

## 2021 年度 自己点検・評価報告書

## [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、大学としての中期目標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Ⅱ期中期目標を2017 年までにするとともに、2018年からの第Ⅲ期中期目標も4年間と定め、2022 年度から学園としては第Ⅱ期中期計画、大学としては第Ⅳ期中期目標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-13）。

2018 年からの第Ⅲ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。」と定義している。

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

- 1) 4つの力を身につけた人材の輩出〔教育〕
- 2) 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〕
- 3) イノベーションを創出する研究の実践〔研究〕
- 4) 産学・地域・国際の連携活動の実践〔連携〕
- 5) 経営基盤を安定させる入学者の確保〔大学運営/財務〕
- 6) 経営資源配分の選択と集中〔大学運営/財務・施設設備・人事〕

これらの取り組みに関しては、年度当初において、全教職員向けに法人及び大学の運営方針説明を行い、学園全体の発展に向けた事業計画や予算概要等について周知している。また、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 上に、常に公開している（資料 A-15）。

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Ⅲ期中期目標の最終年となる2021年は、以下の目標を掲げている。

<2021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、2021年度運営方針は、以下のように定めた（資料 A-15）。

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」
  - 「延長された東京2020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」
- 「2021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・研究所の連携強化」
  - 「若手研究者（ポスドク含む）育成支援」
  - 「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」
  - 「改組に対応するためのキャンパス整備」
  - 「コロナ禍を踏まえた遠隔教育体制の構築」

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となる様々な施策を進め

る上でのリーダーシップを発揮している（資料 J-(1)-4、5）。

学校法人東海大学稟議取扱規程（資料 J-(1)-6）及び稟議基準（資料 J-(1)-7）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 C-13）。その他、学長、副学長、学長補佐（キャンパス長含む）、高等教育運営、広報、地域連携、国際、研究、事務、入試、教学、教育支援、情報、キャリア就職及び図書館担当のゼネラルマネージャーで構成されるユニバーシティビューローMeetingを原則月 1 回以上開催し、全学的な課題の検討と各所管業務の重要事項に関する調整等を行っている（資料 J-(1)-8）。

学長・副学長の選任は、学校法人東海大学学長及び副学長選任規程（資料 J-(1)-4）及び東海大学学部長及び学科長等選任規程（資料 J-(1)-5）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、学部長・研究科長の選任は、(1)学部長・研究科長の任期が満了する場合、(2)学部長・研究科長が辞任を申し出て、理事長がそれを受理した場合、(3)学部長・研究科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 C-14、J-(1)-9）。

大学の運営上必要な意思決定は、寄付行為（資料 J-(1)-1、10）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)-11）、経営戦略会議（資料 J-(1)-12）等においてなされる。大学においては学部教授会（資料 D-20）、学部長会議（資料 C-13）、大学院運営委員会（資料 C-14）、ユニバーシティビューローMeeting（資料 J-(1)-6）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、ビーンワンオフィス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 D-20）及び東海大学学則（資料 A-8）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 D-20）。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 C-13、D-20、J-(1)-11、12）。

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、ユニバーシティビューローMeetingが中心となって適切な対応を行っている（資料 J-(1)-6）。特に、キャンパスサポートオフィス渉外担当では、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)-13、14）。

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)-15~19)。

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)-20)。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、状態などを自動的に回答させるシステムを運用している(資料 J-(1)-21)。

#### 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(資料 J-(1)-2)。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)-22 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理事長室へ提出され、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)。

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月末日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)-22 第50条、J-(1)-23 第17条)。

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、ピーワンオフィスにて取りまとめられる。提出された予算原案については、各部門との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(資料 J-(1)-24)。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)-23 第17条)。

予算原案の作成に際しては、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)-22 第52条、J-(1)-23 第17条）。なお、理事会による予算案承認後に当該年度の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)-22 第61条）。提出された各経理単位の「月次検算表」は、学園事務センター経理ユニットがとりまとめを行い「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て理事長に報告される。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)-23 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、弾力的な運用と法人全体の健全な財務体質の維持に努めている。

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)-25）。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、学園事務センター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並びに検証がなされている。また、学校運営の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学校法人東海大学オフィシャルサイトに公開している（資料 A-16）。

#### 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

本学の事務組織は、2022年度学部改組の成功に向けて、2021年度に大幅な組織改編を行った。湘南校舎に管理機能が集中する従来の体制から、各キャンパスにおいて近似する

複数の学部を集合させた「College」集合体の大学運営組織とすることで、各「College Office」への業務移管を図り、横断的な業務体制の構築に取り組んだ。湘南の6カレッジと東京キャンパスの2ブランチ、さらに、他の校舎（伊勢原、静岡、熊本、札幌）では各学部等を1カレッジとしてまとめた。各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、その独自性を活かしながら各「College Office」における「One Stop Service」を実現する組織改編とした。キャンパスごとに置かれている各「College Office」は、適宜、湘南校舎に置かれている各種業務の関連管理部門と調整を取りながら、業務を行っている（資料 J-(1)-26）。職員数は、2021年4月1日現在739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、2018年度及び2019年度に実施した、業績比較表（資料 J-(1)-27）作成による業務調査に基づき組織改革を行った。

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)-28）。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)-28）。

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 F-19）及び学校法人東海大学教職員任用規程細則（資料 J-(1)-29）、学校法人東海大学職能資格規程（資料 J-(1)-30）に基づき、選考を行っている。

教授会及び教学関係諸委員会においては、ピーワンオフィスが調整業務、カレッジオフィス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)-13）。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（資料 F-27）。

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。（資料 J-(1)-28）。多様化、専門化する課題対応のために、教職協働型の事務組織の運営を目指す組織体系へ変更し、横断的な業務体制を構築するための各種職員研修（グローバル推進、学生支援、キャリア支援、入試広報等の分野）の実施や職員の配置を行っている。また、専門的な知識を有する人材を中途採用し、必要な部署へ配属している他、育成の観点から日本学術振興会、日本私立学校振興・共済事業団等への出向により、専門的知識の向上を図り、出向終了後は、出向先での経験を活かせる部署へ配置している（資料 J-(1)-31）。

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カレッジオフィスが携わっている。また、大学運営においては、大学評価審議会(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-14）。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、学生サポートセンターを設置している（資料 J-(1)-32）。

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。また、職員の積極的な意識改革と自己の能力向上を目的として、複数の外部研修団体と連携し、通信教育を実施している。周知方法として人事情報 HP に研修情報を掲載し、所定の成績で修了した場合、受講成績に応じて学園から受講料の 50 %または 30 %が補助される（資料 J-(1)-28）。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、グローバルSD・FD研修をオンラインと併用で実施した。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)-33）。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、2021年度も継続して実施した（資料 J-(1)-34）。

2021 年 9 月 15 日に全教職員対象にて『私立大学における合理的配慮』というFD・SD 研修会を開催した（資料 J-(1)-35）。

**※COVID-19 への対応報告（大学全体）**

- ・運営に必要な事項を審議するための会議体であるユニバーシティビューローMeeting、学部長会議、大学院運営委員会は、Teamsによるオンライン会議にて実施した（根拠資料：J-(1)-36）。
- ・新型コロナウイルス感染防止対策として、状況に応じて、職員は時差出勤、在宅勤務等を併用して業務を行った。教員については、授業担当規程における「週 4 日以上勤務」の定めを「週 2 日以上勤務」に運用変更し、感染防止に努めた（資料 J-(1)-37）。
- ・教職員の能力開発研修については、グローバルSD・FD研修、私立大学における合理的配慮をテーマとしたSD研修は、オンラインにて実施した（根拠資料：J-(1)-33、J-(1)-35）。



### 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 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ユニバーシティビューローにて原案が作成された後、ユニバーシティビューローMeeting、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、法人における経営戦略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、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)-37～39）。

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)-40）。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。

### 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、ユニバーシティビューローExecutive Board Meeting（必要に応じて）、ユニバーシティビューローMeeting（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、学長補佐等が出席して、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-13）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・予算原案はビーンワンオフィス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

東海大学自己点検・評価体制図に事務組織の記載がないことから、事務部門の自己点検・評価が十分に行われていない。

高等教育部門全体の事業計画評価と大学の自己点検・評価、2つのPDCAサイクルが存在しており、両者のつながりが弱いため、大学の理念・目的・目標を達成するための内部質保証システムの見直しが必要である。

**【前年度記載の問題点の改善状況】（大学全体）**

2021年度は昨年の人員構成の偏りについて、検証してきたが、依然問題点の大きな改善には至っていない。しかしながら、カレッジでの業務については各々の運営体制を構築しつつあり、業務改善をそれぞれ行ったことで、残業面での改善が図られている。さらに新任者の登用、中途採用を積極的に行い、即戦力となる人材の確保と年齢構成の改善についてめている努めている。

2021年度も引き続き各オフィスの安定運営を目指した人員配置を行ったが、業務のとりまとめ担当に機能不足があることから、各担当が十分に機能していない面がある。次年度以降に向けて対応していく。事務組織全体の構成に関しては、今後各オフィスの適正人数の算定を行い、他校舎を含めた高等教育部門全体の検証を行う。

#### 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。2020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「実務者研修」や中堅職員向けの「中堅リーダー研修」の他、管理職に昇格した者を対象とした「管理者研修」等、資格等級別に実施している。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ているものの、今後、職員の構成や人事に大きく影響が起きることもありうる。人材の育成と確保の両面での人事政策の検討を行い、2022年度の学部改組に向けた教職協働体制を整えていく必要がある。

#### 10.1.5. 根拠資料

A-8 東海大学学則

A-13 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](https://www.tokai.ac.jp/about/master_plan/pdf/MP16_A3.pdf)

A-15 東海大学2021年度運営方針・事業計画

A-16 2021年度事業報告

B-14 大学評価委員会委員名簿

C-13 東海大学学部長会議規程

C-14 東海大学大学院運営委員会規程

D-20 東海大学学部教授会規程

D-25 「4つの力」のアセスメントCOMMUNICATION-NEWS-UP69

F-19 学校法人東海大学教職員任用規程

F-27 東海大学 Policy・Working・Meeting 学部常任FD委員会規程

J-(1)-1 学校法人東海大学寄付行為

- J-(1)-2 学園管理者会議資料（2021年度運営方針・事業計画）
- J-(1)-3 中期第I期（2017～2021）運営方針・事業計画（重点取組項目）【学外秘】
- J-(1)-4 学校法人東海大学学長及び副学長選任規程
- J-(1)-5 東海大学学部長及び学科長選任規程
- J-(1)-6 稟議規程
- J-(1)-7 学校法人東海大学稟議基準
- J-(1)-8 東海大学ユニバーシティビューローMeeting規程
- J-(1)-9 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)-10 学校法人東海大学寄付行為施行細則
- J-(1)-11 学校法人東海大学常務理事会規程
- J-(1)-12 学校法人東海大学経営戦略会議規程
- J-(1)-13 学校法人東海大学組織及び業務分掌規程
- J-(1)-14 東海大学ハラスメント相談窓口に関する規程
- J-(1)-15 学校法人東海大学危機管理に関する規程
- J-(1)-16 学校法人東海大学危機管理委員会規程
- J-(1)-17 学校法人東海大学危機管理推進委員会規程
- J-(1)-18 東海大学危機対策委員会規程
- J-(1)-19 東海大学湘南校舎安全衛生・保健衛生規程
- J-(1)-20 緊急連絡票
- J-(1)-21 安否確認システム操作手引書
- J-(1)-22 学校法人東海大学経理規程
- J-(1)-23 学校法人東海大学経理規定細則
- J-(1)-24 2021年度高等教育部門予算編成・ヒアリング日程
- J-(1)-25 2021年度事業報告書（財務の概要）
- J-(1)-26 2021年度4月期組織改編について（公示時公表）
- J-(1)-27 業務比較表\_記入フォーマット
- J-(1)-28 人事制度のしおり第15版
- J-(1)-29 学校法人東海大学教職員任用規程細則
- J-(1)-30 学校法人東海大学職能資格規程
- J-(1)-31 中途採用・出向者 発令履歴
- J-(1)-32 東海大学スチューデントアチーブメントセンター規程
- J-(1)-33 2021年度グローバルSD・FD研修一覧
- J-(1)-34 2021年度スタッフオブザイヤー通知文
- J-(1)-35 2021年度第1回東海大学FD・SD研修会チラシ
- J-(1)-36 2021年度会議資料作成の手引き
- J-(1)-37 学校法人東海大学監事監査規程
- J-(1)-38 学校法人東海大学内部監査規程
- J-(1)-39 学校法人東海大学内部監査実施細則
- J-(1)-40 東海大学Strategy・Working・Meeting大学評価審議会規程

## [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のことながら、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。東海大学においては、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（法人管理部門、初等中等教育部門、医学部付属病院部門）の財政計画を勘案した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 A-16、J-(1)-2）。

##### 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、東海大学の直近5年間の事業活動収支状況を収支等推移一覧に示す（資料 J-(2)-1 表1）。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、これに医学部の臨床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。なお、2020年度、2021年度においては、新型コロナウイルス感染症関係補助金により、付属病院群の収支差額が増加している。

収入面では、基幹収入である学生生徒等納付金収入が、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（資料 J-(2)-1 表2）。補助金収入は、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、将来計画の達成に向けて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、2017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（資料 J-(2)-1 表3）。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附属病院群の医療収入（2021年度は680億円）が確保できていることが大きく寄与している（資料 J-(2)-1 表4）。加えて、附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年度に新型コロナウイルス感染症の感染拡大による影響で、附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、2021年度はコロナ禍前の水準まで回復しており、また、補助金収入の増加により附属病院群の安定経営が継続できているが、今後の新型コロナウイルスに関する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として東海大学をはじめとした学園施設の老朽化が挙げられる。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、要積立額に対する積立率は2021年度時点でおおよそ47%と、未だ十分な水準には至っていない（資料 J-(2)-1 表5）。

今後も、安定した財政基盤の早期確立の実現と教育研究の遂行と充実に向け、学園マスタープランに基づいた運営方針・事業計画に則り、予算編成指針（資料 J-(1)-2）に定める主要項目の達成値を指標とした予算編成を行うことで、教育研究諸活動の財源確保を行っている。

また、効果的な予算配分や執行管理を行うことで、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の収入超過を達成すべく取り組みを継続している。

また、外部資金の獲得状況については、2019～2021年度の3か年における学部・教育系のセンター・付置研究所毎の獲得状況並びに2021年度の科学研究費補助事業（科研費）獲得状況を直接経費・間接経費に分け、校舎別にまとめて示す（資料 J-(2)-2）。外部研究費の種別でみると、2020年度にお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が現れており、受入金額が減少している。2021年度においては2019年度に近い獲得金額に至っており、産業界からの研究費の導入状況、すなわち産学連携研究の回復が窺える。ただし、研究寄付（特別学術研究）においては、年々受入件数・金額ともに右肩下がりになっている。これは、寄付行為に対し、企業等においては寄付先・寄付金額の開示が義務付けられていることからの現象であると考えられ、特に医学部での減少という形で表出している。

外部研究費の執行においては、外部研究費取扱規程に代表される各種規程を定め（資料 J-(2)-3～J-(2)-5）、これに従って執行管理を行っている。共同・受託研究費等の外部研究費においては、受け入れる直接研究費の15%相当額を一般管理費として、科研費に代表される競争的資金においては直接研究費の30%相当額を間接経費として、機関管理費用として活用している。間接経費の利用については、国の定める共通指針（資料 J-(2)-6）に基づく取扱に係る内規及び要項を策定し（資料 J-(2)-7、J-(2)-8）、機関における執行計画を立て、適切に経費を活用することにより、研究支援環境の充実を図っている。

### 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附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、ビーンワンオフィス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。計画に基づいた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、同一キャンパス内およびキャンパス間において均一的な環境整備が実施出来ていない状況である。また、耐震化率 100%を早期に達成するための資金の確保は継続的な課題である。

#### 【問題点の改善状況】

要積立額に対する積立率（資料 J-(2)-1 表5）

2019年度 41.1%、2020年度 42.3%、2021年度 47.5%

### 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することで、各年度の予算編成に反映する体制を構築している。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の検討を行う（資料 A-13）。

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、医学部附属病院部門）を統括する組織が権限と責任を持ち、部門の意向を反映した事業計画を弾力的に実行するための予算を立案・執行できる体制を整えとともに、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。今後、内部留保を高めていくためにも、可能な限り早い時期に基本金組入後当年度収支差額を継続的に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とともに、学園が保有する資産の整理を検討、実施していくことで、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。

また、今後の大学運営においても継続的に外部研究費を導入することにより、十分な研究費を獲得することが求められている。外部研究費、共同・受託研究および科学研究費助成事業の獲得金額は、端的に研究力の評価指標として利用される機会も多く、第2期中期経営計画に示される各種研究支援策を実現に結び付けることで、更なる外部研究費の獲得に取り組んでいく。

### 10.2.5. 根拠資料

- A-13 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](https://www.tokai.ac.jp/about/master_plan/pdf/MP16_A3.pdf)
- A-16 2021年度事業報告
- J-(1)-2 学園管理者会議資料（2021年度運営方針・事業計画）
- J-(2)-1 収支等推移一覧2017～2021年度
- J-(2)-2 外部研究費・科学研究費助成事業獲得実績（2019～2021年度）
- J-(2)-3 東海大学外部研究費受入処理規程
- J-(2)-4 東海大学特別学術研究費取扱規程
- J-(2)-5 東海大学科学研究費取扱規程
- J-(2)-6 競争的資金の間接経費の執行に係る共通指針
- J-(2)-7 東海大学競争的資金間接経費の取扱に関する内規
- J-(2)-8 競争的資金間接経費の取扱に関する要項