

法人評価雑感

法人化の前から中期目標・計画の案作りに関わり、法人化後も他の担当者と共に1年ごとの業務報告や次年度計画の案を作成してきた。平成20年度は担当副機構長の補佐役として、法人化4年間の自然科学研究機構全体の達成度や現況をまとめた。現在、平成22年度からの第二期中期目標・計画の案作りにおいても担当副機構長の補佐役を務めている。法人化前から評価、評価と追われているうちに6年以上経った。今後も評価には正面からまじめに対応せざるを得ないが、今回、レターズ委員会の求めに応じて、*評価について少し斜に構えて考えてみた*。なお、以下では国立大学（特に大学院機能を取り挙げて）と大学共同利用機関のことを「大学」、「大学」の教育者・研究者のことを「学者」、「大学」の使命である教育・研究のことを「学問」とまとめて呼ぶことにする。

民間のようにトップダウン経営を行えば自由度が増すという国の規制緩和策によって「大学」が法人化されたが、それに伴い「大学」トップの経営状況を監査する法人評価も始まった。監査的法人評価側には「学問」に縁のない人も入る。数値目標、効率化係数、経営改善係数、格付け、量的拡大など、お手のものの財界、産業界、会計士、経営コンサルタント、マスコミ等である。我々の期待する評価は、世界的視野で将来動向を見据えた前向きな同業者評価（ピアレビュー）

である。しかし、法人評価では目標を掲げ、計画を立てて問題解決し、実現できるはずの目標（値）に対しての達成度が評価される。計画を立てた時点でゴールは決まっており、内向き・後ろ向きで達成度評価を受けることになる。評価を受ける側も評価を行う側も視点が食い違うことで評価疲れに陥っている。

「大学」が法人化されたからといって、取って付けたように新しいことをする必要はない。しかし、民間的経営手法、産学連携、技術移転、キャリア教育・職業教育、専門職育成、大学コンソーシアム、知的財産、寄付金、外部資金獲得、アウトソーシング、コスト削減、アカウンタビリティ、地域貢献、アジア戦略、生き残りなどのキーワードが幅を効かせるようになった。1年、4年、6年などに区切られてしまうと、短期的に成果が見えるところでがんばらざるを得ない。まさに株重視で経営している会社と同じである。しかし、基本を優先させずして、多角経営や多機能化を試みても始まらない。

社会資本基盤（インフラ）の老朽化による質の低下を避けるために利用料金がどんどん上昇しては困る。人口減少に合わせて適正規模化しつつ、量から質へとインフラを高度化するとともに、効率的に管理・持続可能化して、インフラクライシスを避けなければならない。古代ローマ帝国が長期に繁栄したのは、広大な領土で勝ち組・負け組を作らず運命共同体を形成し、道路、上下水道などのインフラの整備・維持を国家事業としたからである。アメリカ型の行き過ぎたグローバル化・規制緩和・市場原理主義が導入され、まずはコスト削減、格差は当たり前、適者のみ生存、ではおしまいだ。これは対岸の火事ではない。「学問」基盤である「大学」の将来を見据えて高度化、持続可能化、適正規模化しなければ

ならないときに、コスト削減の短期的達成度評価に頼っていいはずはない。

社会資本基盤では技術継承がうまくいかず将来的には人材不足も問題になると言われている。評価に基づいて選択・選別された「はやり」の分野に学生を集中させ、さらにポストドク、専門的非常勤、派遣などの即戦力の非正規雇用研究者をも集中させるのでは、本来、目立たず地味である「学問」基盤は崩れていく。学生支援についても、日本育英会の奨学金制度が変質し、無償の奨学金はそれぞれの「大学」の努力に依存するようになったが、同じ大学でも外部資金獲得状況によって分野に差がでる。日本ではすでに数学という「学問」基盤は危機的状況にあると聞く。「学問」が時流の分野でしか生き残れないところまで来ている。応用に直結しない「学問」のことをマッドサイエンス、予算の無駄遣いとまで言い切る人も現れる始末である。生き残りを掛けた優勝劣敗競争は「学問」基盤にはそぐわない。多種多様に共存共生を目指さないと種は絶える。

戦後、日本型長期雇用によって運命共同体（コミュニティ）として人材を育て、企業も成長してきた。メイドインジャパンは質の良さで世界的地位を得た。製品が行き渡ると同じ製品では売り上げは減少する。安い労働力に頼ると質の低下も起きる。シェア競争のための吸収合併や読売ジャイアンツのように人材の抱え込みを行っていても裾野は広がらない。海外市場を求めても長い目で見れば同じである。既存科学技術の組み合わせによって多機能化しても一時しのぎにしかならない。結局、共存共生を目指し、基本性能の優れた質的に革新的な製品を生み出していかない限り、その業界はデトロイト化する。その一方で、プロ野球選手のように、スペシャリストが高条件を求め

て企業を流動する世の中が望まれるようになった。スペシャリスト保護のための人材派遣法も生まれた。ところが、人材の確保と流動性を目的としたはずの施策が規制緩和策によってもものづくりの現場にまで拡大され、雇用調整策に変質してしまった。企業の現場での若手育成機能は低下した。さらに、昨年の金融危機の影響で、非正規雇用者は雇い止めされ、正規雇用者さえもリストラされた。しかし、会社法的には株主の代理人である経営者は株主にはいい顔をして配当を続けているのである。これも対岸の火事ではない。「大学」でも人件費削減は達成度評価の対象である。すでに助教レベルから時間をかけて准教授、教授へと育てる日本型「学者」養成システムは崩れている。「大学」はどこに顔を向けたらよいのか？

良質のテレビ番組を提供するころざしの高いスポンサーは少ない。特に不況の現在、スポンサーは経費に見合う視聴率を強く民放各社に求める。費用対効果の高いバラエティ番組が蔓延し、出演料の安い人気若手タレントを使う。とりあえずバレなければいい、嘘でもいい、見栄えさえがよければいいなどの視聴率主義やコスト主義では、似非科学、模倣、捏造、過剰報道が生まれる。番組を作る方も見る方も低俗化スパイラルに陥る。我々の評価における短期達成度は言ってみればテレビの視聴率である。「大学」トップは評価を意識して目先の利く「学者」の囲い込みをする。短期的に成果が求められ、論文捏造などマイナス面が顕在化する。規制緩和・グローバル化により、学界各分野の権威者の存在が薄れ、少々嘘が入っていてもわかりやすい説明ができる非専門家・タレント評論家はその分野の権威者然として幅を効かす。教授職が規制緩和され、広告塔として教授に採用する「大学」も現れる。“視聴率”重視によって「学問」が虚像化する。こ

のような流れを学問の下流化と表現する人もいる。

最近、食品のデータ改竄、偽装の問題が頻発している。昔は賞味期限などの表示などなく、製造日の表示だけであった。店によって保存状態が違うのが当たり前であり、自分の舌で鮮度や味を確かめていた。口に入る物である以上、安全性こそが基本であり、他の業界でも耐震偽装など安全に関わる不正こそが基本的問題である。ワインでは舌さえしっかりしていれば産地も区別がつからしいが、区別がつかないブランドは株式の時価評価と同じで実体とは対応しない虚像である。しかし、各監督省庁や同業者は業界を守ってばかりとの批判が噴出し、舌を持たない消費者を重視する仕組みが強化された。法人化によって「大学」も“業界化”し、評価に“消費者”の視点が入った。“消費者”は教育では学生の父兄、産学連携では営利企業、社会貢献では地域住民等である。“株主”たる国民への説明責任も必須要件となった。特にこれまで我々大学共同利用機関は共同利用・共同研究を行う同業者（研究者コミュニティ）を舌の肥えた“消費者”と思っていたし、そのため同業者評価を重視していた。法人化後、異なる価値判断が入ることで「大学」トップの経営判断によっては“基本性能”も揺らぐ。

企業は格付けが高くないと資金調達ができない。時価評価も下がる。格付けは調査時点での指標である。株式投資するなら将来性ある企業に分散投資し、短期的な損失に左右されず全体として長期的成長を求めることが重要であるとよく言われるのと随分違う話である。将来性を判断するには人材要素を含めて数値化されない部分が重要であるし、独自の視点で見極める必要がある。そこには多様性、多面性が内在している。格付けのように

数値で画一的に判断できるものではない。結局、サブプライムローン問題で格付けは信用できないことが露呈した。格付けだけに頼った投資は博打に等しい。これも対岸の火事ではない。今の「大学」は評価委員会に格付けをしてもらって国（税金）から予算調達するかの如くである。格付け会社に財務や経営状況の格付けをってもらう「大学」も現れる始末である。子供の成績に関わらず、親は子供に投資する。次の世代への投資を欠かすとあとで取り返しがつかなくなることを親は皆、知っている。「学問」基盤へも短期的評価に惑わされず継続的な投資が欠かせない。「学者」がやりたいと思う「学問」をひたすら続けさせることのできる“親心”がノーベル賞などに値する研究成果として大きく実を結ぶことになる。

私の友人が芸術監督をしている新国立劇場でも事業委託費が毎年削減される中で芸術性に加えて採算性の面での効率化、数値目標化が重視されている。事業委託主の日本芸術文化振興会に対する評価報告書には、驚いたことに、出前講座・体験事業、国際交流、マスコミ発信、施設貸与率、外部資金獲得、寄付金集めなど、「大学」と類似の評価項目が挙げられている。さらに経営面では「いかにお金をかけないで最大の効率を上げるか」という発想を活かせとの指摘まで書かれている。これにはあいた口が塞がらない。

そもそも気持ちに余裕がないところに学問、芸術文化は育たない。ころざしが低ければ学問、芸術文化は衰退のスパイラルに陥る。監査的法人評価は、残念ながらころざしや“親心”とは無関係である。「いかにお金をかけないで最大の効率を上げるか」というような観点での達成度評価は「大学」という「学問」基盤には不適當である。

(小杉信博 記)