



小樽商科大学
新しいビジョン2030

OTARU UNIVERSITY
OF COMMERCE

**THREE VISIONS
2030**

国立大学法人北海道国立大学機構

小樽商科大学

ビジョン2030 達成に向けて

— 商大 New Frontier 戦略 2026 —

ビジョン2030の達成に向けて、5つの戦略を策定します。北海道国立大学機構との連携、一般社団法人北海道ユニバーサル・ユニバーシティコンソーシアム（HUUC）の設立を前提として、本学の社会的役割を果たすための学内体制の確立を目指します。

教育の高度化と質の保証の徹底 担当副学長：沼澤政信

- 新学部教育体制の確立
- 大学院連携教育の検討
- 学生の学修時間の確保と専門性の強化
- 遠隔教育手法の確立と効果測定
- AIを用いた教育手法の研究と普及

研究成果の大幅な増加 担当副学長：松本朋哉

- 国内外との共同研究の促進
- 分野ごとの最適な研究環境の検討
- 研究力強化の方策の研究
- 大学院教育の支援体制の検討

リカレント教育への全学的参加 担当副学長：猪口純路

- HUUCとの連携によるリカレント教育の普及
- 学内からのコンテンツ・プログラム提供数増加
- コンテンツ提供者への報酬の設計
- 社会ニーズの調査
- コンテンツの多様化の検討

産学官連携の進化 担当副学長：玉井健一

- HUUCにおけるリカレント教育の共同展開
- 継続的な共同研究数の増加
- 産学官連携組織の強化
- 社会ニーズの調査の強化

労働環境の改善とSDの促進 担当副学長：國武英生

- 教職員の労働強度の客観的な把握
- 女性・外国人の労働環境の調査
- 労働環境改善の短中期計画の策定
- パーパスの共有とインセンティブの設計
- 職員のリスクリング計画の策定

CONTENTS

VISION 1 教育ビジョン	05	ユニバーサル・ユニバーシティ構想	11
VISION 2 研究ビジョン	07	— 北海道における大学機能のないまちに「大学」機能を	
VISION 3 地域貢献ビジョン	09	本学のビジョン・戦略の推進へのご参画のお願い	13
		— グローカル教育・活性化基金	
		— ユニバーサル・ユニバーシティ構想	

日本は今後 20 年間で本格的な人口減少社会を迎えます。とりわけ北海道ではすでに総人口が 500 万人を下回り、地方部の高齢化も急速に進行しています。この傾向は今後さらに加速し、1992 年に 207 万人であった 18 歳人口は、2035 年には 100 万人を割り込む見込みです。人口成長を前提とした社会システムはもはや維持できず、社会の構造転換が不可避となっています。

こうした状況の中で、大学もまたその在り方を変革しなければなりません。小樽商科大学は令和 4 (2022) 年に帯広畜産大学、北見工業大学と経営統合し、北海道国立大学機構として新たな一歩を踏み出しました。機構の掲げる、北海道経済・産業の発展、国際社会の繁栄、そして SDGs に示された持続可能な社会への貢献という使命の下、三大学が連携しつつ、本学の特色を最大限に発揮しながら進化を続けていきます。

さらに本学は 2021 年、「北海道で高等教育に触れられない道民をゼロにする」という理念のもと、ユニバーサル・ユニバーシティ構想を公表しました。経営統合後、この構想は機構全体の重要目標の一つに位置付けられています。2026 年には、道内 10 市町村と包括連携協定の締結を通じた拠点形成が完了する見込みです。また、国公立大学、企業・経済団体、自治体・官公庁が連携する人材育成拠点として、一般社団法人

北海道ユニバーサル・ユニバーシティコンソーシアム (HUUC) が設立されます。

HUUC は、減少する人口の中でも一人ひとりの能力を高め、その力を生産性向上の源泉として経済水準の向上を図り、道民のウェルビーイングの実現を目指します。18 歳人口が減少するなか、大学教育の対象はより幅広い世代へと拡大します。HUUC ではリカレント教育を中核に据え、北海道における人材育成と人材需給の適切なマッチングを推進していきます。

これらの目標達成のため、本学自体も大きく変革します。このたび「小樽商科大学新しいビジョン 2030」を実現するための五つの戦略を策定しました。これらは本学の課題を克服し、北海道社会の諸問題に真正面から向き合い、世界水準の研究を推進し、大変革の時代に活躍できる人材を育成するための指針です。

コロナ禍は人々の距離感や価値観を変え、さらに AI の本格的な浸透は人間の在り方そのものに影響を及ぼしつつあります。急速に変化する世界の中で、本学が果たすべき役割はますます大きくなっています。ビジョン 2030 には、北海道に真に必要とされる大学であり続けたいという私たちの強い決意が込められています。

更なる飛躍を目指します。
持続可能な社会に貢献し

小樽商科大学

Susumu Egashira

学長 江頭 進



3 小樽商科大学 3つのビジョン

THREE VISIONS
2022-2030

グローバル社会における北海道経済活性化に資する人材育成

小樽商科大学は、明治44(1911)年の開学以来、「実学・語学・品格」を教育理念とし、広い視野と豊かな教養並びに倫理観に基づいた深い専門的知識と識見を有し、現代社会の複合的、国際的な問題の解決に指導的役割を果たす人材を育成してきました。

そして、平成25(2013)年に「No.1グローバル大学宣言」を行い、さらに、翌平成26(2014)年の「ミッションの再定義」において、「グローバル時代の地域(北海道)マネジメントの拠点として、グローバルな視点を持ち、北海道経済の発展に貢献すること」が本学のミッションであることを改めて確認しました。

このミッションの下、令和3(2021)年度には、全国的にも例がない「ギャップイヤープログラム」を盛り込んだ新たな教育課程「グローバルコース」を開設し、グローバル教育の完成形を見ました。さらに、令和4(2022)年4月、本学は帯広畜産大学・北見工業大学と経営統合し、国立大学法人北海道国立大学機構を設立しました。

新法人として新たな一歩を踏み出すと同時に、本学は、これまで培ってきた実績と成果をもとに、この度新たに「小樽商科大学の中長期ビジョン」を策定しました。教育・研究・社会貢献の3つのビジョンの下、2030年に向けてさらなる発展を目指します。

地域とともに、
変革期の社会を切り拓く

VISION 1 教育ビジョン2030



未知なる時代に
立ち向かうための
人間力を育成

VISION 2 研究ビジョン2030



産業界・他大学等との
連携によるグローバル研究を
強化・発展

VISION 3 社会貢献ビジョン2030



インクルーシブな
高等教育の普及により
地域アントレプレナーを育成



未知なる時代に 立ち向かうための人間力を育成

「T型人材」の育成とグローバル教育

本学の学部教育では、大学憲章に掲げる「多様かつ調和のとれた教育体系のもと、専門的知識のみならず、広い視野と高い倫理観を身につけた、指導的役割を果たすことのできる人材の育成を図る」ことを目指し、「特定の分野に関する深い知識・能力(Tの縦軸)」及び「幅広い知識を使いこなす能力(Tの横軸)」を身につけた人材を「T型人材」と呼び、カリキュラムを整備してきました。第3期中期目標期間(2016-2021)では、この「T型人材の育成」に新たな要素を加えるものとして、北海道経済が求める「グローバルな視野で地域の問題を解決できるグローバル人材」を育成するため、「グローバルコース」に代表される教育体系を整備しました。

予測不可能な時代に対応できる人材育成へ

令和4(2022)年度からの新しいビジョン・戦略では、テクノロジーの進化や、感染症の蔓延、国際紛争等による予測不可能な時代に突入していることを踏まえ、基本となる教育理念はそのままに、さらに複雑化・多様化した社会課題に対応できる多面的な知識と柔軟な思考力をもつ人材の育成を目指します。そのために、本学の教育の根幹である学部カリキュラムの抜本的な見直しを行うことを戦略のひとつに位置付けています。新カリキュラムでは、これまでになかった多様な価値観を認めながら、変革期の社会課題に対して自分の力で答えを導き出す力を養うために、データサイエンス教育の体系化や教養教育の見直しなど、時代に即した教育内容への改革を行います。

さらに、大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻(ビジネススクール)の教育ノウハウと、本学がこれまで110年の歴史で培った産学官連携ネットワークを生かして、「アントレプレナーシップ副専攻プログラム」を導入しており、現在もその充実を図っています。本副専攻プログラムは、広く「革新」を実行しうる意識(アントレプレナーシップ)と能力を身につけることで、北海道の産業と経済の活性化に資する将来のビジネス・リーダー及びビジネス・イノベーターを育成することを目的としています。多様な地域課題・企業ニーズを取り入れた教育プロジェクトをカリキュラムに組み込んだ、実践的な教育を提供します。



VISION：未知なる時代に立ち向かうための人間力を育成

学部カリキュラム
改革

「アントレ
プレナーシップ
副専攻プログラム」
の導入

多様な
地域課題解決型
教育プロジェクト
の展開

身につく力

- 激変する社会情勢に対応できる多面的な知識と柔軟な思考力
- ビジネス・リーダー及びビジネス・イノベーターに必要な知識と実践的な能力

NEXT
2022-2030
8年間の取組

PAST
～2021
これまでの取組

グローバル教育の
さらなる加速

- 国内外における
ギャップイヤー
プログラムの拡充
- 新たな海外留学支援
制度の構築
- 「グローバルコース」
の運用

データサイエンス教育

- カリキュラム改革を通じたDX教育の充実

文理融合教育の展開

- 帯広畜産大学、北見工業大学と連携した
相互科目提供、教育プログラムの開発・実施

起業マインド育成

- アントレプレナーシップ副専攻の導入（2022）

教
学
I
R
を
活
用
し
た
教
学
マ
ネ
ジ
メ
ン
ト

企業等提供型講座や産学官連携による地域課題解決型教育の拡大

グローバル戦略推進センターを中心としたグローバル教育の全学展開

- 新たな教育課程「グローバルコース(主専攻プログラム)」の導入(2021)
- 入学前長期学外学修「ギャップイヤープログラム」の導入(2019)

初年次海外派遣留学の
導入

アクティブラーニングの
推進

地域志向科目の拡充

T型人材の育成

2022年4月現在





産業界・他大学等との 連携によるグローバル研究を強化・発展

地域課題解決型研究の実績

本学では、平成 21 (2009) 年度に発足した「地域研究会」の時代から、グローバリズムが北海道経済に与える影響について研究し、その成果の発信や提言を行ってきました。

平成 28 (2016) 年度に本格稼働したグローバル戦略推進センターは、それまで別々に機能していた「教育開発」、「国際交流」、「ビジネス創造 (産学連携)」の3つのセンターを統合し、有機的な連携による機能強化を図ることを目的として設置されました。このグローバル戦略推進センターに新たに「研究支援部門」を設け、これまで各研究者の裁量に任されていた受託研究や共同研究に対して研究支援部門が学内の研究リソースをコーディネートし、研究推進のための全学的な支援をすることで、よりの確に研究者のニーズに応えられる体制になりました。この体制の下、第3期中期目標期間では、北海道経済部との合同研究会の開催、北海道財務局との包括連携協定に基づくテーマごとの共同研究や小樽市との人口減少に関する共同研究等、本学の専門分野の異なる複数の教員が参画する産業界・行政と連携した地域課題解決に資する研究が数多く生まれました。

国内外他大学と連携した研究強化と社会実装

令和 4 (2022) 年度からの新しいビジョン・戦略では、これまで推進してきた「グローバル研究」をさらに発展させるべく、海外・国内他大学との研究連携を深めることを目標としています。これまで留学等を中心に交流してきた海外大学とは、教員の相互派遣等による国際的な研究の推進はもちろん、研究生の派遣・受入を通じた大学院教育の改革にも繋げることが期待できます。あわせて、若手研究者の研究支援にも取り組みます。

また、北海道の産業界や行政・自治体が抱える課題・ニーズに対応した研究も加速させていきます。重点的に取り組む領域の例として、今後ますます重要になる医療、ヘルスケア領域でのマネジメント研究に医療系大学と連携して取り組み、北海道の地域医療を支える研究や、北海道の重要産業である観光振興に向けたデジタルマーケティングやコンテンツ開発等の研究があり、本学の強みである経済、経営、マーケティング、会計、企業法学、情報工学といった研究資源を融合させ、研究の推進、成果の応用・社会実装を進めます。



研究戦略 (~2030)

VISION : 産業界・他大学等との連携によるグローバル研究を強化・発展

海外・国内他大学
との研究連携

多様な
地域課題解決型
研究プロジェクト
の展開

得られる成果

- 学術研究に係る国内外の協力ネットワークの拡充
- 若手研究者の国際競争力強化
- 大学院教育の改革、研究者の育成・輩出
- 北海道が抱える諸課題に対する多様な研究アプローチ
- 産業界、自治体が抱える具体的な問題に対するソリューションの提供

NEXT
2022-2030
8年間の取組

PAST
~2021
これまでの取組

研究成果の社会実装の加速

基礎研究の
さらなる充実

- ・研究支援制度の充実

国内外大学
との連携

- ・大型共同研究の推進
- ・海外共同研究の支援
- ・海外提携校からの大学院への留学生受入促進

地域課題解決型
研究

- ・地域経済、財政
- ・地域再生
- ・観光(インバウンド)
- ・地域医療
- ・人口減少

大学発
スタートアップ
企業の創出支援

- ・地域シーズの発見、育成
- ・新規事業開発
- ・経営戦略
- ・マーケティング
- ・経営組織
- ・海外進出

多彩な基礎研究の成果

行動経済学、機械学習、開発経済、eコマース、CSR経営、国際マーケティング、原価計算、観光マーケティング、自然言語処理、カーボンニュートラル、ABC予想、インド文学 等

産学官共同研究の推進

(自治体)
小樽市人口減少問題、北海道財務局とのテーマ型共同研究
(企業)
各地域や歴史的建造物の観光資源化方策、企業の海外進出に向けた市場調査・ビジネスモデル開発 等

グローバル戦略推進センター研究支援部門 (全教員が所属)
グローバル研究の推進

2022年4月現在





インクルーシブな高等教育の普及により地域アントレプレナーを育成

北海道社会が抱える課題の要因 — 「教育環境」

北海道における人口減少と都市部一極集中、産業・経済の停滞が深刻さを増す中、本学がこれまで取り組んできた研究により、移住・定住を促進するためには「教育環境」が重要な要因になることがわかっています。北海道社会が抱える課題は多岐にわたっていることから、本学では、「地域に残り、地域に必要とされる能力を持つ、地域のために貢献できる人材」の育成が急務であると考えています。

大学と自治体・企業の協働で、高等教育に触れられない北海道民を「0」に

令和4（2022）年度からの新しいビジョン・戦略では、北海道全域に高等教育を普及する「ユニバーサル・ユニバーシティ構想」（詳細はP.11を参照）の下、地域シーズを発見・育成し、地域再生に貢献できる地域アントレプレナーの育成に取り組みます。これは単なる人材育成にとどまらず、その地域における若者の人口流出と地域の衰退を解消し、地域産業を発展させることに繋がる社会貢献ビジョンに位置付けています。

「インクルーシブな高等教育の普及」のためには、本学がこれまで培った産業界、公的機関、他大学等とのネットワークを総動員し、北海道全域への教育提供を可能とする仕組みを地域と大学が協働して作り上げます。まずは、教育及び産学官連携の拠点として、北海道内複数箇所地方サテライトの設置を目指します。その中で、①「進学支援」、②「リカレント教育」、③「教養教育」の3つのプラットフォームを用意し、地域の実情に合わせて展開します。

①「進学支援型プラットフォーム」では、本学商学部夜間主コースを改革し、サテライト教室やオンライン教育を駆使して「地元で働きながら学ぶ」環境を用意します。自治体や企業には、学生の学費や雇用の面での支援を求めます。これまで経済的・地理的な事情から大学に進学することが難しかった地域からも進学を可能とすることで、進学に伴う地域外への人口流出に歯止めをかけることが期待されます。

②「リカレント教育型プラットフォーム」では、人生100年時代を迎え「社会人の学びなおし」の需要が高まっていることを受け、本学の持つ多様な教育・研究資源、産学官ネットワークを生かし、地域、業界、企業のニーズに対応したリカレント教育プログラムを開発・実施します。これにより地域人材の育成はもとより、地域の魅力度向上への貢献、移住・定住の後押しになることを期待しています。

③「教養教育型プラットフォーム」では、オンライン教育を活用することで、これまで高等教育に触れる機会の少なかった地域にまずは本学の教育に触れてもらう機会を提供します。教養教育等の科目履修を通じて大学を身近に感じ、地域住民には「大学に進学する」、地域企業には「大学に相談する」という意識を持ってもらうことを第一歩ととらえています。

いずれも本学からの一方的な教育提供ではなく、地域とのコミュニケーション、協力体制を密にした、地域主体の持続可能な発展を目指しています。



社会貢献戦略（～2030）

VISION：インクルーシブな高等教育の普及により地域アントレプレナーを育成

ユニバーサル・ユニバーシティ構想

進学支援型プラットフォーム

リカレント教育型プラットフォーム

教養教育型プラットフォーム

※詳しくは P11 参照

得られる成果

- 地方への進学機会提供による教育格差の解消
- 大学進学率の向上
- 地域アントレプレナーの育成による地域産業の活性化
- 教育格差の是正による人口流出の解消と地方への移住・定住の促進

NEXT
2022-2030
8年間の取組

PAST
～2021
これまでの取組

ユニバーサル・ユニバーシティ構想の実現
高等教育に触れられない北海道民を「0」に！

教育DX

地域アントレプレナーの育成
夜間主コースの
カリキュラム改革

地域の魅力度向上
移住・定住希望者への
リカレント教育提供

グローバル基金の運用

地域に留まり学ぶ人の支援
進学支援の枠組構築

道内10ヵ所の
コンソーシアム
各自治体との連携強化、
サテライト教室の設置

コロナ禍におけるオンライン教育

MBA 教育×産学官連携による経営人材育成

地域課題解決型 PBL

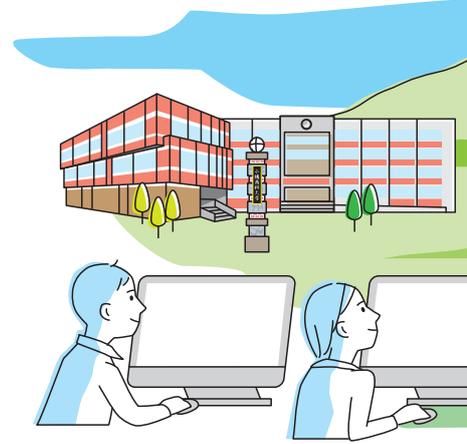
自治体、企業等との連携協定

地域課題（人口減少や地域経済等）の研究

2022年4月現在



北海道において 大学のないまちに 「大学」機能を。



ユニバーサル・ユニバーシティ構想

住む場所で、教育の質を左右されない。
すべての教育を受けたい人へ、学びの場を。

ユニバーサル・ユニバーシティ構想は、道内外の企業、自治体、道内大学の連携や各種支援により北海道の人口減少・進学・雇用の課題を解決するプロジェクトです。

各地方都市のコンソーシアム（協議体）を核として、中長期的な視野で人材を育成していくための枠組みを構築していきます。

**北海道のすべての市町村が直面している人口減少問題。
その原因のひとつが教育環境にあることが、研究を通じてわかっています。**

■ 発想の出発点となった「人口減少問題研究」。

地方社会において、高校は最高の教育機関であり、卒業後もその地域を支える人的ネットワークの基礎を形成しています。

地域から高校がなくなるということは、この人的ネットワークの再生産ができなくなることを意味し、学校の統廃合は、単に教育機関がなくなるだけでなく、地域社会の衰退を加速する原因となっています。

そもそも、地方高校が選択されなくなっている原因は、卒業後の進路を明確に提示できなくなっていることにあります。

■ 都市間の距離が離れている北海道ではさらに顕著に。

北海道の場合、都市間距離が遠く、進学とともに居住地を移すケースが多く、これがさらに都市部と周辺部の高校の格差を拡大させることになっている実情があります。一度地域外に出た人々は、その後地域に戻る可能性が低く、進学・就職のタイミングで若い世代が流出する主要な原因となっています。

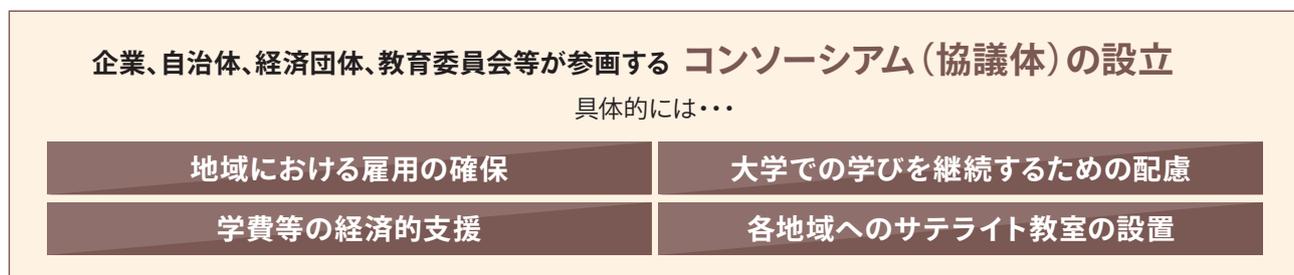
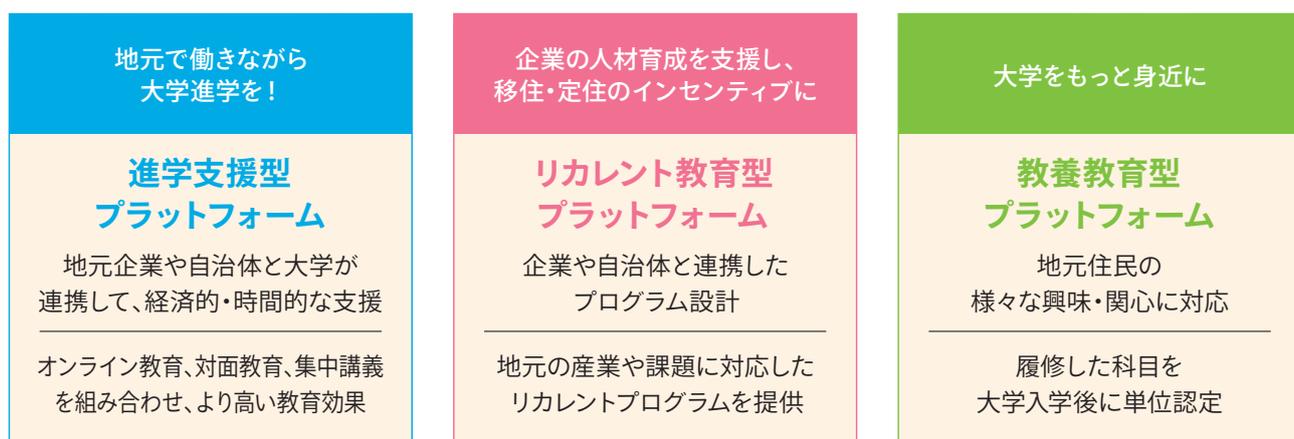
■ 地方の生徒に、学びの場と将来へのビジョンを。

この問題を解決するためには、地域間での進学あるいは就職に関する格差を埋め、地方の生徒に対して、将来ビジョンを提示する必要があります。

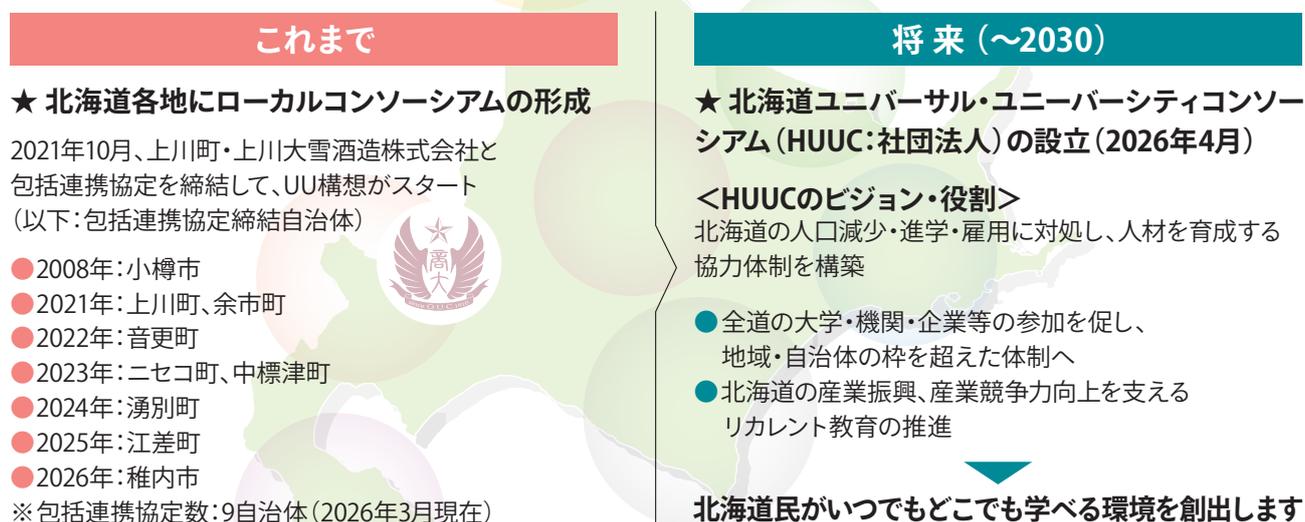


そこで本学が構想しているプランが「ユニバーサル・ユニバーシティ」です。

この構想は、「2030年までに高等教育に触れられない北海道民の数をゼロにする」ことを目標に掲げ、「進学支援型プラットフォーム」、「リカレント教育型プラットフォーム」、「教養教育型プラットフォーム」の3つのプラットフォームで構成されています。



北海道ユニバーサル・ユニバーシティコンソーシアムの設立に向けて



1

グローバル教育・研究活性化基金

小樽商科大学の組織としての目標や戦略を達成することを目的として令和4(2022)年4月に設立した基金です。教育活動、研究活動、産学官連携・地域貢献など6つの使途からお選びいただけます。本学のさらなる発展のためにご支援とご協力をお願いいたします。

本学とともに高等教育の新たなスタンダードモデルを作りませんか？



寄附金
専用サイト

企業・自治体の方へ

組織の将来を担い地域の未来を作る人材をともに育成しませんか？

《使途1》
グローバル教育活動
への支援

《使途2》
研究活動への支援

《使途3》
特定プロジェクト
への支援

《使途4》
産学官連携・
地域貢献への支援

このような
ご要望は
ありませんか？

- 組織で活躍する企業家を育成したい
- 海外で活躍できる人材を育成したい
- 組織のPRをしたい、人材確保につなげたい
- 地域の課題を解決して地域を活性化したい
- 地域の魅力を高めたい
- 組織の取組に活用したい
- 学生目線で新しいビジネスプランを作ってほしい

【企業・自治体の未来への人材投資】

- ・ 共同研究や課題解決に取り組んだことを、社内戦略に活用！
- ・ 地元を離れず大学の授業を学べることで、若年層の人口流出を解消し、地元企業への就職率が向上！

個人・同窓生の方へ

北海道・世界で活躍する未来人材に投資しませんか？

《使途1》
グローバル教育活動への支援

《使途5》
施設・環境整備への支援

《使途6》
ブランド力向上への支援

このような
ご要望は
ありませんか？

- グローバル人材が地域、世界で活躍してほしい
- 学生のうちに世界を見て知見を広げてほしい
- 後輩によりよい学習環境で学んでほしい
- 部活動に専念できる環境を提供したい
- 母校のブランド力を高めたい
- 全国から学生が集まる大学になってほしい

問い合わせ先

小樽商科大学企画総務課
【Mail】shomu@office.otaru-uc.ac.jp



推進にご参画ください

2

企業・自治体向け

「ユニバーサル・ユニバーシティ構想」への参画

社会貢献ビジョン (P9-10) や「Pickup」(P11-12) でご紹介した「ユニバーサル・ユニバーシティ構想」は、「進学支援」「リカレント教育」「教養教育」という3つの枠組みを地域の実情に合わせて北海道各地で展開することで、教育を通して北海道全体の課題解決に繋げることを目標としています。この目標を達成するためには、本学だけの取組では不十分で、企業や地方自治体等の積極的な参画を必要としています。

以下のキーワードに関心がある、または現在具体的な課題を抱えているという地域企業や自治体で、本構想の目的に共感いただける場合は、ぜひ本構想への参画をご検討ください。地域と大学が課題について一緒に考え、お互いのリソースで最適な仕組みを構築し、協力して運営していくことで、地域主体の課題解決と持続可能な発展を目指します。

キーワード 「人口流出・都市部一極集中」「進学率の低下」「地方産業の衰退」「地域人材の育成」

～ご参画の方法(例)～

例1

地元で働きながら 小樽商科大学に進学する

★対象: 高校生、若手人材、将来の幹部候補



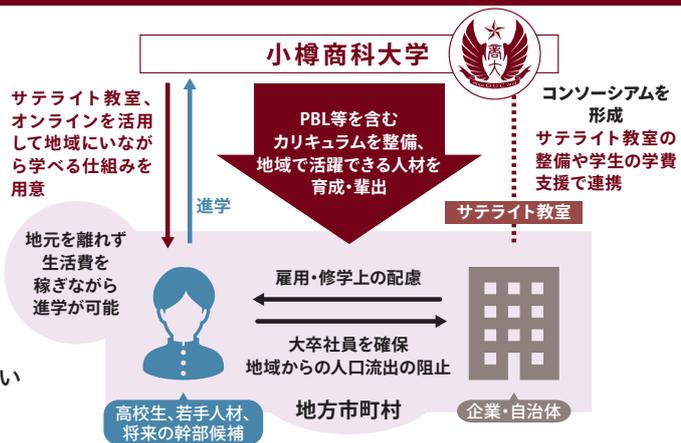
高校生

- 進学したいが経済的な余裕がない
- 進学したいが地元を離れられない



企業・自治体

- 地元で働きながら進学する学生を応援したい
- 大学卒業後、地元で就職してほしい



例2

地方に在りながら スキルアップ

★対象: 地方在住者、移住希望者



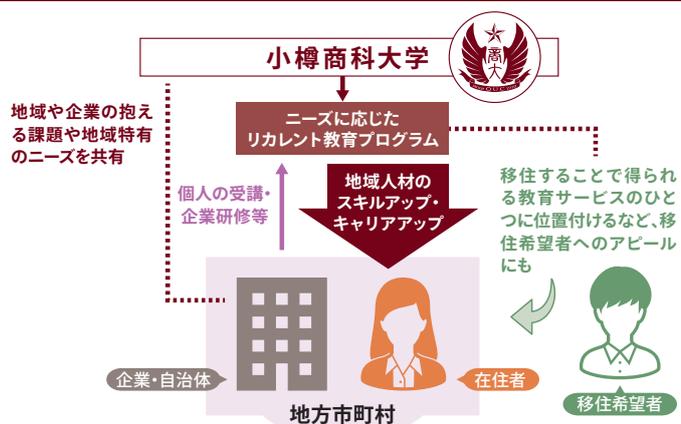
地方在住者

- スキルアップしたいが方法がわからない
- 地域でやってみよう事業がある



企業・自治体

- 競争を勝ち抜くための人材がほしい
- 地域の魅力度を向上させ移住・定住を促進したい



※上記の図は一例です。ご賛同いただける企業や市町村のみならず話し合い、協力して、最適な仕組みを構築します。まずは一度ご相談ください。

問い合わせ先

「ユニバーサル・ユニバーシティ構想」担当
【Mail】ouc-uu@office.otaru-uc.ac.jp





国立大学法人北海道国立大学機構

小樽商科大学

〒047-8501 小樽市緑3丁目5番21号