

2025 年度(令和 7 年度)  
事業報告書・附属明細書

学校法人 東 海 大 学

(2026年6月)



# 目 次

<b>1. 法人の概要</b> .....	1
(1) 基本情報.....	3
(2) 総長・理事長挨拶.....	3
(3) 建学の精神.....	4
(4) 学校法人の沿革.....	5
(5) 設置する学校・学部・学科等.....	9
(6) 学校・学部・学科等の学生数の状況・収容定員充足率.....	12
(7) 役員の概要.....	14
(8) 評議員の概要.....	15
(9) 会計監査人の概要.....	16
(10) 理事選任機関の概要 .....	17
(11) 教職員の概要 .....	18
<b>2. 事業の概要</b> .....	19
I 法人管理部門.....	21
【1】企画調整.....	21
【2】事業政策.....	23
〈広報政策〉 .....	23
〈情報政策〉 .....	25
〈人事政策〉 .....	27
〈財務政策〉 .....	32
〈動産・不動産政策〉 .....	38
II 高等教育部門.....	42
III 初等中等教育部門.....	53
IV 病院部門.....	62
<b>3. 財務の概要</b> .....	71
(1) 決算の概要.....	73
(2) その他.....	89
(3) 経営状況の分析、経営上の成果と課題、今後の方針・対応方策.....	93
<b>4. 学校法人の業務の適正を確保するための体制</b> <b>(内部統制システム)の整備及び運用状況の概要</b> .....	97
(1) 関係する決議の概要.....	99
(2) 体制整備及び運用状況の概要.....	99
<b>5. 附属明細書</b> .....	103



# 1. 法人の概要



## (1) 基本情報

- ①法人の名称 学校法人東海大学
- ②主たる事務所
- (住所) 東京都渋谷区富ヶ谷2丁目10番2号
- (電話番号) 03-3467-2211
- (FAX 番号) 03-3485-4940
- (ホームページアドレス) <https://www.tokai.ac.jp/>

## (2) 総長・理事長挨拶



学校法人東海大学  
総長・理事長  
松前 義昭

建学の精神と創立からの歴史を基盤として  
建学 100 周年に向けた“羅針盤”を手に挑戦を続ける

学園の創立者 松前重義は、度重なる戦争により荒廃した国を教育によって再興したデンマークの歴史に感銘を受け、「国づくりの基本は教育にあり、教育を基盤として平和国家日本を築こう」と決意。私塾である「望星学塾」を母胎に、東海大学を創設し、人と社会と自然が調和した文明社会の建設と、これを担う人材育成を目指しました。文理融合の理念を掲げ、思想を培い、体軀を養い、知能を磨く真の人間教育を推進してきました。今日、本学園は国内外に多くの教育・研究機関、付属施設等を持つ総合学園に発展しています。一方、絶えることのない戦争、人々の分断や差別、地球温暖化、食料問題、AIをはじめとする新しい情報技術の進展など、私たちを取りまく環境は刻一刻と変化し、課題は山積しています。

こうした激動の時代において、明日の歴史を担う強い使命感と豊かな人間性をもち、科学技術、文化、スポーツなど多様な分野において、地球市民として未来を創造していく人材を育成することが私たちの使命です。建学 100 周年(2042 年)に向けて策定した「学園マスタープラン」は、こうした本学園の共通の価値、目標を共有し、協力し合う体制を堅持していくための総合戦略であり、これを未来への航海の“羅針盤”として、学園の運営に取り組んでいます。

創立者の掲げた理想に向かって、希望の星を仰ぎ見ながら、時代に先駆け、たゆまぬ努力と工夫と協力によって挑戦し続けていくことで、学園に集う多くの皆さまと共に前進してまいります。

## (3) 建学の精神

創立者松前重義は、青年時代に「人生いかに生きるべきか」について思い悩み、内村鑑三の研究会を訪ね、その思想に深く感銘を受けるようになりました。特にデンマークの教育による国づくりの歴史に啓発され、生涯を教育に捧げようと決意して「望星学塾」を開設しました。ここに東海大学の学園の原点があります。

創立者松前はこの「望星学塾」に次の四つの言葉を掲げました。

若き日に汝の思想を培え  
若き日に汝の体軀を養え  
若き日に汝の智能を磨け  
若き日に汝の希望を星につなげ

ここでは、身体を鍛え、知能を磨くとともに、人間、社会、自然、歴史、世界等に対する幅広い視野をもって、一人ひとりが人生の基盤となる思想を培い、人生の意義について共に考えつつ希望の星に向かって生きていこうと語りかけています。

本学園は、このような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」という理想を高く掲げ、歩み続けていきます。

## (4) 学校法人の沿革

- 1942年 12月 学園、静岡県清水市に創立
- 1943年 4月 航空科学専門学校、静岡県清水市三保に開校
- 1944年 4月 電波科学専門学校、電波工業学校、東京都中野区江古田に開校  
財団法人電気通信工学校、電気通信工業学校、東京都府中町貫井前に開校
- 9月 財団法人電気通信工学校（1937年10月設立、電気通信工学校を東京府東京市芝区高輪台に開校）と法人合併
- 1945年 8月 航空科学専門学校と電波科学専門学校を統合し、東海専門学校に改称  
東海専門学校、本校を静岡県清水市三保、分校を東京都府中町に開設  
電気通信工業学校と電波工業学校を統合し、東海工業学校に改称（1948年4月東海高等学校、1952年4月東海電波高等学校、1968年4月東海大学高輪台高等学校、1990年4月東海大学附属高輪台高等学校に改称）
- 9月 電気通信工学校、東海理工学校に改称（1947年3月東海高等通信改称）
- 10月 東海専門学校、東海科学専門学校に改称
- 1946年 5月 旧制東海大学、開学
- 1947年 4月 東海中学校、開校  
東海科学研究所、静岡県清水市三保に開設（1948年4月東海大学産業科学研究所、1992年4月東海大学総合科学技術研究所、1996年4月学校法人東海大学総合科学技術研究所、2011年4月東海大学総合科学技術研究所に改称）
- 1948年 4月 東海実業高等学校（定時制）、静岡県清水市三保に開校（1959年4月東海大学実業高等学校（定時制）に改称）
- 1949年 4月 東海大学第一中学校、静岡県清水市駒越に開校（2003年4月東海大学附属翔洋中学校に改称、2009年4月東海大学附属翔洋高等学校中等部、2015年4月東海大学附属静岡翔洋高等学校中等部に改称）
- 1950年 4月 新制東海大学、開学
- 1951年 3月 私立学校法施行により学校法人東海大学となる
- 4月 東海大学高等学校、静岡県清水市駒越に開校（1959年4月東海大学第一高等学校に改称）
- 1952年 4月 東海大学短期大学部商科（第二部）、静岡県清水市駒越に開学
- 1955年 1月 代々木校舎、東京都渋谷区代々木富ヶ谷に開設（2022年4月渋谷校舎に改称）
- 4月 東海大学附属高等学校、東京都渋谷区代々木富ヶ谷に開校
- 11月 第1回建学祭、代々木校舎で開催
- 1958年 4月 「現代文明論」、講義開始  
東海大学附属幼稚園、静岡県清水市三保に開園（2015年4月認定こども園東海大学附属幼稚園に改称、2016年4月認定こども園東海大学附属静岡翔洋幼稚園に改称）
- 12月 超短波（FM）放送実験局、放送開始
- 1959年 4月 東海大学附属高等学校通信教育部、東京都渋谷区代々木富ヶ谷に開校（1963年4月東海大学附属望星高等学校として開校、通信制）  
東海大学工業高等学校、静岡県清水市三保に開校
- 1960年 5月 超短波放送実用化試験局「FM 東海」、放送開始（1970年4月FM東京に移行）

# 1 . 法人の概要

- 1961年 4月 東海大学第二高等学校、熊本県熊本市大江町に開校（2004年4月東海大学付属第二高等学校、2012年4月東海大学付属熊本星翔高等学校に改称）
- 1962年 4月 清水校舎、静岡県清水市折戸に開設  
5月 海洋調査実習船「東海大学丸」（191トン）就航
- 1963年 4月 東海大学短期大学部、東京都港区高輪（高輪校舎）に開学  
東海大学付属相模高等学校、神奈川県相模原市相南に開校  
東海大学第三高等学校、長野県茅野市玉川に開校（2004年4月東海大学付属第三高等学校、2016年4月東海大学付属諏訪高等学校に改称）  
5月 湘南校舎、神奈川県平塚市北金目に開設
- 1964年 4月 東海大学短期大学部、熊本県熊本市渡鹿（熊本校舎）に開学  
東海大学第四高等学校、北海道札幌市南区南沢に開校（2004年4月東海大学付属第四高等学校、2016年4月東海大学付属札幌高等学校に改称）  
8月 第1回東海大学学園オリンピック（スポーツ大会）開催
- 1966年 4月 東海大学第五高等学校、福岡県宗像市田久に開校（2004年4月東海大学付属第五高等学校、2016年4月東海大学付属福岡高等学校に改称）
- 1967年 4月 札幌校舎、北海道札幌市南区南沢に開設  
東海大学付属小学校、静岡県清水市三保に開校（2016年4月東海大学付属静岡翔洋小学校に改称）
- 1968年 1月 海洋調査実習船「東海大学丸Ⅱ世」（702トン）就航  
3月 第1回海外研修航海実施
- 1970年 9月 学校法人東海大学ヨーロッパ学術センター、デンマーク王国コペンハーゲン郊外に開設（2014年4月東海大学ヨーロッパ学術センターに改称）
- 1971年 7月 海洋調査実習船「望星丸」（1,103トン）就航
- 1972年 4月 東海大学工芸短期大学、北海道旭川市神居に開学
- 1973年 4月 沼津校舎、静岡県沼津市西野に開設  
九州東海大学、熊本県熊本市渡鹿に開学  
阿蘇校舎、熊本県阿蘇郡長陽村河陽に開設  
東海大学付属本田記念幼稚園、神奈川県伊勢原市望星台に開園（2015年4月認定こども園東海大学付属本田記念幼稚園に改称）
- 6月 学校法人東海福岡学園東海学園自由ヶ丘幼稚園、福岡県宗像市自由ヶ丘に開園（1983年4月東海大学付属自由ヶ丘幼稚園、2016年4月認定こども園東海大学付属自由ヶ丘幼稚園に改称）
- 1974年 3月 学校法人東海大学情報技術センター、代々木校舎に開設（2008年4月東海大学情報技術センターに改称）  
4月 伊勢原校舎、神奈川県伊勢原市下糟屋に開設  
東海大学医療技術短期大学、湘南校舎に開学  
学校法人芙蓉学園東海甲府高等学校と提携（山梨県甲府市金竹町、1977年4月東海大学甲府高等学校、2014年4月東海大学付属甲府高等学校〈別法人〉に改称）  
学校法人精華学園精華中学・女子高等学校と提携（千葉県市原市能満、1975年4月東海精華女子中学校・高等学校、1977年12月東海大学精華女子中学校・高等学校、1986年4月東海大学付属望洋高等学校、2016年4月東海大学付属市原望洋高等学校に改称）

# 1 . 法人の概要

- 5月 学校法人東海大学熊本学園かもめ幼稚園、熊本県熊本市保田窪本町に開園（2003年4月東海大学附属かもめ幼稚園、2015年4月認定こども園東海大学附属かもめ幼稚園に改称）
- 8月 東海大学航空宇宙科学博物館、静岡県清水市三保に開館
- 1975年 2月 東海大学医学部附属病院、伊勢原校舎に開院
- 4月 熊本校舎、熊本県熊本市大江町に開設  
東海大学附属浦安高等学校（旧東海大学附属高等学校）、千葉県浦安市東野に開校
- 1976年 4月 学校法人東海大学総合研究所機構、代々木校舎に開設（1978年5月学校法人東海大学総合研究機構に改称）  
東海大学附属望星高等学校静岡校、静岡県静岡市宮前町に開校
- 8月 附属高等学校生のための海外研修航海開始
- 1977年 4月 北海道東海大学、旭川校舎（北海道旭川市神居町）に開学
- 11月 学校法人一橋学園一橋高等学校（山形県山形市諏訪町）と提携（1978年4月東海山形高等学校、1982年6月東海大学山形高等学校〈別法人〉に改称）
- 1978年 11月 海洋調査実習船「望星丸Ⅱ世」（1,218トン）就航
- 1980年 4月 東海大学附属相模中学校、神奈川県相模原市相南に開校（2008年4月東海大学附属相模高等学校中等部に改称）
- 1981年 5月 学校法人東海大学沖縄地域研究センター、沖縄県八重山郡竹富町に開設（2011年4月学校法人東海大学沖縄地域研究施設に改称、2014年4月東海大学沖縄地域研究センターに統合）
- 1982年 1月 学校法人東海大学望星学塾、東京都武蔵野市西久保に開設（1936年1月開設の私塾望星学塾を継承）
- 12月 学校法人多摩学院東京菅生高等学校（東京都秋川市菅生）と提携（1983年4月東京菅生高等学校開校、1989年4月東海大学菅生高等学校〈別法人〉に改称）
- 1983年 4月 東海大学附属仰星高等学校、大阪府枚方市桜丘町に開校（2018年4月東海大学附属大阪仰星高等学校に改称）
- 11月 学校法人東海大学松前記念館、湘南校舎に開館（2014年4月東海大学松前記念館に統合）
- 12月 東海大学医学部附属東京病院、東京都渋谷区代々木に開院
- 1984年 4月 東海大学医学部附属大磯病院、神奈川県中郡大磯町に開院
- 11月 学校法人東海大学松前武道センター、オーストリア共和国ウィーン市に開設（2007年7月ウィーン市に移管）
- 1986年 4月 東海大学第四高等学校附属中等部、北海道札幌市南区南沢に開校（2004年4月東海大学附属第四高等学校中等部に改称）
- 11月 学校法人東海大学宇宙情報センター、熊本県上益城郡益城町に開設（2008年4月東海大学情報技術センター宇宙情報センターに改称）
- 1988年 4月 学校法人東海大学松前重義記念館、熊本県上益城郡嘉島町に開館（2014年4月東海大学松前重義記念館に統合）  
東海大学附属デンマーク校中等部・高等部、デンマーク王国プレスト市に開校（1993年4月東海大学附属デンマーク校中学部・高等部に改称）  
東海大学附属浦安中学校、千葉県浦安市東野に開校（2008年4月東海大学附属浦安高等学校中等部に改称）
- 1989年 4月 東海大学附属望星高等学校、単位制教育開始

# 1 . 法人の概要

- 1989年 4月 東海大学付属望星高等学校熊本校、熊本県熊本市渡鹿に開校
- 1990年 4月 東海大学福岡短期大学、福岡県宗像市田久（福岡校舎）に開学  
東海大学付属望星高等学校北海道校、北海道札幌市南区南沢に開校
- 1991年 2月 学校法人東海大学パシフィックセンター、アメリカ合衆国ハワイ州ホノルル市に開設（2014年4月東海大学パシフィックセンターに改称）
- 4月 東海大学付属望星高等学校福岡校、福岡県宗像市田久に開校
- 8月 東海大学学園オリンピック第1回文化部門開催
- 1992年 7月 東海インターナショナルカレッジ〈現地法人 TIC〉、アメリカ合衆国ハワイ州ホノルル市に開学（1994年6月米国の高等教育制度に則った短期大学として基準認定取得、1996年4月ハワイ東海インターナショナルカレッジ〈HTIC〉に改称）
- 1993年 10月 海洋調査研修船「望星丸」（2,174国際総トン）就航  
学校法人東海大学ヨーロッパ学術センターウィーン事務所、設置
- 1994年 4月 「高校現代文明論」、授業開始
- 1995年 4月 東海大学菅生高等学校付属中学校、東京都秋川市菅生に開校（1997年4月東海大学菅生中学校、2008年4月東海大学菅生高等学校中等部〈別法人〉に改称）
- 1996年 4月 東海大学付属仰星高等学校中等部、大阪府枚方市桜丘町に開校（2018年4月東海大学付属大阪仰星高等学校中等部に改称）
- 6月 「望星丸」世界一周研修航海実施（～10月）
- 1997年 3月 学校法人東海大学松前重義記念館、東京都武蔵野市に開館
- 1998年 4月 学校法人東海大学教育開発研究所、代々木校舎に開設
- 1999年 4月 東海大学第一高等学校と東海大学工業高等学校を統合し、東海大学付属翔洋高等学校を静岡県清水市折戸に開校（2015年4月東海大学付属静岡翔洋高等学校に改称）
- 2002年 3月 東海大学医学部付属八王子病院、東京都八王子市石川町に開院
- 2003年 4月 学校法人東海大学学園史資料センター、代々木校舎に開設（2014年4月学校法人東海大学望星学塾へ移管）
- 2005年 4月 東海大学を基幹大学として、九州東海大学、北海道東海大学の三大学による東海大学連合大学院を開設
- 6月 学校法人東海大学ソウルオフィス、韓国の漢陽大学に設置（2006年4月学校法人東海大学海外連絡事務所ソウル、2011年4月学校法人東海大学海外連絡事務所ソウル・バンコク、2014年4月東海大学海外連絡事務所ソウルオフィスに改称）
- 2007年 4月 東海大学付属高輪台高等学校中等部、東京都港区高輪に開校
- 11月 学校法人東海大学海外連絡事務所ウィーンオフィス、オーストリア共和国ウィーン市に開設（2014年4月東海大学海外連絡事務所ウィーンオフィスに改称）
- 2008年 4月 東海大学連合大学院、東海大学大学院へ移管  
東海大学、九州東海大学、北海道東海大学を統合し、東海大学に組織改編  
高輪校舎、東京都港区高輪に開設
- 2011年 4月 学校法人東海大学総合科学研究所、代々木校舎に開設（2014年4月東海大学総合科学技術研究所に統合）
- 2023年 4月 阿蘇くまもと臨空キャンパス、熊本県上益城郡益城町に開設

(5) 設置する学校・学部・学科等

2025年5月1日現在

大学	学部	学科	専攻・課程
東海大学  〔湘南キャンパス〕 神奈川県平塚市  〔品川キャンパス〕 東京都港区  〔伊勢原キャンパス〕 神奈川県伊勢原市  〔静岡キャンパス〕 静岡県静岡市  〔熊本キャンパス〕 熊本県熊本市  〔阿蘇くまもと臨空キャンパス〕 熊本県上益城郡  〔札幌キャンパス〕 北海道札幌市	文学部	文明学科	
		歴史学科	日本史専攻
			西洋史専攻
		考古学専攻	
		日本文学科	
		英語文化コミュニケーション学科	
	文化社会学部	アジア学科	
		ヨーロッパ・アメリカ学科	
		北欧学科	
		文芸創作学科	
		広報メディア学科	
		心理・社会学科	
	教養学部	人間環境学科	
		芸術学科	
	児童教育学部	児童教育学科	
	体育学部	体育学科	
		競技スポーツ学科	
		武道学科	
		生涯スポーツ学科	
		スポーツ・レジャーマネジメント学科	
	健康学部	健康マネジメント学科	
	法学部	法律学科	
	政治経済学部	政治学科	
		経済学科	
	経営学部	経営学科	
	国際学部	国際学科	
	観光学部	観光学科	
	情報通信学部	情報通信学科	
	理学部	数学科	
		情報数理学科	
		物理学科	
		化学科	
	情報理工学部	情報科学科	
		コンピュータ応用工学科	
		情報メディア学科	
	建築都市学部	建築学科	
		土木工学科	
	工学部	航空宇宙学科	航空宇宙学専攻
			航空操縦学専攻
機械工学科			
機械システム工学科			
電気電子工学科			
医工学科			
生物工学科			
応用化学科			
医学部	医学科		
	看護学科		

# 1. 法人の概要

大学	学部	学科	専攻・課程
	海洋学部	航海工学科	海洋理工学専攻 航海学専攻
		水産学科	
		海洋生物学科	
	人文学部	人文学科	
	文理融合学部	経営学科	
		地域社会学科	
		人間情報工学科	
	農学部	農学科	
		動物科学科	
		食生命科学科	
	国際文化学部	地域創造学科	
		国際コミュニケーション学科	
	生物学部	生物学科	
		海洋生物科学科	

大学院	研究科	専攻	博士課程前期 (修士課程)	博士課程後期 (博士課程)
東海大学大学院	総合理工学研究科	総合理工学専攻	—	○
	生物科学研究科	生物科学専攻	—	○
	文学研究科	文明研究専攻	○	○
		史学専攻	○	○
		日本文学専攻	○	○
		英文学専攻	○	○
		コミュニケーション学専攻	○	○
		観光学専攻	○	—
	政治学研究科	政治学専攻	○	○
	経済学研究科	応用経済学専攻	○	○
	法学研究科	法律学専攻	○	○
	人間環境学研究科	人間環境学専攻	○	—
	芸術学研究科	音響芸術専攻	○	—
		造型芸術専攻	○	—
	体育学研究科	体育学専攻	○	○
	健康学研究科	健康マネジメント学専攻	○	—
	理学研究科	数理科学専攻	○	—
		物理学専攻	○	—
		化学専攻	○	—
	工学研究科	電気電子工学専攻	○	—
		応用理化学専攻	○	—
		建築土木工学専攻	○	—
		機械工学専攻	○	—
		医用生体工学専攻	○	—
	情報通信学研究科	情報通信学専攻	○	—
	海洋学研究科	海洋学専攻	○	—
	医学研究科	先端医科学専攻	—	○
		医科学専攻	○	—
		看護学専攻	○	—
	農学研究科	農学専攻	○	—
生物学研究科	生物学専攻	○	—	

※ 改組改編等により募集停止となった学部学科等については、掲載していません。

# 1. 法人の概要

付属校（高等学校）		
東海大学付属浦安高等学校		千葉県浦安市
東海大学付属相模高等学校		神奈川県相模原市
東海大学付属高輪台高等学校		東京都港区
東海大学付属静岡翔洋高等学校		静岡県静岡市
東海大学付属熊本星翔高等学校		熊本県熊本市
東海大学付属諏訪高等学校		長野県茅野市
東海大学付属札幌高等学校		北海道札幌市
東海大学付属福岡高等学校		福岡県宗像市
東海大学付属大阪仰星高等学校		大阪府枚方市
東海大学付属市原望洋高等学校		千葉県市原市
東海大学付属望星高等学校	通信制	東京都渋谷区

付属校（中等部）		
東海大学付属浦安高等学校中等部		千葉県浦安市
東海大学付属相模高等学校中等部		神奈川県相模原市
東海大学付属高輪台高等学校中等部		東京都港区
東海大学付属静岡翔洋高等学校中等部		静岡県静岡市
東海大学付属大阪仰星高等学校中等部		大阪府枚方市

付属小学校		
東海大学付属静岡翔洋小学校		静岡県静岡市

付属認定こども園		
認定こども園 東海大学付属静岡翔洋幼稚園		静岡県静岡市
認定こども園 東海大学付属本田記念幼稚園		神奈川県伊勢原市
認定こども園 東海大学付属自由ヶ丘幼稚園		福岡県宗像市
認定こども園 東海大学付属かもめ幼稚園		熊本県熊本市

特別付属校		
東海大学付属甲府高等学校（別法人）		山梨県甲府市

準付属校		
東海大学山形高等学校（別法人）		山形県山形市
東海大学菅生高等学校（別法人）		東京都あきる野市
東海大学菅生高等学校中等部（別法人）		

海外		
ハワイ東海インターナショナルカレッジ（別法人）		アメリカ合衆国ハワイ州

# 1. 法人の概要

## (6) 学校・学部・学科等の学生数の状況・収容定員充足率

2025年5月1日現在(日本私立学校振興・共済事業団 学校法人基礎調査数)

学校名	区分	入学定員	入学者数	収容定員	現員	収容定員充足率(%)	
東海大学	学部計	6,863	7,384	27,688	29,249	106	
	文学部	370	436	1,480	1,658	112	
	文化社会学部	450	525	1,800	1,970	109	
	教養学部	190	204	760	810	107	
	児童教育学部	150	167	600	609	102	
	体育学部	540	592	2,160	2,261	105	
	健康学部	200	224	800	809	101	
	法学部	300	352	1,200	1,323	110	
	政治経済学部	400	479	1,600	1,784	112	
	経営学部	230	246	920	1,000	109	
	国際学部	200	234	800	853	107	
	観光学部	200	228	800	902	113	
	情報通信学部	240	264	960	1,100	115	
	理学部	320	367	1,280	1,356	106	
	情報理工学部	300	291	1,200	1,336	111	
	建築都市学部	340	346	1,360	1,406	103	
	工学部	820	872	3,280	3,589	109	
	医学部	213	234	1,088	1,141	105	
	海洋学部	350	336	1,400	1,398	100	
	人文学部	180	162	720	612	85	
	経営学部	2022年度より募集停止	—	—	—	34	—
	基盤工学部	2022年度より募集停止	—	—	—	11	—
	文理融合学部	300	275	1,200	1,119	93	
	農学部	230	213	920	791	86	
	国際文化学部	190	183	760	753	99	
	生物学部	150	154	600	624	104	
	大学院計		557	533	1,265	1,179	93
	総合理工学研究科	博士課程	35	21	105	77	73
	生物科学研究科	博士課程	10	1	30	5	17
	文学研究科	博士課程(前期)・修士課程	44	30	88	57	65
		博士課程(後期)	18	6	54	16	30
	政治学研究科	博士課程(前期)	10	2	20	6	30
		博士課程(後期)	5	—	15	1	7
	経済学研究科	博士課程(前期)	10	8	20	11	55
		博士課程(後期)	5	—	15	2	13
	法学研究科	博士課程(前期)	10	2	20	2	10
		博士課程(後期)	5	—	15	—	—
	人間環境学研究科	修士課程	10	3	20	8	40
	芸術学研究科	修士課程	8	8	16	12	75
	体育学研究科	博士課程(前期)	20	17	40	46	115
		博士課程(後期)	3	5	9	11	122
	健康学研究科	修士課程	6	8	12	14	117
	理学研究科	修士課程	32	47	64	82	128
工学研究科	修士課程	203	284	406	593	146	
情報通信学研究科	修士課程	30	23	60	62	103	
海洋学研究科	修士課程	20	26	40	58	145	
医学研究科	修士課程	18	10	36	21	58	
	博士課程	35	14	140	63	45	
農学研究科	修士課程	12	10	24	20	83	
生物学研究科	修士課程	8	8	16	12	75	

# 1. 法人の概要

2025年5月1日現在(日本私立学校振興・共済事業団 学校法人基礎調査数)

区分	学校名	区分	入学定員	入学者数	収容定員	現員	収容定員充足率 (%)
高等学校	東海大学付属浦安高等学校	全日制	370	441	1,110	1,305	118
	東海大学付属望星高等学校	通信制	820	627	2,550	1,985	78
	東海大学付属相模高等学校	全日制	600	581	1,800	1,685	94
	東海大学付属高輪台高等学校	全日制	420	444	1,260	1,318	105
	東海大学付属静岡翔洋高等学校	全日制	360	426	1,080	1,287	119
	東海大学付属熊本星翔高等学校	全日制	400	431	1,200	1,234	103
	東海大学付属諏訪高等学校	全日制	360	292	1,080	890	82
	東海大学付属札幌高等学校	全日制	280	293	840	910	108
	東海大学付属福岡高等学校	全日制	320	342	960	1,066	111
	東海大学付属大阪仰星高等学校	全日制	400	411	1,120	1,105	99
	東海大学付属市原望洋高等学校	全日制	370	357	1,110	891	80
中学校	東海大学付属浦安高等学校中等部		120	142	360	394	109
	東海大学付属相模高等学校中等部		160	153	480	439	91
	東海大学付属高輪台高等学校中等部		80	87	240	254	106
	東海大学付属静岡翔洋高等学校中等部		120	164	360	473	131
	東海大学付属大阪仰星高等学校中等部		120	87	360	240	67
小学校	東海大学付属静岡翔洋小学校		60	56	360	322	89
幼稚園	認定こども園 東海大学付属静岡翔洋幼稚園		—	—	120	102	85
	認定こども園 東海大学付属本田記念幼稚園 2023年度より募集停止		—	—	240	28	12
	認定こども園 東海大学付属自由ヶ丘幼稚園		—	—	350	317	91
	認定こども園 東海大学付属かもめ幼稚園		—	—	240	207	86

## (7) 役員の概要

《定員数》 理事:9~12人、監事:2~3人

2025年7月1日現在 (文部科学省 学校法人実態調査 回答 抜粋)

氏名		就任年月日※	常勤・非常勤の別	主な現職
(理事長)	松前 義昭	2010年5月30日	常勤	学校法人東海大学総長、東海大学教授、学校法人国際武道大学理事長・理事、学校法人東海大学甲府学園理事
(業務執行理事)	木村 英樹	2025年3月31日	常勤	東海大学学長、東海大学教授、学校法人東海大学甲府学園理事、学校法人三信学園やまぼと幼稚園理事
	飯田 政弘	2019年4月1日	〃	東海大学病院本部本部長、学校法人東海大学甲府学園評議員
	杉 一郎	2007年4月1日	〃	学校法人東海大学初等中等教育部部長、学校法人東海大学甲府学園理事
	八木 憲司	2020年4月1日	〃	学校法人東海大学理事長室室長、東海大学病院本部本部長、学校法人東海大学甲府学園評議員
(理事)	濱本 和彦	2025年6月18日	常勤	東海大学副学長、東海大学教授
	大上 研二	2025年6月18日	〃	東海大学病院本部副本部長、東海大学医学部学部長、東海大学教授、東海大学学長補佐
	中出 光政	2025年6月18日	〃	東海大学付属相模高等学校校長、同中等部校長
	高野 吉太郎	2014年5月30日	非常勤	株式会社新宿高野代表取締役社長
	上田 真	2025年6月18日	〃	上田運輸株式会社代表取締役、ケーアイエクスプレス株式会社代表取締役
(監事)	安達 建夫	2007年4月1日	常勤	
	野田 雅一	2012年6月1日	常勤	
	谷本 佳己	2016年6月1日	非常勤	

※就任年月日は最初の就任年月日を記入。重任年月日は2025年6月18日。

## 《責任免除に関する決議等》

役員又は会計監査人が任務を怠ったことによって生じた損害についてこの法人に対し賠償する責任を免除する決議は、議決に加わることができる評議員の全員一致をもって行わなければならない。評議員は、書面又は電磁的方法により評議員会の議決に加わることができる。

## 《責任限定契約》

監事又は会計監査人が任務を怠ったことによって生じた損害についてこの法人に対し賠償する責任は、当該非業務執行理事、監事又は会計監査人が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、金290万円以上であらかじめ定めた額と私立学校法第92条の規定に基づく最低責任限度額とのいずれか高い額を限度とする旨の契約を非業務執行理事、監事又は会計監査人と締結することができる。

## 《役員賠償責任保険契約の状況》

対象の役員：全ての役員

契約の概要：契約先：東京海上日動火災保険株式会社

保険期間：1年間

支払限度額：10億円（保険期間中総支払限度額）

決議：2024年度第5回 学校法人東海大学理事会（2025年3月27日開催）において承認

## (8) 評議員の概要

《 定員数 》 10～20人

2025年7月1日現在（文部科学省 学校法人実態調査 回答 抜粋）

氏名	就任年月日
柏倉 栄一	2016年5月30日
梶井 龍太郎	2014年5月30日
片瀬 敏行	2025年6月18日
黒田 和一郎	2012年5月30日
高野 二郎	1998年5月30日
高橋 宏	2022年5月30日
高見澤 和夫	2025年6月18日
橋本 敏明	2010年5月30日
二重作 昌明	2018年5月25日
前田 伸	2022年5月30日
幕内 博康	2009年4月1日
山下 泰裕	2010年5月30日
吉川 直人	2016年5月30日

※就任年月日は最初の就任年月日を記入。重任年月日は2025年6月18日。

## (9) 会計監査人の概要

定員数	1人
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
就任年月日	2025年6月18日

### 《責任免除に関する決議等》

役員又は会計監査人が任務を怠ったことによって生じた損害についてこの法人に対し賠償する責任を免除する決議は、議決に加わることができる評議員の全員一致をもって行わなければならない。評議員は、書面又は電磁的方法により評議員会の議決に加わることができる。

### 《責任限定契約》

監事又は会計監査人が任務を怠ったことによって生じた損害についてこの法人に対し賠償する責任は、当該非業務執行理事、監事又は会計監査人が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、金290万円以上であらかじめ定めた額と私立学校法第92条の規定に基づく最低責任限度額とのいずれか高い額を限度とする旨の契約を非業務執行理事、監事又は会計監査人と締結することができる。

### 《役員賠償責任保険契約の状況》

対象の役員： 全ての役員

契約の概要： 契約先 : 東京海上日動火災保険株式会社

保険期間 : 1年間

支払限度額 : 10億円 (保険期間中総支払限度額)

決議 : 2024年度第5回 学校法人東海大学理事会 (2025年3月27日開催) において承認

## (10) 理事選任機関の概要

学校法人東海大学寄附行為及び学校法人東海大学寄附行為施行細則により、次のとおり定めています。

### 1. 選任機関

理事・評議員協議会

### 2. 構成員

全ての理事・評議員

※学外有識者5名以内を加えることができる

### 3. 議長

理事長

### 4. 理事の選任手順

①理事・評議員協議会において、候補者を選任

②評議員会において、上記①に対する意見聴取

③理事・評議員協議会において、②の結果を踏まえて理事を選任

## (11) 教職員の概要

2025年5月1日現在（日本私立学校振興・共済事業団 学校法人基礎調査数）

	本務人数			兼務人数		
	教員	職員	計	教員	職員	計
法人	—	46	46	—	1	1
大学	1,494	594	2,088	645	416	1,061
高校	556	55	611	304	60	364
中学校	116	5	121	32	—	32
小学校	22	2	24	4	5	9
幼稚園	48	6	54	54	24	78
病院	—	2,988	2,988	—	544	544
合計	2,236	3,696	5,932	1,039	1,050	2,089

## 2. 事業の概要



## I 法人管理部門

### 【1】企画調整

#### 1. 学園マスタープランの実質化

##### 1) 階層間の連動

###### 《事業設定の趣旨》

学園の総合戦略である学園マスタープランを実質化するため、6つの階層並びに部署及び個人の計画・目標が、次のとおりそれぞれ連動するための体制を整備する。

- ①各階層等が定める計画・目標を下位の階層に展開し、具体化
- ②各階層等が定める計画・目標に対する活動実績を、上位の階層における活動実績として集約

###### 《達成目標に対する検証結果》

指標 : 計画・目標及び結果が連動するための体制整備  
目標 : 各部門の進捗に応じた階層間の連動  
結果 : 前年度から変動なし

###### 《次年度・期中における改善方策》

個人目標までが連動するための体制整備のはじめとして、単年度事業計画との関係性を明確にして、理事長室の2026年度業務目標（部署目標）を作成し、進捗管理の準備を行った。2026年度は、この仕組みを活用して、事業計画・運営計画と整合する部署目標を設定するとともに進捗管理シートでその状況を可視化し、それを管理職会議において共有することで、上位計画の進捗を確認する運用体制を確立する。

##### 2) 計画と予算の連動

###### 《事業設定の趣旨》

学園の総合戦略である学園マスタープランを実質化するため、計画と予算並びに実績報告と決算が連動する仕組みを検証し、予算及び事業のPDCAサイクルを実現して、予算精度の向上を

促す。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 計画と予算の関連付け

目標 : 計画と予算の連動の定義案作成

結果 : 関連する要件（組織、人事、予算等）の現行の策定スケジュール確認

《次年度・期中における改善方策》

本事業では、計画の実質化のため、組織、人事、予算をどのように、どんな手順で定めるかという基本的な運用ルールを定めることを目的としているが、その検討が中断されたままである。理事長室の各担当において、改めて問題意識を共有してルールをまとめるとともに、それに基づいて各経営資源の活用について、経営層が議論できる体制を整備する。

3) 学園マスタープランの検証体制整備

《事業設定の趣旨》

戦略実行計画「【施設設備Ⅱ】経営情報に関する基幹システムの構築」に基づき、中期第Ⅰ期から段階的に学園基幹業務システムの構築が進められている。これを活用して、計画の達成目標（指標・水準）の定量化を図り、その進捗を明確化する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 事業目標の定量化状況

目標 : KPI（案）の作成（法人管理部門）

結果 : 事業の見直しにより未実施

《次年度・期中における改善方策》

本事業は、学園マスタープランの実質化に向けた3事業の一つとして、事業計画・運営計画等の業績管理、あるいは現状把握のため、学園基幹業務システムの構築に合わせて、KPIを整理することを目的としていた。3事業を並行して進める想定であった

が、他の2事業で進めていることが一定程度整理されなければ、この事業で進めていることの効果が薄いと判断し、この事業を一旦中止することとした。

## 2. ステークホルダーとの連携

### 1) 学園と校友会の連携強化と校友会活動の活性化

#### 《事業設定の趣旨》

学園を支える重要なステークホルダーである学園校友会の活動を継続的に活性化させるために、状況に応じた企画を立案・実行する。また、世代交代を見据えた若年層への参加促進に向けた方策を考案する。

#### 《達成目標に対する検証結果》

指標：各会参加者数

(後援会：各地区後援会総会、白鷗会：各総会参加者＋新規登録会員数、同窓会：各支部総会＋ホームカミングデー)

目標：後援会：2,200人、白鷗会：700人、同窓会：5,000人

結果：後援会：2,160人、白鷗会：755人、同窓会：7,175人

#### 《次年度・期中における改善方策》

各会・組織との調整及び情報発信に取り組んだが、若手世代の参加促進に向けた取組みについては、ニーズの把握にとどまり、手法や進め方の整理が十分ではなかった。

2026年度は、各会・組織の実情及びこれまでに寄せられた意見・要望を踏まえつつ、若手世代との接点を意識した取組みの在り方を整理し、引き続き校友会活動全体の活性化を図る。

## 【2】事業政策

### 〈広報政策〉

#### 1. インナーコミュニケーションの推進

##### 1) 「Be One Wave」の活用

#### 《事業設定の趣旨》

学園マスタープランの実質化・高機能化を実現するためには、それを支える教職員間の一体感及び業務に対するやりがいが必要である。インナーコミュニケーションツールである「Be One Wave」の情報発信数及び閲覧率を向上させ、それに参加する教職員を増やすことで、対話と協働を実現する組織風土の醸成に寄与する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：主要コンテンツ（6項目）の情報発信数（年間）  
目標：全てのコンテンツで更新かつ合計10件  
結果：5コンテンツで18件

《次年度・期中における改善方策》

2025年度は、主要コンテンツを（6項目）に絞り、年間10件の更新を目標として取組んだ。その結果、1コンテンツ（最初はみんな一教職員）については、取材対象者の選定・調整ができず更新に至らなかった。このため、目標を達成することができなかったが、全体では、合計18件の更新を達成することができ、サイバーインシデント後の平均閲覧率は、8.25パーセントまで上がった。更新が進まなかったコンテンツについては、2026年度にアンケートを実施し、教職員のニーズを踏まえてコンテンツを見直し、インナーブランディングの強化を図る。

## 2. アウターコミュニケーションの推進

### 1) パブリシティ広報

《事業設定の趣旨》

学園のあるべき姿【目的】を体現するためには、幅広いステークホルダーとの良好な関係構築が欠かせない。そのために、学園の使命・目的を広く伝え、学園の活動に対する理解・共感を生み出すアウターコミュニケーションを推進する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：メディア露出数（年間）

目標 : 65 件  
結果 : 95 件

《次年度・期中における改善方策》

次年度は、引き続き地域別、機関別メディア掲載傾向を検証、外部評価指標を分析し、学園の強みと弱みを明確にしていく。これらの分析結果を基に、メディアが関心を寄せやすいテーマ及び発信内容を精緻化することで、より効果的な情報発信につなげ、メディア露出件数の向上を図る。

〈情報政策〉

1. 学園基幹業務システムの構築

《事業設定の趣旨》

中期第Ⅰ期において、戦略実行計画「【施設設備Ⅱ】経営情報に関する基幹システムの構築」の達成に向けて、学園基幹業務システム全体ロードマップを決定した。

中期第Ⅱ期においては、答申を踏まえ学園基幹業務システム全体ロードマップの各システムを構築し、期末を目処に全てのシステムを運用状態とする。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 本運用開始システム数  
目標 : 1システム（新学園ポータル）  
結果 : 前年度から変動なし

《次年度・期中における改善方策》

4月に発生した不正アクセスによるシステム障害の復旧対応に注力したため、計画に遅れが生じ、ロードマップを改訂した。そのロードマップに基づき、2026年度は、次のとおり進める。

新学園ポータルは、設計・構築を完了したため、2026年度より運用を開始する。財務会計システム及び管財管理システムについては、システム選定までを終えたため、設計を行う。

## 2. 学園基幹業務システムの検証

### 《事業設定の趣旨》

中期第Ⅱ期では、学園基幹業務システムが順次運用段階に入る。運用段階にある学園基幹業務システムについて、学園における「システム検討の前提」の7つの方針に基づき、システムの有効性、導入前に行う業務整理等の検証を実施、得られた知見を以降の構築に反映する。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標：検証対象システム

目標：ワークフローシステム、統合ID管理システム、テナント統合

結果：検証実施システムなし

### 《次年度・期中における改善方策》

不正アクセスによるシステム障害の復旧対応に注力したため、計画に基づく取組みができなかった。2026年度は、この未実施に終わった計画を実行する。

## 3. 各部門システムに実装されたデータの調査

### 《事業設定の趣旨》

学園基幹業務システムに実装されたデータの整備とともに、将来的に部門システム上に実装されたデータについても連携し、経営情報の精度向上を企図している。中期第Ⅱ期においては、これらのデータについての調査を行い、2017・2018年度に実施された「統合基幹業務データベース導入検討プロジェクト」の成果をアップデートする。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標：部門システムのデータ調査の対象部門

目標：法人管理部門（財務のデータ調査）、高等教育部門（クラウドデータ調査）、初等中等教育部門、病院部門（データ調査）

結果：高等教育部門（クラウドデータ調査）

《次年度・期中における改善方策》

不正アクセスによるシステム障害の復旧対応に注力したため、計画に遅れが生じた。次年度は、人事データの調査を進めて、統合基幹業務データベースとの連携機能を構築することにより、この遅れを早期に取り戻し、全部門のデータ調査を完了させる。

4. 学園の情報サービスの将来に向けた基本的な考え方に基づく検証

《事業設定の趣旨》

学園の情報サービスの導入に当たっては、「学園の情報サービスの将来に向けた基本的な考え方」に基づいた運用を2021年度より開始している。

これに基づき、学園内の情報サービスに関する事業についてPDCAサイクルを実現し、事業の最適化を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：「学園の情報サービスの将来に向けた基本的な考え方」を検証する段階

目標：2026年度予算の部門内編成期間中

結果：未実施（情報化投資の予算額が把握できなくなったため）

《次年度・期中における改善方策》

予算編成の運用が変更になり、事業別目的別予算を定めないことになったため、各部署からの情報化投資の要求が「学園の情報サービスの将来に向けた基本的な考え方」に合致しているかを、早期（予算計上時点）に検証するという計画そのものを見直す必要が生じた。そのため2026年度は、現行の課題を踏まえて、この「考え方」を改訂し、運用を見直す。

〈人事政策〉

1. 学園の発展・維持につながる人材像の策定

《事業設定の趣旨》

学園の発展・維持に向けて、これまで明示されていなかった教職員のあるべき人材像を策定する。あるべき人材像の策定に際しては、学園の組織文化を踏まえ、重要視する能力・スキルの優先順位付けを行い、求められる資質、知識、経験、スキル等を策定する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : あるべき人材像  
目標 : あるべき人材像の策定  
結果 : あるべき人材像の策定

《次年度・期中における改善方策》

学園の基本理念体系を整理することにより、あるべき人材像を策定し、人材像の構成要件に基づき各新制度の方針案を作成するに至った。次年度以降は、等級、評価、給与、採用、研修等の人事制度全般について、相互の整合性を確保しながら一体的に検討を進める。あわせて、社会情勢や組織を取り巻く環境の変化を踏まえ、必要に応じて見直しを行う。

## 2. 人材ポートフォリオの策定と運用

《事業設定の趣旨》

職務分析により判明した各等級における役割、専任職員と非専任職員との業務分担状況等の情報を分析し、実態に則した適正数、業務経験、所有資格等を踏まえた人員配置を実現する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 人材ポートフォリオ  
目標 : 法人管理部門の職務分析による実態把握  
結果 : 人材ポートフォリオ基本方針の作成

《次年度・期中における改善方策》

人材ポートフォリオを人材マネジメントに活用するためには、組織としてどのような人材を、どの分野・役割に配置・育成して

いくのかという基本的な考え方を整理することが重要である。この考え方に基づき、年度内に目標及び行動計画を見直し、考え方の土台となる人材ポートフォリオの基本方針を作成した。次年度は、当該基本方針を踏まえ、人材ポートフォリオの構成要素について検討を進める。

### 3 . 採用方針の策定と運用

#### 《事業設定の趣旨》

新卒採用と中途採用について、採用根拠を明確化して、あるべき人材像を踏まえた採用基準を作成することにより、採用方針を策定し、運用を開始する。

#### 《達成目標に対する検証結果》

指標 : 採用方針

目標 : 採用方針と行動特性を照合した採用活動（新卒）の検証

結果 : あるべき人材像を踏まえた採用方針の作成

#### 《次年度・期中における改善方策》

2025年度は、新卒職員の採用を行わなかったが、そもそも現行制度での採用者と新制度の採用方針との照合は効果的でないとの結論に至った。

次年度は、事業の構成及び進め方を変更し、各人事制度（等級、評価、給与、採用、研修等の制度）の検討を一体的に行う。採用活動の検証についても、その一環として、2027年度以降の入職者を対象として行う。

### 4 . 人事制度の基本設計・運用方針の策定と運用

#### 《事業設定の趣旨》

あるべき人材像を踏まえ、求められる能力・スキル等を備えた人材を「適所適材」に配置し、評価、昇任・昇格、異動等に関する新しい人事制度の基本設計・運用方針を策定することで、さらなる人材活用の最適化を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 新人事制度

目標 : 基本設計（等級、評価制度）案の策定

結果 : 等級、評価制度の基本方針作成

《次年度・期中における改善方策》

これまでの進捗状況を踏まえ、人事政策に関わる事業全体の構成及び進め方を見直し、次年度からは、各人事制度（等級、評価、給与、採用、研修等の制度）の検討を一体的に行うように変更する。2025年度は、この考え方にに基づき計画を変更して、資格等級・評価制度に関する基本方針及び各制度方針を作成した。

5 . 人事制度と連動した給与制度の基本設計の策定と運用

《事業設定の趣旨》

新しい人事制度と連動した仕事の質・量・成果及び適正な評価に応じた新しい給与制度を導入し、教職員のやりがい及び働きがいを醸成する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 新給与制度

目標 : 策定予定の新人事制度（等級、評価制度）との連動を見据えた新給与制度案の運用方針概要作成

結果 : 現行制度の支給体系の課題整理

《次年度・期中における改善方策》

等級、評価制度の具体化に至らなかったため、その連動を見据えての、新給与制度の構造の検討を進めることができなかった。

次年度は、事業の構成及び進め方を変更し、各人事制度（等級、評価、給与、採用、研修等の制度）の検討を一体的に行う。給与制度については、特に等級及び評価制度と関連付けて新制度の検討を進める。

## 6. 多様化する働き方等に対応する取組み

### 1) リモートワークへの対応

#### 《事業設定の趣旨》

学園を取り巻く急速な社会環境の変化と多様化する働き方に的確に対応するため、リモートワークを含め、ライフスタイルに応じた働き方の仕組みを導入する。

#### 《達成目標に対する検証結果》

指標：リモートワークへの対応

目標：運用ルールの策定

結果：前年度から変動なし

#### 《次年度・期中における改善方策》

働き方改革には、目標としているリモートワーク制度の導入だけでなく、多面的な制度・運用の見直しが必要である。2025年度は検討分野の見直しに着手したため、次年度は、具体的に検討分野を拡大して、優先順位の高い仕組みから順次、基本設計に取り組む。

## 7. あるべき人材像を踏まえた研修制度の基本設計・運用方針の策定と運用

#### 《事業設定の趣旨》

人事制度の再構築に伴い、新たな人材育成プランの策定が必要となる。その人材育成の柱として、あるべき人材像を踏まえ、求められる能力・スキルを養成することを目的とした研修制度を導入する。

#### 《達成目標に対する検証結果》

指標：新研修制度

目標：あるべき人材像を踏まえた研修案の策定

結果：あるべき人材像を踏まえた研修・育成制度基本方針の作成

《次年度・期中における改善方策》

事業1において策定したあるべき人材像を踏まえ、研修案の策定に向けて目標を見直し、2025年度は、研修・育成制度基本方針並びに研修制度方針及び育成制度方針を作成した。また、あわせて理想とする研修・育成体系の整理を進めるとともに、2026年度研修から着手可能な事項について検証を行った。

2026年度は、2025年度の検討内容を踏まえ、研修・育成体系の具体化に着手する。

〈財務政策〉

1. 中長期財務計画の策定、単年度予算編成及び決算検証

1) 中長期財務計画の策定

《事業設定の趣旨》

中長期財務計画の立案には、特に資産構成の適切性の分析を行った上で、安定した財政基盤を財務諸表ベースで具体化し、基幹収入をはじめとした収入の中長期シミュレーションに基づく、経常的な支出及び耐震化等の施設整備計画の策定が必須である。

《達成目標に対する検証結果》

指標：中長期財務計画（10か年予算計画）

目標：中長期財務シミュレーションの更新

結果：中長期財務シミュレーションの更新

《次年度・期中における改善方策》

2026年度予算編成手続きの見直しに合わせて、中長期財務シミュレーションを更新した。機関・キャンパスごとの施設設備の適正規模への見直し状況に応じて、引き続き中長期財務シミュレーションの更新を行う。

2) 単年度予算編成及び決算検証に関わる制度の確立

《事業設定の趣旨》

中長期財務計画の実現に向けた、単年度の予算編成及び決算検証に関わる制度を構築する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：単年度予算編成及び決算検証

目標：目標（前年度の決算検証により設定）達成状況の検証・フィードバック

結果：目標（前年度の決算検証により設定）達成状況の検証・フィードバック

《次年度・期中における改善方策》

2024年度決算の検証に併せて各部門が設定した、「財務上の課題」の達成状況の検証と目標の見直しを実施した。また、期中においても状況を把握するため、部門ごとにモニタリング（四半期ごと）を実施する計画だったが、不正アクセスによるシステム障害で財務会計システムが数か月間利用ができなかったことにより、実施できたのは、第3四半期のみであった。

2025年度予算に続き2026年度予算についても、予算編成及び執行管理手続きの検証を定期的に行い、課題達成状況の検証・フィードバックのサイクルを実質化していく。

## 2. 部門ごとの予算・決算書類（全財務諸表）の完成と検証

《事業設定の趣旨》

現状では、前年度決算の検証（点検評価）が実施できておらず（2020年度決算より一部実施）、全面的なPDCAサイクルの確立が急務である。これを実現するためには、部門ごとに予算編成するのはもちろんのこと、決算においても部門ごとの財務諸表の整備が必要である。新しい学園基幹業務を実現する機能を備えたシステムの導入により、部門ごとの財務三表を作成し、決算検証を行う。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新しい学園基幹業務への移行を実現するためのシステム導入

①稟議起案から決裁、自動仕訳を対象としたシステム

②財務会計・調達・管財系システム

目標：①法人管理部門及び初等中等教育部門での運用開始、高等教育部門及び病院部門での運用準備完了

②運用準備完了

結果：①法人管理部門での運用準備完了

②導入ベンダー選定

《次年度・期中における改善方策》

機動性を重視してアジャイル体制を組み、2026年4月の新システム導入を目指したものの、不正アクセスによるシステム障害により作業が停滞し、目標としていたシステム導入を次年度以降に先送りすることになった。次年度は、システムの要件定義を実施するとともに、対象部門及び業務を限定して、新しいワークフローシステムにより、部署ごとに行われている経理業務の一元化を試行する。

### 3. コストカッティングを行った上でのコストコントロールの実践

《事業設定の趣旨》

安定した財政基盤の確立には、収支(損益)の観点のみならず、キャッシュフローの観点が必要不可欠である。したがって、本学の「本業」と言える教育・診療活動において安定的かつ十分なキャッシュフローを生み出すことで、学園の将来を見据えた様々な投資を可能にする原資を確保する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：教育活動資金収支差額比率

目標：11.4パーセント

結果：9.3パーセント

《次年度・期中における改善方策》

執行状況のモニタリングに基づく検証を進めながら、達成目標を必要に応じて見直し、その実現に取り組む。

#### 4. 新たな収入源の確保

《事業設定の趣旨》

基幹収入（学納金収入・医療収入・補助金収入）の増収が見込みづらい状況では、収入の多様化が必須である。新規事業収入の獲得に向けて、情報収集を行い、新たなスキームの構築を目指す。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新たな収入源の創出

目標：新規収入を確保するスキームの実現に向けた準備完了

結果：新規収入を確保するスキームの検証と見直し（実行中）

《次年度・期中における改善方策》

前年度に引き続き、新規収入を確保するスキームの検証と見直しを進めたが、そのスキームで想定している施設自体の将来計画が未確定であり、成案を得るまでに至っていない。次年度は、まずは当該施設の将来計画を明らかにした上で、スキームの検証と見直しを完了し、その見直したスキームの実現に向けて、新規収入を獲得するための準備を進める。

#### 5. 既存寄付制度の検証及び新制度の導入

《事業設定の趣旨》

基幹収入（学納金収入・医療収入・補助金収入）の増収が見込みづらい状況では、収入の多様化が必須である。寄付者にとって使途が明確かつ魅力があり、手続き等も簡便な寄付制度を構築することで、寄付金収入の増収を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：松前重義記念基金の運用見直し

目標：運用見直しによる寄付募集開始に向けた準備完了

結果：運用見直し案の作成

《次年度・期中における改善方策》

松前重義記念基金に新規事業を定め、その事業の目的や効果を

訴えかけることにより寄付を募る計画であったが、進め方や制度整理に時間を要し、前年度から進展させることはできなかった。一方、新たな寄付手段として、寄付者にインセンティブのある東海大学版ふるさと納税制度案を作成したため、次年度以降の受付開始に向けた準備を進める。

また、教育振興募金については、寄付者の意思が反映できるように使途指定型に制度を改め、募集する。

## 6. 資金運用体制に関する外部委託を含めた検証

### 《事業設定の趣旨》

基幹収入（学納金収入・医療収入・補助金収入）の増収が見込みづらい状況では、収入の多様化が必須である。現行の資金運用について、その運用利息の増収を見据え、外部委託運用を含めた運用体制について検証する。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標：資金運用体制の検証

目標：運用方針及びポートフォリオの策定

結果：第3号基本金引当特定資産に関する運用方針及びポートフォリオの策定

### 《次年度・期中における改善方策》

学外の企業による有価証券等管理システムを導入し、第3号基本金引当特定資産に係る運用方針とポートフォリオ（案）の分析・策定を行った。

2026年度は、2025年度に完了できなかった特定資産についても同システムを活用して分析を実施し、運用方針及びポートフォリオを策定する。

## 7. 学園財務体質改善のための、分析方策・各種分析手法の確立

### 《事業設定の趣旨》

財務体質の改善には、各種分析手法を確立し、適切なセグメントごとに必要なデータの蓄積が必要である。そのため、学園の間

接業務全般を見直し、新しい学園基幹業務へ移行することで、分析に必要なデータの収集と蓄積が可能となるフローを確立し、検証を行う。

《達成目標に対する検証結果》

指標：財務政策実施に必要な不可欠なデータ及び業務・運用の整備

目標：分析に必要なデータ取得を可能とする業務フローと体制の確立（全部門での新しい学園基幹業務への移行準備完了）

結果：経理業務の一部を一元化するフローの確立

《次年度・期中における改善方策》

本事業は、事業2と並行して行っているため、システムの運用と同様、体制の確立には至らなかった。成果としては、経理業務の一部を一元化した場合のフローを確立したため、次年度はこれに基づき試行運用しながら、効果測定を実施する。

## 8. 既存特定引当資産の整理及び管理運用体制の構築

《事業設定の趣旨》

部門管理の実質化に向けては、部門ごとの収支改善の努力が将来の投資へとつながるよう制度の見直しが必要である。その方向性に沿うよう、既存特定引当資産の整理、部門ごとの引当資産管理運用体制といった制度の再構築を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：部門ごとの引当資産運用体制

目標：部門ごとの引当資産管理運用ルールの制定

結果：既存引当資産の整理（実行中）

《次年度・期中における改善方策》

部門ごとに引当資産の管理運用を行うルールを制定するためには、予算執行（フリーキャッシュフローの運用）に関する取扱

いを定める等、解決すべき課題が多く、前年度から進展させることができなかつた。次年度は、そうした課題の整理及び解決から始め、その上で部門が事業を推進するための実質的な運用ルールの検討を進める。

## 9. 単年度フリーキャッシュフローを意識した、部門による資金積上げ目標の設定及び検証

### 《事業設定の趣旨》

新規施設設備計画等を実施する際に、事業費を過度に外部負債に依存しないための原資として、単年度フリーキャッシュフローの概念を導入し、継続的に積上げを実施する。また、内部留保状況等を勘案し、適切な取崩しを実施する。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標：内部留保規模の検討及び目標設定

目標：適正な施設設備規模への見直しを踏まえた保持すべき内部留保額の算出

結果：施設設備適正規模への見直しに向けた土地建物整理フローの作成

### 《次年度・期中における改善方策》

施設設備適正規模への見直しに向けて土地建物整理フローの作成を行ったが、実行に至らず施設設備適正規模見直し内容の把握には至らなかつた。次年度は、土地建物整理フローを着実に遂行し、中長期の施設設備規模の適正化、それに基づく内部留保額の明確化を進め、段階的に資金計画の更新を図る。

## 〈動産・不動産政策〉

### 1. 学園共通の施設ランドデザイン策定ガイドラインの策定

#### 《事業設定の趣旨》

施設の投資可否を適正に判断する材料のひとつとして、キャンパスのあるべき姿を長期的ビジョンで示した施設ランドデザインとの整合性が必要であるが、中期第Ⅰ期において、策定を完

了しているキャンパスは一部である。よって、各キャンパスで施設グランドデザインを策定する際に参考となるよう、策定プロセス及び盛り込むべき必須項目（財務計画、配置計画、目標規模、耐震化率向上への取組み等）を定めた学園共通のガイドラインを策定し、継続運用が可能な検証・フィードバック体制を確立する。また、各キャンパスの施設グランドデザインを踏まえ、策定したガイドラインを改訂しながら学園全体の施設総合グランドデザインを策定する。

《達成目標に対する検証結果》

指標：施設グランドデザイン策定ガイドラインの策定・運用状況

目標：学園としてグランドデザインを検討する体制構築

結果：各部門のグランドデザイン検討状況の確認

《次年度・期中における改善方策》

施設設備適正規模への見直しに向けて、土地建物整理フローを整理しながら実行する過程で、各部門の施設グランドデザイン検討状況の確認を企図したが、実行には至らなかった。次年度は、引き続きその確認を進めるとともに、各部門が案の更新又は新規立案する際の、実現可能性及び効率性を学園として検討する体制の構築を進める。また、施設設備のデータベース構築にも注力しつつ、これまでに個別案件の審議等において整理された内容を踏まえ、実効性のあるガイドラインを作成する。

## 2. 施設投資可否基準運用体制の確立

《事業設定の趣旨》

施設設備整備計画は、予算編成及び耐震化完了計画を通じて、2022年度に策定されたが、規模と金額を適正化する必要がある。そのための財務的な観点として、投資回収の考え方に基づいた施設投資可否基準を策定し、それに基づいて審議される仕組みを構築する。また、同基準の継続運用を可能とする検証・フィードバック体制も併せて確立する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 対象事業の全てにおいて、施設投資可否基準に基づき運用するための体制整備状況

目標 : 施設投資可否基準の改善実施

結果 : 施設投資可否基準の各部門運用状況の確認

《次年度・期中における改善方策》

本事業は、2025・2026年度の2年間をかけて、運用実態の調査を行いながら、その都度、現行の基準をブラッシュアップしていく計画であるが、併せて進めている事業1の進捗に伴って、2025年度には、各部門の運用実態の確認を行ったのみであった。次年度は、運用実態の調査を継続しながら、これまでに整理した課題を含めて、考え方の浸透及び基準の改善を進める。

3 . 施設設備の整備に向けた資金計画の立案に必要なライフサイクルコストの算出

《事業設定の趣旨》

戦略実行計画「【財務Ⅱ】施設設備の整備に向けた資金計画の立案・実施」と連携し、既存施設設備維持及び新規施設設備整備の参考データとなるライフサイクルコストを算出する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 施設設備の整備に向けた資金計画の立案に必要なライフサイクルコストのデータ作成状況

目標 : 60パーセント

結果 : 0パーセント（算出方針の見直し中）

《次年度・期中における改善方策》

本事業は、予算編成及び執行手続きの見直しに伴って、先送りをしてきたが、これらを踏まえて次年度の目標を見直す。これまでライフサイクルコストデータの作成自体を達成目標としてきたが、財務政策（事業2）で進められているシステムの構築に

併せて、これまで整理された上記内容に基づく算出方針及びデータ取得方法の確立を目標とする。

## II 高等教育部門

### 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

#### 《事業設定の趣旨》

『学校法人東海大学における教育目標及び教育方針』に沿って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も還元し、併せて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を構築する。

#### 《達成目標に対する検証結果》

指標：①社会人向け講座として「現代文明論」の開講  
②数理データサイエンスに関するカリキュラムの整備

目標：①試行  
②カリキュラム作成（完成）

結果：①試行（秋 Semester に公開講演会を試行実施）  
②カリキュラム作成（完成）

#### 《次年度・期中における改善方策》

目標①については、不正アクセスによるシステム障害、一時的なネットワーク遮断の影響で、公式サイト、学生ポータルサイト、授業支援システムを使用することができず、春 Semester の公開講演会を中止した。秋 Semester では、試行的に実施することができたものの、効果検証するには、十分なデータを集めることができなかった。次年度に計画している後援会会員向けの限定公開（先行視聴）においても継続して調査を進め、収集したエビデンスに基づいて現代文明論の充実を図る。

目標②については、人工知能分野に対する受講生の興味及び社会的ニーズを踏まえると、受講者数は、これまで以上に増加することが予想されるので、必要教員数、適正授業コマ数、受講学生想定数の算出など、授業の円滑な運営にも配慮して計画に沿って遂行する。

## 2. 特色ある高大連携、学部・大学院の連携体制の構築

### 《事業設定の趣旨》

附属高校から大学へのバランスの取れた進学者を確保するための政策を立案・実施し、その成果を初等中等教育部門と高等教育部門との間で共有し、恒常的に施策に反映する仕組みを構築する。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標：①オリジナルな入学前教育の講座のコンテンツを制作  
②オンライン体験留学（科目等履修生）  
③バーチャル大学体験  
④「探究学習」支援の取組み（一般高校を含む）

目標：①～④のうちの2つの施策を立案

結果：①と③を一本化し、①③及び②の施策を立案

### 《次年度・期中における改善方策》

目標①③：

オンラインのオープンキャンパス（③）を実現するためには、全学科の「学科紹介動画」の制作（①）が必須となる。そのため、次年度目標を「バーチャル大学体験」として統合し、附属生を対象にした附属 Day をオンライン化する方向で、初等中等教育部門と調整を図る。

目標②：

成績上位層の附属生に向けて、「早期に大学の勉強ができる」（入学前単位認定）、「早期に卒業ができる」、「早期に大学院に進学できる」という方針に基づいて、初等中等教育部門と連携した体験留学に関する施策を実施する。

目標④：

高校で実施する探究学習と総合型選抜（学科課題型）を連動させるための整理や初等中等教育部門へのヒアリング調査など、施策を立案するために必要な調整に時間を要したため、検討を継続する。次年度は、入試制度と高校カリキュラムを連動させた探究学習の施策を立案する。

### 3 . SDGs の理念に基づく教育プログラムの導入

#### 《事業設定の趣旨》

現代文明が抱える諸問題についての理解を深めることにつながる既存の教育プログラムと教育環境をより効果的・効率的に運営し、より一層、学外へ積極的にアピールするための体制を構築する。

#### 《達成目標に対する検証結果》

指標 : ①SDGs 教育連携プログラムの策定と参加学生数  
②学生のインターンシップ参加者数

目標 : ①2026年度以降カリキュラムにおける SDGs 教育連携プログラムを1つ以上策定  
②2024年度参加学生の追跡調査と経年比較、新計画の課題改善

結果 : ①2026年度以降カリキュラムにおける SDGs 教育連携プログラムを未策定（プログラム構成に必要な科目数に不足）  
②2024年度参加学生の追跡調査（アンケート）と2025年度計画への課題反映、経年比較（終了後のアンケートによる、意識変化の調査結果の比較）

#### 《次年度・期中における改善方策》

目標①については、プログラムとしての構成要件（科目数）を満たせず、新カリキュラム（2026年度入学者用）に「SDGs 教育連携プログラム」を設定することができなかった。そのため、2026年度の目標は、現行カリキュラム（2025年度以前入学者用）に限定し、中部大学との連携による「SDGs 教育連携プログラム」の対象科目の充実等の改善を図る。

目標②については、インターンシップ（就業体験）のプログラムのひとつとして、「SDGs 実体験型キャリア教育プログラム」を前年度に開始したため、参加学生を対象にアンケートを行い、効果測定を行った。アンケートでは、感想等で SDGs に触れるなど

の意識変化が見られ、プログラムに一定の効果が認められた一方、全体としては、十分ではなかった。これを踏まえ、効果を高めるための課題は、意識付けと考えられたため、2025年度は、事前研修にSDGsへの意識を高める内容を取り入れ、前年度との効果比較を行った。次年度以降も効果測定、その経年比較による改善を継続する。

#### 4. 学びの多様化

##### 《事業設定の趣旨》

「TOKAI グローカルフェスタ」の運営を強化・バックアップする体制を構築するとともに、新たなライブラリー・スキーマに基づく教育・研究資料と活用の連携（MLA 連携）と、湘南キャンパスをハブとした全学規模の図書館機能連携の立体的な実装を実現する。

##### 《達成目標に対する検証結果》

指標：①「TOKAI グローカルフェスタ」の運営状況

⑦参加者数

①実施企画数

②教育研究環境の構築状況（達成率）

⑦MLA（博物館・図書館・アーカイブ）連携

①書籍・雑誌・その他研究資料（有形含む）の段階的電子化

⑦スマホアプリ、分散書架、サイネージ等を活用し、図書館機能をネットワーク化

目標：①：⑦2023年度比115パーセント以上

①35企画（7部署より5企画）以上

②：60パーセント

結果：①：⑦2023年度比84パーセント（約2,100名）

①47企画（7部署より最少2企画・最多13企画）

②：54パーセント

##### 《次年度・期中における改善方策》

目標①については、オープンキャンパス企画を組込む等により、対象年齢層の拡大を図ったが、開催当日が悪天候だったことも影響して参加者数が落ち込んだ。また、実施企画数についても総数としては、目標を上回ったが、部署別の目標を達成したのは、7部署中4部署にとどまった。2026年度は、この実績と各部署の状況（所属学部・学科の規模及び教員の活動内容）を勘案して、現実性のある目標に見直し、それが達成される仕組みを確立する。また、各部署において実施企画のターゲット年齢層を設定し、運営ノウハウを継承させることで、TOKAI グローカルフェスタの安定した運営基盤を構築する。

目標②については、4月の新中央図書館の開館を契機に各取組みを段階的に着手したものの、同月に発生した不正アクセスによるシステム障害により資料受入・整理・提供に係るシステムの利用が制限され、既存資料の電子化及び外注処理が計画どおり進まなかった。この状況を踏まえ、教育研究環境の整備完了時期は、先延ばしして、2026年度は、松前記念館及び学園史資料センターと連携したアーカイブ資料の電子化を進めるとともに、資料の受入・整理・提供フローの効率化及び分散配架を推進する。

## 5. 正課外教育プログラムの検証・フィードバック体制の構築

### 《事業設定の趣旨》

正課外教育プログラム（プロジェクトなど）において身に付ける能力及び評価項目を明確にし、フィードバック方法を構築するとともに、正課外活動（クラブ・サークル、強化指定クラブなど）を支える指導体制の検証・フィードバック体制を構築する。

### 《達成目標に対する検証結果》

- 指標：①正課外教育プログラムにおいて身に付ける能力、評価項目及びフィードバック方法の運用
- ②クラブ活動の指導・運営体制の課題解決と支援体制の運用
- ③各種スポーツ・イベントの運営体制の課題抽出と支援体制の運用

- 目標 : ①正課外教育プログラムにおいて身に付ける能力、評価項目及びフィードバック方法の確定  
②支援体制案の策定(3案)  
③モデルイベントにおける指導・運営体制等の課題を確定
- 結果 : ①正課外教育プログラムにおいて身に付ける能力、評価項目及びフィードバック方法の確定  
②支援体制案の策定(3案)及び実施可能な支援の先行実施  
③モデルイベントにおける指導・運営体制等の課題を確定

《次年度・期中における改善方策》

目標①については、当初の行動計画どおりに正課外教育プログラムにおいて身に付ける能力、評価項目及びフィードバック方法を確定させ、各活動における運営体制(人数等)、支援体制(教職員SD等)及び指導体制(活動日数等)の改善計画案を策定した。2026年度は、2025年度に策定した改善計画案を基に各活動の改善及びフィードバックを実施する。

目標②及び③については、スポーツプロモーションセンター所管クラブへの調査によって課題を特定し、緊急性が高い課題については、関係部署と連携して体育施設の工事(熱中症対策のため、空調機器等の試験的導入)を行う等、先行して支援を実施した。また、男子バスケットボール部のホームゲーム及び学内スポーツ大会等のモデルイベントにおける指導・運営体制等の課題を確定した。2026年度は、その他の課題についての支援スケジュールを作成し、継続的な支援によって解決していくとともに、モデルイベントにおいて新たな支援体制を運用する。

6. 研究支援体制の強化

《事業設定の趣旨》

新たな社会的価値を創造する研究を促進するため、研究者がその成果を公開するための費用及び研究活動に注力するための支

援制度の整備を行うとともに、現在の研究所・センターの機能を検証し、高度な研究を目指し、拠点化も含めて再編する。

《達成目標に対する検証結果》

- 指標：①オープンアクセス化率  
②バイアウト制度の正規運用とPI人件費制度導入に向けた調整  
③「地域中核・特色ある研究大学強化推進事業」の部分的運用に向けた体制の構築
- 目標：①オープンアクセス化率80パーセントを達成  
②バイアウト制度の正規運用とPI人件費制度導入における課題を抽出  
③計画した事業のうち、実施可能な事業を選定
- 結果：①オープンアクセス化率48.6パーセント  
②バイアウト制度・PI人件費制度導入案を作成、運用課題点の抽出  
③事業案を選定

《次年度・期中における改善方策》

目標①については、オープンアクセスの利用率向上に向け、周知活動を行う予定であったが、不正アクセスによるシステム障害の影響もあり、主軸の研究推進担当のサイトがクローズした状態となっており、効果的な周知展開ができていない。この点は、Web環境の再開に合わせ早急に対応する。一方で社会的環境の変化により、APC支援の申請件数が増加傾向のため、対象ジャーナルの拡大及び一部の支援ルールの見直しを行う。

目標②については、PI人件費制度の骨子が固まったので、関係規程の改訂案の作成を目指して、運用上の問題を法人管理部門と協議・調整を進める。

目標③については、展開する事業の選定が終了し、実際の運用に向けて学内関係部署との調整に入る。

## 7 . 研究基金の設立及び運用

### 《事業設定の趣旨》

将来の戦略的な政策の展開に向け、独自の資金準備を進める。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標 : 研究基金

目標 : 基金化に向けた問題点の解決

結果 : 基金化の現実性や効果の検証

### 《次年度・期中における改善方策》

学園の戦略実行計画において定めている目標の見直しが検討中であるため、それに併せて、本計画の目標も見直す。具体的には、松前重義記念基金の制度見直しを行い、確実に資金積立を行うこと、短中期での資金活用を可能にすることを旨とする。

## 8 . 受験生募集、入学者確保にかかる費用対効果の分析

### 《事業設定の趣旨》

PDCA サイクルによるカレッジの自律的な発展を支えるため、受験生募集、入学者確保にかかる費用対効果の分析を行い、最も有益な広報促進体制を策定する。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標 : 受験生募集広報における広報手法の検証段階

目標 : 評価指標及び広報手法の有益性を可視化する方法の確定

結果 : 評価指標及び広報手法の有益性を可視化する方法の試行

### 《次年度・期中における改善方策》

8月のオープンキャンパスから試行的に来場者アンケートによる調査を実施したものの、相関関係を検証するには、十分なデータ件数とはいえないため、次年度以降のオープンキャンパスにおいても継続して調査を行う。また、入学直後の新入生に対して

も、在学生・保護者向けポータル（TIPS）を用いたアンケート調査を実施し、収集した十分な件数のデータを分析して、評価指標及び広報手法の有益性を可視化する方法を確定させる。

## 9. 多様化する働き方等に対応する取組み

### 《事業設定の趣旨》

個人のライフスタイルに応じて学内制度を見直し、教職員が将来を見据え、やりがいとワークライフバランスの向上につながる労働環境の基盤を整備する。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標：①教職員に向けたやりがいとワークライフバランスを向上させる学内ロールモデルとキャリアパスの見える化及び学内外に対する広報

②教職員の積極的な育児休業取得のために、十分に活用されていない学内支援制度の利用を促進するための施策の考案

③突発的な必要性にも対応できる介護支援策の考案

目標：①～③の施策を立案

結果：①②の施策案確定

### 《次年度・期中における改善方策》

2025年4月に「育児・介護休業法」が改正施行されたことに伴い、改正内容の周知及び理解促進が急務となったが、不正アクセスによるシステム障害の影響でネットワーク利用が制限されたため、計画どおりに進めることができなかった。

次年度は、新設した「教職員支援制度ページ」の内容を充実させ、情報発信ツールとしての認知向上及び教職員の理解促進を図る。また、学内子育てコミュニティを立ち上げ、育児支援制度に関する意見やニーズを継続的に収集し、新たな支援策の必要性について検討を進める。あわせて、管理職及び制度利用者双方の理解を深めるため、SD研修を継続的に実施する。

介護に係る具体的な支援策については、法人管理部門への提起

及び協議を進め、改善につなげる。

## 10. 学園共通のガイドラインを踏まえた各キャンパスにおける施設グランドデザインの策定

### 《事業設定の趣旨》

全キャンパス共通の『東海大学施設グランドデザイン』に沿って、キャンパス独自の特長を活かした各キャンパス施設グランドデザインを策定及び見直しを行う。なお、初等中等教育機関、付属病院と隣接しているキャンパスでは、連携した計画とする。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標：①全キャンパスの施設グランドデザインの策定状況  
②施設跡地の有効活用による学園のカーボンニュートラル化

目標：①1キャンパス（渋谷）策定  
②施設跡地の有効活用による学園のカーボンニュートラル化の検討

結果：①1キャンパス（渋谷）策定  
②施設跡地の有効活用による学園のカーボンニュートラル化の具体案策定

### 《次年度・期中における改善方策》

目標①については、渋谷キャンパスの将来計画を検討中だが、歴史的な考察、施設運用計画、解体計画等についての部門案の検討を行い、提案型のグランドデザインを策定した。

目標②については、キャンパス利用計画検討委員会にて、現況の説明を行い、湘南キャンパスのJ・K・L館に太陽光発電所を設置する等の具体案について成案が得られ次第、計画している工程のとおり実行する。

## 11. 各部門システムに実装されたデータの調査

### 《事業設定の趣旨》

学生教育及び大学経営に関するデータを集約し、統合基幹業務

データベースとの連携を実施し、高等教育部門に関するデータが即時に確認できる状態を構築する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 部門システムのデータ調査及び統合基幹業務データベースとの連携に向けた準備

目標 : クラウド上システムの実装データの不整合のチェックが完了

結果 : クラウド上システムの実装データの不整合のチェックが完了

《次年度・期中における改善方策》

緊急性が高いこととして、4月に発生した不正アクセスによるシステム障害の対応を行った。そのため、上半期に予定していた行動計画は、当初に想定した時期より遅れたが、その後にリカバーして、目標を達成した。次年度は、当初計画のとおり、部門システムの統合基幹業務データベースへの連携を実施する。

### Ⅲ 初等中等教育部門

#### 1. 『学校法人東海大学における教育目標及び教育方針』の検証体制の構築

##### 〈事業設定の趣旨〉

本学園の教育の核である現代文明論を中心とした教育を堅持して、さらに深化させるため、一貫教育の意義に基づく教育活動が行われているかどうかを検証し、その検証結果を高等教育部門と共有して教育活動の改善につなげる。

##### 〈達成目標に対する検証結果〉

指標 : 検証体制の構築

目標 : 「学校教育・経営評価」の本格導入

結果 : 「学校教育・経営評価」の本格導入

##### 〈次年度・期中における改善方策〉

「学校教育・経営評価」を運営計画と位置付け、全校園に本格導入した。本格導入2年目となる2026年度は、運用状況の検証をするとともに、事業計画及び予算編成との連動について整理・検討を進める。

#### 2. 本学園独自の教育による教育効果測定手法の開発

##### 〈事業設定の趣旨〉

本学園の全教育機関を通じて行われる現代文明論を中心とした教育の維持・深化を図るため、各教科科目における学びの成果を可視化する手法を開発し、運用する。

##### 〈達成目標に対する検証結果〉

指標 : 学びの成果を可視化する手法の開発と運用

目標 : 学びの成果を可視化する手法の試行

結果 : 学びの成果を可視化する手法の検討（整理中）

##### 〈次年度・期中における改善方策〉

2025年度は、「学びの成果を可視化」された状態の定義及びそ

のための手法の在り方について再検討を行い、2020 年度から導入されているキャリア・パスポートの活用可能性を検討した。次年度は、この検討内容に基づき、キャリア・パスポートの活用方法を軸とした本学園独自の教育効果を可視化する新たな手法を決定する。

### 3 . 特色ある幼小連携、小中連携、高大連携体制の構築

#### 《事業設定の趣旨》

本学園の一貫教育の意義を踏まえ、大学と附属中高、附属中高と附属幼・小が近接している地区（札幌、東京・神奈川、静岡、熊本・福岡）ごとに、その特色を活かした一貫教育プログラムを運用して相互の交流を活発化させ、連携体制を強固にする。

#### 《達成目標に対する検証結果》

指標 : 新たなプログラムの運用

目標 : 2 地区で試行

結果 : 2 地区（札幌地区、静岡地区）で試行

#### 《次年度・期中における改善方策》

2025 年度は、新たに札幌地区及び静岡地区で連携プログラムの試行を開始し、試行した全 3 地区（札幌地区、静岡地区、熊本・福岡地区）において、連携プログラム報告会を開催した。また、プログラムに限らず各地区における連携体制を更に強固にするため、その報告会は、大学を含めた全教職員を対象として行った。次年度は、全 4 地区において連携プログラムを実施し、体系的な一貫教育の実施を目指す。

### 4 . 各機関におけるニーズ調査

#### 《事業設定の趣旨》

特に大学の各キャンパスと隣接する初等中等教育機関における一貫教育に基づく連携に関するニーズを調査し、課題を明らかにする。これにより、これまで実施してきた上級学校への体験留学、体験授業、学校見学会等の取組みの改善、新たな連携プロ

グラムの運用等、一貫教育の実質化につなげる。

《達成目標に対する検証結果》

指標：各機関におけるニーズ調査

目標：試行地区（2地区）におけるニーズ調査

結果：3地区における課題の把握・改善及び1地区におけるニーズ調査準備

《次年度・期中における改善方策》

札幌地区、静岡地区及び熊本・福岡地区における課題の把握・改善に着手した。また、次年度に向け、東京・神奈川地区におけるニーズ調査準備が完了した。以降は、事業3との統合により実施する。

5. 付属学校推薦型選抜の評価基準の見直し

《事業設定の趣旨》

学園独自の一貫教育の意義を踏まえた推薦入学制度の実施、検証・フィードバック体制を確立させるため、高等教育部門との連携の下、付属学校推薦型選抜の評価基準の見直しを推し進める。

《達成目標に対する検証結果》

指標：付属学校推薦型選抜の評価基準

目標：部門としての変更案（1案）作成

結果：運用実績に基づき、各学校から意見聴取

《次年度・期中における改善方策》

2025年度選抜から運用を開始した、新たな推薦基準及び候補者決定プロセスについて、各校の進路指導主任からの意見を踏まえて、見直しの必要性を検証した。その結果、大きな変更は、不必要と判断されたため、今後は、初等中等教育部において、継続的に検証することとし、本計画は、2025年度を以て終了することとした。

## 6 . SDGs の理念に基づく教育プログラムの導入

### 《事業設定の趣旨》

幼稚園教育要領、小学校・中学校・高等学校学習指導要領に基づき、持続可能な社会の構築の観点を取り入れたカリキュラムを策定し、運用する。ESD では、環境、社会、経済、文化の関係性を考慮した総合的な取り組みが必要とされており、SDGs を取り入れた教育は、持続可能な社会の構築を目指した創立者松前重義の理念及び学園の使命とも合致している。初等中等教育機関での学びを高等教育機関の方針である quality of life (QOL) につなげ、魅力ある一貫教育を実現する。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標 : SDGs 教育プログラムの導入状況

目標 : 大学との連携による教育プログラムの実施

結果 : 大学との連携による教育プログラムの実施

### 《次年度・期中における改善方策》

札幌地区、静岡地区及び熊本・福岡地区において、大学との連携による教育プログラムを検討・作成し、実施することができた。中期第Ⅱ期に計画した取り組みを完了したため、今後は、各地区の一貫教育プログラムの一つとして、事業3により実行していく。

## 7 . 英語力の外部評価システムの導入及び運用体制の構築

### 《事業設定の趣旨》

本学園の教育基本方針である、個人・文化の多様性や価値観を受容し、相互理解を深める教育の一環として、国際性豊かな視野を持った人材の育成を目指している。

そのためには、美しい日本語、偏りのない歴史観、国内外の地理、日本独自の文化等に対する関心と知識を持つことが第一歩であることを理解させ、その上で外部試験を用いて、それぞれが目標を掲げて挑戦する土壌を作る。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標 : 英語学習に主体的に取り組む姿勢を身につけた児童・生徒の割合 (小学校～高等学校)

目標 : GTEC 4 技能目標スコアクリア割合 60 パーセント

結果 : GTEC 4 技能目標スコアクリア割合 58.2 パーセント

《次年度・期中における改善方策》

事業目標としている GTEC 4 技能スコアの状況を観測して、児童・生徒の英語学習の姿勢を確認することは、目標設定 2 年目であったが、現時点での課題はない。したがって予定どおり、この定点確認の結果に基づき、必要に応じて各学年の目標スコア及び本事業の目標値の見直しを行う。

## 8 . ICT 教育環境整備

《事業設定の趣旨》

個人・文化の多様性及び価値観を受容し、相互理解を深めるためには、情報を踏まえて自分の考えを持ち、他者とのやり取りを通じて更に深く物事を考えることが必要である。そのため、ICT 教育を通じてそれらに必要な力を身につけさせることを目標とし、生徒一人ひとりの主体的に学習を進める能力の習得状況及び学習意欲と学びの取組みの効果を検証する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : ICT 学習に主体的に取り組む姿勢を身につけた生徒の割合 (中等部・高等学校) の計測方法の見直し

目標 : 計測方法及び目標値の確定

結果 : 計画の見直しにより未実施

《次年度・期中における改善方策》

各校園に一律の運用を定める方式を見直し、本計画は、2025 年度をもって終了する。今後は、各学校が、発達段階に応じて ICT 教育 (リテラシー教育を含む) に関するポリシーを定め、それに基づいて教育活動を行うこととする。

9. 各機関における正課外教育プログラムの検証・フィードバック体制の構築

《事業設定の趣旨》

自主性及び豊かな人間性を育成するために、部活動、生徒会（児童会）活動、学級・ホームルーム活動、学校行事、社会に奉仕する活動等を積極的に推進し、これらの多様な活動を効果的に展開することにより、企画力・実践力・リーダーシップといった社会で必要とされる能力を育む。

初等中等教育部門では、「学習と部活動の充実」を基本方針としており、全人教育を図り、勝利至上主義に陥ることなく、競い合うことの大切さを学ばせ、探求心及び創造力を育成する。そのため、各活動の充実とともに、教科外活動の参加者の増加を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：正課外教育プログラムの検証・フィードバック体制の構築

目標：改善策の導入及び検証

結果：改善策の導入、検証未実施

《次年度・期中における改善方策》

2025年度は、生徒会会長会議の企画検討及び改善を行い、校園長・事務長との面談を通じて、強化部を含む部活動の実態と参加状況の把握を行った。

2026年度は、引き続き各校の実態を踏まえた改善策を導入するとともに、各校においてその効果確認を行う。また、生徒満足度調査等を活用し、活動内容や参加状況に関する検証を実施することで、正課外教育プログラムの質的向上につなげる。

10. 生徒等一人当たりにかかるコストの分析

《事業設定の趣旨》

各初等中等教育機関の学費及び人件費をはじめとした園児・児童・生徒一人当たりにかかるコストを分析し、健全な経営を行うための改善点を検証する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 園児・児童・生徒一人当たりのコスト分析

目標 : 校園別モデル策定

結果 : 校園別に収支改善方策の策定

《次年度・期中における改善方策》

校園別の収入・支出に関わるモデルを定め、次年度からは、それに基づく運営を開始する想定であったが、次年度初めにまでずれこむこととなった。その後は、決算見込との差異分析によるモデルの適切性の検証、運営上の課題の明確化を行う。

11. 多様化する働き方等に対応する取組み

《事業設定の趣旨》

附属望星高等学校を除く全ての附属高等学校及び中等部では、試行を経て2022年度に「1年単位の変形労働時間制」を導入した。本運用により明らかになった課題解決とともに、全ての機関において働き方改革を実現するため、未実施の機関においても取組みを行う。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 働き方改革未実施機関  
: 導入状況

※かもめ幼稚園

目標 : 運用に伴う課題解決

結果 : 順調な運用

《次年度・期中における改善方策》

2022年度に各高等学校・中等部、2024年度にかもめ幼稚園幼稚園部において1年単位の変形労働時間制を導入した。現時点において大きな運用上の支障は生じておらず、制度は、安定的に定着している。

以上により、各校園において進める取組みは、完了したと考え

られるため本事業を終了する。今後は、初等中等教育部の通常業務として、時間外労働実績の分析を行い、業務内容の棚卸し及び人員配置の最適化の観点から検証を実施する。

## 12. 学園共通のガイドラインを踏まえた各キャンパスにおける施設グランドデザインの策定

### 《事業設定の趣旨》

各校園における施設的な課題を明確にし、想定し得る将来構想を踏まえた施設整備計画を示すため、学園共通のガイドラインを基盤として各機関における施設グランドデザインを策定する。なお、高等教育機関と隣接している機関では、連携した計画とする。

### 《達成目標に対する検証結果》

指標 : 学園共通のガイドラインに基づく施設グランドデザインの策定状況

目標 : 部門案策定 : 対象校園は未定

結果 : 将来計画案 (概要) 策定 : 浦安高校・中等部

### 《次年度・期中における改善方策》

対象校を浦安高校・中等部に決定し、2年間をかけて施設グランドデザイン(部門案)を定めるように計画を見直した。2025年度は、同校の将来計画案(概要)を策定し、かかる費用(概算)を予算計上したため、次年度は、将来計画案を精緻化して、施設グランドデザイン案を策定する。なお、未策定の機関についても、同様の手順で2027年度以降の策定を目指す。

## 13. 各部門システムに実装されたデータの調査

### 《事業設定の趣旨》

統合基幹業務データベースの構築・運用開始に向け、部門において標準活用している教務システム「Symphony」に実装されているデータ等について現状を調査し、経営情報としての活用に向けた展望を取りまとめる。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 教務システム「Symphony」を中核とした校園業務におけるシステム及びデータの調査

目標 : 経営関連データ項目の整理・分類

結果 : 未実施（次年度に先送り）

《次年度・期中における改善方策》

2025 年度は、不正アクセスによるシステム障害への復旧対応優先に伴い、情報システム担当部署及び業務委託先と連携できず、本計画に着手できなかった。2026 年度に改めて実施計画を策定し、データ整理及び統合基幹業務データベースとの連携可否の確認を行い、その結果に基づく資料作成までを完了させる。

## IV 病院部門

### 1. 2042年（建学100周年）に向けた長期ビジョン構築

#### 《事業設定の趣旨》

アフターコロナ、技術革新、急速な人口減少、超高齢社会の到来、二次医療圏のニーズ、病院の機能分化、医療制度改革、働き方改革など、これまで経験したことのない外部環境の変化に対応しなければならない。各付属病院の外的要因、地域における立ち位置、強み・弱み、医療トレンドなどを分析することで、建学100周年の2042年に各付属病院は、どのような機能と役割を持つのかを明確にする。

#### 《達成目標に対する検証結果》

指標：長期ビジョンの策定

目標：長期ビジョンのアクションプランの策定・分析

結果：長期ビジョンのアクションプランの策定・分析

#### 《次年度・期中における改善方策》

おおむね順調に進められ、アクションプランを決定したが、プランによって、計画の精度、それに基づく実施状況には差がある。次年度は、引き続きプランの精緻化を進めるとともに、それらの実質化を進める。

### 2. 学園共通のガイドラインを踏まえた各付属病院における施設グランドデザインの策定

#### 1) 伊勢原キャンパス新1号館建設事業の推進

#### 《事業設定の趣旨》

病院部門として教育・研究・診療の重要拠点である、伊勢原キャンパス全体の施設整備方針「伊勢原キャンパス施設グランドデザイン」を策定する。その具現化事業として、老朽化し耐震性の低い1号館の建設事業を中心に据えることで、学園全体の耐震化率の大幅な向上を見込む。また、施設グランドデザインにおいては、付属病院を含めた既存建物の有効利用・高機能化も検討

し、将来を見据えた効率的な面積配分と合理的な配置を実現させる。

《達成目標に対する検証結果》

指標：伊勢原キャンパス新1号館建設事業における着工までの事業工程進捗率

目標：100パーセント（実施設計・各種申請・積算・着工）

結果：100パーセント（実施設計・各種申請・積算・着工）

《次年度・期中における改善方策》

大幅な物価高騰の影響から契約時期が遅れ、実施設計期間が短くなったが、目標のとおり着工した。しかしながら、着工時期が計画の1か月遅れとなったため、次年度以降の工事の中で調整を行い、計画どおり2028年春の竣工を目指す。また、次年度は、現1号館の解体設計の策定準備を行う。

3. グローバル標準の診療・教育・研究の実践

1) 新たな研究領域と先端的な研究の開拓

《事業設定の趣旨》

大学病院に勤務する医師（教員）は、常に最新の医学の専門知識・技術を備え、研究医として医療の現場で患者の診察及び治療を行い、その結果を研究にフィードバックし、今日よりも未来の医療を良くする新しい医療の創出に係る重要な役割を担っている。すなわち医学部及び大学病院全体において「研究マインド」を涵養し、臨床研究、基礎医学研究を推進することで、「良医」の務めを果たすことが必要である。

このため、各付属病院と医学部医学科の共同事業としてこれに取組み、さらに付属病院においては、治験事業収入の拡大、医学部医学科においては、科学研究費補助金の採択率向上を図る。

《達成目標に対する検証結果》

指標：新規治験受託件数

目標：39件

結果 : 33 件

《次年度・期中における改善方策》

これまでの取組みにより、新規治験に係る施設調査等に前向きに対応する医師は増加している。一方で、短期間に受託件数を右肩上がり増加させることは困難であることが、ここ数年の実績から明らかとなっている。以上を踏まえて、今後、受託件数を着実に増加させていくため、次年度以降も SMO と連携しながら、医師が治験を受託できる機会を拡充する取組みを継続する。

2) 「日本版ホスピタリスト」育成の診療・教育拠点の形成

《事業設定の趣旨》

患者全体を見据えた内科診療である「ホスピタリスト」が北米を中心にグローバル標準になっており、日本の事情に合ったホスピタリストを各付属病院へ将来的に配置すべく、各付属病院と医学部医学科での共同事業として立案する。各付属病院への配置に当たっては、医学部医学科で教育拠点を形成し、付属病院での実践的な臨床実習を経た医師を配置することで、他大学医学部・付属病院との違いを鮮明にして、チーム医療の推進と病院機能の効率化を図り、患者へ提供する医療の質を向上させる。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 各付属病院でのホスピタリスト配置に向けた準備

目標 : ホスピタリスト配置に向けた人員計画の策定

結果 : ホスピタリスト配置に向けた人員計画の策定

《次年度・期中における改善方策》

現在実施している卒前教育、RRT（院内急変・急変前症例の対応）及び日勤帯ホスピタリストの運用、内科専門研修プログラム、海外視察を通じて、次年度も一人でも多くのホスピタリストの役割を担う総合内科医を養成していくが、キャリアパスの不透明さが課題と捉えているため、本学で何ができるか検討していく。

#### 4 . 臨床研修医の確保

《事業設定の趣旨》

病院の安定的な経営と事業発展において、収入確保の重要なファクターである医師の確保は、至上命題である。医師確保の入口戦略である臨床研修医の定員充足率は、医師の要員計画に影響するものである。また、臨床研修医の定員充足率 100 パーセント達成は、医学部医学科の出口戦略としても、国家試験合格率 100 パーセント達成と並ぶ、注力すべき取組みであるため、各臨床研修プログラムの改善を図り、安定的な定員確保を目指す。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 臨床研修医の定員に対する充足率 (新規採用者)

目標 : 100 パーセント

結果 : 100 パーセント

《次年度・期中における改善方策》

若手教員が発起人となり、レジナビフェアに研修医と共に参加した結果、前年度を上回る見学者数を獲得した。こうした取組みにより、マッチング率 100 パーセントを達成、辞退者に対する補充も完了し、目標としていた定員充足に至った。また、次年度からは、後期臨床研修医の募集人数充足率も目標に設定するが、昨年を上回る採用者数を確保した。

次年度は、新たに SNS 戦略に着手して、前期臨床研修医、後期臨床研修医とも安定的な確保を図る。

#### 5 . 安定的な医療収支差額の確保

《事業設定の趣旨》

特定機能病院、急性期病院では、高額な医療材料・医薬品を用いた治療が増加傾向にある。したがって、健全な病院経営を図るには、単なる医療収入の増加だけでなく、医療収支差額 (医療収入 - 医療経費) を確保することが重要である。この安定確保のため、各付属病院において、原価管理に基づく経営分析を行い、医

療経費比率の低減をはじめとした経営改善施策を実施する。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 医療収支差額

目標 : 415 億 7,300 万円

結果 : 406 億 8,913 万円

《次年度・期中における改善方策》

病院稼働については、付属病院は、年間を通じて安定していたが、八王子病院では、秋季が不安定だったため、今後も随時対策を行う。また、医療収入と医療経費のバランスについては、特に付属病院で高額な医療材料・医薬品を用いた治療が増加し、医療経費比率が高止まりしている。医療経費を抑える取組みとして、後発薬の使用だけでなく、より値引き率の高い薬剤の使用を病院の方針として推し進める。なお、病院にとってより重視すべきは、医療収支差額であるため、入院及び外来診療ともに、利益率の高い疾病構造の分析を強化する。

6. 多様化する働き方等に対応する取組み

1) 医師の働き方改革への対応

《事業設定の趣旨》

働き方改革関連法の医師への適用が 2024 年度に本格実施されたことを踏まえ、「医師の望ましい働き方・健康確保」と「患者に必要な医療の確保」のバランスを取った各種施策に取り組む。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 医師の働き方改革の検証

目標 : PDCA サイクルに基づく働き方改革事業評価

結果 : 働き方改革事業の課題改善

《次年度・期中における改善方策》

2025 年 4 月に発生した不正アクセスによるシステム障害により、勤務を自動的に把握できなくなり、自己申告に基づいて労働

時間を確認することになった。正確な勤務管理のため、まずはこれまで整理した運用ルール（自己研鑽の取り扱い等）の理解を促すなど、勤務管理自体の正常化を進めることになったが、本来の目的である医師の働き方改革のため、引き続き時間外・休日労働時間の削減を進め、その状況を踏まえて事業を評価する。

## 7. 各付属病院が連携した医療安全の推進

### 1) 医療安全啓発活動への全員参加

#### 《事業設定の趣旨》

医療安全は、医療現場において最優先の課題であり、病院勤務の教職員等への周知及び徹底が必須である。そのため、前期に引き続き、対象者には、年2回医療安全セミナーに出席を義務付けていく取組みを維持する。

#### 《達成目標に対する検証結果》

指標：対象となる教職員に義務付けた、①医療安全セミナーの出席回数（2回）の達成率、②eラーニングの受講率

目標：①②とも100パーセント維持

結果：①100パーセント、②100パーセント

#### 《次年度・期中における改善方策》

引き続き各部門の責任者、リスクマネージャー（RM）と連携して、医療安全研修受講を促進する。また、未受講者への通知を行い、期間内で全員の受講が完了するよう支援する。

### 2) 医療安全対策チーム活動の更なる活性化

#### 《事業設定の趣旨》

医療安全に関する実践的な活動の一環として、医療安全対策チームが各部署で発生した問題に対する安全対策の立案・周知・評価を実施している。前期に引き続き、各対策チームの活動を活性化させ、重大事案が発生するリスクを低減する。

#### 《達成目標に対する検証結果》

指標 : 安全対策の周知率(全ての医療安全対策チームが対策を立案した上での周知)

目標 : 100 パーセント

結果 : 100 パーセント

《次年度・期中における改善方策》

医療安全対策に係る周知事項について、各部署に医療安全ラウンド結果及び対策ごとの評価ラウンドを実施し、フィードバックを継続する。また、講じられた対策が周知されるまで評価とフィードバックを継続的に実施し、浸透を図る。

8. 各付属病院のシステムにおける実装データの調査実施

《事業設定の趣旨》

統合基幹業務データベースの構築・運用に先立ち、各付属病院で運用しているシステムの洗い出し(システムの種類・管理部署・担当者)とそれに付随する格納データを調査・整理することを目的とする。格納データの調査・整理に当たっては、「統合基幹業務データベース導入検討プロジェクト」での成果を経営情報の精度向上につながるかどうか、統合基幹業務データベースとの連携について判断できるかどうかの視点でアップデートする。

《達成目標に対する検証結果》

指標 : 統合基幹業務データベースとの連携

目標 : 経営関連データ項目の整理・分類完了

結果 : 付属病院の経営関連データ項目(入力用)の整理

《次年度・期中における改善方策》

各付属病院が毎月の会議で報告する、経営に関する資料を作成するために使用しているデータのリストアップを完了した。一方、経営関連システムに入力するデータの整理は、付属病院は完了したが、八王子病院については、未完了となった。次年度は、八王子病院のデータの整理を完了させ、引き続き経営分析に必

要なデータの分類を実施する。



## 3. 財務の概要



## (1) 決算の概要



## 【学校法人における計算書類の概要説明】

学校法人は、教育研究活動の遂行を目的とする非営利法人です。したがって、受け入れた学生生徒等納付金や公的補助、寄付金等について、学校法人の目的である教育研究活動にどれだけ効果的に投下されたかを把握し、かつ学校法人の継続性の観点より、その収支が均衡しているかを明らかにするために学校法人会計基準（※）に基づいて「貸借対照表」「事業活動収支計算書」「資金収支計算書」「活動区分資金収支計算書」の計算書類を作成します。営利を主目的とし経営成績を明らかにするために企業が作成している損益計算書とはその性質が異なります。それぞれの計算書類の概要は以下のとおりです。

※私立学校法第101条に定める「文部科学省令で定める基準」であり、全ての学校法人（準学校法人含む）が当基準に従い、会計処理を行い、会計帳簿、計算書類及びその附属明細書並びに財産目録を作成する必要があります。

### （1）貸借対照表

学校法人の年度末日（3月31日）における資産や負債の状態を明らかにするために作成します。資産は学校法人が所有している財産をどのような状態（土地、建物、備品、預金等）で持っているか、また負債は返還義務のある学校法人の債務がどのような状態（借入金、未払金、預り金等）にあるかを表しています。

### （2）事業活動収支計算書

企業会計の損益計算書に近いもので、学校法人の当該年度の事業活動収入と事業活動支出の内容および均衡の状態を明らかにするために作成します。学生生徒等納付金や補助金等の自己資金となる財源を事業活動収入、教育研究等を行うためのコストを事業活動支出といいます。この収支を①教育活動収支、②教育活動外収支、③特別収支の3つに区分し、それぞれの収支を明らかにするとともに、それらの収支差額の合計（基本金組入前当年度収支差額）から学校を保持するための土地・建物・備品他の取得額等（基本金組入額）を差し引いた「当年度収支差額」によって、当該年度の収支均衡状況を表しています。また事業活動収支計算書には、現物寄付や建物・備品の減価償却額のような資金の出入りを伴わないものも含まれます。

### （3）資金収支計算書

学校法人の当該年度の諸活動にかかるすべての収支の内容および支払資金（現金・預金）の収支の顛末を明らかにするために作成します。学生生徒等納付金や補助金等、受入れた資金が学校法人の目的である教育研究活動（授業・研究活動・施設設備投資等）にどれだけ効果的に投下され、その結果、支払資金の保有状況がどのようになったかを表します。営利を主目的としない学校法人において、もっとも特徴のある財務計算書類のひとつです。

### （4）活動区分資金収支計算書

企業会計のキャッシュ・フロー計算書に近いもので、資金収支計算書を①教育活動による資金収支（教育・研究活動に関する収支）、②施設整備等活動による資金収支（施設の建設や設備の購入等の施設整備活動に関する収支）、③その他の活動による資金収支（財務活動や収益事業に係る活動等に関する収支）の3つの活動区分に組み換え、活動ごとの資金の流れを明確にしています。

### 3. 財務の概要 (1) 決算の概要

#### ①貸借対照表関係

貸借対照表経年比較表  
資 産 の 部

(単位 百万円)

科 目	2021 年 度	2022 年 度	2023 年 度	2024 年 度	2025 年 度
固 定 資 産	274,515	276,832	303,858	302,897	309,134
有 形 固 定 資 産	212,005	211,092	204,675	201,235	204,894
土 地	68,243	67,095	67,671	67,780	67,779
建 物	99,803	102,141	97,157	93,181	92,423
構 築 物	9,107	10,600	9,809	9,382	9,528
教 育 研 究 用 機 器 備 品	13,498	14,395	13,101	12,702	14,017
管 理 用 機 器 備 品	600	556	475	404	410
図 書	15,742	14,994	14,944	14,809	14,639
車 両	105	160	149	161	125
船 舶	16	15	13	12	10
舟 艇	1	0	0	0	0
建 設 仮 勘 定	4,891	1,136	1,356	2,804	5,963
特 定 資 産	56,735	60,549	94,752	97,809	100,830
第 3 号 基 本 金 引 当 特 定 資 産	0	0	14,389	14,900	15,600
償 却 引 当 特 定 資 産	8,347	8,347	45,509	45,517	45,528
退 職 給 与 引 当 特 定 資 産	1,406	1,906	2,406	2,906	3,406
施 設 設 備 引 当 特 定 資 産	3,128	3,945	3,217	3,235	3,003
特 定 引 当 資 産	5,437	5,438	231	251	293
学 園 改 革 推 進 引 当 特 定 資 産	25,000	27,000	29,000	31,000	33,000
松 前 重 義 記 念 基 金	13,417	13,913	0	0	0
そ の 他 の 固 定 資 産	5,774	5,191	4,431	3,853	3,411
借 地 権	258	258	258	258	258
電 話 加 入 権	16	14	14	14	14
ソ フ ト ウ ェ ア	2,924	2,426	2,062	1,480	909
ソ フ ト ウ ェ ア 仮 勘 定	5	91	32	32	0
敷 金 保 証 金	210	209	7	7	5
有 価 証 券	778	628	528	528	671
出 資 金	357	357	357	357	356
長 期 貸 付 金	1,228	1,208	1,173	1,177	1,198
流 動 資 産	88,154	100,843	74,080	78,991	80,501
現 金 預 金	69,737	77,833	58,845	63,027	62,164
未 収 入 金	17,822	22,453	14,759	15,237	17,603
貯 蔵 品	330	230	246	299	338
前 払 金	236	239	177	323	282
仮 払 金	30	88	53	105	114
資 産 の 部 合 計	362,668	377,675	377,938	381,888	389,635

#### 負 債 の 部

科 目	2021 年 度	2022 年 度	2023 年 度	2024 年 度	2025 年 度
固 定 負 債	38,187	38,059	36,261	34,927	34,290
長 期 借 入 金	6,749	7,931	7,091	6,742	6,543
長 期 未 払 金	4,662	3,649	2,826	2,038	1,928
受 入 保 証 金	42	42	42	40	40
退 職 給 与 引 当 金	26,735	26,437	26,302	26,107	25,780
流 動 負 債	30,483	32,447	29,868	29,525	34,172
短 期 借 入 金	2,194	1,819	840	351	200
未 払 金	16,383	16,965	14,420	17,193	17,225
前 受 金	7,807	7,671	7,935	7,920	7,761
預 り 金	4,092	5,989	6,667	4,057	6,075
仮 受 金	5	3	6	4	6
賞 与 引 当 金	0	0	0	0	2,905
負 債 の 部 合 計	68,670	70,506	66,129	64,452	68,463

#### 純 資 産 の 部

科 目	2021 年 度	2022 年 度	2023 年 度	2024 年 度	2025 年 度
基 本 金	454,005	449,444	467,813	469,433	470,737
第 1 号 基 本 金	444,902	440,341	444,321	445,430	446,034
第 3 号 基 本 金	0	0	14,389	14,900	15,600
第 4 号 基 本 金	9,103	9,103	9,103	9,103	9,103
繰 越 収 支 差 額	△ 160,007	△ 142,276	△ 156,004	△ 151,999	△ 149,565
翌 年 度 繰 越 収 支 差 額	△ 160,007	△ 142,276	△ 156,004	△ 151,999	△ 149,565
純 資 産 の 部 合 計	293,998	307,168	311,809	317,434	321,172
負 債 及 び 純 資 産 の 部 合 計	362,668	377,675	377,938	381,888	389,635

※上表の額は十万円単位を四捨五入しているため、合計額等で差異が生じる場合があります。

### 3. 財務の概要

#### (1) 決算の概要

#### <資産の部>

##### 1. 固定資産

伊勢原キャンパス1号館新築工事、札幌キャンパス3号館新築工事等により有形固定資産が増加しました。また、「第3号基本金の組入れに係る計画表」に基づく第3号基本金引当特定資産への積み上げ、将来の学園改革に資する投資に備えるため学園改革推進引当特定資産への積み上げにより、特定資産も増加しました。

##### 2. 流動資産

上記の固定資産への投資により現金預金は微減となりましたが、高等教育機関の令和7年度授業料等減免費交付金の未収入金計上などにより、流動資産全体では増加しました。

#### <負債の部>

##### 3. 固定負債

約定に基づく借入金の返済やリース資産に係わる長期未払金が減額したことにより、前年度に比べて減額しました。

##### 4. 流動負債

学校法人会計基準の一部改正に伴い、2025年度から賞与引当金を計上したことなどにより流動負債は増加しました。

#### <基本金とは>

##### 第1号基本金

学校法人が設立当初に取得した固定資産で教育の用に供されるものの価額又は新たな学校の設置若しくは既設の学校の規模の拡大若しくは教育の充実向上のために取得した固定資産の価額

##### 第2号基本金

学校法人が新たな学校の設置又は既設の学校の規模の拡大若しくは教育の充実向上のために将来取得する固定資産の取得に充てる金銭その他の資産の額

##### 第3号基本金

基金として継続的に保持し、かつ、運用する金銭その他の資産の額

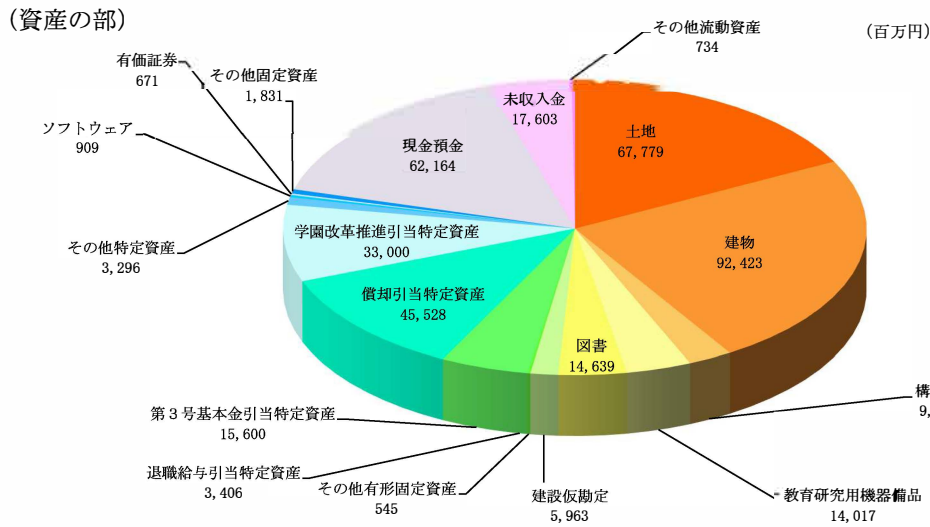
##### 第4号基本金

恒常的に保持すべき資金として文部科学大臣の定める額

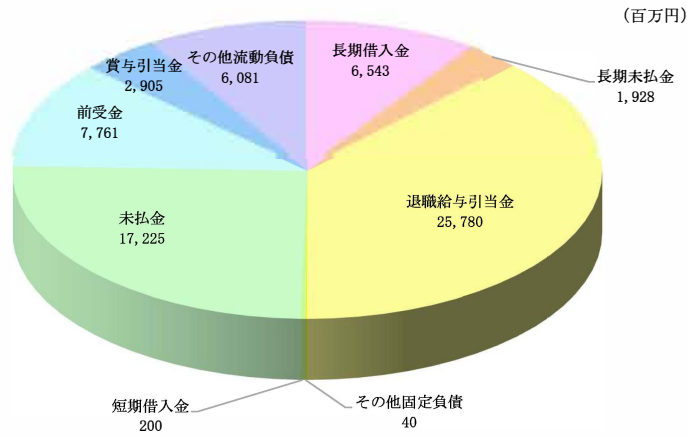
【前年度の事業活動収支計算書における教育活動収支の人件費（退職給与引当金繰入額及び退職金を除く）、教育研究経費（減価償却額を除く）、管理経費（減価償却額を除く）及び教育活動外収支の借入金等利息の決算額の合計を12で除した額】

### 3. 財務の概要 (1) 決算の概要

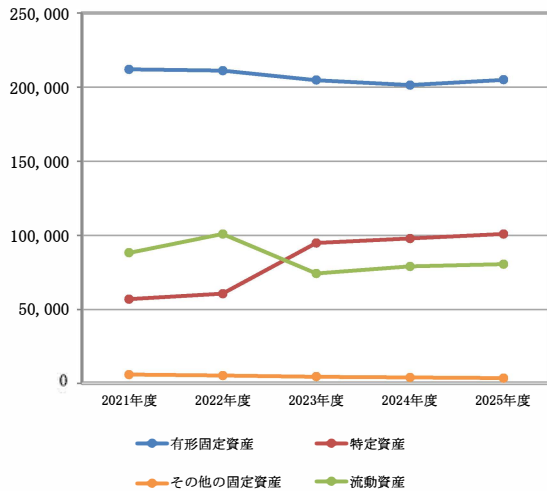
2025年度 貸借対照表構成図



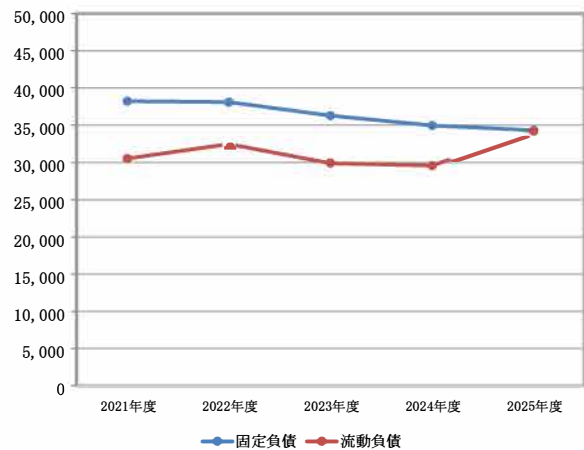
(負債の部)



貸借対照表経年比較  
(資産の部)



貸借対照表経年比較  
(負債の部)



### 3. 財務の概要 (1) 決算の概要

(単位 %)

貸借対照表関係比率		算 出 式 (%)	評価 (注1)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	参考：全国平均値 (注2)
①	固定資産構成比率	固定資産／総資産	↑↓	75.7	73.3	80.4	79.3	79.3	85.0
②	有形固定資産構成比率	有形固定資産／総資産	↑↓	58.5	55.9	54.2	52.7	52.6	55.1
③	特定資産構成比率	特定資産／総資産	↑↓	15.6	16.0	25.1	25.6	25.9	25.5
④	流動資産構成比率	流動資産／総資産	↑↓	24.3	26.7	19.6	20.7	20.7	15.0
⑤	固定負債構成比率	固定負債／(総負債＋純資産)	↑↓	10.5	10.1	9.6	9.1	8.8	8.0
⑥	流動負債構成比率	流動負債／(総負債＋純資産)	↓	8.4	8.6	7.9	7.7	8.8	5.8
⑦	内部留保資産比率	(運用資産(※1)－総負債)／総資産	↑	16.2	18.1	23.3	25.4	24.4	27.4
⑧	運用資産余裕比率(単位：年)	(運用資産(※1)－外部負債(※2))／経常支出	↑	0.7	0.8	1.0	1.0	1.0	1.5
⑨	純資産構成比率	純資産／(総負債＋純資産)	↑	81.1	81.3	82.5	83.1	82.4	86.2
⑩	繰越収支差額構成比率	繰越収支差額／(総負債＋純資産)	↑	△ 44.1	△ 37.7	△ 41.3	△ 39.8	△ 38.4	△ 21.2
⑪	固定比率	固定資産／純資産	↑↓	93.4	90.1	97.5	95.4	96.3	98.7
⑫	固定長期適合率	固定資産／(純資産＋固定負債)	↓	82.6	80.2	87.3	86.0	87.0	90.2
⑬	流動比率	流動資産／流動負債	↑	289.2	310.8	248.0	267.5	235.6	259.2
⑭	総負債比率	総負債／総資産	↓	18.9	18.7	17.5	16.9	17.6	13.8
⑮	負債比率	総負債／純資産	↓	23.4	23.0	21.2	20.3	21.3	16.0
⑯	前受金保有率	現金預金／前受金	↑	893.2	1014.6	741.6	795.8	801.0	417.8
⑰	退職給与引当特定資産保有率	退職給与引当特定資産／退職給与引当金	↑	5.3	7.2	9.1	11.1	13.2	58.5
⑱	基本金比率	基本金／基本金要組入額	↑	97.6	98.0	98.8	98.7	99.0	97.5
⑲	減価償却比率	減価償却累計額／減価償却資産取得価額	↑↓	65.7	65.0	66.8	68.3	68.7	57.2
⑳	積立率	運用資産(※1)／要積立額(※3)	↑	52.8	57.4	53.7	54.9	54.7	71.0

※1 運用資産 = 特定資産 + 有価証券(固定資産・流動資産) + 現金預金

※2 外部負債 = 借入金 + 学校債 + 未払金 + 手形債務

※3 要積立額 = 減価償却累計額 + 退職給与引当金 + 第2号基本金 + 第3号基本金

(注1) 評価： ↑：高いほどよい ↓：低いほどよい ↑↓：どちらともいえない

(注2) 全国平均値：日本私立学校振興・共済事業団「令和7年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編」より引用。

#### 【各比率の概況】

- ① 固定資産構成比率・・・固定資産の総資産に占める構成割合で、流動資産構成比率とともに資産構成のバランスを全体的に見るための指標です。学校法人が行う教育研究事業には多額の設備投資が必要となるため、一般的にはこの比率が高くなるのが学校法人の財務的な特徴となります。
- ② 有形固定資産構成比率・・・有形固定資産の総資産に占める構成割合で、土地・建物等の有形固定資産の構成比が資産構成上バランスが取れているかを評価する指標です。学校法人では教育研究事業に多額の施設設備投資を必要とするため、この比率が高くなるのが財務的な特徴ですが、学校規模に比して設備投資が過剰となる場合は財政を逼迫させる要因となります。
- ③ 特定資産構成比率・・・特定資産の総資産に占める構成割合で、各種引当特定資産などの長期にわたって特定の目的のために保有する金融資産の蓄積状況を評価する指標です。一般的には、この比率が高い場合は中長期的な財政支出に対する備えが充実しており、計画的な学校法人運営に資するといえます。
- ④ 流動資産構成比率・・・流動資産の総資産に占める構成割合で、①固定資産構成比率とともに資産構成のバランスを全体的に見るための指標です。一般的にこの比率が高い場合は、現金化が可能な資産の割合が大きく、資金の流動性に富んでいると評価できます。
- ⑤ 固定負債構成比率・・・固定負債の「総負債および純資産の合計額」に占める構成割合で、主に長期的な債務の状況の評価するもので、⑥流動負債構成比率とともに負債構成のバランスと比重を評価する指標です。施設設備の拡充や更新の際に、長期借入金を導入した方が財政計画面上有利となる場合等もあり、長期借入金が多いことが直ちにネガティブな評価とはなりません。この比率が過度に高い場合には、経営上の懸念材料となる点に留意が必要となります。
- ⑥ 流動負債構成比率・・・流動負債の「総負債および純資産の合計額」に占める構成割合で、主に短期的な債務の比重を評価するもので、⑤固定負債構成比率とともに負債構成のバランスと比重を評価する指標です。学校法人の財政の安定性を確保するためには、この比率が低い方が好ましいと評価できます。
- ⑦ 内部留保資産比率・・・特定資産と有価証券と現金預金を合計した「運用資産」から総負債を引いた金額の総資産に占める割合を示します。この比率がプラスとなる場合は運用資産で総負債をすべて充当することができ、結果的に有形固定資産が自己資金で調達されていることを意味します。一方、マイナスの場合、財政上の余裕度が少ないことを意味します。
- ⑧ 運用資産余裕比率・・・「運用資産(特定資産・有価証券・現金預金の換金可能なもの)」から「外部負債(借入金・学校債・未払金等の外部に返済を迫られるもの)」を差し引いた金額が、事業活動収支計算書上の経常支出の何倍にあたるかを示す比率で、学校法人の一年間の経常的な支出規模に対してどの程度の運用資産が蓄積されているかを表す指標です。
- ⑨ 純資産構成比率・・・純資産の「総負債および純資産の合計額」に占める構成割合で、学校法人の資金の調達源泉を分析する上で、最も概括的で重要な指標です。この比率が高い場合は、自己財源が充実していることを示し、財政的には安定していると評価できます。逆に50%を下回る場合は、他人資金が自己資金を上回っていることを示します。
- ⑩ 繰越収支差額構成比率・・・繰越収支差額の「総負債および純資産の合計額」に占める構成割合を示します。繰越収支差額とは、過去の会計年度の事業活動収入超過額又は支出超過額の累計であり、一般的には支出超過(累計赤字)であるよりも収入超過(累積黒字)であることが理想です。
- ⑪ 固定比率・・・固定資産の純資産に対する割合で、土地・建物・施設等の固定資産に対して、どの程度純資産が投下されているか、すなわち資金の調達源泉とその用途とを対比させる比率です。

### 3 . 財務の概要 ( 1 ) 決算の概要

- ⑫ 固定長期適合率 . . . 固定資産の純資産と固定負債の合計値である長期資金に対する割合で、固定比率を補完する役割を担う比率です。固定資産の取得を行う場合、長期間活用できる安定した資金として自己資金のほか短期的に返済を迫られない長期借入金でこれを賄うべきであるという原則に対して、どの程度適合しているかを示しています。この比率は100%以下で低いほど理想的とされています。100%を超えた場合、固定資産の調達源泉に短期借入金等の流動負債を導入していると解することができ、財政の安定性に欠け、長期的に見て不安があることを示します。
- ⑬ 流動比率 . . . 流動負債に対する流動資産の割合を示します。一年以内に償還又は支払わなければならない流動負債に対して、現金預金又は一年以内に現金化が可能な流動資産がどの程度用意されているかという、学校法人の資金流動性すなわち短期的な支払い能力を判断する重要な指標の一つです。学校法人の場合、流動負債には外部負債とは性格を異にする前受金の比重が大きいかことや、将来に備えて引当特定資産等に資金を留保している場合等もあるため、必ずしもこの比率が低くなっていると資金繰りに窮しているとは限らないので留意が必要です。
- ⑭ 総負債比率 . . . 固定負債と流動負債を合計した負債総額の総資産に対する割合で、総資産に対する他人資金の比重を評価する極めて重要な比率です。この比率は一般的に低いほど望ましく、50%を超えると負債総額が純資産を上回ることを示し、さらに100%を超えると負債総額が資産総額を上回る状態、いわゆる債務超過であることを示します。
- ⑮ 負債比率 . . . 他人資金と自己資金との割合で、他人資金である総負債が自己資金である純資産を上回っていないかを測る比率で、100%以下で低い方が望ましいとされています。
- ⑯ 前受金保有率 . . . 前受金と現金預金との割合で、当該年度に収受している翌年度分の授業料や入学金等が、翌年度繰越支払資金たる現金預金の形で当該年度末に適切に保有されているかを測る比率です。この比率は100%を超えることが一般的とされています。
- ⑰ 退職給与引当特定資産保有率 . . . 固定負債の中の退職給与引当金と特定資産の中の退職給与引当特定資産の充足関係を示す比率で、将来的な支払債務である退職給与引当金に見合う資産を特定資産としてどの程度保有しているかを判断するものです。この比率は一般的には高い方が望ましいとされています。
- ⑱ 基本金比率 . . . 基本金組入対象資産額である要組入額に対する組入済基本金の割合を示します。この比率は100%が上限であり、100%に近いほど未組入額が少ないことを示します。未組入額があることはすなわち借入金又は未払金をもって基本金組入対象資産を取得していることを意味するため、100%に近いことが望ましいとされています。
- ⑲ 減価償却比率 . . . 減価償却資産の取得価額に対する減価償却累計額の割合を示します。建物・設備等の有形固定資産を中心とする減価償却資産は、耐用年数に応じて減価償却されますが、固定資産の取得価額と未償却残高との差額である償却累計額が、取得価額に対してどの程度を占めているかを測る比率です。
- ⑳ 積立率 . . . 学校法人の経営を持続的かつ安定的に継続するために必要となる運用資産の保有状況を表します。この比率は一般的に高い方が望ましいとされていますが、学校法人の将来計画において部門の規模縮小や廃止等が予定されている場合には、その分の施設設備の取替更新等が不要となるため、算定式から不要分にかかる要素を除外して試算してみる等、この算定式から得られる結果のみに捉われず、各学校法人の状況に応じた試算を併用することも比率の活用の上では重要とされています。

### 3. 財務の概要 (1) 決算の概要

## ②事業活動収支計算書関係

事業活動収支計算書経年比較表

(単位 百万円)

科 目		2021 年 度	2022 年 度	2023 年 度	2024 年 度	2025 年 度		
教育活動収支	事業活動収入の部	学生生徒等納付金	47,548	47,562	48,087	49,288	50,543	1
		手数料	1,173	1,124	1,090	1,117	1,111	
		寄付金	1,246	1,320	1,164	1,125	1,341	2
		経常費等補助金	22,655	18,452	13,617	13,080	16,724	3
		付随事業収入	71,026	71,327	71,189	71,837	74,040	4
		雑収入	4,844	7,263	4,666	4,844	4,369	
		教育活動収入計	148,491	147,048	139,814	141,290	148,128	㊦
	事業活動支出の部	人件費	65,269	64,895	62,078	62,565	61,151	
		教育研究経費	60,893	62,718	63,119	65,204	72,506	5
		管理経費	8,361	8,472	9,852	8,260	8,792	6
		徴収不能額等	31	0	0	25	32	7
		教育活動支出計	134,555	136,085	135,050	136,054	142,482	㊧
		教育活動収支差額	13,936	10,963	4,764	5,236	5,646	
	教育活動外収支	事業収入の部	受取利息・配当金	350	319	337	412	902
その他の教育活動外収入			359	310	529	1	234	
教育活動外収入計			709	630	866	413	1,136	㊨
事業支出の部		借入金等利息	142	90	51	29	18	
		その他の教育活動外支出	1	1	1	56	0	
		教育活動外支出計	143	91	52	85	18	㊩
	教育活動外収支差額	566	539	814	328	1,118		
経常収支差額		14,502	11,502	5,578	5,564	6,764		
特別収支	事業収入の部	資産売却差額	372	1	3	1	171	9
		その他の特別収入	588	5,091	499	508	603	10
		特別収入計	959	5,092	502	509	773	㊪
	事業支出の部	資産処分差額	596	3,379	1,307	159	783	11
		その他の特別支出	37	45	134	289	3,017	12
		特別支出計	633	3,424	1,441	449	3,799	㊫
	特別収支差額	326	1,668	△ 939	60	△ 3,026		
〔 予 備 費 〕								
基本金組入前当年度収支差額		14,830	13,170	4,641	5,625	3,738		
基本金組入額合計		0	0	△ 18,369	△ 1,620	△ 1,304		
当年度収支差額		14,830	13,170	△ 13,728	4,005	2,434		
前年度繰越収支差額		△ 174,837	△ 160,007	△ 142,276	△ 156,004	△ 151,999		
基本金取崩額		0	4,562	0	0	0		
翌年度繰越収支差額		△ 160,007	△ 142,276	△ 156,004	△ 151,999	△ 149,565		

(参考)

事業活動収入計 (㊦の計)	150,160	152,770	141,183	142,212	150,037
事業活動支出計 (㊧の計)	135,330	139,600	136,542	136,587	146,299

※上表の額は十万円単位を四捨五入しているため、合計額等で差異が生じる場合があります。

## 3. 財務の概要

### (1) 決算の概要

#### <教育活動収支>

##### 1. 学生生徒等納付金収入

学生生徒等数が44,895人（2025年5月1日付）となり、505億4,300万円を計上しました。

##### 2. 寄付金収入

東海大学医学部・医学部付属病院創設50周年記念事業募金の実施等により、前年度に比べ2億1,600万円増額しました。

##### 3. 経常費等補助金

高等教育の修学支援新制度の対象要件の拡大、付属病院の職場環境整備及び経営改善支援に関する補助金等により、前年度に比べ36億4,400万円増額しました。

##### 4. 付随事業収入

特定入院料の継続的な確保、高額手術件数の増加による医療収入の増加等により、前年度に比べ22億300万円増額しました。

##### 5. 教育研究経費

高等教育の修学支援新制度の対象要件拡大に伴う奨学費、物価高騰や高額医薬品使用件数増加による医療経費の増加等により、前年度に比べ73億200万円増額いたしました。また、教育研究経費の計上額725億600万円には、施設・設備の減価償却額（注1）92億2,600万円が含まれております。

（注1）減価償却額

建物・備品等の固定資産は、時の経過によりその価値が徐々に減少していくという会計上の考え方により、使用期間に基づいて合理的な方法により配分した価値の減少分を費用として教育活動収支の事業活動支出に計上するものです。

##### 6. 管理経費

管理経費の計上額87億9,200万円には、施設・設備の減価償却額9億7,500万円が含まれております。

##### 7. 徴収不能額

徴収不能引当金繰入額（注2）3,200万円を計上しています。

（注2）徴収不能引当金繰入額

未収入金のうち、回収できない金額が比較的高額になる医療収入について、過去の未収入金の回収実績率に基づいて算出した徴収不能見積額を教育活動収支の事業活動支出（「徴収不能引当金繰入額」）に計上するものです。この繰入額の累計額は「徴収不能引当金」として貸借対照表の負債に計上されますが、流動資産の未収入金と相殺となるため、貸借対照表には表示されません。

#### <教育活動外収支>

##### 8. 受取利息・配当金

運用環境の好転に伴い、前年度に比べ4億9,000万円増額しました。

<特別収支>

9. 資産売却差額（注3）

保有株式の売却等で1億7,100万円を計上しています。

（注3）資産売却差額

土地・建物等の固定資産を売却した際に、売却した資産の売却価額（売却代金）が帳簿価額（取得価額から減価償却額を差し引いた後の額）より大きい場合に、その差額を当年度の利益として特別収支の事業活動収入に計上するものが資産売却差額です。

10. その他の特別収入

施設設備補助金として、湘南キャンパスにおける8号館バリアフリー化工事及び15号館プール天井落下防止対策ネット工事に伴う「私立学校施設設備整備費補助金」1億2,300万円等を計上した他、各機関・キャンパスにおいて、施設設備寄付金や現物寄付を計上しています。

11. 資産処分差額（注4）

耐震化完了計画に伴う総合資料センター建物の解体や各機関・キャンパスにおける機器や図書の廃棄処分等に伴う資産処分差額を計上しています。

（注4）資産処分差額

売却価額が帳簿価額より小さい場合、もしくは売却ではなく解体・撤去、廃棄処分した場合、資産の帳簿価額を当年度の損失として特別収支の事業活動支出に計上するものが資産処分差額です。

12. その他の特別支出

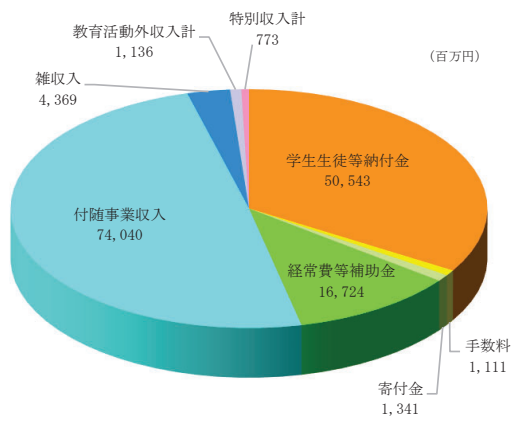
学校法人会計基準の一部改正に伴う賞与引当金特別繰入額等を計上しています。

以上により、「基本金組入前当年度収支差額」は、37億3,800万円の収入超過、これを「事業活動収入」で除した「事業活動収支差額比率」はプラス2.5%となりました。また、基本金組入額が13億400万円生じ、前年度繰越収支差額マイナス1,519億9,900万円をあわせると、翌年度繰越収支差額はマイナス1,495億6,500万円となります。今後も更なる収支改善を推進し、累積している繰越収支差額の減少を図ってまいります。

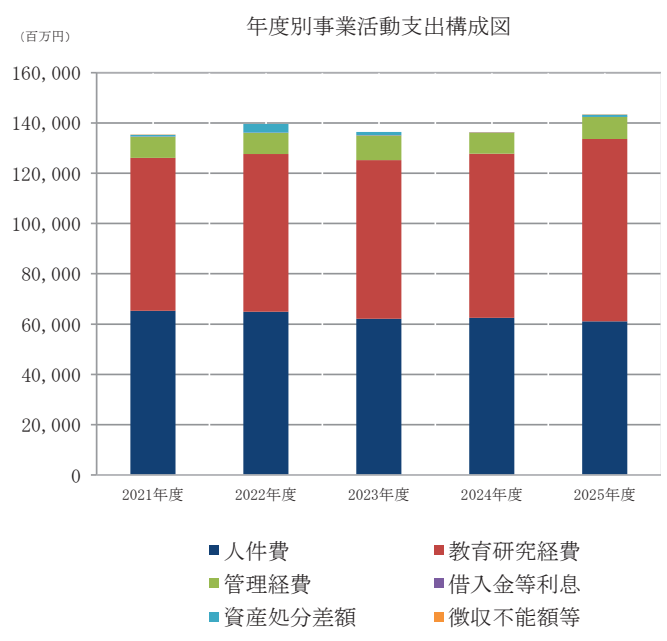
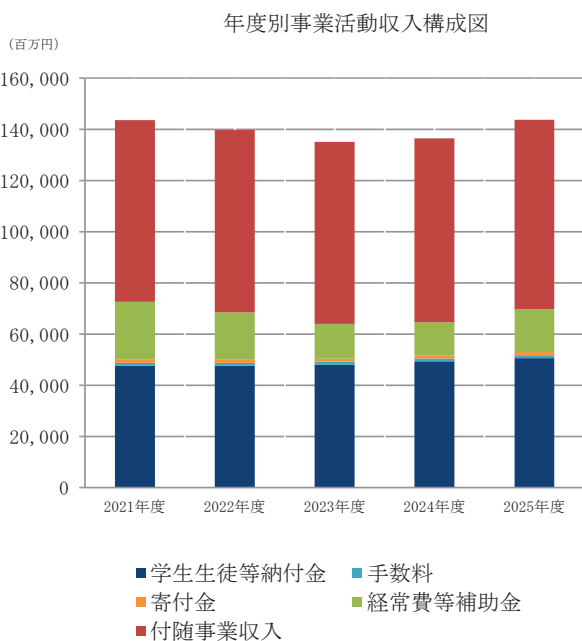
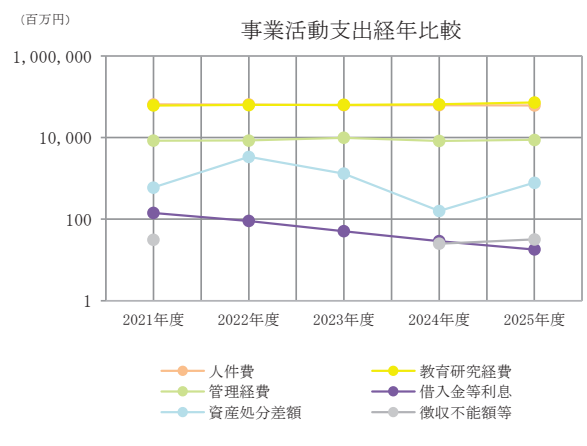
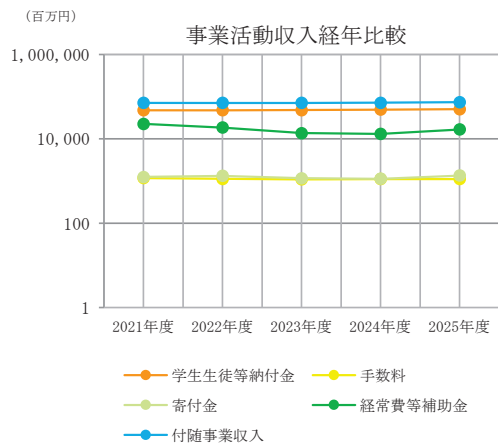
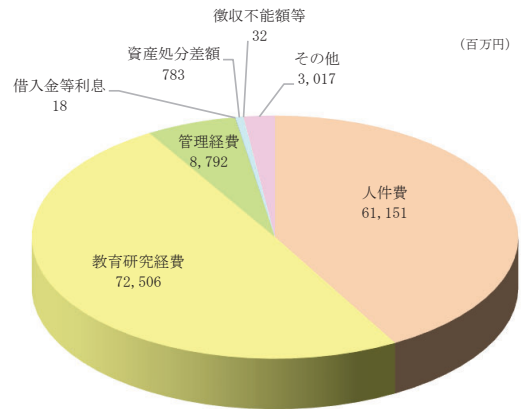
### 3. 財務の概要

#### (1) 決算の概要

2025年度 事業活動収入



2025年度 事業活動支出



### 3. 財務の概要 (1) 決算の概要

(単位 %)

事業活動収支計算書関係比率	算出式 (%)	評価 (注1)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	参考：全国平均値 (注2)
① 人件費比率	人件費／経常収入	↓	43.7	43.9	44.1	44.2	41.0	46.5
② 人件費依存率	人件費／学生生徒等納付金	↓	137.3	136.4	129.1	126.9	121.0	97.4
③ 教育研究経費比率	教育研究経費／経常収入	↑	40.8	42.5	44.9	46.0	48.6	44.3
④ 管理経費比率	管理経費／経常収入	↓	5.6	5.7	7.0	5.8	5.9	6.8
⑤ 借入金等利息比率	借入金等利息／経常収入	↓	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
⑥ 事業活動収支差額比率	基本金組入前当年度収支差額／事業活動収入	↑	9.9	8.6	3.3	4.0	2.5	3.1
⑦ 基本金組入後収支比率	事業活動支出／(事業活動収入 - 基本金組入額)	↓	90.1	91.4	111.2	97.2	98.4	106.1
⑧ 学生生徒等納付金比率	学生生徒等納付金／経常収入	↑↓	31.9	32.2	34.2	34.8	33.9	47.7
⑨ 寄付金比率	寄付金／事業活動収入	↑↓	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1	1.6
⑨-2 経常寄付金比率	教育活動収支の寄付金／経常収入	↑↓	0.8	0.9	0.8	0.8	0.9	1.3
⑩ 補助金比率	補助金／事業活動収入	↑↓	15.3	15.2	9.7	9.3	11.3	10.6
⑩-2 経常補助金比率	教育活動収支の補助金／経常収入	↑↓	15.2	12.5	9.7	9.2	11.2	10.4
⑪ 基本金組入率	基本金組入額／事業活動収入	↑↓	0.0	0.0	13.0	1.1	0.9	8.7
⑫ 減価償却額比率	減価償却額／経常支出	↑↓	7.6	7.7	7.9	7.4	7.2	9.5
⑬ 経常収支差額比率	経常収支差額／経常収入	↑↓	9.7	7.8	4.0	3.9	4.5	2.1
⑭ 教育活動収支差額比率	教育活動収支差額／教育活動収入計	↑↓	9.4	7.5	3.4	3.7	3.8	-0.3

(注1) 評価：↑：高いほどよい ↓：低いほどよい ↑↓：どちらともいえない

(注2) 全国平均値：日本私立学校振興・共済事業団「令和7年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編」より引用。

#### 【各比率の概況】

- ① 人件費比率・・・経常収入に対する人件費の割合を示します。一般的に値が低いほど経営状況が良いとされています。学園全体での比率は水準を下回っており、セグメントごとに見た場合は下記のような状況となりそれぞれ適正な値に近づくよう改善を進めて参ります。  
[参考：セグメントごとの人件費比率 (2025年度)]  
東海大学：38.4% (うち医学部及び付属病院：39.6%) 幼稚園・小学校・中等部・高等学校：63.3%
- ② 人件費依存率・・・学生生徒等納付金収入で人件費をどの程度賄うことができているのかを示します。値が低いほど経営状況が良いとされています。本学は付属病院を運営していることから医療収入も基幹収入として認識する必要があり、学生生徒等納付金収入とあわせて見た場合の学園全体の人件費依存率 (2025年度) は50.1%となります。  
[参考：セグメントごとの人件費依存率 (2025年度)]  
東海大学：44.8% (うち医学部及び付属病院：43.6%) 幼稚園・小学校・中等部・高等学校：119.0%
- ③ 教育研究経費比率・・・教育研究活動の維持・向上のために不可欠な経費である教育研究経費の経常収入に対する割合を示します。当年度収支の均衡を失しない限りにおいて可能な限り高い方が良いとされています。  
[参考：セグメントごとの教育研究費比率 (2025年度)]  
東海大学：50.9% (うち医学部及び付属病院：56.7%) 幼稚園・小学校・中等部・高等学校：32.8%
- ④ 管理経費比率・・・管理経費の経常収入に対する割合を示します。管理経費は直接的に教育研究活動に係る経費ではないため、学校法人を運営するための必要最低限の経費として低い比率となることが望ましいとされています。  
[参考：セグメントごとの管理経費比率 (2025年度)]  
東海大学：4.5% (うち医学部及び付属病院：3.2%) 幼稚園・小学校・中等部・高等学校：7.7%
- ⑤ 借入金等利息比率・・・借入金利息の経常収入に対する割合を示します。借入金利息は資金調達を他人資金に依存しなければ発生しないものであることから、当比率は低い方が良いとされています。
- ⑥ 事業活動収支差額比率・・・事業活動収入から事業活動支出を差し引いた基本金組入前当年度収支差額の事業活動収入に対する割合を示します。当比率がプラスで大きくなるほど自己資金は充実されているとされ、経営に余裕があるとみなされます。
- ⑦ 基本金組入後収支比率・・・事業活動収入から基本金組入額を差し引いた額に対する事業活動支出が占める割合を示します。基本金組入前当年度収支差額の範囲内で基本金組入額が収まっていれば当比率は100%以内となります。事業活動収支をプラスとし、資金の蓄積を図るためには当比率が低いほど良いこととなります。
- ⑧ 学生生徒等納付金比率・・・学生生徒等納付金の経常収入に占める割合を示します。学生生徒等納付金は補助金や寄付金といった他の収入に比べ第三者の意向に左右されることの少ない重要な自己財源です。そのため当比率は安定的に推移していることが重要となりますが、一方で学生生徒等納付金に収入が偏りすぎることなく多様な収入基盤を持つことも重要なため、当比率が高水準であれば良いというわけではありません。本学では付属病院の経営が堅調なため、事業活動収入に占める医療収入の割合が高く、相対的に学生生徒等納付金比率は低くなります。
- ⑨ 寄付金比率・・・寄付金の事業活動収入に占める割合を示します。寄付金は私立学校にとって重要な収入源であり、一定水準の寄付金収入が継続して確保されることは経営安定に好ましいこととされています。なお、経常寄付金比率は、教育活動収支の寄付金の経常収入に対する割合を示しています。
- ⑨-2 経常寄付金比率
- ⑩ 補助金比率・・・補助金の事業活動収入に占める割合を示します。私立学校にとって補助金収入は納付金に次ぐ収入源泉となっており、補助金が増えることは大いに期待されているところですが、しかし一方で、当比率が高い場合は学校法人の自主原資である納付金収入等が相対的に低いことになり、国や地方公共団体の財政状況によっては補助金削減等の影響を強く受け、経営の弾力を失うことに繋がります。なお、経常補助金比率は、経常費等補助金の経常収入に対する割合を示しています。
- ⑩-2 経常補助金比率
- ⑪ 基本金組入率・・・自己資金となる事業活動収入の中からどれだけ基本金に組み入れたかを示します。学校法人の活動に不可欠な施設設備等の資産充実のためには、当比率が高いことが望ましいとされています。
- ⑫ 減価償却額比率・・・減価償却額の経常支出に占める割合を示します。見方を変えれば減価償却額という非資金的支出として実質的には資金を消費せず、取替更新のための内部留保される割合を示しているとも言えます。
- ⑬ 経常収支差額比率・・・経常収入から経常支出を差し引いた経常収支差額の経常収入に対する割合を示します。当比率がプラスで大きいほど経常的な収支は安定していることを示します。反対にマイナスになる場合は、経常的な収支で資産の流出が生じていることを意味するため、将来的な学校法人財政の不安要素となります。
- ⑭ 教育活動収支差額比率・・・教育活動収入計から教育活動支出計を差し引いた教育活動収支差額の教育活動収入計に対する割合を示します。本業である教育活動収入の範囲内で、どの程度余裕を持って運営できているかを把握することができます。経常収支差額比率と同様、当比率が高ければ高いほど施設設備投資に充てる資金を確保できることとなります。しかし、教育研究の維持・発展のための経費が十分かつ効果的に支出されているのかという観点からの判断も必要となってきます。

### 3 . 財務の概要 ( 1 ) 決算の概要

#### ③資金収支計算書関係

資金収支計算書経年比較表

(単位 百万円)

科目		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
収入の部	学生生徒等納付金収入	47,548	47,562	48,087	49,288	50,543
	手数料収入	1,173	1,124	1,090	1,117	1,111
	寄付金収入	1,347	1,416	1,278	1,259	1,527
	補助金収入	22,962	23,276	13,715	13,257	16,975
	資産売却収入	624	1,816	105	1	285
	付随事業・収益事業収入	71,026	71,327	71,189	71,837	74,040
	受取利息・配当金収入	365	330	339	413	915
	雑収入	5,205	7,554	5,197	4,910	4,636
	借入金等収入	11,003	11,002	1	2	2
	前受金収入	7,807	7,671	7,935	7,920	7,761
	その他の収入	18,156	20,204	43,931	15,122	17,791
	資金収入調整勘定	△ 25,964	△ 30,450	△ 22,588	△ 23,337	△ 25,692
	前年度繰越支払資金	63,817	69,737	77,833	58,845	63,027
	合 計	225,069	232,570	248,114	200,634	212,921
支出の部	人件費支出	65,514	65,193	62,214	62,759	61,514
	教育研究経費支出	51,817	53,122	53,458	56,233	63,323
	管理経費支出	7,094	7,266	8,528	7,329	7,743
	借入金等利息支出	142	90	51	29	18
	借入金等返済支出	10,598	10,194	1,819	840	351
	施設関係支出	7,411	8,344	1,811	2,801	8,610
	設備関係支出	7,635	5,777	3,113	3,359	5,374
	資産運用支出	10,535	3,825	54,561	3,057	3,467
	その他の支出	13,291	17,104	17,549	17,789	17,790
	予備費	0	0	0	0	0
	資金支出調整勘定	△ 18,705	△ 16,179	△ 13,834	△ 16,591	△ 17,434
	翌年度繰越支払資金	69,737	77,833	58,845	63,027	62,164
	合 計	225,069	232,570	248,114	200,634	212,921

※上表の額は十万円単位を四捨五入しているため、合計額等で差異が生じる場合があります。

<支出の部>

1. 施設関係支出

2025年度の主な執行は以下のとおりです。

- ・東海大学伊勢原キャンパス：1号館新築工事 他 47億7,800万円
- ・東海大学札幌キャンパス：3号館新築工事 他 11億1,700万円
- ・東海大学附属札幌高等学校：エアコン設置工事 2億4,900万円
- ・東海大学湘南キャンパス：3号館エレベーター増設工事 1億9,000万円
- ・東海大学附属浦安高等学校：隣接地土地購入 1億8,800万円
- ・東海大学湘南キャンパス：ラグビー場人工芝貼替工事 1億6,600万円

2. 設備関係支出

2025年度の主な執行は以下のとおりです。

- ・東海大学湘南キャンパス：教育研究システム・教育事務システム 8億8,900万円
- ・東海大学医学部附属病院：病院情報系ネットワーク機器更新 2億9,800万円
- ・東海大学医学部附属病院：侵襲式対外型心臓ペースメーカー 他 2億2,300万円
- ・東海大学医学部附属八王子病院：超電導磁石式全身用MR装置 2億2,000万円
- ・東海大学湘南キャンパス：VR-Commons導入 1億7,300万円

### 3. 財務の概要 (1) 決算の概要

活動区分資金収支計算書経年比較表

(単位 百万円)

科 目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
教育活動による資金収支					
教育活動資金収入計	148,484	147,008	139,805	141,290	148,127
教育活動資金支出計	124,389	125,555	124,179	126,081	132,526
差引	24,095	21,453	15,626	15,210	15,601
調整勘定等	1,241	57	2,665	533	△ 1,858
教育活動資金収支差額	25,336	21,510	18,291	15,743	13,743
施設整備等活動による資金収支					
施設整備等活動資金収入計	481	6,587	1,164	313	744
施設整備等活動資金支出計	15,065	14,939	42,104	6,186	14,000
差引	△ 14,584	△ 8,352	△ 40,940	△ 5,873	△ 13,256
調整勘定等	4,310	△ 5,248	1,743	661	△ 642
施設整備等活動資金収支差額	△ 10,274	△ 13,600	△ 39,198	△ 5,213	△ 13,899
小計(教育活動資金収支差額+施設整備等活動資金収支差額)	15,061	7,909	△ 20,907	10,530	△ 155
その他の活動による資金収支					
その他の活動資金収入計	12,670	13,995	21,603	705	3,617
その他の活動資金支出計	21,812	13,809	19,679	7,191	4,208
差引	△ 9,142	187	1,923	△ 6,487	△ 591
調整勘定等	1	△ 1	△ 5	139	△ 117
その他の活動資金収支差額	△ 9,142	187	1,918	△ 6,348	△ 708
支払資金の増減額 (小計+その他活動資金収支差額)	5,920	8,096	△ 18,988	4,182	△ 863
前年度繰越支払資金	63,817	69,737	77,833	58,845	63,027
翌年度繰越支払資金	69,737	77,833	58,845	63,027	62,164

※ 上表の額は十万円単位を四捨五入しているため、合計額等で差異が生じる場合があります。

(単位 %)

活動区分資金収支計算書関係比率	算出式 (%)	評価 (注1)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	参考: 全国平均値 (注2)
① 教育活動資金収支差額比率	教育活動資金収支差額/教育活動資金収入計	↑	17.1	14.6	13.1	11.1	9.3	9.4

(注1) 評価: ↑: 高いほどよい ↓: 低いほどよい ↑↓: どちらともいえない

(注2) 全国平均値: 日本私立学校振興・共済事業団「令和7年度版 今日の私学財政 大学・短期大学編」より引用。

#### 【比率の概況】

- ① 教育活動資金収支差額比率・・・教育活動資金収支差額の教育活動資金収入に占める割合を示し、学校法人における本業である「教育活動」でキャッシュフローを生み出しているかを測る比率です。この比率はプラスであることが望ましいとされていますが、「その他の活動」でキャッシュフローを生み出し、教育研究活動の原資としている場合もあり得るため、「その他の活動」の収支状況を併せて確認する必要があります。

## (2) その他



### 3. 財務の概要 (2) その他

#### ①資産運用の状況

本学園の資金運用は、「学校法人東海大学資金運用規程」に基づき計画されます。

##### ・運用目的

中長期的な財政基盤の強化を図るとともに、教育、研究及び診療活動の発展に資することを目的としています。

##### ・運用方針

安全性を第一とし、元本保証のある取引を原則としていますが、特定の資金については、一定の元本変動、金利、株価、為替等の変動を許容リスクとしています。

##### ・ガバナンス体制

資金運用責任者を設置し、資金運用責任者の立案した運用計画は、学校法人東海大学寄附行為に定める手続きにより承認されます。

##### ・本年度の運用概況

運用目的ごとの貸借対照表計上額、有価証券時価情報は、下表のとおりです。

(単位 百万円)

特定資産	100,830
第3号基本金引当特定資産	15,600
償却引当特定資産	45,528
退職給与引当特定資産	3,406
施設設備引当特定資産	3,003
特定引当資産	293
学園改革推進引当特定資産	33,000

#### 総括表

(単位 百万円)

	当年度(令和8年3月31日)		
	貸借対照表計上額 (A)	時価 (B)	差額 (B) - (A)
時価が貸借対照表計上額を超えるもの	2	10	8
(うち、満期保有目的の債券)	( 0 )	( 0 )	( 0 )
時価が貸借対照表計上額を超えないもの	18,223	13,835	△ 4,387
(うち、満期保有目的の債券)	( 18,223 )	( 13,835 )	( △ 4,387 )
合計	18,225	13,846	△ 4,379
(うち、満期保有目的の債券)	( 18,223 )	( 13,835 )	( △ 4,387 )
時価のない有価証券	668		
有価証券 合計	18,893		

※上表の額は十万円単位を四捨五入しているため、合計額等で差異が生じる場合があります。

#### 明細表

(単位 百万円)

種類	当年度(令和8年3月31日)		
	貸借対照表計上額 (A)	時価 (B)	差額 (B) - (A)
債券	18,223	13,835	△ 4,387
株式	2	10	8
投資信託	-	-	-
その他	-	-	-
合計	18,225	13,846	△ 4,379
時価のない有価証券	668		
有価証券 合計	18,893		

※上表の額は十万円単位を四捨五入しているため、合計額等で差異が生じる場合があります。

#### ②学校債の状況

学校債の発行はありません。

### 3 . 財務の概要 ( 2 ) その他

#### ③寄付金の状況

(単位 百万円)

寄付金の種類	金額	摘要
松前重義記念基金	537	奨励・奨学・助成事業(第3号基本金)
医学部・医学部付属病院創設50周年記念事業募金	163	1号館(医学部棟)の新築等
現物寄付	102	科学研究費助成事業購入機器、図書受入等
その他の寄付金	827	特別学術研究費、教育振興募金等
合計	1,629	

※上表の額は十万円単位を四捨五入しているため、合計額等で差異が生じる場合があります。

#### ④補助金の状況

(単位 百万円)

補助金の種類	金額	摘要
国庫補助金	9,800	私立大学等経常費補助金等
地方公共団体補助金	6,237	経常費補助金等
施設型給付費	683	認定こども園施設型給付費
施設設備補助金	250	私立大学等研究設備整備費等補助金等
その他	4	
合計	16,975	

※上表の額は十万円単位を四捨五入しているため、合計額等で差異が生じる場合があります。

#### ⑤収益事業の状況

収益事業はありません。

### (3) 経営状況の分析、経営上の成果 と課題、今後の方針・対応方策



### 3 . 財務の概要

(3) 経営状況の分析、経営上の成果と課題、  
今後の方針・対応方針

本学園では、学生・生徒・児童・園児や患者さんのことを第一に考え、教育・研究・診療の更なる向上に取り組んでいます。そのためには、「安定した財政基盤」の確立・維持が不可欠です。

2025年度決算では、企業会計の当期純利益にあたる基本金組入前当年度収支差額が37億3,800万円の収入超過であり、事業活動収支差額比率（基本金組入前当年度収支差額÷事業活動収入）は2.5%となりました。事業活動収支差額比率は、全国平均値3.1%を下回っており、適切な収支差額を安定的に確保し、将来の施設・設備の更新に向けて資金を留保していくことが今後の課題です。

建学100周年（2042年）に向けた25年にわたる学園の総合戦略「学園マスタープラン」が、2017年度に策定され、最初の5年である中期第Ⅰ期が2021年度で終了しました。中期第Ⅱ期の初年度である2022年度に財務上の課題を各部門で設定し、2024年度に引き続き2025年度も、この課題の検証とフィードバックを行いました。今後も検証・フィードバックを繰り返すことにより、財務上の課題を達成し、「安定した財政基盤」の確立・維持を目指してまいります。

また、将来の学園改革に資する投資に備え、「学園改革推進引当特定資産」を積み上げ、2025年度末時点で330億円を計上しました。

今後も、学園の使命を果たすために、「学園マスタープラン」を羅針盤として、学園の資源を最大限に活かしながら、着実な活動と、検証・フィードバック活動を続けてまいります。



4. 学校法人の業務の適正を確保  
するための体制(内部統制システム)  
の整備及び運用状況の概要



### (1) 関係する決議の概要

理事の職務執行が、法令、「学校法人東海大学寄附行為」（「寄附行為」という。）、「学校法人東海大学寄附行為施行細則」（「寄附行為施行細則」という。）等に適合すること及び業務の適正を確保するための体制の整備に関し、「学校法人東海大学内部統制システム整備の基本方針」（「内部統制基本方針」という。）を2024年度第5回学校法人東海大学理事会〔2025年3月27日開催〕において決議し、2025年4月1日に施行した。

### (2) 体制整備及び運用状況の概要

#### ①理事の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- 文書管理について見直し、「学校法人東海大学文書取扱規程」及び「学校法人東海大学文書保存規程」を、文書の作成・取得から保存・廃棄までを一貫して規定した「学校法人東海大学文書管理規程」（「文書管理規程」という。）として統合し、2025年4月1日付で改訂した。
- 理事会、評議員会等の重要会議の資料及び議事録その他理事の職務の執行に係る情報については、「寄附行為」及び「文書管理規程」に基づき、適切に保存、管理した。

#### ②損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- リスクマネジメントの方針の策定、リスク管理体制の構築及び危機管理体制の見直しを行い、「学校法人東海大学危機管理に関する規程」を「学校法人東海大学リスクマネジメント規程」として、2025年4月1日付で改訂した。
- 2025年4月に、第三者からのサイバー攻撃（不正アクセス）を受け、一部システムのランサムウェアへの感染により、システムにログインするための学園関係者のユーザーID及びハッシュ化されたパスワード、メールアドレス、WEBサーバ内のコンテンツ等が暗号化され、各種サービスの提供が一時的に困難となった。また、同年11月には、業務委託先が管理・運用するサーバが、外部からの不正アクセスを受け、ランサムウェアへの感染により、本法人が所有する約19万件の個人情報情報が漏えいする事案が発生した。これらの事案を受け、リスクマネジメントの一環として、本法人の情報資産の保護を推進するた

め、「学校法人東海大学情報セキュリティポリシー」及び「学校法人東海大学情報管理規程」の制定について、2025年度第7回理事会(常勤)[2026年1月13日開催]で決議し、平時、有事の情報セキュリティ体制(CSIRT)の整備及び情報資産の管理について定めた。

③理事の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- 改正私立学校法の施行に伴い、「寄附行為」を2025年4月1日付で改訂した。さらに、理事会及び評議員会の付議事項並びに理事長専決事項について、法令等との整合性を精査し、「寄附行為」及び「寄附行為施行細則」の改訂について、評議員会の意見を聴いた後、2025年度第6回理事会[2025年12月19日開催]にて決議した。
- 理事の勤務区分、遵守事項及び職務について見直し、「学校法人東海大学理事の職務に関する規程」を2025年度定時評議員会[2025年6月18日開催]終結をもって改訂した。

④教職員の職務の執行が法令及び寄附行為に適合することを確保するための体制

- コンプライアンスの推進に関する管理体制を整備するため、「学校法人東海大学コンプライアンス推進規程」を2025年4月1日付で制定した。
- 2025年第2回学園管理者研修[2026年1月15日実施]において、全管理職を対象に、適正な学校法人会計の執行のため、「税務コンプライアンスの向上に向けて」として研修を行った。
- 「内部統制基本方針」に基づき、外部にも公益通報相談窓口を設置することができる旨を規定するため、「学校法人東海大学公益通報等に関する規程」の改訂について、2025年度第9回理事会(常勤)[2026年3月10日開催]で決議した。

⑤監事の監査が実効的に行われることを確保するための体制等

- 監事監査の適正性を確保する体制を整備するため、「学校法人東海大学監事監査規程」及び「学校法人東海大学監事規程」を2025年4月1日付で改訂した。同改訂において、監事の職務に関わる事務補助の内容及びそれらを監査室が行うことを規定した。

#### 4．学校法人の業務の適正を確保するための体制 (内部統制システム)の整備及び運用状況の概要

- 監事監査の実効性を担保するため、監事定数の上限を、3人から4人に変更するため「寄附行為」を改訂する旨、評議員会の意見を聴いた後、2025年度第6回理事会において決議した。



## 5. 附属明細書



特記事項無し