

## 【要旨】

令和4年4月7日

文部科学省高等教育局長 殿

学校法人日本大学  
理事長 加藤直人

### 学校法人日本大学の前理事長及び元理事に係る一連の事案に対する 本法人の今後の対応及び方針について（回答）

#### 1 再生日本大学の目指す姿

現職の理事長及び理事が逮捕・起訴されたという役員による不祥事により、学校法人日本大学（以下、「本法人」と言います。）が管理運営の適正を欠くと判断されました。本法人としては、従来の法人の管理運営体制を抜本的に見直しを図ることが社会的信用の回復に繋がるとして、健全な法人運営の体制整備及びその維持・継続のために、「元理事及び前理事長による不正事案に係る第三者委員会」（以下、「第三者委員会」と言います。）及び日本大学再生会議（以下、「再生会議」と言います。）を設置して、本件の真相究明に向けた徹底した調査、再発防止策の策定、本法人のガバナンス体制の在り方の見直し、効率的かつ透明性を有する法人組織の検討を依頼いたしました。これは社会からの信頼回復に向けた本法人の強い決意を示すものであります。

第三者委員会及び再生会議より示された調査報告及び答申を踏まえ、本法人は、本件に係る者及びその支持者が、未来永劫、法人運営に関わることがないように対策を講じ、新たな制度に基づき民主的に選出された役員により運営される健全な法人の管理運営体制を構築いたします。

さらに、再生会議からの提言を真摯に受け止め、適正に学校法人の管理運営を行うことにより、本件により失墜した本法人の信頼を一日も早く回復し、本学で学ぶ学生・生徒等が、安心して勉学に励み、充実した学生生活を送り、社会に誇れる大学となることを目指してまいります。また、教職員の就業環境及び人事制度の適正化を図り、風通しの良い組織の構築に取り組んでいきます。

このような本法人が目指す再生日本大学の姿を、以下に示し、法人の管理運営体制の改革を進めてまいります。

日本大学は、学生・生徒等の能力を最大限に引き出し、未来を見据え、広く国際社会で活躍できる人材の育成を第一の使命とし、学生・生徒等の夢の実現を支援します。その実現に向け、学校運営に関わる役員、教職員及び関係者が違法精神に則るとともに、多様なステークホルダーの意見に耳を傾け、学校運営を推進してまいります。

## 2 本件の発生原因について

本件の発生原因に関しては、再生会議の答申書及び第三者委員会の調査報告書において、本法人の体制として、理事長職にある者への権限が集中したことに起因する法人組織としてのガバナンスの欠如、前理事長の威光を利用した元理事による株式会社日本大学事業部（以下、「日大事業部」と言います。）への支配と権力集中に伴うけん制機能の欠如にあることが指摘されました。これは、本法人が管理運営の適正を欠くと判断される要因であるといえ、これらの指摘に基づき、本法人として本件の発生原因を、以下により分析します。

### ① 前理事長の専横的体制の問題

田中英壽氏（以下、「田中氏」と言います。）による専横的体制を許し、法人としてのガバナンス機能を果たすべき理事会、理事、監事、評議員会等が、それぞれの機能を適切に果たすことができていなかった要因としては、田中氏の在任期間の長期化が挙げられます。これは、(1)田中氏が日本大学校友会（以下、「校友会」と言います。）会長を兼任し、理事及び評議員の選出に大きく関与することが制度的に可能であったことから、その多くが田中氏の意向に沿う者で占められるようになったこと、(2)理事長として、事実上の職員の人事権を掌握し、人事的影響力があること、(3)既存の規程を自らの都合の良いものに改正したことにより、その支配権を強固なものにしていったことが挙げられます。

### ② 元理事の理事再任に係る理事選出体制の問題

井ノ口忠男氏（以下、「井ノ口氏」と言います。）は、平成30年に発生したアメリカンフットボール部問題に際し、学生・保護者に対する口封じ等の隠ぺい工作を行ったと指摘され、当時理事・評議員を辞任し、日大事業部も退職していました。しかしながら、令和元年12月に日大事業部へ復帰し、令和2年1月に校友評議員として選出されました。さらに、同年9月の役員改選時に校友評議員に再選出された上、その校友評議員から理事として再び選出されています。

本件の当事者となった井ノ口氏が再び理事に選出されるに至った背景としては、校友評議員から選出される理事については、校友会会長であり理事長であった田中氏の意向で選出することを可能とする制度であったことが挙げられます。また、過去に社会的に問題の当事者となった者が、理事・評議員に再選出されることが可能となる制度であったことも問題でした。

### ③ 理事会等の形骸化の問題

理事会で審議される事項は、あらかじめ常任会や常務理事会で諮られた上で理事会に上程されるため、その内容は、田中氏による既定方針であると受け止められ、十分な議論がなされないまま承認される状況にあり、理事会が形骸化し、他の理事によるけん制が効かない状況であったことも、今回の直接的な要因ではないにせよ、本件の発生に至った背景として考えられます。

また、田中氏への過度な付度等により、常務理事として本来の機能を果たしているとはいえないという状況であったといえます。さらに、各理事が選出母体の利益代表という側面もあったため、日頃から互いに異議が出ないよう、意見を交わす場

面が少なくなり、結果、各議案への関与を避けることとなり、チェック機能が効かない状況であったといえます。

#### ④ 監査体制の問題

監事は、日大事業部を含めた監査を定期的実施しており、特に日大事業部の業務に関する監査では問題点や課題を示した上で、業務の様態を確認することなく日大事業部との取引を拡大させることは、適正性・妥当性の観点から深く憂慮せざるを得ない旨の監査報告書をまとめ、理事長であった田中氏に提出しています。しかしながら、田中氏は、同指摘を封印し、理事会に報告することもなく、そのほとんどについて改善されることはありませんでした。このように監事が監査結果を提出したにもかかわらず、理事長から監事に対して監査結果への対応状況を報告する機会を設けていなかったこともあって、監査結果を有効に生かすことができませんでした。

#### ⑤ 日大事業部体制の問題

井ノ口氏による背任事件の舞台となった日大事業部においては、井ノ口氏が田中氏の威光を利用した支配があり、また、井ノ口氏自身のコンプライアンス意識の欠如、社員に対するコンプライアンス意識の醸成不足、意思決定プロセスの整備・運用不備等があり、これらが井ノ口氏による不正な利益を獲得する仕組みを構築した要因といえます。

本来であれば、株主である本法人に対して、株主総会で審議する内容を、理事会で事前説明する義務がありますが、実際は決算に関する最低限の報告に留まっており、経営に大きく関わる事業計画や事業報告等については報告されず、また、本法人側からも求めておらず、本法人側の管理・監督体制の不備も本件の一因であると分析されます。

また、日大事業部内に公益通報制度が整備されていなかったことも、本件を事前に発覚することができなかつた一因であったと思われます。

### 3 法人としての認識

本件は、経営基盤の立て直しを標榜した一部役員による専横的体制が、本来なすべき本法人のガバナンスが機能不全であったこと、及び、井ノ口氏が監査体制の不十分な日大事業部を介して背任行為を重ねることにより、前代未聞の背任事件や所得税法違反事件にまで及んでしまったものです。

本件が明らかになるまでの本法人の一部の役員による専横を許容した理事の善管注意義務違反並びに評議員の監督責任は免れないものと考えますが、一部役員による寄附行為等の改正などにより、前理事長の意向が強く反映されやすいよう計画的な多数派工作があったことも事実です。併せて、現在の寄附行為では理事と評議員の兼務が認められ、評議員が本来果たすべき理事会の監督機能や、監事による日大事業部を含めた本法人の監査機能が十分に果たされていなかったことも大きな要因と認識します。

今後は、寄附行為の全面的な改正を行い、理事、評議員、監事組織を適正化することはもとより、役員については、善管注意義務、本法人・第三者への損害賠償責任、

本法人からその役員等に対する特別の利益供与の禁止などを徹底します。また、役員については、特別の利害関係を有する理事の議決権の排除、利益相反取引の禁止、理事から監事への報告義務、監事による理事の業務執行状況の監査、監事の理事会招集請求権・招集権の付与、監事による理事の法令違反行為等の差止めなど、評議員については、本法人の業務の状況、財産の状況又は役員の業務執行の状況についての監督責任など、果たすべき役割を明確化し、実質化する必要があります。

#### 4 監事としての認識

令和3年10月7日、当時本法人の理事であった井ノ口氏が背任容疑で逮捕されたことを受け、内部調査チームを設置し、井ノ口氏が起訴された2つの事案の事実関係について調査を行いました。

その後、監事の下に設置した内部調査チーム(以下、「内部調査チーム」と言います。)から提出された2つの事案に係る報告書について、監事が内容を精査・検討した結果、いずれの事案も報告どおりの事実関係が認められるものと判断いたしました。

監事は、平成30年度の臨時監査以降、日大事業部に対する監査を行い、問題点や課題を監査報告書にまとめ、理事長であった田中氏に提出しています。しかしながら、これまでの監査では、井ノ口氏の専横的な業務執行をうかがわせるような兆候や不正行為を予見させる証拠や情報などを見出すことはできませんでした。

井ノ口氏による2つの事案における不正行為は理事としての職務に基づくものではありません。しかしながら、現職の理事である井ノ口氏が逮捕・起訴されたことは極めて遺憾であり、また、日大事業部を監査していたにもかかわらず、結果として、井ノ口氏による不正行為を探知できなかったことを重く受け止め、内部調査チームを指揮して事実関係の解明に努めてきました。しかしながら、同年11月29日に田中氏が所得税法違反事案で逮捕され、これを受けて、学長を除く全ての理事が辞任願を提出することを決議したことを踏まえ、監事も道義的責任をとる必要があると判断し、同年12月3日付けで監事全員が辞任願を提出しています。

監事責任の所在については、第三者委員会の調査報告書にて示されました。ここで示されたように、監査結果のうち一定の重要な事項は理事会での報告を要するとするなど、監事による理事会へ情報提供の必要性を再認識し、監事体制の見直しを図る所存です。

#### 5 これまでの対応について

##### ① 本件の真相究明及び再発防止策の策定

本件の発生原因の究明のために、内部調査チームを設置するとともに、本学と利害関係のない学外の弁護士等による外部調査チームを別途設置しました。さらに、第三者委員会及び再生会議を設置し、令和4年3月31日にそれぞれから調査報告書及び答申書を提出していただいています。

##### ② 前理事長及び元理事への対応

前理事長であった田中氏については、令和3年12月1日開催の臨時理事会で、理事長職の辞任願を受理することとし、同年12月3日開催の理事会にて理事の解

任を可決するとともに、同年12月15日開催の臨時評議員会で評議員の解任決議案を決議しています。また、元理事であった井ノ口氏については、同年10月8日開催の理事会にて辞任勧告を決議し、井ノ口氏からは同年10月18日付けで本法人の理事及び評議員の辞任願を受理しています。なお、日大事業部取締役としては、同年10月8日開催の株主総会にて解任することを決議しています。さらに、内部調査チームの調査結果に基づき、今回起訴された2件の背任事件について被害届を提出しています。

なお、両氏については、同年12月以降に支給期が到来する全ての役員報酬等を支給しないことも理事会で決議しています。

### ③ 役員等の体制見直し

今回の事態を受けて、全ての理事及び監事が辞任することを表明していますが、新体制の発足まで現役員が暫時職務を継続しています。

また、事件発生時の常務理事については、令和4年1月31日までに全員が辞任しております。なお、評議員についても、令和3年12月15日開催の臨時評議員会で、新たな評議員会が発足次第、全員辞任することを決議しています。

### ④ 理事会の活性化・実質化

これまで実質的な議論が行われてきた決定権限等を持たない「常任会」の審議事項を見直すとともに、名称も「執行部会」に変更しています。これにより理事会及び常務理事会が実質的な意見交換の場、活発な議論を展開する場となり、変更後は従来に比べ、意見を交わす場面が増えています。

### ⑤ 様々なステークホルダーからの意見・要望等の聴取

本件を含め、学生・生徒等、保護者、教職員、卒業生、取引業者等様々なステークホルダーから、学内のポータルサイトやホームページを通じて意見を募りました。この内容については、第三者委員会や再生会議にも情報共有し、再発防止策を策定する際の参考としていただいています。

### ⑥ 積極的な情報発信

学長から学生・生徒等、保護者に向けて、理事長から教職員に向けて、本件の対応に関する経過説明と今後の対応等について動画の配信等による情報発信を行っています。また、学部長や校長から学生・生徒等に対してより近い距離で情報発信を各部科校にて実施してもらえるよう、その内容に関する説明会を実施しています。各部科校では、ステークホルダーに対して、適宜説明会や動画配信等を行い、よりきめ細やかな情報発信に努めています。

### ⑦ 事件関係者（親族等を含む）が関与する業者等の排除について

本法人は、田中氏及び井ノ口氏の影響力を排除することを宣言しており、今後の本法人の調達、業務委託については、両氏らの関係会社を介在させないため、取引業者に対して、両氏及びその関係者と関連する業者でないことを確認する表明保証契約の締結を進めています。

また、井ノ口氏の近親者が役員を務める広告関係の会社との取引については、本法人の顧問弁護士と連携し、契約解除の手続きをとっています。

## 6 責任がある者への措置及び損害賠償請求

本法人は、令和3年12月27日開催の臨時理事会で、田中氏、井ノ口氏及びその他の善管注意義務違反等が認められる理事又は監事に対し、損害賠償請求をする方針を決定しており、令和4年1月21日開催の臨時理事会で、第三者委員会の調査報告を真摯に受け止め、これを尊重して対処に当たる方針を決定しております。従って、第三者委員会の調査報告書に基づいた対応を実施いたします。第三者委員会の調査報告書においては、責任の義務の捉え方として、①本法人の業務執行理事が負う義務、②日大事業部への派遣理事が負う義務、③その他の理事が負う義務、④監事が負う義務について示され、それらの義務の捉え方から、各関係者の責任の所在について示されました。本法人は、第三者委員会の調査報告書を公表することで、責任の所在を明らかにし、調査報告書第4章に記載の各関係者については、認定された内容を踏まえて必要な対応を図ってまいります。なお、逮捕・起訴の当事者であるということに鑑みて、田中氏と井ノ口氏に関しては、以下に記載いたします。

### ① 田中前理事長

田中氏は所得税法違反で有罪判決となりました。脱税は国民の義務を放擲し国家に対する詐欺に及ぶ行為と指弾されるべき行為であり、社会的儀礼の範囲を大きく逸脱した多額の金銭を複数回個人的に受領したことが判明しており、本学の役員規程に違反し故意の善管注意義務違反及び忠実義務違反が認められます。従って、田中氏に対し、建替え計画背任事案及び医療機器導入背任事案については、本法人に対する重大な任務懈怠責任があるとして、2つの事案によって本法人に生じた損害をその責任の範囲に含め、直接損害としての損害賠償を求め、それ以外の損害については、相当因果関係の有無及び範囲を別途検討し、総合的に判断して、早急に損害賠償請求を行い、本学の社会的信用の回復を図ります。

### ② 井ノ口元理事

井ノ口氏は、背任容疑で逮捕・起訴されました。建替え計画背任事案及び医療機器導入背任事案においては、業者選定への不当な介入や不必要な業者を取引に介入させる等の行為を繰り返し、日大事業部取締役としての善管注意義務に違反する故意の任務懈怠に該当する行為を行い、これにより本法人は損害を被りました。従って、井ノ口氏に対し、建替え計画背任事案においては、日大事業部取締役として、また、医療機器導入背任事案においては、本法人理事及び日大事業部取締役として、それぞれ故意による重大な任務懈怠責任があるとして、2つの事案によって本法人に生じた損害をその責任の範囲に含め、直接損害としての損害賠償を求め、それ以外の損害については、相当因果関係の有無及び範囲を別途検討し、総合的に判断して、刑事裁判の進捗状況を踏まえ、損害賠償請求を行い、また、第三者委員会の調査報告書で明らかになった不適切な取引等については、本法人に生じた損害の内容を精査した上で対応し、本学の社会的信用の回復を図ります。

本法人としては、これら責任の所在を明らかにすることで、田中氏及び井ノ口氏の影響力を完全に排除し、また、一連の事件についての両氏と関係のあった本法人以外の関係者等につきましても、損害賠償請求について検討して対応し、一連の事案に関与したとされる職員については、今後の適正な職員配置体制に向けた対応を

実施し、一連の事件に関する終息に向けた対応を早急に進め、健全な管理運営体制を構築して、社会に広く貢献できる存在であり続けるために改革を進め、社会からの信頼回復に努めてまいります。

## 7 再発防止策について

本法人は第三者委員会及び再生会議の調査報告書及び答申書の内容を踏まえ、以下のとおり再発防止に向けた方針及び再発防止策を決定いたしました。

### ① 健全な管理運営体制の構築及びその継続的運営

#### (1) 本件に関わった者の法人運営からの将来にわたる排除

##### ア 田中氏及び井ノ口氏の将来にわたる排除

本法人の運営に関する事件により禁錮以上の刑に処せられた者の理事、監事及び評議員への就任を将来にわたって禁止（執行猶予付き判決の場合、執行猶予期間の経過後も復帰を許さない）します。

##### イ 現在の理事、監事及び評議員の総辞任

現在の理事、監事及び評議員は、新しい制度に基づく体制の発足に合わせ、総辞任します。

##### ウ 学長の辞任及び新学長の選任

新しい制度に基づいて、新学長を選任することとします。なお、現学長については、その新学長が就任次第、辞任することとします。

##### エ 学部長の選任

今後、早急に学部長選任の制度を改め、任期満了等による選出の必要が生じた学部長から順次、選出を行います。その上で、任期満了前の学部長も含め、旧制度に基づいて選任された全ての学部長について、遅くとも令和5年度中に再選出を行うこととします。

##### オ 本件の発生に関わる時期に理事、監事及び評議員であった者の措置

次の者は、将来にわたって理事、監事又は評議員の候補者となれないこととします。

- ・井ノ口氏が評議員に復帰することが決議された令和2年1月以降に常務理事であった者。
- ・本件の発生時期である令和3年9月8日から同年末までの期間に理事又は監事であった者。
- ・第三者委員会による調査によって、任務懈怠責任又は経営責任があると認定された者。

なお、本件の発生時期である令和3年9月8日から同年末までの期間に理事を兼ねていない評議員であった者については、今回の総辞任後の初回に限り、理事、監事又は評議員の候補者となれないこととします。

##### カ 解任若しくは引責辞任した者への対応

大学の運営に関する事案により、理事、監事又は評議員を解任され、若しくは引責辞任した者については、理事、監事又は評議員への就任を原則として禁止します。

キ 日大事業部の取締役・監査役であった者の措置

第三者委員会による調査結果において任務懈怠責任が認定された日大事業部の取締役及び監査役は、将来にわたって理事、監事及び評議員の候補者となれないこととします。

ク 刑事被告人ら及び善管注意義務違反が認定された理事、監事らに対する責任追及

第三者委員会による調査結果において、刑事被告人となった二人その他任務懈怠責任が認定された理事及び監事等に対して、責任追及を実行いたします。

## (2) 理事会の在り方及び理事の選出方法

ア 理事会の構成及び人数

理事会での活発な議論がなされるよう、理事の人数を現在の36人から20人に削減することとします。また、理事のうち、学外者の理事の割合を3分の1程度以上とするとともに、複数名の女性を含める等のジェンダーバランスにも考慮することとします。

なお、現時点での選出区分及び人数は次のとおりです。

○理事長 1人

○学長 1人

○副学長 3人

○教員代表 4人

○職員代表 2人

○付属校代表 1人

○卒業生（教職員は除く）又は元教職員 3人

○学識経験者（学外者） 7人

○理事長推薦理事 2人 計24人

※ 常務理事は、理事のうちから選任します。

イ 理事の任期及び定年制の導入

理事長である理事、理事長推薦理事及び学長又は副学長である理事は、再任制限を1回までとします。他の理事については、組織における人材育成・若手起用の観点から再任制限は設けず、70歳で定年とすることとします。ただし、学識経験理事については、学外の優秀な人材を選任することを考慮し、定年制の適用外とし、再任制限（1回）を設けます。また、理事の任期を現在の3年から4年に変更します。

ウ 理事の選出方法等

理事の適格性を担保するため、理事の備えるべき資質、資格等を見直し、理事の選出に当たっては、理事候補者の経歴等を考査、審議の上、理事会が決定することとします。卒業生（教職員は除く）又は元教職員からの理事の選出に当たっては、広く候補者の推薦を依頼することとします。その上で、理事候補者選考委員会（仮称）に学外者を3分の1以上含め、理事選出の公平性及び選出過程の透明性に努めます。なお、学識経験者（学外者）からの理事の選出に当たっては、後述する同区分の評議員による互選により選出します。

理事長推薦理事については、理事長を補佐するために置くこととしますが、



その際も、理事としての適格性の担保には十分に留意し、理事会が決定します。

エ 理事就任時の誓約書の提出

理事就任時（役員就任時）に、必ず役員遵守事項を確認の上、見直しを行った宣誓書提出を引き続き義務付けます。

また、理事の適格性を担保するため、理事の経歴等を大学ホームページで公表します。

**(3) 常務理事会及び常務理事の在り方**

ア 常務理事会の在り方

常務理事会の権限事項を、その権限と責任の範囲内で、迅速に決断する必要のある事項の決定及び月 1 回開催している理事会上程議案について事前確認等を行うこととし、理事会、常務理事会の役割を明確化します。なお、今後は、理事会及び評議員会による事後的な確認や検証が可能となるよう、議事録を開示する仕組みを構築します。

イ 常務理事の在り方

常務理事の職務・所掌の範囲及び権限を明確にするため、規程を改正します。

**(4) 評議員会の在り方及び選出方法**

ア 理事と評議員の兼務

理事長・常務理事、学長・副学長、教職員である理事及び卒業生（教職員は除く）又は元教職員である理事は評議員を兼務できないこととします。

イ 評議員会の構成及び人数

評議員会において活発な議論がなされるよう、評議員の人数を現在の 130 人から 50 人程度に削減することとします。また、学外者の割合を 3 分の 1 程度以上とし、ジェンダーバランスを考慮し、まずは女性の割合を増やすよう努めます。また、保護者、本法人が契約する他法人である付属校からも評議員を選出し、多様な意見を反映させる体制を構築します。

なお、現時点での選出区分及び人数は次のとおりです。

○教員代表 18 人

○職員代表 4 人

○本法人が設置する付属校代表 2 人

○本法人と契約関係にある他学校法人が設置する付属校代表 1 人

○保護者代表 1 人

○卒業生（教職員は除く）又は元教職員 6 人

○学識経験者（学外者） 17 人 計 49 人

ウ 評議員の任期及び選出方法等

評議員の任期は、現在の 3 年から 4 年に変更します。

評議員の適格性を担保するため、評議員の備えるべき資質、資格等を見直し、評議員候補者の経歴等を考査、審議の上、理事会が決定することとします。なお、卒業生（教職員は除く）又は元教職員からの評議員、学識経験者（学外者）からの評議員の選出に当たっては、広く本法人と関係のある諸団体等及び専門性を有する諸機関等にも候補者の推薦を依頼することとします。その上で、そ

れぞれの評議員候補者推薦委員会に学外者を3分の1以上含め、評議員選出の公平性及び選出過程の透明性に努めます。また、評議員の適格性を担保するため、評議員の経歴等を大学ホームページで公表します。

エ 評議員会による理事長を含む理事の解任権限

理事会の議事録を評議員に開示することにより、評議員による理事の業務執行の確認を行えるようにします。また、評議員会にて理事長を含む理事を解任することができるよう解任権限を付与します。

**(5) 理事長の在り方及び選出方法**

ア 校友会会長との兼務禁止

理事長と校友会会長の兼務を禁止することとします。同様に、常務理事、学長及び副学長についても、校友会会長の兼務を禁止することとします。

イ 理事長の選出方法

次期の理事長については、法令遵守と品性の保持はもとよりのこと、学校法人の管理運営能力に秀でた者を選出することとし、本学の出身にこだわらないこと、これまで本法人の学校運営に何ら関与したことがない者であり、尚かつ組織マネジメントの経験や知見を有する者から選出することとします。理事長の選出に当たっては、理事会からの委嘱に基づき、外部有識者が過半数、かつ、外部有識者が委員長を務める理事長選考委員会(仮称)を設置して選出します。なお、次期理事長の選出に当たっては、理事長選考委員会(仮称)は3分の2以上の外部有識者によって構成することとし、上記要件を満たす者を、様々な分野の管理・経営経験者の中から選出し、理事会が決定することとします。

ウ 理事長の任期

理事長の任期を4年とし、再任は1度に限るものとします。また、退任した理事長は理事の地位から辞するものとし、その後、理事・監事又は評議員に就任することは不可とします。

**(6) 学長及び副学長の在り方及び選出方法**

ア 学長及び副学長の在り方

学長及び副学長は本法人が設置する日本大学の学長及び副学長であると同時に、本法人が設置する全ての学校の教学に関する事項を統括する者であり、校務の一部を分掌することを明確にします。

また、副学長は、学部長との兼務を認めないこととして、副学長の職務に専念できる体制を整えます。

イ 学長の選出方法

学長の選出については、現行制度を見直し、一定数の推薦人を必要とする立候補制を導入し、立候補者の所信表明の機会を設けます。

ウ 副学長の選出方法

副学長は、学長が指名し、学部長会議の意見を聴いた上で、理事会で決定することとします。

エ 学長及び副学長の任期

大学の運営サイクルを考慮し、学長の任期を現在の3年から4年に変更する

とともに、再任は1度に限ることとします。また、副学長も同様とします。

#### **(7) 理事長及び学長に対する評価制度の導入**

ア 理事長選考委員会（仮称）及び監事並びに学長候補者選出委員会による評価  
理事長及び学長の評価制度を導入します。評価は、毎年度1回は実施することとします。

また、実績報告書及び評価報告書は、学内外に公開することとします。

イ 学生・生徒等及びその保護者並びに教職員による評価  
理事長、学長の活動について、毎年度1回、教職員に対してアンケート調査を行い、本法人及び本法人が設置する全ての学校の運営に反映させることとします。

また、学生・生徒等及びその保護者に対しても、毎年度1回の満足度調査を実施し、学校運営に反映させることとします。

#### **(8) 監事の在り方及び選任方法**

ア 監事の在り方

監事は、監査の客観的視点を担保するために、半数以上を学外者から選任します。また、監査の実効性をより高めるため、監事としての資格・要件等を定めることとします。監事の人数は少なくとも4名（うちの少なくとも2名については常任監事）とし、現在も陪席をしている理事会及び常務理事会以外の諸会議にも必要に応じて陪席する等、日常より本法人の業務執行状況等の監査を行うこととします。

イ 監事の選任方法及び任期

監事は、その資格等により、法曹界や会計関係の専門性を有する諸機関等に候補者の推薦を依頼し選任します。任期は理事の任期より短期とならないよう、現在の2年から4年に変更します。

ウ 監事の支援体制の充実等

監事監査が十分に行われるためには、業務執行理事から監事に対して定期的（例えば、四半期に1回など）に業務執行の状況や監査結果への対応状況等を報告する機会を設けます。また、監査室に、専門性のある人員及び担当事務職員を増員することとし、支援体制を強化します。

#### **(9) 学部長の選出方法**

ア 任期及び参考投票有資格者の見直し

学部長の任期を4年に変更するとともに、学部長選出に関わる当該学部教職員の参考投票の有資格者の教員数と職員数のバランスを考慮し、職員数が過半数を占めないようにします。

イ 立候補制の導入及び候補者の所信表明の機会の設定

学部長候補者については、立候補制を導入し、立候補者の所信表明の機会を設けます。

ウ 新制度での学部長選出の時期

令和4年4月以降に学部長の任期満了等により学部長選出を行う場合は、新しい制度に基づき実施することとします。また、旧制度に基づき選出されている学部長については、任期途中であっても遅くとも令和5年度中に改選するこ

ととします。

**(10) 新たな管理運営体制の構築のスケジュール**

ア 寄附行為及び関連諸規程の制定・改正

新たな管理運営体制を構築するに当たり、寄附行為をはじめ多数の規程等の改正が必要となります。これらを優先順位の高いものから順次、作業を進め、令和4年5月中の制定・改正を目指します。

イ 新理事長候補者の選出

同年5月末日までに、新理事長候補者の選出を目指します。

ウ 新制度に基づく新監事の選任

監事については、同年6月1日から新監事体制にて対応していくことを目指します。

エ 新制度に基づく新学長の選任

新制度に基づく新学長の選任は、同年7月1日を目指します。

オ 新制度に基づく新理事会及び新評議員会の発足

新制度に基づく新理事及び新評議員による新理事会及び新評議員会の発足は、同年7月1日を目指します。

**(11) 本法人としての校友会への働きかけ**

現在、本法人として校友会に対し、新執行部の再選出及び在学生から徴収している準会員費制度の見直し等、校友会の管理運営体制の改善を進めていただいています。

**(12) 内部監査制度の強化**

内部監査制度の強化を図ることとし、本法人内の各部門から独立した組織として新たにコンプライアンス室（仮称）を設置し、その下に、監査室及び本部部局から独立して「内部監査に関する事項」を所管する専門部署として、「内部監査課（仮称）」を設置します。

**(13) 会計監査人の選任**

会計監査人選任に関する規程を制定することとし、①会計監査人の具体的選定要件、②会計監査人選定の承認手続き、③4年に一度、会計監査人の見直しを図る等を規定します。

**(14) 遵法精神の醸成**

ア 「学校法人日本大学行動規範」の策定

役員及び教職員一人ひとりにコンプライアンスの重要性を再認識させる必要があると思われることから、役員及び教職員が守るべき具体的事項を明文化した「学校法人日本大学行動規範」を策定し、令和4年4月から施行することとします。

イ 役員を対象とした定期的な研修の実施

コンプライアンスの徹底や内部統制を高め、再発防止に資するために、役員を対象とした研修を定期的の実施していきます。

教職員については、これまでも研修を行ってききましたが、教育機関の一員としてのコンプライアンスに違反した場合、就業規則に定める懲戒処分の強化を

実施していきます。

## ② 学生・生徒と保護者の尊重及び学校運営の透明化

### (1) 学生の意見を聞き、改善に取り組むための仕組みの整備

継続的に教育環境等の改善に取り組むため、各学部の学生が学部長に直接意見を伝えられる仕組みを構築しています。学生・保護者等からより多くの意見をいただけるようにし、学生等とのコミュニケーションの充実も図れるようにします。

また、今後、学部長等と学生が直接意見を交換できる場を設けるように進めていき、学生と近い位置で生の声が聞けるよう努め、学長が進める改革の一助として有効に生かしていけるようにします。

### (2) 新たな人事制度の構築

本件の発生原因の一つである「前理事長の専横的体制の問題」として、「人事権掌握による支配」があったと分析されることは前述のとおりです。また、第三者委員会の調査報告書では、教職員が「人事上の不利益を恐れて」いたことが、再生会議の答申書では、「人事権を濫用した報復行為」が教職員に「恐怖感を与えていた」ことが確認されました。これらを真摯に受け止め、人事制度の改善を進めることとします。そして、「教職員が誇りを持って働くことができる」環境を整備します。

#### ア 人事制度改革検討委員会の設置

既定概念にとらわれることなく施策の策定を進めるために、既存の委員会ではなく新たな「人事制度改革検討委員会」を設置しました。同委員会では、「人事基本方針」を策定し、基本理念及び基本方針等を定めることとします。

また、同委員会の下に専門委員会を設置し、職員の人事配置（異動・昇進）、職員の人事評価制度及び教職員の採用制度等を改善します。改善に当たっては、第三者委員会の調査報告書及び再生会議の答申書の提言を踏まえるとともに、その他の人事制度についても透明性に欠けるところがないか、再点検を行います。

さらに、より発展的で多様な議論を実現するため、ジェンダーバランスに留意した上で、外部有識者を含む委員会構成とします。

#### イ 職員の人事配置（異動・昇進）の改善

専横的体制の防止を徹底し、本学の信頼回復に努めるため、公平で透明性のある人事配置（異動・昇進）を実施します。

はじめに、人事異動の透明性を確保するための方策として、第三者委員会の提言にある「職員の人事評価の仕組み、異動に当たって職員から希望を聴取する仕組み、人事異動に関するキャリアパス等についての基本的ポリシーの策定（通例的でない異動に関しては理由の保存を含む。）」等を反映することとします。あわせて、再生会議の提言を踏まえて、「人事権の所在を明確にし、また、対外的にも明らかに」します。

次に、昇進については、恣意的な昇進の防止を徹底するとともに、基準の明確化を図り、合理的な制度を構築します。昇進制度の構築に当たっては、ジェンダーバランス等に留意し、特に、再生会議の提言を踏まえて人事配置（異動・昇進）の対象範囲にある「学部の職員管理職、本部の職員管理職」におけるそれぞれの構成については、「ジェンダーバランスを含む多様性を確保する方針・目標を明示し、具体的に推進」します。

#### ウ 職員の人事評価制度の改善

人事評価制度は、公平で透明性のある人事配置（異動・昇進）とあわせて実施することとします。そのために、第三者委員会の提言にある「職員の人事評価の仕組み」について、人事評価方法を改善する等、より一層、合理的な人事評価制度を構築します。

また、本法人の将来の礎となる人材の育成及び仕組みを構築するために、教職員に求められる人材像を人事基本方針の基本理念として定めるとともに、評価制度や昇進制度と関連付けた人材育成制度を再構築します。特に、上級管理職に対する研修を優先して改善し実施します。

#### エ 教職員の採用制度の改善

採用選考の評価は、応募者の人物及び成績によってのみ行い、他の一切の事項が採用選考の判定に影響することは、断じて許しません。より一層、公平で透明性のある合理的な採用を行うために、採用制度を改善します。

また、職員及び付属学校教員の採用応募書類に必須の推薦書提出を廃止するとともに、これまで本学ホームページにのみ掲載していた募集情報を、総合就職サイトを活用すること等でより広く周知し、多様な応募者を募るよう努め、ジェンダーバランスに留意した採用活動を実施します。

### (3) 新たな広報体制の構築

#### ア ステークホルダー、社会への情報発信

これまで、本法人はステークホルダーへの情報発信が十分でなく、情報の錯綜、誤認識等が生じ、混乱・不安を助長することになっていました。それを受け、ホームページに「本法人の一連の不祥事に関するお知らせについて」の欄を設け、日本大学再生に向けた本法人の対応状況等を発信しています。

本法人は、ホームページ等を有効に活用して、理事長・学長の動画によるメッセージ放映など「顔」の見える広報を取り入れ、本法人のステークホルダーに最新の情報をわかりやすい形で提供していきます。また、本部と各部科校の情報の共有や発信力の強化を図り、部科校のホームページや学生向けのポータルサイト等と綿密に連携し、複数のネットワークから「日大」情報の発信に努めていきます。

#### イ 業者主体の「広告」から「広報・PR」への転換

広報体制を、業者主体の「広告」から、本来の本学としての使命である教育・研究、社会・地域貢献、スポーツ活動等を積極的に、精緻に学内外に発信する「広報・PR」に転換していきます。動画やソーシャル・ネットワークを活用

した配信や学生・生徒等主体でつくるストーリーのある映像の配信も視野に入れ、部科校の魅力を積極的に伝えていきます。

こうした、時代や世代に合った広報体制への見直しにより、訴求力のある教育機関としての広報戦略を展開していくことによって、早期の信頼回復をめざします。

#### ウ 様々なステークホルダーからの意見聴取

本法人が自律的な組織として社会からの信頼を得るためには、本法人のステークホルダーからの意見を十分に聴取し、可能なものから教学環境・ガバナンス等の改善に反映させていくことが必要です。

学生・生徒等からの意見聴取については、学生・生徒等の意見が学部長・校長に直接伝わる仕組みや意見箱の設置等が実施されています。保護者からの意見については、父母面談会や在学する学生・生徒等の保護者をもって組織する後援会等を活用した意見聴取を行っています。その他のステークホルダーからの意見徴収については、今後、仕組みの構築を検討していきます。

### (4) 内部通報制度の整備

新たに制定された行動規範を基に、法令・倫理・社会規範の遵守と内部通報への対応及び、利益相反とハラスメント対策等コンプライアンス全般に関する業務を一貫的かつ包括的に取り扱うこととし、通報・相談者が安心して利用できるよう制度を見直し、令和4年6月より施行します。

#### ア 独立した専門組織の設置

本法人内の各部門から独立した組織として内部通報等コンプライアンスに関する専門組織（以下、「コンプライアンス専門組織」と言います。）を設置します。

#### イ 通報・相談窓口を学内と学外に常設

通報・相談者の秘密を守るため、通報・相談窓口を学内の専門組織と学外の法律事務所に常設します。

#### ウ 学外法律事務所主体の調査

窓口である学外法律事務所は主体的に調査業務に携わるものとします。

#### エ 利用者の範囲拡大

通報・相談制度の利用者は本法人の役員、教職員、学生・生徒等としますが、保護者、卒業生、校友会組織、関係学校法人及び本学協力企業等の関係者についても、通報・相談の内容が本法人の役員、教職員及び学生・生徒等に関係する場合は話を伺い、必要な対策を講じることとします。

#### オ 意識啓発や研修の実施等、防止対策の更なる充実

コンプライアンスに関する教職員研修を充実することとし、特に、役員を対象とする研修を新たに企画し、役員就任時及び定期的な受講を義務付けます。

#### カ ハラスメント相談体制の充実

上記アで設置するコンプライアンス専門組織において、ハラスメント相談体制を拡充し、より丁寧に対応するとともに、重大な人権侵害が生じた可能性がある場合は、調査を行います。

### ③ 日大事業部の取扱い及びその後の対応

日大事業部については、清算に向け必要な知識を持つ弁護士や会計士を新たな取締役等として選任し、令和4年2月1日よりその対応業務を行っているところです。

この清算業務は、半年後の解散を目途に遅滞なく進めていきます。

清算後も学生・生徒、教職員等への影響を最小限にするために、本法人側の窓口として新たに「日本大学キャンパスサポートオフィス」（以下、「オフィス」と言います。）を設置しました。

事業部の担っていた業務のうち、今般の背任事件の基底を成していたと考えられるコンサルティング業務については、一切取り扱わないこととします。また、学生・生徒等へのサービス、教職員への福利厚生等に資するもの以外の小売業については原則取り扱わないこととします。役務の提供については、表明保証の取得により本件の関係者らの排除を担保し、本部及び部科校の各部署において本法人で定めた行動規範の遵守を徹底した上で、諸規程に基づき経済性・品質等を合理的に判断し取引業者の選定を行っています。物品の共同調達については、本部管財部が中心となって推進し、その調達先についても、行動規範の遵守を徹底した上で、適正に選定することとします。許認可を要する業務のうち旅行業に関しては取り扱わないこととします。保険業については、既に参加している学生・生徒等が不利益を被らないよう、寄附行為の変更を行うことにより、本法人として引き継ぐことで調整しています。

本法人で引き継いだ業務を含めて各種取引について、日頃から契約書の精査、それに基づく取引内容の確認及び実地調査等を本法人内でのチェックを行うとともに、適宜会計監査等の外部監査を受審することにより、不正行為を未然に防ぐ施策を講じることとします。

### ④ その他

#### (1) ガバナンス・コードの遵守による健全な法人運営の構築

本件は、本法人のガバナンスに対する意識の欠如に起因するところが大きく、その立て直しが急務となります。その対応については、本法人が加盟（現在休会中）している一般社団法人日本私立大学連盟が策定する「私立大学ガバナンス・コード」（以下、「ガバナンス・コード」と言います。）を遵守し、その遵守状況の確認、検証を継続的に行い、改善を図りながら、私立大学としての自立性、公共性、透明性を確保し、法人ガバナンスの強化と健全性の向上に努めていきます。

ガバナンス・コードの遵守状況について、定期的に検証を行うことで本法人が直面する課題を明確にした上で、その課題に対して適切に改善を図り健全な大学運営に取り組んでまいります。

#### (2) 経営上の基本方針及び中期計画の見直しについて

本件の潜在的な起因の1つとなった「経営上の基本方針」及びそれを基に作成した「中期計画（令和3年度から令和8年度）」の見直し及び修正を行いました。主な変更内容は、学生支援策を強化するため、各学部へ学生から学部長等に直接意見を



伝えられる仕組みを構築し、より良い教育環境へ改善できるよう体制を整備すること、また、第三者委員会及び再生会議からの提言や学生・生徒等、教職員からの様々な意見を踏まえた上で、健全な管理運営体制を早期に構築し、継続的な運営を図っていくこととします。その他、私立大学等経常費補助金の減額措置等による減収に対応した各種事業計画の見直しや合理的な人事制度の策定を推進していくこと等を追記しています。

なお、今後、新たな方法で選任された役員による法人運営体制が整備され次第、抜本的に基本方針及び中期計画を見直すこととしています。

### **(3) 学生・生徒等の教育、生活環境の更なる充実のための支援強化**

「日本大学教育憲章」で示した教育目標に掲げた能力を獲得するため、全学共通教育科目を設置し、本学の学生としての共通基盤を確立しています。令和4年度からは、これまでの実施実績を踏まえ、科目を見直し、主体的な学修体験を通じ、知識・技能や態度・習慣を身に付けるように改訂を行いました。

また、学生主体の「日本大学学生FD CHAmiT」では、様々な学部の学生・教職員が参加し、授業等の問題点を共有し、所属学部の授業改善に係る意見を「学部提案書」とし、学部に提出しています。各学部では、これを基に「改善報告書」を作成し、教育改善の一助としています。

コロナ禍で生活様式も変わりましたが、学生の生活環境の更なる充実として、課外活動支援、学生寮運営、健康管理、経済支援、そして就職支援など様々な学生支援を行っていきます。

また、コロナ禍で2年間中止となっていた学部間交流・自らの学修深化を目的とする「日大生のやってみたいを実現するプロジェクト（自主創造プロジェクト）」を令和4年度から再開します。

就職支援としては、人生観に基づき就労の意義を理解した就職活動を行えるよう、様々な機会に自己と向き合う機会を提供し、学生が理想とする自己実現を果たすために必要となる能力を向上させるプログラムの開発と実施を展開しています。

### **(4) 経常費補助金やその他収入減を踏まえた対応**

本件により、教育・研究活動に影響が及ぶことのないよう、学費の値上げを行うことなく、次の対応を実施します。

補助金減額措置に係る学部等の減収額への対応については、令和3年度以降、法人の引当特定資産を取崩し、学部等へ補助金減収相当額を充当することを理事会で決定しています。

また、今後の対応として、事業計画の見直し等を進める方針を理事会で決定し、具体的には、学生・生徒等の教育環境に係る事業を除く、現在進行中の事業計画のいくつかについて、その執行を一旦停止し、必要性・適正性等を改めて見直した上で、計画の変更、中止を含めた検討を早急に実施します。また、遊休地等については、維持費等の負担及び法人全体の将来計画を十分に考慮した上で、利用計画がない場合には、積極的に売却を検討します。さらに、より効率的に資金を活用することを目的に、各種事業の必要性や妥当性等を改めて見直す「事業仕分け」を実施するとともに、冗費節減に向けた全学統一基準を作成し、更なる経費削減に努めます。

なお、学費の値上げを行わないことについては、理事会において、補助金減額措置期間、全学種で学費の改定は行わないことを決定しています。

#### (5) 本法人の方針等の検討組織の見直し

本法人は幼稚園から大学まで有する総合教育機関となるため、理事長及び学長がその全てに対して単独で判断することが難しく、また、スピーディーかつ戦略的な対応が必要な場合が多々あるため、理事長及び学長が諮問・相談する部署を設置する必要があります。

なお、設置の際は、権限の集中による専横等を防ぐための対処が必要となるため、外部有識者を含める等により透明性を担保しつつ、かつ厳正な組織とするべく、新体制発足後に設置できるよう準備は進め、最終的には新体制において設置の有無を判断していきます。

#### (6) 医学部附属板橋病院建替え計画の内容精査及び早期開院に向けた事業継続

令和4年1月7日開催の理事会で、経営上の基本方針の見直しを行い、「医学部附属板橋病院建替え計画を正常化し、早期開院に向けた事業の継続」について決議しています。令和4年3月11日開催の理事会で、建替え計画の内容精査及び早期開院と現板橋病院の耐震性能の向上を早急に推進するため、従前の板橋病院建設検討委員会を廃止し、新たに板橋病院建設推進委員会を設置するとともに、現在の設計業務契約は本法人内の手続を経た上で解除することを決議しています。

今後は再発防止として、設計・工事の発注は本学調達規程に基づき、発注業務を行う管財部により公正公平の原則を遵守し、透明性をもった競争入札を実施します。なお、計画の見直しの際は、貴省通知による「令和10年度までに保有施設の耐震化を完了すること」を前提とし計画を進めていきます。

#### (7) 役員報酬の見直し

令和4年3月2日付けで理事長から役員報酬検討委員会委員長宛てに、「私立学校法等の趣旨に則り、本法人役員の職責に見合った適正な報酬基準について、検討を諮問する」との諮問がされ、同年3月11日に役員報酬検討委員会が開催されました。役員報酬検討委員会では、私立学校法の趣旨を踏まえると同僚他私大の役員報酬と比較し、本法人役員の役員報酬が高額であることに加え、本件により経常費補助金の減額措置を受け、本法人の財政に大きな影響を与えていることや本件が役員によって引き起こされたことに鑑み、役員の職責や負担度を改めて検証の上、概ね役員報酬総額で30%程度を目安に削減することとしました。また、同年4月1日に開催された役員報酬検討委員会では、新たな報酬基準（案）の算定基礎や削減目安の達成度、教職員給与との比較等を確認し、新たな報酬基準（案）を基に規程改正を進めることとしました。

今後、近日中に役員報酬検討委員会において、具体的な改正案を審議し、役員報酬検討委員会委員長から理事長宛てに答申を行い、その答申をもって評議員会での意見聴取を経た後、最終的には理事会で新たな報酬基準を策定する予定です。

#### (8) 競技部の在り方

日本大学競技スポーツ審議会は34競技部2,472名の学生が所属をしています。競技スポーツ部は、平成30年に「日本大学競技スポーツ宣言」を競技部活動の根

幹に据え、競技部に関わる者が行動規範を遵守し、活動を通じた人間形成の場を提供してきました。今後も、日本オリンピック委員会、各中央競技団体等と連携を図り、学生とともに本学の競技スポーツの発展に向けて、積極的なコミュニケーション及び情報共有、指導体制の見直し及び向上を目的とした研修会の実施、学生の生活・健康・修学面・就職指導等のサポート強化、地域やスポーツ界等の社会への貢献を行っていきます。

なお、競技部における制度見直し実績及び計画は以下のとおりです。

- ア 推薦入試制度については、学部ごとに教授会の審議を経て募集人員、推薦基準等を決定しており、学部と連携・協議し、公平性と透明性をもって進めていきます。
- イ 奨学金制度については、見直しが必要となる一部の制度以外については、従来どおり継続することとし、学生が安心して競技と学業を続けられるよう支援します。
- ウ 競技部の諸問題については、各監督と連携し、現場の声に耳を傾け、公平に対応します。
- エ 活動補助金の管理については、決算報告書及び領収書の提出を義務付けており、適正な管理に努めます。寄付金については、財務部を經由し処理をすることとします。
- オ 部長選出方法等については、競技スポーツ運営委員会において、厳正で透明性のある新たな選出方法で決定し選出しました。
- カ 桜門スポーツ部会在校生からの年会費徴収に関しては、令和3年度卒業生分から負担を軽減するために減額を決定しています。

#### ⑤ 再生会議による改革の進捗状況のモニタリング

役員、評議員及び学部長等の選出方法の具体的な新制度を定めるに当たっては、再生会議の確認を得るとともに、選出の際には、候補者になり得ない者が含まれていないかの点検を依頼します。また、本件の舞台となった板橋病院の建替え事業の計画策定や各種契約締結等の実施に当たっては、再生会議による点検を依頼します。

なお、新体制による業務執行状況が適切と認められるまでの間、本法人の理事会、評議員会その他の会議に必要な応じて再生会議委員に陪席をお願いします。

#### ⑥ 今後の対応

本法人としては、第三者委員会の調査報告書及び再生会議の答申書の内容を真摯に受け止め、理事会として慎重に審議し、再発防止策を策定し、執行してまいります。また、今後は、新たな制度に基づき構築される管理運営体制において、更なる改善の必要がある場合は、見直しを含め引き続き検討を進めてまいります。

以 上