

参考資料

(各改革事項の取組概要)

本学の現状 委員会の趣旨

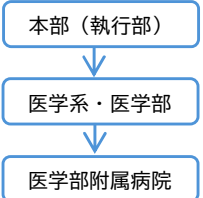
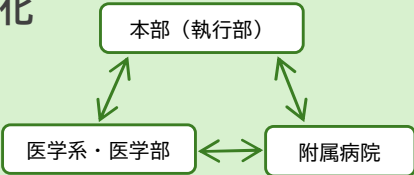
研究不正やハラスメントなどリスク領域ごとの対応方針は規定されていたが、有事においてリスク管理体制の仕組みが実効的に機能しなかった。委員会においては、国際機関や民間企業等におけるリスク管理体制を参考とした信頼性及び実効性の高い仕組みの構築を目指し検討を行った。

課題	改革策	効果
リスク管理戦略の体系的定義が不十分 ・管理体制・責任などの方針など、全学としてのリスク管理戦略の体系的な定義が不十分	リスクポリシーの策定 ・全学視点での目的・適用範囲の定義 ・重点的な管理対象とする、主要リスクの定義 ・体制・プロセス・危機対応・カルチャー等の基本方針	・リスクを的確に捉え、未然に適切な対応を行うことで、大学の安定運営、社会的信頼獲得に寄与
統一的ガバナンス、管理プロセスの弱さ ・部局、本部の役割分担が曖昧 ・本部の統括機能が弱く、全学視点で、部局を体系的に牽制するプロセスが不十分	組織体制（三線防衛）の整備 ・外部専門家を最高リスク責任者(CRO)として本部に配置。直下に設置する「リスク・コンプライアンス統括部」によりモニタリング ・総長、役員で構成するリスク管理委員会を設置し、リスク評価、対応方針を議論する体制を整備する。 ・内部統制委員会・内部監査室の役割を整理・強化し、3線の独立性と実効性を確保	・リスク管理と内部統制に関する役割と責任を明確化した多層的な防衛体制により、組織全体としての実効的な防衛力を高め、リスク顕在化の未然防止、顕在化時の適切な対応を実現
危機事象発生時の対応体制・エスカレーションの不備 ・どの段階で誰が判断し、本部が主導するか不明確。迅速な情報共有・意思決定が十分に機能していなかった	危機管理対応体制の整備 ・危機レベルの明確化とエスカレーションルールの整備 ・総長を本部長とする危機対応本部の設置基準・役割を明確化し、本部主導のトップダウン対応を制度化 ・危機対応事務局・コミュニケーション戦略機能との連携強化	・リスク顕在化時の適時適切な判断、対応により、リスクの拡大やレピュテーションの毀損を防ぎ、被害を最小化
リスクに関する意識・行動様式の未成熟 ・大学全体でリスクやガバナンスの重要性に対する認識が弱い。問題の早期共有をためらう行動様式が残存	リスクカルチャー（意識・行動様式）の醸成 ・教育・研修、継続的なコミュニケーションによる意識改革 ・早期共有・適切なエスカレーションを促すための評価・インセンティブ・規律設計の検討	・問題の早期発見・早期報告が促進され、リスク顕在化の未然防止、顕在化時の適切な対応を実現
その他	・リスク管理プロセス整備、危機対応ガイドライン策定等の改革着手、実行の期限を26年4月からの3か月とする ・外部者を含めたモニタリング体制構築	・改革の実効性担保

② 医学部附属病院の改革【医学系研究科・医学部・医学部附属病院改革検討委員会】

本学の現状
委員会の趣旨

一連の事案を契機に、再発防止と持続的な改善を図るため、委員会を設置した。委員会においては、構成員の善意や努力に依存せず、組織として機能する統治と支援の仕組みを確立することを目指し、附属病院における改革策を検討した。

課題	改革策	効果
<p>権限と責任が不明確</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 病院長・医学部長・大学本部の権限と責任の境界が曖昧 ・ 非常時の指揮系統混線と初動遅れ 	<p>大学による管理運営の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 病院を医学部附属から大学附属に移行 ・ 病院長が大学執行部に参画 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学本部の支援強化と責任の明確化 ・ 病院が抱える問題に大学本部が直接的に関与 ・ 本部・病院の情報共有と意思決定を迅速化
<p>外部資金リスクの管理不足</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社会連携講座等の設置前審査と事後モニタリングの連続性の欠如 ・ 未収金リスク放置やデューデリジェンス不足 	<p>外部資金審査・管理の実効性確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 利益相反審査、デューデリジェンス、審査プロセスへの外部者参画、設置審査時の懸念事項のフォロー等 ・ 未入金状態での研究開始を禁止 ・ 専門人材の適正配置 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会連携講座等の審査の実質化、透明性の向上 ・ 未収金リスクを排除
<p>リスク情報共有・モニタリングの限界</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部局を越えた横断的な情報共有・専門的なモニタリング機能の欠如 	<p>縦割り構造の是正（蝸壺化防止）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 臨床系講座をグループ化し、相互にピアレビュー ・ 複数の社会連携講座等を担当する「流動アシスタント」を導入 ・ 大学の信用失墜行為が発生した場合、責任を負う組織に対する懲罰的措置（学内資源配分の減額等）を講じる ・ これまでの実績がある医療安全体制の仕組みを参考に、現場のリスクの管理、日常的な相談等を行う部署横断的な組織体制を構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会連携講座等の活動を透明化 ・ 複数講座の比較により、これまで講座外の構成員には見えにくかった隠れた問題点を炙り出し ・ 重大リスクの芽を早期に発見 ・ コンプライアンス違反に対する構成員の意識を改革
<p>組織風土と意識の壁</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 高度な専門分化による「縦割り」構造 ・ 事案に対する構成員の無関心及び当事者意識の欠如 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 改革着手、実行の期限を26年4月からの3か月とする ・ 外部者を含めたモニタリング体制構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 改革の実効性担保
<p>その他</p>		

本学の現状 委員会の趣旨

教員懲戒制度に関する諸課題を調査・検討し、所要の改善を図ることを目的として、外部有識者も含む教員懲戒制度の在り方検討WGを設置した。WGにおいては、真に「世界の公共性に奉仕する大学」たるに相応しい教員懲戒制度の構築に向け、26年3月に、以下の改革の基本的方向性を示した。

課題	改革策	効果
<p>手続きに要する時間の長さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不必要に時間を要する処分は、自浄作用の効果を減殺 <p>教員懲戒委員会の構成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事案の迅速・適切な処理についての責任の所在を明確化する必要 ・現在23名の教員により構成。機動性等の観点から問題がないか <p>弁護士の関与</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事実調査に関与するのみであり、懲戒委員会の委員になっていない 	<p>教員懲戒の組織・手続の全般的・抜本的改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・幹事会（仮称）の設置 ・教員懲戒委員会の規模の適正化 ・弁護士の関与の強化（委員化、複数化） ・教員委員と弁護士委員の役割分担の明確化 ・懲戒手続の期間の目安の明文化（たとえば半年以内） ・先行手続との関係整理（調査の重複の回避等） ・対象者の協力義務の明文化 	<ul style="list-style-type: none"> ・教員懲戒制度は本学が迅速・適切な自浄作用を発揮する制度であるとの観点から、その在り方を厳しく見直す ・機動性を高め、迅速・適切な自浄作用を発揮する ・量定判断を含めた判断過程全体の迅速性、適切性が高まる ・従来、処分まで概ね2年以上を要していたところ、6カ月程度に短縮される
<p>量定判断の難しさ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・明文化された基準がなく、量定判断が困難 	<p>量定判断の基準の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・量定基準の明文化（規則への取り込み） ・本学教員に相応しい高い倫理の保持を含む解釈・運用の指針の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・量定判断の一貫性、適切性が担保される
<p>教員懲戒委員会と総長の権限の整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員会による案の決定と、総長の発令の関係性の整理が必要 	<p>教員懲戒委員会と総長の権限の整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員会の決定を踏まえ総長が処分を最終決定する際の基準の明確化・ルール化 	<ul style="list-style-type: none"> ・法人としての判断の適切性の最終担保
<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・周辺制度についても見直しが必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・教員懲戒処分の公表についての考え方の整理 ・教員懲戒手続と並行した総長による業務命令 ・継続的な効果検証 	<p>※現時点では中間まとめとして方向性を示したものであり、今後、制度の詳細にわたる検討を行う。</p>

本学の現状 委員会の趣旨

社会連携講座等検証・改革委員会の下に「倫理WG」を設置。本学の教職員がみなし公務員であること、倫理規程により利害関係者から供応接待を受けることが禁じられていることなど、教職員の倫理意識の徹底のための方策を講じ、再発防止を図っている。

課題	改革策	効果
<p>倫理規程等の理解向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 禁止行為等に関する教職員の理解が不足 ・ 理解向上に資する資料の作成や、研修等の機会の充実が必要 ・ 事業者等に対しても、本学教職員に禁止されている行為等について認識いただくことが必要 	<p>チェックリスト等の作成・周知（2025.11）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 倫理規程に関するチェックリストを作成。各部局に対し、セルフチェック実施の確認の徹底について周知 ・ 事業者等との飲食に関する規制についてのフローチャートや「東京大学の教職員の倫理保持のためのルール」（学外向け）を作成、周知 <p>解説動画の作成・周知（2025.12）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 教職員からの相談等に直接対応する部局人事担当者向けの勉強会を実施。その内容を解説動画として取りまとめ、学内公開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全ての教職員が「東京大学倫理規程」の理解を深化し、違反行為を未然に防ぐ ・ 教職員がその職務遂行に当たり国民の信頼を損なわないことが極めて重要であるとの認識を高める ・ 定期的な研修を実施することで、一過性ではなく、常時、倫理意識の向上が図られる
<p>倫理に関する規範の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 教職員の倫理保持の拠所となる行動規範を策定することが必要 	<p>チェックリスト等の倫理教育を実施（2026～）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 既存の以下の研修において、みなし公務員であること等倫理に関する内容を強化 <ul style="list-style-type: none"> 【階層別研修】 新任部局長研修、新任教職員研修その他 【既存必須研修】 コンプライアンス・リーガルマネジメント研修 ・ 新たに全教職員必須のオンライン研修を実施予定 <ul style="list-style-type: none"> ※研修の実施と併せて、倫理規程の遵守状況についての自己申告（アンケート）を毎年度実施 <p>「東京大学教職員の倫理保持のための規範」策定（2026.1）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 倫理規程上の禁止行為でなくとも教職員として相応しくない行為や、違反行為等が及ぼす影響についても記載 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 規程上の禁止行為以外に関しても教職員としての相応しくない行為の認識が高まる

⑤ 社会連携講座等のチェック・管理の改革【社会連携講座等検証・改革委員会】

本学の現状 委員会の趣旨

現行制度は、管理・運営を部局の責任で行うものとしていたが、本部によるガバナンスを強化するため、社会連携講座等検証・改革委員会ガバナンスWGにおいて以下の改革策を検討した。本改革策を踏まえ、26年3月19日に規則の改正及び運用通知の発出をした。

課題	改革策	効果
<p>本部によるガバナンスが不十分</p> <ul style="list-style-type: none"> ・連携機関への本学ルールの事前周知が不十分 ・部局の本部への事前確認が不十分 ・設置後の運営や評価について部局任せ 	<p>大学本部によるガバナンスの強化</p> <ol style="list-style-type: none"> ①事前のルール周知 <ul style="list-style-type: none"> ・資金提供者に対して、リーフレット等を配付 ②懸念事案の本部への相談体制の構築 <ul style="list-style-type: none"> ・講座の内容等についてチェックリスト等で確認 ・懸念がある場合は本部へ相談し、本部にて適否を判断 ③設置後の本部による運営状況のチェック <ul style="list-style-type: none"> ・本部が講座の運営状況等を抜き打ち的にチェック ・必要に応じ連携機関に対してアンケートを実施 ・担当理事は、講座の運営状況に問題を確認した場合、調査を実施 ・総長は、講座の活動が不適切と判断した場合、講座の廃止を命令 ④懸念事案に対する本部への報告 <ul style="list-style-type: none"> ・設置時に本部へ相談した事案について、その後の状況を本部へ報告 ⑤評価結果の本部への提出 <ul style="list-style-type: none"> ・毎年度部局長に提出される評価結果を本部にも報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・ルールの理解を促進し、不適切な事案を未然に防止 ・判断が難しい事案について本部の介入が可能 ・適正な講座運営のチェックが可能となり、問題がある場合は本部において改善に向けた対応が可能 ・懸念事案について、経費の出納や研究の進捗を本部が把握できる
<p>大学としての統一的な確認等の基準が不明確</p> <ul style="list-style-type: none"> ・確認項目、リスク管理等の方針や、参画教員の選考基準等が部局によって異なる 	<p>大学本部・部局による設置及び契約時におけるチェック体制の整備</p> <ol style="list-style-type: none"> ①審査体制・フローの全学ガイドラインの制定 <ul style="list-style-type: none"> ・各関係者の責任を明確化 ・ガイドライン等を整備 ②審査時のチェックリストの策定 <ul style="list-style-type: none"> ・部局は、新設のチェックリストに基づいて審査を実施 ③外部資金で雇用する人員のチェック <ul style="list-style-type: none"> ・採用選考において第三者が参画することを規則化 	<ul style="list-style-type: none"> ・研究統括者、部局事務責任者、本部事務部門の責任体制の明確化 ・統一基準による不適切事案の未然防止 ・人事選考の公正性の担保
<p>部局による管理の不徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設置後の運営や評価が部局任せ 	<p>活動開始後の部局による管理の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部局の評価委員会が行う評価の内容を明確にし、本部への報告を義務付け 	<ul style="list-style-type: none"> ・部局内の評価・確認が必須となり、評価が厳格化