# 総長選考・監察会議（第１３回）

令和８（2026）年１１月１３日（金）
１３：００～１５：００

議　題

１．総長にかかる兼業報告（非公開）
２．業務執行状況の確認の一環として実施する総長の賞与に係る職務実績評価について（非公開）
（１）総長による実績評価　自己評価書の説明
（２）自己評価書についての意見交換
（３）監事との懇談
（４）次回に向けた意見交換

配付資料

１．藤井総長にかかる兼業報告（非公開）
２－１．総長の賞与に係る職務実績 自己評価書（令和７年度）【非公開】
２－２．総長の賞与に係る職務実績 自己評価書（令和８年度）【非公開】
２－３．UTokyo Compass モニタリング指標 2026 年度 No.1、No.2【非公開】（別冊１）
２－４．東京大学リスクガバナンス強化に向けた対応方針（別冊２）
２－５．令和７年度監事監査報告（概要版）（非公開）
２－６．令和７年度監事監査報告書（非公開）
３．第１２回総長選考・監察会議議事要旨（案）

参考資料

１－１．総長の賞与に係る職務実績評価の実施について（通知）
１－２．総長の賞与に係る職務実績の評価について（令和８年１月 14 日総長選考･監察会議）
１－３．（イメージ）R8 年度総長の賞与に係る職務実績の評価スケジュール

資料２－４
（別冊２）

# 東京大学
# リスクガバナンス強化
# に向けた対応方針

# アジェンダ

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体制
      - 危機レベル別の対応体制
      - (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

# 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ために極めて重要であり、全学を挙げて取り組んでいく必要

- 時勢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

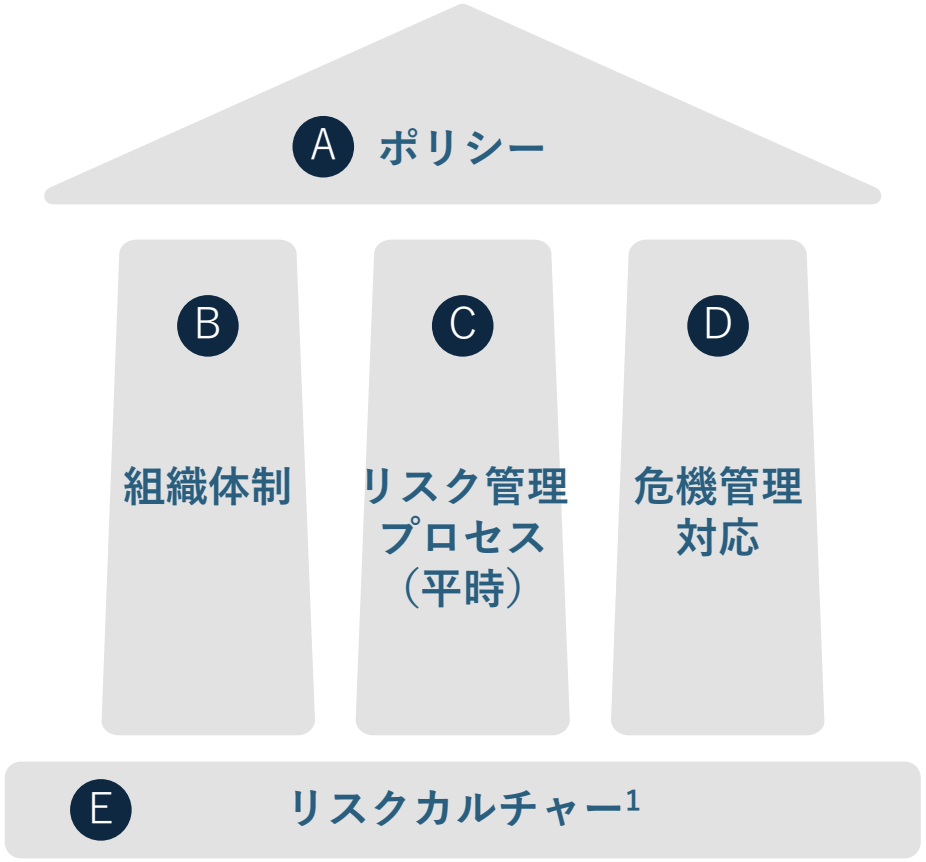
今後は本方針に沿った具体化、および実効性に向けた検証・肉付けを行う

なお、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体制
- C 平時におけるリスクモニタリング・判断プロセス
- D 危機発生時の対応体制・コミュニケーション含むプロセス
- E リスク感度・コンプライアンス意識の向上

1. 組織がリスクにどう向きあってどのように行動するのかを決定づける、組織の価値観や風土

# 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/個別部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**

**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 (2025年度までは兼任)、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総括会議、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

**Ⓒ リスク管理プロセス（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の管理プロセス・体制が未整備**

- 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、コンプライアンス意識が低い**

- 大学運営におけるリスクに対する本部・部局・研究室の理解や感度が低く、健全な組織風土の醸成が必要

# 3. 今後のリスクガバナンス強化の取組み全体像

三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体制を確立

| 構成要素 | 現状課題（再掲） | 必要な取組内容 |
|---|---|---|
| **Ⓐ 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<br>• 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）<br>• 体制・プロセス・危機対応・カルチャー等の基本方針 |
| **Ⓑ 組織体制** | 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<br>• 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、リスク管理員会設置・機能強化<br>• 3線の内部監査強化／内部統制委員会強化 |
| **Ⓒ リスク管理プロセス（平時）** | 全学視点で、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）<br>• リスク評価と優先度判断<br>• リスク対応・緩和<br>• モニタリングプロセスの整備 |
| **Ⓓ 危機管理対応** | 全学としての危機事象発生の管理プロセス・体制が未整備 | • 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 |
| **Ⓔ リスクカルチャー** | 全学におけるリスクへの感度・コンプライアンス意識が弱い | • 健全な組織風土の醸成に向けた啓蒙、育成、罰則など<br>• （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

- **三線防衛体制の強化**
  - 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)

X リスクガバナンスの構成要素との関係性

1. 目的 A
   - 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 A
   - 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 B
   - 三線防衛の体制
   - 各役割と責任
   - 報告ライン／権限
5. リスク管理プロセス C
   - 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 D
   - 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 E
   - 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、果断な改革と挑戦を可能とする

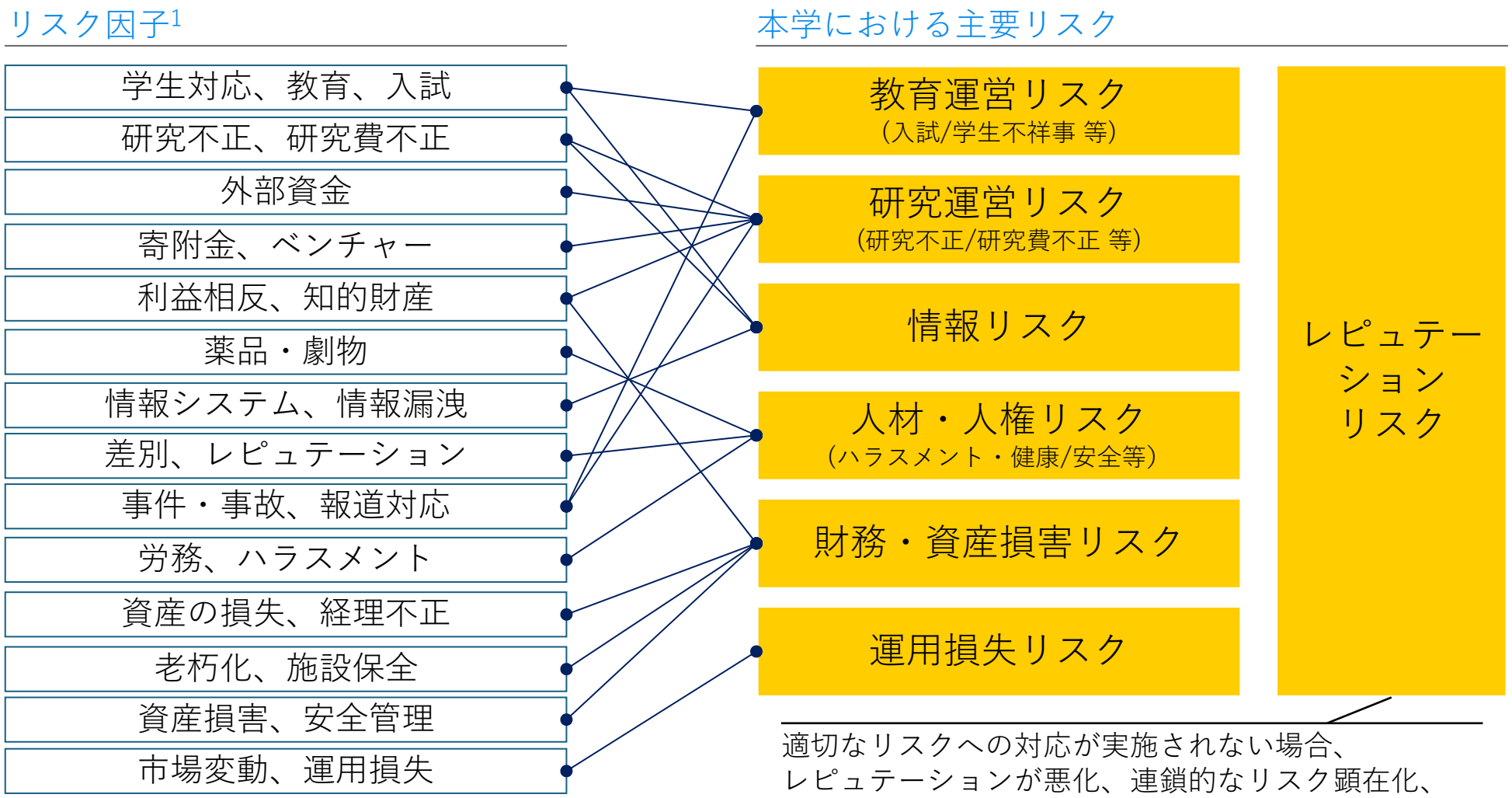
## 対象部署

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・附属学校等含む）

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

# 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)　：基本方針 主要リスク

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（三線防衛体制）

東京大学におけるリスクガバナンスは三線防衛体制を基本とする

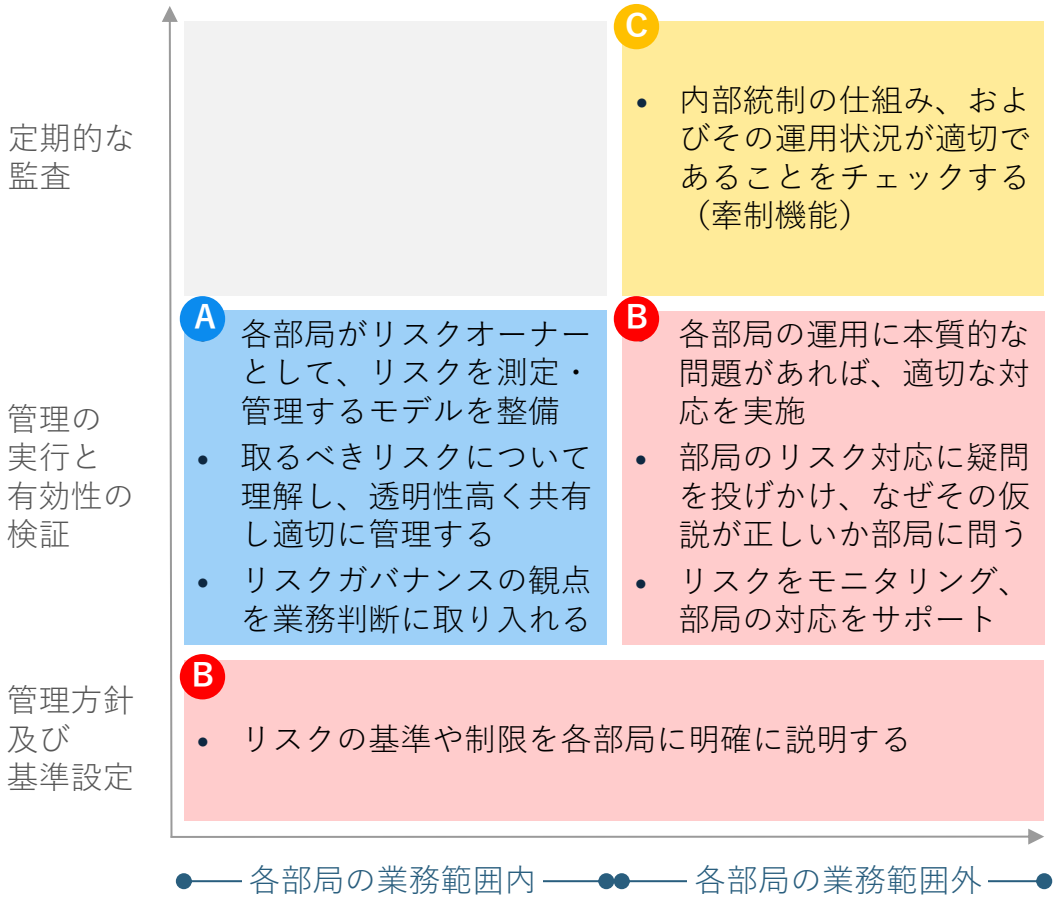
## 三線防衛体制における役割

**A** 第1線 各部局
- 事業の意思決定にリスク管理を取り入れる
- 事業のリスクを把握し、測定・管理する

**B** 第2線 リスク対応方針策定/モニタリング
- リスク対応方針の特定
- 各部局のリスク対応状況の検証、サポート

**C** 第3線 監査
- 確立された方針、および方針の遵守状況に関するチェック・牽制
- 報告されたリスクプロファイルについて、独立した観点で検証

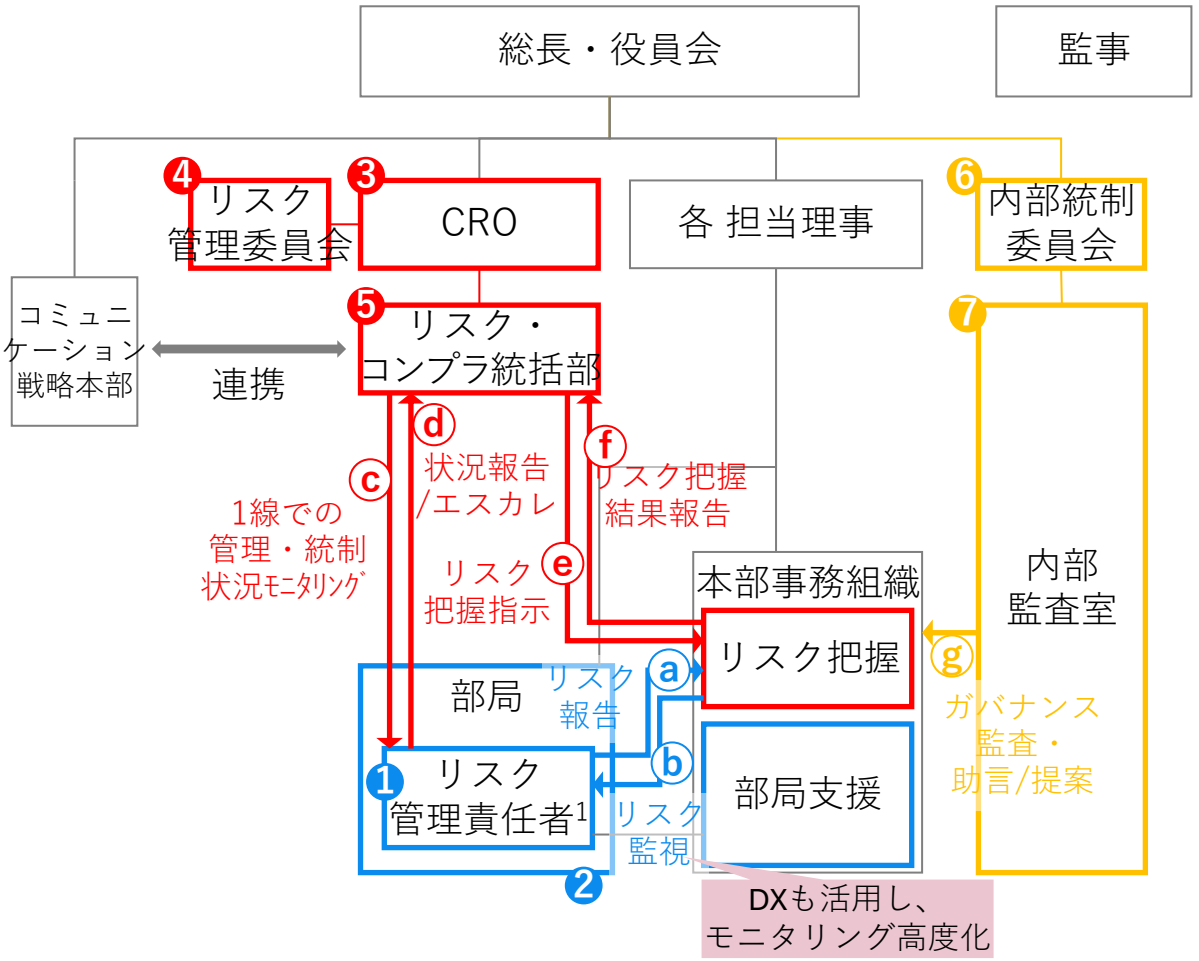
## 包括的なリスクガバナンスにおける姿（概要）



# 3-B. リスクガバナンス組織体制：強化方針

三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




## 強化方針

### 1線のリスク対応力強化

**❶ 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

**❷ 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ための教育/仕組みづくりの徹底

### 2線の機能強化

**❸ 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

**❹ 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

**❺ 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

**❻ 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

**❼ 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



1. 各部局の特性を踏まえ適切なリスク管理責任者を設定、高リスクの部局に対しては1.5線の強化等も検討（各部署レベルへのコンプライアンス推進担当者設置等）

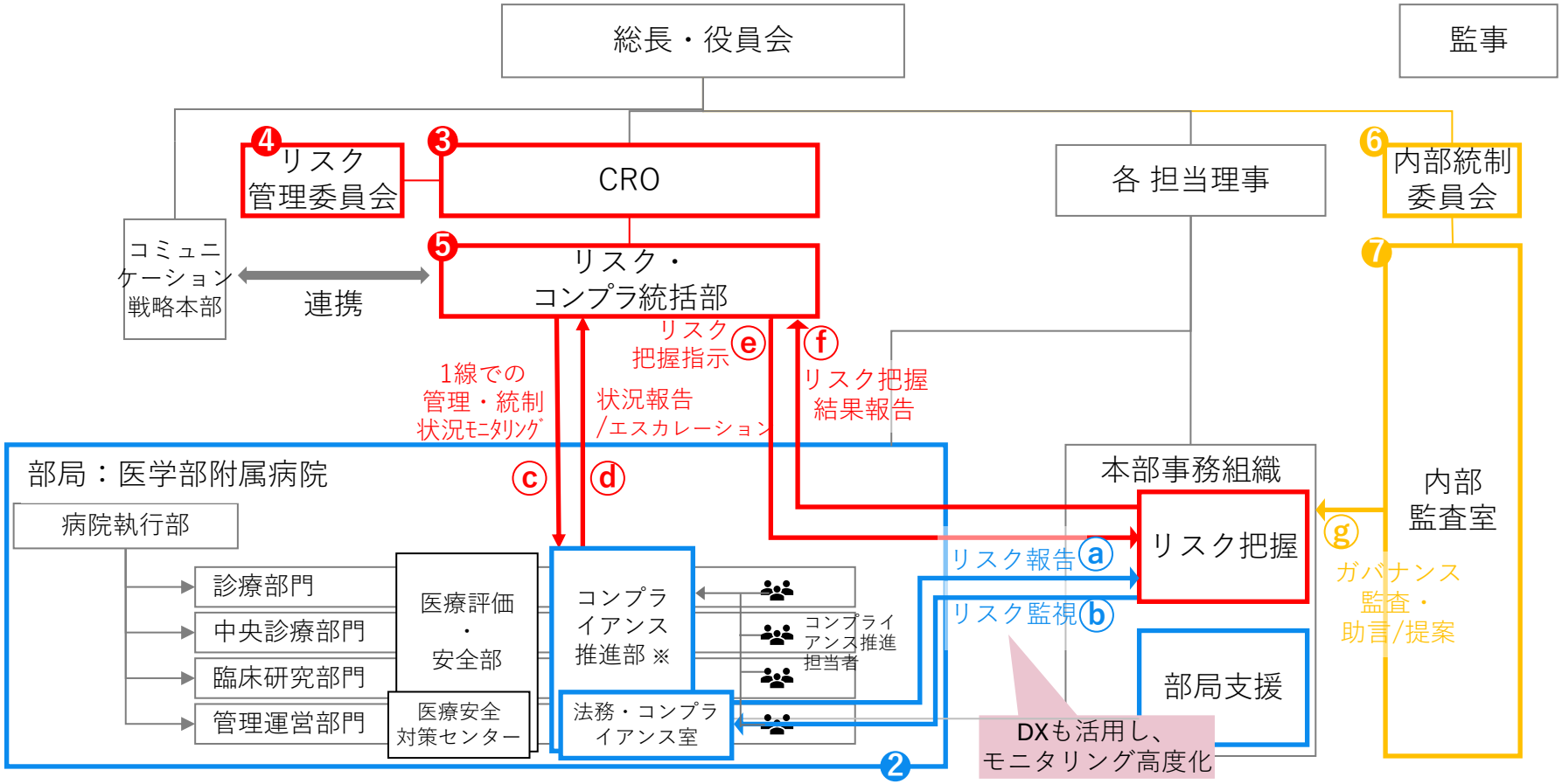
# 3-B. リスクガバナンス組織体制：参考) 医学部附属病院における対応例

高リスクの部局の一つである附属病院では、各部署レベルでコンプライアンス推進担当者(1.5線)を設置し、現場のリスクの管理、情報の早期吸上げを目指す

## 運営体制

### 大学運営

### 監査




※各部署に設置されたコンプライアンス推進担当者で組織する新設の部署。病院執行部（コンプライアンス担当副院長）が部長となる。
院内弁護士を含む既存の「法務・コンプライアンス室」（室長：コンプライアンス担当副院長）は、各担当者を束ねる役割を担う。

# 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、三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 | ⓐ リスク対応状況報告<br>(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 |
| | ⓑ リスク監視<br>(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<br>• 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 | ⓒ 1線での管理・統制状況モニタリング<br>(ﾘｽｸｺﾝﾌﾟﾗ統→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<br>• 部局/本部へのリスク・トレーニング等を提供 |
| | ⓓ 状況報告/エスカレーション<br>(部局→ﾘｽｸｺﾝﾌﾟﾗ統) | • 各部局におけるリスク管理・対応状況を報告<br>• 重大危機発生時/緊急時にはエスカレーションを実施 |
| | ⓔ リスク把握の指示<br>(ﾘｽｸｺﾝﾌﾟﾗ統→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 |
| | ⓕ リスク把握結果及び対応状況の報告<br>(本部事務組織→ﾘｽｸｺﾝﾌﾟﾗ統) | • 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 | ⓖ ガバナンス監査・改善の助言/提案<br>(監査→本部事務組織/部局) | • リスクガバナンス体制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

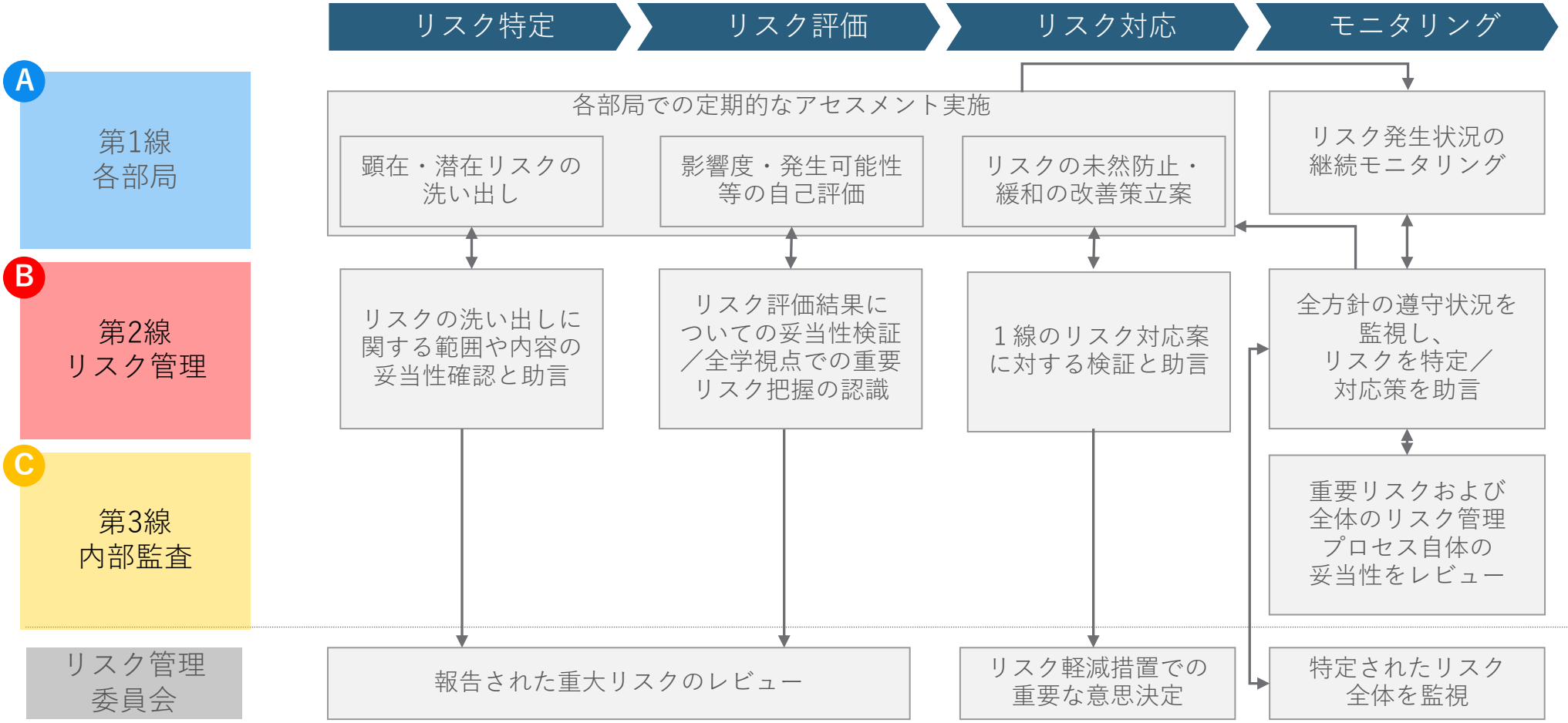
担当部署での各リスク因子をモニタリングに加え、リスク・コンプライアンス統括部で横断的なモニタリングを実施、また懸念発生時には一次窓口を担うことで対応漏れを防止

| リスク因子（再掲） | 担当部署 |
| --- | --- |
| 学生対応、教育、入試 | 教育・学生支援部 |
| 研究不正、研究費不正 | 研究推進部 |
| 外部資金 | 産学協創部 |
| 寄附金、ベンチャー | 社会連携部 |
| 利益相反、知的財産 | 産学連携法務部 |
| 薬品・劇物 | 環境安全衛生部 |
| 情報システム、情報漏洩 | 情報システム部 |
| 差別、レピュテーション | 経営企画部 |
| 事件・事故、報道対応 | 総務部 |
| 労務、ハラスメント | 人事部 |
| 資産の損失、経理不正 | 財務部 |
| 老朽化、施設保全 | 施設部 |
| 資産損害、安全管理 | 資産活用推進部 |
| 市場変動、運用損失 | 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

三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体制：危機レベル別の対応体制

インシデントの深刻度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（具体例は次頁参照）**

| | 大 | 中 | 小 |
|---|---|---|---|
| 対応レベル | • 甚大な経済的損失が発生/深刻な人的被害が発生<br>• 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<br>• 個別の部局単位での解決が困難 | • 経済的損失が発生/人的被害が発生<br>• 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<br>• 個別の部局単位での解決が困難 | • 日常的に発生する軽微なインシデント<br>• 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**<br>• 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<br>• 経営と危機対応本部の指示にて本部及び各部門て対応 | **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**<br>• 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<br>• 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**<br>• 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<br>- 必要に応じて本部事務組織もサポート<br>• リスク・コンプライアンス統括部への報告を実施 |

# 3-D. 危機事象発生時の管理体制：想定されるインシデントと深刻度の定義(例)

主要リスク毎のインシデントの深刻度を定義し、対応

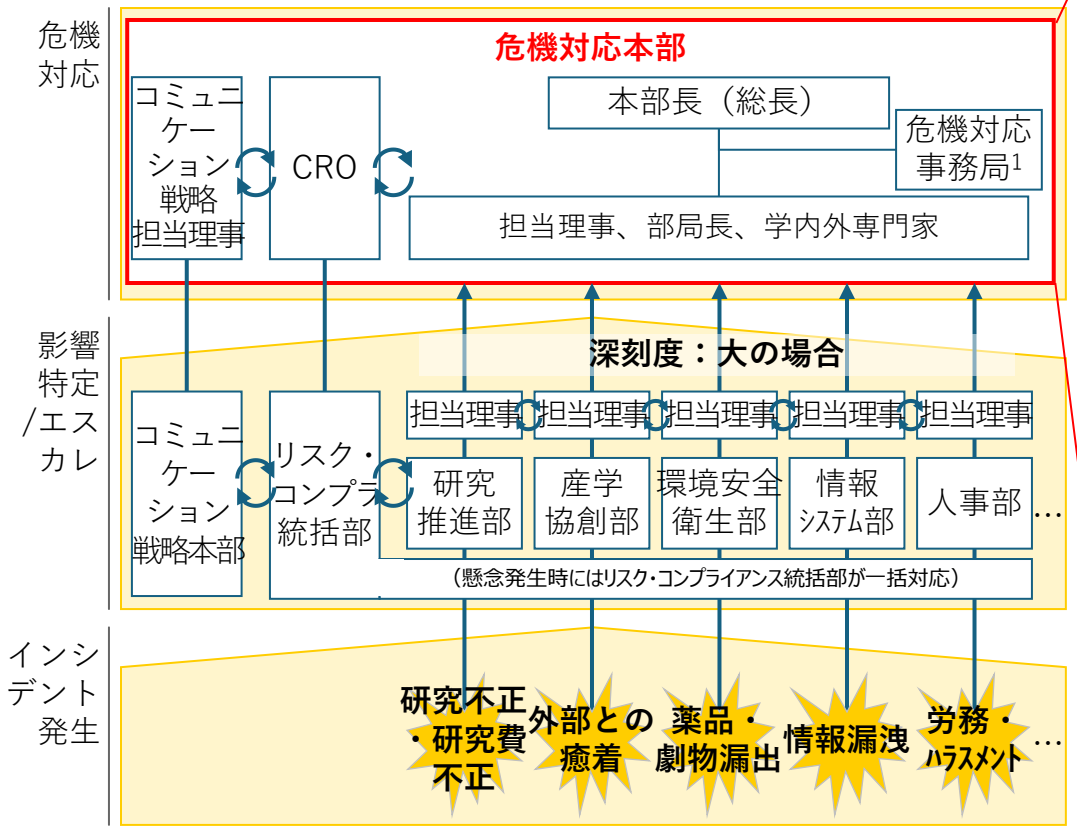
| 主要リスク | インシデントの深刻度（例）<br>大 | 中 | 小 |
|---|---|---|---|
| 教育運営リスク<br>(入試/学生不祥事 等) | • 入試不正や本学教職員の不正等で本学に直接的な刑事責任/監督責任が及ぶ事案 | • 重大な学生不祥事等、本学に対して間接的な責任が追及される可能性のある事案 | • 通常の入試・試験不正、軽微な不祥事事案 |
| 研究運営リスク<br>(研究不正/研究費不正 等) | • 本学教職員及び学生等が直接的に関わり、意図的に行った重大な研究不正等<br>• 金銭的被害額が甚大、悪質性高く刑事事案となりうる研究費流用、不正接待等 | • 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<br>• 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<br>• 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<br>(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<br>• 大学運営への深刻な影響 | • 1千万円～10億円未満の損害<br>• 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<br>（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<br>• 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<br>• 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体制：(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

## 体制のポイント

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

# 3-E. リスクカルチャー(リスク理解浸透、リスク感度向上）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

**課題の真因特定**

- リスクカルチャー醸成に向けたボトルネックの分析
  - 過去の事案の背景要因
  - 各部局のリスク感度やリスクガバナンスへの意識の薄さの背景要因

**対応策の検討**

- 真因に対する対応策の検討
  - 目指す組織としての行動を促す仕組みの検討

**実行・PDCA**

- 各施策の実行と評価、継続的なPDCA

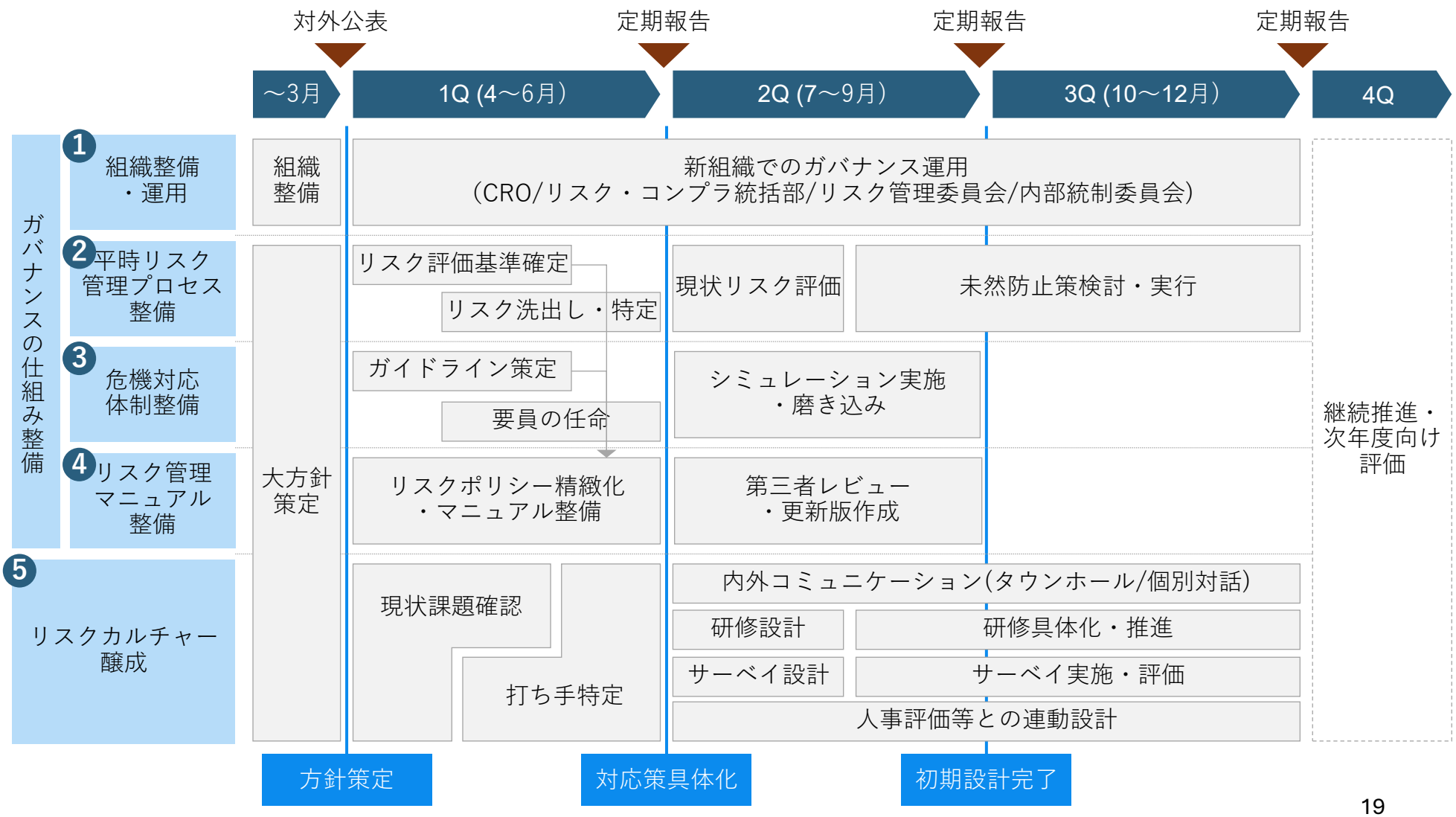
## 検討の視点(例)

| | |
|---|---|
| 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<br>• 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<br>• 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

26年3月末までに策定した方針をもとに、3か月／四半期で対応策を具体化して順次推進、期毎に定期報告を実施し、進捗状況を透明化



# 第１２回総長選考・監察会議議事要旨（案）

１．開催日時：令和８年９月２８日（月）１３：００～２２：５３

２．場　　所：安田講堂２階 大会議室

３．出 席 者：国谷、國土、酒匂、佐藤（康）、鈴木、関根、高橋、板東、岩間、浦野、
尾上、粕谷、佐藤（仁）、辻、寺田、古村　各委員

４．陪 席 者：亀井、山口　各監事

５．議題
１　次期総長予定者の決定について（非公開）
２　次期総長予定者の選考理由及び選考過程の公表について（非公開）

６．配付資料
１－１　第２次総長候補者宛選考結果通知（案）
１－２　次期総長予定者の選出について（通知）［部局長宛］（案）
１－３　次期総長予定者の選出について［ホームページ掲載］（案）
１－４　次期総長予定者の選出について［UTokyo Portal, UTAS 掲載］（案）
２　意向投票開票結果（別紙）
３－１　（参考資料）求められる総長像の具体化に係る重点ポイント及び評価項目
３－２　総長予定者の選考に係る資料【非公開】（別冊）
４　東京大学次期総長予定者選考結果、選考理由及び選考過程（案）
５　第１１回総長選考・監察会議議事要旨（案）

７．参考資料
１　次期総長予定者の選出について（総長選考・監察会議議長）【令和２年度参考】
２　東京大学次期総長予定者選考結果、選考理由及び選考過程（案）（再掲）
３　求められる総長像（令和７年 12 月１日総長選考・監察会議）
４　（参考資料）求められる総長像の具体化に係る重点ポイント及び評価項目（再掲）
５　東京大学総長選考プロセスのイメージ
６　国立大学法人法（抜粋）
７　東京大学総長選考・監察会議規則（令和６年 10 月１日改正）
８　東京大学総長の任期に関する規則
９　東京大学総長選考・監察会議内規（令和７年 12 月１日改正）
１０　東京大学総長選考及び総長解任の申出に関する細則（令和８年３月 13 日改正）
１１　東京大学総長選考・監察会議委員名簿

８．議事
全ての議事が人事に関する意見交換を行う議事であるため、非公開とする。
１　次期総長予定者の決定について（非公開）

議題１に関し、事務局から、配付資料１－１から１－４に基づき、説明があった。次いで、出席委員の間で、総長予定者決定に係る協議が行われた。次いで、総長予定者決定のための表決が行われ、議長を除く出席委員１５名による無記名投票の結果、賛成１４名、反対１名により、藤垣裕子候補を総長予定者とすることが議決された。

２　次期総長予定者の選考理由及び選考過程の公表について（非公開）

議題２に関し、議長から、配付資料４に基づき、説明があった。次いで、出席委員の間で総長予定者の選考理由に関し、意見交換が行われた。

意見交換の後、議長から、選考理由の最終的な文言については議長及び議長代行に一任いただく旨の提案があり、出席委員から異議はなく、了承された。次いで、事務局から、参考資料１から１１に基づき、記者会見での配付資料及び同資料のホームページにおける公開のタイミングについて説明があった。

以上

令和８年３月１３日

総　　長　殿

総長選考・監察会議議長
板東 久美子

総長の賞与に係る職務実績評価の実施について（通知）

総長の賞与については、東京大学役員給与規則（平成１６年４月１日役員会議決）第９条第２項及び第３項並びに役員の賞与の支給日及び支給基準等について（平成２８年総長裁定）に基づき、総長選考・監察会議における職務実績の評価により、総長職務実績評価一時金の支給又は給与の減額を行うことができるものとされております。

総長選考・監察会議では、この総長の職務実績の評価にあたり、総長の賞与に係る職務実績の評価について（令和８年１月１４日総長選考・監察会議）を定め、中期計画及び本学として策定する行動計画（UTokyo Compass）の進捗度、達成度その他業務に対する貢献度等を総合的に勘案して行うこととしております。

令和８年度に実施する職務実績評価については、総長の賞与に係る職務実績の評価についての改訂に伴い、評価対象期間を令和７年度及び令和８年度とし、２年度分の評価をそれぞれ実施することといたしました。

つきましては、職務実績の評価の日程について下記のとおり決定しましたので、自己評価資料について、１０月５日迄にご提出下さるようお願いいたします。

記

| 日　時 | 内　容 |
|---|---|
| 令和８年<br>３月１３日 | 総長選考・監察会議から、総長へ賞与に係る職務実績評価の自己評価資料の提出依頼 |
| １０月５日 | 総長から、総長選考・監察会議へ自己評価資料の提出（予定） |
| １１月１３日 | ①総長と総長選考・監察会議の懇談<br>　総長から、総長選考・監察会議へ自己評価資料の説明<br>②監事と総長選考・監察会議の懇談<br>　総長の業務執行状況についての意見交換 |
| １月１３日 | 総長の賞与に係る職務実績評価の決定（予定） |
| ２月中旬予定 | 総長選考・監察会議から総長へ職務実績評価の結果を通知 |
| ３月１２日 | 総長の賞与に係る職務実績評価結果を経営協議会へ報告 |

令和８年１月１４日
総長選考・監察会議

# 総長の賞与に係る職務実績の評価について

東京大学役員給与規則（平成１６年４月１日役員会議決）第９条第２項及び第３項並びに役員の賞与の支給日及び支給基準等について（平成２８年総長裁定）に基づき、総長の賞与に係る職務実績の評価については、下記により取扱うものとする。

記

１　職務実績の評価方法

総長選考・監察会議は、職務実績の評価を行うにあたっては、中期計画及び本学として策定する行動計画の進捗度、達成度その他業務に対する貢献度等を総合的に勘案するものとし、必要に応じて総長及び監事と懇談を行うものとする。

２　職務実績の評価対象期間及び評価実施時期

（１）職務実績の評価対象期間は、当該年度とする。

（２）職務実績の評価は、３月までに行う。ただし、総長の任期の最終年度については、２月までに行う。

３　職務実績の評価区分

職務実績の評価区分は、次表のとおりとする。

| 職務実績の評価区分 | （増減率） |
|---|---|
| A：計画を著しく上回って進捗している | 1.10 |
| B：計画を上回って進捗している | 1.05 |
| C：計画の達成に向けて順調に進捗している | 1.00 |
| D：計画の達成のためには遅れている | 0.95 |
| E：計画の達成のためには重大な改善事項がある | 0.90 |

４　職務実績の評価の決定

職務実績の評価の決定は、総長選考・監察会議委員の合議により行う。

５　職務実績の評価結果の通知及び報告

総長選考・監察会議は、職務実績評価の結果について、総長に通知し、経営協議会に報告する。

６　経過措置

令和８年度に実施する職務実績の評価については、評価対象期間を令和７年度及び令和８年度とし、令和９年２月までに行う。

7　実施

この決定は、令和８年４月１日から実施する。

# （イメージ）【令和８年度】総長の賞与に係る職務実績の評価スケジュール

参考資料１－３

- 令和8年度は、経過措置として、前年度1年間及び当該年度の2年分の評価を実施する。
- 「役員の賞与の支給日及び支給基準等について（平成28年11月24日総長裁定）」が令和7年11月27日付けで改正され、職務実績の評価による賞与の差額分について、総長が評価の通知を受けた翌月の給与の支給日に一時金として支給又は給与から減額することとなった。
- 令和9年2月までに総長へ職務実績評価の結果を通知し、翌3月までに賞与の差額分の一時金支給又は給与の減額を完了する。

3/13 総長選考・監察会議

4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月

次期総長選考

10/5

11/13

1/13

3/12

総長へ自己評価資料提出依頼

公示

第1次候補者の決定

第2次候補者の決定（絞り込み）

意向投票

総長予定者の決定

総長から自己評価資料の提出（予定）

②監事と総長選考・監察会議の懇談
①総長と総長選考・監察会議の懇談

職務実績評価の決定（予定）

評価理由決定（書面審議）

総長へ職務実績評価の結果を通知

評価結果を経営協議会へ報告

賞与の差額分を一時金として支給　又は　給与から減額

・次期総長選考が終了してからの評価実施。
・11月の会議にて総長から自己評価資料の説明後に監事との懇談を行う。
・一つの会議で総長の評価に関する議論が完結し、効果的であると考えられる。

※日付は仮

# （参考）前年度実施の評価書イメージ

資料１－５

総長の賞与に係る職務実績評価について（イメージ）

令和７(2025)年●月●日
東京大学総長選考・監察会議

本総長選考・監察会議は、藤井総長の令和 6(2024)年度の職務実績に基づいて、当該年度の賞与に係る評価を行いました。

令和 6(2024)年度の職務実績評価は、以下のとおりです。

１．評価結果

| | |
|---|---|
| 職務実績評価 | ● |

（評価区分）
Ａ：計画を著しく上回って進捗している
Ｂ：計画を上回って進捗している
Ｃ：計画の達成に向けて順調に進捗している
Ｄ：計画の達成のためには遅れている
Ｅ：計画の達成のためには重大な改善事項がある

２．評価理由