第 10 章　大学運営・財務（１）大学運営（基本情報一覧）

大学運営関係資料・規程

	資料・規程名称	URL・印刷物の名称
大学運営に関する方針を明らかにした資料	学園コミュニティ　単年度運営方針・事業計画・事業報告 大学の概要ページ 大学運営・財務に関する方針	学校法人東海大学学園コミュニティ https://tes.tokai.ac.jp/logon.asp?fg=%91g%90D& 大学の概要 https://www.u-tokai.ac.jp/about/ 本学における各種方針について_大学運営・財務に関する方針 https://www.u-tokai.ac.jp/uploads/2023/10/156e04ac96f223c6f0ceb4d901ef7a24.pdf
学長選出・罷免に関する規程	学校法人東海大学学長及び副学長専任規程	学校法人東海大学学長及び副学長専任規程（1151） （非公開）
役職者の職務権限に関する規程	学校法人東海大学教職員役職位規程 東海大学副学長、キャンパス長及び学長補佐の職務に関する規定 東海大学学部長及び学科長選任規程	学校法人東海大学稟議規程（1131） （非公開） 東海大学副学長、キャンパス長及び学長補佐の職務に関する規程（487） （非公開） 東海大学学部長及び学科長等選任規程（1211） （非公開）
教授会規程	東海大学学部教授会規程 東海大学大学院研究科教授会規程	東海大学学部教授会規程（520） （非公開） 東海大学大学院研究科教授会規程（571） （非公開）
設置法人の理事会(役員会)及び評議員会の名簿(役職、氏名、所属先を示したもの)	役員・評議員（名簿）	寄附行為・役員・評議員 https://www.tokai.ac.jp/about/trustee/
学長選考会議または学長選考・監察会議の名簿	役員・評議員（名簿）	寄附行為・役員・評議員 https://www.tokai.ac.jp/about/trustee/
職員採用規程	学校法人東海大学教職員任用規程 学校法人東海大学教職員規程細則	学校法人東海大学教職員任用規程（1340） （非公開） 学校法人東海大学教職員規程細則（1350） （非公開）
監事監査法人又は公認会計士による監査報告書	監査法人又は公認会計士による監査報告書	監査法人又は公認会計士による監査報告書 （非公開）
事業報告書	事業報告書	事業報告書 https://www.tokai.ac.jp/information/financial_data/
備考：		

［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：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の大学運営に関する方針の明示 評価の視点 2：学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知

本学は、「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の育成を通して、調和の取れた文明社会を建設する」という使命の下、人材を育成するための教育理念として「自らの思想を培う」「学生一人ひとりの素質の伸張を支援する」「文理融合の幅広い知識と国際性豊かな視野の獲得」を定めている（根拠資料 1-5【ウェブ】）。2017 年には、2042 年の建学 100 周年に向けた 25 年間の長期戦略として、学園全体の「学園マスタープラン」を策定し（根拠資料 1-26）、高等教育部門において「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。2022 年度から中期第Ⅱ期（2022～2026 年度）運営方針・事業計画に入り、高等教育部門では 14 の重点取組項目を設定している（根拠資料 10-(1)-1【ウェブ】）。

こうした本学の使命や理念、中・長期の計画等を実現するため、2023 年度に学園の戦略実行計画【共通戦略目標】及び学園マスタープランに基づき「大学運営・財務に関する方針」を策定し、運営体制、教育研究基本方針、財務、人事、施設設備の方針を明示した（根拠資料 10-(1)-2）。

同方針では、「建学の精神」（根拠資料 1-3【ウェブ】）に則り本学の使命と教育理念を実現するために、大学運営体制について、「法令および学内諸規程に則り、学長のリーダーシップのもと、学内構成員の意見を参考にし、適切に大学を運営する体制を構築する。」と定めている。なお、学長の権限については、東海大学学則第 39 条第２項に「学長は、校務をつかさどり、所属教職員を統督する。」旨を明示している。また、たとえば、大学内の全般的問題を議するために設けられた学部長会議は、学長が招集し議長となり、学部長会議規程に定める者をもって組織し、大学運営に関する重要事項等を審議する（根拠資料 1-6、10-(1)-3）。大学院運営委員会は、教員役職発令により決定した大学院運営委員長が招集し議長となり、大学院運営に関する重要事項、大学院の各研究科、専攻に関する重要事項等を審議する（根拠資料 10-(1)-4、5）。また、各学部に設けられた教授会は学長の諮問機関である

とともに学部運営の中枢機関となり、学生の入学、卒業等事項は、学長が決定を行うにあたって教授会が意見を述べるものとしている（根拠資料 1-6、4-56）。各研究科に置かれた研究科教授会もまた、学生の入学及び課程の修了、学位の授与等事項について、学長が決定を行うにあたって教授会が意見を述べるものとしている（根拠資料 10-(1)-6）。なお、大学における各種方針は、本学オフィシャルホームページに掲載し、学内外に公表している（根拠資料 6-1【ウェブ】）。また、「学園マスタープラン」「事業報告書」は本学オフィシャルホームページに掲載され、情報公開されている（根拠資料 1-27【ウェブ】、10-(1)-7）ほか、「学園マスタープラン（部外秘）」「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」については、学園コミュニティ（教職員ポータルサイト）上に掲載し、学園内に周知している（根拠資料 10-(1)-8）。

以上のことから、大学運営に関する大学としての方針を明示し、学内構成員に周知している。

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の整備
- 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の実施

本学は、学校教育法第 92 条に基づき、学長、副学長、学部長等役職者を配置している。学長及び副学長の選任は、学校法人東海大学学長及び副学長選任規程（根拠資料 10-(1)-9）に基づき、理事長が任命を行っている。学長の選任については、（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、理事長が任命する。副学長の選任については、大学の円滑な運営を司るため、副学長を必要とする場合、学長の推薦に基づき、理事長が任命する（根拠資料 10-(1)-9）。学長の権限については、学校教育法第 92 条第３項に基づき、東海大学学則第 39 条第２項に「学長は、校務をつかさどり、所属教職員を統督する。」旨を明示している（根拠資料 1-6）。また、学長権限の一つを表すものとして、学校法人東海大学稟議規程（根拠資料 10-(1)-10、11）では、稟議事項の内容により定められた最終承認者として機関の長（学長）の決裁となる稟議の概要について、（１）承

認された各機関・校舎の「運営計画」及び「予算案」に基づく活動の執行及び管理に関する事項、（２）高等教育機関においては、各機関・校舎における教育研究活動に関する事項及び学生の活動に関する事項と明示している。なお、大学における機関の長（学長）については、学校法人東海大学組織及び業務分掌規程第２条第２項に定められている（根拠資料 10-(1)-12)。学長は、学内の全般的な問題を議する学部長会議を招集し、その議長として大学運営に関する重要基本的事項等を審議し、学内をとりまとめている（根拠資料 1-6、10-(1)-3)。学部長会議の構成員は、学長、大学院運営委員長、副学長、キャンパス長、学長補佐、プロボスト、学部長、各センター所長、学長室部長、その他議長が必要と認める教職員で組織されている（根拠資料 10-(1)-3)。また、大学院運営委員会は大学院運営に関する重要事項、各研究科・専攻に関する重要事項、学位認証に関する事項について審議し、構成員は、大学院運営委員長、学長、副学長、キャンパス長、学長補佐、プロボスト、研究科長、大学院を置く学部長、学長室部長、その他委員長が必要と認める教職員で組織されている（根拠資料 10-(1)-4)。なお、大学院運営委員長は教員役職発令により決定している（根拠資料 10-(1)-5)。副学長、キャンパス長、学長補佐の職務については、東海大学副学長、キャンパス長及び学長補佐の職務に関する規程に定められている（根拠資料 10-(1)-13)。

学部長及び学科長等の選任は、東海大学学部長及び学科長等選任規程（根拠資料 10-(1)-14）に基づき、理事長が任命を行っている。学部長及び学科長等の選任については、（１）学部長及び学科長等の任期が満了する場合、（２）学部長及び学科長等が辞任を申し出て、理事長がそれを受理した場合、（３）学部長及び学科長等が欠けた場合に行われ、学部長は学長の推薦に基づき、理事長が任命する。学科長等は、当該学部長と学長の合議により、学長の推薦に基づいて理事長が任命する（根拠資料 10-(1)-14)。学部長は、学部教授会規程第４条に基づき教授会の議長となるため、同規程第３条に規定する審議事項の提案権を有している（根拠資料 4-56)。

一方で、規程に明文化されていない副学長等役職者の権限については、規程の改訂が必要なため、大学評価審議会の指摘事項を大学として検討する新たな会議体として学長室会議（全学内部質保証推進に関する会議）を立ち上げ取り組んでいる（根拠資料 2-4、22)。

学校教育法の一部改正（2015 年４月１日改正）に伴い、学長による意思決定及び教授会の役割を明確にし、学則等学内諸規程の改訂を行った（根拠資料 10-(1)-15)。教授会の権限と役割は、東海大学学部教授会規程（根拠資料 4-56）及び東海大学学則（根拠資料 1-6）に明記している。学部教授会は、学部長、教授、准教授、講師及び助教によって組織され、学長の諮問機関であるとともに、原則月１回開催し、学部運営の中枢機関となっている。東海大学学則第 40 条第２項及び東海大学学部教授会規程第３条に、教授会は各学部における（１）研究及び教育に関する事項、（２）学生の入学、卒業及び学位の授与に関する事項、（３）学生の学籍異動に関する事項、（４）教務及び学生生活に関する事項、（５）その他必要と認められる事項を審議すると規定しており、学則第 40 条第３項及び東海大学学部教授会規程第３条第２項には、学長が決定を行うにあたり教授会が意見を述べる事項として、（１）学生の入学及び卒業、（２）学位の授与、（３）前項に掲げるもののほか、教育研究に関する重要な事項で、教授会の意見を聴くことが必要なものとして学長が定めるものと規定している。さらに東海大学学部教授会規程第８条に、教授会の議決は、学長の承認を要すると規定しており、学長が大学における最終意思決定者であることを明示している（根拠資

料 1-6、4-56)。

大学運営に関する重要事項等は学部長会議（根拠資料 10-(1)-3)、大学院運営委員会（根拠資料 10-(1)-4）にて審議されるが、学校法人東海大学稟議規程別表（稟議基準）（根拠資料 10-(1)-10、11）に規定された事項については、法人組織（理事会、評議員会、常務理事会）に付議される(根拠資料 10-(1)-16)。

法人には理事をもって組織する理事会を置き、理事長がこれを招集し、議長となる。理事会は法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する。定員 31 人以上 46 人以内の評議員をもって組織された評議員会を置き、理事長が招集する（根拠資料 1-4【ウェブ】)。また、理事長、副理事長及び常務理事をもって組織され、法人の運営について審議、策定する機関として常務理事会を置き、理事長がこれを招集し、その議長となる（根拠資料 1-4【ウェブ】、10-(1)-17)。このように、理事長は学校法人東海大学寄附行為第 11 条第２項の職務を執行する（根拠資料 1-4【ウェブ】、10-(1)-18)。学校法人東海大学寄附行為第 10 条第１項に規定される理事の職務については、学校法人東海大学理事の職務に関する規程に定めている（根拠資料 10-(1)-18)。

学生からの意見への対応は、たとえば、卒業時には学生の満足度向上や成長実感の調査を目的とした「卒業にあたってのアンケート」(根拠資料 7-53、10-(1)-19) を実施している。この結果を学部長会議等で報告するとともに、各キャンパス含め共有し、改善策や対応状況の確認を行い、改善に努めている。

教職員からの意見への対応は、教学や研究活動等の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を行い、対応している。

以上のことから、学長、その他の役職者の選任は規程で明確に定められており、かつ学長の権限は学則、意思決定プロセスは稟議規程で定められている（根拠資料 6-5、10-(1)-9～11)。これらに基づき、各種会議を開催し、審議していることから、適切な大学運営を行っていると言える。

危機管理に関しては、学校法人東海大学危機管理委員会規程に、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法、対策本部の設置等を定めている（根拠資料 8-12、10-(1)-20～24)。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や内容に応じた関係者による対応を行う体制をとる等、組織的に対応している（根拠資料 10-(1)-24、25)。

また、災害発生時における情報伝達・情報収集を行うため、震度６弱以上の地震発生時に安否情報確認を行い、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安否確認システムを運用しているほか（根拠資料 10-(1)-26)、各キャンパス周辺自治体と連携し、避難場所として体育館の提供などを行っている。

以上のことから、適切な危機管理対策を実施していると言える。

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：予算執行プロセスの明確性及び透明性 ①内部統制等 ②予算執行に伴う効果を分析し検証する仕組みの設定

安定した財務基盤の早期確立と維持に向け、単年度から中長期の視点をもった予算管理を実施している。安定した財務基盤の確立のためには、既存施設設備の更新が耐用年数経過後速やかに行える資金の積み上げ、そして、教育・研究の質向上に資する新規事業資金の計画的な積み上げが必要となる。そのため単年度ベースでの損益を起点とし、毎年度の資金留保額を明確にしながらこれを着実に積み上げ、将来計画の実現に結び付けていくための施策を実施している。また、施設規模を適正化する計画の下、各機関・キャンパスの運営に必要最低限の施設の耐震化率100%の早期実現と、前年度決算の検証に基づいた財務上の課題解決を目指して、予算の編成を行っている。

予算編成は、学校法人東海大学寄附行為および学校法人東海大学経理規程、学校法人東海大学経理規程細則ならびに、学園の運営方針・事業計画に基づき、各機関・キャンパス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：大学は湘南キャンパス、品川キャンパス等と区分されている）が置かれ、予算単位責任者（経理単位責任者と同一）がそれを司る（根拠資料 1-4【ウェブ】、10-(1)-1【ウェブ】、27、28）。

まず原案となる運営方針・事業計画が各部門から法人へ提出され、これを学園で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月開催の常務理事会にて承認される（根拠資料 10-(1)-28）。その後各部門を通じて部門内の予算単位において運営計画の策定と予算編成資料の作成準備が進められる。各予算単位が策定した運営計画は各部門にて精査され、取りまとめられる。これと並行して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事業別・目的別の予算積み上げによって策定され、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される（根拠資料 10-(1)-27、28）。高等教育部門内の各予算単位の運営計画・予算原案は、学長室にて取りまとめられる。提出された予算原案については、部門内で前年度の実績と検証を踏まえ、財務計画、運営計画等の妥当性や中長期的な視点に基づく編成の確認、事業の重要性・緊急性などが詳細に審議される。このように、高等教育部門として透明性かつ明確性のある予算が編成され、限られた財源内での効果的な資金投下と予算の適正配分を実施している。

これらの結果を基に法人本部の予算編成事務局と各部門での調整後、学園の総合予算原案を１月末日までに作成する（根拠資料 10-(1)-28）。総合予算原案の作成に際しては、予算編成事務局において単年度運営方針・事業計画及び予算編成指針に基づき、中長期的な視点と収支改善の妥当性や各予算単位の運営計画と照らし合わせ総合的な見地から、徹底した検証を実施する。予算原案を１月末日までに作成し、理事長に答申、２月末までに審議決定する。理事長は評議員会の意見を聴いたうえで、３月末の定例理事会に諮り予算が決定される（根拠資料 10-(1)-27、28）。なお、高等教育部門においては学生生徒等納付金収入が

基幹収入の一つであるが、予算決定後に当該年度の学生生徒等数が入学者及び在学生の学籍変更により確定することから、著しく予算計画から変動する場合には速やかに予算の調整を実施し、教育・研究活動と収支状況に影響がないようにしている。

予算の執行に関しては、学内や各予算単位に配算された予算を基に、学校法人東海大学経理規程（根拠資料 10-(1)-27)、学校法人東海大学経理規程細則（根拠資料 10-(1)-28）をはじめ、学校法人東海大学内国旅費規程（根拠資料 10-(1)-29)、学校法人東海大学物品調達規程（根拠資料 10-(1)-30）など関連諸規程に則り、予算範囲内での執行管理を徹底し、適正な予算管理を行っている。なお、予算単位責任者は、予算の執行状況を「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（根拠資料 10-(1)-27、28)。提出された各予算単位の「月次検算表」は、理事長室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って毎月の報告が行われている（根拠資料 10-(1)-27、28)。また、示達された予算を他の事業や目的に流用することは原則的に不可としているが、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（根拠資料 10-(1)-28)」に則り、収支に支障の無い範囲で予算単位責任者の責において承認するか、適切な事務手続きを経て理事長の承認を得て執行することとなっており、経営上の意思決定の迅速化と弾力的な予算運用の実施により、学園全体の財務体質維持に努めている。予算執行に伴う効果の分析や検証に関しては、各カレッジ、センター、学長室などを含めてすべての予算単位において前年度決算検証時の課題に基づき事業別・目的別予算毎に決算報告として点検評価を実施している（根拠資料 10-(1)-31、32)。

この決算報告の実施により、当該年度の重要な活動実績を正確に把握するとともに予実検証を行い、予算管理におけるＰＤＣＡサイクルの効果的な実行と適切な予算管理の実現に努めている。

決算においては、機関・校舎予算単位ごとに「決算概要説明書」を作成し、理事長室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５月末の定例理事会に諮り、承認されると決算が確定する。また、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（根拠資料 10-(1)-27)。さらに、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本学オフィシャルホームページにて公開している（根拠資料 1-27【ウェブ】)。

上述したとおり、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。

なお、2025 年度からは「予算編成」を「資金活用計画」と変更し、これまでの予算を「作る」「確保する」「使える」という思考より、ステークホルダーより預かる大切な資金を「活かす」、そして将来に向けて「適切に留保する」という思考への転換を図っている。法人本部における承認手続きに大きな変更はなく、これまでの予算編成同様に透明性や適切性は担保しつつも、部門及びキャンパス単位での予算活用をより柔軟に行える仕組みへと転換していく。

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：大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置 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 年度学部改組に向けて、前年度の 2021 年度に大幅な組織改編を行った。湘南キャンパス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カレッジ制の大学運営組織とし、カレッジオフィスを設置した。各カレッジオフィスへ業務移管を図り、横断的な業務体制の構築に取り組んだ。2023 年度にはカレッジの再編を行い、湘南を６カレッジから４カレッジに統合した。
2024 年度においては、グローバルシチズンカレッジの「渋谷ブランチ」及び「高輪ブランチ」を廃止した。

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カレッジオフィスにおける「ワンストップサービス」を実現する組織としての環境を整えてきた。この事務組織の核となるカレッジオフィス体制を構築したことで、湘南キャンパスでは本部組織（組織改編前の大学運営本部）や業務別統括部署（例えば組織改編前の全学の教学部等）の担当者を一部カレッジオフィスに配置し、カレッジオフィスとして学生と教員を支援する複数の専門業務（例：教学、研究支援、キャリア支援、受入留学生支援、広報等）を担うことにした。これにより、各カレッジオフィスでは、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、カレッジオフィス間の協力・情報共有体制の構築により、組織横断型業務遂行への変化を遂げている。一方で、個々の職員が複数の業務の専門性を深めていくことが求められることへの知識・技能の育成策は必須であり、物理的にも教員と職員の距離が縮まったことから、カレッジの現場において、ニーズに応じた各カレッジ単独またはカレッジ共同でのＳＤ研修会を実施するなど、教職協働の意識向上や各カレッジオフィスの独自性が図られ、カレッジ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（根拠資料 3-3）。

職員数は、2024 年５月１日現在 809 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。
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、事務職員においては複線型人事制度の適用を開始した（根拠資料 1-21）。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。
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（根拠資料 6-24）及び学校法人東海大学教職員任用規程細則（根拠資料 10-(1)-33）、学校法人東海大学職能資格規程（根拠資料 10-(1)-34）に基づき行っている。

採用については例年６月に選考を開始し、一次選考の書類選考、二次選考の適性検査、二次選考通過者に対し三次選考の面接試験、三次選考通過者に対し最終選考の面接試験を実施している。本学園の「建学の精神」を理解し、教育機関及び病院機関の業務を通じて、広く社会に貢献できる人材を求めている。2024 年度は新卒対象の採用の在り方を見直すため、採用活動を行っていないが、専門職を中心としたキャリア採用は実施している。

人事制度においては、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、目標管理制度並びに複線型人事制度（事務職員のみ）を機能的に関連させながら、人事管理を進めている(根拠資料 1-21)。

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を実施し、その結果のフィードバックに対して被考課者の納得度の指標としてアンケートを実施している。アンケート結果は、今後の制度・運用に活用している。なお、人事考課制度の結果は、職能資格・給与などに反映している。

昇格試験については、職能資格制度の資格要件に基づき、一人一人の業務目標や能力開発目標に照らし、人事考課制度に基づいた昇格対象者を選考する。昇格の審査は、在級する等級に必要とされる「職務遂行能力」を十分に満たし、更に管理職層については、直近上位の等級に期待されている「要件」の職務遂行能力を有しているかを審査し判断する（根拠資料 1-21)。

目標管理制度については部門の運営方針・事業計画及び各機関・キャンパスの運営方針に基づきブレイクダウンされた目標のガイドラインに基づき、職員個人が業務目標を設定し、考課者が達成度を評価し職員本人にフィードバックしている。ねらいとして、職員本人の視点からはチャレンジ・マインドの醸成、成果指向性の向上等があり、組織の視点からは、組織目標達成力の向上、組織運営等が挙げられる。

人員配置については、教職協同型の事務組織の運営を目指す組織体制とすることから、横断的な業務体制を構築し、また、専門的な知識を有する人材を採用し、配置している。事務職員について、育成の観点から日本学術振興会等外部機関へ出向させ、専門的知識の習得や向上を図る取組みを行っている。なお、出向終了後、出向の経験を活かせる部署へ配置している。

技術職員においては、専門知識を持った職員の属人化体制が課題だったが、複数の業務をチーム体制で担当するために、複数の部署配置から全員同じ部署に配置し、業務の責任の分散と業務プロセスの簡略化、知識の共有を図り業務の標準化に取組んだ。

保健技術職員については、毎年、高等教育部門の保健技術職員と初等中等教育部門の養護教諭が、合同で事例検討会や健康推進会議として専門家からの聴講や活動報告を行い、専門的知識の向上や支援状況の共有等に取組んでいる。

なお、毎年度「業務目標」や「能力開発」の目標設定だけでなく、職員自らが「自己申告欄」にて「所属異動希望」や「学園、所属機関、キャンパス、部署に対する意見・要望」に

ついて申告ができるため、職員の希望や意向を汲み取れるようになっている（根拠資料 10-(1)-35)。

教授会及び教学関係諸委員会においては、学長室が調整業務、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。基本的に教学運営その他の大学運営は教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（根拠資料 2-6)。キャンパスライフセンターでは、学生の社会的実践力を培うチャレンジプロジェクトにおいて、必ず職員のコーディネーターと教員のアドバイザーを配置し、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っている（根拠資料 4-41【ウェブ】、7-52【ウェブ】)。

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、学長から諮問された学長補佐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効い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）の組織的な実施

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、職場内教育（ＯＪＴ)、職場外教育（ＯＦＦ－ＪＴ)、ＳＤ等を設けている。職場外教育の指定研修では、新任教職員研修や資格等級別研修を実施し、当該等級における資格要件の再確認と上位等級における資格要件を把握し、よりレベルの高い職務遂行の啓発を行っている（根拠資料 10-(1)-36)。また、本人の希望により参加できる研修等も各種用意している。その他、2024 年度は下位等級の事務・技術職員の昇格試験対象者に、自己の能力向上を目的として、オンライン研修の受講機会を提供したほか、新任事務・技術職員研修のプログラム内において、日本私立大学連盟のオンデマンド研修を活用している（根拠資料 10-(1)-37)。

2023 年度より東海大学ＦＤ・ＳＤ活動推進委員会（根拠資料 6-30）を設置し、ＳＤを「事務職員、技術職員、教員を対象にした、教育研究活動等の適切かつ効果的な運営を図るための研修　（ＦＤの取り組みを除く)」と定義し、実施している（根拠資料 10-(1)-38)。

具体的なＳＤ活動としては、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を、国内ＳＤとしてＪＡＦＳＡ（国際教育交流協議会）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実施している（根拠資料 10-(1)-39)。また、2021 年度の（事務）組織改編により設置されたカレッジオフィスでは、それぞれ現場のニーズに合わせたＳＤ研修を企画し「box を用いた業務改善（ウェルビーイングカレッジオフィス)」「障がい者差別解消法による合理的配慮の提供の義務に関する勉強会(ウチムラカンゾウカレッジ札幌オフィス)」などを実施した(根拠資料 10-(1)-40)。

以上のように、本学では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適切に講じている。

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：適切な根拠（資料、情報）に基づく定期的な点検・評価
評価の視点 2：監査プロセスの適切性
評価の視点 3：点検・評価結果に基づく改善・向上

監査については、学園全体として監事による監事監査、監査室による内部監査を実施している。

監事監査は、学校法人東海大学寄附行為第 17 条に基づき監事を選任し、法人の健全な経営に対する社会一般の信頼に応えることを目的として、法人の業務、財産の状況、理事の業務執行の状況を監査する(根拠資料 1-4【ウェブ】)。期中監査、期末監査及び三様監査における監査事項は、関係法令、規程等の実施状況及び整備状況、年度運営方針・業務計画の実施状況等である。監事は、会計監査人及び監査室と密接な連携を保ち、情報交換を行い、効率的に的確な監査を実施するよう努め、監査の結果を踏まえ、毎会計年度、監査報告書を作成し、当該会計年度終了後２か月以内に理事会及び評議員会に提出している。理事長は、監査報告書に是正又は改善を要する事項がある場合は、速やかに措置を講じている（根拠資料 10-(1)-41～47)。

内部監査は、理事長直属の監査室を置き、法人の管理運営における公正性かつ効率性を確保するために行い、法人の発展及び社会からの信頼の保持に資することを目的として、業務監査、財務監査及びコンピュータシステム監査を含む全ての業務活動を対象とする。監査担当者は、実施した内部監査の内容、結果等を記録した内部監査調書を作成し、監査室長は、内部監査調書等に基づく報告書を作成し、理事長に提出している。理事長は、監査室より提出された内部監査報告書等により指摘又は勧告等の改善が必要であると判断された場合には、監査室長を通じて当該部門の長に指示し、改善計画及び整備状況の提出を求める。また、監査室長は、監事が行う監査を支援するほか、公認会計士又は監査法人が行う監査の実施に関し、協力を求められたときは、それに応じるものとし、常に情報交換する等、連携を密にしている（根拠資料 10-(1)-44、45)。

大学運営の適切性については、事業計画の管理と、自己点検・評価活動の２つを通じて、

定期的な点検・評価を行っている。まず、学園マスタープランに基づき、高等教育部門として「中期運営方針・事業計画（重点取組項目）【部門中期目標】」を策定し（根拠資料 10-(1)-1【ウェブ】）、さらに「単年度運営方針・事業計画【部門単年度目標】」を定め（根拠資料 10-(1)-48）、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（根拠資料 1-27【ウェブ】）。高等教育部門の単年度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（根拠資料 1-26）。なお、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、常務理事会で学外公開について承認後、本学オフィシャルホームページに「法人の概要」「事業の概要」「財務の概要」を公開している（根拠資料 1-27【ウェブ】）。また、毎年度実施する自己点検・評価では、事務系部署評価委員会（根拠資料 2-9）が学長室（質保証推進、経理、人事、教育支援担当）に対して、大学運営（基準 10）（根拠資料 4-65）に関する自己点検・評価を指示している。指示を受けた各担当は、大学基準協会が提示している点検・評価項目に沿って自己点検・評価を行い、自己点検・評価報告書（全学）（根拠資料 4-65）を作成し、事務系部署評価委員会に提出する。提出された報告書は、事務系部署評価委員会で点検・評価を行い、その結果を大学評価審議会に報告する。報告を受けた大学評価審議会では全学的な課題や「体制の適切性等にかかわる評価検討を行い、学長室会議に報告する（根拠資料 2-6）。

10.1.1.4 で述べたように、2021 年度に事務組織を改編したことにより、当初は、部署間の役割分担の明確化と新たな業務フローの確立、人員配置、キャリア形成等に課題が生じたが、2023 年度に一部のカレッジの統合を含む事務組織の再編を実施した結果、これらの課題は改善に向かった（資料 3-3、10-(1)-49、50）。

また、2023 年度の自己点検・評価によって明らかになった内部質保証体制の課題（根拠資料 4-65）について、大学評価審議会にて審議した結果、「内部質保証推進体制図」及び「内部質保証に関する方針」について改訂を行う（根拠資料 2-14）等、さらなる大学運営の改善に取り組んでいる。

10.1.2.長所・特色

職員研修においては、資格に応じた研修や本人の希望により参加できる研修等を用意している（根拠資料 1-21）。

予算執行については、上述のとおり中長期の視点を持った予算管理を実施し、安定した財務基盤の早期確立と維持に向けて取り組んでいる。これにより耐震化率100%を早期に実現することや、教育・研究の質向上に繋がる有効な投資が実現する。さらに、2025年度以降は資金活用計画として内部留保の確保にこれまで以上に注力し、大学運営の維持・発展に対する効果が期待される。

10.1.3.問題点

2023 年度自己点検・評価を行った結果、明らかになった課題には、以下のとおり取り組んでいる。

第一に、副学長等の役職者の役割と権限が規程に明文化されていない課題については、規程の改訂が必要なため、大学評価審議会の指摘事項を大学として検討する新たな会議体として学長室会議（全学内部質保証推進に関する会議）を立ち上げ取り組んでいる（根拠資料 2-4、22)。

第二に、事務組織改編に対応したＰＤＣＡサイクルの再構築と、大学評価審議会からの提言を改善施策に結び付けるための全学的な意思決定（Check→Action）の主体と手続きの明確化の課題については、「内部質保証推進体制図」及び「内部質保証に関する方針」を改訂し、改善を図った（根拠資料 2-14)。2024 年度からの大きな変更点としては、学長を議長とする学長室会議の新設、全学内部質保証推進組織の役割を大学評価審議会から学長室会議へと移行（根拠資料 2-4)、大学評価審議会の下に置く専門委員会のうち、自己点検・評価委員会と役割が重複する部分があった内部質保証推進委員会の廃止、内部質保証推進委員会が担っていた役割を学長室会議と自己点検・評価委員会へと移行し自己点検・評価委員会の下部とし、事務系部署評価委員会を設置した（根拠資料 2-5)。

10.1.4.全体のまとめ

本学は、「建学の精神」に則り本学の使命と教育理念を実現するために、学園の戦略実行計画【共通戦略目標】及び学園マスタープラン（根拠資料 1-26）に基づき、「大学運営・財務に関する方針」を定めている（根拠資料 10-(1)-2)。

大学運営においては、学長をはじめとする役職者の選任、教授会、学部長会議、大学院運営委員会等を各規程で整備し、その役割と権限を明示している(根拠資料 4-56、10-(1)- 3、4、6、9)。一方で、規程に明文化されていない役職者の権限については、規程改訂に向けて検討している。危機管理についても、学園として基本方針、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法、対策本部の設置等を定めている(根拠資料 8-12、10-(1)-20～22)。

事務組織については、学長室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。職員の人事管理は学園共通の規程に基づいて（根拠資料 6-24、10-(1)-33、34)、法人管理部門の関係部署と連携して運用を行い、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、専門知識や能力・資質の向上、時代の変遷への対応を目的としたＳＤ等を実施している（根拠資料 10-(1)-38)。

予算編成については、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、精査・検証のうえ予算原案を取りまとめ、法人本部の予算編成事務局に提出する。予算編成事務局では、提出された予算原案をとりまとめ、学園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

の関連諸規程に則り、各経理単位が予算範囲内での執行管理を徹底し、適正な予算管理を行っている。決算においては、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（根拠資料　10-(1)-27、28)。

大学運営については、事業計画の管理と自己点検・評価活動の２つを通じて、定期的に点検・評価を行っている。事業計画の評価に当たっては、裏付けとなる適切な資料に基づき、計画時に設定した目標の達成状況を検証及び評価している（根拠資料 1-27【ウェブ】)。また、事業計画を含むすべての活動の実質的・組織的な遂行を実現するための手順と内部質保証体制を踏まえた全学的な企画運営体制を整えるため、「内部質保証推進体制図」及び「内部質保証に関する方針」について改訂を行い（根拠資料 10-(1)-50)、さらなる大学運営の改善に取り組んでいる。学園では、監査について、監事を選任し、学園全体の業務状況、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、監査法人及び法人本部監査室と定期的に開催する三様監査において検証し、理事会に監査報告を行っている（根拠資料 1-4【ウェブ】、10-(1)-42～46)。