

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3回）議事要旨

- 1 日 時 令和6年1月19日（金） 14：55～16：18
- 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、實學の各委員
出席監事 西村監事、春本監事
陪席者 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2回）議事要旨（案）
- 資料2 学長候補者をどう獲得するか
- 参考資料2－1 学長の任期に関する規定
- 参考資料2－2 本学における学長の任期に関する検討の経緯
- 参考資料2－3 各国立大学法人の長の任期
- 参考資料2－4 国立大学法人東北大学 総長選考会議の活動
- 参考資料2－5 国立大学法人電気通信大学の役員から職員への採用に関する規程
- 参考資料2－6 公募を実施している国立大学法人
- 参考資料2－7 学長の報酬に関する規定及び本学を含めた国立大学法人の長の年収
- 参考資料2－8 現在の本学の学長候補者受付方法
- 参考資料2－9 前回の会議で委員から出された意見
- 参考資料2－10 昨年度の会議で委員から出された意見

5 議 事

（1）学長選考・監察会議（令和5年度第2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2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）学長候補者をどう獲得するかについて

手代木議長から、資料2及び参考資料2－1から参考資料2－10に基づき、委員の意見から明らかになった諸課題の中で、引き続き議論が必要となっている「学長候補者をどう獲得するか」の課題について、より具体的な方法論まで検討し、方針の決定に繋

げたいとの説明があり、今回は、当該課題に対して大きく3つのテーマを設定し、テーマごとにその論点に沿って意見交換が行われた。

【テーマ1：学長の任期はどう在るべきか】

学長の任期がどう在るべきかについて意見交換が行われた。委員からの主な意見は次のとおりである。

- ・学長が大学を良い方向に導いており、それが途半ばなのであれば、新たな候補者を含めた学長選考を行った上で続投されてもよい。
- ・現在は、再任審査が、学長選考・監察会議においてのみ行われており、学内構成員の意見が十分には反映されていないので、学内構成員の意見を反映させられるような仕組みができればよい。
- ・現状、学内で学長適任者が大勢いる印象はなく、人材不足である。そういう意味で、学長になった者が上手く大学を運営しているのであれば、6年よりもう少し長く在任してほしい。ただ、6年の任期が終わった後はやはり新たな候補者を交えての選考等、学内構成員の意見を反映した形で選考を行ってほしい。
- ・良い学長であれば任期を延長してもよいと思うが、12年という任期は長いように感じる。ただ、本学の学長の任期が4年と再任期間2年の計6年となった経緯は中期目標期間に合わせるためであるので、例えば8年、10年といった任期にすると、中期目標期間と乖離するという問題もある。
- ・良い学長であれば区切りをつけて機械的に切ってしまうのは惜しい。もし新たな候補者を交えて選考するのであれば、任期に上限を設ける必要はないと感じる。
- ・本来は再任に関しては、あまり制約がない方がよいと思っている。以前の本会議の委員は、学長は中期目標期間開始の1年前に就任し、中期計画を策定してそれを実施していくという形を重視していたが、任期の区切りのタイミングはもう少し柔軟に考えてもよいのではないか。
- ・中期目標期間を鑑みて、最低限6年の任期は担保してよいのではないか。再任期間なしで1期6年の任期でもよいと思っている。任期の上限は必要ないとも感じるが、その場合、学長選考・監察会議の学外委員や理事の構成について中立性の担保が必要である。また、現任の学長が、サクセッションプラン（学長候補者育成計画をいう。以下同じ。）にも責任を持ち、次の学長になる人材を育てることを学長の責務に入れておくことが重要ではないか。
- ・実績と合意に担保された任期の延長は前向きに考える方がよい。また、執行部のチーム構成及び継続性並びに中期目標期間との関係も大切であるので、任期を変更するのであれば、その辺りを総合的に勘案した方策を作っていく必要がある。
- ・今の大学は安定期に入っているため、中期計画期間にこだわらず任期が長期間になったとしても、任期の区切りで新たな候補者を交えての学長選考を実施するのであれば、問題ないと考える。
- ・学長が任期途中で病気になり退任することや、死亡することもあると考えられるので、中期計画と任期を完全に合わせる形は少し無理があるのではないかと感じる。

以上のテーマ1に関する意見交換の総括として、議長から、学長の任期について、4年と再任2年の後引き続き在任することができない現在の規定は必然性が薄れてきているとの意見が多数であるため、今後の会議で改めて議論し、現在の本学に適した任期の長さ、再任の回数、再任審査の方法等について検討していく必要があるとの見解が示された。また、学長任期延長の検討に当たっては、サクセッションプランの策定及び実行を学長の責務と位置付けることを併せて検討すべきとの見解が示された。

【テーマ2：学内者を学長候補者としてどう育成するか】

次に、学内者から学長候補者となり得る人材を育成し、学長候補者として獲得する方法について意見交換が行われた。委員からの主な意見は次のとおりである。

- ・大学としてのサクセッションプランを作り、学長がその責務を負うことには賛成だが、学長の後継者が学長と考えが近い者だけになってしまうことを危惧する。
- ・サクセッションプラン作りは、注意しておかないと、一度退いた学長が実権を握り続けることになってしまう。前学長の方針を否定するような人物を優先的に次の学長にする体制があれば、そうはならないと感じる。
- ・文系、理系、医学系等、多様な学部を有する大学であれば、学長の方針と対立する意見の者が出てくる傾向はあるが、対立構造ができると、その中で大学を上手く運営していくのは、かなりの手腕が問われることとなる。
- ・奈良先端大は人数が多くないこともあり、様々なポストを経験することが少ないため、長期的に経営に携わる経験の機会を与えていくことが必要ではないか。学長も、直接自分の後継者というわけではなく、将来の大学のために人材を育成していくことに関して、責任を負う必要があると考える。また、奈良先端大は人事的な流動性が高いため、学外へ出て活躍している者も含めて候補者を考えることも必要ではないか。
- ・これまで本学では、副学長や学長補佐の経験者が次期候補者になることが多かったため、サクセッションプランについては、副学長や学長補佐を含めて人材育成することも考えてよいのではないか。
- ・まずはサクセッションプランを作成することが重要であり、その際、学長が、学長選考・監察会議と一緒に当該プランを作成するのがよいのではないか。学長が、自身の在任期間を振り返り、学長として不足していたと感じる経験や能力について整理して、それを踏まえたサクセッションプランを作成し、学長が親しくしている者を後継者に選ぶような形になっていないか等、学長選考・監察会議がチェックすることが肝要であると考え。
- ・大学の教員は研究が専門であって、自分が学長を務められるかどうか最初は誰にも分からないので、管理運営を担うポストを多くの人が経験することが必要ではないか。現学長からは、研究科長を2年ごとに交代するようになっている。その中で、才能のある人物が見えてくるのではないか。
- ・マネジメントスキルを磨く仕組みとして、研究科長等を2年ごとに交代する仕組みを今後も進めていくのはよいと考える。ただ、マネジメントスキルがあっても本人が学長

になる意志がない場合もある。それをどうやって自分が学長にならなければならないという意識に変革するかということも考える必要があるのではないか。

- ・能力があっても学長になる意志がない人物が、アカデミアの世界以外の学外者と話し合うことで、視座が上がり、視野が広がることがある。更に、懇談の場を作ることは、産学連携にも繋がっていくので、学外委員と学内構成員の懇談の場はぜひ仕組み化してもらいたい。

- ・学外委員と学内構成員の懇談の場では、これからの世の中の動向を踏まえた、アカデミアの役割、企業の役割について議論をしていけばよいのではないか。

- ・学内の課題だけでなく、社会的な視点からの大学の役割等について議論ができれば、有意義な懇談の場になるのではないか。

- ・求める学長像について、日頃から学内構成員が議論をする等、自分事として向き合うことが、着任した学長と向き合う素地になっていくとを感じる。また、組織体として教育研究を進める中では、リーダーの存在が極めて重要であるので、一人ひとりがいずれ学長になるかもしれないという意識を日頃から持つておくことが肝要である。

- ・教員に対し、専門分野とは全く異なる人事や会計といった大学経営のスキルを磨く経験をさせる必要があるが、そのために教員は研究時間を割かなければならないので、その兼ね合いを図ることは非常に難しいと感じる。そういう意味では、ステークホルダーと対話する中で、学長になっていこうとしている人物を見つけ出し、その人物に大学経営のスキルを磨く経験をさせることは1つの可能性としてありうるかもしれない。

- ・教員は、管理運営に対する意識が非常に低いと考えるため、管理運営について考える、又は経験する機会を与えるシステムを構築することが必要ではないか。

- ・学長退任後に無条件で教員に戻る制度（以下「教員復帰制度」という。）を設けることは、若くして学長になり、任期を終えた後教員に戻る場が確保されるということで安心感に繋がり、また、更に学長を続けたいという可能性が生まれるのでよいと思う。ただ、制度化することで、本来は他の教授を採用できるところ、現学長が退任後に教員に戻ってくる可能性を考えポストを空けておく必要があるため、全学的なポスト支援が必要である。

- ・教員復帰制度に対しては賛成で、これに反対する教員はいないだろうと思う。

以上のテーマ2に関する意見交換の総括として、議長から、学長候補者を育成するための仕組みを大学で作り、それを継続的に運用していくことが重要であるため、今後の会議で具体案を提示し、検討していく必要があるとの見解が示された。また、教員復帰制度を作ることについては、反対意見がなかったことから、当該制度の導入を前提に進めることについて併せて説明があった。

【その他の獲得方法を導入するか（学外に学長候補者を求める等）】

最後に、学長の任期についての検討及び学内者育成についての検討を踏まえ、学長候補者を獲得する新たな方法を導入するかどうかについて意見交換が行われた。委員からの主な意見は次のとおりである。

- ・学外者が学長になるには学長の指示や意図を理解して率先して動ける学内のサポーターがいないと難しいので、公募を行うにしても、学内からの推薦が必要ではないか。
- ・学外者がいきなり理事を務めることも難しいと感じるため、学外者には、まずは学長補佐等、理事をサポートする役職に学内者の推薦を受けて入ってもらい、その後理事に上がっていくような仕組みがあるとよいのではないか。
- ・学内者の推薦が必要とした上で公募を導入するのがよいのではないか。
- ・学外に向けて広く公募するというのは、どのくらい応募の可能性があるのか不明であること、かなりの手間がかかること及び学長選考の場を利用しただけで応募してくる者が出る可能性があることが懸念される。これから大学としてサクセッションプランを作っていく過程において、学内での公募はありえるが、広く学外に向けて公募することはもう少し先でもよいのではないかと感じる。また、あえて学外者を招いて候補者になってもらう場合、学内者又は学外委員が推薦を付けて提案する等、段階を経る必要があり、いきなり広く公募するのは大変難しいように感じる。
- ・公立大学も含めると公募をしている大学はもう少しあると感じるが、学内だけで候補者を得られない小規模又は単科大学が多いと思われる。推薦者が複数人必要となると公募での応募が限られてくるので、推薦者を1名にする等の条件であれば、学外の候補者数が増える可能性がある。公募は、奈良先端大の現状を考えるとすぐに導入が必要な制度ではないが、候補者数が絞られてしまうことは避けたいため、視野を広げるという意味でも次の学長選考の状況を見ながら、1つの選択肢として検討していくことは必要ではないか。
- ・現在の規定では、学内者を候補者とする場合でも、推薦は、学内者最低5名か、学長選考・監察会議委員最低1名が必要となっている。学外に向けて公募を行うとしても、学内者から5名程度の推薦を受ける必要はあると考えている。
- ・公募を将来的に考えることは非常に大事なことと思うが、一方で、公募に頼りすぎるのも良くない。学長には、奈良先端大の研究、マネジメント等色々なことに関する知識が必要なので、公募のみにして、結局良い候補者が集まらなかったということにはならないよう、現在の推薦という方法も残しておかなければならないと考える。

以上のテーマ3に関する意見交換の総括として、議長から、学外者を学長候補者とすることは現在の規定でも可能であり、当面は当該規定を運用することが現実的ではないかとの見解が示された。なお、広く学外者も含め公募を行うことについては、奈良先端大の現状を考えると、直ちに導入する必要性は薄いかもしれないが、可能性を完全には排除せず、将来的な選択肢としては意識すべきとの見解が併せて示された。

以上