

## 学長の業務執行状況に係る中間評価書

### (1) 全体評価

学長選考・監察会議委員14名による評価の分布は、以下のとおりです。

評価の区分	評価者の数
○ 期待する程度を大幅に上回っている	2
○ 期待する程度を上回っている	8
○ 期待する程度である	4
○ 期待する程度を下回っている	0

以上を総括し、玉手学長は、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評価します。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。

### (2) 総評

- 玉手学長は、2022年3月に「山形大学将来ビジョン」を策定し、その中で、「基本宣言」を打ち出すとともに、「地域創生」「次世代形成」「多文化共生」が山形大学の使命であると位置付け、5つの基本理念に沿って、一連の大学改革を進める決意を表明している。そのうえで、「第4期中期目標・中期計画」の策定を主導し、2022年度にはその実施段階に入っている。一方、年度ごとに「山形大学行動計画」を公表するとともに、2022年11月には、「山形大学 統合報告書 2022～つなぐちから～」をまとめた。こうした一連の流れは、玉手学長が、どんなビジョンで、なにを目標にし、どんな戦略でどうアクションしたのか、そしてどんな成果を挙げたのか、すべてを学内外に公開しているものであり、社会に開かれ、「つながる。山形大学」のイメージアップにもつながっていると高く評価される。
- 玉手学長は、将来ビジョン基本宣言に基づいて、「学生が成長を実感する学びに向けた教育改革」「研究の質改革と研究組織の構造改革」「地域変革を先導する社会共創の推進」という3つの重点事項を中心に大学改革に取り組んでいる。ここで大きな課題となるのは、山形大学の総合力を最大限に発揮できるような運営体制の構築である。2022年4月に発足した「戦略本部」は、こうした課題解決の組織改革だと位置づけられよう。すでに「戦略本部」は、「基本宣言」にあるように「人と人、知識と知識をつなぐ」というミッションを担い、山形大学の総合力強化に邁進し、その成果を挙げつつあると評価される。

- 山形大学の総合力を強化するためには、共有されたビジョンに基づき、総意を結集した中期戦略の策定が重要である。策定が急がれている「山形大学研究戦略 2030」は、玉手学長のリーダーシップのもとに、山形大学の研究力強化を一元的に進める根幹となるものと期待される。一方で、教育改革については、全体像が描かれていない。「山形大学教育戦略 2030」の策定が必要であろう。「つなぐちから。山形大学」を旗印に掲げ、山形大学は「コモンズ」として「社会共創」を重点的に推進している。さまざまなチャレンジが展開されているが、「社会共創事業」を骨格とした戦略策定も重要ではないか。

玉手学長は、「山形大学将来ビジョン」に掲げた目標の達成に向けて、山形大学の一体的な運営・経営に取組み、教育、研究、社会共創において、さまざまな課題に挑み、成果を挙げてきているが、一方で、新たな課題にも直面している。残任期間においては、継続的な課題に加えて、こうした新たな課題についても戦略的に取り組むことを期待したい。

- 将来ビジョンにおいて持続可能な幸福社会の実現のための「つなぐ力。山形大学」を打ち出し、2年半余の間、手堅く足元の基盤強化にリーダーシップを発揮してきたと言える。キャンパスや資源の「集中と分散」のバランスを実質的に実現していくかが、今後は問われる。教育・研究の質の向上はもとより、教員評価システム（エフォート制）、ダイバーシティ（女性教員増加、国際人材育成）、企業との共創関係構築、学生の経営参画等の検討・推進に期待する。

- 将来ビジョンや組織運営体制の構築など、学長のリーダーシップの下、目指す旗を掲げ、推進する体制が形づくられたと見える。学内一致して取り組んでほしい。監査報告にもあるように、この3年、「攻守」のバランスが取れた大学運営が行われていると評価したい。研究力の強化と、外部資金の導入など財務基盤の強化が望まれる。ガバナンス改革の浸透とコンプライアンス順守、学内コミュニケーションを求めたい。玉手学長の下、社会貢献の姿勢が見て取れ、地域に根差し信頼される大学づくりを感じる。存在感を増し、地域に愛される山形大学へとさらなる飛躍に期待したい。

- 前期3年間のほとんどが、新型コロナウイルス感染症蔓延による活動制限期間であったにも関わらず、その対策を実施しつつ（これだけでも相当なエネルギーが必要だったと思うが）、将来ビジョンを示し、着々と、新たな組織・機構を設置するとともに、その活動を先導している姿勢については、高く評価できる。

現在の学生の状況、社会からの要請を的確に把握し、適切な教育の方向性を示すとともに、研究面でも、すでに高い評価を得ている研究面での更なる充実と、その範囲の拡大とともに、教員全体にも目配りをして、研究面での底上げを目指していることも評価できる。

そのようなリーダーシップを発揮するためには、様々な立場の方からの情報収集が必要と思われ、学内外とのコミュニケーションも十分に取れているものと思われる。必要なことを丁寧に説明している様子は、経営評議会での応答の様子からも伺い知ることができる。新型コロナウイルス感染症が終息に至らず、ウクライナ侵攻の影響などから、社会全体が停滞・後退するとともに、少子化が進み、国からの補助金が減額される中、大学を運営していくことは多くの困難が伴う。目の前にいる学生から目を離さず、社会の動きを見据えて、今後とも、大学の改革に取り組んでいただきたい。

- コンプライアンスリスクの総点検、プラットフォーム構築、文理融合型教育への転換など、就任後3年間は本学ビジョンを遂行するための外形的整備が重点的に進められてきた

ものと推察される。後半3年間では、その実質的実現へ向け、教職員が一体となり納得して働ける仕組みづくりにリーダーシップを発揮して頂くことを期待する。

- 就任時からコロナ対応に追われ、本来進めたい事項に専念できなかった事情はあるが、部局等との対話を重視した運営姿勢は評価できる。一方で、学長が遠慮せずに事業等の方針を決定をした方が迅速で的確な対応が可能なケースもある。丁寧な説明や責任の所在の明確化に配慮しつつ、学長がリーダーシップを発揮できる運営を期待する。社会共創、共創拠点、リカレント教育等の実施体制は構築されたので、これらの体制が効果を発揮できるよう管理・支援をお願いする。
- ぶれない方針を示しながらも、対話を重視する進め方により、学長の方針が広く浸透しつつある。教育・研究・社会連携をバランスよく取り扱っていることから、山形大学全体としての強化につながっていると思う。
- 新型コロナウイルス感染症やウクライナ問題による光熱費の高騰など、就任前は予想していなかった事態が発生し、任期の前半は想定外の対応に追われていたと思う。是非残った任期で学長の考えるビジョンを実現するため、具体化を進めていただきたい。ポリシーは明確なので、実現するために予算をどう各キャンパスに落とし込むかというような作業を目に見える形ですすめていただきたい。
- 大学運営の機構が改革されようとしており業務の効率化に大きく期待したい。一方で、教育改革などについては、最高経営責任者としてのより強いリーダーシップが発揮されても良いと感じる。経営改善には人件費改革（1教員あたりの担当学生数が学部等によって大きく異なるのを是正）が必須と思われるので不断の改革を期待したい。
- 重粒子センターを順調にスタートさせたことは、山形大学にとって、いろんな意味で価値がある。新型コロナウイルス感染症に翻弄された2年半だったが、これも上手に対応している。やまがた社会共創プラットフォームとSDGsエンパワーステーションについて、それらの立ち上げまでうまくいったが、この枠組みから何をするのか現段階では見えてこない。今後を期待する。また近い将来、受験生確保が大きな課題になってくる。その対応が遅れているように思う。
- コロナ禍の中でその対応に注力せざる負えない状況が続き、加えて続出したコンプライアンス問題の対処などにも追われ、いわゆる守りの大学運営となった感がある。本来やるべき活動が制限され学長御自身が就任時に描いていた「将来ビジョン実現に向けた構造改革」の動きはプロセスの構築段階に留まってしまった感がある。ただ、地域社会貢献や教育、研究の各分野で今後柱になる重点活動の推進準備は進んで来ており、今後の3年間で確実に具体的な成果に結びつける事が出来ると期待出来る。その為にも、改めて学長が描く改革の成果とそれを生み出す活動計画を十分吟味し、具体的な結果に結びつけるマネジメントを期待する。
- 中間評価というものは、任期前半における執務の方針や実行状況を見て、このまま続けていって欲しいと考えるか、重大な改善点を指摘しつつも、次も続けて欲しいと考えるか、これで退任いただくのがよいと考えるかを決めるものだと考える。玉手学長が、他者の意見を聞きながら、積極的に学長自身のビジョンを進めておられるのを見る限り、これからも続けていって欲しいと思う。
- 任期前半は、いくつかの重要な成果が見られたものの、全体を鳥瞰すると、将来ビジョン

の全体構想の策定、組織改革の一環である戦略本部の設置等を通じて、今後、成果を挙げるための土台作りに注力した経営だったと総括できよう。任期後半の3年では、「教育」「研究」「社会貢献」等全ての分野において着実に成果を挙げることを期待している。

民間企業の考え方の援用になるが、「ビジョンの策定、戦略策定、組織改革等は、必ずしも経営の成果とは見ない」とする考え方がある。この考え方の是非の議論は一先ず置いても、民間企業経営に限らず、大学経営においても最終成果(End Result)を重視する経営に舵を切ることが肝要だと考える。

- 大学組織の機構化や“やまがた社会共創プラットフォーム”の設置など、学長選考時の所信を実現するための体制作りは行われているが、いずれも体制ができたところで留まっており、残り3年で実績を上げるには、学長が積極的に関与してモデルケースを成功させるなど、スピード感を持った事業の推進が求められる。
- ビジョンとして「つなぐちから」を策定したことは学長リーダーシップの成果として期待する程度を上回るものと評価できる。しかしながら、「つなぐちから」に対する本学教職員の意識改革が遅れている。特に、国立大学の役割として求められてきた「教育」「研究」に新たに加えられた「社会共創」について、その必要性の説明だけでは理解は得られても納得・協力は得られず、教職員の意識改革・行動変容は生まれない。新しいビジョンの策定が新しい業務の要請を伴う際には、その業務に対する評価の仕組みも一体で構築することが経営者として不可欠な視点であり、教職員が納得して働ける環境につながるものである。また、「つなぐちから」に関連したプラットフォームを支える学内実施体制が手薄であることも、社会共創事業の存在意義が教職員に伝わらない一因となっているのではと感じられる。

### (3) 個別評価

評価項目	評価コメント(特記事項等)
<b>大学運営 ・経営</b>	<p><b>【学長のリーダーシップ、ガバナンス、組織改革】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2022年4月、学長直下の組織として設置された「戦略本部」は、理事・副学長を室長とする「戦略企画室」「DX推進室」「社会共創推進室」「ダイバーシティ推進室」「SDGs推進室」「国際化推進室」「評価・IR室」という7室を傘下に置いて、全学的事業を統括しつつ活動を開始した。大胆な組織改革であり、学長のリーダーシップを発揮する基盤が強化され、山形大学が一体となって戦力的・機動的な大学運営を展開することに期待する。</li> <li>○ 学長・役員等からなる教員人事委員会の設置も注目される。戦略的資源配分により、女性教員限定公募、研究専任特別年俸制の新設といったような人事改革が進展することを期待したい。</li> <li>○ 「総合学生支援機構」と「学術基盤機構」の設置により、各キャンパスに分散する全学的機能及び教育研究支援組織が一元的に統括できたことは、大いに評価される。</li> </ul>

**(大学運営  
・経営)**

- 全学的な事業を担う戦略本部や全学的な学生支援・学術基盤の機構設置がされ、戦略的資源配分をはじめとする、集中と分散のベストバランスを追求する体制が整えられた。コロナ禍への対応、経営人材・専門人材の育成・登用等の戦略的人事、コンプライアンス体制強化等が評価できる。
- 将来ビジョンや計画・方針を相次いで打ち出し、組織改革・業務改革も進んでいる。大学改革はなされつつありリーダーシップが発揮されている。
- 学長が適切なリーダーシップを発揮され、将来ビジョン「つなぐちから。山形大学」を表明されたことは、具体的な「第4期中期目標・中期計画」策定につながるとともに、学内外への山形大学としてのアピールとしても有効。また、喫緊の課題に取り組む為、「山形大学戦略本部」を設置し、精力的に課題解決に向けた動きを促進していることは評価できる。また、自立分散型と言われてきたキャンパスごとに行われていたガバナンスについて、全学マネジメントの観点から、その改革に取り組まれていることも評価できる。
- キャンパスが分散しているのは、何かと不便で統合的に物事が進まない要因であると感じるが、それを乗り越えて施策を実行するように、努力されている。どのくらい寄付金などの自己収入を得られるかが経営にかかわるが、本来研究者である学長としては限界もあるだろう。
- 地方国立大学の多くはどこも似通った状況に置かれており、その中で、山形大学の強みを更に強化し、より存在感を高めて行ける様な大学改革のリーダーシップを学長に期待している。財務体質強化含め当初に描いた改革の成果はまだ十分でないが、改革に向けた課題の整理と解決の方向性、種まきは、行われてきたと評価する。一方で、まだまだ大きな割合を占める国の運営費交付金の評価指数に示される項目ランキングで見ると、28大学中で20位前後以下の低評価項目が多く、特に教育改革、研究業績、会計マネジメントなどの主要項目の改善は急務である。
- 経営のスタンスは良く言えばバランス志向、悪く言えば総花的で学長としての強い思い、是が非でもここは「在任中に改革する」と言う最重点課題が何なのか学内外でも若干見えにくくなって来てはいないかと危惧する。限られたリソースで、万遍無く徹底して改革を進めるのは難しく、我慢する領域も有ると思うので、とにかく学長として残り3年間で具体的にどんな成果(結果)に結びつけるのか今回の中間評価の時点で改めて戦略レビューを行い、重点課題の改革に徹底的に取り組んでいただきたい。
- 繰り返しになるが、この3年間で構想が固まり、着実に動き始めた領域がある一方で、従来から根強く残るコンプライアンス体質の対処に忙殺されてきた事や人事給与マネジメント評価の掘り下げ不足等大学運営の最も基本的な面でまだ徹底度が足りないように感じる。学長任期6年で構造改革を進め明確な変化成果を生み出す為には、改めて重点領域、リソース確保、トップダウンとボトムアップでチームワーク強化、これを繰り返すことで着実に結果に結びつけていく事は出来ると信じる。これからの3年に大いに期待している。
- 現場の声や事情を重視し運営する姿勢は大切であり、続けて欲しい。機構化

**(大学運営  
・経営)**

の理念はわかる（指揮系統の明確化）。機構が効果的に進むため既存組織の見直しなどの対応を進めてほしい。

- 運営組織の機構化が整備され、業務効率の改善が期待される。
- 学長の描く将来ビジョンから類推すると、「自立分散型キャンパス」との表現は適切さに欠けることから、その使用は停止した方がよい。あるべき本学のキャンパスの姿を改めて関係者間で統一しておかないと、任期後半の大学経営に支障を来たしかねない。
- 7室から成る戦略本部を設置した目的・狙いの明確化と「成果の見える化の仕組み」づくりが課題。新組織設置後に経営的な手当を加えないと、成果を出すところまで辿り着かないのではないかと懸念される。

**【戦略的人事、人材育成】**

- 学長の強い思いを込めて新設された「学長補佐制度」は、将来の経営人材の育成を目的にしているが、一方で、こうした優れた若手人材の研究・教育における活躍にも十分な配慮が必要であろう。
- 少子高齢化社会等の影響から、近い将来、伸びる可能性を秘めた新入職員の採用に苦勞することが目に見えている。また、現職員を対象とした仕事に対する意欲向上を目的とする新しい人事・研修制度の構築が喫緊の課題。
- 人事委員会での教員選考が始まっているが、学長（大学執行部）が考える“山形大学の教員選考上の戦略”が、全てのキャンパスの教員に共有（明示）されていないと思われる。共有（明示）すべきである。
- 教員人事の進め方は改善点もあると思うので、協議を継続してほしい。

**【コンプライアンス、リスクマネジメント】**

- 利益相反や安全保障貿易などのコンプライアンス体制が、ようやく全学で整備され始めたことは大きな前進である。
- コンプライアンスは、教職員全体に対する意識改革が進んでおり、学長の考えが伝わりつつある。残念ながら研究不正が起こったが、その後の対応は急ピッチで進んでいる。
- コンプライアンスリスクの総点検を含めた運営リスク管理が強化され、全学的仕組みが改善したことは評価できる。一方、その運用人材の育成・登用が追いついておらず、大学経営上の弱点は残されている。また、教員評価制度の不備と思われる点も早急の対処が求められる。
- 残念ながら、研究不正等の不祥事が後を絶たない。研究倫理向上やリスクマネジメント体制の整備を担う外部人材の登用により、不正防止の取組を強化することは、喫緊の課題であろう。
- コンプライアンスについては、リスク総点検などを実施したが、いまだ途上。研究費不正事案を糧としてさらなる意識改革の徹底が求められる。

<p>(大学運営 ・経営)</p>	<p><b>【経営戦略、財務等】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 経営ビジョンにおける目標は、「ステークホルダーが積極的に参画する戦略的経営」とされているが、その実態が定かにされていないのではないかと。特に、多様な外部資金の確保を含め、経営基盤の抜本的な強化は喫緊の課題であろう。</li> <li>○ 大幅な赤字が予想されていた重粒子センターが順調にスタートしたことは、予想を覆したばかりでなく、大学のPRにもつながっており、高く評価する。学長の就任時期から拡大した新型コロナウイルス感染症についても、上手に対応している。今後、共通評価指標に基づく運営交付金の獲得に向けて大胆に改革を進めてほしい。</li> <li>○ 財務は、病院収入が寄与しているものの、外部資金の導入に関してさらなる充実強化が求められる。</li> <li>○ 各キャンパスに対する当初予算の設定根拠について、もっと双方の協議があった上で設定していただく必要がある。現状は、年度当初予算をいきなり5%程度減額されており、どの部分を削減すべきなのか各キャンパスに丸投げ状態で、法人としての方向性が予算という形で具現化されていない。</li> <li>○ 高い比率を占める人件費（特に教員の人数）の削減についての施策があるべきである。</li> <li>○ 地方大学を取り巻く環境の変化に鑑み、従前にも増して文部科学省との紐帯強化を図る経営戦略が不可欠。</li> <li>○ 重要検討事項に関して掘り下げた議論を誘発し、教職員の議論を通じた職場教育を充実させる等の観点から、会議資料の作成方針を変えることが必要。書き手の発信主義からもっと読み手に焦点を当てた受信主義に変更すべきである。併せて、随所に見られるポンチ絵で議論するやり方は原則廃止すべき。</li> </ul>
<p>教 育</p>	<p><b>【教育改革】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ デジタル時代に適応した「時と場所に制約されない学び」の環境整備は、教育ビジョンに沿った教育改革の根幹であると理解される。 その第一段階は、令和5年度からの「新しい基盤共通教育」であり、「データサイエンス基礎」が全学部必須化され、「現代を生きる」が基幹科目とされるようになった。さらに、4学期制が推進され、海外留学や長期インターンシップを可能とするカリキュラムも編成されている。第二段階では、「文理横断型教育」プログラムとして、「社会共創アントレプレナーシップ学環（仮称）」が令和7年度開設を目指して計画されている。 しかしながら、「新しい基盤共通教育」と「文理横断型教育」について、全学的なコンセンサスは形成されているのだろうか。併せて、この度の「教育改革」の全体像はどこに描かれているのだろうか。「山形大学教育戦略2030」の策定計画はあるのだろうか。</li> <li>○ 全体的に教育分野の極めて重要な経営課題への取組はスピード感に乏しく、</li> </ul>

(教 育)

その成果には物足りなさを感じる。任期後半での見える形での成果を期待している。重要経営課題は次のとおり。①「入口管理」から「出口管理」への教育改革、②文理横断型教育プログラムの構築とその実践、③研究戦略 2030 の教育版たる（仮称）教育戦略 2030 の策定とその実践。

- 学生本位の観点からさまざまな状況を改善している。ただし、どんな学生を輩出するのかについて、教授陣の間で全学的な合意ができているのだろうか。方針はあっても、教育は結局のところ、個々の先生のマインドの問題なので、きめ細かに対応して欲しい。
- 特に以下の2点は評価できる。①学生に寄り添った指導方針を部局等に継続的に依頼したこと、②教育に関するコスト意識を教職員にもたせたこと。  
ただし、学環新設については学部改組も不可避になるので、部局等との情報共有を密にして進めてほしい。
- 教育改革・文理融合学環については、学長の方針自体は広く理解されていると思う。ただし、実務的な面で、部局とのコミュニケーション不足によるずれ違いが起きているように思われる。
- 文理横断から文理融合、入口管理から出口管理など、山形大学が目指すべき方向性を打ち出した教育改革が進行していると評価できる。一方、研究と比較して担当理事を中心とした動きが遅く、学長リーダーシップによるトップダウンの後押しが必要。
- 基盤教育の改革を中心に検討を進め、教育改革の基本方針を示したことは評価できる。今後、専門教育ならびに大学院教育の改革について期待する。一方で、文理融合プログラムについては、学長の強いリーダーシップのもとに検討を進めているが、もう少し議論が必要であるように思う。
- 文理横断型学位プログラムの設置が決まったが、どの程度大学改革として期待できるか現時点では不透明。ワーキンググループや部局から出た案を実行するというスタンスではなく、最高経営責任者としての抜本的施策を示した方がよい場合も多々あるので、今後は学長の適切なリーダーシップに期待したい。
- 少子化のもと、入学してきた学生中心の教育を行い、出口強化と共に、大学教育による伸び率を評価する教育にシフトさせていることについては、時代の要請に合った方法だと思う。また、時代のニーズに合わせ、AI・データサイエンス教育に積極的に取り組まれていることも評価できる。同時に、様々な課題を抱える学生を支援するため、すべてのキャンパスにカウンセリング担当教員を配置しようとする取組も高く評価できる。
- 「アントレプレナーシップ開発センター」や「データサイエンス教育」等新たな教育機会は、元々自ら成長意欲を持つ人材層（おそらく2割程度）には更なる自己実現に向けたチャンスとして有用で、すんなり受け入れられると思う。一方で、大多数を占める成長意欲の乏しい層へは道義付け・きっかけづくりの仕掛けが必要で、学長が目指す「質保証と出口強化」を実現するにはこの視点での何らかの改善策が MUST である。さもないと、入り口（入学）を緩める事は単なる質の低下を招く事になってしまう。当然考えられていることと思

<p>(教 育)</p>	<p>うので、今後の教育の質量アップに向けた活動成果を期待する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「次世代育成」という学長の大切にしているミッションからの視点が生かされたポリシーが明確。ただし、光熱費削減のために授業がないときには各キャンパスでロックアウトを検討というのは最後の手段で、できれば実施すべきではない。光熱費の問題をとことんまで学生に説明して理解していただいた上で、ステークホルダーの彼らにどのような方法で貢献できるかを考えてもらう方が良い。</li> <li>○ 学長が取り組んでいる大きなテーマである“文理横断型教育プログラム”に関して、当初のコンセプトは“地域の企業が求める幅広い能力を持つ人材育成”であったと思われるが、この“地域の企業が求める幅広い能力”についての具体的な言及が無く、本プログラムの有効性について現時点での評価は難しい。</li> <li>○ オンライン学習支援システムや学生支援体制が強化され、ピアメンター、4学期制を導入して、基盤共通教育の改革が進んでいる。地域に貢献し学生が成長を実感できるプログラム（数理・データサイエンス・AI 教育、新たな文理横断型教育プログラム）の推進が期待できる。</li> <li>○ 入試判定は点数に偏らず、個性や伸びしろも加味し優秀な素質を見いだす評価、さらに、出口強化と「伸び率を評価する教育」に期待する。また、コロナ禍の長期化により、学生においてもさまざまな影響が懸念される。学生目線に立った支援を今後とも心がけてほしい。</li> </ul>
<p>研 究</p>	<p><b>【研究改革】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「山形大学研究戦略 2030」は策定途上にある。ただ、「研究のビジョン」との整合性は十分に配慮されていると判断される。そのうえで、「研究基礎力の向上」「部局の域を超える新たな研究拠点の形成」「先端的研究拠点の次世代化」が重点的に進められていることも理解される。しかしながら、山形大学に求められているのは、時代の転換期にどう対応するかであろう。</li> </ul> <p>これら重点項目がこうしたことにも応えようとしているものの、その危機意識が十分反映されていないのではないかと懸念される。こうした懸念はこれまでの山形大学における研究の総括が見えないことに起因する。もちろん、強みはもっと顕在化させるべきであり、一方で、弱みについてはより具体的に原因を深堀して解決策を明示することが求められる。例えば、山形大学ブランドとなった「有機エレクトロニクス」については、輝かしい成果とともに課題が示されるべきであろう。YU-COE については、プログラム評価を行い、この中から次のステップに進む目覚ましい成果が示されると良い。悩ましいのは、教員の研究業績である。論文発表の部局間比較が提示されているが、その総括は見えない。</p> <p>こうした総括は、玉手学長の間接評価に深く関わることである。現在重点推進されている事項は、山形大学の研究危機に真っ向から挑戦することが求められ、こうしたステップを踏まれば、なぜ3つの重点事項なのかについて理解が深まるというものである。</p>

<p><b>(研 究)</b></p>	<p>玉手学長には、「基本宣言」を高く掲げて、こうした研究の総括を踏まえた上で、大胆に、戦略的に、研究危機の克服することを期待したい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 先日、ようやく研究戦略 2030 の策定が終了した。関係者の気持ちをよくくみ取りつつ、今後の的確な実践と目的に即した成果を期待する。「教育」分野への良き先例になることを望む。</li> <li>○ KPI の一つである論文の質量レベルは、一部の研究者を除き、全体的には他大学から劣っているのが現状。大学ブランド力に直結し、今後の山形大学の運営と将来ビジョンに大きく影響する事から、早急な手直し強化策は MUST である。今年度策定の「研究戦略 2030」の確実な実行を、それも極力前倒しでの実行を期待する。連動して、研究実績評価に基づく人事給与マネジメント評価の厳正な実行をお願いしたい。</li> <li>○ 山形大学の強みをいかして、独自の研究を推進している。ナスカの地上絵の研究など、一見して実務的・経済的価値が明らかではないものに関して、そのような観点だけから判断せず、学術としての価値を多くの人々に納得させて欲しい。</li> <li>○ 先導的な取組が多いと評価できる。地域貢献型の国立大学の生存戦略として、特色ある研究への選択と集中をしつつも、平均的な研究力底上げのための施策も取り入れるなど、バランスの良い運営が行われている。</li> <li>○ 予算が限られている中で、YU-COE(S)など、メリハリつけて支援していることは、学長のリーダーシップが感じられ、評価できる。山形大学は6学部ある総合大学であることと、広域をカバーするマルチキャンパスであることに特徴があるので、このことを活かした研究を積極的に進めていただきたい。</li> <li>○ 文系研究の特色や意義を理解していただいた点は評価している。研究戦略会議など研究の進め方や支援について対話をしながら進める点は継続してほしい。</li> <li>○ 学部の枠を超えた連携が進みつつあると思う。各教員のテーマを学部を越えてつなげるための組織的な取組があるとよいのではないかと思う（特に文系教員の研究と理系教員の研究をつなげる取組）。</li> <li>○ 多数の研究所や拠点などが設立され適切に支援されている。山形大学のより大きな課題は、個々の研究者のアクティビティをどう向上させるかではないか。</li> <li>○ 外的資金を取るということは大切であることに異論はないし、そこに我々も傾注している。ただし、今は外的資金を取れる人の負担ばかり大きく、その人たちが引き抜かれたり異動したらお手上げの状態。もう少し勝負できる人財に対する組織としての負担軽減を考慮いただきたい。</li> <li>○ もともと研究実績として国際的・国内的トップレベルにある特定の領域における研究をさらに推進するとともに、全学的研究実施体制の整備を行い、教員全体のレベルを底上げしようとしている姿勢については評価できる。結果については、個々の研究組織、研究者の取組状況によると思うが、その成果を期待したい。</li> </ul>
---------------------	---

<p>(研 究)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 基礎研究力アップのための総合支援パッケージの構築が進められ、教員の研究業績は増加傾向にある。大学全体を牽引する新たな研究拠点、先端的研究拠点の構築が進められる一方で、コーディネーターを配置する等、各教員による特色ある研究への支援強化が重要になっている。</li> <li>○ 研究力の強化は大きな課題。若手研究者の国際的活動に対する支援、全体の底上げはより重要性を増す。一方、山形の地域に素材を求め、普遍性のある研究にも期待。産学の連携を深め相乗効果を発揮してほしい。成果について訴求力のある広報活動は今後も大切。</li> </ul>
<p>社会貢献</p>	<p><b>【社会共創の推進】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 山形大学が「コモンズ」として「社会共創」を展開し、「持続可能な地域社会の実現」「世界へと広がる価値の創出」「健康長寿社会の実現」を目指すことに、大いに期待したい。「山形大学アントレプレナーシップ開発センター」、「やまがた社会共創プラットフォーム」が開設されたことは、その第一歩と理解したい。</li> <li>○ キャンパスを地域のコモンズとして役立てる構想をさらに進めて欲しい。</li> <li>○ 「社会共創のビジョン」に沿って「やまがた社会共創プラットフォーム」の概要を公表し、今年 4 月にこの推進体制として社会共創推進室を設置した。この間、小白川キャンパスのビジョンに沿った整備等、一部成果が出ている。しかし、更なる全体の成果はこれからとの状況にある。        当該プラットフォームの構想は、県内全市町村をはじめ多くの外部関係者を巻き込むことを前提にしており、風呂敷を広げすぎている感が否めない。①外部関係者のニーズと本学のシーズのミスマッチ、②本学の実力の過大評価等の懸念が残る。今後の運営にあたり、外部関係者を吸引していくためにも、小さくてもよいから着実に成果を積み上げていくことに注力して欲しい。</li> <li>○ 地方の少子高齢化・人口減少は待ったなしの状況にある。近い将来山形県も地域社会は消滅していくという強烈的な危機感をいずれかの自治体と共有し、具体的な地域活性化に資する成功モデルを開発する事が最も大事な事である。広く浅く県内全体のコンセンサスを得るような事に軸足があると、総論賛成各論反対の議論となり、具体的な成功モデル開発には結びつかない事は明白である。地域対象を絞り活動をより具体的なものに一步踏み込み手ごたえ感のある地域課題解決モデルを数多く生み出すことを期待する。これらのモデルは将来必ず横展開が進み効果拡大に繋がるものと考えられる。</li> <li>○ 「山形大学における共創に係る基本方針」に基づき、「やまがた社会共創プラットフォーム」を設置し、関連する県内関係機関と連携しながら、地域の課題解決に取り組もうとする姿勢は評価できる。地元企業就職率アップについても期待したいところ。</li> <li>○ 「やまがた社会共創プラットフォーム」は山形大学の社会貢献に関する姿勢がうかがえ、地域変革を主導する意気込みが感じられる。山形モデルとして今後、何らかの成果を生むことを期待したい。</li> </ul>

<p><b>(社会貢献)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地域に貢献する大学であることを学内外に明示し、ウェルビーイング（幸福）をキーワードとする「やまがた社会共創プラットフォーム」の創設を評価する。分散キャンパスを逆手に取り、各地域の特性と学部の特性とを掛け合わせた、その地域ならではの活動・実績の積み上げが求められる。</li> <li>○ 県内の全市町村が参加するやまがた共創社会プラットフォームを立ち上げ、山形大学が中心となって地域課題を解決すると宣言したことは頼もしい。SDGsエンパワーステーション同様に、作った枠組みから何をするのか、学長のリーダーシップに期待する。</li> <li>○ やまがた社会共創プラットフォームが設立され、山形大学が地域社会においてリーダーシップを発揮する土壌が整いつつあり、各部局においても社会貢献・社会共創活動の推進が進むことが期待できる。</li> <li>○ 特に以下の2点は評価できる。①社会貢献を教員業務のマストと位置付けたこと。②理念だけで終わりがちな社会共創、共創拠点、リカレント教育等の実施体制を構築したこと。</li> <li>○ 学長自らが「社会貢献は今後の大学教員にとってはマストな事項」と発言することで、強いメッセージ性を伴って各部局に伝わっている。社会貢献に対する人事評価制度が確立されると、より活発化するのではないかと思われる。</li> <li>○ 地域創生プラットフォームは大切な事業で、今後具体的にどのようなようにすすめていくか注目しているし、キャンパスとしても全力で貢献したい。</li> <li>○ すでに各キャンパス（学部）において、種々の社会貢献がなされていると思われるが、現時点では大学としての統一感に欠けるところがあり、同じ内容であっても、より“山形大学の事業”として統一感を持たせ、社会にアピールする必要があるのではないか。</li> <li>○ 地方の少子高齢化・人口減少は待ったなしの状況にある。近い将来山形県も地域社会は消滅していくという強烈的な危機感をいずれかの自治体と共有し、具体的な地域活性化に資する成功モデルを開発する事が最も大事な事である。広く浅く県内全体のコンセンサスを得るような事に軸足があると、総論賛成各論反対の議論となり、具体的な成功モデル開発には結びつかない事は明白である。地域対象を絞り活動をより具体的なものに一步踏み込み手ごたえ感のある地域課題解決モデルを数多く生み出すことを期待する。これらのモデルは将来必ず横展開が進み効果拡大に繋がるものと考えられる。</li> <li>○ プラットフォームの構築は大きな前進ではあるが、形骸化が懸念される。形骸化すれば地域における本学の地位低下が避けられないハイリスク事業でもあるため、玉手学長退任後の次世代経営者へ悪影響を残さないためにも、体制強化・具体的目標の早急な提示が必要と感じられる。</li> <li>○ 「東日本重粒子センター」の本格的な稼働は、地域医療に大きく貢献する画期的な「社会共創事業」である。このことを国内外にもっと積極的にアピールすべきではないか。そして、山形大学が牽引する「社会共創事業」に相応しいビジネスモデルとすることは出来ないものか。</li> </ul>
----------------------	--

## 国立大学法人山形大学学長選考・監察会議委員

(令和5年3月15日現在)

### ○経営協議会選出委員（学長選考・監察会議規程第3条第1号委員）

氏名	現職
相澤 益男	公益社団法人科学技術国際交流センター 会長
伊藤 眞知子	山形県男女共同参画センター チェリア 館長
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	尚絅学院大学 学長
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

### ○教育研究評議会選出委員（学長選考・監察会議規程第3条第2号委員）

氏名	現職
是川 晴彦	人文社会科学部長
中西 正樹	地域教育文化学部長
並河 英紀	理学部長
上野 義之	医学部長
黒田 充紀	工学部長
村山 秀樹	農学部長
佐藤 慎哉	医学部附属病院長