

井上プラン 2007

〔2011 年度改訂版〕

世界リーディング・ユニバーシティに向けて

井上プラン 2007（東北大学アクションプラン 2011 年度改訂版）の公表に当たって

この「井上プラン 2007」は、2007 年 3 月に、人類社会の発展への貢献という揺るぎない姿勢をもって、「世界リーディング・ユニバーシティ」への道程として私の任期中に取り組みようとしている重点的な課題について、教育、研究、社会貢献、キャンパス環境、組織・経営という 5 つの柱ごとにそのアクションプランをとりまとめたものです。

その公表から 4 年。この間のプランへの取組により本学は着実に進化を続けています。一例を挙げると、教育面においては、海外インターンシップ制度の拡充を含めて、国際水準の教養教育カリキュラムの構築や実施体制の強化が進んでいます。国際化拠点整備事業（グローバル 30）の採択を契機に、「Future Global Leadership」と名付けた英語での教育コースの準備・実施、本学の留学生を 10 年間で約 1300 人から 3000 人へ倍増する計画など、教育の国際化に向けた取組を加速しています。

研究面においては、卓越した知識と創造的総合知を備えた、21 世紀の学術をリードする研究者を育成する「国際高等研究教育機構」を創設しました。世界トップレベル国際研究拠点形成促進プログラムとして国際高等原子分子材料研究拠点構想が採択され、「原子分子材料科学高等研究機構」を発足させました。グローバル COE の 12 件、最先端研究開発支援プログラムの 2 件の採択に加え、次世代研究開発支援プログラムに 31 件の課題が採択されました。

さらに、APRU、T.I.M.E.、AEARU への加盟等を通じた国際的プレゼンスの向上、産学連携事業等を通じた新実業創出の先導、世界に開かれた国際水準キャンパスの整備、国際競争力を支える人事システムの構築、東北大学基金の創設、欧州大学協会による外部評価の実施など、オリジナリティに溢れた取組を進めています。このような取組は、本学ならではの誇りを感じており、本学の教職員、学生、そして同窓生の想いと行動がまとまって発揮されていることの表れと自負しています。

現代社会は、人間の生存と尊厳を揺るがす深刻な事態が次々と起こる予測困難な時代です。大学を取り巻く環境が絶えず激しく変化する中で、確かな一歩ずつの積み重ねの努力とともに、複眼的な思考でプランを不断に点検し、新たな視点を盛り込んで更なる飛躍へ結び付けていかなければなりません。このプランの実現に向けた過程では、大学内外の意見をいただくことも重要です。そして 2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災の現実を直視したとき、学術研究に関わるすべての人が、「想定外」を専門家の責任解除とすることなく、その責務としてこの不条理を克服する答えを示すべく、決意を新たに挑戦しなければなりません。

“2011 年” 研究・教育の拠点である大学は、空前のスケールで激変を続ける世界の潮流の中でその存在意義を問われています。社会から知の本源として人類社会への貢献を委託されている東北大学は、「研究第一」の神髄を発揮して、堅忍不拔な努力と真摯な研鑽によって絶えず新たな研究・教育を創造し、社会の公器として主体的な変革を見える形で実行していかなければなりません。大学を取り巻く環境の変化や大学内外からのご指摘をしっかり受け止めて、これからの進むべき道程を最適なものに改訂し、2011 年度アクションプランとして進化させます。今年度は私の任期中における仕上げとして、世界リーディング・ユニバーシティに向かって必要な活動を着実に進めていきます。

私たち東北大学は、教職員、学生、同窓生はもとより、地域社会、国際社会など多くの皆様との関わりの中で活動を行っています。これからの東北大学が果たすべき使命、行うべき活動を皆様にご理解いただくとともに、多くの方々と共に果敢に挑戦を続けていくことにより、社会から信頼、尊敬、そして愛情を受けられる大学として人類社会の持続的発展に貢献できるものと私は信じます。新たな価値創造で次世代のために人と自然が共存し得る、安全・安心な社会づくりに邁進していくことを通じて、地域、日本、そして人類社会の新生に貢献していく決意とともに、「井上プラン 2007 東北大学アクションプラン 2011 年度改訂版」をここに公表いたします。

2011 年 6 月
東北大学総長 井上 明久

1 教育

- ・ 『知の継承体』として、築き上げてきた知を教授する教育システムの再構築を図り、『知の創造体』を担う高度な教養、専門的な知識及び国際的な視野を備えた指導的人材を育成する。

1-(1) 大学教育の根幹となる教養教育の充実

A 東北大学独自の教養教育カリキュラムの再構築

〔背景〕

教養教育は、学生にとって人間力を高め、世界に向けて視野を広げ、専門教育の基礎を確立するために必要不可欠であり、大学院での異分野融合研究を創造していくためにも重要である。本学は、教養部廃止後に「学びの転換」を求めて、基礎ゼミなど独自の教養教育カリキュラムを創出してきただけでなく、平成 20 年度からは総長特命教授（総長から命ぜられた特別な役割を担う定年退職教授）による講義の実施、平成 22 年度からは教養教育特任教員（教養教育院に兼務する本学教員）による講義の実施など、教養教育カリキュラムの改善に踏み出した。さらに国際舞台で活躍できる指導的人材を多数輩出していくためには、学士課程、博士課程を含め教養教育カリキュラムの高度化・多様化を一層推進する必要がある。

〔プラン〕

学生の学習意欲を高め、高度で幅広い教養が身に付く国際的に通用するカリキュラムを編成する。コミュニケーション能力を高める英語教育を強化する。英語の講義時間数の増強及び英語の外部検定試験（TOEFL）を導入し、その成績の活用を図る。IT、メディアを駆使した高度情報型教育システムを開発し、活用する。学生が国際的に通用するための仕組みの一つとして、学部におけるスタディアブロード、海外インターンシップ等の制度を活用する。大学院生が履修できる教養教育カリキュラムを設置する。優秀な学生を育成する特別優待生制度の活用を進める。

B 教養教育の実施体制の充実

〔背景〕

教養部の廃止以降、高等教育開発推進センターを中心に教養教育を推進し、実績を上げてきたが、より高度な教養を身に付けた学生の育成には、教養教育の実施体制の更なる整備が必要である。また、国際コミュニケーション能力をはじめとする教養教育を担える幅広い知識と経験のある教員を確保し、学部から大学院へつながる研究の面白さを理解させる講義の充実が急務となっている。このような実施体制の充実の一環として、平成 20 年度から総長特命教授（教養教育）の発令を行い、その所属組織である教養教育院を創設した。また、平成 22 年度からは教養教育特任教員の発令を行っている。

〔プラン〕

教員の資質の一層の向上を図るとともに、教養教育に対し意欲的に取り組む教員を積極的に確保する。あわせて、当該教員に対するインセンティブ及び評価方法や、新任教員に対する教育向上活動と連携した教育体制について検討する。教養教育を総合的に統括し、科目設定、教員人事、学生支援等に責任を持つ組織体制を整備する。学生の教養教育の理解を深めるため、スチューデント・ラーニング・アドバイザー（SLA）制度の活用を進める。助教や TA、RA とも連携した効果的な教育体制の確保を図る。

1-(2) 知を創造できる専門教育・大学院教育の充実

A 大学院教育カリキュラムの再構築

〔背景〕

本学では他の国立大学と同様に、大学院重点化以降も学部4年の上に博士課程前期2年、博士課程後期3年のシステムが維持されている。今後、世界最高水準の研究中心大学として発展していくためには、学部・大学院の一貫教育や、研究を通じて行われる専門教育において様々な能力を持つ学生の習熟度、到達度に対応した多様なカリキュラムが不可欠である。また、国際色豊かな教員組織を整備し、世界中からの博士課程後期への進学者の確保、研究発表において国際的に議論できる大学院生の育成などの対応が必要である。

〔プラン〕

教養教育と専門基礎の上に築き上げられる高度な大学院教育の到達目標を部局ごとに明らかにし、これらにふさわしい独自のカリキュラムを、学部(4年)博士課程前期(2年)博士課程後期(3年)の柔軟な組合せにより構築することを検討する。成長分野などで世界を牽引するリーダーとして、国内外の社会のあらゆる分野で活躍する博士人材を養成する大学院プログラムの設置を検討する。学生の達成すべき学習成果の明確化を図り、提供する大学教育の質を保証する仕組みの在り方を検討する。入学から修了まで一貫して英語を用いて行う教育システムを拡充する。大学院におけるスタディアブロード、海外インターンシップ等の制度を充実する。優秀な外国人留学生の確保及び外国人教員の積極的雇用を図る。新教員制度の活用による専門教育の充実を図る。

B 大学院教育の実施体制の整備

〔背景〕

平成19年4月より実施された新教員制度は、教員組織の基本構成を教授、准教授、講師、助教及び助手として職務内容を整理し、助教以上の研究に対する独立性を確保するとともに、助教が大学院の講義を担当できるものとする制度である。この制度を適切に運用することで専門分野数の増加、カリキュラムの柔軟な設計、講座体制の見直しなど、教育と研究の体制を大きく改革できる状況になっている。

〔プラン〕

各研究科の大学院教育体制をより効率的かつ実効的に改革するため、これまでの大学院教育体制(分野、講座、専攻等)を再編する。学問分野の特性や公的評価を踏まえ、大学院定員等の継続的な点検・見直しを進める。各研究科において研究を通じた教育が可能な体制をつくり、防災を担う人材育成の強化を含めて、国際高等研究教育機構との連携を推進する。

C 教育の国際化の促進

〔背景〕

世界に開かれた大学として、世界規模での質の高い留学生の受入れ及び本学学生の留学態勢を整備し、若い学生間の深い交流や卒業後の連携を一層進めていく必要がある。本学は、平成21年度からスタートした国際化拠点整備事業(グローバル30)の拠点大学の一つとして採択された。

〔プラン〕

国際水準の大学や機関とのグローバルネットワークの構築と実効的交流を推進する。広く世界から意欲と能力を備えた秀逸な留学生を迎え入れ、東北大学の理念の基に、世界の発展

に貢献できる人材を育成する。国際化拠点整備事業（平成 23 年度からは「大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業」に組替え）（グローバル 30）の目的に則り、留学生に魅力あるプログラムを提供するとともに、大学独自の留学生支援措置の拡充、留学生の日本語教育の充実、英語を共通言語とする教育システムの導入、大学レベルと部局レベルのそれぞれにふさわしい国際交流支援組織の整備など受入体制の充実を図る。海外インターンシップ制度等、意欲と能力のある本学学生が国際水準の大学に留学するシステムの充実を図る。国際的に通用する自己表現力の向上を図るため、国際学術シンポジウム等への学生参加を促進する。

D 異分野融合型新研究分野開発を担う高度な研究人材の育成

〔背景〕

本学では独自に国際高等研究教育院を設置し、異分野融合を志す大学院生に対し 5 年一貫で研究を通じた教育を行っている。また、平成 19 年 4 月にはその出口として優れた博士研究員（ポスドク）に自立的研究を促進する環境を与え、世界に挑戦する研究者を育成する国際高等融合領域研究所を設置し、国際高等研究教育院とあわせて国際高等研究教育機構を設立している。

〔プラン〕

国際高等研究教育機構を機能させ、高度な研究人材の育成を進める。国際高等研究教育院における大学院教育について教養教育院と連携してその充実を図る。国際高等研究教育機構、原子分子材料科学高等研究機構及びグローバル COE プログラムとの密接な連携の下で異分野融合領域における高度な研究人材の育成を進める。

E 専門職大学院の成果の評価と改善

〔背景〕

社会の各分野において指導的な役割を担う高度専門職業人の養成に対する期待にこたえて、本学でも法科大学院、公共政策大学院及び会計大学院を設置している。今後の専門職大学院の在り方としては、高度専門職業人の養成をめぐる社会動向を注視しながら、専門職大学院の活動状況等を踏まえた不断の改善に取り組むことが重要である。

〔プラン〕

学生募集活動を継続的に行い、社会の要請にこたえる高度専門職業人の計画的な養成を進める。研究者教員及び実務家教員の一体かつ適切な役割分担による実践を重視した授業を展開する。学部と専門職大学院の接続性の高いカリキュラムの構築を検討する。社会人が専門職大学院で学ぶことができる効果的なシステムを検討する。専門職大学院における学習環境の改善に努める。

1-(3) 新たな教育システムの開発

A eラーニングによる教育システムの拡充

〔背景〕

世界がインターネットで結ばれている今日、そのシステムを取り込んだ効率的・効果的の大学教育を展開する必要がある。また、高度な教育を求める国際社会、効率的講義を要望する遠隔地キャンパス、生涯教育を期待する広範な地域社会において、大学の知を求める多様な人々に対して知を発信するシステムの開発が期待されている。

〔プラン〕

教養教育をはじめ、本学学生に対する教育資料の提示、レポートの提出・添削など、効率的・効果的な講義の充実を図る。東北大学インターネットスクール（ISTU）、東北大学機関リポジトリ（TOUR）及びeラーニングの活用促進を図る。異分野融合領域においては、国際高等研究教育院と連携したeラーニングによる教育システムを検討する。地域コンソーシアム及び学術交流協定校とのインターネットを通じた共通講義及び単位互換制度の構築を検討する。インターネット教育を受ける新たな社会人入学制度を検討する。

B 企業等の学外団体との連携による教育プログラムの推進

〔背景〕

大学は、企業等の学外団体に対しても開かれた教育研究機関になることが重要となっている。社会経済の激動の中で変貌する企業等の学外団体の先端実務を学ぶ機会が提供されることは、学生に対する教育効果の向上につながるものと期待される。

〔プラン〕

企業等の学外団体からの寄附金を開講資金とする公開講義（寄附講義）の開設を促進する。特にサイエンスパーク等で本学と連携する企業の寄附講義の開設を推進する。

1-(4) 学生支援体制の充実

A 活発な課外活動等の育成

〔背景〕

本学で学ぶ学生が学業に加え、体育部・文化部等の課外活動や地域活動を行うことは、人間関係を築き、社会活動を体験する上で重要となる。また、学生にユニバーシティ・アイデンティティを持たせ、大学全体としての一体感を醸成する上でも重要である。

〔プラン〕

平成20年4月に創設された「東北大学基金」の助成事業も活用し、学友会の更なる活性化のための活動の充実を図る。全学的視点から課外活動施設の整備を推進する。学生の地域における災害ボランティア活動を支援する。

B 進路選択に関する情報提供の推進

〔背景〕

学生に対して学部卒業又は大学院修了後の進路選択に関するきめ細やかな情報を提供すること、及び社会との連携を体験する機会を提供することは、学生の将来設計にとって重要である。

〔プラン〕

本学ホームページの学生用サイトを活用した情報提供を行う。キャリア支援センターの機能の充実を図る。国内外インターンシップを実施する。独自の博士研究員（ポスドク）ポストの確保を行う。高度技術を保有している博士号取得者（博士課程後期在籍者を含む）を対象とするキャリア支援として「高度イノベーション博士人財育成センター」の積極的な活用を図る。

1-(5) 意欲的な学生が受験する入試戦略の展開

A 学生募集力の向上

〔背景〕

東北大学は国立大学として日本で3番目に創立された歴史ある大学であり、日本有数の研究中心大学として数々の世界トップクラスの研究成果を発信するとともに、多くの指導的人材を輩出してきた。東北大学は、本学が標榜する理念に共鳴し、研究中心大学で学ぶことを望む学生を求めている。本学の魅力、実力、実績と、それらに裏付けられた質の高い教育を受けることができることを国内外の高校生及び大学生に発信することが重要な戦略となる。なお、東日本大震災による被災の影響を受ける学生の就学上の配慮等が必要である。

〔プラン〕

情報発信・広報活動として受験生のニーズをとらえた大学案内誌、ホームページ等の充実を図るとともに、オープンキャンパスなど各種イベントを積極的に展開する。また、東北大学の研究成果、活動をわかりやすくホームページ等に掲載する(学部・大学院)。東北大学校友会(校友会)教育委員会等との協力・連携の下で開催する移動講座を拡充する(学部・大学院)。高校と大学の連携による体験入学や、高校における総合的学習等への協力などを行い、大学の研究に触れる機会を用意する(学部)。学会での積極的研究発表等を通じて、本学の研究中心大学としての魅力を発信する(大学院)。学生対象の大学院説明会を開催する(大学院)。学生の奨学制度等の充実を図る(学部・大学院)。東日本大震災による被災学生への特別支援措置を立案し、実行する(学部・大学院)。

B 入学者選抜方法の改善

〔背景〕

東北大学では一般入試に加え、A0入試及び推薦入試を行い、意欲的な入学者を選抜しているが、あわせて、A0入試及び推薦入試合格後の高校生活における学力及び学習意欲の維持・向上が強く望まれる。一方、十分な学習のもとに専門課程の選択を望む学生に対応するために大学入学後に専門課程選択が可能となる多様なシステムが望まれる。さらに大学院では他大学からの転入学が増加する傾向にある中で、研究者等としての資質を評価できる入試システムの充実が必要である。

〔プラン〕

知識の評価だけではなく、高校の研究活動などを評価する入試制度を検討する。科学オリンピックの受賞者など世界的に優れた才能を有する学生を積極的に入学させる方策を展開する(学部)。A0入試及び推薦入試の合格者に対し、入学決定から入学までの間に大学での図書館利用や受講・研究室体験ができるシステムを整備する(学部)。東北大学校友会(校友会)を含めて日本及び世界各地に推薦網を整備する(学部・大学院)。大学入学以降の学習によって専門課程を選択できる学部・学科等の枠を超えた入試システムを検討する。

2 研究

- ・ 『知の創造体』として、戦略的独創研究と長期的視野に立つ基盤研究推進のために東北大学独自の最先端の研究体制の再構築を図り、世界トップレベルの研究成果を創出する。

2-(1) 研究中心大学「東北大学」の研究基盤の強化

A 社会的課題にこたえる戦略的研究の推進

〔背景〕

近年、人類社会が直面している重要課題に対して、戦略的研究の公募が増加している。実学尊重を掲げる本学は、これら戦略的研究に対して大いに力を発揮して社会的課題にこたえる責務がある。「当面の科学技術政策の運営について（平成 23 年 5 月 2 日）」によると、東日本大震災の社会・経済への多大な影響を踏まえ、「第 4 期科学技術基本計画」では、「復興・再生並びに災害からの安全性の向上への対応」を、「グリーンイノベーション」と「ライフイノベーション」と並んで重点化して推進するとしている。

〔プラン〕

東日本大震災による被災からの復興・地域再生を先導する研究を推進する。災害科学国際研究所（仮称）の設立を検討する。社会的ニーズと東北大学の多様な研究シーズ情報を組み合わせることができる戦略的研究支援機能を構築し、学内横断的、異分野融合的に研究チームを迅速に組織化できるようデータベースを活用して、研究者が主体的に提案するプログラムの構築に加えて、総長による全学的見地からの提案によるプログラムの構築と支援を行う。本学発の戦略的研究政策提案機能強化のための体制を整備する。新たな取組が求められるテーマ（脳科学分野、人文社会科学分野、環境分野、エネルギー科学分野等）に関してその推進方策を検討するとともに、社会課題対応型のイノベーションの創出にチャレンジする。

B 特定研究領域の育成による世界最高水準の大学への躍進

〔背景〕

東北大学は、ナノテクノロジー・材料、情報通信、物理、化学などの分野においては引き続き世界トップレベルの研究を牽引することはもとより、人類が近未来に必要とする独創的研究や科学の振興、そして新たな学術の創成を提案し、実現していく必要がある。総合科学技術会議は「第 3 期科学技術基本計画（平成 18 年 3 月 28 日閣議決定）」の中で生命科学（ライフサイエンス）を重点推進 4 分野（ライフサイエンス、情報通信、環境、ナノテクノロジー・材料）の一つとして位置付けている。また、文部科学省は生命科学分野における基礎と応用分野の橋渡し支援プログラムを設定している。

〔プラン〕

世界トップレベル国際研究拠点形成促進プログラム（World Premier International Research Center Initiative：WPI）に採択され発足させた原子分子材料科学高等研究機構を含めて、世界最高の国際研究ネットワーク拠点に発展させるべく、組織の強化と支援を行う。

競争的研究課題の採択件数の増大を図る。世界トップレベルの研究者の受入体制及び本学研究者の育成体制を整備する。生命科学分野の研究を推進するため、生命科学研究基盤の充実を図るとともに、既存の生命科学関連分野が適切に連携した研究体制を構築する。

C 長期的視野に立脚した基盤研究の充実

〔背景〕

人類社会や科学の主要課題がいかに変化しても対応できる多様な基盤研究があればこそ、時代に応じた戦略的研究や新たな学術が創成される。真に実力のある総合大学として、長期的視野に立脚した基盤研究体制を充実する必要がある。

〔プラン〕

研究者の主体的な提案に基づく研究資金の確保により、基盤研究の礎を効果的に充実させる。新教員制度の適正運用によって若手教員の独創を活かした研究の推進、分野に規制されない研究チームの編成を推進する。各部署、専攻、研究チーム、教育チーム、そして個人単位における数年単位でのミッションを策定し、公表する。前記を基に、ミッションに対する評価システムを明確化し公表する。基盤研究支援機能を整備して、各部署・研究者の自由な発想と独創性のある研究を支援、推進する。共同利用・共同研究拠点及び附置研究所等は、それぞれの使命を遂行するため、業務運営の一層の改善を行う。

2-(2) 新機軸研究へのチャレンジ

A 国際高等研究教育機構等による新機軸研究の牽引

〔背景〕

新たな学術分野創成には異分野を融合させた研究を行うことが必要になってきている。その原動力として広い視野を持って多角的に思考できる若手研究者の育成が不可欠である。本学は他大学に先駆け、異分野融合を目指して研究教育を行う国際高等研究教育院と国際高等融合領域研究所からなる国際高等研究教育機構を発足させている。さらに平成 20 年度には医工学研究科が新設された。

〔プラン〕

国際高等研究教育機構、原子分子材料科学高等研究機構、医工学研究科等を活用し、新機軸研究を推進する。若手教員（准教授、助教）、博士研究員（ポスドク）を活用した新たな融合領域の研究を推進する。広範かつ深淵な知識、十分な実践経験、指導的教育力を備えた定年退職教授を「総長特命教授（融合研究）」とし、若手研究者の教育と研究評価を行うシステムを検討する。

B トランスレーショナル・リサーチの促進

〔背景〕

生命科学研究などの急速な進展とともに、基礎医学研究の成果を臨床応用まで一貫して行う、いわゆるトランスレーショナル・リサーチ（Translational Research：TR）を促進する仕組みを整備することが急務となっている。

〔プラン〕

先端医科学研究の臨床応用化により先端医療開発を進め、国際競争への参画と医療水準の向上、国民の健康増進への貢献を目指して、未来医工学治療開発センターの充実を図り、トランスレーショナル・リサーチの推進を担う人材育成の教育システムを構築する。「東北地区 TR 拠点形成ネットワーク」を構築し、医工学研究科等と連携の下、未来医工学治療開発センターを中核とした先端的医療の確立を目指す。

2-(3) 国際研究拠点としての研究の連携

A グローバルネットワークの構築による国際共同研究の推進

〔背景〕

本学が世界最高水準の大学となるためには、国際水準の大学・研究機関と世界トップレベルの国際共同研究を行い、研究の質の更なる向上を図る必要がある。そのための支援組織の整備・充実が必要となる。

〔プラン〕

APRU (Association of Pacific Rim Universities)、T.I.M.E. (Top Industrial Managers for Europe)、AEARU (The Association of East Asian Research Universities) など国際水準の大学・研究機関との国際学術ネットワークを通じた世界トップレベルの共同研究、学術交流協定校との国際共同研究を推進する。国際水準の大学・研究機関との戦略的学術交流協定締結を推進する。国際連携関係機能を強化し、海外事務所の機能整備、他機関との共同設置、リエゾンオフィスの全学活用や原子分子材料科学高等研究機構との連携等によって、国際水準の大学・研究機関との戦略的グローバルネットワークを構築する。

B 世界第一線の研究者が集う国際的研究の推進

〔背景〕

東北大学において国際的研究を推進していくためには、全学的に、世界第一線の若手研究者が集い共に研究を行っていくことが重要である。

〔プラン〕

国際公募により、外国人研究員・教員を積極的に登用する。WPI、グローバル COE プログラム等のプロジェクト研究においては、世界の有能な若手研究者を積極的に登用する。外国人研究員・教員の受入環境を整備する。インターナショナルスクールの確保について検討を進める。

3 社会貢献

- ・「世界と地域に開かれた大学」として、東北大学の人的・知的資源を広く社会に還元して、人類社会全体の発展に貢献する。

3-(1) 世界最高水準の大学としての基本的貢献

A 世界で活躍できる人材の輩出

〔背景〕

東北大学の最も大きい社会貢献は、地域から世界レベルにおいて様々な分野で高い能力を発揮し、人類の生存、生活に貢献できる人材を輩出することである。特に本学は建学の理念として「研究第一」、「門戸開放」、「実学尊重」を掲げ、国の礎、世界の要としての役割を果たす人材の育成を行っている。

〔プラン〕

国際的視点から思考できる人材を輩出するために、教養教育の改善、大学院教育の深化、異分野融合研究教育の創造などの教育戦略を実行する。世界各地で地球社会をつくり育てることができる人材を輩出するために、世界各国から留学生を迎え入れる取組を強化し、グローバルな視点での東北大学の新たな教育を実践する。

3-(2) 地域社会との連携強化

A 地域政策・国家政策への貢献

〔背景〕

大学はその立地する地域においても様々な社会的貢献を求められる。本学でも地域との関係は深く、これまでも多くの教職員が国や地方自治体の政策に関する審議会等に参画し、貢献してきた。東日本大震災による被災からの復興・地域再生のみならず、次世代のために人間と自然が共存し得る、安全・安心な社会づくりへの貢献が求められている。今後とも、大学としての学問研究の自由を確保した上で、国、地方自治体等社会との教育研究活動に関する連携を強化して、共に発展していくことが重要である。

〔プラン〕

これまでの貢献を継続するとともに、教職員の審議会等への積極的参画を推進し、新たな地域政策や国家政策の策定等にも積極的に貢献する。東日本大震災による被災からの復旧・復興支援に積極的に協力するとともに、今後の大規模地震等の発生前、発生後の対策を専門家集団として地域と連携して行う。地域社会の目線でニーズ（医療、知識・スキル等）を汲み上げ、地域社会との連携を強化するための仕組みの整備を行い、地域産業に役立つ人材育成についても積極的に貢献する。

B 地域教育・文化への貢献

〔背景〕

東北大学は以前より地域住民に対して研究成果や教育成果の発信を行ってきた。また、近年はサイエンスカフェ、リベラルアーツサロンやサイエンス・エンジェル等の活動を地域で展開するとともに、各種公開セミナーを仙台ばかりではなく日本各地で開催している。さらに、

高校生を対象とする「科学者の卵養成講座」を開講している。本学の知による社会貢献活動への評価は高い。

〔プラン〕

これまでの公開講座等の活動を継続するとともに、社会の要望を取り入れた企画を実施する。国立、県立、市町村立博物館などとの連携を推進する。本学もその一員である地域社会との連携強化の取組を行う。本学の附属図書館、植物園、博物館、史料館などの公開施設の整備及び企画展示等による公開促進を図る。東北大学百周年記念会館（川内萩ホール）の利用促進を図る。中学生、高校生を対象とした科学実験や体験学習を開催する。

C 東北地方における高等教育研究機関のコンソーシアム化

〔背景〕

現在仙台地区において、相互発展機会の創造、知的資源の集積を目指した「学都仙台コンソーシアム」が高等教育機関等によって結成されている。東北大学は東北地方全体の大学、高等教育研究機関、地方自治体との関係が深く、より一層の地域貢献を互恵的に推進するためにも、連携した組織の整備・活用が求められる。

〔プラン〕

国公立大学等との積極的連携を図り、東北地方全体の大学、高等教育研究機関とともに、地域コンソーシアムの設置等による交流促進、大学の国際化に向けたネットワークの構築を行う。教員免許更新制による免許状更新講習への対応を図る。eラーニング等の遠隔地教育方法を取り入れた単位互換制度、社会人リカレント教育制度について検討する。サイエンスパーク構想と関連して大学間共同研究の推進を図る。

3-(3) 産学の連携強化

A 産学連携研究の推進

〔背景〕

実学尊重の伝統を持つ本学は、応用を視野に入れた企業との共同研究で様々な成果を上げ世界に発信してきた。今後もこの伝統を生かし、実用に結び付く研究の展開が望まれる。

〔プラン〕

国際的視点に基づき研究シーズを整理し、企業のニーズとマッチングさせた共同研究を推進する。地域的視点に基づき積極的に共同研究のシーズと社会的ニーズを発掘するために、既存のラウンドテーブルに加え、地域企業との意見交換会を実施する。サイエンスパークを整備し、応用研究によるベンチャーの育成を図る。産学連携推進本部の十全な機能発揮を図る。企業等との共同研究等を促進する新たな仕組みを検討し、産学連携の展開を図る。

B サイエンスパーク構想の実現に向けた取組

〔背景〕

本学は歴史的にも多くの業績を社会へ還元し、貢献を行ってきた。基礎研究から応用研究へ、そして実用へのプロセスをスムーズに実現させる組織として産学連携推進本部を設置しているが、さらに、研究者・研究機関が一堂に会し、「知」の融合と「機能」の融合により新たな「ミッション」が創造できる「場」の設置が期待されている。

〔プラン〕

東北大学青葉山新キャンパスの中に前記の機能を持つサイエンスパークを設置するため

の常置委員会を設ける。東北大学と組織的連携協定を締結した企業との新ラウンドテーブルを構築する。サイエンスパークにおいて共同研究開発ができる企業、法人などを誘致し、共同研究の成立を通じた産学間の人的交流活性化の仕組みを構築する。

C ベンチャー起業の育成

〔背景〕

東北地方には中小企業が多く、それぞれ東北地方独特のベンチャー起業を志向している。しかし、高度な研究開発、知的能力の啓発などの困難さゆえに、貴重な研究シーズが埋もれていく可能性がある。本学の知の提供により、世界的革新技術の創成を行うチャンスの発掘が期待される。

〔プラン〕

知的財産権を明確化しつつ、ベンチャー的発想の実現に向けた共同研究を推進する。本学を中心としたベンチャー企業共同体を形成し、サイエンスパークにベンチャー部門の設置を検討する。ベンチャー起業の認知度の向上策、教員のベンチャー起業の奨励策などベンチャー起業の推進策を検討する。

3-(4) 研究・教育成果の積極的発信

A 研究者に向けた研究・教育成果の発信

〔背景〕

国際水準の大学では、その大学内で行われた研究や教育の成果をアーカイブ化し、学術情報コンテンツとして公開している。本学も東北大学機関リポジトリ（TOUR）の整備・充実を進めている。

〔プラン〕

東北大学機関リポジトリ（TOUR）の整備・充実を図る。大学情報データベースと東北大学機関リポジトリ（TOUR）との連携を図り、本学の研究教育成果を発信する。

B 一般市民に向けた研究・教育成果の発信

〔背景〕

本学の研究・教育成果が一般市民など多くの人に知られ、理解されることは本学の責任であり、社会貢献となる。特に、ステークホルダーへの説明責任を果たすとともに、東北大学のアクティビティを示すことは、「世界と地域に開かれた大学」として重要な活動である。

〔プラン〕

新聞、雑誌、テレビ、ラジオ等のメディアと連携を深める。また、地域のNPO等で発行している雑誌への寄稿を推進する。研究成果を大学のホームページで動画等も掲載してわかりやすく発信するコーナーを作成する。一般市民の知的好奇心に応じた文理両系の基礎研究成果をサイエンスカフェ、リベラルアーツサロン等で発信するとともに、それらを全国展開する。東北大学校友会（校友会）、教育委員会等との協力・連携の下でディスティングイッシュトプロフェッサー等による移動講座を開催する。本学の研究・教育成果に関する大学情報データベースの整備・充実を図る。

C 国際的戦略広報の確立

〔背景〕

東北大学には世界トップレベルの研究分野が多数ある。東北大学の国際的評価を更に高めていくには、研究水準の維持・向上とともに、その情報を世界に向けて発信し、国際的知名度を高め、プレゼンス（存在感）の向上を図っていく努力が必要である。

〔プラン〕

国際的発信力を強化するため、英文によるホームページの充実を図るとともに、多言語化を着実に進める。国際公募等により、国内外の優秀な若手研究者を積極的に登用する。ディスティングイッシュトプロフェッサー制度、シニア・ディスティングイッシュトプロフェッサー制度及びユニバーシティプロフェッサー制度を活用する。学术交流協定校との連携を強化する。国際学術研究集会等の開催を促進する。世界トップクラスの大学によるグローバル・サミット(仮称)を定期的を開催する。国際的メディアによる広報活動を企画推進する。

東北大学インターネットスクール(ISTU)の整備等による学术交流協定校への成果発信を行う。人類に共通する災害復興問題への貢献として、東日本大震災による被災からの復興・地域再生に向けた研究・教育・社会貢献活動等の成果発信を国内外に行う。

4 キャンパス環境

- ・ 『知の創造体』、『知の継承体』として本学が展開する多様な教育研究活動を支える国際水準のキャンパス環境を整備する。

4-(1) 世界最高水準の大学にふさわしいキャンパスの構築

A キャンパス整備に関するコストの的確な把握と整備手法の検討

〔背景〕

本学が世界最高水準の大学となるためには、キャンパス環境の整備といったハード面の充実が欠かせない。本学は現在、片平、川内、青葉山、星陵、雨宮の五つをメインキャンパスとし、青葉山新キャンパスの整備（雨宮キャンパスの売却）を予定している。国際水準のキャンパスの構築に向けた計画的整備を着実に推進するためには、特徴ある各キャンパス相互の有機的連携をもったビジョンに基づきそのコストを的確に見積もり、国の補助金等の動向を踏まえ多様な資金獲得のスキームを探りながら、それに基づく整備手法と資金計画の立案に取り組み必要がある。また、平成23年3月11日に発生した東日本大震災により被災した施設・設備等の復旧整備を速やかに行う必要がある。

〔プラン〕

施設設備の内容に応じた整備手法及び資金計画の立案を行い、効率的かつ戦略的なキャンパス整備を進める。その際、全学的見地からの整備を効果的に行うため、コミュニケーションを適切に確保する。青葉山新キャンパス及び青葉山キャンパスは「国際キャンパスモデル」として、片平キャンパスは「大学のシンボル」として、川内キャンパスは「大学の顔」として、星陵キャンパスは「先進メディカルサイエンス創生の拠点」として、各キャンパスの特性を踏まえたビジョンに基づく相互に有機的連携をもった整備計画の具体化を進める。青葉山新キャンパスの整備事業のマスタープランの具体化と並行して、雨宮キャンパスの地価状況や立地価値等の再評価に基づく有効活用の検討を含め、青葉山新キャンパスに関する整備手法と資金計画を立案し、実行する。施設設備の老朽化やユニバーシティハウス、ゲストハウスなどのニーズに関する点検評価を行い、整備事業のプランを策定するとともに、整備手法と資金計画を立案し、実行する。キャンパスアメニティの向上に関する整備手法と資金計画を立案し、実行する。東日本大震災により被災した各キャンパスの災害復旧を進める。

B 青葉山新キャンパス：国際キャンパスモデル化と融合的研究分野の研究施設の配置

〔背景〕

青葉山新キャンパスは、教育研究水準・教育研究環境・居住生活環境・自然との共生などすべての点で国際水準のキャンパスのモデルとなりうる。融合的研究分野の研究施設の効率的配置を重視して整備を進める必要がある。

〔プラン〕

青葉山新キャンパスについては、造成工事、土木工事、施設の実施設設計・建設などその整備を着実に進める。青葉山新キャンパスのマスタープランを基本としながら、国際水準のキャンパスとするための具体的計画を立案する。その立案に当たっては、キャンパスの国際水準化へ向けたビジョンに沿って、世界トップ性能の実験装置群、世界トップレベルの融合的分野の研究集団、既存の青葉山キャンパスとの効率的な連携、産学連携の強化、交通手段の整備、ユニバーシティハウス、ゲストハウス、インターナショナルスクール、保育施設などの要素を検討する。もとより大学単独では実現できない要素も含まれるため、関係者の理解と協力を得

ながら整備を進める。

C 片平キャンパス：大学本部としての機能充実と再開発

〔背景〕

片平キャンパスは本学発祥の地で本部もあり、この意味で「大学のシンボル」であり中枢機能を担っている。平成 19 年度に策定したマスタープランを基本に、専門職大学院や研究関連施設の整備とともに、大学本部としての機能充実と再開発を進める必要がある。

〔プラン〕

「大学のシンボル」として、片平キャンパスのマスタープランを基本とした再開発を着実に実行する。仙台駅からの利便性という立地の特性を活かして、既存施設と敷地の徹底的な有効利用を強く意識しながら、市民、校友等にも開かれたアメニティスペースの整備・充実など都市型学術空間の構築に向けて取組を行う。

D 川内キャンパス等：アメニティの向上と安全の確保

〔背景〕

川内キャンパスは、学生にとって大学との出会いとなる初年次教育の場であり、この意味で「大学の顔」でもある。施設の老朽化・狭隘化やキャンパスアメニティの向上に対しては、漸次改善が進められてきている。少子高齢化時代の学生確保や、学生により良い勉学と自己形成の環境を与えるためにも、川内キャンパスの構内美化及び施設整備を優先的に行う必要がある。星陵キャンパスはメディカルキャンパスとして一体的に機能強化することが課題である。また、分散キャンパスとなっている本学では、安全で利便性の高いキャンパス交通の確保が重要な課題である。

〔プラン〕

「大学の顔」として、川内キャンパスマスタープランに基づき、川内キャンパスの構内美化と学生生活に係わるアメニティの向上を中心に整備を進める。学生総合サービスセンターの開設、教育施設の整備・充実、図書館空間の快適化などに取り組む。「学と住の一体化」(学部学生用ユニバーシティハウス等)など川内キャンパス周辺の整備計画を検討する。「先進メディカルサイエンス創生の拠点」という観点から、星陵キャンパスマスタープランに基づき、その実現に向けた取組を行う。交通、防犯など安全で安心できるキャンパスづくりを進める。学生の通学の利便性や交通安全の確保の観点から、交通環境の整備を順次行う。

E 各研究領域コアを中心とする関連分野の計画的設置と施設・設備の効率化

〔背景〕

現状において東北大学は分散キャンパスとなっており、研究領域コア内の交流や、異分野間の融合的研究の障害となっている。世界に先駆けて課題を解決する戦略的イノベーションが日本の成長戦略とされる中で、異分野間の融合的研究活動を支えるスペースマネジメントが重要となる。

〔プラン〕

シナジー効果による先端的、融合的研究を推進するため、各研究領域コアを中心として関連分野の計画的な設置のほか、全学的な融合的研究活動の施設・設備の整備を検討する。施設については、より効率性の高い利用を促進するため、弾力的・流動的に使用可能な共同利用スペースを重点的に確保する。また、研究教育基盤技術センターを活性化する。人材の学内情報検索システムを活用して、技術職員、若手研究者(ポスドク)等の情報バンクを整備する。

4-(2) 環境・安全に配慮したキャンパスの整備

A 環境保全・安全管理の責任体制の充実と社会貢献

〔背景〕

環境汚染やエネルギーの消費など環境保全の問題は、大学にとっても重要課題である。また、安全で健康的な作業環境の整備は、大学の教育研究及び病院での診療を推進する上での基本条件である。先端科学技術や高度先端医療技術などが急速に進展すればするほど、教育研究を遂行する上での安全性の確保が重要となる。

〔プラン〕

地球環境の保全という人類社会の課題に対し、教育研究をはじめとするあらゆる活動を通じて環境負荷の低減や循環型社会の実現に寄与する。地球環境に優しいエコキャンパスを目指して、本学にふさわしい環境マネジメントシステムを導入する。環境保全・安全管理体制の更なる質の向上を図るため、環境保全・安全管理を一元的に管理する組織の充実を図るとともに、所管専門委員会と関連する学内共同教育研究施設等との連携を強化する。二酸化炭素の排出削減と更なる省エネルギーに取り組むため、「東北大学における温室効果ガス排出削減等のための実施計画」を着実に実行する。教育研究機関としてすべての学生、教職員、大学関係者等の健康と命を守るため、キャンパス敷地内の全面禁煙を実施する。

B 災害対策の強化

〔背景〕

キャンパスの安全を守るには、防災と防犯のための適切な対策が必要である。このうち自然災害という制御し難いイベントリスクへの対処を通じ、大学の機能を維持し、社会的要請にこたえることも重要である。特に東日本大震災では、これによって教育資源、研究資源、経営資源の損失や外部に損害を及ぼす可能性など様々なリスクが顕在化した。

〔プラン〕

東日本大震災への対応を検証し、学内システムの点検・見直しを進める。災害に強いキャンパスを目指して、「東北大学地震対策基盤プロジェクト」を実行し、仙台市、宮城県のほか国レベルの防災対策とも連携を図りつつ、総合的に学内システムの点検・見直しを進め、シミュレーションに基づく実践的訓練を実施する。

4-(3) 大学運営の基盤となる情報通信・メディアの整備

A 情報基盤の全学的・体系的整備

〔背景〕

近年、情報技術の進展により、情報基盤の整備が組織基盤として不可欠なものとなっている。情報の電子化とその効果的な利用は、情報の流通、コストの削減等の面でメリットが大きい。個人情報保護法、不正アクセス禁止法等の強化により、組織の責任が問われる場面も出てきている。しかし、全学で統一された情報基盤の整備、情報セキュリティ対策やコンプライアンスの強化、情報専門職の育成など、対応すべき課題は山積している。本学においても、情報関連の教職員の力と経費を結集して情報基盤の全学的・体系的な整備に取り組む必要がある。

〔プラン〕

業務全般の合理化・効率化、全学コストの削減、学生・教職員へのサービス向上、セキュリティ対策の強化、損害賠償リスクの軽減、学内コミュニケーションの活性化、情報発信力の

強化、本学同窓生との連帯強化、本学ブランドの向上等を図るため、情報基盤整備の推進責任体制の下で、「東北大学情報化推進アクションプラン」を着実に実行する。平成 20 年度から基盤経費化された「全学的情報化推進経費」を効率的に活用し、教育研究の高度化や業務プロセスの抜本的な改革を支えるべく全学的に統合・一元化された情報基盤の整備を進める。

B 学術情報拠点としての図書館機能の改善

〔背景〕

近年の図書館を取り巻く環境の変化に対応するには、紙媒体のみならず電子媒体の活用をも重視し、多様な情報収集活動を展開していくとともに、快適な自学自習の場の提供や学生用図書の充実など学生へのサービス向上を図る必要がある。本学では平成 20 年度から実施された電子ジャーナル購入経費の一部基盤経費化の措置など電子化の積極的利用の強化を図ってきている。青葉山新キャンパスにおける新分館（理系図書館）の整備に伴い、本学の図書館を本館、医学分館、新分館の 3 館に再編・統合することが計画されている。

〔プラン〕

図書館を本学の学術情報の拠点と位置付け、それにふさわしい図書館機能の改善を図る。安定的財政基盤の確保に努め、開館時間の延長、学生用図書の充実、情報通信技術（ICT）を活用しグループで自主学習を行える環境整備など、図書館における学習等を支援する取組を進める。本館と分館の図書館業務の効率化を図るための組織の仕組みを検討する。図書館の機能を活用して本学の学術情報を広く社会に発信する。

5 組織・経営

- ・ 『知の経営体』へと変革し、本学を取り巻く環境の変化や時代の要請に対応できる財政基盤をはじめとする経営基盤を確立する。

5-(1) 全学運営システムの機能強化

A 管理運営編成の明確化と部局とのコミュニケーションの拡充

〔背景〕

新たなガバナンスの下で総長のリーダーシップの発揮とともに、理事・副学長の各所掌分野に対する責任ある管理執行機能の担保、さらに相互に連携したスピード感溢れる戦略展開が求められる。このような役割の強化に対応して、各部局とのコミュニケーションを充実していくことが、迅速かつ効率的な組織運営に不可欠である。また、東日本大震災の被災地域における中核大学として、被災からの復興・地域再生を先導する研究・教育・社会貢献活動等に戦略的・組織的に取り組む必要がある。

〔プラン〕

国際標準のガバナンス体制に基づく迅速かつ効率的な戦略展開力の強化を図るため、理事・副学長の所掌業務の確かな配分と明確化、理事・副学長・部局長の達成目標（ミッション・ステートメント）を明示した評価の活用等のほか、理事・副学長・部局長等のガバナンスシステムの在り方を検討し、戦略的な法人経営体制を整備する。様々な課題について総長・理事・副学長と関係部局長が適切なコミュニケーションを図ることができるよう、関連部局長会議などの場を積極的に活用する。被災からの復興・地域再生を先導する研究・教育・社会貢献活動等に戦略的・組織的に取り組むため、「東北大学災害復興新生研究機構」を設立する。

B 総長室活動に関する適切な情報発信

〔背景〕

総長室が有効に機能するには、戦略の策定に当たって理事・副学長と連携を図り、教学事項は教育研究評議会で、経営事項は経営協議会で審議し、役員会に諮るといった一連の手続きを経るだけでなく、総長室の活動内容を大学の構成員に発信していくとともに、本学に対する意見・要望といった情報を取り入れて活動に反映させていくことが重要になる。

〔プラン〕

総長室の多様な活動内容について、運営企画会議や部局長連絡会議の場において適時適切に報告を行うとともに、ホームページや電子媒体も活用して、大学構成員に十分伝わるよう努める。総長と各種メディアの双方向のコミュニケーションも促進する。

C 効率的かつ効果的な事務機構の再構築

〔背景〕

大学の国際的な競争環境を考えると、事務機構、スタッフも国際水準でなければならない。自主的・自律的な大学運営、情勢変化に対応できる迅速かつ柔軟な意思決定、世界最高水準を目指す総合大学としての教育研究活動の支援、内部統制が有効に機能した業務処理、公務員時代からの長年の習慣を打破する職場の活性化等を実現できる事務機構への体質改善を図り、組織と人の力を最大限に発揮できる状態を築き上げていく必要がある。

〔プラン〕

国際水準の大学にふさわしい事務機構を目指す観点から、従来の発想にとらわれることなく先駆的な成功モデルも参考にして、更なる効率化と同時にパワーアップを図るべく、業務の

再設計による業務効率の向上、部署の廃止を含めた事務機構の一層のスリム化、理事・副学長の分担と事務機構の指示命令系統の明快化、国際水準の大学を支える独自の人材確保方策の立案・実行、スタッフ・ディベロップメントの点検・研修の実施など、組織・人事マネジメントの改革を進める。業務プロセスの抜本的改革を行う。

D 全学的リスク管理システムの構築とコンプライアンスの徹底

〔背景〕

大学には日常的に様々な事件や事故が発生するリスクが存在する。国際的には安全保障のための輸出管理も重要となっている。これらを管理し、迅速かつ適正な対応を行っていくことは、大学の機能を円滑にし、また社会的信頼を確保する上で不可欠である。

〔プラン〕

大学で想定されるリスク（事務リスク、情報セキュリティリスク、コンプライアンスリスク、イベントリスク）の的確な把握、リスクの適切かつ迅速なコントロール、ステークホルダーに対する説明などを確実にし、国際水準の大学としての社会的責任を果たすため、全学的なリスク管理システムの構築を進める。コンプライアンス推進体制を構築し、経理の適正化、個人情報適切な管理などコンプライアンスの周知徹底を図る。監査結果に基づく業務改善を図る実効性ある仕組みを整備するため、内部監査体制を充実する。

E 国際競争力を支える人的・物的財産の戦略的な運営システムの再構築

〔背景〕

本学が世界最高水準の大学を目指した国際競争力を獲得していくには、部局組織の活力向上と限られた人件費の戦略的な配分システムの構築が重要となる。現在部局管理を原則としている大学の施設・設備について、部局横断的に効率よく活用できる仕組みが必要である。

〔プラン〕

世界最高水準の大学となるための戦略実行を支える大学運営システムの構築を目指す。大学の学術領域、価値観の多様性、基礎研究の重要性などに配慮しつつ、全学として機動的・戦略的な人件費配分や人材配置、あるいはポスト設置・運用を可能とする仕組みを整備する。限られた学内施設・設備を機動的かつ有効に活用するため、施設・設備情報を整理し、その管理方法や部局を超えた施設・設備の高効率な活用の方策を検討する。

5-(2) 財政基盤の強化

A 安定した自己財政基盤の構築

〔背景〕

厳しい財政状況に対応する財務戦略・予算編成・教職員人員計画の作成が急務となっている。特に近年は大型の外部資金を取り入れるに際して一定の経費負担等を求められるが、そのような経費等を速やかに確保できる仕組みがなければ競争することさえ困難である。資金運用については独立行政法人通則法第47条により制限を受けており、特に投資対象は国債・地方債・政府保証債等に限定されている。本学が井上プランを基軸とする戦略を自律的に実行していくには、安定した自己財政基盤を構築し、充実させなければならない。

〔プラン〕

安定した自己財政基盤を確立するため、中長期財政計画をベースに、予算編成を通じて基盤的な経費と戦略的な経費の調整を図る。中期教職員人員計画の作成を行う。大型プロジェクトなどの外部資金獲得に際して一定の経費負担や人員確保が必要な場合に全学の協力を

得てそれらを確保していく仕組みを策定する。産学連携を重視したフェロー会員制（教育研究の充実に資する会費収入の確保と当該企業へのインセンティブの付与）を検討する。資金運用及び資産運用の充実による財源確保に向けた各種制約の緩和を関係機関に要望するとともに、既存の枠組みの中でも最善の資金運用及び資産運用に努める。「東北大学基金」の恒久的な拡充を図るための取組を強化するとともに、その戦略的活用についても検討を進める。

業務内容や業務方法の見直し、物品の一括調達などにより管理的経費の削減を徹底し、財政構造に見合った最適化を図る。資金獲得または経費節減の努力を促進するためのインセンティブシステムを整備する。

B 総長裁量経費を重点投資するためのルールの構築

〔背景〕

教育研究活動の活性化、管理運営の円滑化を図り、全学的な視点から本学の一層の発展に資するために総長が戦略的・重点的に資源配分する経費として総長裁量経費がある。しかし、この経費の多くを基盤的な経費に当てているとその趣旨は実現されない。また、この経費の使途が恒常的になると年々自由度のある資金は減少する。本学では新たな全学的な基盤経費化の仕組み（全学的基盤経費）を平成 20 年度から実施している。

〔プラン〕

これまでの総長裁量経費の配分を見直し、その選択配分の基準を明確にした上で戦略的・重点的な投資を行う。

C 部局マネジメントに連動する部局長裁量経費の配分

〔背景〕

これまで部局において競争的資金の獲得努力により間接経費等で業務改善などに取り組んでもそれにこたえる仕組みが不十分であった。部局の教育研究基盤を強化・発展させるには、部局のマネジメントを評価して部局長裁量経費の配分においてそれにこたえる仕組みが必要である。

〔プラン〕

本学の教育研究基盤を強化・発展させるため、平成 18 年度から実施している部局評価の結果に基づく部局長裁量経費の傾斜配分の強化のほか、部局の業務改善努力を支援する制度（マッチング・ファンド）や内部貸借制度の導入を検討・活用する。

D 本部・部局基金の充実

〔背景〕

本学の公共性、公益性、社会貢献等に期待する民間企業、卒業生等からの寄附金の受入れを促進する体制を整備する必要がある。

〔プラン〕

海外インターンシップを含む全学教育などを充実させるため、100 周年記念事業募金を原資とする「東北大学基金」を活用して、部局を中心とする現存の同窓会組織と緩い連携・協調の下で本基金を恒常的に充実させる仕組みを整備し、具体的運用を図る。退職教員の持つ寄附金の基金への編入について検討する。

E 病院財政基盤の強化

〔背景〕

大学病院は人類生存の基盤である最先端医療の開発・実践を行う場であり、その知を応用して一般社会に還元する使命を持っている。その使命を十全に果たすべく、多くの職種の優秀な人材の確保や先端医療機器等の整備を図るため、財政基盤の強化が急務となっている。また、

地域医療の“最後の砦”として地域住民が安心して過ごせる医療を実践する義務がある。

〔プラン〕

収入増（ベッド稼働率の向上、在院日数の適正化等）と経費削減を図る。高度先進医療を促進する。医師と看護師を確保するための方策を講じ、7対1看護体制の確保により医療の質と患者サービスを向上させるとともに、診療報酬請求の増額を図る。東北大学が随一と言われるような世界に誇れる医療技術分野を重点的に育成し、社会へ発信していくことを目指す。東日本大震災で甚大な被害を受けた地域への医療の提供及び将来の医療体制構築に積極的に寄与する。

5-(3) 大学を支える人材の確保・活用を図れる人事システムの構築

A 国際競争力を支える教員の確保

〔背景〕

本学をめぐる諸環境の変化の中で、本学が世界最高水準の大学となるためには、質の高い多様な教員を多様な方法で確保することが従来にも増して重要となる。本学では平成19年度にディスティングイッシュトプロフェッサー（教育・研究・社会貢献の各分野において先導的な役割を担う教授）制度を導入し、平成20年度にユニバーシティプロフェッサー制度（世界トップレベルで国際的影響力のある教授）を再整備した。

〔プラン〕

国際水準の教育研究等の質の確保・向上を目指して、多様な教員を多様な方法で確保する仕組みを教員のキャリアパスに適切に組み込んでいく。あわせて、教員選考プロセスの公正性・厳正性を確保する。将来の教育研究の担い手となる若手教員の活用に関する仕組みを導入する等、世界的な若手教員の確保・育成を図る取組を推進する。定年退職した教授で著名な学術賞の受賞歴を有するなど世界トップレベルの者を「シニア・ディスティングイッシュトプロフェッサー」として雇用する仕組みを導入する。一定額以上の外部資金の獲得等を資格要件として雇用する「リサーチプロフェッサー」の仕組みを導入する。平成19年度に制度化した総長特命教授を活用し、教員組織の充実、全学（教養）教育の実施体制の確保等を図る。教員の2研究科所属について、当面は現行の「研究科等の協力関係弾力化に関する申合せ」による学内措置を維持しつつ、エフォートを明確にしながらその緩和を関係機関に要望する。

B 東北大学式人事処遇システムの整備

〔背景〕

本学の人事処遇システムは当面の措置として国家公務員の人事処遇システムを労働関係法規との整合性を図りながらほぼそのまま踏襲してきている。東北大学の活動を強化するためには、財政的な制約の下でも教職員が生き生きと仕事に取り組める環境を作る必要がある。そのためにはモチベーションを高めるとともに、適切なインセンティブを提供することが重要であり、東北大学に適した独自の人事処遇システムの在り方について検討を進める必要がある。

〔プラン〕

本学の戦略的・機動的な大学運営と教育研究の高度化による更なる躍進を目指して、東北大学式人事処遇システムの構築を進める。部局長の給与処遇について、業務の実績に連動した適切な運用を図る。国際水準のスタッフを確保・育成する独自の方策を速やかに立案し、実行する。大学院教員に画一的に支給されている調整額の見直しを行い、教員の教育に対する貢献に応じた給与措置を講じる。教員のキャリアパスの全体像を描いて、65歳までの雇用確保措置を実施する。上記のほか、メンタルヘルスの保持増進策、教員の教育研究時間の確保

の方策（支援体制の強化、サバティカル休暇の運用等）本学独自の給与システム等について検討する。

C 多様な努力が報われる評価システムの確立と活用

〔背景〕

本学が世界最高水準の大学となるためには、本学の構成員一人ひとりが本学の目指すべき方向を理解し、それに向かって使命感をもって行動することが必要である。教職員の自律的な活動の活性化を促し、能力・業績の向上に実効的と考えられる評価システムの確立と活用が急がれている。

〔プラン〕

公正で健全な教育・研究活動等の環境を整え、多様な努力が報われる評価体制を機能させることを狙いとして、公正で納得性の高い評価システムを整備し、実施する。教員の評価の実施については、各部局における優れた取組内容を紹介し、継続的な改善に努める。平成 21 年度から実施している事務職員等の評価を活用して人材のマネジメントや業務の運営・改善にあたっていく。理事・副学長・部局長の達成目標（ミッション・ステートメント）を明示した評価を活用して業務の運営と改善にあたっていく。多様な努力の成功事例を教職員に対し発信する。

D 男女共同参画の推進に向けた取組

〔背景〕

男女共同参画社会の形成において、高等教育機関としての大学もその一翼を担うべきことは言うまでもない。大正 2 年に日本の大学として初めて女性に門戸を開いた東北大学は、その伝統のもと、平成 13 年に全学的組織「男女共同参画委員会」を発足し、男女格差の是正、研究・労働環境の改善、両立支援体制の充実などに努めてきている。

〔プラン〕

女性教員の増員に向けた積極的かつ実効性のある目標の設定・実施、教職員の育児と仕事の両立支援策の導入など、総合的・計画的な取組を推進する。

5-(4) 東北大学ネットワークの形成

A 東北大学の総合価値の向上と情報発信

〔背景〕

本学が世界最高水準の大学となるためには、本学にユニバーシティ・アイデンティティを確立して、ブランド力とともに国際的な知名度を高めることが不可欠である。同時に国内では国立大学の果たすべき役割に対する説明責任の履行や機能別分化（機能強化）に対する主体的な行動が求められている。本学の教員は業績発表の形で多くの学術情報の発信を行っているが、さらに実社会への貢献を意識した積極的な情報発信が必要である。特に国内外においてプレゼンス（存在感）のある大学を目指すため、人文社会科学分野における研究成果を含め、英語による情報発信力が重要である。本学は多様なレベルの訪問者を日常的に迎えており、学内に本学の研究教育成果等を概観できる展示スペースを充実する必要がある。

〔プラン〕

国立大学をめぐる動向を踏まえた本学の機能別分化（機能強化）の取組を進め、その情報を発信する。世界に向けて本学の研究教育成果や社会貢献を戦略的・継続的に英語で情報発信し、ステークホルダーに働きかける。とりわけ人文社会科学分野の優れた研究成果を英語で

情報発信していく仕組みを検討する。世界における本学のプレゼンス（存在感）を一層高めるための国際活動（東北大学デイ、国際貢献活動等）を積極的に展開する。学内又は本学周辺に本学の最新の研究教育成果等を展示するための恒常的な広報展示スペースの設置を図る。

B 東北大学全教職員・学生・地域住民と一体感のある大学づくり

〔背景〕

本学は分散キャンパスとなっており、大学としての一体感が乏しいのが現状である。今後の東北大学の発展にとって教職員・学生・地域住民とのコミュニケーションを豊かにしていく仕組みを強化することが重要である。

〔プラン〕

様々な場面において教職員・学生・地域住民と一体感の創成を図れるようにする。学内情報基盤を活用することにより「学内コミュニケーション」の活性化を図る。「世界と競争しながら地域と調和する大学」を目指し、仙台市・宮城県・近隣自治体と協力して、学術・文化・教育・都市計画・環境・交通などの多面的な取組の活性化を図る。コンサートホール機能を備えた東北大学百周年記念会館（川内萩ホール）等で行われる各種イベントを通じて一体感を醸成していく。東北大学百周年記念会館（川内萩ホール）、図書館等を学内の教育・研究や学生の課外活動はもとより、市民に開かれたキャンパス施設として積極的に開放する。

C 同窓会の充実

〔背景〕

卒業生は本学にとって非常に大きな財産であり、本学は卒業生にとって誇りとなる故郷でありたいと考えている。平成 19 年 10 月には創立 100 周年を機に東北大学校友会（東北大学萩友会）が発足した。今後の大学の発展には大学と同窓会が一体となり連携するとともに、学生への目に見える支援として、教育研究活動への物心両面にわたる援助、奨学金制度の拡充等が重要となる。

〔プラン〕

本学の同窓会、現旧の教職員、在校生、卒業生、修了生、在校生の家族等が一体となった大学運営を目指して、東北大学校友会（東北大学萩友会）を中心とした校友へのサービスを通じて大学と卒業生の実効性ある連携を強化する。経営協議会や総長選考会議に同窓会の直接・間接の意向が伝わるようにするなど、大学運営に同窓生等の意向を組み入れる仕組みを検討する。

5-(5) 中期目標・中期計画への適切な対応

A 第一期中期目標・中期計画の評価結果の分析・対応と世界的視点での外部評価の取り入れ

〔背景〕

第一期中期目標期間（平成 16 年度～21 年度）の国立大学法人評価の最終的な結果が、国立大学法人評価委員会より通知された。また、平成 21 年度に世界的視点からの欧州大学協会による外部評価を実施した。

〔プラン〕

第一期中期目標期間の確定評価の結果を分析し、大学の運営に活用する。世界的視点での欧州大学協会による外部評価の結果を分析し、大学の運営に活用する。

B 井上プランを基軸とする第二期中期目標・中期計画の着実な実行

〔背景〕

国立大学法人は6年ごとに中期目標・中期計画を策定し、これに基づいて業務を遂行する必要がある。第二期中期目標期間（平成22年度～27年度）の中期目標・中期計画を着実に実行する必要がある。

〔プラン〕

第二期中期目標・中期計画を確実に達成するため、責任ある実行体制の下で、本プランとの連結性を図り、部局の計画として推進される仕組みや中期計画の実施状況の継続的なチェックシステムを活用しながら実行する。