

第9章 管理運営・財務

9-① 管理運営

1. 現状の説明

(1) 大学の理念・目的の実現に向けて、管理運営方針を明確に定めているか。

本学では、建学の精神の具現化のため、2008年に2009年度から2013年度の5年間について、中期目標の核となるミッションを掲げた。その後、2014年度から2018年度の中期目標を掲げ、「教育」「研究」「社会連携」「国際連携」「管理・支援体制」の重点項目において、一層の改革に向けて取り組んでいる。これらの目標は、学則や教育研究年報、授業要覧、入試情報、ホームページ[9-①-(1)-1]等に、建学の精神や理念・目的・教育目標として明示している。

大学の運営上必要な意思決定は、法人本部においては理事会、評議員会、常務理事会[9-①-(1)-2]、経営戦略会議[9-①-(1)-3]、企画調整会議[9-①-(1)-4]等においてなされる。大学においては学部教授会[9-①-(1)-5]、学部長会議[9-①-(1)-6]、大学院運営委員会[9-①-(1)-7]、専門職大学院運営委員会[9-①-(1)-8]、大学部長会[9-①-(1)-9]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、各学部長、チャレンジセンター所長、総合教育センター所長、外国語教育センター所長、国際教育センター所長、情報教育センター所長、課程資格教育センター所長、図書館長及び大学の各部長、その他議長が必要と認める教職員で、学長室企画課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及び東海大学学則に明記しており、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。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。

(2) 明文化された規程に基づいて管理運営を行っているか。

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が必要とされる。学校法人東海大学稟議取扱規程[9-①-(2)-1]及び稟議基準[9-①-(2)-2]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、学長は学部長会議を召集し、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、審議をしている。その他、学長、副学長、各学部長、センター所長、附属図書館長等の学内組織代表者で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。なお、大学部長会で全学的に諮る内容として議論された案件は、全て学部長会議や大学院運営委員会、専門職大学院運営委員会の合意を得る仕組みをとっている。

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[9-①-(2)-3]及び東海大学学部長及び主任選任規程[9-①-(2)-4]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、研究科委員長・学部長の選任は、(1)研究科委員長・学部長の任期が満了する場合、(2)研究科委員長・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)研究科委員長・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。

(3) 大学業務を支援する事務組織が設置され、十分に機能しているか。

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[9-①-(3)-1]。職員数は、2014年4月1日現在867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[9-①-(3)-2]。人員配置は、毎年4月1日配属人数を基本としているが、業務体系表や業務マップを元に改善に取り組み、組織の統廃合による業務の効率化・迅速化を行っている。

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[9-①-(3)-3]及び学校法人東海大学教職員任用規程細則[9-①-(3)-4]、学校法人東海大学職能資格規程[9-①-(3)-5]に基づき、選考を行っている。

(4) 事務職員の意欲・資質の向上を図るための方策を講じているか。

本学では、1994年度より職能資格制度を職員に導入し、人事考課制度や給与制度、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、資格・給与などに反映させている。また、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、参加が義務づけられている研修以外にも、本人の希望により参加できる研修も各種用意している。通信教育に関しては、複数の外部研修団体と連携し、本学独自のガイドブックを作成・配布し、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[9-①-(4)-1]。更に今年度より事務部門の窓口対応の強化として、海外において英語研修を実施し、若手職員の語学力向上を目指している。

2. 点検・評価

評定 A

基準9-①の充足状況

大学は中期目標の達成のため、教学組織と法人組織がそれぞれの権限と責任において検討を行なっている。また、管理運営においては、関係法令に基づいて明文化された規程に従い適切に行なっている。事務組織については、職能資格制度、スタッフ・ディベロップメント等の活用により、事務職員の意欲・資質向上を図っている。

① 効果が上がっている事項

法人本部において行なわれる常務理事会、経営戦略会議については、大学側から学長、副学長、事務部長等が出席しており、大学の現状を踏まえた議論がなされている。

② 改善すべき事項

特に、本学の事務職員の人員構成は、若年層職員層の人員が減少し、中堅層の人員が増加する偏りのある人員構成となってきた。更に、管理職の定年退職者数が近年増加することとなり、役職者となりうる人材の育成が急務となっている。

3. 将来に向けた発展方策

① 効果が上がっている事項

2014年度から2018年度の中期目標を具体的に掲げており、各部門においては共有する事項として、着実に実行すべく取り組んでいる。

② 改善すべき事項

役職者となりうる人材の育成を急いで行う必要がある。また、人事制度については、限られた人件費の中で効果的に人材を配置するため、現在の総合職のみの採用を見直し、「複線型人事制度」の導入を検討している。

4. 根拠資料

- 9-①-(1)-1 東海大学ホームページ (<http://www.u-tokai.ac.jp/>)
- 9-①-(1)-2 学校法人東海大学常務理事会規程
- 9-①-(1)-3 学校法人東海大学経営戦略会議規程
- 9-①-(1)-4 学校法人東海大学企画調整会議規程
- 9-①-(1)-5 東海大学学部教授会規程
- 9-①-(1)-6 東海大学学部長会議規程
- 9-①-(1)-7 東海大学大学院運営委員会規程
- 9-①-(1)-8 東海大学専門職大学院運営委員会規程
- 9-①-(1)-9 東海大学大学部長会規程
- 9-①-(2)-1 学校法人東海大学稟議取扱規程
- 9-①-(2)-2 稟議基準
- 9-①-(2)-3 学校法人東海大学学長及び副学長選任規程
- 9-①-(2)-4 東海大学学部長及び主任選任規程
- 9-①-(3)-1 組織図
- 9-①-(3)-2 校舎別職種別職員数
- 9-①-(3)-3 学校法人東海大学教職員任用規程
- 9-①-(3)-4 学校法人東海大学教職員任用規程細則
- 9-①-(3)-5 学校法人東海大学職能資格規程
- 9-①-(4)-1 職員教育研修体系図

9-② 財務

1. 現状の説明

(1) 教育研究を安定して遂行するために必要かつ十分な財政的基盤を確立しているか。

大学部門の定員未充足学科や退学者数の減少等に伴い、基幹収入である学生生徒等納付金収入は減少傾向から微増へ転じている。また、付属病院の医療収入も堅調に推移しており、教育研究を安定して遂行するために必要な帰属収入は相応に確保することができていると考える。

一方、消費支出については消費増税の影響があったものの、予算編成時に一定の達成値を設け、これに基づいて編成した予算に対して徹底した執行管理を行うことで、収支バランスに影響を与える程の上昇は抑制することができ、その結果帰属収支差額は2010年度より継続して収入超過となっており、財務基盤の強化に繋がっている。

しかしながら、消費収支ベースでは支出超過が続いていることから、施設設備の取替更新に充当すべき財源を確保するためにも更なる財務状況の改善を図り、内部留保を高めていく必要がある。

(2) 予算編成および予算執行は適切に行っているか。

予算編成については、「独立採算を基調とした収支均衡予算」とし、重要な費目ごとに達成値を設けることで収支改善に繋げている。

また、中長期計画に基づいて次年度予算の編成を行っており、各学校・機関がこれまで策定した計画に沿った内容を予算化しているか等についても予算編成時に評価を行っている。

期中における予算執行管理については四半期決算ごとの常務理事会への報告をベースに、それ以外の月は稟議書による月次の執行状況報告を行っている。また、学園の経理規程に基づき、予算外の執行及び予算の流用は原則として不可となっているが、重要な事案については理事長承認の下、収支バランスに支障の無い範囲で流用等を実施している。

2. 点検・評価

評定 A

基準9-②の充足状況

2013年度決算は497百万円の消費支出超過となったものの、帰属収支差額は3,913百万円となり、2010年度から4期連続で帰属収支差額の収入超過を達成した。

また、収支の改善に伴い将来の施設設備更新計画に充当する特定引当資産等の積み上げも2012年度に引き続き2,000百万円実行でき、安定的な財政運営の確保という同基準を概ね充足できた。

① 効果が上がっている事項

中長期計画に基づき達成値をベースとした収支均衡予算の執行管理を徹底することにより、帰属収支ベースで支出超過となっていた学園の決算も2010年度より安定した収入超過を維持できている。

② 改善すべき事項

2012年度より特定引当資産の積み上げを実施してはいるものの、減価償却引当資産や退職給与引当資産等そのほかの引当資産については十分な水準とは言えず、将来の安定経営

のためにもこれらの引当資産の積み上げも行っていかなければならない。

また、現在の予算編成は学校・機関ごとに編成しているが、学園の運営方針や事業計画に適切かつ効率的に予算化していくためにも、学園のスケールメリットを生かした部門毎（法人／高等教育機関／医学部・病院／初等中等教育機関）やエリア毎といった多方面における収支バランスを考慮した予算編成等を行っていくよう改善していく。

3. 将来に向けた発展方策

① 効果が上がっている事項

予算編成時に、学園の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。また、予算編成時に設定する達成値ベースでの管理も継続して実施し、現在維持できている帰属収支ベースでの収入超過はもとより、消費収支ベースでの収入超過の早期実現を目指し強固な財務基盤の確保に繋げていく。

② 改善すべき事項

学校・機関毎の収支均衡を徹底する一方で、事業への投資抑制等により戦略的な投資を計画しづらい状況となっている。そこで今後は機関・学校毎ではなく、部門単位（法人部門／高等教育部門／医学部・病院部門／初等中等教育部門）内やエリア毎での予算の横断的な融通や有効活用に対する協力体制の確立等、学園のスケールメリットを活かし、学園の活性化を促していく。

4. 根拠資料

9-②-1 平成25年度決算書