

# 報 告 書

～林理事長体制の改善改革進捗報告（令和8年1月16日現在）～

日本大学改善改革推進会議

## 目 次

- 1 改善改革推進会議議長としての今後の改革促進の覚悟…………… P 1
- 2 スライド  
改善改革概観…………… P 3
  - ① ガバナンス改革…………… P 4
  - ② 競技スポーツ改革…………… P 8
  - ③ 危機管理改革…………… P 13
  - ④ 組織風土改革…………… P 15
- 3 （参考）日本大学の改善改革の歩み（図）…………… P 16

## 改善改革推進会議議長としての今後の改革促進の覚悟

日本大学改善改革推進会議議長  
久保利 英明

### 1 本法人改革の経緯と概略

- ① 日本大学のガバナンスに大きな疑問が提起されたのは2018（平成30）年5月に発生したアメフト部の危険タックルという反則行為がきっかけであった。  
反則行為問題に係る第三者委員会は設置されたが、日本大学のガバナンス不全の病巣をえぐり出すには至らなかった。
- ② 2021（令和3）年9月には元役員等による不正事案も発覚し、東京地検特捜部による捜査・公判が進められた。2021（令和3）年12月に本法人は「日本大学再生会議」を設置してガバナンス体制の在り方を見直し法人体制全般に関する検討を開始した。2022（令和4）年1月に、本法人は遅ればせながら「元理事及び前理事長による不正事案に係る第三者委員会」を設置した。
- ③ その助言の下で2022（令和4）年7月には林真理子新理事長が就任し、体制を刷新し、従来体制を大転換して8月には「不正事案洗い出しのための特別調査委員会」を創設した。こうして、潜在的な問題を含めて全学的な調査を開始した最中に、2023（令和5）年8月に同アメフト部で薬物使用事件が発生し、学生が逮捕された。本法人は同月24日の理事会で完全な第三者による第三者委員会（綿引委員長）の設置を決議し、10月30日に報告書が提出された。
- ④ これを受け、本法人は11月16日の理事会決議により「第三者委員会答申検討会議」を設置し、本法人とは一切関係のなかった独立した外部のガバナンス専門家として当職がその議長に就任し、以後、いくつかの組織変更を経て、現在までそれらの議長を務めている。本法人は検討会議の意見に基づいて11月30日及び12月25日に今後の対応及び方針を詳細に記載した回答書を文部科学省に提出した。
- ⑤ 2024（令和6）年1月には改善計画を実行し、監視し、助言する機関として検討会議に加えて学外理事をメンバーとして追加して「日本大学改善改革会議」（以下「改革会議」）を設置した。同年7月には、同会議が後継組織となることを決定して、従来「日本大学再生会議」は解散することとなった。

改革会議は当初は毎週1回開催され、その後、2週間に1回の頻度で毎回2時間を超えて審議が行われた。結局2025（令和7）年3月までの間に32回開催され、「Ⅰ．競技スポーツ部の抜本的改革」「Ⅱ．法人ガバナンス体制の抜本的見直し」「Ⅲ．寄附行為の抜本的改正」や私学法を先取りして組織を改編し、人事制度や懲戒制度の再構築の実行提言に踏み込んだ。2024（令和6）年5月の重量挙げ部金銭不祥事は本法人が自ら内部調査により解明して刑事告発に至った案件であるが、調査対象を競技部全体に広げ悉皆調査を行った。

- ⑥ 本法人は2025（令和7）年4月には改革会議を改組して、更に学外有識者を追加して、「日本大学改善改革推進会議」を発足させた。その役割は従前のガバナンスや組織風土改革に加えて、本法人の維持・発展に向けた改革案の立案・実行についてのモニタリング等にまで広げられ、推進会議は2025年（令和7）末以降も存続する。

## 2 改革促進の覚悟と展望

本法人のこれまでの改善改革の歩みを振り返ると、「検討会議」が提唱した欠陥と反省を前提として、日々「改善改革会議」が提案した諸施策を着実に実行し、具現化して来た。確かに、制度設計や規則制定などの形式は整い、ガバナンスやコンプライアンスの重要性は全学に定着しつつある。多くの研修会やミーティングを重ねて組織風土を変えるための魂の変革にも取り組む中で、関係者の風土改革の意識は変化している。

しかし、ガバナンスやコンプライアンスに完全や完成はあり得ないし、「油断をすれば元の本阿弥」となる。改革に現状満足や安定志向は禁物である。「前進しなければ後退する」との認識に立ち、永久改革の覚悟で進むしかない。

私は、丸2年間「日本大学が変われば日本が変わる」との信念に基づいて改善改革に取り組んできた。

本法人の執行部・教職員・役職員全員が同じ覚悟で改善改革に取り組み、校友や学生諸君、父兄の意識も変化している。これからもこのベクトルを変えることなく、同じ姿勢で努力し続けるならば、本法人の将来は明るい展望している。

以 上

# 改善改革概観: 新生日大の4つの改革と13の重点項目

## はじめに

本法人は、R4年7月の現林理事長体制発足後、それまでの不祥事によって大きく棄損した社会からの信頼を回復すべく、本法人の改善改革に取り組んできた。その途上、新たな不祥事が発生・発覚したが、改善改革なくして「学生ファースト」は実現できないとの固い決意のもと、その努力を継続してきた。本報告書は、そうした本法人の改善改革の取り組みを、以下に示す4つの改革とそれぞれの改革における重点項目（計13）に整理して、これまでの主な施策及び現状を中心に報告するものである\*。

## 改善改革推進における基本方針

- 施策の立案、モニタリングにおいて、**外部有識者の参画**を得ること。併せて、外部的、客観的基準・評価である、**私立大学ガバナンスコード**、**内部質保証**の取り組みとの連携を強めること。「閉鎖的組織」と批判されてきた本法人にあって、ステークホルダー、ひいては社会からの信頼を回復するには、外部からの客観的視点、また、外部的な客観的基準・評価への準拠が重要である。
- 施策の運用について適切な**モニタリング**を行い、**PDCAサイクル**を継続して回すこと。改善改革は、運用を適切にモニタリングし、PDCAサイクルを回し続けてさらなる改善を目指すという、不断の努力によってこそ実をあげることができる。

## ガバナンス改革

- 執行部へのガバナンスの再構築
- 内部統制システムの構築・整備・運用
- コンプライアンス徹底に向けた体制強化

## 競技スポーツ改革

- 競技部ガバナンスの抜本的再構築
- 透明性の高い競技部活動・運営
- 違法薬物対策とコンプライアンスの徹底
- 競技部の組織風土改革
- 学生を主役とする包括的サポート

## 危機管理改革

- 危機管理体制の再構築
- 危機管理広報の抜本的再構築

## (基盤としての) 組織風土改革

- 意識改革
- 公平性・透明性の高い人事制度の構築
- 多様性の向上

## 日本大学改善改革推進会議

- **日本大学改善改革推進会議（以下「改善改革推進会議」）とは**  
本学の維持・発展に向けた「**改善改革策の方向性の提言**」並びに「**改善改革実行への助言及びモニタリング**」を目的とする理事長・学長の諮問機関（R7年4月設置）  
（「日本大学再生会議」（R3年12月設置）、「第三者委員答申検討会議」（R5年11月設置）及び「日本大学改善改革会議」（R6年1月設置。以下「改善改革会議」）との関係については、16頁参照。改善改革推進会議は、これらの後継会議体である。）
- **議長** 久保利 英明 氏（弁護士。ガバナンスの第一人者）
- **構成員**  
改善改革の客観性と実効性を担保するため、ガバナンス・内部統制・コンプライアンス、教学、教育行政等に精通した外部有識者（議長のほか、外部理事4、外部監事1、外部評議員1）を中心に組成（11名中7名）
- **開催実績**  
原則月2回、前身の日本大学改善改革会議と合わせ約2年間で47回開催
  - ・ 日本大学改善改革会議 : 32回（R6年1月～R7年3月）
  - ・ 日本大学改善改革推進会議 : 15回（R7年4月～R7年12月）

\*本法人は、R4年11-12月、『「学校法人の管理運営に関する適切な対応及び報告（指導）」に対する本法人の今後の対応及び方針』を文部科学省に提出し、これに基づき改善すべき項目を表（以下「別表」）にまとめ、その進捗を管理してきた。以下の頁の[ ]内の数字は、別表の項目番号を示している。本報告書は別表記載の全ての項目をカバーするものではないため、別表についても適宜参照されたい。

# ①ガバナンス改革: (1)執行部へのガバナンスの再構築

## 私たちの反省とありたい姿

【**私たちの反省**】 過去の一連の不祥事の原因は、第三者委員会等からも指摘されたとおり、本法人のガバナンスの不全にあった。特に理事長・学長以下業務執行権限を有する理事（以下「執行部」）への監督不全は、特定の個人の専横ないし不適切な業務執行を許してしまった。また、職務権限と責任が不明確であったこと、理事長・学長へのサポート体制が十分でなかったことが、執行部の不十分な業務執行能力、ひいては危機への対応（アメリカンフットボール部薬物事件）の失敗につながった。

【**ありたい姿（目標）**】 特定の個人の専横や不適切な業務執行を許さず、かつ、適正な業務執行能力の向上に資する執行部ガバナンスを実現し、自浄作用を持った透明性の高い組織となる。

## これまでの主な施策（R4年7月～R7年度）

- **執行部への監督の再構築**
  - ✓ 執行部の選解任プロセスの透明化 [4b, 35~40]
  - ✓ 理事長・学長の評価制度の確立 [4a, 7a]
  - ✓ 役員懲戒規程の整備、懲戒プロセスの明確化 [29, 42]
  - ✓ 理事会の監督機能の強化 [13b, 14]
  - ✓ 監事機能の強化 [18, 33a]
- **執行部の職務権限と責任の明確化**
  - ✓ 権限規程・意思決定プロセスの見直し・整備 [3a, 5, 8, 10]
- **理事長・学長のサポート体制の確立**
  - ✓ 業務執行理事によるサポートの強化・徹底 [32a]
  - ✓ 専任サポートスタッフの配置とサポートチームの編成 [32a]

## さらなる改善に向けて

- **理事会の監督機能の向上に向けた、理事会付議・報告事項の再検証** [検討中]
- (理事会・執行部の意思決定のサポート機能を有する) **委員会の在り方の検討** [検討中]
- **理事会実効性評価の導入** [検討中]

## モニタリング体制

- 理事会
- 監事
- 評議員会
- 改善改革推進会議

## 現状（R7年12月現在）

計画した執行部へのガバナンスの再構築は完了し、運用段階にある。

- **執行部の選解任**
  - ・ 全ての理事の選解任権限は本法人の教職員以外の者が3分の2を占める「評議員会」が有する。
  - ・ 理事長候補者は、外部有識者が過半数を占める「理事長推薦委員会」が推薦。
- **理事長・学長の評価**
  - ・ 理事長については、理事長推薦委員会（R6年度までは理事長選考委員会）が、
  - ・ 学長については、学長業績評価委員会（R6年度までは学長候補者推薦委員会）が、それぞれ年に一度実施し、公表している。
- **理事会による監督**
  - ・ 理事会の多様性が向上している（理事24名中、学識経験（外部）理事が5名、女性理事が8名）。
  - ・ （私学法改正前のR6年5月より）理事長、学長を含む業務執行理事が原則年4回、業務執行状況報告を行っている。
  - ・ 理事会における議論が活性化している（平均会議時間がR3年度82分に対し、R6年度175分と大幅に増加）。
- **監事による監督**
  - ・ 監事全員が理事会、常務理事会、学部長会議、評議員会、内部統制委員会等重要会議に出席している。
  - ・ 監事は、改善改革推進会議、危機管理委員会、競技スポーツ運営委員会に出席している。
  - ・ 執行部及び本学部・室・局長等を対象に、継続的にヒヤリングを行っている（R7年度77回実施）。
- **権限・意思決定プロセスの遵守**
  - ・ 本法人の運営・管理を担う本部で電子決裁システムの運用を開始（R6年10月）。
  - ・ 上記システムの導入により、権限規程や意思決定プロセスに関する規定が正しく守られているか、システム上での検証が可能となり、内規遵守の検証体制が強化されている。
- **理事長・学長のサポート体制**
  - ・ 専任サポートスタッフが各会議や打合せに同席を継続している。
  - ・ 業務執行理事及びサポートチームが、理事長・学長が適切、かつ質の高い判断を下すための情報提供等一貫したサポートを提供している。

# ①ガバナンス改革: (2)内部統制システムの構築・整備・運用

## 私たちの反省とありたい姿

【私たちの反省】 過去の一連の不祥事の原因は、第三者委員会等からも指摘されたとおり、本法人のガバナンス（前頁に記載した執行部に対するガバナンス及び内部統制）の不全があった。

【ありたい姿（目標）】 社会から信頼される、自浄作用を持った透明性の高い組織となるため、構築した内部統制システムによって、リスク管理等の取組みを組織的かつ体系的に行うことを通じて、コンプライアンス違反を起こさせない仕組み、ガバナンスを強化するとともに、内部統制システムのPDCAを回し続けて、その継続的な改善を実現する。

## これまでの主な施策（R6～R7年度）

- 内部統制システムの構築
  - ✓ 基本方針・規程を制定し、内部統制プロセスを強化 [30a、31]
  - ✓ 同上の周知徹底
  - ✓ 内部統制システム推進体制の確立 [30b]
- 内部統制システムの整備・運用
  - ✓ RCM（Risk Control Matrix）の作成
  - ✓ RCMに基づくリスク管理の実施 [30a、30b]
  - ✓ 日常的モニタリングの実施 [30a、30b]

## さらなる改善に向けて

- 継続的な研修開催による、内部統制に関するさらなる理解促進
- リスク対策の評価を踏まえた、次年度以降のリスク管理の改善
- 全学的な内部統制の課題抽出に基づく、内部統制のさらなる強化
- 日常的モニタリングや監査の結果等を踏まえた、内部統制システムの継続的改善

## モニタリング体制

- 理事会
- 内部監査課
- 監事
- 会計監査人
- 改善改革推進会議

なお、内部統制事務局は、顧問（外部の公認会計士）による指導、助言を受けている。

## 現状（R7年12月現在）

内部統制システムは構築され、コンプライアンスの徹底と業務の有効性・効率性を喫緊の課題とした運用段階にある。

- 内部統制システム推進体制
  - ・ 理事長が内部統制の最高責任者であることが明確になっている。
  - ・ 内部統制委員会を組成、重要事項の審議・検討等を行っている。
  - ・ 同委員会に置かれた推進単位運用部会及び業務プロセス運用部会が全学的な内部統制の評価、強化等、業務プロセスに係るリスク管理等を実施中。
  - ・ 本部に内部統制事務局を設置、理事長及び内部統制担当業務執行理事をサポートしている。
- 内部統制に関する理解の促進
  - ・ 役教職員の意識醸成のため、内部統制に関するリーフレットを制作、配布。
  - ・ 内部統制に関する研修を開催（R7年11、12月）したほか、内部統制に関する学内サイトを開設、運用マニュアル等内部統制に関する情報を発信している。
- リスク管理の実施
  - ・ R6年度、R7年度にそれぞれ作成した、全学、業務プロセス別RCM（重要リスクについては内部統制委員会及び理事会に付議）をもとにリスク対策を実行中。
- 全学的な内部統制の課題抽出
  - ・ 全学的な内部統制の強化のため、全学的な内部統制に関する課題の抽出を実施。
- 日常的モニタリングの実施と実施結果の確認
  - ・ 「日常的モニタリング実施状況確認票」を用いて課単位で日常的モニタリング（月次による確認を推奨）を実施、その結果は事務長等の役職者が確認、課長へフィードバックされるとともに、部科校等の長及び内部統制事務局に共有、内部統制委員会及び推進単位運用部会へ報告されている。
  - ・ 月次管理の有効性、成果事例が確認されている。

# ①ガバナンス改革: (2)内部統制システムの構築・整備・運用

## 学校法人日本大学内部統制体制



**【設置単位】:**  
業務執行理事の所掌する業務ごとに設置

**【任務】:**  
業務プロセスに係るリスク管理、業務プロセスに係る内部統制に関する推進単位の所管部署間の相互牽制、業務プロセスに係る内部統制に関するモニタリング

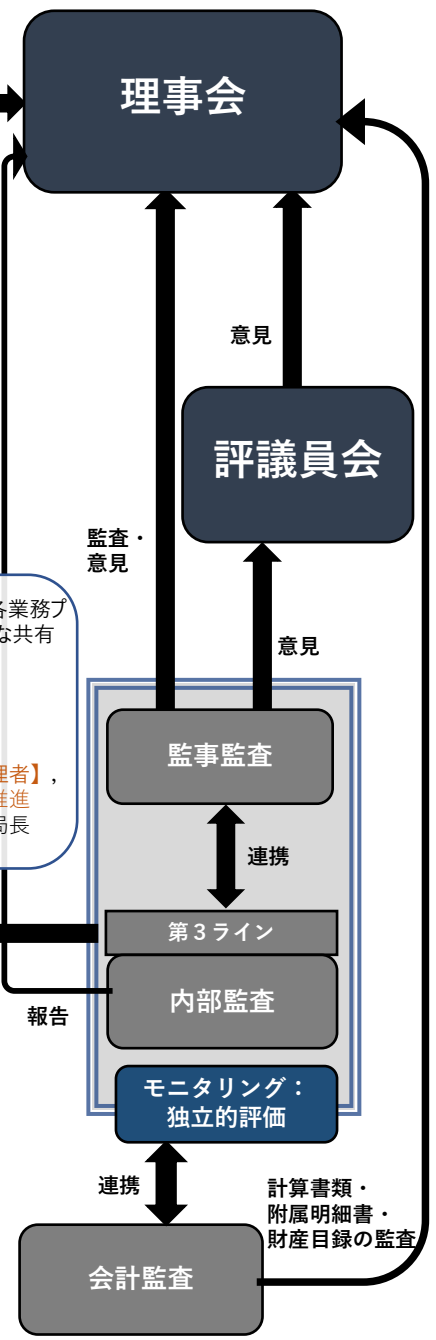
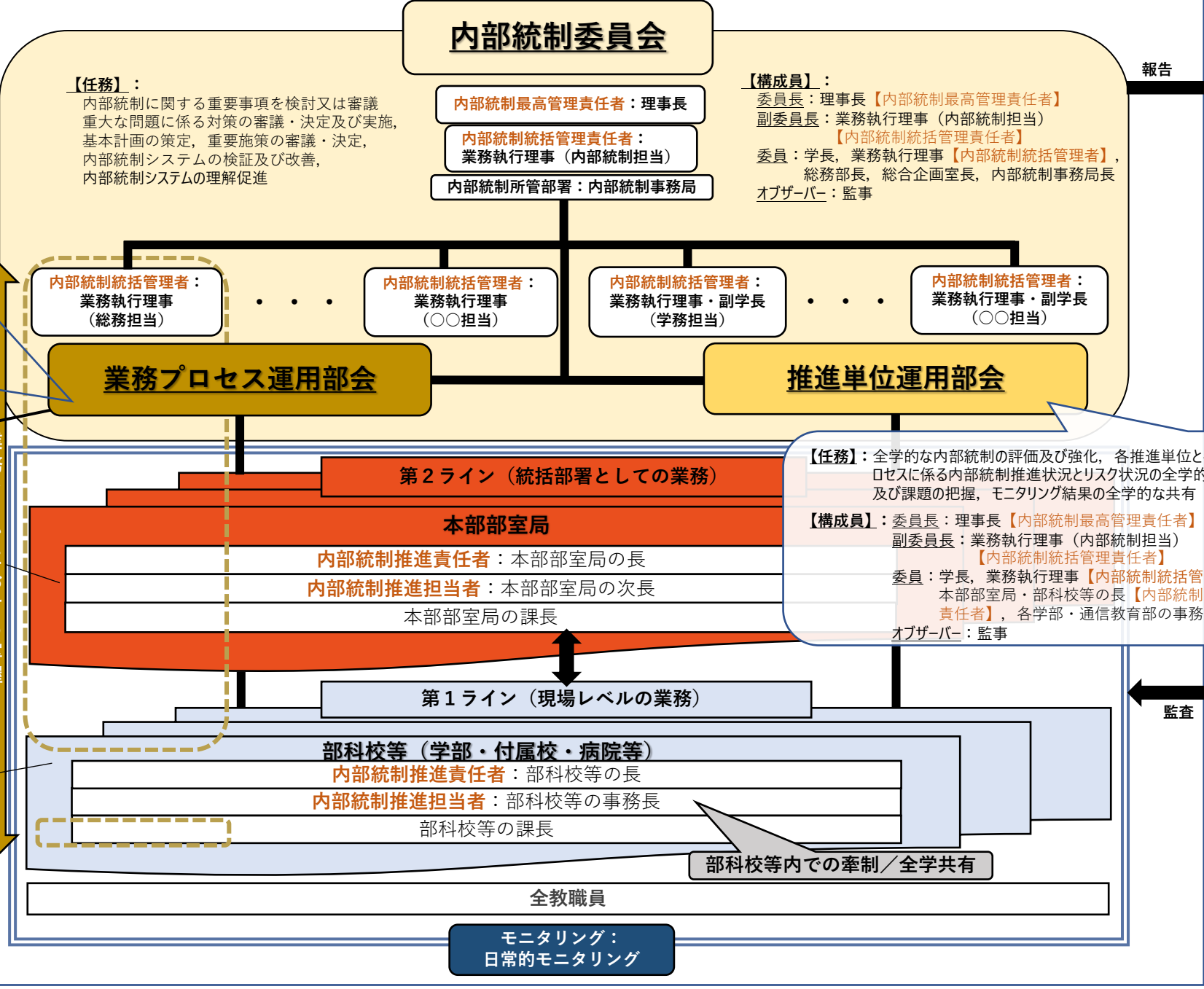
**【構成員】:**  
委員長: 業務執行理事  
【内部統制統括管理者】、  
委員: 本部部室局の長、本部部室局の次長、本部部室局の課長、部科校等の担当課長  
オブザーバー: 監事

**内部統制システム推進単位 (本部部室局)**

**【設置単位】:**  
本部部室局、部科校等ごとに設置

**【推進事項】:**  
日常的モニタリングの実施、コンプライアンスの徹底、健全な組織風土の醸成、リスクの管理、業務の有効性・効率性の向上、情報共有体制の確立

**内部統制システム推進単位 (部科校等)**



# ①ガバナンス改革: (3)コンプライアンス徹底に向けた体制強化

## 私たちの反省とありたい姿

【**私たちの反省**】 過去の一連の不祥事の背景には、本法人に長年にわたり根付いた「上命下服の体質」や「ムラ社会」と呼ばれる閉鎖的な組織風土があった。「ムラ」の論理が優先し、令和4年4月に制定した「行動規範」は十分に浸透せず、コンプライアンス（法令遵守・倫理観）が実際の行動基準として徹底されていなかった。

【**ありたい姿（目標）**】 遵守すべきルールを明確化・透明化し、予防・発見・対応・改善のプロセスを確立してルール遵守を徹底する。「自主創造」の理念の下、教職員一人ひとりが高いコンプライアンス意識・倫理観を持ち、ルールによる抑止だけではなく、コンプライアンス及び本法人の社会的責任の観点から自律的に行動できる組織を目指す。

## これまでの主な施策（R4年7月～R7年度）

- **ルールの明確化と透明化**
  - ✓ 倫理規程の制定 [26、29、95]
  - ✓ 懲戒細則（基準）の制定 [29]
- **ルールの周知・徹底と意識改革**
  - ✓ 継続的なコンプライアンス研修 [28c]
  - ✓ 特に、**調達・業務委託**に関しては、監査意見等を踏まえて「業務委託の事務手引」を改訂、継続的に周知・徹底
- **コンプライアンス違反（懸念を含む）の発見**
  - ✓ 特別調査委員会による旧体制下の問題の洗い出し
  - ✓ 危機管理体制の再構築による危機管理委員会への情報集約(13頁参照)
  - ✓ 内部通報制度の重要性の周知
  - ✓ 内部統制システムの構築 [30a] (3・4頁参照)
  - ✓ 内部監査計画に基づいた実効性のある内部監査の実施
- **コンプライアンス違反への対応・改善**
  - ✓ 再構築された危機管理体制のもと、調査から再発防止までの対応を実施
  - ✓ (制定された懲戒細則、懲戒処分公表に関する要項に則った) 懲戒処分及び公表
  - ✓ 発生したコンプライアンス違反の幹部研修への組み入れ [28c]

## さらなる改善に向けて

### コンプライアンス徹底の定着と深化

- **規程等の運用、研修等教育・啓発活動に関する継続的なPDCAサイクルの確立**
- **昇進に係るコンプライアンス評価項目の作成・適用** [準備中]
- **内部統制システムとの連携強化**
  - ・ 本部（第2ライン）と現場（第1ライン）の連携強化
  - ・ RCMに基づく内部監査の実施

## モニタリング体制

- 理事会
- 監事
- 内部監査課
- 改善改革推進会議

## 現状（R7年12月現在）

コンプライアンス徹底の基盤となるルールの明確化・透明化が図られ、継続的な研修等により、その周知・徹底、意識改革の取組みが進められている。再構成された危機管理体制のもと、コンプライアンス違反の発見、調査から再発防止まで対応する仕組みが運用段階にある。内部監査、内部通報の実効性は向上している。（整備された懲戒細則、懲戒処分の公表に関する要項に則り）懲戒処分を行い、公表している。

- **ルールの明確化・透明化とその周知、意識改革**

教職員倫理規程及び懲戒細則を制定し、研修等を通じ、その周知と一人ひとりの意識と行動の質の向上を図っている。

  - ・ 研修の例：「行動規範に基づく組織風土の醸成に係るコンプライアンス研修」「不適正・不正を起こさないための危機管理とコンプライアンス・内部統制の強化に関する研修」「学校法人日本大学行動規範の浸透及び遵守の促進等に係る研修」「情報セキュリティ対策に係る研修」
  - ・ 特に調達・業務委託に関しては、「管財業務に係る悉皆研修」等、全部署に対する継続的周知・徹底活動を行っている。
  - ・ 階層別研修において、研修目的にコンプライアンスを追加している。
  - ・ 幹部研修において、実際のコンプライアンス違反事例を共有、討議を行っている。
- **コンプライアンス違反の発見、対応・改善**
  - ・ 再構築された危機管理体制のもとでの情報集約については、13頁参照。コンプライアンスに関する情報は、危機事象として、**調査から再発防止までの対応**がとられている。
  - ・ **内部通報制度**の周知と信頼性の向上により、通報件数が増加している（R3年度30件に対し、R6年度92件）。
  - ・ 通報内容は学外法律事務所と共有し、適宜調査チームを設置して対応している。
  - ・ **内部監査**については、リスクベースで計画的に監査対象を決定し（R5年度：業務委託の調達業務、R7年度：競技スポーツセンター及び競技部）、監査結果を監事及び監査人（監査法人）と共有するとともに、理事会に報告している。
  - ・ 内部監査の結果に対する**改善計画の進捗のフォローアップ**を実施している。

# ②競技スポーツ改革：(1)競技部ガバナンスの抜本的再構築

## 私たちの反省とありたい姿

**【私たちの反省】** 一部の競技部において、大学組織の一員としての認識が不足し、競技部内や当時の事務局（競技スポーツ部）内で物事を決定・実行する悪しき慣行があった。そのような背景のもと、競技部からの不祥事報告が執行部、危機管理責任者へ速やかに報告されない事案（アメリカンフットボール部薬物事件、重量挙げ部金銭不祥事）が発生し、本法人及び競技部の社会からの信頼を大きく棄損した。

**【ありたい姿（目標）】** 競技スポーツ活動が教学の一環であることを明確にし、競技部のガバナンス体制を抜本的に再構築して、透明性が高く、公正・公平な競技部の運営と活動を実現する。

## これまでの主な施策（R6～R7年度）

- **競技部ガバナンス体制の再構築**
  - ✓ 教学組織の一部としての競技スポーツセンター設置（R6年4月1日付）：センター長は教員（教授）。全34競技部を管掌下に置く [6、53、60a]
  - ✓ センター内に競技スポーツ運営委員会を設置、多角的な観点より競技部の管理運営を審議（意思決定） [60b]
  - ✓ 競技スポーツセンター事務局の設置：競技スポーツ部をセンター事務局として改組、新たにスポーツ管理課を設置、競技部の管理運営体制を拡充 [81]
- **競技部指導者の役割・責任の明確化**
  - ✓ 部長・副部長・監督・コーチそれぞれの責任・権限を明確化 [82]
- **危機管理機能の強化**
  - ✓ 競技スポーツセンターから危機管理総括責任者及び執行部に対する報告義務を明確化 [6、80]

## モニタリング体制

- 競技スポーツ運営委員会
- 常務理事会
- 理事会
- 監事
- 改善改革推進会議

[次頁からの4頁において共通。同4頁ではここで示したものの以外を記載]

## 現状（R7年12月現在）

教学の一環としての競技スポーツの位置づけが明確となり、かかる位置づけに基づく競技部のガバナンス体制が確立、運用段階にある。

- **競技スポーツセンター事務局**

新設されたスポーツ管理課が、従来必ずしも統制されていなかった競技部の人事・管財・会計管理の管理状況を把握し、コンプライアンス推進、内部統制評価、危機管理等を担い、センター事務局内の各課間や競技部の管理運営にけん制を働かせている。
- **競技スポーツ運営委員会**

競技スポーツ担当副学長、センター長、副センター長、学部長等教学関係者のほか、業務執行理事（財務担当）、学外理事・学外監事等外部有識者を委員とする競技スポーツ運営委員会において、競技部の管理運営が多角的な観点から審議されている。（開催実績：R6年度18回、R7年度11回（12/2現在））
- **危機事象等情報の共有**
  - ・ 競技部指導者の職務が明確化された結果、部長等の意識変化が見られ、事件・事故情報を含めた報告・連絡が迅速に行われるようになってきている。
  - ・ 競技スポーツセンターによる報告体制が機能しており、競技部学生の事件・事故情報（そのおそれのあるものを含む）は、週次で（緊急案件は適時に）危機管理委員会や執行部、監事に報告されている。

事件・事故報告（R6年度～）

延べ 162 件

（12/2 現在）

## さらなる改善に向けて

- UNIVAS加盟を目指す [59]
- ステークホルダーに向けた取組内容の発信

## ②競技スポーツ改革：(2)透明性の高い競技部活動・運営

### 私たちの反省とありたい姿

【私たちの反省】 競技部の会計管理において、その詳細な把握及び学費（入学金、授業料等本法人への納入金）の徴収、奨学金手続きについての統制が不十分であり、以前より禁止されていた学費の代理徴収が、一部競技部で奨学金として免除されていた額を含め行われていた事例が発覚（R6年5月）。3競技部における不法行為を認定。うち1競技部（重量挙部）では当該競技部幹部による私的使用が判明。以下「競技部金銭不祥事」。本法人及び競技部の社会からの信頼を棄損した。

【ありたい姿（目標）】 競技部の介入なく、学生及び保護者（学資支弁者）が直接、入試・奨学金手続きを行える仕組みを確立、運用することを含め、再構築された競技部へのガバナンス体制のもと、内部統制を強化し、透明性が高く、公正公平な競技部の運営と活動を実現する。

### これまでの主な施策（R6～R7年度）

- 競技部ガバナンスの再構築、危機管理機能の強化  
前頁参照
- 競技部金銭不祥事の対応 [54]
  - ✓ 全競技部の悉皆調査
  - ✓ 申し出があった被害者・保護者への返金手続を完了（R6年12月）
  - ✓ 3回の経過報告を経て（R6年7月、9月、10月）、総括を公表（R6年12月）
  - ✓ 人事上（懲戒処分）、民事・刑事上（法的措置）の責任追及は行うべきことを遺漏なく、遅滞なく遂行
- 競技部金銭不祥事の再発防止：入試及び奨学金手続きの改善
  - ✓ 入試手続き（出願・合否確認・納入金振込）を、志願者及び保護者のみが行えるインターネット出願システムに変更（R6年度実施のR7年度入試より） [53、54]
  - ✓ 奨学金の申請は本人及び保護者が連名で行い、奨学金給付決定通知を本人及び保護者に大学が直接郵送する手続きに改善 [54]
- 競技部会計の透明化
  - ✓ 競技部部則を標準化し、会計責任者（競技部監督）及び競技部の会計プロセスを明確化（部長、監督、部員代表者等で構成する会計役員会による予算、決算、一件20万円以上の活動資金支出の事前承認を義務付け） [91a]
  - ✓ 競技スポーツセンター及び財務部による、競技部における予算執行状況のモニタリングの開始 [91b]

### モニタリング体制

#### 予算執行状況の日常的モニタリング（内部統制）

- 競技スポーツセンター事務局（競技スポーツマネジメント課・スポーツ管理課）
- 財務部

### 現状（R7年12月現在）

競技部金銭不祥事の再発防止策として改善された入試及び奨学金手続きが運用され、機能している。競技部会計のさらなる透明化を推進している段階にある。

- 入試及び奨学金の手続きの改善による競技部介入の排除  
入試手続き（出願・合否確認・納入金振込）は、志願者及び保護者のみが行えるインターネット出願システムのみによって行われ、また、奨学金の申請は本人及び保護者が連名で行い、競技スポーツセンター事務局が奨学金決定通知を郵送で直接本人に送付している。これにより、入試・奨学金手続きへの競技部の介入が排除され、競技部金銭不祥事の再発防止が図られている。
- 競技部会計の透明化
  - ・ 標準化された競技部部則に則った、競技部部长、監督、部員代表者等を構成員とする会計役員会による一件20万円以上の活動資金支出の事前承認のプロセスが、R7年度から共通運用されている。
  - ・ R7年度からは、競技部に対する大学補助費及び部費の予算執行データをGoogleドライブ上で共有・管理できるようにし、競技スポーツセンター及び財務部が年間を通じて執行状況をモニタリングしている。

### さらなる改善に向けて

- 寮費管理の透明化 [準備中]  
令和8年度から、全競技部単独寮の寮費を大学が定め、大学が徴収するよう準備を進めている。
- 競技部総合評価基準の策定及び評価の反映 [検討中]  
競技実績、単位修得状況、研修会受講状況、ガバナンス・コンプライアンス、オリンピック・プロ選手輩出等をポイント化した「競技部総合評価基準」の策定を進めており、同評価基準を全競技部に共有した上で、「競技部への補助費」や「奨学金の割り当て」等に反映させる仕組みを構築すべく検討中（競技スポーツ運営委員会）。

## ②競技スポーツ改革：(3)違法薬物対策とコンプライアンスの徹底

### 私たちの反省とありがたい姿

**【私たちの反省】** アメリカンフットボール部薬物事件により、一部の競技部学生が違法薬物に関与していた事実が発覚し、コンプライアンスの観点はもとより、競技部学生の安全・安心・健康の観点より、競技部活動における違法薬物対策の徹底が喫緊の課題となった。競技部におけるコンプライアンス体制、またコンプライアンス意識に不備があることが、当該薬物事件、また前頁記載の競技部金銭不祥事につながった。

**【ありがたい姿（目標）】** 違法薬物乱用防止、アンチ・ドーピングを徹底し、競技部学生が健康かつ安全・安心に競技部活動に取り組める環境を整えるとともに、8頁記載の再構成した競技部のガバナンス体制のもと、競技部関係教職員、競技部指導者・学生全員においてコンプライアンスが徹底された、社会から信頼される競技部となる。

### これまでの主な施策（R6～R7年度）

- **違法薬物対策**
  - ✓ 全競技部学生を対象にした薬物乱用防止講習会の実施 [66]
  - ✓ 本大学専用の動画教材の作成と研修：九州厚生局麻薬取締部の支援のもと、本大学専用の動画教材「違法薬物と薬物乱用に関する正しい知識」を作成、全競技部学生及び指導者に対する研修を実施 [77]
  - ✓ 薬物検査体制（モニタリング及び早期発見）の構築と運用 [67]
  - ✓ 包括的健康教育：違法薬物、アンチ・ドーピング、栄養素、女性アスリートの健康管理等を含む教材『アスリートの健康』を作成、研修資料として活用を開始 [74]
- **遵守すべきルールの明確化**
  - ✓ 部則の標準化：「部則準則」を制定、全競技部において、遵守すべき部則・細則を統一 [90a]
  - ✓ 学生寮の手引きの制定：日本大学競技スポーツ宣言、生活基盤の確立指針、寮生活のルールをまとめた『学生寮の手引き』を制定 [56]
- **誓約書の提出**
  - ✓ 全競技部学生に、薬物に一切関わらないことを含む、部則及び学生寮の手引きの理解及び誓約書の提出を義務付け（入部の条件）
- **コンプライアンス悉皆研修の実施**
  - ✓ 全競技部学生・指導者を対象とする、コンプライアンス悉皆研修を実施 [77]
- **危機管理体制の機能強化**：8頁参照

### 現状（R7年12月現在）

違法薬物の予防教育・啓発活動を継続的に行い、また、抜き打ち薬物検査によるモニタリングを実施、これらにより違法薬物乱用の予防が図られている。標準化された部則等が運用段階にある。競技部指導者・学生に対するコンプライアンス研修を継続的に実施している。

- **違法薬物、コンプライアンスに関する悉皆研修の継続的实施**
  - ・ 学生及び指導者向け動画教材による研修を継続実施している（「違法薬物と薬物乱用に関する正しい知識」「スポーツ・インテグリティの追求」「リスクマネジメントの徹底」「SNSのリスク対策」）。
  - ・ 学生（主将・総務）向けに「インテグリティ、チームビルディング」の集合研修、指導者向けに「競技スポーツと人権」「競技部内の問題対応事例」等適宜テーマを設定し弁護士による講演を実施している。
  - ・ 研修の実施状況は、競技スポーツセンター事務局競技スポーツサポート課と競技部が継続的に把握、競技スポーツ運営委員会への報告や改善指示を行っている。
- **部則等の本格運用、誓約書の提出**
  - ・ 遵守すべきルールを定める、標準化された部則等の運用をR7年度から本格的に開始している。
  - ・ 全競技部所属学生に、違法薬物に一切関わらない旨を含む、部則及び学生寮の手引きの理解と遵守を誓約する「誓約書」を提出させ（R6年度）、R7年度以降は、これを入部の条件にしている。
- **薬物検査の継続**
  - ・ R6年度に全競技部を対象とした抜き打ちの薬物検査を実施（全部員ないしランダム抽出検査）
  - ・ R7年度の抜き打ち薬物検査も実施中、年内に全競技部の検査完了予定。

研修会	学生向け	指導者向け
R6年度 R7年度	各 5 回	各 5 回

### モニタリング体制

#### 研修実施状況の日常的モニタリング

- 競技スポーツセンター事務局（競技スポーツサポート課）
- 競技スポーツ運営委員会



【学生研修・指導者研修の様子、教材（左から順）-センターHPから-】

### さらなる改善に向けて

- **違法薬物、コンプライアンスに関する研修の継続実施**
  - 全競技部指導者・学生を対象とした研修を継続的に実施し、各研修については、アンケート実施により、理解度や感想、課題等を集計し、その効果を検証していく。
- **研修受講の徹底**
  - オンデマンド形式の研修については、新入部員、新指導者に前年度までの教材も併せて受講するよう求めていく。未受講の学生・指導者にはリマインド案内だけでなく、所属競技部部長宛てに未受講者リストの配布及び受講指導の依頼を行う仕組みを作り、受講の徹底を図る。
- **諸規程の運用実績に基づく見直し・改善**
  - 部則、学生寮の手引き等諸規程の運用実績に基づき、競技スポーツ運営委員会等において、その実効性を検証し、必要に応じ見直し・改善を図る。

## ②競技スポーツ改革：(4)競技部の組織風土改革

### 私たちの反省とありたい姿

【私たちの反省】 競技部の不適切な管理運営による不祥事の背景には、長年にわたり醸成された組織風土があるが、大学の競技スポーツ活動は、競技部学生の健全な成長に資してこそ意義があることを再認識しなければならない。

【ありたい姿（目標）】 前頁に記載したコンプライアンスの徹底は当然として、競技部の管理運営等への学生の主体的活動を促進することなどにより、学生の健全な成長を育むことが第一とされる組織風土を醸成する。

### これまでの主な施策（R6～R7年度）

- **コンプライアンスの徹底**：前頁参照
- **学生の主体的活動の促進**
  - ✓ 競技部の管理運営への学生の主体的参画：前頁に記載した標準化した部則において、会計役員会への部員代表者の参加や、処分決定における主将・総務等の合議参加を規定、運用 [89]
  - ✓ 表彰制度の創設：優れた地域貢献活動・社会貢献活動等を行った競技部の表彰制度を創設 [58a]
- **日本大学競技スポーツ宣言の浸透**
  - ✓ 年度の振り返りと翌年度のアクションプランを各競技部から提出させる仕組みを構築、実施 [64]

### モニタリング体制

#### 諸規程・制度の運用の日常的モニタリング

- 競技スポーツ運営委員会



[学生の地域貢献・社会貢献活動の様子(上)  
アスレチックパークパンフレット(右)-センターHPから-]

### 現状（R7年12月現在）

標準化された部則等が運用段階にあり、競技部の管理運営に学生が主体的に参画している。日本大学競技スポーツ宣言の浸透のアセスメントがなされ、グッドプラクティスの共有が行われている。

- **部則等の運用定着**
  - 標準化された部則等をR7年度から本格的に施行、競技部の管理運営に学生の主体的な参画を促す仕組みが運用されている。
- **表彰制度**
  - 優れた地域貢献活動・社会貢献活動等を行った競技部の表彰を、R6年度卒部式から実施している。
- **日本大学競技スポーツ宣言のアセスメント**
  - 各競技部の振り返り（アセスメント）及びアクションプランの提出・共有の運用を開始し、他の競技部の参考となる取組みを広める活動を行っている。

### さらなる改善に向けて

- **日本大学アスリート宣言の策定** [検討中]
  - （各競技部の振り返りとアクションプランを参考に、「日本大学競技スポーツ宣言」の更なる理解と浸透を図るため、競技スポーツ運営委員会において見直しを検討していたが）R8年度に向け、新たな行動指針としてアスリート自らが宣言する「日本大学アスリート宣言」を、学生の意見を取り入れて策定する。
- **諸規程の運用実績に基づく見直し・改善**
  - 部則等の運用実績に基づき、競技スポーツ運営委員会においてその実効性を検証し、必要に応じ見直し・改善を図る。

## ②競技スポーツ改革：(5)学生を主役とする包括的サポート

### 私たちの反省とありたい姿

【私たちの反省】 競技部学生に対する組織的指導・支援が不十分で、一部の競技部において、生活指導、学修指導・支援、キャリア支援等が行き届いていなかった。

【ありたい姿（目標）】 競技部学生が学修と競技活動を両立させ、卒業後の多様なキャリアパスを実現できるよう、学修及びキャリア、また生活における心身両面での包括的サポートを継続的に提供する体制を構築する。

### これまでの主な施策（R6～R7年度）

- **学修支援DX**
  - ✓ 競技部独自のDXシステム「日本大学競技部所属学生専用アプリケーション」の構築：これにより、修得単位数、GPA、面談記録、傷病記録等の確認が可能に [58b]
- **競技部学生・指導者の相談体制の拡充**
  - ✓ 競技スポーツセンター内に臨床心理士、キャリアコンサルタント等の資格を有する専任職員（コーディネーター）を採用、競技部学生・指導者の相談体制を拡充 [69]
- **健康管理**
  - ✓ 全競技部学生に対し、メンタルチェック及び健康診断を提供・義務化 [70]
- **寮生活の安全・安心**
  - ✓ 学生寮の手引きの制定：10頁記載のとおり、寮生の安全・安心・健康管理のため、『学生寮の手引き』を制定。感染症予防対策、感染症拡大防止対応等について規定 [56]

### モニタリング体制

#### 寮生活の日常的モニタリング

- 競技スポーツセンター事務局
  - ・ 寮監及び競技部指導者からの報告
  - ・ 警備委託先会社からの寮生の生活状況の定期報告
  - ・ 学生寮の定期的な巡回の実施



[寮外観・給食の例・寮監（左から順） -センターHPから-]

### 現状（R7年12月現在）

「競技部所属学生専用アプリケーション」はR7年度中の本格運用予定であり、これにより個々の競技部学生の特性に基づいた包括的サポートの提供を目指している。また、拡充された相談窓口への相談件数が増加しており、個別健康相談体制の構築を推進中である。

- **学修支援DX**
  - 「競技部所属学生専用アプリケーション」は、R7年6月に試験運用を開始、R7年度中に本格運用予定。これにより、個々の学生の特性に基づいた、学修、キャリア及び生活の心身両面での包括的サポートの提供を目指している。
- **コーディネーターへの相談件数の増加**
  - コーディネーターによる学生・指導者への相談対応は、周知が進み、相談件数が増加している。
- **健康相談体制の構築**
  - 10頁記載の教材『アスリートの健康』の受講及びアンケート結果に基づき、R7年度中に教員（薬剤師）等による研修会の開催及び個別の健康相談体制の構築を予定している。

個別相談（R7年度）

延べ 150 件

（12/2 現在）

### さらなる改善に向けて

- **寮生活向上への取組推進** [推進中]
  - 寮監等が常駐するスペースのない単独寮について、警備会社の遠隔セキュリティシステムの導入や緊急時・不定期に寮に出向く体制を整備するなど各寮の特性に適した体制を検討・実施し、寮生活向上への取組を推進する[57a]
- **女性アスリートの健康支援** [準備中]
  - 女性アスリートが直面する健康課題への理解向上を目的とした「女性アスリートの一生にわたる健康支援策の確立」シンポジウムを企画、実施に向けた準備を進めている。

### ③危機管理改革：危機管理体制の抜本的再構築

#### 私たちの反省とありたい姿

【**私たちの反省**】 アメリカンフットボール部薬物事件への対応において、危機管理規程で規定されていた報告体制が機能せず（情報伝達の中断）、本法人のガバナンス不全が露呈した。広報面でも、十分な情報の集約がないまま不適切な報道対応となり、本法人の社会からの信頼を大きく棄損した。その後も、危機事象について、執行部間で情報共有がなされない事案が発生した。

【**ありたい姿（目標）**】 危機事象の発生を未然に防ぐべく行動し、発生した危機事象には自らの力で適切に解決できる自浄能力を有するとともに、迅速かつ適切な広報活動により社会からの信頼を得られる透明性の高い組織となる。

#### これまでの主な施策（R5～R7年度）

- **危機管理体制の再構築**
  - ✓ 危機管理規程を改正し、危機管理委員会の機能を強化（月2回定期開催・理事会報告）[43、44、45a、45b、46、47]
  - ✓（同上）一斉多方面に情報を伝達する複線的（網羅的）報告体制を確立 [48a、48b、48c、48d、52、109]
  - ✓ 危機管理講習会の毎年度開催等による危機管理意識向上の取り組み [49、50]
- **危機管理広報の抜本的再構築**
  - ✓ 危機管理広報基本方針を改正し、危機発生時の広報の一本化を明記 [97、98、99、100、102a、102b、103a、103b、104]
  - ✓ 危機管理規程を改正し、危機管理広報専任担当者を設置 [45c、51]
  - ✓（同上）危機管理広報専門家等との連携体制を確立 [96、101、105、106]

#### さらなる改善に向けて

- **危機管理体制の継続的な実効性向上**
  - ・ 危機管理講習会の講習内容をブラッシュアップしつつ継続的に実施し、教職員の危機管理意識の向上を図る。
  - ・ 事業継続計画(BCP)の全学的策定を図り、災害時も含めたオールハザード・アプローチを備えた全般的な危機管理体制の構築を推進する。
- **執行部のメディア対応力強化** [実行中]
  - ・ 業務執行理事に対するメディアトレーニング等をR7年12月から継続して実施、危機発生時の執行部のメディア対応力の向上を推進する。

#### 現状（R7年12月現在）

計画した危機管理体制及び危機管理広報体制の再構築は完了し、運用段階にある。

- **危機管理委員会の機能強化**
  - ・ 危機管理委員会は、原則月2回開催され、報告されたインシデントの内容、対応方針、対応の進捗の確認等を行っている。
- **複線的（網羅的）報告体制の確立**
  - ・ 報告体制フローチャート（次頁）にて、一斉多方面への複線的（網羅的）情報伝達の仕組みを示し、教職員に周知している。
  - ・ 危機発生のおそれの段階からの幅広い報告がなされており、再構築した報告体制が機能している。
- **危機管理意識向上への取り組み**
  - ・ 危機管理講習会、また、オールハザード・アプローチに基づき、様々な危機発生時の対応について、訓練等を実施している。
- **危機管理広報体制の定着**
  - ・ 危機発生時の情報発信は、危機管理広報基本方針のフローに従い、決定されている。
  - ・ 危機発生時の対外発信(報道機関対応)は、危機管理広報担当者に一本化されている。

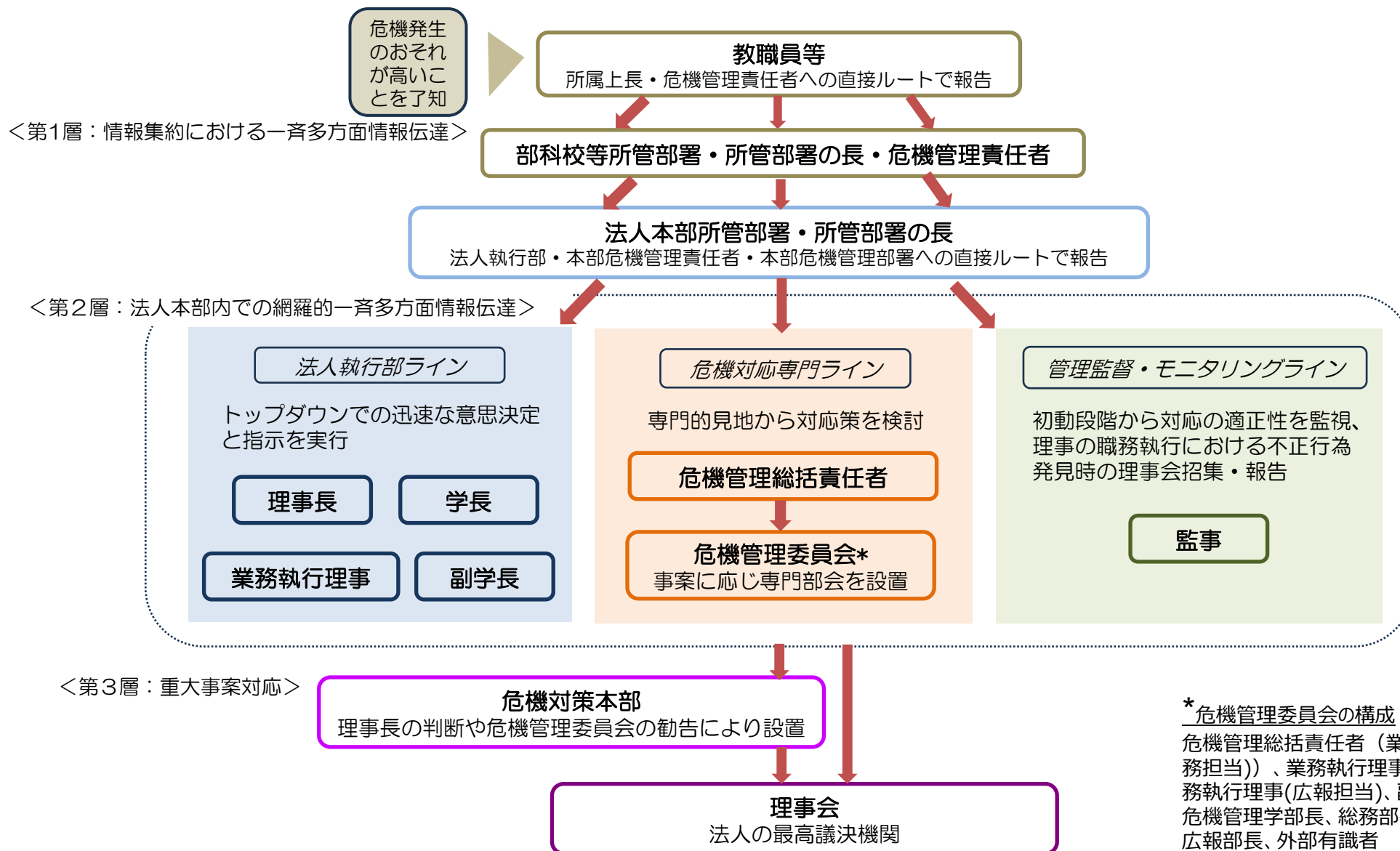
#### モニタリング体制

- **理事会**
  - ・ 月次の理事会で、危機管理委員会によりインシデント情報及び対応結果等を報告を受け、モニタリング
- **監事**
  - ・ 上記に加え、危機管理委員会のメンバーとしてモニタリング
- **改善改革推進会議**

# ③危機管理改革：危機管理体制の抜本的再構築

## 迅速・正確、かつ抜け漏れのない情報伝達を確保する危機報告体制

法人本部への情報集約と法人本部内の複線的（網羅的）一斉多方面情報伝達の報告体制フローチャート  
 <日本大学危機管理規程及び危機管理マニュアル>



\* 危機管理委員会の構成  
 危機管理総括責任者（業務執行理事(総務担当)）、業務執行理事(人事担当)、業務執行理事(広報担当)、副学長、監事、危機管理学部長、総務部長、人事部長、広報部長、外部有識者

## ④ 組織風土改革：社会から信頼される組織を目指して

### 私たちの反省とありたい姿

【**私たちの反省**】 過去の一連の不祥事の背景には、本法人に長年にわたり根付いた「上命下服の体質」や「ムラ社会」とも呼ばれる閉鎖的な組織風土があった。一部の者の恣意的な人事を許容する公平性・透明性を欠いた人事制度、また、多様性の低い組織がこのような閉鎖的組織風土の大きな要因となっていた。

【**ありたい姿（目標）**】 「悪い」情報もオープンに共有される、間違っていることは「間違っている」と躊躇なく意見が言える、そして、自由かつ多様な角度からの議論を通じて、コンプライアンス及び本法人の社会的責任の観点から「正しい」判断を行える、自浄作用を持った透明性の高い組織となる。その基盤として、これらの価値観を組み入れた、公平性・透明性の高い人事制度を構築するとともに、組織における多様性を推進する。

### これまでの主な施策（R4年7月～R7年度）

- 意識改革の取組み：研修
  - ✓ 7頁記載の研修会を参照 [28a、28c]
- 意識改革の取組み：自由に意見を述べるができる組織風土醸成
  - ✓ 学内アンケートの実施
  - ✓ （寄附行為を改正し）協議委員会の創設
- 公平性・透明性の高い人事制度の構築
  - ✓ 360度評価の実施 [28a]
  - ✓ 職員（一般職）の昇進基準の明確化 [28a]
  - ✓ 上司・部下間の面談制度の創設、実施 [28a]
- 多様性の向上に向けた取組
  - ✓ ダイバーシティ活動の推進
  - ✓ 多様性向上に向けた採用活動 [111]

### さらなる改善に向けて

- 意識改革の取組み継続による浸透
- 多様性向上の取組み継続
- これまでの施策の実効性の検証と改善
- **包括的な人事体系（制度・運用）の見直し** [検討中]  
透明性のある組織風土を支える人材育成、適切な評価・処遇を実現する人事制度・運営の実現を目指す。

### モニタリング体制

- 理事会
- 監事
- 改善改革推進会議

### 現状（R7年12月現在）

意識改革に向けた研修が継続的に行われている。重要な施策等について、学内から意見を聴取するプロセスがとられ、また、多様性の向上に向けての努力が継続している。公平性・透明性の高い人事制度の構築については、実現可能なものから順次実行、運用拡充の段階にある。さらに、新生日大が求める人材の育成、評価等の観点から、人事体系再構築に向けて包括的な見直しを進めている。

- 継続的な研修
  - ・ 幹部研修において、各人が行動変革に向けたアクションプランを作成し、職場の職員に対して宣言・共有している。
  - ・ 階層別研修の目的に「組織風土改善へ向けた意識改革の醸成」を追加して実施している。
- 自由に意見を述べるができる組織風土醸成への取組み
  - ・ 組織風土や価値観について、学内アンケートを行い、その内容を共有している。
  - ・ 「日本大学の将来」をテーマとする協議委員会を12月25日に開催予定。
- 公平性・透明性の高い人事制度の構築
  - ・ 管理職（部室局長）を対象とした360度評価を試行的に実施、検証・改善を行い、本格運用に向けて準備中。
  - ・ 主任・課長補佐への昇進候補者の評価に、明確化された職務能力基準を適用している。
  - ・ 課長による所属員との面談が年2回実施されている。R7年12月からは管理職間の面談を開始している。
- 多様性の向上に向けた取組み
  - ・ 全学にダイバーシティ推進委員会を設置し、シンポジウム・研修等を実施。
  - ・ 公平・透明な基準のもと、新卒、経験者とも採用における多様性を推進している。

# (参考) 日本大学の改善改革の歩み

2018(H30)年5月 ~ 2025(R7)年12月

## 事案・発生事実

2018(H30).05

アメフト部  
反則行為問題

ガバナンス不全が  
問題となった  
最初の不祥事

2021(R3).09

理事長(当時)らに  
よる不正事案  
(東京地検特捜部  
による捜査差押)

2022(R4).07

★林真理子理事長  
就任、新体制発足

過去の不祥事を受けた  
体制刷新の重要な転換点

2023(R5).08

アメフト部薬物事件  
(学生逮捕)

競技部で再び発生し、  
改めてガバナンス不全  
が問題となった  
重大な不祥事

2024(R6).05

競技部金銭不祥事

(重量学部での金銭不祥  
事の発覚)

## 調査体制

2018(H30).05

アメフト部反則行為問題  
に係る第三者委員会

2022(R4).01

元理事及び前理事長に  
よる不正事案に係る  
第三者委員会

2022(R4).08

不正事案洗い出しのため  
の特別調査委員会

潜在的な問題を洗い出すべく  
全学的な調査を実施

2023(R5).08

・競技部の薬物事件に関  
する調査及び再発防止  
策検討委員会

・アメフト部薬物事件対  
応に係る第三者委員会

薬物事件に対し、外部と内部  
の両面から調査

2024(R6).05

・競技部金銭不祥事に  
関する調査

・重量学部での金銭不祥事発  
覚後、執行部による速やか  
な調査・対応

・対応状況を順次公表  
・被害回復に向けた手続  
・競技部悉皆調査の実施  
・被害回復作業の状況  
・調査結果と回復の総括

## 改善改革・

## モニタリング体制

～日本大学改善改革推進会議の位置づけ～

### 日本大学 再生会議

期間

2021(R3).12～  
2024(R6).07

ガバナンス体制  
の在り方を見直し、  
効率的かつ  
透明性を有する  
法人組織に関わ  
る検討を目的と  
して設置された  
会議体。

2024(R6).07に  
解散し、日本大  
学改善改革会議  
にその役割を引  
き継いだ。

### 第三者委員会 答申検討会議

期間

2023(R5).11～  
2024(R6).01  
第三者委員会の報  
告を受け、具体的  
な改善計画を検討

### 日本大学 改善改革会議

期間

2024(R6).01～  
2025(R7).03  
改善計画の確実  
な実行をモリカ  
・助言

役割継承

### 日本大学 改善改革 推進会議

期間

2025(R7).04～