

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～令和3年3月31日

評価期間：平成29年4月1日～令和2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年度から令和元年度における徳久剛史学長の業績評価を実施しました。

6月26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19日まで書面による審査を実施しました。

6月26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。

令和2年6月26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	4.6
2 大学運営に関する事項	4.5
3 教育に関する事項	4.8
4 研究に関する事項	4.4
5 社会連携・社会貢献に関する事項	4.1
6 国際化に関する事項	4.6
7 附属病院に関する事項	4.3
8 附属学校に関する事項	3.8
9 その他	4.1

※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】 P2～P7

【委員 A】

大学の運営：大学組織につぎつぎに制度改革を導入した。人社、理工系の統合、教員研究組織の改組は、硬直化しがちな部局制度に対するチャレンジである。内閣府の[イノベーション創出環境強化事業]の7億円は千葉大学が高く評価されている一つの表れであろう。その資金を次世代育成に使用するの、高く評価されるべきであろう。部局予算の評価の際、科研費の取りにくい分野に対する支援も考慮すべきである。事務局の最適化も重要ではあるが、一部の事務に硬直化した思考が見られる。

教育：5年連続志願者第一位は大変な快挙である。志願者数だけでなく、定員に対する倍率、志願者の地理的分布など、志願者の千葉大進学動機などの詳しい分析を示すべきである。授業料値上げ、ENGINEによる全員留学のようなチャレンジングな方針が高校生に受け入れられたことであろう。また、卓越大学院で2課題が選出されたのも素晴らしい。コロナ禍のなかで、全員留学には問題が出てくると思うが、乗り越えて欲しい。

研究：ニュートリノ、チバニアン、ホログラフィー、AI医療などで、オリジナルな研究が高く評価されている。肺の炎症と繊維化の研究は、コロナによる肺炎のメカニズム解明につながることを期待する。人文、社会科学系でもレベルの高い研究が進んでいることを評価したい。

社会連携：千葉県の自治体、企業との包括連携が進んでいることを評価する。墨田区のキャンパスのデザイン活動が進展しているのも嬉しいニュースである。

国際化：ENGINEプロジェクトにより、千葉大学の国際化が一段と進む事を期待しているが、コロナのため、現在難しい状況にある事は十分理解している。もし、留学が1年ないし2年にわたって不可能になったときのシミュレーションも考えておく必要がある。ENGINEに向けて、事務組織を整えたのは、高く評価できる。

附属病院：名実ともに千葉大のコア施設であり、同時に全国国立大学病院のロールモデルでもある。コロナについても、積極的に対応していることは高く評価するが、経営面への圧迫についても、全国の大学病院を代表し、国に財政的支援を依頼して欲しい。慢性疼痛、褥瘡、虐待(法医学)など、見逃されがちな症状、行為についても対応していることも評価できる。画像の見逃しについても、組織的に対応した。

附属学校：いじめ、コロナ休校などの今日の問題に積極的に対応している。

その他：土地譲渡、獲得など、積極的な姿勢がうかがわれる。

【委員B】

- 1) 内閣府の支援（2年間7億円）を得て、学術研究・イノベーション推進機構の設置を行ったことは今後の千葉大学の研究推進に大きく役立つと期待している。特に、基礎研究への支援を打ち出しており、その方向での強力なリーダーシップを期待する。千葉大学では、亥鼻キャンパスや松戸キャンパスなどを擁しており、西千葉キャンパス以外のキャンパスでの研究活動、知財管理などへの人的予算的支援も十分に配慮されたい。
- 2) 教育において卓越大学院プログラムの2件の採択は大いに評価されるべきである。今後、卓越大学院プログラムが成功するように大学本部としての継続的支援を期待する。
- 3) 国際化に関しては、グローバル人材育成、グローバル化教育を推し進める上で、ENGINEプログラムの構想をスタートさせており、おおいに評価できる。授業料値上げによる資金を元に事務組織の強化や全員留学の体制作りを開始している。新型コロナウイルス感染の拡大により、海外への渡航や留学がしばらく困難な状況が続くが、大学として無理のない範囲で当初の計画を念頭においた対応を期待する。
- 4) 新型コロナウイルスの感染拡大に於ける、大学としての教職員や学生に対する対応の周知、迅速な学生支援金支給など、これまでの大学本部の対応は高く評価できる。今後、新型コロナウイルス感染症と共存すべく「New Normal」と称される「新しい生活様式」の教職員や学生に対する定着と、予想されている第2波、第3波の感染拡大時における迅速な対応を期待する。

【委員C】

基本方針としてはTOKUHISA PLANを策定し、千葉大学の進むべき道を明確に示しており、非常に高く評価される。基本方針は内容も緻密であり、これまでエビデンスに裏付けられた実績を得ている。

大学運営では、教育研究機能の強化に向けた組織改革が行われ、融合理工学府、人文公共学府などの設置などが行われた。

教育面では、グローバル人材育成戦略が拡大し、成果を上げている。「千葉大学グローバル人材育成Engine」が令和2年度から実施されている。

研究面では、研究三峰(トリプルピークチャレンジ)の推進を目標に掲げ、グローバルプロミネント研究基幹の着実な運用を行っている。ニュートリノ観測と高エネルギーハドロン宇宙国際研究拠点形成も順調に成果を上げている。

国際化に関しても、海外キャンパスの設置及び充実、学生の海外留学（海外派遣留学生国立大学1位）など、目覚ましい成果が得られている。

附属病院は、安全かつ安心な医療の提供、診療機能の高度化、臨床研究の機能強化などの面において成果を挙げている。ただし、臨床研究中核病院として臨床研究の質の向上に向けてのさらなる努力が必要である、また、附属病院職員の質の標準化と充実の面においてもさらなる努力が求められている。しかし、これらの課題も果敢に挑戦をし、新型コロ

ナウイルス感染症の中、課題を克服すべく改革中を断行している。

【委員D】

徳久学長任期満了の令和二年度千葉大学入学試験（学部）志願者数は、五年連続国立大学一位であった。国立大学学長経験を持つ委員は、「これは学生と家族と学校からの評価」だと言っておられる。新型コロナウイルスの危機体験で更に深まった不安の時代にあって、この評価は、千葉大学に寄せられた責任を伴う大きな期待である。このような姿の大学が作りあげられたのは、大学の豊かな歴史をかてとしてあの包み込むような指導力、全教職員との「協働体制」をもって、日々現代の挑戦に創造的にとりくんでこられた学長に負うところが大きい。

そして今、改めて学長が指針とされた千葉憲章、Vision、Tokuhisa Planを念頭において業績調書（平成29.4.1－令和2.4.1）及び「千葉大学：大学の将来の構想と取組について」を読むと、学長はいずれの課題についても、倫理とガバナンスを常に旨として誠心誠意その実現に盡瘁、公的財政支援漸減の現実を踏まえ、己の知的力をもってする財政基盤の強化を含め、それぞれに実質的成果をあげ、これが大きな流れとなっている。そもそもこの流れは、学長が強化につとめられた全職員の「協働」をもって大学が一体となってつくられたものであり、とどまること、ましてや逆流は考えにくい。従って、私は千葉大学が期待に応え、責任を果たしていかれることを信じている。よって全ての評価項目を、敬意をもって「5」とした。

【委員E】

学長を中心とするガバナンス強化は大学運営全体に好影響をもたらし、大学の方針の明確化、機動的な運営、部局の個別利害の克服、といった成果を生み出した。教育面では国際未来教育基幹、研究面ではグローバルプロミネント研究基幹が中心となって活発な改革を継続的に行うとともに、その成果も着実に見られるようになってきている。特に後者は外部研究資金の獲得に直結しており、研究と経営の緊密な関係が構築されている。

国際化の観点は特に顕著な発展を示しており、ENGINEプログラムの計画・立案を通じて、グローバル人材の養成に向けた体制整備が進展した。その内容が十全に実現され、成果をあらわすには相応の時間が必要と考えられるが、今後の発展を期待することができる重要な領域であると評価できる。

附属病院についても、千葉県のみならず、全国的な中核病院としての役割を果たしており、経営面でも安定的に推移している点は評価できる。

附属学校においては、社会における声望を基礎として積極的な取組みを行っているが、教育学部以外の部局との関係を緊密にする方策を考えても良いのではないか。

【委員 F】

＜大学運営＞

1. 副学長を 1 名増員し（平成 29 年）、さらに副学長の役割見直しを実施して、教育・国際担当及び経営担当を新設し、ガバナンス機能を強化した。
2. 新年俸制度と教育研究評価制度を導入し、教員の能力や研究成果がより公正に評価され、結果が処遇に適切に反映させることが可能になったことは大いに評価すべき。

＜教育に関する事項＞

1. 令和 2 年度入学試験での志願者数が国立大学で 5 年連続 1 位になったことは、ブランディング強化の証左で、特記すべき。
2. ツイン型学生派遣プログラム他数々の施策により、グローバル人材育成が強化された。

＜研究に関する事項＞

1. 「超高エネルギー宇宙ニュートリノの発見」の研究に対し、仁科賞を受賞した。
2. 真菌医学センターは、共同利用・共同研究拠点の中間評価で A の評価を受けた。

【委員 G】

徳久剛史学長が 2014 年 4 月、千葉大学の学長に就任以来、「TOKUHISA PLAN」というきわめて明快な基本方針=大学像を構築し、7 年間にわたる大学運営を實に見事に推進してきたことは、大いに評価できると考えている。

特筆大書すべきことを幾つか列挙すれば――、

- ① 2016 年に国際教養学部を新設して以降、毎年、86 国立大学のなかで、最多の入学志願者を集めてきたこと。
- ② 2016 年に、「機能強化の方向性に応じた」国立大「運営交付金」の“3 類型”化が行われた際、世界に伍する「卓越した教育研究型」16 大学の一枚になれたこと。
- ③ 2019 年には、他の国立大に先駆けて、積極果敢に授業料を「64 万 2960 円」に値上げ実施を決定したこと。
- ④ 2020 年度から、国立大として初めて、全学生・院生諸君がその在学中に、海外に留学することの必修化を決定したこと。

【委員 H】

大学運営に関して：大学に関わる国やの動向をとらえ、競争的資金を得た学術研究・イノベーション推進機構の設置や、新年俸制度の導入に伴う教育研究評価制度策定などの成果を挙げていることは評価できる。事務組織の見直しについては、学生サービスや各業務別組織の仕事量などの視点から、改善点がないか検討していくことを期待したい。教育に関して：卓越大学院プログラムが 2 課題採択されたこと、特に人文系での採択は高く評価できる。また、授業料値上げという状況下で学部の入学志願者数が 5 年連続 1 位であったことも高く評価できる。スマートラーニングや ENGINE の推進などについては、教育の質をどのように評価するかという視点を開始時からもって進めていくこ

とを期待したい。

研究について：GP 研究部門や次世代研究インキュベータにおける研究成果が、複数受賞するなど着実に成果を挙げていることは高く評価できる。

【委員 I】

教育においては、卓越大学院プログラムの 2 件の採択、大学院総合国際学位プログラムの設置を昨年度の取り組みとして高く評価した。また、学費値上げが入学者試験志願者数に影響することが心配されたが、国立大学における志願者数が 5 年で連続 1 位を獲得したことも、広報活動等の取り組みの成果として高く評価でき、喜ばしいことであった。

研究においては、GP 研究部門及び次世代研究インキュベータにおける研究成果が複数の受賞につながるなど、継続して目に見える形での結果につながっていることを評価した。

国際化に関しては ENGINE プランへの対応として推進してきたスマートラーニングの教育環境整備が、今年度のメディア授業の実施に有効に活用されている。現段階でも期待を上回る業績と言えようが、今年度の取り組みの成果として次年度の評価に委ねたい。

【委員 J】

- ・ 大学運営に関して、ガバナンス機能の強化や教育研究機能の強化に向けた体制や組織改革に積極的に取り組んでおり、多くの取り組みが実行に移されている。
- ・ 教育に関して、内部質保証のための組織の整備や学修支援体制の強化に積極的に取り組むとともに、新たな人材育成プログラムを数多く立ち上げている。
- ・ 社会連携・社会貢献に関して、多くの自治体や企業等と協定を締結し、多面的な連携のための環境を積極的に整備している。
- ・ 国際化に関して、海外キャンパスを拠点とした国際的な教育研究の活性化、グローバル人材育成プログラムの拡大とそれを実現するための支援体制の整備など、積極的な取り組みを継続している。

【委員 K】

- ・ 教員の評価制度を 1 つにした点は、公平性からも評価できる。
- ・ ENGINE プランの導入に対応して、スマートラーニングの環境整備を進めた点は、新型コロナウイルスの対応にも生かされていて、大変良かったと思われる。
- ・ GP 研究や次世代研究インキュベータの成果が確実に上がっていて、千葉大の目玉を作る点で、高く評価できる。文系の活躍の記述がもう少しあるとなおよい。
- ・ 附属病院での新型コロナウイルスに対する対応（クルーズ船重症者受け入れ等）は、非常に高く評価できる
- ・ 財政面の改善の方策の記述があまりない（寄付金資料の充実や余剰金の運用のみ）点

は懸念される。

【委員L】

基本理念の下に、Global, Research, Innovation, Branding, Synergy という 5 つの柱として明確な基本方針を立て、職員や学生にも分かりやすい形で示し、大学運営の礎としている。

複数のキャンパス、多学部にまたがる総合大学にあってガバナンスを確立し、教育・研究・その他にわたってバランスよく実績を積み重ねている。

学部教育・大学院教育の両面にわたり、数々の先進的な取り組みを打ち出し、文部科学省の各種プログラムや外部資金の獲得という形で評価されている。

グローバル化戦略の中で、学生や教員の海外派遣などアウトバンドの活動を積極的に展開している。

【委員M】

TOKUHISA PLAN に基づき、信念をもって大学運営に当たっておられる姿勢は高く評価できると思います。受験生を多く集めていることにその成果が表れていると思います。特に、大学附属病院・附属学校など学内・学外への目配りが行き届いていると思います。また、近年、大学事務局の体制・動きも良いと思います。

【委員N】

徳久学長は業績及び人格もすばらしく、千葉大学のレベルと評価を高めて頂き、その功績はすばらしい物です。

【その他のコメント】 P8~P11

【委員A】

- ・ 徳久学長は、業績調書において令和元年に教育学部教授が、『古今和歌集の創造力』（NHK出版）という著書で、古代歴史文化に関する優れた書籍に与えられる第七回古代文化賞を受賞したことを記しておられる。日本の古代史といえば、日本経済新聞（本年一月十八日付）が千葉大学三浦佑之名誉教授著『出雲神話論』（講談社）に著名な文芸評論家の好意的書評を掲載した。千葉大学のこのような知的風土は、実学を求める今の時代にあって貴重である。
- ・ 全学部大学院生留学必修実施に先立ち「国際日本学」を必修にされたのは賢明であった。外国の大学、研究所において、母国日本の文化・歴史について語る能力は、交友を広げ、外国の生活をより実り豊かにする。
- ・ 新型コロナウイルスという未曾有の試練において、千葉大学は発生時より学生教職員に時宜にかなった関連情報を提供された。その中には講義継続の有無、継続の場合の態様、そのためのオンライン支援、海外渡航の可否等学生の関心に応える担当幹部教職員の迅速な決定を要するものが多かった。また、必要とする学生のための財政支援を早々に策定したことには、大学当局の暖かみを覚えた。大学病院については、PCRの独自の開発、身の危険を顧みず治療にかかわられる方々の献身の勇気が詳しく放映された（5月16日CH5）。国立大学附属病院の使命は「最先端技術の提供と治療の最後の砦」といわれるが、その役目を立派に果たしておられる。
- ・ なお、大学病院では労務の激増する中、経営協議会における率直かつ生産的議論をも踏まえ、その機能の質の維持向上に引き続き務めておられる。臨床については、服膺されている“その究極に人権への配慮”という学長の大切な戒めがある。
- ・ オンラインを活用した教育基盤の共有体制の構築としてのスマートラーニングについては、留学における「必修科目を履修できずに留年してしまうという不安を払拭するためのシステムである」と説明されている。また、難しかったに違いない全方位的学事暦の整備は、就学児同伴の当事者にとってことのほかの救いである。このような配慮は人事交流の静かな要である。
- ・ 各部署における採用・昇任可否の審議等、学長主導の「教育人事調整委員会」が行っている。女性職員の採用増待遇改善等全学的視点を必要とする組織改革の長期化が予想される今、人事には好ましいことだと思う。
- ・ 千葉大学内約30のプログラム（本年度よりバンコック、グローバルプログラムが含まれる）が高校生にオープン。入学後早期卒業につながりうる単位付与等「飛び級」などで名高い千葉大学の英才教育は、国内でより広範な実施が望ましいのではないか。
- ・ 「高度な授業支援」を行うTFは長年米国の主要大学で教員院生双方が大きく裨益している。積極的に活用されたい。
- ・ 名門ラグビー校（1567年創立）との提携は中高教育の国際化にとり学ぶところが大きいと思う。これを奇貨として相互に学びあう交流とされることを期待する。

【委員B】

- 1) 事務組織の再編を行ったことは意義あることと考える。これまで部局事務が行って来たことをいくつか本部事務局へ移した。しかし、それによる各部局の現場の混乱や教員や事務系職員への負担増を招いている現実もある。再編の結果を検証し、必要なところは職員を補強するなど柔軟に対応すべきと考える。
- 2) 附属病院において、しっかりした臨床研究の実施体制を構築し、臨床研究中核病院として模範となるような臨床研究推進とガバナンス体制を整備すべく、病院長と連携した学長のリーダーシップを期待する。
- 3) 附属病院では、新病院長のリーダーシップの元、新型コロナウイルス感染症患者の診療など、大きな責任を十分に果たしている。本評価期間後になるが、令和2年4月～5月の附属病院の対応は内外から高い評価を得ている。予想されている第2波、第3波の感染拡大時における附属病院に対する大学本部の理解と医療系の職員への積極的支援を期待する。

【委員C】

- ・ 千葉大学のビジョンと、それを達成するためのアクションプランである TOKUHISA PLAN がまとめられ、取り組もうとする事項が具体的に明示されている。しかし、個々の具体的取り組み事項の根底にある全体としての理念が明確に示されておらず、学長自らの目指すところが読み取りにくい。また、このビジョンやプランについては、一般の教員や職員への浸透が十分ではなく、大学の構成員全体の意識共有には努力の余地がある。
- ・ 業績調書の記述には、単に取り組みの実施内容が述べられているものが多く、実施の結果としてどのような改善効果や成果が達成されたかの観点での記述が不足している。
- ・ 業績調書には、部局等の学内組織の主体的取り組みや教員等の個人の成果について数多く触れられているが、これらの実現に関して学長のどのような寄与があったのかが明確に述べられていないものが多い。

【委員D】

第3群の国立大学法人として、自然科学系・人文科学系双方にわたる総合的な研究力のさらなる向上を期待したい。

外国人教員や海外留学生の受け入れに対する積極性をより明確に示すことができるとより良いと感じた。

社会連携・社会貢献においても、グローバル化の視点が加わるとさらなる発展が期待できるのではないかと。

それぞれの活動が、Times Higher Education や Quacquarelli Symonds などの大学ランキングにも反映されるようになると、ブランディングあるいは“大学価値”の向上という観点でより望ましいと思われた。

附属学校については、千葉大学ならではの特色・アピールポイントがより明確になる

と素晴らしいと思われた。

【委員E】

① 今回の「業績調書に係る審査結果」では、用意された各種資料を真摯に読了して、全ての「評価項目」において、「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」が適当だと考え、採点を行った。

② 学長の任期について、国立大学法人 86 校の中には、1 期=6 年をはじめとして、様々な任期が、各大学によって採用されている。

しかしながら、徳久学長のように、着実かつ果敢に責任感をもって、協議、決定、執行して、大きな成果をあげた学長の場合には、任期を 2 期と限定せず、この「学長選考会議」の権限において、その任期延長を決定することが必要な時期に来ているのではなかろうか、と考える。

【委員F】

1. 社会連携・貢献に関しては、企業（イオン、リコーなど）、地方自治体（船橋市、市原市、墨田区）、大学（芝浦工大）などとの包括的連携・協力協定を結ぶなどの成果があったが、具体的成果を出すには、今後の継続的かつ地道な努力が不可欠だ。
2. 国際化に関しては、海外キャンパスの設置も重要だが、国際教養学部のさらなる発展も千葉大にとって肝要なテーマだと思う。
3. 附属病院に関しても、教育面、研究面、診察面、運営面でのさらなる改善・改革は、継続的重要課題だ。
4. 当該期間（平成 29-31 年度）は、基本方針に沿った改革が、学長以下教職員の尽力によって、期待以上に進捗したと評価できる。

【委員G】

大学全体の運営が機動的になったことは評価できるが、それでもさまざまな局面で縦割りの弊害を克服しきれていない面がある。教員組織は教教分離を通じて、また事務組織は近年の再編を通じて、改善の方向にあると言えるが、教員組織と事務組織の齟齬、多数の課題に対してその所掌や権能を明確化したり調整したりする組織的取組みに課題を残していること、等検討すべき点があると思われる。

また、職員のプロフェッショナル化・専門職化を図るためにも、人事異動のありかたの見直しを今後とも進めていただきたい。

【委員H】

「千葉大学総合報告書」の作成は、寄付金募集活動の資料というだけでなく、本学の取組について理解を得るうえで有用な資料と評価する。学長のガバナンス機能強化が求め

られる今日、教育や知の拠点としての大学を根幹に置きつつ、経営やリスクマネジメントの視点を併せもち、発信していくことが重要と考える。

【委員 I】

新型コロナウイルス感染拡大で少し交流がとどこおりがちではありますが、国際化の推進、地域・社会貢献の推進に、さらに一層力を注いでいただけたらと思います。そのことが研究の発展にも貢献すると思います。

【委員 J】

31 年度・令和元年度までの評価ではないが、令和 2 年度から始まった ENGINE プログラムが、新型コロナの影響で実行できるのか、懸念される。

【委員 K】

社会連携・社会貢献についても幅広く行われているが、強いて言えばセールスポイントがもう少し欲しいところである。