



国立大学法人の戦略的経営実現に 向けた検討会議（第10回）

2020年 11月 27日

東北大学総長

大野 英男

議題1.
戦略的な経営実現に向けたガバナンスの在り方について





- 今後の国立大学法人において、外部ステークホルダーの視点を反映させた戦略的経営を展開することが重要
- 今後、経営体としての機能が大きく拡張されるにあたっては、理事長と学長を分離するなど、最も経営力が発揮できるガバナンス体制の構築について検討が必要
- 進行中の大学改革のスピーディーな実行のためには、理事長と学長を一体としつつ、外部ステークホルダーの経営参画ならびに法人機能拡張を伴う戦略的事業の展開等を推進することが合理的と思われる
- 外部ステークホルダーの経営参画のためには、理事数に関する規制緩和、監事に対する議決権付与などが考えられる
- 大学のガバナンス体制において、将来の大学経営を担う人材育成を重視する視点も重要

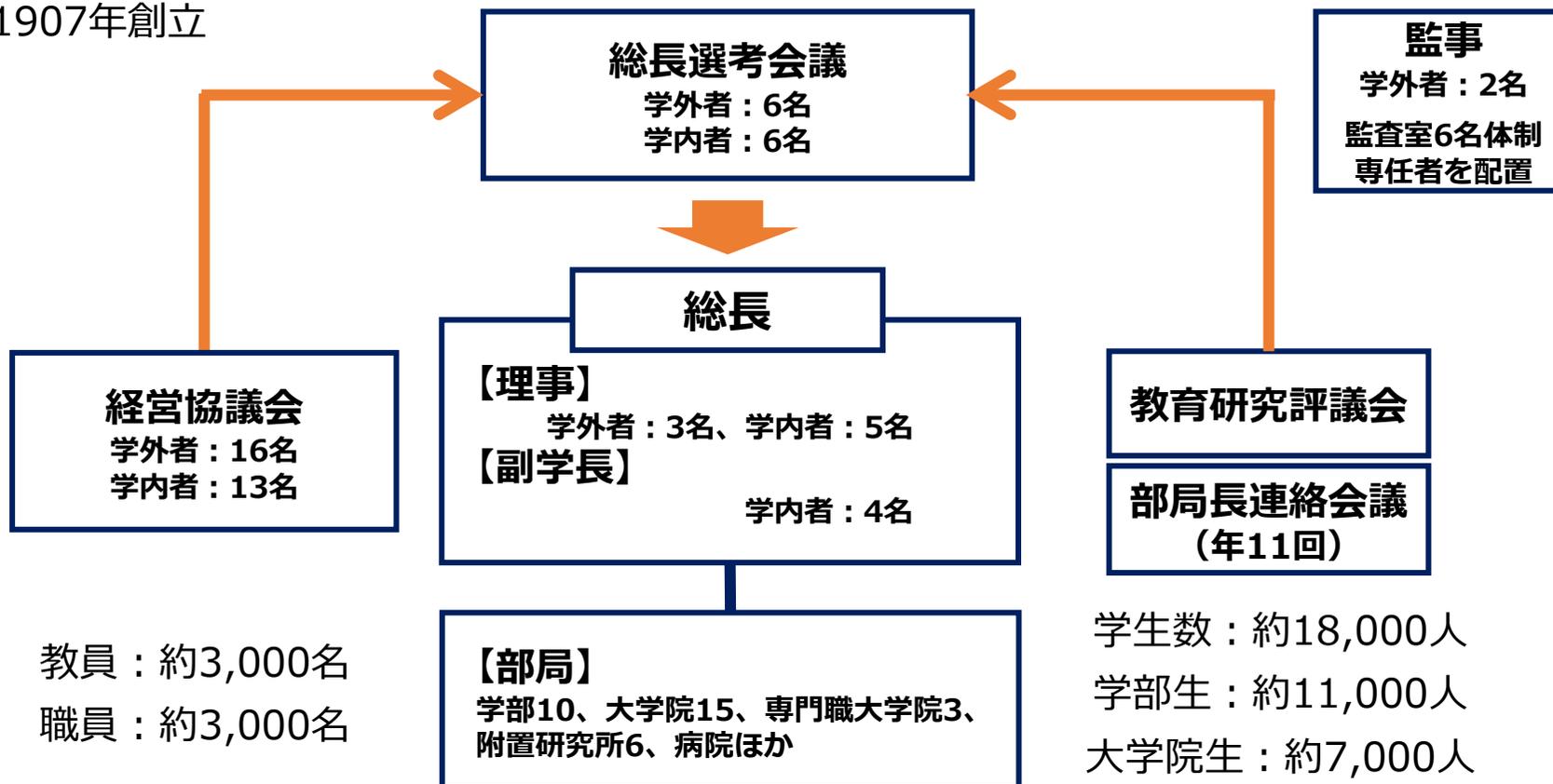


ガバナンス ～ 東北大学の体制

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





ガバナンス ～ 総長選考における意向投票廃止

- 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、学外者の選考も可)
- 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

学外委員		学内委員	
KDDI株式会社	小野寺 正	法学研究科長	成瀬 幸典
東北電力株式会社	海輪 誠	理学研究科長	寺田 眞浩
学校法人トヨタ学園	榊 裕之	医学系研究科長	八重樫 伸生
元文部科学大臣	遠山 敦子	工学研究科長	長坂 徹也
国立研究開発法人理化学研究所	原山 優子	災害科学国際研究所長	今村 文彦
東京エレクトロン株式会社	東 哲郎	病院長	富永 悌二



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



ガバナンス ～ 役員等における多彩な人材登用

- 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 **3割** (5名/15名) ● 女性の登用 **3割** (4名/15名)

役員

文科大臣任命  大野総長	プロボスト  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)
震災復興推進  原理事 (社会連携・震災復興推進)	学外  下間理事 (人事労務・環境安全・施設)	学外  植田理事 (産学連携)	学外  土井理事 (データ戦略・社会共創担当)	

議決権なし

文科大臣任命 監事 (学外)  山田監事	文科大臣任命 監事 (学外)  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)	 佐々木副学長 (共創戦略担当)

このほか、2019度には**総長が女性評議員を4名指名**するなど、多様な意見を反映できるジェンダーバランスに配慮した組織運営体制を構築

**議題2.
経営体の人事給与マネジメントの在り方について**





クロスアポイントメントの活用促進

本学の教員又は他機関の職員が、本学及び他機関それぞれにおいて身分を有して教育研究活動を行うことにより、双方の機関の教育研究基盤の一層の強化を図る。

(産業技術総合研究所 (AIST)、物質・材料研究機構 (NIMS)、お茶の水女子大学、他国立大学法人、民間企業等と実施)

クロスアポイントメント制度適用件数



特別加算額 (インセンティブ) を活用した新たな年俸制

外部資金獲得や機関申請教育プログラムの事業推進者など、特に優れた業績を有する者に対して貢献を適切に処遇に反映させるため、特別加算額を新設。また、本学の発展・プレゼンス向上に貢献し得る優れた人材に対し上限を設けない加算が可能

若手研究者の雇用推進

シニア教員 (64・65歳) に対して管理運營業務を免除することで給与を一定割合減額し、これによる財源を若手研究者の雇用を活用

【財源】 約100人×3,100千円 = 310,000千円

【若手研究者確保数】 310,000千円÷6,100千円 = **約50人**

※2018年 文部科学省が「経営努力による若手教員雇用等の取組事例」として紹介

その他の戦略的人事制度

- リサーチプロフェッサー制度
- ディスティングイッシュトプロフェッサー制度
- 特別招聘プロフェッサー制度
- ディスティングイッシュトリサーチャー制度
- 戦略的人事支援制度
- 若手女性・若手外国人特別教員制度
- 外国人教員雇用促進経費など



学際科学フロンティア研究所（本学独自）

国際的トップレベルの優秀な若手研究者支援システム （常時50名在籍）

- 広く国内外より公募
- 研究領域にとらわれず、高評価の者から採用
- 一人当たり250万円／年の研究費を支援し独立した研究環境を提供
- 若手教員にメンター教員を選任し、全学で育成サポート
- 総長裁量経費による重点支援（研究費・人件費：4.4億円／年）
- 主な研究成果
 - FWCI：学際フロンティア1.63、東北大1.18
 - トップ10%論文：学際科学フロンティア研究所20%、全学13%
- 世界トップクラスの採用倍率



	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
採用倍率	14倍	22倍	24倍	27倍	14倍

本学全体の若手研究者比率**31.6%**（2020.5.1現在）に貢献