

総長選考・監察会議（第10回）

令和8(2026)年1月14日（水）

13：30～15：30

議 題

1. 令和8年度の総長選考・監察会議への申し送り事項について
2. 総長の賞与に係る職務実績評価の改訂について
3. 総長の賞与に係る職務実績自己評価書について
4. 求められる総長像の具体化について
5. その他

配付資料

1. 令和8年度の総長選考・監察会議への申し送り事項（案）
- 2-1. 総長の賞与に係る職務実績の評価について（改訂案）
- 2-2. 【令和8年度】総長の賞与に係る職務実績の評価スケジュール（イメージ）
- 3-1. 総長の賞与に係る職務実績自己評価書（案）（令和7年度）
- 3-2. 総長の賞与に係る職務実績自己評価書（案）（令和8年度）
4. 求められる総長像（R7.12.1 総長選考・監察会議）
5. 第7回総長選考・監察会議議事要旨（案）

参考資料

1. 令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項
2. 総長の賞与に係る職務実績自己評価書様式（令和6年度）
- 3-1. 総長選考に関する意見の提出について（運営方針会議意見）
- 3-2. 「総長選考に関する運営方針会議からの提案」への対応について

(案)

令和●年●月●日
総長選考・監察会議

令和 8 年度の総長選考・監察会議への申し送り事項

令和 7 年度の総長選考・監察会議においては、前年度からの申し送り事項を踏まえ、次期総長選考の実施手順等（求められる総長像、総長選考スケジュール、総長選考プロセス、関連規則等）を決定した。

決定に際しては、前年度からの申し送り事項に加え、「令和 2 年度総長選考会議における総長の選考過程の検証報告書（令和 2 年度総長選考過程検証委員会 令和 2 年 1 2 月 1 1 日）」や「総長選考会議の組織検討タスクフォース報告書（総長選考会議の組織検討タスクフォース 令和 3 年 3 月 東京大学）」等を参照し、令和 2 年度に実施した総長選考で指摘された課題も検討を行った。

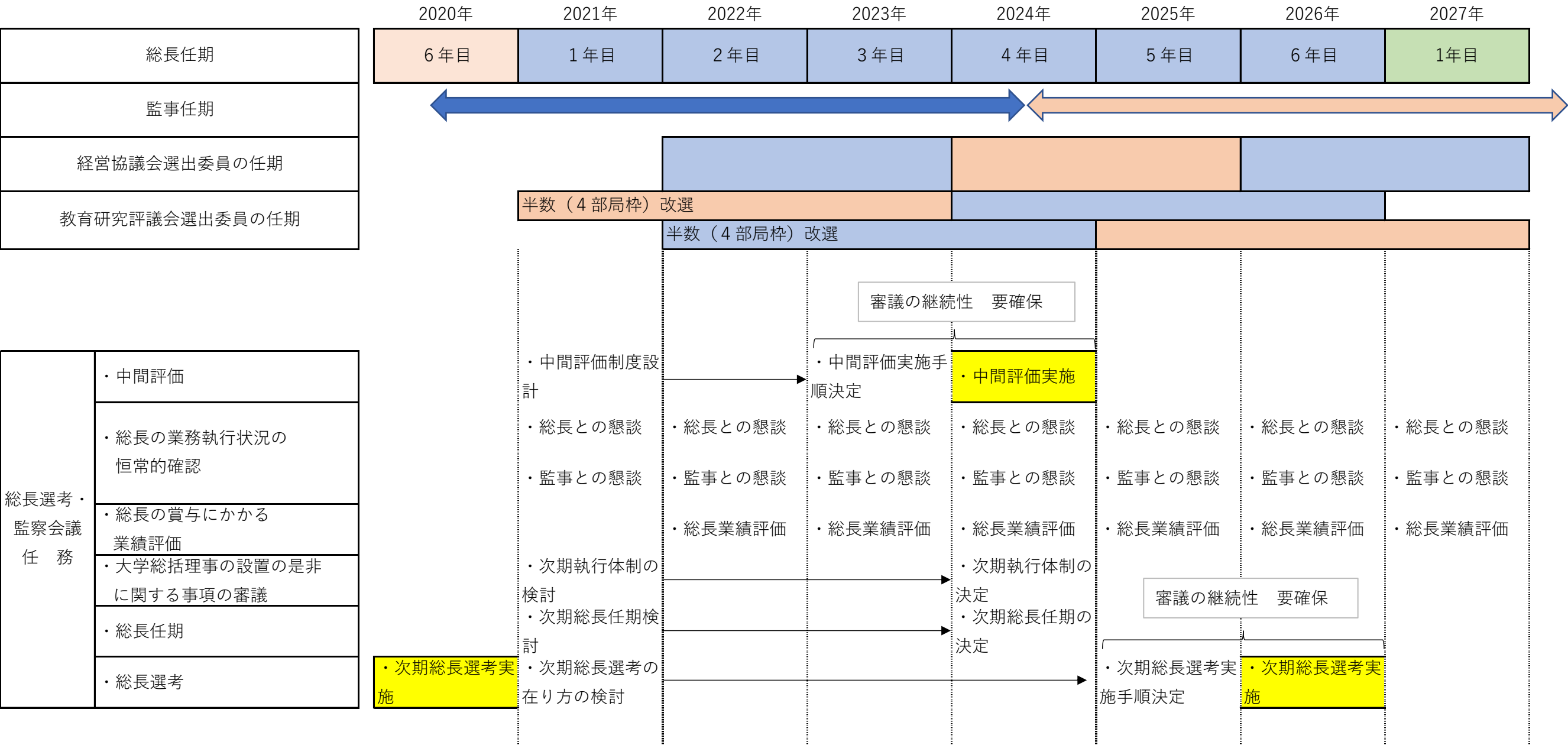
また、今回の総長選考の実施手順等については、国立大学法人法及び国立大学法人ガバナンス・コード等において総長選考・監察会議に求められている役割を踏まえ、総長選考・監察会議がより主体的に選考を実施できるような仕組みを構築するとともに説明責任を果たし運営の透明性を確保する観点から、可能な限り情報を公表することとした。

これらを踏まえ、前年度から申し送られた「総長選考・監察会議スケジュール」（別紙 1）及び「次期総長選考に向けた課題検討行程表」（別紙 2）とともに、令和 7 年度における次期総長選考の検討結果等をまとめた「次期総長選考に向けた課題検討（令和 7 年度）」（別紙 4）等を申し送る。

- （別紙 1）総長選考・監察会議スケジュール
- （別紙 2）次期総長選考に向けた課題検討行程表
- （別紙 3）総長の賞与に係る職務実績評価等について
- （別紙 4）次期総長選考に向けた課題検討（令和 7 年度）
- （別紙 5）東京大学総長選考プロセスイメージ

総長選考・監察会議スケジュール(案)

別紙 1



(参考) 国際卓越研究大学関連

★国際卓越研究大学の研究及び研究成果の活用のための体制の強化に関する法律

- 法公布
- 法施行
- 支援開始
- 基本方針
- 認定申請 (第1回)
- 認定申請 (第2回)
- 計画認可申請 (第1回)
- 計画認可申請 (第2回)

★国立大学法人法一部改正法

- 法公布
- 法施行

2025年度までの総長選考・監察会議における課題検討行程表（案）

国際卓越研究大学制度によるガバナンス改編を見据えつつ検討する必要がある。

○総長の中間評価

※この行程表は必要に応じて適宜見直すことができる。

課題	論点	検討の方向性・選択肢	必要手続	検討完了時期	手続完了時期
・2024年度の中間評価実施に向けた具体的な実施内容の検討を行い、評価スケジュールを確定する。	・スケジュール ・自己評価書フォーマット・評価資料（内規18条2項） ・意見照会手続き（内規18条3項） ・評価案の作成方法（内規18条4項） ・総長に対する質疑の形式（内規18条4項） ・評価の決定方法（内規18条4項） ・評価結果の通知方法（内規19条1項） ・評価結果の公表方法（内規19条2項）	(a) 前回の手順をそのまま踏襲する (b) 前回の手順を踏襲しつつ、2022年度から導入した総長の賞与に係る職務実績の評価との関係性を整理したうえで、もう少し簡略化した手続きとする。	・必要に応じ「総長選考・監察会議内規」の見直し ・必要に応じ「総長の中間評価の実施に関する運用について（平成29年10月学内WG）」の見直し ・内規改正を要する場合、総長選考・監察会議の表決	2023年10月まで	2024年3月の総長選考・監察会議で決定

次期総長選考に向けた課題検討行程表

○次期総長の任期

課題	論点	検討の方向性・選択肢	必要手続	検討完了時期	手続完了時期
・国立大学法人法において、「学長の任期は、2年以上6年を超えない範囲内において、学長選考会議の議を経て、各国立大学法人の規則で定める」とされている。	・総長の任期は、大学運営上の基礎的な重要事項であり、様々な視点から総合的に判断する必要 ・総長像全般の議論を深めつつ、その議論に沿って検討 ・総長選考・監察会議の解任申し出権限など、その果たす役割や機能と併せて一体的に考えていく必要 ・中期計画の在り方など大学を取り巻く諸条件の変化も考慮すべき要素 ・国際化を踏まえ海外の大学の状況等も視野に入れた議論が必要 ・海外の諸大学の総長選考について比較する場合には、その制度の成りたちや文化の違いにも留意すべき	(a) 6+0（H21年～現行） (b) 4+0（S47年～H20年） (c) 4+2（S24年～S47年） (d) 5+ α （T8年～S13年） ・・・など ※過去の検討経緯 「6年は長すぎる」という意見が学内にあることを認識しつつも、2012年度の検討では、「6年は不適切である」という意見は特段なく、6年任期を見直す積極的な理由は見当たらなかった。	・経営協議会、教育研究評議会と定期的な懇談の開催（審議状況報告、意見交換） ・学内構成員への意見照会 ・総長の任期を改定する場合、総長選考・監察会議の表決 （・総長の任期に関する規則改正案審議→役員会へ引き継ぎ改正）	2025年3月まで	2026年選考開始の公示日までの総長選考・監察会議で決定

○申し送り事項1．次期総長選考に向けて特に留意すべき課題

課題		論点		検討の方向性・選択肢		必要手続		検討完了時期	手続完了時期	
(1) 総長選考プロセスの大枠について	①選考プロセス全体	・次期選考に向け、総長選考/会議において各年度に取り組むべき基本的事項の行程表		(実施済み) 本ペーパー 必要に応じて見直し		・総長選考・監察会議の了承				
	①選考プロセス全体	・大学組織における総長の位置づけ ・教学と経営の長を分離するか否かについて、大学としての方針を確認		分離の方法 (a) 分離しない (現行維持) (b) 分離しないが、教学を「つかさどる副学長」を置く (c) 理事長と大学総括理事に分離する		・経営協議会、教育研究評議会と定期的な懇談の開催 (審議状況報告、意見交換) ・学内構成員への意見照会 ・大学総括理事を設置する場合、総長選考・監察会議の表決 (・大学総括理事の選任手続案検討→役員会へ引き継ぎ規則化)				2025年3月まで
	②求められる総長像	実施手順の検討	・「求められる総長像」の具体化についての検討		(a) 現行維持 (b) 国内外の大学における求められる総長像を参考にする		・経営協議会、教育研究評議会と定期的な懇談の開催 (審議状況報告、意見交換) ・運営方針会議への意見照会 (国立大学法人法第21条の8) ・学内構成員への意見照会 ・総長選考・監察会議の了承		2025年12月まで	2026年選考開始の公示日までの総長選考・監察会議で決定
	③意向投票		・選考プロセスにおける意向投票の意義、位置づけ ・意向投票の複数回の投票等の方式の検討		選考会議の主体性を確保しつつも、大学の長の選考には、不可欠のプロセス		・経営協議会、教育研究評議会と定期的な懇談の開催 (審議状況報告、意見交換) ・運営方針会議への意見照会 (国立大学法人法第21条の8)		2026年3月まで	
	①選考プロセス全体		・選考プロセスへの職員の参画の在り方の検討				・学内構成員への意見照会			
(2) 総長選考プロセスにおける具体的事項について	①第2次候補者の絞り込み方法	実施手順の検討	・第2次候補者に絞り込む方法についての詳細なルール ・現行内規の「3人以上5人以内」の規定を維持すべきかどうか ・絞り込みを行う回の議事運営をより詳細に定める				・総長選考・監察会議内規の改正 ・総長選考及び総長解任の申出に関する細則の改正		2026年3月まで	
	②候補者情報の収集の在り方		・選考委員に対する候補者情報の充実化 候補者提出書類及び候補者に対する面接時間 ・経営協議会や教育研究評議会の協力も得て、候補者となり得る人物を日常的・多元的に知る機会を増やす方策				・総長選考・監察会議における表決			
	③候補者情報の発信・提供の在り方		・構成員等に対する候補者情報提供の充実化 公表内容、発信・提供の範囲、公開討論会、動画配信				・経営協議会との対話の機会を通じ検討を促す。			
	④経営協議会との関係		・経営協議会における第1次候補者推薦の在り方							

○申し送り事項 2. 総長の業務執行状況の確認、業績評価及び将来の総長候補の育成の在り方について

課題	論点	検討の方向性・選択肢	必要手続	検討完了時期	手続完了時期
(1)	・ 総長の業務執行状況の確認方法 ・ 監事との連携の在り方	(実施済み) 必要に応じて見直し	総長選考・監察会議の了承		
(2)	・ 総長の賞与の増減に業績評価、監事との連携の在り方も含めた具体的な評価方法				
(3)	・ 将来の総長候補の育成の在り方	既に本学では、国立大学法人ガバナンス・コード【原則 1－4 長期的な視点に立った法人経営を行う人材の確保と計画的な育成】を受けて、国立大学法人東京大学における法人経営人材の育成方針について（令和 3 年 3 月 1 8 日総長裁定）が定められており、将来に向かってその法人経営を担う人材を戦略的かつ計画的に育成するとし、定期的に法人経営人材の育成状況を確認するとともに、必要な対応を行うとしていることから、総長選考・監察会議としては検討を行わないが、必要な情報収集を行い総長との懇談の機会を活用するなどして定期的に法人経営人材の育成状況を確認していく。	総長選考・監察会議の了承	2023 年 2 月まで	2023 年 3 月の 総長選考・監察 会議で決定

○総長の賞与に係る職務実績評価等についての意見

＜効率的かつ効果的な手続き等の実施＞

- ・総長の職務実績に関する議論や意見聴取が行われる様々な場と、総長選考・監察会議による賞与に係る職務実績評価との関係も考慮して、手続きの簡素化、重点化を含めて、効率的かつ効果的な手続とすることが望ましい。

＜評価の視点＞

- ・総長に求められるものは何か、それをどのように評価するかについて、各委員で共通の視点を持つことが重要である。その視点を踏まえ、総長から報告いただきたい事項を整理し、総長に伝える必要がある。

○総長の賞与に係る職務実績評価の改訂

- ・総長の賞与に係る職務実績評価については、令和4年3月24日付けで総長選考会議で定めた取扱いを改訂し、評価対象期間を前年度1年間から当該年度に変更することとなった。当該年度の業務執行状況確認の一環として実施する。なお、令和8年度は経過措置として、令和7年度及び令和8年度の2年分の評価を実施する。当該年度の評価に当たっては、本学として策定する行動計画のモニタリング指標のほか評価時点で取得が可能なデータを収集して実施するが、総長の職務実績はデータによるエビデンスのみで評価できるものではなく、これまでの実績に基づき現在どのような取り組みを行っているか評価することが重要である。

○総長選考・監察会議全体に関する意見

＜意見聴取＞

- ・総長、監事以外の学内構成員の意見を、総長選考・監察会議として把握する仕組みを検討する必要があるのではないか。ただし、その目的や作業量の平準化の観点から、その時期及び意見を聴く構成員の範囲を絞る等、メリハリをつけて運用することが考えられるのではないか。

別紙4 「次期総長選考に向けた課題検討（令和7年度）」（案）

1) 大学組織における総長の位置づけについて

【論点】

- ・ 大学組織における総長の位置づけ
- ・ 教学と経営の長を分離するか否かについて、大学としての方針を確認

【検討の結果】

教学と経営を分離しない

東京大学憲章に掲げる総長の統括と責任の下、総長は、教学と経営の両面について引き続き最終的責任を負うものとしつつ、各理事に適切にその権限を委譲することによって、主として法人経営側に注力するという本学の UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会・国際卓越研究大学構想策定委員会ガバナンス部会の現段階の検討の方向性について、適切であると判断した。

2) 次期総長の任期について

【論点】

- ・ 総長の任期は、大学運営上の基礎的な重要事項であり、様々な視点から総合的に判断する必要
- ・ 総長像全般の議論を深めつつ、その議論に沿って検討
- ・ 総長選考・監察会議の解任申出権限など、その果たす役割や機能と併せて一体的に考えていく必要
- ・ 中期計画の在り方など大学を取り巻く諸条件の変化も考慮すべき要素
- ・ 国際化を踏まえ海外の大学の状況等も視野に入れた議論が必要
- ・ 海外の諸大学の総長選考について比較する場合には、その制度の成りたちや文化の違いにも留意すべき

【検討の結果】

任期6年、再任不可

中長期的な視点で国立大学法人の経営・運営に責任を持つことが必要となる点を重視し、総長が安定的にリーダーシップを発揮することができるよう、引き続き、中期目標・中期計画の期間に合わせて総長の任期を6年とすることが適切であると判断した。再任については、総長の権限は非常に強く、引き続き再任を認める場合は、組織及び人材の固定化をまねく恐れがあることから、法人経営人材の育成に資するため、現段階においてその取扱いを見直す必要性はないものと判断した。

3) 求められる総長像について

【論点】

- ・ 「求められる総長像」の具体化について、「現行維持」もしくは「国内外の大学における求められる総長像を参考にする」のどちらの方向性で進めるかを検討。

【検討の結果】

現行維持の方向性で進める

広く学内外から相応しい者を求めるため、資質・能力に関する基準は、ある程度抽象的な表現を用いて境界条件のような形で示した方がよいのではないか。

4) 選考プロセスへの職員等の参画の在り方の検討

【論点】

- ・ 選考プロセスへの学内構成員（教職員・学生）の参画の在り方をどうするか。

【検討の結果】

○教職員の参画について

① 代議員会の構成について

- ・ 教授会構成員以外の人数※を増やす方向性で検討した結果、「学部を有する研究科」の常勤教職員（教授会構成員以外）を1名増やして計2名とする。
- ・ また、教授会構成員から選出された区分について、公共政策学連携研究部については、研究科以外の大学院組織として情報学環と組織上の位置づけが同じであることから、新たに区分を設ける方向で進める。

※東京大学総長選考及び総長解任の申出に関する細則1(1)

② 意向投票について

- ・ 職員への投票資格付与について、大学運営・経営への関与という観点から、管理職手当が支給される職員を対象として検討した結果、「部長級及び事務系の課長級職員」を対象とする。

○学生の参画について

① 学生に対して投票資格は付与しない。

- ② 学生も含めた学内構成員からの意見聴取を行い、動画配信等による総長候補者からの回答を通じて、学内構成員の声を選考プロセスに反映させる。

5) 代議員会における第1次候補者の推薦における結果の取扱い

【論点】

- ・ 代議員会の投票については、投票結果を公開すべきかどうか、公開する場合には、誰に対して、どのような内容（氏名あるいは順位）を、いつ（とりわけ候補者が辞退を申し出る時期との先後）公開するかが、重要な検討課題と考えられる。（総長選考会議の組織検討タスクフォース報告書 令和3（2021）年3月 東京大学）

【検討の結果】

- ① 代議員会における投票結果を公開すべきか → 公開する
- ② 公開する内容 → 氏名（辞退者を除く）、得票数（参考情報）
- ③ 公開する対象 → 学内外
- ④ 公開する時期 → 代議員会で10名を選出し、辞退者を除いた上で、総長選考・監察会議へ推薦したとき

<情報の公開にあたっての基本的な考え方>

- ・ 透明性の確保という観点から代議員会の情報を開示する（公開の趣旨）
- ・ 絞り込みは総長選考・監察会議が主体的に行うプロセスであり、面接などを総合的に勘案して行うもの。
- ・ 代議員会の得票数は参考情報に過ぎず、その後の絞り込みを制約するものではない。
- ・ 絞り込みにあたっては、経営協議会からの推薦を含め、すべての第1次候補者をフラットに検討する。

6) 第1次候補者情報の収集の在り方

【論点】

- ・ 総長選考・監察会議委員に対する候補者情報の充実化

委員が候補者の人格、能力、評判等をよりよく知るためには、候補者から提出された書類及び候補者への30分間の面接から得られる情報だけでは不十分であり、候補者を知るためにはより多くのリソースが必要である。候補者への面接時間（特に候補者への質疑応答時間）をより長く確保する方向で検討するほか、経営協議会や教育研究評議会の協力も得て、候補者となり得る人物を日常的・多元的に知る機会を増やす方策についても検討すべきである。（令和4年度の総長選考会議への申し送り事項1(2)②）

【検討の結果】

候補者への面接時間をより長く確保する方向で検討した結果、面接時間（候補者への質疑応答時間）を40分程度とする。

7) 第2次候補者の絞り込み方法

【論点】

- ・ 第2次候補者の人数「3人以上5人以内」を維持すべきか
- ・ 第2次候補者に絞り込む方法についての詳細なルール
- ・ 絞り込みを行う回の議事運営をより詳細に定める

【検討の結果】

○第2次候補者の人数「3人以上5人以内」を維持すべきか

総長選考・監察会議内規を改正した趣旨（総長選考・監察会議が主体的に選考できるよう見直す）を尊重し、第2次候補者の人数は「3人以上5人以内」を維持する。

○第2次候補者に絞り込む方法について

総長選考・監察会議において、原則の絞り込みのルールを定める。

① 方向性（ジェンダー、学問分野などの多様性やバランス等）の検討

① 3名連記で無記名投票

② 得票数の上位の者から3名を適任者として選出。

③ 多様性の観点から、上記で選出した適任者と合わせて5名を超えない範囲内で適任者の追加の必要性を検討

（ジェンダー、学問分野などの多様性やバランス等の観点。求められる総長像に合致していることを前提として、意向投票に提示する選択肢として過不足を確認。）

④ 追加が必要と判断した場合、適任と考える追加の候補者について無記名投票 ※プレ投票

⑤ 投票結果をふまえて検討し、5名を限度として適任者を選出

⑥ 決定のための投票 ※議長を除く出席委員の無記名投票（内規第3条1項2号、同条第2項）

8) 第2次候補者情報の発信・提供の在り方

【論点】

- ・ 構成員等に対する候補者情報提供の充実化 公表内容、発信・提供の範囲、公開討論会、動画配信などの検討

【検討の結果】

総長選考・監察会議委員の判断材料に資するため及び意向投票の参加者が候補者について十分な情報を得て責任ある投票を行えるようにするため、総長選考・監察会議主催で第2次候補者が動画により所信表明するプロセスを追加。動画は第1次候補者を推薦する役割を持つ経営協議会委員にも提供する。

○実施内容（イメージ）

- ・ 実施時期：第2次候補者の氏名告示後、意向投票までの間に実施

- ・ 対象：第2次候補者（3人以上5人以内）
- ・ 内容：所信の表明及び総長選考・監察会議からの質問に対する候補者の意見表明
10分程度の所信表明に加え、あらかじめ総長選考・監察会議が設定した共通の質問に対し、5分程度で意見を表明する。所信の表明及び質疑応答は動画で学内構成員へ提供する。総長選考・監察会議が設定する共通の質問は、一定期間（1～2週間程度を想定）、本学の構成員から広く募集し、総長選考・監察会議において選定する。
- ・ 時間：15分程度／人
- ・ 提供の範囲：学内構成員・経営協議会委員

9) 意向投票

【論点】

- ・ 選考プロセスにおける意向投票の意義、位置付け
- ・ 意向投票の複数回の投票等の方式の検討

【検討の結果】

○意向投票の実施

総長選考・監察会議がその責任と権限の下、求められる総長像に基づき主体的に選考を行う際に、**総長が学内構成員と確固たる信頼関係を築き、その下で強力なリーダーシップを発揮できる能力を有するかを確認するための一つの参考として、引き続き意向投票を活用する。**

○投票回数

総長選考・監察会議がより主体的な選考をするため、**これまでの最大4回から最大2回に見直しを行った。**

ア. 第2次候補者が3人の場合は、1回の投票を行う。

イ. 第2次候補者が4人以上の場合は、2回の投票を行う。ただし、2回目の投票は1回目の投票において得票多数の者上位3名（末位に得票同数の者があるときは、これを加える。）について行う。

○投票結果の公表

意向投票が終了した後、速やかに、全ての投票回の結果（各第2次候補者の得票数及び白票数を含む。）を公表する。

10) 総長予定者の決定

【論点】

- ・ 総長選考・監察会議における総長予定者決定の在り方（2－4（2）②）
- ・ 総長予定者決定理由の具体的説明の在り方（2－3（3））

（総長選考会議の組織検討タスクフォース報告書令和3（2021）年3月東京大学）

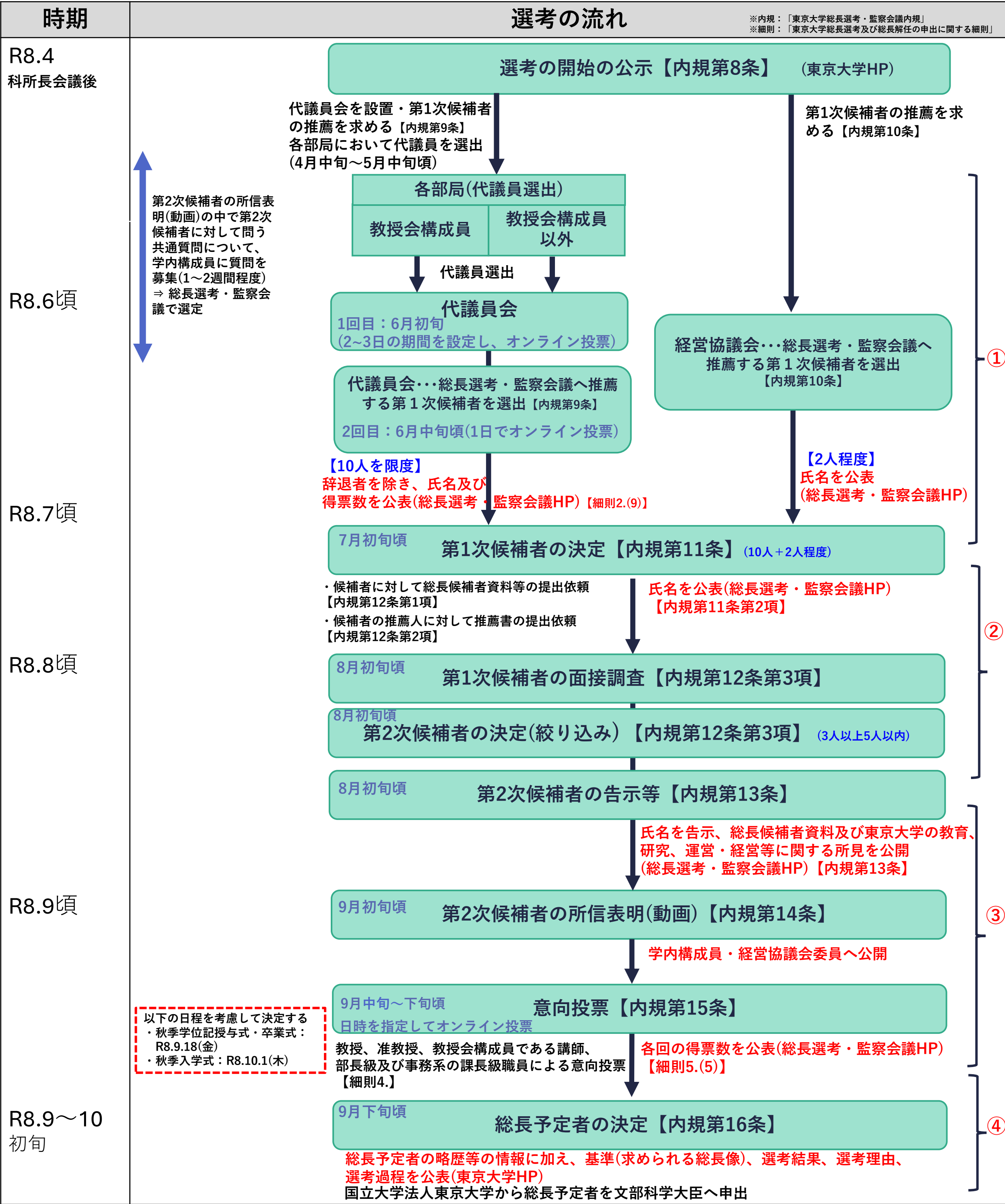
【検討の結果】

○総長予定者の決定の在り方

これまでは調査（面接）及び意向投票の結果を考慮して総長予定者を決定していたが、今回より求められる総長像に照らし、**総長選考・監察会議が主体的に選考を行うために考慮するもの（総長候補者資料等、推薦書、調査、所信表明の動画配信、意向投票の結果）を列記し、これらを総合的に考慮して総長予定者を決定する。**

○総長予定者決定理由の具体的説明の在り方

総長選考・監察会議による情報提供及び説明責任の強化が極めて重要であることは総長選考会議の組織検討タスクフォース報告書にも繰り返し述べられていることから、**委員一人一人がその重要性を十分に認識した上で、総長選考・監察会議において丁寧に説明責任を果たしていくことが必要である。**



・この流れ図中の①～④は、次ページの「①第1フェーズ(第1次候補者決定まで)」から「④第4フェーズ(総長予定者決定まで)」の各フェーズに対応している。

・総長選考・監察会議は、経営協議会から選出される学外委員8名と教育研究評議会から選出される学内委員8名で構成される。

・総長の選考に当たっては、総長選考・監察会議が選考の基準となる「求められる総長像」を定め、あらかじめ提示する【内規第7条】。

※この流れ図は現時点の想定する流れを記載したものであり、今後の検討状況等により必要に応じて見直す。

13

<div>① 第1フェーズ(第1次候補者決定まで)</div> <div>選考の開始の公示 → 代議員会・経営協議会からの第1次候補者推薦等 → 総長選考・監察会議による第1次候補者の決定</div> <div>①代議員会の構成の見直し</div> <div>・組織区分に公共政策学連携研究部を追加</div> <div>公共政策学連携研究部は研究科以外の大学院組織として情報学環と組織上の位置づけが同じであることから、代議員を選出する母体の部局として追加するもの。</div> <div>・教授会構成員以外の者の参画者を拡大</div> <div>総長選考・監察会議が主体的に選考を行う上で、多様な意見を取り入れるために見直すもの。現在、学部を有する研究科は教授会構成員8名と教授会構成員以外の者1名、学部を有しない研究科・附置研究所等は教授会構成員4名と教授会構成員以外の者1名だが、学部を有する研究科について教授会構成員以外の者を1名追加し2名とする。（研究科で1名と学部で1名の計2名というイメージ）</div> <div>②第1次候補者の推薦における情報提供</div> <div>・代議員会からの推薦について、第1次候補者として推薦する者の氏名及び得票数を公表</div> <div>・経営協議会からの推薦について、第1次候補者として推薦する者の氏名を公表</div> <div>情報提供及び説明責任の強化により総長選考・監察会議の運営の信頼性を確保し、より透明性の高い総長選考を実施するため公表するもの。</div> <div>③総長選考・監察会議における第1次候補者の決定について氏名を公表</div> <div>情報提供及び説明責任の強化により総長選考・監察会議の運営の信頼性を確保し、より透明性の高い総長選考を実施するため公表するもの。</div>	
<div>② 第2フェーズ(第2次候補者決定まで)</div> <div>総長選考・監察会議による第1次候補者の面接→ 総長選考・監察会議による第2次候補者の決定</div> <div>④第1次候補者から総長選考・監察会議へ提出する候補者資料の再検討</div> <div>総長選考・監察会議が主体的に選考を行う上で、第1次候補者について必要な情報の見直し。</div> <div>⑤第1次候補者の面接の時間設定の検討</div> <div>総長選考・監察会議が主体的に選考を行う上で、候補者への面接時間(特に候補者への質疑応答時間)をより長く確保する方向で見直し。</div> <div>⑥第2次候補者の絞り込みに関して、原則としての選出方法を事前に明確化</div> <div>学内外のステークホルダーに対する説明責任を果たし、信頼性・透明性を確保する観点から、絞り込みを行う際の議事運営を事前に明確化するもの。</div> <div>⑦絞り込み後の第2次候補者の氏名の告示及び候補者資料の公開</div> <div>情報提供及び説明責任の強化により総長選考・監察会議の運営の信頼性を確保し、より透明性の高い総長選考を実施するため公表するもの。</div>	
<div>③ 第3フェーズ(意向投票まで)</div> <div>所信表明(動画提供)→ 意向投票</div> <div>⑧所信表明(動画)の提供</div> <div>総長選考・監察会議が主体的に選考を行う上で、委員の判断材料に資するため及び意向投票の参加者が候補者について十分な情報を得て責任ある投票を行えるようにするため、第2次候補者に対して所信を表明する機会を設け、動画で提供。所信表明に加え、あらかじめ総長選考・監察会議が設定した共通の質問に対し、意見を表明するパートを設け、その共通の質問は、学内構成員（教職員及び学生）から募集し、総長選考・監察会議で選定。また、第1次候補者を推薦する役割を担う経営協議会委員にも動画を提供。</div> <div>⑨部長級、事務系の課長級職員に投票権を付与</div> <div>総長選考・監察会議が主体的に選考を行う上で、大学の運営・経営への関与の観点から参画者を拡大するもの。</div> <div>⑩意向投票の実施方法の見直し</div> <div>・総長選考・監察会議がその責任と権限の下、求められる総長像に基づき主体的に選考を行う際に、総長が学内構成員と確固たる信頼関係を築き、その下で強力なリーダーシップを発揮できる能力を有するかを確認するための一つの参考として、引き続き意向投票を活用する。</div> <div>・総長選考・監察会議が主体的に選考を行う観点及び意向を合理的に把握する観点から、投票回数は、第2次候補者が3人の場合は1回とし、第2次候補者が4人以上の場合は、得票多数の者上位3人(末位に得票同数の者があるときは、これを加える。)について2回目の投票を行う。</div> <div>⑪意向投票の投票結果の公表</div> <div>情報提供及び説明責任の強化により総長選考・監察会議の運営の信頼性を確保し、より透明性の高い総長選考を実施するため、意向投票が終了した後、全ての投票回の結果(各第2次候補者の得票数及び白票数を含む。)を公表する。</div>	
<div>④ 第4フェーズ(総長予定者の決定まで)</div> <div>⑫総長予定者の決定に際して、考慮すべき事項の明確化</div> <div>情報提供及び説明責任の強化により総長選考・監察会議の運営の信頼性を確保した上で、総長選考・監察会議が主体的に総長予定者を決定するにあたり、前提となる求められる総長像をはじめ、総長候補者資料等、調査、新たに実施することとした所信表明の動画提供、意向投票など総合的に考慮する事項を明確化。</div>	
<div>その他</div> <div>●求められる総長像、関連規則等については、経営協議会、教育研究評議会、科所長会議において説明した上で学内構成員に対してパブリックコメントを実施した。</div> <div>実施期間：令和7(2025)年9月25日～令和7(2025)年10月8日実施方法：UTokyo Portal及びUTASへ掲載</div> <div>なお、運営方針会議にも別途意見を照会した。</div> <div>●【参考資料】次期総長選考に向けた課題検討(総長選考・監察会議資料)</div>	

(改訂案)

令和4年3月24日

総長選考・監察会議

総長の賞与に係る職務実績の評価について

東京大学役員給与規則（平成16年4月1日役員会議決）第9条第2項及び第3項並びに役員の賞与の支給日及び支給基準等について（平成28年総長裁定）に基づき、総長の賞与の額の増減に係る職務実績の評価については、下記により取扱うものとする。

記

1 職務実績の評価方法

総長選考・監察会議は、職務実績の評価を行うにあたっては、中期計画及び本学として策定する行動計画の進捗度、達成度その他業務に対する貢献度等を総合的に勘案するものとし、必要に応じて総長及び監事と懇談を行うものとする。

2 職務実績の評価対象期間及び評価実施時期

(1) 職務実績の評価対象期間は、前年度1年間当該年度における実績評価とする。

(2) 職務実績の評価は、11月3月までに行う。ただし、総長の任期の最終年度については、2月までに行う。

3 職務実績の評価区分

職務実績の評価区分は、次表のとおりとする。

職務実績の評価区分	(増減率)
A：計画を著しく上回って進捗している	1.10
B：計画を上回って進捗している	1.05
C：計画の達成に向けて順調に進捗している	1.00
D：計画の達成のためには遅れている	0.95
E：計画の達成のためには重大な改善事項がある	0.90

4 職務実績の評価の決定

職務実績の評価の決定は、総長選考・監察会議委員の合議により行う。

5 職務実績の評価結果の通知及び報告

総長選考・監察会議は、職務実績評価の結果について、総長に通知し、経営協議会に報告する。

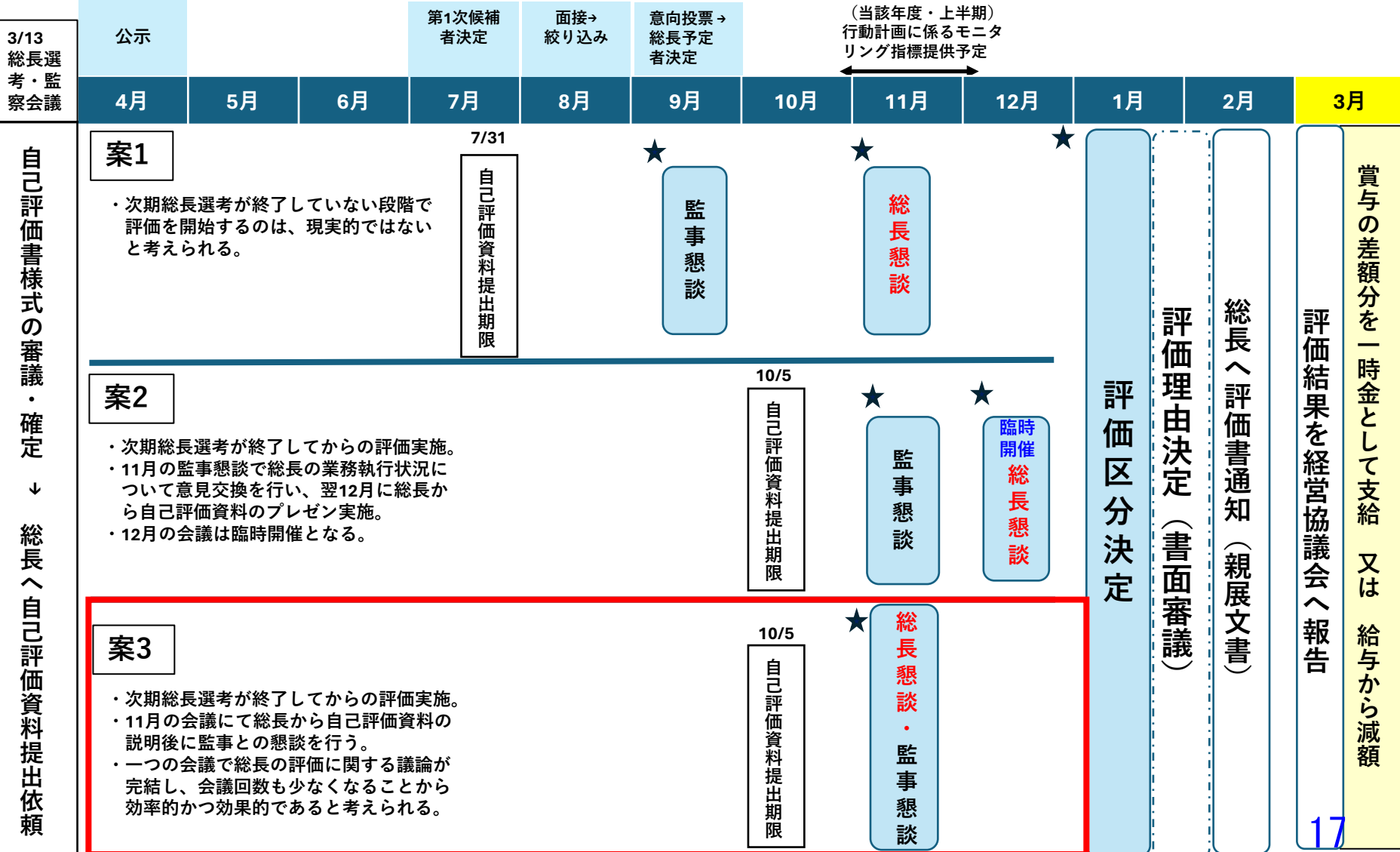
6 経過措置

令和 8 年度に実施する職務実績の評価については、評価対象期間を令和 7 年度及び令和 8 年度とし、令和 9 年~~1~~月 2 月までに行う。

67 実施

この決定は、令和~~4~~8年 4 月 1 日から実施する。

- 令和8年度は、経過措置として、前年度1年間及び当該年度の2年分の評価を実施する。
- 「役員の賞与の支給日及び支給基準等について（平成28年11月24日総長裁定）」が令和7年11月27日付けで改正され、職務実績の評価による賞与の差額分について、**総長が評価の通知を受けた翌月の給与の支給日に**一時金として支給又は給与から減額することとなった。
- 令和9年2月までに総長へ職務実績評価の結果を通知し、翌3月までに賞与の差額分の一時金支給又は給与の減額を完了させる。



(案)

令和7年度（見え消し版）

総長の賞与に係る職務実績 自己評価書

(評価対象期間：令和 67 (20245) 年度)

1. 中期計画及び本学として策定する行動計画 (UTokyo Compass) の進捗度、達成度に関する自己評価について、次の(1)から(3)に記入し、根拠を示す資料を添付してください。

(1)-1 20245年度における UTokyo Compass の進捗度、達成度について、自己評価として該当すると考える区分を次の A~E の中から目標区分別に示してください。

- A：計画を著しく上回って進捗している
 B：計画を上回って進捗している
 C：計画の達成に向けて順調に進捗している
 D：計画の達成のためには遅れている
 E：計画の達成のためには重大な改善事項がある

目標区分	自己評価区分
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

(1)-2 上記の自己評価をもとに、中期計画の進捗度、達成度を含め総合的な評価として該当すると考える区分を上記 A~E の中から示してください。

総合的な評価	自己評価区分：
--------	---------

(2) (1)-1 の自己評価とした根拠のうち、進捗度、達成度が高いと考える事項（目標番号と 20245年度内の取り組み状況）を目標区分別にいくつか示してください。なお、記入に当たっては、実施した取組がどのような成果につながっているか、新たに生じた課題の有無など、現在の状況を併せて記入してください。記載した事項と対応するモニタリング指標（目標番号、計画番号、モニタリング指標）を併せて記入してください。

目標区分	事項・取り組み状況
0 経営力の確立	<p>※記入例</p> <p><u>0-2【持続可能な組織体としての経営戦略の創出と大学の機能拡張】</u></p> <p><u>(取り組み状況)</u></p> <p><u>モニタリング指標 0-2-4 東京大学基金の収入額と、そのうちの非目的指定分の金額</u></p>

1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

- (3) (1)-1 の自己評価とした根拠のうち、今後に向けて改善が必要と考える事項（目標番号と今後の対応方針）があれば、目標区分別に示してください。**該当する事項がない場合は、その旨を記入してください。**

目標区分	事項・今後の対応方針
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

2. 上記 1 以外で中期計画その他業務に対する貢献度等について、特記すべき事項があれば記入してください。

--

※提出された自己評価書等は、東京大学総長選考・監察会議の運営に関する了解事項の 2
(1) ただし書き前段に基づき非公表とする。

総長の賞与に係る職務実績 自己評価書
(評価対象期間：令和7(2025)年度)

1. 中期計画及び本学として策定する行動計画(UTokyo Compass)の進捗度、達成度に関する自己評価について、次の(1)から(3)に記入し、根拠を示す資料を添付してください。

(1)-1 2025年度におけるUTokyo Compassの進捗度、達成度について、自己評価として該当すると考える区分を次のA~Eの中から目標区分別に示してください。

- A：計画を著しく上回って進捗している
B：計画を上回って進捗している
C：計画の達成に向けて順調に進捗している
D：計画の達成のためには遅れている
E：計画の達成のためには重大な改善事項がある

目標区分	自己評価区分
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

(1)-2 上記の自己評価をもとに、中期計画の進捗度、達成度を含め総合的な評価として該当すると考える区分を上記A~Eの中から示してください。

総合的な評価	自己評価区分：
--------	---------

(2) (1)-1の自己評価とした根拠のうち、進捗度、達成度が高いと考える事項(目標番号と2025年度内の取り組み状況)を目標区分別にいくつか示してください。記載した事項と対応するモニタリング指標(目標番号、計画番号、モニタリング指標)を併せて記入してください。

目標区分	事項・取り組み状況
0 経営力の確立	<p>※記入例</p> <p>0-2【持続可能な組織体としての経営戦略の創出と大学の機能拡張】</p> <p>(取り組み状況)</p> <p>モニタリング指標 0-2-4 東京大学基金の収入額と、そのうちの非目的指定分の金額</p>
1 知をきわめる	

2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

- (3) (1)-1 の自己評価とした根拠のうち、今後に向けて改善が必要と考える事項（目標番号と今後の対応方針）があれば、目標区分別に示してください。該当する事項がない場合は、その旨を記入してください。

目標区分	事項・今後の対応方針
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

2. 上記 1 以外で中期計画その他業務に対する貢献度等について、特記すべき事項があれば記入してください。

--

※提出された自己評価書等は、東京大学総長選考・監察会議の運営に関する了解事項の 2
(1) ただし書き前段に基づき非公表とする。

(案)

令和8年度（見え消し版）

総長の賞与に係る職務実績 自己評価書
(評価対象期間：令和 68 (20246) 年度)

1. 中期計画及び本学として策定する行動計画（UTokyo Compass）の進捗度、達成度に関する自己評価について、次の(1)から(3)に記入し、根拠を示す資料を添付してください。

(1)-1 20246 年度における UTokyo Compass の進捗度、達成度について、現時点での自己評価として該当すると考える区分を次の A～E の中から目標区分別に示してください。

- A：計画を著しく上回って進捗している
- B：計画を上回って進捗している
- C：計画の達成に向けて順調に進捗している
- D：計画の達成のためには遅れている
- E：計画の達成のためには重大な改善事項がある

目標区分	自己評価区分
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

(1)-2 上記の自己評価をもとに、中期計画の進捗度、達成度を含め現時点での総合的な評価として該当すると考える区分を上記 A～E の中から示してください。

総合的な評価	自己評価区分：
--------	---------

(2) (1)-1の自己評価とした根拠のうち、進捗度、達成度が高いと考える事項（目標番号と 2024 年度内の取り組み状況）を目標区分別にいくつか示してください。なお、記入に当たっては、2025 年度の自己評価書（2）に記入した進捗度、達成度が高いと考える事項について、実施した取組が現在どのような成果につながっているか、新たに生じた課題の有無など、現在の状況を併せてなども併せて、目標番号ごとに示記入してください。

目標区分	事項・取り組み状況取り組みの成果・新たに生じた課題等
0 経営力の確立	<u>【目標番号】</u> <u>【目標番号】</u> . . .

1 知をきわめる	<u>【目標番号】</u> <u>【目標番号】</u> <u>．．．</u>
2 人をはぐくむ	<u>【目標番号】</u> <u>【目標番号】</u> <u>．．．</u>
3 場をつくる	<u>【目標番号】</u> <u>【目標番号】</u> <u>．．．</u>

- (3) (1)・1の自己評価とした根拠のうち、2025年度の自己評価書(3)で記入した今後に向けて改善が必要と考える事項(目標番号と今後の対応方針)があればについて、改善に向けてどのような取り組みを行ったか、改善の状況等も含め目標番号ごと区分別に示してください。

目標区分	<u>改善に向けた取り組み・改善状況等事項・今後の対応方針</u>
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

2. 上記 1 以外で中期計画その他業務に対する貢献度等について、特記すべき事項があれば記入してください。

--

※提出された自己評価書等は、東京大学総長選考・監察会議の運営に関する了解事項の 2
(1) ただし書き前段に基づき非公表とする。

総長の賞与に係る職務実績 自己評価書

(評価対象期間：令和8(2026)年度)

1. 中期計画及び本学として策定する行動計画(UTokyo Compass)の進捗度、達成度に関する自己評価について、次の(1)から(3)に記入し、根拠を示す資料を添付してください。

(1)-1 2026年度におけるUTokyo Compassの進捗度、達成度について、現時点での自己評価として該当すると考える区分を次のA~Eの中から目標区分別に示してください。

- A：計画を著しく上回って進捗している
 B：計画を上回って進捗している
 C：計画の達成に向けて順調に進捗している
 D：計画の達成のためには遅れている
 E：計画の達成のためには重大な改善事項がある

目標区分	自己評価区分
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

(1)-2 上記の自己評価をもとに、中期計画の進捗度、達成度を含め現時点での総合的な評価として該当すると考える区分を上記A~Eの中から示してください。

総合的な評価	自己評価区分：
--------	---------

(2) 2025年度の自己評価書(2)に記入した進捗度、達成度が高いと考える事項について、実施した取組が現在どのような成果につながっているか、新たに生じた課題の有無なども併せて、目標番号ごとに示してください。

目標区分	取り組みの成果・新たに生じた課題等
0 経営力の確立	【目標番号】 【目標番号】 ...
1 知をきわめる	【目標番号】 【目標番号】

	．．．
2 人をはぐくむ	【目標番号】 【目標番号】 ．．．
3 場をつくる	【目標番号】 【目標番号】 ．．．

- (3) 2025 年度の自己評価書（3）で記入した改善が必要と考える事項について、改善に向けてどのような取り組みを行ったか、改善の状況等も含め目標番号ごとに示してください。

目標区分	改善に向けた取り組み・改善状況等
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

2. 上記 1 以外で中期計画その他業務に対する貢献度等について、特記すべき事項があれば記入してください。

--

※提出された自己評価書等は、東京大学総長選考・監察会議の運営に関する了解事項の 2
（1）ただし書き前段に基づき非公表とする。

令和7年12月1日
総長選考・監察会議

求められる総長像

東京大学総長は、東京大学憲章の掲げる目標・理念を尊重し、その達成・実現を追求する明確なビジョンと強い意志を有するとともに、世界と大学をめぐる危機や課題に対峙して、新たな価値創造に挑む果敢なイノベーション戦略を完遂することで、国際的な学術の場における本学の地位をますます高めるべく、次のような資質、能力及び実績に裏付けられた指導力と人々への奉仕的精神をもつことが期待される。

- 1 学内外からの敬意・信頼を得るに足る高潔な人格と高い倫理観及び優れた学識
- 2 開学以来の伝統を活かしながらも、鋭い先進性と説得力のあるビジョンをもって現代社会の要請に能動的に応え、必要に応じて大胆な改革を行い、「世界の東京大学」にふさわしい卓越性・独創性・多様性をそなえた教育研究活動を導く国際的な視野と実行力
- 3 組織構成員の幅広い支持を受け、円滑かつ総合的な合意形成に配慮しつつ、優れたリーダーシップを発揮し、効果的で機動的な組織運営を行うとともに、本学が果たすべき社会的責任を深く理解し、大学を取り巻く諸課題やリスクなどに対して、主導的に対応していくガバナンス能力と実績
- 4 世界最高水準の学術研究・人材育成を推進するために、具体的な戦略的指針をもって大学の財務基盤を強化し、社会の各界から幅広い理解・協力を得て、大学を経営していく高度な能力と未来を切り拓く強固な意志
- 5 自由・自律及び多様性・包摂性を重んじ、世界の学術の発展と協調的人類社会の実現に貢献しようとする強い使命感

(参考) 東京大学憲章

http://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/reiki_honbun/au07405851.html

第 7 回総長選考・監察会議議事要旨（案）

1. 開催日時：令和 7 年 1 0 月 3 1 日（金） 1 0 : 0 0 ~ 1 1 : 4 8
2. 方 法：オンライン会議（Z o o m）
3. 出席者：遠藤、国谷、國土、小林、酒匂、関根、板東、岩間、宇野、浦野、粕谷、寺田、中島、平地、古村 各委員
4. 陪席者：亀井、山口 各監事
5. 議題
 - 1 総長の賞与に係る令和 6（2024）年度職務実績評価について
 - 2 総長選考に関する運営方針会議からの意見について
 - 3 次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメントの結果について
 - 4 求められる総長像について
 - 5 総長選考・監察会議内規等の改正概要について
 - 6 第 2 次候補者を決定するための手順について
 - 7 ①意向投票、②総長予定者の決定、③記者会見のスケジュールについて
 - 8 その他
6. 配付資料
 - 1 - 1 総長の賞与に係る職務実績評価について（案）【非公開】
 - 1 - 2 総長の賞与に係る職務実績評価 総長に対する評価意見【非公開】
 - 2 総長選考に関する意見の提出について
 - 3 - 1 次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメントについて（報告）
 - 3 - 2 次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメント一覧【取扱注意】
 - 3 - 3 次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメントの実施について
 - 4 求められる総長像（案）
 - 5 - 1 第 2 次候補者を決定するための手順について（案）
 - 5 - 2 第 2 次候補者の絞り込み方法（イメージ）
 - 6 - 1 ①意向投票、②総長予定者の決定、③記者会見のスケジュールについて（イメージ）
 - 6 - 2 2026 年 9 月総長選考スケジュール（イメージ）
 - 6 - 3 意向投票の実施イメージについて
 - 7 第 5 回総長選考・監察会議議事要旨（案）
7. 参考資料
 - 1 - 1 総長の賞与に係る職務実績評価の実施について（通知）
 - 1 - 2 総長の賞与に係る職務実績の評価について（令和 4 年 3 月 2 4 日総長選考会議）
 - 2 「求められる総長像（案）」等に関するご意見について

8. 議事

議題1については、人事に関する意見交換を行う議事であるため、非公開とする。

1 総長の賞与に係る令和6（2024）年度職務実績評価について

議題1に関し、議長及び事務局から、配付資料1—1及び1—2に基づき、第6回総長選考・監察会議における検討を踏まえた職務実績評価の評価理由について説明があった。次いで、議長及び出席委員による合議が行われ、職務実績評価が決定された。

2 総長選考に関する運営方針会議からの意見について

議題2に関し、議長及び議長代行から、配付資料2及び参考資料2に基づき、運営方針会議からの意見について説明があり、出席委員の間で意見交換及び質疑応答が行われた（○は出席委員の意見又は質問であり、→は議長及び議長代りの回答である。）。

○人材育成は大学運営の基本であり、THE ランキングにおける現在の東京大学の順位は能力だけでなく、仕組みによる要因も大きいと考えられるため、当該ランキングで上位を目指すにあたっては、教育力を高める仕組みも含め検討いただきたい。

○次期総長に求められる資質として、経営能力を重視する運営方針会議の意見は合理的であるが、経営能力を重視して選考した場合、新たな総長が十分にリーダーシップを発揮できるかという点について、学内ではどのように考えているのか。

→教学運営と法人経営の最終責任は引き続き総長にある一方、教学運営の権限をプロポストに大幅に委譲する体制が検討されているため、次期総長に求められる資質として、学術的業績だけでなく経営能力も重要な要素となると考えられる。

○運営方針会議からの意見の中に「非常時」という記載が見受けられるが、この記載の意図について確認させていただきたい。

→運営方針委員は企業経営等の経験を持つ方も多いことから、ここでの「非常時」は、東京大学の財務状況等への危機感と変革の必要性を示す意図と考えられる。

3 次期総長選考の実施手順等案に対するパブリックコメントの結果について

議題3に関し、事務局から、配付資料3—1から3—3に基づき、資料の構成について説明があった。次いで、議長から、配付資料3—2については、「いただいた意見の概要を総長選考・監察会議の資料として公表することとしてパブリックコメントを実施している」という理由を以て非公開とすることについて賛否が諮られ、出席委員から異議はなく、了承された。

次いで、事務局から、配付資料3—1に基づき、パブリックコメントの結果の概要について説明があり、出席委員の間で意見交換を行ったところ、概ね以下の意見があった。

○教学運営と法人経営には強い関連性があるため、その両面から第2次総長候補者を判断できる者を意向投票の有資格者とすべきだが、どちらかに偏った観点からの投票となる可能性もあるため、投票結果を参考とする際には留意する必要がある。

○中長期的に東京大学の発展に寄与する立場の方が意向投票の有資格者となるべきであるため、適正な範囲に対象を拡大する方向で検討を進める形が良いと考える。

4 求められる総長像について

議題4に関し、議長代行から、配付資料2及び4に基づき、求められる総長像について、運営方針会議からの意見及びパブリックコメントの結果を踏まえた総長選考・監察会議学内ワーキング・グループにおける検討の結果について説明があった。次いで、出席委員の間で意見交換が行われ、前文の「断固たる」という語について、主に思いや意志等の語を修飾する際に用いられるため、「果敢な」としてはどうかという意見があり、議長から、前文の当該部分を「果敢なイノベーション戦略」とすることについて賛否が諮られ、出席委員から異議はなく、了承された。

5 総長選考・監察会議内規等の改正概要について

議題5に関し、事務局から、配付資料3－3中の「総長選考・監察会議内規等の改正概要（案）」に基づき、総長選考・監察会議内規等の改正案について説明があり、議長から、意見等がある場合は事務局までお寄せいただきたい旨の発言があった。

6 第2次候補者を決定するための手順について

議題6に関し、議長代行及び事務局から、配付資料5－1及び5－2に基づき、「第2次候補者の絞り込み方法」に関する総長選考・監察会議学内ワーキング・グループにおける検討の結果について説明があった。次いで、意見交換が行われ、出席委員から、⑤について、記名でなければ全員が意見を出せないような状況は、議事運営上の側面から改善すべき課題であり、投票の形式については必ずしも記名式でなくともよいのではないかという意見があった。

7 ①意向投票、②総長予定者の決定、③記者会見のスケジュールについて

議題7に関し、議長から、会議進行の都合上、11月14日開催の総長選考・監察会議において審議する旨の発言があった。

8 その他

事務局から、今後の日程について、説明があった。

以上

令和 7 年 3 月 1 4 日
総長選考・監察会議

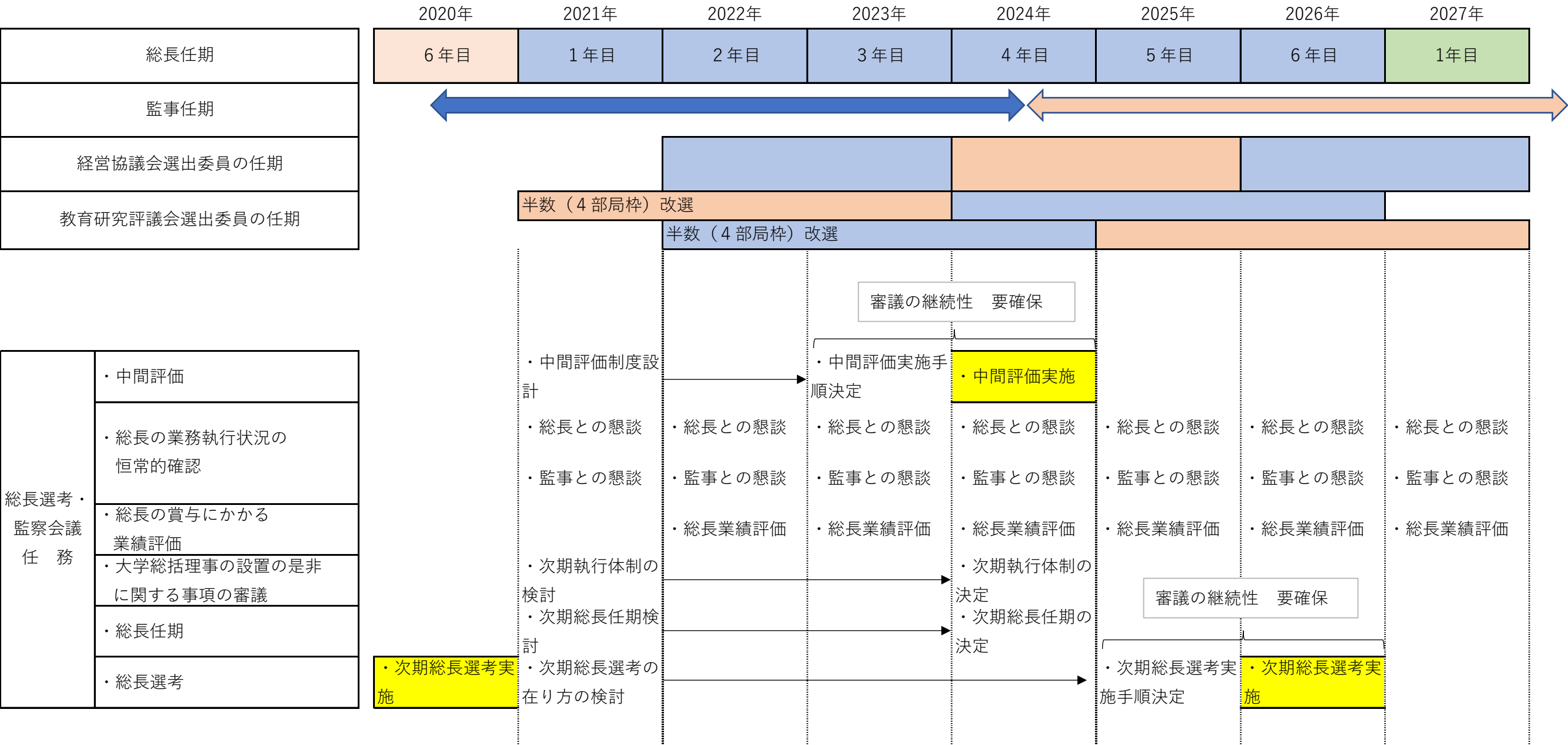
令和 7 年度の総長選考・監察会議への申し送り事項

令和 6 年度の総長選考・監察会議においては、前年度からの申し送り事項を踏まえ、総長の賞与に係る職務実績評価及び総長の間接評価を実施した。

次年度以降においては、前年度から申し送られた「総長選考・監察会議スケジュール」（別紙 1）及び「次期総長選考に向けた課題検討行程表」（別紙 2）に従い、課題等の検討を行うことを申し送る。

総長選考・監察会議スケジュール

別紙 1



(参考) 国際卓越研究大学関連

★国際卓越研究大学の研究及び研究成果の活用のための体制の強化に関する法律

- 法公布
- 法施行
- 支援開始
- 基本方針
- 認定申請（第1回）
- 認定申請（第2回）
- 計画認可申請（第1回）
- 計画認可申請（第2回）

★国立大学法人法一部改正法

- 法公布
- 法施行

2025年度までの総長選考・監察会議における課題検討行程表

国際卓越研究大学制度によるガバナンス改編を見据えつつ検討する必要がある。

○総長の中間評価

※この行程表は必要に応じて適宜見直すことができる。

課題	論点	検討の方向性・選択肢	必要手続	検討完了時期	手続完了時期
・2024年度の中間評価実施に向けた具体的な実施内容の検討を行い、評価スケジュールを確定する。	・スケジュール ・自己評価書フォーマット・評価資料（内規18条2項） ・意見照会手続き（内規18条3項） ・評価案の作成方法（内規18条4項） ・総長に対する質疑の形式（内規18条4項） ・評価の決定方法（内規18条4項） ・評価結果の通知方法（内規19条1項） ・評価結果の公表方法（内規19条2項）	(a) 前回の手順をそのまま踏襲する (b) 前回の手順を踏襲しつつ、2022年度から導入した総長の賞与に係る職務実績の評価との関係性を整理したうえで、もう少し簡略化した手続きとする。	・必要に応じ「総長選考・監察会議内規」の見直し ・必要に応じ「総長の中間評価の実施に関する運用について（平成29年10月学内WG）」の見直し ・内規改正を要する場合、総長選考・監察会議の表決	2023年10月まで	2024年3月の総長選考・監察会議で決定

次期総長選考に向けた課題検討行程表

○次期総長の任期

課題	論点	検討の方向性・選択肢	必要手続	検討完了時期	手続完了時期
・国立大学法人法において、「学長の任期は、2年以上6年を超えない範囲内において、学長選考会議の議を経て、各国立大学法人の規則で定める」とされている。	・総長の任期は、大学運営上の基礎的な重要事項であり、様々な視点から総合的に判断する必要 ・総長像全般の議論を深めつつ、その議論に沿って検討 ・総長選考・監察会議の解任申し出権限など、その果たす役割や機能と併せて一体的に考えていく必要 ・中期計画の在り方など大学を取り巻く諸条件の変化も考慮すべき要素 ・国際化を踏まえ海外の大学の状況等も視野に入れた議論が必要 ・海外の諸大学の総長選考について比較する場合には、その制度の成りたちや文化の違いにも留意すべき	(a) 6+0（H21年～現行） (b) 4+0（S47年～H20年） (c) 4+2（S24年～S47年） (d) 5+ α （T8年～S13年） ・・・など ※過去の検討経緯 「6年は長すぎる」という意見が学内にあることを認識しつつも、2012年度の検討では、「6年は不適切である」という意見は特段なく、6年任期を見直す積極的な理由は見当たらなかった。	・経営協議会、教育研究評議会と定期的な懇談の開催（審議状況報告、意見交換） ・学内構成員への意見照会 ・総長の任期を改定する場合、総長選考・監察会議の表決 （・総長の任期に関する規則改正案審議→役員会へ引き継ぎ改正）	2025年3月まで	2026年選考開始の公示日までの総長選考・監察会議で決定

○申し送り事項1．次期総長選考に向けて特に留意すべき課題

課題		論点		検討の方向性・選択肢		必要手続		検討完了時期	手続完了時期	
(1) 総長選考プロセスの大枠について	①選考プロセス全体	・次期選考に向け、総長選考/会議において各年度に取り組むべき基本的事項の行程表		(実施済み) 本ペーパー 必要に応じて見直し		・総長選考・監察会議の了承				
	①選考プロセス全体	・大学組織における総長の位置づけ ・教学と経営の長を分離するか否かについて、大学としての方針を確認		分離の方法 (a) 分離しない (現行維持) (b) 分離しないが、教学を「つかさどる副学長」を置く (c) 理事長と大学総括理事に分離する		・経営協議会、教育研究評議会と定期的な懇談の開催 (審議状況報告、意見交換) ・学内構成員への意見照会 ・大学総括理事を設置する場合、総長選考・監察会議の表決 (・大学総括理事の選任手続案検討→役員会へ引き継ぎ規則化)				2025年3月まで
	②求められる総長像	実施手順の検討	・「求められる総長像」の具体化についての検討		(a) 現行維持 (b) 国内外の大学における求められる総長像を参考にする		・経営協議会、教育研究評議会と定期的な懇談の開催 (審議状況報告、意見交換) ・運営方針会議への意見照会 (国立大学法人法第21条の8) ・学内構成員への意見照会 ・総長選考・監察会議の了承		2025年12月まで	2026年選考開始の公示日までの総長選考・監察会議で決定
	③意向投票		・選考プロセスにおける意向投票の意義、位置づけ ・意向投票の複数回の投票等の方式の検討		選考会議の主体性を確保しつつも、大学の長の選考には、不可欠のプロセス		・経営協議会、教育研究評議会と定期的な懇談の開催 (審議状況報告、意見交換) ・運営方針会議への意見照会 (国立大学法人法第21条の8)		2026年3月まで	
	①選考プロセス全体		・選考プロセスへの職員の参画の在り方の検討				・学内構成員への意見照会			
(2) 総長選考プロセスにおける具体的事項について	①第2次候補者の絞り込み方法	実施手順の検討	・第2次候補者に絞り込む方法についての詳細なルール ・現行内規の「3人以上5人以内」の規定を維持すべきかどうか ・絞り込みを行う回の議事運営をより詳細に定める				・総長選考・監察会議の了承		2026年3月まで	
	②候補者情報の収集の在り方		・選考委員に対する候補者情報の充実化 候補者提出書類及び候補者に対する面接時間 ・経営協議会や教育研究評議会の協力も得て、候補者となり得る人物を日常的・多元的に知る機会を増やす方策				・総長選考・監察会議内規の改正 ・総長選考及び総長解任の申出に関する細則の改正			
	③候補者情報の発信・提供の在り方		・構成員等に対する候補者情報提供の充実化 公表内容、発信・提供の範囲、公開討論会、動画配信				・総長選考・監察会議における表決			
	④経営協議会との関係		・経営協議会における第1次候補者推薦の在り方				・経営協議会との対話の機会を通じ検討を促す。			

24

○申し送り事項 2. 総長の業務執行状況の確認、業績評価及び将来の総長候補の育成の在り方について

課題	論点	検討の方向性・選択肢	必要手続	検討完了時期	手続完了時期
(1)	・ 総長の業務執行状況の確認方法 ・ 監事との連携の在り方	(実施済み) 必要に応じて見直し	総長選考・監察会議の了承		
(2)	・ 総長の賞与の増減に業績評価、監事との連携の在り方も含めた具体的な評価方法				
(3)	・ 将来の総長候補の育成の在り方	既に本学では、国立大学法人ガバナンス・コード【原則 1－4 長期的な視点に立った法人経営を行う人材の確保と計画的な育成】を受けて、国立大学法人東京大学における法人経営人材の育成方針について（令和 3 年 3 月 1 8 日総長裁定）が定められており、将来に向かってその法人経営を担う人材を戦略的かつ計画的に育成するとし、定期的に法人経営人材の育成状況を確認するとともに、必要な対応を行うとしていることから、総長選考・監察会議としては検討を行わないが、必要な情報収集を行い総長との懇談の機会を活用するなどして定期的に法人経営人材の育成状況を確認していく。	総長選考・監察会議の了承	2023 年 2 月まで	2023 年 3 月の 総長選考・監察 会議で決定

○総長の賞与に係る職務実績評価等についての意見

＜効率的かつ効果的な手続き等の実施＞

- ・総長の職務実績に関する議論や意見聴取が行われる様々な場と、総長選考・監察会議による賞与に係る職務実績評価との関係も考慮して、手続の簡素化、重点化を含めて、効率的かつ効果的な手続とすることが望ましい。

＜評価の視点＞

- ・総長に求められるものは何か、それをどのように評価するかについて、各委員で共通の視点を持つことが重要である。その視点を踏まえ、総長から報告いただきたい事項を整理し、総長に伝える必要がある。

○総長選考・監察会議全体に関する意見

＜意見聴取＞

- ・総長、監事以外の学内構成員の意見を、総長選考・監察会議として把握する仕組みを検討する必要があるのではないか。ただし、その目的や作業量の平準化の観点から、その時期及び意見を聴く構成員の範囲を絞る等、メリハリをつけて運用することが考えられるのではないか。

総長の賞与に係る職務実績 自己評価書
(評価対象期間：令和 6（2024）年度）

1. 中期計画及び本学として策定する行動計画（UTokyo Compass）の進捗度、達成度に関する自己評価について、次の(1)から(3)に記入し、根拠を示す資料を添付してください。

(1)-1 2024 年度における UTokyo Compass の進捗度、達成度について、自己評価として該当すると考える区分を次の A～E の中から目標区分別に示してください。

- A：計画を著しく上回って進捗している
- B：計画を上回って進捗している
- C：計画の達成に向けて順調に進捗している
- D：計画の達成のためには遅れている
- E：計画の達成のためには重大な改善事項がある

目標区分	自己評価区分
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

(1)-2 上記の自己評価をもとに、中期計画の進捗度、達成度を含め総合的な評価として該当すると考える区分を上記 A～E の中から示してください。

総合的な評価	自己評価区分：
--------	---------

(2) (1)-1 の自己評価とした根拠のうち、進捗度、達成度が高いと考える事項（目標番号と 2024 年度内の取り組み状況）を目標区分別にいくつか示してください。なお、記入に当たっては、実施した取組がどのような成果につながっているか、新たに生じた課題の有無など、現在の状況を併せて記入してください。

目標区分	事項・取り組み状況
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	

3 場をつくる	
---------	--

- (3) (1)-1 の自己評価とした根拠のうち、今後に向けて改善が必要と考える事項（目標番号と今後の対応方針）があれば、目標区分別に示してください。

目標区分	事項・今後の対応方針
0 経営力の確立	
1 知をきわめる	
2 人をはぐくむ	
3 場をつくる	

2. 上記 1 以外で中期計画その他業務に対する貢献度等について、特記すべき事項があれば記入してください。

--

※提出された自己評価書等は、東京大学総長選考・監察会議の運営に関する了解事項の 2
(1) ただし書き前段に基づき非公表とする。

2025 年 10 月 8 日

東京大学総長選考・監察会議

議長 板 東 久美子 殿

東京大学運営方針会議

議長 本 田 桂 子

総長選考に関する意見の提出について

2025 年 9 月 16 日付ご依頼のありました、「求められる総長像（案）」等に関する運営方針会議の意見につきまして、別紙「総長選考に関する運営方針会議からの提案」のとおり提出いたします。

【担当】

東京大学本部経営戦略課経営戦略チーム

keieisenryaku.adm@gs.mail.u-tokyo.ac.jp

2025 年 10 月 8 日

総長選考に関する運営方針会議からの提案

運営方針会議は、国立大学法人法の改正を受け、東京大学のガバナンス強化を目的として本年設置された。同会議は、総長・理事の一部・学内教員数名・外部委員により構成され、東京大学の中期計画を含む大きな方針、予算・決算について最終決定を行い、機関運営に関する重要方針についても監督し、適正に行われていない場合は是正措置を要求することとなっている。

一方、目標の達成・経営戦略の実行において、必要なスキルを有するリーダーの選任は非常に重要である。国際機関・産業界ではガバナンス組織がリーダーの指名も行うが、東京大学では、総長選考・監察会議がリーダーの指名と評価を行うこととなっている。そこで、運営方針会議では、東京大学の目標達成については総長選考・監察会議と運営方針会議がミッションを共有したうえでの協働をお願いしたいと考え、以下のご提案をするものである。

現状認識

東京大学（以下、東大）は、日本の最高学府の地位を 150 年にわたり維持している。一方、取り巻く環境は厳しく、東大は平時ではなく非常時にあるともいえる。

- 日本の**少子化急進展**; 20～24 歳の人口は 2025 年時点で約 620 万人と、2000 年から 26%減少した。また、2045 年までにさらに 30%減少する見通しである。
- 東大の財務状況**一経常支出超過の継続と繰越財源の大幅減**; 国立大学法人運営費交付金の縮減やインフレ等に起因する経費増などが重なり、2025 年度予算計画において 40 億円を超えるなど、2022 年度以降は経常支出の大幅な超過が常態化。繰越財源も大幅減しもはや依存できない。
- 東大の**国際大学ランキングにおけるポジション**; 2025 年は THE ランキングで世界 28 位。国際的な学術舞台における東大の卓越した評価・研究力・教育力を反映している。尚 2018 年の 46 位からここ 2-3 年大きく改善。一方、国際卓越研究大学第 2 期公募申請では、世界トップ 10 という極めて野心的な目標を掲げ、教員・理事・評議員から幅広い支持を得たと理解している。運営方針会議は、実現には大きなチャレンジがあると考え、進捗の厳格なモニタリングを計画している。この遂行に向け、次期総長には、従来にないハイレベルの経営能力が不可欠である。

次期総長に求められる資質（案）

総長に望ましい資質は多岐にわたる。一方、非常時ともいえる次期の東大ではプライオリティづけが必要と考える。その際最も重要な資質は、

- **（学術組織の）経営能力一特に変革推進力：**

（国際卓越研究大学に採択された場合は）グローバルトップ10 達成のための、具体的な戦略立案（含 差別化可能な重点領域の設定）と抜本的な改革を断行（スクラップ & ビルドも必要であれば実行）できること。ガバナンス体制の整備・強化、カリキュラム開発、収入の多様化や予算運営管理の戦略立案を進められること。教職員・学生・同窓生を導き、かつ管理職層を統括しつつ組織全体をマネジメントできること。加えて、できれば、学術的な組織を学長・プロボスト・学部長などとして経営し成果をあげ、数十億円超規模の予算運営経験を持ち、在籍機関の世界的評価（グローバルランキング）の向上に寄与した実績を持つことが望ましい。

なお、経営者としての秀逸さは、学者や教育者としての能力の高さと必ずしも相関関係にない。

- **世界トップ10 へのコミットと未来を切り拓く意志：**国際卓越研究大学申請において掲げた計画を着実に実行することにコミットし、円滑な体制移行を自らリーダーシップをとって行うこと。東大の学術組織としての使命・強みを踏まえた明確なビジョンと、その未来を切り拓く意志を持つこと。

その次に重要であるのは、

- **国際化推進力（含 国際的な戦略的パートナーシップ構築力）：**東大の国際化を迅速に推進できること。具体的には、主要な国際認証の取得とグローバルトップ機関等との包括提携・共同研究体制の早期構築。
- **ネットワーク力：**海外の卓越した学術機関トップ、日本の産業界等と大学を代表して関係を保有ないしは早期に構築できること。
- **学問的業績：**学術研究、論文発表において顕著な実績を有し、国際的な評価を得ていること。大学の研究成果の向上を早期に牽引できること。
- **資金調達力：**寄付者との関係構築・維持・発展を通じて資金を獲得できること。一昨年まで年30億円程度であった寄付をコンスタントに昨年度（120億円超）確保できるという計画があるが、それをリードできること。
- **教育者としての秀逸性：**教育者としての卓越していること。
- **高い倫理感を持ち、多様な人材（学生、教員、職員ともに）の活躍に配慮できること。誠実さと嫌われることをおそれない胆力を持つこと。**

戦略的検討事項

世界トップ大学においては、経営能力に優れた学長候補を、学内外にたいして明確なジョブディスクリプションを提示して広く集めている。これにより豊富な大学経営の経験を有する候補もあがってくる。一方東大においては、長らく学内から総長を輩出しており、ポ

テンシャルも含めて検討し選定してきた。これを継続するのであれば、学内での経営人材育成についても検討すべきであろう。もしくは、総長が東大経営で成果をあげているのであれば、任期の延長の検討もオプションとなりうる。総長の任務が複雑であり、長期的な目標を達成するうえで戦略的な継続性が重要であることを踏まえると、二期制モデルも検討に値すると思われる。その際、第一期終了時に徹底した評価と再選考のプロセスを組み込むことで、説明責任を確保するとともに、実績により継続が適当と判断される場合における持続的なリーダーシップの発揮が可能となる。

結論

東大も、状況に応じて、総長に求める資質が変化する。平時と非常時には必要なリーダーは異なる。現状を深く分析し、資質のプライオリティを明らかにし公開することで、より状況に即した候補を探すことができるのではないか。また、その時期にプライオリティの高い資質を明らかにすることで、選考のプロセスの透明性もあげることも検討されてはいるかがであろうか。

Proposal from the Management Policy Council on the Presidential Selection

The Management Policy Council, established in response to the revision of the National University Corporation Act, was created to enhance the governance of the University of Tokyo ("UTokyo"). The Council is composed of the President, several Executive Vice Presidents, several internal faculty members, and external experts, and is responsible for making final decisions on the University's key operational policies, including medium-term plans, as well as budgets and financial statements preparation.

Recognizing the fundamental importance of selecting leadership with appropriate expertise to advance institutional objectives and implement strategic initiatives, we note that governance bodies in international organizations, universities, and private sector institutions often participate actively in executive selection processes. While the University President Screening & Inspection Committee maintains primary responsibility for presidential nomination and evaluation at the University of Tokyo, the Management Policy Council respectfully proposes to enhance collaboration with this committee in service of our shared commitment to institutional excellence.

Current Context

The University of Tokyo has maintained its distinguished position as Japan's leading academic institution for 150 years. However, we face an increasingly challenging operating environment that requires adaptive leadership and strategic innovation.

Demographic Considerations

Japan's demographic transition presents significant implications for higher education. Current projections indicate that the population aged 20-24 will be approximately 6.2 million by 2025, representing a 26% decline from 2000 levels. An additional 30% reduction is anticipated by 2045,

Financial Environment

The University faces evolving fiscal challenges, including reductions in the Management Expense Grants for National University Corporations and cost increases driven by inflation, which have resulted in budget pressures exceeding 4 billion yen in FY2025. This situation requires enhanced attention to financial stewardship and revenue diversification strategies.

Global Positioning

In the 2025 Times Higher Education World University Rankings, the University of Tokyo achieved 28th place globally, reflecting its continued strength in research, education, and international reputation. This represents meaningful progress from the 46th position in 2018. In the second-round application for the Universities for International Research Excellence Program, the University has established the ambitious objective of achieving top-10 global status—a goal that enjoys broad support across its academic community. The Management Policy Council recognizes this as a significant undertaking requiring sustained commitment and strategic leadership.

Proposed Presidential Qualifications

Given our current institutional context, we respectfully suggest prioritizing the following qualifications in presidential selection:

Primary Qualifications

- **Strategic Leadership and Institutional Management** - The next President must be capable of **creating a compelling vision for the university, formulating** concrete strategies and carrying out bold reforms to achieve the global top 10 target, including identifying and prioritizing areas for differentiation, and executing “scrap-and-build” reforms when necessary. The President should have strong knowledge of governance structures, curriculum development, faculty management, revenue diversification, cost control strategies, and budgeting. The ability to effectively provide leadership to faculty, staff, students, and alumni, while overseeing and managing the entire organization in coordination with the senior management team is also essential. Ideally, the candidate should have successfully managed a major academic organization (e.g., as President, Provost, or Dean), with responsibility for budgets exceeding tens of billions of yen, and have a proven record of contributing to improvements in the institution’s global ranking. We expect that the candidates have capability to conduct organizational transformation, strategic differentiation, and when appropriate, restructuring initiatives.

Note: Excellence as a manager does not necessarily correlate with distinction as a scholar or educator.

- **Commitment to move UTokyo to the Global Top 10 and a Determination to Shape the Future:**

The candidate should demonstrate a strong commitment to steadily execute the plans set forth as a University for International Research Excellence, and take

proactive leadership in ensuring a smooth transition of institutional structures. The candidate should also possess a clear vision, grounded in UTokyo's mission and strengths as an academic institution, along with a firm determination to shape its future.

Other Important Qualities

The following qualities are of secondary but significant importance:

- **International Engagement Capacity** - The ability to advance the University's global presence through strategic partnerships, international accreditation processes, and collaborative research initiatives with leading institutions worldwide.
 - **Relationship Development and Maintenance** - Skill in building and sustaining relationships with leaders of premier international universities, as well as key figures in Japan's industrial sectors, etc.
 - **Academic Excellence** - A distinguished record of scholarship and research with recognized international standing, along with the vision to enhance the University's research profile.
 - **Resource Development** - Experience in cultivating philanthropic support and expanding donor relationships. For context, annual donations have grown from approximately 3 billion yen to current levels of about 13 billion yen, and continued growth in this area would support institutional objectives.
 - **Educational Leadership** - Demonstrated excellence in teaching and educational innovation.
 - **Ethical Leadership** - A strong sense of ethics and the ability to foster an environment where diverse individuals—including students, faculty, and staff—can thrive. Proven integrity and the capacity to make principled decisions, including those that may be challenging or require difficult trade-offs.
-

Strategic Considerations

Leading global universities often conduct comprehensive searches for presidential candidates, utilizing clearly defined position descriptions to identify individuals with extensive management experience often from outside their own university.

The University of Tokyo has traditionally selected presidents from within its community, often emphasizing potential over prior administrative experience.

Should this approach continue, we might consider developing enhanced leadership development programs within the University. Alternatively, flexible approaches to presidential terms could be explored when circumstances warrant.

Given the complex nature of the presidential mandate and the importance of strategic continuity in achieving long-term institutional objectives, we suggest consideration of a two-term tenure model. This approach would incorporate a thorough review and reselection process at the conclusion of the initial term, providing both accountability and the opportunity for sustained leadership when performance merits continuation.

Conclusion

The qualifications most important for university leadership naturally vary with institutional circumstances and external conditions. The leadership needs during periods of stability differ from those required during times of significant change. Through careful analysis of our current situation and transparent communication of priority qualifications, the University can better identify candidates well-suited to our present context. Clear articulation of key qualifications would also enhance the transparency and effectiveness of our selection process.

We respectfully submit this proposal for consideration and welcome the opportunity for continued dialogue on this important matter.

2025 年 12 月 14 日

東京大学運営方針会議
議長 本 田 桂 子 殿

東京大学総長選考・監察会議
議長 板 東 久美子

「総長選考に関する運営方針会議からの提案」への対応について

2025 年 10 月 8 日付で「総長選考に関する運営方針会議からの提案」をいただき、ありがとうございます。ご提案について、総長選考・監察会議において審議の上、別添のとおり「求められる総長像」を改訂させていただきましたので、ご報告いたします。

【担当】

東京大学本部法務課法規チーム
houki.adm@gs.mail.u-tokyo.ac.jp

2025 年 12 月 14 日

「総長選考に関する運営方針会議からの提案」への対応について

次期総長に求められる資質につきまして、貴重なご提案を賜りありがとうございます。

検討の結果、別添のとおり「求められる総長像」を改訂いたしましたので、お知らせいたします。

「求められる総長像」は、その性質上、幅広く抽象的な記述となっておりますが、ご提案いただいた「次期総長に求められる資質（案）」につきましては非常に重要な論点であると認識しており、各項目の記載内容の要素にご提案の趣旨を補うことによって全体として文意を強め、意図を明確に表現するように改訂いたしました。

また、第3回運営方針会議においてもご指摘いただいたとおり、今後、次期総長選考を進めていく過程において、総長選考・監察会議の委員間での認識の共有を図るためにも資質、能力等に関する基準の具体化は必要不可欠であると考えております。このため、ご提案いただいた資質については、プライオリティの明示を含め、今後の選考において具体的な基準として十分に活用してまいります。

さらに、「現状認識」に挙げられている本学を取り巻く厳しい環境に対して、強い覚悟を持って取り組んでいく必要があることについては前文に加筆し、資質、能力等に関する基準の前提として全体にかかるようにいたしました。

なお、「戦略的検討事項」につきましては、総長選考・監察会議においても、長期的な課題として位置づけ、今後も継続的に検討を重ねてまいります。

以 上

令和7年12月1日
総長選考・監察会議

求められる総長像

東京大学総長は、東京大学憲章の掲げる目標・理念を尊重し、その達成・実現を追求する明確なビジョンと強い意志を有するとともに、世界と大学をめぐる危機や課題に対峙して、新たな価値創造に挑む果敢なイノベーション戦略を完遂することで、国際的な学術の場における本学の地位をますます高めるべく、次のような資質、能力及び実績に裏付けられた指導力と人々への奉仕的精神をもつことが期待される。

- 1 学内外からの敬意・信頼を得るに足る高潔な人格と高い倫理観及び優れた学識
- 2 開学以来の伝統を活かしながらも、鋭い先進性と説得力のあるビジョンをもって現代社会の要請に能動的に応え、必要に応じて大胆な改革を行い、「世界の東京大学」にふさわしい卓越性・独創性・多様性をそなえた教育研究活動を導く国際的な視野と実行力
- 3 組織構成員の幅広い支持を受け、円滑かつ総合的な合意形成に配慮しつつ、優れたリーダーシップを発揮し、効果的で機動的な組織運営を行うとともに、本学が果たすべき社会的責任を深く理解し、大学を取り巻く諸課題やリスクなどに対して、主導的に対応していくガバナンス能力と実績
- 4 世界最高水準の学術研究・人材育成を推進するために、具体的な戦略的指針をもって大学の財務基盤を強化し、社会の各界から幅広い理解・協力を得て、大学を経営していく高度な能力と未来を切り拓く強固な意志
- 5 自由・自律及び多様性・包摂性を重んじ、世界の学術の発展と協調的人類社会の実現に貢献しようとする強い使命感

(参考) 東京大学憲章

http://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/reiki_honbun/au07405851.html