

2017年度 大学全体 自己点検・評価報告書

[第10章] 大学運営・財務

【1】大学運営

(1) 現状説明

点検・評価項目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

- 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
- 学内構成員に対する大学運営に関する方針の周知

本学では、建学の精神（資料J-(1)-1）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2017年度の「第Ⅱ期中期目標」（資料J-(1)-2）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、や教育研究年報（資料J-(1)-3）、オフィシャルサイト（資料J-(1)-4）等に、明示している。さらに、これら大学運営に関する方針は、学園コミュニティへの掲載や学園管理者会議での管理職への説明により、学園内教職員への周知を行っている。

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

- (1) 4つの力を身につけた人材を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) グローバルユニバーシティとして、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
- 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

点検・評価項目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

○適切な大学運営のための組織の整備

- ・学長の選任方法と権限の明示
- ・役職者の選任方法と権限の明示
- ・学長による意思決定及びそれに基づく執行等の整備
- ・教授会の役割の明確化
- ・学長による意思決定と教授会の役割との関係の明確化
- ・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
- ・学生、教職員からの意見への対応

○適切な危機管理対策の実施

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（資料J-(1)-5）及び稟議基準（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、学長は学部長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、審議をしている。その他、学長、副学長、学部長、センター所長、付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審議・承認された案件は、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ですらに審議・承認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（資料J-(1)-7）及び東海大学学部長及び主任選任規程（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、研究科長・学部長の選任は、(1)研究科長・学部長の任期が満了する場合、(2)研究科長・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。

大学の運営上必要な意思決定は、寄付行為（資料J-(1)-9, 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, 12）、経営戦略会議（資料J-(1)-13）、企画調整会議（資料J-(1)-14）等においてなされる。大学においては学部教授会（資料J-(1)-15）、学部長会議（資料J-(1)-16）、大学院運営委員会（資料J-(1)-17）、専門職大学院運営委員会（資料J-(1)-18）、大学部長会（資料J-(1)-19）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、学部長、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、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（資料J-(1)-15）及び東海大学学則（資料J-(1)-20）に明記しており、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。

点検・評価項目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

- 予算執行プロセスの明確性及び透明性
- ・内部統制等

予算編成については、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。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下で、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（経理責任者と同一）がそれを司る（資料J-(1)-21 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。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、大学運営本部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」等を作成し大学運営本部へ提出する。資金収支計画書、事業活動収支計画書等は、毎年度予算編成にて該当年度を含む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、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、予算の適正配分を実施している。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（資料J-(1)-21 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」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)-21 第61条）。提出された各経理単位の「月次検算表」は、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)-22 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)-23～25）

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」により理事長に報告され、必要に応じ相談・指導等が実施される。更に財務部主計課が「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。

予算編成時には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とし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、予算単位ごとに「決算概要説明書」を作成し、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・検証がなされている。

点検・評価項目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

○大学運営に関わる適切な組織の構成と人員配置

- ・ 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
- ・ 業務内容の多様化、専門化に対応する職員体制の整備
- ・ 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）
- ・ 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、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（資料J-(1)-26）。職員数は、2017年4月1日現在805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（資料J-(1)-27）。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。

2017年度は、文部科学省の「地（知）の拠点連携事業」に採択され、2013年度より事業を推進してきたTo-collabo推進室を地域連携センターに改称し、生涯学習講座を担うエクステンションセンターを統合して、地域との連携・交流・運営活動を推進する組織を設置し、社会連携のさらなる強化を行った。また、事務部内に設置していた業務管理課を、教育支援センターの技術支援課として配置し、より教育現場に寄り添った支援を行った。

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（資料J-(1)-28）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。

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。

点検・評価項目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

- 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

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、本人の希望により参加できる研修も各種用意している。これらの研修には通信教育も含まれており、これに関しては、複数の外部研修団体と連携して実施しており、周知方法として本学独自のガイドブックを作成・配布し、受講を勧めるために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（資料J-(1)-31）。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、ハワイ東海インターナショナルカレッジでのSD研修「グローバルSD研修（初級・中級）」やブリティッシュカウンシルと連携した「英国大学視察訪問」（資料J-(1)-32）等、海外における英語研修を実施している。

点検・評価項目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

- 適切な根拠（資料、情報）に基づく点検・評価
- 監査プロセスの適切性
- 点検・評価結果に基づく改善・向上

大学運営における意思決定は、学長・副学長を中心とする大学執行部にて原案が作成された後、大学運営本部会議、大学部長会に諮られ、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、法人における企画調整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、大学IR室を中心に毎年実施している自己点検評価や、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)-33,34,35）

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。特に、大学全体の財政計画においては、従来、各校舎主導で予算編成を行ってきたものを、大学運営本部が中心となり、大学の方針を反映した、より効果的な予算編成を行うようにした。また、従来、法人主導であった施設の将来計画については、メインキャンパスである湘南校舎の施設ランドデザイン（2017年～2042年）を策定し、その計画について主たる教職員を対象に説明会を開催し、情報共有を行った（資料J-(1)-24 事業の概要 II 高等教育部門）。

(2) 長所・特色

2014年度から2017年度の第Ⅱ期中期目標に掲げた「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、各部署の教職員が連携をとって取り組んでおり、重要案件は、大学運営本部会議（年18回開催）、大学部長会（年10回開催）、学部長会議（年10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、事務部長等が出席して、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J-(1)-36）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・予算原案は大学運営本部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。

(3) 問題点

本学の事務職員の人員構成は、若年層職員の人員が減少し、中堅層の人員が増加する偏りのある人員構成となっており、管理職の定年退職者数が近年増加することとなる。また、一部の事務組織が適正な業務配分及び人員配置となっていないことにより、教育・研究活動の支援が十分とはいえないため、現在の人員の中での業務改善が問われている。

さらには、熊本震災後の復興体制及び大学全体の危機管理体制の確立を急務としている。

(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、在職者には移行期間を設けて「複線型人事制度」の適用を行っていく。

(5) 根拠資料

- J-(1)-1 東海大学オフィシャルサイト（建学の精神）
<http://www.u-tokai.ac.jp/about/profile/spirit/spirit/>
- J-(1)-2 東海大学第Ⅱ期中期目標
https://www.u-tokai.ac.jp/effort/activity/middle_aim/index2.html
- J-(1)-3 東海大学教育研究年報
https://www.u-tokai.ac.jp/effort/activity/annual_report/
- J-(1)-4 東海大学オフィシャルサイト 理念・憲章（3つのポリシー）
<https://www.u-tokai.ac.jp/about/policy/>
- J-(1)-5 学校法人東海大学稟議取扱規程
- J-(1)-6 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主任選任規程

- J-(1)-9 学校法人東海大学寄付行為
- J-(1)-10 学校法人東海大学寄付行為施行細則
- J-(1)-11 役員の状況
- J-(1)-12 学校法人東海大学常務理事会規程
- J-(1)-13 学校法人東海大学経営戦略会議規程
- J-(1)-14 学校法人東海大学企画調整会議規程
- J-(1)-15 東海大学学部教授会規程
- J-(1)-16 東海大学学部長会議規程
- J-(1)-17 東海大学大学院運営委員会規程
- J-(1)-18 東海大学専門職大学院運営委員会規程
- J-(1)-19 東海大学大学部長会規程
- J-(1)-20 東海大学学則
- J-(1)-21 学校法人東海大学経理規程
- J-(1)-22 学校法人東海大学経理規程細則
- J-(1)-23 財務関係書類
- J-(1)-24 2017 年度 事業報告書
- J-(1)-25 財産目録
- J-(1)-26 東海大学組織図
- J-(1)-27 校舎別職種別職員数
- J-(1)-28 学校法人東海大学教職員任用規程
- 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 職員教育研修体系図
- J-(1)-32 グローバル推進本部 2017 年度 SD・FD 一覧
- J-(1)-33 学校法人東海大学監事監査規程
- J-(1)-34 学校法人東海大学内部監査規程
- J-(1)-35 学校法人東海大学内部監査実施細則
- J-(1)-36 学園マスタープラン

https://www.tokai.ac.jp/about/master_plan/

2017年度 大学全体 自己点検・評価報告書

[第10章] 大学運営・財務

【2】財務

(1) 現状説明

点検・評価項目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

- 大学の将来を見据えた中・長期の計画等に則した中・長期の財政計画の策定
＜私立大学＞
- 当該大学の財務関係比率に関する指標又は目標の設定

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。これは教育研究活動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。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。

点検・評価項目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

- 大学の理念・目的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）
- 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
- 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

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（資料J-(2)-1）。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、学園として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、2015年度までは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たが、定員未充足学科の是正等もあり、2016年度ではわずかに減少している。また、学生生徒数の安定により補助金収入については堅調に推移しており、2016年度は約23億円増となった（資料J-(2)-1）。

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覧学園全体の財政基盤についても、2011年度より2014年度まで連続で基本金組入前当年度収支差額は収入超過となり、2015年度はわずかに支出超過となったものの、2016年度には収入超過となった（資料J-(2)-1表3）。収入超過が続いた要因として、東海大学並びに附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（資料J-(2)-1表4）。

また、初等中等教育機関として多数設置している附属高等学校等が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（資料J-(2)-1表5）。

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。今後、内部留保をより高めていくために、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。

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、2016年度の科学研究費補助金は、継続240件361,569千円、新規140件345,371千円、計380件706,940千円を獲得した。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152件250,068千円、受託研究238件729,834千円と、2016年度の外部研究費として770件2,393,802千円を獲得した。（資料J-(2)-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行っている。収入においては、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、医療収入の順調な確保があり、収入超過となっている。

（3）問題点

大学の施設は全体的に老朽化が進行しているが、施設維持のための修繕や取替更新が十分に実施されておらず、また、同一キャンパス内での均一的な環境整備が出来ていない状況である。今後、施設設備維持・更新計画を実施するために、必要な資金の確保をしなければならない。

(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。

近年は基本金組入前当年度収支差額0以上で推移しているものの、基本金組入後当年度収支差額は支出超過が続いている。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。

(5) 根拠資料

J-(2)-1 東海大学の収支等推移一覧（2012年度～2016年度）

J-(2)-2 外部資金獲得状況

http://www.u-tokai.ac.jp/research/research_funds/