

# 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4年7月1日～令和5年3月31日)

令和5年4月18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

令和4年4月20日に改正された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、令和4年7月1日に就任した林真理子理事長の令和4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4年7月から令和5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、林理事長が就任した令和4年7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4年8月3日 理事長から理事長選考委員会への業務執行状況に関する経過報告及び質疑応答
- (2) 令和4年12月14日 理事長から理事長選考委員会への業務執行状況に関する経過報告及び質疑応答
- (3) 令和5年3月17日 理事長による実績報告書に基づくプレゼンテーション及び質疑応答

### ③ 確認資料

- (1) 令和4年度理事長実績報告書
- (2) 日本大学中期計画【令和3年度～令和8年度】

## 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。

林理事長が、旧体制の下で社会からの信頼を失っていた日本大学の状況に誠実に向き合い、その改善に努めていることは高く評価できる。特に、「学生ファースト」の方針を掲げて経営を刷新し、社会に向けて発信していることは、日本大学の将来にとって、極めて重要なことであり、社会からの信頼を取り戻すことに役立っている。受験生が増加していることもその証左であろう。

特に、母校愛に溢れ、諸問題に粘り強く全力で取り組むことで、初年度の最大の課題である、失墜した社会的信頼回復を果たしたことは、理事長の高いインテグリティによるものである。極めて厳しい状況を引き受け、短時間で驚くべき範囲の改革に着手しており、学生や教職員の言葉に誠実に耳を傾け、実態の把握に努めると共に、より深いところにある課題を見極めようとする姿に、敬意を表する。

人格は高潔で、教育、研究に対する高い見識を備えており、文化人として培った経験と社会への発信力を大学運営に活かしている。また、学生・生徒、父母、卒業生、教職員を優先した経営判断を行い、社会から、林理事長の改革に温かい目が向けられていることも、忘れてはならない事である。

今後さらなる改革と信頼回復に努め、学長と共に、日本大学の強みを活かした教育・研究文化を創り上げて、社会に貢献する大学としての歩みを進めて頂きたい。

以上のことから、本項目については、「著しい成果が挙がっており、高く評価できる」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。

法令遵守の大前提として、現状についての研修会を開催し、規程集を役員が確認できるようにしたことなど、基盤整備に積極的に取り組んでいること、さらに、理事・監事・顧問に対する研修会の実施、大学の現状及び問題点把

握を目的とした特別執行部会の招集は高く評価できる。

不正に対する強い正義感と対処をする覚悟が見受けられ、各種会議の議事録の公開を決定するなど、先駆的な姿勢を維持している。また、財政基盤の確立に向けて、検討を進めるに当たり、全ての学部・付属校との予算打ち合わせ会に理事長が出席してヒアリングを実施したことは非常に重要なことであった。さらに、従来実施できなかった、大学全体での外部アセスメントテストの導入、付属高校常勤講師の給与見直しを行うなど、適切な予算配分により事業の活性化に努めている。財務運営など今後の展開が就任間もないため、不確実性は残るが、常務理事に他大学出身で実力ある公認会計士を登用するなど積極的な運営を志している。

しかしながら、学生ファーストの観点から教育の質保証を堅持するためには、教育環境に関わる事業計画も検討する必要がある、学長を軸とした教学サイドに委ねるだけでは難しいケースがあると思われる。教育環境を豊かに保持するための事業計画として、引き続き全体を俯瞰し、検討する必要がある。今後さらに、理事長の方針が末端にまで効率よく周知され、協力を得るために、組織の在り方に工夫をされることで、多様な事業の活性化が図られると考えられる。教育・研究の質を低下させることなく、補助金の不交付を乗り越えるためにも、さらなる努力を期待する。

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。

### **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。**

明確なビジョンを内外に示し、教育理念の実現に努めていることは、社会から広く認識されている。学生・生徒、保護者、教職員に対する強い責任感、類まれな指導力を有し、大学の教育理念「自主創造」を理事長自ら体現していること、また、経営面において、簡潔でわかりやすい会話・文章力、様々なメディアにおける情報発信力が十分に活かされていることは高く評価できる。

さらに、日本大学未来構想推進体制を構築し、各部科校との対話を続けながら、具体的な計画を作成し、部科校を支援する動きを確実に作り上げていることも、高く評価できる。また、教育理念の実現に向けた「総合知」の育成のために「理事長・学長セレクト講座」を実施していることは、多様な人脈を有する理事長ならではのアイデアである。本講座は学生たちに歓迎されていることがわかり、広報戦略としても優れた取り組みである。

しかしながら、各部科校に於ける学生・生徒の育成に於ける「総合知」とは何か、カリキュラム・ポリシーやディプロマ・ポリシーにおける位置づけを明確にして実施しないと、一過性のイベントに過ぎないものとなることが懸念される。スケールメリットに支えられ、参加者を多数確保することはできるとしても、それが学生たちの学びの体系において持つ意味を吟味し、学修成果を可視化できなければ、課外のイベントの域を超えることはできない。日本大学の目指す「総合知」については引き続き検討が必要であろう。また、これまで計画されている講座の講師がすべて男性であることは、ダイバーシティを進めようとしている大学の方針にそぐわないものであり、女子学生達にロールモデルを提示することの重要性に鑑みて、今後の改善を期待する。

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。

#### **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。**

就任間もない状況で、信頼できる方面からの助言を参考に、職員配置を含む人事も大幅に実行し、組織改革を進めている。前体制の第三者委員会とは別に、理事長提案で独自に設置した特別調査委員会の報告について、文部科学省記者クラブにおける記者発表会を設けて広く社会に伝えることで、信頼の回復に向けて明らかなステップを進めることができたと考えられる。また、理事会・評議員会の議事録をホームページに公開するなど、これまでの閉鎖的な会議を透明性の高い会議へと劇的に改革されたことも大きな前進であった。そうした改革が現場でどのように受け止められ、旧体制による影響を排除していくことができるのか、その評価はまだ明確でないものの、そうした方向に向けて理事長が邁進していることは理解できた。さらに、透明性と説明責任の両軸で、内部管理体制の充実等を図り、社会的信頼回復を果たすとともに、ブランドイメージ調査として社会（学生・保護者・教職員・メディア）目線での課題抽出を行う取り組みは高く評価できる。

日本私立大学連盟での活動再開に向けた努力を怠りなく進め、少しでも早く活動を再開して頂きたい。信頼回復のための聞き取り調査などの結果は厳しいものであったが、それらの意見に適切に対応し、信頼回復に尽力して頂きたい。

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。

#### **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た。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、目的とする方向での議論と改革を進めていることも良く理解できた。

しかしながら、教員については全面的に学長サイドに委ねていると思われ、教員枠の計画的な配置についての言及に留まっている。職員等による不祥事への対応という観点からは理解できるものの、本来、大学・学校が目指す人材育成の根幹は学生・生徒の育成であり、教員と職員が共に重要な担い手である。一般に、大学・学校が社会から問われるのは教員による教育の質であるが、その維持のために学長サイドと協働してどのような計画を立てているのかが明確ではない。教職員に対する全学共通の人事評価という表現はなされているが、教員にそのまま当てはめて良いのか、さらなる検討が必要である。教職員により構成される職場としての人材育成・人材登用については、理事長の立場がまだ確立できていない印象である。また、ダイバーシティ実現への取り組みは、他大学と比べてかなり遅れているため、早急な対策が必要である。女性だけでなく、外国籍や様々な障害を持った人たちへの配慮も不可欠である。

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。

### **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、組織強靱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を設置し、学長が掲げる日本大学ルネサンス計画を具現化するため、学長直属の臨時委員会の設置に加え、全学的な視点から統括・調整する機関として教学推進センター及びその事務所管である教学推進オフィスを設置した。学長との信頼・協力関係は順調に構築され、学長の役割を分掌している3人の副学長とも良好な関係を築く努力を行っている。

しかしながら、学長の掲げる「日本大学ルネサンス計画」と理事長の構想する法人における計画との整合性、教学の計画に対する教育環境整備に関わる連絡調整がどのように行われているのか、この点は不明である。また、教学DXと法人全体に於けるDXの推進は、車の両輪のような関係があり、その連絡調整の仕組みを構築することが今後重要になると考えられ、理事長と

学長との強い連携は、大学としてのミッションを実現する上で不可欠である。今後も、連携・協力を強化して、学生ファーストの改革を進めて頂きたい。

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。

**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されている。今後もオール日本大学で課題解決を図る姿勢を持ち続けて頂きたい。

今回の理事長からの報告は、それらの基盤となる施設設備の環境改善が中心であり、また、看過されてきた施設や海外資産の見直しである。これから部科校における長期的な施設設備の改善計画を作成して、適切に推進することを理事長の下で進めていくこと、それぞれが重要で大きな事業であることは理解できた。また、本部及び部科校が管理している未利用地についても調査を進め、管理する部科校に対して今後の活用及び処分等を含めた原案策定を諮問している。さらに、カザルスホールの検討委員会、オーストラリアのニューカッスルキャンパスの計画検討オフィスを設置したことで、令和5年度以降における活用が期待できる。

教育・研究・社会貢献は、教員が中心となり、職員との協働によって成り立つ。そのための環境整備には、ソフトとハード、予算、人的配置などがある。こちらについては学長サイドに委ねているが、大学の本来の役割はここにある。学長側で作成している計画を実現する為にはどのような環境整備が必要であるのか、どのようなルールで実施するのか、それらは今後に向けた重要な課題である。

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。

**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て替えは、前体制での重大な不適切行為による負の遺産の整理に時間を要する必要がある、目立った成果は挙がっていない。検討を続けているものの、進捗状況は思わしくないとの印象である。限られた情報のため定性評価ではあるが、難産している重要プロジェクトに対する方針は未確定で、持続的に社会に貢献していく道筋が明確でない。

板橋病院と医学部の建て替え計画は、大学としての方向性を検討した上で、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

を立てて、出来るだけ早期に実現できる様にして頂きたい。そのためには、プレゼンテーション時に指摘があった、類似の病院を持つ私立大学との情報交換などの機会を捉えて、打開する道を見いだすことを期待する。

しかしながら、就任間もない状況であるにも拘わらず、問題点の明確化と解決努力を積極的に行っており、令和5年度以降の成果が期待できる。

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。

### ⑨ 中期計画の実現に向けて努力をしているか。

中期計画に沿った今後の改善・改革を進めるため、令和4年度はその基盤整備に注力し、運営に関する中期計画の実現に関係各部署と連携をとりながら、真摯に対応してきた。

中期計画には、経営管理を中心とした側面と教学サイドの活動の推進を目指すものが共存している。それらの関係を見極めながら、具体的な方策を練り上げることが必要であるが、現状では、総論的な構想を受けた委員会への諮問段階であると判断できる。部科校及び事務各部署が主体的に計画の実現に向けて動き出す仕組みと、意欲に溢れた推進力となる人々の結束が今後求められ、理事長の手腕が問われる。前体制で作成された中期計画が進行している途中での理事長就任であったこともあり、令和5年度以降のさらなる改革を期待したい。

しかしながら、中期計画の重要項目に対するKPI設定及び時間軸がなく、PDCAが効果的に実施される状況ではないことは、次年度の大きな課題と認識する。

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。

## 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ている。また、セレクト講座の開催、学生との意見交換、学生本位の運営の可視化等、精力的な取り組みにより、失墜した社会的信頼回復を果たしていることなど、初年度のスタートとしては満足できる実績である。

短期間にも拘わらず、誠実に課題と向き合い、多面的な改革に着手しており、その基盤整備を行った。日本を代表する巨大な学校法人にあってこれだけの改革を進めることができたのは、林理事長の姿勢に対する共感が全学的に得られていることの証である。

今回の不祥事への対応という側面に留まらず、日本大学関係者や社会からの大きな改革への期待が寄せられていることを重く受け止めたい。そして、そうした期待に全て応えることは難しい面もあると考えられるが、従来、日本大学は圧倒的多数の優れた教職員によって運営されてきた経緯がある。教育現場をよく知る優れた教職員の力をうまく活かし、確実に再生に向けて歩みを続け、今後の方向性を示していくことを、理事長の役割として期待する。何よりも、学校という現場にあり、日夜生徒や学生の為に努力を重ねている教員たち、劇的な社会の変化や法令の改正に対応しつつ業務をこなしている職員たちが安心して業務を遂行し、喜びを感じられるような環境整備を理事長が率先して実施していることが生徒や学生たちの教育の質を高め、日本大学としての誇りの回復につながると思われる。

大きな組織の運営に不慣れな中、教職員の協力を得る努力をし、短期間ででき得ることに全力で取り組んできたことから、学内の改革は目に見えて進んでいる。社会における信頼が回復しつつあることも、高く評価できる。

今後さらなる経験を積み、信頼できる教職員やステークホルダーの積極的な協力を得られるような人事評価がなされる事を期待する。また、次年度以降の課題として、優れたグローバル人材の育成と医学部新キャンパスの実現が強く望まれる。一方、委員会での議論の中では、管理運営に関する中期計画の具体的K P Iの提示と達成が必須であり、それと共に、長期的財務目標の策定も必要になると考えられるとの意見があったため、今後に向けて、ご留意頂きたい。

以上を総括し、林真理子理事長の令和4年度の業績評価に関する総合評価は、「満足できる成果が挙がっており、評価できる」と判定する。

以 上