

令和7年度 理事長実績報告書

令和4年7月に理事長に就任して、まもなく丸4年を迎えます。昨年度の実績報告においては、就任後に発生したトラブル対処や過去との決別、そして将来のための「土台づくり」に多くの時間と労力をかけている旨をお伝えしました。令和7年度は、その堅く積み上がってきた土台の上に、いよいよ目に見える形で具体的な改善・改革を実行し、「新生日大」の構築を力強く推し進める飛躍の年となりました。管理運営面においては、本学の組織風土改革を牽引するため、客観性を担保した新たな人事評価制度（360度評価）を試行・導入するなど、これまでの計画を具体的なアクションへと移しました。また、厳格なガバナンスと内部統制の強化を継続して日本私立学校振興・共済事業団へ報告を重ねた結果、私立大学等経常費補助金停止の一部解除という、本学の信頼回復に向けた大きな一歩を踏み出すことができました。他方、「学生ファースト」の理念のもと、大貫学長とともに現場での対話も積極的に重ねてまいりました。全学合同で初開催となった「日本大学オープンユニバーシティ」では多くの来場者の笑顔に触れ、高い満足度を得たほか、将来構想「日本大学2040」と題したアンケートやワークショップを通じ、教職員、学生、卒業生の皆様と未来の大学像を共創するプロセスも本格的に始動しております。決して歩みを止めることなく、理事長職の行う管理運営と、学長を中心とする教学面とが強力な両輪となり、さらなる高みを目指して日々の業務に邁進しております。

本実績報告書においては、令和7年度に実施及び推進してきた管理運営事項について、理事長評価項目12項目に沿って報告いたします。なお、本文中の用語として「部科校」という用語を使用する場合がありますが、これは学部・大学院研究科・附属学校等を総称して「部科校」と呼ぶものであることを予めお断りいたします。

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。
-------	---------------------------------------

大学史編纂や展示企画による歴史的価値の発信に加え、学内学術助成金の再編・創設、日大発ベンチャーの認定、産学連携の推進など、研究活動の支援と社会実装を力強く牽引した。

① 大学史編纂

本学の「目的および使命」や歴史の理解を深めるため、通常業務である大学史における資料収集、調査、研究や機関誌の発行にとどまらず、新たな企画を推し進めた。2025年が昭和100年・戦後80年にあたることを踏まえ、令和7年度は日本大学会館2階の展示スペースにて、昭和期の本学の歴史に触れてもらうための資料展示をし、通常は3か月ごとに年4回の企画を実施しているところ、今回は昭和時代を4つの期間に分けて展示をした。また、図書館法学部分館にて企画展「終戦から80年―戦時体制下の日本大学―」（開催期間：令和7年11月12日～12月24日）を開

催し、教職員・学生のみならず一般の方々にも本学の歴史に触れていただく機会を創出し、本学の歴史的価値を発信した。

② 学内学術助成金の公募と審査

本学の研究活動を一層活性化するため、学内学術助成金制度の抜本的な見直しを行った。従前の本部助成金制度である「特別研究」「学術研究助成金」「校友会地域活性化研究プロジェクト助成金」「学部連携シンポジウム」を継続するとともに、外部資金獲得や特許化に繋げることを目的とした多岐にわたる研究を支援すべく、「科研費採択支援助成金」「奨励寄付研究助成金」「研究用機器等整備助成金」「社会実装支援研究」及び「貴重図書活用研究費」を創設した。令和7年7月以降に順次令和8年度公募を行い、11月から2月にかけての審査を実施した。

③ 学外研究費の獲得に向けた支援と体制構築

研究支援体制を強化するため、「日本大学本部リサーチ・アドミニストレーター (URA)」を募集し、2名のURA採用を決定した。また、科学研究費助成事業 (科研費) の獲得支援として、外部業者による計画調書の添削支援及び科研費審査員経験者によるアドバイザー制度を継続して実施した。令和7年7月には研究計画調書の作成に関する講習会を開催し、学外研究費獲得に向けた強固な体制構築を推進した。

④ 知的財産の創出・管理と各種審査

教育・研究活動の成果を社会に還元するため、知的財産の創出と管理を強力に牽引した。その結果、本学の優れた研究を事業化する「日本大学発ベンチャー」の認定制度を軌道に乗せ、第1号となる「株式会社 Vetanic」「株式会社 LINEA イノベーション」「株式会社 e6s」の3社を認定した (その他複数研究者等からの問い合わせにも対応)。また、教育・研究活動に資する収入として、特許権等実施料収入で 36,520,849 円、産官学連携知財センターにおける受託・共同研究の獲得金額として 410,092,177 円という大きな実績をあげる基盤を確立した。

⑤ 産学連携イベントの企画運営の推進

社会貢献と社会実装に向けた産学連携活動を積極的に実施した。各種イベントの企画運営を行い、「日本大学技術懇親会 (参加者数 69 名)」「研究シーズマッチング交流会 (参加者数 140 名)」「大学シーズマッチング会 (参加者数 47 名)」「臨床ニーズマッチング会 (参加者数 155 名)」「ビジネスアイデアコンテスト (参加数: 学生 69 名)」をそれぞれ成功へ導き、各イベント開催後には複数企業との個別商談へと結びつける状況を創出した。また、その他のアウトリーチ活動として、知的財産を含む研究成果を取りまとめた小冊子「日本大学研究シーズ集 vol.2」の発行や、学生が参画する産官学連携活動の紹介等を目的とした「NUBIC NEWS 2025」の刊行を指示し、研究成果の情報発信を図った。

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、財務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。
--------	---

資産運用による増収と部科校への追加配分を実現し、財務基盤を強化した。また、板橋病院建替の資金モニタリングや各種コストの抜本的見直しにより、透明性の高い経営を推進した。

① 適切な研究活動の推進と不正対応

研究分野におけるコンプライアンスの徹底と不正対応を牽引した。複数の研究不正（疑いを含む）事案に対して厳正に対応し、その経過や結果を適宜執行部へ報告する体制を構築した。適正な研究活動を確保するための研究倫理教育及びコンプライアンス教育について、本年度も継続して実施し、毎年ほぼ 100%の受講率を確保した。また、令和 7 年 6 月から 7 月にかけて公的研究費等の内部監査を実施し、令和 8 年 2 月に監査結果を報告書として取りまとめるなど、研究活動の透明性とガバナンス強化を推し進めた。

② 資金管理・運用のガバナンスと効率化

財政基盤の強化に向けて、財政調整積立金制度を教育研究環境の整備等に有効活用するとともに、資金管理の透明化とガバナンス強化を継続して実施した。また、法人全体の資金運用については、部科校に対して総合運用資金制度の活用を積極的に促すとともに、引当資産運用委員会の方針に従い「安全性と確実性を第一とし、元本確保を前提とする」原則を堅持しつつ、金利上昇のメリットを最大限に享受すべく、運用手法に工夫を凝らした。その結果、資産運用収入は令和 7 年度予算と比較し約 6 億円の増収が見込まれる状況を創出し、部科校に対して運用果実の追加配分（2.8 億円）を決定するなど、効率的な資金運用を強力に推し進めた。

③ 板橋病院建替等に係る資金計画のモニタリング

医学部及び板橋病院の整備・建替という大規模事業において、事業遂行の進捗状況及びその裏付けとなる資金計画のモニタリングを年間通して実施した。令和 7 年 10 月には、工事状況及び財源計画を理事会で報告したことに加え、部科校や評議員を対象とした説明会を開催し、適切に報告・説明を行う透明性の高い体制を構築した。その後も改善改革推進会議へ報告するなど、状況の変化に合わせて適宜、丁寧な説明対応を図っており、大規模プロジェクトにおけるガバナンスを推し進めた。

④ 令和 8 年度予算編成の指揮

令和 8 年度予算編成基本方針の策定に当たって自ら財務委員会へ出席し、委員会での審議内容を把握した上で、同方針が 9 月の理事会で承認を得た。また 12 月から 1 月にかけて、同方針に基づき策定された予算原案について、全ての部科校と打合せ会を行わせ、部科校の事業計画や重点課題等について意見交換を行った。特に、経営的

な課題を抱える部科校に対しては、収支改善策の策定を直接指導するなど、財政基盤の健全化及び適切な財政運営に向けた具体的なアクションを講じた。

⑤ 低・未利用地の売却推進

資産の適正化と財政基盤の健全化のため、前年度に武蔵野、長野、箱根、大宮の一部の校地売却を完了した後も、活用が見込めない土地の売却・譲渡を継続して推進した。令和8年3月時点では、経済学部埼玉（川越）校地、豊山高校・豊山女子高校千葉（野栄）校地の譲渡（売却）手続きを進めている。

⑥ お茶の水キャンパス総合活用

中長期的な資産の有効活用として、令和7年3月に「お茶の水キャンパス総合活用検討委員会」を設置し、アドバイザーとして独立行政法人都市再生機構を陪席、12月には「お茶の水キャンパス総合活用に係る基本構想策定支援業務」の受託者を選定し、お茶の水キャンパス総合活用及び理工学部駿河台キャンパス整備事業（北棟）を推進する体制を整えた。有効活用に向けた具体的な進捗状況として、お茶の水校舎におけるカザルスホール運用再開に向けた千代田区との協議、カフェ開店に向けた㈱ドトールコーヒーとの協議、新学位プログラム設置の検討などを進めている。

⑦ その他事業部からの引継業務（コスト削減と自販機契約）

旧事業部からの引き継ぎ業務として、特にコスト構造の見直しを強力に推進した。自動販売機の設置・管理について、部科校が個別に行っていた契約行為を法人契約として令和8年度契約分から一元化した（自動販売機取扱会社17社・約700台分）。なお、販売価格や手数料率等の諸条件は部科校の裁量に一任している。

業務委託費等のコスト削減について、プロポーザル方式によりコスト削減に特化した専門コンサルティング会社を選定し、本部・部科校に対し説明会を実施のうえ、令和9年4月更改予定の契約を対象にコスト削減に向けた初期分析を開始するなど、徹底した経費削減を主導した。

⑧ 管財部事務手続き・規程の見直し

適正な調達とガバナンスの強化を推進するため、管財部事務手続きや規程の抜本的な見直しを牽引した。4月に調達規程へ緊急調達項文の設置をし、昨今の物価高騰に伴う「入札の不調・不落」を回避するため、10月には調達規程附則へ暫定措置を追記するなどの柔軟な対応を講じ、さらに、12月には「重要な資産」の定義を明確化するための固定資産及び物品管理規程を改正したほか、内部監査等の意見を反映した管財業務の事務手引の改訂を令和8年4月1日に予定するなど、事務手続きの透明性と適正化を推し進めた。

⑨ 厚生施設等の運営・管理方針の検討

厚生施設等委員会に対して、軽井沢研修所に係る今後の管理運営について、存続を

含めた検討を行うよう諮問した。令和7年6月から令和8年3月にかけて同委員会において継続的に検討を行わせ、「利用者の利便性・満足度を向上した上での運営継続」及び「施設改修のための費用財源の確保」についての結論を得た。並行して、同研修所の利用促進策として、研修会（学生生活研修会）の開催、公式ホームページのリニューアル、使用者の範囲及び料金区分の変更、試泊会の企画・立案、全学的な学生のニーズを把握・分析するためのスマイルアンケートの実施等、多様な取り組みを推し進めた。

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。
---------------	---

SNS 拡充やテレビ・ラジオ番組への参画、ブランドブック出版など、多様なメディアを駆使した広報戦略を展開し、本学のブランド力を大きく向上させた。

① SNS（Instagram, X, LinkedIn など）の運用と拡大

広報発信力の強化を目的として、令和6年9月に公式 Instagram を開設し、令和7年度においても各学部のニュースやイベント紹介、動画「学長がいく」シリーズなど多角的なコンテンツ制作・配信を推し進めた。さらに令和7年12月には新たに「LinkedIn」及び「X（旧 Twitter）」の公式アカウントを追加・開設し、Instagram と同様に多角的なコンテンツ配信を行うなど SNS ツールの拡大を図った。また、令和8年3月には教職員採用活動開始に合わせて、人事課と広報課が共同で職場インタビューの動画を6本制作した。同動画は Instagram や X にも投稿し、採用活動の後方支援としてサポートするなど、あらゆるステークホルダーに様々な情報を発信する体制を構築した。

② YouTube 等の動画配信企画の継続

本学の魅力を広く伝えるため、YouTube 企画「ようこそ！理事長室へ」と「学長がいく！」を昨年度より継続して実施するよう指揮した。今年度の「ようこそ！理事長室へ」は自ら出演して4本制作を行い、令和8年3月公開の4本目では直木賞受賞作家の嶋津輝氏に出演いただいた。また、ショート動画「学長がいく！」もすべての学部（通信教育部含む）と幼稚園・こども園の動画を制作し、3月末までに順次公開するよう推進した。「ようこそ！理事長室へ」と「学長がいく！」については、本学教職員に向けてのインナー広報としても利用できるよう、「事務の友」で動画を閲覧できる設定をした。

③ テレビ番組 BS フジ「小山薫堂 東京会議」への参画

令和7年8月30日放送の BS フジ「小山薫堂 東京会議」に自ら出演し、小山氏から提案された「日本大学の魅力を発信していく」ためのいくつかの企画を実現に向けて力強く推し進めた。これが後にブランドブックの作成やラジオ番組の制作へと

つながり、令和7年12月6日の放送回では、企画のその後というコンセプトのもと、同ラジオ番組企画やブランドブック企画が紹介される成果をあげた。

④ ラジオ番組『日曜大学 supported by 日本大学』の提供

本学が提供するラジオ番組の制作を推進し、令和7年10月5日（日）より TOKYO FMをはじめ JFN37 局ネットで毎週日曜日 13:30～13:55 に放送される『日曜大学 supported by 日本大学』をスタートした。本学芸術学部を卒業した蓮見翔氏をパーソナリティに起用し、令和7年12月の調査では聴取データからの推計聴取人口が173万人に達する成果を得た。番組の印象についても、「テーマが身近で興味深い」「専門的な話がわかりやすく解説されている」「大学生の疑問からテーマが決まるのがいい」などの意見が多く寄せられ、番組のコンセプトが的確に伝わったことで、本学の印象を73%の方がポジティブにとらえるというブランド価値の向上を実現した。この成果を受け、次年度も番組を継続していくよう手配した。

⑤ WBCへの広告提供（ラジオCM）の実施

幅広い層への大学認知度向上を狙い、WBC（ワールド・ベースボール・クラシック）のラジオ中継（ニッポン放送）への広告出稿を進めた。日本の初戦である3月6日（金）チャイニーズ・タイペイ戦と翌7日（土）の韓国戦において、1試合あたりCM10回、提供クレジット5回を出稿した。6日のチャイニーズ・タイペイ戦では最高シェアが81.88%（平均シェア79.23%）、7日の韓国戦では最高シェアが89.83%（平均85.14%）を記録し、全国でラジオを聞いていた方の約8割が本学の提供CMに触れる結果をもたらした。また、radikoで放送終了後のアンケート調査を実施し、同番組の非リスナーとリスナーの比較において「大学認知度」、「大学への興味・関心」とともにアップしていることが確認でき、広報活動として大きな成果をあげた。

⑥ ブランドブック（雑誌『PEN+』）の出版と反響

本学の魅力を集約し社会へ発信するため、雑誌『Pen+』の特集としてまるごと一冊「日本大学ブランドブック」を制作し、令和7年11月18日に発売した。出版後の反響として約9,000冊が出荷され『日本大学』の雑誌が多くの店頭に並び、実売率の最終推計値は28%と、一企業・団体の特集した販売号としては高い数値を記録した。また、地域別の売上上位に北海道や新潟も入り、広い地域での関心を惹くことに成功した。アマゾンによる販売でも読者からのポジティブなレビューが多く、総合評価は4.2ポイントを獲得し、レビューの文字数が他と比べて多いことが特徴で、購入いただいた方には本学の魅力がしっかりと伝わっていることがうかがえる結果となった。なお、本学に納品された冊子分については、オープンユニバーシティ参加者や各学部、日本大学合同企業研究会・就職セミナー参加企業へ配布するとともに、今後も新規採用者の採用説明会での配布等、対外的なイベントで渉外用として活用していく方針を示した。

⑦ 新聞・雑誌等での広告及び特集展開

令和6年10月の朝日新聞における学長宣言広告を皮切りに、各種広告企画を継続的に実施した。新聞広告においては、令和7年10月4日の創立記念日に読売新聞、令和8年1月18日の一般選抜直前には朝日新聞、福島民友、福島民報にて、それぞれ15段の全面広告を展開した。その結果、読売新聞で66.2%、朝日新聞で64.0%（29歳以下では83.3%）と高い好感度スコアを獲得した。また、令和8年3月25日の卒業式当日にも広告を出稿し、付属校を含めたSNSでの一斉投稿を手配し、情報の波及効果を高めた。雑誌及びWeb特集については、『プレジデント』の産学連携特集号に学長インタビューや大学公認ベンチャーの記事を掲載したほか、「朝日新聞 Think キャンパス」と共創パートナーとして連携し、創立記念日の特集ページや博物館記事を掲載した。なお、同サイト内で公開されているオープンユニバーシティの動画は24万回を超える視聴数を記録するなど、多角的な特集展開を牽引した。

⑧ プレスリリースの継続的な発信

社会への情報発信を強化するため、プレスリリースの継続的な発信を推進し、令和7年度は41本のプレスリリースをした（令和8年3月20日まで）。教育情報に特化したプレスリリース配信サービス「大学プレスセンター」では、本学の多くの記事が閲覧ランキングの上位に入る成果をあげた。特に令和8年1月30日に配信した「【日本大学】ブラックホールの中は究極にもつれた情報の集まり-ブラックホール内部を記述する量子状態を理論的に発見-」は多くの反響を呼び、4月発売のサンデー毎日に紹介記事が掲載される予定となるなど、本学の学術的価値の社会への浸透に大きく貢献した。

⑨ 進学説明会及び広報活動の展開

受験生や教育関係者への訴求力強化を高めるため、多様な広報活動と対面による情報発信機会を推し進めた。令和7年5月30日には、進路指導担当教員等を対象とした進学説明会を本部大講堂において開催し、当日は135校の高等学校からの参加（予約144校、参加率93%）があり、学校説明会（15時～16時）及び全18学部等が対応した学部個別相談会を実施し、のべ154件の相談対応を行うなど具体的な進学ニーズに応じた情報提供を推進した。参加者アンケート（有効回答数56件）では、教育方針、入試制度説明、セミナー内容のいずれについても高い評価を得て、本学の教育内容及び入試制度に対する理解促進に寄与した。

秋以降では、受験生に本学の魅力を伝える資料として毎年発行している『日本大学進学ガイド』の制作にあたり、表紙デザイン及びメインビジュアルの選定に係るコンペティションを実施した。本学創立100周年を迎えた1989年度版から継続している本企画において、今年度は令和7年10月9日に審査員による選考会を実施して各部門4作品の入選作品を選出した上で、同年12月4日に本学の学部・短期大学部に在籍する全学生を対象としたオンライン投票による最終選考を行わせ、最優秀作品を決定した。

⑩ 学生 FD CHAmiT の実施とフィードバック

教員だけでなく学生の意見を取り入れる取り組みとして、9月14日に「学生 FD CHAmiT」を開催した（実施日：令和7年9月14日（日）、会場：日本大学会館大講堂、参加者：学生・教職員、学長、全学FD委員会委員、学務課など計171名）。さらに、その場限りのイベントで終わらず、学生からの要望への対応として、全学と学部それぞれで検討を進める方針を全学FD委員会で決定し、ステークホルダーである学生の声を反映した実質的な改善を進めた。

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。
--------	---

文部科学省等への継続的な改善報告により、5年ぶりとなる経常費補助金の一部交付を実現した。また、進学説明会での自発的な対話等を通じ、ステークホルダーとの信頼関係を強力に構築した。

① 文部科学省等への対応と経常費補助金不交付の一部解除に向けた動き

ガバナンス不全等の問題に起因する補助金不交付措置からの回復に向け、行政機関に対する継続的かつ膨大な説明対応を実施した。令和7年7月4日時点で、文部科学省へ改善状況報告書（PDCA形式）を提出した。10月以降、ガバナンス問題や不祥事対応に関して、文部科学省から度重なる多岐にわたる詳細な質問や裏付け資料の提出要請があったが、これらに対して継続的に回答及び資料提出を行った。令和8年1月には文部科学省によるヒアリングを受け、同省へ「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）～」を提出した。また、前年12月には同様の回答及び資料を日本私立学校振興・共済事業団にも提出し、ヒアリングを受けるなど、経常費補助金不交付の一部解除に向けた全学的な対応に注力し推し進めた。

② 私立大学等経常費補助金交付に向けた対応と進展

補助金交付の再開に向け、改善改革の進捗状況を日本私立学校振興・共済事業団へ継続的に報告する取り組みを推進した。8月に改善状況報告書を提出した後、10月の第一次交付の時点では、減額措置を受ける他の学校法人とともに一律に保留となっていたものの、12月に同事業団による改善改革状況に係るヒアリング（対象：篠塚業務執行理事、奈尾監事、事務局（総務部長、総合企画室長））を受けた。こうした粘り強い対応と改革の実行が評価され、令和8年3月11日には令和7年度の補助金として75パーセント減額して交付される旨の通知を受けるに至った。同月24日には5年ぶりの補助金として19億5,489万円を受領する成果をあげ、本学の財政的・社会的な信頼回復に向けた大きな一歩を牽引した。

③ 改善改革会議・改善改革推進会議を通じた組織改革とスポーツ部門の正常化

年間を通じて、ガバナンス不全やアメリカンフットボール部違法薬物問題を契機とした組織改革の進捗確認（モニタリング）を継続して実施するよう指揮した。令和7年3月28日に前年度の「改善改革会議」における実行・評価状況をホームページ上に公表し、「改善改革推進会議」への進化、発展を牽引した。同年4月より改善改革推進会議に移行し、競技スポーツ管理体制の再構築、人事評価制度、内部統制、組織風土改革といった従来の課題と併せて、再生会議から改善改革会議に引き継いだ板橋病院建設モニタリングについても同会議の助言・モニタリングを実行することを通じて、執行部による業務モニタリングを開始・実施した。さらに、令和8年1月16日には本法人における改善改革の進捗についてとして同日付けの報告書をホームページ上に公表した。管理体制及び運営の具体化（4月～翌3月）については、理事長や学長の業績評価・選考の在り方、校友会改革や準会員費問題の解決に向けた検討を継続して進めた。また、360度評価の試行導入や、板橋病院建設計画に伴う財政状況のモニタリングを行った。競技スポーツ部門の改善（5月～翌3月）においては、競技部における補助費や奨学金の配分基準の策定・見直し、部費等の適切な取り扱いに係るチェック、ならびに寮の環境改善や風土改革を継続的に推進した。あわせて、アメリカンフットボール有志の会の関東学生アメリカンフットボール連盟加盟に関する検討も実施した。さらに、令和8年3月には人事制度の見直しに着手し、改善改革の取り組みを加速して、新たに人事制度及び運営改善に向けた検討を開始するなど、組織改革を強力にリードした。

④ アメリカンフットボール部の経過

アメリカンフットボール部を巡る問題への対応として、「アメリカンフットボール有志の会」について令和6年度をモニタリング期間と位置づけ、令和7年2月の連盟への加盟申請、4月からのオープン戦を経て、9月開幕のリーグ戦への参加をした。同会に対しては、他の競技部と同様に研修会、連絡会、モニタリング等への参加を図り、ガバナンスのもとでの活動を徹底した。

⑤ 日本大学事業部の清算手続き

旧体制からの脱却に向けた日本大学事業部の清算結了業務について、慎重かつ適切な判断のもと対応を進めた。令和8年（2026年）3月31日現在、事業部が原告・被告となる訴訟はすべて終了しているものの、大学が提訴している板橋病院敷地内薬局の賃借人に対する「建物明渡等請求事件」への法的な影響に鑑み、清算結了業務については一時的に停止（留保）する状況が継続している。

⑥ 危機管理広報研修会の開催

文部科学省からの指導を厳粛に受け止め、本法人が提出した『「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について（回答）』（令和5年11月30日）に示された「危機管理広報等広報体制の抜本

的な再構築」において、「業務執行理事や本部危機管理部署（広報部広報課）に向けたメディアトレーニングとシミュレーションの実施」を実行に移し、令和7年12月9日に第1回研修会を実施して過去の事例の検証を行わせた。さらに、令和8年3月10日には第2回研修会を実施し、自らも参加するとともに、弁護士を外部講師として招き、学長、副学長、業務執行理事、監事、本部部・室・局長、広報部員も参加し、法人トップから現場に至るまでの一体的な危機管理広報体制の強化をした。

⑦ オープンユニバーシティにおける「学生ファースト」の体現

「学生ファースト」の実現を目指す教学の基本方針を支えるため、本学として初開催となった全学部・学科が揃った合同進学説明会「日本大学オープンユニバーシティ」（令和7年11月23日開催）に理事長自ら参加しメッセージカードを配布するなど、受験生や保護者等と直接対話する機会を設けた。このイベントは来場者1,965名を集め、アンケートでは94.5%の満足度を獲得する大盛況となった。参加者からは「全学科を一度に見られた」「学生や教員から生の声が聞けた」との声が多く寄せられ、理事長自らが現場に立つことで、未来のステークホルダーである受験生・保護者との確かな信頼関係を構築した。

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。
--------	---

ダイバーシティ推進イベントの開催や生理用品の無償配布を実施したほか、留学生獲得の強化やジョブリターン制度を含む多様な人材確保など、多様性を尊重した環境整備を進めた。

① ダイバーシティ推進・シンポジウム企画

多様性の推進を法人全体の重要課題と位置づけ、ダイバーシティの推進に向けた委員会を定期的に開催して具体的な施策を次々と実行に移した。5月に「第2回ダイバーシティシンポジウム」の開催について検討を開始し、9月7日に同シンポジウムを実施したところ188名の参加があった。施設・環境整備とネットワーク構築においては、令和7年3月に表彰式を行った「ダイバーシティロゴマーク」を4月から全学に展開した。また、部科校のアンケート結果を踏まえ、7月18日の学部長会議の決定を経て、9月には「生理用ナプキンの無償配布」及びトイレ設置を正式に決定し実行に移した。さらに、女性教員ネットワークミーティングの開催を推進し、法学部（9月開催、参加者29名）や医学部（翌1月開催、参加者38名）で順次開催するなど、多様な人材が活躍できる組織風土の醸成を主導した。

② スマイルガールズプロジェクト

女子生徒等の理系進学やキャリア支援等を目的とする「スマイルガールズプロジェクト」の継続展開を主導した。本プロジェクトは年間を通じて各地の付属校・学部で実施し、8月に山形高校（生徒33名、メンター6名）、10月に生物資源科学部

(生徒と保護者 31 名, メンター16 名), 12 月に藤沢高校 (生徒 28 名, メンター14 名), 翌 2 月に日大高校 (生徒 25 名, メンター 6 名) で実施した。各回終了後には事後アンケートの集計まで行い, 次世代の多様な人材育成とキャリア支援の取り組みを強力に推し進めた。

③ 人事採用活動・多様な人材の確保と人事制度改革

令和 8 年度の大学卒 (一般職) 採用試験においては, 応募者 472 名の中から 18 名の入職を予定した。病院限定職員については, 32 名の応募があり 6 名の入職を予定した。これに加え, 多様な人材を確保する観点から, 秋以降に経験者採用試験 (21 名入職予定), 専任職員 (勤務地限定) 登用試験 (15 名入職予定), 及び新規制度としてジョブリターン採用試験 (3 名入職予定) を実施した。また, 特別教授制度を新設したほか, コンサルティングファームの支援を得て人事体系 (制度・運営) の再整備に関する検討を進めるなど, 人事制度の抜本的改革を主導した。

④ 留学生獲得に向けたアプローチと評価

国際的な視野での事業展開として, 留学生獲得に向けたアプローチを強力に推進した。国内外で開催された外国人学生向けの進学相談会や日本語学校での進学説明会へ積極的に参加し, 募集活動を展開した。これらの取り組みが高く評価され, 「2025 日本留学 AWARDS」において私立大学文科系部門での入賞を果たし, 7 月 11 日 (金) にはオンラインによる表彰式に出席した。推進した留学生募集における主な活動実績である。

【国内】

(1) 外国人学生のための進学説明会 (渋谷)

(開催日程) 令和 7 年 6 月 3 日 (火), 4 日 (水), 5 日 (木) 11:00~17:00

(来場者数) 延べ 13,115 名

(1 日目:3,518 名 / 2 日目:5,066 名 / 3 日目:4,531 名)

(相談件数) 419 名 (1 日目:114 名 / 2 日目:154 名 / 3 日目:151 名)

(2) 外国人学生のための進学説明会 (池袋)

(開催日程) 令和 7 年 6 月 27 日 (金) 10:00~16:00

(来場者数) 1,683 名 / (相談件数) 85 名

【海外】

(1) 留学フェア (韓国)

(開催日程) 令和 7 年 8 月 23 日 (土) 釜山, 24 日 (日) ソウル

(来場者数) 4,860 名 (釜山:1,510 名 / ソウル:3,350 名)

(相談件数) 118 名 (釜山:49 名 / ソウル:69 名)

(2) 留学フェア (台湾)

(開催日程) 令和 7 年 9 月 20 日 (土), 21 日 (日) 台北

(来場者数) 3,931 名 (1 日目:2,085 名 / 2 日目:1,846 名)

(相談件数) 190 名

⑤ 国際化推進に向けたベンチマーク調査と最終報告書の策定

学内の国際化推進策を具体化するため、ワーキンググループ（第5～11回）及び国際交流委員会（第19～21回）を頻繁に開催し、綿密な調査と議論を重ねた。他大学へのベンチマーク調査においては、5月に東洋大学へのヒアリングを実施し、その知見を推進策の提言内容の策定に反映した。さらに7月には、昭和女子大学を訪問し、同校が保有するボストンキャンパスに関するヒアリングを行った。「3層モデル」の構築と施策検討については、調査結果に基づき、学生の意欲や習熟度に応じて「トップ層」「ハイクラス層」「全員層」に分類する「学生の国際化3層モデル」を構築し、9月以降、具体的な施策の議論を深めた。最終報告書の執筆においては、年末から本年4月の完成を目途として、前述の「3層分類プログラムの提供」や「全学的な体制整備」、さらには「海外拠点（ニューカッスル大学やケンブリッジ大学）の活用」といった重点施策を統合し、最終報告書の取りまとめ及び執筆作業を進めている。

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。
--------	---

「情報イノベーションセンター」の設置や決裁の電子化など全学的なDXを牽引した。また、危機管理体制の強化や、情報漏洩問題を受けた厳格な体制見直しにより組織強靱化を図った。

① DX推進部署の設置

全学的な最適化を目指し、教学推進センター及びIT管理課を教職共同の観点から発展的に解消・統合する組織改編を主導した。全学的なDX推進と情報資産管理の最適化を図るため、情報に基づくイノベーションから日本大学の未来を創造する「日本大学情報イノベーションセンター」を令和8年4月1日から設置することを決定し、未来を見据えたデジタル基盤の構築を牽引した。

② システムによる電子化（ワークフロー連携）の推進

管理運営の効率化と内部統制強化のため、ワークフローシステムを導入し、起案決裁の電子化を図った。令和6年10月より本部での利用を開始し、令和7年4月からは全学での利用開始へと展開した。さらに、令和7年10月には財務管財システムと連携し、電子帳簿保存法への対応を完了した。令和8年2月からは文書供覧に対応するための検証を実施し、令和8年4月からの利用開始を予定するなど、学内のDX化を強力に牽引した。

③ 事務業務改革プロジェクトの推進

今年度は事務業務改革の伴走者として外部専門家を活用することとし、令和7年5月にプロポーザル方式により選定した委託先と連携して、管理部門の中心である総務部及び人事部を対象に、7月から10月にかけて、ワークショップやヒアリングを通

して業務量調査及び現状分析を実施した。

また、日々の業務における非効率さや改善策を収集するため、教職員を対象とした「事務業務改革に係るアンケート調査」を全学的に実施し、その結果を10月及び12月に「中間報告書」として取りまとめた。同アンケート結果から、「IT・システム」や「文書作成・管理」、「紙依存」が業務負担の大きな要因となっていることが明確となり、法人全体での事務業務改革の必要性が浮き彫りとなった。これらを踏まえ、令和8年3月に、申請・届出のデジタル化やAIの活用、各種ルールや規定の見直しなど、具体的な改革施策（第一次）を策定した。さらに人事部では先行して具体的な施策の試行を開始した。

次年度への課題として、今年度の調査・分析結果を基に、デジタル・DX化の推進を中心に、プロジェクトの目標である「働き方改革の実現」や「教学関連業務への注力」等に直結する具体的な改革案を順次実行に移し、全学的な事務組織の抜本的改革と効率化を着実に推し進めていくことが挙げられる。

④ 教務体制の強化

令和7年9月3日～4日の2日間にわたり、日本大学会館2階大講堂にて「令和7年度教務研修会」（参加者：55名、運営委員4名、運営教職員等14名、会場：日本大学会館9階904A会議室）を開催した。この研修会において、大貫学長に「日本大学中期計画・教学に関する基本方針・学長方針を含めた現在の日本大学の教学関連の全体像について」というテーマで講演があり、全学的な教学方針の共有と体制の強固な基盤づくりを支援した。

⑤ 監査及び財務報告体制の強化

ガバナンスの根幹をなす監査体制について、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人による監査を受審し、適正意見を受領するための対応を適宜行った。その中で、適切な資産管理を行うことへの対応、体制整備及び組織運営体制の強化を行っており、全学的な財務報告体制の整備や内部統制の強化を図っている。

⑥ 危機管理体制の強化と感染症・不祥事への対応

危機管理体制の強化においては、危機管理委員会の月2回定期開催、危機管理委員会報告事案の理事会報告等を実施し、法人の強固なガバナンス体制の構築を推進した。オールハザード・アプローチとしての危機管理として、4月1日付で本部事業継続計画（BCP）を策定し、これに伴う訓練として、10月にBCPブリーフィング（読合せ）訓練と全学部対象のBCP策定説明会を実施、11月に本部防災・消防訓練を実施、1月にBCP災害対策本部訓練を実施した。また、危機管理講習会等を実施するなど、防災対策の強化を図った。健康危機管理として、外部の感染症専門家とアドバイザリー契約を締結し、感染症対策をはじめ危機管理全般に関する助言・指導等を受ける体制を整え、健康危機管理を含めた危機管理体制全般の構築を図った。これに関し、競技部等における感染症事案発生時には、危機管理規程に基づく専門部

会を設置し、保健所と連携した対応の確認等を行った。不正・不祥事リスク対応としては、前重量挙げ監督の逮捕を受けて、6月10日付けでHPにてコメントを公表しメディア対応等を実施した。危機管理委員会においては、平時の危機管理の対応方針として、調達不正等6項目を抽出し、リスクへの予防的アプローチの強化を推進している。

⑦ 板橋病院建替及び既存校舎等の耐震化・整備

令和10年度末までの校舎等の耐震化を全学的に推進するとともに、板橋病院の建替プロジェクトを段階的に進行した。専門学校機能を有した先行校舎及び仮設校舎の整備については、令和7年2月に着工して年内竣工を目指し、12月中に完成し、令和8年1月から供用を開始した。新学部棟建設予定地に所在している既存建物の解体工事を10月より着手した。新学部棟は設計を完了し、今後工事発注に向け諸会議に上程した。既存板橋病院の耐震補強についても12月に施工者を決定し、3月時点で工事着手の準備段階に入り、新病院等の建替設計においては、専門委員会の開催を重ねて設計者選定手続きを進め、令和8年1月にプロポーザル公告を実施するなど、着実な施設整備を推し進めた。

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。
-------	---

志願者数10万人超えを実現した入試体制の強化や、ニューカッスル大学との協定締結によるグローバル教育の推進など、優れた人材育成のための教育・学生支援環境の整備に尽力した。

① 全学共通教育科目やデータサイエンス教育の展開

教育・研究の基盤づくりとして、全学的な教育プログラムの拡充を継続した。前期では、6月1日に「自主創造の基礎」のワールド・カフェを全学で開催し、校友会からミレービスケットの補助を受けてアイスブレイクを行った。夏期集中授業として全学共通教育科目「日本を考える」、夏期集中・春季集中授業として「データサイエンスの世界」(初開講)を実施した。秋以降では、9月27日に「大学と地域社会との交流」をテーマとした軽井沢公開講座を実施したほか、令和8年2月には「数理・データサイエンス・AI教育プログラム認定制度」リテラシーレベルが文部科学省に認定されるなど、時代に合わせた教育プログラムの高度化を推進。なお、以下は主なプログラムの概要である。

【ワールド・カフェ】

開催日：令和7年6月1日(日)

会場：法学部、経済学部(本館・3号館)、商学部、芸術学部、国際関係学部、三軒茶屋キャンパス、理工学部、生産工学部、工学部、生物資源科学部

対象者：14,000人 担当者(延べ人数)：497人(教員)、113人(職員)

【日本を考える】

開講日：令和7年8月5日（火）～8日（金）4日間

会場：歯学部 単位修得者：54人 担当者：12人（教員），4人（職員）

【データサイエンスの世界】

開講日：令和7年8月18日（月）～29日（金）9日間（夏期集中）／令和8年2月16日（月）～28日（土）9日間（春期集中）

実施方法：オンデマンド（Canvas LMS）単位修得者：151人（前期），36人（後期）担当者：9人（教員），2人（職員）

【数理・データサイエンス・AI教育プログラム認定制度】

認定日：令和8年2月27日 認定有効期限：令和12年3月31日まで

対象：日本大学，日本大学短期大学部 教育プログラム名：数理・データサイエンス・AI教育リテラシープログラム

【軽井沢公開講座】

開講日：令和7年9月27日（土）会場：日本大学軽井沢研修所

参加者：52人 担当者：2人（教員※経済学部・生産工学部），3人（職員）

講演① 演題 「下水道インフラの課題と対策」

講師 森田弘昭（生産工学部・特任教授）

講演② 演題 「食べものが私たちに届くまで

ー食料の価格はどうして上がるのか？ー」

講師 新海宏美（経済学部・准教授）

② 外部機関との連携（キャンパスメンバーズの加入）

国立科学博物館，国立美術館及び東京国立博物館への大学パートナーシップ制度等について，従来は一部の学部・学科が学芸員課程教育での利用などを目的に個別に加入していたものを，博物館・美術館等に所蔵・展示されている実物に接することによる学びの深化と豊かな感性の涵養を目的として，令和7年7月より本学全体として入会するよう推し進めた。これにより，本学の全学生がこれらの文化施設をより身近に活用できる教育環境を整備した。

③ 付属校と大学（本部・学部）との連携強化

「オール日大」の連携を深めるため，付属校連携や教学的事項に関する意見交換の場を継続的に持ち，5月20日に第1回「附属高等学校長等と学部長の意見交換会」が開催され，7月8日には第2回が予定されるなど，密な連携が図られた。令和8年1月には，これらの連携をさらに実務ベースに落とし込むため，「付属校連携支援希望調査」を実施した。

また，特別・準付属校に対しては，6月18日には宮崎日本大学学園で「特別・準付属校理事長校長会」を開催し，10月には特別付属校（準付属校）の取扱いに従い，「特別・準付属校の契約更新に係る事前面談」を実施した。

第1回附属高等学校長等と学部長との意見交換会

- 1 実施日 令和7年5月20日（火）
- 2 出席者 付属高等学校長（正付属）、学部長、本部役職者
- 3 テーマ 「高大連携及び入試において学部を求めること」

第2回付属高等学校長等と学部長との意見交換会

- 1 実施日 令和7年7月8日（火）
- 2 出席者 付属高等学校長（正付属及び特別・準付属）、学部長、本部役職者
- 3 テーマ 「高大連携及び入試において学部に対する要望について」

第53回日本大学特別・準付属校理事長校長会

- 1 開催日 令和7年6月18日（水）
- 2 出席者 日本大学特別・準付属校理事長及び校長、本部役職者

日本大学特別・準付属校の契約更新に係る事前面談

- 1 実施日 令和7年10月9日（木）～31日（金）
- 2 出席者 日本大学特別・準付属校理事長及び校長等、本部役職者

④ 基礎学力到達度テストの実施

付属校から大学への学校推薦型選抜などに利用される重要な指標である「基礎学力到達度テスト」について、全付属校生を対象として適正に実施した。令和7年度は、（1）令和7年4月16日（水）に1・2年生（受験者数：1年生9,997名、2年生9,503名）、（2）令和7年4月17日（木）に3年生（受験者数：9,503名）、（3）令和7年9月25日（木）に3年生（受験者数：9,409名）の日程で滞りなく実施した。

⑤ 付属校各種プロジェクト・イベントの実施

付属校間の交流と生徒の能力向上を目的とした全学的なプロジェクトを牽引した。10月23日には、付属校生を対象とした「令和7年度付属高等学校等第44回英語スピーチコンテスト」及び「スマイルキャンパスプロジェクト」を開催し、参加生徒（各校1名）や保護者、審査委員、教職員等を交えて英語の表現力養成と参加者間の交流を図った。また、令和8年2月19日（木）には、「令和7年度付属高等学校等第42回文芸コンクール入賞者表彰式」を開催し、理事長自らも出席し、芸術学部文芸学科教員等とともに入賞生徒や保護者と交流することで、受賞者の今後の創作活動に向けた一助となるよう後押しをした。

⑥ 学生課各種イベント・プロジェクトの実施

本学の総合性を十分に発揮するため、また、学生が多様な価値観や発想に触れる機会として学部学科横断型の様々な全学的取組みを行っている。令和7年度は例年と同様に、自主的な課外活動を側面から支援する「自主創造プロジェクト」、正課教育から離れて全学年が寝食を共にして交流する「達成体験型学生交流企画（リアル宝探しin軽井沢研修所）」、スポーツを通じた交流である「日本大学スポーツ大会」、文化祭実行委員による「全学部等学部祭実行委員会交流会」、孤独に陥りがちな留学生の交流

機会である「留学生交流企画」を実施した。そのような学部間交流を更に補強すべく、令和8年度より新たにeスポーツを利用した「新入生eスポーツ学部間学生交流企画」を実施することを決定した。

令和7年4月1日付で、本学学生のボランティア活動全般を支援し、活動を通じた成長及び豊かな人間形成に寄与するとともに、ボランティア活動を推進することで、より良い社会の実現に貢献することを目的とした「日本大学ボランティア活動推進センター」を設置した。

⑦ ニューカッスル大学（UON）との交渉・協定締結及び教育研究連携

国際的な視野での教育・研究展開の基盤として、オーストラリアのニューカッスル大学（UON）との提携関係の強化、及び同大学の拠点を活用した具体的なグローバル研修を年間通じて精力的に展開した。 契約締結と施設利用交渉においては、共同使用費用に関する交渉を経て、令和7年5月30日に「NU Campus Master Agreement」を正式に締結した。これを皮切りに、5月には一般公開を実施し、9月には施設（中央棟）の貸出を実施した。また、令和8年3月には資産鑑定を実施するなど、拠点活用の体制を確固たるものにした。 現地との交流深化については、10月にUON創立60周年記念式典に合わせて担当業務執行理事及び担当者が豪州に出張し、連携協議を深めるとともに、ニューカッスル市長や市議会議員と交流した。また、12月にはニューサウスウェールズ州のビーズリー総督の本学来校に自ら対応し、両国間における学術的・知的交流の役割について深い議論を交わした。 各学部・付属校等を巻き込んだ実地研修の実施においては、本協定を最大限に活用した。これまで、本部主催の全学部対象グローバル研修（年2回、学生30名、教職員3～4名）をはじめ、文理学部、国際関係学部、理工学部、生産工学部、生物資源科学部、通信教育部、水泳部（競技部）など、多岐にわたる学部・部署において教職員・学生による研究連携や研修を実現した。さらに、令和8年2月には、三軒茶屋キャンパスの海外実地研修（学生27名、教員3名）として、現地でのスポーツ実習や行政機関訪問を実施するなど、全学的なグローバル教育の実践を力強く牽引した。

⑧ 支援担当者間の連携と定期的な研修の実施

学生支援体制の充実のため、支援担当者間の連携強化と定期的な研修を実施した。コーディネーターを対象とした連絡会を計2回（令和7年5月23日に19名、令和8年3月23日に23名）、事例検討会を計3回（令和7年6月27日に24名、10月30日に21名、令和8年2月26日に17名）、研修会を1回（令和7年11月26日に20名）開催した。また、カウンセラーを対象とした報告会を計2回（令和7年11月1日に13名、11月15日に27名）、連絡会を令和8年2月28日（47名）、事例検討会を令和7年度内に計10回（延べ人数137名）開催した。さらに、全教職員を対象とした学生相談研修会（インテーカー研修会）を計2回（令和7年7月30日・31日に47名、8月21日・22日に38名）開催したほか、学生支援教職員研修会を令和8年3月2日か

ら3月27日までオンデマンド動画配信にて実施するなど、全学的な支援スキルの向上を図った。

⑨ 各種セミナーの実施

令和7年5月には、心や体に不安がある学生向け企業説明会・相談会（オンライン開催・参加学生数のべ23名）をはじめ他2件を開催したほか、地方就職（UIJターン）希望者向けに地方就職の魅力を伝えるオンデマンド配信を実施した。令和8年2月には未内定者向け求人紹介セミナー・就職支援ガイダンス（オンライン開催・視聴学生数8名）を実施するなど、多様なセミナーを展開した。さらに、令和8年3月には東京国際フォーラムにて「合同企業研究会・就職セミナー」を開催し、企業207社、学生3,576名が参加する大規模な就職支援を実施した。

⑩ 公務員・教員志望者への支援

公務員志願者向けに「公務員試験対策講座」を開講した。これに加えて、令和7年7月に「第1回公務員特別セミナー（オンライン開催・当日視聴者数59名）」、令和7年11月には「第2回公務員特別セミナー（オンライン開催・当日視聴者数72名）」を実施した。さらに、実践的な支援として令和8年2月には「公務員試験面接ワーク&実践講座（対面開催・受講者数121名）」を開催するとともに、国家公務員総合職試験合格者増に向けた施策として奨励金の増額（10万円から30万円）を実行した。また、教員志望者に対しても、令和7年7月に教員採用試験の「大学推薦対象者向け面接指導（対面開催・受講者数16名）」を実施した。

⑪ 図書等の管理・電子化及び部科校との連携

電子データ化については、継続して貴重書電子化事業を進めており、本年度も3,494カットのデジタル撮影を行った。これら電子化データの蓄積が有効利用されていない現状に鑑み、貴重書データの公開及び各分館所蔵の貴重書データの共有を進めている。また、本学所蔵の貴重図書（重要文化財）の博物館からの展示要請を複数受けており、担当学芸員と連携しながら、現物確認を進め出陳の準備を進めており、令和8年度には2件の博物館展示を予定している。

図書館業務研修会は、9月1日（月）に開催され67名が参加した。この研修では、本学図書館におけるセルフ・クリーニングの不足を補うため、各種の図書館研修で講演をされている中央大学文学部教授の小山憲司先生に「知を開く大学図書館：創造と共感の知的空間」の講演を受けた他、私立大学最新の青山学院大学（渋谷）図書館を見学し説明を受ける等、意識の向上を図った。

⑫ 全学共通時間割導入に向けた検討と答申

総合大学としての学際性を高めるため、全学共通時間割の導入に向けたプロセスを推し進めた。令和6年9月24日付けの学長諮問を学務委員会で受け、導入に向けたヒアリングや検討を進めた。その後、令和7年6月24日開催の令和7年度第3回

学務委員会において最終的な各学部の懸念点を整理・意見集約し、令和7年7月15日付けの答申書として学務委員会委員長のソコロワ山下副学長から学長へ提出された。

⑬ 一般選抜等の実施

入試体制の整備・強化を推進し、令和8年度一般選抜において志願者数112,312人を達成した。これは前年度（92,506名）から19,807人（21.4%）の大幅増であり、志願者が10万人を超えるのは令和2年度以来6年ぶりとなるなど、本学の教育に対する社会的評価の回復と魅力向上を強力に牽引した。

⑭ 入学試験制度の継続検討

社会の変化と関連法規に適合した入学試験制度の継続検討を進め、総合型選抜（基礎学力方式）については、令和7年12月5日開催の学部長会議において同選抜実施概要が一度承認されたが、文部科学省より個別テストにおいて課す教科・科目の追加・削除・変更を行う場合は2年程度前に予告・公表が必要との見解が示されたことを受け、適正なプロセスを重視して令和8年2月6日開催の学部長会議にて実施概要の取り下げ及び令和9年度入学者選抜からの実施を見送ることになった。一方で、現行の一般選抜A個別方式に代わり、共通問題及び共通日程で実施するAN方式（仮称）の実施概要を令和7年11月21日開催の学部長会議で承認、令和9年度入学者選抜から法・経済・商・国際関係・危機管理・スポーツ科学・短大（三島）が参加する予定となる。

⑮ 外部との連携やスポーツ振興

令和7年12月にオーストラリア「Northern New South Wales Football Association」とサッカー部との協力協定が締結された。

令和7年10月にプロ野球入団会見、11月にJリーグ入団会見、12月に箱根駅伝壮行会が実施された。各競技部における地域貢献活動をはじめ、様々な取組み等について競技スポーツセンターホームページ等で周知している。

また、競技部所属学生が安全・安心な環境で活動できるよう、さらなる安全管理及びガバナンス強化を図るため、UNIVAS（一般社団法人大学スポーツ協会）への加盟についても準備しているところである。

⑯ 学生への注意喚起と利便性向上

学生が安全に就職活動を行える環境整備と利便性向上を推進した。近年問題となっている就職支援に関する外部サービスについて、令和7年7月には「新卒エージェントサービス等の利用に関する注意喚起」、令和7年11月には「就職支援会社からの協賛金提供に関する注意喚起」を継続して行い、学生の保護に努めた。

評価項目 8	病院経営が法人の財政面での大きな経営課題であるとの認識に基づき、病院経営への改善への努力を続けているか。そして、その努力が、医療と病院運営を通じた社会貢献につながっているか。
--------	---

改正私立学校法への対応として、内部統制システムを構築し、規程の制定や保険業務ルールの厳格化など、法人が規範に則って運営される体制を整備した。

① 病院経営改善に向けた組織体制の稼働

病院経営改善委員会、及び各付属病院の経営改善推進委員会・ワーキンググループ（WG）を毎月開催した。患者数や医療収入に加え、病床稼働率や手術件数などの各種経営指標は年間を通じてモニタリングし、具体的な収支改善に向けた取り組みを院内で周知徹底したうえで、PDCA サイクルを用いて強力的に推進した。

② 付属病院の収入・支出両面での具体的な改善施策

収入向上の取り組みにおいて、日本大学病院は、救急応需率の向上と入院日数の適正化を並行して推進したことにより、前年度比で病床稼働率が約 4%、入院患者単価が約 4,000 円上昇し、入院収入全体で約 8 億円の改善を見込んでいる。

また、板橋病院は、近隣医療機関との地域連携強化、救急患者受入体制の拡充、及び病床再編による入院効率の最適化を断行し、外来・入院合計で 22 億円余りの収入改善を見込んでいる。今後は、年度内に「患者フローマネジメントシステム」を稼働させ、病床稼働率のさらなる精緻な管理を行うことで、増収スピードを加速させる。

歯科病院及び松戸歯学部付属病院においては、自費診療の充実、患者数の増加施策、及び診療報酬請求の適正化を徹底したことにより、前年度を上回る収入を達成した。今後は口腔外科医師を確保し診療体制を強化し、入院収入のさらなる増大を図る方針である。

支出削減の取り組みについては、当初、医療材料等の価格統一や検査経費の抑制による内部努力から着手したが、さらなる削減余地を追求するため、価格交渉を専門とする外部コンサルティング業者を導入した。この結果、専門的知見に基づく適正価格への是正が進み、現時点で年間 1 億 7 千万円を超える削減効果を創出している。今後は、物品費に留まらず、業務委託契約等の固定費領域についても、さらなる費用削減に向けた精査を継続していく。

評価項目 9	中期計画の実現に向けて努力をしているか。
--------	----------------------

2040 年を見据えた「将来構想経営企画プロジェクト」を本格始動し、アンケートやワークショップを通じて、次期中期計画の骨子素案や長期ビジョンの策定を力強く押し進めた。

① 将来構想経営企画プロジェクト

次期中期計画を見据え、客観的・多角的な視点を取り入れた将来構想の策定を力強く主導した。5 月の段階で国内外の大学や府省（文部科学省・内閣府）の動向調査を

実施し、令和7年度は2040年の18歳人口急減を見据えた「将来構想経営企画プロジェクト」を本格始動した。本プロジェクトに客観的かつ専門的な知見を取り入れるため、プロポーザル方式でコンサルティング会社を選定し、11月20日に業務委託契約を締結するプロセスを主導した。以降、コンサルティング会社の伴走のもと、以下の事業を実施した。まず、ステークホルダーの意識把握を目的に8月から「日本大学2040：未来を共に描くステークホルダーアンケート」を実施し、役・教職員、学生・生徒、卒業生等から総計4,067件の回答を得て、本学の強みや課題を定量・定性的に分析した。並行して、全学的な意見聴取を力強く推し進め、翌2月にかけて16学部・通信教育部・8付属校の部科校長等、法人執行部、本部部室局長等へのインタビューを行い、各現場の危機感と現場の考える理想像を抽出した。これらのデータを基に、同社との連携により、協議員等を中心としたワークショップ（各回23～24名、3段階のフェーズで延べ5回）及び学生対象のワークショップ（15名、1回）を開催し、本学が創り出すべき未来の世界観と具体的アクションの検討を段階的に深化した。

その成果として、2040年を見据え本学のミッション・ビジョン・バリューを踏まえた長期ビジョン（MVV）、及び令和9年度からの次期中期計画の骨子素案策定に向けた多角的な検討材料を蓄積した。これらを受け、3月3日には新たに学部長や事務局長等を本プロジェクトメンバーに委嘱し、骨子素案を具体的に検討するための体制強化を断行した。

今後は、この学部長等のプロジェクトメンバーの下で議論をさらに進め、現理事会へ提案するための素案の取りまとめを引き続き行うとともに、MVV等の内容をまとめ上げ、全学的な合意形成を図りながら実効性のある施策へと具体化し、策定していくプロセスを主導している。

② 大学基準協会からの指摘事項への対応及び学生問題・奨学金制度の運用・見直し

令和6年度に受審した大学評価（認証評価）結果に付された提言及び概評指摘（以下「指摘事項」という）に対しては、現在、全学内部質保証推進委員会（以下「全学質保証委員会」という）が中心となって対応している。

評価結果については、諸会議等を通じて学内で十分に周知していくとともに、指摘事項について改善を促すため、改善取組をまとめた改善計画の策定を本部所管部署及び学部等に指示した。

前回の認証評価において、不適合判定の要因となっていた「本学におけるガバナンス体制」の改善状況については、「制度を抜本的に見直し、体制を新たに構築して改善に取り組んでいる。」と一定の成果について評価を受けており、今後も新たな体制を十分に機能させていけるよう継続して取り組んでいくことを指示している。

合わせて、競技部における管理運営上の問題等についても、改善計画にしたがって危機管理体制の強化に努めており、その状況について、定期的に確認していくこととしている。

学生問題への対応と奨学金制度の運用・見直し

【学生問題】

年間を通じて学生問題への対応状況が理事会で継続的に報告され、事案に応じた適切な指導・対応を徹底した。

【奨学金制度】

令和7年4月から6月に本部所管奨学金「令和7年度日本大学創立130周年記念奨学生」などの募集を行い、経済的理由により修学を断念することなく、安心して学ぶことができるよう奨学生を募集し、学生の経済的負担を軽減した。

また、奨学金制度等の見直しとして、平成14年度から続いていた「私費外国人留学生授業料減免制度」を見直し、現在の留学生を取り巻く環境に合わせて制度の適正化を図った。

評価項目 10	学校法人日本大学が改正私学法の求める学校法人運営に関する規範に則って運営されるよう、努めているか。
---------	---

改正私立学校法への対応として、理事長を最高責任者とする内部統制システムを構築し、規程の制定や保険業務ルールの厳格化など、法人が規範に則って運営される体制を整備した。

① 内部統制及び内部監査の運用と課題

本法人の改善改革の一環ならびに改正私立学校法への対応として、強固な内部統制システムの構築をした。令和6年10月11日開催の理事会において「学校法人日本大学における内部統制システム整備の基本方針」を決定して役教職員に周知するとともに、「学校法人日本大学内部統制規程」を制定し、理事長自らを内部統制最高責任者とする内部統制システム推進体制を確立した。内部統制委員会等関連組織を通じて、全学的な内部統制と業務プロセスに係る内部統制の2つの側面から、コンプライアンスの徹底、健全な組織風土の醸成、リスク管理、日常的モニタリングの実施等、内部統制システムの整備・運用をしている。また、役教職員全員に対する内部統制の理解促進や意識醸成のため、リーフレットの制作・配布をしたほか、令和7年3月と12月には役教職員全員を対象にした研修を、令和7年11月には本部の役員及び管理職を対象としたグループワークによる研修を開催した。この内部統制システムにより、リスク管理や日常的モニタリングなどの取り組みを組織的かつ体系的に行うことを通じてPDCAを回し続け、継続的改善を図っている。

② 保険媒介・代理業の運営

保険業務の適正な運営とガバナンスの確保を推し進めた。私立学校法改正に伴い、役員が被保険者となる賠償責任保険加入時には担当業務執行理事が保障内容の妥当性について決裁を行うようにした。令和7年度からは、これまで以上に学生向け保険に注力するため、火災保険は他の代理店を幹事会社に据え、非幹事として部分的に担当、その結果、令和7年度の代理店手数料として学生生徒等総合保障制度等を中心に約2億5千万円を得る成果をあげた。また、次年度（令和8年度）に向けては、引受保険会社の変更が可能な案件において相見積りを取得する体制を整備したほか、加入

者の利便性向上を目的に卒業生向け医療保険の Web 申込を開始するなど、運営の効率化とサービス向上を推し進めた。

評価項目 11	学校法人日本大学の業務執行が、今日の私立大学が順守すべきガバナンスコードから逸脱していないかを常に検証し、改善するための努力を続けているか。
---------	--

人権相談等の窓口に弁護士を配置して適正運用を図ったほか、競技部の違法薬物検査、ルールの特明確化、予算の特明確化など、ガバナンス強化とインテグリティの確保を牽引した。

① 人権侵害事例への対応

日本私立大学連盟が大学改革を推進するうえでの指針として定める「私立大学ガバナンスコード」に言及されている公益通報制度とハラスメント防止措置の重要性に鑑み、理事長としてその適切な運用に向けた対応策を主体的に講じた。令和 7 年度においては、本学の公益通報制度及び人権相談制度における学内窓口となる担当部署が対応困難な状況となったため、業務を所掌する業務執行理事と緊密に連携のうえ、11 月から学内窓口を一時休止して受付を学外窓口に集中させるなどして、学内担当者は調査と面談に注力する体制を主体的に構築した。その後、4 月からの学内窓口再開にあたっても主体的に運用方法を検討し、週 2 回午前中の学内受付窓口を弁護士が担当する形で再開した。また、学外の受付窓口の役割も見直し、通報者・相談者とのやり取りをすべて弁護士が担当することとし、職員が継続して調査・面談に注力できる体制を整えた。さらに、人権相談制度における面談情報の開示が議論になった際には、教職員が制度を利用するにあたってのプライバシー保護の重要性を重く受け止め、記録の情報開示は行わないという方針を決定した。本学の業務執行がガバナンスコードから逸脱していないかを常に検証する立場として、公益通報制度や人権相談制度の在り方を絶えず検討・検証し、そのリーダーシップにより担当事務局の安全衛生の担保をも推し進めた。

② 弁護士関連の統制（法務コストや方針の一元管理）

年間を通じて弁護士等の外部専門家の活用に関する適正化を推し進めた。具体的には、訴訟代理人候補の検討や方針協議、提出書面及び和解案の精査、委任・報酬契約の締結、ならびに弁護士報酬の査定といった一連の統制業務を、年間を通して継続的に実施した。また、各組織における法的サポート体制の構築を支援するため、学部及び付属校に対して顧問弁護士候補の紹介を行った。11 月には具体的な和解勧告への対応として、顧問弁護士との協議に基づき、該当学部の教授会において申請人に対する「名誉教授称号付与」について審議するよう本部より通知を行うなど、適切な法的判断を下し法務統制を強化した。

③ 個人情報保護とシステム統制（病院での漏洩問題への対応）

個人情報保護及び情報セキュリティの分野においては、重大な課題に直面したことを受け、対応方針の抜本的な強化を牽引した。体制の整備と初期対応においては、個人情報漏洩に関する通報への対応や、システム移行に伴う不具合及び費用負担への対応を実施した。病院における個人情報漏洩と国からの指導（10月～翌3月）については、病院での報告漏れに起因して国からの指導を受ける事態が発生したことを重く受け止め、従来年2回であった個人情報保護委員会の開催頻度を「月2回」へと大幅に拡充し、報告漏れの原因検証及び再発防止策の徹底的な見直しを行わせた。令和8年3月には、過去の漏洩事例における再発防止検討結果の報告や、増加する不正アクセスへの対応策の検討を推進した。組織所管の見直し（12月）については、組織運営の適正化を図るため、情報教育・情報ネットワーク管理運営委員会の委員長を交代する決断を下した。これは、総務担当業務執行理事が当該職を担うことは不適切であるとの厳格な判断に基づくものである。

④ 競技部のガバナンス強化とインテグリティ（健全性）の推進

スポーツ部門の正常化と健全性確保に向け、競技部のガバナンス強化を強力に主導した。部長、副部長、監督、コーチの役割を明確化するとともに、競技部から学長に至る権限及び責任並びに報告連絡体制を明確化することで、速やかな執行部への報告・連絡と執行部による的確・迅速な対応に繋げる体制を構築した。さらに、重要事項については常務理事会や理事会等の組織的決定を得る厳格なプロセスを図った。

⑤ 競技部の会議と研修

競技部のインテグリティとコンプライアンス意識を高めるため、年間を通じた重層的な会議や研修を実施した。具体的には、部長・副部長・監督・コーチ連絡会（計7回：令和7年5月12日、7月2日、9月24日、12月2日、令和8年1月28日、2月25日、3月18日）、主務総務連絡会（令和8年2月25日）、選手会（令和7年5月31日、令和8年1月22日）の定期開催を指示した。また、競技部指導者研修（第1回は令和7年8月29日、9月17日、10月20日に各日1本・計3本の動画配信、第2回は令和8年3月18日）、インテグリティ研修【スポーツ・インテグリティ、リスクマネジメント、SMSのリスク対策】（動画配信）、インテグリティ研修【薬物乱用関連】（動画配信及び対面）、キャプテン・総務研修会（計2回）などを網羅的に実施し、指導者から学生に至るまでの意識改革を牽引した。

⑥ 競技部の薬物検査と問題対応

競技部における違法薬物問題の根絶とクリーンな環境整備を徹底するため、令和7年7月～12月に全競技部を対象とした違法薬物モニタリング検査を実施した（全員検査3競技部、ランダム抽出検査32競技部）。また、競技部における事件・事故については、些細なものでも競技部から競技スポーツセンターへ「緊急対応報告

書」により報告させ、速やかに執行部及び安全管理課等に共有される仕組みを構築した。必要に応じて顧問弁護士による対応を行うなど、問題発生時の迅速かつ厳正な対応体制を確立した。

⑦ 競技部のルールの明確化

競技部全体の規律を正すため、ルールの明確化と浸透を推進し、令和6年7月に全競技部の統一部則を制定したほか、毎月開催の連絡会において熱中症、感染症、賭博（オンラインカジノ）、ネットトラブル等に関する注意喚起を継続的に行った。さらに、学生アスリートとしての自覚を促す「日本大学アスリート宣言」を策定し、令和8年1月27日開催の理事会において承認を得て、令和8年度からの運用を開始する。

⑧ 競技部の予算・奨学金制度の透明化と見直し

競技部の適切な予算執行と不正防止への対応として、令和7年度から大学補助費及び部費等の予算執行データをクラウド共有ファイルで共有し、競技スポーツセンター及び財務部において予算執行状況を厳格に管理できる運用を開始した。また、競技実績、単位修得状況、研修会受講状況、ガバナンス・コンプライアンス等をポイント化した「競技部総合評価基準」を策定し、透明性と公平性の観点から「競技部への大学補助費」及び「競技スポーツ奨学金の競技部割当て」にこの評価基準を反映する仕組みの構築を推進している。さらに、指導者による修学状況の把握と可視化を通じて学修に対する支援・指導の充実を図り、「競技部学生等表彰基準」を整備して新たに学業優秀者・学業優秀競技部や社会貢献活動等を評価し表彰する（令和6年度卒部式より継続）など、文武両道の推進が図られている。

⑨ 競技部学生寮の管理と環境改善

競技部学生寮のガバナンス強化と環境改善に向けて、令和8年4月から寮費の統一化及び大学が直接徴収する方法へ変更した。令和8年度に向けて寮監配置及び警備等の拡充を行っているほか、感染症対策に向けた危機管理体制を強化するなど、学生が安心・安全に生活できる環境の再構築をしている。

⑩ 競技部学生のメンタルサポートの充実

学生への支援体制強化の一環として、競技部学生のメンタルサポートの充実を図った。令和7年4月から、競技スポーツ相談窓口に臨床心理士・公認心理師の資格を有した常勤のコーディネーターを配置し、学生が安心して競技活動に打ち込める専門的なサポート体制の構築をした。

評価項目 12	日本大学の組織風土と経営の改革を抜本的に進めるために、理事長と教職員が相互に力強くサポートする体制を構築しているか。
---------	--

管理職への「360 度評価」試行や面談対象の拡大、全教職員向け研修を実施した。さらに、事務業務のDX化施策の策定や確定拠出年金（DC）の導入など、教職員の働きやすい環境整備をサポートした。

① 360 度評価の導入と実施

組織風土改革を推進するため、管理職の意識改革及び行動改善を目的とした「360 度評価」を試行的に実施した。対象は部室局長 29 名とし、令和 7 年 6 月中旬より評価を開始し、9 月中旬からは部科校長及び人事担当業務執行理事による本人へのフィードバックを行い、12 月にはすべての対象者へのフィードバックを完了した。将来的には、対象範囲を拡大し他の管理職への導入も予定している。客観的な人事評価を通じた風土改革を牽引した。

② 人事各種研修及びコンプライアンス啓発活動

組織風土の改善に向け、令和 6 年 6 月以降、専任職員（一般職）を対象とした階層別研修（事務四役研修、課長研修、課長補佐研修、主任研修、中堅職員研修、入職 3 年次研修、フォローアップ研修等）において、自らの意欲や能力を発揮し、活躍できる人材を育成するための研修内容に加え、令和 5 年 11 月 30 日付で文部科学省へ提出した文書を活用する等、研修参加者の改善改革への意識醸成や「コンプライアンス意識の向上と風通しを高める」ことを目的としたプログラムを継続的に実施した。また、令和 6 年度は「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」、令和 7 年度には「学校法人日本大学教職員行動規範の浸透及び遵守の促進等に係る研修」を全教職員向けに配信し行動規範の浸透の徹底を図った。令和 7 年度は現在、4,562 名が受講しており、視聴期間を当初の 1 月 31 日から 3 月末まで延長し、視聴促進を図るなど、コンプライアンス意識の啓発を推し進めた。

③ 選択制確定拠出年金（DC）の導入と手続きの電子化

福利厚生制度充実のため、選択制確定拠出年金（DC）の導入を推進した。令和 7 年 12 月の時点で部科校での説明会を完了し、令和 8 年 4 月の導入に向けて 3 月 31 日現在で 2,646 名（加入率 40.4%）の申し込みを受理する成果をあげた。これと並行して、業務効率化の観点から「公文書の電子化」及び「人事手続きに係る申請・届出の電子化」の試行についても予定し、事務手続きのDX化を推し進めた。

④ 面談制度対象者の拡充

課長補佐以下を対象として実施していた面談制度を、部科校等における組織の現状課題の共有等を通じて本学の組織風土改革をより一層推進すべく、令和 7 年 12 月より対象者を管理職まで拡大して実施するよう指示し、風通しの良い組織作りを牽引した。

⑤ 教職員への啓発 個別対応と紛争防止ならびにメンタルヘルス・初期対応の整備と学部体制の改善

理事長として、教職員へのコンプライアンス啓発や学生への手厚い支援体制の整備を強力に推進した。

【教職員への啓発 個別対応と紛争防止】（研修会の開催）

令和7年10月18日に「多様な学生への理解に関する研修会」を開催し、10月27日～11月25日までオンデマンド動画配信（計219名参加）を行った。また、令和7年12月12日には「障がい学生支援教職員テーマ別研修会」を開催し、12月19日～令和8年1月31日までオンデマンド動画配信（計644名参加）を実施した。

（リーフレットの作成・発行） 令和7年4月に「日本大学障がい学生支援の手引き（教職員用）」を発行し全教職員へ配布・ホームページ掲載を行ったほか、令和7年7月に整備された「障がい学生に関する紛争の防止・解決等に関する体制」の周知に係るリーフレットを令和8年1月に発行し、全教職員へ配布した。

（研修情報等の配信）「事務の友3rd ツール」内の「学生支援関連サイト」を更新し、学生支援専門委員会及び事務の友で周知した。（令和7年6月28日、11月19日、令和8年3月11日）

【メンタルヘルス・初期対応の整備と学部体制の改善】

（メンタルヘルス・初期対応の整備）

令和7年3月31日～5月23日にメンタルヘルスチェック（K6）を学部毎に実施し、全学で55,941名の回答（回答率73.2%）を得た。ハイリスクと判断された全学811名のうち、129名がカウンセラーと面談を行う（面談者以外も学生支援室の案内等を行う）体制を整えた。また、危機管理体制の適正化として、急な学生死亡事案が発生した際は事案了知より10日以内に学生支援センターへ情報共有を図る体制を整え、遺された学生へのケアとして事後対応を学部で行うマニュアルを策定した。学生への周知・啓発として、公式ホームページ内に「こころのメンテとブラッシュ・アップ」の掲載や、各学部の「学生支援窓口のパンフレット」を作成し、新入生へ配布した。（学生支援体制の整備） 令和5年6月20日常務理事会決定に基づき、令和7年7月16日に各学部等（17学部・キャンパス）の学生支援体制を再点検した。その結果（コーディネーター専従配置13学部等（約76%／うち有資格者9学部等、約53%）、独立した学生支援窓口設置12学部等（約70%）、コーディネーター専用面談室整備13学部等（約76%））を踏まえ、未達成の項目がある学部等には整備計画の策定を依頼した。医歯系学部については学部事情を考慮した協議の結果、次年度より有資格の非常勤専従コーディネーターの配置を予定するなど、全学的な支援体制の拡充をした。

⑥ 教員向け研修の効率化とテーマ別展開

教員の指導力向上を目的とした研修について、年間を通じた多様な形式での展開と効率化を図った。4月に実施した「新任教員研修」は、受講者の負担軽減と効率化のためにオンラインから「オンデマンド方式」へと変更し、実施期間を令和7年4月1

日（火）～4月30日（水）として、動画視聴、FDガイドブック熟読、理解度チェック受検、アンケート等を行った。（専任教員90名、非常勤教員132名の計222名が受講。実施方法は専任教員がCanvas LMS、非常勤教員がGoogle フォーム）。また、8月29日（金）には日本大学会館904A会議室にて全学FDワークショップを実施した（参加者35名、全学FD委員会委員19名、学務課5名が担当）。さらに、令和8年1月には、全学FD委員会、教学DX戦略委員会及び全学SD委員会の共催で「AI利活用セミナー・事例報告会」をオンデマンド形式で開催するなど、最新のテクノロジーに呼応した研修内容であった。

令和8年3月31日
学校法人日本大学
理事長 林 真理子