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５年４月１日～令和６年３月３１日）

令和６年５月１７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９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５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５年４月から令和６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，主に中期計画等への取り組み状況から判断し，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５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６年４月５日
　　理事長から実績報告書を受領

（２）令和６年４月 18 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６年４月 18 日から同年４月 30 日まで

各委員による評価シートの記入

（４）令和６年５月１日から同年５月 17 日まで

業績評価報告書の作成

③　確認資料

（１）令和５年度理事長実績報告書

（２）「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」調査報告書

（３）「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（回答）及び同追加回答

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。

理事長に就任して以来，社会からの信頼を取り戻すべく，前体制からの改善改革を進めてきた。

特に，日本の将来を担う学生たちが目標や希望を失わないために「学生ファースト」の方針を掲げて，経営面の刷新を図り，社会に向けて発信して来たことは，高く評価できる取り組みであった。

そんな中で，令和５年度にアメリカンフットボール部の薬物事案に端を発する一連の不祥事が発生し，様々な取り組みの推進に支障をきたす状況になったが，ステークホルダーからの信頼回復に向けて改善改革にまい進して来たそれまでの努力は，十分に評価すべきであろう。

法人全体としての課題が次々に明らかになる中で，一部不当とも思われるバッシングを受けながらも，真摯に，且つ献身的に事態に向き合い，奮闘してきた姿は評価に値する。

しかしながら，「それでも見えていないところに潜む課題」に対するアプローチはこれからとなるため，油断せずに尽力されたい。

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。

前回評価期間に引き続き，文部科学省，日本私立大学連盟，日本私立学校振興・共済事業団に対して，逐次改善状況を報告し，法令を遵守した透明性の高い学校法人経営の実現に向けて，粛々と改善を進めていた中，令

和５年８月にアメリカンフットボール部薬物事件が発生した。
事件発生当初の対応が適切でなかったことは極めて残念であるが，新たに第三者委員会を設け，第三者委員会調査報告書を迅速に文部科学省に提出するとともに，社会に向けて公表した。
さらに，「第三者委員会答申検討会議」を設置し，再発防止策や改善計画を立案して文部科学省に提出した上で，同会議を「日本大学改善改革会議」として発展させ，法人と教学が一体となって真摯に改革に着手したことは評価できる。
また，役員に対して，改正私立学校法に関する研修会及び内部監査に係る研修会を実施しており，粛々と透明性のある学内基盤の醸成を図っている。
ただし，学外秘となるべき会議資料や内部監査資料等が外部漏えいしたことについては，資料の配布方法等に工夫が為されてはいるものの，マスコミへの漏えいが続発しており，根本的な意識の醸成に不備があることは否めない。
今後は，理事長が持つ危機意識を，どの様に法人内で徹底していくのか，部科校に浸透させていくのかが問題となる。
財政面においては，ゼロベース予算，事業活動収支差額比率５％以上の堅守など，着実な方針の下で運営されているが，令和４年度末で翌年度繰越収支差額において 3,057 億円の支出超過を計上し，継続的な教育環境の維持のための施策が必要となるが，資産運用，経常費補助金復活後の受配者指定寄付金制度を見込むのではなく，根本的な対応が必要と思料する。
透明性の高い経営は道半ばであり，財務基盤が更に悪化していることは懸念事項である。中長期財務再建計画が強く求められる。
私立大学等経常費補助金が不交付とされる中で，元理事長とは大きく異なり，16 の部科校に目配りをした経営に努めていることは評価できる。3,057 億円の支出超過を収束するために，一層の努力を期待する。
また，一連の不祥事の影響であるか否かを検証することが必要であるが，令和６年度入試に関し，大学全体で２割に近い受験者減となっていることは，大きな課題である。３年連続の経常費補助金不交付のこともあることから，財政に関して，将来を見通した検討が必要であろう。
法人全体として推進する医学部付属板橋病院の建替えにも巨額な資金投入が必要であり，翌年度繰越収支差額の支出超過解消に向けて，法人全体で計画的な財政政策を立案する必要性がある。
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。

明確なビジョンを示し，日本大学の教育理念である「自主創造」を理事長自らが体現すべく努力してきたこと，また，ステークホルダーとの対話やメディアへの情報発信に努力してきたことは評価に値する。さらに，日本大学未来構想推進体制を構築し，各部科校を支援する動きを推進してきたことも評価できる取り組みである。

ただし，５つの未来構想推進専門部会を立ち上げ，令和５年度に各専門部会の取りまとめを行っていたところで，諸問題により開催が止まり，経過報告書の作成，確認に留まったことは残念である。

未来構想については，ただ検討するのではなく，直ちに反映できることは反映させ，全学的に進めるべき問題であると思料する。

また，理事長・学長セレクト講座として，著名学者等を招いて１０回開催したことは優れた取り組みであり，様々な分野の著名人を招聘し，講演いただくことで，学生，生徒の知見が深まっていることは評価に値する。

しかし，それらを単なるイベントに終わらせないために，各部科校におけるカリキュラム・ポリシーやディプロマ・ポリシーとの関係をどのように位置づけ，学生たちの成長に活かすのか，明確化することが必要である。

なお，講演者については，ダイバーシティの観点に留意の上，選定いただきたい。

他方で，日大型の総合知のイメージが，教職員に広く共有されているとは言い難い状況がある。大学設置基準の改正や基幹教員制度などへの対応のために，教学としては教育課程の見直しや，建学の精神との整合性について，本格的な議論が各所でなされていると推察されるので，そうした動きを後押しする為の教育環境整備を理事長は広い観点から検討する役割があると思われる。そこでの対話力こそが，教育理念の価値を実現する上で必要不可欠である。

また，ビジョンと情熱を実現していくためには，組織経営の経験を積み，指導力を高めることが必須である。人任せではなく，自らの知見を深め，主体的に判断をしていかねばならない。

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　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。

「日本大学改善改革会議」を設置し，本会議モニタリングのもと，改善計画を着実に実行し，内部統制制度，適切な情報管理体制の構築等の対応にあたっている。また，全学生及び全教職員を対象としたアンケート調査を実施し，教育現場における状況把握に努めている。

さらには，旧体制下で閉鎖的であった理事会・評議員会等を透明性の高いものに変えるべく，議事録をホームページに公開するなど，理事長を中心に改革を進められたことは大きな前進だったと評価できる。

学生・保護者・教職員等，ステークホルダーの目線で課題抽出を行って来たこと，内部監査の実施と内部監査人の育成も，評価に値する取り組みである。

しかし，学外諸団体からの信頼回復への努力が着実に進められつつあったにも拘わらず，アメリカンフットボール部薬物事件への対応の誤りにより後退してしまった感は否めない。一部の組織と関係者による事件への不適切な対応によって，それらの努力の成果が社会から認められる結果とならなかったことは，残念極まりない。また，情報管理が適切に為されなかったことも，大学への信頼を失わせる結果となった。

なぜ，こんなことが起こるのかという疑問への答えを探して，解決を図ると共に，社会からの様々な指摘に適切に対応し，全力を挙げて信頼回復に尽力して頂きたい。

より本質的な改革については，「内部監査制度及び内部通報制度の充実等による内部統制の強化」として示されている。この点については，ヒアリングでも確認したが，林理事長の下，ようやく本格的な内部監査報告が実施されたとのことであり，具体的な改革に向けて，確実に一歩前進したと判断する。

本内部監査については，いくつかの指摘事項があったが，法人への報告，全学的周知，内部監査人育成，学内研修も適切になされて，間違いを繰り返さないよう配慮されている。しかしながら，本内部監査の報告書が外部に流出し，指摘内容が報道されており，前述の情報発信を含め，情報管理に努めて行くことが強く求められる。

今後，私立学校法改正も視野に入れた，ガバナンス不全を解消するためのより具体的な法人施策，及びその発信が期待される。

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。

理事会，評議員会における女性比率，外部比率を高め，令和５年度以降の組織変革を目的とした日本大学ダイバーシティ推進委員会を設置し，令和５年度にダイバーシティ推進宣言を制定したことは評価に値する。

しかし，アメリカンフットボール部薬物事件への対応を見ると，改革のための公正な人材登用や育成が実行されていたのかについて，多少の疑問が残る。学生・生徒の健全な育成のために，適切な教員と職員の協働が出来ていたかどうかを，今一度立ち止まって検討していただきたい。そして，教員と職員の質の維持と向上のために，教学を担当する学長との連絡・協力を密にして，さらなる取り組みを強化していただきたい。

また，ダイバーシティ実現への取り組みについては，他大学と比べて，まだかなり遅れていると思われる。今後は，性別だけでなく，学生たちの多様な個性への対応，例えば，障害者差別解消法に示された障害者に対する「合理的配慮」への対応等が大きなテーマになると思われる。それについての認識は示されなかったが，教育現場ではそのための条件整備が必須の課題となっている筈である。学生たちが多様性溢れる交流の中で育つ環境作りを視野に入れた，教職員の役割が期待されていると考えるが，それについても，今後の課題として私立学校法改正を視野に入れ，取り組んでいただきたい。

また，総合就職サイト等を利用した外部経験者の職員採用，中期計画において管理職員の女性比率の向上に言及し，実施に移した点は高く評価できる。

職員の採用と育成の健全化を目指した人事制度改革検討委員会で議論を進め，人事基本方針を策定した上で，令和５年度に面談制度も開始されており評価できる。

今後は自己申告制度を含む多様な働き方に対応した人事制度が構築されることを期待する。

ただし，女性活躍促進法に基づく女性管理職の登用等については，引き続き取り組みが必要と感じる。

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，組織強靭化を目指した改革を積極的に実施しているか。

理事長及び学長等の企画立案・施策実現を担う秘書室の設置や，教学推

進センターとその事務所管である教学推進オフィスの設置等を通して，理事長と学長との協力関係が順調に構築されていると考えられ，また３名の副学長とも良好な協力関係が築かれてきたと判断された。

しかし，アメリカンフットボール部薬物事件の様に，大学の命運を左右するような重要な案件を，理事長への報告・相談も，また，他の役員への情報提供や相談もなく，一人の副学長と学長の誤った判断の下で処理しようとしたことは，社会通念上も，不可解としか言いようがない。報告がなかったことは，理事長にとって不幸な状況であったが，社会的に見て，理事長にも責任がないとは言えない。

今後は，優れたサポート人材を配置すると共に，新学長との間で強い連携・協力体制を構築して，他の役員との意見交換を行いつつ，学生ファーストの改革を進めていただきたい。

また，令和６年度に，さらなる体制の充実に向けた組織改編を実施していこうとしていることは評価できる。

各種会議体に関しても，薬物事件の反省に基づき，理事長，学長へのスムーズな情報伝達を図るべく，適宜，打合せ等が実施されていることは評価できる

私立学校法第 37 条には，「理事長は，学校法人を代表し，その業務を総理する」とある。理事長は大きな立場から日本大学を指導すべきであり，学長との任務分担を期待する。

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。

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。

学長や各部科校の教職員との理解増進と連携強化に努力してきたことは評価できる。今後もオール日大で課題解決を図る姿勢を持ち続けていただきたい。

アメリカンフットボール部薬物事件の対応に忙殺されるまでは，「オール日大」として，学長や各部科校の教職員との理解増進と連携強化に努力されてきたことは明確な実績である。日本大学の改革には，大学と特色ある付属学校との連携が極めて重要であると考えられるので，今後も継続して尽力されたい。

また，優れた人材育成の基盤となる施設設備の環境改善，看過されてきた施設や海外資産の見直し，未利用地の調査などを適切に進めて行くこと

は，簡単なことではないが，学生や生徒たちの教育環境整備のために，尽力していただきたい。

教育・研究・社会貢献は，大学にとって，現在・将来共に，極めて重要なミッションである。そのために，教員と職員の連携を強化して，環境整備に努めて頂きたい。

なお，医学部整備計画など，就学環境の整備については，多額の資金の準備が必要であり，一時的な財政状況の悪化が懸念されるため，慎重に資金計画を策定されたい。

現在，未利用地の売却のほか，カザルスホールの有効活用，オーストラリアに新設されたニューカッスルキャンパスの有効活用など，検討すべき課題が散見されている状況である。

理事長による部科校巡回に関しては，いまだ全部科校を訪問できていないので，引き続き実施し，部科校の意見を吸い上げていただきたい。

令和５年度には，石川県との包括連携協定を取り交わしているが，令和６年１月１日に発生した能登半島地震に対して，５病院（うち，動物病院１病院）を有しながら，具体的な被災地支援を行っていないことは，行政上の障害があったのかもしれないが，残念である。積極的な対応を行っていただきたい。

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　医療と病院運営を通じて，社会に積極的に貢献しているか。

板橋病院と医学部の建替えに関しては，前体制からの負の遺産の清算に時間が掛かっていることもあり，耐震補強工事に目途が付いた程度であって，まだ大きな進捗はなかったが，令和５年４月に耐震化事業が，令和５年 12 月に建替計画が理事会承認され，一歩前進した。

コンサルタント業者等の意見も参考に，健全な病院運営を視野に入れたプレデザインに着手した。大学が有する４つの病院との連携強化を探りながら，板橋病院と医学部の建替えプランの策定を行っており，地域医療の観点から，今後さらなる社会貢献が期待される。社会に積極的に貢献できる病院・医学部として，あるべき姿に基づいた計画の下で，出来るだけ早期に実現できるよう，努力していただきたい。

大学病院で赤字が出ることは，ある意味仕方のないことでもあるので，利益を追求することのみに腐心するのではなく，日本大学病院，医学部としての独自のミッションをしっかりと打ち立てて，長い歴史の中で創り上げて来た特色を活かしつつ，他の大学病院等と積極的な情報交換を行い，

協力体制を構築して，優れた医療を提供できる道を開拓していただきたい。

他方，本件は，非常に重要な課題であり，大学が抱える大きな弱点とならないように，慎重かつ重点的に取り組む必要がある。理事長はそのことをよく認識しておられ，建設推進委員会等での審議を経て，理事会で決議されている。さらに，経営の健全化についても，経営会議を重ね，外部有識者の意見も入れながら分析を進めていると報告されたことから，改革途上であると判断する。

なお，石川県と「包括連携協定」を結びながら独自の被災地支援を行っていないなど，残念な事象も見られた。例えば，動物病院の獣医師たちが被災地を訪れ，犬猫牛馬などの手当てを実施していたら，社会からの反応も大きく違っていたことだろう。

今後は，効果的な医学教育，地域に根付いた診療体制の明確化など，収支改善を含めた，建替計画の具体化が必要となるものと思料する。

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。

日本大学改善改革会議のモニタリングの下，関係各部署と連携をとりながら，私立大学ガバナンスコードに基づいた対応を続けている。理事長・学長のサポートを担う総合企画室を中心に，中期計画の実現に向けたＰＤＣＡサイクル実行のための体制が整備された。

中期計画に沿った今後の改善・改革を進めるため，令和５年度は各執行部署に対し，その進捗状況を取りまとめたが，薬物事件のため，中期計画検討委員会での進捗状況確認に留まっている。

しかし，様々な業務運営の最適化を図る上で，多様な年齢層の教職員による検討会議を充実させ，未来構想に基づいて整理して来たことも，効果が期待される取り組みである。

今後さらに，部科校や事務の各部署が主体的に動く仕組み作りと，意欲的に取り組む人財の育成に尽力されて，上手に中期計画のＰＤＣＡサイクルを回して行かれることを期待する。

役職ごとの権限の見直し，決裁手続きの明確化も，今後の運営のために重要な課題であり，業務運営の円滑化のために，早急に進めるべきと考える。また，文部科学省から求められている情報セキュリティ・リスク管理についても，その体制整備が喫緊の課題である。

事務業務の適切化については，法人本部内に若手・中堅職員による事務

効率化検討会を設置し，検討を行っている。

また，理事長，学長，役職者の権限及び責任の明確化も視野に，本部決裁手続き及び会議付議基準に関する申合せについて改正を進めている。

教員の適正配置については大学等の教員配置計画策定に係る基本方針が策定され，各部科校の意見が反映されるようになっており，柔軟な対応が可能となったことは評価に値する。

情報セキュリティについては，各種研修等が実施されているが，前述の様に，情報漏洩が散見されており，抜本的な改革が必要である。

今後，目標や評価指標などの設定について協議を重ね，この度の事案で指摘された事項の改善も盛り込んだ検討がなされる下地はできていると判断した。

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　総合評価

管理運営の基本方針を策定し，数々の内部管理体制の諸施策を実施した結果，公平・公正な組織運営に向けての体制を構築しつつあったことは評価できる。

また，失墜した社会的信頼回復のために，学生や教職員との意見交換，学生本位の運営の可視化等の取り組みを続けて来たことも，評価できる。

しかし，負の遺産を背負って出発した新生日本大学の改革に関しては，日本大学関係者や社会から大きな期待が寄せられていることから，今回の不祥事によって，それらの期待を大きく裏切る結果となってしまったことを，重く受け止めなければならないと考える。

一連の不祥事の背景には，ガバナンス不全，コンプラインアンス欠如，情報の目詰まり及び漏洩等が指摘されている。それまでの努力への評価を大幅に下げることになってしまった不祥事と，それに対する不適切な対応が，何故生じてしまったのかを，しっかりと検証して，新たな歩みを始めることが，学生，生徒，卒業生をはじめとするステークホルダーに対する責任であろう。

それらのことに鑑みて，大学全体の責任者としての理事長についても，厳しい評価をせざるを得ない。

今後，極めて厳しい条件下ではあるが，理事長として，これまで２年弱に亘る努力を無にしないためにも，教育現場をよく知り，誠実で優れた教職員や，良識ある役員の力を結集し，さらにはステークホルダーの積極的な協力も得て，確実に再生に向けた方向性を示していかれることを期待する。

令和６年４月 26 日付けで日本大学ホームページに理事長名で掲載された「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―」には，新しい体制で大学の根本的な課題に正対していくとの覚悟が語られ，具体的な改善に向けた計画も，これまで各方面から指摘された内容を踏まえた具体的な内容であった。

ここまでのプロセスは，学内で法人と教学とが一体となって取り組んできた成果でもある。この決意を一つ一つ丁寧にかつ迅速に行動に移していくことで，日本大学が大きく改善されることを期待する。

これらを踏まえ，理事長と学長との連携・協調強化に向けたサポート体制を充実させるため，理事長及び学長の企画立案及び施策実現を担う総合企画室を設置し，日本大学改善改革会議を設置して，本会議モニタリングの下，改善計画を実行し，信頼回復に努めていることは評価に値する。

令和６年度には，私立大学等経常費補助金の交付や大学認証評価等への適切な対応を行うことが，大学の信頼回復，財務基盤の充実及び事業活性化の観点から最重要課題であると思料する。

以上を総括すれば，理事長は全力を挙げて信頼回復に尽力しているが，オール日大として既存の慣習を是とするカルチャーが根強く残っていたことから，理事長の改革理念を推進実行するサポート体制が組織として充分に構築できていなかったことが問題であったと考える。

従って，林真理子理事長の令和５年度の業績に対する総合評価は「一部改善の余地がある」と判定する。

以　　上