

# 学校経営とスチュワードシップコード

宮島 和美

学校法人成城学園理事長

成城大学は、東京の世田谷に位置するワンキャンパスの大学で、同じ敷地内に幼稚園、初等学校、中学校高等学校が併設されている。大学生と小学生が同じ正門を行き交う光景は成城学園の日常的な風景だ。桜が咲く卒業式や入学式のシーズンには、各学校の在校生のご家族が連日訪れる。また、11月2日と3日の銀杏並木が色づく時期には、学園全体で文化祭が開催され、卒業生や地域にお住まいの方々が大勢集まり賑わいを見せる。

母校の理事長を務めることは、永年、企業に身を置いていた私に新たな出会いと経験、文化の違いなどによる驚きをもたらした。しかし学生や生徒はもちろん、在校生のご家族や卒業生、地域にお住まいの方々などと密接に関わることができるとこの学園の環境は、企業の「お客様が見える環境」と似ていると感じる。利益追求を目標の一つに掲げる企業と学校運営との間には大きな違いがあるかもしれないが、根底に流れる本質的な部分は共通しているように思われる。

私学法改正により、私立学校は運営基盤の強化や透明性の確保、教育の質の向上といった責務を負うことになるのはご承知の通りである。教育の質の向上に関しては、「経営者側による教学権への不当な介入」との批判も一部であるようだが、学問の自由とは経営側が恣意的に決定できるものではない。経営と教学は対立する関係ではなく、密接に連携すべきものだと思う。「学校の教育は誰のためにあるのか?」。組織が肥大化すると、この分かり切った問いに対する答えを、見失いがちである。おそらく、「その見失ったものを思い返し、襟を正せ」というのが、「運営基盤の強化」「透明性の確保」といったガバナンス強化の理由だろう。先に「利益追求を目標の一つに」と書いたが、学校経営でいえば、公共性、継続性を担保する財務を維持することだろう。現代の企業も単に利益を追求するだけではなく、コーポレートガバナンスを重視し、顧客や株主、従業員や地域社会といった多様な関係者との良好な関係を大切にしている。

これは学校経営であっても変わらない。両者に通底する部分である。

企業にはスチュワードシップコードという考え方がある。日本では「『責任ある機関投資家』の諸原則」とも呼ばれ、簡単に言えば投資先企業の価値を向上させて受益者のリターンを最大化するために、互いの建設的な対話を促すことを目的とした投資家の行動規範のことである。

この関係を、学校と学校のステークホルダーとの関係に置き換えられないだろうか？多様なステークホルダーが学校との建設的な対話を通じて、学校の地位を高め、大きなリターンをもたらす。そういう視点を、学校改革に持ち込むことはできないだろうか？「ステークホルダーとの建設的な対話」が何を指すかは、それぞれの学校における文化や風土によって異なるだろうし、実現には多くのハードルがあるかもしれない。ステークホルダーは学校側に提言することで利益を得られ、学校側はそれに応えることで自らの価値を上げる。こうした好循環が生まれ

る仕組みが今後の学校経営に求められていると感じている。「もっと何かできるはず」と前向きに考えてはどうだろうか。

2025年、成城学園は現在地へ移転して100年を迎える。創立者の澤柳政太郎がかつて雑木林ばかりの原野だった土地に移転を決意。学園が土地を購入、分譲し、学園づくりと街づくりを同時に開始したのだという。後に、成城学園の名をとって「成城」という地名が変わった。学校が「成城にあるから成城ではなく、成城があるから成城」という誇りを持っている所以である。現在、街では「成城100年祭」の構想が自治会を中心に進行中である。地域との建設的な対話を通じて交流を深め、新しい価値を創造する「好循環」に繋がることを目指していく。