

## 第11回総長選考・監察会議議事録

1. 開催日時：令和7年1月10日（金）13：30～15：38
2. 方 法：オンライン会議（Zoom）
3. 出席者：遠藤、国谷、小林、酒匂、佐藤、関根、板東、杉山、中島、中西、  
納富、兵藤、目黒 各委員
4. 説明者：佐藤執行役（UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会長）
5. 陪席者：亀井、山口 各監事
6. 議 題
  - 1 大学組織における総長の位置づけについて
  - 2 次期総長の任期について
  - 3 総長の賞与に係る職務実績自己評価書（案）（評価対象期間：令和6年度）について
  - 4 令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項について
  - 5 その他
7. 配付資料
  - 1-1 大学組織における総長の位置づけについて
  - 1-2 本学のガバナンスのあり方に関する検討状況
  - 2 次期総長の任期について
  - 3 総長の賞与に係る職務実績自己評価書（案）（2024年度実績）
  - 4 令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り（案）
  - 5-1 次期総長選考に向けた主な検討スケジュール（イメージ）
  - 5-2 第10回総長選考・監察会議議事要旨（案）
8. 参考資料 国立大学法人のガバナンスの仕組み
9. 議事

【板東議長】 それでは、皆様おそろいのございますので。明けましておめでとうございます。ただいまから総長選考・監察会議（第11回）を開催させていただきたいと思ひます。委員の皆様におかれましては、年明けの大変忙しいときにご出席いただきまして、ありがとうございます。まず事務局から、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。よろしくお願ひいたします。

【事務局】 事務局でございます。よろしくお願ひいたします。本日は13名の委員の皆様にご出席を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、B委員、

C 委員におかれましては、本日も欠席となっております。また、途中で退席される委員もいらっしゃるかと伺っております。

本日は前回第 10 回会議で議長よりお話しいただいたとおり、議題 1 及び 2 の関係で、大学の UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会長で、かつ国際卓越研究大学構想策定委員会のガバナンス計画を担当していらっしゃる佐藤執行役に、大学の検討状況についてご説明いただくために出席していただいております。

続きまして、陪席者でございます。D 監事、E 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させていただきます。

続きまして、傍聴者でございます。本日は傍聴いただいております方は 2 名いらっしゃいます。

続きまして、資料の確認でございます。配付資料でございますが、本日の資料は事前にお送りさせていただいた PDF ファイルをご覧ください。議事次第に記載のとおり、資料としては 7 点、参考資料としては 1 点、席上配置資料として 1 点ございます。対面出席の方は、席上配置資料はタブレットをご利用ください。

続きまして、議事の記録・公開についてでございます。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は公開いたします。なお公開は、東京大学ホームページの総長選考・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。

続きまして、発言時のマイク操作等についてでございます。本日はウェブと対面のハイブリッド開催とさせていただきます。ウェブにてご出席の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。なお、対面でご出席の委員の皆様におかれましては、ご発言の際は適宜挙手にてお願いいたします。

続きまして、第 10 回議事要旨についてでございます。本日の資料として事前にお送りさせていただきました、前回の「第 10 回総長選考・監察会議議事要旨 (案)」、資料 5-2 につきまして何かお気づきの点があれば、会議終了までにお申し出願います。事務局からは以上でございます。

**【板東議長】** ご説明ありがとうございました。それでは、本日の会議から次の総長選考に向けての重要な課題のところを一つ一つ検討させていただくということになりますけれども、その前提といたしましても、総長の位置づけというのが今日議題 1 に上がっておりますが、大変重要であるというふうに思っております。

それでは、議題 1 の「大学組織における総長の位置づけについて」に入らせていただきたいというふうに思います。資料の 1-1 の「大学組織における総長の位置づけについて」をご覧くださいと思います。ここに国立大学のガバナンス・コードが挙げてございますけれども、このガバナンス・コードの原則 3-3-5 のところを見ますと、「学長選考・

監察会議は、国立大学法人に大学総括理事を置き、法人内において経営と教学を分離するかどうかについて決定する権限を有する」ということが書かれておりますし、「学長選考・監察会議は、各法人が最も経営力を発揮できる体制の在り方を十分に検討する」ところとすることが示されているところでございます。総長選考・監察会議が、次期総長選考を行っていく上でこのような権限などがあることを踏まえまして、本日は大学組織における総長の位置づけについて議論したいというふうに思っております。

その議論の前といたしまして、現在大学では、先ほどご紹介ございましたけれども、国際卓越研究大学への申請に向けまして、UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会、国際卓越研究大学構想策定委員会ガバナンス部会におきまして、今後のガバナンス体制について検討を進めているというふうにお聞きしております。本日は、その方向性についてまずお聞きしたいと思っております。その上で、議題1の次期総長選考を見据えた今後の大学組織における総長の位置づけ、その位置づけに合った総長の任期などにつきまして、総長選考・監察会議としても確認をしていきたいと思っております。

それでは、まず大学組織における総長の位置づけにつきまして、申し送りを踏まえた検討の方向性などにつきまして、事務局からご説明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。それでは資料の1-1をご覧ください。この資料の論点、検討の方向性は、令和6年度の総長選考・監察会議への申し送り別紙2を参考に作成したものでございます。まず論点としては、大学組織における総長の位置づけをどうするのかということでございます。その検討の方向性といたしましては、(a)から(c)の三つの選択肢が示されております。

まずは選択肢(a)。これまでどおり教学と経営を分離せず、双方のトップに立ち、強いリーダーシップを発揮していくというものです。次に選択肢(b)。教学と経営の分離はしないものの、学校教育法上の教学を「つかさどる副学長」を置くというもの。これは学長の補佐体制を強化するため、学長の指示を受けた範囲において、副学長が自らの権限で校務を処理することができるというものです。そして選択肢(c)。これは教学と経営を分離して、経営は理事長が行い、学校教育法上の教学については大学総括理事が大学を代表するというものです。この三つに分けられています。

(c)の選択肢については、大学総括理事は法改正によって令和2年度から役員として大学に置くことができるようになっており、参考資料に一法人一大学の体制図、参照条文などをおつけしております。大学総括理事の設置については、総長選考・監察会議が決定する権限を有することとされております。そのため、総長選考・監察会議規則、任務の中に、大学総括理事の設置の是非に関する事項の審議が規定されております。

先ほど議長からもご説明がございましたとおり、令和2年度に新たに国立大学法人ガバナンス・コードというルールが、文科省、内閣府、国大協によって定められており、その中で「学長選考・監察会議は、国立大学法人に大学総括理事を置き、法人内において経営

と教学を分離するかどうかについて決定する権限を有する。学長選考・監察会議は、各法人が最も経営力を発揮できる体制の在り方を十分に検討するとともに、大学総括理事を置くこととする場合には、その検討結果に至った理由を公表しなければならない」とされておりますので、大学が最も経営力を発揮できる体制について、大学における総長の位置づけを聞いた上で、総長選考・監察会議で検討するという整理でございます。なお、令和2年度の前回の総長選考の際の検討では、引き続き教学と経営双方の長たる総長が統括することが望ましいという判断でございました。

「検討の方向性」に記載の（a）から（c）の選択肢の考え方の前提といたしましては、大きくは経営と教学を分けて考えられるか否かということ。本学のような一法人一大学の場合、性質上、大学法人の財産管理に関する重要事項は、大学の教育研究に関する重要事項と重なり明確に区別できないということ。それから選択肢（b）においては、学校教育法による任意設置の職の副学長に、教育研究をつかさどることができるようにするというものでありますが、副学長は国立大学法人法に役員として規定されている職ではないということ。本学では、法人業務と大学の業務について役割・権限を明確に区分することなく、副学長を含めた役員などの所掌が決められており、総長のリーダーシップが適切に発揮されているということ。役員などを含めた執行部の体制は、大学自体が検討する主体となるものであり、総長選考・監察会議の任務からは外れるということ。というようなことが前提としてございます。事務局からは以上でございます。

**【板東議長】** どうもありがとうございました。ただいま事務局からご説明いただきました。

続きまして、大学における検討状況について。先ほど事務局からご紹介がありましたように、今 UTokyo Compass 推進会議のガバナンス分科会の分科会長も務めておられます佐藤執行役から、大学における検討状況についてお話をいただきたいと思います。佐藤先生、よろしく願いいたします。

**【佐藤執行役】** ありがとうございます。執行役の佐藤でございます。今ご紹介をいただきましたように、UTokyo Compass 推進会議のガバナンス分科会の分科会長と、それから国際卓越研究大学構想策定委員会のガバナンス部会の部会長を務めております。なお、UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会と国際卓越研究大学構想策定委員会ガバナンス部会は、一体として検討を行っております。以下、簡単にガバナンス分科会、あるいはガバナンス部会ということがありますので、ご了承いただければと思います。

本日は、現在ガバナンスの観点から、大学組織における総長の位置づけについてどのような検討がなされているのかについて、お話をするようにご指示をいただいております。使用する資料は、あらかじめお配りをしている資料1-2「本学のガバナンスのあり方に関する検討状況」でございます。今、画面共有をさせていただいております。

検討の主体は、先ほど申し上げたガバナンス分科会とガバナンス部会です。制度的なことを申し上げますと、UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会の任務は、UTokyo

Compass が定める「自律的で創造的な大学モデル」のあり方について総合的に検討することであり、これに対して、国際卓越研究大学構想策定委員会ガバナンス部会の任務は、国際卓越研究大学への申請を見据えて、そのガバナンスのあり方を検討することということになっております。

その上で、自律的で創造的な大学モデルのガバナンスのほうで、国際卓越研究大学について問題となる論点よりは広く、ある種包摂的な関係にございますので、そのような意味でガバナンス分科会とガバナンス部会が一体となって、本学のガバナンスの全体像について議論しているということになってございます。その中で、総長の役割、あるいは総長とプロボストの関係等についても議論しておりますので、本日はその検討経過について説明をさせていただきます。

なお、分科会の検討作業はまだ進行中でございます。したがって、本日も説明する内容は検討中の暫定的な内容ということになります。予定では、この後も検討をさらに進め、順調にいけば2月のUTokyo Compass 推進会議の全体会議、親会議のほうで全学的な承認を得、その内容を踏まえて国際卓越研究大学の申請におけるガバナンスのあり方を固めていくというスケジュールになってございます。

この間、さまざまな会議でこの内容は説明しており、大きな方向性には異論はないというふうに承知をしておりますけれども、現時点ではいま述べたような意味で暫定的な内容とご理解いただければと思います。

それでは内容の説明に入りますが、本日は大きく二つの点についてご説明を申し上げます。一つは、まず前提として本学のガバナンスを構成する大きな三つの視点。その上で、2点目として、そのような視点を踏まえた上で、総長の役割、総長とプロボストの関係等についてということになります。

資料の3ページ。以下、資料の下部にある青字のページ数で引用させていただきますけれども、まずI.として「本学のガバナンス体制を構成する3つの視点」ということとでございます。本学のガバナンスを考える際には、次の三つの視点が重要であり、この三つの視点から構成される自律と責任あるガバナンス体制の構築を目指すことが、検討作業の基本的な方向性となっております。

1点目は、総長の強いリーダーシップとそれを支える執行部体制。2点目としては、大学構成員の運営・経営への参画機会の保障。3点目としては、学外の多様なステークホルダーが参加する透明性の高い大学運営ということとでございます。このようなある種三者の相互牽制を想定しつつも、相互牽制ということで縮小均衡、ある種の三すくみになるのではなくて、三者のいずれも強化して、「世界の公共性」に奉仕する強固なガバナンス体制を目指すということを考えてございます。

なお、これらの三つの観点のうちの第2点目及び第3点目については、昨年夏に検討いたしました運営方針会議の制度設計において相当程度対応済みでございますことから、現在ガバナンス分科会では第1の観点を中心とし、その上で2及び3については方針の再確

認及び積み残しの論点に触れるという考え方で、取りまとめの作業を行っております。この意味で、この取りまとめ自体は、昨年発表いたしました「運営方針会議検討 TF における検討状況の概要」、昨年7月9日に運営方針会議検討タスクフォースのほうで取りまとめたものですが、これと一体をなすものというふうにご理解をいただければと思います。

次に4ページから5ページ目にかけて、「II. 総長の強いリーダーシップとそれを支える執行部体制」ということについて、詳しく検討を進めてまいります。ここでは総長の役割、それから総長とプロボストの関係等が中心となっておりますけれども、この検討に当たりましては常勤の理事全員に対するヒアリング、あるいは総長に対するヒアリングも行い、それらの結果も参考に分科会で慎重に審議を行いました。

大きな方針としては、2点が重要ということになります。まず1点目としては、総長は教学運営と法人経営の両方について最終的責任を負う。2点目としては、その総長から教学運営の実務に関する大幅な権限の委譲を受ける役職としてプロボストを設置するけれども、プロボストを大学総括理事とはしないという、大きくはこのような二つの方向性、方針を打ち出しております。

以下、詳しくご説明を申し上げたいと思います。「1. 執行部体制の構造化並びに権限・責任及び指揮命令系統の明確化・透明化」。そのような観点から総長の役割を考えたものが、i)ということになります。そこにありますように、総長は教学運営と法人経営の両方について最終的責任を負い、それを前提に各理事に権限を適切に委譲する。特に教学運営に関する権限については、総長は引き続き教育研究評議会の議長を務め、これが大学総括理事を設置する場合には、教育研究評議会の議長は大学総括理事ということになるわけですが、後ほど申し上げますように大学総括理事を設置することはしない結果、総長は引き続き教育研究評議会の議長を務め、教学運営の方向性や方針に関する決定権限を有するものとしつつ、資源配分を初めとする実務的な権限を大幅にプロボストへ委譲し、総長は本学の中長期的な方針に関する議論の牽引や、あるいは資金集めを含めた対外関係に力点を置くものとしてございます。

次に「iii) プロボスト」でございます。今申し上げましたように、総長が教学運営と法人経営の両方について最終的責任を負うものとすることから、プロボストは大学総括理事とはせず、ただ、総長から資源配分を初めとする教学運営の実務に関する大幅な権限の委譲を受け、教育、研究、その他関係理事と密接に連携しつつ業務を遂行するものとする。また、各部局からの意見を吸い上げ、法人経営との関係を含め、適切に調整する役割を担う。さらに、プロボストは各部局からの信任・信頼が求められるという観点から、プロボストの任命に当たっては、総長は教育研究評議会の同意を得るものとする。このように整理してございます。

なお、次の5ページに、大学総括理事を置くということはどういうことなのかについてまとめてございますが、本日は時間の関係で省略をさせていただきます。後ほどご参照いただければと思います。

ここで少し資料を離れますが、今申し上げました2点——総長は教学運営と法人経営の両方について最終的責任を負い、その総長から教学運営の実務に関する大幅な権限の委譲を受ける役職としてプロボストを置くけれども、プロボストを大学総括理事とはしないとされた理由について、口頭で少し補足をさせていただきます。

ガバナンス分科会でまず検討いたしましたのは、総長にしかできないことは何かという点でございます。これは一言で言えば広い意味での法人経営ということになりますが、具体的には広く対外関係、例えば、法人の代表として政府や民間などとの対外関係業務を行い、社会との接点を拡大させること、これは総長にしかできないことであると考えます。また、学外との対話や発信を通じて外部資金やリソースを獲得すること。さらに、それらの活動の基盤となる大学の長期的なビジョンの取りまとめること。これらは総長の任務であると整理してございます。

その上で次に、では教学運営と法人経営を分離するのかということでございますけれども、これまで本学、東京大学では、法人の長と大学の長は同一人格でございました。さらに、例えば理事と副学長を兼任する、あるいは執行役と副学長を兼任するということとも相まって、本学では法人経営と教学運営の一体性が図られてまいりました。法人経営の目的は大学の教育研究にある以上、この一体性は引き続き確保されることが望ましいというふうに考えてございまして、そのような意味で法人の長が経営と教学の両面について、つまり総長が経営と教学の両面について最終的責任を負うとするのが適当であると考えております。

このような考え方は、後ほどご紹介があるかもしれませんが、東京大学憲章第11条に定められている考え方とも一致しております。東京大学憲章第11条は、「総長の統括と責務」という見出しのもとで、「東京大学は、総長の統括と責任の下に、教育・研究および経営の両面にわたって構成員の円滑かつ総合的な合意形成に配慮しつつ、効果的かつ機動的な運営を目指す。」というふうに定めております。13ページにございます、「11（総長の統括と責務）」というところでございますので、後ほどご覧いただければと思います。

このように考えまして、実質及び東京大学憲章の理念の両面から、教学運営と法人経営の両者を合わせた大学全体の活動について、総長が最終的な責任を負うというふうに整理をしてございます。

その上でガバナンス分科会では、そのような総長のリーダーシップを支える体制づくりについて詳細に検討いたしました。先ほどの4ページに戻っていただければと思います。プロボストについては先ほどご説明を申し上げたとおりです。総長から教学運営の実務に関する大幅な権限の委譲を受ける役職としてプロボストを設置する。ただ、プロボストは大学総括理事とはしないと。さらに詳細は本日は省略いたしますけれども、資料の4ページでは、ii) で理事の役割、iv) で各種のCxOの役割を検討し、また6ページになりますけれども、v) 執行部の体制、さらにvi) では、仮称ではございますけれども総合調整担当理事の設置等を提案してございます。

このうち、v)の「執行部の体制」の中では、コアグループという考え方を提唱いたしまして、総長、プロボスト、CFO、総合調整担当理事から成るコアグループを設けて、総長の迅速かつ適切な意思決定を支える、そのような体制づくりを提案してございます。

以上のような考え方をイメージ図としてまとめましたが、7ページの図ということになります。執行部体制のイメージということで、今までご説明をした点を中心として、執行部体制の全体像をこのような形で整理してございます。

最後に、ただいまご説明を申し上げました総長を初めとする執行部体制に加えまして、経営協議会、教育研究評議会、あるいは総長選考・監察会議、さらに新設の運営方針会議を含めた本学のガバナンスの全体像を示しましたが、ちょっと飛びますけれども11ページということになります。繰り返しとはなりますが、総長を初めとする執行部体制に加えまして、経営協議会、教育研究評議会、総長選考・監察会議、さらに新設された運営方針会議を含めた本学のガバナンスの全体像をお示しすると、このような整理となります。

先ほど、本学のガバナンスを支える三つの観点ということを申し上げましたが、ここにありますように総長の強いリーダーシップとそれを支える執行部体制、それから大学構成員の運営・経営への参画の保障、さらに学内外の多様なステークホルダーが参加する透明性の高い大学運営ということが、このような形で本学のガバナンスを支えるということになってございます。

最後に、参考資料として、12ページ以下に「東京大学憲章」「UTokyo Compass」、それから「運営方針会議検討TFにおける検討状況の概要」のそれぞれ一部抜粋をつけてございますので、こちらも適宜ご参照いただければと思います。長くなりましたけれども、私からの説明は以上ということになります。よろしく願いいたします。

**【板東議長】** どうもありがとうございます。佐藤執行役からご丁寧にご説明をいただきました。今後の国際卓越を見据えて、教学と経営を分離しない従来の方針のもとに、総長の強いリーダーシップとそれを支える体制を構築するという方向で、学内で議論をされているということについてご説明をいただいたということでございます。

それでは委員の皆様からいろいろご質問もあるのではないかと思いますので、よろしく願いいたします。ご質問、ご意見がございましたら、よろしく願いいたします。――それではF委員、お願いいたします。

**【F委員】** ご説明ありがとうございます。基本的な考えとしては、やっぱり非常にわかりやすい方向感だなというふうには思います。ただ、これは現役の方々にお伺いしたいんですけども、実際のオペレーションをする上で、東京大学というのは非常に大きな規模の大学でございますので、それ全体を日本の大学という観点だけではなくて、今日の『日経』にも出ていたんですけども、AIではアメリカと中国というのが非常に大きな役割をするようになっていて、その中で日本が何としても入り込まなきゃいけないんですけども、そういうことも含めて考えたときに、どのような、今のトップのマネジメントの役割だけで足りるんだろうかというように、ちょっと不安になったりもします。

そういう観点で、今ご説明いただいた議論の方向感を踏襲していただくのはいいのではないかなと私自身も思いますが、実際にさらに東大に対する期待感というのが高まってきたときに、今の構成だけで大丈夫なんだろうかという気もするものですから、その辺についての何かご議論等がございましたら、お伺いさせていただくとありがたいなと思います。以上です。

【板東議長】 それでは、佐藤執行役のほうからよろしくお願ひいたします。

【佐藤執行役】 ご指摘をどうもありがとうございました。幾つかの点を申し上げる必要があるかと思いますが、まず第1に本学は大変大きな組織であるということ、これはご指摘のとおりでございます。大きな組織であるからこそ、総長の強力なリーダーシップが必要である。ただ、それを総長だけに任せるのではやはり無理がありますので、総長のリーダーシップを支える仕組みを丁寧につくっていかうということで、今日ご説明を申し上げたようなプロボスト、あるいはコアグループ、さらにはさまざまな仕組みということを考えてございます。

その上で、総長の全学の改革を牽引するリーダーシップ、ある種のトップダウンのリーダーシップと同時に、学術の場合には教育研究の現場でどのようなことが起こっているのか、あるいはその関心を適切に大学の運営や経営に生かしていくということも必要ですので、そのようなトップダウンとボトムアップの二つの方向性をつないでいくということにも留意しつつ、現在、全学のガバナンスを考えているということになります。

それからもう1点でございますけれども、まさに国際卓越研究大学となることで、世界に伍する研究大学として本学が発展していく、このような動きが現在進んでおります。今回ご説明を申し上げましたこのガバナンスは、そのような国際卓越研究大学になった場合にも対応できるようにということで考えてございます。

例えば、総長から権限の委譲を受ける形でプロボストを設置いたしますけれども、プロボストはプロボストオフィスを主宰すると同時に、プロボストのもとに学術経営本部——これは画面共有で11ページをお示しいただくとよいかもしれません。プロボストのもとにプロボストオフィス、それから学術経営本部というものを設けまして、学術経営本部において研究インテリジェンスに基づく戦略的な人事や資金配分、さらに今のAIのことを含めてということになります。先端融合研究、あるいは新領域開拓ということを鋭意進めてまいり、そのような設計を現在進めております。

総長が全体として教学運営と法人経営を統括すると同時に、さまざまな役員が権限の委譲を受けて総長のリーダーシップを支えていく。それをさらに、左側にありますように大学構成員が参画するという形でボトムアップで意見やニーズを伝え、さらに、右側でございます経営協議会であるとか、昨年新設されました運営方針会議に学外委員が参加するという形で多様なステークホルダーの声を取り入れると同時に、透明性の高い運営を行っていく。

このような形で現在議論を進めておりまして、そのことによって、F委員がおっしゃっ

た、一つには本学が巨大な組織であるということ、さらに本学は世界に伍する研究大学としてさらなる発展を期待されているということ、この二つの要請に応えることができるのではないかと、とりあえずこのように考えてございます。以上です。

**【板東議長】** どうもありがとうございます。F委員、いかがでございますでしょうか。

**【F委員】** ありがとうございます。基本的には、今佐藤先生からお話しいただいたとおりだというふうに思いますし、いわゆるオペレーションという観点でのご説明も追加いただきましたけれども、そのとおりいけば期待されているものをそのまま実行できる組織になるのではないかなという気がします。

唯一、最後、これはお答えいただかなくていいんですけども、コメントとして、やはり組織の中で何らかの力を入れるところというプライオリタイゼーションがかかる仕組み、それはプロポストのオフィスのところの役目かもしれませんけれども、そういう役目も一つの大きな役目として定義をしていただくということが重要なのではないかと思います。

これは中期計画上での時間軸で、どのタイミングでどういうプライオリタイゼーションで資源を配付していくのかということがないと、なかなか思ったように結果は出てこないのではないかなというふうに思っておりますので、そういう役目も今回の中で明確にお示しいただくことがいいのかなと思います。これはコメントは必要ではございません。ありがとうございます。

**【板東議長】** ありがとうございます。では、ほかにご質問、ご意見ございましたらよろしくお願いたします。――それではG委員、お願いたします。

**【G委員】** ご説明ありがとうございます。幾つか質問があります。文科省の国際卓越の考え方の基本的な幾つかの重要要素の中に、ガバナンス体制の強化があるということをご承知のとおりだと思いますが、その基本的なコンセプトというのは、経営と執行の分離ということと第三者の関与という二つの大きな要素を大学のガバナンスの中にビルトインすることだと思います。

したがって、今回ご提示いただいているガバナンス体制が国際卓越大学に採択されるにふさわしいガバナンス体制なのかどうかということが問われることになります。

最初の質問は、今ここに提示されているガバナンス体制と文科省が国際卓越大学に採択するレベルの大学に求めるガバナンス体制と整合的なものなのかどうかという議論があったと思いますが、その議論はどういうものだったのかということをお伺いしたいと思います。

2点目は、これも確認ですけども、16ページ（通し11ページ）の図には、総長の役割は「教学と経営の両方の最終責任を負う」と書かれていますが、一方、「教学の実務に係る権限はプロポストへ委譲し、主に法人経営側に注力する」と書かれています。この言い方がよくわからなくて、最終責任は負ってるけれども、教学のほとんどは権限を委譲しますと言ってるように見えます。

しかしながら、どういう教育内容を行うかということと経営とは基本的に密接不可分だ

と思います。例えばあるプロボストがこういう教育をやりたいから、これだけの経費がかかる、こういう研究機械を調達してほしいというようなことを考えたときに、これは大学全体の財務的な問題になるし、経営そのものにかかわってくるものとなります。

したがって、「教学の実務に係る権限」というものが何を指すのかということがクリアに定義されていないといけないのではないかと思います。もう少しわかりやすく言えば、何を調達してお金がどれだけかかるかということは経営の責任であって、教学と言っている内容はどういう教育を教えるかということに限定されているということなのか。あるいは教学の内容を提案するのはプロボストだけれども、それがどのような財務的なインパクトを与えるかということについては、経営側で調達するという形になっているのか。その内容をもう少し詳しく規定する必要がある様に思います、特に東大の場合学部の力と学長の力のバランスという従来からの課題にもろにかかってくる問題になるので、新しいガバナンスの中でそこはもう少しきっちり規定されていなければいけないと思います。

それから「運営方針会議」というのが左の上にありますけれども、これが民間企業でいえば取締役会に当たると思います。この運営方針会議の意思決定の中における総長は1票を持っているということであって、最終意思決定者ではないと私は理解しているんですけども、それが正しいかどうか。もしそれが正しいのであれば、総長が教学と経営の両方の最終責任を負うということにはならない。そこがどう整理されているのかということをお聞きしたいと思います。以上3点について、教えて頂きたい。

【佐藤執行役】 ありがとうございます。いずれも重要な論点だと思います。まず1点目ですけれども、国際卓越研究大学に求められるガバナンスのあり方ということ、十分対応できるような形で議論が進んでいるのかということですが、もちろん先ほど申し上げましたように、ガバナンス分科会において議論すると同時に、国際卓越研究大学構想策定委員会のガバナンス部会を兼ねておりますので、常にこの両者は整合的になるように議論しております。

G委員がおっしゃったように、国際卓越研究大学に求められるガバナンスのあり方として、一つには経営と執行の分離、もう一つには透明性の点があるというふうにご指摘をいただきましたけれども、このうちの第2点目の透明性については、随所で透明性ある運営、経営を行っていくということは先ほどご説明申し上げました。

それから本日は国際卓越研究大学のガバナンスに焦点を合わせたご説明ではなかったもので、やや不明確であったかもしれませんが、経営と執行と分離ということについては、一つには運営方針会議ができたことによりまして、経営と監督機能の分離ということが既に一定程度組み込まれております。これはご承知のとおり、運営方針会議ができたことによって、従来は総長が独任制の機関として大学の大きな方針は全て総長が決定していたのに対して、例えば中目・中計（中期目標・中期計画）に関する事項であるとか、予算・決算に関する事項であるとか、大学の大きな方針に係る決定権限が運営方針会議に付与されることになりました。そのような国立大学法人法の新しいガバナンス、執行部の経営マ

ネジメントとそれに対する監督機能ということの分離を前提に、このような全体としてのガバナンスを考えており、そのことによって国際卓越研究大学に求められる経営と執行の分離ということについても一定程度対応できるのではないかと考えてございます。

それから2点目ですけれども、総長の役割として教学と経営の両面にわたって最終的な責任を負うということと、実際に教育のあり方を考えるということと、それに必要なリソースの関係をどのように考えるのかということとでございました。教学のあり方について考えるものとしては、執行部側としてはプロボストがあり、そして学術経営本部において教育のあり方、あるいは研究のあり方について議論してまいります。それから教学に関する重要事項について審議する機関として、既に教育研究評議会があり、本日は省略させていただきましたけれども、教育研究評議会の機能強化を図っていくということが、ガバナンス分科会及びガバナンス部会の重要な提案となっております。この点は資料から省略してまいまして申しわけございませんでした。

そのような形で、一方で執行部側としてはプロボストが主導し、他方でボトムアップな教育研究の現場の声を伝えるものとしては教育研究評議会が重要な役割を果たすという形で、教育や研究のあり方を審議しつつ、他方、それに必要なリソースを集めるのは、この図でいいますと CFO の役割ということになります。そのような意味で教育のあり方に関する議論と、それに必要なリソースを集める CFO、その両方の活動を最終的に統括するものとして総長を位置づけているということになります。実際に教学の側面、それから経営の側面について実務を担う、そういう権限を分担しているさまざまな役職、それを全体として統合するのが総長ということで、最終的に教学と経営の両方について最終責任を負うのは総長であると、このような位置づけをしてございます。

その上で G 委員ご指摘のとおりで、今申し上げましたことをさらに詳細にわたって役割の定義をしていくということは不可欠でございまして、その点についてはさらに検討を深めると同時に、最終的には規則という形でそれを定義していくことが求められますので、その点についても今後もさらに注意をして検討を進めてまいりたいと思います。

国際卓越研究大学との関係につきましては、その申請の期限が5月の中旬となりましたので、これから数カ月以内に、さらに詳細にわたって学内での検討を進めていくこととなりますので、その際に今日のご指摘の趣旨というものは十分踏まえさせていただきたいと思っております。

それから3点目ですが、運営方針会議の性格をどのように考えるのかということにかかわって、運営方針会議における総長の役割というのは、14人のメンバーの1人として投票権を持つということだけでは必ずしもなく、運営方針会議で審議される中期目標・中期計画に関する議案であるとか、あるいは予算・決算に関する議案を準備するのは総長ということになります。そのような意味で、総長は運営方針会議においても本学の大きな方針を決定する、それをリードする重要な役割を果たしていくということになります。

ただその上で、まさに G 委員ご指摘のとおりで、従来は独任制の機関として総長だけが

決定権を持っていたのに対して、総長とは別に中期目標・中期計画や予算・決算といった大学の大きな方針についての決定権を持つ組織としてつくられたのが運営方針会議ということになりますので、その点と、「総長が教学と経営の最終的な責任を負う」という説明との間の関係について、もう少し丁寧な説明が必要であったかもしれないということは、G委員のご指摘を踏まえまして改めて感じます。

私たちの分科会としては、運営方針会議が最終的な決定権を持つ事項についても、その内容を検討し、原案として提案をする、そのような総長の役割は非常に重いものと考えており、その中には経営と教学を総合する視点が含まれているということで、最終的な責任というふうに申し上げましたけれども、その点はもう少し整理をさせていただければと思います。ご指摘どうもありがとうございました。

【G委員】 ありがとうございます。追加的に、今のご説明を伺った上で2点。これからの議論かもしれませんが。1点目が、今最後にご説明いただいた運営方針会議における総長の役割。これは法的な意味における役割と、この下に書いてある「教学と経営両方の最終責任を負う」というこの言葉遣い、ここはもう少し丁寧に行われないと、大学全体の経営運営方針は運営方針会議で大枠を決めるにもかかわらず、あたかも総長が最終的な責任を負っているかのような捉えられ方をしかねない図になっているところになります。ただ今のお話で、そういう意味で最終的な責任というふうに使っているわけではないとは理解出来ました。

さっき申し上げたように、国際卓越なり新しい大学運営のガバナンスの枠組みで一番大事なものは、運営方針会議という、いわば民間企業の取締役会というものをつくって、そこで総長というのはその中の一メンバーとして意思決定をしていくという枠組みが大事なもので、誤解を受けるような表現にならない様に少し気をつけて言葉を選ばれたほうがいいというのが1点目です。

2点目は、東京大学の抱えている一つの大きな問題というのは、学部の力があまりにも強くて、大学の共同体としての経営というものに結びついていないのではないかということ。歴史的にもずっと言われてきたわけですがけれども、それを大学改革、あるいは国際卓越で乗り越えていこうとする場合に、「教学の実務に係る権限はプロボストへ委譲し」という言葉が、これも言葉遣いの問題なのかもしれませんが、学部の力を相当強めているように見えてしまう懸念があるという事です。

東京大学の根底にあった問題が解決されてないと思われてしまうことは避けるべきだと思います。総長が各学部に対しても予算を一回1年間に100あげたらもう後は学部に任せるということではなくて、大学の基本的な目標に向かって適宜手を入れ、あるいは議論をして、その中で学部のプロボストと総長の経営の方針とが絶えずすり合って、場合によっては予算を途中でほかの学部へ移すとか、そういったようなことも含めて学長は全体最速を狙っていくんだということになっているということであるならば、ここの「権限はプロボストへ委譲し」という表現があまりにも強くて、そういう懸念を強く感じられてしまう

のではないかという事が心配です。

東京大学の持っている本質的で歴史的な課題に今回メスを入れて挑戦するんだということが伝わる様に、言葉遣いを相当気をつけて頂く必要があるのではないか。そういう意見でございます。

**【佐藤執行役】** ありがとうございます。1点目は、ご指摘を踏まえて今後整理をしてみたいと思います。ご指摘のとおりで、法制上、大学の大きな方針に関しては運営方針会議が決定権を持つようになりましたので、そのことと、この取りまとめの中で示しております総長が教学と経営の両方にわたって最終責任を負うこととの説明の整合性というものを、もう少し検討してみたいと思います。

2点目につきましても、念のためですけれども、総長が教学に関する権限をプロポストに委譲するというふうに表現をいたしましたのは、総長が本学の中長期的な発展のために強力なリーダーシップを発揮していくことを前提に、そのリーダーシップを支えるものとして権限をプロポストに委譲するということであって、そのような意味では総長の強力なリーダーシップというものが前提になっているということでございます。

と同時に、他方で学術の問題あるいは教学の問題を考えるときには、教育研究現場の声あるいは教育研究現場のニーズというものが重要ということもありますので、そのようなトップダウンのリーダーシップと、教育研究の現場から上げられる声のボトムアップとの両方を調整をするものがプロポストという役割でもございますので、そのような意味で先ほどの図で申し上げますと、プロポストなりプロポストのもとに置かれる学術経営本部が本学全体の発展のための全体最適を図っていく。それをさらに大所高所から指導するものとして総長がある。こういう位置づけでございますので、従来のあり方と全く同じということは考えてございませんけれども、説明の仕方等については工夫を申し上げたいと思います。

あるいは本日この後、経営協議会におきまして、総長から国際卓越研究大学における東京大学の構想というものが示され、その中で学術経営本部の位置づけについてもご説明があるかもしれませんが、そちらをお聞きいただきますと私の説明では十分ではなかった点についてご理解をいただけるかもしれません。本日は、国際卓越研究大学におけるガバナンスのあり方という観点では必ずしも十分にご説明できなかったのかもしれませんが、その点はおわびを申し上げたいと思います。私からは以上でございます。

**【G委員】** 佐藤さんにこれを申し上げたのは、今後の東大にとって非常に大事なことなので、やはり実務方のトップとしてそういう理念を実現していただきたいという思いで申し上げました。佐藤さんにはそこをしっかりと実現できるように頑張ってください。

**【佐藤執行役】** ありがとうございます。重要なお指摘をいただいたと思っておりますので、これから改めて検討させていただきます。

**【板東議長】** はい、ありがとうございます。大変重要なお質問あるいはご意見をいただいておりますけれども、ほかの委員からいかがでございましょうか。ほかにご質問、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。それでは、ご質問のやりとりにつきましては、とりあえず以上というふうにさせていただきたいと思います。

それでは、資料1-1の論点につきまして学内のワーキンググループにおいて検討していただきましたので、その検討結果についてご説明をお願いしたいと思います。学内ワーキングの検討結果につきまして、H委員からご説明をお願いしたいと思います。よろしくお願ひいたします。

**【H委員】** どうぞよろしくお願ひいたします。ただいまいろいろ議論がありましたけれども、学内ワーキングの結論としても、本日、佐藤執行役にご説明いただいたガバナンス分科会が検討している体制について、本学がさらに経営力を発揮できる体制になっているものと考えております。ですので、引き続き教学と経営を分離することなく、総長が双方について最終責任を負う――この定義についてはもう少し詰める必要があるというご議論だったと思いますが、総長の位置づけについて望ましいのではないかというふうに学内ワーキングとしても考えています。

その中では、教学運営について実務的な権限を大幅にプロボストに委譲して、総長は資金集めを含めた対外関係など主に法人経営に注力するということを想定していることなど、総長の強いリーダーシップのもとでさらに経営力を発揮できる体制になっているものと考えております。

プロボストについては、教学運営に関して総長から大幅な権限の委譲を受ける、ここもご議論あったところだと思いますけれども、そういった職が想定されておまして、国立大学法人法上に役員として規定されていない副学長が担うということは想定しにくいと。それから大学法人の財産管理に関する重要事項は、大学の教育研究に関する重要事項と重なり明確に区別することも難しいと。そういった観点から、資料1-1の「検討の方向性」については、学校教育法による概念を前提とした(b)ではなく、教学と経営を分離しない形の(a)が適しているというふうに学内ワーキングとしては考えております。

したがって、(a)の「教学と経営を分離しない」。東京大学憲章に掲げる総長の統括と責任のもと、総長は教学と経営の両面について引き続き最終的責任を負うものとしつつ、各理事に適切にその権限を委譲することによって、主として法人経営側に注力する、そういった本学のUTokyo Compass推進会議のガバナンス分科会、国際卓越研究大学構想策定委員会ガバナンス部会の現段階の検討の方向性について、適切であるという結論に至りました。以上、ご報告申し上げます。

**【板東議長】** ご説明をありがとうございました。それでは委員の皆様、ご意見などございましたらよろしくお願ひいたします。今お二方のご説明では、教学と経営に関しては分離をするということではなく、双方について最終責任を負うということで。そして三つの選択肢の中の一番上の(a)ということでもございましたけれども、この点について特に違うご意見をお持ちだという方がございましたら、ご意見をいただければと思います。その他ご質問も含めて何かございましたら、よろしくお願ひいたします。――よろしゅうござ

いますでしょうか。特にご質問、ご意見、ございませんでしょうか。

先ほどお2人の方からご説明いただきましたように、教学と経営を分離しないという方向で総長が最終責任者としてという、従来も選択しております（a）ということで選択をしていこうという位置づけのご意見でございますけども、ご異議がないようであれば。――I委員、よろしくお願いたします。

【I委員】 ご説明ありがとうございます。ワーキンググループでの検討の結果に対して異論があるわけではございませんけれども、これまでの学内のワーキンググループにおいて、その議論のプロセスの中で最も議論になったところ、あるいは意見として多くの時間が費やされた論点があったとすれば、それはどういったものだったのかお聞かせいただければと思います。

【板東議長】 それではH委員、よろしくお願いたします。

【H委員】 ありがとうございます。まずは分離することの必要性ということで、やはり教学と経営というものはお互い密接にかかると、そういったことが大もとにあるということだと思います。その中で、教学についてはかなりの権限を委譲して、実際にそちらの責任を持ってトップダウン、それからボトムアップのところをうまく調整していくというプロボストの役割を新たに担う。ただ、東京大学の場合にはプロボストというのはあくまで役員の理事が就任することになると思いますので、学校教育法上の副学長という立場ではこの役割は担えないのではないかとこのところが一番大きな議論だったと思います。

【I委員】 先ほどG委員がおっしゃった総長の権限と学部の力のバランス等におきまして深まったような議論があったのかどうか。このあたり、先生方の考え方等はどうかでしようか。

【H委員】 これから特に国際卓越研究大学の申請に向けてというところでは、総長、現在のプロボスト、それから各学部の執行部と密接な議論を重ねておりますし、総長が現在進めようとされている国際卓越研究大学の方針について、皆でそれを議論して合意をした上でこういった議論は全て進んでいるということですので。総長と学部が対立するようなことにはならないように全ての議論が進んでいるというふうに理解しております。

【I委員】 ありがとうございます。ますます分野横断的な研究ですとか意思決定の迅速化などが求められている中で、学部との意思決定の調整がスムーズにいくかどうかは重要だと思います。規模の大きな大学の中での最もよいガバナンス体制について、先生方がオープンな議論をワーキンググループでされたということを理解いたしました。ありがとうございました。

【H委員】 ワーキンググループでもそうですし、ワーキンググループ以外でも今さまざま議論を積み重ねているところですので、ご心配いただくようなことには決してならないように全学として進めているところです。

【板東議長】 ありがとうございます。よろしゅうございますでしょうか。それではJ委員、よろしくお願いたします。

【J 委員】 丁寧なご説明をありがとうございます。もう既に皆さんからご意見が出ておりますが、私としては今回学長選考・監察会議における経営力の発揮できる体制のあり方を十分に検討するという役割を改めて認識した次第です。

今までは中間評価等にかなり時間を使ってまいりましたが、今後当委員会会議においては、経営力の発揮が十分にできている体制——単に総長ができているかというだけではなく、体制面も含めて見ていく必要があるんだなということを改めて感じましたので、今後の当会議の運営に十分に考慮していただきたいと思います。

【板東議長】 どうもありがとうございます。ご指摘のとおり、非常に大きな役割を担っているということを改めて認識をした上で運営をしていかななくてはいけないなということ、私自身も肝に銘じたいと思っております。それではK委員、お手が挙がっております。よろしく申し上げます。

【K委員】 学内ワーキンググループでもあり、あと国際卓越のほうでも私はいろいろな委員会でやってますので、ちょっとだけ補わせていただいて。

おっしゃったように、実は複数の会議の中でまたがる議論がありまして、それぞれ重なり合っているんですが共有しながら進めていって結構複雑な状況なんです。先ほどの1-2で申しますと6ページ（通し7ページ）の図をもう一回見ていただきながら、こういう形ということなんです。先ほど佐藤執行役からご説明あったように、総長の下のはちゃんとバランスをとって、一応これで全体をおさめるという合意で。プロボストが左端のところ、実際には研究や学業のところを、ある意味では一番重要な役割として担いつつ、一番右端のCFOは財政面のところ。で、真ん中のこれ（コアグループ（仮称））は、つまりこういうことを新しくやりたいので、お金がというところをちゃんと橋渡しすると。これは役割としてはまだ十分練られてないかなという気はしながらも、真ん中のところに置くことでやっていくということ。

先ほどご質問ありましたけれども、学部の部局というところをどうするかというのは、実はプロボストを中心にして新しい研究あるいは教育体制をつくるというところで、今ちょっとお出しできないんですけども、今までと大分新しい枠組みで案をつくって。それをプロボストが一方で強力に推し進めるという構図になっているので。この体制の構図の中で、国際卓越に今提案しようとしている新しい研究強化策というものを生かすというその連動で、研究強化策のところは今回はお見せできてないというか、お見せする段階ではないということだということ。

ただ、ご質問ありましたように、総長がいて下に3人がまずというこの図でうまく本当に経営と教学が最適にできるかということにつきましては、ぜひいろいろご意見をいただいたらもう一回持ち帰って考えたいと思っております。ちょっと補足ですけども、以上、申し上げたいと思います。ありがとうございます。

【板東議長】 ありがとうございます。J委員やI委員は大丈夫でございますでしょうか。——はい。

よろしゅうございますでしょうか。ほかにご意見、ご質問、いかがでございましょうか。  
——はい。では、ありがとうございます。今回ご議論、質疑の中で、非常に重要な点についてご指摘をいただいたかと思えます。今回直接的にご相談していることとしては、総長、大学総括理事を置くのかどうか、総長の権限というのをどう考えていくのかという、この先ほど申しました（a）（b）（c）という三つの選択肢のどれをとっていくのかということをご決定いただくということではあるんですけれども、その前提あるいはそれに関連することとして、先ほどからご説明いただきましたように、一方で総長の強いリーダーシップを発揮するためにはどういうふうにしていったらいいのか。しかし、総長が何もかも全部決めていくということになりますと効果的に動かない。それを支えていくための、特に教学面の体制、権限をどういうふうに行使していくような仕組みをつくっていくのかというところは非常に重要で、今プロボストの話が出てきておりますけれども。

一方で、G委員などからもご指摘がございまして、その説明の仕方によってはちょっと誤解を受ける部分もあるだろうと。学内的によくわかって、対外的、社会的に見ると、むしろちょっと違うイメージを与えるような説明の仕方にならないようにしていく必要があるだろうということで、本日も大変重要なご指摘をいただいたかなというふうに思っております。

ただ、恐らくこの（a）（b）（c）という選択肢の中のどれをとるかということについては、ご異論はないのかなという感じはいたしましたけれども、いかがでございましょうか。（a）ということ考えていくと。説明の仕方なり、実際の権限をどういうふうに委譲していくのかという問題は、プロボストの関係であると思うんですけれども、このあたりについては（a）ということよろしゅうございますでしょうか。

ちょっと事務局にお聞きするんですけど、これは一個一個決をとる形ではなくて、大体皆様の異論がないかどうかというのを確認させていただくということよろしゅうございますでしょうか。

【事務局】 はい。

【板東議長】 それでは、とりあえずご異論がないと確認させていただいたということで、よろしゅうございますでしょうか。——はい、ありがとうございます。それでは皆様ご異論なしということで、ご確認いただいたということにさせていただきますと思います。

それでは、議題の2のほうで「次期総長の任期について」という議題を掲げてございまして、そちらに入らせていただきたいと思えます。事務局からご説明をよろしく願います。

【事務局】 法人法によりまして、「学長の任期は、2年以上6年を超えない範囲内において、学長選考・監察会議の議を経て、各国立大学法人の規則で定めること」とされており、本学では「東京大学総長の任期に関する規則」第2条に規定するとおり、任期を6年とし、再任は不可としています。論点としては、総長の任期は大学運営上の基礎的な重要事項であり、さまざまな視点から総合的に判断する必要があること、総長像全般の議論を深めつ

つ、その議論に沿って検討すること、中期計画のあり方など大学を取り巻く諸条件の変化も考慮すべき要素、などなどがございます。

検討の方向性には、(a) から (d) の選択肢がございます。本学では法人化前までは総長の任期は4年でございましたが、法人化の際に中期計画を6年間で定めることに鑑み、4年では中期計画のサイクルとずれてしまい強力なリーダーシップは発揮しにくいということ、中長期的な視点で大学の運営に責任を持つことが必要となることから、学内の議論の結果6年と規定されています。これまでの検討については、米印(※)にございますように、6年任期は不適切であるという意見は特段なく、6年任期を見直す積極的な理由は見当たらないというところでした。再任については、次期総長の任期について平成30年度の総長選考会議で検討した結果、現状では再任を可とする積極的理由がなく不可と判断されています。

資料2の2ページ目には関連する参考法令等を掲載しておりますが、例えば平成26年の中央教育審議会大学分科会などにおいても、任期については基本的に各大学が判断すべき事項であるとしつつも、過度に短い場合には大胆な改革を行うことは困難であり、中長期的なビジョンを踏まえながら安定的なリーダーシップを発揮できるよう、適した任期を設定すべきとされるなど、短い任期はあまり想定されていないように思われます。

また、法人法も幾たびかの改正を経てガバナンスも強化されており、6年前に任期・再任について検討した際と現在ではまた事情も異なっており、令和2年度から国立大学法人ガバナンス・コードも定められているところでございます。ガバナンス・コード補充原則3-3-1③では、「学長選考・監察会議は、国立大学法人法に基づき法人の長の任期を審議するに当たっては、国立大学法人のミッションを実現するために法人の長が安定的にリーダーシップを発揮することができるよう適切な期間を設定すべきである。あわせて、国立大学法人における継続的な経営・運営体制の構築のため、法人の長の再任の可否や再任を可能とする場合の上限設定の有無についても適切に検討し、その理由とともに公表しなければならぬ」とされておりますので、総長選考・監察会議として再任を含む任期の考え方について、理由とともに公表することを求められております。これらを踏まえて、次期総長の任期・再任の可否についてご検討いただくものと考えております。事務局からは以上でございます。

**【板東議長】** ありがとうございます。任期の問題についても、今お話がございましたように「その理由とともに公表」というような重要な機能・役割が求められてるということでございます。それでは、学内のワーキンググループにおける検討につきまして、やはりH委員のほうからご説明をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

**【H委員】** どうぞよろしくお願いいたします。それでは、学内ワーキングにおける検討の状況についてお知らせいたします。

学内ワーキング委員の意見としましては、次期についても現在の「東京大学総長の任期に関する規則」のとおり任期は6年として、再任についても可としないということによる

しいのではないかという意見でございました。任期につきましてですが、総長がさまざまな改革を行われるに当たり安定的にリーダーシップを図ることができるためには、やはり短い任期というものは適していないだろうと。そういったことが考えられることから、やはり6年が適しているというふうに考えております。

したがって、学内ワーキングとしましては(a)の「任期6年、再任不可」、中長期的な視点で国立大学法人の経営・運営に責任を持つことが必要となる点を重視し、総長が安定的にリーダーシップを発揮することができるよう、引き続き中期目標・中期計画の期間に合わせて総長の任期を6年とすることが適切であると判断しました。また、再任につきましては、総長の権限は非常に強く、引き続き再任を認める場合は、組織及び人材の固定化を招くおそれということもあることから、法人経営人材の育成に資するためにも、現段階においてその取り扱いを見直す必要性はないだろうと、そういった結論に至りました。以上でございます。

**【板東議長】** ありがとうございます。それではただいまの説明に関しましてご質問、ご意見ございましたらよろしく願いいたします。I委員、もうすぐご退出とお聞きしておりますけど、何かご質問、ご意見ございますでしょうか。

**【L委員】** すみません、そうしましたらちょっとよろしいでしょうか。Lですけれども。この学内の議論について意見があるわけではないんですけれども、この6年が長過ぎるんじゃないかというご意見があったところをもう少しご説明いただきたいんですが。どんなようなデメリットがあるかと。ちょっとイメージですけれども、もちろん短過ぎるのはよくないというのはよくわかるんですけれども、逆に任期をこのようにたっぷりとおくと、いろんな改革自体が結局その任期に合わせて動くということで、全体の動きが何か遅くなってしまわないかと。

世の中的には、もうどんどんものすごく速く変化していかないと追いついていけないという状況があるので、例えばこの6年の任期が、ちょっと知識不足ですみません、過去の東大の総長の任期はどうだったのか。昔と一緒ですよということであれば逆にまた印象もよくないのかなというふうに思いましたので、そのあたり長過ぎるところのご意見についてももう少し教えていただければと思います。

**【H委員】** 本学では、法人化前までは総長の任期は4年であったということです。法人化の際に、中期計画を6年間というタームで考えていくということに対して4年ということでは逆に短過ぎる、やはり6年という中期計画・中期目標の期間に合わせた任期がいいのではないかとということで6年になったということが、これまでの経緯です。

今回も、やはり6年より短いというよりも、しっかり中期計画・中期目標に合わせた期間でしっかり議論をして、リーダーシップをとって進めていただくという点で、やはり6年が適切なのではないかというふうな議論になっております。

**【L委員】** わかりました。ありがとうございます。多くの企業も中期計画を3年でやりますけれども、そういったことも実は速い変化についてはちょっと弊害があるんじゃない

かという話もあって、中期計画をやめてくる会社さんは結構出てきてるところもあるので。国立大学法人化したときというのはもう結構時間がたってると思いますので、そのあたりに比べてもこうだというもう少し理由があると、少し説得性があるかなというふうに思いました。ありがとうございます。

【H 委員】 ありがとうございます。

【板東議長】 ほかにいかがでございましょうか。私のほうからも一つだけ、ご質問といえますか、確認なんですけれど、再任のほうの可否のご議論は比較的簡単だったかなという感じがするんですけれども、やはりこのあたりは人材の固定化、組織の固定化、そういったことがかなり懸念されるという感じだったのでございましょうか。

【H 委員】 はい、そうですね。特に再任があったほうがいいという議論が逆になって、やはり6年でしっかり次の執行部体制にかわっていく。そこで一度見直せるというほうが適切だということが、これまでもそうでしたし、今後もそちらのほうが適切だと。そういった議論で、それ以上、やはり再任があったほうがいいのではないかという議論はあまりしていないという状況です。

【板東議長】 はい、わかりました。じゃあJ 委員、お願いいたします。

【J 委員】 1点、ちょっとクリアにしたいのですが、6年にした場合に、3条の「総長が欠けたときの後任の総長の任期は、前任者の残任期間とする。この場合、後任の総長は、引き続いて1回に限り再任されることができる」という規定ですが、この場合に例えば総長が2年で退任してしまった場合、その後にもう一回となると10年になるわけです。これはそういう前提の議論で、例えば再任の際に6年ではなくて全体の長さを考え、再任期間を少し短くするというような判断をする余地はあるんでしょうか。

【H 委員】 そのような議論までは今回は至っておりません。今、J 委員からご指摘ありました、例えば最初2年で残り4年間を代理といいますか、前任者の在任期間を次の総長が行った場合、そこでまた総長選挙というのが一度行われるわけですから、その結果としてやはりその方が次の総長として適任であるというふうになった場合には、今のところはお指摘のとおり10年でできてしまうということになると思います。

【J 委員】 はい、わかりました。

【板東議長】 いずれにしろ、あまり再任の部分については細かいご議論ご検討というのはなかったという。

【H 委員】 そうですね。どちらかという、基本的に再任を認めるという考えはないということ。

【板東議長】 はい、ありがとうございます。そのほかいかがでございましょうか。――それでは、委員の皆様から今ご質問はいろいろいただきましたけれども、ワーキンググループのご意見、取りまとめのように、現行どおり6年、再任は不可というような形で、これについては何かおかしいじゃないかというご意見はございますでしょうか。J 委員の先ほどのご質問との関係でいきますと、例えば先ほどの例でいくと再任の場合に10年にな

ると。このこと自体は是とするということで。

【J 委員】 今のご説明を聞きますと、恐らくその時点で必ずしも再任という前提ではないということと、そのときの総長選考・監察会議で改めてこの再任を認めるかどうかということについての議論を、学内ワーキングも含めてされるという可能性があるという理解をしましたが、それでよろしいでしょうか。

【H 委員】 はい、それで大丈夫だと思います。やはり残任期間の長さにもよると思いますので、その時点で改めて総長選考・監察会議等で議論されるものというふうに考えております。

【J 委員】 それであれば結構です。

【板東議長】 ありがとうございます。それでは、いかがでございましょうか。ワーキンググループで出されております方向で、ご異論、ご異議はございますでしょうか。――それでは、一応この時点でご異議はないということで確認をさせていただきたいと思います。よろしゅうございますでしょうか。

【F 委員】 結構です。

【板東議長】 はい、ありがとうございます。それでは、そういうことでご了承いただけるということで、先に進ませていただきたいと思いますというふうに思っております。

議題2まで終わりましたので、ご説明いただきました佐藤執行役についてはここまでということで。本日はお忙しいところ大変ありがとうございました。

【佐藤執行役】 どうもありがとうございます。失礼いたします。

【板東議長】 またよろしく願いいたします。

【事務局】 佐藤執行役、ご退室されました。

【板東議長】 はい、ありがとうございます。

それでは議題がかなり変わってまいりますけれども、議題3ということで、「総長の賞与に係る職務実績自己評価書(案)について」ということで、議題に入らせていただきます。来年度の総長選考・監察会議で実施をいたします令和6度分の総長の賞与に係る職務実績評価につきましては、例年監事との懇談を7月の総長選考・監察会議で設けまして実施をさせていただいているところでございます。それまでには総長から記入済みの自己評価書をご提出いただいているという必要がございます。

来年度につきましては、次期総長選考の具体的な制度設計を一つ一つ行っていかなくてはいけないということで、従来どおりに総長に作成いただく期間を考慮いたしますと、来年度の総長選考・監察会議が立ち上がってから、今年度委員の皆様からいただいた課題や申し送りをもとに自己評価書の様式を来年度に検討するというふうになりますと、時間的に間に合わないということになるかと思っております。それで、今年度の賞与に係る職務実績評価の課題を振り返りながら、来年度の賞与に係る職務実績評価の自己評価書を今年度のうちに決定するのが望ましいのではないかというふうに考えております。この職務実績評価につきましても、もう何年間の積み重ねがございますので、効率化、合理化ということ

も図っていきながらということで、今年度のうちに決定をしていければと思います。

なお、今年度に実施をしました総長の賞与に係る職務実績評価の自己評価書も、中間評価を同時期に実施する関係で、前年度中に決定をし、総長にも前年度のうちに依頼していたところがございます。そこで学内のワーキングでこれについても検討を進めていただきまして、来年度に使用する賞与に係る職務実績評価の様式の家を作成していただきました。学内ワーキンググループの検討につきまして、また H 委員からご説明をお願いできればと思います。よろしくお願いいたします。

【H 委員】 よろしくお願いいいたします。それではこの検討についてですけれども、学内ワーキングとしましては、今年度委員の皆様は賞与に係る職務実績評価の過程でいただきましたご意見をもとに検討を進めまして、資料 3 にお示ししているとおりに来年度使用する自己評価書様式案を作成いたしました。その具体的な内容については事務局から説明していただければと思います。よろしくお願いいたします。

【事務局】 本年度実施した賞与に係る職務実績評価の自己評価書の様式は、総長の中間評価があった関係で簡略化しておりますので、資料 3 は簡略化されていない自己評価書様式である令和 5 年度の自己評価書をもとに加筆・修正しております。

令和 5 年度に使用した自己評価書の様式がどのような構成になっていたかというのと、1 の (1) - 1 が UTokyo Compass の進捗度、達成度を自己評価していただく欄、(1) - 2 は中期計画の進捗度、達成度を示す欄、(2) は (1) - 1 で進捗度、達成度が高いと考える事項について取り組み状況などをお書きいただく欄、(3) は (1) - 1 で進捗度、達成度について自己評価が改善が必要としていたところについて、今後の対応方針などをお書きいただく欄。

2 は、賞与に係る職務実績評価のうち評価の視点という申し送りがあり、総長に求められるものは何か、それをどのように評価するかについて、委員の間で共通の視点を持つ必要があるというのですが、これに対応する設問として設定されたもので、国際卓越研究大学への申請と新しい大学モデル構想の関係などをお聞きしているものでございます。それから 3 は、UTokyo Compass と中期計画以外で特記事項を伺う欄。以上のような構成となっております。

今年度、評価の過程で委員の皆様からいただいた課題としては、計画上実施することになっているが、総長からご報告がなかった部分が見えにくい。また、総長が何を課題と考えているのかが見えるような形で記載してもらおうほうがよいのではないか。それから、実施したことだけではなく、その効果について効果が出ているのか、あるいは実施したもののまだ効果が出ていないということなどについて、もう少しわかりやすい形で報告いただければ、総長選考・監察会議でもっと強くサポートしなければいけないということが言えるように思う。それから、ご説明だけだと実施した部分しか聞いていないので、総合的に見てもう少し仕組みがあったほうがよいと思う。効果がどのように上がっているのか、予想と違う結果が出ていたり、新しい課題が出てきたりすることについては、どのように対

応していくのかということも膨らませてご報告いただければと思う。このような意見を多くいただいております。

そのため、こちらの様式の1ページ目の1の(2)、「なお、記入に当たっては、実施した取組がどのような成果につながっているか、新たに生じた課題の有無など、現在の状況を併せて記入してください」という文言を追加いたしました。また、2ページ目の(3)は今後に向けて改善が必要と考える事項をお書きいただく欄になりますが、こちらはもとの自己評価書様式が今後の対応方針をご記入いただくように依頼しておりますので、今年度は見えなかった総長が課題として考えている点やその対応方針なども、ある程度見えてくるものと思います。

2ページ目の2は、先ほど申し上げた申し送りの別紙3の中に「評価の視点」という事項で申し送られているものに対応するためにつくった設問ですが、今年度の賞与に係る職務実績評価で多く上がった意見は、先ほど口頭でお伝えした内容のようなご意見であったため、学内ワーキングとしては黄色マーカー部を追加すれば、あえて評価の視点として何か加えることは不要ではないかというふうに考えておりましたので削除させていただき、このような案を作成させていただきました。事務局からの説明は以上でございます。

**【板東議長】** ありがとうございます。H委員と事務局から資料3についてご説明をいただきました。この自己評価書案に関しまして、ご意見、ご質問ございましたらよろしくお願いたします。先ほどのご説明のように、ちょっと結果、成果が見えにくいのではないかという話については、黄色のマーカーのところに入れていただいたという形になってるところでございます。いかがでございますでしょうか。——特にご質問、ご意見、この時点ではないということでもよろしゅうございますでしょうか。

これにつきましては、次回の3月14日の総長選考・監察会議で最終的に決定したいと思っておりますので、もし何かご意見がございましたら、それまでに事務局までお寄せいただければと思います。とりあえず今日の段階ではご質問、ご意見、ご異議はなかったということでございますけれど、何かございましたらご意見をお寄せいただければと思います。

それではちょっと急いで申しわけございませんが、まだ議題がございますので次に入らせていただきたいと思います。議題4ということで、「令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項について」に入らせていただきます。

総長選考・監察会議では、毎年度後半に次年度の総長選考・監察会議への申し送り事項を検討するという任務がございます。次年度の総長選考・監察会議は、その申し送り事項に沿ってさまざまな検討を進めていくということになります。昨年度から今年度の総長選考・監察会議への申し送り事項につきましては、資料と一緒に送付をしております席上配置資料の一番初め、1ページ目につけられているところでございます。今、投影していただいておりますけれども、こういうのが申し送り事項ということになっております。

この申し送り事項の作成は、総長選考・監察会議から学内ワーキングに付託をされた事項でございますので、学内ワーキングから申し送り事項の案を検討の上、提示をしていた

だき、総長選考・監察会議で審議をするということになっております。このたび、この申し送り事項につきまして学内ワーキンググループからご提示がございましたので、たびたびで恐縮でございますけどH委員からご説明をお願いしたいと思います。

【H委員】 どうぞよろしくお願いいたします。それでは資料4からとなります。先ほど板東議長からご説明がありましたとおり、学内ワーキンググループで令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項を検討しまして、案がまとまりましたのでご説明いたします。

資料4に関しては、最初に申し送り事項のかがみ文書、それから別紙1、2及び3で構成されています。こちらの資料では、昨年度からの申し送り事項について変更した部分を変更履歴等でわかるような形としてお示ししておりますので、ご覧ください。

まず別紙1についてですけれども、こちらは学外委員と学内委員の交代のサイクルと、任務の大まかな整理と交代の時期を踏まえたスケジュールというものが示されております。枠外の法律の施行状況などについて、こちらの下になりますけれども、赤字になっている部分に事務的な修正を加えております。

それから別紙2ですけれども、こちらについてはおおむね次期総長選考に関するものとなりますけれども、行程表では細かい課題ごとに論点ですとか検討の方向性、選択肢、必要手続、手続完了時期を整理しております。改正国立大学法人法が施行され、国際卓越研究大学に求められるガバナンス体制もおおむね見えてきておりますので、今後、スケジュールを立てる中で徐々に変更を加えていくという予定になると考えております。別紙2の右上には、「この行程表は必要に応じて適宜見直すことができる」というふうに付記しておりますので、これから適宜修正していくということになるかと思えます。ただ、既に検討終了時期が過ぎてしまっている項目が幾つかありますので、黄色で塗り潰した部分について、こちらも赤字で事務的な修正を加えているところです。

それから別紙3についてですけれども、こちらは主に賞与に係る職務実績評価の申し送りということでごございまして、委員の皆様からいただいたご意見を申し送り事項としてまとめているものということになります。賞与に係る職務実績評価については、学内ワーキングではさらなる簡略化を進めて、効率的かつ効果的な手続にしていくといったことが共通して出た意見でございました。申し送りには、既に「効率的かつ効果的な手続等の実施」ということで記載されておりますので、今年度、その点に関しては特段新たに申し送り事項を追加しなくてもよいのではないかとすることを議論して、そのような結論に至りました。

続きまして、黄色マーカー部の取り消し線で消しているところ、「評価手続の目的」についてです。こちらにつきましては、令和5年度に実施した賞与に係る職務実績評価の議論が、アルファベットの評価区分を決定することに集中してしまっていて時間がかかってしまったというところから、この申し送り事項が発生したというものになります。この点につきましては、今年度は評価に入る前に板東議長から口頭でお伝えいただくなど、認識を共有

して、その上で行ったということがありまして、結果についてもスムーズに決定したというふうに認識しておりますので、学内ワーキングとしてはこちらについては対応済みというふうに考えて取り消し線を引かせていただいているものになります。ご説明は以上となります。どうぞよろしくお願いいたします。

【板東議長】 ご説明ありがとうございます。令和7年度総長選考・監察会議への申し送りについてご説明をいただきました。委員の皆様から、ご質問、ご意見ございますでしょうか。また、先ほど別紙3のほうについてもご説明がございましたけれども、何か特に賞与に関しても申し送る事項がございましたら、またご指摘をいただければというふうに思っております。

それでは、内容はかなり細々といろいろ書かれているということもございますので、今日十分にご覧いただきご意見をいただき、取りまとめる時間が十分ないかと思っておりますので、これは3月14日に次年度への申し送り事項として確定をさせていただくということといたしまして。ご意見がございましたら事務局にいただければと思っておりますけれども、とりあえず今日の時点でご意見はなさそうだとということで、よろしゅうございますでしょうか。今日の時点でご意見がございましたら、よろしくお願ひしたいと思っております。――それでは、ありがとうございます。

次回、これについては決定をさせていただきたいと思っておりますので、次回さらに確認をさせていただきたいと思っております。いま申し上げましたように何かご意見がございましたら、事務局までお寄せいただきますようによろしくお願ひいたします。来年度は本当に1年間の間にいろんなことを検討して決めていかななくてはいけないということがございますので、ぜひこの点は盛り込んでおかななくてはいけないということがございましたらご指摘いただければと思っておりますので、よろしくお願ひいたします。

それでは議題5、「その他」ということに入らせていただきます。特にこの機会に何かご質問、ご意見がございましたら。いかがでございましょうか。――特にございませんでしょうか。特になしということでございましたら、私のほうから2点、お伝え、ご相談をさせていただきたいことがございます。

一つは、次期の総長選考に関する事で皆様にご意見をお伺いできればということが1点ございます。いま投影いただいておりますけれども、ご承知のように現総長の任期は令和8年度末までということですので、引き継ぎなどの時間も見込むということで、令和8年10月初旬には決定する方向で検討を進めていかななくてはという状況でございます。選考に要する日程を考慮いたしますと、半年前の令和8年4月には総長選考の公示を行う必要があるということです。

先ほど申しましたように、来年度1年間で前回の選考時に残されたさまざまな課題――これはかなりいろんな課題を指摘されているわけでございますけれども、それについて検討を行い、必要なことを決定し準備をしていくという必要がございます。検討にあたりましては、申し送り事項に記載のあるさまざまな課題について、これは前回の総長選考から

の大学の状況の変化も大きいということもございますので、その変化を加味した上でどのように考えていくかということを整理する必要があるというふうに思っております。

今までの総長選考の際には、申し送りに記載のある課題につきまして、教育研究の現場ではどのように考えているのかということアンケートという形で部局長にお聞きして、それらを参考にして学内ワーキングで検討を行い、その検討の結果を総長選考・監察会議の場で審議をしてきたというプロセスを踏んできたということでございます。

学内ワーキングで本格的に検討を始める前に、部局長にお聞きをするという形でございますけれども、そういった教育研究の現場におけるご意見、状況ということを把握していたほうがよいのではないかとということで、議長といたしましては従来のように部局長へのアンケートを行う、それも早期に実施をして検討材料の一つとして活用させていただくということを考えていったらいいのではないかと考えております。

このアンケートをするかどうかということ、あるいはその場合にどういう形でということについて、委員の皆様についても部局長アンケートということで実施したらどうかということでご同意いただけるようであれば、アンケートの内容については今後学内ワーキンググループと議長で案を作成して、この親会議で書面審議をさせていただくことができるかなと思っております。

こういった部局長のアンケート実施ということについてご意見いただければ、あるいはご審議いただければというふうに思っております。いかがでございましょうか。ワーキンググループのほうとしても、こういったアンケートを実施したほうがいいのではないかとご意見はいただいているところでございますが、いかがでございましょうか。――それではM委員、お願いいたします。

**【M委員】** ありがとうございます。非常に賛成です。前回、いろいろな方の評価をあえて見させていただく機会があったと思うんですけど、学内の方のご意見を拝見させていただくことで、外部からは見えない中身のオペレーションのなかなか追いついていないところとか、そういうことを経て「やっぱりスクラップ・アンド・ビルドは大事ですよ」とかそういう認識ができたように思うので、やはり学内と学外の両方の意見が重なっていいものができるかなと思うので非常に賛成です。

**【板東議長】** ありがとうございます。学内のアンケートということについての賛成のご意見をいただきました。ほかにいかがでございましょうか。ご質問、ご意見ございましたら。――では、G委員。

**【G委員】** アンケートをやることは私も賛成ですけども、どういうアンケートをやるのかということ結構大事だと思います。例えば、東大の将来像について部局長がどう考えているのかという意見も個人的には聞いてみたいと思います。そういう大卒の意見も聞くことで、どういう人物がいいかということが、浮き出てくるわけですから。ただどういう人物がいいかというようなアンケートは、様々な波紋を広げる可能性もありますのでアンケートの枠組みをしっかりと考えた上で実施することが絶対に必要だと思います。その点

だけちょっと強調させていただきます。

【板東議長】 はい、わかりました。あまり実質的な内容を聞くという感じにはなっていないのかなと思いますけれども、前回のアンケートというのはどういう内容、項目だったのかというところを、事務局のほうからでもちょっとご説明、ご紹介いただければと思います。まだこれからやるものについて決めてるわけではございませんけれども、前回のケースについてちょっとご説明いただければと思います。あんまり実質的な中身を聞き過ぎてしまうと。ちょっとその聞き方も難しいと思うんですけれども。

【事務局】 学内の皆様が一番興味のあるといたしますか、第2次候補者選考の候補者に対する意向投票のやり方とか、そういったものはどういうやり方がいいですかとか。例えば今回であれば、以前は投票とかの形で昔ながらのやり方でやってたとしても、今回から電子投票に切りかえるとか、そういったこともあるでしょうし。いま想定してるのは、この申し送りの中の課題が幾つか書いてございますけれども、そういったところもお聞きしてみてもどうかと。

【G委員】 そういうアンケートを出すのに、ここで皆さんにも一度見せていただいてもいいですけど。

【板東議長】 前はどうかだったのかというのはありますが、今回考えておりますのは、細かいご検討をいただく時間はないので、一応私とワーキンググループのほうで相談させていただいて案をつくって、皆様に書面のほうでご意見をいただければと。

【G委員】 その案を見せていただくことはあるんですね。

【板東議長】 はい。それで今のお話のように、G委員のご質問ですと「どういう総長を」という選考基準にかかわるようなお話までかなり踏み込んでということでしょうか。

【G委員】 そこまで言うつもりはなかったんですけども、アンケートの中身が個別の項目ばかりでやっていくと、そのアンケートを出す方の大学のありようというもののバックグラウンドは見えてこないなと思っていて。その部分がわかるようにしてもらわないと、どういう考え方の人が何を言ってるのかというのはよくわからないので。ただある項目についてこう思いますとか、こういう人であってほしいとかというのだけだと、そんなものをいくら集めてもあんまり参考にはならないなと。ちょっと言い過ぎですけども、そういうことがあるので、どういうアンケートをやるのかということは結構重要な話だと思っています。

【板東議長】 おっしゃるとおりだと思います。ただ、今までアンケートをとっていたのは比較的過程に関する事だったようですので、今回も。

【G委員】 ではそれは、選考プロセスについてのアンケートということなんですね。

【板東議長】 そうですね。先ほど申し送り事項にありましたように、今、課題として残されている、これから検討して決めていかなくはいけない事柄になります。

【事務局】 おっしゃるとおり、今回のアンケート、前回はそうなんですけども、このタイミングのアンケートはプロセスの手続等について学内の部局とか意見で、G委員のおつ

しゃるような総長像については、これからこの総長選考・監察会議で議論いただきまして、その後、パブリックコメントという形で学内からまた意見を聞いて、それを反映させるかどうかという議論をいただきますので。

【G 委員】 プロセスだけアンケートをとる意味というのは何なんですか。

【事務局】 そこは、前回いろいろ課題となった意向投票のあり方であるとか。

【G 委員】 ディスクロージャーの問題とか。

【事務局】 ええ、ディスクロージャーの問題とか絞り方の問題とか。

【G 委員】 そうしたことについてアンケートをとるのですか。

【事務局】 特に本学の場合は、意向投票というものの位置づけをどうするかというのは、当然、総長選考・監察会議で決めるんですが。

【G 委員】 それは、例えばキャンディデイトは誰だったのか全部ディスクローズしろみたいな、そういうことを議論するのでしょうか。

【事務局】 いや、そこを議論するというか、1次候補が出てきたときにその1次候補。

【G 委員】 やはりどういうことについてアンケートをとるかはすごく大事で、校内に対する雰囲気づくり方にもかかわってくる問題になる。今回はディスクローズの問題とかを含めて非常に大きな問題になっているので、単純にプロセスを聞きましょうという訳にもいかない様に思います。先ほどおっしゃっていただいたように原案をつくっていただいて、それをここで一旦たたいたほうがいいと思います。でも今の違いはよくわかりました。

【板東議長】 基本的には、アンケートといっても対象は部局長ということで考えておりますので、そういう意味では学内の一般的な意見を吸い上げるというのはないと思いますけども。

【G 委員】 部局長が一番大変なわけですから。

【板東議長】 そういう意味では、内容的にどういうものにしていくのかということろはかなり難しい問題もあるかとは思いますが。

【G 委員】 もしそのアンケートをとっちゃうと、またそのアンケートをどう取り扱ったのかというような説明をこの会議が求められることになるということは、しっかり踏まえないといかんで、何を聞くかというのはすごい大事な話だと思う。

【板東議長】 おっしゃるように、これは議論の参考材料にさせていただくということにすぎないとは思いますが、意見を出されるということはそれなりに重みを持って議論してくれたのかということろの関心も集まるかなというふうに思いますので、今ご指摘の透明性の問題とかそういうことに関連して、何をどこまで聞くのかということはあるかなというふうに思います。

【G 委員】 候補者の名前を全部出すべきだ、そういうプロセスにしろというような意見もまた出てくるんだろうと。それに対して、ここで例えばそれはしないと決めたら、今度はそういうアンケートを出してきた人に対して、なぜしないと決めたのかという説明責任をこの会議に。そういうところが見える。前の段階からそういうことが起こることを前提

に、どういうアンケートをするのかということを含めていく必要はあるのかなど。

【板東議長】 前回の総長選考の結果を踏まえて、タスクフォースとかああいうところでいろいろ問題点を聞いてきたりしますが、そのときも部局長からいろいろご意見をいただきながらということで、検討材料として使ったということがございましたので、今回もそのプロセスというのも大事にしていったほうがいいのかというふうには思いましたが、内容的なところについてはご指摘のような課題もあるかと思っておりますので、ここはまた慎重に中身を検討しながらご相談させていただき、審議したいと思います。

ほかにご注意いただく点やご質問は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。それでは、先ほどお話し申し上げましたように、ワーキングと私との間でアンケート案というものを作成させていただきまして、また書面審議の形になりますけれどもご意見をいただくような形にさせていただきたいと思っております。よろしゅうございますでしょうか。

書面審議につきましては、「総長選考・監察会議の運営に関する了解事項」、9の（1）というところによりますと、総長選考・監察会議で「議長が必要と認める場合は、書面による審議とすることができる」とございますので、あらかじめ審議事項を議長として委員にお示しした上で、書面による審議の必要性に関して異議がないことを確認させていただくということになっております。

今の点について、先ほどから申しておりますように、参考にするために部局長の先生方にアンケートをとらせていただくということ。制度の具体的な制度設計についての参考ということでございますけれども、そのアンケート案については先ほどのようなプロセスで進めさせていただきたいと思っておりますけれども、書面審議もよろしゅうございますでしょうか。――はい。ご異議ないということでございますので、後ほど書面審議をさせていただきたいと思っておりますので、チェックいただきますように。後日チェックをいただくということになりますので、よろしくお願ひ申し上げたいと思っております。

それからもう1点ということで、情報共有のところでございますけれども。11月13日に開催いたしました第10回の会議で皆様にご審議をいただきました運営方針委員の件でございますが、その後、役員会の承認を経て文部科学省に提出されまして、12月5日に文部科学大臣から任命の承認がおりて、この1月1日付で運営方針委員に任命をされたというふうにお聞きをしております。それで1月30日に第1回目の会議が開催される予定ということでございます。皆様には何回かにわたりご審議をいただきまして、いろいろご協力いただきありがとうございます。そのように運営方針委員が、承認を得た形で任命が順調に行われたので、これから動いていくということでございました。

私のほうからは以上になりますけれども、そのほか皆様のほうから何かご意見、ご質問等ございますでしょうか。――ないようであれば、事務局から連絡事項をお願いしたいと思っております。

【事務局】 事務局でございます。前回の議事要旨について内容等いかがでしょうか。よ

ろしいでしょうか。――はい、ありがとうございます。

次回の開催予定につきまして、3月14日の金曜日、1時半からオンライン開催を予定しております。なお、総長選考・監察会議の後に開催される経営協議会に対面でご出席される委員の方については、安田講堂内に会議場所をご準備させていただき予定でございます。事務局からは以上でございます。

【板東議長】 ありがとうございます。それではいつも行わせていただいておりますように、最後に本日の議事進行についての確認ということでございます。この会議の内規におきまして、議長は会議の最後に監事に対して議事進行についての意見を述べる機会を与えるという定めがございます。今日はD監事、E監事にご陪席いただいておりますので、両監事から議事進行についてのご意見をいただければと思います。本日の議事進行はいかがでございましたでしょうか。じゃあD監事、お願いいたします。

【D監事】 特に問題ございませんでした。

【板東議長】 ありがとうございます。それではE監事。

【E監事】 私も特に意見はございません。

【板東議長】 どうもありがとうございます。それでは両監事からご確認をいただきましたということで、ちょっと長引いて恐縮でございましたけれども、本日の総長選考・監察会議を閉会させていただきます。大変お忙しいところありがとうございました。

(終了)