

CEO
のための
大学マネジメント変革期にこそ求められる
トップの経営力

清成忠男

法政大学学事顧問(法政大学前理事長・総長)

どのような組織であれ、経営環境が悪化している時期においては、トップの経営力が問われる。産業界においては、経済の危機的状況下で、経営者の交代が相次いでいる。大学界においても、設置形態を超えた競争が激化し、トップの経営力が重視されるようになってきている。

だが、大学トップの教育・訓練は皆無に等しいし、全く制度化されていない。経営トップに人材が決定的に不足しているというのが現状である。以下では、大学トップの育成について、検討を加える。

1 検討の対象

大学は、何よりもまず教育機関である。大学の基本的な事業は、教育である。教育事業の最高責任者は学長である。ただ、こうした教育事業が成り立ち、質的向上を進めるためには、大学を設置する法人の経営が安定していなければならない。したがって、経営の最高責任者であるCEO (Chief Executive Officer) の役割がきわめて重要である。

教育に関わる学長の職務については、設置形態に関わりなく、学校教育法第92条第3項に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。」

これに対して、理事長を置く公立大学法人及び学校

法人においてはCEOは理事長である。公立大学の理事長については、地方独立行政法人法第13条において次のように規定されている。

「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。」

また、学校法人の理事長については、私立学校法第37条において次のように規定されている。

「理事長は、学校法人を代表し、その業務を総理する。」

公立大学法人においては学長と理事長を分離することができるが、分離した場合には学長は副理事長になる。トップ・マネジメントに入るのである。

これに対して、国立大学法人においては、学長がCEOになる。国立大学法人法第11条は、次のように規定している。

「学長は、学校教育法(昭和22年法律第26号)第92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。」

国立大学法人においては、学長は教学のトップであるのみならず、経営面でもCEOなのである。

このように、国立大学法人と公立大学法人においては、学長は同時に経営者でなければならない。学校法人においても、学長は理事長兼務でない場合でも、通常は副理事長または理事を兼ねる。したがって、学長は、経営陣の一角を占める。

だが、学長の出自を見ると、設置形態にかかわらず、

そのほとんどは教育者・研究者である。したがって、経営者として教育・訓練を受けていないし、経営者としての経験も皆無に等しい。にもかかわらず、いま、学長には経営能力が求められる。

2 いまなぜ経営力が求められるか

かつての18歳人口の急増期には、放漫経営でも大学の存続は可能であった。とりわけ国公立大学においては、経営という意識すら存在しなかったといえよう。

いまやこうした状況は一変している。18歳人口の急減によって、高等教育に対する需要も著しく減少している。大学への進学率が上昇しており、かつ、成人教育への需要が増加しているにもかかわらず、18歳人口の減少による需要減をカバーするのは容易ではない。

第2次ベビーブーマーの18歳人口がピークであった1992年と2008年の大学・短大への進学率(現役高卒者)を見ると、32.7%から52.8%へと大きく上昇している。しかし、この間の大学・短大入学者は796千人から575千人へと27.8%という著しい減少を示している。これに対して、大学・短大の数は、この間に1114校から1182校へと増加している。とりわけ4年制大学は、この間に523校から765校へと46.3%と著しく増加している。大学間競争が激化しているのである。

とくに私立大学においては、経営間格差が拡大している。2008年度には入学定員割れ校が全大学の半数近くに達し、赤字の大学法人もほぼ3分の1に達している。総じて学校法人の経営が悪化し、格差が拡大しているのである。経営破綻に陥る学校法人が、今後少なからず登場することになる。すでに存続を賭けた激しい競争の時代が始まっている。こうした経営環境の悪化は、国公立大学にも少なからぬ影響を及ぼしている。

ところで、国公立大学の法人化によって、大学間競争は、いまや法人間競争の段階に入っている。国公立大学の法人化は、大学の国または地方公共団体の行政からの相対的独立を意味する。国公立大学が法人格を有するのは、国際的に見ても、ごく当たり前の現象である。法人化によって、大学は自主性を有することになるし、

その反面で自己責任が求められる。もっとも、現時点では、国公立大学法人の独立性は相対的に過ぎない。逆に、多額の運営費交付金によって経営が成り立っている。現在、運営費交付金は年々削減される傾向にある。それだけ経営の自主性も拡大することになる。大学の特権を理由に、経営の自主性と交付金の増加をともに認めよという主張は、より立ち入った議論を必要とするであろう。ただ、その場合にも、教育の質的向上に向けた大学側の努力が不可欠である。

いずれにしても、最近では国公立大学法人において経営の重要性が一段と強まっている。制約のあるなかで、教育・研究の質を向上させ、業務の効率化を進めなければならない。ガバナンスへの配慮も不可欠である。

学校法人の場合には、トップの経営力がより一層重視される。経営の自主性が認められるとともに、自己責任が求められる。私学助成も低水準である。2007年度における大学法人を見ると、補助金は帰属収入の12.1%に過ぎない。もちろん、経営が破綻しても、文部科学省は助けてくれない。

ただ、経営力が重視されるにしても、大学の基本的な事業は教育であり、大学間競争における競争手段は教育の質的向上である。教員の教育力の強化が決定的に重要である。法人のトップには、教学、経営の双方にわたる構想力や戦略的発想が求められる。もちろん、行動力や実務的なオペレーション能力も不可欠である。そうした総合的な能力を形成する仕組みこそ重要である。

3 学長・理事長の選任

学長・理事長の役割が重要性を増しているとすれば、さしあたりその選任方式が問題になる。

国立大学法人においては、国立大学法人法第12条の規定によって、「学長選考会議」の選考によって学長の候補者が決まり、国立大学法人の申出に基づいて文部科学大臣が行う。選考委員は、経営協議会、教育研究評議会その他から選ばれる。選考会議の議長は、学長選考会議の議事の手続その他学長選考会議に関し必要な事項は、議長が学長選考会議に諮って定める。

国立大学の学長は長い間教員等の選挙によって選ばれてきた。それが法人化とともに一変し、選考会議によって選考されることになった。ただ、経過的には一挙に選挙方式を否定することができず、教員等による意向投票が行われている例が少なくない。しかし、意向投票の結果は参考にされる程度であり、選考会議の意向を制約するものではない。

そもそも意向投票は疑似選挙方式であり、法人化後の学長選任にはなじまない。つまり学長は経営者であり、法人によって雇用されている教員が投票で経営者を選ぶというのは通常の経営体では考えられない。学長は、教員の政治的な代表ではない。

また、多くの例で見られるように、投票の結果を重視すると、改革派の人物は学長に選任されないということになる。

また、公立大学法人においては、学長となる理事長、学長を理事長とは別に任命する大学の学長の選考は、選考機関が行う。国立大学法人の場合と同趣旨である。教員等による投票方式を採用していないのである。学長と理事長を分離する場合には、学長は副理事長となる。経営者であるから、教員等による投票で選ぶという方式はなじまない。また、選考機関の議事の手続等は、選考機関の長が選考機関に諮って定めると解すべきである。

学校法人の場合には、理事長と学長を分離する例が多いが、両者を兼ねた法人も散見される。理事長、学長の選任の方法は、学校法人によって大きく異なる。

学長・理事長分離の場合、理事長選任は選考機関で行われるのが通常である。この場合、学長については、選考機関方式もあれば、投票方式もある。むしろ、学長・理事長兼務の場合の選任方式が問題を含む。役割についても、学長と理事長とは根拠法規が異なる。したがって、選任方式は複雑である。選考機関方式もあれば、選挙方式もある。また、両者の組み合わせ方式もある。

いずれにしても、最近では、マネジメントの重要性拡大に対応して、経営者をどのように選ぶかが重要な問題になっている。そして、投票方式よりも選考機関方式が有力になりつつあるという傾向が見られる。選考機関

には、選考のプロセスと結果について、説明責任が求められる。とりわけ候補者の経営能力をどう評価するかが問われよう。

もちろん、選任方式以前に、経営力ある経営者候補者をどう用意するかが、重要な課題になる。学内で次世代の経営者をどのように育成するか、あるいは学外からどのようにスカウトするかが検討の対象になる。

この点で、民間企業がどのように次世代の経営者を育成しているか重要な関心事になる。

4 大企業の次世代経営者育成

民間の大企業において、次世代の経営者は的確に育成されているのであろうか。しかも、育成はシステム化されているのであろうか。最近、こうした状況を調査する機会があった。以下では、そうした経験をふまえて、取りまとめてみた。

さて、このところ、大企業の経営者交代が相次いでいる。かなり意外な人事も見受けられる。このことは、大企業においても、次世代経営者の育成が必ずしも成功していないことを示唆している。

経営者の教育・訓練は、経営者としての経験を有する者でなければ行うことが困難である。したがって、経営者は後継者の育成に意を用いつつ努力し、次期社長を指名する。ただ、どのように育成するかについては企業外からは見えにくい。しかも、育成について「定型」はないと見ることができよう。

通常は、部長級の上級管理職から複数の候補者を選びチャンスを与え競争させる。特定の部門やプロジェクトについて運営の権限を与えると同時に責任をとらせる。達成経験のくり返しによって、組織運営のノウハウやリーダーシップを身につける。戦略構想力のみならず、オペレーション能力をも蓄積しなければならない。

こうした能力を身につければ、役員に引き上げる。より上位の権限を与え、責任を要求する。組織の競争と協調を通じて、常務、専務、副社長へと引き上げる。昇進に応じて、社長の役割について理解が深まり、将来の社長

を志す者が出てくる。

ただ、このようにして選任されるのは、組織人としての専門的経営者である。平常時には、こうした経営者が力を発揮する。しかし、変革期には、単なる専門的経営者にとどまらず、経営トップには企業家活動(entrepreneurship)が要求される。不確実性に挑戦し、新しい企業行動にふみ出さなければならない。

「調整型」「事なかれ主義」「先送り主義」などの特徴をもつ消極的人財では、変革を推し進めるには限界がある。スピーディーな変化対応力が求められるのである。

以上のような次世代の経営者の教育・訓練は、大企業の研修部門では困難である。現在、大企業の研修部門は、「コーポレート・ユニバーシティ」という形態をとるものが多い。ただ、そこでの研修は、課長級以下を対象にする研修においてノウハウを蓄積し、自信を有しているようである。部長級の研修までなら何とか対応できるというところか。役員研修となると自力では容易ではない。外部に依存するにしても、わが国の経営大学院には限界がある。教授に、大企業の経営者としての経験を有し、かつ、アカデミックなバックグラウンドを有する者が皆無に等しいからである。

欧米の一流の経営大学院には、エグゼクティブMBAのコースがある。短期集中で高度の経営者教育を行う。教授は実務経験を有し、かつ、高い教育・研究能力を有する。企業と大学の双方において、深い勤務経験を有しているのである。この点が、わが国とは決定的に異なる。わが国においても、今後、経営大学院の教員のキャリア形成の方法を検討し、制度を整備していく必要がある。

5 大学トップ育成の試み

現在、どのような分野の組織においても、「変革」が求められている。経営の変革は、イノベーションを意味する。イノベーションを推進するためには、戦略が不可欠である。戦略策定のためにはインテリジェンスの場が必要である。そうした場を用意して、内部監査、組織の全体的把握、戦略策定、人財形成を統合し、組織の成長

を可能にする手法が登場している。フランス河野氏の提唱するIAC (Internal Audit and Consulting) という手法である(森田松太郎・フランス河野「脱資本効率の経営」2008年、日本経済新聞出版社)。

この手法は、筆者の経験から判断して、きわめて有効だと思われる。具体的には、次の通りである。

まず、トップ直属の監査室を設ける。監査を通じて組織全体の情報を集める。機能横断的な視点から、組織全体のどこにどのような問題があるかを見極める。それが問題解決につながる。のみならず、それを超えて、戦略の策定へと進む。そうした場に、「変革」について意識を有する教職員の参加を求める。分析、問題把握、戦略策定への過程を通じて、人財の形成が進む。もちろん、こうしたインテリジェンスの場をリードするトップの能力も向上する。

こうした場に参加し、能力形成の進んだ教職員を上級管理職や役員に引き上げる。

問題は教員である。教育者・研究者として教育・訓練を受け、専ら教育・研究に強い意欲を持つ教員の経営者としての素質を見抜くことが重要である。経営者に要求される能力のなかで重要なものは、組織運営の能力であり、リーダーシップである。したがって、部局やプロジェクトのリーダーに教員を任命し、その実績を評価するというのが有効な一つの手法である。達成経験のくり返しで、経営能力はしだいに向上していく。一方では経営構想力や戦略策定能力、他方ではオペレーション能力を身につけてもらう。最終的に全体のマネジメントを託すのである。

要は、こうした人財の形成と登用の仕組みを組織内で制度化しておくことである。

大学が法人格を有する以上、専門的経営者の存在が不可欠である。大学法人の基本的事業が教育である以上、法人全体の中に教授会をどのように位置づけるかが重要な問題である。とりわけ教員の教育力の向上を進めることが最重要の課題である。こうした課題の達成無くして、大学法人の経営はありえない。