

学長選考・監察会議議事録  
(令和4年度 第2回)

令和4年6月27日(月)  
15時00分から16時30分まで  
法人本部3階「第一会議室」

【出席者】

学長 玉手 英利

経営協議会選出委員

相澤 益男 伊藤真知子 里村 正治 鈴木 道子 西海 和久  
長谷川真理子

教育研究評議会選出委員

是川 晴彦 中西 正樹 並河 英紀 上野 義之 黒田 充紀  
村山 秀樹 佐藤 慎哉

【欠席者】 小林 裕明

【陪席者】 羽鳥副学長 渡辺監事

議事に先立ち、羽鳥副学長から、本日の会議が規程第5条第2項の会議開催要件を満たしている旨の報告があった。

I 前回議事録の確認について

相澤議長から、資料1に基づき、前回議事録の確認が行われ、議事録が確定された。

II 学長選考・監察会議の進め方について

相澤議長から、前回少し議事が混乱したので、改めて本会議が何をしなければならないのか整理し直した旨説明があった後、羽鳥副学長から、資料2に基づき本会議の主な審議事項とスケジュールの大枠について、並びに、資料3に基づき本会議の今年度の開催予定日について説明があり、相澤議長から諮られた結果、今後の学長選考・監察会議の進め方について了承された。

主な意見等は、以下のとおり。

- ・ 検討だけで規則の改正まで行わないのか。事務局案を提示してもらって議論を進めるべきではないか。(里村委員)
- ・ 検討の結果規則の改正が必要となったら規則改正まで行う。規則改正を示して議論を進めるというよりはその前段階のところはどうやって実行していくかというところを議論したいと考えている。(相澤議長)

III 学長の業務執行状況の確認に係る意見交換について

相澤議長から、意見交換の進め方について説明があった後、玉手学長から、就任後取り組んできた課題、現時点で困っていること、今後展開しようとしていること等について説明があり、次いで、学長選考・監察会議委員との意見交換を行った。

質疑応答は、以下のとおり。

- ・ 学外委員・学内委員の双方から意見を伺いたいのが、学内のリソース配分についてであり、特に戦略的人事や予算配分等について、率直な意見を伺いたい。（玉手学長）
- ・ 戦略的人事って何だろうということを教員人事委員会で総括をしていただきたい。戦略的人事として掲げなければ各部局から計画的人事として出なかったかということ必ずしもそうではなくて、各部局がやりたいことを計画的人事として利用しているという構造があるのではないかと。そうではなくて、放っておいても各部局から手が上がらないけれども、大学として押さえておかなければならない業務、それに対して戦略的人事を当てなければならぬのではないか。例えば入試課題。それが一点。もう一点は、研究専任特別年俸制の教員を新たに置くという話があったが、専任教員として置くべき場所というのも一度整理していただきたい。例えば、今後の課題のところ、ハラスメント相談員体制の改善という話をされているが、相談員が誰かということ、今まで教育も経験も受けていない教職員がやっており、二次被害が起こりうる状況。他大学では、全学で1名ないし2名の専任教員を置き、一手に相談業務を行わせているところもあります。まさにこういう人事も各部局からは手を上げない人事。こういうところを踏まえて、専任教員のあり方であったり、戦略的人事のあり方であったり、一度総括していただきたい。（並河委員）
- ・ 戦略的人事は各学部の教育研究の特徴を伸ばすというのが目的。入試業務というのは本来は学部の中でやるべきことで、戦略的人事の対象にはならないと思っています。相談員については、今年度各キャンパスにカウンセラーを1名ずつ置きますけれども、戦略的人事以外で目配りしています。（玉手学長）
- ・ 全学の人事委員会で総括してほしいという意見ですが、お約束していただけますか。（相澤議長）
- ・ 戦略的人事に関連して、今年の場合、戦略的人事が出されたのが4月末で人事計画の締切が5月末でした。1か月しか時間がなくて、その時にたまたま戦略的人事のテーマに向いていた学部にポイントが付くということになってしまいかねない。大学全体の研究戦略に基づきこういう人事を進めたいということであれば、例えば一年くらい前に来年度はこういう戦略で人事を進めるので準備してくださいとなると、学部としても計画的に準備できると思うが、今年のように1か月しかないとな本部が考えている方向に進まない可能性がある。目標を出すタイミングをぜひご検討いただきたい。（中西委員）
- ・ 戦略的人事は去年からやってきて徐々にこういうやり方であるというのは徐々に伝わってきていると思うが、半分を抛出するというのは退職者の多い学部であったり退職者の多い年度はダメージが大きい。総合的に計画を進めれば大丈夫という考え方もあると思うが、退職者の多い学部は学部の教育とリンクして計画を出す傾向が強く、一方で、こういう年でなければ出せない計画があるということも承知している。バランスのとり方が大事であり、検討材料の一つとしていただきたい。（是川委員）

- ・ 人の問題もあるが、学部の教育をどうしていくか、現行のカリキュラムでいいのか、その見直しは学部の方でしっかり検討していただきたい。（玉手学長）
- ・ 戦略人事について、学部ともしっかりコミュニケーションを行い、十分な理解のもとで進めていただきたい。（相澤議長）
- ・ 最初に、学生から選ばれる大学を目指すというお話をされましたが、その時に偏差値によらずに選ばれる大学になることが大事だと思う。偏差値で選ばれると、18歳人口が減っておりジリ貧になるので、そこを是非考えていただきたい。また、今日のお話ではあまり学生確保という視点がでてこなかったが、学生確保という点をもう少し大事に考えていただきたいというのが一番大きいところ。（村山委員）
- ・ 先日のミーティングでもお話ししたが、入口管理をやめることが方法の一つ。言い換えれば一律の入試をやめるということ。これからは伸び率で勝負する時代であり、入れて伸ばすというのが重要。むしろ出口管理をしなくてはいけない。ただナレッジベースではなくてコンピテンシーベースの教育をしていかないと出口管理は難しい。ただそれをやってもパイの奪い合いにしかならない。今のパイ以外のパイを見つけなくてはならない。例えば、工業高校、農業高校、専門学校のようなところからも入れるようにするという。6学部では対応しきれないので文理横断型教育プログラムで入口から変えようということ。これがうまくいけば6学部に波及させたい。ハードルは高いが意欲ある取組として進めていきたい。（玉手学長）
- ・ 村山委員が言った偏差値によらずに選ばれる大学になるということと学長が言った入口管理から出口管理へというのは方程式としては結びつくと感じました。偏差値の高い学生が必ずしも伸び率の高い学生とは言えない時代になっているし、一年生に望むのは山形大学に入ってくれる人ではなくて伸びてほしいわけですね、そのためには出口管理を重視していくということが必要で、細かい部分は意見の相違があるかもしれないが、目指す方向は一緒だと感じました。もう一つ、教員人事ですが、部局長とのコミュニケーションを濃密にするというのがポイントではないかと思います。あえて言うと、教学面の学部長との意見交換が大事。なお、戦略人事で、半分を抛出するという考え方には難点がある。人事については適材適所という大事な目標があって、数合わせで物のように動かしてはいけない。その点、先ほどのご意見は非常に貴重なご意見であり、できるだけ柔軟な制度運営を図り、真の意味での戦略人事を進めていただきたい。（里村委員）
- ・ 社会共創について伺いたい。玉手学長の大学運営方針の中では大きなテーマであり、附属病院は診療はじめすべての分野で地域とのつながりがあるので理解しやすいが、それ以外の分野で既存の企業などと組んで何かをしたいのか、あるいは何か新しいシステムを作りたいのか、そのあたりを示していただくと共創の意味するところを理解しやすいのではないか。（佐藤委員）
- ・ 大学は教育と研究が中心でアカデミアであるが、社会共創をやるということは社会的事業をどこまでやるかということ。ただ、地方国立大学がやるべきことは、地域の将来ビジョンを作ること。つまり、その地域の教育研究のコンセプトを出すこと。それはアカデミアとしてやるべきことであって、実際のアクターは大学の外にいたので、そこを動かしていく役割を大学が担うべき。いろんなプロジェクトを動かしていくときにこれまではテク

ノロジーベースでこうしていきましょうという提案だったが、これからはコンセプトを出すことが重要。第3期は地域ビジョンを描けていなかった。それがいろんな事業が尻切れトンボで終わった原因。そこを変えていきたいと意識している。（玉手学長）

- その場合、一番最初のきっかけが大事。何か最初にアクションを起こす働きかけを早くやらないと学長の任期中に間に合わなくなることが懸念される。（佐藤委員）
- 戦略人事についても社会共創についても言えることであるが、学長が掲げる高いビジョンをもっとわかりやすく具体的に説明していくことが必要であると受け止めて進めていただきたい。（相澤議長）
- 学長の話を伺って、今後の取組で大事なのは出口でどういう人材を輩出するかであることと受け止めました。工学部はAO入試で県内の高校生をとって県内の企業に就職させるというのを10数年前にやりました、数の上で失敗に終わりました。どういうことかということ、結局普通の入試をして入れて、県内の企業に就職させていただくという態度を大学がとったために誤った戦略だったと思います。どうやって社会でこの山形で活躍していただくかということまで大学がビジョンを示さなかったのが問題だったと思います。教育改革と社会共創というのはリンクしていると思うので、学長には強いリーダーシップで、令和7年度に新学部を設立するというところまでリーダーシップを発揮していただきたい。戦略を絞ってこの期間でこれを集中してやるということが必要だと思います。（黒田委員）
- ビジョンをしっかりと出すべきだが、ビジョンに対応した小さな事業を動かしてはどうか。（里村委員）
- ただいまの意見も先ほどと同様だと思うが、目指すところは良いが、実現性があるように進めるためには、まずはビジョンを明確にしてどこから手をつけたらよいか、コミュニケーションしながらしっかり作り上げていかなければならない。（相澤議長）
- 小さな視点になるが、学生支援体制という点で、私立大学では発達障害やグレーゾーンのような学生たちがいっぱい入ってきています。専門の支援員を置くとか、教員にそれを任せるのであればかなり負担になると思うが、そのあたりの支援体制、研修体制をどう考えておられるか伺いたい。入口を管理しないということになれば、どこまで支援していくかというのも大きな課題。（鈴木委員）
- 専門のカウンセラーを教員として配置するが、守備範囲は広くなると思うので、ある程度役割分担をしたいと思っている。そのためには保健管理センターの統括の下で仕切りをしていかななくてはならない。（玉手学長）
- コンプライアンスに関して、コンプライアンスの基本になるのはコミュニケーションなので、学長がどこまでコミュニケーションを図るのか、また、コミュニケーションをとりながらどこまでコンプライアンスまで持っていくのか伺いたい。（鈴木委員）
- 現状認識としてコミュニケーションは悪化していると思っている。悪化した原因は、メッセージを明確に示していないからだと思っている。また、状況に応じた情報の伝達をしていないことが原因だと思っている。（玉手学長）
- 企業サイドから見て地方大学の卒業生に何を求めているかということと成長のポテンシャルのようなものが感じられる人材であって、いろんな場面で問題解決ができる人材。そのように見た時に山形大学の現状からどのように変えていこうかということ、文理横断型教育ブ

プログラムを入れたり、データサイエンスなどをキーワードに研究力強化を戦略的に進めていくとか学長が説明されましたが、山形モデルのようなものをそろそろ出さないと食いつかないのではないかと感じています。ただちや豆とかクチボソカレイとか何でも良いが、いろんな基盤データみたいなものが蓄積されていて、それをAIなどを使って自分たちでアルゴリズムを組み立てて、それでワクワクするようなことを山形モデルとしていくつか作っていくことによって、人材がその中で育ててひょっとすると新しいベンチャーも生まれて、それが地方大学の醍醐味のように私は感じている。学長が今進めている改革はいいと思うので、次のステップは山形モデルのような形で具体化されていけば食いつきがいいのではないかと感じています。

(西海委員)

- 思ったようには進んでいない。学部の教育の中でどうやってコンピテンシーを高めるかが重要。例えば、4学期制や課題解決能力の教育等、学修の時間を十分に確保し、6学部の教育をどうやっていくかが最も重要。(玉手学長)
- 社会共創の主体となる人材、地域価値を創出することができる人材を育てていくことがおそらく出口だと思う。そのために具体的なプロジェクトという話も出ていましたが、学生が大学の経営にどう参画していくかという視点、学生が大学の経営に参画するようなプログラムを作っていくのが一つのステップになるのではないかと思います。(伊藤委員)
- 校友会の中で学生幹事にお金を渡して事業をやらせるという取組をおこなっている。私の理想は、FDも学生がやるべきだと思っている。学生が大学の経営に関与する取組をこれからも進めていきたい。(玉手学長)

意見交換終了後、相澤議長から、十分な意見を伺う時間がとれなかったため、事務局から後日照会を行うので、発言できなかった意見があればご連絡いただきたい旨依頼があった。

学長退席後、相澤議長から、いただいた意見については次回の本会議においてまとめて確認させていただく旨説明があった。

#### IV その他

相澤議長から、次回の開催は、日程調整のうえオンラインで開催する旨発言があった。