

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

国立大学法人東北大学



東北大学ビジョン2030について

● 東北大学の使命（ミッション）～ 普遍的な指針

- **大学の使命** 東北大学は、一世紀以上の歴史を有する総合研究大学として、研究第一、門戸開放、実学尊重の理念を掲げて指導的人材を育成し、卓越した研究成果を創出して、平和で公正な人類社会の発展に貢献します。
- **伝統校から先導校へ** グローバル化の進展や科学技術の加速的進歩により、前例のない変化に直面する現代社会において、東北大学は「**伝統校**」に甘んじることなく、「**先導校**」としての大胆な挑戦を行って、その建学のミッションを高い次元で達成することを目指します。

● ビジョン策定にあたってのポイント

- **ビジョンの位置づけと構成** 本ビジョンは、社会・経済・科学技術が地球規模で連動する世界の将来像を見据え、他大学にはない独自の強みと可能性を見極めたうえで、2030年に向けた東北大学の**あるべき姿・ありたい姿（ビジョン）**と、その実現を目指した**中長期の方針（重点戦略）**、さらには、**具体的なアクション（主要施策）**等を提示するものです。
- **指定国立大学法人にふさわしい経営革新** 本ビジョンは、また、東北大学が2017年6月に**指定国立大学法人**に指定されたことを受け、その先導的役割にふさわしい**経営革新**を通して、新たな大学の姿を目指すものです。



東北大学ビジョン2030

ビジョン:4

重点戦略:19

主要施策:66

1. 教育 学生の挑戦心に応え、創造力を伸ばす教育を展開することにより、大変革時代の社会を世界的視野で力強く先導するリーダーを育成します	重点戦略① 社会の転換期を生きる学生の創造力を伸ばす教育の展開	1. 未来社会に立ち向かうための基盤となる学士課程教育の新構築 2. あらゆる境界を越え、創造的で活力ある研究者・高度専門人材を育成する大学院教育の展開 3. パーソナライズドラーニングをはじめとする先進的ICT教育の推進 4. エビデンスに裏付けられた新たなアドミッションの展開 5. 豊かな経験を通じた、人格形成を促す課外活動・社会貢献活動の充実
	重点戦略② 社会とともにある大学としての教育の新展開	6. 卓越した研究を基盤とした産学共創教育の展開 7. 社会人の学び直しの機会を提供する新たなリカレント教育の展開
	重点戦略③ 国際共修キャンパスの創造	8. 世界から学生を惹きつける最先端の国際プログラムの開発・提供 9. オープンでポータブルなキャンパスにおける国際共修の展開 10. 卓越した研究を基盤とした国際共同教育の深化
	重点戦略④ 包括的学生支援の展開	11. 様々な背景を持つ学生が安心して、ともに学ぶインクルーシブな環境の提供 12. 学生へのキャリア支援・経済支援の充実
2. 研究 世界三十傑大学にふさわしい総合研究大学として、卓越した学術研究を通して知を創造するとともに、新たな学問領域の開拓とイノベーション創出を力強く推進します	重点戦略⑤ 未来の価値創造への挑戦	13. 自由な発想に基づく基礎研究の推進および新興・分野融合研究の開拓 14. 世界トップレベル研究の推進 15. 世界の学術におけるフロンティア領域の開拓・先導 16. 持続可能で豊かな未来社会の実現に向けた社会課題解決への挑戦
	重点戦略⑥ 世界三十傑大学にふさわしい研究システム変革	17. 「高等研究機構」を頂点とした横断的分野融合研究を戦略的に推進するための三階層「研究イノベーションシステム」の構築 18. 大型研究施設等を積極的に活用した戦略的研究連携の推進 19. 社会システムを構想・提案し、政策科学を先導するシンクタンク機能の強化 20. 文化・学術資源の世界発信と人文系研究分野の国際拠点化
	重点戦略⑦ 次代を担う卓越した若き才能の育成・支援	21. 独創性豊かな若手研究者を世界各地から惹きつける場の創出
	重点戦略⑧ 卓越した学術研究を追求するための環境基盤の整備・充実	22. ダイバーシティの推進による開かれた研究環境の整備 23. サバティカル制度等の戦略的活用による頭脳循環の促進 24. 多様な研究力を引き出す研究支援機能の充実・強化



東北大学ビジョン2030

ビジョン:4	重点戦略:19	主要施策:66
3. 社会との共創 (Co-Creation) 社会とともにある大学として、多様なセクターとのパートナーシップのもと、新たな社会価値を創造し、未来を拓く変革を先導します 3-1. 産学共創	重点戦略⑨ 東北大学独自の戦略的産学共創の展開	25. 戦略的産学共創の展開① 「ビジョン共創型パートナーシップ」に基づく「組織」対「組織」による大型の産学共創の加速 26. 戦略的産学共創の展開② 東北大学流オープンイノベーションの戦略的展開 27. 戦略的産学共創の展開③ 次世代放射光施設を活用した科学技術イノベーション創生 28. 戦略的産学共創の展開④ 日本の枠を越えた産学共創のグローバル展開 29. 戦略的産学共創の展開⑤ 地域イノベーションの加速的推進
	重点戦略⑩ 東北大学発ベンチャーの創出と次世代アントレプレナーの育成	30. 東北大学発ベンチャー創出の加速 31. グローバルに通用するアントレプレナー（起業家）の育成・支援
	重点戦略⑪ 本学の戦略的産学共創を支える抜本的機能強化	32. 産学共創ポリシーに基づく強化戦略の実行 33. アンダー・ワン・ループ型産学連携拠点（産学共創スクエア）の構築 34. 知的財産創出、技術移転、事業化に至る一気通貫の知的財産マネジメント機能の強化 35. 戦略的産学連携経費の創出 36. リニアモデルにとらわれない新たなイノベーション創出体制の構築
3. 社会との共創 (Co-Creation) 3-2. 社会連携	重点戦略⑫ 「社会とともにある大学」としての社会連携の強化	37. 「東北大学オープンカレッジ（仮称）」を中心とした知識基盤社会における新たな社会連携の確立 38. 知の波及を可能にする地域や世界に開かれた交流の場の提供 39. 校友ネットワークを核とした活力ある東北大学コミュニティの形成 40. 東北大学ブランドを高めるための戦略的広報の強化
	重点戦略⑬ 「門戸開放」の理念に基づくダイバーシティ&インクルージョンの推進	41. ダイバーシティ&インクルージョンを尊重する「共同参画」体制の構築
	重点戦略⑭ 震災復興から持続可能な社会創造を見据えた新たな課題解決型研究の展開	42. 東北大学復興アクションの着実な遂行と災害復興新生研究機構プロジェクトの再編・展開 43. 国内外の市民社会、教育機関、産業界、行政機関等との連携による被災地域復興への貢献 44. 国内外への積極的な復興活動・成果の発信 45. 持続可能な社会の実現に向けた課題解決型プロジェクト「社会にインパクトある研究」の推進



東北大学ビジョン2030

ビジョン:4	重点戦略:19	主要施策:66
4. 経営革新 卓越した教育研究を基盤として社会とともに成長する好循環の確立のため、大学経営を革新します	重点戦略⑮ 社会に信頼され、力強く社会価値を生み出す機動的経営体制の確立	46. 大学のミッションを遂行するための多様かつ柔軟な人事システム改革の実行 47. 大学経営力強化のためのガバナンス改革 48. 人的リソースの最適配置による事務組織等の再構築および分析・支援ツールを活用した大胆な業務改革の実行 49. 多様な働き方の実現と適正な労働時間管理の実施 50. コンプライアンスを重視した経営の実践 51. 情報環境の最適化と情報セキュリティ強化
	重点戦略⑯ 強固な財務基盤の確立	52. 外部資金獲得強化を大学全体のパフォーマンス向上に繋げる新たな学内配分システム等の確立 53. アセットマネジメントセンター等を活用した資産の有効活用の強化 54. 戦略的ファンドレイジングの展開と支援者とのネットワーク強化 55. 戦略的な産学共創による民間共同研究収入の拡大
	重点戦略⑰ 戦略的な国際協働の深化	56. 世界から尊敬される三十傑大学としての国際協働の戦略的推進 57. セクションの壁を越えて全学一体となった包括的国際化の推進
	重点戦略⑱ 多様な価値観が交流する社会に開かれたキャンパスの整備	58. 国内最大規模のサイエンスパーク等を活用した社会共創の加速 59. ダイバーシティ&インクルージョンを尊重した先進的キャンパス環境の実現 60. 多様なステークホルダーにとって魅力あるアカデミックパークとしてのキャンパスの実現 61. 革新的な建物等整備手法による開かれたキャンパス整備
重点戦略⑲ 世界のライフイノベーションや未来型医療を先導する病院機能の強化	62. ライフサイエンス分野における戦略的産学共創の展開とIoT・AI・ビッグデータを活用した新規医療イノベーションの創出 63. 未来型医療を牽引するグローバル・ハブとしての病院機能強化 64. 強固で安定した経営基盤の確立と安全で高度な最先端医療の提供 65. 患者にとって安心・安全で利便性の高い病院環境の整備 66. 医療の高度化や働き方改革など様々な社会の要請に応える病院運営と人材戦略の展開	

東北大学ビジョン 2030 の重点戦略と主要施策

Vision 1 教育

学生の挑戦心に応え、創造力を伸ばす教育を展開することにより、大変革時代の社会を世界的視野で力強く先導するリーダーを育成します

2030年の大学の姿

- 21世紀を先導する地球市民（未来を構想し、その実現に挑むフロントランナー）として、文化や価値観の多様性を積極的に受けとめ、卓越性への情熱を持って先端的知識を探究・総合し、未知なる価値の創造を通して大変革時代の社会を先導できる人材を育成します。

【重点戦略①】社会の転換期を生きる学生の創造力を伸ばす教育の展開

【主要施策】

1. 未来社会に立ち向かうための基盤となる学士課程教育の新構築

全学教育の在り方を教育内容、教育方法、履修構造、教学マネジメントの観点から抜本的に改革するとともに、学生が未来社会に向けて備えるべき現代的リベラルアーツとしての実践的な教育プログラム（グローバルリーダー教育、AI・数理・データリテラシー教育、アントレプレナーシップ教育）や、既存の学部・学科の枠組みにとらわれない学修などを可能とする多様で柔軟な教育カリキュラムを実現します。

2. あらゆる境界を越え、創造的で活力ある研究者・高度専門人材を育成する大学院教育の展開

高度な専門性とそれらを横断する基盤的知識から構成される「東北大学高等大学院」を組織し、学際・国際・産学共創を理念とした種々の境界を越える学位プログラムに拡大します。また、深い教養の涵養、持続可能性をはじめとする社会課題についての学修、移転可能スキル（Transferable Skills）の修得などのために、高度教養教育の共通科目化やコースワークの一層の充実強化を図ります。

3. パーソナライズドラーニングをはじめとする先進的 ICT 教育の推進

日々進化する情報通信技術（ICT）に対応した先進的な教育環境を整備するとともに、そのテクノロジーを利活用した教育を展開します。特に、学生一人ひとりの能力・個性に応じた個別最適化された教育（パーソナライズドラーニング）を導入します。

4. エビデンスに裏付けられた新たなアドミッションの展開

アドミッション・センターの機能を拡充・強化し、これまでの入学者等の実績や各種入試動向調査などのエビデンスを踏まえ、本学で学ぶ意欲の高い学生を受け入れる AO 入試を拡大するとともに、アドミッション・ポリシーに合致した多様な学生を広く国内外から確保するための入試制度を開発・実施します。また、戦略的な入試広報および高大接続活動を強化します。

5. 豊かな経験を通じた、人格形成を促す課外活動・社会貢献活動の充実

学生の主体性による研究・教育と接続した文化・スポーツ活動により学生の自発的な挑戦を促し、自己実現と能力の開花を図ります。また、震災ボランティア活動などの社会貢献活動への支援を継続して充実させます。

【重点戦略②】社会とともにある大学としての教育の新展開

〔主要施策〕

6. 卓越した研究を基盤とした産学共創教育の展開

知の創造・継承を通じ、社会課題を解決し、豊かな未来社会を構築し、企業・大学・研究機関と協働した教育実施体制で実施する「産学共創大学院プログラム」や「アントレプレナーシップ教育」を創出・展開します。特に、PBL（課題解決型授業）やインターンシップ研修等のほか、企業人を学生として受け入れるなど、人事交流を含めた企業との協働教育を実施します。

7. 社会人の学び直しの機会を提供する新たなリカレント教育の展開

時期や年齢にかかわらず希望する者が学ぶことができる教育システムの構築を目的とし、社会人に対して職業能力向上をもたらす高度な知識・技術や、心の豊かさを高める教養などの「学び直し」の機会を提供するリカレント教育を展開します。そのため、新たに設置する「エクステンションセンター」も活用しつつ、社会人が学位取得を目指す正規課程に加え、履修証明プログラムや種々の講座など様々なニーズに応じた教育プログラムを拡充します。

【重点戦略③】国際共修キャンパスの創造

〔主要施策〕

8. 世界から学生を惹きつける最先端の国際プログラムの開発・提供

国際標準化された国際学士コースや国際博士学位コースの全学展開を推進し、「国際学位コース」の充実を図ります。また、留学生に対するサポート体制を充実し、多様な国・地域から優秀な留学生を惹きつける環境整備を推進します。

9. オープンでボーダレスなキャンパスにおける国際共修の展開

海外留学や海外研修プログラムを全学的に促進・拡充するとともに、海外での修学・研究活動を単位として評価が可能なシステムを推進します。さらに、国内最大規模の国際混住型寄宿舎であるユニバーシティ・ハウス（UH）を活用した教育プログラムの展開や海外の大学とのオンラインによる国際共修型授業の新規開発など、本学にしながら国際体験ができるオープンでボーダレスなキャンパス環境を整備し、学生の国際的感性の錬磨と視野の形成を促します。

10. 卓越した研究を基盤とした国際共同教育の深化

本学が力を発揮し世界を牽引できる分野、今後の発展が期待できる分野、人類が直面している課題・地球規模の問題に挑戦する分野等において、従来の教育実施体制の枠を越え、海外有力大学との強い連携のもとに共同教育を実施する「国際共同大学院プログラム」をはじめとする新たな教育プログラムを創出・展開します。

【重点戦略④】 包括的学生支援の展開

〔主要施策〕

11. 様々な背景を持つ学生が安心して、ともに学ぶインクルーシブな環境の提供

障害のある学生等、様々な背景を持つ学生へのサポートを拡充するとともに、多様な性（SOGI：性的指向・性自認等）を尊重し、支援体制を整備します。また、学生へのメンタルヘルスケアを充実させ、人権侵害やハラスメント等の防止と適切な対応を徹底します。

12. 学生へのキャリア支援・経済支援の充実

将来の社会における職業の在り方を見据えた先進的なキャリア教育を設計・実施し、境界なき世界での卒業生の活躍の場を拓けます。また、「東北大学高等大学院」における学位プログラムの共通基盤としての博士課程学生を対象としたイノベーション創発塾の拡充や、留学生への国内における就職支援等、多様な学生へのキャリア支援を強化します。さらに、博士課程学生への給付型奨学金をはじめとする学生への手厚い経済支援を拡充します。

Vision 2 研究

世界三十傑大学にふさわしい総合研究大学として、卓越した学術研究を通して知を創造するとともに、新たな学問領域の開拓とイノベーション創出を力強く推進します

2030年の大学の姿

- 「研究第一」の伝統を基盤として、深い学術的理解を追究する卓越した基礎研究を推進します。
さらに、若い才能を惹きつける知の創造拠点を形成し、特色ある分野で世界トップレベルの研究力を発揮するとともに、時代を画する新たな学問領域の開拓とイノベーションの創出を一層強力に進めます。

【重点戦略⑤】未来の価値創造への挑戦

【主要施策】

13. 自由な発想に基づく基礎研究の推進および新興・分野融合研究の開拓

学術の多様性を基盤として研究者の自由な発想で生み出される基礎研究を力強く推進するとともに、専門分野の壁を越えた学際研究・分野融合研究をダイナミックに展開することにより、世界を先導する研究フロンティアを開拓します。

14. 世界トップレベル研究の推進

本学が、これまでの伝統と実績に基づいて世界的に卓越した強みを有する「材料科学」および「スピントロニクス」分野において、理学と工学を横断し、基礎研究から応用研究・社会実装までを一貫して推進する世界トップレベル研究拠点の着実な強化を行います。さらに、東日本大震災を踏まえ、本学が世界に先駆けて創成すべき研究分野として「未来型医療」および「災害科学」における文理融合型研究拠点の重点的な強化を行います。

15. 世界の学術におけるフロンティア領域の開拓・先導

本学が世界レベルのポテンシャルと研究資源を有する、「宇宙創成物理学」、「環境・地球科学」、「生命科学」、「データ科学」、「機械科学」、「日本学」をはじめとする研究領域を戦略的に強化し、世界を先導する国際研究クラスターとして国際プレゼンスの高い拠点形成を目指します。

16. 持続可能で豊かな未来社会の実現に向けた社会課題解決への挑戦

本学の総合的な知を活用した社会課題解決型研究（「社会にインパクトある研究」等）を推進し、持続可能で豊かな未来社会の実現に向けた社会・経済システムの変革とイノベーション創出を先導します。これらの研究の成果を基に、国際社会が一致して課題解決を目指す「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)」への積極的貢献を果たします。

【重点戦略⑥】世界三十傑大学にふさわしい研究システム変革

〔主要施策〕

17. 「高等研究機構」を頂点とした横断的分野融合研究を戦略的に推進するための三階層「研究イノベーションシステム」の構築

研究組織をミッション別に三層化することにより、部局の壁を越えた研究ユニットを機動的に編成可能とし、戦略的な国際研究拠点形成を加速するとともに、分野融合研究を推進する研究体制として「研究イノベーションシステム」を構築します。特に、高等研究機構、附置研究所群、研究センター群等が主体となって、卓越した伝統を基盤にした研究力強化と新領域創成のための組織改革を推進します。

18. 大型研究施設等を積極的に活用した戦略的研究連携の推進

次世代放射光施設の整備などを契機として、国立研究開発法人をはじめとする有力な学外研究機関との戦略的研究連携を推進します。また、本学が強みを有する分野の国際プレゼンスの向上、研究力の強化を目的として、附置研究所・センターの共同利用・共同研究拠点機能およびクロスアポイントメント制度等を活用した本学と他機関の戦略的な連携を推進します。

19. 社会システムを構想・提案し、政策科学を先導するシンクタンク機能の強化

人文・社会科学と自然科学の学知を広く総合化し政策提言と社会実装へ結実させるための本学独自のシンクタンク機能を強化することにより、国、地方自治体および経済界との多様な協力体制を構築します。

20. 文化・学術資源の世界発信と人文系研究分野の国際拠点化

附属図書館、史料館、総合学術博物館等に蓄積した本学固有の膨大かつ貴重な文化・学術資源を世界の研究者・市民に開放し、オープンサイエンスの基盤として広く利活用を促進するシステムを構築するとともに、人文系研究拠点としての機能強化を図り、国際的求心力を向上させます。

【重点戦略⑦】次代を担う卓越した若き才能の育成・支援

〔主要施策〕

21. 独創性豊かな若手研究者を世界各地から惹きつける場の創出

高等研究機構を中心として、国際公募等により常時 200 名規模の若手研究者を世界各地から集め、研究活動に専念できる環境を整備することにより、若手研究者の活躍の場を創出します。また、優秀な若手研究者の育成・定着を図る取組として、東北大学版テニュアトラック制度を充実するとともに、「若手版ディスティンディングイッシュトプロフェッサー制度（仮称）」等の新たなインセンティブ付与制度を創設します。さらに、日本の大学で初めて本格導入した訪問滞在型の研究プログラム「知のフォーラム」でノーベル賞級の研究者とコラボレーションする機会を提供するなど、若手研究者にとって魅力ある環境を創出します。

【重点戦略⑧】卓越した学術研究を追求するための環境基盤の整備・充実

22. ダイバーシティの推進による開かれた研究環境の整備

新たな研究フロンティア開拓の原動力となる自由な発想が生まれる多様で開かれた研究環境の構築に向けてダイバーシティを推進します。女性研究者・外国人研究者などの採用を促進する方策を講じたうえで、ワークライフバランスに配慮した多様で柔軟な新たな研究活動を可能とする環境を整備し、女性研究者・外国人研究者などの雇用機会の拡大を図るとともに、多様な研究者が、多様な価値観のもとに活力をもって働ける環境整備を推進します。

23. サバティカル制度等の戦略的活用による頭脳循環の促進

全ての教員がサバティカルを取得できる体制を整備するとともに、サバティカルを活用した研究者の相互交流を促す新たな制度を確立し、国内はもとより国際的な頭脳循環を促進します。さらに、高等研究機構、附置研究所・センター等を活用し、一定期間研究に専念できる制度（学内サバティカル制度）を創設し、学内頭脳循環を促進します。

24. 多様な研究力を引き出す研究支援機能の充実・強化

総合技術部、テクニカルサポートセンター、URA（University Research Administrator）センター、附属図書館等を分散型キャンパスに適した研究支援組織として構築するとともに、大学を取り巻く動向を迅速に把握・対応できるように本部と部局の連携機能を抜本的に強化します。さらに、教員の委員会等に関わる業務の見直しや教員による事務的業務の軽減を通して、卓越した研究を推進するための研究時間の確保を図ります。

Vision3 社会との共創 (Co-Creation)

社会とともにある大学として、多様なセクターとのパートナーシップのもと、新たな社会価値を創造し、未来を拓く変革を先導します

2030年の大学の姿

- 知の創造・継承・活用が社会の発展の基盤となる「知識基盤社会」における本学独自の社会連携 (Public Engagement) を不断に追求するとともに、卓越した知を基盤とする社会価値創造を通して、持続可能で豊かな未来社会へ向けた変革・イノベーションを先導します。

Vision3-1 産学共創

【重点戦略⑨】東北大学独自の戦略的産学共創の展開

【主要施策】

25. 戦略的産学共創の展開① 「ビジョン共創型パートナーシップ」に基づく「組織」対「組織」による大型の産学共創の加速

戦略的産学共創に関する第一の主要施策として、産・学の経営層トップマネジメントに基づいて、新たな社会価値創造に向けた大きなビジョンを共有しつつ本格的な共同研究・共同事業を展開する「ビジョン共創型パートナーシップ」の取組を強化します。重要な社会課題に対応すべく、全学の叡智を結集し、「組織」対「組織」の戦略的コミットメントを基盤として産業界との好循環を確立します。

26. 戦略的産学共創の展開② 東北大学流オープンイノベーションの戦略的展開

戦略的産学共創に関する第二の主要施策として、「国際集積エレクトロニクス研究開発センター (CIES)」が培ってきたB-U-B (Business-University-Business) 連携モデル (大学をプラットフォームとして複数企業が参画するイノベーションエコシステム形成型連携モデル) に基づく大型オープンイノベーションを、本学が強みを有する「未来型医療」と「材料科学」の領域を中心に他の研究領域にも戦略的に展開します。さらに、オープンイノベーションを推進する自立経営可能な組織の在り方について検討し、本学にふさわしい形態での自立的組織化を図ります。

27. 戦略的産学共創の展開③ 次世代放射光施設を活用した科学技術イノベーション創生

戦略的産学共創に関する第三の主要施策として、次世代放射光施設の整備を契機に、青葉山新キャンパスのサイエンスパークに世界的に競争力の高い民間企業を大規模に集積し、わが国最大規模のリサーチコンプレックスを形成することにより、地域、日本、さらには世界の科学技術イノベーションを牽引します。

28. 戦略的産学共創の展開④ 日本の枠を越えた産学共創のグローバル展開

戦略的産学共創に関する第四の主要施策として、「国際集積エレクトロニクス研究開発センター（CIES）」が主導する革新的 AI・IoT 向け半導体技術の大型国際産学共創の成功事例や、大学全体としての外国企業との共同研究費受入額トップの実績を踏まえ、海外企業との連携を格段に推進します。さらに、グローバル経済の動向を見据え、海外ブランチ等を通じた新たな国際産学連携事業を戦略的に展開します。

29. 戦略的産学共創の展開⑤ 地域イノベーションの加速的推進

戦略的産学共創に関する第五の主要施策として、本学独自の「地域イノベーションプロデューサー塾」や「地域イノベーションアドバイザー塾」などの先進的な人材育成事業を発展させるとともに、地域産業支援アドバイザー等の専門人材や、大学 VC (Venture Capital) および TLO (Technology Licensing Organization)、先進的研究施設群やサイエンスパークなど、地域イノベーションに資する本学のリソースを最大限活用し、地方自治体や地域経済界等との連携を強化し、科学技術イノベーションによる地方創生（地域企業支援、ベンチャー創出、ILC 計画など）を力強く駆動します。

【重点戦略⑩】東北大学発ベンチャーの創出と次世代アントレプレナーの育成

〔主要施策〕

30. 東北大学発ベンチャー創出の加速

事業アイデアを発掘・支援するため、本学独自に設定したギャップファンドを積極的に活用し、事業性確認と知的財産創出を加速します。本学 100%出資の「東北大学ベンチャーパートナーズ（株）(THVP)」とともに、外部投資機関とも連携して投資のパイプラインを拡大し、東北大学発ベンチャーを大幅に増加させる（2030 年度までに 100 社創出）など、国立大学出資事業（文部科学省官民イノベーションプログラム）の認定大学としての責務を果たします。

31. グローバルに通用するアントレプレナー（起業家）の育成・支援

「東北大学スタートアップガレージ（TUSG）」を発展させ、VC、アクセラレータ、政府関係機関、自治体等と連携して、学部生、大学院生、若手研究者、企業や地域の多様な人材に開かれたアントレプレナーシップ醸成の場を創造します。さらに、海外有力大学との戦略的提携による「グローバルアントレプレナーチャレンジ（仮称）」などを通して、ボーダレス時代に活躍できるアントレプレナーを育成します。

【重点戦略①】 本学の戦略的産学共創を支える抜本的機能強化

〔主要施策〕

32. 産学共創ポリシーに基づく強化戦略の実行

近年、社会・経済の構造が地球規模で急激に変化し、イノベーションの必要性がかつてないほど高まる中で、本学独自の産学共創を進めるうえでの本学の使命（Mission）、将来像（Vision）、判断基準・行動指針（Way）、信念・価値（Value）等を中長期的視野で共有できる産学共創ポリシーを策定します。さらに、「実学尊重」の精神のもと実績を重ねてきた産業界とのパートナーシップを深め、本格的産学共創を紡ぎ出すために、ベストプラクティスを分析し、産学共創ポリシーに基づく強化戦略を実行します。

33. アンダー・ワン・ルーフ型産学連携拠点（産学共創スクエア）の構築

複数キャンパスに分散する産学連携機能を統括する国立大学最大規模のアンダー・ワン・ルーフ型産学連携拠点を青葉山新キャンパスに構築し、産学連携組織群が密接に連携した戦略的産学共創を展開します。また、星陵キャンパスにおいてもライフサイエンス分野のオープンイノベーション拠点を整備し、遠隔キャンパスに所在する薬学・医工学・工学研究科等のサテライト研究室や企業研究拠点等の集約・誘致を促進するためのアンダー・ワン・ルーフ体制を構築します。

34. 知的財産創出、技術移転、事業化に至る一気通貫の知的財産マネジメント機能の強化

権利化支援などの戦略業務を見直し、抜本的に強化することで、知的財産創出から技術移転、事業化に至る一気通貫の知的財産マネジメント体制を整備し、知的財産管理の選択と集中を図ります。また、学術的・技術的価値を有する研究成果有体物等の多面的な知的財産の価値の創出を図るとともに、知的財産コンサルティングによる研究成果の社会実装を通して、知的財産収入の飛躍的増加を図ります。

35. 戦略的産学連携経費の創出

共同研究契約において教員人件費をアワーレート方式により積算することを可能とするとともに、間接経費の比率見直しを行い、戦略的産学連携経費を拡充させます。本学所有のライセンスや施設使用料等の対価として、現金に代えて株式および新株予約権を取得することを可能とするなど、多様な財源を確保します。

36. リニアモデルにとらわれない新たなイノベーション創出体制の構築

今後の産学連携においては、基礎研究と社会実装が段階的に進展するリニアモデルから脱却し、知識の発見から社会実装の同時並行するシームレスな展開へ移行することが急務となっています。これを実現するために、常に研究現場において研究者をサポートする産学連携リエゾンを増強し、共同研究や技術移転等の産学連携活動の機動的展開を目指します。また、本学の卓越した知見を活用した、産業界向けの研究開発コンサルティングを展開します。さらに、民間企業との共同研究や国家プロジェクト等の獲得・推進に繋がる戦略的で多角的な情報発信・提案活動を展開するために、東京サテライト機能の充実を図ります。

Vision 3-2 社会連携

【重点戦略⑫】「社会とともにある大学」としての社会連携の強化

〔主要施策〕

37. 「東北大学オープンカレッジ（仮称）」を中心とした知識基盤社会における新たな社会連携の確立

「東北大学オープンカレッジ（仮称）」を創設し、社会で活躍する卒業生や市民が生涯にわたり学び、学習を続けていくための「学び直し」、「学びたし」の機会を提供します。文化、芸術、教養、先端的な科学技術などに関する幅広い知識を提供するとともに、防災・減災教育をはじめとする地域課題の理解を深めるプログラム開発などを通して、知識基盤社会における新たな社会連携を確立・強化します。

38. 知の波及を可能にする地域や世界に開かれた交流の場の提供

総合大学としての本学の強み・特色を活かした市民向けアウトリーチプログラムの開発や、本学百周年記念会館でのコンサートプログラム、附属図書館や学術資源研究公開センター施設群での企画展示等の拡充により、文化創造・発信を強化するとともに、大学の学術資源を最大限に活用した施設の一般開放やキャンパスツアー受入れ等を推進することにより、地域および世界に開かれた交流の場を提供します。

39. 校友ネットワークを核とした活力ある東北大学コミュニティの形成

卒業生や在校生、その家族等の校友を対象に、本学の多様な取組についての積極的な情報発信、本学の魅力を共感できる場としてのイベントへの招待、本学施設の優先的提供など各種サービスの拡大などを通して、校友の愛校心醸成と大学の求心力向上を図ります。また、全学的校友会である「菽友会」をはじめとする校友ネットワークを核として、社会とのつながりを強化し、本学への支持・支援の輪を拡大します。

40. 東北大学ブランドを高めるための戦略的広報の強化

東北大学／Tohoku University ブランドを国内外で格段に高めるため、社会における本学の真の価値を表象する新たなブランドコンセプトを創造し、主要ステークホルダーに対する戦略的広報を展開します。具体的には、国内外の市民社会、教育機関、産業界、行政機関等に対して、本学の教育研究の活動とその成果を積極的に発信することにより、ステークホルダーと本学が互恵関係を築くための戦略的コミュニケーションを確立し、本学における教育研究の一層の高度化に繋がります。

【重点戦略⑬】「門戸開放」の理念に基づくダイバーシティ&インクルージョンの推進

〔主要施策〕

41. ダイバーシティ&インクルージョンを尊重する「共同参画」体制の構築

「東北大学における男女共同参画推進のための行動指針(2013～2023)」に基づく仕事・学業と生活との両立支援、女性リーダーや次世代女性研究者等の育成をはじめとする各種施策を着実に推進するとともに、「門戸開放」の理念に基づき、国籍、人種、性別、年齢、価値観、障害、性自認・性的指向等にとらわれない新たな共同参画体制へと発展させ、構成員の多彩な能力を最大限発揮できる環境を整備します。

【重点戦略⑭】震災復興から持続可能な社会創造を見据えた新たな課題解決型研究の展開

〔主要施策〕

42. 東北大学復興アクションの着実な遂行と災害復興新生研究機構プロジェクトの再編・展開

本学の英知を結集して、継続すべき復興アクションを着実に遂行するとともに、災害復興新生研究機構コミットメント型プロジェクトについては、進捗状況等の精査およびプロジェクトの再編を行い、新たな展開を図ります。また、これまでの復興アクションの取組成果に基づく「創造的復興」プロジェクトモデルを国内外に提唱し、今後発生する可能性のある大規模災害等の社会課題解決に貢献します。

43. 国内外の市民社会、教育機関、産業界、行政機関等との連携による被災地域復興への貢献

東日本大震災の被災地に所在する総合研究大学として、国内外の市民社会、教育機関、産業界、行政機関等と連携し、復興に関する社会的ニーズを反映した事業を推進することで、復興に長期を要する被災地域の再生に貢献します。また、災害救援ボランティアといった学生・教職員等の自主的な活動を総合的に支援・推進します。

44. 国内外への積極的な復興活動・成果の発信

「防災ダボス会議」と連携して、「世界防災フォーラム」において防災に関する様々な課題の共有および解決策の発信を行うことで、「仙台防災枠組 2015-2030」の実施に貢献し、国際社会における防災・減災の取組に関して、これまで以上に中心的役割を担います。また、「災害統計グローバルセンター」による世界各国の災害被害に関する情報の収集・アーカイブ化を通して、各国における防災能力向上にも貢献します。さらに、東日本大震災の記憶を風化させないために、災害復興新生研究機構のもとで実施している各プロジェクトの取組・成果を広く社会に発信します。

45. 持続可能な社会の実現に向けた課題解決型プロジェクト「社会にインパクトある研究」の推進

東日本大震災の被災経験と復興プロジェクトの取組を通じ、本学構成員に醸成された社会貢献への志向（Public Engagement）を土壌として 2015 年に創始された「社会にインパクトある研究」を着実に実行します。持続可能で心豊かな社会の実現に向けて、重要な社会課題の解決に資する分野横断・学際研究を人文・社会科学分野も含め全学的に推進します。さらに、「東北大学復興アクション」と「社会にインパクトある研究」を両輪とする諸活動を本学の新たな社会連携の取組「東北大学版 SDGs」と位置付け、国内外の広範なパートナーの協力を得て推進し、国連 SDGs の達成に貢献します。

Vision4 経営革新

卓越した教育研究を基盤として社会とともに成長する好循環の確立のため、大学経営を革新します

2030年の大学の姿

- 教育、研究、社会との共創の好循環をより高い次元で実現するために、大学ガバナンスの開放性・透明性を高め、日本および世界の多様なステークホルダーと本学構成員との共創を促す環境を整備するとともに、持続的発展を見据えた包括的ロジスティクスと戦略的マネジメントを確立します。

【重点戦略⑮】社会に信頼され、力強く社会価値を生み出す機動的経営体制の確立

【主要施策】

46. 大学のミッションを遂行するための多様かつ柔軟な人事システム改革の実行

教員採用に際しては、若手・女性・外国人の採用促進の必要性など、全学的な課題に迅速に対応するため「人事戦略会議」を設置し、外部学識経験者等の意見を踏まえて、全学的な教員の人事管理に関する方針・戦略を策定します。事務・技術系職員等の採用に際しては、職種ごとの「求める人材像」に即した柔軟な選考を拡大し、多様な採用方法を通して優秀な人材を確保します。

また、全ての教職員について、適切な人事評価に基づく人事管理の徹底を推進します。特に教員については、研究分野の特性に配慮した合理性のある評価基準等を整備し、人事給与改革を実行します。さらに、優秀な若手を惹きつけるための取組として、東北大学版テニュアトラック制度を充実させるとともに、「若手版ディスティンディングイッシュトプロフェッサー制度（仮称）」等の新たな制度を創設します。

大学マネジメントの高度化に伴いその重要性が増している URA (University Research Administrator) をはじめとする新たな専門人材については、本学独自の先駆的な人事制度等を確立します。

47. 大学経営力強化のためのガバナンス改革

アカデミックガバナンスの推進を加速するため、東北大学版プロボストの体制強化、総長・プロボスト室を司令塔とする大学システム改革、大学ガバナンスコードの策定などを進めます。また、全学一体運営を一層進めるために、総長・部局長の選考と任期の在り方の再検討や、事務機構の改革など、大学経営力強化のための各種施策を検討し、包括的な改革を実行します。

48. 人的リソースの最適配置による事務組織等の再構築および分析・支援ツールを活用した大胆な業務改革の実行

事務組織の統合、共通事務部の設置、業務内容および規則の見直しなどを通して人的リソースの最適配置を行います。また、AI等を活用した経営および業務支援ツールを導入して、抜本的な業務の効率化を実現するとともに、手続きの簡素化を可能にする Web 申請システムや公正な競争を担保する Web 調達システムの整備など、ICT を活用した事務手続きの効率化・簡素化を推進します。さらに、構成員から大学運営全般に関する提言を受け付ける「改革目安箱（仮称）」を設置し、大胆な業務改革に活かします。

49. 多様な働き方の実現と適正な労働時間管理の実施

テレワーク等の新たな勤務形態の導入や、新たな福利厚生制度の創出を検討します。教員について、裁量労働制の適正な運用を行うとともに、勤務形態の最適化を検討します。事務系職員等について、業務と組織の見直しを不断に行い、時間外労働の削減に向けた取組を継続的に実施します。

50. コンプライアンスを重視した経営の実践

創造と変革を先導する大学にふさわしい、コンプライアンスの強化を推進するため、研究倫理遵守、研究費不正使用防止、ハラスメント防止、外国企業との共同研究における技術流出防止（営業秘密管理）等の取組を抜本的に加速させます。また、e-learning を活用したコンプライアンス教育の一元化と全構成員受講を徹底します。

51. 情報環境の最適化と情報セキュリティ強化

業務システムのクラウド化の促進などにより、全学における情報基盤の管理・運営を集約し、包括的な業務効率化を進めるとともに、研究教育の利便性を確保しつつ情報セキュリティを抜本的に強化します。そのために、ネットワーク監視の自動化などによってインシデントを未然に防ぐとともに、定期的に情報セキュリティ教育を実施し、全構成員が高い情報リテラシーを保つ環境を整備します。また、ソフトウェア・アセットマネジメントの徹底により、ソフトウェアへの投資最適化および不正ライセンス防止対策を強化します。

【重点戦略⑩】 強固な財務基盤の確立

〔主要施策〕

52. 外部資金獲得強化を大学全体のパフォーマンス向上に繋げる新たな学内配分システム等の確立

大学経営における好循環を形成するため、社会情勢等を踏まえた長期財政計画の策定・見える化を行います。その上で、外部資金獲得強化を大学全体のパフォーマンス向上に繋げるため、成長が見込まれるプロジェクトへの重点支援制度および大型プロジェクト研究への長期的支援制度を創設するとともに、獲得した外部資金に応じたインセンティブ付与制度を拡充します。また、基礎研究領域等を含め大学全体に再配分する新たな学内配分システムを構築します。さらに、新たな自己収入確保策や、部局提案型の取組に対する教職員へのインセンティブ付与制度などを確立します。

53. アセットマネジメントセンター等を活用した資産の有効活用の強化

資産運用等を促進するための大胆な学内制度改革を行うとともに、企業とのコンサルティング契約等を活用し、本学の資産価値の最大化を図ります。特に、新設のアセットマネジメントセンターを中心として、国立大学最大規模の供用可能スペース、利便性の高い広大なキャンパスをはじめとする不動産、戦略的に運用可能な資金、供用可能な先端的研究設備等を積極的に活用して、自己収入の獲得強化を推進します。

54. 戦略的ファンドレイジングの展開と支援者とのネットワーク強化

卓越した教育研究を基盤とする社会価値の創出により、社会からの評価と支援を得るという好循環を実現するため、多様なステークホルダーへのブランディングを核とした戦略的ファンドレイジングを展開します。さらに、好循環の発展を通して、より大きな社会価値を継続的に生み出すことを目的として、大学支援者との強固なネットワークを確立します。特に、全学的な校友会である「萩友会」については、その組織の強化を図るとともに、ホームカミングデー等の場を活用して、寄附文化の醸成や企業とのマッチング等を拡充します。

55. 戦略的な産学共創による民間共同研究収入の拡大

半導体工学、ライフサイエンス、材料科学などの複数分野において、B-U-B (Business-University-Business) 連携による自立型オープンイノベーション拠点を形成し、大型共同研究を拡大します。また、産学のトップマネジメントによる「ビジョン共創型パートナーシップ」を通して、「組織」対「組織」による産学連携事業を推進します。これらを中心とした多様な産学共創の展開によって民間共同研究収入の飛躍的拡大を図ります。

【重点戦略⑦】 戦略的な国際協働の深化

〔主要施策〕

56. 世界から尊敬される三十傑大学としての国際協働の戦略的推進

世界から尊敬される三十傑大学をめざして東北大学の国際ブランド力を強化し、世界の大学、学術団体、産業界および市民等との戦略的パートナーシップに基づく国際協働を推進します。学内の多様な構成員による幅広い国際連携活動を基盤としつつ、「選択と集中」によって実効性を高めた国際戦略を策定・実行し、国際協働を深化させます。

57. セクションの壁を越えて全学一体となった包括的国際化の推進

これまで個別的に進められてきた、教育、研究、産学共創、社会連携などに関する国際的活動を全学的に連携させ、包括的国際化（Comprehensive Internationalization）を推進します。出島的な国際化からの脱却を目指す取組みを加速するために各構成員の資質向上と意識改革を図るとともに、誰もが国際的活動に参画しやすい体制構築と環境整備を行うことによって、世界から尊敬される三十傑大学を目指す本学にふさわしい組織文化を醸成します。

【重点戦略⑧】 多様な価値観が交流する社会に開かれたキャンパスの整備

〔主要施策〕

58. 国内最大規模のサイエンスパーク等を活用した社会共創の加速

青葉山新キャンパスに整備される日本最大規模のアンダー・ワン・ルーフ型産学連携拠点および次世代放射光施設を呼び水としてサイエンスパークへの企業誘致を推進し、国内最大級のリサーチコンプレックスを形成します。また、星陵キャンパスにおいても、アンダー・ワン・ルーフ型体制を整備することにより、製薬企業等の誘致を推進し、ライフサイエンス系の産学連携拠点を構築する等、本学と社会との共創によるイノベーション創出をさらに加速させます。

59. ダイバーシティ&インクルージョンを尊重した先進的キャンパス環境の実現

誰もが安心・安全に活動できるダイバーシティ&インクルージョンを尊重したキャンパス環境を実現します。ユニバーシティ・ハウスや外国人研究者宿泊施設など、国際化に配慮したキャンパス整備を進めるとともに、車椅子用エレベーターや多目的トイレなどのバリアフリー化、誰にとっても分かりやすいキャンパスサインの強化などに取り組みます。また、東日本大震災の経験を踏まえ、災害等緊急時の事業継続性、経済性、環境調和性を考慮したキャンパス整備を推進します。

60. 多様なステークホルダーにとって魅力あるアカデミックパークとしてのキャンパスの実現

キャンパス周辺地域との一体的なまちづくりや、文化・スポーツエリアおよび散策ルートの整備を行うとともに、運動場、体育館、プールなどの課外活動施設、附属図書館、総合学術博物館、史料館、植物園などの文化施設、魯迅の階段教室に代表される歴史的建造物、大規模会議が可能な講義施設などの一般開放を進めます。さらに、東北大学オープンカレッジなど多様な社会連携事業の拡充を通して、市民にとって身近で、愛されるアカデミックパークとしての大学づくりを推進します。

61. 革新的な建物等整備手法による開かれたキャンパス整備

従来の手法にとらわれず、財政基盤強化に資する収益性の高い新たな施設整備手法を戦略的に導入し、複数の既存宿舍の集約、民間マンションやオフィスビル等を収容した複合施設の整備、川内地区のコンベンションセンター化、星陵キャンパスおよび青葉山新キャンパスにおけるリサーチコンプレックス整備などを新たに推進します。

【重点戦略⑬】世界のライフイノベーションや未来型医療を先導する病院機能の強化

〔主要施策〕

62. ライフサイエンス分野における戦略的産学共創の展開とIoT・AI・ビッグデータを活用した新規医療イノベーションの創出

医工薬学の全学横断的な連携を深化させるとともに、技術バリューチェーンを形成する多様な企業が参画するオープンイノベーションプラットフォームを構築することによって、ライフサイエンス分野における本格的な産学共創を展開します。また、IoT・AI・ビッグデータを駆使したコネクテッドヘルスケア事業や、クリニカルバイオバンクを基盤とした世界水準のゲノム医療の推進を通して、革新的な医療イノベーションを創出します。

63. 未来型医療を牽引するグローバル・ハブとしての病院機能強化

海外の研究機関・医療機関等との戦略的人材交流はもとより、海外の医療機器メーカー、製薬企業、ヘルステック企業等からの多様な人材の受入れを推進し、国際水準の臨床研究や国際共同治験などの中心的役割を担うとともに、世界的視野をもって未来型医療を担う医療人材および医療イノベーション人材が交流・循環するグローバル・ハブとしての病院機能を強化します。

64. 強固で安定した経営基盤の確立と安全で高度な最先端医療の提供

病院経営の指標である入院単価の向上および平均在院日数の短縮、手術件数増による増収により強固で安定した経営基盤を確立し、先端診療設備の更新・導入を推進することで、安全で高度な最先端医療を提供します。また、地域医療構想に対応した必要病床数・病床機能の適正化および地域医療機関との連携を通して、より効率的な経営体制を構築します。さらに、全臓器移植認定施設や医療法上の臨床研究中核病院、がんゲノム医療中核拠点病院など、数多くの国の指定を礎に、我が国の医療をリードする一翼を担います。

65. 患者にとって安心・安全で利便性の高い病院環境の整備

効率的かつ効果的な施設整備・維持保全のマスタープランを策定し、安全な施設マネジメントを実行するとともに、行政機関等との連携のもとで地域に開かれた利便性の高い大学病院を目指します。また、院内ボランティアの拡充により、環境美化、患者サービスの充実を実現します。さらに、AI 通訳機器の活用や各種文書の英訳版作成等により、外国人患者の受入れ体制を強化します。

66. 医療の高度化や働き方改革など様々な社会の要請に応える病院運営と人材戦略の展開

早期から専門経験を重視し、リサーチマインドを涵養する高度医療人材養成のための一貫教育や、連携病院とのネットワークの強化等により、初期研修医の増加や専攻医教育の充実を図ります。また、診療や臨床研究、医療人教育等への貢献度を指標とした適切な業績評価に基づき、医師やメディカルスタッフ等へのメリハリのあるインセンティブを付与する等、大学病院における給与マネジメント改革を推進します。さらに、ダイバーシティの推進やマンパワーの適正配置、効果的なタスクシフティング等により、医療人材の働き方改革を実現します。