

令和5年度 第3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6年1月19日（金）10:00～12:20

場 所 WEB 会議

出席者 19 名

（学外） 五十嵐（12:02 退室）、岩永（10:58 入室）、大槻、河合、小坂、サコ
（10:10 入室）、杉江、藤井、松沢、三輪（10:03 入室）、渡辺 各委員

（学内） 寶金、山口、横田、増田、山本、高橋、菅原、行松 各委員

欠席者 3 名

（学外） 土屋 委員

（学内） 梅原、渥美 各委員

（オブザーバー）

高橋監事、石川監事

議 事

議事に先立ち、能登半島地震における本学の被害状況等について報告があった後、令和5年度第2回経営協議会の議事要旨について確認があった。

【 議 題 】

1 副学長、副理事及び総長補佐の配置数の見直しについて

総長から、資料1に基づき、副学長、副理事及び総長補佐の配置数の見直し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、規程の改正は令和6年4月1日に行う旨発言があった。

2 中期目標・中期計画（文部科学省提出分）の変更について

総長から、資料2に基づき、本学の中期目標・中期計画（文部科学省提出分）の変更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。

3 諸規則の一部改正について

総長から、資料3に基づき、諸規則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。

【 報告事項 】

1 令和6年度運営費交付金等予定額について

総長から、資料4及び5に基づき、令和6年度運営費交付金予定額及び施設整備費補助金について報告があった。

(主な意見)

- ・ 本学が比類なき大学になるため、大学教育改革に向けた取組の実施状況や常勤教員当たり科研費獲得額・件数、TOP10%論文数は1位をとるべき重要な指標である。解決方法については本会議でも議論していきたい。
- ・ 若手研究者比率やダイバーシティの向上については本学も着手しているが、他大学はより進展しているということだと思うので、課題として捉え、どうしたら解決できるのか議論を深めてほしい。
- ・ 客観・共通指標の評価結果について、ここに課題があることは確かだと思うが、細かな数字だけを改善しようと思わない方がよい。

2 北大ファンドについて

総長から、資料6に基づき、昨年10月にファンド管理運営者と協定書を締結し、北大 Green Frontier Fund を設立することとなった旨報告があった。

(主な意見)

- ・ しっかりモニタリングに取り組んでいただきたい。
- ・ ウェブサイトを見る限り適切な事業者であり、ファンド管理運営者にも経験が十分あると思われるため、北大 Green Frontier Fund の設立に賛同する。

- ・成功報酬に応じて大学に寄附される金額の割合について、出資総額の確定後に決定するとされているが、あやふやな取り決めにすると採める可能性がある。明確に定めておいた方がトラブルは少ない。

3 余裕金の運用に係る認定申請について

総長から、資料7に基づき、新たに株式を含む委託運用の導入を目指し、上位の基準での認定を文部科学省に申請する旨報告があった。

(主な意見)

- ・目標リターン3%はそれほどハイリスクとは言えない。民間企業では、運用で3%以上の実績を上げているところが多い。

【意見交換】

1 大学債について

「大学債について」をテーマに、菅原理事から資料8から10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)

- ・先行投資することで、大学がどのように変革するのかが重要であるため、その部分の説得力がより必要である。
- ・先行投資により推進する事業は、その償還に向けた構想が必要であり、例えば研究事例の一つである持続的食料生産システムであれば、商売に結びつくような仕組みが重要である。
- ・学生や教員のふれあいの場は必要であり、D-Square（仮称）の考え方自体はよい。
- ・具体的にどうやって償還するのか。その責任は誰にあるのか。総長にあると言うのは簡単だが、現場の研究者がそれぞれ責任を持って、どのくらいの利益や特許が得られるというある程度の裏付けが必要である。
- ・現在建築費が高騰しており、建築時期や建物の仕様にもよるが、50億円では整備することが難しい可能性があると思われる。
- ・企業がD-Square（仮称）に入居し、大学が有する研究情報に基づき事業を進めていく場にすることが重要である。大学が有する資産を社会に戻していく

といった、「社会（地域・グローバル）共創の活性化」を軸にした全体像にした方がよい。

- ・ベンチャー企業や中小企業が D-Square（仮称）に入居することで日常的に大学と接点を持つというのが次の世代の大学のあり方であり、本学ならではの取り組みになるのではないか。
- ・国の税収が減る中、大学が存在意義を示しながら持続的に社会貢献するためには、運営費交付金以外の財源を活用することが重要である。
- ・D-Square（仮称）における研究事例について、「持続的食料生産システム」は北大らしく、「AI による Well-being 社会の実現」も共感を得やすいが、「宇宙で繋ぐ異分野連携」については、今北大が掲げる理由をわかりやすく表現できればよりよい。
- ・D-Square は仮称とのことだが、革新性やフロンティア性が瞬時に感覚的に伝わる、より相応しいネーミングとすべきである。
- ・大学債の使途が施設整備に限定されることは理解したが、7 階建ての鉄筋コンクリートの建物を建てること自体に、20 世紀的思考を感じるので、工夫の余地があるのではないか。
- ・「脱炭素」「循環型社会」「公正な移行」といった新しいビジョンも付け加えることで、食料安全保障に留まらない広がりを持つことができ、他大学との差別化も図れる。
- ・北海道大学としては、歴史性を加えたフロンティア性を前面に出してもよいのではないか。歴史については、プラス面だけではなく、マイナス面をどうやってプラスに変えていくかも視野に入れるべきである。
- ・本州でも首都圏でも太平洋側でもない発想に立ち、21 世紀後半には、他にない卓越性・革新性を誰もがわかる形で発揮できる大学になってほしい。
- ・「HU VISION 2030」を達成するために、大学債を発行して D-Square（仮称）を整備することに賛成である。
- ・D-Square（仮称）により如何に人材育成・イノベーション・スタートアップを生み出していくかが重要であるため、十分に議論を行い成果につなげていただきたい。
- ・今後の日本の金利は確実に上昇することが予想されるため、複数の金利上昇パターンを想定した方がよい。
- ・インフレ時には金利が上がるため、仮に発行するのであれば、昨今の社会情

勢を踏まえ、可能な限り早いタイミングの方がよい。

- ・日本のイノベーション政策が上手くいかなかったのは人件費を潤沢に払ってこなかったことが要因である。これからの時代は人的投資が必要である。
- ・投資を行う以上、リターンが求められる。投資家も、コンセプトに共感できる事業に投資する時代になってきていると思う。だからこそ、長期的なビジョンを持つことが重要である。
- ・共創拠点の全体像として、資料にあるフロアごとの繋がり重要である。特に、中心となるのは社会との共創であり、それを推進するためのチームをどう作るかがポイントである。
- ・このような共創拠点を作るときは、①空間をどう作るか、②空間にどのような機能を持たせるか、③どのような仕掛けを設けるか、の3点がポイントになる。特に、繋がり創出する仕掛けづくりが重要である。
- ・持続的食料生産システムについて、自然科学分野における革新が未来を拓くことが多いが、産業構造や取引慣行など、社会科学的な点が足を引っ張ることがある。これらの打破に大学が果たす役割は大きいので、共創拠点が、この意味でも関係者が集まる拠点になるとよい。
- ・宇宙ミッションセンターは、地域オープンイノベーション拠点選抜制度に道内初、宇宙分野初で認定されており、北大の強みとなる研究分野であるため、強力に進めていただきたい。
- ・企業としては、先行投資とは成長戦略をどう描くかということである。今回の投資においては、北大の強みを押し出し、地域とつなげる力を付けていくきっかけになるとよい。
- ・今後はスタートアップなど様々な点で融合が起きる可能性がある。共創の活性化や人と人との繋がりが北大の大きな力になるため、この点を前面に押し出していただきたい。
- ・大学債の発行においては、大学の収入を常にモニタリングしていくことが大事である。

(以 上)

Summary of the Minutes of the Third FY2023 Meeting of the Administrative Council of National University Corporation Hokkaido University

Date and Time: 10:00 a.m. to 12:20 p.m. on Friday, January 19, 2024
Place: Web meeting
Members in attendance: 19 members
External Council members: Igarashi (left at 12:02 p.m.), Iwanaga (entered at 10:58 a.m.), Otsuki, Kawai, Kosaka, Sacko (entered at 10:10 a.m.), Sugie, Fujii, Matsuzawa, Miwa (entered at 10:03 a.m.), and Watanabe
Internal Council members: Houkin, Yamaguchi, Yokota, Masuda, Yamamoto, Takahashi, Sugawara, and Yukimatsu
Members absent: 3 members
External Council member: Tsuchiya
Internal Council member: Umehara and Atsumi

Observers: Auditor Takahashi and Auditor Ishikawa

Minutes

Prior to the proceedings, a report was made on the damage to the University caused by the Noto Peninsula Earthquake. Then, the Council confirmed the Summary of the Minutes of the Second FY2023 Meeting of the Administrative Council.

Matters to be Resolved:

1. Revision of the Number of Vice Presidents, Vice Executive Directors, and Advisors to the President

The President explained, based on Material 1, the revision of the number of Vice Presidents, Vice Executive Directors, and Advisors to the President. The Council deliberated and adopted the agenda.

Then, the President stated that the Regulations would be revised on April 1, 2024.

2. Changes to the Mid-term Goals and Plans (to be submitted to MEXT)

The President explained, based on Material 2, the changes to the Mid-term Goals and Plans of the University (to be submitted to MEXT). The Council deliberated and adopted the agenda.

Then, the President asked Council members to leave minor corrections to the President,

which the Council approved.

3. Partial Revision to the Regulations

The President explained, based on Material 3, the partial revision of the Regulations. The Council deliberated and adopted the agenda.

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

Matters to be Reported:

1. Estimated amount of the operational grants, etc., for FY2024

The President reported, based on Materials 4 and 5, the estimated amount of operational grants, etc., and facility maintenance expense subsidies for FY2024.

Main Opinions:

- Key indicators to ensure Hokkaido University becomes an unparalleled institution include the implementation status of university education reform efforts, the number of Grants-in-Aid for Scientific Research acquired per full-time faculty member, and the number of papers in the top 10%. This council should also discuss solutions to achieve these indicators.
- The University has already started efforts to increase the ratio of young researchers and improve diversity. However, it seems other universities are further ahead. We should consider this a priority and deepen our discussions on how to address this issue.
- While improvement of the evaluation results of the objective and common indicators is important, we should strive not to focus solely on the improvement of the numbers themselves.

2. Hokkaido University Fund

The President reported, based on Material 6, that the University concluded an agreement with the fund management operator last October and decided to establish the Hokkaido University Green Frontier Fund.

Main Opinions:

- It is hoped that the University will strictly monitor the progress of the fund.
- Based on the information on their website, the business operator for the Hokkaido University Green Frontier Fund appears to be appropriate and has sufficient experience in fund management. Therefore, I support the establishment of this fund.
- The percentage of the performance fee to be donated to the University is supposed to be decided after the total amount of investment is finalized. I request that this percentage be specified clearly. Indefinite arrangements could lead to disputes, so having clear rules will help to prevent problems.

3. Application for Approval to Invest in Surplus Funds

The President reported, based on Material 7, that the University would apply to MEXT for approval to invest surplus funds under the higher standards, aiming to introduce a new entrusted investment, including stocks.

Main opinions:

- A target return of 3% is not considered very risky. Many private companies have achieved returns at 3% or more in asset management.

Exchange of opinions:

1. University Bonds

After an explanation by Executive Director Sugawara, based on Materials 8 to 10, on the theme of the "University Bonds," various opinions were exchanged.

Main opinions:

- How the University will transform through up-front investments is crucial. A more persuasive explanation of this aspect is necessary.
- Projects promoted through up-front investments should include a bond redemption plan. For example, a sustainable food production system, one of the research themes, needs a vision that can be commercialized.
- The idea of D-Square (tentative name) itself is good since a place for students and teachers to interact is necessary.
- How specifically will the University redeem these bonds? Who is responsible for their redemption? It is easy to say the President is responsible, but on-site researchers need to take responsibility for the profits and patents they generate, with some level of accountability.
- Construction costs are currently soaring. Depending on the timing and specifications of the building, it may be difficult to complete the project with a 5-billion-yen budget.
- It is important for companies to move into D-Square and use it as a place to advance their projects based on the University's research information. It is better to develop an overall vision centered on "stimulating social (regional and global) co-creation," specifically by returning the University's assets to society.
- Having small to mid-sized companies and ventures move into D-Square and interact with the university on a daily basis represents the future model for universities. This could become a unique initiative for our university.
- Amid declining national tax revenues, it is crucial for universities to demonstrate their *raison d'être* and make sustainable societal contributions by utilizing financial resources beyond operational grants.
- Regarding the case studies at D-Square, "Systems of Sustainable Food Production" aligns well with Hokkaido University's focus, and "Fostering Societal Well-being with AI" is likely to garner positive responses. However, "Cross-disciplinary Collaborations

in Outer Space Research" could be better received if the University clearly articulated its rationale behind adopting this project.

- While D-Square is only a temporary name, we should choose a name that instantly evokes the innovative nature and frontier spirit of the facility.
- While it is understood that the University bonds are intended solely for facility maintenance, constructing a seven-story reinforced concrete building seems like 20th-century thinking. Could there be a more innovative way to utilize these bonds?
- By incorporating new visions such as “Decarbonization,” “A Recycling-based Society,” and “Fair Transition” in addition to “Food Security,” our initiative can extend beyond its current scope and better differentiate the University from others.
- Hokkaido University should emphasize its frontier spirit, enriched by its historical background. Additionally, we should consider how to convey the negative aspects of our history in a positive light.
- It is our hope that by the second half of the 21st century, the University will be recognized for its unique excellence and innovation, based on ideas not found in Honshu, the Tokyo metropolitan area, or other areas along the Pacific coast of Japan.
- Using University Bonds in order to fund D-Square to work towards achieving “HU VISION 2030” is the proper course of action.
- Utilization of D-Square can represent the “how” in our efforts to develop human resources, create innovation, and establish startups. Given its significant role, impactful discussions surrounding the project are crucial to achieving favorable results.
- Since interest rates in Japan are expected to rise steadily in the future, it is recommended to account for multiple possible patterns of how they might increase.
- Due to the possibility of rising interest rates, it would be advisable to issue University Bonds as soon as possible, considering the current social and economic conditions.
- The failure of Japan's innovation policy is due to insufficient investment in labor. Human investment will be essential in the age to come.
- If we are going to make investments, we should seek returns. Today, investors tend to invest in businesses whose concepts they empathize with. Therefore, we need to have a clear long-term vision.
- When visualizing the overall structure of the co-creation hub, the connections between each floor, as indicated in the materials, are crucial. The core focus is co-creation with society. How we organize teams to promote this co-creation is key.
- There are three key points to focus on when creating the co-creation hub: (1) how to design the space, (2) what functions to incorporate into the space, and (3) what devices to install therein. In particular, it is important to install devices to foster connections.
- Innovation in the natural sciences often paves the way for the future of sustainable food production systems. However, barriers such as industrial structures and business practices can sometimes impede progress. Universities play a significant role in overcoming these challenges, so it is ideal for the co-creation hub to become a gathering place for those invested in these innovations.

- The Space Mission Center is the first facility in Hokkaido and the first in the space field to be selected under the J-Innovation Hub Initiative. Since this is a research field that has the potential to become one of the University's strengths, we should actively promote the project.
- For companies, upfront investments are about outlining growth strategies. Investments currently are expected to highlight Hokkaido University's strengths and enhance its ability to connect with local communities.
- In the future, it is possible that various blends of ventures, including start-ups, will take shape. As co-creation and connecting the right people are seen as major strengths of Hokkaido University, it is crucial that we put these efforts at the forefront of our endeavors.
- When issuing University Bonds, it is vital to constantly monitor the University's revenue.