

[第10章] 大学運営・財務

10.1. 大学運営

10.1.1. 現状説明

10.1.1.1. 大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するために必要な大学運営に関する大学としての方針を明示しているか。

評価の視点1：建学の精神に基づいた教育理念及び大学の将来を見据えた中・長期の計画等を実現するための大学運営に関する方針を明示しているか。

評価の視点2：学内構成員に対して、大学運営に関する方針の周知を行っているか。

本学では、建学の精神に基づき、学校法人東海大学寄附行為において、学園の使命及び目的を次のように定めている（資料 J-(1)-1）。

第3条（使命）この法人は、創立者の精神を受け継ぎ、明日の歴史を担う強い使命感と豊かな人間性をもった人材を育てることにより、調和のとれた文明社会を建設することを使命とする。

第4条（目的）この法人は、教育基本法、学校教育法、私立学校法及び国内外の関係諸法令等に従い、前条の使命を果たすため、この法人が築いてきた歴史と伝統を礎とし、次の各号を体現することを目的とする。

- (1) [教育] 地球市民として未来を創造していく人材を育成する学園
- (2) [研究] 人類の恒久平和と福祉の向上に寄与する研究を推進する学園
- (3) [連携] 教育・研究の成果を広く社会へ還元する開かれた学園
- (4) [教職員] 多様な人材が対話と協働を通して挑戦し続ける学園
- (5) [組織文化] 思いやりと温かな心をもって全ての人々に関わる学園

2017年に、学園全体として学園マスタープランが制定され本学は、大学としての中期計画と学園マスタープランにおける戦略実行計画及び中期運営方針（25年）・事業計画（重点取組項目）（5年）との整合性を図るために、2014年からの第2期中期計画を2017年までにするとともに、2018年からの第3期中期計画も4年間と定め、2022年度から学園としては第2期中期計画、大学としては第3期中期計画が同期する形でスタートとする予定となっている（資料 A-12）。

2018年からの第3期中期目標の設定においては、大学として新たに「健やかな社会の構築に向けて、教育・研究・連携をはじめとする諸活動を通じ、QOLの向上に対し積極的に取り組む。そして、教育機関として「人と社会と自然の共生」に向けて、世界で活躍する人材の育成に努めることで、新しい東海ブランドの確立を目指す。」として、「Quality of Life（QOL）の向上」を掲げた（資料 J-(1)-2）。

ここで、東海大学におけるQOLとは、「人生の質」のことを指し、人間や社会との関わり方について、人として望ましい思考や行動を涵養し、人生を幸福に送ることを意味する。

また、ここで言う「幸福」とは、医療分野で用いられている健康保全等の専門的な意味にとどまらず、身心の健康のほか、良好な人間関係、教育研究環境の充実や快適な職場環境など、様々な観点から計られるものである。」と定義し、創設者、松前重義が残した言葉である「青春に生きよう」と通じるものとなっている。

QOL向上にむけた行動目標として、第3期中期目標では、以下の6項目を掲げている。

- A) 4つの力を身につけた人材の輩出〔教育〕
- B) 社会のニーズに応える教育組織及びキャンパスの再編〔教育／大学運営〕
- C) イノベーションを創出する研究の実践〔研究〕
- D) 産学・地域・国際などの連携活動の実践〔連携〕
- E) 経営基盤を安定させる入学者の確保〔大学運営／財務〕
- F) 経営資源配分の選択と集中〔大学運営／財務／施設設備／人事〕（資料 J-(1)-2）

これらの取り組みに関しては、オフィシャルサイトでの公開のみならず、学園内の課長級以上の管理者を対象とした学園管理者会議（例年代々木校舎4号館にて開催、2020年度は新型コロナウイルス感染症対策のため資料配布に変更）（資料 J-(1)-3）において周知した。また、学園コミュニティ HP 上の学園管理者を対象に、常に公開している（資料 J-(1)-4）。

これらの目標の達成に向けて、経営的視点を持った評価方法を取り入れ、PDCA サイクルの中で点検評価を行っていくこととしている。具体的な数値目標としては、（1）世界大学ランキング 400 位以内、（2）アジア大学ランキング 100 位以内、（3）入学偏差値 50 以上、（4）実質就職率 85 パーセント以上、（5）卒業生満足度 90 パーセント以上、（6）教職員満足度 80 パーセント以上を掲げ、教育環境・教育内容・教育方法・研究環境の改善により、目標の実現を図っている（資料 J-(1)-2）。

第3期中期目標の3年目となる2020年は、以下の目標を掲げている。

<2020年度運営方針>

第Ⅲ期中期目標（2018年度～2021年度）を達成するために、2020年度運営方針は、以下のように定めた（資料 J-(1)-4）。

すべての活動を QOL 向上のためと位置づけ、行動目標の達成を目指し、資源の選択と集中を核とした事業計画の策定及び予算編成とする。

（1）学生生活、諸活動を支援する環境の充実

「学生の交流拠点の充実」

「学生会活動（クラブ・団体活動）の支援」

「チャレンジプロジェクトの支援」

「KENKO プロジェクトの推進」

「東京 2020 オリンピック・パラリンピックへの積極的支援」

（2）確実な学士力の定着

「教育の質の確保」

「高大連携におけるグローバル・リーダー育成システムの構築」

「パブリック・アチーブメント型教育・キャリア教育の充実による実践的教育の実施」
 「2019 年度カリキュラムの実践」
 「2022 年度に向けた学部・大学院の一貫教育体制の確立」

(3) 国際レベルでの研究ブランド確立

「学問分野を俯瞰した研究協力体制の構築」
 「研究の峰構築のための大学院・研究所マネジメントの実施」
 「私立大学研究ブランディング事業の推進」
 「若手研究者（ポスドク含む）育成のための環境改善」
 「科学研究費補助金等の外部研究費の獲得」

(4) 連携活動の推進

「新たな価値を創造する産学連携の強化」
 「地域のニーズに対応した社会人教育の確立と実践」
 「地域社会でのパブリック・アチーブメント型教育の実践と検証」
 「グローバル環境の拡張に資する海外機関との連携強化」

(5) 管理運営（財務・施設設備・人事）

「グローバル・ユニバーシティとしての管理運営の構築」
 「広報活動強化による入学試験志願者・入学者の確保」
 「学部ブランド力強化による入学偏差値の向上」
 「大学の危機管理体制の強化・充実」（資料 J-(1)-2）

10.1.1.2. 方針に基づき、学長をはじめとする所要の職を置き、教授会等の組織を設け、これらの権限等を明示しているか。また、それに基づいた適切な大学運営を行っているか。

評価の視点 1：適切な大学運営のための組織が整備されているか。また、それに基づいた適切な大学運営が行われているか。

1. 学長の選任方法と権限の明示
2. 役職者の選任方法と権限の明示
3. 学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備
4. 教授会の役割の明確化
5. 学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化
6. 教学組織（大学）と法人組織（理事会等）の権限と責任の明確化
7. 学生、教職員からの意見への対応

評価の視点 2：適切な危機管理対策を実施しているか。

学校法人東海大学において、法人、高等教育、初等中等教育および病院の 4 部門を設け、それぞれの事業をそれぞれが責任を持って運営していく体制の中、高等教育部門長でもある学長は、リーダーシップを発揮して学内をとりまとめ、本学全体の運営を円滑に進め、本学の校務全般を掌握することのみならず、近未来の大学の教育研究活動の活性化に必要な様々な施策を進める上でのリーダーシップを発揮している。

学校法人東海大学稟議取扱規程（資料 J-(1)-5）及び稟議基準（資料 J-(1)-6）は、学長

権限の一つを表しているものであり、機関の長（学長）による決裁事項を明示している。また、学長は副学長、学部長、教育系センター所長等を招集して学部長会議を開き、議長となり大学運営に関する基本的事項及び大学の各学部等に関する重要事項について原則月1回開催し、審議している（資料 J-(1)-7）。その他、学長、副学長、学長補佐（キャンパス長含む）、各学部長、事務系センター所長、附属図書館長等の学内事務組織部長級を中心に構成される大学部長会を原則月1回以上開催し、全学的な課題の検討と各学部、その他の部署の調整等を行っている（資料 J-(1)-8）。なお、大学部長会で全学的に諮る内容として議論審議・承認された案件は、全て学部長会議や大学院運営委員会の合意を得ることで、さらに審議・承認を得る仕組みをとっている（資料 J-(1)-7、J-(1)-9）。2017年からは、学長および副学長が大学運営上必要な事項を協議するため、「東海大学大学運営本部会議」を原則として月1回開催することにした（資料 J-(1)-10）。

学長・副学長・学部長等の選任は、学校法人東海大学学長及び副学長選任規程（資料 J-(1)-11）及び東海大学学部長及び学科長等選任規程（資料 J-(1)-12）に基づき、理事長の任命により行っている。学長の選任は、(1)学長の任期が満了する場合、(2)学長が辞任を申し出て、学校法人東海大学理事長がそれを受理した場合、(3)学長が欠けた場合に行われ、学校法人東海大学理事会の同意を得て理事長が任命し、任期は2年以内とし、再任を妨げない。また、研究科長・学部長の選任は、(1)研究科長・学部長の任期が満了する場合、(2)研究科長・学部長が辞任を申し出て、理事長がそれを受理した場合、(3)研究科長・学部長が欠けた場合に行われ、学長の推薦に基づき、理事長が任命し、任期は2年とし、再任を妨げない。副学長、学長補佐、キャンパス長の職務の役割については、職務に関する規程を定めている。（資料 J-(1)-9-13）

大学の運営上必要な意思決定は、寄付行為（資料 J-(1)-1, 14）に基づき、法人本部においては理事会・評議員会、常務理事会（資料 J-(1)-15）、経営戦略会議（資料 J-(1)-16）、企画調整会議（資料 J-(1)-18）等においてなされる。大学においては学部教授会（資料 J-(1)-19）、学部長会議（資料 J-(1)-7）、大学院運営委員会（資料 J-(1)-9）、大学部長会（資料 J-(1)-8）が重要事項を審議し、大学の意思を決定している。学部長会議の構成員は、学長、副学長、学長補佐（キャンパス長含む）、各学部長、各センター所長、図書館長及び大学の事務系部長、その他議長が必要と認める教職員で、大学運営本部高等教育室が事務を行っている。教授会の権限と役割は、東海大学学部教授会規程（資料 J-(1)-19）及び東海大学学則（資料 A-7）に明記しており、各学部教授会は、教授、准教授、講師及び助教によって構成され、原則月1回開催し、学部運営の中核機関になっている（資料 J-(1)-19）。また、学園の経営に関する意思決定機関である理事会と、教学に関する意思決定機関である教授会及び学部長会議は、各々の役割を尊重し、案件に対する審議、調整の手続きを行っている（資料 J-(1)-7、15、16、19）。

教職員からの意見については、教学や研究活動等、各種委員会を通じて、あるいは各学部学科組織内における会議などでの情報交換等により、意見の収集がおこなわれ、大学運営本部が中心となって適切な対応を行っている。特に、大学運営本部学長室では、ワークライフバランス相談（学校法人東海大学組織及び業務分掌規程第27条（6））、ハラスメント相談（東海大学ハラスメント相談窓口に関する規則）など、臨床心理や法律の専門家のアドバイスを参考にしつつ適切な対応を図っている（資料 J-(1)-20、21）。

巨大地震や猛烈な台風などによる自然災害や学生、教職員が関係した事故や事件などへ対応するため、危機を未然に防止するとともに緊急事態に遭遇した場合への対応を定めている。危機管理に関しては、基本方針、啓発活動方針、危機管理推進委員会の活動方針、緊急事態に対する対応方針、対策本部の設置等を定めている、(学校法人東海大学危機管理に関する規程、学校法人東海大学危機管理委員会規程、学校法人東海大学危機管理推進委員会規程、東海大学危機対策委員会規程、東海大学湘南校舎安全衛生・保健衛生規程)(資料 J-(1)-22~26)。

緊急事態が発生した場合には、緊急連絡票をもって情報の共有を図るとともに事象に内容に応じた関係者による対応を行う体制をとっている(資料 J-(1)-27)。また各キャンパス周辺自治体と連携し、避難場所としての体育館の提供などを行っている。さらに、スマートフォンの「安否確認アプリ」を利用して、災害発生時における教職員および学生の所在、状態などを自主的に回答させるシステムを運用している(資料 J-(1)-28)。

10.1.1.3. 予算編成及び予算執行を適切に行っているか。

評価の視点1: 予算編成及び予算執行における明確性、透明性について、内部統制等や効果分析及び検証の仕組みづくりを含め、適切に取り組んでいるか。

予算編成については、安定した財政基盤確立と選択と集中による効果的な資金投下を基調とし、基本金組入前当年度収支差額0以上を目標に掲げている。目標達成の手段として、主要な項目ごとに「達成値」を設け、予算編成及び執行管理を行っている。学園の運営方針・事業計画及び大学の運営計画に則り、法人の設置する各校舎・学校・機関の予算編成業務を行い、各部門(大学は高等教育部門に属する)において予算原案を取りまとめ、法人本部へこれを提出する。予算を合理的に編成・執行するために予算単位(経理単位と同一)が置かれており、予算単位責任者(経理単位責任者と同一)がそれを司る(資料 J-(1)-29 第6条~第8条、第47条~第49条)。

はじめに、運営方針・事業計画が各部門より法人本部へ提出され、これを取りまとめた学園の運営方針・事業計画(案)が7月開催の理事会にて承認される(資料 J-(1)-2、3)。各部門を通じて部門内の予算単位における運営計画の策定に入り、これと並行して予算編成資料の作成準備を進める。各経理単位が策定した運営計画については各部門へ提出され、部門にて精査の上、取りまとめられる。予算原案については運営計画に基づき策定を進め、10月中旬までに部門内で精査の上、予算統括責任者に提出する(資料 J-(1)-29、30)。予算単位として東海大学は高等教育部門に属し、運営計画・予算原案は各校舎より提出され、大学運営本部にて取りまとめられる。提出された予算原案については、各部門におけるヒアリングにおいて、各予算単位から説明が行われ、財務計画、運営計画等の妥当性や中・長期計画に基づいて編成されているか、その事業の重要性や緊急性を考慮し詳細に審議される。限られた予算での有効な資金投下を心掛け、予算の適正配分を実施している。これらの結果を基に予算事務局と各部門との間で調整後、法人全体の予算原案を1月末日までに作成し、予算委員会に提出する(資料 J-(1)-29 第50条、51条)。

予算原案作成に際しては予算事務局において、運営方針・事業計画と各経理単位の運営計画について総合的な見地から、徹底した検証を実施する。予算委員会は、提出された予

算案を2月末日までに審議決定し、理事長に答申する。これを受け、理事長は評議員会の意見を聴いたうえで、3月末の理事会の審議に諮り予算が承認される（資料 J-(1)-29 第52条）。なお、理事会による予算案承認後に学生生徒等数が確定することから、著しく予算計画から学生生徒等数が変動する場合には速やかに予算の補正を行うこととしている。

また、予算の執行については学内において配算された予算を基に、東海大学をはじめ、各校舎・機関において適切に執行する。経理単位責任者は、その執行状況を「月次検算表」の提出を持って毎月理事長に報告することとなっている（資料 J-(1)-29 第61条）。提出された各経理単位の「月次検算表」は、法人財務部主計課によって取りまとめられ「学園全体の月次検算表」として四半期ごとに常務理事会を通し、理事長に報告される他、その他の月においては稟議書による報告が毎月行われている。なお、配算された予算を他の用途に流用することは原則として不可としているが、やむを得ない事由により流用する場合には「経理規程細則（資料 J-(1)-30 第17条の2）」に則り、収支に支障の無い範囲で経理単位責任者の責において承認するか、適切な事務処理を経て理事長の承認を得た上で執行することになっており、経営上の意思決定を速やかに実行できるよう、弾力的な運用を行い、法人全体の健全な財務体質維持に努めている。

決算の監査状況については、各予算単位における公認会計士の監査及び公認会計士と監事との連携により、計算書類、財産目録が学校法人の経営状況を適正に表示しているかどうかを精査している。（資料 J-(1)-31、32）

決算においては、各学校・機関予算単位ごとに「決算概要説明書」を作成し、法人財務部にて予算との対比や適切な経理処理が施されているか等内容の確認を行った上で、全体の概要を理事長へ報告している。理事長は評議員会の意見を聴いたうえで決算の報告を理事会の審議に諮り、承認されると決算が確定する。これら一連の承認手続きの過程において、それぞれ予算執行に伴う効果の分析・検証がなされている。

透明性確保のために、毎年度、財務状況も含めた事業報告をオフィシャルサイトにて公開している。（資料 J-(1)-33）

10.1.1.4. 法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援、その他大学運営に必要な事務組織を設けているか。また、その事務組織は適切に機能しているか。

評価の視点1：大学運営に関わる組織の構成と人員配置において、以下の項目を含め、適切に取り組んでいるか。

1. 職員の採用及び昇格に関する諸規程の整備とその適切な運用状況
2. 業務内容の多様化、専門家に対応する職員体制の整備
3. 教学運営その他の大学運営における教員と職員の連携関係（教職協働）
4. 人事考課に基づく、職員の適正な業務評価と処遇改善善

本学の事務組織は、基本的にメインキャンパスとなる湘南校舎に置かれている。一部の組織は、キャンパスが置かれた地域の特性や、キャンパス内に付属病院を設置している等、その独自性に対応するため、現地のキャンパスごとに置かれているが、湘南校舎に置かれ

ている各関連部門と調整を取りながら、業務を行っている（資料 J-(1)-34）。職員数は、2020年4月1日現在761名在籍しており、その役割上の違いにより、事務職員、技術職員、保健技術職員等に大きく分けて人事管理がなされている。人員配置は、従来、業務分掌を基に業務比較表（資料 J-(1)-35）を作成し業務の効率化・迅速化を行っているが、2020年度は次年度に控えた事務組織改組に向けた業務内容の検証作業を行った。（資料 J-(1)-36、37）

2019年4月1日より学園の方針と職員各人のワークライフバランスの両立を図り、多様な働き方が選択できるように複線型人事制度を導入した（資料 J-(1)-38）。また、働き方の選択肢には、総合職と一般職を設け、自身の目指す方向を選択できることとした。総合職は、将来の学園の運営を担う「管理職」を目指すコースとして位置づけ、集中的な人材育成を行う。一般職は、各業務分野や地区（勤務地）において実践的な経験を積むコースとして位置づけ、実務における中核的な役割を担うこととした。総合職と一般職に区分けすることにより、自身の働き方を考え選択し、具体的に行動することを可能とした（資料 J-(1)-38）。

職員の採用及び昇任・昇格・異動は、学校法人東海大学教職員任用規程（資料 J-(1)-39）及び学校法人東海大学教職員任用規程細則（資料 J-(1)-40）、学校法人東海大学職能資格規程（J-(1)-41）に基づき、選考を行っている。

教授会及び教学部関係諸委員会においては、教務課及び教学課が付帯する事務の総括に関する業務を行っている。（資料 J-(1)-20）その他学内の各種委員会は教員と職員それぞれのメンバーで構成され、相互に連携し教職協働の体制が取られている。

人事管理においては、4つの基盤制度（職能資格制度、人事考課制度、給与制度、能力開発制度）と2つの補完制度（昇格制度、面接制度）及び、目標管理制度を機能的に関連させながら、人事管理を進めている。目標管理制度においては、年2回所属長による面接が設けられており、学園の期待や仕事の目標に照らして達成度を評価している。また、人事考課制度においては、一次考課者及び二次考課者による人事考課に基づいて、資格・給与などに反映させている。

本学では、基本的に教学運営その他の大学運営において教職協働で行っている。例えば、教学運営であれば、学部の教授会運営について教務課や学部支援課が携わっている。また、大学運営においては、大学評価委員会等委員会において教員のみならず、職員も委員として任命されているなど、教員と職員が連携して教学・その他大学運営がなされている（資料 B-7）。とくに、2006年に設置されたチャレンジセンターは、教職協働を推進する試金石ともなった組織である。学生の社会的実践力を培うチャレンジプロジェクトには、必ず職員のコーディネーターと教員のアドバイザーが配置され、研修会（次節のSDとして位置づけられる）やミーティングを行うことで、質の高いプロジェクト運営のサポートを行えるようにした。学生サポートを一元化する目的から、チャレンジセンターを含む現代教養センターと教学部学生課の機能と兼ね備えたスチューデントアチーブメントセンターの2021年度への改組に向けて準備を進めている。（資料 J-(1)-42）

10.1.1.5. 大学運営を適切かつ効果的に行うために、事務職員及び教員の意欲及び資質の向上を図るための方策を講じているか。

評価の視点 1：大学運営に必要なスタッフ・ディベロップメント（SD）を組織的に実施しているか。

※covid-19 への対応報告を追加 【任意】

大学運営、SD等において、COVID-19 への対応・対策を行っている場合は、その内容を記述。

能力開発制度においては、職員が常に自己啓発し、上位資格を取得しながら処遇を高め、それにより組織を活性化していくため、資格に応じた研修制度を設けている。その他、本人の希望により参加できる研修も各種用意している。これらの研修には通信教育も含まれており、複数の外部研修団体と連携して実施している。周知方法として人事情報 HP に研修情報を掲載し、Web 受講を勧めるために優秀修了者には費用の半額を大学が補助して個人の能力開発をバックアップしている。（資料 J-(1)-38）更に事務系職員の語学力とコミュニケーション力の向上を目指し、例年ハワイ東海大学インターナショナルカレッジでの SD 研修を実施しているが、今年度はコロナ禍により全ての研修をオンラインで実施した。オンラインで行ったことから受講可能者数が増加となった。（資料 J-(1)-43、44）また、2019 年度より「東海大学組織力活性化プロジェクト」として各職員と所属長のモチベーション向上と継続を図り職員全体に活力を与えることを目的とし、職員表彰制度「TOKAI スタッフ・オブ・ザ・イヤー」を実施し優秀な取り組みをした職員や所属長の表彰を行い、2020 年度も継続して実施した。（資料 J-(1)-45）

2020 年 9 月 14 日に全教職員を対象に「遠隔授業の留意点～『遠隔授業アンケート』結果から見えてきたこと～」と題して、FD 研修会を開催した（資料 J-(1)-46）。本研修では、春学期の全面的な遠隔授業の経験を秋学期に活用していくために、学生、教員に対してアンケートを実施し、それらの結果を踏まえた研修会であり、その後「遠隔授業の推奨ガイドライン（2020 年度秋学期版）」を作成し、活用を行った。

2021 年 1 月 21 日に全教職員対象にて『「4つの力」のアセスメントから見た学生の成長と学修成果』という FD・SD 研修会を開催した（資料 J-(1)-47）。

現在、本学ではディプロマポリシーに基づき「自ら考える力」「集い力」「挑み力」「成し遂げ力」の「4つの力」を身につけた人材の育成を推進している。この目的に向けて教育を行い、卒業していく学生たちが「4つの力」を身につけたかどうかを検証し、次の教育へ結び付けていく PDCA サイクルが必要であり、そのための検証システムが 2018 年度から行われている「4つの力」のアセスメントである。様々な設問によりジェネリックスキルを測定する PROG を用いて、その結果を本学独自の「4つの力」のアセスメントとして変換し、活用している（資料 D-29）。

※COVID-19 への対応報告（大学全体）

（大学運営本部・事務部・教育支援センター記述）

2020 年 1 月、感染者の急増により、学位授与式及び入学式の中止が決定された（資料 J-

(1)-48)。2020年度入学者は、大学新入生としてキャンパスへ通うことができず、自宅等での遠隔授業を受けざるを得ない状況となった。そのような中、大学としては、新型コロナウイルス感染症 高等教育部門対策本部を設置し、各種対応を図っていくこととした。(資料 J-(1)-49、50)

遠隔授業に実施においては、大学側として、オンライン授業の準備と併せて実施に向けた各種設備の増強を行った。春学期の開始を連休明けの5月11日(月)からスタートすることとし、それまでの間に、インターネット回線の増強、MS-Office (Teams、Stream、Forms)あるいはZOOM、Skypeといった遠隔授業用のツールの整備とそれらの使い方に関するFDを開催した。(資料 J-(1)-51)

しかし、授業開始と共に既存のLMSシステムが大量の接続数に絶えられず破綻し、接続を学部ごとに曜日と時間帯を分けて接続するようにして対応を行うと同時に、新たなLMSの導入を図った。これにより、各教員は複数のアプリケーションを分散して利用することとなり、学生にとっては、必ずしもわかりやすいものにはならなかったものの、各学部学科における指導教員の対応などにより遠隔方式による授業を行う体制を維持することができた。教員に対しては、授業づくりのFDを情報教育センターの教員が中心となって準備し、各教署員がオンデマンドで閲覧できるようにした。(資料 J-(1)-52)

学生には、一人1万円の支援金(総額3億円)を配算することを決定し、自宅等でのインターネット接続のための費用として、また教員が遠隔授業を準備するにあたって、教材としてNHKオンデマンド上の各種番組を利用できるようにするためのオンデマンド利用料(月学990円、各個人で契約)費用として利用してもらうことを推奨した(資料 J-(1)-53)。そのほか、収入が著しく減少した学生に対して、応急奨学金(502名、約1億5千万円)、「学びの継続」のための「学生支援緊急給付金」(非課税世帯20万円、それ以外10万円、総額約4億7百万円)を修学支援として配算した(資料 J-(1)-54、55)。

電子書籍の拡充においては、当該年度の図書予算をほぼすべて電子図書として購入、オンラインでの参考資料の閲覧ができるようにした。

2020年6月1日現在の状況：

緊急事態宣言解除後の大学の取組について

緊急事態宣言解除の条件による段階間隔(2週間～3週間)において、感染者の増加が見られず収束に向かっていることを条件に次の段階へ進むこととする。

キャンパス地域ごとの周辺状況に応じた対応は柔軟に行っていく。

■ 第0段階 (6月1日～)

外部機関における医療系実習、教育実習などは条件を前提に許可
必要性に応じて、大学院生は、一定の条件の下、限定的特別許可

■ 第1段階：緊急事態宣言解除一定の時間(3週間)経過後に判断 (6月15日ごろ)

入構緩和対象人数約1% 約200～300人

・遠隔授業の継続

具体的には、大学院生で、研究テーマによってキャンパスへの入構をどうしても必要

とする院生（博士課程の院生のうち、必要性に応じた特別許可を6月1日より実施中）

■ 第2段階：第1段階経過3週間後に判断（早くても7月6日ごろ）

入構緩和対象人数 10% 約 2000～3000 人

- ・講義・ゼミなどは、遠隔形式で実施

具体的には、大学院院生および学部卒業研究履修者で、研究テーマによってキャンパスへの入構をどうしても必要とする院生および学生

■ 第3段階：第2段階経過3週間後に判断（早くても7月27日ごろ）

新体制での活動の展開も具体化しつつ、入構許可者の数を制限

同時滞在可能対象人数 50% 約 10000 人

- ・遠隔授業の継続
- ・一定の条件を満たす課外活動の開始（3密回避、フィジカルコンタクト少、手指消毒など）
- ・8月末日まで継続

具体的には、第2段階での入構許可者に加え、一定の条件下での卒業研究、実験・実習、演習科目などの科目のキャンパス内での実施、クラブ活動などの許可制実施

■ 第4段階：第3段階経過3週間後（早くても8月17日以降）

新体制での活動展開（対象人数 100%）

- ・セッション科目の実施、課外活動の開始を検討

必要とされる遠隔授業の継続

学外状況を見極めつつ、演習授業の実施許可

■ 秋学期においても遠隔授業を中心とする。

その他、現状で6月1日での予定

電子図書の利用を推進、6月中旬に運用を開始予定

8月中旬以降のセッション科目の開催

課外活動、当面の間自粛、再開については、個別に検討

職員の勤務形態、6月1日より、原則通用勤務、職種によっては在宅を継続

夏以降は、一部、研究活動、強化指定のクラブ活動、ゼミなどの少人数クラスにおける対面授業を再開し、校舎の入り口における体温測定、健康観察記録の確認などを行いつつ、学生の入構を認めていくこととした。

2020年12月4日現在の状況：

T365掲載：＜教員各位＞運動施設の利用再開および感染症対策の徹底について

教員各位

現在、湘南キャンパス内運動施設を利用停止としておりましたが、12月8日（火）から使用を可とします。ただし、プール、キャンパス・トレーニング・センター(CTC)については、消毒等が済み次第、別途、ご連絡いたします。なお、健康スポーツ科目（一般体育研究室

開講科目)並びに体育学部開講の実技科目の再開につきましては、体育学部からの指示に従ってください。また、現在、自宅待機を指示されている教員・学生については、症状がない場合、12月8日(火)から入構を可とします。

先生方におかれましては、履修学生へのご連絡とともに、授業実施時にマスクの着用、3密の回避、手指消毒などを徹底し、自分が感染しているかもしれないことや人にうつさないことを意識して行動するよう、今一度、感染症予防のご指導をお願いいたします。合わせて、教員・学生ともに、引き続き、感染症予防策と健康観察表の記録を継続してください。授業内で、感染症が発生した場合、提出を求めますので、教員・学生とも、各自、保管しておいてください。

CLE 掲載：＜運動施設の利用再開および感染症対策の徹底について＞

湘南校舎 学生の皆さま

現在、湘南キャンパス内運動施設を利用停止としておりましたが、12月8日(火)から使用を可とします。ただし、プール、キャンパス・トレーニング・センター(CTC)については、別途、ご連絡いたします。なお、健康スポーツ科目(一般体育研究室開講科目)並びに体育学部開講の実技科目の再開につきましては、体育学部からの指示に従ってください。

また、現在、自宅待機を指示されている教員・学生については、症状がない場合、12月8日(火)から入構を可とします。

学生の皆さんにおかれましては、マスクの着用、3密の回避、手指消毒などを徹底し、自分が感染しているかもしれないことや人にうつさないことを意識して行動してください。

また、引き続き、感染症予防策と健康観察表の記録を継続してください。授業内で、感染症が発生した場合、提出を求めますので、各自、保管しておいてください。

年度末には、サーモカメラによる体温チェックを行うモニター、遠隔授業のための会議用カメラ、空気清浄機、抗原検査キット、手指消毒用アルコールなどを追加購入し、翌年度への対応準備を図った。

10.1.1.6. 大学運営の適切性について定期的に点検・評価を行っているか。また、その結果をもとに改善・向上に向けた取り組みを行っているか。

評価の視点1：大学運営の適切性について、適切な根拠(資料、情報)に基づき定期的に点検・評価を行っているか。

評価の視点2：大学運営の監査において、適切なプロセスで実施しているか。

評価の視点3：自己点検・評価結果及び外部評価に基づいた改善・向上が行われているか。

大学運営における意思決定は、学長・副学長を中心とする大学執行部にて原案が作成された後、大学運営本部会議、大学部長会に諮られ、学部長会議において各学部長の承認を必要としている。各部署より提案された新たな計画や改廃についても、重要事項については学内最高議決機関である学部長会議に諮っており、その後、法人における企画調整会議や常務理事会において審議を諮っている。

これら大学運営に関する適切性は、学部・大学院・事務組織等の全学組織において毎年実施している自己点検評価を大学 I R 室が取りまとめ、法人監査室によって実施される監事監査や内部監査における意見の聴取、また理事会等において定期的に点検・評価を行っている。(資料 J-(1)-57~59)

点検・評価の結果、指摘を受けた事項については、関係会議に諮られ、改善・向上に向けた取り組みを実施している。(資料 J-(1)-60) これらの結果は、大学基準協会による認証評価を受審することで、外部からの視点も含めて定期的に点検がなされている。

特に、大学全体の財政計画においては、大学運営本部が中心となり、大学の中期目標を反映した運営方針に基づき、効果的な予算編成を行うようにした。さらに、2018 年度からは各部門において「事業計画」を立案し、学長・担当副学長等が直接部門長からヒアリングを行う体制とした。また、従来、法人主導であった施設の将来計画については、メインキャンパスである湘南校舎の施設グランドデザイン(2017 年~2042 年)を策定し、その計画について主たる教職員を対象に説明会を開催し、情報共有を行った(資料 J-(1)-32)。

10.1.2. 長所・特色

第Ⅲ期中期目標の基本方針を quality of life(QOL)の向上と定め、健やかな社会の構築に向けて、教育、研究、連携をはじめとする諸活動を通じて QOL の向上に積極的に取り組んでおり、重要案件は、大学運営本部会議(年 18 回開催)、大学部長会(年 10 回開催)、学部長会議(年 11 回開催)において、諮られている。また、法人本部において行われる常務理事会や経営戦略会議についても、大学側から学長、副学長、事務部長等が出席して、大学の現状を踏まえた議論を行っており、学園マスタープラン(資料 A-12)に基づいて、法人本部と大学側の連携を図り目標を達成していく内容としている。

予算編成においても、各校舎で作成した運営計画・予算原案は大学運営本部にて取りまとめられ、関係部署にヒアリングをしながら高等教育部門としての予算案を作成している。

職員研修においては、資格に応じた研修や通信教育の他、語学力とコミュニケーション力の向上を目指したグローバルな海外研修を実施している。

10.1.3. 問題点

本学の事務職員の人員構成は、若年層職員の人員が減少し、中堅層の人員が増加する偏りのある人員構成となっており、管理職の定年退職者数が近年増加することとなる。また、一部の事務組織が適正な業務配分及び人員配置となっていないことにより、教育・研究活動の支援が十分とはいえないため、現在の人員の中での業務改善が問われている。今後、事務組織と人員構成の見直し、大学全体の危機管理体制の強化・充実を急務としている。

【前年度記載の問題点の改善状況】(大学全体)

2021 年度に向けた事務組織の改組を計画した。これまで縦割りで構成されてきている組織構造では、一年を通じて、部署ごとに業務量の波があり、業務が集中する時期に他部署の人員の投入がおこなえないといった現象が生じていた。また様々な社会情勢が大

大きく変化し続ける時代に、一部署の業務だけを理解し遂行しているだけでは、必ずしも適切な業務展開ができなくなる可能性もあり、職員一人ひとりが様々な業務を経験し理解を深めていくことが、業務量の平準化につながるとともに大学全体の動きを理解しやすくなり、各個人のワークライフバランス向上にも寄与するものと予想される。

学生や教員にとってもワンストップサービスで、様々な情報が得られるようになることから、より効率的な組織の実現が期待される。

こうした考えを元に、1～5 程度の学部等を分野ごとにカレッジとしてまとめ、カレッジをサポートするオフィスを立ち上げ、各オフィスでは、独自の予算を元にある程度の自由度を持った運営が可能となるような組織づくりを計画しているところである。

各オフィスでは、フリーアドレス形式による着席を実現し、ICT の導入による情報共有の徹底と資料情報の共有化を図っていくことを考えている。

新型コロナウイルス感染症の蔓延により、在宅勤務も経験したことから、今後もキャンパス間の更なる連携も視野に入れた事務組織の運営を計画することとしている。

(資料 J-(1)-61)

2020 年 11 月、菅総理は所信表明演説の中で「2050 年までに脱炭素社会を実現」することを述べた。このようなトレンドは世界的潮流になっている。本学は 2021 年 3 月、文科省等が立ち上げに関わった「カーボンニュートラル達成のための大学等コアリション」に参加を予定する表明を行った（資料 J-(1)-62）。しかしながら、省エネルギーの観点からキャンパス整備を進めてきたが、カーボンニュートラルという高い目標レベルには対応し切れていなかった。今後は、施設設備の整備計画を見直すとともに、脱炭素に関する研究を加速させる必要がある。

10.1.4. 全体のまとめ

今後、学園が将来にわたって持続的に発展していくため、学園マスタープランに基づいて法人本部と大学側の連携を図り、危機管理体制及び安定した財政基盤を確立し、後継人材の育成を実施していく必要がある。人材育成施策の一つとして、「複線型人事制度」を 2017 年度新規採用者より適用し、在職者においては、2019 年度 4 月に適用を開始した。複線型人事制度の運用を開始するにあたり、昨年度、対象職種である事務職員に向け制度の概要について説明会を開催し、各人が希望するコースを選択した。今年度は制度の経過措置期間とし、11 月に次年度希望するコースを再度選択した。また、コース選択にあたり、基礎期間（おおよそ入職 5 年目）の若手事務職員向けの「キャリア研修」及び管理職に昇格した者を対象とした「新任所属長研修」を実施した。今後の展開として事務職員に適用した複線型人事制度の導入プロセスを参考に教員人事制度を構築することも検討していく（J-(1)-33）。

現状では、大学全体の人員において総合職は活発な異動が行われ、今後課員の構成や人事に大きく影響が起ることとなる。専門的職員の育成と採用について検討を行いながら、今後、本制度により 2021 年の事務改組、2022 年の学部改組に向けた体制を整えていく。

10.1.5. 根拠資料

J-(1)-1 学校法人東海大学寄附行為

- A-12 学園マスタープラン紹介パンフレット TOKAI CENTENARY PLAN ~Voyage to 2042
～ https://www.tokai.ac.jp/about/master_plan/pdf/MP16_A3.pdf
- J-(1)-2 東海大学 第Ⅲ期中期目標（2018年度～2021年度）https://www.u-tokai.ac.jp/effort/activity/middle_aim/
- J-(1)-3 学園管理者会議資料の掲載について
- J-(1)-4 中期第Ⅰ期（2017～2021年度）運営方針・事業計画（重点取組項目）【学外秘】（学園コミュニティ HP）
- J-(1)-5 学校法人東海大学稟議取扱規程
- J-(1)-6 稟議基準
- J-(1)-7 東海大学学部長会議規程
- J-(1)-8 東海大学大学部長会議規程
- J-(1)-9 東海大学大学院運営委員会規程
- J-(1)-10 大学運営本部会議規程
- J-(1)-11 学校法人東海大学学長及び副学長選任規程
- J-(1)-12 東海大学学部長及び学科長等選任規程
- J-(1)-13 東海大学副学長、学長補佐及びキャンパス長の職務に関する規程
- J-(1)-14 学校法人東海大学寄付行為施行細則
- J-(1)-15 役員・評議員（事業報告より抜粋）
- J-(1)-16 学校法人東海大学常務理事会規程
- J-(1)-17 学校法人東海大学経営戦略会議規程
- J-(1)-18 学校法人東海大学企画調整会議規程
- J-(1)-19 東海大学学部教授会規程
- A-7 東海大学学則
- J-(1)-20 学校法人東海大学組織及び業務分掌規程
- J-(1)-21 東海大学ハラスメント相談窓口に関する規則
- J-(1)-22 学校法人東海大学危機管理に関する規程
- J-(1)-23 学校法人東海大学危機管理委員会規程
- J-(1)-24 学校法人東海大学危機管理推進委員会規程
- J-(1)-25 東海大学危機対策委員会規程
- J-(1)-26 東海大学湘南校舎安全衛生・保健衛生規程
- J-(1)-27 緊急連絡票
- J-(1)-28 安否確認システム操作手引書（教職員用）
- J-(1)-29 学校法人東海大学経理規程
- J-(1)-30 学校法人東海大学経理規程細則
- J-(1)-31 財務の概要
- J-(1)-32 事業の概要
- J-(1)-33 2020年度事業報告 https://www.tokai.ac.jp/information/financial_data/
- J-(1)-34 組織（概念図）
- J-(1)-35 業務比較表
- J-(1)-36 事務組織改組に係る業務内容の検証作業手順

- J-(1)-37 事務組織改組に係る業務内容
- J-(1)-38 人事制度のしおり
- J-(1)-39 学校法人東海大学教職員任用規程
- J-(1)-40 学校法人東海大学教職員任用規程細則
- J-(1)-41 学校法人東海大学職能資格規程
- B-7 大学評価委員会委員名簿
- J-(1)-42 チャレンジセンターパンフレット
- J-(1)-43 2020 年度春学期グローバル SD 研修一覧
- J-(1)-44 2020 年度秋学期グローバル SD・FD 研修一覧
- J-(1)-45 スタッフオブザイヤー通知文
- J-(1)-46 COMMUNICATION-NEWS-UP73
- J-(1)-47 COMMUNICATION-NEWS-UP74
- D-29 「4つの力」のアセスメント COMMUNICATION-NEWS-UP69
- J-(1)-48 2019 年度秋学期学位授与式（式典）及び2020 年度春学期入学式（式典）の中止について（お知らせ）
<https://www.u-tokai.ac.jp/news-notice/20226/>
- J-(1)-49 新型コロナウイルス感染症への対応について
- J-(1)-50 高等教育部門対策本部構成図
- J-(1)-51 オンライン授業ワークショップの開催について
- J-(1)-52 授業支援システムの導入について
- J-(1)-53 東海大学「遠隔授業支援金」の申請手順
<https://www.u-tokai.ac.jp/news-notice/20298/>
- J-(1)-54 「新型コロナウイルス感染症対応応急奨学金（給付型）」を新設しました
<https://www.u-tokai.ac.jp/news-notice/20273/>
- J-(1)-55 「学びの継続」のための『学生支援緊急給付金』の募集について
<https://www.u-tokai.ac.jp/news-notice/20326/>
- J-(1)-56 電子書籍リスト（2020 年度）
- J-(1)-57 学校法人東海大学監事監査規程
- J-(1)-58 学校法人東海大学内部監査規程
- J-(1)-59 学校法人東海大学内部監査実施細則
- J-(1)-60 2019 年度第 4 回大学評価委員会議事録
- J-(1)-61 東海大学通信 91 号
- J-(1)-62 カーボンニュートラル達成に向けた大学等の貢献に係る学長等サミットに山田学長が出席しました <https://www.u-tokai.ac.jp/news-notice/25654/>

[第10章] 大学運営・財務

10.2. 財務

10.2.1. 現状説明

10.2.1.1. 教育研究活動を安定して遂行するため、中・長期の財政計画を適切に策定しているか。

評価の視点1：大学の将来を見据えた中・長期の計画等に則した中・長期の財政計画を策定しているか。

評価の視点2：大学としての財務関係比率に関する指標又は目標を設定しているか。

学園の中・長期的な財政計画として、基本金組入前当年度収支差額が0以上となる予算計画を立案し、予算執行管理に努めている。これは教育研究活動を安定して遂行する財政基盤の確保は当然ながら、将来の施設設備の取替更新に必要な資金を留保していくことを目的としている。

東海大学についても、上記の学園の方針に基づいた中・長期的な財政計画を立案している。最終的には東海大学以外の部門の財政計画を勘案し、学園全体の財政計画を総合的に検討し、予算編成指針に定める主要項目の達成値を指標とし、効果的な予算配分や執行管理がなされている(資料 J-(2)-1)。

10.2.1.2. 教育研究活動を安定して遂行するために必要かつ十分な財務基盤を確立しているか。

評価の視点1：建学の精神に基づいた教育理念及びそれに基づく将来を見据えた計画等を実現するために必要な財務基盤（又は予算配分）を確立しているか。

評価の視点2：教育研究活動の遂行と財政確保の両立を図るための仕組みを確立しているか。

評価の視点3：外部資金（文部科学省科学研究費補助金、寄附金、受託研究費、共同研究費等）の獲得状況、資産運用等は十分な状態にあるか。

東海大学の財務基盤について、直近5年間の事業活動収支の状況を東海大学の収支等推移一覧表1に示す(資料 J-(2)-2)。東海大学の各年度の収支差額を算出すると、例年おおよそ100億円超の支出超過の状況にあるが、これに医学部の実習施設である付属病院の収支差額を考慮すると概ね50億円の収入超過となり、財務基盤は安定して推移している。

収入面では基幹収入である学生生徒等納付金収入が、表2にあるとおり定員の未充足等により減少傾向にあるものの、新設置学部 of 学年進行に伴う一部増額もあり、一定の水準を維持している。補助金収入は、2016年度の特別補助で熊本地震の復興に係る補助金約25億円の収入があった他、大学の取り組み実施による経常費補助金の確保が継続できている。

支出面では、恒常化した人件費支出に対して開講授業科目に合わせた適正な人員配置や業務見直しによる委託経費並びに固定費の抑制を早期に達成し、将来計画に向け選択と集

中による効果的な資金投下を実現していくことが急務となっている。

また、東海大学を含めた学園全体の財務基盤については、表3のとおり2016年度以降は基本金組入前当年度収支差額の収入超過を毎年度維持できている。主な要因として、東海大学における学生生徒等納付金収入、補助金収入のほかに、学園のもう1つの基幹収入である付属病院群の医療収入（660億円前後）が確保できていることが大きく寄与している（表4）。加えて付属高等学校や中等部等の初等中等教育機関が実施してきた経営改革が結実し、収支改善が図れたことも収入超過の要因となっている。

なお、2020年度については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による影響で、付属病院群の医療収入が直近5か年で最も低い水準となったものの、補助金収入が増加したことにより付属病院群の安定経営が継続できている。今後の動向には留意する必要がある。

そのほか財務基盤に影響を与える要因に、東海大学をはじめとした学園施設の老朽化があげられる。耐震化率は学生生徒等に係る施設では学園全体で80%を超えているものの、教育研究遂行のための安心安全な環境整備、施設設備の取替更新を計画的に進めていかなければならない状況にある。ここ数年、特定資産を計画的に積み立てているものの、施設設備の減価償却に見合う内部留保は不足しており、積立率は2020年度時点でおおよそ42%と、未だ十分な水準には至っていない（表5）。今後も安定した財政基盤の早期確立の実現、そして学園マスタープランと大学の運営計画に基づく教育研究環境整備に向け、安定した収入確保と厳格な予算の執行管理を両立し、基本金組入前当年度収支差額の収入超過はもとより、基本金組入後当年度収支差額においても収入超過を達成すべく、改善に取り組んでいく。

10.2.2. 長所・特色

学園の方針に基づいた中・長期的な財政計画を立案し、学園全体の財政計画を総合的に検討した効果的な予算配分を継続している。収入においては、基幹収入となる東海大学並びに付属病院群の学生生徒等納付金収入及び補助金収入、医療収入が堅調に確保できていることから、収入超過となっている。また大学運営本部を中心とした各予算単位あるいは部門における横断的な予算執行管理の徹底が図れている。

10.2.3. 問題点

大学の施設は全体的に老朽化が進行している。施設維持のための修繕や取替更新を実施しているものの十分とは言えず、また、同一キャンパス内での均一的な環境整備が出来ていない状況である。年々優先事項の高い更新事業が増加しているため、耐震化率100%の達成とともに早期に実施するための資金を確保しなければならない。

【前年度記載の問題点の改善状況】（大学全体）

積立率

2019年度 41.1%

2020年度 42.3%

10.2.4. 全体のまとめ

教育研究活動を安定して遂行するための中・長期の財政計画及び財務基盤の確立に向け、学園マスタープランに基づく中長期計画をより明確に提示し、各年度の予算編成に反映する体制を構築し、主要項目に設定した達成値についても、より戦略的な指標を設定する等検討を行う（資料 A-12）。また、各部門（法人管理部門、高等教育部門、初等中等教育部門、医学部付属病院部門）を統括する組織が権限と責任を持ち、弾力的に部門の意向を反映した事業計画を実行するための予算を立案・執行できる体制を整え、更なる財政基盤の安定化を図り、教育研究が安定して遂行できる環境を整える。

近年は基本金組入前当年度収支差額が収入超過で推移しているものの、翌年度繰越収支差額は大幅な支出超過となっている。内部留保を高めるためにも、可能な限り早い段階で基本金組入後当年度収支差額を収入超過とするような財政計画を立案・実行していく。また、収支バランスを念頭に老朽化した施設設備の取替更新を中心に計画的な基本金組入を実施することとともに、学園の保有する資産の整理を検討し、結果として基本金の圧縮に繋げていく。更に既存事業や委託費を中心とした固定経費の見直しを推進することで経費抑制を図り、翌年度繰越収支差額における支出超過額を減少させ、財務状況を改善する。

10.2.5. 根拠資料

J-(2)-1 事業報告書（法人の概要・事業の概要・財務の概要）2020年度事業報告

https://www.tokai.ac.jp/information/financial_data/

J-(2)-2 東海大学の収支等推移一覧（2016年度～2020年度）

A-12 学園マスタープラン紹介パンフレット TOKAI CENTENARY PLAN ～Voyage to 2042～ https://www.tokai.ac.jp/about/master_plan/pdf/MP16_A3.pdf