

全体的な状況

平成16年4月からの法人化によって国立大学の意志決定は総長と役員会に集約され、大学のトップマネジメントはこれまでよりもはるかに高いレベルで可能となった。このトップマネジメントを実際の大学運営の中で実現するためには、トップの意志決定を支える補佐制度が不可欠である。本学では、法令に基づいて役員会、経営協議会、教育研究評議会を、また、部局等の意見にも配慮するため部局長等連絡会議を設置した。さらにトップマネジメントを補佐する制度として、理事（副学長）を室長とする5つの総長室（「企画・経営室」、「教育改革室」、「研究戦略室」、「国際交流室」、「施設・環境計画室」と、総長室から独立した「評価室」を置き、総長又は理事の業務遂行を機動的に補助する役員補佐14名を配置した。このような運営組織の整備によって大学運営に関わる重要な情報は総長と理事の下に集約されることになり、総長・理事の指示によって各総長室は担当の事項について企画立案を行い、それを基に総長と役員会の意志決定が行われるようになった。

この新しい体制の下で、総長のリーダーシップにより、全学運用定員や重点配分経費などを導入、実施した。これらの制度の活用により、専門職大学院の設置及びそれに対する支援、学生サービス向上のための重点的な予算配分、「21世紀COEプログラム」や「特色ある大学教育支援プログラム」への積極的取組などの諸方策を推進した。

大学は、知の継承という役割を担いつつ、同時に時代の要請に応える自己革新も求められており、教育研究組織の改編は、大学のトップマネジメントと部局の自発的なイニシアティブのいわば合力として進める必要がある。そうした改編を促す方法として、全学運用定員制度を導入した。これは、学内資源の戦略的配分システムの一つとして、運営費交付金の一定割合を総長の下に留保し、斬新で先端的な特色ある教育研究プロジェクトや、学術的・社会的要請に応える組織再編に対して優先的に教員ポストを配分する制度である。総長主導でポストを有効に配分し、教育研究組織の再編と創生とを促すことになる。

また、法人化前においても、資金の戦略的配分を試みていたが、法人化後は、全学的な見地から教育研究を活性化するために、「重点配分経費」を設けた。平成16年度は約12億3600万円を予算化し、総長の主導により、専門職大学院の設置準備支援、並びに「大学の入口から出口まで」の学生に対するきめ細かいサービスの向上に関するものに重きを置いて配分を行った。

このような運営組織並びに資源配分制度の整備に基づいて、総長の主導により推進された取組の成果について、以下に概括する。

1. 大学院整備の展開

この中期目標期間において、大学院の整備は本学の重点項目の一つとなっている。本学は基本理念の一つとして「実学の重視」を掲げているが、高度専門職業人教育を目的とする大学院教育の整備は、この基本理念にかなうものである。平成16年度に本学は大学院整備に関して新しい一歩を踏み出した。すなわち、専門職大学院の設置（法科大学院）ないし設置準備（公共政策大学院、会計専門職大学院）と新領域研究科（情報科学研究科）の設置である。公共政策大学院は、法学研究科・経済学研究科・工学研究科の緊密な連携による「文理融合型」であるところに他の大学には見られない大きな特色を有している。会計専門職大学院は、東北大学とともに国立大学で初めて設置をみた。これら専門職大学院の設置準備に対しては、総長主導により全学運用定員の活用などの支援も行われた。

また、本学はこれまで、学生の所属する教育組織と教員の所属する研究組織を分離する「学院・研究院構想」を検討してきたが、平成16年度に具体的な検討・準備を進め、環境科学院・地球環境科学研究科と水産科学院・水産科学研究科を平成17年度に設置することになった。

「学院・研究院構想」は、大学の教育・研究組織を学問的、社会的要請に対応して柔軟に再編しうる体制を目指すものである。大学は、長い歴史の中で培われてきた知の伝統を継承し、発展させるという使命とともに、自ら新しい研究領域を開拓し、その分野での専門家を機動的に養成するという期待にも応えてきた。大学は、その両面の調和を図りつつ、自己の変革を遂げてきたともいえる。しかし、旧来の大学院の研究科は教育と研究を一体的に行う組織とされているため、その改組再編には大きな困難がともなう。大学における

教育と研究のそれぞれに求められる学問的、社会的要請はきわめて多様であり、それに単一の組織で対応することには無理なところがあった。また大学院重点化以後も、本学は「全人教育」という理念のもとで、全学支援体制による独自の教養教育（全学教育）を展開し、それを専門教育と連携させる学部教育体制の充実にも努力してきた。大学院の再編は、常に学部教育の展開を考慮に入れるものでなくてはならない。

このような大学に課された多面的な要請に応えるべく、学校教育法第66条の規定を活用し、研究上の観点から教員の所属する研究組織（研究院）を編成し、教育上の観点から学生の所属組織である教育組織（学院）を編成することを可能とする「学院・研究院構想」を採用することにし、その第一歩として上述の改組を行った。なお、この構想に沿った組織改編は、生命科学の分野でも既に検討が進行しており、その他の領域においても検討の上、可能なものから逐次実施する予定である。

2. 教育の改革

本学の全学教育は、学部一貫教育体制による学士課程教育の中で、「コモン・コアカリキュラム」と位置付けたりベラルアーツを中心とする教養科目と、各学部の専門教育の基礎となる基礎科目から構成されており、全国の大学に先駆けて、本学の全教員がこれに責任を負う全学支援体制によって実施してきた。平成16年度においては、教養教育のコアカリキュラムの実績を、新高等学校学習指導要領（平成11年告示）による高校教育の変化に対応する教育課程改革に継承するため、総長室の一つである教育改革室の主導の下、同指導要領の影響を「学生の学力の多様化」と捉え、コアカリキュラムを含めた本学の学士課程教育全体の改革について検討を行った。その検討結果により、平成18年度以降の全学教育と専門教育にわたる教育課程改革の基本的方向を明らかにし、実行教育課程表の策定に向けて具体化の準備を行った。

また、「秀」評価及びGPA制度の導入による成績評価の改革を平成17年度から先導的に実施することを決定した。GPA制度及び「秀」評価の導入は、学生の学習意欲を喚起する上で有効であり、大学院進学や卒業資格に反映させるなら、社会に対して本学教育の質を保証することにもなる。と考える。

平成16年度に文部科学省が公募した各種教育プログラムに対しては、教育改革室が中心となって、企画・立案・学内選定を実施した上で応募した結果、大学教育の改善に資する取組（特色GP）では2件（うち1件は共同取組）、各種審議会からの提言等、社会的要請の強い政策課題に対応したテーマで公募が行われた取組（現代GP）では2件、法科大学院における実践的な教育の推進を目的に公募が行われた取組（法科大学院等形成支援プログラム）で1件が採択された。また、これと並行して、総長主導の重点配分経費を活用して、教育の質の向上を目指した全学の教育改革促進事業を展開した。このような新しい体制によって、全学的な教育改革とともに、各部局における教育改革や部局の枠を越えた横断的な教育改革の取組を促進した。

3. 入学者選抜（入口）から就職・進学（出口）までの学生支援等

大学と社会の変化に対応した本学の入学者選抜制度改革を、組織、制度、アドミッション・ポリシー等の諸方面で展開した。

特に、平成18年度以降の入学者選抜制度改革については、本学の教育理念・求める学生像・募集単位と選抜方法の意図（前後期、AO入試、学部ごとの特色などを含めて）などからなる包括的なアドミッション・ポリシーを他大学に先駆けて作成・公表するなど、多くの課題を遂行した。

また、入学者選抜にかかる企画・広報・調査・実施の業務を包括的に遂行し、意欲のある学生を積極的に迎え入れるため、新たな「アドミッション・センター」を平成17年4月に設置することを決定し、これによって今後、総長主導の下に、入学者選抜制度改革を機動的・戦略的に実施することが可能となった。なお、高校教員、電通、JTBなどの学外者を含むアドバイザー・ボードを置いて、広報コンテンツと広報方法の両側面にわたって検討を行い、「アドミッション・センター」の「広報・相談部門」の活動基盤を整えて

いる。

さらに、大学教育を学士課程教育のみならず、入学選抜（入口）から就職・進学（出口）までの過程としてとらえ、総長主導により、平成16年4月に「北海道大学キャリアセンター」を設置した。同センターにおいては、学生へ就職情報を提供するとともに、就職支援セミナー・企業説明会などを開催し、学生の就職活動を支援した。また、各研究科・学部における就職支援活動やインターンシップなどを集約・調整し、キャリアセンターを中心に就職支援を効率的・組織的に行う全学的体制を構築するとともに、高等教育機能開発総合センター生涯学習計画研究部と協力してキャリア教育に関する研究会を立ち上げ、その研究成果により平成17年度からの新しいキャリア教育科目の実施を実現した。

なお、平成16年4月に開設した法科大学院並びに平成17年4月に設置することとなった専門職大学院においては、それらの特色に合致した入学試験を実施した。政策立案能力を有する有為な人材を養成する公共政策大学院では、議員、公務員、NPO・NGO職員などの社会経歴を積極的に評価し、その経歴を大学院教育と結合する道を開いた。この結果、大学卒業業者以外の資格審査を経た者5名（内、高校卒3名）を含む15名が社会人特別選抜を通じて合格した。また、専門職大学院については、アドミッション・ポリシーの「求める学生像」に適合する学生の積極的に受け入れるため、入学試験成績優秀上位者（定員の10%）を総長決定枠として、平成17年度入学者から初年次に限って経済的援助措置（入学料・授業料免除）を行った。

4. 研究支援体制の確立と効果

本学の研究支援は、総長室の一つである研究戦略室が企画・立案し、実行に移した。21世紀COEプログラムについては、「21世紀COE推進会議」に研究戦略室も参画し、プログラムの申請、採択プログラムの実施・運営・点検等に至るまで積極的に関与した。平成16年度は「革新的な学術分野」で「トポロジー理工学の創成」と「海洋生命統御による食糧生産の革新」の2件が採択され、平成14年度からの合計採択件数は12件となった。

また、「21世紀COE推進会議」は各拠点の進捗状況報告書（中間評価用）の作成支援やヒアリングのための学内リハ・サルなどを実施して、拠点運営を支援した。その結果、平成16年度に実施された平成14年度採択の4拠点の中間評価では、1拠点がA評価、3拠点がB評価という成果を得た。さらに、研究戦略室は北海道大学連合同窓会と連携し、「21世紀COEプログラム拠点活動報告会」等を開催し、その成果の社会還元にも努めた。

また、本学は、平成15年度文部科学省科学技術振興調整費戦略的研究拠点育成プログラムにおいて、創成科学研究機構を育成機関とし、「知の創造」と「知の活用」をメイン・コンセプトとする「北大リサーチ&ビジネスパーク構想」が採択された。

「知の活用」には、包括連携と地域連携という二つの道筋を設定しており、包括連携に参加する企業には、「知の創造」段階から参画を得て、協力しあって作成したビジネスモデルを基にパテントマップを作り、共同で知的財産権を保有する。この知的財産権をベースに、本学は新産業の創成に貢献することとなる。包括連携は、研究交流・人材交流・人材育成を三本柱として、これまで既に8社と包括連携を締結しており、平成16年度末現在、5社と連携計画が進行中である。

地域連携は、北海道にある大学としての社会貢献を目的としており、本学の「北キャンパス」を中心に、大学の創出した「知」を地域社会に還元する仕組みである。平成16年7月には、北海道内の5機関（本学、北海道、札幌市、北海道経済連合会、北海道経済産業局）が地域連携協定を締結し、人材交流や人材育成などを一体となって実施することとした。

さらに、本学の研究を強く活性化するために、重点配分経費のうち約3億2千万円を学内公募等により研究支援に活用した。公募事項は、「世界的レベルの戦略的プロジェクト研究の推進」（応募25件、採択5件）と「先端的融合学問領域創成のための支援」（応募32件、採択4件）であり、選考結果はコメントを付けて応募者に通知し、今後の研究の展開の参考に供するとともに、事後評価も厳正に行った。

5. 国際交流の展開

総長室の一つである国際交流室が中核的役割を担って、本学の国際交流の戦略企画・実施体制を整え、この体制の下に、東アジア、特に中国・台湾に向けての活動拡大、派遣学生増加に向けた環境整備、受入れ留学生への奨学金授与措置などを行った。

また、本学は、これまでも研究員の受入れや教員の派遣など、JICAと協力を行ってきたが、相互協力が可能な分野で連携を推進し、開発途上国への国際協力の実施や国際協力に資する人材を育成するため、JICAとの連携協力協定を平成17年4月に締結することとし、その準備を行った。加えて、平成16年度からJIBCを通じた円借款による中国内陸部人材育成事業による研修生を組織的に受け入れ始めるなど、国際開発協力を組織的に推進した。

6. 人件費総額管理下での人事管理システム

法人化後は定員の概念がなくなり、人件費総額管理となったが、本学では人件費については全学管理として、部局別の配分は行わず、また、教員については「国立大学法人北海道大学教員配置規程」を制定し、各部局別に学内定員を設定して人員管理を行うこととした。これは法人への移行に伴う暫定的な措置で、人件費総額管理導入のメリットを十分に活かすことができる新しいシステムの構築は法人化後の重要な課題となった。

平成16年度においては、総長室の一つである企画・経営室を中心に先述の全学運用定員制度をさらに機動的に活用し、効率化係数1%に対応しつつ、法人化のメリットを活かし、各部局が必要に応じて柔軟な人事管理を行えるシステムの導入に向けて検討を開始し、平成17年度中に成案を得る方向で問題点の整理等を行った。さらに、外国人教員や任期付き教員等を対象とした年俸制の導入、民間から人材を登用した際の弾力的な給与格付け等を視野に入れた柔軟な給与制度の設計などについても、平成17年度に成案を得るべく、調査検討を行った。

病院については別途、財務担当理事と病院を中心に検討を行い、平成17年度から病院予算の人件費及び物件費の包括的運用を実施することとした。これは、全学管理となっていた病院の人件費を一定のルールの下に病院に配分し、病院が独自に人件費及び物件費を包括的に運用することで、病院予算を自由かつ柔軟に執行し、経営効率を高めることを目的としている。

7. 経費の削減及び病院経営の改善

業務のアウトソーシングについては、旅費業務及び病院の収納窓口業務について、平成17年度から実施することを決定して準備を進め、平成18年度以降も導入業務を拡大することとしている。

また、病院においては経営の健全化を図るため、病院長の下に「経営推進部門」を設置し、病院経営改善についての方針をまとめた。このうち、病床稼働率の向上（平成15年度87.6% 平成16年度90.4%）ME機器管理センターの設置準備 X線画像等のフィルムレス化 人材の合理的・効率的な配置等を実施した。

8. 社会との連携及び広報活動の充実

法人化後における社会連携システム整備の一環として、平成16年4月に15の学部同窓会と23の地区同窓会を束ねる組織として北海道大学連合同窓会が結成された。同連合同窓会を窓口とすることによって、学生の就職支援、研究成果報告会等の大学と社会との連携を容易に実現させるとともに、北海道大学カードの加入要請、ポブラ並木再生支援金の協力要請等の積極的な推進を実現させた。

産学官の連携については、「4. 研究支援体制の確立と効果」に記載したとおり、「北大リサーチ&ビジネスパーク構想」を中心として推進し、北海道の一層の活性化を図るため、北海道内の5機関による地域連携協定を締結した。

病院では、「地域医療支援室」を設置して地域医療機関への医師紹介に係る窓口を一本化し、3,907件の要請に対し3,791件の紹介を行った。さらに、北海道内の地域医療機関、介護・福祉施設との連携を強化するため「地域医療連携部」を設置した。

また、本学札幌キャンパスは北海道を代表する観光スポットであり、その名称やロゴは商業的に大きな価値を持っている。国立大学法人という制度的な制約の中で可能な範囲で、本学の広報活動、教育研究成果の普及活用事業の一環として、北海道大学の名称及び商標を使用し、本学自らの事業、もしくは民間企業の事業として、オリジナルグッズや本学関連商品等の販売を行うことを決定した。その中には、北大オリジナルグッズや北大ロゴを商標登録し、北大オリジナルグッズを販売する事業、民間企業による北大ロゴの使用許可、農畜産品などの「北海道大学生産品」の販売等が含まれている。これにより、商標使用許可等に対する民間企業からの教育支援寄付が期待されるものである。

なお、平成17年2月に株式会社電通北海道との包括連携協定を締結し、本学の広報体制の整備や北大ブランドの確立に向けて具体的取組を開始した。この協定により、相互の連携を通して、本学が有する研究（知的財産）や人材と電通北海道及び電通グループが保有するコミュニケーション領域全般についてのノウハウを活用しあい、北海道における産学の新しい価値創造、すなわち「21世紀のBe ambitious」の実現を目指している。

9. 施設マネジメントの推進

「施設資産の保全」、「危機管理」、「施設資産の有効活用」、「管理経費の削減」を達成するため、大学全体として一体化した施設マネジメント体制の在り方について基本方針を決定した。

この基本方針は「施設の品質管理（各施設の適切な機能維持）」、「供給管理（供給可能スペースとスペース需要とを一元的に把握した上での適切なスペース供給管理）」、「財務管理」、「安全環境管理」の4つの要素からなる。特に、「供給管理」におけるスペースマネジメントについては、大学としての経営的判断が重要となるため、公正かつ効果的なスペース配分、戦略的利用スペースの確保と適正な配分、スペース利用の効率化と余剰スペースの有効活用、利用スペースに応じた施設運営管理経費の負担、部局横断による一元的利用計画の立案を具体的実施目標として設定し、効果的なスペースマネジメントの展開に向けて活動を開始した。