

## 国立大学法人東京農工大学 学長業績評価書

令和8年1月23日  
国立大学法人東京農工大学  
学長選考・監察会議

## 1. 学長業績評価にあたって

国立大学法人東京農工大学学長選考・監察会議（以下「選考会議」という。）は、国立大学法人東京農工大学学長選考・監察会議規程第2条、国立大学法人東京農工大学学長候補者選考等規程第9条の2及び「国立大学法人東京農工大学学長の業績評価の実施について」を定め、学長の業績評価を定期的に行うこととしている。

これに基づき選考会議は、学長の業績評価を学長の任期最終年度の12月から任期満了までの間に、学長の任期開始日から学長の任期最終年度の11月までの業績を評価するものとしている。

選考会議は、千葉一裕学長が令和7年12月1日をもって任期最終年度の12月を迎えたことに伴い、「所信」、「学長ビジョン」及び学長自身による「自己評価」に基づいて、在任期間中の業績を評価し「学長業績評価書」としてとりまとめた。

## (1) 評価の経過

- ① 令和7年11月7日（金）開催の令和7年度第7回学長選考・監察会議において、学長の業績評価の観点及び確認方法を審議し決定した。
- ② 令和7年12月16日（火）開催の令和7年度第8回学長選考・監察会議において、千葉学長が自ら作成した自己評価資料に基づくプレゼンテーションと質疑応答を行い、学長の在任中の取組みにより達成された実績等についての意見交換を行った。
- ③ 令和8年1月23日（金）開催の令和7年度第9回学長選考・監察会議において、各委員から提出された業績評価結果を取りまとめた議長案をもとに合議による審議を行い、業績評価書を確定した。

## (2) 確認資料

- ・ 自己評価書
- ・ プレゼンテーション資料
- ・ 所信（2期目）
- ・ 学長ビジョン

## 2. 総合評価

千葉一裕学長の業績は、「期待する程度を大幅に上回った。」と評価する。

- |   |
|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> 期待する程度を大幅に上回った。 |
| <input type="checkbox"/> 期待する程度を上回った。               |
| <input type="checkbox"/> 期待する程度であった。                |
| <input type="checkbox"/> 期待する程度を下回った。               |

### 3. 総評

コロナ禍以降、極めて不安定な世界情勢を迎え、日本では本格的な少子高齢化と医療問題の顕在化、更には食料、エネルギー等、幅広い分野での課題が深刻化している。国立大学もこの圏外にあるわけではなく、2030年以降の18歳人口の激減による経営不安が見えつつある。

このような中において、求められるべき学長像は、単に研究業績が高い、あるいはマネージメント能力がある等の常識的な基準でのみ議論すべきでない。現代の大学に求められる学長人材は、これらの常識的な要素を超え、来たるべき時代を俯瞰し、リーダーシップを発揮し、新しい大学像を描ける人材である事が必須である。

千葉学長は、大学運営、教育、研究、国際・地域連携の全ての分野で強力な改革を推進し、東京農工大学の存在感を大きく高めた。国立大学を取り巻く厳しい環境を的確に捉え、本学に求められている責務を明確なビジョンとして掲げ、4つの戦略を基盤に力強いリーダーシップで牽引した。特にガバナンス改革と自律的経営基盤の確立及び研究力強化と社会実装の両立、並びに人材育成の高度化において顕著な成果を上げており、本学の持続的発展に向けて確かな方向性を示し、多くの「種」がまかれた点は極めて高く評価できる。残任期間においては、学内構成員との直接対話の機会を通じて大学経営に関する理解を広めること及び次期執行部への円滑な引き継ぎを求める。

総じて、千葉学長の構想力、実行力、リーダーシップはいずれも卓越しており、在任期間の業績を「期待する程度を大幅に上回った」と評価する。

### 4. 個別評価

#### (1) 大学運営

- 大学運営において、その戦略性と実践力は傑出していた。「地球をまわす世界第一線の研究大学へ」をキーワードに、ガバナンスの強化、経営と教学の分離、若手・女性教員の登用、研究費獲得の飛躍的な増大、Top10%論文の増大、国内外の大学との連携、Dejima Intelligence（株）設立等の農工大のプレゼンスを飛躍的に増大させる活動を行い、国内外に高い評価を受ける成果を生み出した。
- ガバナンスの強化と大学経営の自律化という目標に向けて、経営と教学を分離し、外部資金獲得のための新しい取組を次々に始め、国からの競争的資金の獲得のみならず、農工大独自のTUATファンド組成、Dejima Intelligence（株）設立などの体制構築で、当初の目標以上の数字を達成していることは高く評価できる。
- 経営と教学の分離の徹底、財務基盤の確立、外部資金の調達といった大学の収入増強への貢献、またDejima Intelligence（株）の設立により今後続く産学連携の核を作ったこと、これらは全て、千葉学長の強烈なリーダーシップによって実現した施策である。
- 千葉学長は、経営と教学の役割分担を明確化したガバナンス体制の強化を主導し、戦略立案から執行までを一体的に進める大学経営を実現した。TUATファンドの拡充、100%出資子会社の設立、外部資金の大幅な獲得など、自律的・持続的な経営基盤の確立に顕著な成果を上げている。若手・多様な人材の登用や人事制

度改革を通じて、組織の活力と将来性を高めた点も高く評価できる。

- Dejima Intelligence（株）を核とした事業推進は、極めて期待値が高い。多くの研究機関が知の社会実装に向けた組織化を図るなか、農工大は先駆的なモデルを提示しており、今後の成果がこのシステムの優劣を決定づけるものと考えられる。加えて、多様な競争的資金の獲得成功は、大学の経営基盤と地位の強化に直結している。経営人材の育成も重要課題として取り組まれているが、研究職からの転換を含め、キャリアパスにおける柔軟かつ魅力的な選択肢となるよう、さらなる環境整備を強く望む。
- ガバナンスの強化と大学経営の自立化に向けた様々な改革を実施し、大きな実績を上げている。特に本学のトップとして、公的機関、国際機関、経済・金融業界との連携を重視し、本学と社会とのパイプ作りに取り組み、産学官連携事業の構想立案や具体的推進活動が実施されたことは高く評価される。千葉学長就任後、本学の外部資金導入が大きく伸びたことはこの成果を裏付ける実績である。
- 大学運営（経営）を模索し、新規のアイデアを具現化していく時期であったと理解した。学生の未来価値（企業常駐、自治体との共創）は、将来の大学運営を担う若手教員に対しても実施することで、経営感覚の醸成や社会とのコネクションづくりが加速され则认为る。
- 経営と教学を分離する大学運営体制の構築にいち早く着手し、ガバナンスの強化に務めた。大学運営に自由に使用できる資金を獲得するための仕組みを様々考案・導入し、将来の大学運営のための基礎を築くなど、大学運営の手腕は高く評価できる。
- 時代の変化を先取りした教育プログラム・教育組織改革に積極的に着手した他、国際連携、地域連携、事業開発、資金調達、知財戦略、人事計画等を包括的に連動し、綿密な計画と迅速な実行が実現出来る体制構築を目指して改革を進めた。また、2023年から2025年の3年間では150億円を超える外部資金に基づく事業を展開した。ガバナンスと経営基盤の強化を実施しており、学長ビジョンの実現に向けた体制が構築されたことも評価に値する。
- ガバナンス強化に大きく貢献し大学運営の強化を図った。Dejima Intelligenceをはじめとする財務基盤強化を実施し、大学運営強化の道筋を切り開いた。いずれにおいても高く評価される。

## (2) 教育

- 社会で活躍できる人材育成を柱に据えた骨太の実践を行ってきた。また、大学が果たすべき役割を存分に発揮するための構想力と実現力を強化し“研究者を育てる大学院”から“未来社会を構想・設計・実装できる人材育成拠点”へ転換するために、大胆な改革を行い、高い大学院進学率を実現してきたことは先見性がある。
- 学生の未来価値の拡張という目標を掲げ、文理横断・学部大学院教育連携を進め、特に大学院において、企業常駐型、自治体共創型の人材育成モデルを構築したことは、高く評価できる。農・工の分野で社会に貢献する即戦力を育成することが、

農工大の重要な役割であることは言を俟たないが、複雑で不透明な社会においてはいかなる分野においても高い倫理性と DEI 推進への積極的な姿勢が求められる。近隣の文系大学との連携により、それらを身につけるための文理横断教育は一層進められる可能性があるだろう。

- あるべき社会の姿に照らして、人の活躍のあり方を問うことで、わかりやすい教育理念を提唱した。前学長から引き続き、女性活躍の場を提供する大学としての認知度を上げた。女子学生比率が工学部で30%、農学部で50%を達成するなど、国内の大学では比類の高比率を実現していることも評価できる。
- 学生の未来価値を拡張するという明確な理念のもと、大学院教育改革を中心に、教育の質的転換を力強く推進した。先進学際科学府の設置、博士人材育成プログラムの充実、産業界・自治体と連携した実践的教育モデルの構築などは、本学教育の競争力を大きく高めている。DX を活用した学修支援体制や情報倫理教育の充実など、学修環境整備にも着実な成果が認められる。
- 文理融合型の人材育成を目指し、他大学との広範な連携を深めている施策は、先見性に富むものとして高く評価できる。産業界の経営層においてリベラルアーツへの関心が高まるなか、次代の人材に求められる素養を的確に捉え、教育プログラムに反映させることは極めて重要である。併せて、大学の根幹である基礎研究の場としての環境整備にも、引き続き注力することを望む。学習環境の充実が図られる一方で、教育の質を保証する教員のFD体制の強化も重要。長期的には、学部教育の質的向上のため、教育を主務とする「教育専門教員」の導入についても検討が必要ではないだろうか。
- 研究大学として特に大学院教育に注力し、今後の社会ニーズを見据え先駆的な改革を行っている。大学院組織に対して財的支出を集中的に行い、新たな博士人材の育成に努めており、アントレプレナー教育や海外留学を経験した修了生の社会における将来の活躍が期待される。
- 学部から大学院までの一貫性、他大学との連携が、目に見える形で進んだことを評価する。特に前者は、学生に進学にあたっての不安感の軽減をもたらしている。起業意識を高める工夫により、学生の意識変革が起こったと理解している。本学は修士・博士のリカレント教育にも展望があるように感じられた。博士学生の拡充を意識した、短期的な方途ではなく、専門的な知を希求しながらその取得が難しい人々の要望に合致するのではないか。
- 工学府、先進学際科学府（旧生物システム応用科学府）の改組を行い、大学院教育における学際性、研究倫理教育の導入に尽力した。ディープテック産業開発機構にテックガレージ部門を設置し、学部学生が自発的にディープテック技術に触れる機会を提供した。千葉学長自らテックガレージの企画に参加し、率先して学部学生とも意見交換を行うなど、学生の未来価値を拡張するための具体的取組を行ったことは高く評価できる。
- 未来の知識社会を切り拓く中核として博士人材を位置づけ、農工協創によるイノベーション創出に繋げることを目指し、研究力と社会連携強化に資する教育システムの導入し研究や社会活動に専念できる環境を整えた。実績として 2025 年

4月に大学院先進学際科学府が設置された。また、卓越大学院プログラムや未来価値創造研究教育特区（FLOuRISH）を中心として先端研究力と共に社会実装や事業展開への広い視野を得ることができる教育システムの構築が進められた。

- 先進学際科学府の設置など情報系教育基盤を整備し、高度情報博士人材の育成を推進した点など高く評価される。

### (3) 研究

- 国際連携を飛躍的に進め、学生・若手教員に国際的な環境を経験させ、またワンウェルフェア研究所を設立し、分野横断型の研究教育を推進したことは高く評価できる。その結果、国立大学の中でもトップレベルの10%被引用件数論文数を実現したことは、研究システムの改革が、大きな結果として結実していることを示している。
- 日本発の知をグローバル社会へ展開できる構造の転換へとつなげ、世界を牽引する新分野・新概念の創成を目指すという高度な目標に向けて着実に歩みを進めたことは特筆に値する。グローバルイノベーション研究院におけるARCチーム制度、大学発スタートアップ創出支援、「ワンウェルフェア高等研究所」の設立、オープンアクセス加速化、事業推進型共同研究の加速など、目覚ましい成果をあげている。
- 研究者の自由な発想を誘引する上で、サバティカル制度は有用である。支援の強化は評価できる。
- 国際競争力を意識した研究戦略のもと、ARC制度の導入、重点研究領域の創出、研究支援体制の高度化を通じて、本学の研究力は着実に向上した。Top10%論文数の大幅な伸長に示されるように、客観的指標においても成果が現れている。大学発スタートアップ創出やオープンイノベーションの推進により、研究成果の社会実装と知の好循環を実現した点は極めて高く評価できる。
- 個々の研究成果の発信は極めて順調であり、これは多様な競争的資金の獲得実績が裏付けている。こうした研究発信力の強化は、国内のみならずグローバルな視点からも「選ばれる大学」となるための強力な推進力となるであろう。特に、農学と工学の両分野を融合させた「農工融合」により、社会的価値の高い新たな研究領域を切り拓いている点は高く評価できる。強固な基礎研究の基盤があつてこそ、社会課題を解決するサイエンスが展開できる。今後もこの方針を堅持し、グローバルな博士人材を育成し、新たな研究シーズの創出を期待したい。
- 世界を牽引する新分野・新概念の創成という目標を掲げ、社会経済との知の好循環に結びつく研究活動を支援する仕組みを構築してきた。ディープテック産業開発機構を新設し、社会のニーズと本学研究者が有するシーズのマッチング機能が拡充されたことは大学発スタートアップ創業件数の増加につながっている。
- 地域をベースに多様な要素が関係を取り結ぶ（点ではなく面）、という発想が基礎に横たわっていた。かつこれが「国際・地域」にも貫かれていた、というように理解している。そしてこの基礎は、文理融合を個人単位で実践することを必然とする。そのため、「大学運営」、「教育」においても一つの核を提供していたように

思う。

- PI 人件費制度の導入、TUAT ファンドの組成に加えて、ディープテック産業開発機構、Dejima Intelligence（株）を設置し、本学教員のディープテックを活用した産学連携、スタートアップ起業を推進・促進する仕組みを構築したことは高く評価できる。
- 新たに戦略的研究チーム ARC 制度推進による国際共同研究推進と研究キャリア強化を図った。アントレプレナー・Enablers の育成に向けた施策により研究成果の社会実装が進み、大学発ベンチャー創出が増加した。ワンウェルフェア高等研究所の設立、食料-環境事業の革新を目指す国プロの推進など、研究推進体制を整備した。
- ワンウェルフェア研究所の設立など学部や大学院の枠組みを超えた研究組織の整備およびその高度化に尽力するなど、高く評価される。

#### (4) 国際・地域

- 地域社会との連携、西東京地区大学との教育システムの共同、国際的な連携等、開かれた大学、人類社会の課題に挑戦する大学としての活動を定着させ、大学を起点に人類社会の発展に寄与してきた姿勢は強い共感を呼ぶ。
- 目指すべき社会の姿を提案・先導するという目標を掲げ、ハードルの高い J-PEAKS 事業に採択されて地域の中核となる特色ある研究大学として、国際的社会課題を解決するために具体的な取組を進めた。特に、社会からの要望も高い動物医療に関して、小金井動物救急医療センターにおける診療実績の伸びは注目される。
- 国際活動は農業分野の協力が中心。地域連携は多摩地域連携を推進。多摩地域の特性を生かし、動物病院の高度化を企画したところは流石の感あり。放射線治療設備が整い、動物に対する診療が始まったところであり、今後の進展を見守りたい。
- 目指すべき社会の姿を提案・先導という明確な目標の中 J-PEAKS 事業を軸に、国際産学官連携と地域連携を同時に推進し、本学の国際的求心力と地域中核大学としての存在感を大きく高めた。豪州・米国をはじめとする海外大学・研究機関との実践的連携、西東京国際イノベーション共創拠点として邂逅館の開設、多摩地域大学連携、東京都との大型連携事業の推進などは、大学の知を社会へ展開する先導的取組として高く評価できる。
- J-PEAKS 事業を中心に、分野融合型のグローバル戦略のもと、人材育成と研究開発を両輪とした国際研究連携が極めて精力的に推進されている。特に、学長自らが国際舞台で強力なリーダーシップを発揮することで、農工大の国際的な信頼性とプレゼンスの向上に大きく寄与している点は高く評価できる。地域社会に対しては、高度動物医療センターの機能拡充や、東京・多摩地区の特性を捉えた都市型農業の振興など、自らのリソースを最適化した事業が計画されている。地域の課題に真摯に向き合うこれらの施策は、地域中核大学としての役割を十二分に果たすものであり、今後のさらなる深化を期待したい。

- 本学と府中市や小金井市、東京都との連携活動の拡張を図り、特に 2025 年に府中キャンパスに新設した西東京国際イノベーション共創拠点・施設を中核として、国内外機関との産学官連携による共同研究基盤を拡充した。地域住民を本学に引き寄せ、地域の人に慕われ必要とされる大学の価値にもつながっている。
  - 研究面の評価にも記載のとおり、地域をベースに多様な要素が関係を取り結ぶ(点ではなく面)、という発想が基礎に横たわっていた。かつこれが「国際・地域」にも貫かれていた、というように理解している。そしてこの基礎は、文理融合を個人単位で実践することを必然とする。そのため、「大学運営」、「教育」においても一つの核を提供していたように思う。
  - J-PEAKS で取り上げられた国際事業について目覚ましい成果があった。また、海外留学費用や国際共著論文の投稿料支援など、博士後期課程学生への支援を充実し、研究の国際化に務めた。一方、学部学生の国際交流については、国際センターとしての役割も期待されるグローバル教育院による支援体制が十分に機能しておらず、各教員の努力に支えられている面もあり、今後の改革が大いに期待される。
  - 地域中核・特色ある研究大学としての役割を果たすという理念の下で、地域中核大学イノベーション創出環境強化事業の推進、邂逅館の開設、COI-NEXT を基軸としたカーボンニュートラルやエネルギー循環、DX によるスマート社会構築を目指す教育研究が展開された。小金井動物救急医療センターの新設は、地域への貢献や獣医師の教育、社会との連携強化につながる。食料安全保障やエネルギー再生に資する研究活動をさらに拡大することは国際的な位置づけとしても重要である。
  - 戦略的研究チームARC制度など若手教員の国際共同研究ネットワークの構築に尽力するなど、高く評価される。
- (5) その他（卒業生、ダイバーシティ、インクルーシブ、社会連携など）
- ダイバーシティの強化等を実践してきたことは、改めて指摘するまでもない東京農工大学の日常的な活動となった。
  - 若手研究者、外国人研究者の採用や、女性活躍のための取組など、DEI 推進にも積極的に取り組んでいる。数値の伸びは評価できるものの、より充実した支援策が望まれるのではないかと。各分野で高い実績をあげていくために、マイノリティに対する支援はやや後回しになって、構成員の疲弊を招くことにつながりかねない危惧もあり、さらなる目配りが必要と思われる。
  - 千葉学長のヴィジビリティは高く、地味だった東京農工大学の存在を際立たせたことは高く評価できる。
  - 千葉学長は、多様性と包摂性を重視した人事・組織運営を進めるとともに、卒業生、産業界、金融機関等とのネットワークを積極的に活用し、大学の社会的価値を高めてきた。農学と工学の融合という本学の強みを最大限に活かし、独自の価値基準に基づく「知の創造と還流」を明確に打ち出した点は特筆すべきである。社会との共創を通じた大学像を提示した点で、その意義は非常に大きい。小金井

動物救急医療センターの設置は動物と共に生きる人の生きがいの創出、医療従事者の人材育成など意義が大きい取り組みであるが、事業維持の採算性の策定に今後注視する必要がある。

- 農工大は長年、男女共同参画事業の中核を担うリーダーとして先駆的な役割を果たしており、その延長線上にある DEI の推進についても極めて意欲的であると高く評価できる。一方で、限られた教員数の中で DEI 体制を維持・発展させることの困難さも推察される。今後は、先に挙げた「大学運営・教育・研究・国際地域」の4項目において、いかに DEI を具現化していくかが鍵となる。本学独自の強みや機動力を活かした、実効性の高い DEI の実現を強く期待したい。卒業生の利活用もそのための一助になるのではないかと考える。
- 人事制度改革により、学長主導で女性教員および外国人教員の採用を積極的に行い、比較的均等である学生ジェンダーバランスと偏りが大きい教員ジェンダーバランスとの不釣り合いの是正につながっていることは高く評価される。
- 副学長、部局長に女性が多く登用されたことは、インパクトの強い成果であり、高く評価される。同窓生とのコネクション強化は、今後の有望な方向として残されたように思う。彼らが本学に対してもつ愛着や、協力の意思を本学の力に推転する可能性は高いと考える。
- 女性教員・外国人教員を積極採用・登用し、ダイバーシティ、インクルージョンを推進した。また、西東京地域の産・官・学に加えて金融機関との連携など新しい取組を行い、大学と社会との接点を広げることにも貢献するなど高く評価できる。
- 国際論文数や被引用数といった「外在的指標」を偏重するばかりでなく、日本ならではの「調和・熟成・共創型」モデルに根差した“異なる文明的進化経路”を辿っているということに再認識し、独自構造を意識的に再設計して世界の科学が次に求める“持続可能な知の体系”を先導すべきという考え方は、本学の進むべき道として重要である。