

国立大学法人の効果的運営に関する研究

吉 田 浩*

A Study on the Effective Management for the National University Corporations

Hiroshi Yoshida

1. はじめに

本稿の目的は国立大学法人化以降に、高等教育、研究活動が効果的に行われるための管理・運営の要件について検討を行うことである。2004年4月、国立大学法人法¹の施行によって、全国の国立大学は国立大学法人として生まれ変わることとなった。この国立大学法人法によって、各大学はその運営に関し、これまでの一律的な対応から、独自性・裁量性が高まることとなった。

これに伴い、国立学校財務センターも独立行政法人国立大学財務・経営センターとなった。その目的としては、「国立大学法人、大学共同利用機関法人及び独立行政法人国立高等専門学校機構の施設の整備等に必要な資金の貸付け及び交付並びに国立大学法人等の財務及び経営に関する調査及び研究、その職員の研修その他の業務を行うことにより、国立大学法人等の教育研究環境の整備充実並びに財務及び経営の改善を図り、もって国立大学、大学共同利用機関及び国立高等専門学校における教育研究の振興に資すること²」があげられている。

本稿はこれらの動向をふまえ、国立大学における教育・研究の効果を上げるために、どのような要件に留意するべきかを検討したものである。筆者は、2001年度より国立学校財務センター客員研究員として、国立大学の財務面に関する研究を行いながら、2002年度より1年間所属する大学において法人化以降の制度づくりに関する検討委員会、さらに2003年から1年間同じく大学において法人化推進委員会の末席に座らせて頂き、様々な議論や資料にふれる機会を得た。

筆者が法人化とその運営に関する考え方を概論的に述べた本稿の一部はその中で、筆者が検討・報告した内容をもとに検討し、とりまとめたものである。ただし、本稿の中にはそれらの委員会等には報告されなかった事項も当然に含まれている。また、筆者個人の研究活動から得られた考え方であり、当該委員会をはじめ筆者の所属する組織等の見解とは関連がないことをはじめにお断り申し上げたい。

* 国立大学財務・経営センター客員助教授、東北大学大学院経済学研究科助教授

2. 問題の所在

国立大学法人において効果的な活動を行うための要件を検討するにあたって、その前提となる問題としてここでは以下の2つを検討したい。

第1に、なぜ国立大学の法人化に際し、その効果的な活動という点に注目するかということがあげられる。いいかえると、国立大学法人に効果・効率性を検討する必要があるかということである。筆者の考えは「必要である」とするものであるが、この点に関してはさらに以下の2つの観点から整理することとする。

はじめは、国立大学に必要（であった）ものは何かという点である。佐和（2002）は、「研究者の頭数が少ないわけではない。研究費が乏しいわけでもない。ようするに、費用対効果という観点から見て、日本の国立大学は「非効率」にすぎるのだ。」（p. 45）と指摘している。この観点からすると、もし、今後国立大学法人に配分される予算が減少しなくとも、あるいは逆に増加したとしても、国立大学法人の活動成果はふるわないことになる。次に、実際には、今後国立大学の予算（運営費交付金）は、効率化係数にもとに毎年減額されることになっている。もし今後、予算が減少する下でこれまでと同じか若しくはこれまで以上の運営の成果を出そうとするのであれば、効率化せざるを得ないことになる。これらのことから、国立大学法人には効率化の観点が必要になる。

第2に効果的な活動を行う要件を考えるということは、これまでの国立大学の時代の運営方法がそのままでは通用しないということを示唆する。これに対し、国立大学法人は国立大学の時点においても、目的をもって活動が行われており、またそのために様々な意志決定も行われてきたため、これまでの運営方法がまったく機能しないわけではないという反論も考えられる。

しかし、国立大学（法人）を取り巻く環境は大きく変わり、これまでの意思決定や運営方法ではそれに対応できなくなってきたといえる。その最も大きな要素は、先にあげた財政環境の変化であることはいうまでもない。しかしこれに加えて環境変化の大きな要素として、「早く・確実に」という2つの点があげられる。財政の問題を国立大学法人の運営に関する「インプット」の問題と考えると、意思決定の早さや確実性は「アウトプット」の問題と考えられる。

これまでの大学の意思決定とその実行には非常に時間を要した。例えば新たな学科の設置、入試制度の変更、カリキュラムの改善などでは、多大な時間を要し、その一部は改変が完了していないものもある。時代の変化に即応するためには、意思決定の早さを改善する必要がある。これまで、大学の経営資源としては、予算と人材にその注目が集められてきたが、実現までの早さを問題にするのであれば、あらたに投入される「時間」という資源にも注目すると考えることができる。

意思決定のための時間を短くすると同時に、今後の国立大学法人の意思決定に求められる特性としては、確かな意思決定を行うことがあげられる。これは、行っている教育、研究活動に誤りがあるとはならないことも意味するが、同時にステーク・ホルダーに対する説明責任を果たす意味でも必要なこととなる。

以上のことから、国立大学法人に関して効果的な運営が必要であり、それには財政的効率性、意

思決定の迅速性、意思決定の不確実性の最小化の観点が必要であるという点から検討を行うものとする。

3. どのくらいの頻度と量で意思決定するか

はじめに、迅速な意思決定と不確実性のリスクを最小化するために必要な要件を検討するために、簡単なシミュレーションを行ってみることとする³。

ここでは、毎月1回の会議を開き、1年に12回の意思決定を行っている組織を想定する。1回の会議により意思決定が行われることで、その組織の運営は改善され、前月より10%の成長が期待されるとする。年初の組織のパフォーマンスを100とすれば、年末におけるその組織のパフォーマンスは、 $100 \times 1.1^{12} = 313.8$ である。次に、意思決定のタイミングを短くし、13回の会議を開くとするならば、年末におけるその組織のパフォーマンスは、315.1である⁴。しかし、会議の回数（コスト）は $13/12 = 1.0833$ と8%増加しているにもかかわらず、成果のほうは $315.1/313.8 = 1.004$ で1%も増加していない。ここで、回数を増やさずとも、1回の会議で話し合える内容を効率化し、わずか1%ポイントの改善を行い、11%の成長が導かれるように改善すれば、年末におけるその組織のパフォーマンスは、 $100 \times 1.11^{12} = 349.9$ と大幅に改善される。これは、365日毎日会議を開いても331.3にしかならないことからすればその改善はおおきいことがわかる⁵。ここで、一回の会議でより多くの意思決定をすることは、頻繁に会議を行うよりもより多くの果実をもたらすことがわかる。

次に、確実性について検討する。上にあげた意思決定の早さに関するシミュレーションは、いわば一つの方向にどれだけ早く進むかという問題を扱っているが、ここでは、その方角の適切性について議論をする。

意思決定の頻度とその効果をシミュレートするため、以下のような状況を人工的に作り出すものとする。まず52週の間に1週ごとに前期 $\times \alpha$ のパラメタで状況 X が変化するものとする⁶。 α は最初は $0.5 < \alpha < 1.5$ の間で乱数を与えるので、次期の状況はまったく不確実である。

$$X(t) = \alpha \cdot X(t-1) \quad (1)$$

これに対する組織の意思決定は、当期の外的状況 $X(t)$ と組織の準備状況 $Y(t)$ を比較して、組織は状況 $X(t)$ に1ヶ月で近づくべく意思決定 $Z(t)$ を行うものとする。

$$Z(t) = \frac{X(t)}{Y(t)} \quad (2)$$

1週ではその1/4だけ組織は変化するものとするれば、

$$Y(t+1) = \left(\frac{Z(t)-1}{4} + 1 \right) Y(t) \quad (3)$$

となる。

このような設定のもとで、シミュレーション1は、52週の間4週に1度、すなわち月に1度 $Z(t)$ に関する意思決定を行うものとする。シミュレーション2は、2週に1度すなわち月に2度意思決定を行うものとする。意思決定の方向性の適切性を評価するために、ここでは、各期の状況と組織の準備状況の差分をとることとした。

$$d(t) = X(t) - Y(t) \quad (4)$$

差分にはプラスもマイナスもあるが、プラスでもマイナスでもその差が大きいことは、適切な準備状況とは言い難いので、ここでは、 $d(t)$ の二乗を取り、集計することとした。

$$D = \sum d(t)^2 \quad (5)$$

これにより、状況と組織の準備状況の差分が大きければ大きいほど、不適切性が高まることになる。

図1はひとつのシミュレーション計算の結果が示されている。1月2回の意思決定のほうが状況に対する適応度が高いことが分かる。

図1 意思決定の頻度による状況の変化への追従状況（例）

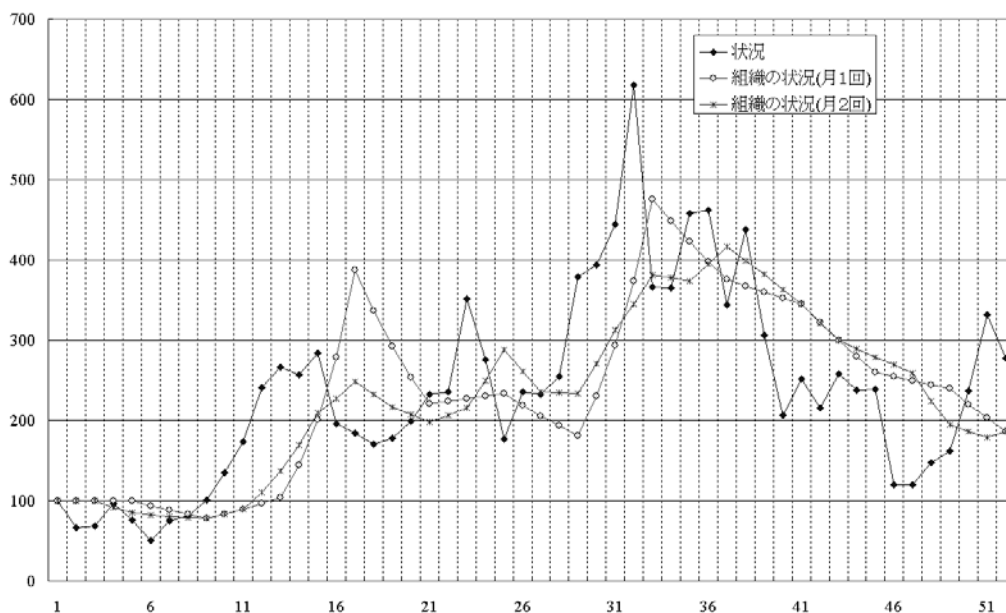


表1は同様のシミュレーションを100回行って、月1回の意志決定の場合の差分（外的状況との乖離；不適合度） D_1 と月2回の意志決定の場合の差分 D_2 の比率 D_1/D_2 を示したものである。すべてのシミュレーションにおいて、1月1回の意思決定の方が差分が大きく不適合度が高いことがわかる。

表 1 シミュレーションの結果

回数	D_1/D_2						
		26	1.454601	52	1.428948	78	1.462983
1	1.193957	27	1.453665	53	1.444068	79	1.463206
2	1.175347	28	1.453013	54	1.443988	80	1.462927
3	1.208397	29	1.452506	55	1.446051	81	1.463008
4	1.222531	30	1.449862	56	1.420972	82	1.4626
5	1.35369	31	1.453244	57	1.420474	83	1.46513
6	1.353589	32	1.471164	58	1.429693	84	1.466939
7	1.359559	33	1.4429	59	1.427218	85	1.466435
8	1.361616	34	1.445947	60	1.427295	86	1.465594
9	1.366788	35	1.44633	61	1.430222	87	1.465437
10	1.373733	36	1.446321	62	1.430319	88	1.450935
11	1.361897	37	1.57843	63	1.481118	89	1.450906
12	1.362425	38	1.578192	64	1.482012	90	1.450537
13	1.362164	39	1.577318	65	1.481932	91	1.450476
14	1.361404	40	1.578003	66	1.488568	92	1.450663
15	1.365934	41	1.548048	67	1.488408	93	1.450011
16	1.357473	42	1.422053	68	1.494099	94	1.449814
17	1.356958	43	1.421388	69	1.494566	95	1.449801
18	1.357168	44	1.421475	70	1.494074	96	1.4496
19	1.357388	45	1.423385	71	1.453199	97	1.450017
20	1.355985	46	1.423657	72	1.453224	98	1.449685
21	1.356452	47	1.424653	73	1.453316	99	1.449416
22	1.35616	48	1.424536	74	1.453257	100	1.449346
23	1.363617	49	1.423161	75	1.46618	平均	1.427880
24	1.362606	50	1.42329	76	1.462924		
25	1.366592	51	1.4229	77	1.462913		

表 1 をみると、1 月 2 回の意志決定の方が差分が小さいため、適合度が高いことがかる。しかし、1 月 2 回の意思決定には 1 月 1 回の意志決定に対して時間機会費用で 2 倍のコストがかかるので、単純に差分が小さいだけでは、こまめな意思決定の方が優れていると評価することはできない。

表 1 を見ると 100 回のシミュレーションで平均的な比率が 1.42788 であるから、2 倍以上の効果があることにはならない。従って、逆に、意志決定のタイミングをどこまで緩慢にしても良いのかということもコスト管理の面からは重要である。

4. 法人化後の予算減少と目標増大への対応について

4.1. 予算配分のメカニズムの必要性

3. では主として意思決定の仮定における時間配分について検討した。以下では、予算の配分に関して考察を行うこととする。この問題を考える観点は以下の 3 つである。

1. 法人化以降、予算（特に人件費）が増えることは考えにくいし、社会的にも納得が得にくくと考えられること。
2. しかし、予算が減ったからといって逆に大学評価等においてアウトプットが前の年よりも減っていることは許されないことが予想されること。
3. このように予算が減少する中でアウトプットを増大させるには、効率化に視点が不可欠であること。

以下では、予算配分メカニズムを工夫することで、より少ないインプットでより多くのアウトプットを（さらにより少ない努力で）達成できるかを検討する。

4. 2. 状況の基本設定

各員は教育、研究、学内行政、社会貢献等、複数の目標（ x_n ）を割り当てられている。この複数のアウトプットを限られた予算、時間の投入（インプット）で製造していると考えられる。

簡単化のため、大学の事業活動には教育 E と研究 R があり、教官は $i=1,2$ の2人がいるとする。各教員は、それぞれ予算 b_i と時間 t_i をインプットとし、各人の特性に応じた教育生産関数 $f[\cdot]$ と $g[\cdot]$ に従い、教育の成果 e_i と研究の成果 r_i を生産している。

$$e_i = f_i[b_i^e, t_i^e] \quad (6)$$

$$r_i = g_i[b_i^r, t_i^r] \quad (7)$$

大学全体の事業成果は個々の教官の成果を集計したものであるから、

$$E = e_1 + e_2 \quad (8)$$

$$R = r_1 + r_2 \quad (9)$$

である。

ここで、 b_i^e は教育に用いる予算、 t_i^e は教育に用いる時間、 b_i^r は研究に用いる予算、 t_i^r は研究に用いる時間を表す。各活動に投入される時間と予算が多ければそれだけ多くのアウトプットが生産される。しかし、時間と予算には限りがあるので、

$$T_i = t_i^e + t_i^r \quad (10)$$

$$B_i = b_i^e + b_i^r \quad (11)$$

である。大学全体としての予算 B にも限りがあるので、

$$B = B_1 + B_2 \quad (12)$$

となる。ここで教官1と教官2間で予算の配分は予算賦与者が自由に決められるとする。しかし、教官1と2の間で直接に時間を配分することはできない。

4. 3. 固定的な配分のケース 1

シミュレーションのため、各教官の生産関数を

$$e_1 = f_1[b_1^e, t_1^e] = b_1^e + \frac{t_1^e}{2} \quad (8)$$

$$e_2 = f_2[b_2^e, t_2^e] = b_2^e + \frac{t_2^e}{2} \quad (9)$$

$$r_1 = g_1[b_1^r, t_1^r] = b_1^r + \frac{t_1^r}{3} \quad (10)$$

$$r_2 = g_2[b_2^r, t_2^r] = b_2^r + \frac{t_2^r}{2} \quad (11)$$

とする。大学全体の予算は $B=1,000$ であり、これをこれまで予算賦与者は $b_1=500, b_2=500$ で公平に賦与していたとする。また、勤務時間（の配分）についても、たとえば週40時間のうち、教育15時間、研究25時間と固定的に定められていたとする。この時に、この組織で得られる教育・研究の成果 E, R は、

$$e_1 = f_1[b_1^e, t_1^e] = 500 + 152 = 507.5 \quad (12)$$

$$e_2 = f_2[b_2^e, t_2^e] = 500 + 253 = 508.3 \quad (13)$$

$$r_1 = g_1[b_1^r, t_1^r] = 500 + 153 = 505 \quad (14)$$

$$r_2 = g_2[b_2^r, t_2^r] = 500 + 252 = 512.5 \quad (15)$$

より、

$$E = e_1 + e_2 = 507.5 + 508.3 = 1,015.8 \quad (16)$$

$$R = R_1 + r_2 = 505 + 512.5 = 1,017.5 \quad (17)$$

となる。

4. 4. 効率的な配分のケース 2

ここで、同じ大学全体の予算 $B=1,000$ と週40時間勤務、各教官の生産関数も不変（すなわち努力の度合いも同じ）として、配分方法を変えた場合について検討する。

思考実験として、教官1は教育に特化し、教官2は研究に特化したとする、予算の配分はそのままに、勤務時間の配分については、たとえば週40時間のうち、教官1は、教育30時間、研究10時間、教官2は教育10時間、研究30時間とする。結果は、

$$e_1 = f_1[b_1^e, t_1^e] = 500 + 302 = 515.0 \quad (18)$$

$$e_2 = f_2[b_2^e, t_2^e] = 500 + 103 = 503.3 \quad (19)$$

$$r_1 = g_1[b_1^r, t_1^r] = 500+103= 503.3 \quad (20)$$

$$r_2 = g_2[b_2^r, t_2^r] = 500+302= 515.0 \quad (21)$$

である。大学全体の事業成果としては、

$$E = e_1 + e_2 = 515 + 503.3 = 1,018.3 > 1,015.8 \quad (22)$$

$$R = R_1 + r_2 = 503.3 + 515 = 1,018.3 > 1,017.5 \quad (23)$$

となり、より多くの研究、教育成果をあげていることになる。

4.5. 意味づけ

4.4では、「同じ予算でより多くの事業を行う」という効率化の定義に従っている。ここでは勤務時間の配分を弾力的にした=担当コマ数を変えることを行なっている。しかも、各教官は自分のよりやすい事業に特化している。効率化というハードルを、各人に残業や追い込むような努力を迫らなくとも超えることができれば、管理のコストも少なくなる。

また、もし研究成果が増えた分、外部資金が増えれば、大学全体の**B**も結果として増えるというメリットがある⁷。

5. 雇用契約とインセンティブについて

5.1. 雇用契約を検討する意味

4.では、ディリーの業務における予算配分について検討した。ここでは、雇用契約の形態が職員のインセンティブに及ぼす影響を検討し、最適な雇用契約について検討することとする。ここで検討する、雇用（報酬）契約のタイプは、従来型（月俸制）と年俸制である。報酬の影響は、転職へのインセンティブと各期の精勤へのインセンティブに分けられる。ここでの目標は、精勤するインセンティブを高め、優秀な人材になるべく他に転職しない一方、優秀な人材が組織に転職したいと思わせる体系を模索することである。

5.2. 議論の前提と問題の焦点の整理

今後の法人化のもとでの大学運営の中で直面することが考えられる人事・雇用上の問題の一つの分野として、

1. 独法化以降、人件費の制約が厳しくなるが、職員のモラルをどのように維持するか
2. より生産性の高い人材を雇用したいが、より多くの人件費を払う余裕はない点をどのようにカバーするか

ということがあげられる。この2つ問題を解決するためには、「限られた人件費の支払い総額を変えないままに、支払方法（雇用契約）を変更することで、職員のインセンティブを高めることができ

るか。」という問題を解けばよいことになる。

5.3. 年俸制の意味の検討

賃金支払い制度を検討する場合に、民間企業でも年俸制の注目が集まっている。そこで、年俸制と対照的に述べられる賃金支払い・雇用契約システムとして、月給（月俸）制があげられる。しかし、月俸制が毎月給与が支払われることに対して、年俸制とは「年間の給与を一回で払うこと」ではない。従って、「年収相当分を12ヶ月で払うこと」でもその本質的な違いはない。もし、

$$\text{毎月の月給} + \text{賞与} = \text{年俸制で払われる総額} \quad (24)$$

であるならば、年俸制は単に呼び方（ラベリング）の問題だけで、職員に実質的な影響はなく、精勤に対する実質的なインセンティブも生じないことになる⁸。

したがって年俸制の意味を見出すとするならば、単に支払い方にあるのではなく、その年俸の決定の仕方にあるといえる。

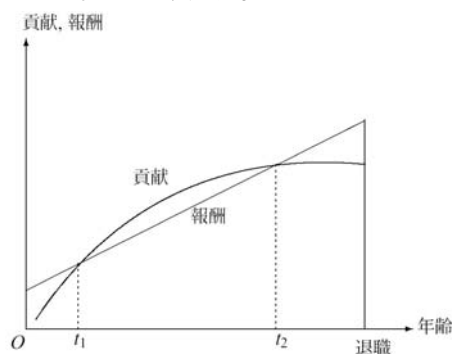
また年俸の決定のプロセスについても、単に「年の初めに」支払額を協議するという程度のことであれば、現行の月俸制でも似たようなことは可能である。むしろ年俸制の特徴、意義としては、支払額の協議において、「成果と報酬のリンクの程度がかなり強いこと」があげられる。ただし、現行の月報制でも昇級や賞与のプロセスにおいて、業績を反映させることは不可能ではない⁹。

従って現行の月俸制のもとでも、業績給の比率を高めれば年俸制に近い効果を生むことができる。実際に民間企業で行われている制度としては賞与に業績を大きく反映させることである。このことから考えると、年俸制のより本質的な特徴は、貢献と報酬の関係が深いということよりも、「貢献と報酬が短期間で完結、精算されていること」といえる。

図2にあるような、従来型（月俸制）の賃金支払いシステムでは、就業から退職までの貢献と報酬（退職金含む）の面積は同じであり、生涯ではペイする制度になっているが、個々の期間では必ずしも貢献と報酬が対応していない。このシステムでは、就業初期は貢献以上の報酬（新人教育等の恩恵も含む）があるため、組織に継続して勤務するインセンティブがある¹⁰。つづく就業中期（ $t_1 \sim t_2$ ）は損をしているが、就業終期（ $t_2 \sim$ ）や退職金で補償されること

を考えると会社にとどまるインセンティブがある。このように、現行の報酬システムは各期間では対応しないが、生涯で（労使双方に）ペイするシステムであり、かつ退職金などを通じた後払い精算の特徴により、従業員が会社にとどまるインセンティブを持たせる働きをしてきた。このような雇用期間全体で精算するシステムに対し、年俸制を「ある期の貢献をその期間内の報酬で精算するシステム」とすると、年俸制の方が任期制で採用されるにふさわしい報酬システムと評価される。

図2 従来型の賃金支払いパターン（模式図）



従って、任期付ポストや短期の限定的プロジェクト、外国からの短期の客員教授、また新たに他の期間から生産性の高い人と呼び込む場合、従来型の号俸テーブルを適用するのは似つかわしくなく、年俸制がふさわしいといえる。(しかも $\sim t_1$ と t_2 がないのでやや高めに報酬を設定可能である。)

逆に、一度獲得した優秀な人材を長期に抱え込んでおきたいならば、年俸制よりも従来型の事後精算タイプの報酬体系の方が転職のインセンティブが小さい。

表2：月俸制（従来型）と年俸制との比較

項目	月俸制	年俸制
業績とのリンク	弱い（固定給中心）	強い（業績給中心）
貢献と報酬の対応期間	生涯	短期間（年）
人材の企業間流動	非流動前提	流動前提
契約期間	終身向け	定期向け

5.4. 終身職員へのインセンティブシステム

いったん獲得した（優秀な）人材に対しても、単に転職を防ぐだけでなく、さらに生産性を上げることが必要である。あるいは、年俸制で任期付き採用の人材を終身雇用に移り換えた場合、単純に安い固定給あるいは従来型の号俸のテーブルを適用した場合、報酬が下落し転職や生産性低下の心配がある。そこで、終身雇用の職員に対しても、報酬と業績とのリンクを検討する必要がある。但し、100%各年の業績と対応させてしまうと、それは年俸制に近くなり、転職されてしまうかもしれない。また、懐妊期間の長いプロジェクトに取り組むインセンティブも落ちてしまう。逆に高い固定給が続くと、努力のインセンティブも小さくなってしまう。そこで、次では業績給と固定給の組み合わせについて考える。

5.5. 業績給と不確実性

業績給は、勤労者にとってより高い給与が実現できる可能性を持っているが、本当に実現できるかは不確実である。逆に、固定給にはそのような意味での不確実性はない。したがって、不確実性を嫌うならば、固定給割合の多い場合はその固定給の額を低めても、それを選択するインセンティブがある。

例 50%の確率で2,000万円か0万円かの完全業績給（期待値は1,000万円）と、100%で1,000万円の固定給であれば、後者が好まれる。この場合、危険回避的な個人であれば、固定給が800万円（<1,000万円）でも選ばれるであろう。この場合、200万円はリスクを避けるために個人が手放しても良いと考える報酬（一種のリスクプレミアム）である。

これにより、報酬に貢献が弾力的な人とそうでない人を「自分で」選択してもらうことができる。

表 3：現行が固定給の場合

	固定部分	業績部分	合計成果	固定部分
A	100	0	100	100
B	100	0	100	100
C	100	0	100	100
合計	300	0	300	300

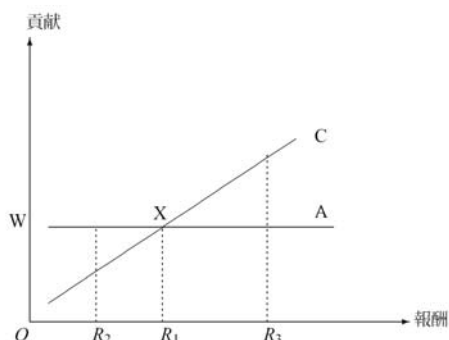
表 4：固定給と業績給の組み合わせの例

	固定部分	業績部分	合計成果	固定部分
A: 固定給100%	80	0	80	100
B: 固定給 50%	50	50	100	100
C: 業績給100%	0	120	120	120
合計	130	170	300	320

このことを表 3 と表 4 を使って検討する。表 3 が A, B, C どの従業員にも同じ雇用契約を結んでいる状況である。各個人は、図 3 に示されるとおり支払われる報酬とそれに反応して行われる組織への貢献に対しタイプが異なるとする。支払われる報酬にあまり弾力的でない個人は、図中の WA で示されるとおり多くの支払いをしても多くの成果が上がらない代わりに、報酬を多少引き下げても成果に大きな落ち込みはないものとする。逆に報酬と成果が弾力的に関連するタイプの個人は図中の OC で示される。予算賦与者は各個人の選好やタイプに関し十分な情報を持ち合わせておらず、観察によっても十分にこれを知ることができないが、各個人は自己のタイプについては判っているとする。

予算賦与者はここで、表 4 のような給与体系を提示し、各人に選択させるとする。報酬弾力型の個人は、OC のタイプの給与体系を選択し、業績をあげた方が自己のためになるため、自発的にこの契約を選好する。逆に業績非弾力型の個人は WA を選択する。この場合、表 4 に示されるように業績弾力型の個人 C に賦与される報酬分は WA を引き下げることで調達し、全体としての予算は同じままにアウトプットを増加させることができることである。

図 3 報酬と貢献のタイプ



6. 本部関係人件費（ポスト）の部局配分に関する検討

6.1. 本部人員負担の部局間配分の視点

前節までは、1 部局内もしくは 1 大学内における予算配分や目標配分について検討した。続いてここでは、国立大学法人化以降の本部関係スタッフの人件費もしくはポスト（定員）の部局間配分

のあり方に関して検討を行うこととする¹¹。なお、この原理は一定の必要な資源をどのように調達するか、ということになぞらえることができるので、財政学という課税の原理を応用し、制度設計の検討の視点としては、以下のようなものがあげられると考えられる。

- (1) 公平性の視点…各部局に対して公平な配分ルールの設定が必要である。
- (2) 中立性の視点…各部局の活動を著しく阻害したり、歪めたりすることがないことが望ましい。
- (3) 簡素の視点…ルールはなるべく簡素でわかりやすいほうが望ましい。

ここでは、すでに本部で採用される人員の総数が事前的に決まってい、そのうえでその負担をどのように部局で配分するかという問題だけを検討することとする。

6.2. 部局の人員基準にもとづく配分

初めに、非常に分かりやすくかつよく使われている方法として、部局の人員基準の基づく配分を定式化し、内容を検討する。

あらかじめ定められた本部人員を N 人とし、第 i 部局の人員を x_i 人、本部を除く大学全体の人員を X 人とすれば、その部局から拠出される本部人員割り当て n_i は、

$$n_i = N \times \frac{x_i}{X} \quad (26)$$

となる。

しかし、人数の頭数基準では教授、助教授、助手、講師、技官など各部局の質的な人事構成の内容を考慮できないので、第 i 部局の人件費額 w_i 、本部を除く大学全体の人件費総額を W 円とすれば、

$$n_i = N \times \frac{w_i}{W} \quad (27)$$

によって与えられる。

しかし、これらの考え方は、人員は人員から捻出されるものであるという旧来の予算配分上の考え方であり、本部活動の本質的内容（各部局のために行っている活動）という応益性の観点とは必ずしも一致しないものとなる。むしろ、人件費の多いところには負担能力があるという応能性の考え方にしがっているといえる¹²。

6.3. 部局のための本部人員基準に基づく配分

次に、本部は各部局のために仕事をしているのであるから、その量に従って人件費やポストを配分すべきであるとする観点から配分の制度設計を検討する。

何らかの基準で指標化された第 i 部局のアウトプットを y_i 、本部を除く大学全体のアウトプットを Y とすれば、その部局から拠出される本部人員割り当て n_i は、

$$n_i = N \times \frac{y_i}{Y} \quad (28)$$

となる。

このとき、アウトプット基準として、学生数、予算執行額、研究成果、授業料収入などを考えることができる。

6. 4. 戦略的配分の検討

ここまでは、あらかじめ本部機能として N 人が必要であるとしていた。この点は簡略性には優れているが、以下のような問題点が残る。

- (1) 部局の活動と本部総人員数 N の直接的な対応関係がないこと。
- (2) ある部局の人員や予算が減ると直接には関係ない他の部局の負担の割り当てが増加すること。
- (3) 本部人員を必要に応じて増やす場合に、毎回部局との交渉が必要であること。

そこで、初年度に部局の外形基準（人員、人件費、学生数、予算額、授業料収入）に対する比率 t を決定するならば、本部人員数 N 人は、

$$N = \sum (t \cdot Y) \quad (29)$$

となる。

これにより、

- (1) 部局の活動と本部総人員数 N が連動する。
- (2) ある部局の人員や予算が減って仕事がなくなれば、本部組織もスリム化できる。
- (3) 部局の人員や活動を盛んにすれば、本部の人員も増やせるので両者にとってインセンティブが生じうる。

等のメリットが生まれるといえる。

7. 業績給の長期の効果

最後に、業績給などのインセンティブを持った制度を導入する場合、民間企業との違いについて検討を行う。

民間企業の場合、業績給を導入して各従業員が精勤し、業績が上がった場合、当然会社の収益も上がるので、業績給として配分すべき資源も増大する。その意味では業績給を導入することは、状況によっては経営側にも労働側にもメリットを及ぼしうるシステムといえる。

しかし、国立大学法人の場合、収入総額が不変もしくは減少するならば、前期よりも各人が同じ

比率で業績を上げた場合、絶対的な業績は上がっても、組織内での相対的な評価順位は不変であるため、各職員の名目賃金は上昇しない（実質賃金は下落する）ことになる。

この現象はマクロ経済学の「貨幣錯覚」の議論と似ている。貨幣錯覚とは、以下のような状況という。政府の政策により物価水準が上昇すると企業は自社の製品に対する需要が高まって、その製品価格が増加したと錯覚し、雇用を増やそうとするため、名目賃金が増加する。この名目賃金の上昇に従って労働者の労働供給が増加し、失業率が低下することとなる。このプロセスまでは政策が成功したかのように思われる。

しかし、やがて企業は自社製品の価格の上昇は一般的な物価の増加であり自社製品に対する需要の増加ではないことを知り、労働需要を減らすことになる。労働者も、賃金の上昇は名目的なものであり、物価上昇で割り引いた実質賃金は上昇して異なることに気づき労働供給は元に戻るものとなる。

ここから得られる教訓は、政府の政策によって短期的には失業率を改善できるものの、長期的には無効であるということである。さらに人々が合理的な期待形成（将来予測）を行うならば、当初からその政策は効果を示さないこととなる。

従って、ゼロ・サム・ゲームにおける傾斜配分だけでは、インセンティブを長期にわたって維持することは困難といえ、却って転職を誘発する可能性がある。総員の貢献が増加すれば、組織全体の資源が増える途を考えないと業績給は奏功しない可能性もある¹³。

注

1 平成15・7・16・法律112号

2 独立行政法人国立大学財務・経営センター法（平成15・7・16・法律115号）第3条による。

3 コンピュータを用いた社会現象のシミュレーションなどについては、例えば河野・佐野（1996）などを参照。

4 $100 \times \left(1 + 0.1 \times \frac{12}{13} \right)^{12}$

5 $100 \times \left(1 + 0.1 \times \frac{12}{365} \right)^{365}$

6 ここではイマジナブルなシミュレーションとするため、52週としているがその単位に固有の意味はない、52月でも52ステップでもよい。問題は状況の変化の速度の1/2で意思決定を行うか1/4で意思決定を行うかということである。

7 ここでは、予算 b_i は各個人にとって同様の使われ方をするとしている。もし、予算投入と成果の間の関連にも個人によって違いがあるならば、予算配分を見直すことでもっと効率化は達成可能となる。

8 月給+賞与分を12ヶ月に均等で払うことで、源泉徴収や共済掛金に若干の違いが生じ、手取額に年間1%～2%の相違が出るという試算が可能である。だとするならば、このようなTax Planningで、職員の手取額を増やし、インセンティブに影響を与えることが可能であるように見える。しかし、(1) 確定申告を行うならば、課税対象は年間の収入額であるため、毎月の源泉徴収額の相違は精算されること、(2) 共済の掛金が少ないことは、退職後の最終的な年金受給額が少ないことになるので、本質的な意味での利得は（短期掛金分を除けば）少ないこと、等を考慮すれば、

実質的なインセンティブに与える影響はかなり小さくなると考えられる。

- 9 しかし、月俸制では年俸制ほど大幅な報酬の更改はこれまでなされてこなかった。これは、「暗黙の契約理論」に基づいて、労使双方が業績に関するリスクを分かち（従業員の成果や会社の業績に関して不確実な部分があるが、それを大幅に報酬に反映させず、悪いときは従業員を解雇しない代わりに、良いといっても大幅な昇級はない）システムといえる。これに対し、年俸制は業績に関するリスクをどちらがテイクするか事前に明らかにしておくシステムともいえる
- 10 賃金プロファイルに関するこの考え方はLazear(1981)に詳しい。
- 11 国立大学法人化以降は、文部科学省に対しては原則として定員という考え方はなくなるので、厳密な表現は人件費ということになる。しかし通常は本部機能を果たすある仕事に対して、どれだけの人員が必要で、それを各部局の間でどうシェアするかと考えるほうが、少なくとも学内のローカルな意思決定の上では判りやすいと考えられる。
- 12 ただし、人件費と物件費の間の予算流用が国立大学法人化以降も強く制約されるならば、人件費は人件費からに従わなくてはならないが、この峻別は緩和される方向で制度設計されている。
- 13 各部局がパフォーマンスをあげることで、大学全体の評価が高まり、当該大学に配分される運営費交付金が増加することとなれば、それは民間企業にいう収入の増加となぞらえることもできよう。しかし、どの大学も同様に努力を積み重ねた場合、大学間の相対的順位は不変のまま、ゼロ・サム・ゲーム（あるいは効率化係数によりマイナス・サム・ゲーム）の中での予算配分となることに留意しなければならない。

参考文献

- Lazear, Edward P. 1981, "Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions", *American Economic Review*, Vol. 71, No.4, pp.606-620.
- 河野光雄・佐野健一 1993, 「社会現象の計算機実験：MathematicaとExcelを使って」中央大学出版部.
- 佐和隆光 2003, 「間違いだらけの大学改革(1)」, 『経Kei』2002. 01号, ダイヤモンド社, pp.45-48.