

令和3年度 ガバナンスレポート

令和3年10月



国立大学法人山形大学



目次

1. 目的	1
2. ガバナンスに関する基本方針	1
3. ガバナンスの変遷及び体制（令和3年10月現在）	
(1) 国立大学法人化以降のガバナンスの変遷	2
(2) ガバナンス体制図	3
(3) 役員会等名簿	3
(4) 大学によるガバナンスの確認	5
4. ガバナンス強化に向けた取組	
(1) 課題	7
(2) 令和2年度及び令和3年4月～9月までに重点的に強化した取組	7
(3) 令和3年度国立大学法人ガバナンス・コードへの適合状況（ダイジェスト版）	10
5. 今後のガバナンス強化に向けて	
(1) 令和3年度適合状況報告書における未実施事項への適切な対応	13
(2) 令和3年度～令和4年度の重点課題	14
(3) 第4期中期目標期間（令和4年度～令和9年度）に向けて	14

1. 目的

昨今、我が国では少子化の進展による18歳人口の減少や首都圏一極集中による地方の衰退等への対応が急務となっています。また、さらに、グローバル化による国際的な流動性の高まりや情報技術の革新的発展に伴う産業構造の変革等、大学を取り巻く社会は加速度的に変化しています。こうした社会の変化を背景に、大学への期待や求められる役割が拡大するとともに、関係者も多様化し、大学の重要性は格段に高まっています。

これらの多様な関係者の皆様の期待に応えて、本学が教育と研究の質の向上を図り成長・発展し続けるとともに、社会に貢献していくことができるよう、組織内部において適切な執行と監督の仕組みを構築するとともに、大学経営の状況や意思決定の仕組みについて透明性を確保し、それら多様な関係者への責任を果たすことが重要になっています。

一般社団法人国立大学協会より示された国立大学法人ガバナンス・コードは、各項目を実施することはもちろん重要ではありますが、各項目を実施できているか否かを定期的に点検し、必要に応じて改善策を検討・実施するという一連の流れを通じて、大学が自らの経営の透明性を高め、ガバナンスを強化していくことにこそ重要性があると言えます。本学は、社会からの信頼と理解を得続けていくために、項目に対する点検等を通じ、経営の透明性を高め、ガバナンス体制を強化すると同時に社会への説明責任を果たしていきます。

また、国立大学法人ガバナンス・コードへの適合状況報告書の公開だけでは、本学が行っているガバナンス強化に関する取組や今後の方針等を十分に説明できないため、上記適合状況報告書を補完する意味で、本年度からガバナンス全般に関するレポートを毎年作成し、社会に発信するものです。

2. ガバナンスに関する基本方針（令和3年2月策定）

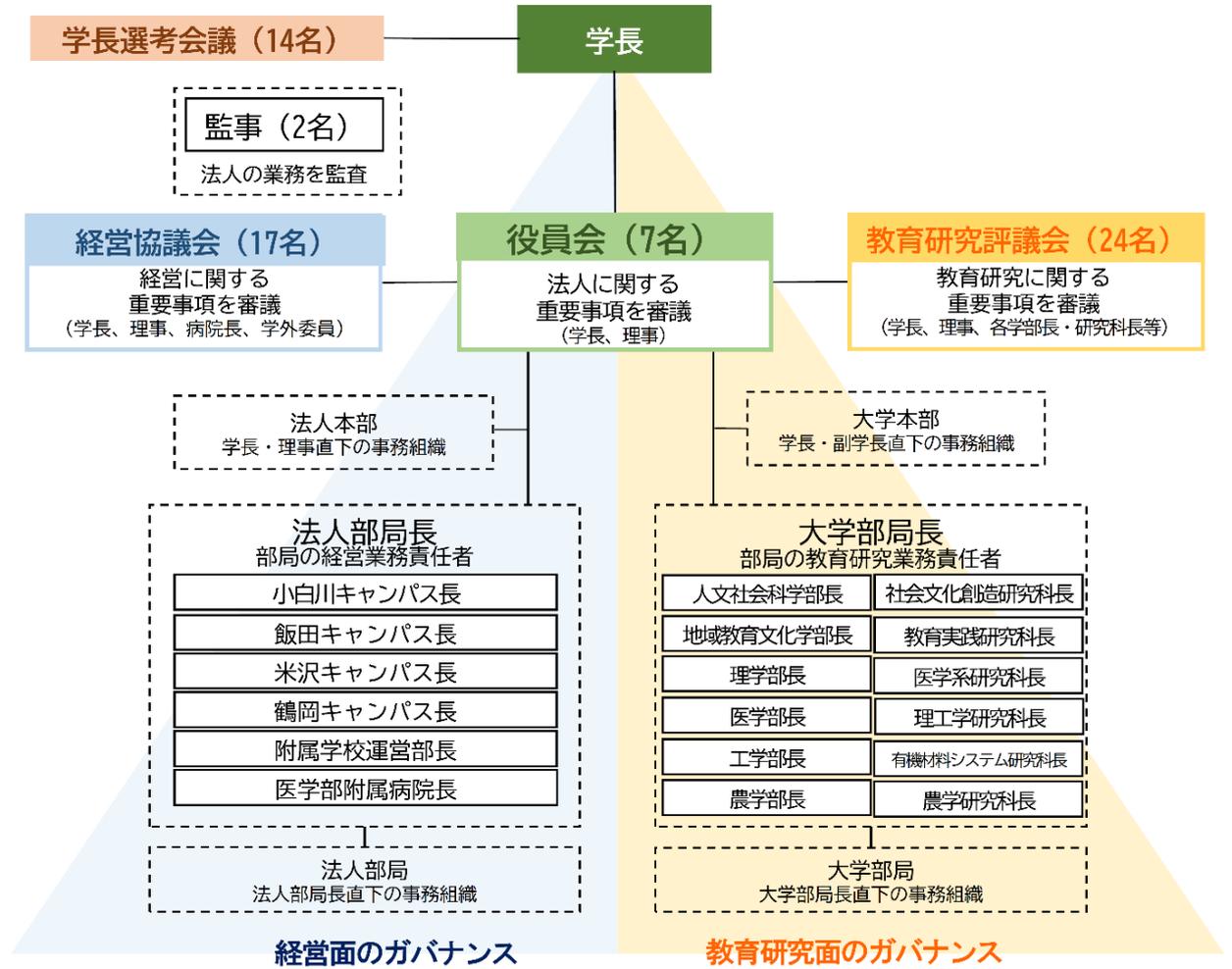
1. 本学のミッションを踏まえたビジョン、目標・戦略を策定し、実現に向けて自主的・自律的・戦略的に経営する体制の構築及び法人経営に必要な人材の育成を行います。
2. 意思決定に関わる組織等の責務を明確にし、本学の機能強化を図ることで、学長のリーダーシップによる迅速かつ確かな意思決定に基づく法人経営が可能となる体制を構築します。
3. 本学の経営に関する重要事項を審議する経営協議会、教育研究に関する重要事項を審議する教育研究評議会、学長の選考や解任等を担う学長選考会議、本学の業務の監査等を担う監事といった自主的・自律的・戦略的な法人経営を行う上で重要な役割を担う組織等の責務を明確化し、体制を整備・強化することで、社会に開かれ、社会に対し責任を果たすことのできる戦略的かつ適正な法人経営を行います。
4. 本学の多様な関係者の皆様から理解・支持を得るとともに適切な連携・協働を行うため、積極的な情報公開を通じて透明性を確保するとともに、内部統制の仕組みを整備・実施しその運用体制を公表することによって、適正な法人経営を確保します。

3. ガバナンスの変遷及び体制（令和3年10月現在）

（1）国立大学法人化以降のガバナンスの変遷

2004年度	国立大学法人化 第1期中期目標 期間開始	・事務局長制廃止（各理事が直接事務部門を担当し、マネジメントに責任を持つ体制）
2005年度		・学長特別補佐の選任
2007年度		・毎朝の役員ミーティング（役員朝の会）の実施による情報共有の促進 ・役員会の毎週開催による意志決定の迅速化
2008年度		・「山形大学の基本理念」「山形大学の将来構想」の策定・公表 ・山形大学顧問の委嘱 ・国立大学法人山形大学危機管理規程制定
2009年度		・予算配分を部局単位からキャンパス単位へ転換
2010年度	第2期中期目標 期間開始	
2014年度		・「山形大学の将来構想」の改訂・公表 ・国立大学法人山形大学コンプライアンス推進規程制定
2015年度		・学内規則の改正による経営組織（法人）と教学組織（大学）の役割の明確化並びに学長、理事、部局長等の職務、権限及び責任の明確化 ・学術研究院の設置（教員の所属組織の一元化）
2016年度	第3期中期目標 期間開始	・各キャンパスに、法人部局長としてのキャンパス長（各キャンパスの経営面の責任者）を設置
2018年度		・病院長を新たに法人部局長とするとともに、病院長選考のための合議体（選考会議）を新たに設置
2019年度		・国立大学法人山形大学学長選考基準を決定し、「求められる学長像」を明確化 ・国立大学法人山形大学監事候補者選考規程制定
2020年度		・学外理事の導入（1名） ・国立大学山形大学のガバナンスに関する基本方針策定 ・国立大学法人山形大学学外理事の選考方針策定 ・国立大学法人山形大学経営協議会 学外委員の選考方針策定 ・国立大学法人山形大学内部統制規程制定
2021年度		・学外理事2名体制

(2) ガバナンス体制図



(3) 役員会等名簿

学長選考会議	
相澤 益男	国立研究開発法人科学技術振興機構 顧問
井上 弓子	高島電機株式会社 代表取締役会長
小林 裕明	株式会社山形新聞社 取締役論説委員長
里村 正治	フィデアホールディングス株式会社 名誉顧問
鈴木 道子	米沢栄養大学・米沢女子短期大学 名誉教授
西海 和久	株式会社ブリヂストン エクスターナル・アドバイザー
長谷川 眞理子	国立大学法人総合研究大学院大学 学長
是川 晴彦	人文社会科学部長
大森 桂	地域教育文化学部長
大西 彰正	理学部長
上野 義之	医学部長
中島 健介	工学部長
村山 秀樹	農学部長
佐藤 慎哉	医学部附属病院長

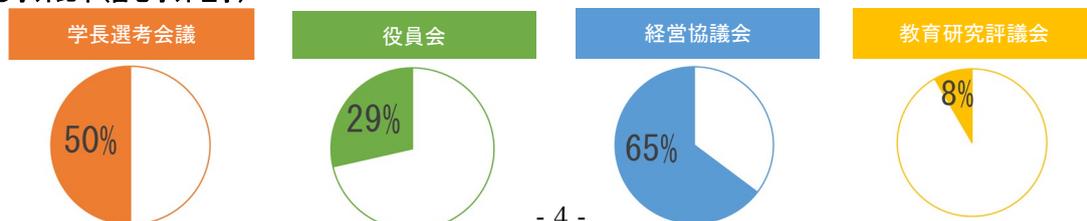
監事	
渡辺 均	
大森 夏織	※非常勤

役員会	
玉手 英利	学長
飯塚 博	理事 (研究、社会連携担当)
出口 毅	理事 (教育、入学試験担当)
矢作 清	理事 (学生支援、IR、広報担当)
根本 建二	理事 (病院、財務担当)
花輪 公雄	理事 (企画、評価、総務、危機管理、内部統制担当) ※学外理事 (常勤)
額瀨 晃	理事 (施設担当) ※学外理事 (非常勤)

経営協議会	
玉手 英利	学長
飯塚 博	理事 (研究、社会連携担当)
出口 毅	理事 (教育、入学試験担当)
矢作 清	理事 (学生支援、IR、広報担当)
根本 建二	理事 (病院、財務担当)
花輪 公雄	理事 (企画、評価、総務、危機管理、内部統制担当) ※学外理事 (常勤)
額瀨 晃	理事 (施設担当) ※学外理事 (非常勤)
佐藤 慎哉	医学部附属病院長
相澤 益男	国立研究開発法人科学技術振興機構 顧問
井上 弓子	高島電機株式会社 代表取締役会長
小林 裕明	株式会社山形新聞社 取締役論説委員長
里村 正治	フィデアホールディングス株式会社 名誉顧問
鈴木 道子	米沢栄養大学・米沢女子短期大学 名誉教授
西海 和久	株式会社ブリヂストン エクスターナル・アドバイザー
萩原 なつ子	立教大学 21世紀社会デザイン研究科 研究科委員長
長谷川 眞理子	国立大学法人総合研究大学院大学 学長
吉村 美栄子	山形県知事

教育研究評議会	
玉手 英利	学長
飯塚 博	理事 (研究、社会連携担当)・副学長
出口 毅	理事 (教育、入学試験担当)・副学長
矢作 清	理事 (学生支援、IR、広報担当)・副学長
根本 建二	理事 (病院、財務担当)・副学長
花輪 公雄	理事 (企画、評価、総務、危機管理、内部統制担当)・副学長 ※学外理事 (常勤)
額瀨 晃	理事 (施設担当) ※学外理事 (非常勤)
林田 光祐	副学長 (国際交流担当)
羽鳥 政男	副学長 (人事・労務担当)
是川 晴彦	人文社会科学部長、大学院社会文化創造研究科長
大森 桂	地域教育文化学部長、大学院教育実践研究科長
大西 彰正	理学部長
上野 義之	医学部長、大学院医学系研究科長
中島 健介	工学部長、大学院理工学研究科長
村山 秀樹	農学部長、大学院農学研究科長
伊藤 浩志	大学院有機材料システム研究科長
三上 英司	学士課程基盤教育機構長
佐藤 慎哉	医学部附属病院長
本多 薫	人文社会科学部副学部長
中西 正樹	地域教育文化学部副学部長
並河 英紀	理学部副学部長
川前 金幸	医学部副学部長
落合 文吾	工学部副学部長
渡部 徹	農学部副学部長

○学外比率(含む学外理事)



(4) 大学によるガバナンスの確認

①監事によるチェック体制

<監事の設置>

本学の業務が日々拡大・多様化する中で、監事による日常的な業務監査の重要性が高まっていることから、本学では監事のうち1名を常勤としています。また、法務や組織マネジメント等に関する専門的な知識を持ちつつ、より中立的な立場で本法人の業務を監査することができる者を非常勤の監事を1名置いています。さらに、監事の独立性をサポートする体制として、本部事務部及び部局事務部とは独立した形で監査室を置いています。

<監事の選考>

学長が監事候補者を選考する際は、総務担当理事、学長が指名する理事2名及び学長が指名する学外有識者2名から構成される監事候補者選考会議を置くこととしています。この監事候補者選考会議は、監事に求める人材像(選考基準)の策定や監事候補者の選考に関する事項等を審議し、審議の過程で学外の有識者の観点を踏まえ、本法人の監事として相応しい人材を選考する仕組みとなっています。監事による監査の対象となる業務が多岐に渡ってきている状況を踏まえ、会計業務に精通した者と組織業務に精通した者を組み合わせる等、監事候補者が持つ専門性を考慮して候補者を決定しています。

<監事による監査>

監事は、国立大学法人山形大学監事監査規程に基づき、本学が掲げる理念及び目標・計画を達成する観点から、本学業務の適正かつ効率的な運営に資することを目的に、毎年度監事監査を実施しています。各種施策の取組、情報開示、教育・研究・社会貢献・国際交流等の大学運営全般の状況を確認する業務監査、期末財産状況監査、財務諸表、事業報告書の精査による会計監査等の監査について、書類確認、ヒアリング、現地調査を通じて、厳密な監査を行っています。監査の結果については、監事監査結果報告書を作成し、学長に提出しています。提出された監事監査結果報告書に基づき、本学では監事からの指摘に対するフォローアップを行い、本学の教育・研究の推進、地域貢献及び業務運営の改善に取り組んでいます。

その他、監事が学内において業務監査と会計監査の機能を十分発揮できるよう、本法人の重要会議である役員会、経営協議会及び教育研究評議会に出席し意見を述べるができることとしています。また、学長選考会議、キャンパス執行部と学長・理事の情報交換会等学内の会議についても監事の参加を可能としており、監事が学内業務の現状・課題をより把握しやすい環境を構築しています。加えて、学長・理事決裁となる文書については、全て監事に供閲することとしており、これにより情報共有を図るとともに、監事、監査室及び会計監査人による監査のミーティングを行い、より効果的な監査となるよう努めています。

②内部質保証体制

山形大学が掲げる使命、理念、目標、各種方針を実現するため、教育研究活動等についてPDCA(計画、実行、評価、改善)サイクルに基づく全学的な内部質保証システムを確立し、継続的に改善・向上に努めることを通じて、本学の教育研究等の質を保証し、本法人及び本学に対する社会的信頼をより一層確実なものとすることを目指しています。

本学では内部質保証の推進に責任を負う全学的組織として、山形大学評価分析室(室長は評価担当理事が務める)を設置しております。評価分析室がチェック機能を果たすことにより、単なる自己点検・評価の実施でおわることのないよう、ガバナンスの強化を図っています。

【内部質保証システムに基づく自己点検・評価の実施頻度】

	分 野		実施頻度
	教育	研究／社会貢献 ／業務運営等	
認証評価に係る自己点検	○		4～6年ごとに実施
法人評価に係る自己点検	○	○	毎年度実施
キャンパス経営力評価に係る自己点検	○	○	毎年度実施
教育プログラムの認定	○		毎年度実施
「学生支援」、「学生の受入」、 「施設及び設備」に関する自己点検	○		毎年度実施
教員の活動評価に係る自己点検	○	○	毎年度実施

4. ガバナンス強化に向けた取組

(1) 課題

本学のガバナンスにおける課題として以下の点が挙げられています。

- ・リスクに関する取組が不十分ではないか。あわせて、内部統制システムについて、有効に機能するよう更に見直しを図る必要があるのではないかな。
- ・意思決定プロセスにおけるそれぞれの会議体の位置づけや決裁権限が曖昧になることのないように留意する必要がある。
- ・キャンパス経営力強化（本部スリム化）のために、平成 21 年に全学教育研究組織を最も関係の深いキャンパスに移管してから 10 年以上が経過しており、組織の在り方について、あらためて整理・検証する必要があるのではないかな。
- ・外部資金等で運営されている教育研究組織において、コンプライアンスに違反していると指摘される事案が散見され、大学本部や部局によるガバナンスやマネジメントが不足しているのではないかな。

こうした課題の解決に向けて、また、ガバナンスの強化に資する取組として、以下の取組を行いました。

(2) 令和 2 年度及び令和 3 年 4 月～ 9 月までに重点的に強化した取組

①ポリシーの明確化

- ・国立大学法人山形大学学外理事の選考方針の策定（令和 3 年 3 月策定）

国立大学法人は、大学を設置し、大学の教育研究に対する国民の要請にこたえるとともに、我が国の高等教育及び学術研究の水準の向上と均衡ある発展を図ることを目的としている。

山形大学では、国立大学のそのような役割を踏まえ、学外理事については「大学に関し広くかつ高い見識を有し、高等教育機関または企業等の経営に精通するもの」とし、複数の候補者の中から、ダイバーシティや地域性等を考慮し選考する。なお、選考にあたっては、学内外の複数の有識者から意見を聴くこととする。

- ・国立大学法人山形大学経営協議会学外委員の選考方針の策定（令和 3 年 3 月策定）

経営協議会は、国立大学法人の業務の成果を最大化できる経営を実現するため、多様な関係者から幅広い意見を聴き、その知見を積極的に法人経営に活かすための会議体である。

山形大学では、経営協議会のそのような役割を踏まえ、学外委員については国立大学法人山形大学経営協議会規程第3条第4項において規定されているとおり「大学に関し広くかつ高い見識を有するもの」とし、経済・産業界、アカデミック分野、地方公共団体、マスメディアなど多様な業種や地域から、ダイバーシティを考慮し多面的な委員構成となるよう留意する。

また、本学の卒業生・修了生を少なくとも1名含むものとする。

なお、選考にあたっては、学内外の複数の有識者から意見を聴くこととする。

・ 国立大学法人山形大学の人事基本方針の策定（令和3年3月策定）

1 目的

本学の3つの使命「地域創生」「次世代形成」「多文化共生」と5つの基本理念「学生教育を中心とする大学創り」「豊かな人間性と高い専門性の育成」「「知」の創造」「地域創生及び国際社会との連携」「不断の自己改革」に則り、適正な人事制度を確立するとともに、教育 研究向上と組織の活性化を図ることを目的に、教職員に係る人事基本方針を定める。

2 目標

(1) 教育研究の向上と組織の活性化を図っていくため、持続可能な組織の発展を目指す。

(2) 組織として、各々の力が最大限に発揮できるよう人員配置の適正化を図る。

3 求める人材像と採用方針

(1) 教員の選考にあたっては、総合的に判断し、人格及び学識に優れた人材を求める。具体的には、多様な人材による先進的な考え方や発展性強化を目指すため、若手教員（採用時年齢の目安を概ね35歳未満とする）のほか、外国人や女性、実務家教員等を積極的に採用し、年齢層のフラット化と職位に応じた年齢構成の適正化に努める。また、テニュアトラック制度やクロスアポイントメント制度、さらに混合給与制度等を活用し、教育研究の活性化を図る。

(2) 職員の選考にあたっては、総合的に判断しバランス感覚に優れた以下のような人材を求める。

- ・ 山形大学の発展及び地域貢献のために働く強い意欲のある人
- ・ 失敗を恐れず、積極的に仕事に取り組むことができる人
- ・ 他の職員とコミュニケーションをとりながら協力して仕事を進められる人
- ・ 経営的視点を持ち、交渉力が高い人
- ・ 様々な環境の変化に対し、柔軟に対応できる人

また、年齢構成や多様性を考慮し教育研究を支える強い組織の確立を目指す。

4 人材育成

組織の活性化と教職員の能力の向上のため、以下のとおり人材の育成を行う。

(1) 学内外で実施される研修について、積極的な受講を推進する。

(2) 国際化の推進のため対応できる人材を育成するための海外研修を実施する。

(3) クロスアポイントメント制度の積極的な活用や外部機関との人事交流を行う。

5 人事評価

(1) 教職員に係る公正な業績評価を行うための制度を構築し、必要に応じて、検証・改善を図る。

(2) 人事評価結果について、適切に処遇へ反映させるための仕組みを構築し、必要に応じて、検証・改善を図る。

②ガバナンス体制の整備

・コンプライアンスリスクの総点検の実施

規程やガイドラインに基づく業務手順が確立されているか、業務手順に基づく業務が実効的に行われているか、書類・記録などの管理状況、規程やガイドライン、業務手順で見直すべき点はないか等についての確認・点検を行うコンプライアンスの総点検を令和2年9月から令和3年2月にかけて学長主導で行いました。

・国立大学法人山形大学内部統制規程の制定及び危機管理室の設置

業務方法書に基づく内部統制システムをはじめとする体制の整備について、これまでは「国立大学法人山形大学コンプライアンス推進規程」及び「山形大学コンプライアンス指針」を定めることにより対応していました。しかし、役員(監事を除く。)の職務の執行が国立大学法人法又は他の法令に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制を、コンプライアンス推進規程及び指針だけではなく、内部統制に係る新たな規程を定めるとともに、モニタリングの考え方を改めて整理するため、令和2年12月に国立大学法人山形大学内部統制規程を制定しました。

従来コンプライアンス推進規程に基づき実施していたコンプライアンス推進状況に関するモニタリングに加え、組織全体のリスク管理に関するモニタリングを実施します。モニタリングの結果については、役員会に報告するとともに、リスク毎に担当理事を決定し具体的な対策を実施していきます。なお、それらの対策については適宜監事又は経営協議会の意見を伺う等、透明性を確保に努めていきます。また、危機管理担当理事及び法人部局長等による内部統制会議にて個別の点検・評価を実施することとしています。さらに、全学の危機管理を集約し、総括することを目的に危機管理室を令和3年4月に新たに設置しました。

・大学の戦略を総括する部門の設置

学長と緊密な連携を取りつつ、随時戦略の立案、検証、改善等を行う部署として、総務部に「企画 IR 課」を新設しました。

現在、企画 IR 課では、山形大学将来ビジョンの策定、令和4年度から始まる第4期中期目標・中期計画の策定、社会共創ビジョン策定のほか、第3期中期計画の検証、教育研究組織の検証に取り組んでいます。また、IR (Institutional Research) 部門も所掌しており、IR 情報を活用した効果的な意思決定や経営資源の再配分の支援も行ってまいります。

③その他

上記のほか、コロナウイルス感染症対応に関する取組、SDGsの貢献に資する経営の推進、教育研究組織の整備による機能強化、寄附金の獲得に向けた取組を実施し、教育・研究・社会貢献機能の一層の強化に取り組みました。

(3) 令和3年度国立大学法人ガバナンス・コードへの適合状況（ダイジェスト版）

令和3年度の報告書作成においては、以下の点に留意して作成しました。

- ・未実施項目について、実施した場合は内容を更新しました。
- ・より丁寧な説明を行うため、他大学の優良事例を参考に、内容の追加・修正等による更新を行いました。

基本原則1：国立大学法人のミッションを踏まえたビジョン、目標・戦略の策定とその実現のために自主的・自律的に発展・改革し続けられる体制の構築

- 本学は、3つの使命『地域創生』『次世代形成』『多文化共生』及び5つの基本理念『学生教育を中心とする大学創り』『豊かな人間性と高い専門性の育成』『「知」の創造』『地域創生及び国際社会との連携』『不断の自己改革』の下、本学の教職員、学生及び経営協議会学外委員の意見を踏まえ、長期ビジョンとして『山形大学の将来構想』を策定しています。その上で、これらを実現するための道筋を第3期中期計画、年度計画及び「アニュアルプラン」※に定め公表しています。

※アニュアルプラン：本学の基本理念及びビジョンの実現に向け本学が独自に作成しているもので、当該年度の経営方針及び行動計画を記載したものです。

- 人事面・資金面における独自の資源配分の仕組みを整備し、機動的かつ戦略的に本学の目標を実現する体制を構築しています。また、IR(Institutional Research)機能により収集した情報を分析し、効果的な意思決定や経営資源の再配分に活用しています。また、IR情報を活用した資源配分をより充実させるため、令和3年4月に企画部門とIR部門との両部門を所掌する「企画IR課」を総務部に新設し、学長と緊密な連携を取りつつ随時戦略の検証、改善等を行う体制を整備しています。
- 経営面と教学面の分離によるガバナンス体制の強化、外部資金等の受入れ促進のための体制整備等を通じて、自主的・自律的・戦略的な経営及び教学運営の体制を構築しています。なお、その体制構築に資する取り組みとして、経営人材の育成方針及び収入・支出の見通しを含めた中期的な財務計画を令和3年度までに策定し、公表していきます。

基本原則 2 : 法人の長の責務等(法人の長の責務, 役員会の責務, 法人の長を補佐する理事及び副学長等の活用)

- 長期ビジョンとして策定した「山形大学の将来構想」、中期目標・中期計画、年度計画、「アニュアルプラン」等の情報を学内会議において教職員に共有するとともに、学生等の理解が深まるよう様々な媒体を通じて積極的に情報発信しています。
- 学長及び理事等と学生との懇談会、キャンパス執行部と学長及び理事との情報交換会、学外の各分野で優れた識見を有する方に参加いただく顧問会議等を定期的開催することを通じて、学内外の関係者の意見等を学長・理事が直接把握し各種施策に反映するための仕組みを構築しています。
- 法人の長を補佐する理事、副学長、法人部局長等の権限について学内規則に整理するとともに、学長特別補佐の設置等、学長の意思決定や業務執行をサポートする体制を構築しています。これら理事、副学長、学部長・研究科長等に係る業務については、年度計画や「アニュアルプラン」の達成状況の確認を通じて評価を行っています。
- 法人経営に係る重要事項を審議する役員会については、学長の迅速な意思決定に資するよう、毎週定例で開催しているほか必要に応じて臨時にも開催しています。
- 外部経験を有する人材を非常勤理事として登用することにより、学長から委任された業務についての深い知見を法人運営に活用しています。学外理事の選考にあたっては、「大学に関し広くかつ高い見識を有し、高等教育機関または企業等の経営に精通するもの」とし、ダイバーシティや地域性等を考慮し選考しています。こうした学外理事の選考方針及び登用状況については、大学ホームページで公表しています。

基本原則 3 : 経営協議会, 教育研究評議会, 学長選考会議及び監事の責務と体制整備

- 本学の法人運営に大学を取り巻く多様な関係者の幅広い意見を反映するため、経営協議会の学外委員については、経済界・産業界、アカデミック分野、地方公共団体、マスメディアなど多様な業種や地域から、ダイバーシティを考慮して多面的な委員構成となるよう配慮して選考しています。こうした学外委員の選考の方針について、大学ホームページで公表しています。
- 学長選考会議は、自ら策定した学長候補者の選考基準及び選考実施計画に基づき学長候補適任者を決定するとともに、必要に応じて所信を聴く会を開催した上で、意向投票を実施せず、学長候補適任者に対するヒアリング結果等を総合的に判断して学長候補者を選考しています。

なお、意向投票については、平成23年度に山形大学学長選考等規程の一部改正を行い、学内意向聴取の方法の変更と所信を聴く会の開催について規定し、加え

て、令和元年度の同規程の一部改正において、学長候補適任者の推薦方式を、従来の組織による推薦から個人による推薦方法に変更したことから、実施しておりません。

- 学長の業務執行状況を把握するため、学長選考会議が年度ごとに学長と意見交換を行うほか、学長の任期の3年目に中間評価、6年目に最終評価を実施することとしています。
- 令和2年4月の国立大学法人法の一部改正を踏まえ、学長選考会議の審議事項として『国立大学法人法第10条第3項に規定する大学総括理事を置くことに関する事項』を追加し当該事項について検討しましたが、設置を見送ることとしています。今後、本法人が複数の大学を設置する場合や管理運営体制の強化を図る特別の事情がある場合には、学長選考会議において当該事項について検討を行ってまいります。

基本原則4：社会との連携・協働及び情報の公表

- 国立大学法人として、透明性の高い効率的な大学運営を行い、多様なステークホルダーに対する説明責任を果たすため、学長定例記者会見や大学ホームページを軸に、多様な媒体を相互に連携させ、適切な時期に、適切な方法で正確な情報を届ける広報活動を徹底しています。また、本学の使命及び基本理念や将来構想（長期ビジョン）、中期目標・中期計画及び年度計画、自己点検・評価、アニュアルレポートや事業報告書等、公表の目的・意味や対象を踏まえた各分野の公表情報を充実化しています。
- 国立大学法人山形大学コンプライアンス推進規程に基づき、教職員等及び学生の行動規範となる指針を策定し周知しています。また、同規程に基づいて学内でモニタリングを実施するとともに、その結果を担当理事及びコンプライアンス推進責任者(各部局長)が出席する連絡会において報告し、指針の改善等に活かしています。また、内部統制システムを更に強化するため、国立大学法人山形大学内部統制規程を制定し、本学の職務の執行が法令に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制を新たに整備しています。同規程においては、学内におけるリスク管理に関するモニタリングを実施するとともに、危機管理担当理事及び法人部局長等による内部統制会議にて個別の点検・評価を実施することとしています。上記の取組により、日常的モニタリング、定期モニタリング等点検や調査の仕組みを整備し、各業務の改善に活かす体制を強化します。

5. 今後のガバナンス強化に向けて

(1) 令和3年度適合状況報告書における未実施事項への適切な対応

令和3年度の報告書において未実施と判断した原則については、実施に向けて継続的にフォローアップを行います。また、実施しない場合についても、本学の特性を踏まえ、その理由を説明します。

未実施と判断した原則	実施に向けた進捗状況
【補充原則 1-3④ 中期的な財務計画の策定】	<中期財政計画の策定>
【補充原則 1-3⑥ 経営及び教学運営に係る権限と責任の体制、総合的な人事方針、中期的な財務計画、教育研究の費用及び成果等の公表】	収入・支出の見通しを含めた中期的な財務計画の策定については、アニュアルプラン 2021 にも明記し、令和3年度内に達成すべき計画として定めています。令和2年度決算の結果等も踏まえつつ、令和3年度中に策定し、公表することとしています。
【補充原則 1-4② 人材育成方針の公表】	<経営人材の育成方針策定> 教員及び事務職員に関する本学全体の経営人材の育成方針については、令和3年3月に策定した「国立大学法人山形大学の人事基本方針」に経営人材の育成方針を組み込む形で、令和3年度中に改訂・公表するとともに、その実施状況をフォローアップする体制を整備します。
【原則 3-3-4 経営力を発揮できる体制の検討】	<大学総括理事設置の検討> 今後、本法人が複数の大学を設置する場合や管理運営体制の強化を図る特別の事情がある場合には、学長選考会議において当該事項について検討を行い、大学総括理事の設置することとなった場合はその理由を公表します。
【原則 4-1② 学生がどのような教育成果を享受することができたのかを示す情報を公表】	<教育成果の公表> 就職活動実態調査の中で行っている就職支援に関する評価は大学ホームページで公開しています。このほか、年2回実施している学生アンケートや3年毎に実施している学生生活実態調査において実施している満足度調査の結果については、結果を外部に公表することに同意を得た上で、ホームページで順次公開していきます。 ○学生アンケート・・・実施予定：令和3年10月 公表予定：令和4年3月頃 ○学生生活実態調査・・・実施予定：令和4年度 公表予定：令和5年度春頃 ○就職状況調査・・・実施予定：令和4年2月～ 公表予定：令和4年春頃

(2) 令和3年度～令和4年度の重点課題

設置から一定の年数が経った全学教育研究組織について、運営状況を検証するとともに、Society5.0や第4期中期計画の実施にあたり、真に必要な機能(組織)を検討することを目的に全学教育研究組織の現状を点検・分析することとしました。点検・分析結果に基づき、必要に応じて統廃合を行うことにより、①指揮命令系統の明確化による意思決定の迅速化、②機能重複の改善による組織の効率化、③組織運営の透明性確保等、強靱なガバナンス体制の再構築を図っていきます。

(3) 第4期中期目標期間(令和4年度～令和9年度)に向けて

令和4年度からは、第4期中期目標期間が始まります。持続的に発展する経営体として、内部統制機能の実質化に向けた中期目標及び中期計画を策定する予定です。

○大学経営のビジョン<持続的に発展する経営体としての自己変革>

ガバナンス改革を推進し、経営体としての透明性を一層高めるとともに、IR(Institutional Research)による分析・評価で資源を効率的に調達・活用し、地域社会のコモンズとして持続的に発展する経営基盤を強化します。

また、部局を越えた協働や外部との交流を促進して、経営課題に戦略的・機動的に挑戦する人材を育成し、教職員の成長を大学の活性化につなげるマネジメント改革を推進します。

○中期目標

内部統制機能を実質化させるための措置や外部の知見を法人経営に生かすための仕組みの構築、学内外の専門的知見を有する者の法人経営への参画の推進等により、学長のリーダーシップのもとで、強靱なガバナンス体制を構築する。

○中期計画<内部統制機能の実質化>

山形大学内部統制に係る規程に基づき、危機管理室において監事と連携してモニタリングを実施する。モニタリング結果は、経営協議会と共有し、経営協議会から出された意見を基に業務運営の改善を実施する。また、内部統制に係る知識、意識の向上に資する研修を毎年度実施する。さらに、戦略的事項について迅速に意思決定するための戦略企画本部の設置と既存組織の機構化を実施する。

○中期計画<学内外の知見を法人経営に活かす取組>

学外の専門人材や事務組織の中堅・管理職クラス等の各階層の適任者が学長、理事・副学長の特別補佐等に就けるように規程を整備するとともに、経営協議会及び顧問会議等の学外有識者に加えて様々なステークホルダーから業務運営の改善に資する助言を得る体制を構築し、継続的に業務運営の改善を実施する。