

## [第9章] 管理運営・財務

### 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「第Ⅱ期中期目標」(J-①-1)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、オフィシャルサイト(J-①-2)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。

第Ⅱ期中期目標では、5年後の大学あるべき姿として、以下5つの将来像を掲げている。

- (1) 4つの力を身にけた人材社会輩出できる大学
- (2) 教育研究を軸とした大学の総体として、イノベーションの創出ができる大学
- (3) 地(知)の拠点として、社会と連携できる大学
- (4) グローバルユニシティとして、国際社会連携できる大学
- (5) 大学の活動を支援できる、経営基盤が安定した大学

この5つの将来像を達成するために、以下の重点領域・重点実施事項を掲げ、これを管理・運営の方針としている。

<重点領域・重点実施事項>

- I. 「教育」学部・大学院教育の充実と社会で活躍できる人材育成
  - I-1. 「4つの力」の養成
  - I-2. 世界で活躍できるグローバル人材の育成
  - I-3. 大学院教育の充実
  - I-4. 学部と大学院における総合的キャリア教育の確立
  - I-5. 高等学校教育との連続性の確立
  - I-6. 教育の質を向上させるためのPDCAの充実
- II. 「研究」国際レベルでの研究拠点の確立
  - II-1. 研究活動の活性化
  - II-2. 地域連携による研究の推進
  - II-3. 国際レベルの研究の推進
  - II-4. 研究の峰形成とイノベーションの創生
- III. 「社会連携」地(知)の拠点の確立
  - III-1. 地域教育機関との連携強化
  - III-2. 地域産学連携の強化
  - III-3. 地域社会との連携強化

## 第9章 管理運営・財務

### ① 管理運営

#### IV. 「国際連携」グローバルユニバーシティの構築

##### IV-1. 国際社会との連携強化

#### V. 「管理・支援体制」管理・支援体制の強化

##### V-1. 事務系組織の専門性を活かした学部との連携強化

##### V-2. 内部質保証システムの強化

##### V-3. 適切な定員確保のための広報活動の強化

##### V-4. 財務基盤の強化

##### V-5. 教育研究組織

##### V-6. 学生支援

##### V-7. 教育研究環境等

##### V-8. 防災対策と危機管理

大学の運営上必要な意思決定は、寄付行為（J-①-3、4）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（J-①-5、6）、経営戦略会議（J-①-7）、企画調整会議（J-①-8）等においてなされる。大学においては学部教授会（J-①-9）、学部長会議（J-①-10）、大学院運営委員会（J-①-11）、専門職大学院運営委員会（J-①-12）、大学部長会（J-①-13）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、各センター所長、附属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（J-①-14）及び稟議基準（J-①-15）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（J-①-16）及び東海大学学部長及び主任選任規程（J-①-17）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

## 第9章 管理運営・財務

### ① 管理運営

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(J-①-18)。職員数は、2016年4月1日現在829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(J-①-19)。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。

2015年度には、学長のリーダーシップのもと、大学運営を総合的に把握して意思決定するための組織として、「大学運営本部」を設置し、従来の学長室と法人高等教育部の業務の他に、IR分析を専門に行う「大学IR室」も追加した。2016年度には、法的紛争処理や外部からのクレーム、ワーク・ライフ・バランスに関することを迅速に処理する部署として「渉外室」を設置した。また、大学に関する広報を一括して担当する「大学広報部」を設置し、複数部署に分散していた入試広報と大学広報を統括することにより、スピード感を持った情報の発信と大学ブランドイメージの向上を図る。更に、大学のグローバル化を加速させるため、グローバル推進本部を設置し、「国際ネットワーク室」「グローバル推進室」を配置した。

そして、全国各キャンパスとの連携という横の繋がりを重視した運営を行うため、2015年度にはキャンパス連携担当副学長に加え、札幌と九州にキャンパス長を設け、2016年度は新たに静岡にもキャンパス長を置いた。

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(J-①-20)及び学校法人東海大学教職員任用規程細則(J-①-21)、学校法人東海大学職能資格規程(J-①-22)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

## 第9章 管理運営・財務

### ① 管理運営

では、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（J-①-23）。更に事務部門の窓口対応の強化として、ハワイ東海インターナショナルカレッジでのSD研修「海外英語研修プログラム」（2012年度～、J-①-24）、ブリティッシュカウンシルと連携した「職員英語研修」（2015年度～、J-①-25）等、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

### <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

今後、学園が将来にわたって持続的に発展していくため、後継人材の育成が急務である。その手段の一つとして、「複線型人事制度」を2017年度新規採用者から適用し、在職者にも移行期間を設けて適用する。この制度の導入で、ワーク・ライフ・バランスの取れた働きやすい職場の実現を目指す。

#### 4. 根拠資料

- J-①-1 東海大学第Ⅱ期中期目標（既出 A-11）
- J-①-2 東海大学オフィシャルサイト 理念・憲章（3つのポリシー）（既出 A-12）
- J-①-3 学校法人東海大学寄付行為
- J-①-4 学校法人東海大学寄付行為施行細則
- J-①-5 役員の状況
- J-①-6 学校法人東海大学常務理事会規程
- J-①-7 学校法人東海大学経営戦略会議規程
- J-①-8 学校法人東海大学企画調整会議規程
- J-①-9 東海大学学部教授会規程（既出 C-12）
- J-①-10 東海大学学部長会議規程（既出 C-25）
- J-①-11 東海大学大学院運営委員会規程（既出 C-26）
- J-①-12 東海大学専門職大学院運営委員会規程（既出 C-27）
- J-①-13 東海大学学部長会規程
- J-①-14 学校法人東海大学稟議取扱規程
- J-①-15 稟議基準
- J-①-16 学校法人東海大学学長及び副学長選任規程
- J-①-17 東海大学学部長及び主任選任規程
- J-①-18 東海大学組織図（既出 B-3）
- J-①-19 校舎別職種別職員数
- J-①-20 学校法人東海大学教職員任用規程（既出 C-37）
- J-①-21 学校法人東海大学教職員任用規程細則
- J-①-22 学校法人東海大学職能資格規程
- J-①-23 職員教育研修体系図
- J-①-24 職員向け海外英語研修プログラム  
[http://www.u-tokai.ac.jp/international/news/detail/post\\_35.html](http://www.u-tokai.ac.jp/international/news/detail/post_35.html)
- J-①-25 職員向け英語研修  
[http://www.u-tokai.ac.jp/about/campus/shonan/news/detail/post\\_226.html](http://www.u-tokai.ac.jp/about/campus/shonan/news/detail/post_226.html)

## 第9章 管理運営・財務

### ① 管理運営

## [第9章] 管理運営・財務

### 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。

##### <中・長期的な財政計画の立案>

学園の中・長期的な財政計画として、当面は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が、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の上、効果的な予算配分がなされている。

##### <科学研究費補助金・受託研究費等の外部資金の受入れ状況>

外部資金の獲得においては、文部科学省科学研究費助成事業の採択件数向上のため、科研費採択件数アッププロジェクトとして、研究者へのサポート強化を図っており、2015年度の科学研究費補助金は、継続238件330,291千円、新規128件292,760千円、計366件623,051千円を獲得した。その他、外部機関と連携した研究について、民間企業、公的機関問わず、様々な形で対応しており、共同研究156件179,220千円、受託研究232件735,936千円、研究員・研修員指導料118件14,148千円等と、2015年度の外部研究費として1,101件1,400,023千円を獲得した。(J-②-1)

##### <事業活動収支計算書関係比率及び貸借対照表関係比率の適切性>

医学部を含む東海大学の財政的基盤について、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(J-②-2)。東海大学における各年度の収支差額を算出すると、例年おおよそ100億円前後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収入超過となり、東海大学の財政基盤は安定して推移していると言える。

安定した財政基盤の基幹収入である学生生徒等納付金収入については、定員未充足学科の是正等もあり東海大学の収支等推移一覧表2に見られるように微増傾向が続いている。また、学生生徒数の安定により補助金収入についても堅調に推移している(J-②-2)。

東海大学の教育研究を遂行する上での予算執行区分である「学事予算」「総合研究機構予算」については、原則として学生生徒等納付金収入の「教育運営費」を原資としていることから、学生生徒等納付金収入の安定的な確保は非常に重要である。しかしながら、学費については1993年度学費から金額を据え置いていることもあり、東海大学の収支等推移一

## 第9章 管理運営・財務

### ② 財務

覧表1で示される通り東海大学としては基本金組入前当年度収支差額について支出超過が続いている。

学園全体の財政基盤についても、2010年度より2014年度まで5ヵ年連続で基本金組入前当年度収支差額は収入超過となった（J-②-2表3）。収入超過が続いた要因として、東海大学並びに付属病院群の経営状況が堅調なため、学生生徒等納付金収入、補助金収入のほかに、もう1つの基幹収入である医療収入を順調に確保できていることが大きく寄与している（J-②-2表4）。

また、初等中等教育機関として多数設置している付属高等学校等の経営状況も各学校で取り組んでいる経営改革が実を結びつつあることも、収入超過が続いた要因として挙げられる。

一方で、東海大学をはじめ、学園の施設は全体的に老朽化が進行しており、施設維持のための修繕や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。このため、施設設備維持・更新計画を実施するために必要な資金を確保していく必要があるが、現状は十分な水準にあるとは言えない状況である（J-②-2表5）。

今後、内部留保をより高めていくためにも、基本金組入前当年度収支差額の収入超過はもとより、基本金組入後の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。

#### （2）予算編成及び予算執行は適切に行っているか。

##### ＜予算編成の適切性と執行ルールの明確性、決算の内部監査＞

予算編成については、基本金組入前当年度収支差額ゼロ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。

予算編成にあたっては、法人の予算に関する統括責任者である理事長のもとで、法人の設置する各校舎・学校・機関の予算編成業務を行っている。予算を合理的に編成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（J-②-3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7月末までに各部門より提出され、これを取りまとめた学園の運営方針・事業計画（案）が理事会にて承認される。各部門を通じて部門内の経理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。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戦略プロジェクト室にて取りまとめられる。予算原案の具体的な内容としては、「予算編成概要説明書」や「資金収支計画書」、「事業活動収支計画書」等を作成し予算事務局へ提出する。資金収支計画書、事業活動収支計画書等は、毎年度予算編成該当

## 第9章 管理運営・財務

### ② 財務

年度を含む10カ年の予算案を作成することになっており、その基礎となる資料も併せて作成する。提出された予算原案については、11月から12月にかけて開催される予算会議において、各予算単位から説明が行われ、財務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等が詳細に審議される。予算単位責任者をはじめ関係者にヒアリングを実施し、その事業の重要性や緊急性を考慮し学園内での優先順位を決定し、限られた予算での有効な資金投下を心掛け、予算の適正配分に取り組んでいる。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。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（J-②-3 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をしなければならないこととなっている（J-②-3 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を毎月行っている。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（J-②-4 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。

決算の内部監査状況については、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、財産目録は学校法人の経営状況を適正に表示している。（J-②-5～10）

#### ＜予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みの確立＞

予算執行に伴う効果を分析・検証する仕組みとして、予算執行段階においても東海大学を含め各学校・機関からは毎月の収支状況が「月次検算表」により法人に報告され、必要に応じ相談・指導等が実施される。更に「月次検算表」を集計し、学園の予算執行状況を把握・分析し、法人が全体の予算管理を行い、常務理事会に報告することにより全体の把握を行っている。

予算編成時に予算単位ごとに上期（概ね4月～9月）の執行状況等を基に決算の見込状況を取りまとめ、前年度に策定した予算内容に対し、計画の変更等について点検・評価を行っている。これらを次年度予算の編成資料の中でも書面にて評価を行った上で、次年度予算編成の参考にするとともに、当該年度の下期（概ね10月～翌年3月）の計画の

見直し等にも役立っている。

決算においては、各学校・機関ごとに「決算概要説明書」を作成し、法人財務部にて内容の確認を行った上で、全体の概要を理事長へ報告し、理事長は評議員会の意見を聴いたうえで、理事会の審議に諮り承認されると決算が確定するが、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。

## 2. 点検・評価

### <基準9-②の充足状況>

2015年度に策定した2016年度予算の編成については、次の編成手順を経て適切に編成された。

まずは、7月の理事会で承認された学園の運営方針・事業計画（案）に基づき各予算単位が作成した予算原案を予算事務局が精査した上で、予算会議を11月から12月にかけて開催した。

予算会議での審議を踏まえ、予算事務局において2016年1月下旬に学園の予算原案を作成し、予算統括責任者である理事長へ提出した。これらの過程においては、各予算単位の前年度予算執行状況等について評価・点検を行った上で、次年度予算編成へ反映した。

予算統括責任者は2月末までに予算原案を予算委員等と予算原案を改めて審議・決定した上で、企画調整会議・常務理事会での審議・決定を経て3月下旬の理事会にて承認され、速やかに部門を通じ各経理単位へ通達された。

なお、理事会による予算案承認後、学生生徒等数が確定したことから、著しく予算計画から学生生徒等数が変動した予算単位について速やかに予算の第1次補正を行った。

2015年度期中の予算執行管理については予算の流用が生じた場合には「経理規程細則（J-②-4 第17条の2）」に則り手続きが行われた。

また、予算執行状況の報告については以下の日程で理事長に行われた。

#### [報告状況]

2015年 6月 11日	予算執行状況の4月分月次報告及び預金残高報告上申
2015年 7月 6日	予算執行状況の5月分月次報告及び預金残高報告上申
2015年 9月 8日	予算執行状況の6月分月次報告及び預金残高報告 (常務理事会にて報告)
2015年 9月 8日	予算執行状況の7月分月次報告及び預金残高報告上申
2015年 10月 6日	予算執行状況の8月分月次報告及び預金残高報告上申
2015年 11月 10日	予算執行状況の9月分月次報告及び預金残高報告 (常務理事会にて報告)
2015年 12月 11日	予算執行状況の10月分月次報告及び預金残高報告上申
2016年 1月 15日	予算執行状況の11月分月次報告及び預金残高報告上申

## 第9章 管理運営・財務

### ② 財務

2016年 2月 2日 予算執行状況の12月分月次報告及び預金残高報告  
(常務理事会にて報告)

2016年 3月 8日 予算執行状況の1月分月次報告及び預金残高報告上申

2016年 4月 7日 予算執行状況の2月分月次報告及び預金残高報告上申

決算の内部監査については、以下の日程で実施した公認会計士による会計監査・システム監査、更には監事と公認会計士の連携により、決算について適正な監査対応が取られており、同基準を概ね充足している。

#### 1) 2015年度決算に係る公認会計士による監査状況

実査〔2016年4月6日〕対象項目(本部保管全件)

※各経理単位は会計士が往査時に実差を実施している。

現金・預金通帳・証書・有価証券・出資金・敷金保証金・監査

決算監査及び期中監査等述べ日数 399日

決算監査〔2016年4月～6月〕

期中監査〔2015年9月～2016年3月〕

システム監査〔2016年2月～3月〕

#### 2) 監事、公認会計士及び監査室の連携

2016年1月12日 三様監査連絡会

出席者：監事(3名/常勤2名、非常勤1名)、新日本有限責任監査法人(4名)、  
監査室(4名)

### ①効果が上がっている事項

予算編成の段階から主要項目に達成値を設けた上で、基本金組入前当年度収支差額ゼロ以上を目標としていること、更に期中の予算執行管理を厳格に行っていることにより決算も収支均衡を達成し、東海大学の教育研究を安定して遂行するための財政基盤を構築できている。

### ②改善すべき事項

基本金組入前当年度収支差額ゼロ以上の予算・決算を実現できる財政基盤は構築できているものの、中長期的な施設設備更新計画等に対応する計画的な基本金組入と更新計画を実施するための内部留保が十分であるとは言えないため、なるべく早い段階で基本金組入後の当年度収支差額でゼロ以上となるような財政計画を立案し、達成していくことで将来的な経営安定のためにも内部留保を高めていくことが必要である。

## 3. 将来に向けた発展方策

### ①効果が上がっている事項

## 第9章 管理運営・財務

### ② 財務

今後は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。また、各部門（法人部門、高等教育部門、初等中等教育部門、医学部・附属病院部門）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計画を立案・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。

#### ②改善すべき事項

近年は基本金組入前当年度収支差額ゼロ以上で推移しているものの、基本金組入後の当年度収支差額は支出超過が続いており、2015年度末の翌年度繰越収支差額は約1,783億円の支出超過となっている（J-②-6）。

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の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ることで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。

## 4. 根拠資料

J-②-1 外部資金獲得状況

[http://www.u-tokai.ac.jp/research/research\\_funds/](http://www.u-tokai.ac.jp/research/research_funds/)

J-②-2 東海大学の収支等推移一覧（2011年度～2015年度）

J-②-3 学校法人東海大学経理規程

J-②-4 学校法人東海大学経理規程細則

J-②-5 財務関係書類

J-②-6 事業報告書

J-②-7 財産目録

J-②-8 5ヵ年連続資金収支計算書（大学部門／学校法人）[資料9/10]

J-②-9 5ヵ年連続事業活動収支（消費収支）計算書（大学部門／学校法人）[資料11/12]

J-②-10 5ヵ年連続貸借対照表 [資料13]