

東京大学運営方針会議（令和7年度第4回）議事録

1. 開催日：令和7年12月18日（木）
2. 場 所：安田講堂2階大会議室及びオンライン（Z o o m）
3. 出席者：藤井、相原、菅野、林、後藤、村本、山本、Welser、Gruss、武田、野田、程、本田、Mehta 各委員
4. 議題
 - 1 令和7年度中間決算報告
 - 2 本学におけるリスクガバナンス
 - 3 その他
5. 配付資料
 - 1－1. 令和7年度中間決算（要約）
 - 1－2. 令和7年度中間決算 BS・PL の概要
 - 1－3. 令和7年度中間決算 BS・PL の詳細、運営費交付金・施設費及び外部資金の獲得状況
 - 1－4. 令和7年度東京大学予算計画 R7.9 収支実績
 - 2－1. リスクガバナンスの全体像
 - 2－2. 各会議の任務まとめ
 3. 令和7年度運営方針会議日程
6. 議事

【本田議長】

それでは令和7年度第4回運営方針会議を開始いたします。まず本日の出欠状況でございますが、村本委員、Mehta 委員、Welser 委員、野田委員にはオンラインでご参加をいただいております。また村本委員は途中でご退出予定です。

まず本日の議事に関して1点ご報告でございます。前回会議に配布しました運営方針会議の年間開催予定において、今回は令和7年度補正予算の審議を行うこととされておりましたが、1月の附議に変更となりましたため議題から外しております。

それでは議題1、令和7年度中間決算報告について〇〇委員よりご報告をお願いします。

【〇〇委員】

ありがとうございます。今、議長からお話があったように補正の方が若干遅れておりまして、来月には補正が最終的に固まると思いますので、そこで併せてご説明したいと思っております。ただ、今回初めての試みとして、中間決算というのは実は国立大学法人は要求されていないのですけれども、進捗状況を確認するという意味で実施しました。ただ報告は12月ということで、通常の民間企業などと比べて非常に遅いタイミングになってしまったことについては大変申し訳なく思っており、もう少し早めに報告できるかトライしたいと思っています。

資料01-1に簡単にまとめてあります。この左下の中間決算の考え方というふうを書いてありますけれども、かなり限定的な置きの数字であることをご了承いただきたいというふうに思います。特に中間決算の考え方の一番下のポイントで書いてあるように、期末決算でのみ実施しているものというのがありますので、そういった意味ではこういったものはある程度想定で置いているところがあるということになります。そういった前提条件付きでの中間決算ということになります。

左側の資産負債のところは、後でもう少し申し上げますけれども、あまり大きな変動はありません。右側の損益のところですが、経常収益のところは1,308億円、これは前年比で言うと51億円の増ということになります。一方経常費用の方は人件費であるとか、それからインフレということもあって1,325億円、増加が73億円ということで、これは収入よりも支出の方が多いという形になっておりまして、経常利益のところはマイナスの16億円。前年比で言うと前年の9月期は5億円とプラスだったので、21億円の悪化になっています。当期総利益も、ここも中間決算ということで変わらない数字になっているということです。

それぞれの中身を見ていきます。PL概要ということで、右の一番下になりますけれども、経常収益の方で51億円増えているうちの内訳で言うと、附属病院の収益が13億円になっています。ただ、これはその右側の診療経費が18億円増えているということで、こちらも大学全体の経費構造と非常に似ているのですけれども、収入よりも支出の方がインフレ下では増えるという形で赤字が拡大しているということになります。プラスの方、経常収益に戻っていただいて、研究関連収益のところは20億円ということで、外部資金の取り組みについて東大は非常に強いところですが、これは引き続き順調に伸ばしているということです。一方、経常費用のところでは、診療費については今申し上げましたが、人件費のところは20億円増えています。内訳で言うと教員が5億円、それから職員の人件費が14億円で、この20億円が上期に増えているというのは、去年の人事院勧告が3%だったわけですが、これを完全実施したことでベースがこれだけ増えているということになります。今議論しているのは、今年度の人

事院勧告がまた3%を超えるレベルで確定していますので、これを東大としてどういう形で実施していくのかということです。来年度の経常収支に大きな影響があることなので、慎重に議論をしているところであります。

BSのところはあまり動いておりませんが、一部あるところと言うと、建設仮勘定が増えています。これはハイパーカミオカンデがほぼ完成、掘削のところは完成してそれ以外のところに入っているわけですがけれども、こちらでかなり大きな40億円弱の金額があるのと、D&I棟を今作りつつありますけれども、こちらの建設仮勘定というのが大きな形になっています。一方固定負債の方は右側ですがけれども、法人債を今年度20年債で10億円、30年債で75億円、それから40年債で90億円ということで、合計175億円発行しました。これまで1回債から6回債までで合計しますと585億円発行していますので、これの償還の積み立てというものが、金利と合わせると約20億円必要になってくるということで、これは時間を買うということで大学債を使いましたけれども、この返済ということについても将来の収支を考えるとときには必ず勘案していかなければならないということになります。流動資産のところはキャッシュのところは積み上がっているということで、現金及び預金が162億円、全体としてはこれだけはプラスになっているということになります。資料01-1の説明は以上です。

資料01-3の一番最後のページを見ていただきたいのですが、ここは外部資金とそれから運営費交付金の収入の、過去3半期の比較ということになっています。一番下の濃い青色のところは半期の運営費交付金で、これはご承知のようにほぼ変わらないというか若干減っているという形になります。それからその上のオレンジが共同研究等で、こちらはほぼ横ばいから若干増えているという形になります。上の方にいただいて、紫は寄付金のところ。これは前四半期と比べると20億円ほど減っていますけれども、これは去年同期にある財団から20億円の大きな入金、これはUTokyo College of Design向けということであったのですがけれども、これがこの上期はなかったということで減っていますが、その前の半期と比べると順調に増えているということかと思えます。それから今回大きな変動があったのが緑色の補助金ですがけれども、こちらが60億円ほど増えています。この中身としては工学系のところでかなり大きな補助金が取れたということがあって、ワンタイムということはありませんけれども大きく増えているという状況にあります。以上が簡単な中間決算ということになります。

最後に資料01-4、予算との対比ということで見ていただきたいと思えます。収入・支出とあって、最後に収入・支出のところで見ただくと、予算ではマイナスの42億5,600万円というところに対して、この上期一貫の暫定的な中間決算だと60億円のプラスということになっていますけれども、これは実は運営費交付金を上期にもらってそれを下期に使うというものがありますので、今のところここまでの進行を見ると、ほぼ着地は予算のマイナス44億円というところで、残念ながら改善というのは見られず予想

通りの着地になりそうということが今の段階では言えます。ただ先ほど申し上げたようにこれに補正等が入りますので、最終的にこういった形で今年度着地するのかということについては来月ご報告したいと思います。私の方からは以上です。

【本田議長】

〇〇委員、ありがとうございました。基本的にはインフレ下において病院からの損失が5億円増え、人件費は人事院勧告により20億円増え、多分ますます厳しい状態にあるということでございますね。予算のように、このままいくと今期45億円の赤字の予定ということだと思いました。大変簡潔に分かりやすくご説明いただきありがとうございます。それでは何かご意見ご質問等ございますでしょうか。

【〇〇委員】

予算については、もう決まっているところで言うと東大については28億5,000万円というのが、これは人件費増、それからインフレ対応ということでくることが決まっています。ただ人件費、人事院勧告の完全実施ということで言うと、これもまた20億円ぐらい増えるので、ここから28億5,000万円が改善するわけではなくて、人事院勧告を実施すればマイナスになる分を打ち返せるぐらいということだと思えます。

あと病院について、今年度は21億円ぐらいの赤字で終わるのではないかと今の段階では見えています。これに対して文科省から、場合によっては5億から7億円ぐらいと言われてはいますが補正が来ます。それから当然病院なので厚労省の方からも来るということで、この赤字の半分ぐらいは打ち返せるのではないかとこのふうに見えていますので、補正をやることによってこの数字というのは若干変わりますが、当然プラスのほうに変わるということになると思えます。

あと先ほど少し言い忘れたのですが、この段階での経常収支の赤字45億円というものをそのまま国立大学法人会計上出すわけではなく、繰越金を充てたり、それから大学債の発行によって充てたりということで、今のところは今年度の会計上はプラマイゼロということで出す方向で調整をしている状況です。ただ来年度はそういったことができる範囲というのが非常に狭まって、場合によっては会計上も赤字を出さざるを得ない状況です。

【本田議長】

ありがとうございました。皆さんご質問はございますか。

【A 委員】

政府が来年4月から始める今後5年間の新たな財政プログラムを計画していると理解し

ています。これは、日本が重点的に投資したい研究分野や技術分野を支援するための計画です。大学として、この特定の財源を活用できる可能性はありますか。また、それが現実的かどうか分かるのはいつ頃になるのでしょうか。

【〇〇委員】

その点については、B委員にお答えいただくべきだと思います。

【B委員】

それは、第7期科学技術・イノベーション基本計画に含まれている内容ですね。規模としては、今後5年間でかなり大きなものになります。ただ、その予算は基本的にさまざまな種類の研究助成金に分かれています。そのため、私たちとしてできるのは、研究者がそれらの助成金に応募して資金を得られるようにすることです。そして全体的に見れば、東京大学はこうした資金の獲得に比較的強い方です。

【本田議長】

ありがとうございます。他にご質問はございますか。

【B委員】

関連してもう一つ、中期的な観点からの話ですが、国立大学法人は中期計画に基づいて運営されています。そして、その第5期が2028年度から始まります。現在、人件費や電気料金などの諸経費の増加について、当初予算では十分にカバーできていません。しかし、これらが第5期の中期計画の枠組みに含まれ、対応されることを期待しています。こうした方向で議論が進められているところです。

【本田議長】

いずれにしても今年度のPLは厳しい、プラスにはならないという方向というふうに大変よく理解できました。どうもありがとうございました。

【C委員】

少し細かいことですが、インフレにより人件費上昇などのコストサイドのプレッシャーに対応しないといけない中、受託研究や共同研究をする際の企業負担のオーバーヘッド分を上げることはどの程度可能でしょうか。

【D委員】

進捗というか、これもほぼ30%でフィックスされていて、対企業でこれを上げるという

のはなかなか難しいという認識です。

【B 委員】

ただ、大学によっては 30%より増やしているところもあります。

【D 委員】

それは日本の大学でということですか。

【B 委員】

その通りです。

【C 委員】

しっかりと事情説明すれば、企業側も理解、協力してくれると思います。

【B 委員】

30%のもともとの根拠ですが、要は国、特に文部科学省からの間接経費はほとんど 30%に揃っており、これで決まっているところがありまして、何かの積算で決まったものではないので、本来、アメリカの大学のようにやるのであれば、間接的にかかっているコストをちゃんと積み上げてこれだけは必要ですということを言って、それをベースにネゴシエーションするということがあってもいいと思います。

【C 委員】

一挙に 35%とかは無理だと思うのですが、計画的に徐々に上げていくといった、大学側の収入サイドも変動化しないと（いけません）。

【B 委員】

そうですね。少し記憶が定かではないのですが、日本でも企業からの間接経費を少し多めに 40%にしているところもあります。東大もルール上は一応各部局で決めていいということにはなっているのですが、ただ基本は 30%に並んでいるという状況です。

【E 委員】

例外は米国とやっているところ。米国は 100%、（直接経費と間接経費が）1対1というのが当たり前なので、それは東大でもあります。

【D 委員】

私の方から補足すると、おっしゃったように 30%というのが積み上げではない中で決まっているので、それを壊すには積み上げである程度やらないといけなくて、そのためには管理会計がないと難しいと思うんですね。直接経費はすぐ分かるんですけども、間接経費、大学全体でその研究を維持するのにどれだけのコストがかかっているのかというのは管理会計がないと当然できないんですね。どれだけコストを付加するのかということになるので。残念ながら今はそれができない。手作業でやればできるんですけども、これは 2027 年 4 月から稼働する会計システムではできるようにしたいというふうに思っています。すぐに全面的に企業と議論しながら上げていくというのは難しいかなという状況ではあります。やるとしたら情緒的に、今これだけ厳しくてインフレで大学の維持のコストが上がっているの、その分もぜひ企業にも持っていただきたいということはあるかと思いますが、できればもう少し科学的に議論ができればなというふうに思っています。

【C 委員】

複数年度の計画、それこそ 5 年計画で正常化というか、正しく変動化するという方向にしていける方がよいのではないのでしょうか。

【D 委員】

(米国では) 全部 100%ではなく、私が聞いている限りでは国であるとか公的機関から 60~70%ぐらい、それから州からだと 20%、企業からだともっと低いというところも、UC バークレーなんか聞くとそういうふうに言います。今、国も 60~70%ぐらいのところを 15%に下げるといっているわけですね。これはアメリカの大学にとってはすごく打撃になるわけですけども、そういう流れの中で我々としてどういうふうに議論していくかということは考えないといけないと思っています。

【B 委員】

今少し探してみたところ、信州大学は共同研究で 40%ですね。

【本田議長】

ありがとうございました。F 委員、どうぞ。

【F 委員】

米国における契約について、まず区別しておきたいことがあります。大学と共同研究を行う際、企業が大学と締結する契約では、研究費の一部をどの程度負担するかについて合意する場合があります。負担割合は状況に応じてさまざま、1 対 1、2 対 1、あるいは

は1対2といった比率になることもあります。一方、米国の大学では、こうした「共同研究における費用負担」と、大学が設定している間接経費率は別のものとされています。つまり、大学に研究を全面的に委託し、企業側が費用負担を共有しない契約形態であっても、その大学が定めている間接経費率は当然企業が支払います。なぜなら、間接経費率は、研究を支えるために大学が必要と考えるインフラ等の実際のコストを反映したものであるからです。そして既に述べられているとおり、これらの間接経費は大学によってはかなり高額で、米国では40%、50%、あるいは60%に達する場合があります。米国では一般に、政府が大学に対して支払うことを認めている間接経費率が基準となります。米国政府における決定プロセスに厳格であり、また、政府が支払う率が最低ラインとなるため、他のスポンサーがそれより低い率を適用することは認められていません。日本でも同様の仕組み、すなわち、大学の間接経費率が政府からの研究費や契約において請求できる水準によって一定程度決まっている、という状況が存在するのでしょうか。

【B 委員】

間接経費率はスポンサーによって決められています。日本においても、基本的には政府が間接経費率を定めています。文部科学省の予算による場合は30%ですが、他省庁の予算が原資となる場合には、15%あるいはそれ以下になることもあります。予算の原資がどの省庁かによりますが、ほとんどの場合は政府によって30%と既に決められていて、実際の経費の積算には基づいていません。

【F 委員】

理解しました。もし間接経費率を引き上げようとする場合、政府相手の契約では必ずしもそれが可能とは限らず、引き上げられるとすれば産業界のスポンサーとの契約に限られるということですね。

【B 委員】

産学連携に関しては、こちらの試算に基づいて間接経費を設定することができます。

【本田議長】

本件はまた国際卓越がどうなるかによっては、さらなる一段の努力をしていかなければいけない可能性もあるので、それが分かった後でもう一回お話をさせていただければと思います。

それでは議題2「本学におけるリスクガバナンス」に行きたいと思います。10月14日から16日にかけて、メール審議の形でリスクガバナンスの強化について審議をお願い

いし、運営方針会議において、本学の不正行為・対応の改善に向けて必要な措置を総長に求めることを決定いたしました。また、改善のための措置の策定に当たっては、次に申し上げる3つの事項に十分留意をするということを求めることといたしました。1番、既存の仕組みの反省点を明確化しつつ、国際機関や民間企業等において広く用いられている「Three Lines Model」を組み込むなど、堅牢かつ実効性のある仕組みを構築すること。2番、初期対応の迅速化を含めたリスクマネジメント体制を構築すること。3番、倫理規範・行動規範の改訂および周知徹底含め、組織風土の改革のために必要な仕組みをあわせて整備すること。

改めて現状やその後の進捗、検討中の今後のリスクガバナンス強化策についてご説明をいただければと思います。それでは●●委員、お願いいたします。

【●●委員】

まずこの間、運営方針会議へメールでの報告があったかと思いますが、本学の教員が逮捕・起訴されたということが起こりまして、皆様にご心配おかけしているということをお詫び申し上げたいと思います。ホームページ上でもお知らせをしておりますように、当該事案については外部の弁護士チームによる中立的な立場での調査を進めているところであります。

本年、複数の事案がこの医学部附属病院で起こっていると、これが発覚しているということでありまして、この医学部附属病院についてはその組織体制や運営の問題点を明らかにして根本的な解決を図る。そして健全かつ持続可能な病院等の運営を実現するという方向で進めております。そのために学外者を中心とした医学系研究科・医学部・医学部附属病院改革委員会を先月設置して、組織体制の見直し、運営の透明性向上など、さまざまな事項に係る抜本的な改革を行うということで、その方向性をこの委員会で定めてもらい、それに沿って速やかに実行しようと考えております。これはその一つであるわけですが、その上で本学全体のガバナンス改革も速やかに実施したいということで、先月リスクガバナンス強化検討委員会を設置いたしまして、今お話がありました Three Lines Model を含め、いわゆる国際機関、民間企業等を参考とした信頼性・実効性の高い仕組みを作ることに向けての検討を急ピッチで進めております。こうした仕組みの導入によって、事案が発生したときにも迅速で的確な意思決定ができるということです。そうした危機管理体制についても改めて再構築ということを考えたいというところで、現在この検討を進めています。医学部附属病院というよりは東京大学全体としてのリスクガバナンス体制の全体像について、このリスクガバナンス強化検討委員会の△△氏から説明をお願いしたいと思います。

【△△氏】

先月の下旬にリスクガバナンス強化検討委員会が発足いたしまして、これまでに4回の委員会を開催してまいりました。改革の方向性について委員の間でおおむね合意できつつある概略につきまして、本日は一旦この場で運営方針会議メンバーの方々に中間報告という形で内容をシェアさせていただき、本日の皆様からのご意見をベースに最終改革案の取りまとめに向けて引き続き検討を深めてまいりたいというふうに考えております。どうぞよろしくお願いたします。

資料の方は02-1をご覧くださいなのですが、本委員会のテーマとして認識しております課題、冒頭本田議長の方からもご説明あった3本柱のうちまずは1番と2番目ということで、大学が抱える潜在的なリスクに対して、日常業務の中で組織としてしっかりしたモニタリング・牽制機能が働いて、大学全体を俯瞰したリスクの状況について把握、必要な場合には適切なタイミングでしっかりとした判断・アクションが取れるようなガバナンスフレームワークを確立するということが1番目でありま。それから2番目は実際にリスクが顕在化した場合に、もちろんその程度、内容により、いろいろなケースが考えられるわけですが、適切なタイミングで判断・対応を行い、リスクの拡大やレピュテーションが毀損しないように機動力をもってしっかりとした組織対応が行えるような手順を整えるという2本柱で検討を行っています。

資料に沿って簡単にご説明させていただきます。1ページ目の方に現状の東大のリスクガバナンス全体像をお示ししています。一見整然とオーガナイズされているように見えるわけですが、このフレームワークにおいてどういうリスクをマネージしているのか、大学が抱える潜在リスクの全体像の概略をお示ししたのが2ページ目になります。過去に内部統制委員会におきまして大学全体の潜在リスクといったものを本部各部にヒアリングしたときに各現場で認識されているもの、全部で80項目強ございますけれども、こういった具体的なリスク事象に関しまして、左側の本部各部が提示しました具体的なリスク事象をある程度サマライズしてまとめたのが真ん中の列になります。それからさらにそれを大きくくりのリスクカテゴリーに分類して紐づけたのが一番右側の緑の部分という形になっています。ご覧いただきますと、大学全体ではかなり広範な潜在的リスク事象について本部各部の役割分担というのが整理されて、一定程度管理されている状況ということですが、ただ大きくくりで見たリスクカテゴリーという観点で見ますと担当部署が分散されていて、ある意味リスク評価する際の評価目線ですとか、あるいは何かあった場合の上位へのレポーティングラインへの情報伝達の判断基準とか、そういったものが縦割り組織であるがゆえに大学として横断的に必ずしも横串が刺さっていない、分散している状況になっています。それから3ページ目をご覧くださいのですが、右側の組織図の中段のところ、この図の中では2線組織となっていますけれども、厳密に言うといわゆる1線から完全に独立した2線組織にはなっていませんけれども、各本部組織が研究教育の推進、あるいは1線サポートみたいな1線

業務、ないしは1線に近い業務を行っていると同時に、先ほど2ページ目でお示したリスクに関する2線的な業務の両方を担当しています。各業務担当エリアとそれに付随するリスク管理業務を、いわばセットとして本部各部が縦割りの中で両方見ているという立て付けになっています。従いまして、各本部を担当する各理事のところにも1線のあるいは2線的な情報が縦割りの中でレポートされていて、日常的に大学全体のリスクを俯瞰的に見られるのが総長のところまで行かないとつながらないというのが、構造的な脆弱性の原因としてあるのではないかと考えております。つまり役員レイヤーのところでも明確に、あるいは実効的に1線をモニタリング・牽制する権限と責任を持ったポストがないので、リスクマネジメントの観点では実効的なガバナンスが効いていないのではないかとということでもあります。1線的な機能と2線的な機能が一つの組織単位あるいは一人の人間の中に混在していると、どうしてもその判断に楽観バイアスがかかりやすいということで、そういったバイアスがかからずに常に最悪に備えるという、こういう視点で大学全体を日常から俯瞰してみられる立場の組織が一つ必要であるというふうに考えています。

最後の4ページ目に新しいフレームワークの方向性について、新設部分あるいはその変更部分を赤字でお示ししています。まず大学のすべてのリスク管理に関わる事項を担当するCRO（チーフリスクオフィサー）ポストを新たに新設すること、それから既存の本部各部に分かれております各リスク管理機能につきましても、一旦既存の立て付けを残した上で、ただそれだと明確な2線組織がない状態になってしまいますので、すべてのリスク管理に関わる情報を一元的に集約して、大学全体を俯瞰してリスクモニタリングあるいは1線牽制を行うという、仮称ですけれどもリスクコンプライアンス統括部といったものを完全な独立組織、2線組織として新設することを考えています。さらに3線のところでも、大学全体の内部統制がコントロールされていることをアシュアランスする機能を強化することを目指して、内部監査室を3線として明確に位置づけることを考えたいと思います。さらに既存でもリーガルマネジメント総括会議やコンプライアンス総括会議といったものがあるわけですけれども、これらを統合しまして、その他リスクも含めたリスク管理について、総長をはじめとする役員が実効的に大学全体のリスクについて認識を共有し、経営陣として対応すべき事柄を議論、対応方針を見出していくという、こういった委員会組織に改変することを併せて考えています。

以上が現時点での委員会での検討状況でございますけれども、申し上げるまでもなくリスク管理において大事なものは、まずは1線がリスクオーナーシップを自覚して自らリスクマネジメントをし、それに対して2線あるいは3線がチャレンジするというのが基本になります。そういう意味で、1線の組織が1線の中でどういう体制でどういうリスク管理ができているのか、あるいは1線の状況が2線から見えにくい状況にならないためにどのような工夫や仕組みを導入していくのか、これらを引き続き検討を続けて、な

るべく時間をかけずに一定の結論を導きたいというふうに考えています。

それから委員会の2つ目のテーマの部分ですけれども、顕在化リスク事象に対してどのように対応していくのかということにつきましては、従来は各リスク事象が生じた職務分野を担当する本部あるいは理事からコンプライアンス管理担当理事にトスアップされたものを、危機管理担当理事が総長を含む関係各所と個別に協力しながら問題に対処しているというのが実情でございます。これをもう少し組織的な対応に変えていくということで、今ご説明しましたフレームワークの中では全ての情報がリスクコンプライアンス統括部あるいはCROに集約して一元管理できるようになりますので、日常のレポーティングの中で必要と判断されるような場合には、CROが総長と協議の上で、常設組織ではない危機対策本部のような機動力のあるチームを組成して、適切なタイミングで対応していく。後手に回らず先手で危機対応できるようにすることが大事だと思いますので、そういった危機対策本部マニュアルあるいはガイダンスという形で、危機事象を想定した非常設組織の体制あるいはその動き方、こういったものをあらかじめ取り決めていくというようなことを今後詰めてまいりたいというふうに考えております。中間報告としての私からのご説明は以上になります。

【本田議長】

どうもありがとうございました。運営方針会議の役割というのは運営方針事項の決議及び決議に基づいた運営の監督ということでございますけれども、役割の一つに国際卓越研究大学研究等体制強化計画の作成または変更に関する事項を議決し、当該計画に関する業務の執行の状況を監督するというのもございまして、その観点から必要であることというのは考えていかなければいけないということで、運営方針会議として本件の状況を把握できればと思い報告をいただきました。

はい、A委員。お願いします。

【A委員】

いくつかの指摘点および質問があります。まず第一に、このプロセスの複雑さに圧倒されており、個々の項目の詳細を判断することは私には難しいと感じています。この問題を克服するために――おそらく多くの方も同じように感じていると思いますが――コンプライアンスやリスクアセスメントの専門家を外部から招聘し、この委員会に加えることを強く推奨します。これが1点目です。

2点目は、より質問に近い内容です。過去数か月に起きたことを分析すると、学術面の権限と財務面の監督との分離が不十分だったように見受けられます。この点について、対応はされているのでしょうか。

次に、今回の事案後にコンプライアンスチェックが発動されましたが、特に医学部の

ように類似の事象が頻発しやすい分野に対して、事前にチェックする仕組みがなぜ整備されていなかったのでしょうか。

また、学内全体でリスクの兆候を共有する仕組みが限定的であったように思いますが、より中央集権的な組織を設けることで、この問題を解消できるのでしょうか。

そして最後に、私自身の確認の意味も含めてお伺いします。東大のコンプライアンス体制全体が、国際標準化機構（ISO）が発行する ISO 37301（大学のコンプライアンスマネジメント構造の国際規格）とどの程度整合しているのか、すでに確認されましたか。これを基準として検討しているのでしょうか。現在の東京大学のコンプライアンス体制が、この規格からどの程度乖離しているのか、あるいはどの程度整合しているのでしょうか。

【本田議長】

A 委員、どうもありがとうございました、大変重要な示唆をいただいたと思います。これは中間報告と聞いておりますので、今後のご検討にぜひご反映をいただくようなポイントだというふうに思っております。ちなみに最終報告というのはいつを目指しているのでしょうか。

【B 委員】

本当に速やかに、ほとんどもう間もなくということを予定しています。

【本田議長】

この詳細についての意見交換は改めて時間を設けたいと思いますので、本会議は次の議題に移らせていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

本日の議題としては以上となりますが、事務局を含めて何かご発言ご意見等ございましたらになりますか。

【事務局】

事務局から2点ございます。まず1点目、既にご案内しているとおり、次回の運営方針会議の開催につきましては1月30日を予定しております。主たる議題としては「今年度の補正予算」及び「第4期中期計画の変更」となる見込みです。

続いて2点目ですが、「運営方針会議内規」及び「運営方針会議の運営に関する了解事項」において、運営方針会議の議事の記録及び配付資料は原則として公開するものとしたうえで、公開することが適当でない場合と会議が議決した議事録及び資料については非公開とすることができ、その場合は非公開とする理由を公表することとされています。議題1「令和7年度中間決算報告」の資料01-2「令和7年度中間決算BS・PLの概要」

につきまして、同資料は委員の皆様のご判断の参考としてお示ししているものですが、この3～4ページに記載の内容は本学の今後の経営判断や意思決定に影響を及ぼす可能性があることから、当該部分については非公表とすることが適当であると考えております。この点、ご審議いただきたいと思っております。

【本田議長】

ありがとうございます。今の事務局の提案について、ご意見があればお願いいたします。

(意見なし)

ないようでしたら、資料01-2の3-4ページについては本学の今後の経営判断や意思決定に影響を及ぼす可能性がある情報が含まれているということを理由にして、非公開とさせていただきます。その他、何かございますでしょうか。それでは本日の運営方針会議は以上にて終了とさせていただきます

以上

※1 東京大学運営方針会議の運営に関する了解事項（令和7年1月30日運営方針会議承認）第2条第1項に基づき、議長を除き匿名化

※2 同一の発言者は同一の記号（A～F）としているが、議案の説明に係る発言については別記号（○○、●●、△△）としている