



# 国際卓越研究大学 研究等体制強化計画 概要

2024年 12月 24日

国立大学法人 東北大学

# 東北大学の歴史と理念

1907年 東北帝国大学の創立  
三番目の帝国大学



多様性を力に

日本初の女子大学生の誕生

「女子の帝大入学は重大事件」  
文部省, 1913 (111年前)



専門学校・師範学校・留学生へ開放



研究と教育は車の両輪



民間および自治体等からの  
寄附を受けて創設・発展

「仙台は学術研究に最適な都市」  
AINSHUTAIN, 1922



社会価値を創造

第6代総長 本多光太郎  
「産業は学問の道場なり」



東日本大震災からの復興へ  
貢献、大学の社会的使命を  
構成員が強く自覚, 2011~



# 変革を先導する決意

- 本計画は、個別の研究振興ではなく、大学が世界と伍して成長軌道を描くための「システム改革」に主眼がある。
- 東北大学は、日本にとってラストチャンスとも言える今回の大学改革を先導し、「変革の結節点」となることを表明する。

**Commitment for Impact**：「研究第一」「実学尊重」の建学理念、さらには東日本大震災での課題解決の経験に立脚し、研究の卓越性を妥協なく追求することを通して社会価値を創出する。

**Commitment for Talent**：既成概念を打ち破り日本で初めて女子学生を受け入れた「門戸開放」の精神を踏襲し、世界から多彩な才能を惹きつけ、その力を開花させ、人類の未来に貢献する。

**Commitment for Change**：目標達成に向け変化を恐れず大胆に挑戦する決意をもって、経営およびガバナンスの高度化を図るとともに、将来を見据えて不斷に見直し、継続的に改革する。

# 国際卓越研究大学 体制強化計画の全体像



平和で公正な人類社会の実現に貢献  
建学の理念を礎として知・人材・社会価値を創出





# Commitments (公約) → Goals (目標) → Strategies (戦略)

## Mission (使命)

東北大学は、世界的に卓越した研究、指導的人材の育成、社会の多様なパートナーとの協働を通して、平和で公正な人類社会の実現に貢献する。

## Founding Principles & Core Values (建学理念)

「研究第一」～卓越性の追求  
「門戸開放」～多様性と開放性  
「実学尊重」～社会価値の創造

## Vision (大学像と意思)

東北大学は、三つの建学の理念を礎として、知、人材、社会価値を創出する世界に開かれた創造のプラットフォームとなり、持続可能な未来の実現に向けて行動する。

### ◆Impact～学術的・社会的インパクト

私たちは、広く波及する卓越した研究成果とそれに基づく社会価値を創出し、地球規模課題の解決とレジリエントな社会の実現に貢献する。

### ◆Talent～人材

私たちは、多彩な才能を世界から集め、経験・思考・文化などの多様性を力として協働し、未来の新たな可能性を拓く。

### ◆Change～変革と挑戦

私たちは、変革と挑戦を価値としてシステムを革新し、構成員、パートナー、社会とともに持続的に成長する。

## Commitments (公約)

### I Commitment for Impact 未来を変革する社会価値の創造

東北大学は、世界的に卓越した研究成果をもとに社会価値の創造を先導する開かれたプラットフォームである。我々は、東日本大震災からの復興への貢献を通じ、多様なステークホルダーとともに、社会的使命を共有し、その自覚を強固なものとした。東北大学は、研究の卓越性と多様性を力として、固定観念にとらわれず、挑戦を続け、未来を変革する社会価値の創造を行う。

### II Commitment for Talent 多彩な才能を開花させ未来を拓く

東北大学は、すべての教職員、学生・卒業生を中核とした本学コミュニティメンバーの未来価値の向上に対して継続的・重点的に投資し行動する。東北大学は、開放性と多様性を追求し、様々な社会的・文化的背景をもった多彩な才能を受け入れ、その個性を尊重するとともに、一人ひとりの成長と自己実現を促す魅力ある環境を作り上げ、活力ある未来社会を担う人材の育成に貢献する。

### III Commitment for Change 変革と挑戦を加速するガバナンス

東北大学は、卓越性と成長をともに追求する新たな知識経営体へと進化する。東北大学は、グローバル社会の一員として行動するため、それにふさわしい組織体制を構築するとともに、ここに記載し約束したすべての事項を実現可能とする実効性の高い大学ガバナンスを確立する。

## Goals (目標) と重点KPI

### A Research Excellence 国際的に卓越した研究エコシステム (学術的インパクト)

論文数、Top10%論文数、Top10%論文割合、若手研究者Top10%論文数、若手研究者Top10%論文割合

### B Impactful Research & Innovation 世界に変化をもたらす研究展開 (社会的インパクト)

民間企業等からの研究資金等受入額、产学共創拠点設置件数、大学発スタートアップ数、知的財産権等収入、产学共著論文数

### A Campus for Aspiring Minds 世界の研究者を惹きつける研究環境

外国人研究者比率、女性研究者比率、PI研究ユニット数、PI対象教員とスタッフの比率、国際対応力のあるスタッフ比率

### B Gateway to New Venture 世界に挑戦する学びの創造

留学生比率、博士課程学生の修了時までの国際経験割合、博士課程学生への平均経済支援額、博士課程学生数、博士号取得者数

### A Full-Scale Global Readiness 全方位の国際化

外国人研究者比率、国際対応力のあるスタッフ比率、留学生比率、博士課程学生の修了時までの国際経験割合、執行部の外国人比率

### B Responsive & Responsible Governance 機動的で責任ある経営とガバナンス

自己収入比率、事業規模、独自基金造成状況、法人戦略財源の規模、執行部の外国人比率

## Strategies (戦略)

I-A-1：骨太の研究戦略に基づく卓越性の追求

I-A-2：独自の三階層研究力強化パッケージ

I-A-3：活力ある新たな研究体制

I-B-1：世界を動かす知識行動プラットフォーム

I-B-2：投資を呼び込むSTIプラットフォーム

I-B-3：イノベーションを加速する共創機能強化

II-A-1：魅力ある研究者キャリアパスと待遇

II-A-2：経営スタッフの高度化と役割の拡大

II-A-3：世界水準の挑戦を支える多様性キャンパス

II-B-1：大学院から広がるキャリアマネジメント

II-B-2：国際性・開放性を基軸とする大学院変革

II-B-3：研究大学にふさわしい学部変革

III-A-1：包括的国際化の推進

III-A-2：頭脳循環のためのグローバルリンク

III-A-3：世界と共に創する国際拠点形成

III-B-1：事業成長の新潮流に挑戦する経営

III-B-2：知識経営体のためのガバナンス進化

III-B-3：活力を高め成長を促す組織マネジメント

III-B-4：多彩な才能の活躍を支える協働システム

# Goals (目標) と重点成果指標 (重点KPI)

## 目標 I-A Research Excellence 国際的に卓越した研究エコシステム (学術的インパクト)



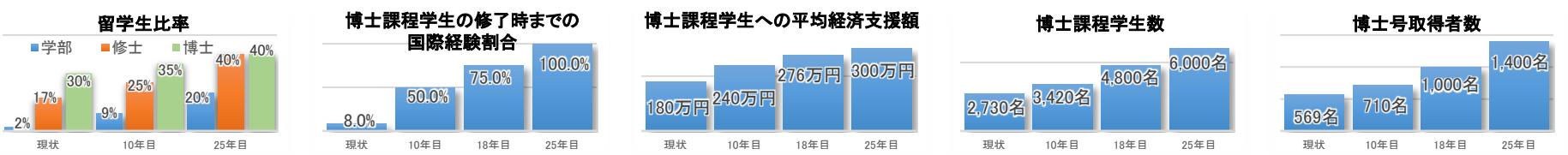
## 目標 I-B Impactful Research and Innovation 世界に変化をもたらす研究展開 (社会的インパクト)



## 目標 II-A Campus for Aspiring Minds 世界の研究者を惹きつける研究環境

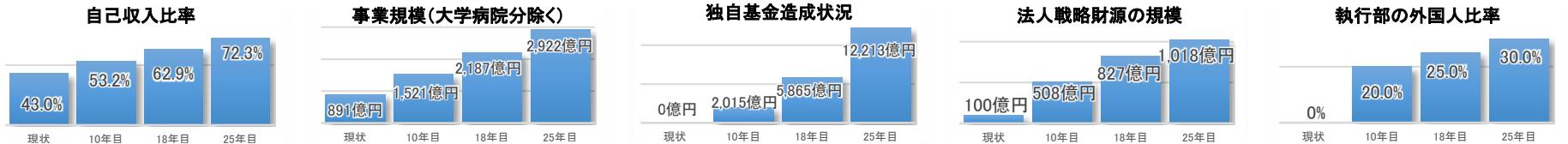


## 目標 II-B Gateway to New Venture 世界に挑戦する学びの創造



## 目標 III-A Full-Scale Global Readiness 全方位の国際化 (他目標の重点KPIと重複するため再掲せず)

## 目標 III-B Responsive and Responsible Governance 機動的で責任ある経営とガバナンス



# I Commitment for Impact

未来を変革する社会価値の創造

## A Research Excellence

国際的に卓越した研究エコシステム  
(学術的インパクト)

## B Impactful Research & Innovation

世界に変化をもたらす研究展開  
(社会的インパクト)





## 戦略I-A-1：骨太の研究戦略に基づく卓越性の追求

**【国際卓越性の視点に立脚した研究戦略立案・レビュー体制】**世界トップレベルの研究者からなる研究戦略ボード（RSB: Research Strategy Board）を設置し、国際的な視点から研究活動の全体を俯瞰する。分野の特性も考慮した多様な評価軸によって研究水準をモニタリングすることで、適時適切な施策パッケージの提供など、世界水準の研究ガバナンスを展開する。

**【国際卓越性の視点に立脚した研究者獲得および研究支援】**世界から優秀な研究者を戦略的に獲得する国際卓越人事トラックを全学的に整備し、研究ユニット主宰者（PI）に国際水準の待遇・基盤経費等を提供するとともに、包括的な研究支援を実施する。

## 戦略I-A-2：独自の三階層研究力強化パッケージ

**【トップレベル研究・分野融合研究・基盤研究の強化】**研究類型ごとに最適な方法で研究力の強化を図る三階層研究力強化パッケージを展開する。第一階層のコアリサーチクラスター（CRC）、第二階層のリサーチクラスター（RC）を拡充するとともに、新たなWorld-Class Critical Mass形成の土台となる第三階層に焦点をあて、研究の多様性を重視しつつ国際競争力ある研究環境構築に向けた施策を展開する。

## 戦略I-A-3：活力ある新たな研究体制

**【研究ユニット主宰者（PI）を中心とした機動的な研究体制の確立】**本学が独自に実施してきた「学際科学フロンティア研究所の若手研究者モデル」を全学展開し、初期・中堅キャリア研究者（EMCR）が自律的に研究に挑戦する機会を拡大する。具体的には、テニュア／テニュアトラック教員が独立したPIとして活動できる研究体制を確立し、分野の特性や組織の戦略に応じた人材・リソースの重点配置を実施する。

**【新たな研究体制の確立に向けた戦略的トランジション・マネジメント】**テニュア／テニュアトラック教員のPI化と並行して、学問分野の特性に応じた雇用条件やテニュア基準等を実現する国際卓越人事トラックを全学的に整備する。研究パフォーマンスを中長期的にモニタリングし、不断に制度改善を実施する。

**【臨床系教員の研究力強化に資する新機軸】**大学に求められる高度な医療提供体制を維持しつつ、ヒトの研究に軸足を置く真のフィジシャン・サイエンティストを創出する。大学病院やバイオバンク等と連携したライフサイエンス研究プラットフォーム機能を高度化するため、多様な専門性を有する研究メンタリングチーム、実務経験を有するIP（知的財産）・BD（事業開発）・スタートアップ支援人材等を配置する。



# 研究インパクトを生み出す多様性と戦略性

戦略 I-A-1

戦略 I-A-2

9

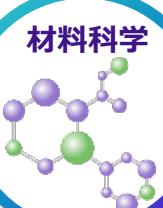
## 研究力強化に関する本学の実績

### Core Research Clusters

災害科学



材料科学



スピントロニクス



未来型医療



環境・地球科学



国際研究  
クラスター  
国際共同大学院併設

10個



コアファシリティ構築

支援プログラム

中間評価

S評価

研究大学  
強化促進事業

S評価

国立大学法人評価  
第3期中期目標期間

1位

国立大学経営  
改革促進事業

S評価

### 研究戦略ボード (RSB)

国際的な視点から研究活動の全体を俯瞰

### トップレベル 研究強化

大学の強みと社会からの要請を考慮した戦略的研究を推進  
World-class Critical Massの形成

### コアリサーチクラスター (CRC)

材料科学 (WPI) 、スピントロニクス、  
未来型医療、災害科学

### 分野融合研究強化

戦略的に重要なリサーチフロント  
を特定し次世代の核形成を促進

### リサーチクラスター (RC)

環境・地球科学 (WPI採択: CRCへ昇格) 、  
日本学、宇宙創成物理学、機械科学技術、データ科学、  
統合化学、食科学

研究所機構、研究共創体 (半導体・AI・量子など)

### 基盤的研究強化

PIの自由な発想による多様な研究活動を長期的視野から促進

従来型講座制から扁平で  
機動的なユニット型研究体制へ

### 国際卓越人事トラックの整備・研究支援制度の強化

新たな教員人事マネジメントへの移行、EMCR育成  
システムの改革、研究時間の確保、URA等の高度  
専門人材の拡充、コアファシリティの強化、独立研  
究体制の確立、戦略的処遇の提供、海外研鑽・サバ  
ティカル制度の展開、評価に基づくインセンティブ  
の拡充など

※EMCR: 初期・中堅キャリア研究者

戦略性 ↑

多様性 ↓



# 活力ある新たな研究体制の確立

戦略 I-A-2

戦略 I-A-3

10

## 取組の方向性

- 教授・准教授・助教等が教育や管理業務等を分担するスタイルを解消（研究時間の確保）
- 初期・中堅キャリア研究者（EMCR）が独立環境で野心的な研究に挑戦できる機会を拡大

## 本学のこれまでの実績例

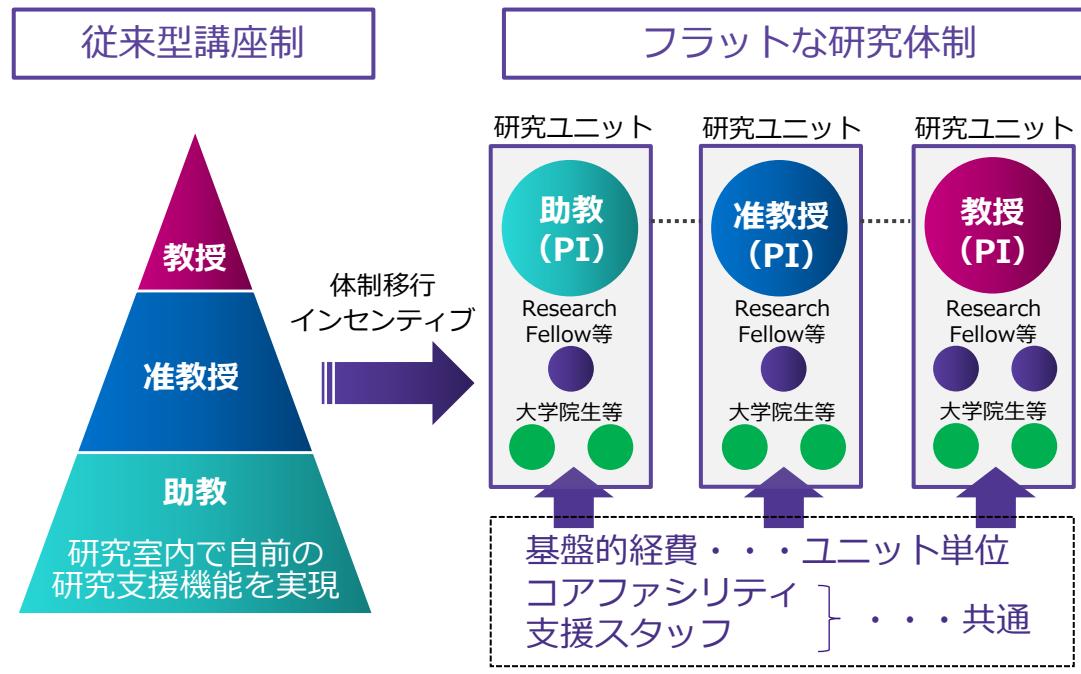
「学際科学フロンティア研究所 FRIS」等における若手研究者の躍進（50名規模の独立研究環境）



2016～2024年度：85名 2021年度：120件 2020～23年度：74件 2021～23年度：9件 2021～23年度：5名

## 研究体制の戦略的トランジション

- 優秀な研究者（約1,800名）が独立した研究ユニット主宰者（PI）として活動できるフラットで機動的な研究体制を制度化
- テニュアトラックを全学的に展開しEMCRの独立を促進
- 助教レベルのPIとしての独立については、基盤的経費等を各組織へのインセンティブとして活用し、全学的な移行を促進
- 分野の特性に応じた柔軟な研究グループの編成を可能に
- URA、テクニシャンのほか、知財・産連・国際などの専門職スタッフを約1,100名増員



830研究室 → 1,800研究ユニット



## 戦略I-B-1：世界を動かす知識行動プラットフォーム

**【総合的な知の基盤に立脚した価値創造】** 人文社会科学を含む総合知に基づく価値創造を通して社会に貢献する（「レジリエンス&サステイナビリティ」「統合日本学」「AI共生社会」等の重点テーマを設定）。従来の基礎から応用に至るリニアモデルの研究展開にとどまらず、多様な研究を束ね迅速に国際協働アクション（政策形成、事業創出、人材育成等）に繋げることで、地球規模での課題解決を先導する。

**【未来をデザインする国際協働の展開】** 世界トップクラス研究者やグローバルに活躍する多様なアクターとの協働を戦略的に推進するため、人文社会科学分野を含めた国際展開力強化パッケージ（海外研鑽の拡大、国際発信力の強化等）を通して、世界視座からの研究を加速する。

## 戦略I-B-2：投資を呼び込むSTIプラットフォーム

**【独自のフラグシップファシリティ強化】** 本学に設置された特徴的なファシリティ（ナノテラス、東北メディカル・メガバンク機構、半導体テクノロジー共創体等の施設群）を基盤として、半導体、量子、AI、バイオ、マテリアル等の戦略領域における研究ハブ機能を強化、最先端の研究開発と人材育成を展開する。

**【サイエンスパーク事業の展開】** 仙台市街総面積330万m<sup>2</sup>ものキャンパスをオープンイノベーションの場として整備する。特に、ナノテラスに隣接するサイエンスパーク整備予定地4万m<sup>2</sup>において、大学債や民間投資も活用しつつ新たな研究棟を含む研究開発拠点を整備するとともに、産学官金のアクターが結集する本学独自の「サイエンスパーク事業」を展開し、イノベーションエコシステムを創造する。

## 戦略I-B-3：イノベーションを加速する共創機能強化

**【企業集積を加速する産学共創改革】** 企業の研究・事業開発機能をキャンパス内で実現する「共創研究所制度」を拡充・強化するとともに、研究者や博士課程学生、専門人材等の「知」を価値化する「知的貢献費制度」も活用した成果重視のプロジェクトマネジメントを通して骨太の産学共創を展開する。また、産業バリューチェーンのグローバル化を契機として、海外連携を加速的に展開する。

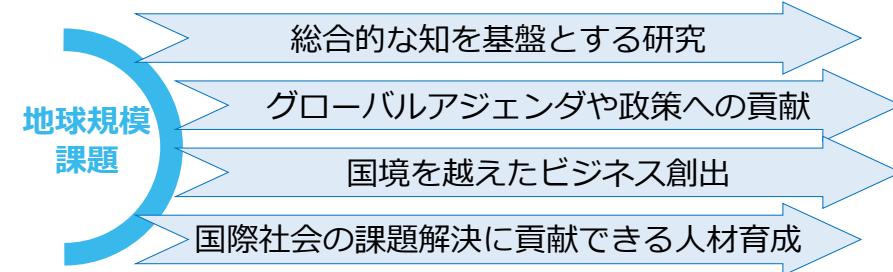
**【独自のシームレスなスタートアップ支援の強化】** 仙台市街全体をスタートアップキャンパスとして位置づけ、アントレプレナーシップの育成から、概念実証・事業性検証等の支援、スタートアップへの投資までシームレスな支援を強化する。海外の有力大学やVC等との連携を強化して活動のグローバル展開を加速し、最先端のアントレプレナーシップ教育やアクセラレータープログラムを提供する。



## 世界を動かす知識行動プラットフォーム

アカデミアのみならず多様なアクターとの国際協働を通して地球規模での価値創造に貢献

- 従来の伝統的なリニアモデルによる研究展開  
「基礎研究→知財化→事業化→社会実装」  
にとどまらず、
- 地球規模の重要課題に対する新たな研究展開  
国際的働きかけを含めてマルチアクターで行動



### レジリエンス&サステイナビリティ

- 震災からの復興を主導した経験を踏まえ、真にレジリエントで持続可能な社会実現に向け、災害科学、実践的防災学を開拓
- さらに、気候変動や生物多様性などに関する今後の国際アジェンダ等を見据え、サステイナビリティの総合科学を開拓

### 統合日本学

国際社会の分断と対立によって不確実性が増す今日、日本が培ってきた価値創造・課題解決の様式を国際的に共有・発信

### AI共生社会

最先端のテクノロジーに関する深い洞察のもと、人文社会科学の知識を結集して、AIと共に生する社会における諸課題の解決に挑戦

東北大学の歩み～BOSAI概念を世界に普及

- 2011.03 ● 東日本大震災
- 2011.04 ● 復興アクション開始
- 2012.04 ● 災害科学国際研究所（IRIDeS）の設置
- 2015.03 ● 第3回国連防災世界会議@仙台
- 2015.07 ● 「社会にインパクトある研究」開始



### 2015年制定 国際社会の三大アジェンダ



- 2017.11 ● 第1回世界防災フォーラム@仙台
- 2019.11 ● 第2回世界防災フォーラム@仙台
- 2021.04 ● グリーン未来創造機構の設置  
国際社会の三大アジェンダに貢献
- 2023.03 ● 第3回世界防災フォーラム@仙台
- 2023.05 ● 仙台防災枠組中間評価へ提言@ニューヨーク
- 2023.05 ● G7仙台科学技術大臣会合





# 都市部の全キャンパスを イノベーションの場として創造

戦略 I-B-2

13





# 事業成長の新潮流に挑戦する経営

戦略 I-B-2

戦略 III-B-1

14

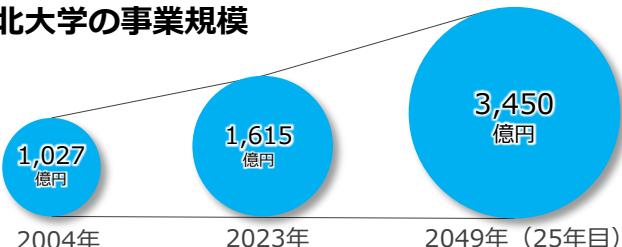
## 取組の方向性

社会価値創造を支える自己収入の拡大と持続的成長の実現

## 本学のこれまでの実績例

- 「共創研究所」等の新たな取組により民間研究資金等が年率13%で急伸長 ※2023年度実績：100億円超（2017年度比約2倍）
- 特色ある大型先端研究施設群の整備が進行中（3GeV高輝度放射光施設 ナノテラス等）

## 東北大の事業規模



## 投資を呼び込み発展するSTIプラットフォームとサイエンスパーク事業

※STI : Science, Technology and Innovation

- 世界最先端フラグシップファシリティ～民間投資を呼び込み整備・拡充**
  - ナノテラス、東北メディカル・メガバンク機構、半導体テクノロジー共創体などの関連施設
  - 学内の先進研究設備とのDX連携により比類ないスーパーファシリティネットワークを構築
- 本学独自のサイエンスパーク事業**
  - 国家的に重要な戦略技術領域の研究ハブを形成（半導体・AI・バイオ・量子・マテリアル等）
  - 多彩なアクターが社会価値を共創するイノベーションエコシステムを創造
- 企業のR&D拠点をキャンパスに設置**
  - 共創研究所およびその発展型により、企業との大型産学連携を一気に拡大
- 新たな整備手法・運営手法に挑戦**
  - 大学債等によるサイエンスパーク整備
  - 国立大学初の民間金融機関との共同出資会社による事業展開 ※東北大共創イニシアティブ（株）



## Tohoku University Science Park





経済産業省：大学発ベンチャー  
の実態に関する調査

## スタートアップ創出に関する本学の実績

東北大発  
スタートアップ  
**199** 社  
ユニコーン  
**1** 社

アントレ  
プレナーシップ  
育成プログラム  
年間  
**2,328** 名  
2023年度受講者

東北大ビジネス  
インキュベーション  
プログラム  
Seed Funding  
**95** 件

東北大ベンチャー  
パートナーズ（株）  
第1号ファンド  
96.8億円 26社投資  
第2号ファンド  
78億円 19社投資

直近IPO実績  
ispace社など  
**6** 件  
M&A実績  
**2** 件

東北・新潟  
10大学対象  
Seed Funding  
**30** 件

## SENDAI STARTUP CAMPUS 構想～DEEP & DIVERSE を基軸とした新展開

### スタートアップ拠点整備

**1 2 3** 東北大内  
イノベーション拠点  
(青葉山ガレージ・川内ガレージ、星陵ガレージ等)



**4** NTTアーバンネット  
仙台中央ビル  
(仙台スタートアップスタジオ)等

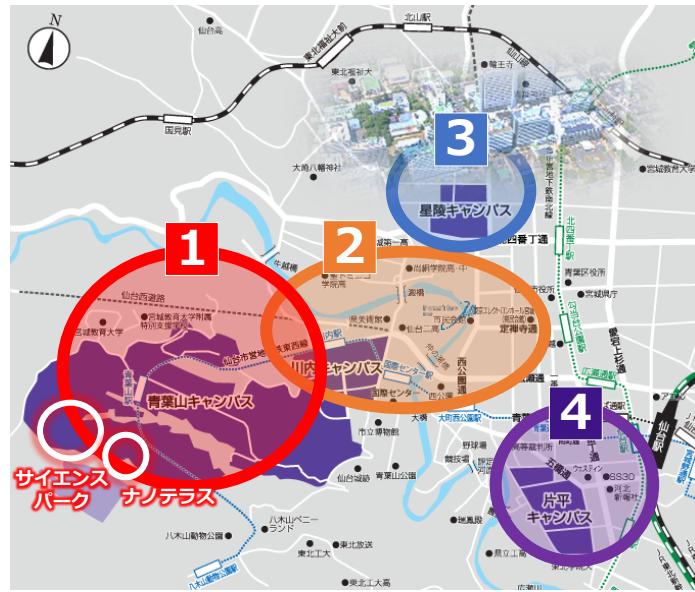


### 世界最先端のアントレプレナーシップ教育

**1 4** 世界のリーディング大学との連携 など

### グローバルで活躍するスタートアップ創出

**1 4** スタートアップへのワンストップ支援の提供  
グローバルアクセラレータコミュニティの拠点



### 世界最先端の技術やサイエンスパーク・ナノテラスの活用によるスタートアップ創出

**1** 3GeV高輝度放射光施  
設施設ナノテラスをは  
じめとする先端技術研  
究施設



**3** 東北大病院、医学部、歯学部、加齢医学研究所、東北メディ  
カル・メガバンク機構等の医療分野の施設・拠点  
**4** 金属材料研究所、電気通信研究所、多元物質科学研究所、流体  
科学研究所など世界的な研究成果を挙げている研究所等

## II Commitment for Talent

多彩な才能を開花させ未来を拓く

**A** **Campus for Aspiring Minds**  
世界の研究者を惹きつける研究環境

**B** **Gateway to New Venture**  
世界に挑戦する学びの創造



## 戦略II-A-1：魅力ある研究者キャリアパスと処遇

**【研究者の挑戦を促す人事システム】**国際競争力ある雇用条件やテニュア基準等を実現する「国際卓越人事トラック」を全学的に整備するとともに、テニュア/テニュアトランク教員がPIとして独立した研究ユニットを運営できるフラットな研究体制を確立し、包括的な研究支援を提供する。特に、初期・中堅キャリア研究者（EMCR）がPIとして野心的な研究に挑戦できるテニュアトランク制度の普及を図るとともに、「HCM（Human Capital Management）部門」が多様なキャリアを想定した支援を提供する。

**【一貫性ある教員人事マネジメント】**卓越した研究者や次世代を担う研究者の獲得に向けた全学的な教員人事マネジメントシステム（国際公募、ピアレビュー、テニュアトランク制度ほか）を構築する。人事戦略会議をプロボストが主導し、すべてのテニュア教員の配置・採用・昇任等に関するマネジメントを戦略的に強化するとともに、全学共通の指針に基づき一貫性を確保する。

## 戦略II-A-2：経営スタッフの高度化と役割の拡大

**【業務執行を支えるサポート体制～エキスパート集団へのトランスフォーム】**経営スタッフは、組織マネジメントや大学経営の総合的企画等を担う「総合職スタッフ」と研究支援、教育支援等の専門的業務を担う「専門職スタッフ」の複線型人事に体系化し、それぞれに適した採用、配置、評価、キャリアパス等を明確化する。競争力ある処遇・待遇を整備するとともに、国内外の多様なセクターから高度専門人材をスカウトするなど、人材採用の戦略性を高め、大学経営の変革を加速する。

## 戦略II-A-3：世界水準の挑戦を支える多様性キャンパス

**【DEI（Diversity, Equity & Inclusion）の推進】**すべての構成員・ステークホルダーが、能力を最大限発揮できる公正性が保証された環境を提供する。ダイバーシティについては、主要指標（例：外国人研究者30%、女性研究者40%、若手研究者30%超など）をモニタリングすることで積極的に推進する。

**【海外からのアクセシビリティの向上】**世界の多彩な人材が集うキャンパス実現のため、学内日英公用語化（TOEIC800点以上の人材の拡充）、国際サポートのワンストップ化、魅力ある住居・生活環境の整備等を徹底する。また、海外人材が働き住みやすいまちづくりに向けて行政と連携し、オンライン行政手続き、医療サービスの国際対応、帯同家族の就業・就学支援等を実施する。



## 取組の方向性

初期・中堅キャリア研究者（EMCR）が将来を見通せる多様なキャリアパス、早期に独立・活躍できる機会の拡大

## 本学のこれまでの実績例

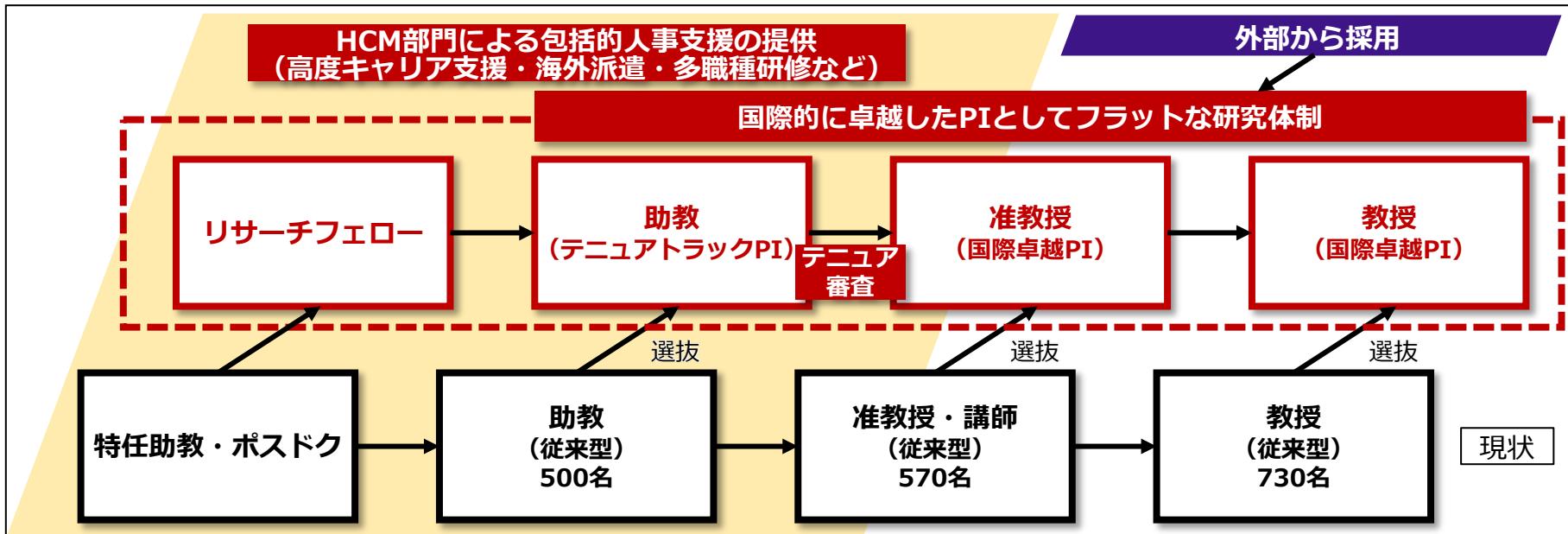
- 年間30億円規模の「東北大学若手躍進イニシアティブ」の展開
- 人事戦略会議による全学の教員人事のモニタリングおよび戦略的人事制度の展開



イエテボリ大学・  
ボルドー大学、ほか

## 活力ある新たな研究体制の設計

- 競争力ある雇用条件やテニュア基準等を実現する「国際卓越人事トラック」を全学的に整備、PI（研究ユニット主宰者）に対して国際水準の待遇や基盤経費等を提供
- HCM部門を創設し、初期・中堅キャリア研究者（EMCR）へ包括的人事支援を提供





## 戦略II-B-1：大学院から広がるキャリアマネジメント

**【研究者の登竜門としての大学院】** 大学院生から若手研究者へのキャリアを連続体として捉えた一貫性ある能力形成の場として大学院を位置付け、大学院生が自由な発想でチームを構成、融合的な研究に挑戦できる環境を提供する。大学院生を研究者として遭遇し、経済支援等を提供するとともに、将来の研究プロフェッショナルとしての活動に必要なスキルセット、マインドセットを獲得する多様な機会を提供する。

## 戦略II-B-2：国際性・開放性を基軸とする大学院変革

**【次代を担う博士課程学生の拡大】** 社会情勢の変化に即応しつつ、産業界、アカデミア、官公庁、国際機関など多様なセクターの高度専門人材のニーズや、社会人の学び直しニーズにも対応した魅力あるプログラムを展開することで、博士課程学生を大幅に増員する（2,700人→6,000人）。

**【高等大学院による統合的マネジメント】** 全学の大学院のマネジメントを一元化する「高等大学院」を2027年度に設置する。教育プログラム、QE（Qualification Examination）、学位授与、留学生リクルート、アドミッション、定員管理、研究ユニットへの学生配属、経済支援、キャリア支援などを統括し、包括的な教育ガバナンスを確立する。社会ニーズや学術の進化への対応力を高めるために、学生が自ら学びをデザインするディシプリン横断型の挑戦的な学位プログラムなどによって教育を革新し、研究者や起業家などを含めてグローバルに価値創造を牽引できる人材を育成する。

## 戦略II-B-3：研究大学にふさわしい学部変革

**【ゲートウェイカレッジの設置】** 研究大学における学部教育の在り方として、「高等大学院」への接続を見据え、国際的に活躍できる能力に主眼を置いた全学教育を展開する「ゲートウェイカレッジ」を2027年度に新設する。既存学部から入学定員を確保し、10年後には入学者1,000人、最終的には入学者全員（国家資格に接続する定員400人を除く2,000人規模）まで拡大する。

**【アドミッション機構による入学者選抜の抜本的見直し】** 学部および大学院の入学者選抜を統括する「アドミッション機構」を設置する。従来の一般入試を見直し、同機構が主導する総合型選抜へ段階的に移行する。海外同窓会やエージェント等とも連携し、海外高校生向けオンライン入学者選抜を拡大するとともに、入学時期等の柔軟化や、入学前教育・入学前留学など魅力あるプログラムの提供を行い、優秀な留学生の戦略的リクルートを展開する。



## 教育に関する本学の実績



### アドミッション機構

#### 全ての入学者選抜を統括

- ・総合型選抜（現行AO入試）へ段階的に移行

#### 戦略的なリクルート

- ・海外同窓会・エージェント等とも連携し、優秀な留学生を戦略的にリクルート

#### 研究者を業務から解放

- ・プロフェッショナルによる入学者選抜へ



### 国際性・開放性を基軸とする大学院変革

| 博士（留学生）      | 修士（留学生）      | 25年後 |
|--------------|--------------|------|
| 6,000人 (40%) | 6,000人 (40%) | ↑    |
| 2,700人 (30%) | 4,000人 (17%) | ↑    |

#### 東北大学独自の教育ガバナンスを確立する「高等大学院」を設置

- ・全大学院の定員、学生配置、学位授与等を一元管理
- ・社会の変化に対応する横断型学位プログラムの全面展開
- ・海外大学等との連携により国際経験を必須化（8→100%）

#### 次代を担う博士課程学生を拡大

- ・給与支給など経済支援を大幅に拡充（180→300万円）、研究者として待遇
- ・修士から国際的視野で将来を見通せる一貫プログラム（12,000人）

### 「高等大学院」へ接続

### 研究大学にふさわしい学部変革

| 学部学生（留学生）     | 25年後 |
|---------------|------|
| 10,000人 (20%) | ↑    |
| ( 2%)         |      |

#### 徹底した国際共修環境に浸る「ゲートウェイカレッジ」を設置

- ・既存学部から入学定員を確保し8,000人規模で展開（国家資格関係を除く）
- ・留学生2,000名と国内学生6,000名の国際共修環境を提供
- ・ワールドクラスカレッジやトップスクールへの留学等を必須化（1～2年次）
- ・分野転換教育に基づきLate Specializationを実現
- ・強固な専門基盤と広い視野を養う専門教育

（3～4年次）

世界で活躍する卓越した研究者を輩出  
多様なセクターへ高度専門人材を供給

### III Commitment for Change 変革と挑戦を加速するガバナンス

**A** Full-Scale Global Readiness  
全方位の国際化

**B** Responsive and Responsible Governance  
機動的で責任ある経営とガバナンス





### 戦略III-A-1：包括的国際化の推進

**【本学独自の国際化推進モデル】** 研究の国際的卓越性を持続可能な形で追求するには、研究者のみならず大学構成員全員が国際化に向けた精神を共有し、組織文化として堅持していることが不可欠である。本学をよりグローバル志向に行動する組織へと変革するために、大学全体の方針、規則、施策、活動等を方向付け、独自のアプローチで包括的国際化を実現する。

### 戦略III-A-2：頭脳循環のためのグローバルリンク

**【トップサークルに進出する研究者リンク】** これまで独自に進めてきた「若手リーダー研究者海外派遣プログラム」を拡大し、初期・中堅キャリア研究者（EMCR）を対象とした包括的国際リンク確立支援パッケージへと発展させる。また、大学院生については、これまでの「国際共同大学院プログラム」を通した海外派遣を発展させ、すべての博士課程学生を対象に、ワールドクラス大学とのネットワークを活用した国際共同研究・国際共修の機会を提供する。学部学生についても、新設する「ゲートウェイカレッジ」を通して、国際共修・国際研鑽の機会を提供する。

**【グローバルスタートアップ加速リンク】** 世界を舞台としたスタートアップやソーシャルイノベータの創出を先導する大学と連携し、起業家育成プログラムの充実を図り、世界のスタートアップエコシステムとの繋がりを強化し、世界の価値創造に貢献する。

**【戦略的重點分野の組織的リンク】** 本学が強みを有する戦略的重點分野（半導体、量子、AI、未来型医療、材料科学、スピントロニクス、災害科学、サステイナビリティなど）を中心に海外機関との組織的な連携を拡大し、国際頭脳循環を加速する。人文社会科学分野においては、支倉リーグ（本学を軸とした欧米18か国30大学から構成）の拡大による世界最大の分野横断型日本学コミュニティを創造する。

### 戦略III-A-3：世界と共に創する国際拠点形成

**【地球規模課題へ挑戦する国際ネットワークと海外拠点】** 3つの海外代表事務所、19のリエゾンオフィス、2つの国際ジョイントラボラトリー、3つのAIMR海外サテライト、4つの戦略的国際パートナー、7つの国際的大学間コンソーシアムへの加盟等の重層的な国際ネットワークを活用した国際研究拠点の形成の取組を加速する。特に、災害、感染症、サステイナビリティ、GX等に取り組む関係機関とのネットワークを拡大し、地球規模課題の解決に挑戦する海外拠点を形成する。



# 包括的国際化の推進

戦略 III-A-1

23

## 全方位の国際化をCGO（包括的国際化担当役員）を中心に徹底推進 国際対応力を最大限に高め、よりグローバル志向に行動する組織へと変革

海外代表事務所（3）、リエゾンオフィス（19）、国際ジョイントラボ（2）、AIMRサテライト（3）、戦略的国際パートナー（4）、コンソーシアム（7）、大学間交流協定（242）、若手リーダー研究者海外派遣（39）ほか、国際共同大学院や同窓会等のネットワークを大幅拡大

### 外国人比率

- 留学生：30%（大学院40%、学部20%）
- 研究者：30%
- 経営スタッフ：20%
- 運営方針会議：20%、執行部：30%

### Global Linkage & Network

#### Diversity

#### Mobility & Experience

### 海外経験比率

- 学部学生：100%（国際共修）
- 博士学生：100%
- テニュア教員：100%

### Inbound Readiness

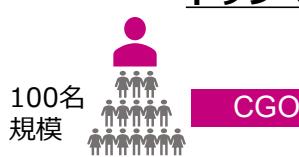
- 日英公用語化：100%
- 英語による授業：大学院100%、学部50%以上
- リクルート機能の抜本強化
- 国際対応力のある職員：50%
- 国際混住寮・レジデンス拡充 など

### Global Readiness

### Outbound Readiness

- ゲートウェイカレッジ学生英語力 TOEFL iBT® 79以上：100%
- 国際共修ゼミ拡充：2倍以上
- 渡航費支援拡充
- 海外サバティカル取得の推進 など

### CGO（包括的国際化担当役員）による トップマネジメント



President

CGO

連携

Provost

CFO

**現場まで浸透する包括的国際化の基本方針**  
3つのCommitments（公約）、6つのGoals（目標）、  
19のStrategies（戦略）のすべて、  
5つの重点KPIを設定

### Leadership & Structure

#### Policy

### 世界トップ有識者によるアドバイス体制



Research Strategy Board

University Advisors

多様な専門知 Advisors

**業務子会社の設置や戦略的アウトソース等**  
構成員の負担軽減と生産性向上

基本方針に基づき、すべての学内規定や慣行を国際目線で見直し、真のグローバルキャンパスへ

Diversity

Inbound

Outbound

Mobility & Experience

### Institutional Commitment & Policy

#### Leadership & Structure

#### Global Readiness

### Global Linkage & Network



### 戦略III-B-1：事業成長の新潮流に挑戦する経営

**【機能拡張と連動した財政基盤強化】** 本学独自の「共創研究所制度」「知的貢献費制度」「サイエンスパーク事業」などを活用し外部資金収入額を大幅に拡大するほか、大学債発行等によるスピード感ある事業展開や規制緩和等による新たな経営方法の実践を通して自由度の高い経営資金を獲得する。多様なアクターとの協働に基づく大学の機能拡張および財政基盤の強化により、持続的な事業成長と独自基金形成を実現する。

**【持続的成長に向けた3つの要素】** 第一に「エビデンスデータの戦略的活用」として、重要な経営指標や研究者のパフォーマンスを可視化するシステムを運用するなど、全方位のDXを通じたデータに基づく経営を実践する。第二に「事業成長のコアとなるCFO（事業財務戦略担当役員）の設置」を通して、経営と財務の視点から知識経営体の価値を最大限に高める戦略を策定し、新たな経営手法も含めて実践する。第三に「変革を加速するSLT（Strategic Leadership Team）の設置」を通して、総長、プロボスト、CGO（包括的国際化担当役員）、CFOの主要四役が法人の経営戦略と連動した資源配分方針を策定する。

### 戦略III-B-2：知識経営体のためのガバナンス進化

**【多様な叡智を結集する合議体】** 運営方針会議は、学外委員（過半数）と学内委員から構成され、ダイバーシティ等の多様性に配慮した委員構成（外国人比率2割程度、女性比率3割以上等）とする。学外委員には、国内外の企業経営や大学経営等の経験者、会計・法律等の専門家、学界・産業界・その他社会の第一線で活躍する有識者等が参画する。議長は学外委員から選出し、学外委員の任期は2年で再任可とすることで、監督体制の継続性を担保する。学内委員には、総長（法人の代表者）、プロボスト（教学担当役員）、CGO（包括的国際化担当役員）、CFO（事業財務戦略担当役員）が参画する。

**【教学および経営の高度化】** 教学機能と経営機能の大幅な強化を進めるにあたり、教学側（プロボスト、各担当役員等）と経営側（CFO、CGO、各担当役員等）の権限と責任を明確化する。教学と経営の的確な役割分担のもと、役員の配置も含めてそれぞれに適した方法論をもって機能強化を図り、主要4役SLTがその有機的連携の中心を担う。



### 戦略III-B-3：活力を高め成長を促す組織マネジメント

**【透明性が高く効率的な評価システム】**研究者個人、組織ごとの活動状況を可視化する統合データ基盤を構築し、DXによって効率化を図りつつ、透明性の高い評価を実現する。組織長が人事評価を実施し、プロボストが主導する全学人事戦略会議において評価を確定することで、研究の卓越性を担保する。また、一定期間ごとに国際的な視点から研究活動全体をレビューし、多様な評価軸により大学全体の研究水準をモニタリングする体制を確立する。

**【戦略的な資源配分マネジメント】**事業成長に伴う収入の拡大、大学債の発行、新たな経営手法の実践などにより自由度の高い「法人戦略財源」を拡充するとともに、エビデンスデータを活用した戦略的資源配分を通して、3つのCommitments（公約）、6つのGoals（目標）、19のStrategies（戦略）を実行する。成果の社会還元を通して本学の国際プレゼンスを高め、新たな投資を呼び込み、資金の好循環を拡大する。

### 戦略III-B-4：多彩な才能の活躍を支える協働システム

**【HCM（Human Capital Management）の機能拡張】**多彩な才能の活躍を促すHCM機能を強化し、構成員の柔軟で魅力あるキャリアパスと雇用環境を整備するとともに、個人の特性に応じた能力開発を促進することで人的資本を高め、大学経営の高度化を図る。

**【全方位のDX（デジタル変革）の推進】**研究・教育・社会共創・経営を横断する全方位のDXを強力に推進し、大学ビジネスモデルの変革、新サービスの創出、研究生産性の革新、働き方の改革、ウェルビーイングの向上を図る。プロボストが現状CDO（最高デジタル責任者）を兼ねることで、大学経営の中心にDXを位置づけ、日本の大学モデルの変革を先導する。

**【多様なステークホルダーとのエンゲージメント】**民間企業、海外有識者、学生、同窓生など、多様なステークホルダーが大学の価値創造の諸活動に参画する機会を拡大する。生涯にわたる同窓生のロイヤリティ向上を図るなど、大学への共感と支援を拡大しつつ基金を充実させる。また、CGOを中心として海外同窓生コミュニティを活性化させ、留学生・研究者の獲得や情報収集・発信などの活動を通じて、国際エンゲージメントを強化し、ボーダレスな東北大学コミュニティを創造する。



# 知識経営体のためのガバナンス進化

戦略 III-B-2

26

委員の選出（同数）



委員の選出（同数）

業務執行状況  
の確認

法人運営の監督

総長

参画して会議で  
意思決定

役員会  
・重要事項の審議

運営方針会議 ※ 学外者が過半数

- ・国際卓越研究大学の体制強化計画の議決
- ・中期目標・中期計画、予算・決算の議決
- ・過半数は学外委員とし、議長は学外委員から選出
- ・多様性に配慮した委員構成（外国人比率2割程度、女性比率3割以上等）

監査

監事

監査室

総長選考に関する意見  
解任事由に該当する場合の報告

- ・変革の継続性・実効性を確保
- ・多様なステークホルダーの声を経営に反映  
(必要に応じ委員会等を設置)

教学

経営

プロボスト  
教学担当役員

教学に関する事項の実質的な責任者。研究・教育等の役員を統括。全テニュア教員の人事を掌握し、卓越性を確保

Strategic  
Leadership  
Team (SLT)

経営の高度化により獲得される経営資源については、  
教学と経営の有機的連携のもと、総長・プロボストが  
主導して戦略的に配分

10学部

文、教、法、経、理、医、歯、  
薬、工、農

15大学院

文、教、法、経、理、医、歯、  
薬、工、農、国際文化、情報、  
生命、環境、医工

3専門職大学院

法科、公共政策、会計

6附置研究所

金属材料、加齢医、流体、電  
気通信、多元物質、災害

研究・教育等担当の  
役員等

研究、教育、教員人事、  
評価、産連等

CGO

包括的国際化担当役員  
総長、プロボスト、CFO  
と連携し、業務ラインを  
横断して国際化を統括

CFO

事業財務担当役員  
事業財務運営の責任者。  
事業戦略策定、財源獲得、  
基金造成・運用等の管理  
運営業務を担当

各役員等

人事、法務、広報、  
基金、校友、施設、  
情報等

支援機能

研究、教育、教員人事、  
評価、産連等

財務、国際、人事、法務、広報、  
基金、校友、施設、情報等

業務センター群

研究支援、教育支援、共創戦略、資産運用、環境安全等

業務機構群

学生支援、研究力強化、国際連携、産学連携、情報化推進、未来創造等

教育研究評議会

教育研究に関する重要事項を審議

経営協議会

※ 学外者が過半数  
経営に関する重要事項を審議



# 戦略的資源配分マネジメント

戦略 III-B-2

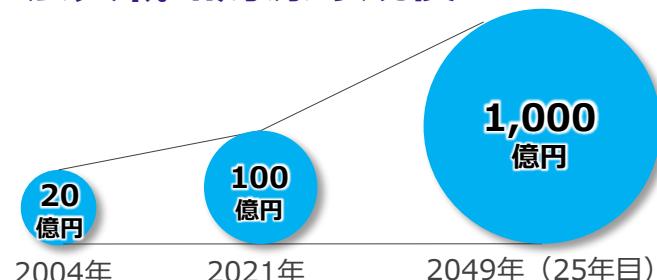
戦略 III-B-3

27

## 本学のこれまでの実績例

- 国立大学最大規模の法人戦略財源（約100億円：総事業費の約10%）を確保。本計画により1,000億円規模に拡大の予定
- 概算要求等を通して戦略的に設置した組織について、ステージゲート方式で組織の存続を審査、組織の新陳代謝を促進

## 法人戦略財源の規模



## 戦略的資源配分

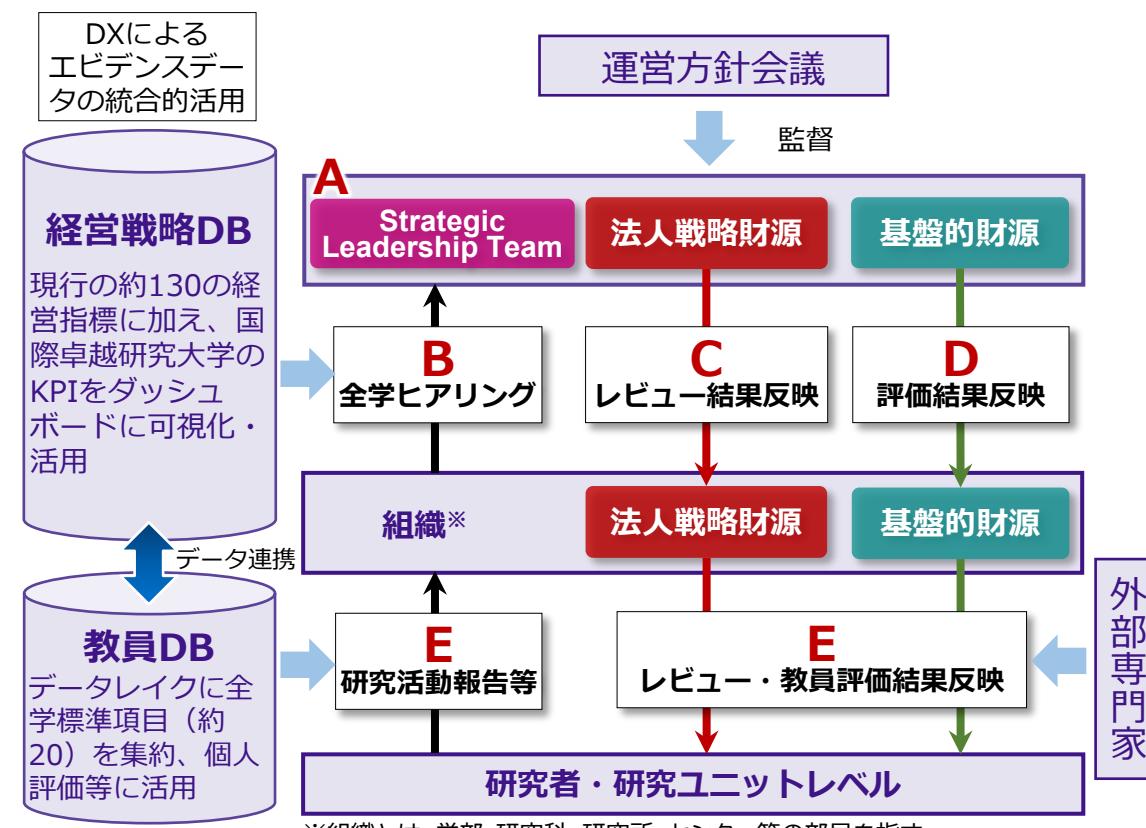
**A** 総長・プロボスト・CGO・CFOで構成するStrategic Leadership Team (SLT) にて予算の配分方針を決定

**B** 法人戦略財源については、提案に対して全学ヒアリングを実施

**C** SLTが法人戦略財源の配分を決定

**D** 組織を支える基盤的財源については、エビデンスデータを活用した組織評価を実施し、組織※の統廃合も含めて配分を決定

**E** 組織内においても、エビデンスデータと外部専門家のピアレビューに基づく教員評価を実施のうえ、組織長の戦略に沿った資源配分を実施





## 最高デジタル責任者（CDO）が全方位のDXを推進

距離・時間・国・組織・文化・価値観  
などの壁を越えて世界と繋がる

ビジネスモデルの変革、新サービスの創出  
研究生産性の革新、ウェルビーイングの向上

- ◆ 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
- ◆ 距離・時間・国・文化等の壁を越えた多様な学生の受け入れ推進（オンライン留学、オンライン入学システムの導入等）
- ◆ マイクロクレデンシャルによる学修履歴の明示化とオープンバッジの展開・拡大

- ◆ データ駆動型研究とオープンサイエンスの展開
- ◆ ナノテラス等研究データ利活用に向けた環境整備と研究データ管理・公開ポリシーの策定
- ◆ 研究設備のオンライン共用化等コアファシリティの高度化による国際共同研究推進と若手研究者の活躍促進

- ◆ 民間企業との共創研究所設置や子会社活用によるデジタル人材育成
  - ◆ カスタマーリレーションシップマネジメントおよびエンロールメントマネジメントシステムの導入等による東北大戦略の加速
  - ◆ 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

- ◆ 全国に波及するDX推進プロジェクト・チーム（総勢約120名：うち学外者約60名）の拡大と先導的な業務環境変革、働き方変革の推進
- ◆ スマート・ホスピタルの創造
- ◆ 経営戦略DB、次世代型研究者DB等によるエビデンスデータの戦略的活用と経営の高度化

