

第3回総長選考・監察会議議事録

1. 開催日時：令和6年6月21日（金）13：00～14：45
2. 方法：オンライン会議（Zoom）
3. 出席者：遠藤、国谷、國土、小林、酒匂、関根、板東、浦野、杉山、中島、中西、南學、納富、兵藤、目黒 各委員
4. 陪席者：吉田監事、棚橋監事
5. 議題
 - 1 総長の中間評価の実施について
 - 2 総長の賞与に係る職務実績評価について
 - 3 運営方針会議設置にかかる学内の検討状況等について
 - 4 その他
6. 配付資料
 - 1 総長の中間評価関係資料【非公表】
 - 2 総長の賞与に係る職務実績 自己評価書【非公表】
 - 3-1 国立大学法人法の一部を改正する法律の概要等
 - 3-2 運営方針会議に係る検討状況について
 - 4 東京大学総長選考・監察会議議長所信表明（議長就任にあたって）
 - 5 令和6年度 総長選考・監察会議日程
 - 6 令和6年度第2回総長選考・監察会議議事要旨（案）

7. 議事

【板東議長】 皆様、大変お忙しいところお集まりいただきまして、ありがとうございます。今日はオンライン会議ということでよろしく願いいたします。ただいまから総長選考・監察会議の第3回目を開催させていただきます。5月には書面会議にもご協力いただきまして、本日も大変お忙しいところお集まりいただき、ありがとうございます。

皆様ご承知のように、これから10月1日に改正国立大学法人法が施行されます。そして東京大学には運営方針会議が設置をされるということになります。前回の4月の第1回の総長選考・監察会議におきましても、運営方針会議検討タスクフォースから大学の中の検討状況につきましてご説明をいただいたところでございます。同タスクフォースから、運営方針会議の制度設計の観点から、総長選考・監察会議委員の皆様からご意見をいただきたいという旨のお申し出がございました。議長としては必要性をお認めいたし、総長選考・監察会議の担う役割、その役割に関するプロセスなどにつきまして、議題に入れる形でしっかりと議論したほうがよいというふうに考えております。

総長選考・監察会議の運営に関する了解事項におきましても、「その他議長が必要と認める者であって、選考・監察会議により承認された者」について陪席を承認することを認めることができることになっておりまして、開催通知とともにお伺いをしたところです。皆様からは陪席をお認めいただきましたので、運営方針会議検討タスクフォースの委員、それからタスクフォースの事務局の経営企画部長に、本日まで説明者としてあらかじめ陪席をいただいているところでございます。

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

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

次に陪席についてです。I 監事、J 監事、総務部長、人事部長、法務課長、本部法務課法規チームが陪席をさせていただきます。また議題3について、冒頭議長からご説明のあった2名の方が陪席させていただきます。次に傍聴者についてです。本日傍聴いただいております傍聴者の方は3名でございます。

次に配付資料の確認についてです。本日の資料は事前にお送りさせていただいたPDFファイルをご確認ください。議事次第に記載のとおり資料としては7点、席上配置資料として1点でございます。

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

次に、発言時のマイク操作等についてです。本日はオンライン開催とさせていただきます。委員の皆様におかれましては、ご発言時以外はマイクをオフ、ご発言の際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。

次に、第2回の議事要旨についてです。本日、資料として事前にお送りいただきました第2回総長選考・監察会議議事要旨、資料6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。事務局からは以上です。

【板東議長】 ありがとうございます。それでは議事に入らせていただきたいと思いますけれども、今回、議事次第のほうの順番とちょっと変えまして、議事についてはまず初めに議題3の「運営方針会議設置にかかる学内の検討状況等について」というところから始めさせていただきたいと思います。これにつきましては本日かなりしっかりと意見交換をさせていただきたいというふうに思っておりますので、時間のほうもとりたいと思っております。

今もお話ありがとうございましたけれども、先ほど冒頭で申し上げましたように、大学内にあります運営方針会議検討タスクフォースの委員、事務局の経営企画部長に陪席いただいておりますので、本日はよろしくようお願い申し上げます。

それでは早速でございますけれども、大学の検討状況についてご説明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。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 本日はお時間をいただきどうもありがとうございました。運営方針会議に関する学内での検討ですが、先ほどご紹介いただきました運営方針会議検討タスクフォース、座長は総長ですけれども、こちらを中心に行っております。本日、学内での検討状況についてご説明をさせていただきます。

それから前回、4月23日の総長選考・監察会議の場でも運営方針会議の制度概要についてご説明を申し上げましたけれども、今回も改めて簡単に振り返りさせていただきます。資料3の1をご覧ください。今画面共有をしておりますが、このたび国立大学法人法の改正により、本学に運営方針会議の設置が義務づけられました。運営方針会議は中期目標・中期計画及び予算・決算に関する事項の決議を行うほか、決議した内容に基づき執行の監督を行い、また学長選考の基準その他の学長の選考に関する事項について、学長選考・監察会議に意見を述べることができるとされております。

続きまして4ページに移ります。さらに今申し上げた法定事項に加えて、国際卓越研究大学における運営方針会議については認定要件が上乘せされております。詳細は資料をご覧くださいと思いますが、特に総長選考・監察会議に関係するものとしては、運営方針会議は国際卓越研究大学の体制強化計画を議決し、その強化計画の着実な履行の観点から、法人の長に求められる知識、経験、能力を明確化するとされております。改正法の施行日は本年の10月1日であり、これ以降、速やかに必要な手続を行って運営方針会議を設置することとなります。

6ページに移っていただければと思います。運営方針会議に関して、総長選考・監察会議にかかわる事項を資料の6ページにまとめております。特に今年10月以降に運営方針会議を立ち上げるに当たって重要となりますのが、学長が運営方針委員を任命するに当たり学長選考・監察会議と協議をしなければならないということ、そして運営方針委員の任期を規則で定めるに当たり学長選考・監察会議の議を経る必要があるということ、この2点でございます。

委員の任命に関する協議及び任期に関する審議は、法施行日である10月1日以降に行う必要がありますが、学内での検討状況について、あらかじめ総長選考・監察会議と密に情報共有と意見交換を行うことで、法定の手続がスムーズに進むようにしたいと考えております。本日もその一環といたしまして、委員の人選や任期を中心に意見を頂戴したいと思います。

なお、タスクフォースでは、それ以外の事項も含めまして運営方針会議の制度設計全体について多岐にわたる検討を行っておりますが、それにつきましては学外委員の方々には

本日の経営協議会の懇談事項の中でご説明する予定です。それから学内委員の方々には、日程が早かった今週火曜日、18日の教育研究評議会で既に説明をしております。

以上を前提に、委員の人選及び任期に関する本学の検討状況を説明いたします。資料3の2を画面共有するとともに、お手元でご覧いただければと思います。まず「1. 委員の構成」でございます。法律上、「運営方針会議は、3人以上の運営方針委員及び学長で組織する」こととされており、具体的な構成は各法人の判断に委ねられております。また、国際卓越研究大学における運営方針会議の要件として、多様性と適正規模を両立させることが求められております。

これを踏まえまして、委員の構成については学内委員と学外委員のどちらかに比重が偏ることのないようにすることで、両者の建設的な対話による合意形成を促す観点から、学内委員と学外委員を同数とすることが適当と考えております。その上で委員の多様性を確保しつつ、意思決定機関としての機動性を損なわない必要もあることを考慮し、全体の委員数は12名または14名とすることが適当と考えております。学内委員が6名、学外委員が6名で12名か、あるいは学内委員・学外委員それぞれ7名で14名かということになります。

学内委員の構成としましては、法律上、会議のメンバーとなる総長以外には、大学運営におけるその役割の重要性に鑑み、プロボスト相当の役員——念のためでございますが、まだプロボストは設置されておられません。プロボストというのは、法人の長である総長から教学運営に関する権限の委譲を受け、教学運営に関する事項の実質的な責任者として活動する役員で、本学では今後設置を検討している役職となります。そのようなプロボスト相当の役員及びCFOは原則として加わるものとして、その上でさらに役員から1名ないし2名を加えることを考えております。

また、教育研究の現場の声を意思決定に反映させる観点から、役員以外の者であって、本学の運営に関する十分な知見・経験を有する学内教職員のうちから、教育研究評議会が選出する者を2名ないし3名加えることが適当と考えております。それぞれの人数は全体の委員数が12名になるか14名となるかによって変わってくるということになります。

続きまして「2. 委員の多様性」。これは2ページになります。委員の多様性につきましては、ジェンダー、国際性、世代、専門分野を主な項目として挙げておりますが、もちろんこれらに限定するという趣旨ではございません。ただ、その中でもとりわけジェンダーバランスにつきましては、UTokyo Compassにおいて多様性と包摂性を重要な基本理念として掲げており、本学の姿勢を改めて示す意味でも、委員全体における女性割合はおおよそ5割を目安とすることが適当と考えております。

次に国際的な視点を取り入れることも非常に重要と考えており、その観点から国外での活動経験を持つ者、中でも外国籍の者を委員に加えることを積極的に考えるものとしております。例えば、日本語によるコミュニケーションが困難な者が委員となることも考えられますが、その場合には運営方針会議の法定の権限を確実に実施することに支障がないよ

うに、会議への実質的参加を担保するような適切な方策、サポートを講じるものとしております。

委員の世代や専門分野についても、多様な構成となるよう配慮するものとしております。他方、学内委員につきましては、先ほど述べた構成、具体的には役員及び教育研究評議会により選出された委員ということとの関係で、若手の世代を加えることには一定の課題があるということとは否定できません。そのために、若手世代の意見を運営方針会議のみに求めるのではなく、総長が運営方針会議に提出する議案の原案を作成する過程において、若手を含む多様な学内構成委員の意見を十分に吸い上げることが重要であると考えております。

次に「3. 委員のスキルマトリックス」です。3ページになります。委員に求められる知識、能力、経験といたしましては、国際卓越研究大学基本方針に挙げられている「大学の教育研究活動、大学における国際化及び国際研究協力の推進、国内外の大学の経営、国内外の先端的な研究及び研究成果を活用した新事業の創出の動向、大学に関する法律及び会計」の項目は妥当であると考えており、基本的にはこれらに沿った人材で構成することと考えております。

その上で、より広く大学が社会に対し果たすべき役割という視点で意見を述べられる委員も加えることが望ましいと考えており、その観点から、大学による社会貢献や大学に対する社会からの期待などを含め、「大学と社会との連携・協働」という独自の項目を加えることが適当と考えております。「大学と社会との連携・協働」の具体的な人材像としては、例えば関係自治体の長やその他地域社会の代表者、社会起業家、あるいは国際的 NGO の経験者などが考えられるとしております。

さらに、本学に対する学外からの支持・共感を呼び込む上で、本学卒業生は重要な存在であることを考慮し、本学卒業生の代表を委員に含めることが適当と考えております。求められる知識、能力、経験を持つ人材を探す中で、当然、本学卒業生が委員に含まれることは考えられますが、それとは区別した枠として本学卒業生の代表を加えるという趣旨でございます。

続きまして「4. 委員の任期」となります。委員の任期につきましては、法律上、2年以上6年を超えない範囲とされております。学外委員につきましては、任期が過度に長期化することにより学外者としての独立性・中立性が損なわれるおそれがある一方、本学の重要事項に関する意思決定を行う観点からは、本学に関する十分な知識や理解が求められるため、任期が短過ぎることも望ましくないと考えております。そのバランスを考慮し、本学としては任期を2年かつ再任可能とした上で、在任期間の上限を設けることが適当と考えております。在任期間の上限は現時点ではまだ明確に定まっておきませんが、6年あるいは8年が妥当ではないかというふうに考えております。

学内委員につきましては、本学に関する知識・理解という点では任期を必ずしも長期化することは求められませんが、他方で学外委員と学内委員の在任期間が異なることによ

て、力関係あるいは情報の差が生じる懸念もあります。そのため、学内委員についても学外委員と同様の任期及び在任期間とすることが適当と考えております。

最後に、議論の継続性を担保する観点から、委員の一斉交代を避ける仕組みが必要であるとと考えております。具体的には、最初の委員を任命する際に任期の特例を設け、委員のうちの半数の任期の終期をずらすことなどを考えております。

以上が現時点における学内検討の状況ということになります。今述べた内容は、この間学内の諸会議で報告し、意見交換を行ってまいりましたため、本学としては概ね方向性の合意は得られているものと考えておりますが、いずれもまだ正式決定したものではございませんので、本日ぜひさまざまご意見をいただき、引き続きブラッシュアップをしてまいりたいと考えております。説明は以上となります。

【板東議長】 大変丁寧にご説明いただきましてありがとうございます。この運営方針会議の検討タスクフォースの役割というのは非常に重要だというふうに思っておりますし、その中のご議論についてはこれからの関係規則にも反映されていくということで、今回の意見交換は大変重要だと思っております。

特に資料3の2でございます委員の任期については、先ほどのご説明のように学長選考・監察会議の議を経て規則で定める期間ということになっておりますので、このところは今回もしっかりと議論をしていく必要があるのかなと思っております。そのほか、今後委員については協議を受けるということになりますので、どういう方に委員になっていただくのかということも含めてしっかり意見交換をしていく必要があるかなと思っております。

それでは委員の皆様から活発にご質問、ご意見をいただきたいと思っておりますので、よろしくお願いたします。ただいまのご説明につきましてのご意見、よろしくお願いたします。――それではB委員、お願いたします。

【B委員】 ご説明ありがとうございました。この運営方針会議、基本的なことがまだ十分理解できていないと私は感じておりまして、人選をしていく上でも大事だと思われまので、基本的な性質についてご質問させていただきたいと思っております。

いただいた資料では、運営方針会議は執行のパートナーとしての機能及び執行に対する監督機能の両者が想定されていると書かれているんですけども、これは執行のモニタリングをするという性質と、執行のパートナーということになりますと、意思決定とか決定権というのも有するということでしょうか。この両者を成り立たせるために、どのように具体的に取り組みられるかといいますか、どういう考え方で臨まれるのかといったことを伺いたいというのが1点。

もう一つは、運営方針会議のメンバーの中には経営協議会と兼務される方は出てくるのかどうか。そして学外・学内の委員は同数ということですが、東京大学の憲章等を拝見いたしますと、大学自治ということについての強い意思みたいなものが書かれてありまして、この同数については学内で行われた教育研究評議会の中でどのようなご意見がおりになったのかといったことについて伺いたいと思っております。よろしくお願いたします。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 議長、よろしいでしょうか。

【板東議長】 はい、お願いします。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ご質問どうもありがとうございました。いずれも重要なポイントだと思っております。まず基本的性質ということについては、一方で総長を始めとする執行部のパートナーとしての機能、あるいは総長のリーダーシップをサポートするという機能であると同時に、運営方針会議が自ら決定したことについて、執行が適切に行われているのかを監督する機能という、この両面があると考えております。そのバランスをどうとるのかということが、これからの運営方針会議の制度設計にとっても重要なポイントとなると考えております。

ご質問の中であった、その監督機能ということにかかわって運営方針会議は決定をするのかどうかという点は、運営方針会議の性質を理解する上で決定的に重要な点であると思えます。運営方針会議は、先ほど申し上げました中期目標・中期計画、それから予算・決算の点については、議決をする機関と位置づけられております。

多少敷衍をいたしますと、従来、国立大学法人では大学の重要事項について決定するのは総長だけでございました。例えば役員会というものがありますけれども、役員会自体は決定機関ではなく、総長が大学の重要事項について決定する際に議を経る審議機関としての位置づけです。それから経営協議会や教育研究評議会についても同様で、経営協議会であれば大学の経営に関する重要事項を審議する機関であって、経営協議会自体は決定機関ではございません。

事務局、先ほどの国立大学法人法の改正に関する資料、ポンチ絵を画面共有してください。これは国際卓越研究大学になりますので、2ページ目でしょうか。このように意思決定の仕組みが変わるといことで、今申し上げましたように、従来は学長が独任制の機関として唯一、大学の重要事項に関する決定機関ですが、学長と独立に意思決定を行う議決機関が設けられた、これが運営方針会議ということになります。さらに運営方針会議が決定する事項というのは、そこにありますように中期目標・中期計画であるとか予算・決算という非常に重要な事項について決定を行う機関ということになります。

そのようなものが合議制の機関として設けられたということですので、これは本学に限らず、この運営方針会議を設置する国立大学法人にとっては非常に重要な変化であり、それにふさわしいガバナンスを考えていかなければならないということになります。それが1点目の質問に対するお答えとなります。

申し上げ忘れましたが、そのような中期目標や中期計画に関する決定、あるいは予算・決算に関する決定に基づいて執行部を監督するというのが、運営方針会議の重要な機能ということになります。

それから2点目です。経営協議会との関係で、運営方針委員は経営協議会の委員と兼務をできるのかということです。この点はまだタスクフォースできちんと決定をしておりますが、恐らくこの兼務はできないということになるのだと思います。

そう申し上げますのは、運営方針会議は大学のマイクロマネジメントにはかかわらないこととなっており、経営協議会との関係でいいますと、短期的な経営に関する重要事項については経営協議会が審議を行う。これに対して、中期的・長期的な大学の大きな運営方針については運営方針会議が行う。このような役割分担を前提に、運営方針会議はマイクロマネジメントを行わないという整理になっております。

運営方針委員が経営協議会の委員を兼務いたしますと、この役割分担が曖昧になり、運営方針会議がマイクロマネジメントにかかわっていくということにもなりかねませんので、今後の検討の中では恐らく兼務はできないという方向に議論が進んでいくのではないかと考えております。以上が2点目のご質問に対するお答えとなります。

3点目ですけれども、学外委員と学内委員を同数にすることについて、本学の中での意見はどうかということです。学内委員の先生もここにはおられますので、ご意見があればお伺いしたいと思いますけれども、学外委員と学内委員、どちらか一方だけが多数となって、その意向で大学の重要な方針が決められるようになってしまうのは望ましくない場合はあると思います。

むしろ総長選考・監察会議の構成もそうですが、学内委員と学外委員が同数であることによって、それぞれの知見を持ち寄り、それぞれの叡智を合わせて適切かつ慎重な意思決定を行っていくということが、タスクフォースが考えている運営方針会議の構成ということになり、私の考えるところでは本学のガバナンスのあり方として適切な選択なのではないかと考えております。十分にお答えになっているかどうかわかりませんが、もしも足りない点があればさらにお願いをしたいと思います。

【B 委員】 お答えいただき、理解いたしました。また質問があれば出させていただきます。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。

【板東議長】 次にC委員にご質問いただきたいんですけど、その前にちょっと確認です。今の兼務がないというお話なんですけど、学長とかプロボストとかそういう方々については兼務されるという形にはなるわけですね。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 申し訳ありません。言葉足らずだったかもしれません。学外委員の方々についてはということになります。総長を始めとして、役員は当然経営協議会のメンバーであると同時に運営方針委員ともなると、このように整理をされると思います。

【板東議長】 ありがとうございます。それじゃあ、いろいろお手が挙がっておりますので、次にC委員、よろしく願いいたします。

【C 委員】 ありがとうございます。今のB委員のご質問のところは結構被っていたんですけど、その部分は理解いたしました。

もう一つ、運営方針会議のファンクションとして中期計画の作成というふうになっておりまして、予算のほうも作成と。いわゆる最後の上がってきて決議をするという観点だけ

ではなくて、作成そのものに関して関与するということだと思っておりますが、私はこの辺がちょっと曖昧なのかなという気がしております。

例えば、運営方針会議というものが一つの会社でいうところの取締役会というような位置づけであったとすると、作成というところが確実にできているわけではなくて、それは執行側ですので、運営方針会議はある部分執行を含んでいて、ある部分監督を含んでいるというような感覚を、この言葉だけからはイメージするんですね。そのときにどちら側に重きを置いた機能を持っていくのかというのが、私自身ちょっと理解できないところがあるので、少し整理をいただいた感覚からお教えいただきたいなと思ったのが1点目です。

二つ目は人数の問題です。こういうようなものを議論する上で、学外の方々は協議会と兼務することが可能ということをお伺いしたんですが、12名から14名とって半数が学外だとするとそれなりの人数が必要になってきて、お願いする観点から結構大変なんじゃないかなという気がしたのと、先ほど申し上げたように執行の部分が少し絡んでくるとなると、相当の時間を必要とする任務になると思うので、学外といても兼務的なものが本当にできるかどうかという懸念もあるなと思いました。

かなり専任でやらないと、これはもしかしたら回らないんじゃないかなという気もしております、どのように実際に人をアサインしていけるのかというようなことの不安がありまして、その部分をどのように実際実行する上でお考えになられているのか、その辺をお伺いしたいと思いました。以上です。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 よろしいでしょうか。

【板東議長】 はい。一問一問お答えいただければと思いますので、よろしく願いいたします。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。ご質問ありがとうございました。これも大変重要なご質問と思います。

まず運営方針会議が中期目標・中期計画であるとか予算・決算にかかわっていくというときに、単に最後に議決をするだけではなくてそのプロセスにもかかわっていくということは、そのように考えております。ただ、その場合に一から運営方針会議がその作成作業を行うかというところではありません。法律上、運営方針事項、具体的に言いますと中期目標・中期計画、それから予算・決算に関する原案は総長が提案することになっておりますので、原案部分は総長が学内のさまざまなプロセスを経て作成をしていく。それについて最終的に運営方針会議で議決をいただくということになります。

その上で、我々タスクフォースで考えておりますのは、その最後の部分だけかかわっていくのではなく、学内において原案を作成していくプロセスにも運営方針会議なり委員の方にかかわっていただくことによって、さまざまな知見を提供していただく、助言をいただくと同時にご理解もいただき、最後の議決に至るまでのプロセスを共同で実施していく中で、運営方針会議の議決も円滑に進むのではないかと、このようなイメージで捉えております。

それから運営方針会議は、法律上、3カ月に1回は開催することと定められていますので、年間4回程度は開催するわけですので、その4回の運営方針会議を効果的に利用する形で、中期目標・中期計画あるいは予算・決算を一緒につくっていくというプロセスとしても活用できるのではないかと考えております。

それから2点目ですが、これは実務的には大変悩ましい問題でございます。ご指摘のとおりで、従来とは違い単なる審議機関やアドバイザー機関ではなく、議決・決定を行う機関として運営方針会議がありますので、学内・学外を問わず、委員になっていただく方というのは非常に重い責任を負っていただくこととなります。したがって、そのことを踏まえて委員をお引き受けいただける適切な人材が十分に得られるのかということが、我々としても大変重い課題であると考えておりますが、まずはしっかりと制度設計を行い、そのことについてご説明をし、ご理解をいただいた上で、本学の運営にご協力いただける方を探していくということになります。

10月1日が法律の施行日ですので、その直後には運営方針委員の任命について、総長選考・監察会議との協議を行わせていただきます。そういたしますと、それに先立って人選、それから打診を行い内諾を得るということですので、ほぼ夏休みを挟んでこれからそういう作業を行っていくこととなります。総長選考・監察会議との協議の場で、十分にご納得いただけるような委員をご提案できればと思っております。

もう1点補足をいたしますと、先ほど経営協議会との役割分担という話が出ましたけれども、先ほど申し上げましたように短期の経営課題に関する審議と中長期の経営課題に関する決定という役割分担のほかに、運営方針会議の委員として強い権限と重い責任を担っていただく人材、特に学外委員につきましては、経営協議会の委員をご経験いただいた方も有力な人材のプールの一つではないかと考えており、そういう形で本学に長期にわたってかかわっていただく方も今後出てくるのではないかと考えております。

とりあえずのお答えは以上ですが、C委員、十分なお答えになっていますでしょうか。

【C委員】 はい、ありがとうございます。理解が大変進みました。ありがとうございます。

ごめんなさい、もう1点。学長の選考に関する意見ということも中に含まれておりますけれども、これがどういうタイミングのどういう意見を求めているのかというのは、やや不明確のような気がいたします。それは各大学で決めることができることになっているのでしょうか、それとも何らかの意図を持ってこれが明示化されているのでしょうか。その辺がおわかりになればお教えいただくと大変助かります。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。その点は、特に法律上規定があるわけではございませんので、各大学で自主的に判断していくことであると考えています。現在、学長選考に関する意見として書かれていることは、運営方針事項の履行が確実に行われるという観点から、どのような総長が望ましいのかということでありまして、そのような観点で、現在も総長選考・監察会議では総長選考を行うに際して望まし

い総長像といったものをおまとめいただいておりますけれども、そのような一般的な方針のレベルでどのような総長が望ましいのかについて運営方針会議が意見を述べ、それをどのように受けとめるのかは総長選考・監察会議のほうでお決めいただくと、このような関係になるのではないかと思います。

【C 委員】 大変ありがとうございました。

【板東議長】 最後にご指摘の点については、総長選考・監察会議のほうでも、今ご説明がありましたように望ましい総長像と。そういう選考基準を考える上において意見交換といますか、ご意見を聞きながらそれにどう対応していくのかという話もやらなくてはいけないと思っております。

それでは次に D 委員、よろしく願いいたします。

【D 委員】 ご説明ありがとうございました。非常にわかりやすくご説明いただきましたが、まず基本的なところで私自身がよくわかっていないことがあります。運営方針会議が執行部からの独立・監督、あわせてパートナーということなので、学内の方が入られるのは私は妥当だとは思いますが、大学において「執行」といった場合にはどういった役職が執行と定義されるのでしょうか。要は、「執行」であるということと「学内」ということに違いはあるのかという点がまず 1 点です。「執行」とはどこまでを指すのかということ、まず一つ明確にさせていただきたいです。

2 点目は、イメージとしては民間企業における取締役会に極めて近いのではないかと思います。民間企業でも独立・監督ということを求められる中、当然、社内の方がいて初めて多岐にわたった情報についていろいろお伺いできるので、私は社内の方の参加は必須だとは思っているんです。ただ、一方で独立・監督となると、それが本当に 50・50 なのかと。やはり独立となると、マジョリティを学外にすることもある必要があるのではないかと思うのですが、その点に関してはこれまでどんな議論がなされてきたのかお伺いしたいと思います。

【板東議長】 じゃあ、お願いいたします。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 これも重要なご指摘をありがとうございました。まず運営方針会議が執行に対するパートナーであると同時に監督機能を持つという場合の執行の意味ですが、これは直接的には総長を始めとする役員、あるいは役員会を指すというふうに考えております。先ほど学内ということなのかというお尋ねもありましたが、そういう意味では執行といった場合には学内を指すということになろうかと思います。

それからもう 1 点で、民間企業における取締役会と似た性格を持っているのではないということも、ある意味、そういう面を持っていると考えております。民間企業の実務取締役会におきましては、独立取締役あるいは社外取締役が重要な役割を果たしているということは存じております。ただ、大学におきましては、大学の特性ということもあり、大学が学問の発展や学問の発展を通じた社会貢献を行うということについて十分な理解と情報を持っているのは大学構成員であるという面がありますので、大学構成員の知見と学外のさ

さまざまなステークホルダーの方々が持っている知識や経験というものを、バランスよく取り入れることが重要なのではないかと考えております。

再び民間企業の例をとれば、取締役会が専らモニタリング機能を持っている場合には、むしろ社外取締役の役割が重要だと思いますが、企業の成長ということを考えていくと必ずしも社外取締役だけではなく、社内のさまざまな知見を取り入れて一緒に会社の成長を図っていくことが重要だという、近年、そういうトレンドもあると聞いております。大学の場合にはそういった性格がより強く、大学の自治、あるいは学問の自由ということに基づく学内構成委員の知見と、社会のさまざまなステークホルダーの知見とをバランスよく取り入れる仕組みとして、学内・学外半数ずつという選択をタスクフォースでは行っているということになります。お答えになっているかどうかわかりませんが、よろしいでしょうか。

【D 委員】 はい、ありがとうございます。

【板東議長】 それでは次に E 委員、お願いします。

【E 委員】 2 点お聞きしたいことがあります。1 点目は、先ほど C 委員が仰ってくださったことからの派生という形になるんですけれども、今回の運営方針委員の方たちというのは、経営協議会よりも責任をもう少し持つという形になると思うんですけど。とはいえ、他に何か本業でやられている方の知見も生かすということになると思うので、例えば会社とかだと社外取の方とかですと責任限定契約みたいなものを結んだりすると思うんです。この仕組みの中だと、責任は持っていただきつつも、決議に対してのあまりにも過大な補償責任とかそういうものも負わすことになる、かなりハードルが高くなってしまふかなと思うので、そこら辺の責任というものと万が一のときの責任限定のところというのは、どのように整理されているのかなというのが 1 点目です。

もう 1 点に関しましては、外国籍の方でしたり卒業生の方をこれからクライテリアとして大切にしていきたいということだと思うんですけど。外国籍の方といっても、多分これから東大がネットワークを強める中で、外国籍の中でも特にもっとスペシフィックに特定の技能がある方のようなものを想定していらっしゃると思いますし、卒業生代表のほうもそちらのようなイメージがあると思うんですけども、それをもう少しお聞かせいただくとありがたいかなと思っております。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 これも大変重要なご指摘をありがとうございました。まず運営方針委員は重要な権限と責任を負っているという点ですが、タスクフォースのほうでは検討しております、後ほどの経営協議会でご報告する際には触れることになると思うんですが、法律上、運営方針委員は忠実義務と損害賠償義務を負うことが定められております。これは権限の重大性、決定権限を持つということに対応しているわけで、そういう意味では役員に準ずる責任を負うということになります。

他方で、運営方針委員は学外の委員の方も含みますので、今ご指摘いただいたようにあまりに過大な、あるいは無制限に責任を負っていただくということになると不適切であり、

かつお引き受けいただくことも難しくなると考えています。例えば損害賠償については、現在の国立大学の役員については保険という形でカバーしているわけですが、その適用があるのかどうか。あるいは今ご指摘をいただきましたけれども、責任限定契約というような方法があり得るのか。これは今後検討して、委員への就任をご依頼する際にはきちんとその権利義務の関係、あるいは責任の範囲については明確にした上で、ご依頼を申し上げることになるのではないかと思います。実務的には大変重要な点ですが、まだそこまで十分詰め切れておらず、そういう課題があり、それは認識しているということのみ申し上げたいと思います。

2点目、外国籍の委員といった場合にどういった人物像を考えているのかということですが、これは今のところまだ特定のこの人というイメージはございません。これもこの後の経営協議会でタスクフォースの検討状況を報告する際に申し上げますけれども、今スキルマトリックスとしてさまざまな観点を整理してございまして、スキルマトリックスとジェンダーや国際性ということを組み合わせて具体的な人選をしていく。その中で、その方には国際性と同時にどのようなスキルをお願いするのかということが決まってくるのではないかと思います。

ただ一般論として申し上げますと、例えば外国の研究大学で学長を経験されたような方であれば、多方面にわたり、本学がさらに国際的な研究大学として発展していくときに有益なご助言をいただけるのではないかと。あるいは、そういう方が難しいとしても、外国で大学の運営の経験がある方であるとか、国内にも外国籍の方で大学の運営にかかわっておられる方もいらっしゃいますし、別途研究ということですぐれた国際共同研究をリードされているような方もおられますので、そういう複数のスキル、観点との組み合わせで、具体的な外国籍の委員の方をお願いしていくことになるのではないかと思います。

せっかくの機会ですので、もしも何か外国籍の委員を入れるのであればこういうイメージ、人物像があるのではないかとのご助言があれば、お伺いしてみたいと思います。

【E 委員】 ぜひ。もう東京大学はミネルバ大学のコンサルティングというか、いろいろアドバイスを受けていらっしゃるというのは経営協議会の会議でも伺ってるんですけども、やはりああいうふうに短期的な、そんなに歴史が長くないにもかかわらず一気に優秀な頭脳を獲得して、世界中の拠点を持ってグローバルな人材をつくるということを、本当に体現をすごくスピード感を持ってなさっている。東京大学は東京大学ですごく伝統的なところもいいと思うんですけど、ああいう視点を持っていらっしゃるって、スピード感あって PDCA を回している方々のご意見が入るとするのは、運営上かなり視点が広がるのではないかなと思っておりまして、どうだろうというふうに思っております。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 有益なご指摘をありがとうございます。そういったことも加味して検討してまいりたいと思います。具体的には総長が検討するので、総長のほうにお伝えしたいと思います。

今、各委員から大変重要なご指摘、ご質問をいただいているんですが、実は冒頭、板東議

長のほうからも仰っていただいたように、今日は任期の点につきまして総長選考・監察会議との意見交換、あるいは認識の共有も少しできればと思っています。今お手を挙げていただいている2人の委員が終わりましたら、ぜひその点についてもご意見を頂戴できればと考えておりますが、板東議長、時間の関係はよろしいでしょうか。

【板東議長】 私もそういうふうを考えまして、今何時まで大丈夫ですかというのをお聞きしたいなと思っていたんですけども、よろしいですか。もともと1時間ぐらいで意見交換と思っていたんですけども、ちょっとそれでおさまりそうもないので、今お手が挙がっているF委員、G委員からのご質問のやりとりの後で、今ご指摘の任期のところを取り出しての意見交換をさせていただくということで、少し時間が延びますけどよろしゅうございますでしょうか。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 はい、私のほうは全く問題ございません。ただ、総長選考・監察会議の貴重な時間をどこまでいただいているのかと思って今お伺いしたので、ぜひ委員の皆さまのご意見をお伺いできればと思います。

【板東議長】 はい、わかりました。他の議題はそんなに時間をとるのがないと思いますので、この話をもう少し時間をいただいてやりたいと思います。それではF委員、続いてG委員ということでよろしく願いいたします。

【F委員】 ありがとうございます。今までの質疑を拝聴してきて大分わかってはきたのですが、やはり運営方針会議との位置づけというのが、まだ自分の中では十分理解できていないかと思えます。特に総長選考・監察会議との関係ですが、4ページの絵だと矢印は下にだけ向いているのですが、上にはどういうふうに向くのでしょうか。要するに、運営方針会議を監督するような役割があるのかという疑問です。

それから今のご説明だと8月ごろにこの会議の委員を決定するということですが、決定するにあたって総長選考・監察会議が学長、総長と協議するとなっていますので、この委員会の今年の任務についてそれはまだ聞いてなかったかなと思います。つまり、これは大変な任務が一つ加わったのかなというふうに今理解したのですけれども正しいでしょうか。

もしそうであればもう時間もあまりありませんので、選考の基準とか細部を詰めておく必要があります。これまでの議論で委員のイメージはかなり明らかになってきましたけれども、例えば年齢に制限はないのでしょうか。ジェンダーの話はありました、国籍の話もありました。それから例えば総長経験者は選び得るのかとか。これについては過去に問題もありましたので、そういうことははっきりさせておく必要があるかと思えます。その意味でもうかなり時間がないのかなというふうに認識いたしました。今日はそれだけにしておきます。ありがとうございます。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 重要なお指摘をありがとうございました。まず1点目ですが、運営方針会議と学長（総長）選考・監察会議の関係ですが、運営方針会議が意見を述べるのは、学長（総長）選考に関する意見ということですので、具体的には次の総長を選ぶときに総長としてどのような人物像が望ましいのかということを経営方針

会議のほうから意見として述べ、それを学長（総長）選考・監察会議として受けとめていただくということになります。

加えて、国立大学法人法の意見と同時に、本学がもしも国際卓越研究大学になりますと、国際卓越研究大学の体制強化計画の議決を運営方針会議が行い、その体制強化計画の履行を確保する観点から、どのような知識や経験・能力が総長には求められるのかという観点での意見も、運営方針会議から総長選考・監察会議にお伝えすることになります。

その場合に、どのようなタイミングでどのような形で運営方針会議が意見を述べるのか。それを受けとめて総長選考・監察会議がどのように判断するのか。国際卓越研究大学の場合には、総長選考・監察会議から回答していただくというプロセスが必要ですので、その一連のプロセスをどうするのかということは、申し訳ありませんが、まだそこまでは検討が進んでおりません。それは恐らく総長選考・監察会議としてのご議論も踏まえた形で、今後、本学として決めていくことになると思いますので、いずれそのような議論をお願いするということを申し上げて、とりあえずそのような仕組みになっているということだけお答えさせていただきます。

2点目ですが、運営方針委員を任命する際には総長選考・監察会議との協議が必要で、その協議を経た上で文部科学大臣の承認を得て、その上で総長が任命するというステップを踏むことになります。この一連のステップは、いずれも改正国立大学法人法が施行された後ということになりますので、10月1日以降に総長選考・監察会議との協議のお願いをすることになろうかと思えます。

先ほど私がちょっと曖昧な説明をしてしまったのかもしれませんが、それに先立って運営方針委員の候補者を決めなければなりませんので、その候補者を決めるプロセスが法改正に先立って夏休み前後から始まるのではないかといったようなタイムラインということになります。お答えになりましたでしょうか。

【F 委員】 はい、ありがとうございます。細かいことを言うと切りがないので、とりあえずこれで結構でございます。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。

【板東議長】 それではG委員、お願いいたします。

【G 委員】 ありがとうございます。そうしましたら手短かに。私も運営方針会議の委員の役割がすごく重たいなと思ひまして、いわゆる一般民間企業の社外取締役と近いのかなと思っていたんですけど大分違ふと。今回、委員の選考のいろんな基準と申しますか目安を書きいただいて、これはすごく素晴らしいことで、このとおりにいったらすごくいいんだろうなと思うんですが。

一方で、特に学外からは、このタスクを見たら「これはかなり厳しいな」というふうに感じる人も多いのかなと思ひまして。今委員をかなり人数設定されてますけれども、今回こういった形で目安を決めたときに、例えばそのとおりにならなかったときにはどんな修正をかける余地があるのかとか、今回決めたものがどのぐらいの制約と申しますか強さが

あるのかなというのをちょっとお聞きしたいなと思いました。

それとついでに、先ほど任期の話がありましたので、これも結局タスクの重さによって変わると言うんですね。普通の社外取だったら6年でも全然普通の期間だと言うんですけども、やはり内容によっては長いときついで。本当に私の感覚ですけども、例えばタスクが重い場合は1期2年でせいぜい2回ぐらい。つまり1年は慣れるのにかかって、2年かなり集中してやって、最後の1年は次の方に渡すみたいなイメージじゃないと。多分6年だとすごく厳しいかなという感覚を持ちました。以上です。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。1点目は、確かに運営方針委員、特に学外委員の方は非常に重要な役割を担っていただくということになります。これをお引き受けいただける方がいるのかどうかということは、これから真剣に考え準備し、話を進めていかなければならないと思いますが、我々としては本学の今後の発展にご貢献いただける方がいるのではないかと想定のもとに、制度設計を行いたいと考えております。

その上で12名ないし14名と決めた場合に、運営方針会議の発足までにその人数を埋められない場合どのようなことになるのかということですが、そういう事態はちょっと想定しておりません。あるいは想定したくないということなのかもしれませんが、現時点ではこの定員を充足できるように準備を進めてまいりたいと考えております。

それから2点目、任期の点はこれからご議論を頂戴することになるとは思いますが、確かにタスクが重い重要な役割を担っていただくということで、最初からあまり長期間の任期を定めることは適当ではないと考えており、現在我々が考えておりますのは、資料にもお示しいたしましたように任期を2年とした上で再任可とすることです。再任可ということは、もしもご本人が再任はできないということであれば再任しないこととなりますので、再任可とした上で全体で最大6年間、あるいは8年間。6年間の場合には再任が2回、8年間の場合には再任が3回ということになります。

先ほどもご説明申し上げましたように、あまりにも任期が短いと本学について十分な理解を持って役割を果たしていただくことができないかと思えますし、逆にあまりにも長期になり本学について理解をしていただき過ぎますと、むしろ本学に対する中立性とか独立性、あるいは執行部に対して適切な監督機能を果たしていただくことも難しくなりますので、そういうことを考えた上で任期を2年とした上で再任可としています。全体として任期の上限を6年にするのか8年にするのか、このあたり、ご意見をぜひ頂戴できればと考えております。

【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。今もう既に任期のほうのお話に入ってまいりましたけれども、いろいろご質問いただいた中で、この制度を理解していく上での重要なポイントというのが相当ご説明いただけたかなと思いますので、任期のほうのお話に絞ってこれから議論、意見交換をさせていただきたいと思えます。任期の点につきまして何かご意

見などございましたら、今回ぜひいただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

任期のところというのは、先ほどからのお話のように役割の大きさといいますか重さ次第という部分、位置づけの部分もあって、まだ若干流動的なところもあるかと思います。しかし、やはりこれからどういう方をお願いするかという上でも重要な点だと思いますので、ぜひご意見をいただければありがたいなと思います。――それではC委員、お願いいたします。

【C委員】 ありがとうございます。既にいろいろなご意見をいただいているので、それを勘案してお決めいただくと。大変第三者的な意見でございますが。私は今ご提示いただいている2年というのを期間に、2年、4年、マックス6年とつないでいくというのが一つの方法論であるとともにもう一つ、ここの役目というのがある大きな方針を考えていくということになるとすると、あまり短い、2年というのも妥当なのかなというのをちょっとイメージをされていて。やはり、こういう重い役目であるので最低4年やっていただきたい。それでもし延長する場合は、2年ずつ延長するというような考え方もあるのではないかと思うんですね。

基本的には今議長が仰っていただいたように、ポイントは重さと長さ。長さというのは、長期ビジョンと中計というのが一つの大きい領域だとすると、それなりの長さを持ってフォローをしておかないと、つなぐことができないのではないかなという気がして。その意味では、基本4年プラス2年というような考え方もあっていいのではないかなと思うので、重さと必要な時間軸というものをお考えいただいて、2年・2年にするのか4年・2年にするのか、そういうところをお考えいただくといいなというふうに思いました。以上です。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。大学の重要な運営方針事項について、ある程度長期的な視野を持って考えていただくということですので、本学としてもあまりにも短期で委員が交代することは望ましくないだろうと思っております。そういう意味では、全体として6年なり8年くらいやっていただくということを考えています。

その中身として、最初にある程度長めの任期を期間として定めておいた上で再任の期間が短くなる構成にするのか、あるいは最初の期間をそれほど長くせずに、先ほど重い役割なので躊躇する方もおられるのではないかというご指摘がありましたけれども、最初のハードルはあまり高くせずに、最初の2年で慣れていただいて本学のことについてもご理解をいただき、再任を何回か重ねるという形で結果として6年なりの期間の役割を果たしていただくか。いずれにせよ、そういう考え方の選択になると思いますが、C委員としてはやはり最初の期間を長めにとっておいたほうがよいのではないかというご意見かと思います。ぜひその理由の部分、根拠となる部分を少しお聞かせいただくと、今後タスクフォースのほうでも議論の参考とさせていただきます。

【C委員】 まず一つは、やはり中計という部分と、例えば学長を含めた中長期的な物の考え方。それはやはり少し学内の内容も理解しながら方向感を議論していくというプロセスが必要なので、あまり短い2年という期間ではそれが全うできないんじゃないかなという気がしたものですから。そういう意味では、やはり4年という期間を最初からお願いすると。ある意味で覚悟をしていただくということも含めてなんです、そのほうがよりよい機能をする期間になるのではないかなというふうに思います。

特に学外の委員は、これをお受けすること自体、相当覚悟を持ってお受けしないとけないというふうに皆さんお思いになるので、最初が2年で積み重ねるというよりも、やはり4年は最低やっていただきたいんですけど言ったほうが、学外の方をお願いする上でも逆に言うとお願ひしやすい。覚悟を持って入っていただくという観点ですね。我々は社外取締役もお願いするわけですけれども、今は4年でも短いんじゃないかという議論があります。やっぱり6年と最初から言うべきだという話があって。

我々のところも取締役特にお願いしたいのは、やはり中長期の議論なんです。中長期の議論は、最低3年ぐらいは。中期計画なんていうのは、大体3年が一つのピリオドになっているのが一般的でございますので、最低3年は見ないと会社のその次の議論をするときにも十分な知見を議論の中からは得られないということを考えて、最低6年お願いしますというような言い方をします。そうじゃないと、逆に言うとお受けいただけないというのがあります。

そういう意味で、私は少し長めをお願いしたほうがお受けいただくほうの方にも覚悟を持っていただけるし、かつ4年と言ったほうがしっかり何をやりたいという意思を持ってお受けいただけるのではないかなという気がしたものですから、4年プラス2年という言い方がよろしいのではないかなというふうに申し上げました。以上です。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。ご趣旨はよく理解できました。いずれにしても、2年というような短期間で委員が次々と交代することは望ましくありませんので、一旦お引き受けいただいた場合には6年程度お願いをしたいということになります。あるいはそのことを申し上げてお願いすることになると思います。

正直申し上げて、そのときに4年やっていただきますと言うことが、新しい制度のもとで我々として適切と思う人材にお願いをしたときに、長さゆえに躊躇されてしまうことはちょっと心配だなという気持ちがないわけではありませんが、ご意見はよく理解できたところです。

【板東議長】 今ご指摘のように、実質上は4年以上というのが望ましいと思いますけど、形式的に2年にするか4年にするかという議論というのは、またちょっと別のものとしてあり得るかなと思ひまして。2年なんだけど通常は4年やっていただくというケースが、委員をお願いしたり役員をお願いしたりという場合においてもですし、取締役なんかを見ると1年ずつの任期なんだけれども6年ぐらいを想定してますよとか、5年ぐらいを想定してますよというようなお話が実際上は多いのかなと思いますので、形式の問題と実質の

問題とをどうするかというのも、もう一つあるかなというふうに思いました。

確かに多様な方がいらっしゃるので、多様な状況の中で必ずしも形式的に4年というの有効な場合だけではないだろうなど。実質と形式をどうするかというのはあろうかと思えます。それではE委員、よろしくお願いします。

【E委員】 まずちょっとお話が被ってしまうかもしれないんですけど、まさに最初から長く設定した場合、やっぱり大学が今回新しく制度を作るので、今のクライテリアで試しつつも、いろいろ改革が進んでいくと思うので、やっぱりこういう視点も少し欲しかったなとか。まあ最初からちゃんと選んでいらっしゃるの、そんなに不適切という方はいないかもしれないんですけど、何かちょっと違うなというものがあつた場合みたいなのも、むしろ大学側である程度、何ていうんですか、基本は6年やっていただくとか4年やっていただくとしても、細切れにしたほうが調整しやすいという観点もあるかなと思ったんですけども、その観点だといかがでしょうか。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。その点、非常に重要だと思います。先ほど板東議長からおっしゃっていただいた、実質上ある程度の期間やっていただくということと、任期を形式的にどのように定めるのかというのは区別して議論するという点は、これも重要な指摘です。任期は規則で定めなければなりませんので、そういう点で少し慎重に検討すべきことかと思いました。

慎重に検討するということの観点の一つとして、単に引き受けてもらえないのではないかという実務的な観点だけではなく、今後、本学が運営方針会議の多様性であるとかスキルマトリックスの構成を考えていくときに、我々としては十分慎重にスタートしていきたいと思いますが、初めての制度ですので、今後の運用の中で少し見直しを行いたいということが出てくるかもしれません。そういう意味では、E委員のご意見は、初動の時期には特に、多少柔軟性を持ったほうがよいのではないかというご助言だったと伺いました。重要な指摘だと思ひ、その点は十分に考えてまいりたいと思ひます。

むしろ総長選考・監察会議と協議する際に、総長選考・監察会議としてはどういうふうな観点を持っていたらいいか、今のような観点も共有していただければいいかということが重要と思ひました。どうもありがとうございました。

【板東議長】 ありがとうございます。時間がかかりなくなってまいりましたので、他にご意見があればぜひお出しいただきたいと思ひますけれども、他にございますでしょうか。

すみません、私のほうで。6年か8年かというお話がありましたけれども、8年はちょっと長いなという感じは正直いたしました。もちろん経営協議会の委員も一応8年までできるということにはなってるんですけども、特に先ほどの「より重要な責任を」という話になると、今総長も6年の任期ということですけども、それ以上長くなるのもどうかという感じはちょっと個人的にはいたしました。他のご意見もあれば、またいただければと思ひます。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。時間があればぜひそ

のご議論もいただければと思ったのですが、現在、総長選考・監察会議と経営協議会、いずれも任期は2年で再任を妨げないという点で共通の規則になっております。その上で唯一違うのが、委員を通算して何年お願いするかという点で、総長選考・監察会議は6年、経営協議会は8年になっております。

これはなぜ6年と8年になっているかという点、まず総長選考・監察会議の任期の上限期間は6年くらいが適当であろう、板東議長も仰ったように8年は長過ぎるかもしれないというためです。その上で、総長選考・監察会議の場合には選出母体が経営協議会ということになりますので、経営協議会で例えば1期2年程度経験した方の中から、総長選考・監察会議の学外委員になる方が出てくるといったような事態を想定いたしますと、任期1期分、2年ほどは長くしておいたほうがよいのではないかと、そうでないとすると、経営協議会で1期2年を経た方の中から総長選考・監察会議の学外委員を選んだときには、既に上限の6年はできないという形になってしまうのは望ましくないだろうということで、あえて経営協議会と総長選考・監察会議の通算した期間をずらしているということになります。

これに対して運営方針委員につきましては、先ほど申し上げましたようにそういうルートというものは、つまり兼務をするといったようなことは考えていないことから、独立に運営方針委員の在任期間の上限を定めるとすると6年ということがあり得るかもしれないということで、6年ないし8年ということにさせていただきます。

【板東議長】 ありがとうございます。他に任期について何かご指摘、ご意見ございますでしょうか。――H 委員からお手が挙がっておりますので、よろしく願いいたします。

【H 委員】 学内の委員なんですけど、発言してよろしいですね。

【板東議長】 よろしく願いいたします。学内委員も当然。

【H 委員】 非常に初歩的なことの質問になってしまうんですけども、今回の法律改正によって運営方針会議というのが設定されたということで、今6年とか8年とかそういった議論になってると思うんですけど、その間に確実に総長は代わるわけで、そのサステナビリティというか、もともとのこれから3年とそこから先のスパンの3年というのは、違う総長のもとで働くことになると思うんです。

これまでの東大というのは、総長がある程度方針をばんと決めて、それでよりよい大学を目指していこうという形だったので、次の総長がどれぐらい新しいことをばんと言えるのかというところは、今まではその総長が考えればよかったという部分はあると思うんですけど、今度運営方針会議というのが入ることによって、特に学外の方がたくさん長い間残って学内は多分どんどん代わっていくことになると思うんですけど、そういう意味で学外の方にその前の議論というのを次の総長に対しても吹かけると言うのも変ですけども、こういう議論で来てますよということで。

さっき、どちらかという点とパートナーであり、しかも監督であるという非常に難しい状況だと思うんですけど、パートナーという面では前の議論をそのままかどうか分からない

ですけど一部は継続してほしいという立場で入ってもらうことを考えているのが、この運営方針会議というものなんですか。そこがちょっとわからなくなってしまったので、教えていただけますか。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。この運営方針会議というものが新たに国立大学法人法で設置することになった理由ともかかわっていると思います。総長の任期、あるいは総長の交代にもかかわらず、大学としてある程度中長期的に一貫した継続的な方針を持っておく必要があるのではないかとということで、この制度が設けられたというふうに考えております。その上で、それを実際にどのように運用していくか、あるいはどのように制度を設計するのかというのは、各法人に委ねられております。

その点について言いますと、ご指摘のとおりで、総長の交代にもかかわらず、運営方針委員は継続するという事はあり得ます。その場合に、例えば中期目標や中期計画というのはそれぞれ計画として、あるいは目標として定められていますので、それを受けとめた上で、次に中期目標・中期計画を立てるときには、新たな総長や運営方針会議で継続すべきことは継続すべきであるし、変えるべきことは変えるべきであるという、こういう議論がされると思います。

したがって、総長が代わることによって、それにもかかわらず継続すべきことと、あるいは本学として変えていくべきこととを、その都度議論していくことになろうかと思えます。H委員のご懸念がどの点にあるのか十分に理解できなかったかもしれませんが。

【H委員】 懸念がそんなにあるわけではないんですけども、例えば2プラス2プラス2みたいな形で積み重ねていくと、そういった意味でいうと本当に2年で「やっぱりちょっとこれは大変なのでやめます」というふうになってしまうと、次の総長に対する引き継ぎという感覚でいうと、また新しい方がそこに入ってくるとそれは大変だろうなという意味もありますし、実際の引き継ぎという感覚がなかなかうまく機能しないんじゃないかなと思うので。だから私も4年は最低でも必要なのかなというふうに思ったのと。

あともう一つ、スキルマトリックスは結構具体的に書かれていると思うんですけど、これが現状の今考えている東大の将来像と考えたときのスキルマトリックスとしてはアグリーするところは多いんですが、それがどれくらい続くのかによって、今のスキルマトリックスで選んだ方というのが、次の総長になった後の運営方針会議の委員として本当にいいのかどうかというところもちょっと難しいのかなと思って。

比較的短いスパンで代えるというところにもラショナルはあるし、逆に長いほうもあると思うんですけど、どっちに比重を置いて。少なくとも我々は今度は運営方針会議委員として上がってきた人に対する意見を言う側になると思うので、どういう方針で見ていけばいいのかというのがちょっとわかりづらいなと思ったので、まずは総長が代わったときどうなんですかということ伺いたかったというのが趣旨であります。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。ご趣旨はよくわかりました。重要なご指摘だと思います。一方でその方針の安定的継続といったようなこと

を考える場合には、任期についても一定程度長くするという選択肢があり得ると思います。ただ他方で、本学がこれから成長していく中で運営方針委員のスキルマトリックスの構成というものが、不断に変わっていったり、見直しが必要であるかもしれない。そのときには柔軟にその構成を変更できるように、ある程度任期は短いほうがよいかもしれない。この両方の選択肢があり得ると思います。それでどちらにするかということは、その継続性と変化ということについてどのように考えるのか。運営方針会議の役割として、その点をどのように整理するのが重要だというご指摘だったと思います。

その点、本日の時点ではまだ十分に明快な整理ができなかったかもしれませんので、これはタスクフォースのほうでぜひ検討して、より整理をした形でまた改めてご意見をお伺いする機会が持てればと思っています。大変重要な本質的なご指摘、どうもありがとうございました。

【H委員】 ありがとうございました。よろしくお願いします。

【板東議長】 ありがとうございます。まだそれぞれの委員、ご意見はあるかと思いますが、ちょっと時間が過ぎてしましまして。3時から総長にまた中間評価の関係のご説明をいただくことになってますので、そろそろこの程度で意見交換を切り上げさせていただきたいと思います。まとめるほど意見は収束しなかったかもしれませんが、重要なポイントについては漏れなくご指摘いただいたのかなというふうに思いますので、またタスクフォースのほうでご議論、ご検討を深めていただければと思います。よろしゅうございますでしょうか。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございます。本日は多岐にわたって重要なご指摘どうもありがとうございました。大変参考になりました。これを参考に、またタスクフォースのほうで検討させていただき、必要があればまた改めてこのような意見交換の場を設けさせていただいて、10月の法律施行に向けて準備を進めてまいりたいと思います。改めましてありがとうございました。

【板東議長】 ありがとうございます。それでは、議題3のほうはこの程度とさせていただきたいと思います。また、今日は大変丁寧なご説明をいただきましてありがとうございます。今後ともいろいろやりとりが必要になってまいりますので、よろしくお願い申し上げます。

【運営方針会議検討タスクフォース委員】 ありがとうございました。こちらこそよろしくお願いたします。では、これで失礼させていただきます。

(運営方針会議検討タスクフォース委員・経営企画部長退出)

【板東議長】 それでは、これから議題1の「総長の中間評価の実施について」に入らせていただきたいと思います。これらの議事につきましては人事に関する意見交換を行う議事となりますので、総長選考・監察会議の運営に関する了解事項に基づきまして、傍聴者の方については退出していただくということになりますので、事務局のほうでよろしくお願い申し上げます。よろしゅうございますでしょうか。

【事務局】 もう少しお待ちいただけますでしょうか。

(傍聴者退出)

【事務局】 退出されましたので、よろしくお願ひします。

【板東議長】 ありがとうございます。議題3に時間をとりましたので、あとは簡単に簡潔に行きたいと思っております。

■議題1「総長の中間評価の実施について」、議題2「総長の賞与に係る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4の「その他」に入らせていただきたいと思ひます。傍聴の方がもし残っていらっしゃるようでしたら、入室操作をお願ひしたいと思ひますけれども。

【事務局】 傍聴の方はいらっしゃらないです。大丈夫です。

【板東議長】 はい、わかりました。その他何かご質問、ご意見ございますでしょうか。――よろしゅうございますでしょうか。

それから連絡事項といたしましては、議長の所信表明につきましては、既に5月21日付でホームページの中の「総長選考・監察会議」ページに公表しております。中立・公正な議事運営と活発な意見交換のために最善を尽くしてまいりたいということを書いております。どうぞよろしくお願ひ申し上げたいと思ひます。

それでは事務局から連絡事項をお願ひしたいと思ひます。

【事務局】 総長選考・監察会議の会議日程についてお知らせいたします。4月の第1回総長選考・監察会議でお伝えしたとおり、改正国立大学法人法が10月から施行される関係で、施行日以降、早期に本学の運営方針委員を任命する必要があるがございます。運営方針委員を任命するに当たり、法人法により総長選考・監察会議と協議を経ることが定められておりますので、10月以降、当会議を開催できる日につきまして日程調整をさせていただいた結果、10月10日、9時から10時半の時間で開催させていただくことになりましたので、会議日程を更新させていただきました。ご負担をおかけして申し訳ございませんが、どうぞよろしくお願ひいたします。

続きまして第2回の前回議事要旨につきましてですが、内容等、よろしいでしょうか。――はい、ありがとうございます。

次回の開催についてですが、7月23日、火曜日、13時から14時45分です。この日は監事との懇談を予定しております。Zoomによるオンライン会議になりますが、学内委員の先生におかれましては科所長会議が柏キャンパスで同日に開催される関係で、当会も柏キャンパス物性研究所に会議場所を確保しております。詳細についてはまた改めてご連絡させていただきます。事務局からは以上です。

【板東議長】 ありがとうございます。当会議では適正な議事進行のために、総長選考・監察会議の内規によりまして、会議終了時に監事に議事進行についてのご意見をいただく

こととしております。両監事から本日の議事進行についてご意見をいただければと思います。よろしくお願いいたします。じゃあI監事、J監事という順でお願いいたします。

【I監事】 Iです。ありがとうございます。本日の議事進行について特に問題ございませんでした。以上になります。

【J監事】 続けてJですが、私からも特段の意見等ございません。お疲れさまでした。

【板東議長】 それでは第3回の総長選考・監察会議を閉会させていただきます。大変長くなって申し訳ございませんでした。それから、この後 15 時から総長の中間評価に係る自己評価書説明会となりますので、学外委員の皆様にはご参加いただくということでよろしくお願ひしたいと思います。経営協議会委員に対する説明ということでございますので、よろしくお願ひいたします。本日はどうもお忙しいところありがとうございました。活発なご意見をいただきまして感謝申し上げます。

(終了)