# ビランク 2016 vol. 10



理事会・評議員会の開催報告

2015(平成27)年度 事業報告·決算報告

### BILANC WATCH Focus 1 大学のダイバーシティ最前線

株式会社FeelWorks代表取締役 前川孝雄氏に聞く より主体的な人材を育成するために

東邦大学 男女共同参画推進センター長 片桐由起子教授に聞く 継続就労できる仕組みづくりへ

首都大学東京 ダイバーシティ推進室 小川仁氏、藤山新氏、横山正見氏に聞く 誰もが活躍できる環境を作る

#### **BILANC STUDY**

特別寄稿 文部科学省高等教育局私学部参事官 学校法人の適正な運営に向けて

#### **BILANC WATCH Focus 2**

立﨑·小林法律事務所 小林誠弁護士 退職金制度と就業規則の基礎知識

#### **BILANC NETWORK**

維持会員通信

追手門学院、恵泉女学園、新静岡学園、聖隷学園、 大覚寺学園、貞静学園、東京純心女子学園、福岡女学院

大学の「学びの変革」② 産業能率大学 小林昭文教授に聞く アクティブ・ラーニングの効用と社会的意義

## 理事会・評議員会の開催報告

2016(平成28)年6月3日に第11回理事会が、6月20日に第9回評議員会が開催されました。 ここでは、会議の主な内容を報告します。

### ▶ 第11回理事会の開催概要

2016(平成28)年6月3日、東京のアルカディア市ヶ谷(私学会館)において、理事10名中8名の出席(監 事は3名全員出席)を得て、第11回理事会が開催されました。

第11回理事会では、平成27年度決算等下記の決議事項について審議され、承認を得ました。

引き続いて、理事長及び常務理事の職務執行状況、維持会員の状況等について報告がありました。

### ▶ 第9回評議員会の開催概要

2016(平成28)年6月20日、アルカディア市ヶ谷(私学会館)において、評議員9名中7名の出席(監事は 2名出席)を得て、第9回評議員会が開催されました。

第9回評議員会では、平成27年度決算等下記の決議事項について審議され、承認を得ました。

なお、第11回理事会及び第9回評議員会において、監事より、理事の職務執行に関する不正行為又は 法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められず、平成27年度の事業報告及び財務諸表等は法人の 状況を適正に示しているものと認める旨の監査報告を受けました。

### ▶ 第11回理事会·第9回評議員会の審議内容等

#### 第11回理事会

#### 【決議事項】

- 1. 平成27年度事業報告の承認について
- 2. 平成27年度決算の承認について
- 3. 評議員会の日時及び場所並びに議事に付すべき事項の決定について

- 1. 理事長及び常務理事の職務の執行状況の報告について
- 2. 内閣府に対する事業報告等に係る定期提出書類について
- 3. 維持会員の状況について

#### 第9回評議員会

#### 【決議事項】

- 1. 平成27年度事業報告の承認について
- 2. 平成27年度決算の承認について
- 3. 評議員の選任について

#### 【報告事項】

- 1. 内閣府に対する事業報告等に係る定期提出書類について
- 2. 維持会員の状況について

### ▶評議員の就任・退任

評議員2名より辞任の申出があり、後任の評議員1名が選任されました。なお、國枝評議員の後任者につ きましては、後日、評議員会で選任される予定です。

退任(2016(平成28)年3月31日) 退任(2016(平成28)年6月20日) 評議員 塚本 桓世(東京理科大学前理事長) 國枝 マリ(津田塾大学前学長) 就任(2016(平成28)年6月20日) 評議員 奥山 徹(明治薬科大学理事長)

### ▶ 2015 (平成27) 年度の退職資金交付事業の概要

期末における維持会員数は前年度より2法人少ない596法人(平成28年4月現在では600法人)でした。 なお、資格喪失時に退職資金累積額が掛金累積額を上回っている場合の特別納付金は、4千6百万円でし た。また、登録教職員数は、近年、13万7千人前後で推移しております(下の折れ線グラフ参照)。

2013(平成25)年度から2015(平成27)年度まで適用された第9次掛金率では、中長期にわたり同程度 の掛金率を適用しつつ、計画的に準備資産を取り崩し、退職資金に充当することを基本方針としており、 2015(平成27)年度は、退職資金が掛金を57億円上回る事業計画でした。決算では、計画に対して退職 者は611人の増となりましたが、1人当たりの退職資金交付額が減少し、退職資金が計画より38億円の減と なったため、準備資産の取り崩しは約22億円にとどまりました。

#### ▶ 維持会員、登録教職員の状況

期末維持会員数 期首登録者数 596法人 128,985人 (前年度129,021人) (前年度598法人)

新規登録者数 9,796人 (前年度9,852人)

退職者数 10,002人

(前年度9,851人)

月平均登録者数の推移

期末登録者数

128,779人

(前年度129,022人)

月平均登録者数

136,905人

(前年度137,060人)



新規加入により2法人増加し、 脱退により3法人、合併により1

法人減少しました。

掛金

774億6千万円

(前年度778億3千万円)

796億5千万円 \_ △21億9千万円 (前年度822億円)

退職資金交付金

(前年度△43億7千万円)

1人当たり俸給月額

**417.237**<sub>⊞</sub> (前年度416,560円) 1人当たり退職資金交付額 7,963,726円 (前年度8.345.100円)

将来の退職等に備えるために蓄積している準備資産 を、交付金1年分に近づけるため、計画的に取り崩 しています。今後も、退職資金交付金が掛金を上回 る状況が続きます。

## 2015(平成27)年度 決算報告

2015(平成27)年度の財団の決算について、ご報告します。

### ▶ 2015 (平成27) 年度決算について

2015(平成27)年度決算では、退職資金交付金796.5億円が掛金774.6億円を21.9億円上回りました。 この差額については、計画どおり掛金蓄積額を取り崩し、充当しています(第9次掛金率の3年間で約116億円の取り崩し)。

一方、利息等蓄積額は、運用益から退職資金交付金以外の経常費用を控除した12.2億円を繰り入れました。 その結果、準備資産は約9億円減少し、1,508.1億円(退職資金交付額の1.89年分)となりました。

#### ●退職資金交付のための準備資産(1,508.1億円)の内訳

退職資金交付準備特定資産(掛金蓄積分)	1,428.2億円	増減△21.4億円		掛金と特別納付金 (0.4億円)の合計額 から退職資金交付金 を控除した額。
退職資金支払準備特定資産(利息等蓄積分)	79.9億円	增減 12.2億円		

### ▶ 貸借対照表

貸借対照表は、当該会計年度末における法人の財政状態を表示することを目的とするものです。



●金額は、1千万円台を四捨五入しています。合計や増減等の項目で、計算と一致しない場合があります。

#### ▶ 正味財産増減計算書

正味財産増減計算書は、企業会計の損益計算書に相当するもので、公益法人会計では、公益法人の正味財産の増減内容を「経常増減」と「経常外増減」に区分しています。

	2013年度	2014年度	2015年度
1 経常収益(主に掛金)	866.2億円	838.3億円	812.0億円
2 経常費用(主に退職資金交付金)	852.9億円	825.8億円	799.8億円
③ 当期経常増減額(●-❷)	13.3億円	12.5億円	12.2億円
4 当期経常外増減額	0億円	0億円	0億円
⑤ 一般正味財産期首残高	42.5億円	55.8億円	68.3 <sub>億円</sub>
⑥ 一般正味財産期末残高(⑥+⑥+⑥)	55.8億円	68.4億円	80.6億円
指定正味財産期末残高	1.0億円	1.0億円	1.0億円
③ 正味財産期末残高(⑥+⑥)	56.8億円	69.3億円	81.6億円

経常収益は、主に掛金です。前年度に対し掛金が3.7億円、特別納付金が3億円、特定資産運用益が0.9億円の減少となりました。また、事業収入と退職資金交付金の差を補填する引当金取崩額が、18.7億円の減となったため、合計で26.3億円経常収益が減少しました。

経常費用は、退職資金のほかは、 管理費(3.3億円)です。前年度 に対し、退職資金が25.5億円、 管理費等(主に委託費)が0.5億 円減少しました。

結果、正味財産は12.2億円の 増加となりました。

#### ト保有債券の状況

当財団は、収支計画にそった安定した資金繰りと実現利回りの確保を目的として、原則10年のラダー型債券ポートフォリオの構築を目指しています。その運用対象は、国債、地方債及び政府保証債です。2016(平成28)年3月末現在では、保有債券の98.8%を国債としております。なお、昨年度から一定の利回りを確保するため20年国債を購入しております。今後も、国債の金利の状況等を踏まえ、資産の効率的な運用を目指してまいります。



#### ▶ 公益法人として公開している財務諸表等

本誌では、貸借対照表と正味財産増減計算書の代表的な数値の説明となっていますが、定款、事業報告書、 財務諸表等はすべてをWebサイトで公開するとともに、事務所に備え置いています。

Focus 1

大学のダイバーシティ最前線 株式会社FeelWorks代表取締役 前川孝雄氏に聞く

## より主体的な人材を育成するために 大学のダイバーシティへの取り組み

組織における働き方の多様性を意味する「ダイバーシティ」というキーワードが注目を集めるようになり、 多くの大学でも様々な取り組みが進められています。

ダイバーシティ推進のポイントやメリットにはどのようなものがあるのでしょうか。 ダイバーシティ・コミュニケーションの専門家として、企業のコンサルティングに実績がある 株式会社FeelWorksの代表取締役 前川孝雄氏に話を聞きました。

#### ----FeelWorksでは、ダイバーシティ推進による 企業の人材育成や組織構築を支援されています。 なぜダイバーシティを重視するのでしょうか。

前川 FeelWorksは2008年に創業しましたが、当時からダ イバーシティを意識していたわけではありませんでした。創業以 前、私はリクルートで就職や転職、キャリア支援のメディアで 編集長を務めてきましたが、そのときに感じていた問題意識が FeelWorks創業のきっかけです。就活中の学生たちが「正社 員の内定を取ること をゴールにしてしまい、 就活用のテクニッ クを求めるだけで、就職後の自分の未来については深く考えて いなかったことです。企業も人材育成をする余裕がなく、かつ ての新卒採用、終身雇用、年功序列といった日本企業の経営、 人材育成モデルが瓦解して、即戦力の人材を求めるようになり ました。私は日本企業の競争優位は、人を育てる現場にこそあ ると考えていたので、こうした状況が続けば、日本企業の未来 が失われてしまうという危機感を抱くようになりました。そこで人を 大切に育て活かす社会づくりへの貢献を志に、この国に「人が 育つ現場」を取り戻す活動に従事するFeelWorksを創業しまし た。その中で信念にしてきたのが、「全ての人に可能性がある」 ということ。それは若者や女性、シニア、外国人、障がい者、 セクシュアル・マイノリティなど世代や性別、属性、雇用形態に かかわらず、様々な人の成長や活躍を応援することです。

#### ●ハーズバーグのモチベーション理論

### 衛生 要因

•福利厚生

·労働条件

·人間関係 ・経営方針 など •達成感 •昇進 ・責任 成長 など

動機付け 要因

・仕事のやりがい

**章味のあるダイバーシティ** を実現するためには衛生要 因を高めるだけでなく、動 機付け要因を高めることが できる什事内容、労働環 境を提供することが重要

#### ――ダイバーシティが注目されるようになった背景 についてお聞かせください。

前川 これはシンプルな話で、人手不足とイノベーション創出 の必要性です。日本企業の経営のスタンダードなモデルは、 経済成長期に作られたもので基本的に男性が中心になること を前提に設計されていました。しかしバブル崩壊以降の不況と 少子高齢化によって、状況は変化しました。若者の数が減っ て経済が低成長期に入り、従来の男性を中心とした、男性の 働きやすい経営、人材育成モデルではパフォーマンスが上がら ないということに企業も気づき始め、この閉塞した状況を打破 するために組織に多様な人材を入れて、新しいイノベーション を起こす必要があると感じるようになったのです。これは企業に 限らず、大学の経営でも同じことがいえるのではないでしょうか。

#### ――大学におけるダイバーシティの推進の現状は どのようにお考えですか。

前川 数多くの大学でダイバーシティ推進のための部署が設 置され、専門的に研究する先生も増えているので、ダイバー シティに対する注目や浸透は高まっていると感じています。しか し、ダイバーシティの推進は組織の一部だけでやろうとしても難 しく、組織全体の無意識の部分の価値観まで変えていかなく てはならないものなので、意識改革はさらに進めていく必要が あります。ダイバーシティは総力戦です。一人ひとりの弱みの 克服ではなく、強みを強調し、伸ばしていくのがよいでしょう。

企業にも組織内で温度差があって、「女性活躍推進法」など の政府からのプレッシャーがあるから「とりあえず目標数値だけ 掲げよう」という企業もあります。しかし、こういった意識でダイ バーシティを推進しようとしても、数値が一人歩きするだけでま ったく意味がありません。ダイバーシティは「経営上の危機感し から生まれるものです。危機感が変革のための経営戦略を生 み、その戦略上、ダイバーシティが必要になるものなのです。 その危機感とイノベーションへの渇望を原動力に、経営戦略

上の独自性やコンセプト、作りたい組織を実現するために必要 な手段なのです。

#### ――実際にダイバーシティを推進する際に組織と して、どのような変革が求められますか。

前川 例えば大学内の女性教員・研究者の比率を上げるため の取り組みとして最初に考えられるのは、多くの場合、産休・ 育休制度や時短勤務制度の充実など、福利厚生や待遇面 の改善です。しかし、こうした制度的な整備はもちろん必要で すが、そこばかりに注力することは、本来の意味でのダイバー シティ推進という点では逆効果になりかねません。

ダイバーシティ推進の目的は、単純に人材を多様化させるこ とだけではなく、それによってイノベーションを生んだり、組織 に活力を与えたりすることです。企業であれば、3~5年の経 営戦略の目標を決定して、そのために能力のある人材を適材 適所に配置することです。制度的な支援・優遇措置によって 女性が働きやすくなっても、重要な仕事を任されなくなったり、 キャリア形成とは関係のない仕事をさせられたりするようになっ てしまったら、女性が活躍する機会は減ってしまいます。それ ではダイバーシティの意味がありません。大切なことは働く女 性が、妊娠・出産・育児といったライフイベントを迎えたとき、様々 な制約を乗り越えて、昨日よりも今日、今日よりも明日というス テップアップを実感することができる環境を作り、そのためのマ ネジメントをすることです。

アメリカの臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグのモチベ ーション理論でいうと、福利厚生の充実や待遇などで優遇する ことは「衛生要因」と呼ばれます。 育児休業の長期化などの衛 生要因を高めることで仕事に対する不満を減らすことができて も、よりよい仕事をしようというモチベーションが高まることはあ りません。一方で、成長実感や達成感のある仕事を任せるこ とは、「動機付け要因」と呼ばれます。 意味のあるダイバーシテ ィを実現するためには、衛生要因を高めて多様な人材の比率 を増やすだけではなく、それぞれが抱える制約にかかわらず、 動機付け要因を高めることができる仕事内容、労働環境を提 供することが必要なのです。

実際にダイバーシティを推進する際には、長期的な経営戦略 にダイバーシティを組み込むと同時に、現場レベルで"Think future, Act now(未来を考え、今行動する)"ということで、小さ な一歩でも構わないからとにかく進めてみることが大切です。 例 えば女性研究者だけの新しいセクションを作ってみるのもよいでし ょう。1年間の目標とKPI(主要業績評価指標)を設定するなどし て成功体験や実績を積み上げることができれば、それを核にした 組織全体のダイバーシティを推進していくことができるでしょう。

#### ――大学が多様性を高めていくことで、どのような メリットがあるとお考えですか。

前川 多様性が高まれば、研究分野においても従来の男性



株式会社FeelWorks 代表取締役 前川孝雄氏(まえかわ・たかお)

人材育成の専門家集団(株) Feel Works創業者。大阪府立大学、早稲 田大学ビジネススクール卒業。リクルートで「リクナビ」編集長などを経て 2008年に起業。「上司力研修」や「上司力鍛錬ゼミ」「育成風土を創る社 内報」編集などを提供し、250社以上で人が育つ現場づくりを支援。部下 を育て組織を活かす上司力提唱者。著書に『ダイバーシティの教科書』(総 合法令出版)、『女性の部下の活かし方』(メディアファクトリー新書)など多数。 青山学院大学兼任講師。

中心の組織では生まれなかった新たな発想や創造性の向上が 期待できるでしょう。また、アクティブ・ラーニングなどの新しい 授業スタイルが重視されている昨今では、学生の教育や人材 育成という面から考えても、教員にも多様性が求められ、その 場がますます広がっていくと思います。

ダイバーシティを実現するということは、多様な人々が高い モチベーションを維持し、自律的に仕事ができる環境を作ると いうことです。ダイバーシティを組み込んだ経営戦略で明確に された大学のビジョン、目標に向かって多様な教職員の皆さん が生き生きと仕事をしている姿は、学生にもよい影響を与える でしょう。それが大学の魅力となって、学生数の増加や学生 の多様性につながれば、大学の競争力強化にもなるはずです。

また、学生たちも学びの場の多様性が高まることによって、 幅広い価値観の共有や啓発が生まれ、より主体的な学びを 知ることができるのではないでしょうか。ダイナミックな変革が起 きようとする今、多くの企業に求められているのは、多様性の 中で自分に必要なテーマを主体的に探求し、持ち味を生かし て成長していくことができる人材です。 大学が取り組むダイバ ーシティは、そういう意味でも重要だといえるでしょう。

07

Focus 1

大学のダイバーシティ最前線 東邦大学 男女共同参画推進センター長 片桐由起子教授に聞く

## 継続就労できる仕組みづくりへ

東邦大学の男女共同参画の取り組みは、

「継続就労」の観点から各種支援制度や病児保育室、医学部生への啓蒙教育などが推進されています。 現在では、学内のみならず他大学・研究機関との連携も図るなどさらに拡大。 男女共同参画のフロンティアである東邦大学ならではの歴史的背景も交えて、 男女共同参画推進センター長の片桐由起子教授にお話いただきました。

#### ――東邦大学における男女共同参画の特徴的な 取り組みについてご紹介ください。

片桐 本学では2008年に女性医師支援室を開設し、翌年 に文部科学省科学技術振興調整費「女性研究者支援モデル 育成」事業に採択されたことから、男女共同参画が本格的に



東邦大学男女共同参画推進センター長 片桐由起子氏(かたぎり・ゆきこ)

1992年東邦大学医学部医学科卒業後、同医学部産科婦人科学講座助 手、講師を経て2010年准教授に就任。現在は東邦大学医療センター大 森病院産婦人科・リプロダクションセンター副センター長、遺伝診療室室長・ 東邦大学男女共同参画推進センター長を兼任。2016年より東邦大学医 学部産科婦人科学講座教授に就任。 スタートしました。当初は事業推進本部として設立された男女 共同参画推進室も、現在では学長直下の男女共同参画推 進センターへと発展しています。

男女共同参画推進センターの取り組みは、女性医師支援や研究支援員派遣制度のほか、メンター制度・カウンセリング、次世代育成活動などを実施しています。これらの支援の中でも特徴的なのが、女性医師支援の一つである「准修練医制度」です。子育てや介護などでこれまでと同様にフルタイムでは働けなくなった医師でも、週3.5日間の勤務で社会保障を担保するという制度で、うち1日は自宅勤務も認められています。ただし、制度利用中の給料は減額支給、職歴は1/2となります。そうすることで、支援する側と受ける側を同じ物差しで評価することが可能で、フルタイムで働くスタッフの不公平感をなくすことができます。

また、2010年に病児保育室「ひまわり」を開設しました。これは、本学に所属する全教職員が利用できるものです。

#### ――研究者に対する支援制度は、どのようなもの がありますか。

片桐 子育でや介護をしながらでも研究者が研究活動を継続できるよう、研究支援員を派遣する「研究支援員派遣制度」があります。「研究者」というと、研究室の中で機器や試薬を用いた実験をしてデータを採取している人をイメージするかもしれませんが、そういった分野の研究ばかりではなく、実際の患者さんたちの診療や看護の様子を検討し、臨床現場でより良い診療・看護の実現に直ちに結びつくことを目指した研究もあります。

臨床現場で日々取り組んでいる振り返りや検討も、実は研究であり、それまでは臨床現場で働くスタッフたちは研究者としてカウントされていませんでした。そうしたスタッフたちを研究者として評価し、当事者たちにも「自分たちの取り組んでいることも研究なんだ」と気づいてもらい、研究者の裾野を広げる良い機会になりました。

#### ――男女共同参画推進室の設立から現在まで、 どのように活動が広がってきたのでしょうか。

片桐 最初に取り組んだのは、直接的な女性医師支援ではなく、上司への啓発でした。いかに当事者が声を上げても、受け入れ側に理解がなければ女性医師支援の取り組みは進まないと考えたからです。そこで、教授や准教授、医局長といった教室や講座をマネジメントする立場の人を対象に、男女共同参画の重要性を説明するセミナーを開催しました。そのような方々の協力を得て、トップダウン形式でプロジェクトをスタートさせることができたのです。

当事者たちへの支援活動は、「継続就労」に注力しました。まず今働いている人たちが出産や子育てなどのライフイベントに際しても働き続けられる仕組みづくりをすることです。 准修練 医制度や研究支援員派遣制度なども、その視点から作られた制度です。また、このような制度を根付かせるには、当事者になる以前から制度のことを知ってもらうことが大事になります。育休などで仕事を休んでいる期間が長くなるほど復帰へのハードルは高くなりますが、支援制度があると知っていれば職場に戻りやすくなり、短期間で復帰することが可能になります。

#### ――東邦大学における男女共同参画は、大学の 歴史にも影響を受けているのでしょうか。

片桐 本学の前身は女性医師育成のための教育機関である帝国女子医学専門学校であり、ダイバーシティという言葉が注目される以前から、女性職員の働きやすい環境づくりに力を入れていたように思います。その象徴ともいえるのが、1970年に医学部付属施設として開園した東邦大学保育園です。この保育園には私の子どもたちも通いましたが、園児の保護者同士、仕事の関係性を超えたお付き合いができる良い機会でもありました。女性医師支援室の立ち上げの際にも、保育園の保護者としてもお付き合いのあった上司や同僚が複数名いましたので、より一層強い連帯感を持って取り組めたという強みがありました。教授職や執行部の方たちの中にも元保育園保護者の方々が何人もいらっしゃるので、これら事業への取り組みがスムーズに進められた一因であったと思っています。

そういった環境でも、やはり「AII or None」という問題はありました。それまでと同じように働く「AII」か、できないなら去る「None」しかないという環境です。実際、多くの先輩が妊娠・出産を機に大学や医療現場から去っていきました。私自身は周囲の協力を得られたこともあり、O歳と2歳の二人の子どもを抱えて、離島の僻地医療という義務を果たす「AII」を選択しました。当時の私は「子どもがいるから働けない」とか「働く気がない」などとは決して言われたくないと思い、みんなと同じように働きたいと考えていました。そうはいってもなかなか難しいことにも直面し、そういった状況を変えなければいけないという問題意識は強く感じていました。しかし当事者が意見を言うこと、意見を聞いてもらうことは難しいと思っていました。

### ――男女共同参画を推進する上で重視していることは何でしょうか。

片桐 数々の支援制度は下支えをするものですが、それがマンパワー不足を補うためのものではありません。支援される人に対する「継続的なキャリア形成」が目的で、目的が達成された結果として、マンパワーが充足していくものだと思います。 スピードが人よりも緩やかになることがあっても、少しずつでもステップアップして継続的な就労が可能になることが大事です。

従来、医師は卒業後の研修が終わって医局に入るという道筋がありました。ところが、今は医学部に入学する年齢やそれまでの経歴も多様ですし、医師としての研鑽が始まってからもどういう順序でステップアップするか、分野によっても異なります。子育て中の女性も、子ども・家庭・仕事をどのように関わっていきたいかは人それぞれ。それを一つのルールにはめ込もうとせず、臨機応変に対応してこそダイバーシティです。「子どもが小さいからできないよね」というような「配慮」という名の「決めつけ」は、ダイバーシティを妨げるものだと思います。

#### ――他大学との連携では、どのような取り組みが あるのでしょうか。

片桐 東邦大学と千葉大学、放射線医学総合研究所という三つの機関により、2015年度文部科学省科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ(連携型)」が始まりました。この事業は、それぞれの機関が実施してきた男女共同参画推進の実績を共有することで、研究環境のダイバーシティを高め、優れた研究成果を創出することを目的としています。この事業は大きく分けて三つの取り組みにより構成されています。一つ目は、子育てや介護、または育休・産休復帰後間もない研究者に対して研究支援員を配置する「ダイバーシティ環境推進」。二つ目は、独創的・先駆的な研究に対して、研究費助成等を行う「研究力向上」で、三機関の女性研究者が主となって研究するものが対象となります。三つ目は、女性上位職の増加や上位職増加に向けて女性研究者の裾野拡大を目的とした「キャリアアップ支援」です。

#### ――今後に向けた課題があれば教えてください。

片桐 支援制度の利用者がどんどん増えているのですが、これ以上増え続けたときに、どのようになるのかを検討しなくてはいけません。医療現場は夜間も働くスタッフがいるので、昼間しか働かないスタッフが増えれば、それだけスタッフへの負担が大きくなってしまいます。そのような勤務体系のバランスをどうするかといった問題もあります。今後は、医学部長など組織の上位にいる人が介護の問題に直面することも考えられます。どのような立場の人でも等しく支援を受けて仕事を継続できるようにしていかなければいけませんから、より多様な働き方に対応するシステムを構築する必要があると考えています。

Focus 1

大学のダイバーシティ最前線 首都大学東京 ダイバーシティ推進室 小川仁氏、藤山新氏、横山正見氏に聞く

## 誰もが活躍できる環境を作る

女性研究者支援から始まった首都大学東京のダイバーシティ推進室は、 セクシュアル・マイノリティや外国人、障がい者などにも支援の対象を広げ、 様々な人が活躍できるよう活動を行っています。

マイノリティの当事者に寄り添うために各分野の専門家を特任研究員として採用するなど、他大学にはない独自の組織体制を構築。首都大学東京のダイバーシティの取り組みについて、学長室長 小川仁氏、ダイバーシティ推進室 特任研究員 藤山新氏と横山正見氏に話をお聞きしました。

#### ――首都大学東京のダイバーシティ推進室はどの ような経緯で作られたのでしょうか。

小川 東京都の公立大学である首都大学東京には、「都市課題の解決」という開学のミッションがあります。その中には、当然ながらグローバル化や少子高齢化といった都市課題があり、男女共同参画についても議論してきました。そして、本学では2011年3月にダイバーシティ推進基本計画を策定し、同年9月にダイバーシティ推進室を開設しました。その時期に、文部科学省科学技術人材育成費補助事業「女性研究者研究活動支援事業」に採択されるなど、本学における男女共同参画推進事業の取り組みが大きく前進しました。

ダイバーシティ推進室では、男女共同参画推進のほか、障がいがある構成員支援、文化的多様性を持つ構成員支援、セクシュアル・マイノリティ支援などを行っています。 ジェンダー 論やセクシュアル・マイノリティの研究を専門とする藤山さん、障がい者支援を専門とする横山さんを特任研究員として採用し、私たち学長室の職員を含む混成チームでダイバーシティ推進に取り組んでいます。

藤山 混成チームであることはとても重要で、他大学であれば 男女共同参画に取り組むスタッフと、障がい者や外国人を支援するスタッフは、それぞれ別の部署に所属しているケースがほとんどです。しかし、本学は専門のスタッフが同じ場所にいて、常に情報共有をしており、全学での合意形成が必要なときは学長室が中心となって動くことができます。ダイバーシティに取り組む環境としては理想的な形です。

横山 最近は他大学でも障がい者支援に積極的に取り組んでいますが、ダイバーシティ推進の一環としているところは少ないので、私も本学のような取り組みが全国の大学に広がってほしいと思っています。

――男女共同参画ではどのような支援をされているのでしょうか。

小川 2011年度から3年間は文部科学省の補助金を得て、 妊娠・育児・介護などの問題に直面している女性研究者が研究 支援員を雇用できる「女性研究者研究支援員制度」を創設しま した。2014年度からは本学独自で事業を継続することになりま したが、支援の範囲を男性にも広げたところ、育児休業で利 用する男性教員のほうが多い時期もありました。

昨年には、博士後期課程の女性大学院生を対象とした「首都大学東京女性大学院生研究奨励賞」を創設しました。研究に対するモチベーションを高めてもらうことを目的とした賞で、第1回は20人以上の応募があり、5人が受賞しました。また、大学の近くに教職員や学生が利用できる一時保育施設も開設しました。

#### ――外国からの学生や研究者への対応ということ ではいかがでしょうか。

藤山 これまで外国から来た研究者には、支援窓口がなかったので、ダイバーシティ推進室で支援をしています。 彼らからは研究に関係する周囲の人としか関わる機会がないという話をよく聞きますので、交流の場を設けるようにしています。 そのような場は、日本人の学生や教職員にとっても多様な価値観や文化を学ぶ良い機会になるはずです。

#### 一一首都大学東京の特徴的な取り組みの一つに、 セクシュアル・マイノリティ支援がありますね。

藤山 セクシュアル・マイノリティは、とても重要な社会課題の一つですから、学生や教職員を対象とした講演会やワークショップなどを開催して、セクシュアル・マイノリティのことを知ってもらうための活動を行っています。セクシュアル・マイノリティの抱えている問題は様々で、人によって違います。例えばトランスジェンダーの人でしたらトイレや更衣室の問題があり、「自分がどちらのトイレを使用するべきか」といった相談を受けたことがあります。どのような場合も当事者と話し合い、できるだけ希望に



首都大学東京管理部 学長室長 小川 仁氏(おがわ・ひとし)



ダイバーシティ推進室 特任研究員 男女共同参画推進担当 文化的多様性を持つ構成員支援担当 藤山 新氏(ふじやま・しん)



ダイバーシティ推進室 特任研究員 障がいがある構成員支援担当 横山正見氏(よこやま・まさみ)

山 新氏(ふじやま・しん)

そえるよう対応していますが、そのためには周囲の理解が不可 欠で、関係部署にも多大な協力をしてもらっています。

### ――障がい者支援では、どのようなことに取り組んでいるのでしょうか。

横山 障がい者支援制度として始まったのは2014年で、20 16年4月に障害者差別解消法が施行されたことに合わせて、 2015年度末には教職員対応要領を策定しました。外部の専門家を招いて、全学を対象としたバリアフリー講習会なども開催しています。昨年、東京都と本学、NECと協働で開催した「TOKYO手話カレッジ」というイベントでは、首都圏から関係者が600人ほど集まりました。

障がい者支援(合理的配慮の提供)では、当事者がニーズや困難を表明する上で環境の整備をすることが大切ですが、ダイバーシティ推進室という部屋があることは大きな意味を持ちます。障がい者といっても、目に見えない内部障がいや精神疾患の学生もいるはずです。そんな学生にとっては「ここに行けば相談できる」と思える場所があり、いつでも相談できるスタッフがいることが大切なのです。

## ――一般の学生たちに、変化や成長などが見られることはありますか。

横山 一般の学生には支援スタッフとして参加してもらっていて、現在40人の学生が登録しています。支援内容は、視覚障がい者の移動や対面朗読などの直接的な支援と、バリアフリーマップを作ったり、点字シールを貼ったりするなどの間接的な支援があります。支援スタッフを見ていると、主体性や視野の広がりを感じることが多いです。食堂の点字メニューを作ったり、調味料入れに点字シールを付けたりするなど、身近なことに気がついてすぐに行動をしています。ダイバーシティ推進室という開かれた場所があるので、一般の学生も参加しやすく、提案しやすいのだと思います。

### ――職員の方々との連携で意識していることはありますか。

小川 勉強会や講習会などを開催する際は、研修扱いにして 職員が参加しやすいように促しています。

藤山 アンケートの性別欄に、「男性・女性だけでなく、その他という項目を設けようと思う」と提案がありました。 実際、自分の性別を決められずに悩んでいる人にとっては、性別欄に記入することが苦痛です。

そういった方がいることを理解している職員が増えてきて、と てもありがたいと感じています。

### ――ダイバーシティを推進したいと考えている大学 ヘアドバイスをお願いします。

藤山 ダイバーシティの問題は、一つの解答で解決するわけではありません。当事者の話を聞いて、どうすればいいかを一緒に考えていくことが重要です。とはいえ、ニーズや困り事の引き出し方も難しく、どのように当事者と向き合っていくかは私たちも試行錯誤を繰り返しているところです。

横山 組織として、専門家と職員が一緒に課題に取り組める本学のような形が理想だと思います。その上で、どこかで学生が関われると、大きく雰囲気が変わりますし、お互いの理解も深まります。 当事者であれ支援者であれ、ダイバーシティ推進の中に学生を位置付ける仕組みを作ることをお勧めします。

小川 少子化が進んでいく中で、女性研究者を増やし組織で活躍できるような制度を作ると考えるのは当然です。また障がいの有無や国籍に関係なく、優秀な学生をどのように確保するかは、これからの大学の生命線です。むしろ考え方や価値観が違う人が入ることが重要で、ダイバーシティが維持できなくなった大学は"知の拠点"として機能しなくなってしまいます。大学の経営という視点で考えても、ダイバーシティ推進は重要な課題になると思います。

BILANC STUDY

(2)

文部科学省特別寄稿

## 学校法人の適正な運営に向けて

前号に続いて、文部科学省高等教育局私学部より学校法人の適正な運営のための課題や留意点等についてご寄稿いただきました。第2回目の今回は、学校法人運営調査の概要と指摘された主な事項についてまとめていただきました。

学校法人運営調査を受けられる法人のみならず、今後の適正な運営に役立てていただければ幸いです。

#### ▶ 学校法人運営調査について

文部科学省高等教育局私学部参事官

#### (1) 学校法人運営調査制度について

文部科学省では、学校法人の管理運営の組織、活動状況、財務状況等について実態を調査するとともに、必要な指導・助言を行い、学校法人の健全な経営確保に資することを目的として昭和59年度から学校法人運営調査を行っています。

私立学校関係者、公認会計士、弁護士等の学校法人制度に詳しい35人に学校法人運営調査委員を委嘱しており、平成27年度は50法人について実地調査を行いました。平成28年度も50法人程度に実地調査を行う予定です。

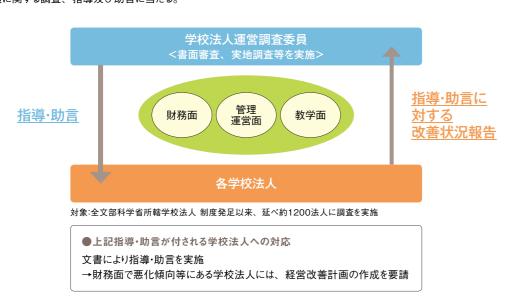
#### 学校法人運営調査における指導・助言について

#### 学校法人運営調査

·文部科学省組織規則(抄)(平成13年文部科学省令第1号)

第45条 高等教育局に、科学官、視学委員及び学校法人運営調査委員を置くことができる。

4 学校法人運営調査委員は、命を受けて、文部科学大臣が所轄庁である学校法人の経営について特に指定された事項に関する調査、指導及び助言に当たる。



運営調査事項については、①学校法人の管理運営の組織及びその活動状況に関することとして、役員・評議員の就任状況、理事会・評議員会の開催・審議状況等、②学校法人の財務に関することとして、経年的財務状況、会計処理状況、収益事業の実施状況等、③学校法人の業務の執行状況に関することとして、経営方針、設置している大学・短期大学等の教育状況等を調査しています。

運営調査の方法としては、学校法人ごとに学校法人運営調査委員及び事務官をもって書類審査、実地調査を行っています。また、実地調査での指摘を踏まえ、学校法人運営調査委員会において各法人に対する指導・助言事項を決定し、実地調査を行った法人に対して通知しています。指導・助言事項を付した法人に対しては、その後の改善状況についてフォローアップを行っています。

昭和59年の制度発足以来、文部科学省所轄学校法人を対象として、延べ約1200法人に調査を実施してきました。

#### (2) 近年の学校法人運営調査における主な指摘事項

近年の学校法人運営調査において、学校法人に対して指導・助言を付した主な内容は以下のとおりです。

#### ● 管理運営組織について

#### • 理事会·評議員会

理事会は、学校法人の業務を決し、理事の職務の執行を監督する役割を担っています(私立学校法(以下「私学法」という。)第36条第2項)。また、理事長は予算、借入金、事業計画、寄附行為の変更等について評議員会の意見を聞かなければならないとされています(私学法第42条第1項)。

理事会・評議員会において、理事会における理事及び評議員会における評議員の実出席率がよくない事例があったことから、出席率の改善に努めることについて指摘しています。また、理事会及び評議員会の欠席時に意思表示を行うことのできる書面に改めること、理事会及び評議員会の欠席者に対して、当該欠席者が事前に意思決定を行うことが可能な程度の資料を提供することを行っていなかった事例があったことから、十分な資料の提供について指摘しています。

#### • 理事·評議員

学校法人には、役員として理事5人以上を置かなければならないこととされています(私学法第35条第1項)。また、 評議員会は理事の定数の2倍を超える数の評議員をもって組織することとされています(私学法第41条第2項)。

理事及び評議員について、候補者の人選に期間を要し長期間に渡り欠員が生じていた事例があったことから、速やかな欠員補充や、理事・評議員の選任手続きが適切に行われていなかった事例があったことから、選任手続きを適切に行うことについて指摘しています。

#### 監事

学校法人の監事の職務は、学校法人の業務の監査、財産状況の監査、監査報告書の作成、理事会に出席して意見を述べることなどとされています(私学法第37条第3項)。

監事について、財務監査が中心となっており教学面の監査を実施していない事例があったことから、監事による教 学面を含めた業務監査の充実や、監事の監査を支援するための事務体制の整備について指摘しています。

#### ● 役員報酬

役員報酬規程及び役員退職金支給規程が整備されていない事例があったことから、規程の整備や、支給額の算 定方法が明確となっていない事例があったことから、算定方法を明確にすることについて指摘しています。

#### • 備付け・届出

役員の変更があった際は、遅滞なく文部科学大臣に届け出ることとされていますが(私学法施行規則第13条第3項)、文部科学大臣に対する役員変更の届出が数ヶ月遅れてなされていた事例があったことから、役員変更の届出を速やかに行うことについて指摘しています。

また、学校法人は会計年度終了後二月以内に財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監査報告書を作成し備え付けなければならないこととされていますが(私学法第47条第2項)、適切になされていなかった事例があったことから、備え付けについて指摘しています。

さらに、学校法人は設立の時に財産目録を作成し、常にこれをその主たる事務所に備え置かなければならないとされていますが(私学法第33条の2)、備え置かれていない事例があったことから、学校法人設立時の財産目録の備え置きについて指摘しています。

#### ● 規程

平成25年の学校法人会計基準の改正により「消費収支計算書」が「事業活動収支計算書」となっているにもかかわらず、経理規程において文言の改正がなされていない事例があったことから、学校法人会計基準の改正を踏まえた規程の見直しについて指摘しています。

また、情報公開や公益通報に関する規程が整備されていない事例があったことから、諸規程の整備について指摘しています。

#### 2 財務について

#### • 資産運用

資産運用に関しては、平成21年に文部科学省高等教育局私学部参事官から文部科学大臣所轄各学校法人理事長あてに「学校法人における資産運用について」という通知を発出しています(平成21年1月6日20高私参第7号)。その中では、公教育を担う学校法人の資産運用については、その安全性の確保に十分留意し、必要な規程等の整備を行い、学校法人としての責任ある意思決定を行うとともに、執行管理についても規程等に基づいて適正に行うなどを求めています。

しかしながら、資産運用に関して意思決定手続や執行管理体制を定めていない事例があったことから、資産運用に関する規程の整備や、規程を整備していても理事会の責任が明確となっていない事例があったことから、資産運用に関する規程の見直しを含め、適切な改善を図ることについて指摘しています。

#### • 経常経費依存率

支出を抑制したいという観点から、経常経費依存率(消費支出/学納金)が低くなっている事例があったことから、教育研究条件の充実向上を図るという観点で経常経費依存率の向上に努めることについて指摘しています。

#### • 収益事業

学校法人は、その設置する私立学校の教育に支障のない限り、その収益を私立学校の経営に充てるため、収益を目的とする事業を行うことができるとされています(私学法第26条第1項)。

寄附行為上収益事業として規定されている事業が休止されていた事例があったことから、収益事業の再開等その在 り方について法人内で検討し、必要に応じて寄附行為の変更を検討することについて指摘しています。

#### • 基本金

学校法人が、その諸活動の計画に基づき必要な資産を継続的に保持するために維持すべきものとして、その事業活動収入のうちから組み入れた金額を基本金とすることとされています(学校法人会計基準第29条)。

基本金について、組入れ計画が完了しているのに取り崩されていない(事業に着手されていない)という事例があったことから、基本金の組入処理は組入計画に基づき正しく行うことについて指摘しています。

#### 予算

補正予算を年度を超えて作成していた事例があったことから、予算について適切な会計処理を行うことについて指摘しています。

#### • 経営改善計画

財務状況の著しい悪化や学生の定員割れが生じていた事例があったことから、経営改善計画の作成及び着実な実施等による経営基盤の安定確保について指摘しています。

#### 3 教学について

#### • 学牛確保/定員管理

著しい定員未充足の学部等があるにもかかわらず、定員確保のための具体的な対応策がとられていなかった事例があったことから、設置する学校の学生確保に向けた対応策の立案と着実な実施や定員の見直しの検討、また入学定員を超えて学生を受け入れていた事例があったことから、定員管理の適正化について指摘しています。

#### • 中長期計画

定員の充足状況や財務状況が悪化傾向にあるにもかかわらず、学校法人としての中長期的なビジョンを策定していない、または中長期計画を策定しているものの、具体性がなく理念的なものにとどまっているような事例があったことから、中長期計画の作成及び着実な実施について指摘しています。

#### • 教員補充

大学設置基準や短期大学設置基準において、必要な専任教員数が定められていますが、専任教員数が設置基準上必要とされる人数を下回っている事例があったことから、専任教員を補充することについて指摘しています。

#### • ファカルティ・ディベロップメント(FD)

FDについて、全学的な取り組みが行われていない事例があったことから、大学全体としてFD活動を実質化することについて指摘しています。

#### • 教育体制の配慮

募集停止をした学校(学科)において、カリキュラムが従前から変更され、学生の満足度を下げる結果とならないような配慮が求められる事例があったことから、募集停止をした学校(学科)において、学生の教育に支障が生じないよう教育体制の維持に配慮することについて指摘しています。

各学校法人におかれましては、これらの指摘を参考にしながら、今後の学校法人の管理運営を適正に行っていただきますようお願いいたします。

Focus 2

## 退職金制度と就業規則の基礎知識

当財団の退職資金交付事業は、当財団に加入している学校法人(維持会員)の皆様が支給する 「退職金」に必要な資金を交付する制度です。

ここでは、退職金及び退職資金交付事業の重要性を皆様に再確認していただくために、

当財団の顧問弁護士である立崎・小林法律事務所の小林誠弁護士に、

退職金制度について、基礎的な内容を中心に解説していただきました。



立﨑·小林法律事務所 弁護士

#### ――まず、退職金とは何でしょうか。

小林 退職金とは、退職に当たって使用者から退職者に支 給される金銭のことをいいます。退職手当、退職慰労金とい われることもあります。

では、退職金は、「賃金」(労働基準法(以下「労基法」といい ます)11条)に当たるでしょうか。「賃金 | に当たれば、労基法の 「賃金 | に関する諸規制が及ぶことになります。これについて、 退職金の支給基準が定まっておらず、その支給が使用者の裁 量に委ねられている限りは(このような給付を「任意的恩恵的給 付」といいます。)「賃金」に当たらないとされています。これに対 して、就業規則、労働協約、労働契約等によって予め退職金 の支給基準が明確に定められている場合は「賃金」に当たるとさ れています(昭和22年9月13日発基第17号)。もちろん、この 場合、使用者は就業規則等の定める支給基準に基づいて退 職金の支払義務を負うことになります。今日、大多数の学校法 人では、就業規則(「退職金規程」などの名称を付されたものも これに当たります。)で退職金の支給基準を定めていますから、 これらの学校法人では、退職金は「賃金」に当たることになります。

ただし、退職金は、「賃金」に当たる場合であっても、なお多く の場合、功労報償的な性格を併せ持つとされています。この点 をもう少し詳しく説明しますと、多くの就業規則では、退職金は、 算定基礎賃金に勤続年数別の支給率を乗じて算定することとさ れています。この点から見ると、退職金は、賃金の後払いと位 置付けられます。しかし、また、多くの就業規則では、勤続年数 が増えるにつれて支給率が上昇することとされています。この点 から見ると、退職金が功労報償的な性格を有していることも否定 できないのです。自己都合退職と会社都合退職で退職金の支 給基準を区別したり、懲戒解雇など一定の事由があったりする場 合に退職金を減額・没収する条項が設けられることがありますが、 これも退職金の功労報償的な性格によるものとされています。

#### ――退職金制度と就業規則の関係を教えてください。

小林 (1) 労基法89条本文は、「常時十人以上の労働者を 使用する使用者は、次に掲げる事項について就業規則を作 成し、行政官庁に届け出なければならない。」と定めています。 したがって、就業規則を作成する際には、「次に掲げる事項」 (労基法89条1号から10号に掲げる事項)を必ず記載しなけれ ばなりません。ただし、これらの事項にも、いかなる場合であ っても必ず記載しなければならない事項(これを「絶対的必要 記載事項 | といいます。) と 「定めをする場合においては | 必ず 記載しなければならない事項(これを「相対的必要記載事項」と いいます。)があり、退職金に関する事項は、後者に当たります (労基法89条3号の2)。ですから、退職金制度を設けるかど うかは使用者の自由ですが、この制度を設ける以上、就業規 則(「退職金規程」などの別規程でも構いません。)に、後に述 べる(2)の事項を記載しなければなりません。この記載を欠け ば、就業規則の作成義務に違反することになります。ただし、 この記載を欠く就業規則であっても、周知の要件(労基法 106条1項)等を具備する限り有効と扱われるものとされていま す(昭和25年2月20日基収第276号)。

(2)退職金制度を設ける場合、就業規則に必ず記載しなけ ればならない事項は、①「適用される労働者の範囲」、②「退 職手当の決定、計算及び支払の方法」、③「退職手当の支 払の時期」とされています(労基法89条3号の2)。

ここで、「退職手当の決定、計算及び支払の方法」とは、例 えば、勤続年数、退職事由等の退職手当額の決定のための 要素、退職手当額の算定方法(俸給月額×支給率など)及び 一時金で支払うのか年金で支払うのか等の支払の方法をいい ます。なお、退職手当について不支給事由又は減額事由を設 ける場合には、退職手当の決定、計算の方法に関する事項 に該当しますから、就業規則に記載する必要がありますので注

#### CHECK 誤解をしないように、法律用語等の基礎も確認しましょう。



主に雇用関係における事業主、雇用主、経営相 当者などを指します。労働契約法では、その使用 する労働者に賃金を支払う者とされています。



一定の法律効果を生じるため要求される事実、特 定の法律上の行為をするために必要な前提条件を 指します。



事業所における労働者の就業に関し、使用者が作 成する規則で、常時10人以上の労働者を使用する 使用者は、行政官庁に届け出る義務があるものです。



#### 発基、基発、基収、 場発

厚生労働省からの取扱いの統一性を確保するた めの通達文書の略称です。「発基」は事務次官名、 「基発」「婦発」は局長名、「基収」は厚生労働省 労基局長による疑義への回答を示しています。

意を要します(以上、昭和63年1月1日基発第1号・婦発第1号)。

また、「退職手当の支払の時期」は、できる限り明確に記載 しなければならないとされています。確定給付企業年金制度に 基づき年金あるいは一時金が支払われる場合で、保険会社の 事務的理由等によりあらかじめ支払時期を設定することが困難 なときには、確定日とする必要はないが、いつまでに支払うか については明確にしておく必要があるとされています(昭和63年 3月14日基発第150号・婦発第47号)。なお、「賃金」は、権 利者の請求があった日から7日以内に支払わなければなりません が(労基法23条1項)、「退職手当の支払の時期」が定まってい る場合には、その時期まで退職金を支払わなくても差支えない とされています(昭和26年12月27日基収第5483号、昭和63 年3月14日基発第150号·婦発第47号)。

(3)維持会員の方々の就業規則の中には、退職金に関して、 「退職金財団と同額を支給する」、「退職資金交付業務方法 書の規定に基づき支給する」などの記載がされることがありま す。これらの記載も、退職金の金額や算定方法については、 公益財団法人私立大学退職金財団(以下「財団 |といいます) から交付される [退職資金 | の金額やその算定方法に依拠する ことが明確になっていれば、「退職手当の決定、計算の方法| として必ずしも明確性を欠くとはいえないと思います。ただし、 この場合、退職金の金額等は、財団の退職資金交付業務 方法書(以下「業務方法書」といいます)なども見なければ分か りませんから、これについても周知する必要があります(労基法 106条1項)。また、業務方法書の改正によって、退職金に 関する就業規則の内容が実質上変更されることになりますの で注意を要します。

#### ――当財団の業務方法書との関連を教えてください。

小林 今日、大多数の学校法人では、就業規則等で退職 金制度を設けていますが、退職金は、月例賃金と異なって、 相当多額にのぼることもありますから、その支給は、ときに、 極めて大きな財政的負担になることがあります。財団の退職 資金交付事業(以下「本事業」といいます)は、このような場合 に、教職員に対して退職金が確実に支給されるよう、併せて、 これを支給することによって学校法人の経営が圧迫されること がないよう、維持会員が教職員に対して退職金を支払った場 合に、当該学校法人に対してそのための資金(退職資金)を 交付する制度です。本事業の内容については、財団の業務 方法書に詳しく記載されていますから、これをご覧いただきたい

のですが、ここでは、いくつかのポイントを説明したいと思います。 まず、本事業の適用を受けるためには、学校法人が財団に 加入していなければなりません。そして、財団に加入した学校 法人である「維持会員」は、掛金その他所定の負担金の納付 義務を負い(業務方法書6~9条)、これを怠った場合には、こ れを怠った期間、「退職資金」の交付が停止されます(業務方法 書12条2項)。ここでのポイントは、財団に「加入」するのは学 校法人であって、教職員ではないということです。もちろん、

掛金その他の負担金の納付義務を負うのも学校法人です。

次に、本事業に基づいて「退職資金」の交付を受けるため には、教職員が退職し、維持会員がその教職員に対して退 職金を支給したことが必要となります。ここでのポイントは、教 職員に対して退職金を支給するのは、あくまで維持会員であっ て財団ではないということです。維持会員は、自らの就業規 則等に基づいて教職員に対して退職金を支給しなければなりま せん。もう1つのポイントは、「退職資金」の交付請求は、教職 員に対して退職金を支給した後でなければできないということで す。このため、「退職資金 | の交付請求をするためには、教職 員が退職金を受領したことを証する書面又はその写しを添付し なければならないこととされています(業務方法書14条)。

そして、維持会員が財団に対して「退職資金」の交付請求 をした場合、所定の要件を満たしていれば、所定の金額の「退 職資金」が維持会員に対して交付されます。ここでのポイントは、 「退職資金」は維持会員に対して交付されるのであって、教職 員に対して交付されるのではないということです。

以上を踏まえますと、就業規則で、以下のような記載は、 避けていただく方がよろしいでしょう。

一つ目は、「教職員は財団に加入する」という記載です。財 団に「加入」するのは学校法人で、教職員について行うのは 「登録」(業務方法書8条1項、11条1項など)です。

二つ目は、支給する退職金の額について、「財団から支給さ れる金額を差し引いた金額を支給する」という記載です。教職 員に対して退職金(全額)を支給するのは維持会員で、財団 は維持会員に対してそのための資金(退職資金)を交付するに 過ぎません。

三つ目は、都道府県の退職金団体の制度を念頭に置いて 「財団から退職資金の交付を受けた後、すみやかに退職金を 支給する という記載です。 「退職資金 | の交付を受けるために は、それに先立って、教職員に対して退職金を支給しなけれ ばなりません。

(次号からは、よくある質問についてお伺いします)

19

### 急速に広がる「育成」型 入試プログラムを実施

法人名 追手門学院 大学名 追手門学院大学

追手門学院大学は、「選抜」型入試から「育成」型入試へ の転換をコンセプトに、従来の入試とは一線を画する新たなシ ステム「アサーティブプログラム・アサーティブ入試」<sup>(\*\*)</sup>を開発 し、2015年度の入試から実施しています。

アサーティブプログラムは、出願過程に入る前の高校生に、 なぜ大学に進学をしたいのか、何を学び、どのような将来を描 くのかなど、大学の学びに対する期待や意欲を育てる「教育 プログラム」と位置付けています。特徴は三つあります。①本 学職員との「個別面談」。②本学独自開発の学習システム 「MANABOSS」。③自己成長を促す「アサーティブノート」。

これらのプログラムを通して、自らの意思で大学進学を希望 し、主体的に学ぶ姿勢とアサーティブな態度を持って、①シ ラバスの活用(何を学ぶのか、どう学ぶのか調べる)、②授業 への参加意思の向上(受け身ではなく主体的な学びの姿勢)、 ③各種活動への積極的参加(とりあえず「やってみよう」の気 持ち)ができる、大学生になってもらうことを期待しています。 そして、このプログラムの成果を発揮する場として、「アサーテ



職員が実施する高校生との個別面談

ィブ入試」を実施しています。

この取り組みが、平成26(2014)年度大学教育再生加速 プログラムテーマⅢ(入試改革)に採択されました。その名のと おり加速をして、2016年度のアサーティブ入試による入学者 数は、初年時の52人から128人と大幅に増加しました。さら に2015年6月、アサーティブ研究センターを設置したことによ り、この実践を教育学や心理学などの見地から理論的検証を することも可能となりました。2016年4月からは、「学生の学び と成長のプロセス | を明らかにし、入学前から入学後にかけて の学びと成長を追跡するために、総合的なアセスメント手法 の開発を目的としたベネッセ教育総合研究所との共同研究を 開始しました。

※「アサーティブ」とは、相手の意見に耳を傾けながら、自分の意見や考えを主張でき る態度のことであり、そのために自分を知り表現することが大切になるという意味で使っ

### 海外での体験学習 フィールド・スタディ

人名 恵泉女学園 大学名 恵泉女学園大学、恵泉女学園大学院

東京の多摩に位置する恵泉女学園大学は、1500人程 度の小規模な女子大ですが、語学研修プログラムとは異な る海外での体験学習に力を入れています。本学のフィールド・ スタディ(以下FS)は、昨今のアクティブラーニング・ブームの 中で、海外アクティブラーニング、あるいはプロジェクト・アク ティブラーニングを先駆けてやってきたと自信を持って言えます。 その歴史は、短期FSが1999年にさかのぼります。 インド

ネシアやカンボジア、アメリカやオーストラリアなどを専門とす る教員が交代で、長期休暇中に学生を引率して現地のNGO (非政府組織)や村などを訪問し、問題を抱える当事者の声 を聞き、アクティビティに参加するだけでなく、問題の解決に ついて考えさせます。一つのプログラムにつき10~15人程 度が参加。これまで実施した国は約17カ国、過去5年間で 30回、約296人が参加しています。

また、2000年よりタイ長期FSが始まりました。これは秋 学期に5カ月間、チェンマイとその周辺で体験学習を行うプロ グラムです。受け入れ先はチェンマイ大学で、最初の2カ月 はタイ語、現地での 講義、農村や山岳 少数民族の村のホー ムステイなどを行いま す。後半の2カ月半 は、学生たちがそれ ぞれのテーマに従っ て、NGOや農村で 体験学習を行い、報 告会やレポート作成。 毎年10人前後の学 牛が参加しています。 このFSは、2006年 度に文部科学省より 「特色ある大学教育



タイのチェンライにて、 収穫感謝の儀式の用意 手伝う学生



支援プログラム(特色GP) | に採択され、2013年度からは日 本学生支援機構の「海外留学支援制度」にも採択されました。

グローバル人材は、英語の点数が良ければいいというもの ではありません。国際社会の中でどんな環境でも生きていけ る柔軟さや、誰とでも協働できるコミュニケーション能力、自 分が生きていく上で大切な価値観の形成が必要ではないでし ょうか。本学のFSはそうしたグローバル市民の育成を目的とし ています。



### セカンド・ステージを自ら 「デザイン」するために

法人名 新静岡学園 大学名 静岡産業大学

社会人向け「学び直しの場」は、大学での公開講座や資 格取得講座、通信教育、カルチャースクールなど、その機 会は年々広がっています。静岡産業大学においても社会人 向けに様々な「学び直しの場」を提供しており、例えば、社 会人入試における「ルネサンス制度 | があります。

この制度は、本学に入学される社会人の修学意欲に応え る魅力ある教育プログラムを実施し、社会人に配慮した学習 環境の整備を通じて社会人の受け入れを促進することを目的 に設けられました。主な特徴としては、①対象を満55歳以上 とし、社会人として得てきた職業経験や知識、資格などを「卒 業要件の単位」として一部認定していること、②多彩な「フィ ールドワーク | や「教養講座 | を開講していること、③入学者 選抜方法は、豊富な経験と知識をもとにした「面接 | のみであ ること、④入学金は通常の半額(10万円)に免除され、入 学後は「奨励金給付制度」が充実していることがあります。

特に「奨励金給付制度」はユニークであり、学業成績だけ でなく、在学中の活動実績によって奨励金の給付額が異な



キッズスクールで児童に絵の描き方を教える講師

る仕組みになっています。毎年、各自どういった活動を通し て学内での「役割 | を担うか目標を立て、年度が終わる頃に 「実績報告書」を提出し、提出された書類および面接審査の 評価結果によって、最大40万円が給付されます。これまで の活動事例としては、若い大学生への就職活動アドバイザ ーや地域社会と大学を繋ぐコーディネーター、外国人留学生 との異文化交流サポーターなどがあります。

こうした活動により、定年退職後、唯一の社会との繋がり であった「会社・組織」との縁が切れ、次にどのように人との 繋がりを作ったらよいか分からない、居場所を見つけられない など、新たな社会との関わりを模索する人たちにとって、単な る「学び直しの場 |を超え、自らのセカンド・ステージを「デザイ ン」する力にも繋がっています。



### 保健医療福祉の現場で 専門職が協働するために

ま人名 聖隷学園 大学名 聖隷クリストファー大学

聖隷学園の事業は、1930(昭和5)年に創立者の長谷 川保が、貧しい結核患者を受け入れて、一緒に生活をする ことから始まりました。敗戦後の日本の復興は教育によるしか ないと考えた長谷川は、1949(昭和24)年に今日の教育事 業の出発点となる「遠州基督学園」を設立、1952(昭和 27)年には「聖隷准看護婦養成所」を開設しました。

聖隷クリストファー大学は、建学の精神であるキリスト教精 神による「生命の尊厳と隣人愛」に基づき、人々の期待に応 える保健医療福祉分野の専門職業人の育成を目指していま す。保健医療福祉の専門職者は、利用者の複雑で多様化 する要望に対応し、より健康的な生活を実現しなければなり ません。そのためには医療福祉に関連する専門職がチームを 編成し、密接に連携をとりながら、総合的な視野を持って協 働し、サービスを提供することが必要です。保健医療福祉の 総合大学である本学は、看護、リハビリテーション、社会福 祉の3学部の学生が、対人援助における多職種間の連携と 協働について、共に学ぶ専門職連携教育「インターナショナ

ルプロフェッショナル ワーク(IPW) |を取り 入れています。IPW では1年次には専門 職連携の基礎(必 修)を、4年次には専 門職連携演習(選 択)を設けています。

また本学は多彩な 海外研修・実習を実 施しているのも特徴 です。シンガポール、 中国、アメリカなど の大学と交流協定を 締結しており、それ





ぞれの国の保健医療福祉について学びを深めることができま す。交流協定校での講義や演習、現地での医療・福祉施 設の見学、学生との交流やホームステイなどを通して、その 国の文化や社会、歴史、考え方、生活習慣を、参加者一 人ひとりが直接肌で触れて感じ取ることができるプログラムで す。これらのプログラムに積極的に参加し、保健医療福祉 について国際的な視野でとらえることができる専門職の育成 を目指しています。

※法人名を五十音順で掲載しています

21



### 美を術にする、 新しい「嵯峨美」へ。

法人名 大覚寺学園 大学名 京都嵯峨芸術大学・京都嵯峨芸術大学短期大学部

1971年、旧嵯峨御所大本山大覚寺を母体とする学校法 人大覚寺学園は、京都・嵯峨野の地に嵯峨美術短期大学 を開学しました。さらに2001年、四年制の京都嵯峨芸術大 学を開学するとともに、嵯峨美術短期大学を京都嵯峨芸術 大学短期大学部へと名称変更し、今日まで半世紀近い歴史 の中で、2万人を超える卒業生を輩出してきました。

2021年に学園創立50周年を迎えることもあり、未来の 学園の在り方を種々の観点から検討してまいりましたが、 2017年4月より、京都嵯峨芸術大学は「嵯峨美術大学」へ、 京都嵯峨芸術大学短期大学部は「嵯峨美術短期大学」へと 名称を変更する決断に至りました。

幅広い分野に展開する総合芸術大学が増える一方、視 覚芸術である「美術 | と「デザイン | を探求する関西唯一の美 術大学として、「美の術で生きていく」ことのできる優れた人材 を育成していきたいと願っています。

開学時から生き続ける「嵯峨美」という呼び名は、本学の 代名詞であり、京都の中でも特に風光明媚な嵯峨・嵐山とい



2018年度より新たな美術教育に取り組む嵯峨美術大学・嵯峨美術短期大学

う立地環境とも相まって、今も多くの方々に使われています。 「嵯峨美」は、日本を代表する美術大学の一つであるという自 負から新校名では「京都」を外しました。 並外れて美しく多様 な四季の変化に恵まれた嵯峨嵐山の環境は、「美」を知り、 学ぶ大学にふさわしい条件かと思います。

また、新生「嵯峨美」は2018年度より、伝統の礎の上に 革新的な美術教育を構築するために、学生一人ひとりのニ ーズと気質に合った柔軟なカリキュラムを特徴とする新しい教 育システムを始動します。進化する「嵯峨美術大学」「嵯峨 美術短期大学 | にどうぞご期待ください。



### 保育と介護の分野で 積極的な地域貢献を

人名 貞静学園 大学名 貞静学園短期大学

貞静学園は1930(昭和5)年に設立され、幼稚園・中学校・ 高等学校、そして2009年4月に開学された短期大学(保育 学科と専攻科介護福祉専攻)からなっています。以来、地域 貢献は本学で大きな比重を占め、年々その活動の幅を広げ ています。現在、待機児童や高齢者介護が深刻な社会問 題となっていますが、本学では保育者不足解消の一助として、 東京都福祉人材センターからの委託事業である「保育士就 職支援セミナー | を開講し、専門分野の教員が保育士有資 格者の学び直し、就職活動に協力しています。また文京区 から「子育てサポーター認定制度 | 事業の委託を受け、文京 区民が子育て支援員として活動できるよう、その教育研修プ ログラムを開発実施しています。

東日本大震災後、文京区と「災害時における妊産婦・乳 児支援に関する相互協定」を締結し、災害時に妊産婦や乳 児のための専用救護所として物的・人的支援ができるよう、粉 ミルク・離乳食・オムツ、酸素ボンベ、毛布、分娩用セットに いたるまで、物品の備蓄倉庫を提供しています。学生は専門



東京都障害者スポーツ大会でボランティア活動を行う本学学生

の学びを生かしたボランティア活動ができるよう、意識を高め ています。災害に備え、文京区とは定例会議や危機管理対 応訓練を実施しています。また、地元の方々に介護の知識・ 技術を知っていただくために、学内で介護カフェの開催や福 祉住環境コーディネーター講座の開講、さらに保育・介護の 教員を保育・介護関係施設に派遣し、職員の方々へ研修を 行うなど、様々な地域貢献に取り組んでいます。

学生主体のボランティア活動も活発で、5月~6月に開催 される東京都障害者スポーツ大会には、毎年ボランティアと して全学生の半数以上が参加し、障害のある方と触れ合い ながら各種競技の運営・進行を担っています。

本学は、一つひとつの貢献活動に教職員が率先して参加・ 協力し、学生も学びを深めるとともに社会性を養い、真に社 会に役立つ保育・介護のプロ養成に邁進しています。



### 「愛に根ざした真の知恵」 を身につけた人間育成

法人名 東京純心女子学園 大学名 東京純心大学(共学)

東京純心大学は、カトリック的人類愛に根ざした教育理念 に基づき、平和的国際社会と地域社会のよき担い手となる 「愛に根ざした真の知恵」を身につけた人間の育成を教育の 目的としています。そのために"聖母マリアにならう人格形成" "普遍的真理の探究""国際社会にいきる教養の体得"を柱と し、自己の可能性に挑戦し続けられる人材の育成によって、 個性豊かな文化の創造と発展に貢献できる人間を社会に送 り出すことをめざします。

本学は現代文化学部に「国際教養学科」と「こども文化学 科」、看護学部に「看護学科」を設置し、教育理念に基づいて、 人間形成と実務技能の体得のための授業を実施しています。

国際教養学科は、2015年度より学生の募集を停止し、 現在、3年次、4年次生が在籍しています。こども文化学科 では、こどもの「育ち」への寄与を通じて、現代社会に貢献で きるよう「こども・からだ・こころ・あそび」の四つのキーワードを基 盤に、教育課程を編成しています。本学科では、表現力の 育成としてピアノや造形あそび、読み聞かせなどの授業のほ



か、野外文化活動や、言語文化海外実習、リベラルアーツ 実習、小学校英語インターンシップなど体験・実践型の授業 を用意しています。本学科を通じて、保育士、幼稚園教諭 一種、小学校教諭一種の資格・免許を取得することができます。

看護学部看護学科は、教員の指導が一人ひとりの学生 に行き届くよう1学年60人の少人数の教育を取り入れ、教 養豊かな対人支援力のある看護師の育成を掲げています。 実習環境としては、八王子市内の病院や診療所、老人保 健施設、訪問看護ステーション、保健センター、看護学生 の受け入れ実績が豊富な聖マリアンナ医科大学病院などに ご協力いただき理論を実践に結びつけていきます。超高齢 化社会、進歩する治療法といった社会のあらゆるニーズに対 応できる看護師としての基盤づくりを支援していきます。



# 高い教養と国際的視野を 備えた人材を育成

名福岡女学院 大学名福岡女学院大学、福岡女学院看護大学

福岡女学院は1885(明治18)年の創立以来、キリスト教 精神に基づき、広く社会に求められる女性育成の学び舎とし て、131年の歴史を刻んできました。その歴史と伝統を受け継 ぐ大学は、人文学部、人間関係学部、国際キャリア学部、短 期大学部の4学部8学科を有します。 最も新しい国際キャリア 学部は、2014年に新しく設置された学部で、学院創立以来、 ミッションスクールとして培ってきた定評のある英語教育を駆使 し、国際社会で活躍する女性の育成に尽力しています。短期 大学部は52年という、大学の中で最も長い歴史を持ち、現在 は英語科のみを有します。今年から「イングリッシュイマージョン コース を設置し、英語力のスキルアップを図るとともに、海外 の大学編入をより現実的なものにする教育が始まっています。 大学院は、比較文化、臨床心理学、発達教育学の3専攻を 有します。中でも、臨床心理学専攻は「動く・働く」臨床心理 士を目指し、ACT(Assessment Consultation Therapy)と いう教育方針を掲げ、資格合格率100%を達成しています。

福岡県古賀市には、2008年に開学した看護大学があり



2014年に完成した新棟「125周年記念館」

ます。相手をケアすることで自らも成長するヒューマンケアリン グを教育理念とし、毎日のチャペル礼拝を通じて豊かな心を 育む看護職者を養成しています。隣接する国立病院機構と の連携により、実習先は福岡県内すべての国立病院機構を はじめとする総合病院で行われています。2015年度は、就 職率3年連続100%、看護師・保健師の輩出数の総合評価 は全国トップ10にあり、九州では1位となっています。現在、 設立中の新校舎には、九州で数少ない看護シミュレーション センターが置かれる予定です。より現場に近い環境で、学 生同士が課題を討議し、看護実践能力を育むことができるよ う、さらなる学びの充実を図ります。

今後も本学は、学生一人ひとりに寄り添い、それぞれが描 く未来を支援するきめ細かいサポートと、社会に貢献する女 性を育む学院であり続けていきます。

20 ※法人名を五十音順で掲載しています



column

### 大学の「学びの変革」② アクティブ・ラーニングの効用と社会的意義

産業能率大学 経営学部教授 小林昭文

現在、産業能率大学経営学部教授としてアクティブ・ラーニング型授業の実践・研究をする傍ら、全国の学校や教育委員会などでもワークショップや研修会の講師を務めています。私がアクティブ・ラーニング型授業を独自に開発したのは2007年、高校の物理教師として埼玉県立越ヶ谷高校に勤務していたときでした。当時はまだアクティブ・ラーニングという言葉もありませんでしたが、高校物理の授業改善の一環として従来の講義スタイルではなく、生徒たちの能動的な学習を促すグループワーク主体の新しい授業スタイルに取り組んだのです。

この授業改善の背景にあるのは、高校教諭としてカウンセリングやコーチング、グループダイナミクスを学び、キャリア教育のプログラム開発を担当した経験です。高校物理の授業ではずっと「居眠り防止」が大きな課題になっていましたが、グループワーク主体のキャリア教育の授業では誰も居眠りをしていませんでした。これを多くの知識習得が必須となる教科科目の物理授業にも応用できないだろうかという問いが、アクティブ・ラーニング型授業開発のスタートでした。思い返せば大学時代に理論物理を学んでいた頃も、教授や他の学生たちと議論するグループワークによって、内容理解の促進や学びの面白さを実感することが数多くありました。これは、高校物理でも実現できるはずという確信に近い思いはありました。

そこで私が高校物理の授業で開発し、現在大学でも実践しているのが「学習内容の説明」「問題演習」「振り返り」の三部構成の授業形式です。最初の説明の際にルールや態度目標を設定し、問題演習で学生は自由に教室を動いて互いに分からないことを質問したり、説明をしたりしながら問題について考えます。そして最後の振り返りに「全員が100点をとる」ことを目標にした確認テストをして、「リフレクションカード」に「チームで協力することができたか」「学習内容が理解できたか」「その他の意見やアイデア」といった項目を記入して終了です。最初に高校物理でこうした形式の授業を始めた頃は他の教員から批判もありましたが、結果として「居眠り皆無」「成績向上」「物理授業の選択者倍増」という成果を挙げ



授業風景。学生のグループディスカッションに耳を傾ける小林教授

ることができました。実際、高校・大学を問わず授業 後の「リフレクションカード」には、「よく理解できるよう になった」「授業が楽しい」「集中しているので時間が すぐに経つ」といった感想が数多く寄せられます。

アクティブ・ラーニングの効果として大きいのは、こ のように学習内容に興味を持たせて主体的で意欲 的な学びが促進できるということなのです。これは科 目を限定するものではなく、あらゆる科目に共通する 効果です。また、キャリア教育という側面からも、ア クティブ・ラーニングには意義があります。すでにビジ ネス社会では従来のピラミッド型ヒエラルキーで少数 のリーダーに率いられるフォロワーとして求められる能 力よりも、一人ひとりがリーダーシップを発揮して状 況に応じて協力し合ってチームビルディングをするよ うな能力が求められています。自己開示をして分から ないことがあれば率先して質問をして、まわりの人間 を巻き込んで課題解決をしていくアクティブ・ラーニン グは、まさに現代ビジネス社会に必要なスキルを磨く ものでもあるのです。これは就職活動のグループデ ィスカションや社会人になった直後の初期キャリアで 大きな強みになるでしょうし、中期キャリア開発の基 礎教育としても意味があるものでしょう。

アクティブ・ラーニングを実践していくために改めて 大学教育の意義付けとして、学問研究にせよ人材 育成にせよ、個人の学習意欲を高めていくためにど うすべきかということを考えて、教員同士はもちろん、 学生や職員の皆さんとも問題意識を共有し、一方 通行ではなく双方向からの意見交換をしていくことが 必要だと考えています。

## Q

他の維持会員から異動してきた教職員の財団在職期間が通算されないのはなぜでしょうか。



負担の公平性及び制度の整合性等の観点から、 他の維持会員が登録した教職員の在職期間は通算しないこととしています。

当財団の退職資金交付事業は、多様な私立大学等の退職金制度を尊重しつつ最低保障を図るものです。そこで、在職期間につきましては、退職資金交付業務方法書第13条で、「在職期間の計算は、同一の維持会員に所属する教職員として引き続き在職した期間」と定めております。

学校法人では、教職員が別の学校法人に雇用されることは雇用主の変更となることから、勤続期間は「教職員となった日から退職した日の属する月まで」と定められていることが一般的です。しかし、学校法人間の同意等により、教職員が別の学校法人に雇用される場合に、退職金の算定基礎となる勤続期間を通算して取り扱うこともあるかと思われますが、当財団では「維持会員(学校法人)」単位で収支及び教職員の情報を統一的に取り扱うこととしているため、このような場合でも在職期間を通算しておりません。

その理由として、当財団の事業では、維持会員ごとに掛金の負担割合(補正掛金率)が異なるため、在職期間を通算すると、公平かつ確実な運営を期すた



\*当財団の事業は、学校法人とやりとりをさせていただいております。個人情報の取扱いも同様です。

めの制度の整合性や掛金と退職資金の収支バランス を崩しかねないからです。学校法人の合併は例外として、維持会員間で教職員の在職期間を通算した場合、ケースごとに当財団への影響度を判断する、またその影響度により取扱いを変えることは、維持会員間の公平性の観点から適当ではないと考えています。

なお、本号の小林弁護士の解説にもあるとおり、 教職員の退職金は学校法人が支給するものですから、 当財団の在職期間が通算されないことをもって、学 校法人間で教職員の勤続期間の通算ができないとい うことではありません。

#### 編集後記

熊本・大分地方を中心とした地震により被害を受けられた皆様に、心よりお見舞い申し上げます。また、1日 も早い復旧・復興をお祈り申し上げます。

さて、今号では、決算等のご報告に加え、新たな企画として弁護士の小林先生に退職金制度等の基礎知識についてご説明いただきました。維持会員の皆様の当財団の事業への更なるご理解に繋がれば幸いです。

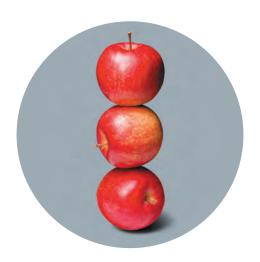
また、前号に引き続き、文部科学省のご協力による寄稿、国際社会において重要な社会的価値観である ダイバーシティに関する特集記事を掲載しました。ご協力をいただいた皆様に感謝申し上げます。こうした BILANCの取り組みが、微力ですが維持会員の皆様の教育向上に繋がり、国際社会で活躍する卒業生の育成にお役に立つことを心から願っております。

(常務理事 大沼 聡)

23

広報誌 BILANC[ビランク] 2016 vol.10(通巻87号) 2016(平成28)年7月29日発行発行者:公益財団法人 私立大学退職金財団編集・制作:日経BPコンサルティングデザイン:クワデザイン 印刷:大日本印刷

お問い合わせ、ご意見等は下記までお願いします。 公益財団法人 私立大学退職金財団 管理部 住所:〒102-0073 東京都千代田区九段北4-2-25 私学会館別館10階 電話:03-3234-3361 (代表) http://www.shidai-tai.or.jp/ 無断転載を禁じます。Copyright ©2016 私立大学退職金財団





公益財団法人 私立大学退職金財団 広報誌 BILANC [ビランク] 2016 vol.10