

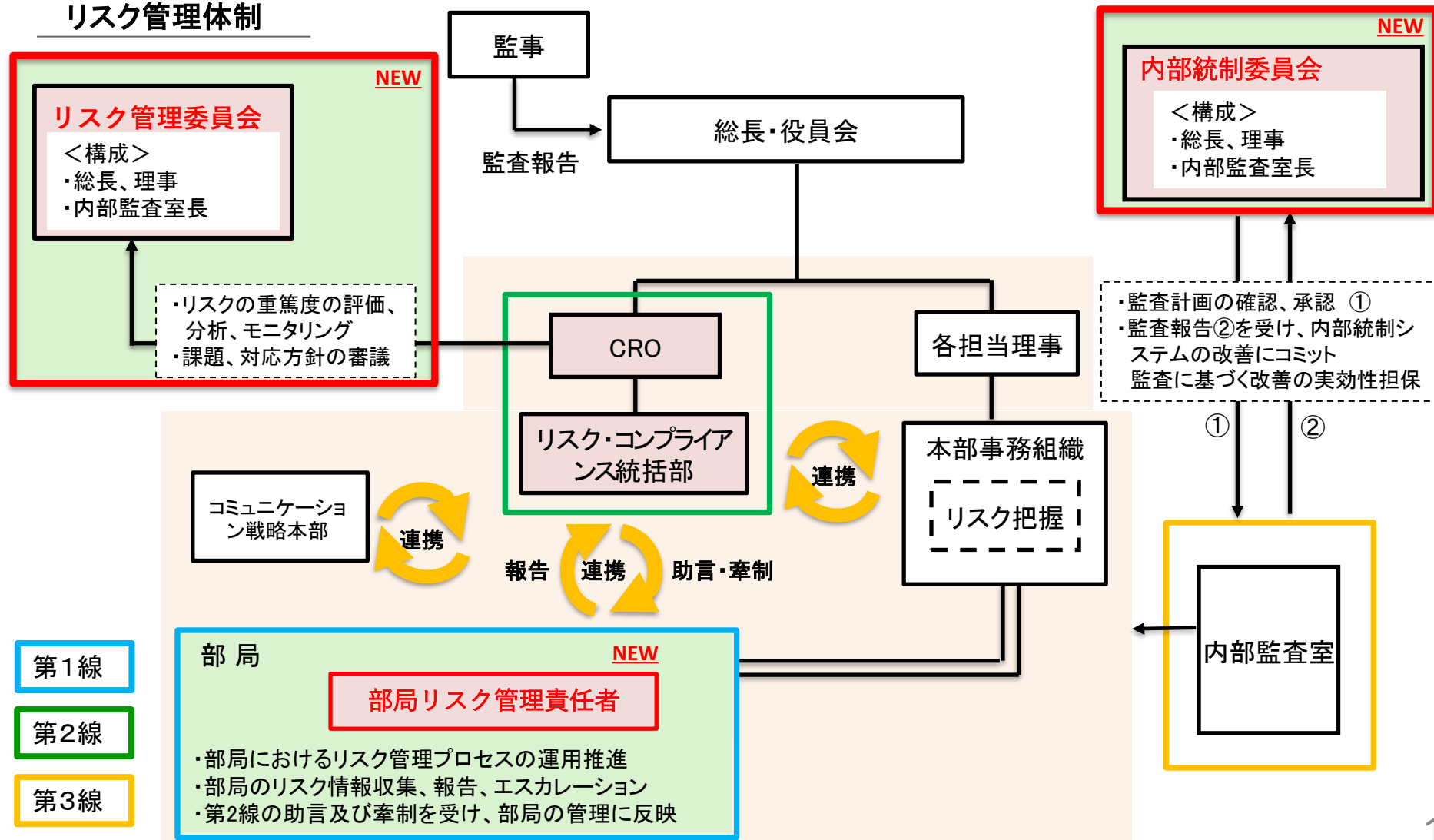
東京大学のガバナンス改革（各論）

<進捗状況（第一四半期）>

令和8年7月15日

- 「リスク管理委員会」を設置(R8.4)し、新たに整備したリスクマネジメント体系(次ページ)に則って、迅速かつ適切なリスク対応を実施。
- 内部統制委員会を、監査結果を踏まえた改善の取り組みを推進するための機能として位置づけ。

リスク管理体制



- リスク評価基準、エスカレーションルール、危機対応本部の設置基準など、リスクを未然に防止するための対策及び危機事象の発生時における被害を最小限に留めるための組織的な取組を行うためのリスクマネジメント体系を構築。

東京大学リスクポリシー (R8.6 役員会議決)

- ・ リスク管理の基本理念
- ・ 体制、管理プロセス、主要リスク分類、危機対応、リスクカルチャー等の基本方針

東京大学リスク管理規則 (R8.6 役員会議決)

- ・ 組織体制、平時プロセス、危機対応体制、リスクカルチャー醸成 など

東京大学リスク管理委員会規則 (R8.4 総長裁定)

総長、理事、内部監査室長で構成

- ・ リスク状況、評価を踏まえ全学としての課題、対応方針を議論
- ・ 重大リスク案件に係る対応方針について審議 など

リスク管理運用ガイドライン (R8.6 最高リスク責任者裁定)

- ・ リスク管理運用ガイドライン (平時編)
 - 部局リスク管理責任者の責務
 - 平時のリスク管理プロセスの具体的な定め など
- ・ リスク管理運用ガイドライン (危機対応編)
 - 危機対応レベル判定、初動対応、危機対応本部の設置と役割
 - 情報管理、記録
 - 対外公表、訓練 など

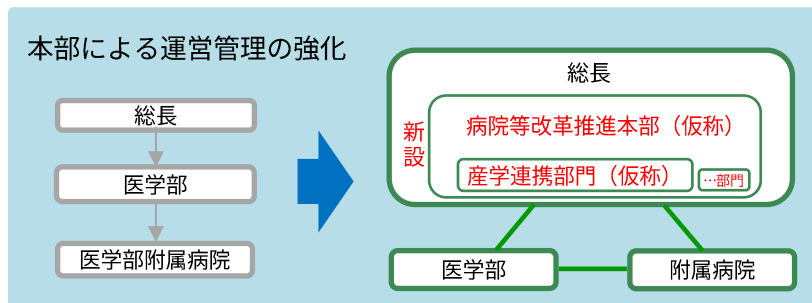
II. 病院の大学附属化・病院長の執行部参画によるガバナンス強化

- 病院の大学附属化：新名称 東京大学病院、病院長が執行役・副学長として執行部参画、外部資金等の統制・管理のための新組織設置などにより病院運営を抜本的に改革。

① 大学による管理運営の強化

■病院の大学附属化：新名称 東京大学病院

令和8年10月1日に大学附属へ変更



■病院長の執行部参画

令和8年7月1日より、病院長が執行役・副学長として大学執行部に参画

- ・医療現場と本部の意思決定を直結
- ・情報共有の促進

■病院の経営機能の強化

CF0と病院長による病院経営の課題等を確認・検証する場を月次で設け、大学全体の戦略と関連付けた病院の経営機能の強化を議論

(令和8年6月から実施中)

- ・大学全体と病院との密な情報共有
- ・大学執行部と一体となった病院の経営機能強化

② 外部資金等の統制・管理の実効性確保

■産学連携部門（仮称）の新設を決定（R8.10～）

社会連携講座等の外部資金の統制・管理組織
全学での取り組みと連携

- ・外部資金の受入及び適正な管理
- ・利益相反の対応
- ・組織としての意思決定の透明性
- ・大学本部の人材の参画

■利益相反管理の厳格化

利害関係の申告及び寄付受入や医療材料導入の状況を確認する利益相反管理システムの導入

- ・利益相反リスクの早期把握と未然防止
- ・利益相反管理の一元化・可視化

- ✓ 全学の社会連携講座等のチェック体制の強化（⑤の改革策）に加えて、病院独自の審査・管理の実効性の確保に向けた体制強化を図る
- ✓ 研究開始までに入金確認されない場合の研究中止等に関する同意書の義務化
- ✓ 上記の利益相反管理体制を確立した後に、新たな社会連携講座等（臨床系）の新規設置申請を受け、適切な利益相反確認を実施（それまでの間は新規申請を停止）

③ 改革実効性の担保

病院内にコンプライアンス推進部を新設し、開かれた報告・相談体制を構築（約200名の横断的組織）

- ・定例会議における意識啓発・情報共有の機会の創設
- ・各部署に配置した部員を窓口として、職員全体の当事者意識が向上

Ⅲ. 教員懲戒の迅速性、適切性の確保

- 懲戒手続期間の目標設置、機動的な運営のための幹事会設置、委員会と総長の権限の整理など、迅速・適切な自浄作用発揮のための制度として抜本的な改革を実施。

① 教員懲戒の組織・手続の全般的・抜本的改革

■ 幹事会の設置 (R8.10)

委員会の責任体制の明確化、機動的な運営のため正副委員長及び弁護士を含む数名の「幹事会」を設置。

■ 委員会の規模適正化、弁護士関与の強化、委員の役割分担の明確化 (R8.10～)

弁護士の関与の強化及び教員委員と弁護士委員の役割分担の明確化等を実装するとともに、よりコンパクトな体制とすることで、委員会の臨時開催が必要となる場合を含め、機動性を高める。

■ 懲戒手続の期間の目標設定 (R8.10)

【案件認知から6か月以内を目標】

事案の複雑性や事実認定の困難性は様々であり、調査等に必要時間は異なるものであるが、迅速な懲戒手続による大学の自浄作用が十分に機能するよう、幹事会による懲戒手続期間の目標設定
大学による案件認知から懲戒処分までの期間について、現状の平均期間の約5分の1となる6か月を目標

② 量定判断の基準の明確化 (R8.9)

量定判断の一貫性・適切性を担保するため、人事院の指針を参考としつつ、他の教職員や社会に与える影響に加え、学生等へ与える影響についても特に考慮しながら、本学としての基準を明文化。

③ 委員会と総長の権限の整理 (R8.10)

- ◆ 総長が教員懲戒委員会の事実認定に不足があると判断する場合に再度の調査・審議を求めることができる。
 - ◆ 迅速な手続進行を求める総長の権限及び総長が教員懲戒委員会の行った判断と異なる内容の懲戒処分を発令する場合に説明責任を果たす。
- これらについて総長と教員懲戒委員会との関係を規則に定める。

④ その他の改善策 (R8.9)

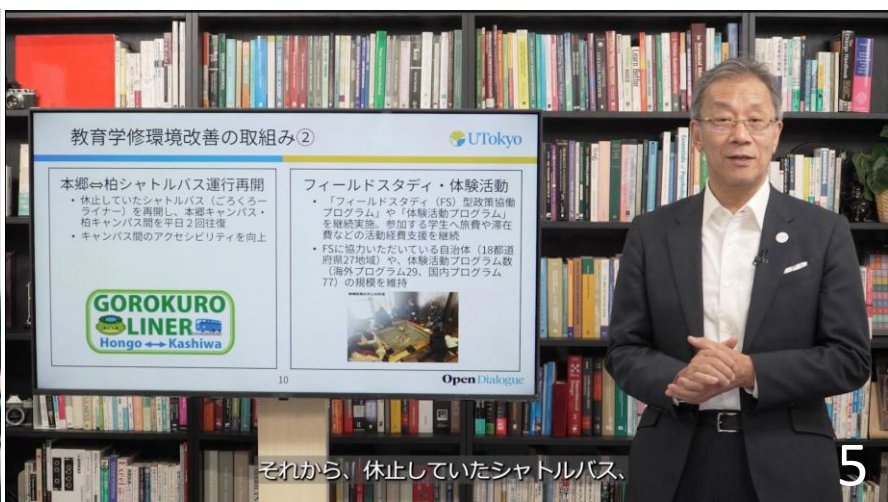
- ◆ 大学秩序の維持や説明責任等の観点から、被処分者の実名の取扱い等も含めて教員懲戒処分を公表する旨を規則に定める。
- ◆ 懲戒処分に至る前の段階において、総長の権限で、迅速かつ適切に自宅待機や教育・診療等に従事しないこと等の必要な職務命令を行えるよう、運用方針に規程。

Ⅶ. 学内コミュニケーション 全9回開催予定



Open Dialogue

対話から創造へ



参考資料

(各改革事項の進捗状況)

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
1	組織体制（三線防衛）の整備	◆桑原昌宏 理事（CRO）の着任（R8.4.1） ◆リスク・コンプライアンス（RC）統括部（R8.4.1） ◆リスク管理委員会の設置（R8.4.16）	◆第3線等の機能強化 ・リスク管理における学内を俯瞰した内部統制システムの整備及び運用状況を確認し、適切な措置を講じるため内部統制委員会の機能の見直し（第二四半期までに機能の見直しの明確化） ・内部監査（3線監査）の機能強化に資する外部有識者の伴走支援体制の構築と実装（第二四半期までに支援体制を構築し、内部監査に実装予定）	新たに策定されたリスク管理の方針は、「世界最高水準の教育・研究を通じ、持続的に価値を創出して社会に貢献する」という目的を達成するためには、「社会からの信頼と期待」に応えることが必要であることを明確に示し、そのために必要な取組を明確化した点に意義がある。 そして、具体的な方針として示された、 ・3線防衛体制の整備 ・CROの設置等による適切なリスク評価 ・平時のリスク管理及び顕在化後の対応の双方の重視 ・リスクベースアプローチによる、教育・研究の機動性を損なわない配慮等も、適切といえる。
2	リスク管理に関する規則の整備等	◆リスクポリシーの制定（R8.6.25） ◆リスク管理規則の制定（R8.6.25） ◆リスク管理ガイドライン（平時・危機時）の策定（R8.6.25） ◆部局リスク管理責任者の役割・設置ルールの策定（R8.6.25） ◆部局リスク管理責任者の配置（R8.6.25～、115部局、192名配置）	◆リスク管理に関する規則等が学内に浸透するよう、引き続き周知活動を実施 ◆特定関連会社について、経営の自主性を確保しつつ、適切な内部統制確保のための規程を整備。 ◆特定関連会社・関連公益法人等におけるガバナンス確保状況の確認	特に、リスクについて第1線の外から探知することが困難であることを踏まえると、平時のリスク管理及び顕在化後の対応に当たり、第1線から第2線への報告・エスカレーションを通じた速やかな情報共有を促進することにより、関係するリスクを速やかに第2線において捕捉しようとする方針については有効性が強く期待できる。そして、当該報告・エスカレーションが躊躇なく行われるためには、報告主体である第1線がリスク感度をもって、リスクをリスクと認識することが重要であり、この点において全学のリスクカルチャーの醸成を図ろうとする方針についても、有効性が強く期待できる。
3	平時のリスク管理プロセス整備	◆リスク管理ガイドライン（平時）の策定（前掲） ◆リスク評価・リスク対応に関するルール（暫定基準）を設定（R8.6.19）し、暫定のリスクプロファイルを策定（R8.6.30） ◆リスク管理ガイドラインに基づく各部局における網羅的なリスクの洗い出し・特定に着手（R8.6.25～） ◆公益通報における対応の改善 ・CROがコンプライアンス総括責任者に着任。RC統括部の設置を含め、調査方法・調査方針等の指揮体制を構築（R8.4.1） ・コンプライアンス事案対応について常時専門家（弁護士等）の助言を得られる体制を整備（R8.5.1～） ・通報者の意向を尊重しながら、面談、電話、メール等の各種手段を活用して対応する体制を構築	◆リスク評価・リスク対応ルール（暫定基準）によるリスク管理の実施 ・全学・部局対象のヒートマップ作成（リスクに応じて発生可能性や影響度を分類） ◆リスク管理ガイドラインに基づくリスクの特定・評価・対応の実施 ◆DXを活用したCROへのリスク・インシデント報告システムの構築	今後、平時のリスク管理の出発点として極めて重要なリスクの特定について実態に即した特定が期待できるか、顕在化したリスクの速やかな報告・エスカレーションにつ

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
4	危機管理対応体制の整備	◆リスク管理ガイドライン（危機時）の策定（前掲） ◆危機対応本部の設置手順の明確化（R8. 6. 25）	◆危機シミュレーション訓練の実施、検証 ・特定の危機事象を想定した対応訓練の実施（役員、本部のほか、数部局がローテーションで参加） ・初動対応、意思決定、対外対応、再発防止策定方法に対する検証を実施	いて期待ができるか（内部通報制度を通じた報告も含む）、リスクカルチャーの醸成について期待できるか等について、関係資料の分析検討や、関係者へのヒアリングの実施等を通じて、検証を行う予定である。
5	リスクカルチャー（意識・行動様式）の醸成	◆リスクカルチャー醸成のための当面の実施計画を策定（R8. 6. 19）	◆リスクカルチャーの醸成 ・過去事例による背景や要因を特定し、現状把握、分析し、総長との対話集会や研修など必要な対応策を企画・実施 ・リスクカルチャー醸成のための手法及び効果測定、浸透度把握のためのサーベイを実施	

「Ⅱ 附属病院改革」改革実装の工程

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
1	大学による管理運営の強化	◆病院の大学附属化（R8. 6. 25役員会決定） ・ R8. 10. 1施行 ◆病院長の大学執行部への参画 ・ R8. 7. 1から ◆病院運営審議会の機能強化 ・ 開催頻度増（年4回→年6回） ◆病院長選考への大学執行部の関与強化 ・ 選考基準の見直し（コンプライアンスに関する事項を追記） ◆病院の経営機能の強化 ・ CFOと病院長による月次の病院経営に関する意見交換 ・ 大学全体と病院との密な情報共有（定期的な役員懇談会への報告）	◆病院の大学附属化の実施 ・ 病院と大学本部間の情報共有・意思決定の遅れの改善を図るとともに、高リスク事案について大学本部が直接関与する責任体制による運営管理の強化の実装 ◆本部・医学部・病院の役割明確化 ・ 臨床系講座に対しては、産学連携（外部資金の受入れや運用）において、病院が実務を担い、プロセスの適切性について本部が確認し責任を負う、医学部が学術面で協力する体制を構築するため、産学連携部門（仮称）を設置して三者による管理体制を実施 ・ 医学部に引き続き求められる、教育研究方針の整合性担保、教員人事・兼務の運用、学術面での協力等の任務等、産学連携以外の役割については、今後調整 ◆病院運営審議会の機能強化 ・ 病院長の諮問機関である病院運営審議会の委員に外部有識者を増やす方向で人選中 ・ 内規改正（諮問事項に「リスクガバナンスに関する重要事項を追加）R8. 8. 1 ◆病院長選考への大学執行部の関与強化 ・ 次期病院長選考の仕組みをの整備（R8. 10までに選考プロセス、外部有識者委員の増員等を検討） ◆社会連携講座教員人事選考見直し ・ 社会連携講座検討WGにて検討（外部人材の登用、公正性・透明性の一層の確保）	病院の大学附属化に向けた規程整備や組織体制の見直しが進められており、管理運営強化に向けた方向性は概ね妥当と評価できる。今後は、大学附属化によって実際の運営やマネジメントがどのように変化するかについて、本部、医学部及び病院それぞれの役割・責任や意思決定プロセス、リスク管理及び経営支援の仕組みを踏まえ、より一層明確化することが望まれる。また、産学連携に限らず、教育・研究・診療を含めた病院運営全体のマネジメントの在り方や、経営機能の強化についても検討を深められたい。制度や組織の整備にとどまらず、改革によって何が変わり、どのような成果につながるのかについて、学内外に分かりやすく示していくことが望まれる。
2	縦割り構造の是正（蛸壺化防止）	◆臨床系講座のグループ化、ピアレビュー ・ 内科学大講座、外科学大講座の導入及び共同カンファレンスの実施や定期的な意見交換会の開催、HPによる情報発信（R8. 3～） ・ 感覚・運動機能医学大講座の導入及びHPによる情報発信（R8. 4～） ◆若手教員との直接対話 ・ 医学系研究科長及び病院長による若手教員との直接対話による意見聴取を実施（R8. 5に第1回。改革の進展に応じ継続実施（四半期毎を想定））	◆縦割り構造の是正に向けた実効性ある仕組みの導入 ・ 研究力強化の観点から、全学で進めている学術等の専門的・戦略的実行に向けた体制構築に向けての検討とも連携し、教育・研究・診療の活性化に向けて実効性ある仕組みを検討する。その際、大講座内で異なった講座による多角的視点を導入することで人事の適正性を確認し、リスクの早期発見に繋げる。	大講座制の導入や若手教員との対話など、組織横断的な連携を促進するための取組が進められており、その方向性は概ね妥当と評価できる。他方で、体制整備による効果については、継続的な検証が必要である。また、その取組成果を適切に把握・検証しながら、継続的な改善につなげるためのモニタリング体制の充実が期待される。

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
3	外部資金審査・管理の実効性確保	◆寄附講座、社会連携講座設置前審査の強化 (R8. 4～) ・受入れ前の利害関係・利益相反のチェック ・審査段階での信用調査及び外部委員による審議体制の構築 ・企業による講座運営条件の同意及び入金確認の徹底 ・研究費の入金確認前に研究が開始されることを防止するため、研究開始前の同意書の提出を義務付け ◆寄付講座・社会連携講座の運営改善 ・寄付講座・社会連携講座の新規申請の停止の通知 (R8. 6. 9) ◆寄付金等の受入れ体制 ・病院における寄附の受入れに関するガイドライン」策定 (R8. 4) ・寄付金等の受入れ時のチェックを実施 (R7. 10) ◆利益相反管理システムの運用 ・モニタリングの実施 (寄附金、受託研究、共同研究、医療材料・医薬品の採用申請) (R8. 4) ◆研究成果発表会、HP上で研究活動の公開 (R8. 3) ◆監査法人による定期確認の強化 ・学内での現物確認に加えて、本部と病院の事務部門が連携し、監査法人による定期的な確認の方法を拡充。具体的には書類上の確認にとどまらず、実際の運用状況や執行実態、関係者の認識等も確認対象とする方向で検討に着手	◆産学連携部門（仮称）を新設 ・外部資金（民間等から受入れる研究費に限る）の受入れ審査、管理及び利益相反対応を一体的に担う体制として設置を検討 ◆寄付講座・社会連携講座の運営改善 ・審査フローを1元的に管理することでの責任と役割の明確化 ◆運用段階でのモニタリング強化（寄付金等の執行） ・外部監査等を導入し、本部、病院による連携による監査	外部資金の審査・管理体制の整備や情報公開の充実に向けた取組が進められており、研究活動の適正性及び透明性を向上していく方向性は概ね妥当と評価できる。今後は、これらの取組がリスク管理やコンプライアンスの強化にとどまらず、研究活動の発展や社会への成果還元、社会からの信頼向上にどのようなつながるのかを示していくことが望まれる。また、社会連携講座等における人材登用や運営プロセスについて、公正性及び透明性をどのように確保するのか、更なる整理を進められたい。情報発信についても、講座の活動状況や成果に関する情報へのアクセス性向上を含め、その実効性を検証されたい。
4	人材・体制面の刷新	◆産学連携部門（仮称）の設置にかかる検討 ・産学連携部門の実効性を確保するための、法務、契約実務、財務、産学連携、利益相反管理等の専門性を有する人材の配置や、COI 管理システム支援等のDX 基盤の整備等、必要となる体制整備事項を整理した。 ◆現場の意識と行動変容を促す体制、研修 ・コンプライアンス推進担当者配置及びコンプライアンス推進部設置 (R8. 6) ・外部講師によるコンプライアンス研修の実施 (R8. 4)	◆産学連携部門（仮称）の新設 ・財務、法務等の専門人材を活用 ・人材の流動性向上 ・複数の社会連携講座間を管理するマネジメント人材（流動アシスタント）を講座経費で雇用する体制の構築について検討中	産学連携部門（仮称）の設置に向けた検討が進められており、産学連携機能の強化に向けた方向性は概ね妥当と評価できる。専門知識を有する人材や流動アシスタントについて、その役割を明確化した上で適切に配置・活用し、講座等における執行管理やコンプライアンス体制の実効性を高めることを期待する。また、産学連携部門（仮称）における支援制度との関係や役割分担について整理するとともに、必要な事務体制、人材確保及び財源確保についても具体化を進められたい。継続的かつ持続可能な運営基盤を構築していくことが重要となる。

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
5	改革実効性の担保	◆実効性のある相談体制、通報制度の確立、研修、意識改革 ・コンプライアンス推進担当者配置及びコンプライアンス推進部設置（R8. 6） ・外部講師によるコンプライアンス研修の実施（R8. 4） ・コンプライアンス推進担当者を通じた相談事例の共有等による共通認識の形成、意識改革 ◆エンゲージメントサーベイの開始（R8. 4） ・構成員向け説明会の実施、構成員へのアンケートの実施、医学系研究科長および病院長と医学部・病院内の若手教員による意見交換会の実施	◆組織に対する懲罰的措置の導入 ・外部資金活動の一時停止、予算配分の一時凍結等を引き続き検討 ◆責任の明確化、公表の設計 ・社会連携講座における研究統括者の責任、特に報告・是正を怠った場合の責任（不作為責任）の明確化を検討中	病院等改革モニター会議の設置や相談・通報体制の整備など、改革の実効性を担保するための体制整備が進められており、その方向性は概ね妥当と評価できる。他方で、各種取組が実際に機能しているかについては、今後の検証が必要である。改革の目標、工程及び達成状況を適切に把握するとともに、進捗や課題を継続的に検証できる運営の在り方について検討されたい。改革を持続的なものとするためには、制度や体制の整備に加え、教職員の意識改革や組織文化の醸成も重要であり、そのための取り組みを引き続き推進されたい。なお、相談・通報制度については、相談者保護に配慮しつつ、得られた知見を組織全体の改善につなげる仕組みの更なる具体化が必要である。さらに、不祥事発生時における事実確認、責任の明確化、対応方針の決定及び再発防止策の実施に至るまでの手続や役割分担について整理するとともに、迅速かつ適切な対応が可能となる運用体制の構築を進められたい。

「Ⅲ 教員懲戒制度」改革実装の工程

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
1	教員懲戒の組織・手続の全般的・抜本的改革	◆教員懲戒制度の在り方検討WGにて検討の上、改革の最終報告を取りまとめ (教員懲戒制度の在り方検討WG：R8. 6. 8) 【改革の方向性】 ・委員会の責任体制の明確化、機動的な運営のため正副委員長及び弁護士を含む数名の「幹事会」を設置 ・迅速・適切な自浄作用を発揮するため手続の期限を設ける ・弁護士の多様な知見を取り入れるため、複数の弁護士を参画させる ・先行手続（コンプライアンスやハラスメント等に関する個別調査結果）を前提としつつ、懲戒固有の役割の明確化 ・量定判断の一貫性、適切性を担保するため、本学独自の基準を明文化 ・総長と懲戒委員会の権限の整理、明確化	◆教員懲戒の制度改革、人員配置 (R8. 10～) ・幹事会の設置 ・教員懲戒委員会の規模の適正化 ・弁護士の関与の強化 ・教員委員と弁護士委員の役割分担の明確化 ・幹事会が懲戒手続の期間の目標設定を行うことの明文化 ・先行手続との関係整理 ・調査対象者の協力義務等の明文化	教員懲戒制度の在り方検討WGの最終報告を踏まえ、教員懲戒制度の運用方針の策定及び教員懲戒規程の改正を進めているとのことであり、改革の方向性は概ね妥当と評価できる。 これまでの検討結果を明文化するに当たっては、「学問の自由」を支える教員の身分保障の観点と、迅速かつ適切に必要な対応を行い、自浄作用を発揮することの必要性とのバランスを図る必要がある。そのため、制度改正には一定の手続と時間を要することは理解できる。他方で、検討が長期化すれば、迅速かつ適切な対応という改革の趣旨が十分に実現されないおそれもある。したがって、拙速に制度改革を進めることは避けるべきであるが、同時に、必要以上に検討が遅延することのないよう、適切なスケジュール管理の下で検討を進められたい。 教員懲戒手続に関しては、懲戒処分に至るまでの期間が長期に及んでいたことが最大の課題であったところ、懲戒委員会に付議される全案件の進捗を把握する幹事会を設置するとのことであり、迅速な手続進行に資する改正が検討されていると評価できる。他方で、懲戒処分までに時間を要する要因の一つとして懲戒委員会における調査の長期化が挙げられるところ、懲戒委員会の調査委員の構成や人数を見直すことによって、実際に手続の迅速化を図ることができるのかについては、過去に懲戒処分に至るまで長期間を要した事例の原因分析を踏まえ、制度化を検討する必要がある。先行調査との関係については、先行調査において判断の根拠とされた資料等の提出を求めることができる旨を明文化することも検討されており、この点は評価できる。さらに、運用面においても、先行調査を実施した委員会又は部署との連携を柔軟に図ることができるよう努めていただきたい。また、懲戒委員会における調査の手法については、WGの最終報告の検討対象とされていないことから、フォレンジック調査等を含む十分な調査ができるよう、必要な環境整備について今後検討されたい。 カンナビ事案では、懲戒処分前のマスコミ対応等について、説明責任を果たしていないと指摘したものである。懲戒処分が行われた後に限らず、重大な不祥事が発覚した場合の対外的公表全般に関する考え方を整理することも検討されたい。
2	量定判断の基準の明確化		◆基準、指針等の策定 ・量定基準の明文化 (R8. 9) ・本学の教員が高度の倫理性と社会性をもって大学の目標の達成に努めるように求められること等を盛り込む	
3	教員懲戒委員会と総長の権限の整理		◆総長の権限との関係の明文化 ・総長が処分を最終決定する際の手続きの明確化・ルール化 (R8. 10)	
4	その他		◆運用上のルール制定 ・教員懲戒手続きの記録 (R8. 7) ・教員懲戒処分の公表の在り方についての考え方の整理 (R8. 9) ・教員懲戒手続と並行した総長による職務命令 (R8. 9)	

「IV 倫理意識の徹底」改革実装の工程

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
1	「東京大学教職員の倫理保持のための規範」策定	◆倫理保持の拠所となる規範の制定 ・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追加（R8.1.16 大学ホームページ上で公表）		倫理保持のための規範の制定は、組織及び教職員として保持すべき倫理意識を明確に示すものとして概ね妥当と評価できる。今後は、制定した規範を全教職員に浸透させていくための施策について、引き続き検討されたい。
2	チェックリスト等の作成・周知	◆倫理規程の理解向上策の実施 ・R7年度中に、倫理規程に関するチェックリスト、事業者等との飲食に関する規制フローチャート、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 ・R8年度に全教職員に対して、セルフチェックの実施を周知（R8.5.27）、依頼（実施期限6月末、実施率：65%）	◆セルフチェックの実施状況のフォローアップ ・未実施者に対して督促 ・全学会議で実施状況の報告 今後は、オンライン研修に組み込む形式で毎年度実施	セルフチェックの定期的な実施により規程の理解向上及び倫理意識の強化が期待される。今回のセルフチェックの実施状況を踏まえ、今後の周知・実施方法については検討されたい。全学会議での実施状況の報告にあたっては、部局ごとの状況が確認できる方法で報告されることが望ましい。部局として実施状況の確認対象とされる「民間企業等から資金等を受け入れて行う研究・教育に関わる教職員」について、セルフチェックが実施されない場合の対策（ペナルティも含む）について検討されたい。
3	倫理教育の実施	◆倫理教育、研修の強化 ・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研修内容を強化（R7.7.1コンプライアンス・リーガルマネジメント教育、R8.3.2新任部局長研修、R8.4.1新任教職員等基礎講習） ◆DEI研修 ・UTokyo Compass 2.0に掲げた多様性・包摂性の理念の浸透を図るため、新任教職員等への基礎講習、職員階層別研修、全教職員が受講するDEI研修（年1回実施）、役員・部局長・管理職を対象とするD&Iへの理解の深化・定着促進セミナー（年1回実施）、FD・SD研修（年複数回実施）等を実施	◆オンライン研修の実施 ・新たに全教職員必須のオンライン研修を実施（毎年度実施） ◆自己申告、アンケートの実施 ・研修と併せて、倫理規程の遵守状況の自己申告（アンケート）を毎年度実施 ◆倫理教育、研修の強化 ・既存の以下の階層別研修において、みなし公務員であること等倫理に関する研修内容を強化（R8.7.15, 17 係長級（初任）、7.23副課長級、7.30課長級） ◆民間企業等から資金等を受け入れて研究・教育に関わる者に対する研修の実施 ・通常の場合よりリスクの高い場に身を置くことに留意し、特別な研修を実施（R8.9）	全教職員向けコンプライアンス研修の内容を強化したこと、DEI研修の実施については倫理意識の強化の観点から概ね妥当と評価できる。昨年度の実施状況を踏まえ、実施率改善のための施策（未実施教職員へのペナルティを含む）については検討されたい。新たな全教職員向けのオンライン研修及びアンケートについては、その内容及び実施状況を、今後、検証を行う予定である。「民間企業等から資金等を受け入れて行う研究・教育に関わる者」に対する特別研修については、その内容及び実施状況を、今後、検証する予定である。「民間企業等から資金等を受け入れて行う研究・教育における制度の改革策」の倫理ワーキンググループ検討報告で示された東京大学教職員倫理規程の見直しについては、その検討状況を、今後、検証する予定である。

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
4	倫理規程に関する 解説動画の作成・ 周知	◆人事担当者の倫理規程の理解促進 ・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（R7.12.11人事・労務勉強会） ◆学内への公開 ・人事担当者向けに学内ポータルサイトに倫理規程に関する解説動画を掲載（R7.12.15掲載） ・今後も人事担当者が常に確認ができるよう継続的に学内ポータルサイトに掲載	◆人事担当者向けの解説動画更新 ・人事担当者向けの解説動画は、ポータルサイト掲載を継続し、定期的に更新、新たな担当者への周知を実施	部局人事担当者向けの勉強会の実施及び解説動画の作成・周知により組織全体としての倫理規程の理解向上が期待される。

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
1	大学本部によるガバナンスの強化	【社会連携講座】 ◆事前のルール周知（R8.4～） ・資金提供者に対しリーフレットを事前配布して、本学ルールの周知を徹底 ・設置前に部局にて講座内容を本部指定のチェックリストで確認 ・チェックリスト確認時に懸念事項があった場合、本部へ相談し、本部で適否を判断 ◆本部の関与の強化 ・本部が講座の運営状況等を四半期ごとに数件程度抜き打ち的にチェックを実施（第1四半期分2件実施済⇒特段問題なし） ・毎年度部局で評価委員会を設置して講座の評価を実施し、その結果を本部へ提出 ・設置時に懸念事項があった場合には、懸念事項への対応状況を評価の報告と一緒に報告する仕組みを導入	【寄付講座】 【共同研究・受託研究】（R8.10見込） ◆事前のルール周知、本部関与の強化 「社会連携講座」と同様の事前のルール周知、本部の関与の強化策について、「寄付講座」及び「共同研究・受託研究」においても同様の制度を導入 【寄付講座】 ・資金提供者に対しリーフレットを事前配布して、本学ルールの周知を徹底 ・設置前に部局にて講座内容を本部指定のチェックリストで確認 ・チェックリスト確認時に懸念事項があった場合、本部へ相談し、本部で適否を判断 ・本部が講座の運営状況等を四半期ごとに数件程度抜き打ち的にチェックを実施 ・毎年度部局で評価委員会を設置して講座の評価を実施し、その結果を本部へ提出 ・設置時に懸念事項があった場合には、懸念事項への対応状況を評価の報告と一緒に報告する仕組みを導入 【共同研究・受託契約】 ・共同研究等の相手先に対してリーフレットを事前配布して、本学ルールの周知を徹底 ・相手方の資金負担を伴わない契約等について理由の提示を求め、適否を判断 ・共同研究等の受入前にチェックリストにより懸念事項を確認 ・チェックリスト確認時に懸念事項があった場合、本部へ相談し、本部で適否を判断	社会連携講座の運営に関し、本部の関与を強め、牽制を行うことにより、不適切な運営の早期是正及び抑止を図ろうとする方針は、適切なものといえる。また、当該方針を実施するための方策として、 ・部局において把握した問題事象に係る情報の本部への共有を促進することを通じ、本部において、問題事象に係る情報を早期に捕捉し早期に対処するようにすること ・本部によるランダム調査を通じて問題のある事案の発見や抑止を図ろうとすること を採用することも適切なものと考え。今後、関係資料の精査や、関係者へのヒアリング等を実施した上で、これらの方策が実際に機能し得るのか、検証を行う予定である。

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
2	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	【社会連携講座】 ◆設置時、契約時のチェック体制の確立 (R8.4～) - 審査体制や業務フローの全学ガイドラインを制定し、統一基準による運営を実施 - 設置前に部局にて講座内容を本部指定のチェックリストで確認 - 社会連携講座等教員の採用選考について第三者が選考に参画することを規則化 - 教員以外の講座関係者の選考についても、公正性、透明性の確保への配慮を運用通知にて注意喚起 【債権管理】 ◆課題債権把握の早期化と回収対応の迅速化 - 産学連携収入に係る滞留債権については、予算責任者に執行の可否の確認を行い、入金が確認できるまで毎月の督促状況の部局からの報告を義務化し、本部で早期に把握（規則化） - 入金期日から3ヶ月以上経過したものは課題債権として部局・本部協働で対応（規則化）	【寄付講座】 【共同研究・受託研究】 (R8.10見込) ◆設置時、契約時のチェック体制の確立 「社会連携講座」と同様のチェック体制について、「寄付講座」「共同研究・受託研究」においても同様の制度を導入 【寄付講座】 - 審査体制や業務フローの全学ガイドラインを制定し、統一基準による運営を実施 - 設置前に部局にて講座内容を本部指定のチェックリストで確認 - 寄付講座等教員の採用選考について第三者が選考に参画することを規則化 - 教員以外の講座関係者の選考についても、公正性、透明性の確保への配慮を運用通知にて注意喚起 【共同研究・受託研究】 - 審査体制や業務フローの全学ガイドラインを制定し、統一基準による運営を実施 - チェックリストや相手方の資金負担を伴わない契約等に係る理由書により受入前に確認 - 教職員を採用する場合は公正性、透明性を確保する旨を運用通知にて注意喚起	設置時において、研究統括者及び部局事務責任者の責任を明確化した上、講座等の内容のチェックリストによる確認や誓約書の提出により審査の適切性を担保しようとする方針は適切なものとする。今後、講座等の内容の確認を行う各責任者において、適切に確認を行うことが期待できるか、また、責任者において疑義を覚えた場合に、情報が適時に本部に共有されることが期待できるか等について、検証を行う予定である。
3	活動開始後の部局による管理の強化	【社会連携講座】 ◆設置後の部局管理の強化策 毎年度部局で評価委員会を設置して講座の評価を実施し、その結果を本部へ提出	【寄付講座】 (R8.10見込) ◆設置後の部局管理体制の強化策 - 毎年度部局で評価委員会を設置して講座の評価を実施し、その結果を本部へ提出する。 【共同研究・受託研究】 (R8.10見込) ◆部局レベルでも規律が保たれる体制の検討 - 研究期間開始後の運用手順について通知	講座等の設置後においても、入金の有無等の確認や評価委員会による評価を行うことにより、講座運営の適正さを確認するという方針は適切といえる。今後、実効性のある確認や評価が期待できるか等について、検証を行う予定である。

「Ⅵ 会議及び意思決定プロセス記録の整理」改革実装の工程

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
1	現状の意思決定プロセスの整理	◆各会議（役員懇談会、科所長会議等、学内の意思決定に関連する会議体）の整理 ・役員会、役員懇談会、科所長会議等の各会議の役割および設置根拠（規則／位置づけ）の整理 ・規則上の役割と現状の運用方法との齟齬（役員懇談会において実質的に議論が行われていたため、役員会の議事要旨に議論が記録されてこなかった等）の検証	◆各会議の役割等を整理し、改善策の決定（R8.7～） ◆大学としての新たに設置された会議体等の役割を整理し、意思決定プロセスの手続方法等について検討	項目1および2とも、プロセス検証委員会が指摘し、早急な対応を要望してきた「対外的な説明責任を尽くすための前提となるプロセス」「責任と権限の明確化を図るための前提となるプロセス」を構築する必要があると考えるが、実施済みの施策及び今後の実施予定とされている施策は、その方向性においては概ね妥当なものである。なお、改革の前に進めるためには、会議体に出席する多数の大学関係者の理解が不可欠と考える。したがって、当委員会としても、会議体の整理や会議体の役割の明確化、といった施策の進捗状況には注目しており、改革の実効性について、検証を行う予定である。
2	会議体整理・廃止に向けた方向性の検討	◆会議体の整理と役割の明確化の検討に着手（R8.6～） ・整理・廃止する会議の検討 ・意思決定ルール（会議体において重要事項を実質的に審議すること）の明確化に向けた検討 ・会議で扱う議題の区分（報告、審議等）を設定し、審議中心の会議設計方針の案を作成	◆会議体の整理と役割の明確化の実装（R8.7～） ・新たな方針の実装に向けた調整を進め、方針が定まり次第、学内規則及び文書の改正	
3	会議の記録方法の再検討と試行実施	◆意思決定プロセス、記録保全の改善（R8.6～） ・会議における意思決定プロセスの具体的な記録方法の方向性を検討	◆意思決定プロセス、記録保全の改善の実施（R8.7～） ・新しい記録方法として「議事要録」を提案し、試行・意見照会を行い改善点を検証 ・「議事要録」のフォーマットを確定し実装	重要な会議体における議事内容の明確化のために、記録方法の改善に向けた取り組みを進める方針は、概ね妥当なものである。 今後は、試行実施の結果等も踏まえて、記録方法の改善の状況について検証する予定である。
4	効率的な会議運営方法の方向性検討と試行実施	◆事務長会議の会議運営の実質化・効率化（R7.6～） ・本部、部局の事務幹部の会議において、議題の区分を明確化し、事務的な懸案事項の協議を中心とした会議運営に改善	◆会議体の効率的な運営方法の策定（R8.7から試行） ・会議の効率化、時間短縮のために新たな取り組みを試行（要旨ペーパーの導入等） ・参加者（陪席者）の見直し（各会議の構成員を適正に管理するため、陪席の条件等を検討し、その役割・権限を明確化）	プロセス重視の会議体運営にあたっては、会議の運営方法の効率性を図ることは重要であるため、施策の方向性については概ね妥当なものである。 AIの更なる利活用が進む中で、会議の重要性等も考慮したうえで、オプザバーには動画を配信する、といった工夫にも取り組まれない。

	事項	実施済	今後の実施予定	外部モニタリング等からの評価等
1	全学的インナーコミュニケーション	◆Open Dialogue「ガバナンス改革」 ・不祥事事実関係、プロセス検証委員会の評価及びガバナンス改革の全体像に関する説明及び構成員との対話の場（10月までに本郷、駒場、柏等の各キャンパス全9回実施予定。2回実施済、対象：全教職員） ・構成員（参加者）からの意見、提案を受けた対応の検討 ◆学生へのメッセージ発信 ・学生対象に総長メッセージの動画配信（R8. 7. 14） 【テーマ】 学修環境の改善、学生の大学運営への参加、不祥事事実の説明	◆Open Dialogue「ガバナンス改革」 ・残り7か所での実施（10月まで） ・構成員からの意見・提案を踏まえた対応策や本部の考えを学内周知 ◆Open Dialogue「組織文化の形成（仮）」の企画・立案・実施 ・相互不干渉の組織風土改善のため、開かれた対話として「OPEN」をキーメッセージ ・対面、オンライン併用で全教職員を対象として、テーマ別研修、意見交換 ◆リスクカルチャーの醸成（再掲） ・過去事例による背景や要因を特定し、現状把握、分析し、総長との対話集会や研修等必要な対応策を企画・実施 ・リスクカルチャー醸成のための手法及び効果測定、浸透度把握のためのサーベイを実施 ◆リスクコミュニケーションのルール化 ・リスク発生時における学内情報共有、Web発信に関する意思決定フロー等について全学への周知徹底	3線モデルの構築をはじめとするリスクガバナンスの強化、本部と部局が一体となった改革の実施、そして、全学的に倫理意識の徹底を図る等、ガバナンス改革を推進するための前提に「全学的インナーコミュニケーション」の改革が必要であることは、実施済施策の具体的内容、その施策に多数の関係者が参加していること、さらに今後の実施予定の施策内容から読み取れるものであり、改革の方向性については、概ね妥当なものとする。今後実施される予定の施策を通じて、全学的インナーコミュニケーションの深化が認められ、リスクガバナンスに必要な共通言語が、全学的に浸透することに期待したい。そのような共通言語の浸透は、さらには対外的なコミュニケーションの深化にもつながるものとする。なお、今後、全学的インナーコミュニケーションの深化を、どのようなKPIによって検証すべきか、当委員会および大学において検討すべきである。