

2020(令和2)年度

# 事業報告書

2021(令和3)年5月

学校法人 札幌大学

# 目 次

## < 2020（令和2）年度事業報告 >

### 1 法人の概要

1-1	基本情報	1
1-2	建学の精神	1
1-3	沿革	2
1-4	組織図	3
1-5	設置する学校・学部学科等及び学生数の状況	4
1-6	収容定員充足率	5
1-7	役員の概要	6
1-8	評議員の概要	7
1-9	教職員の概要	8

### 2 事業の概要

2-1	主な教育の概要（3つのポリシー）	9
2-2	新型コロナウイルスに係る本学の対応	10
2-3	主な研究の活動	13
2-4	中期計画の推進・達成状況	15
2-5	孔子学院	20

### 3 財務の概要

3-1	経営状況の分析・経営上の成果と課題・今後の方針、対応方策	21
3-2	決算の概要	24
3-3	その他	28

## < 2021（令和3）年度事業現況 >

1	法人の現況	
1-1	組織図 -----	33
1-2	設置する学校・学部学科等及び学生数の状況 -----	34
1-3	収容定員充足率 -----	35
1-4	役員の概要-----	36
1-5	評議員の概要-----	37
1-6	教職員の概要-----	38
2	2021（令和3）年度事業計画の概要	
2-1	基本的考え方-----	39
2-2	重点事業の概要-----	39

# 2020（令和2）年度 事業報告

〔令和2年4月1日～令和3年3月31日〕

# 1 法人の概要

## 1-1 基本情報

- ・法人の名称 学校法人札幌大学
- ・住所 〒062-8520 札幌市豊平区西岡3条7丁目3番1号
- ・電話番号 Tel. (011) 852-1181 (代表)
- ・ホームページ (URL) <https://www.sapporo-u.ac.jp/>
- ・校地・校舎
  - (1) 校地面積 (大学・短大共用) 205,044 m<sup>2</sup>
  - (2) 校舎等面積 (大学・短大共用) 65,430 m<sup>2</sup>  
うち校舎5棟

建 物 名 称	面 積 (m <sup>2</sup> )
1 号館	9,103
2 号館	10,089
3 号館	2,636
6 号館	9,523
中央棟	11,864
計	43,215

## 1-2 建学の精神

### 「生气あふれる開拓者精神」

札幌大学は、北海道が開拓から100年という節目を迎えていた1967 (S42) 年に創立された。

本学創立に奔走された先達は、このような歴史を踏まえ、艱難辛苦を乗り越える不撓不屈の精神と必要な専門知識、外国語能力を備えて、我が国や北海道の発展を担う人材を輩出する、という理念と決意を、この建学の精神に込められたところである。

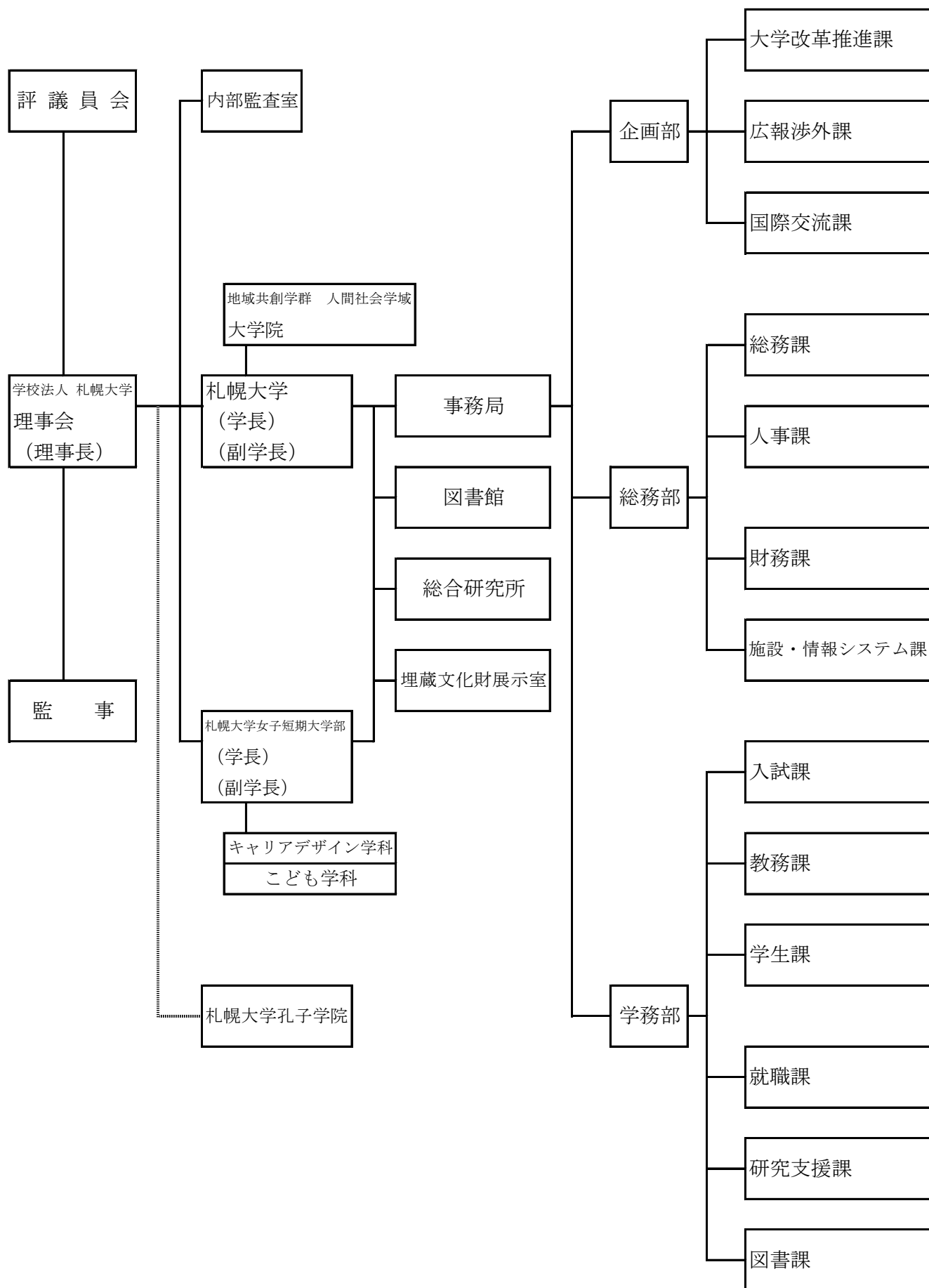
# 1 - 3 沿革

2021(令和3)年度5月1日現在

時期	概要
1967(昭和42)年 4月	学校法人札幌大学設立(2月23日)
1967(昭和42)年 4月	札幌大学開学
	経済学部経済学科、外国語学部英語学科・ロシア語学科設置
1968(昭和43)年 4月	経営学部経営学科設置
	札幌大学女子短期大学部開学／英文科・国文科設置
1982(昭和57)年 4月	短期大学部文化学科、及び経営学科(経営管理専攻・秘書専攻)設置
	短期大学部英文科・国文科を英文学科・国文学科に学科名変更
1989(平成元)年 4月	法学部法学科設置
1993(平成5)年 4月	外国語専攻科(英語専攻)設置
1997(平成9)年 4月	文化学部日本語・日本文化学科、文化学部比較文化学科、及び経営学部産業情報学科設置
	札幌大学大学院法学研究科修士課程設置
	短期大学部国文学科、文化学科 募集停止
1999(平成11)年 4月	経営学研究科修士課程設置
2000(平成12)年 3月	外国語学研究科修士課程設置
2001(平成13)年 4月	大学院経済学研究科修士課程、大学院文化学研究科修士課程設置
2006(平成18)年 4月	法学部自治行政学科設置
	経営学部産業情報学科を経営学部ビジネスコミュニケーション学科に名称変更
	短期大学部経営学科経営管理専攻、秘書専攻募集停止
	短期大学部経営学科設置
2007(平成19)年 4月	文化学部文化学科設置
	文化学部日本語・日本文化学科、文化学部比較文化学科募集停止
2009(平成21)年 4月	経営学部ビジネスコミュニケーション学科、法学部自治行政学科募集停止
2013(平成25)年 4月	地域共創学群設置(5学部6学科から1学群13専攻に改編)
	女子短期大学部キャリアデザイン学科設置
	女子短期大学部英文学科、経営学科募集停止
2018(平成30)年 4月	大学院法学研究科、経営学研究科、外国語学研究科、経済学研究科募集停止
2019(平成31)年 4月	短期大学部こども学科設置
2020(令和2)年 4月	大学院地域・文化学研究科へ名称変更
2021(令和3)年 3月	経営学部経営学科廃止
	大学院法学研究科法学専攻廃止
2021(令和3)年 4月	女子短期大学部キャリアデザイン学科、こども学科募集停止

# 1-4 組織図

2020(令和2)年5月1日現在



# 1-5 設置する学校・学部学科等及び学生数の状況

2020(令和2)年度5月1日現在

学校名	学部・大学院	学科・専攻等	入学定員	入学者数	入学定員充足率	総定員	在籍数	定員充足率	
札幌大学	経営学部	経営学科	—	—	—	—	1	—	
		経営学部 計	—	—	—	—	1	—	
	地域共創学群 (人間社会学域)	地域共創学群	—	186	—	—	—	186	—
		経済学専攻	150	120	80%	600	459	77%	
		地域創生専攻	—	—	—	150	55	37%	
		経営学専攻	160	107	67%	610	456	75%	
		法学専攻	120	80	67%	420	283	67%	
		現代政治専攻	—	—	—	150	62	41%	
		英語専攻	70	70	100%	250	245	98%	
		ロシア語専攻	20	12	60%	80	47	59%	
		歴史文化専攻	50	45	90%	200	171	86%	
		日本語・日本文化専攻	50	52	104%	200	213	107%	
		中国語・中国文化専攻	—	—	—	60	22	37%	
		異文化コミュニケーション専攻	—	—	—	120	63	53%	
		スポーツ文化専攻	80	104	130%	290	304	105%	
		現代教養専攻	—	—	—	90	87	97%	
		リベラルアーツ専攻	100	40	40%	280	224	80%	
地域共創学群(人間社会学域) 計	800	816	102%	3,500	2,877	82%			
札幌大学 女子短期大学部	女子短期大学部	キャリアデザイン学科	30	18	60%	60	39	65%	
		こども学科	50	16	32%	100	31	31%	
		女子短期大学部 計	80	34	43%	160	70	44%	
札幌大学 大学院	大学院	法学研究科・法学専攻	—	—	—	—	1	—	
		地域文化化学研究科・文化学専攻	10	2	20%	20	3	15%	
		大学院 計	10	2	20%	20	4	20%	



# 1-6 収容定員充足率

毎年度5月1日現在

学校名	項目	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
札幌大学	定員数	3,600	3,600	3,600	3,600	3,500
	在籍数	2,726	2,675	2,700	2,722	2,878
	充足率	75.7%	74.3%	75.0%	75.6%	82.2%
札幌大学女子短期大学部	定員数	160	160	160	160	160
	在籍数	81	80	63	68	70
	充足率	50.6%	50.0%	39.4%	42.5%	43.8%
大学院	定員数	96	96	55	20	20
	在籍数	31	23	12	7	4
	充足率	32.3%	24.0%	21.8%	35.0%	20.0%

## 1-7 役員概要

2020(令和2)年度5月1日現在

理事 定数(11人以上13人以内) 現員数(12人)

役職名	氏名	常勤・非常勤	業務執行・非業務執行	就任年月日
理事	荒川裕生	常勤	業務執行	平成29年 5月30日
理事	辰野靖	常勤	業務執行	平成29年 4月 1日
理事	大森義行	常勤	業務執行	平成31年 4月 1日
理事	轟日出郎	常勤	業務執行	令和元年11月21日
理事	林研三	常勤	業務執行	令和元年11月21日
理事	河治勝彦	常勤	業務執行	令和元年11月16日
理事	柴野正裕	常勤	業務執行	令和元年11月21日
理事	伊藤義郎	非常勤	非業務執行	昭和42年 2月23日
理事	吉澤織夫	非常勤	非業務執行	平成15年11月16日
理事	吉野僚哲	非常勤	非業務執行	平成19年11月16日
理事	中井千尋	非常勤	非業務執行	平成19年11月16日
理事	猪狩哲夫	非常勤	非業務執行	平成30年 3月27日

監事 定数(2人) 現員数(2人)

役職名	氏名	常勤・非常勤	業務執行・非業務執行	就任年月日
監事	佐野富春	非常勤	非業務執行	平成27年11月16日
監事	松山拓男	非常勤	非業務執行	平成29年 6月 1日

責任免除・責任限定契約、補償契約・役員賠償責任保険契約の状況

本法人は、理事・監事・評議員を被保険者とする役員賠償責任保険に令和2年度加入しました。

## 1-8 評議員の概要

2020(令和2)年度5月1日現在

評議員 定数(23人以上27人以下) 現員数(26人)

役職名	氏名	就任年月日
評議員	大森 義行	平成31年 4月 1日
評議員	林 研三	令和元年11月21日
評議員	荒川 裕生	平成29年 5月30日
評議員	辰野 靖	平成29年 4月 1日
評議員	伊藤 義郎	昭和42年 2月23日
評議員	吉野 僚哲	平成19年11月16日
評議員	中井 千尋	平成19年11月16日
評議員	吉澤 織夫	平成15年11月16日
評議員	猪狩 哲夫	平成25年 5月30日
評議員	鶴 日出郎	令和元年11月21日
評議員	柴野 正裕	令和元年11月21日
評議員	後藤 善久	令和元年11月16日
評議員	渡辺 さゆり	令和元年11月16日
評議員	加藤 孝俊	平成26年12月17日
評議員	岡地 功	令和元年11月16日
評議員	小笠原 誠	平成19年11月16日
評議員	飯沼 守	平成26年12月17日
評議員	松浦 良一	平成26年12月17日
評議員	倭 雅則	平成26年12月17日
評議員	大久保 和幸	平成30年 3月27日
評議員	五十嵐 智嘉子	平成30年 5月29日
評議員	荒井 優	令和元年11月21日
評議員	中田 美知子	令和元年11月21日
評議員	山田 義弘	令和元年11月21日
評議員	内山 隆司	令和元年11月21日
評議員	岩本 和久	令和元年11月21日

## 1-9 教職員の概要

### 1 教員

《学 長》 1人

2020(令和2)年5月1日現在\*カッコ表記は女性内数

#### 札幌大学

学 系	総 数	教 授	准教授	講 師	助 教	平均年齢
経 済 学 系	9 (1)	9 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	59.3
外 国 語 学 系	14 (3)	12 (3)	1 (0)	0 (0)	1 (0)	58.2
経 営 ・ 会 計 学 系	13 (2)	9 (1)	4 (1)	0 (0)	0 (0)	58.0
法 ・ 政 治 学 系	8 (3)	7 (2)	0 (0)	1 (1)	0 (0)	56.5
文 化 学 系	14 (8)	13 (7)	1 (1)	0 (0)	0 (0)	57.2
教 養 学 系	16 (1)	10 (0)	3 (0)	1 (0)	2 (1)	55.0
計	<b>74 (18)</b>	<b>60 (14)</b>	<b>9 (2)</b>	<b>2 (1)</b>	<b>3 (1)</b>	<b>57.2</b>

\*設置上必要な教員数(67)

#### 札幌大学女子短期大学部

学 科	総 数	教 授	准教授	講 師	助 教	平均年齢
キャリアデザイン学科	8 (2)	3 (0)	1 (0)	0 (0)	4 (2)	46.5
こども学科	10 (6)	4 (2)	5 (3)	0 (0)	1 (1)	59.4
計	<b>18 (8)</b>	<b>7 (2)</b>	<b>6 (3)</b>	<b>0 (0)</b>	<b>5 (3)</b>	<b>53.7</b>

\*設置上必要な教員数(16)

### 2 事務職員

		総 数	事務局長	部 長	課 長	係 長	係 員	平均年齢
事 務 局		1 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
内部監査室		1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	
企 画 部		2 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	
	大学改革推進課	4 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	4 (1)	
	広報渉外課	3 (2)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (2)	
	国際交流課	8 (4)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	7 (4)	
企画部計		<b>17 (7)</b>	<b>0 (0)</b>	<b>1 (0)</b>	<b>1 (0)</b>	<b>0 (0)</b>	<b>15 (7)</b>	<b>44.3</b>
総 務 部		2 (0)	0 (0)	2 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
	総 務 課	4 (2)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	3 (1)	
	人 事 課	5 (2)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	1 (1)	3 (1)	
	財 務 課	4 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	3 (1)	
	施設・情報システム課	5 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	4 (1)	
総務部計		<b>20 (6)</b>	<b>0 (0)</b>	<b>2 (0)</b>	<b>3 (0)</b>	<b>2 (2)</b>	<b>13 (4)</b>	<b>48.5</b>
学 務 部		3 (1)	0 (0)	2 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	
	入 試 課	6 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	1 (0)	4 (1)	
	教 務 課	13 (7)	0 (0)	0 (0)	2 (1)	1 (0)	10 (6)	
	学 生 課	5 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	5 (1)	
	就 職 課	4 (2)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	2 (1)	1 (0)	
	研究支援課	3 (2)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	0 (0)	2 (1)	
	図 書 課	6 (5)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	5 (5)	
学務部計		<b>40 (19)</b>	<b>0 (0)</b>	<b>2 (1)</b>	<b>6 (3)</b>	<b>4 (1)</b>	<b>28 (14)</b>	<b>45.9</b>
合 計		<b>79 (32)</b>	<b>1 (0)</b>	<b>5 (1)</b>	<b>10 (3)</b>	<b>6 (3)</b>	<b>57 (25)</b>	<b>46.1</b>

\*事務局・内部監査室の年齢は企画部の平均年齢に追加する

\*兼務除く

## 2 事業の概要

### 2-1 主な教育の概要（3つのポリシー）

#### 1 札幌大学 学位授与の方針 [ディプロマ・ポリシー]

建学の精神「生气あふれる開拓者精神」のもと、「地域共創」の理念を体現し、教育目標に謳われる「生气に溢れ、知性豊かな、信頼される人間」に成長し、以下に掲げる資質を身につけ、所定の単位を修得した学生に学位を授与する。

##### <知識・理解>

言語、歴史、自然、文化、政治、経済、産業、社会、法制度、地域、国際、スポーツの諸側面から人間と社会に関する理解を深め、急激な変化を繰り返す21世紀の社会に対し、持続的かつ総合的に対処できる広い視野と知識を身につけていること。

##### <関心・意欲>

地域の政治、経済、産業、社会、文化の発展を希求し、経済学、外国語学、経営学、法学、文化学に関する専門知識を駆使してその推進に貢献する意欲を身につけていること。

##### <技能・表現>

基礎的な語学力をベースに国境を越えて発展する地域の諸相を見聞・体感し、情報を収集・分析する技能と、それを分かり易く表現する能力を身につけていること。

##### <態度・志向性>

地域の取り組みに参加することを通じて、地域において他者と共に新しい価値を生み出す力、すなわち「地域共創力」を身につけていること。

#### 2 札幌大学 教育課程編成・実施の方針 [カリキュラム・ポリシー]

学位授与の方針を踏まえ、自由な学びを通じて主体性を育み、総合的な教養を涵養するために、以下の方針に基づき教育課程を編成する。

なお、単位認定にあたっては成績評価基準に基づく厳格な評価を行う。

- (1) 全学共通の基盤教育科目と全学に開放された専門科目を配置し、多様な学びを提供する。
- (2) 基盤教育科目では、豊かな教養とグローバル世界に対応できる語学力、社会人としての基礎知識を身につけるための科目を配置する。
- (3) 専門科目では、主専攻の深い専門性を担保する科目を配置すると共に、副専攻をも視野に入れた専攻の枠にとられない科目群を提供する。
- (4) 地域を共に創造する「地域共創」の理念を、自ら考え行動し体験知として身につけるため、アクティブラーニングを重視する。

#### 3 札幌大学 入学者受入れの方針 [アドミッション・ポリシー]

札幌大学では、豊かな教養と確かな実践力を備え、他者と協力し、未来を切り拓き、地域や世界へはばたこうとする意欲的で多様な価値観をもつ学生を求めていることから以下の

ような資質・能力・意欲を持った人物を入学者として受け入れている。

- 特定の教科にとらわれず幅広く学習した基礎学力に加えて、得意な教科を有していること。
- 英語・簿記・情報関連等の資格・検定の取得成果を有していること。
- 課外活動、生徒会活動、ボランティア活動等を通して、主体性、協働性を発揮していること。

この方針に基づき、次のような多様な入学者選抜制度を用意している。

- 「一般選抜」「大学入学共通テスト利用選抜」では、札幌大学で学ぶ上での基本的な能力をみるために、高等学校等における学習（成果）を評価。
- 「学校推薦型選抜」では、高等学校等における学習歴や探究歴、学ぶ目的・意欲、社会常識、将来の目標等を評価。
- 「総合型選抜」では、取得資格、課外活動等における成果、または地域貢献活動への参加等、本学での修学によって社会貢献が見込まれる活動（成果）を積極的に評価。

※ 詳細は「札幌大学「入学者に求める学力の3要素」」を参照。

## 2-2 新型コロナウイルスに係る本学の対応

### 1. 危機対策本部の設置

2020（令和2）年1月からの国内、道内における新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、同年2月3日、対応のための暫定方針を決定し、危機管理会議を設置して、情報収集や当面の課題への対応を行うこととした。

さらに、道内における感染の拡大傾向と対応の必要性・緊急性を踏まえ、2月25日には危機管理会議を危機対策本部に格上げして、情報の共有と適時的確な対応に努めてきている。

### 2. 授業等の対応

#### (1) 春学期授業

- 遠隔授業（スキル向上のための研修会の実施、サポート体制の構築）
- 6/22以降、資格取得に必要な一部の実習・実技科目等に限って対面授業開始

#### (2) 秋学期授業

- 原則対面授業（使用する教室の収容定員50%以上の科目等で遠隔授業実施）  
（約83%の授業を対面で実施）

対面授業の実施に当たり、「新型コロナウイルス感染防止のための行動ガイドライン」を策定し、保健所とも相談の上、マスク着用義務をはじめ、国の指針に基づくソーシャルディスタンスの確保、キャンパス内施設の清掃消毒など感染防止策を徹底 ⇒ 授業実施に伴う感染者は無し。

<主な感染予防対策>

- ・マスク着用の義務化（不織布マスクの推奨）
- ・授業内で使用した備品の消毒を徹底（使い回し不可）
- ・30分毎に窓を開けることと入り口ドアの開放による換気
- ・授業内での座席位置の把握
- ・抗菌・抗ウイルス対策として一部教室を光触媒コーティング

○ 2020(令和2)年11月23日～2021(令和3)年1月15日：遠隔授業

本学の課外活動で学外の飲食による複数の感染者の発生、また札幌市の急激な感染拡大及び年末年始における感染拡大の懸念に適確に対応するため、資格取得などの一部の実習・実技科目を除き遠隔授業へ移行

○ 2021(令和3)年1月18日～2月2日：対面授業と遠隔授業を併用

(3) 海外留学生及び外国人留学生への対応（2020～2021年度）

○ 海外留学生

学生及び保護者の意向を踏まえたうえで、急遽帰国した学生の復学を支援するとともに、海外派遣プログラム及び交換留学派遣を中止

○ 交換留学生及び転入留学生

感染状況に改善が見られないことから、交換留学生及び2020年度転入留学生の受入を中止

(4) 公的行事への対応

① 中止した行事

- ・ ミニオープンキャンパス（2020.3.14）
- ・ 卒業式、卒業祝賀会（2020.3.20）
- ・ 入学式（2020.4.4）
- ・ 保護者懇談会（2020.6.6）
- ・ 大学祭（2020.6.19～2020.6.22）

② 縮小、変更した行事

- ・ 春学期ガイダンス・オリエンテーションの簡素化を図るとともに、日程を変更し、分散実施。（2020.4.1～3日間の予定を4.13～17に変更）
- ・ オープンキャンパス（2020.5.9及び6.21）の遠隔実施
- ・ 入場者の制限や時間短縮などの感染予防対策を徹底し、卒業式を実施（2021.3.20）
- ・ 感染予防対策を徹底し、入学式を実施（2021.4.4）

(5) 課外活動の取り扱い

- 練習、合宿中止（2020.3.1～2020.6.21）、対外試合の自粛（～2020.8.9）
- サークル会館の閉鎖（2020.3.1～2020.7.19）

- 課外活動におけるガイドラインの周知 (2020. 6. 19)
- 段階的に練習を再開 (2020. 6. 22～)、8. 10 から、通常練習、対外試合を再開
- 不適切な部室利用で複数の部員が濃厚接触、サークル会館閉鎖 (2020. 10. 3～)
- 課外活動後の飲食による集団感染を踏まえ、練習中止 (2020. 11. 6～2020. 11. 22)
- 対外試合の原則禁止 (2020. 11. 6～2021. 3. 7)
- 個人練習に限り再開 (2020. 11. 23～2020. 12. 11)
- 人の往来が増える年末年始に向け、個人練習を中止 (2020. 12. 12～2021. 1. 17)
- 個人練習の再開 (2021. 1. 18～2021. 3. 7)
- 課外活動における新たなガイドラインの周知 (2021. 2. 24)
- 活動計画書や健康管理シートの提出など、感染予防対策の条件を満たした部活からチーム練習の再開 (2021. 3. 8～)
- 感染予防対策の条件を満たした団体の対外試合を再開 (2021. 3. 8～)



## 2-3 主な研究の活動

### 1 総合研究所

#### (1) 刊行物

研究所紀要『札幌大学総合論叢』第50号及び第51号を刊行した。

#### (2) 札幌大学アイヌ文化教育研究センターの設立

令和2年12月に総合研究所に付置する機関として、「札幌大学アイヌ文化教育研究センター」を設立した。

設立を記念して、記念講演会をオンライン（YouTube）配信にて、一般社団法人札幌大学ウレシパクラブ主催の第11回ウレシパ・フェスタと同時開催として実施した。動画配信期間（令和3年3月14日～令和3年3月21日）の視聴数は932回であった。

#### (3) 札幌大学ロシア文化センター実施事業について

令和2年度実施事業として、「受け継がれる永遠の美ーフェートからブーニンへ」をテーマに、パネル展、関連図書展示及び講演会を実施した。講演会は本学女子短期大学の宮川絹代助教（ロシア文学）が講師を担い、コロナ感染対策を講じてハイブリッド（学内者：来場可能、学外者：オンラインZoom）で開催した。参加者は、来場者3名、オンライン参加27名、合計30名であった。

### 2 学会発表に係る助成

学会発表に係る出張について、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、対象者はいなかった。

### 3 法人研究助成制度

個人研究に対する研究助成として、18件（1件20万円）360万円を助成した。

「2020（令和2）年度 札幌大学研究助成（個人研究）一覧」

所属	研究課題
経済学系	企業の現金保有増加の要因ー不可逆的な投資調整費用の影響
経済学系	各地の港湾における観光施策とコロナ・ショック後の対応
経営・会計学系	COVID-19による北海道地域経営の変化に関する研究
経営・会計学系	企業文化の国際比較～日本と中国
経営・会計学系	地域企業の持続可能性についての研究～事業承継と国際マーケティング思考からの考察
外国語学系	脳内における事象概念形成のメカニズムの解明
法・政治学系	19世紀ロシア政治思想の文脈における「ナショナル」の位置
法・政治学系	インターネット上のプライバシーと名誉保護～不法行為法の観点から
文化学系	教師と学生と作品が会う意味の生成現場に文学教材を生かすための臨床教育学的研究

文化学系	『源氏物語絵巻』からの読解
文化学系	創造現場の共生の学び：ナラティブ的探求
文化学系	「博物館施設におけるインバウンド対策について」
教養学系	車いすバスケットボールにおける「車いすの使用」がスペースの使い方に及ぼす影響についての研究
教養学系	社会厚生を最大化するサイドペイメント契約の特徴の考察
女子短期大学部	近世・近代移行期における地理像の転換－日本像・北海道像の変化に注目して
女子短期大学部	インバウンド観光と経済成長の関連性に関する実証分析
女子短期大学部	子どもの造形表現に関する発達とその指導のあり方について
女子短期大学部	韓国の少子化と子育て支援－ソウル市の子育て中の親に対するインタビュー調査を中心に－

#### 4 科学研究費助成事業－科研費－(科学研究費補助金・学術研究助成基金助成金)

科学研究費補助金の交付は、基盤研究（B）新規1件、学術研究助成基金助成金の交付は、基盤研究（C）継続1件・新規2件・延長2件、挑戦的研究（萌芽）継続1件、研究成果公開促進費の交付は学術図書新規1件の合計8件であり、交付決定金額の合計は直接経費が5,220千円、間接経費が1,056千円である。

また、異なる研究機関で採択された研究課題に係る本学研究分担者に配分される分担金の受入件数は9件あり、受入金額の合計は直接経費が2,075千円、間接経費が622,500円である。その他、前年度繰越分担金額の合計は直接経費が912,676円である。

「2020（令和2）年度 科学研究費助成事業（科研費）交付一覧」

区分	件数	合計経費（円）
科学研究費補助金	1	1,456,000
学術研究助成基金助成金	6	3,120,000
研究成果公開促進費	1	1,700,000
異なる研究機関代表者の研究分担者分担金配分	9	2,697,500

#### 5 受託研究・外部助成

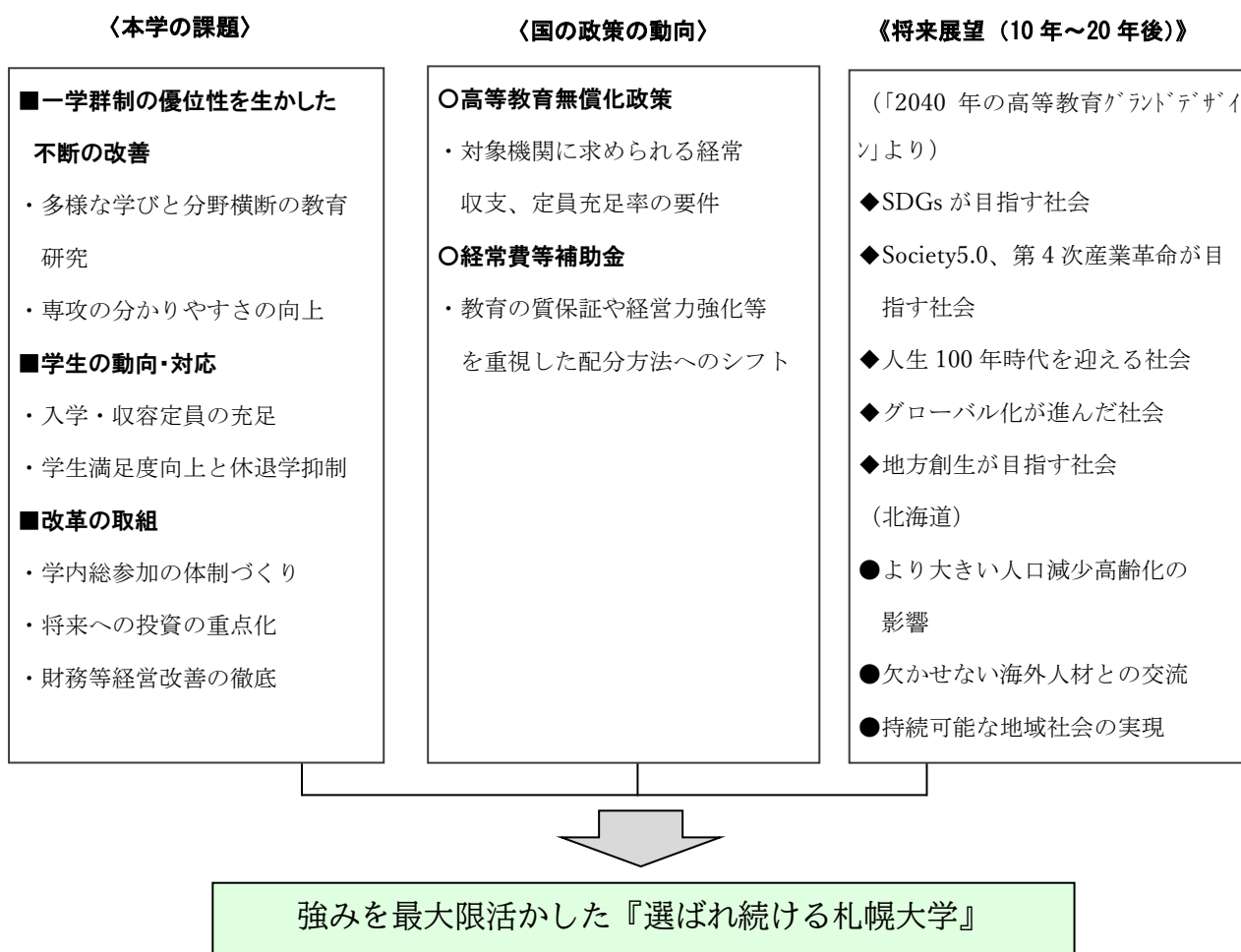
- (1) 受託研究経費：1件 17,500千円  
研究課題名：国立大学法人北海道大学アイヌ・先住民研究センター実施事業「アイヌ・先住民との文化的共生に関する総合的研究」における「アイヌ文化伝承に係る実践的研究」
- (2) 公財）電気通信普及財団 研究調査助成：1件 236,825円（前年度繰越）  
研究テーマ：ロコミサイトをめぐる不法行為法上の諸問題

## 2-4 中期計画の推進・達成状況

### 1 中長期構想・中期計画の策定

学校法人札幌大学は、ピーク時に比べると学生数が半減し、運営環境が厳しさを増すとともに、今後少子化の影響が一層顕著になることが確実な中、次世代に向けた建学の精神の意義を再確認し、良き伝統は継承しつつ、未来を見据えた不断の努力を重ねることによって、「選ばれ続ける札幌大学」を実現するための指針として、2019年3月、中長期構想「札大みらいフロンティア・プラン」を策定した。このうち中期計画は、長期構想に沿って、社会経済の目まぐるしい変化に柔軟かつ的確に対応しながら、強みを最大限生かした選ばれ続ける大学づくりを着実に進めていくことを目的として策定したものであり、各年度においてローリングを行い、次年度以降の行動指針として、これに即した施策事業を着実に推進していくこととした。

### 2 中長期構想の概要



### 3 中期計画の概要

#### 中期計画(2019年度～2023年度)

#### 中期計画が目指す「3つの札大像」

- 学生個々の意欲、学修状況に応じトータルケアで成長を支える札大
  - ・ 教育職員と事務職員によるダブルサポート体制の強化
  - ・ 特進コースや基礎力アップなど多様な学びの提供
- 社会人力を徹底して身につけるシステムを完備する札大
  - ・ 入学から卒業まで学力、社会人力を「見える化」
  - ・ アクティブ・ラーニングと語学教育の強化
- 強みを活かしオンリーワンの教育を提供する札大
  - ・ これまでの実績・ノウハウを活かした双方向の留学拡大
  - ・ アイヌの歴史文化の充実

#### 中期計画の柱「5つの改革」

- ① 新学修システムの導入  
全専攻共通プログラム「SUTEP」:Sapporo University "TOUGH" Educational Program
  - ・ 1年生全員に対しワーキンググループ学習によるPBL手法を用い「思考力」、「姿勢・態度」等の習得及び「読解力」や「表現力」を身に付けるプログラム
  - ・ 各年次においてアセスメントテストを実施し、「思考力」、「姿勢・態度」等を測定し可視化
  - ・ ビジネス創造など専攻横断の実践・体験型学修を学生が選択するアクティブ・プログラム
  - ・ キャリア形成に向けた4つのコース（選抜、公務員養成、教員養成、基礎力養成）
- ② 専攻再編と定員見直し
  - ・ 教育内容の重点化と充実に向け、専攻を13から9に、入学定員を900人から800人に再編
- ③ 教学組織の再構築
- ④ グローバル・パートナーの拡大
- ⑤ 短大の改革

#### 重点的に展開する施策

- 耐震化のための新棟建設や改修などキャンパスの計画的な整備等
- 危機管理体制の充実
- スキルの習得やインフラ整備など実践的なICTリテラシー教育
- データに基づく運営・教育のためのPDCAサイクルの稼働とIRの充実
- ウィン・ウィンの関係で共同事業を進めるスピード感を持った大学間連携の推進
- 視覚化した学びの成果をつなぐ高大接続と独自のパートナーシップの確立
- 連携協定や地域でのインターンシップ等を通じた多様な地域貢献の推進

## 4 令和2年度の推進・達成状況

### (1) 概ね順調に推進している中期計画

令和2年度に、中期計画の推進状況について、ローリングを行った結果、計画に盛り込んだ取組を施策事業等で整理すると、全体で84項目となり、このうち77項目(92%)に着手し、うち順調あるいは着実に進捗しているものは63項目(81%)となっており、中期計画の初年度上回る取組みとなっている。

	2019(H31)		2020(R2)	
全体項目	81	-	84	-
着手項目	77	95.1%	77	91.7%
内順調・着実進捗	49	63.6%	63	81.8%

### (2) 「新学修システム」の展開

入口(入学)から出口(就職等)に至る学生サポート機能の拡充、アクティブ・ラーニングなど社会の要請に応える教育として、学修者本位の教育を基本としつつ、専門分野の知識とともに思考力などを身に付けることのできる「新学修システム」を2020年度から本格的に導入している。

#### 【新学修システムが目指す教育】

- 時代・社会が求める「実力(社会人力や創造力)」を備えた人づくりのための実践型教育
- 学部の垣根がない「一学群」のフロントランナーである札大だからこそ可能な、自らデザインする「多様な学び」
- 語学、社会科学、文化など伝統と強みを活かした「札大オリジナル」教育

全専攻共通プログラムは、入学時から卒業までの4年間の取組み内容を「可視化」し、「知識」に加え、ワーキンググループ学習によるPBL手法などを用い、「思考力」、「姿勢・態度」、「経験」を成長させることに重点を置いている。

### (3) 教学組織の再構築

教育研究協議会を学群の審議機関と位置づけ、その下に学系会議、専門委員会(研究科委員会含む)を置き、様々な取組を推進している。

#### ① 基幹委員会(3つの委員会)

教務委員会【19回】、学生・入試委員会【16回】、就職委員会【7回】

#### ② 専門委員会(3つの委員会)

国際交流委員会【10回】、学術委員会【9回】、FD・SD委員会【11回】

#### ③ 特別委員会(2つの委員会)

教職課程委員会【7回】、新学修システム運営委員会【20回】

#### (4) グローバル・パートナーの拡大

コロナ禍にあっても、オンラインの利用した海外協定校との交流を進め、2020年12月には、既に法人間で包括連携協定を締結している北海道文教大学と共に、ベトナムのハノイ国家大学外国語大学との間で書面での協定を締結した。

募集活動：年間接触数 104 名

2021 年度私費一般入試：出願 17 名、合格 16 名、入学 9 名(内 2 名未入国)

2021 年度転入学入試：出願 7 名、合格 6 名、入学 3 名、コロナによる辞退 3 名

※ 新型コロナウイルス感染症の影響によりオンライン面接実施

中国からの留学生拡大（既存協定校との関係再構築、内陸部の新規転入学協定校）

・黒竜江大学、遼寧師範大学、合肥学院との間で協定締結に向けた取組を推進中。

ベトナム、カンボジア等 ASEAN 諸国との新規チャンネルの開拓

・タイ・カセサート大学、ベトナム・ハノイ外国語大学。

※ 新型コロナウイルス感染症の影響により海外訪問はすべて中止

#### (5) 短大へのきめ細かな対応

著しく低い充足率が続き、改善の見通しが立たないことからやむなく、2022（令和4）年4月1日から札幌大学女子短期大学部キャリアデザイン学科及びこども学科の学生募集を停止することを決定した。これに伴う在学生へのきめ細かな対応として、短大対策室を設置し、修学や生活に関する対応に加え、卒業までの対応など、教育条件の維持には万全を尽くすこととする。

#### (6) 令和2年度重点施策の推進・達成状況

令和2年度に重点的に推進することとしていた以下3つの施策についての推進・達成状況は、次のとおりである。

##### ① 魅力ある学びの環境を創造するキャンパスづくりの推進

社会的責務として進めなければならないキャンパス整備については、耐震補強や新棟建設のための設計業務などを着実に進めた（以下進捗状況）。

##### ○ 第1期工事

##### a. 1号館耐震化・内部改修

・2021年12月実施設計完了予定。2022年4月耐震改修工事着手予定

##### b. 新棟建設

・2021年度竣工（11月）予定。

##### c. 3号館及び図書館の耐震化。

・3号館北棟、図書館は耐震化済。

・3号館南棟、2021年7月竣工予定。

## ② 教学及び事務局組織の再編と実効性の確保

専任教員の所属及び学系長の権限など「学系」と「専攻」の関係性を整理しつつ、教学組織の見直しに着手している。事務局組織の再編については、教育・研究支援を行うことを目的として、学務部研究支援課の業務を、以下のとおり分割した（R3.4）。

### ・学務部研究支援課

研究費（研究費、外部資金、助成金） → 学務部教務課

教育・研究支援（総合研究所、公開講座等） → 学務部学術支援課

加えて、短大対策室を新設し、短大在学生の各種支援の強化を行う。

また、コロナ禍における学生対応の充実を図るべく、学生課と就職課の人員増を図る。

## ③ 国内外の多様なネットワークの充実と拡大

北海道議会との包括連携協定に基づき、道議会事務局へのインターンシップ学生派遣や議会議員と本学学生との意見交換会などの事業を実施した。

また、北海道と包括的連携協定に基づき、同年8月には先行提携事業として、ハワイ州立大学ヒロ校の准教授を招き、道職員等を対象にハワイの現状に関する勉強会を開催した。2020年度は協働事業として、女性活躍応援ロゴ活用事業や北海道教育庁、高等学校と連携した地元PR動画制作事業などに取り組んだ。

2020年12月にコープさっぽろ、北海道文教大学、本学の三者で結んだ包括連携協定は、人材育成や教育研究、国際交流などの幅広い分野での連携協定となっており、SDGsや食と健康に関する取組、外国人留学生や技能実習生を対象とした日本語教育等の研修などを予定している。

## 2-5 札幌大学孔子学院

2020（令和2）年度は新型コロナの影響により、春期は社会人講座を全て休講とし、学生合同講座は17講座553人が受講した。秋期は社会人講座でも対面授業として開講したが、新型コロナの感染再拡大により途中から一部の講座を除き休講とし、最終的な開講は23講座533人（うち社会人講座5、社会人講座受講生25人）であった。

孔子学院の各種事業については、継続的に実施してきた、漢語橋中国語スピーチコンテスト「大学生」「中高生」、中国語講座学習成果発表会、夏期・春期の短期集中講座、高校生のための China Fes、広東外語外貿大学サマーセミナー、中国文化臨地研修、中国語・中国文化サロン、中国食文化体験会の8事業がメインであるが、2020（令和2）年度は新型コロナの影響により、全ての事業を中止とした。



### 3 財務の概要

#### 3-1 経営状況の分析・経営上の成果と課題・今後の方針、対応方針

##### 1 資金収支計算書

収入の部は、前年度と比較すると、入学者数増を主因とする学納金収入182,118千円の増加、授業料等減免補助金及び施設設備費補助金を主とした補助金収入355,956千円の増加などがあり、資産売却収入383,612千円の減少、退職金財団交付金114,046千円の減少を吸収し、資金収入合計は、125,778千円増加の3,773,229千円となった。

一方、支出の部は、修学支援新制度による奨学費支出増を主因とした教育研究経費支出162,365千円の増加、キャンパス耐震化計画の実施及び情報教育設備の更新等による施設設備費支出494,606千円の増加などはあったが、退職金支出減を主因とする人件費支出164,256千円減少の他、管理経費においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業計画の規模縮小、中止等を含め、57,526千円の支出減少があり、資金支出合計は、209,415千円減少の3,604,772千円となった。

以上の結果、翌年度繰越支払資金は、168,457千円増の7,218,461千円となった。

(単位：千円)

収入の部	2019年度	2020年度	増減	支出の部	2019年度	2020年度	増減
学生生徒等納付金収入	2,531,853	2,713,971	182,118	人件費支出	1,810,138	1,645,882	△164,256
手数料収入	42,972	42,134	△838	教育研究経費支出	991,731	1,154,096	162,365
寄付金収入	42,384	27,924	△14,460	管理経費支出	342,452	284,926	△57,526
補助金収入	265,858	621,814	355,956	借入金等利息支出	0	0	0
資産売却収入	626,081	242,469	△383,612	借入金等返済支出	0	0	0
付随事業・収益事業収入	42,735	34,912	△7,823	施設関係支出	138,569	464,981	326,412
受取利息・配当金収入	345	305	△40	設備関係支出	161,587	329,781	168,194
雑収入	225,767	99,847	△125,920	資産運用支出	563,400	242,275	△321,125
借入金等収入	0	0	0	その他の支出	121,181	248,731	127,550
前受金収入	684,238	692,696	8,458	資金支出調整勘定	△314,871	△765,900	△451,029
その他の収入	141,056	227,546	86,490	翌年度繰越支払資金	7,050,004	7,218,461	168,457
資金収入調整勘定	△955,838	△930,389	25,449				
前年度繰越支払資金	7,216,740	7,050,004	△166,736				
収入の部合計	10,864,191	10,823,233	△40,958	支出の部合計	10,864,191	10,823,233	△40,958

## 2 事業活動収支計算書

教育活動収入は、前年度と比較すると、学納金の182,118千円増、授業料減免費補助金を主とした経常費等補助金の177,158千円増があり、退職金財団交付金114,046千円の減少はあったが、収入合計は、230,082千円増加の3,361,459千円となった。

一方、教育活動支出は、修学支援新制度による奨学金の増加及びキャンパス耐震化計画の進行に伴う減価償却費の増加などはあったが、退職金及び退職給与引当金の減少を主因とする人件費174,186千円の減少、新型コロナウイルス感染症拡大防止による事業計画の規模縮小、中止等を含む支出減があり、支出合計は51,806千円減少の3,345,726千円となった。

このことから、教育活動収支差額は、281,888千円を改善する15,733千円の収入超過となった。

教育活動外収支は、受取利息のみの計上であった。

結果、経常収支差額は、16,038千円の収入超過となった。

特別収支は、キャンパス耐震化計画において施設設備費補助金179,201千円があり、資産処分による支出超過の状況を115,841円まで抑制している。

以上の結果、基本金組入前当年度収支差額は、前年度に対し、333,691千円を改善する支出超過99,803千円となった。

(単位：千円)

科目		2019年度	2020年度	増減	科目	2019年度	2020年度	増減	
教育活動収入	学生生徒等納付金	2,531,853	2,713,971	182,118	特別収入	資産売却差額	0	61,812	61,812
	手数料	42,972	42,134	△838		その他の特別収入	23,595	181,714	158,119
	寄付金	22,606	27,968	5,362		特別収入計	23,595	243,526	219,931
	経常費等補助金	265,455	442,613	177,158		資産処分差額	189,459	349,859	160,400
	付随事業収入	42,735	34,912	△7,823		その他の特別支出	1,820	9,508	7,688
	雑収入	225,756	99,861	△125,895		特別支出計	191,279	359,367	168,088
	教育活動収入計	3,131,377	3,361,459	230,082		特別収支差額	△167,684	△115,841	51,843
	教育活動支出	人件費	1,797,111	1,622,925	△174,186	基本金組入前当年度収支差額	△433,494	△99,803	333,691
		教育研究経費	1,217,090	1,396,337	179,247	基本金組入額合計	△563,400	△242,275	321,125
		管理経費	383,303	326,464	△56,839	当年度収支差額	△996,894	△342,078	654,816
		徴収不能額等	28	0	△28	前年度繰越収支差額	△4,392,481	△5,026,693	△634,212
		教育活動支出計	3,397,532	3,345,726	△51,806	基本金取崩額	362,682	117,116	△245,566
		教育活動収支差額	△266,155	15,733	281,888	翌年度繰越収支差額	△5,026,693	△5,251,655	△224,962
教育活動外収入	受取利息・配当金	345	305	△40	(参考)				
	その他の教育活動外収入	0	0	0	事業活動収入計	3,155,317	3,605,290	449,973	
	教育活動外収入計	345	305	△40	事業活動支出計	3,588,811	3,705,093	116,282	
教育活動外支出	借入金等利息	0	0	0					
	その他の教育活動外支出	0	0	0					
	教育活動外支出計	0	0	0					
教育活動外収支差額	345	305	△40						
経常収支差額	△265,810	16,038	281,848						

### 3 貸借対照表

固定資産において、有形固定資産は、研修施設の売却による土地・建物の減少、キャンパス耐震化計画の進行に伴う建物、建設仮勘定の増加及び情報教育設備の取替更新等による教育研究用備品等の増減があり、全体では、26,369千円の減少となった。

特定資産は、退職給与引当特定資産22,957千円の減少はあったが、第2号基本金引当特定資産が242,275千円増加し、合計で219,318千円の増加となった。

流動資産においては、資産の取得にあたってリースの活用等もあり、現金預金は168,457千円の増加した他、未収入金では、退職金財団交付金は減少したが、施設設備費補助金の179,201千円増加があることから、流動資産全体では217,061千円増の7,474,362千円となった。

固定負債は、リース資産の新規取得に伴う長期未払金の増加が173,145千円増加、流動負債は、主にキャンパス耐震化計画に係る未払金が351,479千円増加し、合計で507,765千円増加の2,695,283千円となった。

純資産の部は、第1号基本金が研修施設の売却等による117,116千円の減少、第2号基本金が242,275千円の増加、基本金全体では125,159増加の22,629,904千円となり、繰越収支差額を合わせた純資産額は17,378,249千円となった。

(単位：千円)

科目	2019年度	2020年度	増減	科目	2019年度	2020年度	増減
固定資産	12,408,269	12,599,170	190,901	固定負債	1,186,971	1,337,159	150,188
有形固定資産	10,030,863	10,004,493	△26,370	退職給与引当金	1,029,679	1,006,722	△22,957
土地	1,976,999	1,555,244	△421,755	長期未払金	157,292	330,437	173,145
建物	3,619,439	3,517,220	△102,219	流動負債	1,000,547	1,358,124	357,577
構築物	42,478	33,863	△8,615	未払金	239,398	590,877	351,479
教育研究用機器備品	300,820	537,532	236,712	前受金	684,238	692,695	8,457
管理用機器備品	44,391	37,954	△6,437	預り金	76,911	74,552	△2,359
図書	3,957,354	3,962,704	5,350	負債部の合計	2,187,518	2,695,283	507,765
車輛	165	3,068	2,903	基本金	22,504,745	22,629,904	125,159
建設仮勘定	89,217	356,908	267,691	第1号基本金	20,913,475	20,796,359	△117,116
特定資産	2,358,949	2,578,267	219,318	第2号基本金	826,000	1,068,275	242,275
退職給与引当特定資産	1,029,679	1,006,722	△22,957	第3号基本金	503,270	503,270	0
第2号基本金引当特定資産	826,000	1,068,275	242,275	第4号基本金	262,000	262,000	0
第3号基本金引当特定資産	503,270	503,270	0	繰越収支差額	△5,026,693	△5,251,655	△224,962
その他の固定資産	18,457	16,410	△2,047	翌年度繰越収支差額	△5,026,693	△5,251,655	△224,962
電話加入権	2,445	2,445	0	純資産の部合計	17,478,052	17,378,249	△99,803
投資有価証券	10,000	10,000	0	負債及び純資産の部合計	19,665,570	20,073,532	407,962
長期貸付金	2,697	764	△1,933				
差入保証金	3,315	3,201	△114				
流動資産	7,257,301	7,474,362	217,061				
現金預金	7,050,004	7,218,461	168,457				
未収入金	200,512	246,152	45,640				
短期貸付金	4,556	2,425	△2,131				
立替金	163	4,419	4,256				
前払金	2,066	2,905	839				
資産部の合計	19,665,570	20,073,532	407,962				

## 3-2 決算の概要

### 1 貸借対照表関係

#### (1) 貸借対照表の状況と経年比較

(単位：円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
固定資産	12,727,159,379	12,444,724,870	12,642,205,293	12,408,269,236	12,599,170,785
流動資産	7,878,066,310	7,692,443,436	7,345,183,727	7,257,301,001	7,474,362,197
資産部の合計	20,605,225,689	20,137,168,306	19,987,389,020	19,665,570,237	20,073,532,982
固定負債	1,112,622,802	1,081,551,895	1,126,330,259	1,186,971,580	1,337,159,107
流動負債	974,484,183	863,219,522	949,512,401	1,000,546,881	1,358,124,334
負債部の合計	2,087,106,985	1,944,771,417	2,075,842,660	2,187,518,461	2,695,283,441
基本金	22,702,380,048	22,769,332,891	22,304,026,942	22,504,745,199	22,629,904,131
繰越収支差額	△4,184,261,344	△4,576,936,002	△4,392,480,582	△5,026,693,423	△5,251,654,590
純資産の部合計	18,518,118,704	18,192,396,889	17,911,546,360	17,478,051,776	17,378,249,541
負債及び純資産の部合計	20,605,225,689	20,137,168,306	19,987,389,020	19,665,570,237	20,073,532,982

#### (2) 財務比率の経年比較

(%)

比率名		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
固定資産構成比率	固定資産	61.8	61.8	63.3	63.1	62.8
	総資産					
有形固定資産構成比率	有形固定資産	53.8	53.8	54.1	51.0	49.8
	総資産					
特定資産構成比率	特定資産	7.8	7.9	9.0	12.0	12.8
	総資産					
流動資産構成比率	流動資産	38.2	38.2	36.7	36.9	37.2
	総資産					
固定負債構成比率	固定負債	5.4	5.4	5.6	6.0	6.7
	総負債+純資産					
流動負債構成比率	流動負債	4.7	4.3	4.8	5.1	6.8
	総負債+純資産					
内部留保資産比率	運用資産-総負債	34.9	35.9	34.8	36.8	35.4
運用資産余裕比率	運用資産-外部負債	258.0	267.2	271.1	262.5	264.7
	事業活動支出					
純資産構成比率	純資産	89.9	90.3	89.6	88.9	86.6
	総負債+純資産					
繰越収支差額構成比率	繰越収支差額	△ 20.3	△ 22.7	△ 22.0	△ 25.6	△ 26.2
	総負債+純資産					
固定比率	固定資産	68.7	68.4	70.6	71.0	72.5
	純資産					
固定長期適合率	固定資産	64.8	64.6	66.4	66.5	67.3
	純資産+固定負債					
流動比率	流動資産	808.4	891.1	773.6	725.3	550.3
	流動負債					
総負債比率	総負債	10.1	9.7	10.4	11.1	13.4
	総資産					
負債比率	総負債	11.3	10.7	11.6	12.5	15.5
	純資産					
前受金保有率	現金預金	1132.3	1163.1	948.7	1030.3	1042.1
	前受金					
退職給与引当特定資産保有率	退職給与引当特定資産	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	退職給与引当金					
基本金比率	基本金	99.8	99.9	99.5	98.6	96.2
	基本金を要組入額					
減価償却比率	減価償却累計額(図書除く)	71.4	73.2	73.6	74.4	73.8
	減価償却資産取得価額(図書除く)					
積立率	運用資産	70.2	71.7	68.6	67.4	69.1
	要積立額					

## 2 資金収支計算書関係

### (1) 資金収支計算書の状況と経年比較

(単位：円)

収入の部	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
学生生徒等納付金収入	2,574,219,000	2,501,256,000	2,478,904,000	2,531,853,500	2,713,971,000
手数料収入	37,695,591	35,659,930	37,514,194	42,971,712	42,134,330
寄付金収入	28,795,970	51,512,643	21,582,100	42,384,045	27,923,650
補助金収入	365,663,332	313,269,775	280,203,134	265,857,536	621,814,152
資産売却収入	0	4	1	626,080,614	242,468,953
付随事業・収益事業収入	48,074,310	44,002,350	46,217,010	42,734,980	34,912,430
受取利息・配当金収入	430,412	298,001	288,878	345,213	304,856
雑収入	178,967,505	155,620,532	160,092,815	225,767,269	99,847,387
借入金等収入	0	0	0	0	0
前受金収入	677,993,001	651,589,601	760,669,501	684,237,847	692,695,679
その他の収入	256,510,990	208,995,055	159,496,555	141,055,780	227,545,894
資金収入調整勘定	△852,299,404	△779,829,004	△770,428,007	△955,837,895	△930,389,492
前年度繰越支払資金	7,727,585,669	7,676,668,303	7,578,498,596	7,216,740,450	7,050,004,114
収入の部合計	11,043,636,376	10,859,043,190	10,753,038,777	10,864,191,051	10,823,232,953
支出の部	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
人件費支出	1,813,256,888	1,808,121,550	1,719,309,702	1,810,138,384	1,645,882,385
教育研究経費支出	1,012,849,647	1,015,352,324	1,033,148,897	991,730,938	1,154,095,664
管理経費支出	341,884,734	398,835,053	302,327,897	342,451,916	284,926,281
借入金等利息支出	1,283,060	0	0	0	0
借入金等返済支出	62,210,000	0	0	0	0
施設関係支出	43,883,207	39,175,831	79,063,813	138,568,841	464,981,349
設備関係支出	51,896,270	25,005,672	191,167,515	161,586,812	329,780,729
資産運用支出	0	0	262,600,000	563,400,000	242,274,763
その他の支出	140,237,128	131,856,195	152,670,469	121,181,235	248,730,416
資金支出調整勘定	△100,532,861	△137,802,031	△203,989,966	△314,871,189	△765,899,837
翌年度繰越支払資金	7,676,668,303	7,578,498,596	7,216,740,450	7,050,004,114	7,218,461,203
支出の部合計	11,043,636,376	10,859,043,190	10,753,038,777	10,864,191,051	10,823,232,953

### (2) 活動区分資金収支計算書の状況と経年比較

科目	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
教育活動による資金収支					
教育活動資金収入計	3,184,209,431	3,101,321,230	3,019,116,233	3,131,376,691	3,361,401,949
教育活動資金支出計	3,167,951,269	3,222,252,496	3,054,627,112	3,142,501,260	3,084,904,330
差引	16,258,162	△120,931,266	△35,510,879	△11,124,569	276,497,619
調整勘定等	83,694,591	45,449,676	△3,399,099	△98,345,335	144,543,525
教育活動資金収支差額	99,952,753	△75,481,590	△38,909,978	△109,469,904	421,041,144
施設整備等活動による資金収支					
施設整備等活動資金収入計	43,272,000	4	5,397,001	646,261,614	421,669,953
施設整備等活動資金支出計	95,779,477	64,181,503	532,831,328	863,555,653	1,037,036,841
差引	△52,507,477	△64,181,499	△527,434,327	△217,294,039	△615,366,888
調整勘定等	△76,682,784	14,435,550	146,574,093	134,371,612	340,910,484
施設整備等活動資金収支差額	△129,190,261	△49,745,949	△380,860,234	△82,922,427	△274,456,404
小計 (教育活動資金収支差額+施設整備等活動資金収支差額)	△29,237,508	△125,227,539	△419,770,212	△192,392,331	146,584,740
その他の活動による資金収支					
その他の活動資金収入計	42,284,428	27,210,203	57,949,450	27,970,938	27,338,356
その他の活動資金支出計	64,179,753	231,371	224,384	1,819,978	6,616,057
差引	△21,895,325	26,978,832	57,725,066	26,150,960	20,722,299
調整勘定等	215,467	79,000	287,000	△494,965	1,150,050
その他の活動資金収支差額	△21,679,858	27,057,832	58,012,066	25,655,995	21,872,349
支払資金の増減額 (小計+その他の活動資金収支差額)	△50,917,366	△98,169,707	△361,758,146	△166,736,336	168,457,089
前年度繰越支払資金	7,727,585,669	7,676,668,303	7,578,498,596	7,216,740,450	7,050,004,114
翌年度繰越支払資金	7,676,668,303	7,578,498,596	7,216,740,450	7,050,004,114	7,218,461,203

### 3 事業活動収支計算書関係

(1) 事業活動収支計算書の状況と経年比較

(単位：円)

科目	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
事業活動収入の部					
学生生徒等納付金	2,574,219,000	2,501,256,000	2,478,904,000	2,531,853,500	2,713,971,000
手数料	37,695,591	35,659,930	37,514,194	42,971,712	42,134,330
寄付金	28,795,970	51,512,643	27,132,820	22,606,045	27,967,650
経常費等補助金	322,391,332	313,269,775	274,806,134	265,454,536	442,613,152
付随事業収入	48,074,310	44,002,350	46,217,010	42,734,980	34,912,430
雑収入	173,046,991	155,986,755	160,092,795	225,755,918	99,860,887
教育活動収入計	3,184,223,194	3,101,687,453	3,024,666,953	3,131,376,691	3,361,459,449
事業活動支出の部					
人件費	1,800,791,443	1,795,069,382	1,680,464,962	1,797,110,889	1,622,924,756
教育研究経費	1,290,378,684	1,286,212,439	1,283,105,921	1,217,090,242	1,396,337,416
管理経費	491,351,402	338,213,176	345,624,820	383,302,766	326,463,619
徴収不能額等	0	115,500	115,500	28,500	0
教育活動支出計	3,582,521,529	3,419,610,497	3,309,311,203	3,397,532,397	3,345,725,791
教育活動収支差額	△398,298,335	△317,923,044	△284,644,250	△266,155,706	15,733,658
事業活動収入の部					
受取利息・配当金	430,412	298,001	288,878	345,213	304,856
その他の教育活動外収入	0	0	0	0	0
教育活動外収入計	430,412	298,001	288,878	345,213	304,856
事業活動支出の部					
借入金等利息	1,283,060	0	0	0	0
その他の教育活動外支出	0	0	0	0	0
教育活動外支出計	1,283,060	0	0	0	0
教育活動外収支差額	△852,648	298,001	288,878	345,213	304,856
経常収支差額	△399,150,983	△317,625,043	△284,355,372	△265,810,493	16,038,514
事業活動収入の部					
資産売却差額	0	0	0	0	61,812,275
その他の特別収入	54,586,649	5,358,437	26,891,721	23,595,111	181,714,310
特別収入計	54,586,649	5,358,437	26,891,721	23,595,111	243,526,585
事業活動支出の部					
資産処分差額	14,293,914	13,398,778	23,227,494	189,459,194	349,859,398
その他の特別支出	40,000	56,431	159,384	1,820,008	9,507,936
特別支出計	14,333,914	13,455,209	23,386,878	191,279,202	359,367,334
特別収支差額	40,252,735	△8,096,772	3,504,843	△167,684,091	△115,840,749
基本金組入前当年度収支差額	△358,898,248	△325,721,815	△280,850,529	△433,494,584	△99,802,235
基本金組入額合計	△21,658,366	△66,952,843	△262,600,000	△563,400,000	△242,274,763
当年度収支差額	△380,556,614	△392,674,658	△543,450,529	△996,894,584	△342,076,998
前年度繰越収支差額	△4,000,704,730	△4,184,261,344	△4,576,936,002	△4,392,480,582	△5,026,693,423
基本金取崩額	197,000,000	0	727,905,949	362,681,743	117,115,831
翌年度繰越収支差額	△4,184,261,344	△4,576,936,002	△4,392,480,582	△5,026,693,423	△5,251,654,590
(参考)					
事業活動収入計	3,239,240,255	3,107,343,891	3,051,847,552	3,155,317,015	3,605,290,890
事業活動支出計	3,598,138,503	3,433,065,706	3,332,698,081	3,588,811,599	3,705,093,125

## (2) 人件費比率・教育研究経費率・管理経費比率

(%)

比率名		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
人件費比率	人件費	56.5	57.9	55.6	57.4	48.3
	経常収入					
人件費依存率	人件費	70.0	71.8	67.8	71.0	59.8
	学生生徒等納付金					
教育研究経費比率	教育研究経費	40.5	41.5	42.4	38.9	41.5
	経常収入					
管理経費比率	管理経費	15.4	10.9	11.4	12.2	9.7
	経常収入					
借入金等利息比率	借入金等利息	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	経常収入					
事業活動収支差額比率	基本金組入前当年度収支差額	△ 11.3	△ 10.5	△ 9.3	△ 13.8	△ 2.8
	事業活動収入					
基本金組入後収支比率	事業活動支出	111.8	112.9	119.5	138.5	110.2
	事業活動収入－基本金組入額					
学生生徒等納付金比率	学生生徒等納付金	80.8	80.6	81.9	80.8	80.7
	経常収入					
寄付金比率	寄付金	1.1	1.8	1.6	1.5	0.8
	事業活動収入					
経常寄付金比率	教育活動収支の寄付金	0.9	1.7	0.9	0.7	0.8
	経常収入					
補助金比率	補助金	11.3	10.1	9.2	8.4	17.2
	事業活動収入					
経常補助金比率	教育活動収支の補助金	10.1	10.1	9.1	8.5	13.2
	経常収入					
基本金組入率	基本金組入額	0.7	2.2	8.6	17.9	6.7
	事業活動収入					
減価償却額比率	減価償却額	9.0	9.2	8.7	7.9	8.5
	経常支出					
経常収支差額比率	経常収支差額	△ 12.5	△ 10.2	△ 9.4	△ 8.5	0.5
	経常収入					
教育活動収支差額比率	教育活動収支差額	△ 12.5	△ 10.3	△ 9.4	△ 8.5	0.5
	教育活動収入計					

### 3-3 その他

#### 1 有価証券の状況

区分	銘柄	数量	券面額	表示科目	出資割合
株式	(株)札幌管財センター	2千株	10,000,000円	投資有価証券	100%

#### 2 借入金の状況

2021（令和3）年3月31日現在において、借入金残高はない。

#### 3 学校債の状況

2021（令和3）年3月31日現在において、当法人が発行する学校債及び残高はない。

#### 4 寄付金の状況

寄付金の種類	寄付者	金額	摘要
修学支援等寄付金	札幌大学後援会	14,257,718円	全7項目
寄附講座開講寄付金	タナカメディカルグループ	400,932円	
医務室運営充実費	札幌大学学生医療互助会	5,000,000円	
修学支援（新型コロナウイルス感染症）寄付金	卒業生、一般、法人、役員、教職員（退職者含む）	5,950,000円	全34件
新型コロナウイルス感染症対策助成金	独立行政法人 日本学生支援機構	1,380,000円	
札幌大学寄付金募集事業寄付金	卒業生他一般	935,000円	全10件
現物寄付	(株)キャズテック	44,000円	輸入サージカルマスク（1,000枚）
	教員	374,880円	科研費取得図書・PCの受贈
	個人、会社等	2,138,430円	図書館蔵書用図書

#### 5 補助金の状況

補助金の種類		金額	摘要
国庫補助金	経常費補助金	202,377,000円	
	授業料等減免費補助金	239,383,600円	
	耐震改修事業補助金	113,197,000円	
	施設整備費補助金	63,280,000円	
	遠隔授業活用推進事業補助	2,724,000円	
	小学校休業等対応助成金	287,596円	厚生労働省
地方公共団体補助金	休業協力・感染リスク低減支援金	300,000円	北海道
	健康診断費補助金	264,956円	札幌市

#### 6 収益事業の影響

2021（令和3）年3月31日現在において、私立学校法に定める収益事業は行っていない。



## 7 関連当事者等との取引の状況

### (1)関連当事者

会社等の名称	資本金等	出資割合	取引の内容	摘要
伊藤組土建(株)	1,000,000,000円	0%	建物の建設・改修・修繕工事	新棟建設・改修・修繕工事費 415,382,990円
			光熱水費使用料収入	新棟建設工事に係る光熱水費使用料収入

### (2)出資会社

会社等の名称	事業内容	資本金等	出資割合	取引の内容	取引の内容
(株)札幌管財センター	施設維持管理業務	10,000,000円	100%	施設維持管理業務委託費等	事務局職員1人が代表取締役を兼務、他に事務局職員2人が役員を兼務している。
				受取家賃収入等 4,800,000円	
				寄付金収入（札幌大学寄付金募集事業寄付金）	

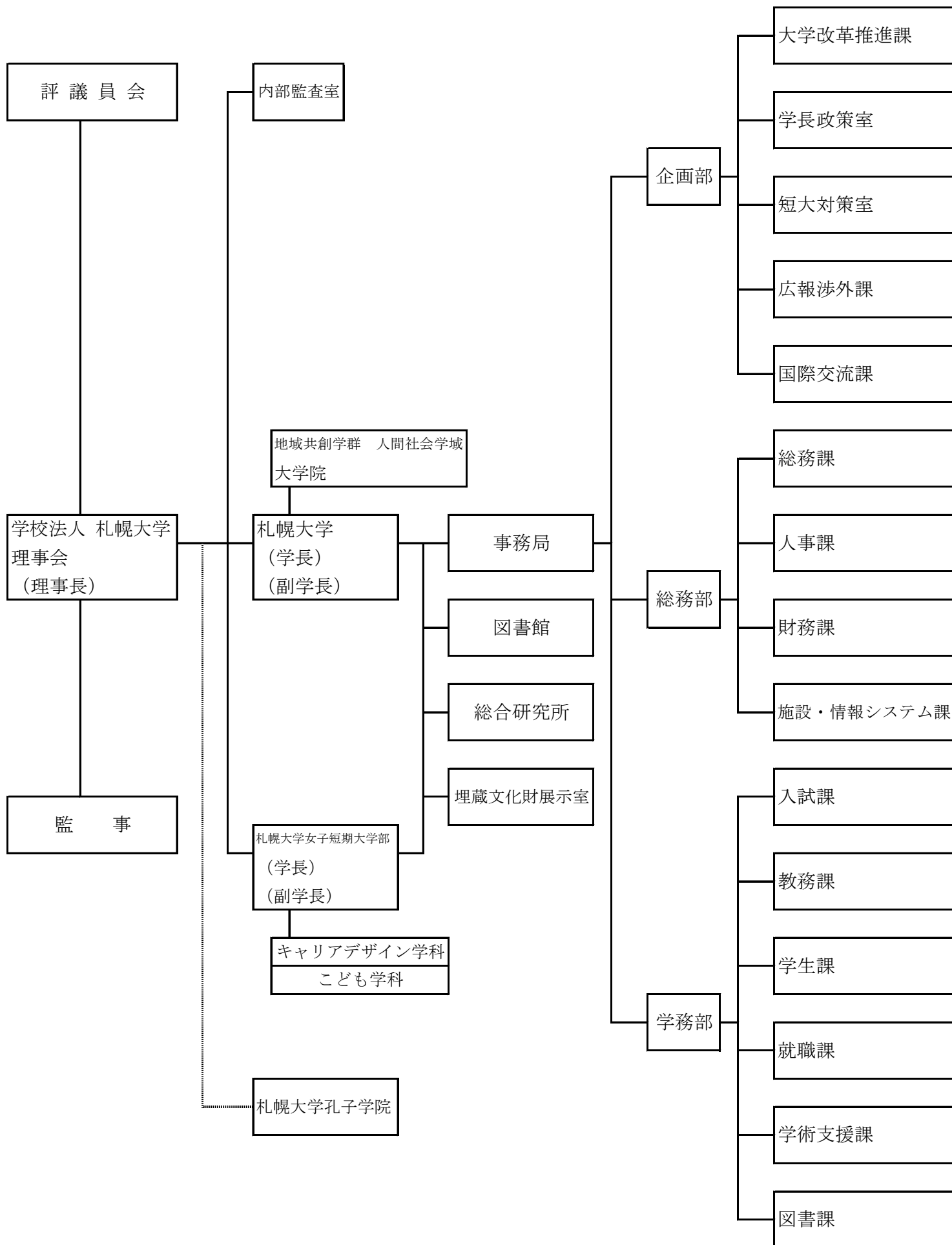
# 2021（令和3）年度 事業現況

〔令和3年5月1日現在〕

# 1 法人の現況

2021(令和3)年5月1日現在

## 1-1 組織図



## 1-2 設置する学校・学部学科等及び学生数の状況

2021(令和3)年度5月1日現在

学校名	学部・大学院	学科・専攻等	入学定員	入学者数	入学定員充足率	総定員	在籍数	定員充足率
札幌大学	地域共創学群 (人間社会学域)	地域共創学群	—	180	—	—	180	—
		経済学専攻	150	133	89%	600	516	86%
		地域創生専攻	—	—	—	100	37	37%
		経営学専攻	160	116	73%	620	507	82%
		法学専攻	120	62	52%	440	287	65%
		現代政治専攻	—	—	—	100	29	29%
		英語専攻	70	72	103%	260	281	108%
		ロシア語専攻	20	11	55%	80	51	64%
		歴史文化専攻	50	36	72%	200	183	92%
		日本語・日本文化専攻	50	52	104%	200	226	113%
		中国語・中国文化専攻	—	—	—	40	14	35%
		異文化コミュニケーション専攻	—	—	—	80	39	49%
		スポーツ文化専攻	80	97	121%	300	338	113%
		現代教養専攻	—	—	—	—	12	—
		リベラルアーツ専攻	100	29	29%	380	301	79%
		地域共創学群(人間社会学域) 計	800	788	99%	3,400	3,001	88%
札幌大学 女子短期大学部	女子短期大学部	キャリアデザイン学科	30	17	57%	60	34	57%
		こども学科	50	17	34%	100	34	34%
		女子短期大学部 計	80	34	43%	160	68	43%
札幌大学 大学院	大学院	地域文化学研究科・文化学専攻	10	1	10%	20	4	20%
		大学院 計	10	1	10%	20	4	20%

### 1－3 収容定員充足率

毎年度5月1日現在

学校名	項目	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
札幌大学	定員数	3,600	3,600	3,600	3,500	3,400
	在籍数	2,675	2,700	2,722	2,878	3,001
	充足率	74.3%	75.0%	75.6%	82.2%	88.3%
札幌大学女子短期大学部	定員数	160	160	160	160	160
	在籍数	80	63	68	70	68
	充足率	50.0%	39.4%	42.5%	43.8%	42.5%
大学院	定員数	96	55	20	20	20
	在籍数	23	12	7	4	4
	充足率	24.0%	21.8%	35.0%	20.0%	20.0%

## 1-4 役員概要

2021(令和3)年度5月1日現在

理事 定数(11人以上13人以内) 現員数(12人)

役職名	氏名	常勤・非常勤	業務執行・非業務執行	就任年月日
理事	荒川裕生	常勤	業務執行	平成29年 5月30日
理事	辰野靖	常勤	業務執行	平成29年 4月 1日
理事	大森義行	常勤	業務執行	平成31年 4月 1日
理事	轟日出郎	常勤	業務執行	令和元年11月21日
理事	林研三	常勤	業務執行	令和元年11月21日
理事	河治勝彦	常勤	業務執行	令和元年11月16日
理事	柴野正裕	常勤	業務執行	令和元年11月21日
理事	伊藤義郎	非常勤	非業務執行	昭和42年 2月23日
理事	吉澤織夫	非常勤	非業務執行	平成15年11月16日
理事	吉野僚哲	非常勤	非業務執行	平成19年11月16日
理事	中井千尋	非常勤	非業務執行	平成19年11月16日
理事	猪狩哲夫	非常勤	非業務執行	平成30年 3月27日

監事 定数(2人) 現員数(2人)

役職名	氏名	常勤・非常勤	業務執行・非業務執行	就任年月日
監事	佐野富春	非常勤	非業務執行	平成27年11月16日
監事	松山拓男	非常勤	非業務執行	平成29年 6月 1日

責任免除・責任限定契約、補償契約・役員賠償責任保険契約の状況

本法人は、理事・監事・評議員を被保険者とする役員賠償責任保険に加入しています。

## 1 - 5 評議員の概要

2021(令和3)年度5月1日現在

評議員 定数(23人以上27人以下) 現員数(26人)

役職名	氏名	就任年月日
評議員	大 森 義 行	平成31年 4月 1日
評議員	林 研 三	令和元年11月21日
評議員	荒 川 裕 生	平成29年 5月30日
評議員	辰 野 靖	平成29年 4月 1日
評議員	伊 藤 義 郎	昭和42年 2月23日
評議員	吉 野 僚 哲	平成19年11月16日
評議員	中 井 千 尋	平成19年11月16日
評議員	吉 澤 織 夫	平成15年11月16日
評議員	猪 狩 哲 夫	平成25年 5月30日
評議員	鶴 日出郎	令和元年11月21日
評議員	柴 野 正 裕	令和元年11月21日
評議員	後 藤 善 久	令和元年11月16日
評議員	渡 辺 さゆり	令和元年11月16日
評議員	加 藤 孝 俊	平成26年12月17日
評議員	萩 野 英 明	令和 2 年11月25日
評議員	小笠原 誠	平成19年11月16日
評議員	飯 沼 守	平成26年12月17日
評議員	松 浦 良 一	平成26年12月17日
評議員	倭 雅 則	平成26年12月17日
評議員	大久保 和 幸	平成30年 3月27日
評議員	五十嵐 智嘉子	平成30年 5月29日
評議員	荒 井 優	令和元年11月21日
評議員	中 田 美知子	令和元年11月21日
評議員	山 田 義 弘	令和元年11月21日
評議員	内 山 隆 司	令和元年11月21日
評議員	岩 本 和 久	令和元年11月21日

## 1-6 教職員の概要

### 1 教員

《学長》 1人

2021(令和3)年5月1日現在\*カッコ表記は女性内数

#### 札幌大学

学系	総数	教授	准教授	講師	助教	平均年齢
経済学系	11 (1)	9 (1)	0 (0)	2 (0)	0 (0)	55.6
外国語学系	14 (3)	12 (3)	1 (0)	0 (0)	1 (0)	58.6
経営・会計学系	13 (1)	9 (0)	3 (1)	1 (0)	0 (0)	57.8
法・政治学系	8 (2)	6 (1)	0 (0)	2 (1)	0 (0)	55.8
文化学系	13 (8)	12 (7)	1 (1)	0 (0)	0 (0)	57.7
教養学系	17 (1)	11 (0)	3 (0)	1 (0)	2 (1)	56.0
計	76 (16)	59 (12)	8 (2)	6 (1)	3 (1)	57.0

\*設置上必要な教員数(67)

#### 札幌大学女子短期大学部

学科	総数	教授	准教授	講師	助教	平均年齢
キャリアデザイン学科	7 (2)	3 (0)	1 (0)	0 (0)	3 (2)	48.6
こども学科	9 (4)	3 (1)	6 (3)	0 (0)	0 (0)	62.7
計	16 (6)	6 (1)	7 (3)	0 (0)	3 (2)	56.5

\*設置上必要な教員数(16)

### 2 事務職員

	総数	事務局長	部長	課長	係長	係員	平均年齢
事務局	1 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
内部監査室	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	
企画部	1 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
大学改革推進課	4 (2)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	3 (1)	
学長政策室	1 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	0 (0)	
短大対策室	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
広報渉外課	3 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	2 (1)	
国際交流課	6 (3)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	5 (3)	
企画部計	15 (6)	0 (0)	1 (0)	3 (0)	1 (1)	10 (5)	44.0
総務部	2 (0)	0 (0)	2 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
総務課	3 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	2 (0)	
人事課	5 (2)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	1 (1)	3 (1)	
財務課	5 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	4 (1)	
施設・情報システム課	5 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	2 (0)	2 (1)	
総務部計	20 (5)	0 (0)	2 (0)	3 (0)	4 (2)	11 (3)	47.5
学務部	2 (1)	0 (0)	2 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
入試課	5 (2)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	4 (2)	
教務課	15 (8)	0 (0)	0 (0)	3 (2)	4 (2)	8 (4)	
学生課	7 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	1 (0)	5 (1)	
就職課	5 (2)	0 (0)	0 (0)	2 (2)	0 (0)	3 (0)	
学術支援課	3 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	2 (0)	
図書課	6 (5)	0 (0)	0 (0)	1 (0)	0 (0)	5 (5)	
学務部計	43 (19)	0 (0)	2 (1)	8 (4)	6 (2)	27 (12)	44.5
合計	80 (30)	1 (0)	5 (1)	14 (4)	11 (5)	49 (20)	45.1

\*事務局・内部監査室の年齢は企画部の平均年齢に追加する

\*兼務除く



## 2 2021（令和3）年度事業計画の概要

### 2-1 基本的な考え方

「選ばれ続ける札幌大学」の実現を目指し、2019（R1）年3月に中長期構想「札大みらいフロンティア・プラン」を策定した。2023（R5）年度を最終年次とする中期計画では、3つのポリシーの再構築、「攻めの戦略」・5つの改革、重点的に展開する施策、財務の改革などを柱とし、初年目は着実な進捗を達成した。このような中、新型コロナウイルス感染症という想定を超える危機に直面し、未経験の課題に即応するとともに、新型コロナがもたらす影響の大きさに鑑み、「中長期構想」の改訂を実施することとした。この改訂作業は現在も継続しており、2021（R3）年度事業計画は、その検討方向をできる限り反映するとともに、感染状況をはじめとする情勢変化に的確に対応しつつ、「選ばれ続ける札幌大学」の実現に向けて着実に取り組んでいくことを基本とする。

### 2-2 重点事業の概要

- 未だ収束の見えないコロナ禍にあっても、質確保のできる教育の展開、経済雇用への影響を踏まえた就職支援の充実と学びの継続支援
- 現中期計画の基本方向を堅持しつつ、学長政策のこれまでの実績と今後に向けた展開方向を反映した改革プログラムの積極的推進
- 財務構造改革の徹底とキャンパス整備の計画的推進、及び将来に向けた攻めの投資の検討
- 国際交流の再開を見据えた具体的なシステムづくりなどの着実な推進

## 1 ウィズコロナ・アフターコロナを見据えた基本方針

「ウィズコロナの困難を乗り越え、アフターコロナに備える」ことを基本方針とする。

- (1) 感染防止対策の徹底
- (2) 札大オリジナル「専攻+ヨコの学び」
- (3) 4年一貫のキャリア形成総合システム
- (4) 広いキャンパスでのベストミックス教育
- (5) 効果的な修学支援対策の実施

## 2 コロナ禍を乗り越え、札大のブランド力を高める8つの改革

「攻めの戦略」5つの改革の推進について見直しをはかり、新たに8つの改革とし位置付け推進を図る。

- (1) 新・札大ミッションの確立

- (2) 教学マネジメント体制の確立
- (3) 新教育プログラムの構築
- (4) 全専攻横断総合プログラムの展開
- (5) ニューノーマル時代の実践キャリア教育の推進
- (6) ラーニングイノベーションの推進
- (7) 学生支援型 IR の構築
- (8) 多様な連携とグローバルパートナーの拡大

### 3 重点的に展開する施策

- (1) 効果的な修学支援対策の実施
- (2) 短大へのきめ細かな対応
  - ・ 対策室の設置
  - ・ 学生が卒業するまで教育や就職の支援をきめ細かく対応
- (3) 新型コロナウイルス感染症対策
- (4) DX の推進
  - ・ 教務システムの改修
- (5) 危機管理体制
- (6) 徹底した財務構造改革
- (7) キャンパス整備の計画的推進

### 4 充足率向上に向けた対策の強化

- (1) 学生数の確保
  - ・ 高校訪問等渉外活動の徹底
  - ・ 早期化する進路決定に対応した広報施策の実施
- (2) 退学・除籍の抑制
  - ・ 教職員一体となったきめ細やかなダブル・サポート、修学相談の実施等

### 5 多様なパートナーシップの形成

- (1) 新たな教育システムのモデルづくりを目指した高大連携に取り組む。
- (2) 連携協定を締結している大学や企業、自治体との間で魅力ある協働事業に向けた検討を進める。

### 6 財務構造改革の徹底した推進

- (1) 新棟建設資金の寄附金募集事業を実施
- (2) 事務の効率化を推進、経費適正化に向けた調査の実施
- (3) 資産の有効活用や株式会社札幌管財センターの収益事業拡大など前例にとらわれない取組の検討