

国立大学法人化への道



奥村 隆平

1. はじめに

ビートルズの名曲「Norwegian Wood」の訳が「ノルウェイの森」ではなく、「ノルウェイ産の木材(で作られた家具)」であることを、最近知り、大いに驚いたものです。曲想からも、耳から入ってくる歌詞からも、ノルウェイの森を歌っていることを疑わせるものは何もありませんでした。「西山保『大誤訳 ヒット曲は泣いている』、光文社(二〇〇三年)」。

もちろん、原詩の歌詞カードをいねいに読めば、あるいはすぐに間違いに気づいたかもしれません。し

かし、それを行う人間はあまりいないでしょう。この度の「国立大学法人化」の動きの中で、私は先の勘違いと同様の感想を抱いています。法人化によって、国立大学は一步、法人企業に近づきます。ところが、国立大学の教職員で法人企業についてよく知っているひとはどの位いるでしょうか。

私のように理論経済学を研究している立場からみれば、そこに表われる企業は、適当な性質(凸性など)をもつ生産可能性集合の中から利潤を最大にする点を選び出す経済主体として描かれています。それだけの前

提から、企業行動に関する実にも多様で豊富な命題を導出する経済学のアナリ力は、驚くべきものでありますし、一國あるいは世界の資源配分を考察する上ではそれで十分かもしれません。

しかしながら、現在、名古屋大学が法人へ移行する作業の一端に携わっているものとして抱く感想は、法人企業は、そのような（家具のように）平明なものではなく、むしろ森のようにうっそうとして複雑なものであるということとです。

いうまでもなく、「独立行政法人」としての「国立大学法人」は、民間の法人企業とは異なります。しかしながら、様々な点で民間法人企業が用いている手法が導入されていることも確かです。そこで、はじめに国立大学の法人企業としての側面を取り上げ、その後独立行政法人としての面を考察しましょう。

2. 制度的変更

はじめに、国立大学が法人化されるにあたって、当然行わなければならない制度的変更をあげてみましょう。

現在の国立大学は国の行政組織の一部でありますから、組織・人事・予算等の面で「様々な規制」があり、また、「本省（文部科学省）の意向」も無視できません。

それに加えて、大学には伝統的に「学部自治の慣行」があり、大学として物事を決定するのに時間がかかる傾向があります。

国立大学が法人化されることにより、教育と研究の面で、より自由で柔軟な意思決定がなされると期待されています。とはいえ国立大学の大枠は明治以来のものであり、法人化に伴い解決しなければならない課題は膨大なものです。

第一に、外部に開かれていると同時に、経営面をも重視した組織・運営体制を構築しなければなりません。組織運営の中核は、学長と理事からなる役員会ですが、これと関連して学長選挙の仕組みも時代にマッチするとともに、全学の合意を得られるようなものに変革される必要があります。

第二に、人事・労務についてですが、職員の身分として「非公務員型」が採用されたことから、柔軟な運用が可能となったとはいえ、以前より雇用形態が不安定になることを危惧する見方もあります。そのため、様々な保険に加入することが検討されています。それにより、まず「就業規則」を定め、それに基づいて労働組合と「労働協約」を取り決めなければなりません。

第三に、会計原則を現在の単式簿記から、複式簿記

に改め、「損益計算書」、「貸借対照表」、「キャッシュ・フロー計算書」を新たに作成しなければなりません。それと同時に、全学をカバーするような「電子会計情報システム」を構築する必要があります。

これらの具体的作業自体、膨大なものですが、そのような制度的変更のあとに現れる組織・制度に「命」を吹き込む必要があります。

3. 法人企業の内実

法人企業についてのひとつの見方は、それを「経営資源」の集合体であるとする見方です（E・T・ペンローズ）。経営資源の中には、物的資源、人的資源のみならず、専門知識や開発能力、販売・資金調達などの市場における地位、社会における信用など広範なものが含まれます。経営の役割は、これらの希少な経営資源を、何らかの基準にしたがって、効率的に配分することです。

このような見方からすると、大学が法人化へと向かうにあたって逢着する困難の一つが見えてきます。いかに形式的に制度を整えても十分な経営資源が蓄積されなければ、優れた組織の管理・運営は行われえないという事です。

まず第一に、経営の中核となる役員会のメンバーに

経営管理能力を有する人材をどれだけ集められるかという問題です。これまで国立大学の管理・運営に関する決定は、全学的評議会と部局教授会の決定に基づいて行われてきたと考えられます。しかし、一般的にみて、大学教官は、特定分野の教育と研究についての知識・能力は持つているとしても、例えば、人事・労務、財務・会計、教育プログラムの設計、教育市場でのマーケティングなどについて十分な実務的知識・能力を持つているとは考えにくいでしょう。

したがって皮肉なことに、まず役員会が問題となります。法人化がスタートするまでに経営能力を持った役員会を構成できるかということです。役員研修会のようなものを企画する必要があるでしょう。

しかし、経営資源についての原理のひとつに、「その蓄積のコストは逡増的である（ペンローズ効果）」ということがあります。つまり、あまり急いで経営資源を蓄積しようとすれば、そのコストは莫大なものになるということです。

したがって、国立大学法人が法人企業としての内実を得るためには、現在の経営資源の状態を調査・評価し、今後どのような段取り・スピードで経営資源を蓄積していくかを計画しなければならぬのです。

問題は、それだけではありません。経営陣が優れた

経営上の決定ができるように生まれ変わったとしても、実際に人的・物的な経営資源をその決定どおりに動かせるかという問題です。現状では、様々な経営資源は固定的な比率で各部署に配分され、学長の裁量で動かせる部分は限られています。このような「組織風土」を変革することも、経営資源の蓄積の中に加えて考えることもできます。

4. 独立行政法人としての国立大学

独立行政法人は、公共的見地から国民にとって必要と思われる業務を国から委託を受けて行う法人ですから、その業務内容が明確でなければなりません。それを行うのが、「中期目標・中期計画」であるといえます。

中期目標は、各大学の原案を基に文部科学大臣が各大学に提示します。中期計画については、各大学が中期計画案を文部科学大臣に認可申請し、文部科学大臣が中期計画を認可します。さらに、中期目標・計画期間終了後には、「国立大学法人評価委員会」が、中期目標・計画の達成状況を評価することになっています。

民間法人企業にとって、「Plan-Do-See」のサイクルを繰り返しながら、経営を改善していくことは自明なことですが、このような手法が教育・研究を主な業務にしている大学になじむかということが大きな論点に

なっています。

「研究は計画できない、時には、大きな偶然が優れた研究成果を生み出すことがある」という意見や、「研究は評価できない、特に、真に革新的な研究は、従来の研究常識では絶対に評価できない」といった意見がその代表的なものでしょう。

しかも、このような意見を述べる論者は例外なく第一級の研究者であり、そのことが説得力を増しています。しかしながら、現在の大学には、あまり活発に研究を行っていないでただ沈黙している、多くの研究者が存在していることも事実なのです。

更にいえば、大学により、また大学内の部局により、活発な研究者と非活発な研究者の比率が異なるということはいえると思われれます。したがって、個人の業績評価が一〇〇%正確ではなくとも、組織評価であれば、ある程度信頼できるのではないのでしょうか。

そして、研究の活性化を図ること、異なる言い方をすれば、「イノベーション」発生の確率を高める努力が、今後の日本経済にとって極めて重要なことは言うまでもないでしょう。

P・F・ドラッカーによれば、「イノベーション、つまり既存の知識を新しい知識の生産のために応用することは、アメリカでよく言われるような『インスピレ

「イノベーション」ではなく、「ガレージに一人こもってやっつて最もうまくいくというものでもない。イノベーションには、体系的な努力と、高度の組織化が必要である。」ということになります。「上田惇生他訳『ポスト資本主義社会』、ダイヤモンド社（一九九三年）」。

ドラッカーの考えを参考にすれば、ある種の研究は、計画できるどころか、組織的な計画化なしには不可能ということになります。

ここで、私自身の見解をまとめれば、研究・教育の分野においても、「目標・計画・実行・評価」の枠組みは、有効であろう、ただし、生産企業向けに開発された形態そのままでは、適用に問題があるというものです。特に、評価の問題です。生産企業の場合は、利潤、生産量のように数量化できる指標があり、しかも市場という標準化機構を通して、比較可能なデータの形で使えますから、評価は容易です。しかし、研究・教育の場合は、質の問題が重要であると同時に、一般には市場評価ができないという問題があり、様々な困難が指摘されています。しかし、経済学は、公共財のように市場を用いない財の価値評価も行ってきたのですから、この場合もひとつのチャレンジと考えるべきでしょう。

5. おわりに

国立大学法人化は、小淵内閣における国家公務員二〇％削減方針がその実質的きっかけになっているという点において、私自身はあまり面白くない気持ちを持っていきます。しかし、「国立大学法人法」が制定された今となつては、来年四月の法人化に備えることが、国立大学の国民に対する義務であるとも思っています。

明治以来の国立大学の仕組みを変更するのですから、これはかなり大きな変革といえます。ところが、私の見るところ、国民も、また大学の構成員も、直接関係している人々を除き、あまり関心が高いようには見えません。残されている時間は少ないのです。国立大学法人という森に、平明なロード・マップを描き、それを大学の構成員全体で共有することがなければ、来年四月には大きな困難にぶつかることになるでしょう。

（本稿の内容は、奥村個人の意見であることを明記しておきます。）

（名古屋大学総長補佐・経済学研究所教授・東北大・経博・経昭46）