

国立大学法人山形大学学長の業務執行状況に係る  
中間評価結果について

国立大学法人山形大学学長選考会議は、「国立大学法人山形大学学長選考会議  
規程」第2条第5号の規定に基づき、小山 清人 山形大学学長の業務執行状況  
について中間評価を行い、下記のとおり評価結果をとりまとめました。

記

- |   |      |               |
|---|------|---------------|
| 1 | 業務運営 | 期待する程度を上回っている |
| 2 | 財務経営 | 期待する程度を上回っている |
| 3 | 教育研究 | 期待する程度を上回っている |

全体として、期待する程度を上回って、学長としての職責を果たしてきたと  
認められます。

引き続き、山形大学の発展に向け尽力されることを期待します。

なお、評価結果の詳細については別紙のとおりです。

平成29年3月27日

国立大学法人山形大学  
学長選考会議議長 有馬朗人

## 学長の業務執行状況に係る中間評価書

平成29年3月27日

山形大学学長選考会議

評価項目	特記事項
業務運営	<p><b>【学長のリーダーシップ、大学のガバナンス改革】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 大学運営にあたり、様々な機会をつくり、大学構成員の意見に幅広く耳を傾ける姿勢が一貫して示されている。</li> <li>○ 学長に就任してまもなく、教員の所属を一元化する「学術研究院」を設置し、全学的視点に基づいた組織の活性化を図っており、教育体制・研究体制が未来の多様化の実現への工夫として整いつつあり、困難な大学経営に対して高いリーダーシップを発揮している。</li> <li>○ 経営組織と教学組織の役割と責任の所在の明確化が図られ、大学の健全な発展を図ることに資している。</li> <li>○ 基盤教育の改革、外部資金獲得額の増加、地域との関係重視、社会における多様性への対応、大学経営の効率化など、明確で具体的な取組みが行われ、また、山形大学のプレゼンスを高めるための重点施策（有機エレクトロニクス研究、ナスカ地上絵研究、総合スピニング科学研究、重粒子線がん治療装置開発研究及び先進医療の基盤となるゲノムコホート研究など）をAnnual Planや山形大学先進的研究拠点（YU-COE）に定めて推進する姿勢を示した。しかし、重点プロジェクトの推進を支援する具体的な施策は少なく、学部・大学院改革と関連させ削減されつつある運営費交付金、限りある人材などをどのようにして変革に集中していくかという戦略が希薄である。</li> <li>○ 重粒子線がん治療施設の経営見込みは、治療件数が想定している件数を上回ることで、ランニングコストが低く抑えられること及び他の画期的ながん治療が当面登場しないことなど、複数の条件が同時に満たされて初めて成立する。経営リスクの回避・軽減に向けて大学全体として最大限の努力と資源の集中的投入を行うべきであり、学長の高度な経営判断が求められている。</li> </ul> <p><b>【組織改革】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 4つの分散キャンパスを持ち、6つの学部を擁している総合大学であるところ、教員の所属を一元化して「学術研究院」を設置した制度・組織改革は、今後の社会動向を見据えた新しい大学教育の形と期待される学際的教育・研究の拡大に資するものである。</li> <li>○ 文理連携・融合の研究体制が重要となる中、「学術研究院」は組織として、将来を先取りしたものと認められるが、教員配置計画やカリキュラム実施体制などについて、まだ課題も多く残されている。</li> <li>○ 全学的な教育組織の改革を苦心しながらも牽引し、平成29年度からの学生定員の増減を伴う大規模な取組みへと導いた。しかしながら、改組の検討</li> </ul>

<p>(業務運営)</p>	<p>に2年間を要したこと、その間、向かうべき方向性に混乱を生じた結果、構成員の疲弊を招いたことも否めない。教育現場の尊重とスピード感を持った学部改革の遂行を両立させるリーダーシップの発揮は難しいが、両立できるか否かの判断は早い時期に必要であったと思われる。改革の輪郭が固まって以後、その実施に向けての作業に関するメッセージは明確となり、実現に向けて概ね着実な歩みを進めている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 組織改革の一環として、法人本部事務機能のスリム化、各キャンパスや部局へのプロジェクト等の移行が進められているが、複数の部局が混在する小白川キャンパスの場合は、単純な集約化は逆に混乱や非効率をもたらし、全体的な弱体化をもたらす危険性も大きい。各部局に機能を分散させつつ効率化を図る必要がある。</li> <li>○ 各キャンパスの経営責任者としてキャンパス長を配置し、教学の責任者である学部長との責任の明確化を図っている。</li> <li>○ 全学部一律の人員削減を行ったことにより、特に、人命を預かる医学部・附属病院においては、労働条件の更なる悪化を招き、一般の病院に劣る雇用条件下、常にトラブルや医療事故（ミス）の危険にも晒されていると言ってよい。</li> </ul> <p>昨今、若い世代を中心に SNS などを通じて大学病院の勤務医の実態が広く知られるようになり、優秀な教員を今までの労働条件で大学に確保し続けることは困難になってきている。現場崩壊の危険をかつてないほど高めたことには大きな問題がある。</p> <p><b>【コンプライアンス】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ コンプライアンスについての山形大学の基本方針を定めた「山形大学コンプライアンス指針～教職員及び学生の行動規範～」を関連法（学校教育法、教育基本法など）に基づいて策定しているが、ハラスメントや学生の不祥事に対する各学部での対応と全学的な対応の整理が十分なされているとは言い難い。</li> <li>○ どの企業においても日常起こりうるコンプライアンス違反が、現に山形大学においても散見されており、常態的に発生すれば学内の体質が問われる。教職員の研修も含めて、学内での日常的なコンプライアンス教育の徹底が望まれる。</li> <li>○ 知的財産の管理、産学連携の拡大、利益相反、ベンチャー企業立ち上げ及び国際化の進展に伴う情報管理や管理責任の所在等について海外大学等と比較検討することが望ましい。</li> </ul>
<p>財務経営</p>	<p><b>【法人・大学経営】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 大学が法人化され運営費交付金が減少する中で、配分・執行の視点から収入・支出への視点への転換という基本メッセージを終始明確に提示し、外部資金の導入に向けた積極的な支援制度等の整備を行うことにより、科学研究</li> </ul>

<p>(財務経営)</p>	<p>費の採択件数の増加や共同研究の増加に繋げ、大学財務の均衡を保っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 学術研究院の設置、キャンパスの自立化など大学の効率的経営に効果を上げており、学生寮や重粒子線がん治療施設の目的積立金を確保するなど、メリハリの効いた財務経営を行っている。</li> <li>○ 政府の国立大学の改革も、さらに進められることが予想され、運営費交付金の削減は進むと考えられる。少子化による収入減も視野に入れた取組みは必須であり、「出ずるを制し、入るを図る」経営とならざるを得ない。資産の整理なども課題である。</li> <li>○ 国立大学の資産の拡大と民間からの寄附集金の体制など、将来を見越したシステム改革が望まれる。山形大学に限らず、全国立大学法人の総意としての努力も必要となる。</li> <li>○ 競争的資金の導入や産学連携の実績など着実に拡大しており、経営の堅実性にも寄与するものとなっているが、研究費の捻出は全国立大学共通の課題であり、外部資金の拡大を更に果敢に進める必要がある。</li> </ul> <p><b>【病院経営】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 病院経営の実績は、安定的に推移している。また、新しい試みについても、ゲノムコホート研究等 Big-Data の医療研究の成果活用の体制整備が着実に進んでいる。</li> <li>○ 患者データを県内ネットワークで共有するシステムの構築や診療科の垣根を超えた医療体制を充実させるなど、地域に開かれた医療機関として県民から高い評価を得るとともに、経営の効率化により病院経営を安定させ、その収益が大学全体の収支改善に大きく貢献している。</li> <li>○ 重粒子線がん治療施設の設置・稼働については、山形県の医療技術向上はもとより、日本全体の医療産業の活性化と輸出の推進に大いに資するプロジェクトである。スタートしたばかりであり、マンパワー・人材育成面及び費用面を含め課題が多いものと思われるが、将来の医療の在り方を拓く新しい分野として期待されている。大学全体の経営の中で、財政的にも計画性をもってサポートすることが望ましい。</li> <li>○ 病院を担当する理事の配置や病院経営の企画戦略を担当する専門職員を配置することにより病院の経営に力を入れている。</li> <li>○ 収益状況の月次報告や中間決算の導入、未納債権の防止・減少など経営改善に向けた取組みが行われている。</li> </ul>
<p>教育研究</p>	<p><b>【教育】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 基盤教育・専門教育の改革は整備途上とはいえ、2年次からの専門教育に向けて平成22年度からスタートした基盤教育の教育方針が成果を表しつつある。これらの更なる充実が山形大学における教育の礎となるべきものである。</li> <li>○ 学士課程の3年一貫基盤教育・専門教育の構築では、学術研究院の設置に</li> </ul>

## (教育研究)

あわせて、21世紀の新しい「教養教育」の実現を目指してほしい。学問分野がトランス・サイエンスへと移る過程で、哲学・歴史を含めた若者の歴史観の涵養が重要となる。

- 人材育成目標の明確化、授業実施体制の改善、大学院学生定員充足率の向上等、取り組むべき課題を明示して、教育の質の向上に向けた取り組みでのリーダーシップを発揮している。
- 混合給与の導入、卓越研究員制度など多様な方法での人材確保を積極的に支援している。
- これまで実績をもつ基盤教育をベースに、自然や地域社会を活用した体験型学習や学生主体型の授業を実施し、さらにキャリアデザイン教育を充実させることで学生の満足度向上を達成している。今後、3年一貫学士課程基盤教育を実施するに当たり、分散キャンパスに配慮した実施体制の充実に期待する。
- 全学的に基盤教育の在学期間を通しての拡大を推進しているが、医学教育は国際標準の医学教育制度に基づいた教育体制に変わりつつあり、両者の間にミスマッチが生じている。一方、基盤教育を医学部カリキュラムに取り入れる際には柔軟に対応している。

### 【研究】

- 山形大学は、ナスカ地上絵研究、総合スピノ科学研究、重粒子線がん治療装置開発研究、有機エレクトロニクス研究センターにおける基礎研究や有機エレクトロニクスイノベーションセンターにおける産業化に向けた技術開発など、他大学にはない研究力を有していることが強みである。山形大学先進的研究拠点（YU-COE）による重点支援を通じて、複数の世界的研究拠点構築を達成した。
- 地域課題への取り組みに更に力を入れてほしい。
- 科学研究費等の研究費や研究者の研究時間の確保が課題である。
- 民間企業との共同研究などの産学連携、外部資金獲得も順調に推進できており、各学部の特徴を活かした学術研究の多様化と先進的な研究を支援する体制が進んでいる。今後は、学部横断的な学際研究の推進を期待する。

### 【国際交流】

- 「山形大学グローバル化のための基本方針」を定め、6ヶ所の海外拠点を設け学生大使を派遣、また世界の多くの大学と学術交流協定を結ぶとともに、キャンパスに国際交流センターを開設して留学生の受入体制を強化するなど、グローバル化時代に対応できる人材の育成に力を入れており、国際交流の取り組みが全学的に厚みを増している。
- 短期派遣事業としての学生の留学により、アンデス諸国（ペルー・ボリビア・チリ）の問題点などを学生が自ら把握し、実感するなど、他にはないプログラムが実践されている。留学生の受入れと同時に、さらに海外留学体験

<p><b>(教育研究)</b></p>	<p>を増やされたい。</p> <p>○ 学生と教職員の国際交流の活性化とグローバル人材育成の強化は着実に推進されている。ただし、グローバル化に対応する機能整備はまだ不十分な点も多いので、変容しつつあるグローバリズムの在り方及び問題点をきちんと理解し、日本を国際関係の中で発展させる俯瞰的な目を持つ柔軟な国際交流戦略を構築することを期待する。</p> <p><b>【地域連携】</b></p> <p>○ 教員養成、産学連携、地域医療との連携など、地域の活性化への支援は着実に拡大している。大学のユニークな研究活動が地域を創生する時代となっており、大学教育・研究活動に一層の特長の可視化が望ましい。</p> <p>○ 学長の定例記者会見や「みどり樹」、「ぱれっと」などの広報誌の発行や、また新聞紙面での掲載回数も多く、県民が山形大学に親しみを感じる機会が多い。山形大学のブランド力がなお一層向上することを期待したい。</p> <p>○ 地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）に採択され、地域連携活動を推進している。COC+に力点を置き、地方創生の実を挙げていただきたい。</p> <p>○ 山形大学が地域に及ぼす経済波及効果を試算し、地域社会に対して説明する取り組みを行った。</p>
----------------------	--

<p><b>総 評</b></p>	<p>○ 国立大学法人のリーダーとして、国からは「学長の強いリーダーシップの下……」という要請が頻繁になされている。強いリーダーとして全てのステークホルダーの個々の部分最適を排し、全体最適での改革・改善を図る決断をしなければならぬ時がある。その時には、全ての組織・ステークホルダーとの討議・調整には相当の時間をかけねばならない。一方、山形大学の独自の新たな特長・強みを発揮しなければならない分野においては、スピード感ある判断の下、実行に着手すべきである。</p> <p>○ 小山学長が所信で掲げた3つの基本方針である「学生目線による大学創り」、「調和のとれた大学創り」、「存在感のある大学創り」は、学長のリーダーシップの下で概ね順調に進んでいるといえる。“自立分散調和型の一歩先を行く大学経営”を目指した施策は、まだ多くの課題があるものの、山形大学の特色である分散キャンパスを活かす大学経営であり、この方針に期待したい。各キャンパスの自立を目指し、ある程度権限を委任する方針は理解できるが、効率的な大学経営という観点から、各部局の役割と本部の役割とを見直すべき点は多いと思われる。特に、小さな部局では、入試等の業務を少人数でこなす実態があり、人員配置や役割分担の見直しを期待したい。</p> <p>○ 小山学長が就任して3年。自身が山形大学とともに歩まれてきた愛校心による運営が何より誰にもできない向上であったと思う。教職員は、ともに歩んできた同志のような存在として尊重し、今なお、温かなトップとして、リーダー力を発揮してこられた。信頼されるゆえんである。</p> <p>○ 学術研究院の意識を徹底させ、収入と支出を意識した予算編成・執行を指導するなど、職員の意識改革を強力に進めていることは期待を上回るものと認められる。</p>
-------------------	---

- 大学の教育・研究並びに業務の組織の改革は、着実に実績を上げており、その成果も根づくことを期待している。そうした中で、これからの国立大学の発展に向けて、以下の諸点について、一層の充実を期待したい。
  - ・ 全国的に、自然科学、特に基礎科学分野の研究が衰退傾向にある中、山形大学における理学教育・研究は特に重要である。
  - ・ 科学の発展に関して、21世紀は、大きなパラダイムの変換の時代を迎えており、トランス・サイエンスとしての将来性に挑戦することが極めて重要となっている。自然科学分野間の融合、自然科学と人文社会科学間の融合も、必要性が問われながら、日本では、まだ実現していない。
  - ・ 国立大学の財政の自立の実現も重要な課題である。日本の大学が先進諸国の大学に遅れている最大の問題は、大学の財政の国からの自立の差であると云われている。日本的文化の中で、それが難しいことは理解できるが、大学自身が先進諸国の大学の形との比較研究を進めることから始めて、大学の自立の道を探ることが、今、最も重要だと考えている。
- 学部の立場からは、平成29年度からの学部改革が最大の評価ポイントと考えられる。これまでの学部改革との違いは、学長のリーダーシップによってもたらされたということである。学部はこの20年間で改組を繰り返してきたが、時代と社会の大きくかつ急激な変化を踏まえつつ、中長期的な射程で、これほど大胆な改組は断行できなかった。最終的に、具体的な方向性を明示しリーダーシップを発揮されたことは、評価されるものである。その一方で、これまでにはなかったという経験から、学部内で戸惑いや批判などがあったことも事実であり、学部にとって明確な経営方針の具現化が喫緊の課題となっている。したがって、学部が不断の自己改革を行うことは当然であるが、引き続きリーダーシップを発揮されることと必要な支援を期待したい。
- 学長のリーダーシップが強まることの逆効果として、教員組織の能動性が低下し、自己改革意識が薄れつつある。そのため、組織運営での教員のイニシアティブが低下し、法人本部に対して現場の情報が伝わりにくい状況が生じている。この状態が続くと、現場の実態と乖離したトップマネジメントになることが懸念される。今後は、様々な階層・単位で職員の意見を聴取する機会を増やし、各部局、各キャンパスで生じる固有の課題に機動的に対応するマネジメントを強化していただきたい。
- 抽象的な言い方になるが、学長に期待するのは明快かつ一貫した原則を堅持した大学運営である。改組をめぐる混乱の中で痛感させられたように、大学全体の向かう方向性が見えにくい状況では、大学構成員が不必要な動揺にかられ、対立・迷走が起りがちである。その都度の状況の変化には即応しつつも、全体として大学がどこに向かっているかについて、学長には、ぶれることなく旗印を鮮明にした運営を期待したい。
- 今後も運営費交付金の減少が続くと思われるが、組織の効率化やIRデータの効率的収集などを通して大学運営の一層の効率化を図っていただきたい。
- 大幅な組織改革を断行して基盤教育を含む教育体制を刷新したことは、期待に応える結果となっている。平成29年度からの学部改革、学部改組で、学内では新旧異なった体制が混在する期間が生じるが、円滑に移行できるよう配慮していただきたい。
- 山形県唯一の国立大学法人として、県内の高校生に対する大学教育の更なる尽力と若手教職員の養成に期待したい。
- 確実に進む人口減少の中で地方創生をどう達成していくのか、地場産業からのニーズを積極的に取り上げて連携を強化し、山形大学ブランドの向上を図っていただきたい。今後、急速化する少子

化の中で、いかに山形大学ブランドを発信していくか、他大学や他の機関と連携していくかが大きな課題であると思う。そのために、山形大学のブランド力を培い、全国に発信していただきたい。東北地方だけでなく、全国から山形大学志望の学生がひとりでも多くなるように、受験者増に向けた小山学長のアイデア、手腕に期待したい。

- 教育・研究のための基礎的な経費が危機的な状況にある中で、これまでの学長の大学経営の工夫・改善の取組みは全体的に評価されるものである。実際に始まる学部改革において、学部としては大学本部との協働を推進していきたいと考えている。そのためにも、学長からの情報発信については一層の強化をお願いしたい。
- 医学部及び附属病院の持つ山形県全体の医療への貢献と、東北地方そして世界への医療の貢献を推進するための教員のポジション確保をサポートしてほしい。具体的には教員ポイントの一律削減ではなく、山形大学のプレゼンスと社会貢献に資するため、教員ポイント削減にメリハリをつけてほしい。特に、厳しい財政状況のもとながら、重粒子線がん治療施設の完遂への尽力を、東北地方のがん治療水準の向上と高度医療国際貢献の推進の視点からも期待したい。
- キャンパス執行部と学長・理事との情報交換会や国大協メールを各学部長等へ迅速に転送する等情報の共有化に努めていただいております、不断の自己改革がやり易い環境を整えていただいている。今後、キャンパスの自立化を推進するに際して、現場対応判断だけの自立化でなく、人とお金の配分を含めて、ある程度の自由度を持たせた自立化を目指す必要があると考える。4キャンパス問題を、デメリットにするのではなく、山形大学の発展のための人材の集中を含む学部再編と結びつけて山形大学発展の礎としてほしい。

(参 考)

評 価 の 区 分

○各評価項目に対する評価の区分は、以下のとおり。

評価の区分
<input type="radio"/> 期待する程度を大幅に上回った
<input type="radio"/> 期待する程度を上回った
<input type="radio"/> 期待する程度であった
<input type="radio"/> 期待する程度を下回った



## 国立大学法人山形大学学長選考会議委員名簿

(平成29年3月27日現在)

### ○ 経営協議会選出委員

氏名	役職等
有馬朗人	学校法人根津育英会武蔵学園長
上田準二	ユニー・ファミリーマートホールディングス株式会社取締役相談役
黒田昌裕	国立研究開発法人科学技術振興機構研究開発戦略センター 上席フェロー
園部稔	前) 山形放送株式会社相談役
高橋まゆみ	前) 南陽市教育委員会委員長
町田睿	フィデアホールディングス株式会社取締役
吉本高志	東北大学名誉教授

### ○ 教育研究評議会選出委員

氏名	役職等
清塚邦彦	人文学部長
出口毅	地域教育文化学部長
玉手英利	理学部長
山下英俊	医学部長
飯塚博	工学部長
林田光祐	農学部長
根本建二	医学部附属病院長