

[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。

本学園では、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、次の各号を体现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

また、高等教育部門においては、建学の精神に基づく教育理念を具現化した中期目標を2009年度より策定しており、第Ⅰ期（2009～2013年度）、第Ⅱ期（2014～2017年度）、第Ⅲ期（2018～2021年度）と点検・評価を行いながら目標の実現に向けて取り組みを進めている。

2017年には、学園全体として2042年の建学100周年に向けた25年間の長期戦略として「学園マスタープラン(資料 A-13)」が制定され、各部門（法人管理部門/高等教育部門/初等中等教育部門/病院部門）において、「中期運営方針・事業計画（重点取組項目）【部門中期目標】」と、それに基づく「単年度運営方針・事業計画【部門単年度目標】」を策定した。これにより、東海大学第Ⅲ期中期目標は学園マスタープランにおける「中期第Ⅰ期（2017～2021年度）運営方針・事業計画（重点取組項目）」と同期させ、取り組んでいる。

2022年度からは、東海大学中期目標として学園マスタープランにおける高等教育部門の中期第Ⅱ期（2022～2026年度）運営方針・事業計画（重点取組項目）を策定し、以後は学園マスタープランにおける中期運営方針・事業計画（重点取組事項）を東海大学中期目標として設定している。

これらの取り組みに関しては、東海大学オフィシャルサイトでの公開のみならず、学園コミュニティHP上に「学園マスタープラン」のページを設け、学園マスタープラン、中期運営方針・事業計画、単年度運営方針・事業計画・事業報告を掲載し、教職員がいつでも閲覧で

きるようにしている。また、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（例年渋谷校舎4号館にて開催、2022年度第1回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)-2）において周知した。本資料についても、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)-3）。

2022年度は、各事業計画の中心となる所属部署管理職を対象に「中期第Ⅱ期運営方針・事業計画（重点取組項目）」研修会を行い、事業計画の実現に向け、方針の周知を図った（資料 J-(1)-4）。

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。

学校法人東海大学稟議規程（資料 J-(1)-5）及び学校法人東海大学稟議基準（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 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 C-13）。

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)-7）及び東海大学学部長及び学科長等選任規程（資料 J-(1)-8）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 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 A-11)、学部長会議(資料 C-13)、大学院運営委員会(資料 C-13)、ユニバーシティビューローMeeting(資料 C-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(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 A-11)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 A-11)。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)。

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が中心となって適切な対応を行っている。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、状態などを自主的に回答させるシステムを運用している(資料 J-(1)-21)。

上記で述べたとおり、学長、副学長の選任は規程で明確に定められており、かつ学長の権限、及び意思決定プロセスは稟議基準で定められている。これらの規程、基準に基づき、各種会議を開催し、意思決定していることから、適切な大学運営を行っていると言える。

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。

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予算管理を行っている。目標達成の手段として、主要な項目ごとに「達成値」を設けている。予算編成は、学園の運営方針・事業計画に則り、法人の設置

する各校舎・学校・機関が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法人本部へ提出され、これを取りまとめた単年度運営方針・事業計画及び予算編成指針が7月開催の理事会にて承認される（資料J-(1)-3、23 第17条）。

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単年度運営方針・事業計画及び予算編成指針に沿って策定を進め、10月末日までに部門内で精査、取りまとめの上、予算統括責任者に提出する（資料J-(1)-22 第50条、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、ビ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、予算調整会議において、各カレッジ、センター、オフィスなどすべての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・長期計画に基づいた編成の確認ならびにその事業の重要性や緊急性などを詳細に審議され、部門としてオープンな予算編成並びに限られた予算での効果的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、法人の総合予算原案を1月末日までに作成する（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。提出された予算原案を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月末の理事会に諮り予算が決定される（資料J-(1)-22 第51条、23 第17条）。

なお、理事会による予算案決定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、学内に配算された予算を基に、学校法人東海大学経理規程（資料J-(1)-22）、学校法人東海大学経理規程細則（資料J-(1)-23）をはじめ、学校法人東海大学内国旅費規程（資料J-(1)-25）、学校法人東海大学物品調達規程（資料J-(1)-26）など関連諸規程に則った手続きにより、各校舎、機関において適正な予算執行を行っている。経理単位責任者は、その執行状況を「月次検算表」の提出をもって毎月理事長に報告することになっている（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、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。（資料J-(1)-22 第61条）

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、弾力的な運用を行うことで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)-27)

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の報告を理事会に諮り、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。また、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東海大学オフィシャルサイトにて公開している(資料 B-30)。

上述した通り、予算編成は透明化され、各種規程に基づき予算執行が行われていることから、予算編成および執行は適切に行われている。

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

高等教育部門の事務組織は、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)-28)。職員数は、2022年4月1日現在627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。人員配置については、2021年度に大幅な事務組織改編を実施した湘南校舎において業務調査を行い(資料 J-(1)-29)、学園マスタープランの中期第Ⅱ期運営方針・事業計画に基づく要員計画に取り組んだ。この事務組織改編の核となる「College制」により、各College Officeでは、学部運営に関わる学生・教育・研究等に関する全ての業務を担当すること、また、College Office間の協力・情報共有体制の構築により、組織横断型業務遂行への改善に向けて変化を遂げている。物理的にも教員と職員の距離が縮まったことから、Collegeの現場において教職協働の意識向上や各College Officeの独自性が図られ、College制は

本学が目指す大学運営に向けて機能的かつ効果的に働いていることが見て取れる。一方で、これまでの「湘南校舎に管理機能が集中する体制」から、現在は各College Officeへの業務移管を行っている過渡期であるため、その検討・調整に係る新たな業務への対応により各所で負荷がかかる様子も見受けられる。

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の適用を開始した（資料J-(1)-30）。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)-30）。

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-18）及び学校法人東海大学教職員任用規程細則（資料 J-(1)-31）、学校法人東海大学職能資格規程（J-(1)-32）に基づき、選考を行っている。

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。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)-33）。

本学では、教授会及び教学関係諸委員会においては、ビ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 A-11）。基本的に教学運営その他の大学運営は職協働で行っており、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、大学評価審議会等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-13）。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、スチューデントアチーブメントセンターを設置している。（資料 C-15、J-(1)-34）。

上述のとおり、大学運営における教職協働の取り組みとしては、教員の教育研究活動を円滑かつ効果的に支援することを目的にカレッジオフィスを設置し、職員が教員を支援する運営体制が取られている。また、職員も教学に係る各種委員会に構成員として参加し、教職協働で教育研究に取り組むことができている。これら組織体制については、学長、担当副学長から諮問

された学長補佐（事務担当）が事務組織及び大学の管理運営に関する点検・評価を行い、改善を図っている。これらガバナンスのとれた組織運営を実現していることでその適切性を保っている。

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)-30）。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、2022 年度も継続して実施した（資料 J-(1)-35）。

また、2022年度FD・SD研修として、2022年9月14日から9月16日の期間に全教職員を対象に「ハラスメント防止FD・SD研修会」をオンライン形式にて開催した（資料 J-(1)-36）。その他に大学のグローバル化に対応できる事務系職員の育成を目的として、国外SDとして本学の海外オフィスがあるハワイとバンコクでの研修プログラムの実施、国内SDとしてJAFSA企画への参加やオンライン英会話の受講など、語学力とコミュニケーション力の向上のための研修を計画中である（資料 J-(1)-37）。

※COVID-19への対応報告（大学全体）

- ・2022年度春学期の授業運営方針として。「面接（対面）で実施することを基本とし、一部の授業においてはその内容や方法等、教育効果を考慮して遠隔での実施とする」ことをオフィシャルサイトにて掲載した（資料 J-(1)-38）。
- ・新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大を受け、外務省渡航安全情報「感染症危険レベル2」以上が発出されている国・地域への留学、研修、旅行、研究活動等による出張を含め、渡航は禁止としてきたが、2022年度はできるだけ以前の教育研究環境に戻していくという方針であることから、海外渡航については、各所属・各個人にてリスク管理を行うことを条件に渡航を可能とした（資料 J-(1)-39）。
- ・2022年度の後援会活動について、新型コロナウイルス感染拡大の影響から、動画配信やリモート個別面談を活用して行うこととした（資料 G-15）。
- ・海外研修航海は、過去2年間は実施を見送ってきたが、2022年度はコロナ禍でも実施可能な国内航路により再開した（資料 J-(1)-40）。

- ・2022年度前期生涯学習講座は、2020年度から開講しているオンライン講座に加え、阿蘇実習フィールド、東海大学付属熊本星翔高等学校、ユニコムプラザさがみはらでの対面形式の講座を再開した（資料 J-(1)-41）。
- ・政府、自治体の動向を参考にしつつ、学内の感染状況などを鑑み、大学で決定する独自の警戒レベル対応表を更新した（資料 J-(1)-42）。
- ・各校舎で感染対策を行った上でのオープンキャンパスを対面実施した（資料 J-(1)-43）。
- ・2022年度春学期学位記授与・学位授与式を新型コロナウイルス感染症予防に十分配慮し実施することとした（資料 J-(1)-44）。
- ・2022年度秋学期開校行事（湘南校舎）について、対面・遠隔・オンデマンド方式にて実施を予定している（資料 J-(1)-45）。

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。

2017年度に策定した学園マスタープランに基づき、部門（法人管理部門、高等教育部門、初等中等教育部門、病院部門）ごとに中期運営方針・事業計画を策定し、さらに単年度ごとに運営方針・事業計画を定め、年度末に事業の結果を評価して事業報告書を作成している（資料 A-14、B-30）。高等教育部門の事業計画の評価に当たっては、裏付けとなるデータにより、計画時に設定した目標の達成状況を検証及び評価し、次年度の取り組みの見直しを行っている（資料 J-(1)-46）。なお、各部門で点検・評価を行った内容については、学校法人東海大学の事業報告書として取りまとめ、学校法人及び東海大学ホームページに「法人の概要」「事業の概要」「財務の概要」を公開している。

監事は、私立学校法第37条第3項及び学校法人東海大学寄附行為第18条の定めに基づき、事業報告書、法人全体の業務状況、財務状況及び理事の業務執行状況の監査を実施し、その結果をもとに、監査法人及び法人監査室と定期的に開催する三様監査において検証し、理事会において監査報告を行っている（資料 B-30、J-(1)-47～49）。また、公正性及び効率性の確保のため、法人組織である監査室による業務、財務及びコンピュータシステム監査が行われている（資料 J-(1)-49、50）。

大学の自己点検・評価については、本学の内部質保証に関して責任を負う全学的な基幹組織として、大学評価審議会を設置し、各学部、部署より提出された自己点検・評価報告書の内容を評価し、全学的な問題・改善提言について、学長・副学長が中心となって構成されるユニバーシティビューロー（高等教育運営本部）へ直接答申し、現状の確認、課題の抽出、改善策の検討を行っている（資料 B-2）。

10.1.2. 長所・特色

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

事務系部署における組織改編により、湘南校舎の各オフィス、センター等に配属された事務職員の業務が合理的、システムの機能しないオフィス、センターが存在することになった。この要因としては、これまでは専門性を有する職員が一つの組織に集結する機能別組織として、湘南校舎全体の業務を担うとともに人材育成と業務の継承を行ってきたが、事業別組織として各オフィス、センターへの分散配置となったことで、配属職員の知識や経験、技能に格差が生じたことで一時的に機能不全に陥ったオフィスがあり、組織規模と業務量に応じた適正人員と業務内容に適応した人員配置が課題となっている。また、業務フローにおいても新体制に対応したフローが確立しておらず、主管部署の所在が定まらないことで業務に支障を来す場面も散見され、新たな組織に対応した業務フローの早期確立も課題となっている。

更に、事務職員の年齢構成においても若年層職員の割合が低く、中堅層以上職員の割合が高い人員構成となっており、人員確保を派遣職員、臨時職員に頼らざるを得ない状況にある。永続的な学校経営においては、恒常的、計画的な職員採用による年齢構成の平準化も問題点といえる。今後は、規模に応じた適正な人員配置の見直しと新組織に対応した新たな業務フローの早期確立に加え、職員個々のスキルの養成と向上のための人材育成プランの策定と研修制度の導入など大学全体の教育・研究を更に推進していくうえでの体制強化が急務である。

10.1.4. 全体のまとめ

学園が永続的に発展していくために、学園の羅針盤ともいえる学園マスタープランに基づいて、高等教育部門としての「中期運営方針・事業計画（重点取組項目）【部門中期目標】」と「単年度運営方針・事業計画【部門単年度目標】」を策定し、部門内の各セクションがブレイクダウンした目標を設定し、その達成に向けて教職員が個々の業務目標を設定している。

大学運営では、学長をはじめとする要職者の選任、学部教授会や学部長会議、大学院運営委員会、教授会等は各規程でその役割と権限が定められている。学校運営の主体となる学生や教職員からの意見や要望については、各カレッジの担当部署が担い、意見の内容に適した会議体で情報共有を図り、必要に応じた対応を行っている。また、学校運営における各種ハラスメントや自然災害、事件・事故などの対応並びに危機管理、安全管理対策は、危機管理委員会、危機管理推進委員会、危機対策委員会等を設置し予防対策を含め、事象に応じた対応を行っている。

高等教育部門内における事務組織は、湘南校舎に設置するビーワンオフィス並びにキャンパスサポートオフィスが関連する分野ごとに事務を統括し、各カレッジオフィス及びセンターが付帯する

事務業務を担っている。職員の採用や昇任・昇格、異動などの人事管理は学園共通の規程に基づいて、法人管理部門の関係部署と連携して運用を行っており、教職員の人材育成については、能力開発制度を基軸に自己啓発を推進するとともに、職員の内的動機を促し、組織を活性化するためのプロジェクト活動、事務基盤の底上げや大学職員に求められる専門知識や能力・資質の向上、耳朶愛の変遷への対応を目的に、SD研修を実施している。

大学運営の基盤ともいえる予算編成については、学園内すべての経理単位が学園共通の予算編成指針に基づいて、事業別・目的別予算編成を基軸に予算原案を作成し、各部門内で精査・検証のうえ、部門としての予算原案を取りまとめ、予算事務局に提出する。予算事務局では、各部門から提出された予算原案をとりまとめ、法人全体の総合予算として理事会に諮り予算が決定される。予算執行においては、学園共通の関連規程に則り、各経理単位が適正に執行管理を行うとともに、決算において予実比較並びに事業別・目的別予算編成の効果検証を行うことで、予算編成及び執行の適切性についての検証を行っている。

大学運営の自己点検・評価については、大学評価審議会が全学的な基幹組織として内部質保証に関する責任を担い、毎年度作成する自己点検・評価報告書を適時評価し、問題・改善提言をユニバーシティビューローへ答申し、現状確認、課題抽出、改善策の検討を行うことでPDCAの確立を図っている。

10.1.5. 根拠資料

- A-8 東海大学学則
- A-11 東海大学学部教授会規程
- 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
- A-14 東海大学2022年度運営方針・事業計画
- B-2 東海大学大学評価審議会規程
- B-13 2022年度大学評価委員会委員名簿
- B-30 2021年度事業報告（法人の概要、事業の概要、財務の概要）/情報公開/
https://www.tokai.ac.jp/information/financial_data/
- C-13 東海大学ユニバーシティビューローMeeting・東海大学学部長会議規程・東海大学大学院運営委員会規程
- C-15 2020年度チャレンジセンターパンフレット
- F-18 学校法人東海大学教職員任用規程
- G-15 2022年度後援会資料
- J-(1)-1 学校法人東海大学寄付行為
- J-(1)-2 2022年度第1回学園管理者会議資料
- J-(1)-3 学園コミュニティ中期運営方針・事業計画（重点取組項目）
- J-(1)-4 中期運営方針・事業計画研修会案内
- J-(1)-5 学校法人東海大学稟議取扱規程
- J-(1)-6 学校法人東海大学稟議基準
- J-(1)-7 学校法人東海大学学長及び副学長選任規程
- J-(1)-8 東海大学学部長及び学科長選任規程
- 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程細則
- J-(1)-24 2022年度高等教育部門予算調整会議について
- J-(1)-25 学校法人東海大学内国旅費規程
- J-(1)-26 学校法人東海大学物品調達規程
- J-(1)-27 2021年度事業報告書（財務の概要）
- J-(1)-28 2022年度学校法人東海大学組織図
- J-(1)-29 2023年度要員計画検討における基礎資料作成について（依頼）
- J-(1)-30 人事制度のしおり第15版
- J-(1)-31 学校法人東海大学教職員任用規程細則
- J-(1)-32 学校法人東海大学職能資格規程
- J-(1)-33 根拠資料（修正版）20230330
- J-(1)-34 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)-35 2021年度スタッフオブザイヤー通知文
- J-(1)-36 2022年度ハラスメント研修会のお知らせ
- J-(1)-37 海外SD参加者募集案内
- J-(1)-38 東海大学オフィシャルサイト「2022年度の授業実施方針について」
<https://www.u-tokai.ac.jp/news-notice/56231/>
- J-(1)-39 東海大学オフィシャルサイト「海外渡航に関する方針について」
<https://www.u-tokai.ac.jp/news-notice/52599/>
- J-(1)-40 2022年度研修航海（仮称）の計画について（2022年度第1回学部長会議資料）
- J-(1)-41 2022年度東海大学生涯学習講座について（2022年度第2回学部長会議資料）
- J-(1)-42 東海大学オフィシャルサイト「新型コロナウイルス感染症に対する学内警戒レベルの更新について」
<https://www.u-tokai.ac.jp/news-notice/52599/>
- J-(1)-43 東海大学オフィシャルサイト「OPEN CAMPUSについて」
<https://www.u-tokai.ac.jp/examination-admissions/examination/event/#OPEN-CAMPUS>
- J-(1)-44 東海大学オフィシャルサイト「2022年度春学期学位記授与・学位授与式（9月）について」
<https://www.u-tokai.ac.jp/news-notice/192228/>
- J-(1)-45 2022年度秋学期開講行事（湘南校舎）について（2022年度第4回学部長会議資料）
- J-(1)-46 2021年度事業報告書作成・中期Ⅱ期2022事業計画見直し（依頼）
- J-(1)-47 学校法人東海大学幹事規程
- J-(1)-48 学校法人東海大学幹事監査規程
- J-(1)-49 学校法人東海大学内部監査実施細則
- J-(1)-50 学校法人東海大学内部監査規程