



Title	第一部 通史 . 第三編 北海道大学の再編 (一九八九~二〇〇一年) . 第六章 二〇〇一年の北海道大学
Citation	北大百二十五年史, 通説編, 233-248
Issue Date	2003-12-25
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/28160">http://hdl.handle.net/2115/28160</a>
Type	bulletin (article)
File Information	3(6)_233.pdf



[Instructions for use](#)

## 第六章 二〇〇一年の北海道大学

### 第一節 行財政改革と大学改革

二一世紀の初年に当たる二〇〇一年、日本全国の大学、とくに国立大学は例年にも増して大きな変動のただ中であつた。もとより大学を取り巻く環境の変化は社会全般の動向に連動しているが、世紀の転換期におけるそれは、何よりも行財政改革に多く起因していた。政府の推進する行財政改革は、中央省庁等改革、規制緩和、地方分権、情報公開、特殊法人の改革など多岐にわたり、様々な視点から、時として大学自体に根ざすものとは異質の観点から、大学の在り方を問うものとなつていたのである。

年明けの一月六日、中央省庁再編により文部省と科学技術庁が統合され、文部科学省が発足した。また、これに関連して大学審議会は中央教育審議会大学分科会に再編された。中央省庁の統廃合は政府の行政改革会議（一九九六年設置）の論議を踏まえ、九八年二月に公布された中央省庁改革基本法に基づくものであつた。

四月一日からは、一九九九年五月に公布された「行政機関の保有する情報の公開に関する法律」（情報公開法）が施行された。行政文書を保有する行政機関としての国立大学はこれに対応して情報公開制度を発足させるための準備を進め、北海道大学でも九八年九月評議会の下にワーキンググループ（以下、WG）を設置し、情報公開法の施行に合わせて北海道大学情報公開規程を施行、その窓口として事務局庁舎に情報公開室を開設した。

六月十一日、文部科学省は、「大学（国立大学）の構造改革の方針」を発表した。ここでは、国立大学の再編統合を進め、削減を目指す、民間の経営手法を導入し、早期に国立大学法人に移行する、第三者評価による競争

原理を導入し、業績評価に応じた資金の重点配分を行うことにより国際競争力ある大学を育成する、という三本の柱を打ち出した。とくに に関連して、世界最高水準の大学づくりを目指した「国公私トップ30」構想（いわゆる遠山プラン）が注目を集めた。

九月二十七日、文部科学省は同省調査検討会議が取りまとめた「新しい『国立大学法人』像（中間報告）」を発表した。国立大学の法人化問題は、行政改革会議の最終報告書（一九九七年十二月）に端を発していた。そこでは、「行政機能の減量（アウトソーシング）」という文脈において、国立大学改革の問題点が言及された。すなわち、政策の企画立案機能と実施機能を分離すること、実施部門のうち一定の事務・事業については、効率性の向上、質の向上及び透明性の確保を図るために「独立行政法人」を設立すること、対象となる具体的業務に「文教研修」も含まれることを記した上で、「独立行政法人化は、大学改革方策の一つの選択肢となり得る可能性を有しているが、これについては、大学の自主性を尊重しつつ、研究・教育の質的向上を図るといふ長期的な視野に立つた検討を行うべきである」という慎重な対応に注意を喚起する但し書きをも付した内容となっている。

この行政改革会議最終報告書から文部科学省調査検討会議の中間報告に至る経緯は、文部科学省、国立大学協会（国大協）、各大学が関わって紆余曲折に満ち、二〇〇三年までに結論を得る、という閣議決定（一九九九年四月）以後の北海道大学に限っても「独立行政法人化に関する検討WG」（九九年七月評議会で設置）とそれを発展的に解消・継承した「法人化問題検討WG」（二〇〇〇年三月評議会で設置）の検討経過について過不足ない略述を行うことは到底不可能なので、ここでは二〇〇一年六月六日の評議会で審議了承された「法人化問題検討WG」中間報告に記された大学改革の基本的立場に絞って要点を記すことにする。

同WGの「法人化に関する中間報告」は、冒頭に「検討の趣旨」の項目を立て、その中で大学の進める大学改革と法人化の関係について次のように問題を整理した。

大学の使命は高等教育と学術研究の推進であり、大学改革の目的はその使命である教育研究の質を高めることである。したがって、本WGは、国立大学の高等教育および学術研究の質を高めることを目的として、大学自身が改革を推進していくという観点から、法人化に関する検討を進めてきた。

教育研究の向上という観点に立つて、大学人が国立大学の設置形態を自ら構想し、国立大学の制度設計に関して立場を表明することは、これまで国民の付託によって高等教育および学術研究に従事してきた国立大学の教育研究者の責任であり、同時に本学の一二五年の歴史に対する責任であろう。

これまでも国立大学に関して、本WGと同様、大学改革の観点から、あるいは行財政改革上の観点など本WGとは異なる観点から、国立大学の設置形態と制度設計に関して提案がなされ、そのなかで大学人自身による大学改革が厳しく問われている。それに対し、本WGは「それが教育研究の質的向上という方向に合致するならそれに賛成し、そうでないなら、それに反対し批判を加えることによりできるかぎりわれわれの目指す改革の方向に近付ける」という基本的立場から検討してきた。

以下、同WG中間報告は、「国立大学の存在理由」、「国立大学の法人化の意味」、「基本的な考え方」、「法人の基本」、「目標と評価」、「人事」、「財務と会計」の各項目を立て、法人化問題の細部にわたる検討結果を記し、とくに「基本的な考え方」の項目において次の各点に詳述を加えた。

国を設置者とし国が財政責任を負う大学法人であること

「学問の自由」の確保と大学の自主性・自律性の拡大

大学にふさわしく、権限と責任が明確な体制

社会に開かれた大学

二〇〇一年、国立大学の法人化をめぐる論議は先行き不透明なまま、すでに大詰めを迎えていた。そうした中で

発表された九月二十七日付「新しい『国立大学法人』像（中間報告）」に対して、国大協は、今回の中間報告は「国立大学法人化のありうべき方向を示すものとして評価することができる。しかし、なお、検討を要するいくつかの問題点が残されていると考える。」との見解を十月二十九日付で発表した。こうして同年中に法人化問題は文部科学省（調査検討会議）と国大協（設置形態特別委員会）のすりあわせの結果大筋において調整が図られ、なお細部の問題点について調整を残す段階に入った。

## 第二節 新世紀における北海道大学像を求めて

二〇〇一年は北海道大学総長の交代期にも当たっていた。丹保憲仁総長の任期満了に伴う次期総長候補者選挙が一月末に実施され、五月一日付で中村睦男法学研究科教授が新総長に就任した。総長交代に先立って、三月二十一日の評議会は「未来戦略検討WG」の最終報告「新世紀における北海道大学像」を審議了承した。それは、大学院重点化の課題を達成した北海道大学が次世代における大学の在り方を提言する内容となっている。

一九九五年五月から足掛け七年間の在任中、丹保総長は創基二二〇年から二二五年までを、大転換期ともいうべき新世紀への過渡期、「世紀を越える重要期間」として位置づけ、北海道大学が「日本近代化をリードした札幌農学校以来の伝統を超えて、近代の次に来る新しい時代の創始者になりたい」という「高邁な野心」をもってこの過渡期を越える、との理念で北海道大学の大学改革を牽引した。折しも二〇世紀最後の数年、各国立大学は法人化論議の渦中に巻き込まれていた。丹保総長は新世紀の初年の年頭あいさつの中で、大学改革と法人化に関する基本的視点を次のように語っている。

北海道大学は二〇世紀の最後の年の平成二二年春に、全学部が大学院研究科を中心組織とする大学院重点化

を完了し、研究重視型の大学（大学院重点化大学）として新しい世紀を進んでいくことを決めました。一〇〇  
年余にわたって日本の学術の中核を支えてきた国立大学が、日本固有の新しい知の体系を作り出しうるか否か  
が問われているこの新しい世紀に向かって、文部省の最先機関であることを超えてその自律性・創造性を高め  
ることができ、国からの支援を十全に生かしてより活発に学問の創成と伝承に働きうるかどうかが今論じられ  
ています。国立大学全体としての法人化の論議に積極的に関わりつつ、公私立大の状況をもしつかりと見つつ、  
基本から立ち上がった学問の創成を目指す新しい基幹総合大学像を求めての努力を続けたいものと思います。

（『北大時報』第五六二号）

北海道大学にとって国立大学の法人化問題は、札幌農学校から帝国大学への転換、帝国大学から新制国立大学へ  
の転換に次ぐ創基以来三度目の大きな設置形態上の転換を意味する問題である。設置形態の変化は本体の機能に大  
きな影響を与えるから、できるだけだけの検討をすることが必要である。その一方で、将来の大学の在り方を考える  
ときに、設置形態だけを論じて良いものではない。この文明の大転換期に大学の機能を維持し、発展させていくた  
めに、論議して速やかに実行に移さなければならない数多くの問題がある。丹保総長は、このような考え方に基づい  
て（総長メモ「北海道大学の二一世紀に向かっての構想検討の着手」、二〇〇〇年一月十二日）、大学院重点化を完  
了した北海道大学の次のステップとして二〇年後（二〇二〇年）を見据えた未来戦略の策定の必要性を学内に訴え、  
評議会の下に未来戦略検討WGを発足させた（二〇〇〇年三月十五日評議会）。

未来戦略検討WGは二〇〇〇年四月六日に第一回会議を開き、その後、その下に「社会連携部会」、「教育研究部  
会」、「大学運営部会」の三部会を設置、さらに「教育研究部会」の下に「教育検討作業部会」と「研究検討作業  
部会」を設置し、それぞれの課題を検討した。当初の総長提案（一月二十六日評議会）では、三部会の一つに「ボ  
スト重点化部会」の名称が与えられていたが、結局「教育研究部会」に落ち着いた。

「大学運営部会」は、中長期的な問題を視野に入れつつも、現在国立大学が置かれている諸情勢を考慮し、翌年五月の新総長就任までに大学がとりうる措置をまとめた中間報告を作成した。内容は、(一)総長室の設置、(二)副学長の増員、(三)総長補佐の総長室への配置、(四)総長室を支える事務組織としての総務部企画室の設置を提案するもので、同報告を骨子とする「未来戦略検討WG報告(第一次)」として六月七日の評議会です承された。

各部会・検討作業部会は、それぞれの検討結果に基づき報告書を作成し、その内容は、十一月二十日に開催された第六回未来戦略検討WG会議で報告された。同WGで合意をえて、その後の検討の指針となつた基本認識六項目を「新世紀における北海道大学像」から以下に転載する。

一、北海道大学は、大学院重点化の進行に伴い、研究主導型の基幹総合大学として、それに相応しい教育と研究成果を、大学全体として社会に提供して行かなくてはならない。学部を基礎としたこれまでの教育研究体制を、大学院に基礎を置く体制へと真の意味で転換するためには、各学部の大学院重点化だけでなく、教育研究組織、事務体制など大学総体としての改革が必要とされる。また、そうした改革は、大学が社会の中で自立した存在であると同時に、社会の中の一員でもあるという認識の下で進められなければならない。

二、北海道大学は研究主導型大学院として、世界的水準の研究を担うことができる研究者の養成、世界的水準にある研究成果の達成を使命としている。また、大学は様々なレベルで社会貢献を行い、併せて北海道という地域に根ざした活動を行わなくてはならない。

三、大学院レベルの教育・研究においては、研究科を横断する教育研究プロジェクトが柔軟に実施できる仕組みが検討されなければならない。新領域分野教育研究を効率的に実施できるよう、大学院研究科を含む教育研究組織の規模の適正化と再編が必要である。さらに、世界的水準の研究を支えるため部局を越えた研究機構の設立が不可欠である。

四、大学院重点化後の学部教育は、「教員組織」と切り離された新しい組織で行われるべきである。大学における専門教育の重心は大学院に移される。それに伴って、学士課程教育では、総合的な基礎教育を重視し、併せて学生が自らの意志に従って、段階的にその専門を選択できる自由な教育システムを構築すべきである。そのためには、従来の学部の区分を廃した新しい組織で学士課程教育は行われるべきである。現行の学部教育科目の共通化を段階的に進め、全学的な合意を前提に、全学的レベルで統合された学士課程教育創設を構想し、また、学士課程教育と大学院教育の新しい形の接合を図るべきである。そのような改革を進めつつ、学士課程の学生定員も見直さなければならない。

五、このような大学組織や教育システムの改革を有効あるものとするためには、教員の意識改革も必要である。意識改革を促進するためには、大学内で適正な競争原理が働かなくてはならない。そのためには、ピア・レビューの原則に基づき、外部的な視点も取り入れた評価システムの確立と積極的なインセンティブの導入が必要である。

六、大学運営の在り方は、国立大学設置形態を巡る議論の推移と、教育研究体制の改革の進展を見定めながら、慎重に検討すべきである。ただし、大学を取り巻く環境の変化に機動的に対応し、併せて大学の教育研究体制の改革を適切かつ効率的に検討実施するためには、さしあたり現行の大学運営体制を前提としつつ、総長のリーダーシップが企画・立案・調整という側面で効率的に発揮できる体制を整備すべきである。

未来戦略検討WGの最終報告の本文は、社会連携、教育、研究、大学運営の四章からなり、まず社会連携の章では、「大学は、教育・研究を通して有為の人材と高度の知見を社会に提供し、多様な社会的諸活動や国際協力で社会に貢献している」という自負を持つが、同時に社会からは大学として果たすべき説明責任アカウンタビリティ）が不十分であるとの批判も受けている」として、各界の識者に対するヒアリングによる検討に基づいて、これらの



批判を真摯に受け止め、社会の期待に応えるために、教育研究水準の維持向上、社会への発信機能と社会からのアクセスの受け入れ、大学が輩出してきた人的資源の活用、社会的連携の阻害要因の除去について、詳細な提言を行っている。

次に、「世界的水準の大学院教育の確立及び学部教育の統合」の副題がついた教育の章では、「全学部の大学院重点化を終えた本学は、世界的水準の教育研究を進展させるための長期的で一貫した戦略を持たなければならない」として、近未来における「世界の有力大学に比肩しうる大学院」の創造と、大学院大学における学部教育の進め方について総合的に検討し、大学院博士課程では「競争的環境の中で評価を得るために、より柔軟で機能的な教育研究体制を整える必要がある」こと、修士課程では「各専攻のコアとなる専門的なカリキュラムを前提とした上で、部局の壁を取り除き、大学全体が一つの大学院として機能するべきである」こと、学部教育では、学士課程教育は「コモン・コアの教育、すなわち、高等教育と専門教育からなるが、学部レベルの専門教育は理系・文系を問わず基礎を重視した総合的なものになろう」とし、現在の一二の学士課程を統合して単一の課程とし、入学した学生は進路の希望に応じて自由に各コースの科目を選択して、四年次進級に際して最終的な専門を決める新しい教育課程（学士課程一貫教育）を提案した。

また、研究の章では、「大学院重点化を進めた本学は、研究主導型大学として、これまで以上に高い水準で研究成果を問われることになる。二〇二〇年の本学の研究は、先端領域や複合領域の研究開拓を含むあらゆる分野で、世界的水準での競争に耐えうるものでなければならず、また研究者の養成にも国際的な役割を果たさなければならぬ。国立の研究主導型大学として、本学の研究がその使命を果たすためには、教育研究の自由や継続性になお十分に配慮しつつも、柔軟な研究推進体制の構築が急務となっている。また、大学は、既存の人的・物的資源の効率運用を図るとともに、総体として明確な研究戦略を持たねばならない」として、研究の高度化を図るための具体

策として、「創成科学研究機構（仮称）」、同機構の下に置かれる流動型研究組織及び「研究企画室（仮称）」と研究評価委員会の設置、北キャンパスでの全学共用の総合研究棟建設を提案した。

最後の大学運営の章は、前述の通り、総長補佐体制の整備を提案している。

以上、未来戦略検討WGの最終報告を長々と紹介したのは、創基一二五年の歴史を刻んできた北海道大学がその歴史的達成に立ち、社会からの批判を真摯に受け止め、次世代に担うべき高等教育と学術研究の向上の道筋を展望する内容において、二〇〇一年の北海道大学を描写するに相応しいと考えるからである。

未来戦略検討WGの提案・提言のうち、総長補佐体制の整備については、二〇〇一年概算要求で副学長の増員（副学長三人体制）と総務部企画室が認められ、学内措置によって副学長・事務局長・総長補佐から構成される総長室が制度化され、中村総長の就任と同時に新体制が発足した。また、創成科学研究機構の構想については、「創成科学研究機構（仮称）設置検討委員会」が二〇〇一年六月六日の評議会で設置され、同委員会の中間報告が十二月十九日の評議会で審議了承された。これをうけて、翌二〇〇二年三月、北キャンパスに立地する創成科学研究機構が学内措置により発足することになる。

国立大学の法人化については、二〇〇二年四月に国大協臨時総会がその基本設計をまとめた文部科学省調査検討会議の最終報告を承認し、最終報告の制度設計に沿って法人化の制度設計に入ることを決定する。同総会では一部の学長からの異論もあったが、多数の賛成で最終報告による国立大学の法人化の受け入れが承認され、中村総長も国大協の基本的な考え方を支持し、賛成した（総長メッセージ「国立大学法人移行の準備にあたって」、『北大時報』第五八〇号）。これをうけて北海道大学法人移行準備委員会が設置され、法人移行への準備作業がはじまることになる。

## 第二節 一二五周年記念事業

創基一二五周年記念事業は丹保総長の下で計画が進み、一九九七年十一月の評議会において事業案が提示された。十二月には「北海道大学創基百二十五周年記念事業実行委員会」を設置して、その下に各種専門委員会を設けて実施に移していった。記念事業に必要な資金は学内外からの募金によって賄うこととし、九九年九月十日に設立された「北海道大学創基百二十五周年記念事業後援会」（以下、記念事業後援会と略）が寄附金を募集する母体となった。五億円を目標に同年十二月から募金活動を開始し、二〇〇一年十一月までに目標額を達成した。主な記念事業は、記念施設等の整備、教育研究支援基金の設立、記念刊行物等の刊行、構内の自然の創生、学内の歴史的資料の整備、記念行事の開催であった。

一二五周年を迎える前年二〇〇〇年十月の「平成ボブラ並木」植樹を皮切りに記念事業が始まった。二〇〇一年九月二十七日から十月三日までを一二五周年記念ウィークと定めて、この間に学内で各部局や関係団体などが主催した講演会、パネル展示、公開実験、植物園無料開放、コンサートなどが行われた。また、札幌時計台では市民を対象として北海道大学の最新の研究を紹介する「北海道大学創基百二十五周年記念講演会」が七日間に渡り一四名の教官と名誉教授が講師を担当して開催された。附属図書館では所蔵資料特別展示として大学沿革資料・写真展、北方古地図展「蝦夷地から北海道へ」、北方資料展「北辺探検と蝦夷地」などを行い、総合博物館では記念ウィークに合わせて特別展示公開として「拓く・究める、そして未来」をテーマに北大歴史展示、学術テーマ展示、学術資料展示を公開した。

「北海道大学創基百二十五周年記念式典」は九月二十八日に札幌パークホテルで開催され、来賓、道内国公私立大学長、名誉教授、同窓生、教職員、学生など約八八〇名が出席した。中村睦男総長の式辞に続いて、遠山敦子文

部科学大臣、戸田一夫北海道大学運営諮問会議会長、堀達也北海道知事、道内国公私立大学長を代表して熊本信夫北海道大学長、堂垣内尚弘記念事業後援会長が祝辞を述べた。このあと、記念事業報告や記念事業後援会への感謝状授与などが行われ、閉会した。記念式典に引き続いて、記念祝賀会では樽酒鏡割り、祝杯、恵迪寮歌、「都ぞ弥生」の合唱などで祝宴が催された。

このほか、記念式典に合わせて、教職員・学生・同窓生・元教職員や学外からの来訪者が懇親・交流を図るために建設された記念施設「遠友学舎」の竣工披露が行われた。また、教育研究事業基金も創設された。記念刊行物に關しては、一九九八年十月に「北海道大学百二十五年史編集室」が設置され、これまでに小史『北大の125年』（二〇〇〇年）、『写真集北大125年』（二〇〇一年）を刊行し、二〇〇三年刊行予定の『北大百二十五年史』（全二冊）も編集が進められている。さらに、札幌市の協力を得て学内を流れるサクシユコト二川の再生事業も進められることになった（『北大時報』第五七一号）。

#### 第四節 北海道大学の現況

以下の基本データは、「全学テーマ別評価自己評価書 教育サービス面における社会貢献（平成二二年度着手分）」（二〇〇一年七月二十五日評議会に報告）から冒頭部分を抜粋し、『北大時報』第五六六号（二〇〇一年五月）掲載の統計資料等により、「」内に必要な補正と補足を付記したものである。

北海道大学は一八七六年八月に設立された札幌農学校を前身とし、その後、東北帝国大学農科大学、北海道帝国大学を経て、一九四九年に学制改革により新制北海道大学となり、現在に至っている。

北海道大学では一九九三年から大学院重点化が開始され、二〇〇〇年四月に完了した。現在、大学院は、文学、

教育学、法学、経済学、理学、医学、歯学、薬学、工学、農学、獣医学、水産科学、地球環境科学、国際広報メディアの一二研究科から構成されており、文学研究科から水産科学研究科までの一二研究科の下には学部（文、教育、法、経済、理、医、歯、薬、工、農、獣医、水産）が置かれている。また、研究科・学部ではない教育研究組織として言語文化部が置かれている。

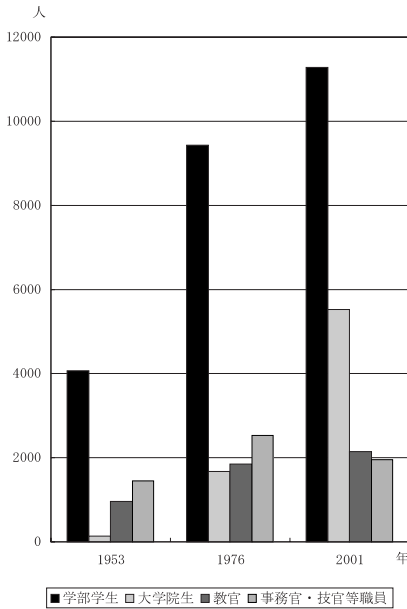
教育サービス関連施設としては、附属図書館ならびに北分館をはじめとして、全学教育や高等教育、生涯学習、入学者選抜に関わる研究をおこなう高等教育機能開発総合センター、留学生に対する日本語教育・異文化教育等を担当する留学生センター、マルチメディアの有効利用による情報メディア教育支援の研究開発をおこなう情報メディア教育研究総合センター「二〇〇三年度から全国共同利用施設情報基盤センターに改組」、学術標本などを収蔵・展示・公開し、教育研究支援をおこなう総合博物館、フィールド「森林、耕地、河川・湖・海を含む自然の恵みについて学ぶ場所」など北方生物圏における多面的な教育研究をおこなう北方生物圏フィールド科学センター等がある。

また、とくに学外者への広報活動のために、放送大学と同じ建物（情報教育館）の中に北海道大学広報センターが置かれ、北海道大学全部局の広報誌や資料、ビデオなどを常備し、学外者に開放している「同センターは二〇〇三年五月北大交流プラザ「エルムの森」に移転」。

附属研究所としては、低温科学研究所、電子科学研究所、遺伝子病制御研究所があり、全国共同利用施設としては、触媒化学研究センター、スラブ研究センター、大型計算機センターが置かれている「大型計算機センターと情報メディア教育研究総合センターは統廃合により二〇〇三年度から情報基盤センターとなる」。

附属施設には、医学部附属病院、歯学部附属病院、獣医学研究科附属家畜病院がある。また、医療技術短期大学部も設置されている。さらに、学内共同教育研究施設として、アイソトープ総合センター、機器分析センター、工

表3-16 北海道大学構成員数比較



(注) 学部学生には教養部、医療技術短期大学の学生を含む。

エネルギー先端工学研究センター、先端科学技術共同研究センター、量子集積エレクトロニクス研究センター、保健管理センター、体育指導センターが置かれており、これらの中でも学外への教育サービスをおこなっている「以上のほか、学内措置による研究組織として、一九九六年に知識メディア・ラボラトリー、二〇〇〇年に北ユーラシア・北太平洋地域研究センター、二〇〇二年に創成科学研究機構が設置されている」。

二〇〇一年五月現在、在籍学生数は、学部一万六四七人、修士課程三三三〇人、博士課程二二九四人、うち外国人留学生は五三八人であり、これまでの学位授与者数(延べ数)は学士九万九六二九人、修士二万四二六五人、博士二万六〇二四人である。また教職員(医療技術短期大学部を除く)数は四〇三五人で、このうち教官は二〇八八人、内訳は総長一人、教授六七五人、助教授六〇九人、講師一一三人、助手六九〇人である。

「在籍学生数のほか、医療技術短期大学の各学科及び特別専攻在籍学生六三一人、同特別専攻二一人。留学生五三八人の内訳は、学部五六人、修士課程一七一人、博士課程三一人で、ほかに研究生等九八人、留学生センター在籍の日本語研修生及び日本語・日本文化研修生三二人を合した留学生総数は六六八人。また、医療技術短期大学部を含めた北海道大学の全職員数は四一〇七人、内訳は総長一人、教授六九五五人、助教授六二八人、講師一一七人、助手七〇八人(以上小計二二四九人)、事務官八九九人、技官一九五八人」。

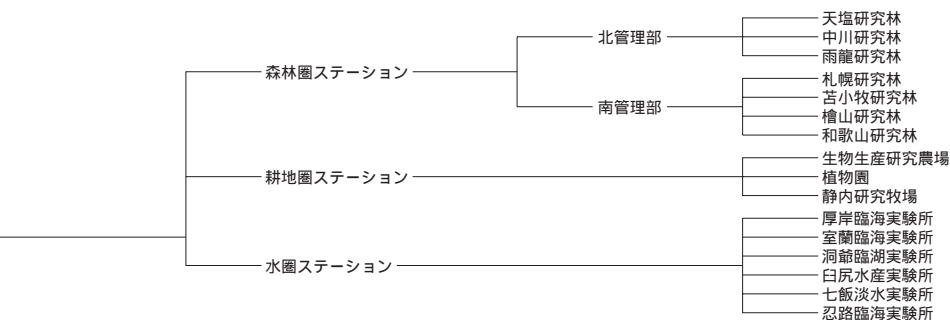
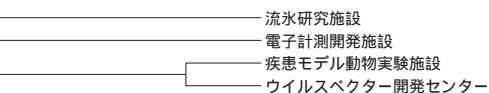
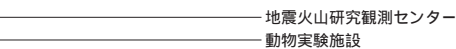
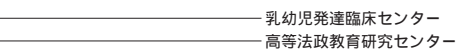
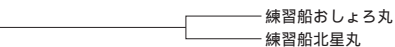
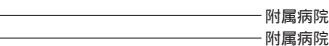
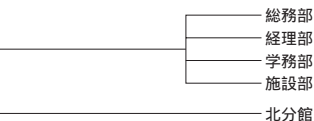




図3 - 4 北海道大学組織図(2001年4月現在)



