

## トップダウン型の日本と、ボトムアップ型のドイツ

日独間の大学連携プログラムに取り組んで、痛感した落差とは

高部英明 ドイツ・ヘルムホルツ研究機構上席研究員、大阪大学名誉教授

スムーズにいくはずの国際連携が思うように進まない。その背<sup>2018年10月26日</sup>景には、欧州での個人や社会の「ものの考え方」「行動の順序」が往々にして日本と真逆であり、それを肌で感じ取れるまでに時間がかかることがあるのではないか。

大阪大に長くいて年10回くらい海外出張をしていた私は、「自分は国際人である」と自負していた。しかし今回、ドイツと複数の日本の大学の連携づくりを手伝ってみて、初めて実感したことがある。それは両国の教育理念や社会のあり方の違いにもとづく根本的な「文化の違い」である。この違いを肌で感じ取れないと、実務は進まない。

### 下から持ち上げるドイツ流

大学が海外の研究機関との間で、学生や研究者の交流、定期的な会議などについて包括的な協定を結ぶことはよくある。ドイツでは協定の締結に向けてボトムアップで話が進むが、日本はトップダウンでないと動かない。こんな簡単なことを理解し、正式な議論を始めるのに2年かかった。これは何も大学の問題だけではないだろう。



黒一色のリクルートスーツで就職活動に臨む日本の大学生

ドレスデン工科大(Technical University of Dresden: TUD)が戦略的に、日本の関西3大学(大阪大、京都大、神戸大)と包括連携プログラムを結ぼうと考えた。交換留学の際には、一つの大学だけでなく3大学に順次、学生や研究者を滞在させたい。1年間なら各大学に4カ月ずつなどだ。ドイツの学生は自立しているから、お仕着せの滞在ではなく自分の判断で行動して多様な日本を経験したいし、人脈も増やしたい。研究者も3大学の異なる先生と議論しながら共同研究をしたい。従来の大学間協定では収まりきれないこうした新しい国際交流をTUDは求めた。

その中心人物は理学部国際課の責任者、マリア・リヒター=ベイブコフさんである。彼女は研究者ではなく、大学の国際化事業が専門だ。これまでもさまざまな国際協力関係を進めてきた。海外との打ち合わせなどでは、彼女が司会を務めて教授たちから意見を汲み取る。世界に人脈が広がり、TUDの理学部を訪ねる人はすべて彼女のお世話になるほどだ。私は普段から親しくマリアと呼んでいる。



ドレスデン工科大学のマリア・リヒター=ベイブコフさん(R. Lohseさん撮影)

今年5月ごろ、彼女から「関西で9月に[学術ワークショップ](#)を開催する。フンボルト財団の支援でドレスデンから25名が参加予定だ。しかし日本側との意思疎通がうまくいかない。助けてほしい」と頼まれた。そこで、このワークショッ

プの教員側の責任者で国際交流副委員長のジャン・ワイガンドさんを交えて話合った。

私は問題点にすぐ気がついた。ドイツではこのような事業を「ボトムアップ」で推進する。つまり、マリアたちが教員の意見を集約し、大学として正式に取り組むように学長と面談して求める。これがドイツの行動様式だ。しかし日本では「ボトムアップ」は必ずしも機能しない。法人化後の大学組織ではなおさら官僚的な色合いが強くなっている。

実は私がドイツ流の「ボトムアップ」を理解できたのは、勤務先の[ヘルムホルツ協会](#)の成り立ちに驚いたことがきっかけだ。ドイツの大型装置基礎研究所は90年代、加速器、原子核、宇宙、プラズマなどの予算を個別に教育科学省（BMBF）に要求していた。予算項目がかなり重複してしまい、BMBFの官僚も頭を抱えていた。そこであるとき、数名の研究所長が集まって「予算要求を一緒にまとめよう」と決めた。まさにボトムアップでの新ルールだ。申し出を受けたBMBFもそれを認め、研究所間の新たな連携ができた。これに他の研究機関も参加して、2001年に巨大研究機構「ヘルムホルツ協会」が正式に誕生した。現在、18の拠点に約80の研究所があり、職員4万人、年間予算6千億円の規模になっている。

## 「上から」に耐える日本

マリアらに相談され、私は動き始めた。日本は「トップダウン」でないと動かない。そこで6月に帰国した際、大阪大副学長と面談した。彼は「国際化は国内競争でこれまで来たが、私は競争より国内協力が今後は必要だと考えている」と、ドイツの提案に賛同してくれた。9月4日に関西3大学の副学長に参加いただき、連携の可能性について討論会を開くことを決めた。

たとえば大阪大では大学間協定が200くらいあるが、どこまで実のある交流ができていないか疑問である。中身のある内容にするためには、具体的な課題を掘り起こし、それぞれの大学に持ち帰って十分に検討した上で協定を結べば良いと考えた。

45名の研究者と国際交流担当者が9月3日、晴れ渡る閑空に到着した。ところが翌日の台風21号の直撃予報を受けて、討論会は中止に。東京から駆けつけた[ドイツ学術交流会\(DAAD\)](#)の所長は、自然災害による不運を我慢する日本人の姿を「釣り人のように忍耐強い」とたとえた。私も「自然の脅威に対して人は無力。恐怖が去るのを待つしかない」と補足した。まさに天からの「トップダウン」に従うしかない日本人の無力感が象徴されている。

## 準備は万全のはずだったが

TUDがこの連携に向けて行動を起こしたのは2年前だった。[ドイツBMBFの「エクセレンス戦略」](#)に基づいて、特徴ある大学づくりを目指していた。関西の3大学を中心に約30名の研究者を招待した。私も研究所のボスから講演を依頼された。この時、マリアは、日本の研究者に連携の仲介を依頼したが、「国際関係の担当者でないと無理だ」と言われたそうだ。そこで昨年6月、TUDが開く担当者研修に日本から10名ほどを招待した。

マリアは「2回も招待したのだから、彼らが協力して大学の責任者とボトムアップで交渉してくれる」と思い込んでいたようだ。ところが展望が開けず、「日本とは議論がかみ合わない」と、私に助けを求めてきた次第だ。9月の討論会が延期された後、20名ほどで反省会



反省会で議論するドイツの学生と研究者たち

をした。私は日本とドイツの「文化の違い」について報告した。

## ■ ボトムアップは面子を潰す？

日本の組織、特に国立大学でボトムアップが機能しにくいのは、執行部の多くが「守りの姿勢」だからだ。私は大阪大時代に苦い経験をしている。中国の研究仲間で親友の張傑さんが2006年、上海交通大学(SJTU)の学長に選ばれた。SJTUは大阪大の重要な姉妹校である。そこで交流促進を目指して「[留学フェア](#)」を計画したが、中国担当の責任者は良い顔をしない。手順を踏まずに「面子を潰された」と受け取ったのか関係が冷え込み、「出る杭は打たれる」と感じた。

日本の文化は「自分の利益が第一で、組織の利益は二の次」のようだ。これは現代の官僚の「省益第一、国家第二」と同じで、戦前なら「陸軍第一、国家第二」だ。公務員組織はこの色彩が強く、旧ソ連や中国もそうだ。組織で重要なのは「リーダーの器量と決断力」である。下から上がる良い提案はどんどん汲み取り、組織の利益にしていくのがリーダーの条件だ。今年の大河ドラマ「西郷どん」の島津斉彬と西郷隆盛の関係が理想だ。西郷の才能・行動力と斉彬の心眼・度量の両方が欠かせない。斉彬は西郷を認め、幕末の政治改革の中心に据えた。

ところが国立大学は組織としての理念が明確でないから、中にいる個人の資質で何事も決まってしまう。それでも「適材適所」であるならまだまだが、「不適材、不適所」としか思えないことがある。これは国際化だけの問題ではない。大学は将来、経営破綻も懸念される組織だ。是非、「ボトムアップとリーダーの決断」を看板にして改革をして欲しい。論

---

掲載の記事・写真の無断転載を禁じます。すべての内容は日本の著作権法並びに国際条約により保護されています。

Copyright © The Asahi Shimbun Company. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.