

## 総長選考・監察会議（第13回）

令和7（2025）年3月14日（金）

13：30～15：30

### 議 題

1. 総長の賞与に係る職務実績評価について
2. 令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項について
3. 求められる総長像について
4. その他

### 配付資料

- 1-1. 総長の賞与に係る職務実績評価の実施について（案）
- 1-2. 総長の賞与に係る職務実績自己評価書（案）（2024年度実績）
2. 令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項（案）
- 3-1. 次期総長選考に向けた課題検討
- 3-2. 求められる総長像（令和2年4月28日 総長選考会議）
- 3-3. 求められる総長像（平成26年7月8日 総長選考会議）
- 4-1. 令和7年度総長選考・監察会議日程（第1次案）
- 4-2. 第11回総長選考・監察会議議事要旨（案）
- 4-3. 第12回総長選考・監察会議議事要旨（案）

### 参考資料

1. 総長の賞与に係る職務実績の評価について
2. 東京大学憲章
3. 他大学等の総長像等
4. 次期総長選考に向けた主な検討スケジュール（イメージ）

令和 7 年 ● 月 ● 日

総 長 殿

総長選考・監察会議議長  
板東 久美子

## 総長の賞与に係る職務実績評価の実施について（通知）

総長の賞与額の増減は、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（平成 28 年総長裁定）に基づき、総長選考・監察会議による職務実績の評価に基づき行うこととされ、増減率は、職務実績の評価の対象期間（令和 6（2024）年度分）にかかる賞与に反映させるものとされております。

総長選考・監察会議では、この総長の職務実績の評価にあたり、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 24 日総長選考会議）を定め、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、達成度その他業務に対する貢献度等を総合的に勘案して行うこととしております。

つきましては、職務実績の評価の日程について下記のとおり決定しましたので、通知いたします。なお、自己評価資料は、5 月 30 日迄に提出をお願いいたします。

## 記

日 時	内 容
令和 7 年 3 月 14 日	総長選考・監察会議から、総長へ賞与に係る職務実績評価の自己評価資料の提出依頼
5 月 30 日	総長から、総長選考・監察会議へ自己評価資料の提出（予定）
7 月 22 日	監事と総長選考・監察会議の懇談 総長の業務執行状況についての意見交換
8 月 27 日	総長と総長選考・監察会議の懇談 総長から、総長選考・監察会議へ自己評価資料の説明
9 月 17 日	総長の賞与に係る職務実績評価の決定（予定）
11 月 14 日	総長選考・監察会議から総長へ職務実績評価の結果を通知 総長の賞与に係る職務実績評価結果を経営協議会へ報告

(案)

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~~4~~6 (202~~2~~4) 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)-1 202~~2~~4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 202~~2~~4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）をがあれば、目標区別に~~はくつか~~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. 以下の(1)から(3)について、記入してください。~~

~~(1) UTokyo Compass に掲げる取組みに対し、新しい大学モデル構想及びこれらを踏まえた国際卓越研究大学制度への申請はどのような関係に立つか（後者の構想及び申請は前者の取組みにどのように整合し、前者の取組みをどのように強化するか、また、後者の構想及び申請に鑑みて前者の取組みに改善・変更すべき点があるか等）。~~

~~(2) 新しい大学モデル構想の準備において、東京大学が今後目指すべき目標や進むべき方向について、総長として何が重要であると考え、それを新しい大学モデル構想に反映させたか。~~

~~(3) 新しい大学モデル構想の実現に向け、総長としてどのような取組みをしたか（構成員への構想の周知共有、構想の実現に向けて実行したこと・実行に移していることなど）。~~

~~※) 本年度の総長選考・監察会議は、この事項を重視するため、昨年度の様式から追加している。~~

--	--

3.2. 上記1、2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~~6~~年~~3~~月~~15~~日

総長選考・監察会議

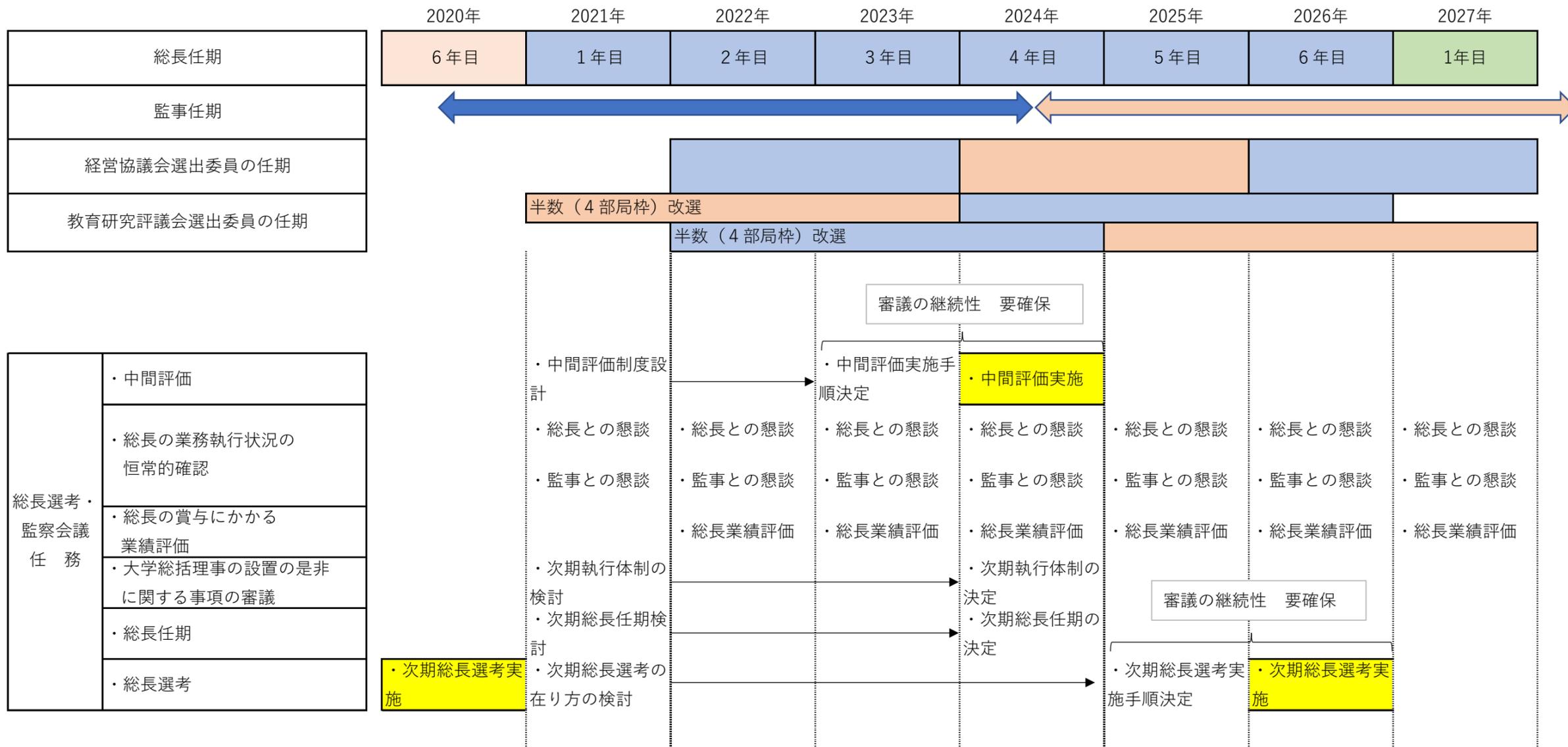
令和~~7~~年度の総長選考・監察会議への申し送り事項

令和~~5~~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~~について及び評価の視点等について検討を行うとともに令和6年度に実施する~~総長の中間評価~~について具体的な実施内容の検討を~~実施した行った。

次年度以降においては、~~改正された国立大学法人法及び国際卓越研究大学に求められるガバナンス体制を見据えつつ~~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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スケジュール</li> <li>・自己評価書フォーマット・評価資料 (内規18条2項)</li> <li>・意見照会手続き (内規18条3項)</li> <li>・評価案の作成方法 (内規18条4項)</li> <li>・総長に対する質疑の形式 (内規18条4項)</li> <li>・評価の決定方法 (内規18条4項)</li> <li>・評価結果の通知方法 (内規19条1項)</li> <li>・評価結果の公表方法 (内規19条2項)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 前回の手順をそのまま踏襲する</li> <li>(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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要に応じ「総長選考・監察会議内規」の見直し</li> <li>・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</li> <li>・内規改正を要する場合、総長選考・監察会議の表決</li> </ul>	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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・総長像全般の議論を深めつつ、その議論に沿って検討</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 6+0 (H21年～現行)</li> <li>(b) 4+0 (S47年～H20年)</li> <li>(c) 4+2 (S24年～S47年)</li> <li>(d) 5+α (T8年～S13年)</li> <li>・・・など</li> </ul> <p>※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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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）</li> <li>・学内構成員への意見照会</li> <li>・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)</li> </ul>	2024年7月まで 2025年3月まで	2024年9月までの総長選考・監察会議で決定 (実施手順の検討開始前)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)	2024年7月まで 2025年3月まで	2024年9月までの総長選考・監察会議で決定 (実施手順の検討開始前)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
	②求められる総長像	・「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) UC Berkeley Chancellor 選考の際に提示される Qualifications and Experience (characteristics) 17項目を参考にする (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10月まで 2025年12月まで	
	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)		
(2) 総長選考プロセスにおける具体的事項について	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		・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)		
	①第2次候補者の絞り込み方法	・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		・学内構成員への意見照会		
	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。			

○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18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

＜評価手続の目的＞

- ・評価区分の決定にとらわれすぎることなく、評価対象年における総長の職務実績について議論し、必要に応じて助言するという評価手続の目的に関し、認識を共有することが重要である。

＜効率的かつ効果的な手続等の実施＞

- ・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と。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と。

# 次期総長選考に向けた課題検討

2025(R7).3.14

総長選考・監察会議

# 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

## 検討の方向性

- (a)教学と経営を分離しない（現行維持）
- (b)教学と経営を分離しないが教学を「つかさどる副学長」を置く【学校教育法第92条第4項】
- (c)理事長（経営）と大学総括理事（教学）に分離する【国立大学法人法第10条第3項】

## 前回選考時

2019年の国立大学法人法の改正により、学長の職務について、教学と経営の分離が可能となったが、総長選考会議では「東京大学は、総長の統括と責任の下に、教育・研究及び経営の両面にわたって構成員の円滑かつ総合的な合意形成に配慮しつつ、効果的かつ機動的な運営を目指す」との東京大学憲章の理念に基づき、引き続き、教学と経営双方の長たる総長が統括することが望ましいと判断。（令和2年4月7日研究科長・学部長・研究所長合同会議資料より抜粋）

### 【国立大学法人ガバナンス・コード】原則3-3-5 経営力を発揮できる体制の検討

学長選考・監察会議は、国立大学法人に大学総括理事を置き、法人内において経営と教学を分離するかどうかについて決定する権限を有する。学長選考・監察会議は、各法人が最も経営力を発揮できる体制の在り方を十分に検討するとともに、大学総括理事を置くこととする場合には、その検討結果に至った理由を公表しなければならない。

## 学内WGにおける検討の結果

⇒2025(R7).1.10 第11回総長選考・監察会議において異議なく了承

- (a)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。

# 次期総長の任期について

## 課題

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。

## 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

## 検討の方向性

- (a) 6+0 (H21年～現行)
- (b) 4+0 (S47年～H20年)
- (c) 4+2 (S24年～S47年)
- (d) 5+a (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、これまでの検討では、「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。

## 東京大学総長の任期に関する規則（抄）

（任期）

第2条 総長の任期は、6年とする。

2 総長は、引き続いて再任されることができない。

第3条 前条の規定にかかわらず、総長が欠けたときの後任の総長の任期は、前任者の残任期間とする。この場合、後任の総長は、引き続いて1回に限り再任されることができる。

## 学内WGにおける検討の結果

⇒2025(R7).1.10 第11回総長選考・監察会議において異議なく了承

(a) 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。

# 次期総長の任期について —参考法令等—

国立大学法人法（抄）  
（役員任期）

**第十五条** 学長の任期は、二年以上六年を超えない範囲内において、学長選考・監察会議の議を経て、国立大学法人の規則で定める

## 【国立大学法人ガバナンス・コード】補充原則3-3-1③

学長選考・監察会議は、国立大学法人法に基づき法人の長の任期を審議するに当たっては、国立大学法人のミッションを実現するために法人の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適切な期間を検討すべきである。あわせて、国立大学法人における継続的な経営・運営体制の構築のため、法人の長の再任の可否や再任を可能とする場合の上限設定の有無についても適切に検討し、その理由とともに公表しなければならない。

学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律及び学校教育法施行規則及び国立大学法人法施行規則の一部を改正する省令について（通知）【平成26年8月29日】（一部抜粋）

⑤ 学長又は機構長の任期については、国立大学法人等の自主性・自律性の尊重に配慮する観点から、学長等選考会議の議を経て、各国立大学法人等の規則で定めるものであるが、学長又は機構長が適切にリーダーシップを発揮できるよう、任期を設定すること。また、現学長又は現機構長について、例えば、学長等選考会議が優れた業績を上げていると判断した場合には、教職員による、いわゆる意向投票を行わずに再任を認めるなど、柔軟な手続を確保することについても適切に留意すること。

「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）【平成26年2月12日 中央教育審議会大学分科会】（一部抜粋）

（3）学長の任期

○ 学長の任期については、現在、国立大学法人及び公立大学法人では、2年以上6年を超えない範囲とされているが、再任されることができると法定されている。私立大学については法律上の規定はなく、各大学の判断に委ねられている。学長の任期については、基本的に各大学が判断すべき事柄ではあるが、過度に短い場合には、大胆な改革を行うことは困難であり、各大学の中長期的なビジョンを踏まえながら、安定的なリーダーシップを発揮できるよう、それぞれに適した年数の任期を設定すべきである。

# 求められる総長像について

## 論点

- ・「求められる総長像」の具体化についての検討

## 検討の方向性

- (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

国立大学法人法（抄）  
（役員の任期）

### 第十二条

6 第二項に規定する学長の選考は、人格が高潔で、学識が優れ、かつ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有する者のうちから、学長選考・監察会議が定める基準により、行わなければならない。

## 前回選考時

求められる総長像の作成に当たって、広くパブリックコメントを実施し、学内構成員(教職員・学生)の意見も踏まえた「求められる総長像」を策定した。

### 国立大学法人ガバナンス・コード【原則3-3-1 国立大学法人のミッションを踏まえた明確な理念に基づく責任ある法人の長の選考等】

学長選考・監察会議は、国立大学法人法等に則り、経営協議会の学外委員と教育研究評議会の評議員から同数を選出し構成され、法人の長の選考や解任、大学総括理事の設置の要否の検討、法人の長の業績評価等を担う会議体である。このため、学長選考・監察会議は、自らの権限と責任に基づき、法人の長に求められる人物像（資質・能力等）に関する基準を明らかにするとともに、広く学内外から法人の長となるに相応しい者を求め、主体的に選考を行うべきである。

### 【国立大学法人ガバナンス・コード】補充原則3-3-1①

学長選考・監察会議は、法人の長の選考に当たって、国立大学法人のミッションや特性を踏まえた法人の長に必要なとされる資質・能力に関する基準を定め、当該基準を踏まえ、国立大学法人法等の規定に則り、意向投票によることなく、自らの権限と責任において慎重かつ必要な議論を尽くし、適正に選考を行い、基準、選考結果、選考過程及び選考理由を公表しなければならない。

## 学内WGにおける検討の結果

### (a) 現行維持

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。**

令和2年4月28日  
総長選考会議

### 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、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、現代社会の要請に応え、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、適切に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、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能力
- 5 自由・自律及び多様性を重んじ、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](http://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/reiki_honbun/au07405851.html)

平成26年7月8日  
総長選考会議

### 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・実現を追求する強い意志を有するとともに、次のような資質・能力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優れた学識
- 2 開学以来の伝統を活かしながらも、現代社会の要請に応え、「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発信力
- 3 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、効果的で機動的な組織運営を行う能力
- 4 大学の存立基盤を強化し、世界最高水準の学術研究・人材育成を推進するために、社会の各界から幅広い理解・協力を得ていく調整力と実行力
- 5 自由と自律の精神に基づき、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](http://www.u-tokyo.ac.jp/gen01/reiki_int/reiki_honbun/au07405851.html)

## 令和7年度 総長選考・監察会議関係日程（第1次案）

月 日	事 項	備 考
4.16（水） 13:30～15:30	総長選考・監察会議（第1回）	経営協議会 16:00～18:00
5月下旬？（調整中）	総長選考・監察会議（第●回）	
6.20（金） 13:30～15:30	総長選考・監察会議（第●回）	経営協議会 16:00～18:00
7.22（火） 13:00～14:45	総長選考・監察会議（第●回） 監事懇談	科所長会議 15:00～
8.27（水） 13:00～15:30	総長選考・監察会議（第●回） 総長懇談 <sup>※1</sup>	
9.17（水） 13:30～15:30	総長選考・監察会議（第●回）	経営協議会 16:00～18:00
10月下旬？（調整中）	総長選考・監察会議（第●回）	
11.14（金） 13:00～15:30	総長選考・監察会議（第●回） 総長懇談 <sup>※2</sup>	経営協議会 16:00～18:00
12月下旬？（調整中）	総長選考・監察会議（第●回）	
1.14（水） 13:30～15:30	総長選考・監察会議（第●回）	経営協議会 16:00～18:00
3.13（金） 13:30～15:30	総長選考・監察会議（第●回）	経営協議会 16:00～18:00

※1 8/27（水）の総長懇談1は、「総長の賞与に係る職務実績の評価」を行う予定。

※2 11/14（金）の総長懇談2は、「総長の業務執行の状況についての確認」を行う予定。

○ 上記の日程以外に書面審議を行う場合がある。

## 第11回総長選考・監察会議議事要旨（案）

1. 開催日時：令和7年1月10日（金）13：30～15：38
2. 方法：オンライン会議（Zoom）
3. 出席者：遠藤、国谷、小林、酒匂、佐藤、関根、板東、杉山、中島、中西、納富、兵藤、目黒 各委員
4. 説明者：佐藤執行役（UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会長）
5. 陪席者：亀井、山口 各監事
6. 議題
  - 1 大学組織における総長の位置づけについて
  - 2 次期総長の任期について
  - 3 総長の賞与に係る職務実績自己評価書（案）（評価対象期間：令和6年度）について
  - 4 令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項について
  - 5 その他
7. 配付資料
  - 1-1 大学組織における総長の位置づけについて
  - 1-2 本学のガバナンスのあり方に関する検討状況
  - 2 次期総長の任期について
  - 3 総長の賞与に係る職務実績自己評価書（案）（2024年度実績）
  - 4 令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り（案）
  - 5-1 次期総長選考に向けた主な検討スケジュール（イメージ）
  - 5-2 第10回総長選考・監察会議議事要旨（案）
8. 参考資料 国立大学法人のガバナンスの仕組み
9. 議事
  - 1 大学組織における総長の位置づけについて  
議題1について、事務局から、配付資料1-1に基づき、説明があった。次いで、UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会長から、配付資料1-2に基づき、総長の位置づけに関する現段階においての学内の検討状況について、説明があった。次いで、UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会長と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UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会長の回答である。）。

- 東京大学は巨大な組織であり、世界に伍する研究大学としてさらなる発展を期待されているが、ご提案の構成だけで十分なのか。
- 総長が教学と経営を統括すると同時に、各役員が権限の委譲を受けて総長のリーダーシップを支えながら、大学構成員がボトムアップで意見やニーズを伝え、経営協議会や運営方針会議に学外委員が参加する形で、多様なステークホルダーの声を取り入れつつ、透明性の高い運営を行うことで、ご指摘の要請に応えられるのではないかと考えている。
- 中期計画上、いつ、どのような優先順位で資源を配付していくかを決めなければ、思うような結果につながらないため、優先順位付けの役割を組織の中で明確に示すことが重要であると考えている。
- 提示されているガバナンス体制は、国際卓越研究大学に求められるガバナンス体制と整合的なものになっているのか。
- 国際卓越研究大学に求められるガバナンス体制に対応するために、UTokyo Compass 推進会議ガバナンス分科会は、国際卓越研究大学構想策定委員会のガバナンス部会を兼ねており、両者が整合的になるよう議論をしている。また、国立大学法人法の改正により、予算・決算に関する事項等の大学の大きな方針に係る決定権限が運営方針会議に新たに付与され、経営と監督機能の分離を前提としたガバナンスを検討しているため、国際卓越研究大学に求められる経営と執行の分離という点についても、一定程度対応可能と考えている。
- 総長は教学と経営の両方の最終責任を負うとされているが、教学の実務に係る権限はプロポストへ委譲するとされている。教育内容の検討と経営は密接不可分と考えるが、「教学運営の実務に係る権限」とはどのように定義しているのか。
- 教学のあり方の検討については、執行部側としてプロポストが主導し、教育研究評議会が教育研究の声を伝える役割を担う一方で、その実現に必要なリソースを集めるのは CFO の役割となる。そのうえで、教学と経営の実務的な活動を統括し、その最終的な責任については総長が負うとしているが、それぞれの役割の詳細については、最終的に規則で定義する必要があるため、今後も検討を進めていく。
- 運営方針会議の意思決定において、総長は最終意思決定者ではないことから、総長が教学と経営両方の最終責任を負うわけではないように思うが、どのように整理しているのか。
- 運営方針会議が最終的な決定権を持つ事項についても、その内容を検討し、議案を準備するという総長の役割は非常に重いと考えており、その中には教学運営と法人経営を総合する視点が含まれることから、「教学と経営両方の最終的な責任を負う」としたが、運営方針会議における法的な意味での総長の役割との関係については、今後整理をさせていただく。

次いで、学内委員から、配付資料 1-1 に基づき、大学組織における総長の位置づけに関して、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、→は学内委員の回答である。)

- 総長選考・監察会議学内ワーキング・グループで、最も議論となった点はどこか。  
→教学運営と法人経営は密接に関わるという点がベースにあり、教学運営に関してはプロボストが総長から大幅に権限を委譲され、トップダウンとボトムアップの調整を担うことが想定されているため、国立大学法人法上に役員として規定されていない副学長では、この役割を担えないのではないかという点が議論となった。
- 意思決定の迅速化などが求められる中で、総長の権限と学部の力のバランスについて、学内の先生方はどのように考えているのか。  
→特に国際卓越研究大学の方針については、総長と学部が対立するようなことにならないように、総長、現在のプロボスト及び各学部の執行部との間で密接な議論を重ね、合意をしたうえで議論が進んでいると理解している。

おって、議長から、大学組織における総長の位置づけに関して、配付資料1-1の「学内WGにおける検討の結果」のとおり、「(a) 教学と経営を分離しない」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。

## 2 次期総長の任期について

議題2に関し、事務局から、配付資料2に基づき、次期総長の任期に関する論点及び法人化以降の検討経緯等について、説明があった。次いで、学内委員から、総長選考・監察会議学内ワーキング・グループでの検討結果について、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、→は学内委員の回答である。)

- 世の中の速い変化に対し弊害があるとして、3年ごとの中期計画をやめる会社もある。国立大学の法人化から時間も経っているため、6年の任期が適切という点については、中期計画の観点以外にも理由があれば、より説得力があるのではないか。
- 再任が不可なのは、人材や組織の固定化が懸念されるためか。  
→再任を可とする積極的な議論はなく、6年で次の執行部体制が変わっていくことで一度体制を見直すことができる方が適切であるという議論であった。
- 「総長が欠けたときの後任の総長の任期は、前任者の残任期間とする。この場合、後任の総長は、引き続いて1回に限り再任されることができる。」という規定があるが、後任の総長が引き続いて再任する際には全体の任期の長さを考え、再任後の任期を短くするというような判断の余地はあるのか。  
→今回、再任について細かな議論はしていないが、例えば2年で総長が退任し、後任の総長が4年務めた後に、総長選考の中で再任が適切とされた場合、現在の規定では、10年在任することが可能なのではないか。

おって、議長から、次期総長の任期について、配付資料2の「学内WGにおける検討の結果」のとおり、「(a) 任期6年、再任不可」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。

3 総長の賞与に係る職務実績自己評価書（案）（評価対象期間：令和6年度）について  
議題3に関し、学内委員及び事務局から、配付資料3に基づき説明があった。次いで、議長から、出席委員に意見を求めたところ、特に意見はなく、3月14日開催の総長選考・監察会議で最終的に審議する旨が確認された。

4 令和7年度の総長選考・監察会議への申し送り事項について

議題4に関し、学内委員から配付資料4に基づき、説明があった。次いで、議長から、出席委員に意見を求めたところ、特に意見はなく、3月14日開催の総長選考・監察会議で最終的に審議する旨が確認された。

5 その他

議長から、配付資料5-1に基づき、次期総長選考に向けたスケジュール及び申し送りに記載のある課題に関する部局長へのアンケートについて、実施を検討している旨の説明があり、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、→は議長又は事務局の回答である。）。

○学内の方の意見を拝見し、学内と学外の両方の意見が重なることで、良いものができると思うため、アンケートを取得することについて、賛成である。

○アンケートの枠組みをしっかりと検討したうえで実施することが必要と考える。選考プロセスについてのみアンケートを行うことにはどのような意味があるのか。

→前回の選考時に課題となった意向投票のあり方、候補者に関する情報の公表や絞り方の問題等に関する学内の意見を収集し、総長選考・監察会議における検討の際の参考として活用することを考えている。

意見交換及び質疑応答の結果、アンケートを実施すること及び議長と総長選考・監察会議学内ワーキング・グループで作成したアンケート案に関しては書面による審議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。

おって、議長から、第10回総長選考・監察会議において審議した運営方針委員について、文部科学大臣から任命の承認が下り、審議結果のとおり1月1日付で運営方針委員に任命された旨の報告があった。

以上

第 1 2 回総長選考・監察会議議事要旨（案）

1. 開催日時：令和 7 年 2 月 3 日（月）～2 月 1 0 日（月）
2. 方 法：書面審議による
3. 出席委員：遠藤、国谷、國土、小林、酒匂、佐藤、関根、板東、浦野、杉山、中島、中西、南學、納富、兵藤、目黒 各委員
4. 陪 席 者：亀井監事、山口監事
5. 議題
  - 1 次期総長選考に向けた課題に関するアンケートについて
6. 配付資料  
次期総長選考に向けた課題に関するアンケートについて（案）
7. 参考資料
  1. 次期総長選考に向けた主な検討スケジュール（イメージ）
  2. R2 年度東京大学総長選考プロセスのイメージ（流れ図）
  3. 令和 4 年度の総長選考会議への申し送り事項
  4. 東京大学総長選考・監察会議内規
  5. 東京大学総長選考及び総長解任の申出に関する細則
  6. 求められる総長像（令和 2 年 4 月 2 8 日 総長選考会議）
  7. 総長候補者資料一式（書式）
  8. 参考データ
    - ①教職員数（東京大学の概要 2024）
    - ②学部・大学院学生数（東京大学の概要 2024）
    - ③教員数及び特任教員数の任期の有無・文理別の比較（令和 6 年度）
    - ④教職員のうち、事務系・技術系・医療系職員における職名別人数（R6.5.1）
    - ⑤本学の人数構成と代議員の占める割合について
8. 議事
  - 1 次期総長選考に向けた課題に関するアンケートについて（案）

議題 1 に関し、配付資料 1 のとおりとすることについて審議を行った結果、委員から概ね以下のとおりの意見があり、次期総長選考に向けた課題に関するアンケート（案）につ

いて、それぞれ修正した上で、今後実施することとした。

○アンケート（案）の「1. 総長選考プロセスの大枠について」の「(4) 意向投票の在り方についての設問について」の①の設問は、意向投票で一人に絞る必要の有無を問うよりも、意向投票で“複数を前提として”何人程度絞るべきか聞くべきではないか。

→1 (4) ①の設問及び選択肢を修正し、1 (4) ②の設問を1 (4) ①に統合する。

○アンケート（案）の「2. 総長選考プロセスにおける具体的事項について」の「(1) 構成員等に対する候補者情報の発信・提供の在り方について」の②の設問については、その意義・目的が不明であるため、設問を削除すべきではないか。

→2 (1) ②の設問は削除する。

○アンケート（案）の「2. 総長選考プロセスにおける具体的事項について」の「(1) 構成員等に対する候補者情報の発信・提供の在り方」の③の設問について、「現行のままでよい」と回答した方にはその理由を問う必要があるのではないか。

→「現行のとおりでよい」を選択した場合も理由を記載いただくよう修正する。

以上

令和4年3月24日

総長選考会議

## 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（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年間における実績評価とする。
- (2) 職務実績の評価は、11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 実施

この決定は、令和4年4月1日から実施する。

### 東京大学憲章

平成15年3月18日

[沿革](#)

#### 目次

##### 前文

##### I 学術

- 1 学術の基本目標
- 2 教育の目標
- 3 教育システム
- 4 教育評価
- 5 教育の国際化と社会連携
- 6 研究の理念
- 7 研究の多様性
- 8 研究の連携
- 9 研究成果の社会還元

##### II 組織

- 10 基本理念としての大学の自治
- 11 総長の統括と責務
- 12 大学の構成員の責務
- 13 基本組織の自治と責務
- 14 人事の自律性

##### III 運営

- 15 運営の基本目標
- 16 財務の基本構造
- 17 教育・研究環境の整備
- 18 学術情報と情報公開
- 19 基本的人権の尊重

##### IV 憲章の意義

- 20 憲章の意義

##### V 憲章の改正

- 21 憲章の改正

##### 附則

##### 前文

21世紀に入り、人類は、国家を超えた地球大の交わりが飛躍的に強まる時代を迎えている。日本もまた、世界に自らを開きつつ、その特質を発揮して人類文明に貢献すること

が求められている。東京大学は、この新しい世紀に際して、世界の公共性に奉仕する大学として、文字どおり「世界の東京大学」となることが、日本国民からの付託に応じて日本社会に寄与する道であるとの確信に立ち、国籍、民族、言語等のあらゆる境を超えた人類普遍の真理と真実を追究し、世界の平和と人類の福祉、人類と自然の共存、安全な環境の創造、諸地域の均衡のとれた持続的な発展、科学・技術の進歩、および文化の批判的継承と創造に、その教育・研究を通じて貢献することを、あらためて決意する。この使命の達成に向けて新しい時代を切り拓こうとするこの時、東京大学は、その依って立つべき理念と目標を明らかにするために、東京大学憲章を制定する。

東京大学は、1877年に創設された、日本で最も長い歴史をもつ大学であり、日本を代表する大学として、近代日本国家の発展に貢献してきた。第二次世界大戦後の1949年、日本国憲法の下での教育改革に際し、それまでの歴史から学び、負の遺産を清算して平和的、民主的な国家社会の形成に寄与する新制大学として再出発を期して以来、東京大学は、社会の要請に応え、科学・技術の飛躍的な展開に寄与しながら、先進的に教育・研究の体制を構築し、改革を進めることに努めてきた。

今、東京大学は、創立期、戦後改革の時代につぐ、国立大学法人化を伴う第三の大きな展開期を迎え、より自由にして自律性を発揮することができる新たな地位を求めている。これとともに、東京大学は、これまでの蓄積をふまえつつ、世界的な水準での学問研究の牽引力であること、あわせて公正な社会の実現、科学・技術の進歩と文化の創造に貢献する、世界的視野をもった市民的エリートが育つ場であることをあらためて目指す。ここにおいて、教職員が一体となって大学の運営に力を発揮できるようにすることは、東京大学の新たな飛躍にとって必須の課題である。

大学は、人間の可能性の限りない発展に対してたえず開かれた構造をもつべき学術の根源的性格に由来して、その自由と自律性を必要としている。同時に科学・技術のめざましい進展は、それ自体として高度の倫理性と社会性をその担い手に求めている。また、知があらゆる領域で決定的な意味をもつ社会の到来により、大学外における知を創造する場との連携は、大学における教育・研究の発展にますます大きな意味をもちつつある。このような観点から、東京大学は、その自治と自律を希求するとともに、世界に向かって自らを開き、その研究成果を積極的に社会に還元しつつ、同時に社会の要請に応える研究活動を創造して、大学と社会の双方向的な連携を推進する。

東京大学は、国民と社会から付託された資源を最も有効に活用し、たえず自己革新を行って、世界的水準の教育・研究を実現していくために、大学としての自己決定を重視するとともに、その決定と実践を厳しい社会の評価にさらさなければならない。東京大学は、自らへの評価と批判を願って活動の全容を公開し、広く世界の要請に的確に対応して、自らを変え、また、所与のシステムを変革する発展経路を弛むことなく追求し、世界における学術と知の創造・交流そして発展に貢献する。

東京大学は、その組織と活動における国際性を高め、世界の諸地域を深く理解し、ま

た、真理と平和を希求する教育・研究を促進する。東京大学は、自らがアジアに位置する日本の大学であることを不断に自覚し、日本に蓄積された学問研究の特質を活かしてアジアとの連携をいっそう強め、世界諸地域との相互交流を推進する。

東京大学は、構成員の多様性が本質的に重要な意味をもつことを認識し、すべての構成員が国籍、性別、年齢、言語、宗教、政治上その他の意見、出身、財産、門地その他の地位、婚姻上の地位、家庭における地位、障害、疾患、経歴等の事由によって差別されることのないことを保障し、広く大学の活動に参画する機会をもつことができるように努める。

日本と世界の未来を担う世代のために、また真理への志をもつ人々のために、最善の条件と環境を用意し、世界に開かれ、かつ、差別から自由な知的探求の空間を構築することは、東京大学としての喜びに満ちた仕事である。ここに知の共同体としての東京大学は、自らに与えられた使命と課題を達成するために、以下に定める東京大学憲章に依り、すべての構成員の力をあわせて前進することを誓う。

## I 学術

- 1 (学術の基本目標) 東京大学は、学問の自由にに基づき、真理の探究と知の創造を求め、世界最高水準の教育・研究を維持・発展させることを目標とする。研究が社会に及ぼす影響を深く自覚し、社会のダイナミズムに対応して広く社会との連携を確保し、人類の発展に貢献することに努める。東京大学は、創立以来の学問的蓄積を教育によって社会に還元するとともに、国際的に教育・研究を展開し、世界と交流する。
- 2 (教育の目標) 東京大学は、東京大学で学ぶに相応しい資質を有するすべての者に門戸を開き、広い視野を有するとともに高度の専門的知識と理解力、洞察力、実践力、想像力を兼ね備え、かつ、国際性と開拓者の精神をもった、各分野の指導的人格を養成する。このために東京大学は、学生の個性と学習する権利を尊重しつつ、世界最高水準の教育を追求する。
- 3 (教育システム) 東京大学は、学部教育において、幅広いリベラル・アーツ教育を基礎とし、多様な専門教育と有機的に結合する柔軟なシステムを実現し、かつ、その弛まぬ改善に努める。大学院教育においては、多様な専門分野に展開する研究科、附置研究所等を有する総合大学の特性を活かし、研究者および高度専門職業人の養成のために広範な高度専門教育システムを実現する。

東京大学の教員は、それぞれの学術分野における第一線の研究者として、その経験と実績を体系的に教育に反映するものとする。また、東京大学は、すべての学生に最善の学習環境を提供し、学ぶことへの障壁を除去するため、人的かつ経済的な支援体制を整備することに努める。
- 4 (教育評価) 東京大学は、学生の学習活動に対して世界最高水準の教育を目指す立場から、厳格にして適切な成績評価を行う。

東京大学は、教員の教育活動および広く教育の諸条件について自ら点検するとともに、学生および適切な第三者からの評価を受け、その評価を教育目標の達成に速やかに反映させる。

- 5 (教育の国際化と社会連携) 東京大学は、世界に開かれた大学として、世界の諸地域から学生および教員を迎え入れるとともに、東京大学の学生および教員を世界に送り出し、教育における国際的ネットワークを構築する。

東京大学は、学術の発展に寄与する者を養成するとともに、高度専門職業教育や社会人再教育など社会の要請に応じて社会と連携する教育を積極的に進める。

- 6 (研究の理念) 東京大学は、真理を探究し、知を創造しようとする構成員の多様にして、自主的かつ創造的な研究活動を尊び、世界最高水準の研究を追求する。

東京大学は、研究が人類の平和と福祉の発展に資するべきものであることを認識し、研究の方法および内容をたえず自省する。東京大学は、研究活動を自ら点検し、これを社会に開示するとともに、適切な第三者からの評価を受け、説明責任を果たす。

- 7 (研究の多様性) 東京大学は、研究の体系化と継承を尊重しつつ学問分野の発展を目指すとともに、萌芽的な研究や未踏の研究分野の開拓に積極的に取り組む。また、東京大学は、広い分野にまたがった学際的な研究課題に対して、総合大学の特性を活かして組織および個人の多様な関わりを作り出し、学の融合を通じて新たな学問分野の創造を目指す。

- 8 (研究の連携) 東京大学は、社会・経済のダイナミックな変動に対応できるように組織の柔軟性を保持し、大学を超えて外部の知的生産と協働する。また、東京大学は、研究の連携を大学や国境を超えて発展させ、世界を視野に入れたネットワーク型研究の牽引車の役割を果たす。

- 9 (研究成果の社会還元) 東京大学は、研究成果を社会に還元するについて、成果を短絡的に求めるのではなく、永続的、普遍的な学術の体系化に繋げることを目指し、また、社会と連携する研究を基礎研究に反映させる。

東京大学は、教育を通じて研究成果を社会に還元するため、最先端の研究成果を教育に活かすとともに、これによって次の世代の研究者を育成する。

## II 組織

- 10 (基本理念としての大学の自治) 東京大学は、大学の自治が、いかなる利害からも自由に知の創造と発展を通じて広く人類社会へ貢献するため、国民からとくに付託されたものであることを自覚し、不断の自己点検に努めるとともに、付託に伴う責務を自律的に果たす。

- 11 (総長の統括と責務) 東京大学は、総長の統括と責任の下に、教育・研究および経営の両面にわたって構成員の円滑かつ総合的な合意形成に配慮しつつ、効果的かつ機動的な運営を目指す。東京大学は、広く社会の多様な意見をその運営に反映させるよう

努める。

- 1 2 (大学の構成員の責務) 東京大学を構成する教職員および学生は、その役割と活動領域に応じて、運営への参画の機会を有するとともに、それぞれの責任を自覚し、東京大学の目標の達成に努める。
- 1 3 (基本組織の自治と責務) 東京大学の学部、研究科、附置研究所等は、自律的運営の基本組織として大学全体の運営に対する参画の機会を公平に有するとともに、全学の教育・研究体制の発展を目的とする根本的自己変革の可能性を含め、総合大学としての視野に立った大学運営に積極的に参与する責務を負う。
- 1 4 (人事の自律性) 大学の自治の根幹が人事の自律性にあることにかんがみ、総長、副学長、学部長、研究科長、研究所長および教員ならびに職員等の人事は、東京大学自身が、公正な評価に基づき、自律的にこれを行う。基本組織の長および教員の人事は、各基本組織の議を経て、これを行う。

### III 運営

- 1 5 (運営の基本目標) 東京大学は、国民から付託された資源を、計画的かつ適切に活用することによって、世界最高水準の教育・研究を維持・発展させ、その成果を社会へ還元する。そのために公正で透明な意思決定による財務計画のもとで、教育・研究環境ならびに学術情報および医療提供の体制の整備を図る。
- 1 6 (財務の基本構造) 東京大学は、その教育・研究活動を支え、発展させるために必要な基盤的経費および施設整備の維持拡充を可能とする経費が国民から付託されたものであることを自覚し、この資源を適正に管理し、かつ、最大限有効に活用するとともに、大学の本来の使命に背馳しない限りにおいて、特定の教育・研究上の必要に応じて、国、公共団体、公益団体、民間企業および個人からの外部資金を積極的に受け入れる。
- 1 7 (教育・研究環境の整備) 東京大学は、教育・研究活動の発展と変化に柔軟に対応しつつ、常に全学的な視点から、教育・研究活動を促進し、構成員の福利を充実するために、各キャンパスの土地利用と施設整備を図る。また、心身の健康支援、バリアフリーのための人的・物的支援、安全・衛生の確保、ならびに環境および景観の保全など、構成員のために教育・研究環境の整備を行うとともに、地域社会の一員としての守るべき責務を果たす。
- 1 8 (学術情報と情報公開) 東京大学は、図書館等の情報関連施設を全学的視点で整備し、教育・研究活動に必要な学術情報を体系的に収集、保存、整理し、構成員に対して、その必要に応じた適正な配慮の下に、等しく情報の利用手段を保障し、また広く社会に発信することに努める。

東京大学は、自らの保有する情報を積極的に公開し、情報の利用に関しては、高い倫理規範を自らに課すとともに、個人情報保護を図る。

19 (基本的人権の尊重) 東京大学は、基本的人権を尊重し、国籍、信条、性別、障害、門地等の事由による不当な差別と抑圧を排除するとともに、すべての構成員がその個性と能力を十全に発揮しうよう、公正な教育・研究・労働環境の整備を図る。

東京大学は、男女が均等に大学運営の責任を担う共同参画の実現を図る。

#### IV 憲章の意義

20 (憲章の意義) 本憲章は、東京大学の組織・運営に関する基本原則であり、東京大学に関する法令の規定は、本憲章に基づいてこれを解釈し、運用するようにならなければならない。

#### V 憲章の改正

21 (憲章の改正) 本憲章の改正は、別に定める手続により、総長がこれを行う。

#### 附 則

この憲章は、平成15年3月18日から施行する。

沿革

東京大学憲章

体系情報

東京大学憲章

沿革情報

◆平成15年03月18日 制定

令和6年7月10日  
総長選考・監察会議

## 望まれる総長像

～国立大学法人北海道大学の総長選考基準～

北海道大学は、1876年の札幌農学校開学以来培ってきた「フロンティア精神」、「国際性の涵養」、「全人教育」、「実学の重視」を、基本理念として掲げている。

総長の使命は、この基本理念に基づき、本学がこれまで培った固有資源を活用して、本学ならではの教育研究活動を適切・適正に運営し、持続可能な社会の実現に貢献することである。そのため、北海道大学総長には以下の資質、能力を備えていることが望まれる。

### 1. 識見と信頼

高潔な人格と優れた学識、学内外の敬意と信頼に基づいてリーダーシップを発揮し、本学を持続的に発展させることができること。

### 2. ビジョンの戦略的実行

本学が定めるビジョンの実現に向けて、学内外と適切なコミュニケーションを取るとともに、戦略的に実行することができること。

### 3. 人材活用と組織風土の醸成

高い志と優れた能力を有する多様な教職員を学内外から登用するとともに、全教職員が意欲と能力を最大限に発揮できるよう、信頼関係のある組織風土を醸成できること。

### 4. 経営の自立

教職員、同窓生および社会からの幅広い支援と協力を得て、安定的な財政基盤を築き、堅実な大学経営を実現できること。

### 5. 国際的な存在感の向上

世界最高水準の学術研究・人材育成を推進するため、国際的な連携と行動力に基づいて大学を運営し、世界における北海道大学の存在感を高められること。

### 6. 社会との共生

地域および社会との連携を深め、教育研究の成果を社会に還元できるよう積極的に取り組めること。

以上

## 総長の資質・能力に関する基準

平成27年3月20日  
総長選考会議決定

令和5年6月12日  
総長選考・監察会議決定

国立大学法人東北大学における総長候補者の選考及び総長解任の申出に関する規程（平成17年規第3号）第2条第1項の規定に基づき、国立大学法人東北大学総長の資質・能力に関する基準を次のとおり定める。

総長選考・監察会議は、総長候補者の選考を行うにあたっては、必要に応じこの基準の見直しを行うものとする。

### 総長に求められる資質・能力

東北大学は、建学以来の「研究第一」と「門戸開放」の理念及び、「実学尊重」の伝統を今に受け継いでいる。総長には、この精神を継承し、独創的な研究を基盤として世界トップレベルの高等教育を推進することにより社会の発展に貢献する総合大学の長として、以下のような資質・能力が求められる。

#### 1. 東北大学独自の明確なビジョン

建学の精神を尊重しながら、時代を先導する個性ある大学を創造するために、大学を取り巻く状況の的確な分析・認識に基づき明確な大学像を示し、それを発信、実現する資質・能力

#### 2. 広い学問的識見及び国際性

広い学問的識見及び国際性を備え、大学のグローバル展開を牽引して、世界トップレベルの大学を実現する資質・能力

#### 3. 情熱及びリーダーシップ

人格高潔であり、信頼できる幅広い人的ネットワークを活用し、教育研究に対する情熱を持ち強いリーダーシップを発揮して大学運営を行う資質・能力

#### 4. 組織・人材のマネジメント力

高い志と優れた能力を有する教職員を登用し、学内外の専門家の力も結集した組織を編成し、大学運営を行う資質・能力

#### 5. 財務・経営のマネジメント力

教育研究及び社会貢献を持続・発展させるために必要な財政基盤を確立し、大学運営を行う資質・能力

### 望まれる総長像について

京都大学は、その基本理念（平成13年12月4日京都大学評議会制定）のもと、今後さらに、世界をリードする大学としての地位を確立し、その使命を達成していきます。そのために、京都大学総長は、以下のような資質、能力を備えていることが望まれます。

第一に、人格が高潔で、学識に優れ、大学における教育研究活動を適切かつ効果的に運営することができる能力を有するとともに、学内外の人々の信頼を得ることのできるトップリーダーとして、京都大学の未来を切り拓く改革を推進し、活力ある教育研究の場を実現できる、企画、実行、対人関係などの力量を備えていること。

第二に、京都大学の誇りある歴史とそれを創り出してきた先人の努力に敬意を払い、京都大学の基本理念の実現に向けた明快なビジョンと方策を提示できること。

第三に、多様な教育研究分野の現状を理解し、それらの分野の将来への展望を持つとともに、大学の財政基盤の確立と組織内の適切な資源配分を実現できる、優れた総合的マネジメント能力を有していること。

第四に、広く社会の状況を把握し、多様な人々との信頼関係を築くことによって、迅速かつ的確な使命達成を可能とするネットワークを国内外に形成できること。

平成 13 年 12 月 4 日 京都大学評議会制定

## 京都大学の基本理念

京都大学は、創立以来築いてきた自由の学風を継承し、発展させつつ、多  
元的な課題の解決に挑戦し、地球社会の調和ある共存に貢献するため、自由  
と調和を基礎に、ここに基本理念を定める。

### 研究

1. 京都大学は、研究の自由と自主を基礎に、高い倫理性を備えた研究活動  
により、世界的に卓越した知の創造を行う。
2. 京都大学は、総合大学として、基礎研究と応用研究、文科系と理科系の  
研究の多様な発展と統合をはかる。

### 教育

3. 京都大学は、多様かつ調和のとれた教育体系のもと、対話を根幹として  
自学自習を促し、卓越した知の継承と創造的精神の涵養につとめる。
4. 京都大学は、教養が豊かで人間性が高く責任を重んじ、地球社会の調和  
ある共存に寄与する、優れた研究者と高度の専門能力をもつ人材を育成す  
る。

### 社会との関係

5. 京都大学は、開かれた大学として、日本および地域の社会との連携を強  
めるとともに、自由と調和に基づく知を社会に伝える。
6. 京都大学は、世界に開かれた大学として、国際交流を深め、地球社会の  
調和ある共存に貢献する。

### 運営

7. 京都大学は、学問の自由な発展に資するため、教育研究組織の自治を尊  
重するとともに、全学的な調和をめざす。
8. 京都大学は、環境に配慮し、人権を尊重した運営を行うとともに、社会  
的な説明責任に応える。

## 「求められる総長像」

令和6年7月30日 大阪大学総長選考・監察会議決定

大阪大学は、大阪大学の原点である適塾や精神的源流である懐徳堂から受け継ぐ先見性と自由闊達な精神を継承した大阪大学憲章に掲げる基本理念を尊重し、社会との共創を通じた、知の創出と人材の育成によって、人類の幸福と社会の持続的成長に貢献することを目指している。

総長には、その実現を追求する強い意志と、次のような資質・能力を備えている者であることが求められる。

1. 人格が高潔で、学識が優れ、国際的な視野を有する者であること
2. 学内外からの尊敬と信頼のもと、組織のリーダーにふさわしいコミュニケーション力、決断力及び実行力を発揮できる者であること
3. 大阪大学の理念実現のため、将来のビジョン及び方策を明確に示し、これまで築いてきた経営方針を踏まえつつ、高い志をもってその実現に取り組むことができる者であること
4. 実学の伝統と総合大学としての特色を追求し、多様性と包摂性を尊重しつつ、グローバルな教育基盤及び研究環境を構築して、大学の存立基盤を確立することができる者であること
5. 社会変革に貢献する世界屈指の大学を目指し、これまで大学が推進してきた事業を継承しつつ、大学改革を強力かつ柔軟に推進する経営能力を有する者であること

## Qualifications and Experience

The Chancellor position requires a leader with vision, breadth, and drive; academic distinction; demonstrated executive management ability; and interpersonal skills to lead and inspire diverse constituents working across a large, complex, decentralized enterprise. The Chancellor must possess a clear vision for how UC Berkeley can combine research, teaching, and service to fulfill its mission, with a continuing emphasis on diversity. The Chancellor should have a manifest understanding and appreciation for shared governance; a record of securing significant financial resources; and proven ability to establish and maintain constructive linkages with external constituents and alumni. The Chancellor will also possess many if not all of the following qualifications and characteristics:

- A track record of leadership that harmonizes with UC Berkeley's traditions of excellence and shared governance.
- A demonstrated record of academic achievement with a deep knowledge of the culture of academia tempered with an ability and energy to be an agent for change.
- An astute understanding of higher education trends, particularly as they relate to the realities and constraints inherent to public institutions – teaching, research, and service to the field and community.
- History of successfully navigating and managing a large, complex organization with a demonstrated record of astute judgement in hiring upper management and staff, as well as excellent operational, budgetary, listening, and leadership skills.
- Demonstrated financial acumen, including understanding the consequences of financial and budgetary decisions, and a record of success in creating financially sustainable budget models for large, complex institutions.
- Track record of securing large philanthropic gifts.
- Track record of dynamic civic and community engagement along with a demonstrated commitment to advancing diversity and inclusion for students, faculty, and staff.
- A high degree of cultural competency and emotional intelligence.
- A successful record of highly effective hiring of exceptional and diverse faculty along with appropriate mentorship and support.
- A record of creating environments that support and reward initiatives that foster new modes of investigation, pedagogy, and new areas of scholarship and research.

- A strong record of student-centered leadership with a particular appreciation for and understanding of a large, diverse student population.
- Evidence of ability to garner resources for initiatives that enhance student success.
- Evidence of respect for and engagement in the principles of shared governance.
- Evidence of successful scouting for talent, team building, and an appreciation for difference.
- Demonstrated ability to recognize outstanding academic talent at the highest levels.
- Authentic, inspired communicator with a high level of speaking skills that can connect with a wide range of internal and external stakeholders.
- A record of successfully working in a multi-institutional context.

# 次期総長選考に向けた主な検討スケジュール（イメージ）

年度	2024年度			2025年度												2026年度	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
主な検討事項																	
求められる総長像								◆求められる総長像（案）の決定	運営方針会議への意見照会 学内諸会議提示 学内パブリックコメント 2週間程度				◆求められる総長像の決定				
総長選考プロセス								◆プロセス等の（案）決定	学内諸会議提示 学内パブリックコメント 2週間程度				◆プロセス等の決定				
規則改正（必要に応じて）								◆改正案の決定	学内諸会議提示 学内パブリックコメント 2週間程度				◆規則改正				
選考スケジュール																	◆総長選考の公示

※このスケジュール（イメージ）は今後の検討状況等により必要に応じて見直し