

改善改革の骨子

学校法人 日本大学

1 競技部運営体制の抜本的見直し

① 教育としての競技部活動の再認識

本学の一部の競技部においては、生活指導、学修指導・支援、キャリア支援等が不十分でした。このことが、複数部員が薬物事件に関与する事態にもつながったと認識しています。今後は、競技部活動が教育の一環であることを再認識し、以下の改善改革を実行することで、学修面での充実と競技成績の向上が両立する競技部活動の実現に向け、学生支援を充実させます。

- (1) 競技スポーツにおけるガバナンスを明確化するとともに、競技部学生の競技環境の整備及び学修支援を目的に、新たに日本大学競技スポーツセンターを設置しました。教員がセンター長に就任、各競技部の部長も教員が担い、教育面から競技スポーツ活動をサポートします。
- (2) 競技部学生の成績把握により、学修・キャリア支援を継続的に行います。
- (3) 競技部学生の入学者選抜選考基準を新たに設定しました。この選考基準は令和7年度入学試験から適用し、学業と競技生活の充実を図ります。
- (4) 違法薬物の追放、アンチ・ドーピングの徹底に向けた研修を定期的に行っています。

② 競技部活動のガバナンス体制構築

本学の一部の競技部においては、大学組織の一員としての認識が不足し、競技部内または事務局である競技スポーツ部内で物事を決定・実行する慣行があり、このことが、薬物事件への対応を誤る最も大きな要因となりました。今後は、以下の改善改革を実行することで、競技部活動のガバナンス体制を構築し、大学による管理監督と支援のもと、大学の一員として競技部活動を展開します。

- (1) 競技スポーツセンター・競技部の諸活動を管理監督する機能として、同センターに設置した競技スポーツ運営委員会の委員に常務理事や監事を加えてガバナンス体制を強化しました。今後は、審議・報告内容を常務理事会において適時共有し、定期的に理事会に報告します。
- (2) 各競技部においては、部員の禁止・処分事項、活動資金の会計管理等を規定する部則を作成します。

- (3) 競技スポーツセンター事務局の下にスポーツセンター管理課を設置しました。各競技部における部則の整備・遵守状況、会計監査等の管理・監督支援を行います。
- (4) 競技部学生寮に常駐の寮監を配置するとともに、学生寮の手引きを作成し寮の管理及び生活の指導を徹底します。
- (5) 競技部部長，副部長，監督及びコーチの権限と責任を明確化しました。
- (6) 競技部としての処分（廃止等）の対象となる行為・事故を明確化しました。

③ アメリカンフットボール部元部員等への今後の対応

アメリカンフットボール部は廃止となりましたが、薬物事件に関与していない元部員と、入部予定であった新入生に対しては、出来る限り不利益とならない対応を検討してまいりました。部の廃止により退社（退会）となった一般社団法人関東学生アメリカンフットボール連盟への令和6年2月末までの加入申請を行いませんでしたので、令和6年度の公式戦への出場はかないませんが、以下のとおり対応することで、元部員等の活動の場を維持するとともに、令和7年度以降の部新設に向け検討を進めます。

- (1) アメリカンフットボール部元部員の新2年生，入部予定であった新入生は，誓約書提出等の手続を行ったうえで競技スポーツセンター預かりの下，グラウンドの使用を認め，練習及びトレーニングの責任者を配置しました。
- (2) 薬物事件等に関与していない元部員の新3・4年生についても，順次，誓約書提出等の手続を行ったうえで競技スポーツセンター預かりとし，(1)と同様に責任者の下，練習及びトレーニングの場を提供します。
- (3) 本学及び同活動の社会的信頼回復状況を見据えつつ，令和7年度以降のアメリカンフットボール部新設に向け検討を進めます。

2 ガバナンス体制の抜本的見直し

① 職務権限・責任の明確化

本学においては，職務権限と責任，特に教学案件として学長等が対応して良いか，学校法人案件として理事長等が対応すべきかが不明確であったこと，また，理事長，学長をサポートする体制が不十分であったことから，薬物事件対応への適切な判断ができませんでした。今後は，以下の改善改革を実行することで，職務権限・責任を明確化し，適切な判断，適正な業務執行を行うことで，不適切な管理運営を排除します。

- (1) 理事長は法人を代表し経営に関する統括者であること，学長は大学及び附属学校等における教育・研究の執行責任者であることを明確化し，理事長・学

長の専決事項，職務権限・責任を規定化します。また，理事長，学長の協働体制についても併せて強化します。なお，規程案はすでに理事会において承認されており，令和6年5月開催の評議員会に諮問する予定です。

- (2) 業務執行理事である常務理事，副学長の職務権限と，理事会，常務理事会，学部長会議の付議事項を明確化し，起案から決定（決裁）までのプロセス可視化及び諸会議・各委員会の役割・関連性の整備を通じて適正な業務執行を行います。なお，規程制定については，(1)に記載のとおり進めています。
- (3) 総合企画室に設置した理事長学長サポート課に，専任の理事長サポートスタッフ，学長サポートスタッフを配置し，経営判断，意思決定，危機管理対応に適時適切な補佐を行う体制を構築しました。

② 危機管理体制の抜本的見直し

本学では，危機管理規程等は整備されていたものの，教学案件に係る危機管理の在り方について，規程とマニュアルに齟齬があるなど不明確な部分が残っていました。加えて，薬物事件対応において規程等に基づく報告義務がほとんど無視されるなど，危機管理意識が欠如しており，規程等が機能しませんでした。今後は，以下の改善改革を実行することで，危機管理体制を抜本的に見直し，法人全体で危機事象の発生を未然に防ぐべく行動すること，また，危機事象に適切に対応することで，社会的信頼を回復します。

- (1) 危機事象（災害，事故，不正・不祥事等，本学の教育環境及び法人価値に影響を与える事象）の発生が迅速かつ確実に報告されるように，教職員等から法人本部への報告ルートを複線化するとともに，危機管理総括責任者，危機管理委員会及び危機管理広報の役割・責任を明確化するなど，危機管理規程を抜本的に改正しました。同時に，役員処分及び教職員の懲戒に関する規定を見直し，虚偽報告や報告義務違反に対して厳しく対処する細則を制定します。
- (2) 当面は，平時においても危機管理委員会を2週間に1度開催し，広範かつ迅速に危機事象及び潜在的な危機リスクを共有しています。その概略及び主な危機事象を定期的に理事会に報告しています。なお，本学の教育環境及び法人価値に著しい影響を与えると見做される危機事象が発生した場合，直ちに理事長の下に緊急対策本部を設置し，指揮命令系統の一元化，情報収集，迅速な事態の情報把握及び調査，危機管理広報，原因究明・再発防止，責任所在の明確化などに対応するとともに，迅速に理事会へ報告します。
- (3) 危機管理に関する行動指針や管理体制，組織の業務や権限を規定すべく危機管理マニュアルを見直すとともに，定期的に役・教職員を対象とした危機管理研修や実地訓練（対策本部，広報対応等）を実施します。
- (4) 危機管理広報体制については，危機管理広報基本方針の抜本的見直しを進め

るとともに、専任職員を配置しました。メディア等を通じて広く社会に対して、出来る限り早い段階で正確に情報を公開します。

③ 理事会のガバナンス強化

本学の現理事会は、学外の有識者に多く加わっていただくことで、ガバナンス機能が備わっていましたが、薬物事件においては理事会への情報伝達が遅れ、事件対応の初動において、そのガバナンス機能を発揮させることができませんでした。今後は、以下の改善改革を実行することで、理事会が意思決定機関としてのガバナンス機能を最大限発揮できる体制を維持し、適切な管理運営を行います。

- (1) 理事会の意思決定機関としての位置付けを強化すべく、業務執行理事による理事会への業務執行状況の定期報告義務化を検討するとともに、危機管理委員会や内部監査の報告等を通じて学内の管理・監督機能の強化を図ります。
- (2) 監事による理事会への監査実施状況、課題、改善提案等の定期的な報告を行い、理事会の実効性を検証します。
- (3) 理事会及び評議員会の活性化に向けて、適正な人員構成や監視・監督機能の在り方に関する議論、教学現場への意見聴取（理事による学部長会議の陪席等）などを行うとともに、理事会と評議員会が建設的な協働体制を構築する仕組みを検討します。

④ 内部統制システムの構築

本学では、内部監査こそ徐々に実効性を高めているものの、内部統制システムが構築されておらず、業務ラインでの内部統制は、それぞれの基準で行われてきました。また、文書化されず、何の証跡も残っていない意思決定や報告が散見され、薬物事件への対応においても、無責任体制を助長している状況が露呈してしまいました。今後は、以下の改善改革を実行することで、内部統制システムの構築を進め、社会から信頼される組織運営を実現させます。さらに、内部統制システムの運用と充実を指揮・監督する内部統制監査部署の設置についても検討を進めます。

- (1) 監事監査及び内部監査による「スリーラインモデル(※1)における第3ライン」は整備されていますが、重要な会議への監事全員の出席を原則とすることを規定し監事機能をさらに強化します。
- (2) 経理業務・管財業務については、上場企業で一般的に使用されている、いわゆる「内部統制3点セット(※2)」の作成を進めています。
- (3) 本部においては、「第1ライン」を強化するために、令和6年10月の電子決裁システム導入に向けて準備を進めています。

- (4) 「第2ライン」の強化などについては、改正私立学校法に対応した内部統制システムの運用開始に向けて検討を進めています。

3 コンプライアンス体制の整備

① コンプライアンス意識の醸成

学校法人日本大学行動規範に「法令遵守」が掲げられながらも、本学では、行動規範が十分に浸透しておらず、コンプライアンス意識の欠如が散見されました。薬物事件への対応においても、随所にルール違反が見られ、コンプライアンスが行動の基準になっていなかったことが露呈しました。今後は、以下の改善改革を実行することで、コンプライアンス意識を醸成し、コンプライアンス、良識、倫理観に従って、健全かつ適正に業務を行います。

- (1) コンプライアンス等を評価要素とする人事評価制度の策定を進めています。また、令和6年1月にコンプライアンス担当の常務理事を任命しました。
- (2) 学校法人日本大学行動規範に基づいたコンプライアンス研修を定期的に行います。
- (3) 学校法人日本大学行動規範に定められた行動指針等を明確化すべく、倫理規程の制定を進めています。
- (4) 役員の処分事由、教職員の懲戒事由の規定化を進めています。

② 組織風土の改革

本学では、適切性を欠く管理運営による不祥事が繰り返され、その根底には、長年にわたり醸成された組織風土が深くかかわっていると指摘されました。今後は、以下の改善改革を実行することで、組織風土の改革を進め、これまでに実行した改善改革、今進めている改善改革を定着させることで、役・教職員全員が、二度とこれまでのような事態を発生させることのないよう、適正に業務を執行します。

- (1) 日本大学としての価値観及び行動基準を見直し、本法人の存在意義を再構築します。組織風土を改革するため、まず第一歩として学生、役・教職員を対象に、各々アンケートを実施し、教育現場の現状認識を把握することに努めました。その結果分析も踏まえて、閉鎖的な組織風土の改革、コンプライアンス意識の向上、適切な情報公開と情報管理の徹底、競技スポーツ管理体制の再構築などの課題に最優先に取り組みます。組織風土改革は一朝一夕に成し得るものではなく、時間が掛かりますが、学内のコミュニケーション強化や組織連携を通じて着実に浸透させます。

(2) 他大学出身者の教職員への積極的採用を行っています。また、グローバル化の推進などにより、人材の多様性を高めます。

※1 スリーラインモデル

内部監査人協会が公表しているモデルで、リスク管理と統制活動を機能させるために3つのラインによるコントロールが有効とする考え方です。第1ラインである現場がリスクをコントロールし、第2ラインの管理部門が第1ラインを監督し、第3ラインの内部監査部門が独立的に評価するというモデルです。

※2 内部統制3点セット

内部統制において、業務におけるリスクを把握し、それに対する統制（コントロール）を見つけるためのツールで、業務実施者についてまとめた「業務記述書」、業務の流れを図式化した「業務フローチャート」、業務内容やシステム・業務上のリスクやリスクコントロールの実施を確認する「リスクコントロールマトリックス」の3資料を指します。

以 上