

東京大学運営方針会議（令和6年度第2回）議事録

1. 開催日：令和7年3月21日（金）
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、Gruss、武田、野田、程、
本田、Mehta 各委員
欠席者：Gil 委員
4. 議題
 - 1 学内外情勢
 - 2 令和7年度予算計画
 - 3 国際卓越研究大学構想について
 - 4 その他
5. 配付資料
 - 1 学内外情勢
 - 2 令和7年度予算計画（案）
 - 3 国際卓越研究大学研究等体制強化計画第一次案 概要（案）【非公表】

6. 議事

【本田議長】

それでは第2回運営方針会議を開催させていただきます。本日ですが、Dario Gil 委員はご欠席、野田委員と Mehta 委員はオンラインでご参加となります。

それでは議事に入ります。議題1「学内外情勢」について、〇〇委員からご説明をお願いします。

【〇〇委員】

はい、資料1をご覧くださいと思います。まず1番ですが、UTokyo College of Design を2027年に開設するということで、その発表を4月に行おうと考えています。UTokyo College of Design については、別途機会を設けて概要をご説明したいと思います。

次に2番目ですが、今年の入試の合格者発表を3月10日に行いました。合格者2,997名のうち女性が598名ということで、女性の割合が20%ちょうどとなりました。昨年

よりは0.6%増えたということになりますが、ほとんど fluctuation の範囲内ということだと思います。それから、学校推薦型選抜のほうは半数が女性でありまして、合わせますと3,120名のうち664名ということで、21.3%の女性比率となっております。続けて3番目ですが、Times Higher Education のレピュテーションランキングにおいて、東京大学は第10位となっております。

参考資料として合格者の男女割合のデータがございますので、ご覧いただければと思います。少し分かりにくいかもしれませんが、例えば一番上の学校推薦型選抜については女性が43名、男性が44名ということで、男女が大体半々となっております。一般選抜のほうは先ほど申しましたように、女性が20%という状況になっているということでございます。

私からは以上です。

【本田議長】

〇〇委員、ありがとうございます。それでは何かご意見、ご質問がありましたらお願いします。

【A 委員】

一般入試における女性の学生比率が20%という状況は20年以上続いていて、これでは本当に日本社会に大きな悪影響があると思いますので、ぜひ変える方法について皆さまのご協力をお願いいたします。

【本田議長】

少し私からご質問させていただいてよろしいでしょうか。この一般選抜と学校推薦型選抜について、入学後の学力や成績に大きな差があるのでしょうか？

【B 委員】

フォローアップしていますが、顕著な差はありません。ただ、推薦で入ってきた人と、一般入試で入ってきた人とでは特徴はあります。推薦の場合は各学部による入試であり、教養学部前期課程には所属しますが、最初からどの学部に進学するのかが決まっていますので、それぞれの学部がフォローアップするという前提で入れています。結果的には一般入試と比べてどちらのほうも成績が良いといったことはあまりないのですが、一般的に申しますと、推薦入試で入った方は評判が良いです。

【C 委員】

数字を見ると、学校推薦型選抜における女性学生の割合は男性学生とほぼ同じです

が、一般選抜ではその割合はるかに低くなっています。この違いを説明してもらえますか？

【B 委員】

学校推薦型選抜のほうは一つの学校から4人まで推薦できますが、4人全員が男性という推薦はできないこととなっています。

【D 委員】

事務局でどなたか細かいルールをご存じの方がいれば。あるいはE委員分かりますか。

【E 委員】

私の学部の場合だけ申しますと、まず出願者が女性のほうが多いです。熱心なスタンスの出願者が多く、最終的に合格者も女性が多数となりました。

【D 委員】

応募者数を見ると、学校推薦型選抜の場合、男女比はすでにかなり均衡しています。しかし、一般選抜の出願者数を見ると76.7%が男性です。これが現状です。

【C 委員】

これは以前から議論していることですね。

【A 委員】

その通りです。女性学生は早い段階で東大出願への意欲を失ってしまうため、このような有名大学にもっと簡単に出願できる機会が必要です。個人的には、一般選抜の前にも別の試験を行い、学生に再挑戦の機会を与えるべきだと思います。そうすれば女性学生の出願者数が増えるのではないのでしょうか。

【F 委員】

東京大学に出願する女性学生が少ない要因は複数あると言えます。そういった要因について、私たちはその分析をしてきています。一つは、競争しなければならない科目の幅広さです。もう一つは、東京大学の主要な入試であり、新入生の90%以上の入学を決定する試験である筆記試験の機会を毎年一度しか提供していないということです。これらの複雑で「高リスク」な要因が、女性学生に出願を思いとどまらせる傾向にあります。詳細については後ほど説明することができます。

【C 委員】

一般選抜があるとして、学校推薦型選抜の決定は誰が行っているのですか？

【B 委員】

学校推薦型選抜はあくまで高校が推薦するものであります。一般選抜とは別に行うもので、現在定員は 100 名です。一つの学校からは合計 4 人で、男女各 3 人まで推薦できますが、男女いずれかのみが在学する学校においては推薦できる人数は 3 人と決まっています。ジェンダーバランスにウエイトがかかっているということになります。完全に学校推薦型選抜と一般選抜は別となります。

【本田議長】

学校推薦ができる学校はどのように選んでいらっしゃるのでしょうか。

【B 委員】

特に制限はなく、日本のすべての高校から推薦が可能です。

【本田議長】

海外からもできるのでしょうか。

【B 委員】

原則として海外は含まれておらず、特別枠となっています。

【本田議長】

そうしますと、海外学校からの学生は下の特別枠でカバーし、学校推薦型選抜の枠は日本中どの学校からでも生徒を推薦できるということでしょうか。

【B 委員】

そのとおりです。文部科学省が認定している、いわゆる一条校であれば。

【本田議長】

日本のカリキュラムを行っている学校であればどこでも可能ということですね。それでもたった 245 名しか応募がないのはなぜでしょうか。

【B 委員】

その点は課題で、まず 100 名しか定員がなく、その 100 名も今回埋まっていません。これには様々な分析がありますが、セレクションのハードルが高いという話や、高校がどのような人を推薦してくるのかというところもあります。増やそうという努力はしていますが、今のところ応募者は増えていない状況です。

【F 委員】

一般選抜と異なるのは各教育部局が選抜をしているという点で、一般選抜の場合は一斉テストの点数で合格者を決めています。推薦の場合は各学部で受け付けて選抜を行うので、これらの学生は 2 年後に進学振り分けという新たなセレクションを経ることなく、そのまま決まった学部へ進学することになります。

【本田議長】

ちなみに、これは両方受けられるのでしょうか？

【B 委員】

学校推薦のほうが先に決まりますので、落ちた場合はもちろん一般選抜に応募できません。

【G 委員】

これが現在の実態で、女性をもっと増やすということについては、執行部もずっと悩まれています。その中で、運営方針会議として現状を理解するというのも重要ですが、女性率増加を加速するためにはどうすればよいかということも、本日時間を割くことは難しいかもしれませんが、重要なテーマだと思います。構造的に中学・高校から日本を変えていかないといけないですし、そもそも理系に進む女性が少ないという問題もあります。中学や高校に働きかけるようなムーブメントも起こさないといけないですし、さらに東京大学としてアフーマティブアクションのようなところまでやるとすれば、それもオールジャパンでの議論になると思います。このたび運営方針会議が新たにできましたので、そういったところまで踏み込んでいくというのも一つの大事なテーマだと思います。

【本田議長】

ありがとうございます。米国の大学ではこういった Board の下に委員会があって、委員会の専門委員もいらっしゃいます。一番大きいのが募金のための活動を行う Development Committee ですが、入試関係の Committee などもあるので、特に女子の志願者数を増やすための活動をするための Committee を作るというのも一つの選択

肢としてはあるのかなと思います。

私自身のことで僭越ですが、私は九州の田舎の出身でございまして、両親から、うちから通えない大学に通うであるならば、女子大に行かなければいけないと言われ、女子大しか受けませんでした。もちろんかなり前の話ですし、今はもうそういったことはあまりないのかもしれませんが、まだそういう親御さんもいらっしゃるということも聞きます。ちなみにマッキンゼーと一緒にパートナーをやっていて、今起業家として活躍しているある方も、全く同じ理由で東北の方から女子大しかご受験にならなかったと聞いています。そういったカルチャーがあるのは事実ですので、G委員が今おっしゃったような草の根活動のようなことを、東大出身ではない我々がやっていくということは一つ意味があるかもしれないと思う次第です。

【H 委員】

最終的には女性比率が上昇していくことが望まれますが、本田さんがおっしゃったような社会の認識の問題が大きいと思います。それは男性だけではなく女性もだと思いますので、東大の受験の仕組みを変えればいいという話ではないと思います。逆に、そういった社会の中で東大の仕組みだけ、採点において差をつけてしまうと、それこそ、その後社会に出た後のアンコンシャスバイアスに直面することになると思います。したがって、志願者数を増やす機会の平等をどう確保していくのかということが重要です。私の考えでは実力も本来潜在的にはフェアに持っていると思いますので、入試に合格するという意味での実力に対する公平性は、東京大学が世界のトップランキング大学を目指す以上は保っていただきたいと思います。機会の平等と公平性をセットでどう実現していくか、時間はかかると思いますが、東京大学だからこそできる、社会のアンコンシャスバイアスへの働きかけをどう進めていくかを考える必要があると感じます。

【I 委員】

すでに議論はありましたが、そもそも女性の応募者数と合格者数の割合がほぼ 20%程度という現状を踏まえると、今実力の公平性という話もありましたけれども、実力的にはあまり変わらないということだと思います。では何が重要かということ、女性の応募者、東大を受験してくれる女性の数を増やすということだと理解しています。その観点から、今年は 0.6 ポイント上昇したわけですが、この一年間、女性の応募者を増やすためにどのような具体的な取り組み・施策があり、そしてその成果がどの程度あったのかということをもう少しご説明いただくと、これまでの施策の有効性を踏まえて、今後どういうことをしていけばいいのかという、次につながる議論ができるかと思いました。もし可能であれば、この一年間どんなことをされてきたのかと

いうのを少し振り返っていただけるとありがたいです。

【本田議長】

アフーマティブアクションは現在やられてないという理解ですが、もし間違っていたら教えてください。そのうえで、女性応募者を増やすためのイニシアチブをどのようにやられていて、結果がこうなっているのかというのを教えてください。

【F 委員】

直接入試に関して何かをしているということはありません。しかしながら、女性の学生について、例えば九州など出身の方に対して帰省する際に少しお金を援助し、母校で講演をしていただくといった活動や、あるいは毎年総長も参加する形で女子高校生のためのオンライン入試説明会を開催しています。そのほか、女性学生も少ないのですが、女性研究者も少ないので、学内での様々なアンコンシャスバイアスやマイクロアグレッションなどを可視化するような取り組みをしております。具体的には、今年度は「なぜ東京大学には女性が少ないのか」というポスターを学内に貼り出してキャンパス環境の注意喚起をするなどといった意識改革を行っています。入試に関して直接的な、いわゆるアフーマティブアクションは行っていません。

【A 委員】

まず、女性枠は良くないということには大賛成です。現状としては優秀な女性が受験していないだけです。東大の中では将来のリーダーが育つので、東大が変われば次の世代も育ってくると思います。したがって、とにかく入試を変えるということは非常に大事なところだと思います。今までなぜ女性の応募者が増えてこなかったかということですが、やはり地方の人たちというのは、自分の先輩などが東大にいないというケースが多くて、そういう時に一人でも東大の先輩がいて直接話をする、いきなり東大が身近になって受験することにつながると聞きます。そのため、今まで女性学生に出身高校へ母校訪問してもらうということを一つの施策としてきました。あと、地方の方々は娘さんをなかなか東京に出したくないというのもありまして、そこについては安心安全をサポートするという意味で、東大として例えば家賃補助3万円を支給するといった制度を設けてまいりました。ただ、そういったこともあまり知られていないと思われ、もっと広報した方がいいと思います。女性の皆さんはそもそも受けて来ないという現状がありますので、その応募者数を上げるだけで全然違います。女性は浪人を回避したい傾向がありますので、二回受験するチャンスがあれば浪人したくない女性が一気に受けてくると思いますので、年内の入試というのをもう一回設けるだけでかなり変わると思います。

【C 委員】

これは非常に必要だと思います。私の国では、学生の約 50%が女性です。物理や数学の分野ではそれより低いですが、それでも 20%以下ではありません。これを踏まえて日本との違いを明らかにする必要があり、皆さんがおっしゃったように、これは文化的な問題だと思います。この文化的な問題を克服するには、インセンティブを与える必要があります。例えば、同程度の能力を持っている場合は女性学生を優先する、または一定数の女性に奨学金を提供するなどが考えられます。その上で、そういった取り組みを広く宣伝する必要があります。口コミが広がれば、女性学生の数を増やすことができると思います。

【D 委員】

今お話がありましたように、家賃補助であるとか、安全なアパートの紹介など、様々なことをやっています。今回の会議の時間の中で一通りご説明するのは難しいので、一度どこかのタイミングで、どういうことをやっています、今どのような分析があるのかということをお共有させていただくのがよいのではないかと思います。

【G 委員】

質問ですが、もうやれることはほぼやっているということなのか、それとも学内ではやっているけれども社会が変わらない限り難しいということなのか、そのところはいかがでしょうか。

【D 委員】

やれることはかなりやっていますが、もう少し major issue として考える必要があると思っています。例えば先ほど少し理系・文系の話も出ましたが、理系・文系という分け方も含めた学問のあり方について、相当包括的なアプローチがないと難しいのではないかと思います。

【G 委員】

民間企業の話ですが、私の前職の会社は 2005 年頃には約 13%しか女性社員がいませんでした。理系女性はいないとか、システムをやる女性がいなかった環境がありました。いまは 42%まで上がりました。企業の場合、選ぶ側だったので様々なことができたわけですが、それでも 20 年かかってようやくここまで来ました。大学の場合は受験があるのでそう自由に選べないということもあり、さらに難しいと思います。中長期的なプランとして、どこまで外に打って出てエコシステムを変えていくかと

いうこともこの運営方針会議の柱の一つになるかと思います。

【J 委員】

すでに議論が出ているところですが、この問題への施策には二つの異なるフェーズがあると思います。一つはやはりロールモデルを見せるということです。地方にいる女性に対し東大に来ることに魅力を感じてもらえるような働きかけはすでになされていますが、さらに広報活動のレベルを変えるようなことも考えた方が良くはないかと思っています。実際、たとえば学部の女性学生にオープンキャンパスなどで話をしてもらえると、東大での学びの楽しさをよく伝えてくれるので、こういった話をもっと地方の女子高生に聞かせたいという思いもあります。その意味で、広報を中心に何がもっとできるかというところが一つです。

もう一つはより本質的なこととして、入試制度を変えるという話も先程から出ていますが、こちらは非常に重要で、即効性もある反面、どのような入試をどのレベルでやるかによって、入学する学生の質を変えることとなります。これは本学の教育のあり方にも非常に大きな影響があるのと同時に、東大生をどのような存在として世の中から見てもらいたいということにも関わるので、慎重かつ多面的に議論する必要があると考えています。

【F 委員】

この問題は本当に東京大学の一丁目一番地だと思います。一つファクトとして申し上げたいのは、20%の女性比率がこの20年間変わってないということです。2000年ごろに20%台に達して、その後ずっと様々な取り組みをしております。つまり、入試そのものを変えること以外はだいたいやってきたと思います。それでもここ20年、20%前後でずっと推移してきたということであって、これはやはり今後の日本の高等教育にも関わる大きな課題なのではないかと思っていますので、運営方針会議の皆様からご助言いただければと思います。

【本田議長】

ありがとうございます。私からも少し申し上げますと、日本の現在20歳の男性と60歳の男性とで比べると、人数は4割くらい減っています。したがって、同じ入試を行っていても、合格者のクオリティは違うはずですが、それをまず考えないといけません。もちろん外国人の学生を増やしたいですが、現在の教育のシステムからすると、まずは日本人女子学生を増やすことによって、東京大学の学生の質の低下を食い止めないといけないのではないかと個人的に思っています。現在の教育のリソースの中で、もちろん外国人学生を増やすということも必要ですが、まず手をつけられる

票田として日本人女子学生があるのではないかと思う次第です。

本日も発言いただいた全ての方から、女子学生 20%は少ないのではないかというご意見を賜りました。一方で、多くの方が、アフターマティブアクションはやはりいろいろと副作用もあるので、まずはそれ以外のことから見直した方がいいというご意見でした。様々なイニシアチブも走っていると聞きましたので、そういったイニシアチブについて、まず説明セッションなどの機会を設けていただき、理解をした上で、入試の機会を増やすであるとか、広報の在り方や家賃補助の見直し、もしくは学校推薦を増やすなど、もっとできることはないのかという議論をまた別途させていただくというところでいかががございましょうか。

(意見なし)

ありがとうございます。それでは次の議題に行ってもよろしいですか？

(意見なし)

それでは、既に予定時間より遅れておりますが、2番目の議題である「令和7年度予算計画」へ進みたいと思います。〇〇委員からご説明お願いいたします。

【〇〇委員】

予算については、前回会議の際には今年度予算の補正について審議いただきましたが、次年度の予算については例年3月に計画を決定していますので、本日は来年度分である令和7年度予算計画についてご審議をいただきたいと思います。詳しいことにつきましては、●●委員からご説明いたします。

【●●委員】

それではご説明します。今年度から予算の決め方が変わりました。CFO職が設置されまして、これまでは財務担当理事が一人で担ってきた役割を、予算配分担当の理事とCFOが分担して行うということになりました。大学全体の予算については、学内のしるべき決定を経た上で、この運営方針会議で決めるということになります。一方、その予算の学内配分については、予算配分担当の理事が指揮を執って固めた上で、最終的には役員会で決議をするという形になっていて、二本に別れる形で審議の道筋を決めているということになります。

以上を踏まえて、令和7年度予算についてご説明したいと思います。資料2をご覧ください。まず上からご覧いただきますと、大学の収入予算としては「収入計」というところにありますとおり、1,838億円ということになります。下の方は支出予算で、「支出計」として1,882億円となっています。1,838億円の収入予算に対し1,882億

円の支出となりますので、この差額ということでは約 45 億円の支出超過という形になっています。

それでは収入のところから順番に主立ったところをご説明します。まず一番上の運営費交付金——これは政府からグラントとして来る部分ですけれども——こちらについては前年比で言うと 12 億円下がっています。ただ、これは一部特殊事情がありまして、法科大学院の公的支援の見直し部分として本来今期に予算措置がされるべきものがされておらず、期ずれが生じていると考えられますので、この部分は 5 億円ほど減っています。それ以外にも、退職年限を長くしていることから退職金分も減っておりまして、そういったところについても 5 億円減っています。その意味で、12 億円減というのは、実質的には大きな何かがあったわけではないということになります。次の学生納付金につきましては、昨年様々な議論を経ましたけれども、授業料の値上げが決定されました。これで約 3 億円増ということになりますけれども、一方で、併せて授業料の免除等も拡大しましたので、これを差し引いてプラスとしては 2 億 5 千万円ほどとなっています。次に雑収入ですけれども、これは 10 億円増えています。この雑収入に入るのは、例えば知財関連収入などで、ここは順調に伸びています。ほかに、不動産の活用も進めてきており、そういった貸付収入も含まれています。それらが増加した結果、前年比で 10 億増えるという形になっています。それから間接経費収入について、受託研究費は直接費と間接費に分かれていて、直接費というのは決められた年限で費消してしまいますので、予算の中には含まれません。我々が予算としてコントロールするのは間接経費のところ、つまり大学全体もしくは部局を支える部分ということになりますが、ここは比較的順調に伸びており、4 億円のプラスと見ています。FSI 基金というのは制度がなくなりましたので、マイナス 1 億円となっています。病院事業の収入ですが、これはコロナ禍で二つ病棟を閉めていたものを一つ開けて、病床稼働率も上がってきたということから収入は増えてきており、来年度についても約 12 億円プラスになるというふうに見ております。それから投資・臨時的収入というのは、短期運用であるとか、それから来期から始める予定のいわゆるエンダウメントのペイアウト——これは非常に限られたものですけれども——ということで、プラス 6,800 万円という数字になっています。

次に支出の方をご説明します。まず大学事業支出ですが、本部管理人件費は——これは承継人件費と言っていますけれども——大学が法人化された時に引き継いだ人員の人件費ということになります。人事院勧告等もあり増えてきていますが、このところは様々な努力で現在 3 億円ほど減らしています。それから大学運営費についてはまさに先ほど申し上げた学内予算配分のところにして、これが 600 億円強あるわけですが、ここは今年度の 660 億円のところを来年度は 640 億円ということで、かなり大きく削減するということになります。これは部局経費が 10 億円、さらに実は昨年

度一部猶予をしていた部分も削減幅が入ってきますので、合計で14億円ほど、それから本部経費についても昨年度猶予した部分も含めての削減ということになり、合計して22億円というかなり大きなカットを行うということになっています。次に、病院事業支出については、先ほど収入の方は伸びたというふうに申しあげましたけれども、当然変動費の方も増えますので、ここは大きな増加があるということになります。それから投資・臨時的支出につきましては、昨年末に110億円の40年大学債を発行しましたが、ご承知のように金利が非常に上がっておりまして、その償還原資や利息に必要な経費が計上されています。それ以外の民間借入金等の償還経費についても増えているということになります。出資金については、本年度一時的にあったものが来年度なくなる見込みですので、マイナス5千万円となっております。以上を総合し、収入と支出の差額で申しますと、今年度は70億円だったところが来年度は45億円となっており、約26億円改善したということになりますが、引き続き45億円の赤字は残るということになります。さらに下の方をご覧くださいますと、「繰越財源からの繰入」の項目があり、これは民間でいうところのいわゆる利益剰余金となりますが、これを充当することによって最終的な決算をゼロに持っていくということにしております。

これが来年度の予算ということになりますけれども、少し付言をさせていただきますと、この繰越財源については来年度で使い切ることとなります。したがって、来年度フローで入ってくる部分は若干ありますけれども、令和8年度については、40数億円の赤字が残る中でどういった対応をしていくのかということが非常に大きな課題だというふうに認識しています。何も新しい収入がなければ、支出の方をさらにカットしなければいけません。現在、この次の議題にあります国際卓越研究大学に申請をしようとしていて、そちらの申請が通って助成金が得られるようになれば、また違った絵が描けることとなりますので、そこはプランA、プランBということで準備をしていく状況になっています。また、学内配分につきましては、先ほど申しあげたように来年度は640億円ということになりますけれども、ここについては国立大学法人化以降、あまり部局間の配分の比率が変わってない状況になっています。これについても、国際卓越研究大学の議論の中でスクラップ&ビルド、つまり資源の再配分をやっていこうという議論をしているところです。ご承知のように、資源の再配分というのは全体の収入が伸びない中でやると非常に痛みを伴うものになります。そういった意味では、国際卓越研究大学の助成金が入ってくる中で資源の再配分ができればかなり難易度が下がる一方、もしそれが入ってこないということになりますと、今まで東大が経験したことのないようなハードなことをやらざるを得ないかと考えています。説明は以上です。

【本田議長】

ご説明ありがとうございました。それではご意見、ご質問等ございますでしょうか？

【C 委員】

今回ご提示いただいた内容にはとても満足していますが、同時に、東京大学が直面している厳しい財政状況は無視できるものではないと思います。その中で最善のバランスを取ろうとされたご努力には敬意を表します。とはいえ私自身は、日本が今後必要としているのは、イノベーションや新しい企業の創出に向けた優れた研究・人材への投資であると考えており、現在の状況はその方向性とは異なる印象を受けています。ですので、皆様のご尽力に感謝をしつつも、日本を代表する大学の予算全体が極めて厳しい状況にあるという事実を改めて指摘し、今後数年間でこの点を真剣に検討していく必要があると考えます。

拝見した数字から判断するに、中期的には収入増加か支出削減か、いずれかに取り組まなければならない厳しい状況にあると思います。かなり難しいと思いますが、一つの例としては、東京大学として今後相対的に重点を置かない分野における教員数の削減といった選択肢も考えられるかもしれません。そうした判断を行うのであれば、大学全体のアカデミック・ポートフォリオに対して学術的な評価を行う必要があります、相当困難だと思えますが、いずれにせよ、今後は収入と支出の両面からの対応が不可欠であると考えます。

【本田議長】

他にご意見やご質問ございましたら、まとめて取らせていただいてからご質問お答えいただいた方がよいかと思いますが、いかがでしょうか。

【G 委員】

単年度から中長期へと財務体質・構造をどう変えていくかという大きな流れで、今C委員がおっしゃったように、revenue サイドと cost サイドを両方見直していかなければいけない中にあります。大きな流れとして、revenue サイドに関して言えば、国からの支援が増えることは期待できず、エンダウメントを高める、つまり民間や外国からお金を獲得して、その運用益で活動を支えるというモデルになります。Cost サイドに関して言えば、コスト削減は企業で言うと never ending story であって、常に心掛ける必要があります。一人当たりの生産性をずっとトラッキングしていけばいろいろと目標もできると思いますけれども、民間的な発想を導入できる部分とそうではない部分があります。C委員の言うように、先端的な技術開発や研究はやはり国の大きなミッションであって、そもそもそれを減らしていくトレンドをどのように抑えていくのか

といったところも、先ほどの女性比率の問題と同様に、本会議の大きな柱となるテーマだと思います。この運営方針会議はまさしくそういった意味でも、外部の知恵もあり、学内だけではなかなか難しい議論ができるのではないかと思います。

例えば、授業料の20%引き上げを決定した際には、国内の様々な層を巻き込んだ国全体の議論を引き起こしましたが、実際の歳入の増加は約200万ドルにとどまります。難しい問題ですが、中長期的にどのようにやっていくかを考えることが大事だと思います。

【本田議長】

ありがとうございます。他にございますでしょうか？

【K委員】

予算のことと同時に、私たちがいま置かれているこの歴史的なタイミングについても考えています。現在アメリカでは、すべての大学が脅威にさらされており、多くの研究者が別の勤務先を探し始めています。そのような中で、イギリスやフランス、中国をはじめとする多くの国々が、アメリカに居づらさを感じている研究者の獲得を進めています。そうした意味で、今は非常に特別な時期であり、もし東京大学が研究力を強化したいのであれば、アメリカの研究者に東京大学を魅力的な選択肢として提示することができるかもしれません。もちろん、財政状況が厳しいことも理解していますが、こうした機会はその頻繁にあるものではないので、長期的な視点で考えるべきではないかと思います。これは大きなチャンスであり、研究における我々の目指す方向性にも合致しています。とはいえ、そのための予算をどこで見つけるのかという課題は残ります。例えば、債券の活用など、もう少し創造的な方法を検討することもできるかもしれません。この場ではひとまず申し上げるにとどめますが、また後ほど改めてこの件について議論できればと思います。

【本田議長】

今の点について、皆様ご存じかと思いますが、少しだけ補足しますと、米国政府の予算のカットが非常に激しくなっており、連邦政府に紐づいている研究機関のみならず、米国の大学もターゲットになっております。研究機関としては、NIHを筆頭としてかなりカットされており、もう採用凍結だけでは間に合わなくなっているところは解雇が横行しています。米国の大学の中でも警告対象の50大学のリストが教育省から発表されており、コロンビア大学もそこに含まれています。MITはそこは含まれずに済んだ、あるいは最初の予備リストに含まれていたNYUがその後除外されたなど様々な動きもありますが、いずれにせよ良い研究者を採用することのできる何十年に

一度のチャンスではあります。ケンブリッジはもうそのように動いているということが一昨日のファイナンシャルタイムズにも報道されていました。

【C 委員】

他の国でも同様の動きがあることを確認できています。

まず申し上げたいのは、これはアメリカにおける壊滅的な事態である一方、私たちにできることはほとんどなく、せいぜい抗議をしてアメリカの科学者たちに対する支援の意を示すことくらいです。私の良く知るヨーロッパの研究機関にはすでに、働きたいというアメリカからの申請が何十件も届いていると聞いています。ですので、東京大学ができることとしては、そういった人々をどのように日本に迎え入れるかを考えることであって、例えば日本にルーツのある研究者を積極的に迎えることなどが考えられます。現実的な方法としては、1年間分の資金を準備するサバティカル支援のような仕組みが考えられるかもしれません。その1年間のうちに、当人が日本に残りたいか、アメリカに戻りたいかをじっくり考えることができるわけです。皆さんもおっしゃっていたように、今はアメリカにとって非常に特殊な時期ですので、他の国々にとってはチャンスでもあると思います。

【本田議長】

いまお話のありましたように、さらなる飛躍の好機ではありますが、一方でお金をどうするかという問題はあるかと思っています。

【D 委員】

今のような話は、すでに私たちとしても認識はしているところです。先ほどC委員がおっしゃったような、教員数を減らすという話に関して言えば、そもそも現在も教員の採用条件はあまり competitive ではないので、むしろより手厚くしたうえでこのような opportunity にも対応できるようになっていかななくてはならないと思っています。そのあたりは次の議題である国際卓越研究大学の提案にも当然含まれてくるものとなりますので、国際卓越研究大学でやろうとしていることもある程度踏まえながら、この opportunity を活かすということは考えられます。この状況下で、米国で非常にアクティブに活動されている研究者が思うように活動ができなくなったということであれば、我々が場を提供するというのは当然考えるべきことであろうと思っています。

【●●委員】

今いただいたご意見のほとんどは次の議題である国際卓越研究大学の中である程度答えを出さなければならないところなので、私の回答は短くしますが、やはり大学の経

営はインフレに非常に弱いです。民間であれば、インフレに対して収入を増やす、あるいは生産性を上げるといったことでカウンターできますが、大学の場合、費用の方はインフレにより増えるにもかかわらず、収入の方は国からの交付金が増えず、授業料はなかなか上げられません。UC Berkeley は毎年授業料を上げていましたけれども、東京大学はとてもそういったことはできないので、やはり収入で増やせる部分は限られていて、受託研究費の間接費と寄付金の二つしかないということになります。それらをとにかく増やす努力はします。経費削減については、民間と大学の違いという話も出ましたが、アカデミア側ときちんと議論をしながら、どのような形で減らしていくのか、もしくは効率化するのかということをやっていければと思っています。以上です。

【本田議長】

ありがとうございます。追加のご質問やコメントはありますか。

【G 委員】

実際に世界ランキングで大きくトップ 20 やトップ 10 に入ろうとする中、今がチャンスということで優秀な教員を獲得すべく動くという場合、具体的なメカニズムはどのようなのでしょうか。民間の場合、社長がこの領域を強化したいからそのための人材を獲得せよということになるわけですが、大学の場合、本部でできる部分と学部でできる部分という風に分権されていると思います。そのあたりについて、例えば十億円あったとして、どのように優先順位がつけられることとなるのでしょうか。戦略的にできる部分とそうではない部分があると思うのですが。

【D 委員】

そういった戦略を立ててやっていこうというのが次の議題の国際卓越研究大学のプランということになります。これまではそれぞれの学部・研究科からこういった人を採用したいといった形で上がってきていました。そのほか、WPI (World Premier International Research Center Initiative) などでは、外国人の比率を半分以上にしないというプログラムになっていますので、そこにどのような人を連れてくるかを考える際にはその戦略に従うこととなり、そのうえで、実際に来ていただくためにどの程度の条件を提示する必要があるかということに基づき決めているということになります。その意味で、現在は全学的にフラットに行き渡るような仕組みにはなっていないので、これをもう少し全体としてできるようにするというのが今回の国際卓越研究大学で提案することの一つになります。これまではアドホックに対応してきたところがあり、雇用の仕組みの上では様々な条件を提示できるようになっていますが、これも

財源次第というところがあります。

【本田議長】

強化領域についてはこの後の議題でも議論していただきたいと思いますが、予算に関して言いますと、いろいろご尽力いただいて赤字幅を 11 億円も縮小していただいたのですが、それでも 45 億円の赤字となっています。一方、剰余金はもうほぼなくなるということで、かなり切羽詰まった状況にあるということを全学の各部局の先生方にも十分にご理解をいただく必要があると思います。東京大学を経営破綻させるわけにはいかないので、であるとするならば、やはり聖域なく、収入も増やしつつ、支出もある程度考えていただきたいと思います。

収入の中にはもちろん寄付もございます。卒業生 47 万人程度いらっしゃるかと思いますが、統合報告書の 34 ページには海外大学との基金を比較した非常に分かりやすい図がありまして、299 億円ということでほとんどグラフの棒がないのが東大です。一番多い大学から順に、ハーバード大学、イエール大学、スタンフォード大学、プリンストン大学となっております。米国ばかりでもなくて、オックスフォード大学も 1.1 兆円くらいの基金がありますが、東大は 299 億円しかないということです。つまり、非常に経済合理性の高い、逆に言えば学費が安い東大をご卒業になっても、東大に対する感謝を金銭的なものでお示しいただく卒業生が育ってないというのは非常に残念なことで、そういったことに関してもぜひ先生方にもご理解いただきたいと思います。世の中に役に立つということも非常に大事ですけれども、東大での教育が非常に金銭的に効率の良い教育であるということも学生の方にもご理解いただき、成功された暁には、やはりしっかりと返していただけるような文化が醸成されるといいなと思います。

さらに、外国人学生に関しては、今のところ授業料が日本人学生と同じでございますが、米国においては州立大学のほとんどが、実は州内学生と州外学生の授業料に結構な差を設けています。そういったロジックも考えながら、聖域なく見直す必要があるということ強く思います。これまで様々なご説明をいただいた結果、お金がないというのが東京大学の最大の課題だと理解しています。二番目の課題は、優秀な先生方がたくさんいらっしゃるにも関わらず、世界的に良いと言われる論文がなかなか出ていないということです。三番目は、経営資源、つまり人と金の戦略的な再配分が非常に難しいところだと思っています。来年度予算計画では今回 11 億円も支出を削っていただいて、本当にいろいろ工夫いただいたのだと思いますけれども、やはり剰余金がないというのは、ファイナンスが専門の身としては大変不安です。もう一度コロナが流行したり、あるいは地震が——東京大学の地質学の先生が発表されているレポートを見ると、かなりの確率で地震が起これそうです——起きた時に、これだけの財務

体質でどうするのだろうかという思いもございます。そういった contingency も考えると、より一層の再配分をぜひお考えいただければと思いますが、それだけのことを言った上で、予算については皆様ご承認いただけますでしょうか？

(意見なし)

それでは、ご承認いただいたということで、どうぞよろしくお願いたします。

【I 委員】

いま本田議長がおっしゃったことと関連して、参考になればということで申し上げます。私はアメリカの大学と、加えて中国の大学にも所属していましたが、その二つの大学を見ていると、東大の卒業生が寄付しないという話には二つのポイントがあると思います。一つは、大学による卒業生に対するエンゲージメントで、東大はこれが圧倒的に低いと思います。私自身も東大の卒業生ですけれども、大学側から何か言われたことはありませんし、アラムナイの定期的なりユニオンのようなものもありません。所属していたアメリカの大学では5年ごとにリユニオンがあって、必ず寄付の願いをされます。そういったことをきちんと仕組みとして持っているのだと思います。もう一つは中国の大学の例ですが、起業して成功する人が非常に多く、そういった人たちが多額の寄付をしています。日本の場合はサラリーマン社長や経営者が多く、なかなか巨額の寄付をするという文化がないですし、それだけの金銭的な収入もないという中で、どのようにスタートアップを育て、成功する起業家を作っていくかということが、卒業生からの貢献をもっと増やしていくことに繋がるのではないかと思っています。以上です。

【C 委員】

まったく同感です。私自身、これまでの経験上、正直申し上げて、日本はファンドレイジングに最適な国とは言いがたいと思っています。とはいえ、前向きに捉えるのであれば、東京大学がどのようにファンドレイジングを行っているのかをもっとよく理解したいと考えています。いまお話のあったように、年次の会合を開いたり、非常に裕福な方々に対しては会食など特別なことを行ったりする必要があるかもしれません。どのように寄付を集めているのかを理解したうえで、さらなる寄付集めの可能性があるかを見極めたいと思います。そのため、今後の会議のどこかで、ファンドレイジング部門の体制についてご説明いただく機会があれば嬉しいです。

【H 委員】

お二人の話と重なりますが、私もアメリカの大学を出ており、週次レベルで寄付をし

ませんかという働きかけがあります。アラムナイに対するエンゲージメントが高く、情報の提供、あるいはこういった活動に参加しませんかという案内なども頻繁に届きます。同時にたびたび寄付の呼びかけもありますので、エンゲージメントと寄付の関係は一定程度あると思います。東大が具体的にどのような活動をされていらっしゃるかは別途ご説明をいただければと思いますが、例えば自分の米国の母校などを見ると、大きな寄付をした人の名前を校舎につけているといったこともあります。そういった取り組みもされていらっしゃるのか、経済界の方々向けの、大口の寄付者であることを示すなどの取り組みとしてどういったものがあるのか、教えていただければと思います。本田議長と同じ危機感を持っており、現在は国際卓越研究大学にまず認定されるのが最優先ですが、次の議題でしっかり議論する必要があること、認定された場合にも、どのように計画的に基金を集めていくか、制度的・持続的にできることを考えていかなければいけないと思います。以上です。

【本田議長】

ありがとうございます。今のお話を踏まえて、別の機会にまた二つ追加で教えていただきたいことがあります。一つは卒業生へのエンゲージメントについてどのように取り組まれているのか、あるいはいないのかということです。私も大学院は米国の Ivy league ですが、寄付の願いは頻繁に来ますので、そういった大学との比較で東大はどうしているのかということをお聞きしたいと思います。さらに、頻度もありますが、タイムリーネスの問題もあります。例えば今年のボーナスが出そうだというタイミングで「寄付しませんか」という連絡が届いたりするのですが、そこまできめ細やかなことまでできているのかどうかということです。もう一つは、東洋経済には日本の経営者の収入ランキングが公開されているのですが、東京大学出身の方で1億円超えの年収の方も結構いらっしゃいます。そういった人たちをどの程度しっかりカバーできていて、どのくらい実際に寄付をいただけているのかということも含めてぜひ教えていただければと思います。

【G 委員】

ぜひそういった説明をいただく機会が必要だと思います。そのうえで、土台となるものがいくつかあって、中でも教職員の方々のマインドの課題があると思います。やはり国立大学である東大として、お金のことはあまり考えずとも、国の重要なミッションを負っているという意識が根底にあると思います。現在は赤字だということもあり、積極的に外に打って出る努力をする余地はまだあると思いますが、本質的には大学教員の方々のお金に対するマインドセットをどのように上げていくか、あるいはそもそも上げるべきではないのかというところがあると思います。海外では、例え

ば客員教員にタイトルをあげる代わりに25万ドルの寄付をとってきてもらうというダブルミッションを持ってやっているケースなどもありますが、そこまでやるような制度が日本に合っているのかという問題もあります。もう一つは、学生・卒業生における giving back to society というマインドセットのベースが弱いという問題です。戦術・手段とは別に、そういったベースのところをどう変えていくかという議論が必要で、その議論には教員が、あるいは大学がどのように考えているかということも含めて考える必要があると思います。これもまた非常に大事な運営方針会議のテーマだと思います。

【本田議長】

これについて、皆様どうお考えでしょうか。先生方にどこまで実情を知っていただくべきなのか、これまでご議論はあったのでしょうか？

【E 委員】

まず、教員に対して、現在の予算が非常に厳しい状況にあるということはかなり頻繁に教授会で話されています。実際に部局予算がこれだけ減っているという実情がありますので、それは教員の皆さんも非常に意識しています。例えば、私の学部では全学からの予算が3年間で15%減っているという状況で、こういったことも教授会で話されています。

それから寄付者の方に対して、私の学部ではこれまでも感謝を示してきましたが、それが十分でなかったという意識があり、寄付いただいた方のお名前をもっとはつきり出すような取り組みが現在進められているところです。それから卒業生の組織という点は、確かに非常に難しいですが、幸い私の所属研究科にはまだ比較的新しい組織があり、これについては同窓会の組織をしっかりと強化しています。特に今年度は創立以来の節目の年ということもあり、パーティーも行いましたし、同窓会の皆さんともかなり頻繁に話をしました。現場でもそのような努力をしているところではありますけれども、さらにどのような工夫が必要かということについてご意見をいただいた上で、引き続き努力をしたいと思っております。

【C 委員】

部局に関するコスト削減について、3つの方法があると思います。1つ目は、すでに実施されているようですが、全体的に予算を一律でカットするという方法、たとえば10%削減するといったやり方で、これは最も好ましくないと感じています。2つ目は、学部や部局ごとに裁量を委ね、どのように経費を節減するかを各部局に任せるやり方です。そして3つ目、私が最も望ましいと考えるのは、戦略的な意思決定のもと

づく削減です。つまり、大学全体の強化に必要な資金を捻出するために、特定の部局の規模を縮小するという方法です。

現在は、将来のための投資や資金の話をできておらず、なんとかやりくりするための話しかできていない状況です。ですから、今後政府からの支援の増額が見込めないのであれば、教員の数を削減できる可能性はあるか、どのように大学の資金を生み出すか、その仕組みをどう構築するかといったことについて、真剣に議論する必要があると思います。

【G 委員】

各部局で構造改革や寄付の仕組みを作っていく中で、部局長が2～3年で交代して次の人がそれまでの取組みにあまり積極的でない場合、そこで途切れてしまうこととなるので、部局長の任期の問題もあると思います。学部で継続的な取組みを行うためには、学部長の任期は3年でもよいですが、スタッフ部門にいる人たちが、トップが誰になろうと取組みをしっかり継続させていくといった仕組みが必要ではないかと思っています。そういった問題は学部長の話だけではなく様々な場面であると思いますので、これも大きな課題として運営方針会議としてどう挑戦するかというところがあります。

【F 委員】

アラムナイの問題はこれまでも何度か議論になってきましたが、日本に寄付文化が根付いていないということもさることながら、大学教育という観点から見ると、長らく日本の大学における教育というのは大変な受験が終わって楽になった気持ちで4年間在籍し、なおかつそこで学んだことは企業ではあまり評価されないという背景もあります。大学で何かを得て卒業して、そしてそれを大学にお返しするという文化が育ってこなかったということだと思います。そこを変えていくことは大学の教育改革ともつながっているということを認識しております。海外から留学してきた学生からも、東京大学の教育についていろいろと批判をされるもありますので、アラムナイをケアすればよいというだけではなく、在学中からのケアが非常に重要だと思います。そしてそのことは先ほど議論があった入試制度の問題などとも関係しており、どのような学生を取り、どのような教育を施したうえで社会へ送り出していくかという大きなビジョンの中でアラムナイに対応していくことが重要だと思っています。

【本田議長】

大変重要なお指摘をいただいております。アラムナイエンゲージメントに関しては在学中のケアが大事であるということと、一方で、そのようなことをやっていくために

は、学部長等の任期制度をどうするのかという話がありました。在学中のケアで申しますと、霞ヶ関の官僚には人事院留学という制度がございまして、主に欧米大学の国際公共政策系を中心に、毎年170人から200人くらい出しています。ただ、東京大学を卒業された優秀な方々でも、主に英語力が足りず、ハーバードやコロンビアの公共政策大学院に受からないという状態が続いておりまして、国としてかなりのお金をかけて留学させていますが、あんまり良い大学に行けていません。逆に、受け入れ側の米国大学院の教員からは、これだけ勉強してきているはずなのに、なぜさほど英語を喋れないのかという発言もあり、本当に東大生は優秀なのかといった発言も出ておりました。そういったことも考慮しますと、やはり在学中にいかに勉強していただき、その後活かせるのかということも含めて議論していくということは、非常に重要だと思った次第でございます。

時間も押しておりますので、申し訳ありませんが、エンゲージメントと寄附関係に関しては、また別の機会にご説明をお願いすることにしたいと思います。また、本部の方で、少なくとも資金の戦略的・機動的な再配分の余地がもう少し上がらなければかなり厳しくなってきていると思いますので、どの程度自由度があるのか——ないのであれば何故ないのかも含めて——また別途教えていただければと思いますので、よろしく願いいたします。

(議題3「国際卓越研究大学構想について」は議事録非公開)

【本田議長】

本日の議題は以上でございます。その他事務局を含め、全体を通して発言、意見等ございますか。

【事務局】

事務局でございます。前回会議において承認いただきました、運営方針会議内規及び了解事項におきまして、議事の記録及び資料は原則として公開するものとされております。その上で、公開することが適当でないと会議が議決した議事録・配布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おります。本日の議題3ですが、ただいまご議論いただきました国際卓越研究大学構想につきましましては、本年5月に申請を行う予定の体制強化計画の案について意見交換を行ったものでございますので、これを公開することで、他大学等へ本学の検討状況が伝わることとなってしまいます。したがって、こちらは非公開とすることが適当であると事務局では考えております。ご審議のほどお願いいたします。

【本田議長】

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

(意見なし)

ないようですので、提案のとおり、議題3に係る議事及び資料については、今後申請予定の国際卓越研究大学研究体制強化計画の案に関する詳細が示されており、公開することで申請に支障が生じる可能性があることを理由として、非公開とすることにいたします。

【C委員】

提案ですが、まず、スケジュールがどんどん埋まっていくため、今後の会議日程をできるだけ早い段階で確定したほうが良いと思います。もう一点ですが、この会議のメンバー全員のメールアドレスを共有いただきたいと思います。

【本田議長】

ありがとうございます。日程を早めに決めることと、皆様のメールアドレスをこのメンバーで共有することについて、皆様問題はございませんか。

(意見なし)

それではそのようにさせていただきたいと思います。事務局の方からよろしく願いいたします。本日の運営方針会議は、以上で終了といたします。

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～K）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。