

問題提起

人口激減期に備えた ガバナンスと改革 ～身内の論理からの脱却を

私学の公共性を問う 私学法改正

日本の大学は私学が8割弱を占め、うち約4割が同族経営という、世界の中でも特殊な構造です。従来、国の高等教育政策は国立大学中心で、私学はよくも悪くも野放しでした。2019年に私学法が改正されるまで、ガバナンスを意識していた学校法人はごく限られていたのではないのでしょうか。本学園を含む多くの学校法人は、文部科学省提示の作成例をなぞった寄附行為を用いていました。

日本のガバナンス改革は、どの組織においても国の政策が主導です。2000年代、企業の公共性を高めるべく会社法が施行され、2006年に公益法人、2016年に社会福祉法人の制度改革により、外部が内部を統制するしくみになりました。その後、私学法に

改正私学法が求めているのは、外から自学を見る視点の強化だ。法改正の背景にある私学の課題を、学校法人のガバナンス事情に詳しく、自身も法人事務局長として改革に取り組む京都橋学園の足立氏に聞く。

寄附行為作成例が複数提示される異例な措置や、学校関係者に「押し戻される」前の理念を附帯決議に盛り込んだところにも、新たな法人像へと脱皮を図ろうとする文科省の強い意思が感じられます。役員を選任や任期などは法人に裁量があります。つまり、ガバナンスに対する考えと決断次第で、組織改革が可能になったのです。

学校法人は「私」か 「公」のものか？

日本のコーポレートガバナンス改革を先導する*2宮内義彦氏は、ガバナンスとは「*3チェックアンドバランスである」と述べ、1、2期目の会議の委員を務めた*4八田進二氏は、「外の目をベースにした運営方法である」と述べています。背景には、企業は最初に出資者のものでも、上場すれば、公



京都橋学園理事
法人事務局長

足立 好弘

あだちよしひろ ●1984年立命館大学文学部卒業。2011年グローバルビジネス経営大学院大学経営研究科修士課程修了。1984年学校法人京都橋女子学園(現京都橋学園)入職。企画広報課長などを歴任。1996年評議員に就任(2023年まで)。2013年より現職。

的、社会的なものという認識があります。私学も同様ではないでしょうか。たとえ設立者が私財を投じてつくった学校だったとしても、それはあくまで法人への「寄附」であり、国から学校として認可された後は「私」ではなく「公」の機関だからです。

特に地方の大学は、地域の人材育成を担い、地域の未来を支える存在です。法人は学校を公のものとして存続させる責任があり、国もむげに「未充足なら退場せよ」

「公共財」としての京都橋学園のガバナンス改革

外の目を取り入れる方策	ステークホルダーとのコミュニケーション
<ul style="list-style-type: none"> ▶ガバナンス検討委員会の設置：多数の他大学経営経験者を含めた構成 ▶学外理事の選定：理事選任委員会(学外2人、学内3人、評議員2人)で行う。企業経験者や他私学経験者、行政経験者などを理事に ▶自由に議論する会議運営：理事懇談会などで、議事録をとらず、自由に議論する ▶内部理事の任期：理事の長期在任の弊害を防ぐため、任期の重任限度を10年に規定、または10年以上の重任の場合も65歳を上限 ▶内部監査室の設置：監査法人出身者が構成員 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ガバナンス事務室の設置：役員会の運営のほか、理事や評議員への情報提供を行い、ステークホルダー広報を実施 ▶各ステークホルダーへのヒアリング：ガバナンス検討委員会による、卒業生、保護者、学生などへのヒアリング。今後も継続予定 ▶中期計画の策定過程の開示：PJを設け、策定段階から現場を巻き込む。全教職員を対象に経営・財務報告会実施 ▶発信：アニュアルレポート等の社会への発信物は、わかりやすい重視の編集を心がける

と語りべきではないと思います。ガバナンスと言うと、理事会による暴走の抑制——守りのガバナンスが主な機能として語られがちですが、近年の募集環境の悪化を念頭に置けば、経営の不作為の防止——攻めのガバナンスの視点も不可欠。募集停止や廃校を前に「あのとき、適切な手を打っていれば……」と後悔する事態を防ぐことも、ガバナンスの役割です。本学園の

京都橋大学は、倒産危機や新学部不発など、経営存続にまつわる苦い経験を持ちます。歴代の教職員に引き継がれてきた「二度とあのようなことを起こしてはならない」との強い思いが、今、進んでいるガバナンス改革の源泉です。

「公の組織」としての自覚と並ぶ、私学のガバナンスの鍵が、ステークホルダーとのコミュニケーションです。企業が法的には株主のものであるのに対し、私学には所有者がおらず、ステークホルダーも極めて多様です。本学園の父母会に向けて、設備拡充のための寄付説明会を行った際、思いもよらぬさまざまな意見が出て、ステークホルダーとのコミュニケーションの必要性を痛感しました。会議室にこもって会議をするだけの理事会ではなく、積極的に学外のステークホルダーと対話をする理事会をめざしたいと考えています。

改正私学法では、大学を持つ学校法人には外部理事を2人以上置き、また、役員や評議員を法人関係者で固めないようにする措置が取られました。外部の理事や評議員が、内情も知らずに無責任な意見を述べるのではないかと不安を持つ法人も多いようです。対策として有効なのは、まず、法人の内と外との情報格差をなくすことで

同じ情報を得ていけば、そこまでの外れな意見を述べたり、判断をしたりすることはないでしょう。加えて、評議員としての行動規範を作成、周知し、法人の一員として求める姿勢をあらかじめ理解してもらうことにより、めざす方向性が一致しやすくなります。

金融庁が「*5日本版スチュワードシップ・コード」を策定したように、将来的に学校法人評議員の行動規範の策定も望まれます。

ステージの変化に応じてガバナンスも変えるべき

幾度かの経営危機を経て、本学は社会ニーズを重視した教育改革を続け、通学課程の収容定員は20年前の3倍強、6200人に。2026年度には8000人となり、大規模大学の仲間入りを果たす予定です。組織が大きくなれば、体制も方法も変える必要があります。変化を恐れず、5年ほど前から新たなガバナンスを構築中です。

「下図表」理事会の下にガバナンス検討委員会、理事長の下に内部監査室を設け、それらの事務局としてガバナンス事務室を設置。同委員会がステークホルダー各組織との意見交換を、同事務室がステークホルダーへの情報提供を行いま

す。理事は理事選任委員会が選定。あえて「モノ言う理事」を複数人入れていきます。教職員の評議員は選挙で候補を選び、その他は選考委員会で選ぶ形式にしました。

めざすのは、変化を恐れない組織です。少子化が進む中、学校法人を存続させるには、構成員一人ひとりが自学・自校の理想像を絶えず考え、それらのアイデアをフラットに取り上げたいうえで、組織としてベクトルをそろえることが重要です。本法人の節目となった2005年度の大学共学化に際しては、是非について学内が二分されたほど、理想の大学像について皆で真剣に議論したものです。

現状の大学のあり方に問題を感じているならば、その声を執行部に届ける手段を考えましょう。一人では難しくても、学内に仲間がいるはず。執行部の考えが変わらなければ大学は変わるはずはなく、変えるためには何とかして声を届けるしかありません。

私自身が理想とするのは、かつて訪れたドイツのハイデルベルク大学の、町と大学に境のない、一体化した姿です。キャンパスがある山科がよくないと山科がよくなくなる、大学がよくなると山科がよくなるという循環をもたらすガバナンスのあり方を追求します。

*2 実業家。オリックス社長、会長、グループCEOを歴任。NPO法人大学経営協会理事長 *3 抑制と均衡。権力の各部門が抑制し合い、システム全体の均衡を保つこと。三種分立の原理として知られる *4 会計学者。大原大学院大会計研究科教授・青山学院大学名誉教授・金融庁企業会計審議会委員等を歴任 *5 投資先企業の成長に向けて機関投資家が取るべき行動を示した規範

*1 ①2020年1月～2021年3月「学校法人のガバナンスに関する有識者会議」 ②2021年7月～12月「学校法人ガバナンス改革会議」 ③2022年1～3月「学校法人制度改革特別委員会」

取材・文／児山雄介 撮影／近藤織弓