

第7章 大学における経営知識と知識経営 ～ 国立大学法人化以降の運営管理に必要なもの～

吉田 浩（東北大学・国立学校財務センター）

1.はじめに

国立大学法人法が平成15年7月16日に公布され、平成16年度から全国の国立大学は国立大学法人として設置され、教育・研究活動を行うこととなった。国立学校財務センターも独立行政法人国立大学財務・経営センターとして、国立大学法人等の教育研究環境の整備充実、財務・経営の改善を支援する業務を行うことになった。その業務の中には、施設費貸付事業、施設費交付事業、既存債務の償還のための業務のほか、国立大学法人等の財務・経営に関する研究、研修及び情報提供等の事業を行う研修・情報提供等の事業があげられている。今後、研究部の機能はこの国立大学法人等の財務・経営に関する専門的かつ実用的な研究、研修及び情報提供の面がなお一層求められてくることになるであろう。そこで、本稿では今後の国立大学にかかわる問題を経営という面から検討しつつ、国立学校財務センターの役割も考えてゆくこととしたい。

2.大学における経営資源

国立大学の法人化の目的は、国立大学の組織を法人化することにより、「大学の教育研究に対する国民の要請にこたえるとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図る」（国立大学法人法第1条）ことにあるとされている。すなわち、国立大学の設置形態、組織の運営方法を変更することにより、国立大学の行う研究・教育活動に変化を期待するものである。このためには、大学における研究・教育活動というアウトプットがどのような条件によって規定されるのかを知る必要がある。

国立大学に限らず、事業活動を行うにはインプットされるべき資源が必要である。従来の経営学であれば、企業の経営資源として、ヒト（労働力）・モノ（機械設備）・カネ（資本）があげられてきた。また、経済学においても代表的な生産要素として、資本と労働があげられてきた。大学においても、教育・研究活動というアウトプットに対し、大学でこの業務につく教員・職員というヒトと大学の資本設備というカネというインプットが存在する。この経営資源という側面に注目した場合、もし全国の国立大学が法人化した場合においても、法人化の直後には各機関においては、ほぼ同じスタッフが事業活動に従事するわけであり、各大学が保有する設備も原則として現在の国立大学のものをそのまま引き継ぐことになる。すなわち組織の内部に存在する経営資源はほぼ引き継がれるわけである。これに加えて組織の外部にある環境、すなわち大学の地理的な立地条件や、当該地域における高等教育に対する需要も急激に変化するわけではない。従って、国立大学が法人化されただけでは大学内外の経営資源・経営環境に変化はないのであるから、そのままではアウトプットにおいても大き

な変化が瞬時に起こるとは考えにくい。

3. 経営における何の変化が組織を変えるのか

では、国立大学の法人化によって、そのままでは同じであると考えられるインプットを以って、これまでとは異なるアウトプットが実現するための条件は何であろうか。かつて日本国有鉄道、日本電信電話公社がその組織形態を変更した後に事業活動が大きく変化した例がある。また、最近では日産自動車のようにV字回復と呼ばれる劇的な変化を見せた例があげられる。

これらの組織活動におけるもっとも大きな変化は、資本や労働力の変化というよりも、組織活動における運営責任者（社長、監督）の交代ということがあげられる。しかし、国立大学の法人化により全国の国立大学の学長、総長が一斉に交代するわけではないし、また単に経営者が交代したからといって、直ちにアウトプットが変化するというわけではない。経営者が交代して変化した組織をあげることができるのと同じかそれ以上に、経営者が交代しても変化できなかった組織や逆に経営者が変わらなくとも十分なパフォーマンスをあげることのできている例をあげることできる。

これらの例から設定される仮説としては、単に組織の経営者が変わるということが組織のパフォーマンスを変化させるのではなく、結果として経営の現場における意思決定が柔軟にできるようになったか否かが、組織のパフォーマンスを左右するということがあげられる。実際、ここ数年の間、都市銀行では幾たびか組織変更と経営者の交代があったにもかかわらず、柔軟で迅速な意思決定ができなかったために、オンラインシステムの機能障害を招いたり、本来の営業活動において十分なパフォーマンスをあげられないでいたりする例もあるからである。

4. 大学における経営知識の重要性

以上のことから国立大学が法人化された後のパフォーマンスは、意思決定の「メンバー」が変わることではなく、意思決定の「方法」が変わることであると考えられる。必要な意思決定を適切なタイミングで行い、与えられた経営資源の中で組織のパフォーマンスをあげてゆくことは、まさに「経営」であり運営（＝マネジメント）にほかならない。そこで以下では、大学における経営に必要な要素として、経営知識と知識経営に焦点をあてて検討を進めてゆく。

経営知識と知識経営は、見た目は大変似た用語であるが内容は異なる。しかしどちらも今後の大学には非常に重要な観点であり、国立学校財務センターとして積極的に研究・分析の対象となる要素であると考えられる。

まず経営知識を非常に狭く、プリミティブなレベルで考えるならば、組織を運営するために（最低限）必要な知識である。それには組織の財務状況を的確に把握するために財務諸表を見る方法という知識もあげられるであろうし、部局間の資金配分は学生数を基準に調整係

数を掛け合わせて行う方法があるというような技法に属するものもあるであろう。また、同じ財務諸表から資金コストをより引き下げるために、戦略的な資金調達の方法を見つけ出すというかなり能動的な知識もあげられるであろう。このほかにも、労務管理をはじめとした組織を運営するためのさまざまな知識があげられる。

しかしこれまでの国立大学では、最終的なアウトプットもさることながら、むしろそのプロセスについて非常に細かく設定され、自由度が小さかったために、これらの経営知識を発揮すべき機会は少なかった。しかし、今後はそのプロセスよりもむしろ最終的なアウトプットが評価の対象となる。これは、これまでは多少遠回りのように思われてもほぼ1本の定められた道(やり方)しか進む可能性がなかったが、今後は目的地に至るための多様な道筋の中から、最短距離で行けるものを取捨選択して進むことが求められると変化したといっても良いであろう。そのような中では、多様な方法の中から優れた道筋を比較し、選択し、場合場合にに応じて変更できるために、舵取り=運営という積極的なアクションが必要であり、そのためには経営知識が必要である。

ところが大学は知の集積拠点ではあるが、その知の生産方法および、知の組織の運営方法に関する「知」識は必ずしも十分に共有されていない。今後、国立学校財務センターが財務・経営センターとして果たすべき役割のひとつとして、この経営知識の提供、そして共有があげられる。

5.大学における知識経営の重要性

次に、大学における知識経営の重要性について検討する。知識経営の本来の意味は、企業内の個々人の持つ経験やノウハウといった知識を組織全体で共有し、活用して企業のパフォーマンスを上げていくことである。これは、既存の製造業のような世界においても、知識という目に見えないノウハウ、経験、技法が重要な意味を持つとして注目されてきたということである。このことは大学の事業、運営にも大きく当てはまると考えられる。例えば個々の教官が体験的に獲得した効果的な教育の方法は、生産方法に関する貴重な技術的知識であると考えられる。しかし、現在の大学では、この個々の研究者内に蓄積された知識を共有し、マネジメントするという体制が必ずしも十分に確立していない。今後はこのような知識をファカルティー・ディベロップメントなどを通じて共有し、活用できるようにマネジメントしていくことが必要である。

ところが、このようなインプット(経営資源)としての知識の経営に加え、大学の場合はその活動の特性上、知識経営という用語はもう1つ別の重要な意味をもっているといえる。先に、大学は知の集積拠点であると述べたが、これは大学で取り扱う対象は「モノ」ではなくて「知識」であるということの意味する。大学は知識を集め、知識を整理し体系立て、知識を伝授しながら、また新たな知識を生み出すという活動を専門に行っている組織である。従って、知識というインタンジブルなアウトプットをどのようにマネジメントし、どのように蓄積し、広げていくかという視点も必要である。例えば、大学に存在する知的財産として、

代表的にあげられる特許、発明、実用的技術なども、管理・運営の対象としていく必要がある。このように考えるならば、今後の大学運営の中で最も重要なファクターは、経営知識の中でも特に「知識経営に関する知識」であるといえるであろう。

現在、国立学校財務センターでは、研究部を中心として大学の管理・運営者を対象としたハンドブックが企画されている。これらのハンドブックを通じて大学の管理者に対し、有効な経営資源としての「経営知識」を提供することが今後の責務であると痛感している。

（本稿に記された内容は、筆者の研究活動を通じて得られた個人的意見を記したもので、筆者の属する組織あるいは研究部の公式見解を示したものではありません。）

（国立学校財務センター季報 平成 15 年 8 月発行（第 41 号）所収）