

今後の論点に関する意見

2020年10月23日
株式会社経営共創基盤
IGPI グループ会長

1. エンゲージメントについて

・シェアードガバナンスの確立と言うゴールの明確化

国立大学法人をより自律的な戦略性を持ったものへと進化させる上で、エンゲージメントの推進は、最終的にはエンゲージメントの担い手であるステークホルダーによるガバナンスと、(従来型の)ファカルティによるガバナンスとを融合させたシェアードガバナンスの実現がゴールとなります。しかし、現状まだ多くの教職員においては、ほぼ排他的にファカルティガバナンスであるべきという意識が強く、それが国(文科省)によるガバナンスと対抗する構図です。そこからあるべきシェアードガバナンス構造に持っていくには、文科省による直接介入領域を減らすと同時にかなり思い切ってステークホルダーガバナンス側に振り切るくらいの力を作用させることが必要です。

国立大学法人がより高度の自律性を獲得し、裏返せば文科省はその統制権限を多かれ少なかれ手放していくなかで、シェアードガバナンスと言う概念を自らに都合よく、「ほらやっぱり教員がガバナンスの唯一無二の主体だぞ」と解釈する人々が出てくる危険性が高いことは今回の学長選挙騒動で明々白々です。要は少なからずの国立大学の教員(そしてマスコミも!)がいまだに自分たちの選挙だけで学長を選ぶ権利を「神聖にして侵すべからず」と思っていることが今回改めて明らかになったということです。この点は要注意です。

・エンゲージメント実現の場としての理事会制度の改革

上記のような現実を踏まえると、エンゲージメントの実現手段として理事会改革はしっかり議論すべきで、理想形としては、企業統治改革と同様に理事会を大学経営上の最高意思決定機関およびガバナンスを担うステークホルダーボードとして権限と機能を強化すべく大改革して、選考会議も理事会の中の指名委員会的な位置づけにすべきだと思います。理事は外部理事を過半数として理事の選任についてもステークホルダー(文科省もステークホルダーの一つとしてそのプロセスに関与するあるいは理事のシートを持つ)を巻き込んだ透明性のあるものにすると言った事柄を検討し、トータルとして理事会の大学経営上の権限強化を進めることは重要と考えます。

まずステークホルダーのエンゲージメントとガバナンスボディがしっかりしたものであるところにファカルティガバナンスを融合していくという思考プロセスを踏む必要がある

と思います。今の理事会は企業統治改革前、もっぱら社内取締役だけで構成されていた日本の上場企業の取締役会と大差ない状況であり、ここは改革の重要論点と考えます。

・学長選考会議改革

ガバナンスの本質は、つまるところ経営トップの任免のあり方に収れんします。エンゲージメントもそこにつながっていかないと真剣なコミットメントは得られないでしょう。この点でも、まさに ESG 指向、SDG 指向が強く企業の公器性を強く意識した先進的な企業の経営トップ指名に関する改革モデルは参考にすべきだと思います。

私の知る限りで紹介すると、次期 CEO の選考作業の前に、これからその企業が目指す長期ビジョン、それを実現するための基本課題の共有があり、現執行部と取締役会で議論を重ねながらそれを醸成し、場合によってはその過程で候補者の値踏みも行う。そうした地合いを作った上で社外取締役（過半数）と現執行部の代表で構成される指名委員会（いわゆる経営者 OB ガバナンスを排するために元経営者は指名委員会には入れません）において選考基準、選考手続きを決め、執行部にサポートしてもらいながら選考作業を進めていきます。内部候補については執行部のスタッフはもちろん、360 度評価的な情報を最近ではエゴンゼンダやコーンフェリーみたいなプロフェッショナルファームに頼んで集めることも増えています。これは外部候補も同様です。要は大変な手間をかけるわけですが、トップ指名は 5 年から 10 年に一度の最重要な戦略的な意思決定であり、そこに大きなエネルギー、時間とお金をかけるのは自然な流れとなっています。我が国のコーポレートガバナンスコードでは、社外取締役を単純な株主の代理人と位置づけず、幅広いステークホルダーの長期的な利益を代表するものと位置付けていますから、国立大学のシェアードガバナンスデザイン上も示唆は少なからずあると考えます。

・学生の「参画者」としての位置づけについて

学生を教育の買い手、大学を売り手として位置付けるだけでエンゲージメント原理を持ち込むと、ワンショット取引の対立構造型の市場規律の問題が、長期コミットメント参加型を前提とするガバナンスの問題とごちゃごちゃになります。特に我が国の高等教育の市場規律の実態として、まだまだ「合格歴」（ごうかくれき）の入手手段となっている部分が否定できない中で、取引一方当事者としての学生のエンゲージメントを安易に高めることは高等教育の質の低下を加速する危険性さえあります。むしろ学生にとって一生ついて回る「OO 大学卒」と言う肩書が真に「高学歴」（こうがくれき）として評価されるために長期的な大学の発展に利害を共有するステークホルダー、卒業生としての活躍を含め、そこに貢献し、まさに参画する者として位置付けることが肝要です。

私は 30 年前にスタンフォード大学の MBA を取得していますが、当時はやっどこさハーバードビジネススクールをはじめとする東海岸の名門経営大学院と肩を並べたところでしたが、その後の卒業生のシリコンバレーにおける顕著な活躍と、私の在学時点からノーベ

ル経済学賞の受賞者が、つい先日の二人を含めて5人も出たことが、スタンフォード MBA の色々な意味での価値を高め、私の学歴価値を高めてくれています。最近、日本のビジネス書大賞の特別賞をスタンフォードビジネススクールのオライリー教授の共著作「両利きの経営」が受賞しましたが、私が同書の日本への紹介（出版社説得）と監訳、解説に大きなエネルギーと時間を使ったのも、根本には母校の価値上昇への参画意識があり、それは30年前の在学時点に原点があるわけです。

2. 定員管理については新陳代謝が最大の課題

この問題にはそもそも少子高齢化で需要が減少するのではないかという量的な需給の問題と、他方で知識集約化産業の時代において人々がまっとうに稼げるようになるために受けるべき教育の高度化が起きるといふ質の向上の問題がアンビバレントに交わっています。

量的な問題については、日本の合格歴（ごうかくれき）型の高等教育市場においては、例えば都心に大きな土地を持っている学校法人が馬鹿でかい複合ビルを建ててがーっと定員を増やしてレジャーランド大学のキャパを増やし、そこに学生が日本中からがーっと集まるような現象が起き、悪貨が良貨を駆逐する危険性があります。実際、今でも学生が全員授業に出ると教室があふれてしまうような学科や学部の大学が、東京には少なからずあるのではないのでしょうか。本来、そんなとんでもない大学に学生が集まるのは変なのですが、授業出なくてもいい、それなりに有名な大学（就職もそれなりに強い）、都心にあるので遊ぶところもバイトするところも豊富なので、むしろ栄えてしまうリスクがあるということです。その点で、定員管理、特に東京における定員管理については、圧倒的に卓越した内容のプログラムについて、しかも大学側が自律的な財源で賄うことなどを条件に限定的に認めていく方が安全だと思います。

次に質の向上と言う観点からは、なんと言ってもここでの国立大学法人の役割は重要です。その意味で最大の課題は学部や学科の新陳代謝があまりに少ない、遅いという問題です。これはガバナンスとも関係する問題で、既存の学部学科の存廃や定員の増減について既存のファカルティ自治、特に学部自治が圧倒的に強ければ、ポートフォリオの入れ替えは進みません。以前から公然と疑問を提示していますが、私は法科大学院を作ったのに、法律解釈を教える法学部法律学科が東大の学部にも未だに存在するのが不思議ではない。この手の大学や学部から採用する立場として、残念ながら40年近く前に私が東大法学部を卒業したときのようなシグナル性は、もはや「東大法学部卒」という学歴にも「優」が何個あったかにも存在しません。この間、官庁を中心とした護送船団行政や官民一体型の産業政策が見事に崩壊し有効性を失ったからです。同じようなことがデジタル革命による破壊的イノベーションの大波を被っている工学部領域でも起きているのではないのでしょうか。逆に人文学などでは世の中の短期的な変化を超えた数百年、数千年単位の人

類的な普遍性をもつ領域もあるでしょう。その点で、シェアードガバナンスを確立していくなかで学生定員とその裏側にある教員定員について、学部と大学経営執行部とガバナンスボード（理事会）との関係で新陳代謝が起きるような仕組みを作るための議論は避けられないと考えます。

3. 財政の自立と自律

ガバナンスの議論を進めるにあたり通底的に重要なのは、その根本原理として、財政的自立を促すこととその進展とガバナンス上の自律化の進展とが連動する仕組みにすることです。その脈絡からは、従来のように大学資産の活用方法を教育研究目的ということで過度に縛ることは緩和していくべきで、要は資金の調達方法（資産活用であれ、起債であれ、ベンチャー投資収益であれ、寄付であれ、共同研究であれ・・・）は原則として自由化し、逆にそこから生まれるフリーキャッシュフローの用途は教育研究やパブリックコモンズに関わる領域に限定していくという、調達と用途に関わる自由と規律の基本原則を確立して行くことが重要だと考えます。