

企業出身の大学経営者の視点
大学のガバナンスにとって、
今何が必要か

特集

大学改革と 新時代のガバナンス

人口減少やグローバル化、技術革新の影響による経済社会の進展等、取り巻く環境が著しく変化中、私立大学はなお一層、社会から信頼され、開かれた存在となることを期待され、そのためにも経営基盤の強化や社会に向けた情報開示が求められてきた。この5月には、学校教育法等の一部を改正する法律案が成立、私立学校法についても役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備、情報公開の充実、中期的な計画の作成等が盛り込まれている。自律性を保持し、独自性ある改革を進めながら、公共性と社会的責任を追求機関としての役割を強化するための私立大学のガバナンスについて焦点を当てた。



首都大学東京 理事
吉武博通氏

新日本製鉄株式会社勤務の後、2003年より筑波大学教授。理事・副学長を経て、2017年より現職。及び筑波大学名誉教授。他にお茶の水女子大学監事等。

国際基督教大学 前理事長
北城 恪太郎氏

日本アイ・ビー・エム代表取締役社長、会長を歴任後、現在名誉相談役。経済同友会において代表幹事を務めた後、2007年より終身監事。

大阪電気通信大学 理事長・学長
大石利光氏

コナミスポーツ株式会社代表取締役執行役員社長等を経て2010年より大阪電気通信大学教授。2016年学長就任。2018年より現職。

リクルートカレッジマネジメント
編集長
小林 浩
(司会)

企業経営と大学経営の論理は、一様に語られるべきものではない。しかし、意思決定の構造や、社会的信頼を確立しながら独自の価値を社会に還元するという、組織体としての視点を共有することは、改革のスピードを高めようとする今の大学においては意義のあることではないだろうか。そこで今回、企業でのビジネス経験のある大学経営者の方々に、大学のガバナンスにおける課題について議論いただき、今後の方向性を探った。

なぜ今「ガバナンス」か

高等教育の費用が高騰し
教育力を高める機能に
社会が注目している

司会 まず最初に、今大学のガバナンス改革が課題に挙げられている背景はどのようなことなのでしょう。

吉武 いくつかありますが、今、世界的に高等教育の費用が高騰しているということが背景にあると思います。その費用を一体誰が負担するのか、教育や研究に投資したことに対して成果が出ているのか、大学の運営に大きな課題はないのかということ、社会が注目しているのです。つまり、社会やステークホルダーから見て、大学が十分に機能していることが求められていて、そのための一つの仕組みとしてガバナンス改革が強調されているのだろうと考えています。

司会 北城先生は大学経営協会や、国際基督教大学(以下、ICU)の理事長としてガバナンス改革について長年にわたり提言されてきましたが、日本の大学のガバナンスについて、どのあたりに課題があると考えていらっしゃいますか。

北城 最近、日本の教育力が落ちているのではないかと、AIやビッグデータといった急速な技術革新に日本の大学は対応できるように改革しているのだろうかという疑問があるわけです。優れたリーダーが強いリーダーシップを持って改革を推進する必要があるなかで、本当に改革を実現できるような仕組みになっているのかということが、ガバナンスが議論されている背景にあると思います。

よく考えてみると、例えば日本の大学が変わりにくかった理由の一つは、教授会に多くの権限があって、大学運営のほとんどのことは教授会が決めており、見識のある学長が大学を改革しようとしても、組織運営の最終

的な責任者である学長に十分な権限がなかった。私も中教審の委員としてそれを要するべきだという発言をしましたし、経済同友会でも提言を出しました。そして、2014年に学校教育法の93条が改正され、教授会は意見を出す場であり、最終的な結論、最終的な方針は学長が決めるということになり、学長の権限としては明確になったとは思っています。

司会 大石先生や吉武先生は、企業から大学に来られ、先ほどの教授会のなかの一員としての経験もおありですが、大学のガバナンスにどのような課題感を感じられましたか。

大石 北城理事長がおっしゃった通り、教授会で物事を決めていたわけですが、教員全員がその教授会という重要な場に集中して参加しているかということ、必ずしもそうではなかった。これでは物事は何も決まらないのではないかと、当初はカルチャーショックを覚えました。その後、本学も学長権限にほぼ全て移行しましたが、学長が一人で決めるかということ、それも問題がありますから、運営会議というものを開き、参加する各代表者が決定したことを主任会、教授会に出していくという方法に変えたので、随分と意思決定がスムーズになりました。

ただ、172名の教員全員が同じ方向を向いているわけではなかった。そこで私は全教職員の名前と顔と仕事を覚え、特に改革に対して意見をもった先生に対しては部屋に行って直接会話しました。すると会議の時の意見と変わるんです。私はもともと学長選考委員会において一番強く訴えたのは「個人ではなく、組織を強くすること。そうしないと本学はもう生き残っていくことは不可能だと。組織を強くするために、法人としての方向性を確立して中期計画も作り、それを理解してもらえよう先生方一人ひとりに働きかけました。

吉武 私の場合は、教員個々の興味・関心を基礎とした研究と「自由」は大学の一番の価値だと思っているので、企業から大学に移ったときもあまり違和感はなかったんです。一方、教育という側面では、大学の名前で学位を出すわけですから、組織が一体となり、教員同士あるいは教員と職員で協力し合う必要がある。だからまずは教員が自由な発想で研究して、学問の水準を高めながらも、教育の質の向上のために組織的に改革に取り組

学校の10年先の目標の実現に向けて、優れた人を育成し、選出する仕組みと、優れた人に権限を与える仕組みをしっかりと構築することが重要(北城氏)



む。その両方が大切だと思います。今の大学の現場では、経済界や政治・行政から言われて、改革を「やらされている」と感じているように感じますね。大学と外の世界の議論が十分かみ合っていないと思います。

大石 大学は、そのブランドで社会に卒業生を送り出すわけですから、教育については組織としてしっかり取り組むべきだと私も思いますね。一方、研究については自由であるべきで、本学では研究費については削減しません。先生のフィールドは大事にしなければいけないと思います。

北城 私も、教員の研究の自由は大切だと思うのですが、一方で何も研究しない教員も出てくる可能性もあります。学校は、優れた教員を周囲が評価し、学生が集まってくるものですから、教員は優れた研究を行い成果を出さなければいけません。もし短期的に成果が出るものでなくても、学部長なり学科長がしっかり見て評価できていけばよいと思います。ただ、「上司による評価」という考えが日本の大学にはない。この点も問題の一つでしょう。学長が学部長を選ぶのですから、学部長は学部の長として組織運営をやり、研究科長は優れた研究が行

COLUMN

文部科学省 2014年
「学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正 する省令」より

1. 学校教育法(昭和22年法律第26号)の一部改正

(1) 副学長の職務(第92条第4項関係)

副学長の職務は、これまでは「学長の職務を助ける」と規定されてきたが、学長の補佐体制を強化するため、学長の指示を受けた範囲において、副学長が自らの権限で校務を処理することを可能にすることで、より円滑かつ柔軟な大学運営を可能にするため、副学長の職務を、「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」に改めたこと。

(2) 教授会の役割の明確化(第93条関係)

教授会については、これまで「重要な事項を審議する」と規定さ

れてきたが、教授会は、教育研究に関する事項について審議する機関であり、また、決定権者である学長等に対して、意見を述べる関係にあることを明確化するため、以下のとおり改正を行ったこと。

- ①教授会は、学生の入学、卒業及び課程の修了、学位の授与その他教育研究に関する重要な事項で教授会の意見を聴くことが必要であると学長が定めるものについて、学長が決定を行うに当たり意見を述べることとしたこと。(第93条第2項)
- ②教授会は、学長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長等の求めに応じ、意見を述べるができることとしたこと。(第93条第3項)



「個人」の頑張りから、「組織」での対応へ。自分達のミッション、バリエーションを明確にし、全員に共有するコミュニケーションが重要（大石氏）

われているかその組織を責任を持って見るという意識は必要。研究は自由で勝手にやっているとということにはならないと私は思います。

大石 確かにその通りだと思っています。本学の場合、教員は各学科・センターに全員所属していますが、研究所にも所属することを推奨しています。各研究所で研究を行い、研究所長が研究を包括して見る仕組みを作っています。また外部から見たときに自分達の研究の実績を可視化するために、各教員が教員情報データベースに研究実績を入力し、社会に公開する仕組みを構築しています。研究成果について可視化をしっかり行うことが、大学全体のガバナンスにも効いてくることだと思っています。

リーダーを選ぶ

大学の使命を明確にし、それを果たすうえでふさわしい人をリーダーとして選ぶべき

司会 先ほど「優れたリーダーが、強いリーダーシップを持って改革を推進する必要がある」というお話がありまし

たが、そのリーダーをどのような方法で選ぶのかということが非常に重要になりますね。

北城 優れた学長や理事長がいれば、個人の力だけで改革が進むかもしれません。ただ個人の力量に依存していたら、日本全体の教育のシステムの底上げは難しいと思います。やはりガバナンスの仕組みを整え、優れたリーダーが選ばれ、優れたリーダーが改革をやり続けるべきでしょう。

ただ日本の多くの大学、特に国立大学の多くは実質的に教職員の意向投票で学長を選んでいます。仕組みとしては学長選考会議が学長を選ぶことになっていますが、その学長選考会議が意向投票の結果をかなり尊重して学長を決めているので、教職員の多くが選んだ人が学長になっています。改革によって痛みが生じる教員も多くいるために、大きな改革をやらうとする学長ほど選ばれなかったり、1期目でリーダーシップを発揮して大きな改革を手掛けた学長が2期目で選ばれずに結果として改革が進展しないという状態になってしまうことがあります。私立大学は、各大学ごとの歴史や伝統等があるのでどのような選び方が良いのかは一律に決められないので難しいと私も思いますが、学長に権限があることが明確になった今も、優れた学長を選ぶ仕組みという意味では、まだ十分整備されてないと思います。

では「学長をいかに選ぶのが良いか」ということですが、私はアメリカのモデルはよく考えられていると思います。実業界にいる人や有識者、元学長なども入ってBoard of trusteesをつくって、日本でいうと理事会のようなものかもしれませんがそこが優れた学長を探してきて選び、学長を通して大学を運営しているのです。他大学で学部長や副学長とかを経験をしている人が、別の大学で学長をやるという仕組みがあってもいい。色々な仕組みを通じてBoard of trusteesが優れた学長を選び、優れた学長が優れた教育・研究を行う、そういうモデルがいいと思っています。

ICUの場合は、理事会のなかに理事長候補者推薦委員会を作って、理事長候補者を理事会に推薦し、そこから理事長を選んでいます。学長についても理事会が色々な人の意見を聞いて、次期学長の使命を先に決めます。

そのうえで、使命にふさわしい人を探し、最終的に3名まで絞り込んで、理事会がインタビューを行い候補者を評価します。意向投票はあくまで参考の一つとしながら、理事会が学長を決めるというガバナンスの仕組みです。私学法的には理事会が私学の最終意思決定機関ですから、理事長を選ぶのも理事会、学長を選ぶのも理事会、予算の最終決定するのも理事会です。

大石先生の大学はどのように選んでいるんですか？

大石 本学は、事務職員も含めて意向投票をしたうえで、最終的には理事会が学長を決める仕組みです。選ばれた候補者が、大学をどのように変えていくのかという意思表示を30分間プレゼンし、それを聞いて投票する仕組みに変えたんですが、理事会で選んでいくことが非常に重要なことだと思います。

北城 では、企業のやり方が素晴らしいのかといえば、そうとも断定できません。特に日本では、社長の選び方に関しては企業においてもまだまだ問題があります。法律的には株主総会で取締役を選んで、取締役が社長を選ぶことになっていますが、多くの企業では社長が誰を取締役にするか決めて、株主総会にかけているので、実態としては取締役が社長を選んでいるわけではない。複数の社外取締役を入れ始めて、社外取締役の意向が強く働くようにはなっていますが、まだ十分ガバナンスが変わってるとはいえない。改革の途中ということです。

大石 本学では1年間に1回、学長選考委員会で学長の職務評価が行われるようにしています。学長として何を実行するのかを確約し、それに対して全部数値で評価されます。その結果に×が付けられると、それが理事会に諮られます。そうした仕組みがあるからこそ、周りも学長をしっかり見て、評価をしてくれるのだと思います。

外部からの視点と評価

外部理事を増やすだけでは変わらない改革を進める鍵を握る教員評価

司会 外部からの視点というお話がありましたが、時代が大きく変化してくるなかで、高度な意思決定が求められるという点と、それに対する社会の説明責任という点があると思います。2017年の「私立大学等の振興に関する検討会議」の議論においても「学校法人の公共性、公益性をさらに高め、社会からの信頼とさらなる支援につなげる」と透明性あるガバナンスの強化の必要性について言及されていますね。

吉武 中教審の答申を、昭和30年代ぐらいのものから読んだことがあります。かつてはガバナンスという言葉ではなく、管理運営という言葉が使われているんですが、その根底にある問題意識はあまり変わってないんです。一方で自由であること、他方できちんと組織的に教

COLUMN 文部科学省2017年5月 「私立大学等の振興に関する検討会議について」(議論のまとめ)より

私立大学に求められる教育研究

- ①高等教育にふさわしい質の確保
 - ・ユニバーサル化に対応した高等教育にふさわしい教育の質の確保のための取組の強化
 - ・産業構造や経済社会の急速な変化に対応した教育研究の推進・高度化
- ②私学の多様性・機動性を活かした取組の伸長
 - ・私学のダイナミズムを活かした特色ある取組
 - ・社会的な要請に的確に対応した教育の提供
 - ・グローバル化や社会人の学び直しの推進
 - ・自治体や産業界との連携と支援の獲得

ガバナンスの強化

- 学校法人の公共性・公益性をさらに高め、社会からの信頼とさらなる支援につなげる
 - ・理事会機能の実質化・実効性の確保
 - ・評議員会機能の実質化及びチェック機能の充実
 - ・監事の牽制機能の実効性確保
 - ・分かりやすく開かれた情報公開の推進
 - ・大学版「ガバナンス・コード」のような自主的ガイドラインの策定と取組の推進

財政基盤の在り方の工夫・見直し、必要な制度改正・規制の緩和

育をし、社会に説明するのだという課題は以前からあり、表現こそ違えども常に指摘され続けてきたということ認識しておく必要があると思います。

筑波大学にいたとき、教員データベースを作って試行的に教員評価を行いました。約1600人の教員に呼びかけ、任意参加で論文業績や学会発表等の情報を入力してもらい、活動実績を可視化しました。研究をしていない人は自ずと見えてくるわけなので、抵抗もあると思っていたのですが、90%以上の教員がデータを入力し試行評価に参加しました。人文系の教員のなかには、初めて自分を振り返ることができたと言う人もいました。コーポレートガバナンスにおいてディスクロージャーは大事だといわれていますが、同じように大学のなかも「さらす」状況をつくり、上から言われるのではなく、やらなければいけないという状況を作っていくことが、大事だと感じます。

司会 企業が社外取締役を入れているように、大学では、外部の視点として学外理事を入れようとしています。

北城 学外理事を入れることは賛成ですが、やはり鍵となるのは、学長自身がどういう大学運営をするかということであって、学外理事を入れれば大学が変わるというほど簡単ではないと思います。学生が集まってくる大学は、自分達から変えていこうという危機意識がない限り、外からの要請によって変わるのは非常に難しいことです。特に、日本の多くの私立大学の教員は教育研究の成果によって評価されることはなく、処遇にも反映されません。そういうなかにおいて、社会からの要請に応じて自ら変わろうという意識は生まれにくいでしょう。

大石 私も外部理事が増えたからといって、それだけでは変わらないと思います。一方、教員に対しては本学では評価制度を導入しました。全員を評価します。ボーナスといわれる一時金なども、学科の成果で変わるといいう制度です。

北城 それを実現できた大学は、私学では非常に少ないと思います。学長、理事長が教職員の投票で選ばれる大学において評価制度を導入するのは反対も想定されるので非常に難しく、しかもその学長は2期目で選ばれないかもしれない。ですから、改革を進めるためには、教

員評価をいかに実行していくか、処遇にどう反映していくかということも、実はガバナンスとともに大事なのです。

大石 本学でも評価制度を入れようとした際に反対は出ましたが、時間をかけて、審議会だったり協議会で話し、教職員組合とも何回も話しをして、その必要性を説いていきました。すると理解を示してくれる方が出てきて、そこから周りにもその意義を伝えてもらったり、自分から研究室に行って話しをしたりして、1年半ぐらいかけて理解を仰ぎ、実現しました。

人材の育成

学長のリーダーシップを支える 学部長・学科長と職員のマネジメント能力 向上で改革は進む

司会 やはり大学は人が資源なので、先生方が改革の目的や主旨を理解し、納得する状況を作ることが非常に重要ということですね。人といかにコミュニケーションし、どう巻き込むかという組織マネジメントのあり方が改革を推進していくうえでのポイントであると言えますね。

北城 あるとき教員から、企業では何でもトップダウンで、社長が「右」と言えば全員が右に向くんでしょと聞かれて少し奇異に感じたことがあります。実際にはそんなことはなく、社員に向けてなぜ右に行かなければいけないかきちんと説明した結果、最終的にみんなが右に動くよう経営をするわけで、そういったコミュニケーションが必要なのは、大学も企業も同じだと思います。優れた人事評価や人材の育成、あるいはコミュニケーションを明確に行わないと、企業は倒産してしまうので非常に努力しています。

吉武 現場の一人ひとりに理解してもらうために、組織の管理職が出向いていって話し合うといったことは、企業では当たり前のようにやっています。人がコミュニケーションしながら何かを変えていくこと、作り上げていくことは、本来は大学も企業も共通するのですが、そこが正しく理解されてないことは本当に残念だと思います。よく、企業は本当にトップダウンで物事が決まり、成果が数字で測れると言われますが、企業で社員の業績

が数値でクリアに出てくることなんて稀ですし、トップダウンで全部社長が決めるなんてこともない。大学も、教員一人ひとりと接し、先生達のモチベーションに火を着けるといったコミュニケーションの積み重ねが大事だと思います。これからの大学においてそのコミュニケーションを担うのは、学部長・学科長ではないかと思っています。学長の打ち出した方針に対して、学部長クラスまでは理解されることが今は多いんです。ところが、学部長が現場に戻ったとき、組織の変革を教員達とどう話し合い、進めていくかという方法が分からない。これからの課題は、学部長・学科長のマネジメント能力をいかにして高めていくか。企業で培われてきたマネジメントの考え方やフィロソフィーといったものが役立つのではないかと考えています。

北城 学長も学部長も、一律に「企業と大学は違う」ということで片づけてしまうのではなく、特に人事評価やコミュニケーションという点は学ぶべきではないかと思っています。もちろん、企業に比べて大学は成果がすぐに分からない組織運営であるという難しさがあるのですが、それでもリーダーが、危機感とともになぜ今変わらなければいけないかという背景についてしっかり説得し、そのうえで自分達の大学をどう運営していくんだという方針を出し、さらに学部長を育成していくことが必要なのです。

しかし、人材を育てるうえで、日本の大学の問題の一つは、学科長から学部長になり、学部長から副学長になるといったキャリアがないことがあります。この人を意識的に将来の組織運営の幹部として育てようという意識や仕組みがないんです。企業の場合には、優れたリーダーになりそうな人を課長や部長に登用し、将来は事業部長や役員に育てるといったキャリアがある。大学の場合、「教授を目指す」という考え方はあっても、「学部長になる」ことを意識的にやる仕組みはありません。学長が組織運営の鍵として学部長を選び、評価し、場合によっては交代を命じるという意識改革が必要でしょう。

大石 教員そのものに危機感の醸成をしないと変わらないのと同時に、「職員をどう育てるか」ということも非常に重要だと私は考えています。本学では、事務職員が

良いガバナンスがあつて、初めていいマネジメントがある。経営力というのは、経営資源の獲得と高度利用。そのうえで社会への透明性を高めることが求められる(吉武氏)



教員を巻き込みながら組織をマネジメントしていく力をつけられるように力を注いでいて、事務職員の研修も強化しています。

大学の経営力

単年のキャッシュフローに依存しない 運用や投資が欠かせなくなる

司会 人口減少が地域によってはかなり激しく起きて、厳しい状況にある大学も増えています。そうすると経営力は非常に重要になってきますね。

吉武 経営力というのは、経営資源の獲得と高度利用だと思います。経営資源、つまり人・もの・金・情報のなかで、一番重要なのはお金だと思います。今グローバル化も、少人数教育も、アクティブラーニングも、あるいは多様な学生の受け入れについても、高等教育にはお金がかかり、いくらあっても足りない状況で、有力校であってもその状況は変わりありません。そういったお金をいかに獲得するのかということに加え、獲得したからにはその用途をステークホルダーに対して明確に可視化し

て説明する責任があります。

もう一つ高度に利用することが難しいのは、人的資源です。雇った教職員に活躍していただき、その人のキャリアアップも実現し、同時に大学や社会への貢献にもつながるといふ循環を作っていくことは非常に難しいことですが、良い経営資源を生かして教育や研究を行い、大学全体をマネジメントすることが今まで以上に重要になってくることだと思います。

北城 リーダーである理事長と学長が分かれているとき、しばしば「経営は理事長、教育・研究は学長」と言われますが、私はそれはおかしいのではないかと考えています。なぜなら、どういう教育・研究をして、そこにどのように資金を使うかということは、大学経営そのものなのです。そういう意味では私は理事長と学長が分かれているとしても、一体で見えていくべきだと考えています。

また、資金に関して言うと、アメリカの大学の場合、基金を運用してその利益で良い教育をするということを経営的に進めています。ICUは持っていた土地を売却して基金をつくり、積極的に運用して利益を出してきました。そして、過去10年間の平均の運用益を大学に拠出して良い教育に活用するという戦略として理事会で決めています。今後の日本において、単年度の授業料だけで質の高い教育をやり続けることは非常に難しいと思いますし、少なくとも世界のなかで競争はできないだろうと思います。

大石 本学の場合は、学生の納付金と文科省からの補助金で経営収支では赤字にはなってはいませんが、工学系の大学の場合は設備投資がかかるので、単年のキャッシュフローだけでは実際には非常に難しいですね。ただ、かつて手を打ってこなかったことによる負のスパイラルから反転しようという今、未来に向けた投資として理事長として判断し、過去60年間にかけたことがないほどの投資を決定し、寝屋川キャンパスのフルリニューアルに向けて動いています。

司会 そういった未来に向けたミッションやビジョンと計画があり、それらを達成するための経営の「仕組み」の在り方は極めて重要だと思いますが。

吉武 ミッションやビジョンの達成において、もちろん「仕組み」や「仕掛け」がどうあるかということは大事ですが、それだけではなく、いわゆる独自の「見識」のようなものが不可欠ではないかと考えています。ICUの場合は、基金があるだけでなく、運用リスクをとってでも、大学の特色を明確にし、教育の質を高めていくために資金を生み出そうという見識のある判断を理事会がしていると思います。その結果、ICUは偏差値序列とは異なる独自のポジションを確立している数少ない大学になっていると思います。見識ある理事会、あるいは見識ある理事長や学長のマネジメント力がどうしたら培われるのか、よく学ぶ必要があると思います。

北城 経営がうまくいくためには、仕組みと人事、両方

が大事です。優れた理事長がオーナーでいる場合には、その見識でうまく運営できたとしても、代替わりもあるだろうし、社会の変化によってその見識ではうまく運営できなくなることもある。そうすると理事会が理事長を選ぶ仕組みもないといけないし、理事を選ぶ仕組みも必要です。

司会 大石先生の場合は、理事長と学長を兼務されていますが、組織としてどのように「依って立つもの」を設定されているのでしょうか。

大石 われわれのところでは15年計画を作っていますが、最初の第1次5カ年計画を達成できないと、次の10年計画も達成しないんです。大学はすぐには変化するものではなく、打つ手はボディーブローのように効いてくるんです。ですから、企業以上に先を見据えて手を打たないと成果が出るまでに長い時間がかかってしまいます。15年先の計画を立てながらも、15年先だけ見るのではなく、5年間で実施すべきこと全てをKPIとして決定し走るという状況をつくっています。これは理事会で確認をして、大学の各学部長にも共有し、各組織でさらにそれを達成するための活動計画を出してもらい、半年ごとに確認していくというプロセスを運用しています。

司会 まさに、組織として経営に向き合うということですね。

今後の方向性

目標を明確化し、実現に向けて 人を選び育てる仕組みを構築し、 取り組みを可視化する

司会 では最後になりますが、どのようなガバナンスがあればいいのか、あるいはガバナンスをよくするためのポイントとは何か。最後に一言ずついただけますでしょうか。

吉武 いいガバナンスがあって、初めていいマネジメントがあると考えています。つまり学長や理事長をきちんと選び、だめな時には退出を促すという、ステークホルダーに向けたガバナンス構造があるということです。その基盤の一つは可視化。コストなり、教員の業績なりが見えるようにしておくことです。そして2点目は職員。マネジメントを能動的に担うのが職員ですから、その意

識と能力をどう高めていくかということ。また3点目の話として、学部や学科のなかで教員集団をリードしていく学部長や学科長をいかにして計画的に育成するのが重要だと思います。

北城 自分達の学校を10年先にどうしたいのかという目標の実現に向けて、個人の力だけに依存するのではなく、仕組みとして保証されるようにすべき。優れた人を選び出す役割と、優れた人に権限を与える役割を持つのが理事会ですから、それをきちっと構築することが私学のガバナンスにおいて最も重要な部分でしょう。

次に人材育成の仕組みも必要。優れた研究者、優れた教育者であり、そのうえで組織運営ができる人を選び、学部長や学部長、副学長にしながら、訓練の場やチャンスを与えて育てていくことが必要です。これは職員についても同じことで、意識的に将来リーダーとなる職員を育てることに注力すべきでしょう。

さらには資金の確保について。戦略を作り地道に積み上げていくことや、基金の運用で大学を支える発想もこれから必要になると思います。

大石 われわれのミッションは何なのかということと、それを達成するためのバリューとして何をすべきかについて、全員で明確に共有していくことが最も大事でしょう。また、ほとんどのことを決定する場である理事会の運営をどうすべきかが非常に重要なことだと思っています。大学には色々な決めごと、規定が多いのですが、何ごとも規定どおりで済むなら学長はいらないんです。やはりうまく回していくためには「遊び」の部分が学長の仕事には必要だと思っています。そして権限を持つ以上、そこには「覚悟」が必要です。能力があっても覚悟のない人に権限を持たせても意味がない。覚悟を持った人を、どう見つけていくかということが非常に大事だと思います。

(司会) 人材を育て組織力を高めること、目指すべき方向を明確にすること、そこに向けた意思決定の場を整えること等、大学でも企業でも共通かつ不可欠な視点だと感じました。本日はありがとうございました。

(本誌 金剛寺 千鶴子 撮影 平山 諭)

