

国立大学法人千葉大学学長の業績評価結果について

学 長：徳 久 剛 史

任 期：平成26年4月1日～平成29年3月31日

評価期間：平成26年4月1日～平成28年3月31日

【評価結果】

国立大学法人千葉大学学長選考会議は、国立大学法人千葉大学学長の業績評価に関する要項に基づき、平成26年度及び平成27年度における徳久剛史学長の業績評価を実施しました。

業績調書に記載された基本方針、大学運営、教育、研究、社会連携・社会貢献、国際化、附属病院、附属学校及びその他の各項目に係る業績について、5月19日開催の学長選考会議において確認するとともに6月13日まで書面による審査を実施し、6月24日開催の学長選考会議において、徳久剛史学長へのヒアリング及び監事との意見交換を踏まえて審査した結果、非常に優れているとの結論に至りました。

これを受け、学長選考会議議長から、徳久学長の再任の意思を確認したので、国立大学法人千葉大学学長選考規程第17条に基づき再任の審査による選考を行うこととします。

平成28年6月24日

国立大学法人千葉大学
学 長 選 考 会 議

業績調書に係る審査結果（総表）

評価項目	評価
1 基本方針	2.7
2 大学運営に関する事項	2.8
3 教育に関する事項	2.8
4 研究に関する事項	2.5
5 社会連携・社会貢献に関する事項	2.4
6 国際化に関する事項	2.7
7 附属病院に関する事項	2.6
8 附属学校に関する事項	2.4
9 その他	2.4
平均	2.6

※評価は、各委員による評価の平均値を示す。

【評価及び評価内容】

評価	評価内容
3	期待を上回る業績をあげている／非常に優れている
2	期待どおりの業績をあげている／優れている
1	期待どおりの業績をあげていない／努力を要する

特筆すべき事項：

- 徳久学長の業績調書については、「評価項目1 基本方針」及び「求められる学長像・千葉大学学長選考基準」の二つを念頭に各項目を拝読した。いずれにおいても、優れた実体的成果を挙げられたものと判断した。これらの成果は、学長を議長とする累次の経営協議会における透明かつ行き届いた審議・報告の軌跡上にあるものであって、学長そして主体性をもってその輔弼に当てられた大学関係者すべての方々に敬意を表したい。
- 殊の外の特記となるときりが無いが、一つ、平成28年度国立大学一般入試志願者数全国一という実績について。これには国際教養学部の創設、世界最高水準の海外研究拠点の形成とその成果等々すべてが貢献していると申せるが、その原点には学長自らが県下公立高校に出向き、大学教育について講義を始められたという姿勢があると思う。
- 研究及びガバナンスにつき、特に講評の余地なし。但し、配慮、注意において弛むこと決してなきを期せられたい。また、財政基盤にかかわる活動については、教育に内在する倫理的規範から万が一にも逸脱なきを期するため、学長の傘下に卒業生を主体とし、経済金融に加え法律の専門家を含む諮問的組織を考えられたら如何。
- 近年国公立大学の広報を全国紙で眼にするようになった。その中にあって過般5月24日付掲載の千葉大学とUCSDとの協力に関するものは白眉であった。片方で学長が「日米共同の大学院教育により世界をリードする若手研究者の育成を行います」と謳い上げ、右下に学問の自由というか、奔放な発想を満喫する大きな笑いを浮かべた三人の教育者。ほほえましくすらあった。
- 徳久学長の2年強の期間の実行力、リーダーシップに最大限の評価と最大限の敬意を払います。

多忙の中の数々の行事、会合への参加。千葉大学が行っている事、行おうとしている事への学長自らによる率先しての内外へのアピール。新しく出された方針、第三群へのチャレンジ。過去に類を見ないスピードと実行力で動いています。第二期への続投がもし決まるのであれば、今まで描いてきた絵を確実に実行し、次世代へすばらしい形でバトンタッチして欲しいものです。今の行動力、ビジョンで後、5年弱、任期が続くとしたなら、千葉大学はかつて想像した事の無い、高みにいっているかもしれないと、わくわくさせられます。どうか期待を裏切る事無く、これからの実行が大切な事は私より学長ご自身が認識されている事と思いますので、頑張ってください。期待しています。

- 2016年度から今後6年間の千葉大学のめざす方向性を「世界で卓越した教育研究」を行う大学と定義。全学的同意をとりつけ、その16大学の中に入ったことは特筆大書すべきことと考える。
- 2016年4月から改組した国際教養学部が多くの受験生を集めたことにより、この春の受験生数は国立大学法人86校の中で第1位、1万1,357名であったことは、特筆大書すべきことと考える。
- 1. 徳久学長の強力なリーダーシップの基に、大学分類の「重点支援③」に応募し、採択され、それに向かって改革を進めている。この改革は途中段階であり、ここで学長が交代すると、「重点支援③」大学として機能できないままで終わる可能性がある。それは、千葉大学にとって大きなマイナスとなるので、避けなければならない。
2. 大学の運営、人事制度などで、いくつもの改革を進めた。特に部局長は、候補者から学長のヒアリングにより選考できるようにしたことにより、学長のリーダーシップの基に大学を運営することが可能となった。
3. 教育面での貢献も大きい。特に既存学部の改編を伴う「国際教養学部」の設置は、志願者の大幅な増加をもたらし、志願者数は、国立大学中の一位となった。文系の教育においても、社会科学と人文学を融合した教育制度を整えた。これらの教育改革は、今後千葉大学の教養教育全体にも波及効果が期待できる。
4. 研究面では、「グローバルプロミネント」研究基幹の創設により、これまでの千葉大学の研究の強い面をさらに強化できるようになった。今後、より大型の研究プロジェクトを育てるようにしてほしい。
5. 国際化への努力は至る所で見られる。「国際教養学部」学生の留学必修制、留学生と日本人学生の共用寮の建設、病院における「国際医療センター」の設置など、千葉大学が積極的に国際化に乗り出していることが伺える。
6. 病院は外来病棟の改築より、近代的な病院となった。立地条件が悪いのにもかかわらず、地域住民からの期待に応えられる病院として、機能を果たしている。
結論として、徳久学長は、千葉大学をさらに進めるために最大限の努力を払っている。その方向は、学長選考会議の求めるところと一致している。引き続き、学長として実力を発揮してもらうことが、千葉大学にとってベストの選択であろう。
- 国際教養学部の創設など千葉大の国際化に関して顕著な具体業績をあげた。大学をめぐる急速な環境変化に対応し、大学のガバナンスの強化にも、大きな実績をあげた。

- 千葉大学を「世界最高水準の教育研究機能を有する総合大学」として発展させるために、明確なビジョンを持ち、大学運営に当たっておられることは高く評価できると思います。
今後、その成果がさらに表れることを期待しています。
- 特筆すべきは徳久学長のリーダーシップとガバナビリティである。それは **TOKUHISA PLAN** に具現化されており、世界をリードする学術研究の推進と研究機能の強化を目標とする「トリプルピーク・チャレンジ」を行っている点、国際教養学部を創設した点、など、千葉大学の特徴を生かした具体的かつ明確な戦略を打ち出すことで「卓越した成果を創出している海外大学と伍して、全学的に卓越した教育研究、社会実装を推進する取組を中核とする国立大学」である重点支援③の枠組を目指している点などから明らかである。また、運営組織の改革、年俸制の導入と科研費の間接経費の一部に相当する額を加算できる新たな給与システムの導入なども、組織としての透明性を高め、説明責任を果たすという観点において画期的な成果として挙げるができる。さらに、平成 28 年度より「グローバルプロミネント研究基幹」及び「国際未来教育基幹」の 2 つが採択されたことは、徳久学長の卓抜した企画力と洞察力を明確に示すものであり、千葉大学を「グローバルな競争力を持つ世界水準の大学」とするための戦略を周到にかつ継続的に構築している点も高く評価されよう。
- 学内に混乱を来すことなく堅実に運営されたことは評価に値する。しかしながら、法改正により学長に与えられた強い権限を十分に活用しているとは言いがたい。特に昨今のような本学を取り巻く困難な状況を打破するには、強力なリーダーシップによる大胆な機構改革が求められるが、明確な方向性を打ち出すには至っていない。また、運営費交付金の削減や学長裁量経費の捻出に対応するために各部局への配分を削減しているが、大胆な増収策（つまりプラスの方向性）を何ら打ち出せずにいるため、弱い部局の自滅を待つかのような状態となり閉塞感の蔓延が避けられない。
教育については、国際教養学部の開設を筆頭に、さまざまな意欲的な試みを打ち出していると評価できる。しかし、その意図や内容が学生にまで伝わっているとは言いがたい。ブランド戦略も中途半端であり、学内・学外への広報体制の強化が急務と考えられる。
附属病院については、困難な局面から脱出において、病院としての自立的努力に委ねて下さったことに心から感謝申し上げたい。
- 1. 人事・給与システムの弾力化に関して、業績評価に基づく業績給を支給する新しい年俸制を導入した。特に、業績給に科研費の間接経費の一部を加算するシステムの導入が、年俸制に移行する教員数を増加させた（2. 大学運営）。

2. 文系と理系の学問分野を混合する事により、特定の専門領域に限定しない教育を実践し、海外留学を必修とする国際教養学部を創設した。さらに教員と協力しながら学習支援・学務指導を行う SULA という新しい職種を導入した（2. 大学運営、6. 国際化）。
3. 文科省が設定した運営費交付金の配分見直しにおける3つの重点支援の枠組みに対して、重点支援③を選択した。この方針に沿って、「グローバルプロミネント研究基幹」と「国際未来教育基幹」という二つの戦略を概算要求し、共に採択された（2. 大学運営、3. 教育、4. 研究）。
4. 文科省のスーパーグローバル大学創成支援事業に採択された（3. 教育、6. 国際化）。
5. クリエイティブ・コミュニティ創成拠点事業において、郊外型廃校を活用した「千葉大学サテライトキャンパス美浜」を開校した（5. 社会連携）。
6. メキシコ、ドイツ、ロシアに海外拠点を設置した（6. 国際化）。
7. 研究活動における不正行為防止策として、博士論文の盗用・剽窃をチェックする体制を構築した（9. その他）。
8. 広報活動を強化し、SEEDS 基金の受け入れ額を倍増させた（9. その他）。

- 第1期中期計画期間下期（平成26年度、27年度）における教育改革の速度は著しいものがあつたと評価できる。また、具体的な教育改革の力点が、アクティブ・ラーニングの強化、教育の国際的通用性の強化、地域を志向する教育の強化など、明確な焦点を持った人材養成目的—たくましい実践力を備え、グローバルな視野を持ち、地域社会の問題解決に資する人材の養成—に向けて統合的に構想されている点も非常に優れている。
- 1. 総括：現在の学長の任期期間の中心は、第3期中期目標期間に向けての加速期間に相当する。学長は、国立大学としての本学の機能強化に向けて、多角的な情報分析に基づき、ビジョンの明確化、組織運営体制の刷新を手掛け、それらの取組は、時代の潮流及び本学の将来（伸びしろ）を踏まえた適切なものであると評価する。しかしながら、組織運営体制の刷新等の改革が期待どおりの成果を上げるかどうかは、現時点では十分評価できる状況ではない。
- 2. 基本方針：本学のビジョンを5つの観点から示し、学内外に発信したことは、その明快さという点で秀でており、高く評価できる。
- 3. 大学運営：総合大学であるが故の多様性を踏まえ、様々な角度から、本学の機能強化を図ろうと尽力している点、運営費交付金の枠組みにおいて重点支援③の国立大学となる英断を行い、全学的に向かうべき方向性を示し、第3期中期目標期間に向けて教職員の意識づけを図った点は、リーダーシップの観点から高く評価できる。しかしながら重点支援③を

達成するために打ち出した全学的な教員人事計画及びトップダウン型の学長裁量経費の執行等による機能強化の方略は部局の教育研究の最低基盤として確保が必要な人員及び設備等の補充を損ねる危惧を含むものであり、現時点では十分な評価はできない。

4. 教育・研究：先端的かつ先進的な取組に対する機能強化を図るため、大学の組織運営体制を刷新した点は評価できる。しかしそれらが実際に機能し、期待する成果を上げるかどうかは、現時点ではまだ評価はできない。
5. 国際化：グローバル・キャンパスの実現に向けた様々な取組は、実績を上げておりと評価できる。しかしながら卓越した成果を創出している海外大学に比して、国際化を進めるうえで必要な資源（人材、施設、財政支援）は必ずしも十分とは言えず、本格的に成果を上げるためには、更なる方略が必要である。

- 1. 学長のリーダーシップ（綿密な情報収集、分析に基づく大学執行部の意志統一と文科省との交渉）により、千葉大学が重点支援③を選択したことが最も高く評価される。今後の十～数十年の展望を左右するといっても過言ではなく、徳久学長の決断として、高く評価されるものと考えられる。受験生の見地からも、「重点支援③としての千葉大学」と捉えるようになり、より優秀な学生が入学希望する可能性が高くなったと言える。各部局の研究・教育のリーダー的教員のやる気を鼓舞するとともに、次世代の千葉大学のあるべき方向に第1歩が踏み出せたと言える。
2. 年俸制の教員に業績給を導入し科研費等の間接経費の一部に相当する額を加算できる画期的なアイデアを実現したことは高く評価できる。
 3. 世界最高水準の研究拠点形成に関し、亥鼻キャンパスにおけるガバナンス改革の司令塔としての未来医療教育研究機構の設置・運用、カリフォルニア大学サンディエゴ校（UCSD）との共働による「国際粘膜免疫・アレルギー治療学研究センター」の設置など、千葉大学の研究の強みを活かし、発揮してきたリーダーシップは高く評価できる。

その他コメント：

- 徳久学長の人格の真髄は、教育研究における研鑽が育んだ自信に裏付けられた謙虚さだと思う。多様性の受容、これとの共生の能力である。これなかりせば、真の創造力はいない。今後益々加速する世界の一流大学との万般にわたる競争、これにただ「勝ち抜く」というよりは、この中で指導的立場を勝ちとることを可能ならしめる資質である。そもそも千葉大学は斯くなる力をもっておられる。
- ・調書は定性的な記述が多く、定量的な数字に裏付けられていない。たとえば、研究面での数字(トップ 10%論文など)、大学運営、病院運営の財政面での分析が欠如している。
 - ・弱みの分析がほとんどない。千葉大学がさらに発展するためには、弱点を直視し、克服していくことが必要である。
- 小生は、他大学の経営にも関与しているが、全ての面で積極的に取り組み、学生はじめとするステーク・ホルダーの needs に応える、大きな成果を上げた。
- 本学が国際化に向けて大きく舵を切ったことは、高く評価され、それを推進する学長のリーダーシップには大いなる敬意を表しますが、教育、研究面での国際化の推進のためには、学内インフラ面の国際化への配慮がより必要になってくるのではと存じます。学内表示の多言語化や、外国との会議のためのネット会議システムの完備(そのような設備を備えた会議室の設置)などがその一例で、学内会議に出席するために海外への学会参加を手控える、といった雰囲気を払拭するためには、スカイプ会議システムの広範な導入などをご検討いただければ、一層国際化に向けた学長のプランがスムーズに遂行されるものと思います。

また、国際化を念頭に置いた際に、先進国への留学という方向性のみならず、千葉大を起点とした非先進国への学術的発信という方向性も、今後視野に入れられるとよいのではと思量いたします。
- 工学部学生による未成年者誘拐事件(9. その他)についての千葉大学の対応は、学長のガバナンス能力が発揮されたものとして評価できる。
- 業績調書は、すでに成し遂げられた業績について報告するものであり、これからのビジョンについて語るものではない。そのことは理解した上で1点コメントを附記する。

全学の教育機能の強化、ならびに、教育に関わる企画・実践の司令塔となる国際未来教育基幹、国際教養学部の創設など、体制整備は期待を上回る速度で進んでいる。今後はそれらを通して提供される具体的な全学教養教育(学

部生向け、大学院生向け、を含む)のコンテンツを、どのように体系的に整備し、充実させていくか、という「各論」の段階に移行すると思われるが、この点についても学長には引き続き、明確なビジョンのもとに教育について語るとともに、その実現に向けてリーダーシップを発揮していくことが望まれる。

- 国際教養学部の設置は千葉大学の普遍教育における今後の方向性と考え方を示したものとして評価できるが、単なる組織の組み換えの感もあり、どのような新たな教育的展開を見せるか、注目したい。