

学校法人日本大学理事長の業績評価報告書

(評価期間：令和6年4月1日～令和7年3月31日)

令和7年5月29日

学校法人日本大学

理事長選考委員会

学校法人日本大学理事長の業績評価

学校法人日本大学
理事長選考委員会

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選考委員会委員及び監事が、学長については学長候補者推薦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。

理事長選考委員会は、上記に基づき、林真理子理事長の令和6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

理事長選考委員会は、学校法人日本大学理事会が定めた理事長の評価項目について、理事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理事長によるプレゼンテーションを受け、理事長の令和6年4月から令和7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。

なお、学校法人における理事長の業績は、民間企業とは異なり、利益などの数値から判断した定量的な評価がそぐわないため、実績報告書、本人からのヒアリング、中期計画等への取り組み状況等から判断し、評価を行った。

また、各項目における評価は、「著しい成果が挙がっており、高く評価できる」、「満足できる成果が挙がっており、評価できる」、「ほぼ計画どおりに進んでいる」、「一部改善の余地がある」、「改善の余地が大きい」の5段階とした。

② 理事長選考委員会のこれまでの活動

理事長選考委員会が、令和6年4月から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7年4月11日

理事長から実績報告書を受領

(2) 令和7年4月21日

本委員会を開催、理事長によるプレゼンテーション及び質疑応答の実施

(3) 令和7年4月21日から同年5月2日まで

- 各委員による評価シートの記入
(4) 令和7年5月3日から同年5月21日まで
業績評価報告書の作成

③ 確認資料

- (1) 令和6年度理事長実績報告書
(2) 日本大学中期計画【令和3年度～令和8年度 令和7年3月修正版】

2 理事長の評価項目に基づく業績評価

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。

林理事長は、高潔な人格を有し、母校に対する深い愛情を持って、日本大学の改革に当たって来られた。日本大学が、社会に貢献する大学として、社会から高い評価で受け入れられる大学になることを目標に、精力的、献身的に諸問題に取り組んでおり、その努力は高く評価できる。

本学を再生させるタイミングで就任されたことから、常に公平性、透明性に留意しながら大学を運営しており、就任後約3年間に亘って、旧体制が残した負の遺産の解消と、本学への社会からの信頼を取り戻すことを目指して、真摯に取り組み、成果を挙げて来た。

また、学識に優れ、作家という特性を活かしながら、大学が果たすべき教育、研究、社会貢献活動を理事長として強力に支援しており、日本大学の再生に向けて、自らが持つ社会的なネットワーク等を駆使し、弛まず努力している姿は尊敬に値する。

本学が巨大組織であることから、理事長の意思や方針が末端まで届かないという課題もあるが、その解決のために、積極的に教育現場に出向き、部科校の学生・生徒等、保護者及び教職員とのコミュニケーションを図り、また、重要なステークホルダーである校友との意見交換を重ねるなどの努力を続け、改革に活かして来られたことは高く評価できる。

今後、さらなる改革を進め、全てのステークホルダーがオープンに意見交換できるような土壌をつくって、日本大学らしい特色ある教育・研究のカルチャーを構築して、社会のために大きな貢献ができる大学としての歩を進めて頂きたい。

以上のことから、本項目については、「満足できる成果が挙がっており、評価できる」と判定する。

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。

学生ファーストの視点に立って、質の高い教育・研究を実践するために、法令遵守と透明性の高い法人運営に努め、財政基盤の充実と適切な資源配分に留意し、その実現に向けて、財政調整積立金委員会にて審議をする仕組みの実質化や、遊休地の売却、また、資産運用においても成果を生み出すなど、改革を進めている。

しかしながら、財務基盤についての危機感は組織全体に浸透しておらず、抜本的なコスト構造改革には至っていない。

組織風土の改善については、これに向けてコンプライアンス等に関する研修を企画し、教職員全体を対象として実施した。行動規範に基づく組織風土の醸成に向けた努力は、スピード感をもって進められており、日本一の巨大な大学組織においてここまでの実施ができたことは高く評価できる。研修が教職員にどのように受け止められ、組織風土の改善にどのように効果をもたらしているのかについての分析等はまだなされていないようであるが、今後、その成果が期待される。

競技部へのガバナンス強化を行う中で、重量挙げなどにおける金銭不祥事（いわゆる「代理徴収」の問題）が発覚し、結果として、私立学校振興・共済事業団から厳しい評価を受け、私立学校等経常費補助金が3年連続で不交付となったことは遺憾である。

少子化高齢化が進む社会状況の中、私学をめぐる外部環境の厳しさが増加する中で、財務見通しに基づく中長期の経営戦略が重要となると考えられるが、今後、教学サイドとの密な情報交換と新たな計画の精査・検討により、理事長の方針への全学的な協力を取り付け、教育と研究の質を上げるべく、努力を続けて頂きたい。それとともに、補助金不交付を乗り越えるためにも、新たに組織された「将来構想企画プロジェクト」の推進にリーダーシップを発揮して、さらに努力されることを期待する。

上述のようなさまざまな改革は、「学問の自由を尊重し」という点に、どのように寄与しているのか、明確に意味づけていく必要がある。改革を進めるに当たってはこの点に十分に留意頂きたい。

以上のことから、本項目については、「一部改善の余地がある」と判定する。

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。

日本大学に対する確固たる愛情と、良い大学にしたいという情熱をもって、多くの学生・生徒等、保護者及び教職員、また、校友とのコミュニケーション強化に努めている。

令和6年4月に就任した新学長と連携しながら、「教学企画戦略委員会」及び「将来構想経営企画プロジェクト」にて未来構想推進体制を維持して来ていることから、本学の教育理念とその理念に基づく学校法人の経営を行っていることが理解される。令和6年度にリニューアルされたホームページにおいても、そうした決意が明示されており、熱意を感じ取ることができ、情熱と指導力をもって未来構想の推進に取り組んでいると評価できる。

「将来構想経営企画プロジェクト」では、

- (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

といった4つの課題を設定し、それぞれの検討に着手しており、特に個別プロジェクトである組織最適化プロジェクトの重要性を強化する姿勢は高く評価され、今後が期待される。

少子高齢化が進む社会状況の中、教学が独自に有している各部科校毎の教育計画や戦略との関係において、法人が全面に出ていることが教学にとっては圧力になる場合もあると考えられるので、その点の調整については今後の課題である。

また、本学の隅々まで理事長の理念を浸透させる点では、まだ不十分な点がある。例えば、体育会系の指導者との理念の共有など難しい点もあるが、諦めずに進めて頂きたい。

併せて、ダイバーシティには課題が残る。DE&I の考え方を全学的に広めて、迅速な改革を進めて頂きたい。

以上のことから、本項目については、「ほぼ計画どおりに進んでいる」と判定する。

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。

企業ガバナンスの第一人者である久保利弁護士を議長とする、学外理事を

主体とした改善改革会議を 32 回実施し、ガバナンス体制、競技部運営体制の見直し等、内部統制システムの構築に着手したことは評価できる。

内部監査制度等の見直し及び充実によって、不祥事の再発防止に取り組み、また、情報公開や改善改革の進捗の広報にも力を入れることにより、学生・生徒等、保護者、教職員に法人の動きが伝わり、皆が「誇り」を持てるようになって来ている。併せて、教育現場でのコミュニケーションや校友との意見交換も、学生・生徒等、保護者及び教職員の「誇り」の形成・強化に寄与していると考えられる。

また、外部の関係団体からの信頼の回復に向けた努力もなされており、こうした努力は評価できる。

しかしながら、外部団体からの信頼の回復は途半ばであり、大学基準協会による認証評価においては「適合」認定を得ることができたものの、日本私立学校振興・共済事業団からの私立大学等経常補助金については、真摯な努力にもかかわらず、3 年連続で不交付、日本私立大学連盟の活動休止解除も果たせなかったことは如何にも残念である。

全教職員が自ら自律的に意識を変え、改革に取り組んで行くことは途半ばであり、法人と教学による役割のさらなる明確化が必要であるとともに、社会の多くの関心が寄せられた、競技部の問題に対する取り組みが、一般に、また外部関係団体に十分に理解されるように公表ないし報告することについては、課題が残った。

これを契機に、水面下に潜んでいる問題の洗い出しと解決にさらに努力し、実体的な改善改革を、PDCA を含め継続していくことはもとより、一般にわかりやすい公表を目指し、また、外部関係団体とのより緊密なコミュニケーションを図って頂きたい。

以上のことから、本項目については、「一部改善の余地がある」と判定する。

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宣言を掲げ、全学委員会とともに、部科校ごとのダイバーシティ推進委員会が設置され、これを推進する体制は整備された。

女性、また、他大学出身者といった人材の多様性は進んでいるが、現場マネージメントの意識はなお希薄で、教職員の育成についても、女性管理職の登用は途上と言わざるを得ない。

ダイバーシティを目標化させるなど、理事長自らがさらなるリーダーシッ

プを発揮しないと、声かけに終わる懸念があり、実効性のある取組みが必要である。さらには、各界からの協力も得て、女性のみならず、外国籍や多様な背景を持った人材を雇用・育成・登用することも検討して頂きたい。

旧体制からの脱却のために必要なこととして、多くの教職員が挙げた公平な人事評価についても、面談や360度評価の（試行的）導入、また、人事・昇進の評価要素にコンプライアンス遵守を加えるなど、さまざまな施策が進行していることは評価できるが、これまで困難な中にあっても地道に努力を重ねて来ている人材が人事における公正性を実感できるように、さらに努力頂きたい。

総じて、ダイバーシティの推進については、まだまだ改善の余地が大きい。日本一の規模を持つ大学であり、自らが既に有している多様性を相互に尊重し合うカルチャーづくりを推進するとともに、現実をしっかりと評価することで、現に大きな役割を果たしている教職員の意欲を喚起していくことが必要である。

セレクト講座は優れた卒業生を輩出している日本大学の強みであり、理事長と学生たちとの接点が生まれるという意味で、シンボリックなイベントとして評価されるが、同講座での学びを確実に教育プログラムに取り込んでいく教学サイド（部科校）と連携した動きこそが重要であろう。そこからさらに豊かな多様性を持つ人材（学生）育成の可能性が広がることが期待できよう。

以上のことから、本項目については、「一部改善の余地がある」と判定する。

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。

令和6年4月に就任した新しい学長との間の日常的な情報交換が、信頼関係を確かなものとし、好結果につながっていると考えられる。学長が交代して、相互の協力関係が目に見えるようになって来たことは喜ばしいことである。ただし、改善が進んだ段階においては、経営と教学の分担を明確にすることを視野に入れるべきである。

執行部ミーティングにおける議論が活性化していることは、理事長が意思決定をされるに当たっての多角的な検討を可能とし、また、経営と教学の関係の整理にも資するものとなっていると考えられる。

危機管理体制を整備することにより、アメリカンフットボール部薬物事件の際に問題になった「バッド・ニュース」の共有、その可視化は格段に改善

しており、組織強靱化の一つと評価できる。

人事評価制度の中で、部長・局長を対象にした 360 度評価の（試行的）導入、評価・昇進の評価要素としてコンプライアンス遵守を加えるなど、組織風土改革に向け、有効な対策を導入し、改善に努めていることも同様である。

さらに学長との相互の信頼・協力関係を強化し、「将来構想企画プロジェクト」などを通じて、車の両輪として、改革を進めて頂きたい。

以上のことから、本項目については、「ほぼ計画どおりに進んでいる」と判定する。

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。

日本大学への確固たる愛情をもって、オール日大として優れた人材育成に熱心に取り組んでいる。優れた人材を社会に送り出すために、様々に工夫・努力をされていることは高く評価できる。

大学の柱ともいえる教育・研究・社会貢献には、全教職員の意思統一の下で、優れた環境を整える必要があり、学生たちの目を広く社会に向けることができるよう、一層の努力に期待する。

グローバル人材の育成ないし本学の国際化については、これが本学の大きな経営課題であるとの認識の下、国際化推進委員会での検討が進められている。本学の国際化の推進にとって重要なアセットであるニューカッスルキャンパスの、ニューカッスル大学との共同利用に目途が付きつつあることは（本学の単独利用では、財務的な課題が大きかったがゆえに）、朗報である。

しかしながら、本学の国際化戦略の確立には至っておらず、教職員のグローバル人材教育に対する意識も低いと見受けられる。学長マターとしての国際化に向けた努力も紹介されているが、日常的な教育や研究における国際化推進のための条件整備は、本学の規模から見れば、まだまだ遅れており、最重要事項の一つであるにもかかわらず、その展開スピードも遅いと評価される。教学での実施体制と条件整備を担う法人の役割を明確にし、国際的な多様なプログラムのさらなる導入、海外大学との交流によるグローバル教育講座の拡大等、レベル向上を早期に図って頂きたい。

以上のことから、本項目については、「一部改善の余地がある」と判定する。

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。

懸案である病院経営については、旧体制の影響と、国レベルでの経済の問題から、難しい局面を迎えている。急激な改善を進めることは難しいところもあるが、そうした中でも社会に貢献するための場としての病院の健全な運営は、日本大学の重要な役割である。その自覚のもとで、努力を重ねていることは理解できる。

板橋病院の建替えについては、「専門委員会」のモニタリングに加え、改善改革推進会議でのモニタリング項目の一つとし、耐震補強、医学部仮校舎の実施設計が完了ないし完了間近となり、また、建替えそのものについても基本計画策定が進行するなど、一定の進捗がみられた。

また、病院の経営健全化に向けて、病院担当理事を明確化し、4病院の収支改善に向けて一層の努力を続けているところであり、医学部付属板橋病院についてはその成果が着実に表れつつあるが、日本大学病院については慢性的に赤字運営となっている。改善への取り組みのチェック体制は強化されているが、経営の健全化そのものについては途半ばであり、さらなる改善・改革が必要である。

医学部を併設している以上、教育病院としての位置づけとその役割の重要性は理解されるが、赤字経営の改善は、今後の重要課題である。

この分野では、その社会的重要性に鑑み、理事長自らが十分な検討に基づいて方針を決めるなど、さらなる強いリーダーシップの発揮が必要である。社会に貢献できる病院・医学部としてその存在価値を明確化するために、他の大学や病院の例も参考に工夫を重ね、早期に優れた医療を提供できるよう改善・改革を進めて頂きたい。

以上のことから、本項目については、「一部改善の余地がある」と判定する。

⑨ 中期計画の実現に向けて努力をしているか。

中期計画に沿った改善改革を進めるための体制は構築され、毎年必要な見直しを行いながらその実現に向けた努力が進められつつある。

学長の交代を機に計画そのものの見直しを行い、組織風土改革、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対応すべき項目を修正する形で追加し、公表した。

中期計画の内容は多岐にわたる。今後は、部科校が自律的に人材養成に尽

力して、中期計画に沿った PDCA サイクルを効率よく回して行くとともに、計画自体の優先順位づけを明確化して戦略性の高い項目に対し実効性を求めていく必要がある。

また、少子高齢化等社会状況が大きく変化する中で、中期計画は、環境変化に伴ってブラッシュアップしていくことが必要であり、本学としての教育の強み・質の向上と財務基盤の強化を図るための中期経営戦略（構造改革）も求められる。

私立大学等経常費補助金の不交付からの回復、日本私立大学連盟の活動休止解除を実現するための努力を継続することはもとより、進捗が思わしくなかったと自己評価された項目（次期中期計画の策定や事務組織等の見直し）の対策としての「将来構想プロジェクト」における理事長のリーダーシップに期待している。

以上のことから、本項目については、「ほぼ計画通りに進んでいる」と判定する。

なお、林理事長の就任後に、アメリカンフットボール部に於ける薬物事件、重量挙げ部に於ける金銭不祥事が発覚したこと、それら本学における不祥事を機に、私立大学におけるガバナンスの強化についての議論を経て、社会に様々な変化が引き起こされていることなどに鑑み、以下の項目を、令和6年度の評価項目として加えることとする。

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。

令和5年のアメリカンフットボール部薬物事件への対応のため、改正私学法対応の検討のスタートは遅くなったにもかかわらず、寄附行為改訂検討委員会を設置し、改正私立学校法が求める学校法人運営の適切な在り方を検討したことで、法律の趣旨に沿う形で寄附行為を改訂し、文部科学省からの認可を得ることができた。

新たに求められている内部統制システムの構築や業務執行理事の業務執行状況報告についても、先行的な実施を含め、適正に対応している。

今後の課題は、教職員の理解を深め意識改革を進めること、そして、構築された改正私学法の求める仕組について、風通しのよい、透明性のある運用を図っていくことである。運用をモニタリングし、PDCA サイクルを回して、運用また制度自体の改善を図っていただきたい。

以上のことから、本項目については、「満足できる成果が挙がっており、評価できる」と判定する。

⑩-2 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。

日本私立大学連盟の「私立大学ガバナンス・コード」（以下「ガバナンス・コード」）の遵守状況については、毎年所定のプロセスで検証されている。令和5年度の遵守状況として「未遵守」と評価された、信頼性・透明性の確保、継続性の確保については、監事によるモニタリングを強化し、また、外部有識者及び外部理事を中心とした改善改革会議（その後継会議体としての改善改革推進会議）によるモニタリング・助言がなされており、内部統制システムによる点検、内部監査や監事監査などによって法令に遵守しているのかを検証している。

しかしながら、ガバナンス・コードの遵守状況の検証は、検証を常時行うことで、課題を明確に捉え、その改善に向けた努力を記録し、そして、報告することまでが必要であるところ、外部関係団体への報告ないし報告書の提出は十分とは言えない。

また、ガバナンス・コードの遵守のためには、教職員の意識改革、現場力の向上が必要である。日本大学の全教職員に対して、ガバナンス・コードから逸脱することがないように、指導を図って頂きたい。

以上のことから、本項目については、「ほぼ計画通りに進んでいる」と判定する。

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、理事長が教職員を力強くサポートする体制を構築しているか。

日本大学の再生を掲げて努力を重ねている理事長に対するサポート体制の構築という段階から、一歩進んで、新生日本大学を担う学生たちやその教育・研究・社会貢献活動に邁進する教職員を理事長がしっかりとサポートしているということをメッセージとして伝える段階に入っていると考えられる。

理事長の経歴や人柄、社会的なネットワークの大きさなどにより、理事長によるメッセージは学生たちに届き易く、学生たちも力を得ている。

教職員との間でも、理事長のフランクな性格、そして献身的な行動からコミュニケーションの充実が図られていると評価できる。

経営トップとしてのぶれないメッセージも重要であり、令和6年4月の「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―」を含め、改善改革への決意を継続して発信されているが、急激な組織改革や大学運営の改善により、歪みが発生していないか等、教学サイドとの綿密な連携のもと、安心して改革に取り組めるサポート体制を構築することが必要である。

また、今後はさらに構造改革を進める中で、優先順位付けや既得権の解消を求めていかねばならず、組織で正論が導かれる意思決定の仕組みとカルチャーの構築が強く求められる。

以上のことから、本項目については、「ほぼ計画どおりに進んでいる」と判定する。

3 総合評価

林理事長は、極めて厳しい状況の中で理事長職を引き受けられ、真摯に改革に取り組んで来られた。その熱意と行動力は高く評価できる。

そのような中、重量挙げ等での金銭不祥事が発覚し、思うような結果を出せなかったことは、非常に残念なことであった。

また、この金銭不祥事を含め競技部で生じた問題をどのように捉えているのか、再発防止に向けて何を実施しているのか、その抜本的な対応がどの程度進んでいるかは明確になっているとは言えない。競技部での問題の真因は、旧体制の課題の背景となる組織風土と同じようなものであるのか、あるいは根本的に異質の問題であるのか、組織制度の問題なのかなど、なお曖昧である。改善改革の中で、この点の解明が最後に取り残されないようにして頂きたい。

もっとも、新体制においては、課題の洗い出しを踏まえた抜本的な改革が継続して進められ、令和6年度の改善・改革の進捗により、これまでのいわば「後ろ向き」の改善・改革（理事長自身の言葉で言うと「やらなくてはならないこと」）から、本学の未来に向けての「前向き」の改善・改革（同「やりたいこと」）へのスタートラインまで来ることができたという評価も可能である。「前向き」の改善・改革の推進のための「将来構想経営企画プロジェクト」に期待するところである。

以上に述べたとおり、私立大学等経常費補助金不交付の継続、受験者数の減少による減収傾向など、財政基盤は引続き厳しい状況にある。また、上述の不祥事案発生、グローバル人材戦略が未確定と重要事項に改善の余地があり、再生モードからバリューアップフェーズへの展開が遅れている状況において、本来、理事長（経営トップ）は結果責任で評価されなくてはならない

ところである。

しかしながら、組織風土改革、コンプライアンス体制の整備、ガバナンス改革、内部統制の強化、大貫学長との強い信頼関係のもとでの教学推進の支援など、理事長及び執行部のリーダーシップは多面的に発揮されており、今後、理事長の考え方や方針、そして熱意が末端まで浸透して、大きく改革が進むことを期待する。

従って、林真理子理事長の令和6年度の業績に対する総合評価については、「一部改善の余地があるが、真摯な努力と情熱により、令和6年度は概ね計画どおりに進んでいる」と判定する。

以　上