

東京大学運営方針会議（令和7年度第6回）議事録

1. 開催日：令和8年3月26日（木）
2. 場 所：安田講堂2階大会議室及びオンライン（Zoom）
3. 出席者：藤井、相原、菅野、林、後藤、村本、山本、Welser、Gruss、武田、
程、本田、Mehta 各委員
欠席者：野田委員
4. 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リーボードからの指摘への対応状況報告
【非公表】
 - 5 その他
5. 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. アドバイザリーボードのご意見への対応状況【非公表】
 5. 令和8年度運営方針会議日程
6. 議事

【本田議長】

それでは令和7年度第6回運営方針会議を始めさせていただきます。本日の出席状況でございますが、野田委員がご欠席、武田委員と Mehta 委員はオンラインでご参加いただいております。それ以外の委員は対面でご出席いただいております。

本日の議題の一つ目は、令和8年度予算の審議でございます。これに関しましては、〇〇委員からご説明をお願いいたします。

【〇〇委員】

来週から令和8年度が始まりますけれども、大学全体（法人フレーム）の予算については運営方針会議の方に附議することになっておりますので、ご審議をお願いしたいと思います。資料01になりますけれども、上から順番に説明をしていきたいと思います。

まず収入の部ですが、こちらは大学事業収入、病院事業収入、それから投資・臨時的収入と3つに分けてご説明します。まず、大学事業収入のところで一番大きいのは運営費交付金、国からのグラントとなります。これが令和8年度は810億円ということで、本年度の820億円から12億円ほど減る予算となっています。この理由としてはプラスマイナスの両方がありまして、令和7年度については補正予算ということで、単年度の運営費交付金の増が28.5億円ありました。これは単年度ですので、令和8年度にもつくかもしれませんが、まだ今の段階では分からないということになっています。一方、これはかなり画期的なんですけれども、この20年間で初めて、当初予算で17億円ほど運営費交付金のプラスがありました。これの差し引きで、当初の予算でいうと運営費交付金のところが12億円のマイナスとなっておりますけれども、これは今後、物価であるとか人件費の上昇といったものを見ながら補正が組まれる可能性が高いと考えております。ですので、この予算の補正をする必要が出てくると思いますけれども、プラスの方に振れる可能性があるということです。次の学生納付金のところですが、2億5,500万円の増になっています。これは一昨年、授業料の増を行ったわけですが、これが順次、学年が進むにつれて増えていきますので、この金額が増えているということになります。それから一つ飛びまして、間接経費収入のところですが、これはいわゆる Indirect Cost Recovery になりますけれども、19億円のマイナスと見ています。これは、令和7年度はかなり大型の予算、受託研究費が取れたところが剥落するということで、この225億円という予算を立てております。以上、大学事業収入のところは28億7,900万円減の1,284億円という収入を見込んでいるということになります。

病院事業収入のところはかなり大きく増えて、53億3,000万円増の618億円ということになります。これは昨年、診療費の改定がありました。これが来年度にはここに入りますのでプラスになるんですが、残念ながらここから5億円マイナスになります。というのは、東大が別箇申請していた大学病院機能強化推進事業（経営環境の改善に資する教育研究基盤の充実）の補助金の申請が採択されなかったためです。病院を舞台とした不祥事があって、ガバナンス不全ということもあり、東大だけ採択されなかったため、残念ながらここから5億円は剥落することになると思います。

それから投資・臨時的収入、財務収益のところは、日本もようやく短期金利が上がってきましたので、2億6,000万円ほど増加して8億4,000万円となっています。次が、今回新規に計上していますけれども、特例ペイアウトです。エンダウメントについては、足元で大体700億円ぐらいの残高があるんですけれども、これが1,000億円になっ

たら2%のペイアウトをしようと考えていました。ただ来期については、国際卓越研究大学の補助金が入ってこなかったということもあって、厳しい予算繰りを強いられています。これは本部も厳しいと言えれば厳しいんですけども、やはり部局の方が厳しいところがあります。そこを国際卓越研究大学の認定と一緒に取りに行こうということで、何とかサポートするために2%、10億円をペイアウトします。これは下の方の支出予算に入ってきますけれども、部局に対する配分予算を最初は19億円カットするつもりだったところを、9億円のカットに抑える。その部分の10億円に充てるということで収入に繰り入れるオペレーションを、今回初めてこのような形で行います。

次に支出予算です。ここも分かりやすいように4つに区分しました。まず法人事業支出はCFOオフィスで管轄しているところになります。それから投資・臨時的支出、これもCFOオフィスの管轄です。病院事業支出は、大学全体のところになり、かなり大きな塊ですけども、ここは単独で見えていくということにします。それから最後の大学事業支出というのが、相原理事のところで所管されている部局への教育研究予算配分の部分になります。

まず上から見ていきますと、法人事業支出のところについては11億円のプラスということになりますけれども、これは先ほど申し上げたペイアウトをした上で、こちらのほうに繰り入れて支出に充てたということになりますので、この部分が増えて、法人事業支出としては815億円ということになります。この法人事業支出の中の法人運営管理経費というところは、配分の経費も入っていますので、すべてCFOオフィスだけではなくて、予算配分のところの予算も入っているということになります。

次の投資・臨時的支出のところ、民間借入金等償還経費というのは、これは昨年になりますけれども、大学債を4、5、6回と発行しましたので、この分の償還経費が2億8000万円増えて18億円になっている。それから法人償還財源積立というのも、今申し上げた、新しく発行した大学債の初回の償還分ということになります。

次に病院事業支出です。収入の方が診療費改定で増えたと申し上げましたけれども、診療経費は引き続きインフレに応じて増えているということもあって、51億6,200万円の増と見ています。病院事業支出の全体としては、53億円の増で542億円ということで計上しています。

最後の項目の大学事業支出は、教育研究活動経費のところは約15億円マイナスになっていますけれども、来年度については部局の予算配分を9億円、それから本部でも6億円ほど減らすということで、その合計が14億6,000万円ということになっています。ここは部局に配分しているところなので、どういうふうにするのかというのは部局が決めるんですけども、ほとんどが物件費の減でこの金額を満たそうと思えます。

以上、収入と支出を合わせて見ますと、28行目になりますけれども、「収入－支出」

ということで今年度と比べて約 20 億円のマイナスで 46 億 8,000 万円の赤字を見込んでいます。

その次の預託金・借入金というのは、これは預け入れはプラス、取り崩しはマイナス、仮入金、貸出もマイナスということですが、今の段階ではゼロに見えています。実は部局と話をしていると、ここを全部足すと 30 億円ぐらい取り崩し、要するに予算的にはマイナス 30 億円が出てきているんですけども、それをそのまま受けてしまうと大学全体の赤字がさらに増えることになりますので、これは各部局と話をして、できるだけ部局の方で見る、もしくはその下にある繰越財源のところの、大学の法人債を使った調達のところまで充てられるものについては、預託金のところの取り崩しに充てていくということで、これは期が始まってから部局のニーズ等も見ながら進めていくことを考えています。ただ、この予算の段階では、そこはゼロと見えていますので、32 行目の「収入－支出」では同じ金額を上げています。

最終的なところですが、繰越金から若干繰り入れをするんですけども、今年度については繰越金の繰り上げで 44 億円の赤字を全部消したというか辻褄を合わせたわけですが、来年度についてはこれができない可能性があり、最終的に赤字が残る可能性があるという予算編成になっています。非常に異例です。財政的に本学は非常に厳しい状況が続いているということですが、この状況で各部局にも経費の使い方についてはお願いすることがかなりありますし、本部の経費についても切り詰めるところは切り詰めていくということをやりたいと考えています。以上になります。

【本田議長】

ありがとうございます。今年度の赤字が大体 44 億円、来年度の赤字が 47 億円程度ということですが、民間会計とは非常に異なっており、これを承認する前に、委員の皆様にもまずご理解いただきたいと思いますので、ご質問がおありの方はご質問いただければと思います。

【A 委員】

見たところ、主要な赤字要因の一つは診療経費だと思います。診療経費がこれほど大きく増加していることについて、医学部から何か説明はあるのでしょうか。これが赤字の大部分を占めているように見えるので伺います。

【本田議長】

質問をいくつか取ってからまとめてお答えいただけますか。他にご質問はありますか。B 委員どうぞ。

【B 委員】

ご説明ありがとうございました。今年度の数字のプラスマイナスは理解しました。冒頭でおっしゃられた通り、補正予算による上積みがあったと理解しています。一方で高市政権は、補正予算よりも当初の予算策定に寄せていく方針を示されていますが、そうした方針による影響は見込まなくても良いのでしょうか。本予算になるのであればその方が望ましいと理解すればよろしいでしょうか。

【本田議長】

ありがとうございます。他にご質問はありますか。

それでは私からも 2 つお尋ねします。1 つは病院事業収入が来年 618 億円に対して病院事業支出が 542 億円ですが、この差額が病院の利益ではないということですね。この病院の収支の間には何が入るのでしょうか。質問の 2 つ目は、来年 44 億円程度の赤字が予想されている。今後同様のオペレーションでは赤字幅は拡大していくと思いますが、現在の剰余金から見て、あと何年ぐらい剰余金を使いながら現行のようなオペレーションが続けられるのでしょうか。

【〇〇委員】

まず A 委員のご質問、診療経費がなぜこれほど大きく増加しているのかという点についてですが、これはインフレの影響によるものです。医療行為に関わる多くの項目や人件費が平均して 3%、あるいはそれ以上上昇しており、それが主な理由です。この増加の背景に、他に特別な理由はありません。

続いて B 委員からのご質問ですけれども、確かに今回、当初予算は全国立大学で 200 数十億円プラスが出て、本学については 17 億円位ついたというのは非常に画期的なことだと思います。補正ではなく当初予算をつけていただくというのは、当初予算は当然翌年のベースになりますので、そういった意味で我々としては非常にありがたかったと思います。ただ、この当初予算の補正だけではインフレ対応には十分ではありません。例えば来年度人事院勧告を実施すると 20 億円以上プラスになり、足りません。ですから、当初予算がこれからつくということはないと思うんですけれども、期中に補正でその部分については見る可能性が大きいかと思っています。我々が人事院勧告を実際に実施するかどうかは、その辺の補正を見ながらになるかと思っています。財政的に全然問題なければ、それとは別箇、人事院勧告を決められればいいのですけれども、やはり補正のところを見ながらオペレーションしていかなければならないと思っています。あと、もう少し先を見て次期中期目標・中期計画の期間については、今有識者会議の方で議論されていることと言うと、考え方としてインフレ対応というものを運営費交付金の金額に組み込んでいこうとしています。そうすると当初予算や補正ということではなく、あ

る程度我々としては安定的にインフレ対応で増えていくということが運営費交付金に期待できるということです。しかし財務省がそれを丸々認めるとはとても思えず、例えば3%インフレが上がったら2%とか半分は出すけど、半分は自分たちの自助努力でやってほしいという形になる可能性はありますので、それがあから大丈夫ということにはならないと考えています。

それから本田議長からのご質問の、病院事業収入と事業支出内の差というのは、予算の段階では我々にとっても非常に分かりにくいところです。今、医学系研究科・医学部・医学部附属病院改革検討委員会の方に本田議長にも委員として加わっていただいているのでお分かりになると思いますけれども、財務上も、我々から見ると病院はすごく遠いです。ワンクッション入ってしまっているのです。今回大学附属病院にするにあたっては、中身をきちんと分析した上で数字を作りたいんですけれども、今の段階では残念ながらその分析が細かくはできない状況です。何が起るかというと、一応個別に「収入はこうです」「支出はこうです」と出てくるんですけれども、これが両方とも途中で非常に大きく変わります。大体は支出が伸びる、つまり赤字が増えることになります。これを本学の大学全体の予算の方で今までは吸収してきたんですけれども、この予算で見ていただくように大学全体もこういう状況なので、そういうことはできないというのは病院側と話をしています。病院の方で中長期の財務経営健全化プロジェクトがあるんですけれども、そこでなんとか大学全体の予算に病院予算を組み込んでいくということを今やりつつあるという状況です。

【本田議長】

令和7年度の補正後は病院事業収入が565億円、病院事業支出が489億円でも赤字ということは、ここに書いてない他の支出があるのですか。

【〇〇委員】

支出は大学に対する借入金の返済だとか、そういったものがあります。病院だけで見ると赤字ということです。

【本田議長】

来年度予算でも赤字が予想されているのですか。

【〇〇委員】

診療報酬が改定されたので、今年度は19億円ぐらいの赤字を想定しています。来年度についてはそれが一桁に減るというふうになっています。これもインフレやそういったものの次第です。

【本田議長】

例えば昨今、文科省から機器の購入を5億円程度ずつ77校割り振られ、東京大学はもらえなかったということがありました。

【〇〇委員】

先ほど申し上げた「大学病院機能強化推進事業（経営環境の改善に資する教育研究基盤の充実）」ですね。

【本田議長】

この5億円分が減ったというのは、今年度にどういうインパクトがあるのでしょうか。

【〇〇委員】

収入の方が5億円減ることになります。ただ、機器を買わない、先送りするということはあるので、そこは少し病院の方をお願いしています。

【C委員】

2年連続、企業で言うと赤字の状況ですけれども、経費を抑えとおっしゃいましたよね。現実問題、企業経営でいうと販管費、営業費とかマーケティングコストがありますが、大学ではあんまりそういったものはないですよね。これから現実的にコスト削減できるものはどれくらいあるのでしょうか。通常、企業ですとコスト削減するには構造改革をしたりとか、1回投資をした上で、時間をかけコストベースを下げたりとか、そういうことをしないといけないんですけれども、この辺は現実的にどこまで期待できるのでしょうか。収入が1,920億円なので、40数億円だと2%プラスマイナスで結構厳しいと思いますが、その辺はいかがですか。

【〇〇委員】

これは、プライベートエクイティの社長等に話をすると、このぐらいの赤字だったら人を減らせればすぐに解消できますよねと言うのですが、おっしゃるように大学は全然違うんですよね。固定費が多くて、いわゆる無期の契約を持っている人員がほとんどなので、そういった意味では非常に難しいところです。人件費を上げる場合に、民間の企業なんかでやるのは生産性を上げるということです。それによって人件費、単価が上がっていくものを吸収するということですが、大学についてはそういったことは実はほとんどやってなかったんですね。ですから生産性で言うと、コストが上がっている分だけどんどん落ちていたんだと思います。コストをカットするというとリストラになってしま

うので、そこを例えば本部と部局をまたいだ業務の標準化であるとか集約化を用いて改善する。我々が事業レベルを上げていく時に、新しく人員に対するニーズが出てきます。今までのやり方だと、そこはプラスアルファで雇っていたので、単価と人数両方でコストが上がっていたわけですが、今後については人数を増やさないのでできるだけ現有のオペレーションを効率化することによって人員を創出し、それを新たに伸ばさないといけないところに充てていくという形で、人員数はできるだけ抑えて、もしくは例えば退職のところを非補充にして、少しずつ減らしていく。単価のところはやはり競合する要素なので、例えば民間が5%上げている時に我々が3.3%ということになると、かなり劣後しています。これをさらに下げるとなると劣後の度合いが高くなってしまいますので、やはり人数のところをうまく抑えながら単価を上げて、有為な人材をちゃんと惹きつけていくということをやっていく。これが民間やアメリカの大学なんかですと、あっという間に200人、300人ぐらいレイオフするんですけれども、日本の国立大学はそういうことはできませんので、そういったやり方になります。

【D 委員】

病院については、やはり病床稼働率を上げる努力も必要です。東京大学の場合、もう少し上げられると思います。今、〇〇委員から話がありましたように、今の陣容でももう少し稼働率を上げる、病院の中のオペレーションでうまく空いているベッドを使っていくということができれば、コストはそのまま収入を増やすことができます。しかし、1つの病床に対して、医師や看護師さんを含めたパッケージで動かしていくので、そのリソースをちゃんと最適配置して全体のレートを上げていくことが必要です。これは以前からも言われているんですけれども、なかなか難しいです。実を言うと、医学部附属病院だけではなく医科学研究所附属病院もそうなんですけれども、これは努力できる1つのポイントかと思います。

【本田議長】

最後の質問、お答えをお願いしてもいいですか。あと何年ぐらいですか。

【〇〇委員】

次の議題2に資金繰があるので、そちらの方で見ていただくとお分かりになるかなと思います。

【本田議長】

なるほど、ありがとうございます。本年度はいわゆる民間風に言うと44億円の赤字だが、剰余金を取り崩して、とりあえず今年は終えることができる。来年度は47億円

程度の赤字が予想されている。また、病院は予算管理がとても難しい。大学全体もそう
で、生産性をなんとか向上できないのかという C 委員の答えに関しては、術がないわけ
ではないけれども、民間企業ほどのドラスティブな改善を短期間でやることは難し
い。病院は病床の稼働率をどう上げるかというのものもある。以上が、私が聞いたサマリー
を非常に平坦な言葉で言ったものになりますが、理解は大きく間違っていないでしょ
うか。

【〇〇委員】

そうですね。大学の場合、赤字の改善が民間と比べるとゆっくりなんです。民間が取れ
るような手を大学では取れないので、どうしてもそうなってしまいます。例えば民間は
3 年で黒字化しますというようなことを言うんですけども、日本の大学——特に国立
大学の場合は、5 年から 7 年ぐらいかけてゆっくりと改善していくようなことしかでき
ないので、そういった意味では、どれだけお金がもつのかというのは大事な質問だと思
います。

【D 委員】

関連情報として、国立大学の運営費交付金の道行きがどんな感じなのかということだけ
1 つ 2 つお話ししたいと思います。先ほど〇〇委員からもありましたように、次の第 5 期
中期目標・中期計画期間は 2028 年度からです。2027 年度までは第 4 期というターム
で、この期間は当初予算と補正予算の組み合わせで、なんとか物価上昇を吸収していく
という風になる可能性が高い。確定的なことは言えないんですけども、国立大学全体
としても、とにかくそれをまずお願いする。その上で第 5 期には物価、光熱費、人件費
含めて、当初予算に連動するような予見性の高い配分の仕方にしてほしいというのを
お願いする必要があります。検討の間でもこれについては比較的皆さん歓迎であるとい
う印象でした。ですからこの 2、3 年の見通しとしてはそんなことになるのではないか
ということでございます。

【本田議長】

今のポイント、B 委員よろしいですか。B 委員の方からもコメントいただいたというふ
うに理解しております。

【B 委員】

はい、大丈夫です。毎回補正予算に期待するよりも、本予算で予見可能性を持って大学
運営ができる方が望ましいと思います。

【本田議長】

ありがとうございました。

この予算に関して承認か否認かという審議をしなければならないのですが、次の議題2「令和8年度年次資金繰計画」の報告も聞いた上での承認にさせていただきますでしょうか。

(意見なし)

それでは議題2ということで、〇〇委員、お願いいたします。

【〇〇委員】

はい。資料は02になりますけれども「令和8年度年次資金繰計画」です。これまで運営方針会議に報告していなかったのですけれども、前回の運営方針会議の時に、この赤字が続いて東大が資金繰り倒産しないのかというご質問があったので、そこに対する答えとしてきちんとご報告した方がいいだろうと考えまして、こういう形で今回報告させていただきます。

細かいところはあるんですけれども、予算を各四半期に割り振っているところも多いです。ですから、あまり細かく個別には説明しません。運営費交付金のところが、四半期ごとにこういう金額で入ってくるということになります。下の方にいただいで、予算のところで説明しなかったところと言うと寄附金のところですね。これは過去数年間の傾向を反映させており、赤丸で囲ってありますけれども、来年度については約19億円増えると見ています。最終的な資金の合計ということになると、一番下になりますけれども、今年度の末が1,089億円というところからスタートします。大体費用が第1四半期に出ていきますのでマイナスの81億円ぐらいで、資金が1,000億円ぐらいに減って、最終の四半期でまた77億円ぐらい出て、970億円というのが来年度の最終的な見込みになります。ですから今47億円というレベルの赤字なんですけれども、何もしないまま赤字が100億円を超えるレベルまで行くと、この資金だと5、6年ぐらい経つと資金繰り上かなり厳しいところまで来ます。なので、それまでにはきちんと対応して反転させて――反転の中には国際卓越研究大学の補助金収入のプラスも入ってくるんですけれども――支出の方の削減も含めて、ゆっくりではあるんですけれどもなんとか回復させる。そのための時間的余裕は、この資金繰りを見ながらやっていくということになります。

【本田議長】

ありがとうございました。ご質問がおありになる方、お願いします。

【A 委員】

1 つ目の「運営費、外部資金等（寄附金を除く）」のブロックの中に「産学連携収入、科研費等補助金」という項目がありますが、これについて 2 点ほど質問があります。1 つ目ですが、なぜ年度が進むにつれて収入が減少していくのでしょうか。2 つ目は、ここで言っているのは研究助成金の総額なのか、それとも大学に配分される間接経費分なのでしょうか。通常、研究者は研究助成金を獲得しますが、そのうちの一定割合は間接経費として扱われます。これは、いわば大学側が持っているお金です。ここで示されている数字は研究助成金の総額を指しているのでしょうか。それとも、間接経費分だけを指しているのでしょうか。

【〇〇委員】

これはキャッシュフローの話なので、直接経費と間接経費の両方を含めた総額です。間接経費、つまり大学に入ってくる分については 30% です。また、これはこれまでの実績の推移をベースにしたシミュレーションです。実績上、年度を通じてこのような金額パターンになるということです。

【A 委員】

研究費の申請はこれから行われ、とれるかどうか分からないため、今後どうなるかを予測するのが難しいですね。

【本田議長】

他にご質問はございますか。

【E 委員】

質問というよりはコメントかもしれません。現状については理解できましたし、予算についてのご説明にも感謝します。年度末が近づいている中で、前に進めていかなければならない状況であることもよく分かります。そのうえで今後についてですが、次年度の予算編成プロセスに入る際には、もう少し早い段階からこの会議で議論の機会を持つことはできますでしょうか。そうすれば、配分について私たちの意見を述べる余地が出てくると思います。今後 6 か月間位で何が起こるかの見通しを持ちながら議論していくべきではないでしょうか。

【本田議長】

他にご質問ご意見ございませんでしょうか。現金のポジションについてはご説明をあり

がとうございました。5、6年は大丈夫だけれど10年はもたないというのが分かりました。議題2に関しては（審議ではなく）ご報告をいただくということなので、ありがとうございます。

議題1の予算でございますけれども、運営方針会議の1つの責務に予算を審議して承認するかどうかを決めるというところがございますので、学内委員も学外委員も責任を持ってこの全学予算を議論いただかないといけません。ご説明を通じて分かったことの1つ目が東大は赤字体質であるということ。2つ目が病院も赤字体質であり結構その赤字が大きい。3つ目が生産性の改善等を学内ルールをうまく保ちながら行い赤字削減というのは容易ではなく時間がかかるということです。一方、来学期は目前に迫っております。時間的に、今ここで予算案を否認してしまうと来学期が始まらないということがございます。来年度分に関して条件付きの承認もオプションかと存じます。E委員からご提案いただいたように、こんなにギリギリではなく、来年度は早めに、どういう取り組みがあってどういう予算になるかをご提示いただきたい。大学の存続を目指して、痛みを伴う優先順位下げ案等の議論をもう少し早めをお願いできないでしょうか。これがE委員の趣旨だったかと思いますが、どうでしょうか。ご賛同いただけますでしょうか。

【D委員】

年度予算なので、予算の内示は通常はだいたい年末です。順調にいけば年末ぐらいに内示が来て、来年度はこれぐらいだということが分かりますので、12月や1月ぐらいのタイミングであれば次の年のことが議論できるという理解でいいですね。

【〇〇委員】

確かにこのタイミングで予算を決めてくれというのは望ましくないと思います。ただ、今D委員が説明されたように、国立大学は大きな制約があり、国から来る予算が3分の1ぐらいを占めており、それによって全然変わってしまうところがあって、それを見てからやらなきゃいけない部分があるので、どうしても遅くなってしまうんですね。ただ、2月中には役員などで学内的な議論は行われていますので、例えばこの予算についての運営方針会議の議論も前倒しにして、ギリギリに附議するのではなく、ちゃんと議論してもらって決めていく。差し戻しになるのであればもう1回やる期間を作るということとはできると思います。

もっと言うと、期中にもそういう議論をした方がいいと思います。来年度の場合、特に国際卓越を取れるか取れないかで全然違うので、国際卓越の想定を入れたプランAと、取れなかった場合のプランB、これをきちんと分けて議論していきたいと思っていますので、それを運営方針会議とも共有、議論させていただく。E委員が言ったように

皆さんのインプットも受けて議論するというのは非常に有意義だと思います。

【本田議長】

ありがとうございます。ご意見おありになられる方いらっしゃると思いますか。

霞ヶ関に行く前に、東大戦略案のプライオリティの議論をやらせていただきたいです。そんなに収入が増やせないというのは分かりましたので、支出の方を見直す必要があると思います。おっしゃったようなプラン B（国際卓越の選考からもれた場合の対策）も、運営方針会議としては責任がありますので、検討しておくべきかと存じます。民間企業のボードでも、南海トラフ地震時の対策も議論しております。国際卓越選考にもれた場合を全く考慮しないでは済まないと思っております。ぜひ1回夏や秋ぐらいに、主要な取り組みとそれにかかる支出、そのうち一部のプライオリティを若干下げるとどうなり、その場合東京大学の延命がどれぐらいできるかといった議論をする機会をいただけるとありがたいなと思いますが、委員の方々はどうお考えでしょうか。

【F 委員】

実際、議論が必要だと思います。内部でも、結局部局が何をすることで財政に貢献できるかというところがやはりなかなか理解できない。要するに、いただいたお金で赤字を出さないということを考えているけれども、それを超えて、改善するために何かもっとできることがあるのかどうかというのは、いろいろ議論をさせていただく中で学べるとありがたいと思っています。

あと関連して1つお尋ねしてもよろしいですか。基本的なことで恐縮ですが、民間との違いがよく議論されるんですけども、私立大学との違いということ考えた時に、私立大学から何か学べるところがあるのかということを知りたいと思っております。収入のところがすごく違うというのは容易に実感できるんですけども、それはいかんともしがたいところがあると思います。ですが、支出の抑え方に関しても国立がすごくやりにくいところがあるのかどうか、私立大学病院と国立大学病院の違いということも含めて、どういうことなのかということを知りたく思っておりますので、よろしければご回答をお願いします。

【〇〇委員】

早稲田大学は本田議長の方がお詳しいのではないのでしょうか。私もあまり私学のことを詳しくは知らないんですけども、やはり収入の構造が全然違ってきます。早稲田大学や慶応大学では授業料が55%とか60%ぐらいありますが、東大は一桁です。またインフレに対しても向こうは国立大学よりも若干耐性が強いです。というのは、授業料を毎年、インフレほどではないんですけども上げられるというのがあって、そこは収入が増

えてくる。我々は運営費交付金がインフレ対応では上がってこなかったです。支出の方については、業務構造変革本部の業務の一環で、初めて色々な私学のやり方等を聞いたんですけれども、やはり部局をまたいで集約化をしたり、いわゆるシェアドサービスみたいなものを作って集約化して、そこに DX をかけて効率化したりといったことで経費の効率化を随分やっている。東大は全然できていないので、今回そこは着手したいと思っています。今までのやり方を変えることになりましたが、やはりこれを乗り越えていかないとなかなか前に進まないで、今の状況を皆さんと共有しながら進めていきたいと思っています。

【本田議長】

秋口にこの戦略議論をできるのであれば、今おっしゃったようなことについて、オンラインでいいので勉強会を1回、例えば〇〇委員の方からしていただけるとありがたいです。先生方にも、何ができる何ができないというのを少しお考えいただいてお教えいただくというのもあるかと思いますが、いかがでしょうか。

【〇〇委員】

秋ぐらいにやりましょう。

【D 委員】

あと、私立大学——早稲田大学なんかは特に、業務サービスのところで子会社の活用も行っています。国立大学では投資ができる事業が法律で定められていますので、その範囲でしかできないということになっています。

【本田議長】

議題1の予算に関してはご同意いただいたということでよろしいでしょうか。この予算案は条件付き承認ということでいかがでございましょうか。

【E 委員】

秋の段階での議論実施には賛成です。これはあくまで提案ですが、米国企業では「スプリング・ストラテジー」と「フォール・プラン」というやり方があります。春のスプリング・ストラテジーの段階では、翌年度に何を優先的に進めたいかという方針を整理します。そこではやりたいことだけでなく、経費削減のために何を削るのか、何を縮小するのかといった点も含めて検討します。その内容が一定程度承認されると、それをもとに予算案を作成し、秋のフォール・プランの段階で提示します。ここが、その年度において実際に資金をどこに配分するのかを正式に示す場になります。ですので、もし秋の

前に戦略を議論するプロセスを設けることができれば、12月や1月といった段階での予算議論に、より良い形で臨めるのではないかと思います。

【A 委員】

私自身の過去の経験を踏まえると、今のご提案は少し難しい点があると思います。秋の段階で計画を立てることはできますが、実際にどの程度の見通しが立つかという点、政府が使い切れなかった余剰資金をどう扱うか、つまり補正予算がどうなるかという話になってきます。12月になって初めて、補正予算の規模についての見通しがある程度見えてきますよね。そうした数字が12月に示されて初めて、本当の意味で予算計画を仕上げることができるわけです。国の予算の最終的な形を決める権限が私たちにはありませんので、今私たちがやっていることは、ある意味では仮定に基づいたものになっています。秋の段階でできることがあるとすれば、安定した予算、つまり補正予算がなかった場合でもこれならできるということを考えることです。ただ、毎年補正予算を当てにしないと成長戦略は描けないと思います。

【本田議長】

とても重要なお指摘をありがとうございます。その点を踏まえた上で申し上げると、今後補正予算が廃止される可能性もあるのではないかと考えています。ですから、その可能性も同時に想定しながら準備を進めていく必要があります。今回、まず本当に理解すべきなのは、東京大学の重点プロジェクトや分野が何なのかという点ではないでしょうか。主要部局ごとの予算の細かな内訳までを議論するのは現実的ではないと思いますし、むしろどのようなプロジェクトにどの程度の大きな資金が配分されるのかといった全体像を見ることの方が重要だと思います。そうした考え方を前提にして、この会議で、日本の私立大学がこれまでどのようにやってきたのかについて、教訓や学びを共有するような議論を一度してみたいと思っています。

【A 委員】

将来を見据えた戦略的な視点というのは、この大学に欠けている点の一つでもあります。。

【本田議長】

そうですね。ではまず最初に、いわゆるベストプラクティスとまでは言いませんが、日本の私立大学における予算運営のやり方や、日本国外の大学での予算編成の実務について学ぶところから始めたいと思います。その次の段階として、戦略とあわせて優先度の高いプロジェクトについて議論し、全体で意見交換を行う。そして、12月か1月ごろ

に予算についての議論を行う、というタイミング感で進めるという条件で、次年度の予算を承認してもよろしいでしょうか。

(意見なし)

はい、ありがとうございました。

では次に議題3「本学におけるリスクガバナンス改革の対応状況報告」に参りたいと思います。こちらはスライド資料とともに説明文書をすでに配布いただいておりますので、皆様お読みいただいていることかと思いますが、●●委員から補足説明などございますか。

【●●委員】

それでは少し補足させていただきます。ここでは2つ大きな組織を作ることになっています。1つ目はCRO（チーフリスクオフィサー）を置くということ、2つ目はこのCROのもとにリスク・コンプライアンス統括部という事務組織を置くことです。CROには4月1日から来ていただくということで、すでに具体的に人物も決まっております。桑原昌宏さんという、最も直近で言いますと三菱UFJフィナンシャルグループのCROをお務めだった方です。このCROがリスク・コンプライアンス統括部を統括するという形になります。リスク・コンプライアンス統括部がCRO直下の二線組織として、基本的にはいわゆる一線から上がってくるリスク情報、状況を全てグリップし、きちっと牽制するということになります。

こういった組織や人を置くだけではなく、以前この会議でもご指摘いただいたように、しっかりその動きをモニタリングしていくというのが一つ。それからもう一つが資料03-2の一番最後のページ、ロードマップの一番下の⑤にある「リスクカルチャー醸成」です。

「リスクカルチャー」が適切な表現かどうか分かりませんが、つまり、リスクの重要性に対する意識を、UTokyoコミュニティのすべての構成員に浸透させていく意識改革のようなものです。これは大事な取り組みであり、ここも併せて進めていきたいと考えています。補足としては、まずこれぐらいにしたいと思います。

【本田議長】

ありがとうございました。これに関して、ご意見やご質問はありますか。

【A委員】

正直なところ、提示されている内容を評価するのは極めて難しいです。以前の会議でも

触れたと思いますが、国際的にはコンプライアンスに関する国際標準 ISO 37301 というものがあります。ここで提示されている内容は、ISO が想定している適切なコンプライアンス体制と整合する、あるいは実質的に同等のものなののでしょうか。もし国際標準で求められている事項はすべて考慮しているとご説明いただけるのであれば、それで十分納得できますが、そうでない場合には、正直なところ適切に判断するのが難しいというのが率直な感想です。

【●●委員】

おそらくすでに資料 15 ページ「3-C. リスク管理プロセス概要」をご覧いただいていると思います。これは、現行の組織体制に当てはめたものですので、少し複雑に見えるかもしれませんが、考え方そのものは比較的シンプルです。基本的には、この三線に基づいて、リスクマネジメントの全体プロセスを示しています。15 ページ以降では、この三線防衛体制に沿ってリスクマネジメント全体の流れを可視化しています。これが ISO37301 の基準に完全に沿っているかどうかはわかりませんが、より単純に理解していただくために、この三線防衛体制というコンセプトを使っています。そして、私たちがやろうとしているのは、この三線の考え方を既存の組織構造に当てはめることです。さらに、二線を適切に機能させるために、新たにリスク・コンプライアンス統括部という組織を加えました。ご存じのとおり、本学には 15 の研究科と 10 の学部がありますが、これらはいずれも一線に相当します。そのため、これらすべての研究科・学部と本部組織との間に、適切な連携や報告ラインを構築する必要があります。その役割を担うのがこのリスク・コンプライアンス統括部であり、さらにその全体を統括するのが最高リスク責任者である CRO です。このようにして、三線防衛体制に沿った体制を構築しています。このようなご説明のほうが、より分かりやすいのではないかと思います。

【E 委員】

ありがとうございます。分かりやすくなりました。

まず、A 委員がおっしゃっていた点に賛同します。今回これを進めようとしている目的の一つは、政府や他の関係機関に対して、本学が適切なリスク・コンプライアンスの仕組みを備えていることを説明し、安心してもらうことにあると思います。その意味で、ISO の基準と比較することは非常に有益です。これは ISO 基準に合致しているのだと非常に明確に説明できますし、それは相手にとっても大きな説得力を持つはずです。

2 点目ですが、CRO を採用されたことはとても素晴らしいと思います。これは非常に重要なポジションですし、民間セクターでリスク分野の経験を積んだ方が学外から来られるという点も大変心強く感じています。適切な問題意識を持って取り組んでいただけることを期待していますし、その点は非常に良い判断だと思います。この体制は資料を

読んだだけではやや複雑に感じられるのも事実ですが、私たちがきちんと時間をかけて理解していけばよいことだと思います。

そしてご指摘のとおり、適切なリスクカルチャーがなければこの仕組みは機能しません。大学のすべての構成員が、たとえば問題が起きたときにどのように報告するのかといった基本的なことを理解していることが重要です。すべての仕組みを詳細まで理解する必要はなく、本当に大事なのは、問題があったときにどこに報告すればよいのか、そして安心して報告できるのかを、皆が理解しているかどうかだと思います。その点をきちんと浸透させていくことが重要であり、今後時間をかけて、それをどのように醸成していくのかという計画を見ていきたいと思っています。これは非常に難しい課題ですが、どのようにその文化を育てていくのかが問われていると思います。

【●●委員】

ありがとうございます。まず最初のコメントですが、これを ISO の基準と比較することはできると思います。そうすることで、将来的に必要なに応じた対応を行っていくことも可能になるのではないかと思います。

【A 委員】

そうですね。E 委員が非常に重要な点を指摘していたと思います。もし、自分たちが国際的に見て最も高いレベルで対応しているということを対外的に伝えたいのであれば、言うべきことはとても簡単で、我々の体制は ISO の国際基準を完全に満たすものになっていると言えばいいだけです。そうすれば、十分な対応をしていないなどと指摘される余地はなくなります。

【●●委員】

はい。それは可能だと思います。それから、2 点目のコメントも非常に重要な点です。実際、現在でも不正や問題が起きた場合に報告するための仕組みは数多く存在していますが、それが構成員の関心を十分に引きつけられていないのが現状です。学内コミュニティに向けて、より目に見える形での説明、あるいは何らかのプレゼンテーションを行うことを検討すべきだと考えています。

【C 委員】

私が感じたことをいくつかお話ししたいと思います。今回の三線防衛体制の導入や、MUFG から CRO に入ってきていただくというような背景を理解しつつ、コンプライアンスとリスクという言葉が混在しているように思います。CRO の下にリスク・コンプライアンス統括部がありますが、銀行ですとリスク管理とコンプライアンス担当の役員が

別に置かれています。これは規制が強い銀行だから、いろいろな意味で二重三重の体制になっていますが、まず一番にはコンプライアンスがあるべきだと思います。行動規範をしっかりと掲げ、コンプライアンスを守る。そのうえで、コンプライアンス違反や問題が発生したら、災害のような物理的なリスクを含め、様々なリスクの中の一つとして位置付けるのか、その上位概念なのか、少し違う関係性があるのか、すべて整理された上であえてこのようにされたのだったらいいですけども、その辺はもう少ししっかりと検討いただき、別にするのか一緒にするのか、また Chief Risk and Compliance Officer にした方がいいのか、少し工夫が必要なのではないかと思いました。

もう一つは、10 ページの仕組みについてです。通常ですと、外部の目を入れてお墨付きを与えるのは監査委員会や監査等委員会が担うものですが、このスキームがすべて確りと回っているかどうかを第三者の目で見るというスキームは、最終的に誰が担っているのか分かりにくいと思いました。それはもしかしたら監事や、あるいはこの運営方針会議なのかもしれませんが、そこを明確にすることによって、外の目も入って、かつ定期的にそれがレビューされて、機能しているかということが分かるようになります。会計監査は監査人がいるので、それはそれで良いとして、この内部統制もちゃんと回っているのかどうか、保証をする仕組みが必要だと思います。

【本田議長】

他にございますでしょうか。それでは私からも一点いいですか。C 委員がおっしゃったように、現在は基本的にはコンプライアンスが一番大事です。その上で、それ以外の事項も含め、この CRO が「何を見る役割なのか」については、もう一度整理した方がいいと思います。ちなみに、ここに書いてあることは企業でやっている一般的なことであり、ISO とそんなに大きな乖離はないと思いますので、確認をすればいいと思います。それよりも大事なのは、絵に描いた餅にならないかです。一番大事なのは一線ですが、一線において「私は悪くない。悪かったのは皮膚科と整形外科だ。自分のところは全部大丈夫」と思っている人たちに、これは自分事であると考え行動を変えていただけるか、です。例えば隣の科で問題がおきている時は、早期に見つけて注意を促すというカルチャーを育成しないと、いくらお金をかけてプロセスや仕組みを作ってもダメになってしまいます。一線でやるのは、ここにいらっしゃる先生、職員の皆様方をはじめとして、全員で一体となって、リスクマネジメントに取り組めるかが大事かと思います。

【●●委員】

今の最後の部分は非常に重要なポイントです。隣の部屋が何をしているのかわからないことが一番の問題であり、それを分かるようにしようというのが今の取り組みです。これは研究の面でも重要で、隣の研究室が何をしているか分かれば、そこで新しいコラボ

レーションができたりするわけです。このように学術の発展のためにもコンプライアンス維持のためにも、一線のところで風通しの良い組織を作るとするのは非常に重要なポイントだと思います。国際卓越の体制強化計画案のアイデアも、実はそれなんです。それによって東京大学の学術的なリソースも含めてより高めていこう。より効率も高めていくし、学術的な豊かさも高めていこうということになっています。コンプライアンスという意味でも、それは重要なことになっていくと思います。

そしてコンプライアンスはリスクの1つでありまして、今回の資料の9ページ、リスク因子をタクソノミーとしてリストアップしています。例えば東京大学で非常に大きなリスクの1つは入試です。入試は何も起こらないのが当たり前ということで、そういったものも含めています。来年度より理事としてCLO（チーフリーガルオフィサー）を置くことになっております。コンプライアンスは一旦CROに全部集約するんですけども、その方は銀行からいらっしゃるの、やはりアカデミックな活動そのものにはそれ程馴染みがないということもあります。なので、その部分はCLOにカバーしてもらうことになっております。リスクとコンプライアンスを分けるという考え方もあるのですが、ただ、この間の私たちの経験ですと、コンプライアンスのところが一番大きなリスクになっています。なので、一旦はリスクとコンプライアンスはまとめる形でご対応いただくこととしています。ただ、おっしゃっていただきましたように、その位置づけは見失わないようにしたいと思います。リスクには先ほど挙げた入試もありますし、災害もあるかもしれませんし、学生の例えば事件、事故みたいなこともあります。もちろんコンプライアンスはコンプライアンスで、ちゃんと維持しなきゃいけないということで、そこはきちっと整理をして臨めるようにしていきたいと思います。

それからこの全体のオペレーションがちゃんと動いているかどうかを、基本的には先ほどの監査で見る。実は今、監査を強化しなくちゃいけないという議論になっています。現状は一応内部監査と、あと監事による業務監査と会計監査というものもやっていますけれども、ここの監査機能をかなり強化して、一線二線のオペレーションが実際にちゃんと動いているかを常に監視してもらう形にしたいと思っております。そのあたりは少し整理をして、どうやってモニタリングするかを考えていきたいと思います。改革がちゃんと進んでいるかどうかをきちっと外から見ていただく。思ったようにちゃんと動いているのかとかいうことを見ていただくということはやらなくてはいけないと考えています。もちろん運営方針会議で見ていただくこともあると思いますが、とにかく外部の目で見ていただくということをしばらくは続ける必要があると思っております。

【C委員】

先ほどのリスクカルチャーという言葉は少し違和感があって、コンプライアンスカルチャーかもしれないんですけども、表現はもう少し考えていただいてもいいのかもしれ

ません。

あともう一つ大事なのは、インハウスロイヤーというか CLO——一般的に言うとジェネラルカウンシルですが——について、この機能が今はあるんでしょうか。やはりその方がコンプライアンスや懲戒の仕組みを理解して、必要であれば外部のスペシャリストに依頼するノウハウを貯めないといけないと思います。

【●●委員】

そういったことも含めて相談をしており、CLO には懲戒もご担当いただくことになっています。ちなみに入試もご担当いただきます。

【本田議長】

ありがとうございます。それでは G 氏、B 委員の順でお願いします。

【G 氏】

私はリスクガバナンス強化検討委員会に参画しており、12 月の会議では中間報告をさせていただきました。今日も様々なアドバイスやご意見をありがとうございます。前回も ISO の認証を受けたらどうかというアドバイスをいただきまして、今回外部の専門家の知見も参考にしながら、内容をまとめています。

まず世の中のスタンダードに比してしっかりとしたフレームワークを作りたいということからスタートしたんですけども、現実としてはリスクガバナンスストラクチャーとして、いわゆる三線防衛体制のようなものを取り入れている日本の大学はないということでした。日本の大学にないなら海外の大学と比べてどうなんだというところで、今回提示させていただいているフレームワークであれば、骨組みとしてはスタンダードに近づけるんじゃないかというご意見をコンサルからもいただいています。実際に ISO 等の認証をいただくとなると、細かな条件に応える検証プロセスが必要になります。残念ながら現段階においてはまだ骨組みという段階ですので、一旦これで 4 月 1 日からスタートしますが、新組織が立ち上がった後、一線との関係性や、どんな情報をやり取りするか、あるいはその情報をどう活用してリスク管理に生かしていくか等、いろいろまだ検討しなければならないことがたくさんあります。そういったものを全部しばらく走らせた後に、これは本田議長からご意見いただいたところになるかと思いますが、このフレームワークの中で大学の潜在的リスクをきちんと見られる形になっているかどうか、このフレームワークの有効性はどうかということ、外部の評価でしっかりと検証していただきたいと思います。

それから C 委員がおっしゃっていた、いわゆる金融機関のリスク管理と大学におけるコンプライアンスリスクを含んだリスク管理ということで言うと、大学の場合はかなり

コンプライアンスの方のウエイトが高くなるんじゃないかという点も認識しております。先ほど CRO のご紹介がございましたけれども、実は CRO のサポートとしてその下に、これも金融機関からですけれども、コンプライアンス系の経験の多いシニアな方をもう一人採用することを考えています。実際の大学におけるリスクを考えると、やはり個々のリスクそのものが大きい小さいかということと、それぞれのリスクに対応する大学のコントロールが効いているのか効いていないのか、リスクマネジメント上の対応能力がそれぞれのリスクに関してどうなっているのかというのを一つ一つ見た上で、結果としての残余リスクがどうなのかをしっかりと管理していくことが大事だと思っています。その辺のやり方に関しましては、CRO 及びもう一人の外部から来るアドバイザーがノウハウをお持ちですので、そういった知見を発揮していただきながら、しっかりとこれまでにないリスク管理の仕組みを持たせていきたいと思っています。

【本田議長】

ありがとうございます。H 委員、どうぞ。

【H 委員】

私は今回の対応方針をまとめる議論に、短い期間ですけれども参加をしておりましたので、一言だけ申し上げます。一つは、先ほどご指摘のあった第一線の――この言葉が適当かどうかという問題がありますが――リスクカルチャーが本当は一番重要であり、一番難しい部分であるということは議論いたしました。今回は比較的短期的に整えられる仕組みをまず見せることが必要であるということで、このようなパワーポイントがまとめられているということですが、現実には一番重要なのはまさに現場です。現場においてどれだけ意識を浸透できるかという部分で、先ほど●●委員からも話がありましたけれども、これはおそらくリスク管理、あるいはコンプライアンスを超えた組織全体のあり方の問題になると思いますので、そこは十分留意をしていきたいと思います。それから、リスクとコンプライアンスの区別に関しましても、これも意識をした上で今回まとめたのですけれども、現実問題として、大学で今リスク部門とコンプライアンス部門を別々に分けるだけのリソースがないというようなこともありまして、この二つの区別は重要であるということを意識しつつも、組織としては今このような絵になっているということかと思っています。

【本田議長】

B 委員、どうぞ。

【B 委員】

ありがとうございます。三線防衛体制を導入頂いたこと、CRO を迅速に民間から登用できたことは、一步前進と思います。ここまでも大変なご苦勞があったと思いますので、関係者の皆様には感謝申し上げたいと思います。一方で、気になる点も残っております。一点目は、金融機関のリスク管理のトップ経験者が大学のリスク管理のトップに就任されたという説明で、国際卓越研究大学の問題も含め、関係者の十分な納得感が得られるのかという点です。ご就任いただくこと自体に異論があるわけではありませんが、例えばチームに弁護士が加わるなど、体制面で何らかの強化をされているのか、確認させていただければと思います。二点目は、現場の意識や風通しがポイントだと思います。学内委員の皆様から見て、今回の事案の受け止めとその後の意識変革に関して、この数ヶ月の間に何か変化は見られますでしょうか。そうしたカルチャーの改革や意識の浸透についての取り組みも進めて頂きたいと思いますが、いかがでしょうか。

【●●委員】

もちろん弁護士さんをお願いすることも検討しましたがけれども、1つはそういった方が見つかるかという問題があります。それから CLO と少しご相談したんですけども、弁護士さんも得意分野がそれぞれありますので、その場その場で起こったことに対して、その分野を専門あるいは得意としている方をお願いするというやり方で良いのではないかということになりました。むしろリーガルな考え方であるとか、そういうことについても CLO がカバーしてくださるというやり取りを少しさせていただきました。

それから金融機関にいらっしゃった方を大学の CRO にすることについてのお話もありましたがけれども、私たちとしては中にいる方というより、やはり外の目から見ていただいて、対応していただくのが適当だろうということがありました。今回は桑原さんに来ていただけるということになりましたので、その上でこの大学の中の事情や様々なアカデミックな側面については、CLO にカバーしていただく体制で対応するのが良いのではないかという結論になったということです。

【B 委員】

CRO だけではなく、全体としてどのような体制を構築したかという点についても、ご説明された方が良いと思います。また、案件によっては外部の弁護士のネットワークを活用していくという点まで検討された方が良いと思います。今回、対応のスピードが非常に遅かったことも背景の一つにあったと思いますので、その点をどのように改善するのかは問われると思います。

【●●委員】

そのようにしたいと思います。

【本田議長】

ありがとうございます。今回の不祥事に関しては、私自身議長として、去年の5月に課題を指摘しながら、なんでもう少し早く突っ込んでやらなかったのかと反省しきりでございます。そういう思いを学外委員の方も非常に強くしておられますので、今日たくさんコメントが出たのかなと思います。そこでお願いですが、この仕組みができましたら、次回もしくは次々回の運営方針会議で、仕組みの実行度合い・進捗・あれば成功事例も加えて、お話をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

(意見なし)

ありがとうございます。

それでは少し時間が押しており恐縮ですが、議題4「国際卓越研究大学申請にかかるアドバイザリーボードからの指摘への対応状況報告」です。

(議題4「国際卓越研究大学申請に係るアドバイザリーボードからの指摘への対応状況報告」は議事録非公開)

【本田議長】

ありがとうございます。他に何かございますでしょうか。ないようであれば、今日の簡単なまとめをさせていただきます。

今回不祥事もあり、研究的に素晴らしい東京大学が国際卓越研究大学の認定を取らないことに関し、運営方針会議も十分なご支援と積極的な介入をしなかったのではないかという深い反省を少なくとも私は持っております。何人かの委員の方からも同様の意見をいただきました。それが、今日様々な意見が出た理由かと思っております。また、我々としても確認・検討なしでの承認を行うことはできません。予算の資料は結構ギリギリの日付で附議いただきまして、来年度に対してはサポートさせていただきたいと思いますが、その条件として3つお願い致します。第一に、私立大学及び海外大学での予算策定の好事例の勉強会、秋に戦略の議論——GRIも含めて、赤字については、我々が理解させていただけるような平坦な言葉で教えていただきたいです。第二に、12月、1月頃に予算の議論をする。第三に、非常時の国際卓越選考にもれた場合に備えて大きな損失が出ないようにするためにはどのようなやり方があるのかの提示、の3つをお願いしたいと思います。リスクマネジメント、コンプライアンスマネジメント、は進め

方のプランと進捗のご報告を新しい CRO の方からでも結構ですので、夏くらいに話してもらえばいいでしょうか。

【C 委員】

国際卓越研究大学の認定を取るためのサイクルに合わせて、必要なタイミングでいいと思います。

【本田議長】

恐らく 4 月にお話ししていただいてもあまり詰まっていないかもしれないので、であるとしたら、今日聞いたことからの変化があったものを見せていただいた方がいいかと思っております。加えて、この改革プログラムの中でも医学部及び病院等の改革案だけは、ドラフトの段階で共有いただければと思います。24-48 時間の様に短い時間で限っていただいて結構かと思しますので、皆様にはお時間を空けておいていただいて見ていただいて、何かあればコメントをしていただくということで進めさせていただければと思います。

【I 委員】

一点だけコメントです。業務の合理化や生産性向上についてこれまで議論してきましたが、AI がとりわけ事務・管理部門の生産性向上にどのように貢献するのかについての議論は、暗黙のうちに含まれているのかもしれませんが、明示的には聞かれなかったように思います。これも追加で盛り込むことは考えられますか。

【J 委員】

業務の効率化を目的として AI を導入することは検討しています。プロセスマネジメントへの AI 導入は構想の一部となっています。

【I 委員】

参考例として申し上げますと、私の所属する組織では管理職は全員、AI を活用するか、または今後どのように活用する予定なのかを示すことが求められています。また、安全な AI の使い方や業務プロセスの効率化について、かなり積極的・能動的な研修プログラムも実施しています。そのような取り組みも有用ではないかと思えます。

【本田議長】

事例を共有いただきありがとうございました。

少し話を戻しますと、先ほどの 3 つの条件つきで議題 1 の来年度予算はサポートをさせ

ていただくということでいかがでしょうか。加えまして、東大は財務的には国際卓越の重要性が非常に増しているということが、〇〇委員のご説明からも大変よくわかりました。国際卓越大学の認定に向けての改革の工程表についても、以上のようなことをもちまして、全員一致でサポートをさせていただきたいということが皆様のご総意かと思いましたが、私の理解は間違っておりませんか。

(意見なし)

どうぞよろしくお願いいたします。ここにかかっております。

本日の議題としては以上になるのですが、事務局を含め、全体を通してのご意見やご発言等、何かございますか。

【事務局】

それでは事務局から3点ございます。

まず一点目ですが、資料5の通り、次年度の運営方針会議の開催日程をお配りしております。2026年度は全部で5回の開催を予定しております。また、今日会議の中で本田議長からご指摘いただきましたけれども、予算の関係、コンプラの進捗状況等、どのような実施方法が良いかも含め、追って議長とご相談させていただければと思います。次回の運営方針会議自体は、6月25日を予定しており、主たる議題としては令和7年度決算の審議となる見込みとなっております。

続いて2点目です。運営方針会議の内規および了解事項において、公開することが適当でないと会議が議決した議事録及び資料については非公開とすることができ、その場合は非公開とする理由を公表するとされています。本日の議題4「国際卓越研究大学申請に係るアドバイザリーボードからの指摘への対応状況報告」の議事及び資料につきましては、申請内容、それから今後の審査に影響を及ぼす恐れがある事項が含まれているため、非公開とすることが適当であると考えております。この点についていかがでしょうか。

【本田議長】

今の事務局の提案についてご意見あればお願いします。

(意見なし)

私から一点だけ。実は国際卓越の対応状況の報告は第2回にだけ入っているんですけど、6月もやっていただけますでしょうか。

【事務局】

そこは議題の調整を議長とさせて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。第2回の議題についても、少しご相談させてください。他にはございますでしょうか。

(意見なし)

それでは議題4にかかる議事および資料については、国際卓越研究大学の申請内容や今後の審査に影響を及ぼす恐れのある実行が含まれていることを理由として、非公開とさせていただきます。

では続けて事務局からお願いいたします。

【事務局】

はい、3点目です。2026年度運営方針会議委員に変更予定がございます。山本委員は執行部以外の教職員のうちから教育研究の現場の意見を代表する者として選出されましたが、このたび4月1日から本学の理事・副学長にご着任されることを受けまして、運営方針委員を辞任される旨の申し出をいただきました。山本委員の後任の委員につきましては、今後、選任・任命の手続きを進めてまいります。

【本田議長】

山本先生、本日までも多大なご貢献をいただきましてありがとうございました。一言お願いできますか。

(山本委員ご挨拶)

【本田議長】

ありがとうございました。ますますの大活躍をお願いしたいと思っております。今の事務局からの報告、提案を含めまして、その他皆様から何かございますか。

それでは本日の運営会議は以上で終了させていただきたいと思っております。どうもありがとうございました。

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～J）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