

大学マネジメント研究会2021年度総会記念講演 講演録

日時 2022年3月26日
対面・オンライン

大学経営力強化に向けた研究改革

—千葉工業大学の取組—

千葉工業大学 学事顧問・教授 小宮 一仁

はじめに

今日は、千葉工業大学における教育改革と研究改革についてご紹介をさせていただこうと思います。特に私が学長になって取り組んでまいりました改革の中で、本学の教員に強く言ってきたことは、「教育のために研究力を強化する」ということの意味です。どうして教員は研究をしなければいけないか、そして、それが教育に密接に関わっているということ。これは非常に大事だと思っています。このことについてお話をさせていただきたいと思います。

最初にお断りしておきますが、この研究会には各分野の専門家の先生方がたくさんいらっしゃいますので、当然、私よりも詳しくご存じの方もいると思います。今日の話はあくまで私がやってきた取組み、私の、どちらかといいますと持論のご紹介と捉えていただければ幸いです。

まず、簡単に自己紹介をさせていただきます。詳しくは私のホームページに掲載しております。私は昭和36年生まれで、3カ月前に還暦を迎えました。今から10年前に選挙で千葉工業大学学長になり、2期8年間の任期を2年前に満了いたしました。今日お話しするのは主にこの就任期間8年間の話になります。と言いますのも、私が任期満了する半年ぐらい前から新型コロナウイルス



career
KOMIYA Kazuhito

1987年早稲田大学理工学部卒業、同大学院修士課程及び博士後期課程に進み、1994年早稲田大学が博士（工学）を授与。91年早大助手、94年千葉工業大学助手、96年同大専任講師、98年同大助教授、2001年同大教授。1998-99年千葉工大を休職しケンブリッジ大学工学部専任助教、ダーリング・カレッジに所属。2012-20年千葉工業大学学長、2020年6月から千葉工業大学学事顧問。

感染症が流行り出しまして、それまでのいわゆる大学で行われたことが大きく変わってしまっています。したがいまして、コロナ前の数値とコロナ禍での数値をいろいろ出して比較してもあまり意味がないだろうと思いますので、私が学長就任中のことを中心にお話をさせていただきたいと思います。

1. 学長就任時のミッション

私が学長就任いたしましたのは2012年です。千葉工業大学は、学校教育法の改正にあわせて学長選考方法を変更し、今は学長選考委員会と理事会が学長を決定しておりますので、私は選挙で選ばれた最後の千葉工業大学の学長となります。私が選挙公約として先生方に訴えたのは2点だけです。1点は千葉工大の入試の偏差値を上げる、このために尽力をしたいということ。もう1つが先

生方の負担を軽減したいということ。負担を軽減するというのは、先生方の本質的な本来の仕事である教育と研究、これに使える時間を増やしたい。この2つを公約として選挙に立ちましたら、多くの先生から賛同いただき、学長に就任しました。ちょうど私が50歳のときでしたので、他の大学の学長の方々は皆さまベテランが多く、周りから「おまえは若い、若過ぎる」ということをよく言われましたが、私自身は自分が若いとは全く思っていませんでした。たとえば私と同年齢の有名な方を挙げますと、オバマ元米国大統領、故ダイアナ元妃、コマネチ選手、カール・ルイス選手などがおられます。でも、今はもう皆さん過去形の人ですし、私も今は学長を辞め普通の教員です。私がショックを受けましたのは、こういう方々の写真を今の千葉工大的学生の学生に見せしても、彼らはオバマ大統領と私だけしか知らないのですね。つまり、今、大学にいる学生は、われわれとは全く違う時代を生きていて、全く違う考え方、感覚を持っているということです。これは多くの先生方と職員の方々が肝に銘じなければいけないことではないかと思います。自分たちの感覚で学生に何か教えようとしても、これは伝わらないのが当たり前であって、逆に、今の学生たちの考え方などを学ぶことが大事なのではないかということ。これも先生方には強く申し上げてきたことでございます。

2. ケンブリッジ大学での教員経験からの教訓

私には、普通の先生方と違うことが一つあります。今から二十数年前ですが、イギリスのケンブリッジ大学に専任教員として勤めていたことがあります。ケンブリッジ大学から、千葉工大を辞めてうちの大学に勤めるようにと連絡いただいたのです。千葉工大に移ったばかりでしたのでお断

りをしようと思ったのですが、当時の豊田耕作理事長が、「海外で勉強をしたり、教わってくる日本人はたくさんいるけれども、海外で教える日本人は少ないから、いい機会だから行ってイギリスのエリートに日本の工学を教えてこい。その代わり退職して行くのではなくて休職して行ってこい。何に向こうにいてもいいから最後は千葉工大に戻ってこい」と言ってくださいまして、この一声で渡英を決めました。最初は5年か10年くらいで帰国しようと考えていたのですが、どうしてもイギリスの食事に馴染めず、2年足らずで千葉工大に戻ってきたという経験があります。

ケンブリッジ大学にいたときに、日本の大学が非常に特殊であり、世界に比して非常に遅れているということを痛感しました。当時ケンブリッジ大学の日本人の専任教員は、工学部の私と、経済学部の原千秋先生とモードリン・カレッジの川上あかね先生の3人しかいませんでした。今は3人もケンブリッジにはおりません。別の大学で教鞭をとっています。何を悟ったかと言いますと、大学は研究機関ではなく、教育機関であるということです。研究を行うのであれば研究所のほうが合理的です。やはり大学というのはあくまで教育機関であって、もちろん研究も先生方は行いますが、それは研究をしなければ教育ができないから研究をするという意識をもつ。そういう意識を忘れてはいけないということを非常に感じて帰国しました。

川上先生はオックスフォード大学を卒業されてケンブリッジで教師となり、ずっとイギリスの大学で教えていらっしゃる方なのですけれども、『ケンブリッジの贈り物』(新潮社、2003)という日本語の本を著され、ケンブリッジは教育に時間をものすごく使う大学だ、自らの時間を惜しみなく学生に与える、これが本来の大学の姿だということを綴っておられます。アメリカの大学も同様です。ハーバードやMIT

は、優れた研究成果を出していますけれども教育をすごく大事にしています。日本の大学は、この辺を変えていかないと、これから世界に通用する人材は育たないのでないかと感じて帰ってきました。学長になった機会には非うちの大学の先生方に、そういう考え方をもち実践してもらいたいと、8年間訴えてまいりました。

3. 教育改革・研究改革のアウトライン▼

講演時間が足りなくなり、最後の方が早口になってしまふかもしませんので、最初に、全体のアウトラインをお話したいと思います。

(1) 教育改革のアウトライン

まず、教育改革についてですが、私が学長に就任した頃、千葉工大が抱えていた最大の問題は、退学者の多さでした。私は学長になる前は、入試委員長を務めていましたので、高校の先生方といろいろお話を聞く機会がたくさんありました。そのときに高校の先生から毎回「千葉工業大学は、入学はさせるけれども卒業させないじゃないか」と怒られていきました。先生によっては「詐欺の大學生だ」「ブラック大学だ」とまで言わまして、「そんな大学にはうちの生徒を進学させるわけにはいられない」と言われるぐらい、ものすごく退学者が

教育改革 10年前、早急に改革・改善が必要であったこと	
・高い退学率（当時高校教諭からは呆れられていた）と留年率の改善	
・カリキュラムの体系化、スリム化	
・初年次教育、キャリア教育、就職力の向上	
・ファカルティ・ディベロップメントの充実	
・優秀な学生の大学院進学促進	
・産業界・研究と連携した教育等	
↓（改革を即行）	
* 実効があるFD、実効ある教育施策	
* 教育研究費の配分方針見直し、重点配分	
* ICTの活用、教育ポスドク新設等教育支援強化	
* 自己点検、PDCA、倫理規定、客観的評価	
* 教育の質の向上のために研究力UP、外部研究資金獲得支援	
* 学科改編（多様性UP）、大学院の改編、等	

改革により、結果として、退学者数減少→志願者増→偏差値向上→入学者の学力向上→留年者減少（就職状況の改善）→更なる退学者の減少、良い方向に向かったのではないかと思う。

図1 教育改革のアウトライン

多い大学でした。これを何とかしなければいけない。そのためには教育そのものを変えなければいけないし、教育を変えるために研究に対する取組み方も変えなければいけない。これが、私が実施してきた教育改革のスタンスです。

結果は、教育改革を進めますと退学者が減り、高校の先生からも見直されまして志願者が増え、偏差値も上がりました。そうすると入学者のレベルも上がり留年者も減って就職状況もよくなる、非常にいい方向に連鎖して回って行くということがやってみて分かりました。

(2) 研究改革のアウトライン

研究の推進にも手をつけました。まず、私は先生方に3つの目標を挙げました。1つは教育のための研究という新しい意識をつけていただくこと。先生方は研究するために大学にいるのではなくて、あくまで大学は教育機関でありますから教育するためにいるんだという考え方でほしい。研究は何のためにするのかと言うと、自分の名声を高めるためではなく、教育に生かすために研究をするのだという意識になってくださいということを先生方によく伝えました。

2つめは若手の先生方の研究支援を重点的に行いました。これも先生方全員に若い人たちに研究をさせなければいけない根拠を示して、そのため

の施策を実施しました。

3つめは、先生方の業績を公正に評価しなければいけないということです。どうしても専門分野が違うと横断的な研究業績の評価はしにくいものです。論文の数だけでは測れませんし、いろいろ難しいところがあるのですが、どう克服したかというと、先生方に公平な評価だと納得していただけるようなポイントシステムを作りまして、定量的に点数化しました。これにより、先生方が大学の中でどういう位置にいるか客

観的にわかるようにして、この評価によって研究費の配分や昇進昇格を厳格に行うようにしました。

それまでは年功序列などの旧弊が残っていました。特に出身大学の先輩後輩にあたる先生方の場合、先輩より先に教授になるとばつが悪かったり、忖度して尻込みしてしまう。しかし、昇格のための資格の要件をきちんと定めてありますので、それをクリアしている教員はどんどん上げなければいけないし、クリアしない教員を温情で上げることもしてはいけない。そういうことを徹底してやってきました。

実はこの研究推進につきましては、2009年に当時の学長から本学の研究支援体制の検討を依頼され、私が委員長として答申をまとめました。そこに外部資金、特に科研費の獲得推進であるとか、若手の先生方への研究支援について盛り込ませていただきました。この答申は、私が学長になるまで、なかなか実施されることなく、この答申から3年後に私が学長になり、これを具現化しようと実践してきたということです。

前述しました客観的に定量的に評価するシステムは、研究項目だけではなくて、教育や社会貢献の実績についても点数化され、これも改革に役に立ったのではないかと、今私は考えています。

大事なことは、教員に優劣をつけたり、ポイントの獲得争いをさせることではなくて、自分が学内で

どういう位置にいるかということを先生方自身でわかっていていただくことです。先生方がそれを知って、自己評価し、自分で足りないところを改善してもらうという意識をつけるために、こういうものを導入させていただいたということです。

以上が私の行った改革のアウトラインです。

4. 千葉工業大学の教育改革 ▼

(1) 教員の「教育」への意識を変える

ここから詳細をお話しします。まず教育改革ですが、最初に申し上げましたが、私が学長になる前は、非常に大きな問題として千葉工業大学の退学者が大変多いということがありました。図4は各年度の退学者の数ですけれども、私が年度の途中に学長に就任した年は1年間で507人の学生が退学していました。その前もほぼ400人以上ですね。本学は1年次の入学者数が約2,300人ですので、入学後卒業まで500人辞めてしまう、2割以上の学生が中途でやめてしまうということです。これは誰がどう見ても問題だと多くの先生も思っていたと思います。とにかくこの問題を早く解決しなければ千葉工業大学はたぶん駄目になってしまってつぶれてしまう、高校の先生方にもそっぽを向かれて、受験者も来なくなると多くの人が感じていたと思います。

そこでどう解決しようかということを考えて、

研究推進

- ・教育のための研究という新しい意識の構築
- ・若手教員への研究支援
- ・研究業績の公正な評価

↓（改革を即行）

- * 研究支援体制検討委員会答申にある、科学研究費補助金獲得推進及び若手教員に対する研究支援を具現化。
- * 教育研究費の点数化や附屬研究所補助金を活用。
- * 2013年度に戦略的研究推進プロジェクトを新設し、分配を競争化・重点化した。
- * 年功を廃し、教員の昇進・昇格における研究実績評価の厳格化。
- * 2017年度から外部部署者を活用した科研費申請書添削制度を導入。
- * 研究所と教育とのリンクを推進。
- * 外部資金獲得額の多い教員の優遇による産学連携の推進
- * Publish or Perish

図2 2009年研究支援体制検討委員会答申（委員長小宮）

図3 研究推進の取組

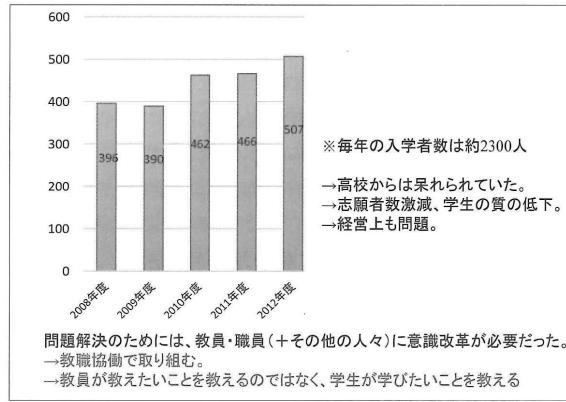


図4 千葉工業大学の退学者数 2012年まで

真っ先に手をつけたのが、教育改革です。教育改革の中でも小手先のことをやるのではなく、教員の意識を大きく変えないといけない。先生方の意識を変えて先生方が率先してこれに取り組んでいただぐような場をつくらないと、なかなかこれは解決できないだろうと考え、実行しました。退学の原因について、いろいろ調べて分析もしたのですが、実は退学者が多かったのも先生方が悪いわけではないのです。先生方は昔と同じ授業をやっていますし、研究もされているし、指導もされているのです。

しかし、私がこのときに考えたのは、学生が変わっているのに先生が変わっていないからこうなったのではないか。つまり、先生方が、相対的に古い人間になってしまった。これが大きな原因で学生たちがたくさん辞めてしまうようなことになったのではないかということでした。

たとえば、教育社会学者の竹内洋先生が、大正時代に当時の学生が集めたデータ「東京帝国大学法医学部教授授業怠業時間一覧」を著書で紹介されていますが、それを見ますと当時はほとんどの先生が正規の授業数の半分ぐらいしか講義をしていない。先生によっては3割もやっていないことがあります。昔の学生は開講される講義が少くて

があったりすると「今度は休講」とする。休講になると補講もせず、また学生も喜ぶものですから休講にしてしまう。こういう授業をやっておきながら、いざ成績をつけるときは、試験を1回やって60点に満たない者には不合格をつける。不合格になった学生に対して「君らが勉強しないのが悪いんだ」という言い方をするわけです。つまり、学生が勉強しないから不合格になったんだと言うわけです。

これは昔のタフな学生が相手だったら、それでも良かったのかもしれないですけれども、今の学生はこういうやり方をしていては、とてもではないですけれどもついてこられませんし、ついてくれません。どちらかというと手取り足取りできるまで教えてあげて、できない子に対してはそこを補ってあげて、またそれを評価するチャンスを何回も与える。こういうことをやってあげないと、なかなか単位が取れない学生が今増えてきています。特に日本の学生は入試までにものすごくパワーを使って疲れて入ってきていますし、偏差値の少しの差を見て入学する大学を決めて目的も持たずに入りますから、大学イコール遊べるものだと思っている学生も多いと思います。

ただ、一番大事なのは大学というのは勉強する

も自分で勉強したし、大学の先生は休講を是とする意識を持っていたのが当たり前のことだったのでないかと考察されています。この大正時代からの感覚が、今の先生方にも残っているのではないか、ということです。しかし、学生は当時と大きく変わっています。

実際に、私もケンブリッジに行く前の自分反省しております。渡英前は、学会発表

ところだということで、ここがケンブリッジ大学もアメリカの大学も、日本の大学と違うところなのです。逆に、そこ以外に大した違いはない、といつてもいいと思います。向こうの大学の学生はものすごく勉強します。しないと卒業できませんし、大学でいい成績をとることが大事なのです。アメリカでは大学の成績によって生命保険の掛け金が変わる州もあると聞いたことがあります。というのは、大学の成績がいい人は眞面目かつ慎重な人で無茶をしないだろうから保険の額も安くなるというわけです。

日本はどうちらかというと、欧米と違った大学の成績が悪くても大学の先生になれるということもあるかも知れませんが、先生方にも大学の成績なんて関係ないと言ふ人がいます。しかし、やはり大学というのはちゃんと勉強して高度かつ専門的な力を身につけて卒業する。大学は、卒業するときの学力をある程度保証しないといけない。そういう形に持っていないと退学者も減らないだろうと考え、完璧ではないにしてもそれに近づけてこうと努力をしました。

(2) 教職協働による教育改革で教育の充実と教員の負担軽減を図る

ただ、小さい工業大学ですのでマンパワーも限られていますから、まず教職協働に取り組みました。職員の方にもどんどん手伝っていただきと、いわゆる教学の事務的なところの他、教育についても職員の方に手伝っていただけるところについても職員の方々と一緒にになって取り組むようにしました。理事長も非常に理解してくださいまして、私が学長になってからは、職員の方と教員の方とで食事をしたりお酒を飲む機会をつくってくださいました。そういう場で教育に関する意見交換をして、できることはどんどんやつていこうということを始めました。

これについては、或る地方の大学で「先生方と

職員の方々がお酒を飲む機会を設けると非常に意思疎通ができるんですよ」と話したら、その大学は町から離れたところにあったものですから、先生方や職員の方のほとんどが車で来ているそうで、「懇親会は難しいから、どうしたらいいか」と尋ねられ、返答できなかつた思い出があります。ただ、職員の方と教員が学生のために力を合わせるようなシステムというのは、教育に対しても研究に対しても非常にプラスになると私は信じていると、お伝えしました。

(3) 教員の教育力向上への仕掛け (FD、人事評価等)

これも意識改革の一つですが、先生方に自分の教えたいことを教えるのではなくて、学生が学びたいことを教えて欲しいとお願いしました。学生は入試の要項等を見てここへ行けば何が学べると思って入学してきているわけですから、あんまりいい加減なことはしないでください。シラバスに沿ってきちんと教えて、学生ができるようになるまで教えてくださいということを申し上げました。

ただ、人は得することがないとなかなか動いてくれません。ですから、行ったら得になる仕組みをいろいろ考えました。表彰をしたり、FDフォーラムという全学的に教職員が教育について意見交換する機会を設けたり。また、大学の先生方というのは、高校までの先生方と違って、教職の国家試験の免許を持っているわけではありませんから、教員といえども、専門外の教育心理学も何も学んでいない先生方が多くいらっしゃいます。そういう先生方に対しては外部の専門家を招いて教育学の基本を知ってもらう。それから、FDフォーラムでは教育で工夫したことをオーラルとポスターで発表する場を設けて、教員だけではなく職員の方々にも発表してもらって、しかもポスターセッションの会場では途中からワインを出しまして、みんなでお酒を飲みながら教育について話し合うような場もつくりました。



図5 教育の質向上のための取組み

大規模クラス（履修者数101名以上）

順位	科目名	開講年次	曜日	時限	教員氏名	役職
1	ロボット制御学	3	金	1限	教授	
2	ロボット機械学	1	水	4限	教授	
3	心理学	1	金	3限	助教	
4	土の科学	2	火	3限	小宮一仁 教授・学長	
5	電気回路及び演習1	2	水	1限	教授	
6	心理学	-	木	3限	助教	
7	現代社会論	1	火	1限	助教	
7	材料力学	2	金	5限	教授	
9	地図と人間	1	火	2限	教授	
10	環境生物学概論	1	火	2限	教授	
11	美術基礎	3	火	3限	教授	
12	色彩学	1	火	4限	助教	
13	毎日用コンピュータ実論	3	金	2限	教授	
14	スポーツ特論	3	火	1限	准教授	

(4.30点以上)

中規模クラス（履修者数51～100名）

順位	科目名	開講年次	曜日	時限	教員氏名	役職
1	プロジェクトマネジメント概論	1	火	4限	教授	
2	プロジェクトマネジメント概論	1	火	3限	教授	
3	プロジェクトエンジニアリング	3	火	5限	准教授	
4	数学基礎	1	金	1限	教授	
5	環境生物学概論	1	金	5限	准教授	
6	プロジェクトエンジニアリング	3	火	2限	准教授	
7	物理学基礎	1	金	1限	准教授	

図6 授業評価アンケート結果

※学内（教職員・学生）では、前講義+得点データ、学外には評価上位の授業・教員

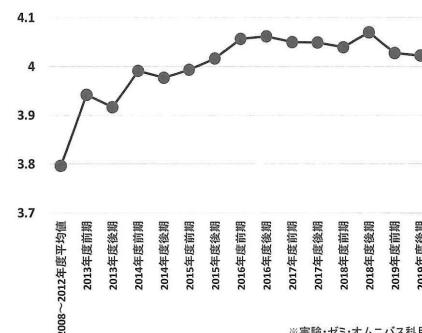


図7 学生による授業評価の学期毎の推移

また、教育のためになる工夫や取り組を行って成果や実績をあげたと先生などを表彰して、理事長にお願いしまして、ボーナスもちょっと増えるようにしました。そして、賞を受けた先生方には、授業公開をお願いして、原則、うちの教職員であれば誰でもその授業を観ることができるようにしました。

興味深かったのは、結構、職員の方が授業を見に来られたことです。職員の方が教育に対して興味を持って、いい先生がやっている教え方を学んで、それを教務課の職員が学生指導に生かしたり、学生課の職員が学生の指導に生かしたりする、そういう動きも出てきました。だから、これらの施策はある程度目標を達せられたのではないかと思っています。

(4) 学生による授業評価アンケートの活用

それから、学生による授業評価アンケートの結果もホームページ上で公開し、全国の方が見られるようになりました。ただ、厳格化しないと、いい加減なことを書く学生もいますので、全て記名式にし、学生にも責任を持ってもらってアンケートを実施しました。このアンケートについては、FDの一環として、先生方には必ずそれに対しての改善点などを書いて報告していただき、得点上位の方には、ベストティチャーパー賞などの表彰をしています。私の授業は人気が結構あります上のはうに入っていますが、私が賞をもらうわけにはいかないので、図6のように受賞者からは除きました。

この賞をもらうのは大変でして、授

業数が全部で2,500以上ありますので、その中で賞をもらえる先生は15人ぐらいですから、本当に上位の一部の先生方を表彰して、いい授業を多くの方に見ていただいて、自分の授業を改善してもらおうという狙いです。

そうしますと先生方は頑張り出しまして、まず先ほど申し上げました授業評価、この値がどんどん上がりました。ほぼ全ての学生が5点満点中4点以上と高評価をつけ、学生はほぼ満足しているという状態にまで持っていく

ました。だから、先生方の意識が変わると、強制でやるよりもスピーディーに良い結果が出るということは実施してみて分かりました。

(5) FDの重要性

図8は専任の先生と非常勤の先生を分けた授業評価の結果です。専任の先生はぐんぐん上がっていましたのですが、非常勤の先生は横ばいです。これは私の反省点なのですが、非常勤の先生には私の考え方等を伝えることができなかったのです。非常勤の先生方を集めるのは非常に大変でして、普段は別の仕事を持ついらっしゃる方々ですから、土曜日、日曜日に私が非常勤の方を対象としたこういうFDの集まりとかをやろうかと思ったこともあります。そうすると非常勤の先生の休みの日がつぶれてしまいますが、集められなかったということです。ですから、非常勤の先生方には、私の意図することが伝わらなかったのか、学生の満足度は横ばいのままでした。逆を言うと、やるべきことをきちんと伝えてやっていただければこれだけ差がつくということも分かりました。これは推測ですが、非常勤の先生方もたぶん同じようなFDを行っていれば授業満足度は上がっていたのではないかと思います、残念です。

退学率で見ましても、おかげさまで全大学の平均値（1年間で平均2.65% 2018年度中退率 文科省調査）を下回るまで改善しました。実は2012年時点の退学率5.5%というのは日本の全ての大学の中で2番目に高い値だったのですが、それが全国平均以下ぐらいまでは改善できたということです。

退学者が減りますと教育の面だけではなくて、大学経営にも非常に得だという話を、今日ご紹介させていただきます。退学者が出るということは、当たり前のことですが、その分学納金が入ってなくなるということです。では、退学者が減った

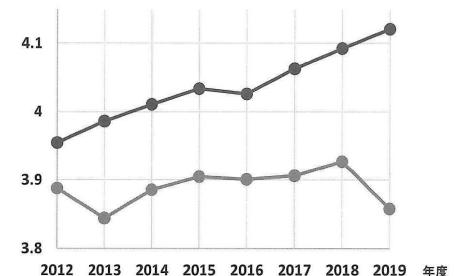


図8 学生による授業評価の年度毎の推移

※実験・ゼミ・オムニバス科目を含まず。

(6) 教育改革に伴う退学率の推移とその効果

教育改革の結果として退学者は減りました。それまで500人だったのが年を追うごとに退学者が減ってきて、私が学長を退任した後もだいたい今200人ぐらいの低位のままです。200人という数値が少ないか多いかなのですけれども、本学の入学者の1割弱にあたります。1割弱の学生がどうしても卒業できないのですが、ある程度仕方がないところがあります。私立大学ですと経済的な問題等もありますし、それから体調面の理由もありますし、進路を変更する学生もいますので、5%から10%ぐらいはどうしても中退者がでてしまします。なので、かなり横ばいになっていますけれども、これ以上減らそうとするのは、難しいのではないかと今は考えています。

退学率で見ましても、おかげさまで全大学の平均値（1年間で平均2.65% 2018年度中退率 文科省調査）を下回るまで改善しました。実は2012年時点の退学率5.5%というのは日本の全ての大学の中で2番目に高い値だったのですが、それが全国平均以下ぐらいまでは改善できたということです。

退学者が減りますと教育の面だけではなくて、大学経営にも非常に得だという話を、今日ご紹介させていただきます。退学者が出るということは、当たり前のことですが、その分学納金が入ってなくなるということです。では、退学者が減った

分でどれだけ学納金収入が増えたか、法人が計算しました。すると7年間で44億円です。8年間で50億円ぐらいたる学納金だけで収入が上がるのですね。だから、退学者を減らすということは経営上も非常に重要だと思います。

外部研究費を獲得して、その間接経費を平均の

30%としましても、50億円入れようと思うとかなり大変です。だから、逆に教育に力を入れて退学者を減らすと、これだけ大学としての収入も増えることが分かったということです。私も法人が計算してくれるまで、こんなにたくさん入ってくるとは思わなかったのですが、退学者が逆に多いと大学はかなり経営的に打撃を受けているという一つの例だと思います。

(7) 教育改革に伴う卒業率の推移とその効果

それから、当然、留年せずに、4年間で卒業できる学生も増えました。退学者も減りますし、ストレートで出ていく学生が多くなりました。私が就任する直前の2012年3月の卒業生は4年間で卒業できた学生が59.9%ということは卒業生の4割は留年を経験して卒業していたということです。

それが80%以上まで回復しました。この標準年限卒業率というのは就職のためには非常に大事です。というは、企業は留年した学生を非常に嫌うからです。特に大手の企業が嫌う傾向が大きくて、われわれがよく言っていることに、1年留年すると2年浪人したのと同じだということがあります。2年留年するとその学生は4年浪人して大学に入ってきた学生と同じに見られてしまうので、4年浪人した学生はほぼ大企業は採用しませんから、やはり4年間ストレートで大学を出てもうということは、就職率をよくすることにもつながります。

実際、留年が減りますと内定率、



図9 退学者数推移

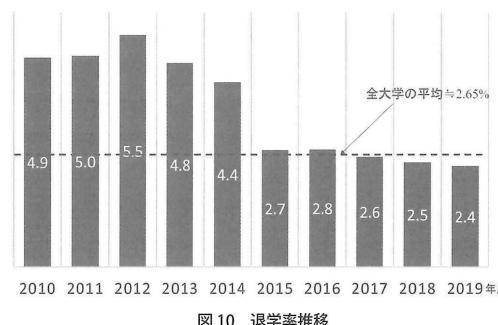
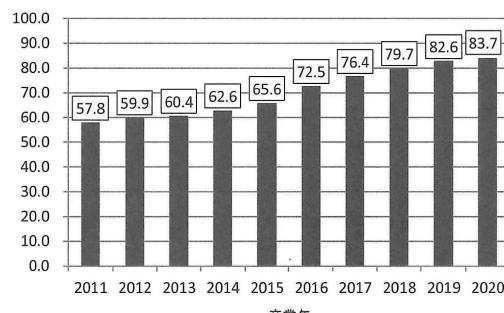


図10 退学率推移



* 2020 年卒業生は仮進級制度廃止後の学年

進路決定率、就職率全てかなり上がりました。内定率に至っては8年間で21%も上がっています。ですから、大学が教育に力を入れるということは非常にいろいろな面でメリットがあるということだと思います。

それから、当然、学生のやる気、レベルが上がりますので、大学院の進学率も高くなります。私は目標として20%を上げていたのですが、現在、ようやく20%近くまで大学院（修士課程）に進学するようになってきています。ですから、私が今までやってきた経験から申しますと、繰り返になりますが、やはり大学で教育に力を入れるということは多くの面で大きなメリットがある。これが、今日一番伝えたかったことです。

助け合ってしまうので、英語を使う機会は半分になります。100人日本人がいたら100分の1になります。ですから、集団で海外に行ってしまうあまり勉強にならないのではないかと思います。やはり英語を使わざるを得ないところにポーンと放り込まれないと、なかなか英語に限らず語学というのは身につかないと思います。

ただ、そういうところに学生を1人で行かせるのはまず不可能です。危ないですし、たぶん生活ができません。では、どうしようかと考えて、学内にそういう場をつくってしまおうと考えました。そのために交流協定校を一挙に増やし、何をしたかと言いま

学部卒業生の就職状況(令和2020年3月卒業生)
内定率:95.6% (2012年度比、21.8ポイント増)
進路決定率:98.9% (2012年度比、6.7ポイント増)
就職率:98.7% (2012年度比、9.2ポイント増)

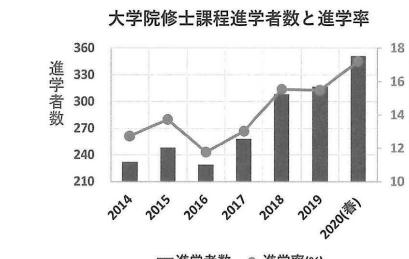


図12 学部卒業生の就職状況

5. 国際化の推進

コロナ禍で今はストップしていましたが、国際化も進めました。私が学長となった2012年からぐんぐん交流協定校が増えています。なぜ国際化を進めたかという理由は、やはり学生のためです。学生にグローバルな経験を大学時代にさせたいとの思いからです。

学生が語学留学に行くケースが多いですが、私の経験から、今日本で行われている語学留学の多くは、コストパフォーマンスがあまり高くなっていると思います。というのは、語学留学するのであれば他に日本人がいないところに行かなければ駄目です。つまり、英語を使わざるを得ないような場所に行かない限りあまり効果は上がらないと思います。他に1人日本人がいると2人で日本語で

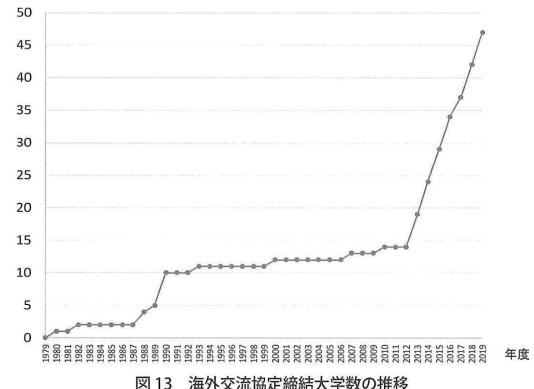


図13 海外交流協定締結大学数の推移

ますと、交流協定校の単位にもなる授業をつくりて、交流協定校から学生を呼んだのです。ロボットの学科とデザインの学科に、外国人の学生の中に日本人の学生を1人だけ入れたグループをつくり、そこでコミュニケーションを取らせながら課題を解かせるという授業をつくりました。すると、弊学の学生は、その場では英語を使うしかないんです。

ただ、中には中国語が使える学生がグループ内に3人いると今度は中国語を使って漢字で書いてコミュニケーションをとったり、彼らは工夫し出すのですよ。つまり、自分の言いたいことを外国人の方に伝えるためにどうしたらいいかということ自分で考えて工夫して試すようになるのです。これはグローバル化された環境を体験するいい機会になると思いました。それから、デザインの子たちには、びっくりしたのですが、彼らは文章より絵のほうがうまいので、絵を描いてコミュニケーションし出すのです。そのうちに仲良くなると自然と英語を使って、コミュニケーションが取れるようになってくる。こういうことを行えば、留学しなくても充分学べると思いました。

ただ、交流協定校を増やすといいましても小さい大学でスタッフもそんなにいませんので、どうしたかと言いますと、海外の学長に私が直接、電話をして或いはメールを打って、現地に出向いて直接交渉してその場で調印して帰ってくるということ、これをやりました。ケンブリッジ時代の友達のつても使いまして、とにかく行ってすぐ協定を結んでくる。ただ数を増やすのではなく、各国のトップ10%以内の大学に絞って交渉しました。こうすると、あっという間に交流協定校が増えますし、早くに大勢の海外の学生を迎えるられるようになる、ということはやってみて分かりました。

6. 研究推進改革

次に研究のお話をさせていただきます。

研究改革の肝は、まず若手の先生方の研究を推進させよう。それから教育のための研究という意識を先生方につけてもらおう。という2点です。

(1) 若手教員の研究推進のための施策

①科研費申請への一工夫

では、実際どういうことを行ったかと言いますと、まず若手の方に対して重く研究費の配分をしたり、若手の方が科研費を取れるようになるようなインストラクションをしたり、最終的には業者を使いまして科研費の申請書を添削してもらって、これは効果があつて採択率が上がりました。

科研費というのは、私も審査員を長くやっていましたので知っていましたが、先生はどうしても、特に若い方は専門の視野がまだ狭いですから思い込みが多いのですね。自分では分かっていても読んでいるほうは何を言っているのかさっぱり分からぬ申請書が多いのです。これでは絶対通りません。申請で言いたいことは3行で書いて文字を太くして目に留まるようにするなど、そういうテクニックも大切です。そういうことをインストラクションを受けていない若い方々の多くは知らないのです。だから、最初は科研費をたくさん取っている先生に添削してもらう制度をつくりましたが、ただ、教員同士ですと秘密保持の関係もありますので、業者を使いました。

②学内研究費配分の競争化

それから、従来の均等に分けていた学内の研究費の配分を競争化しました。均等割りですと先生方は努力も何もしなくとも、毎年この分はもらえると思ってしまいますので、これを競争化し、その代わり大きな外部資金の獲得が期待できる先生に重点的に上限1,000万円を配分できる制度をつくりました。

審査では、学長、役職教員の他に法人の役員、理事の前でプレゼンを行ってもらい、採用者を決

めました。毎年3件位に3年間の期間に約1,000万円の補助金をだすのですが、研究ができる先生ですから、それを使って外部の大きな研究費も当てるのですね。当てた段階で学内の研究費はストップします。配分額と外部からの獲得額を比較しましたら、4年間の配分額の総額が3,080万円だったのに対し、先生方は1億1,000万円以上の科研費を取つてくれまして、これも経営的にも、かなりなプラスになりました。ですから、研究費の重点的配分は、大学経営にも寄与し、研究力の向上にもつながる一石二鳥であるということが分かりました。

科研費の採択件数も図14のようにだいぶ上がってきた。新規で約35件という少なく思われるかもしれません、本学は総教員数が260人から280人ですので、これはだいたい、教員の半分近くは3年に一度は採択されているという率になります。そのくらいまで研究レベルは上げることができました。

研究のレベルを上げることは教育にも非常に役に立ちます。私は研究ができる先生ほど授業もうまいし、教育もうまいと思っています。研究をしない先生は30年ぐらい同じことを教えているのですね。進歩がないと言いますか、学生が変わつても何も変わらないのです。教え方も変わらないし、ひどい先生はある公式を覚えていないと単位を与えなかつたり、そんなばかな話が今時あつていいのかということです。

とにかく研究して新しいことをどんどん学生に紹介して教育してくださいとお願いしました。そうすると学生もかなり頑張るようになりますし、先生方の教育力もまた上がるのですね。

一例ですが、これは新聞にも紹介されました、ある若い先生が、600度の高温でもデータの

書き換え、保存ができるメモリを、ナノの技術を使って作りました。この先生は教育も非常に一生懸命やってくれまして、この成果を使って学生にものすごくいい教育をして、大学教育関係の協会の大きな表彰も受けています。研究でいい成果を出している先生は教育でもいい成果を上げているという一例です。

若手の研究推進は、学生の研究レベルも上げます。私の学長在任中に、博士課程の学生が世界記録に貢献しました。光コネクター、光ファイバーの伝送速度の世界記録、これはNTTとの共同研究ですが、伝送速度を上げるために欠かせない新しいコネクターを彼が開発しました。

それから、優れた研究成果をあげた大学院生を表彰する大学院学長賞を新設しました。学長在任中の受賞者は2人だけでした。該当者がいない年度は授与しない則闘の賞です。2人とも修士課程なのですけれども、1人は情報工学を専攻した大学院生で、修士課程修了までIEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) のIEEE Spectrum Magazineに複数の論文を既に発表して貢献ももらった大学院生です。もう1人は生命科学を専攻した大学院生で、卒論と修論の研究で4編、海外の著名な雑誌に筆頭著者で論文が掲載さ



図14 科研費の新規採択件数と新規採択率

図 15 教員ポイントシステム 評価指標

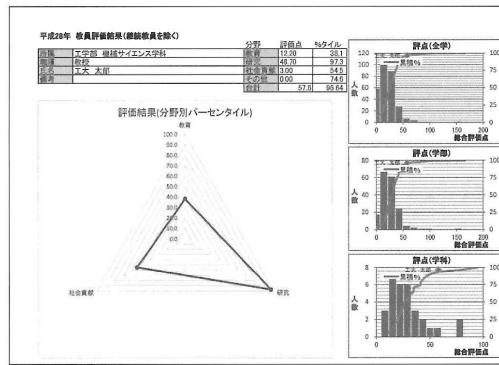


図 16 教員ポイントシステム 自己点検用画像

ベテラン教員のポイント上位者は学内で公開しています。						
順位	氏名 ^a	教員ポイントシステム 勤務 1 年当たりの平均ポイント。 2019年3月31日現在 勤続15年以上の専任教員 5名の順位。			賞讃:	合計 ポイント 受賞者名
		所属	賞讃	勤続1年 当該教員 平均ポイント		
1-		工学部 应用化学科	教授	6418-	2567-	
2-		工学部 应用化学科	教授	5926-	2533-	
3-		工学部 電気電子工学科	教授	5358-	2506-	
4-		工学部 先端材料工学科	教授	5943-	2520-	
5-	小宮一仁 ^b	工学部 建築都市環境学科	学長	9095-	2123-	
6-		館内工学科 建築環境工学科	教授	6787-	2121-	
7-		工学部 地質資源工学科	教授	4146-	1803-	
8-		先進工学部 生命科学科	教授	3639-	1770-	
9-		先進工学部 生命科学科	教授	2396-	1727-	
10-		先進工学部 生命科学科	教授	2512-	1675-	
11-		工学部 先端材料工学科	教授	3971-	1655-	
12-		先進工学部 未来テクノロジクス学科	教授	3446-	1641-	
13-		先進工学部 生命科学科	教授	3981-	1582-	

図 17 教員ポイントシステム 勤務一年当たりの平均ポイント順

れ、論文のインパクトファクターの合計が13点を超えました。この数字は、旧帝大の高いレベルの先生方と肩を並べるもので

これらが全てとは言いませんが、研究と教育の連携というのは、いろんなところでいい効果を生むという一例ではないかと思います。『タイムズ・ハイヤー・エデュケーション』の世界大学ランキングにも毎年載るようになりました。

(2) 教育・研究・社会貢献を評価するポイントシステム

次にポイントシステムについてですが、先生方の教育と研究と社会貢献それぞれカテゴリーのシステムをだいたい1年半ぐらいかけて作りました。先生方に毎回教授会で説明しまして、先生の大半が納得している形になってから導入しました。それぞれいろいろな分野で点数を決めまして、教員にそれが分かるように教授会で説明しては意見を聞いて修正する、それを何度も繰り返しました。ポイントの上位者は公開しています。

私が先生方にお願いしましたのは、教育と研究と社会貢献の得点が正三角形になるように頑張ってくださいということです。研究だけとがっていたり教育だけとがっていたり社会貢献だけとがっていては大学のためにならないし、学生のためにもなりませんよと。だからまず正三角形に近づけて、その三角形を大きくするようになります。これは自分がどの位置にいるかというのが客観的に

分かるようになるために作ったシステムですので、自分が足りないところに少しでも力を入れようとしてください。自分がやりやすいちょっと点数のいいところの時間を他のところに向けてくださいとお願いし、先生方もかなりうまく使つて改善に役立ててくれました。

研究と教育のポイントの関係を見て分かったことは、研究のポイントが高い先生の教育のポイントが低いということは全くありませんでした。このデータから、「教育に忙しくて時間がないから研究できない」ということは正しくない。また、よく聞く「授業に時間を割かれてしまい、研究ができない」という論理は通用しないのではないかと、私は考

7. なぜ若手教員と教育のための研究推進が必要なのか

なぜ若手の先生方の研究推進が大事なのか、されど、教育のための研究推進についてお話をしたいと思います。これは私の持論ですのであまり追求しないでいただきたいのですけれども、私立大学における研究の目的は、私は大きく3つあると思います。

1つは高度な研究成果を出すという研究本来のことと、それから先ほどから言っています高度な研究者、専門家を育成するため、つまり教育を。

くするための研究と、もう1つは大学の知名度やイメージを向上させるため。この3つが私立大学においては研究を推進させる意義ではないかと考えています。

この辺はお叱りを受ける
ところかもしれないのです
が、私が先生方に言いました
のが、「ブレイクスルーを目
的」として、それを実現する
ための具体的な手立てを示す
ことを目的としたのである。

指すような研究は50歳くらいまでの若手の先生にさせてください。50歳くらいまでの若手の先生はこれを頑張ってください、どんどんやってください」ということ。「ただ、50歳を超えたたら、先

生方が研究で得た知見や経験を、研究者や、高度な専門家を育てるための教育に生かしていただきたい」ということでした。

何で50歳なのかということなのですが、これは教授会で私が先生達に伝えたことですが、世界的な研究成果、いわゆるブレークスルーの研究成果は、ほぼ50歳未満のときに生み出されています。それから、私立大学の収入の大半は学納金と医療収入であること、この2点から考えまして、先生方にそういうお願いをしたということです。国公立大学の場合は、後者は当てはまらないかもしれませんのですが、あくまでこれは持論ということとで、聞いてください。

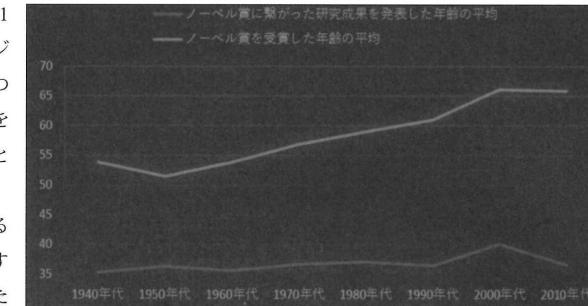


図 18 ノーベル賞受賞業績を発表した年齢と受賞年齢

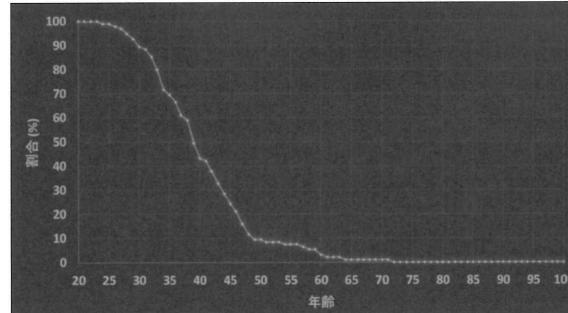


図19 ノーベル賞に繋がった研究成果がその年齢以上で発表された割合
※生物医学分野受賞者96人の実績から算出

であって、昔から今まで、ほとんど平均的に30代中ごろぐらいまでに生み出した研究成果でノーベル賞を取っておられる。これは平均値だから個別に見るとばらつきがあるのではないかと言ふ人がいるのですけれども、そうではないのです。

図19は個々の年齢ごとにまとめたものです。ノーベル賞につながった研究成果がその年齢以上で発表された確率です。実際の受賞者から一つ一つ引っ張り出したデータで、つまりこの年齢を超えて発表した研究成果でどれくらい取れる可能性があるかということです。50歳を過ぎた後の研究でノーベル賞を取られた方は受賞者全体の1割もないんですね。60歳を過ぎてからノーベル賞を取る研究成果を発表した方は皆無に近いです。

ですから、私はこれを先生方に見せまして、「先生方、50を過ぎたら、ぱりぱりブレークスルーを狙ってもたぶん無理なので、若い先生にそれは任せ、そうでない先生方はそれをぜひ教育に生かしてください」と言いました。一部の先生は怒っていましたけれども、ただ、皆さん最終的には協力をしてくれるようになりました。こういうエビデンスを示して若い先生に研究をやってもらって、ご年配の先生は若手を育てるために研究をやるのだという意識で、まさに教育に生かしてほしいということをお願いしました。

それから、私立大学の収入ですが、各大学がHP

に公表されているデータをまとめてみると、総合大学であっても単科大学であっても私学は、大半が学費です。私立大学の50%以上が、収入の70%以上の高い率が学納金なのです。ですから、「先生方は学生からもらっているお金で食べているんですよ。千葉工大に至っては80%が学納金です。」と、私は私大の財政構

造の図を教授会で先生方に見せまして、先生方の給料の84%は学生のお金なのだから、先生方の仕事の時間の84%は学生のために使ってくださいとお願いしました。こういう数値を出すと先生方は理解して協力してくれるのですね。とにかく学納金は大事だから教育に力を入れてくださいとお願いしました。

医学部をもつ大学は、やはり医療収入が学納金を上回ります。ただ、学納金がそれなりの率を占めていることは事実です。医科大学のなかには学納金の比率は3%というところもあり、こういう大学でしたら教育に3%ぐらい力を入れればいいのでしょうかけれど、うちは違うよということを先生方に申し上げたわけです。とにかく私立大学の場合は、教育を無視はして絶対いけないものだということを、先生方にわかってもらったということです。ただ、それは欧米先進国一流大学に近づく道もあるのです。

8. 研究のコストパフォーマンスの考察 ▼

実は、私立大学は、国公立大学よりも研究のコストパフォーマンスが高い大学が多いというお話を。図20は、『タイムズ・ハイヤー・エデュケーション』の世界大学ランキングの順位に国からも

University Rankings 2019 for Good Value for Money?

	(A)	(B)	(A) × (B)	
1. Tokyo University of Agriculture	1258	8.0	10553	Private University
2. Keio University	1258	8.1	10578	Private University
3. Tohoku University	1258	8.1	10578	Public University
4. Tokyo City University	1258	9.6	12041	Private University
5. Kyushu University	953	24.6	13732	Private University
6. Nagoya University	1258	10.0	12580	Private University
7. Osaka University	1258	11.4	14029	Private University
8. Tottori University	1258	11.8	14057	Private University
9. Shinshu Institute of Technology	1258	13.0	16318	Private University
10. Yamagata University	1258	14.6	17540	Private University
11. Tezuka University	503	33.7	16840	Private University
12. Ritsumeikan University	803	21.5	17207	Private University
13. Doshisha University	1258	21.9	17545	Private University
14. Asia University	1258	35.5	18694	Private University
15. Taito Medical University	1000	21.3	2102	Private University
16. Tsurumi University	1258	22.4	22559	Private University
17. Nagaoka University School	1258	22.6	22646	Private University
18. Fukuze University	1258	19.0	23839	Private University
19. Nara Medical University	1258	19.1	23977	Prefectural or City Public University
20. Kyushu University of Education	1258	19.1	23977	Private University
21. Hiroshima University	1258	20.5	25147	Private University
22. Taya University	1258	20.5	25195	Private University
23. The University of Aizu	1258	21.5	25328	Prefectural or City Public University
24. Gakushuin University	1258	21.5	25328	Private University
25. Chiba University	1258	22.0	26097	Private University
26. Keio University	853	23.3	31498	Private University
27. Makuhari Institute of Technology	1258	23.3	31556	Private University
28. Tokyo University of Science	1029	32.5	32355	Private University
29. Iwate University School of Medicine	1029	33.1	33111	Private University
30. The University of Tokyo	1258	33.5	33731	Public University
31. Kyoto University	65	54.8	35641	National University
32. East Asia Medical University	1258	28.6	35956	Private University
33. Kyushu Gakuin University	1258	29.5	36178	Private University
34. Toyohashi University of Technology (TUT)	1029	31.3	37039	Public University
35. Gunma University	853	55.1	44932	Private University
36. Nagasaki University of Technology	1258	36.7	44933	Private University
37. Yamaguchi University	1258	37.5	45050	Private University
38. Kyushu Institute of Technology (Kyutech)	1029	51.6	51613	National University
39. Kinki University	1258	42.6	52760	Private University
40. Kyushu University	1258	42.6	52760	Private University
41. Odoseimis University	1258	44.7	56216	National University
42. Hamamatsu University School of Medicine	1029	57.3	57105	National University
43. Nagoya Institute of Technology	1258	48.7	58494	National University
44. Ehime University	1258	49.5	58520	Prefectural or City Public University
45. Saitama University	1029	60.3	63538	National University
46. Kyushu University of Education and Technology	1258	48.7	63538	National University
47. The University of Electro Communications	1258	49.1	63745	National University
48. The University of Tokyo Institute of Technology	1258	49.8	67202	National University
49. Taito Institute of Technology	303	21.8	64055	Prefectural or City Public University
50. Saitama Medical University	1029	60.5	65130	Prefectural or City Public University
51. Kyushu University of Education	1258	50.0	65600	National University
52. Tezuka University	1258	33.2	66108	National University

(A) The Times Higher Education World University Rankings 2019 (e.g. using 1000 for 801-1000th rankings)

(B) The Total Amount (100 Million JPY) of Management Expenses Grants to National to National, Prefectural and Other Public Universities and Colleges, or The Total Amount (100 Million JPY) of Subsidy for Current Expenditures to Private Institution of Higher Education

2019年9月に小宮が日墨学長会議(於メキシコシティ)で行った講演のスライド

图20 University Rankings 2019 for Good Value for Money?

らっている補助金の額を掛けた値です。この値は低いほどコストパフォーマンスがいいということになります。少ないお金で高い順位(数字が小さい順位)が取れるということですから。

図を見ますと上位はほとんど私立大学です。特に理工系の大学は強いです。日本の私立大学というのはコストパフォーマンスがいい研究をやっているということは言えるのではないかと思います。

同じようなことを『朝日新聞』が去年の大学ランキングでも統計を出しています。そこでは頑張り度という言い方をしていますが、

要するに、もらった補助金に対してどれだけ成果を出しているかというのを、東京大学を100、慶應義塾大学を100として、私立と国立で出してい

研究のコストパフォーマンスの一考察: タイムズハイアーエデュケーションの世界順位×国からの補助金額				
順位	大学名	(A) THE世界ランク	(B) 研究費交付金額(総額)(億円)	(A) × (B)
1	東京農業大学	1250	8.0	9999
2	宇都宮大学	1250	8.1	10113
3	千葉工業大学	1250	8.5	10365
4	東邦大学	1250	9.6	11964
5	神田駿河衛門大学	500	24.6	12312
6	愛知県立大学	1000	12.6	12636
7	明治大学	1250	11.8	14160
8	東京電機大学	1250	11.8	14762
9	足立工業大学	1250	13.0	16234
10	関西国際大学	1000	16.4	16440
26	東京理科大学	1000	32.9	-
29	東京都市大学	1000	33.1	-
30	東邦大	42	804.6	-
31	筑波大学	65	548.3	-
55	立命館大学	1250	55.6	-
56	慶應義塾大学	800	87.3	-
59	早稲田大学	800	90.5	-
76	名古屋大学	400	-	-
78	大阪大学	300	436.8	-
82	青山学院大学	300	666.0	-

1位: 東京農大(9999)

3位: 千葉工大(11058)

*

30位: 東大(33791)

31位: 京大(35641)

*

56位: 慶大(69873)

59位: 早大(72415)

(世界大学ランキング順位) × (国からの補助金額)
⇒数字が小さい程、研究のコストパフォーマンスが高い。
※ランクインの大学数=103校
208330 国立

*種のある順位は表示の場合は総合順位。例えは601~800位の場合800位とする。

*国公立大学は平成28年度実質費用(会員制、私立大学は平成28年度実質費用会員制)。

图21 研究のコストパフォーマンス THE世界順位×国からの補助金額

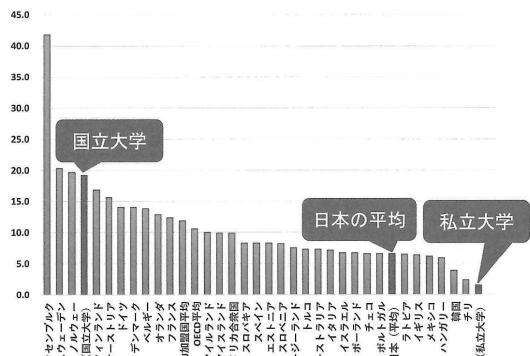


図 22 学生一人当りの公財政支出額（2017年、1,000米ドル）

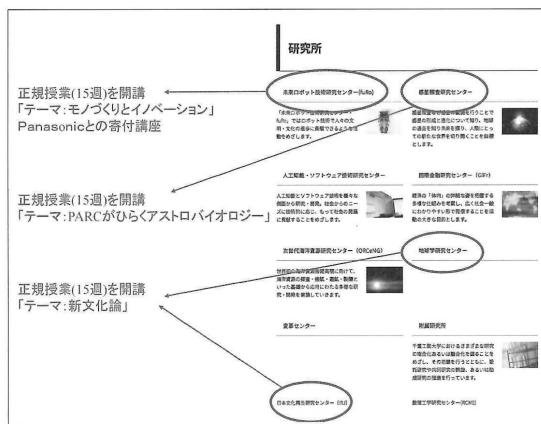


図 23 研究所主催の授業



図 24 研究成果の発表例

るのですが、これを見ても、どちらかというと小さい単科大学はコストパフォーマンスがいいという結果になっています。国立大学の比較でも、東京大学よりも東京農工大は2.7倍ぐらいコストパフォーマンスがいいことが示されています。

これからはコストパフォーマンスを上げるためにも、研究と教育の連携であるとか教員の意識を変えるということは非常に大事ではないかと思っています。

公財政支出について、日本の大学は海外の大学と比べて大学への補助金が非常に少ないと言う方がいます。図22は私大連がまとめた資料を参考にして作ったものですが、平均を見ると確かに低いのですが、国立大学と私立大学を分けますと、世界的に見ても国立大学は国からかなりお金をもらっているなというのが分かります。私立大学は非常に少ないです。私立大学はコストパフォーマンスをよくしないとやっていけないということもあるのですが、逆にそこから、高い生産性や競争力みたいなものも醸し出されているのではないかと思っています。

研究所も弊学は結構持っていますし、研究所にも教育への協力ををお願いしています。正規の授業を15週やってもらいまして、彼らの成果を教育に生かしてもらうようにしています。

9. 学生の確保

それからもう一つ大学の重要なことは、特に私立大学の場合は名前を覚えてもらうことです。覚えてもらわないと受験してくれません。そのためには高度な研究成果というのは役に立ちます。これも、教育とともに研究に頑張っていただきたい理由の一つです。

重要なのは、特に高校の進路指導の先生方に名前を思い浮かべていただけるかどうか、想起されるかどうか、です。よくお母さんが進路を決めているということを言う方がいるのですが、あれは全国PTA協会が出した資料から言われていることでして、お母さん方も担任の先生の言うことを聞いて子供に伝えますので、元は高校の先生なんですね。ですから、高校の進路指導の先生方にいかに大学の名前を覚えてもらうかということだと思います。

入試の話をしますと、おかげさまで教育をよくしたら退学者も減りまして志願者も増えて、私の公約の1つだった偏差値も上がりました。昭和40年からの千葉工大の偏差値を調べたのですが、4年前に全学部が過去最高の偏差値になりました。優秀な学生が入ってくるようになり先生方の負担も少なくなり、もう一つの公約も達成できただけではないかと思っています。

先ほどの想起という話なのですが、私は、在任中に全国の高校をたくさん、4年間かけて200校訪問しました。どういう高校を回ったかと言いますと、生徒がうちの大学を受けてくれるけれども合格しても入学してくれない高校、つまり、偏差値が高い高校です。うちは戦前からあった旧制の大学ですので、今でも各都道府県のトップクラスの高校から受けてくれるのですけれども、学

長就任前に退学者が増えて偏差値が下がっていましたので、なかなか入ってくれない状況だったのです。そういう各県のトップクラスの高校を、私は回りました、200校。なぜ回ったかと言いますと、まず弊学の入試担当者がこういう高校を訪問しても、残念ながら、あまり相手にしてもらえないということがありました。入学者が少ない高校だと、資料を置いて帰ってくださいといわれるだけです。

ところが、さすがに学長が来るとなると高校側も少し気合いが入りまして、校長先生や教頭先生が応対してくださるので、直接千葉工大のことをお話しできました。

訪問して気づいたことですが、高校では、必ず、進路指導室等の廊下にベネッセや河合塾の偏差値表が貼ってあります。特にこれから進学実績を伸ばそうという私立の高校はどういうことをしているかと言いますと、偏差値表の50以下、あるいは55以下に、模造紙が貼られてあって見えなくしてあるのです。これに何回か遭遇しまして、これはまずいなあと思いました。隠されている大学は見えませんから、高校生の頭の中には大学の名前がない。これでは受けてくれない。

このことを教授会で先生方に伝えて、偏差値を上げることが大事だということを言ったものです。そのためには、教育や研究が大切なので、教育して

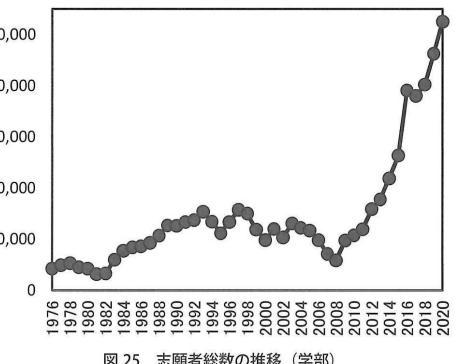


図 25 志願者総数の推移（学部）

ください、研究してください、と言い続けました。実際、入ってくる学生のレベルが上がりまして、図26は横軸が入学者の高校の偏差値で、縦軸は確率分布なのですけれども、赤が私が学長になる年で青が辞める前年の分布です。左側にシフトしているということは、偏差値が高い高校の生徒が入学するようになってきているということです。そうなると先生方の教育や研究指導のモチベーションも上がりまし、学生の実績も上がり、就職もよくなり、いい方向に回っていましたと考えています。

最後に

最後になりますけれども、大学の使命は教育と研究と社会貢献と言われていますが、社会貢献については、私は教育と研究の成果としての社会貢献を指すと思います。学生をマンパワーとして使おうなどという社会貢献ではありません。大学は、社会福祉法人ではなく、学校法人・大学法人ですから、いい人材を生み出すというのが社会貢献の一番大事なことだと思っています。特に私立大学

の場合は、建学の精神、建学理念を実現することが使命ですので、それに向かって努力すべきではないかと考えています。

以上で、話の内容はおしまいですが、千葉工大のマスコットのチバニーを紹介します。「チバ工」ではなく「チバ工」「チバニー」という文字の構成です。これは実は私が学長のときに作ったのですが、描いてくださったのは坂崎千春さんという東京芸大出の、Suicaのペンギンやチーバくんで知られる有名なデザイナーです。

何でうちのマスコットを描いてくれたかと言いますと、実は坂崎さんのお父様が千葉工大出身で千葉工大の教授をされていた方なのです。今はもう名誉教授ですけれども。ということは、千葉工大のお給料のおかげで、彼女は育って、東京芸大を出て今デザイナーとして活躍されているわけですから、坂崎さんに連絡しまして千葉工大のマスコットを描いてくれないかとお願いしましたら、気前よくさっと、非常にいいマスコットを生み出してくださりました。このデザインでキットカットやサクマドロップを製作したり、名前を覚えてもらうためにいろんなこともやりました。ということで非常に描い話でしたが、今日の講演はこれでおしまいにしたいと思います。どうもありがとうございました。

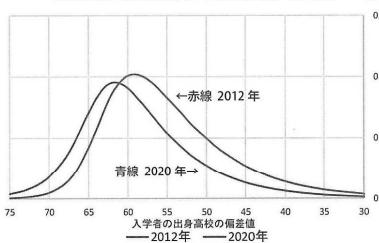


公式マスコット
「チバ工」

普通高校一般入学者と推薦系入学者の比率

	2012年		2020年	
	入学者数	割合	入学者数	割合
一般入試	975	52.28%	1107	57.27%
推薦系入試	890	47.72%	826	42.73%

出身高校の偏差値別入学者数の分布(一般入試)



出身高校の偏差値別入学者数の分布(推薦系)

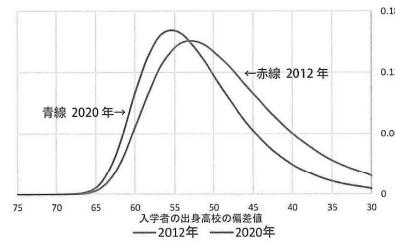


図 26 出身高校の偏差値別入学者数の分布