

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 (非公開) 大学の概要 https://www.u-tokai.ac.jp/about/ 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 東海大学副学長及び学長補佐の職務に関する規程 東海大学学部長及び学科長等選任規程	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任用規程細則	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任用規程細則 (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

評価：S・A・B・C

(1) 大学運営 (本文)

1. 現状分析

10.1.1. 大学運営に関する方針に基づき、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こと。また、それに基づいた適切な大学運営を行っていること。加えて、大学を設置・管理する法人の運営が適切であること。

【補足説明】

学長をはじめとする所要の職、教授会等の組織・権限等について、透明性を確保するために、学長等の役職者、教授会等の組織の権限と役割を法令に基づき規程上明確に定めているか。さらに、その選任、意思決定や権限執行等を、適正な手続のもとで行っているか第三者が分かるようにご説明下さい。

- ・大学運営に関する方針は、どのような内容か。
- ・大学運営に関する方針は、どのように学内で共有されているか。
- ・大学運営に関わる組織等は、大学運営に関する大学としての方針に沿って、どのように編成されているか。
- ・学長等の役職者、教授会等の機関について、それぞれどのような権限と役割が規程上定められているか。
- ・意思決定、権限執行等は、関係法令や 規程に従って行われているか。

* 大学の理念・目的、大学の将来を見据えた中・長期の計画等については、基準1の記載内容と合わせてください。

<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に必要な大学運営に関する大学としての方針を教職員で共有しているか。

本学は「建学の精神」(根拠資料 1-1【ウェブ】)に則り、「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」を掲げている(根拠資料 1-2【ウェブ】)。また、大学の将来を見据えた中・長期の計画として、「学園マスタープラン」(根拠資料 1-15【ウェブ】)、「中期第Ⅱ期(2022～2026年度)運営方針・事業計画(重点取込項目)」(根拠資料 1-16)を策定している。これらを実現するため、「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ている(根拠資料 10-(1)-1【ウェブ】)。同方針では、「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。大学における各種方針は、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等にて審議・承認又は報告され、策定及び改訂される(根拠資料 10-(1)-2~5)。また、本学オフィシャルホームページに掲載し、広く社会に公表するとともに、学内でも共有している(根拠資料 6-1【ウェブ】)。なお、質保証全学目標にあるとおり、情報公開基準やガイドライン等諸規程の整備により、学内共有の方法について、さらに検討していく。

2. 関係法令及び大学運営に関する方針に基づき、明文化された規程に従って大学運営を適切に行っているか。また、その透明性を確保するために、学長等の役職者、教授会等の組織の権限と役割を法令に基づき規程上明確に定めているか。さらに、その選任、意思決定や権限執行等を、適正な手続のもとで行っているか。

本学は、関係法令に基づき、学校法人東海大学及び各設置校に関する諸規程を「学校法人東海大学規程集」として編纂している(根拠資料 10-(1)-6)。同規程集は、学園コミュニティ(教職員ポータルサイト)上に掲載され、学園内に共有されている(根拠資料 10-(1)-7)。

学長、副学長、学部長等役職者は、学校教育法第92条に基づき配置している。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 1-3【ウェブ】)。副学長の権限については、昨年度まで規程に明文化されていなかったため、大学評価審議会の指摘事項を大学として検討する学長室会議(全学内部質保証推進に関する会議)にて検討され、学部長会議、大学院運営委員会及び常務理事会の承認を得て2025年4月1日付で改訂された(根拠資料 10-(1)-8)。よって、学校教育法第92条第4項に基づき、東海大学副学長及び学長補佐の職務に関する規程第3条に「副学長は、学長の職務を補佐し、学長が指示する職務において、関係部署及び学内委員会等との連携調整等を行い、自らの権限において校務を遂行する。」旨を明示している(根拠資料 10-(1)-8)。

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、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)。

なお、学長補佐は「学校法人東海大学教職員役職位規程」第2条別表1-1の規定に基づき、任命される(根拠資料 6-5、10-(1)-8)

学長権限の執行を表すものとして、学校法人東海大学寄附行為施行細則第8条第4項(根拠資料 10-(1)-10、11)に、機関の長(学長)の専決事項が定められている。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)。また、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 1-3【ウェブ】、10-(1)-2)。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(根拠資料 10-(1)-13)が招集し議長となり、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等を審議する(根拠資料 1-4【ウェブ】、10-(1)-3)。

副学長、学長補佐の職務については、東海大学副学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)-8)。

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)。また、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 4-17)。

学校教育法第93条に基づき、東海大学学部教授会規程第1条に規定され、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 1-3【ウェブ】、4-17)。東海大学大学院研究科教授会規程第1条に規定され、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 1-4【ウェブ】、4-19)。

3. 法人はその組織及び役職者の権限と責任を明確化し、大学を適切に管理しているか。また、関係法令に基づき定めた規程に従い役職者の選任及び運営を適切に行い、意思決定・業務執行に対する法人組織内のチェック機能を働かせているか。

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)-2)、大学院運営委員会(根拠資料 10-(1)-3)にて審議されるが、学校法人東海大学寄附行為施行細則に規定された事項については、法人組織(理事会、評議員会、理事会(常勤))に付議される(根拠資料 10-(1)-15)。

法人には、全ての理事で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。理事会の権限と責任については、寄附行為第18条に「この法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する。」と定められている(根拠資料 1-7【ウェブ】)。

理事・評議員協議会は、理事及び評議員の選任及び解任、理事及び評議員相互の連絡及び意見調整を密にすることを目的に設置している。

評議員会は、法人の業務もしくは財産の状況又は役員の業務執行の状況について、

役員に対して意見を述べ、もしくはその諮問に答え、又は役員から報告を徴することができる。また、寄附行為第48条第2項、第49条、第50条に定めるとおり、理事会や役員へのチェック機能を働かせている(根拠資料 1-7【ウェブ】)。

そのほか、寄附行為第31条に定める理事会(常勤)は、理事長のほか、理事長が常勤の理事のうちから指名した理事により構成され、寄附行為第29条において委任された事項の決議等を行っている(根拠資料 1-7【ウェブ】、10-(1)-10、16)。

理事長は、寄附行為第20条第2項及び学校法人東海大学理事の職務に関する規程第4条の職務を執行する(根拠資料 1-7【ウェブ】、10-(1)-17)。寄附行為第10条第1項第1号により設置される理事の職務は、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)-17)。

10.1.2. 予算編成及び予算執行を適切に行っていること。

<補足説明>

- ・ 予算編成は、どのように行われているか。
- ・ 予算執行は、どのように行われているか。
- ・ 予算執行における透明性は、どのように確保されているか。

<評価の視点>

1. 予算を適正な手続で編成し、予算執行においては透明性を確保しているか。

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(根拠資料 10-(1)-1【ウェブ】)。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、さらに、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念頭に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及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並びに、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、経理事務局へこれを提出する。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、経理単位責任者がそれを司る(根拠資料 1-7【ウェブ】、10-(1)-18、19)。

まず原案となる運営方針・事業計画が各部門から経理事務局へ提出され、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9月開催の学校法人東海大学理事会(常勤)(以下、「理事会(常勤)」)にて承認される(根拠資料 10-(1)-18)。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予算区分ごとの耐震化完了計画や施設設備整備計画を中心とした見直しにより策定され、指定期日までに部門内で精査、取りまとめの上、経理事務局に提出される(根拠資料 10-(1)-18)。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・緊急性等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経理事務局と各部門での調整後、学園の総合予算原案を12月末日までに作成する(根拠資料 10-(1)-18)。総合予算原案の作成に際しては、経理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。検証実施後の予算原案を2月末日までに理事長に答申、3月末日までに審議決定する。予算編成の審議は、理事会(常勤)にて行われ、理事会(常勤)において審議された予算案は、学校法人東海大学寄附行為施行細則(以下、寄附行為施行細則)第8条に定める手続きを経て決定する(根拠資料 10-(1)-10、18)。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異動等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留意している。

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)-18)、学校法人東海大学経理規程細則(根拠資料 10-(1)-19)をはじめ、学校法人東海大学出張旅費規程(根拠資料 10-(1)-20【ウェブ】)、学校法人東海大学物品調達規程(根拠資料 10-(1)-21【ウェブ】)等関連諸規程に則り、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、経理単位責任者は、予算の執行状況を「月次検算表」の提出をもって毎月経理事務局に報告することになっている(根拠資料 10-(1)-18、19)。また、経理部門責任者は、四半期ごとに部門内経理単位の予算執行状況及び財務上の課題の取組状況についてモニタリングを行い、理事会(常勤)に報告することになっている。

原則、示達された予算総額を超える支出は行ってはならないが、予算総額の範囲内に限り、「経理規程細則(根拠資料 10-(1)-19)」に則り、寄附行為施行細則第8条(根拠資料 10-(1)-10)に定める専決者の承認を得るか、若しくは部門を通じて理事会(常勤)における予算審議を経て、寄附行為施行細則第8条に定める専決者の承認を得ることで予算流用が可能となっており、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を維持している。高等教育部門においては、予算

執行に伴う効果の分析や検証に関して、各カレッジ、センター、学長室等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、予算単位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)-22、23)。

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・キャンパスの予算単位ごとに「決算概要説明書」を作成し、経理事務局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。理事長は監事及び会計監査人の監査を受けた上で、学校法人東海大学理事会の承認を得なければならない。また、評議員会に報告し、その意見を聴取することが決められている。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)-18)。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 10-(1)-24【ウェブ】)。

上述のとおり、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、予算編成及び執行は適切に行われている。

なお、2025年度は「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た。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た。

10.1.3. 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組織を設け、人員を配置していること。また、その組織が適切に機能していること。

<補足説明>

- ・大学運営に必要な組織は、大学業務を円滑かつ効果的に行えるよう、編成されているか。
- ・多様化、専門化する課題に対応するために、専門的な知識及び技能を有する職員の育成、配置等について、どのように配慮されているか。
- ・職員の採用、昇任等の人事は、どのように行われているか。
- ・大学運営に関する教員及び職員の資質向上を図るため、教員及び職員に対して、どのようなスタッフ・ディベロップメント(SD)活動が組織的に実施されているか。

＜評価の視点＞

1. 大学運営に必要な組織を整備し、法人及び大学の運営に関する業務、教育研究活動の支援等の業務内容に応じた人員を配置しているか。

高等教育部門の事務組織は、湘南キャンパスに管理機能が集中する体制ではなく、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、職員をカレッジオフィスに所属させて横断的な業務体制を構築している。

具体的には、各キャンパスが置かれた地域の特性や独自性を活かしながら、各カレッジにおける「ワンストップサービス」を実現する組織として、事務組織の核となるカレッジオフィス体制を構築した。複数のカレッジを置く湘南キャンパスでは、本部組織や業務別統括部署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、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研修会を実施する等、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。

湘南キャンパスには2023年度より「学長室」を設置し（根拠資料10-(1)-25）、さらに企画戦略・質保証推進・補助金担当、評価・IR担当、総務・地域連携担当、渉外担当、施設設備担当、経理担当、人事担当、労務担当、勤務管理担当、情報担当、広報担当、入試担当、国際担当、教学担当、教育支援担当、研究推進・産学連携担当、MLA連携担当、図書館担当として業務分野ごとの担当を置いた。また、「キャンパスライフセンター」（根拠資料10-(1)-25）として、キャンパスライフ担当、キャリア担当、健康推進担当としての業務分野ごとの担当を置いている。それぞれ各カレッジオフィスと連携しながら取り組んでいる。

高等教育部門内の職員数は、2025年5月1日現在561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」を適用している（根拠資料10-(1)-26）。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ている。

大学運営における教職協働の取組としては、カレッジオフィスにおいて職員が教員の教育研究活動を円滑かつ効果的に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。

以上、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。

2. 大学運営が円滑かつ効果的に行われるように、教員と職員の協働・連携を図っているか。

本学は、基本的に教学運営その他の大学運営を教職協働で行っている。たとえば、各種方針のうち「学生支援に関する方針」では、教職協働による学生支援を行うにあたり、「修学支援」、「生活支援」、「進路支援」に関する方針を定めている（根拠資料 7-1【ウェブ】）。

また、大学運営においては、大学評価活動全般の充実を図るため、全学の教育・研究及び組織・管理運営等の点検・評価活動に係わる基本施策の策定及び実施・運営・管理に必要な事項の審議、全学及び研究科・学部等・事務系部署の内部質保証の適切性と改善向上にかかわる評価検討を行い、学長室会議に答申することを目的とする大学評価審議会の委員に、教員及び職員が任命され、全学の教育・研究及び組織・管理運営等の点検・評価に関わる基本施策の策定等を審議することから（根拠資料 2-4）、大学運営が円滑かつ効果的に行われるよう教員と職員が協働・連携を図っていると言える。

3. 必要に応じ、専門的な知識及び技能を有する職員の育成、配置を行っているか。

学園の人事制度の基盤制度の1つである「能力開発制度」として、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、資格等級別研修（根拠資料 10-(1)-27）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)-26）。また、高等教育部門内では、職員の資質向上を目的として本人の希望による外部主催の研修参加への支援も行っている。具体的には「これからの大学を支える若手研修会(NPO 法人主催)」、「職員基礎研修会（私立大学庶務課長会）」等である。「職員基礎研修会」においては、「グループアドバイザー」の立場でも複数名が参加した（根拠資料 10-(1)-28）。

今後、職種や業種（業務）ごとの専門性をより高めるための高等教育部門における独自の育成の充実が課題と認識しているが、2025年度は希望者による「学生支援

に関する専門性の向上を図る研修会」(NPO 法人)への参加にとどまった。(根拠資料 10-(1)-29)

その他、下位等級の事務・技術職員の昇格試験対象者に対しては、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ている。

また、2025 年度は教職員の自主的な学習により自己の能力や資質の向上を目指し、さらには若手職員の自己啓発を習慣づけるべく、オンライン学習ツールの提供を行っている(根拠資料 10-(1)-30)。

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ている。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。

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)-31)。

4. 職員の採用、昇格等の人事及び業務評価やそれに基づく処遇改善を、適正に行っているか。

学園における職員の昇任・昇格・異動は、「学校法人東海大学教職員任用規程」(根拠資料 6-17) 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)-32)、「学校法人東海大学職能資格規程」(根拠資料 10-(1)-33)に基づき行っている。

採用については、「2026 年度採用計画」に基づき、従来の新卒一括採用時期に限定せず、2 回に分けて採用活動を展開した。選考にあたっては「公募」とし、選考方法は「書類選考」、「適性検査」、「面接試験(複数回)」を実施した。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。

なお、中途採用として 2025 年度は専門的分野において一定の経験を有し、即戦力として登用することで、組織構成員の多様性、業務効率化を図るべく、キャリア採用に取り組んだ。

高等教育部門(大学)としても、即戦力となりうる人材を確保すべく、法人管理部門と調整しながら、大学組織における業務に合わせ、有期ではあるが人材確保に努めている。

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 10-(1)-26)。

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。また、人事考課制度の結果は、職能資格・給与等に反映している。なお、処遇改善の実施については、制度を含めた見直しは検討課題として認識している。

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 10-(1)-26)。

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。

5. 大学運営に関する教員及び職員の資質向上を図るため、教員及び職員に対して、スタッフ・ディベロップメント(SD)活動を組織的に実施しているか。

2023年度より東海大学FD・SD活動推進委員会(根拠資料 2-29)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の取組を除く)」と定義し、SD活動を推進している(根拠資料 6-31)。

具体的なSD活動としては、それぞれ現場のニーズに合わせたSD研修を企画している。学長室渉外担当では、ハラスメント相談員初任者が必要な知識とスキルを習得することを目的として研修を実施している。また、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、「特性のある学生支援対応SD研修会(ヒューマンソサエティカレッジオフィス)」「サイバー攻撃に備えて(サイエンス・エンジニアリングカレッジオフィス)」等を実施した(根拠資料 10-(1)-34)。

その他、「赤十字救急法基礎講習会(キャンパスライフセンター(健康推進担当))」、「AI時代における内定に繋がる効果的な就職支援(キャンパスライフセンター(キャリア担当))」、「情報担当対面実習型セミナー(学長室(情報担当))」等の実施もあった(根拠資料 10-(1)-35)。

さらに、大学執行部や役職者を対象としたSD研修として、学長室質保証推進担当が事務局となり、2024年度末に「2025年度新役職者研修会」を、2025年度9月に「2025年度学長室会議研修会」も実施した(根拠資料 10-(1)-36、37)。

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。

一方で、前術のとおり現状、FD・SD推進委員が中心となり、それぞれ現場のニーズに合わせたSD研修（企画から実施まで）を行っている。今後、ワーキングを立ち上げて、大学（高等教育部門）としてのSDに関する方針策定と、SD活動を組織的に実施していく。

10.1.4. 大学運営に関わる状況を定期的に点検・評価し、改善・向上に向けて取り組んでいること。

【補足説明】

本学における内部質保証システムの有効性とは、自己点検・評価（PDCA サイクル）を行うことで、課題を明確にして改善に努めることを指します。これに伴い、例年自己点検・評価報告書を作成していることから、前年度の自己点検・評価報告書の課題に対する、改善への取り組みをご説明下さい。さらに改善・向上については、どのような成果をもたらしたか等、第三者が分かるように具体的にご説明下さい。

※前年度の自己点検・評価報告書において、記載できなかった課題等がある場合、新規案件に対して改善への取り組みをご記載頂いても問題ございません。

- ・ 監査は、適正なプロセス及び内容で行われているか。
- ・ 大学組織のあり方等を含む大学運営に関する自己点検・評価は、どのように行われているか（基準、体制、方法、プロセス等）。
- ・ 上記の自己点検・評価結果に基づき、大学運営の改善・向上に向けた取り組みは、どのように行われているか。

適切性や有効性の判断は、理念・目的や各種の方針、計画、目標に照らして考えることが重要です。例えば、大学の理念において、地域に根差した大学を標榜している場合、それに照らした現状を説明するためにはどのようなことを明らかにしなければいけないのか、そのためにどのような資料を収集するのかを整理することから始める必要があります。そして、収集した資料から現状を解釈する際にも、理念・目的などに照らして考えることが重要です。

<評価の視点>

1. 監事による監査、公認会計士又は監査法人による財務監査等を適切なプロセスと内容で行い、大学運営の適切性を担保するとともに、その結果を活用して改善・向上に取り組んでいるか。

学園として監事による監事監査、会計監査人による会計監査及び監査室による内部監査を以下のとおり実施している。

監事監査は、学校法人東海大学寄附行為第33条に則り、評議員会の決議によって選任された監事が毎年度、監事監査計画を立案し、学校法人東海大学（以下「この法人」という。）の業務、この法人の財産の状況及びこの法人の理事の業務執行の状況等

を監査し、監査報告書を作成し、当該会計年度終了後3月以内に理事会及び評議員会に提出している。監査報告書に是正又は改善を要する事項がある場合は、理事長が速やかに是正又は改善の措置を講じている。(根拠資料 1-7【ウェブ】、10-(1)-10、38、39【ウェブ】、40【ウェブ】)

会計監査人による会計監査は、学校法人東海大学寄附行為第61条に則り、評議員会の決議によって選任された会計監査人が法令で定めるところにより、作成された監査計画説明書に基づき、この法人の計算書類である貸借対照表、収支計算書及びその附属明細書並びに財産目録等を監査し、監査報告書を作成し、監事及び理事会に提出している。(根拠資料 1-7【ウェブ】、10-(1)-10、41)

監査室による内部監査は、理事長直属に置かれた監査室が毎年度、内部監査計画を立案し、理事長の承認を得たのち、この法人の業務活動を監査し、監査終了後は、監査報告書を作成し、理事長に報告している。監査報告書等により改善等が必要であると判断された場合は、被監査部門の長に改善等を指示し、改善等の実施の有無及びその経過について報告を求め、必要と認められる場合には、実施状況を調査し、改善に努めている。(根拠資料 10-(1)-10、42【ウェブ】、43【ウェブ】)

監事、会計監査人及び監査室の連携として年3回、監事、会計監査人及び監査室が一堂に会する三様監査連絡会の場を設け、情報交換及び意見交換を行うことで、各監査の充実を図っている。(根拠資料 10-(1)-38、39【ウェブ】、42【ウェブ】)

以上のことから、学園は、大学運営の適切性を担保し、各監査の結果を踏まえ、改善・向上に取り組んでいる。

2. 大学運営にかかる組織のあり方等を含む大学運営に関わる事項を定期的に点検・評価し、当該事項における現状や成果が上がっている取り組み及び課題を適切に把握しているか。

大学運営の適切性について定期的に点検・評価する事項として、「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】」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、毎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 1-15【ウェブ】～17)。

事業計画は、計画時に設定した目標の当該年度までの結果及び達成状況を点検、検証及び評価し、成果や課題を把握した上で次年度・期中における改善方策を示し、以降の計画に活かすPDCAサイクルにより、実質化を図っている(根拠資料 10-(1)-44)。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、常務理事会にて学外公開について承認後、学校法人東海大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 10-(1)-24【ウェブ】)。

昨年度は、これまでの取組の整理と計画の見直しの結果、「中期運営方針・事業計画(重点取組項目)【部門中期目標】」等の変更により評価不可となった事業もあった(根

拠資料 10-(1)-45【ウェブ】)。一方で、事業計画ごとに関連する部署・カレッジ等の教職員で構成するワーキンググループを設置し、取り組む意義や実行可能性を検討した上で、2025 年度運営方針・事業計画を作成する等、全学を挙げて限られた資源を有効に活用すべく、各事業を推進している(根拠資料 1-17)。

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が学長室(質保証推進、経理、人事、教学・教育支援担当)に対して、大学運営(基準 10)に関する自己点検・評価を指示している(根拠資料 2-7、10-(1)-46)。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)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、学長室会議に報告している(根拠資料 2-3)。

3. 点検・評価の結果を活用して、大学運営にかかる組織のあり方等を含む大学運営に関わる事項の改善・向上に取り組み、効果的な取り組みへとつなげているか。

点検・評価結果の活用の一例として、2024 年度認証評価実施調査を受審した結果、内部質保証改善サイクルについて指摘を受けた。これに伴い、2024 年度及び 2025 年度学長室会議にて、教学マネジメントを主体とする中・長期計画について審議し「2025 年度質保証全学目標」を策定した旨、2025 年度学部長会議にて報告(1-18)する等、さらなる大学運営の改善に取り組んでいる。

2. 分析を踏まえた長所と問題点

【長所の補足説明】

- ① 長所は、『現状説明』にも説明が含まれていることが必要です。
- ② 長所は、取り組みの目的・目標とそれに照らした成果、あるいは期待できる成果について、第三者が分かるようにご説明下さい。
- 例えば、以下の(a)(b)に沿う内容が長所・特色とされています。
- (a) 理念・目的の実現に資する事項であり、有意な成果が見られる(期待できる)もの
- (b) わが国の高等教育において先駆性又は独自性のある事項であり、有意な成果が見られる(期待できる)もの

【問題点の補足説明】

- ① 問題点は、『現状説明』にも説明が含まれている必要があります。
- ② さらに問題点については、前年度の自己点検・評価で確認された課題等があれば、必ず改善にむけた計画・進捗状況・成果について、第三者が分かるようにご説明下さい。
- ※前年度の自己点検・評価報告書において、記載していなかった等がある場合は、問題の発生時期を明記して、これまでの改善に向けた進捗状況、今後の改善計画についてもご説明下さい。

長所に関しては、大学運営の適切性について定期的に点検・評価する事項として「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）」と、それに基づく「単年度運営方針・事業計画」を策定し、毎年度末に事業の結果を評価して事業報告書を作成することが挙げられる（根拠資料 1-15【ウェブ】～17）。

2024 年度は、これまでの取組の整理と計画の見直しの結果、「中期運営方針・事業計画（重点取組項目）」等の変更により評価不可となった事業もあった（根拠資料 10-(1)-45【ウェブ】）。一方で、事業計画ごとに関連する部署・カレッジ等の教職員で構成するワーキンググループを設置し、取り組む意義や実行可能性を検討した上で、2025 年度運営方針・事業計画を作成した（根拠資料 1-17）。

これにより、たとえば、今年度の事業計画1「本学独自の教養教育の充実と教育効果測定手法の開発」では、「検証体制の構築」から「社会人向け講座として『現代文明論』の開講」等に指標を変更し、「公開講演会の試行」を計画している。現代文明論は東海大学の「建学の精神」を具現化する教育の中核に位置付けられ、現代文明論を中心とする本学独自の教養教育を充実させるとともに、広く社会に還元し、その成果を検証する体制と方法を考案し、その検証結果も学外に広報する体制の構築を目指している（根拠資料 1-17）。

このように、全学を挙げて限られた資源を有効に活用すべく、各事業を推進している。

問題点に関しては、昨年度まで副学長の権限について規程に明文化されていなかった点が挙げられる。そのため、大学評価審議会の指摘事項を大学として検討する学長室会議（全学内部質保証推進に関する会議）にて検討後、学部長会議、大学院運営委員会及び常務理事会にて承認され、2025 年 4 月 1 日付で改訂された（根拠資料 10-(1)-47）。

これにより、学校教育法第 92 条第 4 項に基づき、東海大学副学長及び学長補佐の職務に関する規程第 3 条に「副学長は、学長の職務を補佐し、学長が指示する職務において、関係部署及び学内委員会等との連携調整等を行い、自らの権限において校務を遂行する。」旨を明示している（根拠資料 10-(1)-8）。

3. 改善・発展方策と全体のまとめ

【補足説明】

前項「2. 分析を踏まえた長所と問題点」に記載された内容に基づき、改善・発展方策と全体のまとめを記載してください。

【改善・発展方策】

- ①優れた点や問題点を整理し、将来に向けた方策を見定めることを意味しています。
・改善・発展方策は、具体的に（何を、いつまで、どれくらい）記載してください。

<参考>

望ましくない記載例

- i. 今後取り組んでいく（改善・発展方策ではなく予定の記載）
- ii. 必ず達成するよう努力する（改善・発展方策ではなく意向もしくは決意表明）
- iii. ○○が期待される（自力、自責ではなく、他力、他責の印象）
- iv. ○○が今後の課題・問題である（前項の「2. 分析を踏まえた長所と問題点」に記載）

【全体のまとめ】

- ①当基準におけるとりまとめ（分析した結果）について、第三者がわかるようにご説明下さい。

※内容が重複しても問題ありません。

※1. 現状説明、2. 分析を踏まえた長所と問題点に記載した内容を必ず含めてご説明下さい。

【質保証全学目標】

- ・2025年度からの質保証全学目標が、大学としての改善・発展方策のひとつとなります。
基準に該当する質保証全学目標がある場合は、取り組み状況・結果を記載してください。

1. 改善・発展方策

長所として挙げた、高等教育部門の「中期運営方針・事業計画（重点取組項目）」「単年度運営方針・事業計画」に関して、2027年度からの「戦略実行計画【共通戦略目標】」及び「中期第Ⅲ期（2027～2031年度）検討課題・行動計画」に向けて検討が開始された。

今年度5月～8月に、中期第Ⅱ期（2022～2026年度）の進捗検証、各戦略項目とKGI（重要目標達成指標）の確認等、10月～2月に検討課題、検討課題のKPI、行動計画の検討、その他WGを複数回実施する予定である。（根拠資料 10-(1)-48）

戦略実行計画は、学園のあるべき姿を体現するために、学園を挙げて取り組むべき4つの共通項目「教育研究基本方針」「財務」「人事」「施設設備」ごとに定められている。戦略実行計画で定めた事項は、「設定周期」「学園のあるべき姿【目的】との関連」「中期1期（5年）ごとの検討課題・行動計画」「終了時の目標値として重要業績評価指標（KPI）」「各計画の実施期間（25年または10年）終了時の重要目標達成指標（KGI）」

であり、第Ⅱ期目以降は前期の進捗状況を踏まえて進化させている。(根拠資料 1-15【ウェブ】)

2. 質保証全学目標の取り組み状況・結果

第一に、情報公開基準やガイドライン等諸規程の整備について、学長室広報担当が本学オフィシャルホームページの見直し及び整理を開始し、管理元の確認を行う等現状把握を行っている。今後はWGの実質化を目指す。

第二に、業務の効率化と教育・研究・大学運営の質向上に資するDX化について、サイバー攻撃対応に目処が付いた後に主管制若しくは分担制等を協議していく。また、内容を大きく分けて項目建てに着手している。

第三に、危機管理体制の整備と危機発生時の行動指針について、昨今、各地で地震が発生し、関東地方でも近い将来発生の切迫性が指摘されている大規模地震を想定した大学における災害対策の再構築等について、高等教育部門の危機管理に関する最高決定機関として危機対策委員会を置き、緊急事態への対応を検討している。大規模地震等の災害が発生した場合、本学の教職員一人ひとりが、「自らの身は、自ら守る」という意識のもとに、災害への備えを万全にし、いざというときに、適切かつ迅速な対応がとれるようにしておくことが重要なことから、「災害発生時における対応マニュアル」については、全面的に見直し修正を行っている(2025年度中に完成予定)。災害時に適切かつ迅速な行動がとれるよう全学的に浸透させるためにも、新入生を対象に2025年度「安心・安全ガイダンス」の中で「防災意識の向上について」を講演、教職員を対象に被害を最小限に抑えることを目指し、防災訓練(研修型・体験型)を年2回実施している。また、学生寮を利用している留学生を対象とした防災セミナーを開催し、学生寮での地震や火災発生直後の行動について、説明を行った。

第四に、各種委員会規程・内規の精査及び各委員会の役割・権限について、毎年度末に管理部署へ管理規程等の見直しを依頼し、精査を行っている。これを基に各委員会の役割・権限について確認に着手する。

第五に、大学(高等教育部門)としてのSDに関する方針の策定、SD活動の組織的な実施について、現状、FD・SD推進委員が中心となり、それぞれで活動(企画から実施まで)を行っている。今後、ワーキングを立ち上げて、大学(高等教育部門)としてのSDに関する方針策定と、SD活動を組織的に実施していく。

3. 全体のまとめ

本学は、「建学の精神」(根拠資料 1-1【ウェブ】)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 1-15【ウェブ】)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)-1【ウェブ】)。

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 1-3【ウェブ】、4【ウェブ】、4-17、19、10-(1)-2、3、8、9、14)。昨年度、規程に明文化されていなかった役職者の権限についても、今年度に規程改訂を行った(根拠資料 10-(1)-47)。

予算編成については、学校法人東海大学寄附行為及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並びに、学園の運営方針・事業計画に基づき予算編成業務を行い、予算原案を取りまとめ、法人本部へ提出する。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予算区分ごとの耐震化完了計画や施設設備整備計画を中心とした見直しにより策定され、部門内で精査、取りまとめの上、経理事務局に提出する(根拠資料 10-(1)-18)。経理事務局と各部門での調整後、学園の総合予算原案を12月末日までに作成し(根拠資料 10-(1)-18)、予算編成の審議は、理事会(常勤)にて行われ、理事会(常勤)において審議された予算案は、学校法人東海大学寄附行為施行細則(以下、寄附行為施行細則)第8条に定める手続きを経て決定する(根拠資料 10-(1)-10、18)。

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、関連諸規程(根拠資料 10-(1)-18~20【ウェブ】、21【ウェブ】)等に則り、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。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、学長室等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、予算単位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)-22、23)。

事務組織については、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、職員をカレッジオフィスに所属させて組織横断的な業務体制を構築している。物理的にも教員と職員の距離が縮まったことから、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 10-(1)-25)。また、学長室の各業務分野の担当やキャンパスライフセンターが、カレッジオフィスと連携を図っている。職員の人事管理は、学園共通の規程等(根拠資料 6-17、10-(1)-26、32、33)に基づき、法人管理部門の関係部署と連携して運用を行い、職員の人材育成については、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 10-(1)-26)。

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 10-(1)-49)。

自己点検・評価結果の活用の一例としては、2024年度認証評価実施調査を受審した結果、内部質保証改善サイクルについて指摘を受けたことに伴い、2024年度及び2025年度学長室会議にて、教学マネジメントを主体とする中・長期計画について審議し「2025年度質保証全学目標」を策定し、2025年度学部長会議にて報告(根拠資料 1-18)する等、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、財務状況及び理事の業務執行状況の監査を実施し、監査報告書を提出している。会計監査人による会計監査は、会計監査人を選任し、監査計画説明書に基づき、貸借対照表、収支計算書及びその附属明細書、

財産目録等を監査し、監査報告書を提出している。監査室による内部監査は、毎年度内部監査計画を立案し、法人の業務活動を監査し、監査報告書を作成し、理事長に報告している。

監事、会計監査人及び監査室の連携として、年3回、三様監査連絡会の場を設け、情報交換及び意見交換を行うことで各監査の充実を図っている（根拠資料 1-7【ウェブ】、10-(1)-10、38、39【ウェブ】、42【ウェブ】）。