

学校法人ガバナンス改革会議（第3回）	資料
令和3年8月20日（金）	

## 全ての組織に共通のガバナンスの要諦

令和3年8月20日

IGPI グループ会長 富山和彦

・ガバナンスとは組織統治の仕組み、すなわち組織運営上の権力構造を健全に機能させるための仕組み

－形：組織制度とそれを規定する規範（国家で言えば最上位規範である憲法に定める民主主義と3権分立を骨格とした統治機構及びその下位規定や制度、会社で言えば最上位規範である会社法に定める資本民主主義による議員内閣制及びその下位規定や制度）

－実：制度を担う人材と運用実態、さらには実績から生まれる被統治側からの信頼感

・組織統治の基本原則

－統治権に正統性の源泉があること（権力的契機、共感的・権威的契機）

－権力を作ることと、権力を抑制すること

－作為の暴走と不作為の暴走のいずれにも対応できること

－ガバナンスメカニズム自体への攻撃からガバナンスを守ること

－統治力（ガバナンス力）＝形式（ハードパワー）×実質（ソフトパワー）

・ディレンマ

－競争の時代、環境激変の時代、危機の時代には強いリーダーシップが必要で、トップダウンで大胆な戦略的意思決定を行わせる必要がある・・・企業、国家、大学など全ての「法人組織」に共通の要請

－普遍的な課題として「絶対権力は絶対に腐敗する」のも事実

－強い権力を作ることと、強い権力を抑制することがガバナンスの今日的な挑戦課題

・経営執行のトップをボスのいないトップにしない

－ガバナンス主体の存在の重要性（会社で言えば取締役会）・・・執行のトップとその経営チーム（会社で言えばCXOクラス）が健全に機能しているか監督する主体（通常はボードのような合議体）であり、その監督機能を担保するにはトップに対する人事権を名実ともに持っていることは必須であり、これが「統治権」の実体

・ガバナンス主体、ガバナンスボードが持つ統治権の正統性の源泉はステークホルダー

－国家：選挙民（≡一義的なステークホルダー）から民主的な選挙で選ばれた全国民の代表で構成される国会が国権の最高機関として持つ正統性

－会社：株主（≡一義的なステークホルダー）から株主総会で選ばれた全ステークホルダーの代表たる取締役で構成される取締役会が持つ正統性

- ・ガバナンスボードの実効性をいかに高めるか
  - －賢明にして有能なトップを選任し、監督し、有能なら再任し、逆にダメなら再任しない、さらには解任する実質的な能力を個々の構成員及び合議体として持たせること
  - －この能力と運用実態（どれだけ真剣にガバナンス業務に貢献しているか）がガバナンス上の権能行使の正統性をも決めてしまう
  
- ・大学組織のガバナンスの難しさ
  - －複数の拮抗する多様なステークホルダーの存在（教員、学生、職員、アラムナイ、寄付者、納税者（文科省？）、社会・・・）ゆえにガバナンスボードとガバナンスストラクチャーの設計が難しい
  - －教学（教育と研究）の独立性（個々の教員、学部学科の独立性の積分値的な性格）と全体としての経営最適化（資源配分の入れ替え、学部学科の改廃など）との緊張関係
  - －現代的な課題として大学にも「経営」のダイナミズムとスピードの必要性
  - －大学自身に「稼ぐ力」の強化とそのチャンスの広がり、すなわち経営の強化が求められている
  - －稼ぐ力が教学力の源泉となる時代
  
- ・現代の米国の有力大学のビジネスモデルとガバナンスモデル
  - －大学に資金とレピュテーションをもたらしてくれるアラムナイ重視のガバナンスモデルがより顕著に
  - －強力かつ長期政権の経営者タイプの学長の出現（イエール大学、スタンフォード大学・・・）
  - －卒業生が経済、政府、アカデミアで出世して富裕層や有力者になる、あるいは最近では起業で大成功することで大きな富を手にして多額の寄付をしてくれる、あるいは産学連携を通じて研究資金をもたらす、大学もステークを持っているベンチャーに投資をしてくれる、さらには巨大化した基金が大きな運用益を生む、などで巨大な資金が大学運営に流れ込み、それが潤沢な基礎研究や充実した教育システムへの投資、典型的にはトップ人材（研究者、学生の獲得のための）投資や最先端の研究施設への設備投資によって教学面でも大きな成果を上げている
  - －産業構造の知識集約化、デジタル化、ゲノム化で、大学の持つ先端的な知がかなり直截に巨大な富を生む時代にシフトし、この資金循環の輪が巨大化してきたのがこの30年あまりの経緯であり、エンダウメントが巨大化してきた背景