

# 理事長の業績評価について

令和 7 年 5 月 2 3 日

国立大学法人北海道国立大学機構

理事長選考・監察会議

国立大学法人北海道国立大学機構理事長選考・監察会議（以下「選考・監察会議」という。）は、国立大学法人北海道国立大学機構理事長の業務執行状況の確認及び業績評価に関する細則（令和5年10月26日機構細則第2号）に基づき、理事長の業績評価を下記のとおり実施した。

記

理事長	長谷山 彰
任期	令和4年4月1日～令和8年3月31日
評価期間	令和4年4月1日～令和7年3月31日
評価項目	<p>理事長選考時の理事長選考基準に記載されている「求められる人物像」に掲げる以下の項目</p> <p>① 学界、経済・産業界等の組織におけるマネジメント実績を有し、設置大学の商農工連携による新たな教育研究の価値を見極める先見性と優れたリーダーシップを備え、法人の財政基盤の強化及び大学の教育研究の推進に尽力できること。</p> <p>② 優れたコミュニケーション能力を有し、設置大学の教育研究の自主性・自律性を重視するとともに、各学長との緊密な対話により法人全体の融和を推進することができること。</p> <p>③ 経済・産業界、官公庁、他の教育研究機関等との連携を強化するための高い行動力と決断力を有し、地域産業活性化、地域を支える人材育成等に関する具体的な強化策を示して役員及び教職員を先導できること。</p> <p>④ 強い発信力とグローバルな視野により、法人及び設置大学の存在感・価値を社会に示し、国内外から厚い期待・信頼を得ることができること。</p>
評価方法	<p>上記評価項目①から④について、実績及び達成状況を踏まえ意見を付すとともに、総合評価を次の各号に掲げる評価区分から決定することにより実施する。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 期待する程度を大幅に上回った</li> <li>2. 期待する程度を上回った</li> <li>3. 期待する程度であった</li> <li>4. 期待する程度を下回った</li> <li>5. 期待する程度を大幅に下回った</li> </ol>

<p>評価に 使用した 資料</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国立大学法人北海道国立大学機構理事長の業務執行状況の確認について（令和6年3月29日 国立大学法人北海道国立大学機構 理事長選考・監察会議）</li> <li>2. 国立大学法人北海道国立大学機構理事長の業務執行状況の確認について（令和6年12月4日 国立大学法人北海道国立大学機構 理事長選考・監察会議）</li> <li>3. 理事長選考時の理事長選考基準</li> <li>4. 理事長候補対象者として表明した所信</li> <li>5. 監事による監査報告（国立大学法人法（平成15年法律第112号）第35条の2において準用する独立行政法人通則法（平成11年法律第103号）第38条第2項に定める監査報告）</li> <li>6. 国立大学法人ガバナンス・コードにかかる適合状況等に関する報告書（令和6年度）</li> <li>7. 令和6年度北海道国立大学機構における経営及び教育研究の活動実績について（令和6年度暫定版）</li> <li>8. 経営協議会外部委員（理事長選考・監察会議委員である者を除く。）からの意見</li> <li>9. 長谷山理事長からの説明資料</li> </ol>
<p>評価の 経過</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 令和7年1月30日開催の理事長選考・監察会議において、理事長の業績評価方法について意見交換を行い、具体の確定方法を確定した。</li> <li>2. 令和7年3月14日までに、経営協議会外部委員から、「理事長の業績評価に係る意見」の提出を受けた。</li> <li>3. 令和7年3月18日開催の理事長選考・監察会議において、理事長の面談を実施した。</li> <li>4. 各委員の意見を集約し、理事長の業績評価結果を決定した。</li> </ol>

## 国立大学法人北海道国立大学機構理事長の業績評価結果

### 1. 総合評価

- 期待する程度を大幅に上回った
- 期待する程度を上回った
- 期待する程度であった
- 期待する程度を下回った
- 期待する程度を大幅に下回った

## 2. 各委員からの意見

- ① 学界、経済・産業界等の組織におけるマネジメント実績を有し、設置大学の商農工連携による新たな教育研究の価値を見極める先見性と優れたリーダーシップを備え、法人の財政基盤の強化及び大学の教育研究の推進に尽力できること。

### 【評価できる点】

- 今後につなげることができる基盤づくりに取り組み、商農工連携により地域創成にもつながる取組を生み出していると感じる。財務基盤についても強化の道筋をつけられたものとする。
- 理事長自身の大学運営の経験や知見を十分発揮し、幅広い人脈を活用することで、新設の本機構の財政基盤の強化と教育研究の推進に力を発揮したと評価できる。具体的な果実を得るのはこれからというものが多いが、この3年間は、先見性を持って先行きの発展に向けた種まきをする期間でもあり、そうした期間のあり方としては期待に十分応えるものであった。
- 私大の塾長を務めた経験と強いリーダーシップを活かし、当機構設立準備段階から経営方針・経営ビジョンの策定に携わり、我が国初となる三大学の経営統合と教育研究連携の目的と目標を、明確に分かり易く学内外に示した。これは設立当初の混乱や戸惑いを抑制するに十分な求心力を持たせる内容であり、この3年間の当機構運営の順調な滑り出しの礎として、高く評価できる。また、この方針に基づき着実に経営改革と財政基盤や産学官金連携の強化、情報発信に努められ、成果も相当程度上がってきていると認められる。
- 慶應義塾大学で学長（理事長）として経営にあたる実績を有しているなか、就任前から策定されていた経営方針をしっかりと咀嚼した上で国立大学法人としての特殊性を踏まえながら3年間経営をしっかりと行ってきた。特に財政基盤の強化においては、ヒトづくり・モノづくり基金を設立するとともに、産学官金連携統合情報センターを設置し、外部資金獲得・産学官金連携の基盤を整備したことは、高く評価できる。
- 法人の財政的基盤の強化、三大学の教育研究の連携推進において、推進組織を作った上で、一定の業績を出している点は、評価できる。
- 同じ北海道内とはいえ距離が離れた三大学の一体的な運営、しかも商農工連携という、容易であるとは到底思えないタスクに着手し、多かれ少なかれそれを前に進めてきた功績は、正しく評価されるべきである。
- ヒトづくり・モノづくり基金についても、目標額を達成できるのか、それによって何をどこまで実現できるのかは、まだ必ずしも明確とは言い切れないかもしれないが、まずその基金を設立して寄附を集めつつある点も、評価されるべきである。
- 財政基盤の強化については、「ヒトづくり・モノづくり基金」の創設・寄附金の拡大を目指した取組等が講じられている。教育研究の推進については、三大学独自の取組に対する支援に加えて、文理融合科目の相互提供等による幅広い教育機会の提供、オープンイノベーション促進共同研究等を始めとする各種取組が講じられており、理事長の手腕は評価されるべきである。

- 機構の各連携組織（IIC, ACE, ICE）を設置・運営し、教育、研究、社会貢献等の推進に尽力しており、各組織において徐々に実績が積み上がってきている点は、評価できる。課題としては、各組織の取組を融合し、財政基盤の強化に繋げる確実な道筋を示し、機構の構成員（教職員・学生）にそれが認識される活動が必要な点である。

【今後の課題と認識される点】

- 三大学の強みと特長をいかしたさらなる連携推進を期待している。
- 商農工連携による新たな教育研究の価値として、とりわけ、教育上の連携からどういう学生が輩出されることになるのか、その具体像・理想像・モデルケースのようなものが必ずしも明確になっていないという点は、軽視できないように思われる。
- 法人の財政基盤強化について、理事長の所信では最初の項目として自己資金の充実が挙げられていた。しかしながら、現状で寄付金が1億円程度であり、現在のペースではご自身で設定された目標額（10億円と承知している）には届かないと思われる。今後のどのように自己資金を増やしていくのかという点について期待感が持てるような施策の説明はなく、現状では目標達成の可能性は高くないと判断する。

- ② 優れたコミュニケーション能力を有し、設置大学の教育研究の自主性・自律性を重視するとともに、各学長との緊密な対話により法人全体の融和を推進することができること。

【評価できる点】

- ここまでの進捗はここに記載の評価項目の説明通りであり、十分に評価できる。
- もともと独立独歩の各大学を融和させることは極めて難しいと考えられる。そうしたなか、「設置大学の自主性・自律性を重んじつつ、経営の視点を織り込んで法人全体のマネジメントを行うことが、設置大学の自主性・自律性をより向上させ、ひいては教育研究力の強化に繋がる」という基本的な考え方に立ち、様々な仕組み・仕掛けを織り交ぜて用いることで、法人全体の融和に力を注いだといえる。特に、自身が経験した都心に立地する私立大学とは全く異なる地方国立大学固有の難しさや資源制約を理解し、時には時間をかけて丁寧に取り組んできたことを高く評価する。
- 所信表明にあたり、歴史と伝統を持つ三大学の個性を生かし発展させることを目標とし、各学長と協力し分野融合的教育研究の連携に努めるとしていた。これらはICE・ACE・IICの設置とこれらを支えるDX推進、ヒトづくり・モノづくり基金の創設、さらには三大学連携教育や学生交流の推進を図るなど、迅速な取組として具現化・推進されており、実績も積み上がってきていると高く評価できる。
- 各学長は元より教育研究評議会への出席、副学長・教職員・学生とのコミュニケーションを積極的に図るなど、学内融合と課題解決に向け尽力し、ガバナンス・マネジメント面において極めて強い指導力を発揮している。
- 各大学の教育研究の自主性を重視しながらも、相互提供科目や副専攻科目を充実させ、着実に融合を図っている一方、システムなどで統合により効率化が図られる部分については三大学での統合を図って

おり、評価できる。

- 大学間の学生交流にも理事長自身が積極的に参加している。
- それぞれの大学の自主性・自律性を重視している。共通して取り組むこと、それぞれの独自性を重視してバランスをとって法人運営に尽力していると評価した。
- 各学長とのコミュニケーションや、各大学における自主性・自律性の重視は、ベストな状態で図られているかどうかまでは評価しきれないが、特段の支障なく維持されているように見受けられる。
- 国立大学法人法による法定会議のみならず、様々な会議（体）を設置され、また、正式な構成メンバーに加えて、オブザーバー参加の形式等により、多くの方々の意見が反映されるような運営をなされていると聞いている。これは、各学長はもちろんのこととして、それ以外の方々と「緊密な対話」を行おうとの理事長の基本姿勢が具体化されたものと考えられる。
- 各大学の教育研究評議会への参加、定期的な学長との対話を通じて、法人全体の融和を推進している。北見工業大学は令和8年度に改組を予定しており、改組後の体制と小樽、帯広との教育・研究での連携が改組前と比較してどのように発展することが期待できるかをより明確に示すことが望まれる。

#### 【今後の課題と認識される点】

- 今後は理事長の機構本部や各大学での滞在期間（時間）を延ばして、三大学を統括する立場で法人全体の融和を図っていただきたい。
- 各学長のみならず、より広い構成員と対話をする機会を作るとさらによいのではないか。対話することで懸念も減り、同じ方向を向けて努力する教職員が増えるのではないか。
- 現場の教職員が法人運営についてどのような思いを抱いているのかについて、理事長が把握しきれていない部分があるのは間違いない（ある委員はいくつか実例を把握している）。もっとも、各大学の学長・副学長でさえも把握できていない現場の声はあるし、理事長がすべての教職員の思いを把握することも現実的ではなさそうである。とはいえ、これまでに実施されてきたアンケートには反映されていない声があること（そもそもアンケートに答えない教職員がいること）や、会議や集会等（の人前）で時間的な制約も多い中、理事長に対して批判的な意見を率直に申し立てる教職員はあまりいないということにも注意を払っていただく意義はあるように思われる。現場の本音や無関心を無視すると、法人全体の融和も滞りかねない。
- 特にユニバーサル・ユニバーシティ構想や教育イノベーションセンター（ICE）を通じた、本機構におけるリカレント・リスキリング教育への注力の具体的な方針は、（各学長・副学長よりももっと下の）現場で十分なコンセンサスが得られている方針とは言えず、実質的にはほぼトップダウンの政策になっている。教育の現場では、理想像が明確ではない「多様な教養教育」が、学生の強みを希薄化する可能性を生じさせているだけでなく、不断・継続的に行われているカリキュラムの見直しにも影響して、いずれ専門科目の卒業所要単位数にも影響しかねない可能性が生じつつある。そういった、理事長（だけでなく各学長・副学長でさえ）も把握しきれていない状況があり得るということ、まずはご認識いた

だく意義がある。

- 大学の特色が認められるまでに約 100 年かかるというのが事実であるとしても、この会議体の性格上、理事長の業績評価を 100 年後まで先延ばしすることはできない。理事長には引き続き、短期的な目標・KPI もお示しいただきながら、長期的な視野の経営に取り組んでもらえることを期待したい。
- 機構本部（帯広）と北見・小樽には地理的な距離がある点は重々承知しているが、各大学の教育研究、そして事務の現場を今まで以上にご覧いただき、そこでの教職員の生の声をより多く聞いていただきたい。
- 「三大学統合のメリットは感じられず、むしろ仕事は増えており、教育・研究の効率性は後退した」との質問に対して、「直接その声を耳にしていない」との回答があった。私自身は、大学内で同様の声を複数耳にしており、そのように感じている教職員は多いのではと考えている。一般教職員から見ると、理事長や機構に対して要望や意見を述べる機会も手段もないのが現状である。優れたコミュニケーション能力には、そのような一般教職員の声を拾い上げるということも含まれるのではないか。

- ③ 経済・産業界、官公庁、他の教育研究機関等との連携を強化するための高い行動力と決断力を有し、地域産業活性化、地域を支える人材育成等に関する具体的な強化策を示して役員及び教職員を先導できること。

#### 【評価できる点】

- 評価項目②と同様に、地域のニーズも掘り出しながら地域活性化につながる連携を生み出しており、評価できる。
- 北海道に立地する大学として、道内経済・産業界等との連携強化や道内で活躍する人材育成強化のための対策を示し、実践することに力を注いだ。より多面的・重層的な連携強化とそれを根子にした人材育成の強化、成果の見える化には時間が必要と考えるが、理事長のここまでの取組は、確実に法人役員や教職員の意識改革を促したと考えられる。
- ビジョンで示した「産学官金連携の推進」に向け、基金を創設するとともに、IIC を開設するなど連携と外部資金確保に向けた基盤づくりを行ってきた。また、ICE・ACE を軸に地域課題解決に資する人材の育成、共同研究や社会実装への取組を進め成果も上げている。
- 内閣府や文科省の地域産業振興に資する交付金事業の採択を受けると共に、「北海道広域連携プラットフォーム」を IIC 内に設置するなど精力的かつ戦略的な事業を推進してきており、学内インセンティブ及びモチベーションの向上が図られていると評価できる。
- 産学官金連携統合情報センターを開設したほか、各大学所在地の商工会議所と連携し就職キャラバンを実施予定であること、ユニバーサル・ユニバーシティ構想による社会人向けのリカレント教育やリスキリング教育を推進しており、一定の評価はできる。
- 過去 3 年間で一定の基盤・プラットフォームを作り、動き出しており、その点は評価できる。そうした基盤を活用して地域の活性化、地域を支える人材育成の強化、教職員の先導については、今後、さらに積極的に進めていただくことを期待したい。

- 連携強化のための行動力・決断力は、評価されてよい。
- 地域産業活性化・地域を支える人材育成に関しては、経営統合後に設置された ICE、ACE を通じて、三大学の教員が共同して参画するようになり、その活動の幅が広がったとの説明を受けた（具体例としては、フードバレー事業、ドローンを使った AI 農業など）。今後も、特徴的で有意な活動を推進していただきたい。
- この課題においては IIC、デジタル産学融合ラボの活動が重要である。地域産業活性化は多くの研究連携事業を通じて実現されている。人材育成については、機構の研究者及び学生への起業バックアップ等が必要である。
- 地域を支える人材育成という観点からは、様々な施策の実施・検討が始まっており順調であると評価する。

**【今後の課題と認識される点】**

- 地域産業活性化や、地域を支える人材育成等の強化策について、必ずしも具体性までは伴っていないようにも見受けられる。ここでは人材育成について一例を挙げると、三大学間での相互提供科目の数や、履修者の数も増えたことは事実だが、履修者がその科目を通じて具体的に、どのような人材となって社会に出ていけることになるのか、という点に関するイメージは明確には共有されていない。それもあってか、「最近では少なくなった遠隔授業で、自宅にいながら単位を稼げるお手軽な科目」として、つまみ食いの履修されている事例もある。このように、「分野を超えて学べる」という特徴が学生の強みを希薄化しかねない可能性も考慮に入れながら、今後はより一層、商農工連携による新たな教育研究の価値として具体的にどのような学生が輩出され得るのか、また、同時に各大学で専門性を備えた学生が引き続きどのように育成されていくのか、その具体像・理想像・モデルケースを提示していく必要があると考えられる。そういう具体化の必要性は、地域産業活性化についても共通して言えることであると思う。

- ④ 強い発信力とグローバルな視野により、法人及び設置大学の存在感・価値を社会に示し、国内外から厚い期待・信頼を得ることができること。

**【評価できる点】**

- 本項目を実現するための下地は整ったと感じる。今後も存在感のある研究の進捗を期待したい。
- 法人及び設置大学の存在感や存在価値を道内外に示すための様々な取組を行う中で、北海道に立地する機構ならではの独自性を社会に提示しようと努めてきたことがうかがわれる。道民一般に対する発信力という点では課題もあるが、こうした取組は、継続することによってこそ成果が挙がるものであり、発足当初からの3年間に今後に繋がる取組・成果を挙げたことの意義は大きいと考える。
- 当機構設立時のビジョンにおいて「広報発信力の強化」を掲げ、東京サテライトの設置、東京シンポジウムの開催、各種ニュースレター配信や HP の充実化などにより、保護者を含めた学内外のステークホルダーに対する情報提供に努めている。

- 三大学においても各地域・企業との連携による課題解決や人材育成、海外留学や海外大学との交流なども推進しており、IIC・ICE・ACEの各組織での活動も相まって、国内外にそのユニークさと存在価値が認識されるものと大いに期待される。
- 産学官金連携統合情報センター開設、機構シンポジウムの開催や札幌エア・ウォーターの森入居など機構の存在感・価値を社会へ示す枠組みや機会も創出しており、評価できる。今後はセンター等を活用してより法人及び設置大学の存在感・価値を社会に示してほしい。
- 法人及び大学の存在感をアピールする取組が進められていることも、評価されてよい。
- 教育イノベーションセンター（ICE）、オープンイノベーションセンター（ACE）、産学官金連携統合情報センター（IIC）を設置し、その三センターを中心として、教育研究を始めとした様々な取組が積極的に推し進められていることが確認できた。これらの有意な取組を今後も継続して進めていただきたい。

【今後の課題と認識される点】

- 海外への発信という点では、機構活動の英語での発信も少なく、改善の余地があると考えており、今後に期待したい。
- 法人及び大学の存在感をアピールする取組が、国内外から厚い期待・信頼を得ることができているか否かについても、短期的な目標・KPIを設定しながら成果をお示しいただけるのが望ましい。当然ながらその成否は、決して少なくない資金が充てられていることについての支持を左右することになる。
- 様々な取組を発信しているが、さらに発信に力を入れてもらいたい。ただ、それは理事長一人が取り組むことでなく、法人全体で取り組む必要がある。グローバルな視野、という点では、さらなる努力の余地があるのではないか。
- 機構への期待は基金への寄付額等で数字化されていると考える。現在は目標の10億円のうち約1割の達成となっているため、今後のさらなる増額が望まれる。また、情報発信も重要であり、SNSやメディア等での発信、特に研究内容やその成果を軸とした「強い北海道国立大学機構」を印象づける発信が望まれる。
- 法人及び設置大学の存在感・価値観を社会に示すことができたのであれば、入試の志願者が増えるはずであると考えており、その点を評価基準とすると、現状では三大学が一法人となった効果は表れていないと判断せざるを得ない。