

部局長意見まとめ（概要）

※（ ）の数字は意見の数

1-① 本学のガバナンスにおける総長選考会議の位置づけ

- 現状で問題ない（2）
- 総長選考会議に対する牽制・チェック機能が必要（6）
- 総長選考会議・選考プロセスに対する構成員の理解、信頼、納得感が必要（3）
- 東大憲章の理念の尊重と、大学ガバナンス法上のバランスを鑑みた位置づけとすべき（4）
- 広く社会の多様な意見を反映させる仕組みとすべき（3）
- 選考会議の位置づけ その他の意見（5）

1-② 総長選考プロセスにおける意向投票の位置づけ・あり方

- 意向投票は尊重されるべき。学内合意形成、構成員と総長との信頼関係を築く上で必要。（18）
- 意向投票の位置づけ、あり方を検討すべき。（1）
- 意向投票にあたっての情報提供・共有の必要性（4）
- 意向投票の意義（1）
- 意向投票を見直すべき。（3）
- 現状とおりで問題ない。（1）
- 意向投票に関するその他の意見（2）

2-① 学内委員の任期

- 現行とおり／2年が適当（3）
- 委員、審議の継続性確保のため、ある程度長期間の任期とすることが適当（9）
 - （3年とし、半数交代）（3）
 - （3年で、毎年1/3交代）（2）
 - （4年で、2年ごとに交代）（1）
 - （ある程度長期がよい。）（3）

2-② 部局長交代に伴う学内委員交代

- 委員、審議の継続性確保のため、部局長を交代しても同一委員が継続・留任可能とする。（8）
- 部局長をもって委員とすることが最も適切。／ 慎重な議論が必要 ／ 現行とおりとする。（4）

2-③ 選考実施年度における学内委員交代

- 選考実施年度の学内委員交代は避けるべき。（16）
 - （選考実施年度を含む2年間は継続）（3）
 - （学内委員が第1次候補者となった場合でも、候補者を辞退したときは委員を継続で

部局長意見まとめ（概要）

きるようにする。) (4)

(学内委員からの第1次候補者数を制限すべき。) (1)

●選考実施年度における学内委員交代の工夫 (7)

(1/3交代、部局長任期を超えて委員継続可能とする) (5)

(全学から学内委員の候補を募って、選挙によってこれを選出。部局長に限定せずに選出。) (2)

●選考実施年度の委員交代の場合の備えが必要。(3)

(議論の内容を共有。新任部局長の選出を避ける。同一部局の評議員が引き継ぐ。) (2)

(選考実施年度の委員予定者は、前年度会議へのオブザーバー参加する。) (1)

2-④ 学内委員の専門分野構成(たとえば法律分野の委員を必須とするなど)

●委員の専門分野構成の多様性、分野のバランスへの配慮が重要 (21)

(法律分野は、委員として参加するのがよい。) (5)

(法律分野の委員は、部局ローテーションとは別とするのがよい。) (2)

(法律分野の委員は、学外委員を含めた委員全体で選任するのがよい。) (2)

(法律分野は、委員である必要性はない。監事、アドバイザー、オブザーバーの参加)

(8)

(特定分野からの委員選出は、特段こだわらない。困難。必須とする必要性は感じない。)

(4)

2-⑤ 学内委員に関連する事項

●その他 学内委員に関する意見 (2)

3-① 学外委員の任期

●任期の見直しが必要。(9)

(学外委員の任期が長期化すると、発言力が大きくなる。再任制限する。／ 再任不可とする。／ 再任は2期までとする。) (5)

(ある程度長期間の任期とすることが適当) (2)

(3年任期とし、1/3交代) (1)

(4年任期とし、2年ごとに半数交代) (1)

●現行とおり／2任期が適当 (3)

3-② 選考実施年度における学外委員交代

●選考実施年度の学内委員交代は避けるべき。(9)

(選考実施年度を含む2年間は継続) (1)

(学外委員からの第1次候補者数を制限すべき。／ 工夫すべき。) (2)

●その他の意見 (2)

3-③ 学外委員の多様性(東大憲章の趣旨の実現、本学経験者が学外委員となることの是非等)

●委員構成の多様性、東大憲章の理解は重要 (3)

●本学経験者が学外委員となることに肯定的な意見 (11)

部局長意見まとめ（概要）

- 本学経験者が議長となることに否定的な意見（3）
 - 本学経験者が学外委員となることに否定的な意見（4）
 - 本学経験者か否かは問わない。（1）
 - 国際性の観点から言えば、外国人学外委員の参画も期待（2）
- 3-④ 学外委員の専門分野構成(たとえば法律分野の委員を必須とするなど)
- 委員構成の多様性への配慮が重要（2）
 - 法律分野は、委員として参加するのがよい。（3）
 - 法律分野は、委員である必要性はない。監事、アドバイザー、オブザーバーの参加（6）
 - 法律知識の有無は必須ではない。（2）
- 3-⑤ その他 学外委員に関連する事項
- 学外委員の選定について、選定基準、選出方法を明確化し、透明性を高めることを要する（10）
 - 学外委員の適性・妥当性について検証が必要（2）
 - その他 経営協議会に関する意見(1)
- 4-① 総長選考会議議長の選出方法・役割等
- 議長の解任制度を設けるべき。（1）
 - 総長経験者が議長を務めるべき。（1）
 - 総長経験者を委員としない。総長経験者を委員とするときは、議長としない、複数名入れるなど工夫すべき。（2）
 - 学内委員が議長を務めるべき。（1）
 - 議長の役割は、公平・公正・中立・適切な議事運営を行うことである。（6）
 - 現状で問題ない（1）
- 4-② 総長選考会議の議事運営一般(議事内容・非公開情報の漏洩防止、議事録・録音データの取扱いなど)
- 議事、議事録は公開されるべき。（10）
 - （非公開とすべき範囲をあらかじめ特定したうえで、公開）（3）
 - （議事録、録音データは、一定期間の後に公開することについて検討すべき。）（4）
 - 議論・議事録は非公開とすべき。（4）
 - 情報漏洩の防止は必要。／ 規則・制度を整備すべき。（9）
 - （情報漏洩の防止には、今回の事実行為の検証が必要）（1）
 - 議事録・録音データは保存されるべき。取り扱いのルール化（12）
 - 議長、学内委員の役割の整理が必要。（2）
 - 不確実な情報の取り扱いをルール化、エビデンスの確認・共有が必要。（2）
 - 監事の立ち合いを求める。（4）
 - 事務局の役割（3）
 - 議事運営の妥当性は制度自体の問題ではない。（1）
- 4-③ 第1次候補者・第2次候補者の氏名の発表

部局長意見まとめ（概要）

- 第1次候補者・第2次候補者の氏名の発表はすべき。(5)
 - (得票上位者は公表すべき。)(2)
 - (選定理由も学内に公表)(1)
- 第1次候補者の氏名は公表すべき。(11)
 - (本人の許可得て / 所見を提出した候補者 / 辞退者を除き 公表すべき。)(6)
 - (学内には公表すべき。)(3)
 - (得票数も公表すべき。)(2)
- 第1次候補者の氏名は、必ずしも公表する必要があるとは思えない。(1)
- 第2次候補者の氏名は学外にも公表すべき。(5)
- 4-④ 学内構成員に対する情報提供
 - 学生も含めた学内構成員に対して周知、情報提供、情報公開、不透明性の改善が必要。(10)
 - (第1次候補者、第2次候補者の氏名、選定理由、所信表明、投票結果の公表)(3)
 - 経営協議会への第1次候補者氏名を通知することの要否について検討を要する。(1)
- 4-⑤ 第2次候補者の所信表明の動画配信
 - 第2次候補者の所信表明の動画配信は有意義、公式に行うべき(9)
 - 動画配信の際は、公平性への配慮が必要(2)
 - 動画配信のほか、対話による質疑応答、公開討論会などと併せて情報発信が必要(5)
- 4-⑥ 学生への周知
 - 学生のほか卒業生、広く学外に対して、周知すべき。望ましい。配慮されるべき。(5)
 - 事後的の周知でよい。(2)
 - 周知する必要性はない。(2)
- 4-⑦ その他 「運営」(議事運営、選考プロセス)のあり方に関連する事項
 - その他 議事運営のあり方に関する意見(3)
 - その他 選考プロセスのあり方に関する意見(2)
- 5 その他、総長選考会議の組織等の見直しに関連してご意見、ご提案
 - 東大憲章、総長権限、ガバナンスに関する意見(4)
 - 教育研究評議会に関する意見(1)
 - 総長選考会議に関する意見(3)
 - 総長選考プロセスに関する意見(3)
 - タスクフォースに対する意見 / 継続的な議論を望む。(6)
 - 検証委員会・検証結果に対する意見(2)

部局長意見まとめ

1-① 本学のガバナンスにおける総長選考会議の位置づけ

●現状で問題ない (2)

- ・外部状況も考慮すると現状通りが落とし所であると判断する。
- ・現状の形でいいと思われるが、意向投票の重みが軽んじられる傾向が強まる中で、議長と委員の人選に学内構成員の意向が投票等の形で反映されるようにするべきである。

●総長選考会議に対する牽制・チェック機能が必要 (6)

- ・総長選考会議は重要な会議であり、総長選考会議をチェックする機能が必要。
- ・選考会議に対する監視機能が制度的に保証されることも必要。
- ・選考会議は、総長選考プロセスを透明化し、説明責任を果たす必要がある一方、問題が発生した際の何らかのチェックの仕組みは必要。ある種の異議申し立てを受け止める仕組みとしては、総長が難しければやはり部局長会議がその役割を果たすべきか。
- ・総長選考会議に対する牽制機能は重要。監査担当者等の陪席も検討に値する。その上で、不適切な運営が疑われる場合には、大学としての適切な介入が可能となる位置づけを期待する。
- ・選考会議自体をチェックする適切な仕組みがない。そのもとで、選考会議の活動の適切性の担保は、さしあたり、人と手続に求めるほかないようにも思われる。
- ・総長選考会議を監視牽制する機能はどこにも設定されていない。牽制機能を持つ機関を新たに設置するか、監事が総長選考会議の運営を監査するなどの方策が必要ではないか。

●総長選考会議・選考プロセスに対する構成員の理解、信頼、納得感が必要 (3)

- ・総長選考過程が学外から見ても十分に公正で説得力があるとともに、大学のすべての構成員にとって納得できなければ、選ばれた総長が円滑に大学運営を行うことは難しい。総長選考会議は、学外と学内双方の理解が得られる総長選考を実現させることを第1に考える必要がある。
- ・総長選考会議の強い権限を持たせる必要があり、今後も維持すべきである。総長選考会議の目的が学内構成員に十分理解されていない点も問題。
- ・「信なくば立たず(論語)」というが、法律に基づいていたとしても、構成員の信を失った組織が活力を発揮することは難しい。総長選考会議をはじめとする組織が、構成員の信をつなぎとめるにはどのような運営。制度設計、情報公開が望ましいのかをよく検討すべきである。

●東大憲章の理念の尊重と、大学ガバナンス法上のバランスを鑑みた位置づけとすべき (4)

- ・今回の問題の本質は、国立大学のガバナンスのあり方をめぐる関係者間の考え方の違いで

ある。国立大学法人法の趣旨は、必ずしも、学内の意向やボトムアップの意見の反映を排除するものではなく、歴史および特性に応じたガバナンスの工夫を許容していると理解すべき。選考会議の組織・運営のあり方、選考会議の主体性と整合的な意向投票の意味づけ、選考会議の学内外への説明責任の果たし方等を考えるにあたっては、学外／学内、トップダウン／ボトムアップ、総長選考会議の主体性／意向投票等の二項対立的な議論ではなく、建設的なコミュニケーションの好循環を実現する制度を模索することが肝要。

- ・東大憲章の理念(構成員の運営参画、円滑かつ総合的な合意形成)に配慮しつつ、2015年改正法人法等の施行において強調される学長等選考会議・監事の権限強化、国立大学ガバナンス・コードに適合するための仕組みとして、本学の総長選考会議の位置づけと総長選考プロセスにおける意向投票の位置づけ・あり方を検討する必要がある。
- ・総長選考会議も東大憲章の理念を尊重する義務があると考えべきであり、国立大学法人法やガバナンス・コードが求める主体的な選考と、東大憲章の尊重ならびに構成員からの信頼とのバランスの上に、総長選考会議を位置付け運営することが必要。
- ・東大憲章の理念と2015年改正学校教育法・国立大学法人法の施行、国立大学法人ガバナンス・コード等を考え合わせると、総長選考会議は、トップダウンとボトムアップの意向のバランスを鑑みた位置づけであるべきであり、東京大学としてその位置づけを議論して、合意形成をすることが必須である。

● 広く社会の多様な意見を反映させる仕組みとすべき (3)

- ・総長に求められる「経営力」は、大学教職員や研究者の実績や経験だけでは判断しにくい。ため、学外委員の大所高所から意見を伺って、総長候補を決定している。総長選考会議委員はあらゆる私事をさておき、虚心にどのような人物が東京大学という組織を率いていくべきかを議論すべきであると思う。大学教職員は総長選考会議が政治的な判断を行うことは望んでいない。
- ・総長選考会議は、国立大学法人法によって「学内のほか社会の意見を学長の選考に反映させる仕組み」として設けられている。これは東京大学憲章にある「広く社会の多様な意見をその運営に反映させる」よう務めることと相通じる。この意味で総長選考会議が正しく機能するためには、学内外を問わず、特定の立場・意見をもつ方たちではなく社会の多様な意見を反映させるような仕組みであるべき。
- ・総合大学としての運営・意思決定のあり方は、大学構成員の自発性・自律性に根差し、多様性をもった教育・研究力を結集させるため、大学構成員の参画は不可欠である。一方、広く社会の多様な意見に真摯に耳を傾け、それに応答するように運営・意思決定を行う必要がある(東京大学憲章11)。このための仕組みが、経営協議会であり、学長選考会議学外委員の制度である。学長選考会議の手続・運営が、社会に対しても、大学の構成員に対しても、開かれたプロセスでなければならない。

●選考会議の位置づけ その他の意見 (5)

- ・東大憲章では、総長の人事は、東京大学自身が、公正な評価に基づき、自律的に行うとされており、総長選考会議は、このための組織と位置付けるべきである。
- ・総長選考プロセスを決定する組織と、総長選考を行う組織は区別されるべきである。プロセスの決定にあたっては、科所長会議など、より多くの学内構成員が参加する組織に委ねるべき。
- ・企業のトップ人事のようなものと同列に考えるのは不適切。総長選考会議が総長を選考する真の意味での主体となるためには、総長選考会議がそれだけの権威を授けられるような選出方法を考え出さなければならないのではないか。
- ・総長選考会議の、現職の総長や理事などの執行部からの独立性を強く担保すべきである。
- ・次回総長選考時には、大学を取り巻く状況も一層変化することが予想され、総長の権限強化、チェックアンドバランス、役割分担など経営・運営体制を構築するうえで、総長選考会議、経営協議会、教育研究評議員等の位置づけ、総長選考のプロセスのあるべき姿を総合的な見地に立って明確にしていくことが重要。

1-② 総長選考プロセスにおける意向投票の位置づけ・あり方

- 意向投票は尊重されるべき。学内合意形成、構成員と総長との信頼関係を築く上で必要。

(18)

- ・国立大学法人ガバナンス・コードは、「comply or explain」の考え方を基礎としており、東京大学はこれを尊重すべき立場にあるものの、全ての原則を遵守する義務があるわけではない。その上で総長選考会議の在り方を考えるに、意向投票によることなくではなく、むしろ意向投票を尊重することさえ前提にすれば、東京大学における総長選考会議の位置づけとして、同ガバナンス・コード補充原則 3-3-1②に定める学長選考会議の特性は理にかなったものといえる。但し問題は、総長選考会議メンバーの選出方法にあると考える
- ・一方、総長には大学の経営を安定・発展させるに十分な資質・能力・見識を備えた強力なリーダーシップが求められるため、意向投票の結果を尊重しつつ、総長選考会議が公正な立場で冷静に見極めて総長を選考するという現行方法は、適切であると考えられる。
- ・東京大学は多くの部局の集合体であり、多様性に富む組織の運営のためには、構成員の協力が不可欠で、そのために意向投票の仕組みは必要。これまでも良くその機能を果たしていると思われる。
- ・意向投票は、その結果をある程度は尊重すべきであるし、選ばれる総長が効率的・効果的に最適な大学運営を行うために重要な過程と考える。第2次候補者は、代議員投票の結果に著しく反しないようにすべきである。
- ・総長選考会議は意向投票の結果を尊重すべきである。仮に意向投票と大きく異なる結論を出した場合には、その理由を具体的に示すべきである。
- ・総長選考では学内外の合意形成がないと、組織運営に支障が生じ、本学全体の活力、価値が低下する。意向投票は全学的な合意プロセスを構築するために、大切な仕組みであり、

総長選考会議は、意向投票に対して実質的な重要性を認めて最大限の敬意を払い、積極的な価値付けを行うべきと考える。

- ・意向投票で過半数の票を得ることは、総長がその職務を遂行するうえ重要。第2次候補者は、総長選考会議が総長に適任として判断をした候補であり、意向投票の結果を反映しない強い論理は基本的にはない。
- ・構成員と総長との信頼関係を築く上で意向投票は重要な意味を持っている。大学の自治と法人化後の大学ガバナンス経営の中で、意向投票を真に意味のあるものにするための議論が大切。第2次総長候補者の動画配信や公開討論会などがあると、学内構成員にとっては、有益な情報となるほか、意向投票の意味づけや価値を高めることにも繋がる。
- ・国立大学法人ガバナンス・コードは、「comply or explain」の考え方を基礎としており、東京大学はこれを尊重すべき立場にあるものの、全ての原則を遵守する義務があるわけではない。その上で総長選考会議の在り方を考えるに、意向投票によることなくではなく、むしろ意向投票を尊重することさえ前提にすれば、東京大学における総長選考会議の位置づけとして、同ガバナンス・コード補充原則3-3-1②に定める学長選考会議の特性は理にかなったものといえる。但し問題は、総長選考会議メンバーの選出方法にあると考える。
- ・本学における総長と構成員との関係は、一般的な組織とは大きく異なり、大学はある意味で社長もしくは個人事業主の集団に近い面がある。このような縦の関係だけではなく。同時に横の関係も入り込んでいるような二面性を持つ関係の中で総長がリーダーシップを発揮するためには、総長と構成員との間の信頼関係の醸成が不可欠である。意向投票は信頼度の指標として非常に有効であると考えられる。
- ・今後も意向投票の制度を維持することが必要。大学の自治、人事の自律性における意向投票の必要性を今後もしっかりと文科省等に訴えて欲しい。総長選考会議が候補者を絞り込み、意向投票の結果を尊重して決定するという基本的な考え方はよいが、第2次候補者を過度に絞り込むべきではないと考える。
- ・学校教育法では、「学長が適切なリーダーシップを発揮する」ためには、「学内の多様な声に幅広く耳を傾けていくこと」が求められ、「大学の自治」に変更はないと解説されている。選ばれた総長が学内構成員と確固たる信頼関係を築き、その下でリーダーシップを発揮できるかどうかは、まず学内構成員による意向投票でどれだけ信任を得られるかにかかっているのではないか。
- ・意向投票については、総長選考会議が東大憲章の下での総長選考に必要な手続きとして位置付け、その結果を重視した上で、選考を進めることが重要と考えます。
- ・学長選考の考慮要素として意向投票を行うことは、選考された学長が大学構成員との信頼関係に基づき適切な「リーダーシップ」を発揮するためにも、また、大学および大学構成員の教育・研究力を引き出すという役割を果たすためにも、重要なプロセスである。国立大学法人法は、意向投票等の制度について何も定めておらず、意向投票の制度の適切性は、各大学がその性格・規模から判断し、社会および大学構成員に対して説明すべき事項である。大学構成員の参画の機会を否定することは、公正なガバナンスの要請に反すること

になりかねない。

- ・意向投票の結果は最大限尊重されるべきであるが、総長選考会議委員の中立性・公正性が確実に保証されるのであれば、総長選考会議の裁量で、意向投票における得票数通りの最終決定とならない事態が生じることも理解できる。
- ・総長がリーダーシップを発揮するためには、構成員との円滑な合意形成と効果的機動的な運営が必須であり、総長と構成員との間に緊張感のある信頼関係が保たれていなければならない。意向投票はそのための重要なステップであり、今後も尊重されなければならない。
- ・意向投票の結果が最も尊重される形での意向投票の位置づけを、総長選考会議規則あるいは内規に明示的に盛り込むべきである。大学の経営は会社の論理では成り立たないことを、ステークホルダーである国民に対して丁寧に説明する必要もある。
- ・東大憲章の理念としてもあるように、大学の自治を行使する場合には、国民からの付託に伴う責務を自律的に果たすことがミッションであることを構成員が再確認し、総長選考会議での総長像を鑑みながら構成員が意向投票を行い、その結果を尊重した総長選考会議での議論になると良いと感じる。

●意向投票の位置づけ、あり方を検討すべき。(1)

- ・東大憲章の理念(構成員の運営参画、円滑かつ総合的な合意形成)に配慮しつつ、2015年改正法人法等の施行において強調される学長等選考会議・監事の権限強化、国立大学ガバナンス・コードに適合するための仕組みとして、本学の総長選考会議の位置づけと総長選考プロセスにおける意向投票の位置づけ・あり方を検討する必要がある。
- ・総長選考会議が意向投票を一つの手段として活用する場合に対して、本学構成員の合意形成がなされているとはいいがたい状況にある。こうした合意形成が、総長選考会議および総長選考プロセスの意向投票における正当性の根本になる。本学構成員の多様化が進むなか、大学ガバナンスにおいて更なる透明性の向上・説明責任の充実が求められ、総長選考会議委員の選考過程の段階から透明化を徹底し、本学構成員の総意が反映されたと外形上もみなしうるガバナンスの体制をしっかりと作る必要がある。

●意向投票にあたっての情報提供・共有の必要性(4)

- ・総長選考会議は、学内構成員に対して公表すべき情報の中には、各段階での投票結果も含まれるべきであろう。特に、総長選考会議が選考した結果が意向投票結果と異なる場合には、十分丁寧に説明する必要と責任がある。
- ・総長選考会議に意向投票の重要性を深く認識させるために、多数の教授会構成員の発議により、随時あるいは適切なタイミングで、総長選考会議に対して現職総長の適格性の審議を要求できる制度があると良い。総長に対する一定のチェックアンドバランスを効かせることもできる。
- ・第2次候補者の選定理由についても、単に「求められる総長像」に照らした一般的な説明ではなく、より具体的な理由を意向投票前に提供して欲しい。

部局長意見まとめ

- ・意向投票では、今後の総長には経営者としてのセンスが強く求められることなどを踏まえた「求められる総長像」を共有するプロセスが(大学執行部としては行っていたつもりでも)十分機能していないことが懸念される。

●意向投票の意義 (1)

- ・大学の自治の根幹が人事の自立性にあることから、意向投票は、学内構成員を総長選考に参加させ、大学の在り方や将来像を考えさせるにまたとない機会でもある。

●意向投票を見直すべき。(3)

- ・過半数の得票を得るまで何回も投票を繰り返すやり方は、そのやり方を不可と直接指摘をなされていることもあり、決選投票への進め方を変えるなど多少の工夫は可能と思われる。
- ・意向投票を禁止しようとする外部の声は意見は厳しさを増している。「意向投票の存続ありき」から始まる議論では外部の意見に対する有効な抵抗はできない。意向投票廃止というシミュレーション行うことにより、学内の認識も変わってくるかもしれない。また、外部の意見に対する有効な反論もその中から出てくるかもしれない。
- ・意向投票について、過半数が得られるまで投票を続けることが意向投票として適切かどうかを再度議論してもよいのではないか。

●現状とおりで問題ない。(1)

- ・外部状況も考慮すると現状通りが落とし所であると判断する。

●意向投票に関するその他の意見 (2)

- ・第2次候補者の選定においては、意向投票により誰が総長になってもふさわしいという方が選ばれるものと承知している。選考会議内で議論が割れるような候補者については第2次候補者にふくめ、意向投票を判断の材料にふくめることは方針に矛盾しないと思う。
- ・今後とも総長選考における意向投票などを通じ、東京大学に所属する関係者の意思や考えが適切かつ公正に反映されるよう、総長選考会議の位置づけの明確化と運営のさらなる改善を期待する。

2-① 学内委員の任期

●現行とおり／2年が適当 (3)

- ・委員の任期については、今の2年で良いかと思います。3年程度でもいい。
- ・特段の問題は感じない。
- ・2年が適当。

部局長意見まとめ

- 委員、審議の継続性確保のため、ある程度長期間の任期とすることが適当 (9)

(3年とし、半数交代) (3)

- ・学内委員の任期については再考が必要。局長経験者に最低でも3年程度担当してもらうなど、委員の継続性に十分配慮することが必要。
- ・選考実施年度の委員交代を減らす観点から、2年より3年の方が望ましい。6年制は特定部局の委員が長期間務める可能性がある点で、大学運営に対する全部局の参画機会の公平性を定める東大憲章の理念に抵触する懸念があり問題がある。
- ・3年制とする案が良い。半数は年度をずらして交代。

(3年で、毎年1/3交代) (2)

- ・大学が置かれる状況の変化に柔軟に対応できるよう、随時、新たな視点で選考基準を見直すことを踏まえると、委員の任期は3年とし、3グループに分けて、1年ずつ一つのグループが入れ替わるようにすること毎年、全体の2/3が継続し、1/3が新規となるため、継続性を保ちつつ、新たな視点を取り入れることが可能となるものと期待される。
- ・委員任期の途中で部局長交代が起こると、前任者の残任期間となり、会議の趣旨を理解するだけで任期を終了しかねない。任期を3年とすることにより、多少は改善が期待できる。
- ・委員及び議論の継続性を考慮すると、学内・学外委員各9名と3の倍数にし、任期3年とし毎年約1/3が交代とするのがよい。但し選考実施年度に特定の部局に偏らないためには、現状のような小数点割当を用いた輪番制が良い。

(4年で、2年ごとに交代) (1)

- ・半数交代も2年が目安で、1名は原則4年程度の任期が適切ではないか。

(ある程度長期がよい。) (3)

- ・総長選考会議における議論は継続的なものが多い。委員をあまり拙速に交代させるべきではなく、ある程度の任期を必要とする。
- ・選考会議の審議の継続性から、学内委員もある程度長期的に関与できるような制度設計を考えるべき。
- ・総長選考会議は、「求められる総長像」を入念に時間をかけて議論し、大学構成員とそのプロセスを共有することが必要であり、総長選考の数年前から任期を設定し、その任期を原則として全うできる人物を選ぶべきである。

2-② 部局長交代に伴う学内委員交代

- 委員、審議の継続性確保のため、部局長以外（輪番部局から推薦された者、同一部局の教授、部局長経験者、評議員経験者、評議員）を委員とする。(8)
- ・教育研究評議会からの選出とせず、ローテーションによる輪番部局からの推薦による選出（承継教授）とすれば、少なくとも部局長や評議員交代に伴う継続性の消失をある程度改善

部局長意見まとめ

することが可能ではないか。

- ・総長選考実施段階では、安定的に委員を継続できる仕組みが必要。委員は部局長だけでなく、部局長経験者や教育研究評議員経験者など、各部局から推薦していただくのが良い。
- ・選考年度及び中間評価年度途中で委員の交代が発生しないような仕組みが重要。部局長交代後も前部局長が任期を全うできるようにするか、同一部局の任期を全うできる教授を委員として指名できるようにするのも一案。
- ・委員を部局長経験者とすれば、必ずしも部局長交代に連動しなくてすむ。
- ・教育研究評議会からの選出とせず、ローテーションによる輪番部局からの推薦による選出(承継教授)とすれば、少なくとも部局長や評議員交代に伴う継続性の消失をある程度改善することが可能ではないか。
- ・部局長ではなく評議員を委員とすることとしておけば、少なくとも教育部局においては、交代による影響の可能性の少ない者を選出することが可能になる。また交代する場合には同一部局の評議員が任期の残存期間を務めることを可能にすれば、引継ぎもスムーズにできるだろう。
- ・部局長の交代や1次候補者として選出されるなどの理由で、重要なステップで経験の浅い委員が生じないような工夫が必要である。部局長に限定せずに選考会議委員を選ぶことも考えられる。
- ・総長選考会議は、「求められる総長像」を入念に時間をかけて議論し、大学構成員とそのプロセスを共有することが必要であり、総長選考の数年前から任期を設定し、その任期を原則として全うできる人物を選ぶべきである。

- 委員、審議の継続性確保のため、部局長を交代しても同一委員が継続・留任可能とする。

(8)

- ・全委員の総意で総長が選考されることが重要であるため、総長選考直前の委員交代は避けるべきであり、選考実施年度当初に行われることをできるだけ避ける制度設計が必要。部局長交代により、委員の交代が起こらないような委員を選定する、あるいは、部局長の任期を超えて総長選考の終了まで委員を続けることを可能にする。
- ・部局長を交代しても同一委員が継続できるようにすることが、任務の継続性の観点から望ましい。特に学内委員が学外委員に比べて著しく学内委員の任期が短くなることは好ましいことではない。
- ・選考年度及び中間評価年度途中で委員の交代が発生しないような仕組みが重要。部局長交代後も前部局長が任期を全うできるようにするか、同一部局の任期を全うできる教授を委員として指名できるようにするのも一案。
- ・部局長交代と委員交代とはタイミングをずらすことが考えられる。
- ・選考会議の審議の継続性から、学内委員もある程度長期的に関与できるような制度設計を考えるべき。
- ・部局長が交代しても、総長選考会議委員は継続するべき。

部局長意見まとめ

- ・ 部局長として選任された委員の交代の適否を新たな部局長の判断に委ねても良い(前部局長の留任を可能とする)。
 - ・ 部局長が交代しても、委員は継続するのが良いのではと感じる。
- 部局長をもって委員とすることが最も適切。／ 慎重な議論が必要 ／ 現行とおりとする。(4)
- ・ 総長選考会議は、重大な任務を負うため、総長選考会議の委員も、その任務を責任をもって果たすことのできる十分な見識を有することが必要不可欠であり、従来通り、部局長をもって委員とすることが最も適切であると考えられる。部局長は、科所長会議等を通して総長に接する機会が多く、大学経営にふさわしい総長像をイメージしやすいとともに、部局長は各部局での選挙等によって選出されており、総長選考会議の委員として十分な見識を有しているものと期待される。
 - ・ 部局長を交代しても委員は交代しないという提案は、総長選考会議、評議会の重要性と整合するか慎重な議論が必要。
 - ・ 総長の大学運営をよくわかっている部局長である評議員が適任とすると、制度に手直しを加えても、確実な解決策とはなりにくい。え、バランスなどマイナスの面も伴うので、割り切るほかない。
 - ・ 部局長交代に伴って委員が交代することは適切である。

2-③ 選考実施年度における学内委員交代

- 選考実施年度の学内委員交代は避けるべき。(16)
- ・ 総長選考のプロセスはかなり複雑であり、短期間で理解するのは難しい。選考実施年度における委員交代の仕組み自体に問題あり。今回は、学外委員はほとんど交代がない中で学内委員に大幅な交代があったので問題を複雑にした。即座に是正すべきである。
 - ・ 選考実施年度において、部局長の交代などを理由に一部の選考会議委員が選考に関する十分な知識や経験を持たないまま、重要な議事に参加しなければならなかったことが課題。この点について制度上の工夫の検討を期待する。
 - ・ 選考実施年度においては、直前の年度から委員の交代があってはならない。
 - ・ 選考実施年度における委員交代は、前年までの実施手順等の検討の議論の過程など全てを理解して選考を行うことは困難であり、委員交代の時期も再度考えなおす必要がある
 - ・ 選考実施年度の委員交代は再検討を要する。総長任期の終了年度とその前年度は同一の学内委員に委嘱し、総長任期の終了年度に当該年度における総長選考プロセスの総括及び次期総長選考会議に向けての論点案を作成して頂くことが望ましい。
 - ・ 選考会議の審議の継続性から、学内委員もある程度長期的に関与できるような制度設計を考えるべき。
 - ・ 選考実施年度に多くの委員が交代することは、選考会議委員間の信頼を形成する上で大きな障害となることが危惧される。求められる総長像はもとより意向投票の位置づけ等につ

部局長意見まとめ

- いても、選考会議委員間で共通の認識が保たれていなければ意味のある議論とはならない。
- ・第1次候補となった委員以外は、議論の継続性から前年からの交代はないローテーションを組む方が良い。

(選考実施年度を含む2年間は継続) (3)

- ・選考実施年度には委員交代をすべきでは無く、少なくとも選考実施年度を含む二年間は継続した委員で構成されるべき。
- ・選考実施年度とその前年度の2年間は同一委員とすることが望ましい。当該期間の担当部局に偏りが生じないローテーションも重要。

(学内委員が第1次候補者となった場合でも、候補者を辞退したときは委員を継続できるようにする。) (4)

- ・総長選考実施段階では、安定的に委員を継続できる仕組みが必要。委員が第一次候補者となった場合でも候補者としての権利を辞退することにより、委員を継続できる仕組みもあった方がよい。
- ・第1次候補者となった学内委員が候補を辞退した場合、委員を継続することでよい。
- ・委員が、第1次候補者に選出された場合に、直ちに候補者を辞退した場合についてまで辞職しなければならない理由はないように思われ、この点は見直しを要する。
- ・第1次候補者に選出された委員が、候補者を辞退をした場合には、委員交代する必要はなく継続して委員を務めるのが望ましい。

(学内委員からの第1次候補者数を制限すべき。) (1)

- ・総長選考会議から多数の候補が出る事態は避けるべき。総長選考会議からの(第1次)候補者数を制約すべきではないか。

●選考実施年度における学内委員交代の工夫 (7)

(1/3交代、部局長任期を超えて委員継続可能とする) (5)

- ・総長選挙実施年度であっても、2/3の一貫性を堅持できれば、委員の交代はあらかじめ定められた通り実施しても、問題ないものと思われる。
- ・全委員の総意で総長が選考されることが重要であるため、総長選考直前の委員交代は避けるべきであり、選考実施年度当初に行われることをできるだけ避ける制度設計が必要。部局長交代により、委員の交代が起こらないような委員を選定する、あるいは、部局長の任期を超えて総長選考の終了まで委員を続けることを可能にする。
- ・選考年度及び中間評価年度途中で委員の交代が発生しないような仕組みが重要。部局長交代後も前部局長が任期を全うできるようにするか、同一部局の任期を全うできる教授を委員として指名できるようにするのも一案。
- ・委員選出の公平性を担保するため輪番制は継続してよいが、任期が2年で機械的に交代

部局長意見まとめ

するのは問題。選考会議の議論の継続性を担保するため、選考実施年度に限っては、退任することなく任期を1年延長することがあってもよいかもしれない。

- ・選考実施年度とその前年度の間、あるいは選考プロセスが開始された後での委員交代が多いことには問題がある。選考実施年度の委員は再任とする。

(全学から学内委員の候補を募って、選挙によってこれを選出。部局長に限定せずに選出。)(2)

- ・選考実施年度における委員交代は避けたほうがよい。全学から学内委員の候補を募って、選挙によってこれを選出するという方法は考えられないか。
- ・部局長の交代や1次候補者として選出されるなどの理由で、重要なステップで経験の浅い委員が生じないように工夫が必要である。部局長に限定せずに選考会議委員を選ぶことも考えられる。

●選考実施年度の委員交代の場合の備えが必要。(3)

(議論の内容を共有。新任部局長の選出を避ける。同一部局の評議員が引き継ぐ。)(2)

- ・選考委員が総長候補に選出された場合に備えて、総長選考会議の議論の内容について、教育研究評議会で十分に共有しておくこと、後任の委員には、新任の部局長を避けるなどの措置が必要。
- ・部局長ではなく評議員を委員とすることとしておけば、少なくとも教育部局においては、交代による影響の可能性の少ない者を選出することが可能になる。また交代する場合には同一部局の評議員が任期の残存期間を務めることを可能にすれば、引継ぎもスムーズにできるだろう。

(選考実施年度の委員予定者は、前年度会議へのオブザーバー参加する。)(1)

- ・選考実施年度とその前年度の間、あるいは選考プロセスが開始された後での委員交代が多いことには問題がある。前年度会議へのオブザーバー参加などの方法も考えられる。

2-④ 学内委員の専門分野構成(たとえば法律分野の委員を必須とするなど)

●委員の専門分野構成の多様性、分野のバランスへの配慮が重要(21)

(法律分野は、委員として参加するのがよい。)(5)

- ・専門分野構成としては、多様性は担保しつつ、法律分野の委員は常時、複数名を参画させることが望ましい。そのうち少なくとも1名は学内の部局長であることが望ましい。
- ・学問分野ごとに委員を選出するなど、委員のバランスなどを考慮した選出方法を考案すべき。また、法律分野の委員を少なくとも一人は選出することとする。
- ・法律分野の委員を含めることに賛成。
- ・学内から選出された委員の中に法律の専門家が参加することは必要かもしれない。
- ・法律分野の委員は必須である。

部局長意見まとめ

(法律分野の委員は、部局ローテーションとは別とするのがよい。) (2)

- ・現行の部局ローテーションとは別に、法律分野を専門とする複数の部局からなる独立のローテーションを組み、常に法律分野の委員が少なくとも1名含まれるべき。
- ・現行の部局ローテーションとは別に、法律分野を専門とする複数の部局からなる独立のローテーションを組み、常に法律分野の委員が少なくとも1名含まれるべき。

(法律分野の委員は、学外委員を含めた委員全体で選任するのがよい。) (2)

- ・委員の専門分野構成については、現行の運用でも多様性が考慮されている。法律分野の委員については、学外委員と合わせた全体構成のなかで、若干名入っていることが望ましい。
- ・学内委員について、法律分野の委員を必須にすることは、特定の研究科が常に総長選考会議において権限を得る(同時に負担を負う)ことになり、部局間の平等性という観点から、適切ではない。学外委員の枠を用いた選任の方が適切。

(法律分野は、委員である必要性はない。監事、アドバイザー、オブザーバーの参加)

(8)

- ・コンプライアンス問題に詳しい法律家や法学研究者を加えてもいいかもしれない。
- ・法律分野の専門家が含まれることや、分野のバランスへの配慮が重要。職員や学生の代表がオブザーバーなどで部分的に参加することも考えるべきかもしれない。また、監査の参加も望ましい。
- ・現状のように専門分野構成のバランスが取れるようなローテーションを組むことが重要である。制度的に可能であれば、委員の他に、法律の専門家が監事として参加する形式の方が良い。
- ・法律分野の専門家は、委員として入る必要はなく、選考会議の運営を監視する立場で参加するのがよいのではないか。
- ・文理のバランスは必要。法律の専門家は委員としてではなく、アドバイザーのような形で、相談をできる体制を作っておくことは意味がある。
- ・監査担当者等のひとりに法律の専門家を充てることが望まれる。
- ・弁護士資格を持つ監事の立会いを必須とすれば、法律分野の委員を必須ではない。
- ・選考会議には弁護士などのオブザーバーを適宜参加させることを考えてもよい。

(特定分野からの委員選出は、特段こだわらない。困難。必須とする必要性は感じない。) (4)

- ・委員の専門分野については特段こだわらないが、学内委員の選定にあたっては、学内の多様な意見を運営に反映する努力を惜しむべきではない。
- ・法律分野の委員が加わることは望ましいが、学内のローテーションがあり、特定分野の教員を選出するのは難しいのではないか。

部局長意見まとめ

- ・学内委員について、法律分野の委員を必須にすることは、特定の研究科が常に総長選考会議において権限を得る(同時に負担を負う)ことになり、部局間の平等性という観点から、適切ではない。学外委員の枠を用いた選任の方が適切。
- ・現在の学内委員の選出方法は、部局の規模に依存せず学問領域毎に選出されており、ある種の合理性をもつ方法となっている。委員の専門分野構成は、偏りが無いことが望ましい。特定の分野の委員を必須とする必要性は感じない。

2-⑤ 学内委員に関連する事項

- その他 学内委員に関する意見 (2)
- ・現状において、しばらく運用を続けてさしつかえないと考える。
- ・総長選考会議そのものに対する大学構成員の信頼が得られるように、委員の選抜の方法を、根本的に再検討したほうがよい。

3-① 学外委員の任期

- 任期の見直しが必要。(9)
- ・学内委員と学外委員の任期を同程度にするかという点は検討に値する。

(学外委員の任期が長期化すると、発言力が大きくなる。再任制限する。／ 再任不可とする。／ 再任は2期までとする。)(5)

- ・学外委員は再任継続されることが多いため総長選考会議内での経験も増え、学内委員との関係において自ずと発言力も大きくなる。学内外の委員が対等かつ平等な立場で議論を行うには、委員の任期の見直しならびに学外委員に対する何らかの適性評価の機会を導入すべき。
- ・学外委員の任期や委員交代については、学内委員と同じルールとすべきである。現状として、学外委員は長年に渡って委員を務める可能性があり、発言力の増大、バイアスがかかる危険性があるため再任不可とすることが必要。
- ・学外委員は再任継続されることが多いため総長選考会議内での経験も増え、学内委員との関係において自ずと発言力も大きくなる。学内外の委員が対等かつ平等な立場で議論を行うには、委員の任期の見直しならびに学外委員に対する何らかの適性評価の機会を導入すべき。
- ・再任を1期までとすることも検討に値する(最大2期まで)。
- ・総長の監視・牽制機能を果たすために、一定の長さの任期は必要であるが、在任期間が長すぎると、総長との距離が近くなり過ぎる問題、社会の多様な視点を取り入れる機会が減るといった問題があり、再任の回数の制限が検討されるべき。

(ある程度長期間の任期とすることが適当)(2)

- ・経営の安定性及びモニタリングという観点からは経営協議会委員の任期は現状より長い

部局長意見まとめ

ことが望ましく、従って総長選考会議委員の任期もそれに応じて長くすべきである。

- ・総長選考の数年前から任期を設定し、その任期を原則として全うすべきである。

(3年任期とし、1/3交代)(1)

- ・会議で議論される総長像としての基準の一貫性も考慮すると、学内・学外委員の任期等を3年任期とすることで、総長選挙実施年度であっても、2/3の一貫性が堅持できる。

(4年任期とし、2年ごとに半数交代)(1)

- ・半数交代も2年が目安で、1名は原則4年程度の任期が適切ではないか。

●現行とおり／2任期が適当(3)

- ・経営協議会委員の任期と同じとせざるを得ないのではないか。
- ・2年が適当。結果としての再任は許容されるべきと考えられるが、2年毎に見直すことが望ましい。
- ・原則、現行の2年で良い。

3-② 選考実施年度における学外委員交代

●選考実施年度の学内委員交代は避けるべき。(9)

- ・選考実施年度における委員交代は、避けるべき。
- ・選考実施年度当初の委員交代をできるだけ避ける制度設計が必要。
- ・選考実施年度における委員交代は、前年までの実施手順等の検討の議論の過程など全てを理解して選考を行うことは困難であり、避けるべき。
- ・選考実施年度の交代は避けるのが良い。
- ・選考実施年度における委員交代は、避けるべき。
- ・選考実施年度の委員交代は再検討を要する。総長任期の終了年度とその前年度は同一の学内委員に委嘱し、総長任期の終了年度に当該年度における総長選考プロセスの総括及び次期総長選考会議に向けての論点案を作成して頂くことが望ましい。
- ・一度に多くの委員が交代しない工夫が必要だろう。
- ・選考実施年度に多くの委員が交代することは、選考会議委員間の信頼を形成する上で大きな障害となることが危惧される。求められる総長像はもとより意向投票の位置づけ等についても、選考会議委員間で共通の認識が保たれていなければ意味のある議論とはならない。
- ・継続性から前年からの交代はないローテーションを組む方が良いと感じる。

(選考実施年度を含む2年間は継続)(1)

- ・選考実施年度とその前年度の2年間は同一委員であることが望ましい。

(学外委員からの第1次候補者数を制限すべき。 / 工夫すべき。) (2)

- ・総長選考会議から多数の候補が出る事態は避けるべき。総長選考会議からの(第1次)候補者数を制約すべきではないか。
- ・1次候補者として選出されるなどの理由で、重要なステップで経験の浅い委員が生じないような工夫が必要である。

●その他の意見 (2)

- ・年度が代わるタイミングでの交代であれば、選考実施年度において委員が交代しても問題ない。
- ・詳細な過去の議事録もないまま、新任の委員が議論に参加することは避けなければならない。

3-③ 学外委員の多様性(東大憲章の趣旨の実現、本学経験者が学外委員となることの是非等)

●委員構成の多様性、東大憲章の理解は重要 (3)

- ・委員の多様性、東大憲章の趣旨の十分な理解は重要。
- ・国立大学法人法や東大憲章理念を踏まえると、学外委員については特定分野に偏ることなく、多様なお立場、ご意見をお持ちの方をお願いすべきである。本学経験者を入れるのであれば、これも特定のお立場や出身部局に偏ることはまず避けるべき。学外委員には、東京大学について十分にご理解を得るよう、さまざまな機会にもっと学内の諸活動についてご案内する機会を設けたらいかがだろうか。
- ・委員の多様性は必要。全員に東大憲章の趣旨を理解していただく必要がある。東大憲章の趣旨の実現と本学経験者の相関より、趣旨の理解については個人差が大きいと感じている。

●本学経験者が学外委員となることに肯定的な意見 (11)

- ・求められる総長像にもあるように、東大総長は優れた学識を有することが必須である。企業とは異なる大学という組織の特徴や風土をも踏まえた上で総長選考に当たるためには、本学経験者が学外委員となることは必ずしも排すべきではない。
- ・学外委員構成の多様性が担保されるべきであるが、学外委員に求められるのは学外での経験に基づく見識であり、本学経験者であったとしてもそれは排除されるものではない。
- ・総長選考の重要性を深く認識している人物を選ぶべきであり、その点では本学に高いロイヤリティを見出す傾向のある本学出身者が一定数を占めることは致し方ない。卒業生の意見を聞くという観点でも重要であろう。
- ・本学経験者、総長経験者が学外委員となることについては、総長の職務の実際上で重要なポイントなど経験をもとに委員に伝えることが可能となるので、良いことだと思う。
- ・本学経験者は、学内の事情を理解したうえで、大所高所の意見を頂くことができるので、むしろ人数バランスを考慮したうえで、委員として加えるほうが良い。

部局長意見まとめ

- ・求められる総長像にもあるように、東大総長は優れた学識を有することが必須である。企業とは異なる大学という組織の特徴や風土をも踏まえた上で総長選考に当たるためには、本学経験者が学外委員となることは必ずしも排すべきではない。
 - ・本学経験者が学外での知見を踏まえ、学外委員として総長選考に関与することは、東大憲章が述べる「広く社会の多様な意見をその運営に反映させるよう努める」ことと何ら矛盾はない。
 - ・本学経験者が学外委員になることそのものに問題はないと考える。
 - ・本学経験者が学外委員となることに問題は感じない。
 - ・本学経験者の学外委員は、大学の事情および社会の事情の両方に知見を有する者として、両者を媒介する役割を果たし得る。しかし、委員構成の多様性の幅を狭め、社会の多様な意見を聴くという総長選考会議の趣旨から離れる面がないか考える必要がある。また、経営協議会学外委員は総長が任命するので、総長を監視・牽制するという総長選考会議の役割、および、総長が次期総長の選考に基本的に関わらないものとする総長選考会議の趣旨に適合するかという問題が生じうる。
 - ・本学経験者を排除する必要はない。
- 本学経験者が議長となることに否定的な意見（3）
- ・議長に関しては、出身部局の利益相反などの懸念や疑問が呈される可能性もあるため、本学経験者ではない方が良い。
 - ・本学経験者を議長とする事には懸念。
- 本学経験者が学外委員となることに否定的な意見（4）
- ・経営協議会学外委員は、ある特定のグループで形成されたり、特定の人物の影響力が強い状況とならないよう、また、世代も含めた構成員の多様性にも配慮すべきである。総長選考会議学外委員が、本学経験者、特に総長経験者であると、本学の運営に関する情報量の片寄りがあるために、その方の発言力はどうしても強くなってしまわないか。
 - ・学外委員の多様性は重要である。学外委員の選定時に、教育研究評議会における信任投票などのプロセスを入れることを検討してはどうか。本学経験者が学外委員になることはできるだけ避けるべきと考える。
 - ・いわゆる「院政」状態になること、あるいはそのように見えることを避けることは極めて重要であるので、本学総長経験者が学外委員となることは制度として禁止すべき。同じく本学理事経験者も避けることが好ましい。
 - ・「広く社会の多様な意見をその運営に反映させる」（東京大学憲章Ⅱ－11）のために、学外委員の選定は必ずしも本学経験者に限られる必要はないのではないか。
- 本学経験者か否かは問わない。（1）
- ・総長選考会議委員は慎重な選出を要するが、本学経験者か否か、法律知識の有無等は条件

にならない。

●国際性の観点から言えば、外国人学外委員の参画も期待 (2)

- ・民間企業のトップ経験者等を学外委員とすることは大いに意義がある。一方で、学外委員間の独立性ならびに緊張感が十分担保されるべき。ハードルは高いが、国際性の観点から言えば、外国人学外委員の参画も期待される。

3-④ 学外委員の専門分野構成(たとえば法律分野の委員を必須とするなど)

●委員構成の多様性への配慮が重要 (2)

- ・専門分野の多様性は必要。法律の専門家は貴重であるが、これもバランスの問題で、若干名というところであろう。
- ・学外委員の専門性に偏りが生じないことは重要。

●法律分野は、委員として参加するのがよい。(3)

- ・学外委員の中にも法律分野の専門家を少なくとも1名置くことも考えるべき。
- ・学外委員については、経営協議会のメンバーにこだわらず、産業界のみならず、適宜法律の専門家や、多様な背景を有する有識者を招集すべきである。また、若手の意見なども反映させるべきと思う。

●法律分野は、委員である必要性はない。監事、アドバイザー、オブザーバーの参加 (6)

- ・法律分野の専門家は、委員として入る必要はなく、選考会議の運営を監視する立場で参加するのがよいのではないか。
- ・法律の専門家を経営協議会に入れ、総長選考会議に推薦することはあり得るだろう。正式の委員ではなく、オブザーバーとして監事の出席を求めることも考えられる。
- ・法律の専門家は委員としてではなく、アドバイザーのような形で、相談をできる体制を作っておくことは意味がある。
- ・法律専門家は、学外委員とは別の形で、法律専門家の関与を確保する方策もある。
- ・弁護士資格を持つ監事の立会いを必須とすれば、必ずしも法律分野の委員を必須ではない。
- ・法律分野の専門家の助言が必要な場合は、委員ではなくアドバイザーとして委嘱するのが良い。監事に依頼することもできるのではないか。

●法律知識の有無は必須ではない。(2)

- ・総長選考会議委員は慎重な選出を要するが、本学経験者か否か、法律知識の有無等は条件にならない。
- ・法律分野の委員を必須と感じる。

3-⑤ その他 学外委員に関連する事項

●学外委員の選定について、選定基準、選出方法を明確化し、透明性を高めることを要する (10)

- ・総長選考会議学外委員の選出ルールが不分明。経営協議会学外委員を任命する際には、その中から総長選考会議学外委員が任命されることを十分念頭においた選出を望む。
- ・実質的に総長の指名によって総長選考会議学外委員が選出されることは、総長選考会議が総長の解任申出権を有することに照らし、利益相反に当たるとはならないかと懸念される。
- ・総長の legitimacy を保証するには、経営協議会委員・総長選考会議委員の legitimacy を確保することが重要となるが、現状ではそれらの人選は不透明である。国立大学法人法の制約の範囲で現執行部とは独立した形で人選が行われる工夫が必要。
- ・学外委員の選定基準があいまいである。全学の構成員の「民意」が何らかの形で直接反映されるような学外委員の選出方法は考えられないのか。
- ・総長選考会議そのものに対する大学構成員の信頼が得られるように、委員の選抜の方法を、根本的に再検討したほうがよい。
- ・経営協議会委員、選考会議学外委員を選任する際の選考過程・方法について、教育研究評議会の意見を聴取する際、学外委員候補者の選考理由を明示、公表するなど、透明性を高める方策が考えられてよい。
- ・経営協議会委員選定の際、教育研究評議会で投票するのが妥当である。もしくは選考会議学外委員の選出の際、経営協議会内での投票による互選でもやむを得ないが、総長の意向が強く反映されるような事態が決して起こらないように制度設計しておく必要がある。
- ・経営協議会の学外委員から総長選考会議委員を選出するにあたって透明化する必要がある。経済界に偏ることなく、多様なステークホルダーを反映した構成となるような工夫が必要である。
- ・総長が任命した委員が総長選考会議の委員となることに少し矛盾がある。経営協議会の学外委員は、教育研究評議会の意見を聴いて総長が任命することとなっている。その部分を明確に規定する必要があるように思う。
- ・経営協議会から選出される委員(学外委員)の選出について、その透明性は大変重要であると感じる。

●学外委員の適性・妥当性について検証が必要 (2)

- ・学外委員の適性・妥当性について、東大構成員による定期的かつ直接的な検証の機会があるべきではないか。今回のような不祥事の再発を防ぐためには、特に議長の資質の検証は極めて重要である。よって例えば、学外委員に対して、着任時ならびに総長選考実施年度から1～2年程前には、東大構成員による信任投票等を実施し、結果を公表する事が具体的方策として考えられる。
- ・学外委員の適性・妥当性について、東大構成員による定期的かつ直接的な検証の機会があるべきではないか。今回のような不祥事の再発を防ぐためには、特に議長の資質の検証は

極めて重要である。よって例えば、学外委員に対して、着任時ならびに総長選考実施年度から1～2年程前には、東大構成員による信任投票等を実施し、結果を公表する事が具体的方策として考えられる。

●その他 経営協議会に関する意見(1)

- ・経営協議会委員の専門性にも偏りが生じないことが重要。

4-① 総長選考会議議長の選出方法・役割等

●議長選出方法について 重要／慎重に検討／再任制限／委員の投票による選出／議長の資質／学内意向の反映 (7)

- ・本年4月からの総長選考会議は議長を決めずにあくまで司会的役割の方を仮の議長として発足させ、議事進行において中立性が保てる人物を議長として選出する方法をしっかりと時間をかけて構築すべき。
- ・議長の選定自体が非常に重要である。議長は公正で透明性の高い議論を会議でリードしていく必要がある。
- ・本年4月からの総長選考会議は議長を決めずにあくまで司会的役割の方を仮の議長として発足させ、議事進行において中立性が保てる人物を議長として選出する方法をしっかりと時間をかけて構築すべき。
- ・議長は委員の互選で選び、任期は2年で再任なしとすべき。
- ・委員半数改選で運営される場合には、継続側(あるいは過去の経験者)から議長を選ぶほうがよい。
- ・議長は学外委員を有資格者として、選考会議委員の投票によって決することも検討されたい。
- ・議長は本学総長経験者に限る必要はないが、「求められる総長像」の第1項に記されている「学内外からの敬意・信頼を得るに足る高潔な人格と高い倫理観及び優れた学識」は、議長にも求められるべきものである。
- ・今後、意向投票の重みが軽んじられる傾向がある中では、議長および委員の選び方に、学内構成員の意向が反映される方策を検討すべき。

●議長の解任制度を設けるべき。(1)

- ・議長は、委員の率直で公正な議論の場を作り、議論の内容を客観的にまとめて、全委員が納得できる結論を導く必要がある。議長の個人的な意見によって議論の方向付けが行われることは避けるべき。場合によっては議長を解任できる制度設計が必要。

●総長経験者が議長を務めるべき。(1)

- ・議長の役割は極めて重いので、実際上の誰でもできるというものではなく、現状の総長経験者にやってもらうというのはほぼ唯一の解ではないか。

部局長意見まとめ

●総長経験者を委員としない。総長経験者を委員とするときは、議長としない、複数名入れるなど工夫すべき。(2)

- ・経営協議会の中で総長経験者の発言力が強い状況であると、1人の意向が全体の意向のように反映されてしまうリスクが生じうる。一方で、総長経験者が入っていることのメリットもあり、以下の様な工夫はありうると考える。(1) 総長経験者を選考委員に入れない、(2)逆に総長経験者を複数名入れる、(3)総長経験者は議長になれないようにする、(4)議長に就いた場合には司会のみで意見を述べたり投票したりすることができないようにする。
- ・東大憲章の趣旨と社会からの要請の双方を理解している方で、元総長にこだわることは必要ないと感じる。

●学内委員が議長を務めるべき。(1)

- ・議長の選出は委員による互選となっている。学内委員の役割は、選考会議WGを構成し、事前に総長選考に関わる様々な検討・準備を重ねるなど、会議運営の基盤的な役割を担当していることからすれば、学内委員が議長を務めることとし、その議事進行の中で学外委員が各界における高い見識に基づいた視点で自由な意見を述べることで、円滑で公正な議事運営が可能となることが期待される。

●議長の役割は、公平・公正・中立・適切な議事運営を行うことである。(6)

- ・匿名文書やその他の不確実な情報によって選考会議の議事が混乱することのないよう、それらの扱いを議長の裁量ではなく、一定の事前のルール化も検討が望まれる。
- ・議長の役割は重要であるが、独断的運営とならないような仕掛けは必要。
- ・総長経験者が議長となる場合は、中立を保って議事進行に撤するべき。
- ・議長は中立な立場で議論をリードし、エビデンスのない議論があれば議長がその場で無効と宣告するなど適切な議事運営をおこなうことが出来る方を選ぶべきである。
- ・議長の役割は、公平・公正な議事運営と適切な情報開示・説明の取り纏めである。
- ・議長は、当然のことながら総長選考会議規則、内規、内規に関する了解事項にしたがって選出され、議事を運営しなければならない。

●現状で問題ない(1)

- ・これまでの議長の選出方法・役割は、特に問題ないと考えている。

4-② 総長選考会議の議事運営一般(議事内容・非公開情報の漏洩防止、議事録・録音データの取扱いなど)

●議事、議事録は公開されるべき。(10)

- ・非公開情報の漏洩は防止するためにも、議論の内容は詳しく学内に公開する制度を構築すべき。

部局長意見まとめ

- ・議事録は速やかに公開される必要がある。
- ・総長選考会議の公正性・透明性の実現は、運営の仕組みの構築にかかっている。本学はパブリックな側面が極めて大きい。なんとしても、秘密会議のような運営は避けるべき。
- ・総長選考に当たっては、東大憲章の理念を尊重し、本学構成員である教職員および学生に等しくガバナンスに対する運営参画の機会を与えられることが望まれる。このため、総長選考会議は議事録(動画可)の公開など、学内の構成員に伝える努力を惜しむべきではない。
- ・議事録は公開すべきである。

(非公開とすべき範囲をあらかじめ特定したうえで、公開) (3)

- ・総長選考の規則やプロセス等の議論については、議事録を公開するとともに、重要事項については部局長に加え、構成員に丁寧な説明をすることが必要。一方、具体的に候補者について議論し、決定したりする部分については、非公開で機密保持を誓約する形などが望ましい。
- ・総長選考過程の透明化という意味では、議事録・当日のデータをきちんと保存し、議事内容は公開が原則。非公開情報については、その必要性を精査し、いつまで非公開とするかなどのルールを定めるべきなのは。
- ・監事の出席を求め、議事が規則、内規、了解事項にしたがって運営されていることを確認する必要がある。議事内容は非公開とすべき範囲をあらかじめ特定したうえで、公開することが望ましい。委員の自由な議論を保証するために、詳細な議事録や録音データは保存され厳重に管理されることが望ましい。

(議事録、録音データは、一定期間の後に公開することについて検討すべき。) (4)

- ・議長の選定自体が非常に重要である。議長は公正で透明性の高い議論を会議でリードしていく必要がある。それを実質的にサポートするための仕組みとして、議事内容は録音・記録し、一定期間の後に請求があれば必ず公開するという規定をもうけてはどうか。
- ・会議の記録、録音データは、当面非公開の情報があるのは当然としても、東京大学の方向性を決めるような重要な会議なのですから、長い年月経ったのちには公開することを想定して情報を残してもよい。
- ・選考会議の議事が非公開であろうと、記録は採るべきであり残すべきである。議事録なども例えば30年間は非公開とするにせよ、その後は開示されるなどの措置が望ましい。少なくとも将来的な説明責任があるはずだ。
- ・総長選考過程の透明化という意味では、議事録・当日のデータをきちんと保存し、議事内容は公開が原則。非公開情報については、その必要性を精査し、いつまで非公開とするかなどのルールを定めるべきなのは。

●議論・議事録は非公開とすべき。(4)

- ・候補者個々の人権にも関することであり、教員人事と同様、選考会議としても議論の過程

部局長意見まとめ

をつまびらかにしないことは理解できる。

- ・議事内容のうち直後の公開が相応しくない内容については非公開とすべきであり、また漏洩防止策も必要である。
- ・選考会議の議事録は非公開で構わないが、将来何か検証が必要な場合などに備えて、議事録を取ることは必要。
- ・運営(手続)の透明性の確保は必要。選考会議が、第1次候補者から第2次候補者の選定までの過程を大学構成員説明すべき。議事録、録音は、明文でルール化のうえ、の保管が行われるべき。会議の秘密性を確保しつつ、監事の立ち会いも、1つの方策と思われる。

●情報漏洩の防止は必要。／ 規則・制度を整備すべき。(9)

- ・今回のような録音データを消去した(とされる)行為はもってのほかだが、一方で情報漏洩に関する規則整備を行うべき。
- ・総長選考会議での詳細な議論については、後の検証のために録音しそれを保存することが望まれるが、その情報漏洩は防止する必要がある。
- ・学外委員には、それぞれの専門性のご経験を踏まえて、自由に意見を述べていただくことが重要。日ごろから社会的な発信には万全の注意を払っている方々にとって、自らの発言が学内外やメディアに漏洩したことは極めて衝撃的だったと想像される。学外委員に大学内の会議で安心して発言してもらうための環境(制度?)の整備を急ぐべきである。
- ・議事内容のうち直後の公開が相応しくない内容については非公開とすべきであり、また漏洩防止策も必要である。
- ・今回のような録音データを消去した(とされる)行為はもってのほかだが、一方で情報漏洩に関する規則整備を行うべき。
- ・総長選考の規則やプロセス等の議論については、議事録を公開するとともに、重要事項については部局長に加え、構成員に丁寧な説明をすることが必要。一方、具体的に候補者について議論し、決定したりする部分については、非公開で機密保持を誓約する形などが望ましい。
- ・委員の自由な議論を保証するために、詳細な議事録や録音データは保存され厳重に管理されることが望ましい。
- ・情報漏洩が疑われる点については、対策をとるべきである。
- ・議事内容・非公開情報の漏洩防止とともに、議事録・録音データの保持は、事務を強化して行うことが必要と感じる。

(情報漏洩の防止には、今回の事実行為の検証が必要)(1)

- ・情報漏洩の防止には、今回の情報漏洩がどのような背景で、どのような手順で行われたのかを明らかにする必要がある。人物の処分に関する議論と切り離し、事実のみを検証すべき。

部局長意見まとめ

- 議事録・録音データは保存されるべき。取り扱いのルール化（12）
 - ・総長選考会議での詳細な議論については、後の検証のために録音しそれを保存することが望まれるが、その情報漏洩は防止する必要がある。
 - ・総長選考会議が公正性の検証を可能とするため、議事録には議論の内容を、個人情報などを除いて詳細に記録し、録音データを残すことを義務付けるべき。
 - ・議事録は速やかに公開される必要がある。また事後的な検証に耐えるよう、長期的に保存すべきである。
 - ・今回のように検証が必要な事態が発生することもあり得るので録音データまたはその書き起こしは必ず保全しておくことが重要である。
 - ・選考会議の議事録は非公開で構わないが、将来何か検証が必要な場合などに備えて、議事録を取ることは必要。
 - ・会議の録音データの扱いについてはルール化しておくのがよい。
 - ・総長選考過程の透明化という意味では、議事録・当日のデータをきちんと保存し、議事内容は公開が原則。非公開情報については、その必要性を精査し、いつまで非公開とするかなどのルールを定めるべきなのは。
 - ・録音データの保存は必須。公益通報の道は閉ざすべきではない。その上で、選考過程の最大限の開示・説明を望みます。
 - ・運営(手続)の透明性の確保は必要。選考会議が、第1次候補者から第2次候補者の選定までの過程を大学構成員説明すべき。議事録、録音は、明文でルール化のうえ、の保管が行われるべき。会議の秘密性を確保しつつ、監事の立ち会いも、1つの方策と思われる。
 - ・非公開情報の漏洩防止は徹底されるべきであるが、密室でのコンプライアンス上の異常な事態が発生した場合には、善意の通報を禁じることはできない。事後の検証に耐えられるように、一定期間、録音データを保管するべきである。代議員会の意思表示は総長選考会議内では最大限尊重されるべき。
 - ・委員の自由な議論を保証するために、詳細な議事録や録音データは保存され厳重に管理されることが望ましい。
 - ・議事内容・非公開情報の漏洩防止とともに、議事録・録音データの保持は、事務を強化して行うことが必要と感じる。

- 議長、学内委員の役割の整理が必要。（2）
 - ・議長の選出は委員による互選となっている。学内委員の役割は、選考会議WGを構成し、事前に総長選考に関わる様々な検討・準備を重ねるなど、会議運営の基盤的な役割を担っていることからすれば、学内委員が議長を務めることとし、その議事進行の中で学外委員が各界における高い見識に基づいた視点で自由な意見を述べることで、円滑で公正な議事運営が可能となることが期待される。
 - ・経営協議会の中で総長経験者の発言力が強い状況であると、1人の意向が全体の意向のように反映されてしまうリスクが生じうる。一方で、総長経験者が入っていることのメリッ

トもあり、以下の様な工夫はありうると考える。(1)総長経験者を選考委員に入れない、逆に総長経験者を複数名入れる、(3)総長経験者は議長になれないようにする、(4)議長に就いた場合には司会のみで意見を述べたり投票したりすることができないようにする。

- 不確実な情報の取り扱いをルール化、エビデンスの確認・共有が必要。(2)
 - ・匿名文書やその他の不確実な情報によって選考会議の議事が混乱することのないよう、それらの扱いを議長の裁量ではなく、一定の事前のルール化も検討が望まれる。
 - ・議事運営については、関係規則の机上配布と事前確認、監事の出席と議論の進め方の確認、エビデンスの確認と共有、採決時の資格案件の確認など、普通に必要なルールをひとつずつ確認して進めることが求められる。
 - ・候補者絞り込みの議論などは、事実関係の確認がないままに議論を進めるのではなく、時間と手間をかけて、エビデンスを共有できるよう留意すべき。

- 監事の立ち合いを求める。(4)
 - ・選考会議には監事が同席し、事務方もその都度の議事進行やルール確認につとめるべき。
 - ・運営(手続)の透明性の確保は必要。選考会議が、第1次候補者から第2次候補者の選定までの過程を大学構成員説明すべき。議事録、録音は、明文でルール化のうえ、の保管が行われるべき。会議の秘密性を確保しつつ、監事の立ち合いも、1つの方策と思われる。
 - ・監事の出席を求め、議事が規則、内規、了解事項にしたがって運営されていることを確認する必要がある。議事内容は非公開とすべき範囲をあらかじめ特定したうえで、公開することが望ましい。委員の自由な議論を保証するために、詳細な議事録や録音データは保存され厳重に管理されることが望ましい。

- 事務局の役割 (3)
 - ・選考会議には監事が同席し、事務方もその都度の議事進行やルール確認につとめるべき。
 - ・議事内容・非公開情報の漏洩防止とともに、議事録・録音データの保持は、事務を強化して行うことが必要と感じる。
 - ・今回のような議事運営上の問題を未然に防止し、あるいはその場で是正・自浄できる体制が望ましい。法律の専門家の関与のほか、事務局の専門性を高めるような方向もある。監事が法的素養を備えていれば、それによって、この要請はある程度満たされるかもしれない。

- 議事運営の妥当性は制度自体の問題ではない。(1)
 - ・検証報告書P.33「2選考会議の運営」の提言3点に賛成する。検証報告書には個別の事例について議事運営の妥当性に疑問が呈されているが、制度自体の問題とは考えにくい。

4-③ 第1次候補者・第2次候補者の氏名の発表

●第1次候補者・第2次候補者の氏名の発表はすべき。(5)

- ・第1次候補者・第2次候補者の氏名は発表すべきである。
- ・第1次候補者・第2次候補者の氏名の発表はすべきと思う。

(得票上位者は公表すべき。)(2)

- ・意向投票の結果は(少なくとも上位者については)公開すべきである。
- ・全員の氏名を公表するのではなく、一定の票数を得た候補者は公開するほうがよい。

(選定理由も学内に公表)(1)

- ・総長選考に当たっては、東大憲章の理念を尊重し、本学構成員である教職員および学生に等しくガバナンスに対する運営参画の機会を与えられることが望まれる。このため、総長選考会議は議事録(動画可)の公開、第1次候補者・第2次候補者の氏名発表と選定理由を学内の構成員に伝える努力を惜しむべきではない。

●第1次候補者の氏名は公表すべき。(11)

- ・総長選考会議の決定事項については、学生も含めた学内構成員に対して情報公開すべき。候補者氏名については、第2次候補者はもとより、第1次候補者についても公表するのが望ましい。電子的な投票が導入されたことにより、投票結果が非公式に拡散するのを防ぐことは困難であると考えられる。また、投票結果を公表することにより、総長選考をより身近に感じることができ、学内の関心を高め、本学の在り方や将来像について改めて考える機会を与えることになることと期待される。
- ・第1次候補者の氏名も公表すべきである。辞退者についてはその事実を公開するなどの制度を設ける。

(本人の許可得て / 所見を提出した候補者 / 辞退者を除き 公表すべき。)(6)

- ・第一次候補者に許可を得た上で氏名並びに得票数を公表すべき。
- ・第一次候補者は、その意思を示していない段階で公表すべきではないが、所見などを提出した候補などに対して、あらかじめ周知のうえ公表するという選択肢はある。この場合、総長選考会議は、求めに応じて選考結果の理由を説明する必要が出てくるなど、透明性は高まるが、一方で負担は大きくなる。いずれにしても検討に値する。
- ・第1次候補者(辞退したものは除く)および第2次候補者の氏名を公表して構わないのではないか。
- ・第一次候補者に許可を得た上で氏名並びに得票数を公表すべき。
- ・候補者が秘匿を望まない限り、公表すべき情報である。
- ・会議の透明性を高めるためには、第2次候補者の氏名は公表し。第1次候補者氏名は候補者本人の了解が得られれば学内向けに発表する。

部局長意見まとめ

(学内には公表すべき。)(3)

- ・現在は非公表になっている第1次候補者の氏名も学内には公表すべき。
- ・第1次候補者の氏名は、当該候補者に公表の可否を確認した上で、少なくとも学内には公開すべき。個人的には、第1候補者は、代議員会による学内投票で候補者に選ばれること自体が名誉なことであり、公開は全く問題ないと考える。
- ・第1次候補者の氏名は学内限りで公表することが望ましい。

(得票数も公表すべき。)(2)

- ・第一次候補者に許可を得た上で氏名並びに得票数を公表すべき。

●第1次候補者の氏名は、必ずしも公表する必要があるとは思えない。(1)

- ・第1次候補者の氏名は、立候補制ではないこと、辞退が認められていることや選ばれることを望まない候補者もいる可能性もあることから、必ずしも公表する必要があるとは思えない。

●第2次候補者の氏名は学外にも公表すべき。(5)

- ・第2次候補者の氏名は学内外に公表すべきと考える。
- ・第2次候補者の氏名は、本学の公的性格を考えると、学外にも公開すべきであり、それにより学外から余計な圧力が加わった場合は、総長選考会議が盾となってその圧力を防ぐべき。
- ・第2次候補については、その旨を候補に最初から知らせておいたうえで、公表することでよい。
- ・第2次候補者の氏名については公表することがよい。
- ・第2次候補者の氏名は対外的にも公表することが望ましい。

4-④ 学内構成員に対する情報提供

●学生も含めた学内構成員に対して周知、情報提供、情報公開、不透明性の改善が必要。(10)

- ・総長候補者面接過程の不透明性を改善すべき。可及的範囲内で開示することにより、選考過程を構成員が検証することが可能となるとともに、総長選考会議構成員の資質や機能のチェックにもなる。
- ・学内構成員や学生への周知も必要である。
- ・選考会議は大きな権限をもつがゆえに当然説明責任を伴う。第2次候補者を選考したプロセスと理由については、意向投票を行う前に学内構成員に説明する必要がある、重要な情報提供となる。選考プロセスと理由に関する丁寧な説明こそが、意向投票を活かす最善の方策であり、信頼の醸成こそが意向投票を行う意味であり、それなくして存続は難しい。
- ・学内の意向投票を最大限尊重するためにも、総長選考会議での選考プロセスをより透明化

部局長意見まとめ

し、強いエビデンスをもって説明責任を果たす必要があった。

- ・総長選考会議が、学内の信頼を得るための必要な情報提供は行うべき。
- ・最大限の開示・説明を望む。
- ・情報の取扱いについて、秘匿すべき内容と公開すべき内容を精査して、ある程度、情報を公開する方向で検討するべきである。

(第1次候補者、第2次候補者の氏名、選定理由、所信表明、投票結果の公表) (3)

- ・総長選考会議の決定事項については、学生も含めた学内構成員に対して情報公開すべき。候補者氏名については、第2次候補者はもとより、第1次候補者についても公表するのが望ましい。電子的な投票が導入されたことにより、投票結果が非公式に拡散するのを防ぐことは困難であると考えられる。また、投票結果を公表することにより、総長選考をより身近に感じることができ、学内の関心を高め、本学の在り方や将来像について改めて考える機会を与えることになると期待される。
- ・第2次候補者の所信については、意向投票の有資格者、職員、学生にも公開しても良いのではないか。
- ・総長選考に当たっては、東大憲章の理念を尊重し、本学構成員である教職員および学生に等しくガバナンスに対する運営参画の機会を与えられることが望まれる。このため、総長選考会議は議事録(動画可)の公開、第1次候補者・第2次候補者の氏名発表と選定理由を学内の構成員に伝える努力を惜しむべきではない。

●経営協議会への第1次候補者氏名を通知することの要否について検討を要する。(1)

- ・代議員からの第1次候補者の氏名を、経営協議会が通知されないまま第1次候補者を推薦する扱いは再検討の必要がある。

4-⑤ 第2次候補者の所信表明の動画配信

●第2次候補者の所信表明の動画配信は有意義、公式に行うべき (9)

- ・第2次候補者の所信表明の動画配信について、今回経済・教育の有志で主催された動画配信は非常に有益であり、関心も高かった。今後は、意向投票の一環として公式に行うのが望ましい。
- ・第2次候補者の所信表明の動画配信は、学内構成員が総長選考過程を理解するために有効と。全構成員が視聴できるような仕組みを考えるべき。
- ・学内有志による所信表明のオンライン公開は好評であり、効果も大きかったことを踏まえ、今後は総長選考会議が主体となってそうした場を設けていくべきである(有志による主催もそれと並行してあってよい)。
- ・今回の第2次候補の動画配信は、非常に有意義であった。是非今後検討すべき。
- ・次回から選考会議が主体となって行うことが望ましい。
- ・意向投票のために、候補者の情報をもっと幅広く提供することを検討して欲しい。候補者

部局長意見まとめ

の動画配信は大変参考になった。今後もこのような機会を設けるべきだと考える。

- ・今回の動画配信はよかった。人柄もうかがい知ることができた。
- ・動画配信は、実施するとしても総長選考会議として実施するべきであり、有志が事務組織を利用してゲリラ的に実施するなどということは論外である。
- ・候補者のビデオ演説は、意向投票の際に大変参考になったので、積極的に行うべきだ。

●動画配信の際は、公平性への配慮が必要（2）

- ・公平性に配慮した上での実施を望む。
- ・所信表明の動画配信や構成員との質疑応答の機会があってもよい。ただし、候補者の資質と所信が得票のために誇張されたり歪められたりすることのないよう、十分な配慮が必要。

●動画配信のほか、対話による質疑応答、公開討論会などと併せて情報発信が必要（5）

- ・第2次候補者の所信表明は、学内構成員に対して公開すべきである。当面は動画である必要は必ずしもない。
- ・動画配信は、公開討論会などと併せて情報発信をすることが大切であると考えている。
- ・総長選考に当たっては、東大憲章の理念を尊重し、本学構成員である教職員および学生に等しくガバナンスに対する運営参画の機会を与えられることが望まれる。このため、第2次候補者と学内の構成員との対話を行う時間的な余裕も十分に確保されるべきではないか。
- ・所信表明の動画配信や構成員との質疑応答の機会があってもよい。ただし、候補者の資質と所信が得票のために誇張されたり歪められたりすることのないよう、十分な配慮が必要。
- ・所信表明、意見交換会は投票前にすると良いと思う。

4-⑥ 学生への周知

●学生のほか卒業生、広く学外に対して、周知すべき。望ましい。配慮されるべき。(5)

- ・学生も重要な学内構成員であるので、教職員と同じように情報を公開すべき。
- ・学内構成員と同じ情報を学生が知り得て良いのではないか。また本学卒業生も在学学生と同様に選考状況を知り得て良いかと思う。
- ・総長選考に当たっては、東大憲章の理念を尊重し、本学構成員である教職員および学生に等しくガバナンスに対する運営参画の機会を与えられることが望まれる。このため、総長選考会議は議事録(動画可)の公開、第1次候補者・第2次候補者の氏名発表と選定理由を学内の構成員に伝える努力を惜しむべきではない。また第2次候補者と学内の構成員との対話を行う時間的な余裕も十分に確保されるべきではないか。
- ・望ましい。
- ・公開可能な情報はできるだけ全構成員に開示すべきである。国立大学のステークホルダーが国民全体である事を考えると外部に向けての公開も必要かもしれない。

部局長意見まとめ

- 事後的の周知でよい。(2)
 - ・意向投票の当事者ではないが、事後的に情報が共有されるよう配慮すべきである。
 - ・決まった時点での公表でよいと思う。
- 周知する必要性はない。(2)
 - ・学生に対する特段の周知は不要。
 - ・特に必要性を感じない。

4-⑦ その他 「運営」(議事運営、選考プロセス)のあり方に関連する事項

- その他 議事運営のあり方に関する意見 (3)
 - ・総長選考のプロセスが公正性を担保するため、総長選考会議には監事の出席を義務付け、選考過程に関する監査結果を教育研究評議会、経営評議会に提出してもらってどうか。
 - ・第1次候補者に対して、研究不正・経理不正・ハラスメントの観点からの「身体検査」を徹底することとしたうえで、総長選考会議においてはこのようなリスクの有無に基づく議論はしない申し合わせとすることで、総長としての適格性について本質的な議論が行えるはずである。
 - ・検証委員会報告は妥当な結論ではあるが、今後の教訓として検証報告書に書かれていることについてはよく検討して再発防止策を取るべきである。
- その他 選考プロセスのあり方に関する意見 (2)
 - ・第一次候補者のうち、上位複数名(たとえば上位2名)については、特別な事情がない限り、第二次候補者に自動的に加えられるといったことのルール化なども検討に値する。
 - ・学外委員が、大学の社会的役割も踏まえた客観性のある社会的視点から、あらかじめ示された「あるべき総長像」に照らした意見が表明し、学内の意向投票も、同じく「あるべき総長像」を踏まえ、候補者に関する適切な情報のもとに行われるのであれば、両者の間にずれが生じることは、むしろ稀なことではないか。
 - ・総長選考においては、大学構成員の多様な意見と社会の多様な意見とを擦り合わせてまとめていくことが求められるのであり、選考会議による「主体的」選考を強調するあまり、学内の意思と学外委員を含む総長選考会議の意思を二項対立的に捉えることは、大学の運営・意思決定に無益な軋轢を発生させるだけである。
 - ・総長選考会議の主体性は、第2次候補者の人数をできるだけ少なくするという形式によって実現されるわけではない。第2次候補者の選定にあたり、基本的な考え方を確認・共有する必要がある。

5 その他、総長選考会議の組織等の見直しに関連してご意見、ご提案

- 東大憲章、総長権限、ガバナンスに関する意見 (4)
 - ・現総長ならびに役員会は、総長解任申出権を持つ総長選考会議からは中立であるべきとの

考えがある一方、今回のように事が東京大学そのものの存立に関わるような危機的案件であった場合、総長ならびに役員会は、例えそれが総長選考会議マターであったとしても、より積極的に介入もしくは意見を述べるべきであったと考える。このような総長権限に限っては、将来的に特定の条件の下にむしろより強化すべきと考える。

- ・東大憲章の理念(本学構成員の運営参画、構成員の円滑かつ総合的な合意形成)の考え方は、リーマンショック後の株主至上主義に基づく資本主義に対する反省・修正の上に立った、マルチステークホルダーによるガバナンスへの世界的な移行にも符合するメッセージと評価する。他方で、2015年改正学教法等において強調されている権限の集中化を志向は、ガバナンスの在り方としてやや旧聞に属する感が今となっては否めない。
- ・国立大学に運営から経営への転換が強く求められるとしても、公的な性格が極めて強い本学の総長選考まで、民間企業の取締役会で行われるような形で行うことは望ましくなく、そのようなリスクを排除する制度設計が必要である。

●教育研究評議会に関する意見 (1)

- ・教育研究評議会に当部局は属していないために、同評議会を通じた総長選考会議への意見の反映をできない状況にある。当部局も設立後15年以上が経ち、教育研究の実績も蓄積がされつつあるなかで、教育研究評議会への参画も検討をお願いしたい。

●総長選考会議に関する意見 (3)

- ・研究倫理教育において、学生に「説明責任」の重要性を日々説いている立場からも、大学でこういうことが起こると支障をきたす。
- ・総長選考会議は、代議員投票ならびに意向投票を尊重しつつもそれを俯瞰する立場で、最大多数の最大幸福を目指す別の意見を出せる組織であるべき。代議員投票や意向投票の結果によらない場合は、それに関する丁寧な説明が必須であるが、今回の総長選考会議に欠如していた深刻な問題点である。
- ・東京大学、そして日本の大学全体を引っ張ることができる人材の育成が必要。極めてよい候補が十分な数挙がれば問題は少ない。総長選考会議は、不適切な候補者であれば落とす権限を持っているべきである。しかし、その理由は、対象者の中傷になりかねないため開示できない。結局、総長選考会議が構成員から信頼されているかどうかという問題になる。

●総長選考プロセスに関する意見 (3)

- ・東京大学の構成員として、総長は、同僚の代表を選ぶ最重要関心事の一つだ。法令を遵守したプロセスとしたうえで、なお意向調査をおこなう余地を残しているのは、最後は構成員が納得する方を選考しようという知恵である。選考会議内で微妙な意見分布が見られた場合は、その判断についても意向調査の結果を参考にすることは意味がある。
- ・人材コンサルタント会社による候補者評価を行ったことは非常に有益だった。人物評価の手段が増えることは望ましいことである。

- ・背景には例えば「東大に民間や政府からの資金を呼び込む」といった流れがあったのだと理解しているが、プロセス全体にわたって、丁寧な説明と議論を行うようにしていただきたい。
- ・大学債の件も今回の総長選とつながった文脈の上にあると理解しているが、巨大な債権を実際に返さなくてはならない立場になる可能性が高い若手教員から見て全体像が見えないことにも、大きな問題がある。

●タスクフォースに対する意見 / 継続的な議論を望む。(6)

- ・検証報告書にて「妥当性を欠く」「わかりやすさに欠ける」「遺憾な事態」など、問題点が指摘された点一つひとつについて、逐一改善がなされるよう、関連する総長選考会議の組織的見直しを行い、広くそのことが学内外に公表されることを期待する。
- ・総長選考プロセスの課題は、短時間で議論して矮小化すべきでない。4月以降も「総長選考に関する検討ワーキング」などで、少し時間をかけて議論を行い、さすが東京大学という民主的で開かれた学長選考のヴィジョンを示していくことが重要。
- ・タスクフォースによる検討に期待する。拙速に取りまとめるのではなく、年度を超えてもじっくりと取り組んでほしい。
- ・検証委員会報告では、第7回選考会議での4回目の投票については、内規や了解事項に反する懸念があるように思う。また、タスクフォースでは、期限に追われての結論とならぬよう、十分な検討時間の確保が重要。
- ・検証報告書の内容は妥当なものだと考える。ただし、検証の対象が限定的であり、背景を含めた本質的な要因等についての分析と検証はなされていないので、別組織において、継続的な検証と議論を行い、6年後の総長選考に備えるべきである。
- ・タスクフォースでの議論を、来年度以降も継続することを希望する。

●検証委員会・検証結果に対する意見(2)

- ・本アンケート調査の中に、総長選考会議検証委員会報告書に関する意見照会の項目がないことに違和感を禁じ得ない。以下6点は、検証委員会報告書に関する問題点の要約。(1)発注者(東京大学)の指示あるいは意図以上のことは出来ない状況下で作成された報告書であること。(2)検証委員会は、一社のみで構成されており、多様性に欠き、検証形態そのものが不適切であること。(3)本検証報告書によれば、第7回選考会議の議事について、議長の議事運営の妥当性に疑問を呈ししつつも、「第2次候補者選定の合意を無効ならしめるものと評することはできない」という荒唐無稽な結論を導いており、論理的に理解不能であること。(4)第7回選考会議の議事について、議長による告発文の取り扱いが不適切であったことを認めながらも、「第2次候補者選定に関する合意を無効ならしめるほどのものとは認め難い。」といった論拠不明の結論を導いている。明らかな事実誤認であること。(5)一部しか復元されなかった消去録音データではなく、公明正大なる公益通報と考えられる音声記録と反訳の真正性を再確認の上、これを新事実として検証結果の再検討が必要

であること。(6)総じて、検証委員会には再評価・再検証が必要である。少なくとも議長の議事運営に瑕疵があった事はこの検証報告書からも明らかであり、そのため第7回選考会議は会議として不成立であり、本来であれば、9月7日以前に戻しての総長再選考が必要と結論すべきものであること。

- ・検証報告書の内容は妥当なものだと考える。ただし、検証の対象が限定的であり、背景を含めた本質的な要因等についての分析と検証はなされていないので、別組織において、継続的な検証と議論を行い、6年後の総長選考に備えるべきである。