学校法人日本大学理事長の業績評価

令和６年５月１６日
学校法人日本大学
監　　事

１　監事の評価方法について

①　現任監事の体制及び担当分野

現任の監事は本法人の元学部長，元事務局長，学外の弁護士及び公認会計士の４名であり，担当分野はそれぞれ(1)教学上の管理・運営業務，(2)経営上の管理・運営業務，医事法制，(3)法律分野，(4)経理・財務分野である。

②　理事の業務執行に対する監事監査の実施状況

私立学校法の定めに従い，監事は，理事の業務執行を監査するため，評議員会，理事会，常務理事会，学部長会議等，法人の意思決定に関わる諸会議及び業務執行理事の打ち合わせ（執行部ミーティング），管理系及び教学系の重要な委員会・会議等に原則として全員が出席し，必要に応じて意見表明を行っている。また，監事は，理事長，学長をはじめとする業務執行理事，法人本部所管部署等と随時面談を行っており，ヒアリングを通して業務執行の状況を確認している。

上記のように，監事は日常的に林理事長の言動に接し，理事長の思い，理念，政策そして業務執行を継続的に注視してきた。

③　林理事長との面談

学校法人日本大学役員規程第９条第２項及び第４項に基づき，令和５年度理事長業績評価に伴う理事長と監事の面談を実施した。

１　日　時　　令和６年５月１０日(金) 午後４時３０分から午後５時５０分まで
２　場　所　　日本大学会館９階９０３会議室
３　出席者　　林　真理子　理 事 長
　　小林　　清　常任監事
　　山本　剛史　学外監事
　　奈尾　光浩　学外監事

以上，②及び③の結果を踏まえ，以下のとおり，令和６年３月８日開催の理事会において決定した理事長の評価項目に基づく業績評価を行った。

なお，評価に際しては，令和４年度の評価手順及び評価基準に倣い，「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段階にて評価を行った。

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。

会議等において傾聴する姿勢が一貫しており，常識人として正否を判断する能力を有している。諸会議の議長として建設的な議論となるような議事運営を行っているが，理事長としてもう少し強いメッセージを示すべきと考える。本学の法人執行部全体に共通する課題であるが，報告を受けるだけではなく，自ら課題を提示し，これについて意見を求める姿勢が重要である。そのために日本大学本部総合企画室のより一層の活用が期待される。

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。

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，財政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。

透明性を高め，公平公正に学校法人経営を遂行すべく努力している姿勢は評価できるが，アメリカンフットボール部薬物問題処理において，最高責任者として法令遵守に対する意識が不十分であったと判断せざるを得ない。また，本学における財政基盤構築に向けた経営姿勢に大きな問題は見出せないが，補助金不交付の判断を受けている現状に鑑みると，適切な経営資源（人材と資金）の配分により事業を活性化できているとまでは言い難い。

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。

本学のイメージアップのため，広報戦略の強化に努めており，自ら率先して作家活動により培った人脈・ノウハウ等を活用し，理事長・学長セレクト講座開催の企画等に力を入れている。このように，大学に対する熱い情熱は認められるが，理事長としてのビジョンと戦略が明確に示されているとは言えず，何らかの一貫したメッセージを出すべきである。

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。

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。

困難な問題に直面しても投げ出さず，努力する姿は評価に値する。校友会の改革や旧経営陣に対する訴訟等軋轢を生む可能性のある事象に躊躇なく取り組んできたが，競技スポーツの改革に手を付けなかったことが社会的批判を招いてしまった大きな原因である。結果として旧体制の問題分析が不十分であったと評価せざるをえない。

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。

各種委員会等の人選において女性の参加を求める姿勢が一貫しており，多様性を図ろうとしている努力が認められる。結果としては，年齢，経歴，性別，国籍等の多様性については十分とはいえないが，もともと時間が必要な事項であり，反対があろうとも，例えば女性割合〇〇%，必ず若手教職員を加える，といった具体的メッセージを示すことが重要である。願わくは，長期的な展望に立った人材育成に対するより積極的な施策を推し進める努力とその成果を期待する。

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。

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。

令和５年に発生したアメリカンフットボール部薬物問題対応の際，学長との信頼・協力関係に軋轢が生じたことは否めない。しかし，その後，業務執行体制の改

革を迅速に進め，限られた期限の中で，管理運営体制の抜本的改善改革に努めてきたことは評価できる。令和６年度にはその成果が具現化されることを期待する。

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。

永年にわたり数多くの有為なる人材を社会へ輩出してきた本学における教学の歴史と実績を踏まえ，教学部門のリーダーである学長と協力し，各学部・学校の特徴を活かした，教育・研究・社会貢献のための環境整備に尽力していると思料する。

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。

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。

大学病院は教育機関であるとともに医療機関としての役割を有しており，年度初めに収入がほぼ確定している学校と比較して経営努力がなければ収入を確保ないし増加できない。また，提供する医療に対して最適なコスト構造を構築しなければならず，経営の難易度は著しく高い。大学病院として高度医療を提供し，健全な医療経営を行うためには先端医療技術のほか最新医療機器等への設備投資が必要であるとともに，医療経営のノウハウとこれを適切に管理する経営者の存在が不可欠である。医学部付属板橋病院の老朽化に伴う耐震化・建替を機に，病院経営の重要性と病院に対する法人執行部の関与の必要性が認識されたことは評価する。令和６年度以降，早急に本学病院経営の健全化を果たす抜本的な改革案を策定し，実行することが社会への積極的貢献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。

中期計画の途中の年度であるため現時点での判断は難しく，達成状況の厳格な検証にまでは至っていない。早急にモニタリング体制を構築するとともに，次期中期計画の開始年度が迫っているが，現状の中期計画は本部各部署，各学部・学校の作成したものを集約しただけのもののように見受けられる。理事長が自らの言葉で明

確なメッセージを発信し,「林プラン」と後に評価されるような中期計画を作成するために，中期計画のあり方について早急に検討を開始する必要がある。

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。

〔総合評価〕

高い見識を備え，学校法人の健全な経営に対して情熱を持って臨んでいる人物として，その資質と業務執行姿勢は高く評価できる。しかし，令和５年８月，アメリカンフットボール部における薬物事件が発覚し，この問題への本法人執行部の対応を巡って社会的な批判を受けることになった。所轄庁からは危機管理体制並びにガバナンスの不全等が指摘され，さらに，執行部内の不調和，情報共有の欠如，機密情報の漏洩など多くの問題が顕在化した。これら不祥事の処理と対応に法人は多大な労力を割かれ，業務執行が滞ってしまったことは否定できない。

理事長としての任期が残り２年となり，重要な課題に絞り，これについて確実に具体的な成果を上げることが求められる時期である。今後，明確なメッセージの発信とそれを達成するための体制づくりに早急に取り組むことを切望する。

現在，理事長は，寄附行為等学内規定，組織体制及び人事制度について迅速に改善改革策を推し進めており，令和６年度の執行部体制の下で必ずや法人経営を健全化し，本来の改革軌道に乗せることができるものと期待している。

以上を総括し，林真理子理事長の令和５年度の業績評価に関する総合評価は,「一部改善の余地がある」と判定する。

以　　上