



# 国立大学法人の戦略的経営実現に 向けた検討会議(第8回)

2020年 9月 25日

東北大学総長

大野 英男



- エンゲージメントは企業や組織の社会的責任に関連して提唱されるステークホルダーエンゲージメントをはじめとして、**ある組織が社会に対して積極的に関わり、社会の意見を取り入れ多面的に責任を果たしていく**とすることを表す一般用語として広く社会に定着している。
- 大学と国との自律的契約関係が目指すのは、象牙の塔のような大学が社会から孤立するのではなく、多様なステークホルダーと直接関わることで社会的な責任を果たしていく姿。
- 大学のパブリックエンゲージメントは、過去20年間、米国や英国などで公立大学のあり方が大きな問題になり、**国からのファンディングのみに頼らず多様なステークホルダーからの様々な資金を獲得する努力**を始めて盛んになった大きな運動。
- エンゲージメントの対象は、一般的な国や社会を意味するパブリックエンゲージメントにとどまらず、地域社会との関係を強化するコミュニティエンゲージメント、世界的な課題に対して積極的にコミットするグローバルエンゲージメント、学生との間のスチューデントエンゲージメントなど多様な形で発展し広く使われている。
- 大学が国や社会と関わることを追求すればするほど、**大学が国や社会の多様なステークホルダーに積極的に関わっていこうとする明示的な宣言が必要**になる。その意味で「エンゲージメント」あるいは「エンゲージメント型大学経営」は、象徴的な意味を持つのではないか。



# エンゲージメントの概念

名称	概念
パブリック・エンゲージメント	多様なステークホルダーと、大学・研究機関や行政などが協働し、公共的なことから積極的に関与・参加すること
ステークホルダー・エンゲージメント	組織が社会的責任を果たしていく過程において、相互に受け入れ可能な成果を達成するために、対話などを通じてステークホルダーと積極的にかかわりあうプロセス
顧客エンゲージメント	企業と顧客との間に築かれた深い信頼関係、親密さを表す概念
スチューデント・エンゲージメント	「学生の学びへの取り組みや関与」という意味で、学修時間に加え、学びへの関心・意欲・態度、学びへの取り組み方などの質的なものを含み、大学が学生を学びに参画させる取組
従業員エンゲージメント	従業員が現在働いている組織に対して、どれだけ信頼しているか、どれだけ貢献したいと考えているかという愛着を表す概念



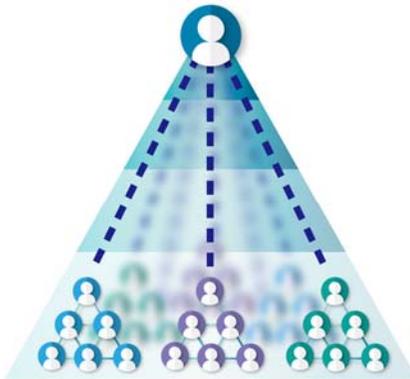
## 従来の縦割り型からアジャイル型 へマネジメントを転換

- 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

現行

政府



国立大学法人



エンゲージメント型

政府

市民

地域社会



政府

産業界



自治体

国際社会

国際機関



政府

産業界

NPO

研究機関

教育機関



国立大学法人

保護者



政府

学生

教職員



産業界

NPO

研究機関

教育機関

卒業生

寄付者



# 東北大学コネクテッドユニバーシティ戦略

## 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



## 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



# 定員管理柔軟化により人材獲得競争へ参戦

- 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

4年次 2,510名	留学生
3年次 2,510名	
2年次 2,510名	
1年次 2,510名	
1年次 2,510名	

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

4年次 2,510名	留学生	+	卓越 留学生 収容 定員
3年次 2,510名			
2年次 2,510名			
1年次 2,510名			
1年次 2,510名			

真に優秀な留学生（卓越留学生）を  
定員外（定員の20%まで）としてカウント



最終報告書から制度の実現まで2年程度の期間が必要か