

東京大学運営方針会議（令和7年度第3回）議事録

1. 開催日：令和7年9月16日（火）
2. 場 所：安田講堂2階大会議室及びオンライン（Zoom）
3. 出席者：藤井、相原、菅野、林、後藤、村本、山本、Welser、Gruss、武田、程、
本田、Mehta 各委員
欠席者：野田委員
4. 議題
 - 1 総長選考に関する意見について
 - 2 令和6事業年度財務諸表の承認報告
 - 3 その他
5. 配付資料
 - 1-1. 「求められる総長像（案）」等に関するご意見について
 - 1-2. （参考）総長選考に係る事前説明資料
 2. 令和7年度運営方針会議日程
6. 議事

【本田議長】

令和7年度第3回の運営方針会議を開始させていただきます。

本日の出席状況でございますが、A委員がご欠席です。藤井総長については東京大学運営方針会議内規第2条第5項により、議題1「総長選考に関する意見について」に加わることができないため、当該議題の終了後からお入りいただく予定でございます。B委員、C委員、D委員に関しては、オンラインでご参加いただいております。

ちなみに、学内の先生方は全て学長候補者になり得るということですが、（学長候補者は当該議題へ加わるべきでないかどうかを）確認致しましたところ、それをやってしまうと学内の先生どなたにもご参加いただけなくなるということで、学長候補者にはなり得るということではあります、今日は藤井総長以外はご参加いただくことになりました。これに関しては皆様、よろしゅうございますでしょうか。

（異論なし）

ありがとうございます。それでは最初の議題でございますけれども、総長選考に関する意見についての審議にあたりまして、総長選考・監察会議から 5 名の委員の方々にご参加いただいております。よろしければ順番に一言ずつご挨拶を賜れますでしょうか。

(総長選考・監察会議 各委員よりご挨拶)

それでは議事に入らせていただきます。前回の運営方針会議の際に説明がありましたように、現在の藤井総長の任期は 2027 年 3 月までとなっております。そして来年度 2026 年度には次期総長の選考が行われることになっております。法律によりまして、この運営方針会議は学長選考の基準、その他学長の選考に関する事項について、学長選考・監察会議に意見を述べることができる（国立大学法人法第 21 条の 8 第 2 項）とされておりますので、本日は総長選考・監察会議への意見について議論をいたしまして、それを取りまとめたいと思います。

東京大学における総長選考の仕組みや、総長選考・監察会議においてどのような検討が行われてきたかということに関しては、事前にご説明をいただいております。どうもありがとうございました。総長選考・監察会議側から追加の説明がございましたらお願ひできればと思いますが、M 委員いかがでしょうか。

【M 委員（総長選考・監察会議）】

ありがとうございます。それでは私の方から、今日お配りしております資料などをもとにしまして、ご説明をさせていただきたいと思います。今、本田議長からお話をございましたように、総長選考・監察会議の国立大学法人法に基づく位置づけやその構成などにつきましては、事前説明の場でご説明させていただいたところでございます。若干繰り返しで申しますと、総長選考・監察会議は経営協議会の学外委員と、学内から選出される教育研究評議会の評議員の同数で構成することを定められておりまして、東京大学ではそれぞれの会議体から 8 名ずつ選出し、計 16 名で構成されております。会議の任務といたしましては、総長の選考のほか、総長の職務の執行状況の確認や中間評価なども行っているところでございます。

それでは総長選考の関係に入らせていただきますが、東京大学は 2027 年 3 月末で、現在の藤井総長が任期満了いたします。したがって、2026 年度に次期総長選考を実施する予定になっております。国立大学法人法の第 12 条第 6 項によりまして、学長の選考は「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、学長選考・監察会議が定める基準により、行わなければならない」とされております。そのため総長選考・監察会議では、総長の選考にあたり、選考基準となる

「求められる総長像」を定めて提示することとしております。また、先ほど本田議長からご紹介がございましたように、運営方針会議は総長選考・監察会議に、その基準や総長選考に関する事項について意見を述べることができるとされているところでございます。それで今回、別紙1の「求められる総長像（案）」、及び別紙2の「選考プロセス」につきましてご説明をさせていただき、その後でご意見をいただきたいというふうに思っているところでございます。これらについて運営方針会議でご意見をいただき、今後、学内パブリックコメントなども経て、さらに検討を行った上で、12月の総長選考・監察会議において決定する予定となっております。

具体的な説明に入らせていただきます。まず1ページ目、別紙1「求められる総長像（案）」でございます。総長選考・監察会議では、求められる総長像の検討にあたり、国内外の例を参考に検討してまいりました。外国のものは記載がもっと具体的でございますけれども、日本の国立大学は概ね本学と同じように抽象的な総長像を掲げているところでございます。さらに具体化していくかどうかについて、総長選考・監察会議で検討いたしましたが、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を選んでいくのかということについては、幅広く候補者を集め、選考の中で議論を深めていくことが適切でないかといった議論がございました。そのため総長選考・監察会議としては、広く学内外からふさわしい候補者を集めるために、資質、能力に関する基準はある程度抽象的な表現を用いて、境界条件のような形で示した方がよいのではないかという結論に至りました。それで、このような総長像をお示ししているところでございます。

簡単に構成だけ申しますと、前文のところで、東大憲章の掲げる目標・理念を尊重して、その達成・実現を追求する明確なビジョンと強い意志を有するということを前提とし、以下のような資質、能力を有するような人材という総長像を示しております。1番目には、学内外からの信頼を勝ち得るような人格、学識といったところを規定しております。2番目は、世界の東京大学にふさわしいような教育研究活動を導いていくができるような国際的な視野と実行力を掲げております。それから3番目として、優れたリーダーシップを発揮して、効果的に機動的な組織運営をできる力を掲げております。4番目は、財務基盤を強化し、社会の理解・協力を得て大学を経営する力を掲げております。最後に5番目として、世界の学術の発展と協調的人類社会の実現に貢献する強い使命感ということを掲げております。以上が求められる総長像の案ということでございます。

続きまして2ページ目、別紙2の「総長選考プロセスのイメージ」をご覧いただきたいと思います。このページ右側にございます赤字の番号①から④は、次の3ページの総長選考プロセスにおける変更点のポイントの第1から第4の各フェーズと対応しており、今回どのようなことをどのフェーズで見直したのかということがわかるようになってお

ります。それではプロセスの流れを簡単に説明させていただきます。第1フェーズは第1次候補者の推薦から決定までのプロセスです。推薦の流れは2種類ございまして、一つは代議員会からの推薦です。代議員会とは、部局ごとに教授会構成員と教授会構成員以外の教職員からそれぞれ選出された代議員で構成される組織で、人数は大学全体で200名程度になります。これらの方が代議員会の投票で10人の第1次候補者を選出いたします。もう一つの流れは経営協議会からの推薦で、2人程度の候補者が選出されます。総長選考・監察会議では、これらの組織から推薦された総長候補者、合わせて12名程度を第1次候補者として決定いたします。第2フェーズでは、総長選考・監察会議がこの12名程度の第1次候補者の面接を行い、候補者を絞り込み、3人以上5人以内の第2次候補者を決定いたします。第3フェーズでは、第2フェーズで絞り込んだ3人以上5人以内の第2次候補者に対して、学内教職員による意向投票を行います。第4フェーズはこれまでの選考プロセスを踏まえ、総長選考・監察会議が総長予定者を決定いたします。

続きまして3ページ目、今回の主な変更点のポイントについてご説明をさせていただきます。前回の総長選考において大きな混乱が生じたということとの関係で、今回は透明性の高い選考プロセスにより総長選考のプロセスの信頼性を確保するということ、それから国立大学法人法等に基づき、学内外のステークホルダーに対して説明可能なプロセスになっていることという2つの観点を軸に検討を行ってまいりました。第1フェーズでは多様な意見を取り入れるために、①の通り、代議員会の構成について、教授会構成員以外の常勤教職員の人数を増やす方向で検討し、参画者の拡大などを行いました。また、より透明性の高い総長選考を実施するために、②、③の通り、候補者の氏名等を公表することといたしました。第2フェーズでは、総長選考・監察会議が主体的に選考を行う上で、④の通り、第1次候補者から提出を受ける候補者資料の再検討を行い、⑤の通り候補者への面接時間をより長く確保する方向で見直しを検討しています。また、学内外のステークホルダーに対する説明責任を果たし、信頼性・透明性を確保する観点から、⑥の通り、第2次候補者の絞り込みに関して、原則として選出方法を事前に明確化することといたしました。さらに、より透明性の高い総長選考を実施するために、⑦の通り、第2次候補者の氏名や候補者資料を公表することとしております。第3フェーズでは、学内構成員による意向投票が行われます。意向投票は、学内構成員と確固たる信頼関係を築き、その下で強力なリーダーシップを発揮できる能力を有するかということを確認するために行われるものでございます。これまで教授、准教授、教授会構成員である講師が参画しておりましたが、今回、職員への投票資格付与について、大学運営・経営の関与という観点から検討しました結果、⑨のとおり、部長級、各部局事務組織の長に対して意向投票の投票権を付与することといたしました。なお、総長選考・監察会議が自ら主体的に選考するという観点から、⑩のとおり、（意向投票の）投票回数など

方法のあり方につきましては、今回見直すこととしているところでございます。また、総長選考・監察会議が主体的に選考を行う上で、委員の判断材料に資するため、及び意向投票の参加者が候補者について十分な情報を得て、責任ある投票を行えるようにするために、⑧の通り、第2次候補者に対して所信を表明する機会を設けて動画で提供することといたしました。また、より透明性の高い総長選考を実施するために、⑪の通り、意向投票が終了した後、投票の結果を公表することといたしました。第4フェーズでは総長予定者を決定いたしますが、⑫の通り、より透明性の高い総長選考を実施した上で、総長選考・監察会議が主体的に総長予定者を決定するにあたり、前提となる求められる総長像をはじめ、総長候補者資料、面接、今回新たに実施することとした所信表明の動画提供、意向投票の結果など、総合的に考慮する事項を規則において明確化いたしました。以上、大まかではございますが、変更点のポイントをご説明させていただきました。私からの説明は以上でございますので、よろしくお願ひいたします。

【本田議長】

M委員、どうもありがとうございました。議論に入ります前に、環境変化の共通認識ということで、短くですが3点申し上げ、運営方針会議の役割というのを再度申し上げたいと思います。環境認識の3点ですけれども、国内の人口動態の変化によりまして、20歳から24歳の人口というのは、2025年と2000年を比べますと21%減少しております。現在から2045年までの20年間の間にさらに27%減少するということです。従いまして、2000年から2045年までの間に47-8%減少するという状態です。二番目に、国立大学は文部科学省による運営費交付金の累次削減やインフレ対応などがございまして、財政状況が大変厳しい状態になっております。菅野CFOをはじめとする現マネジメントの方々の大奮闘により、経営的な観点から見て、かなりのコスト削減をしていただいているという風に理解しておりますものの、いわゆる普通の組織で言うところの経常赤字といったものが直近の予算計画では40億円を超えており、近年はこれがかなり長きにわたって続いた結果として、繰越財源がほとんどもうないという状態になっております。従いまして、次の総長におかれましては、新たな資金源をどこから確保していくかの検討・実施をいただく必要があり、もしそれができなかつた場合にはオペレーションの見直しを行わないと、東京大学は破産するという状態にございます。三番目ですけれども、その状況の中で国際卓越研究大学の提案で世界のトップ10入りという目標を公式に掲げられ、教員及び理事、評議員から幅広い支持を得られたというふうに理解しております。ちなみに、現在このトップ10というところで（指標として）使われておりますTimes Higher EducationのWorld University Rankingsにおきましては、2018年は46位まで落ちていたランキングを、東京大学の皆様のご尽力によりまして28位まで上げてきたというのがございます。ただ、ここからトップ10入りというのは、かなり険

しい道のりというふうに理解しております。このような非常に厳しい状況にあるわけですけれども、そこにおいて現状を打破し、国際卓越研究大学の資金が来た場合には、この目標であるグローバルトップ10入りを達成するということが、運営方針会議と、総長選考及び審査をされるそちらの会議の共同のミッションというふうに私は捉えております。この認識でよろしいでしょうか。

(異論なし)

それでは、まずは求められる総長像を案として頂戴いたしましたので、これについて意見交換をできればと思います。運営方針会議のメンバーの方からご意見をいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

【E委員】

求められる総長像について議論する前に、総長選考・監察会議にいくつか質問があります。まず、総長選考・監察会議の委員はどのように選定されるのでしょうか。研究者側のグループと、経営協議会の二つがありますが、誰がそのメンバーになるかは極めて重要ですので、個々の委員をどのような基準で選ぶのか知りたいです。次に、候補者のマネジメント能力について質問です。通常、候補者は学内から選ばれると聞きますが、その場合、巨大な大学を運営する能力をどのように示すのでしょうか。選考で有力候補となるために、どのようなマネジメント能力を示すべきなのかを伺いたいです。さらに、先ほど本田議長が述べたような資金不足の可能性を考えると、候補者は極めて広範なネットワークを持つべきだと思います。国会議員や各省庁、産業界と強い関係を築き、特に国際的なネットワークによって東大の評判を高め、世界トップ10入りを実現できる人材が望ましいと思います。

【本田議長】

ありがとうございました。E委員からご質問をいただいたので、他の方々のご意見を聞く前に、まずこれに関して、M委員の方からお答えをいただけますでしょうか。

【M委員（総長選考・監察会議）】

はい。1点目の代議員会と経営協議会のメンバーの選考のプロセスがどうなっているのかについては、細かい規程上の話にもなりますので、事務局の方から答えていただいた方が正確だと思いますけれどもいかがでしょうか。

【事務局（総長選考・監察会議）】

事務局からお答えいたします。代議員会に関しましては、各部局からの選出という形になりますので、各部局の中で教授会なり、関係の委員会なりで選ばれるという形でございます。そのため部局ごとに（選出基準が）異なりまして、明確な基準を大学として定めているわけではございません。それから経営協議会からの総長選考・監察会議委員選出に関しましては、経営協議会に選ばれた学外委員の中から候補者推薦委員会をつくりまして、教育や研究、海外活動経験、社会活動、こういったいくつかのカテゴリーを設け、経営協議会の学外委員メンバーの中で、そのカテゴリーを考慮してふさわしいメンバーを互選で選ぶという形で選ばれております。

【E 委員】

個々の学部等の長から最初の候補者をどのような仕組みで選ぶのか、依然としてクリアではないと思います。（教育研究評議会の）持ち回りの方法についても十分には理解できていませんが、とりあえずそれはさておいて、私がさらに理解できていないのは経営協議会についてです。その協議会のメンバーは誰が選定するのでしょうか。そこが（総長選考に際して）8票を持つこととなります。経営協議会のメンバーを誰が指名するのかを知りたいです。

【本田議長】

今のご質問は、経営協議会のメンバーについて、誰が候補者を挙げ、どういうふうに選任をされるのかということをお答えいただきたいということのようです。経営協議会のメンバー、ここで第1次候補者2人を推薦するメンバーはどうやって選任されているのかということです。

【事務局（総長選考・監察会議）】

経営協議会の構成員は、規程で決められているのが総長と、総長が指名する理事、職員ということでございます。それから大学法人の役員と職員以外で、大学に関して広く私見を有する者を、教育研究評議会の意見を聞いて総長が任命するということでございますので、基本的には総長がメンバーを任命するということになっています。

【M 委員（総長選考・監察会議）】

それから2番目のご質問の中で、いろいろな外部の方々、政治や行政や企業関係などのネットワークを作っていくことは非常に重要だという話がございました。求められる総長像の案の中にも、ちょっと抽象的にはなっておりますけれども、4番目のところで、社会の各界からの幅広い理解・協力を得て大学を経営する力ということを書いております。そういった外部の様々な力を得て、大学の経営や財務基盤を強化していく、そ

のあたりについての要件が期待、掲げられているということでございます。

【本田議長】

ありがとうございました。それでは C 委員から手が上がっておりますので、C 委員、お願ひします。

【C 委員】

一点申し上げたいのは、総長任期の延長について十分な議論がなされていないことです。以前の議論でも、6 年の任期では大きな改革——例えば UTokyo College of Design の新設のような大胆な取り組み——を実行するには不十分だという話がありました。現在その点は議論されていますでしょうか。それとも、もはや議論の対象ではないのでしょうか。

【本田議長】

ご質問い合わせた内容は選考プロセスに関してのものかと思いますが、まずは資格要件（資質）について議論したいと思います。そのうえで、プロセスに関する時間を別途設けますので、その時でもよろしいでしょうか。

【C 委員】

ありがとうございます、承知しました。別のコメントとして、新総長の資質について申し上げます。今後、財政が大学にとって大きな課題になります。したがって、新たに選ばれる総長の重要な資質として、資金調達能力を加えるべきだと思います。また、M 委員からネットワーキングの重要性が言及されましたが、世界トップ 10 を目指すなら国際的ネットワークも不可欠です。海外大学との連携により共同研究を促進し、英語圏で論文がより引用されやすくなるようにする必要があります。以上の 2 点を、新総長の資質として提案いたします。

【本田議長】

ありがとうございます。次期総長に求められる資質に関してご意見を他の委員からも賜ればと思いますが、いかがでしょうか。F 委員、お願ひします。

【F 委員】

M 委員、詳しくご説明いただき、どうもありがとうございます。求められる総長像の案は、全体として大変うまく整理いただいたと感じました。一番上の三行に書かれている通り、ビジョンを明確に持ち、東大の未来を切り開く志があること。東大の総長という

大変な仕事でありながら、それほど高額な報酬ではないので、奉仕的精神がないととても務まらないのではないかと思います。そういう意味ではビジョン、特に一言入れていただけるとしたら未来を切り開こうとする意志的なもの——志と私は申し上げましたが、そういった点が一番重要だと思います。以下に資質、能力、実績、指導力等々と書いていただいているが、大きく分類すると、1つ目に人物的な要素、要するに人として高い倫理観や誠実さという点が記載されていると思います。2つ目と3つ目は、組織を引っ張っていくリーダーシップ力。4つ目に——その表現が十分かどうかは、先ほどから意見が出ておりますが——現在、東大が経営的に非常に厳しい状況にある中でどう立て直していくかという、いわゆる財務的な面での経営力、経営手腕と思います。5つ目は世界への貢献と捉えられるかもしれません、大きくまとめるとして、1つ目の人物像で整理することも一案ではないかと思います。求めたい要素という観点でまとめるとして、そのような整理になると思います。その上で追加として2点述べるとすれば、学問的な業績についてです。1つ目の「高い倫理観及び優れた学識」に込められていらっしゃると理解してよろしいでしょうか。もう1点は、経営力の部分に「大学の財務基盤を強化」と書いてありますので、ここにファンドレイジングの意味が込められており、それを実行するには当然国内外のネットワークが必要になりますが、「社会の各界から幅広い理解・協力」で表されていると思います。ここに、ネットワークのような一言が入ると、より強調されてよろしいのではないかと思いましたが、この点いかがでしょうか。コメントと質問とが交じった形になりますが、お答えいただけますと大変ありがとうございます。

【本田議長】

ありがとうございます。こちら側の意見を全部頂戴してからまとめてお答えをいただくということでおよろしいでしょうか。それではD委員、お願いします。

【D委員】

はい。最初に確認ですが、これまでの候補者や歴代総長の多くは東大の内部出身、すでに教授や教員だった方々のように見受けられます。候補者は東大の職員・教員でなければならないという厳格な要件があるのでしょうか。もしそうであれば、東大外部の人材も候補として認めるべきではないでしょうか。学外での経験を積むことは総長にとって非常に重要ですので、東大在籍者であっても、キャリアの一部を学外で積むなど外部と関わった経験を、資質として評価することが重要だと思います。

【本田議長】

事前説明で理解した限り、東大外部の人も候補者になり得ると思います。

【D 委員】

これまでに東大外部から候補が選出されたことはあるのでしょうか。

【本田議長】

これまでありません。

【D 委員】

(外部の人が候補になることは) 可能ではあるものの一般的ではないと理解しました。だとすれば、外部出身者を候補とする、あるいは外部で十分な経験を積んだ人を候補とすることを強く勧めます。

【本田議長】

こちらについて、M 委員にまずお答えをいただけますでしょうか。

【M 委員（総長選考・監察会議）】

はい。事前説明の時にも、幅広く候補を求めていくことに関して色々なご提案・ご質問もあったかと思います。今のお話のように、今まで東京大学は、大学内部あるいはその経験者以外の候補が挙がったり、最終的に総長になったりということはなかったというふうに思っております。けれども、先ほどからご指摘のような世界のトップ10大学を目指すという中で、もっと国際的な文脈の中でも大きく候補を求めていく、あるいは学外からの様々な分野を考慮した中での候補を選考の中に挙げていく、こういうところは非常に重要だと思っております。ですので、時間はかかるかもしれませんけれども、この点については学内での努力だけではなく、いろんな仕組みというものを、どういうふうに社会も含めて考えていく必要があるのかということを、これからさらに検討していく必要があるのかなというふうに思っております。学内から挙がってくる代議員の方々による代議員会の（選出）候補は、どちらかといえば学内者、あるいはその経験者というところに集中しがちであると思いますので、経営協議会の方でいかに広い視野に立って候補を挙げていくことができるかということを、これから努力しなくてはいけないというふうに思うところであります。

【本田議長】

D 委員、外部候補を受け入れる前提で、ご意見があればぜひお願いします。

【D 委員】

賛成です。次の段階に進むには、先ほどどなたかもおっしゃっていましたが、東大の外、場合によっては日本の外での経験やネットワークを持つ人材を見いだすことが重要です。産業界での経験と学界での経歴を併せ持つ人も有力です。米国的主要大学を見ると、多くの学長は学界だけでなく企業・産業界での豊富な経験を有しています。東大出身か否かにかかわらず、そうした資質を次期候補者には期待したいと思います。

【M 委員（総長選考・監察会議）】

ご提案ありがとうございます。私もだいぶ前ですけれども、アメリカの有名大学の学長がどう選ばれていくのかということを調査したことあります。200人、300人と非常に多くの自薦・他薦の候補者が上がってくるうえ、コンサルタントがいろんな人材を紹介していくような仕組みもかなり整備されているということで、そういうところがまだ日本としては、かなり落差があるというところもあります。ですので、一挙にはいかないかと思いますけれども、特に国際的な視野や、あるいはアカデミア以外も含めての幅広い視野に立って候補を求めていくというのは今回、例えば先ほど申しました経営協議会などが候補者を選ぶ中でも意識をしていかなくてはいけないと思っております。

【本田議長】

ありがとうございました。他の運営方針会議の先生方、ご意見はいかがでしょうか。

【G 委員】

今回の総長像の案につきまして非常に良い改善点が盛り込まれていると思います。また、運営方針会議の皆様のご意見におおよそ賛成です。現在は比較的漠然と「社会の各界から幅広い理解、協力を得て」と書かれているところに、財政的な経営能力ですとか国際ネットワーク力ですとか、そのような具体的な文言をもう少し書き込むことも可能かと思いました。基本的に全体に良い方向だと思っております。

【H 委員】

求められる総長像に関して、私も大筋で賛成しております。加えて、先ほどF委員から、未来を切り開くという観点のご指摘がありましたが、そのことに私も賛同します。もちろん当面の目標が国際卓越の申請にも掲げている世界トップ10入りであることは間違いないし、特に今後6年間の総長ですので、そこが非常に強いミッションになるとは思っております。ですが同時にTimes Higher Educationの指標が盤石のものとは思えませんし、むしろ、日本の大学、少なくとも東京大学がそのような基準を超えて、より包括的な観点で学問の多様性を高めつつトップに向かっていくにはどうすればいいかという、そういう新しい指針を示してくれるような気概のある方にお願いしたいという気

持ちが強くございます。特に、トップ10入りの指標は理系に特化した部分も多いので、もっと幅広い学問領域全体の発展のためのミッションを同時に示していただき、学内外問わずさまざまな学問分野の研究者が心からついていきたいと思えるような、学術の未来を切り開けるような方に（総長に）なっていただけたらなという気持ちがございます。文言に何か加えていただく必要があるのかどうかわかりませんが、一番お願ひしたい総長像というのはそういうところにございます。

【本田議長】

ここでいったん、事前にご意見をお送りいただいた委員の方がいらっしゃいましたので、そちらを読ませていただきます。

「国際卓越研究大学申請にあたり掲げたビジョンを踏まえ、以下の5つの資質が求められます。

- 1) 変革推進力と長期ビジョンの実行力：世界的な競争環境を理解し、東京大学の伝統と文化を尊重しつつ、世界トップ10入りという目標に向けた抜本的な改革を断行する強力なリーダーシップ。学内外の多様なステークホルダーを結集し、共通ビジョンのもとで組織全体を牽引できる変革推進力。
- 2) 国家戦略と連動した大学経営力：政府の科学技術政策や産業戦略との戦略的提携を図り、既存制度の改革・発展にも積極的に関与しながら、創意工夫と革新的アプローチにより世界最高水準の大学運営を実現する卓越した経営手腕。
- 3) 研究エクセレンスの追求力：世界トップレベルの研究成果創出と国際的評価獲得の実績を有し、革新的研究を持続的に生み出す研究環境・システムの構築を主導する能力。
- 4) グローバル人材戦略の推進力：優秀な国際的教員・研究者・学生の戦略的獲得・育成・定着を実現する制度設計と実行力。多様性を生かした人材マネジメントにより、世界水準の教育研究体制を構築する能力。
- 5) 多元的資金調達と戦略的パートナーシップ構築力：基金拡充、産業連携、国際共同研究等の多様な財源確保の実績と、世界トップ大学・産業界との対等な連携関係を構築・発展させる外交的手腕。」

以上です。それでは、I委員、B委員、お願ひいたします。

【I委員】

総長選考・監察会議におかれましては、大変集中的に議論し、このようにおまとめいただきありがとうございます。私は基本的にここに示された案に賛成いたします。それから今、それぞれの運営方針会議の委員の方々から意見が出ている点につきましても、基本的に賛成いたします。今回いただいた方針の中に、表現の問題はあるかと思いますけ

れども、運営方針会議の委員の方々が指摘された点は、かなり含まれているのではないかと思います。その上で、私の個人的な見解を二点ほど申し上げます。一つは、ただいまの議論あまり強調されていなかった点ですけれども、ガバナンス能力の問題です。これは現在の案では3に含まれていると思いますので、あえてこの方針に何か加えるという趣旨で申し上げるわけではございません。東京大学が幅広く人材を集め、組織及び組織の活動範囲を拡大させていけば、いろいろなリスク、問題が発生することは不可避です。そういういたリスクや問題に適切に対応できる、ガバナンスの能力が総長には求められると思います。これは東京大学に限った話ではなく、どういった組織においても求められるものです。一般に、例えばSDGsが言われ、組織の社会的責任が強く求められています。それから二つ目は、今、H委員が言わされたことと重なりますけれども、世界トップ10入りは、東京大学の中で現在合意している目標であり、具体的な目標として、私も重要であると思っております。ただ、東京大学の中で少し前に議論をした時には、世界トップ10入りというのは手段であって、究極の目的はさらにその先にある。トップ10入りをした時に、その中で東京大学は他の大学と違う何を目指すのか、どのような大学の特徴を打ち出すかを考えていくことが重要ではないか、という議論がございました。現時点でのような議論が行われているかは把握しておりませんけれども、その時点ではまだ具体的な答えが明確には出せなかったと思います。やはり、そういうことも構想していける幅広い視野を持つことが総長には求められると思います。それから他方で、東京大学は日本の国立大学として設けられ、ミッションを果たしてきました。日本社会で人口が減少し、高齢化が進むという厳しい環境変化がある中で、日本の国立大学としてのミッションをどのように果たしていくのか。それを果たしていくことが、ひいてはグローバルな世界の公共性に奉仕することにもつながるので、国際的な視点と矛盾するわけではないのですが、そのような視点を持つことも重要ではないかと考えます。特に何か現在の案に対して付け加えるとか、何か変更を求めるわけではなく、むしろこの中に含まれていることの中で、私の視点からどのような点が強調されるべきかを申し上げました。

【本田議長】

ありがとうございます。B委員、その後、J委員にお受けいただければと思います。

【B委員】

いろんな先生方や、今日の委員の先生方のお話を聞いていると、東京大学は今非常に転換点に立っていて、あるいは日本の社会も転換点に立っている。その状況下において、東京大学の総長というのは、日本の国立大学の総長であると同時に、やはり世界の大学の総長として非常に象徴的な存在だということだと思います。その意味で、(総長選考

の在り方については) グローバルにアカウンタブルでなければならないと思います。事前説明でも言われたのですけれども、総長の選び方がかなり内向きであり、これまでの総長の経歴や属性を見ると、全員、東京大学出身の日本人の男性で、部局長を経験している人がほとんどだということになっていました。今回誰がどういうふうにして選ばれるかということはさておいて、そういう基準で選んでいるわけではないということをしっかり納得してもらえるように選ばないと、またこういうふうに選んだんだなと思われてしまうのだということを非常に実感して聞いておりました。総長の人選というのは、東京大学の内部の人事の方向にもインパクトを与えると思います。ですから、やはり東京大学の一番シンボリックな人事として、いろんな規則があって、いろいろと今議論があるって、そこは概ね私も賛成なのですけれども、これが内輪ではないんだということをいかにきちっと見せていくかが非常に重要だと思います。また他方で、私が今の立場で感じるのは、東京大学は現代のルールというか、非常に難しい経営、運営を迫られているところがあるということです。外から期待されていることと中から期待されていることを、薄氷を踏むような思いでバランスをとっていかなければならぬという難しさは、やはりまだまだあるわけですので、時間をかけてバランスを取りながら運営ができる、ガバナンスをきちっと推進していくことができる人をアカウンタブルに選ぶということが問われているというのを、今日のいろんなご意見を聞いていて、非常に実感いたしました。感想で申し訳ないのですけれども、実際にどうなのかというところと、そして外からどう見えるかというところを非常に調整しなくてはいけないなというのを考えたところです。私からは以上です。

【本田議長】

ありがとうございます。K 委員に先にお伺いしてから J 委員に行きたいと思います。

【K 委員】

全体としてこの総長像ということについては、違和感はありません。というのは、非常にブロードな書き方をしていますし、必要なことが全部入っていると思います。ただ、今の議論でもあったように、現在の総長と次の総長ではリクワイアメントの中で強調される部分というのがかなり変わってくるんだろうなというふうに思います。特に私の責務の観点から言うと、3番や4番の辺が非常に重要になってくるというふうに思います。藤井総長も運営から経営へということをずっとおっしゃっています。今まで20年間ずっと、どちらかというと運営という形でやってきたことを、今後はやはり自己資金(でやらなければならない)。それから国際卓越も、自己資金がなければ助成金はもらえない。それから足元の赤字をどうしていくのかということについては、やはり経営的な手腕というのがますます重要になってくるというふうに思います。どんなに高邁なビ

ジョンがあっても、それを実現する基盤がなければ、それは単なるビジョン、絵空事になってしまうので、そこは今以上に必要になってくるんじゃないかなというふうに思います。もう一つは、嫌われることも厭わないでやりきる胆力がないと無理かというふうに思います。総長選考・監察会議の方からも、スクラップアンドビルトをやりなさいということを言っています。東大は、スクラップアンドビルトをプロアクティブにやったことはないと思いますが、これをやっていくということは、今後はすべての部局に対していい顔ができなくなるということです。しかしやはり大学全体のことを考えて、部局を説得して前へ進めていく、先送りにしないでやっていく胆力、これが次の総長にはますます必要になってくるというふうに思います。以上です。

【J 委員】

皆さんおっしゃったことが全てその通りだというふうに思いますし、それから今回の総長像として文章にまとめられたものについては全くその通りだと思います。ここから先是、半分感想めいた話になりますが、やはり今、東大がトランジションの時期にあることは間違いないかもしれません。それは国際卓越を含めて、それ（変化）を社会から、あるいは政府からも望まれているということになります。トップであるプレジデントの選び方ですけども、これも米国のシステムとか欧州のシステムからすると、違和感があるのも当然だと思います。というのも、ここに書かれていることは資質やビジョンというものであって、ジョブディスクリプションがあまりはっきり書かれていません。アメリカの場合は、カレッジや組織のプレジデントにはジョブディスクリプションがあり、それをやる人が選ばれます。もちろん、モラル的にも正しい人を選んでいくのが前提です。一方、日本のスタイルはむしろ法人化前のスタイルで、こういう素晴らしい人物像があって、その次にガバナンスという順番がありました。しかし今、そこが明確に問われています。そのために国際卓越でも、プレジデントの権限と、そうでないプロボスト以下の執行部の権限を明確にしなさいと言われています。要するに、一人で全部やるというのはそもそも難しいでしょう、ということになります。綺麗に分かれていればいいんですけども、まだまだそこまでいっていないので、資質とジョブディスクリプションが若干混ざっていて、それが違和感になるのかなと思います。あとは皆様がおっしゃったことはすべて当てはまるかと思います。東大はオートノミー（自律性）が非常に重要になります。そのためにどういう人であるべきかというと、ガバナンス力が当然不可欠です。様々な分野が入っているので、それぞれの分野によって研究や考え方も違います。その中で、アカウントアビリティを持ってガバナンスを実行していかなければなりません。最後に一点、やはりこの総長像を見ると、なかなか総長になりたいと思う人はいないんじゃないかなと思います。これだけいろんなことを言われ、責任が求められる一方で、F 委員がおっしゃったようにコンペンセーション（報酬）としては非常に厳しい状

況です。ですので今後、若い方たちがなりたいと思うようなジョブと、それに見合う報酬がないと、候補がどんどんいなくなるんじゃないかなと思いますので、そんなことを少しだけ付け加えさせていただきます。以上でございます。

【本田議長】

ありがとうございます。それではL委員お願いします。

【L委員】

まず、このように運営方針会議から意見を申し出ることができるというのは、新しいガバナンスのメカニズムとして、とても高く評価できるのではないかと思います。今回の案を拝見すると、「鋭い先進性」「能動的」「優れたリーダーシップ」というような素晴らしい言葉がたくさん埋め込まれていると思いますし、伝統的に総長像をビルドアップしてきたと思いますので、この変更について、私自身はとても納得しておりますし、進化していると思います。追加する視点としては、世界や地球といったニュアンスをもう少し入れてもいいのではないかと思います。世界という言葉はその上の方にも出てきていますが、「世界最高水準」という記載に掛け合わせている部分がありますので、理解していただけるかもしれません、もう少し「国際」とか「世界」を強調された（表現が入った）方がいいかと思います。また、運営から経営へというのは以前から重要なキーワードでした。ですから3には運営、4には経営という言葉が入っています。私も、東京大学の改革や色々な取り組みを拝見してきた中で、大学は企業よりも——もちろん企業も難しいですけど——変革するのが難しいと思いました。従ってそのニュアンスを変革（トランسفォーム）と経営という言葉で入れた方がいいのではないかと思います。この文言は対外的にも含め発表し、関係者の皆さんのが読むと思います。選考プロセスにおいて、ショートリストの作成や、最終的に総長を決める過程で、だんだんこの抽象的な像だけではなく、具体像へ移っていきます。選考プロセスごとに委員（の視点）も進化していく、候補者に対して、ここが大切だと思う視点が変わっていきます。だから今のレベルはこれでいいと思いますが、選考プロセスのステージが進むごとに具体的なジョブディスクリプションも含めた総長像を作っていく、それを最後選考の時に明文化することが必要かなと思います。それがあると選考理由を外部に提示する際に役立つのではないかと思いました。総長像に関しては私の意見は以上です。

【本田議長】

E委員、何か補足はありますか。

【E委員】

大筋で賛成です。D 委員ご指摘のとおり、学外からの候補者の関心を下げかねない前提条件もありますので、優れた人材獲得のための枠組み作りに取り組むことになると思います。ただ、我々が十分強調できていないのは候補者が成し遂げるべき戦略を明確にすることです。仮に「東大 2035」と呼ぶとしましょう。皆がトップ 10 入りを口にしますが、具体的にどう達成するのかが見えていません。重要なのは、2035 年（あるいは 2030 年）に東大をどういう姿にするのか、そのための戦略文書を候補者に示してもらうことだと思います。私が欠けていると感じているのは、総長選考の背景にある戦略的思考であり、それこそが適切な人物を選ぶための鍵になるのだと思います。

【D 委員】

E 委員のご発言に関連して、私の考えを述べさせていただきます。というのも、実は非常に重要な点であり、先ほど別の方のコメントの中でも指摘されていたことだからです。東大がトップ 10 を目指すとして、東大の独自性は何か。他大学と何が違い、何で卓越するのか。他の大学が AI など流行の分野で強くなると言う中、東大ならではの強みは何か。今流行している分野で「強くなる」と言うのは誰でもできますが、では実際に東大が前面に出すべき資質は何なのか。新総長にすべての答えを事前に求めるのは現実的ではありませんが、その見極め方——現状の資産・強み・伸ばせる領域をどう見立て、試行していくか——に優れた感性を持つ人を見つけることが重要だと思います。これは判断するのが難しい資質であり、選考基準に明記するのも難しいのですが、とても大切な点です。また、任期についても後ほど議論すると思いますが、私がよく知っている他の研究所では、そこを率いて成功した人たちの多くがうまくいかない試みを初期にいくつか経験し、数年のうちに軌道修正し、その後真に成長できるスイートスポット（最適点）を見極めて大きな成果を残しています。ただし、それには一定の時間が必要でした。新総長に十分な任期を確保する意義はそこにあります。

【本田議長】

他にはございませんか。それでは、議長でございますけれども、私の個人的な意見を述べさせていただきたいと思います。大きく分けて三点ございます。まず一点目、頂戴いたしました現在の求められる総長像でございますが、非常に高邁なことを書いていただいていると思いますし、一つ一つは大変もっともだと思いました。一方で、国際機関や、もしくは非常に多くの国籍、バックグラウンドを持っている人間と一緒に 30 余年働いてきた経験から申しますと、レベルが高すぎて、各々の人の解釈の幅が出てくるかもしれませんと思いました。特に現在の東大というのは平時ではなく、言葉は悪いですが非常時であると思っております。企業であれば再生案件になります。なので、そういう非常時にあり、かつ次の総長は 6 年、ないしは今任期が伸びるという話も出ております

が、伸びたとしても 10 年ぐらいだとすると、そういう大きな変革期に、東大をどういうふうにリードしていただくかという観点では、もう少し踏み込んだことを明確にしておくと、後で意見がずれないのではないかと思った次第です。では具体的には何かということをありますと、今までお話を出ておりました学問的な業績、資金調達力、国内外のネットワーク、それから未来を切り開くような胆力、コミットメントがあるということに加えまして、二つ申し上げたいと思います。一つは経営能力でございます。具体的には、カリキュラムの開発、教員等の管理、ガバナンス、予算管理に精通し、少なくとも数十億円を超えるような予算運営ができる、したことがある。あとは収入の多様化やコスト管理の戦略に通じていて、ガバナンス体制の整備・強化、教授会、学生組織、同窓会がマネージできる。できれば経験として、在籍機関の世界的な評価の向上に寄与した実績を持つことが望ましいというふうに考えます。ですが、これは難しいです。なぜなら、経営者としての秀逸さは、学生や教育者としての能力の高さとは必ずしも相関関係がないということを、私も前職の、グローバルトップ 10 にはまだ入っておりませんが、東大よりはランキングで上にいる大学で学びました。加えまして、やはり国際化の推進能力というのは非常に大事だと思っております。Times Higher Educationだけが全てではないというのは大変よく分かるのですが、実は Times Higher Education の中でも非常に高く東大が評価されている項目があり、教育や研究設備に関しては、非常に高い評価が出ております。一方、研究の質と国際化分野というのが点数の低い二大分野でございまして、例えば学科や学部、大学においても国際認証がないんですね。これがないと単位の互換性も何もありません。今や日本における他大学、早稲田大学などでも国際認証をしっかり取っているので、これの取得は次の総長の間にはマストだと思います。加えて、世界水準の教員、ポスドク、学生の採用・定着・育成を実現できるとか、あとグローバルなトップ機関と外部パートナーとの提携共同体制を早期に構築できると研究の質が上がる所以、この辺りは総長になってすぐやらないといけないポイントだと思っております。あとやはりやっていかなければならないのは、次の総長に最もプライオリティとして求めるものは何かを決めてることです。私は英語では“attribute”というより“qualification”と言った方がいいと思っているのですが、こういうのを細かく書き出した中で、これを全部できるような方はいらっしゃないので、だとしたらどこが重点項目かというのをぜひ決めていただきたいです。それでは何なのかと言われると、私はやはり先ほど申し上げたようなアカデミックな組織の経営能力というのが一番で、二番目は国際化の推進能力があるかどうかだと思います。こういうプライオリティにしていく理由は、学問的な業績は候補者におなりになるような方はほとんど持正在らっしゃるという前提のもとに、個人の意見として申し上げさせていただきました。

運営方針会議のメンバーから、他に何かご意見ございますでしょうか。

(意見なし)

それでは M 委員の方にお戻しをして、お言葉を頂戴したいと思います。

【M 委員（総長選考・監察会議）】

非常にたくさんの、とても有益なご指摘、ご提案をいただきましてありがとうございます。いずれももっともだなと思いながら聞かせていただきました。質問に先に答えさせていただきますと、先ほど学識のところで、業績も含むのかもしれないけれど、というお話がありました。全体が割と抽象的な表現になっておりますけれども、これは学識の中に広くそういった学問的業績も含んでいただいているのではないかと思います。本当にたくさんのことをご指摘、ご提案いただきまして、全部に漏れなく感想、あるいはお答えをさせていただくことはできないかと思いますので、他の選考会議の委員からも補足をしていただきたいと思います。まずご指摘をいただいた、例えば国際的な意味でのネットワークを作っていくとか、グローバルな中で評価をされるような環境を作っていくというのは、非常に重要だと思います。特に国際卓越の場合は、まさにそういったところが最優先になっていくのかなというふうにも思います。そのあたりの表現が弱いというお話もありましたので、これも検討していかなければいけないかなという感じは持たせていただきました。それから未来を切り開くという言葉についても、そういったところを何らかの形で、前文なりどこかに盛り込んでいくことも、当然考えていいのかなというふうに思いました。また、ご指摘がありました、効果的で機動的な組織運営というだけでなく、リスク対応ということも考えたガバナンスということがもう少し分かるように、そういったところも少し言葉を補うことはできるのかなという感じもいたしました。この点は非常に重要だし、東大はどちらかといえば弱いのかもしれない最近思っているところがございまして、やはりそういう意味でのガバナンス能力を持っていかなくてはいけないと、そういうガバナンスを推進していかなくてはいけないなということも、少し強化をしていくというのが、特に今の法人に求められるものとして重要なかというふうに感じました。また、先ほどからご指摘の財務的な問題、経営手腕の問題、この辺りは本当に喫緊のテーマとして非常に重要ではないかというご指摘について、これをどういうような形で強化をしていったらいいか、これもまた少し議論させていただければいいなというふうに思いました。いずれにしろ、いろんな要素が、ある意味ではどこかには盛り込まれているとは思うのですけれども、ご指摘のように強調の仕方とか優先順位とか、そういったところがあまり十分ではないというご指摘が強かったかと思います。中に含まれているだけではメッセージとしては非常に弱いというふうに思いますので、そのところは大変重要なご指摘をいただいたなというふうに思っております。抽象的なやり取りだけで申し訳ございませんが、総長選考・監察会議の他の委

員の方もご意見があるかと思いますので、発言をいただければと思います。

【本田議長】

M 委員、ありがとうございました。運営方針会議の次のステップとしては、今日の議論を踏まえまして、次期総長に求められることというのを書面にいたしまして、ご提出させていただきたいというふうに思っております。ですが、それにあたっても私どもの理解が十分でなかったところもあるかと思いますので、ぜひ他の委員の皆様からもご意見を賜ればと思います。

【N 委員（総長選考・監察会議）】

ありがとうございました。事前説明に引き続き、非常に重要な問題提起をいただいたと思っております。今後の我々の議論に生かしていきたいと思っております。今までの仕組みが結果的に、東大の内部の構成員から選ばれるような仕組みになっていたということを、この今の危機の時代において、今後は世界に広く人材を求める方向に変えるべきであるというご主張、非常に重要だと思います。今現在、経営協議会からはもちろん学外の候補者を推薦することを期待されておりましますし、代議員会も実は東大外から人を推薦することはできるのですが、やはり基本的にそのためのメカニズムが十分でなかったということがあります。世界にどういう人材がいて、どういうふうに情報を集めてくるかという、そういうメカニズムも、今後引き続き検討しなければならないと思っております。二点目として、先ほど来ありましたように、この求められる総長像というのはかなり抽象的であります。最終的に選考する際には、どの基準でどういうふうに決定するかということが非常に重要になってくると思います。今の時点ではかなり解釈の幅もあり、プライオリティもはっきりしない状況です。この点、議論を煮詰めていって、先ほど L 委員からご指摘がありましたけれど、総長選考・監察会議の委員もレベルアップし、議論を充実させることによって、今のところはまだかなり抽象的な総長像をどう具体的な選考に当てはめていくか、この辺の検討が非常に重要になるかと思いました。

【O 委員（総長選考・監察会議）】

求められる総長像がこのように抽象的だというのは、確かにそういうところがあるかもしれません。ただそれは、当然大切なことだと思います。その中で、今までご意見をいただいた中で、例えば即戦力というのが求められている印象を感じたところがあります。それは確かに今の求められる総長像に必ずしもある視点ではないかもしれないと感じたところです。ただ、それをどういうふうに反映できるかはまた別の話かもしれません。もう一つは K 委員に、「嫌われることを厭わない」というお言葉をいただきまし

た。これがいいか悪いかは別にして、ずいぶん古いですけれども松下幸之助の、「それは私の責任ですということを言える人は、責任者たりうるものだ」という言葉を思い出します。例えば総長像の3番目に「幅広い支持を受け」ということが書いてあります。もちろんそれはとても大切なことです。私が所属する研究科は、ちょっとした小さな大学ともいえる規模です。そうなると、マネジメントにおいては当然ながら幅広い意見を聞かなくてはいけません。けれども、同時にそこで決めたこと、あるいは取った方針について、それは私の責任ですというふうに言えることというのは、常日頃、非常に強く感じます。その中には当然、批判されることがいくらでもあります。その批判されたことに、根拠を持って私の責任だと言える人材が必要だというのは、これリーダーシップなわけですけれども、どこに力点をおくのかということで、今後の非常に難しい舵取りを東京大学という組織がやらなくてはいけないのであるならば、その责任感、責任を取るっていうところ、そこは3番があっても同時に力点を置ける点ではないかなということを皆様の話を聞いて感じました。

【P 委員（総長選考・監察会議）】

本当に貴重なご提案、ご指摘がいくつもあって、本当にメモを書き取れないほどございました。皆様がおっしゃったことを一つ一つうなずきながら聞いておりましたけれども、全体として受けました印象としては、やはり私たちが選び出す候補者が、今後どこまで東大という日本最高峰の大学が置かれている状況に対する危機感を共有して、そしてそれを全学的に広めていって合意形成をしていく力を持っているか、そういう方を選べるかということがすごく大切なというふうに思いました。運営力とか経営力ということが大事で、特にその経営というところも大きなポイントとして見ていかなければならぬわけですから、これまでのプロセスを振り返ってみると、どちらかというと、やはり学内構成員との確固たる信頼関係をどうやって構築するかといったところに大きな重きが置かれてきたように思います。けれども、それよりもこれからは変革、トランسفォーメーション。そしてE委員がおっしゃったように、このビジョンと、東京大学として国際的にトップ10を目指すためには何が東大の資質、一番の強みとして目指していくかなければいけないのかといったことの戦略的な合意形成と言いますか、そういった力を持った方、ビジョンを持った方、視野を持った方を選んでいかなければいけないなという印象を強く持ちました。本当に一つ一つ、おっしゃったことに対して、まだまだ教えていただきたい点もございますけれどもとりあえず、今の時点では以上でございます。

【Q 委員（総長選考・監察会議）】

非常にたくさんのご意見ありがとうございます。これまで総長選考・監察会議で議論し

てきた内容とはかなり性質が異なる方面からのご意見をいただきまして、我々では出てこなかったような方向性のものも中に入っています。特に経営というところに関しては、我々としても少しは考えてはいたところではありますが、やはりこういうところに関して、特に運営方針会議の学外委員の方々からこれだけ強いご意見をいただいたというのは、重く捉えるべきであると私たちは考えております。そういう中で、特に、先ほどのE委員からいただいた、2035年や2030年の時点で、今の大学はどうなっているんですか、どうするつもりですかというものを実際にヒアリングする、あるいは今回この資料に出てきていませんけれども、所信表明の前に文書として調書というものを候補者に書いていただくのですが、そういうところで具体的に少し聞いてもいいのではないかというのは本当に思いました。もう一つの観点としては、我々の中でもよく出てくる言葉ではあるのですが、スクラップアンドビルドという言葉を本当に重く捉えてもらえる人になっていただく必要があるんだなということを今回も非常に強く感じました。一方でL委員から、大学は企業よりも変革の難しい組織であるというお話をありましたけれども、実際に大学には学生という、学ぶ権利を持っている人がおります。企業であれば、もうこの部分は全部切り捨てますと言って閉じるということができるわけですから、大学がそういったことが全くできない組織である中で、じゃあどうやってスクラップアンドビルドをやっていくんだということを考えると、確かに6年というのは短いなと私も思います。ですので、次回以降、任期も考えながらもっと幅広に議論していくつもりではありますが、少なくとも今回の総長像に関して言いますと、確かに足りないなという部分はあるなと思いましたので、皆様からご意見をいただきながら、総長選考・監察会議、特に学内のワーキンググループでしっかりと議論していきたいかなというふうに思いました。以上です。

【本田議長】

ありがとうございました。いろいろご意見頂戴いたしましたけれども、運営方針会議の委員から何かございますか。

(意見なし)

先ほども申し上げましたけれども、運営方針会議の委員からも多様な意見が出ておりますので、私の方で責任を持って、これはまとめて文書としてお出しをするというような形にさせていただきたいと思っております。

次に、選考プロセスについて先ほどご説明いただきましたので、これに関して意見交換をできればと思います。運営方針会議の委員の方で、選考プロセスについてご意見のあ

る方いらっしゃいますか。

【D 委員】

これまで、総長選考・監察会議や経営協議会、候補者プール（一次候補者）の構成について話してきましたが、現実として、それらが完璧になることは決してありません。常に何かしら不備は残るものですし、それ自体は構いません。むしろ私がこのプロセスで最も問題視しているのは、多くの組織で年功序列的な文化が働き、順番が来た人が総長や議長になるという発想になりますがちなことです。内部候補であっても、最も年次が高い人や委員会歴が長い人が最適とは限りません。重要なのは「正しいビジョン」を持つ人です。プロセスが開かれ、内外の候補と公衆から適切なフィードバックを得て、最終的にそうした人が選ばれる仕組みになっているかが懸念です。つまり、通常の年功序列だけに寄らず、組織を導く適切なビジョンを持つ人が選ばれるよう、その観点に焦点を当てるべきだと思います。

【本田議長】

ありがとうございます、D 委員。C 委員、どうぞ。

【C 委員】

ありがとうございます。事前説明では、外部のヘッドハンティング会社の活用について短く触れました。前回の総長選考では人材コンサルティング会社に相談したと伺いましたが、今回もそれを検討しているのか、検討しているならどの段階・どの位置づけで関与させる想定なのかを知りたいです。

【本田議長】

ありがとうございます、C 委員。それではE 委員からのインプットもお願いできますか。

【E 委員】

ヘッドハンティングについては制約条件があります。正確な給与は分かりませんが、日本の公務員制度の枠内だと、外部、とりわけ海外の人には魅力に欠ける可能性があります。より自由度の高い報酬設計で交渉する必要があると思います。国内でも、より私立的な性格の大学では可能だった例もあります。状況は異なりますが、不可能ではありませんので、そのための仕組み作りに取り組むべきです。また、D 委員の指摘に賛成ですが、総長選考のプロセスは各段階で完全に透明である必要があります。過去（前回選考）において公平性・透明性への疑惑が生じたことも皆知っていますが、それは致命的

な問題です。すべての審議内容を公表せよということではありませんが、手続きの透明性は不可欠です。同時に、全体のプロセスに対する説明責任を果たす必要があります。だからこそ、経営側（経営協議会）メンバーを誰が選ぶのか、学術側（教育研究評議会）メンバーを誰が決めるのか、という私の質問につながりました。また、私は（総長の）2期制を強く支持しますが、その場合、利害相反の懸念が生じます。（総長選考・監察会議の委員として選出されうる）経営協議会の構成メンバーは総長が任命します。現職の総長が、自身の再選に関わる委員の半数を任命するのは適切ではありません。各論点を丁寧に見直し、この利害相反を解消する新たな任命方法を導入すべきです。

【本田議長】

それでは他の委員の方からご意見ありますか。C委員、お願いします。

【C 委員】

先ほどのヘッドハンティング会社の件を補足します。外部の会社に選定権限を与えるという意味ではありません。現行制度では10名、最終で2名の候補が選ばれると理解していますが、外部のヘッドハンターが追加で候補者を推薦し、その上で既存の仕組みで評価する——こうした仕掛けは可能でしょうか。つまり、外部から有望な人材を候補テーブルに載せ、他の候補と同様に評価にかけるという趣旨です。以上が私の提案です。

【本田議長】

C委員、ありがとうございます。確かにその通りだと思います。他に運営方針会議の方々からございますか。

【L 委員】

意見と感想が入ってしまいますが、総長選考は6年という単位で決めている中、やはり大学を変えていく時間軸というのは6年ではなく10年単位、もしかしたら30年、50年ぐらいのスパンで必要です。総長を選考するときには調書を取ってビジョンを提示してもらいます。その中に中長期的に見ていている部分もあるのですけれども、短期的な対応課題部分と、大学を30年の視野で変えていく視点のバランスというのは、見る側も書く側も難しいと改めて思います。今が150周年ですから、200周年の時、それだと長いようであれば、2、30年先に大学がどうなっているのか。それは代々の総長に委ねる部分もあるかもしれませんけど、それだけでは望ましくなく、国や国民と一緒に作るべきであると個人的には思います。これはジャストアイデアですが、運営方針会議というものができたので、この場で国、国民、学生を含む学内など様々なステークホルダーをまじえ、ビジョンを作っていくというのを一つミッションとして掲げないといけないので

はないかと思います。企業でいうとビジョンがあって、それに向けてどうやって経営するかの機関設計と機能設計をし、どのようにガバナンスしていくかを決め、最後にリーダーシップはどのように選び、執行を任せたら良いか。以上の3つのレイヤーがあるのではないかと思います。リーダーシップというのは、ただ総長の話だけではなく、菅野CFOも外部から入られたように、外部の人材をリーダーシップの中で取り込んでいくことも含みます。もう一つ、私が決定的に足りないと感じたのは、総長を育成するメカニズムが明確ではないことです。現在は海外のようにプロ学長のような人が複数の大学を渡り歩くケースは日本ではあまりなく、人材が限られている中、総長候補は内部から育成することが重要です。英語でいう *groom a successor* のような育成メカニズムを大学中にビルトインしないといけません。このような総長候補の育成は体系化と仕組み化が必要で、時間がかかります。このような仕組みを誰が作り、実行していくのか。そういう大前提のところが決まっていないと、任期も6年がいいのか、10年がいいのか、12年がいいのか判断できません。外部のサーチサービスをどこまで使えばいいかということも分かりません。あともう一つ重要なのは、事務局機能です。企業だとコーポレートセクレタリーのように、誰が経営者になろうと、誰が株主であろうと、軸のようものがしっかりとしています。今も事務局がありますが、そこに様々なノウハウが溜まっています。それらは今回の総長選考のプロセスや総長像にも反映されている部分がたくさんありますが、さらに事務局的機能を拡充、強化すべきです。今あげたようなイシューなどが多くある中、運営方針会議なのか、あるいはどこか別の会議体で、候補者育成、任期、外部サーチサービスの活用など、様々なイシューを検討することが望ましいです。以上です。

【本田議長】

ありがとうございました。他にはございますか。はい、F委員。

【F委員】

2点意見がございます。1点目は皆様もおっしゃった透明性、そしてアカウンタビリティ。今回はマストだと思います。2点目は、L委員がおっしゃった通り、これだけ大きな組織で、かつ経営的にも非常に厳しい大きな転換点である中で、短期的に全てを変えることは難しいと思います。様々な企業の変革を見てきましたが、変革しても、その成果が出るまでには一定程度時間がかかります。その途中で、やはりダメだと言って変えてしまうと、また元に戻ってしまい、変革する人には二度と誰もついていかないということになりますかねません。ですので、ある程度時間軸をもって改革を進める必要があると思います。短視眼的な視点にとどまってしまうと、結果的に大きく変化できないのではないかと考えます。その観点から、1つ目の人物像の議論で本田議長がおっしゃった通

り、何を大事にするかという点も、中長期視点でゴールを目指したい、まさにストラテジックビジョンを描けることが重要ではないかと思います。もちろん、全てを満たす人はいませんから、2点目として確認したいのは、チームとして総長を支える体制です。副総長や総長を支える方も非常に重要になると思います。質問ですが、総長の選考プロセスにおいて、総長を支えるチーム体制は全く考えないのか、それともその点も考えながら総長プロセスを進めるのか。前回の事例などもあわせて教えていただきたいと思います。

【本田議長】

今のご質問、総長マネジメントチームの組成は実際問題どうなされているのかというのJ委員にお聞きするのが一番いいのでしょうか。

【J委員】

これは明らかで、US プレジデントと同じです。一斉に変わる、あるいは変わらない。アポイントする権限は総長にしかないので、(総長が) 選ぶわけです。任命権は総長にあります。

【L委員】

具体的に言うと、プロポスト的な役割だとか外部からの民間の方も入ってきて、チームの作り方はかなり変わってきています。

【F委員】

ありがとうございます。先ほど議論した全てを満たす方を選ぶのは、世界的に見ても難しいと思います。現実的に報酬水準や日本という地理的な問題などを含めて考えますと、あまりにも非現実的なことを述べていても仕方がないので、何を重視するかという点や必要条件になりますが、最終的には東大の組織を引っ張るリーダーシップ力として十分かということではないかと思います。プロセスの段階でも念頭に置いて進めていく必要があると思った次第です。以上です。

【本田議長】

ありがとうございます。他にございますか。ないようでしたら、これについても事前にお送りいただいた意見がございますので、読ませていただきます。

「総長選考の透明性と客観性を向上させる観点から、以下二点提案いたします。(1) 資質・評価基準の明確化と公表：前項で示した総長に求められる資質と評価基準を明文化し、事前に公表すること。これにより選考の透明性が確保され、候補者の適性を客観的

に判断することが可能となる。」

ちなみにこれは前回も公表されたと理解しています。

「(2) 公開プレゼンテーションの実施と客観的審査：すべての候補者に対し、学内構成員及び選考会議メンバーを対象とした公開プレゼンテーションの機会を設けること。候補者は自身のビジョン、戦略、具体的な施策等を発表し、質疑応答を通じて前項に掲げた資質を実証することで、選考委員が客観的かつ多面的な評価を行うことが可能になる。上記以外は現行のプロセスに関して異議はありません。選考委員会は、専門知識と豊富な経験を有する外部人材を適切に含んで構成されており、東京大学の未来を担うにふさわしい総長の選出が実現されるものと思料いたします。」

以上です。他にございますでしょうか。

【L 委員】

今的一点目は、抽象的なものは発表されます。二点目は動画を撮ったり公開討論をやるべきという議論が以前にもありました、結局文書だけでした。でも今回は動画を撮ってそれを皆さんに見せるということなので、進化していると思います。

【本田議長】

他にございますか。——では少し私見を申し上げさせていただいてもよろしいでしょうか。日本の多くの組織というのは、初めてトップをやる人を組織の中から選んでいるので、ポテンシャルベースの採用なんですね。加えて、ポテンシャルベースなので実績は問えないし、割とハイレベルの、抽象的な「こういう人がいい」というので今まで選ばれてきました。そういうものだと、中長期になさるのであれば私もいいと思うのですけれども、これを短期間でやるとすると、ポテンシャルはあるかもしれないけれど、実際にやったことはない人が、短い任期の中で何をやればいいんだっけという話になります。今まで企業や公的機関を拝見していると、やはりパーパス、ビジョンからやりたいわけです。2050年にどうあるべきか。2030年、2025年はこのぐらいかなというような感じで、パーパスはこうする、ビジョンはこうする。で、そこからL委員がおっしゃったように、ガバナンス構造を作り直し、トップマネジメントチームを自分で作り直します。ということで、成果が上がるような実体的なビジョンに沿った戦略、ひいては実行プランについては、3年目ぐらいになってしまって、成果が出るまでに時間がかかっているうちに代わるというのが、多くの日本企業で私が見たものでございます。従いまして、今後も学内の候補が中心で、従って（大学のトップとしての）経験があまりなく、その中で任期も6年程度であるとすれば、ガバナンス組織である私たちの責任として、実際具体的に何をしてもらいたいと思っているのかというのを非常に明確にし、プライオリティをつけ、その人の進捗というのを——今、総長選考・監察会議は総長選考に加

えて、進捗のモニタリング、監察をなさると聞いているので——それが明確に進んでいいか進んでないかというのが、次期総長も総長選考・監察会議の方も全く齟齬がないような形で追えるようなものがないと、やはり次期総長になる方は、私はお気の毒だと思います。なので、明確なプライオリティ、成し遂げなければいけないことというキーパフォーマンスインディケーターがしっかりとあり、それに対していつ頃に何をデリバーレなければならぬのかというのを合意した上でいかないと、こう思っていたのにできないというのは、今、非常に厳しい再生状態にある東京大学としては多分持たないですし、なかなか厳しい条件で次期総長をやってくださる方が少ないかもしないという中で、手を挙げてやっていただく方に対して、フェアな評価やフェアなアプライシエーションがあるような形に持つていかないといけないということを考えますと、やはりここは一番最初の総長像だけではなく、もう少し作り込みが必要なのではないかと思料する次第でございます。それが評価の項目になっているような形で、具体的にどこで何をプライオリティとしてやるというのを書いてあげた方がいいと思っていまして、それは一番最初の候補としてプレゼンテーションをしていただく時に、もしくは調書を出していただく前にお分かりいただいた上で、どれだけ高い壁を——ひょっとしたらエベレストよりも高い壁を——例えればこの1年半、18ヶ月で登らなければいけないっていうのがはっきり分かっている。それに対して明確な評価をしていくということなのではないかなと思っております。そういうものはKPIとしてもある程度出しておかないと、本当に次期総長になられる方はお気の毒だと思う次第です。以上、私見を申し上げさせていただきました。

他の委員の方はいかがでしょうか。学内の先生方も（次期総長の）候補になり得ると理解しております。

【I 委員】

先ほど来、重要なご指摘がいろいろあったと思いました。これらは総長選考の手続きの話を超えているところがありますが、総長選考手続きの位置づけの問題になるかと思いますので、総長選考プロセスを超えて、私が今のご意見を伺って考えたことを申し上げたいと思います。議論がありましたように、東京大学をこれから動かし、変えていくためには、総長が誰になるかということだけではなく、それを支える部分が非常に重要であり、また長期的に東京大学を成長させていくためには、今の総長を誰にするかということだけでなく、さらにその先の人材育成が重要であるということは、その通りかと思いました。総長を支える体制のあり方については、現在、学内でガバナンスのあり方として議論されていると承知しております。これが従来は弱かったのではないかという認識のもと、具体的にどのような体制にしていくかということが議論されていますので、そのことについて我々が伺うことが重要かと思いました。それから中長期的ということ

で申しますと、制度的には、中長期的なビジョンを持って議論していくというミッションは、まさに運営方針会議に一番期待されていることかと思います。例えば、制度的に、運営方針会議の委員は総長の任期を超えて務めることができるということになっており、そこが通常の役員と異なります。ですから、中長期的ビジョンをまさに私たちが議論していかなければならないと思います。それから先ほど申し上げた人材の育成についても、学内で今議論されていると思いますので、私たちが何うことが重要ではないかと思います。総長選考の基準につきましては、先ほど来ご議論がございまして、確かにいろいろなことが要求されるので、全部を満たすのは無理ということは、全くその通りかと思います。選考のプロセスで、だんだん選考の基準・視点を明確化していくことが重要です。先ほど L 委員からもご指摘がございましたけれども、今回の総長選考のプロセスの提案においては、それぞれのステップでどういう基準で考えているかということを明確化していくことが提案されていると思います。候補者の側も動画を提供する形で、どのように東京大学をこれから動かしていくかを示すことが提案されております。これは前回はやっておらず、今回新たに動画で所信表明をするプロセスを入れる趣旨かと思います。現実に総長選考・監察会議が総長のモニタリング、監察をする基準は、今で言いますと UTokyo Compass です。つまり、総長が選考の際に所信を表明し、実際に選ばれてから大きな計画を示すこととなっています。それに照らしてどれだけ進捗されているかということが、総長選考・監察会議によって 1 年ごとにモニタリングされ、さらに中間評価という形で 3 年経った時点で大きな評価を受けることになっています。こうしたメカニズムが働くように、総長候補者がしっかりととしたビジョンを示し、さらに、これは総長選考そのものの問題ではありませんけれども、総長選考が終わった後、さらにそのビジョンを具体化して、それを総長選考・監察会議がモニタリングするというプロセスが実効的に回ることが重要かと思います。それから、これは総長選考そのものに関わる問題ですが、先ほど来議論がありましたように、東京大学を変えていかなくてはいけない。嫌われることもしなくてはいけない。それだけのリーダーシップを持たなくてはいけないということですけれども、その前提として、総長を選考する段階で、学内の構成員から十分な支持が得られていることが重要です。我々がこれだけ支持した総長なので、嫌われることを総長がやったとしても——もちろんいろいろなステークホルダーが入って議論するプロセスは重要ですけれども——最終的には我々が選んだ総長なのだから、ついていくということになると思います。こうしたリーダーシップの基盤として、総長選考の段階での構成員の支持は、その後でいろいろ総長が嫌われることにも取り組むためにも重要ではないかと思いました。以上です。

【本田議長】

他にございますか。G 委員、お願いします。

【G 委員】

最近、政府与党である自民党から、総長選考における意向投票自体の廃止が提案されています。大学自治に対して疑問が呈されているというところだと思います。大学外からの要請に応えるというのは非常に大事な側面ではありますが、やはり大学をこれだけの変革期にドライブしていくという意味では総長のリーダーシップは非常に大事ですし、その総長に対して中からのサポートを得るためにやはりこの意向投票というプロセスは、私は非常に重要だと思っております。社会や政府からも理解していただいて、大学が内向きだという批判に抵抗していくためにも、やはり外からの候補者も真剣に検討できているとか、透明性を確保しているとか、今回議論に上がっている仕組みの変更について外にも理解していただくということが非常に重要だと思います。また資質の評価基準についても、もう少し踏み込んで、今回議論になっているようなポイントを明文化した上で公表して、それぞれのポイントに対応した候補の中長期戦略を含む所信表明を行っていただくのが良いと思います。所信表明にあたり、動画も活用するというのは大変素晴らしいアイデアであると思いますし、それに加えて先ほどL委員から言われました公開討論というのも非常に有効な手段だと思いました。また学外の候補の方がどのような考え方を持っておられるかを知ることは学内構成員にとって意識改革のきっかけになるかと思いますので、ショートリストに絞り込むよりも前の段階で全員に所信表明を行っていただいたらよいのではと思います。さらに、ショートリストになった時に、少なくとも一人外部候補を含めるというのも一つアイデアかもしれません。全体として、学内の意識が変わるようなプロセスの改善というのがひとつ鍵になるのではないかというふうに思いました。以上です。

【本田議長】

素敵なご提案、どうもありがとうございました。他の委員の方、いかがでしょうか。

【H 委員】

透明性とアカウンタビリティの観点で重要なところを今回改善していただいて、よかったですと思っております。他の委員からもお話がありましたように、学内からの支持も重要なと思います。その際、一つには、次の総長に求められる資質とジョブディスクリプションについての議論そのものが、事前に十分に共有されるということが必要じゃないかと思っています。意向投票の前に動画提供をすることも、もちろん素晴らしいのですが、その動画に示されるビジョンを的確に評価するためのポイントを、学内の構成員が十分に共有できていることが重要です。構成員自体が、今までの候補者の出し方、投票の仕方からは思考を転換した上で、どういう観点を重視して総長を選ぶべきかをしっか

り共有できていれば、それに即した良い投票ができるとも思いますし、また結果に対しての納得感も高まると思います。その意味で、求められる総長像については、第一段階で一番の大枠の理念を示したうえで、候補者の絞り込みのところで選考基準を具体化したものを見せて示していただく、ということも非常に有効じゃないかと思います。あともう一つは、総長一人では成し遂げられないという点も先の議論の通りなので、ある種の組閣プランというか、具体的な顔ぶれでなくとも、どういう観点でご自身を支えるチームを作っていくつもりなのかというところも出していただけたと、それも含めての判断ができるのではないかと思いました。以上、二点です。

【本田議長】

わかりました。それでは K 委員の次に、L 委員にお願いします。

【K 委員】

先ほど I 委員がおっしゃった、学内の支持がなければ改革は断行できないということは確かにすけれども、総長選考の時に口当たりのいいことばかり言っていて、選ばれてから実際に厳しいことをやるというのは望ましくありません。ですから総長選考の過程で、選挙に通るためだけの発言ではなく、今後の 6 年間を考えるとこういう厳しいこともやらなきゃいけない。それに対して自分はこういうふうに取り組んでいくという覚悟を、所信表明でしっかりと語っていただくことが重要かと思います。それからもう一つ、組閣ということで J 委員がアメリカの大統領と比べられましたけれども、アメリカでは大統領と副大統領セットで選出されます。大学で言うと、例えば総長とプロボストにあたります。プロボストは今まで総長が 1 人でやっていたことのかなりの部分を委任を受けて行うようになり、非常に大きな役割を果たすわけですので、これは少し突飛ですけれども、例えば総長とプロボストがセットで選出されるような仕組みも考えてもいいのかなという風に思いました。以上です。

【L 委員】

まず感想から、前回と比較してプロセスも厳格に変わり、審議内容もずいぶん深くなり、透明性を高めようという努力を改めて感じます。このプロセス自体がすごく進化したと思いました。海外の視点だとか、海外のトップを経験された方の視点だとか、民間の視点、あと学内の先生方のご意見なども反映することができていると思います。さらに運営方針会議と総長選考・監察会議との意見交換の場も設定され、建設的な議論がされていると感じます。具体的に 2 点あります、1 点目は、前回議論があった時に、パブリックの大学であるという立場と、パートナーシップ的な要素、つまり先生方や職員方の自治を重んずるパートナーシップであるというところ、このバランスをどういう風

に取るかということがありましたが、私自身は今出来上がった選考プロセスは、監察のところはもう少し細かい具体的なKPIを明確にすべきとかいろいろマイナーチェンジはあると思うのですけれど、とても誇れる仕組みではないかと思っています。意向投票も、賛否がわかるところですが、やはりこれは必要だと思います。パートナーシップとパブリック、両方の良さを發揮することが重要です。大学でいうと教員や職員の方々はパートナーです。大きく厳しい変革を実現するには大学の内部の協力が不可欠であり、選考プロセスにある意向投票は選考判断する際の貴重なインプットです。

あと時間軸の問題なんですけれども、先ほど私は25年とか50年とか色々と言いましたが、大学ファンドが25年を見据えているので、運営方針会議も25年というスパンで見た上での議論も必要ではないかと思います。25年、四半世紀ぐらいかけて変えていかないといけないこともあります。もちろん第一優先はいま大学が直面している課題への対応が求められているので、その上でリーダーシップをとっていく総長が即戦力として求められています。けれど、企業変革でも組織のマインドセットとか体質を変えるトランスフォーメーション、それと新しい事業を作る、これは成功している企業でも最低で10年はかかります。上場している会社は目指すところは明確で、株主もいるのですけれど、それでさえ10年かかるので、大学に置き換えると25年という時間軸は中長期な視点で忘れてはいけないと思います。以上です。

【本田議長】

ありがとうございます。運営方針会議側、他の先生方からもご意見ありますか。

【J委員】

今おっしゃった25年について、このプログレス、パフォーマンスはどこがモニターするんですか、どこが責任を取るんですかということを聞かれた場合、「運営方針会議です」というのが答えになります。国際卓越研究大学に認定されれば、ここが最終的な責任を持つ母体という位置づけになっているということをお知らせします。

【本田議長】

ありがとうございます。責任の重さを再び噛みしめております。一方、通常の企業のみならず、国連、世界銀行といった国際機関におきましても、実は指名とガバナンスは一体となって行われています。したがって、この東京大学のようにトップのリーダーの指名機能を全く独立の機関がやっているというのは、ガバナンス的に他で見たことがない体系です。これはもうお願いでしかありませんけれども、やはりこの東京大学の繁栄は、日本の教育界のみならず、日本の繁栄につながるというふうに思って委員として務めさせていただいておりますので、そういう観点で、ぜひミッションをご共有いただき

たいです。透明かつアカウンタビリティが発揮されるような形で総長が選ばれるということは、もちろん大変大事なことではあるのですが、今、国際卓越のプロセスを通じて、今までにないほど学内及び関係者の方々と意見を共有されたのが5月の末に出た申請書だという風に理解しておりますので、この達成に向けて、総長選考・監察会議の皆様におかれましても、ぜひ共同ミッションという風に捉えてお考えいただけすると大変ありがたいというふうに思っております。運営方針会議のメンバーから意見がないようございましたら、総長選考・監察会議の委員の先生方から何かご意見を賜れればと思います。

【M 委員（総長選考・監察会議）】

選考プロセスに関しましても、大変貴重なご提案、ご意見をいただきありがとうございました。本田議長が最後におっしゃったように、東大が今置かれている状況、あるいはこれからやろうとしていることを踏まえたうえで、それを実質的にやれる方を総長選考の中でどう選んでいくかというのは大変重要な課題です。運営方針会議と両輪になりながら、この総長選考というものがうまく大学の法人運営、経営の強化というところにつながっていくようにしなくてはいけないということを改めて感じました。総長選考・監察会議は毎年の評価も含めた任務を負っているわけですから、その前提として、運営方針会議のハンドリングというのが大学全体にとって非常に重要であると感じております。通常の総長選考だけではなく、例えば総長の執行状況の確認など、総長選考・監察会議全体のいろんな役割のところでも、一層運営方針会議との連携が必要だなということを感じさせていただきました。今、いろいろプロセスにもご指摘がありました。その透明性とアカウンタビリティの問題、あるいは求められる総長像のような抽象的な内容だけではなく、もう少し段階を追いながら具体的な評価の基準も示していく必要があるのではないかということ。これも大変貴重なご意見だと思いますし、このあたりについてどういう形ができるのかということもまた検討してみたいと思います。選考をどう実質化していくのかという点については、一応その仕組みのところの議論はかなり進んできたというふうに思っておりますけれども、議論がまだ十分でないところもあるかと思います。先ほどからのお話のように、透明性やアカウンタビリティだけではなく、これから東大の未来を作っていく本当に良い総長を選んでいくために、実質的にこの総長選考が機能するような形を持っていかなくてはいけない。この点の議論はこれからも積み重ねていきたいと思っております。それから（総長を支援する）チームの話がありました。この総長選考自体には、チーム全体を選んでいく力はありません。東大では（研究者が）比較的若い段階から総長補佐などいろいろな機会を与えることで、将来の部局長や総長候補を育てる取り組みを行ってきた面もあるかと思いますけれども、一層突っ込んだ形で、育成のところは考えていかなければならぬのではないかと思います。総

長選考・監察会議を少し超える話にもなるかと思いますけれども、学外から人を求められる方法論とともに、やはり学内で育てていくといったところの充実が必要だなというのを改めて感じさせていただいたわけであります。その他いろんなご指摘をいただき、すべてにお答えすることはできませんけれども、大変いいご指摘をいただきましたので、これから総長選考・監察会議の方でも議論をさらに深めていきたいなというふうに思っております。ありがとうございました。

【本田議長】

M 委員、どうもありがとうございました。他の委員の皆様からはいかがでしょうか。

【P 委員（総長選考・監察会議）】

プロセスについても非常に貴重なご意見をいただきまして思いましたのは、これから実際に第1次候補者が代議員の方々から選出され、総長選考・監察会議として絞り込みを行い、第2次候補者に対して意向投票が実施される流れの中で、我々は総長選考・監察会議の委員として、何をプライオリタイズしながらその方々の能力あるいは適性を判断していくべきなのかということです。今回運営方針会議からの皆様から、このように2時間半に及んで深くお話を聞くことができましたので、他の委員の方々にもそれを共有し、運営方針会議と総長選考・監察会議の連携が適切かつ有効に行われ、東大としてベストな総長を選んでいけるようにする必要があります。プロセスについて、一つ一つ透明性と説明責任を果たすための仕組みづくりはこれまで議論してきましたけれども、もっと深いところでの認識共有ということが大きな課題であり、本当にまだやるべきことが多いなというのが印象でございます。ありがとうございました。

【Q 委員（総長選考・監察会議）】

今回の議論は私たちも非常に貴重な機会だったと思っています。総長選考のプロセスに関して言うと、我々は前回の総長選考プロセスが非常に大きな批判を生んだというところを出発点にして、そこから透明性やアカウンタビリティを確保するかという点と向き合い、変えられる部分は全部変えようということで作ってきました。これに関しましては、運営方針会議の皆様も、総じてご賛同していただけたかなというふうに思っています。ただ、それを超えたもう少し大きなところで、総長としてどのような人を求められているのかという点は、次の総長選考（7年後）のプロセスに向けて早めに議論をしていかないと間に合わなくなると感じるところであります。また、東京大学が今置かれている経営的な危機というものを、学内構成員の多くが十分に理解していない懸念があると思います。私はこれまでに数回、総長選考の意向投票に参加してきましたが、その時には経営状態などはあまり意識せず、候補者個人への印象等に基づく観点で投票して

きたという部分がございます。ただ今回は本当に危機的な状況であるということを学内構成員がしっかりと認識した上で意向投票に臨まなければならぬんだということがよく分かってきました。特に、先ほどK委員からお話をあったように、東大が破産するなんてことはないだろうと、学内構成員は普通に思っていると思うんですね。何もしなくとも200周年を迎えるんじやないかと思っている部分が結構あるのではないかと思しますので、そこを意識として変えていかないとまずいと思います。なので、例えば菅野CFOのような立場の方から、学内構成員に対して、「このままでは東大は破産します。今のままでは東大の存続が危ぶまれますかいいでしょうか。」ということを率直に言っていただきたいぐらいです。そういった上で、(危機的状況に対する)厳しい改革やその覚悟をきちんと示した候補者に対して意向投票をしてもらうような、そういった総長選考への意識を持つてもらう必要っていうのがあるのではないかというふうに、強く感じたところです。

【本田議長】

よろしいでしょうか。東大の置かれた経営状況への学内構成員の理解が進んでないというのは、申し訳ございませんが大変驚きです。東大のウェブサイトを見ていただいても明白でございまして、それを優秀な先生方がご理解なさってないということは非常に驚きであったのですが、それに関してだけはぜひ総長を選任される会議のご責任で、多分数回に分けてやるしかないと思いますが、学内構成員、少なくとも意向投票に参加されるような責任あるポジションに就いている先生方におかれではご理解を賜るようにしていただくことをこの場でお願いしても構いませんでしょうか。

【Q委員（総長選考・監察会議）】

はい、ありがとうございます。まさにその通りで、1回だけ、例えば予算調整分科会などでの議論を報告しても、それを重く捉える人が必ずしも100%ではないという状況であるというのは、おそらくどの部局でも同じではないかなというふうに思います。そういう点についてはあまり深く捉えていないという方が多いので、こういう危機的状況であるということを何度もしっかりと伝えていくということは、これから先、総長選考に向けてぜひやっていくつもりであります。

【K委員】

今件ですけれども、実は先日の学内会議において、東大の財務的な現状、それから国際卓越（の助成金）を取れた場合と取れなかった場合の財務状況ということで、10年タームで見るとどうなるかについて、部局長に対する説明がありました。今後各部局に対し個別に説明をすることとなっております。全体を回り、危機感というものが共有

された上で、来年の総長選考を迎えていただくのがいいかなと思っています。今おっしゃっていただいたように1回だけではなかなかうまくいかないと思いますので何回も、それも部局の執行部レベルだけではなく、教授会等においてももしご要望があれば説明をするという予定になっております。そういう形で全学の意識をちゃんと合わせた上で総長選考に臨んだ方がいいと思いますので、ぜひそういうふうにしていきたいと思っています。

【本田議長】

総長選考・監察会議の学外委員の方も含めた形でご説明はされているのでしょうか。

【M委員（総長選考・監察会議）】

はい。総長選考・監察会議の学外委員は皆、経営協議会の委員にもなっておりますので、経営協議会の方でいろいろご説明はお伺いしているかと思います。ただ、東京大学が置かれている全体の状況をどう捉えていくべきかという点については、もちろん委員の皆さんも先ほどご指摘のありました日本の人口減少の問題など、いろんな課題を認識されているかとは思いますが、今後経営協議会の方から2名程度の候補者を推薦するという責任もありますので、改めて重要なポイントや認識を共有しながら、経営協議会からの候補者推薦を行えるようにし、また総長選考・監察会議でも、東大および社会、日本、世界が置かれている状況について改めて認識を共有しながら、選考を進めていくことが重要だと思います。改めてその点をご指摘いただき、感謝申し上げます。

【本田議長】

ありがとうございます。東京大学の置かれている環境は非常に厳しく、経営状態、財務状態も大変危機的な状況にあると思います。今後の進め方につきましては、今日色々いただきましたご議論の結果を私の方でまずまとめ、運営方針会議の委員に書面で回しまして、それをまとめて正式な書面の形にし、総長選考・監察会議にお渡しさせていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

(異論なし)

はい、わかりました。では、そのように進めさせていただきたいと思います。今日はお忙しいところ長時間にわたりまして、総長選考・監察会議の先生方にはお時間と貴重なご意見をいろいろ教えていただきて、どうもありがとうございました。

それでは次の議題に参りたいと思います。以降は藤井総長にもお入りいただきますの

で、よろしくお願ひいたします。議題2の「令和6年度事業年度財務諸表の承認報告」について、○○委員からご説明をお願いいたします。

【○○委員】

前回6月23日の運営方針会議において、令和6事業年度の財務諸表についてご承認いただきましたけれども、こちらを文科省に提出いたしまして、先月承認されたということで、決算が正式になったということのご報告でございます。以上です。

【本田議長】

ありがとうございました。いろいろご苦労あったことかと思いますが、何かご意見やご質問はございますか。

(意見なし)

では次に行きたいと思います。その他、事務局を含めまして、全体を通して何かござりますか。

【事務局】

はい、事務局から一点ございます。既にご案内しておりますが、次回の運営方針会議の開催につきましては、資料2の通り、12月18日を予定しております。本日と同時刻の開始時間となっております。主たる議題としては、今年度予算の補正となる見込みです。事務局からは以上です。

【本田議長】

ありがとうございました。その他皆様から何かございますか。なければ本日の運営方針会議は以上で終了といたします。

以上

※1 東京大学運営方針会議の運営に関する了解事項（令和7年1月30日運営方針会議承認）第2条第1項に基づき、議長を除き匿名化

※2 同一の発言者は同一の記号（運営方針会議委員：A～L、総長選考・監察会議委員：M～Q）としているが、議案の説明に係る発言については別記号（○○）としている