

第95回 経営協議会 議事要録

日 時 令和7年6月26日（木） 14時30分～16時32分

場 所 本部棟第二会議室・オンライン

委 員 日比野克彦 学長【議長】、
大塚直哉 理事（教育担当）、岩田広己 理事（研究担当）、
君塚 剛 理事（総務・財務・施設担当）・事務局長、
熊倉純子 大学院国際芸術創造研究科教授、
二宮雅也 委員、御立尚資 委員、矢内 廣 委員、吉本光宏 委員

陪 席 国谷裕子 理事、麻生和子 理事、光井 渉 副学長（教育担当）、
福中冬子 副学長（研究担当）、今村有策 副学長（国際連携担当）、
海老 洋 副学長（伝統継承・150周年担当）、
藤原道山 副学長（伝統継承・150周年担当）、
橋本和幸 美術学部長、杉本和寛 音楽学部長、
毛利嘉孝 国際芸術創造研究科長、松下 計 附属図書館長、
黒川廣子 大学美術館長、伊藤達矢 社会連携センター長、
亀川 徹 演奏芸術センター長、武藤弘和 監事、増 一行 監事

欠 席 高橋陽子 委員、林 千晶 委員、湯浅真奈美 委員
箭内道彦 学長特命（大学改革・ブランディング戦略担当）【陪】、
桐山孝司 大学院映像研究科長【陪】

- 議事に先立ち、議長から年度初めての経営協議会であることから異動のあった委員及び陪席者の紹介があった。

議題

- （1）中期目標・中期計画の進捗状況に係る自己点検・評価について
議長から標記のことについて提案があり、審議の結果、原案どおり承認された。
- （2）教育研究等に係るデータ分析による自己点検・評価について
議長から標記のことについて提案があり、審議の結果、原案どおり承認された。

報告及び連絡事項

- （1）令和6年度財務諸表について
標記のことについて、君塚理事から資料に基づき報告があった。
- （2）令和6年度資金運用状況報告及び令和7年度資金運用計画について
標記のことについて、君塚理事から資料に基づき報告があった。

(3) その他

① 本学の活動近況等

議長から、芸術文化における本学の近況について報告があった。

(本学の取り組み)

- ・ 2025/3/25 令和6年度 卒業・修了式 ―アートを続けて行く―
- ・ 2025/4/4 令和7度入学式 ―共に創る入学式ワークショップ2025―
- ・ 2025/4/18 <東京科学大学との包括連携協定>東京科学大学とのマッチングイベントを実施
- ・ 2025/5/8 東京大学と包括連携協定を締結 ～教育の充実及び研究の推進を通じ、有為な人材の育成、地域社会への貢献に寄与～
- ・ 2025/5/26 <東京科学大学との包括連携協定>東京科学大学+東京藝術大学共同シンポジウム 「科学と芸術 人類の未来」を開催
- ・ 2025/7/19～8/24 <東日本旅客鉄道株式会社との包括連携協定>秋田駅ビル アルス地下1階「あきた まちのえき 夏」夏休み期間に合わせてオープン ～こどもの創造性や想像力を思いっきり楽しみ、育む場に～
- ・ 2025/5/30～ 「東京ドームシティ アートプロジェクト」2025年度第一弾として卒業生のユウキユキの映像作品を100m 超のロングビジョンにて放映
- ・ 2025/5/30 東京藝大×愛媛県×国立台北芸術大学文化芸術国際交流に関する覚書を締結
- ・ 2025/6/22 大学院映像研究科にゲーム・インタラクティブアート専攻の設置が承認

② 退任監事からのご挨拶について

増監事から退任の挨拶があった。

(主な意見等)

- 今回の中期目標でも新たに取り組むことになっている社会との共創や芸術と異分野の融合などは、進捗が目に見えており評価は高いと思っている。一方、従来からの本学の目標である伝統的な世界最高水準の芸術家の育成というところが、十二分な環境でできているかという点に疑問が残る。両方を行う予算がないということならば、一体どんな大学にしていくのか、ビジョンの作り替えくらいしないと難しいと思う。本格的にその議論をするタイミングではないか。
- 収入を寄附金、寄附講座、社会人教育、施設活用とトータルで増やすのであれば、動ける人がいないと無理である。組織として誰をヘッドにどのような体制で行うのか、コストを掛けてでもそれ以上に収入を増やすことをやる。プロのファンドレーザーがプロとしてどのように企業連携を充実させるかなど、組織論としてできるだけ早く手を付ける必要があるのではないか。
- 一番大きいのは資金運用のところである。海外の大学を見ても一定程度の資金運用はプロを雇っており、長期間の運用でリスクを取ることができている。
- 企業経営の観点からすると、事業の選択が正しいのか、要員の配置が適切かということが基本になる。また、人件費について、一般企業では、職員の評価を適切に行って、その中で全体を若干減らしていくことが考えられる。後は、業務プロセスの改革ということでのデジタイゼーション等の工夫が必要で、これは非常に基本的な話なので、繰り返し検討しながら適正なものにしていくことが大事だと思っている。
- 民間の企業経営者からすると、大変だと言う割にはあまり切迫感がないように見える。国立大学だから潰れることはない、どこかで安心感を持っているようにも思える。その危機感を持つべきではないか。
- 一番大事なことは、団体の理念である。東京藝術大学の存在意義、将来に向けての

ビジョン、そういう理念があるはずである。その時に一番大事な絶対に守らなければならないものは何か、その理念に基づいて優先順位を付ける必要がある。それから目的は何なのか、人材育成が目的なのか、その場合の人材とはどういう人材なのか。理念から始まりビジョンを描いて目的を具体化して、目的達成のための目標をどこに置くか、それができたら目標を実現するための戦略は何かという具体論に入っていく、これが一般企業のやり方である。

- アメリカの大学を見ると、学長以下は寄附金を集めるために1年のうち殆どの時間を割いていると言ってもいい。
- 様々な新しいビジョンを出し、新しい取組を進めてきて、芸術未来研究場や国際的な取組を多く実施していることなど、今始めたものをやめてはいけないと思う。せっかく打ち出している新しい方針は実現するという、このミッションだけは変えないようにして、それをやるためにはどうすればいいのかを考えないと先細りになる。新しく打ち出した方針でやり始めていることは変えないで、それを維持しながらどうやっていくのかという抜本的な改革も含めて検討する必要があると思う。

以上