

何かのためにではない教育

平川 克美 ● 立教大学ビジネスデザイン研究科特任教授

一 教育とは何か

アメリカ大陸の東海岸から西海岸まで、スモールタウンだけを選んで横断した駒沢敏器は、テキサス州のアンソンに暮らすカウボーイと話しているとき、こんな言葉と巡り合う。

Something for Nothing.

（「語るに足る、ささやかな人生——アメリカの小さな町で」NHK出版、二〇〇五年）

日本語にすれば「何かのためにではない、大切なこと」。駒沢が出会ったカウボーイは、多くの最近の若者がそうであるような効率的なピックアップトラックを使わずに、馬を使って自分の牧草地まで毎日通っている。旧来どおりの作法を守り続けているわけである。彼にとって不便な馬を操ることは、自分にとっては Something なのであり、それは何かのためにではない大切なことだと言うのである。

教育について考えるとき、わたしにはいつもこの言葉「何

かのためにではない、大切なこと」が浮かんでくる。

教育は、職業訓練や企業研修とは似ていて非なるものである。後者が明確な目的を定めて、その目的を達成するための技術や知識を最も効率的に習得することに力点が置かれるとすれば、教育の本質にはそもそも明確な目的がない。教育はそれ自体が「何か」なのであって、「何か」のために学ぶのではないのだ。場合によっては、学ぶという行為、経験の中で初めて目的が見えてくる。学んでいる当の本人にとっては、自分が学んでいることが何であるかが事前にわかっているわけではない。もちろん、歴史的事実、統計数字、数式といったものを覚えることも教育の効果であり、目的の一つではあるかもしれない。しかし、それらの知識を積むことで、自身に変化してしまうのであり、変化した自分は、学ぶという経験が何であったのかを事後的に知ることができるだけである。ある場合には、自分が何を学んだかがわかるまでに数十年を要することもある。



学ぶとは、そのような経験であり、教室はそのような経験が日々蓄積されている場なのだと思う。

江戸時代前期、在野の儒学者である伊藤仁斎は、京都に私塾古義堂を開いた。武士だけではなく、商人、町人など数千人が列をなす盛況だったという。小林秀雄が語ったところによれば、遊興の限りを尽くした旦那衆が、学問はそのどれよりもおもしろいと言つてのめり込む姿があったという。旦那衆にとって、俗に言う「のむ・打つ・買う」よりも、学問がおもしろかったのは、学べば学ほど自分が何を知らないかがわかってくるからだろう。

わたしは、学びというもののおもしろさはここにあると考える。つまりそれは、学んでみなければわからず、学べば学ほど自分が知らないことが増えていくような経験だということである。学ぶとは知的な経験であり、知的であるとは自分が何を知っているかということよりも、自分が何を知らないかについて配慮するということである。学ばなければ、自分が何を知らないかがわからないのだ。真剣に学んだ者は、このことを経験的に了解していただけたと思う。

言うまでもなく、学校とは知性に関与する場である。知性が社会に対して、直接的になしうることは限られている。知性には即効性はないかもしれない。しかし、知性なしに、社会の規範も、常識も、倫理も生まれない。教育の理想とは、上記の経験を通じて良き市民を輩出することだと言えよう。

人間が、人間的でいられるために、社会がより良き社会であるためには、良き市民が必要だからである。

抽象的な理想だが、教育は、われわれの社会が少しでも前進してゆくために社会に埋め込まれた制度であり、その歴史は、国家の歴史よりも、企業の歴史よりも長いのである。このことは、国家のための教育、企業のための教育というものがあるとしても、それらが矮小化された教育の利用形態であるにすぎないということを物語っている。

高等教育のそもそもの起源をたどれば、おそらくは紀元前の宗教施設内での教育に行き着くだろう。西欧近代の大学の起源についても、一一世紀に自由都市国家のボローニャに市民たちによって開設されたボローニャ大学までさかのぼることができる。大学の自治、学問の自由が強調される理由の一つは、この高等教育の驚くほど長い歴史であり、大学が国家目標や、他の功利的な目的とは次元を異にする、もつとずっと長いタイムスパンの中で継続し、継承されてきた制度資本だということを、絶えず思い起こす必要があるだろう。

二 前のめりなグローバル教育改革

周知のごとく、ここ数年、大学におけるグローバル教育の必要性が叫ばれてきた。

文部科学省のホームページを見ると、そこには大学教育改革支援の一環としてスパーグローバル大学事業がうたわれ

ており、「若い世代の『内向き志向』を克服し、国際的な産業競争力の向上や国と国の絆の強化の基盤として、グローバルな舞台上に積極的に挑戦し活躍できる人材の育成を図るため、大学教育のグローバル化のための体制整備を推進する」という文言が付されている。

また、二〇一四年四月に開催した「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援及び大学の世界展開力強化事業合同プログラム委員会」について、「経済社会の発展に資することを目的に、グローバルな舞台上に積極的に挑戦し活躍できる人材の育成を図るため、学生のグローバル対応力を強化する教育体制の整備を支援する『経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援』や、大学教育のグローバル展開力の強化を図るため、高等教育の質保証を伴った日本人学生の海外留学と外国人学生の受け入れを推進する国際教育連携の取組を支援する『大学の世界展開力強化事業』を実施」するところである。

この文章を読んでめまいを覚えるのは、わたしだけだろうか。一つのセンテンスの中に、「グローバル」という言葉が四回も出てくる。そうであるにもかかわらず、グローバル教育とは何を意味し、グローバル人材とはいかなる人材なのかについての省察はここにはない。そこにあるのは、グローバル教育とは、世界のグローバル化に対応するためのグローバルな人材を育成するためのものだというトートロジーだけである。

もし、大学という場所が、普遍的な真理を追究する場であるとするならば、本来的に大学は超国家的な存在であったはずである。グローバルという言葉は、超国家的という意味で用いるのならば、大学とはもともとグローバルな存在でしかあり得ない。

もちろん、それぞれの大学が他国の大学と知的な交流を行うためには、語学や生活習慣の違いといった壁はある。しかし、その壁は誰でも努力によって突き破ることができる可能性に開かれており、関税障壁や特許によって隔てられているようなものではない。その意味では、学問そのものには国境は存在しない。

もし、文部科学省が、企業や国家の要請によって、大学という教育機関がある方向へ向けて再定義しようとするならば、そこにどれほど「グローバル」という言葉がさしはさまれているかが、それはむしろ大学を、ナショナルな要請に応えるべく偏狭な存在へと改鑄してしまうことにならないか。

大学に対する、かくも激しいグローバル化の要請は、実のところ、大学それ自体に内在しているものではなく、産業界からの要請であることは明確であるように思える。産業界とはいっても、産業界のすべてではなく、国際取引を必要とする大企業、多国籍企業が、それぞれの会社の産業戦士予備軍の育成を、大学に担わせたいということではないのか。つまり、本来は企業が行うべき企業教育を、大学という場に「外

部化」したいという欲求の具現化に、文部科学省が手を貸しているということになる。

グローバル構想の中に、「内向き」であることを非難する言葉がある。「若い世代の『内向き志向』を克服し、国際的な産業競争力の向上や国と国の絆の強化の基盤として、グローバルな舞台に積極的に挑戦し活躍できる人材」とは、そもそもいかなる人材なのか。時代を画するようなイノベーションや証明、芸術的創造が、「内向き」としか言えないような孤独な営為の中から生まれた例は枚挙にいとまがない。いや、ほとんどの成果は、内向的な作業の中からしか生まれてこない。「ポアンカレ予想」を解決したペリマンしかり、『失われた時を求めて』を書いたブルーストしかりである。教育の成果は、ときに若者を内向きな孤独な作業へと赴かせる。正確に言うならば、内向きとか外向きとかいうことは、教育とは何の関係もないし、グローバルな舞台で活躍できるか否かということにも関係がない。

スーパーグローバル大学構想が、その成果として期待しているのは、いわゆる国際化ビジネスマンの養成ということなのか。大学の歴史は、国家の歴史よりも古いと書いた。株式会社の場合は、国家の歴史よりもさらに新しい。現在が、株式会社全盛の、法人資本主義という時代であるがゆえに、株式会社の発言力が増すのは必然だろう。しかし、株式会社のもっている価値観、つまり、最短時間で、最小コストで、最

大利益を確保するという効率主義から生み出されてきた価値観が、株式会社よりもずっと長い大学の価値観と一致するとはあり得ないだろう。場合によっては、現在の法人資本主義の価値観が世界に瀰漫していること、それ自体を大学は研究の対象にする。研究の対象にするということは、それを批判的に検証するということも含まれるだろう。

もし現在の大学改革が推し進めていく方向が加速され、大学がグローバル企業のためのグローバル人材育成の場となり、ビジネスのロジックから見れば即効性のない、無益な文学や哲学、さらには人類学や歴史学といった学問分野を軽視するような風潮が強まれば、大学の有している文化資本は、徹底的に痛めつけられることになるだろう。いや、それだけではなく、グローバル企業にとっても、それが生き延びていくために必要な知性や、イノベーションのために必要な闊達な知性というもののまでも、枯渇させてしまうことになりかねない。わたしは、必ずしも、大学をよりグローバルな開かれた場にする努力に対して異を唱えたいわけではない。それ自体は悪いことではないだろう。ただ、現在進められているグローバル構想なるものが、大学の本質から乖離した前のめりなものになっていることに、危惧を覚えるのである。

三 人々の共感を呼んだ大学総長のメッセージ

二〇一二年三月二四日、わたしは自分が教鞭を執っている

立教大学大学院の卒業式場にいた。そこで聴いた立教大学総長吉岡知哉のメッセージには、大学がどうあるべきかについての重要な知見が含まれていた。わたしは、すぐさまソーシャルメディアを使って、吉岡総長の言葉をツイートした。すると、瞬く間にそれが広まり、リツイート（わたしのツイートを再度ツイートすること）の数は数百に及んだ。それだけ、このメッセージが多くの人々の共感を呼んだということだろう。

吉岡メッセージとはどんなものだったのか。このメッセージが発せられた二〇一一年度は、東日本大震災のあった年度であり、その総括的な意味が内包されていたことに留意して今一度、このメッセージの意味を考えてみたいと思う。

メッセージは、震災に対して専門家が果たした役割についての話から始まっている。

東日本大震災が崩したのは、日常世界の物質的基盤だけではありません。深刻なのは、水や食料から社会制度まで、日常世界を構成しているさまざまな要素に対する「信用」が失われてしまったことです。（中略）高度な研究を行っている専門家や、著名な大学の出身者である政治家への不信が広がる中で、大学という研究・教育機関への信頼が失墜していったのは不思議ではありません。いま私たちは、大学の存在根拠自体が問われていることに自覚的であらね

ばならないのです。

未曾有の惨事とそれに続く出来事の中で、大学人はほとんど指南力を発揮できなかった。それだけではなく、むしろ「専門家」の発言が混乱を助長した。そのことがわたしたちに突きつけている問題は、大学という教育機関の存在根拠そのものであるというラディカルな認識が語られている。この年、多くの学長あいさつが、大学のグローバル化への対応が急務であるといった内容が目立ったことを見れば、吉岡メッセージは際立っていた。大学がいかなる存在であるべきかについての、本質的な問いを含むメッセージだったからである。

吉岡は卒業生に向かって、大学の存在根拠とは何かについての説明をした。大学とは考えるところであり、社会が大学の存在を認めてきたのは、大学がものごとを徹底的に考えるところだったからだという認識を述べたあとに、このメッセージの白眉とも言える驚くべき知見が語られた。

しかしさらに考えてみると、大学への不信はもつと以前から存在していたのではないかと思われます。ある時期から、もはや大学には「考える」という役割が期待されなくなつたのではないか。

社会が大学に求めるものが、「考える」ことよりもすぐに役立つスキルや技術に特化してきたことはそれを示して

いるのではないでしょうか。大学について語る場合の語彙も、「人材」「質保証」「PDCAサイクル」など、もっぱら社会工学的な概念に変わってきています。

近年、大学の危機が論じられることが多くなりましたが、その際問題になるのは、「グローバル化」と「ユニバーサル化」です。しかし、人間社会が大学に、考える場所であることを期待しなくなっているのであれば、そのことのほうがずっと深刻な危機ではないでしょうか。

また、このような変化の背景に、そもそも「考える」との社会的意味を否定するような気分が醸成されてはいないか、という点にも注意しなければなりません。反知性主義が力を得るための条件は東日本大震災以後いっそう強まってきたいると思われるからです。

(中略)

さて、これまで述べてきたことからおわかりのように、「考える」という営みは既存の社会が認める価値の前提や枠組み自体を疑うという点において、本質的に反時代的・反社会的な行為です。

皆さんの中には、これから社会に出ていく人も、大学院生として後期課程に進む人も、また、大学や研究所で研究者としての歩み続ける人もおられることでしょう。社会人として働きながら本学に通い、これから次のステージを目指している人もたくさんいるに違いありません。

皆さんがどのような途に進まれるにしても、ひとつ確実なことがあります。

それは皆さんが、「徹底的に考える」という営みにおいて、自分が社会的な「異物」であることを選び取った存在だということです。

どうか、「徹底的に考える」という営みをこれからも続けてください。そして、同時代との齟齬を大切にしてください。

吉岡が総長を務める立教大学の「グローバル化構想」は、二〇一四年度「スーパージョーバル大学創成支援」に採択されている。上記の総長メッセージと、同大学のグローバル化構想がどのような整合性をもっているのかは、検証されなければならぬだろう。わたしは、経営主体としての大学が、教育や研究の本質と、社会の要請の間で、ときに妥協しなければならぬことがあることも理解しているつもりである。それでも、大学総長が上記のようなメッセージを発信したということは、意味のあることであると思う。

大学の使命が研究と教育にあり、教育の本質は、必ずしも社会の短期的要請とは相いれないものであることを、大学人は肝に銘じておくべきだろう。

大学は、本質を追究する場であり、本質的なものは、つねにラディカルなものだからである。

●特集 改正学校教育法施行にあたっての二考察

加用 久男 ●(株)エグゼクティブ・パートナーズ理事

「企業、利益」などと言おうものなら、大学関係者にはまるで忌まわしいものだと感じている方が多いこともよくわかる。しかし、自分には四〇年弱の企業での経験という資産しかない。ある日突然、常勤の常任理事として学校法人の経営に携わることとなった者の目で、今回の学校教育法の改正を見てみたい。ただ、前もってお断りしておきたいのは、大学だから組織としてうまく機能しないのではなく、企業でも良い組織と悪い組織があるのと同様、大学にも今のままでうまく機能している組織もあるというのが私の基本観である。

一 学校教育法はなぜ改正されたのか

(一) 大学が抱える問題点

(1) 組織決定の迅速性

大学に行つてまず驚いたのが、会議の多さだった。しかもそれは、大学に関わるのが初めての人間にとつて、いくつかの特徴をもっていた。一つは、特別な目的をもつてつくられた会議や常設会議であつても、参加者が違うとすべてゼロから始めなければならないことである。すべての会議がフラットな位置づけのように感じられ、いくつかの会議に出てみる

と、前の会議での議論がほとんど前提とはなっていないことが往々にしてあつた。特別の目的をもつた会議は、ときとしてその問題とは関係が浅くても全組織参加の体裁をとることが多く、発言が毎回同じ人間に偏ることが多かった。また、すべての会議で、発言者は自分たちが最終決定者と思つているように感じられた。そして、今回の学校教育法の改正の際の課題となつたように、ほとんどの案件が複数の教授会を必ず経由することになり、それぞれの独自案が出てきた場合には收拾が大変であつた。

大学の年間の重要な決定事項に予算作成があつた。私がいた大学では、経理部が九月から資料を作り、作成部署への説明会を一〇月には始めていた。そして三月末には数字が決まり、五月の評議員会までが一連の流れと意識されていた。一方、私が在籍した企業では、一二月初めに全役員が一泊次期の大きな方向性を議論し、現場ですり合わせたのち、経営会議メンバー（常務以上）で議論をして方向を決めていた。そしてその方向を踏まえた現場の作業は、一月半ばに始まり、一、二回の経営会議とのフィードバックを経て三月初めには完成させ、三月末の管理職以上が集まる部店長会議（全社員



がモニターで視聴可能）で全社に徹底していた。経理担当者の拘束時間は大学の半分以下であったと思う。これは、日本私立大学連盟の財務・人事担当理事者会議で他法人の理事に聞いても、ほぼ同様な状況であった。

(2) 大学人のモノの見方と変化への取り組み

個々の学校法人、大学において今回の改正に伴う諸課題に取り組む前に、まずこれまでを振り返ってみることが重要であろう。大学は「人格の完成」と「深く真理を探究して新たな知見を創造」すること、すなわち知を社会に還元することがその重要な使命である。その役割を十分に果たしてきたかを厳しい目で見ることから始めるべきである。大学こそ社会情勢の変化をつねに意識して行動しなければならなのである。しかし、ここ十余年の動きを見ても、IT関係学部、薬学、最近の看護・介護学部の一時的ブームとその終焉という歴史の繰り返しであり、また国の政策に沿ったとはいえ、法科大学院の乱立とその宴の後始末といったように、社会の表層を見た安易な施策の連続であつたように見える。受験制度変更を見ても、入学後の学習より志願者に迎合した科目変更が多いように思う。これらのほとんどはすべて内なる目の限界を示していると言えよう。

問い直すべきは、教授会を中心とした「大学の自治」と呼ばれるものが何をなしてきたのかである。教職員の現状を維持することを目的に、従来からのやり方を安穩と続けるために大学の自治や伝統を使って、自分たちが痛みを感じる改革

をやつてこなかったのではないだろうか。従来のやり方に疑問をもたなければ改革は始まらないのである。

制度変更に伴つてよく出る議論は、例えば大学教員の給与への成果主義の導入に対して、「研究や教育の成果を適切に評価できるかが大きな問題。評価基準に合わせて行動する教員が増えれば、評価されにくい分野の研究や教育がなくなつていく恐れがある」などという批判である。こうした議論は、現状の評価方法のままではそうした恐れがないのかについては一切触れておらず、建設的な議論とは言いがたい。

学校法人の主要事業である教育研究の主な担い手は、教員である。それは、目的が違えども企業の事業の主たる担い手が従業員であることと同じである。だからといって、教員個人が自由であつていいわけではない、教授会も同様である。組織である以上、ルールのもとの自由である。それらが組織としての説明責任を果たし、しかも最終責任をとるなら別であるが、そうでないならば組織の体をなさないのである。ただ、企業にもいろいろなスタイルがあるのと同様に、国立大学法人と違い学校法人の場合は、いろいろなスタイルがあつてよいかもしれない。しかしいずれにせよ、最終責任者は全組織の長であることは当然である。

(二) 新しい主要機関の位置づけ

(1) 教授会の役割の明確化

学校法人も非営利法人とはいえない一つの組織である。組織に所属する以上、組織人であることは当然である。それがいや

ならば組織から外れて独立人として生きればよい。そして組織である以上、二つの頭は必要ない。組織の外からの干渉はもちろん問題であるが、特に組織内で権限だけを主張し、責任をとらない教授会であったとしたら組織を乱すだけである。

今回の改正は、学校法人が本来の機能を取り戻す機会だととらえるべきである。決して教授会の役割が低下したと考えるべきではなく、教員に、本来果たすべき役割に徹すべきという意味で大変厳しいものとなったととらえるべきだ。また同時に、学長をはじめとする理事会メンバーにも、今まで以上に責任をもって経営に携わるべきだという厳しいものだと受け止められるべきである。この両方が正しく理解され、行動に移されて初めて、今回の改正が意味あるものとなるであろう。

難しいのは、教授会を通して経営に参画してきた教員が役割を奪われたという意識が強くて、孤立することが起きないかが懸念されることである。それを防ぐためには、従来以上に濃密なコミュニケーションとオープンな風土をつくりあげられるかがカギとなる。そうした観点から考えると、この機会に全学部長を理事に任命し、学部長がこれまでよりも一層重要な役割を担う仕組みをつくるのも一案であろう。

(2) 学長のリーダーシップ

今回の法改正によって、学長の役割がより一層明確になった。リーダーにとって最も必要なのは、危機が来るのを見先することであり、先手を打つことである。行動せず待つこと

は役割の放棄となる。ただ、ほとんどの学校法人は現在危機の真ただ中にあるのではないか。待つのではなく、変化をしなければならぬ現実を後押ししてくれた法改正と受け止めることも必要であろう。

それには、リーダーたる学長が取り組むべき課題を明確にしなければ組織は動かない。今回の法改正を機会ととらえ、なぜ変化が必要かを全構成員にオープンにしなければならぬ。特に教員には、変化が決して脅威ではないことを十分に理解させることが重要である。そしてわずかな変化でも発信を続けることである。学校法人には企業の利益のような明確な判断基準がないため、何をもって変化をわかりやすく示すかが成功のカギを握っている。ただ、これを持続していけば組織は必ず動き出す。

リーダーが陥りやすい間違いの一つは、自分の考えていることは誰にも伝わり理解されているという大きな誤解である。二つ目は苦手な人間をつくりがちなことであり、これは大学に行ってみて、特に気になったことである。リーダーだからといって、異質の意見を無視してよいわけではない。私は経営トップではなかったが、会議などで会話ができなかった教職員や理事などのところには、何回も自分から足を運び、常任理事として教授会などの教員の集まりにも二年半の間に二六回出席した。必ず道は開ける。これを怠ると、思わぬところで反撃にあって立ち往生する。三つ目はすべての組織に不満の出ないように一律に対応しがちなことである。それは決

して公平ではない。学長や理事がまずやるべきことは、改革案に必ず組織の廃棄を盛り込むことである。うまくいっていない企業には、機能していない組織が温存されている。アメリカの優良企業であるゼネラルエレクトロニクスは最近、創業以来一〇〇年の家電事業を売却した。^{*}学校法人にも機能していない会議や組織がたくさんある。この廃棄を実行することにより、改革に取り組む姿勢と方向が一層明確に伝わるはずだ。

教授会の役割が再定義されただけで大学は良くなるわけではない。学長にはより厳しい役割が求められるようになった。学長一人で組織は変化しない。学長は、機関としての教授会と、そこに所属する教員とをベクトルを合わせることに心を砕くべきである。キーは、オープンだ。

(3) 理事会の役割

学校法人は多様である。機関としての理事会を頂点に、機関としての学長が一人で経営と教学の長を担う場合から、学長とは別に理事長が存在する場合、さらに学園(院)長、総長が存在するなど、いろいろなケースが存在する。今回の法改正を機に必要なことは理事会の改革であり、理事会において各理事の役割を明確にすることである。理事が名誉職であった時代は終わったと考えるべきである。外部の非常勤理事にも果たしてもらいたい役割を定めることが必要であり、資金集めなどは十分に担えるはずである。役割を明確にしたうえで理事を募ることがあってもよい。OB組織の名誉職とし

て、たらい回しでやっているのが現状なら、ぜひ改めるべきだ。これまでの出身組織で果たしてきた成果を中心に評価して理事を任命し、学校法人が期待する成果を求めるべきである。必要ならば実費以外の報酬を払ったらいよい。ただ、ボランティアの道も残しておくべきだろう。

理事会では、学長と理事長の仕事の分担を明確にすることはもちろん、繰り返しになるが、各学部長もぜひ理事に任命し、各学部以外の全学にわたる業務を与えると、将来のトップ層の育成という観点での教育にもなり、なお良いと思う。

非常勤外部理事を選考する際に注意すべきは、企業と学校法人は違うからといって直言する人間を避けることである。

これは二、三年前まで、日本の巨大企業が社外取締役導入に抵抗したのと同じであり、これでは異質の目がなくて、大きな変化が起きないことになる。都合の良い応援演説を求めるなら外部理事などいらない。そこで議論を交えることにより双方が理解し合い、より良い方向が作りだせるのだという態度で臨むべきだ。

私が大学に行こうと決めた際、皆が大変なところに行くことになったと同情してくれた。しかし、思ったより快適に過ごすことができた。これは理事長が企業での実践を生かし、学校法人の現場に即した視点で明確な方針を出してくれたことが大きな助けとなったと大変感謝している。一方で、多くの大学人が、大学を特別なもので企業とは違うと決めつけていることを強く感じた。これでは、決して学校法人は変わら

ないだろう。目的は違えども学ぶべき点はあるという姿勢を、ぜひもってほしいと願っている。

二 企業人の目で見えた新しい学校法人の組織体制

(一) 制度改革の要諦

制度改革にあたって重要なことは、ここ数年の現状を正しく認識することである。ここで難しいのは、その成否を自分の目で見てはならないことである。企業の場合であれば、変化する顧客に十分満足を与え続けているかを、顧客の立場から見るができるかにかかっている。それは、顧客へのアンケートや満足度調査などで、答えを出せるものではない。日本企業も不況を脱する過程で、この域に達している企業とそうでない企業で大きな差が出てきている。しかも、それを継続し、手を打ち続けることはさらに難しいのである。

重要なのは、現実を厳しい目で見、そこから出てくる問題点を経営・教職員が共有し、危機感をもって取り組まないかぎり、当事者意識をもった自主的な改革は始まらないということである。自らの手を取り組まないから外部の干渉を招くのであり、自己改革を伴う改革こそが新しい伝統を育み、学校法人の存続可能性を保証するのである。

今回の制度変更で目指すべき方向は、教育研究の質の向上である。したがって、それも学生や社会の立場に立ったものでなければならぬ。私が大学にいたとき、現状に危機感をもっている教員は大変多いと感じた。しかし、それは個人と

してであり、その個人が組織の一員となると全く別物になってしまう。私の在任中に改革に値する行動をとった教員は、ほとんどが他大学出身者であった。仲間意識が邪魔をするのかもしれない。これは不祥事を起こす弱い企業の組織と同じである。

(二) トップダウンかボトムアップか

トップダウンとボトムアップの問題は、企業でもある意味で永遠の問題である。例えば、トヨタ自動車の「看板方式」(ジャスト・イン・タイム)はボトムアップの代表のように言われるが、その心は、経営者の「一個流し」の発想がもとになっている。元副社長の^{*}大野耐一氏が大きな役割を果たした。ただ、ボトムアップの体制をつくりだすには時間がかかる。しかも、変化に対応するにも時間がかかる場合が多い。しかしその意義は、トップダウンの場合でも、決して無視してはいわけではない。したがって、トップダウンかボトムアップかという視点での議論はあまり生産性が高いものではないと思う。

ただ、改革にはトップのリーダーシップが重要な役割を果たすのは確かであり、市場が拡大せず変化の激しい時代にはトップダウンが求められていることも確かであろう。重要なのは、トップが現場のことをわかったうえで判断ができることである。わからなければ、わかるスタッフを脇に置かなければならない。企業でもオーナー企業が比較的良好業績を上げていても、二代目になるとただ引き継いだけで現場経験

がなくだめになるケースが多い。

今回の法改正のように学長の権限を明確にした場合は、トップに資質がないと独走する懸念はある。したがって、今後は監事の役割がより重要になる。私が大学に行ったとき、監事が教学監査といっても教学の事務局としか聞き取りをしていないのに愕然とした。すぐに監事と全学部長との場を設定して、翌年からは学長も加わることになった。私大連の会議で他校の状況を聞いても、当時はそこまでやっている大学は一枚もなかった。そして、単なる法令監査を超える監事の適材を見つけることが、今後は必須事項である。常動かどうかを議論している場面ではない。しかも監事は、会計監査人と同様、自校出身者以外を絶対に加えなければならない。私は三人全員自校出身者だった会計監査人を、二人は他校出身者にしてもらったが、残念ながら監事にまでは至らなかった。仲間意識などあったらチェック機能など果たせない。ここでも、オープンにすることが牽制になることを理解しているかがポイントになる。

外部の非常勤理事がすべて自校出身者という学校法人は、この点も改めなければならない日もそう遠くはないだろう。

三 改正を受けて

——ガバナンス体制の変更を目指して

制度変更に対応する前にやるべきことは、学校法人の組織をオープンなものにすることである。オープンな、自由、自

立、自主性につながる。公平（≠平等）性の担保が重要であり、それが担保されることによってこそ視野の拡大や納得性にもつながっていく。改革の前提となる組織としての意思決定のスピードや情報の共有化にも、オープンな環境が必要だ。これまでも経営数字の共有化の「オープンブック・マネジメント」、現場力を強化する「見える化」や可視化が唱えられ、正しく実行できれば効果はあると思っている。しかし、ここで言う「オープン」は、もっとベーシックで基盤となるものである。それは組織の風土や個人の精神的なものも含む。しかし、オープンは組織の中に信頼が生まれなければできない。現状のほとんどの大学は、内向きな組織と言ってよく、規則を主体に動いているため、オープンな風土に変えるには勇氣が必要かもしれない。特に教員は、ものごとが自分が知らずに決まったり進むことを極端に嫌う。

さらに大学に行って感じたのは、そのステークホルダー（利害関係者）が企業より多様だということだ。企業では、まず株主という考え方が定着しつつある。現状では、OBも学年別や青春を打ち込んだクラブ別などに分かれ、理事を送り込むなど隠然たる力をもっている。つねにすべて平等に接し続けるのはとても無理だ。だからこそ、学校法人の改革にはオープンが必須だ。

オープンとルーズは全く違うが、私の経験では、オープンを目指す、一度や二度は情報漏れで騒ぎが生じ、ルーズと見まがうような問題が起きる。そこでほとんどの組織は立ち

止まったりやめたりしてしまう。しかし、それを乗り越えることにより、組織全員に教育効果も働いて、オープンだが判断力も備えた人たちからなる組織が徐々にできあがってくる。この混乱が生じたら組織が変わりつつあると、最初から組織で心得ているだけで、浸透の速度は変わるはずだ。

学校法人でも情報開示は進んできてはいるが、まだ教育研究関係で開示すべき項目はある。私が特に要求したいのは、教員・職員別の平均給与の開示である。環境が厳しい中で、収入を伸ばす有効な手が打てないで一七万人近い集団の平均年収が一〇〇万円台であるというのは驚きだ。もちろん、中に高額な教職員がいてもよい。上場企業では、すでに給与の開示は当然のようになされているし、一億円以上についても個別開示がなされている。学校法人の場合、学納金^{*}が主たる収入源である。その主たる使用項目を堂々と開示するのが当然だと思うが、こうした点から意識改革を始めてはどうだろう。

また、学問の自由を突き詰めるならば、学校法人は補助金をあてにしない道を目指すべきである。政府も私学助成をしている以上、その運営を心配するのは当然である。教育については、競争的補助金を含めて学校法人に補助金を出すのではなく、優秀な学生と家計の都合で大学進学が困難な受験生を選抜したうえで、奨学金として幅広く助成する道を探ればよい。最近の法科大学院の補助金のように学校法人単位でないほうがよいだろう。結果として、志願者が激減する大学が

出るかもしれないが、それくらいの荒療治が必要なように思われる。

学校法人の教員たちは、危機が迫っていることはわかっているのである。しかし、企業のように在庫や売掛金がなく、学納金^{*}が前払いの学校法人では、企業のような急激な財務危機には至らない。何とかなってきたのである。それが改革に本気で取り組めないという体質をつくっているのだろう。

学生・社会に十分な知の還元をすれば、必ず志願者は増える。この三〇年の志願者数の推移を見れば、それは一目瞭然である。

そこで、変化を巻き起こすには、今の世の中は将来のことはわからないと考えるのがよい。これは、企業だから非営利法人の大学だからという違いがあるものではない。

仮説を立てたら大胆に実行し、その成果が現れると決めた指標をチェックしながら微調整をしていかなければ、世の中の変化に遅れるか、何もせずに終わってしまう。分厚い提案書の数字など都合の良いものだけを選択できる。世はモニターの時代である。

私が常任理事だったとき、他校との議論の中で、教育の質の向上を目指し少人数教育^{*}したいが、コスト面が障害になると聞いた。少人数教育がそのまま質の向上につながるのかはわからないが、それなら授業料を上げればよい。そしてその説明を十分に、成果を出せばよい。ある企業がソフトドラ（サービスとしてタダで提供するサービス）であった講

演会を有料にしたところ、当初の目的だった単なる冷やかしかや暇つぶしの顧客が減ったのはもちろん、意外だったのは、講演会を企画する社員と講演者の目の色が変わり、内容、質の向上は目をみはるものだったという話を聞いたことがある。

教育は国の大事である。アベノミクスでも、今以上に重視されるべき課題である。米百俵の教訓^{*}はもちろん、現在の中国の経済の繁栄は、米国の大学を卒業して米国にいた優秀な中国人を厚遇をもって中国本土に呼び戻したことにある。企業でも、良い企業は人材育成に熱心である。そこでは単なる知識などは求めていない。大学はその一端を担っているか自問自答すべきである。そして、学校法人自体の人材育成にも目を注ぐべきである。まだまだ、課題を与え、自分自身で考えて行動し、失敗したとしてもリターンマッチが可能な組織にはなっていない。

教育の危機は国の存亡の危機である。大学人は今回の変化を絶好の機会ととらえ、勇気をもって行動してほしい。

^{*}1 学校法人会計基準の改正なども内なる目の事例と考える。勘定を組み替えることによって経常収支差額などを表したが、基本金組入額と消費収支差額を収支差額として残し、従来からの目的は変わらないとした。その結果、いくつかの大規模学校法人では、貸借対照表の負債と基本金残高の合計が総資産額を大きく超過して、目的としている収支差額の均衡とは全く乖離し、その差額を収支差額の多額の赤字で埋めるとい

う状態にある。会計上は何も問題がないということだろう。だが、外部の目である信用格付けでは、これらの学校法人は他法人より高く格付けされる（現在は未取得法人もあり）結果となっている。

^{*}2 「大学教員に成果主義の波」朝日新聞、二〇一四年八月七日

^{*}3 「GE、家電売却へ 創業事業よりインフラ」日本経済新聞、二〇一四年八月一六日

^{*}4 「一個流し」とは、最終市場ではお客さん一人ひとりが異なった車を一台ずつ買うのであるから、生産の場でも一台一台を作るという発想のもと、部品を作る段階でも一個一個作っていくという同期化生産という考え方に徹するやり方である。大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社

^{*}5 ジョン・ケース『オープンブック・マネジメント』ダイヤモンド社、遠藤功『見える化』東洋経済新報社

^{*}6 日本私立学校振興・共済事業団「平成二十六年度版 今日の私学財政」。これによると、医歯系法人を除く、五〇四大学法人の専任教員一〇万九三二六六人、専任職員五万九七四七人、計一六万九〇七三人で、人件費（除く役員報酬、退職金関係費）は一兆七四四六億円であり、一人当たり年収は一〇〇〇万円を超える。

^{*}7 「私立大学『大学・学部単位』一〇年間の志願者動向データ集」廣告社。上位一〇〇校の三〇年間データ参照

^{*}8 『米百俵 小林虎三郎の思想』同編集委員会編著、長岡市

●私立大学のガバナンス改革——学校教育法改正を超えて 特集 産業界が求める人材像と

私立大学への期待

中西 宏明 ●日本経済団体連合会（経団連）副会長・教育問題委員長、（株）日立製作所会長

一 産業界が求める人材像

そもそも個々の企業にとって、人材こそが最大の経営資源であることは、古今東西を問わず普遍的な原理である。さらに近年の急速なグローバル化に伴い、産業界における企業間競争のあり方が大きく変化してきている。いわゆる「横並び的事業戦略」では競争力を維持することはできない。市場の変化に迅速に対応し、柔軟な思考、判断に基づく経営が必須であり、それができるリーダーが強く求められる。そうした人材の育成には、企業自身によるさまざまな努力が必要であることはもちろんだが、新たに迎え入れる新卒生とその教育に携わる大学に対しても、さまざまな期待、要望が寄せられる。

新たに企業に参加してくる人たちに對する期待は、相応の知力や学力など個人の資質が第一であるが、ここで強調したい能力では、自らの考えを表現し、さまざまな相手としっかりと

りコミュニケーションできる力を挙げたい。

現在のグローバルな市場競争環境で、他社に負けない事業展開をしていくうえでは、国内海外の多様な文化や人々の考えを理解しつつ、切磋琢磨して付加価値を生み出す能力が求められる。企業は、個々人にそうした能力を磨く機会を提供し、本人の努力を求めるとともに、幅広く人材を集め、多様な人材の活用を図ろうとしている。いわゆるダイバーシティは、女性や外国人の活用のことと思われるが、新卒生として入社してくる若手人材にもダイバーシティを期待する。個々人が自分の考えをもって、しっかりと主張できる個性豊かな人材であってほしい。

二 国立大学を中心とする大学改革の現状

そのような観点から、日本の公教育の現状には、「依然として画一的で知識詰め込み型の教育が中心」との批判が強い。特にこれまで日本の高等教育を牽引してきた国立大学に関し



ては、欧米諸国やアジアの新興国で知識基盤社会の到来に備えた高等教育の改革・強化が急ピッチで進められている中で、立ち遅れが目立つと批判されている。二〇〇四年四月に文部科学省の直接監督下にあった国立大学が法人化され、組織体制面では大きな変化を遂げたが、教育と研究の両面での改革はなかなか進んでいないとの見方がある。日本経済団体連合会（経団連）では、教育改革の提言として、有為な人材を育成するための以下の課題を指摘し、政府並びに関係諸方面に提示した。

(一) 機能分化の推進

政府は「国立大学改革プラン」において、各大学のミッション（社会的役割）を再定義したうえで、「世界最高の教育研究の展開拠点」「全国的な教育研究拠点」「地域活性化の中核的拠点」などに機能分化していくこと、またその際、学内組織の大幅な再編・統合はもとより、学外の学部・学科間の連携や融合なども視野に入れるよう求めている。これは換言すれば、各々の大学経営に横並びを排し、特徴、個性をもった運営を図るべきという指針であり、大切な方向性だと考える。

(二) 入試改革と出口管理を通じた大学教育の質保証

現行の大学入試は「一点刻み」の知識偏重であり、多様な能力や主体性・意欲などを十分評価できると思えない。一方、事実上、学力不問のAO入試や推薦入試も広がっており、大学で学ぶための必要最低限の学力をもたない学生も増えてい

る。昨年一二月の中央教育審議会答申^{*}で示されたように、各大学には、入試を入学希望者の能力・意欲・適性などを多面的・総合的に評価するものに転換することや、検討されている新テスト（高等学校基礎学力テスト）などを推薦入試などで積極的に活用し入学者の基礎学力を担保することが求められている。併せて、成績評価や卒業要件の厳格化など、大学の出口管理の強化を通じ大学教育の質保証を図ることも重要とした。

(三) 大学国際化のさらなる加速

本年度から、政府による「スーパーグローバル大学等事業」の認定など各種施策が進められており、大学の国際化をより加速すべきである。世界各国の多様な人材が集まるのが、創造的な研究・教育環境を整えるための必要条件だ。双方向の留学生交流のさらなる拡大、海外の大学と共同で教育カリキュラムを編成し共同で学位を授与するジョイント・ディグリー・プログラムなど海外大学との教育連携の推進、秋入学や四学期制など国際的に整合性のある学事暦への移行、海外からの研究者・教員の受け入れ拡大に資する人事・給与制度の導入などに取り組むことを提言した。

(四) 教養教育の拡充と産学連携によるカリキュラム改革

教養教育を拡充し、文科系には数学や自然科学の基礎、理工系には人文・社会科学の基礎など、専門以外に多様な教養を身につけさせることが必要である。

また、実ビジネスで直面する「解」がなく複雑に絡み合う

課題に対し、解決策を見つけ出せる能力を備えた人材の育成に向け、産学共同でカリキュラム開発を行ったり、学生に具体的な課題を与えその解決にどのような学問が有効かを考えさせる「課題解決型学習（PBL）」などの実践的な教育手法の実施、より実践的な体験を重視したインターンシップの積極的な活用も図るべきである。

三 私立大学の改革推進について

私立大学は、建学理念や歴史的背景、規模や特色などもさまざまで、前章で述べた国立大学教育改革への一般一律的な指摘は必ずしもあたらないとの反論があらうが、企業側からは、高等教育の課題という点で、私立大学にも共通の課題があると思われる。

日本では、高等教育機関の八割弱（学校数の七八%、学生数の七四%）を私立大学が占めており、人材育成・教育面で私立大学の果たす役割は極めて大きい。当然、私立大学でも国立大学と同様に、社会のニーズの変化やグローバル化に対応した改革に取り組むことが強く求められる。

もとより私立大学は、各々の大学経営理念に基づき独自に経営されているので、国立大学改革にて提言したようなガバナンスの課題がそのまま当てはまるとは思わないが、その背景にある考え方を紹介して、今後の私立大学の改革議論の参考にいただければまことに幸いである。

（一）学長のリーダーシップを発揮するために

私立大学の場合、教学面の責任者である学長と学校法人の理事会を代表して経営面での責任をもつ理事長が個々に存在するケースや、学長が理事長を兼任するケースなど、ガバナンスの仕組みは様々ではない。しかし、基本的に求められるのは、教育・研究や経営に関し、最終的な決定権を誰がもち、誰がその結果に対する責任を負うのかを明らかにしたうえで、意思決定手続きを内外に示すことである。特に、学校教育法により、すべての大学で教学面での最終意思決定者とされる学長のリーダーシップを発揮するために、企業人や高度の専門性をもつ人材など学長の補佐体制の強化、大学内規の見直しなどを必要に応じて実施すべきと考える。

（二）人事・給与制度の見直し

国立大学では、若手や女性、外国人研究者の活躍推進が大きな課題とされ、研究者の流動性や多様性を高めるために、評価制度や年俸制導入など人事・給与制度の見直しを進めている。一部の私立大学では、すでにそうした人事・給与制度を有していたり、さらなる見直しに着手されていると聞く。こうした研究者・教職員の流動性やダイバーシティが、私立大学の国際化を進め、高等教育の質を高める動きにつながることを期待する。

（三）学長・理事長の選考方法と経営人材の育成

日本では、学長、副学長などの大学執行部は、学内から選任されるケースが多い。私立大学における学長の選考方法は

各大学によって多様だが、国内外で大学の競争力を高めるためには、見識・能力に優れた大学経営を担える人材を、学外も含め幅広く募集することが必要となろう。また、大学経営能力を磨くため、学内の有望な人材をまず理事に選任し、マネジメント能力を高めることも奨励されよう。

他方、学長の権限強化と並行して、理事会や監事は、学長の業績評価を適切に行い、不適格者と判断される場合には、解任などの対応も検討するなどの監査機能をもつ必要がある。

また当然、学長が教職員に対して大学ビジョンの実現に向けた自らの考えや方針、取り組みについて丁寧に説明して理解を得ることや、理事会や評議員会などの大学の経営組織と緊密に意思疎通を図ることも重要である。

(四) 情報開示と外部評価

日本の高等教育のレベルを高め、グローバルな競争力を強めるためには、大学経営における適正なガバナンスがなされることが必須であり、そのために情報開示や外部評価による第三者からの監視が極めて重要である。二〇一四年度から、大学の教育情報の活用・公表のための共通的な仕組み「大学ポートレート」が本格的に実施されているが、現在の開示対象は教育活動に限定されている。開示範囲を拡大し、当該大学に関心をもち国内外のさまざまな人々が、各大学の強みや特徴を比較可能な形で閲覧できる仕組みにすべきである。

現在、政府は「国立大学改革プラン」に基づき、改革に真剣に取り組む大学に対し、運営費交付金の重点支援を行うほ

か、第三期中期目標期間における運営費交付金の配分や大学評価の仕組みについて抜本的見直しを進めている。私立大学への私学助成金も同様に評価に基づいて配分する方向にすべきであろう。その評価基準についても、本稿で述べたような経済界からの期待に応える施策を評価する方向としてほしい。

四 おわりに

経団連の会員経営者の多くは、日本の高等教育に対して大きな危機感をもっている。日本の若者たちの資質や能力について高い評価をするものの、グローバルな競争環境の中で存分に力を発揮するための基礎力が不足していると痛感するためである。その観点での高等教育改革を推進すべしとの意見が強く、政策提言の観点から国立大学改革への提言をまとめ、政府などに提示した。この提言を私立大学にそのままではめられないとは思いますが、多少の参考になれば幸いである。

天然資源に乏しいわが国にとって、有為な人材育成こそが最も重要な成長戦略である。世界で優秀な人材の獲得競争が激化する中、私立大学も学長のリーダーシップのもとで大胆に改革を進め、各大学のビジョンに基づき、育成する人材像に適した教育・研究環境を整備するよう期待したい。

*1 「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育、大学入学者選抜の一体的改革について」

●特集 学校法人のガバナンスについての一考

佐野 慶子 ● 佐野公認会計士事務所所長

一 はじめに

平成二十六年六月にガバナンスに関する学校教育法の改正があり、関係する施行規則なども改正され、平成二十七年四月から施行されることとなった。これら改正にあたって発出された通知によると、「教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学を運営できるガバナンス体制を構築することが重要である」とし、ガバナンス構築のための具体的なチェックリストが「内部規則等の総点検・見直しの実施について」として提供された。そこで、大学を設置する組織体が複数ある中、特に学校法人に焦点を当ててガバナンス体制について考えたい。

二 私立と国立

学校教育法においては、例えば、「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」ことなど、

主として大学そのものの運営に関する事項が定められている。一方、学校の設置者に関しては、「その設置する学校を管理し、法令に特別の定めのある場合を除いては、その学校の経費を負担する」ことのみの定めとなっている。

教育研究機関である大学を設置している主体に関しては、国立大学法人法や私立学校法、また、特区においては会社法など、異なる法のもとに運営されているので、大学のガバナンス、マネジメント体制を考えるにあたっては、教育研究機関としての大学の設置主体の制度を理解することが前提となる。そこで、それぞれの設置形態の相違を、まず国立と私立の比較を中心に確認したい。

私立大学の設置主体である学校法人は、私立学校法において「私立学校の設置を目的として、この法律の定めるところにより設立される法人」とされている。平成十七年の改正後の学校法人の役員である理事と監事、このほか評議員についてその概要を示すと次のとおりである。

・ 五名以上の理事と、理事で構成される理事会、二名以上の監事、理事の倍数を超える評議員で構成される評議員



会が必置機関である。

・理事会は最高意思決定機関で、理事の業務執行を監督する。

・評議員会は一部の事項について決議機関となりうるが、基本的には諮問機関である。

・役員には同族制限が設けられている。

・最高意思決定機関である理事会の構成員である理事には、設置する学校の長から一名以上、また、評議員から選任される者が含まなければならない。

・監事は評議員会の同意を得て理事長が選任する。

このように理事の構成は、教学面でのトップや学外者を含む評議員が含まれること、理事の員数に同族制限がかつていることで客観的な判断が反映されることが担保されている。また、監事の独立性も確保される仕組みが構築されるなど、公共性の高い組織体であることを踏まえ、独断専行に陥らないよう制度設計されている。

一方、平成十六年四月から国立大学を運営することとなった国立大学法人についてみると、おおむね次のとおりである。

・学内の教学に関する代表者で構成される教育研究評議会が、主として教育面を審議する。

・二分の一以上（平成二十七年四月施行の改正国立大学法人法では過半数以上）が学外者で構成される経営協議会が主として経営面を審議する。

・経営協議会委員及び同数の教育研究評議会委員で構成さ

れる学長選考会議が、当該会議が定める基準により学長を選考する。なお、この委員総数の三分の一を超えない範囲で学長選考会議に学長又は理事を委員に加えることができる。

・役員の長としての学長と、大学法人ごとに定められた員数の理事、二人の監事が役員として位置づけられている。

・学長と監事は文部科学大臣が、理事は学長が任命する。

このように国立大学法人法では、学長は、「校務をつかさどり、所属職員を統督する」とともに、「国立大学法人を代表し、その業務を総理する」とされ、学校の長であるとともに法人の長でもある最高責任者とされている。

これに対し私立学校法では、「理事長は学校法人を代表し、その業務を総理する」と定められている。学長については学校法人の機関ではないことから同法に規定がなく、「理事となる者」の一として「私立学校の校長（学長及び園長を含む）」とされているにすぎず、制度上異なる位置づけとされている。いずれの組織体においても、理事または監事には選任時に現に当該法人の役員または職員でない者が含まねばならないとされ、外部性が担保されているが、大きな違いは最高責任者の定めにある。

法人として最高責任者である理事長と異なる人格をもつ学長として制度設計している私立と、大学の長でもあり法人の長でもある国立とは、責任も権限も異なるものと考えられ、実効策はそれぞれにあった施策を考えざるを得ない。

三 コーポレートガバナンス

ここで、営利組織である会社のガバナンスについて簡単に触れたい。

昨年一二月に東京証券取引所と金融庁を合同事務局とする有識者会議が、コーポレートガバナンス・コードの策定に関する原案を公表した。ルールを詳細に示しているものではなく、プリンシプルベースのアプローチによっており、株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会などの責務、株主との対話の五つを「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため」の基本原則として挙げている。

上場企業を対象としたものであるので、寄附行為で成り立ち、持分概念がなく、営利を追求せず、国の根幹である教育研究をそれぞれの理念で支える学校法人にはそのままでは当てはまらないところもあるが、組織ガバナンスの側面から見ると、社会との向き合い方など大いに参考になる。

四 学校法人の情報開示

例えば、学校法人の情報開示について考える。平成十六年に私立学校法が改正され、計算書類に示された情報をよりわかりやすく説明することを主眼とした事業報告書の作成と、

財務情報に関する閲覧開示が義務づけられ、その後も各学校法人はウェブサイトなどを通じて情報発信の努力を重ねている。しかし、その説明の仕方、見せ方については、所轄庁である文部科学省は大枠を示すにとどまり、各学校法人の自主性にゆだねるところが大きく、読者は一つの物差しで情報を分析し、評価し、判断することが難しい。

「少子化の社会にあつて学校経営の手の内を見せると、経営基盤が脅かされる」「ルールづくりは理事者の手足を縛る」といった誤解の声が聞こえることがあるが、社会からの信頼を盤石なものとするために、学校法人の各団体が「丸」となつて情報発信についてのフレーム・基本原則を打ち出し、さらに各学校法人が独自性を加えて情報発信することが期待される。特に、計算書類そのものについては、平成二十七年四月から適用される改正学校法人会計基準により、財務の状況が学内者にも学外者にも、よりわかりやすく示されると考えられることから、いわば学校版IR（インベスター・リレーションズ）を再考するよいタイミングではないだろうか。

五 学校法人の各機関について

また、私学は創設者の熱い思いを原点に成り立つものの、私塾の域を超え、教育研究機関として高い公共性が認知されている今日においては、私立学校に規定された機関設計の利点を着実に根づかせていくことが必要であろう。

大会社の一般的なケースでは、機関として、株主総会、取締役、取締役会、監査役、監査役会、そして会計監査人がいて、監査役は会計監査を会計監査人に任せ、その監査を相当と認めればそれを自らの意見としている。両者は会社法の中でいわゆる連携が担保されている。

しかし、学校法人の場合、監事と公認会計士又は監査法人（以下、公認会計士等）は、私立学校法と私立学校振興助成法という異なる法のもとに位置づけられており、連携または連係の法的根拠がない。法的根拠がないことから、双方が遠慮して十分なコミュニケーションを図らずに監査を終えてしまうこともある。両者の連携は、監事の側からは、例えば業務監査により一層注力できるメリットがあり、公認会計士等の側からは監査の前提である内部統制の評価・判断に大いに有効である。これらのことから、説明責任を果たす役割をもっている財務計算書類の信頼性を担保するには、会計監査について専門家である公認会計士等にゆだねることを、監事と同じ私立学校法に定めることが解決策の一つになるのではないだろうか。もちろん、現在の体系の中で、単に公認会計士等による監査を私立学校法の中に規定するだけでは解決しない。外部報告を意識した計算書類の作成基準についても整理が必要である。

私立学校振興助成法で要請されている学校法人会計基準が改正され、平成二十七年から適用されるが、補助金の配分の基礎となることのほか、経営判断に資するとともに、説明

責任の具現化を意識したわかりやすさを念頭にした改正であり、実務への浸透とともに社会の評価を注視したい。

また、監事には、制度の理解と学校の価値の持続的向上を図るための組織づくりに尽力する意欲と見識が求められる。専門性や外部性を求めるあまり、十分な理解を得ないままに、選任または受任することは慎まねばならない。理事長の選任力と適材適所を評価する立場の評議員会の見識にも期待したい。

さらに、監事として問題点を検出し、評価し、学校価値の向上に向けた示唆を行う、いわゆるコンサルティング型の監査を推進するためには、監事会を設けて相互間の連携を図ることや、規模などに応じて常勤監事が必要ではないだろうか。「常勤」を定義することは難しいが、規模などに応じた形が求められる。

六 おわりに

株式会社、国立大学法人、学校法人など、法的にも財政の仕組みにおいても異なる設置主体ではあるが、共通の命題である、学校の「教育研究機能を最大限に発揮する」ことに向けて、それぞれの機関設計を踏まえた施策を実行していくことが大切であろう。中でも学校経営に歴史のある学校法人には、その先駆者として、各機関が名目に陥ることなく、意思決定、業務執行、諮問審議、監査の各役割を果たしていくことを期待する。

●特集 学校法人の社会的責任と監事の役割

久岡 康成 ● 香川大学大学院 香川大学・愛媛大学連合法務研究科教授

(一) はじめに

学校法人の監事の役割の再認識が論じられたのは、平成十七年四月施行私立学校法の改正が契機であった。日本私立大学連盟監事会議（以下「監事会議」）では、いち早く「私立大学の明日の発展のために―監事の役割の再認識―」（以下「明日の発展」）を発行し（平成二十年三月）、さらに、これに「教学監査補遺版」を追加・組み入れた「明日の発展〔平成二十四年改訂版〕」を発行した（平成二十四年一月）。私が監事会議幹事会委員長の立場で関わった、「明日の発展〔平成二十四年改訂版〕」について言えば、「大学教育の質保障」という大学の社会的責任に対して、学校法人の監事としても、業務の監査たる「教学監査」を通して、その役割を発揮しなければならぬという認識が、監事の間で共有された結果である。

今次の平成二十七年四月施行の学校教育法改正では、監事の役割につき、大学運営に権限と責任を有する学長との文脈で、あらためて議論が行われているようである。監事の役割が、理事会との関係のみならず、大学運営を行う学長との関係でも生じることになる。監事の教学監査が学長と関わりを

もち、直接的・実効的になることが求められていると言えよう。

(二) 社会的責任を満たす監査の基盤

教学監査を含め監事が役割を発揮するためにまず必要なのは、社会的責任を満たす監査の基準である。学校法人内外のステークホルダーの納得を得られる基準であるとともに、それによる監査が将来の課題の発見に役立つ基準が望まれる。このような基準の設定は容易ではなく、広く参考になるものを求め、努力が積み重ねられる必要がある。先の「明日の発展〔平成二十四年改訂版〕」も、その努力の例である。

参考になるものの一つに、社会的責任（SR: social responsibility）に関する規格ISO26000がある。これは、あらゆる種類の組織の、持続可能な発展への貢献を実現するための社会的責任に関するガイドラインである。JIS Z26000の「社会的責任に関する手引」として、平成二十四年三月に官報に公示されている。そこでは、社会的責任の「七つの原則」（説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重）と、「七つの中核的テーマ」（組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミ



ユニティへの参画及びコミュニティの発展」が掲げられ、ステークホルダー・エンゲージメントなどの、社会的責任を実践するための方法が示されている。

学校法人は、大学を運営する公益法人としての特性を有するが、事業体・組織一般としての社会的責任を免れるものではない。この間の私立大学の発展により、学校法人・大学とそのキャンパスは、組織人員・財政、施設いずれも大規模なものに発展している。学校法人の社会的責任を考えるにあたっては、教育研究推進の視点とともに、事業体・組織一般としての視点が軽視されてはならない。例えば、この間大学で取り組まれている情報公開と説明責任、地球環境保護など、組織の社会的責任として、一般にはつとに重視されてきた点である。

(三) 監事の権限・機能の強化

監事の役割発揮のために、監事会議全体会議などでよく論議されたものに、監事の権限と監事機能の強化の問題がある。例えば、学校法人による監査法人などへの監査の依頼は、現在は私立学校振興助成法一四条によるものとどまつているのが現状である。監事機能の強化を語るならば、監査法人などの監査を前提とした監事監査を求め、それを条件として私学助成を行う仕組みもありうるのではなからうか。三様監査の充実、このような監事機能強化と矛盾するものではない。

監事の権限・機能の強化は、責任の重大化をもたらすが、その限度は何か、責任とそれを果たす仕事量に見合った処遇が行われているかという、率直な疑問も語られている。他方

では、無報酬またはそれに近い監事の存在もあるという実情がある。監事機能の充実・発揮のためには、常勤の監事を含め、必要性・可能性につき各学校法人の実態に対応する監事制度が、工夫され設計されるべき時である。

(四) 学校法人の公益性の確保のために

学校法人は私立学校の設置を目的とする法人であり、その学校の一つたる大学は、学術の中心として、広く知識を授けるときともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道德的及び応用的能力を展開させることを目的とするとともに（学校教育法八三条一項）、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとされている（同二項）。学校法人と大学の公益性は言うまでもない。

学校法人と大学の公益性の確保は、教育研究のみならず、経営や大学運営についても広く人材の受け入れが進むボーダーレスの社会で、古くて新しい学校法人の社会的責任である。この社会的責任を果たすため、学校法人ガバナンスの中で、理事会機能・学長権限強化のカウンターバランス的機能が監事に求められるならば、監事の独立性確保が一層重要になる。そのためには、監事の権限のみならず、任期と再任回数、選出基準と選出手続きなどの監事制度の確立が必要である。そのためには、監査の活動や監査基準はもとより、監事制度や選出などその運用についても情報公開・透明性を高め、いわば監事としての説明責任を果たしていくことが必要であろう。