大学ガバナンス改革に関する緊急提言

東京大学の総長選考に関わる問題発生を契機として

2026 年 11 月 2 日 · 一般社団法人日本取締役協会

1. 提言の趣旨

東京大学の 2026 年度総長選考で生じた混乱が提起している課題は、一大学の一回の人事の問題にとどまりません。その背景には、法人化から 20 年余を経た今日の国立大学が抱えるガバナンス上の構造的な課題の多くが横たわっています。

国立大学はいま、国の予算で「管理される組織」から、資金力と人材獲得力を自ら高めて研究力・教育力に再投資する「自律的に経営する組織」への転換を求められています。国際卓越研究大学制度はその象徴です。

図 自律的経営の循環：資金力・人材獲得力と研究力・教育力

しかし、経営トップを誰がどう選ぶのか、経営と教育・研究をどう役割分担するのか、本部と部局のどちらが何を決めるのか、大学の自治的統治を誰が担うのかというガ

バナンスの根幹は、その構造においても、また運用においても、まだまだ新しい時代の国立大学像にふさわしいものになっていない実態があります。

ガバナンスは、当該組織体がその存在目的を長期持続的に実現するための組織統治の仕組みです。現在、様々なランキング評価や論文数などから分かるように、我が国の大学は世界の学術研究の世界で、そのプレゼンスを低下させています。また国内の優秀な高校生が直接、欧米のトップ大学を目指す動きも顕著です。大学は最高学府として、最先端の知を創造して、我が国ひいては人類の発展に貢献する重要な役割を担っており、この状況は深く憂慮すべきです。国も研究機関や大学向けの予算や研究投資を増やす方向へ舵を切りつつありますし、企業もイノベーションシーズを大学に求める、あるいは大規模な共同研究を大学とともに行い新たな経済価値の創出を目指す動きが活発化しています。しかし、こうした追い風を掴み、組織体としての競争力を回復する基盤は、大学自身の健全で強靭なガバナンス構造の構築にあることは言うまでもありません。

我が国最大級の非営利のガバナンス実践集団である一般社団法人日本取締役協会は、企業か大学かを問わずトップの選解任こそがガバナンスの中核であるという立場から、本件を大学自身のガバナンス改革の契機とすべきと考え、以下の通り提言します。したがって本提言は特定の候補者の適否を論じるものではなく、選考結果そのものに異議を唱えるものでもありません。

提言の骨子

1. **改革の第一歩として**、総長選考・監察会議は、今回の選考理由を明確かつ説得力のある形で説明し、選考結果に至った重要な要素が分かる適切な形で議事録を開示すること。
2. **これを機に**、東京大学をはじめ国立大学は、①学長選考の在り方、②経営と研究教育の関係、③本部と部局の関係、④自治的ガバナンスにおける多様なステークホルダーの位置づけ、の 4 点について現状の課題を総点検し、自律的経営を求められる時代のガバナンスへの改革に着手あるいは改革を加速すること。
3. **国は**、国立大学法人法とその運用、ならびに国立大学法人ガバナンスコードを、この改革を後押しする方向で見直すこと。

2. 今回の総長選考で問われていること

意向投票で過半数を得た候補者ではなく、得票 2 位の候補者が総長予定者に選ばれ、その判断の根拠が示されていないことが、学内外に深い不信を生んでいます。

日付	出来事
2025 年 12 月	国際卓越研究大学の第 2 期審査で継続審査。文部科学省は、執行部が部局と一体で判断し責任を負う法人ガバナンスへの移行を条件とする
2026 年 9 月 11 日	工学系研究科の関連法人での不正（法人プロパー理事による約 9,000 万円着服）について、外部専門家を含むチームが「個人よりもガバナンス構造」の問題と結論
2026 年 9 月 28 日	意向投票で染谷隆夫候補が 1,107 票（51.0%）、藤垣裕子候補が 553 票（25.5%）。同日、約 8 時間の協議と委員の多数決で藤垣氏を総長予定者に決定
2026 年 9 月 29 日	記者会見で議長は「総合的に考慮」と述べ、候補者ごとの議論は「保秘の事項」として開示できないとする
2026 年 10 月 6 日	文部科学大臣が、選考の過程と理由を丁寧に説明することが重要と発言
2026 年 10 月 16 日	教職員有志の質問に対する選考・監察会議の回答（10 月 13 日付）が公表される。議論の経緯は保秘を理由に説明せず、意向投票の重み付けは各委員の裁量に委ねたと説明。
2026 年 10 月 20 日	文部科学大臣は「自律的な検証を行い説明責任を果たすことは、東京大学のガバナンス改革の第一歩」と述べ、選考経緯の検証と説明責任を果たすよう東京大学に文書で要請（高等教育局長が東大を訪れ直接手渡し）。文科省が大学の学長選考をめぐり大学側に検証を求めるのは初めて。大臣は閣議後会見で、明確な説明がないとの声も多く「遺憾だ」と述べる。

論点は、選ばれた人物の適否ではなく、選ばれ方にあります。具体的には次の点です。

- **判断の根拠が空白**：公表された理由は選ばれた候補者の長所のみで、圧倒的な投票結果と異なる結論に至る重要要素が示されていない。

- **基準が事前にない**：意向投票と異なる判断をし得る基準も、会議体としての重み付けも定められていなかった。
- **評価の軸が見えない**：大学が赤字構造と統治改革を抱えるなかで、各候補者の統治能力、経営能力、改革能力をどの基準で評価したのかが分からない。
- **選ぶ側の正統性**：委員の半数は総長が任命する経営協議会学外委員から選ばれ、監督される側が監督する側を事実上選ぶ構造になっている。利益相反の扱いにも明文の定めがない。
- **記録が開示されない**：人事に関する議事録と配布資料は、会議自身が定めた内規（了解事項）により一律に非公開とされている。

これらは偶発的な運用の問題ではなく、次章で述べる国立大学ガバナンスの構造的な諸課題が、トップ選考という最も重要な局面で表に出たものです。

3. 背景にある国立大学ガバナンスの構造的課題

国立大学の統治機構は、法人化以降、経営協議会、教育研究評議会、学長選考・監察会議、さらに大規模大学では運営方針会議と、機関を重ねる形で整えられてきました。しかし、それぞれの機関の役割と正統性の源泉が整理されないまま併存しているため、責任の所在が曖昧になっています。とりわけ次の 4 点の見直しが必要です。

① 総長（学長）選考の在り方

現行制度は、選考会議による「委員会方式」と、学内構成員による「意向投票」という二つの原理を、両者の関係を定めないまま併存させています。委員会方式は、選考の政治化を防ぎ、学内の利害から独立して大学の未来にとって最適な人物を選ぶうえで本来適切な方式です。しかしそれが機能するには、選ぶ側に独立性、（ステークホルダー）代表性と適任性、そして選考手続きの客観性と透明性が備わっていなければなりません。また教員をはじめとする学内外のステークホルダーに対するサーベイを行い、そこから得られる情報を客観的な評価指標として的確に活用すべきことも当然です。こうした条件がクリアされてはじめて選考会議方式は健全なガバナンスシステムとして機能します。

すなわち、選考会議の合議は以下の諸原則に則ったものでなくてはなりません。

東京大学の現状では、選考・監察会議の学外委員は総長が任命する経営協議会委員から選ばれ、監察される執行部から独立していません。委員の選任基準、利益相反の扱い、意向投票の位置づけ、選考理由の公表のいずれについても事前のルー

ルが乏しく、会議が大きな裁量を行使した結果を学内外に納得させる仕組みがありません。これは法制度も関わっていて、東京大学に限らず多くの国立大学に共通する問題です。

トップを選び、監督し、必要なら解任する仕組みに権威と正統性があって初めて、選ばれたトップは大学組織内における正統性、求心力を得ることができ、長期的な未来に向かって必要とあらば痛みを伴う改革も断行できます。

そこでまず問題なのは、選考・監察委員の選び方と構成です。委員の選考方針や個別の選考理由は公表されていますが、次の点で正統性の担保が不十分です。

- **独立性**：委員の半数は、総長が任命する経営協議会の学外委員から選ばれます。現執行部の出身者が候補者となる選考で、監督される側が監督する側を事実上選んでいる構造です。選考・監察会議は総長の業務執行を監察する機関でもあり、この循環そのものがガバナンス上の矛盾をはらんでいます。
- **代表性**：学外委員は、学外者であること自体で正統性を持つものではありません。社会、卒業生、寄付者などのステークホルダーを公平に代表する構成とする方針も、選考委員のノミネーションについて学内外でアンケートや推薦の募集で広く意見を集める仕組みもありません。
- **適任性**：トップを選ぶにふさわしい判断能力とインテグリティを、選考基準に照らした経歴チェックやレファレンスチェック、外部専門機関による人材のデューディリジェンスで確認する手続きが見えません。
- **学内委員の選び方**：学内委員は教育研究評議会から選ばれ、今回は全員が部局長でした。部局の多様性確保を目的としたいわゆる輪番制についてはその定めがあるものの、部局の構成や候補者との関係を踏まえた委員の選び方の基準も、その事前公開もありません。過去の実績からはほぼ機械的な輪番制となっており、選考と監察に関する適性によって選ぶ仕組みが機能しているとは思えません。
- **利益相反**：候補者と同じ部局に属する委員や、職務上の関係がある委員の審議参加の扱い（申告と除斥）が明定されていません。

委員会方式は、学内の意向投票の結果すら覆し得る大きな裁量権を委員に託す仕組みです。その裁量に見合う正統性は、委員の選び方と構成によって手続的に担保されなければなりません。現在、プライム市場の上場企業においては、社外取締役中心の指名（諮問）委員会が多くの工数をかけて候補を抽出・審査して選考した人物を次期取締役候補として取締役会全体で承認し、かつ株主総会の承認を得てからトップの選解任権を有する次の取締役に就任するのが標準になっています。それと比べ

ても、現状の国立大学のプラクティスはかなり遅れをとっているのではないでしょうか。

こうした委員の正統性を確保したうえで、選考会議の合議については客観性、合理性、透明性（説明責任）が求められます。

・客観性：選考会議の議論が個々の委員の主観のぶつかり合い、単なる主観の多数決で決まるものであっては委員会方式で決める意味がありません。できる限り共通の評価基準を設定し、評価要素ごとの重み付けについて合意し客観化したうえで、各要素の評価は委員それぞれの心証で行うのが基本です。評価材料についても客観性の高い定量情報は重視されるべきで、意向投票のような組織構成員の支持の広さを定量的に表す要素は相応の重みをもつべきですが、「投票」という選挙を想起させる名称と方法には問題があり、サーベイとしての意見募集的な性格付けで行うべきです。そこでは誰を推すかだけでなく、期待する選考基準や候補に対するコメント、推薦理由などについても記入してもらうべきでしょう。また教員以外の多様なステークホルダーに対してもサーベイを実施するなど、客観的な評価情報を得るための努力も行うべきです。

・合理性：各委員の評価も単なる好き嫌いや漠然とした印象論ではなく、できるだけ事実に基づいた論理的で合理的なものでなくてはなりません。したがって判断材料の真実性や確実性は極めて重要になります。単なる風評や憶測に依拠した評価や決定は合理的な根拠がなく避けなければなりません。特に候補者にとって不利になるような重要な風評がある場合には、情報の裏取りや候補者本人に反論の機会を設ける適正手続きを踏むべきです。加えて会議体としての合理性を担保するには、結論に至るまでにできるだけ全員参加の議論を尽くし、コンセンサスを形成する努力を行うべきです。単純多数決は最終手段です。

・透明性（説明責任）：選考においていかなる評価基準、評価要素の重み付け行い、どんな事実と根拠に基づいて選考の決定に至ったのかを、できるだけ具体的に対外的に説明することは、選考結果の正統性、納得性を高めることに直結します。また議事録の作成、保管、開示も重要です。こうした説明責任と透明性の確保は国立大学法人法やガバナンス・コードが求めていることでもあります。透明性は学内外のステークホルダーにおける選考結果に対する受容性を高め、新しいリーダーが求心力とリーダーシップを発揮する基盤にもなります。もちろん選考委員、候補者の双方の人権を守り、闊達な議論を行う環境を守るために、情報開示においては一定の配慮が必要ですが、一律に保秘事項にするようなことがあってはなりません。

② 経営と教育研究の関係

東京大学では、経営は経営協議会、教育研究は教育研究評議会という二元構造の上に総長が立ち、執行と監督の区別も明確ではありません。その結果、資源配分や組織再編のような経営判断までが「教学の自治」の名のもとでのコンセンサス型の合意形成に委ねられ、戦略的な意思決定が進みにくくなっています。

守るべき学問の自由とは、個々の研究と教育の内容に関する自由です。他方、どの分野にどれだけの資源とポストを振り向けるかは、経営が責任を持って決めるべき事柄です。米国に多いモデルでは大学組織全体の経営責任は学長、教育研究部門の運営統括はプロボストが担いますが、いずれも本部側の「経営者」であることは明確で、それに必要な権限（教授の人事権を含む）を持っています。もちろん経営マターの集権化と、分権的であるべき学問の自由との間には緊張関係が生じますから、プロボストは学長に人事権があるもののその選考においてはファカルティの意向をインフォーマルに考慮することに加え、大きな大学ではファカルティ側のリーダーとしてアカデミックセネートをファカルティの選挙で選ぶ仕組みがあり、学問的な事項やカリキュラム、学生のアドミッション方針についてはアカデミックセネートが実質的な決定権を持っています。このような工夫をしつつも経営と教育研究の間の線引きを明確にし、経営サイドの権限と責任を明確化することは自律的経営の前提となります。また③でも述べますが、学長サイドの権限強化は、執行部に対する監督機能の強化の必要性を惹起します。

東京大学では 2022 年度以降、経常支出の超過が常態化しており、経営陣の権限と責任に関するガバナンス改革を通じての自律的な経営機能強化は待ったなしの課題のはずです。そして、おそらく多くの国立大学が同様の改革を迫られているのではないでしょうか。

③ 本部と部局の関係

多くの国立大学、とりわけ歴史ある大規模大学では、人事やポスト、予算の実質的な決定権が部局にあり、本部は部局の連合体の調整役にとどまりがちです。教育研究評議会や選考会議の学内委員も部局長が中心であり、全学の統治が部局の利害の集計になりやすい構造です。

このガバナンス構造は、攻めと守りの両面で限界を露呈しています。攻めの面では、国際卓越研究大学制度が求める、本部が教授ポストなどの資源を戦略的に動かす裁量権が確保できません。守りの面では、関連法人の不正のように、部局の内側で

起きた問題を本部が統制できません。文部科学省が東京大学の継続審査で、執行部が部局と一体で判断し責任を負う法人ガバナンスへの移行を求めたのは、まさにこの点です。

これはガバナンス上の集権と分権に関する構造的な見直しであり、すなわち②で述べた、経営と教育研究の関係性の問題とここでの本部と部局の関係性の問題は、表裏一体構造と言えます。そして学長（およびプロボスト）の権限が強化される裏返しとして、トップの選任・解任に関わる独立的な監督機関が必要になります。そのためには監督と執行の分離と同時に監督機関は高度の独立性と正統性を持つ機関である必要があります。すでに述べたように現状の東京大学の選考・監察会議は、そこからはかなり遠いところにいます。おそらく多くの国立大学似たような状況でしょう。

④ 自治的ガバナンスにおける多様なステークホルダーの位置づけ

国立大学の自治は、事実上、教員を中心とする学内構成員の自治として運用されてきました。しかし国立大学は、毎年巨額の国費が投じられ、卒業生、学生とその保護者、寄付者、産業界、そして納税者である国民全体に支えられた公共財です。運営費交付金だけで年間800億円、競争的資金などを合わせると1000億円をはるかに超える国費が投入されている東京大学はその最たる公的研究教育機関です。しかし、現状、その統治には、総長が任命する経営協議会委員や運営方針会議委員などの学外者が関与していますが、多様なステークホルダーの声を十分に反映する仕組みになっているとはいえません。

欧米の主要大学では、有力な卒業生、大口寄付者、社会的に尊敬される人物が理事会を構成し、理事会がトップの選解任と資金調達の両方を担います。米国の州立大学の場合、州を大スポンサーと位置付けて州知事自身が理事で入っている場合もあります。選ぶ側が権威と資金の源でもあるため、選ばれたトップは正統性と資金力を同時に得ることができます。

選考委員会の人選も厳格です。理事会は多くのレファレンスを取り、大学経営とトップに求められる資質を理解し、ステークホルダーをバランスよく代表し、部分利益に偏らない高いインテグリティを持ち、現執行部から独立した人物で委員会を構成します。委員の構成と選び方は事前に公開され、教員、学生、ポスドクなどの代表も加わります。

手続きにも十分な工数がかけられます。スタンフォード大学の直近の学長選考では、教員、学生、ポスドク、職員、理事で構成された委員会が前半を意見聴取に充て、キャンパスで 50 回以上のリスニングセッションを開きました。教職員や学生だけでなく卒業生や学部生の保護者にもサーベイを送り、学内から約 1,000 件、卒業生・保護者から約 3,400 件の回答を集めています。こうした意見聴取も、今日ではウェブでの公募と AI による整理で、大きな事務負担なく実施できます。

自律的経営の時代の大学の自治とは、学内の自治にとどまらず、大学を支える多様なステークホルダーに開かれた自治であるべきです。

4. 提言

提言 1 改革の第一歩：選考理由の説明と議事録の開示

東京大学の総長選考・監察会議は、今回の選考理由を明確かつ説得力のある形で説明し、選考結果に至った重要な要素が分かる適切な形で議事録を開示すべきです。これは過去の決定を蒸し返すためではなく、ガバナンス改革の第一歩として行うものです。自らの最も重要な決定を説明できない統治機構に、公共財の経営を担う正統性はありません。

- **説明すべきこと**：意向投票と異なる結論に至った決定的な要素、候補者の経営能力と統治能力を評価した基準と根拠、意向投票を会議体としてどう扱ったか。
- **開示の方法**：特に意向投票後の協議の経緯と重視された事項が分かる形で議事録を開示する。発言者名は伏せ、候補者のプライバシーや名誉に関わる事項は既に公知のものを除いて開示を要しない。
- **障害はない**：非開示の根拠は会議自身が定めた内規であり、内規は疑義が生じた際に会議がその都度決定できると定めている。国立大学法人法、文部科学省令、国立大学法人ガバナンスコードも、選考の過程と理由をできる限り具体的に公表するよう求めている。

提言 2 ガバナンスの総点検と改革への着手

東京大学は、新執行部への移行に向けて速やかに、執行部から独立し学外の専門家とステークホルダーが参加する検証の場を設け、3 章の 4 論点について現状の課題を総点検すべきです。検証の過程と結論は公開し、国際卓越研究大学の継続審査

で求められているガバナンス改革の一部として位置づけることを求めます。改革の方向として、当協会は次を提案します。

論点	改革の方向
① 総長(学長)選考	選考委員の構成・選任基準の事前公開と執行部からの独立。学外委員のレファレンスチェックと外部専門機関による人材デューディリジェンス。ステークホルダー代表を加えた構成と、学内委員の選び方の基準の事前公開。利益相反の申告と除斥のルール。意向投票の位置づけと性格付けの改革と、現行の意向投票を行う場合にそれと異なる判断をし得る基準の事前明示を含む、選考の客観性、合理性、透明性の確保。学内外からの広範な意見聴取。選考理由の具体的公表と議事録の作成・保存・開示
② 経営と教育研究	学問の自由(研究教育の内容)と経営判断(資源配分・組織再編)の役割分担の明確化。経営に関わる執行と監督の分離。経営の執行を監督する機関の独立性と権限の強化
③ 本部と部局	本部による教授ポスト等の戦略的資源配分の裁量権確保。関連法人を含む内部統制の全学一元化
④ ステークホルダー	教員に加え、卒業生、寄付者、保護者、学生、若手研究者、産業界、社会など多様なステークホルダーが統治に参画し意見を表明できる仕組み。監督機関の構成における代表性の確保

これらは東京大学に限らず、他の国立大学、とりわけ自律的経営をより強く求められる大規模大学に共通する課題です。各大学が自らの点検に取り組むことを期待します。

提言 3 国による後押し

文部科学省においては、トップ選考における選考理由と議事の開示、選考機関の独立性と代表性を担保する任命システム、「意向投票」の名称や方法の在り方、利益相反管理の具体的な基準等、あるべきガバナンス改革を推進するために必要となる国立大学法人法の改正や国立大学法人ガバナンスコードの改訂を検討、実施されることを期待します。あわせて、執行と監督の分離や多様なステークホルダーの参画を進める大学を、制度と資金の両面で後押しすることを求めます。

5. 結び

AI 革命により、研究と教育の「知の OS」はかつてない速さで書き換わりつつあります。AI エージェントがあらゆる研究領域で活用され、学域の壁を越えた新しいアカデミアが生まれようとしています。我が国最大の研究教育機関である東京大学はもちろん、すべての大学がこのアカデミック AX（AI トランスフォーメーション）、高等教育 AX を展開する大改革を求められています。

その変革を遂行する基盤は、自律的経営力を備えたトップと、そのトップに正統性と規律を与えるガバナンスです。選考をめぐる疑義に時間を費やす余裕はありません。当協会は、東京大学総長選考・監察会議による速やかな説明責任の完遂と、新執行部による研究の形、教育の形、組織の形、ガバナンスの形を作り直すトランスフォーメーションが始動すること、そしてすべての国立大学がガバナンスシステムの総点検と改革を始動・加速することを強く期待します。

一般社団法人日本取締役協会

出典

- 東京大学「次期総長予定者　選考結果、選考理由及び選考過程」
- 次期総長予定者の藤垣裕子教授が会見（東京大学）
- 東京大学　総長選考・監察会議　委員名簿
- 東京大学　運営方針会議「総長選考に関する意見の提出について」
- NHK：東大次期総長選出をめぐる文部科学大臣の発言
- NHK：東大の総長選めぐり　文部科学省が選考経緯の検証を要請（2026 年 10 月 20 日）
- Stanford Report：Presidential Search Committee launches survey
- Stanford Daily：Faculty Senate provides updates on presidential search

本提言　ご賛同のみなさま　（敬称略、お名前順）

秋田正紀　　松屋 取締役会長兼取締役会議長
内野崇　　経営研究所 代表理事、学習院大学名誉教授
岡本薫明　　JT 取締役会長
翁百合　　日本総合研究所 シニアフェロー
金丸恭文　　フューチャー 代表取締役会長
川村隆　　日立製作所　名誉会長
北城恪太郎　日本アイ・ビー・エム 名誉相談役
久保利英明　日比谷パーク法律事務所 代表弁護士
小泉泰郎　　FiNC Technologies 取締役
小林喜光　　日本生産性本部　会長
佐護勝紀　　ソフトバンクグループ 元取締役副社長
佐々木清隆　一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授
鈴木純　　帝人 シニア・アドバイザー
田代桂子
田中正明　　東京大学大学院経済学研究科長アドバイザー
玉井克哉　　東京大学 名誉教授
津田久資　　創世 AI 研究財団 評議員
冨山和彦　　日本取締役協会 会長
中神康議　　日本取締役協会　副会長、経済産業研究所 フェロー
中川伸吾　　東京大学経済学部経済学科卒業（1983 年）
中島好美　　事業構想大学院大学 特任教授、積水ハウス 社外取締役
西山圭太　　東京大学未来ビジョン研究センター 特任教授
星岳雄　　東京大学 特任教授
堀内勉　　多摩大学経営大学院　特任教授
増田寛也　　野村総合研究所　顧問
宮内義彦　　日本取締役協会 名誉会長、オリックス シニア・チェアマン
山崎史郎　　日本医療大学 客員教授

問い合わせ　日本取締役協会　電話 03-5425-2861