

国立大学法人東京農工大学学長候補者選考等規程第8条第1項の規定に基づき、下記の者を学長候補者として選考したので、同条第7項の規定に基づき公表する。

記

選考結果

学長候補者の氏名 千葉一裕（ちば かずひろ） 61歳
（任期：令和2年4月1日～令和5年3月31日）

選考理由

学長選考会議は、国立大学法人東京農工大学学長候補者選考等規程第4条に規定する「人格が高潔で、学識が優れ、かつ、本学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有し、就任時において満70歳を超えない者」について資格を有し、かつ、本会議が定めた「学長選考基準」の要件を満たしている者について学内に推薦を求めた。

その後、学内の推薦資格者各5名から推薦のあった大野弘幸氏、千葉一裕氏の2名について、学内構成員に対し所信を表明し、質疑応答を行う「所信表明会」を本会議主催により開催した後、学内意向調査を行った。

本日、本会議は、被推薦者との面談を実施し、その内容、推薦書類等（推薦書、学長候補者となるべき適任者の経歴・業績、所信、同意書）、所信表明会の評価及び意向調査の結果を参考に総合的に判断し、かつ、慎重に議論を重ねた結果、本会議が定める「求められる学長像」に最も相応しい者として、合議により、千葉氏を次期学長候補者と決定した。

国立大学を取り巻く状況が極めて厳しいなか、千葉氏には大学の経営及び教学の最高責任者として強力なリーダーシップを発揮し、東京農工大学をより一層発展させていくことを期待する。

選考過程

（学長選考日程）

9月6日（金）	学長選考基準の公表 ・求められる学長像 ・選考の方法 ・選考日程等
9月6日（金）～ 10月8日（火）	推薦受付期間 ・大野氏、千葉氏の推薦を受理（50音順）

10月18日(金)	所信表明会の実施(学長選考会議主催) ・所信表明 ・質疑応答
10月18日(金)	意向調査の公示
10月31日(木)～ 11月6日(水)	期日前意向調査の実施
11月7日(木)	意向調査の実施 大野弘幸票 168票(※)、千葉一裕票 310票(※)、 無効票数 3票(※) (※)内2票は無資格投票
11月15日(金)	学長選考会議による被推薦者との面談 学長候補者の選考

(学長選考会議開催状況)

- 第1回 5月10日(金)
- 第2回 7月5日(金)
- 第3回 7月24日(水)
- 第4回 8月7日(水)
- 第5回 10月11日(金)
- 第6回 11月15日(金)

(その他参考資料)

- ・ 経歴・業績
- ・ 所信

令和元年11月15日

国立大学法人東京農工大学学長選考会議



経歴・業績



氏名 千葉 一裕 (ちば かずひろ) 性別 男
生年月日 1959年1月25日 (年度末年齢61歳)
最終学歴 東京農工大学大学院農学研究科
学位 農学博士
専攻 生物有機化学
出身地 東京都

1. 主な経歴

①学歴

年 月	学校・学科専攻等名 (卒業・修了・中退)
1981年3月	東京農工大学・農学部農芸化学科 卒業
1983年3月	東京農工大学・大学院農学研究科農芸化学専攻 修了
1991年3月	農学博士 (東京農工大学・論文博士)
	以上

②職歴

期間 (年月)	組織及び職名等
1983年4月～1990年3月	キューピー (株) 研究所研究員
1990年4月～1994年3月	東京農工大学 助手
1994年4月～1996年3月	東京農工大学 講師
1996年4月～2004年11月	東京農工大学 助教授
1999年7月～2000年4月	文部省在外研究員 (アメリカ合衆国 Washington University in St. Louis, Department of Chemistry, Prof. K. D. Moeller Lab.)
2004年12月～2011年3月	東京農工大学 教授 (大学院連合農学研究科 研究科長補佐)
2008年4月～2010年3月	東京農工大学 産官学連携・知的財産センター長、教育研究評議員
2010年4月～2014年3月	東京農工大学 イノベーション推進機構長、学長補佐 (イノベーション担当)
2011年4月～現在	東京農工大学 教授 (大学院農学研究院)
2012年4月～2017年3月	東京農工大学 大学院農学研究院副院長 (研究担当)、教育研究評議員
2014年4月～2017年3月	東京農工大学 副学長 (イノベーション担当)
2017年4月～現在	東京農工大学 大学院農学研究院院長・農学府長・農学部長、教育研究評議員
	以上

2. 教育研究業績（学位・受賞などを含む。）

（1）教育業績（教育機関における実績）

- 1) 2010年4月～2015年3月 文部科学省 実践型研究リーダー養成事業 学内実施責任者
- 2) 2010年4月～2015年3月 文部科学省 特別経費 「未来価値の創造・提案・実践を完遂できる国際的高度研究人材の育成」事業 学内実施責任者
- 3) 2012年10月～2017年3月（事業期間は2019年3月まで）日本学術振興会 博士課程教育リーディングプログラム プログラムコーディネーター
- 4) 2014年4月～2017年3月 文部科学省 グローバルアントレプレナー育成促進事業（EDGEプログラム）学内実施責任者
- 5) 2015年4月～2017年3月（事業期間は2020年3月まで） 文部科学省特別経費（機能強化プロジェクト分）「双方向支援型イノベーション実践プログラムの構築」事業 学内実施責任者

（2）研究業績（原著論文及び著書等）

- 1) K. Chiba, T. Arakawa, M. Tada, Synthesis of Euglobin-G₃ and -G₄, *Chem. Commun.*, **1996**, 1763-1764.
- 2) K. Chiba, M. Fukuda, S. Kim, Y. Kitano, M. Tada, Dihydrobenzofuran Synthesis by an Anodic [3+2] Cycloaddition of Phenols and Unactivated Alkenes, *J. Org. Chem.*, **1999**, *64*, 7654-7656.
- 3) K. Chiba, T. Miura, S. Kim, Y. Kitano, M. Tada, Electrocatalytic Intermolecular Olefin Cross-Coupling by Anodically Induced Formal [2+2] Cycloaddition between Enol Ethers and Alkenes, *J. Am. Chem. Soc.*, **2001**, *123*, 11314-11315.
- 4) K. Chiba, Y. Kono, S. Kim, K. Nishimoto, Y. Kitano, M. Tada, A Liquid-phase peptide synthesis in cyclohexane-based biphasic thermomorphic systems, *Chem. Commun.*, **2002**, 1766-1767.
- 5) T. Miura, S. Kim, Y. Kitano, M. Tada, K. Chiba, Electrochemical Enol Ether-Olefin Cross-Metathesis in a Lithium Perchlorate-Nitromethane Electrolyte Solution, *Angew. Chem. Int. Ed.* **2006**, *45*, 1461-1463.
- 6) K. Nishimoto, S. Kim, Y. Kitano, M. Tada, K. Chiba, Rate Enhancement of Diels-Alder Reactions in Aqueous Perfluorinated Emulsions, *Org. Lett.*, **2006**, *8*, 5545-5547.
- 7) K. Nagata, T. Mizoguchi, M. Kitsunai, K. Hirose, A. Hirasawa, K. Chiba, Cold-triggered/Heat-destroyed Emulsions Composed of Phospholipids and Triacylglycerols as Thermal History Indicators for Cold-Chain Distribution Systems, *J. Sci. Food Agric.*, **2008**, *88*, 1019-1024.
- 8) S. Kim, A. Tsuruyama, A. Ohmori, K. Chiba, Solution-Phase Oligosaccharide Synthesis in a Cycloalkane-Based Thermomorphic System, *Chem. Commun.*, **2008**, 1816-1818.
- 9) M. Iijima, Y. Mikami, T. Yoshioka, S. Kim, H. Kamiya, K. Chiba, Rapid Magnetic Catch-and-Release Purification by Hydrophobic Interactions, *Langmuir*, **2009**, *25*, 11043-11047.
- 10) G. Tana, S. Kitada, S. Fujita, Y. Okada, S. Kim, K. Chiba, A practical solution-phase synthesis of an antagonistic peptide of TNF- α based on hydrophobic tag strategy, *Chem. Commun.*, **2010**, *46*, 8219-8221.
- 11) Y. Okada, H. Suzuki, T. Nakae, S. Fujita, H. Abe, K. Nagano, T. Yamada, N. Ebata, S. Kim, K. Chiba, Tag-Assisted Liquid-Phase Peptide Synthesis using Hydrophobic Benzyl Alcohols as Supports, *J. Org. Chem.*, **2013**, *78*, 320-327.
- 12) Y. Fujita, S. Fujita, Y. Okada, K. Chiba, Soluble Tag-Assisted Peptide Head-to-Tail Cyclization: Total Synthesis of Mahafacyclin B, *Org. Lett.*, **2013**, *15*, 1155-1157.
- 13) S. Kim, M. Matsumoto, K. Chiba, Liquid-Phase RNA Synthesis using Alkyl Chain Soluble Support, *Chemistry - A European Journal*, **2013**, *19*, 8615-8620.
- 14) S. Kim, T. Shoji, Y. Kitano, K. Chiba, Electrochemical Synthesis of Azanucleoside Derivatives using Lithium Perchlorate-Nitromethane System, *Chem. Commun.*, **2013**, *49*, 6525-6527.
- 15) T. Shoji, S. Kim, K. Yamamoto, T. Kawai, Y. Okada, K. Chiba, Anodic Substitution Reaction of Proline Derivatives using the 2,4,6-Trimethoxyphenyl Leaving Group, *Org. Lett.*, **2014**, *16*, 6404-6407.

- 16) M. Takahashi, A. Handa, Y. Yamaguchi, R. Kodama, K. Chiba, Anodic oxidative modification of egg white for heat treatment, *J. Agric. Food Chem.*, **2016**, *64*, 6503-6507.
- 17) Y. Okada, Y. Yamaguchi, A. Ozaki, K. Chiba, Aromatic “Redox Tag” -Assisted Diels-Alder Reactions by Electrocatalysis, *Chem. Sci.*, **2016**, *7*, 6387-6393.
- 18) Y. Imada, Y. Yamaguchi, N. Shida, Y. Okada, K. Chiba, Entropic Electrolytes for Anodic Cycloadditions of Unactivated Alkene Nucleophiles, *Chem. Commun.*, **2017**, *53*, 3960-3963.
- 19) T. Shoji, S. Kim, K. Chiba, Synthesis of Azanucleosides by Anodic Oxidation in a Lithium Perchlorate-Nitroalkane Medium and Diversification of at the 4' -Nitrogen Position, *Angew. Chem. Int. Ed.*, **2017**, *56*, 4011-4014.
- 20) Y. Okada, K. Chiba, Redox-Tag Processes: Intramolecular Electron Transfer and Its Broad Relationship to Redox Reactions in General, *Chem. Rev.*, **2018**, *118*, 4592-4630.
- 21) Y. Imada, A. Wiebe, T. Gieshoff, K. Chiba, R. Franke, S. R. Waldvogel, Metal- and Reagent-Free Dehydrogenative Benzyl-Aryl Formal Cross-Coupling by Anodic Activation in 1,1,1,3,3,3-Hexafluoropropan-2-ol, *Angew. Chem. Int. Ed.*, **2018**, *57*, 12136-12140.
- 22) Y. Imada, Y. Okada, K. Noguchi, K. Chiba, Selective Functionalization of Styrenes with Oxygen Using Different Electrode Materials: Olefin Cleavage and Synthesis of Tetrahydrofuran Derivatives, *Angew. Chem. Int. Ed.*, **2019**, *58*, 125-129.
- 23) N. Shida, Y. Imada, S. Nagahara, Y. Okada, K. Chiba, Interplay of arene radical cations with anions and fluorinated alcohols in hole catalysis, *Commun. Chem.*, **2019**, *2*, 24.

(他、原著論文 計160編)

学位

1991年3月 農学博士 (東京農工大学) 学位論文名：界面におけるリン脂質の動的構造に関する分光学的研究 (論文博士)

受賞

2006年度 電気化学会論文賞

2011年度 第11回MIT-EFJ ビジネスコンテスト&クリニック MIT-EFJ 最優秀賞・正会員特別賞・新日本有限責任監査法人賞

2016年度 日本農芸化学会 2016年度大会トピックス賞

2017年度、2018年度 学長賞

所 信

氏 名 千葉 一裕

東京農工大学のありたい姿とその実現へ向けて

自律化を推進する国立大学としての確固たる信念と基盤をもち、人を知的に、社会的に、倫理的に最大化することができる大学を創造し、それを主体的に持続する。学生の創造力と好奇心に火をつけ、科学、テクノロジー、および事業の世界で活躍するための力を身につけることを東京農工大学の重要な存在意義として位置づける。

目指すべき姿は、自由と多様性を尊重した学びと実践によって科学的探求を深化し、世の中の新しい変化に結びつけることができる大学、すなわち、**次は何か？の答えを生み出し、その実現に向けて自ら行動し、学生と教職員がどこよりも輝く大学**となることである。

大学の発展に対する教職員の自発的な貢献意欲を重視し、自由な発想、未来志向、自己実現、充実感など「生きがい」につなげて仕事をするを共通の指針としたい。

また、本学として重視すべき具体的な活動方針を以下に示す。

- ・法人としての自覚と責任のもと、ガバナンスと経営基盤の強化を徹底する。
- ・透明性の高い財務戦略と人の可能性を広げる人事で大学の真の自律化を推進する。
- ・卒業生がキャンパスに戻ってきたいと思える学生生活を共に築く。
- ・多様で柔軟な教育プログラム、教育の質の向上、学生や教職員の多様性を拡張する。
- ・未来のニーズに合致した大学院教育課程の発展とリカレント教育の拡充を行う。
- ・新たに取り組むべき重要事項を描き示す教職員や学生に対し実践の機会をつくる。
- ・意欲的な研究者に対して研究環境を整備し、次の世界を拓く挑戦を支援する。
- ・柔軟性と復元力を基軸とした科学技術により、学術的、社会的インパクトを先導する。
- ・未来価値を見据えた研究管理体制の強化により、オープンイノベーションを実践する。
- ・海外有力大学・機関、企業等との連携により知的価値の再生産システムを構築する。
- ・他大学、他機関と連携した中核研究教育拠点形成と地域社会づくりを推進する。
- ・キャンパスの環境・施設整備、安全管理、コスト削減に適切に対応する。

いま大学経営者に求められること

日本社会や大学においてイノベーションの重要性が謳われて久しいが、今日においてもその内容の真に意味するところや、実現に向けた取り組みについての具体策は示にくい。これは、企業や大学などの組織によって、あるいは同じ大学の中においても教育や研究、さらには管理運営や経営としての視点で具体性を持った理解や価値観が大きく変わっていることが一つの原因である。また、「**大学は誰のためにあるのか**」という、いわゆる組織、機関として認識すべき「努力目標の相手＝顧客」を明確化しようとしたときにも、社会のため、国民のため、学生や保護者のため、教職員のため、各大学そのもののためなど多様な視点が存在し、それ故に評価基準、価値基準など本質的な部分においても議論は尽きない。さらに未来の社会を担う人材の育成、すなわち教育機能は大学として極めて重要である一方で、その成果は数値化されにくい。従って数値化しやすい短期的な目標ばかりが強く押し出され、それを目指す取り組みそのものが、反って質の高い教育機会の創出を妨げてしまうことがある。

このような多様な価値基準が存在する中で、大学がはたすべき役割は益々高まることは事実であり、大学経営としての理念の明確化とその実効性ある取組が非常に重要となっている。

これまでに私は自分自身の数少ない経験の中からもそれを活かし、大学の将来像を考え、改革に取り組む機会を得てきた。その中でも自らの視野を広げる貴重な経験の一つが、10年近く実体験したスタートアップの創業とその経営活動を踏まえたアントレプレナーの育成活動である。大学教員にとってスタートアップとは、自身の研究成果の社会における具現化の一つの方策、あるいは技術革新の一つの実践法と捉えられることが多い。しかし実際は、その成長には研究力や技術開発力だけではなく、**生き残りをかけた不断の緊張感を伴う財政戦略、社会との接点構築、未来予測、知財戦略、人脈形成、研究開発環境の整備、活動の持続性の確保、チームとしての力の強化などが必要**となり、さらには勇氣ある決断力、人を惹きつける力、説得力、交渉力、自己制御の力なども欠かすことはできない。これらの要素は、大学の教育、研究の質的向上そのものにも必須の重要事項であると共に、経営力の中核をなすものである。そして、これは一部の経営者が理解するだけでは不十分であり、組織としての広がり、共有化が必須である。このような体制づくりも含めた実践能力や目標の共有化は、経営者として非常に重要なものであるとあらためて認識するに至った。

また、一つの例ではあるが、本学が実施した博士課程教育リーディングプログラムやイノベーション推進機構における人材養成の活動も貴重な学びの機会となった。日本における博士後期課程への進学率の低下は、大学の研究力低下に繋がるとされ、日本全体の大学として問題が深刻化している。このような課題解決には、一つの大学としての体制づくりだけで根本的に解決できるものではなく、学部入学直後からの教育のあり方、

あるいはそれ以前の初等中等教育や家庭教育、教職員の意識改革、社会構造や企業の意識改革、さらには国内外での大学の連携による取り組みなど、極めて多様かつ困難な問題に直面する。当然のことながら第一義的には、博士後期課程を修了した学生の活躍の場が、質、量、共により高いものになることであり、国際社会を支えるリーダー、あるいは先進的な研究成果発信のリーダーとなることである。そしてその実現のためには、社会の需要を見据えた博士後期課程の教育プログラムの発展と共に、**博士前期課程（修士課程）、学士課程のさらなる質的向上の重要性を改めて強く認識すべき**である。大学に期待される機能を最大化するためには、実は大学の基盤となる教育に対する取り組み姿勢とその共有化こそ大きな意味を持ち、教育課程、教育プログラムの改正や数値目標による研究力アップという視点を越えた、大学の存在意義そのものに関わる本質の課題である。

一方、**大学の自律化**は喫緊の課題となっており、大学経営者として強い意志を持ってこれを確実に推進しなければならない。すなわち、**教育と研究の自由と継続性の確保**の観点から、これからの国立大学として真剣に取り組むべき課題であり、その中心に位置づけられることは、**大学は何をなすべきかについて自ら責任を持って考え実行すること**に他ならない。そして、それを根底から支える基盤が**財政と人事に関する方針**である。

財政基盤強化には、大学の研究成果の活用や大学としての社会的な価値・貢献度を高める努力、あるいは質の高い教育への挑戦に関する持続発展性の獲得という考え方が原点にななければならない。その一つとして産学連携活動に期待されるが、その内容に関する考え方も変えて行かななければならない。すなわち、外部資金獲得活動の一環として、企業の規模や基本理念に応じた経営戦略、事業化計画などに対する大学としての理解が必ずしも十分ではないまま、特定の要素技術に特化したレベルでの共同研究、共同開発が実施されることが多いのが実情である。実際に産業界が大学に期待することは、単に特定の技術開発の分担や支援に止まるものではなく、先進的な研究に基づく未来の価値創造や、その社会への提案、さらには具現化をリードする人材養成など総合的な形で協力関係を構築することである。社会からの期待に応える、あるいは社会に対して自らが創造した技術シーズなどの新たな価値を提案、実践するという相互互惠の立場に立った、大学としての持続発展性のある活動のあり方について、経営資源の循環という観点から深化させるべきである。また連携対象を企業だけに向けることもやがては限界が訪れると考えている。より大事なことは、**社会との直接的な繋がりの中で、大学の生み出す知と実践力によって未知のニーズや新市場を創り、経営資源の好循環を基軸に社会を動かす力と反響の拡張に繋げる**ことである。これは関係する機関や組織を巻き込みながら社会に対して正方向に作用する大学の努力が、持続的に発展する新たな仕組み作りへと広がることを意味する。そのためにはこれまでのクローズドな関係による成長モデルに加え、オープンな関係での外部機関と大学全体の包括的な事業開発が重要な役割を果た

す。ここで重要なことは、**新技術、事業開発情報や利益相反のマネジメント、経営資源獲得の継続性確保と責任の明確化、倫理指針の徹底など多くの管理上の課題を越えていくこと**である。

社会と共に大きな目標を一致させた真の連携活動は、大学が責任をもって社会的にどれだけ大きな役割を果たせるかの試金石となる。

人事の方針もまた、自律化する大学にとって、その存亡をかけた重要事項である。それは冒頭に述べた「大学はだれのためにあるのか」という問いと共に、そもそも「大学は何によって成り立っているのか」という、存在の本質をなすものである。東京農工大学そのものが作品であるならば、それを形作るための根源的な役割を担うのが教職員であることは当然のことである。それではその力と効果を最大化するために必要なことは何であろうか？

この点に関連して最近気になる問題が、組織全般としての目標意識の共有が困難になりつつあるということである。この問題は大学だけではなく、世の中一般に危惧されることが多いが、その要因は様々であり、日本企業にも当てはまる課題であると言える。本質的には、将来が見えにくい社会になっていること、短期的な価値基準による評価方法、周りの人たちが自分を認めてくれない、評価してくれないといった孤立感や承認欲求の拡大、教育や研究、管理運営業務等を通じて獲得できる様々なメリットや自分自身の存在意義などに対する理解不足が原因になっているものと考えられる。

もちろん組織の評価軸として、様々な段階の研究に意欲的に取り組む教員がますます活躍することは非常に重要である。**より高いレベルの研究を開放されたオープンな競争の場へと拡げることもさらに積極的に進めるべき**である。大学として掲げる多岐に渡る数値目標をクリアしようという努力目標も立てなければならない。しかし同時にここで見落としてはならないことは、大学の構成員とは人であり、人としての力の最大化とは何か、**人としての評価軸とは何か**という点である。これについて私は、「**個々人が自分自身の存在の本質に到達するための活動にどれだけ真剣であるか、さらにはその活動を通してどれだけ周囲を巻き込んでいけるか**」であると考え。それは、様々な経験や知識の積み重ねを通して時間と共にその内容は変化するものかもしれない。必ずしも研究活動そのものが中心ではなくても、教育活動や社会貢献活動、入学試験、広報活動、コンプライアンス・リスク管理、プロジェクトの企画提案、関連施設の運営・経営など大学として果たすべき数々の重要な仕事がある。それらをより質の高い、より高度なものに引き上げることの重要性が個々の経験に基づく感性によって受け止められ、自らの挑戦の波として周囲の力と共に増幅されて行けば、延いては大学全体としてこれまで以上の大きな力となる。**その小さな動きを見極め、発展を促し、大学の新たな原動力に変えていく**ことも経営者としての重要な役割である。

日本は本来このような多様性ある貢献度を重視し、国民が全体で実践し、大きな力に変えてきたはずであるが、グローバル化や新たな価値観の流入のためか、大事な部分の一部失われつつあるのかもしれない。このような人間的な要素、人としての価値基準も重視した観点こそ本来大学経営者が深く認識し、自身の行動規範としても大切にすべきものではないかと考える。

教育活動として目指すべきこと

教育に関する基本的な理念として、特に学士課程から博士前期課程（修士課程）の重要な時期において、学生の創造性と好奇心のさらなる拡張をめざし、科学の本質として、自然と社会を対象にした知的好奇心を満足させるチャンスを拡げることが大事である。この努力を持続的に発展させ、学生が科学、テクノロジー、および事業の世界で、人生の枢要に迫るという意味での成功を獲得できるために、協働して取り組むべきである。具体的には、**論理的思考力の基盤構築と創造性を刺激する**講義、実験/実習教育について常に教育方法の開発をすすめ、新たな考えや価値を創出し、他者の個性を敬う、自らの独創性を発揮するための基礎力を養うべきであろう。すなわち、公益性、透明性、社会性、国際性、倫理観を基盤とした知の共有化と、人の大切さを軸とした価値判断、信頼、承認、自己制御の力、熱意、持続する力を持った、スケールの大きな人となることを大学教育として目指したい。

研究活動として目指すべきこと

研究成果は国際的にも概ね共通化された基準というものによって、数値目標化されやすいものになった。しかしそれは研究というものが往々にして評価軸に基づく結果を得るための手段、すなわち「結果目的」となる場合があることを意味する。研究はそもそも自らの存在意義に没頭し、自発的かつ創造的な活動によるものであり、研究そのものは苦しくもあるが、それにも増して楽しいものではないだろうか。このような内発的動機こそ、研究の駆動力である。**競争環境に置かれる研究の世界においても、この精神的な高揚に基づく知の生産活動をお互いに認め合うことが、「真の研究大学への道」となるものである。**そして大学経営として重要なことは、目に見える形としての研究成果の追求と共に、研究者である教員の自己実現へ向けた知の生産に対する欲求の実現という二つの「軸」を共に成立させるための挑戦をすることである。

外に開かれた大学に

東京農工大学としてさらに目指すべきものは、外に目を向けること、外に開かれた組織となるということである。日本の中でも、大学経営に向けた様々な取り組み事例や課題点、将来構想を共有することが出来るほか、海外大学の運営や教育研究体制、教育や研究の進め方の違いなどを深く学ぶことも重要である。このような経験から得られる幅

広い刺激によって、大学人としての人脈の拡大、連携構築の機会創出、さらには日本独自の大学運営や経営のあり方を明確化しこれを実践することによって、より高いレベルでの大学改革に展開できるものと考えている。

例えば地域における就農者や関連機関等との関係においても、大学の技術ありきの発想ではなく、ある地域のためには実際にはどのようなことが必要か、地域社会の将来の姿はどのような形になるべきかという課題を共有する真のパートナーとなり、共有された目標の下でその事業を推進する必要がある。また、大学と企業との連携の本来のゴールは、日本の経済力アップや新産業創出、雇用促進、外貨獲得という重要部分にたどり着くことである。つまり**基盤となる技術の将来性を描くことや、事業との関連性での先見性が必須**である。単なる「連携」だけでは達成できるものではなく、その議論の渦中に入りこみ、共通の目標のもとで本気で勝負する世界を生き抜くこと、これについて身を以って知ることが必須となる。

そのためには大学内での価値基準の創成やコンセンサスの構築など、地道な活動なくして実現の道は困難である。本学は農・工という学部構成の特性や大学設立の理念に照らしても、産学連携が強いと言われてきた大学である。だからこそ、外に開かれた大学として知的生産に対する新たな刺激を常に受け、知識や発見の原動力とすることができる。

弱みを強みにできる大学に

国立大学一般にあてはまることではあるが、国の予算によってその運営基盤が支えられ、そこからどれだけ支援が受けられるかということが目標になることが多い。そのため**国の財政事情を含めた世の中の急速な変化に関心が低くなりがちであり、大学の自律化の重要性に関する認識が不足する可能性がある**。これは中長期的には大きな弱みになる。すなわち、学問の自由や個別の理念に基づいた教育活動を持続的に発展するためには、確固たる財政基盤の強化がますます重要になっているのである。**大学の知の継承、新たな才能の発見が社会にとってどのような意味があり、何が生み出されるのかをはっきり産業界や広く社会に示せなければならない。その真剣な活動があつてこそ、本学が外から認められ、本当の意味での自律化が実現される**。大学の活動範囲の拡大や、インフラの整備、資産の活用、キャンパスアメニティーの向上などの重要事項の多くについても、自らの信念と責任で動かなければならない。

また、**本学の二つの学部は近くにありながらキャンパスが分かれていることも、弱みの一つ**と言われる。しかしそれは中規模の科学技術系の大学でありながら、それぞれの学部で独自の文化や価値観が作り上げられ、大学全体としては複眼的な物の見方や行動指針を醸成できるという強みにもなる。また地理的な観点から語れば、幸いにも両キャンパスは東京都の中央に位置し、先端技術を基盤にした企業の集積地に至近の立地条件でもある。大学周辺には兼業者も含め農業が営まれているところも多い。広

く関東地方に目を向ければ、自然環境や天然資源の宝庫であると共に、畜産業や関連する試験研究機関の一大集積地でもある。そのような中において本学は、外部の機関に対して敷居が低く、同じ目線で課題や目標を共有しようとする風土をより強く醸成することができるはずである。さらに、キャンパスが離れた近隣の大学と連携することに対しても、そもそも物理的な距離の点でも価値観の差異という点でも、大きな抵抗感はない。これは大きな強みである。

そしてそれにも増して本当に本学の強みと思えることは、多様な人材や価値観を受け入れるフラットな文化が定着してきたことである。学歴、経歴などにも囚われることなく、基礎研究と応用研究、あるいは学術研究と産学連携活動などにおいてもその間に明確な境界線などをあえて設けることもなく、それぞれの研究者がキャンパスという広がりの上に共に集まり、その中で切磋琢磨しながら新たな知の集積に向けた刺激を与え合っていることである。これは**学問的にも、組織構造的にも、真に外に開かれた大学となるための精神基盤が強固**であることを示している。教育も研究も、自分自身の研究分野や研究理念、アイデンティティを強化しながら「外へ、外から、外と共に」の活動を推進できることは、本学の更なる強みとして進化するものである。

最後に、大学におけるリーダーシップとは

大学の多岐に渡る活動は本質的にはそれぞれが独立したものではなく、不可欠、不可分な要素である。このような観点から大学のあるべき姿を見据え、さらにはその活動の実効性を向上することが大学経営の核心である。そして、その大学経営に関わるリーダーが果たすべき役割とは、大学が進むべき道、めざすべきものを構成員に明確に伝え、共有し、着実に実際の動きに繋げていくことである。それは次々と新たなリーダーにバトンが渡されて行っても連綿と継承され、組織に内包化され増幅する力となるものでなければならない。**言い訳をしない、人のせいにならない、弱みを受け止め自らに勝つこと**を行動指針として、大学の構成員がそれぞれの職階や経験の大小とは無関係に、自分自身が果たせる役割をあらためて認識し、行動し、周囲を巻き込みながら波紋の広がりを生み出すことが何より重要である。