

第5章 財務

5-1 財務部

達成目標（1）

2015年度までに収支バランスを改善する。（帰属収支差額を0とする。）

目 標

学生確保による学納金の増額をはじめとする増収と人件費をはじめ徹底した経費の節減による支出減を実行する。

現状説明

2011年度予算立案時の計画を基に大学の第2期改革も含め、徹底した学生募集活動を実施し定員確保を目指すとともに、必要人員数の見直しを図り、人件費を学納金で賄える体制を各校舎において整えていく。また、各校舎・機関において帰属収入に見合った支出規模を策定し、当初予定の学生確保ができない場合は、支出の予算規模を見直す等、原則自己資金による教育研究活動等の実施を踏まえ、支出超過とならないよう予算執行管理を徹底する。

点検・評価

<行動計画内容の実現度> B

大学・短大の複数の学科、首都圏の付属高校等においては定員確保が達成できているが、それ以外のほぼすべての校舎では定員充足には至らず、支出面では学園全体として執行段階においても可能な限り見直しを図るなど経費削減に努めたが、結果として健全な財政基盤の構築までには至っていない状況にある。

<成果と認められる事項>

2011年度予算ベースでは帰属収支差額 3,537 百万円の支出超過の編成となっていたが、補助金の獲得や医療収入を中心とした事業収入増による収入増、人員見直しや徹底した経費節減による支出減により 2011年度決算では帰属収支差額が 856 百万円の収入超過となり、4,393 百万円の改善となった。

<改善すべき事項>

大学・短大の複数の学科・首都圏以外の付属高校等の定員未充足が顕著であり、これが前年度（2010年度）決算ベースで約 5,000 百万円のみなし損失額となっており、学納金で人件費を賄う財務基盤が築けていないこと。

今後の改善・改革に向けた方策

<長所の維持・伸長方法>

2011年度決算では、帰属収支差額が 856 百万円の収入超過となり、学園全体として危機意識をもって予算執行管理を徹底した結果、当初予算に比して収支の改善が図れた。以降、帰属収支差額のマイナスを着実に縮めていけるよう、予算編成時から帰属収支差額に留意していく。

＜改善方策＞

収支バランスの改善には基幹収入である学生生徒等納付金の増収が必要不可欠である。したがって大学の魅力のPRによる学生確保の徹底・検証、また定員未充足校においても、その原因を検証し、学生募集対策を徹底していくことが重要である。更に、学園財務シミュレーションを実施し、人件費の抑制、資金の効果的投資を図り、更に学園の魅力を出していけるよう教育環境整備を推進していく。

達成目標（２）

原則「消費支出 100%以内」を判断の基準とし、消費支出が帰属収入を上回らない予算編成と執行を行う。

目 標

帰属収入に対して、人件費比率 50%、教育研究経費比率 42%、管理経費比率 6 %の予算編成とする。

現状説明

学園の 2012 年度予算編成においてここ数年にわたり実施してきた経費の前年度比 5 %の定率削減を廃止して、2012 年度予算編成においては、各財務比率の達成値を定め、学園の帰属収入に見合う消費支出予算の編成を徹底する。その為に各校舎・機関における個々の予算レベルの段階から先述の財務比率を達成できるよう予算編成を徹底し、また教育機関以外の基幹収入のない機関については、2011 年度予算よりも収支改善となるような予算編成を実施する。更に学園の予算総枠のうち修繕関係支出 30 億、施設設備関係支出で 80 億以内として編成を行う。

点検・評価**<行動計画内容の実現度> A**

人件費比率は文科省からの指示による退職給与引当金特別繰入額の計上を除き 49.3%、教育研究経費、管理経費は教育・管理経費按分の変動を考慮して、合算で 47.7%となり、学園としての予算編成において財務比率の達成を実現することができた。

<成果と認められる事項>

修繕関係支出が 29 億、施設設備関係支出が。翌年度以降の支払いとなるリース資産や売却収入のあるハワイ移転工事費を考慮して 77 億となり、修繕・施設設備関係についても予算編成基本方針に基づく編成が図れたこと。

<改善すべき事項>

2012 年度予算編成においては、財務比率の達成が実現できていない、帰属収入に見合う消費支出予算となっていない校舎・機関が依然として学園内で大半を占めていること。

今後の改善・改革に向けた方策**<長所の維持・伸長方法>**

2012 年度予算編成においては、学園として財務比率の達成を実現することができたので、執行においても予算編成通りの決算となるように、各校舎・機関における予算管理の徹底を図っていく。

<改善方策>

2011 年度においては、校舎・機関毎に予算に対する決算（実績）の評価を行い、帰属収入に見合う消費支出規模の検証をし、2013 年度以降の予算編成において活用するように促していく。

達成目標（3）

増収策（補助金、寄付金、資産の有効活用、競争的資金の獲得、事業収入）を講じ、収入増を図る。

目 標

学納金以外の補助金や寄付金等外部資金に獲得及び医療収入の増収を図る。

現状説明

2011年度予算に計上されている事業計画を基に、①補助金の対象となりうる事業の見直しを行い、②募金事業の意義を周知して募金活動を徹底する。また③医療品等のコスト管理や稼働率の向上により医療収入の増収を図る。

点検・評価**<行動計画内容の実現度> A**

2011年度当初予算に比して決算では次の通りとなった。補助金については、耐震補強工事や震災に係る復興費用に対して積極的に補助金の獲得を目指したことにより、2,286百万円の増加となった。募金事業については、教育振興募金は微減となったものの、企業からの研究費および後援会等からの寄付増額により、192百万円の増加となった。医療収入は、コスト管理や稼働率の向上、病床数の増加もあり病院群全体で1,574百万円の増加になった。

<成果と認められる事項>

特になし。

<改善すべき事項>

特に補助金については、事業計画に盛り込まれている施設設備事業や教育的取組みに対して、各校舎・機関において補助金対象となるかどうかの検証が徹底できていない。

今後の改善・改革に向けた方策**<長所の維持・伸長方法>**

付属病院群の医療収入は八王子病院の病床全床開床へ向けてまだ若干伸びしろがある。今後は診療・入院の回転率の効率化を図ることで更に医療収入の増収を図っていく。募金事業については、75周年記念事業に向けて募集拡大の方策の検証を図っていく。

<改善方策>

各校舎・機関においては補助金の獲得に向けて説明会の参加等による積極的な情報収集の徹底を促すとともに、学内においても教員⇄事務で情報交換を行う等、補助金対象事業の掘り起しを行っていく。また、予算編成時に施設設備予算のより具体的な立案を図ることと、補助金対象の早期判断に繋げられるようにする。

達成目標（４）

収支改善に関する教職員の理解を深めるために、分かりやすい情報を提供する。

目 標

ホームページでの財務情報の公開及び定期的な説明会を実施し、財務状況の周知を図る。

現状説明

ホームページには、すでに私立学校法に基づく財務書類（収支計算書、貸借対照表、財産目録、事業報告、監事報告書）を掲載しており、2011年度においては、2010年度決算を中心として経年の決算推移やグラフ、科目の説明を加えることで閲覧者側の視点に立った分かりやすい財務情報の発信に努める。また説明会については、8月に公認会計士を講師に迎えて経理研修会を実施し、特に管理責任者への財務状況の周知の徹底を図る。

点検・評価**＜行動計画内容の実現度＞ A**

私学法の定めにより、毎年事業報告書を作成し各事業所に配布・据え置きをしており、更に学園ホームページにも財務情報を掲載することで、2010年度決算確定後速やかに情報の公開に対応している。また管理責任者を中心とした研修会は、指名制としたところ予定者の約8割の出席となり、学園内のほとんどの会計担当管理者に対して、財務状況の具体的な説明を実施することができた。

＜成果と認められる事項＞

学園の財務状況の周知徹底に伴い、収支バランスを考えた予算執行管理に対して各校舎・機関における協力体制が強化され始めたこと。

＜改善すべき事項＞

学校会計の体系・仕組が一般の人には分かりやすく伝え切れていないこと。

今後の改善・改革に向けた方策**＜長所の維持・伸長方法＞**

ホームページへの掲載によりいつでも財務情報が取得できるようになったこと。情報公開の意識が高まる中、自校の財務情報にも関心が高まっていることも踏まえ、経理研修会の対象者を毎年見直して継続していく。

＜改善方策＞

公開している財務情報に項目ごとの説明を加える等、一般的に分かりやすい情報提供資料の作成を検討すると共に、財務情報公開のPRおよびホームページのアップグレードを継続する。

達成目標（５）

借入金を圧縮し、財務基盤の強化を図る。

目 標

新規借入金をなくし、自己資金による財務基盤強化を図っていく。

現状説明

既存の借入金を計画的に返済していくとともに、新規事業計画については自己資金での実施を原則とし、新規借入金は実施しない。また、資金の集中管理を徹底し財政基盤の強化を図る。

点検・評価**<行動計画内容の実現度> A**

既存の借入金の返済について、2011 年度は予定通り 37 億の返済を行った。また、新規借入は実施せず、学園の借入金残高も（2010 年度末 44,726 百万円→2011 年度末 40,972 百万円）減少した。

<成果と認められる事項>

新規借入金を実施することなく約定通りの返済を行うことができたことにより、次年度繰越資金は 2011 年度決算で 45,230 百万円となり、当初予算の次年度繰越資金 38,783 百万円に対して大幅増となる繰越資金を確保することができた事。

<改善すべき事項>

特になし。

今後の改善・改革に向けた方策**<長所の維持・伸長方法>**

計画的返済を実施し、新規借入金を抑えていけるよう予算執行管理の徹底と新規事業計画の検証を行っていくとともに、財政基盤の強化により借入金依存体質からの脱却を図っていく。

<改善方策>

特になし。

5-2 事務部

達成目標（1）

5年後に向けて収支バランスを改善する。（単年度黒字化）

目 標

〔事務部〕

5カ年計画で人件費、教育研究経費、管理経費の削減比率を設定し、収支均衡予算を策定する。

行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕

健全経営時と現在の経費バランスを比較し、今後取り組むべき課題を詳細に明らかにする。また、健全経営時の数値に現状に即した修正を加え、教職員のコンセンサスを得る。

行動計画内容（b）〔代々木総務課〕

収支改善を図るために、管理経費総額の削減を行う。ただし、観光学部の設置（届出中）に伴い、2012年度に3年次生205名、2013年度以降は3年次生・4年次生合わせて410名が代々木校舎で授業を行う予定である。従って、2012年度以降は、情報デザイン工学部が終了しても在籍学生数は現在よりも増加するので、管理経費等の削減は困難である。

行動計画内容（c）〔沼津事務課〕

人件費に次いで支出比率の高い業務委託費の削減を図る。

行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕

教職員人件費の削減を図る（人件費比率を下げる）。

行動計画内容（e）〔阿蘇事務課〕

教職員について定年退職者の補充を極力控えて人件費を圧縮する。

行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕

経常消費収支比率100%以内を目標に中長期計画を策定する（2007年度決算105%、2008年度決算103%）。

現状説明

行動計画内容具体的取り組み〔事務部総括〕

各校舎（部署）とも収支改善に向けて、5年間の年度目標を設定（M.Sシート参照）し、学生生徒納付金の確保及び、人件費、業務委託費、建物修繕費そして一般経費等の圧縮による教育研究経費・管理経費の削減に向けて個々の課題に取り組んだ。

行動計画内容（a）具体的取り組み〔湘南総務課・湘南会計課〕

前年度に引き続き、業務委託費、建物修繕費、一般経費圧縮等により、教育研究経費・管理経費の削減等に努めた。

行動計画内容（b）具体的取り組み〔代々木総務課〕

代々木校舎（情報デザイン工学部、実務法学研究科）に関わる経費のうち、施設・設備の保守及び警備・清掃に関わる外部への業務委託費について、仕様内容を見直し委託先業者に対して委託費削減の交渉を行った。

行動計画内容（c）具体的取り組み〔沼津事務課〕

学生数の減少を受けて費用対効果を勘案して教室を集約し、業務委託費の節減に取り組んだ。

行動計画内容（d）具体的取り組み〔清水総務課・清水会計課〕

2011年度教員115名・職員84名で予算化したが、2011年度決算見込みでは教員113名・職員86名となり、教員2名減、職員2名増（図書館司書1名、健康推進室1名）である。今後は、定年退職者数に対する最低限の補充とする。

行動計画内容（e）具体的取り組み〔阿蘇事務課〕

定年退職者1名（再雇用なし）、任用変更1名（技術職員→教員）であった。

行動計画内容（f）具体的取り組み〔伊勢原経営企画室〕

付属病院において、診療報酬体系の方向性に則った施策を進め、医療収入増を図る。

点検・評価

<行動計画内容〔事務部総括〕の実現度> B

全学的な努力により、学生定員の充足に迫っている。目標達成に向けて、各校舎（部署）の努力を継続中である。

2010年度決算において、目標で東海大学（医学部を除く）の消費支出比率95.0%以内に対し、決算では93.7%となり、帰属収支差額はプラス6.3%で当面の目標は達成した。

<行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕の実現度> A

東海大学における財務分析表を継続して作成し、具体的数値を確認する。

<行動計画内容（b）〔代々木総務課〕の実現度> S

委託先業者と交渉の結果、2011年度の施設・設備保守及び警備・清掃業務委託費は、約5.0%（対前年度比）削減の契約を締結した。

<行動計画内容（c）〔沼津事務課〕の実現度> A

業務委託費は、前年度契約金額対比、5.1%の削減を達成した。

<行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕の実現度> B

2013年度まで旧学科と新学科が並存することになり教員も一時的に増加するが、2014年には教員104名・職員78名になる。

<行動計画内容（e）〔阿蘇事務課〕の実現度> A

技術職員1名欠員の補充を臨時職員により対応した。

<行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕の実現度> C

2011年度見込みは107%となる見込みである。リース会計の処理基準の変更や、中長期計画に基づく施設構築を考慮し、当面の目標を財務の目標における達成目標②（原則「消費支出100%以内」を判断の基準とし、消費支出が帰属収入を上回らない予算編成と執行を行う。）に集約する。（2009年度決算106% 2010年度決算106%）

<成果と認められる事項>

〔事務部総括〕

人件費比率52.4%（53.3%）、人件費依存率65.6%（67.2%）、帰属収支差額6.3%（7.0%）、消費収支比率97.9%（97.7%）、学生生徒納付金比率79.9%（79.6%）、寄付金比率0.5%（0.4%）、補助金比率12.0%（11.9%）と2009年度より改善傾向にある。（詳細は学校法人財務比率推移表参照） ※（ ）内は2009年度比率

行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕

管理経費・教育研究経費の継続的な削減により、消費収支比率改善に貢献している。

行動計画内容（b）〔代々木総務課〕

関連部署と連携のうえ、2011年度は、目標値である管理経費総額の1%削減を上回り、約4%の経費削減となる見込みである。

行動計画内容（c）〔沼津事務課〕

使用する教室を無駄なく清掃、点検し、費用対効果が向上した。

行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕

2014年度には、教員9名、職員8名減員の予定である。

行動計画内容（e）〔阿蘇事務課〕

上記の取り組みにより人件費を圧縮した。

行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕

医学部・付属病院における人件費は良い数値を保っている。

＜改善すべき事項＞

〔事務部総括〕

既に教育研究経費、管理経費の削減は限界にきており、今後は大きな改善は望めない。また、一部の校舎においては、定員確保が困難な状況にあり、現在進められている学部・学科の改革の結果が収支改善の最重要課題である。

事務部としての改善すべき具体的な事項として、縦割れした事務系組織の見直しを着実に実行し、業務の効率化と共に、人件費を圧縮し、収支の改善を一層進めることとする。

行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕

特になし。

行動計画内容（b）〔代々木総務課〕

光熱水費については、必要なエネルギーを確保しつつ、経費節減を継続していく必要がある。

行動計画内容（c）〔沼津事務課〕

更に、使用する教室、実験室、研究室の集約を検討する。

行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕

学生定員に対する必要最少限度の教員数及び職員数にする。

行動計画内容（e）〔阿蘇事務課〕

特になし。

行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕

健康科学部における人件費率を注視する。

今後の改善・改革に向けた方策

＜長所の維持・伸長方法＞

〔事務部総括〕

人件費比率、人件費依存率、帰属収支差、消費収支比率、学生生徒納付金比率、寄付金比率、補助金比率については、2010年度決算より更に改善させる。

行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕

特になし

行動計画内容（b）〔代々木総務課〕

関連部署と連携のうえ、引き続き、管理経費の削減又は節減を行う。ただし、代々木校舎においては、2012年度以降、観光学部の3年・4年次生及び2年次生（秋学期）を受け入れることになるため、光熱水費、施設設備の保守及び警備・清掃業務に関わる経費（教管区分に基づく按分）の増加は避けられない。

行動計画内容（c）〔沼津事務課〕

特になし

行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕

定年退職による欠員に対して最低限の補充とする。

行動計画内容（e）〔阿蘇事務課〕

今後の定年退職者については、極力、臨時職員や再雇用にて対応する。

行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕

5）財務の目標②に集約する。

＜改善方策＞

〔事務部総括〕

上記のとおり、事務系組織の見直しを着実に実行し、業務の効率化と共に、適正人数を定め、収支の改善を一層進める。

行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕

事務部としての施策実現のため、各校舎、部署との連携を一層強化し、事務部の取り纏め部署としての責任を果たす。

行動計画内容（b）〔代々木総務課〕

2012年度以降は、再度、光熱水費及び業務委託費の実績を検証し、経費の増加を抑制する。

行動計画内容（c）〔沼津事務課〕

教学課及び教員に対し、理解と協力を促す。

行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕

学生定員に対する必要最少限度の教員数及び職員数にする。

行動計画内容（e）〔阿蘇事務課〕

特になし

行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕

5）財務の目標②に集約する。

達成目標（2）

原則「消費支出 100%以内」を判断の基準とし、消費支出が帰属収入を上回らない予算編成と執行を行う。

目 標**〔事務部〕**

増収策および経費削減策の目標値を定め、PDCA サイクルにより問題点を抽出する。

行動計画内容（a）〔湘南総務課〕

可能な限り管理経費の削減を図る。

行動計画内容（b）〔高輪事務課〕

情報通信学部の一学年定員 320 名 + α を確保する。

行動計画内容（c）〔沼津事務課〕

予算の適正規模化と、重点配分化予算の編成と執行を行う。

行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕

消費支出比率を下げる。

行動計画内容（e）〔熊本事務課〕 No. 1

退職に伴う補充人員を最小限にとどめるとともに、身分変更も視野に入れ、人件費の削減を行う。

行動計画内容（f）〔熊本事務課〕 No. 2

経費削減 委託費・賃借料の削減を図る。

行動計画内容（g）〔熊本事務課〕 No. 3

新入生の増加を図る。

行動計画内容（h）〔阿蘇事務課〕

学生数の確保を最重要課題とし、総数で定員の 1.1 倍を目指す。

行動計画内容（i）〔札幌事務課〕

学生数増（定員確保）を目指す。

行動計画内容（j）〔伊勢原経営企画室〕

予算小委員会の下に予算編成作業部会経費削減 WG を立ち上げている。各WGの活発な論議を行い、聖域なき経費削減計画実施を断行する。委託費について行動目標の指標を示す。

現状説明**行動計画内容具体的取り組み〔事務部総括〕**

各校舎(部署)の実情毎に、管理経費の削減、学生定員数の確保、人件費削減のための諸施策を実行し、収支均衡予算の執行に取り組んだ。

行動計画内容（a）具体的取り組み〔湘南総務課〕

具体的な減額内容として、主に警備清掃等に関する業務委託料の見直し、光熱費の削減を検討、実行した。また、他の費目においても、内容を精査し極力減額に努めた。

その結果、2010 年度の湘南総務課主管の管理経費・教育研究経費予算 1,500,800 千円に対し 2011 年度予算を 1,425,600 千円と 75,200 千円（約 5%）を減額した。

行動計画内容（b）具体的取り組み〔高輪事務課〕

オープンキャンパスの充実、丁寧な学校見学での対応、在校生に対するきめ細かな指導に取り組んだ。

行動計画内容（c）具体的取り組み〔沼津事務課〕

2010年度の学生募集停止を受けて、2011年度は学費収入が、前年度予算対比 38.8%減少した。一方、教育研究経費については、在学生に対する教育サービスの維持を図るため減少率を 4.8%に止めた。

管理経費は、教育環境の維持に資するべく食堂運営に係る業務委託費を増額。また学生に交通機関を保障するため、スクールバスの業務委託費を追加計上し、予算の適正規模に少しでも近づきつつ重点配分化に取り組んだ。

行動計画内容（d）具体的取り組み〔清水総務課・清水会計課〕

2011年度決算見込みでは前年度より 9.7%増加し 133.1%だった。今後、学科再編に伴う最低限の人員補充とする。

帰属収入の学生数獲得目標数値はほぼ定員数に近付いたが、達成できなかった。消費支出の人件費は教員 2 名減員となったが、職員は 2 名増員となってしまった。教育研究経費・管理経費は前年度比 3 %減額を達成する見込みである。

行動計画内容（e）具体的取り組み〔熊本事務課〕No. 1

退職者に対する補充を最小限に止めるとともに、専任に対する補充を特任および臨時職員で賄う事も視野に入れ、専任職員退職者 5 名に対し、特任 2 名・臨時 2 名の補充とし合計 71 名とした。

行動計画内容（f）具体的取り組み〔熊本事務課〕No. 2

すべての経常経費について節減を行うとともに、委託費については業務内容の見直しを、賃借料については内容および数量等の見直しを実施した。その結果、2012年度予算における経常経費の対前年度において 21,530 千円、率にして 4.8%の削減となった。

行動計画内容（g）具体的取り組み〔熊本事務課〕No. 3

九州地区教育機関連絡会議ならびに第二高校との高大連絡会を実施し、付属推薦による新入生確保に向けた検討を重ねてきた。

また、スポーツ推薦等の受験生増加を念頭におき、強化クラブ推進会議による第二高校との連携を密に行ってきた。

さらに、第二高校・第五高校の生徒および保護者に対し、大学紹介・説明会等を実施し、東海大学進学への意識付け・動機付けを図ってきた。2011年度の新入生は 210 名（総合経営学部 127 名・産業工学部 83 名）であった。

行動計画内容（h）具体的取り組み〔阿蘇事務課〕

学部広報の積極的な取り組み（地域社会、九州内高校の学部見学や SSH、SPP 授業の受け入れ、地元小中学校の体験学習の受け入れなど）を実施した。

行動計画内容（i）具体的取り組み〔札幌事務課〕

2011年度の学生募集にあたって、昨年度から引き続き東海大学の知名度のアップと北海道キャンパスの存在感を示すため、高校訪問及び進学相談会等を強化し、また、北海道キャンパスに特化した広報誌及び紹介 DVD を作成、配布等の広報戦略を展開した。

行動計画内容（j）具体的取り組み〔伊勢原経営企画室〕

WGにおいて検討を行ない、各部署において経費削減を行っている。

点検・評価

<行動計画内容〔事務部総括〕の実現度> A

全校舎に於いて、事務部の目標を踏まえて具体的な改善施策に取り組んでいるため、部としての達成度は高い。次年度は部の目標を達成目標に副って再設定する。また、定年退職による欠員補充対策については、来年度以降5)財務の目標①に集約する。

<行動計画内容（a）〔湘南総務課〕の実現度> A

2010年度の湘南総務課主管の管理経費・教育研究経費予算1,500,800千円に対し2011年度予算を1,425,600千円と75,200千円（約5%）を減額した。

<行動計画内容（b）〔高輪事務課〕の実現度> A

新入生382名により在校生合計1,365名となった（1,280名定員）。

<行動計画内容（c）〔沼津事務課〕の実現度> B

前年度比、消費支出比率20%改善は難しいが、予算の適正規模化を考慮しながら教育環境の維持を図るため重点配分予算に取り組んだ。

<行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕の実現度> C

2013年度まで旧学科と新学科が並存することになり教員も一時的に増加するが、2014年度は教員9名、職員8名減員となる。

<行動計画内容（e）〔熊本事務課〕No.1の実現度> A

退職者に対する補充を最小限に止め、教員101名の目標に対し101名、職員72名の目標に対し71名を達成し、目標より1名多くの削減が実行できた。

<行動計画内容（f）〔熊本事務課〕No.2の実現度> A

節減、見直し・検討を行った結果、4.8%の削減となっている。

<行動計画内容（g）〔熊本事務課〕No.3の実現度> C

2011年度の新入生獲得目標人数250名に対し、210名にとどまった。

<行動計画内容（h）〔阿蘇事務課〕の実現度> A

2011年度の新入生は、定員230名に対して271名を確保し、総定員についても920名に対し980名と、目標を十分に達成した。

<行動計画内容（i）〔札幌事務課〕の実現度> C

新入生は、320名の目標に対して、295名で、達成比率は92%であった。

<行動計画内容（j）〔伊勢原経営企画室〕の実現度> S

当初計画における想定より早く100%以内を達成している。

<成果と認められる事項>

〔事務部総括〕

高輪校舎、阿蘇校舎において、学生定員を確保した他、清水校舎でも目標を達成しつつある。医学部付属病院も堅調な経営で、大学の財政に大きく寄与している。

行動計画内容（a）〔湘南総務課〕

上記のとおり。

行動計画内容（b）〔高輪事務課〕

2011年度の新入生は320名の定員に対し382名を迎えることが出来た。

行動計画内容（c）〔沼津事務課〕

特になし。

行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕

入学生が昨年度より50名増になり、学納金収入も増加した。

行動計画内容（e）〔熊本事務課〕No. 1

特になし。

行動計画内容（f）〔熊本事務課〕No. 2

特になし。

行動計画内容（g）〔熊本事務課〕No. 3

特になし。

行動計画内容（h）〔阿蘇事務課〕

東海大学農学部としての認知度、社会における学部の評価向上等により、学生数の確保という課題もクリアできている。

行動計画内容（i）〔札幌事務課〕

特になし。

行動計画内容（j）〔伊勢原経営企画室〕

人件費、管理経費における委託費削減において成果が出ている。

<改善すべき事項>

〔事務部総括〕

個々の課題について、各校舎（部署）毎の記述内容による。

行動計画内容（a）〔湘南総務課〕

管理経費・教育研究経費の削減も限界に来ており、全体の経費について検討する必要がある。

行動計画内容（b）〔高輪事務課〕

退学者数が各学年年間10名以内という目標の達成はやや難しい(11/1現在31名退学)。

行動計画内容（c）〔沼津事務課〕

特になし。

行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕

定員より入学者数を増やす。

行動計画内容（e）〔熊本事務課〕No. 1

消費支出100%以内には至っていない。

行動計画内容（f）〔熊本事務課〕No. 2

消費支出100%以内には至っていない。

行動計画内容（g）〔熊本事務課〕No. 3

昨年より33名の増加となったが、定員500名に対し充足率は42%にとどまっている。

行動計画内容（h）〔阿蘇事務課〕

特になし。

行動計画内容（i）〔札幌事務課〕

効果的、経済的広報活動を目指しながら受験生及び高校教員の心を掴む広報を実施する。

行動計画内容（j）〔伊勢原経営企画室〕

人件費については、昇給等により急激に増加することのないよう人員構成を注意していく。

今後の改善・改革に向けた方策

<長所の維持・伸長方法>

〔事務部総括〕

個々の課題について、各校舎（部署）毎の記述内容により維持・伸長を図る。

行動計画内容（a）〔湘南総務課〕

特になし。

行動計画内容（b）〔高輪事務課〕

オープンキャンパスに参加した高校生に対して、丁寧な対応に心掛け、1人でも多くの受験生を獲得する。

行動計画内容（c）〔沼津事務課〕

沼津校舎の事業（経営）計画を教職員に周知し、不急不要な支出を削減する。

行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕

定員以上の学生数確保を目標として、卒業生数以上の入学者数を確保する。

行動計画内容（e）〔熊本事務課〕No. 1

特になし。

行動計画内容（f）〔熊本事務課〕No. 2

特になし。

行動計画内容（g）〔熊本事務課〕No. 3

今年度実施している会議等については継続して実施し、更なる高校・大学の連携を図っていく。

行動計画内容（h）〔阿蘇事務課〕

学部広報のさらなる充実、拡大を図り、定員1.1倍の学生数の確保を引き続き、最重要課題として継続していく。

行動計画内容（i）〔札幌事務課〕

特になし。

行動計画内容（j）〔伊勢原経営企画室〕

人件費率を維持することで本計画の目標達成を継続する。

<改善方策>

〔事務部総括〕

個々の課題について、各校舎（部署）毎の記述内容により改善を図る。

行動計画内容（a）〔湘南総務課〕

管理経費・教育研究経費に限らず、人件費を含む全体の経費を見直し、予算編成を検討していく。

行動計画内容（b）〔高輪事務課〕

退学者の増加を何とか食い止め、各学年10名以内に止める。

行動計画内容（c）〔沼津事務課〕

予算計上及び執行段階での内部けん制を強化し、予算編成の適正化及び教育環境の維持

に資する重点予算の計上を図る。

行動計画内容（d）〔清水総務課・清水会計課〕

人件費をいかに削減するか、対策の強化を図る。

行動計画内容（e）〔熊本事務課〕No. 1

特になし。

行動計画内容（f）〔熊本事務課〕No. 2

九州キャンパスにおいては、既に 2000 年度に比較して 50%もの経常経費削減を実施しており、今後の削減は大変厳しいものがある。目標達成には新入生確保が唯一の方策であり、第Ⅲ期教育改革に伴う 2013 年度からの新学部・新学科での募集に向けて、教職員一丸となって広報活動・募集活動を展開していく。

行動計画内容（g）〔熊本事務課〕No. 3

第Ⅲ期教育改革に伴う 2013 年度からの新学部・新学科では、新入生の確保が必須条件であり、今後、教職員一丸となって広報活動・募集活動を展開していく。

行動計画内容（h）〔阿蘇事務課〕

特になし。

行動計画内容（i）〔札幌事務課〕

引き続き、北海道内での存在感、知名度を向上させる努力が必要であることから、優秀な学生の輩出と教育成果をいかにアピールしていくか、また、就職率向上、優良企業への就職等の実績作りを進めていく。

行動計画内容（j）〔伊勢原経営企画室〕

特に高額医薬品の使用を注視し、医療経費を上昇させない施策を行うことで、さらなる消費支出の改善を図る。

達成目標（3）

増収策（補助金、寄付金、資産の有効活用、競争的資金の獲得、事業収入）を講じ、収入増を図る。

目 標**〔事務部〕**

学生納付金以外の収入増への意識を高め、校舎、部署ごとに施策を検討のうえ積極的に活動する。

行動計画内容（a）〔湘南総務課〕

休日及び休講期間中に、各種資格試験、予備校模試、イベント等に積極的に学内施設を貸出す。

行動計画内容（b）〔校友課〕

同窓会「維持会費」「ホームカミングデープログラム広告費」の増収及び校友会学園グッズの製作販売を実施。これらを通じ、学園への貢献（寄付金増）を図る。

行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕

受託費を増やす。

行動計画内容（d）〔清水船舶運航課〕

外部用船・補助金の継続獲得を図る。

行動計画内容（e）〔旭川事務室〕

地域高等教育機関との連携による競争的資金の獲得を図る。

行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕

多様な寄付金受け入れの体制を整備する。

現状説明**行動計画内容具体的取り組み〔事務部総括〕**

各校舎（部署）の分掌職務に応じて行動可能な、学生納付金以外の収入の獲得に取り組んだ。

行動計画内容（a）具体的取り組み〔湘南総務課〕

主に夏季休暇期間等を利用して、地方公共団体、競技団体、教育機関、民間団体等に対して、体育施設及び教室等の貸し出しを行った。

行動計画内容（b）具体的取り組み〔校友課〕

今年度は同窓会の会報発行・送付時に個人の情報を印字した維持会費振込用紙を同封し、協力をお願いした。

校友会グッズは従来電話注文のみだったが、Web ショップを立ち上げて販売を開始し、今後多くの注文が見込まれる。

行動計画内容（c）具体的取り組み〔清水総務課・清水会計課〕

2011年度委託数 55 件（総額 154,770 千円）であるが、2010年度より 16 件減（114,540 千円減）であった。東日本大震災により国からの公募内容が変更になり委託数が減になった。若手研究者には、特に積極的に申請されよう働きかけている。

行動計画内容（d）具体的取り組み〔清水船舶運航課〕

2011年度見込みは、経常費補助金2011年度予算20,030千円に対して36,470千円（16,440千円の増）、施設設備利用料2011年度予算16,150千円に対して21,460千円（5,310千円の増）である。

行動計画内容（e）具体的取り組み〔旭川事務室〕

旭川市内の高等教育機関が連携をして、文部科学省の大学改革推進等補助金の交付を受ける。交付対象となるための行動として、単位互換科目の授業、連携講座、eラーニングコンテンツの連携構築等を推進している。

行動計画内容（f）具体的取り組み〔伊勢原経営企画室〕

担当部署と連携しながら継続的な広報活動を行っていく。

点検・評価

<行動計画内容〔事務部総括〕の実現度> B

各種補助金・委託研究費の獲得について、清水校舎で積極的な働きかけがなされ、成果に繋がっている。望星丸の外部用船も、従来のユーザーからの発注が控えられの中で増収を果たしている。それ以外の収入は、元来多くを望めるものではないが、ほぼ前年度並みの収入を得た。

<行動計画内容（a）〔湘南総務課〕の実現度> B

11月末日現在、体育施設41件40日間、教室25件30日間の貸し出しを行い、対前年度比87.6%の227万円の収入を得た。

<行動計画内容（b）〔校友課〕の実現度> B

本年11月末現在、前年度同月末までに比べ約120万円の増収が得られた。

<行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕の実現度> C

大手企業からの資金獲得が不十分であった。

<行動計画内容（d）〔清水船舶運航課〕の実現度> B

国や地方自治体からの用船が減少傾向にあるが、他の団体からの用船があり、増収になった。

<行動計画内容（e）〔旭川事務室〕の実現度> A

戦略的大学支援プログラムでは、旭川市内高等教育機関の大学：4校、短期大学：1校、高等専門学校：1校の計6校、全てが連携することができた。

<行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕の実現度> B

補助金・競争的資金の獲得については一定程度の成果を得たが、国の施策による削減方針から目標達成には至らなかった。

<成果と認められる事項>

〔事務部総括〕

清水校舎において、若手研究者に外部資金獲得のための意識が高まりつつある。また、新たな用船を獲得することができた。校友課のPR活動も徐々に同窓会活動活性化に向けて成果をあげつつある。

行動計画内容（a）〔湘南総務課〕

特になし。

行動計画内容（b）〔校友課〕

校友会グッズのWebショップ開設により、販売手段の多様化と円滑化を図った。維持会費はご協力頂く際の手間を軽減すると共に、多くの同窓生に維持会費の存在の認知を図ることができた。

行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕

若手研究者の公募申請が増えた。

行動計画内容（d）〔清水船舶運航課〕

財団法人の用船や調査航海が新たに入った。

行動計画内容（e）〔旭川事務室〕

「大学教育充実のための戦略的大学連携支援プログラム」として、2011年度の本学への交付金は2,952千円である。

行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕

事業収入（医療収入）については、施策が適切であり継続して収益が増加している。また、大学関係者の働きかけによって寄付金の獲得を強化する。

<改善すべき事項>

〔事務部総括〕

個々の課題について、各校舎（部署）毎の記述内容による。

行動計画内容（a）〔湘南総務課〕

特になし。

行動計画内容（b）〔校友課〕

本年度特有の現象として、同窓生への東日本大震災の被災者への義援金（11/11まで）を同時に募る場合があり、維持会費へのご協力が分散する傾向にあった。

行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕

公募採択率を上げる。

行動計画内容（d）〔清水船舶運航課〕

公的機関の中でも新たな部署からの用船に努める。又、民間会社からの用船に努める。

行動計画内容（e）〔旭川事務室〕

連携講座の受講者数増加の為の呼びかけ・広報活動の展開など、活動を活性化させる。

行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕

さらに広報活動を強化する。

今後の改善・改革に向けた方策

<長所の維持・伸長方法>

〔事務部総括〕

個々の課題について、各校舎（部署）毎の記述内容により維持・伸長を図る。

行動計画内容（a）〔湘南総務課〕

特になし。

行動計画内容（b）〔校友課〕

今後とも個人宛の通知で維持会費への認知を図る。

行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕

フェアやシンポジウム等で研究をPRし研究者と企業をマッチングさせ、資金の獲得に努める。

行動計画内容（d）〔清水船舶運航課〕

安全航海と充実した海洋観測体制の維持を図る。

行動計画内容（e）〔旭川事務室〕

戦略的大学支援プログラムは、3年間の事業であり、2011年度が補助金の最終年度となる。今後、形態を変えて、さらに事業の充実が図られる。

行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕

継続的な広報活動の維持及び医療収入の維持を図る。

＜改善方策＞

〔事務部総括〕

個々の課題について、各校舎（部署）毎の記述内容により改善を図る。

行動計画内容（a）〔湘南総務課〕

休講期間中であっても、大学行事ならびに課外活動を優先するため、貸し出し要望に応じられないケースも少なくないが、この原則は変更の余地がないものであり、改善方法は見当たらない。次年度は、7）社会貢献の項に移行する。

行動計画内容（b）〔校友課〕

役員会・総会等で積極的にご協力を依頼することに注力する。

行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕

若手研究者の公募申請を増やし、公募採択率を上げる。

行動計画内容（d）〔清水船舶運航課〕

国や地方自治体の厳しい経費節約のため、用船は多く望めないため、新たな用船先と交渉する予定である。

行動計画内容（e）〔旭川事務室〕

旭川市内の高等教育機関と共同で他の補助金、寄付金等の獲得を含め、次年度以降の一般法人化に向け協議を行っている。

行動計画内容（f）〔伊勢原経営企画室〕

ホームページの充実を図る。

達成目標（４）

収支改善に関する教職員の理解を深めるために、分かりやすい情報を提供する。

目 標**〔事務部〕**

教職員ポータル等を利用して、予算、予算執行状況、決算見込等を教職員にタイムリーに提供し、財務状況理解の共有化を図る。インパクトを強めるため、グラフィカルな表示を検討する。

行動計画内容（ａ）〔湘南総務課・湘南会計課〕

当該年度と経年度の収支状況を比較を教職員が日常的に閲覧できるようにする。

行動計画内容（ｂ）〔沼津事務課〕

予算概要、決算概要を問題点を付して事務課ホームページに掲載する。

行動計画内容（ｃ）〔清水総務課・清水会計課〕

説明会を開催し収支改善に関する教職員の理解を深める。

行動計画内容（ｄ）〔伊勢原経営企画室〕

会計情報のデータベース化による情報の共有化を図る。

現状説明**行動計画内容具体的取り組み〔事務部総括〕**

法人 HP に財務諸表及び事業報告書（事業の概要、決算の概要を記載）を公開している。事業報告書は分かり易く記載することに努めた。また、清水校舎では教職員に対する収支状況の説明会を開催した他、沼津校舎では事務課のHPで予算・決算の概要を公開した。

行動計画内容（ａ）具体的取り組み〔湘南総務課・湘南会計課〕

現在の財務の公開状況としては、法人全体の財務諸表三表（資金収支、消費収支、貸借対照表）について公開されているが、2010 年度決算（2011 年 6 月に完成）より、法人財務部と協力し、各費目に対する主な内容や特記事項等、全体概要に加え、詳細部分での解説も掲載された。

行動計画内容（ｂ）具体的取り組み〔沼津事務課〕

2010 年度決算概要、2012 年度予算概要を事務課ホームページに掲載し、沼津校舎の財務状況の傾向と問題点を解説した。

行動計画内容（ｃ）具体的取り組み〔清水総務課・清水会計課〕

教授会・拡大室課長会議で予算書と決算書等財政状況に関する資料を提供し、収支改善に関する教職員の理解を深めた。

行動計画内容（ｄ）具体的取り組み〔伊勢原経営企画室〕

2011 年度現在、学園で稼働しているシステムを、医学部・付属病院で導入することは難しいとの判断（法人財務部）から、導入には慎重な対応の要請を受けている。2013 年度湘南校舎等に導入を予定している新システムの導入が可能になるよう、導入に向けた検討を継続する。

点検・評価

＜行動計画内容〔事務部総括〕の実現度＞A

法人 HP の閲覧により、教職員の誰もが大学の財務状況を閲覧することができる。事業報告書も分かり易く記載することを心がけている。

＜行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕の実現度＞B

各費目に対する主な内容や特記事項等、全体概要に加え詳細部分での解説も掲載された。

＜行動計画内容（b）〔沼津事務課〕の実現度＞A

2009 年度決算概要、2010 年度予算概要の掲載を皮切りに、ホームページに継続掲載し、沼津校舎の財務状況の周知の一助となった。

＜行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕の実現度＞B

教授会・拡大室課長会議で収支改善に関する説明をする。

＜行動計画内容（d）〔伊勢原経営企画室〕の実現度＞C

2013 年度湘南校舎等システムの状況により導入可能か判断を必要とする。

＜成果と認められる事項＞

〔事務部総括〕

口頭説明及び HP の活用等により、教職員全般に大学の財務状況についての理解は深まっていると考えられる。

行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕

法人全体としての収支状況が、より具体的に把握できるようになった。

行動計画内容（b）〔沼津事務課〕

特になし。

行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕

教職員に収支状況に関する説明をすることにより、予算を早めにかつ確実に執行する流れができてきた。

行動計画内容(d)〔伊勢原経営企画室〕

導入に関する基本的なコンセンサスは伊勢原校舎において得られている。

＜改善すべき事項＞

〔事務部総括〕

現在は学校法人全体の収支状況のみが公開されているため、東海大学及び各校舎毎の収支状況をどのように公表するかを検討する必要がある。

このことにより、教職員が大学の収支状況を正しく認識し、各々が何を改善すべきかを考える一助となる。

行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕

自ら積極的にHPを閲覧する教職員の数は限られている。各校舎において、清水校舎の積極姿勢に倣った戦略を考えたい。

行動計画内容（b）〔沼津事務課〕

特になし。

行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕

海洋学部全教職員に対し具体的資料（他大学との比較等）を提示し、収支改善に関する理解を得る。

行動計画内容（d）〔伊勢原経営企画室〕

システムを導入するにあたり、事前に新システムに関われるようにしていく。

今後の改善・改革に向けた方策

<長所の維持・伸長方法>

〔事務部総括〕

個々の課題について、各校舎（部署）毎の記述内容により維持・伸長を図る。

行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕

特になし。

行動計画内容（b）〔沼津事務課〕

閉校まで継続し、校舎運営に係る計画性と管理体制を維持する。

行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕

海洋学部全教職員に対し具体的資料（他大学との比較等）を提示し、収支改善に関する理解を得ることを継続する。

行動計画内容（d）〔伊勢原経営企画室〕

関係部署と検討を継続する。

<改善方策>

〔事務部総括〕

個々の課題について、各校舎（部署）毎の記述内容により改善を図る。

行動計画内容（a）〔湘南総務課・湘南会計課〕

法人財務部と協議しながら、東海大学及び各校舎の収支状況を教職員が日常的に閲覧できる方法を公開の一元化を基本に検討する。

行動計画内容（b）〔沼津事務課〕

特になし。

行動計画内容（c）〔清水総務課・清水会計課〕

海洋学部全教職員に対し説明する。

行動計画内容（d）〔伊勢原経営企画室〕

導入出来るシステムとなるよう、新システムの機能等に関する働きかけをしていく。