

# 変革期こそ俯瞰的視点で イノベーターに



清成忠男

法政大学学事顧問(法政大学前理事長・総長)

法人間競争という形で、大学間競争が激化している。法人間の諸格差も拡大している。こうした過程で、学長の役割はますます重くなっている。トップ・マネジメントの一員として、学長にも経営力が要求されている。学長の役割に微妙な変化が生じているのである。

## 1 学長の位置づけ

まず、大学法人及び大学における学長の位置をあらためて確認しておこう。

学長の役割は、学校教育法第58条第3項により、次のように規定されている。

「学長は、校務をつかさどり、所属職員を統督する」

この規定は、すべての設置形態に共通している。

問題は、経営者としての学長の位置づけである。これは、設置形態によって異なっている。

国立大学においては、国立大学法人法第11条により学長は、学校教育法第58条第3項に規定する職務を行うとともに、国立大学法人を代表し、その業務を総理する」と規定されている。つまり、学長は、法人経営の最高責任者(CEO)でもある。

また、公立大学については、地方独立行政法人法第71

条が次のように規定している。

「公立大学法人の理事長は、当該公立大学法人が設置する大学の学長となるものとする。ただし、定款で定めるところにより、当該公立大学法人が設置する大学の全部又は一部について、学長を理事長と別に任命するものとするができる」

なお、同法第13条第1項の規定により、「理事長は、地方独立行政法人を代表し、その業務を総理する」ということになっている。

さらに、私立大学の場合には、私立学校法の規定により、まず学校法人が設立され、当該学校法人が大学を設置する。学校法人の理事長は、私立学校法第37条第1項により、「理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する」ことになっている。学長と理事長を分けることができる。

要するに、設置形態に関わりなく、学長は教学のトップであり、理事長はCEOである。そして、国立大学においては、学長がCEOを兼ねている。これに対して、公立大学と私立大学においては、理事長が学長を兼ねることができるが、分けることもできる。ただ、理事長と学長を分ける場合であっても、学長は副理事長又は理事を兼ねるのが通例である。学長は、大学法人の経営者の一員なのである。学長には、法人経営に積極的に関心

をもつことが求められている。

いずれにしても、大学界において法人間競争の時代が到来しており、学長には経営者としての役割が付加されている。

## 2 理事長・学長兼務の当否

一般に、大学界においては、学長適任者は少ないが、理事長適任者はきわめて少ない。経営者としての教育・訓練を受けた教職員は皆無に等しいし、また、経営経験にも乏しい。のみならず、教員にはもともと組織になじみにくい者が少なくない。したがって、理事長適任者を学内から探すことは容易ではない。この点で、国立大学法人の悩みは深いと思われる。

さて、公立大学法人と学校法人においては、理事長と学長を兼務することもできれば、分けることもできる。どちらも一長一短であるが、次善の策として、どちらが妥当であろうか。現状を見ると、公立大学法人においては、首都大学東京や北九州市立大学では大企業の専門的経営者として実績を有する人物が理事長職にある。また、大規模な学校法人においては、理事長・学長の兼務は、早稲田大学、慶應義塾大学、法政大学など必ずしも多くない。だが、中小規模の新興大学においては、兼務している例は少なくない。なお、筆者がこの2年間に調査する機会を得た115の学校法人について見ると、理事長・学長の兼務が26%、分離が74%という比率である。ただ、理事長と学長が分離している場合であっても、理事長が非常勤であり、学長が副理事長としてCEOの役割を果たしている例が数法人存在していた。

また、学校法人の場合には、理事長、学長の他に、総長や学園長といった職を設けている例がある。総長は、大学のみならず、併設の中・高校についても教学事項について最終的な責任をもつという例が多い。学園長や学院長は名誉職的な意味合いをもつ例が多いと思われる。

筆者は、学生・生徒数が30,000人を超える法政大学の総長・理事長を9年間務めたが、その経験によると、兼務では負担が過重になることは否定できない。それでも、意思決定において、経営サイドと教学サイドの意向が一

致するというメリットがある。もっとも、経営能力に欠けた人物が兼務した場合には、大学法人の経営悪化は避けられない。

学内に理事長適任者が乏しいという事実を考慮すると、学長と理事長を分離した方がベターであると思われる。それぞれが得意な能力を活かせるというメリットがある。だが、他方で、二つの問題が生ずる。一つは、理事長と学長の大学運営に関する基本的な意向が一致しない場合がありうるということである。こうした場合には、調整のために無駄なエネルギーがついやされる。もう一つは、外部から企業の専門的経営者を理事長に招いた場合、教学事項について無理解が生ずるおそれがあるということである。企業の専門的経営者の一部には、大学法人の経営は容易であると主張する向きがある。大学法人と企業との経営上の相違点は、大学法人においてはマネジメントの二重性、法人経営と教学運営の二重性が存在するという点である。

大学の主たる事業内容は、教育・研究である。したがって、大学改革においては、教学改革が重要な意味をもつ。教学改革は、トップダウンには限界がある。教学サイドの情熱と協力が不可欠なのである。

いずれにしても、大学法人の理事長職や事実上のCEOである副理事長職に外部から専門的経営者を招致することは選択肢の一つであるが、一部の教職員に対して系統的な教育・訓練を行い、経営層に登用する仕組みを形成することも重要である。

## 3 学長の職務と権限

つぎに、学長の職務をあらためて整理しておこう。

学長は教学部門のトップであるとともに、大学法人のトップ・マネジメントの一員である。トップである以上、リーダーである。リーダーとして自らやらなければならない仕事があるが、仕事の多くは部下にやってもらうことになる。したがって、人材を育てる経営を心掛けなければならない。

トップは組織全体の方向性を示さなければならない。とりわけ学長は教学の方向性を明確に示さなければならない。

その際、学長は大学の経営資源をトータルにとらえて判断する必要がある。経営資源を最大限に活用し、教学のあるべき姿について総合的に判断するのである。説得力のある説明を通じて、組織を動かす必要がある。教学サイドのみならず、職員にも理解を求め法人組織を動かさなければならない。

さて、学長は、法人経営と教学運営について、重要事項の意思決定を行わなければならない。国公立大学の法人化、私立学校法の改正により、大学法人及び大学における意思決定の最終責任は理事会にあることが明確になった。

理事会が大学法人の最高意思決定機関ということになると、教授会との関わりが問題になる。学校教育法第59条第1項には、「大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない」と規定されている。この「重要な事項」には教員人事が含まれると思われる。教員人事について、教授会で十分に審議する必要があることはいうまでもない。最近、一部の公立大学法人において、教員人事について教授会で審議を行わせない例があるが、少なからぬ疑問が残る。理事会の立場としては、教学の重要事項について教授会における審議結果を尊重する必要がある。

理事会は、意思決定のプロセスと結果について、教授会をはじめとするステイクホルダーに対して情報を開示し、説明責任を果たす必要がある。意思決定の透明性を確保し、ガバナンスに配慮する必要がある。

ガバナンスに関する学長の姿勢が、リーダーとしての学内の受け入れを左右するものと思われる。

## 4 国公立と私立の相違点

学長の役割は、国公立大学法人と学校法人とでは共通点もあれば相違点もある。ここでは、相違点を指摘しておこう。

国公立大学の法人化といっても、大学が国または地方公共団体の行政から相対的に独立したに過ぎない。財政的には行政からの運営費交付金に依存しており、行政が策定した中期目標に対応した中期計画に基づいて法人が運営される。したがって、基本的には、行政の

管理下にある。いわば「親方日の丸」であり、ただちにつぶれるわけではない。それだけに危機意識に乏しい。法人化は、民営化とは異なるのである。

しかも、国公立大学法人の場合には、毎年1%ずつ運営費交付金が削減される。収入が減少するから、学長のイニシアチブによって資金配分の「選択と集中」を進めなければならない。こうした調整には、学内の抵抗が避け難い。予算を削減された部局は不満をもつ。一律に削減すれば、すべての部局が不満を主張する。まさに、学長の力量が問われるのである。

こうした国公立大学法人に対して、学校法人は民間の組織であり、財政的には授業料に大きく依存している。自主性は保証されているが、自己責任が求められる。経営が破綻しても、国や地方公共団体は助けてくれない。したがって、危機意識は、国公立大学法人と基本的に異なる。学校法人は採算をとらない限り、長期的には存続できない。

さりとて、学校法人は非営利の教育機関であるから、営利を追求するわけにはいかない。経営至上主義はとれないのである。この点は、国公立大学法人と同じである。学長は、設置形態を問わず、民間企業の経営者とは根本的に異なるのである。

いずれにしても、国公立大学法人の教職員は危機意識に乏しい。これに対して、学校法人においては、学長は教職員と危機意識を共有しなければならない。教職員に危機意識が乏しければ、学長は危機意識を強く訴えなければならない。危機意識が改革のパネになるのである。

## 5 学長に必要な視点

学長と副学長以下とでは、役割や姿勢が異なるはずである。教職員から役員への昇格は一縷の飛躍である。同様に、副学長から学長への昇格も、大きな飛躍といえる。

学長はトップであるから、教学と経営を上から俯瞰することになる。これまでは、下から見上げていたのであるから、上からの俯瞰は、まさに大きな飛躍である。

このことは、大きく全体をとらえることを意味する。し

たがって、学長には大局観が不可欠である。学長は、教学のみならず、法人経営をも、全体的に理解しておかなければならない。経営面でも、とりわけ財務については、大筋を理解しておく必要がある。

全体を的確にとらえるためには、広い視野と長期的視点が不可欠である。学長は自己の専門分野を超えて、学問分野全体の俯瞰に努力する必要がある。時流を把握しておくことも重要である。そのうえで、大学及び法人経営について、基本的な方向を示さなければならない。

のみならずIT革命の進展や人の移動の活発化によって、大学間競争はグローバルな次元にまで広がっている。現時点では、ローカルといっても、グローバル化を前提にしたローカルである。学長の視点は、ローカルからグローバルまで広がらなければならない。

さて、トップに固有の立場として、リスクの大きさを指摘しておこう。学長はトップとして、最終的な責任を負わなければならない。リスクを負わなければ、目立った実績を残すことはできない。それだけに、学長には、決断力が求められる。孤独のうちに意思決定を行わなければならない場面もあろう。

もちろん、個別問題についても、その本質に気づく能力が求められる。そうした能力は、経験とともに蓄積されていく。

学長としての経験を積み、自ずと臨床の知が蓄積される。理論知と経験知の融合による問題解決の連続を通じて、臨床の知が深まるのである。

## 6 変革期の学長の役割

変革期には、平時とは異なる能力が学長に求められる。変革に挑戦するとなると、リスクを負わなければならない。企業家活動(entrepreneurship)が不可欠なのである。リスクを負いながら、リスクを最小にする努力を通じて、創造的な事業を展開するのである。それなりにトップダウンが必要であるが、説得力を有する学長補佐役の存在が重要である。補佐役には安定的な人物が望ましい。

さて、学長はイノベーターとしてビジョンを学内に提

示する必要がある。ビジョンの内容は教学、法人経営の両面にわたる必要がある。学長には、幅広い構想力が求められる。とりわけ経営構想力が十分でなければならない。

問題は、実行力である。構想を絵に描いた餅にしないためには、実行力が不可欠である。実行にあたっては、いくつもの問題を解決しなければならない。変革期には、問題を先送りにするタイプの人物は、学長には向かない。

そして、学長は変革に向けて組織を動かさなければならない。学長はオペレーションの能力も備えなければならない。学長は、ソフトパワーのみならず、ハードパワーを行使しなければならない。

もちろん、学内においては、常に対話と説得を試み、理解者を増やしていかなければならない。支持者が増えれば、自ずとリーダーシップが発揮される。成功体験が積み重なると、学長には自ずとカリスマ性が生ずる。

変革期の学長は、大学の変革の過程や成果について、学外に積極的に情報を発信していくことが望ましい。「大学は変わった」というイメージが社会に定着すれば、新しさを求める志願者の確保につながる。どのように大学が変わり、それによって何を学べるかを明確に示さなければならない。

問題は、こうした大学改革の内容である。もちろん内容は多岐にわたるが、情報として外に発信するに値する内容をもたなければならない。新しい事業モデルの開発、独自の教育内容と教育方法、それらに対応した教育対象のしほり込み、教員の教育力の向上策等、新機軸を生み出さなければならない。こうした諸改革を組織的に進めるリーダーが変革期における学長の役割である。

組織を構成する人々の間には、立場によって「格の違い」が認められる。前述したように、一般役員から学長へは、「飛躍」が不可欠である。視野、リスク、人脈のどれをとっても学長は飛躍しなければならない。それだけに、学長は資質や「器」が問われる。「器」に相当する力量が盛り込まれるのが、学長の理想像であるといえよう。