



キャンパス/東京都世田谷区、神奈川県厚木市、北海道網走市 学生数/13,490人 創立/1891年  
 建学の精神/人物を畑に還す 学部/農、応用生物科学、生命科学、地域環境科学、国際食料情報、生物産業  
 大学院/農学、応用生物科学、生命科学、地域環境科学、国際食料農業科学、生物産業学  
 経営/学校法人東京農業大学  
 他の設置校/東京情報大学、東京農業大学第一高等学校・中等部、東京農業大学第二高等学校・中等部、  
 東京農業大学第三高等学校・附属中学校、東京農業大学福花小学校  
 THE 世界大学ランキング2024/1501+位、同日本大学ランキング/131-140位

CASE STUDY

# 多様な外部有識者を役員に招聘し 最良の教育研究への意思決定を

## 東京農業大学

私学法改正に先んじて新たなガバナンス体制を構築した東京農業大学。俯瞰した視点で、理事自らによる現場の実態把握を基に改革を推進しているという。



学長・理事長  
**江口 文陽**

えぐちふみお ●1988年東京農業大学農学部卒業、1993年同大学院博士後期課程修了。博士(林学)。高崎健康福祉大学教授等を経て、2012年東京農業大学教授。2019年学校法人東京農業大学評議員。2021年学長、2023年より理事長を兼任。

### 現場と教学・経営を結ぶ 密なコミュニケーション

ガバナンスは公共性が重要なファクターです。そのため運営の意思決定・統制は透明性が高くなくてはなりません。そこで、私自ら現場を視察し、多様な意見を吸い上げて状況を把握しています。経営と教学間のコミュニケーションも大切です。私が学長に就任した当時は、理事長と共に、最高の教育研究の実現のために、毎月、時間制限のない意見交換の場を設けていました。理事長を兼務している今は、独裁にならないよう、常務理事や学部長など、各部門の長との連携を重視。理事会や全学審議会をはじめ、経営・教学それぞれの主要な会議に出席しています。オホーツク、厚木の各キャンパスにも月に1回は訪れ、訪問先では、職員と一対一で話す

機会を設け、時には学生を役員室に招きます。学生の意見を決断の判断材料にするためです。他の理事も、例えば広報担当理事が遠方の農場がある地域に赴くなど、アクトタイプに活動しています。改革意欲は結果にも表れていません。私立大学等改革総合支援事業の選定数は2022年度まで1タイプだけでしたが、2023年度には3タイプに増えました。学生募集も、全学科で安定しています。

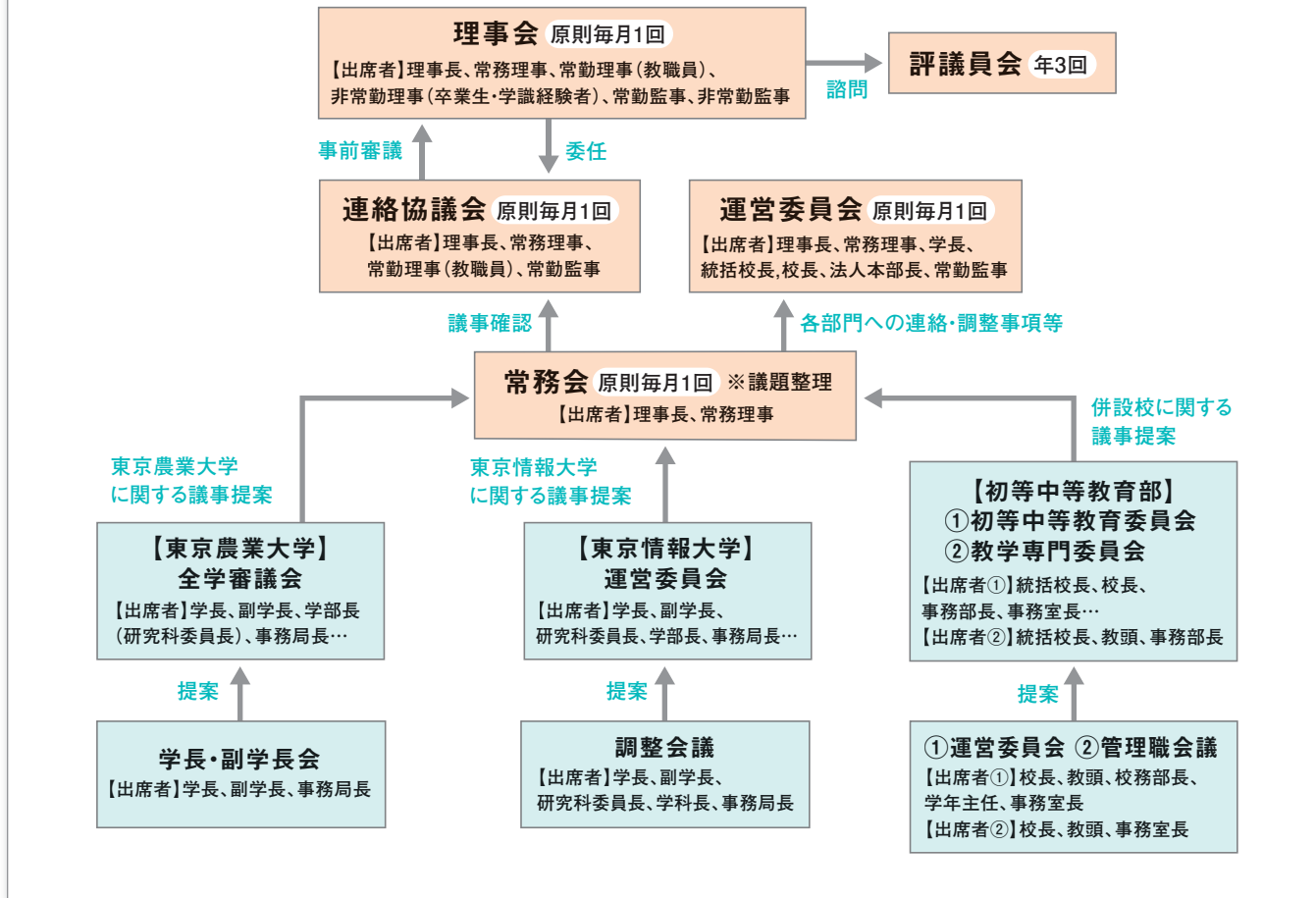
### 学外有識者を招聘し 多様な視点 知見を活用

私学法改正の目的は「学生に利益を還元すること」にあると、私は見えています。これまで本学は、キャンパス間の学生交流活発化に向けて航空会社と提携し、運賃を割引するなど、学生を正面から見据えた教育の質向上の施策を重ねてきました。本学と私学法がめざす向きは一致しているでしょう。本学は2023年7月の理事改選のタイミングで、改正私学法を見据えてガバナンス体制を整備しました。学内出身者が多く、有識者も、退職した教員中心という役員構成を見直し、多様な外部人材を招聘して、外からの視点を強化しています。理事は評議員、理事

併せて評議員会も構成と人数を調整。卒業生評議員を減らし、新たな人材を招きました。理事会同様、多様性を重視。農業の精通者だけでなく、元林政審議会議長や網走漁業協同組合の組合長など、農林水産全体の知見をカバーできる人材をそろえました。関連領域を俯瞰した意見が増えるでしょう。将来的には、半数近くを外部から招聘しようと考えています。教育理念の「実学主義」を強化するための課題は尽きません。例えば、各学部の実習のフィールドを設けたいと考えています。今後

等も構成員とする「推薦委員会」が候補者を推薦し、理事会で決定するというしくみです。今回、外部有識者として研究者を2人招きました。1人は植物学の権威。教育研究に世界トップレベルの研究者の考えを取り入れる狙いです。もう1人は、キャリアアドバイザーの経歴を持つ理化学研究所の元先任研究員。研究とキャリアの両知見が本学の研究者の質の向上に有効だからです。また、ステークホルダーが求める情報公開を実現するため、マスコミ関係からも招きました。併せて評議員会も構成と人数を調整。卒業生評議員を減らし、新たな人材を招きました。理事会同様、多様性を重視。農業の精通者だけでなく、元林政審議会議長や網走漁業協同組合の組合長など、農林水産全体の知見をカバーできる人材をそろえました。関連領域を俯瞰した意見が増えるでしょう。将来的には、半数近くを外部から招聘しようと考えています。教育理念の「実学主義」を強化するための課題は尽きません。例えば、各学部の実習のフィールドを設けたいと考えています。今後

### 〈ガバナンス体制図〉



### 注目 経営を左右する学生募集に関しては IRデータをエビデンスに意思決定

江口氏は理事長に就任して以来、エビデンスに基づく意思決定を強化している。入試の歩留まり率の決定もその一つ。入学者数は学納金による収入や補助金といった経営面に大きく影響するからだ。およその歩留まり率は各学科が設定し、江口学長・理事長が最終決定する。学科が設定した数値と、入学センターから報告される過年度入試の解析結果を見比べたうえで、学科の設定どおりに進めるか、学科と相談して再検討するという。

入学経路別の成績分析や、入学者のエリア分析にも取り組んでいる。前者では、選抜ごとの4年後のGPAを見ると、その高低には、選抜による大きな違いがあるのではないかという思い込みがあったことがわかった。事実が明らかになれば、施策の速やかな実行が可能だ。例えば、募集力が弱まっている九州エリアで新たな入試イベントを直ちに行ったところ、入学者数は回復したそうだ。「今後は留学生の募集も強化したく、IRを活用し、東京農業大学の学びを必要としている国を慎重に見定めていく」(江口学長・理事長)。

### 入試制度と4年後の通算GPAとの関係\*

生命科学部バイオサイエンス学科(2018~2020年度入学生)の例

入試制度	GPA.18-21	GPA.19-22	GPA.20-23
公募型 推薦型選抜	~1.8	~1.8	~1.8
一般学校 推薦型選抜	~1.8	~1.8	~1.8
指定校学校 推薦型選抜	~1.8	~1.8	~1.8
社会人 選抜等	~1.8	~1.8	~1.8
一般選抜	~1.8	~1.8	~1.8
センター試験 (現:共通テスト)	~1.8	~1.8	~1.8

\*2020年度入学者で見ると、GPA中央値はほぼ変わらず、例えば、総合型選抜入学者のGPAがバラついているということもない。

\*1 図書館や博物館、健康増進センター等施設の長、各学部から2名の教授が集う、教学上の会議。  
 \*2 評議員会、常務理事会、学部長会、学科長会、教授会、副学長会、大学院の専攻主任会議・研究科委員会など。経営、教学で曜日を固めて開催。  
 \*3 学長・統括校長と、評議員、理事からの選出者で構成。