

調 査 報 告 書

(要約版)

2023 年（令和 5 年）10 月 30 日

学校法人日本大学 御中

日本大学アメリカンフットボール部  
薬物事件対応に係る第三者委員会

委員長 綿 引 万里子

委 員 中 村 直 人

委 員 小 林 明 彦

## 第1 はじめに

### 1 当委員会設置の経緯

2023年8月5日、日本大学アメリカンフットボール部（以下、単に「アメフト部」という。）所属の学生が覚醒剤取締法違反及び大麻取締法違反の被疑事実で逮捕される事案が発生した。

文部科学省高等教育局長は、同月22日、5文科高第759号をもって、上記事案に係る対応においては、法人における重大な事態が生じていたにもかかわらず、法人を代表する理事長や校務をつかさどる学長に対する法人内部の情報伝達や捜査機関への連絡等の判断などの管理運営上の対応について、公共性の高い学校法人としての信頼性を損なう事態が生じているとして、遺憾の意を表明するとともに、上記事案の捜査に全面的に協力し、真相究明に向けた徹底的な調査により事実関係を明らかにするとともに、法人としてのこれまでの判断や対応等における問題点についてそれが生じた原因や背景を検証するように指導し、上記調査・検証は、本法人から独立した立場の複数の第三者の協力を得た委員会等において実施するように要請した。

本法人は、文部科学省高等教育局長の上記指導・要請に応じ、同月24日開催された理事会において、「日本大学アメリカンフットボール部薬物事件対応に係る第三者委員会」の設置を決議し、同日、当委員会に、アメフト部員による薬物事件に係る本法人内部の情報伝達、法人としての判断や対応等における問題点及びそれが生じた原因や背景の検証を委嘱した。

### 2 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりであり、委員長及び各委員は、いずれもこれまで本法人との間に一切の利害関係を有していない。

委員長 綿引万里子 弁護士・元名古屋高等裁判所長官

委員 中村直人 弁護士

委員 小林明彦 弁護士・中央大学大学院法務研究科長兼同大学理事

なお、当委員会は、弁護士中村竜一、同澤田孝悠、同近藤直也の3名を補助者に選任し、事実関係の整理、調査資料の整理などについて協力を仰いだほか、その他4名の弁護士から音声データ及びヒアリング結果の反訳、報告書の校正等に関する補助を受けた。

## 第2 当委員会が認定した不適切な行為に係る事実関係の概要（詳細は、報告書第2章第3参照）

アメフト部員による大麻使用の疑い（以下「本事案」という。）への本法人の管理運営上の対応につき、当委員会が不適切であると判断した行為に係る事実関係の概要は以下のとおりである。

ここで指摘する「不適切」の中には、法令違反や役員として善管注意義務に違反し、又は教職員等として雇用契約上の義務に違反する場合を含むが、それに限らず、大学・役職員等

の行為として社会的に妥当でなかったもの、本法人の社会的信用を棄損するものも含む。それは、本報告書が、違法行為に限らず、本法人のコンプライアンス上、ガバナンス上の問題点を検証し、その改善策を提言することを目的とするものだからである。

1 2022年10月から12月までの対応

(1) 10月29日の保護者情報への対応

アメフト部内において部員の大麻使用の噂がある旨の10月29日の保護者情報（以下「10・29保護者情報」という。）を得たアメフト部指導陣は、同部の事務を所管する競技スポーツ部に報告することなく、アメフト部指導陣だけの判断で、部員121名に簡単なヒアリングを実施した上、上記ヒアリング中又はその直後に、Eコーチ（当時）が、c部員や先輩部員の大麻使用を疑わせるa部員情報、b部員情報を得たにもかかわらず、c部員など名前が挙がった部員が大麻使用の事実を否定したことから、大麻使用の事実は認められないと結論付けた。

C監督は、11月上旬ころ、上記の経過をまとめた11月1日付け「大麻吸引の疑いについての聞き取り調査結果」をBアメフト部長に手渡して報告をしたが、Bアメフト部長は、同書面の内容をアメフト部を所管する競技スポーツ部の長であるA競技スポーツ部長にも、競技部を管理する担当副学長である澤田副学長にも報告しなかった。

(2) 11月27日のc部員自己使用申告への対応

ア 11月27日、c部員は、C監督に対し、自らの大麻使用を認めるとともに、氏名を特定して7名の先輩部員の大麻使用の事実を告げた（以下「11・27c部員自己使用申告」という。）。11・27c部員自己使用申告は、自らの大麻使用を認めるものである点で信ぴょう性が高く、かつ、氏名を特定して複数の先輩部員の大麻使用を述べるものである点で具体性に富むものであった。C監督は、11月28日、Bアメフト部長に対し、12月1日、A競技スポーツ部長に対し、11・27c部員自己使用申告があったことを報告したが、Bアメフト部長及びA競技スポーツ部長は、澤田副学長に対しても、危機管理総括責任者である村井常務理事に対しても、これを報告しなかった。

イ 11・27c部員自己使用申告を受けてその対応に当たったアメフト部指導陣は、真実は、D元監督は、アメフト部OBで自身と大学同期の友人である警察庁所属の警視正に電話をかけ、11・27c部員自己使用申告への対応について個人的に相談をしたにとどまるにもかかわらず、D元監督が、文理学部所在地の所轄警察署である成城警察署に相談をし、11・27c部員自己使用申告だけでは立件することは困難であるとの助言を受けたと誤信し、アメフト部指導陣だけの判断で、c部員に対する嚴重注意処分を行うにとどめた。

(3) 12月1日の警視庁組織犯罪対策部薬物銃器対策課係官来校への対応

1 2月1日午前、警視庁組織犯罪対策部薬物銃器対策課の係官2名が来校し、同人らから澤田副学長、A競技スポーツ部長ほか1名に対し、警視庁薬物ホットラインにアメフト部内で大麻の使用者がいるとの匿名の情報提供があったなどの情報（以下「12・1警視庁情報」という。）が伝えられた。しかも、同日午後、C監督からA競技スポーツ部長に対し、11・27c部員自己使用申告があった旨の報告がされた。それにもかかわらず、A競技スポーツ部長は、11・27c部員自己使用申告については成城警察署に相談済みであるとのC監督の説明があったことからアメフト部内で解決済みであると即断し、誰にも11・27c部員自己使用申告があったことの報告を行わず、また、11・27c部員自己使用申告についての対応を組織的に検討することもなく、上記係官から提案のあった講習会を実施することによって、一連の情報提供に基づく大麻使用の疑いへの対応を終えることとした。

#### (4) 12月11日実施の保護者会での報告

部員に対するヒアリングの過程でa部員情報、b部員情報が得られており、11月27日には、信ぴょう性が高く、具体性に富む11・27c部員自己使用申告があったにもかかわらず、12月11日実施の保護者会において、C監督は、これらには全く触れることなく、現時点で問題が発生しているわけではないなどの報告を行い、10・29保護者情報への対応を終えた。

#### (5) 12月21日の報道対応

毎日新聞から広報部に対し、15項目に及ぶ質問事項を記載して、複数のアメフト部員が寮において大麻を使用している事案が発生していることについて取材を求めるメールが届いた。これに対し、A競技スポーツ部長は、澤田副学長の承認を得て、「アメリカンフットボール部関係者から同部指導者に10月29日に寮内生活実態の調査依頼があったため、アメリカンフットボール部で聞き取りをした結果、大麻を吸った事実はありません。」との回答案を提出した。この回答案を受領した広報課長（当時）は、回答案が大麻使用の事実を簡単に否定するだけの文言であったことに懸念を抱き、競技スポーツ部を訪れ、本当にこの回答内容で大丈夫かと問い合わせたにもかかわらず、同部担当者は、澤田副学長の了解も得ているとして、広報部をして上記回答案に基づく回答を行わせた。

## 2 2023年6月30日以降のアメフト部員の大麻使用の疑いへの対応

### (1) 6月30日警視庁係官来校時に得た情報への対応

澤田副学長は、来校した警視庁組織犯罪対策部薬物銃器対策課係官から、アメフト部の学生寮3階に大麻部屋があること、数名が大麻を使用しており、指導者も知っていること等が記載された匿名のメールが警視庁に届いたなどの情報（以下「6・30警視庁情報」という。）を得たことから、同日、酒井学長に対して、口頭でその内容を報告した。その際、澤田副学長は、酒井学長に対し、警視庁から秘密保持を徹底するよう指示をされたので、この問題に

については、酒井学長と澤田副学長及び競技スポーツ部で対応したいとの方針を報告し、酒井学長はこれを了承した。このため、以上の経過は、村井常務理事には全く知らされなかったし、酒井学長は、これを林理事長に報告せず、役員規程に基づく理事会及び監事に対する報告もしなかった。

## (2) 7月6日以降の対応

ア 澤田副学長は、警視庁を訪問し、警視庁への通報は信ぴょう性が高く、警視庁において強制捜査をする可能性があることにも言及する情報（以下「7・6警視庁情報」という。）を伝えられ、大学としての対応を求められたため、独自の判断で、競技スポーツ部の職員の補助を得て、アメフト部員のヒアリングと荷物検査を開始することとした。澤田副学長は、アメフト部員に対するヒアリング及び荷物検査を開始するに先立ち、C監督、A競技スポーツ部長ほか競技スポーツ部職員に対し、アメフト部員による大麻使用の疑いへの対応に当たっては、秘密保持を徹底するように指示した。

イ 同日、アメフト部の学生寮で行われた澤田副学長による荷物検査により、f部員の部屋の鍵付き収納庫から大麻である可能性が極めて高い植物片が保管された缶（以下「本件缶」という。）が発見された。澤田副学長は、誰に相談することもなく、f部員からその提出を受け、大学本部において本件缶の預かり保管を開始し、警察に報告するまで12日間、大学本部における本件缶の預かり保管を続けた。

ウ 翌7日、澤田副学長は、酒井学長に対し、本件缶の発見及び保管について報告をした。酒井学長は、この報告により、澤田副学長の判断により、本件缶を大学本部において預かり保管を続けていることを知りながら、それを問題視することなく、本件缶を警察に提出するよう、又は警察に保管の事実を報告するよう指示をしなかったし、村井常務理事に対する報告を指示することもせず、自らも林理事長に対する報告や役員規程に基づく理事会及び監事に対する報告をすることもなかった。

## (3) 7月13日の林理事長への報告

澤田副学長及びA競技スポーツ部長は、林理事長に対し、別件の報告のついでに、本件缶の中身が確認できる写真を示しながら、警視庁から依頼を受けてアメフト部の大麻疑惑について大学で調査を行ったところ、部員の荷物から大麻らしきものが発見され、預かっていること、当該部員は発見されたものが大麻であることを否認していることを報告した。林理事長は、この時初めて、アメフト部員による大麻使用の疑いがあり、部員の所持品から大麻らしき物が発見され、これを大学が預かっていることを認識するに至った。

澤田副学長らからの報告を受け、林理事長は、澤田副学長らに対し、しっかり調査を行うよう伝えただけで、そのほかの指示はしなかったし、また、林理事長自身も、報告内容を村

井常務理事と共有することではなく、役員規程に基づく理事会及び監事に対する報告をすることもなかった。

#### (4) 7月19日のf部員自己使用申告への対応

澤田副学長は、7月19日、f部員から大麻の自己使用の申告（以下「7・19 f部員自己使用申告」という。）を受けて、同日、林理事長と酒井学長にf部員を自首させる旨具申するとともに、大麻だけでなく、違法性が疑われる錠剤も本件缶に保管されていた事実も伝えた。それでも、林理事長及び酒井学長は、村井常務理事への報告を指示せず、役員規程に基づく理事会及び監事に対する報告も行わなかった。さらに、酒井学長は、7月20日に、A競技スポーツ部長から、f部員の取調状況や警視庁がアメフト部の学生寮に差押えに来る可能性もあることなどにつき書面で報告を受けたが、その対応に変化はなかった。

#### 3 7月18日の保護者からの手紙受領後の対応

7月18日、アメフト部員の保護者を名乗る者から、昨年、寮で大麻を吸っている上級生がいることが問題となり、上級生たちは大麻使用を認めたが、大学はそのことを隠蔽し、何の処分もしなかった、今年7月上旬、寮で持ち物検査が実施され、植物片の入ったパケが発見されたが、それを職員が本部に持ち帰った、植物片を保有していた部員に対して処分はなく、警察にも通報していない、隠蔽するつもりではないかなどという内容が書かれた手紙（以下「7・18保護者告発文」という。）が、林理事長宛てに届いた。しかし、林理事長は、A競技スポーツ部長にこれを交付しただけで、村井常務理事との情報共有を図ることも、それにより危機管理態勢を整えることもなかったし、役員規程に基づく理事会及び監事に対する報告も行わなかった。しかも、同告発文を受領したA競技スポーツ部長は、同告発文に記載された事実関係を見れば、重要な事実について自らが認識している事実と合致していることが当然分かったはずであるにもかかわらず、そのことを林理事長に伝えず、同告発文を澤田副学長に渡しただけであったため、ことの重大さが関係者において共有されることはなかった。

#### 4 7月18日以降の一連の報道対応

##### (1) 7月18日読売新聞及び朝日新聞への取材対応

7月18日、読売新聞及び朝日新聞から、アメフト部員の保護者を名乗る者から情報提供を受けたとして、アメフト部員の大麻使用に関する問合せメールが送付された。A競技スポーツ部長は、澤田副学長の承認を得て、広報部をして、読売新聞に対して、「調査をしている事実はありませんが、植物片が見つかった事実はありません。」との、朝日新聞に対して、「調査をしている事実はありませんが、大麻が見つかった事実はありません。」との回答をさせた。

## (2) 8月2日プレスリリース

8月2日、第1回専門部会が開催され、アメフト部の部員が同部の寮内で大麻を使用しているとの情報があり、大学側が調査していることが関係者への取材で分かった旨のネットニュースが前日の夜に流れたことを受け、これへの対応及びプレスリリースについて協議がされた。同専門部会において、アメフト部員による大麻使用の疑いについてのプレスリリースの案文が決定され、これが同日午後4時18分文科省記者クラブに送信されたが、その内容は、骨子、「アメフト部の寮内において、違法な薬物が発見されたとの事実は、確認できておりません。」というものであった。

## (3) 8月2日林理事長囲み取材における発言

上記プレスリリース後、林理事長は、報道陣の囲み取材に応じ、違法な薬物が見つかったとか、そういうことは一切ないと述べ、また、大学の寮から大麻を押収したということはあるかとの趣旨の質問に対し、それはないと重ねて断言した。

## 5 8月8日記者会見

8月8日の記者会見においては、前日開催された臨時理事会において外部理事から適切な助言があったにもかかわらずこれを受け入れることなく、また、危機対応の専門アドバイザーからの助言を無視して、悪いことは何もしていない、嘘もついていないから堂々と臨もうという強気一辺倒の姿勢の下で登壇した林理事長、酒井学長及び澤田副学長は、本件缶の預かり保管に関し、世の中の常識からは乖離した自説を述べ続け、その正当性を肯定する発言をする、警察関係者に対する相談について正確な事実確認に基づかない発言をする、学内の情報共有の不十分さを認めない発言をする、複数のアメフト部員による大麻使用の疑いを否定する発言をする等、危機管理広報の本質に反する数々の発言を行った。

## 6 危機管理態勢の構築の遅滞

7月20日に初めて危機管理総括責任者である村井常務理事に対して本事案が報告されたが、その後も、澤田副学長から、警察と連携して事態を穏便に収める方向で努力しているので、法人事務局がことを大きくすることがないように求められ、酒井学長も、執行部会及び常任理事会と情報を共有する方針に反対する澤田副学長の意見を支持したことから、8月1日にアメフト部員の大麻使用の疑いについてネットニュースで報じられるまで、危機管理態勢が構築されることはなかった。

## 7 執行部会及び理事会における本事案についての報告等

### (1) 8月3日理事会における報告等

8月3日開催された理事会の冒頭、林理事長は、本事案について初めて報告を行ったが、その報告は、警察から話があって澤田副学長が中心となって粛々と調査を進めている、持ち

物検査をしたが、違法な薬物は見つかっていない、グレーな学生がいることは事実であるが、聞き取り調査をしているところであるなどというもので、f部員が大麻の所持・使用を認めたことや、f部員の持ち物から大麻である可能性が極めて高い植物片が保管された本件缶が発見され、本部において預かり保管していたが、それが警視庁によって差し押さえられたことなど、林理事長自身も認識している事実について報告をしなかった。しかも、より詳細な事実を知る澤田副学長も上記報告について何ら補足しなかった。

## (2) 8月7日以降に開催された執行部会、理事会の報告等

8月7日以降に開催された執行部会及び理事会における本事案についての説明は、澤田副学長及びA競技スポーツ部長に委ねられ、会議資料の選別も競技スポーツ部に任された結果、2022年10月29日から12月10日までの経過を詳細かつ具体的に説明した2023年7月19日付けのC監督作成の経緯書(以下「7・19C監督経緯書」という。)、同年7月6日以降澤田副学長が行ったアメフト部員に対するヒアリングの結果、同年8月3日に警視庁係官から伝えられた情報(以下「8・3係官情報」という。)など、複数のアメフト部員による大麻使用の可能性に係る具体的情報が十分に開示されない状況が続き、アメフト部の学生寮内における大麻使用がどのような広がりを持っているのかについて、正確な現状認識がされないままの状況が続いた。

## 8 アメフト部の活動停止処分の解除の決定

8月9日の非公式打合せを経て、8月10日の臨時執行部会において、どのような場合に競技部の活動を停止し、どのような場合にそれを解除するのか等についての議論もないまま、上記7(2)のような状況の下で、8月5日に決定したアメフト部の活動停止処分の解除を事実上決定し、同日酒井学長がそれを決裁したものとされた(決裁文書は作成されていない。)

## 第3 不適切な行為を生んだ原因、背景(詳細は、報告書第3章第2～第8参照)

以下においては、第2に認定した不適切な行為を生んだ原因、背景について、いくつかの視点から分類する。本事案において、当委員会が不適切であると判断した上記の各行為は、一つの不適切な行為が一つの原因で生じているというよりは、複数の原因が複合的に絡んで生じたものであることが多く、一つの不適切な行為が複数の視点から問題とされることがあり、また、ある不適切な行為の原因が、別個の不適切な行為であることもあるので、上記のようにいくつかの視点からの分類を行ったものである。

### 1 基本的姿勢の不適切さ

第2において指摘した不適切な行為を通観すると、そこでまず際立つのは、立証されていない事実や立証される可能性が低いとみなした事実を矮小化し、時にはないものとする(立

証されていない疑惑は、「立証されていないから事実としては存在しない」、不都合な情報には目をつぶり、得られた情報を自分に都合よく解釈し、自己を正当化するという姿勢が全ての場面で顕著であるということである。本事案の対応を進める中で、刑事訴訟において有罪になるか、その立証がなされるのか、違法薬物であることについて鑑定等によって立証がされているかという判断基準の下で様々な意思決定がされ、アメフト部の学生寮内において複数の部員が大麻を使用していたことが高い蓋然性をもって疑われることが明らかになれば、教育現場の健全性に懸念が生じ、そのことによって本法人の社会的信用、レピュテーションが大きく傷つくことになることが十分に理解されない対応が重ねられてきたものといえる。それが原因で、本法人が社会からの信用を失い、また次の不適切な行動に出る結果となっている。以下に詳述する。

#### (1) 2022年10月から12月までの対応

10・29保護者情報、a部員情報、b部員情報があった中で、11・27c部員自己使用申告があり、かつ、12・1警視庁情報もたらされたという一連の状況の下における上記第2の1(1)～(5)の対応は、上記の基本的姿勢の不適切さを如実に表すものといえる。

上記一連の対応は、大麻使用が疑われている者がそれを認めなければ、また、立証が困難であれば、大麻使用の事実はないものとして事態を収束させようとするものであって、大麻使用が寮内で一定の広がりを持っている可能性があるならば、これに対して採るべき組織的な対策や措置について何ら考慮されていない。しかも、A競技スポーツ部長が、12・1警視庁情報やC監督の報告により、アメフト部内における大麻使用が一定の広がりを持っている可能性があることを知りながら、危機管理総括責任者である村井常務理事に報告をしなかったことは危機管理規程に違反するし、更なる調査の要否等について組織的に検討することもなく、自分だけの判断で、警視庁主催の講習会の実施により事態を収束させる判断をしている点で、法人としてのガバナンス上の問題があることも明らかである。

#### (2) 本件缶の預かり保管

澤田副学長が、f部員から大麻である可能性が極めて高い植物片が保管されていた本件缶を預かり、警察に報告するまで12日間も大学本部で保管を続けた上記第2の2(2)の対応は、世の中の常識（法律家の常識でもある）からは乖離した独自の判断基準の下で、得られた情報を自己に都合よく歪曲し、自らの対応を正当化し続けた結果、社会から本法人の隠蔽体質を疑わせ、本法人の信用を著しく失墜させた最大の原因であったといっても過言ではない。

本件缶の発見時の状況からすれば、澤田副学長は、f部員のベッド備え付けの鍵付き収納庫の中に保管されていた本件缶に保管された小さなビニール袋（パケ）の中の植物片が大麻であり、違法なものである可能性が極めて高いことを容易に認識できたものといえる。それなのに、本件缶を大学が預かることとし、さらに警察にそのことを報告しなければ、それは

証拠の隠匿を疑われることはもちろんのこと、大麻は所持自体が違法であるから預かり行為が犯罪となる可能性も考えられる。預かった違法な物品が、保管中になくなったり、足りなくなったりしたら、それを使用したさらなる犯罪を惹起しかねないし、その所持や使用の疑いを大学関係者が受けることにもなる。学生が大麻の使用等をしたという事実も重大であるが、大学の副学長が大麻を長期間にわたって保管し、証拠の隠蔽や大麻所持罪の疑惑を持たれることとなった場合、それは大学トップ層の問題であり、しかも組織的な行動ということになるから、社会からの批判や不信は単なる学生の違法行為の比ではない。

しかるに、澤田副学長は、6月30日に来校した警視庁組織犯罪対策部薬物銃器対策課の係官から、個人的意見として、大学が何ら対応せずに報道が先行すると大ごとになるため、該当する者がいれば自首させてほしいと言われたにすぎないのに、警視庁から大麻使用が疑われる者がいれば自首させるように依頼を受けており、現時点で本件缶を警察に届け出することはf部員の自首の機会を失わせることになるのでこれを行うべきではないとの自己正当化理由とともに、本件缶に収納されたビニール袋の中の植物片は極めて微量であり、鑑定によりこれが大麻であることが確定され、大麻所持で立件される可能性は低いとの見込みの下に、上記のように、長期間にわたり本件缶の保管を続けたものである。以上の澤田副学長の対応は、得られた情報を自己に都合よく歪曲し、本件缶の中の植物片が鑑定で大麻と確定され、大麻所持で立件される可能性が低ければ大きな問題ではないという誤った判断基準に基づいてされたものといえる。

### (3) 一連の報道対応

アメフト部員の大麻使用疑惑をめぐる上記第2の1(5)、同4(1)~(3)の一連の報道対応は、いずれも、立証されていない事実や立証される可能性が低いとみなした事実を矮小化し、時にはないものとするという不適切な基本姿勢の下に行われた結果、本法人の社会的信用を大きく棄損したものといえる。

#### ア 2022年12月21日の毎日新聞からの問合せに対する回答

A競技スポーツ部長は、毎日新聞からの問合せ当時、11・27c部員自己使用申告があったことを知っていたにもかかわらず、澤田副学長の承認を得て、広報部をして、「アメリカンフットボール部関係者から同部指導者に10月29日に寮内生活実態の調査依頼があったため、アメリカンフットボール部で聞き取りをした結果、大麻を吸った事実はありません。」との回答をさせたものであり、これは、立証されていない事実や立証される可能性が低いとみなした事実を矮小化し、時にはないものとするという、誤った判断基準に基づき、広報部に虚偽の報告をしたものと評価せざるを得ない。

#### イ 2023年7月18日の読売新聞及び朝日新聞に対する回答

当時、澤田副学長は、f部員から本件缶を預かり、大学本部で保管中であったところ、本

件缶の内容物である植物片が大麻であることは鑑定によって確定される以前であったとはいえ、大麻である可能性が極めて高いことは容易に認識できたのである。そのような植物片が保管された本件缶を預かり保管しながら、A競技スポーツ部長は、澤田副学長の承認を得て、広報部をして、読売新聞に対して、「調査をしている事実はありませんが、植物片が見つかった事実はありません。」との、朝日新聞に対して、「調査をしている事実はありませんが、大麻が見つかった事実はありません。」との回答をさせた。上記の朝日新聞に対する回答は、鑑定の結果が出ていない以上大麻である事実はないことにするという誤った判断基準に基づく回答であり、読売新聞に対する回答に至っては、虚偽回答と評価するよりほかはない。

#### ウ 8月2日のプレスリリース

文部科学省記者クラブに対して送信された「現時点では、一部マスコミで報道されているように、本学アメリカンフットボール部の寮内において、違法な薬物が発見されたとの事実には、確認できておりません。」とのプレスリリースは、同日開催された第1回専門部会で議論の未確定されたものであるが、f部員の所持品から大麻である可能性が極めて高い植物片が保管されていた本件缶が発見され、それが警視庁に押収されているにもかかわらず、それが大麻であるという鑑定結果を聞いていない中で、明白な虚偽にならない範囲で、事実をできる限り矮小化した回答を行ったものと評価せざるを得ない。そのような姿勢が、同日実施された林理事長の囲み取材における失言ともいえる発言の誘因になり、本法人が事実を隠蔽していたとの印象を与え、その対応が非難される要因の一つにもなったといえる。

#### エ 8月2日の林理事長の囲み取材

林理事長は、囲み取材において、事前に、「違法な薬物は確認できておりません。」というプレスリリースの案文が決定されていたため、これと同じ回答をしようとして、「違法な薬物が見つかったとか、そういうことは一切ございません。」という失言に近い発言をしてしまった。これは、一種の失言とはいえ、理事長という立場にある者の発言としては、正確な広報を行うという職務上の義務に反する行為と評価せざるを得ない。

この発言の直後である8月3日、2回目の搜索差押えがあり、同月5日、大麻取締法違反等で逮捕者が出る結果となって、本法人が事実を隠蔽していたとの印象を与え、社会からの信用を大きく失った。

#### (4) 8月8日の記者会見

8月8日の記者会見も、基本的な広報の姿勢に問題がある。組織内で不祥事が発生した場合の広報は、危機管理広報と呼ばれ、最終的に当該組織の信頼が回復されることを目標にその行動を決めることが求められる。そのためには、事実関係を徹底的に究明すること、その情報を包み隠さず開示すること、責任の所在を明確にし、改善策を施すことが肝要である。事実関係を隠したり、小出しにしたりすれば、開示情報の信用性がなくなり、その組織が真

に反省してはいないと評価されてしまう。また言い訳をしたり、正当化をしたりすれば、それは悪いことをしたという認識がないという印象を与えてしまう。問題があったことを認めていない以上、組織は改善されないであろうと評価されるのである。

不祥事を起こした組織は、関係者の心情として、批判やバッシングを受けたくないという気持ちから、問題事実を矮小化したり、発覚していないものは隠したりしたくなるものであるが、それはかえって最終的に組織の信頼をより大きく低下させてしまう。近視眼的な責任回避は禁物なのである。

しかしながら、8月8日の記者会見は、正しい危機管理広報とはかけ離れたものとなってしまった。前日である8月7日に開催された臨時理事会における学外理事からの適切な助言も受け入れず、外部アドバイザーが作成したQ&Aからも外れて「悪いことは何もしていない」と言い張る会見になってしまったといえよう。社会的に注目されている記者会見に臨むに当たっては、本法人の役職者として、危機管理広報のあり方について十分に理解し、その発言について慎重に検討すべきであるにもかかわらず、これを怠ったまま記者会見に臨んだ点で、登壇者は、その職務上の義務を十分に果たしたものとはいえないと考えられる。

当委員会が不適切な発言であると判断したものの詳細は、報告書第3章第2の4(2)～(5)のとおりであるが、①澤田副学長が、本件缶の預かり保管を続けたことにつき、自らの行為を正当化する自説を述べ、判断は間違っていなかったと断言し、林理事長もこれを支持する発言を行った上、警察と協議していることである（林理事長）、7月6日から警察と副学長が連携を取りながら進めてきた（酒井学長）などと、あたかも本件缶の保管継続が警視庁との協議の上で行われたと受け取られかねない発言をしたこと、②11・27c部員自己使用申告があったときのD元監督の警察庁警視正に対する個人的相談について、正確な事実関係を把握することなく、警察関係者からの指導に基づく対応をしたかのような発言をしたこと、③本法人内部における情報共有について、危機管理規程に抵触し、理事長の責任を自覚しない発言をしたこと、④澤田副学長が、記者会見の時点において、複数のアメフト部員による大麻使用に関する情報を得ていたにもかかわらず、ほかに薬物事案として把握しているものはないと断言し、林理事長が、十分な情報収集もしないまま一人の学生の不祥事であるかのような発言を行ったことは、不適切な発言であったと評価せざるを得ない。

#### (5) アメフト部の活動停止処分の解除

学校のスポーツ部で部員が不祥事を起こした場合に、当該部が活動を停止したり、対外試合を自粛したりすることの是非については、多様な意見がある。しかし、学校のスポーツ部の活動は、学校教育の一環として行われているのであって、スポーツ部において広く犯罪行為等の不適切な行為が拡散していた場合には、それが、立件されたかどうか、有罪となったかどうかにかかわらず、教育機関としては、そのままその部の活動を容認することは到底できない。大学には、事実関係をきちんと調査し、不適切な行為が拡散しているかどうか等状況を明らかにし、それに応じて不適切な行為を排除し、かつ、再発防止策を適切に講じて、

学生達が健全に部活動に注力できる環境を整える責務がある。

アメフト部の活動停止処分の解除は、8月9日の非公式打合せを経て、8月10日の執行部会において実質的に決定され、酒井学長がこれを決裁したものとされたものであるが（決裁文書は作成されていない。）、8月9日の非公式打合せにおける澤田副学長、林理事長、酒井学長らの説明や発言をみると、いかなる場合に競技部の活動を停止し、または活動停止を解除するのかという基本的な考え方や方針などは決められていないし、審議の中で整理もされていない。教育機関としては、部員による不適切行為が発覚したとき、その広がり等の状況をしっかり調査し、不適切行為の排除、再発防止策をしっかりとって、教育の一環としてのスポーツ部活動が健全に行える環境が整ったかどうかを見定めて、活動再開の意思決定をすべきであった。

しかも、ここで問題となるのは、必要な情報が適切に提供され、その情報に基づき、適切な判断がなされなかった点である。執行部会の議論では、現時点で自己使用の申告が確認できているのは2名だけであり、f部員の逮捕は、単独犯であることが強調されている。しかし、この時点で、澤田副学長やA競技スポーツ部長は、①11・27c部員自己使用申告からは、他に7名の者が大麻を使用していたとの情報を、②澤田副学長が、7月6日から行ったアメフト部員へのヒアリング調査においては、複数のアメフト部員が大麻を吸っていたとの複数の具体的情報を、③8月3日、アメフト部の学生寮の搜索差押えに臨場した警視庁係官からは、警察が相当多数の学生の関与を疑っているとの情報を把握していた。上記①及び②の情報は、大麻を使用していたとする者の氏名が特定されているなど具体性もあり、供述内容が合致している点でその信ぴょう性はかなり高く、8月3日の係官情報に至っては、逮捕されたf部員のスマホの解析をした結果の判断と推認され、非常に信ぴょう性が高い。それなのに、澤田副学長は、8月9日の非公式打合せにおいても、同月10日の執行部会においても、これらの情報について全く説明をしていない。逮捕されたf部員とは別に自己使用を申告していたc部員については、使用したとは認定していないと説明し、7・18保護者告発文に記載されていた複数名使用の情報についても、確認できていないという説明をした。

澤田副学長の説明の基準は、立証されたかどうか、立証の可能性はあるか、あるいは逮捕者が出るかどうかというものであり、立証されていない疑惑は、「立証されていないから事実としては存在しない」ということになるというものであったとみるほかはない。そのような基本姿勢を持つ澤田副学長によって議論がリードされ、それが、本法人の意思決定の基準となってしまったものといわざるを得ない。上記の情報が提供されていれば、執行部会の判断は変わっていたのではないかと強く推測される。これらの情報があるにもかかわらず、会議の参加者に提供せず、結果的に出席者の判断を誤らせたことは極めて重大といわざるを得ない。

## 2 学生・部員への教育的配慮に欠けた対応姿勢

アメフト部などの競技部は、日大が設置するものであり、学生の教育活動の一環として管理されている（競技部規程1条2項）。競技部規程によれば、競技部は、日本大学教育憲章及び日本大学競技スポーツ宣言に基づき、競技スポーツ活動を通じ、心身ともに健全な学生を育成することを目的としている（2条）。また、学校保健安全法によれば、「学校の設置者は、その設置する学校の児童生徒等及び職員の心身の健康の保持増進を図るため、当該学校の施設及び設備並びに管理運営体制の整備充実その他の必要な措置を講ずるよう努めるものとする。」とされ（4条）、学校安全に関する学校の設置者の責務（26条）及び学校環境の安全の確保（28条）も定められている。

本法人において、本事案が発生した学生寮は、アメフト部の専用の寮として位置付けられ、その管理運営は、アメフト部に一任され、本法人が直接管理運営するものではない。そのため本法人として、当該寮の運営管理に関する規則を制定することはなかったが、本部事務分掌規程によれば、競技スポーツ部には、スポーツプロモーション課が設置され、その分掌業務として、競技部学生の生活指導に関する事項と競技部学生寮に関する事項が挙げられている（9条）。そして競技部規程16条によれば、競技部に関する事務は競技スポーツ部が行うこととされているので、アメフト部の運営に関しても、寮の管理を含めて、競技スポーツ部が指導や支援を行う立場にあったと解される。

他方、競技部には部長が置かれて競技部を統括するとともに、担当の副学長が学長の命によりこれを管理する責任を負う。すなわち、競技部は、心身ともに健全な学生を育成し、倫理観を高める能力を育むために、競技部の管理運営及び学生への指導監督を行うべき職責がある。

以上によれば、アメフト部の指導陣や部長、競技スポーツ部、担当副学長らは、アメフト部の運営管理において、適切な薬物（大麻含む）防止策を採ることや、学生寮の適切な管理を求められていたというべきであり、日大の学生に対する保護ないし安全配慮義務は、一定の範囲で在学契約に伴う付随的義務になることもあると考えられる。

しかし、本事案への対応を検証すると、特に、2022年10月から12月までの一連の対応やアメフト部の活動停止処分の解除において、学生・部員の心身の健康という視点や倫理観の向上という視点で対応に当たってこなかったことが際立つものといえる。このことは、1において述べた基本姿勢の不適切さと表裏の関係にあるともいえる。立証されなければ大麻使用の事実はないと判断するという不適切な基本姿勢、判断基準が、寮内の規律の乱れから学生が犯罪行為等不適切な行為に巻き込まれ、心身の健康が害されるおそれがあったとしても十分な対応をしないという教育的配慮に欠けた姿勢につながったものともいえよう。

### 3 ガバナンスの機能不全

立証されていない事実や立証される可能性が低いとみなした事実を矮小化し、時にはないものとする、不都合な情報には目をつぶり、得られた情報を自分に都合よく解釈し、自己を正当化するという不適切な基本姿勢により、本事案への対応が行われた結果、本法人にお

いては、上記1に記載したような不適切な行為が重ねられてきたものといえるが、それを制御し、牽制すべき、学長及び理事長によるガバナンスが全く機能しなかったことも、本法人において不適切な行為が重ねられた原因であったというべきである。

更に、林理事長や酒井学長が、役員規程13条に基づく報告義務を果たさなかった結果、理事会や監事によるガバナンスが機能しなかったことも、本法人において不適切な行為が重ねられることを制御できなかった原因になったといえる。

仮に、教職員や役員が誤った職務執行を行ったとしても、上位者、最終的には学長や理事長によってそれが制御、牽制されてこそ、適正なガバナンスが実現できることはいうまでもないが、本事案においては、そのようなガバナンスが機能不全に陥っていたものと評価せざるを得ない。

#### (1) 学長によるガバナンス

ア 本事案への対応を主導したのは澤田副学長であるが、その直属の上司は酒井学長である。教学に関しては学長が権限と責任を負う立場にあり（教育職組織規程2条2項）、澤田副学長を監督する立場でもある（同規程3条2項）。

また、本法人との関係では、学長は、危機管理規程に基づく報告義務のほか、役員及び教職員における不正、違法、著しい不当事実が生じたとき、又はこの法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに、当該事実を理事会及び監事に報告しなければならないものとされ（役員規程13条）、特段の規定はないものの、委任契約に従い、重要な事項について法人組織上の上席者である理事長に速やかに報告すべき注意義務があるものと考えられる。

イ しかるに、酒井学長は、6・30警視庁情報への対応、7・6警視庁情報及び本件缶の預かり保管への対応、7・19f部員自己使用申告後の対応等において、澤田副学長の不適切な対応を是正するなど監督義務を果たさなかつただけでなく、本事案については、酒井学長、澤田副学長及び競技スポーツ部で対応したいとの澤田副学長の方針を了承するなど、自らも危機管理規程に違反する行為に加担し、また、役員規程に基づく理事会及び監事への報告義務を怠るなど、組織としてのガバナンスが機能することを阻害したものといえる。

また、アメフト部の活動停止処分の解除については、アメフト部内における大麻使用の広がりやを十分調査させ、その改善策等の対処が十分整ったかどうかを勘案すべきであったのに、それをせず、立証されていない疑惑は、「立証されていないから事実としては存在しない」ということになるといふ澤田副学長の説明に依拠して、上記解除の決定を行っており、決裁権者としての責任は重い。

#### (2) 理事長によるガバナンス

ア 理事長は、本法人を代表し本法人の業務を総理する最高位の業務執行者である

(寄附行為7条4項)。そのような重責を負っているため、理事長は、学校法人の管理運営に必要な十分な知識と経験を有し、かつ、この法人の目的及び使命を深く理解し、社会的信望をもって健全な運営のために職責を果たしうる者でなければならない(寄附行為7条1項)。理事長は、諸規程に定めるもののほか、特に重要な法人の業務等管理運営に関する事項の最終決裁権者である(本部決裁要項1項1号)。

理事長が、役員規程13条に基づき、理事会及び監事に対する報告義務を負うことは、学長と同様である。

危機管理に関しては、危機管理規程15条に基づき、危機事象が発生した場合又は発生するおそれが高い場合において、本法人として危機対策を講ずる必要があると判断した場合には、危機対策本部を設置しなければならない。対策本部の本部長は、理事長である(同規程16条2項)。

イ ところが、林理事長が、初めてアメフト部員による大麻使用に関する情報の報告を受けたのは、7月13日である。しかも同日の澤田副学長による報告は、別件の報告のついでに、預かり保管中の本件缶の写真を見せて、その内容物について簡単な説明をしたにとどまる。6・30警視庁情報や7・6警視庁情報が極めて深刻なものであるだけでなく、大麻である可能性が極めて高い植物片が保管された本件缶を本部において預かり保管した行為は、本法人の管理運営上著しく不適切な行為であり、その社会的信用、レピュテーションを低下させるおそれがあることは既に述べたとおりである。このような事態が発生しているにもかかわらず、7月13日まで林理事長に報告が上がっていなかったこと、しかも林理事長に対する報告が上記のような不完全なものであったこと、それ自体がまず問題である。これは、林理事長によるガバナンスの前提となる情報収集態勢、報告ルールの不備というほかない。

また、7・18保護者告発文を受領し、7・19f部員自己使用申告の報告を受けるなどした際に、林理事長が、村井常務理事や総務部、広報部に対して、法人としての危機管理の観点からの調査や準備の指示を出さず、役員規程に基づく理事会及び監事への報告もしなかったことは、著しく不適切な対応であり、危機管理規程及び役員規程に違反するものであったといわざるを得ない。

林理事長が、理事長の責務を正しく認識し、それを果たすことができる態勢を整えることは、本法人のガバナンスを機能させる上で不可欠であるといえよう。本法人が巨大な組織であることに鑑みれば、これは理事長個人の責任というよりは、理事長が正しく判断をすることができる組織的対応の問題であるともいえる。

### (3) 理事会及び監事によるガバナンス

役員規程13条に基づく報告義務は、違法行為や著しい損害のおそれという事態に対し、理事会という会議体が迅速に対処できるように、また、監事が適切にその権限を行使するためには情報の入手が極めて重要であることから、定められたものである。この報告義務は、

違法行為や著しい損害のおそれという事態に対して、理事会や監事によるガバナンスを機能させる前提となるものといえる。

既にみてきたように、本事案では、6・30警視庁情報、7・6警視庁情報、7月6日の本件缶の発見、7・18保護者告発文の受領、7・19f部員自己使用申告等、本法人に著しい損害を及ぼすおそれがあることを認識すべき事象は何度も生じている。

林理事長及び酒井学長は、本法人の理事でもあるので、それぞれ上記の事象を認識した時点で、直ちに、理事会の招集をして報告したり、監事に報告したりすべきであったところ、それをしなかったことが、田中前理事長の専制体制の破棄を主眼として、学外理事を選任するなど理事会や監事の体制を刷新したにもかかわらず、これらが十分機能しなかった原因となったものというべきである。

#### 4 情報が独占され、又は報告が適切になされなかったこと

本事案においては、危機管理規程に基づき義務付けられた報告や業務管理上必要な報告がされず、必要な情報が澤田副学長及び競技スポーツ部において独占されたことが、早期の危機管理態勢の構築を妨げ、意思決定の誤りにつながったものといえる。その主要なものは、以下のとおりである。これらの行為の多くは、危機管理規程に違反するだけでなく、その結果、法人としての組織的な危機管理が阻害された点で、法人のガバナンス上看過し難いものというほかはない。

##### (1) 6・30警視庁情報、7・6警視庁情報の伝達禁止

6・30警視庁情報、7・6警視庁情報について、澤田副学長は、A競技スポーツ部長以下の同部の職員に対し、秘密保持の名の下に他者への伝達を禁止するとともに、本事案については、酒井学長、澤田副学長及び競技スポーツ部で対応に当たる方針について酒井学長の了解を得て、自らも村井常務理事に報告をしなかったのはもちろん、A競技スポーツ部長も同常務理事への危機管理規程に基づく報告を怠った。その結果、危機管理所管部署である本部総務部が本事案に係る情報の一端を事実上知ったのが7月18日、村井常務理事に対する危機管理規程に基づく報告がされたのは同月20日となってしまう、適切な危機管理対応を行うことに支障が生じたものといえる。

##### (2) 重要な面談結果等の囲い込み

澤田副学長は、7月6日から実施したアメフト部員に対するヒアリングの結果や7・19f部員自己使用申告（C監督から提供された情報を含む。）について、各会議資料として提出せず、文科省に提出した時系列表にも記載しなかった。11・27c部員自己使用申告を中心とする2022年におけるアメフト部員の大麻使用に係る情報を時系列でまとめた7・19C監督経緯書でさえ、これが会議資料として多数が共有できたのは、8月23日になってからであった。8・3係官情報に至っては、その重要性が認識され、共有されること

もない間に、複数のアメフト部員の事情聴取、2回目の捜索差押えの実施と事態が拡大していったものといえる。このような重要な情報の囲い込みが、アメフト部の活動停止処分の解除等の判断の誤りを生んだことは、既に述べたとおりである。

#### 5 危機管理規程が遵守されなかったこと

本法人においては、本事案のような不正・不祥事案が発生した場合に対応するために、危機管理規程及び危機管理基本マニュアル、不正・不祥事案等対応マニュアルが定められている（その詳細は、報告書第2章第1の3参照）。

しかし、本事案においては、危機管理規程に基づく報告義務はほとんど無視されており、危機管理規程に基づく対策は、適切な危機管理のためにほとんど機能を果たさなかった。

上記のように危機管理規程がほとんど機能しない事態を招いた原因としては、以下のような関連規程の曖昧さや、従来からの運用実態があると考えられる。

##### (1) 関連規程の曖昧さ

###### ア 教学に関わる危機管理の在り方の不明確さ

まず教学と法人の危機管理の関係が不明瞭である。危機管理規程によると、6条1項の報告を受けた本部の所管部署の長は、重大性の程度にかかわらず、これを危機管理総括責任者に直ちに報告しなければならない（同条3項）。そのとき、学校教育法に基づく学長権限によって対応すべき事案は、学長に報告した上で、危機管理総括責任者に報告するとされている。そして、報告を受けた危機管理総括責任者は、重大でない場合を除き、理事長に報告する（7条1項）。その後、理事長が危機対策本部を設置するか（15条1項）、しなければ、危機管理総括責任者が対応部署の決定等をする。これは教学案件でも同じ流れが定められている。学長が何かを決定することにはなっていない。しかし、危機管理基本マニュアル及び不正・不祥事案等対応マニュアルでは、教学案件については、本部所管部署の長は、副学長を通じて学長に報告することとされ、学長は本部所管部署の長に事案対応を指示し、所管部署が対応に当たることとされている。

これでは、本件のように、教学に関わる問題でもあるが、法人の危機管理の問題でもある場合に、危機管理総括責任者が対応するのか、学長が指示するのか、規程とマニュアルで齟齬がある。本事案では、教学側で本事案の対応を主導した結果、法人としての危機管理の対応が遅れているが、その権限の所在の不明確さがその一因になっていると思われる。

###### イ 競技部、競技スポーツ部の組織的位置付けの不明確さ

危機管理規程に基づく教職員等の報告は、本部においては所管部署の長に対してされることとなっているが、競技部の場合、そのラインが規程上明確ではない。競技部規程1条2項には、「競技部は、学生教育の一環として、学長の命により副学長が管理するものとする」とあり、同規程16条は、「競技部に関する事務は、競技スポーツ部が行う。」とある。これ

らによれば、競技部部長の直属の上司は担当副学長であり、競技スポーツ部は、競技部の事務のサポートをしているだけである（ライン上にはない）とも読める。しかし、職員向けの研修資料では、競技部において不正や事故があった場合には、競技スポーツ部長に報告するように求めており、また日大ホームページに掲載されている組織図によれば、競技部の上に競技スポーツ部があり、その上に担当副学長があると示されている。つまり運用上は、競技部長の上に競技スポーツ部長がいるものとされているのである。これまでの実際の運用もそう行われているし、関係者の認識もそうである。

規程の不明確さが、競技部の問題は、それが本法人の危機管理に関わるものであっても、学長の命を受けた副学長が管理するとの理解を生んだものともいえる。

## (2) 従来からの運用実態

危機管理規程の従来での運用であるが、同規程に基づいて危機対策本部が設置されたのは、元理事、前理事長の逮捕案件が初めてであったとのことであり、過去の競技部の不祥事案をみても、それぞれの原局が対応している。

A 競技スポーツ部長によると、なぜ今回、危機管理総括責任者である村井常務理事に報告をしなかったのかという問いに対して、従前から競技部内での対応を優先しており、澤田副学長に報告相談していて、村井常務理事には報告していなかったというのである。危機管理規程とは全く異なる対応をしており、それに疑問も抱いていないということである。

## 6 権限と責任の所在が明確でなかったこと

本事案を通じていえることは、権限と責任の所在が明確でないということである。組織の内部統制の基本は、横の分掌の明確化と縦の意思決定権限の分配の明確化にある。権限の所在を明確にし、その権限行使に関わる責任の帰属を明確にすることが、組織の効率的で適正な運営に不可欠なのである。本事案において、不適切な対応が重なった原因として、以下に述べるような権限と責任の所在の不明確さがあったことを指摘することができる。

### (1) 教学事案と法人の危機管理

本事案は、酒井学長及び澤田副学長によって、教学案件と位置付けられ、対応が進められてきた。犯罪行為を行った競技部学生や当該競技部への対応は、大学による退学処分等の懲戒処分、当該競技部における退部処分等、当該競技部の活動停止や廃部など、いずれも学長が権限と責任を負う教学事案であり（教育組織規程2条2項）、その限りでは、学長の承認の下、副学長が本事案への対応に当たることは適切である。

しかし、本事案のように本法人全体の社会的信用に関わり、その管理運営に重大な影響を与える事案については、法人としての危機管理の方針は欠かせない。教学の範囲を超え、学校法人全体のリスクや管理の問題となる場合には、学校法人の役員が対応すべき責務がある。その面では、本事案は法人として対処すべき事案であったといわなければならない。

しかし、本事案のヒアリングにおいても、本事案に関する権限と責任の所在に関する各人の意見は様々であり、学内・法人内でも、何が教学であり、何が法人の管理であるか、本事案の危機管理の最高責任者が誰であるのか、誰が判断するのかについて一致した考えがあるようには見受けられなかった。

以上のことが明確でなかったため、6月30日に6・30警視庁情報もたらされ、誰の目からみても、学生の不正・不祥事案件が発生している可能性があることが明らかになった時点以降においてさえ、危機管理所管部署を軽視する傾向の下に、適切に危機管理規程に従った対応が行われなかったものと思われる。

### (2) 競技部と競技スポーツ部の権限分配の不明確さ

競技部には、特段、総務的な管理部門は設けられておらず、部長と場合により副部長、監督、コーチが置かれているだけである（競技部規程5条以下）。彼らの権限分掌については、部長につき、「当該競技部を統括する」とこととされているが、監督は、「競技部学生を管理監督するとともに、その競技指導に当たる」、コーチについては「競技部学生の技術指導に当たる」とされているだけである。他方、競技スポーツ部は、競技部に関する事務を行うものとされ（競技部規程16条）、競技部の運営に関する事項は競技スポーツ部スポーツマネジメント課が（本部事務分掌規程9条1項2号）、競技部の学生の生活指導に関する事項、競技部学生寮に関する事項は、同部スポーツプロモーション課が（同条2項4号、6号）分掌するものとされている。

これらの規程に照らすと、10・29保護者情報や11・27c部員自己使用申告への対応について、アメフト部の指導陣にいかなる権限があるのか、いかなる事項について競技スポーツ部に速やかに報告すべきであるのかについて、理解が不十分であったというほかない。このことは、日大や本法人における競技部や競技スポーツ部自体の位置付けの曖昧さにも由来するものと思われる。

### (3) 執行部会における重要事項の決定

本法人においては、危機管理態勢が執られたとみられる8月2日以降、執行部会で大半の問題が実質的に決められているが、執行部会の設置根拠規定はなく、根拠規定がないから、その会議の性格も不明である。

このように規定上の根拠のない会議体を設けること自体が不適切というわけではないが、このような会議は、事実上意思決定をする場になることがあり、その場合には提出資料の作成保存や議事録の作成保存等について根拠がないことになる。また、このような会議は、権限と責任に基づかないものであり、責任ある職務執行の観点から問題を生じることがある。アメフト部の活動停止処分の解除の決定などに、そのことをみて取ることができる。

### (4) 意思決定・報告の書面化の欠如

本事案においては、重要な意思決定や報告についての証跡が非常に少ない。そのことが、責任感の希薄化を生み、不適切な行為が積み重なる背景となったことは否定できないものといえる。

重要な意思決定について、それを文書化（オンラインによる意思決定も含む）するのは、いつ、誰が、どのような内容の意思決定をしたのか、その理由は何か、その稟議申立てをしたのは誰で、誰に回付されているか、といった内容を明確にするため、それは業務運営の効率化・正確さ確保のためだけでなく、内部統制上も、組織内における意思決定が適切になされたかどうかを、後に内部監査部門や監事、その他においてしっかり検証できるようにする意味がある。法律上、口頭で有効に決定できるからそれでよいという理解は、内部統制についての理解を欠いたものというほかない。

さらに、本事案への対応をめぐっては、報告がなされたという主張が各所にあるが、それが文書や電子メールなどで証跡化されたものはほとんどない。学長への報告や理事長への報告など、ほとんど書面がないし、学長から理事長への報告もそうである。組織における業務の執行で、報告というのは極めて重要である。組織の意思決定と組織管理は、すべて情報に基づくからである。

報告ルールやその文書化（電子保存を含む。）は、報告する者と報告を受ける者の業務執行の適正さを確保するために不可欠の要素である。これがなければ内部統制は成立しない。本事案への対応に当たった関係者の全てが、この内部統制の視点を全く理解していなかったとしかいえない。

## 7 組織風土

最後に、本法人の組織風土について指摘する。

### (1) コンプライアンス意識の欠如

これまで述べてきたとおり、学長や副学長といった本法人の最高レベルの管理者が、危機管理規程を無視して報告をしなかったり、時には、危機管理規程に基づく報告をしないことを申し合わせたり、部長クラスの管理者が恒常的に危機管理部門への報告をしていなかったり、競技スポーツ部では、広報部からの問合せに対して虚偽の回答をしたりするなど、随所に明白な規程違反行為がある。

何よりも、不都合な事象が生じたときに、それに正面から向き合うのではなく、立証されていない事実や立証される可能性が低いとみなした事実を矮小化し、時にはないものとする、不都合な情報には目をつぶり、得られた情報を自分に都合よく解釈し、自己を正当化するという姿勢は、コンプライアンスの欠如を如実に表すものといえよう。

このようにトップ層にまでコンプライアンスの意識が欠けていることは、当委員会にとって驚きでもあった。本法人は巨大な組織であり、日本最大の教育機関であって、社会的な影響も極めて大きい。近年も大きな不祥事を起こしている。それにもかかわらず、コンプライアンスの意識が乏しいのは、到底理解できないことである。

## (2) 危機管理の在り方の認識がまったくないこと

危機管理についての知見、認識も大きく欠けている。本事案の最大の問題は、繰り返すようであるが、立証されていない事実や立証される可能性が低いとみなした事実を矮小化し、時にはないものとする、不都合な情報には目をつぶり、得られた情報を自分に都合よく解釈し、自己を正当化するという姿勢である。誰の目からみても社会的な常識から外れた行動についてさえ、自己正当化や責任回避の意識もあつてか、林理事長も酒井学長も、澤田副学長の説明や見解をいわば鵜呑みにして、それを批判的に検証することもなく許容してきたものといえる。その結果、本件缶の長期間にわたる預かり保管についても、記者会見での発言についても、アメフト部の活動停止処分の解除についても、社会から大きな批判を受けることとなった。

不祥事を起こした場合には、その事実を徹底的に調査し、その事実をすべて社会に公表し、適切な処分と再発防止策を実施する、という当然のことが理解されていなかった。目先の責任追及やバッシングを避けるため、自己を正当化し、時には虚偽と評価される報道対応をし、何よりも、学生の健康を損ない、大学の基盤を揺るがしかねない大麻が拡散しているリスクにも目をつぶってきたといわざるを得ない。

危機管理の最大の目標は、目先のダメージ回避ではなく、最終的な信頼の回復である。その点を全く理解していなかったというほかない。

## 第4 改善策の提言（詳細は、報告書第4章参照）

本法人は、昨年来、田中英壽前理事長の専制体制がもたらした問題への対応として、当時の第三者委員会と日本大学再生会議の提言に従って、経営改革を実行中である。そのさなかに本事案は発生した。経営改革には相応の時間を要するものであり、本事案の発生をもって直ちに実行中の経営改革に対して否定的な評価をすることはできない。当該改革は、田中前理事長の専制体制の破棄を主眼とするものであり、今回の事案は新しい体制において、組織的対応の不十分な点が露呈したといえることができる。以下では、改善策の視点を提供するが、具体的な対応については、実務的な課題や障害もあろうし、何より本法人の理事会をはじめとする経営機関の自主的、自律的対応が重要であるから、その詳細までは示さない。

### 1 社会と調和する理念の確立

第一に、本事案は、世の中の価値観と大きく乖離した行動が、世の中からの信頼を損ね、本法人の社会的な評価を著しく低下させる原因となった。このような事態を再び招かないために最も重要な視点は、世の中の公正な価値観を理解し、それに沿った事業のあり方を確立することが必要である。

大学や企業など、社会に存在する組織では、社会で果たすべき役割と、その活動のあり方の基本方針を定めることが重要である。「役割」は、何をすることで社会に貢献するかとい

うことであり、「あり方」は、単に法律に違反しないだけでなく、社会の価値観と調和して社会から信頼を得るための活動指針である。それが社会で恒久的に存在していく基盤となる。前者は、ミッションとかパーパスなどということもあり、後者はフィロソフィーとかバリューと呼ばれることもある。今後、どのような活動をして社会からの信頼を得ていくのか、その行動の指針を明確にするとともに、教育機関としての役割を再度徹底することが必要である。

## 2 コンプライアンス・内部統制・危機管理等知見の徹底

### (1) コンプライアンスの徹底

本事案への対応では、随所にルール違反が見られ、コンプライアンス遵守が行動の基準となっていない。それも組織内各層にわたり、継続してそのような状態であったことが窺える。これは重大な組織上の欠陥である。組織として社会に持続的に存在していくためには、コンプライアンスを遵守することは不可欠な要件である。ましてや、教育機関である本法人がコンプライアンスを軽視し、あるいは無視していたのでは、その存立の基礎を崩壊させる。そのためコンプライアンスの徹底は絶対的に必要である。

### (2) 権限と責任の所在の明確化（内部統制）

本法人では、多くの場面で権限と責任の所在が明確でなく、経営層においても主体的な責任感が希薄である。組織における経営とは、意思決定の積み重ねであり、それが適切かつ効率的に行われるためには、意思決定権限の明確な分配が必要である。そして、その権限には明確な責任を伴う。それが内部統制の基礎である。その意思決定は、明確に行われなければならないが、本法人では、何らの証跡もなしにアメフト部の活動停止やその解除の意思決定が行われたことになっている。後から検証できない意思決定の仕組みは、内部統制の観点からして重大な欠陥というほかない。各種の報告についても同様であり、何らの証跡も残さず、ルールも整備されていない報告では、無責任体制を助長するばかりである。

以上のような内部統制上の知見や考え方が、本法人においては全く欠落している。したがって、内部統制の知見や考え方を組織内に十分浸透させていく必要がある。

### (3) 危機管理についての知見の獲得

さらに、本事案への対応では、危機管理と危機管理に際しての広報のあり方に関しても、経営層を含め、全く理解が足りていないことが明らかである。場当たり的で、責任回避・自己正当化に終始した近視眼的な対応が、世の中の反発を招き、本法人の信用を大きく棄損することになった。したがって、危機管理や危機管理広報についての知見を浸透させ、透明で世の中から信頼される組織運営を実現させていく必要がある。

## 3 ガバナンスの改善

本事案への対応では、澤田副学長の対応の基本姿勢・判断基準に重大な問題があるにもかかわらず、直属の上司である酒井学長による有効な監督や牽制は行われず、また、その上位者である林理事長による監督や牽制も適切に行われなかった。その要因は、澤田副学長任せで自ら当事者意識を持って責任ある判断をしようという姿勢がなかったことや、危機管理やコンプライアンス、教育機関としてのミッションに思い至らなかったことなどが挙げられる。

経営層によるガバナンスを機能させるためには、大きく分けると、人事上の対応と、経営方針等業務執行状況の監督が適切に行われる必要がある。その監督を有効に行えるのは、独立性のある理事、監事である。

まず、前者についてみると、田中前理事長の問題の後、役員資格の限定、理事長選考委員会の設置等、理事会や評議員会、監事の選任手続については一定の改革は行われたが、本事案への対応を見ると、理事長、学長の選任手続について、客観的に必要とされる能力・経験等の要件を明示し、候補者につきその評価をし、合理的なプロセスを経ていたかどうかを検証し直す必要がある。

また、後者については、理事長及び学長に対する日常の定期的監督、そして重要事象が発生した場合の適時の監督は、理事会が行う必要があるが、そのためには、適時に理事会が開催され、その理事会には職務の執行状況や重要事象についての情報が適切に報告されなければならない。本事案への対応においては、役員規程に基づく報告義務が忘れ去られており、本事案に関する理事会への報告が著しく遅れたことを考慮すると、定期的な職務執行状況の報告や重要事象が発生したときの報告義務など、理事会自らが監督のために必要な情報を入手する仕組みを構築する必要がある。

加えて、田中前理事長の問題の後の改革で、理事長と学長に対する評価制度も導入されているが、それが適切に運用されるように注視することも必要である。

最後に、本事案への不適切な対応により、本法人の社会的信用やレピュテーションを棄損したことについての、経営層の責任とその処分についてである。この点については、事実関係を正確に把握し、不適切な行為を生んだ原因や背景を十分に検討した上で、適正な手続に基づき、関係者の責任を明確にすることが必要である。ここでは、社会の批判を回避するために場当たりに処分を決定するのではなく、適正な手続が踏まれることが何より大切であることを強調しておきたい。

#### 4 組織の見直し

本事案への対応からは、組織のあり方にも多くの問題があることが窺える。

##### (1) 法人の管理運営と教学の関係の明確化

まず、法人の管理運営と教学の関係の整理が必要である。当委員会の調査においても、教学の範囲について、ヒアリング対象者によって大きく意見が分かれていた。したがって、法

人の管理運営と教学の明確な整理が必要である。組織的にも適正化が必要であり、それに伴う責任の所在の明確化も必要である。そして、法人の管理運営に係る情報と教学に係る情報の相互間での伝達のルールも明確に定める必要がある。さらには、教学に関わる事項なのか法人の管理運営に関わる事項であるのかが曖昧な場合に誰がどのようにしてその判断をするかという解決の仕組みも必要である。

## (2) 執行部会の位置付け

次に、執行部会という会議体が多く重要な事項を実質的に決定しているが、この会議には、法的な根拠が全くない。意思決定権限も有していなければ、構成員や決議方法についての手続も定められていない。法人側の機関なのか、教学側の機関なのかも明確にされていない。この執行部会は、もとは「常任会」という会議体であり、田中前理事長の問題の後の改革で名称を執行部会と改めたということである。それは常務理事会の活性化を目的にした改革であったというが、さらなる改革が必要である。

その改革に当たっては、学外理事・監事の適時な関与が可能となる仕組みを検討することが重要である。本事案では世の中の常識から大きく外れた対応がなされてしまったのであるが、その要因の一つは、学内者だけでことを進めてきたことにある。世の中の常識を理解し、それに対応した意思決定をするためには、学外者が適切にその意思決定に関与できることは重要である。執行部会を解消するか、単なる情報共有の場とするか、法人の管理運営と教学の別を明確にして法的根拠を持った審議機関等にするか、選択肢は種々あるが、学外者の意見を反映するという視点は重要である。

以 上