国立大学法人東京外国語大学
第 102 回経営協議会議事要旨

Ⅰ．日　時：2026（令和 8）年 6 月 25 日（木）　14：00～16：52

Ⅱ．場　所：ハイフレックス形式（本部管理棟２階中会議室とオンライン）

Ⅲ．出席者：(1)委　員：岩城委員、木部委員、坂本委員、田中委員、寺田委員、ﾏｰｸ・ｳｨﾘｱﾑｽﾞ委員、山口委員、吉富委員、春名委員、武田委員、松永委員、江利川委員、藤縄委員、伊集院委員、近藤委員
（以上 15 名）

(2)陪席者：中山副学長、菊地副学長、大津学長特別補佐、千葉国際社会学部長、柄監事、佐々木総務企画部長、濵口総務企画課長、渡辺会計課長、山口施設企画課長、鎌田人事労務課長、加藤学生課長、森口会計課専門員、谷口評価企画係長　外

Ⅳ．審議事項：１．2025 事業年度決算について
２．2027 年度概算要求について
３．第４期中期目標期間における４年目終了時評価（中間評価）に係る報告書の提出について
４．大学機関別認証評価に係る自己評価書の提出について
５．その他

Ⅴ．報告事項：１．2026 年度年次計画について
２．長期借入金の償還状況について
３．2025(令和 7)年度卒業・修了者進路調査状況について
４．国立大学法人等の組織及び業務全般の見直し等に関するＷＧによるヒアリングについて
５．大学の近況等について
６．その他

Ⅵ．懇談事項　１．財務状況　－現状と今後の見通し－
２．その他

Ⅶ．配付資料：１．国立大学法人東京外国語大学経営協議会委員名簿
２．国立大学法人東京外国語大学第 101 回経営協議会議事要旨（案）
３．2025 事業年度決算について
４．2027 年度概算要求について

５-1．中期目標の達成状況報告書（案）
５-2．第４期中期目標期間に係る業務の実績に関する報告書（案）
６．自己評価書（案）
７．2026 年度年次計画（学内用）
８．令和８事業年度長期借入金の償還計画について
９．2025(令和７年)度卒業・修了者進路調査状況
10，国立大学法人等の組織及び業務全般の見直し等に関するＷＧによるヒアリング・意見交換の概要メモ
11．TUFS 新着ニュース
12．財務状況 －現状と今後の見通し－

始めに、春名学長から、配付資料１に基づき、新たに就任した委員２名の紹介があり、両委員から挨拶があった。

次に、春名学長から、配布資料２に基づき、前回の議事要旨（案）を確認願いたい旨、発言があり、これを確認した。

Ⅷ．審議事項：

１．2025 事業年度決算について

渡辺会計課長から、配付資料３に基づき、2025 事業年度決算について説明があり、審議の後、これを承認した。

２．2026 年度概算要求について

渡辺会計課長から、配付資料４に基づき、2027 年度概算要求について説明があり、審議の後、これを承認した。

３．第４期中期目標期間における４年目終了時評価（中間評価）に係る報告書の提出について

谷口評価企画係長から、配付資料５-1 及び資料５-2 に基づき、第４期中期目標期間における４年目終了時評価（中間評価）に係る報告書について説明があり、審議の後、これを承認した。

なお、委員の提案により、資料中に記載があった、社会が本学の卒業生にどのような能力を求めているのか等についての企業アンケート結果について、会議後に共有することとした。

４．学機関別認証評価に係る自己評価書の提出について

谷口評価企画係長から、配布資料６に基づき、学機関別認証評価に係る自己評価書について説明があり、審議の後、これを確認した。

Ⅸ．報告事項：

１．2026 年度年次計画について

春名学長から、配付資料７に基づき、2026 年度年次計画について、報告があった。

２．長期借入金の償還状況について

渡辺会計課長から、配付資料８に基づき、長期借入金の償還状況について、報告があった。

３．2025（令和 8）年度卒業・修了者進路調査状況について

菊池副学長から、配付資料９に基づき、2025 年度卒業・修了者進路調査状況について、報告があった。

４．国立大学法人等の組織及び業務全般の見直し等に関するＷＧによるヒアリングについて

春名学長から、配付資料 10 に基づき、5 月 28 日に行われた国立大学法人等の組織及び業務全般の見直し等に関するＷＧによるヒアリングの概要について、報告があった。

５．大学の近況等について

春名学長から、配付資料 11 に基づき、大学の近況等について、報告があった。

Ｘ．懇談事項：

１．財務状況 －現状と今後の見通し－

渡辺会計課長及び鎌田人事労務課長から、配付資料 12 に基づき、本学の財務状況及び教員人件費ポイント制の説明があり、春名学長からの補足説明の後、懇談が行われた。委員からの主な意見等は次のとおり。

・自分の理解では、根本的な問題の発生源は、「人事院勧告によって人件費が 3%増える。だから人件費が上がるが、収入は増えない。どうすればよいか。」ということにある。大きな枠では、そのように理解した。今後、給与は上がり続けて行くと思うが、それに対して収入が増えず、他の解決策がなくなった場合は、延々と人員削減が続くことになってしまう。一般的に、どの組織でも、給与が上がる帰結として頭数を減らさざるを得ない状況というのは、組織のサステナビリティとして、その先にはとても難しい状況が待ち構えているような気がする。
・文部科学省が、国立大学に対して、もし交付金を増やさないなら、どの大学も常に人員を削減し続けなければいけないという負のスパイラルに入ってしまうと思うが、それについて何か考えや今後の方向生などが示されているのだろうか。それとも、各大学で解決せよということなのか。かなり難しい状況を突きつけられているように見える。
・増える費用に対してどうやって収支を保つのか。本学の 70～80%ぐらいは人件費なので、もちろん人件費削減が支出削減の最大の策であることは間違いないと思うが、組織にとって人材は最大の資産なので、人員カットというのは最終オプションであるべきだと思う。
・人件費ポイント制を導入した趣旨は、教員の高齢化、教授率が高い、つまりトップへ

ビーであるということだが、現状、そのトップヘビーの解消にはつながっていない。トップヘビーの解消につながっていない要因はどこにあると考えているか。今後の解決策としてインセンティブを使うという話もあったが、そもそもなぜトップヘビーの解消につながっていないのだろうか。組織をマネジメントする立場から見たら、ポイントをうまく使うためには、たくさんのポイントを使う教授よりも、少ないポイントを使う若手をとったほうが全体の組織の力の向上につながると思うように見えるが、実際にはそうなっていない。その要因はどこにあるのか。

・経費の削減というよりは、自己収入を増やしていく策をどう考えるかということだと思う。現状の収入の割合等を見ると、増やせる余地があるものは、寄附と公開講座の収入と共同研究等である。公開講座は、先ほどの説明では、今まで伸びてきたが、最近は横ばいになっているとのことだった。収入を増やす上でのシミュレーションや既存のプロジェクトの再評価みたいなところもやっていくといいと思った。

・話を伺って、大変厳しい財政状況にあることはよく理解した。議論の中では、極めて現実的な発想から出ている提案が多かったと思うが、本学は、コンテンツの宝庫だと思うので、これを活かさない手はないと考える。例えばSNSなのか、現存の東京外国語大学出版会なのか、何か路線を変えていく。「売れ筋」と言うと反発されるかもしれないが、そこを社会にリーチしていって、稼ぐ力にする、ツールにするという発想もあり得るか。そこは考えどころなのかなと思う。

以　上