

元理事及び前理事長による不正事案に関する調査報告書(概要版)

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

第1章 当委員会及び本調査の概要

(略)

第2章 本調査により確認された事実

序 前提となる事実

1 当事者

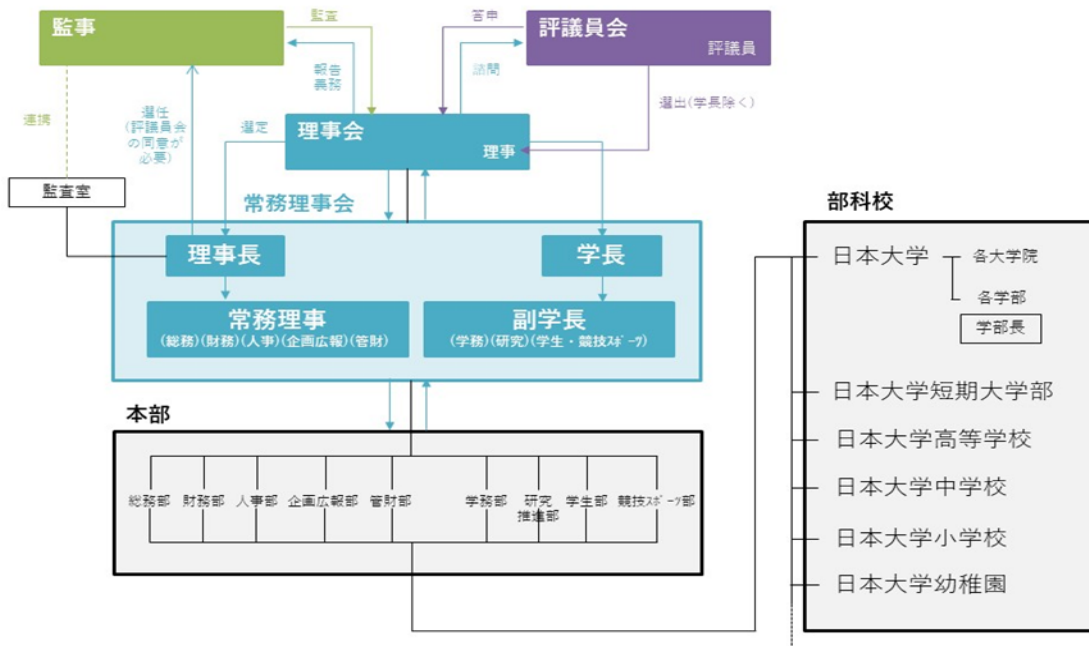
(1) 学校法人日本大学について

ア 法人概要

学校法人日本大学(以下「日大」という。)は、下図(部科校)に記載する教育組織を設置しているほか、各学部において産官学連携活動を展開して、様々な取り組みを行っている。

令和3年5月1日現在、在籍する学生数は11万7819人、教職員数は7077人である。また、卒業生は122万人を超える。

イ 組織図・組織体制



ウ 日大の公益通報制度

日大は、日大の教職員等を対象として、「公益通報受付・相談窓口」を学内（本部総務部）及び学外（法律事務所）に設置し、HP上に公開している。近時の通報件数は、学内、学外併せて概ね年間 20～30 件台であり【1】、教職員や学生の不適切な言動等を指摘するものが多くみられる。第1～第3事件に関する通報はない。

(2) 株式会社日本大学事業部について

株式会社日本大学事業部（以下「事業部」という。）は、部科校【2】の調達業務を事業部に集約して日大のスケールメリットを活かすこと、事業部が得た利益を寄付金として日大に還元すること及び日大のコストを削減することを目的として、田中氏主導で、平成 22 年 1 月 7 日に設立された。本社所在地は東京都世田谷区であり、日大本部近くの桜門会館 1 階内に市ヶ谷オフィスを有している。

資本金は 5000 万円であり、設立以来、日大の 100%子会社である。業務内容は、自動販売機の取次、損害保険代理業及び生命保険の募集等から始まり、その業務内容を順次拡大し、令和 2 年 2 月には、医療機器・医薬品関連業務等が業務目的に追加された。

事業部は、取締役会設置会社・監査役会設置会社である。なお、監査役の監査の範囲を会計に関するものに限定する旨の定款の定め（会社法 389 条 1 項）は存しない。

ア 役員構成（令和 2 年 7 月 1 日時点）

| 氏名 | 役職 | 日大における職務 |
|-------|-------------------|-----------|
| 甲氏 | 代表取締役（人事担当） | 常務理事 |
| 乙氏 ※1 | 取締役（法務担当） | 学長 |
| 丙氏 | 取締役（財務担当） | 常務理事 |
| 丁氏 | 取締役（総務・事業企画・薬事担当） | 常務理事、総務部長 |
| 井ノ口氏 | 取締役（営業統括担当） | ※2 |
| 己氏 | 監査役 | 理事、財務部長 |
| シ氏 | 監査役 | 管財部長 |

※1 令和 2 年 10 月から、前学長である乙氏に代わって、新学長となった戊氏が取締役（法務担当）となっている。

※2 令和 2 年 9 月から理事となっている。

¹ 平成 30 年度に寄せられた、アメフト危険タックル問題に関する意見等は除く。

² 大学院、学部、通信教育部、短期大学部、高等学校、中学校、小学校、幼稚園、認定こども園及び専門学校をいう（日本大学事務職組織規程 2 条 2 項）。

イ 事業部の公益通報制度

本件発覚前は、社内向け・取引先向け等を問わず、事業部における通報窓口等は存在しなかった。

(3) 田中英壽氏について

田中英壽氏（以下「**田中氏**」という。）は、昭和44年に日本大学経済学部を卒業後、日大職員となり、平成11年には日大の理事となった。

そして、平成14年に常務理事となり、平成17年に校友会会長となった後、平成20年には日大の理事長に選任され、以後、本件を理由として理事長を辞任し、理事を解任されるまで5期・13年にわたって理事長を務めた。

田中氏は、在学中に学生横綱になるなどアマチュア相撲の世界で活躍し、公益財団法人日本オリンピック委員会副会長、公益財団法人日本相撲連盟副会長、団体ウ会長等を歴任した。

(4) 井ノ口忠男氏について

ア 経歴

井ノ口忠男氏（以下「**井ノ口氏**」という。）は、日大在学中はアメフト部の選手として活躍し、昭和55年に卒業後、大阪でスポーツ関連事業会社を営むとともに、アメフト部のコーチとして日大に関わっていた。そうしたところ、アメフト部監督のA氏の紹介により、平成22年11月から事業部に関わることとなった（なお、A氏も同月から事業部の監査役となった。）。また、平成29年には、日大の理事・評議員にも就任した。

イ 田中氏の後ろ盾 と アメフト危険タックル問題による辞任及びその後の復帰

井ノ口氏は、事業部の業務を進める際に、内外の関係者に対して、「理事長の了解を取っている」として自らの方針を説明することも多く見られ、田中氏も、井ノ口氏の商売の才覚を高く評価するような発言をすることがあった。

その後、井ノ口氏は、アメフト危険タックル問題で平成30年7月に理事・評議員を辞任し、事業部も離れたが、アメフト部の監督だったA氏が不起訴となり、日大と同氏との民事訴訟が和解で終了した直後の令和元年12月には、田中氏は、井ノ口氏を事業部取締役を選任し、令和2年1月には評議員に、同年9月には理事に復帰させた。

さらに、井ノ口氏及び藪本雅巳氏（以下「**藪本氏**」という。）は、令和2年7月から揃って校友会の副会長に就任しているが、これも田中氏の意向に基づくものであった。

こうした経緯があつて、日大の内外の関係者においては、井ノ口氏が事業部に関与し始めた初期のころから、井ノ口氏が田中氏の後ろ盾を得ており、井ノ口氏の意

向に逆らうことは田中氏に逆らうことに等しいといった受け止めがされていた。そして、その認識は、時期を追うにつれ、ますます強かつ広く共有されるに至っていた。

(5) 藪本雅巳氏について

藪本氏は、大阪市住吉区に主たる事務所を置く医療法人の前理事長であり、(株)Nishiki Corporation (以下「ニシキ」という。)の実質的経営者、(株)Intelligence Consulting (以下「インテリジェンス」という。)の実質オーナーとされる。なお、ニシキは、上記医療法人のグループ会社であり、その副社長であるH氏はインテリジェンスの代表取締役でもある。

第1事件においてインテリジェンスが2億2000万円の送金を受け、第2事件においてニシキ及びインテリジェンスが商流に加わるなど、両社は第1事件・第2事件に関係する会社である。

藪本氏は日大出身者ではなかったが、令和2年3月に日本大学大学院総合社会情報研究科(通信制)の博士前期課程を修了し、校友会の正会員となり、同年7月には、校友会会長(当時は田中氏)指名の副会長として、井ノ口氏とともに校友会の副会長となった。

2 事業部の積極活用(事業規模の拡大)

日大の調達規程では、入札が原則とされ、随意契約による場合でも見積合わせが必要とされていたが、例外として、部科校が事業部から調達する場合は、入札や見積合わせが不要とされることとなった。

事業部は、設立当初、保険代理店業務や自動販売機取次業務等を行い、段階的に事業の規模と範囲を拡大していくこととされた。

平成29年には、理事会において、物品等の共同調達、業務委託(清掃、警備、施設設備保守・管理)の共同化等により事業部をさらに積極的に活用する旨の「経営上の基本方針」が定められ、各部科校等は事業部から調達できるものは事業部を通すことが原則的かつ義務的となった。

そして、事業部の積極活用の方針に沿って、日大の、事業部からの調達に関する規程も要件を緩和する改定が重ねられて、事業部の取扱い範囲も拡大していった。これに伴い、事業部の業績は急激に拡大し、売上高は、平成23年は約3億円だったが、積極活用の方針が示された後の平成30年度には、前年度の約70億円から約122億円まで増加し、さらに令和3年度には約291億円となった。また、日大への寄付金も1億円(平成23年)から平成30年度には8.5億円に増加しており、令和2年度も8.5億円となっている。

また、令和元年が日大創立130周年に当たることから、田中氏の主導で記念事業が計画され、そのために平成24年から令和4年までの10年間に寄付金130億円を集める

目標が掲げられた。令和3年までに集まった寄付金約99億円のうち42%以上が事業部からの寄付であり、圧倒的に大きな割合を占めていた。募集目標を達成するには事業部からの寄付金を増額させる必要があった。

このような中で、日大においては、次第に、設立時のスケールメリットの活用等の目的は後退し、事業部の業務を拡張し、収益を増大させ、寄付金を増額させることが第一の目的とされるようになっていった。

3 事業部の運営状況等

(1) 取締役・監査役の職務の執行状況

事業部の取締役はいずれも非常勤であった。それぞれの担当職務は決められていたが、日大の学長、学部長、常務理事といった繁忙な役職と兼務しており、代表取締役以外の取締役は、事業部を訪問することもなく、実際には事業部取締役としての職務はほとんど行っていなかった。

平成24年以降、取締役会の実開催は年に2～3回程度行われたのみであり、開催時間も近時はごく短時間であって、業務執行の状況につき実質的議論がされたことはほとんどなかった。

監査役は、日大の本部の部長職、近年は財務部長、管財部長の兼務とされ、平成30年度以前はもっぱら決算書類を点検するだけで、その後も、業務の状況、特に事業部と取引業者との取引状況などは十分に監査していなかった。

(2) 内部規程を無視した業務運営

事業部には稟議規程が存在していたが、事業部と取引業者との契約については、事前の稟議がほとんど行われておらず、井ノ口氏が了承すれば、決裁がなくとも業務が行われていた。また、印章管理規程も守られず、井ノ口氏の了承を得られれば、代表印等の押印もされていた。

(3) 井ノ口氏による強圧的支配

前記のとおり、井ノ口氏は平成22年11月から事業部の業務に関わることとなったが、その後、事業部の業績が拡大し、寄付金額も増加したこと等から、田中氏は、井ノ口氏を評価し、事業部で重用し続けた。また、井ノ口氏や事業部の方針に反対した者らに対しては、人事上の不利益とみられる異動措置を行った。

その結果、井ノ口氏は、事業部における業者選定や業者との交渉、部科校との交渉を任せ、事業部を意のままに動かして支配するようになり、事業部の役員・従業員も、交渉相手となる部科校の職員も、井ノ口氏の意向に反すると、人事上の不利益を受けるかもしれないと認識していたことから、井ノ口氏に反対することは難しくなっていた。

井ノ口氏は、平成 30 年 7 月にアメフト危険タックル問題により事業部を離れたが、その間も、直属の部下であった従業員等を介して、事業部の営業等について指示を行うなどして事業部の運営を支配しており、田中氏もこれを認めていた。

そして、田中氏は、令和元年 12 月に井ノ口氏を事業部取締役として正式に事業部に復帰させた。

(4) 日大による事業部の監督状況

ア 日大の監事による監査

日大の監事は、従前は、事業部を監査の対象としておらず、監査を行っていなかったが、平成 30 年のアメフト危険タックル問題で井ノ口氏が事業部を離れた時期に、事業部の臨時監査を実施した。

監事は、契約書のないまま業務が開始されていることや、業者選定及び契約金額の根拠の明確化等を指摘し、併せて人的体制の強化等を勧告する内容の臨時監査報告書を作成し、田中氏、事業部の代表取締役である 伊氏、事業企画部長及び学長である 乙氏に報告を行った。もともと、常務理事会や理事会にはかかる臨時監査報告書の内容は報告されなかった。

これ以降も、監事は、事業部の監査を行い、事業部の問題点等を指摘し、理事長及び学長へ報告していた。事業部にも監査実施報告書が提出されていたが、理事会へは期末の定型書式による監事監査報告書のみが提出され、監査実施報告書は提出されていなかった。

監事の指摘により事業部の外部調達規程の制定や契約書の作成など一部改善が行われたが、結局、業務の適正化には十分に結びつかなかった。

イ 事業部を監督する部署・機関の不明確性

日大では、管財部が、事業部との連携や連絡協議に関する事項を分掌するとされていたが、事業部の監督を行う部署についての明確な定めはなかった。

第 1 第 1 事件の事実関係

事業部が日大から受託した板橋病院の建替計画事業の設計・監理業者選定に係るプロポーザル手続実施等の業務において、井ノ口氏は、あらかじめ、プロポーザル手続参加者の 1 社である 会社キを発注先に選定することを企図して、プロポーザル手続実施前の検討段階で 会社キとの間で情報交換を行った。

さらに、令和元年 12 月 6 日の理事会においてプロポーザル方式（候補者に提案書を提出させ、これを評価する方式）を採用することが正式決定され、併せて、プロポーザル実施に基づく設計者選定について事業部に委託することが了承された。

プロポーザル手続の中で、令和2年1月30日に候補4社の提案内容が出揃った後に、井ノ口氏は、コンサルタント等を通じて、他の参加業者の提案内容を会社キに教示して見積額を増額した提案書に差し替えさせるなどした。

また、井ノ口氏は、令和2年2月14日に実施されたプロポーザル手続における審査（審査委員による採点）の結果、会社キの評価点が2位であることを知るや、事業部の代表取締役、従業員、日大職員らに、同社が1位となるよう審査委員の評価点を改ざんさせて、会社キを最終候補業者に選定させた。

その後、井ノ口氏は、会社キとの間で日大との契約金額に係る減額交渉をする中で、会社キに対して、令和2年3月16日、事業部に対する管理料の支払を求めて応じさせた上で、令和2年5月頃、その支払先を事業部ではなく藪本氏が実質オーナーであるインテリジェンスとするよう求め、会社キからインテリジェンスに対して、令和2年8月5日、2億2000万円を支払わせた。

第2 第2事件の事実関係

板橋病院において使用する医療機器7式及び電子カルテシステムの調達に際して、以下①及び②のとおり、それぞれ、井ノ口氏は、吉田氏に指示して商流に入れる合理的必要のない業者を介在させ、当該業者の利益を調達価格に転嫁させることにより、日大が負担するリース料を増加させた。

- ① 医療機器7式の調達では、当該医療機器7式は、メーカーである会社テから、(株) FRONTIER OF HEALTHCARE INNOVATION（以下「FHI」という。）及び藪本氏の関連企業であるニシキを含む4社を経由して、事業部、リース会社へと売却された後、リース会社から日大に対し、令和3年2月から3月にかけて締結されたリース契約に基づきリースされている。商流に加える合理的理由がないニシキが商流に介在することで、日大が負担するリース料が約1億3100万円増加することとなった。
- ② 電子カルテシステムの調達でも、同システムのうち部門システム部分【³】は、各ベンダーから、FHI及び藪本氏の関連企業であるインテリジェンスを含む3社を経由して事業部、リース会社へと売却された後、リース会社から日大に対し、令和3年5月頃に締結されたリース契約に基づきリースされている。商流に加える合理的理由がないインテリジェンスが商流に介在することで、日大が負担するリース料が約6700万円増加することとなった。

第3 第3事件の事実関係

藪本氏、井ノ口氏、及び日大関連業者等が、田中氏又はその夫人に対し、様々な趣旨（主に、日大関連の取引で利益を得ていることの謝礼等の趣旨）で、平成30年に1回、令和

³ 電子カルテシステムは、「基幹システム部分」、「ハードウェア部分」及び「部門システム部分」に分かれている。

2年に7回現金を供与して、田中氏は、各現金を受領したにもかかわらず、所得として申告しなかった。

田中氏が所得税法違反で有罪とされた、申告しなかった所得金額は、平成30年分が1000万円、令和2年分が1億0820万円の合計1億1820万円であって、脱税額は合計約5233万円である。

第4 その他の事案

1 不公正な調達手続を行った案件

事業部では、外部から調達を行う際、事業部の外部調達規程に従って（規程制定前は日大における調達規程に準じて）入札や見積合わせを行わなければならなかったところ、井ノ口氏は、自らの意図した事業者（以下「**意中業者**」という。）に発注するため、競争原理を働かせた入札や見積合わせ等を行わずに不公正な方法で調達先を決定していた。

そのための代表的な方法には大別して、

ア：入札・プロポーザル実施後に意中業者に見積りを書き換えさせた事例

イ：本来落札すべき事業者の不備を探してその業者を排斥する事例

ウ：入札やプロポーザルをせずに意中業者に発注する事例

の3つの類型があり、このような調達手続によって受注した意中業者の中には、受注した取引を継続するためにはやむを得ないという意識で、井ノ口氏の取り巻きが関連する会社等に対してコンサルティング料等を支払ったり、井ノ口氏らから個人的な便宜供与の要求を受けてこれに応じたりした例が見られた。

2 特定の業者に不当な利益を得させ又は得させたことが疑われる案件

このような案件には、(1)必要のないと思われる業者が商流に加えられたものと、(2)事業部の取引先が、紹介料等の支払を求められたものがある。

まず、(1)商流に加わる必要のない業者が商流に加えられた事例としては、①板橋病院の病室の備品レンタル契約の案件や、②日大病院・板橋病院における医薬品の調達に関してニシキに資金を還流させた案件が見られた。

また、(2)事業部の取引先が紹介料等の支払を求められた事例としては、①引越業者が、紹介料を特定の会社に支払うよう求められたという案件や、②警備会社、建物管理会社、自動販売機設置業者等が、業務委託契約やアドバイザー契約等の報酬名目で金銭を支払っていた案件が見られた。

これら(1)及び(2)の各案件のうち、一部については井ノ口氏の指示によるものであることが判明している。

3 事業部の私物化行為

井ノ口氏は、事業部取引先に対して、田中氏の理事長再任祝い、自身の理事選任祝いや、田中氏の関係団体に対する協力費などの提供を求め、取引先は、事業部との取引の継続のため、これに応じていた。

また、井ノ口氏は、自ら又は田中氏が利用するために事業部にマンションを賃借させ、家具を購入させたりしていたほか、事業部に指示し、田中夫人の親族や世話係を雇用させ、給与を支払わせていた。

4 会社オとの特殊な関係

田中氏の後ろ盾を得た井ノ口氏が事業部を強圧的に支配していたのとほぼ平行に、井ノ口氏の姉のG氏の経営する会社オは、この10年にわたって日大の広告業務をほぼ独占していた。日大と会社オとの取引額は、平成23年度は約3億5000万円（日大の広告等取引額の77.0%）であったが、令和元年度には約11億5000万円（日大の広告等取引額の97.3%）に達していた。

第5 背景事情

1 日大のガバナンスの状況等

日大においては、理事長の意向が役員選任に反映しやすい制度や慣行であったこと、理事会に外部人材が極めて少ないこと等もあって、評議員会や理事会が理事長に対する監督機能を十分に果たすことができず、田中氏による専制的な体制を許す原因となった。

(1) 理事・評議員の選任手続等

理事のうちの1~2名はそもそも理事長が推薦するとされており、教職員評議員のうちの1~4名は本部部長から選任されるとされ、職務上理事長の直属の部下に当たる職員が充てられることになっていた。また、校友理事や校友評議員の選任のように、校友会会長である田中氏の指名した委員による選考委員会方式が採用される慣行（校友評議員では、最初の候補名簿も田中氏を中心に作成）となっていた例や、学識経験評議員の選任のように、田中氏が推薦委員会の委員として複数名の候補者を推薦していた例等もある。これら制度や慣行によって、役員を選任について、田中氏の意向が反映しやすくなっていた。田中氏が、役員を選出母体の一つである校友会の会長を兼務し、極めて強い影響力を有していたことも、この傾向を助長していた。

理事長の再任回数制限はなく、田中氏が5期13年にわたって理事長の地位についていた。

(2) 理事・評議員の構成

理事・評議員のほぼ全員が日本大学の関係者（日本大学の現役の教職員及び過去に同大学の教職員経験のある者並びに日本大学の卒業生）で、女性の割合も非常に低かった。その意味で理事会・評議員会ともに、ほぼ男性のみの日本大学関係者等で構成された同質的な会議体であった。

2 関係者に一定の影響を及ぼしたと考えられる人事措置

当委員会のヒアリングにおいて、複数の理事及び職員は、日大においては理事長である田中氏やその夫人、A氏及び井ノ口氏の意向に反する行動をとると、本人の意に沿わない人事異動が行われる（「飛ばされる」）ことがあると広く認識されており、そのような人事上の不利益を恐れて、役員も教職員も田中氏らに対して反対できなくなっていた旨を述べる（当委員会の実施したアンケートにおいても同旨の回答が多く寄せられた。）。

具体的には、芸術学部における丸4年に亘る事務四役等の人事凍結や、総務部長であったB氏の稲城総合グラウンド担当等への人事異動は、田中氏や井ノ口氏に対する当事者（前者は前学部長、後者は本人）の言動を理由として行われたものであると認められ、また、その他にも数件の人事異動があった結果、日大内部の多数の関係者において上記の認識が形成されていたものと認められる。

第3章 原因の分析

序 分析の対象とする行為

当委員会において原因を分析すべき関係者の行為は、以下の3つに整理することができる。

1 井ノ口氏らによる一連の不正行為（不公正な調達手続・リベート要求等）

事業部では、井ノ口氏の指示の下、不公正な調達手続が常態化していたところ、井ノ口氏らの行為は、①あらかじめ発注先を決めた不公正な調達手続、②発注先に対するリベートの要求、③商流に業者を介在させての利益取得、④田中氏に対する金員供与という一連の行為として整理できることから、この一連の行為を原因分析の対象とすべきである。

2 田中氏が井ノ口氏らから多額の金員の供与を受けた行為（田中氏の認識）

田中氏は、井ノ口氏やその取り巻き等から、平成30年及び令和2年中に計8回にわたって、合計1億1820万円を受領した（第3事件）。田中氏は、日大に関係する取引についての何らかの不正行為の結果であると認識することができたにもかかわらず、

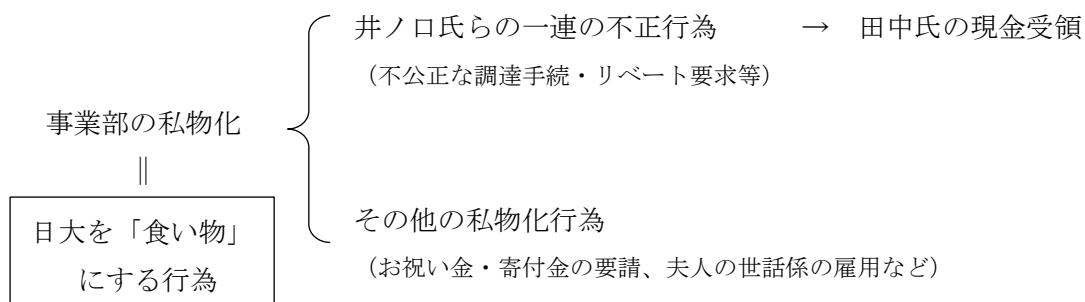
社会的儀礼の範囲を超える金員を受け取っていたものであり、この金員受領行為を原因分析の対象としなくてはならない。

3 田中氏及び井ノ口氏による事業部の私物化行為

さらに、田中氏及び井ノ口氏は、事業部の取引先との関係を利用して取引先に私的な要請をする、私的な事柄について事業部に行わせ費用を負担させる、といった事業部を私物化する行為（狭義の私物化行為）を重ねており、これら事業部の私物化行為についても、原因分析の対象とする。

4 各分析対象行為の関係

上記1～3は、以下のとおり相互に関連し合っており、それぞれの原因もほとんどが重なるものである。



そして、その原因は、以下第1～第8のとおり、8つに分けて考えることができる。各原因は、全体として、日大におけるガバナンス不全を構成しているところ、各原因及びその関係性について分析する。

第1 井ノ口氏、田中氏らの規範意識の欠如

日大の理事としての善管注意義務・忠実義務を負っている井ノ口氏や田中氏が、その地位を利用して、日大、事業部の業務に関連して個人的に多額の利益や所得を得ることが正当化される理由はまったくない。それにもかかわらず、日大の他の関係者には秘密裡に、これらの行為をした井ノ口氏や田中氏の規範意識の欠如は顕著であり、それが本件の原因となっていることは言うまでもない。

第2 田中氏による専制的な体制

また、①日大には、田中氏の意向を反映しやすい役員選任の制度・慣行があったこと、②理事会における外部人材が極めて少なかったこと、③田中氏の意向に反する者に対し、容易に人事上の不利益を課すことができる状況にあったことなどから、田中氏による専制的な体制が確立し、田中氏に意見をする者はいなくなり、理事長を監督すべき機関はそ

の機能を十分に果たさなくなっていた。この田中氏による専制的な体制が、本件一連の不正行為等の根本的原因である。

第3 日大の風土（組織の同質性、上命下服の体質）

上記の根本的原因の背後には、全体的に組織が同質的で、多様性に乏しく、上命下服の体質が強いという日大の風土がある。

これらの風土は、組織が不適切あるいは極端な方向に向かう危険がある場合でも、これを止める力が働きにくいという背景事情となるおそれがあると考えられる。

第4 事業部の寄付金増額のための業務拡大の方針

田中氏4期目の平成29年10月6日の理事会において、事業部をさらに積極的に活用する旨の「経営上の基本方針」が決められ、各部科校にとっては、事業部から調達できるものは事業部を通すことが原則的かつ義務的となっていた。

さらに、日大の創立130周年にあたって記念事業が計画され、平成24年から令和4年までの10年間に、130億円の寄付金を集める目標が掲げられた。

このような中で、日大執行部においては、次第に、事業部設立時のスケールメリットの活用等の目的は後退し、事業部の業務を拡張し、収益を増大させ、寄付金を増額させることが第一の目的とされるようになっていった。

すなわち、日大が寄付金増額のために事業部の急激な業務拡大を目指したことが、田中氏による井ノ口氏の事業部での重用や、日大における事業部からの調達の要件緩和の原因となったのである。

第5 田中氏による井ノ口氏の重用

①井ノ口氏の関与後に事業部の業績が拡大し、事業部から大学への寄付金額が増大したこと、②井ノ口氏が、東京では田中夫人の経営するちゃんこ屋の近くに住み、頻繁に同店を訪れて飲食するなどして、田中氏、同夫人に取り入り、私的に親密な関係を形成していたこと等から、田中氏は、井ノ口氏を高く評価し、これが事業部での井ノ口氏の重用につながったといえる。

第6 井ノ口氏による事業部の強圧的支配 と 事業部内の牽制機能の不全

1 井ノ口氏による事業部の強圧的支配

田中氏による井ノ口氏の事業部での重用の結果、井ノ口氏は、事業部における業者選定や業者との交渉、部科校との交渉を任せられ、事業部を意のままに動かして支配するようになっていった。事業部の役員・従業員も、交渉相手となる部科校の職員も、井ノ口氏の意向に反すると、人事上の不利益を受けるかもしれないと認識しており、また、井ノ口氏には相手を怒鳴りつけるなど威圧的な面もあったことから、井ノ口氏に反対することが難しかったと考えられる。

このような井ノ口氏による事業部の強圧的支配によって、井ノ口氏らは一連の行為を行う機会を得たものといえる。

2 事業部における牽制機能の不全

さらに、事業部においては、①調達規程が守られず不公正な調達手続が常態化しており、②事業部の取締役及び監査役による業務の監督も極めて不十分であり、不正行為や誤謬を防止するための牽制機能が働いていなかった。

このことが、井ノ口氏らによる本件一連の不正行為を生む環境となったという意味で、その原因となったといえる。

第7 事業部からの調達要件緩和 と 日大による監督の不全

日大は、事業部から調達する場合についての要件を緩和し、事業部からの調達を促したが、その結果、事業部からの調達については、広い範囲で日大での相見積もりが不要となり、日大側でチェックがなされない体制となった。

また、日大には、事業部の監督を行う部署についての明確な定めがなかった。

そして、事業部の取締役、監査役の人選については、事業部の設立時を除き、日大の理事会、常務理事会で議題に上がることはなく、その人選は田中氏に任せられていた。そして、事業部の役員らは、取締役、監査役として事業部の業務執行、常勤取締役である井ノ口氏の業務執行を実質的に監督しておらず、日大の理事会、常務理事会において、事業部の業務の状況についての説明も行っていなかった。

監事は相応に役割を果たしていたが、監事の各調査結果につき、理事会で議論はなされおらず、事業部の業務の改善に当該調査結果が十分活かされてはいなかった。

これらのことが、井ノ口氏による事業部の強圧的支配を許し、井ノ口氏らによる本件一連の不正行為を許す原因となったといえる。

第8 公益通報制度に対する不信

日大には、公益通報者保護の内規が定められ、教職員等を対象に公益通報受付・相談窓口が設置されていた。他方、事業部には、同様の制度はなく、事業部の役員、従業員は日大の制度の対象者にもなっていなかった。

また、日大の公益通報制度についても、公益通報窓口に通報しても秘密が守られず、通報がためらわれるとの声が多く聞かれたこと等からすると、当該公益通報制度は教職員等の信頼を得ていなかったといえる。

このような公益通報制度に対する不信が、井ノ口氏による事業部の強圧的支配や、井ノ口氏らによる本件一連の不正行為を防止することを難しくした可能性がある。また、田中氏による専制的な体制に起因して、公益通報制度に対する不信が生じていたともいえる。

第4章 責任の所在【4】

第1 責任と義務の内容・捉え方

1 日大の業務執行理事が負う義務 — 事業部に対する監督体制の構築・運用義務

日大と事業部はあくまでも別法人であるから、日大の業務執行理事といえども、その立場において、事業部の業務それ自体に対して管理・監督の義務を負うわけではない。

しかしながら、事業部が、①日大の100%子会社であり、②日大の調達業務を代替するものとして、③その積極的活用が日大の方針とされて、④調達される範囲も広がり、⑤取引規模も急拡大していた（事業部の売上高は、平成30年12月期に100億円を突破し、令和3年12月期には約291億円に達していた。）等の事情のもとでは、日大の業務執行理事は、遅くとも平成31年には、日大の内部統制の一環として、日大の財産の価値毀損を防ぎ、不適切な取引等によって生じうる損失・損害を防止するために「事業部に対する監督体制を構築し、それを機能させる義務」を負っていたというべきである。

2 事業部への派遣理事が負う義務

事業部に対する監督体制構築の方法としては、基本的に、日大から事業部に対して取締役や監査役を派遣し、その職務を行わせることになるものと考えられる。

したがって、日大の理事のうち、事業部において（代表）取締役や監査役に就任していた者は、日大が構築する監督体制を実質的に機能させるために、事業部の（代表）取締役や監査役としての職務を適正・適切に実行するとともに、不適切な行為を発見した際には日大の業務執行理事並びに理事会に報告することが、日大の理事としての義務であったというべきである。

3 日大のその他の理事が負う義務

理事は、理事会の構成員として、他の理事の業務執行を監督する（寄附行為13条1項・2項、役員規程2条2項2号）。

したがって、日大のその他の理事は、業務執行理事及び事業部への派遣理事が、事業部に関してそれぞれ上記1及び2の義務を履行しているかを、理事会の構成員として監督すべき義務を負っていた。

4 日大の監事が負う義務

日大と事業部はあくまでも別法人であるから、日大の監事が、事業部の業務や会計それ自体について監査の義務を負うわけではない【5】。

⁴ 本件は、日大におけるガバナンス不全が問われた案件であり、ここでは第1～第3事件当時における日大の役員（理事・監事）の責任に絞って責任の所在を検討する。また、事業部の取締役・監査役としての事業部に対する責任も問題となりうるが、本件における損害は基本的に日大に生じていると思われることを踏まえ、日大の役員としての責任を検討する。

⁵ 会社法上の監査役は、子会社の業務及び財産状況の調査権がある（会社法381条3項）のに対

しかしながら、上記 1 のとおり日大の業務執行理事は「事業部に対する監督体制を構築し、それを機能させる義務」を負っていたから、監事には、日大の業務執行理事における当該義務の履行状況についてはこれを監査する義務があり、その監査活動の一環として、事業部における業務状況等を適宜確認し、日大の理事らに対して必要な指摘等を行うことが求められていたというべきである。

第 2 各関係者の責任

1 井ノ口氏の責任

井ノ口氏は、第 1 事件・第 2 事件をいずれも主導・実行したものであり、第 1 事件については事業部取締役として、第 2 事件については日大理事及び事業部取締役として、それぞれ故意による重大な任務懈怠責任があることは明白である。

また、日大理事ではなかった時期の第 1 事件を含めて、日大に与えた損害について、日大に対する不法行為責任（民法 709 条）も成立すると考えられる。

そして、少なくとも第 1 事件・第 2 事件それ自体によって日大に生じた損害は、その責任の範囲に含まれる（それ以外の損害については、相当因果関係の有無・範囲につき別途検討が必要である。）。

2 田中氏の責任

田中氏は、日大理事長として、事業部設立を主導し、事業部の積極活用の方針を推し進めた。

その上で、田中氏が、

- ① 井ノ口氏を重用し、井ノ口氏の事業部における強圧的な支配の後ろ盾となったこと
- ② 平成 31 年に日大監事から事業部の業務が適正に運用されていないことを指摘する臨時監査報告書の提出を受けたにもかかわらず、これを理事会に提出するなどせず、かつ、事業部への派遣役員に対して業務の改善指示等をした事実もないこと
- ③ 第 1 事件・第 2 事件の前後にわたり、井ノ口氏、藪本氏、あるいは関係業者から多数回にわたり、社会的儀礼の範囲を著しく超過する金銭を受領していること

といった各点に鑑みれば、田中氏は、日大の業務執行理事（そのトップである理事長）として、「事業部に対する監督体制を構築し、それを機能させる義務」をまったく履行していなかった（むしろ、時にそれと逆行する行動すらとっていた）ものというべきであり、さらに、これにより第 1 事件・第 2 事件が惹起されたものといえることができる。

して、私学法上の監事にはそのような子会社の業務及び財産状況の調査権は規定されていない（私学法 37 条 3 項）。なお、一般社団法人法 99 条 3 項は監事に子法人の業務及び財産状況の調査権を認めているが、私学法は同項を準用していない。

ら、田中氏には、第1事件・第2事件について、日大に対する重大な任務懈怠責任がある。

そして、少なくとも第1事件・第2事件それ自体によって日大に生じた損害は、その責任の範囲に含まれる（それ以外の損害については、相当因果関係の有無・範囲につき別途検討が必要である。）。

3 甲氏の責任

甲氏は、第1事件発生時は日大理事及び事業部代表取締役、第2事件発生時は日大常務理事及び事業部代表取締役であった。

それにもかかわらず、

- ① 甲氏は、事業部代表取締役として、取締役会の開催・運営を規程どおり行わず、また、事業部内の諸規程が守られることなく井ノ口氏があらかじめ受注業者を決めているのではないかとの疑念を抱いていたが、これらを是正するような指示を行わなかったこと
- ② 平成31年に日大監事から甲氏が受領した臨時監査報告書には事業部の業務が適正に運用されていないことが多数指摘されていたにもかかわらず、その大部分につき改善に努めたとはいえないこと
- ③ 第1事件において、井ノ口氏の要請に従いプロポーザル手続における評価点数の改ざんを自ら実行するなど、井ノ口氏の不正行為を助長していたこと

等に照らせば、甲氏は、事業部において不適正な業務執行が行われていることを認識することが十分にできたにもかかわらず、日大から派遣されて事業部の代表取締役を務める者として、事業部に対する監督体制を実質的に機能させる義務を履行していたものとはいえず、日大に対する任務懈怠責任がある。

ただし、第1事件・第2事件において日大に損害をもたらした直接の行為は、田中氏の後ろ盾を得ながら事業部を強圧的に支配していた井ノ口氏が秘密裡に実行したものであること等を踏まえれば、上記①～③によって甲氏において井ノ口氏らが第1事件・第2事件のような不正行為を行っていたことまで認識しえたかどうかが問題であり、甲氏の任務懈怠と日大の損害との間の相当因果関係の有無・範囲については、別途検討が必要である。

4 乙氏・丙氏・丁氏・戊氏の責任

上記各氏は、いずれも、第1事件・第2事件発生時における事業部取締役の在任中、事業部における（代表取締役らの）業務執行状況について定期的な確認をしておらず、また、事業部の事務室を訪れたこともないなど、実質的には何らの監督行為も行っていなかったものといわざるをえない。

したがって、上記各氏は、事業部の業務執行を確認するなどしていれば不適正な業務執行が行われていることを認識することができたにもかかわらず、その確認などをし

なかったという点で、日大から派遣されて事業部の取締役を務める者として、事業部に対する監督体制を実質的に機能させる義務を履行していたものとはいえ、日大に対する任務懈怠責任がある。

ただし、第1事件・第2事件において日大に損害をもたらした直接の行為は、田中氏の後ろ盾を得ながら事業部を強圧的に支配していた井ノ口氏が秘密裡に実行したものであること等を踏まえれば、上記各氏が業務執行の確認などをしていても井ノ口氏において第1事件・第2事件のような不正行為を行っていたことまで認識しえたかどうかが問題であり、上記各氏の任務懈怠と日大の損害との間の相当因果関係の有無・範囲については、別途検討が必要である。

5 己氏の責任

己氏は、第1事件発生時・第2事件発生時ともに、日大理事及び事業部監査役であった。

己氏は、少なくとも平成30年以降は、事業部における監査活動として、年度末の決算に係る監査に加えて、決算の分析や会計監査についても実施していたほか、日大の常務理事や人事部に対して管財系の人物を事業部に出向させるよう依頼するなどしていた事実が認められる。

もっとも、己氏は自身が日大において財務部長であったこともあり、事業部の取引関係の業務監査は日大管財部長である監査役が行うべきであると考え、あくまでも会計監査を中心とし、業務監査はほとんど行っていなかった。また、事業部において取締役会が3か月に1回以上の実開催すらされていないことを知り、かつ、井ノ口氏が事業部の諸規程に反する行為をしていることを認識しながら、これらを是正しようとしなかった。

以上に照らせば、己氏は、日大から派遣されて事業部の監査役を務める者として、事業部に対する監督体制を実質的に機能させる義務を十分に履行していたものとはいえ、日大に対する任務懈怠責任がある。

ただし、第1事件・第2事件において日大に損害をもたらした直接の行為は、田中氏の後ろ盾を得ながら事業部を強圧的に支配していた井ノ口氏が秘密裡に実行したものであること等を踏まえれば、己氏が十分に業務監査をしていたとしても井ノ口氏において第1事件・第2事件のような不正行為を行っていたことまで認識しえたかどうか問題であり、己氏の任務懈怠と日大の損害との間の相当因果関係の有無・範囲については、別途検討が必要である。

6 その他の日大理事について

その他の日大理事は、業務執行理事らが「事業部に対する監督体制を構築し、それを機能させる義務」を履行しているかを、理事会の構成員として監督すべき義務を負っていた。

そして、日大の経営の中枢を担う学長、常務理事、財務部長を務める理事らや管財部長が事業部の取締役や監査役を務め、理事会において事業部の予算・決算の報告がされる一方で、事業部において不適切な業務が行われていることをうかがわせる報告もされていない状況下においては、各理事が仮に事業部の業務に対して注意を向けたとしても、その監督体制の不全を指摘することは困難であったといえるから、その他の日大理事に任務懈怠責任までは認められない。

もっとも、一連の事件の原因となった田中氏の専制的体制は、日大の各理事らがほとんど意見を述べることもなく同氏に従っていたことによりもたらされた（少なくとも強化された）ものであるし、また、第1事件・第2事件発生当時の各理事らが、急拡大する事業部の業務の適正性確保に注意を向けていた形跡も見当たらない。これらを踏まえると、日大の業務執行理事に前記の義務が生じたものと考えられる遅くとも平成31年以降の日大のその他理事には、法的な任務懈怠責任までは認められないとしても、期待される職責を十分に果たしたとはいえず、経営責任はあるというべきである。

7 日大監事について

日大監事は、平成30年7月に事業部の業務を監査し、平成31年2月に、事業部の業務が適正に運用されていないことを指摘する臨時監査報告書を作成した。そして、当該報告書を、田中氏に直接説明の上で交付するとともに、事業部代表取締役であった甲氏や、学長であり事業部取締役であった乙氏に対してもこれを交付した。

その後も、日大監事は期中監査及び期末監査において、事業部の業務状況に対する一定の懸念を指摘していた。日大監事の監査において、第1事件・第2事件に直結する不正行為を発見・指摘することまではできていないが、第1事件・第2事件は田中氏の後ろ盾を得ながら事業部を強圧的に支配していた井ノ口氏が秘密裡に実行したものであること等を踏まえれば、この点はやむを得ないものといえる。

したがって、第1事件・第2事件が発生した時期に在任していた日大監事には、任務懈怠責任は認められない。

ただし、監事が行った臨時監査等の結果が理事長等で止まり、監事が理事会に報告した事実もなかった点は、改善を要する事項というべきである。

第5章 再発防止策の策定への提言

以下では、第3章の「原因の分析」で検討したところを踏まえて、今後の再発防止策の策定に向けて配慮されるべき点について提言する。なお、具体的な再発防止策については、日本大学再生会議の提言を受けて検討・策定されると聞いており、当委員会の提言は方向性や検討されるべき要素を示すに止める。

第1 役員等の規範意識の涵養への取組み

本件における井ノ口氏（理事）、田中氏（理事長）等の各事件・事案に関わった関係者の規範意識の欠如には目に余るものがある。日大には、改めて役教職員、特に役員の規範意識を涵養することが求められる。

役員については、行動基準の策定や、就任時及びその後の定期的な役員向け研修の実施など役員の規範意識を涵養する方策について検討すべきであり、教職員については、既に行われているコンプライアンス教育研修のさらなる充実を図ることを検討すべきである。

第2 理事長制度の改革

理事長制度の改革については、以下のような事項が考えられる。

まず、①理事長の選任については、現職の理事長が再任されやすい手続（慣行）となっていることから、この慣行による手続を見直し、客観的で透明な理事長の選任方法を検討すべきである。

加えて、②再任制限のないことが田中氏の長期にわたる体制を許した原因の一つであったことから、理事長の再任制限規定を置くことや、理事についての定年制を設けることを検討すべきである。

さらに、③選任後の理事長の評価制度を創設する等、理事長が独善的にならないようチェック制度を設けることも検討に値する。

第3 理事会、評議員会の監督機能の回復

理事会や評議員会は、形骸化し、理事長に対する監督機能を果たすことができず、これが田中氏による専制的な体制を許す原因となっていた。理事会、評議員会を実質的な議論が行われる場に生まれ変わらせ、理事長等の執行部に対する監督機能を果たさせることが不可欠である。

具体的には、①理事、評議員の選任手続を見直し、客観的で公正な選任方法とすること、②さまざまな知識・経験を有する外部人材や女性を理事・評議員へ招へいすること、及び③定員の見直しを含めた、理事会及び評議員会における議論を実質化するための方策を検討するとともに、④就任時及びその後の継続的な役員研修制度を立ち上げ、役員による役割・責務の自覚と役員の使命感の醸成や、必要な知識等の修得を図る取組みを行うべきである。

第4 監事の監査機能の強化

監事は、相応には、その役割を果たしていたものといえる。

しかしながら、監事の内部統制上の役割の重要性に鑑みて、①監事の選任方法や任期を見直し、監事の独立性をより確保すべく、より客観的で透明な選任方法を検討するべきであり、また、②監査結果のうち一定の重要な事項については、それが必要的報告事項に当たらないものであっても、理事会で報告することを要するとするなど、理事会が重要な情報を監事から取得できる仕組みを検討することが考えられる。

第5 人事異動の透明性の確保

これまで、理事長の意向に反したことを理由とする不当な人事異動が行われていたことから、このようなことが行えないよう、人事異動の透明性を確保するための方策を検討すべきである。

第6 公益通報制度の信頼回復

日大には公益通報制度が整備されてはいるものの、教職員等から、秘密保持がされないと疑われ、信頼を得ていなかった。この制度は、利用者からの信頼抜きには成立しないから、速やかに信頼を回復するために必要な措置を講ずるべきである。

第7 その他

以上で述べたほか、①今後新たに事業会社を設立することとなった場合には、日大による事業会社の監督を充実させるとともに、事業会社内部の牽制機能を働かせるよう留意すること、また、②在校生、保護者、教職員、卒業生、その他のステークホルダーからの信頼を回復するため、これまで以上に、大学の情報（財務や事業の計画・報告等）を開示する施策を検討すること、③組織の同質性、上命下服の体質といった風土のマイナス面からの脱却を目指すことが求められる。

第6章 アンケートで寄せられた声

(略)

第7章 結語

(略)

以 上