

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29年4月1日～平成33年3月31日

評価期間：平成29年4月1日～平成30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29年度における徳久剛史学長の業績評価を実施しました。

5月17日開催の学長選考会議において、学長の業績評価の実施手順等について確認するとともに、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、6月6日まで書面による審査を実施しました。

6月18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行い慎重に審査・検討した結果、非常に優れているとの結論に至りました。

平成30年6月18日

国立大学法人千葉大学
学 長 選 考 会 議

様式 2

業績調書に係る審査結果（集計）

評価項目	評価
1 基本方針	4.5
2 大学運営に関する事項	4.5
3 教育に関する事項	4.6
4 研究に関する事項	4.6
5 社会連携・社会貢献に関する事項	4.0
6 国際化に関する事項	4.7
7 附属病院に関する事項	4.1
8 附属学校に関する事項	3.6
9 その他	3.9

※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
5	期待を大幅に上回る業績をあげている／非常に優れている
4	期待を上回る業績をあげている／優れている
3	期待する程度の業績である／良好である
2	期待する業績を下回っている／やや努力を要する
1	期待する業績を大幅に下回っている／努力を要する

【特筆すべき事項】

委員A 徳久学長の平成29年度業績評価については、そもそもの「基本方針」を念頭に、かつ、平成26年度～28年度の御調書を手元に置いて、当該「調書」を拝読した。そして、29年度も評価項目ごとにたゆむことなき洵に見事な実績を着実にあげられたと判断した。

- ・ まず、学部一般入試における志願者数が平成30年度を含めて3年連続国立大学1位、それも後期入試を維持してのこと。圧倒的に偏差値の高い学生が入ってくるという。これにつき、国立大学学長経験者の委員から、希望者が多いというのは高校生と家族と学校からの評価であるとのコメントがあった。欺くなる偉業は、徳久学長がまさにこれを掲げて指導されたSynergy（全教職員による協働体制）が存在するから可能だったのだと思う。よって、全教職員御一人御一人に深い敬意を表するものである。
- ・ また、本年度も学長は御繁忙のなか主要な三公立高校において大学教育について講演された。更に、本年度の入学式においては第一部における訓示に加え、あらたに第二部を設けいかにすれば実りある大学生活を送ることができるのかを個人体験をふまえて篤と話された。感銘深いものがあった。このような数々の御努力に敬意を表する。
- ・ 引き続き徳久学長は、経営協議会議長として議題ごとに周到に準備された資料に基づき、その要諦を的確かつ仔細に及んで掌握、質疑において常に謙虚、公正透明を期し、議事を進められた。このような指揮は民主的組織統治必須の要件である。
- ・ 先日、ある全国紙は『合成生物学の衝撃』という新書の書評を「研究が倫理を問われる時代に」との見出しで紹介している。この点人工智脳についても同様である。これと関連するところだが、客年6月の学長選考会議において附属病院が臨床研究中核病院として認定されたことのメリットを問われた学長は、次の趣旨を述べられた。「患者に直接還元できるような研究をするのが臨床研究の位置づけである。患者の人権尊重がなにより重要であり、そこが担保されないと臨床実験を安心して進められない」。これは、人間の尊厳への献身の誓約であって、これこそが最高学府たる大学の指導者の具備すべき実践倫理というか感性である。ところで「Tokuhisu Plan」の「研究」の項に「文理の枠を超えた融合型研究の推進：心と脳の発達に関する学際的な教育研究の推進」とある。私は、千葉大学の豊かな文理の伝統といまの優れた人間的資源とをもって、まさにこの学際的な教育研究を引き続き拡張し、国の内外で指導的役割を果たしていかれることに期待する。
- ・ 社会科学研究院教授の著『ポピュリズムとは何か』（中公新書、2016）が石橋湛山賞を受賞された。きわめて時宜にかなった意義ある研究題目と考える。この賞は、わが国自由民主主義政治の支柱のひとつをなす石橋首相の遺沢を後世にのこし、ひろめることを目的に設けられた極めて権威のある賞である。科学分野における女性の貢献を讃える既報の猿橋賞受賞とと

もに慶賀にたえない。

- ・ 平成29年度も自然科学の分野ではいくつかの論文が国際的に評価されている学術誌に掲載された。周知のとおり、これら論文からの引用数が、世界大学ランキングの主要メルクマールであることもあり、ほかの学問分野からのものを含め一層の御寄稿を期待する。
- ・ 日本人学生の海外派遣留学生において国立大学で2年ぶり5回目の第1位となった。関係者の熱意と御努力に敬意を表す。また、今後その重要性がますます深まるであろうASEAN諸国との関係において双方の懸け橋となるグローバルな人材の育成を目指す取り組みが、文科省の事後評価において最高の評価を得られた。極めて貴重な貢献と評価する。
- ・ 3月の「アジア・ユーラシアから考える」シンポジウムは、記録を拝見し、実に興味深い高質の成果をもたらしたとの印象を得た。外務省の官房審議官の公演は考え抜かれたものだったと思う。

委員B

1. 基本方針

- ・ Global, Research, Innovation, Branding, Synergy の各項目から、徳久学長の意欲が伝わってくる。それぞれ3項目にまとめられた内容は、いずれも説得力がある。
- ・ あえて指摘すれば、広報が積極性に欠ける点である。志願者全国1位、留学者全国1位などはもっと積極的に発信してほしい。

2. 大学運営に関する事項

- ・ 大学組織の改組は、学年進行、現場の意見などがあり、困難なことが多いが、徳久学長は、「人文社会科学系教育研究機構」「自然科学系教育研究機構」として、文系、理系の組織改組を実施した。それぞれに融合分野を設けたことも注目に値する。文系の融合研究は、新学術領域に採択されるなど、実績を上げている。

3. 教育に関する事項

- ・ 3年連続入学志願者国立大学1位という結果は、高校生とその家族から、千葉大学の教育が非常に高く評価されている証である。
- ・ 学部学生の海外留学(6.国際化の項目)も、千葉大学教育の誇るべき成果の一つである。

4. 研究に関する事項

- ・ 2017年度まで、高額研究費の採択がなかったのはさびしい感じがする。しかし、グローバルプロミネント研究支援による次世代研究に対する戦略的支援は、近い将来、実を結ぶことを期待したい。

5. 社会連携、社会貢献に関する事項

- ・ 船橋市、県商工会議所、千葉興業銀行、いくつかの企業との連携が進んでいるのは評価できる。しかし、千葉県が千葉大学に全く関心を示し

ていないように見える。経営協議会に千葉県の知事あるいは副知事クラスの参加を求めるべきである。

6. 国際化に関する事項

- ・ 日本人学生の海外派遣留学生数国立大学第1位は、素晴らしい成果である。これをきっかけに、大学の国際化がボトムアップの形で進むことを期待したい。

7. 附属病院に関する事項

- ・ 千葉大学附属病院は全国の附属病院の代表的存在であり、それにふさわしい診療実績がある。しかし、長期的見通しに立つ経営については、ますます困難が予想されている。消費税、働き方改革、高額医療対策などについても、先頭に立って困難に向かってほしい。
- ・ 長期借入計画について、具体的説明がないまま経営協議会に承認を求めたのは、病院経営に関して経営協議会を軽視していると思えない。

8. 附属学校に関する事項

- ・ 千葉県教育委員会との連絡を密にし、県の教育と一緒に進めるなどの積極性がほしい。

9. その他

- ・ その他項目の中では、特に亥鼻キャンパスの土地を千葉市に譲渡したことを高く評価したい。実際、医学部わきの道路は狭く、付近の住民は交通事故の危険にさらされながら歩行していたのではなかろうか。住民に感謝される決断である。

委員C

- ・ 医学研究院附属治療学人工知能（AI）研究センター（「大学運営に関する事項」）の設置を決定したことと人工知能等関連研究支援プログラム（「研究に関する事項」）をスタートしたことは、学長のAI研究に対する強い想いが反映されたものであり、高く評価できる取り組みであると思われる。
- ・ グローバル関係融合研究センター（「大学運営に関する事項」）の設置は本学初の人文社会科学系であり、重要な組織改革とみなすことができる。
- ・ 飛び入学の分野の拡大、ツインクルプログラムが最高評価「S」を受けたこと、学部入試の志願者数が3年連続で国立大学1位となったことが「教育に関する事項」において特に評価できる成果であると思われる。
- ・ グローバルプロミネント研究基幹の准教授が猿橋賞を受賞したこと、同基幹のプロジェクトリーダーが石橋湛山賞を受賞したことが「研究に関する事項」において特筆に値する業績である。さらに包括連携共同研究の推進や過去最高の共同研究受入件数・受入金額も高く評価できる。
- ・ 「国際化に関する事項」では、タイのマヒドン大学に千葉大学バンコク・キャンパスを設置したことや、日本人学生海外派遣数が国立大学で1位になったことが、本学が目指すグローバル化の顕著な成果として挙げられ

る。

- ・ 「その他」の記載事項では、環境ISO学生委員会が世界的な賞を複数受賞したことが本学のプレゼンスを高める点で評価できる成果であると思われる。

委員D

- ・ 徳久学長の特筆すべき点は、優れたリーダーシップとガバナンス能力である。千葉大学をグローバル化するための多角的な施策を次々と提案し、実施をしており、その成果が徐々に出つつある点は高い評価をしたい。千葉大学の国立大学での「立ち位置」(ポジショニング)を明確にし、研究三峰(トリプル ピーク チャレンジ)を合言葉にして、ともすると縦割りになりがちな体制に「横串」を刺すための研究拠点形成や融合型研究などを行っている点も、独創性、先進性の観点から優れていると評価される。また、教育改革にも積極的に乗り出し、国際未来教育機関の再編、先進科学プログラム(飛び入学)の他学部への拡大などを通じて積極的に活動をしている事が平成30年度入学者選抜試験志望者数国立大学1位に繋がっているものと思われる。
- ・ 附属病院については新外来診療棟も完成し、世界最高水準の大学病院を目指した機能強化(中央診療棟の新築、高度救命救急センターの設置など)が続けられている点も素晴らしい。また、当院は臨床研究中核病院として全国的にも優れた臨床研究の推進をしており、特に難病や希少疾患の分野で成果を挙げている。

委員E

- ・ 第3期中期目標期間は、運営費交付金の削減が続き難しい経営を担っておられるが、「医学研究院附属治療学人工知能(AI)研究センター」、「ソフト分子活性化研究センター」、「グローバル関係融合研究センター」の設置を行うなどトリプル ピーク チャレンジそれぞれの研究の発展を推進する取組がなされており、評価できる。
- ・ 教育においては、SULAの配置を拡大する取組が特に評価できる。先進科学プログラムを活用したスキップアッププログラムが最高評価を受けており、高大連携や先進科学プログラムで入学した優秀な学生に対する効果に加え、各学部・研究科の学生がより広い視野をもち主体的に学んでいくことが期待できる。
- ・ 「ツイン型学生派遣プログラム(ツインクル)」が、事後評価で「S」評価であったことも特筆できる。
- ・ 平成30年度入学者選抜試験(学部)志願者が国立大学1位を継続できていることも評価できる。
- ・ 包括的連携・協力に関する協定が複数締結されているため、着実な連携と成果が得られるよう具体的な取り組みにつなげられるとよい。

委員F

- ・ 運営費交付金が減少する中（毎年約1.8億）、新規の取組を概算要求に
いれて減少した運営費交付金の金額以上を獲得できており、優れた大学運
営の成果と評価できる。特に「治療学人工知能（AI）研究センター」は、
学長の思いが概算要求を通じて実現した良い例であると言える。また、グ
ローバルプロミネント研究基幹や国際未来教育基幹も予算が増加傾向に
有り、軌道に乗ってきたと言える。
- ・ H26年度に設置の亥鼻キャンパスの「未来医療教育研究機構」に引き
続き、H29年度に「人文社会科学系教育研究機構」及び「自然科学系教
育研究機構」の設置が行われ、大学全体に学長のガバナンスが浸透する枠
組みが完成した。今後、新設の2機構にはより実質的な活動の展開が期待
される。
- ・ さる4月に日経新聞に紹介されたように、UCSDとの連携が本格始動
してきており、学長のリーダーシップはおおいに評価できる。この枠組み
をさらに発展させるとともに、海外キャンパスの充実をはじめとする研究
教育面でのグローバルな展開を強力に推進してもらいたい。

委員G

- ・ 国立大学をめぐる情勢が不透明な中、この間、千葉大学において大きな
問題は発生しておらず、それぞれの評価項目のいずれにおいても、着実な
前進が見られた。
- ・ 大学運営においては、治療学人工知能研究センター設置や薬学部改組に
おける学生定員の拡充、融合理工学府や人文公共学府の設置、ソフト分子
活性化研究センターやグローバル関係融合研究センターの設置などが特
筆される。
- ・ 教育においては、学部一般入試における志願者数が3年連続国立大学1
位だったこと、ツイン型学生派遣プログラムの最終評価において最高評価
を得たこと等が特筆される。
- ・ 研究においては、GP研究部門等において多数のインパクトの高い成果
が上がったこと、共同研究受入件数・金額が過去最高となったことなどが
特筆される。
- ・ 国際化においては、日本人学生の海外派遣留学生数が、国立大学で2年
ぶり5回目の1位となったこと、海外キャンパスの設置とそれを利用した
教育展開等が特筆される。

委員H 大学運営に関しては、人文社会科学系教育研究機構および自然科学系
教育研究機構の設置や、新センターの設置や教員研究組織と教育組織の分離
などの新しい取り組みを実施している。教育に関しては、ツイン型学生派遣
プログラムの事後評価、次世代スキルアッププログラムの中間評価において

いずれも「S」評価を得ている。研究に関しては、人工知能等関連研究支援プログラムを新たに立ち上げている他、G P、次世代研究インキュベータの研究成果において、猿橋賞、石橋湛山賞を受賞するなど研究者の活躍が目立った。国際化に関しては、マヒドン海外キャンパスの設置、日本人学生の海外派遣留学生国立大学1位に返り咲くなどグローバル人材の育成に努めたことを評価した。

委員 I

- ・ 明快な中長期 Vision2015-21 を策定し、Global / Research / Innovation / Branding / Synergy に関し、具体的目標を設定し、P D C Aの歯車を回し始めている。
- ・ 大学運営に関しても、ガバナンス機能強化、新実行組織の創設など具体策の実行に取り組んでいる。
- ・ 教育に関しても“極東ロシアの未来農業に貢献できる領域横断型人材育成”プログラム、“ツインクル”など意欲的な新しい Project に Challenge している。
- ・ 国際化に関しては a. “国際教養学部”の新設、b. 海外キャンパスの設置、c. 日本人の海外派遣留学生数の国立大学1位 etc. 具体的成果をあげている。
- ・ 「輝く女性の活躍を加速するちばのリーダーの会」の設立に参画するなど、産官との連携にも実績をあげている。

委員 J

- ・ 大学運営全般に関する学長のガバナンス改革は、ともすれば分散的であった千葉大学の運営に統一感を持たせるとともに、第3群の大学としての目標に向けた一体感を醸成するのに大きな役割を果たした。大学・大学院の組織改革も順調に推移しており、グローバルプロミネント研究基幹を中心とした研究推進の試みは学外でも高い評価を受けつつある。
- ・ 現在のところ国立大学の中では比較的安定的に改革を推進できている点は評価に値する。今後厳しさを増す財政事情の中で、どのような基本的方向性を定めることが出来るか期待するところ大である。

委員 K

- ・ すべての分野において概ね計画通りに進行していると評価できる。しかし若年人口の減少と財政状況の悪化が急速に進行している中で、より抜本的な改革案を打ち出し、実行に移していかないと、状況の変化に対応しきれないのではないかと危惧する。
- ・ 現状では、教育研究のすべての分野を伸ばす方向で施策が取られているが、急速な状況変化を鑑みれば、集中と選択を速やかに、かつ分かりやすく実行する時期に来ていると考える。

委員L 9項目で採点すれば、3～5の評価に分散するが、国際化への運営、その都度突発的に出て来る課題への対処、スピード等、歴代の学長、他大学の学長と較べても、最高の学長であると評価できると思います。

委員M 国際教養学部を創設し、在学生諸君を積極的に海外の提携校に派遣すると同時に、海外からの留学生を受け入れ、国際化の進展に大きな成果をあげていることは特筆大書するに値する。

委員N 国際教養学部の設置運営をはじめ、図書館の充実、S U L Aの配置など国際化、教育の充実には目をみはるものがある。

【その他のコメント】

委員 A

- ・ 国際教養学部発足3年。過日経営協議会委員は、いずれも留学経験のある同学部学生3名と懇談の機会を得た。その中の一人は、同学部を選んだ理由として「大学受験時に専門を決めることへの疑問（リベラルアーツの魅力）」を挙げていた。また、入学後他の学部間との交流の難しさを経験しているとの趣旨の発言もあった。全学的には「融合理工学府」及び同様の発想（「俯瞰と協奏の誘起」）で「人文公共学府」が発足した。相当の規模の折角のこれら組織改革が右の学生たちの示唆し、提起している問題の解決をもたらすことを期待する。しからざれば、わが国大学の国際競争力の維持向上は難しい。
- ・ 「その他」に掲げられた諸事項にも特筆に値するものが多い。そのうち「国際化」、「社会連携、社会貢献」に包摂されるべきものがある。

委員 C 大型外部資金の獲得等、学長がより一層のリーダーシップを発揮し、本学の収入増に向けてご尽力を頂ければと期待しております。

委員 D 医学部附属病院の経営状況が千葉大学の財務状況に影響を及ぼしていることは否めない事実であり、大学の財務基盤の強化は今後の課題であろう。このような状況の中で、いかに「医療の質」を担保していくのかは大きな課題となっている。特に「安全かつ安心な医療の提供」については今後とも不断の努力が必要であり、リスクマネジメント体制の更なる充実及び継続的な職員教育も必要であろう。また、先進的な臨床研究を遂行するためには高い倫理観に支えられている必要があり、今後とも質の高い臨床研究中核病院としてのレベルを維持していくための努力を怠ってはならない。また、平成29年において医学部学生と研修医による不祥事事件の処分も終わっているが、今後の学生及び職員のさらなる倫理教育についても行う必要がある。

委員 E 運営費交付金の削減が続くなかで、人事の不補充や保留があることに加え、全学の人事調整委員会をとおすことで公募時期が遅れ、優秀な人材を確保しにくいことが研究科の教育・研究に影響を与えている。経営戦略については夏季集中討議の議題にもなっているが、経営状況の改善と人件費の確保が望まれる。

委員 F

- ・ 概算要求でK P I の評価が低下している戦略が存在し、評価に関して文科省、財務省などの情報や方針をよりの確に得て対応することが必要ではないか。
- ・ 千葉大学全体の研究活動を飛躍的に発展させる大胆な取組を模索すべきではないか。例えば、他の研究機関や企業などにより本格的な研究活動で

の連携はできないか。

委員G 法人化後、大学経営を支えてきた病院が、ここ数年赤字続きであり、大学全体の財務状況に余裕がなくなっている。とりわけ、昨年度は、大学本部が病院の財務を適時的確に把握できない事象があった。また、今年度各部署の一般的な財務状況（＝生活費）は、機能維持するための最低限のレベルを割り込みつつあると推察される。的確な経営、学内経済循環促進に向けて、ガバナンス等の仕組みを改善できないものだろうか。

委員J 国立大学の種別化が進行していく中で、日本の国立大学の将来像をどう描くか、という観点から、国立大学協会等においても積極的役割を果たされることを望む。

委員L 敢えて、付け加えるなら、女性教員の更なる質の向上、附属学校と大学の一体化のしくみ作り、医学部の更なるハイレベルの研究。千葉大に於ける医学部の存在は、リーダー的でありシンボリックである。優秀な人材が揃う割には研究成果に物足りなさを感じる。

委員M 86国立大学の中で昨年に引き続き一番多くの受験生を集めたことは素晴らしい。ただ、そうした事象をもって積極的に広報することがすこし遠慮がちであるように感じられる。ぜひもっと広報活動に力を入れて欲しい。

委員N 研究面での充実に、支援措置の導入等を含め、さらに意を用いてほしい。