

## 国立大学法人小樽商科大学中期計画

### I 大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置

#### 1 教育に関する目標を達成するための措置

##### (1) 教育の成果に関する目標を達成するための措置

###### ① 学士課程

###### ア. 教養教育の成果に関する具体的目標の設定

課題を発見し自ら思考・行動することのできる能力，他者との会話能力，異文化を理解する能力等を育成する。

###### イ. 卒業後の進路等に関する具体的目標の設定

- a. 経済，行政，教育，文化等社会の各分野の発展に貢献できる人材を育成する。
- b. 北海道における経済社会の活性化及び発展に貢献できる人材を育成する。
- c. 大学院において専門的な研究を目指す人材を育成する。

###### ウ. 教育の成果・効果の検証に関する具体的方策

- a. 教育の成果に関する自己点検評価及び外部評価を実施する。
- b. 卒業生，地域及び卒業生の就職先等から評価を得るシステムを作る。

###### ② 大学院課程

###### ア. 修了後の進路等に関する具体的目標の設定

- a. 新規事業を創造し，既存企業の変革を担いうる人材を育成する。
- b. 専門的知識に基づき，地域経済振興政策を担う自治体職員等を育成する。
- c. 他大学大学院博士課程へ進学できる人材を育成する。
- d. 地域文化の担い手となる人材を育成する。

###### イ. 教育の成果・効果の検証に関する具体的方策

- a. 教育の成果に関する自己点検評価及び外部評価を実施する。
- b. 修了生，地域及び修了生の就職先等から評価を得るシステムを作る。

##### (2) 教育内容等に関する目標を達成するための措置

###### ① 学士課程

###### ア. アドミッション・ポリシーに応じた入学者選抜を実現するための具体的方策

- a. 高校教員との恒常的な情報交換，大学の授業の高校生への開放及び大学説明会の開催等を通じた高大連携を積極的に推進し，アドミッション・ポリシーを周知するとともに高校側との意思疎通を図る。
- b. 高大連携の企画・実施のための体制を充実する。
- c. 入学者選抜方法の研究のための専門的な組織を充実させ，入学者選抜方法の点検評価及び改善の取り組みを促進する。
- d. 社会人，留学生に対するアドミッション・ポリシーの周知，入試情報の提供及び日本における就職支援等を積極的に展開し，受験生の増加に努める。
- e. 上記事項を機動的・専門的に運営するため，教員・事務職員で構成する専門組織の設置について検討する。

イ. 教育理念等に応じた教育課程を編成するための具体的方策

- a. 専門科目を1年次から配置することにより、基礎から応用に至る学習を可能とし、教養科目については、1年次からの導入・3～4年次での発展を保證する体系化したカリキュラムの編成（いわゆるくさび型）を一層推進する。
- b. 少人数による授業科目の充実及び少人数による授業法の改善のための検討を進める。
- c. 1年次の学生のために、大学で学問をするための基礎的な知的技法を教授する導入科目の充実を図る。
- d. 履修モデル等により、学科の垣根を越えた履修を促進する。
- e. 夜間主コースは、学科の区別のない「総合コース」を検討する。
- f. 3年次早期卒業制度を併用し、学部と大学院の連携を促進するため、5年制学部大学院一貫コースについて検討する。
- g. 高度な実践性・国際性を備えた教育の導入を促進する。
  - ・インターンシップを履修する学生の拡大、企業開拓の促進等、制度の拡充発展を図る。
  - ・エバーグリーン講座等の実社会と密接に関連した科目を積極的に導入する。
  - ・実践的な語学教育を充実させるとともに、留学生も参加する授業の拡充に努め、学生の海外留学、語学研修を積極的に推進し、高度な国際理解力の涵養を図る。
- h. 教育理念に応じた効果的な教育課程を編成するために、必要な範囲で見直しを行う。

ウ. 授業形態、学習指導法等に関する具体的方策

- a. きめ細かな少人数制指導の徹底
  - ・講義科目において大人数講義の削減に努め、演習科目では対話型形式の授業を徹底し、個々の学習到達度に応じた授業運営を工夫する。
  - ・基礎ゼミナールの充実を図り、学生自らの主体的活動を通じた課題探求能力の育成を目指すとともに、研究指導教員相互の連携を図るための全学的な組織を構築する。
  - ・研究指導（ゼミナール）に対し、本学教育の中核としての位置づけを一層強めるとともに、研究指導教員相互の連携を図るための全学的な組織を構築する。
  - ・教員による明確なオフィスアワーの設定や履修指導教員制の整備により、学生に対する履修指導を効果的に推進する。
  - ・学生の段階的かつ多様な履修と学業のきめ細かな支援を可能とする Semester 制の実施について検討する。
- b. 教育に関する情報公開とそのフィードバックの推進
  - ・シラバスに記載する項目の検討及び内容の精査を行い、学生に対する詳しい授業内容の事前周知に努める。
  - ・インターネットを用いたシラバスの公開など、シラバスの電子情報化を拡充する。
  - ・学生の「授業改善のためのアンケート」や授業担当教員からの要望等を活用し、授業改善に生かす取り組みを進める。

- c. 多様なメディアによる授業科目の提供
  - ・基本的な AV 教育機器を各教室に設置し、多様なメディアを利用した授業を展開する。さらに、本学独自の言語センター、情報処理センターを存分に活用することにより、より高度な AV・コンピュータによる授業支援の拡充を図る。

- d. 単位制を実質化するための組織的な取り組み

単位制・履修登録上限制（キャップ制）の意義を教員・学生に周知し、教室外での学習を実質化する講義法を開発する。

- エ. 適切な成績評価等の実施に関する具体的方策

- a. 成績評価基準の過度のばらつきを是正するため、成績評価基準を明示し、厳格に運用するとともに、基準を用いて算定された成績評価の情報開示を進める。
- b. より客観的で厳密な評価を与えるため、現 4 段階である成績評価の細分化を進め、GPA 制度の導入を図る。

## ② 大学院課程

- ア. アドミッション・ポリシーに応じた入学者選抜を実現するための具体的方策

- a. アドミッション・ポリシーに応じた人材を選抜するための入学者選抜方法について、意欲、目的、学力を重視するなど類型化して実施する。
- b. 学力試験においては、TOEFL や経済学検定試験等の客観的な外部試験を活用する。また、留学生向けに英語による出題解答、書類提出を併用する。
- c. 入試広報「大学院案内」の充実、対象別の大学院説明会の開催、種々の広報媒体の活用を通じて、アドミッション・ポリシーの周知を図る。
- d. 企業との連携を密にして、志願者の確保に努める。

- イ. 教育理念等に応じた教育課程を編成するための具体的方策

- a. 高度専門職業人教育の徹底を図るため、従来の「課題解決型総合指導制」を発展させ、またビジネス創造センターに蓄積されたノウハウを活かした実践的カリキュラムを編成し、MBA を授与できる教育課程を構築する。
- b. 研究型大学院においては、研究重視のカリキュラムを維持しながら、地域文化振興を担う人材を育成するなど、地域のニーズに即した生涯教育にも対応するカリキュラムを編成する。
- c. 上記を実践するために平成 16 年度を目途に専門職大学院の設置と併せて大学院の改組拡充・整備を図る。

- ウ. 授業形態、学習指導法等に関する具体的方策

- a. 高度専門職業人教育（専門職大学院）

社会人の履修に配慮したモジュール型授業形態を採用し、e-ラーニングにより補足する。ビジネス・プランやインターンシップ等の実践科目を相当数配置するとともに、通常のクラスにおいても、ケース・メソッドやケース・スタディなど実践的な教育方法を取り入れる。

- b. 研究型大学院

専門 4 学科を基礎とする研究中心の教育方法に加えて、言語センター及び一般教育系教員を含めた、国際化や文化振興に資する人材育成のコースを設置し、地域の多様なニーズに応える。

教育上、有益と認められる場合には、専門職大学院との単位互換を認める。

エ. 適切な成績評価等の実施に関する具体的方策

- a. シラバスを充実させ、FDによる教育方法、内容の標準化を進め、評価の公平性、透明性を高めるるとともに、現行の4段階評価を改め、GPA制度の導入を図る。
- b. 研究成果又は研究論文優秀者に対する表彰又は奨学金給付制度の具体化を図る。

**(3) 教育の実施体制等に関する目標を達成するための措置**

① 適切な教職員の配置等に関する具体的方策

ア. 教員の最適配置を促進するための制度（客員教授制度、任期制等）、教員のジェンダーバランスを改善するために有効な制度、教員の事務負担を軽減するための事務局体制のあり方等確立するために専門委員会を設け、平成17年度末までに検討を終える。また、教育能力の適正な評価の基準及び評価方法についても実施可能なシステムを検討する。

イ. 教育支援者の具体的配置方策

- a. 教員が教育活動を行う上で必要となる支援業務を研究・調査する委員会を設け、必要に応じ、事務職員の配置又は教育支援者の雇用を行い、教育環境を整備する。
- b. 高度専門職業人教育での実践的教育を効果的に行うため、札幌サテライトに教務及び研究支援のための人員を複数人配置する。また産学官との、より柔軟な人的ネットワークを形成するため、客員教員、研究員などを幅広く機動的に配置できるようにする。
- c. 一般大学院学生を可能な限り広く学部TAに採用する。

② 教育に必要な設備、図書館、情報ネットワーク等の活用・整備の具体的方策

ア. 講義用機器マニュアルの拡充及びそれに対する予算措置を行い、多彩なメディアによる授業活性化を支援する。

イ. 情報ネットワークや情報サービス機器等を活用した授業を進めるための方策について検討する。

ウ. 本学教育の中核をなす研究指導（ゼミナール）の内容充実を図るために、ゼミ室における設備の点検を行い、拡充を図る。

エ. 教育に必要な図書館の活用・整備に関する具体的方策

- a. 期間中に蔵書目録全てにつき、検索のための電子化を完了するとともに、貴重図書について、1年度1万ページを目処として電子化を行い、同時にインターネット配信を行う。
- b. 学生用図書予算を確保し、学生用図書の充実を図るとともに、各種予算により、参考図書の充実を図る。
- c. 日曜祝日・休業期間における開館時間延長の試行を行う。
- d. 新入生を主たる対象として、図書館利用に関する講習を行うとともに、全学生を対象に、図書館の概要に関する広報を行う。
- e. 障害者・高齢者等の利用に配慮した施設改善を進める。
- f. これまで進めてきた地域への開放政策を一層促進する。

オ. 情報処理センターの活用・整備に関する具体的方策

- ア. 情報処理センター内のみならず、既存の講義室からもネットワークにアクセスが可能となるよう情報コンセント等の整備を行う。
- イ. Web を利用した情報収集やメール等による情報交換が円滑に行えるよう、利用状況を見ながら、対外回線速度の高速化を図る。
- ウ. e-ラーニングを利用する多様な学習形態の実現に向けてハード及びコンテンツ作成のための環境整備を行う。
- エ. 情報セキュリティ・ポリシーに基づいた、安全かつ利便性の高いネットワーク環境を実現するための監視・保守体制の強化を行う。

③ 教育活動の評価及び評価結果を質の改善につなげるための具体的方策

- ア. 「授業改善のためのアンケート」調査を毎年実施し、調査結果を分析して教育活動の問題点を把握する。把握した問題点を整理して教育活動の改善策を策定する。
- イ. 教育活動に関する自己点検評価を行い、評価結果を教育の質の改善のためにフィードバックするシステムを検討する。
- ウ. 教育の質と成果に関する外部評価を実施する。

④ 教材、学習指導法等に関する研究開発及びFDに関する具体的方策

- ア. 「授業改善のためのアンケート」調査結果を分析して効果的な教授法を研究する。
- イ. FD 研修・講習会やFD 講演会などのFD 活動を通じて、教授法改善に対する教員の意識の向上を図る。

#### (4) 学生への支援に関する目標を達成するための措置

① 学習相談・助言・支援の組織的対応に関する具体的方策

- ア. 大学入学当初に少人数制のオリエンテーションを行い、具体的な履修モデルを策定し、学生への周知徹底を図る。
- イ. 履修指導教員（1，2年次生担当）及びゼミ指導教員（3，4年次生担当）が修学指導担当員と密接に連携し、履修方法等も含め、学生との面談を日常的に行うなど修学指導体制の充実を図る。
- ウ. 平成16年度に履修指導を主としたホームページを立ち上げ、各学科の履修モデルや履修指導教員のオフィスアワー等を掲載して、利用しやすい履修相談システムを確立する。

② 生活相談・就職支援等に関する具体的方策

- ア. 多様な学生に対応できる相談体制をより一層充実させるとともに、学生が相談しやすい環境を整える。
- イ. 学生からのアンケートや学生生活実態調査等を実施し、学生生活支援の改善に向けての施策を講ずる。
- ウ. 学生生活支援のための各種セミナーや講演会を実施する。
- エ. 学生の心身の健康を保持するため、保健管理センター業務（診療・健康診断・健康精神相談・健康診断証明・健康セミナーなど）の充実を図る。
- オ. 学生の自主的活動の支援に向けて積極的な方策を講じ、課外活動の活発化を促す。
- カ. 職業観の育成やキャリア教育の充実を図る。

キ．同窓会と協力し、就職関連情報の収集を強化するとともに、就職に係る相談体制の整備等就職支援の充実を図る。

③ 経済的支援に関する具体的方策

ア．現行の経済的支援制度について調査研究を行い、当該制度の迅速かつ的確な情報提供を図るとともに、民間、自治体に働きかけ、支援制度の拡大を促進する。

イ．外部資金の積極的導入に努めるとともに、本学独自の奨学金制度を検討し、優秀な学生の確保に努める。

④ 社会人・留学生等に対する配慮

ア．図書館、大学会館の開館時間の延長、自習室・ゼミ室の確保等社会人が働きながら学べる環境の整備・充実に努める。

イ．留学生のために、国際交流ラウンジの充実・利用の拡大等の学習環境の整備、日本人学生との交流機会の場の確保、健康・安全面の各種制度についての周知徹底及び個々の留学生に対するきめ細かなサービス提供等の充実を図る。

ウ．託児所設置を含む、子供を持つ学生が学びやすい環境について検討する。

⑤ 「学生何でも相談室」の充実

学生への周知徹底、人員の適正な配置等を通じて、学生の学習生活支援等に関する相談窓口としての「学生何でも相談室」の機能の充実を図る。

## 2 研究に関する目標を達成するための措置

### (1) 研究水準及び研究の成果等に関する目標を達成するための措置

① 目指すべき研究の方向性及び大学として重点的に取り組む領域

本学の研究は以下の3つの方向を目指す。

ア．商科系単科大学の特徴を生かした総合的及び学際的研究を進める。

イ．社会が提起する諸課題に対し、具体的で実践的な解決策を提供する実学の精神に基づく研究を進める。

ウ．以上の研究の基礎となる理論的及び基礎的研究を、人文・社会・自然・言語の諸分野において、国際的な視野のもとに進める。

② 成果の社会への還元に関する具体的方策

ア．ビジネス創造センターを中心に産学官連携を促進し、北海道経済の活性化及び産業の競争力強化に貢献する。

イ．地域の諸団体や自治体の各プロジェクト、各種審議会・委員会に参画し、北海道経済の活性化に貢献する。

ウ．社会人大学院学生の受け入れ、セミナー・ワークショップ・公開講座等の開催により、大学の資源を地域社会に開放し、地域社会の変革に貢献する。

③ 研究の水準・成果の検証に関する具体的方策

定期的な自己点検評価、外部評価により研究活動の検証を行う体制を平成16年度に整備する。

### (2) 研究実施体制等の整備に関する目標を達成するための措置

① 適切な研究者等の配置に関する具体的方策

効果的な研究の推進及び研究の質の向上に必要な制度（客員研究員制度等）を整備する。

② 研究資金の配分システムに関する具体的方策

- ア．研究のインセンティブを与えるような研究費の配分システムの方針を策定する。
- イ．平成16年度に外部研究資金の獲得のための体制を確立する。

③ 研究に必要な設備等の活用・整備に関する具体的方策

研究用図書の充実，学情ネットワークシステムの整備等を行う。

④ 知的財産の創出，取得，管理及び活用に関する具体的方策

- ア．ビジネス創造センター等既存の産学連携機関を活用し，大学発シーズをもとにした起業支援を推進する。
- イ．産学連携の強化を図るため，学内の規制緩和について検討する。
- ウ．大学の知的財産権政策の確立を図るため，機関管理に向けた体制整備を行う。

⑤ 研究活動の評価及び評価結果を質の向上につなげるための具体的方策

- ア．平成16年度に本学の研究活動全般に関する自己点検評価体制を確立する。
- イ．平成16年度に個々の教員の研究活動に関する自己点検評価体制を確立する。

⑥ 全国共同研究，学内共同研究等に関する具体的方策

- ア．ビジネス創造センターを通じて全国の研究機関との共同研究体制を確立する。
- イ．共同研究，研究会の開催等を通じた他大学の研究者との交流を促進する。
- ウ．客員研究員の充実を図る。
- エ．外国の大学，研究機関との研究者交流を促進する。

### 3 その他の目標を達成するための措置

#### 社会との連携，国際交流等に関する目標を達成するための措置

① 地域社会等との連携・協力，社会サービス等に係る具体的方策

- ア．ビジネス領域に限らず，幅広い社会科学系諸分野及び自然科学系研究領域においても地域社会に密着した共同研究を積極的に行う。
- イ．本学の教員が中心となって組織化し実践している各種研究会をさらに多様化し，地域住民に開放することで，市民参加型の研究会を増やす。
- ウ．地域社会活性化へのニーズを汲み，地域住民を対象とする各種公開講座をより積極的に開催する。
- エ．自治体や諸団体が設置する各種審議会，委員会，プロジェクトに対し，各分野の専門家である本学教員を積極的に派遣し，地域社会の活性化に貢献する。
- オ．ビジネス創造センターが中心となって，地域社会の組織や個人等が抱える課題やアイデアを事業に具体化することを支援する「ビジネス相談」に係る実施体制の一層の充実を図る。
- カ．起業・新規事業を中心とする企業経営に関わるセミナー，ワークショップ等をビジネス創造センターが中心となって開催する。
- キ．本学の共同研究等に関する成果報告会の開催やニューズレターなど，社会への情報還元の実施を図る。

② 産学官連携の推進に関する具体的方策

- ア. 北海道地域における新産業・事業の創出と成長支援を行うために、大学発ベンチャー企業の創出と成長支援を今後とも継続する。
- イ. これまで蓄積された大学発ベンチャー企業創出のノウハウを集約して、起業に関する学問的知見として広く公表し、教育研究へのフィードバックを図る。
- ウ. 地場中小企業の経営トップや経営管理者層に対し、積極的な新事業・新商品・新サービスの開発、道外への販路拡大・マーケティング、体質改善のための財務戦略構築等の支援を行う。
- エ. 本学の知的資源の制約を克服するためにビジネス創造センター学外協力スタッフを質・量ともに強化・補強する。
- ③ 地域の公私立大学等との連携・支援に関する具体的方策
- 道内公私立大学の優れた技術シーズの起業化や経営戦略面からの成長支援ニーズの実態を的確に捉え、公私立大学発のベンチャー企業の創出と成長支援にビジネス創造センターのノウハウを活かして貢献する。
- ④ 留学生交流その他諸外国の大学等との教育研究上の交流に関する具体的方策
- ア. 本学の特色を十分に生かした大学間交流協定の締結を促進するための具体的方策
- a. 先進的な MBA プログラムをもつ海外の大学との大学間交流協定を締結し、研究者交流と大学院レベルでの学生の受け入れ及び派遣の促進を図る。
- b. 環太平洋地域において協定締結校を持たないカナダの大学との協定を締結し、アジア太平洋交流機構（UMAP）参加大学としての交流促進を図る。
- c. 国際交流センター、事務組織及び委員会組織の整備・充実を図る。
- イ. 外国人留学生受け入れの量的拡大から質的充実への転換のための具体的方策
- 留学生（大学院学生）のための英語による特別コースの設置を検討する。
- ⑤ 教育研究活動に関連した国際貢献に関する具体的方策
- ア. 平成16年度に帰国外国人留学生のフォローアップ体制を整備し、研究者交流及び国際共同研究の促進を図る。
- イ. アジアの開発途上国の大学と大学間交流協定を締結し、留学生の受け入れを促進することによって、教育面における国際貢献の役割を担う。
- ⑥ 大学における国際開発協力活動の基盤整備を行い、学内における国際開発協力活動の理解増進及び体制の強化を図るための措置
- ア. 大学への国際開発協力に関するコンサルティングを実施する。
- イ. 国際援助機関等に対する専門的な提案の発信を強化する。
- ウ. 国際援助機関等からの照会に対応するための窓口を創設する。
- エ. 教員が国際開発協力活動に携わることを評価の対象とする。
- ⑦ サポートセンターや国際援助機関（連携機関）との関係を強化するための措置
- ア. 連携機関からの照会への対応を促進する。
- イ. 連携機関との交流を促進する。
- ウ. コンソーシアム形成の際の連携に関する課題の研究・助言を行う。
- エ. 国際援助機関等との契約や交渉における大学の実務能力を向上させる。
- ⑧ 分野別の国際開発協力戦略を構築するための措置
- 分野別の国際開発協力のための人材をデータベース化する。



## II 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためにとるべき措置

### 1 運営体制の改善に関する目標を達成するための措置

#### (1) 全学的な経営戦略の確立に関する具体的方策

学長の発案に対して、全学的な観点から検討し、企画立案するために、平成16年度に学長を補佐する組織を設置する。

#### (2) 運営組織の効果的・機動的な運営に関する具体的方策

- ① 法務，財務，労務に関わる高度な専門性を必要とする担当部門について検討を行う。
- ② 運営組織の変革に伴い、平成16年度に既存の各種委員会のあり方を見直す。

#### (3) 教員・事務職員等による一体的な運営に関する具体的方策

- ① 各種委員会等の審議機関に、当該審議に係る所掌の事務職員を構成員として配置する制度設計を行う。
- ② 専門的知識を有する幹部職員が、積極的に法人運営に参画できる運営体制を検討する。

#### (4) 学外の有識者・専門家の登用に関する具体的方策

運営組織への有識者・専門家の登用について、適切な人材を得るための制度を研究する。

#### (5) 国立大学間の自主的な連携・協力体制に関する具体的方策

北海道地区の学長会議及び副学長会議等を開催し、意見交換し、大学運営に反映させる。

#### (6) 全学的視点からの戦略的な学内資源配分に関する具体的方策

##### ① 予算管理システム導入及び実施のための組織整備

ア 平成16年度に予算編成方針の策定支援，予算原案の調整，予算実績の差異分析等を担当する事務組織を設け，また，予算案の審議及び調整する委員会を設置する。  
イ 適切な予算管理システム設計のため，管理会計等専門分野の人材を，外部を含めて参画させたプロジェクトチームを平成16年度に発足させる。

##### ② 戦略的な予算編成

毎年，学長が戦略的な見地から予算編成方針を提示し，上記①の委員会で各部門からの部門予算原案との整合性について企画・立案を行う。

##### ③ 予算の効率的・効果的な実施

予算実績比較をできるだけ短期に行い，PDCA（Plan 計画－Do 実施－Check 差異分析－Action 是正措置）の徹底を図る。

#### (7) 内部監査機能の充実に関する具体的方策

##### ① 適正な会計制度の導入

会計規程に基づいた本学全体の業務及び財産の実態を把握し，適切な内部牽制制度を確立する。

##### ② 内部監査のための組織の設置

業務の内部監査機能を充実するため，業務執行部門から独立した学長直属の組織を平成16年度に設置する。

### 2 教育研究組織の見直しに関する目標を達成するための措置

(1) 教育研究組織の編成・見直しのシステムに関する具体的方策

各種委員会等の学内組織において学部及び大学院における教育課程，入学者選抜及び研究体制の課題・問題点を恒常的に研究しつつ，必要に応じて組織の編成・見直しを行う。

(2) 教育研究組織の見直しの方向性

18歳人口の減少，国際化等の大学をめぐる環境の変化に伴う，学部及び大学院における教育のありかたの変化に合わせて，教育研究組織も見直しを行う。

### 3 教職員の人事の適正化に関する目標を達成するための措置

(1) 人事評価システムの整備・活用に関する具体的方策

- ① 教員がインセンティブを高めるのに資するシステムという観点から，教員の人事評価システムを検討する組織を設置する。
- ② 事務職員の能力開発や専門性向上のための研修を「社団法人国立大学協会」等と連携して実施する。

(2) 柔軟で多様な人事制度の構築に関する具体的方策

- ① 事務職員のジェンダーバランスに十分配慮するとともに，機動性，戦略性，柔軟性に富む任用システムを検討し，実現を図る。
- ② 種々の職務の特殊性に鑑み，多様な勤務形態が可能となるよう検討し，実現を図る。

(3) 任期制・公募制の導入など教員の流動性向上に関する具体的方策

国際公募を含む現行の公募制を維持する。また客員教授制度等の任用制度及び任期制の基準について，平成17年度末までに専門委員会を設け検討する。

(4) 外国人・女性等の教員採用の促進に関する具体的方策

- ① 外国の学術雑誌等を媒体とした国際公募を促進する。
- ② 教員のジェンダーバランスを改善するために目標値を設定し，設定後，3年毎にその成果について評価する。
- ③ 公募書類に，ジェンダーバランスの改善措置などを積極的に記載する他，福利厚生面の拡充等教員の勤務に対する支援体制を紹介する。

(5) 事務職員等の採用・養成・人事交流に関する具体的方策

- ① 一般的に行われる職員採用試験とは別に，教育・研究に関する施策を実施する上で必要な特殊な能力・技能を持った事務職員を，法人独自の判断で民間等から選考採用するために必要な制度を検討する。
- ② 教育行政，大学経営等に関する知識・経験が豊富な人材を養成し，あるいは登用するために，民間企業，他の独立行政法人，政府各省庁等との人事交流における制度上の諸問題を研究する。

(6) 中長期的な観点に立った適切な人員（人件費）管理に関する具体的方策

本学にふさわしい組織編成・重点整備についての方針を定め，その進捗状況を評価する。

(7) 教職員の勤務環境の整備に関する具体的方策

託児所設置を含む，教職員が働きやすい環境について検討する。

(8) 総人件費改革の実行計画を踏まえ，平成21年度までに概ね4%の人件費の削減を図る。

#### 4 事務等の効率化・合理化に関する目標を達成するための措置

##### (1) 複数大学による共同業務処理に関する具体的方策

- ① 平成20年度末までに事務職員の採用・養成・研修及び人事交流についての共同業務処理のシステムを完成する。
- ② 志願者数の確保等のための大学説明会等を共同で実施するシステムについて検討する。

##### (2) 業務のアウトソーシング等に関する具体的方策

- ① 効率化，合理化のための外注化を推進する。
- ② 平成20年度末までに，事務処理のIT化，ペーパーレス化を推進する。

##### (3) 事務組織の機能・編成の見直しに関する具体的方策

- ① 全学的に組織及び事務職員配置を見直し，学長の政策決定支援，企画立案，財務，地域貢献，産学官連携，修学指導，就職指導，入学者選抜等の業務に重点的に対応できる組織及び事務職員配置に改める。
- ② 事務職員の資質・能力の向上
  - ア．平成17年度末までに，国立大学法人の業務内容と適切に対応した事務職員の学内・外の研修プログラムを確立する。
  - イ．平成18年度末までに，事務職員の意欲を向上させるための透明性のある人事システムを確立する。

### Ⅲ 財務内容の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置

#### 1 外部研究資金その他の自己収入の増加に関する目標を達成するための措置

##### (1) 科学研究費補助金，受託研究，奨学寄附金等外部資金増加に関する具体的方策

- ① 外部研究資金に関する情報を収集し，学内に情報提供するとともに，平成16年度に，申請や受け入れ等を支援する専任の組織を整備する。
- ② ビジネス創造センターを中心として，企業や自治体とのネットワークを組織化し，研究ニーズを汲み上げるとともに，外部資金獲得可能な研究を提案する体制を構築する。
- ③ 本学の研究者，研究活動，研究成果等に関する情報をデータベース化するとともに，共同研究，受託研究，奨学寄附金等の獲得に結びつくような広報戦略を策定する。

##### (2) 収入を伴う事業の実施に関する具体的方策

- ① 学内資源，設備の開放による自己収入の増加方策
  - ア．通常の各種公開講座・セミナーのほか，情報処理センターや言語センター等の施設を活かした一般市民向け各種有料講習会を，妥当な料金設定で企画し，受講生を拡大する。
  - イ．教室・体育館・プール・緑丘荘等の貸し付け範囲を大幅に緩和し，妥当な料金設定により利用拡大を図る。
- ② 学生のニーズの高い簿記，言語，情報処理等，検定試験向けの有料講座を，小樽キャンパス及び札幌サテライトに開設する。
- ③ 寄附講座等の設置

ア. 専門職大学院等に寄附講座を設置するため、企業等へ具体的な講座を提案するなど、積極的に働きかける。

イ. ビジネス創造センター、専門職大学院等に特定目的の基金について寄付が受けられるよう努力する。その際、講座及び基金に寄付者名や寄付企業名を付し、特典を提供するなどの制度を設ける。

- ④ 研究生・科目等履修生等、非正規生の増加を図るため、制度についての広報活動を積極的に行う。

## 2 経費の抑制に関する目標を達成するための措置

管理的経費の抑制に関する具体的方策

- ① 本学全体の業務を十分に分析、吟味し、さらに外部委託が可能な業務については、費用対効果を考慮の上、外部委託を推進する。
- ② 光熱水費、消耗品費、旅費交通費等について、経費の抑制が可能な方策を見直し、該当する経費は、あらゆる観点からの節約削減策を講じる。

## 3 資産の運用管理の改善に関する目標を達成するための措置

資産の効率的・効果的運用を図るための具体的方策

- ① 本学全体の資産を見直し、有効利用化を検討する。
- ② 施設・備品・実験用器具等の共同利用が可能な資産は、可能な限り共同利用し、利用効率の改善を図る。
- ③ 施設等を設置する際には、キャンパスの美化に資するデザイン、ソーラーパネルの設置等、環境への配慮、遊び談話空間等の快適さに十分配慮し、資金調達や管理面においては、PFIを導入する等の検討を行う。
- ④ 学内施設を積極的に開放し、地域社会への貢献を図り、利用効率を改善する。さらに、学内ホームページ等により、開放状況を積極的に広報する。
- ⑤ 施設の要修繕箇所を把握し、計画的に懸案を解消するため優先順位を整理の上、適切な財源の確保や効果的な方策を講じる。
- ⑥ 潜在するリスクに対する予防的な施設の点検、保守、修繕等を効果的に実施する。
- ⑦ 施設の新增築や修繕の計画において、教育や研究・実験レベルに見合った機能水準を設定し、イニシャルコスト及びランニングコストについて検討する。
- ⑧ 平成17年度末までに、施設の巡回点検及び利用者の安全性、信頼性に関する意見聴取を実施し、その劣化状況・修繕方法とこれに要する費用の総額を把握する。

## IV 自己点検・評価及び当該状況に係る情報の提供に関する目標を達成するための措置

### 1 評価の充実に関する目標を達成するための措置

(1) 自己点検・評価の改善に関する具体的方策

平成18年度末までに、評価項目の選定等について、広く学内外の意見を聴取するための制度を構築するとともに、緊急性・重大性・即効性の見地から、評価の重点課題の選定を行う。

(2) 評価結果を大学運営の改善に活用するための具体的方策

- ① 平成19年度末までに、評価結果を大学運営の改善に活用するためのフィードバック・システムを構築する。
- ② 平成20年度末までに、本学と同じような状況や立場にあると思われるいくつかの大学に対する評価結果を調べ、本学の結果との比較検討を行い、改善措置を講ずる。

## 2 情報公開等の推進に関する目標を達成するための措置

大学情報の積極的な公開・提供及び広報に関する具体的方策

- ① 本学の使命、教育内容、研究活動、社会貢献活動、入学、卒業後の進路等に関する情報をはじめ、中期目標、中期計画、財務内容、管理運営及び第三者評価の評価結果の情報等を種々の媒体を通じてわかりやすく積極的に提供する。
- ② 情報公開及び広報活動の推進のための体制整備・充実を図る。
  - ア. 様々な情報を適切かつ積極的に公開・提供するための、基本的な広報戦略を策定するため、学外者を含めた情報公開を推進する委員会を設置する。
  - イ. 上記広報戦略を実施し、学内の様々な情報をわかりやすく公開・提供するため、広報担当部門を設ける。
- ③ 社会のニーズに適切に対応した効果的な広報戦略を策定する。
  - ア. 広報誌、ホームページ等の様々な広報媒体に関して地域社会のニーズを把握するため、アンケート調査を企画、実施する。
  - イ. 多様な外国語による海外への情報発信を充実・強化する。

## V その他業務運営に関する重要目標を達成するためにとるべき措置

### 1 施設設備の整備・活用に関する目標を達成するための措置

(1) 施設等の整備に関する具体的方策

- ① 教育研究の重点化のため専門職大学院整備に必要なスペースは、総合研究棟の計画及び現有施設の点検評価の結果に基づく改善等により整備する。
- ② 健康科学系施設等老朽施設の改善を図るため、重点的かつ計画的に整備する。
- ③ 留学生・日本人学生相互の交流の場だけでなく、地域との交流にも提供できる総合交流会館の整備を図る。整備に当たっては、外部資金による施設整備を検討する。
- ④ 電力、冷熱源施設及び駐車場等の整備について、PFI事業を前提とした計画を検討する。
- ⑤ 地球環境の保全への取り組みとして、地域社会から信頼される大学の環境管理を行うため、環境整備についての計画を策定する。

(2) 施設等の有効活用及び維持管理に関する具体的方策

- ① 平成16年度に有効利用に関する規程等を制定し、実施のための組織及び体制を確立するとともに、施設の利用状況等を点検評価し、教育研究スペースの総体的な有効利用を図る。
- ② 施設等の有効活用及びスペースの効率的活用を図るため、ア. 利用頻度の低い施設の利用度を高め、イ. 新增築・大型改修時に共用スペースを延べ面積の20%以上確保する。
- ③ 平成18年度末までに、施設設備の劣化状況等を的確に把握した計画的・段階的な

更新計画を策定し、実施するための施設設備管理システムを構築の上、施設マネジメントを推進する。

## 2 安全管理に関する目標を達成するための措置

(1) 労働安全衛生法等を踏まえた安全管理・事故防止に関する具体的方策

- ① 労働安全衛生法等に基づき、学内諸規程の見直しと整備を図り、ガイドラインや安全点検マニュアルを整備する。また安全管理に関する責任部署を明確化し、点検マニュアルによる点検を定期的に行う。
- ② 平成16年度に施設、備品、傷害、事故等に備え、保険加入を促進する。
- ③ 毒物・劇物の取り扱いについて既定の要項を再点検するとともに、要項に準拠した管理方法が行われているかを確認するため、平成16年度に点検マニュアルを整備し、定期的に点検を行う。

(2) 学生等の安全確保等に関する具体的方策

- ① 様々な媒体を通じて、安全意識の啓蒙に努めるとともに、学内メール等による学生等からの問題点の指摘や、相談のための窓口を平成16年度に設ける。
- ② 学生・教職員の安全意識向上のため、防火訓練、防災訓練、救急救命訓練等を実施する。
- ③ 学生・教職員の傷害事故、自動車事故等に備え、保険加入を促進する。
- ④ 万が一の事故に備え、学長をトップとするリスク管理体制を平成17年度末までに整備し、また、リスク管理の在り方についての研究を行う。

## VI 予算（人件費の見積りを含む。）、収支計画及び資金計画

別紙のとおり

## VII 短期借入金の限度額

1. 短期借入金の限度額 4億円
2. 想定される理由

運営費交付金の受入れ遅延及び事故の発生等により緊急に必要となる対策費として借り入れすることも想定される。

## VIII 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

なし

## IX 剰余金の使途

決算において剰余金が発生した場合は、教育研究の質の向上及び組織運営の改善に充てる。

## X その他

1. 施設・設備に関する計画

施設・設備の内容	予定額（百万円）	財 源
小規模改修 災害復旧工事	総額 100	施設整備費補助金 (100百万円)

(注1) 金額については見込みであり、中期目標を達成するために必要な業務の実施状況等を勘案した施設・設備や老朽度合等を勘案した施設・設備の改修等が追加されることもある。

(注2) 小規模改修について17年度以降は16年度同額として試算している。

なお、各事業年度の施設整備費補助金、船舶建造費補助金、国立大学財務・経営センター施設費交付金、長期借入金については、事業の進展等により所要額の変動が予想されるため、具体的な額については、各事業年度の予算編成過程等において決定される。

## 2. 人事に関する計画

- (1) 教員の雇用については、本学の教育方針に沿った最適配置を促進するため客員教授制度の導入、任期制の活用・基準等について検討する。なお、その際、ジェンダーバランスの改善、外国人の登用等についても考慮し、有効な方策を検討する。
- (2) 事務職員の雇用については、国立大学法人等職員採用統一試験からの採用を基本としながら、本学の特殊性を考慮し、語学、情報処理等特殊な能力・技能を有する者を民間から選考採用するために必要な制度を検討する。
- (3) 人材育成については、民間の手法を調査・研究することはもとより、北海道地区各国立大学法人等共同実施事業や新国立大学協会主催の研修を通じて、国立大学法人運営の基礎となる法務、財務、労務等専門性の高い業務に精通する人材育成に努める。
- (4) また、人材育成の一環として大学運営に関する知識・経験を有する職員を養成するため、民間企業、独立行政法人、政府各府省等との人事交流の実施体制の整備を検討する。

(参考) 中期目標期間中の人件費総額見込み 11,872百万円(退職手当を除く)

## 3. 中期目標期間を超える債務負担

- (PFI事業) なし
- (長期借入金) なし
- (リース資産) なし

## 4. 災害復旧に関する計画

平成16年9月に発生した台風18号により被災した施設の復旧整備をすみやかに行う。

国立大学法人小樽商科大学中期計画

別表(收容定員)

年度	学部等	收容定員
平成16年度	商学部	2,210人
	商学研究科	65人 〔 修士課程 30人 専門職学位課程 35人 〕
平成17年度	商学部	2,160人
	商学研究科	90人 〔 修士課程 20人 専門職学位課程 70人 〕
平成18年度	商学部	2,110人
	商学研究科	90人 〔 修士課程 20人 専門職学位課程 70人 〕
平成19年度	商学部	2,060人
	商学研究科	90人 〔 修士課程 20人 専門職学位課程 70人 〕
平成20年度	商学部	2,060人
	商学研究科	90人 〔 修士課程 20人 専門職学位課程 70人 〕
平成21年度	商学部	2,060人
	商学研究科	90人 〔 修士課程 20人 専門職学位課程 70人 〕



(別紙) 予算 (人件費の見積りを含む。) 収支計画及び資金計画

1. 予算

平成16年度～平成21年度 予算

(単位：百万円)

区 分	金 額
収 入	
運営費交付金	8,759
施設整備費補助金	100
船舶建造費補助金	0
施設整備資金貸付金償還時補助金	0
国立大学財務・経営センター施設費交付金	0
自己収入	8,192
授業料及入学金検定料収入	8,077
附属病院収入	0
財産処分収入	0
雑収入	115
産学連携等研究収及び寄附金収入等	253
長期借入金収入	0
計	17,304
支 出	
業務費	16,951
教育研究経費	12,871
診療経費	0
一般管理費	4,080
施設整備費	100
船舶建造費	0
産学連携等研究経費及び寄附金事業費等	253
長期借入金償還金	0
計	17,304

[人件費の見積り]

中期目標期間中総額11,872百万円を支出する。(退職手当を除く)

注) 人件費の見積りについては、17年度以降は16年度の人件費見積り額を踏まえ試算している。

注) 退職手当については、国立大学法人小樽商科大学退職手当支給規程に基づいて支給することとするが、運営費交付金として措置される額については、各事業年度の予算編成過程において国家公務員退職手当法に準じて算定される。

注) 組織設置に伴う学年進行の影響は考慮していない。

〔運営費交付金の算定ルール〕

○毎事業年度に交付される運営費交付金については、以下の事業区分に基づき、それぞれの対応する数式により算定したもので決定する。

I 〔学部教育等標準運営費交付金対象事業費〕

- ①「一般管理費」：管理運営に必要な職員（役員含む）の person 費相当額及び管理運営経費の総額。L (y - 1) は直前の事業年度における L (y)。
- ②「学部・大学院教育研究経費」：学部・大学院の教育研究に必要な設置基準上の教職員の person 費相当額及び教育研究経費の総額。D (y - 1) は直前の事業年度における D (y)。  
(D (x) は、設置基準に基づく教員にかかる給与費相当額。)
- ③「教育等施設基盤経費」：教育研究等を実施するための基盤となる施設の維持保全に必要な経費。F (y - 1) は直前の事業年度における F (y)。

〔学部教育等標準運営費交付金対象収入〕

- ④「入学料収入」：当該事業年度における入学定員数に入学料標準額を乗じた額。  
(平成 15 年度入学料免除率で算出される免除相当額については除外)
- ⑤「授業料収入」：当該事業年度における収容定員数に授業料標準額を乗じた額。  
(平成 15 年度授業料免除率で算出される免除相当額については除外)

II 〔特定運営費交付金対象事業費〕

- ⑥「学部・大学院教育研究経費」：学部・大学院の教育研究活動の実態に応じ必要となる教職員の person 費相当額及び教育研究経費の総額。D (y - 1) は直前の事業年度における D (y)。
- ⑦「附属施設等経費」：附属施設の研究活動に必要な教職員の person 費相当額及び事業経費の総額。E (y - 1) は直前の事業年度における E (y)。
- ⑧「特別教育研究経費」：特別教育研究経費として、当該事業年度において措置する経費。
- ⑨「特殊要因経費」：特殊要因経費として、当該事業年度に措置する経費。

〔特定運営費交付金対象収入〕

- ⑩「その他収入」：検定料収入，入学料収入（入学定員超過分），授業料収入（収容定員超過分），雑収入。平成 16 年度予算額を基準とし，中期計画期間中は同額。

$$\text{運営費交付金} = A(y) + C(y)$$

1. 毎事業年度の教育研究経費にかかる学部教育等標準運営費交付金及び特定運営費交付金については、以下の数式により決定する。

$$A(y) = D(y) + E(y) + F(y) + G(y) - H(y)$$

- (1)  $D(y) = \{D(y-1) \times \beta(\text{係数}) \times \gamma(\text{係数}) - D(x)\} \times \alpha(\text{係数}) + D(x)$
- (2)  $E(y) = E(y-1) \times \beta(\text{係数}) \times \alpha(\text{係数})$
- (3)  $F(y) = F(y-1) \times \alpha(\text{係数}) \pm \varepsilon(\text{施設面積調整額})$
- (4)  $G(y) = G(y)$
- (5)  $H(y) = H(y)$

D (y) : 学部・大学院教育研究経費 (②, ⑥) を対象。

E (y) : 附属施設等経費 (⑦) を対象。

F (y) : 教育等施設基盤経費 (③) を対象。

G (y) : 特別教育研究経費 (⑧) を対象。

H (y) : 入学料収入 (④), 授業料収入 (⑤), その他収入 (⑩) を対象。

2. 毎事業年度の一般管理費等にかかる学部教育等標準運営費交付金及び特定運営費交付金については、以下の数式により決定する。

$$C(y) = L(y) + M(y)$$

$$(1) L(y) = L(y-1) \times \alpha (\text{係数})$$

$$(2) M(y) = M(y)$$

L(y) : 一般管理費 (①) を対象。

M(y) : 特殊要因経費 (⑨) を対象。

#### 【 諸 係 数 】

$\alpha$  (アルファ) : 効率化係数。△1%とする。

$\beta$  (ベータ) : 教育研究政策係数。物価動向等の社会経済情勢等及び教育研究上の必要性を総合的に勘案して必要に応じ運用するための係数。各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な係数値を決定。

なお、物価動向等の社会経済情勢等を総合的に勘案した係数を運用する場合には、一般管理経費についても必要に応じ同様の調整を行う。

$\gamma$  (ガンマ) : 教育研究組織係数。学部・大学院等の組織整備に対応するための係数。

各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な係数値を決定。

$\varepsilon$  (イプシロン) : 施設面積調整額。施設の経年別保有面積の変動に対応するための調整額。

各事業年度の予算編成過程において当該事業年度における具体的な調整額を決定。

注) 運営費交付金は上記算定ルールに基づき、一定の仮定の下に試算されたものであり、各事業年度の運営費交付金については、予算編成過程においてルールを適用して再計算され、決定される。

なお、運営費交付金で措置される「特別教育研究経費」「特殊要因経費」については、17年度以降は16年度と同額として試算しているが、教育研究の進展等により所要額の変動が予想されるため、具体的な額については、各事業年度の予算編成過程において決定される。

注) 施設整備費補助金は、「施設・整備に関する計画」に記載した額を計上している。

注) 自己収入、産学連携等研究収入及び寄付金収入等については、過去の実績により試算した収入予定額を計上している。

注) 産学連携等研究収入及び寄付金収入等は、著作権及び特許権等収入を含む。

注) 業務費、施設整備費については、17年度以降は16年度予算額を踏まえて試算した支出予定額を計上している。

注) 産学連携等研究経費及び寄付金事業費等は、産学連携等研究収入及び寄付金収入等により行われる事業経費を計上している。

注) 運営費交付金算定ルールに基づく試算において「教育研究政策係数」「教育研究組織係数」は1とし、また、「施設面積調整額」については、面積調整はないものとして試算している。

## 2. 収支計画

### 平成16年度～平成21年度 収支計画

(単位：百万円)

区 分	金 額
費用の部	16,739
経常費用	16,739
業務費	15,856
教育研究経費	3,341
診療経費	0
受託研究費等	60
役員人件費	334
教員人件費	8,510
職員人件費	3,611
一般管理費	688
財務費用	0
雑損	0
減価償却費	195
臨時損失	0
収入の部	16,739
経常収益	16,739
運営費交付金	8,219
授業料収益	6,798
入学金収益	956
検定料収益	203
附属病院収益	0
受託研究等収益	60
寄附金収益	193
財務収益	0
雑益	115
資産見返運営費交付金等戻入	195
資産見返寄付金戻入	0
資産見返物品受贈額戻入	0
臨時利益	0
純利益	0
総利益	0

注) 受託研究費等は、受託事業費、共同研究費及び共同事業費を含む。

注) 受託研究等収益は、受託事業収益、共同研究収益及び共同事業収益を含む。

### 3. 資金計画

#### 平成16年度～平成21年度 資金計画

(単位：百万円)

区 分	金 額
資金支出	17,332
業務活動による支出	16,544
投資活動による支出	760
財務活動による支出	0
次期中期目標期間への繰越金	28
資金収入	17,332
業務活動による収入	17,204
運営費交付金による収入	8,759
授業料及入学金検定料による収入	8,077
附属病院収入	0
受託研究等収入	60
寄付金収入	193
その他の収入	115
投資活動による収入	100
施設費による収入	100
その他の収入	0
財務活動による収入	0
前期中期目標期間よりの繰越金	28

注) 前期中期目標期間よりの繰越金には、奨学寄付金に係る国からの承継見込額28百万円を含む。