



「企業」のガバナンスと「大学」のガバナンス ～企業にとってなぜコーポレート・ガバナンスが必要なのか～

各務茂夫

私がこのCDI Newsletterを書くのは6年ぶりとなります。CDIの創業メンバーの一人として、前職も含めると約15年間コンサルティングの仕事をしてきたのですが、1997年に一度CDIを離れました。こうして、またCDIの仲間を通してコンサルティングの現場の空気に肌で触れることができることは私にとって実に刺激的であり、また同時に強い緊張感を感じます。後ほど述べますが、実は私はこの9月から国立大学の教員になりました。象牙の塔に籠もることなく、常に現実の最前線に身を置くことが、私が取り組む研究にとって不可欠な要素であり、こうした意味においてCDIは私の大学での研究と現実の経営課題とを繋ぐ重要なチャンネルとなります。

この5年間、前半の3年間は経営学博士号取得のため米国の大学で過ごしました。ビジネススクールの大学院長であったScott Cowen先生（現米国Tulane大学第14代学長）と出会い、その先生とのお縁でコーポレート・ガバナンスの研究を始めました。Cowen先生は企業統治論の研究者で、またRubbermaid社はじめ有力企業数社の社外取締役を兼務しておりましたが、先生の提案もあって、私の博士論文では、コーポレート・ガバナンスの視点から我が国の企業系列の進化を考察しました。博士号論文をほぼ仕上げた頃に、エグゼクティブ・サーチ（いわゆるヘッドハンティング）業界の世界最大手企業の経営幹部とニューヨークで会う機会があり、この会社であれば私が研究したものを実践できると直感し、パートナーとして2000年春に入社しました。この会社は米国で企業統治改革の嵐が吹き荒れた1993年、IBMにルイス・ガスナー氏をCEOとしてスカウトした会社として有名ですが、とりわけCEOのヘッドハンティングや社外取締役の招聘で定評のある企業です。“米国のコーポレート・ガバナンス改革の背後にコンサルタントあり”と思わず膝を叩きました。その後、営業活動を兼ねて、専門誌、一般紙、新聞等へ論文を書き、また講演会や討論会で話もしました。大先輩の推薦で、「日本コーポレート・ガバナンス委員会（委員長：宮内義彦オリックス会長）」の20名のメンバーの末席に加えてもらいました。委員会は昨年10月に『改定コーポレート・ガバナンス原則』を策定し、その役目を終えましたが、この一年半の間、平成の商法大改正に立ち会うことができ、我が国の先進的な経営者とコーポレート・ガバナンス改革について、まさにその最前線で議論するこ

とができる立場にあったことは何よりの幸運でした。

国立大学法人化の本質と大学のガバナンス

ここで私がなぜ国立大学の教員になったのかを話します。実は私の所属はいわゆる理工・科学系の学部・大学院であり、その中で経営学担当の教員として採用されました。私は史上初の社会科学系学部出身の教員ということのようですが、きっと“世も未か”と嘆いている方々が多くいるのだと思います。普段は白衣を着て、鼠や蚕を相手に格闘(実験)し試験管を振っている先生方の中に、ポツンと、血色の良いいかにもノウテンキ顔の者がいれば、そう感じるのも無理からぬことだと思います。

私が今後立ち入ることになる医薬・ライフサイエンス・バイオの世界では、我が国の研究者約15万人の内、71%が大学にいます。これは自然科学全体の研究者総数約64万人に占める大学のシェアが27%(企業:66%)であることと比較すると、ライフサイエンスの特徴が際立って見えます。つまり産業のイノベーションの源泉が大学にあるのであり、“学産連携”の有効なメカニズムが求められる必然性があるのです。一方で、ライフサイエンスというのは、事業化に際して幾つかのステージを経た長期の投資が必要となります。基礎研究やシーズ段階での投資に躊躇する大企業と大学の研究者との間を取り持つベンチャー企業の活躍も不可欠になります。また大学の研究成果の特許性や市場性の観点から評価するためには、ライフサイエンスにおける基礎研究を理解できる“鑑識眼”を持った弁護士・弁理士やベンチャーキャピタリストの存在が極めて重要です。科学とビジネスを繋げる“糊しろ”を持ったこうした人材が世の中に満ち満ちてきてはじめて大きな産業になり得るのだと思います。私の大学におけるミッションは、教育面においては“糊しろ”を持ったクロスオーバー型人材を発掘・養成することであり、研究面においては自らが“糊しろ”となってイノベーションと事業化を支援・実践することにあります。

しかし、私のようなものが大学人になって活動できる状況の背後にはもっと根本的な理由があるのです。スイスのビジネススクールであるIMDの国際競争力ランキングによれば、「大学は国際的な経済競争へのニーズに対応しているか」の項目について、我が国はここ数年主要49か国中、常に最下位という体たらくなのです。このままで果たして国立大学は我が国の「知」を支え、イノベーションの源としての機能を果たすことができるのか、国立大学に有能な研究者は留まってくれるのだろうか、という危機感があるのです。こうした中、平成16年度から改革と新生に向けて国立大学は独立行政法人化(以下法人化)される予定になっています。私が今回国立大学の教員になったのもこの大きな流れと不可分なのです。

国立大学の法人化とは一体何を意味しているのでしょうか。文部科学省の中央教育審議会大学分科会第7回(平成14年3月7日)で配布された資料「新しい『国立大学法人』像について」から改革の方向性についてその要点を取り上げ、法人化の本質を探ってみましょう。

●国民や社会へのアカウンタビリティの重視と競争原理の導入

◆大学の運営に当たって、教育研究のサプライ・サイドからの発想だけではなく、

- 学生、産業界、地域社会などのデマンド・サイドからの発想を常に重視する
- ◆国立大学の教育研究の世界に、第三者評価に基づく適切な競争原理を導入し、その評価結果に基づく重点的な資源配分の徹底を図る
- 経営責任の明確化による機動的・戦略的な大学運営の実現
 - ◆法人化による経営面での権限と大学運営における自立性が大幅に拡大することに伴い、大学運営における権限と責任の所在を明確化する
 - ◆学部等の枠を超えて学内の資源配分を戦略的に見直し、機動的に決定・実行し得るよう、トップダウンによる意思決定の仕組みを確立する
 - ◆学長・学部長を中心とするダイナミックで機動的な運営体制の確立と学外者の参画による社会に開かれた運営システムの実現
 - ◆学長は、経営・教学双方の最終責任者として、学内コンセンサスに留意しつつ、強いリーダーシップと経営手腕を発揮する
 - ◆主に教学面に関する重要事項（教育課程、教員人事、学生身分等）を審議する「評議会（仮称）」とならんで、主に経営面に関する重要事項（予算、財産処分、組織編制、職員配置、給与、役員報酬等）を審議する「運営協議会（仮称）」を設け、そこに相当程度の学外の有識者を参画させる
 - ◆学長は、経営面に関する「運営協議会」の審議と、教学面に関する「評議会」の審議を踏まえ、最終的な意思決定を行う
- 国際競争に対応し得る教員の多様性・流動性の拡大と適任者の幅広い登用
 - ◆国民や社会へのアカウンタビリティーの観点から、学長選考の過程に社会（学外者）の意見を反映させる仕組みを導入する
 - ◆「運営協議会」および「評議会」の双方のメンバー（学外者を含む）の代表から構成される「学長選考委員会（仮称）」において、学長の選考基準、手続きを定め、候補者を選考する
 - ◆学長が不適任の場合に、学内における審査を経て、文部科学大臣が学長を解任できる仕組みを導入する

既に気づかれたことと思いますが、今ここでまとめたことは、一言でいえば、“独立法人化とは国立大学にガバナンスを導入し、ステークホルダーである社会・国民が求める国立大学になること”なのです。ガバナンスはなぜ必要なのかという“根っこの問いかけ”がまず先にあって、それを実現するための仕組みが法人化なのです。換言すれば、国立大学にとって法人化とそれによって実現しようとするガバナンスそれ自体が目的なのではなく、ガバナンスによって何を実現したいのかということが目的なのです。なぜ変革が必要なのかという目的変数が明確でなければならず、逆にそれが明確でなければ、それと合目的性をもった実現の手段（従属変数）である法人化、すなわちガバナンスの具体的な仕組みは意味を持たないのだと考えるべきなのです。

コーポレート・ガバナンスの目的

.....
 翻って企業のガバナンスの問題を考えてみましょう。上記の大学のガバナンスと

ということで考察してきたものの中にも、我が国企業のコーポレート・ガバナンスを検討する上でのいくつかの重要な示唆があると思います。国立大学にとって、法人化という仕組みを使って改革を実現しなければならない“元根っこ”の目的が明確であることの重要性を述べたように、個別企業にとってもコーポレート・ガバナンスの目的が本当は何なのかがしっかりと経営者の腹に落ちていないことには、取締役改革、コーポレート・ガバナンス改革は結局絵に描いた餅になってしまいます。企業が今すぐに断行しなければならないガバナンスは、その企業がおかれている事業環境によって求められている改革の方向性（ガバナンスの目的）によって個別に異なるのであり、来年施行予定の「委員会等設置会社（いわゆる米国型コーポレート・ガバナンスに近いモデル）」がすべての日本企業にとって良いとか悪いとかというような議論は成り立ちようがないのです。

一方で、これまでの一連の商法改正で、我が国企業が取り得るコーポレート・ガバナンスという仕組みをデザインする際の選択肢は格段に増えました。従って、なおさら“コーポレート・ガバナンス改革は何を目的としてやるのか”を問わなければならないのです。私の経験から以下のような論点を企業経営者が自問自答することがガバナンスの目的を明確化する上で有効であると考えています。

- 1) 経営者（社長）は自社にとってのステークホルダーが誰であり、ステークホルダーの期待に（ステークホルダー間の優先順位を含めて）どう応えていくことが自社に求められているのかについて明確な方針をもっているか。
- 2) 経営者は市場・競争環境の中で自社のポジショニングを理解し、何が今問題なのかについての明確な認識を有しているか。
- 3) 経営者は自社がおかれている市場・競争環境の中で、中長期的な視点に立って競争力を維持しさらに強化するために、具体的に何を変革し問題解決をしなければならないのかをリストアップできるか。もし変革がなされなかった時の企業の行く末が見えているか。
- 4) 経営者は自らのリーダーシップと迅速な意思決定が競争に打ち勝つために不可欠であると認識しているか。そのために自らの権限をさらに強化する必要性があるのか。
- 5) 経営者は激動する市場・競争環境の中で、自分を含めた経営陣だけで戦略構想の妥当性を担保する自信はあるのか。経営の執行を客観的に監視・モニタリングする必要はないのか。
- 6) 将来直面する可能性のあるリスクの洗い出しはできているか。これらのさまざまなリスクに対して準備は万端か（リスクマネジメントはできているか）。
- 7) 経営の成功・不成功がどの経営尺度で測られるのか、自社組織全体で明確に共有化されているか。
- 8) (上記の尺度で測られる) 企業の成功・不成功が役員、従業員にとっても自らの問題として意味をもつような仕掛けが用意されているか。
- 9) 組織運営における責任と権限は明確か。経営の失敗、不祥事に対する組織としての処分は客観的になされているか。

10)もし経営者のパフォーマンスが継続的にステークホルダーの期待に応えることができなかつた場合、企業組織の中にその経営者を排除し、新しい経営者を発掘し選出するメカニズムがあるか。

日本ハムや雪印の例を持ち出すまでもなく、企業の存亡を決めるのは株主だけでないことは明らかなことです。食品のように直接消費者が口にするような商品市場であれば、消費者、流通業者に対する裏切りは致命的であり、その上に立って農林水産大臣までもが経営層の人事にまで口を出すのですから、企業にとってのステークホルダーということを経営者は再考する必要があります。“顧客志向”とは本当は何なのかを問いかけなければならない企業も多いでしょう。しかし消費者の立場になって法律を守り安全を守るということができなかつたということの問題解決は、決して一筋縄ではいかないのです。恐らくは上記の10の論点のいくつかが複合して絡んでいるのであり、問題構造の精査と再発を防ぐためのガバナンスの仕組みにクリエイティブな創意工夫が求められるのです。

海外市場での売り上げ依存度が高く、外国人持株比率が高い企業は、それだけの理由でコーポレート・ガバナンス改革を行おうとします。取締役数を減らし、執行役員制を導入して、社外取締役も登用します。但し、ガバナンス改革の本質的な目的が経営者の確信に至っていなければ、単なるストラクチャーだけの改革(?)は、エンロンその他の米国企業の不祥事の例をあらためてレビューするまでもなく、経営者がその気になればいくらでもごまかしがきくのです。まさに“仏つくって魂入れず”の世界ということができます。

リーダーシップのないところにガバナンスはない

私はこの数年間、コーポレート・ガバナンスの問題に関わってきましたが、その中で重ね重ね思うことは、改革の必要性和緊急性に対するセンシティブティと改革を実現するための強いリーダーシップに対する社会のニーズのないところに、ガバナンスの本質的な議論が起これにくいということです。日本企業との競争に徹底的に敗北した70・80年代を通して、90年代の初めに、米国企業は本格的なコーポレート・ガバナンス改革に取り組みます。従来の経営のやり方を抜本から変革するためには、過去のしがらみにとらわれない経営者を社外から連れてきて、その新経営者のリーダーシップの下で徹底的な戦略経営を行いました。先に触れたルイス・ガースナー氏(CEO兼会長)はメインフレームに固執して潰れるかもしれない危機にあったIBMをPCをベースとした会社へと脱皮させ、さらにはサービスで利益をあげる企業に変身させました。この想像を絶するような変革に経営トップのリーダーシップが果たした役割には計りしれないものがあります。一方で、IBMの取締役会はガースナー氏がCEOの時代は本人以外の取締役会メンバー12名はすべて社外取締役だったのです。米国においてコーポレート・ガバナンスは、CEOの絶大なるパワーおよびリーダーシップと、CEOを監視・モニターし、その去就を左右できる法的な権限を持ち、構成員の大半を社外取締役が占める取締役会(ボード)とが緊張とバランスを保つ形で同居しながら成立しているのです。

国立大学法人化の目玉の一つは学長を経営・教学の最終責任者として、強いリーダーシップと経営手腕を発揮することを強く求めていることにあります。法人化後は、学長の能力・見識いかんで大学の命運が左右されることになるわけです。企業に限らず、大学を含めた社会全体が、明確な目的を持ってガバナンス改革に取り組みなければならない時代が到来したのだといえます。

(かがみしげお東京大学大学院薬学系研究科助教授、コーポレートディレクション顧問)

TOPICS

今回のニュースレターは久しぶりに各務茂夫氏の執筆でお送りしました。本文中にもありますが、各務氏はCDIの取締役主幹(現在のパートナー)兼ロサンゼルス事務所長を経て、米国のケース・ウエスタン経営大学院で博士号を取得(専攻は企業統治論)し、大手企業のCEOヘッドハンティングで世界的に知られるハイドリック・アンド・ストラグルズ社のパートナーを務めた後、この9月から東京大学の薬学・医学系分野の助教授(経営学および学産連携担当)に就任すると同時にCDIにも顧問として復帰しました。いわゆる企業統治論は、制度論や(ある意味で)表層的な形式論、一般論から、いよいよ実際に企業経営のパフォーマンスやクオリティーを上げるために、それぞれの会社や組織がどのような統治形態をとるべきかという、実質論、個別具体論を考え、実践していかなければならない段階に入りつつあります。我が国においてこのコーポレート・ガバナンス論の最前線にある各務氏が、RealChangeAgentを標榜するCDIのコンサルティングフィールドで再び大活躍をし、CDI全体として顧客企業の皆さんに対してさらなる付加価値をご提供できるものと確信しております。

また独立行政法人化を間近に控え、国立大学およびその附属機関は待ったなしの改革を迫られており、学界とリアルビジネス、そして国内外を股にかけてきたまさにクロスボーダー人材である各務氏に対する期待感、各方面から否応なしに高まるものと思われまます。もとよりCDIも独立行政法人化のさきがけとなった貿易保険独立行政法人化の包括アドバイザーをつとめる等、公的機関のリアルチェンジプロジェクトには従来から大いに力を入れており、各務氏の復帰によって、国産の経営戦略プロフェッショナル集団であるCDIとして、この領域においても一層の価値提供、ひいては「知財立国」を標榜する日本社会全体への貢献をして行きたいと考えております。