


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7回)  
R2.8.31



# 国立大学法人の戦略的経営実現に 向けた検討会議（第7回）

2020年 8月 31日

東北大学総長

大野 英男



会議	内容
第1回 2020年2月21日	<ul style="list-style-type: none"><li>• 卓越留学生定員</li><li>• 出資対象事業範囲の拡大</li><li>• 間接経費等の運用柔軟化</li><li>• 評価の抜本的簡素化</li></ul>
第3回 2020年4月24日	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>ニューノーマルに向けた新しい大学の在り方</b></li><li>• 出資対象事業範囲の拡大</li></ul>
第4回 2020年5月22日	<ul style="list-style-type: none"><li>• 地方創生における国立大学の役割</li><li>• 地域経済の活性化を担うSTEAM人材の育成</li><li>• 卓越留学生定員</li></ul>
第5回 2020年6月19日	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>エンゲージメント型大学経営</b>（評価の抜本的簡素化）</li><li>• 戦略的な国際協働の深化（卓越留学生定員）</li></ul>
第6回 2020年7月28日	<ul style="list-style-type: none"><li>• 間接経費等の運用柔軟化</li><li>• 自己財源獲得に関する認可手続き等の簡素化</li><li>• <b>エンゲージメント型大学経営</b>（卓越留学生定員、出資対象事業範囲の拡大、地域経済の活性化を担うSTEAM人材の育成）</li><li>• 評価の抜本的簡素化</li></ul>



## ● 中期目標・中期計画の在り方

- 中期目標・中期計画は、エンゲージメント型の大学経営に即し、簡略でストーリーを重視した公約とすることを明記すべきではないか

## ● 評価の在り方

- エンゲージメント型法人に相応しい評価とするため、評価の重複を避けることはもとより、評価自体の抜本的簡素化を徹底的に行うべきことを明記すべきではないか（例えば、ガバナンス・コードの適合状況へのチェックをもって、業務運営の評価を大幅に簡素化するなど）

## ● 経営裁量の拡大を可能とする規制緩和

- 国際的競争環境の中にあって、卓越した人材の獲得が我が国の生命線であることから、留学生定員の弾力化（卓越留学生枠）について、その方向性を明確にすべきではないか
- 国立大学の機能強化を加速するため、出資事業の対象拡大（大学特有の定型業務：アセットマネジメント、DX推進、入試業務、サイエンスパーク運営、社会共創など）について、その方向性を明確にすべきではないか

## ● その他：知識集約型社会における地方創生拠点としての機能強化

- ニューノーマル時代の新たな地方創生を力強く駆動するため、地方国立大学の機能強化については、収容定員の在り方に限定せず、その重要性を明記すべきではないか



# 東北大学コネクテッド ユニバーシティ戦略

ポストコロナ時代の新しい未来に向けて

2020年 8月 31日

東北大学総長

大野 英男





## 3つの基本方針

01

Technology



サイバー✕リアル融合  
DXの加速的推進



スピーディーで  
アジャイルな  
戦略的経営への転換

02

Organization



03

Society

ステークホルダー  
エンゲージメント  
(共創)の重視

先の読めない大変革時代を先導し、社会価値を創造



# 東北大学におけるDX推進の時系列

6

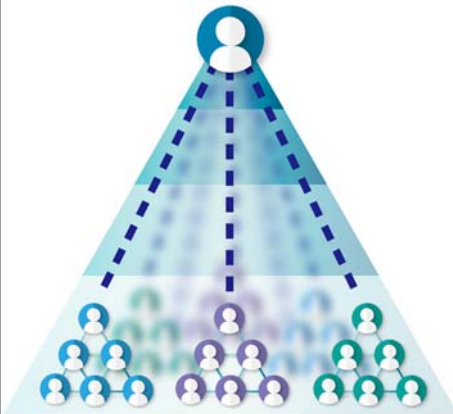
2019	6月18日	Google G Suiteを全学導入
	<b>10月1日</b>	<b>データ駆動科学・AI教育研究センターを設置</b>
2020	4月1日	BIツールTableauを導入（東北大学経営戦略データベース）
	<b>4月1日</b>	<b>“Data &amp; AI for All” 全学部でデータ科学・AI教育およびBYODを開始</b>
	4月10日	オンライン授業推進のためのエキスパートTAを創設
	4月13日	リモートワーク向け仮想クライアント（1,600ライセンス）を設定 ※100%リモートワーク可能な体制
	<b>4月17日</b>	<b>BCPレベル4へ移行、職員70%がリモートワークへ移行</b>
	4月20日	全学でオンライン授業を開始（前期約4000科目：独自LMSおよびG Suite等を活用）
	<b>6月1日</b>	<b>東北大学オンライン事務化宣言</b> ※「働き場所フリー」、「窓口フリー」、「印鑑フリー」の全学的推進
	<b>7月1日</b>	<b>東北大学CDO（Chief Digital Officer：最高デジタル責任者）を創設（国立大学初）</b> <b>DX推進体制を整備（学内公募に対して35名が応募）</b>
	7月1日	東北大学本部事務機構情報部オンライン業務推進課を設置
	7月6日	Microsoft 365を全学導入（Teamsは8月）
8月10日	サイボウズGaroonを全学導入	



## 従来の縦割り型からアジャイル型 へマネジメントを転換

- アジャイル型組織とは、組織をフラットなチームに編成し、組織のトップだけでなく各構成員に権限を分散することで、環境変化が激しく、先の読めない時代に素早く対応できる組織モデル

ウォーターフォール型 → アジャイル型



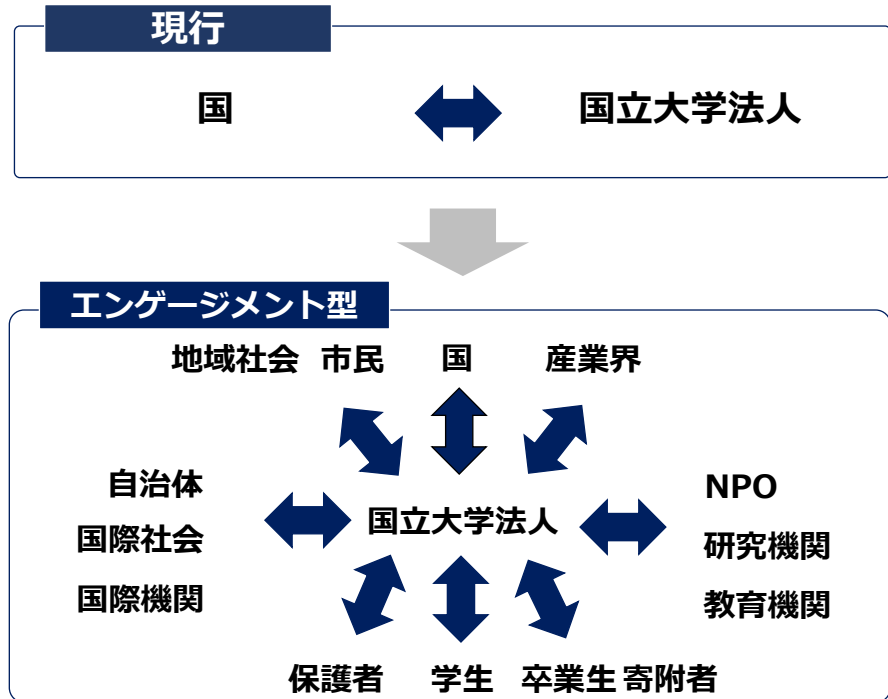
従来の縦割り型事務組織  
縦割りの情報伝達  
(ヒエラルキーな組織)



自律分散型チームの事務組織  
(業務にフォーカスしたフラットな組織)  
機動的な資源配分および情報伝達  
(ホラクラシーなチーム編成)

## 目標・計画管理型大学経営からエン ゲージメント型大学経営への転換

- 従来の国による管理型経営を見直し、多様なステークホルダーとの双方向対話を重視するエンゲージメント型の自律的  
大学経営へ転換
- 現行の国立大学法人評価対応の人的リソース（常勤100人超）をステークホルダーとの対話・共創の強化へ転換





## 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

距離・時間・国・組織・文化・価値観  
などの壁を越え、社会・世界と  
ダイナミックに繋がる

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レスかつ  
インクルーシブに世界を繋ぐ



- ◆ オンラインを戦略的に活用した多様な教育プログラムの機動的展開
- ◆ 距離・時間・国・文化等の壁を越えた多様な学生の受入れ推進
- ◆ **オンラインと対面のベストミックスによるインクルーシブな教育環境の提供**

- ◆ ポストコロナ時代のレジリエントな社会構築に向けた研究推進
- ◆ **国際共同研究コミュニティ形成と若手研究者の活躍促進**
- ◆ データ駆動型研究とオープンサイエンスの展開

- ◆ 不確実性が高まるポストコロナ社会を見据え、変化する課題に迅速に対応し社会価値を創出する機動的な産学共創体制の確立

◆ **地方創生・社会課題解決型研究の新潮流への挑戦**

- ◆ オンラインを活用した東北大学コミュニティ形成の加速
- ◆ オンラインの訴求力・波及力を駆使した戦略的広報の展開

◆ **データ活用による大学経営の高度化**

- ◆ ニューノーマル時代にふさわしい働き方への変革
- ◆ スマート・ホスピタルの創造