令和 8 年 10 月 30 日付け総長選考・監察会議公表資料
「次期総長予定者の選考経緯について」より抜粋

３．総長予定者の決定に至る過程（９月２８日）

（１）協議手順の確認

９月２８日の会議では、選考の協議を始めるにあたって、あらかじめ議長から委員に提案してある議事及び投票の進め方を説明し、合意を得ました。合意された進め方については、まず、意向投票の結果の受け止めを含め総長選考で重視すべき観点について全委員が意見を述べ、次に、第２次候補者それぞれの強み及び課題について意見交換を行い、その後、委員全員による単記無記名投票で意向を確認することとしました。その後も、投票結果を踏まえて候補者について協議を行い、必要に応じて改めて単記無記名投票を行うこととしました。これらの投票は、その時点における委員全体の意向を確認して協議を深めるためのものと位置付け、投票結果のみをもって直ちに結論を出すのではなく、協議を重ねながら次の投票又は表決に進むこととしました。

協議手順については、最初の単記無記名投票で過半数を得た候補者がいた場合でも直ちに最終表決に移るのではなく、その結果を踏まえて当該候補者と他の候補者との比較、懸念事項の有無及び表決に移行することの適否を改めて協議することが確認されました。過半数を得た候補者がいない場合には、候補者名を挙げた自由な協議を行い、必要に応じて対象者を絞った再投票を行うこととされました。

（２）総長予定者の選考において重視した観点

総長予定者の選考において重視すべき観点について、「求められる総長像の具体化に係る重点ポイント及び評価項目」に沿う形で全委員が順次意見を述べました。主な観点として、国際卓越研究大学に関する取組を含む教育研究力の向上、財政基盤の強化、ガバナンス及びリスク管理、改革への意思と具体的な実行力、学内の支持と合意形成、国際性、産学官及び社会との連携、対外発信力、高い倫理観並びに多様なステークホルダーとの対話力等が挙げられました。また、総長一人の能力だけでなく、プロボスト、CFO その他の執行部構成員を含むチームとして、互いの強みと課題を補完できる体制を構築できるかも重要な評価要素とされました。

国際卓越研究大学に関する取組については、採択を得ることだけでなく、採択された場合に構想を、責任を持って実行できるか、採択されない場合にも教育研究力と財政基盤を維持・発展させる代替的な方策を示せるかという観点から検討すべきとの意見がありました。ガバナンス及び財務についても、いずれか一方ではなく、健全なガバナンスを財務基盤及び社会的信頼の前提として捉える意見が示されました。

部局と本部との関係については、大学全体としての最適な資源配分と、部局ごとに異なる教育研究上の事情との双方を考慮する必要があること、人事や資源配分等の改革を進める際には、一方向の決定ではなく双方向の対話が重要であること、その一方で、最終的には全学的な観点から困難な判断を決定するリーダーシップも必要であることが議論されました。

執行体制については、総長、プロボスト、CFO、CRO その他の役割分担を明確にするとともに、文系・理系、教育・研究及び経営の観点をチーム全体で補完できる人選と意思決定の仕組みが重要であるとの意見が示されました。

（３）意向投票の結果の受け止め

意向投票については、その結果をどのように受け止め、総長予定者の選考においてどのように判断すべきかについて、全委員が順次意見を述べました。

意見交換では、意向投票は、評価項目の「組織構成員の幅広い支持と合意形成能力」に関わる重要な情報であり、今後、大学改革を進める上でも学内構成員の理解と協力が不可欠であることから、その結果を重く受け止めるべきとの意見が示されました。

一方、総長選考・監察会議では、意向投票を行う学内構成員に提供された情報に加え、候補者本人との面接における質疑応答の内容を含む判断材料を踏まえて候補者の評価・検討を行っていたことなどから、意向投票の結果のみをもって総長予定者を決定するのではなく、これらの判断材料及び審議の内容を併せて総合的に判断するというルールを確認すべきとの意見も示されました。

また、意向投票の結果と異なる候補者を総長予定者として選考する場合には、総長選考・監察会議が、どのような観点及び判断材料に基づいてその結論に至ったのかについて、公表可能な範囲で十分に説明する必要があるとの認識が共有されました。

こうした意見を踏まえ、意向投票の結果を重要な判断材料の一つとして受け止めつつ、昨年から総長選考・監察会議で積み上げてきた意向投票の位置づけに沿い、総長選考・監察会議内規１６条にある通り、「求められる総長像」に照らし、その他の候補者資料、推薦書、面接、所信表明の判断材料を含めて総合的に考慮して選考を行いました。

（４）一般財団法人総合研究奨励会における事案に関する意見交換

次に、東京大学が９月１１日に公表した「一般財団法人総合研究奨励会の在り方の見直しに関するご報告」について意見交換を行ないました。４月以降の選考過程の期間中に発覚した総合研究奨励会事案についてはガバナンス改革やリスク管理に関わる事案であり、この報告書について共有・議論したいとの提起が事前に委員からあったため行ったものです。また、この意見交換に用いた資料は、東京大学が７月１０日にプレスリリースした「一般財団法人総合研究奨励会の元役職員による当該法人での不正行為に関するご報告」と上記の９月１１日に公表した報告書のみです。委員からは、同報告により判明した事実、関連法人のガバナンス、利益相反取引、役員の責任、大学と関連法人との関係、今後同様の事案を防止するための体制等について意見が示されました。また、この事案についての候補者面接での発言内容についても意見が出されました。

総長選考・監察会議としては、この事案について統一的見解をまとめることは行っていません。

なお、総合研究奨励会について、７月１０日及び９月１１日付の文書において、東京大学から公表した不正行為があったと整理しているのは、元業務執行理事・事務局長のＸ氏のみであり、理事ら個々の責任については、「総合研究奨励会においては、一般財団法人の制度が想定しているガバナンスの実質的な機能を発揮することが不可能な状況であり、その状況下で、大学教職員の理事ら個々の責任を問い、その職務（経理処理の適切性に対する監視・監督業務など）の善管注意義務を果たすよう求めても、実質的な解決に至ることは期待しにくかったと考えられる」と整理されています。

一方、９月２８日の協議においては、総合研究奨励会の事案自体とは別に、東京大学が直面するガバナンス及びリスク管理上の課題についても多くの委員から言及があり、こうした課題に対する各候補者の考え方や対応方針についても、繰り返し議論が行われました。

（５）各候補者の強み及び課題の検討

各委員は、第２次候補者の５人について、求められる総長像に関わる評価項目に沿って、①大学の将来像及び改革構想の明確性、②教育研究及び学術政策に関する見識、③大学経営及び財政に関する理解、④ガバナンス及び危機対応、⑤国際性及び学術上の実績、⑥産学官・社会との連携及び資金調達、⑦学内の合意形成及びコミュニケーション、⑧プロボスト及び CFO 等とのチーム形成といった観点から、強みと課題を具体的に述べました。特に④ガバナンス及び危機対応、③大学経営及び財政に関する理解、⑦学内の合意形成及びコミュニケーション、に関しては長い時間をかけて議論が行われました。また以下の論点でも議論を密に行いました。

教育研究面では、世界水準の研究力を高めるだけでなく、人文社会科学を含む多様な学問分野を尊重し、分野を越えて知を結び付け、大学として社会的課題に応答する構想を示せるかが論点となりました。経営面では、具体的な課題設定及び解決策、財政健全化、外部資金及び寄附の獲得、限られた資源の全学的な配分並びに改革の工程を示す力が検討されました。

リーダーシップについては、従来の仕組みを変える胆力、学内の幅広い支持と合意形成、学外のステークホルダーとの協働、高い倫理観及び最終責任者としてリスクを引き受ける姿勢が議論されました。また、候補者本人の経験や能力だけでなく、不得手な領域を認識して適切な執行部を形成し、組織として意思決定できるかについても比較検討しました。

審議では、候補者のそれぞれについて、例えば研究力や国際的業績及び産学連携実績、大学及び学術の在り方に関する長期的なビジョン、ガバナンスに関する専門性と制度設計力、多様な知を結び付ける力及びコミュニケーション力などが強みとして評価される一方で、経営上の具体策や大規模組織の長としての経験の不足、ガバナンス・リスク管理に対する積極性、国際性、産学連携実績及び成長戦略の発信力が弱さなどの課題が示されてい

ます。
　候補者ごとの具体的な評価や面接における質疑の詳細は、人事選考に関する情報であり、資質・能力の比較などの公表により候補者の評価や名誉に不当な影響を及ぼすおそれがあるため、公表を差し控えます。

（６）第１回無記名投票後の絞り込み
次に、あらかじめ合意された進め方に基づき、ここまでの４時間にわたる議論を踏まえた各委員の意向を把握するため、５人の候補を対象とする１６人の委員全員による無記名投票を行いました。その結果、過半数を得た候補はおらず、得票での上位３人と残りの２人の差が大きかったため、その後の協議は、得票上位の３候補、藤垣候補（７票)、染谷候補（４票)、山本候補（４票）を中心に、総長予定者として、いずれの候補が最も相応しいかの具体的な議論に進みました。
　協議では、３人の候補者を中心に、総長予定者とすることの積極的な理由と懸念事項を改めて整理しました。意向投票で示された学内の支持、ガバナンス・リスク管理上の課題、財務改革・大学改革構想の具体性、妥当性及び実現可能性、大学及び学術の中長期的な発展等を相互に比較し、また、リスク管理に対する考え方を含む大学運営上の判断・対応の考え方、大学及び学術の将来像、国際的・社会的課題への対応、多様な知を結び付ける力、学内外とのコミュニケーション、改革を実行するチーム形成についても検討しました。

（７）第２回無記名投票及び最終表決
　３候補を中心とする議論を行った上、合意されている進め方により、再び各委員の意向を把握するため、藤垣候補、染谷候補、山本候補の３人の候補を対象に、次期総長に最も相応しい候補について、これまでの議論内容及び「求められる総長像」などの判断材料に沿い、１６人の委員全員がそれぞれの評価・判断に基づき無記名投票を行いました。
　投票結果は、藤垣候補１２票、染谷候補２票、山本候補２票となり、藤垣候補が投票総数１６票のうち過半数を獲得しました。
　このため、合意されている進め方により、藤垣候補を総長予定者として表決に付すかどうかの協議を行いました。委員から、意向投票とは異なる結果の候補者を総長予定者として初めて選出することの重みもあり、あらためて委員間で藤垣候補の選出について確認したい旨の発言があり、直ちには表決に移らず議論を継続しました。
　過半数を得たという事実だけで決定するのではなく、当該候補者についての優位性や、なお確認すべき懸念がないかを確認しました。議論では、文理双方に立脚した学術の専門性、学術の社会への価値提供、今後の大学のあり方へのビジョンなど、あらためて藤垣候補の他の２候補に対する優位性についての意見が出されました。
　その後、藤垣候補を総長予定者として決定することについて表決を行うことが合意され

ました。

続いて、総長選考・監察会議の内規に基づき、議長を除く１５人の無記名投票により、藤垣氏を総長予定者として決定することについて表決を行いました。表決の結果は、承認する１４票，承認しない１票となったため、総長選考・監察会議として、総長予定者として藤垣氏を決定、本人に連絡し承諾を得て、藤垣候補を正式に総長予定者としました。

その後、藤垣候補を総長予定者として最も相応しいと判断した理由について、これまでの協議のなかで出されていた、他の候補と比較して優位性があるとした能力・資質を中心にあらためて委員全員で整理を行い、総長選考・監察会議の総意として藤垣候補を選出した理由を作成・決定しました。

（８）藤垣候補を総長予定者として選出した理由

本年９月２９日に公表した資料に選考理由を示していますが、以下、補足して説明します。

まず、藤垣候補が、大学とは何か、学術はいかにあるべきかという本質的な問いを基礎として、中長期的かつ幅広い視野から本学の将来像を捉えていることを高く評価しました。審議においては、大学及び学術の在り方を長期的な視点から考え、本学のみならず、我が国及び世界の学術が今後どのような役割を果たしていくべきかという視野を有していることが強みとして指摘されました。また、科学技術と社会との関係を専門としてきた経験を背景として、科学技術を社会に伝えるコミュニケーションに関する専門性を有し、文系・理系という従来の枠を越えて学術を捉え、多様な知を結び付けていく視点を有していることも評価されました。こうした視点は、社会や世界が大きく変化する中で、本学が学術の基盤を継承しつつ新たな価値を創出し、国内外において大学としての役割を果たしていく上で重要であるとの意見が示されました。

次に「学術への信頼」及び「多様な知」を重視する姿勢や、学内外の多様な主体との対話を通じて大学を運営していく力についても積極的に評価しました。当日の審議では、藤垣候補について、学術の世界を幅広く見渡し、学内の様々な立場の構成員とのコミュニケーションについて知見と経験を有していること、科学技術政策や社会との関係についての専門性を背景として省庁等を含む学外との接点を有していることなどが強みとして挙げられました。「多様な知」を掲げ、学内外の様々なステークホルダーと連携し、多様な知や人材を本学の教育研究の発展につなげていく姿勢についても、他の候補者との比較検討の中で積極的な評価が示されました。

さらに、本学が今後、教育研究力の向上や組織改革を進めていくためには、総長が一方向的に改革を進めるのではなく、本部と部局をはじめとする学内の様々な立場の意見を聴き、相互の信頼関係を形成しながら大学全体を率いていくことが重要であるとの観点からも検討しました。藤垣候補については、理事等として大学運営に携わり、入試をはじめとする難しい課題に対応してきた経験に加え、多様な構成員とのコミュニケーションに関す

る知見と経験が指摘されました。また、既存の分野や組織の壁を固定的なものとして捉えるのではなく、それを乗り越えて多様な人材や知を結び付けていこうとする考え方についても、本学が今後の改革を進めていく上で重要な資質として評価されました。

なお、９月２８日の審議全体を通して、候補者が女性であることを総長予定者の選考理由とする議論は行われておらず、性別それ自体が藤垣候補を選考した判断要素とはなっていません。

以上のように、藤垣候補については、５名の第２次候補者について、それぞれの強みと課題を比較検討した上で、学術への深い理解と中長期的な大学観、文理の枠を越えて多様な知を結び付ける視点、学内外とのコミュニケーション及び合意形成の力、国際的・社会的な視野、大学運営に携わってきた経験などを総合的に評価しました。その結果、今後の本学が学術への信頼を支え、社会から広く理解と協力を得ながら、より開かれた大学へと変革していくために、藤垣候補が５名の第２次候補者の中で総長として最も適任であると判断し、総長予定者として選出しました。