

【瀧澤氏】

私のテーマは、「学校法人のガバナンスを考える」であります。なんで「考える」というタイトルになっているかと言いますと、考えただけでまだ結論を持っていないわけです。ガバナンスの議論というのは余りしていませんので、私が今申し上げたいのはガバナンスという考え方が、大事であるということを言いたいというのがまず結論であります。最近経営問題の研修会、研究会が盛んであると申し上げましたが、議論がどちらかという一方方向に思えるんですね。一方方向と言いますのは要するにトップマネジメントの強化という方向です。それだけでいいのか、というところではないと思いますね。国立と私立では全く状況が違っているので、国立は一方方向の議論でよろしいかと思いますが、私立の場合はまさに多様性です。国立は最近になって経営ということを行っているわけですが、私学はもともとそういうことでして、色々な形があります。トップマネジメントの強化というのは、現在は競争が非常に激しくなっているということで、色々危機感が強いわけですから、そこに対応していくためには必要なことであり、それが不要でないという話をするわけではありませんが、トップが一方的に強くなるということは、またそれ自体がある危険性、リスクを持つというところがあると思います。トップが間違えたら全部が転げちゃうというんじゃない具合が悪いということで、エンジンの強化も必要であれば、ブレーキも必要だという意味で、ガバナンスということを少し議論しなくてはいけないのではないかというふうに思うわけです。

ガバナンスの話をするのであれば、ガバナンスとは何かということをまずお話をしないと行けませんが、まだ今はっきりしていない点があると思います。ガバナンスという場合、まずコーポレート・ガバナンス、企業でガバナンスということを使いますが、それと一般的に「統治」とか「支配」という意味でガバナンスを使っている場合もある。今まで私学については、コーポレート・ガバナンスに準じた議論というのはあんまりしていませんから、私学の議論をするときにガバナンスというと、非常に広い意味で色々な使っているような気がします。私が大事だというのは、コーポレート・ガバナンスに準じた、経営を規律づけるものとしてのシステムを大事であると申し上げているわけですし、お手元に簡単なレジユメを作ってお配りしておりますが、まずは定義をしたいと思います。ガバナンスというのは経営を

規律づけるメカニズムであるとお書きでしたが、これはコーポレート・ガバナンスについての一般的な定義をまとめるとこんなことであると思います。それをそのまま引用してよろしいんではないか、というふうに思うわけです。ですから、大事なことはマネジメントとガバナンスを区別するということです。

マネジメントとは何かというと、経営ですね。経営だけど、経営と管理に分けた方がわかりよいように思います。管理というのは、執行の管理であります。それで管理を別にすると残りの経営というのは、意思決定の作用だと思えますね。ただ意思決定と言っても、大学の学部中心の意思決定とか、そういうことではなくて、全体性のある、全体を視野を持った意思決定であり、かつ戦略性を持った意思決定、そういったものがマネジメントにおける意思決定であると思います。大事なことは、意思決定でもそれが行われなければならない。そのために、リーダーシップ機能というのはどうしても必要なわけです。意思決定におけるリーダーシップ機能というのが、経営の核になる部分だと思えます。それでガバナンスというのは、そういうマネジメント、経営管理が間違った方向に行かないように規律づけると言いますか、そういう作用であって、これは例えば内部統制というと、監事の制度が出てきますが、あれも1つでありますし、株式会社で言うと、社長が全権を持っているというのが日本の場合であって、社長は株主よりは職員を大事にしている。

株主というのは、本来会社の所有者として経営のチェック機能を持つ必要があるんだけど、どっちかという、株で儲けることは考えていても、会社のことはあんまり考えていないですから、株主の会社に対する支配力というのは、日本の場合非常に弱い。それが、アメリカが日本に資本進出しようとする場合には非常に隘路になるわけで、アメリカから日本の会社のガバナンスの改革というのを強く言ってきたということがあつたようですね。そういうことで、ガバナンスというのは、学校法人の最高の意思決定が間違った方向に行かないようにする仕組みとして、どういうことがあるかということでもあります。ですからこれは、先ほど理事会を信託という見方からお話がありましたが、アメリカは、建国の時からそうだと思いますが、三権分立のように、権限を1点に集中することを非常に嫌う社会ですね。権限というのは分立して相互にチェックするという機能がないと間違えるという主張が非常に強い。だ

から株式会社についても、経営者と株主というのを対立的な関係に置いて、相互チェック機能というのを大事にする。

それと同じことを学校としても考える必要があるんじゃないか。後ほどもう少し申し上げたいと思いますが、株式会社は株主が所有者ですが、学校法人の場合はそういう所有者はいない。ただ、寄付によって設立される。寄付すれば公共の財産になるわけですから、株主に相当するのは、公共そのものですね。その公共によるガバナンスというのが大事になるというふうに思うわけです。

それでなぜそういうように、今一方向的な議論が行われてきたか。マネジメントの強化だけが集中的に議論されてきたのかということですが、これは国立大学の改革に引きずられてきたと思うんですね。平成10年でしたか、「21世紀の大学像」の答申というのがありました。この中で主な施策としていくつか挙げておまして、1～4と4つあげております。1、2、4はまあどうでもいいんですが、どうでもいいわけじゃありませんが、3番の責任ある意思決定と実行ということで、管理運営体制の整備ということを打ち上げました。これ「21世紀の大学像」という答申が出されたのは、ちょうど国立大学の民営化という話が起こってきて、すったもんだした時期になるわけですね。それに何とか対応したいということで、国立大学の運営をしっかりとやろうという意思表示としてこの答申を出したということでした。学長中心の執行体制をきちんとしようという意味の答申が出されたのですが、それだけでは済まないで、法人化の話がどんどん進んだわけですね。それでその次には平成13年、遠山プランというものが出されまして、その時に3つの柱が出されました。これも1番目と3番目は省略して、2番目が民間的発想の経営手法を導入するということを打ちだしたわけです。国立大学で、ですね。これは民間的発想の経営手法を導入するというのは、なんか分かり難いわけですが、要するに法人化を早急に実行しようということはこの時に打ちだした。法人化は避けがたいということが、ここで方向が決まったということですね。

ここで言っているのは、経営責任の明確化によって機動的、戦略的に大学を運営するというように注意書きがしてあるわけです。(これを読めば、もうどういうことを考えていたかは分かるわけですが、民間的発想を経営手法に入れるということを言ったわけです。) 要するに

法人化によって国立大学にも「経営」が入ってくる。今までは設置者は国であって、実質的に予算を通じたコントロールが色々ありました。経営者というのは、あるようなないような、しいて言えば国が経営者だったかもしれません。そこに「経営」を入れるということで、経営ということは新しく確立しなきゃならないということですから、国立の場合は、やるべきことの方向性は皆同じだったわけですね。それが大学の経営改革であるかのごとく議論が広まった。その影響はかなり私学が受けたと思うんですね。私学としてはそういう問題ではなくて、競争的環境が激しくなるということで、経営力の強化が必要ということでありましたが、学生減のリスクということを非常に念頭において、戦略と意思決定を強化しようということであったわけです。それで、私学法の改正というのが行われたわけです。これは私学法の改正を大学設置審議・学校法人審議会の小委員会に諮問したときには、私学のガバナンスを強化するというふうに言っていたんですね。諮問事項はガバナンスの強化というふうに言っていました。ただ、議論は色々あったようですが、答申の段階ではガバナンスという言葉は全然使われておりません。文部省からの改正の施行通知の中にもガバナンスという言葉は全然使われていないです。これがなぜか良くわからないのですが、ガバナンスということをあまり概念として正面に出すことはしなかったわけです。その結果、ガバナンスの意味、どういうふうにそれを私学で捉えていくかということは、あまり議論されないで来ていると思うんですね。

それで改正の中身を見ますと、ガバナンスの関係がかなり入っているわけです。先ほど、坂本先生の方から色々お話がありましたが、例えば、理事会に部外者を入れるとかですね。これも1人入れればいいわけです。あるいは理事会をその意思決定機関としてはっきりさせたわけですが、理事の処分の執行の監督ということも入れた。ですから、意思決定と執行とを分けるという方向も出ていたわけです。あんまりはっきりしてはいません。それから監事についても1名は部外者ということを行っている。それから評議員会のチェック機能も強化しようということを行っている。このへんはいずれも執行機関に対するチェック機能という意味合いですから、明らかにこれはガバナンスの問題だったと思うんです。

それからもう1つは情報公開もありますね。これもガバナンスの問題ということでありま

すが、ガバナンスというのが、どういう概念の事柄であって、それをどのように今後広めていくか、強化していくかという議論は、ガバナンスの定義がされていませんから、あまりはつきりしなかったと思うんですね。この法改正ができましたけれど、その結果、ガバナンスの部分がどのように進展したかと言いますと、ほとんど進展していないんじゃないでしょうか。今、理事も一人は部外者というのは、実態としてはほとんどそうになっていますし、監事についても似たようなことでありますし、評議委員会のチェック機能、事業計画を出すとかそういう意味で、評議員会の機能が評価されたという点はいえると思います。それから情報公開は既に、法律もできてかなり私学もぼちぼちと進んできていたわけですから、それがにわかにならなくなったというよりは、その延長線上で進展している、ということではないかと思えます。

ですから、ガバナンスの改革という打ち上げで始まった私学法改正ですが、私学の中でガバナンスの議論があまり真剣に行われていないのではないかという、心配があるわけです。そのガバナンスということは今なぜそう考えなきゃいけないかということですが、レジュメのところに4番目にガバナンスの目標としての公共性というように書きました。私学の理念は公共性と自主性であると言われていています。公共性といえば分かりきったようなことですから、あまり公共性とは何かという議論はそうはないと思いますが、言うなれば株式会社は株主が所有者である。

私学の場合は、そういう所有者はいないわけですね。私学ができる場合は寄付行為で設立される。寄付行為というのは一方的な行為であって、それによって私有財産が、公共のものになるわけですね。ということは、要するに、私的なものには使えない、私的な利益のためには使えない、という意味になりますから、そういう意味の公共性だと思います。

最近ちょっと、曖昧な点があるなあと思えますのは、USR ということをよく言いますね、ユニバーシティ・ソーシャル・レスポンシビリティ。これはコーポレート・ソーシャル・レスポンシビリティ、CSR に対比して言うようになったわけですが、これは何か似たような議論をするようですが、実は随分違うものだと思うんですね。というのは、株式会社というのは私的なものであります。利益、利潤を上げるというのが目的。決して、公共性が目標では

ないわけです。ですから株式会社のコーポレート・ガバナンス、ガバナンスというのは、公共性維持のためのガバナンスではなくて、効率性といわれますね。要するに、効率的に利潤を上げるとというのがガバナンスの目的であるわけです。ただ、それでは最近の世の中では環境問題とか色々、社会的な問題もあり、社会の一員である以上、株式会社も利益一点張りでは、どうも社会の、国民の信頼が得られない。国民の信頼が得られないということでは、会社の色々な活動の制約にもなるということで、やっぱり社会的なことに目を向けるということは、株式会社として必要なことになってきている。ただこれは、公益という目的のためというのではなくて、株式会社の効率性のために必要なもので、やっぱり経済活動だと思うんですね。決して公益事業ではないわけです。株式会社のその CSR と同じもの考えるのは些か具合が悪い。私学の USR というのはそういうものではないし、むしろ、USR という概念を立てる必要があるのかどうか、私は疑問に思うのですが、私学はもともと公共性というのが本来の仕事ですから。というところから、CSR と一緒に議論をするのはどうかなという気がします。

それよりも今、私学の公共性ということが大変に危ない状況になっていると思うんですね。と申しますのは、ここに書きましたように、大学教育の私事化、私事化という言葉があまり評判良くなってわかりにくいとよく言われますが、まあ市場化でもいいですね。大学教育は、昔は国家須要の人材の育成ということで、お国のためである、公共のためであると、誰でも思ったわけですが、最近はずしもそうではない。私益のため、自分の職業能力を高めるため、といったニュアンスが強くなっているということがあります。そうした見方を、最近の規制改革はむしろ政策的に進めているわけですね。そういう市場化といいますか、私事化といいますか、プライバタイゼーションといいますか。教育事業も要するに需要と供給の問題である。消費者の好みというのが一番大事である。消費者主義でやるべきものであると言ったようなことで、教育の事業の公共性、大学の公共性というのは段々と薄まる、風化する傾向にあると思う。それにちょっと輪をかけて心配なのは、競争政策によって、競争的な環境が激しくなれば、経営者も色々なリスクに囲まれて、間違っただけをやる可能性が高くなると思うんですね。そういうリスクが高くなる。最近しばしば、私学の中でもそういう話があ

ります。国立でもあります。そのことがまた、私学の公共性というのを非常に傷つけている
というように思います。ですから観念的にも風化しつつあるし、国民の意識から言っても風
化の恐れがある。そのことは私学にとって非常に大事な、大変なことだと思うんですね。

私学助成が1%減るということで大変問題にしておりますが、助成というのは要するに国
民の支持がなければできないことで、国民の支持というのはやっぱり私学の公共性に対する
信頼性というのが一番大事なところだと思います。私学になんで公費をつぎ込むのかという
ことについて国民が納得するような状況でないとなかなか上手くいかない。そういう意味で
今、私学の公共性が怪しくなっている。怪しくなっているという言い過ぎかもしれませんが、
薄まっている、風化しつつあるということは大変に問題だと思います。

そこで一番、今やるべきことは、私学の公共性というのを国民の信頼が得られるようにす
ること、その手段の1つはガバナンスの仕組みをはっきりさせることだと思うんです。情報
公開もそうですが、ガバナンスの仕組みというのは色々考えられます。経営プロジェクトの
報告書の中には若干気が付いたことを書いてありますが、これが、結論という訳ではありま
せん。

大事なことは、私学の場合、ガバナンスの目標は公共性だということ。株式会社と同
じ効率性ということももちろんありますから、効率性と公共性ですが、とくに公共性が非常
に大事な目標であると思います。公共性を私学はちゃんと守るような仕組みを作っている
ということを国民に理解されるようにする、そういう努力が、必要なのではないかと思います。
これは1つの大学だけでできることでは、あるいはないかもしれません。大学団体なり色々
なところで、そういう議論をもっとしなければならぬのではないかと考えておりますが、
今経営力をいかに強めるかがもっぱらの議論でありまして、なんか経営をチェックするよう
な仕組みの話をするというのは大変にやり難いんですが、私はそれが今は大事なことになっ
ているのではないかと思うものですから、しいてテーマに取上げさせていただきました。以
上でございます。ありがとうございました。