

東京大学のガバナンス改革（各論）

～ リスクガバナンスの強化に向けて ～

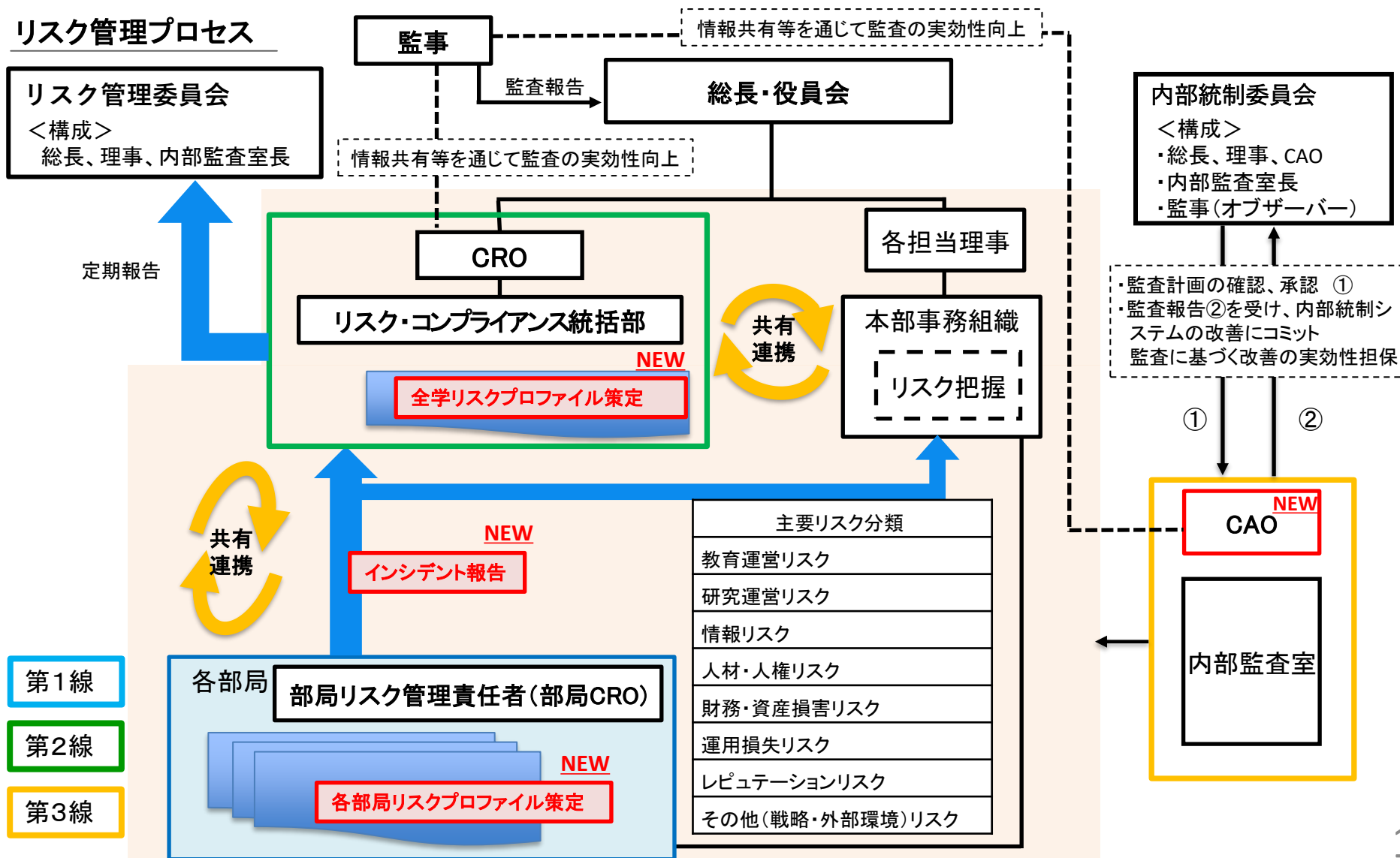
＜進捗状況（第二四半期）＞

令和8年10月30日

I - 1. 新たに外部専門家をCAOとして配置、三線防衛体制を実効的に稼働

- CAO(最高監査責任者)として外部専門家を新たに配置し、内部統制機能を強化
- 各部局からリスク・コンプライアンス統括部及び本部担当部署に対する「インシデント報告」の運用開始(R8.8~)
- 潜在・顕在リスクを洗い出し、発生可能性や影響度を分類した全学・各部局の「リスクプロファイル(初版)」を策定(R8.9)

リスク管理プロセス



略歴



1985年 3月 東京大学法学部卒業
1985年 4月 住友銀行 入行
2013年 4月 三井住友銀行 執行役員 CF決済事業部長
2015年 4月 常務執行役員 事務統括部長
2018年 4月 常務執行役員 リテール部門副責任役員
2019年 4月 専務執行役員 プライベート・アドバイザリー本部、
トランザクション・ビジネス本部担当
2021年 4月 三井住友フィナンシャルグループ 専務執行役員
2021年 6月 取締役
2023年 6月 三井住友フィナンシャルグループ取締役
三井住友銀行 取締役 監査等委員
2026年 6月 三井住友銀行、三井住友フィナンシャルグループ 上席顧問

最高監査責任者(CAO)着任にあたって

本学が教育・研究活動を通じて社会的責任を果たし、その価値をさらに高めていくためには、実効性のあるガバナンスと内部統制の仕組みを継続的に強化していくことが重要です。内部監査は、その取組を支える重要な機能の一つです。

本学では現在、各部局等が主体的にリスク管理や業務運営を担う第一線、それを支援・モニタリングする第二線、独立した立場から確認・評価を行う第三線としての内部監査による三線機能の強化を進めています。内部監査としても、重要リスクやガバナンス上の課題に着目したリスクベースの監査を推進し、大学運営に資する有益な知見や助言を提供してまいります。

また、監査で得られた知見を組織全体の改善やガバナンス改革につなげることで、本学の持続的な発展と社会からの信頼の確保に貢献してまいります。

- 特定関連会社及び関連公益法人等に対して、運営状況等に関する調査を実施するとともに一層のガバナンス確保を要請
- 特定関連会社に対して、規則を整備することで基本的な考え方の認識の共有を図る

① 本学関連法人の運営・ガバナンス確保の状況に関する確認

本学の特定関連会社及び関連公益法人等とされている法人(以下「関連法人」という。)に対して、運営・ガバナンス確保の状況に関する調査を以下のとおり実施した。

1. 調査概要

一般財団法人総合研究奨励会における不正行為事案等を踏まえ、関連法人の運営状況等に関する調査を実施。

(調査対象) 令和7年度連結財務諸表における関連法人

(調査内容) 主に以下の内容に関し、過去3年の運営状況を調査

- ・役職員の状況、理事会等の開催・議案付議状況
- ・不適切な利益相反取引の有無、会計処理手続き等の適正性
- ・会計処理手続きに関する牽制体制、監査の状況 等

2. 調査結果(概要)

今回調査の範囲内で確認した限りにおいて、上記の調査対象事項について、概ね関係法令等に基づく運営が行われている実態が確認できた一方、一部の関連法人において、

- ・見積りや検収手続きの不備、
- ・役員への会計状況に関する報告漏れ、
- ・役員の兼業手続き漏れ

といったものや、法人において状況を確認しているものがあつた。これらの状況を踏まえ、大学として改善状況を確認するとともに、関連法人に対して、一層のガバナンス確保を要請した。

3. その他

本調査の手法・内容について、内部監査(三線)によって「概ね妥当」である旨確認された。

② 特定関連会社について、経営の自律性を確保しつつ、適切な内部統制確保のための規則を整備

本学は、これまで特定関連会社(以下「子会社」という。)を含めたグループガバナンスの共通ルールを定めていなかったが、子会社数の増加やグループ全体のリスク管理対応の重要性の高まりを受けて、本学と子会社のガバナンスを律する共通の規則を整備することとした。いわゆる民間の連結グループ経営を範とするものではあるが、国立大学法人の本学とその子会社の特性等を踏まえつつ、適切な規則を整備する。

1. 規則案の概要

子会社が個々の経営を自律的に行いつつ、東京大学が親法人として適切にグループ経営管理を行う視点から、グループガバナンスの強化に必要な共通の基本方針を定め、体制・運用の一体化を図っていく。

具体的には、以下のような設計

- ・本規則の管理対象となる子会社の定義・範囲を定める
- ・基本方針を実践するための経営管理体制の明確化
- ・本学及び子会社のリスク管理対応の連携強化
- ・子会社経営における重要事項の事前協議と定期報告の仕組み化

2. 今後の予定

現在、規則案の作成を進めつつ、本学と子会社のコミュニケーションを開始したところ。今後、子会社の現状の組織体制や事業規模等を踏まえながら、規則案の調整を進めていき、来年4月からの施行を予定している。

- 縦割り構造の弊害を取り除き、リスクガバナンス機能の健全な発揮と、風通しの良い文化の醸成に向けて、産学連携活動を支える仕組みの一新、人事の審議等の大括り化等を実施

① 臨床系の社会連携講座の設置部署を医学部から病院へ変更

医学部に設置されていた臨床系の社会連携講座を、社会連携研究部門として病院設置に変更する方針を決定。これにより、設置審査および運営上の責任を明確化。

② 民間企業等からの外部資金等の審査・管理の実効性確保

大学本部の組織である病院等改革推進本部の下に設置した産学連携部門において、民間企業等からの外部資金等の受入に係る審査・管理を開始。

産学連携部門内の機能と構造

病院等改革推進本部（令和8.7.23総長裁定）

産学連携部門（令和8.9.18本部長裁定）

受入れ審査（企業等と研究者個人の利害関係の確認等）、研究費管理、利益相反マネジメントを一体的に担う。受入にあたっては、民間企業等の運営状況に応じた必要な審査を実施。運営委員会において、部門の運営状況を確認し、恒常的に運用を見直す。（弁護士、公認会計士の外部有識者等が参画）

財務部門（令和8.9.18本部長裁定）

③ 社会連携研究部門全体での運営状況確認、予算執行体制の確立

部門ごとの事務体制を変更し、病院事務部内に、社会連携研究部門全体の予算執行等、運営状況の管理を行う職員（流動アシスタント）を集約。職員は複数の部門を担当し、職員間の相談やチェック機能が働くよう、経験豊富な管理職の役割を担う者も配置。

（管理イメージ）

社会連携研究部門

社会連携研究部門

大講座
（管理）

流動アシスタント

流動アシスタント

チームリーダー
（情報共有、相談対応、チェック等）

【病院事務部研究推進課】

New

④ 診療科等の大括り化

縦割り構造による「蛸壺化」の閉鎖性や情報の孤立を解消し、不適切事案の早期把握・未然防止を図るため、教育研究・診療・人事など管理運用に関する情報の共有や重要案件を組織的に審議し、ガバナンスの向上を図る。

- ・診療科等を大括り化（大講座化）した体制を整備
- ・各大講座に大講座長を置き、教育研究活動・診療活動や人事（講師及び助教採用）を含めた管理運営に関する情報の共有や重要事項の審議
- ・大講座内におけるピアレビューや管理体制・運用方法の制度化

【各大講座の構成】New

内科学大講座
循環器内科、呼吸器内科等（11診療科）

外科学大講座
胃・食道外科、大腸・肛門外科等（9診療科）

感覚・運動機能医学大講座
皮膚科、眼科等（7診療科）

統合臨床医学大講座
麻酔科・痛みセンター、精神神経科等（14診療科）

副院長直轄管理
脳神経外科、泌尿器科・男性科等（5診療科）

【人事（講師及び助教採用の審議）にかかるプロセス】

診療科

候補者リスト推薦

大講座New
候補者の審議（絞り込み）

候補者提案

病院執行部
候補者の確認

候補者提案

医学部
医学系研究科
審議・決定

⑤ 民間企業等の外部資金に関する不正経理等の問題事案が発生した組織に対する管理・是正措置制度の導入

受け入れた民間企業等からの外部資金に関する問題事案が発生した組織（診療科単位のイメージ）に対して、再発防止措置が取られるまでの間、外部資金の新規受け入れを停止するといった管理措置の仕組みを整備。

- ・停止する外部資金は、民間企業等からの寄付金・共同研究・受託研究・社会連携研究部門等を想定
- ・組織運営体制の改善計画の策定及び提出
- ・病院長が指定する期間における重点モニタリングの実施

4

VII. 学内コミュニケーション「Open Dialogue」の連続実施と意見・提案の対応

- 教職員が垣根を超えたオープンな対話として実施。約1,120名の教職員が参加し、170以上の意見・提案が出された
- 今後、意見・提案のあった内容を大学運営に活用すべく、全ての内容を大学の執行部に共有し、対応を検討



便利帳 Guide Book

UTokyo Portal 利用案内 サイトマップ 座席表・便利帳

教職員向けポータルサイトで進捗状況をアップデート

教職員の垣根を超えたオープンな対話の場

リスクガバナンスをテーマに全教職員対象

Open Dialogue



全キャンパスで対面 8 回

英語オンラインも実施

1,120 名の教職員が参加

フォームから提案入力

集まったアイディア 170 件

動画・資料の閲覧可

学生向け動画配信「東京大学の諸課題への対応と今後の取組について」

Open Dialogueアイデア入力フォーム /
Open Dialogue Idea Submission
Form



耳を澄まして聞こえてきた教職員の声

1. スピークアップ、相談体制の強化 - 不祥事防止のために監視を強めるのではなく、安心して相談できるようにしてほしい。
2. 心理的安全性・組織風土改革 - ルール整備だけでなく、風通しの良い組織文化に変えてほしい。
3. 本部と部局の関係見直し・伴走支援 - 本部は、監督者や対立者ではなく、現場を支援する伴走者であってほしい。
4. 情報共有・透明性向上 - 判断に必要な情報を分かりやすく共有してほしい。(一部対応) **必修研修の一元管理で受講者の負担軽減**
5. 教員・管理職の教育・人材育成 - 優れた研究者であるだけでなく、優れたマネージャーを育ててほしい。
6. 研究室・組織の閉鎖性解消 - 研究室や部局の壁を低くしてほしい。
7. AI活用・DX - AIで相談や情報検索をしやすくしてほしい。
8. リスク管理・判断基準の統一 - 部局ごとに違う判断をなくしてほしい。

- I～Ⅶの改革に関する進捗状況について、再生モニタリング委員会から総長及び担当理事等に対するヒアリングを実施
- 改革の成果や課題、最終目標に向けた展望等について、率直な意見交換が行われ、各取組みの更なる深化が図られた

実施状況

実施日	ヒアリング事項
9月3日	リスク管理体制（部局）
9月9日	附属病院改革
9月16日	法人運営全般
9月16日	会議及び意思決定プロセス記録の整理
9月17日	社会連携講座等のチェック・管理
9月17日	リスク管理体制（本部 ①） 学内コミュニケーション
9月18日	リスク管理体制（本部 ②）
9月30日	教員懲戒制度 倫理意識の徹底

※各ヒアリングは、60分～90分で実施。当日は、担当理事に加えて、担当事務部長等も参加

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	<ul style="list-style-type: none"> ◆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 <ul style="list-style-type: none"> ・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2四半期までに機能の見直しの明確化） ・CAO（最高監査責任者）を10月1日に配置（今後も継続的な改善により、内部監査機能の強化・高度化を図る） ・内部監査に対する監査法人2社による外部レビューを踏まえ、改善策を取りまとめ、実装に着手 ・監事監査の支援体制を明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクカルチャーの醸成 本四半期に実施された、オープンダイアログ、部局の責任者に対する平時のリスク管理に関する説明会、部局の責任者による所管リスク特定・評価のための作業、学生に対する東京大学の姿勢について示す動画の配信等の取組は、リスクカルチャーの醸成に資する取組と評価できる。そして、コンプライアンス窓口への通報件数の増加、第2線への相談件数の増加、その他非公式な形での管理者への情報提供の増加等の状況も見られるところ、こうした状況は、リスクカルチャーが醸成される兆候を示すものといえる。
2	リスク管理に関する規則の整備等	<ul style="list-style-type: none"> ◆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） <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理プロセスの運用等を通じて、必要に応じ規則の見直し等を検討 ◆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より配置、R8.9.29：117部局 195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、周知活動を実施（学内HPIに説明資料・動画の掲載） ◆特定関連会社・関連公益法人等における運営・ガバナンス確保状況の確認、特定関連会社の内部統制確保のための規則整備に向けた検討 <p>※特定関連会社・関連公益法人等の一覧</p> <ul style="list-style-type: none"> ・令和7年度連結財務諸表（p77～） https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400295270.pdf 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・インシデント発生時の速やかな報告（部局責任者による報告） 本四半期においては、本部により、報告様式の簡素化、報告を促すための周知等の部局責任者による報告を促進するための取組が行われた。こうした取組も寄与し、部局から本部への報告をしやすくなったとの声もあり、部局責任者からの報告が従前より促進されている状況が見られた。 ・インシデント発生時の速やかな報告（内部通報窓口を通じた報告） コンプライアンス通報窓口を通じた報告については、2025年度においても2024年度の約1.3倍の件数であったところ、2026年度においては更に増加し、このペースで通報が寄せられた場合には、2025年度の約1.4倍の件数となることが見込まれる。そのため、現状において、コンプライアンス通報窓口を通じた速やかな報告については、従前よりも促進されているものと評価できる。

	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	平時のリスク管理プロセス整備	<ul style="list-style-type: none"> ◆リスク管理ガイドライン（平時）の策定（前掲） ◆リスク管理ガイドライン（平時）を踏まえ、「平時のリスク管理プロセスの実施について」として各部局に依頼を発出し、以下の取組を実施（R8. 7. 27） <ul style="list-style-type: none"> ・CROへのインシデント報告の運用開始（R8. 8. 3） ・各部局でのリスクの洗い出しや部局ヒアリングを実施し、「リスクプロファイル（初版）」（リスクに応じて発生可能性や影響度を分類）を策定（R8. 9. 29） ◆公益通報における対応の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・その他の情報の集約 <p>本四半期には、情報セキュリティ部門等のその他の報告先に寄せられるインシデント情報、レピュテーションリスクに繋がり得る報道例等についてもリスク・コンプライアンス統括部に集約する体制を構築しており、適切と評価できる。</p> ・インシデント情報の活用 <p>部局からインシデント報告を受けた事案については速やかにCROに報告され、その後、案件に応じ、第2線から必要な事実確認・支援・指示等が行われ、事態の進捗を管理することとされている。コンプライアンス通報窓口を通じて報告を受けた事案についても、内部通報対応について専門性を有する弁護士と協議する体制を構築し、個別の対応方針について、同弁護士と協議することとしている。こうした体制は、適切と評価できる。</p> ・インシデントに係る調査等の対応 <p>本部が主導して対応した一般財団法人総合研究奨励会の事案では、専門性を有するプロジェクトチームが組成され、第1線と第2線が協議を行いつつ対応し、不正行為の実態及び当該行為の要因となるガバナンス上の問題を把握した。また、対外的なコミュニケーションにおいてコミュニケーション戦略部門と連携して対応が行われ、第3線により調査確認内容の妥当性についての検証も行われている。こうした点を踏まえると、本事案においては新たな3線防衛の体制が有効に機能したものと評価できる。部局において対応を実施する場面においても、CRO及びリスク・コンプライアンス統括部が積極的に関与し、対応している状況が見られた。</p>
4	危機管理対応体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> ◆リスク管理ガイドライン（危機時）の策定（前掲） <ul style="list-style-type: none"> ・今後、特定の危機事象を想定した対応訓練の実施や、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 ◆危機対応本部の設置手順の明確化（R8. 6. 25） 		
5	リスクカルチャー（意識・行動様式）の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ◆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 <ul style="list-style-type: none"> ・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（Open Dialogue）や階層別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等に向け、教職員の現在の意識に関する調査を実施（R8. 9. 4～）。この結果等を踏まえ、各種施策の検討やリスクカルチャーの浸透度把握のための調査の定期的な実施の検討を進める ・全教職員を対象としたコンプライアンス・リーガルマネジメント研修を実施（R8. 9. 29～11. 30） 		

	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
				<p>・所管リスク顕在化防止のための取組 所管リスク顕在化防止のための取組として実施したリスクプロファイルの作成にあたっては、第2線が部局に対し、作業のための情報提供を実施し、部局からの相談を随時第2線において受け付けるなど、第2線が部局の支援に努める状況が見られた。結果として、個別の部局に即したリスクが特定されている状況も見られ、実態に即したリスクの特定・評価の試みがなされたと評価できる。</p> <p>・第3線による内部監査 第3線による内部監査については、監査法人によるレビューを経て、リスクベースアプローチの考え方を導入し、重要リスク等に監査資源を重点的に配分すること、真因の特定とともに再発防止策の有効性を検証すること等の改善方針が検討されている。また、内部監査のレポート先を内部統制委員会とすることで、第3線による監査計画、重要な監査結果、要改善事項の対応状況を内部統制委員会に報告する運用としている。更には、内部監査の結果をCAOに集約し、CAOから執行側に意見を伝える仕組みを構築している。こうした対応は、内部監査の実効性を高めるものと評価できる。</p> <p>・グループガバナンス 新たに子会社管理規程の策定及び当該規程に法的拘束力を付与することに向けた対応を進めているほか、関連法人に対しても、事実上の関与を行うことにより、法令遵守等の状況を一定程度把握しており、グループガバナンスの向上に資する取組が行われているものと評価できる。</p>

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
<div>1</div> 大学による管理運営の強化	<ul style="list-style-type: none"> ◆病院の大学附属化（R8. 6. 25役員会決定） <ul style="list-style-type: none"> ・ R8. 10. 1施行 ◆病院長の大学執行部への参画 <ul style="list-style-type: none"> ・ R8. 7. 1から ◆病院運営審議会の機能強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 開催頻度増（年4回→年6回） ・ 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） ・ 新たに本部理事（1名）、外部有識者（2名）の委員を増員 ◆病院長選考への大学執行部の関与強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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） ・ 全学規程に基づき病院長候補者選考会議から医学部長に対して行われていた病院長候補者の推薦依頼プロセスを見直し、病院長候補者選考会議から病院長に直接推薦依頼を行う仕組みとする方針を決定（R8. 10. 6） ◆病院の経営機能の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ CF0と病院長による月次の病院経営に関する意見交換 ・ 総長・役員と病院との密な情報共有を実施（1回/月）（定期的な役員会への報告） ◆病院の大学附属化の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ 病院と大学間の情報共有・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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 臨床系社会連携講座においては設置部署を医学部から病院へ変更するとともに、社会連携研究部門として設置審査や運営等を病院で担う体制を構築 ・ 臨床系社会連携研究部門に対しては、病院は外部資金管理・利益相反管理等の実務を一元的に担い、医学部は学術的妥当性を確認し、大学本部は全学的な観点から支援・統制・責任を果たすという役割分担を明確化 ◆社会連携研究部門教員人事選考見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事選考において公正性・透明性の一層の確保のため、「大学院医学系研究科・医学部附属病院における社会連携講座等の取扱いについて」により人事選考等の運用方針を決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<p>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、病院運営審議会の機能強化及び病院長選考手続の見直しが進められ、病院改革に必要な管理運営強化の仕組みは概ね整備されたものと評価できる。</p> <p>今後は、整備した制度・体制の実効的な運用を図るとともに、その効果を継続的に検証し、必要な改善を重ねながら病院運営の更なる充実につなげられたい。</p>

	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	縦割り構造の 是正（蛸壺化 防止）	<ul style="list-style-type: none"> ◆縦割り構造の是正に向けた実効性ある仕組みの導入（診療科等の大括り化、ピアレビュー） <ul style="list-style-type: none"> ・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～） ・すべての診療科を大括り（大講座）化し、大講座において人事案件や運用上の重要事項を審議する体制を整備。大講座内で異なった診療科等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（R8. 10～） ・病院事務部に、社会連携研究部門全体の予算執行等運営状況の管理を行う職員（「流動アシスタント」）を配置し、部門ごとの運営から組織的な管理体制へ転換 ◆若手教員との直接対話 <ul style="list-style-type: none"> ・医学系研究科長及び病院長による若手教員との意見聴取を実施（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）） 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<p>診療科等の大括り化が進められ、人事の審議を含む横断的な運用を行う体制が整備されるなど、組織的な意思決定・運営を強化するための仕組みは概ね構築されたものと評価できる。今後は、整備した体制の実効的な運用を通じて、相互の点検・改善や横断的レビューを着実に実施し、その成果を具体的に示していただきたい。加えて、継続的な検証により、必要に応じて改善を図りながら組織横断的な取組の更なる充実につなげられたい。</p>
3	外部資金審 査・管理の実 効性確保	<ul style="list-style-type: none"> ◆寄付講座、社会連携研究部門設置前審査の強化（R8. 4～） <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・企業による寄付講座、社会連携研究部門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・社会連携研究部門の運営改善 <ul style="list-style-type: none"> ・寄付講座・社会連携研究部門の新規申請の停止の通知（R8. 6. 9） ◆寄付金等の受入れ体制 <ul style="list-style-type: none"> ・「病院における寄付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 <ul style="list-style-type: none"> ・モニタリングの実施（寄付金、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 <ul style="list-style-type: none"> ・本部と病院の事務部が連携し、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 ◆産学連携部門を新設（R8. 10） <ul style="list-style-type: none"> ・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を整備 ◆寄付講座・社会連携研究部門の運営改善 <ul style="list-style-type: none"> ・審査フローを一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） <ul style="list-style-type: none"> ・外部監査等を導入し、本部、病院による連携による監査 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<p>設置前審査の強化や利益相反管理、監査体制の整備など、外部資金の適正な受入れ及び管理に向けた体制や仕組みは概ね構築されたものと評価できる。今後は、整備した制度・体制の実効的な運用を図り、実質的な審査や審査条件の履行確認を着実に実施いただきたい。また、利益相反等にかかる専門的助言を適切に運用に反映するとともに、継続的な検証と改善を重ね、更なる適正管理の充実につなげられたい。</p>

	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	人材・体制面の刷新	<ul style="list-style-type: none"> ◆産学連携部門の設置 (R8. 10) <ul style="list-style-type: none"> ・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 ◆社会連携研究部門の組織的な管理体制 (R8. 10) <ul style="list-style-type: none"> ・病院事務部に、社会連携研究部門全体の予算執行等運営状況の管理を行う職員 (「流動アシスタント」) を配置 ・内規等の策定 ◆現場の意識と行動変容を促す体制、研修 <ul style="list-style-type: none"> ・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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<p>専門人材を活用した管理体制の整備や流動アシスタント制度の導入に向けた検討が進められ、改革を支える体制整備の方向性は概ね整備されたものと評価できる。今後は、法務・財務・利益相反管理等を担う専門人材について、必要人数や権限、財源及び配置時期を明確化するとともに、人材確保に向けた支援体制を示すことが望まれる。また、流動アシスタント制度については、人材確保や実効的な運用方法について更なる検討を深められたい。</p>
5	改革実効性の担保	<ul style="list-style-type: none"> ◆実効性のある相談体制、通報制度の確立、研修、意識改革 <ul style="list-style-type: none"> ・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) <ul style="list-style-type: none"> ・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 (R8. 4) ・大学本部による大学教職員を対象とした「リスクガバナンス及びリスクカルチャーに関する意識調査」を実施 (R8. 9) ◆民間企業等の外部資金に関する不正経理等の問題事案が発生した組織に対する管理・是正措置制度の導入 <ul style="list-style-type: none"> ・改善計画の策定・提出、外部資金受入制限、モニタリングの実施 ◆責任の明確化、公表の設計 <ul style="list-style-type: none"> ・「大学院医学系研究科・医学部附属病院における社会連携講座等の取扱いについて」において、社会連携研究部門における研究統括者等の責任を明確化 ・各種対策等の对外公表については大学本部と連携して対応。 ・今回の事案については、四半期ごとに取組みの進捗状況等を公表 (第1 四半期は7月15日に実施) 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<p>民間企業等の外部資金に関する不正経理等の問題事案が発生した組織に対する管理・是正措置制度の導入や責任の明確化に向けた取組が進められ、組織としての再発防止及び強化を図る管理運営体制の強化のための制度・仕組みは概ね整備されたものと評価できる。今後は、整備した制度・体制の実効的な運用を図るとともに、管理・是正措置制度の選択基準、決定手続、解除・更新条件及び対象範囲の運用状況を継続的に検証しながら必要な改善を重ね、更なる体制強化につなげられたい。</p>

「Ⅲ 教員懲戒制度」改革実装の工程

◆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

	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	<p>◆教員懲戒の制度改革（R8. 10）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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（弁護士の関与の強化等は、順次実装） <p>◆「※」に関して、弁護士委員の選定に向けて、参画にあたって必要な条件の交渉に着手</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・弁護士委員の参画及び新たな仕組みでの運営を開始し、改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<p>・教員懲戒制度の在り方検討WGの最終報告で取り纏められた各改革案の内容が、教員懲戒手続規程の改正や学内規則の策定という形で明文化された点は評価できる。</p> <p>・幹事会の設置や教員懲戒委員会の構成委員の見直しは、本改革において教員懲戒の迅速化及び適切性を図るとともに、学問の自由を支える教員の身分保障とのバランスを図るための重要な施策であるが、令和9年3月31日までの間は従前どりの運用にすることができるとの留保が付されている（教員懲戒手続規程附則）。現時点においては、幹事会や教員懲戒委員会等に参画する弁護士委員の選定に向け、参画に必要な条件の調整・交渉に着手しているとのことであり、早期の新体制への移行に向けた準備が進められていることは評価できる。改革が期待通りの効果を上げているかどうかをモニタリングするには、実際の運用を通じて迅速性と適正手続の確保が両立しているかを検証することが重要であることから、幹事会の設置や弁護士の関与の強化等について、可能な限り早期に運用を開始することが望まれる。</p>
2	量定判断の基準の明確化	<p>◆基準、指針等の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・量定基準の明文化（R8. 10） ・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	<p>◆総長の権限との関係の明文化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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） 		<p>・教員懲戒委員会が行う調査については、具体的な調査手法やその実施を判断するための基準等（フォレンジック調査の可否や判断基準を含む。）が特段設けられていない。教員懲戒委員会が行う調査については、先行調査の調査結果を踏まえつつも、必要に応じて追加の調査が必要となる場合もあるため、この際に柔軟かつ適切な対応を行うことができるよう、先行調査との連携強化を含む、教員懲戒委員会における調査の在り方等についても、今後の運用において留意する必要がある。</p>
4	その他	<p>◆運用上のルール制定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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. 10） ・教員懲戒手続と並行した総長による職務命令（R8. 10） 		

	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	<ul style="list-style-type: none"> ◆倫理保持の拠所となる規範の制定 <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追加（R8.1.16大学ホームページ上で公表） ◆規範の浸透 <ul style="list-style-type: none"> ・教職員倫理研修の講義教材等で取り上げることで浸透を図る（毎年度実施、R8年度はR8.9.29～11.30） 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・倫理保持のための規範を教職員倫理研修の講義教材等で取り上げて教職員の倫理意識を高めることに活用していることは評価できる。 ・全教職員に対し倫理規程に関するセルフチェックを実施し、全部局において高い実施率を得られたこと、及び今後は全教職員必須の毎年の倫理研修に組み込んだことは評価できる。 <p>（倫理研修確認テスト）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今年度から全教職員に倫理研修確認テストを必須としたこと、特に内容面において「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」について具体的な場面で知識を問うテストを設けたことは評価できる。今後は今年度のテスト実施率を確認し、実施状況の役員会等への報告並びに未実施者に対する督促その他、受講を確実に担保するための措置について検討されたい。 <p>（自己申告アンケート）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・倫理研修確認テストに付随する自己申告アンケートにより、自らあるいは周囲の倫理規程違反行為を申告させる仕組みについては、当該申告を本部が受領し必要に応じコンプライアンス手続に移行するという内部通報制度と類似の仕組みであり、倫理違反行為の予防及び早期発見の仕組みとして評価できる。本制度についても、今後は今年度の申告状況を検証するとともに、自己の違反行為の申告となる場合もあることから、申告を促し、制度の実効性を高めるための方策についても検討されたい。
2	チェックリスト等の作成・周知	<ul style="list-style-type: none"> ◆倫理規程の理解向上策の実施 <ul style="list-style-type: none"> ・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（実施率：97.28%） ◆セルフチェックの実施状況のフォローアップ <ul style="list-style-type: none"> ・全教職員が受講する教職員倫理研修の中で未実施者に対する督促を実施（～R8.11.30） ・全学会議で実施状況の報告 		

	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	倫理教育の実施	<ul style="list-style-type: none"> ◆倫理教育、研修の強化 <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 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・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、R8年度はR8. 9. 29～11. 30） ◆自己申告、アンケートの実施 <ul style="list-style-type: none"> ・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（R8年度はR8. 9. 29～11. 30） ◆倫理教育、研修の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・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、特別な研修をオンライン研修と合わせて毎年度実施（R8年度はR8. 9. 29～11. 30） ◆東京大学教職員倫理規程の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・規定内容の改正や教職員に対する周知の在り方を検討（R8. 10） ◆SNSでの発信に関するガイドライン作成 <ul style="list-style-type: none"> ・本学の教員として相応しいSNSでの発信の在り方についてのガイドライン作成の検討に着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・部局から本部への倫理に関する照会の件数の増加（令和7年度：18件、令和8年度（4～9月分）：35件）は、各部局内で教職員から部局の倫理担当責任者等に対する相談が増えていることをも示しており、間接的に教職員の倫理意識が高まっていることを示唆するものと考えられる。今後も当該照会件数及び照会内容の推移を継続的に把握・分析し、その結果を研修内容の改善や倫理規程の周知等に活用されたい。 ・東京大学教職員倫理規程の見直しについては、今後検討を実施予定とのことであり、具体的な課題を整理した上で、必要な規程及び運用の見直しを進められたい。
4	倫理規程に関する解説動画の作成・周知	<ul style="list-style-type: none"> ◆人事担当者の倫理規程の理解促進 <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（R7. 12. 11人事・労務勉強会） ◆学内への公開 <ul style="list-style-type: none"> ・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 <ul style="list-style-type: none"> ・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 		

	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	<p>【社会連携講座】</p> <p>◆事前のルール周知（R8.4～）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>◆本部の関与の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【寄付講座】【共同研究・受託研究】（R8.10）</p> <p>◆事前のルール周知、本部関与の強化</p> <p>「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</p> <p>【寄付講座】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【共同研究・受託契約】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<p>・本部によるガバナンス強化に関する施策について</p> <p>（情報の本部への共有を促進する措置）</p> <p>部局の関係者において、不適切であるか否か判断に迷う場合も含めて本部に相談をすることが可能な体制が構築されている。また、これまで、部局に任されていた対応について、本部の関与を強めるとともに、不適切な事案があれば本部への共有を行うべきことが周知されたことにより、申請者や部局等の関係者において、不適切な事案の兆候を把握した場合に本部へ情報共有をしようという意識も高まることが期待できる。部局が規制の強化に対して理解を示し新しい制度の遵守に協力している、部局から本部への問い合わせが増えた等の声もあり、部局関係者の意識変化が生じている状況も見られた。今後、部局が自発的に本部への相談をすることをより促進するための措置、相談すべき対象について部局の理解を促進するための措置、部局関係者が疑義のある事象を認識した場合には躊躇なく相談することができるリスクカルチャーを醸成するための措置等も講じていくことが重要である。</p> <p>（本部による抜き打ち検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措置）</p> <p>設置後の講座の抜き打ち検査についても、実際に本部により実施されているところ、実施の際には、検査項目、対象講座の選出について具体的な方針を策定しており、適切な対応が行われていると評価できる。</p>

	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	<p>【社会連携講座】</p> <p>◆設置時、契約時のチェック体制の確立（R8.4～）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>【債権管理】</p> <p>◆課題債権把握の早期化と回収対応の迅速化</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、入金を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） <p>【寄付講座】【共同研究・受託研究】（R8.10）</p> <p>◆設置時、契約時のチェック体制の確立</p> <p>「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</p> <p>【寄付講座】</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>【共同研究・受託研究】</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<p>・講座設置時における審査及び設置後における運営の適切性を担保する措置</p> <p>従前は、社会連携講座の設置、運営及び評価について、部局に大幅に委ねられていたのに対して、資金提供者への事前のルール周知、研究統括者等によるチェックリストや誓約書等の作成や提出及び本部のチェックを通じ、本部の関与を強化したことは、大幅な制度変更といえる。こうした制度変更により、講座の設置を申請する側の意識も変化し、不適切な相手方の関与を防ぐ等の効果が期待できる。また、社会連携講座等の入金確認については、財務会計システムにおいて本部が未入金を把握出来る状況がある。そのため、入出金の適切な把握に関しても、概ね適切な仕組みが構築されたものと評価できる。今後、実際の運用において、チェックリストや誓約書等の各資料の見直し等の、より充実した仕組みとするための継続的な検討を行うことが望まれるが、本部においても、問題点の検証と検証を踏まえた随時の見直しについて積極的な意向があることが伺われ、今後制度の運用を進めるに際して、随時の改善が期待できる。</p> <p>・寄付講座等への施策を拡充する方針</p> <p>前四半期にて評価したとおり、前四半期において実施された社会連携講座に関する改革の方針については適切と評価でき、寄付講座、共同研究、受託研究等の民間企業等から資金等を受け入れて行う研究・教育にも同様に実施する方針も、適切と評価できる。</p>

	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	活動開始後の部局による管理の強化	<p>【社会連携講座】</p> <p>◆設置後の部局管理の強化策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【寄付講座】（R8.10）</p> <p>◆設置後の部局管理体制の強化策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 <p>【共同研究・受託研究】（R8.10）</p> <p>◆部局レベルでも規律が保たれる体制の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研究期間開始後の運用手順について通知 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<p>・その他</p> <p>（リスクベースアプローチに沿った対応）</p> <p>社会連携講座等への規制の強化は、不適切な事案を防止するという点で有用であるものの、多くの事案は不適切な事案ではないところ、こうした不適切ではない事案も含めて一律に厳格な対応を求めることにより、講座の設置を過度に制約し、教育研究の推進に支障をきたす、事務局側の運営コストが増加しリスクの高い事案への対応に支障が生じる等の懸念も生じ得る。こうした懸念がある場合には、全ての事案に一律に厳格な対応を求めるのではなく、本部において把握しているリスクの高い事業体や事案の類型等に対して厳格な措置を求める等のリスクベースアプローチに沿った柔軟な対応を行うことも重要といえる。他方で、典型的にリスクの低い事業体であっても、リスクがないわけではないため、部局の関係者において不適切な兆候を察知した場合には速やかに本部に共有することを促すことも重要といえる。</p> <p>（社会連携講座の立上げを促す取組）</p> <p>カンナビ事案を契機として、部局が社会連携講座等の立上げに萎縮している状況があるとの声もみられた。仮に、このような状況があるのであれば、教育研究の推進の観点からは望ましくないといえることから、立上げに萎縮する要因を把握した上で、立上げを促すことに向けた施策の検討を徐々に進めることも重要といえる。</p>

	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	<ul style="list-style-type: none"> ◆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を明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・大学側から提出を受けた資料を精査したところ、「現状の意思決定プロセスの整理」については、会議体の審議事項の整理や、会議プロセスの改善等、すでに効率的な会議運営に向けた取り組みが開始されており、7月15日時点で実施予定とされていた事項については、おおむね実施されている。 ・「会議体整理・廃止に向けた方向性の検討」についても、個別具体的な会議体の整理の実施、会議の記録方法に関する新たな試みが始まっていることを確認した。 ・以上の検証結果に基づき、第2四半期の大学側の取り組みについては、概ね適切であり、改革実施の工程は、順調に進んでいるものと評価する。今後は、さらに新たなルールの運用に取り組み、問題点の洗い出しを行った上で、その改善策を検討されたい。
2	会議体整理・廃止に向けた方向性の検討	<ul style="list-style-type: none"> ◆会議体の整理と役割の明確化の検討に着手（R8.6～） ・整理・廃止する会議の整備 ・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 ・会議で扱う議題の区分（審議、報告等）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～） ・役員懇談会を廃止し（R8.7）、議事記録を残す役員会において実質的な議論を行なう仕組みへ変更（R8.9～運用開始） ・議題区分を「審議」「協議」「報告」「連絡」に変更し、審議・議論を中心とした会議運営へ移行 ・科所長会議を「部局長等会議」として再整理し、根拠規定の格上げ（総長覚書→総長裁定）、議事の記録方法、構成員・陪席者の見直し等を準備 		

	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	会議の記録方法の再検討と試行実施	<ul style="list-style-type: none"> ◆意思決定プロセス、記録保全の改善（R8.6～） <ul style="list-style-type: none"> ・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・整理 ◆意思決定プロセス、記録保全の改善の実施（R8.9～運用開始） <ul style="list-style-type: none"> ・新しい記録方法として「議事要録」（議事の経過並びに結果及び決定事項について、意見及び質疑応答の要点を記載するものをいう）を作成し公開 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	
4	効率的な会議運営方法の方向性検討と試行実施	<ul style="list-style-type: none"> ◆事務長会議の会議運営の実質化・効率化（R7.6～） <ul style="list-style-type: none"> ・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（R8.9～運用開始） <ul style="list-style-type: none"> ・会議の効率化、時間短縮のために新たな取り組みを役員会で導入済（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） 		

	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	<p>◆Open Dialogue「ガバナンス改革」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・不祥事案の事実関係、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。うち1回は英語・オンライン開催。 対象：全教職員） ・構成員（参加者等）からの意見、提案を受けた対応の検討 ※今後はテーマ別対話の実施について継続検討 <p>◆学生へのメッセージ発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、不祥事案の説明 <p>◆リスクカルチャーの醸成（再掲）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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（Open Dialogue）や階層別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等に向け、教職員の現在の意識に関する調査を実施（R8. 9. 4～） <p>◆リスクコミュニケーションのルール化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・改革の定着とともに、運用状況の検証及び課題分析を行い、継続的な改善を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ・全学的インナーコミュニケーションの実施に関するこれまでの取組みは、概ね適切に運用されているものと評価できる。今後は、さらなる運用の改善に取り組むことを期待する。 ・なお、階層別研修については、今後、単なるイーラーニングの導入だけでなく、時間を共有した状況で、同レベルの教職員が、受講することで、大学の改革に向けた本気度を共有できるような研修を取り入れることを検討すべきである。 ・構成員と大学本部との対話の場を広く設け、全学的インナーコミュニケーションを深化させ、ガバナンス改革に関する構成員の理解を深めることは、大学本部のガバナンス改革の対外的な説明責任を果たす前提となる施策である。ガバナンス改革の実質的な深化を対外的に説明可能なものとなるよう、構成員との対話の場を継続的に持ち続けるべきである。 ・なお、本年度実施された本学総長選考過程に関する教職員有志と本学との対話の状況についても、当委員会はインナーコミュニケーションの検証の対象としている。ただし、第2四半期における評価時点において、上記対話は継続しているものと認められるため、当該評価については、第3四半期以降に行うものとする。当委員会としては、本学や総長選考・監察会議が対外的な説明責任を果たすためにも教職員有志はじめ、構成員との真摯な対話を継続することを期待する。