

# 付 属 資 料

|   |    |
|---|----|
| 1. 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  | 1  |
| 2. 委員名簿   | 2  |
| 3. 審議経過   | 3  |
| 4. 議事要旨（第1回～第6回）  | 5  |
| 5. ワーキンググループに寄せられた意見  |    |
| ・総長選考会議の組織に関する意見募集（令和3年6月25日～7月16日実施）<br>実施結果・意見まとめ                                     | 17 |
| ・教育研究評議会評議員との懇談（令和3年9月28日開催）<br>教育研究評議会評議員の意見まとめ  | 29 |
| ・経営協議会委員との懇談（令和3年10月4日開催）<br>経営協議会委員の意見まとめ  | 30 |
| ・「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<br>（中間報告）」についての意見募集（令和3年9月21日～10月12日実施）<br>実施結果・意見まとめ | 31 |
| 6. 本WG報告（最終報告）の提案を受けて各会議において<br>今後対応いただきたい事項一覧  | 37 |

令和3年4月20日

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

### 1. 設置趣旨

総長選考会議の組織検討タスクフォース報告書(令和3年3月)「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、総長選考会議の組織検討ワーキンググループを設置する。

### 2. 任務

- (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
- (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する連絡・調整

### 3. 検討体制

- (1) 座長は、総長とし、委員は、次に掲げる者をもって組織する。
  - (イ) 執行役・副学長(ガバナンス改革担当)
  - (ロ) 両会議の構成員のうちから総長が指名する者
  - (ハ) 総長補佐又は総長選考会議の組織に関する事項について専門知識を持つ教員のうちから総長が指名する者
- (2) ワーキンググループに、専門的又は実務的な事項を検討するため、部会を置くことができる。部会長は、執行役・副学長(ガバナンス改革担当)とする。部会の運営及び構成に関し必要な事項は、部会長が定める。

### 4. 庶務

ワーキンググループの庶務は、本部法務課において行う。

# 付属資料 2

別紙

## 総長選考会議の組織検討ワーキンググループ委員 名簿

総長は、以下に掲げる者をワーキンググループ委員として指名する。

(敬称略)

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 座長                  | 藤井輝夫  |
| 執行役・副学長（ガバナンス改革担当）  | 佐藤岩夫  |
| 経営協議会               | 岩田喜美枝 |
| ”                   | 翁百合   |
| ”                   | 小林いづみ |
| ”                   | 板東久美子 |
| 教育研究評議会 / 法学政治学研究科長 | 大澤裕   |
| ” / 総合文化研究科長        | 森山工   |
| ” / 情報理工学系研究科長      | 須田礼仁  |
| ” / 物性研究所長          | 森初果   |
| 総長補佐 / 工学系研究科教授     | 熊田亜紀子 |
| ” / 人文社会系研究科准教授     | 阿部賢一  |
| 専門委員 / 法学政治学研究科教授   | 山本隆司  |
| ” / 教育学研究科准教授       | 両角亜希子 |
| ” / 社会科学研究所教授       | 田中亘   |

## 審議経過

|     |  |
|-----|--|
| 第1回 | <p>令和3(2021)年5月17日</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. WG設置の経緯及び趣旨について</li> <li>2. WG運営方針</li> <li>3. 検討課題の整理・確認及び今後の進め方について</li> </ol>  |
| 第2回 | <p>令和3(2021)年6月21日</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. WG運営方針について</li> <li>2. 総長選考会議の組織に係る制度的枠組みの確認</li> <li>3. 論点整理の前段階における意見募集について</li> <li>4. 次回WGの内容について</li> <li>5. WGに関する意見交換</li> </ol> |
| 第3回 | <p>令和3(2021)年7月26日</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 総長選考会議の組織に係る諸課題の確認</li> <li>2. 意見募集の結果について</li> <li>3. 今後議論すべき論点の項目整理</li> <li>4. 総長選考会議との意見交換の進め方について</li> </ol>                       |
| 第4回 | <p>令和3(2021)年8月3日</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 総長選考会議委員との意見交換(総長選考会議委員の選出方法、任期・交代・再任のあり方について)</li> </ol>  |
| 第5回 | <p>令和3(2021)年9月6日</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ワーキンググループの検討結果に関する報告(中間報告)について</li> <li>2. 学内パブコメの方法について</li> </ol>  |
| 第6回 | <p>令和3(2021)年11月8日</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ワーキンググループからの提案(最終報告)について</li> <li>2. 報告書の公表について</li> </ol>  |

このほか、本ワーキンググループでは、透明性を確保する観点から、第2回以降の開催にあたっては、経営協議会委員及び教育研究評議会評議員に傍聴いただいた。

また、検討にあたっては、次の意見募集及び懇談等を実施し、それぞれにいただいた貴重なご意見も参考とした。

- ・ 令和3年6月25日～同7月16日  
総長選考会議の組織に関する意見募集（対象 教職員・学生）
  
- ・ 令和3年9月28日  
教育研究評議会評議員との懇談
  
- ・ 令和3年10月4日  
経営協議会委員との懇談
  
- ・ 令和3年9月21日～10月12日  
「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）」  
についての意見募集

---

（本ワーキンググループ主催ではないが、関連して実施）

- ・ 令和3年10月20日  
総長対話（対象 教職員・学生）  
テーマ：「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）」

# 付属資料 4

## 第1回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨

1. 開催日時：令和3年5月17日（月）16：00～17：00
2. 方法：オンライン会議（Zoom）
3. 出席者：藤井 輝夫、佐藤 岩夫、岩田 喜美枝、翁 百合、小林 いずみ、板東久美子、大澤 裕、森山 工、須田 礼仁、森 初果、阿部 賢一、山本隆司、両角 亜希子、田中 亘
4. 議題
  - 1 WG 設置の経緯及び趣旨について
  - 2 WG 運営方針
  - 3 検討課題の整理・確認及び今後の進め方について
  - 4 その他
5. 資料
  - 1 総長選考会議の組織検討タスクフォース報告書
  - 2 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
  - 3 総長選考会議の組織検討ワーキンググループ運営方針（案）
  - 4 総長選考会議の組織検討ワーキンググループ検討課題・方針整理メモ（案）
  - 5 （参考資料）総長選考会議の組織検討タスクフォース 部局長アンケート（1月実施）
  - 6 総長選考会議の組織検討ワーキンググループ工程表（案）
6. 議事
  - 1 WG 設置の経緯及び趣旨について  

座長及び事務局より、資料1、資料2、及び資料3に基づいて、総長選考会議の組織検討タスクフォース（以下「組織検討TF」という。）報告書並びに総長選考会議の組織検討ワーキンググループ（以下「組織検討WG」という。）の設置、趣旨及び運営方針案等について説明があり、次いで、質疑応答・意見交換が行われた。質疑応答・意見交換の結果、組織検討WGの議事要旨をHP上で随時公開することが確認された。
  - 2 WG 運営方針

座長から「総長選考会議の組織検討ワーキンググループ会議運営方針（案）」の賛否につき諮ったところ、出席委員全員異議なく、承認された。

### 3 検討課題の整理・確認及び今後の進め方について

佐藤委員から資料1、資料3及び資料4に基づいて、総長選考会議組織検討TFでの検討内容、要検討課題及び組織検討WGの検討課題・方針について説明があった。質疑応答・意見交換が行われ、その結果、総長選考会議が組織としてあるべき姿につき、理念を明確化することが望ましいという認識の共有がなされた。また、組織検討WGは総長選考会議と連絡調整を行いつつ、整合的な提案を行うという方針が確認された。そして、要検討課題である学内パブコメの対象及び論点整理の前段階における意見募集については、次回の会議で引き続き検討することが確認された。

### 4 その他

資料4の検討体制に関し、座長から「部会の座長を佐藤委員にすること」及び「検討前の具体的な事前作業については、佐藤委員及び学内委員を中心に作業すること」について提案があり、出席委員全員異議なく、承認された。次いで、事務局から資料6に基づいて、今後の行程表の説明があった。

以上

## 第2回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨

1. 開催日時：令和3年6月21日（月）10：00～12：00
2. 方法：オンライン会議（Zoom）
3. 出席者：藤井 輝夫、佐藤 岩夫、岩田 喜美枝、板東 久美子、大澤 裕、森山 工、須田 礼仁、森 初果、熊田 亜紀子、阿部 賢一、山本 隆司、両角 亜希子、田中 亘

### 4. 議題

- 1 WG 運営方針について
- 2 総長選考会議の組織に係る制度的枠組みの確認
- 3 論点整理の前段階における意見募集について
- 4 次回WGの内容について
- 5 WGに関する意見交換
- 6 その他

### 5. 資料

- 0 第1回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨（案）
- 1 総長選考会議の組織検討ワーキンググループ運営方針（追記版）
- 2-1 山本委員報告資料
- 2-2 田中委員報告資料
- 3 意見募集（仮案）
- 4 総長選考会議の組織検討ワーキンググループ工程表
- 6 議事

#### 1 WG 運営方針について

議題1「WG運営方針について」に関し、座長及び事務局より、資料1に基づいて、非公式の「発言要旨」を作成する旨をWG運営方針に追記することについて説明があった。座長より賛否を諮ったところ、出席委員全員異議なく、承認された。

#### 2 総長選考会議の組織に係る制度的枠組みの確認

議題2「総長選考会議の組織に係る制度的枠組みの確認」に関し、山本委員から資料2-1に基づいて、行政法学を専門とする立場から「国立大学法人における学長選考会議の位置づけ」について報告があった。質疑応答・意見交換が行われ、本学の総長



選考会議を考えるにあたり、本学の特性あるいは東京大学憲章の理念に基づいて具体的な在り方を考えていくということが、国立大学法人法に抵触しないということなどが確認された。

次いで、田中委員から資料2-2に基づいて、会社法学を専門とする立場から「コーポレートガバナンスの観点から見た総長選考会議の位置づけ」について報告があった。質疑応答・意見交換が行われ、学外委員の選任については、総長選考会議の組織検討タスクフォース（以下「組織検討TF」という。）報告書の論点を一つずつ検討していくことが重要であることなどが確認された。

### 3 論点整理の前段階における意見募集について

議題3「論点整理の前段階における意見募集について」に関し、座長及び佐藤委員より、資料3に基づいて、論点整理の前段階で広く学内に意見募集を実施するという方針及び意見募集のフォーマットの仮案について説明があった。質疑応答・意見交換が行われ、その結果、論点整理の前段階において、学生も含めた学内構成員に広く意見募集を実施することにつき、出席委員全員異議なく承認された。

### 4 次回WGの内容について

議題4「次回WGの内容について」に関し、座長から、今回の山本委員と田中委員の報告に続き、両角委員とカブリ数物連携宇宙研究機構の横山教授から報告を受けることについて説明があった。また、次回WGにおいて、組織検討TFの報告書及び意見募集の結果を踏まえて検討すべき論点を挙げていき、議論を行うことが説明された。

### 5 WGに関する意見交換

議題5「WGに関する意見交換」に関し、出席委員から意見はなかった。

### 6 その他

議題6「その他」に関し、事務局から、東京大学のHP上のWGのページが更新されたことについて、説明があった。

以上

### 第3回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨

1. 開催日時：令和3年7月26日（月）10：00～12：00
2. 方法：オンライン会議（Zoom）
3. 出席者：藤井 輝夫、佐藤 岩夫、岩田 喜美枝、翁 百合、小林 いずみ、板東 久美子、大澤 裕、森山 工、須田 礼仁、森 初果、熊田 亜紀子、阿部 賢一、山本 隆司、両角 亜希子  
報告者：横山 広美（カブリ数物連携宇宙研究機構・教授）
4. 議題
  - 1 総長選考会議の組織に係る諸課題の確認
  - 2 意見募集の結果について
  - 3 今後議論すべき論点の項目整理
  - 4 総長選考会議との意見交換の進め方について
  - 5 その他
5. 資料
  - 0 第2回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨（案）
    - 1-1 両角委員報告資料
    - 1-2 横山教授報告資料
  - 2 意見募集（実施結果・回答まとめ）
  - 3 総長選考会議の組織に係る論点項目（案）
  - 4 総長選考会議の組織検討ワーキンググループ工程表

#### 1 総長選考会議の組織に係る諸課題の確認

議題1「総長選考会議の組織に係る諸課題の確認」に関し、両角委員から資料1-1に基づいて、大学経営を専門とする立場から「優れたリーダー（学長）をどう選ぶか」について報告があった。質疑応答・意見交換が行われ、総長候補者になり得る人材の育成につき、総長へのキャリアパスの整備及びキャリアに関する支援を検討する必要があることなどが確認された。

次いで、横山教授から資料1-2に基づいて主に3点、報告があった。1点目は科学技術社会論の視点から、イギリスで起きた科学技術と政府に対する「信頼の危機」を乗り越えるため、科学者と市民の双方向コミュニケーション、「上流からの関与」が重視されたこと、2点目はリスク認知（社会心理学）の視点から、信頼を構成する要

素は「能力」、「意図（人柄）」に加えて「価値共有」が重要であり信頼構築のコミュニケーションはどの部分に問題があるかを見極める必要があること、3点目は信用を得るため組織のクライシスコミュニケーションでは、迅速さとオープンネスが徹底されるべきであることが報告された。質疑応答が行われ、法制度上、総長選考会議の根本の枠組みを変えることが難しい場合でも、選考等のルールに対する学内構成員の承認・指示を得るための方策など、実現しうる改革はあることなどが確認された。

## 2 意見募集の結果について

議題2「意見募集の結果について」に関し、座長及び事務局より、資料2に基づいて、意見募集の実施概要及び結果について説明があった。質疑応答・意見交換が行われ、寄せられた多様な意見を今後の審議に活かすことの重要性などが確認された。

## 3 今後議論すべき論点の項目整理

議題3「今後議論すべき論点の項目整理」に関し、佐藤委員より、資料3に基づいて、「総長選考会議の組織に係る論点項目（案）」の概要及び検討のスケジュールについて説明があった。質疑応答・意見交換が行われ、国立大学法人法の改正が総長選考会議の委員の選出や、総長選考会議が担う役割に与える影響について検討しつつ、個別の論点について今後議論することが確認された。また、委員の選出基準、委員の選出理由及び委員の多様性等、個別の論点の全体を通じ、情報開示による透明性の確保や説明責任について、今後議論することなどが確認された。

## 4 総長選考会議との意見交換の進め方について

議題4「総長選考会議との意見交換の進め方について」に関し、座長から、次回WGにおいて行う「総長選考会議委員との意見交換」について、総長選考会議委員の選出方法、任期・交代・再任のあり方について、当事者である同会議委員からご意見を伺うことを主な目的とする旨の説明があった。質疑応答が行われ、意見交換をより有益なものとするために、本WG委員が総長選考会議への質問を特に希望する具体的な事項があれば、事前に総長選考会議委員に共有することが確認された。

## 5 その他

議題5「その他」に関し、事務局から、資料4に基づいて、今後の行程表の説明があった。

以上

## 第4回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨

1. 開催日時：令和3年8月3日（火）17：30～19：00
2. 方法：オンライン会議（Zoom）
3. 出席者：藤井 輝夫、佐藤 岩夫、岩田 喜美枝、翁 百合、小林 いずみ、板東 久美子、大澤 裕、森山 工、須田 礼仁、森 初果、熊田 亜紀子、阿部 賢一、山本 隆司、両角 亜希子、田中 亘  
（以下、総長選考会議委員）飯村 豊、遠藤 信博、岸 輝雄、清原 慶子、小玉 重夫、星野 真弘、出口 敦、城山 英明、白髭 克彦
4. 議題
  - 1 総長選考会議委員との意見交換（総長選考会議委員の選出方法、任期・交代・再任のあり方について）
  - 2 その他
5. 資料
  - 0 第3回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨（案）
  - 1 総長選考会議の組織に係る論点項目（案）
  - 2 総長選考会議の組織検討ワーキンググループ工程表

- 1 総長選考会議委員との意見交換（総長選考会議委員の選出方法、任期・交代・再任のあり方について）

議題1の趣旨について、座長から、資料1に基づいて説明があった。次いで、総長選考会議委員からの意見陳述が行われ、学外委員が総長が選任した経営協議会委員から選出されることによる利益相反の問題、総長選考実施年度における委員交代の問題、学外委員と比較して学内委員の任期が実質的に短くなっている問題、委員交代の際の引き継ぎのあり方、並びに学内における共同統治の実質化及び公共性・公益性の確保のための情報公開の徹底の必要性などについて、意見があった。次いで、質疑応答・意見交換が行われ、総長選考会議委員の意見を、今後WGで具体案を検討する際に反映していくことなどが確認された。

- 2 その他

議題2「その他」に関し、事務局から、資料2に基づいて、今後の行程表の説明があった。

以上

## 第5回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨

1. 開催日時：令和3年9月6日（月）13：00～15：00
2. 方法：オンライン会議（Zoom）
3. 出席者：藤井 輝夫、佐藤 岩夫、岩田 喜美枝、翁 百合、小林 いずみ、板東 久美子、大澤 裕、森山 工、須田 礼仁、森 初果、熊田 亜紀子、阿部 賢一、山本 隆司、両角 亜希子、田中 亘
4. 議題
  - 1 ワーキンググループの検討結果に関する報告（中間報告）について
  - 2 学内パブコメの方法について
  - 3 その他
5. 資料
  - 0 第4回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨（案）
    - 1-1 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）  
—各論点についての提案部分まとめ—
    - 1-2 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）  
（未定稿）
  - 2 総長選考会議の組織検討ワーキンググループ工程表
    - 1 ワーキンググループの検討結果に関する報告（中間報告）について  

議題1に関し、座長から、ワーキンググループの検討結果に関する報告（中間報告）について、資料1-1及び資料1-2に基づいて説明があった。次いで、質疑応答・意見交換が行われ、各委員の意見に基づき報告案の検討と修正を行い、改めて各委員に共有したうえで、経営協議会及び教育研究評議会に中間報告を行うことが確認された。
    - 2 学内パブコメの方法について  

座長から、学内パブコメの実施について説明があった。次いで、出席委員に対し、実施方法について意見がある場合には、事務局まで意見を提出するよう依頼があった。
- 2 その他

議題3「その他」に関し、座長から、資料2に基づいて、今後の行程の説明があった。

以上

## 第6回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨

1. 開催日時：令和3年11月8日（月）10：00～12：00
2. 方法：オンライン会議（Zoom）
3. 出席者：藤井 輝夫、佐藤 岩夫、岩田 喜美枝、翁 百合、板東 久美子、大澤 裕、森山 工、須田 礼仁、森 初果、阿部 賢一、山本 隆司、両角 亜希子、田中 亘
4. 議題
  - 1 ワーキンググループからの提案（最終報告）について
  - 2 付属資料の取扱いについて
  - 3 報告書の公表について
  - 4 その他
5. 資料
  - 0 第5回総長選考会議の組織検討ワーキンググループ議事要旨（案）
    - 1-1 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）（案）
    - 1-2 付属資料（案）
    - 2 総長選考会議の組織検討ワーキンググループ工程表
  - 1 ワーキンググループからの提案（最終報告）について

議題1に関し、座長及び佐藤委員から、「ワーキンググループの検討結果に関する報告（最終報告）」について、資料1-1に基づいて説明があった。次いで、質疑応答・意見交換が行われ、ワーキンググループと経営協議会との懇談会にて提案のあった、民間企業におけるスキルマトリックスを参考とする仕組みについては、大学におけるスキルマトリックスが何かという論点の検討にさらなる時間を要するため、最終報告書には記載せず、経営協議会の検討に任せることが確認された。そして、各委員の意見に基づき報告案の検討と修正を行い、改めて各委員による確認を行ったうえで、教育研究評議会、経営協議会及び役員会に報告を行うことが確認された。
  - 2 付属資料の取扱いについて



議題 2 に関し、座長及び佐藤委員から、最終報告書の付属資料の案について、資料 1-2 に基づいて説明があった。次いで、質疑応答・意見交換が行われ、資料の性質に応じた適切な方式によって、付属資料の作成及び公表を行うことが確認された。

### 3 報告書の公表について

議題 3 に関し、座長から、教育研究評議会及び経営協議会に対して提案を行った後、最終報告書を本学のHP上に掲載することについて提案があり、出席委員全員異議なく、承認された。

### 4 その他

議題 4 に関し、事務局から、今後の工程について、資料 2 に基づいて説明があった。

以上

# 付属資料 5

## 総長選考会議の組織に関する意見募集 実施結果

2021年7月19日事務局まとめ

1. 意見募集実施期間

2021年6月25日～同7月16日（回答の最終締切日）

2. 方法

- ・UTokyo Portal（教職員向けポータルサイト）及びUTAS（学務システム、学生向け）にて周知
- ・Microsoft Forms に意見を入力する形で実施

3. 対象者

本学の教職員及び学生（今年度からの新任部局長 15 名、新任経営協議会学外委員 2 名には、別途メールにより案内して任意での回答を依頼）

4. 回答状況

| 対象者         | 回答数 |
|-------------|-----|
| 教職員         | 19  |
| （うち新任部局長）   | （7） |
| 学生          | 9   |
| 新任経営協議会学外委員 | 0   |
| 計           | 28  |

5. 調査実施に関するその他の特記事項

- ・回答にあたっては、教職員・学生の別のみ必須回答項目とし、氏名・所属・メールアドレスは任意回答項目とした。
- ・ただし、新任部局長及び新任経営協議会学外委員には氏名の入力を依頼した。

## 総長選考会議組織検討 WG 意見募集（「総長選考会議の組織に関する意見募集」） 項目

### 1. 総長選考会議委員のうち、教育研究評議会から選出される委員（学内委員）について選出方法・任期・交代・再任のあり方に関するご意見（課題、改善方策）

<ご意見を伺いたい主な項目>

総長選考プロセスの決定、総長選考の実施、総長の中間評価の実施、総長の解任、大学総括理事の設置（教学と経営の分離）、総長の職務執行状況の確認等、国立大学法人法が定める総長選考会議の任務に照らして、①委員の任期、②部局長交代に伴う委員交代、③選考実施年度における委員交代、④委員の専門分野構成（たとえば法律分野の委員を必須とするなど）、⑤その他本設問に関連する事項

### 2. 総長選考会議委員のうち、経営協議会から選出される委員（学外委員）について選出方法・任期・交代・再任のあり方に関するご意見（課題、改善方策）

<ご意見を伺いたい主な項目>

総長選考プロセスの決定、総長選考の実施、総長の中間評価の実施、総長の解任、大学総括理事の設置（教学と経営の分離）、総長の職務執行状況の確認等、国立大学法人法が定める総長選考会議の任務に照らして、①委員の任期、②選考実施年度における委員交代、③委員の多様性（東大憲章の趣旨の実現、本学経験者が学外委員となることの是非等）、④委員の専門分野構成（たとえば法律分野の委員を必須とするなど）、⑤その他本設問に関連する事項

### 3. その他、総長選考会議の組織等の見直しに関連するご意見、ご提案

## 意見まとめ

### 1. 総長選考会議委員のうち、教育研究評議会から選出される委員（学内委員）について選出方法・任期・交代・再任のあり方に関するご意見（課題、改善方策）

- 部局ローテーションはやむを得ないが、選出母体である教育研究評議会評議員が充て職的な構成となっている以上、信任に基づいた権限付けは薄いので、審議事項を分けることも考えられる。選考プロセス・手続きの審議は、ローテーション委員が担当し、総長予定者の選定は、別に信任投票によって選出された委員が担当する。（教職員）
- 特定分野を固定して選出する必要性は感じない。必要な知識は、就任時にしっかりと勉強してもらえばよい。分野バランスのとれた構成とすべき。（部局長）
- 「総長・・・職員等の人事は、東京大学自身が、自律的にこれを行う。」という東大憲章の精神に鑑み、従来やり方を原則として踏襲し、各部局構成員の選挙によって選ばれた評議員から、一定のローテーションによって選出することが妥当。（部局長）
- 選考直前に多くの委員が交代することは、学内からの意見を排除する結果に繋がりがかねないシステム上の重大な欠陥。委員を長く在籍させすぎずかつある程度の固定性を担保する必要がある。（学生）
- 専門分野については偏りが大きいと危惧される場合にのみ介入し、法律分野に関しては会議の外部から監事などが法的妥当性についてのみ意見を差し挟む形で十分。強く専門分野構成を規定することは逆に学内からの意見を妨げかねない。（学生）
- 人数を増やし、全部局長を委員とすべき。特に法律分野の委員について、部局長以外に枠を設け、コンプライアンス遵守に努めなくてはならない。（教職員）
- 機械的に部局ローテーションで決めるやり方は根本的に変える必要がある。総長選考会議の、総長選考だけでなく、そのモニタリングも行うという役割を十分に理解した委員を、選考過程の開始から、選考した総長の任期の少なくとも最初の2年くらいは、継続的に務める義務を付して、任命すべき。（部局長）
- 現行の内規等を維持すべきで、変更の必要はない。ルール運用そのものが「機械的」に維持され続けていることにより生じる公平感に、大きな価値がある。（教職員）
- 法律分野の委員を必須とすることで、必然的に当該委員が単なる一委員以上の発言力を有する恐れが懸念されるため、不要。法律・規則的な観点、監事または委員外の関係者からの指摘により維持されるべき。（教職員）
- 新任であるか否かをもって委員の適否を論じることがごとき議論は、ある種の自己矛盾ではないか。部局長に選任される実力を持った有識者の先生方に、既存のルールに従い学内委員を担っていただくことで、学内の信も得られる。（教職員）
- 委員交代により新委員が発言を差し控えることが生じないように、個人の努力だけでなく、システムとして発言の機会を平等かつ公正に担保する機会を確保することが重要。（部局長）

- 現役部局長のみに絞るのではなく、部局長経験者（現職含む）を有資格者とすべき。そのことにより、部局長交代に伴う委員交代を避けるべき。（学生）
- 任期延長含め、学内委員の発言力が確保される措置が必要。（学生）
- 選考実施年度における委員交代は避け、連続した議論が可能となるようにするべき。（学生）
- 現在の制度では議論の継続性が担保出来ない懸念があるため、何等かの変更が必須。最も重要な点は選考実施前年度と選考実施年度の2年間の委員の大多数は交代をしない制度設計にする事。部局毎の自由度を広げる方向性が望ましく、一つの例としては部局ローテーションのルールは維持するが任期は3年とし、1/3交代制に変更、部局長の交代が3年間の任期にはさまる場合には任期の初めに部局内で検討して委員を選出するというシステムが考えられる。（部局長）
- 委員の専門分野はローテーションにおいて調整することで対応が可能。特に法律分野の委員を必須とする必要はない。（部局長）
- 選考プロセスに入った段階でも、候補者になることによって委員を交代する必要性が生じないように、安定的に委員を継続できる仕組みが必要。委員が第1次候補者になっても辞退することにより、委員を継続できる仕組みもあった方がよい。（部局長）
- 「国立大学法人法が定める総長選考会議の任務に照らして」という前提自体に疑義がある。この枠組みで問題を設定する限り、報告書を超える提案は出にくい。組織論以前に総長選考のあり方に関する全学的合意の再形成を図るべき。理念のない形式的な組織論は、「悪法」に埋め込まれた大学「経営」イデオロギーを官僚制的に強化するだけ。（教職員）
- 学外委員の発言力と拮抗するように、現状よりも任期を延長する。ローテーション・任期などは、明確な基準を設けて、恣意的な運用を決して許してはならない。（教職員）
- 部局長交代に伴う委員交代はせずに任期をまっとうすべき。（教職員）
- 選考実施年度においては、ローテーションに特例を認め、個別に再任を認める扱いとする。ただし、特例の設定は教育研究評議会の十分な合議によって事前に行なわれるべき。（教職員）
- 特定分野を特権化すべきではない。部局長のローテーションを第一原理として維持する。過半数代表者も教育研究評議会委員としたうえで学内委員に加えるか、過半数代表者が指名した教育研究評議会委員を学内委員に含めるべき。将来的には学生代表を学内委員に加えるか、学生代表が指名した委員を学内委員に含めることが望ましい。（教職員）
- 学内委員の構成には本学の教育研究分野の多様性が十分に反映されることが必須で最上位の理念的指針。部局ローテーションのあり方や任期設定等については、この最上位理念を実現するための具体的方策として構想するべき。（部局長）
- 法律分野の委員を必須とするのではなく、法律分野の委員がない場合には、法律分野の

- 教員を顧問として任用することはありうる。(部局長)
- 現職総長や過去の総長経験者が入ることはよくない。(学生)
  - 学内委員についてはTF報告書の記載内容で検討していくことで問題ない。(教職員)
  - 一定の継続性を保つためには、部局長として任命された委員について、部局長が交代しても任期の間は、代理委員という形ででも継続して委員を務め、後任部局長と意思の疎通を細やかに行うことが望ましい。(部局長)
  - 教育研究評議会からの選出とせず、ローテーションで順番の来た部局からの推薦による選出とすれば、部局長交代に伴う継続性の消失をある程度防ぐことが可能。今後は、総長選考会議がこれまで以上に総長選考に特化した関与と責任のある組織として機能すべきであり、少なくとも選考実施年度を含む二年間は継続委員で構成されるべき。(教職員)
  - 法律分野の委員は必須。現行の部局ローテーションとは別に、法律分野を専門とする独立のローテーションを組むか、もしくは現行の部局ローテーションの中で法律関連部局の担当頻度を上げる等により、常に法律分野の委員が少なくとも1名含まれるべき。(教職員)
  - 選考実施年度については、原則として前年度の委員が継続して務めることとして良い。(教職員)
  - 委員の入れ替わりの頻度を現状よりも低くすることが必要であるという認識は妥当。制度設計にあたりWGに求められるのは、慎重な検討を要する事項を丁寧に分析・整理した上で、総長選考会議・教育研究評議会・部局長人事のおのおのの事情を適切に考慮した具体的な案を作成し、学内で合意を得ること。また、機械的な部局ローテーションが国立大学法人法の規定の趣旨に沿うものであるかも、検討が必要。(学生)
  - 「TF報告書」にある「かりに法律専門家の関与を求めるとしても、委員としての参加に限る理由は乏しい」との指摘は的を射ている。委員の専門分野の多様性を確保することの意義は、学内の多様な教育・研究の事情を総長選考に反映すること、多様な分野からの視座をもとに議論が行われることにある。「運営の適正性の確保、ルール遵守」が実際に害されてしまったという危機感のために委員の専門分野構成を調整するのは妥当なアプローチとは思われない。(学生)
  - 総長選考の透明性向上の観点からは、委員の選出についても適切な情報公開を行うことは検討されてよい。教育研究評議会の評議員のうちから誰を選出するかは今般に至るまでは公開されていなかった。(学生)
  - 総長・大学執行部・本部と各部局のあいだに、少なからず感覚のずれがある。そのようなずれがずれとして認識されないまま、構成員にとって切実な問題についての決定が、少数の人たちによって行われている。学内委員には、各部局、さらには教育研究現場での声を随時吸い上げることのできるポジションにいる人も含めるべき。例えば、各部局の教員の互選で選ばれた委員も含める等の方法を検討いただきたい。(教職員)

## 2. 総長選考会議委員のうち、経営協議会から選出される委員（学外委員）について選出方法・任期・交代・再任のあり方に関するご意見（課題、改善方策）

- 専門分野を万遍にする。その人が選ばれた積極的理由を公表する。（学生）
- 経営協議会委員の選定にあたっては、教育研究評議会の意見を聴くこととなっているが、人選結果について意見を聴くのではなく、教育研究評議会で候補者を募集してもよいのではないか。そのうえで、すくなくとも総長予定者を選定する委員にあっては、信任投票によって選出された委員が担当するのがよい。（教職員）
- 任期があまりに長くなることは避けるべき。（部局長）
- 総長選考会議の任務をふまえれば、総長選考会議は総長及び総長経験者から中立的であるべきであり、総長経験者は学外委員に加えるべきではない。（部局長）
- 他大学の選考会議と学外委員に重複が見られるなど、経済界からの大学への強い干渉には危機感を覚える。最高学府である高等教育機関の独立性を著しく欠く結果になりかねず、もって学問の自由を侵害されかねない。経済分野からの意見は重要であるし、経営サイドからの参画は在ってしかるべきだが、学外委員の取扱は慎重になるべき。（学生）
- 総長選考会議の恣意的進行・隠蔽体質は、総長選考ならびに大学経営自体の不正の温床となると危惧される。議事進行の透明性を高める必要がある。（教職員）
- 重要な役割を理解して、継続的に責任をもって務めることができる人を、任命すべき。経営協議会の委員に任命する時に、総長選考会議委員を務める資質があることを確認しておけば、個々の委員の属性がうまくかみ合うような人達を総長選考会議の委員とすることができる。（部局長）
- 学外委員の任期は「2年・再任不可」にすべき。学内委員の条件に比べて不均衡性があるため、学内委員の任期に可能な限り近づけるべき。（教職員）
- 本学経験者が学外委員となるに当たっては、一定の条件を設けるべき。ただし本学経験者を全て一律に任命不可とするのは、多様性の観点から矛盾に陥る可能性があるため慎重になるべき。（教職員）
- 法律分野の委員を必須にすることは、学内委員と同様に不要。（教職員）
- 学外委員の構成においては、ジェンダー・年齢・国籍等の多様性に留意すべきという意見に賛成。学内委員の構成は部局長による以上、本学の実情を踏まえると多様性の観点を保持し得ない可能性があるため、それを補う役割を当面の間、学外委員により一層期待すべき。（教職員）
- 本学の総長経験者が学外委員となることは、社会的な理解と支持を得ることは難しい。少なくとも総長経験者は学外委員とはしない、といった思い切った自主的なルール作りを強く期待したい。（部局長）
- 学外委員は総長選考会議委員の半数を占めることから、現職総長の意向が強く反映さ

れる委員構成になることは避けられず、現行制度は不適當。総長の意向の反映を弱める仕組みづくりが必要。(学生)

- 大学の経営は民間企業とは異なり事業のスパンが長く、基本的には短期的な目標設定になじまない。その点を考慮した人選が行われているのかは不透明。(学生)
- 学内委員と学外委員とで別々の任期とする必要はなく、同等の扱いとするのが妥当。(部局長)
- 学内委員と同様に選考実施前年度と選考実施年度では委員の継続を担保すべき。(部局長)
- 委員の多様性は重要であり、本学経験者とそれ以外の委員が含まれること、世代やジェンダーの多様性も考慮することが望ましい。一方で過去に本学の運営・経営において主体となる役割を果たしてきた者の影響力が強くなる危険性には配慮すべき。(部局長)
- 学外委員の選出の基準が明確ではないので、まず改善する必要がある。委員選出の前にもどのような委員構成とすることで広く社会の意見を拾い上げることができるのか、という議論を行う場が必要。また大学として適切と判断した方向性と学外委員の代表する意見の間に不一致が存在する場合、粘り強い対話による解決が必要。(部局長)
- 委員の専門分野構成は多様性への配慮が必要であるが、法律分野の委員を必須とするといった特定の分野に関する指定までは必要がない。(部局長)
- 経営協議会は教育研究評議会の意見を聴くものの総長の任命による組織であり、ある特定のグループで形成されたり、特定の人物の影響力が強い状況となったりしないように配慮すべき。(部局長)
- 任期は、学内委員に対して優位にならないよう見直す。再任には制限をかけるべき。(教職員)
- 選考実施年度における委員交代については、学内委員の扱いに準じ、特例を認め、個別に再任を認める扱いとする。(教職員)
- 他大学の学長選考会議との兼任は厳しく禁ずべき。本学経験者一般を排除するものではないが、総長経験者だけは入れるべきではない。(教職員)
- 特定分野を特権化すべきではない。「経営」にも特化することなく、報道・行政・学術などの諸分野のバランスを重視すべき。高等教育のあり方に詳しい専門家を含めることが望ましい。また、同窓会の代表を加えることなども考えられる。(教職員)
- まずは経営協議会委員の選考を透明化することが必要。経営協議会委員は大学に対する社会的要請を多角的な観点から反映できるよう、ジェンダーバランス、社会的な立場や職種等について一定程度のバランスに配慮して構成されるべき。その上で、経営協議会から選出される学外委員の構成について検討するべき。本学経験者が学外委員となるのは望ましくない。(部局長)
- 特定の経営協議会メンバーに権限が集中している印象を受ける。少なくとも政府系の委員などをいっぱい務めている人は選出しない方がいい。(学生)



- 特定の人が長期にわたって影響力を行使する事態を避けるためにも、任期は1期限り、再任不可。規則変更をした者がそれを行使するのは恣意的な運用を許す元であり、適切ではない。(教職員)
- 少なくとも男女は半々、元大企業の経営者に偏らないよう注意すべき。選出基準を明確化するだけでなく、選ばれた方々の履歴書を公開し、広く判断してもらうのが良い。(教職員)
- そもそも経営協議会から、総長選考会議に学内委員と同数の委員を選出することに違和感。経営のための意見を広く得るための組織であるなら、総長選出への関与は不要、アドバイザー的組織でよい。(教職員)
- 経営協議会から選出される委員の方々も、教職員・学生との対話の機会を持ち、学内構成員に個別に認識されることが好ましい。(部局長)
- 具体的な任命理由やご自身の所信等がより詳細に示されても良い。また委員の方々の他の役職との利害相反等についても説明があるとなお良い。(部局長)
- 現行任期は長すぎる。同一人が長期間委員を務めることによる多様性の喪失や高齢化の問題が懸念されるとともに、任期の短い学内委員との関係において相対的に発言力も大きくなる。学内外の委員が対等かつ平等な立場で議論を行うには、委員の任期の見直しならびに何らかの適性評価の機会を導入すべき。(教職員)
- 選考実施年度における委員交代については、学内委員同様、避けるべき。(教職員)
- 東大総長は企業の社長とは違い、優れた学識を有することが必須。そのような特性を理解し、企業とは異なる大学組織の特徴や風土をも踏まえた上で総長選考に当たるためには、本学経験者が学外委員となることは必ずしも排すべきではない。一方、議長は、出身部局の利益相反などの懸念もあるため、本学経験者が長期間担うべきではない。(教職員)
- 大学運営において民間企業の経営手法に学ぶべき事は多く、企業トップ経験者等を委員とすることは大いに意義がある。一方で、学外委員間の独立性ならびに良質な緊張感が担保されるべき。外国人学外委員の参画等も期待される。具体的な選出方法として、例えば、各部局から2-3名の推薦を得て、50-100人のリストから選考委員会が決めるなどの手順で全学が認める委員にするような手順も考えられる。(教職員)
- 実質的に総長の意向に添って選出される経営協議会委員の中から学外委員が選出されることは、利益相反に当たることが懸念される。少なくとも学外委員の適性・妥当性について、東大構成員による定期的かつ直接的な検証の機会があるべき。特に議長の資質の検証は極めて重要。例えば、学外委員に対する信任投票等を実施し、第三者組織がその結果を評価・公表し、場合によっては委員の交代を促す等が考えられる。(教職員)
- 現行法では、委員の任命に際して総長の権限が大きすぎるため、学内の教職員(・学生)の意向を反映した委員の任命が可能な仕組みを検討すべき。(教職員)
- 学内委員の任期との関係性は軽視されるべきものではない。また、「再任による継続性」

については、経営協議会委員と総長選考会議委員とは分けて考えることができ、総長選考会議についてはその性格を踏まえて弊害も考慮して検討されるべき。(学生)

- 学外委員については、選考実施年度における委員交代が問題とは認識されていないように見受けられるが、再任を制限するにあたり考慮すべき点であろう。(学生)
- 委員の多様性を確保することは極めて重要。特に、「ジェンダー、年齢、国籍等の多様性」については(母体となる経営協議会委員の選出にあたって)今後の取組を強く期待する。本学経験者が学外委員となることについては、「TF 報告書」の整理が妥当。(学生)
- 法律分野の委員に関しては、社会における諸分野の知見を適切に反映させることが学外委員に期待される要素の一つであろうから、考慮されるべき。ただし、法律分野だけを特別に必須化する等の枠組みとすることは疑問。また、専門分野構成に関しては、大学や教育研究に関する分野を専門とする者を委員に含めることが相当。さらに、本学の学生を委員として含めることも検討されるべき。(学生)
- 学外委員についても、教員推薦の人材を一部含めるなどの方法は考えられないか。(教職員)

### 3. その他、総長選考会議の組織等の見直しに関連するご意見、ご提案

- 選出方法にかかわらず、基本的な透明性の確保(議事録の公開)など。(学生)
- 昨年度の総長選考は、民主主義からは程遠い選考のプロセスといわざるを得ない。(教職員)
- 最初の候補全員に投票する権利を与えていただきたい。(教職員)
- 昨年度の総長選考は、特定候補が第2次候補者から外れた理由がわからず不自然。(教職員)
- 総長の資質は大学をどのような方向で運営するかであるので、むしろ意向投票を尊重すべき。(学生)
- 総長選考会議は、少なくとも教育研究評議会と経営協議会に対しては、審議の透明性を確保し、説明責任を果たす義務はある。これらの会議体が総長選考会議における審議経過、運営の適切性について評価を行うべきであり、委員の交代という手段をもって是正を図る制度を導入してもよい。なお、審議の透明性に関しては、人事の中身までは外部に流出することのないよう守秘義務を履行されたい。(教職員)
- 総長選考会議では、公表すべき情報をあらかじめ定めてそれについてはしっかりと公表するとともに、秘匿すべき情報はしっかりと情報管理を行うべき。(部局長)
- 委員の構成に関してジェンダーバランスに特に配慮すべき。(部局長)
- 昨年度の総長選考において大きく問題となったのは透明性を欠く組織と、その結果行われた匿名の情報漏えいによる言動が構成員によって周知されるようになったため。(学生)

- 学生の教育を受ける自由が危機に瀕している。権力に関する学問の自由の議論に終始し、対話の席を作ろうとしない当局には強い不信感を抱いている。(学生)
- 2020年度の総長選考について、大きく分けると①議長の不正な議事進行、②選考過程の不透明性、③検証委員会メンバーの妥当性という3つの問題があった。(教職員)
- いつまで隠居老人の意見に唯々諾々と従っているのかと情けなくなる。今後数十年のスパンで物事を考える気があるのか疑わしい。(学生)
- 法人化の前と後で「総長」の役割が全く変わったことをまず理解しなければならない。総長選考のあり方も変わる必要があるが、現在はその調整過程で様々な不具合が生じている。抜本的な改革が必要で、委員の選び方や総長選考会議の運営の仕方を変えるだけでは、問題は解決されない。(部局長)
- 総長選考会議そのものについての制御機能がいささか不十分。とりわけ学外委員については、きわめて狭いサークルの方々が選出されつつある、もしくは選出される可能性が高い。こうした事態を多少なりと改善するためには、総長選考会議議長、もしくはその委員に対して、教職員や学生によるリコール制度を導入することが有効。(教職員)
- 任期制の研究者たちに、総長選考に関心を持ってもらうために、何らかの対策が必要。(教職員)
- 昨年度の総長選考はオンラインで投票できなかった教員がたくさんおり、投票のやり直しを求める。(教職員)
- タスクフォース報告書で事務局の「力量向上も課題」という言葉が使われ、また検証報告書においても責任の一端が求められている点について、まずは事務局に適切な権限を与え、しかる後に責任や力量を云々すべき。(教職員)
- 意向投票の対象者拡大について、事務職員も学内構成員の一端であることを踏まえ、ぜひ参画の機会を検討いただきたい。(教職員)
- 総長選考は直接的には教職員が行うが、学生にもプロセスを積極的に開示すべき。(学生)
- 大学とそれを取り巻く制度的な環境などの理解について、より広く学内外の専門的な知見を踏まえた上で検討を進められることを願う。(部局長)
- 選考会議内での選考プロセス(どのように候補者を絞るのか)を明確化し、現在どのプロセスを進めているのかを会議の出席者が共有することは不可欠。(学生)
- 昨年度の総長選考について、一部の人脈・コミュニティが事実上取り仕切っていたと思われる点や検証委員会の構成は問題。改めて複数の立場を踏まえた透明な議論を望む。また、議事録の取扱い、総長の学内構成員に対する姿勢なども再考が必要。(学生)
- 東京大学の持つ多様性が維持され、かつ執行部人事の適度な流動性を保つことが重要。意向投票においては構成員の持つ多様性が反映された候補が選出されることが望ましい。また一般的な委員の構成として、世代やジェンダーの多様性への配慮が必要。(部局長)

- 経営協議会が真の意味での「社会」を反映しているとは思えず、無自覚な偏向に至っており、総長選考会議にもその偏向が反映している。是正するためには、総長選考プロセスをよりいっそう外部に開くことが必要。総長選考会議に対する牽制として、総長選考会議議長・委員に対する、教職員や学生によるリコール制度を導入すべき。（教職員）
- 国立大学法人法に規定されたことを枠組みとし、東京大学憲章に規定されたことを内容として盛り込みつつ、両者の調和を図るという考え方に賛同する。国立大学法人法を「原型」としつつ、東京大学憲章を経由することでそれを「適用型」へと具体化させるという思考のプロセスが必要。（部局長）
- 現職総長や過去の総長経験者が入ることはよくない。総長選考の第1次段階で候補者、当選者に関する情報は公開すべき。総長を学内世論一切無視で決める政策になろうとしており、本当に社会に開かれたというのなら一般市民による公選制の方がよほど筋が通る。（学生）
- 昨年度の総長選考会議の運営は、閉鎖的で独善的だった。多数の大学構成員が希望した候補者へ投票もできなかった現行システムは大学の自治が守られているとは言えない状況であり、改定された国立大学法人法自体が憲法違反の可能性がある。文部科学大臣による総長任命制度も危険であり、日本を代表する国立大学として異議を唱えるべき。（教職員）
- 現総長が構成員との対話を重視して早々に総長対話として実行されている事に関しては、尊敬と感謝を申し上げる。東京大学が他大学とも対話をはかり、真に日本の社会の発展に寄与する組織であってほしい。（教職員）
- 候補者の名前と票数は最初からオープンにしておけば、不自然な操作が行われる可能性も減じられる。（部局長）
- 東大総長は国立大学学長のなかでも最も影響力がある。教授会では必ず大学・教育研究の在り方などについて議論をするなどの対策が必要。各候補者の意見をビデオで撮り教授会で流すなど各教員も候補者の経歴、業績などについて検討できるようにすべき。（教職員）
- 総長選考会議の議事運営の不手際などが生じた際は、出席する監事の報告で総長が監督すべき。また、総長・理事会は、大学そのものの存立に関わるような危機的状況や重要案件には、より積極的に介入もしくは意見を述べるべき。総長・理事会の権限は、総長選考会議に対して勧告・解任動議等の発出ができる権限を持つ独立した組織の設置とともに、将来的に特定の条件の下にむしろ強化すべき。（教職員）
- 総長選考会議は、会議の運営内規、審議の過程・内容を公表し、決定事項は全学のフィードバックを得て決定すべき。第1次候補者の代議員選挙の票や第2次候補者の選出理由も公表するとともに、意向投票を十分に尊重し、最終確定の議論の過程や根拠を文書で公表すべき。日程も十分にゆとりをもって設定することが重要。（教職員）
- 部局長は総長選考会議の状況を教授会等で逐一伝え、部局構成員の意見を集約し科所

長会議などでしっかり反映させることが重要。(教職員)

- 現行の国立大学法人法は学長選考に際して学長の権限が強すぎる。総長選考に全学構成員の意向を反映できるような総長選考の仕組みを東大が考案し発信することは、日本の高等教育にとって大きな意義がある。合わせて、教職員の投票による学長任命の承認やリコールなど、権力集中による弊害を緩和するよう同法の改正が必要。(教職員)
- 総長選考会議の組織等の見直しで重要な点は、合議制組織の良さである権力の抑制と均衡が適切に働くようにすることである。総長が実質的に選出できる委員以外の者が過半数を占めるようにすることが、適切な選考を行う上で重要である。(教職員)
- 総長選考会議の運営のあり方について、WGにおいて一切検討を行わないのは不適當。WGの責任で総長選考会議に対し必要な提言を行うといった形で議論を行うことは十分に可能。総長選考プロセス(特に意向投票に関すること)についても同様。(学生)
- 総長選考プロセスについては、最終的には総長選考会議が決定するものであるとしても、検討の過程を含め、学内関係者とのコミュニケーションを図りながら行うことが極めて重要。具体的な方策として各部局の教授会との懇談を行う等の具体的なあり方も含めて検討されるべき。(学生)
- 総長・大学執行部に全学に関わる事項の決定・裁量権と資本・資源の集中度がひたすら高まっている状況では、その弊害が生じやすくなっている。特定の個人に過度に決定・裁量権が集中しないような体制づくり、ならびに総長の解任を含めた総長・執行部の監視体制の整備が急務。(教職員)

## 総長選考会議の組織検討ワーキンググループと教育研究評議会との懇談

### 教育研究評議会評議員の意見まとめ

開催日時：令和3年9月28日（水）17:00～18:30

方 法：オンライン会議（Zoom）

中間報告の各論点につき、教育研究評議会評議員から、以下の意見があった。

#### 【1. ワーキンググループの任務と検討の基本的視点】

○現在、文部科学省と総合科学技術・イノベーション会議において、世界と伍する研究大学のガバナンスについて議論されている。文部科学省の議論にも本学の検討が反映できるよう、可能な限り働きかけていくべきである。

#### 【2. 学内（教育研究評議会選出）委員について】

○オブザーバー制度のようなものを作り、総長選考会議の委員ではなくても、教育研究評議会の委員には総長選考会議への参加を認めることは考えうる。

○今回の中間報告について、第一次候補者に選出された学内委員は、辞退すれば委員の継続を可能とするという提案に関し、当該委員に投票した人の意見が反映されなくなるという懸念がある。代替案としては、事後的に辞退するのではなく、事前に「仮に第一次候補者に選ばれても辞退する」ことを表明する者を学内委員とすること、又は選考委員は第一次候補者になれないこと、を定めることも考えられる。

#### 【3. 学外（経営協議会選出）委員について】

○経営協議会の学外委員の選任は、民間企業でいえば社外取締役の選任と似たようなものかと思う。民間企業では、調査会社を利用して選任する場合もある。本学でいえば、調査会社と教育研究評議会が共同で選考基準を検討し、密接に連絡を取り合いながら、候補者の面接などを行うこともあり得るかと思う。

以上

## 総長選考会議の組織検討ワーキンググループと経営協議会との懇談

### 経営協議会委員の意見まとめ

開催日時：令和3年10月4日（水）10：30～12：00

方 法：オンライン会議（Zoom）

中間報告の各論点につき、経営協議会委員から、以下の意見があった。

#### 【3. 学外（経営協議会選出）委員について】

○「候補者選定委員会」における総長選考会議学外委員の候補者の選定に関する方法・手続きについても、明確に内規に定めることが必要であると思う。

○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につき、意見表明の形式としては投票という可能性を残してもよいのではないか。投票の可能性を残すということであれば、教育研究評議会評議員にとってもより納得できる手続となるものと思われる。

#### 【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】

○学内委員・学外委員に共通する事項であるが、新たに委員に就任した者に対し、可能な限り速やかに情報提供を十分かつ適切に行う仕組みができれば、交代時のデメリットを減らすだけでなく、新任委員の積極的な発言を促し、議論の活性化に繋がるという積極的な効果も持つと思う。ぜひ、この論点で述べられていることを担保したうえで、中間報告の各提案が実行されることが望ましい。

#### 【その他、中間報告全般または総長選考全般に関するご意見】

○コーポレートガバナンス・コードにおいては、スキルマトリックスを公表すべきとしている。スキルマトリックスとは、多様性やデジタル分野の専門性といった、当該企業の取締役会が備えるべきスキルを特定したうえで、各取締役の有するスキルをまとめたものであり、取締役会が保有するスキルが時代に適合したものであるかを判断される。大学においても、各委員の保有しているスキルの公表といった取組みは、透明性の確保の一つの手段として、最終報告に含まればよいと思う。

○WGで行われている議論には外部の方も関心を持っており、ルールの明確化や説明責任の対象を学内構成員のみに限ってしまうと、学外からの批判を招く可能性がある。WGで提案を行う報告書は、大学の運営に関心を持つ学外の方に対しても、開かれたものであるべきであると思う。

以上

「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）」  
についての意見募集 実施結果

2021年10月13日事務局まとめ

1. 意見募集実施期間

2021年9月21日～10月12日（回答の最終締切日）

2. 方法

- ・教職員及び学生には、UTokyo Portal（教職員向けポータルサイト）及びUTAS（学務システム、学生向け）にて周知
- ・教育研究評議会評議員及び経営協議会委員にはメールにて周知
- ・Microsoft Forms に意見を入力する形で実施

3. 対象者

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

4. 回答状況

| 対象者        | 回答数 |
|------------|-----|
| 教職員        | 7   |
| 学生         | 1   |
| 教育研究評議会評議員 | 3   |
| 経営協議会委員    | 0   |
| 計          | 11  |

5. 調査実施に関するその他の特記事項

- ・教職員及び学生の回答にあたっては、教職員・学生の別のみ必須回答項目とし、氏名・所属・メールアドレスは任意回答項目とした。
- ・教育研究評議会評議員及び経営協議会委員については、氏名を必須回答項目とした。



総長選考会議組織検討 WG 意見募集

（「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）」  
についての意見募集） 項目

1. 中間報告第1章「ワーキンググループの任務と検討の基本的視点」について  
その内容に関するご意見
  
2. 中間報告第2章「学内（教育研究評議会選出）委員」について  
その内容に関するご意見
  
3. 中間報告第3章「学外（経営協議会選出）委員」について  
その内容に関するご意見
  
4. 中間報告第4章「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および経営協議会において取り得る方策」について  
その内容に関するご意見
  
5. その他、中間報告全般に関するご意見、ご提案

## 意見まとめ

### 1. 中間報告第1章「ワーキンググループの任務と検討の基本的視点」

- きちんと検討されている。（教職員）
- 「検証報告書」で指摘された課題に正対しつつ本学としての理念と実情を踏まえた問題整理がなされており、大変感銘を受けた。本学としての考え方に基づき今後の方策を検討することは大変重要。（教職員）
- 「ステークホルダー」という言葉にとっても違和感がある。国立大学の利害関係者とはいったい誰を指すのか。民間の学外委員の見方が重視されるあまり、大学が官製民間研究所になってしまえば、国のためにもならない。（教職員）
- 全体方針に異議はない。「ステークホルダーの多様化」の内実とそれを大学運営にどう反映させるかについては、学内の広い合意が必要。特定研究大学制度への本学の参加については今回の優れたWG報告書を骨子に、教職員が主体的に参加できる大学運営を持続するために、あくまで自律的な対応を行なうべく、事前の準備が必要。（教職員）
- 全体として、国立大学法人法の現状を与件としている点は残念。同法の制約をいったん忘れて、どのように総長選考会議を組織・運営すべきか、というアプローチの方が、むしろ同法改正のための議論を正しい方向に向けていくのに役立つ。（教育研究評議会評議員）
- 学内外委員の選考方法について、十分に対応されている。（教育研究評議会評議員）
- 総長選考会議の問題点を分析し、具体的な解決策が提案されており、高く評価できる。（教育研究評議会評議員）

### 2. 中間報告第2章「学内（教育研究評議会選出）委員」

- 常識的な内容で特に異論はない。（教職員）
- ジェンダーバランスや女性の委員・教員数への言及があるものの、抽象的な努力目標に留まっている。日本のトップ大学が数値目標すら掲げられないことは問題。最低限数値目標の導入、女性委員・教員を半数とすることの明言化を求める。（学生）
- 「機械的なローテーション」方式について、むしろ恣意性を排除した方法という積極的評価が行われている考え方に賛同する。提案内容のとおり、委員の一斉交代を避けることを優先する方法が妥当。（教職員）
- ローテーションとその透明性確保は良い。（教職員）
- 「意向投票等のプロセスを設ける意義と必要性」に賛同する。全体として非常によく考えられており、異論はない。任期を学外委員よりも長くすることは適正。研修と大学構成員からの意見聴取を明記したことを高く評価する。（教職員）
- 部局長が「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いる」「大学の運営に関する情報を多く有する」という保証はない。また、部局の立場を超えた観点から総

長を選ぶのが難しくなるという問題が生じ得る。より良い方法は、委員を出すことになっている部局で、もっとも適格であると思われる教員を選出するという方法。(教育研究評議会評議員)

- 様々な専門分野から学内委員が選ばれる点をもって「多様性」と呼んでいるが、この使い方は社会一般から見るとずれている。ほとんど男性でほとんど東大卒である部局長を「多様」ということは、東大の評判を落とすことになるのではないか。(教育研究評議会評議員)
- 機械的なローテーションが恣意的でなく優れているという論調であるが、それは各委員の適格性を厳密に考えない方法でもある。機械的なローテーションの問題も指摘されるべき。(教育研究評議会評議員)
- 案の方針でよい。(教育研究評議会評議員)
- 部局ローテーションの周期を3年とし、総長任期の1年、2年、4年、5年目当初に、学内委員選出部局を半数交代するルールに賛同する。(教育研究評議会評議員)

### 3. 中間報告第3章「学外（経営協議会選出）委員」

- 総長経験者を入れないのは正しい。学外委員は長期間東大の教員だった人は入れない方が正しい。(教職員)
- ②-3(b)「理事（これに準ずるものを含む）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。」との提案は、「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は言えない、現場に根ざした意見の代表者を学内委員と極少数の学外委員のみに委ねるのは疑問、「元権力者の代理人」が跋扈する事態を防止するために有効とは思えない、将来、10年以上勤務した常勤教職員を排除する他の規定の足掛かりにならないか心配、といった理由で、あまり賛成できない。(教職員)
- 提案意見には概ね賛同するが、学外委員の再任回数が、学内委員に比してやや長くなりすぎる懸念も感じた。学内委員よりも学外委員の方が、総長選考委員内における主導権をより握りやすくなりはしないか。(教職員)
- 学問の自由に不可欠な大学の自治を守るためには、学外委員の役割はあくまでもオブザーバー的であるべき。具体的には、一人の学外委員の恣意的な行動で総長が決まる可能性を排除するため、総長候補を選出する委員と決定する委員は異なるべき。(教職員)
- 学外委員の任期6年は長すぎる。「総長の選考や監督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る」とあるが、それが理由にはならない。多様性を確保するためには再任不可が一番適切である。(教職員)
- 経営協議会学外委員の選出プロセス改善の提案をきわめて高く評価する。透明性・公開性を確保するために不可欠である。一点付け加えるとすれば、特定個人が複数の国立大学の経営協議会や総長選考会議の委員を兼ねる場合が多々あり、選出過程でその点の

チェックもなされるべき。(教職員)

- 経営協議会学外委員について、国立大学法人法の「教育研究評議会の意見を聴いて」を実質化するため、教育研究評議会において候補者選定委員会を作るべき。また、総長選考会議、経営協議会、それぞれの学外委員について、国会議員及び指定職国家公務員についても、退職後一定期間は候補としないというような制限を設けるべき。(教職員)
- 学内委員より適格性の議論がより詳細になされているのは評価できる。ただし、適格性は個別の委員ではなく、選考会議全体について判断されるべき。また、現行の法律を与件とせず、経営協議会に限らずに学外委員を広い範囲で探す方が良い。(教育研究評議会評議員)
- 経営協議会の学外委員に総長経験者を入れない制限は、現総長の委員選定の自由度を狭めるものにならないか。教育研究評議員会で説明・議論があるので、強く制限を掛ける必要があるのか、若干気になる。(教育研究評議会評議員)
- 候補者選定委員会が学外委員の候補者リストを作成し、これを経営協議会に諮るのは、経営協議会の学内委員によるバイアスがかかり、経営協議会学外委員の意向が十分に反映されなくなるか。(教育研究評議会評議員)
- 学外委員の選出母体となる経営協議会学外委員の選出が非常に重要。提案のとおり、学外委員が総長の意向で決まるような選出方法を避けるべき。(教育研究評議会評議員)

#### 4. 中間報告第4章「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および経営協議会において取り得る方策」

- 総長選考方針を、選考が始まってから決まるまでは学内だけでいいが、学外からも見られる形で公開してほしい。(教職員)
- 委員構成員の方々における諸々の深化はもちろんのこと、ぜひ、学内構成員と幅広く対話の機会を継続的に設けていっていただきたい。(教職員)
- 議事録を丁寧に作成するのは当然のこと、「充実化に向けた検討」ではなく「充実させる」とすべき。すべては公開できなくても、長く保管すべきもので、後任の委員が閲覧できるようにするのは引継ぎの観点からも重要。(教職員)
- 委員の研修と構成員との対話を是非とも制度化してほしい。このような方策を盛り込んだことを大変高く評価する。(教職員)
- 「審議の実質化」を重要視しているのはたいへん評価できる。審議の実質化のために必要なのは、総長選考会議が合議で最適な総長を選考することができる能力と情報を持つこと。研修などに加え、総長候補を広く偏見なく探すための情報収集も必要。有能で、大学のNeedsをよく理解してくれるSearch Partnerを持つことが重要。また、委員へのCoachingも必要。(教育研究評議会評議員)
- 委員のトレーニング(研修)が必要。(教育研究評議会評議員)

## 5. その他、中間報告全般に関するご意見、ご提案

- 全般的、一般的な議論とは別に、昨年度の総長選考において何故特定候補が最終候補から外れたのかはきちんと説明してほしい。（教職員）
- 中間報告の大変緻密な議論に圧倒された。②-3(b)以外は賛成。（教職員）
- 総長経験者や理事等経験者について、学外委員への就任制限を提案されたことは、大変な英断。このような厳しい自律的姿勢を示すことが、信頼回復への第一歩。（教職員）
- 今回も意見募集の場を設けていただき感謝。（教職員）
- 十分に実現可能な対策を提案しており、最低限、この提案がすべて実施されることを望む。唯一気がかりは、特定研究大学制度への参加により、大学構成員から切り離された意思決定の合議体が形成され、こうした有意義な検討が無に帰すること。大学運営の自律性と主体性を守るべく、この精神に沿った対応がなされることを強く期待する。（教職員）
- 総長選考の問題点とその改善策についてよく検討されている。一方で、現行法の問題点と改善策などの提言があっても良い。国立大学法人法、特定研究大学制度における学長選考の制度的な課題、および必要あるいは望ましい法改正の方向性について提言するなど、望ましい総長選考に必要な法改正に言及することも検討すべき。（教職員）
- 総長選考会議の「選考」のところだけを議論しており、その前段階の候補者をどのように探すかという議論が欲しかった。日本の多くの大学と世界のトップ大学の学長選考の最も重要な違いは、学長に望まれる素養・資格・性格・経験などを具体的に決めて、その多くを満たすような候補者を広く世界中から探すところから始めるか否かである。（教育研究評議会評議員）
- 総長選考会議の学内外の委員の選定については、納得いくものと考えている。経営協議会の学外委員に総長経験者を入れない点、候補者選定委員会が学外委員の候補者リストを作成し経営協議会に諮る点以外に関しては、特に意見はない。（教育研究評議会評議員）

本 WG 報告（最終報告）の提案を受けて各会議において今後対応いただきたい事項一覧

【教育研究評議会】

| 検討事項  | 対象規則等                             | WG 最終報告該当部分          |
|---|-----------------------------------|----------------------|
| 総長選考会議学内委員の任期を 3 年とすること   | ・東京大学総長選考会議規則                     | 2. ③                 |
| 総長選考会議学内委員選出に係る新規ローテーションルールの策定  | ・教育研究評議会から総長選考会議への選出<br>委員ローテーション | 2. ①<br>2. ②<br>2. ③ |
| 同ルールの公表   | 同上                                | 2. ①                 |
| 第 1 次候補者への選出による委員交代   | ・東京大学総長選考会議規則                     | 2. ④                 |
| 委員の引継ぎにおける共通認識の形成、日頃の共通理解の深化を行う<br>方策の検討（具体的には、研修や懇談会の実施等）<br>（追加検討事項）<br>1. 上記方策の具体化 | （必要に応じて、教育研究評議会内の申合せ<br>等を策定）     | 4.                   |

本 WG 報告（最終報告）の提案を受けて各会議において今後対応いただきたい事項一覧

【経営協議会】

| 検討事項   | 対象規則等                    | WG 最終報告該当部分        |
|--|--------------------------|--------------------|
| 総長選考会議学外委員の選考方針・選考基準の策定<br>（追加検討事項）<br>1. 方針・基準の内容<br>2. 基準について、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                 | ・新規（経営協議会内の申合せ等）         | 3. ①-2<br>3. ②-1.1 |
| 同選考方針・選考基準の公表  | 同上                       | 3. ①-4             |
| 本学総長経験者は総長選考会議学外委員への就任はできないものとする   | 同上                       | 3. ②-2             |
| 本学総長経験者以外の本学経験者の総長選考会議学外委員への就任に制限を設けること  | 同上                       | 3. ②-3             |
| 総長選考会議学外委員選出後、各学外委員の選考理由、略歴、在任年数、東大との関係を公表すること   | 同上                       | 3. ①-4             |
| 総長選考会議学外委員の在任期間の上限を 6 年（再任は 2 回まで）とすること  | ・東京大学総長選考会議規則            | 3. ③-1             |
| 総長選考会議学外委員選出に係る候補者選定委員会（仮称）の設置<br>（追加検討事項）⇒適宜、後述「運営に関する規則・申合せ」との振り分け<br>1. 委員会組織の具体化<br>2. 選考会議学外委員の候補者となっている経協委員の審議・決議への参加の可否 | ・東京大学経営協議会内規<br>又は新規申合せ等 | 3. ①-2             |

本 WG 報告（最終報告）の提案を受けて各会議において今後対応いただきたい事項一覧

|  |                                |               |
|--|--------------------------------|---------------|
| <p>3. 委員会提案に基づき経営協議会が決議する方法（①決議への学内委員の参加の可否、②決議対象は候補者各人か候補者リストか、③委員会提案への修正提案の扱い等）</p> <p>4. 候補者選定委員会設置のタイミング（新年度の総長選考会議発足時期との関係）</p> |                                |               |
| <p>同候補者選定委員会の運営に関する内規の策定<br/>（追加検討事項）</p> <p>1. 議長の設置、定足数、事務局等</p>   | <p>・新規（経営協議会内の申合せ等）</p>        | <p>3. ①-2</p> |
| <p>第1次候補者への選出による委員交代</p>   | <p>・東京大学総長選考会議規則</p>           | <p>3. ⑤</p>   |
| <p>委員の引継ぎにおける共通認識の形成、日頃の共通理解の深化を行う方策の検討（具体的には、研修や懇談会の実施等）<br/>（追加検討事項）</p> <p>1. 上記方策の具体化</p>  | <p>（必要に応じて、経営協議会内の申合せ等を策定）</p> | <p>4.</p>     |



本 WG 報告（最終報告）の提案を受けて各会議において今後対応いただきたい事項一覧

【役員会】

| 検討事項  | 対象規則等        | WG 最終報告該当部分        |
|---|--------------|--------------------|
| 経営協議会学外委員の選考基準（既存「選考方針」を具体化したもの）の策定<br>（追加検討事項）<br>1. 基準の内容 | ・新規（役員会決定等）  | 3. ①-3<br>3. ②-1.2 |
| 同選考基準の公表  | 同上           | 3. ①-4             |
| 本学総長経験者は経営協議会学外委員への就任はできないものとする<br>こと                       | 同上           | 3. ②-2             |
| 本学総長経験者以外の本学経験者の経営協議会学外委員への就任に制限を設けること                      | 同上           | 3. ②-3             |
| 経営協議会学外委員選出後、各学外委員の選考理由、略歴、在任年数、東大との関係の公表                   | 同上           | 3. ①-4             |
| 経営協議会学外委員の在任期間の上限を 8 年（再任は 3 回まで）とすること                      | ・東京大学経営協議会規則 | 3. ③-1             |

本 WG 報告（最終報告）の提案を受けて各会議において今後対応いただきたい事項一覧

【総長選考会議】

| 検討事項   | 対象規則等                 | WG 最終報告該当部分  |
|--|-----------------------|--------------|
| 委員が第 1 次総長候補者に選出された場合に、当該委員が第 1 次総長候補者となることを直ちに辞退したときには、委員を継続することとすること | ・東京大学総長選考会議内規に関する了解事項 | 2. ④<br>3. ⑤ |
| 議事録の充実化に向けた方策を検討すること   | ・新規（総長選考会議内の申合せ等）     | 4.           |