

令和4年度地域中核大学イノベーション創出環境強化事業 構想調書

法人名：国立大学法人北海道大学
大学名：北海道大学

構想概要

地域中核大学として、1) 社会連携組織の新設、2) 自治体との人材交流・人材育成 (Local Research Administrator)、3) 産学官金連携の場 (コモンズ) 形成により、大学の自己資金も有効に投入し、社会貢献を通じて外部資金獲得額増加を目指す。

(1) 地域の中核大学としての強みや特色

① 地域の中核大学としての本学の強み・特色の自己分析

北海道大学は、独自の歴史と地域の特性を基盤として「比類なき大学」を目指している。「比類なき大学」構想は、1) 「世界最先端研究を展開する研究大学」であり、同時に、2) 「地域に密着した基幹総合大学 (地域の中核大学)」であるというハイブリッド型大学を目指す構想である。本申請は、この構想の両輪の一つである「地域に密着した基幹総合大学」に関わるものであり、ハイブリッド型大学構想の中核をなすものである。以下、改めて、地域中核大学としての要件の観点から、北海道大学の特性を整理する。

1. まず、第一に、本学が位置する北海道は、約8万km² (日本の国土の約2割) と広大な面積を有し、首都圏とは離れたアイランドであり、多様な生物・地形・気候・産業が営まれ、特に日本の食糧基地として一次産業を通して、わが国の重要な基盤を形成している。しかし、一方で、急速に進む少子高齢化など課題先進地域でもある。

北海道大学は、140年余りにわたる歴史を持ち、国内最大数の学部を有し、多様な研究領域を展開させており、その多様性は国内でも有数のものである。中でも、論文実績や外部資金獲得実績の分析ツールである「北海道大学ビジネス・インテリジェンス (北大 BI) ツール」による「Web of science 論文被引用数」の分析では、林学・海洋学・動物学・総合農学は国内研究機関第3位、応用化学・獣医学は同第2位、環境工学は同第1位と、一次産業を中心に地域密着の実証研究 (実学) に優位性があり、「実学×広大で多様なフィールド」の領域で重要な成果を多数生み出してきた。

また、本学の学生は、道外出身者の割合が67.0% (全都府県)、女子学生比率が約30%、外国人留学生比率が11.6% (出身国は100か国) にもなり、多様な文化・価値観等をもつ学生が集う。平成31年の実績では1,700人超の学生が道外から本学に入学する一方で、道外への就職等の学生は800人弱にとどまり、約1,000人もの人材が道内で活躍しており、少子化に伴う産業の停滞に抗し、北海道をけん引する人材教育、若年人口集積機能は極めて大きい。

このような「本学の歴史的に強みを持つ分野×多様な分野の人材」は、世界の課題解決 (SDGs 達成) に取り組む強い基盤を生み出し、その成果は、令和4年4月、「Times Higher Education」が発表した「THE インパクトランキング 2022」の総合ランキングにおいて、世界1,406大学中、日本初の世界10位 (国内1位)、中でもSDGs目標2 (飢餓をゼロに) では世界1位となったことなどからも、高い客観的評価を獲得している。

2. 第二に、こうした地政学的有利性や歴史に基づいた天与の特性に頼ることなく、本学は地域の中核大学としての責務を果たすために、ここ数年、様々な自律的組織改革を行い、新しい活動を展開してきた。

まず、後で詳述するように、「産学・地域協働推進機構」を格段に強化し、単なる産学連携ではなく、「地域、自治体との連携」を大学の「基本的な機能」として明確に位置付けてきた。

次に、本学では従来強化してきた IR 機能をさらに強化し、デジタル・トランスフォーメーション (DX) を用いて、データ駆動型の地域課題解決のために融合的研究創発を推進する拠点

(通称：D-RED) を新設した。こうした強力な DX 機能を駆使して、北海道の多くの大学がそれぞれの地域の課題解決を目指して実務レベルで連携し、起業や新産業を創出するための道内大学連携「北海道ユニバーシティアライアンス構想」を掲げた。

さらに、「ロバスト農林水産工学国際連携研究教育拠点」や「北海道プライムバイオコミュニティ」など大学・自治体・地域企業を繋ぐ産学官金コミュニティとインキュベーション施設を運営するなど、「ニーズとシーズ×豊富な人材」を生かした北海道の学術機関の中心的役割を果たす、地域の中核大学として総合振興パッケージのうち「繋ぐ仕組みの強化」を推進してきた。

② ミッション・ビジョンの中での本学の強み・特色の定義

北海道大学は、建学以来、4つの基本理念（フロンティア精神、国際性の涵養、全人教育、実学の重視）に基づきその精神を培い、総合大学としてこれらの「強み」を有機的に結合することによって発展を遂げてきた。ただし、これまでは、その4つの基本理念の中の「実学の重視」実践の観点からは、社会連携の体制整備や人員投入の点で必ずしも万全なものではなかった。

そこで、本申請に先立ってこの歴史と強みを踏まえ、今年度から始まった第4期の中期目標において、「比類なき大学」となるための6つのビジョン（図1）を掲げ、そのベクトルの総和として、「世界の課題解決（SDGs 達成）に貢献する北海道大学」を独自目標に掲げた。

世界の課題解決（SDGs 達成）は、実は個々の課題である地域の課題解決一つ一つの総和である。それは、「地域に密着した基幹総合大学の新しい大学モデル像」を目指す北海道大学の第4期のビジョン、そして、建学以来のミッションに完全に重なる。



③ 大学全体としての強み・特色の強化

こうした分析とミッション・ビジョンに基づき、本学が果たす役割を強化するため、近年、実施した取組みのうち、特に2つの重要な施策を示す。

1. 産学連携推進本部の強化と社会・地域創発本部の新設

全学的な研究開発マネジメント体制を強化するため、多様な分野の博士号を有する人材を中心に URA を 26 名に増員し、研修プログラムの実施や学内 URA 認定制度の構築等を行い、各 URA の能力向上や体制の強化を図った。また、国家資格（弁護士・弁理士）や民間企業経験を有する専門職員集団である産学連携推進本部の体制強化を進め、この2年間で総長裁量経費 2.1 億円を投入し、14 名から 31 名に増員して戦略的なニーズとシーズのマッチングやライセンス活動を積極的に展開している。

さらに、令和4年4月に産学官金地域連携拠点として、北海道の強みを活かすコンソーシアム型オープンイノベーションを推進するためのコーディネート組織「社会・地域創発本部（通

称：S-RED)」を新設し、併せて事務組織として「社会共創部」を新たに設置した。こうした自治体と大学の連携強化は、直近の教育未来創造会議の第一次提言でも強調されているが、このような新組織を明確に制度化している大学は本学を含み数校である。現在、この新組織のスタートアップ部門の強化をさらに検討しており、全学的な支援体制の構築・増強を進め、さらなる自治体との連携・強化を目指す。

2. 自治体との包括連携協定と人事交流

令和3年4月、本学と「北海道」は、公共サービスの充実を図るため本学のリソースを最大限に活用し、「人材育成の推進」、「SDGsの推進」、「経済・産業の振興」、「Society5.0の実現」など北海道の発展に貢献するため、「包括連携協定」を締結した。これに基づき、令和4年4月から北海道庁との人事交流（双方1名）を開始した。このような本学の取組は自治体組織の見直しにも発展し、同年4月北海道庁内に産学官連携の統括部署が新設されるなど、本学とのより強い連携強化の体制構築がなされ、また、他の市町村でも同様な部署の設置準備が進められている。

また、札幌市からも、6頁に後述する包括連携協定の準備として令和4年4月より「社会・地域創発本部」に職員1名が派遣され、人事交流を開始した。

(2) 地域連携した社会貢献の取組を通じて得る外部資金獲得額増加に係る実績

① 公募要領3頁(1)支援対象に記載されている「参画」の状況

1. 地方大学・地域産業創生交付金事業 内閣府 令和4年度～令和8年度

「魚介藻類養殖を核とした持続可能な水産・海洋都市の構築～地域カーボンニュートラルに貢献する水産養殖の確立に向けて～」

水産科学研究院が所在する函館市と本学は、従前から緊密な連携・協力体制を構築しており、地方大学・地域産業創生交付金申請にあたり、本学の研究シーズを十分に生かすことができ、かつ、地元に着する若手人材の育成や陸上養殖という新たな地場産業の創出に寄与するため、本件への参画は必須と判断した。

本取組は函館市が目指す日本初となる「キングサーモン」と「コンブ」の完全養殖生産に向けた研究開発や、漁業を始めとする一次産業の付加価値向上を担う人材育成を進め、持続可能な水産・海洋都市を構築する。

本学は若手人材育成のための大学横断型カリキュラム開発、複数部局の教員による研究開発への参画のほか、総長裁量経費を投入して地域水産業共創センターを設置し、国内外から適切な研究者を事業に参画させることや、企業との共同研究・国の補助事業などの各種外部資金を獲得し、自律的な研究開発環境を整えるコーディネーターとしての役割を果たす。

2. 札幌・北海道スタートアップ・エコシステム推進協議会 札幌市 令和2年度～

国の施策としてスタートアップが推進されている今、札幌・北海道においてもスタートアップの創出や支援・育成が必須であり、それを実現するためには行政・大学・民間組織等の関係機関が一体となってそれぞれが強みを生かしたエコシステムを形成することが重要であることから、本事業への参画を決定した。

本事業は、イノベティブな札幌・北海道の実現を目的として、行政・大学・民間組織等の関係機関が一体となり、札幌・北海道においてスタートアップの創出・成長がなされるスタートアップ・エコシステムの拠点について、令和2年7月に内閣府より「推進拠点都市」として採択されたもので、本学は「大学を中心としたスタートアップ・エコシステムの構築」の中心的役割を担う。

本事業への参画により、関係機関と連携して国等の補助事業（外部資金）の獲得を進めるとともに、北海道を拠点に活動するスタートアップのグローバルスケールを支援し、札幌・北海道に適したスタートアップ・エコシステムの構築実現に向けて北海道の産学官金が一体となって推進する。

なお、加点事業にかかる参画状況は以下のとおり。

○別紙3-67、令和2年度～（スタートアップ・エコシステム拠点都市：「札幌・北海道スタートアップ・エコシステム推進協議会」）

○別紙3-71、令和3年度～（地域バイオコミュニティ：「北海道プライムバイオコミュニティ」）

② 地域と連携し社会貢献の取組を通じて得る外部資金獲得額の増加に係る実績等

（別紙1）地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージ関連事業の獲得状況

○別紙1-2、令和元年度～令和3年度（新SBIR制度加速事業）

○別紙1-5、令和元年度～令和3年度（未来技術社会実装事業）

○別紙1-12、令和元年度～令和3年度（イノベーション創出強化研究推進事業）

○別紙1-15、令和3年度（ムーンショット型農林水産研究開発事業）

○別紙1-16、令和3年度（「知」の集積による産学連携推進事業）

○別紙1-17、令和元年度～令和3年度（農林水産研究開発事業）

○別紙1-18、令和2年度～令和3年度（産学融合拠点創出事業）

○別紙1-25、令和元年度～令和3年度（河川砂防技術開発公募）

○別紙1-32、令和元年度～令和3年度（環境研究総合推進費）

（別紙2）自治体における自主財源事業からの獲得状況

○別紙2-66、令和元年度～令和3年度（研究シーズ発掘補助事業）

事業費の獲得実績

（1）③で記載した産学連携推進本部の強化を始めとして様々な取組を実施した結果、これまでに社会実装を担う官庁や独立行政法人、自治体から多くの事業費を獲得している。過去3年間の事業費獲得実績額は以下のとおり（実績額には前述の別紙1、2に係る事業費を含む）。

令和元年度 50.0億円 うち自治体から4.7億円

令和2年度 62.4億円 うち自治体から4.7億円

令和3年度 54.5億円 うち自治体から6.0億円

上記実績に係る自己分析とそれを踏まえた課題認識等として、これまでの取組は、本学のインシアティブで、課題を共有する自治体を巻き込む形での協働プロジェクトが中心であり、また、点（北大）と点（一つの自治体）の関係にとどまっている。今後は、このような活動に加えて積極的に地域の課題の掘り起こしに関与すること、地域課題の複雑化に対応すること、さらに本学と自治体との関係構築も面的に広げていくことが必要である。

③ 財源多様化による経営基盤の強化に向けた大学の取組

1. 共同研究等における経費積算の見直しと学術コンサルティング制度の創設

ア. 間接経費比率の見直し（令和元年度～）

共同研究費の間接経費の比率を10%から30%に引き上げるとともに、その半分を契約部局に還元することで、各部局の共同研究費獲得意欲を促した。

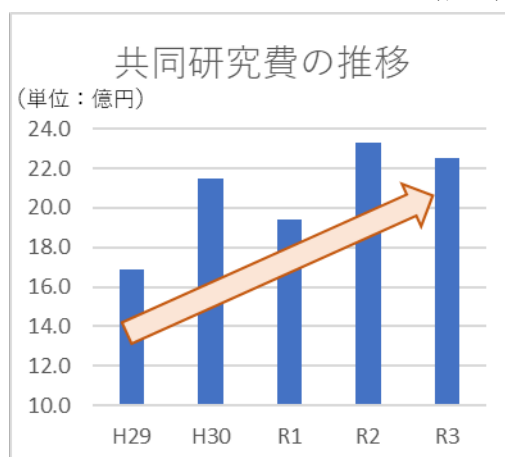
イ. 学術貢献費の導入（令和元年度～）

共同研究における直接経費を従来の経費積上げだけでなく、企業に提供する「教員の知」の適正な価値づけを行うため、新たに「学術貢献費」を費目として追加した。

ウ. 学術コンサルティング制度の導入（平成30年度～）

簡単な企業相談や共同研究前の指導・面談などを有償化した「学術コンサルティング制度」を創設した。

（表1）



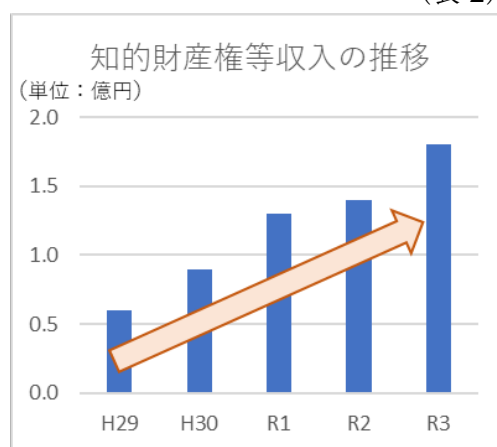
こうした取り組みにより、令和3年度共同研究費は22.5億円（平成29年度比5.5億円増）と4年間で30%以上増加している（表1）。

2. 知的財産権等収入拡大と北大ブランドの活用

ア. 本学独自の特許戦略（令和元年度～）

大学として研究者に研究資金を拠出し、企業にとってライセンスを受ける判断基準となる実証データを上積みすることでライセンス契約を可能とする、本学独自の「特許ライセンス加速資金制度」を開始した。

（表2）



イ. 北大ブランドの活用推進

本学のブランド価値を最大限活かすため、平成28年度からプロジェクトチームを立ち上げ、札幌キャンパス農場内の乳牛から取れる牛乳を活かした北大牛乳ブランド（乳製品・菓子類に展開、菓子類は札幌市ふるさと納税返礼品に選定）、北大ガゴメ昆布ブランド（石鹸、化粧品、食品などに展開）、北大短角牛など、50以上の新しい北大ブランド商品を企画した。

こうした取り組みにより、令和3年度知的財産権等収入は過去最高の1.85億円（平成29年度比1.2億円増）となった（表2）。また、知的財産権等収入のうち、商標権等収入は毎年1,000万円以上を確保しており、国立大学法人1位を堅持している。

3. 北大フロンティア基金（寄附金）増加のための各種取り組み

ア. ファンドレイザーによる企業訪問の強化

より多くの企業に対して迅速かつ積極的な働きかけができるよう、平成28年度から東京オフィスにファンドレイザーを配置し、本学同窓生が役員等に就任している企業を中心に訪問を行っている。平成27年度に43社であった企業訪問数は、平成28年度には189社まで増加した。

イ. 様々なステークホルダーに向けた取り組み

本学学生及び保護者、OB・OG、元教職員、以前に寄附をいただいた方々など、本学に関わる多様な関係者に向けて、大学の諸活動や財政基盤強化の必要性等、大学が置かれている状況を丁寧に説明し理解を深めたうえで、寄附をお願いした。

こうした取り組みにより、令和3年度のフロンティア基金受入額は4.0億円（対前年度比0.3億円増）となり、平成18年の基金創設時からの累計は58.4億円となった。

（3）今後の地域と連携した社会貢献の取組を通じて得る外部資金獲得額増加に向けた具体的な計画

① 地域と連携した社会貢献の取組を通じて得る外部資金獲得額を増やすための地域貢献活動の強化

1. 既存のコンソーシアム活動の推進と発展

以下の取組を推進し、地域課題の解決とそれに取り組むコンソーシアムの体制を強化することで、将来にわたり課題解決に貢献するとともに、コンソーシアムとして国や自治体事業への申請や民間企業からの寄附拡大等、外部資金獲得を目指す。

ア. 地域バイオコミュニティ：「北海道プライムバイオコミュニティ」

道内一次産業のスマート化による労働生産性の向上や、環境に配慮した生産技術の研究・事業化によって北海道のバイオブランドの確立を図り、誰もが農林水産業に従事したくなるエリアを目指すプラットフォームとして、令和3年6月に内閣府が進める地域バイオコミュニティ形成の認定を受けた。この北海道プライムバイオコミュニティの運営の中心は、前述した「社会・地域創発本部（S-RED）」である。同コミュニティのもと、道内の一次産業従事者や企業、教育研究

機関、金融機関、自治体が連携し、特に一次産業に関連した研究開発を積極的に行い、地域産業の持続化・活性化・市場拡大に貢献する。

イ. 共創の場形成支援プログラム

産学官の共創による拠点の形成を推進し、国の成長と地方創生に貢献するとともに、大学等が主導する知識集約型社会への変革を促進するため、令和3年10月にJSTの共創の場形成支援プログラム2件（下記）が採択された。本事業を着実に推進するのみならず、この活動を通じて構築する地域フィールドを核とした自治体・企業等との新しい連携体制を長期的に維持し、地域産業創出と地域課題の解決に取り組む。この2事業も前述した「社会・地域創発本部（S-RED）」が推進する。

- ・こころとカラダのライフデザイン共創拠点
- ・地域エネルギーによるカーボンニュートラルな食糧生産コミュニティの形成拠点

ウ. 北海道ワイン研究教育センター

平成27年から北海道経済部と連携して「ワイン塾」、「北海道ワインアカデミー」などを開催し、実践的なプログラムによるワイン産業を担う人材教育に携わり、修了生累計145人、ワイナリー7社の開設を支援してきた。この実績をもとに令和3年4月、ニトリホールディングスやコープさっぽろ、北海道ワインなど民間6社、総額6,000万円の寄附による寄附講座「北海道ワインのヌーヴェルヴァーグ研究室」を開設した。同講座の活動を発展させ、北海道に「世界一を目指すワイン研究と人材育成」を担う拠点「北海道ワイン研究教育センター」を設置し、ワイン産業のみならず観光産業の発展に貢献する。

エ. 地域水産業共創センターの充実（まち・ひと・しごと）

これまで道内の漁業関係者と大学との人的ネットワークは不十分であり、必ずしも積極的な共同研究の展開は進んでいなかった。今後、本学が本事業で設置した「地域水産業共創センター」には、総長裁量の全学運用教員を措置し、活動をさらに充実させ、本学、函館市、漁業関係者の共同研究をけん引することにより、「新たな水産養殖技術の確立と企業と若者が地域に定着する持続可能な水産・海洋都市の実現」という地域課題の解決に取り組む。

2. 「札幌」との包括連携協定

前述の「北海道」に加え、本学が所在する「札幌市」とも包括連携協定を締結すべく、令和3年度から協議を継続している。これまでも教員個人が札幌市からの要請に基づき札幌市所管の様々な検討委員会に参画し、その知見を持って地域に貢献してきたが、これらを継続的・発展的に取り組むことや新たな重要課題を積極的に解決するためには、組織対組織の連携が不可欠であり、令和4年11月を目途に「包括連携協定」を締結するために、札幌市長を含む札幌市幹部との全体調整を2度行い、締結に向けて、最終調整に入っている。

3. 北大BIツールを活用した「北海道ユニバーシティアライアンス構想」の推進

北大BIツールを活用し、社会実装を加速するデータ駆動型融合研究を推進して、デジタル連携による地域の強みや特色を効果的に発展させるとともに、「DX教育基盤」、「DX人材育成基盤」などの人材育成に取り組むことで、道内の16大学・高専が参画・連携する「北海道ユニバーシティアライアンス構想」を推進し、道内企業とユニバーシティアライアンスによる横断的共同研究を展開するとともに、新産業創出に寄与する。

4. 自治体の課題発掘と課題にアプローチする体制構築力の強化（LRAの養成）

(2) ②の自己分析のとおり、地域の課題の掘り起こしへの関与や活動を面的な拡大等に取り組んでいく必要がある。そのためには、地域の課題を熟知した自治体職員と大学の産学連携に精通した大学職員が、協働で解決策を企画・立案し、実行に移す必要がある。しかし、それ以上に、地域課題と大学の教育・研究の知識の両方に精通した全く新しい専門職LRA（Local Research Administrator）の育成を大学、自治体との協議の上で目指す。

② ①の実現のための手法、ロードマップ及び外部資金獲得額増加計画

1. 実現手法

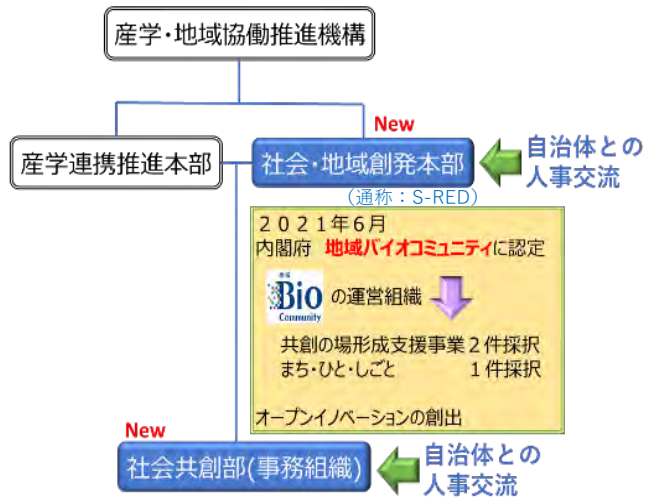
ア. 産学・地域協働推進機構（社会・地域創発本部）の強化・拡充（図2）

社会・地域創発本部の新設にあたり、新たに自治体とのパイプ役を担うための副理事（社会連携担当）を配置するとともに、企業出身者のほか、北海道、札幌市、岩見沢市の各自治体から優秀な人材を人事交流、あるいは出向で迎え入れるなど、従来にはないユニークな協働体制を構築している。また、スタートアップ支援強化のため、小樽商科大学、北洋銀行、北海道銀行、中小機構北海道支部からも出向者を迎え入れている。今後さらに、他の自治体等との人事交流も進めていく。

このように、産学官金の多様な職歴・経験を有する者が、アンダーワンルーフで同じ目的に向って協働することで、様々なアイデアが生まれ、課題解決のためのコンソーシアムが数多く創出されることが期待される。

（社会連携組織改革）

（図2）



イ. LRA(Local Research Administrator)の配置

自治体からの人事交流において、本学へ出向する自治体職員には、大学の産学連携業務を理解し、かつ、人的ネットワークを構築して専門の知見を得た者を前述した LRA と称し、地域課題を解決するための人材として輩出する。併せて本学職員においても、自治体と連携して地域課題解決に知見を提供できる専門職として育成する。

ウ. オープンイノベーションサロン（仮称）の設置

第6期科学技術・イノベーション基本計画に示されたキャンパス全体が有機的に連携した「イノベーション・コモンズ」実現と、産学官金の連携を強化するために、本学の研究者、学生、産学連携マネージャー、URA と他大学、自治体、企業など、内外のステークホルダーが自由に意見交換し、新たなアイデアを生み出す「場」として、オープンイノベーションサロン（仮称）を創設する。サロンには、北海道内の距離の壁を克服するため、DX 時代にふさわしい「情報交流拠点（スタジオ）」を併設し、バーチャルとリアル、双方の機能を有するアンダーワンルーフ空間を創出する。



サロンのイメージ

エ. 新しいブレストの「場（コモンズ）」の設定

本学、自治体、官庁、企業など多様なステークホルダーが北海道の課題発掘・課題解決について、立場にとらわれず意見交換するブレストの「場（コモンズ）」として「北海道創発会議」を発足し、令和4年4月に第1回を開催した。同会議では地域を牽引する人財の発掘と育成が喫緊の課題であるなどの意見が寄せられた。本会議は定期的開催し、今後参加者を拡充しながら、活発な意見交換により具体的な課題解決策を見出す。



第1回の開催案内

2. ロードマップ

	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)	令和6年度 (2024)
産学・地域協働推進機構 (社会・地域創発本部)の強化・拡充	社会・地域創発本部の新設 自治体等人材受け入れ開始	自治体等からの人材受入拡大	
北海道ワイン研究教育 センター設置	構想・設計	工事	竣工
「札幌市」との包括連携 協定	連携協議・協定締結	札幌市に産学官連携部署新設	
LRA(Local Research Administrator)の配置・拡大	制度化(スキル・要件の整備)	自治体からの人材受入・育成(OJT)	LRAが出身地域の 課題解決に貢献
オープンイノベーション サロン(仮称)の設置	構想・計画	設計	工事

3. 地域と連携した社会貢献の取組を通じて得る外部資金獲得額増加計画

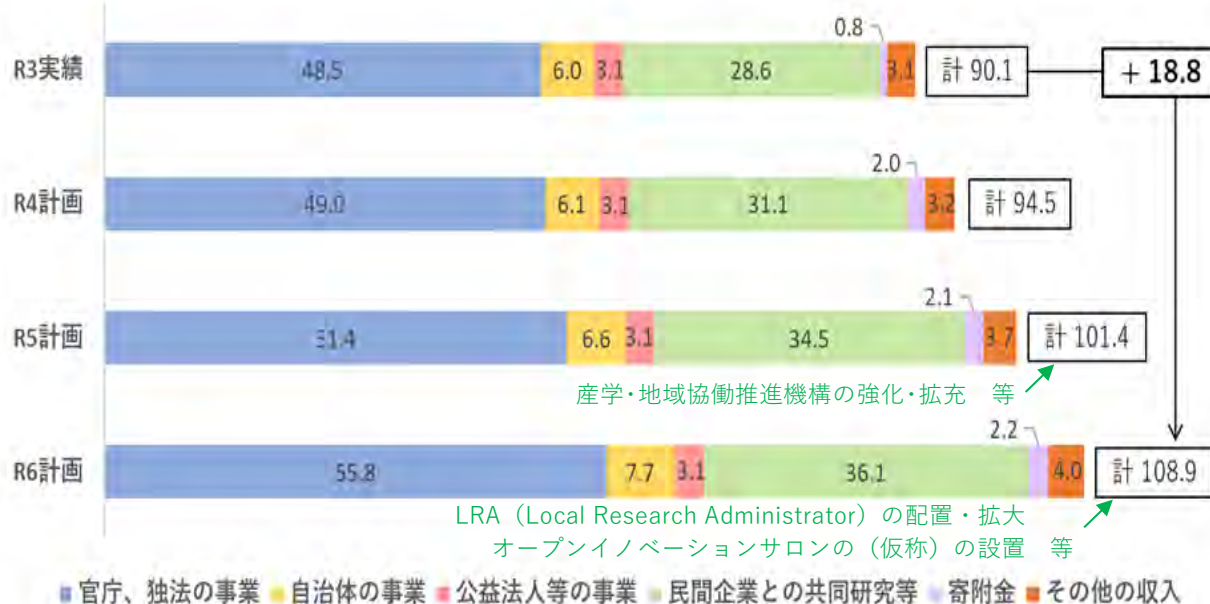
本学が構想する地域と連携した社会貢献活動の対象は、官庁や自治体等だけでなく、例えば、地元企業との連携などを含む幅広いものを想定しており、今回、これら対象を含めた総合的な外部資金獲得額増加計画(表3)を取りまとめた。

ロードマップに示した取組等により、令和3年度から令和6年度の3年間で、地域と連携した社会貢献の取組を通じて得る外部資金獲得額を計18.8億円増加させることとしている。

(表3)

地域と連携した社会貢献の取組を通じて得る外部資金獲得額増加計画 (R3 - R6)

(単位: 億円)



(4) (3)の計画を実現するための大学のガバナンス強化

令和2年11月、総長・執行部が主導する「未来戦略本部」が設置された。「未来戦略本部」は、重要な課題解決に必要な施策の企画・立案を行い、既存組織に実行プランを指示し、あるいは、必要に応じて新組織を立ち上げるなど、大胆で戦略的な大学運営の推進を迅速に図ることを目的としている。また、同本部は、教育、研究、社会共創、大学経営の全ての領域での喫緊の課題に対応する検討部会を立ち上げ、学外の専門家を交えて、実現案を迅速に提案してきた。

本申請との関連で言えば、同本部は、地域中核大学としての本学のミッション実現のために、1) 産学連携組織強化のための総長裁量経費の投入決定、2) 新事務組織として社会共創部の設置、3) 社会・地域創発本部 (S-RED)、データ駆動型融合研究創発拠点 (D-RED) など地域の中核大学を目指すための総長直轄新組織の設置などを実現してきた。これからも、最初に述べた「比類なき大学ーハイブリッド型大学」の一翼である「地域に密着した基幹総合大学 (地域の中核大学)」ビジョン実現を、この総長直轄の「未来戦略本部」が担うことになる。

以下、(3)の計画実現のための大学ガバナンス強化の観点から、①「地域中核大学」方針の機関決定と教職員の合意形成・多様な意見の聴取、②総長の自治体連携活動の強化について述べる。

① 「地域中核大学」方針の機関決定と教職員の合意形成・多様な意見の聴取

本学では、令和2年10月の新執行部発足以来、総長、役員、教職員が一体となって内部統制の強化を進めてきた。その中で、「世界的研究拠点」であると同時に「地域と共創する中核大学」であるという「ハイブリッド型研究大学」を北海道大学が目指すことを第3期に表明し、第4期中期目標・中期計画を策定するなかで、この考え方を教育研究評議会、経営協議会などで議論してきた。この合意形成は第4期中期目標・中期計画に反映されている。

その結果、前述したように、1) 社会連携の強化のための新組織「社会・地域創発本部 (S-RED)」の新設、2) 事務組織の抜本的改組による新事務部門「社会共創部」の設置、3) 地域課題を北海道のアカデミアの連携によって解決するための頭脳であるデータ駆動型融合研究創発拠点 (D-RED) の新設、4) 産学連携推進本部の大幅な機能強化のための人員強化に係る総長裁量経費の投入など、重要な施策が短期間のうちに実行に移されてきた。

一方、内部統制の観点からは、総長・執行部の明確な決意表明と同時に教職員の理解と共感に基づいた合意形成を得るための丁寧な説明が必要である。令和2年10月の就任以来、総長が自ら各部局に対してオンラインを含めてそれぞれ二度の機会を設定し、教員との対話を続けてきた(計50回あまり)。さらに、今年度になってからは、総長補佐を中心とする若手教員を対象に、少人数での早朝カンファレンスを開始し、議論を深め、地域中核大学構想を含めた「比類なき大学ーハイブリッド大学」の考え方の浸透を図ってきた。

また、人事においては、社会共創部長、そして、本申請において特記すべき新職種であるLRAのモデルであるURAステーション長を副理事に任命し、事務系職員とこれを繋ぐ職員を大学の意思決定の中枢に置く人事を行ってきた。このことで、教員ばかりでなく、事務系職員、あるいは新しいリエゾン型の職員とも議論を深めてきた。

さらに、オンラインを用いての学生との対話機会も格段に増加させている。また、女性教員との対話を設定し、地域創生に関わる女性教員との意見交換も行っている。さらに、ステークホルダー懇話会を昨年度から定期的(年4回)に行い、外部有識者のコメントを積極的に聴取し、地域中核大学に関する大学の方針について、多くの示唆を得ることができ、これらの多様な意見は実行計画に反映されてきた。全体として、大学内、そして大学と学外のコミュニケーション量が大幅に増大した。

② 総長の自治体連携活動の強化

本学総長の業務時間をタイムスタディで見ると、約25%は社会連携関係(ファンドレイジング、産学連携など地域経済や社会との連携活動を含む)であり、教育・研究と並んで、社会連携に大きな重点を置いていることが分かる。特に、直近の一年を見ると、地域の首長との意見交換や具体的なプロジェクトの検討のために大きな時間を使ってきた。

まず、函館市との「まち・ひと・しごとー地方大学・地域産業創生交付金」では、総長は3度の現地訪問・首長との検討を行っている。また、共創の場形成支援プログラム事業でも、実務教員、職員との頻回のディスカッションを行い、さらにPO訪問は総長主導で対応するなど、地域中核大学を先導する者として、陣頭指揮を執ってきた。

また、今後の総合振興パッケージで提示されている地域課題解決のプロジェクトや大型の国プロジェクトへ積極的な参加を目指して、札幌市、岩見沢市、帯広市、釧路市、余市町の首長と面談を重ね、それぞれ、共創の場形成支援プログラム事業やスマートシティ構想、デジタル田園都市構想について議論を行っている。さらに、北海道地区の国立大学法人支部長として、支部学長会議において、北海道知事との意見交換の場を初めて設定し、今後も定期的に北海道知事と大学

法人との連携を強化するための指導的役割を担っている。これは、近い将来、国立大学法人だけでなく公立・私立の大学も含めて本学が起案している「北海道ユニバーシティアライアンス構想」の実現に向けての具体的な一歩である。これは、総合振興パッケージで示された3つの取組の中で言えば、「②繋ぐ仕組みの強化」に相当する。「北海道ユニバーシティアライアンス構想」は起案段階であり、本申請においては具体的記載を避けた。しかし、すでに北海道プライムバイオコミュニティではその原型が作られており、今後、地域中核大学を実現するためには極めて重要なものであり、本学総長が主導的に進めていくべきものと考えている。

(5) 本事業の政策的効果

① 国の成長戦略との関係

岸田政権における「骨太の方針（案）」の中核に、科学・技術の振興があり、これに基づいて「地域創生」を進め、そして、これをもって「成長と分配」という新しい資本主義の実現に繋げるという戦略が示されている。

「骨太の方針（案）」の具体的施策の観点から、地域中核大学関係で言えば、総合振興パッケージがその中核であり、今回の「地域中核大学イノベーション創出環境強化事業」は、まさに、この戦略を具体化したプロジェクトの代表と考えられる。今回の申請は、その中でも、地域と大学とが共に伸びるための基盤的な支援と位置付けている。本学案は、全体として、この国の方針の理解に基づいて、かつ、北海道の地域的特性、北海道大学の特性を熟議した上で起案されたものである。

② 総合振興パッケージとの整合性

総合振興パッケージとの関係で言えば、具体的な政策的効果としては、直近の1-2年、本学が主導的に提案してきた、大学と自治体との連携基盤の異次元の強化を強調したい。すなわち、1) 大学と自治体との連携のための専門的組織の新設、2) 人事交流によって育成される新しいリエゾン人材育成 (LRA)、3) 総長と首長、知事との連携の強化が挙げられる。いずれも端緒にすぎたばかりであるが、本申請ではこれらの具体化について提案しており、これを着実に実現することにより、総合振興パッケージで言われている「①大学自身の取組の強化」、「②繋ぐ仕組みの強化」、「③地域社会における大学の活躍の促進」の3つの政策と連動し共鳴すると確信している。その効果は、本文中で具体的数値を上げたように、外部資金の全体的増加に必ず結びつき、この結果、大学自身の基盤強化が進み、大学の機能強化に繋がる好循環のスキームが見えてくる。それは、最終的には地域の成長の駆動力となり、健全な「成長と分配」の実現という政策的効果が生まれると確信する。

北海道に対しては、これまでも常に「将来性のある北の大地」への大きな期待が寄せられ、国は様々な（時には大規模な）公的資金を自治体等に注入してきた。しかし、残念ながら、それらが大きな成果を上げたとは言えないのが現状である。

北海道のように地域力が長期に低下している地域では、復元力・体力が残っているうちにイノベーションを起こさなければならない。さらに、北海道の不可逆的ポイント (Point of No Return) を考えると、時間的猶予が必ずしも十分にあるとは思えない。復元力の有力なエンジンの一つは、間違いなく「大学」である。

今回の「地域中核大学イノベーション創出環境強化事業」は、大学と地域行政、両者のトップが本気になって地域共創に取り組むために極めて重要なプロジェクトと捉えている。その成果は、前述したように、国の成長戦略においても決して小さな影響ではない、大きな好影響をもたらすと考えており、熟議の上、本申請を行った。