

# 成長する大学へ向けた意見

経営戦略、意思決定、そして成長メカニズムの重要性

2026年 2月 16日

東北大学 理事・副学長(企画戦略総括)・プロボスト・CDO

青木 孝文



## 役職歴(大学関係)

- 2006年11月～2012年3月  
総長特任補佐  
東日本大震災への対応など
- 2012年4月～2018年3月  
副学長(広報・社会連携・情報基盤)  
指定国立大学法人構想の策定など
- 2018年4月～  
理事・副学長(企画戦略総括)・プロボスト・CDO  
国際卓越研究大学(大学ファンド)への対応など
- 2023年5月～ 大学ICT推進協議会(AXIES) 会長



### 本日のテーマに関連する提言など

内閣府 グローバル・スタートアップ・キャンパス構想 フラッグシップ拠点整備に関する有識者会議(第1回)  
2026年2月2日 「変革の結節点としてのGSCへの期待 ～ GSC: Global Startup Campus」

J-PEAKS採択大学向けWG「海外研究者のリクルーティング戦略」  
2025年11月17日 「研究者のリクルーティングについて」

文科省 科学技術・学術審議会人材委員会(第109回)  
2025年6月13日 「国際卓越研究大学としての人材戦略」

国立情報学研究所(NII)令和6年度 第2回 学術研究プラットフォーム運営・連携本部 整備推進委員会  
2025年3月19日 「大学における経営課題としてのDX ～ 学術研究プラットフォームへの期待」

経産省 産業構造審議会 イノベーション・環境分科会 イノベーション小委員会  
2025年 2月 20日 「大学は社会価値創造のプラットフォームとして成長・発展することができるか？」

- **東北大学の現状** P4～6  
※参考資料(国際卓越研究大学関連):P20～40
- **成長する大学へ向けた意見** P7～19

- 政府は研究大学の支援のため10兆円の大学基金を創設
- 東北大学は2024年11月に国際研究卓越大学の第1号に認定
- 最長25年間の計画に基づき大学改革を実行



第23代総長 富永 悌二



## Commitment for Impact

未来を変革する社会価値の創造

Research Impact  
& Innovation



## Commitment for Talent

多彩な才能を開花させ未来を拓く

Campus for  
Aspiring Minds



## Commitment for Change

変革と挑戦を加速するガバナンス

Responsive & Responsible  
Governance

### 2025年度の重点テーマ

#### 世界の卓越したタレントをリクルーティング(133名が正式内定)

- 全学的な人事戦略の策定(トップダウンおよびボトムアップ:人事戦略会議)
- 戦略実行のためのHCM(Human Capital Management)体制の確立

# 東北大学における国際卓越研究大学の取り組み 2025年度

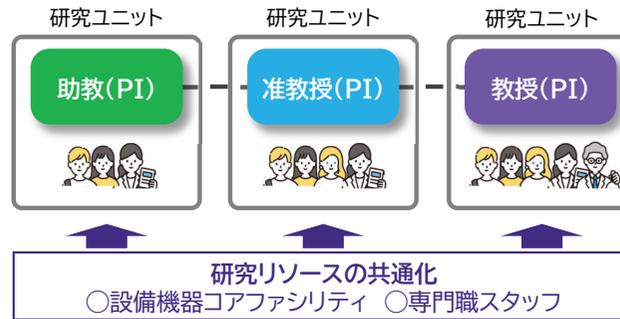
国際卓越人事トラックの全学展開  
253名の人事計画が承認・うち133名が正式内定済み

|     |              |                        |
|-----|--------------|------------------------|
| 類型1 | 国際卓越研究者      | 卓越した業績を有するPIをヘッドハンティング |
| 類型2 | 次世代研究者(EMCR) | 高倍率の国際公募等によるデニユアトラックPI |

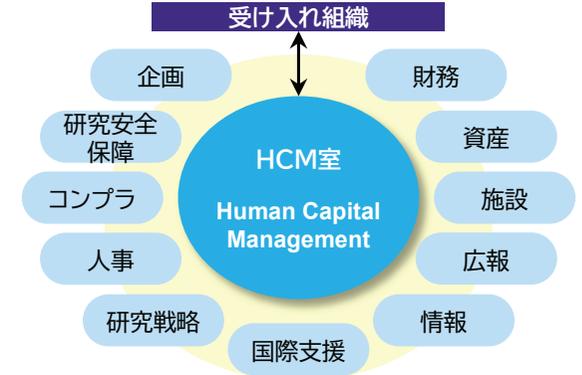
東北大学における研究戦略(三階層)



次世代研究者(EMCR)の活躍を促進  
フラットな研究体制・共通化された研究支援体制



世界に開かれた戦略的リクルーティング  
全学の研究力強化に向け研究者人事を統括



若手研究者に独立研究環境を提供する仕組み

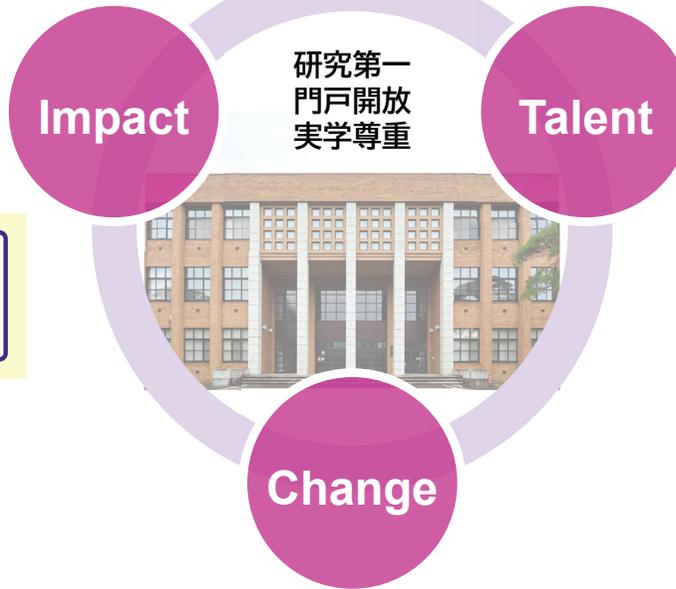
**FRISの拡充**  
学際研究を志向する若手研究者50名

**SiRIUSの新設**  
Physician-Scientistの研究専念環境

**ZERO INSTITUTEの新設**  
世界をリードするPIと産業界の共創場



研究戦略と連動したキャンパスづくり



研究大学にふさわしい大学院・学部変革

高等大学院 ~ ディシプリン横断  
国際性・開放性を基軸とする大学院変革  
博士課程学生を拡大

目標 留学生 40%  
博士 6,000人

ゲートウェイカレッジ ~ 国際共修  
世界へ、そして未来へのゲートウェイ  
2027年4月開設

修士 40%  
6,000人

アドミッション改革  
総合型選抜、戦略的な海外リクルート

学部 20%  
10,000人

包括的国際化の推進  
CGO (Chief Global Officer)の創設



ミッション1 戦略的グローバルリンケージ  
ミッション2 大学組織のトランスフォーム

運営方針会議

過半数は学外委員、多様性に配慮した委員構成

学外メンバー: 海外の大学経営・企業経営等に精通

**CGO**

学内メンバー: Strategic Leadership Team

## 背景:世界の動向

- **成長する公共財としての大学** 米国をはじめとする世界の有力研究大学は、デジタルを活用した教育の大規模展開、産業・イノベーション創出の高度化、寄附金・エンダウメントの戦略的運用など、多様な特色ある経営戦略をもって、財務規模・社会的影響力の両面で成長。  
大学は経営体として、「自己資金を何に投資し、いかなる価値を生み出すか」を意思決定するとともに、その**経営戦略**に対して教育・研究・社会連携などのすべてのアクティビティを連動
- **成長メカニズムの駆動** こうした成長する大学群を実現するための必要条件は、自由度の高い自己資金を確保し、持続的に再投資するしくみを備えること:

資金調達→投資→社会価値創出→収益拡大→資産拡大→投資拡大

日本の研究大学では、このことが必ずしも自明ではない

### アカデミアへのメッセージ

#### 大学経営の高度化

「経営を高度化することは、すなわち金儲け主義を推進することであり、基礎研究をないがしろにして、収益性の高い研究のみを重視することになる」という批判があるが、それは本当だろうか？

#### 自由度の高い自己資金の活用

世界の有力大学は、純資産として保有する自由度の高い自己資金を活用。基礎学術を含めた多様な領域に投資し、長期的な視点で自身の存在価値を向上  
→成長する公共財、知識経営 etc.

#### 自由・自治に関する逆説

むしろ経営体としての機能を持たずに、政府からの拠出に大きく依存する大学群の方が、政策に対する従属性が高く、「学問の自由」「大学の自治」という観点から課題が大きいのではないかと？

## 問題意識

- 日本におけるシステム改革の必要性 国立大学をはじめとする日本の研究大学群の成長は、20年以上にわたり停滞。研究者個人が国際的に高い評価を受ける場合も多いが、その一方で、大学総体のシステムとしての持続的発展、財務的自立、社会的影響力の拡大につながらず、研究環境の改善が停滞。抜本的なシステム改革が不可欠な状況
- 長期にわたる停滞の要因 相互に独立ではない、補強し合う2つの要因が存在
  - ✓ 大学の文化と経営能力に関する課題  
最近になるまで、研究大学を**成長のメカニズムを備えた経営体**としてとらえて政策を議論する土壌が欠如。大学自身が、自らを取り巻く制約を乗り越えて、**経営戦略**を意思決定・実行するために求められる**経営能力**そのものが未発達
  - ✓ 大学を取り巻く環境と制約に関する課題  
特に国立大学については、法人化以降も、経営体としての位置づけが弱く、財務・会計、教育制度、組織設置、実施可能事業などに関する**大学固有の制約**が存在。また、現場での規則やルールの解釈にあたって**自己規制**が起きやすく、現場の創造性や効率性が低下する傾向が顕著。ビジネスモデルの創出、成長投資の実現、経営の多様化などが停滞

## 1. 大学成長シナリオの確立 ~ 特色あるビジネスモデル創出

- **多様なビジネスモデル** 米国有力大学の巨額の寄附・エンダウメントのみに注目が集まるが、実際の**大学ビジネスモデル**は多様。日本ではどのような経営戦略があり得るか要検討
  - ①教育拡大型(スキル重視、オンライン等)
  - ②卓越研究・知財創出型
  - ③地域産業連携型(州立大等)
  - ④エンダウメント運用型 など
- **成長シナリオを起点とした改革** 大学ごとに**特色ある経営戦略と成長シナリオ(事業計画)**があり得ることに留意。具体的なケーススタディを通して、日本において隘路となる規制や構造的問題を明確化。その解消のために、重視すべき規制改革や税制改革などを特定のうえ、実証プログラムや先導モデル事業などを具体化できないか

## 2. 日本ならではの包括的システム改革 ~ インフラ統合による生産性向上

- **戦略資源としての均質性** 例えば米国の大学は、経営体としての独立性が強く、ガバナンスも多様であるため、複数大学を横断した業務インフラの統合は容易ではない。一方、日本の大学は、法制度、会計基準、学務ルール、情報システム、業務プロセスに至るまで、法人間で高い均質性を維持。この均質性を逆手にとって、経営革新を実現するための戦略資源として活用
- **業務インフラの統合とAIX(AIトランスフォーメーション)** 大学群を横断してインフラ、リソース、制度、ルール等を統合し、世界に先駆けて大学全体のAIXを推進。今後5年程度の集中投資を経てデータ駆動型のシステム改革を進め、研究・教育・経営の全方位の生産性を向上

### 世界の大学のビジネスモデルは多様であることに留意

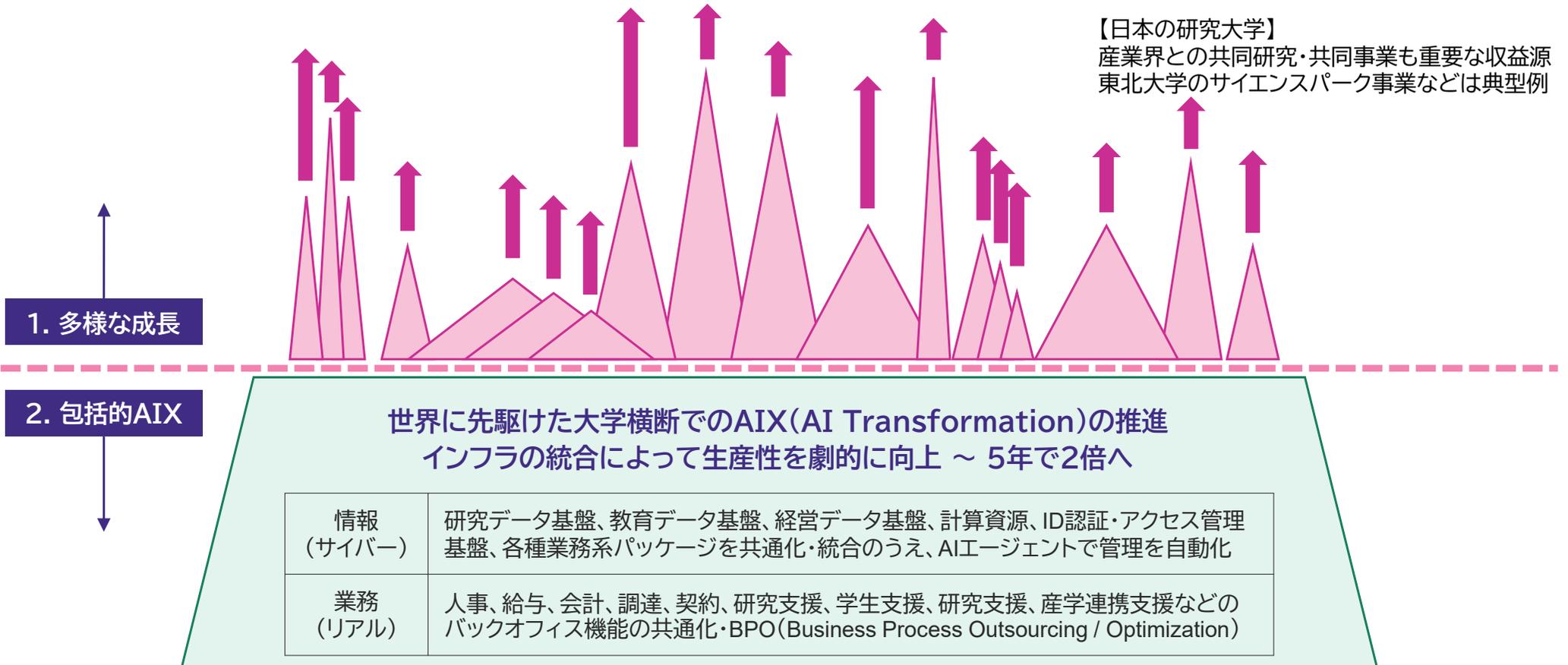
【アイビーリーグ】 総収入に対する寄附金+運用益の比率は、プリンストン7割、ハーバード5割、イエール4割。一般に米国主要大学への寄附金は年8兆円を超え、日本の30倍以上

【大規模州立大学】 アリゾナ州立大学のM. クロウ学長は「第五の波大学」を提唱。技術革新、グローバル課題解決、包摂的教育アクセスを推進。研究費は8倍増、学生16万人へ

【小規模私立大学】 サザンニューハンプシャー大学のP. ルブラン元学長は、学生数3千人から10~20万超規模へ拡大。「スキルファースト」の波に乗り、AI教育をオンラインで提供

【英国大学】 高額授業料を払う留学生が大学の収益源。移民対策の影響で留学生が減少し4割超が赤字に。2025年に英国人の授業料上限を年約200万円に引き上げ(8年ぶり)

### 日本でも法人ごとに特色あるビジネスモデルを開拓すべき(経営戦略×規制改革)



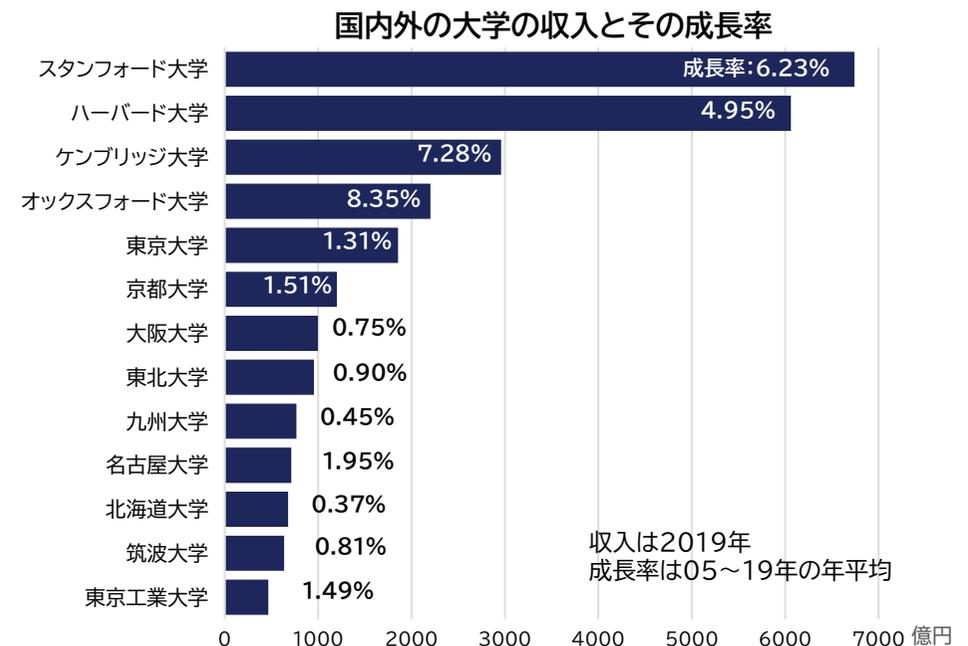
参考 トランプ政権が始動させた「ジェネシス・ミッション」  
AIを活用して科学研究を劇的に加速。今後10年で米国の科学技術分野における生産性と影響力を2倍に

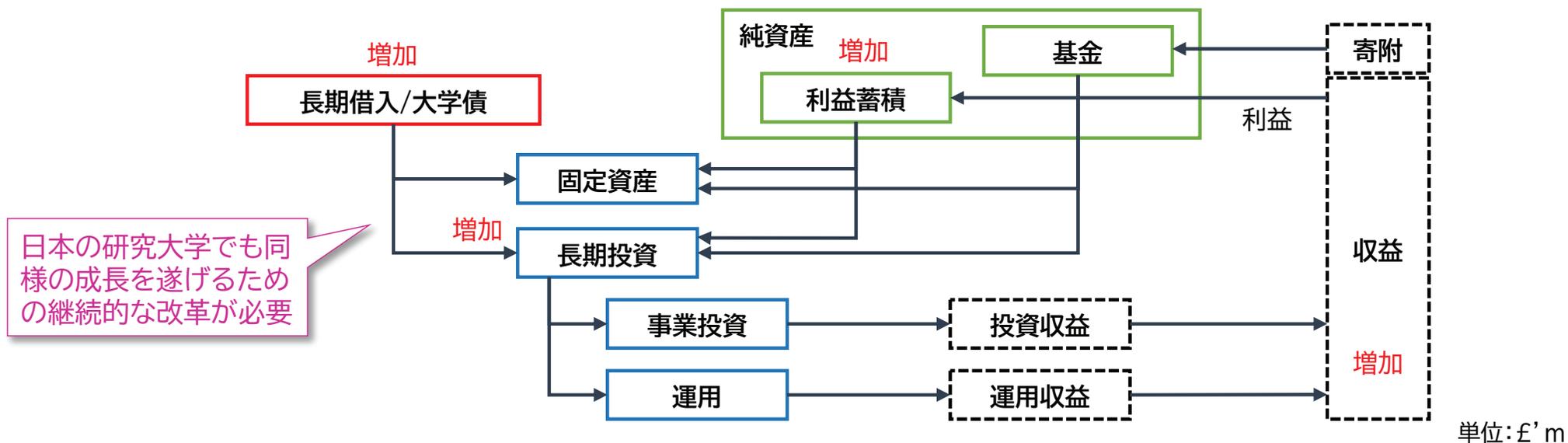
- 海外の有力大学は、資産(BS)の中に成長核をつくり、それを戦略的に投資・運用することで、自由度の高い経営資源を獲得、知識経営体として進化
  - ✓ 例:ハーバード4.5兆円、スタンフォード3兆円、オックスフォード8千億円
  - ✓ 寄附金(エンダウメント)は有名だが、大学ごとにビジネスモデルは異なる
- 世界の有力大学と比較して、なぜ日本の国立大学が成長してこなかったのか？
  - ✓ 単年度での「**損益均衡**」を重視する会計原則
  - ✓ 会計基準は「**大学は公共的な性格**」=「**利益の獲得を目的としない**」と明記  
ポジティブリスト型の規制も多く、大学の経営マインドセットが委縮する傾向
  - ✓ 法人化後も長い間、**利益の蓄積、債券の発行、それらの運用**はできなかった
  - ✓ 近年、規制緩和が段階的に進展  
例えば、**2024年の会計基準改訂**は重要

国立大学法人会計基準の改訂  
「運営方針会議」を設置する法人は、業務上の余裕金の一部を、資本剰余金(BS)の「大学運営基金」に組み入れて運用可能

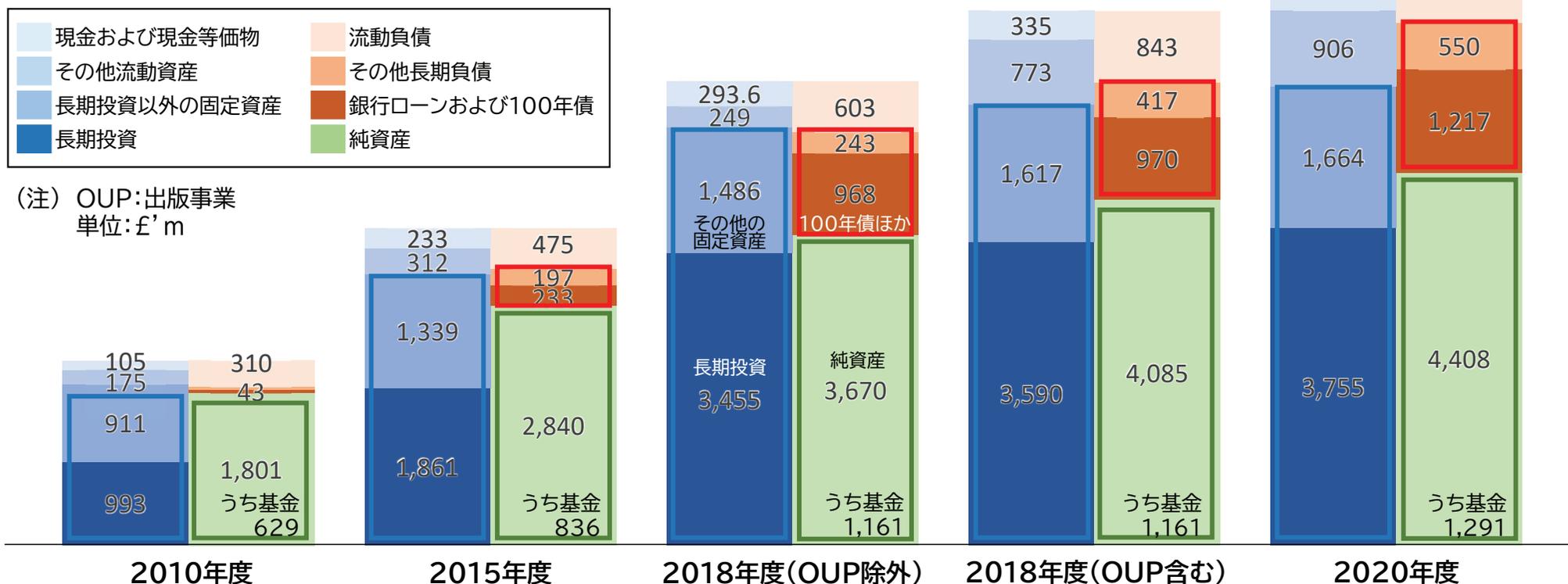
今後も規制改革を継続し  
経営手法を高度化することが必要

法人の意思で戦略的に投資ができる大学へ





## BS(貸借対照表)の推移(2010～2020年度・旧基準組換ベース)



教育拡大型： 例えば首都圏の大規模大学においてオンライン教育の活用で現在の学生数を2倍に拡大し、研究および産学連携の強化を含めて、ASU型の成長を目指すモデルは実現可能か

- **ASU(Arizona State University)の実績** マイケル・M・クロウ学長は、研究の卓越性と教育アクセスの包摂性を同時に追求する「第五の波大学」構想を掲げ、技術革新・社会課題解決・多様な学習者の成功支援を軸に大学改革を牽引。その結果、ASUは大規模な成長を遂げ、学生数はキャンパスとオンラインの両輪で拡大。2024-25年度は総在籍が約16万人(オンライン約8万人、キャンパス約7.8万人)に達するなど、「ハイブリッド巨大大学」として定着。研究面でも、2002年以降、外部資金を含む活動規模が大幅に拡大し、研究費は約7~8倍へ。直近では年10億ドル規模。教育・研究の両面で全米有数の存在として成長
- **ビジネスが成立する背景** 米国の大学では、同一の学位プログラムの中にオンキャンパスとオンラインという複数の delivery mode を併存させることが一般的。ディプロマは共通で、提供形態の違いは学生市場に対する戦略的選択肢。その結果、ASUやSNHU(Southern New Hampshire University)のように、数万人規模のオンライン学生を抱えて財政を支える大規模オンラインモデルが柔軟に成立
- **日本における課題と予想される隘路(例)** 日本では大学設置基準上、通学課程と通信教育課程が制度的に明確に分離。通学課程には遠隔授業の単位上限が設けられ(修了要件124単位以上、遠隔授業の上限60単位以内)、通信教育課程の新設には別枠での設置審査が必要。この構造は、同一学位の下で通学とオンラインを柔軟に統合する米国型モデルを実装する際の壁になる可能性。いずれにしても、費用対効果や収益性、運営の複雑さへの対処、民間事業者や子会社との提携の可能性なども含めて、具体的に事業計画を検討することが必要

通学制



通信制



研究・産学連携型：サイエンスパーク(東北大)の整備は、現在、通常のキャンパス整備手法を活用し、国立大学が可能な範囲で実施。今後、大規模な収益事業として展開することは可能か

- **選択肢A:大学本体による直接実施モデル** 東北大学自体が事業主体となり、サイエンスパークの施設整備・運営・企業誘致まで直接行う方式。メリットは、意思決定が大学の裁量となる点であり、意思決定の機動性の観点からも理想的。デメリットは、国立大学の調達・契約面の制約がきわめて大きいこと。施設建設も運営委託も全て公的調達ルールに準拠するため、スピードや柔軟性の問題が大。そもそも大学として実施可能な事業も強く制約。事業の自由度や効率性などの点で課題が多い。規制緩和がきわめて重要
- **選択肢B:100%子会社(事業会社)による実施モデル** 大学が全額出資する子会社を新設。子会社は大学から土地の賃借や資金出資を受けて施設を建設し、テナントと直接契約して賃貸料収入を獲得。メリットは、子会社の機動力を活かせる点。調達手続が柔軟になり、外部人材を雇用して経営力を高めることも可能。配当や寄附の形で収益還元を実現。デメリットは、法手続のハードル。子会社設立には文科省認可のために時間と調整が必要であり、そもそも子会社が実施できる事業も制約。規制緩和と準備段階の調整が必要
- **選択肢C:大学・民間のジョイントベンチャー(JV)モデル** 大学と民間企業が共同出資する合弁会社や合同事業体を設立し、事業を推進する方式。例えば大学が50%、企業が50%出資するSPCを作り、施設整備・賃貸運営を担当。メリットは、お互いの強みを活かせる点。大学は土地・研究コンテンツ・入居誘致力を提供し、民間は資金・ノウハウ・経営スピードを提供。リスクとリターンをシェアすることで、一方に過度な負担が偏らず、PPP型の効率性が期待。デメリットは、利害調整の複雑さ。出資比率や議決権、利益配分などで大学と企業の意見が対立する可能性

いずれにしても、具体的な事業モデルの検討の中で規制緩和を議論することが必要ではないか

## 【背景】

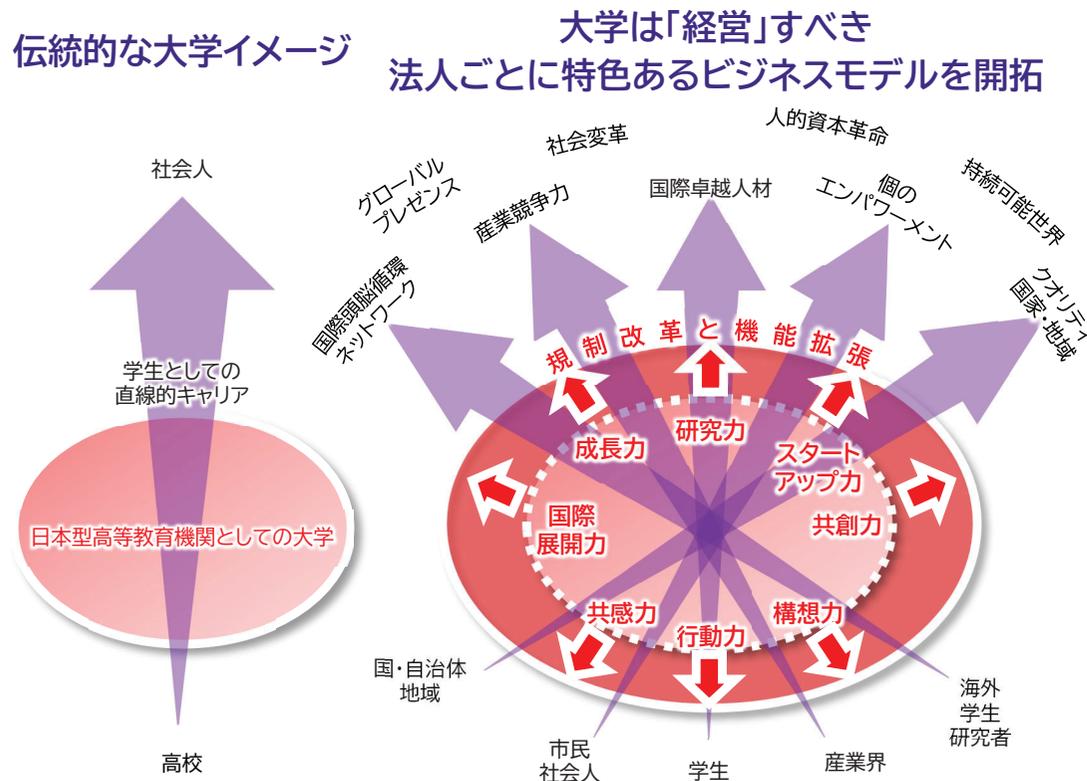
- 世界の有力研究大学は知識経営体として飛躍的に成長、**法人の意思で戦略的な投資が可能**
- 日本の国立大学は法人化以降も長く経営改革が停滞してきたが、**近年になり規制緩和が進展**

## 【最近の動きと課題】

- **国立大学の経営面の改革がスタート**：【例】大学出資の拡大、子会社活用の拡大、大学債による資金調達、資産運用の拡大、法人統合の制度改善、会計基準改正と大学運営基金の新設(2024年)など  
→ ただし、**いまだポジティブリスト型の規制や大学の保守的なマインドセットが残り、改革の加速が必要**
- 上記財務面以外にも課題が存在：【例】教育組織の設置認可などについても改善の余地あり、国立大学の**新ガバナンス体制(2024年10月開始・日本独自方式)**についても効率化が求められる



**大学・省庁・民間の「意識の高い実務家によるタスクフォース」を常設  
大学が経営体として発展するための規制改革を妥協なく推進**



## 今後着手すべき規制改革の例

- ① 大学出資対象事業の拡大
- ② 大学債発行および長期借入に係る対象の拡大
- ③ 土地、建物の売却・貸付け等に関する規制緩和
- ④ 政府調達の対象から大学自ら獲得した資金で契約する場合を除外
- ⑤ 政府出資金、その運用益を大学裁量で使用
- ⑥ 個人からの寄附金全てが税額控除の対象となるよう範囲を拡大
- ⑦ 基幹教員の構成割合(4分の1まで他学部、他大学、学外人材の参入が可能)を緩和  
※特に不足する情報系教員などについて

- AXIESは、高等教育・学術研究機関におけるICTを利用した教育・研究・経営の高度化を目的とした一般社団法人
- 200を超える国公私立の高等教育機関・研究機関、ならびに、100を超える産業界のパートナー等を集め急成長
- 近年、大学経営の効率化・生産性の向上において、デジタル変革の重要性が急速に高まっていることを反映

大学の現場では、近年、AIによる業務変革(AIX)へのニーズと期待が一気に高まっています  
ぜひこの声を、高等教育政策に反映してください！



AXIES  
第4代会長  
青木孝文

## 米国側カウンターパート EDUCAUSE

より大きな利益をもたらすために  
高等教育の変革を促す

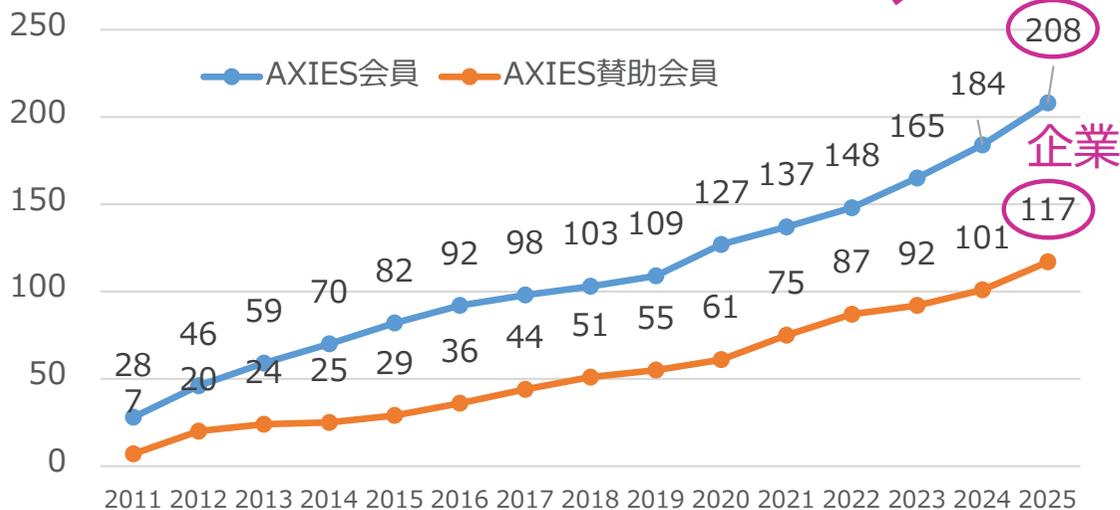


EDUCAUSE会長  
John O'Brien

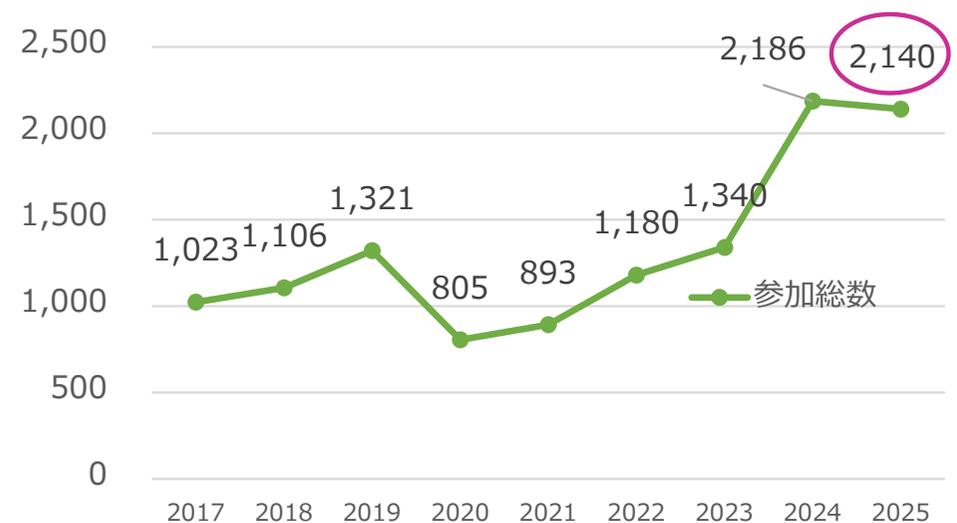


2,300+ 機関  
大学・教育関係組織  
300以上の企業会員を含む

### AXIES入会状況



### AXIES年次大会状況



## DXを、ともに。

現在、126大学、2研究機関、3行政機関、48企業、2学生団体から  
702名が参加しています  
(2026年2月現在)



お問い合わせや参加希望についてはどうぞお気軽に、  
こちらからご連絡ください。

<https://www.dx.tohoku.ac.jp/efforts/alliance/>

- 2025年11月24日にトランプ大統領が署名した大統領令によって発足した、人工知能(AI)を活用して科学的発見を加速させるための米国の国家プロジェクト
- 米国の科学技術分野における生産性と影響力を今後10年間で倍増させることを目標としており、マンハッタン計画やアポロ計画に匹敵する野心的な取り組み

## The Genesis Mission: A National Platform for AI-Accelerated Discovery

A Department of Energy-led initiative to build a unified AI-scientific platform, integrating supercomputers and datasets to double U.S. research productivity within a decade.

### MISSION PRODUCTIVITY



Aims to double the impact of American R&D through AI-enabled innovation.

### THE FOUNDATION: UNIFIED AI INFRASTRUCTURE

**INTEGRATES  
17 NATIONAL  
LABORATORIES,  
SUPERCOMPUTERS,  
& SECURE DATASETS**

**AI-HUMAN  
REASONING  
PARTNERSHIPS:**  
Automates Workflows  
& Tests Hypotheses

**STRATEGIC  
PUBLIC-PRIVATE  
COLLABORATION:**  
Federal Labs +  
Industry Leaders

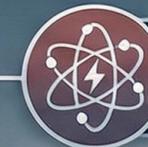
NVIDIA OpenAI  
Microsoft Google

Key Technology  
Collaborators

### AMERICAN SCIENCE AND SECURITY PLATFORM (ASSP)

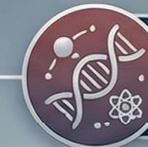
### STRATEGIC OBJECTIVES AND DOMAINS

#### PRIORITY DOMAINS & STRATEGIC FOCUS



**ENERGY:**  
Fusion, Advanced Nuclear,  
and Intelligent Grids

**ENERGY DOMINANCE & NATIONAL SECURITY:**  
Accelerates fusion energy, advanced nuclear reactor design, and self-reliant critical material supply chains.



**DISCOVERY SCIENCE:**  
Molecular Dynamics,  
Quantum Algorithms, and  
Particle Physics

**ACCELERATING 'DISCOVERY TO DELIVERY':**  
Compresses years of materials and molecular research into months via AI-directed experimentation.



**NATIONAL SECURITY:**  
Critical Materials, Advanced  
Manufacturing, and  
Semiconductors

## 国際水準の研究環境と研究エコシステムの実現

- 伝統的講座制の改革、フラットで機動的な研究体制の確立
- 人事、処遇、評価、キャリアパス等に関する制度改革
- 基盤的予算、研究支援、コアファシリティ等の拡充
- 初期・中堅研究者(EMCR)のキャリアマネジメント、独立支援
- 研究を支える専門人材の拡充と戦略的処遇の実現 など

## 研究大学にふさわしい教育改革

- 国際的視座での課題解決を重視した学部改革
- ディシプリンを横断する大学院改革
- 博士課程学生の拡大と経済支援の強化
- 研究人材の初期キャリアマネジメントの強化
- 全学を俯瞰する一元的な教育ガバナンスの確立 など

研究

教育

## 戦略的研究ポートフォリオマネジメントの確立

- 戦略性と多様性の高度な両立
- 国際プレゼンスの抜本的向上
- 研究セキュリティ、インテグリティの確立
- 社会実装への橋渡し、BD・IP支援の強化
- 研究費の獲得強化、財源の多様化 など

経営の高度化

- 民間的経営手法の導入
- 経営人材の登用(CFO等)
- 戦略的投資と成長を可能にするシステム改革

## 新たな潮流の先導、新市場の開拓

- 「18歳」「対面」「国内」からの脱却
- 海外を含め、戦略的な学生リクルートの展開
- 社会人向けリスキリング、リカレント教育の拡大
- 成長戦略としてのマイクロクレデンシャルの展開
- 教育系ファンディングの獲得強化、財源の多様化 など

経営と連動する仕組み  
への政策的支援が重要

社会連携  
特に産学共創

## 産学共創の拡大と高度化

- 重点戦略分野の設定と支援の拡大・重点化
- 「共同研究」を超える仕組みの展開(「共創研究所制度」等)
- 戦略的プライシング、収益モデルの確立(「知的貢献費制度」等)
- 知財マネジメントの高度化、投資対効果に立脚した国際連携の強化
- 産学共創を支える専門人材集団の拡充と戦略的処遇の実現 など

## スタートアップの創出と成長の加速

- 学生・研究者向けアントレプレナーシップ教育の強化
- ギャップファンドをはじめとする事業性検証支援の拡大
- 投資の高度化(大学直接出資、大学VC出資、外部連携等)
- 機関を超えた支援の拡大(DEEP & DIVERSE戦略)
- 大学と都市エコシステムのコ・デザイン など

## 多様なアクターが共創するプラットフォーム事業の展開

- 民間投資を呼び込む先端研究ファシリティの戦略的整備
- サイエンスパーク事業等への投資と事業成長の実現
- 大学子会社、共同出資会社、多様な事業法人の戦略的活用 など

参考資料

# 国際卓越研究大学の取り組み

2026年 2月 16日

東北大学 理事・副学長(企画戦略総括)・プロボスト・CDO

青木 孝文



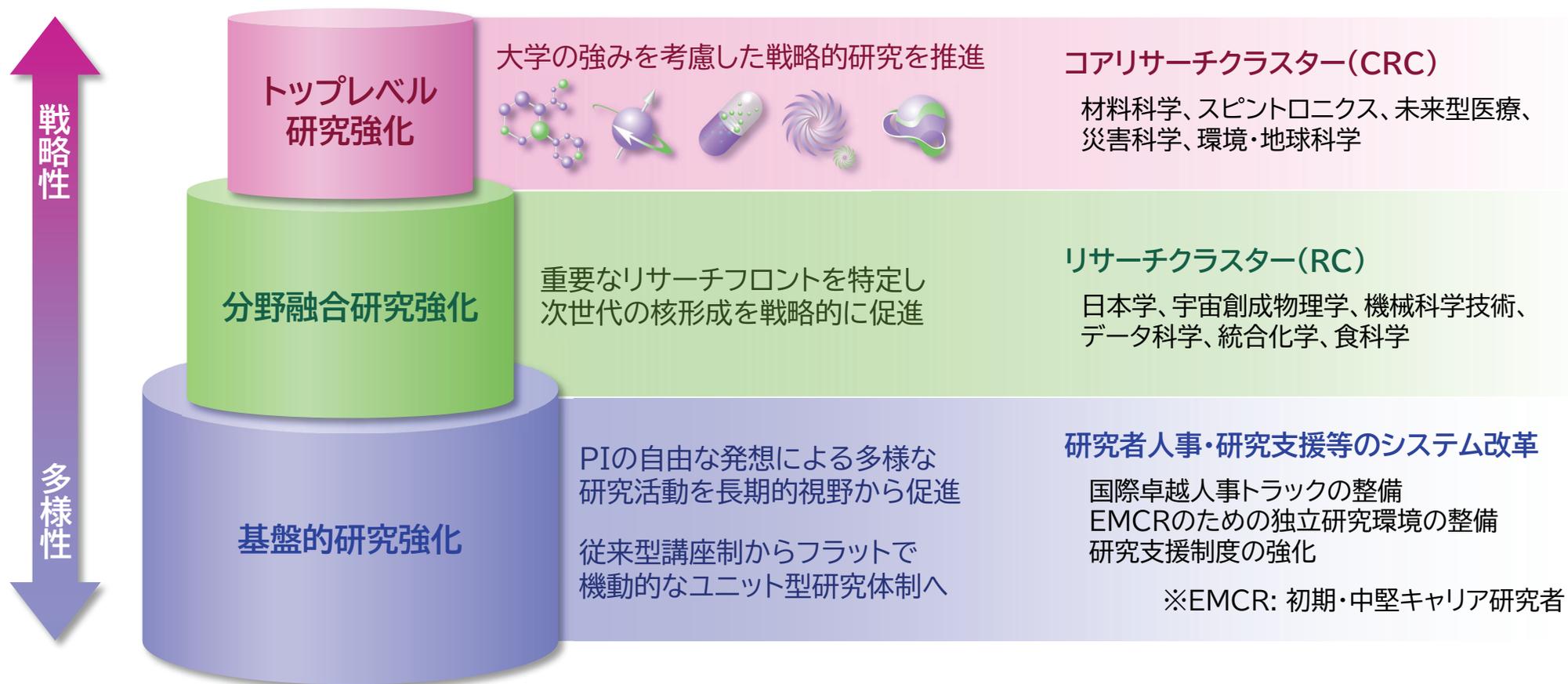
| Commitments(公約)   | Goals(目標)と重点KPIs   | Strategies(戦略)  |
|---|--|---|
| <p><b>I . Commitment for Impact</b><br/>未来を変革する社会価値の創造</p> <p>東北大学は、世界的に卓越した研究成果をもとに社会価値の創造を先導する開かれたプラットフォームである。我々は、東日本大震災からの復興への貢献を通じ、多様なステークホルダーとともに、社会的使命を共有し、その自覚を強固なものとした。東北大学は、研究の卓越性と多様性を力として、固定観念にとらわれずに挑戦を続け、未来を変革する社会価値の創造を行う。</p>        | <p><b>A Research Excellence</b><br/>国際的に卓越した研究エコシステム(学術的インパクト)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 論文数</li> <li>● Top10%論文数</li> <li>● Top10%論文割合</li> <li>● 若手研究者Top10%論文数</li> <li>● 若手研究者Top10%論文割合</li> </ul> <p><b>B Impactful Research &amp; Innovation</b><br/>世界に変化をもたらす研究展開(社会的インパクト)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間企業等からの研究資金等受入額</li> <li>● 産学共創拠点設置件数</li> <li>● 大学発スタートアップ数</li> <li>● 知的財産権等収入</li> <li>● 産学共著論文数</li> </ul> | <p><b>I-A-1</b> 骨太の研究戦略に基づく卓越性の追求</p> <p><b>I-A-2</b> 独自の三階層研究力強化パッケージ</p> <p><b>I-A-3</b> 活力ある新たな研究体制</p> <hr/> <p><b>I-B-1</b> 世界を動かす知識行動プラットフォーム</p> <p><b>I-B-2</b> 投資を呼び込むSTIプラットフォーム</p> <p><b>I-B-3</b> イノベーションを加速する共創機能強化</p>   |
| <p><b>II . Commitment for Talent</b><br/>多彩な才能を開花させ未来を拓く</p> <p>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。</p> | <p><b>A Campus for Aspiring Minds</b><br/>世界の研究者を惹きつける研究環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国人研究者比率</li> <li>● 女性研究者比率</li> <li>● PI研究ユニット数</li> <li>● PI対象教員とスタッフの比率</li> <li>● 国際対応力のあるスタッフ比率</li> </ul> <p><b>B Gateway to New Venture</b><br/>世界に挑戦する学びの創造</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 留学生比率</li> <li>● 博士課程学生の修了時までの国際経験割合</li> <li>● 博士課程学生への平均経済支援額</li> <li>● 博士課程学生数</li> <li>● 博士号取得者数</li> </ul>                            | <p><b>II-A-1</b> 魅力ある研究者キャリアパスと処遇</p> <p><b>II-A-2</b> 経営スタッフの高度化と役割の拡大</p> <p><b>II-A-3</b> 世界水準の挑戦を支える多様性キャンパス</p> <hr/> <p><b>II-B-1</b> 大学院から広がるキャリアマネジメント</p> <p><b>II-B-2</b> 国際性・開放性を基軸とする大学院変革</p> <p><b>II-B-3</b> 研究大学にふさわしい学部変革</p>                                    |
| <p><b>III . Commitment for Change</b><br/>変革と挑戦を加速するガバナンス</p> <p>東北大学は、卓越性と成長と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。</p>   | <p><b>A Full-Scale Global Readiness</b><br/>全方位の国際化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国人研究者比率</li> <li>● 国際対応力のあるスタッフ比率</li> <li>● 留学生比率</li> <li>● 博士課程学生の修了時までの国際経験割合</li> <li>● 執行部の外国人比率</li> </ul> <p><b>B Responsive &amp; Responsible Governance</b><br/>機動的で責任ある経営とガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自己収入比率</li> <li>● 事業規模</li> <li>● 独自基金造成状況</li> <li>● 法人戦略財源の規模</li> <li>● 執行部の外国人比率</li> </ul>                            | <p><b>III-A-1</b> 包括的国際化の推進</p> <p><b>III-A-2</b> 頭脳循環のためのグローバルリンケージ</p> <p><b>III-A-3</b> 世界と共創する国際拠点形成</p> <hr/> <p><b>III-B-1</b> 事業成長の新潮流に挑戦する経営</p> <p><b>III-B-2</b> 知識経営体のためのガバナンス進化</p> <p><b>III-B-3</b> 活力を高め成長を促す組織マネジメント</p> <p><b>III-B-4</b> 多彩な才能の活躍を支える協働システム</p> |



**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)



## 国際卓越人事トラックの全学展開(2025年6月6日記者会見)

今後5年間で500名程度の採用を想定

【現状】 253名の人事計画が承認・うち133名が正式内定済み

|     |              |                        |
|-----|--------------|------------------------|
| 類型1 | 国際卓越研究者      | 卓越した業績を有するPIをヘッドハンティング |
| 類型2 | 次世代研究者(EMCR) | 高倍率の国際公募等によるテニュアトラックPI |

## 材料科学



ナノテラス(新たなPPP事業モデル)

ものづくり・環境・エネルギー・食品・農業・医療等への横断的波及

## スピントロニクス



半導体テクノロジー共創体

半導体産業競争力の強化  
グリーンな未来への貢献

## 災害科学



グローバルアジェンダへ

災害科学国際研究所

総合知に基づく地球規模課題の解決  
レジリエントな社会の創造

## ライフサイエンス



東北メディカル・メガバンク

データ駆動による  
未来型医療・ヘルスケアの開拓

## 人文社会科学



34大学  
支倉リーグ

統合日本学

AI共生社会

新しい日本学研究の展開  
国際価値共創

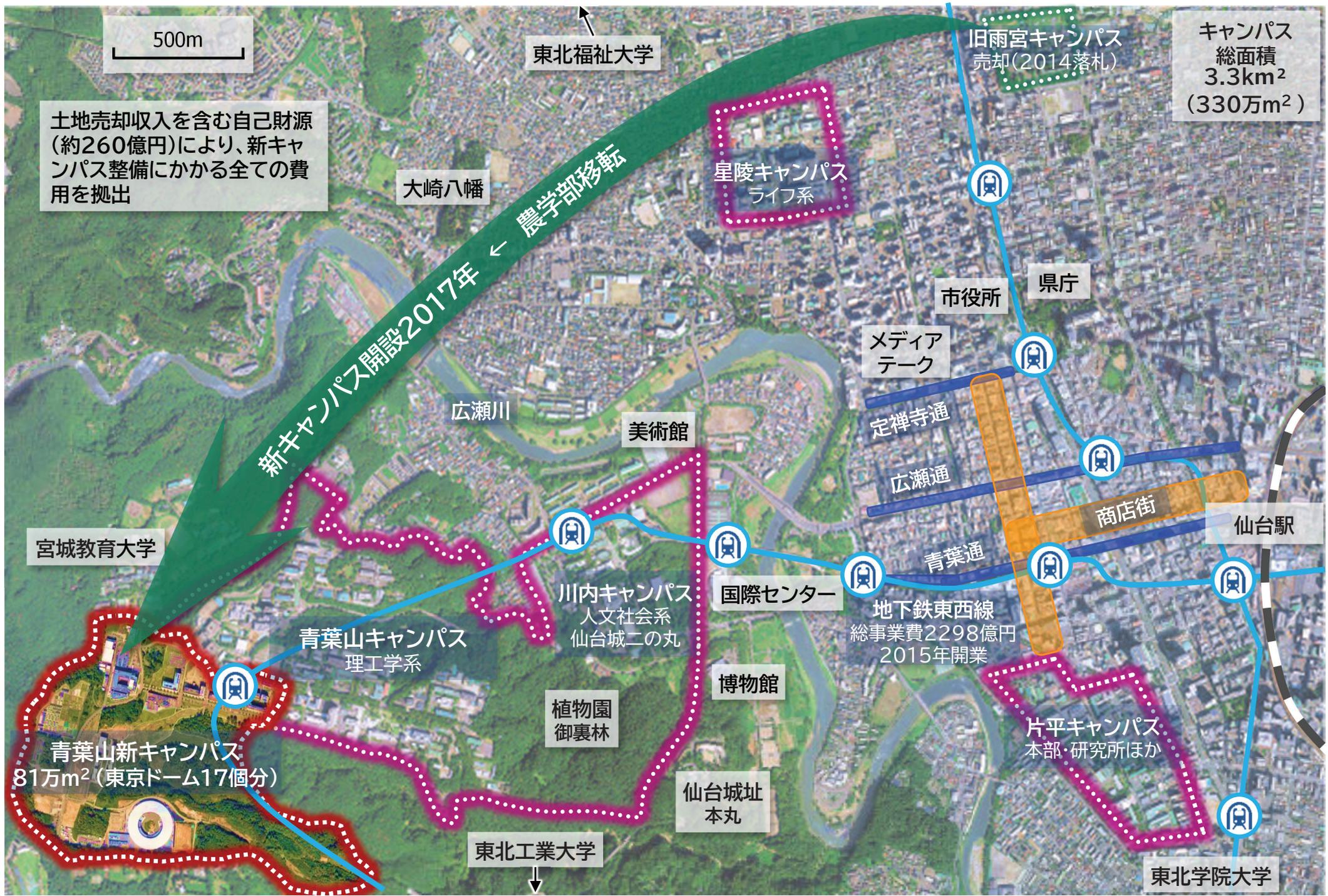
科学技術イノベーション

持続可能社会

人類のウェルビーイング

広大なキャンパスを活用した拠点形成が東北大学の強み

世界に開かれた社会価値創造プラットフォームとしての大学へ



## 本学独自のサイエンスパーク事業を展開

- ・ 多彩なアクターが参画し、社会価値を生み出すイノベーションエコシステムを創造
- ・ 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)

## 世界最先端フラグシップファシリティを戦略的に整備

- ・ DX連携を通して比類ないスーパーファシリティネットワークを構築(民間投資も活用)

## 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



### スパコン AOBА-1.5

- ・ ベクトル型世界1位 22.5Pflop/s
- ・ SINET等を介して共創を促進

### 3GeV高輝度放射光施設 ナノテラス

- ・ ナノスケール現象を可視化する巨大な顕微鏡
- ・ 建設段階から民間投資を呼び込む世界でも類のない整備方式
- ・ 出資意向は企業・大学・研究機関等約150件

### 量子科学技術研究開発機構(QST)

【地域パートナー】

(一財)光科学イノベーションセンター、宮城県、仙台市、東北大学、東経連

100 Gbps × 2

2028年竣工

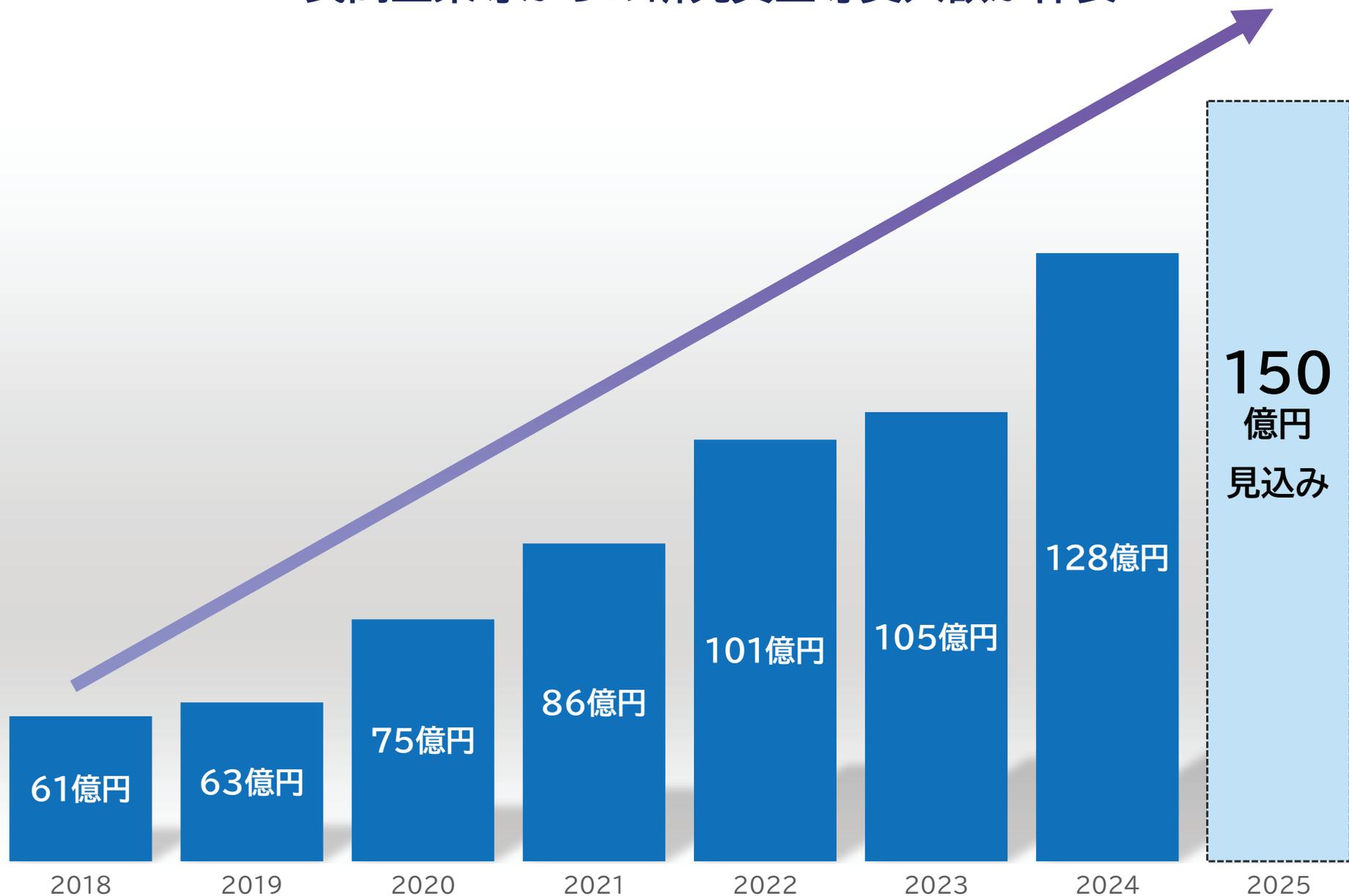
### 多様な整備手法・運営手法を活用

- ・ 新営2棟が稼働(2024年4月)
- ・ さらに大学債等による施設整備を予定

サイエンスパーク 4万m<sup>2</sup>



共創研究所制度の創設等の様々な取組により  
民間企業等からの研究資金等受入額が伸長



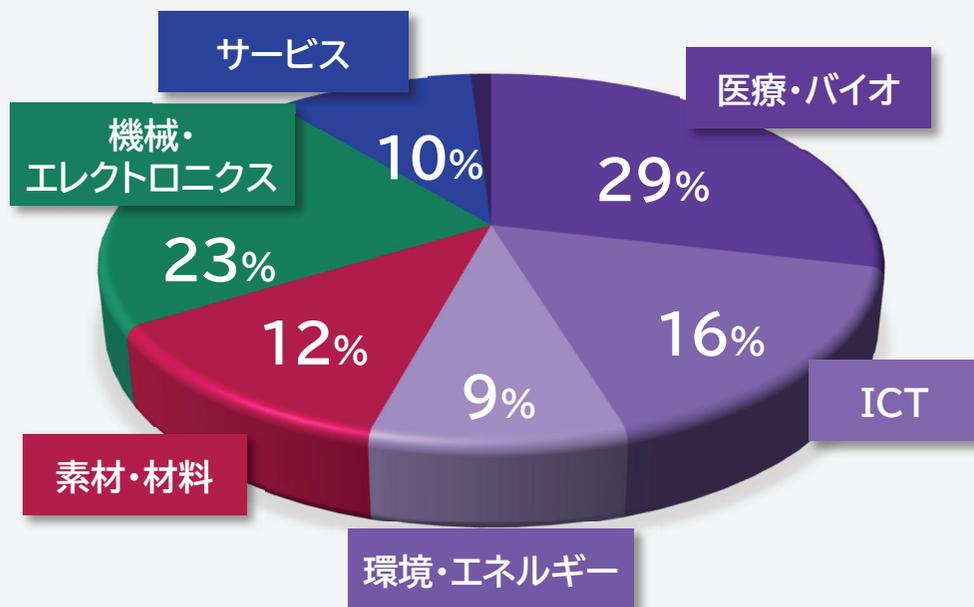
## 東北大学発スタートアップ数

**236社** (2024年度)速報値  
 全国トップクラスの創出数

## 国内未上場ユニコーン

▶ 株式会社クリーンプラネット  
 (新水素エネルギーの実用化研究)

### 業種別分布割合



東北大学の強みである材料、機械、エレクトロニクス等ものづくりはもとより、医療、バイオ、環境、エネルギー、情報通信、サービス等の多様なスタートアップが創出

### IPO: 6件

|                    |                                       |
|--------------------|---------------------------------------|
| クリングルファーマ株式会社      | 2020年12月28日東証マザーズ                     |
| 株式会社レナサイエンス        | 2021年9月24日東証マザーズ                      |
| サスメド株式会社           | 2021年12月24日東証マザーズ                     |
| ティムス株式会社           | 2022年11月22日東証グロース                     |
| 株式会社ispace         | 2023年4月12日東証グロース                      |
| ピクシーダストテクノロジーズ株式会社 | 2023年8月1日米NASDAQ<br>(2024年11月15日上場廃止) |

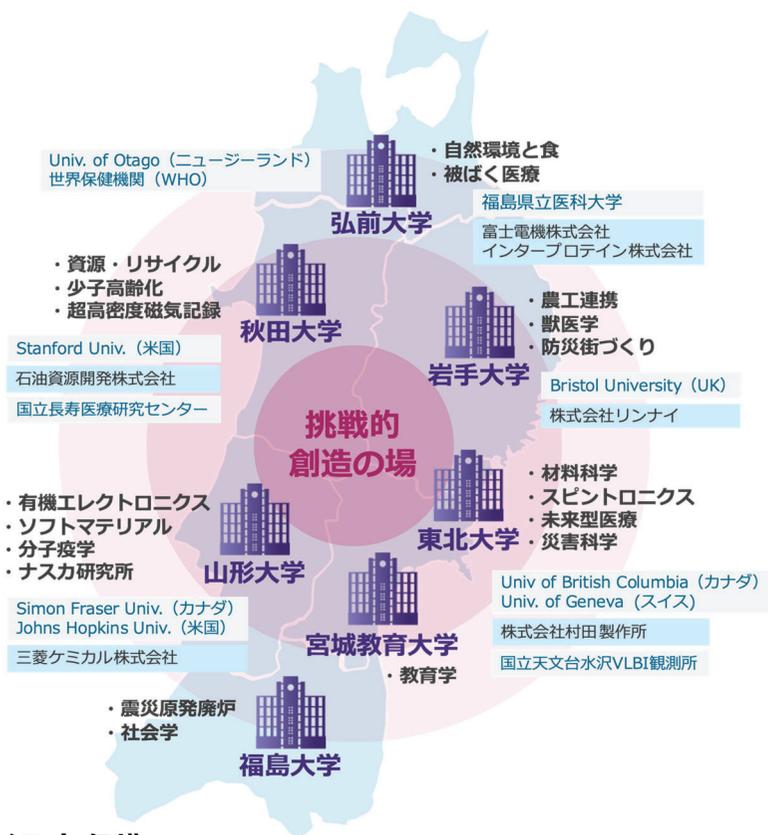
### M&A: 3件

|                |             |
|----------------|-------------|
| 株式会社フोटニックラティス | 2020年11月16日 |
| 株式会社スーパーナノデザイン | 2023年1月31日  |
| 株式会社エピグノ       | 2025年7月1日   |

## 学際融合グローバル研究者育成 東北イニシアティブ(TI-FRIS)

### 東北初の地域全体をカバーする研究者育成 プログラムを構築

(文部科学省「世界で活躍できる研究者戦略育成事業」2020年～)



## みちのくアカデミア発スタート アップ共創プラットフォーム

### エコシステムのテーマDeep&Diverse

#### 秋田県

- 秋田大学
- 秋田県立大学
- 国際教養大学
- 秋田工業高等専門学校

#### 山形県

- 山形大学
- 東北芸術工科大学
- 鶴岡工業高等専門学校

#### 新潟県

- 新潟大学
- 長岡技術科学大学
- 長岡工業高等専門学校

#### 青森県

- 弘前大学
- 八戸工業高等専門学校

#### 岩手県

- 岩手大学
- 岩手県立大学
- 岩手医科大学
- 一関工業高等専門学校

#### 宮城県

- 東北大学 (主幹校)
- 宮城大学
- 東北学院大学
- 仙台高等専門学校

#### 福島県

- 福島大学
- 会津大学
- 福島県立医科大学
- 福島工業高等専門学校

共同機関: 25校(8国立大学・6公立大学・4私立大学・7高専)

### 《取組事例》

#### 「TI-FRIS/FRISリトリート」

- TI-FRISフェロー・参画大学研究者・関係者の交流
- 東北地方で年1回、2日間開催(参加者約60名)
- 令和6年度には盛岡市近郊での開催(岩手大学の協力)

JSTスタートアップ・エコシステム  
共創プログラム採択

2023年度～2027年度

JST-START  
形成支援事業採択

2022年度～2026年度

## 次世代を担うグローバル人材と産業の融合

地球規模の課題解決

新事業・スタートアップの創出

### ZERO INSTITUTE

イノベーションプラットフォーム

- スポンサー企業群
- 全プロジェクトへアクセスが可能
  - 卓越したシーズの探索、研究力の強化
  - 有望なDeep-tech分野の潮流の把握
  - タイムリーな投資の実行

40社以上  
2028年度目標



- グローバルに活躍する若手研究者  
Visiting Scholar(客員教員)
- 日本での活動の「入口」としての機能
  - 社会実装のプロジェクト化
  - スタートアップ創業の支援

100名規模  
2028年度目標

学際融合研究を推進し新たな産業を創出

奨学金および  
メンタリング等



学部・研究科、研究所、  
大学コアファシリティ、  
大学VC、子会社 他

全体責任者



遠山 毅  
東北大学 理事(産学連携担当)  
産学連携機構長

インスティテュート長



羽生 貴弘  
東北大学 教授  
電気通信研究所 前所長  
システム・ソフトウェア研究部門  
新概念VLSIシステム研究室



Philanthropist  
副インスティテュート長

渡邊 拓  
東北大学 客員教授  
(一財)ZERO Foundation 代表理事  
HERO Impact Capital  
General Partner



# 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

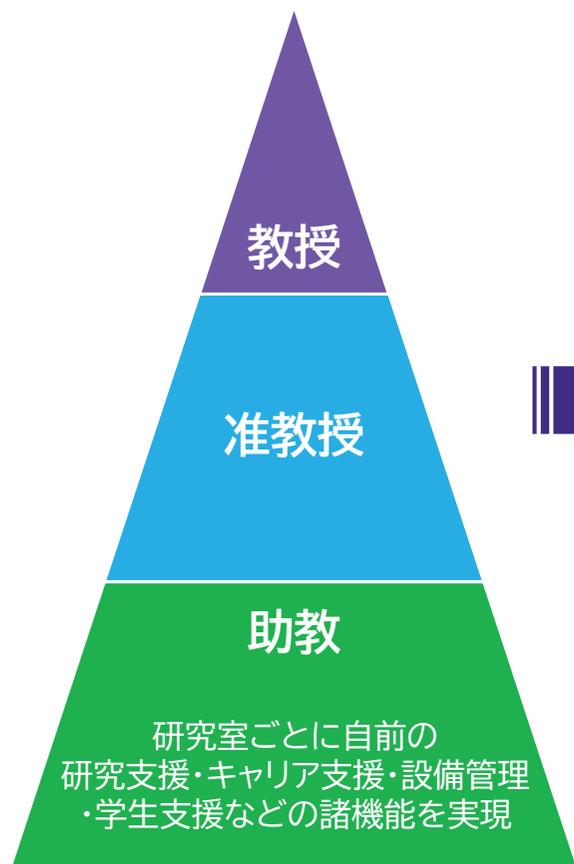
### **B**

**Gateway to New Venture**

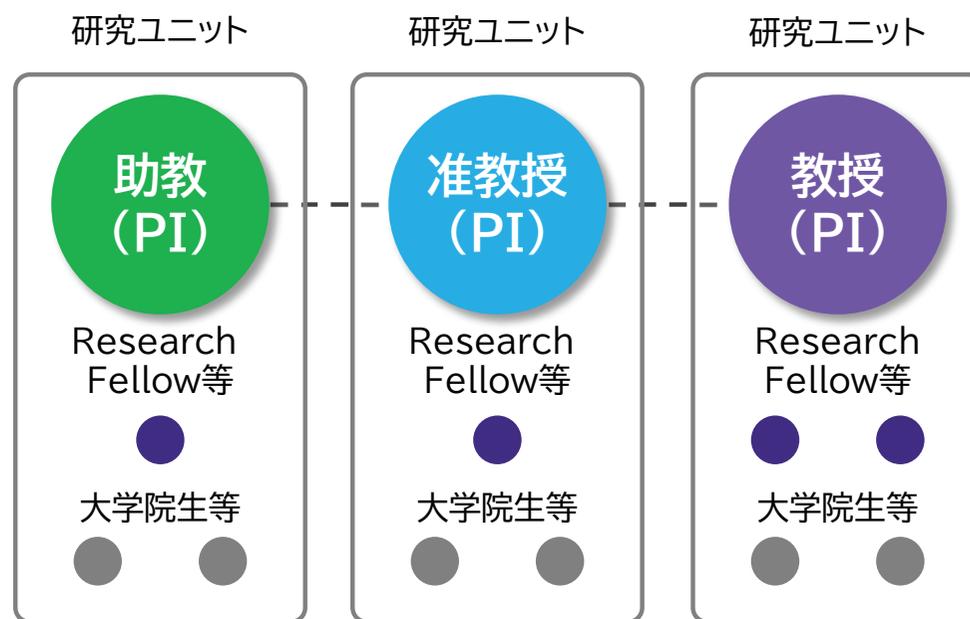
世界に挑戦する学びの創造

- 若手研究者が早期に研究ユニット主宰者(PI)として独立し、独自の自由な発想に基づく野心的な研究に挑戦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、初期・中堅キャリア研究者(EMCR)の独立を促進

## 従来型講座制



## フラットな研究体制



- 基盤的経費をユニット単位で措置  
パフォーマンスに応じてメリハリのある配分を実施
- 研究設備・機器を共通のコアファシリティとして提供  
従来、研究室が担ってきた研究インフラの整備・運用を共通化
- 多様な支援スタッフによるサポートを提供  
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拡充

研究リソース  
の共通化

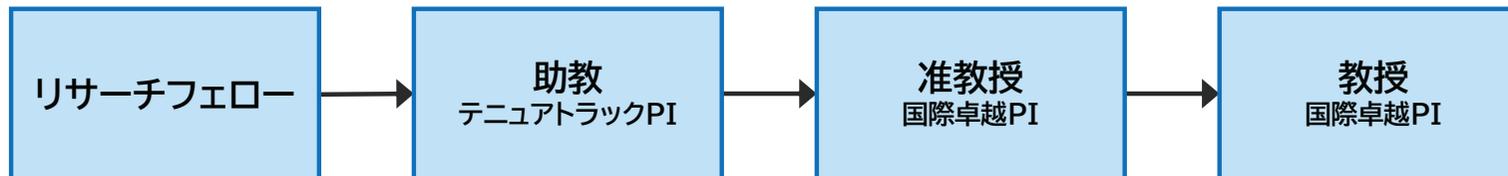
## 今後5年間で約500名を採用予定【総額 約300億円】

- ✓ 卓越PIに対して国際競争力ある雇用条件や研究環境を提供
- ✓ 海外の研究者にとって魅力あるテニュアトラック制度を運用
- ✓ 若手研究者もPIとして早期に独立し研究ユニットを指揮



2025年度計画

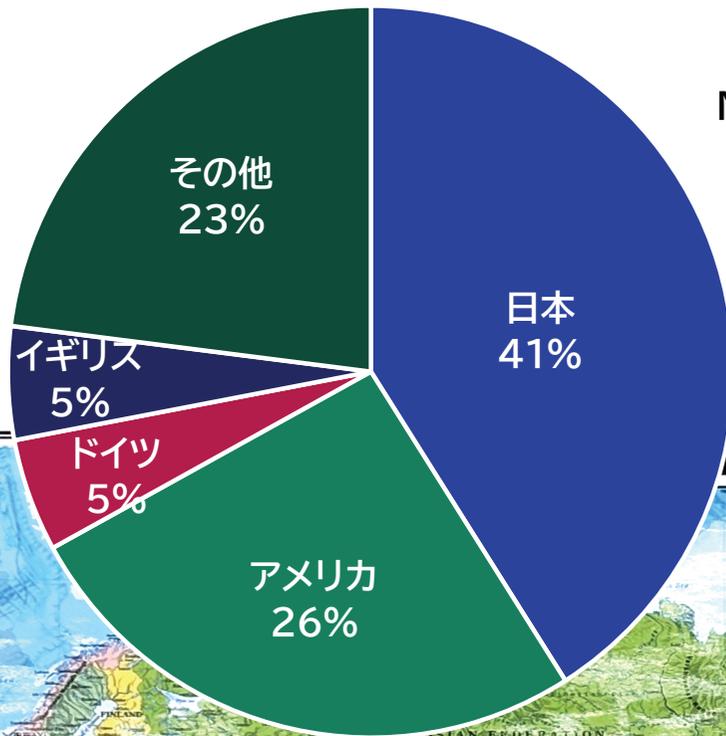
国際卓越人事トラック 総計100名(約22億円)／年



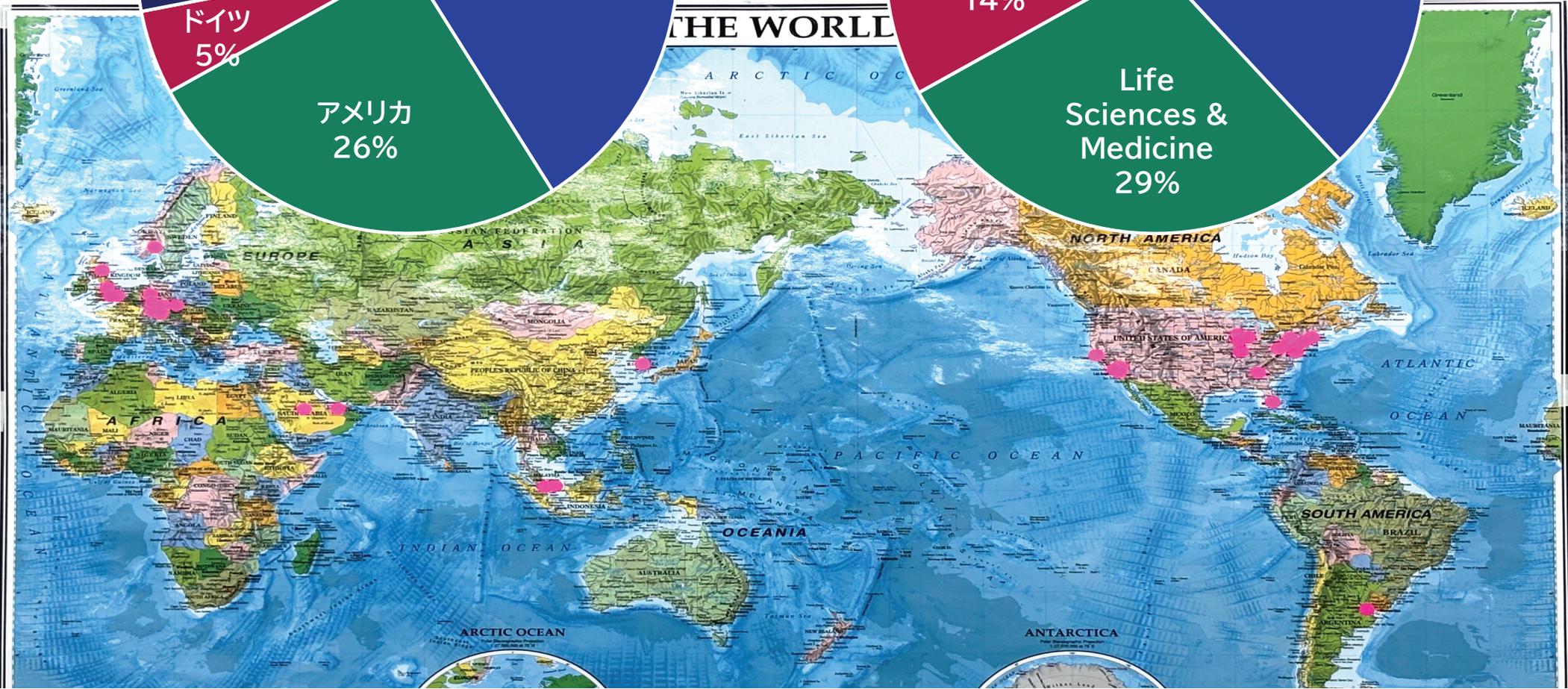
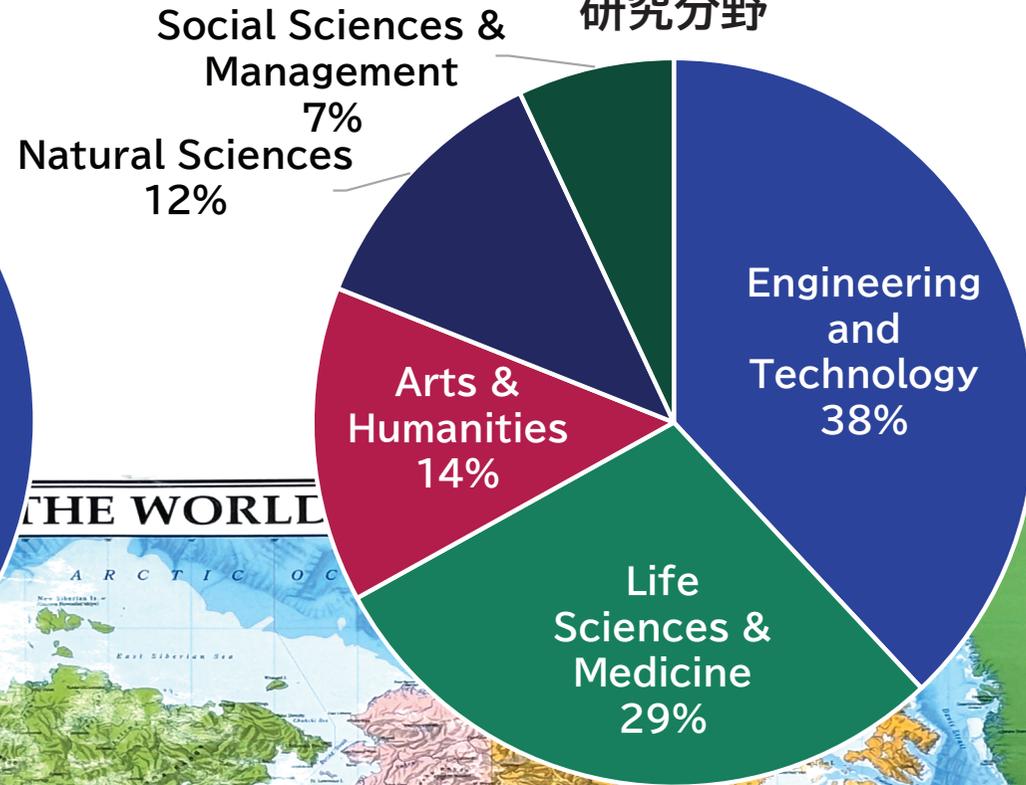
テニュア審査

HCM (Human Capital Management)室が  
研究者人事を一元管理

### 採用前所属機関国籍



### 研究分野



## 若手研究者に独立研究環境を提供

# 50名が世界トップレベルの学際研究に挑戦

- 分野を限定しない国際公募  
(競争率10倍以上)
- 独立した研究環境(若手PI)
- テニユアトラック制度
- 年間最大250万円の支援
- 国際頭脳循環、共用設備

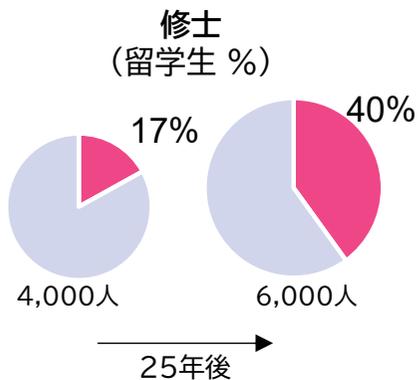


## 若手研究者の活躍が際立つ大学



## トップクラスのフィジシャン・サイエンティストを育成





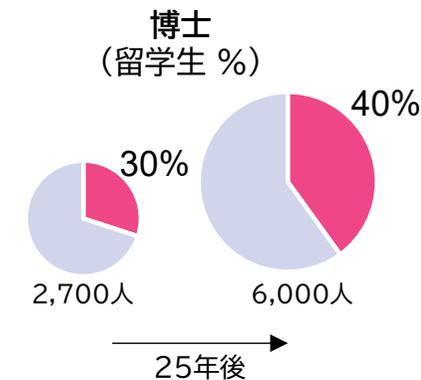
**高等大学院 ~ 大学院を統括**

**国際性・開放性を基軸とする大学院変革**

- 国際共同大学院(現在10プログラム)などの横断型学位プログラムを全面展開
- 海外大学等での国際経験を必須化(8%→100%)

**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)、研究者として処遇
- 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)

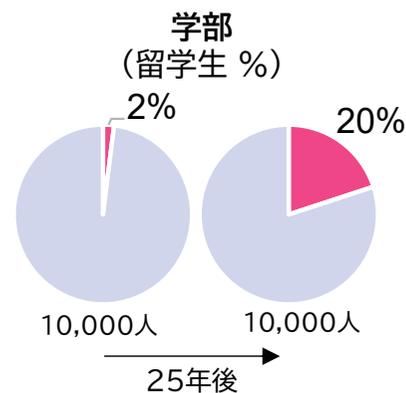


**ゲートウェイカレッジ ~ 徹底した国際共修環境**

**世界へ、そして未来へのゲートウェイ**

留学生2,000名と国内学生6,000名の国際共修環境を提供

- Immersion - 多様な文化と世界の知に浸る英語で学ぶ国際共修体験
- Inquiry - 全学の知を結集した環境で主体的に問う学び
- Innovation - 知的探究を深め挑戦を創造へつなぐ力を修得



**アドミッション機構**

**全ての入学者選抜を統括、教員を入試業務から解放**

○総合型選抜へ段階移行(現在AO入試30%超) ○海外を含め、戦略的な学生リクルートの展開





# 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

