

第27回 横浜市公立大学法人評価委員会会議録（案）	
日 時	平成21年11月13日（金）14時00分～16時00分
開催場所	関内中央ビル5階大会議室
出席者	川村委員長、岸委員、山上委員、桐野委員、蟻川委員
欠席者	なし
開催形態	公開（傍聴者 0名）
議 題	1 第26回横浜市公立大学法人評価委員会会議録（案）について 2 公立大学法人横浜市立大学次期中期目標（H23～28）骨子（案）について 3 その他
決定事項	(1) 第 26 回横浜市公立大学法人評価委員会会議録（案）を了承した。 (2) 次期中期目標（H23～28）骨子（案）について、委員会での議論を踏まえて、引き続き次期中期目標・計画の策定を進めることとした。
議 事	<p>議題 1：第 26 回横浜市公立大学法人評価委員会会議録（案）について</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務局より、第 26 回横浜市公立大学法人評価委員会会議録（案）について説明し、承認を得た。 <p>議題 2：公立大学法人横浜市立大学次期中期目標（H23～28）骨子（案）について</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務局と法人より、次期中期目標（H23～28）骨子（案）について説明した。 <p>【川村委員長】中期計画・目標は、いわば設立団体と法人の合意事項的な性格をもつものという理解のもとで、我々は設立団体から意見を求められているものである。今日は委員の皆さんから自由なご意見をいただき、設立団体もしくは法人はその策定に当って参考にさせていただきたいと思う。</p> <p>まず、全体的な枠組み・構成についてご意見をいただきたい。たとえば資料の5にもあるが、現行中期目標についてはあまりにも項目が多く、焦点が曖昧になっているという指摘がある。また、中期計画の項目も膨大であり、作る方も評価する方も大変であるため、第2期にはいる国立大学では、項目数を原則100以下にして計画案を策定していると聞いている。国立大学に倣う必要があるわけではないが、この点についても議論していきたい。</p> <p>【蟻川委員】目標策定・評価の段階で、教員の関わりが少なかったという話があったが、教員と事務がどのような協力体制をもって取り組んでいるのか、お聞きしたい。教員の負担や関与は大きいと思うのだが、どのような体制で目標を策定し、評価しているのか。</p> <p>【法人】大項目ごとにプロジェクトを作り、各プロジェクトごとに管理職・事務・教員が参加している。その下の中項目ごとにワーキングを行い、教員・事務が議論した上で、プロジェクトに集約していくというプロセスを踏んでいる。今後肉付けも同様に議論して進めていきたい。</p> <p>【法人】第1期で国際総合科学部を作った際は、教員が全員賛成していたわけではない。商学部をなくすということに反対の声が多かった。しかし、今の大学が置かれている状況と、市が設置している大学として、そのような方向を目指すべきだということで、教員の一部と事務が協議し、一定の方向性を作った。年度計画を作成する際も、事務と教員の意見が完全に一致したというわけではない。次期はなるべくそういうことを少なくし、事務と教員の間で、本来大学が目指すべき方向性のブレを少なくしながら、次期の計画は作りたい。そのためにプロジェクトやワーキングを立ち上げた。意見がぶつかっている状態のものもまだたくさんある。</p>

【蟻川委員】事務の努力は見えるが、あまり教員の姿が見えてこないような気がしていた。

【事務局】プロジェクトとワーキングの進め方や頻度は資料として今後用意したい。

【法人】教員と現中期計画策定時も論争があった。教員は現場にいるため、問題が全体の枠組みの中のどこに入るのか分かりづらくなってしまう。それを今回のプロジェクトやワーキングでは事務が当てはめ、教員に戻し、議論するというプロセスを何度も繰り返している。今回は、全体図が皆頭の中に入っており、全体図の中から位置を明確にして意見を言えるようになった。個人の意見も出すことができるようになっている。

【蟻川委員】それは大変望ましいことである。全体を枠の中に整理したおかげで、このようなすっきりした計画骨子ができるのだと思う。教員が組織の枠組みを理解し、教員の意見を事務が整理するというのはとてもいい状態ではないか。理想的なものになっていくと思う。評価体制のやり方なども、そのようになっていることは望ましい姿だと思う。

【川村委員長】中期計画については、法人が自ら実施すべき事項であり、その策定にあたって法人の構成員が皆で議論することはとてもいいことと思っている。一方、中期目標は、設立団体から法人への、ある意味注文事項になっている。設立団体から法人になにを期待するのか、ということが内容となる。そのあたりはやや微妙なところもあるが、現実的には、法人がやりたいと考えている中期計画の内容をあらかじめ次期中期目標に取り込むということは、実働部隊である法人の構成員の意思が何より大切という面からもっともな措置でもあると思う。

【岸委員】一番最初に説明いただいた、資料2と、資料7はとても重要なところだと思う。意志決定が流れていけないといけないと思う。そこで「法人の経営に関する目標」について、業務運営と財務内容に細分化してしまっているのだろうか。法人について経営の視点がなく、業務運営だけでいいのか。今までの「経営に関する目標」として大きくひとくくりにしていた方がすっきりしているのではないかな。もちろんその中に中項目としてガバナンス等の問題が入るのはいいと思うのだが、変更点の説明が弱いと感じた。設立団体として説明してほしい。

【事務局】法人化した際、経営というものが、法人の根本になるとされた。我々の方も理解が違ったのかもしれないのだが、前回の委員会の時に、財務の問題をはっきりと項目立てした方がいいのではないかな、という意見を踏まえて、財務を一本立ちにさせた。残りの部分が業務運営という形でいいのかという議論は今後あるかと思うのだが、今回はこのような形で提出させていただいた。

【岸委員】前回、財務は重要であるから、別立てをしていただきたいという発言をしたかもしれないが、6年間の明確な目標として項目立てを変えるにはそれなりの意志決定が必要である。議論していただきたい。

【桐野委員】全体のボリュームについて、第1期目はどこの法人も多く書きすぎてしまったので、減らす方向でいる。今、次期中期計画骨子として小項目で50項目ほどあるが、それだけだと薄くなりすぎるのではないかな。また、評価において、他の法人では評価結果がSとAしかないということもある。当法人のC評価の議論があったことについては、目標が提示されていても、そのリソースが与えられていないのではないかな。国際化を掲げても、国際化の専門家が蓄積されているのか疑問である。目標として、ロードマップの先に将来、理想のものとして実現すべきことをがんばって早めにやらせているという可能性もあり、かなり大きな問題である。リソースを与えていないようなミッションや、次の中期目標期間で達成すべき事項を今回与えてしまっているのではないかな。目標を無視したということではなく、リソースの不足や、計画が早すぎたという面もあると思う。

【事務局】確かに、期間という問題については、第1期の法人化の際に焦ってしまったところがある。一方、理想を書くべきところもあるので、法人と議論していきたい。

【法人】「法人の経営」という言葉を変えることについての意見があったが、経営と言う言葉を外すことで、経営をないがしろにするわけではもちろんない。第1期を終えて、公立大学においてはいわゆる「経営」という言葉に適するものがあまりない。大きな自己資金や利益で運営していくことは非常に少ない。経営という言葉にしておくべきだとするならば、市大についてはこういうところをやっていかなければならないというところを聞かせてほしい。

【岸委員】経営ということは設備投資だけではなく、組織を動かすということである。組織全部をみるのが経営だと思う。日常の業務を運営するだけではなく、長期視野や役割分担についても、経営としてしっかりしていかなければならない。6年間だけでなく、長期的に全体を見るものである。

【山上委員】現中期計画の課題や反省を生かして、様々工夫されたと思う。例えばガバナンスについて、大学は組織が複雑なので、ガバナンスがしっかり機能していないのではないかとこの場面が多々あった。また、コンプライアンスの問題を項目として立てられたのはいいことだと思う。法人経営の問題については、大学は教育と研究が主体であり、経営という面はやや軽く扱われてきたという経緯があるのではないかと私は思う。組織体制がそのようになっていたのではないかと。法人を、経営という観点から体制を立てていかなければいけないという反省を生かして、このように項目が増えたのではないかとと思う。現在の目標では中項目で3つしかなく、より具体的な目標の中身を示すために、分けたという意味があると思う。ただ、わざわざ大項目として分けずに、「法人の経営の目標」の中に落とし込むのも良いのではないかと。

大学に関する目標の部分も、学部と大学院に分けて組み立てたというのは分かりやすくいいと思う。ただ、地域貢献と国際化に関する取組については、少し遅れている。桐野委員が言うように、体制が整っていないにも関わらず、到達目標はあまりにも幅広で大きい。国際化に関する取組が上手くいっていない。到達するのはまだ先になるのではないかと。市大としては国際化のどういうところに視点を置くのか、市大らしい国際化とは何かを、明確にして絞った方がいいのではないかと議論が今まであった。それを前文の基本的な目標の中に入れこんでしまえば、曖昧になってしまう。多方面に関わる問題であり、重複しているのは分かるが、大項目にしないと弱くなってしまうのではないかと。地域のために市大がどういう役割を果たすのかということは大切だと思うので、あえて柱である大項目から外してしまうのはどうか。「市大らしさ」という点から言うと、外せないと思う。別途補完し集約すると書いてあるが、大学内部で誰かがやっているというような他人任せの意識になってしまうのではないかと。束ねて、コントロールする機能を期待している。大学として、地域貢献のためには、各部署に責任を持ってやってもらうための部署が必要だと思う。

【川村委員長】山上委員のおっしゃることはよく分かる。目標というのは、法人でも考えるものがあるのだが、なによりも設立団体として6年間でやってほしいという柱立てであると思う。6年間の期間に重点的になにをしてもらいたいのかを考えた時に、国際化と地域貢献がこのような扱いでいいのか。国立大学は第2期に移行する際、国際化や地域貢献に必ずふれるよう国から求められている。設立団体からみれば、中期目標においてこれらの柱を立てるということは、6年間に積極的にこれらに取組んで欲しいという意志を表示するということであろう。国際都市横浜において、6年間やっていた国際化を大項目から下げるというのは、設立団体として果たして適切なことか。国際化・地域貢献についての大項目を失くしてしまうのは、外部から見て、設立団体が法人に期待しているということがわかりにくくなると思う。

【事務局】大項目というのは大きい柱であることは我々も十分認識している。大項目から外してしまうと、見た目から落ちてしまうということは確かにあるが、前文の基本的な目標の中で、ある程度技術的な解決もできると思うので、検討させていただきたい。実際に市大から聞いている話だと、一つの項目にまとめてしまうと、各部署がひとつひとつだと思って人任せにしてしまうとのことである。基本的な目標の中に具体的に書いた方が、取組がしやすい。設立団体として、地域貢献、国際化について、今まで以上にやっていきたい。具

体的な処理の問題としては、別表で掲げて、ちりばめているものが最後に見えるようにする。設立団体として、国際化の取組についてトーンダウンする気持ちはまったくない。今後どのように書き込むかについて具体的に検討していきたい。

【法人】各国立大学の国際化推進センターは、人員が50人程度いるが、市大はセンター長が1人いるだけであり、基盤というものが全然違うので、市大らしい国際化を推進していく必要がある。例えば、市大の内部で留学生を募ったが、TOEFL550点以上という留学要件を満たす学生は留学希望者50人中2人しかいなかった。今後は100人中70人は留学要件を満たすような教育をする、というような具体的な計画を立ててやっていきたい。このような取組はセンター長がやるのではなく、学務長や教員が取組まなければならない。大項目で立てないと責任の所在が不明確になるという意見をいただいたが、学務の中で責任を明確にし、位置づけた方が、取組が具体的に進むところもあると思っている。

【川村委員長】教育の国際化はもちろんだが、大学自体の国際化とはどういうことかを十分考える必要がある。6年間でこれだけは取組むということを経済化という目標のなかで太い柱を立てた方が、方向がより鮮やかに見えるのではないかと。目標の立て方については、法人と設立団体で議論してほしい。

●資料7について

【桐野委員】医学部医学科の「県域・市域医療機関への医師・看護師就業・定着を目指した教育の促進」については、どういうことを取り上げようとしているのか。また、今の政権が、医師の養成数を1.5倍にすると言っているが、市大の医学部定員は既に1.5倍になり実現されている。今後の増えた医学科定員に対して教員をどうするか、ここに書いてある計画では具体的にはよくわからない。

【法人】現在まだ1、2年生であり、基礎研究の教員を増やすことで、走りながら整備をしている状況であり、3年、4年になるころには、臨床などの整備を進めていかなければならない。学部教育の質の確保として、大きな課題であると考えている。さらに定員が増えた場合には、また新たな局面を迎えることになる。その場合についても視野に入れていこうと思う。

【事務局】もともと、市大の医学部の施設は100名定員で作っている。これ以上になると、建物も再整備しなければならない。教員の数ももちろんだが、これ以上増えるとなると、建物や設備についても対応を考えていかなければいけない。

【川村委員長】中期計画全体をみると、教育に関する部分が非常に多い。今後絞り込むのだろうが、この部分だけで既に100項目ほどある気がする。どこに重点を置くのか絞り込んで明確にした方がいいのではないかと。一方、研究の計画については、6年間に重点的に取組むことだけに絞りこんできわめてコンパクトに書いてある。非常に明快でいいが、例えば基盤的研究への取り組みとか若手の支援や学際的な取組を支援する等ベーシックなことが当然あるはずで、それらを承知のうえで省略して思いきって重点的に取り組むことだけに絞り込んだのだと思う。中期計画としてまとめていく際に、教育の部分についてももうすこし何をやりたいのか整理された方がいいのではないかとと思うがいかがだろうか。

【法人】国際総合科学部と医学部が取組んでいくべきことが違っており、第1期で進んだところから、今後どうするかということを考えていく必要がある。国際総合科学部と医学部を一緒に書けばいいのだが、できないために項目が重複してしまう。また、例えば各学部の中に3つある項目を1つの項目にしてしまうと、具体的な年度計画が曖昧になってしまう恐れがあるので、骨子の段階では明確にし、教員と共有していく必要がある。

【川村委員長】そもそも学部ごとに整理するのが良いのか、市大としての全体的な教育のポリシーがあるはずで、こうして各学部・大学院ごとに教育計画を全部書いてしまうと重点

的なことが分からなくなるのではないか。例えば、医学部で「・成績下位の学生に個別指導」とあるが、このようなことまで中期計画に書く必要があるのか。

【法人】 研究の方は、きわめて戦略的であり、目標が明確だが、教育は多くの教員が現中期計画と違うことをしている。さらに、3学部を1学部にしたことで、第1期の中期計画は相当混乱した。次期中期計画は本来の目的に従って、質的向上を目指す第2のステージに入るべきだが、教員と議論すると、教員からは、当局が勝手に決めたことで民主的ではないという意見がある。次期中期計画では皆で議論したことを計画に書いて計画に基づいて実施しているということ、最低限書いておきたい。今やっていることは次期中期計画のこの点に書いてあるというように説明できるようにしたい。教育の部分は、全教員との契約ということで詳しく書いておきたい。逆に、研究の方は柔軟性が必要である。

【川村委員長】 計画というものの性格にかかわってくる。それぞれの教員との契約としてしっかり書き込むということも大切だが、同時に、評価について考えることも大切である。大学の自律性や活動状況を評価する、その評価の柱としてこの目標・計画がある。計画を書き込む際には、これは6年後にどう評価されるのか、評価しうるのかということを考えておかなければいけない。そういう意味では、項目や字数が多い少ないということは、重要になってくる。

【山上委員】 地域貢献は重要なテーマだが、中期計画に散りばめていくと、どこに入っているのか分からない。病院はよくやってくれるし、分かりやすいが、国際総合科学部の関連で地域貢献は何をやっているのか。他大学との連携等はあるが、市民への貢献というのは、国際総合科学部としては何をやろうとしているのか。研究成果の地域への還元とあるが、これは非常に限られたものになる。やはり地元に対して存在感のある取組が必要なのではないか。横浜市の政策に知恵を与える仕組みを考えたり、地元発信するセミナーを行っていく、港の活性化など、国際総合科学部の中で専門の教員はたくさんいると思うのだが、そういうものをどんどん発信してもいいのではないか。特定の企業と何かを行ったということではなく、地元企業や、市民のための色々な事業があってもいいのではないか。大きなテーマとして掲げている割には数が少ないし、独立した大項目にせず各部署に任せるとすると、どうしても後回しにされてしまうと思う。地域貢献センターのようなところで、総合的にきちんと全体を見ながら進めていかなければ、結果的に地域貢献は大きな成果につながってこない。結果として地域から評価されなくなってしまう。医学部は地域貢献という分野では相当評価されていると思うのだが、国際総合科学部は必ずしも評価されていない。これこそ次期中期計画期間において取り組まなければならないテーマだと思うのだが、大項目として柱がなくなっただけでなく、次期中期計画の骨子の中身からも良く見えないのは問題である。

【法人】 次期中期計画骨子からは見えにくいと思う。例えば大学院の取組としては、教育研究の方針として、文系の研究科は横浜市・大都市問題を教育研究の対象にするということ、を明確にしている。大学院レベルでは、横浜市に提言していくような問題や、少子高齢化に対応していくための取組などが教育研究対象になっている。カリキュラムとして成果を出していくのもいい取組だと思う。ここでは見えないが、教育プログラムをきちんと確立していくところに市大の地域貢献に対する1つの方向性が見えるのではないか。地域貢献という柱を立てた時に、課題立てとして、部署でできるものだけではなく、研究科やカリキュラムの中に取り入れたいと思う。

【法人】 ご指摘はすごく重要である。技術的な問題として、大項目で立てると、ワンオブゼムの項目になってしまう。地域貢献をすべてのものに渡ってやらなければならないという大学のミッションとしてやっていかなければならない。地域社会をどのように活性化していくかという問題は、我々自身の問題でもあるということを考えて取組んでいかなければならない。書き方として、地域貢献や国際化をまとめて書くのか、全てに入れ込むのかは、非常に大きなテーマである。

また、国際化というものは定義ができない言葉であり、真に国際化ができていない学校はどこにもない。私たちは世界に開けた大学を目指している。そのための準備として、この6年

間は学生に重点を置いてきた。次の段階では、1つの政策段階ではなく、広く国際化を考えていこうとしている。もっと本格的にしていかなければ、国際化が成り立たないと思っている。

【山上委員】地域貢献も国際化もスローガンになってしまっている。どこの大学も掲げているが、上手くいっていない。だからこそ、市大は地道に実績をひとつひとつ積み上げていかななくてはならないと思う。地域貢献センターのような組織だけきれいに作っても、結局上手く機能しないことが多い。実績を積み重ねて、市大の地域貢献が発信されていくような、そういう努力の積み重ねであると思う。その辺を大きなテーマとしてがんばっていただきたいと思う。

【川村委員長】地域貢献と国際化とはやや性格が違うと思う。地域貢献は大学の本来活動に組み込まれている。昔の大学は象牙の塔で研究だけしていればよかったが、現在は教育・研究・地域貢献の3本が大学として取組むべき本来の活動として捉えられている。一方国際化というのは、大学ごとにそれぞれのおかれている条件の中でその個性に応じて取組むべき課題ではないか。大学という以上、特に公立大学においては、地域貢献は当然の責務とされている。ここで教育と研究の項目があるのに、何故地域貢献がないのか。内容に関してはお考えがあるにしても、学長のリーダーシップのもとに統括するのは必要だと思う。

【法人】ご指摘のことは賛成である。中期計画の全体構造の中でどのように書くかという技術的な問題である。

【山上委員】病院と医学部の連携について、もっと連携を密にしてやる必要があるのではないかと思う。今回の案では、戦略的にどこの部分で踏み込んでいるのか。

【法人】教育の医学科・看護学科の部分に「教室再編など学部教育の改善・充実」をあげており、医学部の中でどのような教室が教育を担っているのかということであり、病院の診療する内容に関係する。少し規模の大きい医学部を持った大学になったので、教育内容の改善をもう少し考えて、診療面の役割分担にも、良い影響が出るように考えなくてはならない。教育からそういう投げかけをしている。診療としては、2病院の役割分担の明確化による医療の提供ということで、基本的には医学部にいる教員が専門内容を附属病院で役割分担して担っている。特徴的な部分の役割について、教育の改変に基づいて診療面においても役割分担をし、今までどおりでいいのかを明確にして、1300床を越える病院としての機能を発揮し、地域の医療および医学部の教育研究を進めていこうということで柱を立てている。医学部の先生方とは、どのように教育を改善していくかということと、2病院の診療をどうしていくかということとをミーティングの中で進めていかなければいけないため、頻りに論議し、計画に反映させたい。

【法人】実務的には、附属病院は医学部と一体になって運営されているが、センター病院は場所が遠いということもあり、中々意思の疎通や情報共有が行き渡らないのが問題となっていた。五者調整協議会というものを月に3、4回開き、医学部系の副学長と、医学部長、両病院の院長、研究科長が参加し、色々な情報を交換しあっている。また、教授会は附属病院の部長職としての教授は出席していたが、センター病院に所属する人は出ていなかった。センター病院にも、病院担当という職ができ、教授会に出席できるようになり、医学部の色々な問題についてもセンター病院の先生も直に聞けるようになった。意志疎通も円滑になったと思っている。

【法人】病院の業務運営という面では、病院長が行っているが、教育は医学部長の役割である。頭と体が分離している状態であり、これをどのように統合していくのかということを見ると、大学という場でマネジメントしていく必要がある。

【川村委員長】各委員においては、ご意見ありがとうございました。市・法人は、本日の意見を踏まえて、引き続き次期中期目標・計画の策定を進めてもらいたい。

	<p>議題3：その他 ・特になし</p>
<p>資 料 ・ 特記事項</p>	<p>資料 〔配布資料〕 資料1. 第26回横浜市公立大学法人評価委員会会議録（案） 資料2. 次期中期目標と現中期目標の項目比較 資料3. 公立大学法人横浜市立大学次期中期目標（H23～28）骨子（案） 資料4. 公立大学法人横浜市立大学次期中期目標（平成23年度～平成28年度）策定にあたって（策定方針） 資料5. 中期目標 他大学との比較（文字数） 資料6. 次期中期目標骨子（案）を受けた公立大学法人横浜市立大学での検討状況について（概要） 資料7. 次期中期目標骨子（案）を受けた公立大学法人横浜市立大学での検討状況について</p> <p>〔参 考〕 ○ 公立大学法人横浜市立大学関係資料 ○ 策定スケジュール</p>