

改善計画書の進捗状況報告（概要）

新生東京女子医科大学に向け公表いたしました「東京女子医科大学第三者委員会の調査報告書に対する本法人の今後の対応及び方針について」（以下、「改善計画」という）を実現するため、全学一丸となり改革を行っております。今後も継続的に規程の改定整備を進めながら適正な運営に努め、ガバナンスの再構築や財務健全化等の改革に向け全力で取り組んで参ります。

なお、本紙は、別紙「東京女子医科大学第三者委員会の調査報告書に対する改善計画への取り組み」の概要です。

【改善計画で提示した基本方針】

- 1.ガバナンス体制の抜本的な見直しを行います。
- 2.役員選解任制度を再構築します。
- 3.内部管理体制を再構築し、不正行為の再発を防止します。
- 4.不適切な教職員人事の再発を防止します。
- 5.不適切な寄付の再発を防止します。
- 6.医療体制を再構築し、全ての人に信頼され愛される病院づくりを行います。
- 7.対立するステークホルダーとの関係回復を速やかに進め、協力体制を構築します。
- 8.恣意性を排除し、信頼される通報制度及び情報管理体制を再構築します。
- 9.危機管理広報体制を再構築します。
- 10.本事案における役職員の責任を明確にし、必要な責任追及を行います。
- 11.財務の健全化に向けた法人経営の建て直しを行います。

1.ガバナンス体制の抜本的な見直しを行います。

- ・旧体制の理事、監事、評議員全員が一新され、新体制となった。
- ・理事長による特定部門の兼務を禁止した。
- ・経営統括理事の役職を廃止した。
- ・理事の業務分担を見直し、新たに部門担当理事(財務担当理事、総務担当理事等)及び職務担当理事(労務担当理事、コンプライアンス担当理事、リスクマネジメント理事等)を任命した。
- ・常勤監事を選任し、理事長（執行側）と常勤監事（モニタリング側）が、法人運営上の重要課題についてタイムリーに共有し、各々の立場を踏まえて常時・継続的に協議を行う体制を構築し理事長や理事会をモニタリングチェックする機能を強化した。
- ・理事会運営会議を法人運営会議に改組し、決裁規程を見直し理事会審議の重点化を図った。
- ・「経営統括部」を廃止し権限を分散した。
- ・新たに中長期視点の戦略企画を担当する企画室を新設した(2025年1月29日承認)。事務組織改正に関する要綱の主旨にある、縦割り・細分化を避け、情報の共有と連携・協働を進めるため

にコンパクトな体制とする組織図(2025年7月1日付)に改編した。

- ・教員定員数制度(1教授.1准教授.1講師.3助教)の見直しを行った。今後も教員定員に関しては、柔軟に対応する。
- ・心理的安全性が脅かされた事例を収集し、反省・教訓としてとりまとめ、心理的安全性遵守の誓いや宣言(仮)の表明を検討するため、風土改革委員会を設置した。
- ・担当理事や管理職の権限と責任を規定するための決裁規程を改定した。
- ・改善計画の進捗状況を経営改善会議に報告し、助言を受ける。
- ・改善計画への取組みの進捗状況表を作成し、月毎に集約し理事会及び評議員(会)へ報告している。学内外(法人イントラネットサイト及び本学ホームページ)への公表を7月上旬に予定している。

2.役員選解任制度を再構築します。

- ・寄附行為を改定し、役員選解任制度を再構築し恣意的人事が発生しない制度とした(独立した選考委員会方式を採用)。
- ・学長選任内規、病院長選任内規を改定した。

3.内部管理体制を再構築し、不正行為の再発を防止します。

- ・担当理事を選任し内部管理機能を強化した。
- ・内部統制システムの基本方針、リスク管理規程及びコンプライアンス規程を制定して、担当理事を選任した。
- ・内部監査室(7月1日付で内部監査部)の組織的位置付けについて、理事長直轄から理事会直轄へと変更し、内部監査担当理事を選任するとともに、内部監査室(7月1日付で内部監査部)の人員を一新した。
- ・内部監査室(7月1日付で内部監査部)から常勤監事に日々、報・連・相を行う体制を構築し、理事会と常勤監事のダブルレポーティングラインを確保することにより、内部監査の機能の強化とともに、執行へのけん制を図ることが可能となった。
- ・「利益相反取引等に関する自己申告」を理事、監事、評議員に義務付け、内部統制を厳格化した。
- ・ガバナンス・危機管理を専門とする法律事務所と連携し、様々な局面で助言を受けている。
- ・会計監査人について、個人事務所から学校法人分野に知見を有する監査法人(上場企業監査登録監査人)へ変更した。
- ・新たに公認会計士及び顧問税理士と契約した。
- ・今年度、20年ぶりにベースアップを実施した。
- ・効率的な組織の考え方に基づいた事務組織の改編を行った。
- ・審議の重点化を図るために、理事会運営会議を法人運営会議に改組し、決裁権限の見直しを行

った。

※職員の兼務解除を進めるとともに、積極的に人的資本の充実化を図った。継続して実施。

(注) ※は未完了または継続的に運用すべき項目、以下同じ。

※三様監査の更なる充実と総合監査体制の確立・強化を図る。

※取引選定基準の厳格化、物品調達規程の見直しを行う。

・役員報酬規程及び役員報酬委員会規程を制定し、役員報酬を元理事長による引上げ以前の水準に戻した。職責に応じた理事手当や常勤監事の報酬を見直した。

※投資委員会の設置を検討している。

4.不適切な教職員人事の再発を防止します。

・卒業生である教員の昇進・昇格や人事異動に際し寄付を求め、至誠会での活動を参考にして判断する至誠会ポイント制度を廃止した。

※人事資源タスクフォースにおいて、適正な人員を見直し、人員の補充を図る。

5.不適切な寄付の再発を防止します。

・「至誠と愛」推薦入試を廃止し、入試制度を見直した。

・入試検討委員会の構成員を見直した(理事長(理事会)推薦の委員は廃止)。

・「至誠と愛」推薦入試の受験生親族からの入学前寄付の返金について、保護者に確認を行い、返金を行った。

・令和7年4月以降の寄付者に対しては、寄付の申込書の中で3親等以内の受験生がいないことを確認している。

6.医療体制を再構築し、全ての人に信頼され愛される病院づくりを行います。

・集中治療科の再構築を進める。集中治療科の教授を採用した。引き続き人員確保を図る。

※医療安全体制を引き続き優先課題として充実を図り取り組む。

※医療安全学の講座の設置に向け、検討を始めている。

7.対立するステークホルダーとの関係回復を速やかに進め、協力体制を構築します。

・理事長・学長が随時教職員説明会等によりコミュニケーションをとることに努めている。

・病院長による院内ラウンドを開始し、意思疎通だけでなく、院の実情把握に努めている。

・事務、看護、技術の管理職が出席する「事務局等連絡会」に理事長も出席し意見交換をしている。

・理事会での議論等のうちから、大事な事項について分かりやすくお知らせするために「理事長便り」を開始した。

・「再生計画に関するプロジェクトサイト」を開設した。

・教職員からの意見・アイデアを受け取るため「投稿フォーム」を設置し、随時その回答を行っている。

- ・財務健全化に向けた学内横断的タスクフォースの進捗にかかる教職員への説明会を開催した。
- ・学生や保護者に対して、適宜説明会を開催した。
- ・危機管理広報規程を制定し、運用を開始した。
- ・同窓会組織とも対話を重ね、関係回復を進めた。
- ・風土改革委員会を設置した。
- ・報復と疑われ不適切と判断された人事措置への対応を行っている。（評議員2名の解任決議の取消し。3名の名誉教授称号取消し決議の取消し。）

※不適切と判断される懲戒処分について再審議制度に基づき、見直しを行っている。

8.恣意性を排除し、信頼される通報制度及び情報管理体制を再構築します。

- ・内部通報制度の見直し、窓口としての外部通報制度を導入した(外部通報窓口は2024年10月21日に導入)。
- ・役員の不正を対象とする監事ホットラインを新規導入した。
- ・情報担当理事(CIO)を任命した。

9.危機管理広報体制を再構築します。

- ・教職員の学内外広報活動の対応方針等を定めた現行の広報管理規程とは別に、レピュテーションリスクに繋がる危機事案を適時情報開示し、法人としての説明責任を果たす事を目的とした新「危機管理広報規程」を制定した。
- ・広報室にメディア関連業務の実績を持つ人材を2名新規採用した。

※リブランディングとユーザビリティの見直しを目的としてホームページのリニューアルを検討する。

10.本事案における役職員の責任を明確にし、必要な責任追及を行います。

- ・元理事長を含む、旧理事・監事に対する民事上の賠償請求等を行うことを目的として外部弁護士を含む責任追及委員会を設置した。

11.財務の健全化に向けた法人経営の建て直しを行います。

- ・中期的に財務体質の健全性を回復し充実を図る。
- ・財務担当理事を推進責任者とする4つ(「経費削減」「医療収入改善」「人事資源」「意識改革」)の学内横断的タスクフォースを設置し、5月26日には全教職員向けに「学内横断的タスクフォースに関する取り組み」についての説明会を行った。
- ・外部有識者を含む経営改善会議を立ち上げ、改善計画の進捗状況、財務健全化等に対する意見・助言を随時求めている。

※学内横断的タスクフォースでの検討を踏まえて、現時点における、財務健全化方策及び中期的な収支計画をとりまとめた。今後とも財務健全化に向けて、財務状況の進捗管理を行っていく。

以上

東京女子医科大学第三者委員会の調査報告書に対する改善計画への取り組み(目次)

- 1.ガバナンス体制の抜本的な見直しを行います。……………1/15※
 - (1) 役職に応じた権限・責任の明確化
 - (2) 統括者の不在・不適切な兼務の回避(組織の見直し)
 - (3) 決裁プロセスの整備
 - (4) モニタリング・チェック機能の整備
 - (5) 持続可能性を伴う財務体質の再構築
 - (6) 改善状況についての定期的な報告

- 2.役員選解任制度を再構築します。…………… 2/15
 - (1) 新生東京女子医科大学の暫定役員・評議員選任内規整備
 - (2) 役員の選任・解任制度の再構築
 - (3) 暫定理事・監事・評議員・会計監査人選任内規の改定
 - (4) 学長選任内規改定
 - (5) 病院長選任内規改定
 - (6) 理事の職務規程制定
 - (7) コンプライアンス意識の醸成

- 3.内部管理体制を再構築し、不正行為の再発を防止します。…………… 3/15
 - (1) 利益相反行為に対する規制
 - (2) 理事長による部門担当理事の兼務禁止
 - (3) 私学法改正による内部統制システムの整備・構築義務法令化対応
 - (4) コンプライアンスに関する役員研修(役員就任時の研修、及び、年2回程度の定期的な研修)の実施
 - (5) 教職員研修による倫理綱領・規程等の周知徹底
 - (6) コンプライアンス規程制定
 - (7) コンプライアンス担当理事の設置
 - (8) コンプライアンスプログラム(役員への研修計画)の理事会承認、組織内への周知
 - (9) 理事・監事・評議員に求められる職責を果たすためのカリキュラムの実施
 - (10) 利益相反行為禁止の明確化。事例集やマニュアルの整備
 - (11) 利益相反取引の防止体制を見直し、「利益相反取引等に関する自己申告書」を理事・監事・評議員に配布
 - (12) 取引先選定基準の厳格化(新規取引に係る申告書提出)
 - (13) 改善方針や手続きについて物品調達規程等に規定
 - (14) 事務組織体制の見直し

- (15) 常勤監事の設置
- (16) 財務担当理事の設置
- (17) 投資委員会の設置
- (18) 役職に応じた権限と責任の明確化
- (19) リスクマネジメント体制・コンプライアンス体制の整備
- (20) 弁護士のオピニオンショッピングの禁止
- (21) 決裁プロセスの適正化
- (22) 理事会運営会議の刷新(廃止)、法人運営会議(仮称)の設置
- (23) 電子決裁制度の導入
- (24) モニタリング機能の強化
- (25) 内部監査室の人員刷新・人材確保
- (26) 会計監査人の交代
- (27) 顧問税理士の交代
- (28) 報酬ガバナンスの適正化

4.不適切な教職員人事の再発を防止します。……………9/15

- (1) 至誠会ポイントによる教員人事制度
- (2) 人的資源に対する方針

5.不適切な寄付の再発を防止します。……………10/15

- (1) 入試運営の見直し

6.医療体制を再構築し、全ての人に信頼され愛される病院づくりを行います。……………10/15

- (1) 法人の集中医療に対する社会的責任を十分認識し、ICU・PICU 再建に向けた3つの柱
を実行

7.対立するステークホルダーとの関係回復を速やかに進め、協力体制を構築します。……………11/15

- (1) 再生計画について教職員の意見聴取と意見への対応
- (2) 理事会要録はじめ各種会議議事録の遅滞なき公開
- (3) インナーコミュニケーション体制構築
- (4) 教職員と理事長、学長との定期的な懇談会の企画検討
- (5) 病院長の定期的な現場視察
- (6) 学生及び学生の父母を含む保護者等とのコミュニケーション
- (7) 「ビジネスチャット」導入の企画検討
- (8) 至誠会との関係回復
- (9) 本院有志代表及びその賛同者に代表される教職員との関係回復
- (10) 報復と疑われ不適切と判断された人事措置への対応

- 8.恣意性を排除し、信頼される通報制度及び情報管理体制を再構築します。……………12/15
- (1) 内部通報制度の整備・外部通報制度の導入
 - (2) システム管理者への情報調査の指揮命令系統と報告フローの整備
 - (3) 組織として情報セキュリティを守るための IT リテラシー教育の実施
- 9.危機管理広報体制を再構築します。……………12/15
- (1) 危機管理広報基本方針の策定
 - (2) 危機対応に係る連絡、情報共有及び発信体制の整備
 - (3) 危機対応に係る報道機関との本法人対応窓口の一本化
 - (4) 危機管理広報専門機関との連携
 - (5) 危機対応時の報道機関への回答決定フローの整備（責任と権限の明確化）
 - (6) 危機対応時のプレスリリース決定フローの整備（責任と権限の明確化） "
 - (7) 報道機関対応の基本姿勢・ルールの策定
 - (8) 平時のメディアトレーニングとシミュレーション
 - (9) ガバナンス企画・積極的広報
- 10.本事業における役職員の責任を明確にし、必要な責任追及を行います。……………14/15
- (1) 旧理事・監事に対する民事上の損害賠償請求等
 - (2) 第三者委員会の調査報告書が言及した各問題事案
- 11 財務の健全化に向けた法人経営の建て直しを行います。……………15/15
- (1) 財務健全化に向けて施策の検討、実行

以上

※ページ番号は、「東京女子医科大学第三者委員会の調査報告書に対する改善計画への取り組み」の該当ページを示しております。

【改善計画で提示した基本方針】

1.ガバナンス体制の抜本的な見直しを行います。2.役員選解任制度を再構築します。3.内部管理体制を再構築し、不正行為の再発を防止します。4.不適切な教職員人事の再発を防止します。5.不適切な寄付の再発を防止します。6.医療体制を再構築し、全ての人に信頼され愛される病院づくりを行います。7.対立するステークホルダーとの関係回復を速やかに進め、協力体制を構築します。8.恣意性を排除し、信頼される通報制度及び情報管理体制を再構築します。9.危機管理広報体制を再構築します。10.本事業における役職員の責任を明確にし、必要な責任追及を行います。11.財務の健全化に向けた法人経営の建て直しを行います。

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策		具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
1.ガバナンス体制の抜本的な見直しを行います。	(1) 役職に応じた権限・責任の明確化	①	寄附行為を改定する。	改定私学法に対応した新・寄附行為が2025年3月3日に文部科学省より認可されたのを受けて、コンプライアンス担当理事、リスクマネジメント担当理事等新たな理事の役職を設けた寄附行為施行細則を改定して4月1日施行した。同時に理事職務決裁権限規程、コンプライアンス規程、リスク管理規程も同日に施行して、一部の担当理事の権限と責任を規定し、明確化した。 その他担当理事や管理職の権限と責任を規定するための決裁規程を改定した(2025年6月25日)。	完了 (2025年6月25日)	13・15・26
	(2) 統括者の不在・不適切な兼務の回避(組織の見直し)	①	理事の職務規程を整備する。 兼務解除を進める。	理事長、学長理事に関し、理事職務決裁権限規程を整理、制定した(2025年4月1日施行)。その後、本規程は廃止し、稟議決裁規程に盛り込んだ(2025年6月25日※7月1日施行)。加えて理事会規程などの規程改定を行った(2025年6月25日)。 空席だった事務部門担当理事を選任した(2024年10月29日)。また、同じく空席だった総務部長も就任した(2025年2月1日付)。兼務解除に関しては、内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)を兼務していた職員の兼務を解除(2024年11月30日付)したほか、事務局長の総務部、経理課の兼務を解除した(2025年1月31日付)。兼務の体制がまだ残存しているので引き続き、管理職の採用を進めて、兼務体制の見直しを図る。順次兼務解除を進める。	完了 (継続実施中)	26
	(3) 決裁プロセスの整備	①	決裁規程の改定を図る。	理事の職務権限、各部門の業務分掌、教職員職務権限(規程)などの決裁プロセスを整備することを視野に入れるとともに、事務組織改正に関する要綱の主旨にある、縦割り・細分化を避け、情報の共有と連携・協働を進めるためにコンパクトな体制とする組織図(2025年7月1日付)に改編した(2025年6月25日)。また、決裁規程を整備した(2025年6月25日)。	完了 (2025年6月25日)	13・18・20・28・ 29・30・50・51
	(4) モニタリング・チェック機能の整備	①	内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)からタイムリーに理事会及び常勤監事へ報告を行うダブルレポーティングを実施することにより、執行への牽制を図る。	内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)から常勤監事への報告はデイリーで行い適切なアドバイスを仰いでいる。2025年3月31日、新たに内部監査担当理事を選任(2025年3月31日)、理事会への定例報告を含め、今後の体制強化に繋げる。さらに、常勤監事も参加する内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)の定例ミーティングを開始した(週一回)。 今後も随時開催する。	完了 (継続実施中)	20・31・32・33・ 34・35
			②	理事長と常勤監事との対面によるリアルタイムミーティングを随時開催する。	理事長(執行側)と常勤監事(モニタリング側)が、法人運営上の重要課題についてタイムリーに共有し、各々の立場を踏まえて常時・継続的に協議を行う体制を構築した。	完了 (継続実施中)
(5) 持続可能性を伴う財務体質の再構築	①	大規模な更新投資に備えた中長期的な投資・収支計画を策定する。	財務健全化のための学内横断的タスクフォースを立ち上げた(2025年2月7日)。 改善計画の進捗状況及び財務健全化の進捗状況についてモニターし、助言をいただく経営改善会議を立ち上げた(2025年4月15日)。 学内横断的タスクフォースでの検討を踏まえて、現時点における財務健全化方策及び中期的な収支計画をとりまとめた。今後とも財務健全化に向けて、財務状況の進捗管理を行っていく。	完了予定 (2025年11月)	13・19	

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
		② 人的資本の充実化を図る。	職員については、総務部総務課に管理職1名、企画室に管理職1名、事務員1名（管理職は2月1日付で企画室に配転）、地域連携室課長、八千代医療センター医事課長、内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)課長補佐、人事課係長、足立医療センター地域連携室係長、広報室事務員、地域連携室事務員、関連会社である（株）ジェイ・アイの部長付、足立医療センター医事課長を採用した(2025年1月以降)。今後も継続して採用活動を進める。 教員については、教授1名、准教授4名、講師1名、助教66名、助手24名を採用した(2025年1月以降)。今後も継続して採用活動を進める。なお、3月1日付で採用した教授1名は本院集中治療科の元教授であり、令和4年9月に退職したが、ICUの立て直しのために再招聘した。 基本給の引き上げ(ベースアップ)を20年ぶりに実施した(2025年4月1日)。	完了 (継続実施中)	19
	(6) 改善状況についての定期的な報告	① 適宜本学ホームページ上に「進捗状況」の報告リリースを予定している。	改善計画への取組みの進捗状況表を作成し、月毎に集約し理事会及び評議員会へ報告している。学内外(法人イントラネットサイト及び本学ホームページ)への公表を7月上旬に予定している。	完了予定 (2025年7月)	38
2.役員選解任制度を再構築します。	(1) 新生東京女子医科大学の暫定役員・評議員選任内規整備（2024年9月20日）	① 暫定役員・評議員選任内規を整備する。	暫定役員・評議員選任内規を整備した(2024年9月20日承認)。 従来の理事、監事及び評議員は、これまでの本法人におけるガバナンス機能不全を招いた結果に対する責任を明確にするため、全員2024年10月23日付で辞任が承認された（2024年10月18日承認）。同日、新理事13名、監事3名、評議員25名が選任、新理事長・学長が就任(2024年10月18日付承認)、他理事、監事、評議員は23日付で就任した(2024年10月23日付)。 新理事長が就任し(2024年12月6日付)、理事長と学長の兼務を解消した。	完了 (2024年12月6日)	13・16
(2) 役員の選任・解任制度の再構築	① 理事は理事選任機関、監事は評議員の決議、評議員は評議員選任機関において選任・解任を行う。 元理事長について、将来にわたって理事・監事・評議員の候補者となること及び本法人の運営への一切の関与を禁止する。 権限とそれに応じた責任を十分に果たしうる適任者を選考するための適切な選考基準や選考プロセスを定める。 特定の役員の専横を許さない健全な法人運営体制を構築する。 理事長を始めとする執行部が、独断専行で行動できないような執行・監督体制を整備する。	役員等選任規程(改定案)を2025年3月度理事会で承認した（2025年3月24日）。 内容は、理事選考委員会は外部有識者5名、評議員6名で構成され、理事が委員になることはできない。そして、理事選考委員会で決定した理事を、理事会は覆すことができない規定になっている。また理事の解任も理事選考委員会の業務となっていて、理事選考委員会を構成する評議員が理事を牽制できる仕組みになっている。他に監事は評議員会で選任し、評議員は、評議員選考委員会で選任するが、委員は評議員8名で構成され、理事の影響力を排除する仕組みとしている。これらの選考過程は一定程度ステークホルダーに公開されることが義務付けられている。 元理事長の法人への関与を一切禁止することに加え、理事会として元理事長が理事長であった期間に理事、監事、評議員であった者が今後理事、監事、評議員になることは十分慎重に審議願いたいとの申し合わせを決議した。	完了 (2025年3月24日)	13・16	
(3) 暫定理事・監事・評議員・会計監査人選任内規の改定（2025年3月中）	① 暫定役員・評議員選任内規は2024年12月末で失効するため、新たに理事・監事・評議員・会計監査人選任内規を整備する。 理事・監事・評議員・会計監査人を選任する会議体を変更する。	役員等選任規程を改定した(2025年3月24日)。 内容は、理事・監事・評議員・会計監査人を選任する会議体を変更しており、理事は理事選考委員会、評議員は評議員選考委員会、監事は評議員会、会計監査人も評議員会で選任する規定になっている。	完了 (2025年3月24日)	13・16	
(4) 学長選任内規改定（2025年2月承認）	① 学長選任内規を改定する。	暫定学長選任内規は2024年12月末で失効したため、新たに学長選任内規を整備した。	完了 (2025年2月26日)	13・16	

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策		具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
	(5) 病院長選任内規改定 (2025年2月承認)	①	病院長選任内規を改定する。	3病院の暫定病院長選任内規は2024年12月末で失効したため、新たに3病院の病院長選任内規を整備した。	完了 (2025年2月26日)	13・16
	(6) 理事の職務規程制定	①	寄附行為施行細則の改定に並行して規程案を作成する。	認可された寄附行為に平仄を合わせた寄附行為施行細則を改定した(2025年3月26日)。業務執行理事の職務を盛り込んだ決裁規程を改定した(2025年6月25日)。	完了 (2025年6月25日)	26
	(7) コンプライアンス意識の醸成	①	倫理の逸脱を否定する姿勢を法人内外に対して強いメッセージとして、理事長自らが定期的に発信する。コンプライアンスに関する役員研修、教職員研修を実施し、組織的にコンプライアンス意識を浸透させる。コンプライアンスに関する意識改革がその場しのぎの一時的な施策となることを防ぐための施策も検討する。	理事長が出席する各種会議体でコンプライアンス意識の重要性を繰り返し強調することとしている。2024年12月7日、13日、18日に分けて理事・評議員向けに「理事・評議員基本ガイダンス研修」を実施した。2025年4月3日には事務系管理職を対象とした事務局等連絡会議を拡大して開催(対象:事務部門課長職以上、全医療施設看護部長・看護副部長・医療技術職技師(士)長以上)し、理事長から本学の状況を改めて説明すると共にコンプライアンス遵守が本学にとって生命線であることを発信した。また、コンプライアンス意識を醸成するべく、役員研修、教職員研修も随時開催する。	完了 (継続実施中)	18・22・23・27・ 28・32・34・35
3.内部管理体制を再構築し、不正行為の再発を防止します。	(1) 利益相反行為に対する規制	①	利益相反行為に対する規制を検討する。	理事、監事に「利益相反申告書」の提出を求めた(2025年1月29日理事会)。提出された申告書のチェックは総務部門担当の理事と法務部で行う運用が決定した(2025年2月26日理事会)。詳細の運用は顧問弁護士と検討のうえ、今後も提出・チェックを定期的に行う。あわせて、法人に損害を与えた場合の原因究明・責任追及・再発防止のマニュアルを作成することも検討する。利益相反行為に対する規制について、寄附行為(2025年4月1日施行)で「利益相反取引に関する承認の決裁については、理事それぞれの意思を議事録に記載しなければならない。」と規定した。	完了 (2025年2月26日)	20・23・24
	(2) 理事長による部門担当理事の兼務禁止	①	理事長に業務執行の権限が集中することを防ぎ、また部門間のけん制を適切にきかせるために、原則として、理事長による特定の部門の管掌理事の兼務を解消するとともに、今後は理事長による特定の部門の管掌理事の兼務を禁止することを、理事会規程などの規程に明記する。	理事長、学長理事に関し、理事職務決裁権限規程を整理、制定した(2025年4月1日施行)。その後、本規程は廃止し、稟議決裁規程に盛り込んだ(2025年6月25日※7月1日施行)。加えて理事会規程などの規程改定を行った(2025年6月25日)。	完了 (2025年6月25日)	16・21・50・51
	(3) 私学法改正による内部統制システムの整備・構築 義務法令化対応	①	本年度(2024年度)中に内部統制の基本方針及びリスク管理・コンプライアンス規程等を策定し、次年度(2025年度)以降、実効性のある内部統制の運用状況の強化を図る。	内部統制システムの基本方針、リスクマネジメント規程およびコンプライアンス規程を制定した(2025年2月26日)。	完了 (2025年2月26日)	20・21
	(4) コンプライアンスに関する役員研修(役員就任時の研修、及び、年2回程度の定期的な研修)の実施	①	理事・評議員向けに研修を実施する。	2024年12月7日、13日、18日に分けて理事・評議員向けに「理事・評議員基本ガイダンス研修」を実施した。今後も継続する。	完了 (継続実施中)	22・23
	(5) 教職員研修による倫理綱領・規程等の周知徹底	①	教職員研修において倫理綱領・規程等の重要性を強調する。	2025年4月非常勤の弁護士と業務委託契約を結び、当該弁護士と相談の上、上半期中に、倫理綱領等に関する教職員向けの研修を企画する予定。	完了予定 (2025年9月)	22・23
	(6) コンプライアンス規程制定	①	コンプライアンス規程を整備する。	コンプライアンス規程の基本となる「内部統制システムの基本方針」を制定し、それに基づくコンプライアンス規程を制定した(2025年2月26日)。	完了 (2025年2月26日)	22・23
	(7) コンプライアンス担当理事の設置	①	コンプライアンス担当理事を選任する。	コンプライアンス規程を制定した(2025年2月26日)。担当理事を選任した(2025年3月31日)。	完了 (2025年3月31日)	27・28

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
(8)	コンプライアンスプログラム(役職員への研修計画)の理事会承認、組織内への周知	① コンプライアンスプログラムの承認をうけ、組織内へ周知する。	2024年12月13日に役員向けの研修を行った。 コンプライアンス規程を制定(2025年2月26日)し、その中でコンプライアンスのための教育について規定した。 6月の理事改選によるコンプライアンス担当理事選任後、コンプライアンス委員会及び理事会の承認を経たうえで職員に向けて周知する。	2025年度 適切な時期 2025年9月末まで を予定	22・23
(9)	理事・監事・評議員に求められる職責を果たすためのカリキュラムの実施	① 適確なカリキュラムを組む。	2024年12月7日、13日、18日に分けて理事・評議員向けに「理事・評議員基本ガイダンス研修」を実施した。今後も継続する。	完了 (継続実施中)	22・23
(10)	利益相反行為禁止の明確化。事例集やマニュアルの整備	① 本法人に損害を与えるおそれのある利益相反行為を禁止する旨を規程化する。事例集やマニュアルを整備する。	顧問弁護士と協働し、8月までに事例収集・整理を行う。9月末までに本法人に損害を与えるおそれのある利益相反行為の禁止及び利益相反取引のアンケートに虚偽の回答を行ったことが発覚した場合の対処について明確に規定する。規程制定後も、役員就任・再任時に理解度を図るための小テストを義務化するなどの対応を検討する予定である。	完了予定 (2025年9月末)	23
(11)	利益相反取引の防止体制を見直し、「利益相反取引等に関する自己申告書」を理事・監事・評議員に配布	① アンケートに対して虚偽回答が発覚した場合、理事会報告や適切な対応をすることを理事会規程等に規定する。就任前にインターネット等の公開情報をベースに、過去の経歴や不祥事等のネガティブな情報がないか事前チェックする。	「競業及び利益相反取引のアンケート」の項目を見直してアンケートを実施した(2025年2月13日)。X(旧Twitter)、他SNSのモニタリングは、今期と同様継続して可能な限りクリッピングし、事態に備えて行く予定である。今後理事会規程の改定を進める。	完了予定 (2025年9月末)	23・24
(12)	取引先選定基準の厳格化(新規取引に係る申告書提出)	① 1)新規取引先の申請フォームに反社・コンプライアンスチェック等の調査結果、取引開始の経緯(誰からの介入か)、法人の誰がどのようなつながりをもっているか(理事や理事の親族が代表や役員を務める病院の従業員が、取引先の代表となっているか等)等の情報も記載する。 2)既存取引先からは契約更新時に「本法人の利害関係者へのキックバック(金品の授受)は一切行わない」旨や「本法人の関係者からキックバックの働きかけがあった場合には本法人に対して報告をする」旨などを定めた誓約書入手する。取引開始後に当法人から取引先等に対してキックバック等の違法・不当な要求がなされた場合に、当該取引先等が当法人に通報するための窓口(監事及び内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)など)を設置する。	1)法務部・内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)と協力して申請フォームの見直しを行う。 ①4月に人事課、施設課、情報システム課等他部署の取引先管理方法の現状を把握した。 ②現状をふまえ、共通で使用できる申請フォーム(案)を法務部が作成し、内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)が確認する。 申請フォーム等について6月中旬に法務部より案が提示され、現在内容を確認中。 2)法務部が誓約書・基本契約書を見直し、内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)が確認する。取引先からの通報窓口を設置する。 ①誓約書・基本契約書については、上記1)①を踏まえて法務部が作成、内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)が確認する。 誓約書について6月中旬に法務部より案が提示され、現在内容を確認中。 ②通報窓口としては内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)があたる(本学ホームページ公開済み)。	2025年7月までに 完了か一定の成果 を出す	24・25
(13)	改善方針や手続きについて物品調達規程等に規定	① 新規取引・契約更新時に誓約書等の提出を求める旨を物品調達規程、不動産調達規程に規定する。	上記(12)-①の内容を含め、物品調達規程等の見直しを行う。 (上記の改善内容が明確になったのちに規程改定に着手)	2025年10月までに 一定の成果を出す	24・25

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
(14) 事務組織体制の見直し		① 組織図の見直し、業務分掌を整理する。	経営統括部を廃止した(2025年1月29日承認)。 事業計画策定、事業報告取りまとめ、中長期計画策定等の業務を行う企画室を設置した(2025年1月29日承認)。加えて、企画室では改善計画書の実行推進とモニタリング等を行う。 事務組織改正に関する要綱の主旨にある、縦割り・細分化を避け、情報の共有と連携・協働を進めるためにコンパクトな体制とする組織図(2025年7月1日付)に改編した(2025年6月25日)。 今後、事務部署業務分掌規程をはじめ、関連規程を整備する。	2025年7月までに完了か一定の成果を出す	25・26
		② 組織体制の見直しにあたっては、特定の部門に職務内容や職務権限が集中しないこと、及び、本法人において部門横断的な連携を行うために各部門が他部門との情報共有および協力を積極的に行う組織とする。	事務組織改正に関する要綱の主旨にある、執務担当(部門担当)理事、職務担当理事を支える効率的な体制とする組織図(2025年7月1日付)に改編した(2025年6月25日)。	完了 (2025年6月25日)	25
(15) 常勤監事の設置		① 常勤監事を選任する。	ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制等の分野の知見を有する常勤監事を新たに選任した(2024年10月23日)。 同氏の略歴：公認会計士、公益財団法人日本内部監査研究所(JIARF) 研究員、経済人コー円卓会議日本委員会(CRT Japan)監事、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(CG-Net)企画委員。青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科客員教授、日本公認不正検査士協会(ACFE JAPAN) 評議員、日本内部統制研究学会(現・日本ガバナンス研究学会、JaGRF) 監事、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム(JCGF)運営委員、日本公認会計士協会(JICPA) 国際委員会委員(国際監査基準担当)等を歴任。関連著書は10冊以上。	完了 (2024年10月23日)	31・32
(16) 財務担当理事の設置		① 財務担当理事を選任する。	経営統括理事の役職を廃止し、財務担当理事を新設し、理事が就任した(2024年12月25日)。 職務：財務戦略の策定と実行、資金調達、財務報告書の作成、予算管理、経営管理体制の構築等。 人事・購買管理・建築設計は管轄外とする。(事務担当理事管轄)	完了 (2024年12月25日)	25・26
(17) 投資委員会の設置		① 法人関連施設の建設工事、高額医療機器の購入に関し、妥当性、合理性を組織的に審査する組織を設置する。財務担当理事が統括し、現場の医師や外部有識者で構成することを検討する。新たな医局設置に際しても財務的見地から検討する。	財務担当理事を責任者とする学内横断的タスクフォース(経費削減タスクフォース)で、大型機器購入の仕組み構築を検討する。	2025年7月までに完了か一定の成果を出す	25・26
(18) 役職に応じた権限と責任の明確化		① 理事職務権限規程を整備する。担当理事選任について、各担当理事の専門性能力経験等を考慮して人選する。	理事長、学長理事に関し、理事職務決裁権限規程を整理、制定した(2025年4月1日施行)。その後、本規程は廃止し、稟議決裁規程に盛り込んだ(2025年6月25日※7月1日施行)。加えて理事会規程などの規程を改定した(2025年6月25日)。 なお、各担当理事については、寄附行為施行細則を改定(2025年3月26日)し、次の通り、寄附行為施行細則に定める担当理事は全て選任した(教育部門担当、研究部門担当、医療部門担当、財務担当、事務部門担当、総務部門担当、労務担当、広報担当、情報担当、医療安全担当、危機管理担当、リスクマネジメント担当、コンプライアンス担当、内部監査担当、渉外担当、法務担当)。	完了 (2025年6月25日)	26
		② 教職員職務権限規程を整備する。	2025年4月に業務委託契約を締結した学外の弁護士1名と対応する。	完了予定 (2025年9月末)	26・27
		③ 縦横の過度な兼務を解消し、適切な人員配置を行う。	内部監査室を兼務していた職員の兼務を解除し(2024年11月30日付)、専属の内部監査室課長を配置した(2024年12月1日付)。また、事務局長の総務部、経理課の兼務を解除した(2025年1月31日付)。	完了 (継続実施中)	27

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
(19)	リスクマネジメント体制・コンプライアンス体制の整備	① リスクマネジメント規程を制定する。	リスクマネジメント規程の基本となる「内部統制システムの基本方針」を制定し、それに基づくリスク管理規程を制定した(2025年2月26日)。	完了 (2025年2月26日)	27・28・51・52
		② コンプライアンス規程を制定する。	コンプライアンス規程の基本となる「内部統制システムの基本方針」を制定し、それに基づくコンプライアンス規程を制定した(2025年2月26日)。	完了 (2025年2月26日)	27・28
		③ コンプライアンス担当理事を設置する。	コンプライアンス規程を制定した(2025年2月26日)。担当理事を選任した(2025年3月31日)。	完了 (2025年3月31日)	27・28
		④ リスクマネジメント担当理事を設置する。	リスク管理規程を制定した(2025年2月26日)。担当理事を選任した(2025年3月31日)。	完了 (2025年3月31日)	27・28
		⑤ コンプライアンス委員会を設置する。	コンプライアンス規程を制定した(2025年2月26日)。コンプライアンス担当理事を任命し、コンプライアンス担当理事を委員長とするコンプライアンス委員会を設置した。委員会の構成員は、(1)内部統制の整備、リスク管理又は法務を担当する理事、(2)リスク管理統括責任者、(3)法務担当部門責任者(4)通報対応業務責任者、(5)コンプライアンス担当理事、(6)内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部長、(7)コンプライアンス担当理事が指名する者若干名。	完了 (2025年2月26日)	27・28
		⑥ リスクマネジメント委員会を設置する。	リスク管理規程を制定した(2025年2月26日)。リスク管理担当理事を任命し、リスク管理担当理事を委員長とするリスク管理委員会を設置した。委員会の構成員は、(1)総括責任者、(2)統括責任者、(3)学務部長、(4)本院事務長、(5)情報システム課長、(6)広報室長、(7)内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部長)。	完了 (2025年2月26日)	27・28
		⑦ 既存のコンプライアンス推進委員会(公的研究費)と新たなコンプライアンス委員会(コンプライアンス教育策定、コンプライアンス違反への対処方針策定等)を整理する。	研究活動における公的研究費に関するコンプライアンスについては、2021年度に体制を整備し、コンプライアンス推進委員会(最高管理責任者・学長)が主導して教育・啓発活動を行っている。コンプライアンス規程の基本となる「内部統制システムの基本方針」を制定し、それに基づくコンプライアンス規程を制定した(2025年2月26日制定・同年4月1日施行)。同規程で「コンプライアンスのうち、ハラスメントの防止、個人情報の保護、公的研究費の適正管理、研究費不正の防止等に関して、本学の規程においてその対応が定められているものは、当該規程に則って対応するものとする。」と定めた。「東京女子医科大学における公的研究費の管理・監査に関する規程」のコンプライアンス推進委員会は、公的研究費の不正使用を未然に防止するためにコンプライアンス教育の方針、内容、改善等および啓発活動について審議することが目的であるのに対し、コンプライアンス規程で定められるコンプライアンス委員会は、コンプライアンス全般の推進体制整備、役職員への研修、違反事案の検証、再発防止策の検討等を担う。上記について確認した。	完了 (2025年2月26日)	27・28
(20)	弁護士のアピニオンショッピングの禁止	① 特定弁護士の意見の採用禁止、議事基本規程に弁護士から得た意見はすべて並列的に議案に記載し、判断材料とするルールを記載する。	委員会議事基本規程に、弁護士から得た意見の扱い方(議案の審議にあたり複数の弁護士から意見を聴取した場合、審議時の資料には聴取した弁護士の意見をすべて並列して記載したうえで審議する)を規定した(2025年6月17日理事会運営会議で承認・改定)。規定した内容を本法人イントラネットサイトに掲載し、周知する。	完了 (2025年6月17日)	28・48・53

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)		
【改善計画で提示した基本方針】	(21) 決裁プロセスの適正化	① 決裁部門、役職ごとの決裁者、決裁金額基準、決裁内容などを見直す。伺い書と稟議書の機能を明確化する。	理事の職務権限、各部門の業務分掌、教職員職務権限(規程)などの決裁プロセスを整備することを視野に入れるとともに、事務組織改正に関する要綱の主旨にある、縦割り・細分化を避け、情報の共有と連携・協働を進めるためにコンパクトな体制とする組織図(2025年7月1日付)に改編した(2025年6月25日)。また伺い書と稟議書の機能を明確化する決裁規程も改定した(2025年6月25日)。	完了 (2025年6月25日)	29・30		
	(22) 理事会運営会議の刷新(廃止)、法人運営会議(仮称)の設置	① 理事会の補佐機関として、議案を一部の理事だけで恣意的に上程されないよう決裁プロセスを見直す。理事会運営会議を刷新し、新たな会議体(仮称：法人運営会議)を設置する。	理事会運営会議を廃止し、新たに法人運営会議を設置するための規程を整備した(2025年6月25日承認、7月1日から運用開始)。決裁機関は理事会、決裁者は理事長・業務執行理事・機関長・部長とし、決裁権限の委譲を進め、決裁基準を明確にすることにより、法人運営会議は「法人運営に関する重要事項の審議」「構成員が必要と判断した事項の審議」「理事会付議事項の事前調査、報告、審議」する機関とする。このことにより理事会および法人運営会議において、恣意的な議案の選択をけん制し、審議の重点化を図った。	完了 (2025年6月25日)	29・30・31・50・51		
	(23) 電子決裁制度の導入	① 電算化を進める。	各社SaaS製品を比較検討し、ワークフローシステム(電子申請システム)を導入、2025年2月5日に全学リリースした。 現在(2025年6月20日時点)は42個のワークフロー(作成中8個)が作成されており、今後も主管となる各部署にて、申請書や届出書を徐々に紙から電子化していく。稟議書や伺い書においても、主管部署にて、決裁基準や運用フローの整備を行い、電子化していく。決裁規程が改定(2025年6月25日)されたため、順次稟議書もワークフローシステム(電子申請システム)に載せていく予定。	完了予定 (2025年10月)	31		
	(24) モニタリング機能の強化	① 三様監査の充実、統合的監査体制の確立を図る。	2025年度より、従来の個人事務所から、非営利法人の監査に知見・経験を有する監査法人へ会計監査人を変更することを予定している。従来の形式的な決算期における三様監査のミーティングではなく、より深度のある連携体制を模索する。具体的には、3月に実施した子法人に対する常勤監事によるヒアリング結果を踏まえ、新たな会計監査人にはそのフォローアップを兼ねて、短期レビューを依頼することを含めて検討している。	完了予定 (2025年7月)	31・32・33・34・35		
			統合的監査体制～Integrated Auditing Framework～とは、従来の三様監査の枠にとらわれず、常勤監事をハブとして、理事会(理事長・内部理事、外部理事)、教職員、各委員会(リスク管理、コンプライアンス委員会)、評議員、学外有識者(諮問委員、経営改善委員)等、内外の様々なステークホルダーとのダイアログ(対話)、リアルでのコミュニケーションやウォークスルーを通じて、多様かつ、法人運営を俯瞰する視点からモニタリングする機能を強化する態勢を意味する。東京女子医大の信頼回復、価値向上・創造に貢献し、トラブルや不祥事を未然に防止するとともに、学内外の有識者の知見を有効に活用し、全体最適の視点から優先順位をつけたテーマ(特命)監査の実施や監査リソースの最適配分も企図する。	完了 (継続実施中)			
			② 常勤監事を設置する。	ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制等の分野の知見を有する常勤監事を新たに選任した(2024年10月23日)。		完了 (2024年10月23日)	31・32
			③ 監事監査補助体制の確立する。	内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)の人員増、OJT等を通じたメンバーのガバナンス、監査リテラシーの強化を通じて、監事監査を質量ともにサポートできる体制の構築に向け、鋭意進めている。別途、専門スタッフの採用については検討している。		継続して実施・検討中	34
			④ 監事サイドの法務リテラシー強化、アドバイザーを導入する。	ガバナンス・危機管理を専門とする法律事務所と連携し、様々な局面で助言を受けている。また、契約書のリーガルチェックには別途、担当の弁護士と契約した(2025年5月9日)。今後も適材適所、案件に応じて専門性の高い弁護士にアドバイスを受ける方針である。		完了 (継続実施中)	31-35
			⑤ 非常勤監事の専門性を活かした効果的なスキルマトリクスを実現する。	非常勤監事(弁護士、元企業役員)の専門的知見について、随時知見を授かっている。今後も継続して実施する。		完了 (継続実施中)	32

【改善計画で提示した基本方針】		実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
			⑥ 常勤監事をハブとする外部理事・評議員・学外有識者等との連携強化、コミュニケーションを促進する。	外部理事、評議員、経営改善委員、元諮問委員会委員※を含む学外有識者とは、可能な限り対面でのコミュニケーションを図り、問題意識・課題を共有し、アドバイス・知見を授かっている。今後も継続して実施する。 ※ガバナンス体制の在り方を抜本的に見直し、効率的かつ透明性を有する法人組織と運営に関わる改革を行うことを目的として、外部有識者により構成される新生東京女子医科大学のための諮問委員会を設置した(設置期間:2024年8月16日から2025年3月31日)。	完了 (継続実施中)	38
			⑦ 内外のステークホルダーとのダイアログ(対話)、ウォークスルーを通じたリアルタイム監査を実施する。	通常のPDCAサイクルを通じたマニュアル監査(監査計画、実施、調書、報告、改善提案)、アジャイル型監査の枠を超え、ステークホルダーとの日々のコミュニケーションを通じて、リスク、監査テーマや課題を洗い出し、検証を実施し、改善提案を現場ないしは理事会などでタイムリーに報告を実施している。例として、子法人の統制環境調査・ヒアリングを実施した。日々発生する問題のリスクを可及的に速やかに把握し、トラブルや不祥事を未然に防止することも目的としている。今後も継続して実施する。	完了 (継続実施中)	30・31
			⑧ 内部監査人教育・支援を実施する。	日本内部監査協会へ入会し、セミナーの受講などを通じて内部監査の基本を学び、内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)員のリテラシー強化を図る。また、日々のOJTを通じて、室員のスキルアップ・充実を図る。	完了 (継続実施中)	31-35
			⑨ 内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)に対する教職員からの信頼回復や内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)の本来の業務に対する教職員の理解を促進する。	法人学内誌を用いて、内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)からの定期的な情報発信を検討した。第1弾として法人学内誌である大学ニュース6月号に『内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)だより Vol.1』を掲載した。今後も継続的に掲載していく。	完了 (継続実施中)	33
				理事・監事・評議員の他、日本内部監査協会、日本公認不正検査士協会、日本コーポレートガバナンスネットワーク等を含む関連プロフェッション団体に対しては、公式・非公式に、新生内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)についての広報を行う。今後も引き続き実施する。	完了 (継続実施中)	
			⑩ 内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)によるリスクベースの監査を実施する。リスクベースの内部監査実施計画を策定、実施する。	内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)にて6月までにリスクの洗い出しおよびリスク評価についての方策を検討、対象部署を選定し対象部署にてリスク洗い出しと評価を9月までに実施、内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)にて対象部署の対応策を12月までに評価し、2026年3月までに追加対応策を要請・リスクベース監査の実施を検討する。	完了予定 (2026年3月)	33
			⑪ 内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)の組織的位置づけの見直しをする。	内部監査室の組織的位置づけを見直した(理事長直轄から理事会直轄へ)。内部監査室が理事長直轄でなくなった事により、理事長の個人的判断に基づく特命調査はなくなった。日々の監査業務に関しては、常勤監事へ遅滞なく報告・相談・助言を受けるダブルレポーティングを実施し、独立性が担保されることになった。	完了 (2024年12月1日)	34
			⑫ 内部監査担当理事を設置する。	理事会にて、内部監査担当理事を選任した(2025年3月31日)。	完了 (2025年3月31日)	34
			⑬ 内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)長の選任・解任は理事会決議・監事の同意も必要とする。	内部監査室長の選任・解任について、内部監査室規程を改定した(2025年5月20日)。	完了 (2025年5月20日)	34
			⑭ 特命監査について、常勤監事と協議の上、適切に実施する。	特命監査については、法人全体のガバナンス改革の視点から、優先順位をつけて行うことを検討中(子法人監査、教学監査、決裁基準監査等)。内部監査規程について整備した(2025年5月20日)。	完了 (継続実施中)	34

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)		
		⑮	内部監査規程及び関連規程等の整備、運用を見直す。	内部監査規程および内部監査室規程を見直し、整備した(2025年5月20日)。	完了 (2025年5月20日)	33・34	
		⑯	決裁案件に対する記録の整備・保存及び網羅的なモニタリングを実施する。	理事会運営会議および理事会決裁案件について、特命監査等を通じた網羅的なモニタリング実施方法を検討する。決裁規程が2025年6月に改定されたため、7月以降での実施を検討する。	2025年度 7月までに一定の成果を出す	35	
	(25)	内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)の人員刷新・人材確保	①	内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)の人員を刷新する。	人事異動により人員を刷新した(2024年12月1日付)。まず管理職2名を配置転換して、内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)所属とした。うち1名は取引銀行出身者であり、本学にて広報業務や医療安全管理業務を経験、もう1名は医療施設での経験が30年あまりと長く、2人とも一定程度の素養はあるものと考えている。 また、4月1日付で公認内部監査人の資格保有者を課長補佐として採用したほか、別部署で契約関係に詳しい者を1名内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)に配置転換した。	完了 (2025年4月1日)	34・35
			②	内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)長を選任する。監査業務に応じた専門家(内部監査補助者)を選任する。	2025年4月1日現在、内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)は4名。室長の選任については鋭意検討中。OJT等を通じたスタッフの教育を実施するとともに、日本内部監査協会入会により研修機会を確保し、(公財)日本内部監査研究所の資料等を提供し、自主学習を促している。安易な責任者の選任は、当法人の内部監査のあり方そのもののボトルネックとなるため、学外からのプロフェッショナル採用、アドバイザーの招聘を含め引き続き検討する。	継続して実施・検討中	34
	(26)	会計監査人の交代	①	従来の個人事務所から監査法人へ会計監査人を交代する。	非営利・学校法人分野に知見を有する監査法人(上場企業監査登録監査人)を5月理事会で会計監査人予定者として決議し、6月25日の定時評議員会で会計監査人として選任された。	完了 (2025年6月25日)	35
	(27)	顧問税理士の交代	①	非営利特化型の学校法人・医療分野のエキスパートの公認会計士(税理士)へ交代する。	旧体制で契約していた顧問税理士3名は2024年11月で契約関係を解約した。新たに非営利特化型の学校法人・医療分野のエキスパートである公認会計士(税理士)と顧問税理士契約を締結した(2025年3月1日)。	完了 (2025年3月1日)	37
	(28)	報酬ガバナンスの適正化	①	役員報酬規程を整備する。	役員報酬規程を改定した。外部理事・監事からなる役員報酬委員会の設置を規定した(2025年1月17日承認)。	完了 (2025年1月17日)	37・38
			②	役員報酬委員会規程を整備する。	役員報酬委員会規程を制定した(委員会は理事・監事の報酬額の基準や体系等を審議し、理事会に答申すること等)(2025年1月17日承認)。	完了 (2025年1月17日)	37・38
			③	職責に応じた理事手当や常勤監事の報酬を見直す。	役員報酬委員会の答申に従い、役員報酬を前体制による報酬額改定前の金額とすること、現行の理事特別手当を廃止し職責に応じた理事手当(月額10万円ないし5万円)を新設すること、常勤監事の報酬を見直すことを臨時評議員会で了承を得た後、承認した(2025年1月17日承認)。	完了 (2025年1月17日)	37・38
	4.不適切な教職員人事の再発を防止します。	(1)	至誠会ポイントによる教員人事制度	①	至誠会ポイントのあり方について検討する。	2024年9月27日臨時理事会において、「【医学部】採用、昇進・昇格に関わるポイント制度ならびに活動状況報告書の廃止」との議題にて、彌生塾講演会等ポイント制の廃止に関する議案が上程され、審議の上議案を承認した。医学部学務課より、関係各所に対し、その旨の通知した。(付記) 至誠会より、至誠会ポイントに関して、廃止することを至誠会の理事会で決議した旨の報告があった。(2025年3月5日)。	完了 (2025年3月5日)
②	彌生塾規程改定について検討する。			2024年10月2日の諸規程整備委員会で「彌生塾規程改定の件」として、彌生塾で履修および修了認定を受けたものは昇進・昇格の際に考慮される、という文言の削除を決定した。同月16日理事会運営会議において、本規程改定は承認され、同月18日理事会で報告され、その旨全教職員に周知した。	完了 (2024年10月16日)	65・66	

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
		③ 昇進昇格規程の適切性や、その実施の適切性のモニタリングは、定期的に理事会及び監事が行うものとする。	2025(令和7)年度の監査計画・テーマに織り込む事を検討する。教学監査については、大学基準協会審査、中教審答申「我が国の「知の総和」向上の未来像(2025年2月)、JACME等の趣旨を踏まえ、大学監査協会の教学監査チェックリスト等を参考にした上で検討する。 昇進昇格の際の基準を明確化し、広く共有して公平公正な評価を行うため、教員としての教育・研究・診療・組織運営・社会貢献における用いるべきKPIを公募している。これらを整理し、さらに教員の意見を取り入れて使用する。	2025年7月までに完了か一定の成果を出す	65・66
	(2) 人的資源に対する方針	① 人的資源に対する方針(採用、昇進、配置転換、人事評価、研修等)を定め、整備した内部統制を適切に機能させるための人的資源の確保・能力の向上を図る。職員の人材不足状態を早期に解消するべく、外部からの人材採用や既存職員の離職防止を積極的に推進し、人材育成の強化により中堅職員の底上げを図るとともに、細分化された組織の整理を進める。全体的な処遇の見直しを行うことに加え、管理職の処遇改善も検討する。	2025年1月以降、総務部総務課に管理職1名、企画室に管理職1名、事務員1名(管理職は2月1日付で企画室に配転)、地域連携室課長、八千代医療センター医事課長、内部監査室課長補佐、人事課係長、足立医療センター地域連携室係長、広報室事務員、地域連携室事務員、関連会社である(株)ジェイ・アイの部長付、足立医療センター医事課長を採用した。細分化された組織の整理、全体的な処遇の見直しを行うことに加え、2025年2月に発足した学内横断的タスクフォース(人事資源タスクフォース)の中で管理職の処遇改善の検討を開始している。 基本給の引き上げ(ベースアップ)を20年ぶりに実施した(2025年4月1日)。	完了予定 (2026年3月31日)	37・38
5.不適切な寄付の再発を防止します。	(1) 入試運営の見直し	① 入試運営について見直しをする。	入学試験の運営そのものに経営者側の参加は不要と考え、本年2月に規程を改正し、入試検討委員会の理事長(理事会)推薦の理事委員を廃止した。令和7年度入試検討委員会からの委員構成を変更した(昨年9月末で理事委員は退任した)。	完了 (2025年2月26日)	13・69・70
		② 「至誠と愛」推薦入試(現「卒業生子女推薦入試」)の廃止を含む入試方法の見直しと刷新をする。	「至誠と愛」推薦入試(現「卒業生子女推薦入試」)の廃止を昨年(2024年)12月の理事会で決定し、公表を行った。入試方法の見直しについては、採点～成績管理のプロセスで改竄が行われることのないような、外部委員の監視、PC入力プロセスの監視システムのデザインなどがマニュアル化できた。2025年11月～2026年2月の一連の試験の成績管理の信頼性を担保する。匿名化が困難な入試の面接のやり方をより客観評価が可能な仕組みを加えることで、公平公正な評価を担保する。 今後、入試検討委員会ですらに検討を進め、具体的な方針を決定することとしている。 なお、令和8年度入学試験については、7月末までに募集内容を決定し、8月に募集要項等で公表する。	完了予定 (2025年8月)	70・71
		③ 「至誠と愛」推薦入試の受験生親族からの入学前寄付を返金する。	「至誠と愛」推薦入試の受験生親族からの入学前寄付の返金について、昨年(2024年)12月の理事会で決定した。その後、保護者に確認を行い、3月28日に返金を行った。 また、令和7年(2025年)4月に入学した「卒業生子女」推薦の入学生の保護者から入学前の寄付(1件)を確認したことから、6月中に返金を行うこととしている。なお、令和7年4月以降の寄付者に対しては、寄付の申込書の中で3親等以内の受験生がいないことを確認することとしている。 (付記) 至誠会より、「至誠と愛」の推薦入試に関して、本学が決定した枠組みと同様に、ご息女の入学1年前にいただいた寄付について返金することを3月の至誠会の理事会で決議し、その後、至誠会において保護者に確認を行い、4月8日に返金を行った旨の報告があった。	完了 (2025年4月8日)	71
6.医療体制を再構築し、全ての人に信頼され愛される病院づくりを行います。	(1) 法人の集中医療に対する社会的責任を十分認識し、ICU・PICU再建に向けた3つの柱を実行	① 第一の柱：謝罪 旧体制の元理事長・元理事・元監事・元評議員から、当時の集中治療科・PICUに関与した当事者全員と社会に対し、謝罪がなされるべき	責任追及等とあわせて要請を検討していく。	適宜対応	76

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
		② 第二の柱：集中治療科・PICU の再構築と医療安全の確保 集中治療科教授として野村岳志氏を採用する。	集中治療科教授として野村岳志氏を採用した(2025年3月1日付)。同教授によるマネジメントを開始し、24時間体制の成人・小児集中治療がおこなえる医師の常駐および集中治療に特化した看護師の人数確保に努めており、3月1日付で3名、4月1日付で4名の非常勤講師を採用した。4月1日付で7名の新人看護師をICUに配置した。 今後も引き続き人員確保に努める。 医療安全体制を引き続き優先課題として充実を図り取り組む。 医療安全学の講座の設置に向け、検討を始めている。	完了 (継続実施中)	76・77
		③ 第三の柱：経済基盤の樹立 ICU体制の拡充により特定集中治療室管理料加算1を取得する。 特定機能病院及び地域がん診療連携拠点病院の再承認に向けて病院全体を改革する。	特定集中治療室管理料1の施設基準届出に向け、医師の求人を強化しICU体制の拡充を進めている。 特定機能病院再承認に向け、特定機能病院機能向上タスクフォースを立ち上げ、その下に(①医療安全、②集中治療、③薬剤、④ガバナンス)の4つの小委員会を設置した。3月から各小委員会で趣旨を十分に踏まえた点検・改善などを開始し、6月中に医療事故から現状までの改善事項などの現状報告書を完成させ、7月に厚生労働省に報告予定である。引き続き、進捗管理を行い、報告書の更新を継続していく。	2024年3月から 継続実施中	77
7.対立するステークホルダーとの関係回復を速やかに進め、協力体制を構築します。	(1) 再生計画について教職員の意見聴取と意見への対応	① 「再生計画に関するプロジェクトサイト」を構築する。	本法人イントラネットサイト内に「再生計画に関するプロジェクトサイト」を構築し、2024年9月6日に学内周知を行い、運用を開始した。	完了 (2024年9月6日)	13・78・79・80
		② 「投稿フォーム」を設置する。	教職員からの意見・アイデアを投稿できる「投稿フォーム」を設置し、2024年9月6日より運用を開始した。	完了 (2024年9月6日)	80・81
	(2) 理事会要録はじめ各種会議議事録の遅滞なき公開	① 要録および議事録のルールを設定する。	理事会及び理事会運営会議の要録作成を会議終了後1週間以内と目標を設定した。	完了 (2025年3月)	81
	(3) インナーコミュニケーション体制構築	① インナーコミュニケーションを実施する。	教職員を対象とした法人学内誌である大学ニュース(月次発行)、本法人イントラネットサイト週刊女子医大ニュースを通じて改善計画をテーマとした記事を掲載した(2025年5月号より)。 今後も引き続き適宜掲載する。	完了 (継続実施中)	81・82
	(4) 教職員と理事長、学長との定期的な懇談会の企画検討	① 懇談会を企画する。	理事長、学長と役員・評議員との対話集会を実施した(2025年2月28日)。 教職員向け学内説明会を実施した(2025年4月1日)。 風土改革委員会を設置した(2025年4月15日)。 月1回開催されている、事務、看護職、技師の管理職が出席する「事務局等連絡会」に5月から理事長も出席することとした。 新入職員宛に「理事長メッセージ」を公開した。理事会での議論などのうちから、大事な事項について分かりやすくお知らせするために、「理事長便り」を開始した(2025年5月16日)。学内横断的タスクフォースの進捗にかかる教職員への説明会を実施した(2025年5月26日)。 新体制に関する学内説明会を実施した(2025年6月25日)。 今後も随時開催する。	完了 (継続実施中)	80・81・82
	(5) 病院長の定期的な現場視察	① 定期的に現場視察を実施する。	2024年3月から毎週、病院長自ら、病院内をラウンドしている。 現場の状況、要望等を把握するとともに、病院長の意向も伝えることで、マネジメント体制の構築を今後も進める。	完了 (継続実施中)	82
	(6) 学生及び学生の父母を含む保護者等とのコミュニケーション	① コミュニケーションの場を設定する。	2024年11月12日に学生を対象に、同11月16日には保護者に対し、一連の問題についての学長による説明会を対面及びWEBで行った。また、カリキュラム変更や国家試験対策についての保護者に対する説明会を随時開催している。至誠父母会役員会に出席し、コミュニケーションを図った。 今後も適宜開催する。	完了 (継続実施中)	83
	(7) 「ビジネスチャット」導入の企画検討	① 来年度(2025年度)予算にインフラネットワーク整備予算を計上し、刷新プロジェクトを進める。 その後、2028年度を目処に、スマホ導入やビジネスチャット導入を企画検討する。	来年度(2025年度)事業計画にインフラネットワーク基盤の全面刷新について予算を計上した。 まずはネットワーク拠点となるサーバールームの新設統合化(設置場所選定中)の後、全館Wi-Fi環境(Wi-Fi6以上)の整備によりVoipが可能となることで業務用PHSからスマホへの全面移行を実現し、ビジネスチャットも導入する。インフラネットワーク基盤刷新に向けたサーバールーム設置は2025年度末を目標に進める。	完了予定 (2026年3月)	83

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
	(8) 至誠会との関係回復	① 関係回復のための働きかけを行う。	「東京女子医科大学同窓会至誠会」の商標登録は取り消し、「一般社団法人至誠会」の同窓会への一本化を進めた。 本法人の理事長及び学長と至誠会代表理事との懇談を行い、本法人から謝罪を行うとともに、協力関係を進めることを確認した。 医学部の卒業式(2025年3月8日)、入学式(2025年4月7日)に至誠会の代表理事が出席し、ご祝辞と、復活した至誠会賞の卒業生への授与を行った。	完了 (継続実施中)	84・85
	(9) 本院有志代表及びその賛同者に代表される教職員との関係回復	① 関係回復のための働きかけを行う。	2022年11月に提言書を提出した本院有志代表7名およびその賛同者は、旧体制からの脱却をするうえで多大な貢献をしていただいた。そして現在の新理事会をはじめ教授会や各種委員会において新生東京女子医科大学を再建するために中心的存在としてご尽力いただいております。「関係回復」は達成されたものと考えている。	完了 (継続実施中)	85・86
	(10) 報復と疑われ不適切と判断された人事措置への対応	① 人事措置を慎重に対応する。	評議員2名の評議員解任決議を取り消すことが承認された(2025年1月17日承認)。 名誉教授の称号取消しを受けた3名について、当時の理事会決議を取消した(2024年12月25日理事会、2025年3月5日理事会)。 懲戒処分の見直しについては、懲戒委員会規程で再審議手続きを規定した。(令和6年12月17日改定)再審議は、第三者委員会の報告書で指摘された対象者3名と、自己申告があった4名について行っている。当時審議に参加した教員・職員・外部弁護士は除外して委員と事務局を構成し、あわせて新たな学外弁護士が委員として参加する。弁護士による再調査については、再度の聞き取り(必要に応じて)と、当時聴取した事実及び再度聴取した事実を基に当時の人事措置が妥当であったかの精査を、学内理事と外部弁護士で行っている。	完了予定 (2025年9月末)	86・87
8.恣意性を排除し、信頼される通報制度及び情報管理体制を再構築します。	(1) 内部通報制度の整備・外部通報制度の導入	① 通報制度を整備する。	内部通報制度の見直し・窓口としての外部通報制度を導入した(外部通報窓口は2024年10月21日に導入)。	完了 (2024年10月21日)	13・35・50・51・80・88・89
		② 監事ホットラインを整備する。	役員の不正を対象とする監事ホットラインを新規導入した。	完了 (2024年10月21日)	37・90
	(2) システム管理者への情報調査の指揮命令系統と報告フローの整備	① 情報管理体制について、法人にCIO(最高情報責任者)を設置する。	CIO(最高情報責任者)は情報システム担当理事として理事会にて設置され、情報データにおける内部監査室(2025年7月1日付で内部監査部)あるいは行政機関からの調査命令については、CIOへ報告するフローを整備し、2025年5月13日の理事会運営会議で承認された。併せて、情報セキュリティポリシーの策定も2025年5月12日の諸規程整備委員会および2025年5月13日の理事会運営会議で承認され、2025年5月16日学外に公開した。	完了 (2025年5月16日)	89・90
	(3) 組織として情報セキュリティを守るためのITリテラシー教育の実施	① 情報セキュリティ講習に教職員のITリテラシー向上を目的とした内容を付与して、令和7年度中に実施する。	毎年度1月頃から実施しているeラーニング「情報セキュリティ研修」に、ITリテラシー向上を目的とした内容を含めて、2025年度は「情報セキュリティ+ITリテラシー研修」を実施する(2026年1月実施予定)。	完了予定 (2026年1月)	90・91
9.危機管理広報体制を再構築します。	(1) 危機管理広報基本方針の策定	① 既存の広報管理規程に危機管理広報の基本方針を明記し、組織として適時適正な広報対応ができるよう抜本的に見直しをする。	教職員の学内外広報活動の対応方針等を定めた現行の広報管理規程とは別に、レピュテーションリスクに繋がる危機事案を適時情報開示し、法人としての説明責任を果たす事を目的とした新「危機管理広報規程」を制定した(2025年5月28日)。本規程第3条(基本方針)で「危機管理広報活動の方針は、有事において本法人があらゆるステークホルダーに対する説明責任を果たすこととする。」「有事において公表すべき事案の学内外への情報発信(情報開示)については、本法人のオウンドメディアを起点として必要に応じて文部科学省、厚生労働省、司法、警視庁等の報道機関記者クラブに展開する。」等と明記している。	完了 (2025年5月28日)	13・93・94
		② 広報担当理事、広報室部門長について、有事におけるその果たすべき職責を「広報管理規程・広報管理規程細則」において明文化する。	有事において法人として説明責任を果たすことを目的とした適時情報開示を定めた新「危機管理広報規程」を制定した(2025年5月28日)。本規程で、広報担当理事、広報室部門長(現広報課長)の有事における職責は、本規程第4条《マスメディア対応方針》第5条《役員等の責務》第6条《危機管理広報要員》第7条《危機管理広報体制・対策本部》に明記している。	完了 (2025年5月28日)	93・94

【改善計画で提示した基本方針】		実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
			<p>③ 必要な人員を確保するとともに、広報組織のマネジメント及びメディアリレーション（報道機関との関係構築）に長けた人材を登用、育成する。</p>	<p>危機管理広報体制構築の一環として広報室に必要な要員体制については、メディア関連業務の実績を持つ人材を2025年4月～5月に2名新規に採用した。広報組織のマネジメント及びメディアリレーション（報道機関との関係構築）に長けた人材の登用については、現段階では学内に適任とされる人材は見つからず、当面現広報課長（危機対応広報キャリア31年）が継続任務に当たる。また現広報室で広報担当者としてメディアから関係機関等対外折衝力を身に付けることを目的とした人材育成は、現広報課長が現広報係長（危機対応広報キャリア1年）に対してOJT(2025年7月～8月)により危機管理広報リテラシーの向上を図る。</p>	<p>完了予定 (2025年8月)</p>	<p>94・97</p>
			<p>④ 不祥事の発生・不正の発覚・外部からの指摘等に即応して、統一された適切な対処が行えるよう危機管理広報体制の構築及び報告ライン等を整備する。</p>	<p>現体制に移行して以来、レピュテーションリスクが懸念される危機事象発生時の重要報道事案は、理事長に報告すると同時に、事案を審議する監事にも同時に報告（同報メール）が上がるように報告ラインを改善し、広報室が事案対応策を理事長の決裁を受ける前に監事が審議する決裁ラインも改善している。</p> <p>「危機管理広報規程」制定後、6月6日に本法人イントラネットサイトを通じて教職員と情報を共有し、周知徹底した。</p> <p>同規程において広報室は、有事におけるマスメディア対応内容を検討し、その案を監事に報告するものとする。監事は、当該報告内容について協議を行い、その協議結果を踏まえて広報室は理事長に報告するものとする。理事長は、当該対応内容について審議を行い、その審議結果を監事に報告する、と明記している。</p>	<p>完了 (2025年5月28日)</p>	<p>96</p>
			<p>⑤ 新体制に基づき危機管理広報体制の役割分担と組織図化、「広報管理規程・広報管理規程細則」の改定審議から稟議決定する。</p>	<p>教職員の広報活動を定めた現行の「広報管理規程」とは別に、有事の法人として説明責任を果たすことを目的とした適時情報開示を定めた新「危機管理広報規程」が2025年5月28日理事会で承認された。本規程で、危機管理広報体制の役割分担は、本規程第7条《危機管理広報体制・対策本部》に明記している。</p> <p>危機管理広報対策本部の組織図化は、本規程制定後、別途既存の「事案発生時メディア対応マニュアル」を更新した。</p>	<p>完了 (2025年5月28日)</p>	<p>93・94</p>
	<p>(2) 危機対応に係る連絡、情報共有及び発信体制の整備</p>		<p>① リスク事案における広報対応の報告・決裁ライン（ルート）の見直しをする。</p>	<p>現体制に移行して以来、レピュテーションリスクが懸念される危機事象発生時の重要報道事案は、理事長に上げると同時に、事案を審議する監事にも同時に報告（同報メール）が上がるように報告ラインを改善し、広報室が事案対応策を理事長の決裁を受ける前に監事が審議する決裁ラインも改善している。</p> <p>「危機管理広報規程」制定後、6月6日に本法人イントラネットサイトを通じて教職員と情報を共有し、同規程を周知徹底した。</p> <p>広報室は、有事におけるマスメディア対応内容を検討し、その案を監事に報告するものとする。監事は、当該報告内容について協議を行い、その協議結果を踏まえて広報室は理事長に報告するものとする。理事長は、当該対応内容について審議を行い、その審議結果を監事に報告する。</p>	<p>完了 (2025年5月28日)</p>	<p>94-97</p>
			<p>② リスク事案の事実確認・真偽検証の見直し及び管理体制を強化する。</p>	<p>有事の法人として説明責任を果たすことを目的とした適時情報開示を定めた新「危機管理広報規程」（2025年5月28日理事会承認）において、事実確認・真偽検証の見直し及び管理体制については、第4条《マスメディア対応方針》に明記している。当該対応内容について審議を行い、その審議結果を監事に報告する。」と明記した。当該内容は「危機管理広報規程」制定後、6月6日に本法人イントラネットサイトを通じて教職員と情報を共有し、同規程を周知徹底した。</p>	<p>完了 (2025年5月28日)</p>	<p>94・94</p>
			<p>③ メディアリレーションと報道モニタリングの継続、強化する。</p>	<p>前体制において広報室長（現広報課長）が文部科学省記者会・科学記者会・厚生労働省記者会を中心に関係する記者と交流してきたが、来期以降は司法記者クラブ・警視庁記者クラブの記者まで対象を広げて、メディアリレーションの範囲を拡大していくこととする。</p>	<p>完了予定 (2025年8月31日)</p>	<p>94・97</p>
			<p>④ オウンドメディアおよび外部への公表体制を強化する。</p>	<p>新たなブランディング（リブランディング）と機能（ユーザビリティ）の見直しを目的とした来期法人公式ホームページのリニューアル計画（情報開示及び情報公開お知らせページの改編含む）のコンテンツ管理を見直し強化していく予定にあり、2025年7月に広報室と新体制組織改編後の関連部門で検討会議を実施する。</p>	<p>完了予定 (2025年8月31日)</p>	<p>97</p>

【改善計画で提示した基本方針】	実施すべき施策	具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
		⑤ リスク事案報告・決裁ラインの確定、新体制に基づきリスク事案の事実確認・真偽検証体制における学内合意、メディアリレーションと報道モニタリング要員の体制構築・始動、新体制による本学ホームページ及び記者会への適時情報開示体制を始動する(年内)。	有事の際に法人として説明責任を果たすことを目的とした適時情報開示を定めた新「危機管理広報規程」(2025年5月28日理事会決裁後制定)において「報告・決裁ライン、事実確認・真偽検証体制」については、第4条《マスメディア対応方針》に明記している。メディアリレーションについては、広報室長(現広報課長)が継続し、報道モニタリング要員の体制については、SNS含むWEBモニタリングについて広報係長を加えた要員体制を強化している。	完了 (2025年6月30日)	94・97
	(3) 危機対応に係る報道機関との本法人対応窓口の一本化	① リスク事案に於ける報道機関及びメディア対応方針を学内通達する(年内)。	有事の法人として説明責任を果たすことを目的とした適時情報開示を定めた新「危機管理広報規程」(2025年5月28日理事会承認)の学内通達については、新「危機管理広報規程」の制定(2025年5月28日理事会承認)後、本法人イントラネットサイトに掲載(2025年6月6日)し、教職員と情報共有するとともに内容を周知徹底した。	完了 (2025年6月6日)	97・98
	(4) 危機管理広報専門機関との連携	① 危機管理広報に関する専門機関(専門家)へのコンサルティングを委託する(年内)。	今期は、現広報アドバイザーに、事案発生時の緊急記者会見前に適時本学経営陣に報道対策レクチャーを委託してきた。来期についても事案発生時に適宜アドバイスを受け、対策レクチャー(新理事会の危機管理要員候補理事等)を委託していく予定にある。	完了予定 (2025年8月31日)	98
	(5) 危機対応時の報道機関への回答決定フローの整備(責任と権限の明確化)	① 「広報管理規程・広報管理規程細則」の改定稟議に伴い運用開始する(年内)。	有事の法人として説明責任を果たすことを目的とした適時情報開示を定めた新「危機管理広報規程」が2025年5月28日理事会で承認された。本規程で、危機対応時の報道機関への回答決定フローの整備については、第4条《マスメディア対応方針》に明記している。本規程は、2025年5月28日制定後に運用開始した。	完了 (2025年5月28日)	98・99
	(6) 危機対応時のプレスリリース決定フローの整備(責任と権限の明確化)	① リスク事案報告・決裁ラインの確定に伴う運用を開始する(年内)。	有事の法人として説明責任を果たすことを目的とした適時情報開示を定めた新「危機管理広報規程」が2025年5月28日理事会で承認された。	完了 (2025年5月28日)	99
	(7) 報道機関対応の基本姿勢・ルールの策定	① 「広報管理規程・広報管理規程細則」の改定稟議に伴う定期会議を始動する(年内)。	有事の法人として説明責任を果たすことを目的とした適時情報開示を定めた新「危機管理広報規程」を制定した(2025年5月28日)。	完了予定 (2025年8月31日)	99・100
	(8) 平時のメディアトレーニングとシミュレーション	① 危機管理広報に関する本学広報アドバイザーによるレクチャーを開催する(年内)。	前期は、現広報アドバイザーに、事案発生時の緊急記者会見前に適時本学経営陣に報道対策レクチャーを委託してきた。今期についても適宜アドバイスを受け、対策レクチャー等を委託していく予定にある。	完了予定 (2025年8月31日)	100
	(9) ガバナンス企画・積極的広報	① 東京女子医大の復活、ガバナンス改革のシナリオを積極的に広報、ブランディングを推進する。	建学の精神と理念に則した本法人の使命を永続的に果たすために、学内外のステークホルダーに対する信頼回復を目的とした法人リブランディングプロジェクト(広報担当理事/人事課)に広報室として参加し、広報担当理事主導のもとで討議し、中期を見据えた広報戦略を含めた計画実行のPDCAサイクルを維持していく予定にある。	完了予定 (2026年3月31日)	92-100
10.本事業における役職員の責任を明確にし、必要な責任追及を行います。	(1) 旧理事・監事に対する民事上の損害賠償請求等	① 責任追及委員会を設置する。	責任追及委員会の委員となる監事、学外理事、外部弁護士を決定し、委員会を設置した(2025年3月26日)。	完了 (2025年3月26日)	13・36-44・101・102

【改善計画で提示した基本方針】		実施すべき施策		具体的な内容	対応状況	完了予定等	改善計画書(ページ)
	(2)	第三者委員会の調査報告書が言及した各問題事案	①	各問題事案の対応をする。	各問題事案における民事責任について、責任追及委員会において検討する。	適宜対応	39
11 財務の健全化に向けた法人経営の建て直しを行います。	(1)	財務健全化に向けて施策の検討、実行	①	財務健全化に向けて検討する会議体を設置する。	財務健全化のための学内横断的タスクフォースを立ち上げた(2025年2月7日)。改善計画の進捗状況及び財務健全化の進捗状況についてモニターし、助言をいただく経営改善会議を立ち上げた。経営改善会議は6月末時点で計3回開催した。学内横断的タスクフォース学内説明会を5月26日(月)に開催した。適宜開催する。学内横断的タスクフォースでの検討を踏まえて、現時点における財務健全化方策及び中期的な収支計画をとりまとめた。今後とも財務健全化に向けて、財務状況の進捗管理を行っていく。	2025年7月までに完了か一定の成果を出す	13・19・77

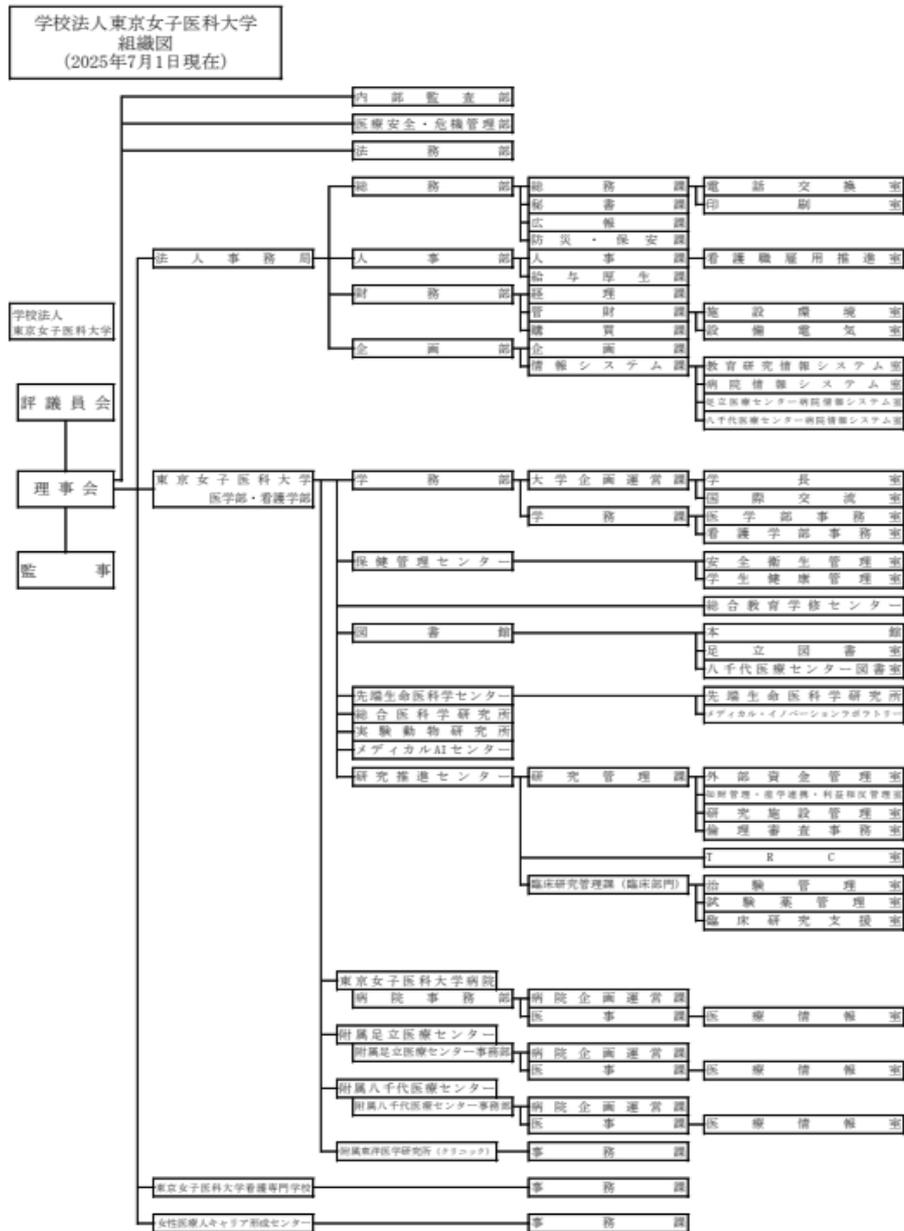
ガバナンス体制 参考資料

「事務組織の改編に関する要綱について(2025年6月25日理事会決定)」

【基本原則】

- 1.事務組織改編の目的は、新生女子医に向けた改革を進めるため、理事会、各担当理事をサポートする効率的な事務体制の整備である。
- 2.業務執行理事と職務担当理事を支える効率的でスピーディな業務執行の観点から、理事長一極集中を避けるためコンパクトな組織とする。
- 3.部署内また部署間において、縦割り・細分化を避け、業務にかかる目標や課題を共有し、連携と協働を進める体制を目指すものである。
- 4.課題の共有と連携を進め、協働することにより中期的に組織を支えていく人材の育成を図る。
- 5.部署の編入がある場合でも職位を保持する。
- 6.新制度の運用状況を踏まえ、将来的により充実した組織にしていくため、必要に応じ見直しを検討する。
- 7.本改編は、7月1日付に組織改編の要綱として決定し、人事システム及び情報システム対応、また事務部署業務分掌規程・細則ほか関連諸規程の整備とあわせて進めることとし、8月の施行を目途とする。

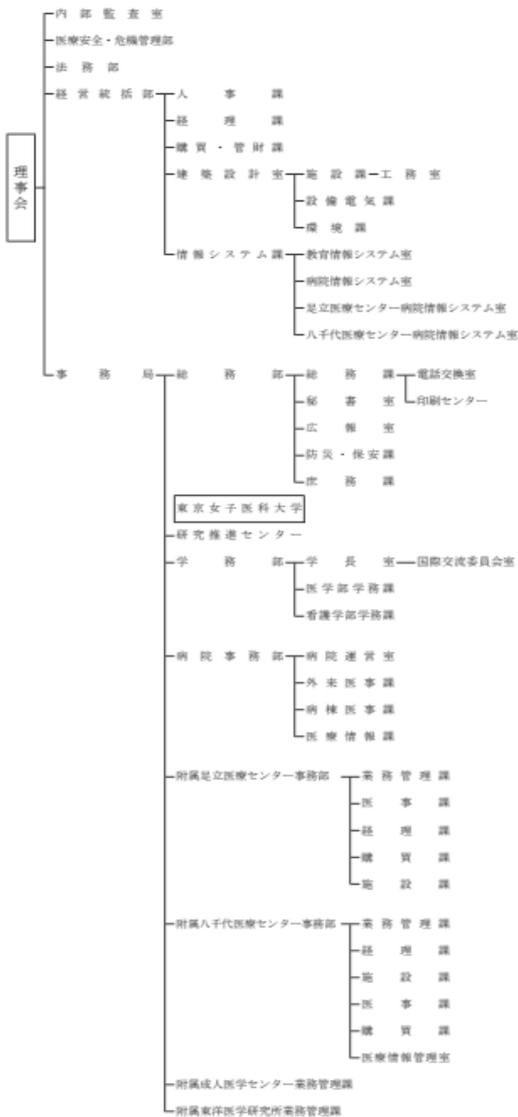
ガバナンス体制の再構築 「事務組織の改編に関する要綱について:組織図」



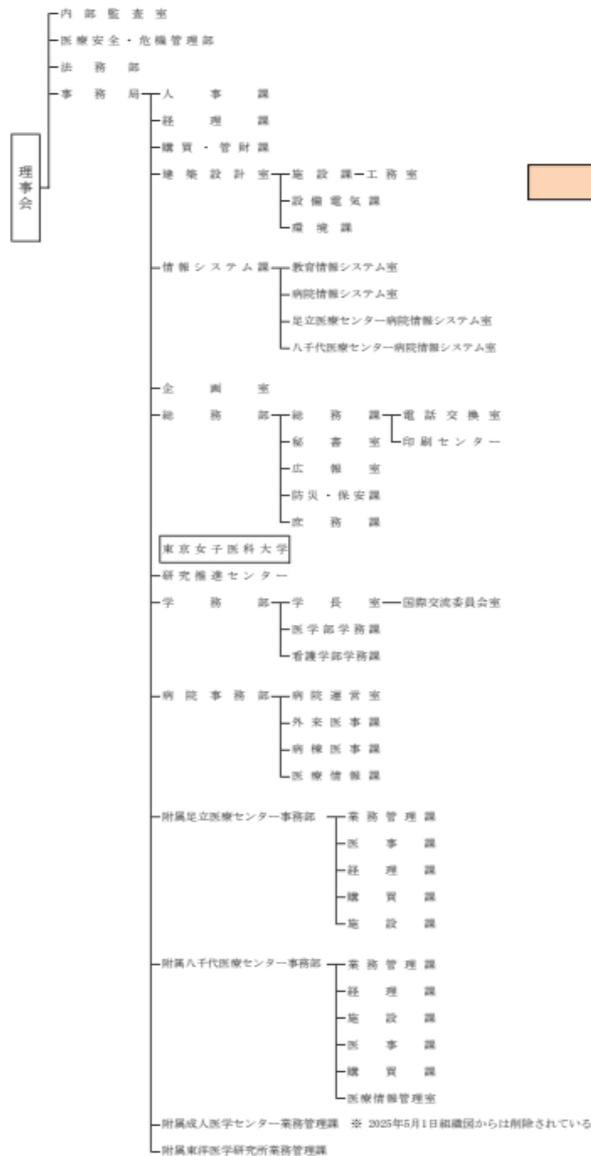
ガバナンス体制の再構築 「事務組織の改編に関する要綱について:組織の変遷」

学校法人東京女子医科大学 組織図(抜粋)変遷

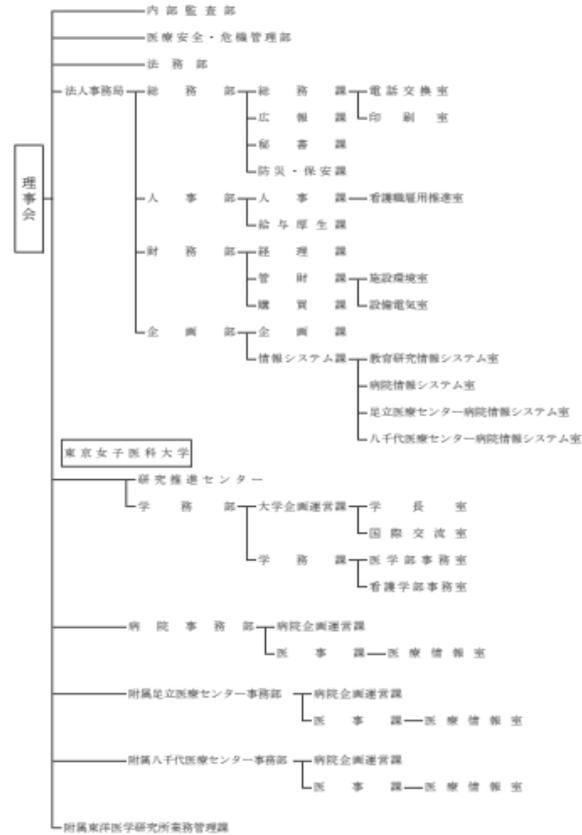
(2024年7月1日現在)



(2025年1月29日現在)



(2025年7月1日現在)

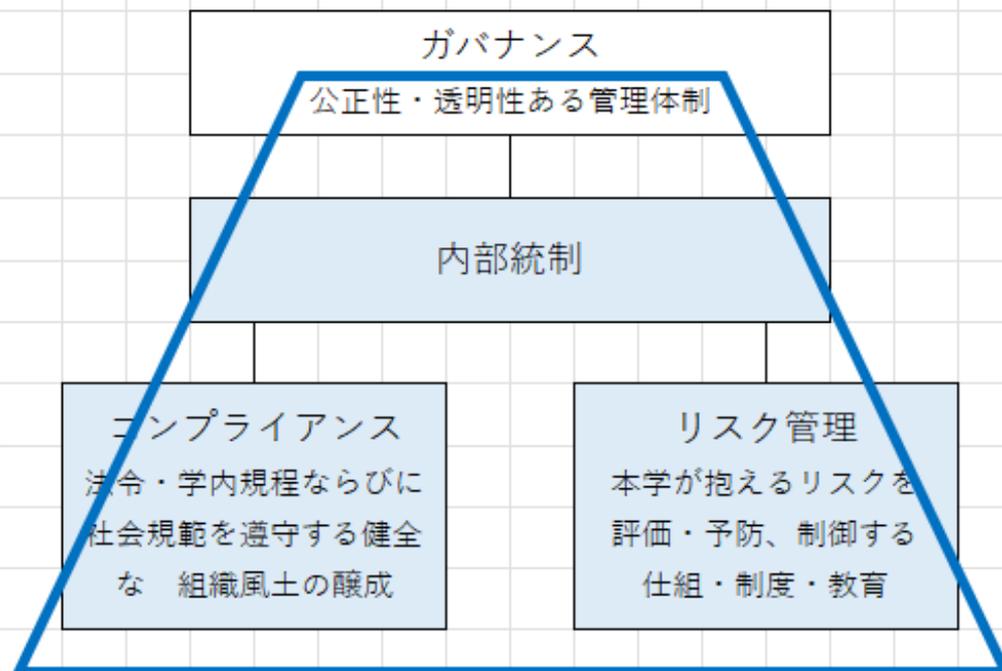


内部統制を支えるコンプライアンス・リスク管理

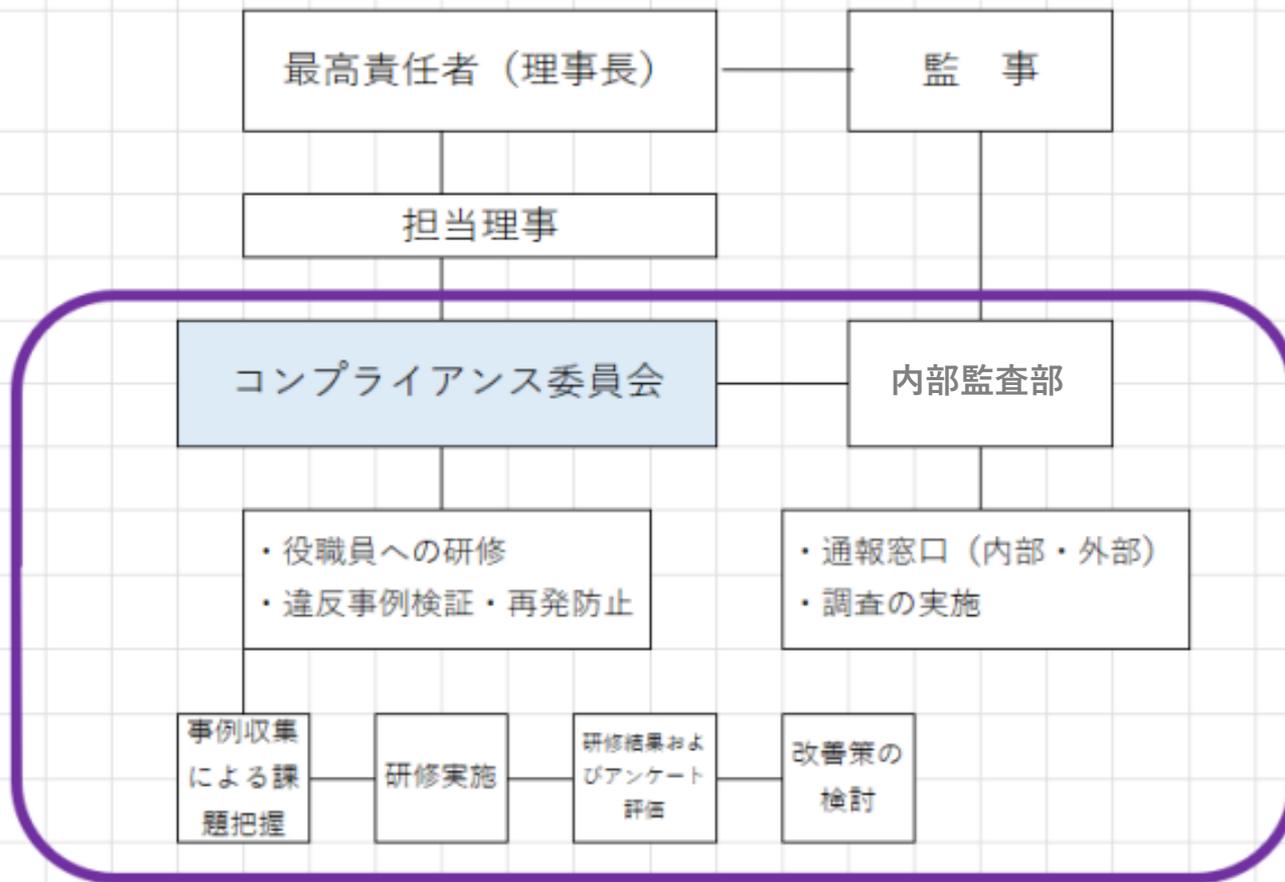
(リスク管理規程およびコンプライアンス規程：2025年4月1日施行)

内部統制システム整備の基本方針

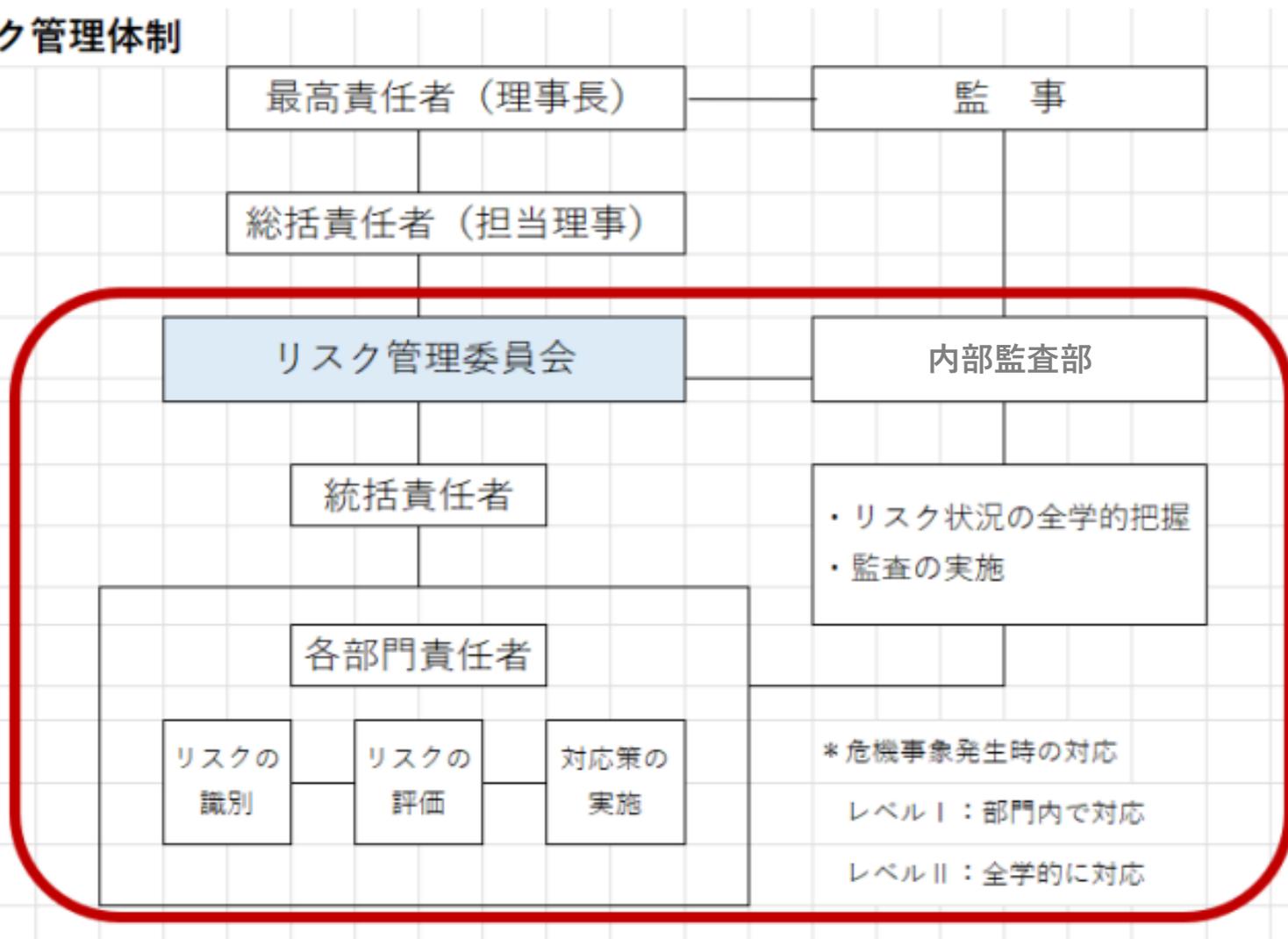
本学は、『至誠と愛』の理念の下、教育・研究・診療の充実を図り、社会に貢献することを使命とする。不祥事や不正についての反省を深く胸に刻み、健全な運営と適正な業務執行を確保するため、内部統制システムを整備する。これにより、ガバナンスの強化、コンプライアンス意識の浸透と徹底、リスク管理の強化、財務の透明性確保を図り、もって、本学の社会的使命を果たすことを目的とする。



コンプライアンス体制



リスク管理体制



統合的監査体制の確立

・統合的監査体制～Integrated Auditing Framework～とは

統合的監査体制とは、従来の**三様監査**の枠にとらわれず、**常勤監事をハブ**として、理事会（**理事長**・内部理事、外部理事）、教職員、各委員会（リスク管理、コンプライアンス委員会）、評議員、学外有識者（諮問委員、経営改善委員）等、**内外**の様々な**ステークホルダー**との**ダイアログ（対話）**、**リアルでのコミュニケーション**や**ウォークスルー**を通じて、**多様かつ、法人運営を俯瞰**する視点から**モニタリングする機能を強化**する態勢を意味する。

東京女子医大の**信頼回復、価値向上・創造**に貢献し、トラブルや不祥事を**未然に防止**するとともに、学内外の**有識者の知見を有効に活用**し、**全体最適の視点から優先順位**をつけた**テーマ（特命）監査**の実施や**監査リソースの最適配分**も企図する。

旧体制のより弱体化したした学校法人東京女子医科大学の**ガバナンスを強化**し、**健全なガバナンスを推進するカルチャーを醸成**していくための**要諦**と位置づけられる。

総合的監査体制概念図

