

説明会等で頂いた質問とそれに対する回答

【運営：現状理解と目指す総長像】

他候補との違いについて教えてください

他の候補者との差異の件は、詳細に文章化するのは敢えて避けたいと思います。ただ、私の資料（今後皆さんのお手元に届くリーフレット、所信のPDF、あるいはWebsiteの追加資料、動画など）を見ていただければ、北大の財政や統制が破綻しているかのような不安の煽りは明らかに間違っています。他の候補者が、こうした財務の議論の一点に終始している点は、大学全体の視点が欠けており、そこは、大きな差です。

総長選考は、この機会に、大学の構成員が、①大学の在り方、②教育・研究の課題、③留学生と国際化の課題、④外部資金の獲得に向けた大胆な改革、⑤国際卓越研究大学など、広く多様な議論をすべき重要な機会であるのに、その議論を狭小化している点は、残念です。私は、国際卓越研究大学の件、Dual Research Systemの確立、そして、攻めの人材確保など、明確でポジティブな北大の将来像を、具体的戦略も含めて、明示してきました。その点、他の候補の方との違いは、明確だと思います。

加えて、今の国立大学法人の課題は、北大だけでは絶対に解決できる問題ではありません。国大協副会長として、北大単独では決してなしえない文科省・政府への遡及力の違いは、明確かと思います。

本学の財政状況が悪化していると聞いています。令和5年から2年連続赤字です。外部資金獲得額は増えていますが、還元されていないように感じます。それに伴う研究環境の悪化（電子ジャーナル購読など）や、若手にアピールできる給与水準になっていないなどの問題が発生しています。これについて、思い切った策を講じる必要がありませんか？

まず、2年連続の赤字というのは、誤った解釈であることをお伝えしたいと思います。財務諸表のP/L表では、経常収益が、その組織の本業での収益を示しています。経常収益でみれば、R4が黒字、R5が赤字、R6が黒字です。また、内部留保（大幅な黒字）が作りにくい国立大学の会計基準では、毎年の経常損益は、プラスマイナスゼロの前後で推移していることも理解すべきです。国立大学法人の財務が厳しいのは、全国85の国立大学法人全ての問題であり、この課題は、独法化以来、運営費交付金を13%も下げてきた政府の高等教育に対する政策によるものであり、言い換えれば、これを転換させることが絶対に必要です。

何度も述べてきているように、R 8に向けて、今年は、その潮目が変わる機会と捉えています。

若手を含む研究者へのアピールとしては、国際卓越研究大学への申請の具体的戦略の提示があります。これは、私の発表や資料を御覧ください。また、現在は、外部資金の獲得による先生方への給与のインセンティブが大きくありませんが、これを最大化して、大きな外部資金を獲得した先生には大きな給与増が可能となるような制度変更も考えています（一部の大学では実施）。

現状を維持するのか変革したいのかという二者択一を決断すべき。中途半端な改革はエネルギーを使い、変化は少ない。北海道の国立大学を一つにまとめて他の地域とは違った質と量の改革を進めるくらいしないと現状を変えることはできないように思っています。問題もたくさんあると思いますが。

大きな質問と提案ありがとうございます。結論から言えば、私は、質問者の考え方に賛成です。2020年に総長に就任した際、北大は、総長解任などもあり、体力がなく、私は、いわば大きな外科手術に匹敵する改革を行えば、北大の体力はさらに低下して、危機的になると考えました。この5年余りで、ようやく、いろいろな体制が整い、北大は、大きな変革ができる状況になったと思います。むしろ、そうしなければ、北大の未来はないと思っています。詳細は、ここでは述べませんが、質問者の答えとしては、私の選択は、現状維持ではなく、間違いなく「改革」です。

質問指定国立大学への申請見送りは経営判断としては正しいかもしれませんが、ステータス・評判（受験雑誌など）といった、目に見えない部分に影響するのではありませんか。そうした影響は考慮されましたか？

ご質問では、指定国立に指定されていないことでの reputation ダメージについて、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、R 3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、関係者の指摘もあります。今後、指定国立については、制度をもう少しメリットのあるものに大きく制度変更・グレードアップする意見も聞かれていますので、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、グローバル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。

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、それに価値を持たせ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 の評価軸での高い評価を目指すべきと考えています。多少、書生論のようで、恐縮ですが、私の確固たる考え方ですので、ご紹介しました。

職員宿舎の一部が廃止されました。第一第二宿舎は不動産価値も大きいと思います。これらの再開発についてどのような予定になっていますか？ これから得られる収益の一部は教職員にぜひ還元いただくことはできませんか？ また計画が未定であるなら教職員の意見も踏まえた計画にしてほしいですが、その方法論についてお考えを聞かせてください。

第一、第二宿舎についてはご指摘のように、不動産価値の高いものです。大学の不動産は、売却すると、その半分を国庫に返還しなければいけないことや先人が苦勞して獲得した土地を手放すオプションはないと考えており、利用するとすれば、定地借地権で、土地を貸し出す方法が一般的です。このことがネックとなって、土地の活用は容易ではありません。ただ、不動産デベロッパーの提案が数多くあり、価値の高い第一、第二宿舎については、検討が進んでいます。

検討状況は、今後、契約上の秘守義務が取れた段階で、今後は、役員会や部局長等連絡会議で報告したいと思います。また、その利益が、学内全体の裨益するように考えてゆきたいと思います。

【運営：人件費】

北海道大学 FactBook【学内版】の人件費データを見ると、過去8年間にわたり人件費比率は低下を続けています。その一方で光熱費など他の経費は増加しており、現場の負担増に

もつながっているように見受けられます。今後の運営方針として、人件費をさらに抑制して全体の経営を引き締めるのか、それとも人材育成の観点から待遇の維持・改善を重視されるのか、総長候補としてのお考えを伺いたいです。

人件費率は、北大で約 45%です。これは、人が財産であり、労働集約型の事業体である大学のような教育機関では平均的ですが、確かに年々下がっています。私は、一人一人の賃金が上がることが重要で、人件費の総量が同じだとすれば、雇用数を適正にして、お一人お一人の給与が上昇する仕組みが、国立大学法人にも必要であり、可能だと思っています。

国際卓越研究大学の要件では、人件費を含めた“支出”の伸びが毎年 3%という値が要求されており、この点も重要で、人件費は無駄は抑えることは当然ですが、その総量が健全に伸びることは歓迎すべきことです。

人事院勧告について詳しく教えてください

昨年の人事院勧告については、部局の教育・研究の基盤経費を堅持することを重視して、従来、堅調であった病院収支の急速な悪化もあり、4月に遡る完全実施は行わず、今年の4月から実施しました。

本年 R7 については、昨年来の様々な対策により、4月に遡って完全実施できることは、今回の所信説明でも説明しました。また、私の Website の動画では、その背景も説明していますので、是非、ご覧下さい。今年の4月への遡及分は、来年2月の給与に反映されます。

研究を支える人材の5年の雇用止めについての考えを教えてください

Website でも北大の教職員組合からの質問に答えていますので御覧ください

(<https://houkin-kiyohiro.com/>、教職員組合への回答一覧)。考え方としては、法理的には、労働基準法の問題があり、簡単ではないのですが、意見交換会で私が述べたような、2つの対策があると思います。

すなわち、①派遣会社の設立と②雇用の財源確保を規定化して、厳格な基準を設けるが5年の雇用止めを緩和する学内体制の確立があげられます。この問題は、これまで、歴代の執行部が解決できない課題でした。しかし、今後の人口減少時代における人材の確保という別の視点から、今後は、具体的に考えるべきだと思います。

新規事情と旧事業による後年度負担について教えてください

この質問については、今回の所信説明で説明させていただきました。また、Website の動画でも説明していますので、是非、ご覧下さい (<https://houkin-kiyohiro.com/>、所信説明動画)。方針は、昨年、HU VISION 2030 加速化プランで提示しています。特に、以前、総長裁量経費と言われていた経費を大きく削減しております。

ただ、単純な財政緊縮を行えば、大学財政は、デフレスパイラルに陥り、縮小の負の連鎖になります。この点は、国際卓越研究大学の要件でもあり、必要な事業は今後も行い、大学の成長に繋がる事業は、先行的な投資と考えて、経営判断を行うことは、今後の大学間競争に勝ち抜くために必要であると考えています。

学内の組織が肥大しすぎていませんか。何をしているのかわからないポストがありませんか（定年間際の腰掛けにみえる）。その結果として人件費の増大があると思っております。業務の削減（組織のスリム化、効率化）が必要と思います。これについてお考えをいただきたいです。

この質問については、今回の所信説明で説明させていただきました。また、Website の動画でも説明していますので、是非、ご覧下さい。方針は、昨年、HU VISION 2030 加速化プランで提示しています。特に、以前、総長裁量経費と言われていた経費を大きく削減しております。

ただ、単純な財政緊縮を行えば、大学財政は、デフレスパイラルに陥り、縮小の負の連鎖になります。この点は、国際卓越研究大学の要件でもあり、必要な事業は今後も行い、大学の成長に繋がる事業は、先行的な投資と考えて、経営判断を行うことは、今後の大学間競争に勝ち抜くために必要であると考えています。

また、定年退任やその後の雇用について、人件費の削減対象にすべきとのご意見について、お答えします。まず、教員については、定年退任後は、ご自身が獲得した外部資金による寄付講座による活動を中心にお認めしており、これは、むしろ、北大の研究力を高める効果があります。それ以外の定年退官後の教員の雇用も、大学にとって必要不可欠であり変えることの難しい極少数の職種に絞っております。ただ、この点は、ご指摘のようなご意見も承知しており、今後、さらに厳格に考えて参ります。職員の定年後の雇用は、現

在、国の定年延長方針と連動して、適切に行っています。

【運営：研究環境整備】

教員の研究時間の確保のため、研究支援体制についてどのような対策をお考えでしょうか。研究以外の業務が多く、研究に時間を割けない教員が多くいるように思えます。教職員のワークライフバランスの改善と、研究・教育活動に専念できる環境整備についてどのような取り組みをよていされていますか。特に、男性教員の産休・育休の取得率の改善についてどのようにかんがえてでしょうか。

研究時間の確保については、これまで、U R A組織の導入、書類業務の簡素化など進めてきました。ただ、直近では、医学研究院が、AMED で採択されたA Iを活用した研究時間の確保の事業が注目されます。是非、コミットしてください。Paternal Leave については、大学として、積極的に推進しておりますので、問題があれば、是非、関係者にご相談下さい。

当研究院では、光熱費や物件費の高騰、改修工事の負担等が教育・研究費を圧迫しています。他部局でも同様な課題はあると思いますが、この状況に、どのように取り組まれるか、お考えをうかがわせていただきます。老朽化する施設・キャンパスの維持管理、更新、経費調達についていかがお考えでしょうか？

この問題は、結論から言えば、日本の国立大学法人全体が抱えている問題であり、北大が特別ではありません。言い換えると、現状では、個別の大学の小さな努力では根本的な解決は不可能です。

解決のためには、日本の高等教育に対する政策が変わらなければなりません。独法化以降20年で運営費交付金は13%減少しました。

ただ、これまでの所信でも述べてきたように、私は、国立大学協会副会長として4年活動しており、この間、文部科学省の政策に変化が見られます。特に、R 7では、骨太の方針に国大協の意見が盛り込まれ、それを受けて、文科省は、従来にない、運営費交付金の増額（5.85%）を概算要求いたしました。

R 7からR 8にかけて、そして、R 10の第5期中期目標期間に向けて、大きな潮目の変わる時期にあり、私も副会長として、全力を尽くしたいと思います。

D-Square と部局との関係について教えてください

D-Square については、これまでの説明で、その意義、財務的課題については、学内の皆さんの大多数のご理解が得られたと思います。D-Square より、これまでの産学連携、学内の融合研究、さらに、各学部・研究所のサテライト機能が格段に向上することは期待されます。函館の水産科学研究所も札幌サテライトとして、是非、この D-Square を存分に活用していただきたいと思います。

言い換えれば、こうしたイノベーション・コモンズは、文科省の全面的な支援（施設整備補助金）を受けることは、難しいものですが、自己資金を投資してでも、北大規模の大学であれば、必須のものです。こうした本格的なイノベーション・コモンズは、地域創成、世界の課題解決を目指し、社会的インパクトをもたらすという北大のミッションを果たすために必要不可欠であると確信しています。

博士課程進学者の減少が課題となっている一方で、学外及び国外からの大学院生の受け入れに当たっては、研究者等として必要な高度な素養のある人材を確保する方策を何かお考えでしょうか。

良い質問ありがとうございます。国立大学協会のHP、あるいは、文部科学省のHPで中央教育審議会の答申をご覧になると参考になります（KPI としては、2040 年に留学生比率を 40%、大学院生数を 3 倍）

今回、私が提案している、学部改革・大学院改革の中でも、重要な施策が、外国人学生の増加策です。一つは、東大が 27 年から開始する College of Design も参考にして、学部留学生枠を大幅に拡大することを考えています。

日本で大学院生が増えない原因は、大学側の問題というより、社会・企業が、博士に対する雇用の強化や優遇をしていないことが最大の要因です。ただ、最近、経団連も大きく方針を変えつつあります。

提案型の研究費ですが、文科省だけではないですね。厚労省や経産省への提案も大学が研究者と一緒にやっていただけると幸いです。

その通りです。最近は、私自身は、毎月、経産省にも行っており、必要な打ち込み・提案を行っています。良い提案があれば、お願いします。

研究に適した環境を整えるためには、解析や機器利用、動物実験、バイオインフォマティクスといった研究支援サービスの充実も重要だと思います。これらのサービスを維持・発展させるために、大学としてどのような制度的・財政的なサポートをお考えでしょうか？

御存知かもしれませんが、北大は、全国の先駆け、モデルとなるような ITEC という測定機器、実験機器、そして、技術職員の一元的な組織を立ち上げました。是非、情報を取ってみて下さい。

先生がご提案されている北大自身の特徴を生かした形での bottom-up 型の大型予算の propose を積極的に行っていくという方向性は北大にとってとても良い方向性になると思います。また global に北大の発展を進めていくというのは重要ですが、一方で、北海道の地における北大の存在意義を高めるための地盤作りはその基盤をつくるという意味でも重要であると思います。また寄付金増加という意味でも地域との連携は重要になると思いますが、こういった地域連携、地域における存在意義を高めるための方針はどのようなことお考えでしょうか？

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。北大の強さは、先生もご指摘のように、地域とのコミットであり、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。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。

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。

Times Higher Education (THE)においても、基準が、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、地域貢献が入っていませんが、まさに、この点は、国大協の副会長として今後、主張してゆきたいと思っています。

【運営：若手育成】

若手研究者の研究環境改善や、安定的なキャリアパス構築について、若手独立 PI の擁立について具体的にどのような施策をお考えでしょうか。

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。今回の候補者の中には、北大の高いレベルの研究者が離れていっていると主張されています。しかし、これは、全体を見ると間違っていることは明らかで、Top10%論文は下がっていませんし、科研費の採択額はむしろ上昇しています。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。

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。

若手研究者がその mobility と自己実現の中でも、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）。

【運営：ダイバーシティ】

多様性は大学の重要な価値とされていますが、昨年度のデータを見ると、男性教員の育児休業取得率はわずか 9%にとどまり、女性教員の 6 分の 1 程度です。女性教員比率も 25% 前後で横ばいが続いています。このような状況では、真の多様性やワークライフバランスの実現は難しいのではないのでしょうか。現状をどのように改善していく方針でしょうか？

DEI については、様々なイデオロギーがぶつかり合う時代になっています。私が組合の質問に答えていますので、それも是非、参考にしてください (<https://houkin-kiyohiro.com/>、教職員組合への回答)。女性研究者比率で言えば、北大は、これまでの遅れに catch up するために、御存知と思いますが、北大は、相当に強い Affirmative action を取っています。その中で、女性教員比率が上昇しないのは、制度設計の問題よりも、首都圏でないことや、応募自体が少ないことなど、多様な原因があるように思います。ただ、ご指摘のように、今後も、さらに Affirmative action の厳格なフォローを行います。

多様性のある大学運営のためには障がいのある学生や経済的に困窮した学生なども学びやすい環境を作っていく必要があると思いますが、何かお考えがございましたらお聞かせください。

経済的困窮については、現在のサポートをさらに強化する予定です。

障がいについては、特に、精神的障がいが特に大きな課題となっており、学生総合相談センターの調査では、軽微な例を入れれば、学生の 10%程度が、何らかの問題を抱えており、留学生の増加もあり、数は増えています。これに対しては、学生総合相談センターと

保健センターの強化を進める予定です。

【運営：入試・学部進学】

今後の入試制度についてプランを詳しく教えてください

個別の学部で、異なる意見もありますが、各学部のご意見は、十分に拝聴しました。特に、「後期入試の重要性」、「総合理系の問題」についてのご意見も十分に伺いました。私が特に inspiration を受けたのは、入試によって良い学生・留学生を獲得するのは、受け身ではなく、大学が proactive なコミットを行うべき課題であることを改めて認識させられた点です。この問題は、他の大学も着々と準備を進めており、北大も、ボトムアップを長々と重ねる時間的猶予はありませんが、集中的な議論を行ってゆく必要があります。改めて、入試による意欲ある学生の獲得は、教員の最も大切な仕事の一つであると思います。公開質疑で、今後の経営目標の最初にあげた「攻めの人材確保・北大」は、水産学部他、多くの学部との対話から考えたものです。

【研究：ビジョン】

また、生成 AI をはじめとする急速な技術革新が進む中、大学教育と研究のあり方についてどのようなビジョンをお持ちでしょうか。日本の科学力低下が指摘される昨今、西洋諸国や近年では中国においても、ポスドク後に助教として独立性を担保され、自らの研究を推進する仕組みが戦略的に整備されています（Competitive な給料も含めて）。一方で、日本では依然として講座制が主体であり、大きな制度改革が進みにくい印象があります。これは主として日本の科学研究費に関わる財政的な制約によるものなのでしょうか。それとも、より構造的・文化的な要因があるとお考えでしょうか？総長選に関わる質問事項ではないかもしれませんが、本邦の科学力を北大から推進させていくためにどのように発展させていくべきかご教示いただければと思います。

とても大きな質問ですので、これは、新渡戸カレッジの校長特別講演が参考になると思いますので、資料を添付します。

【研究：研究環境】

【研究：実装化】

企業との共同研究や技術移転を促進するために、どのような仕組みづくりを進めていかれますか。例えば、ラピダス社の千歳進出は北海道にとって歴史的な機会ですが、北海道大学として、この半導体産業の集積をどのように活用し、具体的にどのような連携を進めていかれるお考えでしょうか。特に、半導体人材の育成プログラムや共同研究の展開について、現在の取り組みと今後の計画をお聞かせください。

Rapidus は、現状は、以前の NTT と同様に国営会社に近いものです。従って、現在は、北大と Rapidus の関係は、産学連携で財務的 gain があるわけではありません。しかし、半導体による北海道バレー構想は、批判をすることは簡単ですが、私たちは、失敗する理由がないと確信しており、強い産学連携、人材育成を進めます。いずれ、Rapidus の本格的民営化があれば、北大は、台湾の TSMC と陽明交通大学のような強い産学連携体制が確立し、Profit はとても大きなものになると思います。また、北大の新しい産学連携については、私の今回の所信 (<https://houkin-kiyohiro.com/>、所信説明動画) をご覧ください。

【設備：宿泊施設】

北海道大学は他の旧帝大と異なり、大学公式の宿泊所がありません。周辺のホテルは観光客などで埋まっていることも多く、訪問していただいた方がすすきのなどの少し距離の離れたホテルに泊まらざるを得ない場合もあるので、共同研究の場合実験の時間を取ることが困難になり、研究者同士の交流の妨げになってしまっている部分もあるかと思います。宝金先生は宿泊所などを学内に作るお考えはございますでしょうか。

就任以来、ホテルの誘致については、ずっと模索しています。結論から言うと、採算性や土地の扱い（北大の土地が国有地であり、ビジネス的に様々な制約あり）の課題があり、実現していません。ただ、現在、有力な案もあり、時間がかかりますが、交渉中です。