



札幌大学中長期構想「札大みらいフロンティア・プラン」

新・中期計画

2023（令和5）年5月策定
〔長期構想・中期計画〕

学校法人 札幌大学

はじめに

学校法人札幌大学は、2019（平成31）年3月に長期構想及び中期計画（2019（令和元）年度～2023（令和5）年度）を策定しました。その後、コロナ禍の影響を踏まえた改訂、さらに2022（令和4）年度、新校舎建設などを踏まえた改訂を行ったところですが、パンデミックなどの影響も含め、大学を取り巻く環境は急速に変化しています。

こうした状況に的確に対応し、「選ばれ続ける札幌大学」に向けてより積極的に取り組んでいくため、長期構想について必要な修正を加えるとともに、中期計画の改訂時期を1年前倒しし、重点的に取り組むべき目標を再構築して新たな中期計画を策定しました。

2023（令和5）年5月

学校法人 札幌大学
理事長 荒川裕生

札幌大学
学長 大森義行

■ 新・中期計画の枠組み

(1) 計画期間

2023（令和5）年度～2027（令和9）年度の5か年

※2027年は創立60周年

(2) 計画の目標

激動する時代の荒波を果敢に乗り越える人財と大学づくり

新型コロナウイルス感染症は、発生から4年目となり、感染の波は続いています。感染法上の位置づけが大きく緩和されるなど、感染対策と社会経済活動を両立する流れが定着してきています。

この間、遠隔での授業や会議は、そのプラス面が評価され、社会全体に広がるとともに、ビッグデータやAIの活用、DXの促進などが加速度的に進行しています。

このような急激な変化や18歳人口の減少などを見据え、基幹教員制度の導入など大学設置基準の大幅改正や収容定員の充足に着目した施策の導入など、高等教育政策は大きな改革が進められてきています。

時代の大きな変化が荒波のように寄せてきており、これを果敢に乗り越えていく人財の養成、その使命をしっかりと果たす大学づくりが、私たちにとって最大の課題となっています。

■ 基本的な考え方

計画期間においては、次に掲げる方向に沿って、組織力や保有資産など経営資源の効果的・効率的な投入に一層努めていきます。

(1) 魅力ある多様な学びの選択肢を提供する教育の展開

本学では、2013（平成25）年度から1学群制をスタートさせて10年が経過しました。副専攻制やレイターマッチングなど自由度の高い仕組みは、分野横断的な学びが重視される今日の状況を先取りしたものであると言えます。さらに2022（令和4）年度からは専攻横断型の「みらい志向プログラム」をスタートさせており、カリキュラムの充実と新たなプログラムの創設などにより、これまでの蓄積を最大限に生かし、学生及び社会のニーズに即応できる魅力ある質の高い教育の提供に一層注力していきます。

(2) 地域社会発展への貢献

北海道はSDGsの実現にふさわしい環境に恵まれている一方、人口減少・高齢化などの困難な課題を抱える地域でもあります。大学にはこうした地域課題の解決に貢献することが求められており、本学の最大の貢献は、コミュニケーション力やマネジメント能力、ICTリテラシーなど社会が求める力をつけた人財を育て輩出していくことにあります。

地域、高校、大学との連携や高校における探求型学習の支援などの取組を拡充し、地域に根ざした人財の育成を積極的に推進していきます。

(3) 国際交流の推進と海外ネットワークの形成

本学では、多くの海外協定校との間で交流実績を積み重ねてきましたが、コロナ禍で大幅な縮小を余儀なくされました。そして今、コロナを経て国際環境はさらに大きく変化しています。

グローバル社会を生き抜いていかなければならない学生に異文化との出会いの機会を提供し、多文化共生の精神を修得してもらうため、ASEAN諸国等も含めた海外ネットワークづくりに積極的に取り組んでいきます。

■ ミッション・ビジョン・行動計画

建学の精神、教育目標（ミッション・ビジョン）を柱とし、昨今の社会情勢の大きな変化、国の高等教育政策の指針（次頁）などを踏まえ、本学の強みを生かした重点テーマを掲げ、その実現に向けた9つの「行動計画」を推進します。

《前提となる環境変化》

<p>< 社会経済環境 ></p> <ul style="list-style-type: none">・ パンデミックがもたらした社会経済の変化・ 円安と物価高騰・ DXの急激な進展・ 急がれるGXの実現・ 国際環境の大きな変化 等	<p>< 高等教育政策 ></p> <ul style="list-style-type: none">・ 学修者本位の教育・ 理系や文理融合を重視した教育組織の再編・ 大学設置基準の改正・ 収容定員充足率に着目した施策の導入・ 年内入試へのシフトなど受験環境の大きな変化
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

【参考】国の高等教育政策に関する指針の変遷とキーワード



ミッション (学則第一条)	ビジョン (学則第九条)	重点テーマ	行動計画
<p>札幌大学は、建学の精神に基づき、生气に溢れ、知性豊かな、信頼される人材を育成し、もって地域社会の発展に貢献することを目的とする。</p>	<p>(1) 急速に変化する現代の社会が抱える様々な課題に、広い視野と知識・判断力によって、総合的に対処できる人材を育成する。 (なにができる人材か)</p>	<p>社会変化に対応した教育</p>	<p>B: 専攻横断型プログラムの拡充</p>
		<p>課題解決力を養う実践教育</p>	
		<p>伝統ある課外活動を通じた人材育成</p>	<p>G: 課外活動の価値の向上</p>
	<p>(2) 地域において他者と共に新たな価値を創造する力、すなわち「地域共創力」を身につけた人材を育成する。 (どういう場で生きる人材か)</p>	<p>地域との協働による人材の育成</p>	<p>C: 地域連携の推進 D: 大学間連携の深化</p>
		<p>幅広い分野の企業との連携</p>	<p>E: 実社会との関わり、 就職サポートの強化</p>
		<p>グローバル人材の育成</p>	<p>F: 多様な国際交流の推進</p>
	<p>(3) 経済学、経営学、法学、外国語学、文化学などに関する専門知識を駆使して、参加と協働による持続可能な社会の実現に貢献する人材を育成する。 (どんな専門性を持った人材か)</p>	<p>社会科学から 語学、文化までの幅広い専門教育</p>	<p>A: 教育改革・専攻再編</p>
		<p>学群制、レイターマッチング※1 による柔軟な学び</p>	
		<p>教育の質保証ときめ細かな学生支援</p>	<p>H: 満足度向上に向けた 総合的な学生支援</p>
		<p>広いキャンパスを活用した 教育環境の充実</p>	<p>I: キャンパス整備の総仕上げ</p>

※1 レイターマッチング：入学後に主専攻を決めることができる制度。前頁、国の高等教育政策でも謳われているレイトスペシャライゼーションに相当するもの。

■ 行動計画 ー A. 教育改革・専攻再編

本学がこれまで進めてきた学群制や主専攻・副専攻制は、近年その重要性が指摘されている分野横断的な学びを可能にするものであり、レイトーマッチングは今後の高等教育において重視されようとしている“専門化を急がず自分に合った専門を見極めるため幅広く学ぶ時間を大切にする”という趣旨に合致したものです。これら本学オリジナルの仕組みを基盤として、時代の変化に的確に対応した教育の充実強化を更に進めていきます。

- 基盤教育の充実
 - ・魅力ある基盤教育を担う教員組織として総合教育学系の設置
 - ・日本語・情報・英語の3つのリテラシー教育、社会人力養成
- 専門教育の充実
 - ・各専攻の魅力アップ
 - ・カリキュラム再編
- 社会ニーズを捉えた専攻再編（新たな学群・学域等も視野）の検討
- 基幹教員制度の活用、実務家教員等による教員体制の充実・確保
- 教職協働による教学マネジメントの推進
- 社会ニーズを捉えた大学院の再構築

行動スケジュール	● 8 専攻		● 新課程入試		
	2023	2024	2025	2026	2027
基盤教育、専門教育の充実	カリキュラム改変準備	新カリキュラム		カリキュラム見直し	
社会ニーズを捉えた専攻再編の検討	ニーズ調査、検討		再編の検討		
学群制、副専攻、レイトーマッチングなどの再点検・評価	点検・評価				専攻再編
基幹教員制度活用、実務家教員等教員体制充実	制度設計	運用			

■ 行動計画 — B. 専攻横断型プログラムの拡充

価値観や課題が多様化、複雑化する現代社会では、大学においても分野を超えた学びが重要となっています。このため、どの専攻からも自由に選択ができる全専攻横断型の教育プログラム「みらい志向プログラム」を2022（令和4）年度からスタートさせており、現在進行形の知識とスキルが身に付く本プログラムを常にアップデートしていきます。

- 文系ならではのデータサイエンス教育の推進
- 食・観光プログラムの本格化
- 社会と未来に貢献するアイヌ文化教育研究の推進
- アントレプレナー教育の拡充
- 大学の森を活用したSDGs・環境教育、GXの推進
- 英語力の高い人材の養成
- SUTEP※2（課題解決型学習、PBL）の発展的展開
- 文理横断・文理融合教育に向けた取組の充実

● 8専攻

● 新課程入試

行動スケジュール	2023	2024	2025	2026	2027
みらい志向プログラムの推進	プログラム展開 &見直し、試行	新プログラム拡充&展開見直し	新プログラム拡充&展開見直し		
アントレプレナー教育の拡充	検討、試行	展開&見直し	専攻再編検討とあわせ 試行的に展開		
SDGs・環境教育、GX推進	検討、試行				
英語力の高い人材養成	検討、試行	展開&見直し			
SUTEP(課題探究型学習、PBL)の発展的展開	展開&見直し	展開&見直し			
文理横断・文理融合教育に向けた取組の充実	ニーズ調査、検討				
					専攻再編

※2 全専攻共通プログラム「SUTEP」（Sapporo University “TOUGH” Educational Program）

■ 行動計画 — C. 地域連携の推進

地域共創を標榜する本学は、自治体や高校、企業などと連携しながら課題解決に取り組むことを通じて、地域創生と次世代の担い手育成に貢献していきます。

- 課題先進地である北海道における地域社会発展への貢献
- 内閣府関係人口創出構築モデル事業（むかわ町）の更なる推進
- 高・大・地＋企業の協働推進（美幌町等）
- 高大連携の推進
- 大学周辺地域との協働推進（「地域学」等）

■ 行動計画 — D. 大学間連携の深化

これまでの大学間連携の蓄積を生かし、より深化した取組を促進するとともに、理系等成長けん引分野との連携方策も検討を進めます。

- 夕張市に関する北海道文教大学・北海道科学大学との連携推進
- 松本大学・鹿児島国際大学との三大学連携の推進

行動スケジュール	2023	2024	2025	2026	2027
北海道における地域社会発展への貢献	展開&見直し、他地域との連携模索				
むかわ町、夕張市等との連携推進	展開&見直し、連携先の検討・試行				
高大地＋企業の協働推進、高大連携の推進	検討・試行		展開&見直し		
大学周辺地域との協働推進	ニーズ調査、検討				

■ 行動計画 ー E. 実社会との関わり、就職サポートの強化

社会が大きく変革を遂げるなか、若者の職業観や就労意識も多様化が進んでいます。これまでの就職支援の枠組みにとらわれず、多くの卒業生や連携する企業、自治体等とのつながりを活かし、学生が自らの将来像を主体的に描ける取組を促進します。

- みらい共創スクエア※3の活用を通じたOB・OG企業等との連携拡大
- 企業・各種経済団体等との連携の深化
- 企業や地域と連携した新しい職業観を踏まえたキャリア教育、インターンシップの推進
- 企業と連携した学び直しとスキルアップ体制の構築
 - ・リカレント教育、リスキリング教育
- ゼミナール活動を通じた社会との関わり、就業意識の醸成

行動スケジュール	2023	2024	2025	2026	2027
OB・OG企業等との連携拡大	検討・試行・展開		企業連携センター（仮）、リカレント教育センター（仮）等の検討		
企業・各種経済団体等との連携の深化	ニーズ調査、検討		試行	企業連携センター（仮）、リカレント教育センター（仮）等の検討	
連携によるキャリア教育、インターンシップ推進	ニーズ調査、検討		試行	企業連携センター（仮）、リカレント教育センター（仮）等の検討	
企業連携による学び直しとスキルアップ体制構築	ニーズ調査、検討		試行	企業連携センター（仮）、リカレント教育センター（仮）等の検討	
ゼミナール活動を通じた社会との関わり	展開、見直し				

※3 みらい共創スクエア：地域・企業との連携協働により新たな価値創造と地域課題解決の取組を推進する核としてリンデンWEST 2Fに2022（令和4）年度開設。

■ 行動計画 ー F. 多様な国際交流の推進

グローバル社会においては、多様な価値を認め合うことが最も大切であることから、自国の文化に誇りを持つとともに、他者や他国の文化を正しく知り、その違いをコミュニケーションを通じて認識できる人財を育成していきます。このため、多様な留学生が行き交うキャンパスづくりと学生の海外留学への意欲喚起などに努めていきます。

- 国際理解、多文化共生教育の推進
- 協定校との関係強化、新規開拓
 - ・ 協定校との交流推進
 - ・ ASEAN諸国等の協定校拡大検討
- 留学生の受入環境の充実
- 留学生入試の見直し、留学生別科の検討

行動スケジュール	2023	2024	2025	2026	2027
国際理解、多文化共生教育の推進	検討	新カリキュラムに取り込み、展開&見直し			新カリキュラム
協定校との関係強化、新規開拓	交流推進				
留学生の受入環境の充実	推進、見直し、検討				
留学生入試の見直し、留学生別科の検討	検討、秋入学実施	見直し、検討			

■ 行動計画 — G. 課外活動の価値の向上

本学で課外活動を経験した多くの卒業生が社会で活躍している実績を踏まえ、課外活動の価値を再認識し、より意義のあるものとしていく必要があります。

これから生き抜いていくためのタフな心身とともに、社会人として活躍するためのマネジメント力や豊かな人生の基盤となる素養・教養を身に付けた人財を育成していきます。

- スポーツ人口の減少、部活動の地域移行などを見据えた課外活動等の推進
- スポーツを軸とした魅力ある教育プログラムなど正課と正課外活動の連携
- 体育館、グラウンド等活動環境の計画的整備
- ボランティア、社会貢献活動などの課外活動の推進

行動スケジュール	2023	2024	2025	2026	2027
部活動の地域移行などを見据えた課外活動の推進	検討、整理	準備会設置	課外活動センター（仮）等の検討		
正課と正課外活動の連携					
活動環境の計画的整備	整備計画	整備工事			
ボランティアなどの課外活動の推進	検討、整理		試行		

■ 行動計画 ー H. 満足度向上に向けた総合的な学生支援

今、学修者本位の教育が一層求められています。さまざまな機会を通じて学生のニーズや実情を把握し、その蓄積を教育改革や学びの継続支援に反映して、学生生活の満足度向上を進めます。

- 学生が成長を実感できる学修成果の可視化
- 学修サポートセンター「SULAC」※4によるきめ細かな学修支援
- 主体的な学習を後押しするラーニングコモンズ等「自主的学びの空間」づくり
- 学びの継続を支援するために、家計急変に対応する経済支援制度

行動スケジュール	2023	2024	2025	2026	2027
学修成果の可視化	検討、試行	導入・見直し			
学修サポートセンターによる学修支援	展開、見直し				
ラーニングコモンズ等 「自主的学びの空間」づくり	整備計画		整備・見直し		
学びの継続を支援する経済支援制度	展開、見直し				

※4 学修サポートセンター「SULAC」(Sapporo University Learning Assistance Center) [旧・学修支援センター]

■ 行動計画 ー 1. キャンパス整備の総仕上げ

校舎や情報関連施設、体育施設など将来にわたって学修環境を良好に保っていくための整備を着実に進めるとともに、周辺地域との調和的発展に向けた森づくりなどに、社会情勢も考慮しながら、計画的に取り組んでいきます。

- 第2期キャンパス整備の推進（体育館）
- 主体的な学習を後押しするラーニングコモンズ等「自主的学びの空間」づくり〈再掲〉
- キャンパスGX
 - ・大学の森プロジェクトの推進
 - ・エネルギーシステムの再構築
- 時間と場所に縛られないICT教育環境
- Z世代、ギガスクール構想世代入学に備えた教育環境の整備
- α世代（2010年以降生まれ）を想定した教育DXの推進

●新課程入試

行動スケジュール	2023	2024	2025	2026	2027
第2期キャンパス整備の推進	基本設計	実施設計～着手			
ラーニングコモンズ等 「自主的学びの空間」づくり〈再掲〉	整備計画		整備・見直し		
キャンパスGX（大学の森プロジェクトの推進）	環境整備・構想検討		計画策定	整備・実施	60周年記念事業
キャンパスGX（エネルギーシステムの再構築）	構想検討		計画着手		
時間と場所に縛られないICT教育環境	整備計画	整備			
教育環境の整備、教育DXの推進	検討	整備計画		整備	

■ 運営基盤の強化に向けた取組み

1. 法人ガバナンスの強化

- 改正私立学校法（令和5年4月改正）に即し、理事会、評議員会等の体制を確立していきます。
- 2021（令和3）年度に策定した「学校法人札幌大学ガバナンス・コード」に基づき、適切な法人運営に努め、点検結果について公表します。
- 監事によるチェック体制をはじめ、公正で透明性の高い法人運営、適切な教学運営を確保します。

2. 学生満足度向上のためのIR、DX推進

- 学生の状況をリアルタイムに把握・支援するための「学生支援型IR」を構築します。
- 教育DX、事務DXを一体的に推進し、学生の学修環境改善に一層努めます。

3. 学び継続のための経済支援

- 社会情勢の変化に伴う家計変動等に対応した経済支援を行います。

4. 効果的な広報活動

- SNS等を積極的に活用して、本学の独自性や魅力を効果的に発信します。
- 透明性の向上に資する広報活動の推進に努めます。

5. 財務構造改革の徹底した推進

- 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について検討していきます。
- 投資余力の確保など持続可能な財務構造の確立に引き続き努めます。

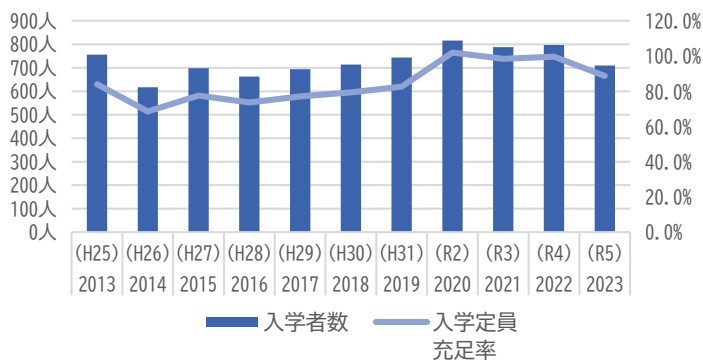
■ 主なKPI

指標	2021(R3)	2022(R4)	2023(R5)	2024(R6)	2025(R7)	2026(R8)	2027(R9)
収容定員充足率(5/1現在)	88.3%	93.7%	94.5%	96%	98%	100%	100%
経常収支差額 (単位：百万円)	-32	-127	※-887	収支均衡	黒字化	→	
CF(経常収支差額+減価償却費) ※リース償却額を控除 (単位：百万円)	250	220	※-512	300程度	→		
科研費採択率	16.6%	28.5%	30.0%	35.0%	40.0%	45.0%	50.0%
志願者数(延)	2,711人	2,954人	2,372人	3,000人	3,000人	3,000人	3,000人
入学者数	788人	796人	710人	800人	800人	800人	800人
学生数	3,001人	3,091人	3,025人	3,072人	3,136人	3,200人	3,200人
中退率(退学+除籍)	4.7%	5.7%	4.5%	4.0%	3.5%	3.0%	3.0%
就職率(進路決定者/就職希望者)	92.1%	93.5%	95.0%	97.0%	98.5%	100%	100%

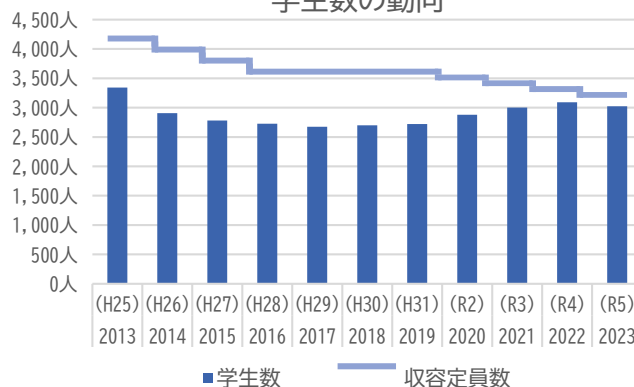
【参考】 本学の動向

※令和5年度予算。2号館解体に係る経費等620百万円が要因。

入学者数の動向



学生数の動向



財務基盤

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	(H29)	(H30)	(R1)	(R2)	(R3)	(R4)
経常収支	▲317	▲284	▲266	16	▲32	▲127
経常収支CF	▲2	3	▲24	248	250	220

※経常収支CF(リース償却額を除く)

単位：百万円

《長期構想編》

1. 将来展望

2017（平成29）年に120万人であった全国の18歳人口は、2032年には102万人、2040年には88万人まで減少することが予測されている。北海道においては、2017（平成29）年に4万5千人、2028年は4万人と予測され、これに加え、地方の過疎化と札幌市への人口集中がより一層進むとされている。

こうした中、新型コロナウイルス感染症のパンデミックに直面するとともに、国際社会の平和と安定を大きく揺るがすウクライナ侵攻がなされ、食料、エネルギーをはじめ経済社会に甚大な影響を及ぼしている。

私たちは、この先行き不透明感や不確実性が増大する激動の時代を生き抜くことのできる人間を育てるという極めて重大な役目を与えられている者として、社会経済の大きな潮流を見据え、目まぐるしい変化も注視しながら、その使命を果たしていかなければならない。

(1) 社会経済の将来展望

「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン」（2018（平成30）年11月）が示す2040年頃の社会変化の方向。

- ・SDGsが目指す社会
- ・Society5.0、第4次産業革命が目指す社会
- ・人生100年時代を迎える社会
- ・グローバル化が進んだ社会
- ・地方創生が目指す社会

(2) 北海道及び地域の将来

本学の将来を展望する上では、上記2040年の展望に加え、北海道と札幌、道内各地域の課題と将来方向についても十分考慮する必要がある。

- ・急速に進む人口減少・高齢化
- ・一層求められる海外との交流拡大
- ・北海道の可能性を最大限に生かした持続可能な地域社会の実現

2. 建学の精神の今日的意義

「生氣あふれる開拓者精神」

今、私たちは、人類史的な変化につながるAIなどの飛躍的な技術革新、さらには激しさを増す気候変動といった、将来への道筋が容易には見通せない局面に差し掛かっており、パンデミックの大きな影響が加わって、ともすれば悲観的になりがちな状況ではあるが、先人たちにならい、未来を信じ、困難に立ち向かっていかなければならない。

こうした先の見えない未知の時空間を「みらいフロンティア」と名付け、このフロンティアを切り拓いていくための恐れない、あきらめない強い思いとしなやかな心身、それが現代の「開拓者精神」である。

そして、「生氣」とは、いきいきとした気力、活力、生命力であり、これこそが困難を乗り越えていくための原動力、エネルギーの源である。

こうした「生氣あふれる開拓者精神」を備え、知識と経験を身につけた有為な人財を輩出していくことが、将来にわたる札幌大学の社会的役割＝存在意義である。