

## 令和4年度 第5回 国立大学法人北海道大学経営協議会議事要旨

日 時 令和5年3月17日（金）15：00～17：12  
場 所 北海道大学事務局大会議室（一部委員はWEB出席）  
出席者 20名  
（学外） 浅香、五十嵐、岩永（16:00退出）、サコ、河合、小坂、杉江、松沢、  
真弓、三輪、渡辺 各委員  
（学内） 寶金、山口、横田、増田、山本、菅原、行松、梅原、渥美 各委員  
欠席者 1名  
（学外） 土屋 委員  
  
（オブザーバー）  
高橋監事、石川監事

### 議 事

議事に先立ち、令和4年度第4回経営協議会の議事要旨について確認があった。

#### 【 議 題 】

##### 1 就業規則関連規程の一部改正について

総長から、資料1に基づき、就業規則関連規程の一部改正について説明があり、審議した結果了承された。

引き続き総長から、今後、軽微な修正については総長に一任願いたい旨発言があり、了承された。

##### 2 令和5年度予算について

総長から、資料2に基づき、令和5年度予算について説明があり、審議した結果了承された。

引き続き総長から、今後、軽微な修正については総長に一任願いたい旨発言があり、了承された。

#### 【 報告事項 】

##### 1 理事及び副学長の任命について

総長から、資料3に基づき、理事及び副学長を任命したことについて報告が

あった。

#### (主な意見)

- ・ 新理事の職務が国際統括、最高国際責任者となっているが、高等教育機関のミッションは教育と研究であり、教育事業を世界に展開する場合には教育担当理事が執行責任者になるはずである。現在、北大の国際インフラが十分に整っていないことは理解するが、然るべき時期に、教育と研究が主体的に世界戦略をなすようにしていただきたい。
- ・ これまで理事は男性のみであったため、女性理事の誕生は喜ばしい。新理事が、必要以上に苦勞しない体制を作っていただきたい。

## 2 北海道大学創基 150 周年記念事業について

総長から、資料 4 及び 5 に基づき、北海道大学創基 150 周年記念事業について報告があった。

#### (主な意見)

- ・ 記念事業のコンセプトに掲げる 3 つのテーマ「サステナビリティ」「イノベーション」「ダイバーシティ」が、「HU VISION 2030」と整合しておらず、混乱を招くのではないか。
- ・ 単なる寄附集めではなく、卒業生が特設ページにメッセージを残す等、150 年続いた教育の成果を世間に示せるとよい。
- ・ 古河講堂に関する事業は「改修」することがメインで、それに付随して「利活用」があるイメージに見える。改修することが目的ではなく、150 年続いてきた大学の歴史や特色、精神を伝えていくことを前面に打ち出した方がよい。
- ・ 在籍者が北大の歴史や精神を学ぶ機会がない。そういったものを全学的に広める事業があると魅力あるものになるが、今のパンフレットからは読み取れない。
- ・ 寄附者氏名を掲出する銘板について、パンフレットでの例示が「北大太郎」となっているが、これでは、女性の卒業生や研究者を寄附の対象として想定していないように見える。ダイバーシティをテーマに掲げていることもあり、北大が目指している姿を適切に伝えるために修正を検討していただきたい。
- ・ サステナビリティとダイバーシティを未来に切り開くというコンセプトは高く評価できる。
- ・ 古河講堂については、どうしても箱物だと思われる。寄附金を古河講堂に充てるとしても、150 周年で北大の魅力をアピールすることが大切である。その方が企業も寄附をしやすくなる。
- ・ 教育研究の対象者を全世界に広げることで大学が発展していく、というのが本来のダイバーシティだと思う。一例として、海外の大学と北大が役割分担をして食糧危機に取り組めば、女性研究者が多い分野なので、結果的に北大

に女子学生や研究者が集まるはずだ。

- ・外から集める前に、学内からも寄付を募ることを検討すべきだ。

### 3 「北海道大学構内における保険調剤薬局開設・運営のための敷地貸付」運営事業者の決定について

総長から、資料6に基づき、「北海道大学構内における保険調剤薬局開設・運営のための敷地貸付」運営事業者が決定したことについて報告があった。

#### (主な意見)

- ・学内だけではなく、学外の専門家も携わる形で客観的に調査されており、評価できる。

## 【意見交換】

### 1 新たな全学的ビジョンについて

「新たな全学的ビジョンについて」をテーマに、総長及び山口理事から資料7及び8に基づき説明があった後、種々意見交換が行われた。

#### (主な意見)

- ・誰に向けたビジョンなのかわかりにくい。「学内向け」「地域向け」など、それぞれに対してミッションや説明を整理し、明確に書くのも一案ではないか。
- ・ビジョンの対象期間が短いと感じた。2030年にこだわらず、長期を見据えつつ中期や短期でミッションを制定してもよいと思う。
- ・バリュー、ビジョン、ミッションについては図のような単純な構造でよいのか。見せ方を工夫するとよい。
- ・Excellenceは評価、Extensionは行為であり、位置付けが多少異なる。英語にするとややこしくなることもあるため、言葉使いは検討した方がよい。
- ・研究者はExcellenceを追求しがちで、社会貢献(Extension)を軽視しがちである。本来は両輪であるべきなので、総長のマネジメントが必要となる。
- ・URAに関する他大学の事例として、URAは研究費の採択時には非常に活躍し、採択率にも貢献しているが、必ずしもそれが研究者の研究時間の増加には繋がっていない。どうしたら研究者の研究時間を増やせるか、どのような形でURAを活用していくのかについて考えてほしい。
- ・「社会と歩む卓越」だけでは意図が伝わりにくいので、わかりやすい説明が必要である。例えば「卓越した教育研究を推進するExcellenceと社会的インパクトを創出するExtension」といった文章にすると分かりやすいと思う。
- ・「観点別(ビジョン)」という言葉が分かりづらいので、「構成」「要素」とするなど、適切な用語について検討願いたい。
- ・「主な構想」は、抽象的な打ち手と具体的な打ち手が混在している。抽象的な記述は何をするのか理解できないものが多いので、具体的に簡潔にまとめ

るべき。

- ・ 人・予算・時間が限られている中で8つの項目をすべて遂行しようとする、資源が分散して中途半端に終わる。「選択と集中」をキーワードに、絶対達成したいものを絞って書く方が、学内外に明快なメッセージとして届く。
- ・ 学内限定でよいので、KPI を策定してフォローしていただきたい。
- ・ キーワードとしては、「教育」は総合知・グローバル人材、「研究」はAI・量子・バイオ、「社会との共創」はスタートアップ・地方創設、「国際協働」は大学のグローバル化、「ダイバーシティ」はジェンダー・ナショナリティ、「ガバナンス」は内部統制・コンプライアンス、「財務基盤」は外部資金の獲得、「持続可能性の追求」はSDGs・グリーンイノベーションが大切であるように思われる。
- ・ ダイバーシティについては、エクイティを加え、DE&I に修正すべきである。
- ・ 概念やビジョンに関する言葉はいろいろなところで統一しておく、と記憶に残りやすく、訴える力があると思う。
- ・ 創基 150 周年事業との関係性で考えると、同事業で掲げる3つのテーマのうち、イノベーションだけがビジョンに含まれていない。イノベーションは研究のみならず社会共創、教育にも関係するので、ビジョンの方にも横軸として入れた方が、両者の整合性が分かりやすくなるのではないか。また、8つのビジョンのうち国際協働は、創基 150 周年事業のテーマとなっていないため、関係性が浮いてしまっている。国際化についてはすべての活動に該当するものと考え、ビジョンの項目からは削除してもよいのではないか。
- ・ Excellence と Extension は分かりやすい。北大のどのような研究が両方を引っ張っていくのか、代表的な研究分野を示すと、外部にもわかりやすいし、内部にとっても有益なのではないか。
- ・ 8つのビジョンの関係を示す家型の図について、創基 150 周年事業との関連性が見えないので、両者のシナジーを追求した方がよい。
- ・ 人権に対する適切な配慮の必要性を組織として明確に打ち出すため、「人権デューデリジェンス」の観点をガバナンスに入れていただきたい。ダイバーシティも近いが、アカデミックハラスメントにも関わるため、ガバナンスが望ましい。
- ・ アイヌ民族について明記していることは素晴らしい。先日の SNS における不適切投稿のような事例が生じた際に、大学としてどう対応するかが非常に重要。対応の仕方によっては、膨らんだ期待が一気に不信感に変わり兼ねない。
- ・ 性差という言葉は、従来考えられてきた「性差」に加えて、LGBTQIA+や SOGI といった性的マイノリティを踏まえた記載にすることが望ましい。
- ・ 各専門家の意見を一つのビジョンに統合することは簡単ではないが、そこを克服して魅力的で有効なビジョンにすることが重要である。
- ・ 今から文章を変えることは難しいと思うが、誰に対するメッセージであるのかをもう一度よく検討し、外に対してわかりやすいものを作成するべき。

- ・ 2050年を目標とするとあまりにも無責任になるので、2040年を見据えて2030年とすることは妥当であり、内容としても2030年に実現できると思う。
- ・ 社会との共創の記載は、大学側が社会をどういう風に捉えているかのメッセージになる。構想ごとに、社会をどう捉え、どう共創するかを同じような書き方で記載すると分かりやすい。仮に各構想にサブタイトルを付けるとしたらどうなるかという観点で見直すとよい。
- ・ 世界の課題は移り変わるので、むしろ、世界の課題解決に貢献できる人材を輩出することが前提であると思う。世界の課題は多様なので、それに組み込む人材を輩出していく、あるいは研究していくという表現がよい。
- ・ 創基150周年事業に掲げる「北大イノベーションフロント」については、ビジョンに掲げる期間に2026年（150周年）も含まれることから観点別ビジョンの主な構想の中にも書かないと、整合性がとれないのではないかと。
- ・ 倫理についていくつか記載があるが、企業目線でいうと、倫理観の醸成は非常に重要な課題である。

（ 以 上 ）

## **Summary of the Minutes of the Fifth FY2022 Meeting of the Administrative Council of National University Corporation Hokkaido University**

Date and Time: 3:00 p.m. to 5:12 p.m. on Friday, March 17, 2023  
Place: Large conference room, Administration Bureau  
(some members attended online)  
Members in attendance: 20 members  
External Council members: Asaka, Igarashi, Iwanaga (left at 4:00 p.m.), Sacko, Kawai,  
Kosaka, Sugie, Matsuzawa, Mayumi, Miwa, and Watanabe  
Internal Council members: Houkin, Yamaguchi, Yokota, Masuda, Yamamoto, Sugawara,  
Yukimatsu, Umehara, and Atsumi  
Members absent: 1 member  
External Council member: Tsuchiya  
Observers: Auditor Takahashi and Auditor Ishikawa

### **Minutes**

Prior to the proceedings, the Council confirmed the Summary of the Minutes of the Fourth FY2022 Meeting of the Administrative Council.

#### **Matters to be Resolved:**

##### **1. Partial revision of the related rules of the Employment Regulations**

The President explained, based on Material 1, the partial revision of related rules of the Employment Regulations. The Council deliberated and adopted the agenda.

Then, the President asked Council members to leave minor corrections to the President. The Council approved it.

##### **2. FY2023 budget**

The President explained, based on Material 2, the FY2023 budget. The Council

deliberated and adopted the agenda.

Then, the President asked Council members to leave minor corrections to the President. The Council approved it.

**Matters to be Reported:**

**1. Appointment of Executive Directors and Vice Presidents**

The President reported, based on Material 3, on the appointment of Executive Directors and Vice Presidents.

**Main opinions:**

- The Material said that the title of a new Executive Director is the supervision of international affairs, the Chief International Officer. However, a mission to be fulfilled by higher educational institutions should be education and research. If the University develops educational Project worldwide, the Executive Director in charge of Education should be responsible for its operation. It is recognized that the international infrastructure of the University is currently not yet fully developed. Still, it is hoped that the University will formulate a global strategy led by its education and research at an appropriate time.
- Since all past Executive Directors have been men, the coming of a female Executive Director is pleasing news. It is hoped that the University will establish a system that does not cause the new Executive Director any more difficulty than necessary.

**2. Hokkaido University 150th Anniversary Commemorative Project**

The President reported, based on Materials 4 and 5, on the University's 150th Anniversary Commemorative Project.

**Main opinions:**

- Three themes of the Commemorative Project, "sustainability," "innovation," and "diversity," are inconsistent with the HU VISION 2030 and may cause confusion.
- It is suggested that the Commemorative Project is launched not only to collect donations, but to show the public the results of 150 years of education, for example, by allowing alumni to leave messages on a special page.
- It seems that the main purpose of the Furukawa Memorial Hall project is to renovate the Hall, accompanied by the additional purpose of its utilization. It is better to

emphasize its concepts of telling the history, characteristics, and spirit of the University lasting 150 years, than to focus on the renovation.

- Current students have no opportunity to learn about the history and spirit of the University. The Project would be more attractive if they included a project to promote such things throughout the University. However, the current pamphlet has no descriptions of such Project.
- The pamphlet uses “Taro Hokudai” as a sample name to list the contributors on memorial nameplates. However, it may give the impression that the University does not assume female graduates and researchers as contributors. As the University has adopted diversity as a theme, it is requested that the University consider revising the description to properly convey the vision that the University is aiming for.
- The concept of developing sustainability and diversity into the future is highly commendable.
- Furukawa Hall is simply seen as one of the buildings. Even if the contribution is to be used for Furukawa Hall, it is important to promote the attractiveness of the University on its 150th anniversary. This makes it easier for companies to make contributions.
- The primary purpose of diversity should be to develop the University by expanding the scope of people engaged in its education and research all over the world. For example, if the University and overseas universities tackle the food crisis by role-sharing, more female students and researchers will consequently be gathered at the University because the food crisis field has many female researchers.
- Before collecting contributions from outside the University, we should think of collecting contributions from within the University.

### 3. Determination of the operators for the “Project of leasing a site to open and operate an insurance dispensing pharmacy within the University.”

The President reported, based on Material 6, that the operators for the “Project of leasing a site to open and operate an insurance dispensing pharmacy within the University” was determined.

#### Main opinions:

- The operators were objectively investigated with the help of experts outside the University. It is appreciated.



## **Exchange of opinions:**

### **1. New HU Vision**

After explanation by the President and Executive Director Yamaguchi, based on Materials 7 and 8, on the theme of “New HU Vision,” various opinions were exchanged.

#### **Main opinions:**

- It is hard to know who the Vision is for. It might be a good idea to organize and clearly state missions and explanations for each of the categories, such as “for the University” and “for the local community.”
- The period covered by the Vision is short. It may be better for the University to establish a mission in the mid- or short-term while looking to the long-term, regardless of 2030.
- The diagram shows a simple structure consisting of values, vision, and mission. Is it appropriate? It is better to devise a way of displaying the structure.
- Excellence is an evaluation, and Extension is an action. Their positioning is somewhat different. It is better to re-consider the wording because it can be confusing when translated into English.
- Researchers tend to pursue Excellence and neglect social contributions (Extension). Excellence and Extension are both necessary. So, the President should manage them both.
- As indicated by examples from other universities, URAs play an important role in the acquisition of research funds and contribute to an increase in the ratio of acquisition. However, it does not necessarily lead to an increase in the research time of researchers. The University should think about how it can increase the research time of researchers and how it can utilize URAs.
- It is difficult to convey the intention with the simple phrase, “Excellence and Extension.” It requires easy-to-understand explanations. For example, it would be easier to understand if the phrase were revised, such as “Excellence to promote outstanding education and research and Extension to create social impact.”
- The term “vision” is difficult to understand. It is requested that HU Vision use more appropriate terms, such as “structure” and “elements.”
- The “Main Concepts” are a mix of abstract and concrete initiatives. Many of the abstract descriptions are difficult to understand. These descriptions should be

specific and concise.

- If we try to fulfill all eight visions with limited people, budget, and time, the resources will be spread too thin and the project will end up half-baked. With “selection and concentration” as keywords, the University should tighten the focus on what it definitely wants to achieve, to deliver clearer messages to those both inside and outside the University.
- It is requested that the University establish KPIs and monitor the achievement. This could be limited to within the University.
- It seems that convergence of knowledge and global human resources are keywords for “Education”; AI, quantum, and biochemistry for “Research”; startups and local creation for “Co-Creation with Society”; globalization of university for “International Collaboration”; gender and nationality for “Diversity”; internal control and compliance for “Governance”; acquisition of external funding for “Financial Base”; and SDGs and green innovation for “Pursuit of Sustainability.”
- Diversity should be changed to DE&I by adding equity.
- The terms to be used for concepts and visions should be consistent in different places so that they can be memorable and appealing.
- In terms of the link with the 150th Anniversary Commemorative Project, only “Innovation” is not included, among the three themes set in the Project. Innovation is related not only to research but also to co-creation with society and education. It is desirable to include “Innovation” in the Vision since it would maintain consistency between them. As International Cooperation, one of the eight visions, is not a theme of the 150th Anniversary Commemorative Project, there is little connection between the new HU Vision and the Project in this regard. Internationalization applies to all activities, so it may be better to delete it from the Vision.
- Excellence and Extension are easy to understand. If the Vision shows some fields of research in the University to lead Excellence and Extension, it would be easier for people outside the University to understand, and also beneficial for the University.
- Regarding the house-shaped diagram that shows the relationships between the eight visions, it is hard to see the connection between the Vision and the 150th Anniversary Commemorative Project. It is recommended to strengthen the synergy between them.
- It is requested that the perspective of “human rights due diligence” be included in the Governance section in order to clearly demonstrate, as an organization, the necessity

of appropriate consideration of human rights. Diversity is close in concept, but Governance is desirable because it also involves academic harassment.

- It is wonderful that Ainu people are mentioned. It is very important for the University to know how to respond to cases like the recent inappropriate postings on social media sites. Depending on how the University responds, the growing anticipation could instantly turn into distrust.
- It is desirable to use the terms on the premise of sexual minorities, such as LGBTQIA+ and SOGI, in addition to the traditional definition of “gender.”
- It is not easy to integrate the opinions of experts into one vision, but it is important to overcome the challenge to make it attractive and effective.
- Although it is difficult to change the text after this, we should review who the Vision is for and create messages that are easy to understand for people outside the University.
- Preparing the Vision with the target year set for 2050 would be too irresponsible. It is reasonable to define 2030 as a target while looking ahead to 2040. The Vision can be fulfilled by 2030.
- The description of Co-Creation with Society is a message on how the University views society. It would be easier to understand if the Vision described how the University perceives society and how it co-creates with society for each concept in a consistent manner. It is better to review the text in terms of how it would be if each concept is subtitled.
- Since the world’s challenges are shifting, it is a prerequisite to produce talent who can contribute to solving the world’s problems. The world’s challenges are diverse. So, it is better to use words to express that the University produces people who can tackle the world’s problems or conducts research on world issues.
- Regarding the “Innovation Front” project at the University, which is listed as part of the 150th Anniversary Commemorative Project, the period of the Vision includes 2026 (the year of the 150th Anniversary). The “Innovation Front” project should also be included in the main concepts of each vision; otherwise, consistency will not be maintained.
- Ethics are often mentioned in the Vision. From a corporate perspective, fostering a sense of ethics is very important.