです。

それによって大学が、21世紀における新たな可能性を受け入れられるようになるかどうか我问われています。

[スライド8——三つの領域]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 三つの領域 • シビック • グローバル • エコロジカル • 問い：大学がこの三つすべてに生きるとは、何を意味するのか？ 8	 Leading education and social research Institute of Education University of London The three territories • Civic • Global • Ecological • Question: what does it mean for a university to live in all three? 8
--	---

この後の講演をお聞きいただく間、大学を取り囲み、大学と複雑に絡み合っているメガ・エコシステムのイメージを、心に留めておいていただきたいと思います。そのイメージは、これから私がお話するすべてのことの基礎となります。

ここで、出発点に戻しましょう。シビック、グローバル、エコロジカルという三つの領域です。

問題は、大学がこの三つすべての領域に生きるとは、どのような意味なのかということです。

大学がテクノロジー、経済、そして国家の利益の方向へと制約され、導かれている状況の中で、大学は、その前に開かれている三つの可能性、すなわちシビック、グローバル、エコロジカルという三つの領域のそれぞれに、適切かつ真剣に関わることができるのでしょうか。

[スライド9——入れ子構造の罠]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 入れ子構造の罠 • 一つの見方——三つの領域は入れ子構造になっている • 単に地平の違いにすぎない——近いか遠いか • シビックはグローバルの中にあり、グローバルはエコロジカルの中にある • ロシアの入れ子人形 • ここには何も問題はない、という見方 9	 Leading education and social research Institute of Education University of London Snares of nests • An option – the three territories are nested • Just a matter of the horizon – near or far • The civic inside the global, and the global inside the ecological. • Russian dolls • Nothing to see here 9
--	---

では、シビック、グローバル、エコロジカルという三つの領域を、どのように理解すればよいのでしょうか。

それらを、どのように表現できるでしょうか。もし図に描くとすれば、どのような形になるでしょうか。

三つの領域は、一つがもう一つの中に収まる、入れ子構造になっていると考える人もいるかもしれませんが。つまり、シビックな領域が国家的・グローバルな領域の中にあり、国家的・グローバルな領域がエコロジカルな領域の中にある、という構造です。

それは、ロシアの入れ子人形のようなものです。大きな人形から始まり、その中に小さな人形があり、さらにその中に、もっと小さな人形があります。

一見すると、すべては単純です。大学は、三つすべての領域に同時に関わることができます。

問題はありません。単に規模と地平の違いにすぎない、というわけです。

しかし私は、実際にはそれほど単純ではないと考えています。

[スライド 10——部門の増殖]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 部門の増殖 - しかし、実際には何が起こるのか？ - 部門や新しい小単位がキャンパス中に増殖する - 副学長の新しい担当領域も増える…… - シビック・エンゲージメント・センター - グローバル事業部門 「エコロジー研究所」…… - 仮設建物が増え、名称板も増える…… - 課題が現れるたびに偶然が働く（学長が朝食会で新しい話を聞く……） - しかし、より根本的な問題が働いている 10	 Leading education and social research Institute of Education University of London The proliferation of the units - But what happens in practice? - We see a <i>proliferation of units</i>; of new bits and pieces across the campus - Even new Deputy President portfolios ... - A centre for civic engagement - A unit for global enterprise - An 'ecology laboratory' ... - The portacabins multiply; and so do the name plaques ... - Yes, serendipity, as challenges emerge (the university president goes to a breakfast meeting...) - But something more fundamental is at play 10
--	---

実際には、何が起こっているのでしょうか。

世界各地の大学では、多種多様な課題に対して、ますます敏感に反応するようになっていきます。

では、大学はどのように対応するのでしょうか。

まず、副学長の担当領域が拡大します。産学連携・事業担当副学長が置かれます。地域活動担当副学長も置かれます。そして、新しい部門や新しい部署が、キャンパス内に次々と生まれ始めます。大学には、新しい建物を建てるための十分な空間がない場合が多いため、仮設の施設まで設けられるようになります。

ここでは、何が起きているのでしょうか。

大学は、自らについて一貫した見方を形成するのではなく、断片化しています。大学は断片化し、さまざまな異なる方向へ進んでいきます。

これは非常に動的な状況です。異なる部門は、ほかの部門が何をしているのかをほとんど知らず、また、あまり関心も持っていません。

大学の学長が、日本のほかの大学の学長たちとの朝食会に出席し、インターネットや人工知能への対応について新しいアイデアを耳にします。そして大学に戻ると、また新しい取り組みを始めます。

すると大学は、さらに別の方向へ進んでいきます。

偶然が支配します。成り行きが支配します。物事は、ただ断片的に生じていきます。

しかし、ここでは、さらに根本的な問題が問われています。

[スライド 11——複数の関係主体が存在する状況]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 複数の関係主体が存在する状況 • 大学は異なる空間の中に生きている • それぞれに独自のコミュニティがある • 地域／地方のコミュニティ • ユネスコとSDGs • 国家の政治体制 • したがって、異なる関係主体が存在する（「ステークホルダー」とは呼ばない） • それらの間には緊張関係、さらには解消不能な対立がある 11	 Leading education and social research Institute of Education University of London A situation of multiple constituencies • Signs that the university is living amid different spaces • Each has its own community • The local/ regional community • UNESCO and its SDGs • The polity of the state • So different constituencies (let's not speak of 'stakeholders') • And there are tensions and even antagonisms between them. 11
--	---

これまで述べてきたように、大学は単独で存在しているわけではありません。大学は、巨大な力と影響力をもって作用している、これらのメガ・エコシステムに答えなければなりません。

大学は、あらゆる種類の異なる影響やコミュニティに応えています。

大学には、その地域、その地元があります。大都市では、影響力を持つ地方議員、首長、市長、行政関係者が、自分たちの地域にある大学に対して、さまざまな形で地域の利益を促進することを期待しています。

国家や中央政府も、ますます政治性を帯びる環境の中で、大学に対する期待を示しています。

さらに、世界的な視点があります。国際連合があり、ユネスコがあり、その持続可能な開発目標、すなわち SDGs があります。日本は、これらに特に敏感に対応していると私は考えています。皆さんは、環境や持続可能性の分野で、非常に多くの取り組みを行っています。

大学は、こうしたコミュニティに答えなければなりません。

それらは大学の外部に存在し、異なる方法で応えるよう大学に求めています。

そして、それぞれが異なる言語を話しています。それぞれの言語は、異なる利害、異なるネットワーク、異なる価値、そして世界に対する異なる姿勢から生まれています。

大学の外部には、異なる関係主体が存在しています。そして、それらの間には、緊張関係と解消不可能な対立があります。それらは互いに合意しておらず、大学に対して、まったく異なる、しかも相互に矛盾する期待を向けています。

[スライド 12——混然とした激動]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 混然とした激動 • 三つの空間——シビック、グローバル、エコロジカル • それぞれに独自の言語、関係、利害、実践、関心、地平がある • それらはエコシステムをまたぎつつ、独自の型を持つ • テーマや利害がせめぎ合う——経済成長、地域への誇りと繁栄、世界的地位と正統性、環境へのステewardシップ • 研究、第三の使命、教育を横断して作用する 12	 Leading education and social research Institute of Education University of London Messy turbulence • So three spaces: civic, global, ecological • Each has its own language, sets of relations, interests, practices, concerns, horizons • They straddle those ecosystems but with their own patterns • Themes/ interests jostle – economic growth, civic pride and flourishing, worldly status and legitimacy, environmental stewardship • Across research, Third Mission and teaching 12
---	---

これは、世界中の大学にとって、非常に激動的な状況です。

シビック、グローバル、エコロジカル。ここで「エコロジカル」とは、大学が自然の世界に目を向けることを意味します。ただし、それは、大学がほかのすべてのエコシステムと絡み合っていることを踏まえて、自然に目を向けるということです。大学が自然に適切に向き合うためには、自然という問題が、部分的には、経済、文化、学習、知識、政治体制などの問題でもあることを理解しなければなりません。

これは、大学のリーダーやマネジャーにとって大きな課題です。なぜなら、彼らは、これらの異なるコミュニティの声を聞き、その存在を感じ取っているからです。大学全体を通じて、こうした要求を感じ取っています。これらの課題、言語、考え方、期待はすべて、大学自身が理解できる言語へと翻訳されなければなりません。

そして、人文学の教授とテクノロジーの教授では、それらの言語の解釈の仕方はまったく異なるでしょう。

大学そのものが、トニー・ベッチャーが1989年の著書『Academic Tribes and Territories』で用いた表現を借りれば、「部族と領域」の集合体です。

したがって、大学の外部にも差異があり、大学の内部にも差異があります。これは、大学のリーダーやマネジャーにとって、非常に扱いの難しい状況です。

大学外部のそれぞれの領域は、独自の言語、独自のネットワーク、独自の利害、独自の慣行、独自の関心、独自の地平を持っています。

地域の地平は、国家的な経済の地平とはまったく異なります。そして、それはまた、グローバルでエコロジカルな地平とも異なります。

大学は、こうした異なるすべての地平を、同時に行き来しなければなりません。

そのため大学内部では、経済成長に応えること、地域への誇りや地域社会の豊かな発展に配慮すること、大学だけでなく政府や国家そのものの世界的地位を高めること、そして自然環境に対して責任ある保全と管理を行うことが語られるようになります。

これらは、大学が直面する極めて大きな課題です。しかも、それらは大学を異なる方向へ引っ張ります。これらの異なる要求の間には、大きな緊張関係があります。

私たちは、現実には正面から向き合い、率直でなければなりません。

これらすべての期待に、等しく応えることはできません。

なぜでしょうか。それらは、互いに解消不能な対立関係にあるからです。

経済成長の要求に応えるのと同じ仕方で、地域への誇りや個人の十全な発展に応えることはできません。また、そのいずれも、自然環境を責任をもって保全・管理するという大学の役割と、同じ仕方で扱うことはできません。

こうした課題は大学を異なる方向へ引っ張り、その結果、大学の根本的な実践に影響を及ぼします。

- 研究の使命
- 教育の使命
- 第三の使命
- 社会への働きかけ方

大学は、誰に訴えかけるのでしょうか。

どのような価値を表現するのでしょうか。

どのような言語を話すのでしょうか。

皆さんの中でも、とりわけ大学の上級リーダーやマネジャーは、この問題を強く意識されているでしょう。

地方自治体と話すとき、政府関係者と話すとき、高等教育担当大臣と話すとき、そして世界が直面する重大なエコロジカルな課題を代表する人と話すとき、当然ながら、異なる言葉、異なる表現、異なる価値を用います。

皆さんは、これらの異なる課題すべての間を、同時に行き来しているのです。

.

問題は、皆さんが関わっているこれらの異なる言語やネットワークの間に、整合性があるのかどうかです。

[スライド 13——緊張関係と解消不能な対立]

 緊張関係と解消不能な対立 • 緊張関係 • 手段志向の目的——人間的・社会的繁栄 • 成長——保全 • 承認——批判 • テクノロジー——文化 • 解消不能な対立 • 相互の非両立性 • 解決なき対立 • 問い：シビック・エンゲージメント、SDGs、グローバル事業を担当する副学長たちは、互いに話し合う必要があるのか？ 13	 Tensions and Antagonisms <i>Tensions:</i> • Instrumental aims – human/societal flourishing • Growth – conservation • Endorsement – critique • Technology – culture <i>Antagonisms:</i> • Mutual incompatibilities • Without resolution <i>Q: Need the Deputy Presidents—for civic engagement, SDGs and global enterprise—need to talk to each other?</i> 13
---	---

私は、ここには重大な緊張関係と解消不能な対立があると考えています。そして、少なくとも私が理解する限り、それらは、日本で発展しつつある政策枠組み、あるいは高等教育制度の中にも潜んでいると思います。

一方には、特定された目標に向かって物事を実行するという、手段志向的な姿勢があります。

他方には、人間と社会の豊かな発展を重視する姿勢があります。

私が講演前に共有していただいた政策文書の一つを読んで、非常に興味深いと思ったことがあります。日本の政策関係者は、高等教育において重要で価値のあるものが、すべて測定できるわけではないと認識しています。

私は、それを素晴らしいことだと思いました。残念ながら、世界各国の政府において、常にそのような考え方が見られるわけではありません。多くの場合、政府は、高等教育において価値のあるものは、すべて測定できる、したがって測定されなければならない、と考えるようになっています。

手段志向が支配的になる一方で、人間的・知的な豊かな発展への関心は、たとえ多少は語られていても、はるかに弱くなっています。ここには、根本的な一連の対立があります。

さらに、一方には成長、すなわち経済成長と、他方には保全との間にも対立があります。

保全とは、私たちが世界に持っているものを守ることに関わります。

例えば、持続可能性という考え方全体は、ある意味では保守的な考え方です。

それは、成長という課題全体に対抗する方向へ働きます。それにもかかわらず、私たちは、成長と持続可能性の両方を同時に追求しています。これは、非常に深い緊張関係です。

さらに、大学を批判的思考の中心とみなす考え方と、大学を社会の期待を支持し実現する主要な手段とみなす考え方との間にも、大きな緊張関係があります。時には、社会の期待そのものが、批判されるべき場合もあります。

したがって、大学は今、世界各地で難しい立場に置かれています。大学は、批判的な中心であるという課題と、社会や経済が求めるものを概ね提供すべきだという期待との間に挟まれています。

ニュージーランドでは、大学は法律によって「社会の批判者かつ良心」としての役割を担うことを求められています。同時に、社会の期待を支持し、支え、それに誠実に応え、さらにはその期待を活性化することさえ求められています。

しかし、社会の側の期待そのものが批判される必要もあります。そして、ときに政府や社会は、そのような批判を聞くことを望みません。

次に、テクノロジーと文化の問題があります。ここでも私は、日本の政府組織において、高等教育を所管する省の名称に「文化」という言葉が含まれていることを、非常に興味深いと感じました。すなわち、文部科学省（Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology）です。そこには、非常に幅広い責任領域が含まれています。そして重要なのは、「文化」という言葉が、その名称に入っていることです。

科学技術と並んで、文化があります。実際には、文化は科学技術よりも前に置かれています。これは、世界的に見ても非常に珍しいことです。それは、テクノロジーの時代にあっても、文化がなお重要であるという希望、期待、信念を表しています。しかし、テクノロジーと文化の間には緊張関係があります。ときに、その緊張関係は、実際の解消不能な対立へと変わります。つまり、両者の非両立性があまりにも深く、克服することができない状況です。

一方でテクノロジーが求めるものに応えながら、他方で文化や人間に対する配慮と繊細さを、同時に十分に守ることはできません。最終的には、一方が他方を押しつける可能性があります。これらは、解決することのできない対立です。これからも続いていきます。こうした解消不能な対立を、解決する方法はありません。私たちは、それらと共に生きなければなりません。

例えば、皆さんの大学に、シビック・エンゲージメント担当副学長、SDGs 担当副学長、グローバル事業担当副学長、AI 担当副学長がいると想像してください。

問題は、こうです。

彼らは、互いに話し合う必要があるのでしょうか。もしあるとすれば、何について話すのでしょうか。彼らに共通する課題は、何かあるのでしょうか。これは、マネジメントとリーダーシップにとって、現実存在する難問です。

かつての私は、研究担当副学長と教育担当副学長が互いに話す必要があるのか、と尋ねたかもしれませんが。両者の間には、どのようなつながりがあるのでしょうか。しかし今日では、大学がその複雑さのすべてにおいて社会と関わろうとする中で、大学内部の断片化は、はるかに広範で、重要で、深刻で、困難なものになっています。

[スライド 14——シビックな領域]

 シビック ・ 公共への奉仕 ・ 寛容さ ・ 共感 ・ 地域社会との連携 ・ 地域のウェルビーイング、さらには地域社会の豊かな発展 ・ 地域への誇り ・ 即時性 ・ 上からと下から——分散型リーダーシップ ・ 「場所性」——ある場所において／ある場所のものとして ——といった感じ 14	 The civic <i>Tones of:</i> - Public service - Generosity - Empathy - Community engagement - Local wellbeing; even local flourishing - Civic pride - Immediacy - Top-down and bottom-up – distributed leadership ('Placefulness' – in/of a place ...) 14
---	---

大学が直面する三つの主要な領域として、私がシビック、グローバル、エコロジカルを提示していることを思い出してください。

まず、シビックから始めて、この三つの課題の中に、それぞれどのような言語や文化が存在するのかを見ていきましょう。

シビックな領域には、どのような価値があるのでしょうか。

どのような考え方があるのでしょうか。

この課題を真剣に受け止める大学にとって、どのような概念がシビックな課題の一部となるのでしょうか。

そこでは、公共への奉仕、地域社会との連携、地域のウェルビーイング、さらには地域社会の豊かな発展や、地域への誇りといった考え方が語られます。

地域社会の声に耳を傾けること、地域社会に対して寛容であること、地域社会を理解すること、そして地域社会に共感を示すことが重視されます。

地域や地方に暮らす、より貧しい人々や、不利な立場に置かれているコミュニティにも関心を向けるようになります。

さらに、物事を迅速に実行したいという要請もあります。

地域社会と共に行う活動が実効性を持つためには、分散型リーダーシップの形が必要です。そこでは、地域との協働によって進められるプロジェクトの中からリーダーシップが生まれ、地域社会自身が当事者意識を持つことができるようになります。

そのため、「場所」という概念が非常に興味深いものになります。その場所は、どこにあるのでしょうか。大学の中にあるのでしょうか。それとも、地域社会の中にあるのでしょうか。

このように、シビックな課題は、西洋でいうところの、それ自体で一つの独自の世界となります。

[スライド 15——グローバルな領域]

 グローバル 企業としての大学 財源を持つ大学 取引関係 覚書 財源 ビジネスモデル（「モデル化」／「シナリオ」） 世界的な正統性／位置付け ランキング 上意下達型リーダーシップ——からうじてリーダーシップと呼べるもの ——といった感じ 15	 The global Tones of: • The university as a company • With resources • Transactional relationships • MOUs • Income streams • Business models ('modelling' / 'scenarios') • Worldly legitimacy/ positioning • Rankings • Top-down leadership – barely that. 15
--	--

グローバルな領域は、異なる種類の地平、異なる関係主体、異なる言語、そして異なるあり方を示します。大学のグローバルな課題に関心を持ち、それに責任を負う副学長は、シビックな領域とは異なる世界の中で活動します。

この副学長は、大学を国際的に発信していく中で、大学が独自の財源と可能性を持ち、他国、他大学、そして世界の大企業との間で取引関係を築く、いわば民間企業のような存在になっていくことを理解しています。そこでは、非常に多くの活動が行われます。他大学、他国、そして大企業との間で、覚書（MOU）が次々と締結されます。

この副学長が重視するのは、別の種類の優先事項です。

- 大学の財源を拡大すること
- ビジネスモデルを構築すること
- 今後 20 年、30 年にわたる大学のシナリオを描くこと

ここでの関心は、大学の世界大学ランキング上の位置だけではありません。大学の正統性や、世界における位置付けも問題となります。大学は、世界からどのように理解されているのでしょうか。

ここでは、リーダーシップは、より上意下達的なものになります。この副学長は、いわばすべてを知り、すべてを見通し、世界における大学の位置を理解しながら、組織全体に対して上からのリーダーシップを行使する存在になります。

[スライド 16——エコロジカルな領域]

 Leading education and social research Institute of Education University of London エコロジカル ・ 構想力に富むもの ・ 哲学的なもの ・ 超越的なもの（自然を超えて、自然の彼方へ） ・ 複雑なもの ・ 批判的なもの（「批判」） ・ 先取りするもの ・ メシア的なもの……（アルマゲドンへの恐れ……） ——といった感じ 16	 Leading education and social research Institute of Education University of London The ecological Tones of: - The imaginative - The philosophical - The transcendental (above and beyond Nature) - The complex - The critical ('critique') - The anticipatory - The messianic ... (fearful of Armageddon ...) 16
---	---

次に、エコロジカルな領域、すなわちエコロジカルな課題について考えましょう。

ここでもまた、独自の価値と概念を持つ、別の種類の領域、別の種類の課題に出会います。この領域では、現在の状態をそのまま延長するのではなく、大学の新たな可能性を想像することによって、未来をまったく異なる仕方考えます。大学が置かれているエコシステムの状況の中で、新しい種類の大学を構想しようとしします。そして、そのエコシステムの状況は、大学ごとに異なります。

この驚くほど相互に結びつき、動的で、進化し続ける世界の中で、この大学にはどのような可能性があるのでしょうか。また、別の大学には、どのような可能性があるのでしょうか。

そのため、この副学長には、はるかに豊かな構想力が求められます。その役割は、大学の価値とは何かを問い、その価値を新たな仕方実現できるのかを想像するという意味で、ほとんど哲学的であり、詩的ですからあります。それは、超越的なものにさえなります。そして、私たちを日本の文化や哲学へと連れ戻すかもしれません。

日本の伝統とは、何でしょうか。かつて、それはどのようなものだったのでしょうか。現在、それはどのようなものなのでしょうか。21世紀において、それをどのように実現できるのでしょうか。

例えば、日本に存在する、自然への並外れた配慮を考えると、今日それに応えるとは、どのような意味なのでしょうか。

これは、根本的な問題です。そこには、人間を超えた世界、すなわち超越的な世界への感覚があります。大学は、それをどのように受け止めていくのでしょうか。

さらに、私たちは、複雑に入り組んだ考え方や価値と共に、大学を批判的行為主体として捉える考え方に出会います。つまり、大学が、社会に省察を促し、社会が自らを批判的に捉えることを助ける存在になるという考え方です。

私たちは、大きな力が私たちに進むよう求める方向へ、ただ一直線に進んでいくのでしょうか。それとも、立ち止まって考えるための空間をつくり、社会もまた立ち止まり、省察できるようにするのでしょうか。社会が、学習社会になることを助けるのでしょうか。

今日、多くの人々が、世界が向かっている方向に不安を抱いています。中には、この地球上の諸システムが完全に破壊される、アルマゲドンについて語る人さえいます。

それでも、私たちは希望を持つことができるのでしょうか。こうした状況を背景として、希望を持つとは、どのような意味なのでしょうか。現在、一部の大学では、このエコロジカルな地平の中で大学がどのように前へ進むことができるのかについて、はるかに豊かな構想力をもって考えるための空間や部門を、設け始めています。

[スライド 17——多元的状况]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 多元的状况 • 複数の使命 • 複数の世界 • 複数の言語 • 複数の関心と利害 • 新しい形の「マルチバーシティ」 • 「部族と領域」——相互不理解…… 17	 Leading education and social research Institute of Education University of London A multiplicitous situation • Multiple missions; • Multiple lands; • Multiple languages; • Multiple concerns and interests. • A new kind of 'multiversity' • '<i>Tribes and Territories</i>' – non-comprehension ... 17
---	---

この状況は、私たちが「多元的状况」と呼ぶことのできるものです。

複数の使命。

複数の世界。

複数の領域。

複数の言語。

複数の関心と利害。

そして、複数の価値です。

大学は、これらすべてのあり方を、これらすべての領域において、同時に生きなければなりません。

これは、新しい形のマルチバーシティです。

私の大切な友人であり、師でもあったトニー・ベッチャーは、1989年に『Academic Tribes and Territories』という著名な本を著しました。その中で彼は、大学内部に存在する学問上の部族と領域を明らかにしました。哲学、社会学、生物学、テクノロジーの研究者たちは、それぞれが異なる領域、言語、文化の中に生きているため、互いに十分に対話することができませんでした。

しかし今日、この課題は、はるかに大きなものになっています。なぜなら、大学は、地域、グローバル、エコロジカルという、これらすべての外部領域の中に生きなければならないからです。これは非常に困難な状況です。これらの領域は、それぞれが独自の言語と期待を持つ、異なるコミュニティによって構成されているからです。

[スライド 18——統一はどこにあるのか]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 統一はどこにあるのか • 統一は存在しないかもしれない！ • 超複雑性の混然性 • 組織の断片化は避けられないのか？ 18	 Leading education and social research Institute of Education University of London Where's the unity? • There may be no unity! • The messiness of supercomplexity • Institutional fragmentation is inevitable? 18
---	--

そこで、次の問いが生じます。

このすべての中に、統一はどこにあるのでしょうか。そもそも、統一は可能なのでしょうか。

問題は、統一などまったく存在しないかもしれないということです。それが、私たちが生きなければならない世界なのかもしれません。

先ほど示した、あれらすべてのメガ・エコシステムに直面する中で、私たちは、統一がまったく存在しないほど混然とした状況に置かれている可能性があります。これは、私が「超複雑性」と呼ぶものの、根本的な混然性です。異なる言説。異なる言語。そして、そのどれもが、互いに合意することができません。それが、今日、大学であることの課題です。

このような条件の下で、大学の組織的断片化は避けられないのでしょうか。それが、私たちの前にある問いです。

[スライド 19——大学は複数の外部空間へと引き込まれている]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 大学は複数の外部空間へと引き込まれている • 大学は異なる空間の間を行き来している • そして、それらの空間は互いに緊張関係にある • クラーク・カーは大学を「マルチバーシティ」と呼んだ • 統一を与えていたのは駐車場だけだった • 今日であれば、大学のITプラットフォームへの苛立ちかもしれない • 大学が複数の外部空間へ呼び出されるにつれ、断片化は拡大している • 地域、国家、グローバル、そして想像上の空間 • 新たな異質な外部空間 • それに伴う異質な内部空間 19	 Leading education and social research Institute of Education University of London The university is pulled into multiple external spaces • The university is ducking and diving across different spaces • And these spaces are in tension with each other. • Clark Kerr spoke of the university as a 'multiversity' • With only car-parking providing unity – Or—these days—exasperation over the university's IT platform • Now that fragmentation is widening, as the university is called out into multiple external spaces • Local, national, global and imaginary • A new heterogeneous set of external spaces • and consequent heterogeneous internal spaces 19
---	---

大学は、望むと望まざるとにかかわらず、複数の外部空間へと引き込まれています。そして、それらの空間は、互いに緊張関係にあります。

カリフォルニア大学のクラーク・カーは、およそ 60 年前、大学を「マルチバーシティ」と表現しました。そして、彼の言葉によれば、それを唯一つなぎ合わせていたのは、駐車場をめぐる共通の関心でした。

では、今日の大学には、何か共通の関心があるのでしょうか。もし一つあるとすれば、それは、大学の IT および AI プラットフォームと、その運用に対する関心だと私は考えます。

今日、世界中の大学で私たちが結びつけているのは、それだけです。

大学が世界から突き付けられるさまざまな巨大な課題に向き合う中で、大学を一つに結びつけるものは、今やほとんど残されていません。

大学が地域的、国際的、グローバルに、そして現実の空間や想像上の空間へと外側に引っ張られるにつれて、この断片化は日ごとに拡大しています。

これは、大学にとって新しい状況です。大学が引き込まれる外部空間は増え続けており、しかも互いに大きく異なっています。それらは異質です。

その結果、大学は、混然として異質な外部世界に对应しようとする中で、内部にも異質な空間を発達させます。つまり、外部の混然性に、内部の混然性が対応しているのです。

[スライド 20——増大する外部世界の異質性]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 増大する外部世界の異質性 • 対照的な地平と利害 • 異なる言語と文化（英語の中でさえ） • 複数の組織・財務パターン • 多様なアイデンティティの道筋（キャリア機会／教授職） 20	 Leading education and social research Institute of Education University of London Increasing external heterogeneity • Contrasting horizons and interests • Different languages and cultures (even in English) • Multiple organizational/ financing patterns • Varying identity paths (career opportunities / professorships) 20
--	--

私が申し上げているのは、大学の外部にある関係主体が、今やますます増え、大学をさまざまな困難で扱いにくい方向へ引っ張っているということです。それぞれが、対照的な地平と利害を持っています。

グローバルな AI テクノロジー企業の利害は、自然環境への配慮、個人と社会の豊かな発展、そして文化の保全と発展への関心とは、まったく異なります。これらは根本的に異なる利害です。そして、それらを簡単に一つにまとめることができるかのように装うべきではありません。また、それらは巨大な力を及ぼしています。

そこから、大学にとって新たな財政的機会や、その他の機会が生まれます。異なる種類の教授のために、新たなキャリアの道も開かれます。現代語学の教授が次第に姿を消していく一方で、

[スライド 21——新たなエートス——差異と共に生きる]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 新たなエートス——差異と共に生きる - ウィッチャーチは「第三の空間」について語った——外部空間の多元性は、新たな「第四の空間」を形づくれるのか？ - 新たなエートス——差異を通じた関与のエートス - 緊張関係と共に生きる - 競合する価値体系 - 差異を尊重する - 単なる「Disagreeing Well」ではない（ハーバーマス） - 承認と尊重（ホネット） - そして、大学を別様に構想する想像の飛翔を許すこと - もはや単なる内部的エートスではなく、「世界の中にある大学」から生まれるエートスである 21	 Leading education and social research Institute of Education University of London A new ethos: living with difference - Whitchurch spoke of a Third Space – can the multiplicity of external spaces form a new 4th space? - Ethos – but anew – i.e., an ethos of engagement-through-difference - Living with tension - Contending value systems - Respecting difference <i>Not just 'Disagreeing Well' (Habermas)</i> - But of recognition and respect (Honneth) - And permitting flights of fancy – to imagine the university otherwise. - i.e., no longer an internal ethos as such but an ethos born of the university-in-the-world 21
--	--

そこで、問題はこうです。大学において、差異と共に生きることのできる、新たなエートス、新たな文化を発展させることはできるのでしょうか。これこそが、今日の大学のリーダーシップが直面している根本的な問いです。

私の同僚であるシリア・ウィッチャーチは、「第三の空間」について論じました。彼女が述べていたのは、教育と研究に並ぶ、大学における専門職性の第三の空間でした。

しかし今、大学が直面する差異と共に生きる方法を見いだすための「第四の空間」を創り出すことができるのか、という問いが生じています。

緊張関係と共に生きること。競合する価値体系と共に生きること。そして、大学というシステム全体に存在する差異を尊重することです。

今年の初めに亡くなった、偉大な思想家ユルゲン・ハーバーマスは、まさにこの問題について論じていました。

私たちは、互いの差異を生きながらも、互いに理性的に関わり、対話しながら共に生きる方法を発展させることができるのでしょうか。

私自身の大学であるユニバーシティ・カレッジ・ロンドン（UCL）は、この哲学的な考え方を真剣に受け止め、「Disagreeing Well」と呼ばれる取り組みを進めています。これは、世界有数の大学の一つにおける、重要な取り組みです。そこでは、考え方や利害が対立する今日の重大な問題に向き合うために、人々が集められます。

私の大学はまさに、今日の大きな論争的問題をいくつか取り上げ、人々を集め、実際の相互承認と尊重が成り立つ議論の場を開くという取り組みを行っています。

互いに異なる見方と共に生きること。さらには、いまの大学とまったく異なる大学を構想してみることです。大学が、現在とはまったく異なる種類の大学になりうると想像してみるのです。

これは、大学内部だけで完結する過程でも、内部だけの言語でもありません。大学が世界と結びつき、世界に関与していることを認識する言語であり、文化です。この新しい世界の中で、新しい大学が発展していかなければなりません。

[スライド 22——エートスを実践する]

 Leading education and social research Institute of Education University of London エートスを実践する • 差異と共に生きるこのエートスは、発展させなければならない • しかし、力はそれに逆らって働く • 外部世界は大学の中に入ってくる——ただし、自らの条件で そして、異なる用語体系を伴って入ってくる——「国益のために」 22	 Leading education and social research Institute of Education University of London Practising the ethos • This ethos – of living with difference – has to be developed – The forces work against it ▪ The external world comes in – but on its own terms. » And with different sets of terms: “in the national interest” 22
--	--

では、どのようにして、それを実現するのでしょうか。大学の内部と外部の双方において差異と共に生きることのできる、新しい大学文化を、どのように発展させればよいのでしょうか。

問題は、先ほど申し上げたように、支配的な力が、その方向に逆らって作用していることです。支配的な力は、大学を、国家の経済成長、AIとテクノロジー、そして明示的な技術的・経済的目標と成果の方向へ押し進めています。

国家そのものが、さまざまな経済的課題、さらには社会的課題に直面する中で、経済の世界が大学の中へ入り込んでいます。しかし、それは大学と真に対話するために入ってくるわけではありません。自らの利害に奉仕する方向へ、大学を押し進めるために入ってくるのです。そして、それは独自のテーマ、用語、価値を伴っています。

日本には、出生率の低下という大きな課題があります。政府は大学に対して、この問題について考え、対応するよう強く求めています。それは、当然、正しいことに違いありません。しかしこれは、政府が国益のために行動するよう大学に巨大な圧力をかけていることを示す、一つの例にすぎません。

問題は、世界、社会、政府の重大な利害に加えて、人間的繁栄と自然環境の豊かな発展という要請にも、私たちは同時に十分に応えることができるのか、ということです。肯定的な答えが容易に得られると、最初から想定することはできません。

「スライド 23——より多くのリーダーシップ、より少ないマネジメント？」

 Leading education and social research Institute of Education University of London より多くのリーダーシップ、より少ないマネジメント？ ・ リーダーシップとマネジメントは異なる…… ・ しかし、どちらも極めて重要である ・ ただし、まずリーダーシップ、その後にマネジメント ・ リーダーシップ——対話を組織する ・ UCL——Disagreeing Well ・ あらゆるレベルの大学教員と専門職員による協働的会合 ・ 身振りや態度の壁を越える ・ 無駄な時間ではない——絶対に必要である ・ 大学を「組織的行為主体」として発展させる 23	 Leading education and social research Institute of Education University of London More leadership, less management? <i>Leadership and management differ ...</i> – But they both matter hugely ▪ However, leadership first and then management • <i>Leadership</i> – orchestrating the conversation • <i>UCL – Disagreeing Well</i> • Collaborative meetings, of academics and professional staff at all levels • Getting beyond the body language • Not down time – absolutely necessary • Developing the university as a ‘corporate agent’. 23
--	--

ここで、リーダーシップとマネジメントが重要になります。どちらも極めて重要ですが、その役割は大きく異なります。

私なら、次のように表現します。まずリーダーシップがあり、その後にマネジメントが続きます。リーダーシップが第一です。リーダーシップは、対話を組織し、新しい考えを取り入れ、地平を開くことを助けます。

私は先ほど、ユニバーシティ・カレッジ・ロンドンの「Disagreeing Well」の取り組みを例として挙げました。そこでは、あらゆるレベルの大学教員と専門職員が参加する、協働的な会合が行われています。

私が Institute of Education のシニアリーダーであったとき、最初の全学戦略を策定する責任を担いました。そして私たちは、まさにそのような方法で、この課題に取り組みました。組織全体にわたる対話を通じて進めたのです。

私たちは、大学教員と専門職員を集め、Institute of Education の将来に関する非常に難しい問題について話し合いました。それは困難な対話でした。人々は互いに意見が一致していなかったから

です。そのことは、彼らの身振りや態度からも分かりました。互いに目を合わせることもさえ、ほとんどできないほどでした。

このような場面では、マネジャーはしばしば次のように考えます。

「これは時間の無駄です。

問題が何であるかは分かっています。

課題も分かっています。

目標が何であるべきかも分かっています。

さあ、先へ進みましょう。」

しかし、このような考え方は誤っています。この内部対話は、極めて重要です。大学が、世界、社会、政府に対して組織としての声をもって関与できる集合的行為主体へと発展するためには、この対話が絶対に必要です。

大学のマネジメントを考える上で重要な概念の一つに、大学を「組織的行為主体」として捉える考え方があります。それは、どのような意味でしょうか。私たちは共に取り組まなければなりません。共に集わなければなりません。そして、共に行動しなければなりません。

[スライド 24——結論]

 Leading education and social research Institute of Education University of London 結論 - 大学は自らの外へと呼び出されている - より広い世界へ - 複数の課題——それぞれが独自のコミュニティを持つ - 内部の部族と領域が、外部に向かう部族と領域に置き換えられる危険 - 大学は、大学を引き裂きかねない、新たな、目もくらむような断片化に直面している (追認とケアの枠組み) - 新たなエトスが必要である——異質なものと共に生きるエトス - しかし、それは努力して築き、闘い取らなければならない - それは可能なのか？  Institute of Education University of London London WC2N 6SE, UK Tel: +44 (0)20 7593 2600 Fax: +44 (0)20 7593 2601 Email: info@ioe.ac.uk Web: www.ioe.ac.uk 24	 Leading education and social research Institute of Education University of London Conclusions - The university is being called out of itself - Into the wider world - Multiple agendas – with their own communities - Danger of the internal tribes and territories being replaced - By externally facing tribes and territories. - The university risks a new and bewildering fragmentation - That would tear it apart. (Frameworks of endorsement and care) - A new ethos is necessary – of living with strangeness - But it has to be worked at and even fought for. - Is it possible?  Institute of Education University of London London WC2N 6SE, UK Tel: +44 (0)20 7593 2600 Fax: +44 (0)20 7593 2601 Email: info@ioe.ac.uk Web: www.ioe.ac.uk 24
---	--

それでは、結論です。

大学は、より広い世界へと呼び出されています。その広い世界は、それぞれ独自のコミュニティを伴う、複数の課題を大学に提示しています。これらの課題は、互いに対立しています。それらは、大学の外部にある、互いに対立する部族と領域から生まれています。その結果、大学は、自らを引き裂きかねない、新たな、目もくらむような断片化に直面しています。

そこには、追認の枠組みがあります。「既定の方針に従いなさい。国家が求めることを行いなさい」という枠組みです。

しかし一方には、社会への配慮、個人の自己実現、自然環境への配慮という別の枠組みもあります。

私たちは、これらすべての対立と、どのように共に生きていけばよいのでしょうか。

新たなエートスが必要です。そして、それは可能です。私たちは、異質なものと共に生きる方法を見いださなければなりません。そのためには、努力しなければなりません。そして、その実現のために闘わなければなりません。

それは、非常に困難です。

そもそも、本当に可能なのでしょうか。

ありがとうございました。

討論（質疑応答）

リーダーシップ、マネジメント、そして差異と共に生きること

司会者

予定の時間が残り少なくなってきましたが、ここで質疑応答に移ります。

ご質問のある方は、手を挙げて、お名前とご所属をおっしゃってください。

砂川 和範教授（中央大学）

ご講演、ありがとうございました。

中央大学の砂川和範です。

確認のため、一点質問させてください。

先生は、二つのものを区別されています。

緊張関係は解消することができる。

しかし、解消不能な対立は解消できない。

そして先生は、新たなエートスを、ホネットの承認と尊重の考え方に基づかせています。

しかし、承認は通常、最終的には和解を求めるものです。

一方、先生が述べられる、解決のない解消不能な対立という考え方は、むしろテオドール・アドルノの否定弁証法に近いように思われます。

つまり、消えることのない要求と共に生きるという考え方です。

そこでお尋ねします。

先生のエートスは、どちらなのでしょう。

統一を目指す和解なのでしょう。

それとも、決して解消されることのない対立を受け入れることなのでしょう。

以上が私の質問です。

ロナルド・バーネット教授

どうもありがとうございます。

大変重要なご質問を、ありがとうございます。すぐに、簡潔にお答えすることもできます。

私の頭はアドルノと共にあり、私の心はホネットと共にあります。

しかし、もう少しお話しして、両方の立場を同時に成り立たせることができるか、両者のいずれにも正当な位置を与えることができるか、考えてみたいと思います。

この問いは、次のように表すことができます。

深刻な意見の対立が存在する状況に、終着点はあるのでしょうか。

私たちは、ただ互いに話し続け、議論し続けることができるのでしょうか。

それとも、何らかの解決が可能なのでしょうか。

これはもちろん、大学が日々、数多くの相互に対立する課題に直面している状況において、極めて重要な問題です。

世界が不確実であり、私たち自身も自らの考えを明確にできないとき、どのように前へ進めばよいのでしょうか。

これは、極めて重要な問いです。

特に一部の理論家の議論に耳を傾けるならば、この問題に解決はないと言わざるを得ないでしょう。

議論は、続けられなければなりません。

批判は、聞かれなければなりません。

対立は、表に出されなければなりません。

対話を続けるための余地が、確保されなければなりません。

私自身の大学が、私が退職してから何年も後に「Disagreeing Well」という取り組みを始めたことに、私は深く感銘を受けています。

互いに話し続け、差異や意見の対立を表明することのできる場を、私たちは設けることができるのでしょうか。

だからこそ私は、リーダーシップとマネジメントを区別したいのです。

どちらも極めて重要ですが、両者は異なります。

リーダーシップには、この対話を開くという課題があります。

マネジメントには、意思決定を行うという役割があります。

どちらも極めて重要です。

一方だけで、他方なしに成り立つことはできません。

また、私に送っていただいた日本の政策文書に「知恵」という言葉が含まれていたことにも、私は深く感銘を受けました。

皆さんの政府は、大学との関係で知恵について語っています。

しかし、大学の内部に開かれた対話がなければ、知恵ある大学を実現することはできません。

知恵は、対話と地平を開くことを意味します。

そこでは、異なる考え、見解、構想、希望、願いが一つの場に集まり、表明されなければなりません。

それが、リーダーシップの役割の一部です。リーダーシップは、その対話を導かなければなりません。大学外部の異なる文化を大学内部へと翻訳する役割を果たさなければなりません。さらに、大学内部の異なる文化が、互いを理解できるよう助けなければなりません。

これらは、リーダーシップにとって、極めて高度で困難な役割です。

そして、そのような地平を背景として、マネジメントが重要になります。

マネジメントは、困難な意思決定を行います。委員会を開くと、大学教員は対話を続けることには非常に優れていますが、なかなか意思決定を行わないものです。

通常、委員会の後には、議事録が作成されます。議事録には、それぞれの議題について、どのような決定がなされたのかが記載されなければなりません。それは、極めて明確でなければなりません。

何が決定されたのでしょうか。

どのような決定に至ったのでしょうか。

「何も決定されなかった」と記録するではありません。

そして、非常に困難な状況を背景としながらも、決定に至ることが極めて重要です。

私たちには、両方が必要です。

私たちには、地平が必要です。

対話が必要です。

意見の相違が必要です。

そして、意思決定が必要です。

私たちには、両方が必要なのです。

したがって、大学の課題とは、自らが置かれている困難で、激動し、厳しく、解消不能な対立をはらんだ状況を十分に認識しながら、意思決定を行うことです。

そして、これは大学のあらゆるレベルで行われなければなりません。学長と大学執行部による毎週の会議から、プログラム担当チーム、そして一つの授業科目のために小規模な担当チームをつくり始めた若手教員に至るまでです。

意思決定は、行われなければなりません。

そして、これらの困難な問題を十分に認識した上で、意思決定を行おうではありませんか。

ありがとうございました。

司会者

ありがとうございました。

予定の時刻をすでに過ぎておりますので、これで本セッションを終了しなければなりません。

バーネット教授、ありがとうございました。

皆さま、どうぞ教授に温かい拍手をお願いいたします。

日本語版刊行注記

本稿は、著者確認・修正版英語講演録を底本として作成した日本語版である。通読・英日対照確認・用語統一確認・日本語校閲を行い、承認済みの修正を反映した Version 1.0 Final として確定した。