

北海道大学教職員組合からの次期総長候補への公開質問と3候補からの回答

2025 年 10 月 2 日北海道大学教職員組合（ <https://hokudai-shokuso.sakura.ne.jp/> ）
総長選考に際し北大職組は3名の候補者に公開質問状を出し、全候補からご回答をいただきましたのでここに紹介いたします。ご意見・ご感想などは北大職組ホームページからお寄せください。

質問事項	阿部弘 候補	長谷山美紀 候補	寶金清博 候補
質問1【基盤経費の獲得に向けた取り組みについて】 北海道大学の財務状況の改善については候補者各位がそれぞれの「所見」においてその改善提案をしているところですが、あえて大型競争的資金や外部資金ではない、基盤経費（運営費交付金）の獲得に向けた取り組みについて尋ねます。国立大学協会が2024年の声明で「もう限界」と述べたとおり、近年の物価高騰や円安といった事情の他、働き方改革実現のための経費確保等に対応するために国立大学は自助努力を続けてきましたが、基盤経費が増えない中での収入確保には限界があるとする考えが示されるようになっていきます。このような中で、基盤経費の獲得に向けて今後どのような施策を取るつもりかお聞かせ願います。	運営費交付金増額は、他の国立大学と連携して、国に働き掛けていきます。しかし、報道された8月26日の有識者会議では、2028年度からの導入という議論がなされており、喫緊の課題という認識ではないようなので、それに頼らない施策が必要と考えています。 運営費交付金が増えない前提で、人事院勧告への対応を含め運営費交付金で拠出している資金は外部から増やす必要があります。 短期で増収を進めなければいけない部分は、企業版ふるさと納税や財団などからの寄附金と考えています（企業版ふるさと納税は、翌年に受け取れることになるので、目的積立金から借りることで対応）。 また、現状の赤字の原因を明確にして、その流出を減らす取り組みも行います。	2004年4月1日に国立大学が法人化されて以来、大学には「自主・自律」が強く求められ、文部科学省による運営費交付金（以下「運交金」と記載します。）の配分に当たっては、各大学の「自助努力」や「成果」を評価する仕組みを導入してきました。しかし実情は、いかに大学が内部改革を進め、教育・研究の質を高めたとしても、それだけでは運交金の増額や安定的な確保には直結しないという構造的な問題が存在します。 現実的には、本学の努力だけでは運交金の増額配分を実現することは難しいかもしれませんが、そのような状況を踏まえつつも、国への働きかけは勿論のこと、社会全体に対しても国立大学の窮状を訴え続けることは重要であると認識しておりますので、様々なチャンネルを通じて具体的な行動につなげてまいります。これまでに私自身が築いてきた文科省をはじめとする様々な省庁との強いつながりやそこで得た知見を総動員して、この問題に真摯に取り組みたいと考えています。 一方で、昨今の情勢を鑑みますと、運交金増額への期待ができないことも予想すべきであり、それに対しての新たな収益源増を検討することこそが大学経営においては、必要不可欠な視点であると考えています。したがって、本学の強みをあらためて精査し、それらを最大限に活用することが重要であると考えております。例えば、政府大型予算等の一層の獲得、土地活用・ネイチャーポジティブ事業等、多角的な資金の確保や業務の効率化によるコスト削減等を積極的に推し進め、財政基盤の強化を図っていきます。	ご質問には、以下の3つの観点からお答えします。 1. 国の高等教育（国立大学法人など）に対する支援強化の期待 ここ数年、政府、国民も国立大学協会の「もう限界です！」のメッセージに代表されるような厳しい財務状況に対する理解を深めていると考えます。党派を超えた国会議員による高等教育に対する支援強化の発言も見られます。 本年の経済財政運営と改革の基本方針2025（いわゆる「骨太の方針」、2025年6月13日閣議決定）では、「物価上昇等も踏まえつつ、運営費交付金や私学助成等の基盤的経費を確保する」と明記され、従来にはない踏み込んだ記載と認識しています。これは、後述するように、国立大学協会（国大協）の声明の文言が反映されたものと考えています。国大協の活動なども効奏していると考えます。その点、私も微力ながら、貢献できたと考えています。 さらに、「国立大学法人等の機能強化に向けた検討会」からも、第5期中期目標期間の運営費交付金の算定にあたり、「最低限必要と考えられる教育研究をベースとした経費については、社会経済状況の変化に左右されず活動ができるよう、物価等の変動に対応させる観点も含め、安定性をより向上させた仕組みとする」という大学を支援するメッセージも発出されています。 こうした追い風を受け、文部科学省の2026年度概算要求では、物価や人件費の上昇が続くなかでも安定的に教育研究活動を継続できるよう、633億円が増額計上され、全体として、対前年度比約5.89%の増額、総額で1兆1470億円の規模となっています。国（文科省）が高等教育（国立大学法人）を支援していく姿勢がより一層明確になったといえます。今後、年末に向け、政局の影響がありますが、文科省の概算要求が高いレベルで政府予算案に反映されることが期待されています。 2. 国立大学協会（国大協）副会長として 所信表明に記載した通り、私は二期に亘って国大協の執行部（副会長）及び運営費交付金評価部長を拝命しており、第5期中期目標期間における運営費交付金の制度設計に対して、国大協としての意見をまとめる立場にあります。特に、以下の3で述べるように、大学運営の基盤となる運営費交付金には、競争的に配分される予算がありますが、こうした競争的資金は、基盤となる運営費交付金に対して「加算的」に措置されるべきと考えています。第5期の運営費交付金の制度設計では、こうした点を主張したいと考えています。 さらに、国大協執行部は定期的に文部科学省との情報交換を行っており、高等教育を取り巻く国内外の変化の激しい情勢をより早く正確に知る立場にいることは、北大にとっても非常に大きな意味があると考えます。 総長として再任された際には、この責任を果たし、国大協を通して、本学及び全ての国立大学の課題解決に貢献します。その際には、総長としての豊富な経験に加え、これまで培ってきた中央・地域の産官学との強固な連携や影響力が大きな力になると考えます。 3. 北大総長として 運営費交付金は大別すると、所定の係数で決められた予算と、競争的に配分されている予算の二つになります。後者には、①教育・研究組織改革による概算要求と②「成果を中心とする実績状況に基づく配分」、いわゆる「客観・共通指標」に基づく配分があります。いずれも、国立大学法人が運営費交付金から拠出した額を競争的に再獲得する制度であり、制度的には問題が多いと考えますが、この競争的な予算を確実に獲得できるよう、近年、取り組みを強化してきました。 まず、教育・研究組織改革による概算要求は、拠出した額と同等かそれ以上を獲得しなければならない大きな予算であると考えています。 そこで、直近の数年は、従来に比べて、学内募集時期を大きく前倒しし、本部・関係部局が大学ビジョンとの整合性など踏まえ、事業のブラッシュ・アップを徹底的に行い、文科省との意見交換も丁寧に実施することで、採択率の向上、拠出額を上回る予算の獲得に成功しています。 二番目の「客観・共通指標」に基づく配分では、トップ10%論文比率や女性教員・若手教員比率など、短期間で改善が難しい指標があります。一方で、進路不明者の割合、卒業生の進路フォローアップ、researchmapへの登録率、など、各部局の努力によって、改善が可能な指標もあります。 今年度は特に、こうした「努力が成果に短期に反映される指標」に戦略的に取り組むよう、各部局にお願いしているところです。その成果が年末には、一定程度あらわれるものと期待しています。 ご質問の最後は、「運営費交付金が十分に確保されていない中で、基盤的経費をどのように獲得するか」ということかと思います。ここまで述べたように、運営費交付金については、財政当局の高等教育に対する考え方を見直し、大学への財務支援が強化されるように予算折衝を粘り強く継続すべきと考えます。言い換えれば、運営費交付金の減少に歯止めをかけ、増加に転じさせることを放棄してはいけないと思います。そして、それを前提にしても、基盤的経費の運営費交付金依存からの脱却を目指すべきです。 今後は更なる経営的収入の獲得を目指し、戦略的・組織的なCRM（カスタマー・リレーションシップ・マ

この公開質問状の PDF ファイルは
下記のページからもダウンロードできます。
<https://luhu.sakura.ne.jp/wp/senkyo>



			ネジメント）体制を確立するため、最高財務責任者（CFO）を配置し、Public Engagement 組織を新設します。本組織で獲得した収益を効率的に運用し、持続可能な成長を目指すともに、Endowment 型研究組織の運営財源に充当することで、運営費交付金に依存せずとも教育研究の活性化を図る体制を確立します。本見解に関しては、所見の中に「収支均衡型財務運営からの脱却のための戦略」（外部資金の獲得の戦略、基金運用、経営的収入など）として述べていますので、参照をお願いします。 最後に、大学財務・運営費交付金と関係して、私が最も重要と考えていることについて簡単に述べさせていただきます。財務・運営費交付金と言うと、経営的な技術や政府関係省庁との関係と言った点が強調されますし、ここまで、詳述したように、こうした戦術の重要性は論を待ちません。 しかし、根本的に重要なことは、「北海道大学がどのような普遍的な価値を社会にもたらすことができるのか」というビジョンをこの大学が示すことができるかどうかだと確信しています。社会から、共感を受け、支援すべき公共体として、北海道大学が、価値観の変化の中で、変えるものを変え、変えてはいけないものをどのように考え、そして、それを具体的な戦略に結実させることこそが最も重要です。 HU VISION 2030 はそのために作ったものですが、今後の北海道大学を担う教職員や外部委員が、大学財務を勉強し、日本の高等教育・科学技術の在り方を学びながら、更に先の大学ビジョンを考える機会を考えたと思っています。 【参考資料】経済財政運営と改革の基本方針 2025（骨太の方針）https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2025/decision0613.html / 06 高等教育局主要事項 一令和 8 年度概算要求 https://www.mext.go.jp/content/20250826-ope_dev02-000044427_5.pdf / 国大協声明 https://www.janu.jp/wp/wp-content/uploads/2024/06/kokudaikyoku-saimei.pdf
質問 2【給与水準の人事院勧告準拠について】 北海道大学は 2004 年に法人化した以降も、常勤職員の基本的な給与水準は毎年 8 月に出される人事院勧告に準拠する運用を続け、国家公務員と同じ給与水準をほぼ維持してきました。しかし、2024 年に法人化して初めて人事院勧告に沿った賃上げを年内に行わないなど、財務状況が厳しさを増す中で本学では常勤職員の給与水準を国家公務員と同水準に維持することが難しくなってきました。今後もしばらく大幅な賃上げ勧告が続くと見られる人事院勧告について、どのような施策をとるつもりかお聞かせ願います。	まず、給与水準については、国家公務員と同じ水準に維持します。 既に第 1 問目でご回答を申し上げましたとおり、現在運営費交付金で賄っている費用を新たに獲得した寄附金を充てることを考えており、運営費交付金をできる限り残し、人事院勧告への対応を期間内に実施できるようにしたいと考えております。	人事院勧告の取り扱いに関しましては、国立大学の設置にかかる経緯を踏まえ、大変重く受け止める必要があると認識しております。 とりわけ給与は、教職員の勤労意欲に直結するだけでなく、優秀な人材確保にも欠かさない大きな要素でありますので、昨年の本学の対応につきましては、教職員の期待を大きく損ねるとともに、旧帝大の中で唯一であったことは非常に残念に思っております。実際に、各教職員に年間数十万円規模の影響が出ており、勤労意欲の低下によって本学を退職する教職員の増加につながることが懸念されます。既に現在、優秀な人材の流出が生じており、本学の存続において極めて大きな問題と認識しています。このような危機意識は、私の所見においても明確に記載しております。 ところで、今年度における人事院勧告においても国家公務員の月例給は 4 年連続増加の勧告がなされており、仮に、本年度に本学が平均改定率 3.3%にて遡及支給した場合には、10 億円規模の予算措置が必要と見込まれ（月給制及び年俸制を対象とした場合）、昨年度の人事院勧告による本年 4 月からの賃金増額分の 10 億円と合わせると、今年度末決算では、20 億円以上の人件費増が見込まれることとなります。このようなことでは、三期連続の赤字はもとより、令和 8 年度予算の編成も困難になると思慮され、本学財政は悪化の一途を辿ることが危惧されます。 このように、現在の本学における財政状況は極めて厳しいことから、直ちに財政における課題を徹底的にデータ分析し、その根本的原因を把握した上で、課題解決のための方策と財政再建計画を策定することが不可欠であると考えております。 加えて、自身の専門である AI・データサイエンスを駆使し、総合 IR 本部において培っ	上記のご質問に対して、まず、今年度の人事院勧告対応については、現時点（2025 年 9 月 30 日）では、4 月に遡及した完全実施が可能と考えています。 物価上昇や人事院勧告に連動しない運営費交付金に人件費の多くを依存している国立大学法人においては、常勤職員の給与水準を国家公務員と同じ水準で維持することが難しくなっています。そうした制度の下で、今後も上下の変動はあるとしても、長期的には、人事院勧告はプラス傾向が想定され、また、生活者の視点から見てもそうあるべきです。そこで、ここでは、財務課題全般と人事院勧告に対する①中期的な見通しと②短期的な見通しの 2 点を述べたいと思います。 ① 中期的な見通し（第 5 期中期目標期間に向けて） まず、中期的な見通しです。国の対応は質問 1 に対する回答 1 に記載しましたが、まだ概算要求段階でもあり、また、来年度以降継続されるかどうか不透明な状況です。ただ、国立大学法人の第 4 期中期目標期間が、2027 年度で終わり、2028 年 4 月から第 5 期が始まります。前述したように、第 5 期に向けて、運営費交付金制度、あるいは、国立大学法人の財務制度が、大きく改革されることは間違いありません。大きな流れとして、法人化以降の財務的な規制緩和の更なる拡大に加えて、運営費交付金の積算の仕組みも見直されると想定しています。 ここで、北大としては、3 つのことを早急に対応すべきと考えています。（ⅰ）以下の「HU VISION 2030」加速化プランに示したような、人事・給与マネジメント制度を進め、人件費の運営費交付金依存をできるだけ下げること、（ⅱ）第 5 期の財務改革に対して先制的な改革を進め、外部資金や資金運用益、経営的収入の増収を加速し、財務基盤の強化を進めること、（ⅲ）本学の財政に大きな影響を及ぼす病院に対して経営改善に向けた戦略を策定することです。具体的な戦略は、所信でも述べていますし、公開質疑でも紹介しますので、ご覧ください。 ② 短期的な見通し（第 4 期中期目標期間） 二番目は、短期的な対応です。言うまでもなく、給与水準の向上自体は歓迎すべきものであり、その前提に立ったうえで、人事院勧告の実施時期や水準は原則として準拠すべきと考えています。ただし、2024 年の人事院勧告は上昇幅があまりに急激であったため、長期的な財務基盤の安定・強化という観点から遡及実施を見送らざるを得ませんでした。 一方で、2025 年については、前述のとおり国に対して予算措置を働きかけると同時に、本学としても今後予想される人事院勧告への対応や物価上昇に耐えうる大学となるための施策をすでに開始しています。具体的には、昨年から「HU VISION 2030」加速化プランを実行しており、その具体的な内容をご説明します。 本学では、2024 年度以降も高水準の人事院勧告が続くことを想定し、2025 年 3 月には「HU VISION 2030」加速化プランを策定しました。その内容は以下の三点です。 ① 組織運営の効率化等により生み出す経営リソースの活用 ② 多様な経営資源を活用した財務基盤の強化と戦略的投資 ③ より魅力度の高い職場としての北大づくり （2025 年 3 月 19 日教育研究評議会資料より抜粋） まず、①の通り、業務運営の効率化により財政上の余力を捻出します。2025 年度は、大学ビジョン経費（いわゆる総長裁量経費）、事務局経費などの本部所掌経費を大幅にカットしました。この点は所信表明でも「従来の縦割りの業務構造を変換し教職協働を進め、大学組織全体の規模と支出の適正化とともに経営の効率化を進め、教員が教育・研究により専念できる環境を作ります。」と述べた通りです。但し、この余力をその

		た経験からエビデンスに基づく業務の削減と業務の効率化の徹底を図り、それによって生み出される削減コストにより、経営財源の増加と安定を実現させ、人事院勧告にもしっかりと対応してまいりたいと考えております。	まま年度の支出に充ててしまいますと、いわゆる「コストカット型経済」に陥り、いずれ立ち行かなくなることが予想されます。 そこで②の通り、経営努力から生まれたリソースを使って更なる成長・発展に向けた好循環を生み出します。所信表明でも「従来の収支均衡型財務運営からの脱却です。本学の強みを活かした収入の拡大を目指して、様々な規制緩和を最大限活用して自己財源を拡大し、獲得した財源を教育・研究へ戦略的に投資します。」と述べています。 こうした効率化や財務戦略を推進することが構成員に新たな負担をもたらすことのないように、③の通り魅力度の高い職場になるよう、人事制度改革やデジタル技術の活用を進めます。所信表明においても「教員が教育・研究に専念でき、職員がやりがいと誇りを持って働ける環境を目指します。」とお伝えした通り、着実に環境整備を進めます。 前述したように、これらの取り組みにより、今年度の人事院勧告対応については、現時点（2025年9月30日）では、4月に遡及した完全実施が可能と考えています。その理由として前述の「HU VISION 2030」加速化プランが順調に進んでいること、まだ確定はしていませんが、質問1に対する回答1でも示したように物価や人件費高騰に対応するための財政支援（運営費交付金）や病院経営に対する財政支援が行われる可能性が高いことが挙げられます。
質問3【非常勤職員の給与水準改善について】 前述した常勤職員とは異なり、非常勤職員の給与単価は国家公務員の給与や人事院勧告に準拠しておらず、大学が自主的に賃上げをしない限り人件費単価が据え置かれます。近年の最低賃金の上昇に伴い、一定程度の単価改善があったものの、常勤職員と非常勤職員の給与水準の格差は開き続けています。そしてそのような中でも、非常勤職員の業務は多様化しており、もはや本学の業務運営に欠かせない存在となっております。同一価値労働同一賃金の観点からも改善が必要と思われる現在の非常勤職員の給与水準について、今後どのような施策を取るつもりかお聞かせ願います。	非常勤職員の給与単価は、事業主が全国の平均単価や業績、そして同業種を参考にて決定すべきと考えています。ご指摘の通り、非常勤職員は本学の業務運営に欠かせない存在となっており、非常勤職員からの正規職員化をより積極的に進めることで、学内における給与格差を解消していきたいと考えています。 同一価値労働同一賃金に事柄につきましては、非常勤職員の正規職員化を進めつつ、多様な働き方改革の中で、労働者自身が自由に職種を選べるように努めていきます。	非常勤職員の給与の取り扱いに関しましては、国家公務員時代の決定方法や単価の上限設定の踏襲などが、現在の背景にあると考えております。 厳しい財政状況の問題はありますが、非常勤職員も本学を支える一員でありますので、財政状況を見極めつつ可能な限り給与水準の改善に向けて努力してまいりたいと考えております。	更に本学の客観共通指標での改善が期待されることなどがあり、完全実施に向けて、万全を尽くします。 非常勤職員の給与については、近年の人事院給与勧告が、若年層を中心に基本給の引き上げが行われてきた状況等を踏まえ、2023年度から毎年度、上限区分の増設の対応をとらせていただいています。 今後も賃上げの社会情勢が続くものと見込まれることから、2026年以降においても、雇用財源への影響等も踏まえつつ、地域手当の引き上げなど、その時点での状況を勘案して、待遇改善を図っていききたいと考えています。 非常勤職員の問題は、質問4の有期雇用教職員の問題と同様に、日本全体の課題であり、その程度が年々、深刻なものとなっていると理解しています。社会学の専門家の間でも、この30年余りの日本経済の停滞が、非正規雇用を増加させ、日本社会の階層化を加速させているという分析もあります。 本学の「HU VISION 2030」でも、持続可能な Well-being 社会を Mission としており、その観点から、非常勤職員の給与水準を上げることは、大学としての重要な経営戦略であり、財務体制の強化を進め、有能な非常勤職員の待遇改善は、人口減少社会における人材確保の観点からも大学の重要な施策であろうと理解しています。 ただ、その前提として、健全な人件費管理に基づいた経営マネジメントを強化すべきことはご理解いただけるものと思います。
質問4【有期雇用教職員の雇止めについて】 有期雇用教職員の雇止め問題に関して、文部科学省が2023年2月7日付けで「貴法人における無期転換ルール of 適切な運用について(依頼)」という文書を発出し、「無期転換ルールの適用を意図的に避けることを目的として、無期転換申込権が発生する前に雇止めや契約期間中の解雇等を行うこと」を行わないよう求めているにもかかわらず、北海道大学は現状の雇止めの方針を「直ちに労働契約法の趣旨に反するもの」ではないとして、2012年の役員会決定の方針を維持し、5年または10年での雇止めを継続しています。特に2023年3月の理化学研究所における研究者の大量雇止めにより社会問題化したこの雇い	雇止めについては大学運営上重要な論点であり、優れた人材の確保をする上での大きな課題となっています。これまで雇止めとしてきた理由等を究明し、正規職員化を進める体制を整備したいと考えています。 まずは、第3問目でお答えした通り、正規職員化をできる限り進めて行くことが労働者と事業主にとって良い結果をもたらすものと考えています。	大学における有期雇用教職員の雇止めに関しましては、教員（研究者）とそれ以外の職員とでは、業務内容の観点から取り扱いを異にしている状況があると考えております。 若手教員（研究者）につきましては、正規雇用を前提としたテニュアトラック制度により厳格な審査基準を含めて適正に運用されていると認識しております。 一方で、事務職等の非常勤職員にあっては、従前から正規職員の業務補助を前提として採用していることから正規職員への移行や無期転換という概念がありませんでしたが、現在は、本学の非常勤職員在職期間を1年以上有する者であれば、正規職員として採用される道を開放していると認識しております。 そもそも、この問題を語る前に、まずは、極めて悲観的な本学の現在の財政状況を好転させなければなりませんし、目の前に迫っている少子高齢化時代に向けて現状の業務構造や業務体制を抜本的に変える必要にも迫られていますので、このような状況を踏まえる	2012年度の役員会で決定された現行ルールについて、大学運営及び経営責任の観点から、一定のルールの下で有期労働契約という雇用形態を活用し、法律に即した適切な運用を行っているところであると考えています。 なお、雇用されている方の背景や条件、さらに雇用する側のニーズも踏まえ、これまで以上に有為な方の雇用をできるだけ長く継続できるように図っていききたいと考えており、その中で現在の運用について見直す必要があれば対応したいと考えています。 質問3でもお答えしたように、人口減少社会における人材確保は、組織発展に向けた生命線であるという認識は強く持っています。本学の必要十分な人件費の適正管理を行いつつ、有能な有期雇用教職員の雇用が継続できるようにすることは、大学の教育・研究・経営にとって、重要な戦略と考えています。

止め問題に対しては、学内からも改善を求める声が多く寄せられています。本学の雇止め方針について今後どのような施策を取るつもりかお聞かせ願います。		と、有期雇用教職員の雇い止め問題に関しては、より慎重に対応する必要があると考えております。	
質問5【軍事的安全保障研究について】 北海道大学は「国内外の軍事・防衛を所管する機関等との研究の取扱い」（2022 年 9 月 26 日付け役員会決定）において、「軍事利用に限定した研究は実施しない」としつつも、「国内外の軍事・防衛を所管する公的機関からの資金提供」を受ける場合は研究公正推進室が研究インテグリティ委員会を設置して審査を行い、受け入れを可能とする体制を整備しました。またその後は実際に防衛装備庁の研究推進制度に北海道大学から4件（2025 年 9 月 9 日公表分の新規 1 件を含む）の課題が新規採択されるなど、本学は日本の国立大学として軍事的安全保障研究を数多く実施している研究機関となっています。軍事的安全保障研究をめぐるこのような本学の方針について、今後どのような施策を取るつもりかお聞かせ願います。	「軍事利用に限定した研究は実施しない」という基本方針に変わりはありません。 一方、軍事等を所管する公的機関からの資金提供のなかには、純然たる基礎研究の部分があり、資金提供を実施する機関を以て直ちに「軍事利用に限定した研究」に該当するかどうかを判断することは困難、これらについては研究インテグリティ委員会を設置して厳しく審査しており、さらに採択状況を公表することによって中庸性を担保しています。 本学の判断だけでなく、アカデミア全体の意向として日本学術会議の動きも参照し、今後も、この方針に変更の異論が出されなければ、引き続き本施策を実施して行きます。	大学における軍事研究の取り扱いに関しましては、その是非を判断することが難しく、個々の研究内容や目的、社会的影響を慎重に検討するとともに、研究の自由と社会的責任のバランスを保ちながら、どのような研究に取り組むべきかを自律的に判断することが重要であると考えております。 軍事研究に関する議論は、単に「するべきか・しないべきか」という二元論ではなく、研究の内容、目的、透明性、そして社会的な合意形成を含めた複雑な問題でもあります。すなわち、大学の研究が軍事に結びつく可能性があることだけをもって、すべての研究を一律に否定するのではなく、個々の研究の意義と影響を丁寧に評価し、開かれた議論を通じて進めていくことが重要であると考えております。そのための一策として、例えば、研究インテグリティ委員会の構成員の多様化（有識者、一般市民、若手研究者、学生等の参画）を進めることも重要であると考えております。私の所見においても記載しておりますとおり、学内における透明性を高めることが、本件を含め、あらゆる所で徹底されるべきと考えます。	本学では 2022 年の役員会決定に基づき、研究費の出所を防衛装備庁に限らず 「軍事利用に限定した研究は実施しない」方針を堅持 し続けています。防衛装備庁から採択された本学の研究課題4件は、いずれも研究インテグリティ委員会による事前の審査において、明白に民生的研究を加速する研究であること、研究の自由及び研究成果の公開が確保されていることが、精査および確認されています。さらに、採択された課題は同委員会でも毎年、同様の審査を受けており、軍事利用への転換を避けるために継続してチェックされています。今後も同委員会による審査体制を維持しつつ軍事研究を厳しく制限し、民主分野の研究への支援を行います。
質問6【ハラスメントや不正告発の対応について】 北海道大学のハラスメント相談室や不正告発窓口に相談しても十分な対応をしてもらえないとして、本組合には常に教職員から相談が寄せられます。本組合では大学のハラスメント対応等が機能しない理由の一つとして、対応が部局任せとなっていることや、ハラスメントや不正の相談から認定までに時間がかかりすぎるため、被害者がその間に被害を受け続けること等を挙げています。大学の既存の対応体制が制度疲労を起こして有効ではなくなっている中で、本組合は大学執行部に対し、部局に忖度しない中立公平な対応を、執行部の強いリーダーシップの下で迅速に行うよう求めています。これらのことについて、本学の対応体制について具体的な改善策をお持ちでしたらお聞かせ願います。	現在の対応策だけでは、ハラスメント等に関する対応に限界があると考えています。 ハラスメント相談室で対応できるのは、法律面からのアドバイスで、実際に行うのは部局という仕組みとなっています。 しかし、先にも実例がありましたとおり、役員がハラスメント等を行った場合に被害者を救済する仕組みが欠けています。 そこで、部局の教員が専門家でもない中で対応するのではなく、企業で行っているリスクマネジメント会社に委託して専門的に対応する方針に転換したいと考えています。 加えて、本学がハラスメント等を黙認しないことを徹底するために、懲罰について検討したいと考えています。	本学におけるハラスメントへの対応や体制に関しましては、実際に関わった経験も踏まえ、改善すべき課題があると認識しております。 一方で、大学で発生するハラスメント事案は非常に複雑・多岐にわたっており、それらに適切に対応するためには、まずは現在の体制を検証することが必要であると考えております。その上で、現行の部局任せの体制ではなく、本学本部が直接主導する体制を構築することで、初期対応の迅速化と公平性を徹底したいと考えています。 ハラスメントへの対応は、被害者の人権や健康を守るのは勿論ですが、大学の信用失墜にも発展しかねない非常に重要な問題であることから、より実効性の高い対応や体制の在り方について検討したいと考えております。	本学はハラスメント防止規程およびガイドラインを定めて、ハラスメントの発生防止と万が一発生した場合の対応を定め、独立した運営体制をとり公正・公平に対応しています（参考に規定の URL を文末に記載しています）。ハラスメント相談室には、専門的な知識を有する専門相談員（心理士・弁護士）を配置しています。特に、学外者である弁護士が入ることにより客観性を重視した対応を行う体制となっています。 相談から解決までに時間がかかっている場合があることは私も強く認識しています。その大きな要因の一つとして、ハラスメントに関する相談の増加や内容の多様化・複雑化もあると考えています。また、 「ハラスメント相談は結果によっては処分につながるという性質上、相談者等に対する傾聴と慎重な対応が必要であることから、解決までに時間を要すること」 はご理解いただきたいと思います。 しかし、 「その時間を短縮するための改善も随時行っています」 。ここ 5 年間に専門相談員を増員しました。さらに、2023 年には相談室で行う簡易調査の導入により、従来よりも迅速かつ柔軟な対応が可能となりました。また、調査に至る前に当事者や部局等に対し、状況に応じて、助言や環境調整をサポート・依頼することも行っており、緊急対応が求められる状況にも速やかな対応ができる仕組みとなっています。 ご質問では、部局に忖度しない強いリーダーシップを本部に期待されておられます。確かに、内部では解決できない複雑な案件が増えており、部局での対応に限界があり、また、関係者が消耗する事態もあろうと推察いたします。 しかし、この点は、いわゆる、 「部局の自律・独立性との trade off の課題」 もあり、難しい案件は、全て、トップダウンと言う考え方は、必ずしも大学にはなじまないようにも思えます。セクシャルハラスメントなどについては、本部対応で迅速化は可能かと思いますが、部局に固有なアカデミックハラスメントなどは、本部の介入が、かえって、事態の混乱をもたらすことも想像され、慎重な対応を考えたいと思います。ただし、 「学生・教育・研究に大きな支障が生ずるような事態については、状況に応じて、本部としての対応」 が必要と考えています。 一方、ハラスメントのない環境構築を目指すことも大学として当然必要です。すでに、部局によっては、ハラスメント防止のためのセミナーが開催されていますが、今後は、大学全体として、ハラスメント防止教育を推進したいと思います。 いずれにしても、 「関係者の深刻な状況に寄り添って、早期の解決を図るため、今後も制度や機能の不断の改善が必要」 だと考えています。 【参考】「国立大学法人北海道大学ハラスメント防止規程」 https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/reiki/reiki_honbun/u010RG00000464.html / 「国立大学法人北

			海道大学におけるハラスメントの防止に関するガイドライン」 https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/soumubu/jinjika/sekuhara/guideline.pdf /ハラスメント相談室とは【学生編】（動画）https://www.hokudai.ac.jp/jimuk/soumubu/jinjika/sekuhara/index.htm
質問7【DEIの推進について】 北海道大学では、2021年に「ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」が出されましたが、実態としてまだ数多くの問題が残っている状態です。これらの問題として本組合は、本学における女性教員（2023年時点で15.8%：DEIニュースレターより）と女子学生（2025年学部入学者で29.6%：受験生向け広報紙より）の割合の少なさ、遺骨問題に代表されるアイヌ民族との共生に関する対応、そして法定雇用率を安定的に確保できない障がい者雇用問題等を挙げています。つきましては、ここで挙げた問題に対して今後どのような施策を取るつもりかお聞かせ願います。またここで挙げた問題以外に関しても、DEIの推進において進めたい施策がある場合はそれをお聞かせ願います。	女性教員につきましては、既に35%の数値を掲げており、各部局等において、様々な取り組みを検討しています。例として、部局における残ポイントを女性限定又は優先として公募し、さらにはスタートアップ経費を補助するというものであり、今後も継続して女性教員の採用を維持いたします。 特に、ドクターコース単位習得済の女子学生を積極的に助教などに採用し、本学に勤務しながら学位の取得を行う制度を整備することで研究者への道とキャリアアップを示すことができれば、本学で勤務する女性教員の増加および博士後期課程へ進学する女子学生も増加すると考えています。 障がい者雇用は、公的セクターには雇用時に補助金が支給されないの、民間企業に人材が流れてしまう傾向がありますが、一定期間の雇用実績がある方については、正規職員への登用も考える必要があります。 アイヌ民族との共生につきましては、既にアイヌ・先住民研究センターが精力的に活動し、様々なシンポジウムなども行っています。大学としては、実際にアイヌ民族の方々の研究を行い、その調査も行い、報告書も作成しているところであり、共生を進めておりますが、それ以前にこれからのアイヌ民族との共生を本格的に取り組むためには、大学として謝罪すべき点を明らかにし、それに基づき謝罪する方向で進めたいと思っております。	本学における女子学生の数に関しましては、私が身をもって感じているところでもあり、また、過去に女性研究者支援室長に就いた時には、女性教員や女子学生を増加させるための様々な取組を行ってきた経験があります。さらに、今後も中高生向けの進路啓発プログラム、ロールモデルとしての女性教員の増加、入試における女子学生枠の創設等が重要であると考えております。これらについては、学内の各部局等の現状を正確に把握しつつ、しっかりとした議論を行い、十分な合意形成を行った後、着実に意思決定を行っていきたいと考えています。 アイヌ民族問題に関しましては、単なる学術的な議論ではなく、人権と倫理の問題でありますので、これまでの本学の対応を踏まえた上で、引き続き、厳粛に対応してまいります。 障がい者雇用に関しましては、これに特化した業務の柔軟な設計、障がい者の特性を考慮した業務の提供等が有効であるほか、大学の教職員に対する障がい者雇用に係る研修や啓発活動も重要であると考えております。 DEIの推進に関しましては、大学が率先して取り組むべき課題であり、そのためには、組織の文化と構造を見直すことが不可欠であると認識しておりますが、大学内におけるDEIに対する認識はまだまだ低い状況にあると考えられることから、例えば、研修やワークショップ等を通じてDEIの意識醸成に努めてまいります。	DEIに関しては、以下の6点について、お答えいたします。 ①本学のDEIの基本方針 本学では、私の総長就任後2021年に「ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言」、翌2022年に「ダイバーシティ・インクルージョン推進本部」を設置しました。また、「HU VISION 2030」に「ダイバーシティ」の項目を設けるなど、学内の多様性・公平性・包摂性を保証する取組を推進しています。 ただ、一部の国では、多様性やDEIに対して、否定的な動きも見られます。しかし、言うまでもなく、本学は、今後もDEIを堅持します。 DEIの推進は、外国人留学生への対応も含みます。今後、国大協や中教審の提言を踏まえて、外国人留学生の増加が急速に進みます。また、そうでなければ、少子化の中で、わが国が目指す「知の総和」の維持・向上は実現できません。 こうした高等教育における外国人留学生の急増に伴い、特に、外国人留学生と日本人学生のEquityの制度設計を考える際、様々な議論が交わされると想像されます。今後、入試制度、学部、大学院での留学生支援の在り方について、広く、学内の意見聴取が必要です。本学においても、外国人留学生のDiversityとInclusionを更に深化させるとともに、合理的なEquityの実現のために制度設計の必要があることは変わりありません。 ②女性教員比率 全教員に対する女性教員の比率は、2025年5月時点で16.8%ですが、2028年度には23%に引き上げる目標を掲げています。このため、新規教員の採用に当たっては今年度より「35%ルール」を導入し、全部局の協力をお願いしています。 ③女子学生比率 女子学生の割合上昇に向けては、入試制度・学習環境等を含めた総合的な観点での改革・改善が必要となります。ただ、工学部などは、すでに、女子学生枠の設定を決定しています。 ④アイヌ民族との共生 2022年に「アイヌ共生推進本部」を設置し、専任の教員を配置することで、ご遺骨の地域返還を実施するとともに、アイヌの人々との共生を推進するために、教職員向けの研修動画、学内循環バスのアイヌ語によるアナウンス、統合報告書などにおけるアイヌ語表記の掲載、生協食堂でのアイヌ料理などを行ってきました。 また150周年に向けて、アイヌの人々との共生を象徴するシンボルの制作（附属図書館のホールに設置予定）および過去の振り返りも含めてアイヌの人々との共生に向けた新たなステートメントを検討しています。 ⑤障がい者雇用 障がい者雇用については、国立大学という公的機関としての使命を果たすべく、既に「障がい者活躍推進室」を設置し、リクルートや学内における職域拡大に当たっています。障がい者雇用の推進や、障がい者の活躍できる場の確保などを一層進めていきたいと考えています。
質問8【情報公開体制について】 前回総長選で質問した公益通報のなかった名和前総長の解任も含め、法人化以来の研修医への手当不払い・敷地内薬局の入札・職員宿舍の廃止や跡地利用などの経緯や対応について教職員に十分な説明があったとは言えません。また、障がい者の雇い止めや学生・教員に対するハラスメントなどについても一部の教職員に都合の悪い情報を公表せず、被害が拡大し、マスコミに報道され、北大の名誉・信用を失墜させた事例が複数見受けられます。現状の北大の情報公開の姿勢は不十分だと考えますが、今後どのような施策を取るつもりかお聞かせ願います。	お尋ねの通り、現在は、情報がどこでどの様に管理され、何が起きているのか、加えてどの程度執行部の方々が把握しているのかわからない状況と考えています。 私が考えている執行部体制では、理事は現場主義に徹してもらい、部局の情報をできるだけ早く“対話”という形から把握できるようにします。 大学として対応が必要な案件については、リスクマネジメント会社と相談し、必要な処置をすると共に（学内）情報発信します。大前提として、未然に防ぐことが必要ですが、望ましくない影響が大きくならない対応を心がけ、真摯に進めます。	本学のみならず、全国立大学においても未曾有の不祥事となった前総長の解任問題に関しましては、現在に至るまで何ら検証がなされていないと認識しております。 現代社会においては、不都合な事実ほど速やかに公表し、社会に対して誠実に対応することが強く求められています。これこそが、真のガバナンスの強化であり、私の最も重要視しているところです。残念ながら、現在の本学はそれが十分に機能していない状況にあり、私はこのような問題に正面から取り組んでいきたいと考えています。 また、本学の構成員に対しましては、所見でも述べておりますが、重要事項については、適時適切に情報を開示し、各部局等と密接に意見交換を行った上で、最終的な意思決定を行うと明言しておりますように、透明性のある情報共有と意思決定プロセスの明示によって健全な大学経営を実現したいと考えて	情報公開につきましては、法の趣旨に則り適切に対応しているものと考えています。 ご指摘のような新聞報道などにより本学の名誉や信用を失墜させるような事案につきましては、執行部としても正確な事実の把握に努め、各部局長と連携し、部局自治の観点も踏まえつつ、適切な公表、改善を促すなど、対応してまいりたいと考えています。 一般論で言えば、大学にとって、reputationを損なうような情報の発信が場合もあり、それは、大学のガバナンスに関わるという認識は持っています。不祥事（論文不正なども含めて）、ハラスメント案件、事故案件は、適切に発信すべきものですが、good newsと比べて、事前の調査や案件の複雑な背景の調査に慎重を期すべきものであること、不適切な対応をすれば、このSNS全盛の現代社会において、深刻・重大な二次被害を引き起こすことも十分に考慮したいと思います。 急速なSNSの拡大社会において、大学の負の情報について、これまで、広報（Public Relation機能）が十分に対応できる経験値、方針がなかったことは、私も認識しており、今後、負の情報は、発信だけでなく、収集能力も高める制度設計が必要があると思います。

質問9【キャンパス再開発計画について】 人事院勧告に基づく賃上げの原資も確保できないと説明されるほどの北海道大学の財政状況の中で、「D-square」という大規模な投資を伴う建造物・キャンパス再開発が予定されています。また、教職員の福利厚生目的で使われていた一部の教職員宿舍（北7西9付近など）を廃止した後の跡地利用について、本来は跡地利用計画を決定後に廃止とすべきですが、未だ明示されていません。多くの教職員にとって、このようなキャンパス再開発計画がどのような過程を経て決定されたか分からず、また教職員がこのような計画に自らの意志を反映させる制度もありません。 このようなキャンパス再開発計画における学内合意形成の現状に対する評価と、課題があるとすればどのような改善策を講ずるかお聞かせ願います。	お尋ねの通り、学内の合意形成については、案件ごとに ばらつきがあるとの認識です。何かを始めるとき（特に、大学全体に関係する案件）の情報開示がないことで、検討を開始したことさえもわからず、議論の内容を知るすべもないというのが現状と認識しています。 これを解決するためには、重要な議題の起案については、責任者を決めて、継続的な情報を公開し透明性を確保した議論をしながら、説明責任を果たし、結論に至る手続きを確保します。 特に、全学に関係する案件は、議論の過程を丁寧に説明することが必要と考えています。	おります。 本学の財政状況に関しましては、10 年間に亘って教職員の不断の努力により外部資金や寄附金は増加傾向にあるものの、令和3年度からの大幅な支出増加（この4年度間で170 億円/年の増加）により、令和5年度には法人化後初の赤字に転落し、さらに令和6年度と併せて、二期連続の赤字という事態が発生しました。そして、これを象徴するのが、初めて、人事院勧告に基づく教職員に対する給与の増額分を年度内で遡及支給ができなかったという事実です。 法人化以降の状況を踏まえますと、運交金 が一定割合で漸減されることは、突然降りかかってきたことではありませんので、大学を経営する視点において、その手法や体制に大きな問題があったことは明白です。 加えて、財政状況における窮状を訴えておきながら、一方で、事前に収支計画も明示しないままに大学債を発行し、さらには不足分を銀行融資等で補ってまで D-Square の建設を進めようとしていることについては、本学の存続にも影響を及ぼす重大な問題であると考えております。本学が約 67 億円（元金 50 億円＋利金・利息）もの負債を 20 年に亘って負担する状況を多くの本学の構成員が知らない又は納得していない状況であったことは極めて問題があり、意思決定プロセスにおいて誠実さを欠く行為であったと言わざるを得ません。 また、教職員宿舍の跡地利用に関しては、旧平岸住宅跡地が借地として社会医療法人柏葉会に提供され、現在、脳神経内科病院が建設中であること、及び旧中央第一宿舍 12 号棟跡地については、駐車場等としての活用予定があることは承知しておりますが、この他に用途廃止された職員宿舍に係る活用計画の有無やその内容については何ら承知しておりません。 これらのことから、キャンパス再開発計画における学内合意形成が適切であったのかは、私を含めて違和感を覚える教職員は多いのではないのでしょうか。 前質問の回答の繰り返しとなりますが、重要事項については、適時適切に情報を開示し、各部局等と密接に意見交換を行った上で、最終的な意思決定を行うこととします。風通しの良い組織風土を醸成しつつ、本学の再建に向けて鋭意努力してまいります。	ご指摘にある D-Square（仮称）、教職員宿舍跡地、全般的なキャンパス再開発について述べたうえで、全般的な学内に対する説明・合意形成について今後の対応を述べさせていただきます。 1. D-Square（仮称） 大学債や施設整備費補助金等を原資とする「D-Square（仮称）」建設計画にあたっては、2022 年 9 月に部局の教員も含めた大学債検討部会を設置し、施設・環境計画タスクフォースの下、本学が目指すキャンパス構想について幅広く意見を求め、検討を行いました。その結果、「HU VISION 2030 の実現に向けた先行投資に関する中間とりまとめ」において、「D-Square（仮称）」のコンセプトとイメージ、整備場所等を示し、各部局を回り丁寧な意見交換を行いました。 その後、2024 年 3 月「「HU VISION 2030」の実現に向けた先行投資に関する基本方針」、6 月「債券発行に係る認可申請」を教育研究評議会に付議するとともに、7 月には、全構成員を対象としたワークショップを開催し、広く構成員の意見を聴取しています。直近では、2025 年9月の部局長等連絡会議で進捗の状況を詳細に報告しております。 ご質問は、人事院勧告対応の不十分さと大学債の発行という矛盾を指摘されています。しかし、人事院勧告への対応の課題は、前述の質問2で答えたように、短期的な財務の課題であり、様々な方法で適切に対応するものとして、前述したように、本年度については、完全実施が可能な見通しとなっています。 これに対して、大学債などによる長期的（20 年、あるいは、40 年）な財政投資は、財務の短期的な状況を見つつ、大学の成長を目指した長期的投資という別の次元の経営判断と考えています。こうした重要な経営判断は、これまでと同様に経営協議会、教育研究評議会、部局長等連絡会議において、協議・意見聴取・報告を行うことは変わりありません。 2. 教職員宿舍跡地 教職員宿舍に関しては、その大部分が既に耐用年数を経過しており、老朽化・陳腐化が著しいこと、利用率が低迷し宿舍料収入では維持管理が困難であること等の理由で廃止の方針を定めたものであり、跡地利用計画ありきで廃止したものではありません。この点は 2022 年 9 月の部局長連絡会議でご説明した通りです。この方針に基づき、入居していた教職員の退去が本年 7 月に終了し、現在、安全管理・治安維持、保有資産の有効活用の観点から、民間企業の知見を得ながら宿舍跡地の利活用の方策について検討を進めています。 3. 全般的なキャンパス再開発 大学全体のキャンパス再開発等の計画については、2027 年を目途にキャンパスマスタープランの改訂を予定しており、現マスタープラン（2018）同様に、幅広く各部局に所属する教職員の方々の協力を得ながら作成を行っていきます。 このように、大学が保有する重要な財産の処分や活用計画の策定は、役員会議、経営協議会の重要な審議事項であり、国立大学法人法に基づいて決定します。また、これまでもそうですが、教育研究評議会や部局長等連絡会議に付議するとともに、特に構成員の関心が高い事業に関しては、D-Square（仮称）活用に向けたワークショップのように全構成員を対象とした意見交換の場を積極的に設けるなど、幅広い意見を活用計画に反映する仕組みを検討していきたいと考えております。
---	---	---	---

※文字数やレイアウトの都合で回答者の列幅は均等とはなっておりません。 ※太字・下線・網掛け等は回答者の回答内容のままとしております。文字フォントは統一しております。