

山梨大学の比類なき挑戦

国立大学法人 山梨大学 学長 島田 眞路

国立大学法人 山梨大学 医学部附属病院 医療の質・安全管理部 特任教授 荒神 裕之

1. 挑戦が求められる地方国立大学 ▼

地方国立大学が抱える悩みは深い。少子高齢社会の急速な進展は、18歳人口の減少を招き、全人口の約3割を占める東京圏（東京都、埼玉県、神奈川県及び千葉県の区域）への地方からの転入超過は、1995年以来、24年連続を記録している。地方創生が叫ばれて久しいが、実感を持った地方の再興には至っていない。

これら地方を取り巻く厳しい現状の中で、地方国立大学も年々、困窮の度を深めている。国立大学に対する運営費交付金（主に人件費と研究費）は、2004年に法人化されて以降、10年にわたって毎年1%ずつ減額されてきた。特に財務基盤が脆弱な地方国立大学では、設備更新もままならず、人材確保に支障を来した例は枚挙に暇がない。このまま手をこまねいては、地方のかけがえない財産である学問の府の灯が消え入ってしまう。このような危機感の下、2015年から山梨大学の学長として前例のない数々の改革に取り組んできた。今回ご紹介する3つの取り組みは、いずれも地方国立大学としての存亡をかけた挑戦であり、我々、地方国立大学のあり方を問い直すものであると考えている。

国立大学法人山梨大学は、1949年（昭和24年）の開学であるが、その淵源は古く、1796年（寛

career

SHIMADA Shinji ●



1952年 京都府生まれ。77年東京大医学部卒業。東京大医学部皮膚科学教室助手、米国立衛生研究所（NIH）留学などを経て86年、山梨医科大皮膚科学教室に助教授として着任。東大医学部附属病院分院皮膚科科長、助教授を経て95年、山梨医科大教授に就任。2009年から2015年まで山梨大医学部附属病院長、2015年から山梨大学学長を務め現在に至る。2019年12月から一般社団法人大学アライアンスやまなし代表理事（2021年3月全国初の大学等連携推進法人に認定）。2000年から2011年までJournal of Dermatology(現在IF4.0)Editor in Chief。2005年から2008年まで日本研究皮膚科学会理事。2008年第5回国際研究皮膚科学会（京都）会長。2012年から2018年まで公益社団法人日本皮膚科学会理事。研究分野は皮膚免疫学、メラノーマ。

career

KOJIN Hiroyuki ●



2000年 琉球大学医学部卒業。聖路加国際病院外科系レジデント、2002年 横浜市立港湾病院スポーツ整形外科。2004年 早稲田大学大学院法務研究科入学、厚生中央病院整形外科。2008年 同卒業。2009年 厚生中央病院院長補佐（医療安全管理室担当）、2013年 東京医科大学公衆衛生学分野（博士課程）。2015年 厚生中央病院総合診療科（兼任）2019年より山梨大学医学部附属病院医療の質・安全管理部特任教授。

政7年）の甲府学問所（徽典館）にまでさかのぼる。2002年には山梨医科大学と合併し、甲府盆地のほぼ中央部に位置する中央市の医学部キャンパスが加わり、山梨県の県庁所在地である甲府キャンパスと合わせて2つのキャンパスを有している。医学部を含む4つの学部と2つの大学院を有する総合大学であり、4,600人余の学生が日々研鑽を

積んでいる。2015年にノーベル医学・生理学賞を受賞された大村智特別荣誉博士は、当時の学芸学部（現在の教育学部）の卒業生でもある。大村博士に続く世界に羽ばたく人材育成と、地域の教育、研究をリードする中核的存在を目指して、「地域の中核、世界の人材」を旗印に掲げている。

携や機能分担を促進する制度であり、各大学の強みを活かした連携を推進し、地域における高等教育の強化を図るための仕組みである。連携を通じて、人的・物的な資源の共有化が図られることで、大学にとっては効率的な運営、学生にとっては修学環境の充実、地域にとっては知の拠点の充実が、それぞれ期待できる。

2. 国立／県立の

垣根を超える連携の実現 ▼

国立大学法人山梨大学と公立大学法人山梨県立大学は、2021年3月29日、文部科学大臣により「大学アライアンスやまなし」として、大学等連携推進法人の認定を受けた。これは全国初の快挙であり、これからの山梨大学の命運を左右する最重要事項でもある。

大学等連携推進法人は、複数大学による人的・物的リソースの効果的共有及び教育研究機能の強化を図るため、各大学設置者の枠組みを越えた連

単にスケールメリットや機能充実を狙うのであれば、合併や統合といった方策もあり得る。一方で、大学にはそれぞれ理念があり、歴史に根差した校風もある。同じ地域に根差した大学といえども、合併や統合で基盤強化を図るのは容易ではない。そこで、大学等連携推進法人の制度では、参加する大学の独立性を維持しつつ、人材や機能の共有や補完を図るゆるやかな連携が想定されている。従って、合併や統合に比べれば現実味のある大学同士の連携手段である。

合併や統合に比べれば垣根が低くなるが、大学等連携推進法人の制度の下であっても、地方

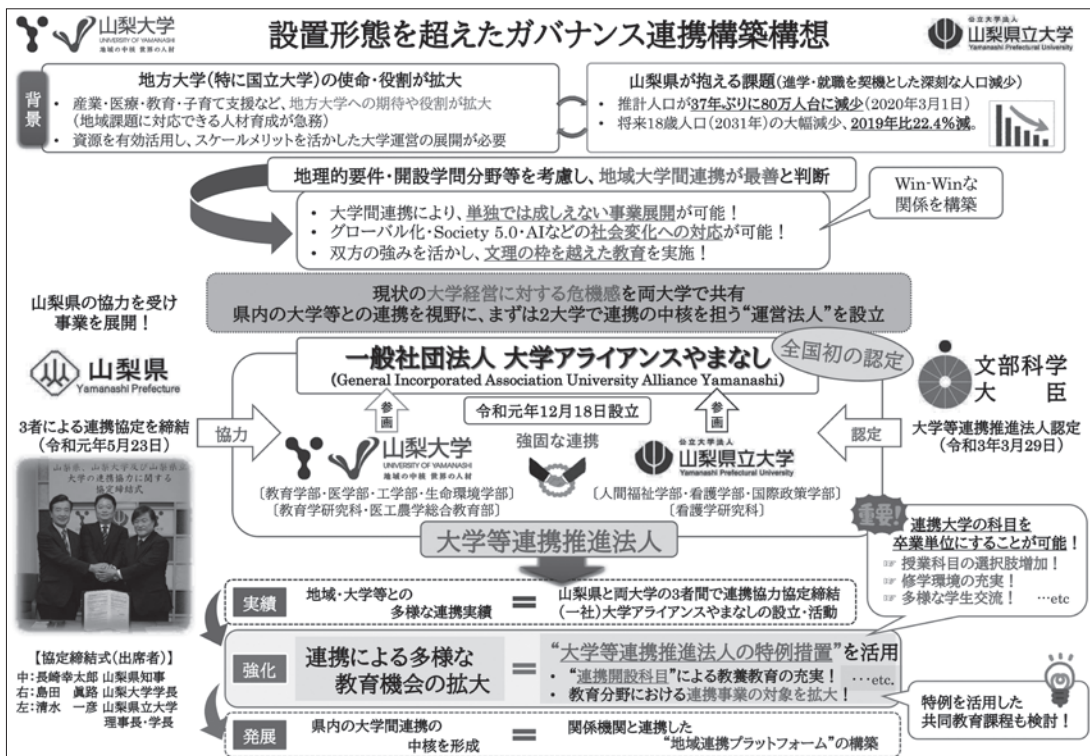


図1 大学アライアンスやまなし

公共団体が設置・管理している公立大学と、元々は国が設置し、国立大学法人が管理・運営している国立大学では、立ち位置や背景が当然に異なり、連携体制を構築すること自体が容易ではない。ましてや、地方というキャパシティが限られた地域に立脚する以上、相互補完よりも、ライバルとしての側面が色濃く出てしまうことも否めない。そうした中であっても、我々山梨大学と山梨県立大学が、今回の偉業を成し遂げるに至った要因には、主として以下に述べる3つの点が挙げられる。

1つ目は、トップ同士の信頼関係と両トップによるマネジメントである。大学等連携推進法人の母体となった一般社団法人大学アライアンスやまなしは、山梨県立大学の当時の理事長兼学長の清水一彦氏と、山梨大学の学長である私の強固な信頼関係があったからこそ成立した。そして、それぞれが組織の長として、構成員やステークホルダーに対して連携の必要性を説き、粘り強く取り組んだことにより、日の目をみるようになったのである。立ち位置や背景の異なる両大学が手を結ぶためには、改めて言うまでもなくトップの存在感が重要である。組織の長が連携の意義や目指す方向性を示し、組織全体を率いていくことが成功の鍵である。

2つ目は、長崎幸太郎山梨県知事の強力な後押しである。2019年5月23日の山梨大学と山梨県立大学の連携協定締結にあたり、山梨県を率いる長崎知事も連携の輪に加わった。山梨県が両大学の連携強化の取り組みを強力に支援し、後ろ盾となることで、地域の発展を主眼とする大学アライアンスやまなしが、地域の中でのお墨付きを得ることにつながった。また、大学と行政の密接な連携にも寄与し、特に国立大学法人である山梨大学と山梨県との連携強化に大きく貢献した。地域連携プラットフォームの実現でも謳われているが、地方公共団体が輪に加わることが、既存の枠組み

を越えた連携実現のための肝である。

3つ目は、両大学の実務担当者らの尽力である。目指すべき連携の方向を見定め、実りある連携を具現化していくためには、膝を突き合わせた議論を重ね、丁寧に積み上げていく作業が欠かせない。強力なリーダーシップの下、両大学の実務担当者らが建設的な対話を重ね、良好な関係性を構築できたことが、今回の成功に結び付いている。

こうして「大学アライアンスやまなし」が、全国初の大学等連携推進法人の認定を受けたことは、山梨大学と山梨県立大学の両大学にとってのこれまでの挑戦の成果であり、新たな挑戦へのスタート地点でもある。地方国立大学だからこそ成し得たともいえる今回の連携を、山梨県の発展に着実につなげ、実感を伴う地方創生を実現していきたいと考えている。

3. 経費削減の切り札

「市場調査チーム」 ▼

先にも述べた通り、2004年の国立大学法人化以降、運営費交付金が年々削減され、現在までに約10%の減額がされた。基盤的経費である運営費交付金の削減のインパクトは大きく、財務基盤の弱い地方国立大学の運営は厳しさを増している。既にこれまで、2年間の退職教授の不補充や経費削減などを実施し、2017年度には人事院勧告のボーナス増額も見送るなど、「金」の不足が「人」の不足の招来につながる負のスパイラルに陥りつつある。

真の科学技術立国としての再生を目指している我が国にとって、「金」の不足が大学の研究力低下を引き起こしていることは、国を挙げて憂慮すべき問題である。国は、これまでの方針を見直し、国立大学に対して、大胆な投資を一刻も早く開始すべきである。大村博士のように、ノーベル賞を受賞するような重要な研究には、

10年以上、あるいは、もっと時間がかかるものも少なくない。日本の国立大学の研究水準をこれ以上下げないためにも、今こそ投資を、と声を大にして言いたい。

一方の大学自身も、既に現実となっている資金的な難局を乗り越えるべく、自助努力としての経費節減に、これまでにない規模と覚悟で臨む必要に迫られている。先にも述べた通り、既に人件費に手を付けざるを得ない状況ではあるが、人が宝の大学としては、人件費への影響は最小限に努め、その他のあらゆる経費を圧縮していくことが求められる。

山梨大学では、2019年10月1日に「市場調査チーム」を結成し、徹底した経費削減の取り組みを開始した。このチームには、高度な専門的知識を有する民間企業経験者3人を専従配置し、学長の直下にある役員支援室の下、大学組織内を縦横無尽に駆け回っている。既に事務機器用パソコン500台の更新で約6,000万円の削減効果を得るな


ど、2019年度に1.3億円超、2020年度には約5.7億円の経費削減に成功しており、着実に経費削減効果を積み上げてきている。また、「大学アライアンスやまなし」を通じた電気の共同購入では、山梨大学、山梨県立大学の双方に経費削減の恩恵をもたらしており、新たな時代を見据えた地方国立大学としての挑戦が、地域においてもよい循環を産み出している。

「市場調査チーム」の成功の鍵は、専従配置した3人の職員の能力発揮に加えて、職員一人ひとりのコスト意識の醸成にかかっている。学長主導の決意を示すため、「事業決定プロセスの改革アクションプランの実施による徹底したコスト意識の醸成について（2019.10.7）」「市場調査チームの結成について—大幅な経費削減に向けて—（2020.2.13）」などの全職員に向けたメッセージの発出を行っている。また、会計系事務職員に向けた財務・会計勉強会「物品調達に関する適正な事務処理について（2020.6.18, 7.15）」などの

Y

山梨大学における経費節減に向けた取組

～徹底したコスト意識の醸成～



概要（経緯等）

- ・運営費交付金に過度に依存することなく持続可能な大学経営の実現を目標
⇒昨年来から山梨大学においては、徹底したコスト意識の醸成による実質的な経費削減を実現
- ・国立大学イノベーション創出環境強化事業（内閣府）の有識者ヒアリング（R元.8.28実施）で審査委員から同取組が高く評価
- ・「国立大学改革方針」を踏まえた文部科学省との徹底対話（R2.2.26実施）において文部科学省からも高く評価
⇒「国立大学協会の会議等を通じ、学長主導による取組や成果を発表するなどして欲しい。」

主な取組

- ・事業決定プロセスの改善（「事業決定プロセスの改革アクションプラン」）
- ・市場調査チーム結成（R元.10.1）による活動
⇒高度な専門的知識を有する者（民間企業経験者3名）を専任配置
- ・全職員に向けた学長メッセージの発出
「事業決定プロセスの改革アクションプランの実施による徹底したコスト意識の醸成について（R元.10.7）」
「市場調査チームの結成について—大幅な経費削減に向けて—（R2.2.13）」
- ・教育研究機器、医療機器に係る徹底的な見直し（学長自らが地元大口卸業者と値引きに向けた徹底討議を実施）
- ・職員特別研修の実施
⇒事務系職員全員に受講を義務づけてコスト意識を醸成（288名受講）⇒効果は限定的

成果

- ・予算要求段階において厳格な査定が実施可能に（多くの事業を採択することで機動的に大学機能強化を促進！）
- ・予算要求から執行までの一貫した経費削減マインドの徹底、教職員への徹底したコスト意識の醸成

市場調査チームにおける見直しの観点

| 買取・リース | 問題点等 |
|--------|---------------|
| 緊急性 | 費用対効果未検証 |
| 数量 | 延命策の未検討 |
| スペック | 不要不急箇所の整備 |
| 見積先 | 必要以上の高スペック |
| 見積額 | 見積先偏重（納入実績重視） |
| | 不十分な市場価格調査 |

これまでの主な見直し案件

- ① ハンスフリー動産管理システム整備
- ② 事務用パソコンの更新
- ③ 入退室管理システムの更新
- ④ 施設関係事業の見直し（職員宿舍の浴槽更新、屋上防水工事）
- ⑤ 電気契約の見直し（山梨県立大学との共同調達の実施）
- ⑥ CST（※）事業における専用設備の調達
※Cadaver Surgical Trainingの略

成果（要求額からの削減額等）

従来の整備台数を見越しての機器の追加購入による単価の引き下げ

| |
|--|
| 約6,000万円 |
| 約3,100万円 |
| 約300万円 |
| 本学 約1,800万円/年削減 山梨県立大学も約450万円/年削減 |
| 約1,500万円 |

これらをボーナスの財源に！

R2

約5.7億円
圧縮

R1

1.3億円超
圧縮

図2 山梨大学における経費節減に向けた取り組み

特定職員に向けた研修会も開催しており、全学でのコスト意識醸成に積極的に取り組んでいる。職員のコスト意識醸成の効果は、一朝一夕には得難いが、持続可能な大学経営を実現していくため、「市場調査チーム」の大胆な切込みと並行して、職員一人ひとりに向けたメッセージの発出を地道に継続していく必要もあると考えている。

4. ワクチン接種による地域貢献 ▼


2020年は年初から新型コロナウイルス感染症の世界的なまん延に始まり、日本でもクルーズ船ダイヤモンド・プリンセスの集団感染への対応や、増加する感染重症患者への対応で医療資源の逼迫に直面した。時機を逸した緊急事態宣言と、拙速すぎる宣言解除が繰り返され、社会と経済は混迷の度を深めている。コロナ禍で日本に渦巻く数々の問題点については、既に拙著『コロナ禍で暴かれた日本医療の盲点』（平凡社・2020）に詳

しくまとめたのでご参照頂きたい。

附属病院の取組概要としては、早期から新型コロナウイルス感染症患者を受け入れるとともに、山梨県初のドライブスルー方式PCR検査体制の確立、医療逼迫が深刻な大阪府・沖縄県への看護師派遣などを実施してきた。また、新型コロナウイルス感染症により髄膜炎を発症した入院患者の症例報告論文を世界で初めて発表（学長となってから最終著者として論文を発表し、国内2番目の引用数で大きな注目を浴びることになるとは想定外の出来事であった。）したほか、乳児の心肺停止症例を英文雑誌に発表するなど、研究面でも大きな成果を挙げている。

未だに出口の見えない新型コロナウイルス感染症まん延の切り札として期待されているのが、治療薬の開発とワクチンによる集団免疫である。中でもワクチン接種は、画期的なメッセンジャーRNA (mRNA) ワクチンの登場により、ワクチン接種で先行する他国の状況から感染まん延の収束

附属病院におけるコロナ対応



コロナ患者・ダイヤモンドプリンセス号乗客患者の受入

- ・ 国大協(R2/1/29)においていち早く警鐘を鳴らし、早速、患者受入の机上訓練をR2/1/31に実施。
- ・ ダイヤモンドプリンセス号の乗客患者をR2/2/19に1名受入、以降、3月までに計7名を受入。
- ・ 附属病院では、人工心肺装置ECMO最大3台稼働などにより、入院患者128名を受入(8/3時点)。

山梨県初・ドライブスルー方式によるPCR検査体制を確立

- ・ 山梨県からの要請に基づき、ドライブスルー方式によるPCR検査をR2年5月から附属病院の敷地内で開始(週に2回・1日最大72件の検査可能)。
- ・ 検体採取から解析まで、全て附属病院で実施。ドライブスルー方式による検査件数は約1,500件、PCR検査全体の件数は約23,000件(7/28時点)。





国立大学病院で初となる大阪府や沖縄県への看護師派遣

- ・ 附属病院では、文部科学省からの派遣要請に応え、医療の逼迫が深刻な大阪府へ看護師(集中治療部)をいち早く(依頼を受けた2日後の4/19には)派遣。「大阪コロナ重症センター」と「関西医科大学総合医療センター」で治療に従事。
- ・ 医療の逼迫が深刻な沖縄県にも、看護師(病院長特別補佐等)を派遣。
- ・ これまで継続して、大阪府に12名、沖縄県に2名を派遣(4/19～7/6時点)。
- ・ 派遣時の壮行会・引き継ぎのための報告会を実施。全ての会に学長、病院長が参加。

髄膜炎症例の本邦初の発見など大きな研究成果

- ・ 新型コロナウイルス感染症により髄膜炎を発症して附属病院に入院した患者の症例報告論文を国際ジャーナルに発表(最終著者:島田真路学長)。新型コロナウイルスが肺炎だけでなく髄膜炎も起こすことを世界で初めて報告した論文となり、我が国トップクラスの被引用数(R3年7月時点で600以上、本邦2番目)。
- ・ 附属病院に心肺停止で搬送された乳児の感染をいち早く特定し、乳児であっても新型コロナウイルスによって心肺停止を引き起こすことを英文雑誌に発表。



1

図3 附属病院におけるコロナ対応

につながる可能性が示唆されており、日本における接種の拡大が喫緊の課題である。

山梨大学では、2021年3月8日から附属病院において医療従事者に向けたワクチン接種を開始し、本学職員に加え、近隣医療・介護関係者を含む約4千人に対して接種を行った。ファイザー社製のワクチンは保管に超低温冷蔵庫が必要になるなどの困難な問題もあったが、附属病院職員の献身的な働きに支えられ、大過なく接種を終了できた。その後、菅義偉総理大臣が、ワクチン接種を希望する全ての高齢者への接種を7月末に完了することを目指し、1日100万回接種を目標とするなど、接種の急速な拡大が社会的要請となった。それに伴い、大規模接種会場の設置や、職域・大学拠点接種の受付が開始されたことから、地域のために大学の資源を最大限活用する、という学長としての揺るぎない想いを胸に、山梨大学も大学拠点接種に早手を上げた。

結果として、山梨大学では6月22日から、甲府

キャンパスで大学拠点接種を開始することができ、国立大学の中では、6月21日から開始した東北大学、大阪大学、広島大学、徳島大学に次ぐ早さであり、国立の新設医科大学として設置された大学附属病院の取り組みとしては、日本最速であった。こうした前例のない挑戦を可能にしているのも学長としてのリーダーシップ、加えて、日頃からの大学職員との綿密なコミュニケーションがあってこそ、と自負している。笛吹けども踊らず、となくなってしまえば組織は動かない。学長の考え・意図が大学組織全体に浸透し、目指す方向に大学職員の賛同が得られることで初めて挑戦することが可能になる。

大学拠点接種を実現させるためには、附属病院の人的資源を円滑に接種会場に橋渡しする必要性に迫られるが、ソリューションを学内資源から賄うことで迅速な展開が可能になっている。具体例を挙げれば、ワクチン接種のボトルネックは接種に関わる医師、看護師らの確保であるが、山梨大学

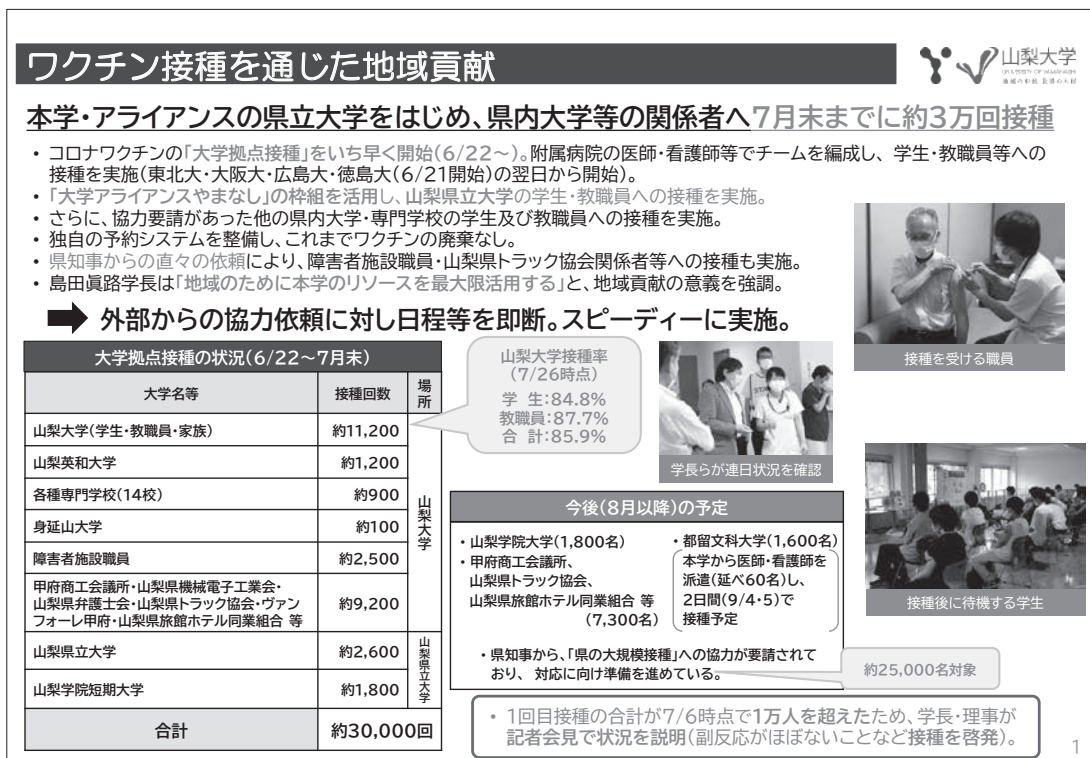


図4 ワクチン接種を通じた地域貢献

が擁するシステムエンジニアが、附属病院の医師、看護師向けの独自開発のエントリーシステムを一夜城で完成させている。また、榎本信幸病院長の全面的な協力体制の下、通常勤務の終了する17時前後からのワクチン接種を設定することで、多くの医師、看護師の賛同を得て土日を含む連日の接種会場の運営を実現している。もちろん、総務課職員を中心とした事務職員の人海戦術による献身的な下支えが運営全体の基盤になっていることも忘れてはならない。通常業務外でありながら、地域貢献のために結集されるこれらのパワーが、山梨大学の挑戦を形にしている。

山梨大学のワクチン接種体制には、もう一つ特筆すべき点がある。先にも述べた「大学アライアンスやまなし」（以下：「アライアンス」）の枠組みによる山梨県立大学との協働である。アライアンス連携体制の下、甲府キャンパスで開始した大学拠点接種初日の6月22日には山梨県立大学の関係者が下見を行うなど、山梨大学の全面的な協力の下、7月2日には山梨県立大学会場においても開始することができた。このような有事の対応にも弾力的な対応が可能となるのがアライアンスの強みである。アライアンスという枠組みがなければ、接種会場を共同運営する枠組みがこれほどまでに早く実現できたとは到底思えない。

現在、山梨大学では、甲府キャンパス、医学部キャンパスと山梨県立大学池田キャンパスの3つのワクチン接種会場を運営しており、山梨英和大学、身延山大学、山梨学院大学などの県内大学関係者をはじめ、障害者施設、各種専門学校群、甲府商工会議所、弁護士会、ヴァンフォーレ甲府、トラック協会、旅館ホテル同業組合など、県内の多種多様な業種、組織を支える人々に、日々ワクチン接種を展開している。医療従事者

への優先接種分を含めて、既に、7月末時点で約3万回のワクチン接種を完了し、山梨県内におけるワクチン接種の一大拠点を形成している。なお、接種率は、学生が84.8%、教職員が87.7%と、他大学に比し非常に高い数値となっているのは特筆すべき点である。

5. 山梨大学の目指す未来

斯くも厳しい地方国立大学を取り巻く現状の中で、これからの山梨大学がどうあるべきか。学長として自問自答する中で模索し、到達した成果の一端が、今回ご紹介した3つの取り組みである。その他にも地域発産学協創エコシステムの構築に向けた内閣府「令和元年度国立大学イノベーション創出環境強化事業」において、運営費交付金における重点支援①（主として地域に貢献する）の区分の55大学中、1位となり交付総額3億円を獲得するなど、挑戦を続けることで着実な手ごたえも得られつつある。

地方国立大学を取り巻く環境は厳しさを増す一方であるが、新型コロナウイルス感染症に見舞われた昨年以降、地域における山梨大学の存在感が、これまでに増して高まっていることを実感している。国が示す地域連携プラットフォームの実現に向け、大学アライアンスやまなしを中軸とした、地域の中核となる教育・研究の役割を担っていくほか、世界へ羽ばたく人材を養成する「地域の中核、世界の人材」を羅針盤に、この先の未来へと着実に歩を進めていきたいと考えている。世界を覆う未曾有の逆境の今を、千載一遇のチャンスに転換すべく、地域に根差した挑戦の心を忘れずに、学長として山梨大学を率いていく覚悟である。