

改善改革会議の業務報告（令和7年3月28日現在）

日 本 大 学

本学は、アメリカンフットボール部の悪質タックル事件における第三者委員会、田中元理事長等の不正・不祥事案に伴い発足した日本大学再生会議（以下「再生会議」という）、理事長、理事の不正、不祥事を含む、広く本学内の不祥事を洗い出す特別調査委員会、アメリカンフットボール部薬物事件に係る第三者委員会など、数多くの調査を行っており、その都度、対応してきました。

日本大学改善改革会議（以下「改善改革会議」という）は、これら一連の調査、対応を受け、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への対応として設置された、第三者委員会答申検討会議を基に、改善改革計画をモニタリング、助言する機関として設置されました。

改善改革会議は、早期に改善改革計画の具体化及び実施を対外的に示すものとして、

- I 競技部運営体制の抜本的見直し（教育としての競技部活動の再確認、競技部活動のガバナンス体制構築、アメリカンフットボール部元部員等への今後の対応）
- II 法人ガバナンス体制の抜本的見直し（職務権限・責任の明確化、危機管理体制の抜本的見直し、理事会のガバナンス強化、内部統制システムの構築等）
- III コンプライアンス体制の整備（コンプライアンス意識の醸成、組織風土の改革）

などを取りまとめ、令和6年4月26日に、林理事長による「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」の強い決意表明とともに、中間報告を対外公表しました。

改善改革会議は、その後も、役員処分規定の制定、懲戒規則・倫理規程の制定、危機管理マニュアルの改正、内部統制システム整備の基本方針及び内部統制規程の制定、学長業績評価制度の改善、人事面談制度の制定、管理職の360度評価の試行的実施、人事評価制度の試行的見直し（行動規範、行動特性の評価項目導入）などを検討し、一部は理事会の決議を経て既に実現しています。

また、事務四役に対するコンプライアンス研修を実施したほか、全教職員向けに「行動規範に基づく組織風土の醸成に係る悉皆研修」を実施するなど、組織風土改革の努力を続けています。

なお、田中元理事長等の不正・不祥事案に伴い発足した再生会議については、同会議の役割を改善改革会議に事実上引き継ぐことを前提に解散することを決議し、令和6年7月26日の本学理事会で承認されています。

再生会議は、同会議解散に際して「当会議としては、貴法人及び日本大学改善改革会議において、再生会議答申書が示した理念、考え方等を再度ご確認ください、薬物事件といった局所的な問題への対処に止まることなく、貴法人及び貴大学全体の再生を目指していただきたく、また、とりわけ、外部専門家の助力を得ることとは別に、貴法人及び貴大学が自分自身で、本気で、今後の貴法人の改善及び運営に努めていただきたく、その旨、当会議委員の全会一致で強く要望いたします」と、法人・大学自身による自主・自立的な改善改革を申し入れています。

改善改革会議は、アメフト部薬物事件への対応のみならず、本法人・大学全体のガバナンス再構築に向けて、組織、人事評価、規則・規程、内部統制システム及び危機管理に抜本的な改善改革を主導しており、再生会議の理念、考え方等を引き継ぎ、過去数年にわたり不祥事を引き起こしてきた日本大学の抜本的再生（新生）を図るべく活動してきました。

これらの要素を勘案し、ガバナンス再構築を最優先課題として取り組んできた現在の改善改革会議を令和6年度末で解散し、令和7年度から、ガバナンス及び組織風土改革の実行に加えて、本学の維持・発展に向けた改革案の立案・実行についてのモニタリング、助言を担う新たな日本大学改革改善推進会議へ進化、発展させることとしました。

ついては、現在までの改善改革の現状を報告いたします。

目次

I	競技スポーツ部の抜本的改革	P 1
II	法人ガバナンス体制の抜本的見直し	P 2
1	ガバナンス改革と現執行部の業務執行状況	P 2
2	組織風土改革	P 3
3	人事関連規程の整備と人事評価制度の改革	P 4
4	調達等のコンプライアンスの徹底	P 4
5	危機管理体制の強化	P 5
6	内部統制システムの導入	P 5

I 競技スポーツ部の抜本的改革

競技部における不祥事発生を撲滅するために抜本的改革を行っています。まず、競技部活動が本学の教育の一環であることを明確にし、本学の競技スポーツにおけるガバナンスの強化、競技部学生 of 競技環境の整備と学修支援等の形成を目的として、令和6年4月に日本大学競技スポーツセンターを開設しました。同センターは学長、副学長（競技スポーツ担当）の下に置かれ、センター長には、学長が指名する教員（本大学教授）を充て、34競技部は、同センターが統括するものとなりました。

同センターに競技部の管理運営について審議答申する、競技スポーツ運営委員会を置き、委員構成に常務理事（財務担当）、学外理事及び外部有識者を加えました。

競技スポーツ部は、競技スポーツセンター事務局として改組しました。同センターの発足に伴い、競技部関係規程・内規を全て見直しました。

事務局の改組により、教学支援体制が強化されました。新設のスポーツセンター管理課は、人事・管財・会計の管理、競技スポーツにおけるコンプライアンスの推進、内部統制の評価及び危機管理等にあたり、同センターの事務課間や管理運営にけん制を効かせています。規程等の見直し、競技部から学長に至る権限及び責任並びに報告連絡体制が明確化されたことにより、競技部から同センターを通じた速やかな執行部への報告・連絡によって、執行部の的確・迅速な対応につながっています。また、重要事項については、常務理事会、理事会等の組織的決定を得ています。令和6年2月以降、毎週、執行部ミーティングで競技部に関する報告がなされています。適切なガバナンスの構築により、競技部学生の安心安全な競技環境の整備、競技部活動と学修の両立が図られています。

競技スポーツの管理体制の強化に伴い、過去の不適切事案が明らかになる例もあり、今後も、潜在的なリスクを徹底的に調査して、不適切事案の発生を未然に防いでいきます。

しかしながら、競技部は、教職員、指導者、学生と、多岐にわたる関係者がおり、それぞれの意識の違いもあり、意思統一、ガバナンス、コンプライアンスの徹底については、なお、課題があると認識しています。

このため、競技スポーツにおけるガバナンス体制の再構築及びコンプライアンスの推進に向けて、競技部学生の「部則」及び「学生寮の手引き」の理解の徹底、寮監の配置等による寮生活の管理体制の充実、部費の適切な管理、寮費の在り方の見直し、各競技部の業務委託契約の管理、修学状況把握のためのDXシステムの運用、競技部学生の心身サポート体制の充実、薬物乱用防止のための研修及び薬物検査体制の充実等に今後も取り組んでいきます。

Ⅱ 法人ガバナンス体制の抜本的見直し

1 ガバナンス改革と現執行部の業務執行状況

「業務執行理事の職務・所掌の範囲及び権限に関する規程」及び同規程の運用を具体的かつ詳細に定めた「本部における職務権限に係る決裁手続及び会議付議事項に関する内規」を施行し、同内規に従った決裁手続及び会議付議を確実にするため、本部において令和6年10月1日から電子決裁システムの運用を開始しました。

理事長・学長の強いリーダーシップの下、理事会・学部長会議などでの議論に基づく意思決定が実践されています。理事長・学長の意思決定をサポートするのは常務理事・副学長であるとの基本に立ち返り、執行部ミーティングを重要案件に絞って報告・検討する会議とすることで、現在の課題解決、本学発展に向けた施策立案においては、理事長・学長を含め活発な議論を行っています。

理事長・学長のサポート体制としては、さらに、理事長の非常勤有識者サポートチームと、学長の専任教員サポートチームを編成しました。また、理事長・学長の下にはそれぞれ役職者クラスの専任サポート担当職員を配置し、同サポート職員が、理事長・学長の出席する会議、打合せに同席し、学内の関係者はもとより、学外の顧問とも情報交換を行い、理事長・学長のサポートチームとも協働して、理事長、学長の意思決定、施策立案をサポートしています。これにより理事長・学長は、学内外から広く意見を聴取したうえで、意志決定ができるようになっていきます。

また、改正私立学校法の施行に先駆け、令和6年5月理事会から、業務執行理事による業務報告を各人、複数回実施しています。

これらの実施により、執行部の権限と責任に係る根拠と、決定手続に迷いが生じた場合の判断基準が明確化され、電子決裁システムにより、内規に従った決定手続の実行が概ね担保されるとともに、その検証が可能になっています。

執行部ミーティングにおいての情報共有と、議論に基づく意思決定が徹底され、重要案件についての特定の個人による判断は行われておらず、特に危機事象発生時の対応についての的確な対応が実践されています。

そして、理事長・学長のリーダーシップと、幅広い意見聴取、サポート担当職員の情報共有、部署間調整、顧問からのアドバイスにより、法人・大学が丸となった運営、施策立案が実行されています。とともに、サポートチームによる定期的な会議・打合せ等により、現在の課題解決、将来の発展に向けた施策の立案も進んでいます。

また、業務執行理事の理事会における報告により、理事に対する説明責任の一助とすることができています。

業務執行理事については、監事同席で毎週開催される執行部ミーティングに

おける綿密な打ち合わせにより、意志の統一が図られています。現在、副学長が3名おりますが、教学の多岐にわたる業務内容に対してマンパワーの不足が否めない状態のため、今後、業務執行理事とならない副学長を増員し、機能強化を図るよう検討しています。

重量挙げ等の不祥事案については、従前より競技部が学費を代理して受領すること（以下「代理徴収」という）は、口頭により禁止していましたが、令和6年2月に一部の競技部の学費に関する疑義があった際、競技スポーツ部からメールによる全競技部に対する調査、注意は行われたものの、代理徴収が詐欺行為につながる可能性があるとの認識に至らず、代理徴収を行っていた競技部に対しても、競技スポーツ部からの口頭による注意の繰り返しにとどまっていた。

危機事象としての報告についても、令和6年2月の疑義は、競技スポーツ部内での共有にとどまり、当時の担当副学長から執行部への共有がなされませんでした。

しかし、現学長の就任に伴い現執行部となり、下記5のように危機管理体制の強化が図られ、また、これに先立って林理事長が推し進めたガバナンス改革の効果もあり、令和6年4月以降における競技部学生の保護者から所属学部になされた学費に関する疑義の連絡は、速やかに、当該所属学部から競技スポーツセンターを経て、危機事案として危機管理統括責任者に報告、執行部に共有され、不祥事案として対応いたしました。さらに、改めて悉皆調査を行い、全競技部における代理徴収の状況を把握し、代理徴収が禁止されている旨、文書で正式に通知するなど、執行部が一丸となって迅速かつ的確に対応を行いました。

なお、学費徴収については、令和7年度入学者（令和6年11月以降に入学試験実施）より、競技部による代理徴収ができない請求方法とすることが、入試制度全般の改革に伴い令和6年1月に決まっており、代理徴収は令和6年度入学者までとなっております。

引き続き、本学を挙げてガバナンスの向上及びコンプライアンスの徹底を目指していきます。

2 組織風土改革

改善改革会議主催の事務四役（事務局長、事務局次長、事務長及び経理長）に対する、組織風土改革に向けた研修会を令和6年6、7月に開催しました。また、研修制度としては職員の階層別研修実施に当たり、事務四役研修と課長研修に対しては「ハラスメントを容認しない組織風土の醸成」と「部下への適切な指導方法」をテーマに実施、課長補佐以下の階層に対しては、コンプライ

アンス意識向上の要素を追加して実施しました。

「ムラ社会」と呼ばれる組織風土については、下記3における規程、細則の制定など、組織的に改善を図る体制を採ったほか、学部長会議、事務局長会議において、部科校の長である学部長、事務局長に、悪しき組織風土の解消に向けての具体的な行動につなげるよう働きかけています。

比較的経験年数の少ない教職員については、懲戒事案における聞き取りなどにおいて、不祥事案に対する毅然とした態度も示され、意識の高さが伺えますが、未だ旧態への回帰を望むような発言をする者がいることは認識しております。法人として推進している組織風土改革を本学の隅々にまで行き渡らせるため、法人本部はもとより、部科校執行部に対する周知活動、働きかけを続けるとともに、次世代を担う中堅・若手の教職員並びに学生及び生徒から、幅広く意見を聴くことを目的に改組した協議員会などを活用した意見聴取を進めていきます。

3 人事関連規程の整備と人事評価制度の改革

「日本大学教職員倫理規程」、「教職員の懲戒に関する細則」及びガイドライン等を制定・作成し、恣意的な運用になる可能性を排除しました。

また、人事評価制度の構築に向けて、管理職の意識改革、行動改善を目的として、部室局長を対象に360度評価制度を導入します。

さらに、職員（一般職）の主任及び課長補佐への昇進基準について、令和7年度中にコンプライアンス遵守に関する評価要素を評価項目に追加することを予定しています。

新評価制度、新昇進基準を定めても、その意義や実施に係る方向性などが理解されなければ、旧態と変わらない情実評価となってしまう可能性があるため、制度の浸透を図り、正しい理解を促進するための研修会の実施などを行っていきます。

4 調達等のコンプライアンスの徹底

内部監査及び懲戒手続において指摘されていた清掃、警備に係る業務委託業者の選定プロセスの適正化を図っています。

具体的には、入札、指名業者の数を5者以上とし、また、一堂に会しての説明会を禁止するなど、不適切なコミュニケーションがなされるリスクを軽減するための措置を講じており、仕様書の見直しなども含め、適切な業者選定を行うためのプロセスを整えました。

今後、関連諸規程、手引き等の改定を実施し、コンプライアンス徹底を継続的なものとしていきます。

5 危機管理体制の強化

危機管理体制の再構築として、危機管理規程を改正し、令和6年4月から危機管理委員会を月2回定期開催と規定(実際は休会等を含め令和5年11月から開始)したほか、委員会の構成については学内外からの感染症の専門家などの適材を追加選任し、専門性を高めています。他方、部科校からも迅速にインシデント情報が寄せられ必要な情報が危機管理総括責任者に集約され、時を置かず、執行部、監事、理事に共有されています。

危機管理広報体制については、「日本大学危機管理広報基本方針」を改正して、危機管理広報体制の機能強化を図っています。

また、災害時危機管理体制として、事業継続計画(BCP)策定を行いました。

これに伴い、本法人の危機管理体制は確立され、その整備及び再構築は完了しましたが、もとより、危機管理体制は、その実効性が重要であり、また、社会的状況の変化に対応できるよう、継続して見直す必要があります。

危機管理体制の全学的な理解の促進(危機管理講習会の実施)や事業継続計画の全学的展開、インシデント情報データの体系化など、危機管理体制の実効性の向上に向けた取り組み、また、見直しの検討を引き続き行っていきます。

6 内部統制システムの導入

本学は、令和4年6月から内部監査及び内部通報制度として「公益通報受付窓口」を設置し、実績を重ねてきたところ、改善改革策の一環及び改正私立学校法への対応として、令和6年10月に「学校法人日本大学における内部統制システム整備の基本方針」を決定、令和7年2月に「学校法人日本大学内部統制規程」を制定し、諸会議や学内情報共有システムを通じて学内に周知しました。

また、これと並行して、重要なリスクの洗い出しを行うため、業務を統括する役割を担う第2ラインとしての本部各部局に対し、「リスク抽出アンケート」を実施しました。

学内周知、理解促進については、令和7年3月7日に全ての役教職員を対象として内部統制に関する研修を開催しました。同研修においては、内部統制の概要のほか、内部監査結果を踏まえた内部統制上の課題を共有するとともに、内部統制システムの整備・運用に係る方法等についての説明を行いました。

これらの実施により、業務の適切性・効率性等の観点から改善すべき事案が明確になるとともに、理事長を内部統制最高管理責任者とすることにより、内部統制上の責務が明確化され、適時適切に情報が伝達される体制が構築されました。

本法人における喫緊の課題を踏まえ、コンプライアンスに係るリスクの抽出から取り組んだことにより、本部各部局がリスク感度を高め、リスク対策の視点を培うことの一助となっており、全ての役教職員が内部統制の目的や定義、本学における内部統制システムの整備・運用内容について共通理解を図り、円滑に内部統制システムを推進していく基盤ができました。

大規模かつ分散型キャンパスを擁する本法人において、全ての役教職員に内部統制に係る共通の認識と理解を図った上で統制環境を整備するために、学部長等を含めて構成する推進単位運用部会において、全学的な内部統制の評価及び強化等の対応に努めていきます。

また、社会から信頼される組織運営を実現するため、コンプライアンスの徹底並びに業務の有効性及び効率性の向上を喫緊の課題として取り組むとともに、監査による独立的評価の結果を業務に適切に反映させることで、業務プロセスとしてリスクの抽出、識別、分類及び評価を行い、PDCAを循環させて継続的改善を行うことにより、内部統制を強化いたします。

今後は、第2ライン（本部）と第1ライン（部科校等）が円滑に連携する体制を構築し、内部統制システムに関する理解を促進し、円滑に運用していくことができるかが課題であり、継続的な研修の開催やリーフレットの配布等を通じて、更なる内部統制システムに関する浸透を図るべく努めていきます。

以上のとおり、法人のガバナンスを徹底的に見直し、改善改革を進めております。

以　上