

法人化後の 所長選考

法人化後、2度目の所長選考が進行中である。2年前は現第6代目所長の第2期2年に対する信任投票の選考であった。今回は、平成22年度から第1期4年を務める第7代目所長の選考である。以下では、法人化後の所長選考の変更点を説明したのち、分子研独自の歴史ある所長候補選考方式（教授会議と運営会議の間のキャッチボール）について説明する。

国立大学長選考との比較

国立大学法人法では、学内外メンバーからなる常設の学長選考会議が学長を選考する。法人化前、学内投票で決してきた部分は、法人化後、選考会議における学内全体からの意向聴取・意向投票でしかなかった。選考会議では意向投票第1位を最終候補に選ばないこともある。学内意向聴取をしない大学さえある。選考会議メンバーは学長が決めるため、学長の意向が学内意向よりも強くなることもある。選考会議の透明性がないとか、学内との間に信頼関係が築けていないとかあると、問題が起きる。学内意向に重みを持たせるために、過半数決選投票にするとか、1位のみ示すとか、意向投票結果を選考の基礎とするとか、尊重するとか、規定しているところもある。

このような現在の国立大学の学長選考会議と学内の関係は、実は分子研では、法人化前の運営協議員会（以下、運協。法人化後は運営会議。原則、所内11名、所外10名。所長は陪席者）と教授会議の関係と酷似している。大学と違うところは、教授会議に客員など所外メンバーが2割～3割含まれることと評議員会（所外のみ18名）が所長を選出することである。ただし、常設の評議員会の十分な理解と信頼を受けて、実質的には運協が

所長を決めてきた経緯がある。そのこともあって、国立大学が今、直面している学内と学長選考会議の食い違いと同じことが分子研でも教授会議と運協の間に起きたことがある。

コミュニティ以外の視点

法人化後、大臣が任命するのは機構長だけになった。所長は大学の学部長と同じ扱いである。自然科学研究機構（以下、自然機構）の場合、機構長が教育研究評議会に諮って所長を決めて任命する。所長選考・任命に関して機構長は法人化前の評議員会議長と大臣の役目を兼ねるようになった。

しかし、教育研究評議会は、機構内の各所長や理事も入っており、法人化前の評議員会とは異なる。そのため、自然機構では選考の間だけアドホックに機関別（研究所別）機関長選考委員会（機構外9名）を設置し、その選考結果をもとに機構長が教育研究評議会に諮る仕組みを作った。ただし、その分、半年ほど前倒して選考を開始しなければならなくなった。例えば、分子研教授会議では今回、次期所長着任1年前の今年4月に決選投票（後述の三巡目）を行った。

分子研では法人化前の評議員会の機能を残そうと、独自に運営顧問会議（所外4名）を常設した。評議員会を機能別に所長選考（機構長マター、アドホック）とそれ以外（所長マター、常設）に分けたことになるが、所長選考だけを切り離すことには無理がある。実際、機関長選考委員会から分子研や分子科学コミュニティの現状、今後の課題・方向性などを踏まえた選考理由についての説明が求められる。限られた時間の中で研究所を巡る諸問題を理解した上で選考できるかどうか、誰しも疑問を感じるところである。

機関長選考委員会では各研究所別の選考方式がとれる。しかし、委員会の判断で公募してもよいし、ヒアリングに基づいて選考してもよい。次第にトップダウン的選考方式に向かっている傾向がある。教授会議と運協での所長選考経緯を理解することが分子研や分子科学コミュニティを理解することにつながると考える評議員会に相当するものは今はなく、

今の機関長選考委員会での思考の流れや顔は必ずしも分子研や分子科学コミュニティの方ばかりを向いているわけではない。

国立大学では学長に教育研究以外の新たな視点が重視されるようになってきている（分子研レターズ前号42ページ参照。<http://www.ims.ac.jp/publications/letters59/607.pdf>）。研究者共同体（コミュニティ）と直結しているわけではない機構長の選考に新たな視点が重視されるのはやむを得ない。しかし、コミュニティの総意で頭を下げて就任をお願いする分子研所長は、やりたい人が立候補するものではないし、新たな視点を重視して選ぶものでもない。もちろん、機構長の目線で決めるものではない。なお、自然機構では法人化前にそのような危惧を払拭するため、各機関のコミュニティの視点も盛り込んだ機構憲章を策定し、機構長に遵守をお願いしている。

キャッチボール方式と暗黙の了解

法人化後は、教授会議と運営会議の間、すなわち所内外の分子科学コミュニティの間で齟齬がないようにキャッチボールして、時間を掛けて議論を尽くさねばならなくなった。これが崩れると実質的な所長選考は分子科学コミュニティの手を離れてしまう。キャッチボール方式についてはこれまでも数々の試行錯誤により見直されてきた。その現状を以下で説明するが、その前に暗黙の了解について説明する。

運営会議所内メンバーの役割に関する暗黙の了解がある。教授会議での議論内容を運営会議に、運営会議での議論内容を教授会議に、伝える必要がある。運営会議に属する所内メンバーは、それぞれ個人の意見はさておき、一方の会議の立場で他方の会議に対して説明責任を果たさねばならない。特に、運営会議の決選投票結果は教授会議の了承を得なければその先に進めないのが、所内メンバーの役割は重大で、その覚悟が求められる。

得票数の公開・非公開に関する暗黙の了解もある。教授会議と運営会議がそれぞれの意思をしっかりと相手に伝えるには、得票数公開を原則にして同じ基準を持つ必要がある。ただし、単記投票とは違っ

て、複数連記の場合は、例えば、本来の上位2名がお互い避け合うと本来の3位が1位になるなどの問題があるので、得票数非公開としなければならない。

一巡目：候補者名簿（5～10名）の確定

まず、前準備として、候補になりうる人のリストアップを教授会議と運営会議で別々に行う。教授会議、運営会議でそれぞれ候補者リストから5名ずつ選び、その結果をマージして5名～10名の候補者名簿を確定させる。

分子研所長に年齢制限はなく、今のところ、退任後、現役に戻るようなことも想定していないため、定年退職前後が候補者年齢の下限、70才前後が上限である。教授会議では総数30名～40名のリストとなる。最近個人情報保護によって候補者の情報を集めることが困難ではあるが、広い分野に亘った広い年齢層の教授会議では、生年、履歴・業績、その他の情報（分子研レターズの記事やWebサイトなど）は判断材料として必須である。一方、運営会議では、候補者リストは厳選されており、氏名と略歴で十分なケースが多い。

一巡目（教授会議）では、候補者リストを再確認したのち（その場で追加の候補者推薦を求めるが、自分自身が票を入れない候補まで挙げる必要はない）、5名連記で5名の候補者を選考する。その際、何を期待したいかについての意見交換を行った上で、健康上の問題がある候補や就任可能性が皆無の候補などを除き、投票する。一般的に言って、候補者リストを初めて見てすぐの5名連記投票では所内教授と知名度の高い人に票が入りがちである。今回、弊害を避けるために事前に候補者リストと各候補者情報を事務から手に入れて議論することを一部で行い、その議論内容を周辺の人にも伝えるようにした。

次に、運営会議でも5名の候補者を選考する。運営会議では教授会議側で漏れている重要な候補があれば積極的に5名の中に入れるという意味が当然、働く。今回、教授会議の5名の結果は個人ベースで運営会議所外メンバーに事前にできるだけ伝わるようにした。

二巡目：候補者の絞り込み（3名）

確定候補者名簿（5名～10名）を元に、運営会議、教授会議の順でそれぞれ、8名連記、5名連記、3名連記の順で得票数非公開で3名まで絞り込んでいく。確定候補者は、運営会議からだけの推薦、教授会議からだけの推薦、両方で共通に推薦、に分類される。それぞれ（特に前2者）の意向をどう反映させたらよいかについて考えながら絞り込む。

運営会議では、二巡目から選考メンバーは所内6名、所外6名となる。この選考委員会では、最近、所外から選ばれる運営会議副議長が委員長を務めているが、以前は主に所内が務めていた。実はこれまで、運営会議では一巡目に引き続き直ちに二巡目を開催していた。この方式だと、運営会議の欠席者は委員になれないし、絞り込みの心の準備にも余裕がなかった。今回、別の日に設定することで弊害を回避した。なお、12名の委員は運営会議の21名から投票で選ばれるが、今回は結果的に、人事面から研究分野等の動向を詳しく把握している人事選考部会メンバーが基本となった。

次に、教授会議では、運営会議における一巡目の5名、二巡目の3名についての情報を得た上で投票を始める。運営会議の5名が教授会議の5名と一致しなくても、3名が教授会議の5名から選ばれていれば教授会議の意向は十分伝わったことになる。教授会議で選ばれていない候補が3名の中に入っていると、運営会議側から教授会議側に対し強い意思が働いたと解釈して、その背景について十分議論を尽くす必要がある。逆に、運営会議側で推薦されていない候補を3名に含めて、教授会議の意向を示すこともできる。ただし、絞り込み当日に運営会議側の選考状況を知らされても、すぐに意思統一は難しい。そのため、今回、運営会議の選考内容は教授会議メンバーにできるだけ事前に伝わるようにした。

三巡目：教授会議の意向投票（1～3位）

それぞれ3名まで絞り込めたら、得票数はすべて公開で単記過半数決選投票により1位～3位の順位付けを行う。

まず、先に教授会議で、自分たちが二巡目で3名連記で選んだ3名について順

位付けする。三巡目は二巡目に引き続き直ちに行う。以前、間違っ得票数非公開にしたこともあったため、今回、規則に得票数公開を明記した。なお、決選投票前に、意見が偏らないように配慮しつつ、3名の候補者について資料情報以外についても情報交換し、噂に基づいた誤解なども払拭してから投票に入ることが肝要である。

次に、運営会議では、教授会議の意向である決選投票結果（得票数明示）の情報を得た上で、自分たちが二巡目で3名連記で選んだ3名に教授会議の3名をマージした名簿（3名～6名）から単記・過半数で1位、2位を決する（教授会議でマージする必要がなかったのは運営会議で絞り込まれた3名の情報を得た上で絞り込んだため）。教授会議の3名が運営会議の3名と合致していない場合、特に、教授会議側の1位が運営会議の3名に含まれていない場合、運営会議所内メンバーは教授会議での議論内容や選考経緯を所外メンバーに説明する責任が生じる。なお、教授会議の意向は、その重要度から考えて、選考当日に知るのでは遅い。運営会議は事前に候補者の就任可能性の感触を得ておく必要もある。そこで今回、教授会議の意向を「直ちに書面」で運営会議側に伝える旨、規則に明記した。

四巡目：運営会議の意思（1位、2位）

運営会議の1位、2位の選考結果は教授会議の了承なしに機関長選考委員会に届けることはできない。特に運営会議の1位、2位が教授会議の1位、2位（意向）と異なっているときには、運営会議所内メンバーは相当の覚悟で教授会議に臨まねばならない。教授会議で了承されたら、あとは、機関長選考委員会マターとなる。教授会議と機関長選考委員会の両方に運営会議側の意思をはっきり伝えるには得票数の明示は重要である。この先、機関長選考委員会に対する説明責任の重責が運営会議議長に残る以外は、所長候補者選考は運営会議・教授会議の手を離れる。なお、機関長選考委員会から候補者自身の抱負等が求められたときには運営会議議長が対応することになる。

（小杉信博 記）