

運営方針会議（令和 7 年度第 6 回）

議題表

令和 8（2026）年 3 月 2 6 日（木）

1 8 : 0 0 ~ 2 1 : 0 0

議題

1. 令和 8 年度予算の審議
2. 令和 8 年度年次資金繰計画の報告
3. 本学におけるリスクガバナンス改革の対応状況報告
4. 国際卓越研究大学申請に係るアドバイザーリーボードからの指摘への対応状況報告
5. その他

配付資料

1. 令和 8 年度予算計画（案）
2. 令和 8 年度年次資金繰計画
- 3－1. リスクガバナンス強化に向けた対応方針
- 3－2. 全学リスクポリシー（案）
4. アドバイザーリーボードのご意見への対応状況
5. 令和 8 年度運営方針会議日程

令和 8 年度 東京大学 予算計画【法人フレーム】（案）

令和 8 年 3 月 2 6 日
運営方針会議

【収入予算】

(百万円)

行番号	区分	令和 7 年度 【補正後】
1	大学事業収入	131,287
2	運営費交付金	82,389
3	学生納付金	15,497
4	雑収入	8,882
5	間接経費収入	24,457
6	施設費交付金	59
7	FSI基金繰入	3
8	病院事業収入	56,512
9	投資・臨時的収入	583
10	財務収益	583
11	特例ペイアウト	0
12	収入 計	188,382

令和 8 年度 【当初】	対前年度（補正） 増▲減額	備考
128,408	▲2,879	
81,207	▲1,182	
15,752	255	
8,857	▲24	
22,532	▲1,925	
59	0	
0	▲3	
61,849	5,337	
1,842	1,259	
842	259	
1,000	1,000	新規計上
192,099	3,717	

【支出予算】

行番号	区分	令和 7 年度 【補正後】
13	法人事業支出	80,438
14	法人運営管理経費	5,009
15	本部管理人件費（承継人件費等）	75,429
16	ガバナンス・体制構築・業務改革等経費	0

令和 8 年度 【当初】	対前年度（補正） 増▲減額	備考
81,551	1,113	
4,825	▲183	
75,726	297	
1,000	1,000	新規計上

17	投資・臨時的支出	2,079
18	民間借入金等償還経費	1,567
19	法人償還財源積立（元本分）	513
20	出資金	0

2,685	606	
1,851	284	
834	322	
0	0	

21	病院事業支出	48,861
22	診療経費	45,861
23	債務償還経費（附属病院分）	3,000

54,198	5,337	
51,023	5,162	
3,175	175	

24	大学事業支出	59,691
25	教育研究活動経費	56,688
26	特殊要因経費	3,003

58,345	▲1,346	
55,227	▲1,461	
3,118	115	

27	支出 計	191,069
28	収入 - 支出	▲2,687

196,779	5,711	
▲4,680	▲1,993	

29	預託金・借入金	▲1,748
30	預託金（預入・取崩の差額）	▲1,765
31	学内借入等（新規貸付・返済の差額）	17

0	1,748	
0	1,765	
0	▲17	

32	改 収入 - 支出	▲4,435
----	-----------	--------

▲4,680	▲246	
--------	------	--

33	繰越財源からの繰入	4,435
34	目的積立金・前中期目的積立金	745
35	間接経費・研究支援経費等	1,804
36	国立大学法人債	1,886

296	▲4,138	
296	▲449	
0	▲1,804	
0	▲1,886	

37	改 収入 - 支出	0
----	-----------	---

▲4,384	▲4,384	
--------	--------	--

※単位未満四捨五入のため、計数が一致しない場合がある。

令和8年度 年次資金繰計画

運営費、外部資金等(寄附金を除く) (単位:百万円)

区 分		前年度残高	第1・四半期	第2・四半期	第3・四半期	第4・四半期	合 計	(参考) 令和7年度計画
入 金	運営費交付金		20,853	18,815	22,619	18,921	81,207	79,045
	施設費補助金(施設費)		348	1,035	1,614	3,485	6,482	4,807
	施設費補助金(設備整備費)		0	0	0	5,611	5,611	6,810
	長期借入金		(1) 授業料改訂による影響 昨年比+3.3億 (改定前比+6.6億)				1,500	1,600
	附属病院収入		15,094	16,026	15,795	15,872	62,787	56,366
	学生納付金		6,111	1,052	6,000	2,924	16,086	15,691
	その他収入		3,146	1,961	1,990	3,948	11,046	8,526
	産学連携収入、科研費等補助金		40,429	37,171	26,361	24,269	128,229	119,917
	合 計		85,981	76,059	74,379	76,529	312,948	292,762
出 金	人件費		39,838	27,348	36,271	29,406	132,863	101,614
	物件費		53,360	36,318	34,368	38,919	162,966	175,256
	施設費補助金(施設費)		348	1,035	1,614	3,485	6,482	4,807
	施設費補助金(設備整備費)		0	0	0	5,611	5,611	6,810
	借入金償還経費、大学債利払い		749	1,791	748	1,738	5,026	4,276
合 計			94,295	66,493	73,001	79,159	312,948	292,762
四半期 計			-8,314	9,567	1,377	-2,630	0	0
繰 越 計		73,592	65,278	74,845	76,222	73,592	73,592	—

大学債

区 分		前年度残高	第1・四半期	第2・四半期	第3・四半期	第4・四半期	合 計	(参考) 令和7年度計画
入 金	収入		0	0	0	0	0	19,000
出 金	支出		1,000	4,000	4,000	4,807	13,807	12,518
四半期計			-1,000	-4,000	-4,000	-4,807	-13,807	6,482
繰 越 計		24,110	23,110	19,110	15,110	10,303	10,303	—

寄附金

区 分		前年度残高	第1・四半期	第2・四半期	第3・四半期	第4・四半期	合 計	(参考) 令和7年度計画
入 金	収入		4,489	2,450	3,506	3,305	13,750	13,939
	運用(実現)益ペイアウトによる収入		1,000	0	0	0	1,000	0
出 金	支出		2,335	2,324	2,587	3,596	10,842	9,679
	収入のうち長期運用繰入(エンダウド寄付)		1,000	0	0	0	1,000	1,000
	運用(実現)益ペイアウト分の支出		0	500	0	500	1,000	0
四半期 計			1,154	125	919	-291	1,908	3,260
繰 越 計(*)		11,200	12,354	12,480	13,399	13,108	13,108	—

*別途、588億円を長期運用中

合 計

四半期合計			-8,160	5,692	-1,703	-7,728	-11,899	—
繰越合計(短期運用可能額)		108,902	100,743	106,435	104,731	97,003	97,003	—

(3) 短期の余裕金は期中1,000億前後で推移する見込み

東京大学 リスクガバナンス強化 に向けた対応方針

ご説明資料

1. 本資料の背景・狙い
2. 現状の課題認識
3. 今後のリスクガバナンス強化の枠組み
 - A. リスクポリシーと主要リスク定義(リスク・タクソノミー)
 - B. リスクガバナンス組織体制
 - C. リスク管理プロセス概要
 - D. 危機事象発生時の管理態勢
 - ・ 危機レベル別の対応態勢
 - ・ (参考)危機管理ガイドラインの概要
 - E. リスクカルチャーの醸成
4. 今後のロードマップ・進め方・検討態勢

1. 本資料の背景・狙い

東京大学におけるリスクガバナンス強化に向けた第一歩として、基本方針・枠組みの策定と提示を行い、コミットメントを明確化することが本資料の狙い

背景

東京大学においては、これまで複数のリスク事案が顕在化し、リスクガバナンスの強化が喫緊で必要な状況

- 1) リスクを未然に防ぐ統制
(リスクの発生を早期に発見する統制)
- 2) 危機事象発生時の管理体制

これらリスクガバナンスの強化は、東京大学の国際競争力向上の為に極めて重要であり、全学を挙げて取り組んでいく必要

- 時世で刻々と変わるリスクへの対応
- グローバル水準での組織運営力の確保

本資料の狙い

リスクガバナンス強化の第一歩として、本学の基本方針と枠組みの概要を示し、今後の改革方針を示す

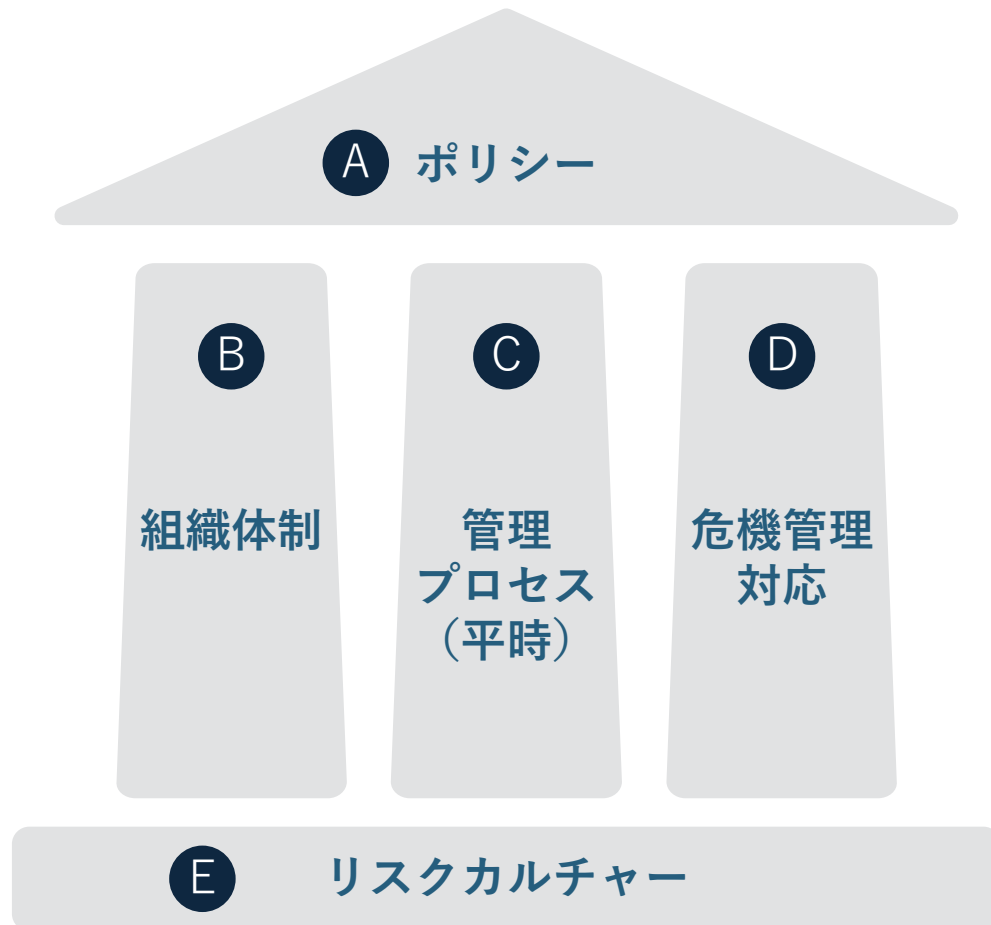
今後は本方針に沿った具体化、および実効性に向けた検証・肉付けを行う

尚、進捗は継続的に対外的にも公表し、透明性も高めていくことを想定

2. 現状の課題認識：（前提）リスクガバナンスの構成要素

リスクガバナンスは、大きく「ポリシー」「組織体制」「プロセス」「危機管理対応」「リスクカルチャー」の観点で構成される

構成要素



概要

- A リスク管理戦略と主要リスクの定義
- B 1線・2線・3線のリスクガバナンス態勢
- C 平時におけるリスクモニタリング・判断プロセス
- D 危機発生時の対応態勢・コミュニケーション含むプロセス
- E リスク感度・ガバナンスの重要性認識

2. 現状の課題認識

本学においては、リスクガバナンスの構成要素それぞれにおいて、課題が存在しており、対応が必要

Ⓐ ポリシー

全学としてのリスク管理戦略の体系的な定義が不十分

- 個別リスク/個別学部・学局毎のパッチワークが中心
- 全学としての、基本方針・対象リスクや対象組織範囲の定義、管理体制・責任、管理プロセス、危機管理、リスクカルチャー醸成などの方針が体系化されていない

Ⓑ 組織体制

学部・部局の自律性に対して、本部からのサポート及び牽制が十分でない

- 1線のリスクガバナンス観点でのハード・ソフト両面での課題の存在
 - リスク管理担当をアサインするも実効性が十分ではない
- 2線の統括機能が弱い
 - 専任のCROが不在(現在は兼任)、2線の統括組織が無い(各担当事務部が個別に対応)
 - リーガルマネジメント委員会、コンプライアンス統括会議の実効性が弱い
- 3線の内部監査の体制は存在するが、実効性が十分ではない

Ⓒ 管理プロセス (平時)

全学視点で、部局を体系的にサポート及び牽制するプロセスが不十分

- 平時における全学としてのリスク特定、評価と優先度判断、対応・管理方法定義、モニタリング等のプロセスに実効性強化の余地

Ⓓ 危機管理対応

全学としての危機事象発生時の管理プロセス・態勢が未整備

- 危機レベルの定義/各レベル毎の対応体制の方針が曖昧(含む危機管理対応本部)
- 特に重大危機発生時の、本部主導の緊急対応が未確立

Ⓔ リスクカルチャー

全学におけるリスクへの感度・ガバナンスの重要性への認識が弱い

- 大学運営におけるリスクに対する部局・研究室の理解が感度が低く、リスクガバナンスに対するマインドが醸成されていない

3. 今後のリスクガバナンス強化の取組み全体像

3線防衛の更なる強化、全学視点での平時・危機発生時双方のフレームワーク整備を重視し、実効性を伴うリスクガバナンス態勢を確立

構成要素	現状課題（再掲）	必要な取組内容
A ポリシー	全学としてのリスク管理戦略の体系的な定義が不十分	- 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（リスク・タクソノミー） - 体制・プロセス・危機対応・カルチャー等の基本方針
B 組織体制	学部・部局の自律性に対して、本部からの牽制が十分効いていない	1線におけるCROガバナンスの強化 2線の機能強化(CRO設置、リスク・コンプライアンス統括部の新設、リスク管理委員会設置・機能強化) 3線の内部監査強化／内部統制委員会強化
C 管理プロセス（平時）	全学視点で、学部・部局を体系的に牽制するプロセスが不十分	- リスク特定（1線からの情報吸い上げ含む） - リスク評価と優先度判断 - リスク対応・緩和 - モニタリングプロセスの整備
D 危機管理対応	全学としての危機事業発生の管理プロセス・態勢が未整備	危機レベルの定義とレベルごとの対応体制・プロセスの整備、ガイドライン・マニュアルの整備
E リスクカルチャー	全学におけるリスクへの感度・ガバナンスの重要性への認識が弱い	- リスクガバナンスに関する啓蒙、育成、罰則など （今後真因を分析し対応を具体化）

3-A. リスクポリシーと主要リスク定義(リスク・タクソノミー) : リスクポリシー

抜本的なリスクガバナンス改革に向け、全学としてのリスクポリシーを整備

主な強化ポイント

● 3線防衛体制の強化

- 1線の自律統制強化
- 2線の牽制機能確立
- 3線の実効性向上



● 全学視点でのガバナンスを強化し、部局の自主性のみに委ねない

- フレームワークとしてルール・プロセスを体系化

全学リスクポリシーの構成(イメージ)

ⓧ リスクガバナンスの構成要素との関係性

1. 目的 ⓐ

- 本ポリシーの目的
- リスク管理の意義
- 大学経営との関係性

2. 適用範囲

- 対象部局・研究所など

3. 基本方針 ⓐ

- 対象となるリスク分類
- 基本原則
- 基本的なフレームワーク

4. ガバナンス体制 ⓑ

- 3線防衛の体制
- 各役割と責任
- 報告ライン／権限

5. リスク管理プロセス ⓒ

- リスク特定
- リスク評価
- リスク対応
- モニタリング

6. 危機対応 ⓓ

- 危機レベルの定義
- レベル別の対応体制
- 危機対応プロセス

7. リスクカルチャー ⓔ

- 教職員への啓蒙・教育
- 評価・罰則 など

3-A. リスクポリシーと主要リスク定義(リスク・タクソノミー) : 目的と対象部署

抜本的なリスクガバナンス改革に向け、全学としてのリスクポリシーを整備

リスクポリシーの目的

本ポリシー策定の目的

- 昨今のリスク事案顕在化への反省を踏まえ、全学としてガバナンスのあり方を見直し、大学運営の質の強化、競争力向上に寄与する

リスク管理の意義

- 不祥事の再発防止に留まらず、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する

大学経営との関係性

- リスク管理は、総長のリーダーシップの下、経営判断と一体で初めて機能する
- 全学的な視点でリスクを統制することで、守るべき価値を守りつつ、果敢な改革と挑戦を可能とする

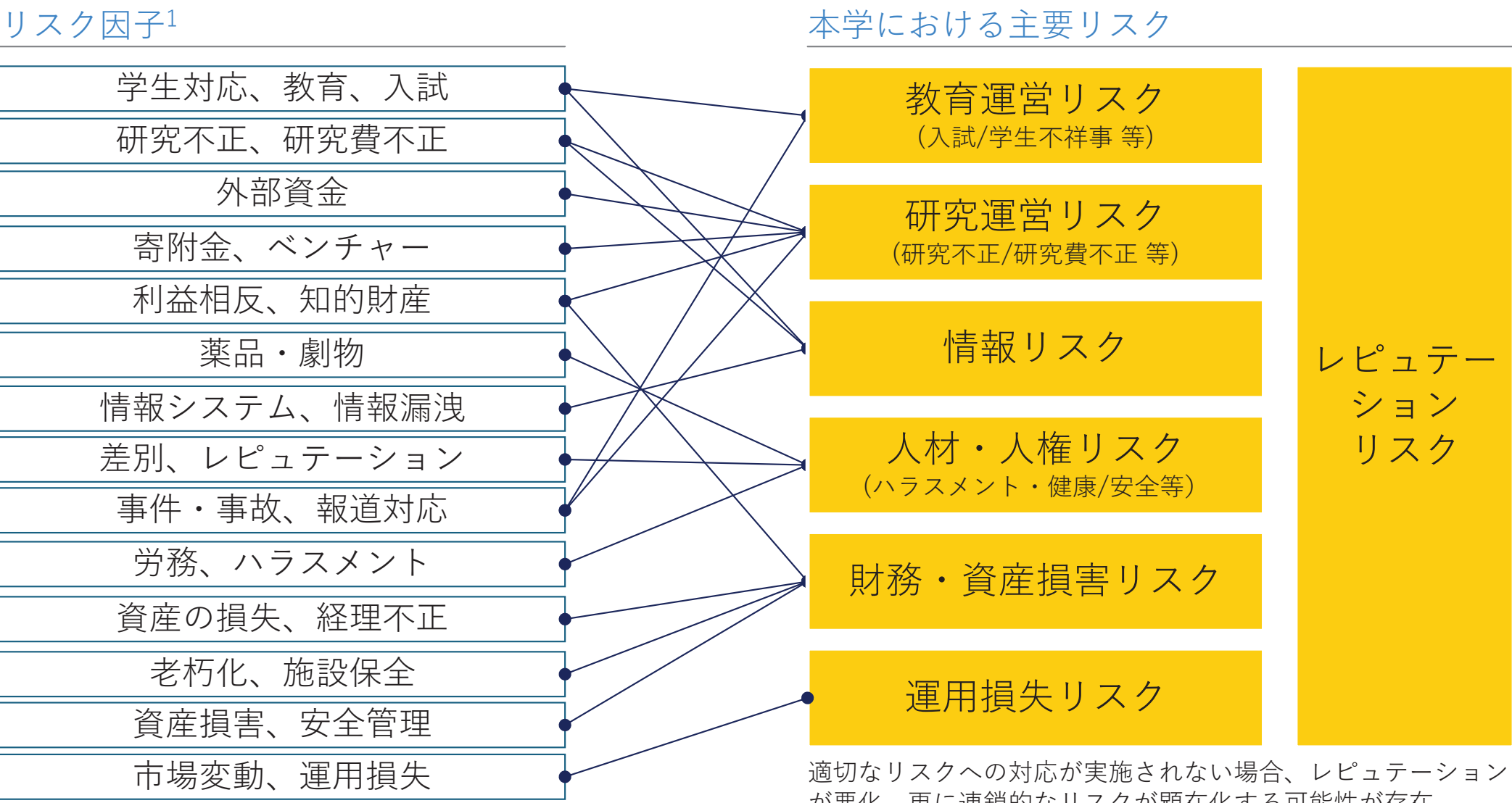
対象部署

本学におけるマネジメント含む全部署・部局を対象とする

- 総長・理事等のマネジメント
- 本部各部室・組織
- 学部・研究科・研究所
- その他本学の付属組織
(子会社・付属学校等含む)

ポリシーの運営は、本学各組織特有のリスクの大きさや種類を認識し、メリハリを持ち、実効性のある運営を目指す

関連部へのヒアリングよりリスク因子を洗い出し、本学における主要リスクを特定

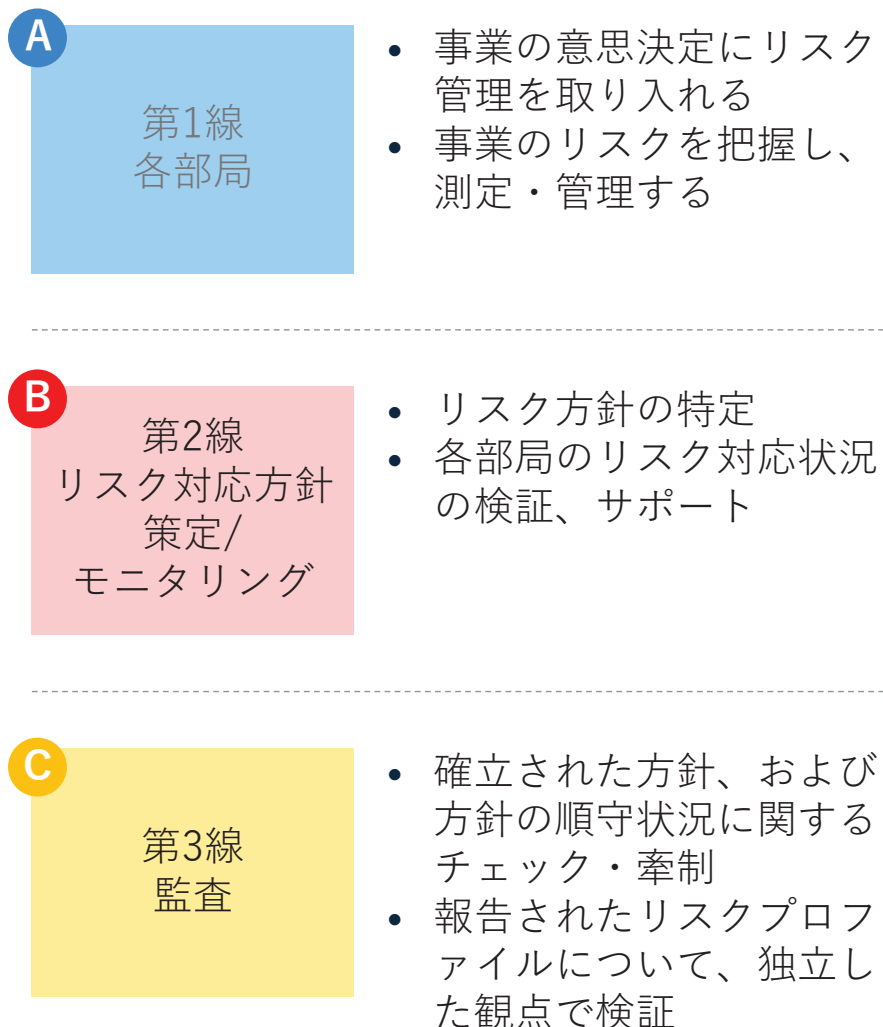


1. 関連部へのヒアリングより洗い出し

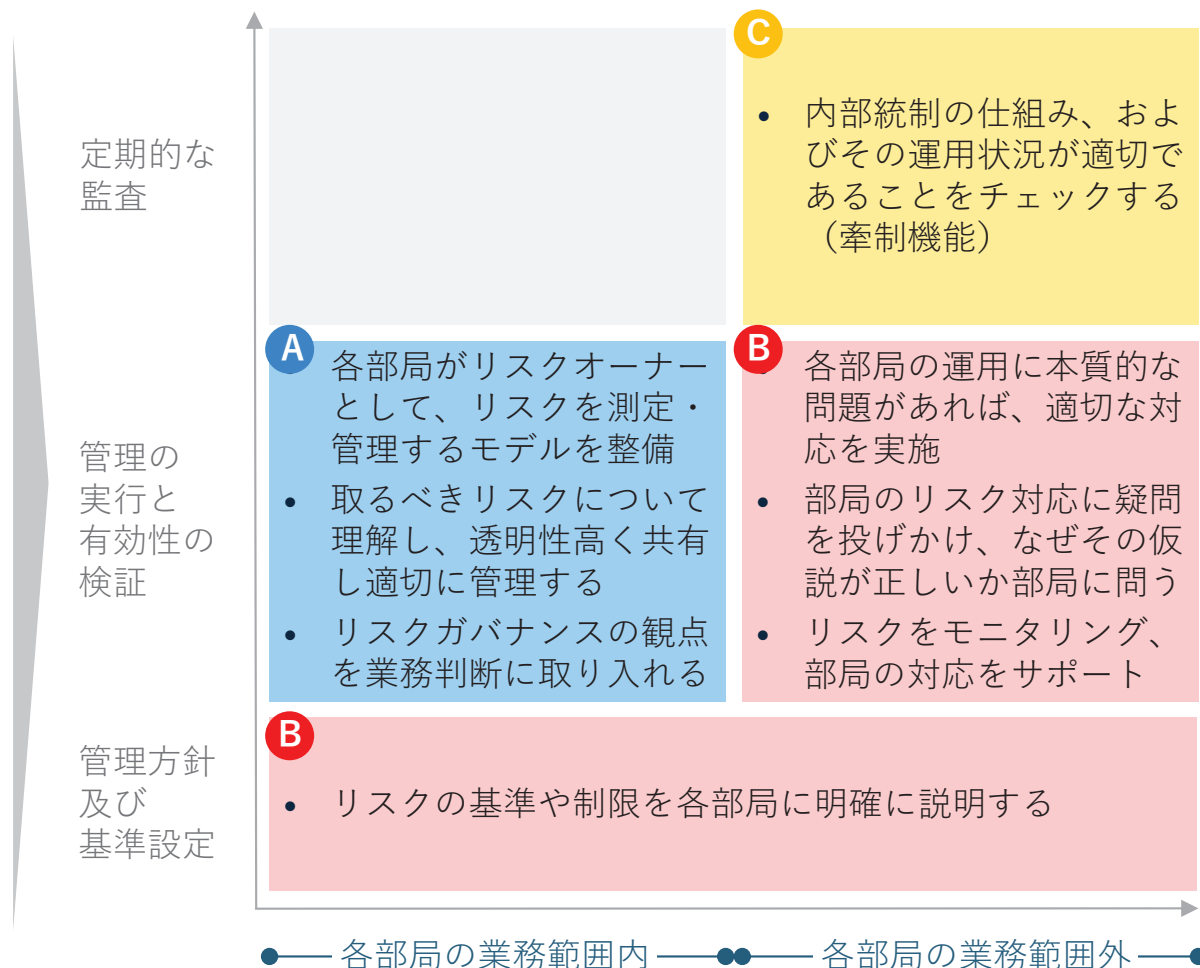
3-B. リスクガバナンス組織体制：基本的な考え方（3線防衛体制）

東京大学におけるリスクガバナンスは3線防衛体制を基本とする

3線防衛態勢における役割



包括的なリスクガバナンスにおける姿（概要）



3線防衛体制の出発点となる1線の対応力を強化するとともに、2線機能を抜本的に強化し、部局の自主性に依拠していた構造を変革。同時に3線の独立性担保、機能強化も推進

運営体制

大学運営

強化方針

1線のリスク対応力強化

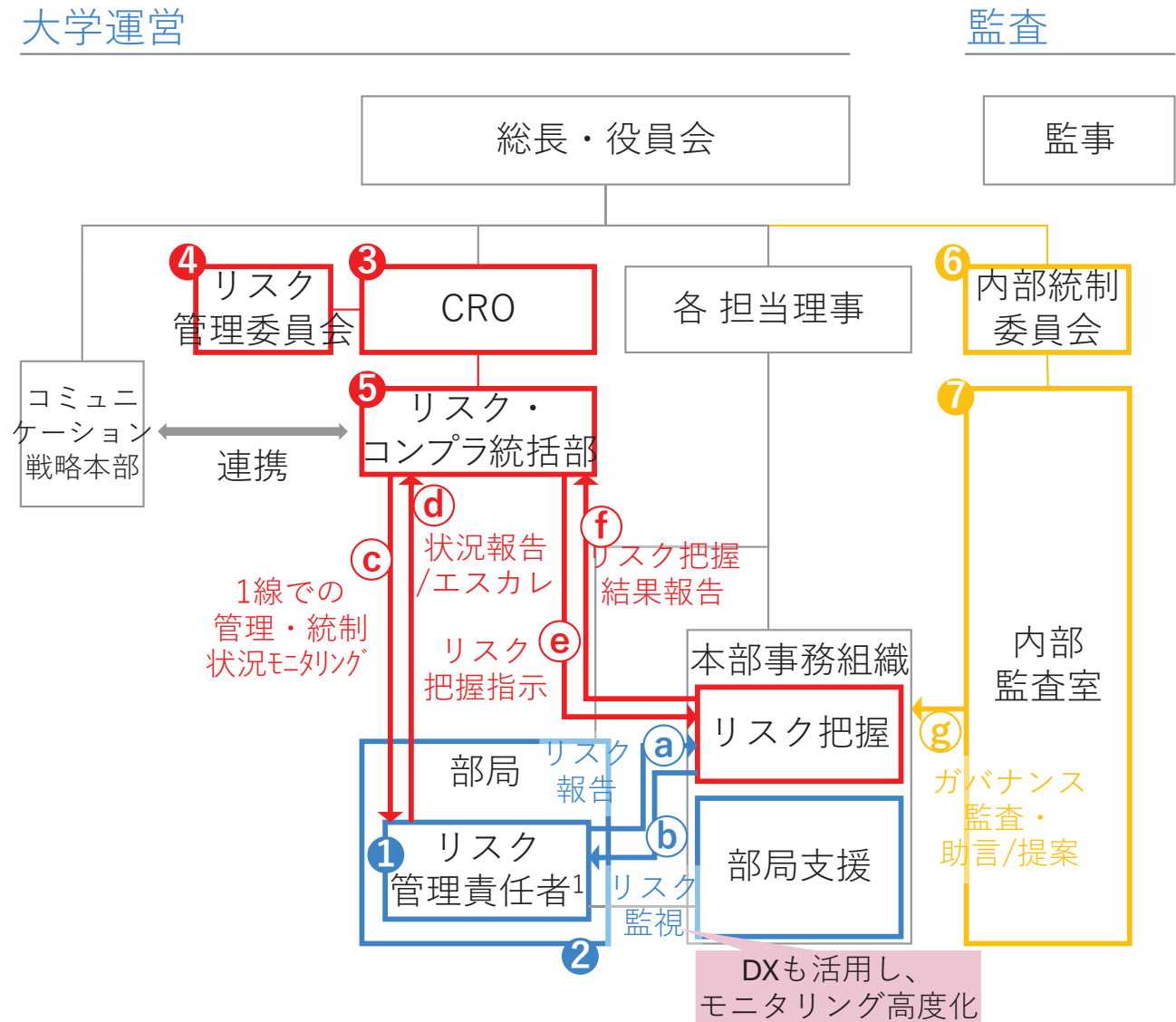
- ① 部局にリスク管理責任者を設置
 - 1線にリスク管理責任者(1.5線)を置き、現場のリスクを管理、早期に吸上げ
- ② 1線のリスクカルチャー強化
 - 1線自らの規律を効かせる為の教育/仕組みづくりの徹底

2線の機能強化

- ③ **CROの設置（民間登用含む）** 4/1より
 - 深い知見を持つ専任CROの設置
- ④ **リスク管理委員会の設置・機能強化**
 - 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
- ⑤ **リスク・コンプラ統括部の新設** 4/1より
 - CRO直下とし、1線から独立してリスクモニタリング・牽制

3線の独立性・機能強化

- ⑥ **内部統制委員会の機能強化**
 - 大学の事業活動に対し、リスク含むガバナンス脆弱性への改善提案
- ⑦ **内部監査室の機能強化**
 - 監査に加え改善に向けた対象部署のフォローアップ強化



運営体制

大学運営

監査



3-B. リスクガバナンス組織体制：各部署の連携

各部署の役割、連携体制をより明確に再構築し、3線防衛体制の実効性を高めていく

区分	アクション	概要
1線関連	① リスク対応状況報告 (部局→本部事務組織)	想定されるリスクを特定しつつ、状況をモニタリングし、本部に定期報告。リスクが顕在化した場合は、状況とともに対応策を都度本部に報告する
	② リスク監視 (本部事務組織→部局)	- 各部局の報告をベースに、状況をモニタリング - リスク顕在時には、状況の詳細を精査するとともに、対応策の効果を評価し、必要に応じて、リスク管理責任者に追加対応を指示
2線関連	③ 1線での管理・統制状況 モニタリング (リスクコンプライアンス→部局)	- 各部局のリスク管理責任者と本部における連携状況、リスク管理・対応状況の確認、必要に応じた追加対応を指示 - 部局/本部へのリスク・トレーニング等を提供
	④ 状況報告/エスカレ (部局→リスクコンプライアンス)	- 各部局におけるリスク管理・対応状況を報告 - 重大危機発生時/緊急時にはエスカレーションを実施
	⑤ リスク把握の指示 (リスクコンプライアンス→本部事務組織)	各部局の潜在リスクの洗い出しと評価の指示、本部によるリスク監視状況の報告指示、必要に応じた追加対応指示を実施
	⑥ リスク把握結果及び対応 状況の報告 (本部事務組織→リスクコンプライアンス)	各部局の潜在リスクの洗い出しと評価結果、定期的なリスク監視状況を報告
3線関連	⑦ ガバナンス監査・ 改善の助言/提案 (監査→本部事務組織/部局)	リスクガバナンス態勢の実効性及び運用状況の監査、必要に応じた追加対応の助言や提案を実施

3-B. リスクガバナンス組織体制：強化方針

担当部署での各リスク因子をモニタリングに加え、リスク・コンプライアンス統括部で横断的なモニタリングを実施、また懸念発生時には一次窓口を担うことで対応漏れを防止

リスク因子（再掲）

学生対応、教育、入試
研究不正、研究費不正
外部資金
寄附金、ベンチャー
利益相反、知的財産
薬品・劇物
情報システム、情報漏洩
差別、レピュテーション
事件・事故、報道対応
労務、ハラスメント
資産の損失、経理不正
老朽化、施設保全
資産損害、安全管理
市場変動、運用損失

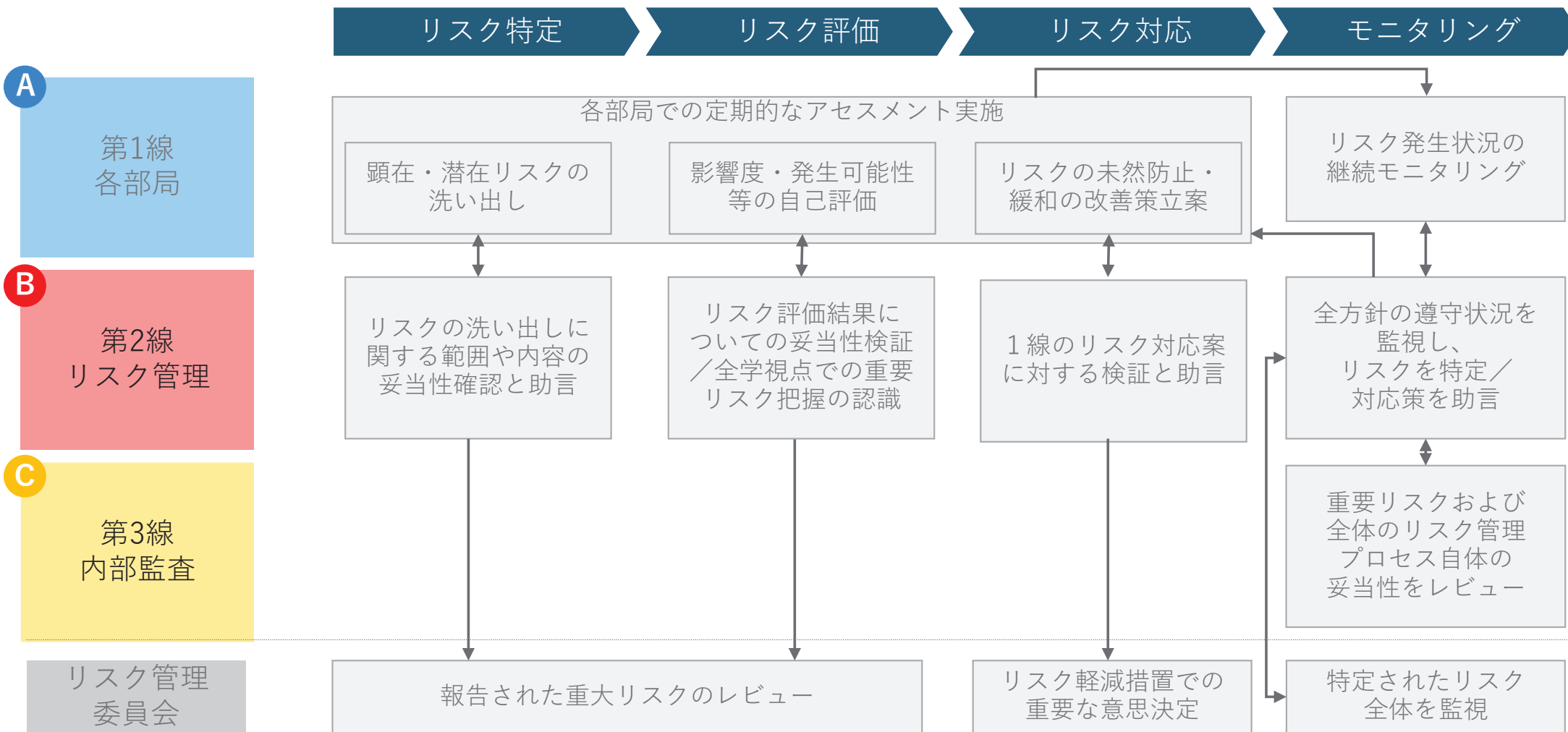
担当部署

教育・学生支援部
研究推進部
産学協創部
社会連携部
産学連携法務部
環境安全衛生部
情報システム部
経営企画部
総務部
人事部
財務部
施設部
資産活用推進部
東京大学基金
リスク・コンプライアンス統括部

複数部署に跨るリスクの対応漏れを防ぐため、
リスク・コンプライアンス統括部にて一次窓口を対応

3-C. リスク管理プロセス概要

3 線防衛体制をベースとして、平時のリスク特定・評価・対応・モニタリングのプロセスを定義し、能動的にリスク管理を実施。本プロセスは実践的な啓蒙の場としても活用



3-D. 危機事象発生時の管理態勢：危機レベル別の対応態勢

インシデントの深刻度合いにより対応方針を変更。中程度以上のインパクトが見込まれる場合には、本部や経営による関与レベルを高める

インシデントの深刻度合い（具体例は次頁参照）

対応方針

大

- 甚大な経済的損失が発生/深刻な人的被害が発生
- 法令違反も含め、全学のレピュテーションに大きな影響を及ぼす可能性が極めて高い
- 個別の部局単位での解決が困難

中

- 経済的損失が発生/人的被害が発生
- 全学のレピュテーションに大きな影響を及ぼす懸念あり
- 個別の部局単位での解決が困難

小

- 日常的に発生する軽微なインシデント
- 個別の部局単位での対応可能

運営体制

危機対応本部を設置し、経営が対応を主導

- 迅速に情報をエスカレーションし、経営・CRO判断にて危機対応本部を設置
- 経営と危機対応本部の指示にて本部及び各部門で対応

本部・CROにエスカレーション、本部と各部局が連携して対応

- リスク・コンプライアンス統括部及び関連の本部事務組織に迅速にエスカレーション
- 本部の関連組織と連携し対応

各部局が対応、本部・CROに報告

- 関連の本部事務組織にエスカレーション後、各部局で対応
 - 必要に応じて本部事務組織もサポート
- リスク・コンプライアンス統括部への報告を実施

主要リスク毎のインシデントの深刻度合いを定義し、対応

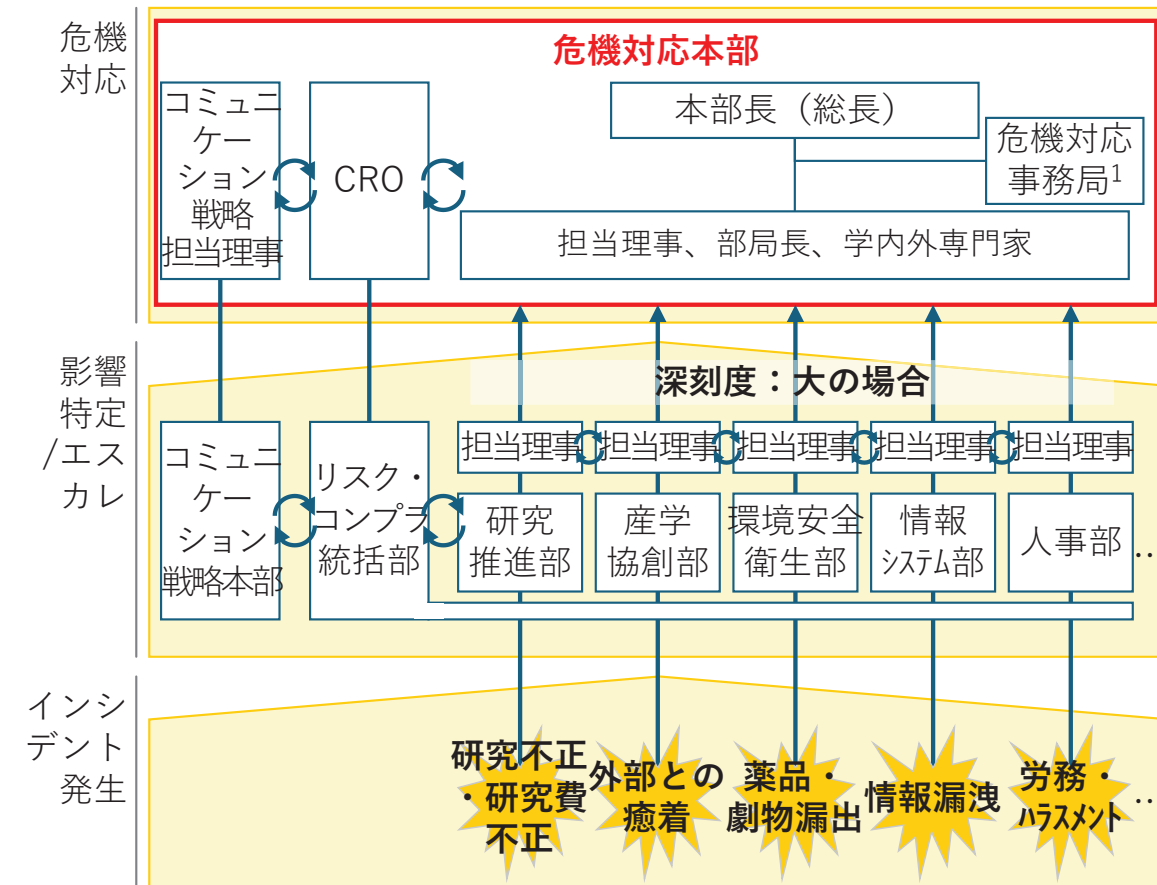
主要リスク	インシデントの深刻度合い（例）		
	大	中	小
教育運営リスク (入試/学生不祥事 等)	入試不正や本学教職員の不正等で本学に直接的な刑事責任/監督責任が及ぶ事案	重大な学生不祥事等、本学に対して間接的な責任が追及される可能性のある事案	通常の入試・試験不正、軽微な不祥事事案
研究運営リスク (研究不正/研究費流用 等)	- 本学教職員及び学生等が直接的に関わり、意図的に行った重大な研究不正等 - 金銭的被害額が甚大、悪質性高く刑事事案となりうる研究費流用、不正接待等	- 本学教職員及び学生等が間接的、無自覚に関わった重大な研究不正 - 少額かつ無自覚に関わった研究費流用、不正接待等	- 本学教職員及び学生等が間接的、無自覚に関わった研究上の軽微な瑕疵 - 本学教職員及び学生等が間接的、無自覚に関わった研究上の軽微な瑕疵
情報リスク	個人の機微情報や大量個人情報流出、安保・競争優位上極めて重要な情報の流出	重要性の低い研究情報や匿名での個人情報の部分流出	日常連絡等のメール誤送付等
人材・人権リスク (ハラスメント・健康/安全等)	個人の生命に直接関わる、または大量の重要な心身被害を伴う事案	本学の過失による入院を要する重傷者や後遺症の恐れのある事案	通常の研究・教育上の軽微な負傷等
財務・資産損害 リスク	10億円以上の損失 - 大学運営への深刻な影響	1千万円～10億円未満の損害 - 一定期間(～1年)の授業停止などの大学運営への影響あり	1,000万円未満の損害
運用損失リスク	想定リスクリターンを前提としたPFの標準偏差の2倍超の損失が3期継続	想定リスクリターンを前提としたPFの標準偏差の2倍超の損失が発生	想定リスクリターンを前提としたPFの標準偏差を超える損失が発生
その他 (レピュテーション等)	- 大学運営が1年以上にわたり阻害される事象 - 国会・政府による追及など	- 一定期間(～1年)の授業停止などの大学運営への影響あり - 全国紙・TV報道の拡散など	大学運営自体には直接的に影響しないリスク事象

3-D. 危機事象発生時の管理態勢：(参考) 危機管理ガイドラインの概要

全学としての危機対応に向け、深刻なインシデント発生時のエスカレーションプロセスを整備し、危機対応本部によるトップダウンでの対応を進める

態勢のポイント

深刻度が大きいインシデント発生時、速やかにエスカレーションし、総長を本部長とする危機対応本部を立ち上げて対応



1. 企画調整担当理事が事務局長を担当

危機対応本部のミッションと役割

総長のリーダーシップのもと、全学で危機への対応を進める

A. 専門家のアサイン

- 危機の種類に合わせた学内外専門家をアサイン

B. 社内の情報収集・統制

- ヒアリング等でインシデントの詳細を把握すると共に、不正確な情報拡散を統制

C. 対外コミュニケーションプラン策定

(メディア・当局・学生/教職員・取引先等)

- 大学としてのメッセージ内容、発信者・発信先・タイミングの検討

D. 原因究明+止血

- インシデントの原因の把握と当面の緊急対応の実施

E. 再発防止策策定・事後対応

- 抜本的なインシデント防止柵の策定、法務・財務などの事後対応

F. 大学運営へのインパクト推定・計画修正

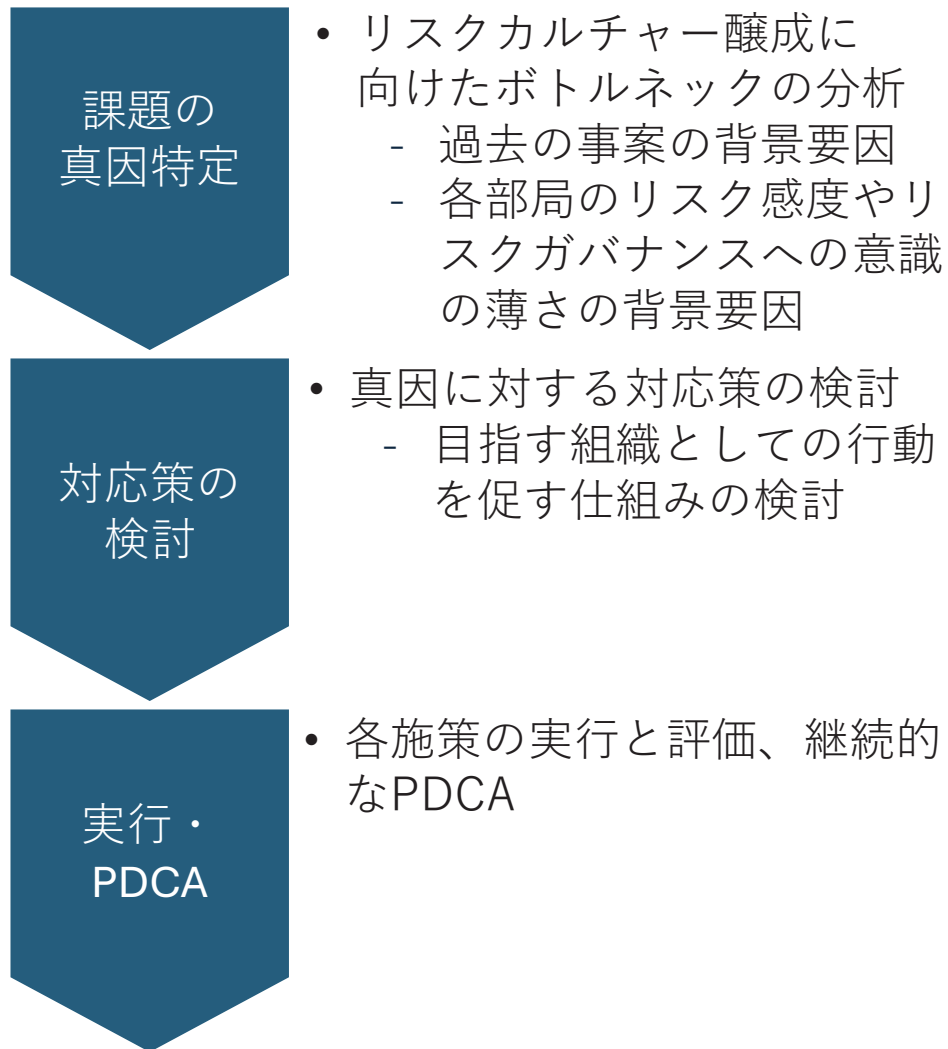
- 定量インパクトの確認とインパクトの影響を受けた運営計画の修正

危機対応事務局が本部運営をサポート 17

3-E. リスクカルチャー醸成

全学へのリスクカルチャー浸透を目指し、今後、真因特定と対応策の検討・実行を進める

検討のプロセス



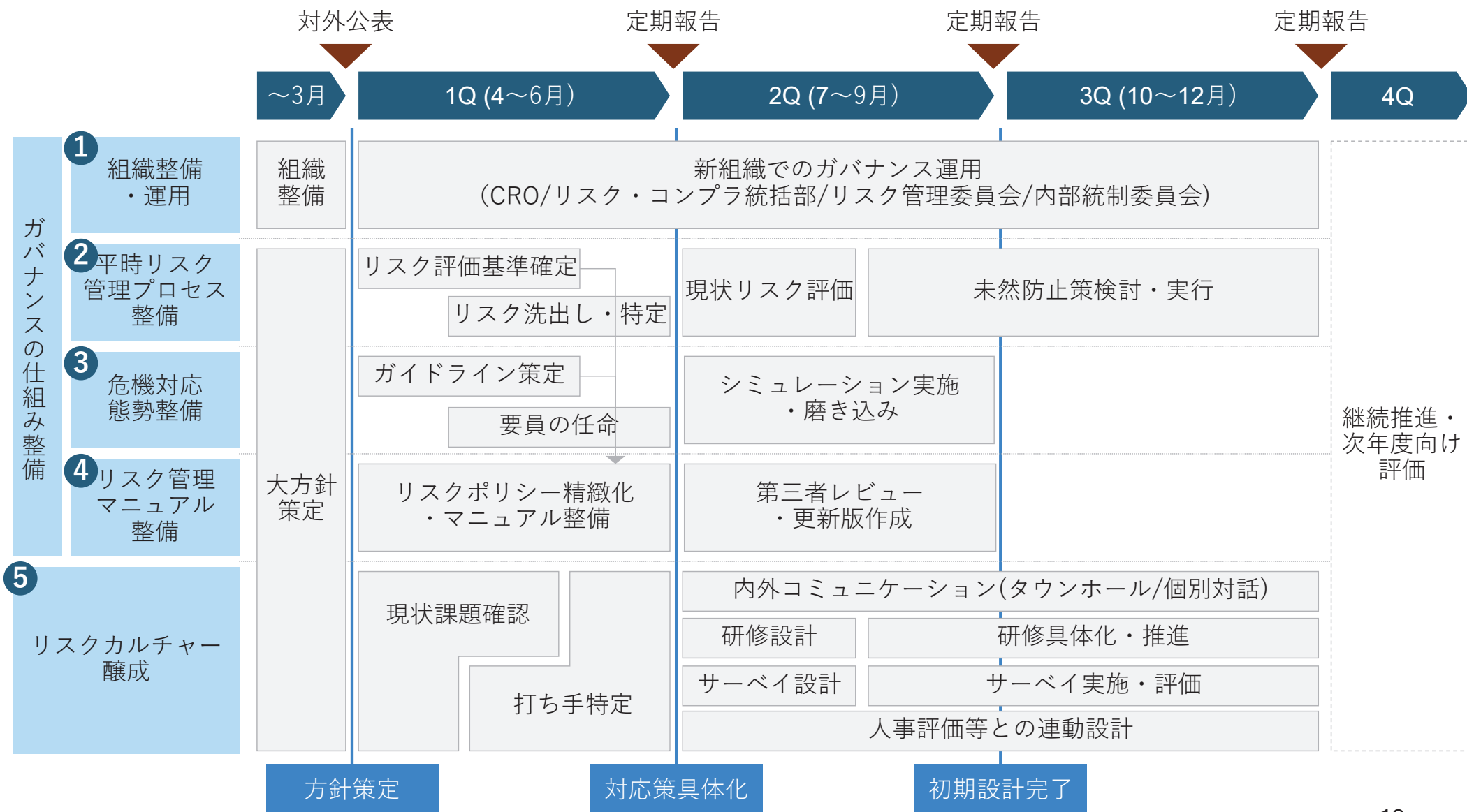
検討の視点(例)

コミュニケーション ・啓蒙	リスクガバナンスに関する重要性・方針の継続的周知等
リスクガバナンスに関する教育	- 具体的ルール・プロセスの学習機会 - 理解度確認とPDCA等
人事評価	- リスク管理の取り組みに対する評価強化 - ペナルティの見直し等
業務運営プロセス	1線におけるリスクを未然に防ぐチェックなどの強化等
組織体制・意思決定	今般の3線防衛強化に追加が必要な場合検討

・
・
・

4. 今後のロードマップ・進め方・検討態勢

26年3月末までに策定した方針をもとに、3か月で対応策を具体化して順次推進、4半期毎に定期報告を実施し、進捗状況を透明化



全学リスクポリシー（案）

国立大学法人東京大学

2026 年 4 月 1 日

Version 0.91

所管：CRO/リスクコンプライアンス統括部

目次

1. 目的	2
1.1 本ポリシーの目的	2
1.2 リスクガバナンスの意義	2
1.3 大学経営との関係性	2
1.4 本ポリシーが重視するポイント	2
2. 適用範囲	3
2.1 対象組織	3
2.2 自律性との関係	3
3. 基本方針	3
3.1 用語の定義	3
3.2 対象となるリスク分類（リスク・タクソノミー）	3
3.3 基本原則	4
3.4 基本的なフレームワーク	5
4. ガバナンス体制	5
4.1 リスクガバナンスの基本思想	5
4.2 主要機能の役割と責任	6
5. リスク管理プロセス	7
5.1 プロセス全体像	7
5.2 報告と改善	8
6. 危機対応	8
6.1 危機レベルの定義	8
6.2 レベル別の対応体制とエスカレーションルール	8
6.3 危機対応プロセスと危機対応本部	9
7. リスクカルチャー	10
7.1 基本方針	10
7.2 コミュニケーション・啓蒙	10
7.3 教育	10
7.4 評価・規律（インセンティブ設計）	11
7.5 PDCA と計測	11
8. 本ポリシーの施行・補則	11

1. 目的

1.1 本ポリシーの目的

東京大学（以下「本学」という。）は、世界最高水準の教育研究を通じて社会に貢献するという使命の下、学問の自由と大学の自律性を尊重しつつ、公共性の高い組織として説明責任を果たし、持続的に価値を創出する必要がある。本ポリシーは、本学のあらゆる活動に内在するリスクを、全学として一貫した原則・体制・プロセスの下で管理し、大学運営の質の強化と国際競争力の向上を実現することを目的とする。

1.2 リスクガバナンスの意義

リスクガバナンスは、不祥事や事故を未然に防止し、被害を最小化するための守りの仕組みにとどまらない。守るべき価値（学問の自由、研究倫理、学生・教職員の安全と人権、情報・資産、社会的信頼）を確実に守りながら、果敢な改革と挑戦を可能とする「攻めの経営基盤」である。リスクを的確に捉え、優先順位を付け、適切な統制を整備し、透明性高く共有することで、安定運営と社会からの信頼獲得に資する。

1.3 大学経営との関係性

リスクガバナンスは、総長のリーダーシップの下、経営判断と一体で初めて機能する。全学的視点で重要リスクを可視化し、資源配分、制度設計、組織運営、対外関係、DX投資等の意思決定に組み込むことで、リスクを「管理可能な形」にし、リスク顕在化の未然防止、非常時の速やかな対応を実現することに加え、将来の機会（研究・教育の発展、連携拡大、国際展開等）を最大化する。

1.4 本ポリシーが重視するポイント

本ポリシーは、本学における強靱なリスクガバナンス実現に向け、特に以下を重視する。

(1) 3線防衛体制

- 第1線：各部局における自律統制（現場での予防・早期検知・初動・エスカレーション）
- 第2線：全学統括による牽制・支援機能（リスク評価・基準設定、助言、横断モニタリング）
- 第3線：ガバナンスの実効性監視と改善提案（内部監査等）

(2) 全学視点でのガバナンス強化

- 1線である部局の自律的な統制を重視しつつ、1線のみに依拠しない2線・3線による統制機能を重視する。

2. 適用範囲

2.1 対象組織

本ポリシーは、本学のマネジメントを含む全部署・全部局に適用する。

- (1) 総長・理事等のマネジメント
- (2) 本部各部室・組織
- (3) 学部・研究科・研究所
- (4) その他本学の附属組織（子会社・附属学校等含む）

2.2 自律性との関係

本学は部局の高度な専門性と自律性を基盤としている。一方で、全学として守るべき価値と社会的責任に鑑み、リスクガバナンスを部局の自主性だけに委ねない。本ポリシーに基づき、全学共通のフレームワーク（ルール・プロセス・レポーティング）を整備し、部局・本部一体となって全学として実効的に運用する。

3. 基本方針

3.1 用語の定義

- (1) 危機事象：自然災害、火災、感染症等の発生その他の事件又は事故により、本学の教育研究活動の遂行、学生、教職員等の安全、財産、名誉若しくは組織の存続に関し重大な被害又は支障が生じ、又は生ずるおそれがある緊急の事象をいう。
- (2) リスク：本学に危機事象をもたらしうる潜在的な脅威をいう。
- (3) リスクガバナンス：本学におけるリスクの顕在化を未然に防止するための事前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いう。
- (4) 部局長：東京大学基本組織規則第3章及び第4章に掲げる組織並びに附属中等教育学校及び附属病院の長をいう。
- (5) 教職員：東京大学基本組織規則第9条及び第10条に定める教職員をいう。

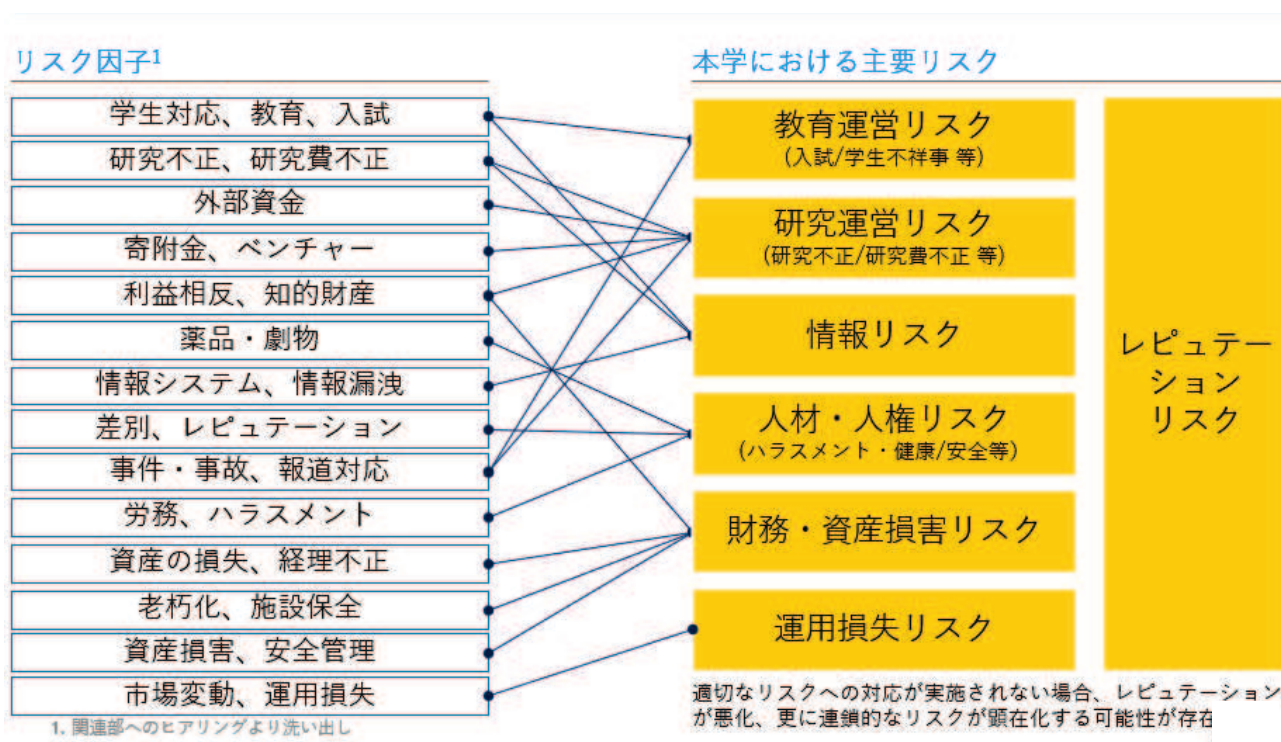
3.2 対象となるリスク分類（リスク・タクソノミー）

本学は、主要リスクを以下の分類で把握し、全学共通言語として運用する。

- (1) 教育運営リスク：入試・試験の不正、学生不祥事、教育提供の中断、学修環境の毀損等
- (2) 研究運営リスク：研究不正、研究費不適正使用、利益相反、研究倫理・安全保障輸出管理等

- (3) 情報リスク：個人情報・機微情報の漏えい、サイバー攻撃、研究機密・安保関連情報の流出等
- (4) 人材・人権リスク：ハラスメント、差別、研究室・職場の安全配慮義務違反等
- (5) 財務・資産損害リスク：不正支出、資産毀損、契約・調達上の損失、災害等による財産被害等
- (6) 運用損失リスク：資金運用における想定外損失、運用ガバナンス不備等
- (7) レピュテーションリスク：不祥事報道、社会的批判、ステークホルダーとの関係毀損等
- (8) その他（戦略・外部環境）リスク：制度変更、地政学、パンデミック、連携先起因リスク等

【図 1：主要リスク（リスク・タクソノミー）定義】



3.3 基本原則

本学は、以下の原則に基づきリスクガバナンスを実施する。

- (1) 経営統合（Integration）：リスクガバナンスを計画、予算、投資、研究・教育運営、調達・委託等の意思決定に組み込む。
- (2) 3 線防衛（Three Lines）：第 1 線の自律統制を核に、第 2 線の統括・牽制を確立し、第 3 線の独立保証により実効性を高める。
- (3) 比例性（Proportionality）：重要度に応じて管理の深さ・頻度・統制強度を最適化し、研究・教育の機動性を損なわない。
- (4) 透明性・説明責任：リスク情報を適時適切に共有し、意思決定の根拠と責任を明確にする。
- (5) 予防重視：顕在化後の対応だけでなく、兆候把握と未然防止を重視する。
- (6) 継続的改善：インシデントや監査結果、外部環境変化を踏まえ、PDCA を回す。

- (7) 文化醸成：現場の1人1人がリスクオーナーシップを持ち、高い倫理観を持って行動すると共に、リスク顕在化時には速やかにエスカレーションする。

3.4 基本的なフレームワーク

本学のリスクガバナンスは、「平時のリスク管理プロセス」と「危機対応」を相互に接続し、運営する。主要リスクについては、リスクオーナーを明確化し、統制の設計・運用、残余リスクの把握、改善計画の策定を行う。

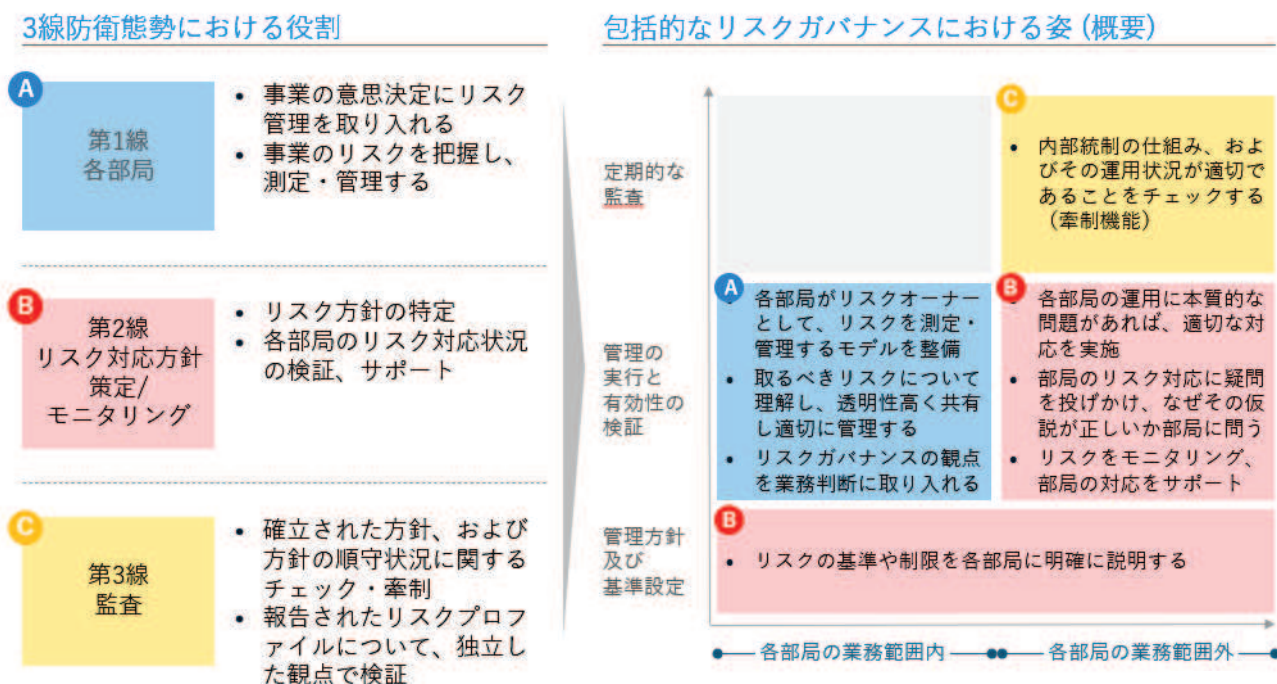
4. ガバナンス体制

4.1 リスクガバナンスの基本思想

本学におけるリスクガバナンスは3線防衛体制を基本とする。

- (1) 第1線（各部局・現場）：リスクオーナーとして日常業務に統制を組み込み、リスクを識別・評価し、対策を実行する。部局はリスク管理責任者を任命する。
- (2) 第2線（全学統括）：CRO 及びリスク・コンプライアンス統括部が、方針・基準を整備し、部局支援と牽制（チャレンジ）を行い、全学重要リスクを把握する。
- (3) 第3線（独立保証）：内部監査室等が、リスク管理・内部統制の有効性を独立の立場から検証し、改善を促す。

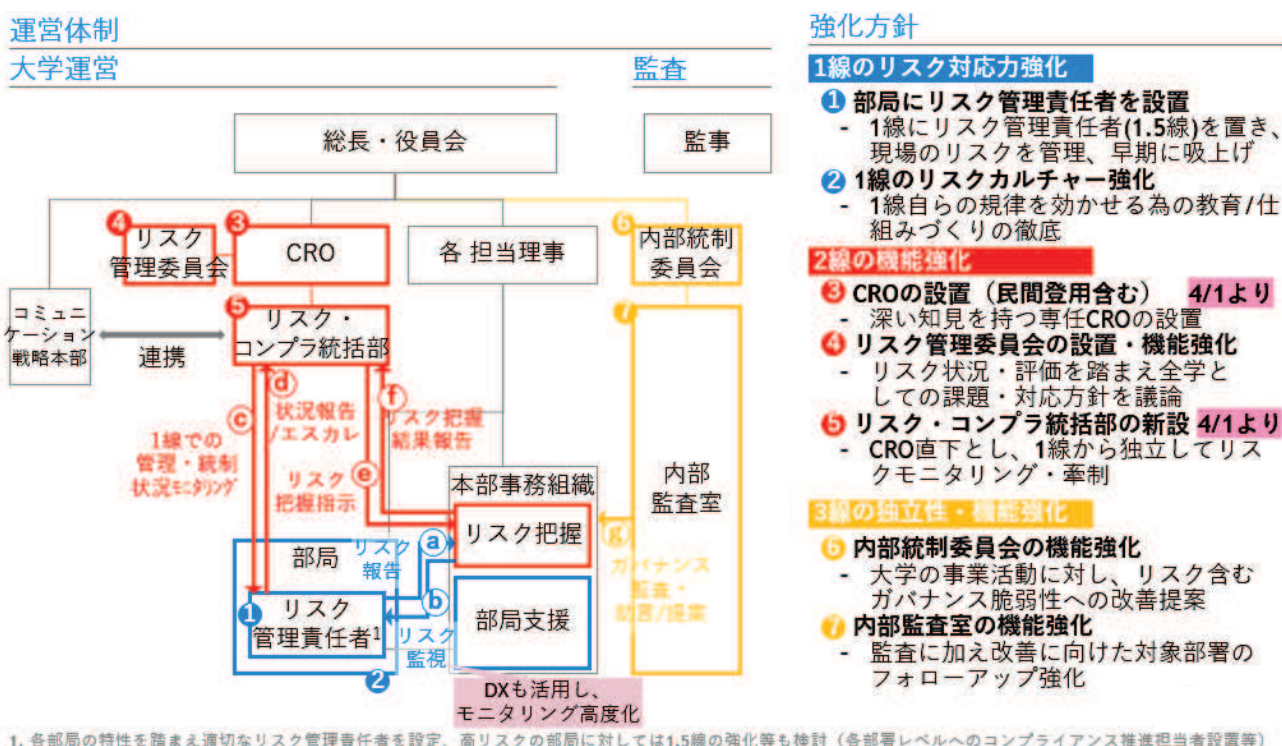
【図2：東京大学における3線防衛態勢の考え方】



4.2 主要機能の役割と責任

- (1) 総長：全学リスクガバナンスの最終責任者として、本ポリシーの実施を統括し、重要リスク及び危機対応に関する重要意思決定を行う。
- (2) 理事等：所掌領域のリスクガバナンスの責任を負い、部局横断調整と統制強化に責任を持つ。
- (3) CRO：全学のリスクガバナンスを統括し、リスク情報の集約・分析、リスク評価、プロセス・基準の整備、部局への改善要請を行う権限を有する。
- (4) リスク管理委員会：全学重要リスクのレビュー、優先順位付け、対応方針の審議、遵守状況のモニタリングを行う。必要に応じて総長に助言し、重要事項は総長の決裁に供する。
- (5) リスク・コンプライアンス統括部：CROを補佐し、リスク把握、部局支援、横断課題（情報、研究倫理、人権等）との連携、DXによるモニタリング高度化を推進する。
- (6) 内部統制委員会：内部統制の整備・運用状況を俯瞰し、是正措置の進捗管理を行う。
- (7) 内部監査室：リスクガバナンス及び内部統制の有効性を監査し、改善提言を行う。
- (8) 部局：業務運営に伴い想定されるリスクを特定、本部に定期報告をすると共に、自律的にリスク顕在化の未然防止を図る。
- (9) 本部事務組織：担当業務領域におけるリスク因子の状況をモニタリング、必要に応じて部局への対応指示を行う。

【図3：主要ステークホルダーの役割と責任及び強化方針（2026年4月1日より施行）】

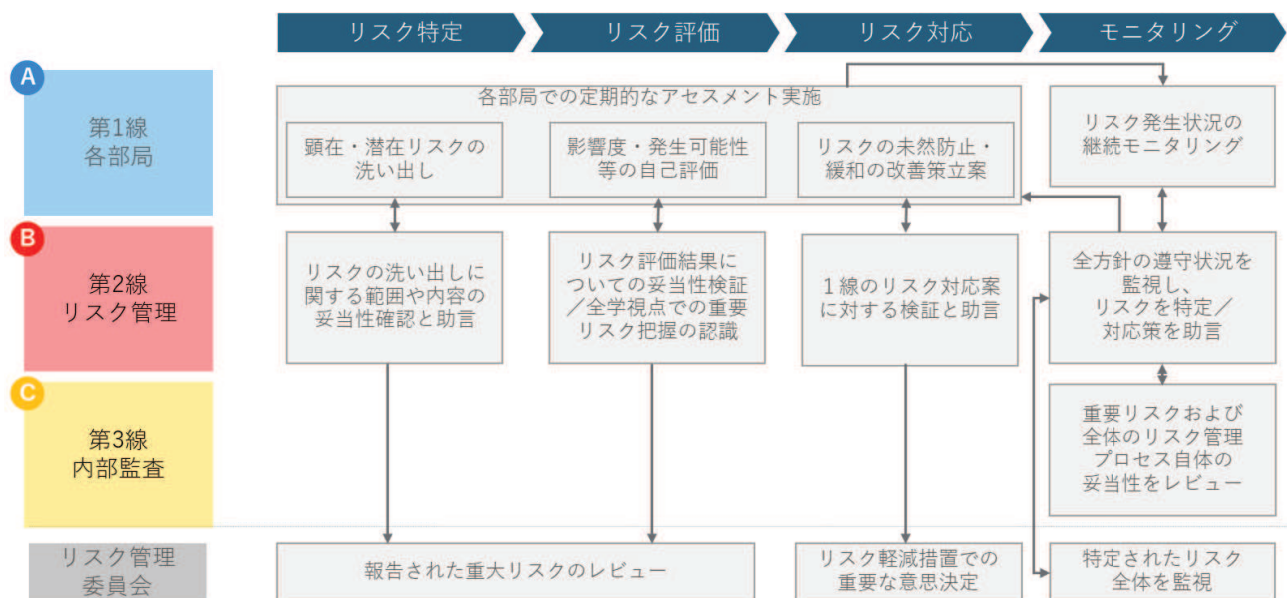


5. リスク管理プロセス

5.1 プロセス全体像

本学は、3線防衛体制を前提に、リスク「特定-評価-対応-モニタリング」を継続的に実施する。

【図4：リスク管理プロセス（特定-評価-対応-モニタリング）】



1. リスク特定

- (1) 各部局は、少なくとも年1回、所掌領域の顕在・潜在リスクを洗い出し、リスク・コンプライアンス統括部に報告する。
- (2) 第2線は、全学のリスク因子の状況を把握し、必要に応じて1線に対して必要な情報を求める。

2. リスク評価

- (1) 各部局は、影響度・発生可能性等の基準に基づき、リスクを自己評価し、優先順位を付ける。
- (2) 第2線は、評価結果の妥当性を検証し、全学視点で重要リスク候補を抽出する。
- (3) 重要リスクについては、リスク管理委員会がレビューし、全学としての優先度・対応方針を確定する。

3. リスク対応

- (1) 対応方針は、回避、低減、移転、受容を基本とし、残余リスクが許容水準内となるよう統制を設計・運用する。

- (2) 第1線は、重要リスクについては、責任者、期限、必要資源、KPI/KRIを明確化した改善計画を策定する。
- (3) 第2線は、対応案に対し検証・助言を行い、全学としての整合性（他部局影響、規程整合等）を確保する。

4. モニタリング

- (1) 各部局は、統制の有効性とリスク状況（KRI、インシデント件数、監査指摘等）を継続モニタリングし、定期報告する。
- (2) 第2線は、全体のリスクを監視し、重大リスクについてはリスク管理委員会へ報告する。
- (3) 第3線は、重要リスク及びリスク管理プロセスの状況をレビューしその妥当性について監査を行う。

5.2 報告と改善

- (1) 全学重要リスクは、少なくとも四半期ごとに進捗を可視化し、必要な是正・追加投資を行う。
- (2) 重大インシデントは、原因究明と再発防止策を平時プロセスに還流し、次年度の重要リスク設定に反映する。

6. 危機対応

6.1 危機レベルの定義

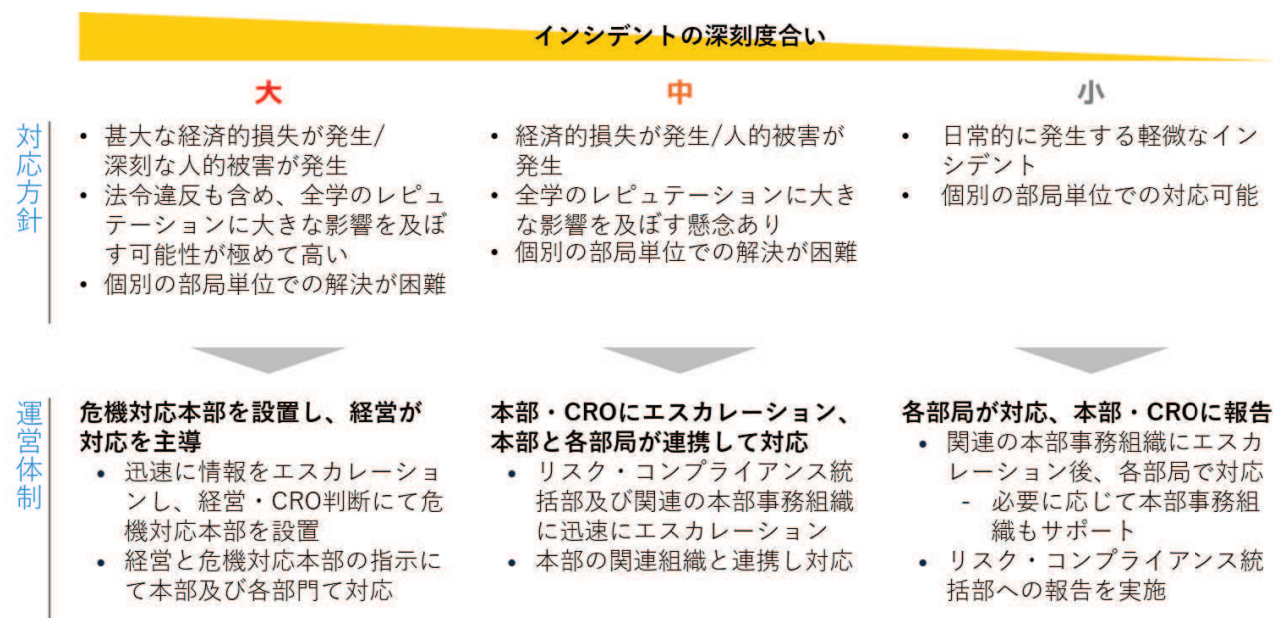
インシデントの深刻度に応じ、対応方針と経営関与レベルを変更する。

- (1) 小：日常的に発生する軽微なインシデント。部局単位で対応可能。
- (2) 中：経済的損失や人的被害が発生し、全学のレピュテーションに影響する懸念がある。部局単位での解決が困難。
- (3) 大：甚大な経済的損失又は深刻な人的被害が発生し、法令違反を含め全学の信頼に極めて大きな影響を及ぼす可能性が高い。危機対応本部による統合的対応を要する。

6.2 レベル別の対応体制とエスカレーションルール

- (1) 小：各部局が対応し、本部関係部署へ報告する。必要に応じて第2線が支援する。
- (2) 中：速やかにCRO及びリスク・コンプライアンス統括部へエスカレーションし、本部と部局が連携して対応する。対外影響が見込まれる場合は総長へ報告する。
- (3) 大：総長の判断により危機対応本部を設置し、経営が対応を主導する。危機対応本部の指示の下、本部及び各部局が一体で対応する。

【図5：危機レベル（小・中・大）と対応体制】



6.3 危機対応プロセスと危機対応本部

危機レベル「大」の危機事象が発生した場合、総長を本部長とする危機対応本部を立ち上げ、全学で対応する。危機対応事務局が危機対応本部の運営を支援し、意思決定と実行を迅速化する。

＜危機対応本部のミッションと役割＞

- 専門家のアサイン：危機の種類に応じて学内外の専門家（法務、情報セキュリティ、研究倫理、安全衛生、広報等）をアサインする。
- 情報収集・統制：事実関係を迅速に把握し、不正確な情報拡散を統制する。
- 対外コミュニケーション計画：メディア、当局、学生・教職員、取引先等に対するメッセージ、発信者、タイミングを定める。
- 原因究明と止血：被害拡大防止の緊急措置を実施し、原因を究明する。
- 再発防止と事後対応：抜本的な再発防止策を策定し、法務・財務等の事後対応を行う。
- 大学運営への影響評価：定量・定性の影響を評価し、必要に応じて運営計画を修正する。

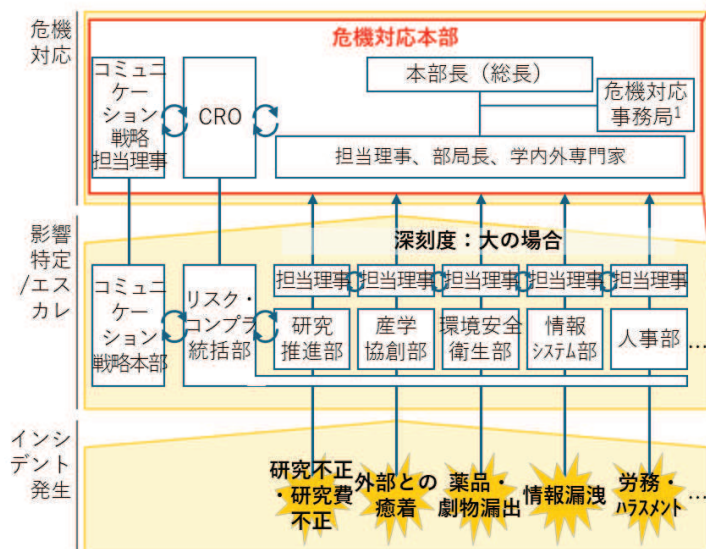
CRO 及びリスク・コンプライアンス統括部が危機対応本部と連携しながら、情報の把握及び対応策の策定支援を行う。

コミュニケーション戦略本部は、危機対応本部と連携し、学内外へのコミュニケーションを実施、各担当理事への情報周知も行い、全学としてのコミュニケーション体制を整える。

【図 6：危機事象発生時の管理態勢】

態勢のポイント

深刻度が大きいインシデント発生時、速やかにエスカレーションし、総長を本部長とする危機対応本部を立ち上げて対応



1. 企画調整担当理事が事務局長を担当

危機対応本部のミッションと役割

総長のリーダーシップのもと、全学で危機への対応を進める

A. 専門家のアサイン

- 危機の種類に合わせた学内外専門家をアサイン

B. 社内の情報収集・統制

- ヒアリング等でインシデントの詳細を把握すると共に、不正確な情報拡散を統制

C. 対外コミュニケーションプラン策定

(メディア・当局・学生/教職員・取引先等)

- 大学としてのメッセージ内容、発信者・発信先・タイミングの検討

D. 原因究明+止血

- インシデントの原因の把握と当面の緊急対応の実施

E. 再発防止策策定・事後対応

- 抜本的なインシデント防止柵の策定、法務・財務などの事後対応

F. 大学運営へのインパクト推定・計画修正

- 定量インパクトの確認とインパクトの影響を受けた運営計画の修正

危機対応事務局が本部運営をサポート

7. リスクカルチャー

7.1 基本方針

リスクガバナンスの実効性は、仕組みだけでなく、日々の行動様式（カルチャー）により左右される。本学は、全構成員がリスク感度を高め、ルール遵守と挑戦の両立を図る文化を醸成する。

7.2 コミュニケーション・啓蒙

- (1) 総長・理事等は、本ポリシーの趣旨を継続的に発信する。
- (2) 重要リスクや教訓（匿名化した事例）を共有し、学びを組織に蓄積する。
- (3) 部局の自律性を尊重しつつも、全学の守るべき価値に関する共通理解を醸成し、総長主導にてリスクカルチャーを定着させる。

7.3 教育

- (1) 新任教職員・管理職・リスク管理責任者向けに必修研修を設ける。
- (2) 研究倫理、情報セキュリティ、人権・ハラスメント、安全衛生等の重点領域について、定期的な更新研修と理解度確認を実施する。

7.4 評価・規律（インセンティブ設計）

- (1) 故意又は重大な過失による違反行為には、規程に基づく厳正な措置を適用する。
- (2) 一方で、善意の報告や改善提案は保護・奨励し、心理的安全性を確保する。

[[

7.5 PDCA と計測

- (1) 本学は、研修受講率、インシデント報告の質・量、監査指摘の是正率、KRI 等を指標としてリスクカルチャーを定点観測する。
- (2) サーベイ等によりボトルネックを特定し、施策を改善する。

8. 本ポリシーの施行・補則

- (1) 本ポリシーの詳細運用（評価基準、様式、手順、DX 基盤等）は、別途「リスク管理マニュアル」「危機対応ガイドライン」等で定める。
- (2) 本ポリシーに定めのない事項は、関係規程に従う。

以上

資料4「アドバイザリーボードのご意見への対応状況」非公開

〈資料4を非公開とする理由〉

申請中の国際卓越研究大学研究体制強化計画に関する詳細や審査に関わる事項が含まれており、公開することで今後の審査に支障が生じる可能性があるため。

令和 8（2026）年度 運営方針会議日程

開催	日時	備考
第 1 回	令和 8 年 6 月 25 日（木） 9:00～12:00	令和 7 年度決算の審議
第 2 回	令和 8 年 10 月 9 日（金） 12:00～15:00	国際卓越の対応状況報告 総長選考結果報告
第 3 回	令和 8 年 12 月 17 日（木） 9:00～12:00	令和 8 年度中間決算報告 令和 8 年度補正予算の審議
第 4 回	令和 9 年 1 月 29 日（金） 12:00～15:00	第 4 期中期計画の変更
第 5 回	令和 9 年 3 月 15 日（月） 12:00～15:00	令和 9 年度予算の審議 令和 9 年度年次資金繰計画の 報告