

平成23年3月26日（土）に、文京キャンパスにおいて、平成22年度定時評議員会が開催され、「平成23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23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23年度事業計画策定について

#### はじめに

平成22年9月30日開催の「平成22年度第4回理事会」において、平成23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23年度法人運営の基本方針について」および「平成23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23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23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前年度比マイナス3%を目途に策定しました。具体的な事業内容は、後述の「平成23年度事業概要」に示すとおりです。

#### 1. 平成23年度法人運営の基本方針について（理事長）

世界的規模による経済の変調は、まさにグローバル化時代の象徴的な現象として我が国の経済ばかりではなく社会にも大きな影響を与え、今なお明日への明るい展望も開けぬまま混沌とした状況が続いている。

大学社会においても少子化現象等による人口構造の変化に加え長引く経済低迷などが、私立大学にも大きな影響を及ぼしている。大学全入時代の到来から大学間競争の激化、そして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ことは、学生確保ができず学生募集を停止した大学が現出していることから伺える。一方では、今なお新設大学の増加傾向や経済不況による受験生の地元進学志向が増えるなど、入試動向にも大きく影響を及ぼすこととなり、まさに学校法人の経営環境はますます深刻さを増している。

このようにユニバーサルアクセス化が進む状況下で、「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、社会から“選ばれる大学”であり続けなければ、この熾烈な大学間競争に勝ち残り、更に生成発展を続けることは出来ない。そのためには間断のない改革・改善への取り組みが不可欠である。

法人では経営の基本方針として、

- (1) 建学の精神に立脚した社会的使命と教育理念に基づいて、個性輝く大学造りを行うことを全教職員及び本学関係者が共有する。
- (2) 学生・生徒に視点を置いた教育の展開と教学体制を強化・充実する。
- (3) 法人発展のためにステークホルダーと相互信頼関係をさらに推し進める。
- (4) 法人としての目的達成のために、より強固で健全な財政基盤を確立する。
- (5) 教学・経営の全てにわたる徹底した見直しとドラスチックな改革・改善に努める。

を掲げ、これまで教職員が一丸となり改革・改善の真摯な取り組みを行い、一定の成果をあげてきた。

この度、改めてこの経営方針を確認するとともに、その成果をより一層上げるには、常に社会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』を構築し続けることが必要であり、そのことが本学の存在価値が揺るぎなきものにするるとともに、社会的評価を高

めていくことになることは言うまでもない。

所謂、建学の精神を基調とした教育を施すことにより社会に有為な人材を育成すること、換言すれば、“地の塩”となって行動する志の高い人材を輩出することである。この教育力こそが現下の大学の置かれているピンチを、本学生成発展へ繋げるための絶好のチャンスと成し得るのである。

何れにせよ、これらの歩みは未だ道半ばである。私立大学の置かれている厳しい状況下にあって、将来展望を切り開き、本学の次なる百年への揺るぎなき基盤を再構築するためには一時の停滞も許されない。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し、諸施策の意志決定に至るプロセスにおいては、経営・教学・事務局がそれぞれの役割のもと一致協力してこの難局を乗り切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ことを確信する次第である。

(本文中における「本学」とは、法人・設置校全てを含めたものである)

## 2. 平成23年度 法人としての重点施策事項

「平成23年度法人運営の基本方針」を受けて、特に次の事項を重点施策とする。

### (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2ステージの西棟（教員研究室・学生食堂・学生ホール等）建設と本館の改修・増築工事等が、平成23年中頃の完成を目途に鋭意進行中である。引き続き、第3ステージ（図書館・教室棟等）に移るが、これは教学システムの整備・充実と不離一体で進めていくものであり、教職員はもとより本学関係者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の整備・充実に努める。

### (2) 大学の教学改革・改善

激化する大学間競争に勝ち抜くためには、本学における教育が、現代の社会や若者にとって真に魅力溢れるものでなければならない。そこで、本学がこれまで培ってきた建学の精神と教育目標に基づく『教育力』が、より一層志の高い有為な人材の育成に寄与できるように、学士課程教育の向上に向けて「アドミッション・ポリシー」、「カリキュラム・ポリシー」、「ディプロマ・ポリシー」を明確に再構築し、確実に実行していく必要がある。そして本学における「学び」が実社会において真に有為なものになるような『就業力の育成』が最重要課題である。

昨今、学生の大学に学ぶ目的意識が多様化するとともに、学力低下傾向も懸念されているが、これに対応するためには、質の高い教育と学生に視点を置いた極めの細かな指導の展開が必要である。そのためには、教学マネジメントを更に充実・強化し教学全般にわたる改革・改善を間断なく続けていかなければならない。そして受験生をはじめとするステークホルダーから「選ばれる大学」であり続けるためには、変容する時代に的確に対応する必要があり、社会から乖離したものにならないように、本学の教職員としての自覚と真摯な努力が求められる。

現在、各学部では種々の改善に取り組んでいるが、特に平成23年度は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学部教育の充実・・・各学部においては改善への取り組みを進めているが、その際には大学としての総合的な観点、大学院等との連携を十分に視野に入れ、学士課程教育の充実に向けてカリキュラム等を抜本的に見直すものとする。特に大学教育の質の保証の観点から、カリキュラム等の策定・編成にあたっては学修の系統性・順次性・年次性を明確にするとともに、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。
- ②大学院の充実・・・大学としての総合力を高めるためには、大学院教育の質を確保するとともに、学部との連携をより一層図りつつ、各研究科がより特色を発揮するように抜本的な改革・改善を早急に行う。また、学生の募集力強化に向けた取り組みを行う。
- ③研究活動の充実・・・質の高い教育を支えるのが質の高い研究活動である。そのためには学部・

大学院・研究所における研究活動の活性化と相互の連携強化が不可欠であり、このシステムを再構築する。また、教育・研究活動等に対する外部助成・補助等において、競争的原理が一層強化されていることから、高い研究力や特色ある教育活動等を展開し、科学研究費等の外部資金の獲得に努めるとともに、研究支援体制の充実を図る。

- ④「国際大学」としての諸施策の充実・・・「国際大学」を標榜する本学に相応しい留学制度、国際研修・交流活動等において一層特色のある諸制度・施策を展開する。また、外国人留学生に対する教育・支援体制の一層の充実を図るとともに、受け入れのための環境整備や、留学生募集のための海外拠点体制づくりを引き続き行う。
- ⑤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諸改革・改善の取り組みを引き続き推進するが、平成22年度に新たな基準（評価項目）が示されたこともあり、これらを踏まえて教学全般にわたる改革・改善を進める。

### **(3) 学生募集力の強化・充実に向けた取り組み**

今日の大学において重要なことは学生募集力の強化が不可欠である。そして本学に学ぶ“志”の高い受験生を確保するためには、入試制度やシステムにおいて、受験生や高等学校等の意識・動向を十分に把握し、乖離したものにならないように注意しなければならない。

この学生募集にとって重要な要因の一つが、「在学生の満足度」を高めることである。いわゆる教育（授業・カリキュラム等）に対する満足度や就職・進路支援、キャンパスライフにおける学生の満足度であり、これは受験生の大学を選択する際の大きなバロメーターともなる。本学が真に「選ばれる大学」になるためには、これらの施策を着実に且つ効果的に実行していくことが重要である。加えて大学の社会的貢献でもある種々の公開講座などの取り組みもまた重要なことであり、引き続きより特色的なプログラムを展開するとともに、これらを効果的・有効的な広報活動に結び付けていくように努める。

### **(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、学生が充実したキャンパスライフを送ることであり、“面倒見の良い大学”としての支援体制のより一層の充実である。その基本となるのが学生に対し最良の“学び”や“生活”の場を提供することである。そのためには教員と事務局とが密接な連携のもと、特に次の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”である「就職」は、学生教育にあたる教員と就職部との連携のもと、大学教育の中で系統的・一体的に展開する必要がある、『就業力の育成』を踏まえた実効性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・学生生活相談体制の更なる充実を図る。また、大学活性化の力ともなるスポーツの振興・強化に努めるとともに、文化活動などの課外活動全般にわたり充実に向けて取り組みも積極的に推進し、学生のキャンパスライフの活性化を図る。

### **(5) 北海道短期大学について**

私立の短期大学を取り巻く環境は年々厳しさを増しており、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、地域の特性に十分配慮すると共に大学の有する人的・物的資源を最大限に生かしながら、その再生と発展に取り組んでいるところである。

学生定員を満たすためには学生募集力を向上させる必要があるが、その前提として何よりも本短期大学が教育内容等において、受験生に魅力溢れるものでなければならない。この観点から、政経学部「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と「文系学生のグローバル農業人材育成」実施のための農業総合コースへの協力など、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方針である。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の見直しの作業を

進めている。これらの改革を通じ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**

高校を取り巻く環境は、一段と加速する少子化に加えて公立高校の授業料無償化など、極めて厳しい状況下にある。本校がこれまで行ってきた教育改革の改善点を検証しつつ、教育理念の原点に立ち返って、更なる改善・改革に取り組むこととしたい。生徒募集においては、本校を第一志望とする生徒の安定的確保に向け、卒業生・保護者の協力を得ながら確実な成果に繋げたい。これまで実施した授業評価や生徒アンケートの結果をもとに、さらなる自己点検・評価を進め、生徒や保護者の満足度を高める。また、教員の資質向上のために、学習指導以外の異業種を含めた多様な外部研修に参加して、学校教育の今日的課題解決へ向けた対応力を養えるよう務める。学校行事の活性化によりさらに強い教育力を発揮するために、体育祭の実施や、目的地選択制による教育旅行の実施など、フィールドワーク的な素養を反映させ、その効果が十二分に発揮できる教育環境を創出する。大学の知的財産と総合的な教育力をより活用して、大学教員による小論文講座の効果拡大と国際交流分野における語学研修制度への参加など、これまで以上に実質的な「高大連携」に取り組んでいく。

#### **(7) 財政基盤の安定化**

本学が永続的に使命を果たしていくために不可欠なものは財政基盤の安定・充実である。しかしながら私大の財政状況は、学生確保の困難や、私学助成の減少傾向という厳しい問題を抱えている。加えて大学の経常経費の中で大きな比率を占める人件費や教育研究経費は容易に削減し難いという硬直した構造であるため、帰属収支差額の悪化傾向により大学財政は脆弱性を増しつつある。安定的な大学運営のためにも財政基盤の強化充実は重要であり、事業・業務など全般にわたり「費用対効果」について厳しく見直すとともに、経費支出にあたっては極力節減に努める。なお、予算編成の基礎となる学生数は、法人の設定する「予算編成ための入学者数」に準拠する。

#### **(8) 法人運営のガバナンス機能**

大学を取り巻く環境が大きく変容する中であって、法人経営にあたり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向かって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の強化をより一層図るものである。これらが効果的に機能するために、私立学校法等の法令を基本に諸制度・諸規程・システム等の整備に努め、迅速なる意思決定と果敢な諸施策の具現化に全力を傾注するとともに、今後とも本学ステークホルダーの理解・支援を得て大学経営にあたる。

### **3. 平成23年度の事業計画策定・予算編成にあたり（事務局長）**

平成23年度の事業計画策定・予算編成にあたり、9月30日開催の理事会において基本的な指針が承認されましたので、これに則り鋭意作業に取り組んでいただきたい。

『平成23年度法人運営の基本方針について』は、理事長の当該年度の法人経営の方針・指針を示したものです。また、『重点施策事項』は、その方針を受けて特に重点的に取り組むべき事項について示したものです。「大学全入時代」・「大学間競争時代」・「大学淘汰の時代」とは単なる修飾語的な文言ではなく、受験生確保の難しさを考えただけでもその状況は理解できるもので、まさに現在ここにある危機といっても過言ではありません。

この厳しい状況を考えると、事業計画の策定・予算編成に際して、これまでの事業・業務を単にトレースするような予算編成ではなく、一つ一つの事業・業務を「費用対効果」の面から、また十分なる成果や効果を上げ得るものなのか否かを、部内・課内等で十分に話し合い、吟味・検討を加えながら予算を組んでいただきたい。

なお、厳しい財政状況が続いている状況から、引き続き全般にわたる経費節減の姿勢を堅持する必要がある。予算編成にあたり次の事項について留意されたい。

- (1) 継続事業（經常分）については、平成22年度当初予算額（平成22年度終了事業を除く）の3%減を目途に策定すること。
- (2) 各種事業・業務においては、直接・間接を問わず、『重点施策事項』について十分に配慮したものになるよう、特に入口（学生募集）と出口（就職）の強化に繋がることを念頭に置いて策定・編成すること。

## ◆平成23年度事業概要

平成23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

- ①西棟建築工事・設計監理
- ②西棟什器備品
- ③研究室・図書館書庫等引越関係経費
- ④埋蔵文化財本調査
- ⑤H館・S館解体設計監理
- ⑥第3ステージ設計監理
- ⑦D館耐震補強改修工事・設計監理
- ⑧D館什器備品
- ⑨A館・西棟建物運営維持管理経費
- ⑩その他

### 教育・研究支援関連

- ①教育・研究等業績一覧システム全面改修
- ②政経学部環境配慮型CSR対応教育プログラム関係旅費
- ③八王子A館教室AV機器更新
- ④八王子A館ゼミ教室机・椅子・ホワイトボード交換
- ⑤八王子A館PC1・2教室機器更新
- ⑥八王子A館CALL1～5教室機器更新
- ⑦八王子E館CALL教室新設
- ⑧八王子E館教室ブルーレイプレーヤー設置
- ⑨八王子D館406教室機器更新
- ⑩工学部国際エンジニアコースアメリカ提携校学費
- ⑪工学部PC室2設備更新
- ⑫工学部新カリキュラム情報実験用ソフトウェア購入
- ⑬工学部レーザー加工システム導入
- ⑭工学部ネットワーク機器更新
- ⑮国際学部北海道半年研修生科目等履修料
- ⑯教研LANサーバ更新
- ⑰教研LANセキュリティ装置（UTM等）購入
- ⑱ページセッター機能付き高速カラー印刷機購入
- ⑲八王子印刷室シュレッダー更新等

（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）、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、個人研究助成、国内外学会参加、受託研究・奨学寄付金受入、各学部海外研修プログラム、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、セメスター受託留学生受入、海外提携校交換留学生受入、日本語研修団受入、新入生情報倫理教育、入学前教育プログラム、その他

## 学生支援関連

- ①学生生活懇談会資料の全学部学生保護者への発信
- ②入学支援奨学金制度新設
- ③文部科学省補助事業「工学部：学生の努力を誘発する実践力育成プログラム」事業
- ④TOEFL-ITP試験受験料補助
- ⑤就職活動に伴う情報収集
- ⑥八王子PC教室及びオープンスペース設置用PC更新
- ⑦箱根セミナーハウス照明器具交換・客室補修工事
- ⑧北海道研修所設備関係整備及び第2農場作付け等
- ⑨八王子ビックテント内大型扇風機購入
- ⑩八王子麗澤会館90周年記念ホールスクリーン取替
- ⑪八王子屋内外体育施設付近へのAED設置
- ⑫国際交流会館客室等設備改善工事
- ⑬八王子第2学生食堂改修及び第1・第2学生食堂机椅子交換
- ⑭八王子D館トイレ改修工事
- ⑮八王子実験実習工場照明交換工事
- ⑯八王子南門進入道路整備
- ⑰八王子キャンパス内環境整備

(継続事業)「桂太郎塾」運営費、政経学部「英語ボキャビル努力賞」、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、学生チャレンジ企画支援、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、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、私費外国人留学生奨学金、外国人留学生日本語学習支援、学部・大学院その他奨学金、研究所奨学論文奨学金、チャーターバス利用制度、箱根セミナーハウス・北海道研修所運営、学生寮運営、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)、新入生実態調査、学生センター白書、日本語弁論大会、オリエンテーションキャンプ、学生によるマナー向上ウィーク支援、体育強化部支援、体育特別指導員、陸上競技部外国人留学生援助、その他

## 研究所・図書館関連

- ①図書館旧外地関係資料冊子体目録作成及び旧外地関係資料アーカイブ拡充
- ②図書館マイクロ資料室新設
- ③図書館システムサーバー移設

(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、図書館貴重図書等マイクロフィルム化、旧外地関係資料脱酸保存処理、ポスターコレクション収集保存、新聞データベース等使用料、その他

## その他の施設・設備関連

- ①八王子空調設備（熱源設備、A館ファンコイル用ドレンポンプ）更新
  - ②八王子第一体育館整備（屋上防水、放送設備更新、暗幕取替、アリーナ保護マット設置）工事
  - ③八王子電話交換機更新
  - ④八王子本受水槽内部天井面防食塗装工事
  - ⑤八王子電気設備（蓄電池設備、学生交流会館整流器、テニスコート照明灯制御盤）更新
  - ⑥八王子恩賜記念館ウッドデッキ交換工事
- （継続事業）文京C館教室機材保守

## 設置校・その他

### ・大 学

- ①女子学生確保のトータルイメージ戦略
  - ②学生募集キックオフパーティー実施
  - ③保護者のための大学説明会開催
  - ④留学生別科学生募集広報強化
  - ⑤サウジアラビア国際高等教育フェア参加
  - ⑥高大連携情報教育（IT関連）提供
  - ⑦工学部アイデアコンテスト実施
  - ⑧文京キャンパス整備事業第2ステージ竣工式典経費
  - ⑨日本語教育50周年記念事業
  - ⑩事務系システム（事務PC総括サーバ、入試システム、人事給与システム等）更新
  - ⑪八王子防火防災関係拡充
  - ⑫八王子恩賜記念館AV機器更新
  - ⑬地上放送デジタル化対策
  - ⑭SPAM（迷惑メール）対策機器更新
  - ⑮事務PC用一括管理ソフトウェア導入
  - ⑯基幹LANセキュリティ装置（UTM等）購入
  - ⑰第四代学長「永田青嵐顕彰全国俳句大会」後援（淡路島観光協会主催）
- （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、インターネット出願システム、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、高校生のためのアジアの言語と文化・高校生のための国際理解講座・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・知的好奇心講座等、その他

### ・北海道短期大学

- ①女子バスケットボール部強化運営経費
- ②近隣地域に対する学校見学会（代行告知・送迎添乗業務）
- ③校舎棟バリアフリー化工事
- ④PCB廃棄物処理
- ⑤農機具収納庫取替
- ⑥教室固定式プロジェクター更新
- ⑦非常用放送設備更新
- ⑧ミュージカル（総合芸術）旭川公演経費
- ⑨PC更新（パソコン室用、講師用）
- ⑩部室プレハブ小屋土台修復工事

⑪正面アプローチ歩道修復工事

⑫温室棟屋根外壁等修理

(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・地域振興特別奨学生・公開講座)、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)、FD講習会、中国現地入学試験 (北京・黒竜江)、オープンキャンパス、フラワーアレンジメント演習、野菜・花卉実習、ガーデニング実習、スポーツ演習、ミュージカル公演、海外研修派遣、キャリアアップ講座 (パソコン検定)、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、ベストティーチャー賞、第3農場 (納内) 利活用、その他

・第一高等学校

①体育祭の実施

②校内LANスイッチングハブ更新

③空調等自動制御機器整備

④PC教室ソフトウェアバージョンアップ

⑤学校ホームページリニューアル

⑥拓一カルチャーフェスタ実施

⑦渡り廊下防水・防滑補修工事

⑧校舎棟女子更衣室整備

⑨体育館床補修工事

⑩外国人講師による英語ネイティブ授業

(継続事業) 奨学金制度、特進コース奨学生、新入生オリエンテーションキャンプ、海外語学研修、高大連携推進、留学生受け入れ、サテライト講座、入試説明会、校外説明会、子供安全連絡網、生徒アンケート集計委託、学習指導スキル研修会参加、その他