

総長選考会議の組織検討
タスクフォース報告書

総長選考会議の組織検討タスクフォース

令和3（2021）年3月

東 京 大 学

はじめに

総長選考過程検証委員会の『令和2年度総長選考会議における総長の選考過程の検証報告書』（2020年12月11日提出。以下「検証報告書」という。）は、今回の総長選考会議のプロセスを逐一確認した検証結果と、総長選考会議の問題点の指摘と検討課題に関する意見をまとめたものであった。その報告書のなかで、検証委員会は、見直しの方向性について、学内委員の在任期間、総長選考会議の運営、学内構成員に対する情報提供の改善、総長選考会議の事務局機能の強化という4項目について意見を付している。

同日発出した総長メッセージで触れているように、総長選考会議は、法制上、総長を解任する実質的な権限を有する中立性の高い組織であり、総長がその運営の具体的な内実に関与することは適切ではない。しかしながら、検証報告書に指摘されたように、現行の総長選考会議の組織構成等の枠組みに改善すべき点が存在するのであれば、今回の選考プロセスがおこなわれた時点の責任者である総長は在任期間中に改善すべき点を整理し、改めるべき所は可能なかぎり改めるとともに、継続的な議論が必要な事項についてはそれを具体的に示して次期総長に引き継ぐべきであろう。

こうした判断を踏まえ、教育研究評議会及び経営協議会の協力を得て、両会議の議長である総長を座長とする、学内及び学外のメンバーによるタスクフォースが設置され、総長選考会議の組織等に関して見直すべきであると考えられる事項について検討が進められた。検討にあたり、部局長等の学内構成員はもとより、経営協議会学外委員からの意見を聴き、中立的客観的に分析を進めることとした。さらに、東京大学憲章及び現行の学内諸規則を踏まえつつ、特に国立大学法人法が定める総長と総長選考会議の関係に留意して検討を進めた。

この報告書は、本タスクフォースの検討結果を取りまとめたものである。すでに提出された検証報告書やあらためて行ったアンケート調査等をもとに、改善すべき点を抽出し整理するとともに、すぐに改善実行できることに関しては具体的な方策も提示している。さらに時間をかけて丁寧に議論すべき事項については、理念や考え方を整理・確認したうえで、次年度以降の制度設計の立案に向けた検討につながるように、できるかぎり具体的に論点をまとめるよう努めた。

現在、気候変動、新型コロナ感染拡大など地球規模の課題が顕在化するなかで、デジタル革新などの進行により、資本集約型から知識集約型へと経済社会全体が不連続かつ、急速に変化している。そうした社会の大きな変化のなかで、大学は、教育、研究、社会連携の活動を通じて、グローバルな公共財を支える役割を担う主体となることが期待されている。世界の公共性に奉仕する大学の経営体としてのあり方は、未だ形成の途上である。本タスクフォースの議論を通じ、東京大学における総長選考のあり方は、まさにその中心に位置する課題であることが再確認された。

東京大学は、より良い未来社会への変革を駆動する力を生み出すために、機能を拡張し、

そのあるべき理想にふさわしいガバナンスの仕組みを備えるために改革努力を続けていかねばならない。本報告書は、そうしたプロセスに踏み出す第一歩であり、引き続き必要な議論・検討を進め、総長選考会議の組織・運営等の改善につなげていくためにまとめられたものである。

本報告書を公表することで、総長選考に関する課題と対応の方向について、広く学内外における関心と理解とが深まることを期待する。

総長選考会議の組織検討タスクフォース座長

五 神 真

総長選考会議の組織検討タスクフォース報告書

目次

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | タスクフォースの任務と検討課題の位置づけ | 1 |
| 1-1 | タスクフォース設置の経緯と任務 | 1 |
| 1-2 | 検討課題の位置づけ | 2 |
| 2 | 課題の確認と整理 | 3 |
| 2-1 | 総長選考会議の位置づけ | 3 |
| | (1) 国立大学法人法と東京大学憲章 | 3 |
| | (2) 総長選考会議の権限と責任—総長に対する牽制機能 | 4 |
| | (3) 総長選考会議の運営の適正性の確保 | 4 |
| 2-2 | 総長選考会議委員の任期・選出方法のあり方について | 6 |
| | (1) 現行制度の概要 | 6 |
| | (2) 学内委員の任期・選出方法のあり方 | 7 |
| | (3) 学外委員の任期・選出方法のあり方 | 10 |
| 2-3 | 総長選考会議の運営のあり方について | 12 |
| | (1) 総長選考会議の運営のあり方についての指摘 | 12 |
| | (2) 議事運営の改善をめぐる論点 | 12 |
| | (3) 総長選考会議による情報提供及び説明責任の強化 | 14 |
| 2-4 | 総長選考プロセス及び意向投票のあり方について | 14 |
| | (1) 現行制度の概要 | 14 |
| | (2) 総長選考プロセス及び意向投票のあり方 | 15 |
| 3 | 総長選考会議組織についての提言及び次期検討体制についての申し送り | 19 |
| 3-1 | 総長選考会議組織についての提言 | 19 |
| | (1) 当面の対応（2021年4月から2022年3月までの総長選考会議の組織） | 19 |
| | (2) 今後継続して検討すべき事項 | 19 |
| 3-2 | 次期の検討体制に関する申し送り事項 | 19 |
| 4 | 総長選考会議における今後の検討に向けての視点（参考意見） | 21 |
| | (1) 速やかに対応が必要と思われる事項 | 21 |
| | (2) 引き続き十分な議論を踏まえて検討が必要と思われる事項（次期総長選考までに検討） | 21 |
| | 付属資料 | |

1 タスクフォースの任務と検討課題の位置づけ

1-1 タスクフォース設置の経緯と任務

国立大学法人東京大学（以下「本学」という。）は、2020年に実施された総長選考について客観的な立場による検証を行うことが必要と判断し、外部の弁護士により構成される検証委員会を設置し、2020年12月11日付けでその報告書（『2020年度総長選考会議における総長の選考過程の検証報告書』。以下「検証報告書」という。）を受領した。

検証報告書は、総長選考会議の組織、運営等について、問題点の指摘と検討課題に関する意見をまとめており、本学は、これを受け、総長のリーダーシップの下、速やかに課題の整理を行い、改善に向けた検討を進めるべきであると判断した。

検証報告書で指摘された課題のうち、総長選考会議の組織に関する事項は、教育研究評議会及び経営協議会の協力を得て、見直しの検討を直ちに行っていく必要がある。このため、2021年1月20日に、両会議の議長である総長を座長とする「総長選考会議の組織検討タスクフォース」（以下「本タスクフォース」という。）を設置し、総長選考会議の組織に関し改善案を検討することとした。

本タスクフォースの任務は以下の通りである。

検証報告書を踏まえつつ、課題を整理し、次の事項について検討を行い、当該検討を踏まえた見直し案及び関連規則改正を要する場合には当該改正案を策定する。

- (1) 検証報告書に掲げられた問題点の指摘及び検討課題に関する意見のうち、総長選考会議の組織に関する事項
- (2) その他総長選考会議の組織等に関し、見直すべきと考えられる事項

この任務を遂行するため、本タスクフォースは次の3点を確認して作業を進めることとした。すなわち、1) 年度内に全ての問題についての最終結論を出すことは難しいものの、到達点を示す報告書を年度内に作成・公表すること、2) 同報告書においては、検証委員会から指摘された事項について、すぐにできることは具体的な解決策を盛り込むとともに、3) 時間をかけるべき事項については、理念の確認をし、次年度の検討体制等を提案する等、次年度以降の制度設計、規則改正等の基盤となるものとするものである。

以上の方針に基づき、本タスクフォースは、2021年1月20日を第1回とし合計4回の会議を開催するとともに、その間、①経営協議会学外委員及び学内の全部局長を対象とするアンケート調査（以下「タスクフォース・アンケート」という。そのとりまとめの結果は本報告書の末尾に附属資料として収録してある）、②総長選考会議委員のうちで参加を希望した委員との意見交換（2月12日実施。以下「総長選考会議委員との意見交換」という。）を実

施するとともに、③総長選考会議が同会議委員に対して実施した「今回の総長選考の振り返りを兼ねた意見照会」の結果の提供を受けた（以下、これらの資料をまとめて「タスクフォース・アンケート等」という。）。なお、時間の制約から広く学内外の関係者の意見を聴くことはできなかったが、この点は、次年度以降の課題として次期総長に申し送ることとする。

すぐ次に述べるように、本タスクフォースが検討した課題の中には、本学のガバナンスにおける総長選考会議の位置づけ、あるいは総長選考プロセスにおける意向投票の位置づけといった本質的問題も含まれる。これらの中には、総長選考会議の権限・責任において議論すべき事項も含まれるが、本タスクフォースでは、それらの問題についても、総長選考会議の組織に関する検討との関連で課題を整理し、重要と思われる事項を指摘した。

1-2 検討課題の位置づけ

本タスクフォースが具体的に検討したのは、①本学のガバナンスにおける総長選考会議の位置づけ（後述2-1）、②総長選考会議委員の任期・選出方法のあり方（後述2-2）、③総長選考会議の運営のあり方（後述2-3）、④総長選考プロセス及びそこでの意向投票の位置づけ（後述2-4）の4つの課題である。このうち前の2つ（①②）は、本タスクフォースの任務である総長選考会議の組織に関する検討に直接関わる課題である。これらの課題については、本タスクフォースでの検討結果を、当面の対応と今後継続して検討すべき事項とに区別して提言にまとめ（後述3-1）、これに関連して、次期の検討体制についても意見を述べて次期総長への申し送りとした（後述3-2）。

これに対して、後の2つ（③④）は、直接的には総長選考会議の運営に関する課題である。国立大学法人法（以下「法人法」という。）は「学長選考会議の議事の手続その他学長選考会議に関し必要な事項は、議長が学長選考会議に諮って定める」と規定しており（同法12条6項）、これらの事項については、まずは総長選考会議において検討が進められるべきである。しかし、その一方で、1つの会議体の組織と運営の問題が密接不可分の関係にあることも否定できない。本タスクフォースの検討に際して総長選考会議の運営に関する事項をまったく度外視するのでは、本タスクフォースの主要な任務である組織に関する事項の検討も十分に行うことができないとも考えられる。そこで、本タスクフォースでは、組織に関する事項の検討に必要な範囲で運営に関する事項も検討し、その結果を、総長選考会議における今後の検討に向けての視点として参考に供することとした（後述4）。

本タスクフォースがねらいとしたところは、拙速に結論を導くことではなく、今後の議論の確かな土台を整えることである。この意味で、本報告書は、次期総長のリーダーシップによる継続的取り組みに向けた中間報告的性格のものとして位置づけられる。

2 課題の確認と整理

2-1 総長選考会議の位置づけ

(1) 国立大学法人法と東京大学憲章

2003年に制定された法人法は、国立大学の学長について、学長の任命は国立大学法人の申出に基づいて文部科学大臣が行うとした上で（同法12条1項）、この申出は各国立大学法人に設置され、経営協議会の学外委員から選出される委員及び教育研究評議会の評議員から選出される委員の各同数で構成される学長選考会議の選考により行うものとした（同法12条2項）。

学長の選考は、法制定当初は「人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者のうちから行わなければならない」（同法12条7項）とされていたが、2014年の法改正により、上記に「学長選考会議が定める基準により」の文言が追加され、学長選考は学長選考会議が定める基準により行わなければならないこととされた。また、この改正により、国立大学法人は、学長選考の基準、学長選考の結果等を遅滞なく公表しなければならないとする規定（同法12条8項）も追加された。これらの法改正の目的は、学長選考会議の権限と責任に基づく主体的選考の強化及び総長選考プロセスの透明性の確保にあるとされる（法改正の基本的方向性を示した中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』2014年2月）。

他方、本学は、2003年3月に、東京大学憲章（以下「憲章」という。）を採択した。憲章は、大学の目的が教育・研究活動にあるとの視点から、第I章に「学術」に関する規定を置き、その冒頭の第1条において、学術の基本目標を「東京大学は、学問の自由に基づき、真理の探究と知の創造を求め、世界最高水準の教育・研究を維持・発展させることを目標とする」と定めた。この目的を実現するため、続く第II章（組織）で、基本理念としての大学の自治（10条）、総長の統括と責務（11条）、大学の構成員の責務（12条）、学部・研究科・附置研究所等基本組織の自治と責務（13条）、人事の自律性（14条）を定めている。

憲章は、第2次世界大戦後の戦後改革としての大学改革とそれに基づく新制東京大学の成立以来の最大の変化ともいえるべき国立大学の法人化をめぐる動きの中で、本学が、その長い歴史の中で培ってきた理念・精神を確認するとともに、それを時代の要請にあわせて発展させ、法人化後の本学の運営の基本指針・目標を宣言するものである。そこに示される理念・精神は法人法の現行規定とも矛盾するところはなく、むしろ法人法に定められる制度を具体的に運用するに際しての指針とすべきものである。本タスクフォースの以下の検討作業に際しても、法人法の趣旨・内容を正確に理解した上で、常に憲章に立ち返り、その理念・精神を確認し尊重してそれぞれの課題の検討を行うことを基本的視点とした。

(2) 総長選考会議の権限と責任—総長に対する牽制機能

学長選考会議は、法人法によって、学長の選考、学長解任の申出等の強い権限と責任を付与された組織である（同法12条2項、17条4項）。2019年法改正により、大学総括理事の任命（教学と経営の分離）については学長選考会議の意見を聴くものとされ、その責任・権限は一層拡大された（同法13条の2）。

国立大学においては、法人化後、学長に対して強い権限が付与されることとなった。そのことを前提に、学長選考会議には、その権限を適切に行使して、学長に対する牽制機能を果たす役割が期待されている。この点は、近年の国立大学法人のガバナンス改革の中で一層強調される点であり、国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議の最終とりまとめ（『国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～最終とりまとめ』2020年12月）も、学長選考会議の持つ牽制機能を明確に法令上も規定することが必要であると提言している。このような流れを受けて、現在、一定の場合に学長選考会議が学長に職務の執行状況についての報告を求めることができることとするなど学長選考会議の権限を追加するとともに、名称を「学長選考・監察会議」に改める国立大学法人法改正法案が国会に上程されているところである。

本学では、東京大学基本組織規則5条3項により「総長の選考は、法人法の定めるところにより、総長選考会議が行う。総長選考会議の組織及び権限は、別に規則で定める。その他総長選考会議の議事の手続等必要な事項は、議長が総長選考会議に諮って定める」としている。これをうけて、総長選考会議の組織については、役員会の議決により、「東京大学総長選考会議規則」（以下「選考会議規則」という。）が制定され、総長選考会議の運営については、総長選考会議により、「東京大学総長選考会議内規」（以下「選考会議内規」という。）及び「東京大学総長選考会議内規に関する了解事項」（以下「選考会議内規に関する了解事項」という。）が制定されている。総長選考会議が行う総長選考、解任の申出、総長の中間評価等の具体的な進め方は、選考会議内規及び選考会議内規に関する了解事項の中で定められている。

(3) 総長選考会議の運営の適正性の確保

総長選考会議は上記のように強い権限と責任を有する独立性の高い組織であるが、それだけに、タスクフォース・アンケート等では、総長選考会議の運営が適切に行われること、とりわけ総長選考が公平かつ透明性をもって行われることが重要であり、総長選考会議に対する牽制やチェックの仕組みが必要であるとの問題意識が多く指摘された。

法人法上、総長選考会議を直接に統制する組織の存在は想定されていない。したがって、総長選考会議の運営の適正性を確保するためには、以下に示すいくつかの方策を適切に組み合わせる必要がある。

① 総長選考会議による情報提供及び説明責任の強化

総長選考会議の運営の適正性の確保に向けた方策の 1 つは、総長選考会議による情報提供及び説明責任の強化である。国立大学法人のようなマルチ・ステークホルダー型の組織では、情報提供及び説明責任の重要性はいくら強調しても強調しすぎることはない。その具体的あり方は、まずは総長選考会議で検討すべき事項に属するが、本タスクフォースとしては、総長選考会議の運営の適正性の確保にとって情報提供及び説明責任の強化が極めて重要であることを改めて確認するとともに、総長選考会議における今後の検討に際して重要と思われる視点を 2-3 (3) に示した。

② 総長選考会議委員の任期・選出方法のあり方

総長選考会議がその役割を十分かつ適切に果たすことができる組織であるためには、総長選考会議委員の任期・選出方法のあり方が重要であることは言を俟たない。この点は、本タスクフォースの任務である総長選考会議の組織に関する検討に直接関わる課題であり、2-2 で詳しく検討・整理する。

③ 監事の活用

監事は法人法 10 条に基づき各国立大学法人に置かれる者であり、法人法 11 条 4 項から 9 項に定めるところに従い、業務監査及び会計監査の双方で重要な役割を担っている。本学では、法人法の規定に基づき、「国立大学東京大学法人監査要綱」を制定し、その 12 条において「監事は、役員会、経営協議会、教育研究評議会その他重要な会議につき、各会議体との合意に従って出席し、意見を述べることができる。また、監事は自ら必要と認める場合にはこれら重要な会議への出席を求めなければならない」と定めている。この規定に基づき、監事が総長選考会議に出席し、意見を述べることを通じて、同会議の議事運営の適正性を確保する役割を果たすことが期待できる。

このような考えから、本学では既に、総長選考会議との合意に基づき、2020 年 10 月 2 日に開催された 2020 年度第 10 回総長選考会議以降、監事が同会議に出席することとしたところである。検証報告書は、具体的な第 2 次候補者の選定及び総長予定者の決定を行う総長選考会議には本学の監事の立ち会いを求めることが考えられるとしているが、総長選考会議においては、第 2 次候補者の選定及び総長予定者の決定を行う会議以外の場合にも、総長選考の基準・手続に関する重要事項が審議され、また総長解任の申出その他の事項も議題となる可能性があることから、監事は毎回総長選考会議に出席するものとするべきである。

もっとも、総長選考会議への監事の出席をより実効的なものとするためには、会議における監事の意見が議事運営上どのように扱われるのかが明確にされることが望ましい。この点については法人法には定めがなく、法人法における監事の職務及び権限を踏まえたうえで会議における監事の意見の扱いを具体的に検討し、本学の規則の中で明文化しておくことが検討課題となる。また、監事が総長選考会議の運営に重大な疑義があると判断する場合

に、学内の関係組織、例えば教育研究評議会及び経営協議会と連携して事態の是正に当たる可能性を開くかどうか、これを肯定する場合にはその具体的な手続等も検討課題となりうる。

④〔補論〕総長選考会議の運営への総長等の関与について

タスクフォース・アンケートでは、2020年総長選考プロセスに見られたような混乱に際しては、大学としての適切な事態打開の可能性を開く必要がある旨の意見もあった。具体的には、総長並びに役員会は、総長選考会議の権限・責任に属する事項であったとしても、より積極的に介入ないし意見を述べることができ、然るべきであったとの意見である。

これらの意見も、「危機的案件」等の例外的事態を想定するものであって、安易に総長ないし役員会の介入を求めるものではない。しかし、総長選考会議によって牽制される立場に立つ総長（あるいは総長によって任命される役員により構成される会議体）が総長選考会議の運営に直接介入する道を開くことについては、極めて慎重に考えるべきであろう。総長選考会議は、制度上、総長の解任を申し出る権限を持つ機関であり、総長といえども、その運営に軽々に容喙することを認めるべきではない。それは、総長選考会議の中立性を脅かし、総長に対する総長選考会議の牽制機能を弱体化させ、また、場合によっては次期総長の選考プロセスへの現総長の直接的な影響力行使の可能性を開くなど、本学のガバナンス上深刻な事態を招きかねない。

まずは、総長選考会議の情報公開及び説明責任の強化、総長選考会議委員の選出・交代ルール改善、監事の活用、さらには2-3に述べる総長選考会議の運営方法の改善等のとり得る方策を検討し、それでもなおさらなる対応が必要であるかを慎重に見定めるべきである。

2-2 総長選考会議委員の任期・選出方法のあり方について

本学における総長の選考は、総長選考会議の「責任と権限による」「主体的な選考」であると同時に、「東京大学自身が自律的に行う」（憲章14条）ものでなければならない。総長選考会議は、このような役割を十分かつ適切に果たすことができる組織であることを求められ、総長選考会議委員の任期・選出方法のあり方も、このような視点から検討されなければならない。

（1）現行制度の概要

本学の総長選考会議は、法人法にしたがい、「経営協議会の構成員（大学法人の役員又は職員である構成員を除く。）の中から経営協議会において選出された者」（以下「学外委員」という。）と「教育研究評議会の構成員（大学法人の役員を除く。）の中から教育研究評議会において選出された者」（以下「学内委員」という。）と各同数の委員で組織される。その員

数は、学外委員、学内委員それぞれ8人で、総数16人である（選考会議規則2条）。委員の任期は2年であるが、再任は妨げられない（同規則3条）。

学外委員は、「経営協議会の構成員（大学法人の役員又は職員である構成員を除く。）」から選出されるが、この構成員（委員）は、東京大学経営協議会規則（以下「経営協議会規則」という。）上は、「大学に関し広くかつ高い識見を有するもの」のうちから、「教育研究評議会の意見を聴いて」「総長が任命する」（同規則3条1項4号）。経営協議会委員の任期は2年であるが、再任は妨げられない（同規則3条3項）。経営協議会における総長選考会議委員の選出については、経営協議会規則が「経営協議会は、国立大学法人法の定めるところにより、東京大学総長選考会議の委員を選出する」（同規則4条2項）と定めるのみである。

学内委員は、「教育研究評議会の構成員（大学法人の役員を除く。）」から選出されるが、この構成員（評議員）は、東京大学教育研究評議会規則（以下「教育研究評議会規則」という。）上は、「大学院研究科、附置研究所等の教育研究上の重要な組織の長のうち、教育研究評議会が定める者」（同規則3条1項3号）と「その他教育研究評議会が定めるところにより総長が指名する職員」（第4号評議員。同規則3条1項4号）とからなる。前者は、13の大学院研究科と情報学環の長及び11の附置研究所の長で構成され（部局長）、後者の第4号評議員は、10の学部の教授会で選考された当該学部の教授で構成される（東京大学教育研究評議会内規1条2項、3項）。第4号評議員の任期は2年である（同4項。なお、部局長である評議員の任期は部局長の任期に従う）。

教育研究評議会における総長選考会議委員の選出について、教育研究評議会規則は、「教育研究評議会は、国立大学法人法の定めるところにより、東京大学総長選考会議の委員を選出する」（同規則4条2項）と定めるのみであるが、実際の運用は、確立されたルールに従って行われている（「教育研究評議会から総長選考会議への選出委員ローテーション」参照）。それによれば、「教育研究評議会選出委員は部局の長から選出する」こととされ（部局長のポスト指定）、また、「その長が委員となる部局は……〔あらかじめ定められた〕ローテーションによって決定」される。学内委員の選出部局は、議論の継続性の観点から、毎年、半数の4部局ずつ交代する。ローテーションにおいて、「研究科、研究所は対等」とされ、「研究科、研究所をそれぞれ文理に分けた部局群」がローテーションの選出母体とされている。

なお、学外委員、学内委員を通じ、総長選考会議委員が第1次総長候補者に選出された場合には、委員を辞職するものとされている（選考会議内規に関する了解事項4項（1））。

（2）学内委員の任期・選出方法のあり方

① 選考実施年度における委員の交代

検証報告書は、総長選考が実施される2020年度の年度当初において、学内委員8人中5人が委員を交代したことを問題点として指摘し、それが、委員間の意思疎通、共通認識の醸成を妨げる要因になったとする。選考実施年度における委員の交代については、タスクフォース・アンケートにおいても、避けるべきであるとする意見が大多数を占めた。

もっとも、選考実施年度における学内委員の交代には、④部局ローテーションのルールから生じるものと、⑤部局長のポスト指定のルールから生じるものがあり、問題に対応する具体的方法には、以下に示すように、それぞれいくつかの選択肢と選択肢ごとの検討課題がある。今後、より具体的な検討が必要といえる。

④部局ローテーションによる委員交代への対応 考えられる 1 つの方法は、毎年学内委員の半数を交代させる現行の任期設定を改め、選考実施前年度末に任期満了を迎える委員が生じないようにすることである。具体的に、現行の 2 年の任期を前提とした場合、総長任期の 1 年目、3 年目、5 年目の年度初めに学内委員が交代する任期設定とすることが考えられる。任期を 3 年に改め、総長任期の 2 年目、5 年目の年度初めに学内委員が交代する任期設定とすれば、総長選考実施年度の委員が、自ら選考した総長の 1 年目の業務執行状況の確認にあたることも可能になる。

もっとも、上記の方法については、学内委員の一斉交代が、その前後の議論の継続性の観点から適切かどうか問題となる。また、任期を 3 年以上に伸ばすことについては、部局長のポスト指定ルールを前提とする限り、部局長の任期を 2 年とする部局が多数である現状では、それが委員（人）の連続性確保にどれほど有効かは、明らかではない。

考えられるいま 1 つの方法は、選考実施前年度に任期満了を迎える委員について、部局長（あるいは評議員）の任期が継続する場合には、部局ローテーションに特例を認め、個別に再任を認める扱いとすることである。部局長の任期中にある学内委員の部局ローテーションによる交代を「機械的」と批判している検証報告書の念頭にあったのは、このような方法かもしれない。委員の再任を認めている選考会議規則との抵触もない。

もっとも、この方法による場合、部局ローテーションのルールと異なり、特定の部局の委員在任期間が長くなる。専門分野の多様性やバランスの確保に部局ローテーションが果たしている役割も踏まえつつ、また、変則となった委員在任期間を事後的に調整するルールの導入可能性や再任の任期を含め、慎重かつ具体的な検討が必要である。

⑤部局長交代による委員交代への対応 検証報告書が示唆するのは、部局長のポスト指定を前提としつつ、選考実施年度の年度当初に部局長が交代した場合には、特例的に総長選考会議委員は前年度の部局長に継続させるという方法である。もっとも、部局長のポストを離れた場合、教育研究評議会の評議員の地位も離れるのが通常であるから、この方法をとるとすれば、前年度の部局長が評議員を継続する仕組みの整備が必要となるが、その当否は、教育研究評議会の組織構成の基本にも関わるから、慎重な検討が必要である。

部局長のポスト指定を前提としたもう 1 つの方法は、選考実施前年度と選考実施年度の 2 年度の総長選考会議委員は、交代がない部局長から選ぶというものである。検証報告書が示唆する「総長選考に直接関与する委員は、前の年度から委員に選出してお〔く〕」という方策も、現実の実施可能性を考慮すれば、この方法に帰着する。もっとも、この方法は、部局ローテーションを崩すから、学内委員の専門分野の多様性やバランスの確保に部局ローテーションが果たしている役割との関係が問題となる。

タスクフォース・アンケートにおける意見で少なからず見られたのは、部局長のポスト指定を見直し、ローテーションによる選出順に当たった部局の中で、部局長以外の教員を委員とするというアイデアである。もっとも、法人法と現行の教育研究評議会内規を前提とする限り、部局長以外の教員で委員となりうるのは、10部局から選出されている第4号評議員に限られる。そして、評議員にも2年の任期が存在するから、提案されているような部局長のポスト指定の見直しで、問題の十分な解決となりうるかは、慎重に見定める必要がある。また、タスクフォース・アンケートでは、科所長会議等を通じて総長に接する機会が多く、総長による大学運営をよく知る立場にある部局長こそ委員にふさわしいとする意見も見られた。部局長のポスト指定の見直しを検討するに当たっては注意が必要である。

② 第1次候補者への選出による委員交代

学内委員の交代に関し、検証報告書で指摘されたもう1つの問題は、委員が第1次候補者に選出された場合の委員交代である。この問題について、検証報告書が示したのは、第1次候補者に選出された委員も、直ちに候補者辞退を申し出た場合には、そのまま委員として在任させる扱いとするという方法であり、この方法について、タスクフォース・アンケートでも、支持する意見が一定数見られた。この方策をとることが、第1次候補者に選出された委員に対する候補者辞退圧力として働くことがあるとすれば問題であるが、そのようなことがない限り、この方策に対する原理的問題は見出されない。

③ 委員の専門分野構成等

タスクフォース・アンケートでは、学内委員の専門分野構成について、多様性とバランスの重要性を指摘する意見が多かった。この点では、現行の部局ローテーションが多様性とバランス確保の観点から適切に機能しているか、運用を通じた検証・確認を怠らないことが求められる。機械的仕組みであることに対して、総長選考会議の役割の重要性に沿わないとする意見も見られたが、委員となる部局長（あるいは評議員）は、各部局における選考・信任を得て任命され、各部局の教育研究活動に関し広くかつ高い識見を有するとともに、当該部局の活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する人材であり、そのことを前提に、専門分野の多様性とバランス確保にも配慮するならば、恣意を入れないローテーションの機械性も一概に否定されるべきものとは言い切れない。

法律分野の委員を学内委員として必須とすることについては、肯定する意見も少なくなかったが、その一方で、専門分野の多様性やバランスの観点から、疑問を呈する意見もあった。問題となるのは、法律の専門家の参加を必須とする目的であろう。総長選考会議の運営の適正性の確保、ルール遵守が目的であるとすれば、かりに法律専門家の関与を求めるとしても、委員としての参加に限る理由は乏しい。この問題は、会議のルールの明確化と議長を含む委員間でのその共有の進み方とも関わる。既に実施されている監事の出席を求める運用で、問題は解消されたとの指摘も見られることから、当面、性急な対応は避け、現在の運

用を維持しつつ、経過を見守ることが現実的であろう。別途、事務局の力量向上も課題である。

(3) 学外委員の任期・選出方法のあり方

① 委員の任期

学外委員は再任により在任期間が長期に及ぶ例が多いが、これに対し、タスクフォース・アンケートでは、主として部局長から、学内委員の在任期間とのバランスを取り、また学外からの多様な意見を法人運営に活かす観点から、学外委員の再任に一定の制限を設けるべきであるとの意見が見られた。これに対し、経営協議会学外委員からは、委員としての重い責任を果たすうえで、再任による継続性が必要である旨の指摘も見られた。

重要な問題であるが、学内委員の任期の問題とも併せ、さらに継続的に検討する必要がある。

② 委員の多様性、専門分野構成、適性等

総長選考会議において学外委員に期待される役割は、「広く社会の多様な意見を……反映させる」(憲章第11条) ことにある。タスクフォース・アンケートでも指摘されたとおり、学外委員の多様性の確保が重要である。専門分野や経験の多様性だけでなく、ジェンダー、年齢、国籍等の多様性に注意を促す意見も存在した。

過去に本学に一定期間雇用され勤務した経験を有する者(以下「本学経験者」という。)が学外委員となることについては、学内事情を理解している点で、総長選考会議において積極的役割を果たしうるとする意見も多く、それを一律に排除すべきとまでは言い難い。もっとも、学外委員の多数が本学経験者で占められると、委員構成の多様性の幅を狭めることにもつながるから、少数にとどめることとするなど数のバランスへの配慮のあり方について十分な検討が必要である。

他方、総長経験者が加わることについては、総長選考会議の中立性・公正性の確保の必要性、情報較差から生じる発言力のアン・バランスへの懸念もあり、意見が分かれた。さらに十分な検討が必要である。

法律分野の委員を必須とすることについては、(2)③に示した学内委員に関する整理がほぼそのまま当てはまる。

総長選考会議委員に求められる資質・適性についても、タスクフォース・アンケートでは、意見が見られた。憲章の趣旨の理解を求める意見、法人法等の関係法令や「国立大学法人ガバナンス・コード」(以下「ガバナンス・コード」という。)等の理解が必要であるとする意見はいずれも、総長選考のあり方に関する基本規範の理解を求めるものとして、的を射たものといえる。その指摘はまた、学外委員のみならず、学内委員にも当てはまる。さらに、単に知識を有するだけでなく、これらの基本規範の趣旨・内容を深く理解したうえで、委員相互、さらには大学構成員との対話を通じて、制度の適切な運用を図ろうとする姿勢も、学

外委員・学内委員を通じて求められよう。

③ 委員の選出方法

タスクフォース・アンケートでは、部局長から、総長選考会議学外委員の選出ルール及びその選出母体となる経営協議会学外委員の選出ルールについて、より明確にする必要があると指摘する意見が少なからず見られた。

総長選考会議が、その権限と責任に基づき、同会議に負託された重要な役割を適切に果たすためには、同会議が学内構成員はもとより学外も含めた幅広いステークホルダーから信頼される存在であることが必要である。もっとも、そのような信頼は、法人法等の定めから自動的に与えられるものではなく、その醸成・維持は、適正な会議体の構成や運営手続の整備に依存するところが大きい。学外委員の選出方法に関する問題は、このような観点から見て、極めて重要な課題を提起するものであるとともに、同じ観点から見た学内委員の選出方法にも反省の契機を与えるものといえる。

まず、経営協議会学外委員については、選考基準の明確化が課題となるが、この点で、現在、役員会決定の形で、「東京大学経営協議会の学外委員の選考方針について」の策定が進められていることは歓迎されてよい。これによると、学外委員は、「社会の多様なステークホルダーを考慮しつつ、次……に掲げる事項を全て満たしていると認められる者から選考する」ととされている。「(1) 経営に関する専門的知見など高い識見を有し、大学法人の経営に広く社会の多様な意見を反映させられるよう、意見を述べるとともに、必要な助言を与えられること」「(2) 東京大学憲章、本学が掲げる行動指針に定める理念と目標を共有し、『世界の公共性に奉仕する大学』を目指し、その実現に貢献できること」「(3) 世界の公共性に奉仕する東京大学の使命を踏まえ、地球と人類社会の未来に貢献する知の協創の世界拠点の形成に向けて、東京大学と社会のステークホルダーの双方向的な連携を推進し、互いに共通する公共的な利益を追求できるよう尽力する意思を有すること」。選出の手続は、経営協議会規則において、「教育研究評議会の意見を聴いて」総長が任命することとされているから、上記のような選考基準を前提に教育研究評議会の関与をより実質化するための工夫が検討されてよいであろう。タスクフォース・アンケートでは、教育研究評議会において意見聴取をする際の候補者選考理由の明示と議事の一環としての事後的公表、投票による意向確認の実施等のアイデアが示されたが、検討に当たり参考となるであろう。

経営協議会における総長選考会議学外委員の選出については、「経営協議会は、国立大学法人法の定めるところにより、東京大学総長選考会議の委員を選出する」（経営協議会規則4条2項）との定めしかない。総長の意向で定まるような（あるいはそのように見える）選出方法は避け、客観性、透明性のある選出方法を検討する必要がある。

学内委員の選出方法については、すでに見たように、部局ローテーションの機械性を批判する意見が存在した。その問題提起は、総長選考会議に対する学内・学外からの信頼確保の観点からも傾聴されるべきものであるが、それに対する当面の考え方は、上記(2)③に示

したとおりである。

2-3 総長選考会議の運営のあり方について

(1) 総長選考会議の運営のあり方についての指摘

総長の選考及び解任の申出といった重要な権限と責任を持つ総長選考会議の運営は、高度の自律性が保障されるべきであると同時に、学内外の理解と納得を得られるような中立性・公平性と透明性が要請される。2020年の総長選考において生じたいくつかの事態がそのような中立性・公平性や透明性の要請を十分に満たすものであったかどうかについては種々の懸念が表明されており、検証報告書及びタスクフォース・アンケートにおいてもさまざまな厳しい指摘がみられた。

検証報告書は、総長選考過程の議事運営に関わり、種々の問題点を指摘し、具体的な改善提案を行っている。検証報告書が「疑問を呈さざるを得ない」「妥当性を欠くものと言わざるを得ない」との表現で問題点として指摘しているのは、第2次候補者の選定が行われた9月7日の2020年度第7回総長選考会議の最終段階で行われた4回目の投票の際の議事運営、同じく第7回総長選考会議において議長が匿名の告発文に言及したことである。また、選考会議の意思決定に至る過程の検証可能性の点から、議事要旨が簡略すぎてわかりやすさに欠けることも述べられている。他方、第7回総長選考会議の議事内容の漏洩について、選考会議の任務の遂行を妨げ、学外委員と本学との信頼関係を損ないかねない旨を指摘している。録音データについては、今回のように議決の成否が問題となったときの検証資料として役立つことを考慮すると、少なくとも次期総長予定者の決定又は2020年度総長選考会議の終了の時までは保存しておくことが望ましかったといえると指摘する。

これらの点をふまえて検証報告書は、総長選考会議の運営に関して、各委員の席上への関係規則等の冊子の配置、監事の立ち会い、議事要旨の充実等を提案し、また、総長選考会議としての情報管理の徹底と漏洩防止に向けた選考会議内規・選考会議内規に関する了解事項等の改正、総長選考会議の意思決定過程の検証手段としての録音データの一定期間の保存の要否（検証手段としての有用性と同時に、委員間の率直な意見交換が損なわれることがないかの検討も求める）などを検討課題として示している。

タスクフォース・アンケート等でも同様の指摘が見られ、とりわけ、上記第7回総長選考会議において繰り返し行われた投票の性質が曖昧さを含んでおりそのことが議事を混乱させた可能性があることや、信憑性が確認されない匿名の告発文に言及したことなど、議長の議事進行の妥当性について強い疑義が示された。

(2) 議事運営の改善をめぐる論点

検証報告書及びタスクフォース・アンケートが指摘する点を含め、今日的に求められる透明性・公平性の観点から、総長選考会議の運営に抜本的に改善すべき点があるのは明らかで

あると思われる。総長選考会議の運営に関する事項は、まずは、総長選考会議自身が主体的に議論して決定すべき事柄であるが、その際、特に次の事項が重要な検討課題となるであろう。

① 議事運営ルールの明確化

現在の選考会議内規及び選考会議内規に関する了解事項における総長選考会議の議事運営の規定は非常に簡潔である。しかし、今後は、議事運営の方法についてより厳格なルールを事前に設定し、選考会議内規ないし選考会議内規に関する了解事項の中に明示しておくことが望ましい。その内容としては、次の②以下に掲げる事項のほか、表決に関するより詳細な規定や、2-1（3）③で述べた監事の出席及び監事の意見に対する議事運営上の取扱いを明確化する規定なども必要であると考えられる。

② 議事録や録音などの管理・公開方法

録音データや議事録の作成に関わる取り扱い規定を明確化することも必要と考えられる。そこでは、議事録の記載密度及び公開の範囲、録音データの保管期間及び公開の可否・時期などについても定められることが望ましい。なお、今回の総長選考プロセスにおいて会議の録音・反訳とおぼしき資料が外部に漏洩したことについて、検証報告書は「遺憾な事態」とし、またタスクフォース・アンケート等でも改めてこれを問題視する意見があった。もとより人事に関する会議の内容がみだりに外部に漏洩したことは、本学の情報管理・コンプライアンス上大きな問題であり、本学に対する社会的信頼を損なう事態であったことはいうまでもない。その上で、かかる事態がなぜ生じたかの背景を深く理解し、その再発防止策とともに、今回の一連の事態の教訓を総長選考会議の運営方法その他の改善に繋げることが重要であると思われる。

③ 議長の役割について

総長選考会議の運営の適正性の確保の見地から、会議の議事進行における議長の行動指針を定めることが有益であるように思われる。検証報告書は、議長の役割として、「議長職に在る者は、総長選考会議の議事を整理し、会議を進行させる役割を担っており、自らの意向を述べる自由を有するとはいえ、できるだけ中立な立場で他の委員の自由な発言を促す方が、より望ましいと考えられる」と指摘している。議長が果たすべき役割についての適切な指摘であり、議長の行動指針の検討にとっても参考になると思われる。

議長の中立性との関連で、議長の選任ルールの検討も必要であろう。慣例上、議長職は本学総長出身者が務めてきたが、総長選考会議は、総長選考のみならず、総長の解任の申出や総長の業務執行に関する牽制機能も持つことを踏まえ、議長の選任についてのルールを明確にしておくべきであると考えられる。

④ 事務局機能の強化について

総長選考会議の権限・責任の大きさに鑑み、それをサポートする事務局については、人事や法人法等の法令に関する専門的知識を有し、会議運営の適切なマネジメントを補佐できる人材を育成、配置することにより、今まで以上に組織を強化することが必要である。独立の「総長選考会議室（仮称）」を設置することも検討課題となりうる。

(3) 総長選考会議による情報提供及び説明責任の強化

総長選考会議の運営の適正性の確保にとって、総長選考会議による情報提供及び説明責任の強化は最も重要な検討課題であると思われる。

検証報告書は、学内構成員に対する情報提供改善の方策として、具体的に、①既に学内ポータルサイトに掲載されている選考会議内規等のみならず、選考会議内規に関する了解事項も掲載すること、②選考会議内規の改正内容や総長選考の基準となる「求められる総長像」の改訂内容については、科所長との懇談会等で説明するだけでなく、改正等の内容自体を学内ポータルサイトに掲載すること、③総長選考会議の議事要旨を学内構成員にもわかりやすいものとした上で、学内ポータルサイトに掲載すること、④学内構成員向けに第2次候補者の所信表明の動画配信を総長選考会議の管理の下で行うことを提案しており、それぞれ傾聴に値する。

②に関連して、総長選考会議に関する規則類や総長選考の基準として重要な意味を持つ「求められる総長像」の改訂等の重要事項の決定に際しては、単に学内ポータルサイトに掲載すること等による情報提供だけでなく、総長選考会議の判断により、教育研究評議会及び経営協議会から意見聴取する手続を設けること、あるいは、学内構成員に対するパブリックコメントを実施することも検討課題の1つとなり得よう。

このほか、総長選考会議の説明責任の観点から、候補者氏名の公開については、第1次候補者及び第2次候補者双方についてできる限り開示することが望ましいようにも思われる。さらに、タスクフォース・アンケートにおいては、第2次候補者の選定理由について、単に「求められる総長像」に照らした一般的な説明だけではなく、より具体的な理由を意向投票前に提供することや、かりに総長選考会議が選考した総長予定者が意向投票結果と異なるものである場合には、十分丁寧に説明する責任があることなどを指摘する意見があった。今後、総長選考プロセスの各フェーズの意味づけ（後述2-4（2）②）に応じて、総長選考会議が果たすべき説明責任の内容がより具体的に検討されることが望まれる。

2-4 総長選考プロセス及び意向投票のあり方について

(1) 現行制度の概要

総長選考の具体的方法は選考会議内規及び選考会議内規に関する了解事項に定められている。代議員会における投票及び経営協議会の推薦に基づいて決定された第1次候補者（現

在の選考会議内規 6 条・7 条)の中から総長選考会議が第 2 次候補者を選定し(同内規 8 条)、この第 2 次候補者について一定の資格を有する大学構成員が投票(同内規 10 条)を行い、選考会議が最終的に総長予定者を決定する(同内規 11 条)という基本的仕組み自体は、2004 年に選考会議規則が定められて以降現在に至るまで変わらない。また、第 2 次候補者に対する投票において有効投票の過半数を得る者が出るまで投票を繰り返す方式も、当初の形から変更はない。

しかし、その他の点では、たびたび重要な改正が行われてきた。2014 年 7 月に、上記 2014 年法人法改正を踏まえて、①求められる総長像を予め提示して総長選考を行うこと、②それまでの「有効投票の過半数を得た者を当選者とする」としていた規定が削除されて、総長選考会議は「投票の結果を考慮して」総長予定者を決定することとされた。2015 年 3 月には、2014 年改正法人法の施行(2015 年 4 月)を前に、内規等の全体を通じて、「選挙資格」を「投票資格」に、「選挙」を「意向投票」に改める改正が行われた。

直近では、2020 年 4 月の選考会議内規改正(及びそれに伴う選考会議内規に関する了解事項の改正)において、①「求められる総長像」が総長予定者選考の基準であることを明確にし(現在の選考会議内規 4 条)、②経営協議会独自の候補者推薦について、内規制定当初から「できる」規定であったものを、「選考会議は、前条の規定〔代議員会による第 1 次候補者の決定〕によるほか、経営協議会に第 1 次候補者の推薦を求めるものとする」として経営協議会の関与の度合いを強める改正が行われた(同内規 7 条)。さらに、③当初「3 人以上 5 人以内」とされていたのが 2008 年 1 月に「5 名程度」に改められていた第 2 次候補者の人数について、これを再び「3 人以上 5 人以内」に改める改正(同内規 8 条)、④「選考会議は、前条の投票〔意向投票〕の結果を考慮して総長予定者を決定する」を「選考会議は、第 8 条の調査〔総長選考会議が行う面接を含めた調査〕及び前条の意向投票の結果を考慮して総長予定者を決定する」(同内規 11 条)に改める改正が行われた。2020 年の総長選考は、この 2020 年 4 月の改正規定に基づいて実施された。

(2) 総長選考プロセス及び意向投票のあり方

タスクフォース・アンケートにおいては、経営協議会学外委員から、意向投票の現在の位置づけや方法を見直すべきであるとの意見が多く寄せられた。総長選考会議の主体的選考という制度的理由、外部(社会)の意見の反映の重要性、本学の組織が巨大化し一般構成員が総長の職務に直接触れる機会は少なく、総長としての適格性についての具体的なイメージを持ちにくくなっている状況等が論拠としてあげられている。近年のコーポレートガバナンスの動向に言及する意見もあった。過半数を得るまで投票を繰り返す現在の方法への疑義も示された。

これに対して部局長からは、意向投票の重要性を述べる意見が多く示された。根拠としては、憲章が宣言する大学の自治(10 条)及び人事の自律性(14 条)、総長がリーダーシップを発揮するための総長と構成員との間の信頼・信頼関係の構築、全学的な合意プロセスの構

築過程としての意義等が指摘されている。また、総長選考会議は、意向投票の結果を尊重すべきであるとの意見も数多く述べられた。他方、部局長からも、意向投票の存続を無反省に前提とするのでは社会への説明責任が果たせないとして、意向投票の位置づけを基本から検討する必要性を指摘する意見もあった。

意向投票のあり方を含め総長選考の具体的手続は、総長選考会議が決定すべき事項（法人法 12 条 6 項）に属する。また、問題の性質からしても、今後十分な議論が必要であり、拙速に結論を出すことは避けなければならない。以上の認識に基づき、本タスクフォースでは、総長選考会議における今後の議論に資するための課題整理の観点から検討作業を行った。以下にその結果をまとめ、総長選考会議における今後の議論の参考に供することとする。

① 総長選考会議の主体性と意向投票の関係について

2014 年の法人法改正は学長選考における学長選考会議の主体性を強化することを内容とし、また、ガバナンス・コードにおいては「学長選考会議は、法人の長の選考に当たって、国立大学法人のミッションや特性を踏まえた法人の長に必要とされる資質・能力に関する基準を定め、当該基準を踏まえ、国立大学法人法等の規定に則り、意向投票によることなく、自らの権限と責任において慎重かつ必要な議論を尽くし、適正に選考を行い、基準、選考結果、選考過程及び選考理由を公表しなければならない。」（補充原則 3-3-①）と定めている。

もっとも、2014 年改正を含めて法人法は決して意向投票を一律に禁止するものではない。意向投票制度の採否及びその具体的形態は、各国立大学法人の歴史と個性に開かれた構造となっていると考えられる。ただし、ガバナンス・コード及び各種の政策文書（例えば上掲・中央教育審議会大学分科会『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』、国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議の最終とりまとめ『国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて』2020 年 12 月）が示すように、意向投票を行う場合には、その意味づけを明確にし、社会に対する説明責任を果たす必要がある。

本学として重要なことは、法人法及びガバナンス・コードの趣旨・内容を正確に理解した上で、憲章が掲げる理念・精神を適切に反映し、そして社会的にも説明可能な総長選考のあり方を検討することであると思われる。

② 総長選考の具体的あり方、意向投票を含む各フェーズの意味づけの明確化

本学の現在の総長選考プロセスは、代議員会の投票及び経営協議会の推薦による第 1 次候補者の決定（第 1 フェーズ）、総長選考会議による第 2 次候補者の選定（第 2 フェーズ）、大学構成員による意向投票（第 3 フェーズ）、総長選考会議が行う調査及び意向投票の結果を考慮した総長予定者の決定（第 4 フェーズ）の 4 つのフェーズで構成されていると整理することができる。

このうち意向投票については、本学は、大学運営に対する構成員の参画の機会（憲章 12

条)と捉え、これを総長選考プロセスの重要な要素と位置づけてきた。それは憲章が定める人事の自律性(憲章14条)を支える仕組みともいえる。また、本学のような巨大な規模と複雑な組織・構成を持つ総合大学の効果的な統率のためには、総長が幅広い構成員の信任の基盤をもつ必要があり、本学が行っている、意向投票において有効投票の過半数を得る者が出るまで投票を繰り返す仕組みは、幅広い構成員の信任意思を集約し、総長のリーダーシップを支えるプロセスとして重要な役割を担ってきた(2020年9月14日付総長メッセージ「総長選考にあたって」は、現行の意向投票の意義を「学内すべてのメンバーとの新たな信頼関係を築いていく基礎となり」「その上に、大学が直面しているさまざまな問題に全学で取り組む足場を構築することが出来た」と述べている)。

もともと、2020年の総長選考をめぐる混乱を通じて、また、タスクフォース・アンケート及び総長選考会議委員との意見交換の結果からも、総長選考プロセスのそれぞれのフェーズや意向投票の意味づけについて、総長選考会議と大学構成員との間のみならず、総長選考会議委員相互の間でさえも明確な合意形成がなされていなかったことが明らかになった。例えば、2020年4月の選考会議内規改正で、総長選考会議が選定する第2次候補者の人数を「5名程度」から「3人以上5人以内」に変更したことについては、実際の第2フェーズ終了後に学内から異論があり、また、総長選考会議委員との意見交換の場では、この改正の趣旨について委員間でも認識が必ずしも一致していなかったことが確認された。次回総長選考においても同じ混乱を惹起しないためには、4つのフェーズという総長選考の重層的プロセスのなかで、総長選考会議と大学構成員がそれぞれいかなる役割を果たすかを整理し、意向投票の意味づけを明確にしておく必要がある。

総長選考の各フェーズにおいて重要と思われる論点を例示すれば次のことがある。

第1フェーズの代議員会の投票については、投票結果を公開すべきかどうか、公開する場合には、誰に対して、どのような内容(氏名あるいは順位)を、いつ(とりわけ候補者が辞退を申し出る時期との先後)公開するかが、重要な検討課題と考えられる。

第2フェーズの総長選考会議による第2次候補者の選定(いわゆる絞り込み)においては、総長選考会議が定める「求められる総長像」を基準とした上で、候補者の多様性等への要請をどのように考えるかが、重要な検討課題と考えられる。

第3フェーズの意向投票については、有効投票の過半数を得る者が出るまで投票を繰り返す現在の方法を維持するかどうか、また維持する場合のその意味づけが、重要な検討課題と考えられる。また、今回の総長選考において一部の部局の有志により実施された第2次候補者の動画配信は、意向投票の参加者が候補者について十分な情報を得て責任ある投票を行う上で重要な意味を持ちうると思われる。検証報告書は、動画配信を行うのであれば総長選考会議において実施するのが望ましいと指摘するが、この点を含めて、第2次候補者に関する総長選考会議としての積極的な情報提供のあり方も重要な検討課題であると考えられる。さらに、意向投票の投票資格は現在「東京大学基本組織第9条第9項に規定する教員であって選考開始の公示の日の属する月の初日に現に常勤の教授、准教授又は教授会構成

員である常勤の講師である者」(選考会議内規に関する了解事項5項(1))とされているが、学内の多様な意見の反映の観点から、投票資格者の範囲を拡大すべきかどうかも検討課題の1つとなりうると考えられる。

第4フェーズの総長選考会議における総長予定者の決定においては、現行規定では、「選考会議は、第8条の調査及び前条の意向投票の結果を考慮して総長予定者を決定する」(選考会議内規11条)と定められていることから、この「考慮」がいかなる重みを持つのか重要な検討課題であると考えられる。

もとより、これらの論点は相互に関連しており、また、その組み合わせもさまざまでありうることから、総長選考会議において、大学構成員を含む内外の意見に耳を傾けながら慎重な検討と合意形成をはかることが期待される。

③ 総長選考プロセス及び意向投票のあり方の検討に関する情報提供及び説明責任

総長選考会議による情報提供及び説明責任の重要性については本報告書において繰り返し述べてきたことであるが、総長選考の具体的あり方の検討についても、総長選考会議による情報提供及び丁寧な説明が重要であることをあらためて確認しておきたい。とりわけ、②に述べた総長選考の各フェーズの意味づけの明確化とそれを踏まえた規則改正や総長選考の基準となる「求められる総長像」の改正の内容等については、構成員に対して十分な情報提供がなされる必要がある。また、これも既に述べたことであるが(2-3(3))、それら重要な規則改正や「求められる総長像」の改正に際しては、総長選考会議の判断により、教育研究評議会及び経営協議会に対する正式の意見聴取や大学構成員に対するパブリックコメントの実施も検討事項となりうる。また、今後情報技術のさらなる革新が予想されることから、それらの技術を活かした情報提供のあり方、さらに投票のあり方等について議論を深めることも検討事項となりうる。

3 総長選考会議組織についての提言及び次期検討体制についての申し送り

本タスクフォースの任務である総長選考会議の組織に関する事項についての検討結果を、3-1に提言としてまとめる。提言にまとめた事項の中には、検討時間の制約等から拙速に結論を導くことは避け、今後の検討課題として残しているものも多く含まれる。次年度の検討体制は、もとより次期総長下の新体制で決定されるべき事項であるが、この点についても、3-2に参考として意見を記し、次期総長への申し送りとする。

3-1 総長選考会議組織についての提言

(1) 当面の対応 (2021年4月から2022年3月までの総長選考会議の組織)

- ・総長選考会議委員の選任のあり方については継続の検討課題となっているため(後述(2)①)、2021年4月1日で交代する委員の後任の委員については、なお従前の運用により選出することとする。
- ・総長選考会議の議事運営にあたっては、本報告書で指摘する事項(後述4(1))を参考に、運営の適正性への配慮を期待する。
- ・既に実施している監事の同席は継続するものとする。

(2) 今後継続して検討すべき事項

①2022年度総長選考会議委員の選出時期までに検討すべき事項

- ・教育研究評議会、経営協議会における総長選考会議委員の選出方法のあり方(2-2(2)及び(3))
- ・学内委員の任期・交代・再任のあり方(2-2(2))
- ・学外委員の任期・交代・再任のあり方(2-2(3))

②恒常的に検討すべき事項

- ・総長選考会議の運営の適正性の確保(2-1(3))

3-2 次期の検討体制に関する申し送り事項

総長選考会議の組織に関する事項を引き続き検討するため、以下の任務及び構成で本タスクフォースの後継組織(以下「後継組織」という。)を設けるのが適切である。

[任務]

後継組織の任務は以下の2点とする。

- ① 総長選考会議の組織に関する事項についての検討
- ② 総長選考会議の組織及び運営に関して学内組織間で連絡・調整が必要となった場合の当該連絡・調整

〔構成〕

後継組織は、総長を座長とし、担当副学長のほか、経営協議会及び教育研究評議会から同数の委員で構成する。

必要に応じて、経営協議会及び教育研究評議会からの委員を本タスクフォースの人数（各3名）よりも拡充すること、また、総長補佐又は総長選考会議の組織に関する事項について専門知識を持つ教員を委員又は専門委員として参加させることも検討されて良い。

〔その他〕

- ・ 学内委員及び学外委員の任期・交代・再任のあり方については、後継組織において、学内委員及び学外委員それぞれが果たす役割を考慮しつつ、両者統合的な制度設計のあり方を審議し、その結果を教育研究評議会及び経営協議会に提案して各会議において審議・決定する（事項の性格に応じて、さらに役員会に付議することになる）。後継組織は、その検討の途中で、各会議の意見を聴くものとする。
- ・ 後継組織は、その他の事項の審議に際しても、事項の性質に応じて、大学構成員その他内外の関係者の意見を聴く機会を設けることが望まれる。

4 総長選考会議における今後の検討に向けての視点（参考意見）

本タスクフォースの直接の任務は、総長選考会議の組織に関する事項について検討することであるが、その検討に必要な範囲で、総長選考会議の運営に関する事項についても一定の検討を行った。それらの事項は、制度上まずは総長選考会議において検討されるべきことであるが、今後の同会議における検討の参考として、本タスクフォースにおける検討結果を以下にまとめる。

（1）速やかに対応が必要と思われる事項

- ・各委員の席上への関係規則等の冊子の配置（2-3（1））
- ・表決、監事の同席及び監事の意見に対する議事運営上の取扱い等議事運営方法を明確化する規定の整備（2-3（2）①）
- ・議事録の記載密度及び公開の範囲、録音データの保管期間及び公開の可否・時期などについての取り扱い規定の明確化（2-3（2）②）
- ・人事に関する会議の内容が外部に漏洩したことの再発防止策、及び、今回の一連の事態の教訓を総長選考会議の運営方法その他の改善に繋げること（2-3（2）②）
- ・会議の議事進行における議長の行動指針の制定（2-3（2）③）
- ・議長の選任についてのルールの明確化（2-3（2）③）
- ・総長選考会議による情報提供及び説明責任の強化のうち、総長選考会議の日常の業務遂行に関連して速やかに実施できる方策の検討（2-3（3））

（2）引き続き十分な議論を踏まえて検討が必要と思われる事項（次期総長選考までに検討）

- ・法人法及びガバナンス・コードの趣旨・内容を正確に理解した上で、憲章が掲げる理念・精神を適切に反映し、そして社会的にも説明可能な総長選考プロセスのあり方の検討（2-4（2）①）
- ・具体的には、総長選考プロセスの各段階（第1次総長候補者の決定、第2次総長候補者の選定、意向投票、総長予定者の決定）の意味づけの明確化及びそれに応じた適切な制度・手続の設計（2-4（2）②）。例えば、
 - 第2次候補者選定の方針等（2-4（2）②）
 - 意向投票の投票資格者及び具体的な投票方式（2-4（2）②）
 - 総長選考会議における総長予定者決定のあり方（2-4（2）②）
- ・総長選考会議による情報提供及び説明責任の強化（2-3（3））。例えば、
 - 第1次候補者及び第2次候補者の氏名の開示の可否及び方法（2-4（3）、2-4（2）②）

- 第2次候補者選定理由の具体的説明のあり方（2-3（3））
- 第2次総長候補者にかかる所信表明の動画配信等、学内構成員に対する情報提供のあり方、改善方策（2-3（3）、2-4（2）②）
- 総長予定者決定理由の具体的説明のあり方（2-3（3））
- 総長選考会議に関する規則類や「求められる総長像」の改訂等の重要事項の決定に際しての、教育研究評議会及び経営協議会からの意見聴取あるいは学内構成員に対するパブリックコメントの実施の可否及び方法（2-3（3））
- ・事務局機能の強化（2-3（2）④）

なお、上記各事項の審議に際して、総長選考会議は、事項の性質に応じて、大学構成員その他内外の関係者の意見を聴く機会を設けることが望まれる。