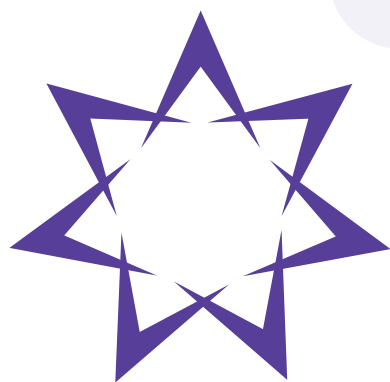




SATOMI
VISION

2013



TOHOKU
UNIVERSITY



里見ビジョンの公表に あたって

国立大学法人東北大学は、一世紀以上の歴史を有する総合大学として、「研究第一」の伝統、「門戸開放」の理念、「実学尊重」の精神を基に、優れた人材を輩出し、数多くの研究成果を創出して、平和で公正な人類社会の発展に大きく貢献してきました。

現在、私たちの社会は、情報通信技術の飛躍的な発展とグローバル化の進行により、多様な価値観・文化が交わるボーダーレスな社会へと変貌を遂げ、地球規模の様々な課題に直面しています。一方、国内に目を転じると、急速な少子高齢化が進行する中で社会の持続的な発展・成長を実現するために、新たな価値を生み出すイノベーションが求められています。また、東日本大震災における未曾有の被害や原発事故などを目の当たりにし、従来とは異なる新たな社会の在り方を模索し、その実現の道筋を明らかにすることが急務となっています。

大学は、今、そしてこれから、何に取り組むべきでしょうか。このような時代だからこそ、私たちの大学は、日本はもとより、国際社会の安定と発展に大きく貢献していくとの決意のもと、新しい価値の創造に挑戦し続けなければなりません。そこで、国内外の動向を展望し、本学の強みと弱み、可能性を見極めて、私の任期中の今後5年間（2013年～2017年）で目指す本学のあるべき姿（7つのビジョン）とその実現の柱となる施策や工程表をとりまとめました。

このビジョンは、東北大学を「人が集い、学び、創造する、世界に開かれた知の共同体」としてとらえ、学生・教員・職員など一人ひとりの能力を存分に発揮できる環境を整えたいという、私自身の思いを基本にしています。この多彩な構成員の力を結集することによって、「ワールドクラスへの飛躍」と「復興・新生の先導」という2つの目標を確実に達成していきます。そのためには、総長のリーダーシップによる本部単独での施策だけでは不十分であり、全学が一丸となって将来へ向けた取組を推進していくことが必要です。私たちは、全学横断的な取組を示した「里見ビジョン」とあわせて、本学を構成する高度で多様性に富む研究科・学部、附置研究所など各組織の独自の施策を明らかにし、それらが一体となった本学の目指す姿「東北大学グローバルビジョン」を社会に提示し、その役割を果たしていきたいと考えます。

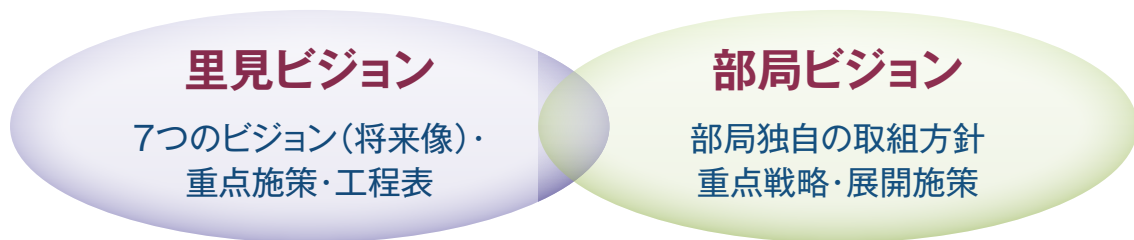
2013年8月

東北大学総長 里 見 進

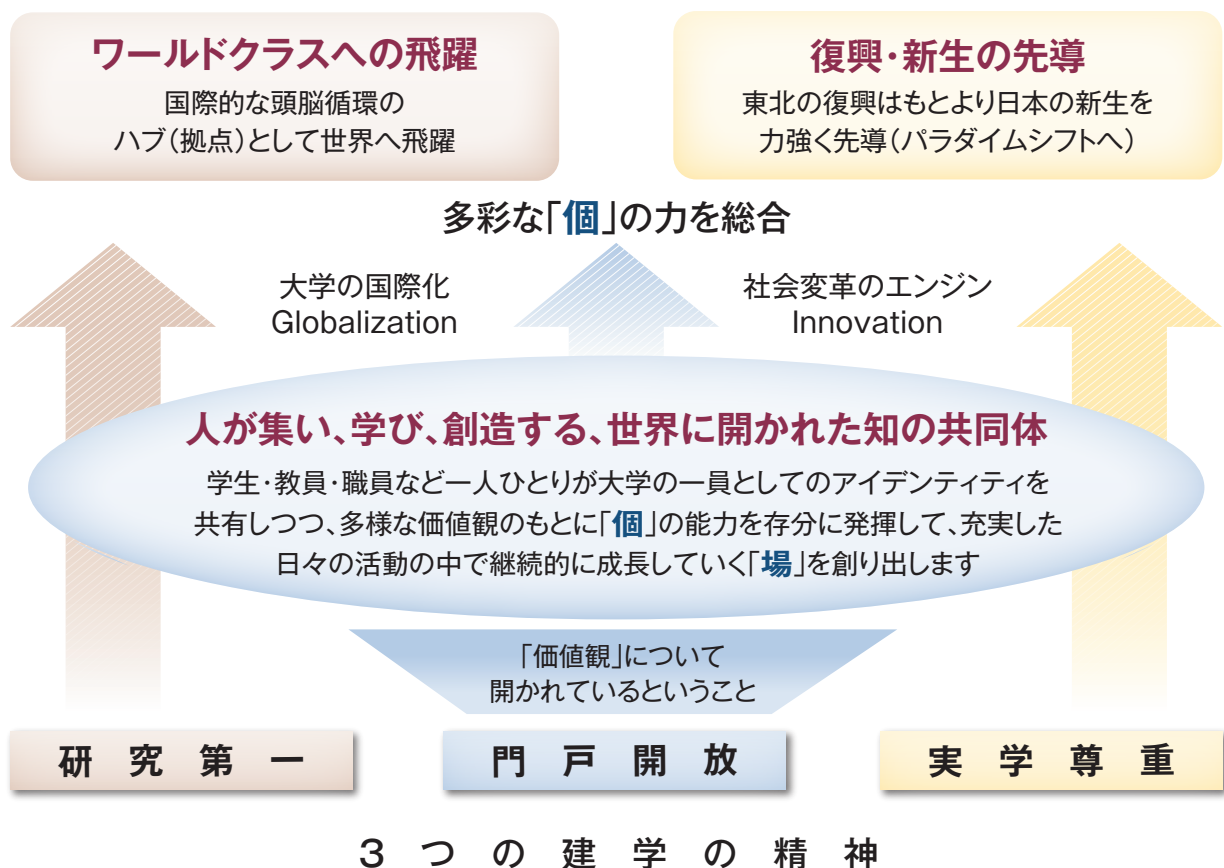
東北大学グローバルビジョン

- 東北大学の将来像を提示し、それを目指して東北大学の全構成員が一体となって歩みを進めるための指針
- 全学的観点からの「**里見ビジョン**」及びこれに連動する「**部局ビジョン**」の2部構成で、今後5年間を見据えた取組方針及びアクションを取りまとめ

◎ 第2期中期目標期間の年度計画、大学改革実行プラン、第3期中期目標・中期計画とも連動
◎ 特別経費（法人運営活性化支援分）、総長裁量経費等による支援措置を効果的に活用



里見ビジョンの全体イメージ



里見ビジョン

人が集い、学び、創造する、 世界に開かれた知の共同体としての東北大学

～『ワールドクラスへの飛躍』と『復興・新生の先導』を目指して～

I 「里見ビジョン」を策定する上での指針

1 「里見ビジョン」の位置付け

この「里見ビジョン」は、これまでの歴史の中で共有してきた大学の基本理念（建学の精神）と大学の使命（ミッション）の現代的意味を改めて確認し、本学の5年後のあるべき姿（7つのビジョン）とその実現の柱となる施策やその工程表を示したものです。

「里見ビジョン」の内容は必ずしも網羅的なものとせず、重点を絞り込んでいます。具体的には7つのビジョンの実現を通して、広く国民から信頼され、人類社会の持続的発展に貢献し続けていけるよう、①教育、②研究、③震災復興、④産学連携、⑤社会連携、⑥キャンパス環境、⑦大学経営の項目を念頭において、とりまとめています。

このビジョンで示した方向性は、第2期中期目標期間の年度計画に適宜反映するとともに、大学改革実行プランの実施や第3期中期目標・中期計画の策定とも連動していきます。

2 本学の普遍的な指針の重要性～大学の基本理念・使命

『グローバル化』と『イノベーション』の時代における大学の役割

現在、私たちの社会はグローバルに展開される競争と協調・協働の中で急速な変貌を遂げています。大学は、このグローバル化の時代を切り拓く指導的な人材を送り出し、イノベーションを基軸とする新たな社会の実現を先導することが強く求められています。

研究中心大学として人類社会の持続的発展に貢献

私たちは、開学以来の「研究第一」の伝統、「門戸開放」の理念及び「実学尊重」の精神を基に、世界最高水準の研究・教育を実践するとともに、研究の成果を社会が直面する諸課題の解決に役立て、指導的な人材を育成することによって、平和で公正な人類社会の持続的発展に貢献します。

3 里見ビジョンにおいて共有する理念と目指す方向性

『人が集い、学び、創造する、世界に開かれた知の共同体としての大学』

私たちは、学生・教職員・卒業生など一人ひとりが東北大学の一員としてのアイデンティティを共有しつつ、多様な価値観の下に「個」の能力を存分に発揮して、充実した日々の活動の中で継続的に成長していく「場」を創り出します。

『ワールドクラスへの飛躍』と『復興・新生の先導』

私たちは、多彩な「個」の力を総合することにより、①国際的な頭脳循環のハブ（拠点）として世界に大きく飛躍するとともに、②東日本大震災の被災地の中心に存在する総合大学として、東北復興はもとより、日本の新生、そして社会のパラダイムシフトを力強く先導していきます。

Ⅱ 7つのビジョン(私たちが目指すこと)

私たちは、本学の使命を遂行するに当たり、5年間の到達目標として7つのビジョンを設定し、これらのビジョンに基づいて重点戦略を策定し、具体的な活動を展開します。



学生が国際社会で
力強く活躍できる人材へと
成長していく場を創出します。



世界をリードする研究拠点として
優れた研究者が集う
開かれた研究環境を創出します。



総合大学としての多様な
「知」を結集し、東日本大震災
からの復興に寄与する
多彩な活動を展開します。



産業界との連携を深め、
イノベーションを
創出します。



国内外の多様な
パートナーと協働し、
社会に「知」を波及
させます。

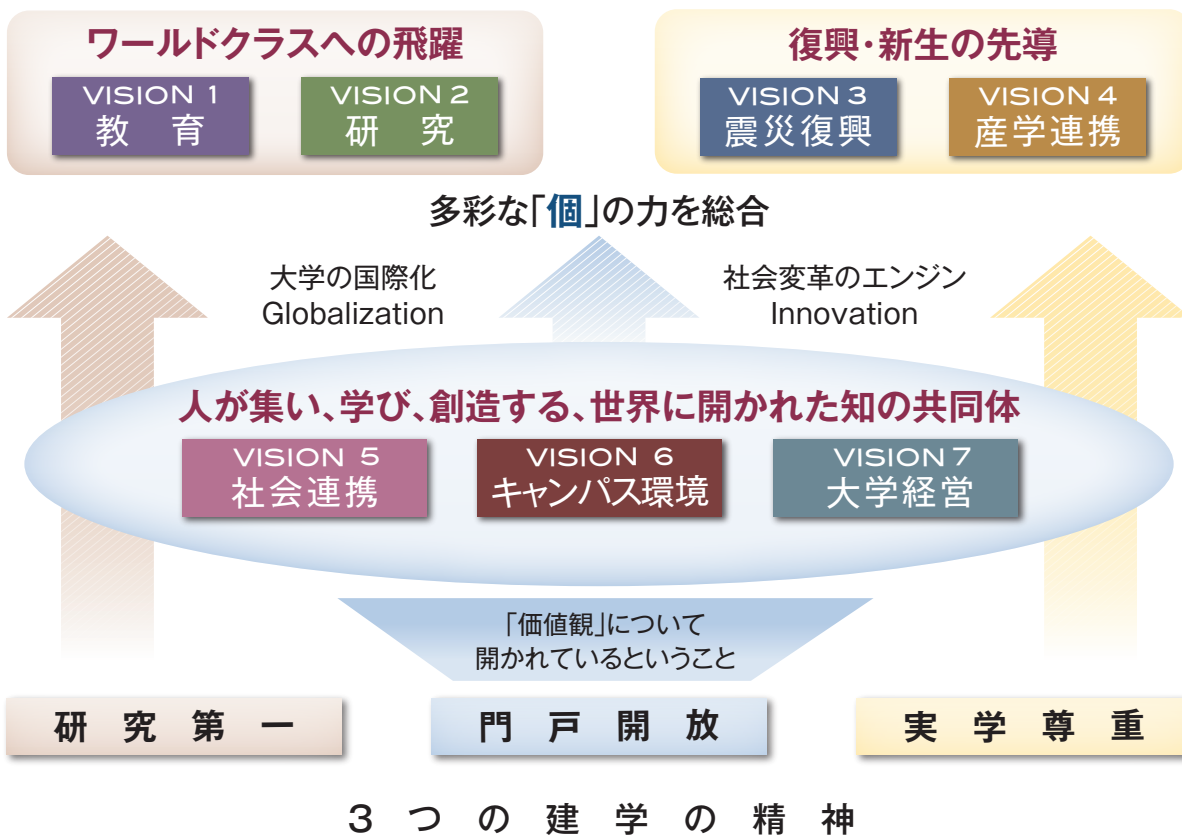


多様な価値観が交流し、
多文化が共生する開かれた
キャンパスを実現します。



構成員一人ひとりの活力を
相乗的に高める
大学経営を確立します。

里見ビジョンの全体イメージ



Ⅲ 7つのビジョンを具体化するための重点戦略と主要施策

私たちは、7つのビジョンの実現に向け、それらを具体化する指針として2013年度からの5年間に取り組む重点戦略、主要施策、その実施の工程表を定めます。



学生が国際社会で
力強く活躍できる人材へと
成長していく場を創出します。

重点戦略 ①

グローバルリーダーを育成するための教養教育の充実を核とする教育改革

主要施策

現代的課題に挑戦する先端的で創造的な高度教養教育の確立・展開

現代社会の課題に挑戦するグローバルリーダー育成の基盤となる学部初年次から大学院にわたる高度教養教育を展開します。論理的思考力・表現力と主体的な学びの姿勢を基本とし、文化、社会、自然などに対する知識と理解を踏まえた上での鳥瞰力、コミュニケーション能力、問題発見・解決能力を養うとともに、日本文化及び異文化を理解し、尊重する国際的視野を育みます。

創造的探究心と多元的・相対的な思考力及び 多様な価値観を育む専門教育と教養教育の有機的連携

高度な専門性と分野を超えた鳥瞰力を持って、新しい価値を創出できる人材を育成するため、学部・研究科を超えた高度教養教育と専門教育を密接な連携の下に推進します。学位プログラムの充実や多様なキャリアパス教育の実施を図るとともに、海外の大学との連携を深めて共同教育を実践します。

学生の学ぶ意欲を刺激する、国際通用性の高い教育システムの開発

社会の国際化や価値観の多様化に応じ、学生の学ぶ意欲を刺激する新たな教育システムを構築するため、GPA制度や科目ナンバリング等の教育の国際通用性を高める取組、多様な学びを提供するためのクォーター制の導入、カリキュラムの充実等を推進します。さらに、入学・卒業時期を含めた学事暦の柔軟化等について検討します。

全学的教育・学生支援体制の戦略的再編

東北大学の総力を結集し、教育実践に関する調査・研究・開発・実施を一体的に行う新たな全学的教育・学生支援体制を構築し、専門教育とも有機的に連携しながら教学マネジメントを強化します。

重点戦略① グローバルリーダーを育成するための教養教育の充実を核とする教育改革

主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
現代的課題に挑戦する先端的で創造的な高度教養教育の確立・展開	高度教養教育及び専門教育連携に関するWGによる検討 ●新たな高度教養教育カリキュラム ●専門教育と連携した高度教養教育 ●文化・芸術・外国語教育 ●国際化教育		●新カリキュラムによる高度教養教育の展開（随時可能なものから実施）・評価・改善			G30：2013 終了
創造的探究心と多元的・相対的な思考力及び多様な価値観を育む専門教育と教養教育の有機的連携	高度教養教育及び専門教育連携に関するWGによる検討 ●創造的探究心を育む専門教育の在り方 ●多元的思考能力を育む学位プログラム ●キャリアパス教育 ●海外大学との共同教育 ●リカレント教育		●高度教養教育と専門教育の有機的連携の具体化（随時可能なものから実施）			国のKPI：社会人受講者数を5年間で倍増（12万人→24万人）
学生の学ぶ意欲を刺激する、国際通用性の高い教育システムの開発	高度教養教育及び専門教育連携に関するWGによる検討 ●学事暦の柔軟化（クォーター制等） ●教育課程の体系化・可視化（科目ナンバリング等） ●GPA 制度 ●高大接続		●新教育システムへの移行・評価・改善			
全学的教育・学生支援体制の戦略的再編	全学的教育・学生支援体制検討WG（既存）にて検討 ●新たな全学的教育・学生支援体制 ●担当教員のインセンティブ向上 ●部局とのインターフェース機能 ●教員組織の抜本的強化	●高度教養教育・学生支援機構（仮称）の設置・移行	●高度教養教育・学生支援機構（仮称）による教学マネジメントの展開 ●取組の評価・改善			

重点戦略②

グローバルな修学環境の整備

主要施策

外国人留学生の戦略的受入れと修学環境の整備

留学生の増加を目指し、グローバル30の実績を基に重点的な地域・分野・プログラム等を内容とする留学生受入れ戦略を策定し、留学生の教育プログラムの充実と留学生に対する様々な支援等、包括的国際化推進体制の強化を図ります。

本学学生の海外留学と国際体験の促進

グローバルに活躍できる人材の育成を目指し、本学学生の海外留学と国際体験の促進体制を拡充します。学段階での短期派遣留学プログラムの格段の拡充を図るとともに、交換留学や海外インターンシップの促進体制の整備を進めます。研究に直結する大学院学生向けの海外研鑽プログラム等の拡充を図り、大学院の国際化を加速します。

異文化の理解と実践的なコミュニケーション能力の養成

グローバルに活躍できる人材の育成を目指し、言語や文化の異なる多様な人々と協調しつつ自己の主張を的確に相手に伝え問題解決に導く高度なコミュニケーション能力の涵養を図るとともに、英語をはじめとする語学教育を充実します。

重点戦略② グローバルな修学環境の整備						
主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
外国人留学生の戦略的受入れと修学環境の整備	●グローバル30 (G30) 検討WG による後継プログラムの検討	●FGL (Future Global Leadership) プログラムの継続・改善 (大学措置)				G30: 2013 終了 2020 年末で 3000 名という目標設定 受入留学生数年間 目標: 2500 名 (学部生 500 名 大学院生 2000 名) *2012 年実績 1877 名 国の KPI: 2020 年までに 14 万人から 30 万人に倍増
	学生国際交流推進 WG による検討・実施 ●G30 プログラムやグローバル人材育成推進事業と連動した各種の事業 ●留学生受入のためのワンストップ支援組織 ●短期・中期・長期の派遣・受入プログラムの格段の充実方策	●各種施策の評価・改善・強化				
本学学生の海外留学と国際体験の促進	●グローバル人材育成推進事業の実施 (～2016 年) ●終了後の事業の検討				●大学措置による事業の継続	派遣留学・国際体験学生数年間目標: 2000 名 (学部生 600 名 (5.5 %), 大学院生 1400 名 (20%)) グローバル人材育成推進事業: 2012 ～ 2016 実施 国の KPI: 2020 年までに 6 万人から 12 万人に倍増
異文化の理解と実践的なコミュニケーション能力の養成	●異文化理解、国際共修科目の開発・実施	●実践英語教育の充実 ●コミュニケーション能力養成のための施策の検討・実施	国際共修科目 WG による検討・実施 ●語学教育と地域研究、対話型教育を基礎としたカリキュラム			英語による授業数 目標: 650 クラス *2012 年現在 428 クラス

重点戦略③

学生支援の充実・強化

主要施策

学生への経済的支援制度の再構築・拡充と学生寄宿舍の整備・充実

従来の経済的支援制度の拡充とあわせて、成績優秀者を対象とする新たな支援制度を整備します。国際的な環境の中で多様な価値観や文化を尊重しつつ自立した個人としての感覚を磨く場としての学生寄宿舍（ユニバーシティ・ハウス）の整備・拡充を図ります。

ハラスメント対策の徹底とメンタルケアの充実

留学生を含むすべての学生が安心して健康なキャンパスライフを送ることができる体制を強化するため、各種ハラスメントの防止対策とメンタルケア制度の拡充を図ります。発達障害や身体障害などの障害を持つ学生に対する新たな全学的支援を行います。

進学・就職支援の充実・強化

進学・就職支援体制を抜本的に見直し、大学院進学に関する多面的支援を充実するとともに、留学生を含むすべての学部・大学院学生、博士研究員（ポスドク）の就職支援の取組を一層強化します。

課外活動支援の拡充

学生が人間関係を育み、社会性を身に付ける上で有用な課外活動を支援するため、計画的な施設の整備と活用、専門領域の教職員等によるサポート体制の構築、全学的な応援への取組、表彰制度の整備等を行います。

重点戦略③ 学生支援の充実・強化						
主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
学生への経済的支援制度の再構築・拡充と学生寄宿舍の整備・充実	全学的教育・厚生施設整備計画検討WG（既存）を拡大し検討 ●学生への経済的支援制度のグランドデザイン（学生表彰の在り方検討委員会と連携） ●ユニバーシティ・ハウスの増設と学生寄宿舍のユニバーシティ・ハウス化		●年次進行で整備			
ハラスメント対策の徹底とメンタルケアの充実						2012年学生相談所等相談者数：806名
進学・就職支援の充実・強化	全学的教育・学生支援体制検討WG（既存）による検討 ●各種ハラスメント対策の徹底 ●メンタルケアの充実 ●発達障害・身体障害者支援センターの設置と大学病院との連携の強化 ●キャリア支援ワンストップ組織の設置	●高度教養教育・学生支援機構(仮称)へ移行 ●取組の実施	●取組の評価・改善・強化			2013年入学状況（大学院博士、後期3年）：定員に対する入学者の割合64.9％（前年比5.5%減） 国のKPI：2020年・20～34歳の就業率78％（2012年：74%） ・若者フリーター124万人（2012年：180万人）
課外活動支援の拡充	全学的教育・厚生施設整備計画検討WG（既存）を拡大し検討 ●青葉山新キャンパスにおける新規課外活動施設の整備（全学的教育・厚生施設整備計画策定委員会と連携） ●文化・スポーツ施設の整備（全学的教育・厚生施設整備計画策定委員会と連携） ●寄附金等による継続的な支援策の制度設計 ●教職員によるサポート体制の構築 ●広報の強化と表彰制度の整備		●年次進行で整備			



世界をリードする研究拠点として 優れた研究者が集う 開かれた研究環境を創出します。

重点戦略④

多彩な研究力を引き出す環境・支援体制の整備

主要施策

学内全体を見渡す体制と部局間の調整・調和

世界から優れた研究者が集う開かれた研究の場を創り出すため、国際的及び戦略的視点から学内全体を見渡し、革新的かつ創造的プロジェクトを企画し、部局間連携で支援する体制を構築します。リサーチ・アドミニストレーション（URA）センターの設置、学内「研究特区」におけるシステム改革などを推進します。

柔軟な人事制度に基づく開かれた研究環境

ワールドクラスの研究者や必要な人材を産業界や行政機関を含めて国内外から広く確保するため、ジョイントアポイントメント制度の導入や年俸制の抜本的見直し及びその活用を進めます。多様な経歴やバックグラウンドを持つ研究者が処遇の上で不利益を被らないための制度設計及び優れた研究者の確保・定着のための環境整備を行います。

優れた若手・女性・外国人研究者の積極的な登用

挑戦的で創造的な研究を推進するため、意欲的で優れた若手・女性・外国人研究者を積極的に登用し、自立的環境で研究できる体制を整えます。

技術系研究支援者のキャリア形成の推進

多彩で高度専門性を有する技術系研究支援者（研究補助者、技能者等）が意欲を持って継続的に成長していくことができる魅力ある就業環境を提供します。

重点戦略④ 多彩な研究力を引き出す環境・支援体制の整備

主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
学内全体を見渡す体制と部局間の調整・調和	● 高等研究機構（仮称）準備委員会による検討 ● 研究特区の認定 ● 特例措置の検討	● 特例措置の導入と全学への適用拡大の検討	● 特例措置の評価 ● 恒常的体制の検討 ● 規程の整備			URA人数（自主財源）：18名/5年 URA人数（補助事業採択時追加分）：13名/5年
柔軟な人事制度に基づく開かれた研究環境	● URAセンター強化	● 部局URA設置・強化 ● URA教育プログラムの開始	● URA体制の更なる強化 ● URAの交流促進 ● URA業務の体系化			
優れた若手・女性・外国人研究者の積極的な登用	● 人事制度検討WG（既存）による検討・実施 ● ジョイントアポイント（併任）制度の設置 ● インセンティブを与える処遇の検討 ● 年俸制の抜本的見直し	● 武者修行型インターンシップの実施 ● テニユア制度の検討 ● ベンチマーク大学との交流の促進		● 恒常的体制の検討 ● 規程の整備		
技術系研究支援者のキャリア形成の推進	● 研究支援スタッフの強化（TSCの活用）	● 職階の整備と評価法の検討 ● 様々なキャリアパスからの登用 ● 雇用環境・処遇の改善 ● 国際事業に係る業務の強化	● 規程の整備 ● 多様なキャリアパスの形成 ● 魅力ある就業環境の実現			

重点戦略⑤

世界を牽引する最高水準の研究への挑戦

主要施策

世界最高水準の最先端研究機構群の設置

本学の総力をあげて最先端研究に取り組むための学内「研究特区」を設け、世界の優秀な研究者や意欲的な若手研究者などの力を結集します。学内「研究特区」と研究科・附置研究所等有機的な連携を形成し、新たな知の循環を生み、世界をリードする研究を継続的に実施します。

国際的な頭脳循環のハブとして世界に飛躍

国際的な頭脳循環を促進するため、本学の海外拠点やリエゾンオフィス等を戦略的に活用するとともに、研究者や留学生の持つ人脈を積極的に活用して国際的な連携のネットワークを発展させます。

重点戦略⑤ 世界を牽引する最高水準の研究への挑戦						
主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
世界最高水準の最先端研究機構群の設置	●世界最高水準研究機構構想TFの報告 ●高等研究機構(仮称)準備委員会の設置 ●WPI-AIMR将来構想の策定	●高等研究機構の設置 ●運営委員会の設置 ●機構の拡充の検討	●若手・女性・外国人研究者の活用、個の力の結集 ●機構の拡充の検討	●複数の研究所の設置 ●研究所の実績評価		
国際的な頭脳循環のハブとして世界に飛躍	●ベンチマーク大学の選定及び海外拠点設置に向けて調査・分析 ●リサーチレセプションセンターの設置準備 ●知のフォーラム運営委員会の設置	●海外拠点設置の検討・制度設計 ●リサーチレセプションセンターの設置 ●短期訪問者の支援 ●各種手続の支援 ●知のフォーラムの開所 ●アドバイザーボードの設置	●海外拠点設置の検討・制度設計 ●中長期訪問者の支援 ●試行運用 ●滞在研究者の招聘 ●本格運用	●海外拠点の設置 ●国際共同プロジェクトの充実 ●グローバルネットワークの強化 ●グローバルネットワークの強化 ●先駆的研究領域への展開	●ベンチマーク大学からの滞在研究者延べ200名/5年 ●知のフォーラム2～3テーマ/年 ●若手研究者海外派遣延べ100名/5年	

重点戦略⑥

課題を解決し人類の英知に貢献する研究

主要施策

基礎研究及び異分野融合研究の推進と新たな研究フロンティアの開拓

新規研究領域を持続的に開拓するため、自然科学から人文社会科学にわたる幅広い分野の基礎研究に自由な発想で取り組むことができる環境を整えとともに、分野を超えた研究者の協働を促し、新たな異分野融合研究への挑戦を重点的に支援します。

イノベーション創出を実践する研究の推進

産学が開かれた知の共同体を形成して、イノベーション創出に寄与する世界最高水準の研究を推進するとともに、革新的かつハイリスクな研究にも果敢に挑戦できる体制を整備します。

重点戦略⑥ 課題を解決し人類の英知に貢献する研究						
主要施策	2013 年度	2014 年度	2015 年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
基礎研究及び異分野融合研究の推進と新たな研究フロンティアの開拓	●課題要望の集約	●総長による重点戦略の支援 ●支援体制の強化(各 部局・本部・URA等)	●URA による外部資金獲得の強化(出資事業も活用)	●異分野融合研究の推進・強化		
イノベーション創出を 実践する研究の推進	●COI 拠点の設置	●COI 研究テーマの 探索・選定	●サテライトラボの設置 ●本学部局研究所連携の強化	●COI 研究テーマの実用化第 1 号		



総合大学としての多様な「知」を結集し、 東日本大震災からの復興に寄与する 多彩な活動を展開します。

重点戦略 ⑦

東北大学復興アクションの着実な遂行

主要施策

8大プロジェクトの推進及び全学マネジメントの展開

東北復興と日本新生に資する成果を創出するため、東日本大震災後に政府の支援によって進められている8つの大型プロジェクトについて、本学の持つあらゆる資源を活用することにより組織的かつ継続的に推進するとともに、情報発信体制を構築し、多様なメディアを通じて情報を発信します。

重点施策への支援及び新プロジェクトの開拓

学内の自発的なプロジェクト（復興アクション100⁺）が成果を挙げて復興に資するよう支援するとともに、新たな提案に対しても多面的な支援を行います。「創造的復興」に向けて、今後組織的に取り組むべきプロジェクトを企画し、新たな研究の展開及び人材育成を図ります。

国、地方自治体、企業等との連携協力の強化

復興に関する社会的ニーズの把握、研究成果の社会への還元、地域資源を活用した新産業創出に役立つ研究の推進、東北復興・日本新生に資する人材の育成等を図るために、国、地方自治体、企業等との連携協力を強化します。

重点戦略⑦ 東北大学復興アクションの着実な遂行

主要施策	2013 年度	2014 年度	2015 年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
8大プロジェクトの 推進及び全学マネ ジメントの展開	●プロジェクトのフォローアップ ●プロジェクト間の連携の推進 ●横断的シンポジウム（災害復興新生研究機構シンポジウム）の開催 ●広報機能の強化					8大プロジェクト プロジェクト期間 ・1 2012-21 年度 ・2-1 2011-15 年度 ・2-2 2011-20 年度 ・3 2012-16 年度 ・4 2011-20 年度 ・5 2011-20 年度 ・6-1 2012-21 年度 ・6-2 2012-15 年度 ・7 2012-16 年度 ・8（東北発素材先導） 2012-16 年度 災害復興新生研究機構シン ポジウム 年1回開催 冊子「復興アクション」発行 2012 年度 日本語/年2回 （6500部・7000部） 英語/年2回 （300部・500部）
	●プロジェクトの継続に関する検討	●後継事業 の予 算化	●後継事業の実施			
	●国連防災世界会議の場を通じた 研究成果の情報発信	国連防災 世界会議				
重点施策への支援 及び新プロジェクト の開拓	●復興アクション100⁺への支援 ●プロジェクト間の連携の強化 ●研究公募等の情報収集と学内コーディネーション ●成果の社会還元に向けた支援					新プロジェクトの開始 2件（2014年度～）
	●新プロジェクトの立案・開拓（例：復 興農学センター、廃炉プロジェクト）	●新プロジェクトの逐次開始				
国、地方自治体、 企業等との連携協 力の強化	●地域性を考慮した農業、林業、水産業の復興支援					
	●災害復興新生研究 機構の機能強化 ●諮問会議の設置 ●地域における活動 の包括的推進	●諮問会議の定期的開催 ●機構分室の設置・運営				



産業界との連携を深め、 イノベーションを創出します。

重点戦略 ⑧

産学連携の更なる推進

主要施策

共同研究・委託研究の拡大・充実

大学の研究成果を企業のイノベーション創出につなげるため、対外発信力の強化、大学教員の産学連携意識の醸成、組織的連携強化、地域企業との連携強化等による産学間での共同研究・委託研究の拡充を進めます。

研究成果の実用化・事業化の促進

企業の製品ニーズ及び実用化・事業化を見据えた共同研究の推進、大学内に企業との人的連携プラットフォームとなる共同研究講座・部門を設置するなど、研究成果の実用化・事業化を進めます。

研究成果を活用した新産業創出の牽引

2012年度補正予算による運営費交付金及び政府出資金を用いて、出資の際に示された条件を踏まえつつ、企業との共同研究を着実に実施することにより、研究成果の事業化を促進します。大学発ベンチャー支援ファンド等への大学による出資を可能とする制度改正の動向を注視し、新産業の創出に資する産学連携戦略を推進します。

社会人の学び直し

産業界と共創する社会人向けの教育の機会を提供し、社会人の学び直しを支援するとともに、その活動を広く社会に広めます。

知的財産の形成・活用

大学の広範な研究を基にした戦略的な知的財産の形成・活用を図るとともに、これらを活用した新たな共同研究の形成支援と連携した知的財産の運用を図ります。

産学連携推進本部の支援体制・機能強化

産学間をシームレスでつなぐ役割を担う産学連携推進本部の体制・機能の強化を図るため、URA制度の活用など産学連携人材の高度化・確保による支援体制の充実、学内の関連組織との連携の推進及び産学連携人材の位置付けの明確化を図ります。

重点戦略⑧ 産学連携の更なる推進

主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
共同研究・委託研究の拡大・充実	拡大・充実策の検討 ● 対外発信の強化 ● 意識の醸成 ● 組織的連携の強化 ● 地域企業との連携の強化	● 拡大・充実策の実践	● 中間見直し	● 見直し後の拡大・充実策の実践	● 見直し	共同研究の推移 2010年度:2,956百万円(854件) 2011年度:2,840百万円(862件) 2012年度:3,084百万円(831件)
研究成果の実用化・事業化の促進	実用化・事業化に向けた共同研究の検討 ● 立案数の増加 ● 立案・管理機能の強化 ● 制度的制約の改善	● 実用化共同研究の推進	● 中間見直し	● 見直し後の拡大・充実策の実践	● 見直し	共同研究講座設置目標 2015年度:10件程度
	● 共同研究講座の立上げ	● 共同研究講座の設置促進	● 中間見直し	● 共同研究講座の設置促進	● 見直し	
研究成果を活用した新産業創出の牽引	● 事業化推進型共同研究	● 投資事業ファンドを設立し、COIテーマへ出資	● 外部資金ファンドを組成し、出資規模を拡大			
社会人の学び直し	● 本学の取組の現状と国の政策を見極めつつ、実効的な教育プログラムを検討	● 可能なプログラムを順次実施	● プログラムの評価・改善・強化			国のKPI: 社会人受講者数を5年間で倍増(12万人→24万人)
知的財産の形成・活用	形成・活用策の検討 ● 戦略的な知財の形成と活用 ● 共同研究の形成支援と連携した運用	● 形成・活用策の実践	● 中間見直し	● 見直し後の形成・活用策の実践	● 見直し	ライセンス収入 2010年度:59,241千円 2011年度:63,146千円 2012年度:88,581千円 2015年度目標:100,000千円
産学連携推進本部の支援体制・機能強化	ニーズ収集・コーディネート強化策の検討 ● 情報収集 ● 萩友会の活用 ● 教員の参画	● ニーズ収集・コーディネート強化策の実践	● 中間見直し	● 見直し後のニーズ収集・コーディネート強化策の実践	● 見直し	必要経費: 事業企画コーディネータ経費: 14,400千円(2人×600千円×12月) 知財部員及び産学連携コーディネータ経費:28,800千円(4人×600千円×12月) 現員: 産学連携推進本部全体 34名 うち知財部員7名 うちコーディネータ6名
	人材高度化・確保策の検討 ● キャリアパス ● 専門人材の拡充	● 人材高度化・確保策の実践	● 中間見直し	● 見直し後の人材高度化・確保策の実践	● 見直し	

【参考】2013年度産学連携推進本部予算 259,851 千円（うち、全学的基盤経費支援 180,610 千円）



国内外の多様なパートナーと協働し、 社会に「知」を波及させます。

重点戦略 ⑨

地域社会との連携強化

主要施策

社会連携活動を全学的に推進する体制の整備

本学の学生や教職員が積極的に社会連携活動を行うことを支援する全学的な責任推進体制を整備し、大学と社会をつなぐ窓口の明確化、大学全体の社会連携活動の可視化、自治体との連携の強化、社会の課題に応える事業の推進などに取り組みます。

社会や卒業生との協働の緊密化と連携基盤の拡充

本学の学生、教職員、卒業生と地域の住民とが共に学び、活動する場を創設し、互いに支え合って共生していける文化環境・生活環境を創出します。東北大学校友会の活動基盤を拡充し、校友間の連携・交流を深めます。

知縁コミュニティの創出・拡充への寄与

本学の施設と学術資源等を広く活用しつつ、市民の知的な関心を受け止め、支え、育んでいける教育研究活動を推進します。

重点戦略⑨ 地域社会との連携強化						
主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
社会連携活動を全学的に推進する体制の整備	●社会連携推進室の設置 ●社会連携の全学的推進体制の整備 ●社会連携活動の可視化への取組 (データベース化、ホームページ整備等)		●取組の評価・改善・強化			
社会や卒業生との協働の緊密化と連携基盤の拡充	●校友会ネットワーク(データベース)の運用と拡充 ●部局同窓会との連携と支援機能の強化 ●基礎同窓会の組織化の促進 ●卒業生への支援の拡充(ワンストップ窓口機能の充実、校友会ラウンジの活用等) ●会員連携による社会連携活動の支援		●取組の評価・改善・強化			校友会プレミアム会員数7500人
	●産学官連携に基づく市民参加型の文化事業の推進 ●東北大学キュレータ制度等の検討 ●東北大学基金の事業内容(留学支援、教育支援等)の充実と募金推進体制の強化		●取組の評価・改善・強化			校友会活動 ・部局同窓会数：24 ・登録同窓会数：24 ・年次別同窓会：136名 ・ホームカミングデー：毎年10月
知縁コミュニティの創出・拡充への寄与	●サイエンスカフェ、リベラルアーツサロンの拡充と市民カレッジなどの新たな取組の検討 ●防災・減災教育事業の企画・実施 ●大学の施設と学術資源を活用した文化事業の推進 ●自治体と連携したコンベンション誘致の促進		●取組の評価・改善・強化			公開講座 ・サイエンスカフェ：月1回 ・リベラルアーツサロン：2ヶ月に1回 萩ホール東北大学主催イベント ・2012年実績：8件、2013年：8件(7/1現在)

重点戦略 ⑩

国際社会との連携強化

主要施策

国際発信力の強化

国際社会との連携を強化するため、英語による広報全般を全学的業務として行う専任スタッフを配置するとともに、各方面との連携協力による海外への情報発信体制をハード・ソフトの両面で強化します。国際シンポジウム等の招致・誘致や地元産学官が進める国際的な学術研究機関の誘致を推進します。

世界大学ランキングでの順位向上に向けた取組

国内外における本学の知名度の向上や留学生の増加に寄与する国際的な大学ランキングにおける順位の向上を達成するための効果的な取組を立案・実行します。

海外派遣の活性化を目指した基盤強化

全学的体制の下で本学の世界展開戦略を明確に提示して、学生及び若手研究者を積極的に海外に派遣し、国際的潮流を先取りした新分野への挑戦を後押しする体制を整備します。

海外拠点の戦略的利活用

本学の「顔」である海外拠点を、留学生派遣・受入支援を含む人材交流、広報活動、国際的な共同研究・コンソーシアム形成の推進及び情報収集活動等の窓口として機能させます。

海外からの人材受入れの活性化を目指した基盤強化

全学的な業務として海外人材受入れをサポートする体制を、部局と連携しながら体系的総合的に整備します。

重点戦略⑩ 国際社会との連携強化						
主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
国際発信力の強化	●国際発信力強化方針の策定 ●英語広報専任スタッフの配置 ●国際シンポジウム等の積極的な招致・誘致 ●国際的学術研究機関の誘致	●取組の評価・改善・強化				2015年春にHeKKSaGOn(日独六大学長会議)を本学で開催予定 2015年秋にT.I.M.E.(Top Industrial Managers for Europe)を本学で開催予定
世界大学ランキングでの順位向上に向けた取組	ランキングWGによる検討 ●外部有識者の意見聴取 ●費用対効果の高い対策の立案	●論文引用向上への取組(例：国際共著論文の増加、学術研究「自立型」から「ハブ型」への転換、教員の研究時間確保) ●国際性向上への取組(例：外国人教員の採用目標設定、外国人留学生の受入拡大)		●取組の評価・改善・強化		2018年までに ESI: 50位以内 THE: 100位以内 ※2012年の本学順位 ESI: 77位 THE: 137位
海外派遣の活性化を目指した基盤強化	世界展開戦略WGによる検討 ●全学的体制の下で本学の世界展開戦略の策定	●学生・若手研究者の積極的海外派遣への取組		●取組の評価・改善・強化		2012年度実績 教職員の海外派遣数：6401人
海外拠点の戦略的利活用		●各海外拠点の活用計画の策定	●各海外拠点の機能強化	●取組の評価・改善・強化		2012年度現在 リエゾンオフィス数：11 海外事務所数：4
海外からの人材受入れの活性化を目指した基盤強化	●全学的サポート体制の検討	●全学的サポート体制の実施		●海外からの人材を積極的に受入		2012年度実績 外国人留学生数：1877人 2012年度実績 外国人研究者受入数：1587人

重点戦略 ⑪

情報発信力の強化

主要施策

東北大学のアイデンティティの醸成と発信

本学のユニバーシティ・アイデンティティを再確認し、それを踏まえた戦略的な情報発信を行います。本学の構成員が本学の基本理念、ミッション、歴史、将来ビジョン等を共有するなどの意識変革を促す取組を進めます。

個に応じた効果的な情報発信の展開

発信対象（情報の受け手）の多様なニーズに応じて、迅速かつ円滑に、適切なコンテンツと伝達手段を用いて効果的な情報発信を行います。大学の多様な情報を組織的に把握するとともに、個に応じた効果的な情報発信を実現するために、広報推進体制の充実・強化を図ります。

重点戦略⑪ 情報発信力の強化						
主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
東北大学のアイデンティティの醸成と発信	●東北大学のユニバーシティ・アイデンティティ（基本理念、ミッション、歴史、将来ビジョン等）の継続的な確認と本学構成員による意識共有の取組					
	●ユニバーシティ・アイデンティティを踏まえた戦略的な情報発信の検討・実施（例：大学史映像コンテンツの整備、歴史的建造物や記念碑等の調査とPR、特徴ある教育研究活動の発信）		●戦略的な情報発信の評価・改善・強化			
個に応じた効果的な情報発信の展開	広報戦略推進室による検討・実施 ●広報タスクフォースの設置 ●全学的広報実施体制の強化 ●広報活動の効果検証 ●広報媒体の抜本的な見直し ●Webページの戦略的充実 ●広報ツールの全学的共用			●取組の評価・改善・強化		広報冊子 ・大学全体：161



多様な価値観が交流し、多文化が 共生する開かれたキャンパスを 実現します。

重点戦略 ⑫

景観・歴史を活かした多文化共生キャンパスづくり

主要施策

国際交流と知的交流を促すキャンパスの整備

留学生、日本人学生、教職員、外国からの訪問者などが互いに行き交い、集うことができる広場を核とし、本学の研究成果などの展示を契機として、国際性溢れる知的交流を促すキャンパス環境を整えます。ラーニングコモンズとしての附属図書館の整備充実に加え、新たな地下鉄駅などのキャンパスの玄関となるスペースに人々が憩い交流する場を整えます。

歴史と緑を活かした思索の場としての景観の創出

緑豊かな美しい景観と構内に残る歴史的建造物や記念碑、保存樹木、遺跡などを活かして、学生・教職員・市民の学びと思索を促すキャンパス環境を整えます。

震災復興と環境共生を先導するキャンパスの整備

世界をリードする安全・安心なキャンパスを目指して、復旧及び新規建物等の整備を進めます。省エネルギーや環境負荷低減の技術を導入して環境共生施策を着実に実施します。

重点戦略⑫ 景観・歴史を活かした多文化共生キャンパスづくり						
主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
国際交流と知的交流を促すキャンパスの整備	● 交流拠点としての地下鉄東西線駅前広場の整備（関係機関との折衝） ● 図書館整備による知的交流の推進（中央図書館リニューアル）	● 交流拠点となる広場の整備 ● 新図書館の整備（青葉山新キャンパス）				2015年度末地下鉄東西線開通予定
歴史と緑を活かした思索の場としての景観の創出	● 歴史と緑を生かしたキャンパス整備のデザインワーク	● 星陵キャンパスの屋外環境の整備	● 片平キャンパス学都記念公園（仮称）の整備	● 川内キャンパスの屋外環境の整備		
震災復興と環境共生を先導するキャンパスの整備	● 青葉山新キャンパスの集中整備（災害科学国際研究所、環境科学研究科、農学研究科の新棟の整備）			● 継続的に点検・整備		



構成員一人ひとりの 活力を相乗的に高める大学経営を 確立します。

重点戦略 ⑬

経営基盤及び業務構造の再構築・強化

主要施策

大学経営における明確な役割分担と最適化

大学が戦略性をもって活動展開するため、全構成員の意見を踏まえつつ、総長が、部局長との連携の下、全学的なリーダーシップをとれる体制を整備するとともに、大学経営における役割や機能の分担を明確にし、最適化していきます。

大学経営を担うマネジメント人材の育成

有能な職員が大学経営等の戦略的な業務に深く関わっていけるよう、良質なマンパワーの増強と職員の研修等を通じて、教員と事務職員等がチームとして、最大限にパフォーマンスを発揮していける体制づくりを進めます。

全学として英語に対応できる体制づくり

事務機能の英語対応力強化のための組織改革を実行するとともに、英語に堪能な職員の採用や英語実技検査を活用した研修等により、職員が語学力を向上できる取組を全学として積極的に行います。

教育研究現場力の向上を支援する仕組みの構築

不要な会議や業務の廃止、定型的な業務の集約化など、構造的な業務改革を断行します。現場における教員と事務職員の役割分担の最適化を図り、事務職員一人ひとりが企画・実行力を十分に発揮できる環境を整えます。部局の教育研究の現場において、職員個人及び少人数グループ、学科・専攻・部門などの様々な単位で実施する現場力向上の取組を募集・支援する仕組みを構築します。優秀な人材が集まり、やりがいを持って働ける職場作りを進めます。

多様な教育研究等を支える情報基盤の活用充実

ワールドクラス大学にふさわしい多様な教育研究活動等を支えるため、限られた大学資源の効率的・合理的運用とそ
ののための意識改革を進めつつ、情報基盤の維持運用・活用充実と更なる高度化を図ります。

真の男女共同・協働の実現

門戸開放の理念に基づき女子学生入学を国立大学として最初に認めてから100年という本学の歴史を踏まえ、これまでの男女格差の是正、両立支援体制の充実、研究・労働環境の改善などの取組を一層強化するとともに、「東北大学における男女共同参画推進のための行動指針」に基づき総合的・計画的な取組を推進します。

重点戦略⑬ 経営基盤及び業務構造の再構築・強化

主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
大学経営における明確な役割分担と最適化	●強み・弱み分析を踏まえた戦略の策定	●ガバナンスの高度化 ●全学戦略と部局戦略のハーモナイズ作業（シェアード・ガバナンス） ●事務部門のアドミニストレーション機能の強化	●最適化プロセス ●本部と部局の継続的な対話			
大学経営を担うマネジメント人材の育成	人事改革PT提言の具体化・実施 ●正規職員の戦略的業務への配置強化 ●研修プログラムの再構築等 ●規程の整備		●業務改革と関連付けて更なる人事改革を実行 ●新研修プログラムの展開			
全学として英語に対応できる体制づくり	●日英バイリンガル体制の検討（職員採用、TOEIC活用方策、規程等の英文化等）	●事務文書の日英バイリンガル化の試行実施	●事務文書の日英バイリンガル化の本格実施			
		●職員の英語力強化方策の実施				
教育研究現場力の向上を支援する仕組みの構築	業務運営改革推進室を中心に検討・実施 ●不要な会議や業務の廃止 ●定型業務の集約化 ●現場力向上に向けた取組 ●職場環境の継続的改善		●取組の評価・改善・強化 ●規程の整備 ●運用の見直し			
多様な教育研究等を支える情報基盤の活用充実	●情報基盤の全学的最適化・集約の推進 ●学外からの研究者等のサービス向上 ●耐災害性・セキュリティの強化 ●高性能計算基盤のあり方の検討 ●先端研究用情報基盤（実験用超高速ネットワーク等）の検討		●取組の評価・改善・強化			電子的連絡手段の一元的強化 ・全学的情報化推進経費 ・約3.8億/年
真の男女共同・協働の実現	●男女共同参画のための行動指針の策定	●男女共同参画推進センターの設置	●指針に基づく施策の検討・実施・評価・改善			2015年学内保育施設増設（地下鉄開業時を目標）

重点戦略 ⑭

コンプライアンス推進体制の整備

主要施策

リスクマネジメント体制の構築と個人及び組織としてのコンプライアンスの高度化

大学の構成員一人ひとりがリスクマネージャーとしての自覚を持ち、内外の様々なリスクに対応できる実践的なリスクマネジメント体制を確立します。社会的・公共的な存在として個人及び組織のコンプライアンスの高度化を図ります。

優れた研究を実践・発表していくための研究倫理を重視する体制の構築

総合大学としての多様な研究活動を保障する研究倫理に関するルールを体系的に整備し、その普及を図ります。

重点戦略⑭ コンプライアンス推進体制の整備						
主要施策	2013年度	2014年度	2015年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
リスクマネジメント体制の構築と個人及び組織としてのコンプライアンスの高度化	●内部統制・ガバナンス体制の整備 (学内調査及びリスク評価の実施、コンプライアンス体制の強化等)	●リスクマネジメント体制・方法の検討 ●行動規範、マニュアル等の整備		●継続的啓発活動		
優れた研究を実践・発表していくための研究倫理を重視する体制の構築	●行動規範等の策定 ●学内推進体制の見直し ●教育体制の構築	●学内周知（HP 周知、説明会実施等） ●研究倫理教育の義務化		●継続的改善（PDCA の徹底） ●モニタリング体制の構築 ●e-ラーニング講座の普及		

重点戦略 ⑮

財務基盤の強化

主要施策

より積極的な大学経営を可能とする財務基盤の強化

外部資金の獲得強化、企業等からの資金導入の促進、経費節減の徹底等を実行し、安定した財務基盤の構築を図り、必要とされる領域への重点的な予算配分を行います。

重点戦略⑮ 財務基盤の強化						
主要施策	2013 年度	2014 年度	2015 年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
より積極的な大学経営を可能とする財務基盤の強化	●次期運営費交付金確保に向けた取組 ●外部資金獲得強化策の検討・実施 ●新たな人事給与システム（年俸制・混合給与等）の検討・実施 ●経費削減、エコフレンドリーキャンパスの検討・実施			●取組の評価・改善・強化		2013年度運営費交付金48,379百万円（復旧・復興関連事業含む） 2013年度大学改革促進係数△1.3%（△465百万円） 2012年度間接経費（受託研究、科研費等）5,147百万円

重点戦略 ⑯

世界の総合大学にふさわしい病院の強化

主要施策

国際的病院機能を目指した設備・機能の整備

最先端の医療水準を維持・発展させるため、東北大学病院を広く世界に開かれた病院とします。医療・教育・研究に関して、諸外国、特にアジア各国の先端医療拠点病院との連携・人材交流を図ります。

より安定した経営基盤の確立

大学病院にふさわしい最先端の医療を実践するため、重点診療部門の強化・経営の効率化を推進し、安定した経営基盤を確立します。

臨床研究、トランスレーショナル研究及び先進医療の推進

東北大学病院は、我が国における医療イノベーション及び先端医療の拠点となり、臨床研究及びトランスレーショナル研究を推進します。次世代医療の実現に向けた研究基盤を整備し、宮城県のみならず東北地方全体とネットワークを構築して臨床研究を展開します。

社会の要請に応える医療人養成と被災地医療支援

高度な知識、技能及び態度を兼ね備えた医療人を養成し、社会に輩出するため、職種ごとに新たな教育研究システムを構築します。地域医療復興のため、被災地の医療支援を行うとともに、医療人を被災地に引き付けるための地域医療モデルを構築します。

重点戦略⑬ 世界の総合大学にふさわしい病院の強化						
主要施策	2013 年度	2014 年度	2015 年度～			備考
			(2015)	(2016)	(2017)	
国際的病院機能を目指した設備・機能の整備	●国際的医療ネットワークの形成 ●先端医療技術トレーニングセンターの設置・運用 ●海外からの患者受入れ体制の整備		●国際連携人材交流の実施 ●先端医療技術トレーニングセンターによる医師育成・技術向上			
より安定した経営基盤の確立	●ハイブリット手術室の設置・使用・拡充 ●新中央診療棟の建設 ●各高度医療専門センターの開設・拡充・運営		●高度医療による差別化 ●手術件数の増加 ●診療実績の分析に基づく効率化の促進			
臨床研究、トランスレーショナル研究及び先進医療の推進	●臨床試験推進センターの機能強化 ●メディカルサイエンス実用化推進委員会の体制整備 ●東北トランスレーショナルリサーチ拠点形成ネットワーク (TTN) の整備		●トランスレーショナル研究の推進 ●産学連携の強化			
社会の要請に応える医療人養成と被災地医療支援	●スキルスラボ活用等による臨床研修プログラムの開発 ●高度職業人育成のための教育プログラムの充実とインセンティブの付与 ●地域医療復興センターの設置・運用		●教育研修システムの充実・改善 ●医療再生モデルの提唱と具体化 ●大学病院と東北メディカル・メガバンク機構の連携強化			



【編集・発行】

東北大学総長室

〒980-8577 仙台市青葉区片平二丁目1-1

電話 022-217-5009

<http://www.tohoku.ac.jp>

【発 行】

2013年8月