

本総務公発第19号
令和5年12月25日

文部科学省高等教育局長 殿

学校法人日本大学
理事長 林 真理子

「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）

標記のことについて、令和5年12月20日開催の理事会において、令和5年11月30日付け本総務公発第17号での回答に追加する内容を決定いたしましたので、別添のとおり回答いたします。

添付書類

「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（追加回答）

以 上

「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（追加回答）

本法人は、令和5年8月22日付け5文科高第759号による文部科学省からの指導を受け、「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」を設置し、令和5年10月30日付けで報告書を受領いたしました。

本法人は、報告書に記載された指摘事項の全てを真摯に受け入れるとともに、「第三者委員会答申検討会議」を設置し、管理運営体制の再構築を含む改善計画を策定し、本法人から、令和5年11月30日付け本総務公発第17号にて、「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（以下、「回答書」という）、文部科学省へ回答したところです。

本法人は、改善計画を実現することにより、社会的信頼の回復を目指すため、「第三者委員会答申検討会議」において、本事案における役教職員の責任の所在を明確にするとともに、管理運営体制の再構築を含む改善計画の策定等の検討を行いました。

検討結果の中では、本事案の原因、本法人の決意表明と検討会議に提言された改善・改革の実現のための基本姿勢、本法人の実践すべき対応の基本方針、アメリカンフットボール部の今後、ガバナンス体制の抜本的な見直し、役員を選解任制度の再構築並びに懲戒処分規程の整備、危機管理体制の再構築、競技スポーツの管理体制の再構築、情報管理体制の抜本的な再構築、危機管理広報等広報体制の抜本的な再構築、本事案における役教職員の責任の所在について示しておりますが、更に検討を要する部分については、文部科学省への回答後におきましても、検討を重ねてきたところです。一部、競技スポーツ部の在り方につきましては、現在法人としての対応を進めているところですので、引き続き検討して参ります。

このたび、令和5年12月20日開催の理事会において、前回の回答に追加する内容が決定しましたので、報告いたします。

なお、本法人は、今回策定した改善計画をモニタリングする機関として「第三者委員会答申検討会議」をより発展させた「日本大学改善改革会議（仮称）」を設置いたします。

策定した改善計画につきましては、実施時期を定めるなど計画的に進めて参りますが、実施可能な事項から順次迅速に進め、全般的に早期の改善に努めて参ります。

監督官庁並びに、学生、保護者、教職員、卒業生等の本法人ステークホルダーの皆様にご多大なる御迷惑をお掛けいたしましたこと、改めておわび申し上げます。

本法人として、二度と本件のような事態が発生することのないよう、役員、教職員全員で改善に取り組んで参ります。

1 回答書6頁

「第6-2 業務執行理事（理事長，学長，副理事長，常務理事及び副学長）の職務権限の明確化」

第三者委員会から調査報告書89頁で指摘されたとおり，本法人では権限と責任の所在が不明確であることにより，主体的な責任感が希薄となっていました。また，組織経営が適切かつ効率的に行われるためには，明確な意思決定権限の委任が必要となります。

そのために，まず権限を整理し，理事会，理事長，学長のそれぞれの役割を明確にします。

次に理事会に重要事項を留保し，それ以外の事項について，経営（管理運営）については理事長，教学については学長に権限があることを認識します。ただし，本事案のように教学の範囲であっても，危機事象など本法人全体のリスクや管理の問題となる場合には，理事会や理事長への報告と監督する責務があることも認識します。その上で，理事長と学長に権限のある事由のうち重要なものについては，常務理事会又は学部長会議で審議します。理事会との関係では，権限を委任された経営，教学の意思決定及び執行の責任者は理事長，学長であることを明確にします。同じ考え方で，理事長から常務理事へ，学長から副学長への権限委任についても明確にします。

なお，権限委任に対応して，理事会，理事長，学長にはそれぞれ監督責任が生じることとなります。

理事長は，「法人を代表し，法人の業務を総理する」（学校法人日本大学寄附行為第7条第4項）と規定され，学長は，「法人の設置する学校の教学に関する事項を統括する」（同第17条第1項）と規定されています。

法人の業務を総理する対象業務は，広義においては，教学に関する事項も含まれます。

今回，教学と判断していた本事案を，重大な危機事象へ発展させた本学では，教学は学長，管理運営は理事長という単純な区分けをすべきではないと認識しています。理事長は，教学に関する事項も含めた本法人の最高責任者であることを，改めて認識した上で，管理運営と教学を協調しながら法人運営を行うため，例えば理事と学部長との合同会議の実施なども検討していきます。また，日常業務においても，管理運営事項であるのか教学事項であるのかの線引きを，当事者が安易に判断しないよう，常に問題意識をもって業務に当たる必要があります。そのためにも，新たに設置する理事長，学長スタッフと常務理事，副学長等の日常の情報共有が極めて重要になります。現在の執行部会を情報の共有，今後の運営方針・諸施策についての意見交換を目的とした協議会としていきます。

常務理事の権限については「担当業務の責任者」として「理事長を補佐する」（学校法人日本大学役員規程第8条第1項第4号）にとどまり，副学長も同様に「学長を補佐する」（同

第8条第1項第5号)とされています。常務理事、副学長は本学の業務執行理事であるものの、担当業務の責任者として理事長、学長を補佐するのみで執行権限は明確となっておりません。業務執行理事として、個別の判断を求められる事案の多くは、執行部会や常務理事会で審議されているのが現状で、責任も明確ではありません。常務理事や副学長の担当業務は理事長、学長から分掌され、分掌された業務範囲については責任と権限があることを明確にしていきます。少なくとも規程に定められ、慣行的に実施される日常業務については、常務理事、副学長に執行を委任されているものとします。これにより常務理事会の議題なども選択を絞ることが可能となり、形式的な議題提案を縮小することが可能となります。

一方で、業務執行理事の専横をけん制するために、理事会や監事の監視・監督機能の強化を行います。

役員の職務・所掌の範囲及び権限については、役員規程等の改正、又は内規等の制定を検討します。現時点で想定しているスケジュールは、以下のとおりです。

- ① 令和6年1月末までに、学外の専門家を含めて総務部、総合企画室にて原案を策定
- ② 令和6年2月末までに、「日本大学改善改革会議（仮称）」にて検討
- ③ 令和6年3月末までに、法規委員会等で審議し、常務理事会、理事会に原案を上程（審議・決定）、また、評議員会へも諮問

2 回答書9頁

「第6-3-② 理事会の在り方」

現在の理事は、業務執行理事に加えて、過去の不祥事を受けて変更した学校法人日本大学寄附行為に基づいて選任された多くの学外理事が就任しています。さらに、利害関係者として大学教職員、附属校教職員、校友から選出された者も就任しています。

理事会の役割としては、重要な意思決定を主な責務としています。意思決定をするには、それを判断するための経験や学内知識が必要となり、審議対象を広げると、大規模組織であるため意思決定の形骸化のリスクが生じます。一方で業務執行理事の監視・監督を主な責務とする理事会に切り替えて、業務執行理事の職務の執行の監督、戦略や方針の議論に重点を置くことが考えられます。そうすると、構成員の属性や構成人数の見直しが必要になります。これらの調和点を探すとともに、私立学校法の改正における、評議員会の監視・監督権限の強化を踏まえて、評議員会と理事会それぞれの役割と構成員については、学校法人日本大学寄附行為の変更と合わせて検討します。

現時点で想定しているスケジュールは、以下のとおりです。

- ① 令和6年1月末までに、学外の専門家を含めて総務部、総合企画室にて原案を策定

- ② 令和6年2月末までに、「日本大学改善改革会議（仮称）」にて検討
- ③ 令和6年3月末までに、法規委員会等で審議し、常務理事会、理事会に原案を上程（審議・決定）、また、評議員会へも諮問

3 回答書13頁

「第6-7-⑦ 理事長・学長のサポートスタッフの充実」

理事長のサポートについては、現在、「理事長及び学長等の企画立案、周知、統制及び管理に関する事項」を所管している総合企画室に、常勤・非常勤を問わない若干名の教職員による理事長サポートチームを配置します。また、学長のサポートについては、同じく総合企画室に常勤・非常勤を問わない3～5名程度の教職員による学長サポートチームを配置します。

理事長・学長サポートチームは、理事長・学長が出席する会議・打合せ等に、原則として全て同席することに加え、必要に応じ本部各部室局及び部科校から情報を収集することで、理事長・学長による適切なガバナンスをサポートするとともに、理事長・学長特命事項に係る立案・推進・調整を担当します。

理事長サポートチームには、総務・財務・人事・管財・危機管理などの法人業務経験の豊富な教職員を、学長サポートチームには、学務・学生支援・研究推進・競技スポーツなどの教学業務経験の豊富な教職員を配置します。

なお、理事長サポートチームと学長サポートチームは、常に緊密な情報交換・共有を図ることとし、理事長・学長の連携もサポートします。また、理事長・学長サポートチームは、必要な場合に、法務・広報・経営・企画などの専門家に即刻相談できる体制を整えます。

ただし、正式な体制が整うまでは、理事長のサポートは総務部、学長のサポートは総合企画室が担当し、その担当者は、令和6年1月1日付けで人事発令することとします。

設置について、現時点で想定しているスケジュールは、以下のとおりです。

- ① 令和6年1月末までに、総合企画室にて原案を策定
- ② 令和6年2月末までに、「日本大学改善改革会議（仮称）」にて検討
- ③ 令和6年3月末までに、常務理事会、理事会に原案を上程（審議・決定）

4 回答書11頁

「第6-7 コンプライアンス・内部統制・危機管理等知見の徹底」

本法人における過去の処分検討事例を検証し、非違行為を類型化します。その上で、人事院や東京都総務局人事部が定める懲戒処分の指針等を参考に、標準的な処分の量定を含め、懲戒規程の整備の中で検討することとします。

一例として、一般サービス関係の「不適切な事務処理」については、「故意又は重大な過失により適切な事務処理を怠り、又は虚偽の事務処理を行い、業務の運営に重大な支障を生じさせた教職員は、停職又は減給とする。」などの規定を設けます。

私立学校法の改正により、内部統制制度が導入されますが、本学では既に準備を進めています。一部の重要性の高い業務プロセスについて、フローチャートや業務記述書を作成し、取引フローを把握・整理しています。業務記述書には、起案者による報告文書作成、証票書類添付と上長による照合と承認の流れが明記されます。それらが適正に運用されているかについて、まず、業務活動を行う部門における日常的監視を行います。業務プロセスにおいては、文書や取引の根拠に関する証票や、承認の証跡が必要なため、口頭報告は存在しなくなります。

なお、部科校においては、業務活動から独立した管理担当が、その運用手段やリスクマネジメントが適切かについてモニタリングを行い、必要な支援、助言、監督を行う体制の整備について検討します。

さらに、高度に独立した（内部統制監査）部署を、法人の本部内に設置し、業務活動を行う部門や管理担当の行った業務を評価し、適切性を保証し、必要な助言を提供するとともに、悪質な違反については告発する体制の整備についても検討を進める予定です。ただし、適切な人材の確保が難しければ、一時的に外部の専門人材を登用し、実務を通じて法人内人材を教育訓練し育成することになります。

コンプライアンス違反については、モニタリングによって明らかになりますので、業務活動を行う部門の上長、管理担当、本部の独立部署による評価に従って、人事評価・昇給への反映、故意・重過失については、所定の手続きを経て、サービス規定違反による懲戒対象とします。

内部統制監査部署の設置については、現時点で想定しているスケジュールは、以下のとおりです。

- ① 令和6年3月末までに、学外の専門家を含めて総務部、総合企画室にて原案を策定
- ② 令和6年4月末までに、「日本大学改善改革会議（仮称）」にて検討
- ③ 令和6年5月末までに、常務理事会、理事会に原案を上程（審議・決定）

5 回答書13頁, 14頁

「第6-8 私学法改正により強化された監事機能及び内部統制の実現」

学校法人日本大学役員規程第8条第1項第7号に規定されている監事の任務に、常務理事会、理事会、評議員会のほか、理事長又は学長（法人）が重要な意思決定を行う場合には、原則として監事全員を同席させなければならず、監事全員は同席しなければならない旨を追加して規定します。

なお、監事を支えるスタッフには、監査実務に通じた内外の人材を1名以上確保します。

学校法人日本大学役員規程の改正について、現時点で想定しているスケジュールは、以下のとおりです。

- ① 令和6年1月末までに、総務部にて原案を策定
- ② 令和6年2月末までに、「日本大学改善改革会議（仮称）」にて検討
- ③ 令和6年3月末までに、法規委員会等で審議し、常務理事会、理事会に原案を上程（審議・決定）、また、評議員会へも諮問

6 回答書14頁

「第6-9 ガバナンス体制を再構築するための今後の方策」

ガバナンス体制の抜本的な見直しは、組織風土の課題の克服ともつながるため、今後も継続して検討、監視していく必要があります。そのため、第三者委員会答申検討会議を令和6年1月中旬に改組し、外部理事を含めた組織、「日本大学改善改革会議（仮称）」を設置するとともに、本法人の実情に通じた現場からの改善、改革提案を吸収する意見交換の場を設置するなどして改善計画の円滑な実行が全学的に担保されるよう検討を進めていきます。方針が理事会で決まった場合には、評議員会で報告・説明を行うとともに、説明会を設けて本部、部科校の現場にも方針が理解されるようその徹底を図ります。

なお、回答書5頁にも記載のとおり、組織風土を克服するため、令和6年3月末までに、危急時において何が「正しいこと」なのかという点を中心に研究、議論すべく、役教職員に対してアンケート調査を実施することといたします。

加えて、役教職員に対しては、外部の研修会への参加や学外関連機関への出向制度の活用など、個々の視野を広げる機会を増やすことといたします。

7 回答書12頁

「第6-7-(3) 決裁申請書制度の再構築, (4) 電子決裁制度の導入」

規程や手続きの整備に加え、その周知の徹底、実効性を担保するための方策が重要であると認識しています。そのため、悉皆研修の継続的实施、遵守の誓約、非違行為に対する懲戒と人事評価への反映、監視を推進する責任部署の整備などを行います。

詳細は、回答書11頁「7 コンプライアンス・内部統制・危機管理等知見の徹底」の次の項目に記載のとおりです。現時点で想定しているスケジュールは、以下のとおりです。

① 倫理規程の整備

- (1) 令和6年2月末までに、人事部にて原案を策定
- (2) 令和6年3月末までに、「日本大学改善改革会議（仮称）」、人事・給与委員会にて検討
- (3) 令和6年5月末までに、法規委員会、常務理事会、理事会に原案を上程（審議・決定）

② 法令遵守を徹底した人事評価制度の整備

- (1) 令和6年度中に、人事部にて人事評価制度を策定、人事・給与委員会で審議し、労働組合との交渉など実施
- (2) 令和7年度中に、本稼働

③ 詳細な懲戒規程の整備

- (1) 令和6年2月末までに、人事部にて原案を策定
- (2) 令和6年3月末までに、人事・給与委員会、「日本大学改善改革会議（仮称）」にて検討、労働組合との協議
- (3) 令和6年4月末までに、常務理事会、理事会に原案を上程（審議・決定）

④ 内部統制制度の整備については、新たに設置された内部統制監査部署において検討します。現時点で想定しているスケジュールは、以下のとおりです。

- (1) 令和6年度中に、内部統制監査部署にて策定
- (2) 令和7年度中に、本稼働

8 回答書20頁

「第9 競技スポーツの管理体制の再構築～違法薬物の使用等の再発を防止」

違法薬物の使用等の再発を防止し、競技部所属の学生が健全なスポーツ活動を行うことができる環境を整備するため、日本大学競技スポーツセンター（仮称）を令和5年度末までに設置します。競技部における公正公平な運営と活動の透明化の徹底を図り、ガバナンスの再構築及び内部統制の強化を目指します。

① 日本大学競技スポーツセンターは、競技部を統括します。従来の競技スポーツ部は同

センターの事務組織として移管します。

- ② 同センターは学部、統括される各競技部は学科のイメージに近い教学組織としての運営を目指します。なお、センター長には教員を配置します。
- ③ 同センターは、これまで競技部学生に対して行ってきた競技成績向上の支援に加え、心身サポート、学部と連携した学習・キャリア形成支援、寮生活の管理、違法薬物の研修等を一括して行います。合わせて同センター内に、スポーツ医科学の拠点形成を行います。
- ④ 同センター運営方針については、新規に設置した日本大学競技スポーツ改革特別委員会で策定します。本特別委員会では、競技部部長の役割、権限及び責任の明確化、監督・コーチの人事管理、透明化及び育成、予算管理の適正化、寮生活の管理・監督体制などの方針案も合わせて策定します。委員構成は競技スポーツ運営委員会のメンバーを中心に構成し、外部有識者も参画します。
- ⑤ 競技部関連の令和7年度入学者選抜に関しては、令和5年12月19日の入学試験管理委員会で協議を開始しました。入学者の学力を確実に担保できる選抜方式に変更し、令和7年度入試募集要項から反映します。

9 回答書24頁

「第9-5-⑥ 競技部の活動停止等の処分についての方針の確立」

本学の競技部は、学生の心身の成長に寄与すべき組織で、所属学生には、学生アスリートとして学びと競技の両立が求められます。このことを踏まえ、今後の競技部の活動や処分についての方針は、以下のとおりに確立していきます。

- ① 日本大学競技スポーツ改革特別委員会の中に、競技部の活動停止・再開、入部後の活動継続に関する条件等に関するガイドライン策定の専門委員会を設置します。委員構成は、競技スポーツ運営委員会メンバーを中心にその他有識者を含む数名程度とします。基本方針案は、令和5年度中を目途に策定します。
- ② ガイドラインの策定に当たり、専門委員会内の議論だけではなく、スポーツ庁、加入予定のUNIVAS（一般社団法人大学スポーツ協会）、外部有識者の意見を伺いながら進めます。

10 回答書6頁

「第5 アメリカンフットボール部の今後」

アメリカンフットボール部の廃止（廃部）は、令和5年12月15日の理事会で決定しま

した。廃止（廃部）の決定に当たり、令和6年度入学予定者及び薬物事件等に関与していない在学生に対して、以下の方針で対応を行います。

- ① アメリカンフットボール部の今後に関しては、新規に立ち上げた日本大学競技スポーツ改革特別委員会でその方針を策定します。令和6年度入学者、今回の薬物事件等に関与していない在学生の受け皿に関しては、本特別委員会で議論を開始しました。
- ② アメリカンフットボール部に入部を希望している令和6年度入学者選抜の合格者及び入学手続完了者に対して不利益が生じないように、入学手続期限及び入学辞退の申出期限の延期等の特別措置を講じます。該当者の入学手続期限は、令和6年3月30日（土）の午後5時までとします。入学辞退の場合、既納の入学時納入金（諸会費等を含む）は、入学金を含む全額を返還します。ただし、スポーツ奨学生で奨学金相当額を減免した場合は、減免分を差し引いた入学時納入金（諸会費等を含む）を返還します。
- ③ アメリカンフットボール部の現奨学生は、廃止（廃部）後も基本的に奨学生として扱います。

以 上