

平成21年3月28日（土）に、文京キャンパスにおいて、平成20年度定時評議員会が開催され、「平成21年度学校法人拓殖大学事業計画・予算案」が審議され、原案通り承認されました。

平成21年度の事業計画及び予算の概要は、次のとおりです。

## I. 事業計画

### ◆平成21年度事業計画策定について

#### はじめに

平成20年9月25日開催の「平成20年度第3回理事会」において、平成21年度事業計画策定に関する件が承認されました。承認された内容は、「平成21年度法人運営の基本方針について」および「平成21年度法人としての重点施策事項」となっております。これらの基本方針等を受け、平成21年度事業計画策定の具体的な方向性及び予算編成における基本的事項が「平成21年度の事業計画・予算策定にあたり」にて示されました。予算編成にあたっては、各事業における教育・研究の充実と経営との融合を図るとともに、既存事業の見直し、費用対効果の妥当性・適切性など多岐にわたり検証しました。

また、長期にわたる大学文京キャンパス整備事業の推進、八王子キャンパスの学習環境・学生生活環境の整備充実、学生募集対応、既存の施設設備の維持・改善等を優先的に実行し、大学経営を取り巻く厳しい財政状況を鑑み経常費については引き続き節減の姿勢を堅持しゼロシーリングを目途に策定しました。具体的な事業内容は、後述の「平成21年度事業概要」に示すとおりです。

#### 1. 平成21年度法人運営の基本方針について（理事長）

アメリカのサブプライムローン問題に端を発した国際経済の変調と、世界的なエネルギー・食糧問題が我が国の経済と国民生活に大きな影響を与えているが、正にグローバル化の象徴的な現象として展望の開けぬまま、混沌とした状況を呈している。翻って、近年の私立大学を取り巻く環境の激変は、大学全入時代の到来による大学間競争の激化とそれによる大学淘汰への流れが強く危惧されてきたが、日本私立学校振興・共済事業団の発表によると、平成20年度の入学者動向において、定員割れの大学が47.1%と5割近くとなり、短期大学に至っては67.5%となるなど、過去最悪の状況となった。そして、既に経営破綻に陥った大学も出現するに至り、学校法人経営の危機はますます深刻さを加速している。そのような環境の中にあって大学の学生募集力の低下、財政状況の悪化、経営の破綻という最悪のシナリオを回避するためには、真剣に改革・改善に取り組まない限り、大学存続の基本ともいべき学生の募集・確保が困難になることは言うまでもない。

このように一層厳しさを増す大学社会にあって、本学ではこれまでも種々の改革・改善に取り組んできたが、この歩みをより一層ダイナミック且つ迅速に進めることが急務である。そして「社会の負託に応えられない大学は淘汰を避けられない」と言われているように、時代のニーズ・トレンドに迅速に対応できる教学システムを創出し、『個性豊かで魅力ある拓殖大学』を再構築することにより本学の社会的評価を高め、その存在価値を揺るぎなきものにしていかなければならないことは言うまでもない。今こそ大学社会が迎えたこの未曾有のピンチを、本学の生々発展へと繋げるための絶好のチャンスとして捉えていかなければならない。大学の改革・改善あるいはリストラクチャリングを具現化する際に、大局を見ずに議論にのみ終始するという危機感の希薄さは、大学発展の大きな阻害要因ともなる。

本学では先般、大学基準協会による認証評価を受け「大学基準適合」の認定を得たが、今後ともこの評価と助言を真摯に受け止め、役員をはじめ教職員がそれぞれの立場と役割において改善への努力を傾注していかなければならない。平成12年に本学は創立100周年という大きな節目を迎えたが、それから早くも10年を迎えようとしている。『拓殖大学ルネサンス』の一環である文京キャンパス整備事業第1ステージも無事終了し、第2ステージに着手する年となる。一方、本学にとっての本当の意味での“ルネサンス”とは、建学の精神に回帰した教育理念、教学システムに基づく「個性豊かな魅力ある人間育成」にある。換言すれば、地の塩となって行動する『拓大ブランド』の創出であろう。

このためにも、法人経営に責任を持つ理事会のガバナンス機能をより明確且つ強化するとともに、諸施策の意志決定に至るプロセスにおいて、経営・教学・事務局三者の意思疎通のもと、一致協力してこの難局に勝ち残る決意を改めて共有したい。

大学改革に残された時間は残り少ない。私大のおかれている危機的状況下にあつて、この数年が将来を決する大事な岐路になることは言うまでもない。

役員・教職員にあつては、一丸となつて当面する諸課題の解決に向けて機動力を發揮し、ダイナミック且つドラスチックに取り組んで行くことが、法人の輝かしい未来を切り開く最強の鍵となるものと確信する次第である。

## 2. 平成21年度 法人としての重点施策事項

「平成21年度 法人運営の基本方針について」に基づき、特に次の事項を重点施策として掲げ、事業・業務遂行の柱とする。

### (1) キャンパス整備事業の推進

『拓殖大学ルネサンス事業』の中核である文京キャンパス整備事業は、“21世紀に向けた拓殖大学の一大戦略拠点づくり”として位置づけられている。第1ステージの新教室棟（C館）が完成し、本年4月から学生の新たな学舎となつて供用開始となつた。

現在、第2ステージの実施設計及び行政関係との事前相談等を進めているが、特に学生生活の快適さを確保するための諸施設や、教員研究室の充実をコンセプトとしており、来春2月頃の着工を目途に鋭意業務を進めているところである。この完遂のためには、教職員はもとより本学に関係する方々と一致協力して整備事業の推進に努めるものである。

また、開設後30年を経過した八王子キャンパスの学習環境及び学生生活環境の整備充実に努める。

### (2) 教学の改革・改善

激化する大学間競争において生き残るためには、受験生・高等学校・父母・企業等のステークホルダーから「選ばれる大学」であらねばならない。そのためには、学生に対して質の高い最良の教育を行い、より多くの付加価値を付けた個性豊かで有為な人材として社会に送り出していく必要がある。

そのためには、本学がこれまで培ってきた建学の精神に根ざした“国際大学”としての特性が、一層輝きを發揮するように、教学全般にわたる改革・改善を続けていくことが必要である。そして、常に時代の流れと学生・社会のニーズを的確に捉え、これに基づく諸施策の具現化に向けて努力を傾注していく必要がある。

特に下記の事項について、引き続き改善的な取り組みを行うものとする。

- ①学部・学科等の抜本的なあり方を検討し、早期に成案を得る。また、常にカリキュラム等を見直し、適正な配置を行う。
- ②大学院の募集力をより高めるために、抜本的な改善を図る。
- ③学生の大学で学ぶ目的の多様化と、深刻化する学力の低下傾向に対応するためのきめの細かい体制・システムを構築する。
- ④研究・教育活動の活性化に繋がる効果的な支援・助成システムを構築する。また公的資金の助成等においては競争的原理が導入されていることから、高い研究力等が展開できるような環境を整える。
- ⑤「国際大学」を標榜するに相応しい留学生の受け入れをより一層推進する。そのためには、留学生募集のための海外拠点造りや、受け入れ体制の充実を図る。また、海外留学・研修制度の抜本的な見直しを行い、学生が総合的な“国際力”を身に付けることができるように努める。

⑥大学基準協会による認証評価を受けて、今後とも自己点検・評価を厳格に行い、その成果を教学等の充実に資するものとする。

### (3) 学生募集戦略を中心に据えた広報活動の充実・強化

「全入時代に選ばれる大学」になるためには、本学の認知度・知名度をより高め、社会的評価の向上に繋がるような有効かつ適切な入試広報・大学広報を積極的に展開する。中でも学生募集戦略に立った日常的な広報活動の一層の強化・充実を引き続き図る。

なお、ステークホルダーに対する広報誌・ホームページ等を活用しての情報提供・開示をより積極的に展開し、本学に対する理解と支援を得るための取り組みをさらに強化する。

### (4) 学生支援・学生サービス体制の充実・強化

学生の大学生生活満足度を高めることは、活気ある、元気な大学の創出に繋がる。学生が豊かなキャンパスライフを送ることができるように、また“面倒見の良い大学”として学生に対する支援体制のより一層の充実・強化を図る。そのためには、教学（教員）との十分なる連携のもと、特に下記事項について特段の展開が望まれる。

- ①大学における「入口」である入試・学生募集と併せて重要なのが、「出口」にあたる就職・キャリア形成のための支援体制の強化・充実である。「就職」は日々の教育成果の集大成であり、教員と就職部との連携による展開が不可欠である。カリキュラム等との連動による総合的な学生のキャリア教育・サポート体制の強化により一層努める。
- ②学生が快適な大学生生活を送るためにも、学習支援・生活相談など種々の支援・助成体制の更なる充実を図る。
- ③学生の心身両面での成長発展を期して展開される体育の振興・強化および文化活動などの課外活動の一層の充実に図る。特にスポーツ振興支援の推進に努める。

### (5) 北海道短期大学について

更に深刻さを増す私立の短期大学においては、既に定員割れが常態化し経営困難な大学が現出しつつある。法人としてもこの厳しい状況を直視し、北海道短期大学設置の原点と地域の特性を踏まえ、法人を挙げてその再生、打開策を講じているところである。

この改革・改善の基軸となるのが学生募集力の向上であり、そのためには学生のニーズをはじめ、受験生、高等学校、地域環境等についての確かつ多角的な状況を把握し対応する必要がある。また、自己完結型の改革から脱却し、大学各学部との連携による諸施策を視野に再建に向けての改革努力を進める。

北海道短期大学では先般、短期大学基準協会による認証評価を受けたが、今後とも自己点検・評価を厳格に行い、その成果を教学等の充実に資するものとする。なお、諸施策の具現化に際して最も重要なことは財政基盤の確立であり、収支均衡や有効活用に十分配慮されなければならない。

### (6) 第一高等学校について

高等学校を取り巻く環境もまた少子化現象等の影響を受け、楽観できない厳しい状況下であり、私立高校も生き残りをかけた改革・改善への取り組みが余儀なくされている。

一高においては、これまで種々の改革・改善の取り組みにより成果を上げてきている。しかしながら、高等学校間競争がより厳しくなることでもあり、今後とも安定した入学者確保のためにも、学校運営体制の整備と更なる教育内容の充実に取り組んでいく必要がある。特に、附属高等学校としての高大連携をより一層進めていくとともに、地域の環境・特性をより生かすよう十分に配慮した施策を

実施する。また、自己点検・自己評価及び教師の教育力向上を図るため、教職員の研修制度をより充実する。

一高は本年、開学60周年という節目の年を迎えたが、これを機に一層の発展を期待するものである。

### (7) 財政基盤の安定化

法人経営において不可欠なのが財政基盤の充実・安定である。しかしながら大学を取り巻く状況は、学生確保の困難、私学助成の減少傾向、そして硬直した大学財政構造からくる改善の困難さなどにより、大学財政は脆弱性を増しつつある。

特に、大学経費の最大費目である人件費、教育研究経費の確保、増加する施設整備関係費用などが大学財政に重くのしかかっている。限られた原資を有効に活用するためにも、既存の諸制度・システム・業務など全般にわたり効率化を進めるとともに、「費用対効果」を十分に考慮し、経費支出の効率化をモットーに経営にあたるものとする。

今後とも法人としては、将来にわたり揺るぎなき拓殖大学を構築するためにも、安定した財政基盤の維持・確立になお一層の努力を傾注するものとする。

### (8) 法人運営のガバナンス機能

私学の経営環境がますます厳しさを増すなか、法人経営にあたり最も重要なことは、経営と教学及び事務局が一体不離の関係のもと、法人経営に責任を持つ理事長及び理事会が有効に機能するためのガバナンス力をより強化し発揮することである。そのためにも教職員がそれぞれの役割分担において、その意志決定の迅速化と実行力のある学内体制の再構築を図り、また、これらを推進するための教学関係を始めとした諸規程等の見直し・整備を引き続き行うものとする。

(文中における「本学」とは、設置校全てを含む)

## 3. 平成21年度の事業計画・予算策定にあたり(事務局長)

平成21年度の事業計画・予算策定にあたり、「平成21年度法人運営の基本方針について」および「平成21年度法人としての重点施策事項」を十分に斟酌し、その作業にあたっていただきたい。

特にその中でも触れられているように、今日の私立大学の置かれている状況下であって、日常的な改革・改善への取り組みの積み重ねが生き残るための処方箋であると強調されています。そのためにも教職員が本当に危機感をもってことに当たらなければならないことを十分認識する必要があります。“危機感”には学生募集状況や財政状況などの事象的なものもあるが、今本学に一番必要なものは、本当に危機意識を持ち得ているか否かの問題です。事業計画の立案、予算策定にあたっては、予算の多くを占める日常的な事業・業務に対して如何に「危機的意識」を持って取り組むのかということになるのではないかと思います。

文京キャンパス整備事業という一大事業や、キャンパスの充実、そして何よりも教育環境の整備の促進というなかで、厳しい財政状況が続いていますが、引き続き「費用対効果」に配慮しながら策定作業を行っていただきたい。なお、経常経費については、平成20年度の当初予算額内(ゼロシーリング)にて策定をしてください。

## ◆平成21年度事業概要

平成21年度の主な事業は、次のとおりとなっています。

### 文京キャンパス整備事業の推進

- ・第2ステージ建築工事等  
文京キャンパス整備事業第2ステージA館の一部・B館の解体等、A館改修・増築および西棟設備工事着手金、その他
- ・その他 \*上記には継続事業を含む

### 教育・研究支援関連

- ・国際教育会館の環境整備
- ・文京キャンパス事務系システム機器の更新等
- ・成績評価分布表システムの構築
- ・教育・研究等業績一覧システム、成績・履修システムカスタマイズ
- ・講義要項・教員紹介Webシステム開発
- ・教育GP関連事業（遠隔授業用設備）
- ・国際学部テレビモニター・プロジェクター等の更新
- ・第1体育館トレーニング機器更新
- ・八王子キャンパスD館CALL設備更新等
- ・工学部機器更新および施設整備
- ・第1体育館教室改修
- ・「留学生30万人計画」現地調査
- ・国際学部カナダ短期語学研修新設
- ・ネットワーク回線の増強と安定化
- ・地方政治行政研究科運営費および図書等
- ・大学院情報言語系教室PC更新
- ・大学院修士論文のマイクロフィッシュ化（年次）
- ・前年度、八王子キャンパスに完成した統合学習支援施設（ログハウス）の運営
- ・その他

(継続事業) 「ベストティーチャー賞」、FD（ファカルティ・ディベロプメント・「授業評価」等）、教育GP補助金対象事業、政経学部アカデミックスキル、C館マルチメディア設備、個人・共同研究助成、国内外学会参加、受託研究・奨学寄付金受入、マレーシア日本語教育、拓殖大学後藤新平・新渡戸稲造記念「国際協力・国際理解賞コンクール」、「拓殖大学オープンカレッジ」、産学連携研究センター運営（諏訪工業メッセ等）、子供理科（ものづくり）教室、大学院インドネシア政府リンケージプログラム、韓国・台湾提携校 Semester制学生受入、海外提携校交換留学生受入、その他

## 学生支援関連

- ・就職支援性格適性診断（MB T I）の導入
  - ・「桂太郎塾」開講
  - ・留学生別科奨学金制度新設
  - ・海外交換留学奨学金制度新設
  - ・八王子キャンパス関連  
通学路および学内道路整備  
学生ホールリニューアル工事、建物バリアフリーおよびトイレウォシュレット化工事  
扶桑寮保守等、学生交流会館会議練習棟映像・音響機器等更新、馬術部馬房新築工事、  
陸上競技場・ラグビー場メンテナンス工事・箱根セミナーハウス改修等
  - ・拓殖大学北海道研修所運営
  - ・その他
- (継続事業) 政経学部「英語ポキャビル賞」、TOEFL・TOEIC Test賞、商学部会計教育センター運営、学習支援室e-Educationシステム、工学部学習支援センター運営、各学部新入生ガイドブック、八王子キャンパス通学路線バス利用者負担軽減、キャンパスイルミネーション設置、各学部海外研修プログラム、就職NEWS発行、就職支援講座・合宿セミナー・企業合同セミナー、インターンシップ、就職エントリー試験受験対策講座、私費外国人留学生奨学金、拓殖大学後援会奨学金、学部・大学院その他奨学金、研究所奨学論文奨学金、災害（地震）対応マニュアル、農学アドバイザー、チャーターバス利用制度、箱根セミナーハウス運営、厚生施設利用補助、定期健康診断、救急法・応急処置講習会、関東地区学生生活連絡協議会幹事校、学生生活懇談会（全国10ヶ所）、学生実態調査、学生センター白書、キャンパスだより発行、日本語弁論大会、オリエンテーションキャンプ、体育強化部支援、体育特別指導員、その他

## 研究所・図書館関連

- ・地方政治行政研究所・附属地方政治センター運営
  - ・図書館専門図書等の充実および外国新聞データベースの拡大
  - ・図書館地下書庫の整備
  - ・その他
- (継続事業) 研究助成、受託研究受入、研究会、公開講座（経営経理研究所「簿記講座」、ITパスポート試験受験対策講座、国際講座・アジア塾・開発教育ファシリテータ・高校生のためのアジアの言語と文化・海外事情研究所公開講座・イスラーム研究所公開講演会および研究会・新日本学・日本語教師養成講座・外国語講座・シンポジウム等）、各研究所紀要発刊、図書館旧外地関係資料データベース化、ポスターコレクション収集保存等、その他

## その他の施設・設備関連

- ・文京キャンパス  
C館空調設備自動制御保守等
  - ・八王子キャンパス  
防災備蓄品倉庫の増設および防災設備の改修、国際交流会館ボイラー設備の更新、空調設備の更新（年次計画）、工学部棟外壁改修工事等、法面災害復旧工事
  - ・その他
- (継続事業) 新校舎C館教室機材保守

## 設置校・その他

### ・大 学

学生募集ポータルサイトバナー広告、インターネット出願システムの構築、ホームページの更新、新聞雑誌広告の強化、駅看板の増設、国際協力学研究科パンフレットのリニューアル、大学院台湾現地入学試験の実施、公開講座「オープンカレッジ」の拡大、(財)文京アカデミー共催「大学教員が語る地球の歩き方」の開講、本学主催「心の健康講座」・「中高年のための海外生活講座」・「パソコン講座」等の公開講座の開講、インドネシア日本語文化交流サマーセミナーの実施、創立110周年記念関連事業、政経学部60周年・国際学部10周年記念事業、防災対応（教職員）マニュアル、その他

(継続事業) 古紙リサイクル封筒作成、コンビニエンスストアトータル広報、指定校対象説明会開催、保護者向けパンフレット作成、オープンキャンパス、日本留学フェア、韓国・台湾・インドネシア事務所運営、メンタルヘルスカウンセリング委託、拓殖大学ルネサンス事業募金活動、百年史編纂（通史、資料集）、拓殖大学杯サッカー・バレーボール大会、地球温暖化対策技術支援業務委託、その他

### ・北海道短期大学

地域振興特別奨学金制度（深川市補助事業）、私費外国人留学生特別奨学生制度の強化、花園芸コースの設置、農場駐車場整備、広報活動の重点化、その他

(継続事業) 奨学金制度（在学生・社会人・外国人留学生・私費外国人留学生等）、深川市助成金（社会人学生・公開講座）、北海道農業研究センター・道立農業試験場受託研究、農業セミナー、保育セミナー、海外研修派遣、中国現地入学試験（北京・黒竜江省）、オープンキャンパス、大学間ネットワーク、フラワー装飾技能士・レクリエーションインストラクター取得等の支援、フラワーアレンジメント実習、野菜・花卉園芸実習等、カナダ研修派遣、ホームヘルパー養成研修、キャリアアップ講座（パソコン検定）、自宅通学者支援、スポーツ・レクリエーションコース、ミュージカル公演、海外研修派遣、無料スクールバスの運行、その他

### ・第一高等学校

学籍LANの運営、生徒指導管理室ソフト開発、家庭科教材更新、吹奏楽部楽器更新、経理システム運用、その他

(継続事業) 奨学金制度、特進コース奨学生、海外語学研修、留学生受け入れ（ベトナム）、サテライト講座、入試説明会、校外説明会、その他