

令和4年度 理事長実績報告書

令和4年7月1日付けで学校法人日本大学の理事長に就任後、約8か月の間、基本方針や方向性を示し、又は推進してきた管理運営事項に関する実績について報告する。

理事長就任に伴い、「管理運営の基本方針『“N・N～新しい日大～”の実現に向けて』」を定めた。その趣旨は、財政運営偏重から教学優先に舵を切り直し、一部の者による恣意的な経営からの脱却と学生ファーストを掲げる経営刷新であり、さらには、そのことを社会に広く発信することに努め、喫緊の課題である本学の信頼回復に資する諸施策を断行し、永続的な運営を見据えた経営基盤を確立することにある。

以下に記す実績については、各評価項目に該当するであろう、日本大学中期計画における管理運営の基本方針に基づくアクションプランに関する取り組みについて主に記しており、評価項目2～8に該当しないアクションプランについては、評価項目9の箇所に記している。

評価項目1	「人格が高潔で、学識に優れ、教育、研究及び社会貢献に高い識見を持っているか」に関する事項
-------	--

理事長選考委員会より、本項目については、面談等を通じて総合的に判断すると伝えられているため、本項目に対する業務実績の記載は控える。

評価項目2	「学問の自由を尊重し、法令を遵守して、透明性の高い学校法人の経営を行い、財政基盤の充実と適切な資源配分によって、事業の活性化に努めているか」に関する事項
-------	--

① 法令遵守した透明性の高い学校法人運営

令和4年7月、新たな役員体制になり、各理事の就任時、学校法人日本大学行動規範をはじめ、本法人の根本規則である学校法人日本大学寄附行為、役員職務・責任を明確にした学校法人日本大学役員規程及び諸規程等を配布するとともに、本学の運営状況の理解を深めるため研修会等を行うこととした。令和4年8月、財務状況に関する研修会を開催し、理事・監事・顧問29人のうち24人が参加した。欠席者に対しては、研修会の資料を配布の上、その録画の視聴を求めることで研修の実を上げた。

また、全ての役員に日本大学のメールアドレスを発行し、令和5年3月には学外からでも本学の規程集にアクセスできるよう調整している。

今後は月に2回程度、執行部会構成員による特別執行部会を招集し、本学の現状の把握に努め、問題点を抽出し、必要に応じて改善・改革の基本方針

等を策定し、全学を挙げた議論を促進させていくものである。

法人の意思決定を行う理事会については、自由な意見交換と十分な審議を行うことが大前提であるとともに、その透明性を図ることが肝要である。そこで、理事会の招集について寄附行為で定める開催日7日前までの会議通知の書面若しくは電磁的方法での発送に合わせ、会議資料についても郵送並びに資料データの送信を行うことで議案内容に関する事前確認の時間的余裕を確保している。更に事前に理事から寄せられた質疑等に対する回答についても、理事会当日の議案説明時に合わせて説明し、実質的な審議に資する対応を行っている。また、理事会への上程議案については、理事会開催週の前週に開催される常務理事会の了承を経ることとし、理事が議案内容を吟味する時間を取りづらい理事会当日の追加議案を極力減らすよう努めている。加えて、透明性の観点から、理事会や常務理事会の議決結果を理事・監事及び評議員に対し通知し、本学の業務執行に関する情報共有を徹底している。

また、資産等の取引関係について、本学の調達において、経営上の基本方針や中期計画、日本大学事業部の活用推奨を定めた関係規程に基づき、例えば、建設計画の基本計画策定業務や清掃・警備業務など各種業務委託や修学旅行業者選定など多岐に渡る業務を日本大学事業部に委託していたが、理事長就任後に経営上の基本方針を見直し、令和4年度中に関係する規程等を改廃した。

不祥事の現場となった日本大学事業部は令和4年12月末日をもって解散し、清算業務等は本学が継承している。

今後、更なる取引の公平性、合理性及び透明性の観点から本学関係規程や内規の見直しを励行していく。

② 財政基盤の充実と適切な資源配分による事業の活性化

18歳・15歳人口の減少を見据えた財政基盤確立の推進について、現在の教育研究活動を支えながら、学校法人の永続的な運営を可能とする財務体制を整備するため、収支均衡の実現に向けて、スクラップアンドビルドの徹底とゼロベース予算方式で全ての支出を見直すことを予算編成基本方針で示し、具体的な数値目標として、当該年度の経営状況を表す事業活動収支差額比率（基本金組入前当年度収支差額÷事業活動収入数値）を、法人全体で継続的に5パーセント以上とすることを目標とし、さらに部科校ごとの収支構造や経営状況等を考慮した目標値を法人として示し、目標達成状況を決算ごとに検証している。経営状況が悪い部科校においては、目標達成に向けて、本部財務部が四半期ごとの事業活動収支状況や決算見込みなどの状況を確認し、必要に応じて事業等の見直しや予算の組替え等を指導することで、適切な予算執行管理に努めている。

なお、令和5年度予算編成に当たっては、理事長として財務・管財担当常務理事と共に、全ての学部・付属校との予算原案打合せ会に出席し、事業計画の内容及び予算原案についてヒアリングを実施した。

令和3年度に続いて令和4年度においても、私立大学等経常費補助金の不交付により大幅な減収となったことから、後述する財政調整積立金制度（評価項目7③参照）の活用に加え、学生・生徒等の教育環境に係る事業を除く事業計画の見直し等を行うことで、学費の値上げをすることなく、学生ファーストの観点から教育の質保証を堅持した学校運営を励行している。

また、教育・研究環境等の維持・向上を図るため、本学のスケールメリットを生かした効率的かつ有利な資金運用として、部科校が1年以上継続して管理・保管する資金を本部が預かり運用する総合運用資金制度があり、現時点で学部・高校等25校が利用している。

一連の不祥事による受配者指定寄付金制度の利用が日本私立学校振興・共済事業団から停止されたことなどに鑑み、学部等創設に係る周年記念事業や校舎建設など各種事業への計画的な寄付金募集活動を行わないこととした一方、本学の多様な研究成果のアウトリーチ活動を積極的に推進し、外部研究資金獲得に向け努力している。

評価項目3	「日本大学の教育理念（自主創造）の価値を実現するために、明確なビジョンと戦略を持ち、熱い情熱、強い指導力、優れた会話力をもって学校法人の経営を行っているか」に関する事項
-------	--

私立大学は建学の精神に基づき、特色ある教育の実践及び価値ある研究活動の促進を図り、社会に有意な人材を輩出するとともに蓄積した知的資源を社会に広く還元するという公共性を有する存在であり、本学も建学の精神を踏まえた教育理念「自主創造」を掲げて、創立130年を超える長い年月の中で、我が国最大の私立総合大学として生成発展を遂げてきた。本学の活動単位である部科校は互いに切磋琢磨して活性化し、さらに法人・大学本部がそれら部科校の自主性を尊重し必要かつ十分な支援を行い、総合大学の理想像を目指す本学が歩んできた輝かしい歴史と誇れる伝統を未来に継承することを経営方針としている。

また、私立大学ガバナンス・コードの遵守による健全な法人運営体制の構築に資するべく、新体制において、令和3年度に策定された中期計画の見直し、修正を行った。各アクションプランの進捗状況について、副学長を委員長、常務理事を副委員長とする中期計画検討委員会を中心に半期に1度を目途に進捗状況の確認を行い、同計画を確実に実行していくことで本学の改革を進めていく予定である。

一方、就学人口が減少する状況下、10～20年後を見据え、持続可能な総合

大学の理想形である未来構想を全学挙げて検討するため、令和4年12月に日本大学未来構想推進体制を構築し、部科校が抱える諸問題を解決していくこととしている。1月に法人内の全ての部科校の長らを集め、当該構想の説明会を開催し、現在、各部科校に依頼して、中期計画及び長期計画に関するアンケートを実施しており、それらを集計し、早ければ令和5年3月下旬からディスカッションを開始する。ここでも法人・大学本部としては、部科校支援の方針を打ち出して、全学の英知の結集を促進していくものである。

他方、学生サービスの一環として、学生の総合知を育むために令和4年10月より「理事長・学長セレクト講座」を開催している。

これは、学生の専攻分野にかかわらず、普段は直接触れることの難しい、幅広い分野の著名人の講演を聴講し、質疑応答を踏まえて知見を深めてもらおうという試みである。

当該講座については、学部学生・大学院学生はもとより、附属高等学校の学生についても受講対象としている。受講形式は会場での受講の他、オンラインでのリモート受講が可能である。また、教職員についてはオンラインのみでの受講を認めている。

令和4年度は、10月に本学常務理事で精神科医の和田秀樹氏(受講者数673人)、11月には脳科学者の茂木健一郎氏(同675人)、12月には実業家の堀江貴文氏(同1,253人)を招いて実施した。

令和5年度は現時点で、4月に社会学者の古市憲寿氏、5月は筑波大学准教授でメディアアーティストの落合陽一氏、6月にはサッカー日本代表監督で長崎日本大学高等学校卒業生の森保一氏の登壇を予定している。

評価項目4	「旧体制による様々な社会的信用の失墜を回復すべく、学生・生徒等と、保護者及び教職員が誇りを持てる学校法人を目指した改革に尽力しているか」に関する事項
-------	--

① 情報公開と社会への説明責任等

高い公共性を有する学校法人としては、学生・生徒等、保護者、卒業生及び教職員はもとより、社会のすべての人々を本学のステークホルダーと捉え、透明性・公正性を確保することが求められることは論を俟たない。

情報公開を適切に実行することにより社会への説明責任を果たすため、公開すべき項目や公開方法を再検討し、説明責任（アカウントビリティ）を十分に果たすことに配慮している。本法人の決定については、本学ホームページで速やかに発表し、報道機関からの質問にも対応している。

一連の不祥事に伴う社会的に失墜した本学の信用の回復に向け、健全でより透明性のある管理運営体制構築の一環として、新体制となった令和4年7月以降開催した理事会・評議員会の議事録(要旨)を公式ホームページに掲載

し、広く社会に情報公開している。

一連の不祥事に対して、本年4月7日付け文書で文部科学省に報告した諸対策については、8月の時点で可能な対応はすべて完了し、9月の理事会で報告の上、文部科学省等関連団体へ報告を行った。その他、懸案事項についても、スピード感を維持しながら一つずつ着実に実行していくものである。

また、再発防止の観点から、前体制が設置した第三者委員会とは別に、理事長提案で令和4年8月に設置した特別調査委員会は、外部弁護士・公認会計士で構成され、本法人における不適切案件の有無について徹底的な洗い出しを実施している。同委員会から、令和5年2月3日付けで中間報告書の提出を受けたので、社会への説明責任の一環として、令和5年2月10日に文部科学省記者クラブにおいて、広報担当常務理事の同席の下、同委員会が記者発表（記者レクチャー）を実施し、即日マスコミ報道がなされたものである。

透明性のある管理運営の推進のため、学内においては、常務理事会、理事会及び評議員会の議決結果について、議案明細書とともに議決の概要を会議開催後、速やかに教職員専用情報共有システムに掲載し、全教職員への情報共有を図るとともに、既述のとおり理事・監事と評議員に対しては議事録を電子メールで送信して周知徹底を図っている。なお、理事会には、構成員ではない全学部長及び通信教育部長の陪席を認め、審議の透明性を更に確保している。

② 内部監査制度及び内部通報制度の充実等による内部統制の強化

本学が健全で質の高いガバナンスを自主的・自律的に確保していく体制を目指すためには、実効性のある内部監査体制を整備し、その体制の下で内部監査を実施することが不可欠である。

そのため、令和4年8月29日に内部監査体制の強化に係る必要事項を規定した「日本大学における内部監査体制の構築について」を定め、本学における業務が、内部統制の目的を達成するためのプロセスとして有効に機能していることについて検討・評価し、改善・合理化への助言・提案を行うものとして内部監査を実施することとした。

新たな内部監査体制の下、令和4年度内部監査を実施し、その結果は、令和5年2月8日付けで「令和4年度内部監査実施報告書」としてまとめられた。令和5年3月には被監査部科校に対し、当該報告書に基づき改善計画の策定を求める文書を交付する予定である。

内部監査体制の強化策の1つである内部監査人の育成については、内部監査課職員が監査員となって内部監査を実施できるように必要な教育・研修を行うため、令和4年7月に外部の公認会計士と内部監査に係る顧問アドバイザー契約を締結し、内部監査人を育成する環境を整備した。

また、内部監査への理解の醸成として、全ての役教職員が、内部監査の重要性、有効性を周知し、内部監査が本学の目標達成に必要な内部統制の一環であることの理解を促進させるため、令和5年度において役員向けの研修会及び教職員全体に向けたSD研修会を実施予定である。

公益通報者保護法に基づく内部通報制度については、受付窓口をコンプライアンス事務局と外部の法律事務所とにそれぞれ設置し、通報を受けて、同事務局長と弁護士が調査の必要性を協議し、必要があると認められた場合には、速やかに調査チームを設置することとしている。

因みに、新体制となった令和4年7月から現在に至る通報件数は、令和5年2月14日の時点で39件、その内訳は学内窓口24件、法律事務所窓口15件であり、このうち、調査の必要があると認められた1件の調査が進められている。本制度を学内周知するため、現在リーフレット作成を進めており、令和5年度配布予定である。

監査には、本学の内部規程に基づいて行う内部監査の他に、私立学校振興助成法に基づく学外公認会計士等による会計監査人監査、私立学校法に基づく監事監査がある。このたびの寄附行為の変更で、監事は4～5人とし、そのうち半数以上を学外者、すなわち本法人が設置する学校の卒業生と教職員以外の者から委嘱することが定められた。その学外者の選考には、透明性を担保するため、弁護士会や公認会計士会等の学外団体に候補者の推薦を依頼している。令和4年6月1日付けで4人の監事が就任し、その内訳は、学外者の弁護士及び公認会計士各1人、元教授1人、元職員1人となっており、このうち元教授、元職員の2人が4人の互選により常任監事となった。併せて、当該業務を所管する部署として法人直下に監事監査事務局を設置し、専任の事務職員を配置したほか、国立の検査機関での実務経験を有する高度な専門性を持つ監事付き1人を採用している。その上で更に必要な場合には専門家を監査補助者として委託できることとしている。

前体制では、常務理事会や理事会などへの監事の陪席は常任監事の一部の者に限られていたが、新体制としては、監事は理事の業務執行や本学業務や財産の状況を監査する定めとなっていることから、評議員会、理事会、常務理事会、学部長会議及び法人執行部会へは原則として4人全員が出席し、必要に応じて意見表明するなど、従前の期中・期末監査の年2回の定例監査のみであった監査業務を通年的なものとして拡大させ、本学運営の健全化に向けた取組の一環として、効果的かつ網羅的な監査が実施される体制が整っている。

③ 学外関係団体からの信頼の回復

私立大学等経常費補助金の全額交付に向けて、同補助金事業を所管する日

本私立学校振興・共済事業団に対して、令和4年4月に本学が文部科学省へ提出した対応策の進捗を記した改善状況報告書を令和4年9月8日に提出した。それを踏まえ、同事業団は、本学に対しヒアリングを実施した上で、10月の運営審議会で審査がなされ、令和4年度と同補助金不交付を決定している。

令和5年度以降も、同補助金が全額交付されるまで、同事業団への報告から運営審議会の審査までが継続して実施されるが、文部科学省に提出した対応策の進捗を、本学が確実に実行していけるものとして評価されなければ、減額措置が延長されるので、すべての改善項目の進捗状況を定期的に確認し、確実に取組を実施していくものである。

次に大学・短大における、認証評価結果の「不適合」から「適合」判定に向けた取組については、指摘を受けた事項に対する改善方策等を関係部署で検討し、現在、改善計画書として取りまとめた段階である。令和4年度中には、改善計画書を全学内部質保証推進委員会で検証の上、改善を推進していく運びとなっている。

また、一般社団法人日本私立大学連盟に加盟している本学は、不祥事に伴い、活動休止中となっている同連盟での活動再開に向けて、定期的に報告を行っている。

④ 信頼回復のための広報・PR

失った社会的信用及び信頼の回復、ネガティブイメージの払拭が早期に求められている。そのために、効果的な「広報・PR」活動に資する広報戦略の立案を目的に、学外の業者に委託して本学のブランドイメージ調査を学内外に対して広く実施している。調査方法は、①学内の学生・教職員を対象としたオンライン・インタビュー調査とWEBアンケート調査、②学外の高校生保護者を対象としたオンライン・インタビュー調査、③学外の一般生活者・高校生・高校生保護者を対象としたWEBアンケート調査、④高校教員や塾講師を対象とした業界ヒアリング、⑤SNS分析、⑥メディア・モニタリング、⑦新聞社等のメディア担当者に対する聞き取り調査となっている。既に全ての調査を終え、これらの調査結果に基づく分析レポートを令和5年3月末日までに受領する。

分析レポートを改めて本学内で検討し、課題を見出し、今後の広報戦略の立案等に活かすと共に、検討結果を総合的に勘案して、まずは、令和5年度に日本大学公式ホームページのリニューアルに活かす。最新の情報を正確かつ迅速に、わかりやすい形で発信し、中・高・大学生をはじめとして、多くの方が利用するスマートフォンでの閲覧に対し最適化を図る予定である。

また、本部と各部科校の広報担当者のネットワークをより強固なものとし、

情報の共有や発信力の強化を図り、部科校のホームページや学生向けのポータルサイト等と綿密に連携して、複数のネットワークから日本大学の情報を発信する仕組みを構築し、学外者の情報収集の利便性を高めていくよう対応している。さらに、本学全体の広報活動の方向性、戦略等を全学で一元的に検討するため、既存の広報委員会の設置要項を改正し、設置の趣旨を改めて見直した。併せて、広報委員会の審議内容を明確化し、委員の構成についても多様性を図り、活発な議論ができるように変更した。令和5年度の法人における広報戦略並びに広報活動に係る方針も決定し、主な企画内容について検討した。

評価項目 5	「グローバル社会の中で、多様性（ダイバーシティ）と公正性（エクイティ）を尊重した人材育成と人材登用を実施しているか」に関する事項
--------	--

① 同質性の高い組織から多様性に富んだ組織への大転換

一連の不祥事における法人運営において、元理事長の独断専横を招いた一因が、同質性の高い組織であったため、内部統制が機能しなかった組織であったこと、また、従来の理事会は、ほぼすべての学部長が理事となる選出区分等があり、当該学部の利益代表的な側面も強かったとの反省を踏まえ、学外者の活用による適正な法人運営を行うため寄附行為が変更され、令和4年7月、新役員体制がスタートした。理事に占める学外者は24人中15人と半数を占め、さらに理事に占める女性は24人中8人と33パーセントとなっている。評議員では、学外者は49人中25人の51パーセント、女性は49人中14人の29パーセントである。

また、多様性については、共生社会を指向する現代においては、ジェンダー・バランスに加え、年齢構成や国籍、人種、文化、経歴等も含めた広い視点で推進していく必要がある。令和5年1月、本部に日本大学ダイバーシティ推進委員会を設置し、本学のダイバーシティ宣言の制定や全学的なダイバーシティ推進体制の構築など鋭意検討に着手したところであり、新生日本大学が優れて多様性に富んだ組織へと大転換を目指す所存である。

② 公平で透明性のある合理的な教職員人事制度の構築

公平で透明性のある合理的な教職員人事制度の構築に向けて、人事制度改革検討委員会において、人事基本方針を策定し、公平で透明性のある人事制度を確立し実施していく予定であり、職員については、職員人事育成方針を定め、その実現に向け、職員人事制度改革計画を順次実施する。（人事基本方針、職員人事育成方針及び職員人事制度改革計画は令和5年3月10日開催予定の理事会に上程する予定である。）

令和5年度採用については、学内出身者だけを対象にするのではなく、また、従来のような部長・事務局長推薦などは廃止し、外部の総合就職サイトを利用して広く社会に向けての公募を実施した。採用試験においても、公平・公正な方法として、氏名、性別、年齢、学歴情報など個人情報隠したブラインド採用を実施した。今後は、今回の採用方法などを検証して、更に改善を加えていくものである。

キャリア形成やキャリアパス制度の導入については、人事基本方針に基づき検討を開始し、特に不正の再発防止の観点からのキャリアパス制度を有効に機能させる仕組みを速やかに構築していく。

組織の優劣は人であり、一部の者による恣意的な人事が行われてはならない。公平で透明性のある人事政策は、教職員一人ひとりの意識改革を促進させるよう、全学統一の人事評価、異動及び役職昇進・昇格を含む人事基準の制定が急務である。さらには人材教育制度を併せ再構築していくことも必要であると考えている。

また、人事配置においては、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画に基づき、前の体制が目標としていた令和8年度までに教職員の管理職に占める女性比率10パーセント以上を15パーセント以上とすることに改め、中期計画に位置付けた。

評価項目6	「学長との信頼・協力関係を強化し、学校の管理運営に優れた手腕を発揮し、組織強靱化を目指した改革を積極的に実施しているか」に関する事項
-------	--

理事長及び学長の特命事項を担当する部署として、令和4年10月7日付で総務部に秘書室を設置し、秘書に関する事項の担当から業務を拡大し、理事長及び学長等の企画立案・施策実現を担う部署としての役割を追加した。

さらに、教学優先による本学再生・復興のマスタープランとして、学長が掲げる日本大学ルネサンス計画を具現化するため、学長直属の臨時委員会の設置だけでなく、各種委員会で検討した事項を、全学的な視点から統括・調整する機関として、教学推進センターを設置し、その事務所管である教学推進オフィスを令和4年10月7日付けでそれぞれ設置した。

評価項目7	「本学の歴史と実績に基づいて、オール日大として優れたグローバル人材を育成し社会に輩出するために、学長・教職員との信頼関係を築き、教育・研究・社会貢献のための環境整備に尽力しているか」に関する事項
-------	---

① 安全安心なキャンパスの実現・維持

教育・研究のための環境整備については、文部科学省から令和10年度までに耐震化100パーセント達成を求められており、部科校ごとに年次計画を策定し、ホームページで公表した。因みに、令和4年度達成率89.3パーセント、令和5年度は91.6パーセントが予定されている。

特に財源確保や建設手法など大きな課題があるのは医学部附属板橋病院と医学部校舎の建替えである。(本件詳細については、評価項目8参照)

② SDGs, ユニバーサルデザイン及び多様性を尊重した環境整備

新築工事の設計において、SDGsの観点から、省エネ技術や再生可能エネルギーの採用と災害対策を含め総合的に検討している。

空調設備改修工事は、整備計画の段階で、環境・省エネに配慮した方式を選定している。また、ユニバーサルデザインについては、設計・工事の各段階で、使い勝手を考慮した仕様選定や配置としている。例えば、トイレにおける人感センサーの採用や、多機能トイレの扉ハンドルなど障がい者でも簡単に開閉できる形状の工夫などである。

省エネ技術の一例として、法学部3号館では、庇の設置、Low-eガラス(金属膜をコーティングし二重ガラスとすることで断熱効果がある)や複層ガラスによる日射遮蔽、さらには太陽光パネル、LED照明、必要な負荷に合わせた運転制御できる高効率機器、負荷状況により熱源をガス、電気を使い分けができるスマートマルチ空調、節水器具などが採用されている。

また、カーボン・ニュートラルの観点から、ペーパーレスシステムや電子会議システム(Zoom)を利用し、会議資料などでの紙の削減を図っている。

③ 戦略的な法人運営と財源確保

安全・安心な教育研究環境の整備・充実と将来に渡る維持のため、教育施設等の整備拡充事業への助成、部科校の経常的支払資金不足への助成などに法人として対応しなければならない。その対応に当たっては、戦略的な法人運営と部科校の諸活動維持に向けた財源確保のために創設された財政調整積立金制度を有効的に活用し、計画に基づいた本部及び部科校からの積立金はその財源となるもので、毎年6月以降、計画どおりに組入れを行い、令和4年度は法人施策の運動部学生寮新築工事等の助成や私立大学等経常費補助金不交付に伴う学部への資金補填などを実施した。

④ 未・低利用地(施設)調査及び建物更新50年計画の策定

法人施設の有用性・必要性を再検討し、施設規模の適正化を図ることは重要な課題である。

本部及び部科校がそれぞれ管理している未利用の土地や施設が散見される

ことから、管財担当常務理事が委員長を務める管財委員会に対し、未利用地について調査し、管理する部科校の意見を聞いて、今後の活用方法又は処分を含めた活用方法の原案策定を、理事長・学長の連名で諮問した。同委員会では専門委員会を設置し、現在、鋭意調査・検討中である。

また、お茶の水キャンパスにあるカザルスホールは平成 22 年に閉館し、ホールとしての利用を休止したままの施設となっていたが、20 世紀最大のチェロ奏者パブロ・カザルスの名を冠する我が国初の本格的な室内コンサートホールの本学における存在価値を再認識するとともに、学外からも復活のご意見も寄せられており、芸術学部等を有する本学の教育施設としての有意義な活用方法等を検討するため、令和 4 年 11 月、カザルスホール活用検討委員会を設置し、現在鋭意検討中である。

また、全部科校に対して、現在の教育研究環境を維持し続けるために、現在保有している校舎等の将来の建替えに備えるべく、将来の学生・生徒数を見据えた適正規模、必要性、建替え時期、財源措置などを含む 50 年計画を令和 5 年 6 月までに策定するよう求めている。

⑤ 海外拠点の活用

本学の海外拠点としては、オーストラリア連邦ニューサウスウェールズ州ニューカッスル市に所在するニューカッスルキャンパスがある。同キャンパスは、前体制下においてニューカッスル市旧裁判所の土地建物を取得した上で、学生 100 人が宿泊可能な宿泊棟と 21 室の教室で構成される教育棟の 2 棟を新築したほか、中央に立つ文化遺産保護指定建物である旧裁判所の建物を全面改修の上、講堂、教員室、図書室、多目的室他として整備し、令和 3 年 9 月に竣工した。

これは、前体制下の法人施策に位置付けられ整備された海外キャンパスであるが、新型コロナウイルスの影響により稼働できない状況であることから、新体制としては、必要な調査をして今後の利用の可否について改めて検討すべきとの方針を定めた。

そこで、令和 4 年 9 月、役員の一部による現地視察を実行した。さらに、同年 10 月に理事長の直轄部署としてニューカッスルキャンパス計画検討オフィスを設置した。同オフィスによる現地調査を経て、現在、活用の可能性や費用対効果の観点などを含め検討材料を取りまとめている最中である。

⑥ 部科校巡回による学生・生徒及び教職員との意見交換等

理事長に就任して順次、部科校を巡回し、直接、学生・生徒及び教職員との意見交換を行い、教育・就業環境等の現状確認を実施している。現在までの実施日及び巡回先は、令和 4 年 7 月 7 日/法学部・経済学部、7 月 15 日/医学

部，7月22日/芸術学部，8月5日/理工学部船橋校舎，8月31日/豊山女子高等学校・中学校，10月19日/国際関係学部，11月7日/生物資源科学部，11月14日/歯学部，11月10日/通信教育部，11月29日/文理学部，12月20日/商学部の11学部（通信教育部を含む）及び付属校1校である。

訪問先では施設見学並びに学生・生徒及び教職員との意見交換を行い，忌憚のない意見や希望を聴いたので，これらの意見・希望を今後の学校運営に役立てていく所存である。

評価項目 8	「医療と病院運営を通じて，社会に積極的に貢献しているか」に関する事項
--------	------------------------------------

① 医学部付属板橋病院等の建替計画

板橋病院は築53年が経過し，老朽化が著しいことに加え，耐震性能も低いことため，医学部校舎を含むその建替事業は，医学部単独では成しえず，法人挙げての重要事業に位置付け実施されることが，平成29年3月の理事会で決定されていた。しかし，一連の不祥事により，同病院建設の基本構想は白紙撤回され，現在，改めて医学部の建設委員会で検討されており，間もなく新たな基本構想が提示されることとなっている。問題点は令和10年度までに完了しなければならない耐震補強の必要な施設が含まれていることであり，法人としては医学部の意向や建設計画の妥当性，合理性，さらには経営改善により永続的な運営が可能な施設設備とするべく同計画を支援するものである。現在，板橋病院の経営改善策の策定に向けて，専門のコンサルタント業者選定・委託手続きに入ったところである。

② 病院経営の健全化

本学が開設する4病院（日本大学病院，医学部付属板橋病院，歯学部付属歯科病院及び松戸歯学部付属病院）の健全な経営を図るため，本部に病院経営会議やその事務所管である病院経営指導管理オフィスが設置され，各病院の現状の確認・検証を継続的に行うことにより，病院経営，組織，人事等について，信頼性・透明性・継続性を確保し，病院の安定的かつ永続的な運営体制の構築及び健全化を推進してきたものであるが，新体制に移行し，病院経営会議等に関し，改めて点検・評価し直し，一層の病院経営の健全化に資する体制への改編の検討に着手していく。

評価項目 9	「中期計画の実現に向けて努力をしているか」に関する事項
--------	-----------------------------

① 中期計画の実現

法人としての自立性を確保するため，私立大学ガバナンス・コードで求め

られている中期計画を策定し確実に実行していかなければならない。管理運営事項については、理事長就任とともに策定した「管理運営の基本方針」を骨子として策定したものであり、教学事項については学長が示す「教学に関する基本方針」が骨子となっている。今後、中期計画検討委員会において、半期に1度、各項目の進捗状況を取りまとめ、必要に応じて単年度の事業計画や事業報告と関連させ、PDCAサイクルを循環させながら効果的に計画を推進していく。数値等の具体的な目標値が定めにくい項目が多々あるが、中期計画工程表を作成し、計画ごとの管理者を明確にして、定期的に進捗状況の管理を行っていく。

② 事務業務運営の適切化・最適化

本学の各学部は原則として、庶務、教務、会計、学生、管財、図書館事務、就職指導及び研究事務の8課体制となっている。平成28年に開設した三軒茶屋キャンパスは、危機管理学部とスポーツ科学部の2学部を所管する事務局は一つであり、8課の業務を大きく2つに分けた管理マネジメント課と教学サポート課の2課体制で運営されている。就学人口の減少に伴う実質的な大学全入時代に移行しつつある中で、今後、各学部の事務局の8課体制の見直しや近接学部の事務組織の連携、あるいは統合など効率的かつ効果的な事務体制の再構築が喫緊の課題となっている。まずは8課体制における業務内容を精査の上、現状把握に努めるとともに、三軒茶屋キャンパス事務局2課体制も検証した上で、業務のアウトソーシングなども視野に入れて、再構築を検討すべきと考えている。また、それと合わせて、事務局の役職ごとの権限の見直しを行い、業務のスリム化を図る必要もある。

一方、ICT技術活用の遅れに起因する紙ベース事務処理の慢性化や、組織の大きさに起因する学内決定手続きの煩雑さなど、将来に渡り持続可能な事務組織とするための課題が多く残されていることに加え、業務の増加や働き方改革に対応しなければならない状況も十分に踏まえ、まずは40歳以下の若手・中堅の本部職員による（仮称）事務効率化本部検討会を立ち上げる必要性など検討の端緒に立ったところである。

③ 教員の適正配置

教員の適正な配置について、教員配置計画検討委員会において教員配置計画に係る基本方針を定め、令和6年度以降については、学部の意向を柔軟に反映できる新たな教員配置計画を策定する。

令和3年度に定めた令和4年度及び令和5年度の教員配置数の適切性については現在検証中であり、採用数に変更が生じる場合も弾力的に運用し、特に人件費予算の編成に当たっては、将来的な財政負担を十分に考慮し、中・

長期的な収支バランスの維持・改善が図れるよう部科校に求めた。

④ 情報セキュリティ・リスク管理・危機管理体制のさらなる充実

サイバーセキュリティ対策等の目標及び実施方針等を示したサイバーセキュリティ対策等基本計画については、現在、情報教育・情報ネットワーク管理運営委員会において策定中である。同基本計画に基づき、法人として、部科校に適用する方針、規程、基準及び手順等を制定し、具体的な管理体制を確立する。

また、感染症を含む健康危機管理について、基本的には政府や関係省庁、都道府県が発出する情報に基づき、迅速かつ的確に対応することが重要であり、本学はそれらの情報を入手し、迅速に全学に周知徹底する体制を敷いており、必要な関係省庁等への対応も速やかに行っている。

個人情報の取扱いについては、本学個人情報保護委員会で、令和4年4月に施行された法改正に従い、本学の統一ルールである日本大学個人情報取扱マニュアル（第2版）を制定し、令和4年10月5日付けで、全学に通知したところである。今後の課題としては、統一ルールの運用を促進するための研修会の実施と、適正に実施されているか確認するためのチェックリストの作成が必要である。

以上、理事長に就任後、学長と共に今後の方針を打ち立て、様々な施策実現に向け委員会の設置や検討の場を設けるとともに、本学の信頼回復と改革のための体制作りや地盤固めを進めてきた。現在、各種委員会等において活発な議論が行われているところであるので、今後は、それらを推し進め、各計画に沿って着実に実行して行きたい。

令和5年2月28日
学校法人日本大学
理事長 林 真理子