

総長選考委員会から質問

共通質問1

各候補者から提出された所見では、増収並び支出削減に関して様々なお考えを拝見しました。ここでは、さらに、踏み込んだ具体的な内容について伺います。
増収及び支出削減の方策に関し、その手段や対策内容について、実現可能性を明らかにした上で具体的策をお示し下さい。

回答 1

1) 増収戦略について

5つの成長戦略は、発表資料の中16ページで述べました。また、その詳細は17ページから27ページで詳述しました。改めて、その詳細をご説明します。

この5つの成長戦略は、従来の産学連携・寄付金などの外部資金増加策とは別に、これまで5年余り北大総長としての経験と知識に基づいた熟慮の結果であり、極めて新規性が高く、かつ、実現可能性の高い成長戦略であると確信しています。

1. 資金運用原資の確保と資金運用の高度化

- ・国際卓越研究大学に匹敵する年5～6%の長期リターン目標を設定
- ・北大でも2024年秋からリスク運用を開始。今後リスク運用の規模を拡大するとともにそのための運用体制を構築

現在、60億円の運用で、3%のリターンですが、今後、2029年には、基金が100億円レベルになることが予測され、長期的リターンで考えると、5-6億/年になり、その後は、基金そのものも増えますので、更なる増加が期待されます。

2. 北大型産学連携モデルの構築

- ・国立大学の産学連携は、基礎研究成果を企業へ橋渡しする従来型から、製品設計・試作段階への直接関与へ拡大
- ・地域・自治体・NPOと連携し、北海道発のSDGs・地域課題解決型プロジェクトへ展開

これは、この5つの成長戦略の中でも、成功した場合の外部資金の獲得の規模が極めて大きなものになります。これまでの産学連携では、研究者の成果を企業にライセンス・アウトするところがゴールでした。

これに対して、今回、提案した、北大型産学連携モデルでは、社会実装をさらに進め、ビジネス化の近いところまで進めるモデルです。これは、すでに、経済産業省・文部科学省で、国立大学法人法の範囲内で検討されており、北大型産学連携モデルは、これを先取

りするものです。具体的には、水産科学研究所のキングサーモン案件（こちらは、函館市などの自治体と共同）、ウィルス研究チームのワクチン製造案件で、進んでいます。

今後、総務省関係でも同様の制度が検討されており、北海道発のSDGs・地域課題解決型プロジェクトへ展開が期待されます。

3. Endowment型研究組織の新設

・主要国立大学では民間や個人からの寄付を運用し、その収益で活動するエンダウメント型研究組織の設立

10億円程度の基金の運用益（年間約5000万円）で、寄付講座を継続的に運用するものです。すでに、北大では、この運用で、GX先導研究センターを設立しています。

4. 大型補助金獲得の組織的獲得

・大型国庫補助金の獲得において、大学としての重点分野や社会的要請を踏まえ、外部資金獲得経験者や関係部署、総長室が連携し、採択される事業案を省庁打ち込み

具体的には、昨年、半導体人材育成のための補助金のメニューを新設するために、北大総長が文科省や関連の主要大学の学長との折衝を進め、補助金の公募が行われ、その後、公平な公募によって北大が採択された案件などがあります。さらに、「まち・ひと・しごと」などの内閣府系の大きな補助金についても、北大がリーダーシップを取って、獲得してきた。今後は、こうした「打ち込み型」の大型補助金獲得のための戦略的体制を整備します。

5. Public Engagement 組織の新設

・大学全体の収益確保を目的に、PE本部を設置し、営業目標を持って寄附・命名権・施設貸付・共同研究など多様な収益活動を推進。

・教育研究に付随する収益化や収益外活動とも緩やかに連携

上記の4つの戦略を効果的に実行するためには、これまで、個別の組織で行ってきたプランを一元化し、かつ、専門家が対応する必要があります。大学として、「営業部門」を作り、強力なmonetization機能、そして、顧客管理機能（Customer Relation Management）を進める必要があります。このために、すでに存在する組織のM&Aも行い、必要な組織整備を行います。

この5つの成長戦略は、いずれも新規性が高く、特に成長戦略の2（北大型産学連携モデル）などがworkして、他の成長戦略とシナジー効果が生まれれば、現在、単純な線形モデルでも、4年後の2029年には、412.6億円に増加することが想定されている外部資金は、その数倍の増加も期待されます。

2) 支出削減策

1. 対応済み削減策

大学ビジョン推進経費(R6 年度予算ベース 47.5 億円)を精査し、そのうち収入の裏付けがあり支出を削減できないものを除いた 27.3 億円に対して各運営組織の長である理事の責

任において R7 年度年初予算で 2.6 億円、更に R7 年度期中で 3.6 億円、合計 6.2 億円の削減を実現します。

2. 追加の削減策

R8 年度以降は単なる金額の削減ではなく、業務の必要性、組織の統廃合に取り組むべく、全ての運営組織について予算の内訳、効果、廃止した場合の影響を洗い出しているところです。むしろ、こちらが支出削減の本丸と考えており、R8 年度の予算編成に繋がります。

3. 支出削減から生まれた資金の成長への投資

支出削減は目先の単年度の収支を均衡させるために行うのではなく、長期的な視点に立ち将来の成長に繋げるものであるべきと考えています。R7 年度も上記のような削減を行う一方で、その資金の一部を

- ・ファンドレイザーの雇用(14 百万円)
- ・財務会計業務の自動化(2 百万円)
- ・生成 AI 活用による事務効率向上(4 百万円)

を投入した。いずれも R7 年度単年度の予算投入で将来の継続的な増収、経費削減を見込んでいます。

支出削減は、業務費の削減になります。しかし、ここで、我々が十分に留意すべきことは、本来、大学は、労働集約型産業であり、業務費の中に占める人件費は高い値になる構造を持っており、北大も業務費（支出）の 45%程度が人件費となっており、他の大規模大学と変わりません。業務支出費は、大学の本来のアクティビティに関わるということで、言うまでもなく、無駄な組織、無駄な人件費は、徹底した削減の対象にすべきですが、大学は、「人」が資本であることは間違いありません。

他の候補者は「業務費（支出）」の削減を「目的化」して、大きな削減を提案しています。しかし、国際卓越研究大学の要件でも明らかなように、業務費（支出）は、年 3 %で成長することが求められています。従って、健全な業務費（支出）の増加と収入の増加（増収）は表裏一体であり、財務全体を総合的に俯瞰する高い経営力が要求されると確信しています。

共通質問 2

国際卓越研究大学については、トップ 10%論文比率の向上や民間からの外部資金の獲得増など研究力をアップさせる大胆な施策が必要になります。

については、国際卓越研究大学申請に対するスタンスと、申請されるという方は具体的な実行戦略についてお聞かせ下さい。

回答 2

まず、公開質疑でも明確にしたように、私は国際卓越研究大学申請を目指します。これと関連して、なぜ、すでに要件を満たしているのに、指定国立大学に申請しないのかという質問にもお答えする必要があります（公開質疑の資料の 6 ページ）。本学が、指定国立に指定されていないことによる reputation ダメージについて、皆様からご指摘されています。これは、私自身も大変に残念です。

ただ、指定国立大学については、R3 年以来、公募がなく、また、その後、国際卓越研究大学制度となり、実際には、形骸化していることは所信でも述べてきた通りであり、この点は、文部科学省も非公式に認めています。また、現在の指定国立制度が、魅力のないものになっていることは、事実であり、多くの関係者からの指摘もあります。

ただ、今後、指定国立については、もう少しメリットのある申請に足る魅力あるものに大きく制度変更・グレードアップする考えが、文部科学省内にもあると聞いていますので、そうなれば、もちろん、北大は応募いたします。

私は、旧七帝大、あるいは、指定国立大学というステータスの意義と価値について否定するものではありません。しかし、世界は動いており、おそらく、グローバルには、「旧七帝大、指定国立大学」という価値観は全く通用しない時代になっています。むしろ、THE のランキング、特に、私の発表でもお伝えしたように、インパクトランキングが次年度以降、大きなステータスになると言われており、世界的には大きな意味を持ちます。

さらに、国内では、国際卓越研究大学への申請と採択が大きな意味を持つようになることは明らかです。

さて、国際卓越研究大学へ応募するのは、今回の公開質疑資料の 7-11 ページで示したように、二つの要件があります。一つは、認定要件で、資料では 7 ページで示しています。

ご覧のように、認定要件について、北大は完全に満たしています。ただ、応募に当たっては、ご質問のあるように、「トップ 10%論文比率の向上や民間からの外部資金の獲得増

など研究力をアップさせる大胆な施策」が必要です。この点も、公開質疑でご説明しました。

基盤となる構想は二つです。まず、第一の構想としては、北大の総合研究大学としての規模を大きくすることです。国際卓越研究大学は、その基本的思想として、欧米の大学に匹敵する学生数、学部数、教員数などを大きくすることが前提にあると言われています。そのためばかりでなく、2040 年に向けて不可避に起こる少子化に備えて、北海道地区の唯一の総合研究大学である北海道大学が、道内の大学と連携し、「University of Hokkaido」体制を目指すべきだと考えています。当然、困難な点もありますが、少子化と過疎化が進行する北海道の課題解決の観点からも、推進力の強さが、抵抗感を上回ると確信します。私に 4 年の任期が与えられましたら、このことは最も重要なミッションの一つになると考えています。また、研究力の点でも、北大に欠けている学問領域が強化され、Top10%論文などでも、シナジー効果が期待されます。

第二の構想は、北大が他の大規模大学と大きく優れている点は、資料の 12 ページに示したような、On Campus Research と Field Research を組み合わせた Dual Research system を格段に強化することです。ただ、これまでは、この比類なき研究力を十分に組織化することがありませんでした。

しかし、資料 12 ページでも明示したように、J-PEAK 研究は、まさに、この Dual Research system を強化するための initiative であり、北大は、大きな推進力を得たことになります。さらに、すでに、進めてきた Global Brain Circulation も、共通質問の 4 で答えたように、大きく前進しています。そして、上記のように、大学連携を進め、北大の弱点を補強することが、研究力を格段に向上させ、Top10%論文比率の上昇につながります。

そして、以上の要件と構想に加えて、資料の 10 ページで示したように、外部資金の年 5 % 成長、そして、事業規模（支出）の年 3 % 程度の成長が、今後、25 年程度、継続するような実効性のある成長戦略を提示する必要があります。

これは、まさに、前の質問でお答えした 5 つの成長戦略にあたります。実際に国際卓越研究大学に応募する際は、さらに、この案をブラッシュアップする必要がありますが、基本的には、上記の二つの構想と 5 つの成長戦略が基本になり、加えて、入試改革・教育改革など、5 つの基盤戦略を組み合わせることになります（資料 32 ページ）。

そして、最も重要なことは、私たち、北海道大学が、明確な大学ビジョンを持ち、その価値が社会・世界で評価されることだと思います。具体的には、所信や発表で述べていたように、時代のアイコンとなるような、新しい大学像、すなわち、地域と世界の課題を解決する社会的インパクトをもたらす新しい時代の大学の代表となることです。それを強くアピールすることで、次世代の大学の新しい reputation の評価軸で、高い評価を目指すべきと考えています。