

資料1-3

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた
検討会議(第5回)
R2.6.19

The background of the slide features a perspective view of a hallway with a series of mailboxes on the right wall. On the left, a blue banner displays the Tohoku University logo, which is a circular emblem with a laurel wreath, and the text "TOHOKU UNIVERSITY" below it. The main title is overlaid on this background.

国立大学法人の戦略的経営実現に 向けた検討会議(第5回)

2020年 6月 19日

東北大学総長

大野 英男

大学経営力強化のためのガバナンス改革

中期目標管理型からエンゲージメント型
の大学経営へ

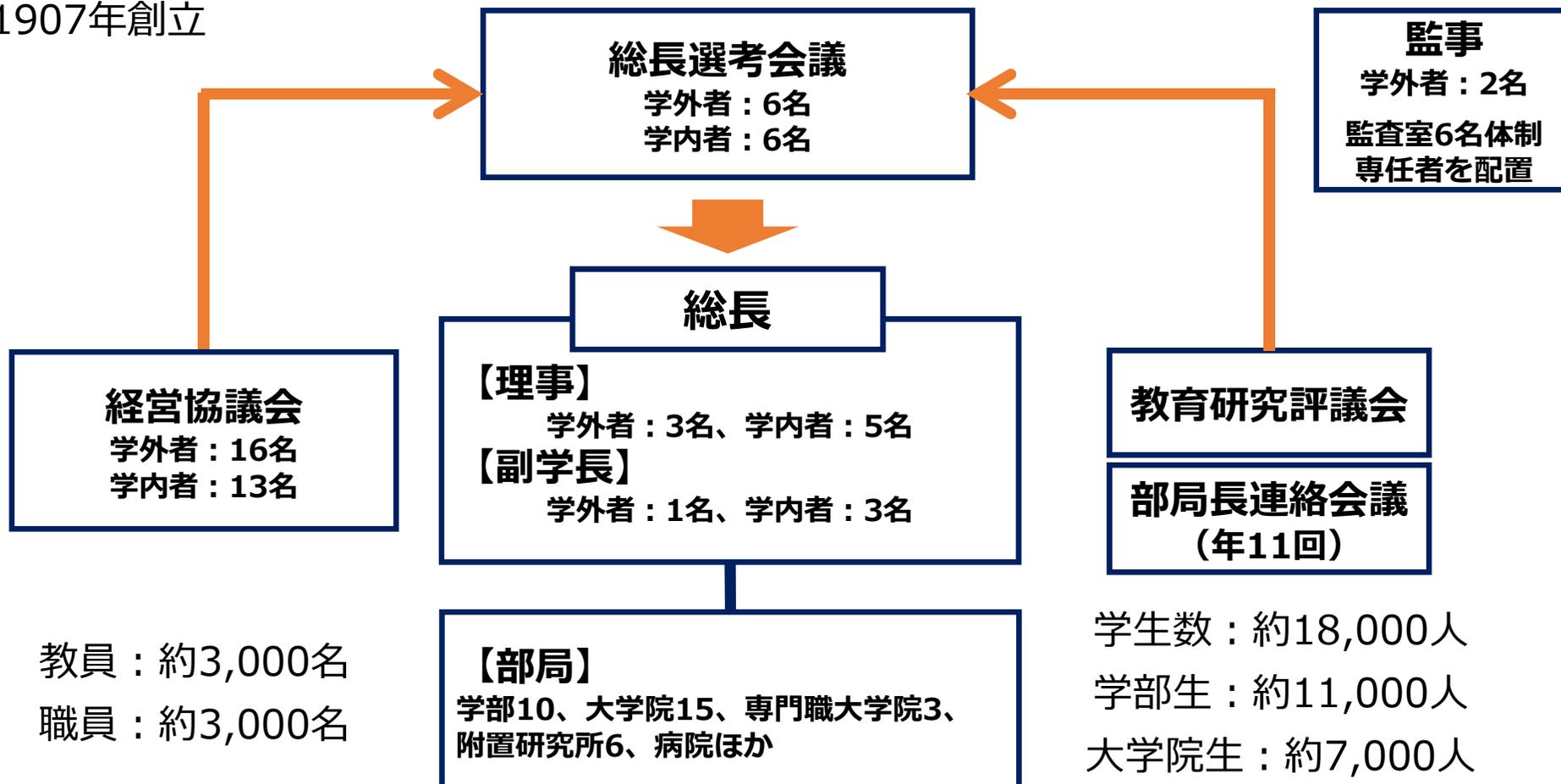




学外の人材や意見を効果的に取り入れた実効的なガバナンスを確立

- 構成員の意向投票によらない先駆的な総長選考の実施
- 強力なプロボスト制度の導入、執行部における学外者・女性の登用
- 経営協議会の意見を大学運営に反映

1907年創立





- 意向投票によらず、総長選考会議が総長候補者を決定
(国立大学法人初：2005年制度化)
- 議長は、外部委員から選出することを慣例とし、議決が同数の場合には、議長が議決権を行使
- 3年を終了した時点で総長の業績評価を実施

【総長選考会議】
 学外者：6名、学内者：6名
 A・B・C それぞれからの推薦結果を
 基礎として、総長候補者1人を選考

総長選考会議も
 独自に推薦可

A
【教育研究評議会】
 5人以内の推薦

B
【経営協議会】
 5人以内の推薦

C
**【本学の専任の教授、
 准教授30人以上の
 連名による推薦】**

2005年2月19日 日本経済新聞において、
 国立大学法人初の取組として紹介



- 学外委員の利便性に配慮し、東京駅至近で開催
- 戦略性の高い議題を厳選し、実質的な討議を展開
- 多様なステークホルダーの意見を大学経営に迅速に反映

2020年度経営協議会 学外委員16名
(学内委員13名)

【経営協議会からの主な意見】

「東北大学が強化すべき4つの研究領域の決定」

世界トップレベル研究拠点（材料科学、スピントロニクス、未来型医療、災害科学）

「東北大学ナレッジキャスト（株）」

100%子会社の設立に係る合理的な管理体制」

特定研究成果活用事業支援室の設立

「指定国立大学に相応しい総長選考の方法」

総長選考会議に外部アドバイザーを創設

株式会社日本総合研究所	大谷 和子
日本経済新聞社	長田 公平
KDDI株式会社	小野寺 正
株式会社インターアクト・ジャパン	帯野 久美子
東北電力株式会社	海輪 誠
JXTGホールディングス	川田 順一
中部大学	黒田 玲子
株式会社七十七銀行	小林 英文
学校法人トヨタ学園	榊 裕之
日本政府観光局(JNTO)	清野 智
国立研究開発法人 産業技術総合研究所	中鉢 良治
元文部科学大臣	遠山 敦子
国立研究開発法人理化学研究所	原山 優子
東京エレクトロン株式会社	東 哲郎
東京都公立大学法人	吉武 博通
第一生命ホールディングス株式会社	渡邊 光一郎



- 多様な知見をスピーディーに反映する執行部体制の構築
- 指定国立大学法人として力を発揮するため、プロボスト、震災復興等の社会課題に対応する専任理事を配置

● 学外者を戦略的に配置 **4割** (6名/15名) ● 女性の登用 **3割** (4名/15名)

 大野総長	 青木理事・副学長 (企画戦略総括)	 滝澤理事・副学長 (教育・学生支援)	 小谷理事・副学長 (研究)	 植木理事・副学長 (総務・財務・国際展開)	 原理事 (社会連携・震災復興推進)	 下間理事 (人事労務・環境安全・施設)	 植田理事 (産学連携)
 主井理事 (データ戦略・社会共創担当)	 小林監事	 牛尾監事 (非常勤)	 富永副学長 (病院経営担当)	 山口副学長 (教育改革・国際戦略担当)	 大隅副学長 (広報・共同参画担当)	 植木副学長 (改革・企画担当)	

Labels for background: プロボスト (top left), 震災復興推進 (top middle), 学外 (top right), 学外 (bottom left), 学外 (bottom middle), 学外 (bottom right).



大野 英男 総長

室長

青木 孝文 プロボスト
理事・副学長 (企画戦略総括担当)

副室長

山口 昌弘 副学長 (教育改革・国際戦略担当)
湯上 浩雄 副理事 (教育研究システム改革担当)
植木 誠 副学長 (改革・企画担当)
伊豆 仁志 副理事 (企画戦略担当)

東北大学グローバルイニシアティブ構想諮問会議
(国際アドバイザーボード)

共創戦略センター
(学外人材の参画：
民間企業、機関、団体、
国、自治体ほか)

総長・プロボスト室 42名

(室長1名、副室長4名、部局教員27名、事務職員10名)

部局・事務部門から次代を担う大学経営人材の参画
全学的な大学経営に対する横串機能

東北大学ビジョン
2030の策定

ニューノーマルを
見据えた大学改革加速

全学人事戦略会議

総額65億円の総長裁
量経費の戦略的執行

エビデンス・ベース
ド・マネジメント

データ駆動型研究・
DX戦略

次世代放射光と連携
するサイエンスパーク

ファンドレイジング
基金強化



● 東北大学ビジョン2030 最先端の創造、大変革への挑戦

- 2018年11月に発表
- 東北大学の3つの伝統的な理念「研究第一」、「門戸開放」、「実学尊重」を基盤として大学経営の革新を図ることで、教育、研究、社会との共創の好循環を実現するための戦略ビジョン

● 東北大学コネクテッドユニバーシティ戦略

～ニューノーマルを見据え社会変革を先導する大学を目指して

- 2020年7月に東北大学ビジョン2030のアップデート戦略として発表
- 新しい日常（New Normal）を見据えて、教育、研究、社会との共創、さらには業務全般のオンライン化を強力に進めるとともに、**サイバー空間とリアル空間の融合的活用を通して大学の諸活動を拡張**し、ビジョン2030の実現を加速
- 本戦略では、第一に、距離・時間・国・組織・文化・価値観などの壁を越え、本学が社会・世界とダイナミックに繋がることによって、これまで以上に**自由度の高い学びと知の共創を可能にする大学として飛躍**すること、第二に、コロナ禍で顕在化した社会の分断や格差を越えて**ボーダーレスかつインクルーシブに世界を繋ぐ新たな大学像を確立**することを指向





2020年6月1日 東北大学オンライン事務化宣言

ニューノーマルを見据えたワークスタイル変革

【窓口フリー】



- 仮想クライアント（1,600ライセンス）導入によりコロナ対応で7割の在宅勤務を実現
- 授業4,000科目の完全オンライン化を実現

【働き場所フリー】



【印鑑フリー】



2020年6月2日 日本経済新聞をはじめとする5紙に掲載

オンライン事務本格化

東北大、来月から押印不要

東北大は22日、事務手続きのペーパーレス化や押印廃止を推進する「オンライン事務化」を6月から本格化させると発表した。新型コロナウイルスの感染拡大を受けた対応。業務の効率化を図るとともに、教育・研究活動の充実につなげる。

学内に6月1日、「オンライン事務化宣言」を出す。学生の施設利用や留学手続きなどもオンラインで可能とし、学業や生活面の相談にネット上で対応する仕組みも整える。

教職員向けの対応として、物品購入などの申請手続きに押印を不要とし、新

たな電子決裁システムも導入する。新型コロナウイルスの収束後も、事務系の職員約1600人を対象にテレワークを推奨する。

東北大によると、オンライン化の推進で、文書管理などに要していた業務が最大で年8万時間削減できるという。同大報室は「効率化によって、学生らが今まで以上に学業や研究に専念できる環境を提供したい」と話している。

年間8万時間の作業時間を削減



評価の抜本的簡素化により、ステークホルダーとの対話重視へ転換

名称	内容	評価結果の 予算への反映	KPI	第3期中期目標期間						第四期		
				H28年度 (2016)	H29年度 (2017)	H30年度 (2018)	R1年度 (2019)	R2年度 (2020)	R3年度 (2021)	R4年度 (2022)		
第2期中期 目標期間 全体の評価	H22~27年度の評価	30億円		●								
毎年度の 業務実績評価	主として業務運営・財務内容等 の進捗確認	無し	中期計画 53項目	●	●	●	●	●	●	●	●	●
4年目終了時の 評価	<ul style="list-style-type: none"> 6年間の終了時に見込まれる中期目標の達成状況の評価 教育研究の状況も含めた全般を評価 	無し										
第3期中期目標 期間全体の評価	<ul style="list-style-type: none"> 中期目標の達成状況の評価 教育研究の状況も含めた全般を評価 	第2期と 同様であれば 30億円										●
認証評価	大学の教育研究等の 総合的な状況の評価 (7年以内に1回)	無し	なし									●
重点支援評価	各大学の評価指標に係る 進捗状況等について評価	250億円	12項目	●	●	●	●	●	●	●	●	●
成果にかかる 客観・共通指標	成果に係る客観・共通指標に より実績状況を相対的に評価	850億円	13項目			●	●	●	●	●	●	●

説明書：100ページ
提出書類：200ページ

説明書：600ページ
提出書類：約4万ページ

提出書類：約6万ページ

これらの業務に常勤換算168名（教員58名、事務110名）が従事
特に法人評価の負担軽減は喫緊の課題

戦略的な国際協働の深化

ニューノーマル時代の人材獲得戦略と
国際的人材ネットワークの強化・活用





海外有力大学との強い連携のもと
共同教育を実践

国際共同大学院プログラム：9件 (参画学生数：合計197名、うち留学生67名 (34%))

スピントロニクス 2015～ 	環境・地球科学 2016～ 	宇宙創成物理 2017～ 	データ科学 2017～ 	生命科学 2018～
機械科学技術 2018～ 	材料科学 2019～ 	災害科学 2019～ 	日本学 2019～ 	

俯瞰力と独創力を備え広く産学官
にわたり活躍するリーダーを育成

リーディングプログラム：2件 (参画学生数：合計59名、うち留学生29名 (49%))

グローバル安全学トップリーダー育成 2013～	マルチディメンジョン物質理工学リーダー養成 2014～
----------------------------	--------------------------------

民間企業等と連携し、高度な「知
のプロフェッショナル」を育成

卓越大学院プログラム：3件 (参画学生数：合計115名、うち留学生28名 (24%))

未来型医療創造 2019～	人工知能エレクトロニクス 2019～	変動地球共生学 2020～
------------------	-----------------------	------------------

これらのプログラムに総長裁量経費から**6.3億円**／年を投資



- 海外有力大学との戦略的な連携のもと9つの分野横断型国際共同大学院を創設（国際研究クラスターへ発展）
- 世界トップレベル研究環境で共同指導

Jointly Supervised Degree

6ヶ月の研究留学が必須

世界十指領域



スピントロニクス 2015～
シカゴ大学 (THE9位) ほか

世界十指領域



環境・地球科学 2016～
ソルボンヌ大学 (THE80位) ほか

世界十指領域



宇宙創成物理学 2017～
ワシントン大学 (THE26位) ほか

新学問領域



データ科学 2017～
ウプサラ大学 (THE102位) ほか

新学問領域



生命科学 2018～
スイス連邦工科大学 (THE13位) ほか

世界十指領域



機械科学技術 2018～
ミュンヘン工科大学 (THE43位) ほか

新学問領域



災害科学 2019～
ハーバード大学 (THE7位) ほか

新学問領域



日本学 2019～
ハイデルベルク大学 (THE44位) ほか

世界十指領域



材料科学 2019～
ケンブリッジ大学 (THE3位) ほか

参画学生数
合計230名
留学生34%



国際ジョイントラボラトリー

共同研究マッチングファンド

日仏ジョイントラボラトリー (ELyTMax)

2016年1月に設立

【これまでの成果】

- 共著論文10報
- プロシーディングス7報
- 40件以上の国際会議での発表
- ファンド獲得
- 廃炉加速化共同プログラム、民間企業（デンソー等）



University College London

7プロジェクト 採択

2020年4月～2021年3月支援

【期待される成果】

- 共著論文
- 共同研究セミナー等の開催
- 研究教育のための相互交流、特に、大学院生の交流
- 更なる外部資金獲得

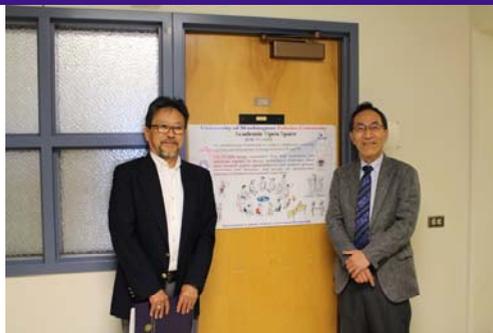


ワシントン大学アカデミックオープンスペース (AOS)

2017年4月に設立

【期待される成果】

- 共著論文
- 共同研究セミナー等の開催
(重点領域：複合材料・次世代航空機、宇宙・ロボティクス、災害科学、データ科学)



清華大学

4プロジェクト 採択

2020年4月～2022年3月支援

【期待される成果】

- 共著論文・特許
- 共同研究セミナー等の開催
- 研究教育のための相互交流
- 更なる外部資金獲得



国立交通大学 ジョイントラボセンター



2018年度に覚書を締結
共著論文11報

北京科技大学 ジョイントラボラトリー



2017年 ジョイントラボを設置
2018年1月 ワークショップ開催

Université de Lorraine

3プロジェクト 採択

2020年4月～2022年3月支援

【期待される成果】

- 共著論文
- 共同研究セミナー等の開催
- 研究教育のための相互交流、特に、大学院生の交流
- 更なる外部資金獲得





- 博士後期課程学生（2,300名）の全員に対して、経済的な支援を提供（授業料は実質無料）
- 学生一人当たりの支援額：年平均 約130万円
- 独自財源による多様な学生支援・表彰制度を準備

主な経済的支援・表彰制度

学位プログラム奨学金各種、授業料免除制度、各研究科からの支援（TA・RA雇用）、グローバル萩博士学生奨学金、東北大学外国人留学生総長特別奨学生、東北大学総長特別学生賞、藤野先生記念奨励賞、総長優秀学生賞、総長賞、学友会長賞、澤柳賞など



藤野先生記念奨励賞



東北大学外国人留学生総長特別奨学生

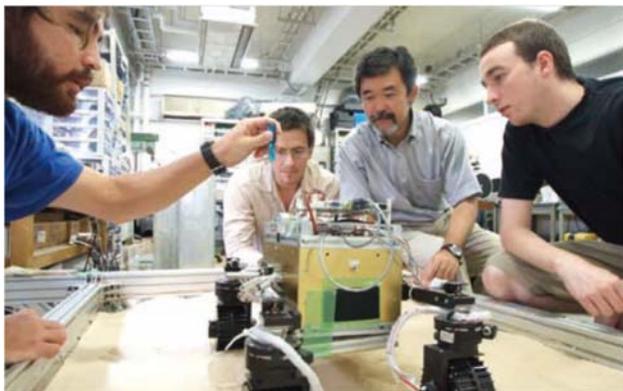


東北大学グローバル萩博士学生奨学金
東京エレクトロン株式会社、三菱ガス化学株式会社等のご支援、
総長裁量経費、基金等による

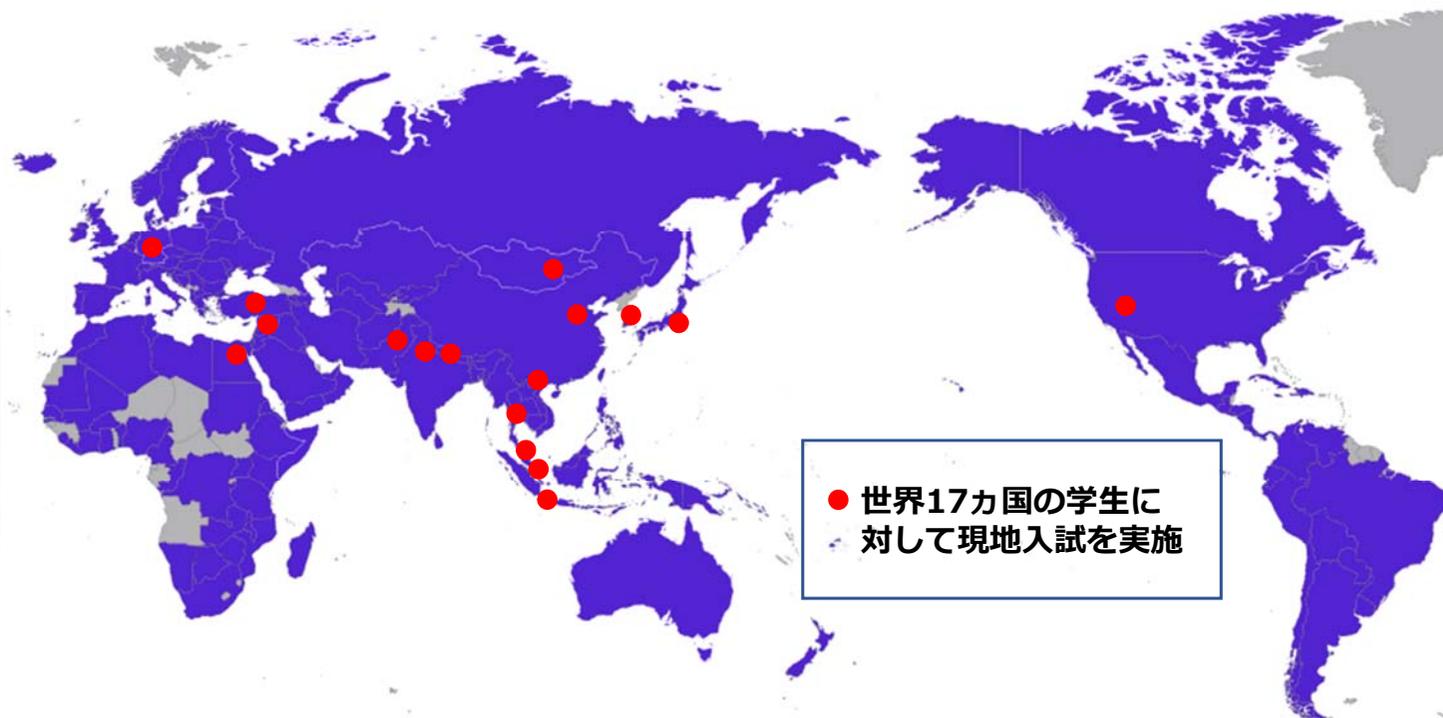


- 世界トップレベルの学部学生が集う国際学士コース（満点に近いSATスコアの学生を高校とタイアップして獲得）
- 新型コロナウイルス感染症の影響を受け、現地入試および入学前教育を完全オンラインで実施（ニューノーマル対応）

機械工学国際学士
コース
(IMAC-U)
学部から修士へ
そして博士へ接続



東北大学の留学生の出身国（紫に着色145カ国）
と現地入試の対象地域





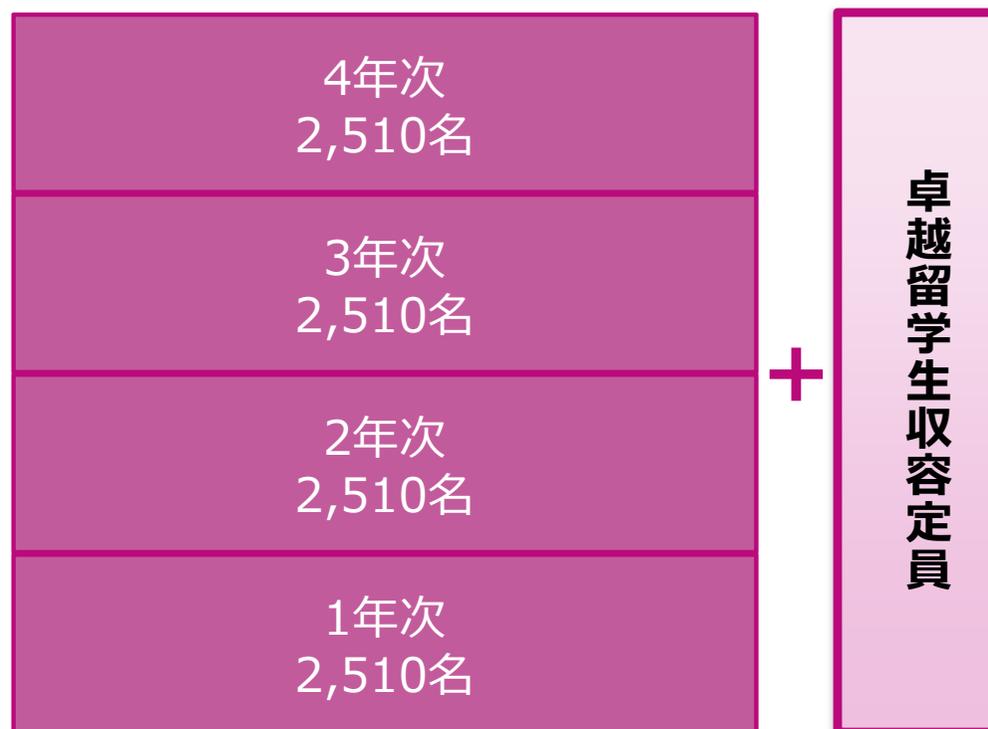
- 世界では高校卒業レベルから優秀な学生の獲得競争が激化
- 現在の学部留学生比率は約2%（厳格な定員管理が影響）
- 国際的人材獲得競争に参戦するため、卓越留学生定員の
外枠化・授業料自由化・遠隔授業の単位の柔軟化を要望

現行の厳格な定員管理



留学生を定員内としてカウントし、
かつ学部の規模によって超過定員を制限

規制緩和後の定員管理



**真に優秀な留学生（卓越留学生）
を定員外としてカウント**



- 本学は、創設以来、優秀な留学生に高い水準の教育を提供。毎年多数（約1,600名）の留学生が巣立ち、世界中で活躍
- **世界に広がる人的ネットワークの戦略的強化と活用**が、我が国、そしてワールドクラスの研究大学として必須
- 卓越した学部生・大学院生の獲得には、現地の留学生同窓生とのコラボレーションによる戦略的リクルート、海外トップ高校との高大接続プログラムの実施などが鍵
- ポストコロナのニューノーマル環境においては、オンライン活用によって、国際的な人材獲得競争が激化。我が国として戦略的かつ迅速な対応が不可欠
- 定員・授業料・教育プログラム等に関する**制約を抜本的に見直し、柔軟で機動的な人材育成に転換**すべき

