

## 大学基準9. 管理運営・財務

## 9-1 管理運営

## 中期目標

【目標1】迅速かつ的確に大学運営上の意思決定を行い、理念・目的の実現に向けた適切な大学運営を行う。

【目標2】事務職員の意欲・資質向上を図り、多様な業務への対応を可能とするとともに、本学の教職協働・連携を促進する。

## (1) 常任理事会

中期計画【計画1】(目標1に対応する計画)		達成度評価指標【指標1】
充実した教育・研究を持続可能な形で推進する学校法人のより効率的な運営が行える組織作りを行う。また、理事会及び評議員会の定数見直しを行う。学部再編ともあわせた教授会組織の見直しを行う。同時に教員評価制度を検討する。		① 事業実績報告 ② グローバル化基本方針 ③ フェアトレード大学認定
2019年度	年次計画内容	計画実施状況
	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事会と評議員会、常任理事会の権限と責任の範囲を明確に規定し、それぞれが所定の役割を果たすべく運営方法の適正化を図る。</li> <li>機動的な意思決定を行うため、評議員会の定数適正化について検討を進め、次期改選期までに決定して実行する。</li> <li>監事と会計監査人、内部監査の三者が相互に連携した業務監査及び財務監査の機能を高め、法人運営における法令遵守と危機管理を強化する。</li> <li>第三者認証評価に対応し、3つの方針「卒業認定・学位授与の方針」、「教育課程編成・実施の方針」、「入学者受入れの方針」に基づいた内部質保証システムを充実させるための自己点検評価体制を強化する。</li> <li>多様な媒体と「大学ポートレート」を通じた情報公開に取り組み、社会的責任を果たす。</li> <li>大学全体の組織力強化を図るため、FDとSDを推進するとともに相互の連携を強化する。あわせて、BDのための研修や調査研究を進める。</li> <li>グローバル化対応のため『札幌学院大学グローバル教育ガイドブック』が求めるグローバル教育の水準(例:「札幌学院大学フェアトレード憲章」に基づく教育)を達成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事会、常任理事会、評議員会の開催数、定数、選出方法、権限などを明確に規定し、監事の理事会に対する牽制機能の強化を図るために寄附行為の変更を行い、関連諸規程を改正した。</li> <li>理事、評議員、監事の責務(役割・職務範囲)や中期計画の策定、危機管理及び法令遵守、情報公開などを織り込んだ「札幌学院大学ガバナンス・コード」を作成中である。</li> <li>新型コロナウイルス感染拡大に伴い、危機管理対策本部を立ち上げた。</li> <li>監事と会計監査人、内部監査室の三者が相互に連携した業務監査及び財務監査の機能を高め、法人運営における法令遵守と危機管理を強化するため、定期的な三者協議を継続して実施した。</li> <li>内部監査に関しては、公的研究費の不正防止のための監査と事務用パソコン更新手続きに関する監査を実施した。</li> <li>大学ホームページにおける情報公開の取り組みを強化し、学校教育法施行規則第172条の2に基づく情報を公開している。</li> <li>FD・SD連携企画として、教職員全員が参加するリブランディングワークショップを開催した。</li> <li>BD活動として、各種研修や調査に理事の役割分担に基づいて担当理事を派遣した。</li> <li>グローバル化教育の水準を達成すべく、海外協定校に学生を派遣し、留学生を受け入れた。</li> <li>(一社)日本フェアトレード・フォーラムにフェアトレード大学の認定申請を行った。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>寄附行為及び規程集を参照。</li> <li>札幌学院大学ガバナンス・コード(作成中)、私大協や私大連盟作成のモデル「ガバナンス・コード」も参照。</li> <li>危機管理対策本部議事録、大学構成員に向けた行動指針なども参照。</li> <li>監査報告書を参照。監事からは、「監事意見書」が定期的に提出され、理事会業務遂行にあたって、参照している。</li> <li>札幌学院大学のブランドコンセプトをブランドプロミス(大学がステークホルダーに対してなす約束)としてまとめあげた(札幌学院大学のブランドプロミス「多様な価値観を持った人々と出会える環境や一人ひとりに合った成長機会を提供し、“自分を見つけ、らしさを磨き、社会に生きる”力を育む)。</li> <li>調査・研修等に派遣され理事から報告を受け、その内容を新キャンパス整備事業や学部再編等の議論に反映させることができた。</li> <li>留学生(正規生)の受け入れ目標は20年度入試において達成された(目標32名、入学者40名)。</li> <li>国内では2例目となるフェアトレード大学に認定された。</li> </ul>
2020年度	年次計画内容	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>理事会、常任理事会、評議員会、教職員評議員会の権限などを明確化し、監事の理事会に対する牽制機能を強化するとともに、学長のリーダーシップに基づく教学ガバナンスの見直しを図るために、「札幌学院大学ガバナンス・コード」を作成する。</li> <li>「SGU Vision 2026」を推進するため、変革を推進する組織ガバナンスを機能させる。</li> <li>新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、大学構成員の行動指針や衛生基準などを作成するとともに、遠隔授業などの教学の環境を整備し、学部生・大学院生への緊急支援についての対策を講じるために危機管理対策本部を機能させる。</li> <li>監事と会計監査人、内部監査の三者が相互に連携した業務監査及び財務監査の機能を高め、法人運営における法令遵守と危機管理を強化する。</li> <li>第三者認証評価に対応し、3つの方針「卒業認定・学位授与の方針」、「教育課程編成・実施の方針」、「入学者受入れの方針」に基づいた内部質保証システムを充実させるための自己点検評価体制を強化する。</li> <li>法令が定める諸情報の公開に加え、「教育の質に係わる客観的指標」において求められている教学上の諸情報についても積極的に公開する。</li> <li>グローバル化推進の基本方針に基づき、海外派遣・受入れ活動を促進するとともに、中期計画が掲げる留学生の受入目標数を達成する。</li> <li>フェアトレード大学として、「札幌学院大学フェアトレード憲章」に基づき北海道地方におけるフェアトレード活動の推進に貢献する。</li> </ul>	

中期計画【計画2】(目標2に対応する計画)		達成度評価指標【指標2】	
事務組織の見直しと業務の再評価にもとづき職員の人員配置の改善を行うとともに、スタッフディベロップメントの実施を通じて組織・個人の両面から業務遂行能力の向上を図る。		① SD 実施実績	
2019年度	年次計画内容	計画実施状況	指標に基づく中期目標の達成状況
	<b>【2-1】</b> ・2 キャンパス運営を支える事務組織のあり方について、2018年度の検討の成果を踏まえ、新たな組織体制を明らかにし、その体制を構築するための中期人事計画を策定し、2021年度に向けた準備を開始する。 ・内部監査室による職員人事に関する改善提言を踏まえ、人事制度と倫理規程の策定を進める。 ・SD委員会の中期的な目標と行動計画を策定する。	・SD委員会が体系的な職員研修制度の検討、夏季SD研修会の企画・運営、新人研修の実施に取り組んだ。	・SD夏季研修会の成果(71名が参加。中期計画の重点課題「大学改革を担う教職員の能力開発と組織力の強化」と関連づけ、世代別研修のあり方についてグループワークを報告書に取りまとめ。HPを通じて公表) ・新人研修の成果(基礎講習、専任職員は各課研修の振り返り)。 ・学外の研修リソース利用の設計(体系的な能力開発プログラム。2020年度から実施) ・世代別研修の設計(各世代における役割・意識・力及び各世代に有効な研修の取りまとめ)
2020年度	年次計画内容		
	・2 キャンパス運営を支える事務組織の将来像を描きつつ、それを構築するための中期人事計画を策定する。 ・職員人事委員会において人事制度(採用・配属・異動・育成・昇格・役職定年等)の基本的な考え方や課題を整理し、制度の素案づくりを進める。 ・SD委員会において体系的な職員研修制度の設計を進める。 ・職員人事委員会とSD委員会の連携により個人のキャリア形成と組織力強化を促す人事・研修制度の骨格を具体化する。		

## 大学基準9. 管理運営・財務

## 9-2 財務

## 中期目標

【目標1】教育研究を安定して遂行するために必要な財政基盤を確立する。

## (1) 常任理事会

中期計画【計画1】(目標1に対応する計画)		達成度評価指標【指標1】																					
<p>学生生徒納付金等の収入が年々減少している現状に照らし合わせて、収入と支出のバランスを図る。財務指標として同規模あるいは同系統の全国平均値の維持を目指す。同時に、学部再編などを通じて安定した学生数の確保と収入増につながる方策を検討・実施する。財務指標については特に人件費比率の適正化が急務である。</p>		<p>① 各種財務指標 ② 補助金獲得実績 ③ 在籍学生数推移</p>																					
2019年度	年次計画内容	計画実施状況																					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>「財政再建計画 2017」を着実に実行するため、重点課題ごとに割り当てた担当理事を中心に詳細計画の策定、計画の実行、点検・評価を行う。</li> <li>第3号基本金引当特定資産(奨学基金)は、超低金利により運用収入が減少する状況を踏まえ、収益事業収入の獲得と補助金収入の増額を図りつつ、奨学事業の内容と基金の規模を見直すことを検討する。</li> <li>学費改定計画の基本的な考え方にもとづき2021年度と2022年度入学生の学費を改定する。</li> <li>高等教育無償化の動向に配慮しつつ、経常費補助金を活用した学費減免制度の充実を図る。</li> <li>経常費補助金の獲得及び増額のための制度設計を行う。学習環境整備のための施設・設備整備費補助金を獲得する。</li> <li>教育振興のための寄附金募集に加え、新校舎建設のための寄附金募集に取り組む。数値目標を定め、理事長、常務理事、学長のトップマネジメントで募集事業を推進する。</li> <li>収益性と安全性(リスク管理)の観点から収益事業を展開する。</li> <li>教職員組合との基本合意にもとづき、学園の持続的発展に寄与する新たな給与制度について検討を開始し、020年3月までに制度設計を完了する。</li> <li>財政再建への道を確認するため、2018年度に導入した予算統制制度の下で予算編成と予算執行の適正化を図る。</li> <li>財務の現状と財政再建の取組みを学生、同窓生、社会に分かりやすく公表する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学部再編の方針転換により大学設置基準上の必置教員数が増え、中期的な人件費の見通しが当初予想を上回る事となった。そこで、年次計画的な学費改定(値上げ)と人件費の圧縮(本俸削減の特別措置)を前提に、2020年度以降の入学者獲得目標を25名上乘せし、あらためて中期財務試算を行った。</li> <li>第3号基本金引当特定資産のうち奨学基金について奨学事業の見直しを行い、30億円を取り崩した(国際交流基金は前年度の規模を維持した)。</li> <li>2019年度と2020年度入学生の学費改定を行った(年次計画的な値上げの一環として)。</li> <li>国の修学支援新制度の導入に伴い経常費補助金・特別補助の「授業料減免事業」予算が削減され、新たな学費減免制度の検討に着手した。</li> <li>文部科学省の競争的補助金「私立大学等改革総合支援事業」に採択されなかった結果について総括を行った。</li> <li>寄付金収入の増加に向け、理事長・常務理事による企業訪問(寄附のお願い)を行った。新たな試みとして返礼制度を導入した。</li> <li>札幌市中央区大通の土地で収益事業(コインパーキング)を開始した。建物解体後の地盤沈下により、開始時期は当初予定より遅れた。</li> <li>労使による専門委員会「給与検討委員会2019」を設置し、学園の持続的発展に寄与する人事・給与制度を検討するにあたっての論点を整理した。教職員に対する中間報告会を開催した。</li> <li>予算統制制度の下で、経常予算編成委員会と常任理事会がそれぞれの役割を發揮して年次予算を編成した。予算執行においては、厳格な執行管理と機動的・弾力的な運用を通じて予算執行の適正化と事業の推進を図った。</li> <li>公式ホームページを通じて財政状況を公表した。</li> </ul>																					
		<p>指標に基づく中期目標の達成状況</p> <p>・5年連続して入学者数が増え、2018年度以降、在籍者数は増加傾向に転じている。2020年度の収容定員充足率は91.9%まで回復した。</p> <table border="1"> <caption>入学者数と在籍者数の推移</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>入学者数</th> <th>在籍者数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015年度</td> <td>528</td> <td>2,683</td> </tr> <tr> <td>2016年度</td> <td>539</td> <td>2,412</td> </tr> <tr> <td>2017年度</td> <td>594</td> <td>2,237</td> </tr> <tr> <td>2018年度</td> <td>705</td> <td>2,350</td> </tr> <tr> <td>2019年度</td> <td>732</td> <td>2,529</td> </tr> <tr> <td>2020年度</td> <td>953</td> <td>2,927</td> </tr> </tbody> </table> <p>・2019年度決算の人件費比率は70.6%となった(前年度より6.2ポイントの改善)。</p> <p>・活動区分別資金収支計算書の教育活動資金収支差額はマイナス321百万円となった。</p> <p>・中期財務試算では2026年度にキャッシュフローの均衡が実現するという見通しを得た。</p> <p>・「私立大学等改革総合支援事業」の採択に向けて組織的な改善点を明らかにした。</p> <p>・経常費補助金・一般補助は258百万円であった(前年比83.4%。51百万円の減収)。</p> <p>・同窓生等から525万円の一般寄附を得た(過去2年間の平均107万円を大きく上回った)。13の企業から190万円の受配者指定寄附を得た。</p> <p>・1,143万円の営業利益を得て1,031万円を学校会計に繰り入れることができた。</p> <p>・答申の骨子案を策定した。</p> <p>・2020年度予算編成において各事業の成果と課題を評価した査定を行い、戦略的業務として「ブランディング・プロジェクト」などに大学発展に寄与する事業に予算を重点配分した。</p> <p>・事業活動と財務の現状を公表し、公共性を持つ学校法人としての説明責任を果たした。</p>	年度	入学者数	在籍者数	2015年度	528	2,683	2016年度	539	2,412	2017年度	594	2,237	2018年度	705	2,350	2019年度	732	2,529	2020年度	953	2,927
年度	入学者数	在籍者数																					
2015年度	528	2,683																					
2016年度	539	2,412																					
2017年度	594	2,237																					
2018年度	705	2,350																					
2019年度	732	2,529																					
2020年度	953	2,927																					
2020年度	年次計画内容																						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>「財政再建計画 2017」を着実に実行するため、重点課題ごとに割り当てた担当理事を中心に詳細計画の策定、計画の実行、点検・評価を行う。</li> <li>奨学基金による学費減免制度の充実を図る。</li> <li>経常費補助金の獲得及び増額のための制度設計を行う。学習環境整備のための施設・設備整備費補助金を獲得する。</li> <li>教育振興のための寄附金募集に加え、新校舎建設のための寄附金募集に取り組む。</li> <li>収益性と安全性の観点から収益事業のさらなる展開を図る。</li> <li>給与検討委員会の答申を踏まえ、学園の持続的発展に寄与する新たな給与制度について検討を開始する。</li> <li>財政再建への道を確認するため、予算統制制度の下で予算編成と予算執行の適正化を図る。</li> <li>財務の現状と財政再建の取組みを学生、同窓生、社会に分かりやすく公表する。</li> </ul>																						