

■質問 1

本学のブランドイメージの現状分析に基づき、研究大学としての北海道大学の魅力、例えば存在価値や独自性等をどのように高めていくのか具体的な改革方針やアクションプランをお聞かせください。

(元となった質問：参考資料1 整理番号31、55、60)

回答

「Be Ambitious」

「サステナビリティ」

「美しいキャンパス」

は、北大のブランディングの3要素であることは変わりありません。

加えて、以下の3つを重要視し、広報の戦略としたいと思います。

1, Global standard の重要性

旧帝大というイメージや指定国立大学あるいは、U11 という国内の評価軸の重要性は言うまでもありません。これまでも指摘されてきたように、受験雑誌などでは、未だに、旧帝大という言葉が重みを持っていることは事実であり、今後も大切にしたいと思います。

しかし、世界の大学評価は、こうしたこととは全く関係なくなされています。これまで、総長として世界の大学を方訪問してきましたが、旧帝大などのランクは、ほとんど知られていません。

今後は、その大学がどのような大学ビジョンを持っているか、あるいは、THE のインパクトランキングなど世界のランキング評価がどの程度かということが、ブランドイメージの基本になりつつあることを意識したいと思います。

2, 突出した研究者（ノーベル賞クラス）の戦略的育成

今回、阪大の坂口先生、京大の北川先生が、ノーベル賞を受賞されました。一部には、この影響は、国際卓越の評価にも少なからず影響するのではないかとさえ言われています。

北大にも、若手研究者、あるいは、日本学士院会員など、高い賞の受賞の可能性のある先生もおり、大学として、戦略的に、そうした研究者をサポートして、ノーベル賞級の賞を目指すことが、ブランドイメージと考える必要もあります。

3, 負の情報、Reputation のマネジメント

もう、一つ、大切なことは、大学にとってネガティブな難しい情報を適切に発信することで、これは、総長のリーダーシップが要求されます。例えば、アイヌ民族と北大の長い関りについても、過去の振り返りも含めて、痛みを伴うこともあり、また、関係者への二次被害も十分に考慮しつつ、大学として、十分な調査と決意をもって行う必要があります。あるいは、学内の不祥事についても、適切な発信が、むしろ、大学のブランドを引き上げることもあります。こうした負の情報の取り扱いと公開性は、reputation management であり、大学のブランドを守る観点から、とても、重要なことです。

■質問 2

【教育】

少子化の中での優秀な学生の確保や、留学生や社会人学生といった多様な学生の受入に関し、制度面での改革の具体的な方策についてご説明いただくとともに、それらを支える総長としての教育理念と育成方針についてお聞かせください。

(元となった質問：参考資料 1 整理番号21、35、64)

回答

これは、国立大学協会の声明、そして、今年春の中教審の方針を基本に考えています。まず、少子化は、想定ではなく、確実に起こることであり、現在の 18 歳人口は 109 万人ですが、2040 年には 70 万人を切ります。これは、大変に深刻な事態です。

この中で、日本は、科学立国を目指し、知の総和を維持・向上させることを目指しており、知の総和とは、大学生の数と質の総和となります。もし、現在の大学生数を、日本人学生で維持しようとする、大学進学率を現在の 59.1%を 70%以上にあげることが必要です。

しかし、これにより、入学者の質が低下することは、多くの simulation でわかっており、このままでは、知の総和は維持できません。

そこで、留学生の獲得が必要で、北大は、私の所信「攻めの人材獲得・北大」（公開資料のページ 13）で述べた initiative を進めます。

北大としての方針は、まず、学部においては、留学生を現在の数%から、学生数にして一学年 50-100 名、パーセントにして、5%以上にあげることが目標と考えています。

制度的には、御存知のように、文部科学省も学部における留学生枠の大幅拡大を次年度から進める優遇政策を打ち出しています。北大としても、先ほど述べた本格的な留学生枠である College of Ambition の制度設計を目指しています。当面は、従来ある学部、ISP、現代日本語プログラムで対応しますが、できるだけ、早期に新制度に移行したいと考えています。

国内の学生、特に、北海道内の高校生については、フロンティア入試を活用して、道内の有力高校との Trust を強化して、信頼できる優秀な学生のリクルートを目指したいと思っています。

大学院生については、現在、北大は 2000 人の留学生がおります。これも今後、増加をさせる必要があります。その理由は、OECD の平均と比べ、人口比において、日本では、博士の 3 分の 1 程度であり、この値を元に、2040 年の大学院生数を現在の 3 倍に伸ばすということが K P I になっているわけです。

私は、現在の外国人留学生の数だけ言えば、徐々に増加させるべきで、極端に強い affirmative action を取るよりも、中華人民共和国からの留学生に強く依存している状況を少しずつ変え、多様な留学生を得る政策への変更が必要だと思っています。

■質問 3

【研究】

総合大学としての最先端研究の推進と基礎研究強化といった研究の多様性の維持、そして若手人材のグローバルなキャリア形成促進を図るための基本的な考え方と具体的な施策についてお聞かせください。

(元となった質問：参考資料 1 整理番号 25、32、51)

回答

北大では、各ステージに合わせた博士学生在籍時から教授職までのシームレスな tenure track 制度を設計しています。

- ①博士学生： EXEX 博士人材フェローシップによる支援
 - ・生活支援 180 万，研究費 40 万，キャリア教育支援
 - ・在籍 600 名以上
- ②博士学位取得後： アンビシャス特別助教
 - ・2 年間，年間 360 万円，教育経験・メンター制度)
 - ・在籍 20 名

③助教→准教授： 北大型・部局テニュアトラック制度

- ・ 4つの柱：開かれた公募・採用，人事制度，育成プログラム，研究環境整備と研究

④支援-5年後に

審査に合格すると部局のテニュア職（准教授）に着任

- ・ 在籍 20 名

*北大型（全学型）と部局テニュアトラックが並列して存在

⑤准教授→教授： （女性研究者）アンビシャステニュアトラック制度

- ・ 30代の助教を対象に，人件費と研究加速資金の支援，5年後に教授に着任

- ・ 在籍 19 名

*女性研究者アンビシャスとアンビシャステニュアトラック制度が並列して存在

これ以外にも，ポジティブアクション制度により，大学本部より若手・女性・外国人教員に対する人件費の支援を行っています。

大学の研究力の一つは、「流動性」と「安定性」をどのようにバランスさせるかにかかっています。今回の選挙では、北大の高いレベルの研究者が離れ、研究力が低下していると指摘が見られます。しかし、これは、全体を見ると、Top10%論文は8.88%と下がっていませんし、科研費の採択額はむしろ上昇しており、事実と反します。北大の状況を局所的なデータだけで、「危機」と煽るのは、非常に不適切です。実際には、ICReDD, IVReD, CHAINなどの融合研究が北大の研究力を牽引しています。

また、研究者の移動ですが、北大に限らず、研究者は、自己実現が重要ですから、良い条件があれば、移動する motivation があり、それ自体は、健全と考えます。良い研究者が学外に出る分、将来性のある若い研究者が参入してくるサイクル・環境を作ることが重要です。

若手研究者がその mobility と自己実現の中で、北大に人生のある時期を意味ある時間にしてもらうためには、給与面の施策が必要で、今、研究者が獲得した外部資金を年俸に上乘せする制度をさらに上振れさせる制度設計を考えています（すでに、数大学が実行）。

基礎研究と実用化につながる最先端研究の多様性の維持は、J-PEAKS で生まれた総合イノベーション創発機構の機能がまさに基礎研究推進のエンジンになっています。科研費での採択が難しい primitive な研究や野心的研究をサポートする体制ができています。

■質問 4

【社会貢献】

地域社会や国際連携を通じて実効性のある成果を創出するために、世界の各地域や、国内の自治体との連携において、総長として発揮するリーダーシップと連携の具体的な施策についてお聞かせください。

(元となった質問：参考資料1 整理番号36、59)

回答

私の就任以来、大学のミッションの大きな基軸に Extension を提案し、評価されていると思います。

世界の各地域との連携については、まず、研究では、**戦略的国際パートナーシップ (SIP)** を重視し、多くの大学との薄い関係ではなく、特定の大学と強い連携を意識しています。オーストラリアのメルボルン大学、アメリカ合衆国のマサチューセッツ大学アマースト校、そして、韓国のソウル国立大学の3つの大学とは、双方から研究費を支出して**マッチングファンドを作り、実質的な共同研究**を進めています。また、人事交流も教員だけではなく、技術職員の交流も3つの大学との間で進めています。

また、アメリカ合衆国などで見られる反グローバリズム・反科学・反 diversity などの動きに対して、注意を払う必要があります。具体的には、**学内に Intelligence の専門家集団 (スラブ・ユーラシア研究所など)** を作る必要があると思います。

北大の強みは、先生もご指摘のように、長年築き上げてきた地域との連携であり、北大が、地域に愛されているという点だと思います。

ご指摘の施策につきましては、就任以来、相当に強化してきました。高い成果を上げ、評価もされていると思います。一つだけ、これまで言及していなかったのは、**道内の他の大学 (特に7つの国立大学法人) との連携を更なる地域連携のプラットフォームとして強化する意向です。**これは、Dual Research System や国際卓越研究大学で述べた「University of Hokkaido」にも関わるものです。

また、地域貢献を正しく評価する意味で、今、大学の評価基準も変わりつつあります。お話したかどうか、覚えておりませんが、**Times Higher Education (THE) においても、評価の中心が、地域連携を含む、Social Impact を重要視する方向に大きく舵を切っています。**

<https://japanuniversityrankings.jp/important.html>

また、国立大学法人の評価 (客観共通指標) に、残念なことに、「地域貢献」が入っていません。まさに、この点は、国大協の副会長として今後、地域連携の評価を評価指数に加

えるように主張してゆきたいと思います。2年後には、この客観共通指標の見直しがあり、私とその委員長を拝命しておりますので、何らかの貢献ができると思います。