

経営協議会学外委員意見まとめ（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

- 総長選考会議の役割は重要。(7)
（役割・機能の確認）(4)
（重責を果たすための組織体制、プロセスの構築が必要。）(1)
（独立性、中立性を強化し、正当性、権威を有し、説明責任を負うことが重要。）(2)
- 総長選考会議の位置づけに関して、学内構成員の理解が必要。(1)
- 広く社会の多様な意見を反映させる仕組みとすべき。(2)
（学外委員を過半数にすることが重要。）(1)
（ステークホルダーとの関係を明確したうえでの制度設計が必要。）(1)
- 総長選考会議の将来的な位置づけ (1)

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

- 意向投票の位置づけ、あり方を検討すべき。(6)
- 意向投票は重要な参考とし、総長選考会議がその権限と責任で選考を行い、説明責任を負うべき。(3)
- 意向投票の位置づけに関して、学内構成員、学内委員の理解不足。(2)
- 意向投票を前提とした、第2次候補者選定プロセスの意義、位置づけ。(1)
- 意向投票にあたっての情報提供・共有の必要性。(1)
- 意向投票を見直すべき。(3)
（過半数を得るまで繰り返し行う投票は見直すべき。）(3)
- 意向投票に関するその他の意見 (1)

2-① 学内委員の任期

- 現行とおり / 2年が適当。(2)
- 2年で、再任可とする。 / 学外委員の在任期間のアンバランス。(2)
- 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。(4)
（選考実施年度の2～3年前から継続的な委員構成とすべき。）(3)
（総長の任期に合わせて6年とする。あるいは議論を2段階に分け、3年交代とするのがよい。）(1)
（議論を4段階に分け、前・後半 3年交代とするのがよい。）(1)

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、部局長以外を委員とする。(1)
- 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。(5)
- 部局長の任期に従うほかない。学外委員の役割が期待される。(1)
- 総長選考会議の重要性を認識したうえでの、交代ルールが必要。(1)

経営協議会学外委員意見まとめ（概要）

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。(6)
(選考実施年度を含む2～3年間は継続すべき。)(3)
- 選考実施年度の委員交代の場合は、後任委員との信頼関係の確保が必要。(1)
- 総長選考会議の重要性を認識したうえでの、交代ルールが必要。(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)

- 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。(1)
- 法律分野は、必須ではない。(1)
- 法律分野は、委員である必要性はない。事務局の責任、監事の参加で対応すべき。(3)
- 部局バランスはとれている。(1)
- 委員選出母体の教育研究評議会・各部局構成員の多様性の実現が求められる。(1)
- 分野のバランス等について、学内の意見を参考にしつつ検討が必要。(1)
- 機械的なローテーションの仕組みは見直しが必要。(1)

2-⑤ 学内委員に関連する事項

- 委員間の認識共有、信頼関係の確保が必要。(2)

3-① 学外委員の任期

- 現行とおり、再任で継続性を確保する運用が適当。(6)
- 任期の見直しが必要。(2)
(3年任期とし、再任可とする。)(1)
(6年以上とするか、3年任期で一部交代することより継続性を担保する。)(1)

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。(4)
(選考実施年度を含む2年間は継続すべき。)(1)
- 選考実施年度の委員交代の場合は、後任委員への適切な情報提供が必要。(1)

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。(7)
(経営の経験者、他大学の経験者、ジェンダー、学生、卒業生)(5)
- 本学経験者が学外委員となることに肯定的な意見(4)
- 本学経験者が議長となることに否定的な意見(2)
- 本学経験者が学外委員となることに否定的な意見(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)

- 委員構成について、分野の多様性は必要。(1)
- 法律分野は、委員として参加するのがよい。(1)
- 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。(1)
- 法律分野は、委員である必要性はない。事務局の責任、監事の参加で対応すべき。(3)

3-⑤ その他 学外委員に関連する事項

経営協議会学外委員意見まとめ（概要）

- 学外委員の適性について（2）
- 委員間の認識共有、信頼関係の確保が必要。（1）
- 委員選出母体である会議体への情報共有が必要。（1）

4-① 総長選考会議議長の選出方法・役割等

- 議長選出方法（4）
 - （選出方法の明確化が必要。）（1）
 - （各委員の経歴情報をもとに推薦、投票により選出し、再任可とする。）（1）
 - （議長適任者の選出自体が高度の判断力を有する選考会議の委員の合議に委ねられている。）（1）
 - （現行とおり、総長が依頼せざるを得ない。）（1）
- 学外委員（本学経験者ではない／総長経験者ではない）が議長を務めるべき。（3）
- 議長の役割（3）
 - （会議参加者が自由に発言できる雰囲気を作り、意思決定プロセスの公平性と透明性を確保すること。）（1）
 - （総長候補者の情報収集、会議の招集、議事決定、進行、可否同数の際の決裁権（内規の精査は必要）。）（2）

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）

- 非公開とすべき範囲、基準をあらかじめ整理する。（3）
- 議事は非公開とし、議事録のまとめを公表する。（1）
- 議事は非公開とすべき。（2）
- 情報漏洩の防止は必要。／ 規則・制度を整備すべき。（6）
- 議事録・録音データは保存されるべき。／ 保存する場合は、取り扱いをルール化し、厳格に管理すべき。（3）
- 議事進行のルールの明確化。（1）
- 議長の中立性の確保。（1）
- 不確実な情報の扱いルール化、エビデンスの確認・共有が必要。（1）
- 監事等の立ち合いを求める。（2）
- 事務局の役割。（2）
- その他議事運営一般 開催方式 / 事前協議 / 関係規則の配備。（1）

4-③ 第1次候補者・第2次候補者の氏名の発表

- 第1次候補者の氏名は公表すべき。（1）
- 第1次候補者の氏名は、学内には公表すべき。（2）
- 第1次候補者の氏名は公表しない。（1）
- 第2次候補者の氏名は学外に公表すべき。（3）
- 第2次候補者の選定理由の説明。 / 対外的にも説明できる選考が求められる。（2）
- 選考会議における審議や決定を制約することがないように、公表範囲の検討が必要。／

経営協議会学外委員意見まとめ（概要）

マスコミの介入には注意。(2)

- 第1次候補者の氏名・得票数の公表の要否、情報管理の在り方の検討が必要。(1)

4-④ 学内構成員に対する情報提供

- 第1次候補について、所信表明公表、発表会、動画配信をするなどの情報提供が望ましい。(1)

- 求められる総長像、第2次候補者選考理由、大学が置かれた状況に対する認識を、選考会議が直接説明するべき。(1)

- 委員選出母体である会議体への情報共有が必要。(1)

- 経営協議会への第1次候補者氏名の通知の要否について検討を要する。(1)

- 第2次候補者決定からは積極的に情報提供する。(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、学生も閲覧できるようにする。(1)

- 第2次候補者の所信表明の動画配信は、総長選考会議が公式に行うべき。(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。(3)
(第2次候補者の絞り込むプロセスの情報としても有益。)(2)

- 第1次候補についても、所信表明公表、発表会、動画配信をするなどの情報提供が望ましい。(1)

4-⑥ 学生への周知

- 学生への周知は、静かに周知(1)

- 学生には動画の閲覧を可能とする。(1)

- 総長選考の意義についての周知と、公正な選考過程について情報提供が求められる。(1)

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(4)

(総長選考会議の開催時間の設定。／ オンライン会議などによる柔軟な開催方式。)(3)

(委員間の認識共有不足、一体感の欠如。)(2)

(事務局の人材の継続性。選考プロセスのマニュアル化を望む。)(1)

(議案の具体検討には、学内委員だけでなく、学外委員の参加が必要。)(2)

(監事の陪席の必須化、議事録、守秘義務の改善。)(1)

- その他 選考プロセスのあり方に関する意見(5)

(選考にあたって、候補者に関する情報が不十分。)(2)

(会社組織では、選考プロセスの前に、人事部門によるトップ人材の育成と選択を行っている。)(1)

(構成員、委員間において、選考プロセスへの理解が必要。)(1)

(今回の選考過程程に瑕疵はなかった。)(1)

(代議員会、経営協議会における第1次候補者の選出方法の検討が必要。)(2)

(選考会議においては、具体・詳細な選考基準の視点について議論と意識合わせが必

要。）（1）

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

●ガバナンスに関する意見（5）

（総長選考会議の独立性を鑑み、経営協議会の委員を決めることが重要。）（1）

（学内政治に利用されないよう、総長選考会議の独立性を確保が重要。）（1）

（教学部門と現業部門（病院）を分離したうえで、大学の在り方についての議論が必要。）

（1）

（大学ガバナンスに関するルールや理念の共有が必要。）（1）

（総長の中間評価を有効活用すべき。）（1）

●総長選考会議に関する意見（4）

（組織化された選挙活動への委員の関与に懸念。）（1）

（6年間の時系列的な役割、活動事項を整理すべき。）（1）

（信頼回復に努める。）（1）

（次年度の総長選考会議では、検証結果報告書、タスクフォース報告書等における指摘事項と整合した議論が必要。）（1）

●総長選考プロセスに関する意見（2）

●タスクフォースに対する意見（1）

●検証委員会・検証結果に対する意見（1）

経営協議会学外委員意見まとめ

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

●総長選考会議の役割は重要。(7)

(役割・機能の確認) (4)

・総長の最適任者を自ら決め、推薦する役割を担っており、東京大学の現行の制度下では、候補の絞り込みと最終決定の二つの役割を担う。従来、意向投票実施のロジ担当とも見られた総長選考会議が、今回、長時間をかけた、3人の2次候補者絞り込みを行い、本来の選考会議の在り方に向かっている。

・国立大学法人は自主的、自律的、戦略的経営が求められ、そのためのガバナンス構造が構築されているが、中でも学長選考会議は国立大学法人のガバナンスの中心に位置付けられるきわめて重要な役割を担っていると考えられる。

・総長の選考は、東京大学において、主体的に行われるべきものであり、総長選考会議の在り方は、それを担保するうえで極めて重要であると認識している。国立大学法人法に則り、学長選考は、学長選考会議がその責任において行うべきものである。今回の選考においても、平成27年法改正等を踏まえて、内規等を適時適正に改正するとともに、「期待される総長像」も改めて主たる議事としてその内容を審議し、更新し、その内容を公表して選考を進めてきた。次期総長選考会議においても、その目的と機能を確認しつつ、適時適切な審議を重ねて、組織の役割を果たすために的確な内容に充実していくことが求められている。

・総長選考会議のミッションを再度確認、再定義する必要がある。民間企業では総長選考会議は指名委員会に相当する。企業トップ指名のノウハウの使える部分は活用し、国立大学である東大らしいミッションと機能にアップデートが重要と考える。

(重責を果たすための組織体制、プロセスの構築が必要。) (1)

・総長選考会議は、大学の経営・教学運営の要である総長の選考、業績評価、解任申し出等に係る権限と責任を有し、大学のガバナンス体制の中で極めて重要な役割を担っている。特に、総長の選考の権限・責任は極めて重大であり、その重責を果たすにふさわしい組織体制や決定プロセスが構築される必要がある。

(独立性、中立性を強化し、正当性、権威を有し、説明責任を負うことが重要。) (2)

・総長選考会議は選挙管理委員会ではない。総長選考会議の独立性と権限を強化し、多角的人材評価に関する調査権限を明文化するとともに、説明責任を負うことが重要。この点が確保されれば、総長選考会議が若干名の候補者を推薦し、意向投票を踏まえて、総長選考会議が最終候補者を決定するというだけで問題はない。

・トップ・リーダーの人事を決定する選考会議の組織上の位置づけに関しては、総長選考が有する政治性からも、他の機関からの独立性、中立性が確保されるべきであり、高い正統性、

権威を有するものでなくてはならない。

●総長選考会議の位置づけに関して、学内構成員の理解が必要。(1)

・「教育・研究」と「経営」の双方の責任と権限を有する学長の任命、評価、解任等を担うのが学長選考会議であり、このような学長選考会議の位置づけについて、学内で十分な理解をされているか疑問。

●広く社会の多様な意見を反映させる仕組みとすべき。(2)

(学外委員を過半数にすることが重要。)(1)

・現在の上場企業における人事に関するガバナンスは、指名(報酬)委員会を設置しているのが通常となりつつある。指名委員会の構成は、社外が半数以上を占めるが普通になっている。これは、社内の評価だけでは、正当な評価が出来ないという歴史的事実から出て来た仕組みである。総長選考も大学ガバナンスの要であり、選考会議委員の半数が学外委員になっていることは、この観点と同じであり、学外委員を過半数にすることが重要。

(ステークホルダーとの関係を明確したうえでの制度設計が必要。)(1)

・企業経営では主たるステークホルダーは株主である。国立大学の場合、ステークホルダーとの関係を明確化・アップデートが必要で、それに準拠し、総長選考会の目的と機能を設計し直すのが筋である。本学でもどのようなステークホルダーを想定し、誰またはどの主体に総長選考会議がモニターされ、ガバナンスされているかの再確認が必要。

●総長選考会議の将来的な位置づけ(1)

・将来的には、大学の職務を経営の責任者である法人理事長と、教学の責任者である学長とが分担し、理事長の諮問により学長選考委員会を設置するのがよい。その際、現業部門である二つの附属病院と教育研究部門は管理を分け、現業部門は理事長の管轄下に置くのが適切である。

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

●意向投票の位置づけ、あり方を検討すべき。(6)

・法人化前の学長は構成員の投票で選ばれており、候補者の経営能力や指導力について十分な知識をもっていない有権者による人気投票的な方法であること等が問題視された。法人化後は、意向投票は、候補者の選考において考慮すべき一要素として認められてきたが、いくつかの国立大学で学長の適格性が問題となったこともあり、制度運用に当たっては意向投票の比重を下げ、選考会議による主体的な選考を重視するようになってきている。

・東京大学においては、これまで伝統的な投票によって、総長の権威を支えてきたといえるが、今回の選考を経て感じたことは、東京大学があまりにも巨大な組織となったために、一般構成員の多くが候補者の人物、経営能力、リーダーシップ等、総長としての適格性につい

て判断するに十分な情報を有していないということが問題。このような点も踏まえて、今後は意向投票のあり方を検討すべき。

・今回の総長選考会議においては、大学ガバナンスコードなどの動向を踏まえつつ、総長は、「期待される総長像」について適格であるとともに、学内からの幅広い信頼(信託)を得ることの意義を確認したうえで、「意向投票のみによっている」訳ではないとの理解の上で選考過程を定めて実施した。この過程は有意義と受け止めているが、現下の国立大学法人をめぐる社会的状況を踏まえることも重要であり、次期総長選考の在り方を検討する際には、再度、総長選考会議の重要な議事として「意向投票」の位置づけについて確認する必要があると考える。

●意向投票は重要な参考とし、総長選考会議がその権限と責任で選考を行い、説明責任を負うべき。(3)

・第2次候補者に対する学内の支持率の分布を選考会議に提示するする位置づけであり、意向投票で最終決定を行うことではない。

・意向投票で多くの支持を集めることは、その後の法人の長のリーダーシップにとって極めて重要であり、重要な参考とすべきものであり、これが尊重されるべきことはいうまでもないが、選考会議は自らの権限と責任で最終的に選考を行い、その結果、理由を公表する必要があると考える。

・第2次候補者は、だれがなっても総長として相応しい方を選んだ。したがって、意向投票での得票数が多い人が総長に選ばれることが筋である。しかし、学内投票で総長を選ぶことではないため、意向投票をなんども繰り返し、得票数のトップを絞り込むプロセスは不要。私個人的には東大総長は業務執行や変革を行う際、学内関係者の強い支援が必要なので、信頼ある候補を選ぶという視点で意向投票の結果を参考にした上で新しい総長を推薦した。

●意向投票の位置づけに関して、学内構成員、学内委員の理解不足。(2)

・総長選考会議は、意向調査の結果は尊重すべきであると考えているが、過半数を得るまで投票をくりかえすということは適切ではない。意向調査の結果だけでなく、「学長に求められる資質・能力」に照らして説明する必要がある。意向投票の第1位の候補者以外を指名する場合はこの説明が特に重要であることは言うまでもない。このような意向調査についての位置づけについて、教育研究評議会を含め学内で十分な理解を得ているか疑問である。

・選考会議では、選考会議の主体性を確保しつつ、学内からの「意向」を反映させたハイブリッド方式で総長を選考すべきだという議論を行ったが、あまり学内委員からの意見が多くなく、さらに総長選考直前に交代した委員はこの議論には参加していなかったため、理解と実感があまりなかったのではないかと考える。

●意向投票を前提とした、第2次候補者選定プロセスの意義、位置づけ。(1)

・内部の評価だけで経営力を含めた Top 人材を選ぶというのは難しい。学外の委員を含め

た総長選考会議が第2次候補者を絞り込む現在の選考プロセスは、良く練られたプロセスである。

・第2次候補者の絞り込みは、「経営能力を確りと備え、意向投票でどなたを選んで頂いても間違いのない方を厳選する義務を有するプロセス」であるという選定の意味を、意向投票をする学内構成員に十分理解されていないと今回の様な混乱を繰り返す。

・意向投票を重視すると、第2次候補者の絞り込みを緩くし、意向投票での選択肢を広げるべきとなる。選出する責任の観点からも選考会議が厳選し、絞り込みが必須。

●意向投票にあたっての情報提供・共有の必要性。(1)

・学内構成員の意向を正しく把握するものとするためには、意向投票の対象となる候補者が課題をどう認識し、どう取り組もうとしているのかを明らかにし、それを参考に投票を行うことができるように、選考プロセスの中に所信表明会又は映像配信を組み込むべきであると考えられる。このように意向投票をより有意義に機能するものとするとともに、意向投票の実施は1回にとどめるべきと考えられる。

●意向投票を見直すべき。(3)

(過半数を得るまで繰り返し行う投票は見直すべき。)(3)

・総長選考会議は、意向調査の結果は尊重すべきであるが、過半数を得るまで投票をくりかえすということは適切ではない。意向調査の結果だけでなく、「学長に求められる資質・能力」に照らして説明する必要がある。意向投票の第1位の候補者以外を指名する場合はこの説明が特に重要であることは言うまでもない。このような意向調査についての位置づけについて、教育研究評議会を含め学内で十分な理解を得ているか疑問である。

・意向投票自体は、法令やガバナンスコードにおいても許容されるものであり、総長候補者が学内の支持を得てリーダーシップを有効に発揮できるかを確認する上で意義があると考えられる。ただし、現在の東大の意向投票については、過半数を得るまで投票は、実質上の選挙と考えられ、総長選考会議が主体的に判断する上で制約を課すことにもなりかねないことが懸念される。

・学内構成員の意向を正しく把握するものとするためには、意向投票の対象となる候補者が課題をどう認識し、どう取り組もうとしているのかを明らかにし、それを参考に投票を行うことができるように、選考プロセスの中に所信表明会又は映像配信を組み込むべきであると考えられる。このように意向投票をより有意義に機能するものとするとともに、意向投票の実施は1回にとどめるべきと考えられる。

・第2次候補者は、だれがなっても総長として相応しい方を選んだ。したがって、意向投票での得票数が多い人が総長に選ばれることが筋である。しかし、学内投票で総長を選ぶことではないため、意向投票をなんども繰り返し、得票数のトップを絞り込むプロセスは不要。私個人的には東大総長は業務執行や変革を行う際、学内関係者の強い支援が必要なので、信頼ある候補を選ぶという視点で意向投票の結果を参考にした上で新しい総長を推薦した。

●意向投票に関するその他の意見 (1)

・意向投票を重視するのであれば、総長と経営者とを分離するのも一つの方法。この場合、選考会議の意味合いは全く変わり、選考の公平性のみを監視する機関となり、適任性は、全て投票に依存する。

・第2次候補者について、選考会議外の第三者から見た評価バックアップとしては、人材アセスメント会社による外部評価は有効である。

2-① 学内委員の任期

●現行とおり / 2年が適当。(2)

・現状で可。

・様々な学部の方が参加できる機会を得るという意味で、任期2年で、部局ローテーションはよいと考える。

●2年で、再任可とする。 / 学外委員の在任期間のアンバランス。(2)

・学内委員の任期2年は妥当。一方で、学外委員は再任される傾向があり、学内委員と学外委員の在任期間のアンバランスがある。学内委員についても再任するという運用ができないか。

・委員の任期は2年で、再任可とする。

●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。(4)

(選考実施年度の2～3年前から継続的な委員構成とすべき。)(3)

・学内委員は、中間評価に関与した経験を活かし、学外委員とともに後半3年間は継続的に参加すべきであり、学内委員の選出法を検討する必要がある。重要なのは、部局長と内部選考委員を分けることにある。部局をいくつかのグループ(例えば、文系、理工系、バイオ医療系など)に分け、最適な内部選考委員を選出し、後半には3年間は任期を継続すべし。現状の2年では短い。選考に主体性を持った総長選考会議ができてきている。しっかり根づかせるための組織形成が望まれる。

・総長の中間評価及び総長選考実施の責務を果たす前年度と実施年度は可能な限り、同一の委員構成で対応することが望ましいと考える。

・今回の混乱の一つの要因は学内外委員に過去の議論過程をしらない議員が多数いたことにある。任期は学外委員と同じに長くし、3年に一回半数を入れ替えるといったような継続性を担保する仕組みが必要。最低でも総長選考の2年前からは総長選考会議の委員は固定すべきである。

(総長の任期に合わせて6年とする。あるいは議論を2段階に分け、3年交代とするのが

よい。) (1)

- ・委員の任期は、総長の任期とリンクすべき。総長任期6年をベースとして、6年とするか、ロールを準備期間、実行期間の3年に分けて、各々のロールを完遂し次に引き継ぐというのも一考。

(議論を4段階に分け、前・後半 3年交代とするのがよい。) (1)

- ・現状のプロセスは適切であり、プロセスの質の高める事に、次の6年を費やすべき。この為、1)プロセスの意味合いを再度確認、2)分解された各プロセスの意味合いと質を高める可能性の議論、3)議論の結果を反映するための仕組みの検討と実プロセスの確立、4)実行まへの検証等を初年度に計画して、前半、後半、各々3年でおこなうのが良い。

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、部局長以外を委員とする。(1)

- ・学内委員は、中間評価に関与した経験を活かし、学外委員とともに後半3年間は継続的に参加すべきであり、学内委員の選出法を検討する必要がある。重要なのは、部局長と内部選考委員を分けることにある。部局をいくつかのグループ(例えば、文系、理工系、バイオ医療系など)に分け、最適な内部選考委員を選出し、後半には3年間は任期を継続すべし。現状の2年では短い。選考に主体性を持った総長選考会議ができてきている。しっかり根づかせるための組織形成が望まれる。

- 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。(5)

- ・学内委員の任期2年は妥当。一方で、学外委員は再任される傾向があり、学内委員と学外委員の在任期間のアンバランスがある。学内委員についても再任するという運用ができないか。
- ・部局長交代に伴って委員が交代する意味はない。
- ・部局長を交代しても当初委員に就任した者がその部局を代表して委員を継続することが望ましいと考える。委員の継続性を担保可能な方向での規定の改正の検討が求められる。
- ・部局長を退任しても、退職の場合以外は原則として委員にとどまる。
- ・今回の混乱の一つの要因は学内外委員に過去の議論過程をしらない議員が多数いたことにある。任期は学外委員と同じに長くし、3年に一回半数を入れ替えるといったような継続性を担保する仕組みが必要。最低でも総長選考の2年前からは総長選考会議の委員は固定すべきである。

- 部局長の任期に従うほかない。学外委員の役割が期待される。(1)

- ・学内委員は、各役職の任期があるので、適宜専任頂くしか方法はない。その観点からも、学外委員、或いはOBへの期待が大きい。

- 総長選考会議の重要性を認識したうえでの、交代ルールが必要。(1)
- ・検証報告書も指摘しているように、学内委員の機械的なローテーションによる就任、自身が候補になったときの辞任のルール等は、選考会議が大学運営においてもつ重要性が十分に認識されていなかったことの証といえよう。現在の国立大学法人制度と選考会議の目的、機能、大学運営に関する基本的なルールや制度についての知識は、東京大学の構成員である以上は当然に身に付けておくべきものとする。

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。(6)
- ・選考実施年度における委員交代も不要。
- ・選考実施年度における委員交代は是正する必要があるか検討したほうがよい。できるだけ議論を積み重ねてきた委員が関われるようにしたほうがよいと考える。
- ・選考実施年度に委員交代は、候補者に選ばれた場合、退職の場合以外は原則として行わない。

(選考実施年度を含む2～3年間は継続すべき。)(3)

- ・次期総長の選考は総長在任5～6年目の2年間をかけて行われる。この期間については委員の交代がないことが望ましい。
- ・学内委員は、中間評価に関与した経験を活かし、学外委員とともに後半3年間は継続的に参加すべきであり、学内委員の選出法を検討する必要がある。重要なのは、部局長と内部選考委員を分けることにある。部局をいくつかのグループ(例えば、文系、理工系、バイオ医療系など)に分け、最適な内部選考委員を選出し、後半には3年間は任期を継続すべし。現状の2年では短い。選考に主体性を持った総長選考会議ができてきている。しっかり根づかせるための組織形成が望まれる。
- ・今回の混乱の一つの要因は学内外委員に過去の議論過程をしらない議員が多数いたことにある。任期は学外委員と同じに長くし、3年に一回半数を入れ替えるといったような継続性を担保する仕組みが必要。最低でも総長選考の2年前からは総長選考会議の委員は固定すべきである。

- 選考実施年度の委員交代の場合は、後任委員との信頼関係の確保が必要。(1)
- ・委員が第1次候補者となり交代する場合は、引き継ぎを行うとともに、交代した新委員と他の委員との信頼関係を確保する機会の醸成が必要である。
- 総長選考会議の重要性を認識したうえでの、交代ルールが必要。(1)
- ・検証報告書も指摘しているように、学内委員の機械的なローテーションによる就任、自身が候補になったときの辞任のルール等は、選考会議が大学運営においてもつ重要性が充

分に認識されていなかったことの証といえよう。現在の国立大学法人制度と選考会議の目的、機能、大学運営に関する基本的なルールや制度についての知識は、東京大学の構成員である以上は当然に身に付けておくべきものとする。

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)

- 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。(1)
 - ・法律分野の委員は、学内または学外委員のなかに、一人は含めることが必要。

- 法律分野は、必須ではない。(1)
 - ・多様性をもった分野構成が望まれる。特段法律分野を必須としなくてもよい。

- 法律分野は、委員である必要性はない。事務局の責任、監事の参加で対応すべき。(3)
 - ・法律の専門性については事務局の責任で対応すべきであって、法律分野の委員が必須ではない。
 - ・法律の専門性については事務局の責任で対応すべきであって、法律分野の委員が必須ではない。
 - ・監事の出席を求めるようになったので、必ずしも法律分野の委員を特別に確保する必要はないと考える。

- 部局バランスはとれている。(1)
 - ・学内委員は各部局のローテーションで選ばれる慣習となっており、部局バランスはとれていると理解している。

- 委員選出母体の教育研究評議会・各部局構成員の多様性の実現が求められる。(1)
 - ・総長選考会議委員の多様性を確保するためには、その母体である教育研究評議会、同会議を構成する部局長、部局を構成する教員の多様性が必要。各階層での女性の育成・登用を進め、教育研究評議会委員の多様性を早期に実現してほしい。

- 分野のバランス等について、学内の意見を参考にしつつ検討が必要。(1)
 - ・近年の総長の出身学部は、外部からみると比較的限られているように見える。その意味で、委員の専門分野、群の学部構成、ローテーションの順番などについては、学内の方の見方も参考にしながら、検討していく必要があると思う。

- 機械的なローテーションの仕組みは見直しが必要。(1)
 - ・総長選考会議の重要性を認識し、分野や部局が偏らないようにしつつ、機械的なローテーションは行わないような仕組みを検討することが望まれる。

2-⑤ 学内委員に関連する事項

- 委員間の認識共有、信頼関係の確保が必要。(2)
- ・今回の反省を述べれば、学内外の委員がいかなる方法で選出されようとも、意見交換と総長選考の制度と東京大学のあるべき姿について意見を交わし、認識を共有する十分な機会をもつべきであった。今後反省すべき点として指摘しておきたい。
- ・今期は、コロナ禍において、委員の交代が重なり、委員間の総長選考過程に関する考え方、規定、内規 行程等についての認識のすり合わせなどを十分に行う時間が不足していたといえる。また、総長選考会議の開催は、経営協議会との関係で、開始時間が遅れることが多く、決定すべき審議事項が優先され、委員相互に知り合う機会が十分でなかった。委員相互がもう少し知り合い、信頼関係を確保できる会議の運営が必要。

3-① 学外委員の任期

- 現行とおり、再任で継続性を確保する運用が適当。(6)
 - ・学外委員の任期2年は妥当。一方、総長選考会議の役割に照らすと、再任により在任期間の長い委員も必要。この点、実際の運用では、再任される傾向があり問題はない。
 - ・2年で再任可を原則とし、総長選の事前3か年は6人ぐらいの学外委員が固定されることが必須。後半2年だけの学外委員は作らない。
 - ・現状で可。
 - ・学外委員は任期が比較的長いので、議論を積み重ねられる点ではよい。
 - ・総長の中間評価及び総長選考実施年度の前年度と実施年度は可能な限り、同一の委員構成で対応することが望ましいと考える。今回は学外委員の任期が更新されてきたことから、結果としてほとんどの委員が中間評価と総長選考の実施を担当した。このことは、総長選考プロセスの決定と実施の継続性を担保するうえで有意義であったと考える。
 - ・委員の任期は2年で、再任可とする。
- 任期の見直しが必要。(2)
 - (3年任期とし、再任可とする。)(1)
 - ・学長任期とリンクして3年を一期として、二期も可としておくのが良い。

(6年以上とするか、3年任期で一部交代することより継続性を担保する。)(1)

- ・委員の任期は、6年以上とするか、3年に一回半数交代、または毎年2-3名交代とするなどで、ノウハウの継承、組織学習、そして継続性を担保する方策を検討する必要がある。

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。(4)
- ・委員が総長候補になる場合を除きあり得ない。
- ・選考実施年度における委員交代は不要。

- ・選考実施年度の委員交代は、できるだけ避けたほうがよい。
- ・選考実施年度における委員交代は行わない。

(選考実施年度を含む2年間は継続すべき。)(1)

- ・次期総長の選考は総長在任5～6年目の2年間をかけて行われる。この期間については選考会議委員の交代がないことが望ましい。

●選考実施年度の委員交代の場合は、後任委員への適切な情報提供が必要。(1)

- ・やむを得ず委員が交代する場合もありうることから、新委員が適切に役割を果たせるために、新任でもわかりやすい適切な情報整理と、その情報の提供がなされる時間の確保が必要であることは言うまでもない。

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。(7)

- ・総長選考における学外委員の責任と役割は非常に大きい。その意義は、「広く社会の多様な意見をその運営に反映させる(東大憲章)」ためであり、(1)広く学内外から候補者を探索すること、(2)「経営」について、候補者の資質・能力を評価すること、外部者が参加することによる意思決定プロセスの公平性と透明性の確保、(4)国民や社会に対する説明責任である。
- ・学外委員は、大学という社会の他の組織とは異なる運営のルールを有する組織について、そのルールや慣行、伝統等について充分に知る機会をもつ必要がある。異なる観点からいえば、大学の運営について熟知した経営協議会の委員が選任されるようにすべきであろう。

(経営の経験者、他大学の経験者、ジェンダー、学生、卒業生)(5)

- ・経営の経験者(組織の長、社長経験者等人材を見る力のある方)は必須。会社の指名委員会の多くは、社長経験者が大半である。
- ・東大、国立のみでなく、他の私立大学の総長、学長経験者も良い。本学の経営、運営、発展に対して学びが多いと期待される経営経験者がふさわしい。
- ・多様性は当然必要。(例えば、学術経験者、弁護士(法律専門家)、企業経営者、行政官、OB代表、学生代表、外国人学識経験者、メディアなどのから8人選出位の大枠作りが必要。)専門分野では、大学の学問分野の多様性から、専門分野も配慮すべし。(例えば、文系、理工系、バイオメヂカルといった分布を考える)
- ・委員の多様性(ジェンダー、出身大学、専門分野、年齢、職業、国籍等)を確保することが重要である。特に、経営者、または経営者出身の委員が入ることは意味がある。
- ・できるだけ、多様な委員構成とする(分野、男女等)

- ・ダイバーシティの点から学外委員に OB・OG 代表や現役の学生代表も入れることも検討してみようか。

●本学経験者が学外委員となることに肯定的な意見 (4)

- ・プロセス策定の上で、議長の役目は大きかった。総長経験者で経営手腕を発揮された方の参加は、大いに期待される。
- ・委員の多様性は確保すべき。本学経験者が学外委員に就くことは問題ない。
- ・委員の多様性は不可欠である。今期は、多様なバックグラウンドから選出され、東京大学教員等経験者とそれ以外の委員がほぼ半数ずつである。東京大学教員等経験者は学内事情について精通しているように感じていた。また、今期の議長は総長経験者であったことから、学内のことに精通されているメリットをいかした問題提起と解決がなされてきたと言える。
- ・学外委員として本学経験者を選ぶことには賛成である。今回の選考会議でも学内委員との橋渡しや学内の考えの背景などを解説してくれてとても参考になった。

●本学経験者が議長となることに否定的な意見 (2)

- ・今期の議長が元総長であったからか、会議では学内委員の発言はほとんどなく、発言を遠慮されていたような印象を否めない。
- ・中立性、公正性をより高めるため、本学の総長や理事、部局長の経験者は原則として選ばない。また、議長には学内経験者は選ばないこととする。

●本学経験者が学外委員となることに否定的な意見 (2)

- ・学外委員の役割を考えた場合、本学経験者が学外委員となることは望ましくないと考えられる。なお、経営協議会の学外委員は企業の取締役会の社外取締役の役割に類似していると思われるが、社外取締役には独立性が問われており、当該企業の OB(退職後の元役員)には独立性がなく、OB を社外取締役に任用する企業はまずない。
- ・中立性、公正性をより高めるため、本学の総長や理事、部局長の経験者は原則として選ばない。また、議長には学内経験者は選ばないこととする。

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)

●委員構成について、分野の多様性は必要。(1)

- ・できるだけ、多様な委員構成とする(分野、男女等)。

●法律分野は、委員として参加するのがよい。(1)

- ・法律分野の委員は、法的視点の示唆をタイムリーに提供されていた。継続しておくべきである。

- 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。(1)
 - ・学内または学外委員に、法律と大学経営に詳しい委員の参加が望まれる。

- 法律分野は、委員である必要性はない。事務局の責任、監事の参加で対応すべき。(3)
 - ・総長選考には、法律家必須ではない。会社組織では、監査役を外部人材も含めて登用しており、この部分に法律の専門家が必須であり、大学経営、運営の中心メンバーとは別。
 - ・学外委員を選出する際には、経験・専門性の多様性に留意することが必要である。法律の専門性については事務局の責任で対応すべきであって、学外委員として弁護士を入れるなどの対応は不要である。
 - ・総長選考会議に弁護士を含む監事の出席を求めるようになった。今期については、学外委員は、法律的な面については担保できていたと考える。また、実業界・産業界等の委員は、「骨太方針2019」の内容とその背景や諸外国の大学での学長選考過程について紹介されるなど、幅広い分野の視点が共有された。教育行政に関する視点は、事務局が文部科学省の動向及び国際的な関係情報の収集を行い、適時に会議で提供をしてきた経緯があることを踏まえると、必ずしも法律分野や教育行政の委員を特別に確保する必要はないとも考える。

3-⑤ その他 学外委員に関連する事項

- 学外委員の適性について (2)
 - ・委員は当然のことながら、大学ガバナンス・コードなどについての理解が共有されていることが必要である。
 - ・学外委員は、大学という社会の他の組織とは異なる運営のルールを有する組織について、そのルールや慣行、伝統等について充分に知る機会をもつ必要がある。異なる観点から例えば、大学の運営について熟知した経営協議会の委員が選任されるようにすべきであろう。

- 委員間の認識共有、信頼関係の確保が必要。(1)
 - ・学内外の委員がいかなる方法で選出されようとも、意見交換と総長選考の制度と東京大学のあるべき姿について意見を交わし、認識を共有する十分な機会をもつべきであった。今後反省すべき点として指摘しておく。

- 委員選出母体である会議体への情報共有が必要。(1)
 - ・学外委員は、委員相互に相互の立場を尊重した信頼関係が築かれつつ、総長選考実施に対応できたと感じているが、選考会議の審議過程は経営協議会の他の委員に共有されていない。そこで、今後、総長選考会議で審議している事項で、経営協議会及び教育研究評議会で共有すべき内容やその時機については、明確化して行程表にも明示していく必要があると考える。

4-① 総長選考会議議長の選出方法・役割等

●議長選出方法 (4)

(選出方法の明確化が必要。)(1)

- ・議長の任期、自薦・他薦等選出方法の明確化と構成員による共有が必要である。

(各委員の経歴情報をもとに推薦、投票により選出し、再任可とする。)(1)

- ・議長選出にあたっては、委員の履歴書をあらかじめ配布し、自己紹介を行ったうえで、選考会議内で推薦を集め、最終的には投票を実施。2年ごとで再任可とする。

(議長適任者の選出自体が高度の判断力を有する選考会議の委員の合議に委ねられている。)(1)

- ・議長については、これまでは元総長が慣例として務めてきたが、学内外に影響力を持つ人物が議長を務めることに問題がないとはいえない。しかし、総長の選考のみならず、中間評価、さらには解任の権限をもつ選考会議を束ねる権威とリーダーシップをもった人物が他に容易に見つかるとは思えない。むしろ、それは議長としての自覚や良識に委ねるべきものであって、そのような議長適任者の選出自体が高度の判断力を有する選考会議の委員の合議に委ねられていると考えるべきであろう。

(現行とおり、総長が依頼せざるを得ない。)(1)

- ・総長選考会議議長は現時点では総長が依頼せざるを得ない。しかし選考会議委員は、議長が総長から独立して選ぶべきである。

●学外委員(本学経験者ではない/総長経験者ではない)が議長を務めるべき。(3)

- ・議長の最も重要な役割は、会議参加者が自由に発言できる雰囲気を作り、意思決定プロセスの公平性と透明性の確保することにある。議長は(本学出身者ではない)学外委員が務めることが望ましい。
- ・議長は、学外委員のうち、総長経験者でない外部の経営経験者などの方が中立的、客観的な議事運営をできるのではないか。
- ・議長は互選でいいが、学内経験者は選ばないこととする。

●議長の役割 (3)

(会議参加者が自由に発言できる雰囲気を作り、意思決定プロセスの公平性と透明性を確保すること。)(1)

- ・議長の最も重要な役割は、会議参加者が自由に発言できる雰囲気を作り、意思決定プロセスの公平性と透明性の確保することにある。議長は(本学出身者ではない)学外委員が務め

ることが望ましい。

(総長候補者の情報収集、会議の招集、議事決定、進行、可否同数の際の決裁権（内規の精査は必要）。) (2)

- ・議長の役割は、総長候補者の情報収集、会議の議事進行、投票で決定事項の同数事項の最終決定者。
- ・果たすべき役割として、通常の会議の招集、議事の検討と確定、会議の進行があり、表決の際のルールなどは、改めて内規の精査が必要。

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)

- 非公開とすべき範囲、基準をあらかじめ整理する。(3)
 - ・公開情報と非公開情報については、総長選考会議でしっかりと検討して、その理由とともに扱いを明確にし、それを公表すべきである。
 - ・会議の録音は、事務局の責任において必ず取る必要がある。特に具体的に第1次候補、第2次候補を選考し、決定する会議については、録音と事後検証にむけたデータの保存期間と取り扱いを確認する必要がある。議事要旨は、意思決定過程を検証できるよう工夫した記述が必要。議事内容の公開、非公開についての基準を明確にしたうえで、特に非公開情報の漏洩の防止をはかる委員の守秘義務の在り方についての規定や意識の共有が必要。
 - ・どの情報を非公開とするか、学内公開するか、対外発表するか、プロセス毎に予め整理する。議事録・録音データは非公開で、予め委員にはそれを徹底。
- 議事は非公開とし、議事録のまとめを公表する。(1)
 - ・議事は非公開でよい。議事録のまとめを公表する。
- 議事は非公開とすべき。(2)
 - ・選考会議における審議は、各候補者について、総長としての適格性をめぐってその強み、弱みについての率直な評価をする場である。自由で率直な意見交換を保障するためにも、当然非公開でなければならず、決定後も審議の内容が公開されるべきではない。
 - ・どの情報を非公開とするか、学内公開するか、対外発表するか、プロセス毎に予め整理する。議事録・録音データは非公開で、予め委員にはそれを徹底。
- 情報漏洩の防止は必要。／ 規則・制度を整備すべき。(6)
 - ・運営の公平性を、透明性を深める努力は重要であり、今後もこの努力を続けてゆくべきだが、今回の様な内部告発は絶対に許せない。会社であれば、即、厳罰である。これがなされないのも大学の特徴、ガバナンスの甘さか。委員には、秘密を絶対に守って頂く様な仕

組み、例えば宣言書に署名してもらうことは必須。

- ・今回、委員又は事務局でしか知りえない情報がメディア等に流出したことは問題。総長選考会議は、開示すべき情報と秘匿すべき情報を区分し、開示すべき情報については開示のタイミングや開示方法について検討し、一方、各委員の発言内容など秘匿すべき情報については関係者の秘匿義務を徹底すべきである。
- ・漏洩防止などは事務的に徹底管理。
- ・意図的な非公開情報のリークは大きな問題である。非公開情報の漏洩の防止策を検討する必要がある。
- ・今回、会議の全容が録音され公開された行為は、会議開始前から録音あるいは盗聴することを準備して行われたと考えざるをえず、極めて悪質な、東京大学の信用を傷つけるものであることは指摘しておきたい。
- ・会議の録音は、事務局の責任において必ず取る必要がある。特に具体的に第1次候補、第2次候補を選考し、決定する会議については、録音と事後検証にむけたデータの保存期間と取り扱いを確認する必要がある。議事要旨は、意思決定過程を検証できるよう工夫した記述が必要。議事内容の公開、非公開についての基準を明確にしたうえで、特に非公開情報の漏洩の防止をはかる委員の守秘義務の在り方についての規定や意識の共有が必要。

●議事録・録音データは保存されるべき。／ 保存する場合は、取り扱いをルール化し、厳格に管理すべき。(3)

- ・総長選考会議の議事内容は、しっかりと議事録に記載し、録音データもその後の検証のために保存する必要がある。
- ・録音データについては、個人的には録音を行うべきではないと考えるが、何らかの理由で記録を残しておく必要があるのであれば、終了後、封印をし、予め決められた場合にのみ、定められた手続きに従って開封する等、厳格に情報の管理を行うべきである。
- ・会議の録音は、事務局の責任において必ず取る必要がある。特に具体的に第1次候補、第2次候補を選考し、決定する会議については、録音と事後検証にむけたデータの保存期間と取り扱いを確認する必要がある。議事要旨は、意思決定過程を検証できるよう工夫した記述が必要。議事内容の公開、非公開についての基準を明確にしたうえで、特に非公開情報の漏洩の防止をはかる委員の守秘義務の在り方についての規定や意識の共有が必要。

●議事進行のルールの明確化。(1)

- ・選考委員会の議事運営については、次の点は最低限のルールとして明文化するべきである。(1)あらかじめ議事進行のルールを明確化にし、議事運営が恣意的なものにならないようにする。(2)議長の中立性を確保、(3)匿名の告発に言及するようなことは避けるべきである。また、候補者に告発文を見せ反論の機会を与えるべきである。(4)経営手腕につき

云々する場合はエヴィデンスを持って他の委員に明確に説明すべきである。(5)議事運営が迷走したときに法的観点からアドバイスできる第三者に同席させることが望ましい。

●議長の中立性の確保。(1)

- ・選考委員会の議事運営については、次の点は最低限のルールとして明文化すべきである。(1)あらかじめ議事進行のルールを明確化にし、議事運営が恣意的なものにならないようにする。(2)議長の中立性を確保、(3)匿名の告発に言及するようなことは避けるべきである。また、候補者に告発文を見せ反論の機会を与えるべきである。(4)経営手腕につき云々する場合はエヴィデンスを持って他の委員に明確に説明すべきである。(5)議事運営が迷走したときに法的観点からアドバイスできる第三者に同席させることが望ましい。

●不確実な情報の扱いルール化、エビデンスの確認・共有が必要。(1)

- ・選考委員会の議事運営については、次の点は最低限のルールとして明文化すべきである。(1)あらかじめ議事進行のルールを明確化にし、議事運営が恣意的なものにならないようにする。(2)議長の中立性を確保、(3)匿名の告発に言及するようなことは避けるべきである。また、候補者に告発文を見せ反論の機会を与えるべきである。(4)経営手腕につき云々する場合はエヴィデンスを持って他の委員に明確に説明すべきである。(5)議事運営が迷走したときに法的観点からアドバイスできる第三者に同席させることが望ましい。

●監事等の立ち合いを求める。(2)

- ・選考委員会の議事運営については、次の点は最低限のルールとして明文化すべきである。(1)あらかじめ議事進行のルールを明確化にし、議事運営が恣意的なものにならないようにする。(2)議長の中立性を確保、(3)匿名の告発に言及するようなことは避けるべきである。また、候補者に告発文を見せ反論の機会を与えるべきである。(4)経営手腕につき云々する場合はエヴィデンスを持って他の委員に明確に説明すべきである。(5)議事運営が迷走したときに法的観点からアドバイスできる第三者に同席させることが望ましい。
- ・選考会議の審議の適切性は、「高度の判断能力を有する委員」(検証報告書、25頁)の良識に委ねられるべきであり、外部に公開し審議内容について評価を受けるべきものではない。監事や中立的な学内機関の代表の傍聴を認めるのも一つの方法と思われる。

●事務局の役割。(2)

- ・漏洩防止などは事務的に徹底管理
- ・会議の録音は、事務局の責任において必ず取る必要がある。特に具体的に第1次候補、第2次候補を選考し、決定する会議については、録音と事後検証にむけたデータの保存期間と取り扱いを確認する必要がある。議事要旨は、意思決定過程を検証できるよう工夫した記述が必要。議事内容の公開、非公開についての基準を明確にしたうえで、特に非公開情報の漏洩の防止をはかる委員の守秘義務の在り方についての規定や意識の共有が必

要。

- その他議事運営一般 開催方式 / 事前協議 / 関係規則の配備。(1)
 - ・会議の開催方法については、候補者の面接や選考に関する審議については対面で、その他の会議においては、オンラインによる開催が有用である。
 - ・会議の議事等の事前協議(議長が委員有志の参加を募り、事務局も同席)は、会議における円滑な審議に向けて有意義であったと認識している。次年度以降において、このような事前打ち合わせの要否について会議で確認する必要がある。
 - ・会議の際の関係規則等の会場配置(オンライン含む)は必要。

4-③ 第1次候補者・第2次候補者の氏名の発表

- 第1次候補者の氏名は公表すべき。(1)
 - ・第一次、第二次候補者の氏名は公表すべき。

- 第1次候補者の氏名は、学内には公表すべき。(2)
 - ・第1次、第2次の候補者の氏名は学内にオープンにしたほうがよい(氏名が明らかになることを避けたい候補者は候補を辞退することになる)。総長選考会議は第2次候補者を選定した理由について学内に説明することが望まれる。
 - ・候補者の氏名は学内構成員には発表は当然必要。ただし、外部には静かに告知。マスコミの介入には注意。

- 第1次候補者の氏名は公表しない。(1)
 - ・第一次候補者は公表しないが、第2次候補者は公表する。ただし、どうしても第一次候補者もどうしても情報が漏れてしまうので、それも覚悟しながら、公正な対外的にも説明できる選考を行うべきである。

- 第2次候補者の氏名は学外に公表すべき。(3)
 - ・第一次、第二次候補者の氏名は公表すべき。
 - ・第2次候補者氏名の発表については、決定後直ちに公表しても大きな支障はないと考える。
 - ・第一次候補者は公表しないが、第2次候補者は公表する。ただし、どうしても第一次候補者もどうしても情報が漏れてしまうので、それも覚悟しながら、公正な対外的にも説明できる選考を行うべきである。

- 第2次候補者の選定理由の説明。 / 対外的にも説明できる選考が求められる。(2)
 - ・第1次、第2次の候補者の氏名は学内にオープンにしたほうがよい(氏名が明らかになることを避けたい候補者は候補を辞退することになる)。総長選考会議は第2次候補者を選

定した理由について学内に説明することが望まれる。

- ・ 第一次候補者は公表しないが、第 2 次候補者は公表する。ただし、どうしても第一次候補者もどうしても情報が漏れてしまうので、それも覚悟しながら、公正な対外的にも説明できる選考を行うべきである。

- 選考会議における審議や決定を制約することがないように、公表範囲の検討が必要。／マスコミの介入には注意。(2)

- ・ 候補者の氏名は学内構成員には発表は当然必要。ただし、外部には静かに告知。マスコミの介入には注意。
- ・ 1 次、2 次候補の氏名の公表については、できるだけ多くの情報を大学構成員に提供するという意味では意味があるが、選考会議における審議や決定を制約することがないように、公表の範囲が決められるべきである。

- 第 1 次候補者の氏名・得票数の公表の要否、情報管理の在り方の検討が必要。(1)

- ・ 今期の総長選考過程においては、第 1 次候補者に対する面接を開始する日に、議長及び議長代理の判断で総長選考会議の委員に氏名と得票数が「選考委員限り」という事で公表された。
- ・ 代議員選出の第 1 次候補者名の公表について、立候補制でないことなど、公表しないこととした経緯があることは承知しているが、実際にはその候補者の氏名は流布された。第 1 次候補者の氏名及び得票数の公表の要否や情報管理の在り方については、次期総長選考会議での検討が不可欠である。

4-④ 学内構成員に対する情報提供

- 第 1 次候補について、所信表明公表、発表会、動画配信をするなどの情報提供が望ましい。(1)

- ・ 意向調査に先立ち、第 1 次候補についても、所信表明公表、発表会、動画配信をするなどの情報提供を総長選考会議として行うことが望ましい。

- 求められる総長像、第 2 次候補者選考理由、大学が置かれた状況に対する認識を、選考会議が直接説明するべき。(1)

- ・ 望まれる総長像、第二次候補者を選考した理由、さらに大学が置かれた状況に対する認識を、選考会議が直接説明するべきである。二次候補者を決めた後に、もう一度面接と調査を行い、評価を含めた説明を学内構成員に行うことも必要である。

- 委員選出母体である会議体への情報共有が必要。(1)

- ・ 総長選考会議の審議事項のうち、経営協議会及び教育研究評議会で共有すべき内容や、その時機について明確化する必要があると考える。会議の場での周知に加えて、すべての教

職員に伝えるべき内容は、適時適切に共有されるようにするしくみの在り方検討が求められる。

- 経営協議会への第1次候補者氏名の通知の要否について検討を要する。(1)
 - ・今回から代議員会で選出された第1次候補者の氏名は経営協議会にも通知されない取扱いとなった。この点については、教育研究評議会及び経営協議会の意見を傾聴して候補者の公表の要否及びそのタイミングについて検討が必要と考える。
- 第2次候補者決定からは積極的に情報提供する。(1)
 - ・学内構成員に対しては、第2次候補者決定からは積極的に情報を提供する。

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、学生も閲覧できるようにする。(1)
 - ・第2次候補者の動画を配信し、学生も閲覧できるようにするのがよい。
- 第2次候補者の所信表明の動画配信は、総長選考会議が公式に行うべき。(2)
 - ・第2次候補者の所信表明の動画配信は、選考プロセスの中で比較的重要な意味を持つ性質のものであるから、次回以降は総長選考会議において実施するのが望ましい。
 - ・第2次候補者の所信表明の機会は学長選考会議として実施し、動画配信も行う。
- 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。(3)
 - ・第2次候補者の所信表明については、発表会開催と動画発信を同時に行う。次回から公式に実施が望まれる。
 - ・意向投票を前提とすると、第2次候補者について、投票有資格者に対して候補者間の違いを見える化する公開討論会などの手段が必要。

(第2次候補者の絞り込むプロセスの情報としても有益。) (2)

- ・現在の選考プロセスでは、特に学外委員は候補者の人となりをもほとんど分からずに選考に臨むことになる。委員に候補者の人格、能力、評判をよりよく知る機会を与えるべきである。30分の面談だけでは不十分であり、会食の機会ぐらいあってもいいのではないか。人材コンサルタント会社による情報を使うのも一案であろう。同時に、動画や講演会を使い、パブリック・フィギュアとして評価を試みるのも一案かも知れない。
 - ・第2次候補者の絞り込むプロセスは重要。候補者書類と面接だけでなく、外部のコンサルティング会社のアセスメント、過去のコンプライアンスなどの身体検査、動画を利用した本人のアピールなど、候補の情報がもっとあることが望ましい。
- 第1次候補についても、所信表明公表、発表会、動画配信をするなどの情報提供が望まし

い。(1)

- ・意向調査に先立ち、第1次候補についても、所信表明公表、発表会、動画配信をするなどの情報提供を総長選考会議として行うことが望ましい。

4-⑥ 学生への周知

- 学生への周知は、静かに周知 (1)
 - ・学生への周知は、静かに周知
- 学生には動画の閲覧を可能とする。(1)
 - ・学生には動画の閲覧を可能とする。
- 総長選考の意義についての周知と、公正な選考過程について情報提供が求められる。(1)
 - ・学生は大学のステークホルダーであるとともに、有力な構成員でもある。学生に対して、総長選考の意義についての周知と、公正な選考過程について情報提供が求められる。

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 (4)
(総長選考会議の開催時間の設定。／ オンライン会議などによる柔軟な開催方式。)
- (3)
 - ・総長選考会議を経営協議会の日で開催は合理的であるが、経協がいつも予定時間をオーバーするので、了解着の適切な時間設定が必要。
 - ・総長選考会議の開催は、経営協議会との関係で開始時間が遅れることが多く、学内委員に迷惑をかけることになり、経営協議会選出委員として心苦しく思っていた。コロナ禍でのオンライン会議の経験を踏まえると、対面で開催することが必要な会議もあれば、オンラインで開催することで十分な場合もある。柔軟な運用を図ることが有用と考える。
 - ・経営協議会終了時刻との関係で、総長選考会議の時間が不足気味で、表層的、事務的な議論に終わったことが何度かあった。学内外委員間での議論が少なかった気がする
- (委員間の認識共有不足、一体感の欠如。)(2)
 - ・今期は、コロナ禍において、委員の交代が重なり、委員間の総長選考過程に関する考え方、規定、内規 行程等についての認識のすり合わせなどを十分に行う時間が不足していたといえる。また、総長選考会議の開催は、経営協議会との関係で、開始時間が遅れることが多く、決定すべき審議事項が優先され、委員相互に知り合う機会が十分でなかった。委員相互がもう少し知り合い、信頼関係を確保できる会議の運営が必要。
 - ・学内委員と学外委員は、相互にほとんど面識のない中で委員としての重要な責務を協働して果たすことになる。委員の交代時や年度当初などには、必ず自己紹介の時間を確保し、これまでの経過を共有するなど、重要な責務を果たす総長選考会議のメンバー間の信頼

関係を醸成するような会議運営が必要と考える。

- ・代議員会から選出される第1次候補者の得票数に関して、委員間で認識の共有は曖昧だった。原点にもどって、得票数の取り扱いを確認する必要がある。
- ・今回はコロナ禍で圧倒的に学外、学内委員のチームビルディングによる一体感が欠如していた。

(事務局の人材の継続性。選考プロセスのマニュアル化を望む。) (1)

- ・事務方にも、人材のオーバーラップや、もっと細かい選考プロセスのマニュアル化などが望まれる。

(議案の具体検討には、学内委員だけでなく、学外委員の参加が必要。) (2)

- ・従来から、学内委員WGが諸課題について議論し、その検討内容ととりまとめを基礎に、総長選考会議で審議し決定するという運営がなされている。今後は課題によっては、学内外両方からの委員で行うかを含めて、設置、運営、議事録等の作成について再確認が必要。
- ・総長選考委員会の下に置かれるワーキンググループは、学内委員だけでなく学外委員を加える必要性を感じる。

(監事の陪席の必須化、議事録、守秘義務の改善。) (1)

- ・選考会議の議事録の詳細度、監査役の同席の必須化、委員の守秘義務への同意と誓約書へのサインなど改善の余地は多い。特に企業の監査役設置会社のように監査役の機能強化が重要。

●その他 選考プロセスのあり方に関する意見 (5)

(選考にあたって、候補者に関する情報が不十分。) (2)

- ・現在の選考プロセスでは、特に学外委員は候補者の人となりをほとんど分からずに選考に臨むことになる。委員に候補者の人格、能力、評判をよりよく知る機会を与えるべきである。30分の面談だけでは不十分であり、会食の機会ぐらいあってもいいのではないか。人材コンサルタント会社による情報を使うのも一案であろう。同時に、動画や講演会を使い、パブリック・フィギュアとして評価を試みるのも一案かも知れない。
- ・第2次候補者の絞り込むプロセスは重要。候補者書類と面接だけでなく、外部のコンサルティング会社のアセスメント、過去のコンプライアンスなどの身体検査、動画を利用した本人のアピールなど、候補の情報をもっとあることが望ましい。

(会社組織では、選考プロセスの前に、人事部門によるトップ人材の育成と選択を行っている。) (1)

- ・経営のTopを選ぶプロセスとしては、大学も会社も同じだが、会社の場合は、選考の前のプロセスで、候補者足る方の能力を見極めるプロセスを有しているのに対し、大学は人

事部門がそのような役目を負っていないので、選挙に頼ることになる。選挙の場合、選ばれた方が必ずしも経営の能力、統治能力を持っているとは、限らない。会社組織では、一回の間違いが、会社をつぶす。慎重に慎重を重ねて、人を育て、且つ、更に内部選択を進めている。

(構成員、委員間において、選考プロセスへの理解が必要。)(1)

- ・最後が意向投票になっている以上、第2次候補者の絞り込みは非常に重要で、二～三名程度に迄絞り込んで、確実に総長としての経営力含めた力を有した方を選ぶ仕組みは必須であり、これを意向投票有資格者に理解頂く事が重要。
- ・東大の総長選考は、この選挙と、内部委員会での選択の両方を方法論として持っており、今回の様な、選挙をする方々と、内部での絞り込み選考プロセスを行う方々の、総長選びに関する理解が一致していないと問題が起こる。特に、委員会内部での絞り込みプロセスは、全てをOpenにはできないので、絞り込みプロセス自体を信頼してもらわなければ成り立たない。ここで、人材アセスメント会社等による第三者評価も活用し、結果を参考にして選考、絞り込みをしている事を明示しておくことは、意向投票者に納得感を与えるかもしれない。

(今回の選考過程程に瑕疵はなかった。)(1)

- ・今回の選考過程の第2次候補の選出に当たって、特定候補に不利な情報が提出されたと指摘され、それが選考の公正さを欠くと外部から主張されたが、審議に参加した者の印象としては、法令に則り、手続きに従って、選考会議の全委員の合意に基づいて決定されたものであり、その過程に瑕疵はなかったと考える。

(代議員会、経営協議会における第1次候補者の選出方法の検討が必要。)(2)

- ・経営協議会から第1次候補者を選出する時には、候補者名、その略歴及び推薦人の推薦書と推薦の弁を、当日聴いて、直ちに投票となった。したがって、投票するための熟慮の時間が不足していたように思う。
- ・総長候補のロングリストの作り方は代議員会、経営協議会両方とも改善の余地がある。コロナ禍の状況下でもあって、経営協議会からの候補を探索する期間が短すぎた。

(選考会議においては、具体・詳細な選考基準の視点について議論と意識合わせが必要。)(1)

- ・選考基準は、「求められる総長像」だけでは抽象的すぎると感じた。選考会議においては、具体・詳細な選考基準の視点について議論と意識合わせが必要。今回は経営力とマルチステークホルダーを意識した変革推進力という視点を重点に選考したと認識している。

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

●ガバナンスに関する意見（5）

（総長選考会議の独立性を鑑み、経営協議会の委員を決めることが重要。）（1）

- ・学外委員の選出については、総長の指名した経営協議会の中から選出された学外委員が、総長の解任をも申請する役割を担うのには矛盾がある。ただし、経営協議会に出席して学内経営を理解したものが選考会議の委員を務める意味は理解できる。それゆえ、本来独立性の強い選考会議委員の選出が必要であるが、総長選考会議構成員の大枠を配慮しつつ、経営協議会の委員を決めることが重要。

（学内政治に利用されないよう、総長選考会議の独立性を確保が重要。）（1）

- ・今回の調査を通じて、東京大学が依然として前近代的組織に留まっていることを感じた。その背景にあるのが総長選挙であり、選挙が学内政治に利用され、東京大学が閉鎖的で新しい学術の風が生まれにくくしている。東大債が始まる中、利権をめぐる総長選が行われることを危惧する。まずは総長選考会議が独立性を保つこと、高い調査機能をもって選考を進め、各部門の経理を透明化することから始めるのが重要である。

（教学部門と現業部門（病院）を分離したうえで、大学の在り方についての議論が必要。）（1）

- ・大学には教育研究以外にも、自立経営という非常に大きな課題がある。とくに附属病院は巨額の赤字を発生し、これまで経営協議会でも十分に説明されておらず、今後の大学運営に大きな影響をもたらすことを懸念する。まずは医学部と病院、あるいは教学部門と現業部門の経理・運営を分離し、そのうえで大学のあり方について議論する必要がある。

（大学ガバナンスに関するルールや理念の共有が必要。）（1）

- ・改正学校教育法、国立大学法人法など、大学ガバナンスを規定するルールや理念、総長選考会議の位置づけなどについて、選考会議メンバーのみならず、大学関係者に理念が共有されていないのであれば、大きな問題である。総長選考会議は、そうしたルールや理念に基づいて議論することを改めて確認する必要がある、そうしたルールや理念を大学の教員も共有できるようにするためには何が必要かを検討しなければならない。

（総長の間接評価を有効活用すべき。）（1）

- ・総長の間接評価は、ガバナンス上重要であり、有効に活用される必要がある。

●総長選考会議に関する意見（4）

（組織化された選挙活動への委員の関与に懸念。）（1）

- ・選考時期が近づくにつれ、ある候補の不適格性を伝えるメッセージ（口頭・メールで）が委員に伝えられた。やや組織化されたキャンペーンと思われた。選挙であるから当然のこと

かも知れないが、中傷の類の話に選考委員が関与するのはいかがなものか。

(6年間の時系列的な役割、活動事項を整理すべき。)(1)

- ・6年間の選考会議の時系列的な役割を明確にし、3期に分けた活動などを検討すべし。(例えば、1-2年：総長の活動の評価、次期総長選出の在り方検討、3-4年：中間評価で総長継続の可否、次期総長選出の在り方決定、5-6年：次期総長選出プロセス)

(信頼回復に努める。)(1)

- ・これまで意向投票に対する批判が強まる中でも、東京大学に関しては、結果として、権威と能力を備えた人物を総長として選出してきたと、選考会議の委員の一人として誇りに思ってきた。今回のケースによって、そのような東京大学の誇りと外部からの信頼が失われることを危惧するものであり、信頼を回復するために最大限の努力をされることを心より願う。

(次年度の総長選考会議では、検証結果報告書、タスクフォース報告書等における指摘事項と整合した議論が必要。)(1)

- ・令和3年度の総長選考会議においては、令和2年度の総長選考実施経過と総長選考過程検証結果、タスクフォースの報告書における指摘事項と整合性をはかる方向での検討が必要である。

●総長選考プロセスに関する意見 (2)

- ・今回の総長選考をめぐる問題の原因は、根底に現行の国立大学法人制度が定める総長選考のあり方(選考会議が主体的に選考)と一部の構成員が想定している総長選考のあり方(構成員の意向にのみによって選出)の間に乖離があったことである。国立大学は、法人法等が定める法制度の下で設置運営されているのであり、総長の選考方法もその制度の枠内で、東京大学によりふさわしい形を工夫すべきであると考えます。
- ・一連のプロセスの透明性をどこまで高めるかは重要な論点だ。民間の社長選びをする際の指名委員会は基本的に議論の内容は公表しないし、詳細な議事録さえ作成しない。東大も詳細に何を公開し、何を非公開するかテーマベースで再設計が求められる。

●タスクフォースに対する意見 (1)

- ・タスクフォースで議論の手順に違和感がある。検証委員会の報告書、15部局長の要望書とも議事運営に関わる論点につき関心が集中しているため、議事運営の問題点を先に議論するか、もしくは組織と運営を同時並行的に議論するか、いずれかの手法をとるのが適当ではないかと考える。今回の選考会議のプロセスは世間の大きな関心を集めたことは遺憾である。選考会議委員の1人として職責を充分果たせなかったことを心から反省する。東大としては検証報告をしっかりと受け止め、大学として至急改善策を打ち出すべき

と考える。

● 検証委員会・検証結果に対する意見（1）

- ・ 外部の調査報告書は、概ね正確に今回の総長選考を振り返って、検証と課題を挙げている。ただ、一つ選考委員会の議論の内容がどのように、どこに漏洩され、それがどこに流布され、誰が見たのかの検証が弱かった。