

平成22年3月27日（土）に、文京キャンパスにおいて、平成21年度定時評議員会が開催され、「平成22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22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22年度事業計画策定について

はじめに

平成21年9月24日開催の「平成21年度第3回理事会」において、平成22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22年度法人運営の基本方針について」および「平成22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22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22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22年度事業概要」に示すとおりです。

1. 平成22年度法人運営の基本方針について（理事長）

昨年来の世界的規模による国際経済の大変調は、我が国の経済と国民生活にも大きな影響を与え、正にグローバル化の象徴的な現象として、明日への展望も開けぬまま混沌とした状況が現在もなお続いている。

また、私立大学を取り巻く環境も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いよいよ現実問題として顕在化してきた。日本私立学校振興・共済事業団によると、平成21年度の入学者動向における定員割れの状況は、大学が46.5%とほぼ横ばいではあったが、短期大学に至っては更に悪化し69.1%と最悪の状況となった。また、学生確保ができずに経営破綻に陥り学生募集を停止した大学が5校となり、まさに淘汰される大学が出現するに至り、学校法人の経営はますます深刻さを増している。

このような状況下、学生募集力の低下、財政状況の悪化、そして経営破綻という最悪の事態を回避するためにも、間断のない改革・改善への取り組みが必要である。「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、所謂『選ばれる大学』であり続けなければ、これからの熾烈な競争の時代に生き残り、更に生成発展を続けることは出来ない。そのためには、常に時代のニーズやトレンドを的確に捉えた教学システムを創出し、『個性豊かで魅力ある拓殖大学』を構築することが必要であり、それにより本学の社会的評価を高め、存在価値を揺るぎなきものにしなければならないことは言うまでもない。

本学では、これまでも改革・改善への取り組みを精力的に行ってきた。大学にあっては教学全体に関する種々の枠組みづくりを始め、幾つかの学部における改善的施策の具現化が進んでいる。また、北海道短期大学では、一面大学との連携を模索しつつ、厳しい短期大学の状況を克服するための抜本的且つ具体的な施策への着実な取り組みが始まっている。第一高等学校においては諸改善策が結実しつつあり、生徒募集力の強化と質の向上に成果をあげている。何れにせよこれらの歩みをよりダイナミックに、かつ迅速に、そして継続的に推し進めることが急務である。

“21世紀に向けた拓殖大学の一大戦略拠点づくり”と位置づけている文京キャンパス再開発整備事業を中核とする『拓大ルネサンス計画』への取り組みも未だ道半ばであるが、中でも本学が教育機関として、建学の精神を基調にした教学システムに基づく「個性豊かな魅力ある人材の育成」に邁進することが最も重要な課題である。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

あり、この大学社会が迎えた未曾有のピンチを、本学生成発展へ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。そのためにも大学の改革・改善への具現化に際しては、全教職員が危機意識を共有し不退転の決意をもって全学一丸となって取り組んでいかなければならない。そして、どんなに完成度の高い施策・システムであっても、実際にそれを動かすのが教職員一人一人の高い意識と前向きな取り組み姿勢であることを肝に銘じ、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。

私立大学の置かれているこの危機的状況下にあつて、将来展望を切り開き、本学百年の揺るぎなき基盤を再構築するためにはこの数年が勝敗を決する大事な時であり、それだけに一時の停滞も許されない。このためにも法人経営において責任と権限を持つ理事会のガバナンス機能を更に強化するとともに、諸施策の意志決定に至るプロセスにおいては、経営・教学・事務局の意思疎通のもと、一致協力してこの難局に対応する決意を改めて共有したい。そして、これらの具現化こそ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。

これらの基本方針に基づく重点的な施策事項は、次の通りである。

2. 平成22年度 法人としての重点施策事項

「平成22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、第1ステージの教室棟（C館）が平成20年4月より供用開始となった。現在、第2ステージである研究室及び学生の福利厚生施設となる西棟（仮称）の建設に関わる関連工事と、本館（A館）の耐震・改修工事及びその増築施設建設に関わる工事等が鋭意進行中である。平成22年度には第2ステージの整備事業が本格化するが、教職員はもとより本学に関係する方々と一致協力して同整備事業の推進に邁進する。また、引き続き八王子キャンパスの学習環境及び学生生活環境の整備にも努める。

(2) 教学の改革・改善

ますます激化する大学間競争に勝ち抜くためには、本学がこれまで培ってきた建学の精神に基づく『教育』が一層輝きを増すように、教学全般にわたる改革・改善を間断なく続けていくことが必要である。そしてそれは、教える側の論理で進めるのではなく、学生の視点はもとより、社会的ニーズを的確に捉えることにより、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」であり続けるものでなければならない。そのためには、学生に対して質の高い教育を行い、より多くの付加価値を付けた個性豊かで志の高い有為な人材を社会に送り出していく責務がある。

特に下記の事項について、引き続き積極的な取り組みを行う。

- ① 学生教育の充実・・・学生の目的意識が多様化かつ複雑化するとともに、深刻化する学力の低下傾向が懸念されるが、これに対応するための極め細かな体制・システムを構築する。
- ② 学部教育の充実・・・これまで各学部において改善への取り組みが行われているが、引き続き学部・学科などのあり方をはじめカリキュラム等を抜本的に見直す。特に大学教育の質の保証の観点から、「学士力の確保」や「教育力の向上」を図るためにも教養教育科目や専門科目を含めた教育システムの具体的な変革への取り組みを行う。
- ③ 大学院の充実・・・大学としての総合力を高めるためには、大学院教育の質の確保と募集力をより強化することが必須であり、大学院全体としての整合性を図りつつ、各研究科の抜本的な改革・改善を早急に行う。
- ④ 教育研究活動の充実・・・教育研究活動等に対する外部助成等においては、近年ますます競争的原理が導入されていることから、高い研究力や特色ある教育活動等が展開できるような環境を整える。

⑤「国際大学」としての諸施策の充実・・・「国際大学」を標榜するに相応しい留学生の教育・支援体制、学生留学制度、国際交流活動等の一層の充実を図る。特にそのために留学生募集のための海外拠点体制づくりや、留学生受け入れ体制の整備を引き続き行う。

また、海外留学・研修制度の抜本的な見直しを行い、より特色ある留学制度を構築する。

⑥教学全般に関わる改善の取り組み・・・大学基準協会による認証評価を受けての諸改革・改善に向けて作業を引き続き推進する。

(3) 学生募集力の強化・充実と広報活動

入学志願者の増減は、大学経営にとって重大な影響をもたらす。それは単に財政的なものばかりではなく、大学に学ぶ志の高い学生の確保の観点からも、大学として総力を挙げて取り組む重要事項である。そのためには、入試制度においては受験生・高等学校等の意識・動向から乖離したものにならないように、的確な制度・システムを構築する。

また、学生募集活動にとって何よりも重要なことは、「学生の満足度」を高めることであり、これは入試制度と並び受験生の大学選択のバロメーターともなる。「学生満足度」とは、教育に対する満足度や就職・課外活動・福利厚生施設等に対する満足度である。故にこれらが総合力となって機能することにより本学の認知度・知名度がより高まる。

これらの観点に立って社会的評価の向上に繋がるような有効且つ適切な入試広報・大学広報を引き続き積極的に展開する。また、ステークホルダーに対してもより一層の理解と支援を得るための積極的な広報活動を展開する。

(4) 学生支援・教育環境整備の強化・充実

学生の大学生生活満足度を高めるために不可欠なものは、学生が豊かなキャンパスライフを送るうえで、「面倒見の良い大学」としての支援体制が充分であるか否かが重要である。そのためには、教学(教員)とのより密接な連携のもと、下記事項について重点的な展開を行う。

①大学における“学びの集大成”が「就職」であるという観点から、直接学生教育にあたる教員と就職部との連携のもと、大学教育の中により機能的に連動するように明確に位置づけを行い、実効力のあるキャリア教育やサポート体制をより一層推進する。

②学生が実り多い大学生生活を送るための学習支援・生活相談体制の更なる充実を図る。また、学生の心身両面での成長発展を期して展開されるスポーツの振興・強化および文化活動などの課外活動の一層の充実を図る。

(5) 北海道短期大学について

私立の短期大学の現状はさらに深刻であり、定員割れが常態化し経営困難な状態に陥っている大学も少なくない。法人はこの厳しい状況を直視し、北海道短期大学設置の原点に立ち返り、地域の特性も十分に考慮して、大学の持てる人的・物的資源を最大限に生かすために、挙げてその再生と発展に取り組んでいるところである。

大学定員を満たすためには学生募集力を向上させることが必要であるが、その前提として何よりも教育内容等、本短期大学自体が受験生を引きつける魅力を持っていないなければならない。この観点から、政経学部の「環境配慮型CSR対応教育プログラム」への遠隔授業提供などでの協力、国際学部からの長期農業研修生の受入れ等、各学部との連携を強めており、今後はこれを一層深化させる計画である。また現在、農業・観光・環境・地域振興・保育等に重点を置いて学科の再編成とカリキュラム見直しの作業を進めている。これらの改革の成果を逐次現出させることによって定員の充足を図り、収支均衡を実現させたい。このような施策をもって北海道短期大学の財政基盤の安定化を図り、再興から発展への道筋を確保する。

(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長期にわたる少子化現象等の影響を受け、厳しい状況下にある。さらに公立高校の実質無償化政策による私立離れは、より厳しい局面を迎えることになる。まさに私立高等学校は生き残りをかけた教育改革・改善への取り組みが必須となった。

第一高等学校においては、これまでの改革・改善の取り組みを継続するとともに、これをより強化していくものである。そして、教育の質を高め、「拓一」としてのブランド力をもって安定した入学者確保に努める。

そのためには「授業力の向上」と「こころの教育」を一層推進することである。更に授業評価や、生徒及び保護者からのアンケートと自己点検・自己評価の活用や、教員の資質向上のための研修会への参加等の促進を図る。また、新入生オリエンテーションキャンプの実施、修学旅行の地域選択制の導入等により、生徒同士及び生徒と教員との絆を深め、強い相互信頼関係のもと建学の精神と教育方針が浸透した人間教育により、生徒の「生きる力（活力）」と「思いやりの心（慈愛の精神）」を養うものとする。

また、高大連携においては、生徒の大学行事への積極的参加と拓殖大学に進学した一高出身学生への指導を行うことにより、拓大一高出身者としての自覚と誇りを持たせ、在学生への強烈なメッセージとしたい。

(7) 財政基盤の安定化

私立大学が永続的にその使命を果たしていくために不可欠なことは言うまでもなく財政基盤の充実・安定である。しかしながら私大を取り巻く状況は、学生確保の困難、私学助成の減少傾向という問題に加え、大学における経常経費の中で大きな比率を占めるのが人件費や重要費目の教育研究経費であるという硬直した大学財政構造であるため、大学財政は脆弱性を増しつつある。

そのためにも限られた原資の有効活用が何より必要であり、事業・業務など全般にわたり「費用対効果」を厳格に見直し、かつ経費支出にあたっては節減に努めるなど、安定した財政基盤の維持・確立におも一層の努力を傾注するものとする。

なお、予算編成の基礎となる入学者数については、法人の設定した各設置校の「予算編成に関わる入学者数」によるものとする。

(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、経営と教学と事務局が一体不離の関係のもとに目的遂行に邁進することである。そのためにも法人経営に権限と責任を持つ理事長及び理事会がガバナンス力をより有効に機能するための諸整備を行う。

また、大学運営に関して、意志決定の迅速化と具現化するための学内体制・システムの構築を図るとともに、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を引き続き行う。

(文中における「本学」とは、設置校全体を含む)

3. 平成22年度の事業計画・予算策定にあたり（事務局長）

平成22年度の事業計画・予算策定にあたり、その指針となる「平成22年度法人運営の基本方針について」・「重点施策事項」が、9月24日開催の理事会において承認されましたので、これに則り予算編成の作業を行って下さい。

理事長の基本方針にも示されていますが、現在私立大学は激化する「大学間競争」に勝ち残ることができるか否かという厳しい状況下であり、このことは本学にとっても決して“対岸の火事”ではありません。徒に危機感を煽るものではないが、職員各位にはこの私大の厳しい状況を共有し、知恵と力を出し合ってこの状況を克服するという強い意識が必要です。

つきましては、平成22年度の事業計画・予算策定の作業に際し、上記の観点を踏まえ、慣例・前例を排し、これまでの各事業や業務について目的が達成されているか、成果が上がっているか、など点検・評価を行った上で予算編成を行っていただきたい。そしてその際には、経費節減に十分配慮するとともに、以下の事項に留意してもらいたい。

記

(1) 「重点施策事項」は、大学運営にかかる基本方針をより具体的に記したものであり、従来のような予算立ての項目としてのものではない。

しかしながら、重点施策事項にあつて、具現化することにより起死回生になり得るとと思われる取り組み（事業等）については、積極的に立案すること。

(2) 継続事業（経常経費）の予算策定に際し、平成21年度新たに開始した事業（平成21年度重点施策事業）で平成22年度も引き続き実施する事業については、平成21年度当初予算額の3%減にて策定し、それ以外は平成21年度当初予算額内ゼロシーリングにて策定すること。

◆平成22年度事業概要

平成22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

A館改修・増築工事、西棟建築工事、什器備品、事務室等引越関係経費、埋蔵文化財本調査、建築工事設計監理、その他

教育・研究支援関連

- ・工学部国際エンジニアコース設置に伴うコーディネート料
 - ・文京C館6階小教室視聴覚設備設置
 - ・文部科学省補助事業「国際学部：文系学生のグローバル農業人材育成」事業
 - ・地方政治行政研究科ゼミ・学会出張旅費および修士論文抄録集印刷等
 - ・言語教育研究科視聴覚機器・パソコン等更新
 - ・大学院シラバスシステム構築
 - ・八王子A館AV教室機器更新
 - ・八王子A館CALL教室用ソフトウェア購入
 - ・学務システム（履修・試験・成績システム）改修
 - ・八王子体育館バスケットゴール台購入及びバスケットコートライン・エリア変更工事
 - ・八王子体育管理A棟改修
 - ・工学部実験装置「サーボティーチャー」購入
 - ・工学部組み込みシステムコース設置に伴う実験機器（プラットフォーム）購入
 - ・工学部棟4階撮影室設備改修
 - ・国際学部出席システム更新
 - ・留学生別科成績管理システムソフトウェアサポート
 - ・八王子文系PC教室パソコン更新
 - ・八王子A館電算課分室統合工事
 - ・八王子管理研究棟無線LAN設置
 - ・教研LAN用各種サーバ更新
- (継続事業) 「ベストティーチャー賞」、FD（ファカルティ・ディベロップメント・「授業評価」等）、文部科学省補助事業「政経学部：環境配慮型CSR対応教育プログラム」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、地方政治行政研究科運営費および図書等、韓国・台湾提携校 Semester 受託留学生受入、海外提携校交換留学生受入、その他

学生支援関連

- ・学生チャレンジ企画支援
 - ・創立110周年メモリアル入学支援奨学金
 - ・国際協力学研究科リンケージプログラム研修旅行・修了パーティ実施
 - ・証明書発行機更新
 - ・政経学部自己探求プログラム実施
 - ・文部科学省補助事業「eポートフォリオを活用したキャリア力養成プログラム」事業
 - ・北海道研修所（旧深川農業高校）校地・校舎等取得
 - ・北海道研修所環境整備
 - ・箱根セミナーハウス環境整備
 - ・学生食堂厨房機器更新
 - ・扶桑寮食堂厨房・駐輪場改修、食堂テーブル等更新
 - ・学生寮地デジ対応テレビ購入
 - ・学生駐車場区画線塗り替え・車止め補修工事
 - ・外国人留学生への日本語補習講座開設
 - ・高円寺留学生寮借り上げ
 - ・工学部棟、図書館トイレ改修
 - ・通学路および学内道路整備
 - ・八王子第1学生食堂改修
 - ・八王子A館廊下、第1体育館照明器具交換
 - ・八王子A館・C館出入り口のバリアフリー化
 - ・八王子第2グラウンド整備
 - ・八王子サッカー場人工芝敷設
 - ・八王子野球場観覧スタンド設置
- (継続事業)「桂太郎塾」運営費、政経学部「英語ボキャビル賞」、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、各種就職支援講座・合宿セミナー・企業合同セミナー、インターンシップ、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、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、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

- ・図書館旧外地関係資料の保存処理・デジタル化
 - ・図書館閲覧机・椅子補修
- (継続事業) 研究助成、受託研究受入、研究会、公開講座（国際講座・安全保障シンポジウム・アジア塾・開発教育ファシリテータ・イスラーム研究所講演会・新日本学・日本語教師養成講座・外国語講座等）、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

- ・国際教育会館避雷針設備工事
 - ・八王子空調設備（熱源設備、CALL教室、恩賜記念館、図書館貴重書庫、工学部棟ファンコイル）の更新
 - ・八王子A館電気室真空遮断機・D館屋外受変電設備真空遮断機更新
 - ・八王子A館屋上補修工事
- (継続事業) 文京C館教室機材保守

設置校・その他

- ・大 学
JR山手線内全駅看板広告、大学紹介TV番組企画参画、春期オープンキャンパス実施、言語教育研究科日本語教育専門誌への広告掲載、工学部紹介イベント開催、韓国釜山留学センター（釜山事務所）開設、中国学習支援センター（北京事務所）開設に係る予備調査、日本国際教育大学連合（JUCTe）学生募集事業参画、ベトナムハノイ国家大学日本語弁論大会・日本語教育ワークショップ開催、公開講座「高校生のための国際理解講座」開設、公開講座「知的好奇心講座」開設、拓殖大学創立110周年記念行事、事務用プリンタ更新、各種事務系システム（学籍、学生証発行、学費、就業、経理等）更新・改修、資産管理システム構築、事務メールサーバ等更新
(継続事業) 古紙リサイクル封筒作成、学生募集ポータルサイトバナー広告、コンビニエンスストアトータル広報、指定校対象懇談会開催、保護者向けパンフレット作成、オープンキャンパス、本学主催入試説明会、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、公開講座（高校生のためのアジアの言語と文化・大学教員が語る異国体験への誘い・韓国文化を理解しよう・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）、その他
- ・北海道短期大学
地域振興特別奨学生奨学費、身障者用エレベータ設置、パソコン実習室整備、ベストティーチャー賞創設、第3農場利活用、農学実験室業務用冷蔵庫取替、図書館木製カードケース購入、構内区画線工事、大学看板補強工事、事務室ネットワークセキュリティ対策
(継続事業) 奨学金制度（在学学生・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受託研究、公開講座（農業セミナー、ふれあいカレッジ、保育セミナー、外国語講座、ホームヘルパー養成研修）、中国現地入学試験（北京・黒竜江省）、オープンキャンパス、フラワーアレンジメント演習、野菜・花卉園芸実習、ガーデニング実習、スポーツ演習、ミュージカル公演、カナダ研修派遣、キャリアアップ講座（パソコン検定）、フラワー装飾技能士取得等の支援、自宅通学者支援、無料スクールバスの運行、ネットワーク接続料等、その他
- ・第一高等学校
新入生オリエンテーションキャンプ導入、子供安全連絡網導入、生徒アンケート集計委託、学習指導スキル研修会参加等、ブランド力強化のためホームページ制作調査、高大連携推進
(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、サテライト講座、入試説明会、校外説明会、その他