

総長選考会議の組織検討ワーキンググループの  
検討結果に関する報告（最終報告）

総長選考会議の組織検討ワーキンググループ

令和3（2021）年11月

東 京 大 学

## はじめに

本学では、昨年行われた総長選考プロセスの検証結果を踏まえて、総長選考会議の組織・運営等の改善に向けた検討を進めてきた。総長選考会議の組織検討タスクフォースが本年3月に公表した報告書（以下「タスクフォース報告書」という。）は、その中間的なとりまとめであった。そこでは、昨年の総長選考過程検証委員会の「令和2年度総長選考会議における総長の選考過程の検証報告書」（令和2（2020）年12月）や、「総長選考に関する意見照会」として実施したアンケート調査等をもとに、改善すべき点を抽出し整理するとともに、すぐに実行できる改善に関する具体的な方策を提示している。さらに時間をかけて丁寧に議論すべき事項についても、理念や考え方を整理・確認し、令和3（2021）年度以降の制度設計の立案に向けた検討につながる、さまざまな論点をまとめている。

本ワーキンググループは、タスクフォース報告書において整理された事項をさらに検討、審議し、具体的で包括的な改善方策等を、経営協議会及び教育研究評議会に提案することを目的として設置された。総長選考会議の組織・運営等の改善は、大学が一層自律的かつ創造的な活動を挙げ、それに相応しいガバナンスの仕組みを備えるうえで、極めて重要な課題である。大学自らがこの改革の努力を重ね、社会に取り組みの状況を明らかにしていくこともまた、重要であると考え。このような認識のもと、本ワーキンググループでの検討にあたっては、構成員や関係者との「対話」を重視し、ワーキンググループにおける審議に加えて、経営協議会学外委員や部局長への意見照会を行うとともに、大学構成員（教職員・学生）への2度にわたる意見照会や総長対話の実践を通じて、広く多方面の意見を聴く機会を設けながら進めることとした。ここに本ワーキンググループの検討結果を取りまとめ、最終報告として公表するものである。

本学では、本年9月30日に、東京大学が目指すべき理念や方向性をめぐる基本方針として「UTokyo Compass 多様性の海へ：対話が創造する未来」を公表した。そこで掲げているとおり、いまあらためて検討すべきは、新たな時代における、大学という法人の自律性・創造性の在り方である。その手本（モデル）はどこかにすでに在るものではない。大学という法人全体が、学問の裾野を広げていくために必要な方策を自ら設計し、ともに実現していくことが求められている。さまざまな学知を結び究める自律的な総合大学の新しいモデルを築いていくというUTokyo Compassの決意に照らし、本報告書は本学の取り組みの重要なマイルストーンと位置付けられるものである。今後、学内規程や手続きの整備等を進めることにより、速やかに本報告の提案の具体化が図られるよう取り組んでいく所存である。

いま、人類の新たな未来を切り拓いていくうえで、大学が生みだしていく研究や教育、社会との協創に期待されるものは大きい。現代は、新型コロナウイルス感染症の拡大や気候変動など地球規模の、複雑で未曾有の課題への対応が求められ、また、これまでの物質的な豊かさのみを追い求める資本主義の修正が必要になってきている。東京大学は、これからも世界の公共性に奉仕する大学としての活躍の幅を広げていくため、社会からの支持・支援の好

循環を形成・拡大し、学術的な価値創造の場としての大学に対する信頼をより一層確固たるものにすべく、不断の努力を続けていく。

総長選考会議の組織検討ワーキンググループ座長  
藤井輝夫

## 総長選考会議の組織検討ワーキンググループの検討結果に関する報告（最終報告）

### 目次

はじめに

1. ワーキンググループの任務と検討の基本的視点.....	1
2. 学内（教育研究評議会選出）委員について.....	6
① 委員の選出方法 .....	6
② 選考実施年度における委員の交代.....	9
a 部局ローテーションのルールから生じる問題.....	9
b 部局長のポスト指定のルールから生じる問題.....	12
③ 委員の任期 .....	13
④ 第1次候補者への選出による委員交代.....	14
⑤ 委員の多様性、専門分野構成、適性等.....	15
3. 学外（経営協議会選出）委員について.....	17
① 委員の選出方法（選出基準・理由の開示等、情報開示のあり方を含む） .....	17
①-1 総論 .....	17
①-2 総長選考会議学外委員の選出について.....	17
①-3 経営協議会の学外委員の選出について.....	20
①-4 情報開示について.....	22
② 委員の多様性、専門分野構成、適性等（選考方針・選考基準） .....	22
②-1 選考方針・選考基準の策定について.....	22
②-2 本学総長経験者の学外委員就任について.....	24
②-3 総長経験者以外の本学経験者の学外委員就任について.....	25
②-4 法律分野の委員について.....	26
③ 委員の任期、在任期間（再任制限） .....	27
③-1 在任期間の制限について.....	27
③-2 学外委員の任期について.....	28
④ 選考実施年度における委員の交代.....	28
④-1 選考実施年度における学外委員の交代について.....	28
⑤ 第1次候補者への選出による委員交代.....	28
4. 総長選考会議委員の交代にかかわらず議論の継続性、審議の実質化を図るために、 教育研究評議会及び経営協議会で取り得る方策について.....	30

おわりに

付属資料

## 1. ワーキンググループの任務と検討の基本的視点

### (1) ワーキンググループの任務と審議経過

「総長選考会議の組織検討ワーキンググループ」(以下「本ワーキンググループ」という。)は、2021年4月に、『総長選考会議の組織検討タスクフォース報告書』(2021年3月。以下「タスクフォース報告書」という。)の「3 総長選考会議組織についての提言及び次期検討体制についての申し送り」において整理されている事項を検討、審議し、その結果に基づき、具体的な改善方策等を経営協議会及び教育研究評議会(以下「両会議」という。)に提案することを目的として設置された。具体的な任務は、(1) 総長選考会議の組織に関する事項についての検討、審議、(2) 前号の検討を踏まえた、両会議への提案、及び、(3) 総長選考会議の組織及び運営に関し、必要に応じて、両会議と総長選考会議に対し連絡・調整することである(総長裁定「総長選考会議の組織検討ワーキンググループの設置について」2021年4月20日)。

上記任務を遂行するため、本ワーキンググループは、2021年5月17日の第1回会議以降9回の会議(全体会議6回、実務的な検討を目的とする部会3回)を開催した。その間、8月3日に開催した第4回会議では総長選考会議委員との意見交換を行い、また、6月25日から7月16日の期間に、本学の教職員及び学生を対象とする意見募集を行った(その一環として、本年4月以降に着任した新任部局長及び経営協議会学外委員に対しても同じ内容で意見照会を行った)。その後、本ワーキンググループは、検討すべき論点を後記(3)の事項に整理した上で慎重に審議を行い、9月に「総長選考会議の組織検討ワーキンググループの検討結果に関する報告(中間報告)」(以下「中間報告」という。)をとりまとめた。

この中間報告を9月14日の教育研究評議会及び同17日の経営協議会に報告するとともに、さらに深く意見交換を行うため、両会議のメンバーとそれぞれ懇談会(9月28日に教育研究評議会評議員との懇談会、10月4日に経営協議会委員との懇談会)を開催した。また、広く大学構成員の意見を聞くため、9月21日から10月12日の期間に、本学の教職員、学生、教育研究評議会評議員及び経営協議会委員を対象とする2回目の意見募集を行い、さらに10月20日にオンラインでの総長対話を実施した。

本最終報告は、上記両会議との意見交換および意見募集、総長対話において示された意見(以下「各意見」という。)も参考に、本ワーキンググループでさらに検討した結果をまとめたものである(最終報告の作成方針については後記(2))。本報告の内容が承認されるならば、今後、事項の性格に応じて、教育研究評議会、経営協議会、役員会及び総長選考会議において、それぞれ所要の規則改正、環境整備が行われることになる。参考として、本報告による場合、各会議で必要となる規則改正等の一覧を別紙として掲げる。

なお、現在政府においては、大学ファンドの制度設計等の検討が進められており、7月に、その中間とりまとめが作成、公表された(総合科学技術・イノベーション会議世界と伍する研究大学専門調査会『世界と伍する研究大学の在り方について(中間とりまとめ)』)。同とりまとめでは、国立大学法人制度等の特例として特定研究大学制度(仮称)の構築なども提案されており、その影響は、総長選考会議を含む本学の組織のあり方にも影響を及ぼす可能性がある。ただし、それらの議論が決着し、本学の組織に及ぼす影響についての確かな見極

めがつくまでにはなお時間を要するものと見込まれ、本学として、来年4月から当面の間、総長選考会議の組織をどのように改善し円滑に運用していくかは依然として重要な課題である。このため、本ワーキンググループでは、当初の予定通りのスケジュールで検討を進めることとする。

本年5月に国会で可決・成立した「国立大学法人法の一部を改正する法律」の施行に伴い、来年4月より、「学長選考会議」（本学では総長選考会議）の名称は「学長選考・監察会議」に改められる予定であるが、以下では、便宜、現行制度による「総長選考会議」の名称を用いることとする。

## （２）最終報告の作成方針

中間報告の基本的方向性及び提案について、各意見では概ね賛意が示された。このため、最終報告では、基本的に中間報告で示した基本的視点及び提案・説明の内容を維持することとし、形式的にも、一部字句の修正を行ったほかは、中間報告の記述を基本的には踏襲した。

他方、各意見の中には、本ワーキンググループとして改めて検討すべき論点を提示するものもあり、それらの意見については、中間報告の該当項目の記述の後に独立の項目（「中間報告への意見について」等）を設けて、本ワーキンググループの考えを改めて説明した（後記2. の①ニ、3. の②-1.1ニ、②-2ロ、②-3ロ、③-1ハ、4. の追加提案及びニ）。結論としては、各意見への対応として、後記4. の説明を大幅に加筆したほかは、中間報告の個別の提案を修正した箇所はほとんどない結果となった。しかし、各意見をきっかけに、中間報告では十分に意図や内容を説明できていなかった点について、検討の精度をさらに高めるとともに補足説明を行う機会を得ることができ、意見を寄せられた方々に感謝する。そのほか、一部、本ワーキンググループとして独自に追加の検討を行った項目もある（後記3. の①-4への記述の追加、②-1.1ハ及びそれに対応する追加提案、②-1.2ロ）。最後に、「おわりに」を追加し、各意見で指摘された総論的論点への応答をかねて、本ワーキンググループの基本的立場をあらためて確認した。

## （３）論点及び検討の基本的視点

本ワーキンググループでは、7月26日開催の第3回会議において論点を次のように整理し、その後の検討を行った。検討の結果、後記2. ないし4. の各提案は必ずしもこの順番の通りとはなっていないが、論点としてはすべてについて検討している。

### 0. 検討に当たっての基本理念

#### 1. 学内（教育研究評議会選出）委員

①委員の選出方法（選出基準・理由の開示等、情報開示のあり方を含む）

②委員の任期

③選考実施年度における委員の交代

a. 部局ローテーションのルールから生じる問題

b. 部局長のポスト指定のルールから生じる問題

④第1次候補者への選出による委員交代

⑤委員の多様性、専門分野構成、適性等

## 2. 学外（経営協議会選出）委員

- ①委員の選出方法（選出基準・理由の開示等、情報開示のあり方を含む）
- ②委員の任期
- ③選考実施年度における委員の交代
- ④第1次候補者への選出による委員交代
- ⑤委員の多様性、専門性、適性等

3. 総長選考会議委員の交代にかかわらず議論の継続性、審議の実質化を図るために、以下の両会議において取り得る方策

- ①教育研究評議会
- ②経営協議会

タスクフォース報告書では、「本学における総長の選考は、総長選考会議の『責任と権限による』『主体的な選考』」であると同時に、『東京大学自身が自律的に行う』（憲章 14 条）ものでなければならない。総長選考会議は、このような役割を十分かつ適切に果たすことができる組織であることを求められ、総長選考会議委員の任期・選出方法のあり方も、このような視点から検討されなければならない」ことが指摘されている（同報告書 6 頁）。本ワーキンググループの検討も、この点を踏まえて行った。

その上で、上記各論点の検討に際しての具体的な視点として、本ワーキンググループが特に重視したのは、1) 総長選考会議の委員構成の多様性、2) 委員の選出方法等の客観性・透明性、3) 総長選考会議における議論の継続性、審議の実質化の 3 点である。

### 1) 総長選考会議の委員構成の多様性

本学を取り巻くステークホルダーは、近年ますます多様化しており、総長選考会議の委員構成、特に学外委員の構成は、多様なステークホルダーの意見を適切に反映する構成とすることが重要である。この点は、今日の本学を取り巻く時代の要請であるとともに、本学自身も、かねてより、東京大学憲章において、世界の公共性に奉仕する大学（前文）として、「広く社会の多様な意見をその運営に反映させるよう努める」（11 条）ことを自らの課題としてきたことの要請でもある。総長選考会議の学外委員には、学内構成員とは別の多様な経験に基づく知識や専門性を本学の組織運営に反映する役割が期待されており、そのためには、一方で、総長選考会議学外委員及びその選出母体となる経営協議会の学外委員の多様性を確保するとともに、これらの会議の学外委員における本学出身者の比率を必要最低限の範囲にとどめる考慮が必要である。

総長選考会議の学内委員の選出方法については、タスクフォース報告書において、「学内委員の専門分野の多様性」を反映することの意義が確認されている（同報告書 2-2（2）③）。人文・社会科学から自然科学にわたる多様な分野の構成員を擁する総合大学であり、また、多様な学部・研究科に加えて個性ある多数の附置研究所・センターを設置する本学の特性を、総長選考会議学内委員の構成に反映させることが、多様性の観点から求められる。そのほか、学内委員の構成におけるジェンダー・バランスの実現も重要な課題であり、本ワーキンググループとしては、学内委員の選出母体である教育研究評議会の構成におけるジェンダー・バランスの実現に向けた全学的な取り組みが必要であるとの認識を有している。

## 2) 委員の選出方法等の客観性・透明性

学長選考会議（本学では総長選考会議）は、国立大学法人法によって、学長の選考、学長解任の申出、大学総括理事の任命（教学と経営の分離）等の強い権限と責任を付与された組織であり（同法12条2項、17条4項、13条の2）、さらに、本年5月の国立大学法人法改正によって、学長に対する学長選考会議の牽制機能を強化することを目的として、名称を「学長選考・監察会議」に改めるとともに、一定の場合に学長選考会議が学長に職務の執行状況についての報告を求めることができることとするなど、学長選考会議の権限がさらに強化された。

本学の総長選考会議がこれらの任務を適切にはたしていくためには、①総長選考会議が総長に対して適切な独立性を保ち、また、②総長選考会議自身が学内外の関係者から信頼を勝ち得る組織となることが重要である。この2つの要請を満たすためには、総長選考会議の実際の運営を含めて多方面での取り組みが必要となるが、本ワーキンググループでは、そのような取り組みの1つとして、総長選考会議委員の選出がなるべく客観的基準やルールに基づき、透明なプロセスで行われることが必要かつ効果的であると考え、これを徹底する方向での検討を行った。

なお、1) に述べた総長選考会議の委員構成の多様性、及び、2) に述べた総長選考会議委員の選出方法等の客観性・透明性を実現するためには、場合により、その選出母体である両会議の構成員の多様性及びその選出方法等についての検討が必要となる。両会議の構成員のあり方全般の検討は本ワーキンググループの任務の射程を超えるが、1) 及び 2) の視点に基づく検討を進めた結果避けて通ることができないと判断した論点については、両会議における今後の検討への参考意見として、その論点を提示し、考え方の方向性を示している。

## 3) 総長選考会議における議論の継続性、審議の実質化

昨年度の総長選考プロセスをめぐって生じた混乱の原因の1つとして、総長選考の実施年度における多くの委員の交代が指摘されている（『令和2年度総長選考会議における総長の選考過程の検証報告書』2020年12月11日、第7及び第8の2）。本ワーキンググループでは、総長選考会議の最も重要な任務である総長選考が実施されるタイミングでの委員の交代を極力避けるとともに、より一般的に、総長選考会議における議論の継続性、審議の実質化をはかる観点も重要と考え、委員の選出方法等の検討を行った。しかし、種々の理由から、総長選考実施年度等の重要な節目で委員の交代が生じる可能性を完全に排除することは難しい。そこで、本ワーキンググループでは、総長選考会議委員の交代にかかわらず両会議における議論の継続性、審議の実質化を図るために、両会議において取り得る方策についても検討することとした。

なお、同様の視点からの検討は、いうまでもなく、両会議だけでなく、総長選考会議の取り組みとしても行われることが重要である。この課題は総長選考会議の「運営」に関わる事項であり、その検討は今後の両会議の検討に委ねられるが（タスクフォース報告書「4」の整理も参照）、本ワーキンググループにおける検討の中で得られた視点を、両会議における今後の検討への参考意見として示した箇所がある。

以下では、これらの基本的視点を踏まえて慎重に検討した結果を、項目ごとに、基本的に、



本ワーキンググループの提案、その理由、代替案の検討（本ワーキンググループとして検討の結果それを採用しないと判断した場合はその理由）等の要素に分けて整理して報告する。

## 2. 学内（教育研究評議会選出）委員について

### ① 委員の選出方法

#### （提案）

評議員のうち教育研究上の基本組織（部局）の長を、教育研究評議会が定めるルールに従った部局のローテーションにより、恣意が入らないように学内委員に選出する。ローテーションは、学内委員の全体において、教育研究の分野及び部局の性質に関する多様性が確保されるように定める。以上の通り現行の学内委員の選出方法は変更しない。ただし、現在は公表されていないローテーションのルールを公表する。

#### イ. 制度の前提・これまでの議論

学長選考会議は、国立大学法人法 12 条 2 項により、経営協議会において選出される委員（学外委員）と、教育研究評議会において選出される委員（学内委員）の各同数から構成される。学内委員は、同項により、教育研究評議会の構成員（評議員）のうち、「教育研究上の重要な組織の長」（同法 21 条 2 項 3 号）または「その他教育研究評議会が定めるところにより学長が指名する職員」（同項 4 号。いわゆる第 4 号評議員）から選出される。

東京大学では、前者の評議員が 13 の大学院研究科、情報学環、及び 11 の附置研究所のそれぞれの長（部局長）であり、後者の第 4 号評議員は、10 学部から各学部教授会により任期を 2 年として選考される教授である（東京大学教育研究評議会内規 1 条）。東京大学の総長選考会議の学内委員は、8 名とされ（東京大学総長選考会議規則 2 条）、教育研究評議会があらかじめ定めるルール（「教育研究評議会から総長選考会議への選出委員ローテーション」）により、評議員のうち部局長から、部局のローテーションにより選出されている。現行のルールは、部局を A 群（文系研究科）、B 群（理系研究科・学環）、C 群（文系研究所・センター）、D 群（理系研究所）に分け、群ごとに学内委員選出部局になる順番を定め、すべての部局が平等に学内委員選出部局になるように、各群からの学内委員選出部局の数を年ごとに計算することとしている。

以上のような東京大学における学内委員の選出方法に関する基本的な考え方については、タスクフォース報告書で異論は示されておらず、意見募集でも支持する意見が多かった。ただし意見募集において、ローテーションのルールが公開されていないことについて、総長選考手続の透明性の観点から検討を要する旨の指摘があった。

#### ロ. 提案理由

##### a. 学内委員の資格

総長選考会議において、学内委員は、大学で教育研究に携わる教員を代表し、学外委員により提示される社会の多様な意見との間で調整・協調を目指す役割を果たす。こうした役割に対応して、学内委員は、大学の内外に対して大学の教育研究上の基本組織を代表する者として教員により選出された部局長が就くことが、適切であると考えられる。換言すれば、部局長は、教育研究上の基本組織を代表する者として教員により選出されることから、学内委員としての役割を担う正統性を有する。部局長は概して、第 4 号評議員に比し、大学の運営に関する情報を多く有するという意味でも、総長選考会議の委員としての適格性が高い。

なお、総長選考実施年度における学内委員の交代の問題を解決するために、多かれ少なかれ以上と異なる考え方をとるべきかの点は、後に②⑥で検討する。

#### **b. 学内委員の構成・選出方法**

学内委員は、部局の数に比して員数が8人に限られるという条件の下で、できる限り大学の教員と教育研究の基本組織の全体が代表されるように、構成されなければならない。そのために、共時的には、教育研究の分野及び部局の性質の多様性が反映されるように学内委員が構成されること、通時的には、どの部局も周期的にその長が学内委員に就く機会を認められることが、重要である。このように学内委員の構成における代表性及び多様性を確保するには、教育研究評議会の定めるルールに従い、教育研究の分野及び部局の性質ごとに部局をグループに大括りした上で、それぞれのグループから一定数の部局長がローテーションで学内委員に選出されるものとする方法が、最も適している。具体的には、A群～D群という現在のグループの括り方を維持すべきと考えられる。

#### **c. 対案**

これに対し、例えば、部局をグループに区分し、それぞれのグループから一定数の部局長を学内委員に選出することはルール化するが、ローテーションは定めずに、教育研究評議会における投票または議決により学内委員を選出する方法も考えられる。こうした方法は、教育研究評議会が投票または議決により学内委員としての適格性に関する評価をした上で、学内委員を選出する点に意義を有する。

もっとも、すべての部局長はそれぞれの部局において、大学運営に携わることの適格性を評価されて選出されており、学内委員としての適格性を一定水準で備えていると考えられる。さらに、教育研究評議会における投票・議決の方法には、次のような問題が残る。第1に、この方法によると、通時的に見る場合、ローテーションと異なり、学内委員が一部の部局の長に偏る結果として、学内委員の構成における前記の代表性・多様性が確保されない可能性がある。第2に、総長選考会議は、総長の大学運営を評価及び監視する責任を負う。2021年に国立大学法人法が改正され、従来の学長選考会議を学長選考・監察会議に改めることとしたため、こうした評価・監視機能はさらに強調されるようになっている。学内委員の構成には、評価・監視機能にふさわしい中立公正性がますます求められる。総長が学内委員の原案を示して教育研究評議会で議決する方法には、評価・監視される者が評価・監視する者を選考することになるという問題がある点は、言うまでもない。総長の関与を抑制するとしても、投票または議決により学内委員を選出する場合、大学の教員のうちの評議員という狭い人的範囲による互選になるため、学内委員の構成の中立公正性に十分配慮されたと見られない可能性がある。また、学内委員の構成の中立公正性を明らかにするような学内委員の選出理由を示すとすれば、結局、ローテーションに近い理由にならざるを得ないと考えられる。

#### **d. 小括**

以上のことから、ルールを公表し、それに従ったいわば機械的なローテーションにより、恣意が入らないように、また恣意を疑われないようにする方が、学内委員の構成の中立公正性、及びその選出過程の透明性を図る上で、有効であると考えられる。ローテーションのルールは、現在は公表されていないが、学内委員の選出過程の透明性を高めるために、公表すべきである。

## ハ. 補足

以上のように、学内委員の資格・構成は、東京大学における教育研究に携わる教員と教育研究上の基本組織が代表され、それらの多様性を反映させるように、定める必要がある。しかし、東京大学の規模から考えて、その代表性と多様性を、学内委員の構成だけにより尽くすことは困難であるため、総長選考における意向投票等のプロセスを設ける意義と必要性があると考えられる。本ワーキンググループの検討課題を超える点であるが、関連する問題であるため、一言しておく。

### 二. 中間報告への意見について

中間報告が学内委員の「多様性」と述べたことに対し、研究分野を考慮するだけでは、また、部局長から選出するのでは、学内委員に「多様性」があるとはいえないのではないかという意見があった。さらに、中間報告が部局長に学内委員としての「適格性」があるとしたことに対しては、部局長は部局の立場を超えた観点から総長選考会議で任務を果たす適格性を必ずしも有しないのではないかという意見があった。これらの意見は、総長選考会議の委員の半数が学内委員とされていることの趣旨に関わる根本的な指摘であるため、本ワーキンググループとしても真摯に受けとめ、本来の趣旨に立ち返り、基本的な考え方について前記□aを敷衍する形で説明を補うことにする。

本学の総長選考会議が学問の自由に基づく大学の自治を実現するためには、学内委員が、教育研究に携わる教員によって選出された、大学の教育研究上の基本組織（部局）の代表のなかから、教育研究評議会で選出されることにより、大学で学問に携わる者の意思を代表することが必要である（そのことを、前記□aで学内委員の「正統性」と述べた）。教育研究評議会における学内委員の選出に「多様性」の考慮が求められるのは、研究分野および研究組織が多様な東京大学において、すべての部局の教員の意思が代表されるようにするためであり、学内委員に選出されるのが一部の部局の長であっても、その部局の長が多様な研究分野および研究組織からバランスよく選出されることにより、その代表性が担保される。以上の基礎になる考え方は、東京大学憲章第Ⅱ章に明記されている。

このように、学内委員の「多様性」は、総長選考会議が学問の自由に基づく大学の自治を実現するために不可欠の要素である学内委員の代表性・正統性から、切り離して考えることができない。それを超える多様性は、総長選考会議の全体において、学内委員と同数の学外委員をバランスよく構成し（後記3. ②-1）、また、大学構成員から幅広く意見を聴取することにより確保すべきことになる。ただし、学内委員のジェンダー・バランスの実現は急務であり、東京大学全体が取組みを加速すべき重要課題であることは中間報告でも指摘したところである（後記⑤）。

同様に、教育研究上の基本組織を代表する部局長として包括的・日常的に大学運営についての役割を担うことから切り離して、総長選考会議の学内委員としての適格性を考えることもできない（この点についてはさらに、後記②⑥□参照）。しかし、学内委員が、自らの部局または研究分野の視点にとらわれずに、大学全体の観点から、また、社会における大学の役割を十分に意識して、任に当たらなければならないことは言うまでもない。そのために、学内委員には、学外委員との対話および大学構成員との対話に不断に努めることが求められる（後記⑤□）。

## ② 選考実施年度における委員の交代

### ① 部局ローテーションのルールから生じる問題

#### (提案)

部局ローテーションの周期を3年とし、総長任期の1年目当初、2年目当初、4年目当初、5年目当初に、学内委員選出部局を半数交代するルールとする。

#### イ. 制度の前提・これまでの議論

学内委員に関して、前回の総長選考手続の検証において最も問題とされたのは、総長選考実施の前年度（総長任期5年目）と実施年度（総長任期6年目）との間に委員が交代することにより、委員間の意思疎通、共通認識の醸成及び議論の継続性が妨げられた点である。タスクフォース・アンケートでも、今回の意見募集でも、この点を問題視する意見が多かった。タスクフォース報告書は、総長選考実施年度における委員交代が発生する原因を、①部局ローテーションのルールと、②部局長のポスト指定のルール（つまり、学内委員選出部局の部局長が交代すれば、学内委員も交代することになるというルール）とに分けて、これらのルールの変更により、上記の委員交代の問題を軽減または解決する様々な提案をした（同報告書8-9頁）。もっとも、タスクフォース報告書は同時に、提案について検討すべき点を種々指摘している（同上）。意見募集においても、結局、現行のルールを変更する必要はないとの意見があった。

本項では、まず①部局ローテーションのルールについて検討する。学内委員選出部局のローテーションに関する教育研究評議会の前記のルール（「教育研究評議会から総長選考会議への選出委員ローテーション」）によれば、学内委員選出部局は、2年を周期として、毎年度半数が交代することとされる。そこで、総長選考実施年度における委員交代の問題を軽減ないし解決するために、a. 周期または委員交代のタイミングを変更することと、b. ローテーションのルールの例外を認めることが考えられる。以下では、それぞれについて、タスクフォース報告書や意見募集において示された諸提案も含めて、検討する。

あらかじめ確認すべきこととして、部局長を学内委員に充てるという②のルールを変えずに、①aのような部局ローテーションのルールの変更だけによって、総長選考実施年度における学内委員の交代の問題を解決することには、限界がある。部局ローテーションのルールをどのようにしても、ローテーションの周期の途中で部局長が交代することがあるからである。部局長の任期は、各部局の決定によるところ、現在、2年の部局が15、3年の部局が10である。部局長の再任の可否は部局により様々であり、中には、任期を2年としつつ再任の任期を1年としたり、任期を3年としつつ引き続き5年を超えて在任できないとするなど、部局長の在任期間が均一の周期にならない部局もある。さらに、任期途中の退任の可能性や、任期の制度が変更される可能性を考えると、学内委員の部局ローテーションと、それぞれの部局の長の任期とを完全に調和させることは、困難である。

それでも、部局ローテーションのルールを工夫することにより、学内委員の選出に関する基本的な考え方に抵触しない形で、総長選考実施年度における学内委員の交代の問題をある程度軽減させることは考えられる。

#### ロ. 提案理由

##### a. 学内委員選出部局の交代の周期とタイミング——諸案の比較

前記のように、現在の部局ローテーションは、2年周期で、毎年度、学内委員選出部局が半数交代するという方法をとる（Ⅰ案）。これに対し、2017年度までは、2年周期で、総長任期の2年目当初、4年目当初、6年目当初に、学内委員選出部局が一斉に交代するというローテーションであった。総長選考実施年度における委員の交代の問題を軽減する方法としては、一斉交代のタイミングを変えて、2年周期で、総長任期の1年目当初、3年目当初、5年目当初に一斉に学内委員選出部局が交代するというローテーションが考えられる（Ⅱ案）。この方法によると、総長選考実施年度における学内委員選出部局の交代はなくなる一方、学内委員が一斉に交代することになるため、総長選考実施年度以外の年度に、委員間の意思疎通、共通認識の醸成及び議論の継続性に関する問題が生じる。

部局ローテーションの周期を3年とし、総長任期の2年目当初及び5年目当初に一斉に学内委員選出部局が交代するという方法も考えられる（Ⅲ案）。周期を3年にすると、周期の途中で学内委員選出部局の長が交代することが増えると予想されるが、総長選考実施年度において、学内委員選出部局の交代を原因とする学内委員の交代はなくなる。また、学内委員選出部局の交代を原因として、総長選考に当たった学内委員が、総長の任期1年目における総長の業務執行を評価できないという事態はなくなる。総長の業務執行の中間評価が実施される総長任期4年目の当初に、学内委員選出部局の交代を原因として学内委員が交代するという事態もなくなる。もっともやはり、学内委員の一斉交代により、学内委員間における議論の継続性等の問題は発生する。

部局ローテーションの周期を3年とした上で、学内委員選出部局が毎年度3分の1ずつ交代するという方法も考えられる（Ⅳ案）。しかし、総長選考実施年度における学内委員選出部局の交代という問題は、これだけではほとんど軽減されない。前記Ⅰのように、それぞれの部局における部局長の任期も、交代のタイミングも様々であることから、この方法によって学内委員の在任期間が長くなる効果も、ほとんど期待できない。

そこで、部局ローテーションの周期を3年とした上で、総長任期の1年目当初、2年目当初、4年目当初、5年目当初に、学内委員選出部局を半数ずつ交代することにして、総長選考実施年度における学内委員選出部局の交代を原因とする学内委員の交代をなくし、学内委員の一斉交代の問題も回避することが考えられる（Ⅴ案）。この方法によると、Ⅲ案と異なり、総長の業務執行の中間評価が実施される総長任期4年目の当初に、学内委員選出部局の交代を原因とする学内委員の交代が発生する。また、総長選考に当たった委員が、学内委員選出部局の交代が原因となって、総長の任期1年目における総長の業務執行を評価できないケースが生じる。しかし、学長選考・監察会議を定める国立大学法人法の改正（前記①□c）により、今後はむしろ、総長選考会議（将来の総長選考・監察会議）の役割として、中間評価に限られない総長の業務執行の継続的な評価・監視という任務を、重視すべきことになると考えられる。その点で、学内委員における議論の継続性等に一定程度留意したⅤ案の意義がある。

もっとも、Ⅴ案によると、総長の任期中における学内委員選出部局の延べ数が最も小さくなり（現行のⅠ案は28部局、Ⅱ案・Ⅲ案は24部局、Ⅳ案は21または22部局、Ⅴ案は20部局）、学内委員選出部局にならない部局が6部局発生する可能性がある。部局が学内委員選出部局を終えてから次に学内委員選出部局になるまでの間隔も長くなる（シミュレーションによると、最長の間隔は、現行のⅠ案・Ⅱ案によると6年、Ⅲ案・Ⅴ案によると9年）。

結局、総長選考実施年度における学内委員の交代の回避、学内委員の一斉交代の回避、総長の任期中に学内委員選出部局になる可能性の確保、学内委員選出部局になる間隔の短期化という、異なる方向の要請のいずれにどの程度重きを置いて、ローテーションのルールを定めるかの問題になる。難しい問題であるが、前回の総長選考手続をめぐり提起された課題に鑑みると、学内委員の総長選考実施年度における交代及び他年度における一斉交代をできる限り回避することを、重視すべきであると考えられる。これに対し、総長の任期中に学内委員選出部局にならない部局が生じること、及び、学内委員選出部局になる間隔が長期化することについては、それでも部局ローテーションのルールにより学内委員の多様性は十分確保されること、及び、中長期的には各部局に平等に学内委員選出の機会が保障されることから、決定的な問題ではないと考えられる。

#### b. ローテーションの例外設定の可能性——対案の検討

部局ローテーションについては、それぞれの部局の長の任期及び交代のタイミングに、多かれ少なかれ合わせる趣旨の例外を設けることにより、総長選考実施年度における学内委員の交代の問題を軽減または解消することも考えられる。

まず、部局ローテーションについて、前記の現行のⅠ案またはⅣ案の方法により総長選考実施年度に学内委員選出部局の交代があることを原則としつつ、当該年度に当該部局の長が交代しない場合には、学内委員選出部局を交代しないという例外を設けることが考えられる。しかし、前記のⅤ案により部局ローテーションの原則自体を工夫すれば、学内委員の一斉交代の問題を回避しつつ同様の効果を得られるから、部局ローテーションの例外を設ける方法による必要はない。

さらに根本的に総長選考実施年度における学内委員の交代の問題を解決する方法として、総長任期 5 年目末に長の任期が終わる部局は、総長任期 5 年目から 6 年目にかけての学内委員選出部局にしないことが考えられる。この場合、当該部局 A を飛ばしてローテーションの次の部局 B（その部局の長の任期も総長任期 5 年目末で終わる場合は、さらに次の部局）を、学内委員選出部局とし、部局 A は部局 B の次に学内委員選出部局にするというように、ローテーションの順序を入れ替える例外を設けることになる。なお、この方法においては、総長任期 5 年目末に部局長の任期が終わるか否かが基準とされ、任期を終えた部局長が再任される可能性までは考慮できない。

しかし、この方法には次の問題がある。現状では部局長の任期が 2 年または 3 年であることから、部局長の途中退任や短期の再任等により部局長の交代のタイミングが変わる可能性があるとはいえ、当面は、総長任期 5 年目末に長の任期が終わる部局と終わらない部局とが分かれることになる。そのため、上記の方法によると、当面、総長選考実施年度に学内委員選出部局になり得ない部局が発生する。付随して、こうした部局が多くなると、部局が学内委員選出部局になる間隔が長くなったり短くなったりする。現在の部局ローテーションの B 群においては、こうした問題が現実生じる可能性がある。以上の事象は、学内委員の構成における代表性と多様性を確保するという前記①□で述べた基本的な考え方から、大きく逸脱するものであり看過できない。

## ⑥ 部局長のポスト指定のルールから生じる問題

### (提案)

部局長を学内委員に充てるルールは変更しない。

#### イ. 対案

総長選考実施年度における学内委員の交代の問題を根本的に解決する方法としては、前記④ b で述べた方法の他、部局長を学内委員に充てるというルールを多かれ少なかれ変更することが考えられる。

第1に考えられるのは、学内委員にいったん就いた部局長が、部局長を退任した後も当該部局に所属する場合、当該部局が学内委員選出部局である間は、引き続き学内委員の任に当たるという方法である（この場合、退任した部局長が学内委員を続けることを辞退する可能性を認める制度もあり得る。ただし、できる限り様々な影響力を排除して機械的なルールにより学内委員を選出するという観点から、検討を要する）。この方法は、部局長を学内委員に充てることを原則としつつ、その例外を認めるものと位置付けられる。例外を認める範囲については、さまざまなヴァリエーションが考えられる。両極のヴァリエーションを挙げれば、総長任期5年目から6年目にかけて学内委員選出部局となる部局に限り、こうした例外を認めることも、総長任期何年目かにかかわらず例外を認めることも、あり得る。前者のように例外の適用を限定し、かつ、部局ローテーションの周期を3年とする場合（前記④）には、さらに、退任後の部局長を学内委員とすることを、総長選考実施年度である総長任期6年目に限り認めることも、次の総長の任期1年目まで認めることも、考えられる。

第2は、学内委員選出部局が、学内委員選出部局である全期間において任に当たる学内委員を選考する方法である。部局において、学内委員選出部局となった初年度の部局長を学内委員に選考することも、他の教員を選考することもあり得る（当該学内委員が任期の途中で当該部局の所属ではなくなった場合は、再度の選考を行うことになる）。こうした学内委員の選考方法の適用範囲についても、さまざまなヴァリエーションが考えられる。すなわち、こうした学内委員の選考方法を、総長任期5年目から6年目にかけて学内委員選出部局となる部局に限り認めることも、総長任期何年目かにかかわらず認めることもあり得る。後者のヴァリエーションをとる場合には、学内委員の資格という選出方法に関する原則自体が、変更されることになる。

#### ロ. 検討

国立大学法人法12条2項2号によれば、学内委員は教育研究評議会が評議員から選出する必要があるため（前記④イ）、イのいずれの方法をとる場合も、前提として、部局長以外に学内委員となる当該教員を第4号評議員とする旨の東京大学教育研究評議会内規の改正手続が必要になる。しかし、手続の点は措くとしても、実質的に次の点が問題になる。

イの第1の方法によれば、当該部局長は部局長の任期終了後に、教育研究評議会内規に基づき当然に、総長により第4号評議員に指名されることになる。実態として、部局は、当該部局長を選考する際に、当該部局長を任期終了後に第4号評議員とする旨を承認・信任しているという余地があるが、制度上は、承認・信任しない余地はないから、部局が第4号評議員として承認・信任したとは言えない。そのため、部局長任期終了後の当該第4号評議員は、大学の教育研究上の基本組織の代表として、当該組織の教員により選出されたとはいえず、学内委員としての役割を担う正統性（前記④ a）を欠くのではないかと、また、第4号



評議員の選出方法に関する従来の東京大学の基本的な考え方を変更することになるのではないか、という問題がある。

イの第2の方法による場合、そのような問題は生じない。しかし、第1の方法及び第2の方法に共通する問題として、学内委員になる第4号評議員は、部局長のように部局を大学内外に対して代表する包括的な権限を持たないため、総長の業務執行を評価・監視する適格性を有するかという点が挙げられる。機能的に言えば、学内委員になる第4号評議員は、たとえ部局長経験者であるとしても現に部局長でない以上、学内委員として必要な大学の運営に関する情報を、部局長ほど有しないのではないかと、という問題である。

さらに、学内委員になる第4号評議員を設けることは、教育研究評議会の構成の問題に波及する。本来、教育研究評議会（の評議員）の構成は、大学の教育研究に関する重要事項の審議という任務の遂行に適するように決定すべきであり、東京大学では現にそのように決定されている。こうして構成を決定された評議員から、学内委員を選出することが、国立大学法人法の趣旨と考えられる。しかし、第1の方法または第2の方法により第4号評議員を設けると、総長選考会議における学内委員の任期の継続性を考慮して、評議員の構成を決定するというように論理が逆転する。こうして決定された評議員の構成が、教育研究評議会の任務を遂行するために適切なものといえるかが、問われることになる。

#### ハ. 小括

以上のように、部局長を学内委員に充てるというルールを変更することには、諸種の問題があるため、このルールは変更しないことが適切である。結果として、総長選考実施年度における学内委員の交代の問題は、学内委員の組織に関わる方策としては、学内ローテーションのルールの変更と、後に④で述べるルールの変更により、一定程度の軽減を図る可能性があるにとどまる。そのため、後記3. で述べられるように、学内委員の交代にかかわらず議論の継続性を図るための手続上の方策が、重要な意味をもつと考えられる。

### ③ 委員の任期

(提案)

②③のように部局ローテーションの周期を3年とすることに伴い、学内委員の任期を3年とする。

#### 提案理由

東京大学総長選考会議規則3条は、総長選考会議委員の任期を2年、再任を可とし、補欠の委員の任期は前任者の残任期間としている。ただし、学内委員については、①に述べた基本的な考え方によると、実質的には部局長としての任期とローテーションの周期とにより任期が決定され、総長選考会議委員に固有の任期の決定があるわけではない。ただ、規則上は、任期の年数は、部局ローテーションの周期に合わせて定めることになり、部局ローテーションの周期の途中で部局長が交代する場合は、補欠の委員として扱われる。したがって、部局ローテーションの周期を3年にする②③の案によれば、学内委員の任期を3年に改める規則改正をすべきことになる。

こうした規則改正をすると、総長選考会議委員の任期が、学外委員より学内委員の方が長くなる。しかし、学内委員については、再任が事実上ほとんど考えられず、逆に、前記のよ

うな補欠の発生が異例ではない点が、学外委員と大きく異なる。換言すれば、総長選考会議委員の任期の意味が、学内委員と学外委員との間では異なる。そのため、任期が学内委員と学外委員との間で異なることは、制度の齟齬を意味しない。

#### ④ 第1次候補者への選出による委員交代

##### (提案)

学内委員が第1次総長候補者（以下「第1次候補者」という。）に選出された場合には、原則として、委員を辞職したこととするが、総長選考会議が第1次候補者に対する審査に入る前に、当該学内委員が直ちに明確に総長候補者となることを辞退したときには、委員を継続することとする例外を設ける。

##### イ. 制度の前提・これまでの議論

東京大学総長選考会議内規に関する了解事項4（1）によれば、学内委員が代議員会により第1次候補者に選出された場合には、委員を辞職することとなり、学内委員選出部局は、ローテーションの次の順番の部局に移ることとされる。その趣旨は、総長選考の対象者が総長選考会議の審議に関わることにより、総長選考の公正さが損なわれることの防止にあると考えられる。しかし、第1次候補者に選出された学内委員が直ちに、すなわち、総長選考会議が第1次候補者に対する審査に入る前に、明確に総長候補者となることを辞退した場合には、そのような問題は生じない。前記了解事項が、こうした場合まで想定して定められたものかは、明らかでない。タスクフォース報告書（9頁）でも、意見募集でも、こうした場合に了解事項の定めを適用すべきかどうかを検討する必要性が指摘された。

##### ロ. 提案理由

考えられる問題として、学内委員が、委員にとどまるために総長候補者となることを辞退するようという形で、一般の第1次候補者より強く、辞退の圧力を受けるおそれはないか、という点がある。しかし、そのような学内委員であるがゆえの圧力が、現実性をもつとは考えられない。また、学内委員は、いったん第1次候補者に選出されると、総長候補者となることを辞退したとしても、その後の第1次候補者を対象にした総長選考会議の審議に関与することにより、総長選考会議の審議の公正性を損なうおそれがないか。しかし、第1次候補者の選出は、代議員会における投票のみにより行われるため、学内委員が第1次候補者に選出されただけで、当該学内委員の関与が総長選考会議の審議の公正さに影響するとは考えられない。

総長選考実施年度における学内委員の交代の問題を軽減することを目的として、前記了解事項の例外を安易に認めることは適切でない。しかし、第1次候補者に選出された学内委員が直ちに明確に、総長候補者となることを辞退した場合には、前記了解事項の趣旨を及ぼす理由が明らかでないから、例外として、委員を継続するものとするのが適切である。

##### ハ. さらなる検討事項—その他の事由による任期中の交代について

現行制度では、第1次候補者に選出される場合以外に、総長選考会議委員の任期途中の交代についての規定は存在しない。しかし、総長選考会議委員が任に堪えないと認められるが、辞職の意思表示をしないかまたはできない場合に委員の交代をはかる手段が全くないのは不都合であると考えられる。

他方、この課題は、学内委員の選出母体である教育研究評議会の構成員資格との関係を含めて慎重な検討を要する事項であり、また、本ワーキンググループの任務に含まれるかどうかについても慎重な考慮を要するため、ここでは問題の所在の指摘にとどめる（学外委員についても同様である。後記 3. ⑤口）。

#### ⑤ 委員の多様性、専門分野構成、適性等

##### （提案）

学内委員の多様性、専門分野の多様性及び適性等は、前記①の学内委員の選出方法により確保する。

学内委員の構成におけるジェンダー・バランスの改善は重要な課題であり、今後、本学における女性教員の増加と大学・部局の運営への男女共同参画を加速させる中で、学内委員の構成におけるジェンダー・バランスが実現されることを期待する。

法律分野の専門家を学内委員に含めることは、必須としない。

##### イ. これまでの議論

総長選考会議委員の多様性、専門分野構成の多様性、適性等については、タスクフォース報告書がその重要性を指摘する（同報告書 9 頁）。以下の口は、同報告書に依拠し、研修に関する指摘を加えている。意見募集では、委員構成におけるジェンダー・バランスへの配慮を求める意見が寄せられた。

また、前回の総長選考手続に関して、東京大学の諸規則への適合性及び手続の公正性が議論されたことから、総長選考会議の委員に法律分野の専門家を含めることを必須とするか否かが論点となった。タスクフォース報告書では、両論があるとした上で、総長選考会議に監事の出席を求める運用を開始したことから、当面、法律分野の専門家を委員に含めることを必須とはせず、監事出席の運用を維持しつつ経過を見守ることが現実的であるとしている（同報告書 9 頁）。意見募集でも、法律分野の専門家を学内委員に含めることを必須とすることに反対する意見が多かった。

##### ロ. 提案理由

前記①において、学内委員の多様性、専門分野の多様性及び適性等を確保するように、学内委員の資格・構成・選出方法を定めるべきことを示した。実際に、部局ローテーションが、こうした多様性と適性を確保するように機能しているかは、継続的に検証・確認する必要がある。さらに、委員の適性を向上させるためには、東京大学憲章の趣旨、国立大学法人法等の関係法令や「国立大学法人ガバナンス・コード」をはじめとする国立大学の制度及び運営に関し、関係分野の専門的研究の成果及び諸外国との比較などを踏まえた広い視野から、研修する機会をもつことが有益である。この研修は、東京大学における研究の成果に基づき、多様な専門的観点から行われることが重要である。また、多様な意見に触れるために、委員相互の対話を深めるべきことはもちろんであるが、職員、学生を含む大学構成員から意見を聴取する機会をもつように努めることも重要である（後記 4.）。

ただし、学内委員の構成におけるジェンダー・バランスは、問題として残されている。この点は遡って、学内委員となる資格をもつ部長、広くいえば評議員の構成におけるジェンダー・バランスに起因するところがあり、さらに遡れば、教職員全体のジェンダー・バラン

スに起因し、学内委員の構成に関する制度の設計だけでは解決が難しいことは否定できない。本学は、このたび策定した UTokyo Compass (2021 年 9 月) において多様性を重視し、「すべての人に開かれ、対話を重視する大学を完成させる」ことをめざしている。この趣旨は、大学全体及び部局の運営にも活かされるべき事柄であり、今後、本学における女性教員の増加と大学・部局の運営への男女共同参画を加速させる中で、総長選考会議学内委員の構成におけるジェンダー・バランスを実現していく必要がある。

#### ハ. 対案——法律分野の専門家を学内委員に必ず含める制度について

総長選考会議の運営の公正性を確保するという観点からは、法律分野の専門家を学内委員に必ず含めることも考えられる。しかし、こうした考え方をとると、学内委員の員数も、法律分野の専門家である部局長の人数も限られていることから、学内委員の構成に偏りが生じ、教育研究分野及び部局の性質に関する多様性を確保するように学内委員を構成するという基本的な考え方、具体的には部局ローテーションの制度に抵触することになる。総長選考会議の運営の公正性を確保するためには、むしろ委員が法律の専門家であるか否かを問わず、すべての委員が、前記の研修等を通して、関係諸規則に関する情報と手続の公正性に関する認識とを十分に共有することが重要である。そして本来、基本的にはそれで足りるはずである。それでも、総長選考会議において特に専門的な法的知識及び判断を要することがあり得るが、それは監事及び事務局により提示することが可能である。当面は、総長選考会議に監事が出席する運用を見守る対応をとるべきである。法律分野の専門家を学内委員に必ず含めるという考え方には、学内委員の構成の基本に関わる問題点があり、それでもこうした考え方を採る必要性は、現時点では認められない。

### 3. 学外（経営協議会選出）委員について

#### ① 委員の選出方法（選出基準・理由の開示等、情報開示のあり方を含む）

##### ①-1 総論

###### （提案）

総長選考会議学外委員の選出ルール及びその選出母体となる経営協議会学外委員の選出ルールをより明確にする。学外委員が総長の意向で決まるような（そのように見える）選出方法を避け、選出プロセスの客観性・公正性を確保する。

###### イ. 現行制度

総長選考会議学外委員は、国立大学法人法により、経営協議会において、経営協議会学外委員の中から選出される（同法12条2項1号）。その選出方法については、現在、本学に特段の定めがなく、総長が委員候補者を提案し、経営協議会の了承を得るという慣行になっている。

また、総長選考会議学外委員の選出母体である経営協議会学外委員については、国立大学法人法により、総長が「教育研究評議会の意見を聴いて」任命するものとされている（同法20条2項3号）。

###### ロ. 提案理由

このように、現行制度の下では、総長選考会議学外委員は、総長が任命した経営協議会学外委員の中から選出される。そのため、総長が、専らその意向によって両会議の学外委員を決定し、ひいては次期総長の選出プロセスにも影響を及ぼすのではないかとの懸念を生じさせうるものとなっている。このような懸念を払拭するためには、タスクフォース報告書が指摘するとおり、総長選考会議学外委員の選出ルール及びその選出母体となる経営協議会学外委員の選出ルールをより明確にし、学外委員が総長の意向で決まるような（そのように見える）選出方法を避け、選出プロセスの客観性・公正性を確保する必要があると考えられる（同報告書11頁）。

なお、本ワーキンググループの主たる任務は、総長選考会議の組織に関する事項についての検討、審議を行うことである。しかし、前記のように、総長選考会議学外委員は、経営協議会において、経営協議会学外委員の中から選出されることから、総長選考会議学外委員の選出プロセスの客観性・公正性を確保するためには、その選出母体である経営協議会学外委員の選出プロセスの客観性・公正性を確保する必要もあると考えられる。そこで、本報告では、両会議の学外委員について、その選出プロセスに関する検討、提案を行うこととする。これは、②以下の論点についても、同様である。

##### ①-2 総長選考会議学外委員の選出について

###### （提案）

経営協議会における総長選考会議学外委員の選出プロセスの客観性・公正性を確保するため、次の(a)～(d)のような制度を設ける。

(a) 経営協議会に「候補者選定委員会」（仮称）を設け、候補者選定委員会が、総長選考会

議の学外委員の候補者の原案（候補者リスト）を作成し、これを経営協議会に諮るものとする。

(b) 候補者選定委員会は、経営協議会学外委員全員をもって構成する。

(c) 総長選考会議学外委員について、その選考方針・選考基準を設けるものとする（その内容については、後記②参照）。候補者選定委員会は、候補者の提案に際し、候補者が選考方針・選考基準に照らして適切であること（「選考理由」）を経営協議会に説明する。（選考理由は、事後に開示する。後記①-4参照）。

(d) 経営協議会では、候補者選定委員会が提案した候補者リストを了承するかを決議する。

#### イ. 提案理由

総長選考会議学外委員については、現在は、特段の選考方針や選考基準はなく、総長が委員候補者を提案し、経営協議会の了承を得るという慣行となっているが、学外委員が総長の意向によって決まることになる（そのように見える）選出方法を避け、選出プロセスの客観性・公正性を確保する必要がある。そこで、経営協議会の学外委員により構成される「候補者選定委員会」が、総長選考会議学外委員の候補者の原案（候補者リスト）を作成し、経営協議会の了承を得る仕組みとすることが適切と考えられる。また、総長選考会議学外委員の選考方針・選考基準（その内容については後記②を参照）を設け、候補者選定委員会は、経営協議会への提案に際し、選考理由として、候補者が選考方針・選考基準に照らして適切であることを説明するものとするのが適切である。

なお、国立大学法人法上、経営協議会は、一般的には、国立大学法人の経営に関する重要事項を「審議」する機関とされているが（同法 20 条 1 項）、総長選考会議学外委員は、「経営協議会において選出」されると同法が定めているため（同法 12 条 2 項 1 号）、総長選考会議学外委員の選出については、経営協議会が決定（決議）権限を有していると解される。また、総長選考会議学外委員の候補者の選定のため候補者選定委員会を設置することは、選考会議学外委員の選出のプロセスの一部を構成するものであるから、その設置に関する決定も、経営協議会が行うと解される。本提案は、国立大学法人法について以上のように解釈することを前提にしている。

#### ロ. 検討

候補者選定委員会を設置するものとした場合、その構成をどのようにするのかを検討する必要がある。この点については、総長選考会議学外委員は、経営協議会学外委員の中から選出されることから、候補者の選定のために経営協議会学内委員の関与は必須ではないと考えられる。総長選考会議学外委員の選出プロセスに総長の影響が及ぶこと（そのように見えること）は可及的に避けるという観点からも、候補者選定委員会の委員は、その全員を経営協議会学外委員とすることが適切と考えられる。

その上で、候補者選定委員会の委員の選出の仕方として、(i) 経営協議会の決議により、経営協議会学外委員の中から数名の者を候補者選定委員会の委員に選出する方法と、(ii) 経営協議会学外委員全員が候補者選定委員会の委員になるという方法が考えられる。候補者選定委員会の審議を機動的かつ実質的なものにするためには、委員の人数を絞る(i)案をとることも考えられる。もっとも、(i)案では、候補者選定委員会の委員の選定をどのように行うか（特に、その原案を誰が作成するか）という論点が生じる。また、候補者選定委員会が経営協議会学外委員の一部のみによって構成されている場合、候補者選定委員会の

意見が、学外委員の多数意見と異なるものとなり、結果として、候補者選定委員会の提案が経営協議会で多くの反対に遭い、了承されない場合が増える可能性もある。これらの点を考慮すると、(ii)案がより適切であるように思われ、(ii)案を提案した。なお、(ii)案においても、候補者選定委員会において、委員の互選により、総長選考会議学外委員候補者の選定作業を中心的に行う者を選定することを排除するものではない。

候補者選定委員会の提案に対し、経営協議会の決定をどのような形で行うのか検討を要する。提案(d)の別案として、候補者選定委員会の候補者リストはあくまで参考とし、経営協議会の委員は、各自の判断に基づく投票により、総長選考会議学外委員を選出するという方法も考えられる。ただ、総長選考会議学外委員の専門的知見、経験等をバランスのとれたものとするためには、候補者選定委員会がそうしたバランスを考慮して作成した候補者リストを経営協議会が了承するかどうかを決議するほうが、より適切な方法と考えられる。

ただし、国立大学法人法上、総長選考会議学外委員の最終的な選出権限は経営協議会にあると解されるため(同法12条2項1号)、経営協議会の決議によって、候補者選定委員会の提案した候補者と異なる者を総長選考会議学外委員に選出する可能性は認めざるを得ないと考えられる。しかし、そのような場合でも、総長選考会議学外委員が、全体として、選考方針・選考基準に照らして適切な構成になることは確保すべきである。そこで、経営協議会の審議においては、各経営協議会委員が、候補者選定委員会の提案に対して修正提案を行うことは可能とするが、当該修正提案は、①経営協議会が選出すべき総長選考会議学外委員全員の候補者リストを提案するという形にすることを要し(選出すべき総長選考会議学外委員の数に満たない数の候補者を適宜提案する、という形の提案は認めない)、かつ、②提案した各候補者について選考理由(提案理由)を説明することを要するものとするのが考えられる。そして、経営協議会では、候補者選定委員会の提案した候補者リストと修正提案の候補者リストのいずれをとるかを決議することが考えられる。なお、候補者選定委員会の作成した候補者リストは、選考会議学外委員を選出する経営協議会の開催の一定期間前に、各経営協議会委員に予め通知するものとすべきである。このようにすれば、修正提案を提出しようとする委員は、当該候補者リストのうち、一部の者を自己が適切と考える候補者に差し替え、残りは候補者選定委員会の候補者リストを維持するという形で修正提案をすることができ、修正提案を候補者リストの形で行うことを求めたとしても、修正提案をしようとする委員の負担は過大なものにはならないと考えられる。

経営協議会において選考会議学外委員を選出する際には、選考会議学外委員の候補者となっている委員も、経営協議会の審議及び決議に参加できると解される。このように解さない場合、経営協議会で候補者選定委員会の作成した候補者リストについて審議・決議する際には、候補者リストに入っている学外委員が審議・決議に参加できなくなるが、それでは、経営協議会の委員の過半数を学外委員にするという国立大学法人法の求めるバランス(同法20条4項)が崩れてしまうといった不都合が生じうると考えられる。

候補者選定委員会を設ける場合には、候補者選定委員会における審議、検討の機会を十分設ける必要がある。現在は、総長選考会議学外委員の任期と経営協議会学外委員の任期のいずれもが、基本的に4月初めから開始している。これについては、(i)候補者選定委員会の審議機会を確保するため、総長選考会議学外委員の任期の開始を現行よりも後らせる(例えば、6月から開始とする)か、または、(ii)ある年度に選出される総長選考会議学外委員の

候補者についての候補者選定委員会の審議は、その前年度に行うものとした上で、任期については現行のままとすることが考えられる。(i)案による場合、総長選考会議学外委員の任期が現状とずれることになり、総長選考会議学外委員の任期中に経営協議会学外委員の任期が到来して総長選考会議学外委員の資格が失われるといった事態への配慮が必要になるほか、年度中に委員の交代が生じることが総長選考会議の運営に支障とならないか、検討の必要がある。(ii)案の場合にはそのような問題は避けられるが、新年度に経営協議会学外委員に任命される予定の者について、総長から候補者選定委員会への情報提供が必要となる可能性がある。経営協議会・総長選考会議の運営状況に照らし、いずれがより問題が少ないかを検討する必要がある。

### ①-3 経営協議会の学外委員の選出について

#### (提案)

総長による経営協議会学外委員の任命に際して行われる教育研究評議会の意見表明のプロセスを、総長と教育研究評議会との間の緊密な意思疎通によって、より実質化する。そのために次の(a)～(c)の制度を設ける。

(a) 経営協議会の学外委員の選考について、今年3月に役員会で議決された選考方針をより具体化した基準(以下「選考基準」という。)を策定する(選考基準の具体的内容については、論点②参照)。

(b) 総長は、経営協議会学外委員候補者を教育研究評議会に提示するに際して、候補者が、選考方針・選考基準に即して適切であると判断する理由(以下「選考理由」という。)を説明するものとする。(選考理由は、事後に開示する。後記①-4参照)。

(c) 総長は、教育研究評議会の開催の一定期間前に、各評議員に対し、経営協議会学外委員の候補者及びその選考理由を予め通知し、各評議員が、評議会の場におけるだけでなく、事前に意見を提出する機会を与えるものとする。事前に提出された意見に対しては、総長が教育研究評議会の場で回答するものとする。

#### イ. 提案理由

国立大学法人法上、総長による経営協議会学外委員の任命は、「教育研究評議会の意見を聴いて」行う必要がある(国立大学法人法20条2項)。タスクフォース報告書では、経営協議会学外委員の任命に対する教育研究評議会の関与を実質化することを提案し、そのための具体的方法として、「意見聴取をする際の候補者選考理由の明示と議事の一環としての事後的開示、投票による意向確認」を挙げている(同報告書11頁)。本提案(a)～(c)は、タスクフォース報告書の指摘を踏まえて、教育研究評議会の意見聴取のプロセスをより実質化することにより、総長選考会議学外委員の出身母体である経営協議会の学外委員の選出プロセスの客観性・公正性を確保しようとするものである。

具体的には、経営協議会学外委員について、従来ある選考方針に加えてより具体的な選考基準を設けることとし((a))、総長は、教育研究評議会の意見聴取に際し、経営協議会学外委員候補者が選考方針・選考基準に照らして適切であると判断する理由(選考理由)を説明するものとしている((b))。また、事前に各評議員に対し、候補者及びその選考理由を示すことにより、各評議員に意見形成のための情報及び時間を与えるとともに、各評議員から事



前に提出された意見については、教育研究評議会において総長が回答するものとする事により、意見が総長によって十分に考慮され、かつ、その考慮結果が教育研究評議会に説明されるように配慮している（(c)）。なお、提案(c)は、各評議員に事前の意見提出の機会を与える趣旨であり、各評議員が、事前に意見提出をすることなく、教育研究評議会の場で適宜意見を述べることを妨げる趣旨ではない。総長は、そのような教育研究評議会の場に出された意見についても、必要に応じ、可能な範囲で回答するように努めるべきである。

以上の(a)～(c)の手続がとられれば、教育研究評議会が、十分な情報と検討期間を与えられた上で意見を表明し、かつ、総長がその意見を考慮する途が確保され、教育研究評議会の意見聴取のプロセスをより実質化することができると考えられる。なお、本ワーキンググループの議論では、上記(a)～(c)の手続に加えて、タスクフォース報告書の示唆も踏まえ、「上記手続を経て、教育研究評議会において質疑応答を行った上、各評議員が、各候補者に対する賛否の意見を投票により表明する」旨の手続を置くかどうかについても検討を行った。(a)～(c)の手続を経た上で、最終的に、各候補者に対する各評議員の意見が、投票という形で明確に示されることは、総長による経営協議会学外委員の候補者選考、任命をより慎重なものとし、経営協議会学外委員の選出プロセスの客観性・公正性を高める効果が期待でき、また、候補者が教育研究評議会で多数の賛成を得られれば、学外委員就任後の活動を円滑に行える効果も期待できる。しかし他方で、教育研究評議会の意見聴取のプロセスの実質化にとって重要であるのは、総長及び評議員の間で十分な意思疎通を行うことを通じて共通理解の形成がはかられることであって、投票による意見表明を義務的手続として制度化するまでの必要は認められない。このため、本ワーキンググループとしては、そのような投票手続を提案に含めることはしなかった。

#### ロ. 代案とその検討

以上の提案の他、経営協議会の学外委員の選考に多様なステークホルダーの意見がより反映されるようにするという観点からは、アンケートや本ワーキンググループで出された意見を参考に、「推薦制度」を設けることも考えられる。

具体的には、教育研究評議会及び経営協議会は、総長に対し、経営協議会学外委員候補者を推薦することができるということが考えられる。なお、経営協議会に候補者選定委員会を設ける場合には（前記①-2 参照）、経営協議会が総長に推薦する経営協議会学外委員候補者の原案の作成も、候補者選定委員会が行うものとするとも考えられる。

ただし、このような推薦制度は、(i)教育研究評議会・経営協議会にとって負担となり、両機関の本来の職務の遂行に差し支えとならないか、(ii)経営協議会学外委員の任命プロセスが不必要に対立的とならないか（教育研究評議会と経営協議会が異なる候補者を推薦したり、総長がそれら推薦された候補者と異なる学外委員を任命するなどの事態が生じうる）といった課題があると考えられる。また、(iii)仮に、候補者選定委員会（経営協議会学外委員で構成されることを想定している）が作成した原案に基づいて経営協議会が推薦した候補者を総長が経営協議会学外委員に任命するというプロセスが慣行化した場合、学外委員が事実上、後継委員を指名し続ける形となりうるが、そのことの是非について検討する必要もあると思われる。

#### ①-4 情報開示について

##### (提案)

総長選考会議及び経営協議会の学外委員について、次の情報を開示する。

- (a) 学外委員の選考方針・選考基準。
- (b) 各学外委員の選考理由。
- (c) 各学外委員の略歴、在任年数（過去の任期も含めた通算）、東大との関係（ある場合）。

##### 提案理由

選考会議・経営協議会の学外委員について一定の情報を開示することも、両会議の学外委員の選出プロセスの客観性・公正性を確保するために有意義であると考えられる。タスクフォース報告書でも、経営協議会学外委員について、「意見聴取をする際の候補者選考理由の明示と議事の一環としての事後的開示」を挙げている（同報告書 11 頁）。本提案は、学外委員の選考方針・選考基準（これを設けることが前提。後記②参照）の他、各学外委員の選考理由、及び略歴等の情報を開示することを提案する。

なお、「選考理由」とは、総長選考会議学外委員の場合は、候補者選定委員会が経営協議会に候補者リストを提案するに際して経営協議会に提示した選考理由を指し（ただし、経営協議会における修正提案が可決したことにより選出された総長選考会議学外委員については、当該修正提案をするに際して提案者が示した選考理由を指す。①-3 参照）、経営協議会学外委員の場合は、総長が教育研究評議会の意見を聴取するに際して示した選考理由を指す（①-2 参照）。この選考理由は、候補者が選考方針・選考基準に照らして適切であることを内容とするものであり（①-2 提案(c)、①-3 提案(b)参照）、そして選考基準は、学外委員全体のバランスや多様性を図ることを内容とするものである（後記②-1.1 提案(b)、②-1.2 提案(b)参照）。従って、選考理由の開示においては、各委員の適性だけでなく、委員全体のバランスや多様性が図られていることも開示されることになる。

#### ② 委員の多様性、専門分野構成、適性等（選考方針・選考基準）

##### ②-1 選考方針・選考基準の策定について

##### ②-1.1 委員の多様性、専門分野構成、適性等（選考方針・選考基準）

##### (提案)

- (a) 総長選考会議の学外委員について、その選考方針・選考基準を設ける。
- (b) 選考基準は、専門的知見、経験を全体としてバランスよく備えることや、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の多様性を図ることを内容とする。

##### (追加提案)

提案(b)の選考基準については、委員の利益相反行為防止の観点から、本学と一定の利害関係を有する者の学外委員就任を制限することも内容とする。

##### イ. 提案理由

現在、経営協議会学外委員については、役員会が議決した選考方針が存在する（②-1.2 参照）が、総長選考会議学外委員については、特段の選考方針や選考基準は存在しない。

選考会議において学外委員に期待される役割は、「広く社会の多様な意見を…反映させる」ことにある（東大憲章 11 条）。このような期待される役割を果たす上では、選考会議学

外委員が、専門的知見、経験を全体としてバランスよく備えることの他、多様性の確保が重要である。タスクフォース報告書でも、学外委員の多様性の確保が重要であると指摘し、TFアンケートにおいて、「専門分野や経験の多様性だけでなく、ジェンダー、年齢、国籍等の多様性に注意を促す意見」が存在したと指摘している（同報告書10頁）。

そこで、総長選考会議学外委員の構成の適正性、多様性を確保するため、選考会議学外委員についても、経営協議会学外委員の選考方針と同様の選考方針を設けるとともに、選考会議学外委員の構成についてより具体的な基準を示した選考基準を設けることが適切と考えられる。

#### ロ. 検討

総長選考会議学外委員は、経営協議会が選出することから、その選考方針・選考基準についても、選出プロセスの一部を構成するものとして、経営協議会が策定することが適切と考えられる。

選考基準の内容としては、専門的知見、経験を全体としてバランスよく備えることや、ジェンダーや国際性の多様性を図ることを明記することが考えられる。なお、ここでいう「国際性」とは、国籍というよりも日本国外での活動経験を考えている。その他に、職歴や年齢等の多様性を図ることを選考基準に加えることも検討に値する。

なお、総長経験者や本学経験者の学外委員就任についての制限（後記②-2、②-3）や、再任ないし在任期間の制限（後記③）も、選考基準の内容とすることが考えられるが、これらの点については、総長選考会議学外委員の資格に関する事項として、別途規則で定めることも考えられる。そのため、以下では、これらの点については選考基準とは別立てにして論じる。

#### ハ. 中間報告後の追加的検討事項

中間報告後さらに検討を進める中で、学外委員の利益相反行為（委員としての職務よりも自己又は第三者の利益を優先させる行為をいう）の防止のために、本学との間で一定の利害関係を有する者の学外委員就任を制限することも考慮に値すると判断するに至った。利害関係の具体例としては、委員報酬以外で本学から多額の金銭の支払を受けている者、本学の主要な取引先の役職員、本学総長の親族等が考えられる。

#### 二. 中間報告への意見について

中間報告に対する意見等では、学外委員の他大学の学長選考会議・経営協議会学外委員との兼職状況についても、一定のチェックがなされるべきであるとの意見があった。この点については、兼職がどの程度に至れば、本学の学外委員としての職務の遂行に支障を及ぼしうるかの判断は、具体的状況により異なりうることから、あらかじめ選考基準の形で兼職を制限するのではなく、候補者の選定過程において、兼職に関する情報を明らかにするなどの形で考慮することが妥当であると思われる。

#### ②-1.2 経営協議会学外委員の選考方針・選考基準について

##### （提案）

- (a) 経営協議会の学外委員について、本年3月に役員会で議決した選考方針に加え、より具体的な「選考基準」を設ける。
- (b) 選考基準は、広く社会の多様な意見を大学経営に反映させるため、専門的知見、経験を

全体としてバランスよく備えることの他、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の多様性を図ることを内容とする。

#### イ. 提案理由

経営協議会の学外委員の大半（現在は14名中8名）が、総長選考会議の学外委員に選出されることから、総長選考会議学外委員の構成の適正性・多様性を確保するためには、出身母体である経営協議会における学外委員の構成の適正性・多様性を確保する必要もあると考えられる。経営協議会学外委員については、既に本年3月に役員会で議決した選考方針が存在するが、これに加えて、経営協議会学外委員の構成についてより具体的な基準を示した選考基準を設けることが適切と考えられる。

経営協議会学外委員の選考基準は、現在の選考方針と同様、役員会の議決により策定することになると考えられるが、選考基準を決定する過程では、経営協議会および教育研究評議会の役割、位置づけを踏まえ、適切に意見を聴取し検討していくことが期待される。

選考基準の内容としては、選考会議学外委員の選考基準と同様に、専門的知見、経験を全体としてバランスよく備えることや、ジェンダーや国際性の多様性を図ることを明記することが考えられる。なお、ここでいう「国際性」とは、国籍というよりも日本国外での活動経験を考えている。その他に、職歴や年齢等の多様性を図ることを選考基準に加えることも検討に値する。

なお、総長経験者や本学経験者の委員就任についての制限（後記②-2、②-3）や、在任期間（再任）の制限（後記③）も、選考基準の内容とすることが考えられるが、これらの点については別途規則で定めることも考えられるため、以下では、これらの点については、選考基準とは別立てにして論じる。

#### ロ. 中間報告後の追加的検討事項

総長選考会議学外委員（前記②-1.1）と同様、経営協議会学外委員についても、その職務（総長選考会議学外委員の選定以外の職務を含む）の適切な遂行のために、一定の利害関係を有する者の就任を制限することは検討課題となり得る。この課題は、総長選考会議の組織のあり方を検討するという本ワーキンググループの任務を超える面があるためここでは立ち入らないが、今後、関係組織において、そのような制限の要否について検討が行われることが望ましい。

### ②-2 本学総長経験者の学外委員就任について

#### (提案)

本学総長経験者は、総長選考会議と経営協議会のいずれについても、その学外委員に就任することはできないものとする。

#### イ. 提案理由

現行制度では、本学総長経験者を含む本学の役員・教職員経験者が、総長選考会議や経営協議会の学外委員に就任することについては、特段の制限はない。

しかし、この点についてタスクフォース報告書では、総長経験者の学外委員就任については、「中立性・公正性の確保の必要性、情報格差から生じる発言力のアンバランスへの懸念」から、十分な検討が必要と指摘されており（同報告書10頁）、アンケートにおいても、総長

経験者の学外委員就任に対し否定的な意見も見られたところである。

本学総長経験者が総長選考会議学外委員に就任することは、総長として経営協議会の委員を任命し、ひいては総長選考会議の委員構成にも影響を及ぼしうる立場にあった者が、総長退任後も、総長選考会議による総長の選考や総長への監督を通じて、大学経営に影響力を及ぼし続ける（あるいはそのように見られる）危険を生じさせる。総長選考プロセスを含む大学経営の透明性・公正性を可及的に確保する観点から、本学総長経験者は、総長選考会議学外委員に就任することはできないものとするのが適切である。

本学総長経験者が総長選考会議学外委員に就任できないものとしても、経営協議会学外委員に就任することはできるものとした場合には、経営協議会による総長選考会議学外委員の選出に影響力を行使できることとなり、ひいては、総長選考会議における総長選考プロセスの透明性・公正性にも疑義を生じさせる余地がある。このことを考慮し、本学総長経験者は、経営協議会学外委員に就任することもできないものとするのが適切である。

#### ロ. 中間報告への意見について

中間報告への意見では、本学総長経験者の学外委員就任の制限については、現総長の委員選任の自由度を狭める恐れがあるという観点から疑問とする意見もあった。これについて改めて検討したが、やはり、総長選考プロセスを含む大学経営の透明性・公正性を図ることが重要であり、また、中間報告の就任制限の提案に賛成する意見も多かったことから、中間報告の提案を維持することとした。

### ②-3 総長経験者以外の本学経験者の学外委員就任について

#### (提案)

総長選考会議、経営協議会のそれぞれについて、本学の理事（これに準ずる者を含む）経験者または常勤の教職員経験者（総長経験者は除く）が、その学外委員に就任することについては、次の(a)及び(b)の制限を設けるものとする。

(a) 理事（これに準ずる者を含む）経験者は、本学退職後、6年を経過しなければ、学外委員に就任できないものとする。

(b) 理事（これに準ずる者を含む）経験者、及び常勤の教職員経験者であって本学に10年以上勤務した者の、学外委員に占める割合は、合わせて2割を超えてはならないものとする。

#### イ. 提案理由

総長経験者以外の、本学の役員・教職員経験者（以下「本学経験者」という。）については、学外委員に就任できることとしても、総長選考プロセスの透明性・公正性に対する疑義が生じる危険は比較的小さいと考えられる。また、本学経験者が当然に学外委員に就任できないものとする、逆に、総長選考会議や経営協議会の構成員の知識・経験や多様性の幅を狭めてしまう恐れがある。そこで、本学経験者が、総長選考会議・経営協議会の学外委員になることは可能とすべきである。

ただし、総長選考会議・経営協議会の構成員の多様性を確保する観点から、本学経験者が学外委員に就任することについては、一定の制約を設けるのが適切である。特に、執行側の者である理事（これに準じる者を含む）経験者の学外委員就任を制限することは、学外委

員の独立性・中立性を確保する意味もある。

そこで、総長選考会議、経営協議会それぞれについて、本学経験者（総長経験者を除く）がその学外委員に就任することについては、次のような制限を設けることを提案する。まず、理事（これに準ずる者を含む）経験者は、退職後6年間は、学外委員に就任できないものとする（上記(a)）。総長任期と同じ6年間という就任制限を設けることにより、総長によって理事に選任された者が、退職後、同一総長のもとで学外委員に就任するような事態は確実に避けることができる。なお、「これ（理事）に準じる者」とは、現在の本学の体制においては、執行役を想定している。これに対し、監事については、国立大学法人法の役員ではあるが（同法10条1項）、執行でなく監査の職務に従事する者であり、任命権も総長でなく文部科学大臣にあることから（同法12条9項）、本提案では、学外委員への就任制限の対象とはしていない。

次に、①理事（これに準ずる者を含む）経験者、及び②常勤の教職員経験者であって本学に10年以上勤務した者の、学外委員に占める割合は、①と②を合わせて2割以内とすることを提案する（上記(b)）。①の者は、本学の執行機関に属したことのある者であり、また②の者は、本学との強い関係の中でその専門的知見や経験を獲得した者であるといえるため、多様性の確保の観点から、学外委員に占めるこれらの者の割合があまり高くないようにすることが適切である。提案(b)によれば、現在の選考会議学外委員及び経営協議会学外委員の員数（前者は8名、後者は14名）を前提とすると、①または②の者は、総長選考会議には1名まで、経営協議会には2名まで、学外委員に就任できることになる。

なお、①または②の者について、本学退職後、一定期間を経過すれば、本学との関係が切断されたものとして、特段の制限なく学外委員に就任できるものとすることも考えられる。しかし、これらの者は、退職後期間を経過したとしても、本学の執行機関に属していたという事実や、本学との強い関わりの中で専門的知見や経験を獲得した者であるという事実には変わりがないため、これらの者が多数、学外委員に就任することは、多様性の確保の観点からは問題なしとしないと考えられる。そこで、これらの者は、退職後の期間の経過に関わりなく、学外委員に占める割合を2割以内に抑えることが適切である。

他方、本学の教職員経験者であっても、常勤の教職員経験者でなかったり、または本学に10年以上勤務していない者は、むしろ本学以外でその専門的知見や経験を獲得した者であるといえる。そこで、このような者は、理事（これに準ずる者を含む）経験者を除き、特段の制限なく、学外委員への就任を認めるものとしている。

#### ロ. 中間報告への意見について

中間報告への意見では、「本学との強い関係の中でその専門的知見や経験を獲得」すること自体が直ちに好ましくないとはいえないこと等の理由から、学外委員に占める本学経験者の割合を制限することを疑問とする意見があった。中間報告の提案は、本学との強い関係の中でその専門的知見や経験を獲得することが直ちに好ましくないとするものではなく、ただ、総長選考会議及び経営協議会の多様性の幅を確保するためには、本学経験者の学外委員に占める割合を制限することが適切であると考えたものである。

#### ②-4 法律分野の委員について

**(提案)**

法律分野の専門家を学外委員に含めることは、必須としない。

**提案理由**

学内委員について述べたこと（前記 2. ⑤ハ）が、学外委員についても同様に妥当する。

**③ 委員の任期、在任期間（再任制限）**

**③-1 在任期間の制限について**

**(提案)**

総長選考会議及び経営協議会の学外委員の在任期間（再任の回数）について、次のとおり制限を設ける。

(a) 総長選考会議学外委員については、在任期間 6 年（任期を 2 年とすると〔後記③-2〕、再任は 2 回まで）を上限とする。

(b) 経営協議会学外委員については、在任期間 8 年（任期を 2 年とすると、再任は 3 回まで）を上限とする。

**イ. 制度の前提・これまでの議論**

現行制度では、総長選考会議・経営協議会のいずれについても、学外委員の任期は 2 年であり、再任は可能である（総長選考会議規則 3 条 1 項、経営協議会規則 3 条 3 項）。

これについて、タスクフォース報告書では、「学内委員の在任期間（現行は 2 年）とのバランスや多様な意見を法人経営に活かす観点から、学外委員の再任に一定の制限を設けるべきであるとの意見」がある一方、「経営協議会学外委員からは、委員としての重い責任を果たす上で、再任による継続性が必要である旨の指摘」もあるとして、さらに継続的に検討する必要が指摘されている（同報告書 10 頁）。

**ロ. 提案理由**

総長選考会議、経営協議会のいずれについても、多様性の確保、及び、委員を長く続けることにより学外委員の独立性・中立性が弱まる（執行側と同じ目線となりがちになる）ことの防止という観点からは、学外委員の在任期間に上限を設けることが適切と考えられる。

もともと、総長選考会議学外委員が、総長の選考や監督の職務を適切に行う上では、学内の諸事情について情報を得る必要があり、そのためには、一定程度の長さの在任期間が認められるべきである。また、学内委員の在任期間とのバランスについては、学内委員は、通常、総長選考会議の委員となる前から長く本学に勤務し、学内の諸事情に通じていることから、学外委員と学内委員の在任期間を同一にする必要は必ずしもないと考えられる。他方、在任期間が 6 年を超える場合、同一の学外委員が複数の総長の選考に関与することともなり、多様性の確保や学外委員の独立性・中立性の確保の観点から問題が生じると考えられる。以上の点を踏まえ、総長選考会議学外委員の在任期間は 6 年を上限とすることが適切である。

経営協議会学外委員については、経営協議会学外委員に就任後、一定期間その職務を行ってから、総長選考会議学外委員に選出される場合があることを考慮し、在任期間の上限を 8 年とすることが適切である。

**ハ. 中間報告への意見について**

中間報告への意見募集では、総長選考会議の多様性を確保するためには、学外委員の再任

を不可とする方が適当ではないかとの意見が出された。これについては、学外委員の職務を適切に行うためには学内の諸事情について情報を得る必要があり、そのためには、後記4. で述べる委員就任時の情報提供の機会とともに、一定の在任期間を確保することもまた必要であると考えられることから、中間報告の提案を維持することとした。

### ③-2 学外委員の任期について

#### (提案)

学外委員（総長選考会議、経営協議会とも）の任期は、現行と同じく、2年とする。

#### 提案理由

総長選考会議学内委員については、総長選考年度における委員の交代をなるべく回避する等の理由から、任期を3年に伸張することが提案されている（前記2. ③）。これに対し、学外委員の場合は、再任が可能であるため、任期を2年のままとしても、総長選考年度に学外委員が大幅に交代するような事態は避けられると考えられる。学外委員が信任を得る機会を十分確保するという観点から、学外委員の任期は、現行どおり、2年のままとすることが適切である。

### ④ 選考実施年度における委員の交代

#### ④-1 選考実施年度における学外委員の交代について

#### (提案)

総長選考会議学外委員については、総長選考実施年度における学外委員の交代を防止するための特段の規制は設けない。

#### 提案理由

学外委員の在任期間（再任の回数）に制限を設ける場合（前記③）には、総長選考実施年度に学外委員の交代が起きる可能性がある。委員間の意思疎通や議論の継続性を確保するため、総長選考実施年度における学外委員の交代を防止するような規則を設けることは、検討の余地がある。

もともと、学外委員は、ローテーション制度のもとで選出される学内委員と比べ、選出に柔軟性があり在任期間も長くできることから、経営協議会が、学外委員の選出に際して、選考実施年度に学外委員の大幅な交代が生じないように配慮しながら選出するものとするので、大きな問題は生じないとも考えられる。ただし、選考実施年度に委員が交代することが想定されるような任期になる場合には本部事務局等がその旨を知らせるなど、運用上の配慮は必要と考えられる。

なお、制度上、総長選考実施年度（総長任期の6年目）に学外委員の交代が生じないようにするためには、選考委員学外委員の任期を、総長任期の1年目、3年目または5年目に開始するようにすることが考えられるが、現任の学外委員の任期等に照らしてどの程度の変更を要するかなどの検討が必要である。

### ⑤ 第1次候補者への選出による委員交代



**(提案)**

総長選考会議学外委員が第1次総長候補者（以下「第1次候補者」という。）に選出された場合には、原則として、委員を辞職したこととするが、総長選考会議が第1次候補者に対する審査に入る前に、当該学外委員が直ちに明確に総長候補者となることを辞退したときには、委員を継続することとする例外を設ける。

**イ. 提案理由**

現行の制度では、総長選考会議委員が第1次総長候補者に選出された場合、委員を辞職するものとされている（総長選考会議内規に関する了解事項4(1)）。

これについては、学内委員と同様（前記2. ④参照）、学外委員についても、第1次総長候補者に選出された場合に直ちに候補者辞退を申し出た場合には、委員として在任させたとしても、総長選考の公正性を損なうという問題は生じないと考えられる。そこで、このような場合には、学外委員として在任させる扱いとすることが適切である。

**ロ. さらなる検討事項—その他の事由による任期中の交代について**

現行制度では、第1次候補者に選出される場合以外に、総長選考会議委員の任期途中の交代についての規定は存在しない。しかし、総長選考会議委員が任に堪えないと認められるが、辞職の意思表示をしないかまたはできない場合に委員の交代をはかる手段が全くないのは不都合であると考えられる。

他方、この課題は、学外委員の選出母体である経営協議会の構成員資格との関係を含めて慎重な検討を要する事項であり、また、本ワーキンググループの任務に含まれるかどうかについても慎重な考慮を要するため、ここでは問題の所在の指摘にとどめる（学内委員についても同様である。前記2. ④ハ）。

#### 4. 総長選考会議委員の交代にかかわらず議論の継続性、審議の実質化を図るために、教育研究評議会及び経営協議会で取り得る方策について

##### (提案)

総長選考会議を有効に機能させるために重要なのは、委員を送り出している教育研究評議会と経営協議会である。さらに言えば、教育研究評議会及び経営協議会の構成員は誰もが潜在的に総長選考会議委員の候補者になりうるが、両会議の構成員自身がそのことを意識しておくことが必要である。

両会議の委員は、その適性を向上させるために、東京大学憲章や国立大学の制度・運営等に関し、広い視野から研修する機会をもち、また、多様な意見に触れるために、委員相互および社会や大学構成員との対話に努めることとする。

以上の観点を踏まえて、教育研究評議会及び経営協議会において、(a)委員の引継ぎにおける共通認識の形成、(b)日頃の共通理解の深化を行うこととする。これらの方策を実現可能とする前提として、(c)総長選考会議において、議事録の充実化に向けた方策を検討することを期待する。

##### (追加提案)

上記(a)の委員の引継ぎにおける共通認識の形成のための方策としては、新任委員に対する研修の実施、新任・継続委員や前任者との意見交換会の開催などが考えられる。

上記(b)の日頃の共通理解の深化を行うための方策としては、総長選考会議の役割、活動に関して、委員間で日頃より情報・意見交換を行うことなど両会議の運営上の工夫が考えられる。

##### イ. 提案理由

前記2.及び3.に提案した方法により総長選考会議の学内委員及び学外委員の選出方法を改善することで、総長選考会議がより適切に運営されることが期待できる。しかしながら、総長選考会議の学内委員及び学外委員について、その選出方法をいかに工夫しても、総長選考年度に委員が交代する可能性をゼロとすることは現実的には難しい。さらに、教育研究評議会及び経営協議会の中から選ばれた総長選考会議のメンバー自身が総長候補者として推薦され、総長選考会議の委員を交代することも想定される。そうした前提をふまえて考えれば、委員交代にかかわらず、総長選考会議の議論の継続性や審議の実質化を図るための方策の検討が不可欠であると考えられる。教育研究評議会構成員(前記2.②b)の提案に従えば部局長たる評議員)及び経営協議会学外委員は誰もが潜在的に総長選考会議委員の候補者になりうるが、両会議の構成員自身がそのことを意識し、日頃より、総長選考会議の組織・役割について十分な知識及び問題意識を持っておくことが必要である。この点はタスクフォース報告書では立ち入った指摘はなかった点であるが、本ワーキンググループとしては重要な論点と考え、独立の項目として検討することとした。

現状において、理事、教育研究評議会及び経営協議会の構成員、監事になった際に特別なトレーニングは行われていない。新任部局長等を対象とする研修は行われているものの、半日ないし一日という限られた時間で大学運営に関する非常に広範な事項の説明を聞く形であるため、総長選考会議の委員となり得ることに対応して必要な知識を十分に得る機会とはなっていない。また、それ以外の機会にインフォーマルな形で総長選考会議の組織・役割

に関する情報提供が行われることがあったとしても、誰がいつどのような情報をどのように提供しているのかが不透明であり、透明性や説明責任の観点からは課題があるといわざるをえない。

たとえば欧米の大学に目を向けると、理事や大学の執行部が大学の経営について専門の教育訓練を受けたうえで任務にあたることは常識となっている。大学経営の業績に基づき評価を受け、報酬が決定する大学の執行部のみならず、基本的に無報酬で学外者である理事もまた、充実した研修を通じて大学経営に関する豊かな知識を得た上で、責任をもって理事としての任務を遂行している。また、国内の上場企業においても、「改訂コーポレートガバナンスコード」（2021年6月）において、「新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである」ことが規定されており（原則4-14）、また、それらのトレーニングの機会が就任時のみならず就任後も継続的に提供されるべきこと（補充原則4-14①）、トレーニングの方針について開示を行うべきであること（補充原則4-14②）も定められている。

国内外のそれらの状況を参考にしつつ、教育研究評議会及び経営協議会の委員は、その適性を向上させるために、東京大学憲章や国立大学の制度・運営等に関し、広い視野から研修する機会をもち、また、多様な意見に触れるために、委員相互および社会や大学構成員との対話に努めることが必要である。

## ロ. 提案の具体的内容

以上の観点を踏まえて、具体的には以下のことを提案する。

### α. 委員の引継ぎにおける共通認識の形成

教育研究評議会及び経営協議会の委員の引継ぎにおける共通認識の形成のために、両会議の新任の構成員に対して、総長選考会議の委員候補者として必要な知識を得てもらう公式の研修機会を作ることが望まれる。総長選考会議委員として適切に役割を果たすうえで最低限必要な知識として、たとえば、国立大学法人の仕組み、総長選考会議の役割と委員の責務、東京大学憲章をはじめとする東京大学の基本原則やガバナンスに関する方針・規則類のほか、一方でコーポレート・ガバナンスの経験に学ぶとともに、他方で教育・研究という公共的役割を担う大学に相応しい独自のガバナンスのあり方を考える視点の涵養につながる内容を学ぶことなども有益である。研修の講師は総合大学の強みである学内の豊富なリソースを活用し、専門的な観点からの知識を提供することが考えられる。

両会議の新任者に対して、上記のような必要な知識を提供したうえで、さらに、新任、継続委員、さらには前職の構成員が出席する機会を設け、率直な意見交換の機会を設けることも有益であると考えられる。

加えて、以上のような研修や引継ぎの方針及び研修の概要（実施日時・内容・講師・出席者等）を開示することも、本学の取り組みの透明性を高め、内外の関係者に対する説明責任を強化することにつながる。

## **b. 日頃の共通理解の深化**

教育研究評議会及び経営協議会の委員の引継ぎを充実させることに加えて、総長選考会議の議事録をもとに、同会議が遵守すべき守秘義務に抵触しない範囲内で、日ごろから同会議の役割や活動の実際についての共通理解を深めておいてはどうか。総長に対する総長選考会議の独立性を損なわないようにするため、総長は出席しない懇談会（評議会懇談会、経営協議会懇談会）のかたちで、たとえば、「総長選考会議とはどのような役割を果たすのか」「総長選考会議の委員として、どのような活動が重要か」といった事項につき、情報交換や理解の共有を行うことも考えられる。会議の様子を報告するにとどまらず、両会議でそれぞれに委員相互の議論を行い、日常から総長選考会議についての共通理解を深めておくことが、将来総長選考会議委員に就任するための一定の準備期間・助走期間になる。それにより、突然の委員交代により生じる障害を解消できるだけでなく、総長選考会議での議論もさらに充実したものになる効果が期待できる。

それに加えて、経営協議会の学外委員に対しては、東京大学の状況、高等教育政策の状況等をわかりやすく丁寧に説明する機会を日ごろから設けることや、学外委員が不明な点を気軽に質問できる窓口を設けることを提案する。大学の活動は複雑で多岐にわたり、学外者にはわかりづらいため、学外委員に対して学内委員に対する情報と同じ内容だけを提供しているだけでは説明が不十分である。そうした経営協議会の運営上の工夫により、多様な経歴・背景を持つ委員の特性を活かしたより充実した議論が行われることが期待できる。

## **c. 総長選考会議における議事録の充実化**

以上 a 及び b に述べた提案を実効的なものとする前提条件として、総長選考会議の議事録の充実化が期待される。総長選考会議が議事録を丁寧に作成したうえで、同会議が遵守すべき守秘義務に関わらない点については、両会議が総長選考会議に対して報告を求めて、同会議において何が審議されているのかについての共通認識を日ごろから形成しておくことが重要である。総長選考会議は、少なくとも、教育研究評議会、経営協議会に対して、審議の透明性、継続性を確保し、説明責任を果たす義務もある。

そのために、総長選考会議の議事録は精緻に作成しておき、どこまでが人事上の機微に触れる内容で総長選考会議のみで共有するものか、どこからは教育研究評議会、経営協議会、及び学内に共有可能なものを明確にしておくことを提案する。そうした整理に基づき、議事録を精緻に作っておけば、後から委員として加わった場合の情報ギャップを埋めることができる。その具体化は総長選考会議での審議に委ねるが、できる限り、情報を公開していくことを求めたい。

## **ハ. さらなる検討課題について**

口 a 及び b で述べた教育研究評議会及び経営協議会の新任構成員に対して行われる知識の提供に関しては、総長選考会議のあり方に関心を持つ教職員もともに参加し、意見交換をできるような場として開催する可能性もあり得る。とりわけ大きな制度改正が行われる際には、大学構成員の共通理解を深めることで、納得感と透明感がある総長選考プロセスが担保され、選出される総長の正統性の土台ともなる。他方、このような方策を実現する基盤としては、まずは上に提案したような教育研究評議会及び経営協議会の取り組みを開始し、その実質化を図ることが重要と思われる。その進捗とともに、さらなる方策の検討が行われる

ことを期待する。

## 二. 中間報告への意見について

本節4. で論じた「総長選考会議委員の交代にかかわらず議論の継続性、審議の実質化を図るために、教育研究評議会及び経営協議会で取り得る方策」の点は、タスクフォース報告書では取り上げていない論点であったが、これについて、中間報告に対する各意見において、重要であると評価する意見が多くあり、さらに、委員の研修の在り方や審議の実質化を行っていく上でより具体的な視点や選択肢を提示してほしいとの意見も複数示された。

まず、研修の充実については、米国の大学における取組みが参考となろう。そこでは、大学の意思決定や運営に関わる者が最低限知っておくべき内容として、①自らの大学の仕組みやその土台となるアイデンティティに関する認識、②大学という組織が持つ特性への理解、③大学政策の動向等に関する知識などが挙げられ、これに関して、学内での研修、地域レベルの研修、大学団体等（たとえば、全米大学理事会協会 [Association of Governing Boards of Universities and Colleges: AGB]、米国教育協会 [American Council on Education: ACE] の Fellowship Program、全米州立大学協会 [American Association of State Colleges and Universities: AASCU] 等)による全国レベルでの研修など、多様な主体による多彩な目的・内容の研修が行われており、理事向けのマニュアルも充実している。一例として、米国の大学の理事等向けのマニュアルとして、下記のものがある。日米の仕組みの違いに十分に留意する必要があるものの、提示されている視点は参考になる。

- Jossey-Bass Academic Administrator Guides シリーズ。
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges(AGB), Effective Governing Boards: A Guide for Members of Governing Boards of Public Colleges, Universities, and Systems.
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges(AGB), Presidential Search: An Overview for Board Members.
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges(AGB) (2017), Statement on Shared Governance

学外での研修機会が多い欧米の大学において、学内での独自の研修もまた不可欠なものとして実施されているのは、学外の理事に、自大学の特徴や仕組みを十分に理解した上で運営に関与してもらうためである。上記の3つの視点に即して言えば、本学でも、たとえば、新任委員に対して①②の研修を行い、また、委員全員で③に関する定期的研修を行うなどして、共通認識を形成していくことは有用であると考える。

また、日本の大学では、経営の重要課題を審議する経営協議会委員や教育・研究の基本組織の長（部局長等）に対する学内外の研修は必ずしも充実していない。近年、国立大学協会等で学長・理事等に対する研修は充実化が進みつつあるが、経営協議会の委員に対する研修や部局長に対する研修の機会は限られている。こうした状況の下で、東京大学が率先してそれらの試みを実践し、好例を示すことができれば、国内の他大学にとっても参考になるだろう。たとえば、2021年4月に新たに就任した経営協議会の委員からの希望に応じて、総長

選考会議等の本学のガバナンスについて説明の機会が設けられたが、それらの取り組みをより系統的に行うことが期待される。また、現在、部局長を対象に行われている研修の内容を、さらに充実させる方向での検討も有益である。それらの取り組みを通じて総長選考会議等における審議が一層充実することを期待する。

審議の実質化については、さらに、教育研究評議会及び経営協議会の運営上の工夫もあわせて提案したい。教育研究評議会及び経営協議会、特に後者ではしばしば多数の議題が輻輳し、各議題について十分な意見交換の時間を確保できないこともあると聞く。また、総長選考会議の活動に関する案件の中には、両会議の正式の議題とすることにはなじまない一方、両会議の構成員の間で十分な情報共有、意思疎通が望ましい事項もあるであろう。それらについては、すでに経営協議会については一部試行的な取り組みが開始しているが、両会議の開催に先立つ事前説明や懇談会等の場を設定し、実質的な審議や意見交換の時間を十分確保し、それを通じて両会議の構成員が日頃から総長選考会議の組織・活動について十分な理解を深めておくことが、総長選考会議委員の交代にかかわらず議論の継続性と審議の実質化を図るうえで効果的であると考えられる。

このほか、前記□cで指摘した総長選考会議における議事録の充実化についても、中間報告への意見において、総長選考会議での議事録の充実化は当然のことであり、さらに踏み込んだ提案を期待する旨の意見も示された。この点については、欧米の大学管理者向けのマニュアルにおいても、信頼に基づく権威を確立するための要素として、記録の作成及び共有の励行が強く推奨されているところである。議事録の充実化の具体的検討は総長選考会議において行われるべき事項であるが、総長選考会議の議事録の充実化は、前記□a及びbで述べた委員の引継ぎにおける共通認識の形成及び日頃の共通理解の深化を行う上での不可欠の条件であり、総長選考会議における検討結果に強く期待する。

## おわりに

現行国立大学法人法は、学長選考会議（本学では総長選考会議）に対して、学長の選考、学長解任の申出、大学総括理事の任命（教学と経営の分離）、学長の職務の執行状況の監察等の強い権限を付与するとともに、同会議を経営協議会において選出される学外委員と教育研究評議会において選出される学内委員の各同数の委員で組織することによって、教育・研究に直接携わる学内構成員の意見と大学の経営に関する社会の多様な意見とを調和させつつ、同会議が、学長選考等の役割を適切に遂行する仕組みを整えたものと理解することができる。

一方、本学におけるこの間の運用を通じて、現行の総長選考会議制度をめぐってはいくつかの課題があることも明らかになった。第1に、各種の強い権限を持つ総長選考会議の適切な運営をいかにして担保すべきかである。現行法上、総長選考会議の委員は経営協議会及び教育研究評議会において選出された委員により構成されるが、これら両会議が総長選考会議の運営に関して直接統制を及ぼす構造とはなっていない。さりとて、タスクフォース報告書も確認するように、総長が総長選考会議の運営に関与することは、総長を牽制すべき立場に立つ総長選考会議の中立性を脅かし、総長に対する総長選考会議の牽制機能を弱体化させ、また、場合によっては次期総長の選考プロセスへの現総長の直接的な影響力行使の可能性を開くなど、ガバナンス上深刻な事態を招きかねない。現行制度のこのような枠組みの下で、総長選考会議の運営の適正性を確保する方策を、組織及び運営の両面から検討する必要がある。

このことと関連して第2に、総長選考会議学外委員が経営協議会学外委員より選出され、この経営協議会学外委員は総長により選出・任命されるという現行制度の下で、現総長により選出・任命された経営協議会・総長選考会議学外委員が次期総長を選考することが、実質的に、現総長の意向が次期総長の選考に反映される（あるいはそのように見られる）恐れがないかとの懸念もある。

これらの課題については、本来、国立大学法人法上の法制度的な課題とも捉えられるが、本ワーキンググループでは、現行法制度を前提として、本学の規則、手続、運用の改善策を検討した。

課題の第1の点について、タスクフォース報告書は、総長選考会議による情報提供及び説明責任の強化並びに監事の活用によって総長選考会議の運営の適正性を担保するとともに、総長選考会議委員の任期・選出方法のあり方の改善の可能性について論点を整理した。このうち監事の活用はすでに実施に移されており、また、総長選考会議による情報提供及び説明責任の強化については、現在、総長選考会議において検討が進められている。これと並んで、総長選考会議委員の任期・選出方法のあり方について具体的な改善方策を検討するのが本ワーキンググループの任務であった。本報告では、冒頭に示したとおり、1) 総長選考会議の委員構成の多様性、2) 委員の選出方法等の客観性・透明性、3) 総長選考会議における議論の継続性、審議の実質化の3点を基本的視点に据えて、各検討項目について具体的な改善方策を提案した。

上記第2の課題に関連しては、本報告では、経営協議会学外委員の任命における教育研究

評議会の関与を実質化するとともに、経営協議会における総長選考会議委員の選出について経営協議会内部に候補者選定委員会（仮称）を設置すること等を提案し、経営協議会学外委員任命及び総長選考会議学外委員選出の各段階で客観性・透明性を高め、それを通じて次期総長の選考をはじめとする総長選考会議の運営の適正性を担保することを提案した。

現行国立大学法人法は、学長選考会議の在り方について、同会議の組織・権限の大綱を定めるにとどめ、その具体的な組織形態や運営については、各大学の自律的な決定に委ねる立場をとっているものと解される（この点についてはタスクフォース報告書 2-1（1）の検討も参照）。本ワーキンググループに先立つ総長選考会議の組織検討タスクフォース以来、学外委員も参加して行ってきた一連の検討は、本学が、今年の総長選考プロセスの混乱を機縁に、その反省の上に立って、改めて本学における総長選考会議の組織・運営の在り方を主体的・自律的に検討する試みとしての意義を持つ。

今後、それぞれの事項に権限を持つ各会議において本報告の提案の適切な具体化が図られ、本学がより一層自律的かつ創造的な活動を拓げていくことに資するガバナンスが速やかにもたらされることを期待する。