

CEO
のための
大学マネジメント

国の財政から自立できる 経営トップを内部で育成



清成忠男

法政大学学事顧問(法政大学元理事長・総長)

大学は、いま大きな転換期にさしかかっている。経済社会の大きな変化、そして国の財政事情の悪化が、大学の存立を根本からゆさぶっている。大学は、こうした状況に主体的に対応しなければならない。トップには、これまで以上に経営力が要求される。強い経営・管理人財の育成が緊急の課題になっている。

1 経営トップの育成

経営トップの育成は、容易ではない。数年前、いくつかの大企業において、経営トップの交代があい次いだ。若手にバトンタッチし、いったん第一線から退いた人物がトップに返り咲いた例さえあった。大企業においても、トップの育成は必ずしも容易ではないし、育成の仕方にも定型はない。ただ、資質を見抜き、一定のポストを与え、競争させるといった共通性は見られる。

大学においても、経営トップの育成は、基本的には内部で行うしかない。より正確にいえば、大学を設置する法人の経営が重要性を増しており、法人経営トップの組織内における育成がきわめて重要な課題になっている。外部人財のスカウトもありうるが、大学界からの人財招致が望ましい。経済界からのスカウトは、大学の事業内容である教育・研究を熟知した人財が望ましい。

いずれにしても、経営トップの人財育成は個別大学の課題であり、基本的には自ら育成に取り組むしかない。

大学界として連携して育成すべきであるという見解があるが、やや的外れであるといえよう。

もっとも、大学法人及び大学における経営トップの育成のあり方は、設置形態によって多少異なる。国立大学法人の経営最高責任者(CEO)は学長である。独立行政法人といわれながら、国立大学法人の独立性は限られ経営は国からの運営費交付金に大きく依存している。経営トップの自主性は限られており、そもそも民間レベルの経営は存在していない。「経営者不在」でも成り立っているといえよう。

公立大学法人も、基本的には同様な状況にあるといえよう。ただ、学長と理事長は分離可能であるから、大規模な公立大学法人の理事長には、民間の専門的経営者の経験を有する人財が就任している例がある。

他方、学校法人においては、経営の自主性は大きい。国からの経常費助成金への依存度は小さい。それだけ、学校法人のトップには経営力が求められる。経営については自己責任が要求され、経営が破綻しても国は助けてくれない。学校法人・私立大学においては、経営トップの人財育成はきわめて重要な課題である。しかも、最近では、これまでと比較して、より一層レベルの高い経営能力が求められている。

いずれにしても、設置形態に関わりなく、大学を設置する法人は次世代の経営トップを内部で組織的に育成することが急がれる。

2 経営トップの課題

いま大学法人の経営トップに求められている重要な課題は、時代の変化への対応と大学法人の財政問題である。いずれも、大学の今後の存立に関わる課題である。

現在、経済社会はドラスティックな変動の過程にある。産業構造パラダイム・シフトともいべき転換が進みつつある。急成長の新興国向けの外需の拡大に目を向けることも重要だが、環境や福祉に関わる内需の掘り起こしがきわめて重要な課題である。これから求められる人財にも大きな変化が生じている。こうした状況下で、高等教育の役割はますます重要になっている。

のみならず、大学を設置する法人の財政は、年々厳しさを増している。国公立大学法人に対する運営費交付金は、年々削減される傾向にある。国立大学法人について見ると、運営費交付金は2004年度には1兆2415億円であったのが、2010年度には1兆1585億円に落ち込んでいる。6年間で830億円の減額である。また、私立大学等経常費補助金も2004年度には3263億円であったが、2006年度の3713億円をピークに以後は減少に転じている。2010年度には僅かに増加しているが、横ばい同然である。

大学を設置している学校法人の大学部門のみについて見ると、赤字校の割合は1997年度には11.3%に過ぎなかったが、2007年度には33.9%へと上昇し、2008年度39.7%、2009年度39.0%と推移している。ほぼ4割が赤

字校なのである。2009年度には学生数1000人未満の大学において、赤字校の割合が65.2%に達している。また、京都及び大阪を除いた近畿地方において、赤字校の割合が54.3%に及んでいる。今後、経営破綻に追い込まれる学校法人が次第に増加することになるだろう。

さらに、競争的な教育・研究資金も事業仕分けによって、廃止ないしは減額されるものが生じている。しかも、削減の根拠は、必ずしも明確ではない。

もちろん、こうした大学財政の悪化について、大学側の反撥は強い。国の財政当局への批判の声は日増しに強まっている。しかし、少子高齢化の進展は、国家財政を強く圧迫している。社会保障関係費の自然増は避け難い。デフレ経済下では税政が低下する。財政赤字が拡大し、財政事情が一段と悪化している。国の財務残高の総額は、2010年9月末で過去最高の908兆8617億円に達している。2009年度の各月国内総生産の約1.9倍となる。財政再建が叫ばれる所以である。

そこで、国の一般会計における歳出の推移を見ると、別表の通りである。この20年社会保障関係費は大きな伸びを示している。歳出合計に占める割合も2010年には29.5%に達している。これに対して文教費は2000年度の5.7兆円をピークに以後は減少傾向にあり、2010年度には全体に占める比率も4.6%にまで落ち込んでいる。1980年度の10.6%の半分以下の水準である。このことは、文教費は予算削減のうで、すでに聖域ではなくなっていることを示している。こうした財政事情を前提とする限り、大学に対する補助金の増額要求は空しいといえよう。

以上の検討から明らかなことは、大学法人の経営トップは、社会のドラスティックな変化に対応して、新しい人財を教育する経営構想力を有していること、大学の財政力を主体的に強化すること、この二つの課題を同時に解決しなければならない。しかも、この二つの課題は相互に関連性を有している。

図表 国の一般会計・歳出の推移

| 年度 | 歳出合計 | | 社会保障関係費 | | 文教費 | |
|------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| | 金額(兆円) | 構成比(%) | 金額(兆円) | 構成比(%) | 金額(兆円) | 構成比(%) |
| 1980 | 43.7 | 100.0 | 9.4 | 21.0 | 4.6 | 10.6 |
| 1985 | 53.2 | 100.0 | 9.8 | 18.4 | 4.5 | 8.5 |
| 1990 | 67.7 | 100.0 | 11.5 | 16.6 | 4.9 | 7.0 |
| 1995 | 71.0 | 100.0 | 13.9 | 19.6 | 5.4 | 7.6 |
| 2000 | 89.8 | 100.0 | 17.7 | 19.8 | 5.7 | 6.3 |
| 2005 | 86.7 | 100.0 | 20.8 | 24.0 | 4.5 | 5.2 |
| 2010 | 92.3 | 100.0 | 27.2 | 29.5 | 4.3 | 4.6 |

資料:財務省「財政金融統計月報」

3 大学界の役割

大学界として、政府に補助金の増額要求をしても、増額の見込みは僅かだし、減額の方が現実であるのかもしれない。政府頼みには限界がある。むしろ、大学界は、問題解決に向けて自ら努力する必要がある。

大学は、知的創造を推進する機関である。大学法人の経営環境を自ら改善することも、大学人の役割である。この面で、とりわけ経営トップの役割は重要である。

さて、現状では、国の予算配分について要求したところで、成果は期待できない。むしろ、必要なことは、予算の全体的規模の拡大である。つまり、パイを大きくする政策を大学界として提案する必要がある。

現行の政府の政策のままに放置しておくのとデフレの脱却は困難であり、財政事情のより一層の悪化に陥る可能性が大きい。経済成長で脱デフレを実現しなければならない。

そのためには、財政再建を先送りにする。むしろ、財政出動で有効需要を創出する。財政は国債発行に依存する。国の資産を考慮すると、国債の発行余力は小さくない。内需は十分に存在するし、その掘り起こしを進めればよい。環境、福祉、農業、教育、等々、内需を充たせば、雇用が拡大する。経済が成長すれば、税政が増加し、国債の償還が可能になる。その段階で増税論議を行えばよい。

こうした内需掘り起こしの例として、医療と介護をシームレスに統合した地域づくりを挙げておこう。現在のわが国においては、医療と介護の間にギャップが存在する。これを埋める訪問医療・訪問介護付きの中間施設が必要になる。高齢者専門賃貸集合住宅を建設する。介護事業者、看護事業者、病院がそれぞれサービスを中間施設に提供する。こうした関連事業者と特養ホームなどを地域レベルでITネットワーク化する。

インテグレイターともいうべき全体プロジェクトの事業主体は、地方自治体か民間非営利組織である。同時にプラットフォーム組織を構築する必要がある。患者のカルテ等は関連業者が共有する。関連事業者の経営

の質的向上を進める。それによって、賃金の上昇も可能になる。介護士、看護師、さらにプラットフォーム組織の運営にたずさわる新しいプロフェッショナル、介護・看護ベンチャーの企業家養成、等々、人財の養成がさわめて重要になる。大学の役割が格段に広がる。

こうした事業は、アメリカでは「統合ヘルスケア・ネットワーク」(Integrated Healthcare Network)という形で展開している。わが国においても、都市部では人口30万人に1か所程度、中間施設をコアにして病院と15社程度の関連事業者、特養ホームなどのネットワークではかり、高齢者が安心して住める地域社会を形成する。

地域を単位とするこうした地域社会づくりの事業モデルが確立し、標準化が可能になれば、全国展開が容易になる。国際標準化に成功すれば、中国などアジアの新興国への事業モデルの輸出が可能になる。

これは、必ずしもリスクの大きい事業ではない。現在、預貸率が低下し貸出先を探している民間の金融機関にとっては、融資先として魅力的な事業であるといえよう。のみならず、大学にとっても、新しい大学間連携事業になる。すでに大学発のプロジェクトとして一部で検討が始まっている。他の分野においても、複数の大学の連携による大学発プロジェクトはいくつもありうる。

いずれにしても、大学は、大学の知を結集して自立することが望ましい。国頼みでは、大学の活動は低下することになりかねない。国立大学法人も、運営費交付金が大幅に削減されるならば、見返りに自由度を獲得すればよい。現在の国立大学法人は、かつての国鉄など3公社ほどの自由度も与えられていない。より一層の独立性を確保し、経営の自由度を獲得すればよい。そうなれば、大学法人の経営トップには、より一層強い経営能力が求められる。経営の自立を確保しない限り、大学の発展は望めない。

4 経営・管理人財の育成

大学法人及び大学において、次世代の経営トップの育成はどうあるべきか、これまで大学トップの選任は、

「一種のギャンブル」であるとさえいわれてきた。ポストにつけてみなければ、能力は判らないというのである。もちろん、経歴を調べ、面接を行い、ある程度の経営実績があっても、選任に失敗することがありうる。

さて、教育機関に固有のマネジメントは、経営の二重性という特徴を有している。大学を設置する法人のマネジメントと設置された大学のマネジメントという二重性である。二重性といっても、最終的な意志決定は法人のトップ・マネジメントに委ねられている。

また、マネジメントのあり方も単純ではない。ルーティンのマネジメントもあれば、変革のマネジメントもある。ただ、大きな社会的変動期の現在、変革のマネジメントの重要性が決定的になっている。

それでは、次世代の法人経営トップの候補者をどこから発掘してくるか。望ましいのは内部から、即ち教員と職員からである。資質と経験に着目し、発掘することになろう。内部に適任者が見当たらない場合には、外部からということになる。この場合でも経験者が望ましい。

教員の場合には、向き不向きがある。そもそも研究者志向の者が多い。組織人として有能であるとは限らないし、リーダーシップという点でも問題がある。学部、学科など部局のマネジメントやプロジェクトのリーダーとしての実績が参考になる。将来的に経営構想力を有するヴィジヨナリー・リーダーになりうる人物が望ましい。

職員の場合には、教学の内容を十分に理解しうる人物が望ましい。管理職として十分な経験を有し、実務能力を蓄積していることが要件になろう。もちろん、教員の場合でも、一応の実務能力を備えていなければならない。

これに対して、法人によって設置された大学部門のマネジメントは、教員出身者が担うことになろう。教学部門においては、従来はマネジメント不在であった。大学、学部、学科などで、従来は教員を対象としてマネジメントを行うという表現自体が教員の反撥を買った。しかし、教育・研究について、部局の「自治」を護るうえで、責任を果たすという点でもマネジメントは不可欠である。とりわけ学長や学部長はヴィジヨナリー・リーダーでな

なければならない。ビジョン実現のためには、戦略的思考も必要になる。

大学部門で実績をあげ、マネジメント能力を身につけた人財が、法人部門のトップマネジメント・チームの一員に入るケースが考えられる。当然に、マネジメントの領域が広がる。常勤の理事として、少なくとも教学と財務の専門的リーダーとなることが望ましい。

最終的にはCEOに就任するわけだが、副理事長以下から見ると、CEOは下から見上げる存在である。CEOになるには、飛躍しなければならない。逆にいうと、CEOは上から組織全体を俯瞰する。全体を上から把握するのである。同時に、CEOは外の動きに敏感でなければならない。

ただ、CEOは最終的に組織の責任をすべて引き受けなければならない。その意味でリスクは最大なのである。それだけに、CEOには覚悟が必要である。トップ相互の人脈が広がる。また、トップは大学を代表する存在であり、オピニオン・リーダーとしての役割も時には期待される。

とにかく、経営・管理人財の育成にあたっては、役員へのキャリア・パスを一定の幅をもって提示しておくことが望ましい。経営トップへの到達の仕組みを、組織内で見える状況にしておくのである。

もっとも、人財は、一方的な教育によって育つものではない。主体的な努力を積み重ね、達成経験をくり返すことによって、人財は自己形成的に育つものである。

大学法人は、設置形態にかかわらず、経営の自立度を強めなければ長期的に存続できない。国頼み、政策頼みには限界が生じている。大学法人が自立度を高めるためには、新しい事業モデルを構想し、教育・研究のフロンティアを開拓しなければならない。その実現にあたっては、有能な経営・管理人財が不可欠である。経営面での産学連携も重要性を増す。

新しい大学像を提示できる経営トップの登場が、いま期待されている。同時に、実行力のある企業家の人物が大学においても必要とされている。