

令和6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3年になります。

令和6年度は、4月1日に新たな学長とともに再スタートを切る年となったことから、4月26日に大学ホームページに「新生日大の決意と現状報告—新体制下での再出発にあたって—」と題した記事を理事長名で掲載し、この中で『一刻の猶予もならない』を合言葉として、組織の在り方から変えていることを示し、必ず実行しなければならないという強い決意のもと、改善、改革を速やかに進めていくという姿勢をお示ししました。

就任からこれまで、想定していた元理事長・元理事らによる不正行為の後始末のみならず、就任後に発生した度重なるトラブルへの対処に多くの時間を割くこととなり、今日を迎えました。やりたいことよりやらなければならないことが優先され、今回の実績報告も組織風土改革、内部統制など、過去との決別と将来のための土台づくりに多くの時間と労力をかけております。

他方、理事長職の行う管理運営と対をなす学長を中心とする教学面では新たな施策を打ち出しており、一定の成果を出せているなど、理事長として最低限の下支えは出来ているものと考えております。

決して楽観するわけではありませんが、就任時よりは高く堅く少しずつ積み上がってきているはずであるとの思いで、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6年度に実施及び推進してきた管理運営事項について報告いたします。

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・付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もっているか。」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) 透明性の高い学校法人の経営をするために行ったこと

①コンプライアンス等組織風土改善等に係る研修

(1) 組織風土改革に向けたコンプライアンス等に関する説明会の開催

職員を統制する立場にある、事務四役を対象として、組織風土改革に向けたコンプライアンス等に関する説明会を開催し、対象となる事務四役 119 名が参加した。

なお、研修会は対象者の人数が多いことから、半数に分けて、令和 6 年 6 月 24 日と同 7 月 29 日の二日間で実施した。

説明会は講演と意見交換の二部制で行われ、講演は、①「なぜ不祥事の発覚が続くのか」＜講師：篠塚常務理事＞、②「組織風土の改革に向けて」＜講師：久保利英明弁護士・日本大学改善改革会議議長＞、③内部統制システムの整備について＜講師：奈尾監事＞の 3 つ、意見交換は、参加者を複数のグループに分け、日本大学改善改革会議の構成員がファシリテーターとなって実施した。

(2) 令和 6 年度コンプライアンス研修の開催

令和 6 年度は、コンプライアンス研修を悉皆研修として実施した。

この研修は、先ず、理事・監事・顧問、学部長・通信教育部長、学部事務局長、本部所属の部長、室長、事務局長を対象に令和 6 年 11 月 8 日の理事会終了後に、対面・オンラインを併用し、公認会計士の星野雄滋氏を講師として「不適正・不正を起こさないための危機意識とコンプライアンス・内部統制の強化」というテーマで実施されたものである。

この講演内容を録画し、令和 7 年 1 月 9 日から同 2 月 28 日までの間、オンデマンド配信の形で全ての教職員を対象として研修を実施した。

このコンプライアンス研修は、令和 6 年 11 月 8 日の研修とオンデマンド配信とを合わせ、延べ 3,904 人の役員及び教職員（以下、「役教職員」という。）が受講している。

(3) 行動規範に基づく組織風土の醸成に係る研修

一連の不祥事を再発させないため、ガバナンス体制の見直しと実効性の高い執行体制の再構築のため、コンプライアンス・内部統制・危機管理等の知見の徹底を図るための一環として制定され令和 6 年 9 月 1 日に施行された「日本大学教職員倫理規程」及び「教職員の懲戒に関する細則」を周知させるため、全教職員を対象に令和 6 年 10 月 7 日から、業務ポータルサイト「事務の友」に「学校法人日本大学行動規範に基づく組織風土の

醸成に係る研修」として隙間時間にも視聴できるよう 12 分 22 秒の簡潔な動画をアップロードして実施している。

動画の内容は、この研修を行う「背景」の説明に始まり、「日本大学教職員倫理規程」及び「教職員の懲戒に関する細則」の解説並びに「非違行為に関する処分量定の参考ガイドライン」「日本大学教職員倫理規程及び教職員の懲戒に関する細則に関する Q & A」について解説している。

視聴後は、グーグルフォームから記名式のアンケートで理解度を報告して修了となるが、令和 7 年 3 月 31 日現在、3,343 名が視聴・修了している。

② 風通しの良い組織の構築

一連の不祥事の要因の一つが、特定の人物による専横体制であったことを踏まえて、学校法人日本大学寄附行為の変更及び関係諸規程等の改正に基づき発足した新体制を維持し、理事会、評議員会での活発な議論を促進するため、適切な情報管理及び迅速な情報提供等による円滑な会議進行等の観点から、タブレット等を活用した会議を実施することにした。理事会は令和 6 年 5 月から、常務理事会は令和 6 年 9 月からタブレットを活用して諸会議を行っている。

また、教職員の人事については、改正私立学校法第 36 条第 3 項第 3 号により、校長その他重要な役割を担う職員の選任及び解任については理事会が決定することになっている。従来、理事会で決定していた、学長、副学長、学部長、通信教育部長、短期大学部学長、病院長に加え、令和 7 年度から高等学校長、中学校長、小学校長、幼稚園長、認定こども園長、専門学校長についても理事会で決定することとなった。併せて、事務局の部長、室長、局長の人事については、理事会に報告することとした。

2) 事業の活性化に向け、財政基盤の充実や適切な資源配分のために行ったこと

① 戦略的な法人運営と財源確保

従来から実施していることではあるが、財政調整積立金制度による助成を可能とする積立てを、毎年度、本部及び部科校からの拠出により、計画的に実施している。

各種法人施策及び部科校の事業計画等を推進するための助成申請を、毎年度、財政調整積立金委員会で審議・検討し、事業ごとに優先順位を付け、適正に助成を行っている。今後の各種法人施策や部科校の事業計画等への助成、支払資金不足となる部科校への助成などに対応するため、令和 4 年度から開始した新たな追加拠出制度により、積立額を毎年度約 40 億円増額し、必要となる積立てを計画どおり行う。

令和 6 年度に計画されている財政調整積立金制度による助成については、令和 7 年 2 月末時点で経営再建のための助成を日本大学病院(7 億 2,467 万円)、三軒茶屋キャンパス(6 億 9,324 万円)、幼稚園(3,000 万円)、認定こども園(6,000 万円)、重要整備計画実施のための助成を国際関係学部(6 億

円)、明誠高等学校(3億5,000万円)へ実施した。また、年度末までに私立大学等経常費補助金減額への補填資金、医学部付属板橋病院建替、同校舎耐震化及び教育施設改修整備事業への助成を行った。

なお、私立大学等経常費補助金減額への補填資金については、75%の減額交付(25%交付)予定から全額不交付になったことに伴い、減額分の追加助成を行った。

引き続き各部科校への助成については、適正な時期に実施する。

② 資産を適正かつ効率的に管理し、取引の公正性、合理性及び透明性の確保

(1) 調達関係の手続き等の変更

公正性、合理性、透明性を確保した調達や資産管理を継続的に行うため、令和5年度の内部監査の指摘に基づき、令和6年10月1日付けで発注方法、契約の変更等について「管財業務の事務手引」、「業務委託の事務手引」を改訂し、令和6年11月27日開催の管財事務研修会において、改訂内容を報告し、周知の徹底を図った。

また「業務委託の事務手引」の改訂については学内業務ポータルサイト「事務の友」に掲載し、周知した。

更に、調達規程等において、法人運営の継続又は人命確保等の緊急事案に対応するための例外規定の創設や理事長宛申請及び理事会に諮る物件調達金額等について見直し、令和7年3月7日開催の理事会で改正を審議・承認し、令和7年4月1日付けで施行することとしている。

(2) 遊休地の売却

未利用地・低利用地等についての検討を進めているが、今年度は、①北海道(八雲)校地(平成29年度以降利用のない生物資源科学部実習所の土地・建物)、②武蔵野校地(令和4年度で閉寮となった学生寮の土地・建物)、③大宮校地(法学部大宮校地の低利用部分の土地)、④箱根(仙石原)校地(令和3年度で閉鎖された法学部厚生寮の土地・建物)を売却した。①、②については近隣からの申し入れにより、③、④については公募により譲渡先を決め、理事会決定を経て、総額58億4,860万円で売却した。

(3) 総合運用資金制度の積極活用

総合運用資金制度は、部科校が一年以上保有する資金を本部へ集中させることで効率的な運用を図るものであり、本学のスケールメリットを活かした有利な運用を実現し、部科校へ果実の配分を行っている。また、集約した資金を資金融通制度の原資として活用することで、外部からの新規借入れを抑制しており、本学の財政の安定と教育研究活動の向上に寄与している。

令和6年度は、予算時に決定した果実配分率0.3%を0.5%に増率し、2億7,000万円の追加配分を行った。

(4) 運用方針等の見直し

財政基盤の更なる充実に向けて、今後の資金の運用方針等について、見直しの検討に着手しており、令和7年度から具体的な検討をして行く予定である。

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
--------	---

1) 未来構想推進体制専門部会の開催と後継会議の設置

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年度に前学長と共に設置した未来構想推進体制での検討内容については、令和5年度までの経過報告を令和6年7月16日開催の常務理事会で行った。また、令和6年度にも未来構想推進体制専門部会の大学関係者を対象に未来構想推進会議（大学の部）として2回開催した。

今後は、これらの未来構想推進体制での検討結果を、令和6年4月1日に就任した新学長の下に同日設置された「教学企画戦略委員会」並びに次項に記載する「将来構想経営企画プロジェクト」が引き続き検討を行う。

学長を中心とする教学企画戦略委員会では、本学の豊かな教育リソースを生かし、教学DXを推進し、Society5.0をリードする新しい価値を作っていく人材、すなわち「H型人材」を育成するための教学戦略を具体的に検討中である。

2) 将来構想検討のための「将来構想経営企画プロジェクト」の設置

将来構想については、令和4年度に設置した未来構想推進体制に代えて、令和7年2月4日の常務理事会において理事長をプロジェクトオーナーとする「将来構想経営企画プロジェクト」を設置した。

このプロジェクトは、令和6年10月から執行部ミーティングにおいて検討を重ねてきたもので、本学が将来に亘って維持発展するためには、法人レベルでの目標・ビジョンとその実現のための戦略・施策並びに必要な資源・財源の抜本的かつ早急な検討とその可視化が必要不可欠であることから、教学施策を支えるための、本法人の経営企画に係る将来構想を長期的視点で検討して行くものである。

このプロジェクトはオーナーの理事長以下、プロジェクトマネージャーとして常務理事（総合企画担当）、プロジェクトアドバイザーとして、本学の学外理事の弁護士並びに法人顧問の協力を得ている。

このプロジェクトの下に、具体的な検討を行うための個別プロジェクトとして、①ビジョン・バリュー検討プロジェクト、②組織最適化プロジェクト、③お茶の水キャンパス総合活用プロジェクト、④事務業務改革プロジェクトの4プロジェクトを設置している。

なお、このプロジェクトでは、部科校及び本部部室局が単独で検討を行う案件については本プロジェクトの対象とはしない。

また、プロジェクトの実施にあたっては、以下のとおり進める予定である。

① 検討過程では、学部長会議及び事務局長会議等において経過を報告し、部科

校の意見を含めた検討を行うこととする。

- ② これまで未来構想推進体制専門部会での検討結果は教学企画戦略委員会及び本プロジェクトが引き継ぐこととする。
- ③ 令和9年度からの次期中期計画の検討については、このプロジェクトの中で着手する。

なお、個別プロジェクトについては、進捗に応じて適宜メンバーを入れ替えるものとし、その人数・構成も柔軟に対応して行くこととしている。

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) ステークホルダーが誇りを持てる学校法人となるためにどのような改革を行っているか

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、学生・生徒等、保護者、卒業生、教職員はもとより、社会の全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。そのため、社会の要請に応える情報とは何かを分析するとともに、新たに公開すべき項目・公開方法等を再検討し、積極的な情報公開により説明責任（アカウンタビリティ）を果たし信頼回復を図るため、6月に改正された「日本大学危機管理広報基本方針」では危機発生時における広報手段や公表までのフローを確立させ、説明責任を果たしていくことが明記された。

ホームページのリニューアルに際しては、必要な情報に的確にアクセスできるようにアクセシビリティ検証を行うなど積極的な情報公開に務めている。本法人の決定は、必要な手続きを完了次第、本学ホームページで速やかに発表し、報道機関等の質問にも対応している。健全でより透明性のある管理運営体制を構築するため令和4年に引き続き理事会・評議員会の議事録（要旨）を、令和5年から学部長会議議事録（要旨）をホームページ上で公表している。

② 内部監査制度及び内部通報制度の充実等

(1) 令和6年度内部監査の実施

本学における業務が、内部統制の4つの目的（①事業活動に関わる法令等の遵守、②業務の有効性及び効率性、③資産の保全、④財務報告の信頼性）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ため、令和6年度は医薬品、医療材料、医療機器に係る調達業務の適正性及び有効性を監査するとともに、病院建設計画における業務プロセスについてモニタリングを実施した。また、不正事案洗い出しのための特別調査委員会において発見された病院関連事案に係る再発防止策の実行状況及びその有効性を監査する。令和4年度及び令和5年度内部監査に係る改善計画の実施についてフォローアップを実施することに取り組み、令和6年度内部監査計画に基づき、附属病院を中心とする10部科校に対して、令和6年7月から12月にかけて監査及びフォローアップを実施した。

この内部監査の結果を、令和6年度内部監査実施報告書として取り纏め、令和7年3月に理事会に報告した。理事会報告後、監査対象部科校に対し

て監査の結果を通知するとともに、改善計画の策定を指示した。

(2) 将来を見据えた内部監査人の育成

内部監査人を育成し、学内者を内部監査人とする内部監査を実現するため、令和5年度以降は、内部監査課職員が監査員となり、内部監査を実施している。

内部監査課職員は、監査員としてのスキル習得に必要な教育・研修を年1回以上受講することとし、令和6年7月及び令和7年3月に一般社団法人日本内部監査協会が開催する講習会を受講している。また、令和6年10月に情報システム監査の第一人者である識者から受けた情報システム監査実施に向けたアドバイスに基づき、令和7年3月に内部監査課職員が一般社団法人大学監査協会が開催する講習会を受講している。

(3) 内部通報制度

教職員の心理的安全性を担保する仕組みの一環として、日本大学公益通報者保護規程に基づき受付窓口寄せられた内部通報を適正に対処するとともに、内部通報制度を実効的に機能させるため、本学における内部通報制度に関するリーフレットを作成し、年度当初に役教職員や学生等に配布することで内部通報制度の意義や重要性について周知した。

また、内部通報業務に従事する職員を対象に、内部通報に係る実践的な知識や技能を身に付けさせるという教育を行うため、公益通報受付窓口で受け付けた通報内容は、都度、学外の法律事務所と共有して調査の必要性を検討しており、調査が必要と判断した場合は調査チームを設置して調査を行っている。更に、令和6年6月には担当者が一般社団法人主催のハラスメントに係る研修を受講し、担当者としての基本的知識や裁判等の最新事情等について理解を深めた。引き続き、担当者には学外機関によるセミナーや研修会等に積極的に参加させる。

③ 外部関係団体からの信頼の回復

本法人の元理事長及び元理事らによる一連の不祥事に対し、令和4年4月7日付けで文部科学省に提出した「学校法人日本大学の元理事長及び元理事に係る一連の事案に対する本法人の今後の対応及び方針について（回答）」並びにアメリカンフットボール部学生による薬物事件への対応に関する対応に対し令和5年11月30日付け及び同年12月25日付けで文部科学省に提出した『「学校法人の管理運営に関する適切な対応及び報告について（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）』に掲げた再発防止に係る改革を確実に進めていくために対応状況を取りまとめ、理事会に報告の上、文部科学省、日本私立大学連盟、日本私立学校振興・共済事業団にも報告を行っているところである。

文部科学省以外の関係各所に対して以下のとおり対応している。

(1) 日本私立学校振興・共済事業団

私立大学等経常費補助金の全額交付に向け、文部科学省へ令和4年4月7日付けで提出した対応策をはじめとした新執行部による改革に全教職員が一丸となって取り組むことで、本法人が確実に改善していることを、文部科学省及び日本私立学校振興・共済事業団に一日でも早く認められるよう、信頼の回復に努めている。

令和6年度の私立大学等経常費補助金は、本年度発覚した重量挙げ部の幹部による金銭不祥事を、大学が自ら調査し、被害回復を進めてきたが「ガバナンス強化が不十分であり、管理運営に適正を欠く」として、全額不交付の継続となった。

私立大学等経常費補助金の全額交付が認められるまで、本学が掲げた再発防止策等の取組みを確実に実行し、その成果が毎年10月に開催される日本私立学校振興・共済事業団の理事会において承認される必要がある。仮に令和7年度も同事業団及び文科省から、改善が進んでいないと判断された場合、最短の令和10年度に全額交付とならず、減額措置延長によりさらなる収入減となる可能性もあるため、学内において全ての項目の進捗状況を定期的に確認し、確実に取組んでいかなければならない。

(2) 大学基準協会

令和6年度に受審した大学認証評価については、令和7年3月25日に大学基準協会から適合認定の評価を得ることができた。

前回の受審で指摘されていたガバナンス体制等に係る諸問題については、制度上も運用面についても改善が認められた。他方、内部質保証や教育面、学生の受け入れなど改善が求められている点も少なくなく、改善が認められた部分も含め、次年度以降の課題として、学長と共に更なる改善に向けて真摯に努めてゆく所存である。

(3) 日本私立大学連盟

中期計画において、「一般社団法人日本私立大学連盟の活動休止解除に向けた対応を徹底する。」としており、解除に向け、努力をしていたところ、アメリカンフットボール部薬物事件からの一連の対応により、同連盟より令和6年1月に注意勧告を受け、「引き続き休会とすること、同連盟の定款に該当する場合には除名も審議せざるを得ない」旨が示された。

一連の不祥事に対し、令和4年4月7日付で文部科学省に提出した「学校法人日本大学の前理事長及び元理事に係る一連の事案に対する本法人の今後の対応及び方針について（回答）」に掲げた再発防止策並びに令和5年11月30日に提出した『「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』及び12月25日に提出した『「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（追加回答）』に記載の改善計画とを真摯に遂行して行く。

なお、令和6年度は、担当者が令和7年2月4日に日本私立大学連盟を訪問し、寄附行為の変更並びに改善改革の状況等について報告した。

④ ブランドイメージ向上のための広報・PR

今年度のブランドイメージ調査の実施を決定し、令和6年12月～令和7年1月に学内調査、令和7年2月に学外調査を行った。これらの調査結果を基に今後の広報戦略を検討したい。

令和7年3月10日にホームページリニューアル（プレ公開）を行った。

本学は様々な分野の研究が行われ研究実績もあるが、令和5年度ブランドイメージ調査では、「有名」「スポーツに熱心」という項目に多くのスコアが集中し「研究レベルが高い」という項目のスコアは1.3%となっていた。

研究成果や地域社会に貢献している事項はプレスリリースやホームページ上でも発信しているが、さらに多くの方々にアプローチするため、令和6年11月より大学プレスセンターと契約して、社会に貢献する情報のさらなる配信に務めるべく見直しを図り、ブランド価値向上のための企画を滞りなく実施した。

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) 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

① 本学におけるダイバーシティ推進

令和5年度にダイバーシティ推進宣言を掲げ、シンポジウムを行い、令和6年度には日本大学ダイバーシティ推進委員会（全学委員会）、部科校ごとのダイバーシティ推進委員会を設置し、部科校ごとの行動計画等を策定した。

また、大学の業務ポータルサイト「事務の友」に「日本大学ダイバーシティ推進」というタブを作成し、日本大学ダイバーシティ推進宣言や、令和5年に開催した「日本大学ダイバーシティシンポジウム」の動画を見られるようにしている。

このサイトに人材育成の一環として、令和6年12月10日から「ダイバーシティ推進研修動画」をオンデマンドSD研修動画としてアップロードしている。

現在のところ、動画は、日本大学ダイバーシティ推進委員会（全学委員会）の委員である法人顧問による「ダイバーシティ推進」と、同委員会委員長である常務理事による「大学におけるダイバーシティ」の2本であるが、どちらも初心者でもわかりやすい内容となっており、期限を決めずに視聴できるようにしている。

令和7年3月31日現在で受講（視聴）者は2,822名（教員1,497名、職員1,325名）となっている。今後の本学のダイバーシティ活動推進のため、ダイバーシティ推進委員会を通じて、教職員に対して受講を推奨して参りたい。

また、本学のダイバーシティ推進のためのロゴマークを広く本学の学生・生徒から募集し、学生・生徒及び教職員の投票を踏まえ選定した。

（令和6年7月19日から9月30日までの期間に応募された総数36点の中から3回の選考を経て、最優秀賞1点（藤沢高等学校2年生）、優秀賞2点（芸術学部写真学科4年生、藤沢高等学校1年生）を選定。実質的な選考の基礎となった令和6年11月6日から11月22日までの間に実施された2回目の選考では、7,425名（学生・生徒4,285名、教職員3,140名）が投票した。）

令和7年3月21日に日本大学会館の会議室においてこの3名の表彰式を行ったところである。

令和7年度から更なる本学のダイバーシティ推進のために、これらのロゴマークを活用していく予定である。

② 理事長・学長セレクト講座の実施

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、令和7年3月までに20回開催している。

この講座は、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、付属高等学校の生徒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6年度は、4月22日(月) 浅田次郎氏（作家）、5月20日(月) 東村アキコ氏（漫画家）、6月20日(木) 角田光代氏（作家）、9月13日(金) 栗山英樹氏（北海道日本ハムファイターズ）、9月20日(金) 佐久間宣行氏（テレビプロデューサー）、11月21日(木) 三谷幸喜氏（脚本家）、1月20日(月) 佐藤優氏（作家・元外務省主任分析官）の各氏を招いて計7回開催し、延べ3,482名の学生(会場:868名, オンライン:2,618名)と3,523名の教職員の計7,005名が参加している。(第1回からの参加者累計は学生14,339名, 教職員9205名の計23544名。) 個性的な登壇者によるユニークな講演で、事後に実施しているアンケート調査によれば、多くの参加者から高い評価を得ている。

なお、令和6年度1回目の浅田次郎氏（作家）の講演については、地域貢献の観点から、初めて千代田区との共催として実施し、47名の千代田区在住の方々にも御参加いただいた。

③ 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、令和5年3月10日開催の理事会において、人事基本方針を策定した。

令和6年度採用選考試験実施後に採用選考委員会にて点検を実施した結果、公平性、透明性の観点において、妥当であった旨の評価を得られたことから、令和6年度に実施した令和7年度の採用選考試験実施においても、令和6年度採用選考の実施方法に改善を加えて、公平で透明性のある採用制度を継続し、令和7年度採用選考試験では、大学卒職員（一般職）では、採用者37名のうち、女性24名、他大学出身者10名（うち女性7名）であった。

また、付属高等学校教員採用では、教諭採用・常勤講師A任用者15名のうち、女性1名、他大学出身者3名（うち女性0名）であった。

その他、職員（一般職）については、病院限定職員、大学卒職員経験者採用を実施しており、職員、教員ともに、多様な人材の採用が進んでいる。

公平で透明性のある人事政策を実行するため、教職員一人ひとりの意識改革を実践するため、「目標管理制度」の前段階となる「面談制度」は、令和6年7月及び12月に実施した。

「面談制度」の対象者は、まずは課長補佐以下を被面談者としたが、令和7年度第2回（12月）からは、事務局の部室局次長から課長までの管理職を被面談者、事務組織の長である部長、室長、事務局長（以下、「部室局長」という。）を面談者とする役職者を対象とした面談を、試行的に実施する。

人材育成では、職員の階層別研修の実施に当たり、令和6年度は各階層において、これまでの研修内容に加えて、コンプライアンス意識向上の要素を追加した研修を実施した。また、事務四役研修と課長研修については、これまで実施していない期間があったが、「ハラスメントを容認しない組織風土の醸成」と「部下への適切な指導方法」をテーマに実施した。

人事評価については、今般のアメフト部薬物事件を受けて、コンプライアンスの重要性を浸透させる必要があることから、コンプライアンスの遵守を評価要素に加えることとなった。

職員（一般職）の主任及び課長補佐への昇進基準について、令和6年度に定めた基準をさらに明確化し、令和7年10月1日付け昇進候補者に適用する。

また、令和8年1月までに、昇進基準の評価項目に、コンプライアンス遵守に関する評価要素を試行的に追加し、令和8年4月1日付け昇進候補者から適用する。

さらに、管理職の能力開発、行動改善を目的として、部室局長を対象に360度評価を令和7年度に試行的に実施する予定である。令和5年7月1日から令和8年6月30日を計画期間とした一般事業主行動計画を策定した。

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、目標の一つである女性管理職の比率15%以上については、令和6年4月以降、女性職員3名を課長へ任命している。引き続き、ポジティブ・アクションの取組みを進め、目標達成に向けて取り組む。

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
--------	---

学長とは日常的に連絡を取っており、良好な信頼・協力関係を築いている。
以下、学校の管理運営について、組織の強靱化等の改革として実施した主な事柄について記述する。

1) 組織の強靱化

組織の強靱化に向けては、日本大学改善改革会議に、法人ガバナンス体制の抜本的見直しとして、組織風土改革、人事関連規程の整備と人事評価制度の改革、調達等のコンプライアンスの徹底、危機管理体制の強化、内部統制システムの導入の各内容について、多くの協力を頂きながら、共に形にしてきたところである。

「業務執行理事の職務・所掌の範囲及び権限に関する規程」及び「本部における職務権限に係る決済手続及び会議付議事項に関する内規」を令和6年度から施行させ、この内規に従った決裁手続き及び会議付議を確実にするため、本部においては令和6年10月1日から電子決裁システムの運用を開始した。

常務理事会に先駆けて行われる執行部ミーティングにおいては、理事長・学長の意思決定を支えるのは常務理事・副学長の執行部であるとの基本に立ち戻り、重要な案件に絞って報告・検討することとし、現在の課題解決や将来の発展に向けた議論を活発化させている。

これらの実施により、執行部の権限と責任に係る根拠と決定手続きの判断基準が明確化され、電子決裁システムの導入により、内規に従った決定手続きの実行が担保され、その検証も容易となった。

2) 組織風土改革

組織風土改革については、評価項目2①-(1)に記載した事務四役を対象とした「組織風土改革に向けたコンプライアンス等に関する説明会」の実施や階層別研修として事務四役・課長を対象として「ハラスメントを容認しない組織風土の醸成」と「部下への適切な指導方法」をテーマに研修を行い、課長補佐以下の階層に対してはコンプライアンス意識向上の要素を加味した研修を実施した。

人事関連の規程の整備としては、「日本大学教職員倫理規程」「教職員の懲戒に関する細則」及びガイドライン等を制定し、恣意的運用の可能性の排除に努めているところである。

また、人事評価制度としては、部室局長を対象に360度評価を導入することとしている。更に、一般職の職員の主任・課長補佐への昇進については、令和7年度中にコンプライアンス遵守に関する評価要素を加えることを予定している。

3) 危機管理体制の強化

危機管理体制の強化については、危機管理体制の再構築として、危機管理規程を改正し、令和6年度から危機管理委員会を月に2回開催することを規定し、委員会の構成も学内外の感染症などの専門家を選任するなど専門性を高めた。

また、部科校で発生したインシデント情報を収集する仕組みを構築し、速やかな情報収集と関係者への情報共有が進む仕組みを構築した。

危機管理広報体制についても「日本大学危機管理広報基本方針」を改正し、機能強化をはかり、災害時危機管理体制として、事業継続計画（BCP）の策定を行ったところである。

これにより、法人の危機管理体制は整備されたものと考えており、今後は実効性を高められるように検証していく。

4) 内部統制システムの導入

内部統制システムの導入については、【評価項目 10-1 2) 内部統制システムの構築】で詳述するが、大規模かつ分散型キャンパスを有する本法人において、このシステムが画餅に帰すことがないよう、すべての役教職員に内部統制に係る共通の認識と理解を得られるよう、全学を挙げて取り組んで参りたい。

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) グローバル人材育成戦略

本学においては、令和5年7月10日に理事長・学長の諮問機関として、本学における国際戦略に関する戦略と基本方針の策定及び国際化推進に資する体制整備等について審議することを目的に国際化推進委員会を立ち上げた。委員会構成は、委員長に常務理事、副委員長に副学長を充て、本部職員及び部科校教員等、管理部門と教学部門が共に進めていくこととした。

前年度末の令和6年3月31日付けで国際化推進委員会から中間報告がなされ、その報告書の中で『日本大学ビジョン：自ら学び、自ら考え、自ら道をひらく「日本大学マインド」を有する者を育成すること』を受けて「自ら地球規模課題に挑み、世界中どこでも活躍できるグローバル人材を育む」ことが国際戦略ミッションとして示されている。

同委員会では、主たる対象は中期計画の大項目に「学生ファーストの実現」が挙げられていることもあり、優先順位の1位としては、学部学生（留学生を含む）としている。また、学部学生に続く「次のターゲットは大学院生であり、学生を支える教職員である。大学院での留学生受け入れは本学の研究力向上に資するものである。また、教職員の国際化はすべての基礎になるため、これも欠かすことはできない。」とされている。併せて、この中間報告書において、長期的戦略や本部・部科校における推進策が示されている。

現時点ではグローバル人材育成のための具体的な方針を委員会で議論し、その方向性を出すべく準備中である。

国際化推進委員会では、中間報告書について報告した後、日本学講座の開設、海外職業体験支援、海外拠点開設、英語学修支援等のテーマについて集中的に議論し、学内の海外研修制度や事務手続きの改善等について検討を行った。その後、最終報告書の策定に向け更に集中的な議論を行うため、委員会委員の中からワーキンググループ（WG）を組織することとした。

WGでは、本学国際化の現状と課題の把握、他大学の海外施設活用事例の確認、他大学国際化担当者へのインタビュー、ベンチマークとなる他大学と本学との比較、文科省や内閣府等の大学に関する将来構想の共有等をもとに議論している。更に、国際化推進の方向性や、学生の国際化レベル分類等について議論し、国際化ビジョンの設定や目標設定、学内体制の強化等についてとりまとめている。このようなWGの検討内容については、本委員会メンバーに共有している。

なお、国際化推進委員会では、大学の国際化推進について他大学で実際に担当し実践的知見を有する学外者を新たに委員に加え、その意見も参考として最終報告書の作成に向けた検討を行っていく予定である。

2) 海外拠点を活用した人材育成

①ニューカッスルキャンパスの活用について

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。

同キャンパスを利用した短期海外研修2件を令和6年8月から9月にかけて実施したほか、令和6年8月22日には現地でオープニングセレモニーを開催し、学長、学務担当副学長、ニューカッスルキャンパス担当常務理事以下8学部の学部長若しくは学部教職員と共に、現地で開催中であった本部主催のグローバル研修に参加中の学生30名も参加して執り行った。このセレモニーには、ニューカッスル大学の理事長、学長、教職員の外、来賓として鈴木量博駐オーストラリア日本国特命全権大使、ヌアタリ・ネルムス ニューカッスル市長にも御挨拶をいただくなど、盛大なものとなった。

また、セレモニーの開催に合わせて本学の8学部の学部長等とニューカッスル大学の学部長等との間で個別のミーティングを実施し、今後のプログラム拡大等に向けた話し合いも行い、両大学間で連携することを推し進めた。

ニューカッスル大学との本学ニューカッスルキャンパス施設の共同使用については、ニューカッスル大学との共同使用及び共同運営に係る契約を締結すべく両大学で契約締結に向けた協議を行いつつ、基本契約を令和7年1月に締結し、詳細部分について締結の最終段階に入っている。ニューカッスルキャンパス宿泊棟学生用居室をニューカッスル大学と半々ずつ共同使用することにより、ニューカッスルキャンパスが国際学生寮として機能し、両大学の学生交流等の活性化に貢献することは、ニューカッスルキャンパスを令和8年度まで試行的に運用することが理事会（令和5年4月7日開催）で承認された際に、事業目標の1つとなっている。

一方、令和7年2月から3月に短期海外研修2件並びに競技スポーツ部水泳部の強化合宿1件を実施した。

また、短期研修のうち、本部主催の全学部学生を対象とするニューカッスルグローバル研修については、令和6年度に2回実施したが、校友会から参加学生に対して渡航費相当額（一人当たり約25万円）の補助を得た。グローバル人材を志す学生を経済的に支援すべく今後も継続してもらえるよう校友会に依頼している。

同キャンパスの活用を通じた本学の国際化の推進については、8学部の学部長等との個別ミーティングを経て継続的に協議を行っているところである。

ニューカッスルキャンパスの利用は徐々に拡大しており、今後の進展が見込まれるところである。

②ペンブルックカレッジの活用について

学長の所管する教学マターであるが、本学がイギリス、ケンブリッジ大学ペンブルックカレッジと共同出資して設けた学生寮を活用し、毎年8月の3週間、各学部から50名の学生が参加してサマースクールを実施している。

参加学生は、現地教員の指導を受けたり、プログラムをサポートするケンブリッジ大学学生と交流を深めたりすることを通じて、世界トップレベルの教育研究環境を体験する機会を持つことができる。なお、授業料の85%は大学（学生の所属学部）が補助している。

更に、ペンブルックカレッジについては、大学と別に付属高等学校等生徒を対象としたサマープログラム（毎年7月の約3週間、各校2名計50名）とイースタープログラム（毎年3～4月約3週間、各校3名計75名）も実施しており、高校生の頃から国際的な感覚を身に付けられるようにしている。

3) 日本語講座の開講

こちらも学長が所管する教学マターではあるが、大学間交流協定に基づく交換留学生を対象とした「日本語・日本研究講座」（JLSP: Japanese Language and Japan Studies Program）及び学部等の交流協定に基づく交換留学生や国費外国人留学生などを対象とした「日本語講座」（JLP: Japanese Language Program）を開設し、多くの外国人留学生が日本語や日本文化を学んでいる。

この講座は、法学部キャンパスで開講しており、留学生と交流したい日本大学の学生ボランティアを募集している。

ボランティアは外国人留学生が日本語や日本文化を学ぶサポートを担当し、50名程度が在籍している。ボランティア学生の所属学部は、法、文理、経済、商、芸術、三軒茶屋キャンパス、理工学部等、多くの学部にわたっている。

ボランティアの学生にとっても、この日本語講座は留学をしなくても留学生と交流する機会が得られ、異文化理解や多様性を涵養することができる貴重な機会となっている。

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。」に関する事項
--------	---

1) 医学部付属板橋病院等の建替計画

令和 10 年度までの耐震化完了が厳しい板橋病院等の建替計画は、既存病院の耐震性確保を含めた検討を行い、板橋病院建設推進委員会を中心に、関係部署が連携して同計画を推進し、既存病院の耐震補強計画については、補強方法を制振工法から S R F 工法に変更（令和 6 年 4 月理事会承認）し、令和 6 年 10 月に基本設計が完了し、実施設計に移行した。令和 7 年 4 月に実施設計説明会を行い、諸会議・発注手続きを経て工事に着手する予定である。

病院等建替計画について、医学部仮設校舎は令和 6 年 5 月に設計・工事業者が決定し、令和 7 年 1 月に実施設計が完了し、令和 7 年 2 月に地鎮祭が行われ、工事に着手し、医学部校舎建替は令和 6 年 12 月に基本計画が完了し、基本設計を進めている。令和 7 年度は、実施設計とともに、解体工事の発注を予定している。

板橋病院建替は令和 6 年 9 月に選定した基本計画策定支援業務委託者により、基本計画が進められた。令和 7 年度は、基本計画を完了し、設計者を選定する予定である。令和 6 年 12 月の理事会で設置が承認された「医学部付属板橋病院建替等の計画・設計に係る専門委員会」を令和 7 年 2 月に開催し、計画内容の妥当性等についてモニタリングを行いながら事業を推進している。

地域医療や先端医療に貢献する板橋病院の建替の推進が社会貢献につながるものと考えている。

2) 病院経営の健全化

付属病院の健全な経営を図るため、日本大学病院経営会議等において、各病院の現状の確認・検証を継続的に行うことにより、病院の経営、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と健全化を推進するため、日本大学病院経営会議の見直しとして、より具体的な経営改善課題についての議論の場として、各病院に「経営改善推進委員会」及びワーキンググループを設置した。

また、各病院の経営改善推進委員会の議論及び改善への取り組みのチェック体制として、本部に各病院の「経営改善委員会」を設置した。

併せて、各病院の現場の意見交換、情報共有及び病院相互の連携強化を目的として、医科（日本大学病院、医学部付属板橋病院）、歯科（歯学部付属歯科病院、松戸歯学部付属病院）の「病院長会議」を設置した。

これらの会議、委員会の設置に伴い、従前の日本大学病院経営会議は、各病院の委員会報告等、経営改善状況の報告の場として位置づけ、開催頻度及び目的を見直した。

病院経営指導管理オフィス及び各病院教職員との合同により、他大学の付属病院（医科・歯科）の視察を11月、12月と2月に実施し、他大学の取組み内容を参考に各病院における業務の統一化や経営改善策の検討を進めている。今後も他大学の情報収集や分析システム等によるベンチマークを活用し、各病院の経営改善の支援に努める。

病院経営指導管理オフィスは、各病院に対して適正な診療報酬請求業務等についての確認・検証及び助言を行っており、各病院での実地監査による改善への取り組みの結果、板橋病院で実施（令和6年1月）された行政機関による個別指導において、返還金の大幅な削減（2億6,000万円→3,500万円）に繋がる結果となり、令和6年度第1四半期、第2四半期の業務監査結果について、9月及び12月開催の「日本大学病院経営会議」にて各病院への改善事項の内容を報告した。令和5年度における指摘事項について、7月に「改善に向けた取り組み内容」と「改善状況に対する評価」を記載した改善状況報告書の提出を依頼し、8月に各病院から回答を受領し、各病院から提出された改善項目の対応状況について、毎月の監査において確認している。令和6年11月に松戸歯学部付属病院で実施された関東信越厚生局による施設基準等に係る適時調査では、松戸歯学部付属病院からの要請に基づき、書類の整備等事前確認作業の段階から病院経営指導管理オフィスのスタッフを派遣して現場での検証、確認作業及び適時調査への立会いを行い、結果として、改善指摘事項は2項目で返還金無しであった。

今後は外部コンサルタントからの改善事項報告や、私立医科大学協会に加盟する他大学の情報を集約し、各病院に提供、共有したうえで、各病院の施設基準の整備やその遵守のための業務改善が自主的に推進されるような環境の構築を進めていく。

また、本学にある4つの病院（日本大学病院、医学部付属板橋病院、歯学部付属歯科病院、松戸歯学部付属病院）の経営改善を図るため、令和6年10月1日付けで日本大学病院経営会議の下に、①日本大学病院長・学部付属病院長会議（病院長会議）を医科系と歯科系に分けて設置し、②日本大学病院・学部付属病院経営改善委員会（病院経営改善委員会）を病院ごとに4つ設置することとした。これにより、病院長会議、病院経営改善委員会を主として開催し、日本大学病院経営会議は四半期ごとの開催に改める。病院ごとに経営改善を検討し、他の病院との情報交換を行うことで実効が上がることを期待している。

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) 中期計画対応における戦略と自己評価

管理運営に関する中期計画の項目については以下のとおり 3 つの大項目の下に計 9 つの中項目があり、記載は省略しているが、中項目の下に 31 の小項目、55 のアクションプランに細分化して実施している。(本中期計画の各項目は次項に記載する令和 7 年 3 月の修正前のものである。)

1 信頼の回復

- ①「日本大学行動規範」の遵守
- ② 適正な管理運営体制の早期実現
- ③ 学外関係団体からの信頼の回復
- ④ 「広報・PR」活動の推進

2 学生ファーストの実現

- ① 「日本大学ルネサンス計画」実現のための支援
- ② 安全安心なキャンパスの実現・維持

3 永続的運営を見据えた経営基盤の確立

- ① 安定的かつ永続的な運営体制の構築
- ② 18 歳・15 歳等人口の減少を見据えた財政基盤確立の推進
- ③ 公平で透明性のある合理的な教職員人事制度の構築

以上のように多岐にわたる中期計画であるが、令和 6 年 4 月 26 日に本学のホームページに『新生日大の決意と現状報告―新体制下での再出発にあたって―』というタイトルで掲載したとおり、『一刻の猶予もならない』を合言葉に現在も改革を進めている最中であり、その実施のために挙げたのが中期計画の各項目であることから、すべての項目が重点項目であるとの理解の下で中期計画に対応してきている。

このように、多岐にわたる項目を可及的速やかに実行していくためには、一次的には日本大学改善改革会議の委員や各担当常務理事、学長、副学長、監事らの専門家に委ね実行してもらうことが有効と判断し、実施している。過去に専門家に委ね、信頼しすぎた結果、ガバナンスの欠如との指摘を受けたという過ちを繰り返さないよう体制も整え、情報は然るべきルートにより報告されるようになっており、必要な情報は確実に報告され、執行部間でも共有されている。

中期計画の進捗状況に関する自己評価としては、例えば「1 信頼の回復」の中項目「①「日本大学行動規範」の遵守」については、令和 6 年度中に各種研修を実施し、内部統制に係る基本方針や規程を整備・制定し体制整備を行うなど計画どおり進捗しているが、「③学外関係団体からの信頼の回復」については小項

目のうち、「(1) 私立大学等経常費補助金の減額措置からの確実な回復に向けた対応の徹底」に関しては努力してきたにも係らず補助金の不交付が継続されてしまったことは忸怩たる思いである。

大項目「2 学生ファーストの実現」の各項目については、概ね順調に推移している。

また、「3 永続的運営を見据えた経営基盤の確立」については、中項目「① 安定的かつ永続的な運営体制の構築」に係る小項目のうち、「(1) 法人の将来を見据えた戦略的な中期計画を再構築する。」及び「(2) 事務分掌・業務プロセスの見直し、権限・責任及び意思決定方法の明確化により業務運営を適切化・最適化する。」の一部で進捗が思わしくなかった「次期中期計画の策定」や「事務組織等の見直し」については、新たに立ち上げた「将来構想プロジェクト」にて検討を進めるなど、対策を講じている。さらに「(5) 病院経営の健全化を推進する。」に関して、病院の経営改善については収支の均衡を図ることが喫緊の課題であるとの認識を持っている。

2) 中期計画の修正等

令和6年4月1日に学長が交代したことから、教学の基本方針が一部修正された。

それに伴い、管理運営の基本方針も若干の手直しを行い、令和7年3月に中期計画の修正を行った。

現行の中期計画は令和3年度から令和8年度までの6年間を対象としており、既に4年が経過しようとする中での修正となったことから、修正については必要最低限のものに止めている。

管理運営に係る部分の修正については、現学長の就任に伴い修正された教学に関する基本方針に関連する部分と令和5年3月の修正時には記載されていなかった、組織風土改革、ガバナンス改革、コンプライアンス体制の整備、競技部ガバナンス改革など、早急に推進すべきものについて修正を行った。

3) 事務業務運営の適切化・最適化

平成28年に開設した三軒茶屋キャンパスの2学部1事務局2課（管理マネジメント課、教学サポート課）体制について検証し、既存学部の8課（庶務課、教務課、会計課、学生課、管財課、図書館事務課、研究事務課、就職指導課）体制についての見直し及び近接学部の事務組織の連携・統合の検討を行うなど、実際の業務内容について精査し、重複業務の整理・適切な事務分掌を行うことにより、効率的かつ効果的な業務分担を図る目的で当初は学部間の連携、統合等への検討するための業務の内容精査等を行う予定であったが、人員及び労力が足りないため、まずは業務の効率化及び最適化に取り組むための足がかりとして、令和5年に法人本部内において、若手・中堅職員による事務効率化検討会を設置し検討を行った。令和7年2月に新たに将来構想に係る理事長からの諮問事項について検討を行う「将来構想経営企画プロジェクト」（評価項目3(2) 参照）を

立ち上げた。その中の個別プロジェクトの1つである「組織等最適化プロジェクト」において、教員組織・職員組織等の最適化についての検討を進めるとともに、同じく個別プロジェクトである「事務業務改革プロジェクト」において、本学の将来に亘る維持発展に資するための事務業務改革の検討を進めていくための体制を整備し、令和7年度から取り組む予定である。

また、アメリカンフットボール部薬物事件の対応の不手際を受け、役職者の職務権限の明確化が強く求められたことから、これに対応するため、「業務執行理事の職務・所掌の範囲及び権限に関する規程」を令和5年度末に制定し、令和6年4月1日から施行され、業務執行理事（理事長、学長、副学長、常務理事）の専決事項を明確にした。さらに7月には、「本部における職務権限に係る決裁手続及び会議付議事項に関する内規」が施行され、業務執行理事の職務権限行使における適正な業務執行を確保するため、理事会等への付議事項を明確化し、これらの規程に基づき、業務執行理事の専決事項と理事会等への付議事項を整理することで、効率的な業務運営を目指している。

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

令和6年度は、情報セキュリティ対策基本方針を作成し、規程等の制定をはじめ、具体的な管理体制を確立することとしていたが、令和6年11月8日開催の理事会で日本大学情報管理基本方針（情報セキュリティ対策基本方針）を制定した。

併せて、同理事会にて継続的な情報セキュリティレベルの維持向上を図るため日本大学情報システム管理運営規程を見直し、日本大学情報管理運営規程（情報セキュリティ対策基本規程）に改正した。

次年度以降に、基準や手順などの詳細について、整備・制定することとしている。

評価項目 10－1	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。
-----------	---

1) 寄附行為の変更

令和7年4月1日施行の改正私立学校法への対応として、令和5年7月1日付で、寄附行為等改正検討委員会へ学長と連名で諮問しており、同委員会からの2度の答申を経て、寄附行為変更案を作成した。

令和6年9月6日開催の理事会に「学校法人日本大学寄附行為」変更案を上程、理事会の議決を経て、同年10月7日付けで文部科学省に申請したところ、令和7年1月24日付けで寄附行為の変更が文部科学省から認可された。

主な改正内容

- ① 理事・理事会の構成
- ② 評議員・評議員会の構成
- ③ 理事・監事・評議員の任期
- ④ 理事選任機関について
- ⑤ 理事・評議員の選任要件について

2) 内部統制システムの構築

令和7年4月1日の改正私立学校法施行に合わせ、内部統制システムの構築を図るため、令和6年6月7日開催の理事会において、内部統制事務局規程を制定し、同年7月1日付けで内部統制事務局を設置し、内部統制システムの整備に着手した。

その後、令和6年10月11日開催の理事会において、理事の職務執行が法令・学校法人日本大学寄附行為（以下「寄附行為」という）に適合すること及び業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）の整備に関し、「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」を決定している。

基本方針において、①経営に関する管理体制、②リスク管理に関する体制、③コンプライアンスに関する管理体制、④監査環境の整備（監事監査業務の適正性を確保するための体制）の4つの管理体制について定めている。

その後、令和7年2月7日開催の理事会において「学校法人日本大学内部統制規程」を制定した。

令和7年3月には、この内部統制システムの整備・運用内容についての周知徹底を図り、円滑なシステムの推進を図ることを目的に、全役教職員を対象として内部統制に関する研修を開催し、開催当日の対面・オンライン受講の外、オンデマンドの配信動画により、理事長、学長以下、全役教職員が受講し、令和7年度からの開始に備えている。

3) 理事会における業務執行理事による業務執行状況報告の実施

令和7年4月1日の改正私立学校法の施行に先駆けて、令和6年5月開催の

理事会より各業務執行理事から以下のとおり業務執行理事の業務執行状況報告を実施している。

5月10日（第4回）篠塚常務理事（総務・コンプライアンス担当）

6月7日（第6回）浅井常務理事（財務・管財・担当）

9月6日（第9回）大熊常務理事（人事・広報担当）

11月8日（第11回）渡辺常務理事（総合企画・ニューカッスルキャンパス担当）

12月6日（第12回）小堂副学長（学生担当）

兼板副学長（研究担当）

1月10日（第13回）ソコロワ山下副学長（学務担当）

篠塚常務理事（総務・コンプライアンス担当）

浅井常務理事（財務・管財・担当）

2月7日（第14回）大熊常務理事（人事・広報担当）

渡辺常務理事（総合企画・ニューカッスルキャンパス担当）

◆個人別報告状況（再掲）

- ・篠塚常務理事（総務・コンプライアンス担当）
2回（5月10日（第4回）、1月10日（第13回））
- ・浅井常務理事（財務・管財・担当）
2回（6月7日（第6回）、1月10日（第13回））
- ・大熊常務理事（人事・広報担当）
2回（9月6日（第9回）、2月7日（第14回））
- ・渡辺常務理事（総合企画・ニューカッスルキャンパス担当）
2回（11月8日（第11回）、2月7日（第14回））
- ・ソコロワ山下副学長（学務担当）
1回（1月10日（第13回））
- ・小堂副学長（学生担当）
1回（12月6日（第12回））
- ・兼板副学長（研究担当）
1回（12月6日（第12回））

評価項目 10－2	学校法人日本大学の業務執行が、今日の私立大学が遵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。
-----------	--

本学では、一般財団法人 日本私立大学連盟が策定している「私立大学ガバナンス・コード」（以下、「ガバナンス・コード」という。）を遵守し、その遵守状況の確認・検証等を継続的に行うことで、私立大学としての自立性・公共性及び透明性を確保し、ガバナンスの強化に努めている。

ガバナンス・コードの遵守については、本学の中期計画の中でも、理事長として示した管理運営の基本方針に基づくアクションプランの中の3つある大項目の1つである「信頼の回復」にある中項目「②適正な管理運営体制の早期実現」の中に「（4）私立大学ガバナンス・コードを遵守し、健全な法人運営体制を構築する。」として定め、同コードで示されている「1. 自律性の確保」「2. 公共性の確保」「3. 信頼性・透明性の確保」「4. 継続性の確保」の4つの基本原則について、遵守状況100%を達成し、それを継続していくことで、健全な法人運営を推進することとしている。

ガバナンス・コードの遵守状況については、年度明けに前年度分について所管部署から報告を受け、中期計画検討委員会での点検を経て、理事会等の諸会議に報告されている。

令和5年度「私立大学ガバナンス・コード」遵守状況報告書においては、一連の不祥事があり、ガバナンス・コードが示す4つの基本原則のうち、信頼性・透明性の確保、継続性の確保については「未遵守」と評価したが、令和6年度はその点を改善すべく、以下のとおりの対応等を行っている。

1) 法人監事によるモニタリング

内部統制システムの構築の一環として、令和4年6月以降、法人監事が重要と判断した会議には当該領域の監事が出席していたが、令和6年1月以降はさらに進めて、財務、管財、付属病院等に関する管理系の重要な会議や学務、研究等に関する教学系の主要な委員会にも出席するなど、諸規程やガバナンス・コードなどを念頭に、必要なモニタリングを行っている。

2) 日本大学改善改革会議によるモニタリング

前項に記載の法人監事による日常的なチェックと併せて、外部有識者を交えた、日本大学改善改革会議により、継続的に本学の改善改革の状況についてモニタリングが行われている。

令和7年3月28日には本学ホームページに「本法人における改善改革の状況と今後について」というタイトルで改善改革の具体化や管理体制のモニタリングを進めてきた日本大学改善改革会議における議論を経てとりまとめた改善改革の骨子、改善改革計画の詳細及び進捗状況について今後の課題を含め、中間報告が行われたことを公表し、同ページのリンクから「改善改革会議の業

務報告」を誰でも閲覧できるようにしている。

3) 日本大学改善改革推進会議の設置

前項に記載の日本大学改善改革会議は、令和7年度からは従前のガバナンス及び組織風土改革の実行に加えて、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、助言を担う後継会議として、教育・大学運営に精通した有識者を加えた「日本大学改善改革推進会議」へ進化、発展させることとなっている。

また、本学ホームページに掲載した「本法人における改善改革の状況と今後について」に記載したように、本法人は引き続き、法人のガバナンスを検証し、強化を図るべく、改善改革に努めてまいる所存である。

評価項目 10－3	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が教職員をサポートする体制を構築しているか。
-----------	---

1) 学部訪問の実施

大貫学長の掲げる教学に関する基本方針を支えるため、可能な限り学長と共に部科校（各学部，通信教育部，附属高校・中学校，小学校）のオープンキャンパス等に参加し，自ら受験生及び保護者にメッセージカードを配布するとともに，直接会話をする機会を設け，入学志願者数の増加に向けた活動を行った。併せて，その際に，訪問先の部科校の教職員とも意見交換をしている。

また，新たに立ち上げた企画「スマイルキャンパスプロジェクト」により部科校を訪問し，学生にドーナツを配るとともに直接会話する機会を設けた。併せて訪問した部科校の施設等の整備状況についても確認している。

2) 新聞広告の実施と写真展へのアドバイス

本学のブランドイメージを向上するための広報企画として，写真家レスリー・キー氏を起用して，学生を主人公とした新聞広告を行った。

更に，本件に関してレスリー・キー氏が撮影した写真の写真展を令和7年3月28日（金）から同4月10日（木）まで日本大学お茶の水校舎1階エントランスにおいて開催しているが，その際の助言・フォローを行った。

3) 予算原案に関する打合せ会への出席

例年，予算策定時に本部財務部が毎年，予算単位ごと（幼稚園，認定こども園，日本大学病院を含む）に実施する「予算原案に関する打合せ会」に，就任以来，すべて出席し，教学施策を含め，情報共有に努めている。

今年は令和6年12月24日から令和7年1月28日まで計24回出席し，詳細な内容把握を行うとともに部科校の担当者と意見交換をしている。

4) 校友との情報交換

ステークホルダーとして，卒業生である校友の存在があるが，その校友で組織される校友会の存在並びにその活動は重要なものと認識している。

校友会には地域ごとに組織される支部と，卒業学部ごとの支部などがあるが，令和6年度はそれらの支部総会にも校友会本部事務局の職員と共に合計13回出席し，多くの校友と直接情報交換をする機会を設けた。

国内の地域支部の総会へは，北は青森から南は鹿児島まで，合わせて10回，海外へは台湾支部の総会に1回，卒業学部ごとの支部の総会へは2回となっている。なお，13回のうち4回は大貫学長と，1回はソコロワ山下副学長と一緒に参加している。

以上のとおり，理事長として，組織風土と経営の改革を抜本的に進めるために，時間の許す限り学長とも力を合わせて教職員をサポートするよう努めている。

令和7年3月31日
学校法人日本大学
理事長 林 真理子