

## 第7回総長選考・監察会議議事録

1. 開催日時：令和7年10月31日（金）10：00～11：48
2. 方法：オンライン会議（Zoom）
3. 出席者：遠藤、国谷、国土、小林、酒匂、関根、板東、岩間、宇野、浦野、粕谷、寺田、中島、平地、古村 各委員
4. 陪席者：山口監事
5. 議題
  - 1 総長の賞与に係る令和6（2024）年度職務実績評価について
  - 2 総長選考に関する運営方針会議からの意見について
  - 3 次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメントの結果について
  - 4 求められる総長像について
  - 5 総長選考・監察会議内規等の改正概要について
  - 6 第2次候補者を決定するための手順について
  - 7 ①意向投票、②総長予定者の決定、③記者会見のスケジュールについて
  - 8 その他
6. 配付資料
  - 1-1 総長の賞与に係る職務実績評価について（案）【非公開】
  - 1-2 総長の賞与に係る職務実績評価 総長に対する評価意見【非公開】
  - 2 総長選考に関する意見の提出について
  - 3-1 次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメントについて（報告）
  - 3-2 次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメント一覧【取扱注意】
  - 3-3 次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメントの実施について
  - 4 求められる総長像（案）
  - 5-1 第2次候補者を決定するための手順について（案）
  - 5-2 第2次候補者の絞り込み方法（イメージ）
  - 6-1 ①意向投票、②総長予定者の決定、③記者会見のスケジュールについて（イメージ）
  - 6-2 2026年9月総長選考スケジュール（イメージ）
  - 6-3 意向投票の実施イメージについて
  - 7 第5回総長選考・監察会議議事要旨（案）
7. 参考資料
  - 1-1 総長の賞与に係る職務実績評価の実施について（通知）
  - 1-2 総長の賞与に係る職務実績の評価について（令和4年3月24日総長選考会議）
  - 2 「求められる総長像（案）」等に関するご意見について

## 8. 議事

【板東議長】 それでは皆様、午前中からお集まりいただきましてありがとうございます。ただいまから第7回の総長選考・監察会議を開催させていただきます。まず事務局から本日の委員の出席状況等の連絡事項、確認事項をお願いしたいと思いますので、よろしくお願いしたいと思います。

【事務局】 事務局でございます。よろしくお願いいたします。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ご欠席となっております。

続きまして陪席についてでございます。B監事、C監事にご陪席いただいております。そのほか総務部長、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きます。

続きまして傍聴者についてでございます。本日の議事内容の議題1につきまして、人事に関する意見交換を行う議事になりますので、「東京大学総長選考・監察会議運営に関する了解事項」6(1)により傍聴不可となりますので、傍聴者の方はございません。議題2以降については傍聴者の方は2名の予定でございます。

続きまして配付資料の確認でございます。配付資料につきましては、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、資料としては配付資料として13点、参考資料として3点、席上配置資料としては2点ございます。

続きまして議事の記録、公開についてでございます。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。公開については本日議題1が人事に関する意見交換を行う議事に該当いたしますので、了解事項の2(1)、ただし書きの前段に基づき、この部分の議事録及び配付資料は非公開といたします。録音による記録につきましては了解事項5に基づき、公開はいたしません。

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。本日はウェブ開催とさせていただきます。ご発言時以外はマイクをオフ、ご発言の際は挙手ボタンを押していただき、議長から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。

続きまして第5回議事要旨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5回議事要旨案につきまして、何かお気づきの点がありましたら会議終了までにお申し出願います。

すみません。陪席について1点修正ございまして、B監事ご欠席でございます。

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。本日は大変たくさんの議題、盛りだくさんにごございますので、早速始めさせていただきたいと思います。

■議題1「総長の賞与に係る令和6年度職務実績評価について」の議事のため非公開

【板東議長】 それでは議題2のほうでございしますが、「総長選考に関する運営方針会議からの意見について」に入らせていただきます。これからは公開ということになりますので、傍聴者の方がいらっしゃれば入室のほうをお願いしたいと思います。

【事務局】 はい、大丈夫です。

【板東議長】 はい、よろしいでしょうか。それでは議事のほうに入らせていただきます。皆様ご承知のように、運営方針会議が昨年10月に設置されまして、同会議は「国立大学法人法」の第12条第6項の基準その他の総長選考に関する事項について、総長選考・監察会議に対して意見を申し出ることができるということとされております。そのため9月16日付で、一括資料の103枚目に参考資料2として載せておりますけれども、「「求められる総長像(案)」等に関するご意見について」という文書を差し上げまして、運営方針会議のご意見を依頼させていただいたところでございます。

このたび運営方針会議から――これも一括資料では7枚目になりますけれども資料2でございまして――総長選考に関する提案をいただきました。もともと文部科学省からの通知によりますと、運営方針会議は学長の選考に当たって体制強化計画の履行を担保する観点から、学長に求められる知識、経験、能力を明確化し、学長選考・監察会議に対する意見を述べるとともに、当該意見を受けて学長選考・監察会議は当該意見を審議し、それへの対応についてその理由を付して運営方針会議に報告する体制を構築することが必要というふうにされております。

したがって当会議におきましては、運営方針会議の意見について十分にご検討した上で、理由をつけて運営方針会議に報告していきたいというふうに思っているところでございます。本日はこの運営方針会議のご意見のほか、先日行われましたパブリックコメントの結果も出ておりますので、これらをもとに学内ワーキンググループで再検討されました求められる総長像もお出しいただいているところでございます。これについては後の議題で議論させていただきたいと思っておりますけれども、まず運営方針会議の意見について確認していきたいというふうに思います。

それでは資料の7枚目、資料2の「総長選考に関する意見の提出について」をご覧ください。ただこれだけでいいというふうに思います。運営方針会議では大変丁寧にご議論いただきまして、まず現状認識としては、7ページのところでございますが、人口減少、財政状況の悪化、それから国際卓越研究大学の申請で世界トップ10入りという高い目標を表明しているという、これらの3点を掲げて、それを踏まえるとハイレベルな経営能力が不可欠であるということをおっしゃっているわけでございます。

次期総長に求められる資質として、最も重要なこととして幾つか掲げられていることといたしましては、8枚目のほうにございますけれども、学術組織の経営能力、特に変革を推

進していく力を掲げておられます。特に世界トップ 10 を目指すための戦略とか抜本的な改革を推進していく、主導していく力とか、その責任、意志、そういったところを書かれているわけでございます。そのためのガバナンス強化とか、収入の多様化への取り組み、組織全体のマネジメントということも書かれております。

それから 9 枚目のほうでございますけれども、次に重要なポイントとして強調されておりますのは、国際化の推進とか幅広いネットワーク力、それから研究、学問に対する国際的な評価とかと、教育に関する力などもあわせて書かれているところでございますけれども。それとあわせて高い倫理観や多様な人材の活躍への配慮とか、嫌われることを恐れないような胆力といったようなところも書かれております。

その次に、総長に求める資質というのは状況によって変化してくるということで、この資質については現状を分析して、資質の優先度を明確に公開していくことにより透明性を担保していくことが必要だということもご指摘いただいております。

このような運営方針会議からのご意見を、会議においても私や、それから両議長代行、その他学内ワーキンググループの先生方の何人かにもご参加いただいて、運営方針会議でもご説明や意見交換をしてきたところでございますけれども。これについて参加されました両議長代行とか、ほかの学内の先生から何か補足でご意見がございましたらお願いしたいと思っておりますけれども、いかがでございましょうか。——それじゃあ D 委員、お願いいたします。

**【D 委員】** 板東議長が今ご説明になった運営方針会議からの声というのは、おおむねそのとおりですが、特に私が出席していきまして感じましたのは、やはり将来に向けた少子化の問題と、そして財政の問題に対する強い危機感を持って総長選別に臨まなくてはならないという、そのあたりの声が非常に大きかったかなという点でございます。

その上で経営する能力を持った方、そして嫌われることをいとわないといえますか、恐れない人物像といったことに対して、変革を推進していく上では不可欠であるといった、そういう全体的なトーンというのが運営方針会議の皆様方からは聞こえていたように思います。印象論で恐縮ですけども、以上でございます。

**【板東議長】** ありがとうございます。今のお話のように、本当に非常に強い危機感をお持ちで、そのところをベースにして総長の資質のところを考えていく必要があるということをいろいろご指摘いただいたと思っております。

そのほかにもございますでしょうか。

**【E 委員】** そうでしたら E からよろしいですか。

**【板東議長】** はい、よろしく申し上げます。

**【E 委員】** 今の D さんがおっしゃったこととほぼ同じで、運営方針会議の方々のご意見、それも 1 名ではなくて複数名、多くの方がやはり経営というところをかなり重要視しているということがよく伝わる内容だったかなと感じました。それが現状の学内にある意識よりもかなり高いというところは、すごく感じるところでありました。

後で少し議論もしたいと思いますが、求められる総長像というところにそういったものを少しずつ入れていかなくちやいけないのかなと感じているというのが、正直なところでありまして。後でそこに関しましては議論させていただければと思っております。以上です。

【板東議長】 ありがとうございます。今のお話のように、後で求められる総長像、どういふふうに意見を反映させていくかということについては、パブリックコメントのご指摘も踏まえまして、また別途議論させていただきたいと思いますが、とりあえず今の運営方針会議のご意見についての何かご質問、ご意見がございましたら、よろしくお願ひしたいと思います。いかがでございましょうか。

【F委員】 Fですけど、よろしいでしょうか。

【板東議長】 はい。それではF委員、お願いいたします。

【F委員】 ありがとうございます。ここでまとめていただいた現状認識という観点、これをベースとした方向感というのはやはりとても重要であろうなと思います。その中で大学の運営という観念の重要性、あるんですが、その基本となるべきことはやっぱり人材の育成だと思うんですね。人材の育成と研究、そういうもののバリューをどのように高めていくか、その2点が大学の基本中の基本なので。

国際ランキングという観点からも見ると、他の大学のランキングが高いところはやっぱり人材育成という観念で非常に力を置いている。それもグローバル、日本の国の、国民のものもございませうけれども、グローバルに目を開いて人材を育成する能力ということだと思ふんです。

それが能力として東京大学が28位になってしまっているというのは、我々としては1位を目指してほしいと思ふませうけれども、能力的な問題というよりも、仕組み的な問題が結構大きいのかなという気もするんですね。ですからランキングというところで全部まわってしまっているんですけども、ぜひ教育力を高める仕組みということも含めてランキングポジションというものを考えたいなというふうに思ふませう。何らかのコメントが入るといいかなという気もしました。以上です。

【板東議長】 ありがとうございます。ほかにいかがでございましょうか。重要なご指摘をいただいたかと思ふませう。――それではG委員、お願いいたします。

【G委員】 はい、ありがとうございます。これを読ませていただいて、去年あたりに海外の大学の総長のクライテリアを、前に事務局の方にまとめていただいたものを思い出して。そこは過去寄附金をかなり集めたことがあるとか、何十億以上のとか、経営能力だったり資金を調達する能力みたいのを明確に書いてあったりしたのが印象的だったと思ふんですけど。

今回、運営方針会議の方々がまとめていただいたのは、よりそういうアメリカの大学とかに近いような形なのかなとは思ふんですけど、私がこれを読んで、もちろんこれは本当に合理的な観念だとそのとおりでなと思ふ一方で、今選考の、総長選考のルールづくり

とかをしてるときにすごく思うのは、いかにその後、総長が選ばれた後、説明、不公平感とか何か不満が出ないようにしないと、総長がみんなのこと引っ張るのが難しいというのが、学内の先生方、委員の方々のご意見がいつもあるなどというのがすごく思っているのです。

例えばここに書かれているような外部の経営能力が高い方とかを引っ張ってきたりとか、あるいは学術的には必ずしも、経営能力、どちらかという重視というような観点で選んだ場合に、実際問題として学内の先生方からしてそれは、今のこの現状でこれを推し進めていったときに、どれだけその方がまとめられるだろうという観点だと、どう感じられたのかなというのを学内の先生方にお聞きしたいなと思いました。

【板東議長】 ありがとうございます。今、学内の先生方の感想についてご質問もありましたので、E委員、いかがでしょうか。

【E委員】 今G委員からご指摘があったことは我々ずっと言ってきたところで、本当に正しいところなんですけれども。今回の運営方針会議から出てきたご意見とかをいただきまして、学内ワーキンググループもかなり密に議論してまいりました。今の体制というのが、「国立大学法人法」が変わったことによって総長という人とプロボストという、2人がトップになるというふうな形で、現状東京大学は総長が教学も経営も両方ともトップであるという形で、実際は運営しているわけなんですけれども。

海外の大学とかそういうところに行きますと、総長という、経営側の総長と、プロボストという教学側のトップというのがかなり明確に、役割を分担して進めているという部分がある。そういうのを多分見てきている運営方針会議の、特に学外というか海外の先生です、ね、そういったところを見られてご発言いただいているのかなという気がいたします。

今まで東京大学の総長というのは基本的には全てを1人で握るという形だったので、学内として、何か新しい改革を進めるときに学内からのサポートというか、賛成がないとなかなか進まないという部分はあったんですが、本来は経営面での進め方と教学面での進め方というのが、やはり二つのトップがある。特に運営方針会議ですとか新しい国際卓越のやり方、GRIも含めてですけれども、そういうところまで全て、今のやり方でいくと総長がトップで見ていくということになるんですけれども、そこはプロボストという方がかなり強く入る。

それは次期の総長がどういう体制にするか決めるので、我々が決めるものではないんですけれども。ただそういうやり方で、教学に関してはそれこそ研究ですとかそういったところでみんなの信頼感が得られるぐらいの形での業績がある方についていただく必要はあるかなと思うんですが、経営ということに関しての総長に関しては、これまで考えてきた総長とは少し違う資質を持っている方を選ぶことも、一つのオプションだろうなというふうには思っているところです。

これまでの総長選考のプロセスで考えますと、これも後で議論に出てくるかと思いますが、そのプロセスというのは代議員会からの10人の票をたくさん集めた人プラス、経営会議からの2人ないし3人程度の方と、その中から選ぶしか僕ら方法がなくて。その中

にそういう資質を持つてるような人がいるかということは、我々が面接とかそういったものでフラットに見ていきながら、じゃあどういう体制が次、考えられるんだろうかというところのオプションを学内の方に示して、意向投票しながら我々が選んでいくというやり方になるかなと思いますので。

今、G委員からご指摘があったような形での学内の総意というんですかね、サポートは、経営と教学の両面で考えなくちゃいけなくなってきたところが、前回までの総長選考とは大分違うところではあるなど。そこを運営方針会議の方々のご意見は結構強く言ってるというふうに私たちとしては感じているところであります。こんな感じでよろしいでしょうか。

【G委員】 ありがとうございます。つまり今まで少し、二つがくっついてることで結構、軸がより複雑になってたのが、明確に分かれているものを見てきた方々のご意見を聞いたことで、確かにそれぞれ求められるものも違うから、分けてしまうことでそれぞれの能力がある人を選び出すという方法も選択肢の中に明確に入ってきたということですよ。

【E委員】 そうですね。実は求められる総長像のところにはそういうオプションもあると。明確に書くわけではないですけども、しっかりと経営ですとかそういったところや、先ほどG委員がおっしゃったみたいに、学外からお金を取ってくるということも多分経営のうちの一つだと思うんですけども。そういったものも、明確には書けませんけれども、一つの素養として考えられるような文章にして、我々としては総長というものを、まずキャンディデートを出してもらおうということが重要なことというふうには思っています。

【G委員】 ありがとうございます。

【板東議長】 ありがとうございます。結構運営方針会議のご意見も、研究業績に関しても国際的にも評価されるようなとか、教育に関しても卓越した資質をというような、全部並べてみると幅広になってるんですけども、力点の置き方がかなり明確だなという感じはいたしました。これから求められる総長像だけではなくて、ご議論を、プロセスや選考のあり方を進めていく、議論を詰めていく上でも、どこに重点を置いて見ていくのか、それを具体的にどういうところで裏づけていくのか。こういうところは総長像に、文字であらわれているところだけではない評価のポイントとか、そういうものも明らかにしてなきゃいけないところはあるのかなというふうには思っております。

それではH委員、お願いいたします。

【H委員】 ありがとうございます。今のG委員のご質問に対するE先生のご回答、それに尽きるんですけども、1点だけ確認させていただきます。東京大学は今度プロボストをつくるんですが、あくまで東京大学のたてつけとしては教学と経営、両方とも総長がトップであって、この教学の部分を大幅にプロボストに権限を委譲するという事になっております。新しい仕組みになっても総長は教学と経営、両方のトップであるというのが東京大学の大方針ですので、今回の運営方針会議は経営の面が非常に強く出されていますが、やはりまだ教学のトップでもあるという点も踏まえて、この総長選考・監察会議でこの両

者をよく考えながら、結論を出すことになろうかと思います。以上です。

【板東議長】 ありがとうございます。それではほかにご質問、ご意見ございますでしょうか。

【I委員】 Iですけどよろしいでしょうか。

【板東議長】 はい。それではI委員、お願いいたします。

【I委員】 私はちょっと古くさい言い方になるかもしれませんが、パブリックコメントをいろいろ読んでみますと、やはり学内の方の思いというか、それをかなり感じました。その中で経営が重要だというのはよくわかるんですが、簡単に言うと、学内の皆さんから尊敬される人、そういう人じゃないとリーダーシップは発揮できないと思うので、それをどういうふうに考えるかだと思います。

その中で、やはり学問的業績は大変重要だと思いますが、それだけではもちろんいけない。ノーベル賞受賞者がそのまま学長になるわけではないので。しかし、日本のアカデミアのトップですから、そういう視点は忘れるべきではないというふうに個人的には思います。

それからもう1点気になったのは、この運営方針会議ではっきり、現在は非常時であるというふうに宣言したように見えるんですけど、これはそれでよろしいのでしょうか。確かに危機感を持たなきゃいけません、非常時というようなことをここで宣言しているのかどうかというのだけ、確認をお願いしたいと思います。以上です。

【板東議長】 やはり企業経営のご経験を持つ方とか、そういう方々もたくさんいらっしゃるんで、そういう意味からいくと、赤字状態といったようなところを見ると大変危機感を感じられているというのは事実だと思いますけれども。この点について非常時というところまで言うかどうかというのは、もちろん運営方針会議としてはそういう姿勢でこれからの東京大学の将来をつくっていく、かなり思い切った変革というものを考えてかなきゃいけないという問題提起ということだというふうに思います。

【E委員】 Eですけど、学内のほうからよろしいでしょうか。

【板東議長】 はい、よろしく申し上げます。

【E委員】 I先生がご指摘になった点は、我々学内としては本当に学内の視点から見ても尊敬できるような方でないと、やはりこの大きな組織を動かしていくのは難しいんじゃないかというのは、それは今でも私たちも感じてるところです。一方で非常時という単語ですけども、最近、CFO、菅野さんが2年前に着任されまして、学内の財務といったものを全部洗い出して、それでこれから先の10年20年ぐらいの財務計画をしっかりと出していただけるようになりまして。

それを見ますと、やはり財務的には非常時と言って過言ではないような状況で。特にインフレが進むということは、今までこの20年、我々経験してこなかったペースでインフレが進んでるところに対して、我々としては文部科学省から降ってくる運営費交付金とかそういったもので基本やってきたものが、それ以外のものに頼らないと絶対に回っていか

ない。

それで赤字額が本当に我々が想像する以上に大きいと。もしこれが企業だったら、もうこれは倒産というふうなレッテルが貼られてもおかしくないレベルのものが今後も続いてしまうとといった予測が出てきていまして。その予測をどうにかして覆していかなくちゃいけないというところで、先ほど来意見が出てるエンダウメントとかそういったものもどうしても考えなくちゃいけないというところで。

今までのような教学だけで大学がこのまま続いていくかということ、サステナビリティが今本当に乏しくなっているというのは正しいところで。それは大分、学内に関してもそういった情報はしっかりと周知されるようになってきたと。特にCFOが各部局を回って、今の財務はこうです、このまま行くとこうなります、ここに対してこういったことやっていかないと大学のサステナビリティ、10年後の東京大学、なくなるかもしれませんというぐらいのご説明を各部局でされていて。それに対して部局構成員がここまでなのかということに大分気づいてきてるのは、今学内の状況ではあります。

ですから、やはりその両面で次の6年の運営というか、かじ取りを託せるような人物を選ばなくちゃいけないというのが、だんだん、少しずつついているかなとは思うので。I先生がおっしゃるような尊敬できる方という面と、運営を考えたときの、資質があるかどうかは別として、そこにしっかりと目を配って、そういう人材配置をちゃんとできる方ということは、次の総長にはどうしても求められる資質なのかなというふうに、学内としても感じてるところかなと思います。以上です。

**【板東議長】** ありがとうございます。それではほかにないようでございましたら、パブリックコメントのほうの話にも入らせていただきたいと思います。総長像自体をどういうふうに変えてくかということについては、後の議題でご議論いただきたいと思います。

それでは次に、パブリックコメントを実施して、10月の初めにこれについては結果を取りまとめていただきましたので、パブリックコメントの結果についての議題に入らせていただきたいと思います。

それでは事務局のほうから結果についての説明をお願いしたいと思いますけれども、よろしく願いいたします。

**【事務局】** 事務局でございます。議題3の資料について、まず構成を説明させていただきたいと思います。資料3-3「次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメントの実施について」でございますが、こちらは今回教職員、学生に対してパブリックコメントを依頼した資料一式でございます。この通知の2ページ目に5の「ご意見の取扱い」というところがございますが、こちらには提出いただいたご意見については総長選考・監察会議委員が検討のために活用させていただくこと、意見は氏名・所属を秘匿した上で、その概要を総長選考・監察会議の資料としてホームページに公開することをあらかじめ記載しております。

資料の3-1ですが、こちらは意見を概要としてまとめたものになりまして、今回第7

回の総長選考・監察会議の資料としてホームページに公開する予定でございます。

資料の3-2でございますが、こちらは加工や修正は行っておらず、提出された意見そのものが記載されておまして、委員の皆様が検討に際し参照していただけるようにお渡しするものでございます。

資料3-2の1ページ目、回答者番号でございますが、必須回答項目でありまして、次ページ以降の各設問の回答者番号を見ると、どの回答者番号の方がどのようなことをおっしゃってるかというのが、属性がわかるような形でお示ししております。

この資料3-2の中の欄の左側に印がない意見は、その意見の概要を資料3-1の公表用資料に反映しているものになります。「△」印がついてるのはその概要の一部を資料3-1に反映してるものであり、「×」やグレーのところは概要版には載せなかったものになります。例えば総長選考に関する意見ではないものとか、誤った理解に基づいたご意見であって、掲載することによって誤解を生じるものであったりとか、東京大学が現在進める施策に対する個別の意見であるものなどについては、掲載を控えさせていただいております。

以上が資料の構成の説明でございます。

**【板東議長】** ありがとうございます。今の事務局のご説明のように、資料3につきまして、もともとパブリックコメントの際の文章についても、意見をそのまま発表するというのではなくて、概要について公表するというをあらかじめお知らせしてるところでございます。

それから資料3-2につきましては、今ご説明がありましたように、これはパブリックコメントをされた方々の意見そのものが記載されている、あるいは属性について記載されているということでございます。これについてはその公開、必ずしもこの全体をそのまま載せるということが、先ほどのパブリックコメントの当初のお約束とも異なるということもありますし、個人が特定されるところまではなかなか行かないのかもしれませんが、そのおそれも有り得るということで、公開が適当でない資料ではないかというふうに思っておりますので、その点をご了解いただき、3-2については公開が適当でないのではないかということで、非公開とすると。これらについて発言した議事録についても非公開とするということにすべきではないかなというふうに、議長としては考えているところでございます。

これについては「東京大学総長選考・監察会議運営に関する了解事項」の公開に関する部分、2(1)というところでは、人事以外でも公開することが適当でないこの会議が議決したときは、それについて、理由についても承認を得て非公開とすることができるというふうにされているところでございます。

今申し上げましたように、意見をそのまま記載しました資料3-2及びこれらについて発言、触れた議事録の部分については非公開ということにしたいと思っておりますけれども、いかがでございましょうか。委員の皆様には丸ごとお示しして参考にさせていただくというこ

とで、今回の資料として上げさせていただいておりますけれども、外部に対してはそういう扱いにするということにしたいと思っておりますけれども、いかがでございましょうか。ご了解いただけますでしょうか。――はい。ご異論ないということで、そのような扱いというふうにさせていただきたいと思っております。

それではコメントのほうについて概要をご説明させていただ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。

**【事務局】** はい、事務局でございます。それでは資料3-1「次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメントについて」に基づき、概要を報告させていただきます。

まず期間については9月25日から10月8日まで実施させていただきました。対象は本学の教職員及び学生で、学内会議で部局内への周知を依頼した後、職員、学生のポータルサイトでそれぞれ募集させていただきました。質問項目はお書きしたとおりでございまして、結果といたしましては教職員20名、学生16名、計36名からのご意見を頂戴しました。

多かった意見を一部ご紹介いたします。学生の方からは、授業料改定の際の合意形成のあり方ですとか、学生の声の聞き方などについての意見が多かったところでございます。それから現在の意向投票の投票権を付与する範囲を拡大し、教職員や学生にも付与すべきという意見が次に多かったところでございまして。特に職員に対して拡大するべきという意見が多かったところです。また、意向投票の結果を最大限に考慮して総長予定者を決定すべきという意見も多かったところでございます。それからプロセスの透明化の確保が非常に重要であるという、そういったご意見が、今申し上げたところが多かったところでございます。

事務局からの概要説明は以上でございます。

**【板東議長】** ご説明ありがとうございました。それではただいまのパブリックコメントに関してご質問、ご意見ございましたらよろしくお願いいたします。

私はこのパブリックコメントの概要を拝見させていただきまして一番印象に残ったのは、先ほどもちょっと事務局が触れていただきました意向投票への職員の参画のところをもう少し拡大すべきではないかという点についてのご意見が結構あったということで。職員の方からだけではないご意見ではございますけれども、やはり部長以上ということになると文部科学省その他、外から出向したりして来られてる方もかなり多いと。やはり学内の職員の参画の拡大ということを考えても、例えば課長職以上とか、もう少し拡大すべきではないかということを感じさせていただきましたので、これについてはまたご意見をいただければありがたいと思っております。

そのほか、何かこれらの概要からお気づきの点がございましたら、ご質問、ご意見をいただければと思っておりますけれども、いかがでございましょうか。

**【F委員】** Fですけど、よろしいでしょうか。

**【板東議長】** はい。それではF委員、よろしくお願いいたします。

【F委員】 ありがとうございます。今回パブリックコメントをとっていただいたことは大変よかったなというふうに思いますし、これをどのように考えるかというのはなかなか難しいところはあるとは思いますが。その中で、私もやっぱり意向投票というものの意味合いについていろいろなお意見があるということは、今後の選考の仕組みを考えていく上でとても重要なポイントを示していただいているのではないかと思います。

先ほどもお話しになりましたけれども、ある意味で総長の責任という観点でいうと、経営能力、経営をマネージすること、それはもう一方で基本的である学術の領域、教学のマネジメントをとっていくということ、基本はこれ、非常にコリレーションがある二つのアイテムなので、1人の方でおやりいただくことがとても重要だなというふうに考えます。

そのときの意向投票のあり方というのは、今板東先生もお話しになりましたけれども、この二つの機能を判断できる方々が意向投票をされるメンバーでないと、どちらかに寄る可能性はあるなど。特に教学系に寄る可能性はある。だから意向投票のあり方というのは学内の中の意見と参考意見なのであるということが非常に明確に示されたのであれば、そのウエートが強いだろうなということも含めて。要は、最後は総長選考・監察会議の責任になるわけですから、総長選考・監察会議としてどういう形で意向投票を認識するのか、意向投票の意味合いというものを認識するのかということをしっかりとして理解しておく必要があるのではないかなと思います。

もし意向投票の選考にかかわられる方々が不十分であるというようなことがあれば、先ほど板東先生が触れられた観点、経営の観点から判断できる方々をどのようにその枠の中に入れて投票いただくかという方法論も、我々が考えないといけないのではないかなという気がいたします。以上です。

【板東議長】 ありがとうございます。私が事務職員の参画の拡大、例えば課長職以上はということをお願いしたのは、ほかの大学もかなりそれをやっていると多いいんですけども、やっぱり全学的な立場で、例えば本部の課長職ですと色々な、経営面から学内の先生たちを見ているところもありますので、そういった観点からの意見も反映できるというのは一つ重要なことというふうには感じたところであります。

それではJ委員、よろしくお願いいたします。

【J委員】 どうもありがとうございます。パブリックコメント、私も拝見いたしまして、感想みたいなことになるんですが、まず、これは事務局にお聞きしたほうがいいのかもしれないけれども、これは想定してたよりも私、すごく少ないなというふうに思ったんですが、それはそういうものなのかどうかということが1点。

それでこの数はもう事実ですので、恐らくこの総長選考にもものすごく興味がある方が声を上げてるのかなということで、これが東京大学の全体の対象の意見というふうには、ちょっと私には捉えられなかったんですけども。ただいづれにしても、この中でも興味のある方はやっぱり意向投票というのを大事にしてるんだなというような動向があることがわかったということ。

もう一つ、対象につきましても、私も板東先生と同じ意見で。今、対象としてどこの範囲かというのが明確に理解されてるのかどうかというところがわかりませんが、やっぱり中長期的に東京大学の発展のために寄与していくような立場の方々が決めていくべきものかなというふうに思ったりもします。その範囲が今回は課長職までは行ってないと思うんですけども、徐々にそういった理解が深まりながら、それに適正な範囲を広げていくというやり方がいいのかなと思ったということです。以上です。

**【板東議長】** どうもありがとうございました。それではまだいろいろご意見やご質問もあるかと思いますが、次に入りたいと思いますので、この程度にさせていただきたいと思います。議題4として「求められる総長像について」、どういうふうに案を作成してくのかというところ。いろんな意見を踏まえてということをございますけれども、それをご議論いただきたいと思っております。

学内ワーキンググループでの検討につきましてE委員からご説明をお願いできればと思いますので、よろしくお願いたします。

**【E委員】** はい、Eでございます。この総長像の前に、先ほどのパブリックコメントに関しても学内ワーキンググループでも少し議論いたしまして、やはり投票権を少し拡大すべきではないかといったところについても議論して、課長級まで含めるというようなことで検討を進めようというふうには考えております。

あと多様性とかだけでなく、包摂性といったところも総長像に入れ込むべきではないかといったようなご意見もいただきましたので、そういうのも全部含めまして求められる総長像といったものの改訂というかを現在考えております。今事務局のほうから投影されるかと思いますが、一括版資料の7枚目と、あと90枚目に求める総長像の案がありますけど、それをご覧いただきながらお話をしたいと思っております。

先ほど板東議長からご説明がありましたとおり、運営方針会議からもいろいろと貴重なご意見をいただきました。いただいたご意見につきましては可能な限り、求められる総長像に入れ込むと、反映するように検討いたしました。資料4の求められる総長像、いろいろカラフルになっておりますけれども、ハイライトの部分というのがありまして。青色でハイライトしてるものが、5月21日に開催された第2回の総長選考・監察会議で一旦確定した段階での変更箇所です。そのときに変更したのになります。今回黄色がたくさんあると思いますが、その黄色のハイライトの部分が、今回の運営方針会議からのご意見やパブリックコメントによって変更したところになります。

皆様ご承知のとおり、求められる総長像は総じて幅広く、抽象的な記述にしております。ご意見の内容はおおむね現在の求められる総長像の各項目に含まれるものであるということは、私たちとしてはまず感じるところです。しかしながら、運営方針会議からのご指摘というのは非常に重要な論点という部分もかなり多いということを認識いたしましたので、各項目の記載内容の要素に運営方針会議からご提案いただいた趣旨を補うことによって、全体としての文意を強めて、意図を明確に表現するような形で改訂いたしました。

これがまず全体を通じての対応の方向性です。

個別に入っていきます。まず求められる総長像の前文ですが、ここは運営方針会議からの意見の現状認識、先ほどの非常時ということも含めてですけれども、それを反映する形で、もとの文意を強めるような形で加筆いたしました。本学を取り巻く状況は非常に厳しい状況であるということと、世界トップ 10 という目標のためにはこれまでにないレベルの経営能力が必要であるというような、そういった認識が書かれておりますが、このことについて「世界と大学をめぐる様々な危機や課題に対峙するための断固たるイノベーション戦略によって国際的な学術の場における本学の地位をますます高めるため」というふうな形で加筆いたしました。

また2項目めは、国際卓越で標榜している世界トップ 10 といったところに対する明確なビジョンを持つといったことをあらわす表現として、「説得力のあるビジョン」といった形で少しだけ改訂しております。

一つ飛ばしまして第4項ですが、これもグローバルトップ 10 達成のためには具体的な戦略立案と抜本的な改革の断行、そういったところが求められているところですので、「具体的な戦略的指針をもって」というのを加えまして、従来にはないハイレベルな経営能力が不可欠であることと、世界トップ 10 に向けて未来を切り拓く意志を持つことが求められてることから、能力の前に「高度」という単語を加えまして、「未来を切り拓く強固な意志」を加筆して、「大学を経営していく高度な能力と未来を切り拓く強固な意志」とさせていただきます。

5項目めは、こちら、先ほどパブリックコメントの結果のところがありましたように、「包摂性」といったところを加えております。

最後に3項目めですが、こちらには大学が果たすべき社会的責任も増す中、大学を取り巻く諸課題やリスクに対して主導的に対応していくガバナンス能力と実績を求めることについて加筆しております。特にこの3項に関しましていうと、国際卓越のサイトビジットですとかそういったところで、やはり東京大学に今足りないのは何かというので、トップ項目としてガバナンスというのが挙げられてきてしまっているところがありますので、そのガバナンスというところに対してかなり踏み込んだ表現かもしれませんが、第3項のところには今回総長像としてここに示したような形で書き込むことを考えております。

学内ワーキンググループで検討した求められる総長像の改訂案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。それではこれにつきましてご意見をいただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。ご質問、ご意見ございましたらよろしくお願いいたします。――それではD委員、お願いいたします。

**【D委員】** ご説明ありがとうございます。求められる総長像の変更点に関しては、大きな違和感はございません。ただ1点だけ、言葉の使い方として少し感じますが、冒頭の部分で非常に強いリーダーシップを求めること、あるいはイノベーション戦略が強固な

ものでないといけないということなどが強調されているこの上の黄色い部分ですけれども、言葉の使い方としまして、「断固たるイノベーション戦略」の「断固たる」という言葉は、思いだったり意志だったりを形成するときに使う言葉で、断固たる意志を持ってとか思いを持ってというような使い方をするかと思えます。ですから「イノベーション戦略」を形容するのでしたら、例えば「積極的」あるいは「果敢な」といったような言葉にすべきではないかと思えます。

例えば「様々な危機や課題に対峙するための積極的なイノベーション戦略」、あるいは「様々な危機や課題に対峙するための果敢なイノベーション戦略」のような。「断固たるイノベーション戦略」というのは、言葉の使い方として少し違うのかなという感触を私は持ちました。以上でございます。

【E委員】 ありがとうございます。その「果敢なる」というのはなかなか考えたことがなかった単語なので、「果敢な戦略」ってすごくいいかなと思うんですけど、K先生、これに関してご意見いかがですか。

【K委員】 Kでございます。私もこの文章を作成するときに関係した観点からも発言させていただきます。「断固たる」が「果敢な」になることについては、ほかの文章との平仄を合わせるとか、そういうこととも関係がない部分だと私は認識しています。この点では「果敢な戦略」というのは確かに、非常に言葉の流れとしてもスムーズな印象を持ちました。

ですので、私は「果敢なイノベーション戦略によって」という表現は非常にいいと思います。「積極的な」もあり得ると思うんですが、ほかのところで「積極的な」というのが出てくるというのがあるので、それを避けるという、それだけの理由ではありますけれども、「果敢な」のほうがより強い意味合いを持たせることもできるというよい点もあるのではないかと感じました。以上です。

【E委員】 ありがとうございます。

【板東議長】 ありがとうございます。「果敢な」というほうがチャレンジングな感じは強調されるかなというふうに思いますし、皆様のご意見のとおりかなという感じはいたします。

ほかにいかがでございましょうか。

【L委員】 Lですけどよろしいですか。

【板東議長】 はい。じゃあL委員、お願いします。

【L委員】 2点あります。1点目は2番目のところ、2点目の「開学以来」のところに「現代社会の要請に能動的に応え」という言葉があるんですけど、たしかこれはパブリックコメントでも指摘されてたと思いますが、要請に能動的に応えるというのはちょっと矛盾しているような気がして。要請に応えるのは受動的になってしまうので。多分、要請じゃなくて、「現代社会の変化」とか「課題に」というふうにしたほうがいいのか。そこがまず1点目です。

それから2点目は、要約すると、1つめはまず人格で、2つめは国際性とか戦略性、そして3つめはリーダーシップとガバナンス、4つめは経営力、5つめは自律性の尊重というような感じのイメージで捉えたのですが、そうすると先ほどE先生からご説明いただいたアカデミアにおける実績というのがどこにも出てこなくて、それはいいのかなと感じた次第なのですが、それはどこに含まれてると理解したらいいのでしょうか。

【E委員】 ありがとうございます。まず2点目なのですが、アカデミアにおける尊敬を集められる人と、そういった意味合いというのは、最初からこれまでずっとやってきた総長選考がそれだったというのもあって。その一番、前文のところに書いてある、例えば「実績」というところにはそういうふうな学術的な実績といったところも、多分含まれる文章としてもともとはあったんですけども、今黄色い部分を入れることによって、かなり、どちらかというといノベーションだったりとかそういったところに振られたような形の文章に確かに見えてしまうかなという気はいたします。

そういう面で、それが最初から大前提にあったので、あまりそういう目で見えてなかったという部分はあるんですけども、もしそこが必要であれば、何かしら、どこかに入れていくところかなとは思いますが。ある意味1番というところは、倫理観だったり人格だったり、そこに学術的なアチーブメントを入れるということぐらいが一番対応しやすいやり方かなとは思いますが。学内の方、他にいらっしゃいますか。

【L委員】 大枠にもう含まれているという理解でよろしいですか。

【E委員】 というふうに言ってもいいのかなと思ったんですが。K先生、何かございますか。

【K委員】 ありがとうございます。今、事務のほうでもハイライトしてくださっていると、1番のところってやっぱり「優れた学識」というのが書かれていて。これはやはり「国立大学法人法」の言葉をそのまま生かした部分でして。全体的にそうなんですけど、とりわけ1番のところはそういうアカデミアの高い学識というのを、「国立大学法人法」の中で述べていることを生かしているというふうに認識しています。

これは個人的な意見なんですけど、先ほどの「現代社会の要請に能動的に答え」のところ、よろしいでしょうか。私もパブリックコメントのあれを読んで、そういうふうを感じる人もいるんだなというふうに思いましたし、そういうふうに取り取る方もひょっとしたらいらっしゃるのかもしれないと思いました。

同時に私のこの文章の中で持っていたイメージというのは、これは私が別に意見出したわけではなかったんですけど、「能動的に答え」というのは。啐啄という言葉もありますけれども、親鳥が殻を打てば中から子のひなが打ち返すように、非常に、外からもしも要請があっても、それを中からまさに応えていくこと、それが自分の能動的な意志によって応えていくことによって、いわば孵化するというのか、そういうイメージもありまして。必ずしも外からの要請を受動的に答えることだけが大学のやることではないわけです。

ですので、そこをはっきりと「能動的に」というふうに示したという意図だと私は読ん

でいましたのでご指摘はわかりながらも、それはそこをまさに捉えていただきたいという、むしろ積極的にこれを出すことに意義があったのかなど。要請に応じてるとというのが受動的にとられかねないところを、まさに「能動的に」と入れることによってそうじゃないんだよということを言ってるのかなど私は思ったものですから。パブリックコメントの人の気持ち、わかりましたけれども、これでむしろいいのかなど思っていたということをお伝えしておきます。

【E委員】 ありがとうございます。今のK先生からのご意見で2点目のほうというか、「能動的に」のところ、先ほど私も説明しようとした内容がまさにその内容で。啐啄という形の言葉までは思いつきませんでしたけれども、やはり要請は非常にたくさんあるわけで、それに対してどう取舍選択して応えていくのかということも能動性が求められますし、さらにどう応えていくかと。要請されたことを単に潰せばいいというわけではなくて、それを超えてさらにもう少し大きく広げていくとか、そういったところも大学のアクションとしては必要だろうと思いますので、そういうのも含めて能動的にやっていくというのがここに書かれていることなのかなど私も感じているところでした。

私からは以上です。L先生、よろしいでしょうか。

【L委員】 はい。ご説明ありがとうございます。

【板東議長】 この文章は確かにちょっとわかりにくいというか。「要請に能動的に答え」というのがわかりにくいところはあるんですが、これは最初ご議論いただいたときから、一つは「社会の課題に能動的に取り組み」という言い方もあるかもしれないんですけども、社会の要請に耳を傾けると、自分のところが一方的にやるというのではなくて、社会とのインタラクションということを非常に大事に考えてるところが、この「社会の要請に能動的に答え」というあたりに出てくるのかなど。「現代社会」というのが要るのかどうかというところをご議論もあるかなどは思いますけれども、現在提起されてるような課題は非常にたくさんあるかと思しますので、そういうところをよりシャープにあらわす意味で「現代社会」という言葉にしているのかなどという感じはいたしました。

いろんな案はあり得るかもしれませんが、感じとしては「能動的に」とか「要請に答え」というところに対する思いというものもあるのかなどというふうに思っているところがあります。

それではH委員、お願いいたします。

【H委員】 ありがとうございます。今の議論に全く異論ないんですが、ここまで出てこなかった点で、この修文作業で考えたことを2点だけ加えたいと思います。

1点目、ここで5個の項目が挙がっているんですが、L委員が先ほど適切におまとめいただいたとおりでと思うんですが、運営方針会議はこの五つのうち、例えば4番の経営力をトッププライオリティーにせよというようなニュアンスもあったかと思いましたが、そこはやはり踏み込まず、五つの項目、特にこれ、順位ではなくて、深く考慮すべきことを列挙しました。そのどれをどういうふうに優先するかはそれぞれの委員の方がお考え

になるということで、この5個の項目に特に順位づけはしてないということが1点です。

あとやはり人口減少でありますとか国際卓越ですとか、こういったことを書き込んでほしいということも恐らく要請の中にはあったと思うのですが、あくまで求められる総長像というのは今後もずっと使われていく大切な指針ということですので、あまり時事的な部分は書かずに、抽象的、一般的な理念を書くのにとどめました。

その分、文章の中でなるべく生かそうということで、一生懸命いろんな言葉を入れたために、ややくどく、ビジョンという言葉も何度も出てくるとか、ややだぶつきぎみの気味はあるのですが、これはなるべく運営方針会議やパブリックコメントの意見を取り込もうとした結果であるということでございます。私からは以上です。

**【板東議長】** ありがとうございます。それから今お話し of いろいろ考慮すべき点の、例えば優先順位とかポイントとか、そういう点についてはこの総長像だけではなくて、また後日ご議論いただければと思うんですけれども。さらにブレイクダウンして、検討要素、検討項目、評価項目みたいなところを少し整理していくことも必要かなというふうに思っておりますので。いろんな意味で要素はとにかくここに整理させていただく、思いを整理させていただくという感じなのかなというふうには思っております。

学識の点、先ほど学問的業績の点もこれで十分かどうかというのはありますけれども、1のところに含まれているという理解は今まであったのかなというふうに思っております。

それではほかにも議題がいろいろございますので、これについては今日はこの程度にさせていただきますして、これはプロセスの話と同様に、求められる総長像につきましては12月1日の会議で決定させていただきたいと思っております。さらにこれをご覧いただき、ご検討いただきまして、何かご意見などがございましたら事務局まで逐次お寄せいただければと思います。今日確定ということではございませんので、ご意見については、また後日で結構でございますので事務局にお寄せいただければと思います。

それでは次の議題に入らせていただきます。議題5の「総長選考・監察会議内規等の改正概要について」ということでございます。前、8月の末の会議におきまして、改正を要する内規案等についてはパブリックコメントにかける資料案としてお出しはしていたところでございますけれども、意向投票などについてのご議論に時間をかけさせていただきましたので、規則案についてはご説明する時間がなかったところでございます。

今回、簡単にご説明させていただきたいと思っております。特に「総長選考・監察会議内規」とか、「総長選考及び総長解任の申出に関する細則」といった二つのものについては、今までの検討内容を反映していく必要がありますので、本日そういった内規改正等の案につきまして簡単にご説明させていただき、12月1日の会議で同様に決定するというような進め方をさせていただければと思っております。

事務局のほうから簡単にご説明いただければと思っておりますので、よろしくお願いたします。

**【事務局】** 事務局でございます。一括版資料の74ページ、PDFの75枚目ですね、パブ

リックコメントの資料の中に「総長選考・監察会議内規等の改正概要（案）」としてまとめた資料がございますので、そちらに沿う形でご説明させていただければと思います。

今回は「総長選考・監察会議内規」、それから「総長選考及び総長の解任の申出に関する細則」に多くの改正がございます。まず1の「総長選考プロセスの透明性の確保及び明文化等」の、(1)の「公表事項の追加及び明確化について」でございます。「総長選考及び総長解任の申出に関する細則」第2項第9号において、代議員会から第1次候補者として推薦する者の氏名及び得票数を公表することを新たに規定いたしました。それから「総長選考・監察会議内規」第11条「第1次候補者の決定」の第2項について、第1次候補者の決定後、各候補者の氏名を公表することを新たに規定いたしました。

続いて「総長選考及び総長解任の申出に関する細則」第5項の第5号に意向投票の結果について、得票数及び白票数について、これまでは特に定めがなく、次期総長予定者の選考過程の中で過半数を獲得した投票回の票数を公表していましたが、全ての投票回について公表することを新たに規定しています。

続きまして(2)の「第2次総長候補者の決定プロセスの明文化」についてでございます。「総長選考・監察会議内規」第12条4項に、第2次候補者を決定する手順についても総長選考・監察会議で事前に定めることを新たに規定しております。これに伴い、総長選考・監察会議において今後「第2次総長候補者を決定するための手順について」というような形で、第2次候補者を決定するまでの具体的な手順を定める予定でございます。こちらは次の議題で説明させていただきます。

続きまして(3)の「収集する候補者情報及び総長予定者を決定するにあたって考慮する事項の明確化」でございます。「総長選考・監察会議内規」第16条「総長予定者の決定」の第1項について、総長選考・監察会議が総長予定者を決定するに当たって考慮する事項について、これまで明記されているのは面接を含む調査と意向投票のみでございましたが、新たに実施することとした所信表明の動画、それから総長候補者の資料なども考慮するものとして列記する形で明記しております。

続きまして2の「構成員等に対する候補者情報の発信・提供の充実化」についてでございます。「総長選考・監察会議内規」第14条の「所信表明」について、意向投票の実施に先立ち、第2次候補者による動画の形態による所信表明のプロセスを新たに追加することを規定いたしました。

続きまして3の「総長選考・監察会議による主体的な選考」についてでございます。「総長選考及び解任の申出に関する細則」第5項の第2号で、総長選考・監察会議がより主体的な選考を行うため、意向投票の回数をこれまでの最大4回から最大2回までに見直したことに伴い、文言を修正いたしました。

続きまして4の「選考プロセスにおける各会議の役割の明確化」の(1)「会議ごとの役割の明確化」でございます。「総長選考・監察会議内規」第9条「代議員会からの推薦等」で、それから第10条「経営協議会からの推薦等」、これについて代議員会及び経営協議会

で行うのは第1次候補者の決定ではなく推薦であること、また推薦のために各会議において選出した者を選考・監察会議に通知するという流れを規則上明確化しました。

続きまして(2)の「第1次候補者となることを辞退する場合の流れの明記」についてでございます。「総長選考及び総長解任の申出に関する細則」第2項第8号、第9号について、代議員会で選出された者に対し、代議員会の議長から第1次候補者として推薦されることの可否を確認するプロセスを追加し、辞退した場合は第1次候補者としての推薦から除くことを規定いたしました。

続きまして「総長選考及び総長解任の申出に関する細則」第3項の第1号について、総長選考・監察会議委員が選出され、辞退せずに第1次候補者として推薦された場合、総長選考・監察会議において第1次候補者を決定するための審議に加われないということを追加いたしました。

続きまして5の「選考プロセスへの学内構成員の参画の拡大等」、(1)の「代議員会の構成員の追加等」についてでございます。「総長選考及び解任の申出に関する細則」第1項第1号について、学部を有する研究科から教授会構成員以外の代議員を1名増やして計2名とするため、別表2に人数欄を追加いたしました。こちら、別表1となっておりますが2の誤りでございましたので、12月にはそういった修正をさせていただく予定です。また別表2のうち本部の代議員数は従前より6名であり、こちら誤りがございまして、こちら12月には修正した案で出させていただく予定でございます。本部における人数に特に変更する予定はございません。

続きまして(2)の「意向投票の投票資格を有する者の追加等」についてでございます。総長選考及び解任の申出に関する細則第4項第1号について、意向投票の投票資格を有する者に部長級及び各部署の事務組織の長が加わることにより、文言を追加しております。こちらにつきましては先ほどE委員からのご説明にあったとおり、パブリックコメントの意見などに鑑み、事務系の職員のうち課長級の職員について今後検討していく予定でございますので、その場合はまた書きぶりを変更させて、12月にお出しさせていただくということを今考えてございます。

続きまして6の「その他」についてでございます。「総長選考・監察会議内規」第3条「表決」から、「求められる総長像の決定」を削除しております。求められる総長像は継続的な議論を通じてつくり上げるものであり、特定の会議の出席者の表決により議決する性質とは異なるという観点から削除させていただきました。なお表決事項は前回の総長選考の際には定めておりませんでしたので、実際にこの条項を使用して表決にて議決した過去の例については、特にございません。

以上、ポイントを絞った形でご説明させていただきました。ご説明は以上になります。

**【板東議長】** ありがとうございます。ご質問事項などもあるかと思いますが、ほかにも議題があつて今日は立て込んでおります。かなり時間が迫ってまいりましたので、ご意見、ご質問がございましたら事務局のほうに後日お出しいただきたいと思います。

ただ 12 月 1 日にはこういった内規の改正については、表決の投票をしていかななくてはいけないということがございますので、ご質問、ご意見については早めにお出しいただければありがたいと思います。大変いろんな細かい規定もございまして、確認いただくのにご苦労をおかけいたしますけれども、ご意見がございましたらいただければと思いますので。今日はそのお願いということで、次の議題に入らせていただきたいと思います。

それでは議題の 6 の「第 2 次候補者を決定するための手順について」に入らせていただきたいと思います。面接後に第 2 次候補者を絞り込む方法につきましては、一定のルールを作成した上で実施するという点について、これまで学内ワーキンググループからもご説明いただいたところでございますけれども、今までやり方につきまして十分に時間がとれておりませんので、今回ご説明をいただければと思っております。よろしくお願ひしたいと思います。学内ワーキンググループの E 委員からご説明をお願いします。

【E 委員】 それでは資料 5-1、一括版資料の 92 枚目をご覧ください。この「第 2 次候補者を決定するための手順について」ですが、代議員会と経営協議会から推薦された 12 名程度の第 1 次総長候補者のうち、辞退者を除く全員に対して総長選考・監察会議で面接を行って、第 2 次候補者として 3 人以上 5 人以内と絞り込みを行うといった段階の話です。

資料の 5-2、一括版のほうの 93 枚目にこの検討のもととなるような抜粋した資料を準備しております。論点といたしましては前回の総長選考の際に混乱があったという、それを絶対今回は避けなければならないといったところで、第 2 次候補者に絞り込む方法について詳細なルールをきちんと事前に決めるということ、それが求められているということになります。

学内ワーキンググループでの検討結果をご紹介しますと、この 92 枚目にあります、今映っているところ、①から⑧というところに尽きます。細かくは説明していきませんが、基本的には、①としてまず方向性を皆さんで議論した上で、全員で 3 名連記での投票を行って、その結果を発表して、得票数の多い者から上位 3 名は原則第 2 次の総長候補者に決定すると。で、その 3 名のラインアップを見て、ジェンダーですとか学問分野とかいろんな形の多様性、そういったものを考えて、求められる総長像に合致していることを大前提として、それに過不足、足すかどうかといったことを決めていくというところで。

その適任と考えられる追加の候補者については、皆さんからご意見をいただくということも考えたんですけども、これも投票という形で名前を出していただいて、その投票結果を踏まえて皆さんで議論して、5 名までにするか 4 名にするか、あるいは 3 名のままにするかといったことを決定すると。最終的にはその決定のための投票——内規上の表決になりますけれども、それを行うというやり方で。それは表決になりますので、議長を除く出席委員の無記名投票で行うというふうな形で。こういったルールを定めて絞り込みを行っていきいたいというふうに考えております。

細かいことを言うと、①の投票結果のところ得票同位と。例えば 3 位が何人かいるとか、あるいは 2 位が何人かいるとか、そういったところはいろんなパターンがあり得るた

め、ルール化について検討したときに、規則の形としてきちっと落とし込むことは困難だったので、92 ページに示したような形でルール化することを検討いたしました。

では具体的な説明に関しましては、事務局からお願いいたします。

**【事務局】** 事務局でございます。一括版資料の 92 枚目、資料 5-1、第 2 次総長候補者を決定するための手順についてご説明させていただきます。読み上げながら確認させていただきます。

手順としては、1 の「第 2 次候補者を決定するための手順」として、1 (1) で第 2 次候補者を決定するまでの協議の手順を定めております。第 2 次候補者は最終的には「総長選考・監察会議内規」において表決で決定することが定められておりますので、1 の (2) では (1) で決まった第 2 次候補者を表決することが記載されているということになります。

(1) の協議の手順でございますが、①は「第 2 次候補者の決定に当たり、多様性の観点その他の考慮すべき事項について検討を行う」。ここで方向性を話し合うということでございます。

②が「無記名投票により、第 1 次候補者のうち、第 2 次候補者として相応しいと考える者 3 名を選択する」というふうに書いております。3 名を限度としていないため、白票は想定していない。必ず 3 名を選ぶということで、3 名ということで書いてございます。それから選択は実際の投票をウェブフォームで行うことなども想定して、「3 名を選択」という言葉を使用しております。

それから③「②の手順において得票数の上位の者から 3 名を適任者として選出する。ただし、その末位に得票数同数の者があり得票数上位の者が 4 名以上となった場合には、協議によりその取扱いを決定する」。実際には 1 位が 1 名、2 位が 4 名などさまざまなパターンが想定できるため、3 名にならなかった場合は協議をする想定でございます。

④「多様性の観点から、③の手順で選出した適任者と合わせて 5 名を超えない範囲内において適任者を追加する必要性について検討を行う」。こちら、3 名の候補者を見てジェンダーであったり学問分野などの多様性やバランスの検討を行い、追加の必要性を判断するということになります。

⑤で「④の手順において追加が必要と総長選考・監察会議が判断した場合、第 1 次候補者のうちから、追加の適任者を記名により投票する」としております。この場面を実際に決めていくときに、⑥の手順では協議するということも見込まれるため、記名という形でお書きしております。

⑥「⑤の手順の結果を踏まえ協議し、③の手順で選出した適任者と合わせて 5 名を限度として適任者を選出する」。5 名を限度としているのは、3 人以上 5 人以内であるため、5 名を限度としてございます。

(2) で「(1) ③及び⑥の手順で選出された適任者について、内規第 3 条第 1 項第 2 号及び同条第 2 項に基づき表決を行い、第 2 次候補者を決定する」ということを書いており

ます。これは内規に従い表決するということとございます。

2のほうでは留意事項を定めております。(1)は「適任者の選出に当たっては、求められる総長像に合致していることを前提とする」。こちらは大前提の条件を記載しております。(2)「1.(1)の協議に当たっては、出席委員全員から広く意見を聴取する」と書いております。こちら、当たり前なこと、書くまでもないというところにはなりますが、前回の反省などもございますので、権利としての根拠を書き、明文化したものになります。

(3)は「1.(1)は、基本的な協議の流れであり、上記によらない場合は、その都度協議して取扱いを決定する」とお書きしております。

(4)は「1.(1)の協議に当たっては、協議を進めるため、委員の意見の分布を確認することを目的として、投票の方法を用いることができる。投票を行う場合は、委員の構成に鑑み、議長は投票することができる」としております。協議に当たって投票の手段を用いる場合には、その目的を明らかにするという意で記載していることとございます。

それから議長は最終的な表決権、この文章の1の(2)の部分になりますけれども、こちらの表決権というのは有しないことにはなりますが、「国立大学法人法」に基づく学長選考・監察会議の構成が学内外半数ということで定められていることに鑑み、表決に至る前の協議には参加できるものということで一旦は整理させていただいているということになります。

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。ご議論に入る前に、もう予定時間をオーバーしてしまいましたので、今日は議題7のスケジュールのところはもうご議論できる時間がないと思うんですけど、それでよろしいですね。こちらのほうの議論を一応ちゃんとやるためには、最後のご議論の時間はないかなと思うんですけども。事務局、いかがですか。今日やらないとまずいですかね。スケジュールの話は技術的な細かい点もありますので、次回でいいのかなと。

**【事務局】** そうですね。少し時間がかかるかと思いますが、大丈夫です。

**【板東議長】** それじゃあ今日は実質的にはこの議題でおしまいということにさせていただきたいと思います。

それで私のほうから最初にご質問とか、意見といいますか、述べさせていただければと思うんですけど。議長が議長の話をするのはあれなんです、最後の議長のところなんです、これ、今までは議長が加わっていたと。前はこういったきちんとした規定がなかったということもあるんですけども、議長が最終的に投票的なものに加わっていたというふうにお話をお聞きしてるんですが、ほかのいろんなプロセス、表決などでは議長は加わらないということになっているのに、ここだけ先ほど指摘の学内外のバランスでというのちょっと理由がつかないかなという感じはしまして。このところをどう考えるかという問題はあるかなと思います。

それから追加の(1)の⑤のところの「追加の適任者を記名により投票する」って、こ

れがよく意味合いがわからなかったところがあるんですけども。これはなぜここだけ記名投票になるのか、そのところを教えていただければというふうに思いました。

【E委員】 これは私からでよろしいですか。

【板東議長】 はい。

【E委員】 今の最後の記名のところですけども、こういう投票という形じゃなくて、出席の委員全員から一人一人ご発言いただくというもののかわりに投票するという形なので。発言のときはもちろん誰が発言してるかはわかるんですけど、無記名にして誰がその名前を書いたのかわからないと、議論が面倒くさくなるかなというか複雑になるかなと思って。皆さん一人一人、じゃあどなたを追加で希望しますかというところを聞いて回るというものでもいいと思うんですけど、そのかわりにこの記名の投票というふうにすると、じゃあ、例えば候補者 a の方にはこの3人の方が追加で希望を出していますといったところで、議論がしやすくなるという意味で、ここは記名での投票という形にしている部分がございます。

あと1点目のほうに関していいますと、最後の表決に関しては議長はやはり投票しないというところで、表決が必要なところはずっと一貫して議長は投票しないという形なんですけれども、最後の表決というのはこの5人でいいですねとか、この4人でいいですねというところの表決になるので。その4人とか5人とか——3人かもしれませんが、そこを決めるところの議論というのは、16人しかいない中のお1人の議長とはいえ、すごく重要な委員ですので、ぜひいろいろな形でご発言もいただきたいですし、表決でない投票といったところには参画していただいたほうが、議論としてはいいんじゃないかなという形で、現在こういう案にまとめたというところがございます。

【板東議長】 はい、わかりました。意見のほうは議長はおっしゃるかなというふうには思うんですけど、投票のところは明確に出ているとちょっとご議論を呼ぶかなという感じは。

【E委員】 投票というのと表決というのを分けて、ここでは考えて。内規でいうのは表決なのでという、そういう意味で、意向を知るというような形の、調査みたいな形ですね。これは投票だというふうに、ここでの投票は考えているところがあります。

【板東議長】 わかりました。そこは最終的には表決を行うということで区別してますということはわかりました。

それからさっきの⑤のところなんですけれども、先ほどE委員からもお話があったように、例えば3人決まりますと。それでこういう人も入れたほうがいいんじゃないかというのは、委員の中から何人か発言されて、最終的に投票するという形になるのかなと思ったんですけど、その場合には必ずしも記名でなくていいのかなと思ったんですが。このあたりは記名にしなきゃいけないのが。どうせ、こういう委員を追加したほうがいいんじゃないかというのは、その場で名前を出してご議論いただいてもいいのかなというふうには、当然そうなるのかなというふうには思ったんですが。

【E委員】 そうですね。その④と⑤がほぼ一体的に考えてるところなんですけれども。④に関して、前回が異常だったというのはあると思うんですけど、前回みんなが発言できるような雰囲気になってなくて、議長が、上から目線というのも変ですけども、恐喝的が一つとやってしまったといったところも一つの反省事項としてあったので。④で発言できない方をつくらないという意味で、⑤のような、投票すれば必ず名前を書くことになるという意味で、⑤と④は一体的に運営するというをやったほうがいいんじゃないかという形で、今こういう案になってはいるんですね。

ですが、ここに今日入ってらっしゃる委員の先生方の多くの方々が来年も続けるということになると、前回のようなことにはならないと思うので。板東議長が気になるようでしたらこの部分は少しやり方というか、書き方を変えてもいいかなとは思いますが、方向性としてはプラス2名とかをどういう形で議論して決めていくかということになりますので、やり方はまた少し議論してもいいんじゃないかなとは思いました。

【板東議長】 今お話しのように、議論しやすいような、意見を出しやすいような、そういう雰囲気というのは議事運営の上でも大変重要だなと思いますし、記名でないと意見を出せないというのは逆にちょっと問題ありかなという感じはいたしましたので。

【E委員】 わかりました。

【板東議長】 ほかに。委員の先生方、お時間があってそろそろおしまいにしなきゃいけないかと思うので、これだけはこのご意見がございましたらいただければと思います。

では、すみません、急がせて申しわけありません。それではさらにご意見、あるいはご質問などございましたら事務局でいただき、最終的には12月1日の会議で決定することになっておりますけれども。ただこれはこういう手順でやりますという、さらに内規に基づいての会議としての定めということですので、場合によってはワンタッチ、内規改正よりはずれてもいいのかなという。こういう詳細な手順、選び方を定め、後に公表しますよという形で、もし12月1日に決まらなければ先に持っていく方法もあるかなとは思いましたけれども、このあたり、決まらなければという想定ですので、決まれば12月1日にということやっていければというふうに思いました。

それでは申しわけありません。議題7のほうは次回に回させていただきたいと思います。それから「その他」ということもご意見を聞く時間ございませんので、議事のほうは本日はこれで一応終了させていただきたいと思います。

最後に、毎回のことでございますけれども、適正な議事進行のために。すみません。事務局のほうから確認すべき話があるんですね。じゃあ一つ、事務局からの確認事項をお願いしたいと思います。

【事務局】 すみません。第5回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。次回開催予定について、11月14日金曜日、13時からオンラインを予定しております。総長選考・監察会議の後に開催される経営協議会に対面で出席され

る委員の方は、安田講堂内に会議場所をご準備させていただき予定です。詳細につきましてはまた改めて連絡させていただきます。

事務局からは以上でございます。

【板東議長】 それでは最後に適正な議事進行のために、毎回「総長選考・監察会議学内規」の第5条によりまして、会議終了時に監事から議事進行についてのご意見をいただくこととなっております。今日はB監事はご欠席ということでございますので、ご出席のC監事のほうからご意見ございましたら、よろしくお願いいたします。

【C監事】 皆様、お疲れさまでございます。今日の議事進行については特段問題がなかったと思います。コメントございません。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、すみません、かなり時間も超過し、また最後まで行かなくて申しわけございません。議題が盛りだくさんでしたので、議論が必要な重要なところについての議論をさせていただくということで、最後まで行かなかったことをおわび申し上げたいと思います。

午前中から会議にご参加いただきまして活発なご議論、大変ありがとうございました。それでは閉会させていただきます。ご出席ありがとうございました。

(終了)