

21世紀日本のかたちシリーズ 特別編 日本初の 株式会社大学スタート!(後編)

反町勝夫

株式会社 東京リーガルマインド 代表取締役社長 / LEC東京リーガルマインド大学 学長

text by Sorimachi Katsuo

おかげさまで、LEC東京リーガルマインド大学(略称:LEC大学)は、2004年4月に開校の運びとなりました。これを記念いたしまして、前回と今回2号にわたって、LEC大学に関してよくいただくご質問にお答えするかたちで、LEC大学のご紹介をさせていただきたく存じます。

Q. LEC大学に応募して欲しい学生は?

A. 今年、初めての入学試験を実施したわけですが、十分な面接時間をとって、「こういう人間になりたいんだ」という明確な目的意識を持った学生を合格させました。大学4年間遊びたいとか、楽しんで単位だけ取りたいとか、そういう学生は断りました。LEC大学で学んで何らかの人になりたいという学生だけに来てもらいたいと考えたからです。もちろん、LEC大学が提供できる教育サービスは、現に提供しているものを前提にしているわけですから、全く関連のないものでは困りますが、資格取得に関する科目では、実績があるわけです。これをコアにして、就職戦線を勝ち抜くための即戦力を身に付けるという目標については、

LEC大学は大いに役に立てると思います。

入学試験の面接では、学生1人に面接官2人で、10~15分、長い人は30分以上かけて話しています。「LEC大学に入学したからといっても、国家試験はLECが実施するわけではないのですから、挑戦するなら一所懸命手伝いますが、あなたも頑張ってください」と。そして「それでも適性等で難しい場合もありますから、そのようなときは、スタッフなどとよく相談して、より適性のある道も考えていきましょう」と。大学の4年間というのは、あっという間ですから。

Q. 目標を定めること、それに向かって努力すること、それができるかどうかを最初にはっきりさせるというのが、他大とは全く違う点ですね。

A. 学校に入るのは学生と大学との契約ですから、両者の意思をはっきりさせて齟齬のないようにしました。学生の未来をつくるのは、学生、保護者、LEC大学、講師と4者の共同作業です。そこで、お互いに誤解がないようにスタート地点でしっかり確認したというわけです。企業活動においては、消費者との関係で

CS活動が一般になされていますので、それを大学に応用しただけのことです。私どもは、消費者のニーズにまじめに応えていくことができる点において、既存の大学とは全く違うと思います。既存の大学には、いいキャンパスがありますし、安くて美味しい食堂や、立派な講堂もありましょう。それと比べたら、LEC大学は何もないですよ。そのようなハード面では太刀打ちできません。しかし、LEC大学は都心や駅前にキャンパスがあり、周りにはLEC大学のハード面をカバーできる設備が多くあります。スポーツ施設も豊富です。今さらこれらの設備を自己所有することを義務付けても無駄でしょう。それよりも、今学生が最も困っているのは、「自分はどんな勉強をしたらよいか、人生目標はどうするか」ということです。これがまた特区の立法目的でもあるのです。

Q. LEC大学に来る学生と既存の大学に行く学生とは、マーケットが違うという発想ですか?

A. 提供する商品が違えば、市場が違うのは当然です。学生は、LEC大学で得られるサービスを買いに来ます。「買う」



という言葉は教育界においては禁句でしょうが。私もは、今あるものを仕入れて売るのではなく、学生の「こういうサービスを受けたい」という声を、一生懸命に球拾いして、そのニーズに即した商品を開発し、それを提供するのです。もともと市場にあるものを右から左に捌いて、それで会社が栄えるのであれば、どんなに楽でしょう。どの会社でも、必死になって毎日・毎週・毎月といていいでしょうが、絶え間なくイノベーションを行っています。教育事業でもこの点は同じです。知的創造産業は、消費者の潜在的なニーズをつかんで、盛んに新商品を出すわけです。潜在的なあるべき理想、ニーズというものを汲み取って、それを日々刻々と開発をして、それを学生に提供する、これこそ企業活動です。この基本原理を外してしまったら、特区法(構造改革特別区域法)で私どもに高等教育を認めていただいたという根本的な土台を踏み外すことになるでしょう。

Q. 国立大学は法人化されて自己責任が導入され、私立大学も就職難・少子化対応で、さまざまな大学院や学部を設置してきているわけですが、このような高

等教育の変化についてはどのようにお考えですか?

A. 総資本主義化した現代社会では、日本とアメリカは、よかれ悪しかれパートナーを組んでいると言えます。日本とアメリカが世界のGDPの約4割を支えており、このようにパートナーを組んで世界の資本主義を支える以上、経済構造のルールもアメリカと協調的にしなければ不都合が目立ちすぎます。教育制度についてもアメリカ的な人材養成のシステムを取り入れていかなければ、日本は、立ち遅れていくのではないのでしょうか。

例えば、私立のハーバード大学の収支を見ますと、収入の2割以上が事業収入です¹。寄付金も多く、これらの収入で総支出の6割近くを賄っており、学生の授業料の占める割合は2割弱ぐらいでしょう。これに対して、日本の私立大学では、授業料収入が総収入の6割から7割で、事業収入の割合は大学によってばらつきがあるものの、1割程度です。日本の私立大学の多くは、国からの補助金と学生からの授業料に頼っています。経営基盤の弱い経営体として、この弱点がこれから出てくるのではないのでしょうか。

Q. 高等教育は、今後どのような方向に変革していくべきとお考えですか?

A. 大学の国家・社会に対する貢献は何かと言えば、それはやはり前途有為な学生を社会に送り出すことでしょう。前途有為の中身も時代によって異なります。学生の8割~9割は就職をします。もちろん大学院に進んで博士になり、ノーベル賞を取る人もいますが、その数は知れています。ほとんどの学生はまず社会に出て初めて、前途洋々たるスタートを切るのです。その学生たちが、就職しようとしても就職できない。世の中が変わったのだから責任はないと言ってよいのか。世の中が変わったのであれば、その変化に合わせて教育方針を変えるのは当然のことです。現在のわが国には、「世の中が変わったから就職できない、世の中が悪いからだ」などと言っている余裕はないでしょう。

Q. 国立大学の法人化が始まり、いろいろな学部の設置や研究、ファンドレイジングなども自由度が広がるわけですが、でも100%国費で経営されるという状況が続く点については?

A. いつまでもそのようには行かないで

しょう。時代の趨勢です。例えば、戦争が始まったときに、国家を戦争に駆り立てた者が悪いと言ってみたって仕方ありません。現に戦争が行われていれば、そのために国民が協力するのは義務です。今、国家財政が赤字でどうにもならないときに、「大学は別だ。真理を追究しているんだから関係ない。予算はこれまでのように保証すべきだ」とは言えないでしょう。大学生が皆、真理だけを追究していてよいのか、と疑問を持ちます。

Q. 大学を設立するにあたって、経営の安定化に留意して欲しいというような留意事項が付いたそうですが。

A. 株式会社が消費者に支持される商品を開発している限り、「安定」は言うまでもなく、健全に「発展」しているわけです。消費者のニーズに合ったものを提供している会社で、発展しない会社はありません。伸びる会社は皆そうです。株式会社に潰れる場合は、消費者に支持されない商品をつくっているのです。自覚症状がないのが一般ですが、株式会社だから安定しないとか、学校法人だから安定するとか、それは観念論で生産的な命題ではないのです。株式会社で、100年以上も継続している会社はたくさんあります。逆に経営が傾いている学校法人もたくさんあります。学校法人であれば、それだけで潰れないということではないのです。学校法人は、国の助成を受け法人税以下の税金を法律上免れて成り立っているのですから、もしこの助成・優遇がないことを前提にして比較すれば、株式会社の経営の安定云々を論じること自体ナンセンスでしょう。

Q. ただ、現実にLEC大学の場合は助成金がなく、自主独立されているわけで

すね。そういう意味で、その経営の継続性を心配する必要はないのでしょうか？

A. それに関しては、1点だけ懸念があります。株式会社の大学設置認可の際、4年間は認可の条件を変えてはいけないという制度があり、私たちにもこの条件が課せられています。これを「完成年度」と言います。しかし、株式会社は消費者のご意見ご要望をよく聞いて、どんどん商品開発をしていかななくては、市場で敗退してしまいます。この行動原理は、企業の本質的要請であって、これに反しては株式会社に関する強行法規に違反しかねないのです。手足を縛って4年間何もするなと言われたら、もう戦わずして敗者です。会社の経営者は特別背任罪に問われ、株主総会の責任追及を免れません。継続性以前の問題です。私は、株式会社による教育事業を30年以上もやっているのだから、自由にさせていただけたら経営の安定性も継続性も全く心配ありません。

Q. 大学単体としての採算性は？

A. これまでLECは毎年売上を伸ばし、株式会社として赤字になったことはありません。毎年必ず税金も納めてきたのですから、大学になっても同様です。今後は、大学単体での損益計算書、バランスシート、キャッシュフロー計算書をつくり、監査法人が監査をすることになります。ただ、新規事業ですから、立ち上がりの1～2年は投資期間となり、赤字・黒字の問題は議論にならないと考えています。投資勘定には赤字という概念はありません。新しい講師の雇用、キャンパス設備の充実、図書館の整備など、これらはすべて投資にあたります。新しいビルをつくったり新しい学校をつくったりした

ときに、その支出は赤字じゃないかと言われても、それは会計基準を知らないのですね、と言うしかありません。まず企業は、投資から始まるということをご理解いただきたい。

Q. それでは3年目くらいから黒字になるのですか？

A. 来年から黒字になるつもりでやります。今年は、2月16日の認可を受けて、学生募集をしましたので、スタートが完全に遅かったと言えます。また、これからどんどん投資しなくてはなりませんし、少なくとも今年1年間、来年の3月までは投資期間ととらえていただきたいと思いません。今年のみを捕まえて、株式会社大学は赤字だから不安定だなどと言わないでいただきたい。大学の経営、教育事業の経営には万全の自信がありますし、来年の4月1日以降は、黒字になるように頑張ります。

Q. 株式会社の大学・大学院は今後どうなっていくのでしょうか？

A. 経営者の力量にもよるのですが、普及が進むと考えています。アメリカがよい例です。消費者は多様な価値観を持っており、そのニーズに応えるためには、株式会社形態でなければ対応できないでしょう。

Q. 大学というマーケットを見ると、今後少子化が進む中、私大の淘汰も起るのでしょうか？

A. 学生のニーズに応えるのが株式会社大学ですが、既存の大学にはその方程式がないわけです。LECにはおよそ20万人以上の受講生がいますが、例えば学生が今の300万人から減少して、80万人になっても、問題ありません。LECは無限大に学生を集めるわけではありません

ん。200万人いた18歳人口が、今は120万人で確かに減少していますが、120万人でもLECにしてみれば膨大な数です。少子化といっても、それは遠い世界の話であって、今来ている受講生に不平がないように教育するので手一杯です。

Q. LEC大学は今後増やしていく予定ですか？

A. 特区における大学設置は、自治体の申請次第です。既に、愛媛県松山市と東京都新宿区には、1月に特区申請を提出していただきました。ここでは、来年4月にLEC大学がスタートする予定です。その他、今年5月の申請を検討していただいている自治体もあります。

私どもは、特に地方都市からの申請が出れば、そこでもやっていこうと思っています。そのようなところこそ、地元のニーズに応えなければいけないわけですから、教育に対する不安は少ないでしょうが、地方ではそういうわけにもいきません。いずれにしても、市長なり担当者なりに決定していただかないといけないのですが。

Q. むしろニーズは地方にあると。

A. 教育特区の目指すところは、地域の経済の活性化をもたらす人材養成です。特区法第12条にそう書いてあります。この趣旨からすると、この地方は収益が期待できないから止めようというわけにはいかない。経営者というのは、世の中の大義、公益、国家的な利益を踏まえつつ、その地方にあるニーズに応え、さらに、採算を合わせていかなければならない、この3元方程式が難しいのです。消費者のニーズに合わせて売上を上げるだけなら、経営者としては楽かもしれ

ません。しかしそれでは、短期的には利益が出たとしても、長くは続かないでしょう。ある仕事を、長い期間ずっと時代の波に乗ってやっていこうとなると、世界がどう動くのか、今経済がどうなっているのか、国はどのような台所事情で、どのような政策を打っているのかなど、さまざまな条件を加味した方程式をいくつも導き、この多元方程式を解かなければならないのです。企業は、よくなったり悪くなったりします。ハイテクの時代、グローバルの世界だとか、知的情報産業だとか、そういう時代も、いつまでも続くわけではありません。刻々と変化する時代の流れの波にうまく乗って、その時々々の多元方程式を解き、会社という船が世の荒波の中で転覆しないように操縦していく。そのためには、その多元方程式が解けないと駄目なのです。地方経済の活性化も、このような一つの方程式の問題です。何と言ってもお客さんが少ない。お客さんがいれば経済が寂れるわけがないでしょう。しかしニーズは、もともとあるものではなく、つくるものです。そのよう発想にしていけないと、地方の活性化はスタートがないことになります。若者がどんどん出て行くと言う。しかし、若者を惹きつけるものを地方が生み出さないから、若者は町を出るのです。これも言うは易く行なうは難しです。私の座右の銘でもありますが、経営者は、不言実行でないといけない。この度はやむを得ず話していますが、それは特区ゆえなのです。

Q. 地方に出るといのはリスクも大きいですが、どんどん出て行く？

A. 例えば松山市を例に取りますと、松山市は、LEC大学による経済の活性化を望んでいらっしゃるのです、LECとしては

喜んで協力するつもりです。個別的に考えれば、松山市の人口は47万人くらいですが、東京周辺には、もっと人口の多い場所はたくさんありますし、LECがまだ校舎を開設していない所も結構あります。何十万も人口のいる自治体につくれば、一気に売上が上がるでしょう。しかし全国民の要請は、地方の経済活性化であって、そのためには地方の人材を育成する必要があります。松山市の一人の人間の教育こそが、国民の要請なのです。松山市での10万円の利益と都心での100万円の利益はどっちが国家に貢献しているか考えた場合、加重平均すれば松山市かもしれないわけですが、そのような価値判断ができなければ、国は富まないでしょう。国は関係ない、自分は勝手に儲ければいいという国民ばかりいたら、国は成り立たないと思います。特区法という法律は、国会が真剣に考えた法律ですから、それに少しでも応えていくことは、国民として当然だと思っています。それを、株式会社が参入したから、悪者だって言われたのでは救われません。

Q. それでもやっていける？

A. それをやるのが経営者です。そのような問題を克服していくのが、経営者です。経営者というか、資本家というか、この企業家精神なくしては、資本主義社会も、近代憲法の存立し得ません。その存立の基礎を失います。

総合科学技術会議資料
(<http://www8.cao.go.jp/cstp/project/compe/haihu02/siry03-4.pdf>)