

③ 市立大学改革——生まれかわれ！横浜市大

1 はじめに

横浜市立大学は、開学以来75余年の伝統と実績を受け継ぎながら、この平成17年4月、「公立大学法人横浜市立大学」として新たなスタートをきった。

市立大学改革は、横浜市が進める改革の一つであり、教育システムの大胆な改革と独立行政法人化により、市が有する意義のある大学に生まれ変わることを目指している。

ここでは、大学改革の背景や経過、改革を進めるに際しての課題と対応策、独立行政法人化へ向けた対応などについて述べる。

2 大学改革の背景

① 大学を取り巻く社会情勢

現代の日本社会は、グローバル化、情報化、科学技術の高度化、少子化などにより、旧来の常識や慣行では対処できない新たな諸課題に直面している。こうした時代の中で、社会の大学に対する関心と期待は高く、現代社会に対処で

きる創造力・積極的な問題発見解決能力をもった人材育成など、大学が社会の諸課題に積極的に取り組んで行くことが求められている。

② 大学淘汰の時代

少子化の指標となっている合計特殊出生率は、第2次ベビーブーム(昭和46～49年)以来低下傾向となり、昭和50年の1・91から平成16年には1・29まで低下している。そして、その現れとして我が国における18歳人口の推移をみると、近年では平成4年の205万人をピークに減少の一途をたどり、平成16年には、141万人にまで低下している。

少子化が進行する一方で、大学の数は、この10年間で552校から709校と28%も増えている。昨年7月の文部科学省の発表によれば、2007年には大学への進学希望者と入学定員がほぼ等しくなる「大学全入時代」を迎える。しかし、既に私立大学の約30%が定員割れを起こしているほか、山口・萩国際大学が民事再生

法の適用を申請(大学倒産)するなど、まさに大学淘汰の時代を迎えている。

③ 公立大学としての使命

市立大学は、横浜の発展とともに、幾多の有為な人材を社会に輩出してきたが、建学の時とは大きく社会状況が変化の中、国立でもない私立でもない横浜市が設置する大学として、納税者や市民あるいは社会に対して、いかなる意義付けができるか問われている。

3 市立大学改革の経過

① 学内における検討経過

大学の将来構想の樹立を図るため、学長の諮問機関として「将来構想委員会」を設置し、平成10年頃から大学改革の方向性についてさまざまな検討を行ってきた。そして、平成14年12月には、2年間にわたる全学的討議を経て「本学の中期目標・中期計画(案)」について「報告書をまとめた。これと並行して、大学改革を

全学的に推進するため、平成15年1月には学長を議長とし、学部長等で構成する評議会により「大学改革戦略会議」を設置した。ここでは、本学の現状における問題点・課題を具体的に洗い出すとともに、それら課題を踏まえて、大学改革の方向性について検討を重ね報告書をまとめたが、平成10年から約6年を費やしても改革を実行に移すための具体的スケジュールには至らなかった。

② 公立大学における審議機関及び意志決定

大学改革が実行に移せなかった要因の一つに、大学改革戦略会議でも指摘しているが、各学部間の縦割りと自治意識が強く、学長、学部長、評議会の権限と責任が不明確であったことがあげられる。例えば、教育公務員特例法により、公立大学には、学部ごとに置かれる教授会のほか評議会が設置され、教員の人事権については、教授会の議に基づき学長が任命権者であ

表1 厚生労働省(平成16年人口動態統計月報年計(概数)の概況)

	S50	S60	H7	H13	H14	H15	H16
合計特殊出生率	1.91	1.76	1.42	1.33	1.32	1.29	1.29

表2 大学設置数の推移(文部科学省 平成16年度学校基本調査)

	H6	H11	H12	H13	H14	H15	H16
大学設置数	552	622	649	669	686	702	709

る市長に申し出る事となるなど、学部中心の自治体制となっていた。

同様に、大学改革についても、評議会が決定しても、各教授会が決定しなければ実行できないという、学部自治が強い現状に対して評議会が十分に機能せず、大学改革を実行に移せなかった。さらに端的な例として、平成15年度学生授業評価アンケートの実施に際して、評議会においてアンケートの実施が決定されたにもかかわらず、一部学部の教授会においては、再度の審議が行われた。また、教授会で決定されても、最終的には各教員の判断が優先されるなど、大学運営における意志決定と実行・執行責任が極めてあいまいな状態であった。

④ 市立大学の今後のあり方懇談会

こうした中で、市立大学の設置者である横浜市は、外部有識者を委員とする「市立大学の今後のあり方懇談会」を設置し、横浜市が大学を有する意義や市立大学が存続する条件、改革の方向性などについて答申を求めた。平成15年2月の答申（注）で打ち出された、「廃校も選択肢とする」という内容は、大学関係者な

らずとも大きな衝撃であった。

④ 市長メッセージ

「市立大学の今後のあり方懇談会」から答申を受けたものの、市長は大学をどうしていくか、まず考えるのは大学自身であるというメッセージを市立大学へ伝えた。

内容は、市民の理解が得られるような改革案を「大学改革中期プラン」及び「大学改革中期アクションプラン」としてまとめ、平成15年10月末までに大学の設置者である横浜市に報告するというものであった。市長メッセージは、スケジュールを明確にして、大学自身の責任において大学改革案を策定することを促したものであり、大学は自らの責任において、自らの将来を検討する機会を与えられた。

⑤ 市立大学改革推進・プラン策定委員会（愛称：プロジェクトR）

市長メッセージを受けて、市立大学では、学内の教職員（教員21名、職員18名）で構成する「市立大学改革推進・プラン策定委員会」、愛称プロジェクトRを立ち上げ、大学改革案の検討に着手した。同時に、設置者である横浜市においても「横浜市大学改革

推進本部」を設置し、市立大学が策定するプランの策定調整、実施状況の点検、及び大学への支援を行う体制を整備した。

大学改革推進・プラン策定委員会の設置に際しては、これまでの反省を踏まえて以下の点などを大学の最高審議機関である評議会において決定した。

ア 同委員会を教学側と事務局側が理解しあえる委員構成とし、スケジュールを決めて結論を出す

イ 委員選考の考え方として、「市民の視点・経営的視点・全学的視点」をもって議論できる人材とする

ウ 委員会へ大学改革案策定の権能を与え、評議会の議を経て学長と局長が最終決定する

上記の3点は、大学の最重要事項に教学側と事務局側が一丸となって取り組むため、学部代表者ではなく全学的な視点で委員を構成したこと及び学長と事務局長を決定権者とした点が画期的であった。

さらに、検討にあたっては、期限が定められた中での作業であるため、議論のための議論に陥らないよう、一度整理・確認した事項については、重大な諸条件の変更が無い限り決定された事項とし、

その後、再度議論は行わないといった、一事不再議とすることを委員全員で確認した。

また、大学改革に関する教員・職員の意識向上を図ると同時に、学生や市民の方々にも関心を持つていただくべく、大学改革推進・プラン策定委員会に愛称を付けることとして公募を行い、応募のあった30件の中から、「プロジェクトR (PROJECT REBORN)」といった愛称を選考した。プロジェクトRは、「Reborn」

（生まれかわる、再生）ということから、「生まれかわれ！横浜市大」を意味したものである。

併せて、図2に示すプロジェクトRのロゴマークも作成し、教員・職員がネームプレートに用いるなど、大学改革に関する意識の向上に一定の効果があったと考えている。

プロジェクトRでは、約6ヶ月の間に44回にわたる幹事会と7回の委員会において検討をかさねるなど、短期間で精力的に作業を行った。検討の過程では、激しい議論も行われたが、泊まりがけでの検討を行うなど、委員全員が報告書をまとめるために一丸となって取り組んだ結果、大学自らの手で大学改革案「横浜市立大学の新たな大学像につ

図1 18歳人口の推移(文部科学省 平成16年度学校基本調査)

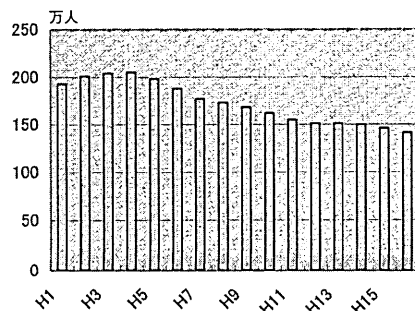


図2 プロジェクトR ロゴマーク



(注) 答申の概要
 ・考えられる選択肢
 ①大胆な改革で生まれ変わる
 ②有力私立大学に売却する
 ③私立大学に転換する
 ④廃校とする
 ・存続するための条件
 ほかの大学で実現していないような、思い切った抜本的大学改革と、経営合理化の実現。

いて」をまとめ、10月29日、学長から市長に報告書を提出することができた。

⑥市立大学改革案

大学自らの手でまとめた大学改革案「横浜市立大学の新たな大学像について」は、現状の課題を認識し、その対応策をまとめたものであり、大学改革の必要性から、目指すべき大学の姿、教育研究体制のあり方など具体的な内容が盛り込まれている。この中で、今回の大学改革の柱となる主要な事項について以下に述べる。

(1)教育システムの改革

まず、大学の使命である教育を通じて人材育成については、現代社会が求める「創造力、積極的な問題発見・解決能力」を持った人材を育成することとした。そのため、新たな知識や専門的能力を生涯にわたり獲得する上での礎となる、基礎学力と実践的応用能力を身につけることを目指し、狭い専門分野にとらわれず、人文・社会・自然科学の枠を超えた領域横断的実践的な教養教育Ⅱ21世紀のリベラルアーツ教育を行う。具体的には、従前の3学部（商学部、国際文化学部、理学部）を統合し、「国際総合科学部」とするとともに、医学部の中

に看護短期大学部を4年制化した看護学科を設け、2学部を再編した。

また、既存の研究領域の枠を超えた領域横断的研究分野を開拓し、社会のニーズに対応した柔軟な教育研究体制を構築するため、病院に所属する教員以外の教員が所属し研究を行う研究組織として研究院を設置し、教育組織と研究組織を分離した。すなわち、教員が学部ではなく研究院に所属することにより、学部の壁にとらわれず社会状況の変化に応じた柔軟なカリキュラム編成を行うことができ、全学的な視点での教育及び研究体制の構築が可能となった。

そして、大学の意思決定システムについては、前章の②公立大学における審議機関及び意志決定で述べた課題への対応策として、学長、学部長、コース長等の権限と責任を明確化するとともに、これまで権限が集中していた教授会の審議事項を見直した。具体的には、教員の人事権を人事委員会に移すとともに、研究全般に関しては研究院の諸会議において審議することとし、教授会の審議事項を主に学生の身分に関することとした。

(2)地方独立行政法人化

大学の運営形態を地方独立

行政法人とすることにより、地方公務員法や地方自治法などの制約を受けず、これまでの大学運営の課題への対応が可能となった。具体的に人事面では、多様な人材や雇用形態の導入、大学専門職員の確保、また、財務会計面では、複数年の受託研究の締結など効率的・機動的な事務執行などにより、自主・自立的な大学運営を可能とした。一方、組織面にあつては、国立大学法人とは異なり、経営に関する責任者として理事長を、教育研究に関する責任者として学長を置き、それぞれ経営面と教育研究面に専念できる体制とした点が大きな特徴である。

⑦改革案に対する設置者（横浜市）の基本的な考え方

「横浜市立大学の新たな大学像について」を受けて、設置者である横浜市の考え方が、平成16年12月に示された。設置者の考え方は、大学自らが大胆な改革で生まれかわることを目指しており、市民の期待に応えるものであると高く評価し、改革案を基本的に尊重して、市立大学改革を推進していくというものであった。併せて、独立行政法人化の時期は、平成17年4月という考え方が示された。ただ

し、国際総合科学部（当時は仮称）を構成するコース、教職課程、大学院の専攻などについては、大学の案を参考にしながら更に検討するという条件が付けられた。

そして、横浜市大学改革推進本部のもとに大学の教職員で構成する「コース案等検討プロジェクト部会」を設置し、17年4月の新学部設置に向けて集中的に検討を行い、「国際総合科学部（仮称）コース・カリキュラム案等報告書」をまとめた。

4 法人設立に向けて

①理事長・学長・副理事長予定者の決定

「横浜市立大学の新たな大学像について」により改革構想は構築されていたが、法人組織等の具体的な内容については、法人の長である理事長、また、教育内容等については学長の考え方に基いて検討を進めることが重要であった。当初、理事長予定者として指名された、慶応大学教授であり大学行政管理学会の初代会長を務めた孫福弘氏が、平成16年6月に道半ばで急逝されたが、平成17年4月の法人化のスケジュールは変更することなく、その約1ヵ月後、

7月に新たな理事長予定者として、横浜市教育委員でありワールドカップ市民の会長を務めた宝田良一氏が、副理事長予定者として多摩大学における大学改革を定着・推進させた松浦敬紀氏が指名された。そして、9月には、理事長予定者より、学長予定者として、公立大学（法人）として初の外国人学長であり、米国のベッカー大学学長代行を務めたブルース・ストロナク氏が指名され、新たな体制で大学改革の推進に臨んだ。

②定款の制定

平成17年4月の独立法人化を目指し、まずはじめに法人の基本的事項を定める定款について学長と理事長の分離など大学自らがまとめた改革案である「横浜市立大学の新たな大学像について」を踏まえて作業を進めた。定款の検討に際しては、15年12月に理事長予定者として市長から指名された孫福弘氏と、同氏の慶応大学での勤務の合間を縫って連日連夜検討をかさねた。既存の公立大学の法人化としては、初めてのケースであり、文部科学省及び総務省との調整も難航した。3月にはようやく、市会で議決成立し、法人化の方針が市会においても

正式に決定され、大学改革の推進に大きな弾みとなった。これで法人の輪郭が具体的に固まり、その後は、17年4月1日に向けての国への諸手続や法人及び大学の中身について準備を進めた。

④ 国への届出等の準備作業

理事長や学長予定者等が決定した後、副学長予定者や学長予定者等を順次指名していく中、横浜市大学改革推進本部のもとに理事長予定者等で構成する経営会議と学長予定者等で構成する教育研究会が設置された。毎週の会議開催は、資料の準備等に多忙を極めたが、法人及び大学の具体的な中身について検討を進めることができた。国への届出に際しても、今回の改革案は、研究院の考え方などこれまでの枠組みとは大きく異なる点があり、文部科学省との調整に苦勞を要したが、重要な局面においては、理事長予定者が直々に文部科学省へ出向く場面もあった。その甲

斐があつて、16年9月付で新学部等の設置届出が文部科学省に受理され、法人の設立について総務省及び文部科学省から認可があり、公立大学法人横浜市立大学を設立する準備が整つていった。

⑤ 中期目標・中期計画の策定

地方独立行政法人は、設立団体の長から中期目標を示され、中期目標を実現するための中期計画を法人が策定することが定められている。つまり、運営目標は設置者が決めるが、目標達成に向けた方法・手段は法人に任されているのが独立法人の特徴である。

中期目標及び中期計画の策定に際しては、経営会議・教育研究会議で検討をかさねるとともに、市長の附属機関としての横浜市公立大学法人評価委員会という外部委員と調整しながら、内容のより一層の充実を図った。

⑥ 法人設立準備委員会の設置

17年1月には、法人の役員

予定者で構成する法人設立準備委員会が設置され、理事や監事の選考等、実質的に法人の立場として意思決定を行うなど、法人設立に向けさらに具体的な内容を決めていった。

5 今後の課題

17年4月1日、市長から理事長に辞令が交付されるとともに、中期目標が指示された。市長は列席した役員等に対して、「これからの法人運営は皆さんに任せます。」と述べられ、横浜市から独立した公立大学法人横浜市立大学が新たにスタートした。これに対して宝田理事長は、「今日は、大学改革のゴールではなく、スタートの日である。」と応じている。

文字どおり4月1日は、法人のスタートの日であり、独立行政法人としての仕組みが整ったに過ぎない。市長から指示された中期目標も、この6年間においては独立行政法人としての基盤を固めること

に主眼が置かれており、実質的に自主・自立した運営は、次期中期目標での課題となろう。

法人化から約6ヶ月が過ぎようとしているが、より魅力ある大学作りに向けて法人の全教職員が同じ認識のもとにあるとは言い難い。今回の改革により、自主・自立的な大学運営を可能とする器はできたが、その器を使つていかに目的を達成するかは、教員はもとより、職員の意識改革が重要である。教員の身分は固有職員とし、人事制度として年俸制・評価制度・任期制を導入した。一方、職員については、当面、市からの派遣とするなど、いまだ役所的・役人的な意識が抜け切れておらず、職員ひとりひとりが法人化した意義を考え、行動することが求められている。今後、市立大学が、大学淘汰の時代を生き残り、市が有する意義のある大学となることを実現するためには、全教職員が一体となって意識改革に取り組み、改革の成果を挙げるべく

継続的な努力が必要である。

現在、経営企画室長を責任者として、課長職を中心に構成した経営改革推進会議を設置し、改革の具体的な成果の創出に向けて検討を進めている。具体的には、経営改革に関する外部講師による研修会を開催するとともに、各職場における業務点検により改善すべき事項を洗い出し、法人化のメリットを活かした改善策の策定・実行に向けた作業を進めるなど、継続的な改革の推進に努力しているところである。

市立大学改革に関する資料は、市立大学旧サイト「大学改革」を参照。

http://www.yokohama-cu.ac.jp/ycu_old/daigakukai
[kaku/daigaku/daigaku_kaikaku/dk00.html](http://kaku.daigaku/daigaku_kaikaku/dk00.html)

△白柳康夫 公立大学法人横浜市立大学経営企画室課長補佐
経営企画担当係長 / 宇都木朗 都市経営局市長室次長秘書課長