

令和6年度 第2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9月11日（水）10:02～12:08

場 所 北海道大学事務局大会議室

出席者 21名

（学外） 大槻、河合、空閑、小坂、小高、SACKO、杉江、鈴木、三橋、三輪、
渡辺 各委員

（学内） 寶金、山口、横田、山本、高橋、瀬戸口、行松、甲田、AHMADJIAN、
渥美（WEB） 各委員

欠席者 1名

（学外） 藤井 委員

（オブザーバー）

高橋監事、北村監事

議 事

議事に先立ち、新任の委員について紹介があった後、令和6年度第1回経営協議会の議事要旨について確認があった。

【 議 題 】

1 令和6年度国立大学法人ガバナンス・コードにかかる適合状況の報告について

総長から、資料1から3に基づき、令和6年度国立大学法人ガバナンス・コードにかかる適合状況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、役員会の審議を経たうえで本学ホームページに公表する旨発言があった。

（主な意見）

・ ガバナンス・コードには、HU VISION 2030 を具現化するために中期目標・

中期計画を位置づけているが、実際はビジョンがあって中期目標・中期計画が作られる順番になっていない。そのため、ガバナンス・コードの整合性が十分に取れていない。

- ・ ガバナンス・コードの内容を簡素化し、実効性を高める必要がある。
- ・ 中期計画が6年間変更できないことがアップデートの障害となっている。HUVISION 2030 を長期的に掲げ、それを基に中期計画を考えていくようにするためには、現行制度の改善を国大協で協議して政府に働きかけてほしい。

2 北海道大学質保証報告書について

総長から、資料4に基づき、本学の質保証の実施状況を「北海道大学質保証報告書」として公表すること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一任願いたい旨発言があり、了承された。

(主な意見)

- ・ 海外でも何年で博士号を取得するということを KPI にしている事例は少ない。また、文系は研究が長く続くため理系よりも結果が出にくいということを文科省に説明するとよい。
- ・ 大学は人材を産業界や社会に供給していく役割を持つが、修業年限が守られないと、博士課程の人材が社会に出るのが遅れ、北海道全体の産業や社会の発展にリスクが生じる。
- ・ 社会に出るのが遅れている学生がいる場合は、キャリア教育を充実させ、企業とのつながりを強化することが重要である。原因を分析し、修業年限を守る比率を高め、人材の輩出に努力していただきたい。
- ・ 文系の大学教員に関しては、歴史的には博士号が必ずしも重要視されていなかった時代背景により、教員が学生を標準修業年限内に修了させる意識が低い例に接したことがある。
- ・ 修業年限については、卒業後の進路があるかどうか、出口に関しても教員の指導意識や教育に対する熱意が関係していると考えられているため、その点を考慮していただきたい。
- ・ 多くの大学では、実質的に学生の身分を離れても課程博士を出すことが問題となっている。

- ・海外では博士の出口が多様化していることもあって早期に修了させ社会へ挑戦させる一方で、日本は出口がしっかり保障されない限り学生を手元に置いておく傾向がある。これは、日本の教育の価値観や文化の問題であり、文科省と大学の間には矛盾があるため、アメリカ式の早期卒業を促す改革が必要である。
- ・ステークホルダーに対して公表するのであれば、チャレンジングな目標を立てて達成できなかったから評価を低くするよりは、できる範囲の目標を立てた方が一般の人に安心感を与える。

【 報告事項 】

1 北海道大学サステナビリティ宣言の策定について

総長から、資料5に基づき、北海道大学サステナビリティ宣言を策定したことについて報告があった。

(主な意見)

- ・実施するなら積極的にペットボトルの削減やペーパーレスなどのアクションプランを具体化していくべきである。
- ・大学内部の意識改革には非常にいい宣言である。
- ・宣言の中に「平和・人権・ウェルビーイング」が含まれている点を評価する。その中でも「平和」という言葉は21世紀で重要性が増しているため、言葉が入っているのは非常に重要である。
- ・先住民族アイヌに言及している点も評価する。この分野においては北大が世界をけん引することを期待する。
- ・大学がイノベーション改革のバックボーンとして、地域規模の課題解決に向けて人材を輩出する姿勢を示すいい機会である。
- ・現状では大学内でこの宣言が知られていない可能性が高く、学生も認識していないと思われる。中身のある宣言を社会に広め、北大が先頭に立って教育や人材輩出を通じて課題解決に取り組むことで、変革が可能になると考える。

2 「北海道大学 統合報告書 2024」の発行について

総長から、資料6に基づき、「北海道大学統合報告書 2024」を発行した旨報告があった。

(主な意見)

- ・ HU VISION 2030 の位置づけについては、Excellence と Extension が示された図を入れて頂くことがビジョンの共有には効果的である。
- ・ HU VISION 2030 の教育部分に Society5.0 が言及されているが、定義が確立された概念ではないため、2030 年に向けてこの言葉を使用する必要があるか検討すべきである。
- ・ ダイバーシティの項目にはジェンダーの概念が含まれているが、現在の日本の大学の現状を踏まえると、ダイバーシティ & インクルージョンの中に重要な点として挙げるべきである。
- ・ 学内外のアイヌ民族とその他の大学構成員の共生については、関係者が納得する表現及び内容になることが重要である。
- ・ ビジョンや理念の関係性を短期・中期・長期のフェーズに分けて示す必要がある。目標と手段の関係を明確にし、ビジョンや理念の年限と実現手段との関係を外部の人にもわかりやすく示すことが重要である。

3 令和 7 年度概算要求（財務省要求）について

総長から、資料 7 及び 8 に基づき、令和 7 年度概算要求（財務省要求）について報告があった。

4 委託運用にかかる受託機関について

総長から、資料 9 に基づき、委託運用にかかる受託機関について報告があった。

【 その他 】

1 令和 6 年人事院給与勧告について

総長から、資料 10 に基づき、令和 6 年人事院給与勧告について説明があった。

引き続き総長から、今後の国の動向を見極めた上で、本学においても、国に準拠する方向で調整を進めたいと考えており、関連就業規則等の改正にかかる必要な対応については、総長に一任願いたい旨発言があった。

【 意見交換 】

1 北海道大学創基 150 周年記念事業（寄附事業）

「北海道大学創基 150 周年記念事業（寄附事業）」をテーマに、総長から資料 11 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）

- ・ 他の大学では、寄附者を集めて学生が寄附金の使い道を説明する場がある。それが非常に感動的であり、有効的に使われていると再度寄附したくなる。寄附金の使い道を学生が直接寄附者に説明することは非常に効果的である。
- ・ 日本では寄附が大学の財産に組み込まれ、その後に使用されることが多いが、寄附者にとっては何の目的に使用されたかが見えづらいため、寄附者に報告しやすい方法を考えるべきである。
- ・ アメリカの大学では、学生が寄附者に直接報告するランチ会などを留学の前後に開き、それに学長が出席することがある。学生がどれだけ成長したか寄附の効果をビフォーアフターで示すことで寄附を促進している。日本でも寄附の位置づけや流れを明確にし、寄附者に直接報告する方法を考えるべきである。
- ・ 個人の寄附を促進するために遺贈の活用が考えられる。相続人がいない場合、資産を社会に役立てたいというような遺贈寄附への注目が高まっている。学生や関係者に対して全国の同窓会組織を通じたセミナーなど、意識レベルを上げることが積極的に行うべきである。
- ・ 寄附金の控除額は総所得の 40%が上限であるが、これを増やすことで寄附が増える可能性がある。簡単な話ではないが、国立大学の運営費交付金が減少している現状を踏まえ、控除額の増加を国大協で議論することが望ましい。
- ・ 寄附したい人と寄附を求める人を見える化しマッチングする仕組みが重要になる。双方のニーズをホームページやイベントで見える化し、社会貢献や環境、子ども子育てなどのテーマ設定を行い、寄附したい人へ情報が届く仕組みを作成した。寄附以外にも地域おこしに協力したいといったニーズもあるため、寄附以外も含めて大学を応援できる情報を大学側から発信していくことが重要になる。
- ・ 150 周年は寄附を増やすいい機会であり、プッシュ型のアプローチが効果的である。イベントへの招待や特典を見える化することで大学とのつながりが増えていくため、特典等は考えていく必要がある。

- ・財務基盤の強化には、企業との共同研究や受託研究、産学連携を進めることが重要であり、これにより自由に使える資金が増える可能性があるため、研究等は引き続き力を入れていただきたい。
- ・寄附を気軽に行えるようにするためには、寄附する側のコストが低いことが大切である。振込用紙を窓口に持って行って寄附をするというのではなく、簡単な作業で寄附ができる方法が導入されるとよい。
- ・例えばお礼状1枚出すことにコストをかけるくらいであれば、行った寄附が本来の目的に使われていることを確認できる仕組みを整えることが重要である。
- ・高額寄附の1000万円はハードルが高い。そこまでの金額にしなくても色々なやり方があると思われる。
- ・遺贈についても、大学には相続関係の専門家がいるといった趣旨の案内を送るなどの取り組みを行っているところがある。
- ・海外の大学では、プロフェッショナルを雇用し積極的にレクチャーなどのフォロー活動を行っているように、大学を支援したいと思わせることが大切である。
- ・寄附金を集められる者を雇用する例として、ネットワークに投資をし、大きなコネクションを持つ者を雇用することがあるので、参考にして頂きたい。
- ・運用面では、コストをかけずに外注することが正しいが、アセットアロケーションをしっかりと考える必要がある。
- ・寄附の専門家であるファンドレイザーに依頼したところ、情報収集や分析、戦略立案の方法が全く異なり、非常に効果的であった。実現可能かどうかを検討する必要があるが、特定の分野に専門性を持ったファンドレイザーがいることが重要である。
- ・企業が大学に寄附金を出すのが難しい時代になっている。また、寄附が集まらない理由は、受け入れる側のアピールが足りなく、出す側の動機づけが不足しているためである。
- ・共同研究を通じて財源を得ることが最も有効な方法であり、北大の研究と企業のニーズをマッチングさせることが重要である。
- ・企業はガバナンスの関係で、第三者委員会の審査で周年事業の寄附は通らない現状がある。

(以 上)

Summary of the Minutes of the Second FY2024 Meeting of the Administrative Council of National University Corporation Hokkaido University

Date and Time: 10:02 a.m. to 12:08 p.m. on Wednesday, September 11, 2024
Place: Large conference room, Administration Bureau
Members in attendance: 21 members
External Council members: Otsuki, Kawai, Kuga, Kosaka, Sacko, Sugie, Suzuki, Mitsuhashi, Miwa, and Watanabe
Internal Council members: Houkin, Yamaguchi, Yokota, Yamamoto, Takahashi, Setoguchi, Yukimatsu, Koda, Ahmadjian, and Atsumi (attended online)
Member absent: 1 member
External Council member: Fujii

Observers: Auditor Takahashi and Auditor Kitamura

Minutes

Prior to the proceedings, the new members were introduced, and the Council confirmed the Summary of the Minutes of the First FY2024 Meeting of the Administrative Council.

Matters to be Resolved:

1. Report on compliance with the FY2024 National University Corporation Governance Code

The President explained, based on Materials 1 to 3, compliance with the FY2024 National University Corporation Governance Code. The Council deliberated and adopted the agenda.

Then, the President explained the University's plan to publish the compliance information on its website after deliberation by the Board of Executives.

Main opinions:

- According to the Governance Code, the Mid-Term Goals and Mid-Term Plan should be developed to embody HU VISION 2030. However, the Mid-Term Goals and Mid-Term Plan were not originally prepared based on HU VISION. As a result, the integrity of the Governance Code is not fully maintained.
- The contents of the Governance Code should be simplified, and its effectiveness be enhanced.

- The Mid-Term Plan has not been changed for six years, which hinders updating it. To set HU VISION 2030 as a long-term goal and develop a Mid-Term Plan based on the vision, JANU should have discussions about improving the current system and lobbying the government.

2. Hokkaido University Quality Assurance Report

The President explained, based on Material 4, that the compliance status with the quality assurance would be summarized and released as the "Hokkaido University Quality Assurance Report." The Council deliberated and adopted the agenda.

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

Main opinions:

- Even in foreign countries, few universities set the number of years required to obtain a doctoral degree as a KPI. It is also recommended to explain to MEXT that it is harder for liberal arts researchers to get results than scientific researchers because liberal arts researchers tend to continue their research over a longer period of time.
- Universities have a responsibility to supply human resources to industry and society. If the course term is not finished as planned, postdoctoral students will be late in joining the workforce, which will be a risk to the development of industry and society as a whole in Hokkaido.
- If the University has students who are late in joining the workforce, it is vital to enhance their career education and strengthen their connections with companies. It is requested that the University analyze the source of the problem, increase the percentage of students who finish their course as planned, and strive to produce human resources.
- Due to the historical background of doctoral degrees not necessarily being given importance, some teachers in humanities courses have shown less willingness to ensure students obtain doctoral degrees within the standard course term timeframe.
- It is believed that the number of years to obtain doctoral degrees is influenced by whether students have decided on their career path after graduation, as well as their teachers' enthusiasm for education and attitude toward coaching. As such, teachers should keep these points in mind.
- In many universities, students obtaining doctoral degrees even though they have technically lost their status as students has become a problem.
- While universities abroad encourage students to obtain doctoral degrees early and to challenge themselves in wider society since they have various career options after completing doctoral courses, universities in Japan tend to hold onto students unless their career path is secured. This gap comes from Japanese values and culture in education and is a major area of discrepancy between MEXT and universities. It is necessary to reform the doctoral course to encourage early graduation as in U.S. universities.

- If the Quality Assurance Report is disclosed to stakeholders, it is better to set achievable goals rather than challenging ones. Achieving goals provides the public with a sense of reassurance, whereas failing to meet challenging goals can undermine their confidence in the University.

Matters to be Reported:

1. Establishment of the Hokkaido University Sustainability Declaration

The President reported, based on Materials 5, on the establishment of the Hokkaido University Sustainability Declaration.

Main opinions:

- If implemented, specific action plans, such as reducing plastic bottle use and going paperless, should be proactively detailed.
- This declaration is very good for raising awareness among members of the University.
- I highly value the Declaration as it mentions "Peace, human rights, and well-being." Among these words, "peace" stands out because it is becoming more essential in the 21st century, and I believe it is critically important.
- It is significant that the Declaration refers to the Ainu, an indigenous people of Hokkaido, as Hokkaido University is expected to lead the world in this area.
- This is a good opportunity for the University to show its motivation to turn out talented human resources for solving local-scale problems as the core of its innovation reform.
- It is highly likely that this Declaration is not known within the University, nor even by its students. I believe that Hokkaido University can transform itself by spreading this declaration to society and leading in tackling problems through education and the creation of human resources.

2. Issuance of "Hokkaido University Integrated Report 2024"

The President reported, based on Material 6, the issuance of the Hokkaido University Integrated Report 2024.

Main opinions:

- To properly position HU VISION 2030, it would be effective to share the vision by inserting a graphic that highlights "Excellence" and "Extension".
- HU VISION mentions Society5.0 in the education part. However, since Society5.0 is not a well-established concept, it should be reconsidered whether this term needs to be used for the 2030 initiatives.
- The concept of gender is covered in the Diversity section. However, given the current situation at Japanese universities, this should be emphasized as an important point in the Diversity and Inclusion section.
- Regarding the coexistence of the Ainu inside and outside the University and other members of the University, it is crucial that HU VISION uses expressions and contents

acceptable to the people concerned.

- It is necessary to show the relationship between the vision and its philosophies across short-term, medium-term, and long-term phases. Additionally, clarifying the relationship between the goals and methods and presenting a timeline and realization methods for this vision and its philosophies in ways that are easily understood by external stakeholders is important.

3. FY2025 budget request (Request to the Ministry of Finance)

The President reported, based on Materials 7 and 8, on the FY2025 budget request (to the Ministry of Finance).

4. Trustee organization for entrusted operations

The President reported, based on Material 9, on the trustee organization for entrusted operations.

Any Other Business:

1. 2024 NPA Remuneration Recommendations

The President explained, based on Material 10, the 2024 NPA Remuneration Recommendations.

The President expressed his intention to make adjustments in remuneration to comply with the government's policy after monitoring the government's future trends, and he requested that Council members leave the necessary actions for the revision of related work rules, etc., to the President.

Exchange of Opinions:

1. Hokkaido University's 150th Anniversary Commemorative Projects (donation projects)

After an explanation by the President based on Material 11 on the theme of "Hokkaido University's 150th Anniversary Commemorative Projects," various opinions were exchanged.

Main opinions:

- Other universities have set up opportunities for students to explain to donors how the donated funds will be used. This is very impressive and makes donors more likely to donate again, knowing their contributions are being used effectively. Providing a platform for students to directly explain to donors the use of donated funds is a highly effective way for students to secure funding for their research.
- In Japan, donations are commonly recorded as the property of universities before their use is determined, however, this handling makes it difficult for donors to see what donations are used for. We should consider easier methods to report donated fund usage

to donors transparently.

- Some American universities hold luncheons before students go abroad for study and after they return where students can report directly to donors; sometimes even the university president is in attendance. It shows donors how much students grow by comparing them before and after going abroad and demonstrates the effect of their donations, which then solicits future donations. Japanese universities should also clarify the positioning and handling process of donations and find a way to report their use directly to donors.
- Bequests, in which someone who has no heir donates their assets to benefit society, are attracting increasing attention and are also an option to promote individual donations. It is recommended that the University actively raise awareness about bequests through holding seminars, etc., for students and related people through alumni associations across Japan.
- The upper limit of the deductible amount in the case of donated funds is 40% of the total. If the upper limit is raised, the donated funds may increase. It is not an easy task, but it is desirable that JANU discuss ways to increase the deductible amount in light of the current situation, where the operational grants of national universities are decreasing.
- It is necessary to have a system that makes the needs of donors and recipients visible so they can be matched. A system was created to display the needs of both parties on a website and at events, and areas of interest are set up for potential donors, such as social contribution, environment, and parenting. This information is then delivered to prospective donors. In addition to donations, there are also the needs of those who want to cooperate in revitalizing the local community. Therefore, Hokkaido University needs to transmit this kind of information for its own financial support, including donations and other activities.
- The 150th anniversary is a good opportunity to increase donations, and a push-type approach has been shown to be effective. Invitations to events and clear visualization of privileges will strengthen donors' relationships with the University. This being the case, attractive and appealing privileges should be prepared.
- To strengthen our financial base, it is essential to promote joint research with business enterprises, commissioned research, and university-industry partnerships. A strong financial base may increase the funds that can be used at the University's disposal. It is hoped that the University will continue to focus its efforts on such research.
- To increase the likelihood of donations, it is important that they can be made with less time and effort. It would be great if a simpler donation method were introduced, rather than having to present a payment slip at a bank counter.
- Even sending a thank-you letter incurs costs. Instead, it is more important to make a system through which donors can confirm that their donations are being used for their intended purpose.
- A big donation is defined as 10 million yen and higher, which is a high hurdle. There

may be other ways to collect donations without setting the hurdle so high.

- Regarding bequests, some universities send out letters to introduce their inheritance specialists.
- Universities abroad actively employ professionals who give lectures and follow up with them. Such activities are significant in encouraging people to support the University.
- As an example of hiring people who can raise contributions, some universities invest in developing their networks and hire people who have many connections. I hope this serves as a useful reference.
- In terms of operation, it is correct to outsource projects at a low cost, however, at the same time it is essential to carefully think through asset allocation.
- We hired a fundraiser who is an expert in endowment and found them to be very effective, with a completely different approach to information gathering, analysis, and strategic planning. While feasibility needs to be considered, it is important to employ fund-raisers with expertise in specific fields.
- We face an age in which it is difficult for companies to make donations to universities. The reasons for the lack of donations are an insufficient appeal from Universities asking for donations and an absence of motivation from the donors.
- Obtaining financial resources through joint research is the most effective way to do so, and it is crucial to match the research themes of Hokkaido University with the needs of companies.
- Under the current situation, companies are not allowed to donate to the University's anniversary projects following a review by an independent panel due to governance-related issues.