

平成20年3月29日（土）に、文京キャンパスにおいて、平成19年度定時評議員会が開催され、「平成20年度学校法人拓殖大学予算に関する件」が審議され、原案通り承認されました。

平成20年度の事業並びに予算の概要は、次の通りです。

## I. 事業計画

### ◆平成20年度事業計画策定について

#### はじめに

平成19年9月27日開催の第7回理事会において、平成20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、(1)「平成20年度法人運営の基本方針について」および本基本方針に関する(2)「重点事項(骨子)」から構成されています。これらの基本方針等を受け、平成20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20年度の事業計画策定にあたり」にて示されました。予算編成にあたっては、従前どおり各事業の目標達成のため既存事業の見直し、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。尚、経常費については厳しい財政状況下を鑑み、また長期にわたる大学文京キャンパス整備事業の推進、教育・研究環境への配慮、教育施設設備の維持・改善等を重点施策とするため引き続き経費節減の姿勢を堅持し、ゼロシーリングを目途に実行しました。具体的な事業内容は、後述の「平成20年度事業概要」に示すとおりです。尚、人件費および新規事業計画を除く、経常的支出については、大学および設置校共ゼロシーリングの目標を達成しています。

#### 1. 平成20年度法人運営の基本方針について（理事長）

大学を取り巻く環境が急激に変化しつつある。少子化に伴う学齢人口の減少と新設や改組転換による大学・学部の増加等により、いわゆる「大学全入時代」と共に厳しい「大学淘汰の時代」が遂に到来した。日本私立学校振興・共済事業団の平成19年度入学志願動向によると、大学の入学定員充足率は前年度比ほぼ横ばい状態とはいふものの、依然として私大の約40%が定員割れという厳しい状況にある。また短期大学に至っては、さらに増加し、約62%という過去最高の定員割れとなり、より深刻さを増している。このように学校法人経営の厳しさが加速度的に増大している状況下で、定員割れ、財政悪化、そして経営破綻というサイクルが現実のものになった。まさに、これまでの日本における高等教育が歴史的な転換期を迎えたと言える。

法人としては、大学間競争の激化という直面する危機をいかに克服するかが喫緊の命題であり、競争力に劣る大学は容赦なく淘汰されていく時代に入ったという危機感を改めて役員・教職員及び大学関係者が共有し、この激動の時代を乗り切るためのドラスチックな改革を断行しなければならない。

このような環境下であって、本学はこれまで歩んできた百有余年の歴史を踏まえ、次なる百年に向かって力強く生生発展していかなければならない。そのために何より肝要なことは大学存立の目的でもある「教学」の安定的発展であることは言うまでもない。加えて現在進めている「拓殖大学ルネサンス」の一翼を担う文京キャンパス整備事業も本学の未来を切り拓く一大事業であり、その完遂に向けて更に邁進するものである。

さて、先の評議員会において引き続き学校法人拓殖大学の経営を担当することになったが、予てより法人の取り組むべき課題として次なる5項目を掲げ、今日までその具現化に努めてきた。

- (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、個性と独自性を持つ大学造りを行うことを全教職員が共有する。
- (2) 学生に視点を置いた教育の展開と教学支援体制の充実・強化を図る。
- (3) 法人発展のためにステークホルダー（学生・父母・卒業生等）との相互信頼関係を構築する。
- (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。

これらの具現化の取り組みの中で、当面、最優先すべきことは、第一に“教育力”の強化・充実があげられる。今日ますます混迷の度合いを深める社会情勢のなかで、人間的教育の重要性が強く求められているが、本学に入学した学生に対し高い満足度を与え、より多くの付加価値を付け、将来国の内外で活躍する有為な人材を社会に送り出すことが、本学の社会的評価とレーゾンドートルを高めていくことにもなる。そのためには、時々刻々と変化する時代のニーズに素早く対応できる教学体制の再構築やカリキュラム等を整備・充実するとともに、建学の精神に裏打ちされた「個性豊かな魅力ある人間」教育を行うことにより、いわゆる『拓大ブランド』を創出する必要がある。

第二に、本学がこれらの改革・改善を迅速かつダイナミックに展開するためには、法人経営に責任を持つ理事会のガバナンス機能をより強化することである。そして諸施策の意志決定に至るまでのプロセスにおいて、経営と教学が十分に意思の疎通を図り、揺るぎなき協力体制を確立することが肝要である。また決定された事項については、責任を持って実現・実行を行う強固な体制・仕組みを構築しなければならない。そのためには教職員が自らの役割・任務を自覚し、誠実にその職務を遂行することが強く求められる。

第三に、改革・改善の具現化に際して留意しなければならないことは、本学の有する財政状況、人的資源、組織規模等を十分に認識し、プライオリティを付け積極、果敢に対応していかななければならない。

以上、大学が更に厳しい時代を迎えた今日、本学が輝かしい明日を切り開くためにも直面する諸課題の解決に向けて、教育と研究活動を担う教育職員と、大学運営の実務スタッフとしてのエンロールメント・マネジメントを担う事務職員とが運命共同体の一員として、一丸となって取り組んで行くことを強く期待するものである。

## 2. 平成20年度「重点事項（骨子）」（理事長）

平成20年度法人運営の基本方針を受け、次の事項を重点事項とする。

### (1) 拓殖大学ルネサンス事業の推進

『拓殖大学ルネサンス事業』の基盤ともいべき文京キャンパス整備事業は、“21世紀に向けた本学の一大戦略拠点づくり”として位置づけられている。この第一ステージである中央教室棟・南教室棟の建設も完成間近となり、平成20年4月から供用開始の運びとなった。本整備事業は、三つのステージを通して2013年の完成を予定した一大事業であり、この完遂のためには教職員はもとより、本学関係各位のご理解とご支援の下に一致協力して取り組んでいくものである。平成20年度中期より第二ステージの工事に入るが、第一ステージのベンチマークを踏まえ、引き続き整備事業の推進・達成に努める。また現在、本事業にかかわる寄付金募集活動を進めているが、引き続き関係各位の理解のもとに、積極的な展開を行う。

## (2) 教学の改革・改善

激化する大学間競争において、本学は社会（受験生・高等学校・父母・企業等）から「選ばれる大学」であり続けなければ、生き残ることはできない。そのためには、学生に対して質の高い最良の教育と豊かなキャンパスライフを提供し、社会の期待に応えうる有為な人材を送り出していかなければならない。本学は建学以来、「積極進取の気概とあらゆる民族から敬慕されるに値する教養と品格を備えた有為な人材」の育成をモットーとして教育活動に取り組んできた。そしてグローバル化時代の今日、この教育方針は、『常に国際的視野を持ち、自分に与えられた仕事に対しては誠実さと情熱と責任感を持って対処する人材』の育成へと具象化され、学生教育の揺るぎなき指導理念ともなっている。これらのことを踏まえ、「個性豊かで魅力ある学生教育」が展開できる教育システムを構築するためにも、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。そのためには、常に学生・社会のニーズを的確に捉え責任ある対応を行い、それらの具現化に向けて鋭意努力を続けることを怠ってはならない。これらに留意し、特に当面取り組むべき主な具体的事項は、以下の通りである。

- ①教学全般に亘る改革・改善の中でも、学部においては学科等の抜本的な見直しを図る必要がある。  
特にカリキュラムや授業科目については、時代の変化に対応した見直しを実施する。
- ②大学院に求められる今日的機能が大きく変化していることから、各研究科の充実を引き続き図る。  
また、「地方の時代」を担う人材育成を目ざし、現在検討を進めている新研究科の具現化に向けて鋭意努力する。
- ③新入生の大学で学ぶ目的の多様化と学力の質の変化が一段と顕著になってきていることから、リメディアル教育などの学習支援体制の構築が急務である。
- ④研究・教育活動の活性化に繋がるような効果的な研究費の適正配分など、そのあり方の見直しを行う。また、公的な補助・助成金等において競争的原理が導入されていることから、外部からより高い評価を得るような研究力や教育力等を備える必要があり、そのための推進・支援活動をさらに強化する。
- ⑤「国際大学」を標榜するに相応しい留学生の受け入れや海外留学・研修制度の展開をさらに推進し、併せて留学生教育の充実や留学生確保のための募集戦略の強化を図る。
- ⑥大学基準協会及び短期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、その成果を教学や法人運営の強化・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強化・充実

「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・大学広報を引き続き積極的に展開する。なか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・充実を図る。また、本学の有する知的財産を広く社会に還元するために、公開講座（オープンカレッジ）・研究成果の発信等に積極的に取り組む。同様に本学は多彩な国際交流活動、学生活動、教育活動をはじめ潜在的な広報資源を多数有しており、これらを効果的に内外に発信し、本学のイメージアップに繋いでいくものとする。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強化・充実

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、社会からの評価に直結するものでもある。就職部における就職支援の充実もさることながら、日常的な教育の中での人生観・職業観の醸成や、カリキュラム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より一層の充実が急務である。また、学生の心身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課外活動の一層の充実を図るための総合的な支援もまた重要である。課外活動の活性化は、学生の大学に対する一体感・帰属感を醸成し、併せて本学の活性化や認知度アップにも繋がるものである。学生の大学生活満足度を更に高めるためには、学生のニーズを的確に把握し、修学環境・福利厚生施設の整備拡充に努める。しかしながら学生満足度の基本をなすものは、学生が受ける「教育」の内容と質であり、この「教育」と種々の学生支援体制・学生サービスが相乗効果となるような機能的連動が必要である。

#### (5) 北海道短期大学について

将来展望の厳しい私立の短期大学においても、改組・転換等の改革の取り組みにもかかわらず、約62%が定員割れを起こすという危機的状況が増大しつつある。北海道短期大学（北短）では、平成17年度より経営経済科において定員割れとなったが、法人としてもこの厳しい状況を直視し、北短設置の原点と地域の特性を踏まえ、法人を挙げてその打開策を講じているところである。そのためには北短関係者を中心として実現可能で効果的な改革・改善策の検討を進め、早期に成案を得ることが急務である。そしてこの改革・改善の基軸となるのが学生募集力の向上であり、学生のニーズをはじめ、受験生・高等学校・地域等についての的確な状況を把握する必要がある。また、既に決定を見ている各学部との連携による諸施策については、より効果的な展開を進める。なお諸施策の検討に際して最も重要なことは、北短における財政基盤の確立であり、資金の有効活用と収支のバランスに努めるものとする。

#### (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少子化現象等の影響を受け、年々厳しさを増しつつあり、多くの私立高校では生き残りをかけ改革への取り組みが進んでいる。第一高等学校（一高）においては、これまで種々の改革・改善と積極的に取り組み成果を上げつつある。しかし、高等学校間競争がより厳しくなることは必定であり、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強化と更なる教育力の向上・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・特性をより生かす方向での十分に配慮された施策の立案と推進に努める。また、一高は来年（平成20年）で開校60周年を迎えることになるが、これを機に関係者が一丸となり一高の発展のため更に邁進していくことを期待するものである。

#### (7) 財政基盤の安定化

法人の諸目的を遂行するためには、財政基盤の充実・安定が不可欠であることは言うまでもない。しかしながら、「全入時代」からくる学生確保の問題、私学助成の減少傾向、大学財政の硬直的構造による改善の困難さ等、大学財政はますます厳しさを増している。限られた原資を有効に活用するためにも、事業全般にわたる適切な見直しによる効率化を進める必要があるが、それに際しては「費用対効果」を十分に考慮しなければならない。今後法人としては、将来にわたり揺るぎなき確固たる拓殖大学

を構築するためにも、安定的な財政基盤の確立に向けて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の強化

私学の経営環境が厳しさを増すなか、法人経営にあたり最も重要なことは、経営と教学が一体不離の関係を強化するためのガバナンス機能を一段と高めることである。そのためにも意志決定に至るプロセス・役割分担・責任分担をより明確にし、迅速な意志決定と、強力な実行体制の再構築を図っていかねばならない。それには、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点検・見直し・整備を進める。

(注：文中における「本学」とは、設置校すべてを含めたものとする)

## 3. 平成20年度の事業計画策定にあたり (常務理事・事務局長)

平成20年度の事業計画策定・予算編成にあたり、9月27日開催の理事会において『平成20年度法人の基本運営方針について』及び『重点事項(骨子)』が承認されました。この大綱は、法人経営の方針・指針を示したものであり、教学及び事務局関係における職務遂行の支柱となるものです。特にこの大綱において強調されていることは、現在の私立大学の置かれている厳しい環境を的確に把握し、その危機感を自己のものとして認識し、そしてそれを改革・改善に結びつけて行かなければならないということです。何事においても“これまで通りのこと”をやっているだけでは、明日の拓殖大学はありません。そのためには、事務局が「拓殖大学を支え、かつ変えていく大きな力になる」という強い気概を持ち、これまでの事業・業務を単になぞるような予算編成ではなく、各事業・業務を「費用対効果」の面から、また学生等のニーズを的確に捉えより高い成果や効果を得るものなのか否かを、部内、課内等で十分に吟味・検討を加えながら予算を組んでください。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してください。

- (1) 経常経費については、平成19年度当初予算額内にて策定すること。(ゼロシーリング)
- (2) 『重点事項』を十分に踏まえた事業の展開を図るとともに、「学生募集力」の強化に繋がるような事業の策定に努める。
- (3) 予算編成に際しては、“無駄”を無くすため配慮をする。特に管理経費や施設設備費等においては、ランニングコストの削減に努める。

以上、平成20年度の事業計画策定・予算編成にあたり留意すべき点について述べたが、具体的には、別添の「平成20年度 予算編成に係る事業目標等の提出について」に示している要領に従い、遺漏なきよう作業を行ってください。

### ◆平成20年度事業概要

平成20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1ステージ後期工事
  - C館解体およびS館の一部解体工事、S館耐震・改修工事設計管理料および建築工事費、
  - C館教室棟竣工式経費
- ・第2ステージA館増築・西教室棟建築の設計監理および工事着手金
- ・関連工事費等
  - B館解体に伴うH館の先行改修工事等、埋蔵文化財試掘・本調査費、A館およびB館の殺鼠処理等
- ・その他 \*上記には継続事業を含む

## 教育・研究支援関連

- ・文京キャンパスC館教室棟情報教育用PC
- ・八王子キャンパスA館AV機器更新、A館CALL教室機能拡充
- ・工学部実験用サーバ購入、CAD室リプレース工事、サーバ室空調設備更新
- ・教員研究室PC更新、教研LANサーバ増設・研究業績システム用サーバ更新等、公開セグメント認証機器更新
- ・e-Educationシステム機能拡張
- ・大学院新研究科設置経費等、大学院商学研究科シニア研究生および院生受入、修士論文（商研・経研）のマイクロフィルム化
- ・商学部基礎ゼミナール経費
- ・その他

(継続事業)「授業評価」、「ベストティーチャー賞」、個人・共同研究助成、学会参加、受託研究事業、奨学寄付金事業、マレーシア日本語教育、海外提携校・機関との交流、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」、子供理科（ものづくり）教室開催、諏訪工業メッセ参加、大学院インドネシア政府リネージュプログラム、その他

## 学生支援関連

- ・経営経理研究所「簿記講座」・「就職エントリー試験受験対策講座」開講、研究所奨学論文制度の充実
- ・学生貸出用ノートPC更新、学生Webメールサーバ・就職システムサーバ等更新、学生利用システムの拡張（シングルサインオン）、学習支援システム運用支援
- ・八王子キャンパス学内歩道整備等、学生食堂美化事業、駐輪場・駐車場用安全対策、救急法および応急処置講習会開催
- ・多目的総合学習支援施設（ログハウス）設置
- ・その他

(継続事業) 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の充実、工学部学習支援センターの充実、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作成、各種就職セミナーの実施、保証人宛合同企業セミナー案内発送、インターンシップ等、拓殖大学後援会奨学金、その他各種奨学金、研究所奨学論文奨学金、チャーターバス制度、厚生施設利用補助、定期健康診断、学生生活懇談会、学生実態調査実施、学生センター白書作成、オリエンテーションキャンプ、その他

## 研究所・図書館関連

- ・海外事情研究所「日米同盟シンポジウム（仮称）」、日本語教育研究所紀要発刊、文京アカデミー共催講座開講等、「(仮称) 拓大塾」開講
- ・学術雑誌・電子ジャーナル新規導入、八王子図書館グループ学習室改修および情報コンセント増設、旧外地関係資料保存および修理、ポスターコレクションのデジタル化、図書館システム更新
- ・平成20年度学術研究振興資金採択
- ・その他

(継続事業) 研究助成、受託研究、奨学寄付金受入、研究会、公開講座（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研究会・新日本学・日本語教師養成講座・外国語講座・日中共同研究プロジェクト・シンポジウム等）、その他

## その他の施設・設備関連

- ・文京キャンパスC館教室棟設備管理
- ・八王子キャンパス地球温暖化対策事業（C館照明器交換）、B館机・椅子交換等、第一体育館補修工事他、公共下水道接続污水管敷設工事、空調その他自動制御設備基盤整備、D館外壁塗装および防水工事
- ・北海道立深川農業高等学校無償借受に伴う校舎改修工事等
- ・その他

## 設置校・その他

### 大 学

- ・メンタルヘルスカウンセリング委託、報道機関へのプレスリリース、指定校対象説明会開催、保護者向けパンフレット作成、全国試験告知交通広告
- ・拓殖大学ルネサンス事業募金活動、その他

### 北海道短期大学

- ・私費外国人留学生奨学金制度充実、視聴覚機器およびプロジェクター更新、教職員用PC取替更新
- ・校舎トイレ改修工事、体育館および学生会館屋根等塗装工事
- ・短大基準協会認証評価申請
- ・平成20年度学術研究振興資金（若手研究者奨励金）採択
- ・その他

（継続事業）CCNAシスコ技術者認定資格・北海道アウトドア資格・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、自宅通学者支援、新規就農・アウトドアビジネスコース、ミュージカル公演、海外研修派遣、その他

### 第一高等学校

- ・防災備蓄食糧・防災用品購入、グラウンドメンテナンス、授業用機器購入
- ・創立60周年記念式典、経理システム構築
- ・その他

（継続事業）特進コース奨学生、海外語学研修、サテライト講座、その他