

国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学
学長選考・監察会議（令和5年度第2回）議事要旨

- 1 日 時 令和5年11月22日（水）15：25～16：42
- 2 開催方法 オンライン
※奈良会場を設置
（奈良会場）奈良先端科学技術大学院大学 事務局3階 会議室
- 3 出席者 手代木、浅見、後藤、板東、藤沢、小谷、安本、別所、廣田、寶學の各委員
出席監事 西村監事、春本監事
陪席者 山本管理部長、蜂谷企画総務課長
- 4 配付資料
資料1 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学
学長選考・監察会議（令和5年度第1回）議事要旨（案）
資料2 学長の再任審査のスケジュール（案）
参考資料2 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学学長の任期に関する規程
資料3 学長候補者をどう獲得するかについて
参考資料3－1 学長選考・監察会議の諸課題への対応について
参考資料3－2 昨年度の会議で委員から出された意見
参考資料3－3 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学基本規則
参考資料3－4 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学学長選考・監察会議規程
参考資料3－5 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学学長選考規程
参考資料3－6 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学学長選考細則
参考資料3－7 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学学長選考基準
参考資料3－8 国立大学法人奈良先端科学技術大学院大学学長候補者の選考の実施に関する申合せ

5 議 事

- (1) 学長選考・監察会議（令和5年度第1回）議事要旨の確認について
手代木議長から、資料1の学長選考・監察会議（令和5年度第1回）の議事要旨（案）について、委員による確認が済んでいることの説明があり、審議の結果、原案のとおり承認した。
- (2) 学長の再任審査に関するスケジュールについて
手代木議長から、資料2に基づき、学長の任期に関する定め及び現学長の再任審査に

関するスケジュールを確認することについて説明があった。

これに対し、学外委員から、今年度末の本会議にて再任審査実施の可否を決定する際と、来年度の本会議にて実際に再任審査を行う際は、同じ資料を使用するのかと質問があり、事務局から、再任審査の際は、審査の前に現学長が提出する「学長候補者の抱負」と「業績調書」を加えるため、違う資料となることを回答した。

また、他の学外委員から、再任審査をする際、新たに学長候補者を立てることは可能かと質問があり、事務局から、学長選考規程により、再任審査は現学長を対象に意見聴取すると規定されているため、新たに学長候補者を立てることはできない旨回答した。

(3) 学長候補者をどう獲得するかについて

手代木議長から、資料3、参考資料3-1及び参考資料3-2に基づき、令和2年度に実施した学長候補者選考の過程や、委員からの御意見を通じて明らかになった諸課題について昨年度まで継続的に議論してきたことを紹介するとともに、当該諸課題の中で引き続き議論が必要となっている「学長候補者を学外者も含めてどう獲得するか」について、引き続き議論したいとの説明があった。

これに対し、学外委員から、学長は日本国籍である必要があるのかと質問があり、事務局から、国籍を要件とする規定はないことを回答した。また、他の学外委員からは、本学の学長候補者による演説会における質疑応答は、事前に受け付けた質問に対して候補者が回答する形式であって、演説会の場での質問は受け付けていないのかと質問があり、事務局からそのとおりであることを回答した。

また、手代木議長から、既に審議終了となっている課題や今回議事として取り上げていない課題についても広く御意見をいただきたいとの説明があり、「学長候補者を学外者も含めてどう獲得するか」という課題を含め、さまざまな課題について意見交換が行われた。委員から出た主な意見は次のとおりである。

【学長候補者を学外者も含めてどう獲得するか】

- ・学内の学長候補者と学外の学長候補者では圧倒的に大学に対する情報量の差があるので、学外の学長候補者には情報提供のサポートが必要であり、学長選出後も執行部編成に対する支援がないと、学外からの応募はなかなか出てこないのではないかと。
- ・学長は、学内者でも学外者でも国立大学を運営していく経営感覚を持っていることが大切であると考えます。学外から学長として来てもらいたい場合、本学の学長となることに対するインセンティブを設ける等、どのように良い人材を惹きつけるかが肝要ではないかと。
- ・この大学をどういう大学にしたいのか、大きなビジョンや方向性を示すことが重要で、そういう大学にするんだったら私もやってみたいと外部の方に手を挙げていただけるような環境づくりが非常に重要である。
- ・学外から学長を獲得するためには、本学に対する世間の認知度が重要で、広報が大きな役割を担っている。また、本学を支援するサポーターズクラブの会員である企業等にも積極的に働きかけて、良い学長候補者を推薦してもらおうということを行っても良いのではないかと。

- ・アメリカの場合は、学長は通常部外者であるので、情報収集を行い、最初はそのプロセスを参考にするというのも重要ではないか。
- ・世界的にみると、NPOや企業では、社外出身者がトップになると、カルチャーフィットに時間とコストがかかるため、社内から上がってきた者がトップに立った方が経営は上手くいくというエビデンスがある。その観点から考えると、学長候補者として優先すべきは学内者となるのかもしれないが、大学が、しっかりとしたサクセッションプランと経営力を磨く仕組みを作っていない状態では、そのようには言い難い。そういう意味では、もし学外者も含めて学長候補者の獲得方法を検討するならば、サクセッションプランに対する議論を本会議等で継続的に行いながら、ポテンシャルのある学外者をアドバイザーボード等、大学のネットワークの中で本学に関わってもらような仕組みを作ることが重要である。また、アメリカ等で、教員が自ら企業と交渉して研究費を獲得し、獲得した研究費でスタッフを雇用して報酬を支払う等して自分の研究室をマネジメントしていることに倣い、教員の人事評価の中にその項目を導入する等の、経営力を磨く仕組みを作ることが重要である。
- ・公募制について、過去に大学に在職していた者等、多くの目を見て、その大学・地域・分野に合う人物に応募を促すことができるのであれば、有効だと感じる。
- ・学長選考・監察会議委員が、色々なところから情報収集を行い、大学の課題に対応できる候補者を推薦すれば、学内外者問わず、公正に議論することで適切な候補者を学長に選出できるのではないか。学長選考・監察会議委員は、そのような人材がないか、常にアンテナを張っていく必要がある。
- ・学外からの学長候補者獲得の可能性も考え、大学の情報を学外に発信することは非常に重要であるが、学外者を手当たり次第に呼び込むというよりは、必要に応じた候補者が上がってくるプロセスを上手くサポートできるようなシステム、環境及び考え方をしておくことが肝要ではないか。
- ・学長は、給与水準が高くない反面、学内構成員の批判の対象にされることが多く、割に合わないが故、学外から候補が出ないのが現状ではないか。学外者の学長を迎え入れる場合は、学内構成員が、その学長を受け入れ、尊敬し、向き合う合意形成や文化を作っておくことが大切である。
- ・大学全体を見て情報を集めておられる監事に対しヒアリングを行い、学長を中心に盛り上げるような雰囲気が学内にあるか確認する仕組みはある程度出来上がっている。そこで、大学側の学長へのサポートが不十分だということであれば、学長を支援するような学内の動きを経営協議会等をお願いする必要があり、このことについて学長選考・監察会議の果たすべき役割は大きい。今後は、この仕組みの実効性をどう高めていくか検討していきたい。
- ・学長裁量で自由に使えるお金があるということも、学長になることへのインセンティブのひとつである。
- ・国立大学法人では、学長の報酬を増やすことは難しいが、どうやったら増やせるかを考え、国に提案していくことも必要ではないか。

【執行部のチーム編成について】

- ・学長候補者が決定した後に、副学長等の執行部の体制を決めていくが、学内構成員が、思っていたような執行部ではなかったと感じるようなギャップをなくするため、どのような執行部を作りたいか、事前に可視化しておくことが重要ではないか。
- ・学長候補者が学外者であっても学内者であっても、どのようなチームを組むかということが選考の判断材料になってもよいのではないか。また、学外経験者を入れて、学外の意見を取り入れられるような執行部を構成することが望ましい。
- ・学長選考・監察会議が、学長の執行部作りをサポートすることが、実行力のある学長を選考していく上で重要ではないか。

【学長の選考基準】

- ・学内の候補者と学外の候補者、どちらを選ぶかというときに、最後は総合的判断ではあるものの、同じ選考基準で見るとするのはおそらく難しい。どこまでそのことに配慮・考慮して最終決定をしていくかという課題があると考えます。
- ・学長に相応しいかの基準に合致した候補者を選ぶのも一定程度必要だが、多様なバックグラウンドを持つ本会議の委員が、なぜこの候補者が学長に相応しいかということ、議論を尽くして決定することが重要ではないか。

【演説会について】

- ・その場で出た質問を受ける質疑応答も、学長候補者の資質や考え方を確認する上であった方がよい。一方で、公平性の確保や不適切な質問の排除等、一定のルールづくりは必要であるため、この会議で丁寧に議論する必要がある。
- ・その場で出た質問に対して、どの程度対応できるかということは、経営力の観点では非常に重要だと考える。一方、不適切な質問や、特に学内者と学外者が候補となった際に、支持する候補者には援護的な質問をするが、そうでない候補者には敵対的な質問ばかりするというのは問題であるため、ルールをしっかり整備する必要がある。
- ・現在の演説会は、事前に準備された内容を読むだけのものもあり十分ではなく、学長候補者同士の差をつけることが難しい。質疑応答の場を設けるか、何回か時間をかけて行う等、学内構成員が十分に納得できるようになればよい。
- ・候補者同士が議論する形のところもあると聞いているが、この場合、お互いの揚げ足取りになるなど、収めるのが難しいとも聞いている。候補者同士の対話の中で、本当に将来のビジョン同士を戦わせるような議論ができるのであれば、あり得るのかもしれないと感じた。
- ・例えば、アメリカでよくある討論会のような、議長が中立の立場で候補者たちに質問をする形式であれば、学長候補者の能力や経営力の参考になるのではないか。
- ・例えば、文学部の教授と医学部の教授が議論をするのは非常に難しいかもしれないが、この大学は理科系で揃っていて、どういう大学を作りたいかということが議論できる素地は既にあるのではないか。中立の議長が立った上で、議論・討論の場を設けるとするのは、学内外の納得度という点では、大きな要素になり得るかもしれ

ないと感じた。

- ・アメリカの大統領選のように、学長候補者が同じテーマで討論し合い、それに対して学生を含めた学内構成員が、意見や質問ができるシステムをつくることは、本学としてチャレンジする価値があるのではないか。
- ・ある大学では、演説会の際に、事前に受け付けた質問やその場での質問に答えるという形をとっていたが、その時に一番受け答えが良いと感じた者が、意向投票の結果も良く、最終的に学長に選出されている。質疑応答のやり取りで自分のビジョンや方法論を語れるかどうかは非常に重要であると考えため、演説会だけでなく、プラサアルファで質疑応答ができれば、学内の人が納得した形で候補者を推していいのではないか。
- ・質問に対する瞬発的な答え方、人柄が分かる話し方と併せて、大学の課題に対し、現在の周囲や大学の環境を鑑みた対処方法を回答できる方が学長になった方がよいので、質疑応答はあった方がよい。

【学長候補者選考における電子投票】

- ・誰がどこにいても公平に投票できる状態は整えておくべきなので、電子投票について、この会議体でしっかりとフォローしていく必要がある。

最後に、「学長候補者を学外者も含めてどう獲得するか」をはじめとした諸課題について、この会議にて出された意見を踏まえ、次回の会議で、より具体的に検討し、決定をしていきたいと、議長から発言があった。

また、閉会に際し、議長から、現在、本学の学長の任期は4年で、引き続き再任される場合の任期は2年であるが、学長選考・監察会議として、10年後、15年後の日本の将来を考えたときに、学長の任期がどうあるべきかを、次回の会議で審議したいことが伝えられた。

以 上