

日本大学学長の業績評価報告書

(評価期間：令和7年4月1日～令和8年3月31日)

令和8年6月5日

学長業績評価委員会

日本大学学長の業績評価

日本大学学長業績評価委員会

学校法人日本大学役員規程では、第10条第1項により、理事長及び学長については、毎年度1回、その職務遂行について評価を受けなければならないとされており、同条第2項では、その評価は、理事長については理事長推薦委員会委員及び監事が、学長については学長業績評価委員会委員及び監事がそれぞれ評価者となり実施するとしている。

学長業績評価委員会は、上記に基づき、大貫進一郎学長の令和7年度の業績評価を次のとおり実施した。

1 業績評価の実施方法等

① 業績評価の実施方法

学長業績評価委員会は、学校法人日本大学理事会が定めた学長の評価項目について、学長より提出された実績報告書及びその実績報告書に基づいた学長によるプレゼンテーションを受け、学長の令和7年4月から令和8年3月までの業績等について質疑及び意見交換を行い、業績評価を実施した。

② 評価項目

令和7年度の業績評価項目は、評価継続性の観点から、令和6年度に設定された以下の5項目と同一とし、6年度の評価結果を踏まえ、7年度の改善状況・進捗状況进行评估した。

【学長の業績評価項目】

- ① 教学に関する基本方針として定めた内容を着実に進めているか。
- ② 多様性を尊重した施策の展開及び社会との関係構築を進めているか。
- ③ 理事長と協力し、透明性ある学校経営を推進しているか。
- ④ 社会的信用の失墜を回復すべく、学生・生徒等、保護者及び教職員が誇りを持てる大学を目指した改革に尽力しているか。
- ⑤ 所信表明で示したオール日大での施策実行とイノベーションの実現に努めているか。

③ 評価の基準

上記②評価項目(5項目)については、次の6段階で評価することとした。

「A」 高く評価できる

「B」 評価できる

「C」 どちらともいえない (A, B, D, E いずれともいえない)

「D」 あまり評価できない

「E」 評価できない

「F」 判断できない (知見がないので判断できない)

さらに、総合評価として、次の5段階評価を実施することとした。

「A」 高く評価できる

「B」 評価できる

「C」 どちらともいえない (A, B, D, E どちらともいえない)

「D」 あまり評価できない

「E」 評価できない

④ 学長業績評価委員会のこれまでの活動

学長業績評価委員会が、今回の業績評価を行うまでに行った活動は次のとおりである。

(1) 令和8年3月13日

本委員会を開催、評価項目について審議

(2) 令和8年5月18日

学長から実績報告書を受領

(3) 令和8年5月22日

本委員会を開催、学長によるプレゼンテーション及び質疑応答の実施

(4) 令和8年5月22日から同年5月29日まで

各委員による評価シートの記入

(5) 令和8年5月30日以降

業績評価報告書の作成

(6) 令和8年6月4日

本委員会を书面開催、業績評価報告書を確定

⑤ 確認資料

(1) 令和7年度日本大学学長業績報告書

(2) 日本大学の“いま”を知る ―日本大学の教育・研究・挑戦の記録

2 学長の評価項目に基づく業績評価

① 教学に関する基本方針として定めた内容を着実に進めているか。

令和6年度の評価においては、全学LMS（Canvas LMS）やD-CASの導入など「基本方針の実現に向けた確実な基盤を構築した点」が高く評価されていた。7年度は、これを「実施・運用・強化」するフェーズとして着実な改善と進展が見られた。

具体的には、メタバース空間を活用した全学共通科目「データサイエンスの世界」を設置・開講し、これにより令和8年2月27日付で文部科学省「数理・データサイエンス・AI教育プログラム（リテラシーレベル）」の先行認定を取得した点は極めて高い実績である。

さらに、全教職員1万人規模への生成AI（Gemini有償版）導入の決定や、附属校目線での高大接続として評価されていた「NPASS」の本格運用開始など、6年度に構築した基盤を全学的に深化させている。また、デジタル化を推進しながらも、人と人とのつながりを大切にしつつ、施策を実行する姿勢についても、評価されるべき点である。

一方で、課題も浮き彫りとなっている。6年度は「全教職員や学生に浸透していくための情報共有と連携強化」が課題とされていたが、7年度の面談において学長自ら「Canvas LMSの導入は高く評価されているが、現状は各学部のシステムや学生番号が統一されておらず、データの一元集約に課題が残っている」と述べられたとおり、真の全学DX実現には管理運営（法人）サイドに対して大規模な予算措置とシステム統一を強く求めていく必要がある。

以上のことから、本項目については、「高く評価できる」と判定する。

② 多様性を尊重した施策の展開及び社会との関係構築を進めているか。

令和6年度の評価では、ダイバーシティ推進宣言の策定等が評価された一方で、「より包括的で幅広いダイバーシティの実現」や、国際化における「他大学に比べて遅れをとっている」点が課題として指摘されていた。

7年度はこれらの課題に対し、明確な改善実績を残している。

令和6年度に試験的取組として配布した女子学生向け生理用ナプキンについては、多くの学部等での無償設置を迅速に実現させた。

特に懸念されていた国際化においては、オーストラリア・ニューカッスル大学とのNU Campus Master Agreement 正式締結、同大学60周年記念式典での祝辞、韓国・高麗大学校への訪問に加え、QS Higher Ed Summit: Asia Pacific 2025のPresidents' Roundtableへの日本からの唯一の

招待など、学長自らが国際的プレゼンスの向上を牽引し、昨年度の遅れを飛躍的に取り戻した。また、留学生獲得の取組では「2025 日本留学 AWARDS」に入賞する成果も挙げた。

しかしながら、これらの施策に対する全学的な浸透度については今後に期待すべき課題として残されている。また、教員の女性割合向上に資する施策についても具体的検討の継続が必要である。

以上のことから、本項目については、「評価できる」と判定する。

③ 理事長と協力し、透明性ある学校経営を推進しているか。

令和6年度の評価において、学長と理事長が「常に手を携え、学内外のイベントやヒアリングに積極的に参加」している姿が、透明性の高い経営に向けた重要な基盤として高く評価されていた。

7年度は、この密接な協力体制をさらに強固なものとし、極めて顕著な成果へと結びつけた。役教職員向けの内部統制研修や改善改革推進会議を通じた業務モニタリングを実施し、問題が発生した際には、法人トップから現場に至るまでの危機管理及び危機管理広報体制の構築に注力された。

最大の改善点は、昨年度の評価において「私立大学等経常費補助金の不交付が継続している事実は、依然として社会的信用の完全な回復には至っていないことを示している」と指摘されていた、本学の最大の課題を解決したことである。

日本私立大学連盟とも継続的な説明・対話を重ね、学内外の信頼関係再構築に向けた説明責任を教学の長として果たした結果、私立大学等経常費補助金の交付再開（25パーセント・約19.5億円）を実現させた。

経営と教学が一体となって成し遂げたこの実績は、昨年度の懸念を完全に払拭するものであり、本項目における最大の成果である。

以上のことから、本項目については、「高く評価できる」と判定する。

④ 社会的信用の失墜を回復すべく、学生・生徒等、保護者及び教職員が誇りを持てる大学を目指した改革に尽力しているか。

令和6年度は、認証評価における適合認定の獲得や、日本武道館で行われる卒業式、入学式等における「サプライズ企画」の実施が本学への帰属意識醸成に資すると評価された。

一方で、「教職員側の誇りの再生や、ブランドイメージ回復が入学希望者の増減に大きく影響する点も含め、さらなる改革の打ち出しが不可欠」と指摘されていた。

7年度は、6年度の懸念事項であった「志願者数の動向」において、一般選抜志願者数が6年ぶりに11万人を超える（前年度比21.4パーセント増）という見事な回復を達成し、社会からの信頼回復を数字で証明するという劇的な改善を見せた。

本学初となる全学部合同進学イベント「日本大学オープンユニバーシティ」の成功や、学長自らがキャンパスへ赴き、約2万枚のウェルカムカードを手渡しするなど、ステークホルダーとの対話重視の姿勢が、この結果に大きく寄与したものと考えられ、日本大学全体の雰囲気明るくなったと実感できる点は評価できる。

今後は、この「量」の回復に続き、「入学生の質（偏差値）の向上」が急務であり、面談で学長自ら述べられたとおり、優秀な生徒獲得のため、大規模投資をはじめとする発展的課題へ取り組む段階にある。加えて、個々の学生の満足度把握について、昨年度の「学生の学修意欲の向上」から一步踏み込み、学修の達成度を含めた客観的な評価指標（KPI）の確立が求められる。

以上のことから、本項目については、「高く評価できる」と判定する。

⑤ 所信表明で示したオール日大での施策実行とイノベーションの実現に努めているか。

令和6年度の評価においては、困難な課題に対して「トップダウンではなく、『現場の意見』を十分に尊重しながら」着手している点が評価された一方で、「これらの取組は実施の途上にあるため、『目に見える形』での成果は今後に具現化されるものといえる」と、具体的な成果創出が課題とされていた。

7年度は、まさにこの「目に見える成果の創出」において大きな改善が見られた。

学内助成金の見直し、URA（University Research Administrator）の採用、「株式会社 V e t a n i c」など3社を「日本大学発ベンチャー」第1号として認定したほか、核融合、宇宙戦略基金や火山ハザード対策など大型研究資金の獲得が相次いだ。

広報面においても、世界最大のビジネス向けSNSである、『LinkedIn』の公式アカウント運用や全国紙での全面広告の展開など多角的な戦略を牽引するとともに、全学的なDX推進及び情報資産の最適化を図ることを目的とする新組織「日本大学情報イノベーションセンター」の設置も決定した。

しかしながら、オール日大での教学的取組については昨年度からの課

題が未だ残されており、「全学共通時間割の構築」や「戦略的な入試制度」の導入に向けて、着実に検討・実行し、広く浸透させていくことが引き続き問われている。

以上のことから、本項目については、「評価できる」と判定する。

3 総合評価

令和6年度の総合評価において、「その取組は現状において『始まったばかり』であり、具体的な成果の創出、効果的な情報共有及び発信、そして外部からの信頼回復という点において、未だ多くの課題が残されている」と総括された本学の状況は、本年度の学長の牽引により大きな打開と改善を見せた。

就任以来の最重要課題であった「学内外の信頼回復」において、私立大学等経常費補助金の交付再開、そして一般選抜志願者数11万人超という顕著な回復を成し遂げた点は、学長のリーダーシップの賜物であり、最大級の評価に値する。また、「目に見える形での成果」が求められていた「イノベーション創出」においても、大型研究資金の獲得や日本大学発ベンチャーの創出など、確かな実績を次々と具現化した。

これらの顕著な改善の背景には、昨年度から一貫して評価されている「現場の意見の尊重」を発展させた、学長の創発型リーダーシップがある。VUCAとも称される現代において、単なるトップダウンによる画一的なアプローチにとどまらず、現場の熱意や知見もすくい上げて全学の施策へと昇華させるマネジメントが発揮されている。また、自ら全国のキャンパスへ赴く対話力と、理事長と緊密に連携して説明責任を果たした行動力が、本学の改革を大きく前進させた。本委員会委員からも「学内の雰囲気明るくなっており、それは大貫学長の労力を惜しまず一生懸命に活動をする姿、謙虚に周りの意見を聞く態度、本学に対する愛情あふれる言動によるもの」と称えられ、「学生、教職員、卒業生、その関係者を巻き込むシステムの構築やその推進力は素晴らしいものがある。その効果が表れるのは少し時間がかかるかと思うが期待している」との高い期待が寄せられている。

次なるフェーズにおける最大の課題は、これらの積み上げを、新生・日本大学の真の力として定着させることにある。

学長には、理事長との強固な連携・信頼関係を継続することを前提に、教学のトップとして明確な優先順位とロードマップを示し、戦略的な予算措置を理事会へと働きかけ、これを具現化していく力強いイニシアティブが求められる。多角的な施策展開を通じて、教職員や学生が心から誇りを持てる本学のプレゼンス向上に、引き続き尽力されることを強く期待する。また、委員からは全学的な教学制度の構築において一部消極的な姿勢が見られたとの指摘やダイバ

ーシティなどの社会的に大きな目標についても道半ばであるとの意見もあったことを御留意願いたい。

なお、大貫学長におかれては、次期学長としても就任することが決定している。今回の任期は前学長の辞任に伴い、いわゆる「緊急リリーフ」として登板されたにもかかわらず、わずか2年にして多大な成果をあげられたことに最大限の敬意を表するとともに、「先発投手」となる次期任期においては、更なるリーダーシップの発揮と施策実行に大いに期待するものである。

以上を総括し、大貫進一郎学長の令和7年度業績に関する総合評価は、「評価できる」と判定する。

以 上