

June,14,2022

## 大学法人化と法人化後の大学の動向

横浜市立大学 第20代、21代 学長  
窪田 吉信

### はじめに

横浜市立大学は2005年4月に法人化され、公立大学法人横浜市立大学となった。この大学法人化に向けての作業は2002年頃から急速に進みだしたが、その当時、私は医学部の教授になりたてであり、大学全体の詳細については知る立場にはなかった。しかし、法人化前と直後のことは医学系の教員の一人として見聞きし、感じたことは印象深いことであった。また、法人化後しばらくしてからは、学長補佐、副学長、学長として大学全体を見、直接関わることとなった。

### 大学法人化前の社会動向と大学内部の状況

#### \* 大学改革へ向けた日本と横浜市の動き

2000年頃、日本全体では経済構造改革とともに大学改革も世間で話題となり、特に、旧態依然たる大学の運営体制に批判が高まっていた。これを受け、文部科学省では国立大学を中心に大学改革と大学の独立行政法人化の検討が始まった。このような状況の中、サッカーワールドカップ日本大会が開催された2002年に、横浜市長は中田宏氏に交代したが、その直後より横浜市立大学でも急に大学改革が叫ばれ出すようになった。その背景はわからないが、中田市長は突然、“横浜市立大学の廃校もやむなし”との過激なメッセージを寄せられ、“横浜市立大学のあり方懇談会”なる諮問会議が市長のもとに設置された。時置かずして、市長の言動やあり方懇談会の内部情報が、新聞等にも載るようになった。

これを受けて、大学内でも事務局主導で大学改革の検討が急遽始まるにおよび、大学内は、俄然、さわがしくなりなり、教職員間でもさまざまな噂も飛び交うようになる。

#### \* 法人化前の横浜市立大学：横浜市との関係、制度

横浜市立大学は設立以来、横浜市の一つの部局（大学局）組織に位置付けられており、大学の教職員は横浜市の公務員として、大学運営、人事管理は横浜市役所が行う建前になっていた。一方、大学教員には教育公務員特例法に基づく、独自の身分保障と大学内での活動の自由が付与されていたため、伝統的に大学運営と教員人事は学部教授会の決定に委ねられていた。このような方式は日本の国公立大学のほぼすべてで伝統的に取り入れられていた

方式であった。しかし一方で、この方式では日本の社会や経済、科学技術や医療などの急速な進歩への対応が困難な状況が多々あったため、そのことが全国で大学改革を推進する動きが高まった大きな要因の一つともなっていた。

#### **\* 法人化前の横浜市立大学：2つの附属病院と医学部**

横浜市立大学は2つの大きな附属病院有しているが、当時は医学部附属病院だったため、病院関連の人事や、予算、経営方針などの重要事項を月一回開催される医学部教授会に諮り、決議を経て仕切りをしていく建てつけとなっていた。病院長と臨床部長を兼ねる臨床系の教授は職員と共に、医療現場と病院の運営では現実的な対応で担っていたが、医学部教授会の承認や決定が必要な事項も多数あった。教授会ではこれらに対し、時に形式的な議論が行われ、時間と手間がかかり、時として場違いな議論で決定が先延ばしされることもあり、その結果、病院での診療や医療機器整備や施設整備、人事に遅れが生じ、診療にも影響が出ていた。他病院に比較し、医療機器や診療設備が貧弱なため、患者さんにも無用の迷惑をかけることもはっせいしていた。その一方で、病院長選挙をめぐっては、医学部長選挙と同様に様々な政治的な駆け引きが教授会で繰り返されていたが、そこには、大学全体の方向性や将来像、経営、他学部との連携などが思慮されることは少なく、市民社会への医療貢献なども後回しとなっていた。

#### **\* 法人化前の横浜市立大学：八景キャンパス**

横浜市立大学の本部のある八景キャンパスを中心とした商学部、国際文化学部などの学部では、学部内で深刻な思想的対立などもあり、教授会は混沌とした状況にあった。医学部と同様に、大学全体の方向性や役割、他学部との協調、融合領域などへの展開などはほとんど考慮されることはなく、学部長選挙になると内部で対立が絶えない状況が繰り返されていた。

一言で言うと“蛸壺化”した学部自治が大学全体に蔓延している状況であり、“学部があって大学無し”の状況とも言えた。当然、大学の経営や運営費用、少子高齢化社会を意識した大学の競争力、科学技術の進歩に対応した新しい学際領域の創設などに対しての大学内部の関心は薄く、また、横浜市が抱えた課題への解決に協力に応じることも少なかった。

また、全国で大学改革が叫ばれ出した頃にも、横浜市立大学の教員内部から、このような大学の状況の改善や運営改革を目指した提案、議論はほとんど起こらず、本来は大学の大きな方向性などが問われるべき学長の選挙にいたっては、大学の目指す姿、運営方針、経営理念などの議論よりも、学部間やキャンパス間の駆け引き、教員間の思想的対立などばかりがヒートアップする状況となっていた。

## 大学改革と大学法人化の経過

### **\*大学の存続と変革に向けて：2面対応の議論と作業**

横浜市立大学を含め、内向指向の大学には改革は必然の流れであったのかもしれない。日本社会の動向、文部科学省の大学改革方針、横浜市長の号令、横浜市立大学あり方懇談会の過激な答申などがきっかけとなり、横浜市立大学の大学改革および大学法人化の議論と作業が本格化し、横浜市立大学の教員・職員のみならず同窓生やその他の関係者をも大きく巻き込み、内外に様々な混乱と対立をもたらしながら進んでいった。

横浜市立大学の大学改革と法人化の作業や議論は膨大であり、ここではその内容の全貌を述べることはできないが、これらの作業や調整などに深く関わられた、当時の幹部教員の方々の苦労は並大抵のものでは無かったと推察される。特に、金沢八景キャンパスでは、当時の副学長や各学部長などの教員管理職の方々は、“市からの大学廃止の圧力に抵抗”する一方で、学内においては、“大学の組織や運営体制を改革”する2面の対応をしなければならなかった。また、大学改革と法人化の具体案の策定作業や議論は、大学内部のみならず横浜市当局とも調整をしなければならない。そこには、当然、行き違いや混乱、対立などもあり、嫌気と政治的信条の違いなどにより不本意ながら大学を去られた教員も少なからずおられた。さらに、教員間あるいは教員と横浜市から派遣の職員との間での深刻な内部対立感情やしこりも生じた。

その一方で、市民の方々を含め、様々なところから横浜市立大学への応援の声や具体的な支援、建設的な意見なども数多く寄せられたことも事実である。そして、とにもかくにも、市長の当初の言動や意図とは異なり、関係者の努力と多くの市民の皆さんの協力や支援により、横浜市立大学は存続することとなり、改革が進んだ新しい姿で公立大学法人横浜市立大学が誕生した。

### **\*大学の存続と変革にむけて：医学部売却案への抵抗と市民からの応援**

当時の横浜市の中田市長は、先述したように、「横浜市立大学の廃校も視野に」と公言していた。その理由として「横浜市の行政費用の削減、見直しが必要。大学に係るお金は無駄、特に研究にかかるお金は無駄」との見解であった。しかし、周囲からは「他の学部はともかく、2つの大きな附属病院を運営し、医療人材を横浜市や県内に供給している医学部はそうはいかない」と反対や困惑の声が寄せられた。これに対しても中田市長は「医学部も附属病院もどこかの私立大学にそっくり売却すればまったく問題ない」との言を発せられた。

大学改革の必要性は理解できるとしても、さすがにここまでくると、市長の暴論であると、医学部の講座教授に成りたての私も思い、また、大学の存続への危機を身近に感じるようになった。他の教授達、医学部関係者も同様な思いを持ち、教授幹部と医学部同窓会(倶進会)

幹部が中心となり市長の考えに公然と反対の声を挙げ、横浜市役所や市議会などに対しては様々な働きかけが行われることとなった。「横浜市立大学が無くなっても医学部だけは横浜医科大学（横浜市立）として存続させる。」や「医学部は早稲田大学と合併し、早稲田大学医学部（私立）として自分達で運営する。」などの代案も医学部教員側から出され、真剣な議論が繰り広げられされ、新聞等でも報道された。すると、多くの市民の方々や市議会主要会派の議員さん、横浜の経済界が市大医学部と市大病院（2つの附属病院）の存続の要望を様々な形で市に挙げてくださるようになったのである。そのため、これに対し、市長と横浜市はこれらの大きな世論を無視できなくなり、医学部の売却案は尻つぼみになっていった。さらに、紆余曲折を経てではあるが、横浜市立大学全体の存続にも繋がることになっていった。

### **\*大学の存続と変革に向けて：21世紀 COE プログラム医学系トップ30大学の採択**

大学改革、法人化を廻るさまざまな議論で大学内が騒然とする中、当時、文部科学省が募集した21世紀 COE プログラムへ応募し、採択されたことを特記したい。

この21世紀 COE プログラムは日本の主要大学の大学院重点化構想と合わせて文部科学省が研究力で全国のトップ30大学を選定し、そこに大型研究費をつけると言うものであった。「これに選ばれると大学と医学部の存在感が上がる」と私は感じ、同じ思いをもっておられた第二生化学の大野茂男教授と、「何とかこのプログラムに応募し選ばれたい」と大学上層部や事務局に相談した。

横浜市立大学、特に医学部は、当時もそれなりの研究を行い、実績もあったが、横浜市を始め世間にはあまりよく知られていなかった。案の定、大学事務局を始めとする幹部職員や横浜市当局の反応と雰囲気は「そんなものに応募しても、どうせ、だめだろう。先生達で勝手にやれば？」との冷ややかな反応であった。実際、生物・生命系での募集では、当時鶴見キャンパスの構造生物学を主題に応募してはいたが、採択にはいたっていなかった。

それでも、なんとしてでも、医学系の募集では医学部を中心に研究構想をまとめ、日本のトップ30大学に入ろうと、大野教授と一念発起し、研究テーマの選択や構想を練るなどの準備と作業を独自で開始した。研究内容はもちろん、その裏付けとなる大学の研究実績と研究力、研究の今後の方向性などが問われるので、気合が入った。医学部の教授達は皆、喜んで協力を約束してくださり、業績の概要や情報等をすぐに寄せてくださった。しかし、「大学改革と独法化の議論のつめの作業などで手一杯！」と言うことで、大学中枢部と事務局の支援は、予想通り、全く得られなかった。また、福浦キャンパスの医学部事務室は横浜市の方針で、職員数が大幅に減員されており、私たちの作業を手伝う余裕は無い状況となっていた。

「大学当局から反対されないだけましだ！！」と気持ちを整理し、泌尿器科学と第二生化学の教室員や秘書の方、大学院生を総動員して作業を行い、自分たちだけで膨大な申請書をまとめ、文部科学省に提出した。

研究構想内容は、研究の方向性に横浜市立大学の特徴をだすことを大きく意識し、「細胞極性」と言う当時では斬新な切り口でまとめ、医学部を中心に研究チームの骨格を作り、そこに鶴見キャンパスの西村教授や、理化学研究所の先生方にも加わっていただいて連携研究体制を組んでチャレンジするスタイルにして応募した。

その結果、書類選考を勝ち抜き、次の面接では緊張の中を必死に質疑応答をこなし、21世紀 COE プログラム医学系、日本のトップ30大学に見事選出された。なんと、全国の公立大学の中で唯一校選ばれた大学であった。

この採択が大学や横浜市に与えたインパクトは大きいものであった。大型の研究費が得られたのみならず、嬉しいことに、この採択を機に、大学上層部や事務局はもちろん、市長をはじめ横浜市や近隣主要大学からの横浜市立大学への見方が目に見えて変化して行き、横浜市立大学と他大学との研究協力体制も円滑に進むようになった。そして、横浜市立大学の存続も含めて、大学改革の議論にも良い影響を与えた。

## 大学改革と法人化後の大学の姿

### \* 公立大学法人横浜市立大学；運営・経営形態と体制の変化

大学改革と法人化の議論と作業は、最終的には、運営形態、体制、教育方針などについて大きな変更がなされて2005年4月1日に公立大学法人横浜市立大学として出発、始動となった。

大学の運営、経営形態では横浜市の一部局から公立大学法人横浜市立大学として独立した組織になり大学独自の運営・経営をおこなうこととなった。

法人のトップの理事長は横浜市長により任命され、横浜市から運営交付金やその他の資金が交付され、土地や建物の建設費などは横浜市に依存するものの、組織の運営、経営は大学法人として大学独自に行うこととなり、外部理事が半数以上を占める理事会（経営審議会）が置かれ最高経営判断を行うこととなった。

大学の運営、経営体制は従来の学部と学部教授会主導によるスタイルから、理事長と学長に多くの権限が集約され、理事長一学長のトップダウン型に変更された。そのため、従来の教授会の権限は人事を含め、大幅に縮小され、学部の教授会は、学生教育内容と学生身分の事のみを主に審議、議決する会議体となった。そして、学部長を中心に教授会が担っていた従来の教員人事方式は、学長のもとに置かれた人事委員会が審議することとなり、学長に諮問し、決定する形に変更された。教員には任期制（再任あり）や評価制が適応されることとなった。

#### **\*学部・教育：2学部体制への変更と教養教育などの強化**

従来の4学部体制は法人化後、商学部、国際文化学部、理学部の3学部が国際総合科学部に統合され医学部との2学部体制に変更された。国際総合科学部はその下部組織として学問分野別に7コースが設けられ、後に国際教養学系、経営学系、理学系と学際融合型の国際都市学系の合計4つの学系が再編されることになる。

また、横浜市立大学に入学した学生全員が入学後1－2年間、教養力を身に付けることが求められ、学部の枠を超えて「共通教養」とよばれる教養教育カリキュラムが整備され、授業が開始された。

また、グローバル化への対応を意識して、全ての学部学生が一定以上の実用英語力を身に付け、英語によるコミュニケーション力向上を目的としたプラクティカルイングリッシュ（PE）教育体制が新しく設けられた。

#### **\*医学部：4つの医学系組織へ**

これまで1つの医学部組織として教育、研究機能に加え、診療機能も医学部附属として担ってきたが、法人化後、医学部は学生教育に特化した組織とされた。これに伴い医学部教授会も教育事項と学部学生の身分のみを扱い、議決する会議体となった。

そしてまた、医学部附属の2つの病院は2つの大学附属病院組織に改編され、大学が直接2つの附属病院の運営、経営を担う体制に変更された。あわせて、それぞれの病院長の権限は大幅に強化されることとなった。これに、国の大学院重点化政策で改組を終えたばかりの大学院医学研究科が組織として独立性を増し運営されることになった。その結果、従来の1つの医学部組織は4つの医学系組織（医学部、大学院医学研究科、大学附属病院、大学附属市民総合医療センター）として運営体制が改編された。

### **大学法人化後の改革の定着**

#### **\*独立した法人組織運営と迅速な経営意思決定：運命共同体の意識へ**

大学改革と大学法人化による大幅な組織や運営、経営体制の変更は、当初、様々な混乱や更なる検討（学術院制度など）を必要としたが、徐々に、自律性のある安定した大学運営と法人経営が行われるようになって行った。特に大学法人の自主性をもった運営、経営の仕方は、大学の経営、運営のみならず、教育、研究面でも教員、職員に横浜市立大学としての運命共同体の意識を醸成するようになった。

理事長－学長を軸としたトップダウン型の経営・運営方式は、様々な事項への大学の対応

や意思決定にスピード感をもたらし、その成果も責任体系も目に見えやすくなった。

理事会である経営審議会や教育・研究に関する最高意思決定の機関である教育研究審議会、教員の採用・承認に関する学長諮問機関である人事委員会などへの外部人材の登用は、大学の様々なところに透明性と多様性の意識をもたらし、そして、大学間競争や国際化にも目をむけ、大学の特長を打ち出すことを意識した前向きな様々な取り組みにもつながっていった。

#### **\* 国際総合科学部での学部自治意識の解消と特色のある教育へ**

3つの学部が1つの国際総合科学部へと集約され、教授会で議論する事項が教育と学生の身分に関することに特化されたことに伴い、蛸壺化していた教授会は姿を消し、学部自治の意識は教職員から徐々に取り除かれていった。また、共通教養、プラクティカルイングリッシュなど新しい教育体制についても、徐々に定着するとともに学生・教員の理解も進み、横浜市立大学の特色ある教育として位置づけられるようになっていった。加えて、融合型教育、学際領域研究の導入やキャンパスの国際化などの大学の魅力作りへの関心と意識を、教職員にもたらし、こととなった。

#### **\* 医学系組織の発展**

医学部が学部学生教育に特化した組織とされたことは、最初こそ、医学部教授会と教授達の間で多少の混乱と戸惑いをもたらしたが、徐々に定着していった。さらに医学部の下部教育組織として“医学教育センター”体制が整備されるなど、学部教育機能の強化が進むこととなった。また、医学部の国際化や国際交流も積極的に進むようになり、医学部が国際認証を受ける基盤となっていった。

大学院医学研究科が一つの医学系組織と認知されるようになったことは、大学院の重点化構想での改組と相まって、大学院生の教育機能の強化とともに医学系全体の研究力強化の原動力となった。そして、他研究科などとの連携体制の構築や医理連携構想で新しく設置された“生命医科学研究科”の設置基盤となった。さらに、大学の外部からの研究費獲得の増大にも大きく寄与していくこととなり、福浦キャンパスに“先端医科学研究センター”が設置されることにつながった。

二つの大学附属病院を医学部から組織的に切り離したことは、それぞれの病院長の権限強化と共にスピード感のある病院運営や経営、また、診療設備や機能の的確な充実をもたらすこととなる。様々な病院評価とそれに伴う機能改善にも迅速に対応できるようになったことに加え、これらを通して、それぞれの病院全体で教員と職員、医療従事者の一体感が醸成されていくこととなる。

#### **\* 医学系組織運営上の課題出現と修正：学術院制度による組織力強化へ**

従来の医学部組織が、医学部、大学院医学研究科、大学附属病院、大学附属市民総合医療

センターの4つのそれぞれ独立した組織として運営されたことは、前述の様な多くの利点をもたらす一方で、大学全体を巻き込む大きな混乱と困惑をもたらすことともなる。それは、この法人化後の医学系組織体制そのものに起因する混乱と福浦と浦舟キャンパス間の感情的な対立であり、法人化後3年目には、世間を大きく騒がした“学位謝礼騒動事件”の勃発をもたらしたのであった。事件の詳細については別の記述とするが、これら4つの対等組織の組織間調整機能への配慮や制度が欠けていたことが大きな原因であった。法人化後、理事長・学長に直接つながるとされた4つの医学系組織を、理事長・学長以外に誰がどのような立場と権限で組織間の調整を行うのかがはっきり規定されておらず、更に、これらの4つ、または、3つの組織を掛け持ちで関わることの多い臨床系教員の配置や時間配分調整などの細部を、誰がどのような権限で行うかについての制度や規定の設定がなされていなかったのだ。そのため、学位騒動事件が終息した後、その根本的組織要因の解決が模索、検討されることとなる。

そして、新たな組織制度として 教員の所属組織である“学術院”が運用制度・規程と共に作られ、法人化後約7年目に実行に移され、すべての大学専任教員はこの学術院および傘下の“国際総合科学群”か“医学群”のどちらかに必ず所属することとなった。

特に医学系は、法人化後の4つの医学系組織に“学術院医学群”組織が新たな組織として加わった。学術院医学群は医学系全教員の所属組織であり、人事管理や配置調整、4つの医学系組織を担うことになった。また、“教室制度”や、その教室内の人事管理を行う“主任教授”が管理職として位置付けがなされ、福浦と浦舟の両キャンパスを跨いでマネジメントすることとなる。

そして、この学術院制度とその機能に関する教員の理解が徐々に進んでいったために、医学系組織全体の安定した組織運営が定着する礎となっていった。

## 大学の更なる発展にむけて：法人化10数年後の進化

### \*社会と科学の進化への対応：学部や研究科の新設と研究体制の充実

現代社会は急速に変化し、科学技術も日々進化している。大学の更なる発展に向けては、これら社会変化により見えて来る課題等への対応などが常に問われることとなっている。法人化を含む大学改革で得られた優れた点を活かしつつ、今後も柔軟に進化していくのは必須であろう。

大学改革・法人化による大学の教育、研究面の変貌は、法人化後10数年の間に融合型の教育・研究体制や新しい学際領域に対応した新しい学部や大学院の新設をもたらすこととなった。具体的には、



“大学院生命医科学研究科”が鶴見キャンパスに新しく設置され、理学と医学の融合型教育と研究の活性化拠点と位置づけられた。

“データサイエンス学部”が新設され、高度情報化による超スマート社会に対応し、様々な領域にまたがる新学問であるデータサイエンスの大学への積極的取り入れと人材育成を目指すこととなった。学部につき、社会の求めに迅速に対応し“大学院データサイエンス研究科”の新設もなされた。さらにその研究科には、大学の強みを意識し、医学とデータサイエンスとの融合を先取りした“ヘルスデータサイエンス専攻”が設けられ、横浜市の中心部に大学が進出した“みなとみらいサテライトキャンパス”を拠点に教育・研究活動や産学官連携などが進められることとなった。(Fig. 1)

福浦キャンパスに設置された、“先端医科学研究センター”では、再生医療、ゲノム科学、プロテオーム科学などの新しい医療や科学を取り入れた研究が進み、さらなる進展をめざし、新たに施設の増設と再整備が行われた。(Fig.2)

医学の臨床研究が盛んになることに伴い、その支援目的で、附属病院に“横浜市立大学次世代臨床研究センター (Y-NEXT)”の新設が行われ、臨床研究の質の確保と支援体制充実が進められた。

#### **\*大学の基本方針とミッションの修正**

大学法人化に伴い“大学の基本方針とミッション”が初めて定義され、学生中心、教育重視、地域貢献などが掲げられた。しかし、その内容については発展的に修正すべき課題があるとして、多くの教職員から指摘が相次いだ。課題となったのは、当初の基本方針やミッションには、大学が、本来担うべき“研究”の要素が抜け落ちていたこと、また、二つの大学附属病院が担っている“診療”の要素が単なる地域貢献の中に包括され、横浜市立大学が、この横浜の地で、市民社会に果たしている極めて大事な役割を見えにくくしている点であった。そこで、法人化後12年を経てこの大学の基本方針とミッションの見直しが提言され、横浜市立大学が担う役割として“研究”と“診療”の要素がしっかり取り込まれた大学の“基本方針”と“ミッション (YCU ミッション)”が、第3期中期計画の中で定義された。(Fig.3)

#### **\*国際総合科学部の競争力低下課題への対応：3つの学部への再編**

法人化後の国際総合科学部では従来の蛸壺化した学部運営は解消され、学際領域の導入や教養教育への協力体制などが円滑化したが、その一方で、大学外部からは教員や教員集団の専門性が見えにくくなる欠点が徐々に顕在化していた。大学内部では、専門性の軽視と研究軽視の風潮なども蔓延し、教員の専門教育意欲や研究意欲を低下させていくような弊害も顕れてきていた。そして、何よりも、高校生や受験生とその保護者、受験予備校などからは国際総合科学部の中身がわかりにくく、教育内容などを想像しにくいと評価され、受験生から横浜市立大学が敬遠される傾向が見られるようになり、受験志願者の減少傾向も現れてくるようになっていた。そのため、法人化後12年が過ぎ第3期中期計画に入ったことを

機に、この国際総合科学部を、大学改革・法人化で実現した優れた点（融合型の共通教養教育やプラクティカルイングリッシュ教育の定着、学部の蛸壺化の解消、一体化した人事調整など）を残しつつ、大学外部からわかりやすく、また、新しい視点として社会のグローバル化の方向性をも新たに取り入れた形で学部再編することが決定された。そして、

法人化から約15年を経て、国際総合科学部は“国際教養学部”、“国際商学部”、“理学部”の3つの新しい学部に移行され始動し、それぞれの領域の伝統をも活かしつつ、それぞれの学部教育の特長や専門性を前面に出しながら歩み出した。

未来の学生、教職員に向けて

“横浜市立大学の法人化改革は、社会や科学技術の変化に対応した、大学の生き残りと発展をかけた進化の過程であった。”

#### 附：図表と説明

Fig. 1, 横浜市立大学みなとみらいサテライトキャンパス内部

Fig. 2, 横浜市立大学のトランスレーショナルリサーチ体制と先端医科学研究センター

Fig. 3, 横浜市立大学の大学基本方針とミッション

Fig. 1



Fig. 2

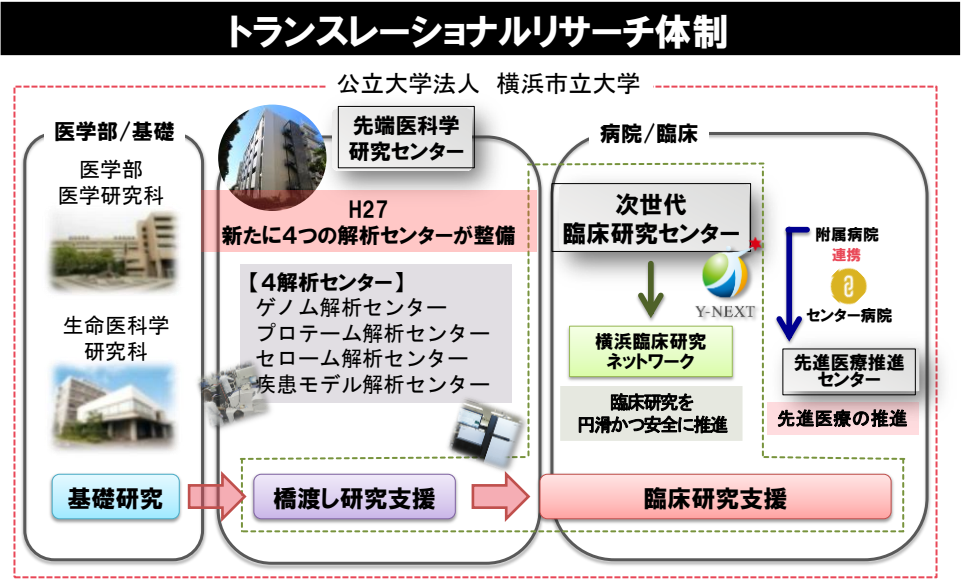


Fig. 3

### YCUミッション

国際都市横浜と共に歩み、教育・研究・医療分野をリードする役割を果たすことをその使命とし、社会の発展に寄与する市民の誇りとなる大学を目指す。

#### 【基本方針】

- ・ 横浜から世界へ羽ばたく人材育成
- ・ 知の創生・発信
- ・ 知的・医療資源の還元



そして、新たな社会の創造をリードする大学へ