

第13回総長選考・監察会議議事録

1. 開催日時：令和7年3月14日（金）13：30～15：16
2. 方 法：オンライン会議（Z o o m）
3. 出席者：遠藤、国谷、國土、酒匂、佐藤、関根、板東、浦野、杉山、中島、
中西、南學、納富、兵藤、目黒 各委員
4. 陪席者：亀井、山口 各監事
5. 議 題
 - 1 総長の賞与に係る職務実績評価について
 - 2 令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項について
 - 3 求められる総長像について
 - 4 その他
6. 配付資料
 - 1－1 総長の賞与に係る職務実績評価の実施について（案）
 - 1－2 総長の賞与に係る職務実績自己評価書（案）（2024年度実績）
 - 2 令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項（案）
 - 3－1 次期総長選考に向けた課題検討
 - 3－2 求められる総長像（令和2年4月28日 総長選考会議）
 - 3－3 求められる総長像（平成26年7月8日 総長選考会議）
 - 4－1 令和7年度総長選考・監察会議日程（第1次案）
 - 4－2 第11回総長選考・監察会議議事要旨（案）
 - 4－3 第12回総長選考・監察会議議事要旨（案）
7. 参考資料
 - 1 総長の賞与に係る職務実績の評価について
 - 2 東京大学憲章
 - 3 他大学等の総長像等
 - 4 次期総長選考に向けた主な検討スケジュール（イメージ）
8. 議事

【板東議長】 それでは皆様、定刻になりましたので、ただいまから総長選考・監察会議の第 13 回を開催させていただきたいと思います。本当に年度末の大変お忙しい時期にご出席いただきまして、ありがとうございます。また、2 月には、大変お忙しいところ書面審議にもご協力くださり、ありがとうございました。

それでは、まず事務局から本日の委員の出席状況などの連絡事項の確認をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【事務局】 事務局でございます。よろしくお願いいたします。出欠状況、定足数に関して、本日は 15 名の委員の皆様にご出席いただいておりますので、定足数を満たしております。なお、A 委員におかれましては、本日はご欠席となっております。

続いて、陪席者についてでございます。B 監事、C 監事、総務部長、人事部長、法務課長、本部法務課法規チームが陪席させていただいております。

続きまして、傍聴者についてでございます。本日は、傍聴いただいております傍聴者の方は 1 名でございます。

続きまして、配付資料の確認でございます。本日の資料は、事前にお送りさせていただいた PDF ファイルをご覧ください。議事次第に記載のとおり、資料としては 9 点、参考資料としては 4 点、席上配置資料として 1 点ございます。対面出席の方は、席上配置資料はタブレットをご利用ください。

続きまして、議事の記録・公開についてでございます。会議運営に関する了解事項に基づき、本日の議事の記録については録音並びに書面による議事要旨及び議事録といたします。公開については、録音による記録は公開いたしません。議事要旨及び発言者を匿名化した議事録を公開いたします。なお公開は、東京大学ホームページの総長選考・監察会議ページに、本会議終了後に配付資料とともにいたします。

続きまして、発言時のマイク操作等についてでございます。本日はウェブと対面のハイブリッド開催とさせていただいております。ウェブにてご出席の委員の皆様におかれましては、ご発言時以外はマイクをオフ、ご発言の際には挙手ボタンを押していただき、議長からの指名の後にマイクをオンにしてご発言をお願いいたします。なお、対面のご出席の委員の皆様におかれましては、ご発言の際は適宜挙手にてお願いいたします。

続きまして、第 11 回、12 回議事要旨（案）についてでございます。本日の資料として事前にお送りさせていただきました第 11 回及び第 12 回総長選考・監察会議議事要旨（案）、資料 4－2、4－3 につきまして何かお気づきの点がございましたら、会議終了までにお申し出願います。なお、資料 4－2、第 11 回議事要旨（案）につきましては、微細な修正を行い、本日 10 時半ごろに再度アップロードしてございます。事務局からは以上でございます。

【板東議長】 どうもありがとうございました。今のご説明のように、本日の会議は全部、議事要旨、議事録は公開されるような議事ということでございます。

それでは、議題 1 の「総長の賞与に係る職務実績評価について」に入らせていただく前

に、陪席者の承認についてお話ししたいと思います。今後、次期総長選考にかかわるさまざまなことにつきまして具体的な制度設計の検討を進めていく際に、法律分野の知見を有し、かつ前回の経緯や本学の諸事情に精通する方から必要に応じて規定の解釈や運用上の留意点などの助言をいただければ、会議での審議がより円滑に進むのではないかと考えているところでございます。また、総長選考・監察会議の関係規則がより慎重なものとなり、原則として会議資料も全て公表になるということから、事務局としても法律分野の教員にアドバイザー的な役割を非公式にお願いし、ご知見を伺いたいという意向があるということでございます。

私、議長といたしましては、その必要性を認め、法学政治学研究科教授の宍戸常寿先生、社会科学研究所教授の田中亘先生の2名の先生にご依頼申し上げ、ご了承いただくことができました。これは以前、そのお話をさせていただいているかと思います。何回の会議のときにというのをちょっと失念しましたけれども、以前ご了解いただいているところかと思えます。本日は社会科学研究所の田中先生が15時ごろまでご陪席いただけるということでございます。

それでは、陪席者の承認についてお話しをしたいと思います。今、申し上げたような趣旨でございますので、了解事項の中で「その他議長が必要と認める者であって、選考・監察会議により承認された者」が陪席者として認められるとされているところでございますので、陪席する必要があるということで議長として必要性をお認めしたいと思いますけれども、よろしゅうございますでしょうか。——ありがとうございます。

それでは、改めて確認させていただいたということで、陪席について承認されましたので、陪席者の方に入室していただきたいと思えます。よろしくお願いいたします。

【事務局】 入室操作が終わりました。

【板東議長】 ありがとうございます。それでは、議題1の「総長の賞与に係る職務実績評価について」に入らせていただきたいと思えます。資料1－2の「総長の賞与に係る職務実績自己評価書（案）（2024年度実績）」をご覧くださいと思います。今、画面のほうに共有されております。

1月に開催されました第11回の会議におきまして、来年度の総長選考・監察会議で実施する令和6年度分の総長の賞与に係る職務実績評価につきまして、来年度使用する自己評価書は、今年度の評価の中で委員の皆様からいただいた意見、それから申し送り事項をもとに今年度内に総長選考・監察会議で決定するということを決めていただいております。その自己評価書（案）を学内ワーキンググループによってご提案、ご説明いただきました。ご提案いただきました自己評価書について、第11回の会議では特段ご意見はなく、その後、事務局にも特にご意見はいただいていないということでございます。

本日、正式に決定させていただくということで、ご検討いただきました学内ワーキンググループから、いま一度変更点について、確認までご説明をいただきたいと思っております。それでは、ワーキンググループのD委員からご説明をお願いしたいと思います。よろ

しくお願いいたします。

【D 委員】 ありがとうございます。学内ワーキンググループでは、今年度、委員の皆様
に賞与に係る職務実績評価の過程でいただいた意見をもとに検討を進め、資料 1－2 のと
おり来年度使用する自己評価書（案）を作成いたしました。それでは、具体的な内容につ
いては、事務局からご説明をお願いいたします。

【事務局】 事務局でございます。今年度実施した賞与に係る職務実績評価の自己評価書
は総長の中間評価があった関係で簡略化しておりますので、資料 1－2 は簡略化されてい
ない自己評価書様式である令和 5 年度の自己評価書をもとに加筆、修正しております。

令和 5 年度に使用した自己評価書がどのような構成になっていたかという、1 の（1）
－ 1 は UTokyo Compass の進捗度、達成度を自己評価していただく欄。（1）－ 2 は中期
計画の達成度、進捗度をお示しする欄。（2）は（1）－ 1 で進捗度、達成度が高いと考
える事項について取り組み状況などをお書きいただく欄。（3）は（1）－ 1 で進捗度、達成
度について自己評価が改善を必要としていたところについて、今後の対応方針などをお書
きいただく欄。

2 は、賞与に係る職務実績評価の申し送りのうち、「評価の視点」という申し送りがござ
いまして、総長に求められるものは何か、それをどのように評価するかについて委員の間
で共通の視点を持つ必要があるというもので、こちらに対応する設問として設定されたも
ので、国際卓越研究大学への申請と新しい大学モデル構想の関係などをお聞きしたもので
ございます。それから 3 は、UTokyo Compass と中期計画以外で特記事項を伺う欄。以上
のような構成となっております。

今年度、評価の過程で委員の皆様からいただいた課題としては、総長が何を課題と考
えているのか、見えるような形で記載してもらおうほうがよいのではないか。実施したこと
だけではなく、その効果について、効果が出ている、あるいは実施したもののまだ効果が出
ていないなどということについて、もう少しわかりやすい形でご報告いただけると、総長
選考・監察会議でもっと強くサポートしなければいけないというようなことが言えると思
う。ご説明だけだと実施した部分しかわからないので、総合的に見て、もう少し仕組みが
あってもよいと思うというような意見をいただきました。

そのため、1 ページ目の 1 の（2）に、「なお、記入に当たっては、実施した取組がど
のような成果につながっているか、新たに生じた課題の有無など、現在の状況を併せて記入
してください。」という文言を追加いたしました。また、2 ページ目の（3）は今後に向
けて改善が必要と考える事項をお書きいただく部分になりますが、こちらはもともと「今
後の対応方針」をご記入いただくように依頼しておりますので、今年度は見えなかった総
長が課題と考えている点や、その対応方針などもある程度見えてくるものと考えております。

2 ページ目の 2 は、先ほど申し上げた申し送りの別紙 3 の中に「評価の視点」という事
項で申し送られていることに対応するためにつくった設問でございますが、今年度の賞与
に係る職務実績評価で多く挙げた意見は、先ほどお伝えした内容のようなご意見であっ

たため、学内ワーキングとしては、黄色いマーカー部を追加すれば、あえて評価の視点として何かを加えることは不要ではないかと考え、削除させていただき、このような案を作成させていただきました。事務局からの説明は以上でございます。

【板東議長】 ありがとうございます。以上ご説明いただきました。学内ワーキングで検討いただいた自己評価書（案）について、さらにご質問、ご意見ございますでしょうか。——特にないようでございますので、それでは来年度実施いたします令和6年度（2024年度）の「総長の賞与に係る職務実績自己評価書」は、これで決定ということにさせていただきますと思います。よろしゅうございますでしょうか。

それでは、自己評価書は決定いたしましたので、次に資料1－1「総長の賞与に係る職務実績評価の実施について」をご覧くださいと思います。こちらは総長に対する依頼文書ということになっております。事務的なものということでございますけれども、ここに来年度の賞与に係る職務実績評価についてのスケジュールが記載されております。基本的に評価のスケジュールは例年のとおりということでございますが、ざっと確認させていただきますと、総長から自己評価書を出していただく期限が5月30日、それから監事との懇談が7月22日、総長からご説明をいただく機会が8月27日、そして職務実績評価の決定が9月17日、そして11月14日の経営協議会で職務実績評価について報告という流れで進めさせていただきたいと思っております。

本日、自己評価書が確定いたしましたので、この後、この資料1－1の依頼文書と参考資料1の規則とともに、自己評価書の作成を総長にお願いさせていただきたいと思っております。特にスケジュールなどで何かご質問はございますでしょうか。例年のとおりということでございます。——ありがとうございます。それでは、この依頼文書、自己評価書についてはこれで決定ということで進めさせていただきます。

来年度は、これからご議論いただきます令和8年度実施の総長選考についての具体的なプロセスを進めていく、非常に議題の多い、大変重要な年になりますので、今年度のように効率的に評価を進めていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、続きまして議題2の「令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項について」に入らせていただきたいと思います。総長選考・監察会議では、毎年度後半に次年度の会議への申し送り事項を検討するという任務がございます。次年度の会議は、その申し送り事項に沿ってさまざまな検討を進めていくということになります。昨年度から今年度の総長選考・監察会議への申し送り事項につきましては、資料と一緒に送付をしております席上配置資料の一番初め、1ページ目に綴じられているものでございます。

この申し送り事項の作成は、総長選考・監察会議から学内ワーキンググループへ付託された事項でございます。学内ワーキングではご検討の上、案を提示していただきまして、総長選考・監察会議で審議をするということになります。第11回の総長選考・監察会議では、令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項について学内ワーキンググループから案をご提示いただき、ご説明いただきました。その段階から少し修正をさせていただ

いたところがございますので、もう一度、学内ワーキングのほうからご説明いただければありがたく思います。

それでは、また D 委員からご説明をお願いしたいと思いますので、よろしく願いいたします。

【D 委員】 ありがとうございます。先ほど議長よりご説明のありましたとおり、学内ワーキンググループで令和 7 年度の総長選考・監察会議への申し送り事項を検討し、案がまとまりましたので、ご説明させていただきます。

資料 2 をご覧ください。申し送り事項は、かがみ文書、別紙 1、別紙 2 及び別紙 3 で構成されております。昨年度からの申し送り事項について変更した部分を、変更履歴等でお示ししております。

別紙 1 については学外委員と学内委員の交代のサイクルと任務の大まかな整理と交代の時期を踏まえたスケジュールが示されておりますが、学外の法律の施行状況などについて、赤字となっている部分に事務的な修正を加えています。

別紙 2 につきましては、おおむね次期総長選考に関するものになりますが、行程表では細かい課題ごとに論点、検討の方向性・選択肢、必要手続、手続完了時期を整理しています。別紙 2 の右上に「この行程表は必要に応じて適宜見直すことできる」と付記しておりますので適宜修正していく予定ですけれども、既に検討終了時期が過ぎてしまっている黄色で塗り潰した部分について、こちらも事務的な修正を加えております。

別紙 2 には第 11 回総長選考・監察会議から修正したところがございます、2 ページ目「(1) 総長選考プロセスの大枠について」の②求められる総長像の「検討の方向性・選択肢」の欄ですが、(a) 現行維持の他、(b) UC Berkeley Chancellor 選考の際に提示される Qualifications and Experience (characteristics) 17 項目を参考にするという選択肢については、UC Berkeley のみならず、広く国内外の大学における求められる総長像について検討することが望ましいという観点から、(b) を「国内外の大学における求められる総長像を参考にする」と変更しております。

また、「必要手続」の欄にも修正を加えておりまして、本年度から本学には国立大学法人法に基づき運営方針会議が設置されましたが、法人法により、学長選考・監察会議が学長の選考に際して定められる基準等について運営方針会議が意見を述べることでできていることから、「運営方針会議への意見照会」という項目を追加し、検討完了時期を 2025 年 12 月までとさせていただきます。そのほか、選考プロセスの大枠、具体的事項に関する実施手順のほぼ全体についても同様に、「必要手続」欄に「運営方針会議への意見照会」を追加させていただいています。

続きまして、別紙 3 についてですが、主に賞与に係る職務実績評価の申し送りでございます、委員からいただいたご意見を申し送り事項としてまとめているものになります。賞与に係る職務実績評価について、学内ワーキンググループでは、さらなる簡略化を進めて、効率的かつ効果的な手続にしていくということが共通して出た意見でございました。

申し送りには、既に＜効率的かつ効果的な手続き等の実施＞という記載もございますので、今年度は特段、新たに申し送る事項を追加しなくてもよいのではないかという結論に至りました。

続きまして、黄色マーカー部の取り消し線、＜評価手続の目的＞についてでございますが、こちらは令和５年度に実施した賞与に係る職務実績評価の議論がアルファベットの評価区分を決定することに集中してしまい、時間がかかってしまったというところから申し送られたものになります。この点につきまして、今年度は評価に入る前に議長から口頭でお伝えいただくなどの認識を共通して行っており、結果についてもスムーズに決定いたしましたので、学内ワーキンググループとしては対応済みであると考え、取り消し線を引かせていただきました。ご説明は以上になります。

【板東議長】 ご説明ありがとうございます。それでは、以上ご説明をいただきました来年度への申し送り事項のかがみ文書、それから別紙１、別紙２、別紙３につきまして、何かご意見、ご質問などございますでしょうか。比較的事務的な修正とか、運営方針会議というような新たなプロセスができているということとの関係など、実質的な内容というより、むしろ整理をさせていただいたという内容になっております。よろしゅうございますでしょうか。——はい。それでは、お認めいただいたということで、このような形で来年度の総長選考・監察会議に申し送らせていただければと思います。

それでは、続きまして議題３「求められる総長像について」に入らせていただきたいと思います。次期の総長選考に向けましては１月の会議で検討を開始したわけでございますけれども、資料３－１にお示ししたとおり、大学組織における総長の位置づけにつきましては教学と経営を分離しないということ、それから次期総長の任期については現行と同様、任期６年とし、再任は不可とする方向性が決定したところでございます。

今日は、「求められる総長像」についての検討に入ということでございます。それでは、その部分につきまして資料３－１についてご説明をお願いしたいと思います。

【事務局】 事務局でございます。資料３－１をご覧ください。この資料の論点、検討の方向性につきましては、令和６年度の総長選考・監察会議への申し送りの別紙２を参考に作成したものでございます。

論点としては、「求められる総長像」の具体化についての検討と書かれていますが、現在、求められる総長像は比較的少ない項目と短い文章で構成された抽象度合いの高いものとなっておりますが、より具体的なものにすべきとの意見もあり、その可能性も含め、改めて検討することが必要とされています。

検討の方向性としては、（ａ）現行維持、それから（ｂ）国内外の大学における求められる総長像を参考にするとされております。前回の選考時においては、作成のプロセスにおいて広く学内にパブリックコメントを実施し、学内構成員の意見を踏まえた総長像を策定したとでございます。また、令和２年度から国立大学法人ガバナンス・コードが定められ、学長選考・監察会議は「法人の長に求められる人物像（資質・能力等）」に関する

基準を明らかにする」こと、「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なとされる資質・能力に関する基準を定め」これを踏まえて学長選考・監察会議が主体的に法人の長を選考することが求められているところでございます。

検討のための資料として、資料3-2に令和2年の選考時の求められる総長像、資料3-3に平成26年の選考時の求められる総長像をおつけしています。また、参考資料2として東京大学憲章、参考資料3として国内外の大学の求められる総長像として、北大、東北大、京大、阪大、UCBerkeleyをおつけしております。事務局からの説明は以上でございます。

【板東議長】 ありがとうございます。今の事務局からのご説明に、ご質問などございますでしょうか。――資料自体について特段ご質問がないようであれば、中身についてはこれから議論させていただきますので、次に進ませていただきたいと思います。

今のお話のように、東京大学の求められる総長像につきましては、ご覧いただいたとおり抽象度が割合高いものとなっております。先ほどご紹介があったように、申し送りによれば、まず具体化についてどういうふうにか考えるか、具体化するかどうか、評価項目を変えるのかどうかというところがあるわけでございます。ほかの大学の例なども後でご覧いただければと思いますけれども、比較的ほかの大学も抽象度が高いものが多いということもございますけれども、若干東大と力点の置き方は違うところもあるというような点もございます。

まず、この具体化について、さらに具体化をしていくのかどうか、このような論点についてご意見をいただきながら一応の検討の方向を固めさせていただいて、それからそれに基づいて具体的にどのような資質・能力が必要かということをご議論いただくような形で進めさせていただきたいと思います。

それでは、学内ワーキングでの検討につきまして、また学内ワーキングのD委員からご説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【D委員】 ありがとうございます。学内ワーキンググループでは、2回にわたって慎重に議論を重ねました。学内ワーキンググループの委員の一致した意見として、具体化して記載をすると、選考に対する方向づけをして予断を許すことになってしまうという危惧がある。特定の人物に誘導してしまう可能性があるため、やはり抽象度が必要であろうということに結論しています。抽象的であるからこそ普遍的なことも書かれており、具体的にどのような総長にしていくのかについては、具体的な候補者も含めて幅広く候補者を集めていただき、その上で選考の中で議論を深めていくというのが適切であろうというのが学内ワーキンググループの意見になります。

こういった議論の結果、学内ワーキンググループとしては、(a)の現行維持として、広く学内外からふさわしい方々をまず求めるために、資質・能力に関する基準としては、抽象的な表現を用いて境界条件のような形で示すのが適切であろうという結論に達しております。学内ワーキンググループからの説明は以上になります。

【板東議長】 ありがとうございます。細かい表現とか具体的な要素については、さらに後でご議論いただく運びになると思いますけれども、まずこういったような比較的抽象的な形で求められる総長像を規定するという現在の形。これについては今、ワーキンググループのほうで維持すべきではないかというご意見をいただいたわけですが、これについて何かご質問、ご意見などございますでしょうか。検討を進める大きな方向性というところでございます。

【E 委員】 すみません、E です。

【板東議長】 よろしく願いいたします。

【E 委員】 D 先生、ご説明ありがとうございました。私も基本的には賛成です。すばらしい総長像が書かれていると思いますが、そのほかの大学、UCBerkeley のをちょっとまだ読めてないんですけれども、そういうものも参考データとしてお示しするというような形になりましょうか。どういう扱いにするのか、あるいはそれについて何か学内のワーキンググループで、ここは日本とは違うんじゃないとか、こういう視点も必要だねとか、何かご議論があったのであれば教えていただきたいと思います。

【D 委員】 E 先生、ありがとうございます。UCBerkeley と、それから国内の国立大学の選考基準は、我々のほうで事務局が準備してくださって確認をしました。やはり国内の国立大学はこういった境界条件的な条件を設定しています。それから、経営能力についてもご意見をいただいておりますけれども、どの大学も経営能力については、この 4. に入っているように、その中に入っておりますけれども、1. に置くようなことはしておりません。大学の中では非常に細かい条件を前回提示していたんですけれども、それがあまりよくなかったという結論に達して、再び境界条件に変更したところもあるということです。やはり我々としてはこういった形で幅広く総長選考・監察会議の先生方が人材を求められるような形がいいのではないかという結論に達したということになります。以上です。

【E 委員】 外国のほうはいかがでしょうか。何かありますか。

【D 委員】 外国はもうちょっと細かいです。

【E 委員】 細かいですか。ありがとうございます。

【板東議長】 ほかにいかがでございましょうか。――F 委員、お願いいたします。

【F 委員】 資料 3-2 と 3-3 の求められる総長像は比較的似ていますが、総長像の中に歴史観、あるいは世界観というものが入っていない様に感じます。求められる総長像というのは固定的なものではなくて、その時代に応じて変わってくるものであるという認識が必要だと思います。企業でも、社長を選ぶときには、守りに入らなければいけない時期には守りに強い社長、攻めなければいけない時期には攻めることができる社長を選ぶといったことが意識されます。

同じように、東京大学に求められる総長像も時代の認識と時代の要請に合わせて変わっていくべきものだと思います。特に昨今のように、第二次世界大戦以降のレジームが大きく崩れようとしているようなときに、アカデミアがそうした変化から全く隔離されている

ということはある得ないわけです。

求められる総長像をつくるということには大賛成ですが、前回、前々回と同じような形、に加えて今申し上げたような歴史観とか世界観を総長に求めるということも必要ではないかと思います。いやいや、そうじゃなくて、求められる総長像というものは、普遍的なものなんだということなのか。その辺、皆さん方のご意見も聞いてみたいと思います。

【D 委員】 いま出ている総長像が平成 26 年のものなので、令和 2 年のものを出していただきたいんですけども。ここだと 2. で「現代社会の要請に応え、必要に応じて大胆な改革を行い」ということが記載されておりますので、この部分にそういうことは含まれているのではないかというふうに我々は考えておりました。以上です。

【F 委員】 この文言は私も読みました。ここに時代認識、世界認識が出ているというお考えなのですね。

【D 委員】 はい。おっしゃるとおりです。

【板東議長】 むしろどういう時代認識を持っておられて、それによってどういう課題、どういう取り組み方をしようかというのは、恐らく総長選考のときに確かめていくといえますか、一番我々が気をつけて見ていかなくはいけない部分かなと思います。あらかじめこの選考基準の中に入れるかどうか。「そういう時代認識を持ち」みたいなものを入れるかどうかというのは、次の議論でしたいと思いますけど。

【F 委員】 あまりここで私の意見にこだわることは避けたいと思いますが、一言だけ申し上げると、「現代社会の要請に応え」という表現は極めて受け身的な発想であって、誰かから言われたからそれに応じた改革を行うというふうに読めてしまうと思います。今の大学は、自分たちの時代、歴史認識を持ちながら、自らの課題を繰り出し、自らを改革していくというプロアクティブに行動していく事が必要ではないか、と思っています。その意味で「現代社会の要請に応え」という表現は不十分ではないか、というふうに個人的には感じています。

【板東議長】 はい。どういう要素をこの中に入れるか、あるいは文言をどういうふうに入れるかというのは、またこれから議論になるかと思いますが。

【F 委員】 そうですか。総長像もですか。

【板東議長】 はい。大きな方向として、いま比較的抽象的な書き方をしている。先ほどちょっとご紹介がありましたように、UCBerkeley なんかはもう少し細かい規定の仕方をし、それから国内の他大学でも、もとはこういう抽象的なのに加えて、今こういう課題に取り組むべきだという課題一覧みたいなものをつけていたというのがありましたので。全体でどういう方向性、どういうような、抽象的な度合いといえますか、そういう書き方をしていくのかというところの最初のスタートラインのところがあるかなと思いますけど。

【F 委員】 ここの求められる総長像というのは細かい具体的な話をするところではなくて、大きな方向感ということだろうと私も思っています。先ほど申し上げたことが、むしろ大きな方向感として必要ではないかと思って申し上げているつもりですが、それは個別

のほうで議論しますよというご判断ならば、そのときで私は構いません。

【板東議長】 はい。私はそういう理解でございましたけれども、ワーキンググループのご意見としてはいかがですか。例えば前文のところを何かニュアンスを入れるかとか、それぞれの項目の文言の中にどういう言葉を盛り込んでいくか。そのあたりの話は、それも現状維持という話ではないかなというふうに思ったんですけど、ワーキンググループのほうはいかがですか。

【D 委員】 ありがとうございます。この部分の文言について、例えば「将来像を展望し」とか、そういう形に文言を変更していただく分には、我々としても全く異存はございません。いま議長からご指摘があったように、非常に細かいところまで、決めるのではなくて、こういう大枠を示して、あとは総長選考・監察会議で具体的に幅広い人材を集めていただいて、その上で誰がベストかということをご判断いただくのがいいのではないかというのがワーキンググループの結論になります。以上です。

【板東議長】 ありがとうございます。

【D 委員】 G 先生が手を挙げられています。

【板東議長】 じゃあ G 委員、お願いいたします。

【G 委員】 お願いします。ありがとうございます。UCBerkeley のも、ほかの国立大学のも拝見させていただいて、D 先生がおっしゃっているように本当に UCBerkeley は細かくて、私も読んだときに、これはかなり特定の人物に絞られ過ぎてしまうという印象を受けましたので、まさにワーキンググループの皆さんがおっしゃっているように、幅広く門戸を広げて、その上で議論するというほうがいいと思いました。今の方向性としてどちらかという方向性ですと、今までのような、ある程度抽象度を持ったというほうに賛成です。

【板東議長】 ありがとうございます。確かに UCBerkeley のは寄附獲得とか、かなり細かいなという感じはしております。

ほかに何か、ご意見、ご質問ございますでしょうか。——よろしゅうございますでしょうか。先ほどワーキンググループからいただきましたように、あまり具体化して記載をすると、かなり方向づけをしてしまうのではないかというようなこともあり、ある程度の抽象度が必要ということを考えると、現在のような普遍的なことも書かれている抽象的な定め方といいますか、ある程度抽象度があるような総長像の規定の仕方がいいのではないかという話でございますけれども、それで議論を進めさせていただくということでよろしゅうございますでしょうか。具体的な文言、盛り込むべき事柄については、これから議論させていただくことになります。

それでは、そういう方向でよろしいようであれば、具体的にここはこういうふうに変えたほうがいいのかというご提案がございましたらいただきたいと思いますけれども、いかがでございましょうか。——H 委員。

【H 委員】 確かに、UCBerkeley はどちらかというとスキルマトリックスが並べてあるような、そんな印象を受けました。それから、先ほど F 委員のおっしゃった令和 2 年の求

められる総長像の2番目の「現代社会の要請に応え、必要に応じて大胆な改革を行い」という表現は受け身ではないかというご指摘ですけれども、どちらかというとバックキャストしてこうあるべきであるというような大きな、これからの何が起こるかわからないディ스럽티브な時代に対応できるような力というふうには読めないのかなという印象を私も持ちました。

何か目の前のことに対応するという感じがあり、この先求められる、バックキャストしてどういうビジョンを持って指導していくかというニュアンスがちょっと欠けているという印象を持ちました。ではどういう文言なのかというのは、ちょっと考えさせていただきたいと思いますが。

【板東議長】　そうですね。特に「現代」と言ってますから。

【H 委員】　「現代」は今という感じがするので。

【F 委員】　文言をいま考えてみたので参考までに申し上げますと、「開学以来の伝統を活かしながらも、変化する世界情勢、社会情勢に伴う諸課題に能動的に取り組み、必要に応じて大胆な改革を行い」ということかなと思います。H さんがおっしゃったことと私の考えることを含めて、「能動的に取り組む」というところあたりが、「現代社会の要請に応え」ということに対して一步踏み込んだ、自発的で能動的な部分が出てくるのかなという、そんなような表現かなと思います。

【板東議長】　おっしゃるように、主体性といいますか、そういうところをもう少し、受け身ではなくてというところは確かに重要なところかなという感じはいたします。今までの東京大学もそういう姿勢でやってきたことだとは思いますが。このあたりのところで、何かご意見ございますでしょうか。

【I 委員】　ちょっとよろしいですか。

【板東議長】　はい、I 委員。

【I 委員】　これはどこに大きなポイントを置いてというのは、なかなか難しいなと思うながらお伺いして。というのは、何を言ってるかということ、東京大学のあり方といったときに、日本のあり方ってどうあるべきなんだろうかと。それぐらい東京大学の位置というのは重いものがあるので。日本のあり方を、「日本」と書いた途端にもう政府に刺激を与えるみたいなどころがあるのかもしれないけれども、私の期待としては、やはり日本のあり方と東大のあり方というのはそれなりに相関があるんじゃないかなという気がしているものですから。

そういう意味では、期待値としては日本のありようと東大のあり方というのはある程度リンクした形で、それを実行していただく総長を選ぶということが、とても重要なのではないかと思います。それを書き込むかどうかというのはちょっと別なんですけれども、思いとしてはそういう思いですね。

【J 委員】　よろしいでしょうか。私も同じ意見で、もちろん世界に向けてというのが大前提なんです、やっぱり日本の大学は皆、東大を見ていて、いろんなことを参考にしよう

としているので、東大の変わり方が日本の大学に全部影響を与えるというポジションがありますので、そこもうまく。今おっしゃられたように「日本が」とか書くかどうかは別ですが、やっぱり日本を引っ張っていくというところもすごく大事な東大の役割だと思うので、ぜひ盛り込んでいただきたいなと思いました。

【板東議長】 はい。書き方がちょっと難しいですね。

【J 委員】 要は他の大学の、旧帝大の総長像を見たときに、東大と何が違うんだろうと。それぞれの大学の憲章に基づいたというところだけしか多分違わないように見えたので。やっぱり東大の総長はもう1レイヤー上といいですか、そのようなところが込められたほうがいいのかなという思いです。

【板東議長】 「世界の東京大学」と言ってますけど、その前に日本でリーダーシップを発揮する。

【J 委員】 「日本も」ですね。世界に向けているのが、もちろん大前提なんですけど。

【板東議長】 日本を牽引するみたいな感じですか。——G 委員、お願いいたします。

【G 委員】 過去のものから見ると、F さんがおっしゃるように今も守りだなと思っているんですけど、多少守りが、かなりの守りから一応大胆な変革ができるような形にしてあげるといふ、守りの中でも少し攻められる守りになった上で。とはいえ、時代とともに今度は本当に攻めにならなきゃいけないという、攻めのリーダーみたいな形が求められているのかなと思っていて。旧帝大のものをを見ると、どれもまだ守りのリーダーの枠から抜けていなくて。そういう意味ですと、そこに関してはちょっと UC Berkeley のものは参考になって、かなり変革するリーダーというところを大切にしていって、攻めのリーダー像みたいなのを大切にしているなというのが読み取れたので。

細かいところはあまり参考にできないとしても、守りのリーダーから攻めのリーダーに変えていくというところの表現の仕方だったりとか、少しスタンスとかは、参考になるかもしれないなと思いました。

【板東議長】 ありがとうございます。そうですね、攻めの部分というのは、確かにほかの大学とか、今までののはちょっと弱いかなという感じはあるかと思います。どこにどういふふうを書くのかなというところがなかなか難しく、それぞれの項目に書くのか、前文のところ大きく全体にかかるようにしてやるのかというのもあるかと思いますが、皆様の今まで出ていられるご意見としては、もう少し積極的な役割を果たしていくことを示すべきと。

【事務局】 K 委員からお手が挙がっています。

【板東議長】 K 委員、お願いいたします。

【K 委員】 先ほど F 委員がおっしゃったみたいな形のプロアクティブに動くというふうな総長というのは、確かに理想的な部分というのはあるのかもしれませんが、東大もプロアクティブにどんどん動くという、その理念というものが東大としていい方向に行くかどうかというのが若干怖い時代だなというのをちょっと感じていて。

今、皆さんがご議論されたみたいな、じゃあ東大って何を指すのということを考えたときに、一番最初に書いてある東大憲章というもの、これがやっぱり基本中の基本なんだろうなというふうな印象を持っています。東大憲章というのは、最近、国際卓越のほうでも議論しているんですけど、憲章の中で何が重要なんだろうと考えたときに、もちろん社会のイノベーションを生み出すような例えば技術だったり、そういったものをつくっていく。あるいはその方向性を示していくということもそうですが、中心となるのは世界の公共性に奉仕するような社会イノベーションを起こすんだということを言っていて、世界の公共性みたいな、そういった単語というのが憲章に書かれているので。

その中から何か適切な単語を選んで、それこそ東大ファーストみたいな人というのだけを選ぶんじゃないような、少なくともそういった候補者というのを募って。あとは、最後はもちろん東大の中で議論するべきというか、構成員とかが議論して、どういう方向を目指すのかということは考えていけばいいと思うんですけど。その憲章というものがどうしても東大には求められるんじゃないか。その上で日本あるいは世界を引っ張っていくといったところの観点が必要なのかなというのを、やはり私は個人的には感じているところです。

ですので、文言を変えるのはもちろん賛成なんですけど、その人の思っている、信じている方向性だけに引っ張られてというのはちょっと怖いんじゃないかなというのが個人的な印象で、ぜひ憲章というものを、ある意味一つの一番重要なよりどころにするべきなんじゃないかなと思っています。個人的な意見で申しわけないですけども。

【F 委員】 今のご意見は、令和2年の項番の3番でカバーされているのではないのでしょうか。

【K 委員】 結局最初に、まずどんな総長候補といったものを。

【F 委員】 要するに項番の3番で言ってるのは、そういう人間ではだめだと言ってるわけですので、今のこの点は項番の3番で十分カバーされているように見えますけども、どうでしょうか。

【K 委員】 いや、もちろん個人的には、別にどんな文言を書いたとしても、多分、次の総長はいい人が選ばれるだろうなというふうな自信はあるんですけども。先ほどF委員がおっしゃったみたいに世界を引っ張るというところに対して、いろんな引っ張り方を思っている人がいると思うので。それがこの3番というところで適切なリーダーシップというものでちゃんとくれるのかどうかというか、守れるのかどうかというのが個人的には若干不安な部分があったので、今こういった発言になったんですけど。3番はそういった意味において、かなりそこをプロテクトするような、そういう文言だというふうに皆さんが思っただけなのでしたら、私が考えていることは杞憂かなと思います。

【F 委員】 2番のところについての議論は、次から次と出てくる新しい社会課題、世界的な課題に対して、東京大学が自らその課題に能動的に挑戦していくということをイメージしており、そういう組織運営ができる総長像という意味なので、総長がひとりで、こう

いう価値観があるからこっちへ向かってがんに行けということを表現しようとしたものではありませんでした。

もしも先ほどのワーディングがおっしゃったような独裁者をつくるようなイメージに捉えられるのであれば、文言の修正が必要なのかもしれません。プロアクティブとか能動的という意味は課題に対してプロアクティブという意味でしたが、もし言葉遣いが少し誤解があるようだったら、修正すべきだと思います。

【K 委員】 ありがとうございます。私、正直国語があまり得意ではないので、いま理系をやっているんですけども。なので、私が感じたことというのは、もしかしたら本当にすごく、私自身が感じているだけであって、あまり関係ないのかもしれませんが。例えば「現代社会の要請に能動的に応え」というぐらいただと、もともと要請というものの自身が受動的なものなので、そこに能動的に応えてもだめだというのがF先生がおっしゃりたいことなのかなと理解したんですけど、それは合っていますか。——そういうことですかね。

【F 委員】 おっしゃるとおりです。

【K 委員】 だとすると、先ほど聞いているだけだったので、まだ文字にして見てないので、もう一回文字になったものを読むと印象が変わるのかもしれないですけど。何となく、あまりプロアクティブ性というものを前面に出すと、何かとんでもない人が出てきたら、みんなちゃんととめてくれるのかなというのが若干不安になったというのが、私がいま発言した理由になっています。以上です。

【板東議長】 D 委員、お願いいたします。

【D 委員】 ありがとうございます。K先生の危惧は恐らく単科大学だと非常に大きな危惧となると私は思っていて、実際医科大学でトップに権限を集中させた結果いろんなよろしくない結果になったことがあります。一方、東京大学は総合大学でもともとが組織として多様です。構成員が非常に多様で、総長が全てが自分の専門分野の人で自分の思いのままになるみたいなことは思えないような構造にそもそもなっていて、何か変なことがあったらちゃんとストップがかかるようになっていっていると私は思っている。総合大学ではそういうことは起こらないんじゃないかなと思っていて、あまりそういう危惧は私自身は持っておりません。単科大学では、それはすごく大きな問題だと思っています。以上です。

【板東議長】 ありがとうございます。今までご提案いただいている——まだ具体的な言葉に落とし込んでいないのもありますけど、F委員から先ほどご提案いただいたような文言であれば、ご懸念の点はあまりないのかなという感じはいたしました。全体に「東京大学憲章の掲げる目標・理念を尊重し」というところがいの一番に書かれているというところは大きいかなという感じはいたします。

【E 委員】 すみません、どういうふうに変更するのかちょっとわからないんですが、画面上で打ち出すことは可能でしょうか。

【板東議長】 ゆっくり読ませていただきます。先ほどのご提案は、2のところ「開学以来の伝統を活かしながらも、変化する社会情勢に伴う諸課題に能動的に取り組み、必要

に応じて大胆な改革を行い、「世界の東京大学」にふさわしい」。あとはあれなんですけど、その「世界の東京大学」というだけでいいのかというところの問題提起もございましたけれども、中心になる点については、先ほどのお話のように諸課題に能動的に取り組んでいくということを少し明確にしたほうがいいのではないかというご意見でございました。

【E 委員】 すみません、あまり変わらないような気がするのですが、応えるのが能動的であるという言葉を加えるという意味でしょうか。

【板東議長】 「現代社会の要請に応える」というと、何か受け身というふうに感じないでしょうか。

【E 委員】 私はあまり感じないですけども。現在地球の温暖化とか、これはもう大学の意思ではどうしようもないような時代の要請がいっぱいあるわけで、それに応えるのは言うまでも無く能動的にやるしかないようには思っておりますけど。何か今の議論を伺っていると、失礼ながら、言葉にちょっとこだわり過ぎているかなという気が私はいたします。

【板東議長】 ご指摘のように読めないことはないと思います。ただ、よりわかりやすく、より伝わりやすくするにはどうするかというところは、文言の問題としてはあるのかなと。例えば、積極的な、そういう能動的、主体的な姿勢をあらわすということであれば、より、そう受けとめやすい言葉を使ったほうがいいのかということもあるかなというふうには思います。

【E 委員】 わかりました。非常に大事だと思いますので、最後の言葉の選択はお任せいたします。

【板東議長】 そのほか、事柄として、ちょっと文言上出てないのではないかということなどもございましたら、ご意見いただければと思いますけれども、いかがでございましょうか。

【事務局】 L 委員からお手が挙がっております。

【板東議長】 L 委員、お願いいたします。

【L 委員】 すみません、L です。議論の方向性としては賛成なんですけど、先ほど少し事務局から投影していただいておりますけれども、書けば書くほどいろいろと細かく読めるようになってしまうというところもあるかと思い、例えば能動性であるとか非常に重要なキーワードは取り入れつつも、あまり書き込まないほうがいいのかと私としては個人的には思うところがあります。それは学内ワーキンググループの議論の中でも、できるだけ広い条件を示しておいて、あとは具体的なキャンディデートの中から選ぶという精神で私たちは提案しているというところもありますので。

例えばですけど、今の案で「変化する世界情勢、社会情勢」というふうに書いたときに、では変化しない普遍的な価値に対してはどうなのかとか、そういう細かい突っ込みが出てきてしまうような気がするんですよね。ですから、申し上げたように、書けば書くほどいろいろと、ではどうなんだという話が出てくるので、できるだけそぎ落とす方向で、本当にこれだけは入れたいというところを取り込むというふうに考えていただくのがよろしい

のではないかと私としては考えます。以上です。

【板東議長】 ありがとうございます。重要なご指摘をいただいていると思います。

【F 委員】 そういう意味では、「現代社会の要請に能動的に取り組む」だけでもいいのかもしれない。「現代社会の要請」というものは全てを含みますので。今のご指摘は全くそのとおりで、「現代社会の要請に能動的に」というのを入れるだけでも、ほとんど同じ意味に解釈できなくはないなと。

【板東議長】 じゃあ「能動的」という、その積極姿勢のところを。

【F 委員】 だけを示したい。受け身ではなくて、プロアクティブに。

【板東議長】 H 委員の先ほどのご指摘は、むしろ「現代」というところに。

【H 委員】 はい、そう思いましたが、皆さんのご議論を伺っていて、全体を包むという捉え方もできるかなというふうには思います。確かに温暖化にしろ、さまざまな今の直面している課題をこういう言葉であらわしても異存ないというふうに思います。

【板東議長】 はい。大分、今の文言にちょっとニュアンスを加えるだけでいいのではないかという話になりましたけれども、能動的にというニュアンスを出すという点についてはいかがでしょうか。あまり大きな変化ではないですけど、姿勢を示すという感じではあるかなと思います。「能動的」「主体的」という言葉はあり得るかなと思いますし、それも要らないよというご意見もあるかもしれませんが。ちょっとこのあたり、あまり文言の細かい議論に陥ってはいけないのかもしれないんですが、特にご意見があればぜひ出していただきたいと思います。

【D 委員】 ありがとうございます。先ほどの私の指摘に対しては、全く適切な修正だと判断します。「能動的に」というキーワードが F 委員からのご指摘を端的に象徴していると思いますし、その一言だけ書くことによって、ある意味、受け身の姿勢からプロアクティブな姿勢であるということが明確に打ち出されていると思いますので、大変結構な修正だと考えます。ありがとうございます。

【板東議長】 ありがとうございます。じゃあ、とりあえずよろしいですか。——すみません、K 委員、お願いいたします。

【K 委員】 先ほど発言した内容と一致するんですけど、この「能動的に」というのだけ加えるのは私も賛成です。先ほど言ったみたいに、諸課題に対して、全てに関して能動的に自分でアクションをどんどん決めていくとなると走り過ぎるかなと思った印象があったので。これはやっぱり要請という段階で、現代社会からの要請に対して東大として能動的にどう取り組むんだということなので、この文章だったら全く何も不安を感じないので、私もこれで賛成です。

【板東議長】 ありがとうございます。社会の要請を大事にするというのと、東大としても積極的な姿勢で取り組んでいくという、両方が出てくるというご指摘かなと思います。じゃあ、今いろいろご意見をいただきましたのを踏まえて、「現代社会の要請に能動的に応え」というのを、とりあえず今日のご意見の集約ということにさせていただきたいと思い

ます。

そのほか、いかがでございましょうか。ほかにご意見ございましたら、お願いいたします。必要な要素は、かなりよく考えられて表現されているのかなという感じはいたしますけれども、平成26年のときと比較すると令和2年のは、3番にあります「適切なリーダーシップ」という文言も加えていて、それも今回も維持していけばいいのかなという感じはいたしますし。

それから4番のところも、平成26年のから見ると令和2年は経営力ということで書いておりますけれども、必要な要素をきちんと入れていただいているのかなというふうには思いますので、このところも変えなくてはいけない要素はないのかなという感じはいたしますけれども、いかがでございましょうか。例えば4番。

それから、ほかの大学のケースも含めてよく議論されるのは、大学に関するステークホルダーもいろいろいる。学内、学外いろいろあるので、それに対して、例えばステークホルダーに対する働きかけであったり、意見を聞いたり、そういうような要素をどういうふうに表現するのかという話がありますけれども。一応この今の令和2年の「求められる総長像」の中を見ても、例えば4のところに「社会の各界から幅広い理解・協力」ということで、学外のいろいろな意味のステークホルダーへの配慮というのはここで書かれているのかなと思いますし。これで十分かどうかという点については、いかがでございましょうか。

大学によっては、教職員、同窓生、社会からというような、「同窓生」という言葉が出たりもしていますが、そこまで書かなくてもいいのかなという感じは、私は個人的にはいたしましたけれども。

それでは、特にこれを変えるべきだというご意見は今日の段階ではないようでございますので、先ほどの2のところの修正は一応皆様の合意が得られたということで、それ以外の点についてはちょっとご意見がなかったということで、先に進ませていただくということでよろしゅうございますでしょうか。

これは決定というのは、正式にはまだ先の話ですね。それから、この求められる総長像を一応この会議で決めた後に、またいろいろな諸会議のご意見を聞く、運営方針会議のご意見を聞く。そういういろんなところからご意見をいただくプロセスというのも設定されておりますので、今日の議論としてはとりあえずここまでとさせていただきたいと思います。また、ぜひこの点は考えるべきではないかというご指摘がございましたら、今でも結構でございますのでお寄せいただければと思いますけれども、これで一応の方向性を決めたということにさせていただきたいというふうに思います。

たくさんご意見があれば、さらに学内ワーキングのほうでご検討いただこうと思っておりましてけれども、ちょっと今日のところご指摘いただいたのは、そして修正案をつくらせていただいたのは2のところだけでございましたので、とりあえずは先に進ませていただく形でいいかなと思います。

それでは、議題4の「その他」に入らせていただきたいと思います。その他、ご質問やご意見があればぜひお出しいただきたいと思いますけれども、いかがでございましょうか。――それでは、特にないようでございますので、ちょっと私のほうから何点かお伝えをさせていただきますと思います。

まず1点目はご報告ということですが、先日、書面審議にご協力をいただきました次期総長選考に向けた課題に関するアンケートにつきましては、3月4日に部局長宛で依頼させていただいたということでございます。3月25日に締め切りということでございますので、来年度の第1回の総長選考・監察会議でその結果をお示しできるものというふうに思っております。ご協力ありがとうございました。

続きまして、2点目は録音データの取扱いということでございます。席上配置資料の37ページ目のところに「会議の録音データの取扱いに関する申合せ」という申合せがございます。いま投影していただいておりますけれども、総長選考・監察会議では議事録作成のために会議の録音データを保存しておりますけれども、そのデータの保存期間の満了する日はデータを取得した年度の翌年度の4月1日から1年間とされております。令和5年度に開催した全ての会議の音声データにつきまして廃棄をする時期が来ております。議事録の作成も終了しておりますので、当初の目的を達成したものといまして令和5年度分の録音データを廃棄するという形で考えておりますけれども、よろしゅうございますでしょうか。令和5年度分ということでございます。

特にご意見ないようでございますので、それでは令和5年度の音声データにつきましては今年度末に削除させていただきます。今年度の方は、また来年度末にお決めいただくということでございます。事務局でそういう方向で削除をよろしくお願いいたします。

続きまして3点目、来年度の総長選考・監察会議の会議日程についてでございます。資料4に「令和7年度総長選考・監察会議関係日程（第1次案）」ということでお示しをしております。いま投影していただいております。来年度は次期総長選考のプロセスの大枠を決めなくてはならない年度ということで、大変多くの課題を検討して結論を出していく必要がございます。そこで、事務局とも相談をさせていただきまして、3カ所について臨時開催のための日程調整をさせていただいております。非常にお忙しい委員の皆様ばかりでございますので申しわけなく思っておりますけれども、一応とりあえず3カ所、日程調整をさせていただいて、実施させていただきたいと思っております。

来年度のスケジュール等につきましては、事務局から詳しい説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【事務局】事務局でございます。参考資料4「次期総長選考に向けた主な検討スケジュール（イメージ）」をご覧ください。次期総長選考に向けた検討スケジュールでは、求められる総長像、選考プロセス等の案を9月の全学会議に提示し、その後、学内構成員に対してパブリックコメントを実施し、いただいた意見を12月の総長選考・監察会議で検討、決定し、その決定したプロセスを全学会議でお示しする流れとしております。総長選考・監

察会議で合意を得られた資料を会議に付議していく必要がございますので、学内会議に提示する前には、その資料を総長選考・監察会議でご確認いただく必要がございます。そのような観点から、10月下旬ぐらい、それから12月下旬ぐらいに総長選考・監察会議を開催させていただきたいと考えております。

また、申し送りの中の「必要手続」によれば、求められる総長像や選考プロセスにつきまして、総長選考・監察会議での決定に先立ち、運営方針会議、経営協議会、教育研究評議会との懇談を経て決定していくことなどが申し送られております。運営方針会議、経営協議会、教育研究評議会の開催月は限られておりますので、求められる総長像などにつきましてざっくばらんにご意見交換をできる場合は、6月が一つの機会になると考えております。そのような観点から、求められる総長像などを6月の経営協議会、教育研究評議会へお示しするというものを検討しておりますが、その場合には5月下旬ぐらいに総長選考・監察会議の開催日程が必要となります。

したがって、資料4-1「令和7年度総長選考・監察会議関係日程」のとおり、現在決定している経営協議会の前の枠以外にも開催を検討している時期がございます、日程調整をさせていただいております。事務局からの来年度のスケジュールについての説明は以上でございます。

【板東議長】 ありがとうございます。今ご説明いただいたように、大変多くの候補日いただいているところで恐縮でございますけれども、決まりましたら事務局からご連絡をさせていただきたいと思っております。ただ、今、求められる総長像について、ご意見がそれ以上出なかったという状況もありますので、またご意見が追加ございましたらお寄せいただくということで。もうそれも出てこなければ、ちょっと回数を減らすことができるかもしれませんが、今申し上げましたように、ご意見がございましたらぜひ、重要な部分についてでございますので、後から結構ですので、事務局のほうに何かお気づきの点があれば事務局のほうにお寄せいただきたいと思います。

それでは、もう一つ私のほうから申し上げたいと思っておりますのは、来年度については、今ご説明がございましたように、例年に比べまして多くの開催が予定されているというところでございます。また、一つ一つの会議が非常に重要な重みを持っているというふうに思います。それで、総長選考・監察会議の議長は第1回目の会議で投票により選出されるために、選出された議長の方が全ての会議に出席可能かという、非常にご都合によって出席が難しいという場合もあるのではないかとこのように思っております。現実には、私は最初の年に調整ができない日がございました。

それで、選出された議長が不在の回があっても議事の進行が滞らないようにするために、今も議長代行を1名、南學委員にお願いしているところですが、来年度は少し回数もふえるということがございますので、現在1名である議長代行を2名の体制とさせていただくということも必要になってくるのではないかとこのように考えております。学内、学外から1名ずつ代行を立てていただくというようなことも有効かなと思っております。

れども、この点について、何か進め方などでご意見ございますでしょうか。

普通ですと最初に議長が決まって日程調整があるんだと思うんですけど、そういうのがない。議長は投票で決まるということになっておりますので。来年、重要なことを決定していかなければいけないということですので、ちょっと手厚い体制をとっていったらどうかというふうに思っております。――特にご意見がないようでしたら、今日決めなくてはいけないということではなく、来年また選出される議長のご意向にもよるということもあると思いますけれども、一応議長代行を2名指名するということがいいのではないかとということで、その検討もぜひしていただきたいということを私からも次期に申し送りをさせていただければと思っております。

私からお伝えしたいことは以上ですけれども、特にご意見、ご質問ございませんでしょうか。――ご質問がなければ、事務局から連絡事項について、よろしくお願いいたします。

【事務局】 事務局でございます。前回の議事要旨（案）について、第11回及び第12回の議事要旨（案）について、内容等よろしいでしょうか。――ありがとうございます。事務局からは以上でございます。

【板東議長】 ありがとうございます。それでは、本日の議事進行についてということで、毎回やっております監事の皆様からのご確認をお願いしたいと思います。

総長選考・監察会議の内規の第5条第3項には、会議の最後に議長が監事に対して議事進行についての意見を述べる機会を与えるという趣旨の定めがございますので、今日はお2人の監事が陪席しておりますので、B監事、C監事から、本日の議事進行についての確認をお願いしたいと思います。よろしゅうございますでしょうか。まずB監事、それからC監事、順番をお願いします。

【B監事】 特に問題になることはございませんでした。

【板東議長】 はい。ではC監事。

【C監事】 はい、私も特に意見ありません。

【板東議長】 ありがとうございます。それでは、ご確認いただきましたので、これで令和6年度の総長選考・監察会議は本日の回をもって終了ということになります。

学内委員の皆様が今回交代をされるということで、何人か交代される委員がいらっしゃいます。学外委員については、今年度任期2年の1年目であるために交代はございません。それでは、交代される委員の方から、最後に一言お願いをさせていただきたいと思います。学内委員につきましては、部局の半数がかわると、それから部局長交代に伴う交代があるということで、6名の委員が退任されるということになります。

それでは、6名の皆様から、一言ずつで構いませんのでご挨拶をいただければありがたいと思います。それでは、私のほうから順番にご指名させていただきます。まずL委員、よろしくお願いいたします。

【L委員】 Lです。ありがとうございます。非常に重要な会議ですので、私も参加させていただいて勉強になりました。先ほど議長からお話がありましており、いよいよ次

期の会議は総長選考の本丸につながってくる非常に重要なフェーズになると思います。私が務めさせていただいた3年間は、そういう意味では比較的練習問題に近い期間かとは思ったんですけれども、実はそういう中でもかなり時間が使われていたという事実はあると思います。

先ほども議長のお話にありましたとおり、これからは本質的な課題について時間をかけて議論をするフェーズになってくると思いますので、そうした中で、ある意味、事務的に確認すれば済むような事項であるとか、そうしたことについてはできるだけ効率的に進めていただいて、本日の求められる総長像の文章のブラッシュアップなど、本質的なことに集中できるような、そういう会議運営が僭越ながら必要かと思っております。

これは主に事務局のほうにお願いになるかと思うんですけれども、時間はたくさん確保していただいているかと思いますが、もし議論しなくて済むことが生じたときには、むしろ積極的に時間をリリースしていただくとか、そういうことも行っていただいて。参加されている方々はものすごく人件費の高い方の集まりですので、そうした意味で、トータルパフォーマンスが大学、社会として上がるような観点で、かつガバナンスをしっかりと守った、次のいい総長が選ばれるということを両立できるような、そういう会議運営をぜひ事務局の方々中心に努めていただきたいと思います。

僭越ながら、そうしたメッセージも残しましてお礼を申し上げたいと思います。ありがとうございました。

【板東議長】 どうもありがとうございます。次期に向けてのご提案もいただいて、ありがとうございます。

それでは、次に M 委員、お願いいたします。

【M 委員】 M です。本年度をもって総長選考・監察会議委員を退任させていただきます。1 年間という短い時間でしたけれども、非常に勉強になりました。

私自身は次の選挙までには定年を迎えてしまうんですけれども、本日の総長像を見させていただいて、すばらしい総長を選んでいただけるものと信じております。本当にありがとうございました。

【板東議長】 どうもありがとうございました。

それでは、南學委員、お願いいたします。ワーキンググループの座長や、この会議の議長代行をお務めいただきました。よろしくお願いいたします。

【南學議長代行】 ありがとうございます。私自身は部局長は再任ですけれども、部局の交代ということで委員をおりる形になります。板東議長を初めとする委員の先生方には、いろいろとご指導いただきまして大変ありがとうございました。また、総務部長を初めとする法務課の皆様にも本当にお世話になって、ありがとうございました。また、引き続きよろしくお願いいたします。

【板東議長】 ありがとうございます。

次に、N 委員、よろしくお願いいたします。N 委員もワーキンググループの副座長をお

務めいただきました。よろしくお願いいたします。

【N 委員】 N です。私も 1 年間の任期でしたけども、今度、部局長自体の任期がこれで終わりますので、交代させていただきます。副座長を務めさせていただきました、いろいろと事前に相談等で非常に重要な事柄について学ばせていただくとともに、特に学外委員の先生方の貴重な意見を伺うことができて、貴重な機会になりました。どうもありがとうございました。

【板東議長】 ありがとうございます。

次に、O 委員、よろしくお願いいたします。O 委員も副座長をお務めいただきました。

【O 委員】 O です。この 2 年間、委員を務めさせていただきました。特に今、議長からもいただいたように、今年度は学内の副座長として、南學先生、それから N 先生とともに活動することができて、本当にいろいろ考えることが多かったと思っています。

この会議は東京大学の将来にとって、言うまでもなく非常に重要な会議で、その中で特にたくさんの学外委員の皆様のご意見をお聞きできたということは、本当にいろいろ考えることになりましたし、非常に有意義だったと今も思っております。これでこの会議の委員は終了ですけど、私自身はあと 2 年間部局長の立場というのもありますので、この会議での経験を今後、部局運営にぜひ役立てていきたいなと考えているところです。本当に 2 年間、どうもありがとうございました。

【板東議長】 ありがとうございます。

それでは、最後に P 委員から、よろしくお願いいたします。

【P 委員】 P です。私はこの委員会の委員を 1 年間務めさせていただきました。板東議長、学内では南學先生をはじめとする多くの皆さまのお話を伺い、またご指導を賜り、いろいろ学ばせていただきました。特に学外の先生方からのお話は、私にとっても非常に勉強になりました。

私自身は部局長はあと 2 年間続きますが、この会議でいろいろと議論された内容は、当然ですが部局長としても求められる要件が随分含まれていると感じましたので、ここで学ばせていただくことをうまく利活用して、あと 2 年間の部局長の任を全うできるよう務めたいと思います。本当にどうもありがとうございました。

【板東議長】 ありがとうございます。本当にいずれの先生にも大変お世話になり、ありがとうございます。いろいろ決定すべき事項も、学内ワーキンググループで常に案をつくっていただくという、その部分のご苦勞、かけていただいたご負担は大変大きいものがあったと思っておりますけれども、本当にありがとうございました。いただいたいろいろなご意見とか、あるいは今日もまとめていただいた案を、次期にぜひきちんと引き継いでいきたいというふうに思っております。

それでは、今年度の総長選考・監察会議はこの第 13 回をもちまして終了とさせていただきます。先ほどからのお話のように、来年度は 4 月から、早々からフル回転していかなくてはならないという重要な時期になりますので、また新しい委員の方々とご一緒に続い

ていくことになりますけれども、引き続いて委員をお務めいただく先生方にはよろしくお
願い申し上げたいと思います。皆様、本当にありがとうございました。

(終了)