公益財団法人 私立大学退職金財団
広報誌（通巻88号）
2016年12月12日発行

BILANC ビランク

2016 vol.11

未来のために、私学とともに

BILANC ACTION
t-マネージャのご利用状況、セキュリティ等について

BILANC WATCH Focus 1
山梨学院大学 学習・教育開発センター顧問
船戸高樹氏に聞く
AIと人間が共存して教育・運営する大学を目指す

BILANC STUDY
文部科学省特別寄稿
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（第2回）

BILANC NETWORK
維持会員通信

岩手医科大学　神奈川映像学園　吉備学園
岐阜済美学院　芝浦工業大学　帝塚山学園
徳山教育財団　ものつくり大学

column
大学の「学びの変革」③
立正大学 島津弘教授に聞く
4つのプロジェクトで推進するアクティブ・ラーニング

さらなる情報の活用を目指して

退職資金交付業務管理システム・退職資金申請システム（tーマネージャ）とは

「退職資金交付業務管理システム」は、維持会員が当財団に登録した50万人の教職員の情報管理と掛金率、掛金、退職資金の計算、出納管理などを行っているシステムの総称です。汎用機を中心とした30年間の稼働実績のある旧システムを解析し、① 退職資金交付事業に関する事務処理の簡素化・効率化、② オンライン活用による維持会員の利便性の向上、③ 経費の削減を目的として、開発に際しては、システムの安定性・信頼性及び情報セキュリティの確保に注力しました。2013（平成25）年7月よりオープン系システムの開発を開始、2014（平成26）年11月より本稼働しています。

また同時に、維持会員担当者向けに、インターネットを利用した「退職資金申請システム（tーマネージャ）」を公開、オンラインでの届出、照会、将来推計機能などがご利用いただけるようになりました。なお、全維持会員がオンラインでの手続きに移行することにより、掛金の請求と退職資金の交付にかかる時間の短縮と5年間で約2億円の経費削減を見込んでいます。

退職資金申請システム（tーマネージャ）は、おかげさまで2014（平成26）年11月の公開から3年目を迎えました。2016（平成28）年11月現在で574会員（96%）にご利用いただいております。事務処理の変更、パソコンの接続環境の整備などにご協力いただき、心より感謝申し上げます。今後もご意見を伺いながら、さらなる情報の効率的な活用を目指してまいります。

省力化

・運用費60%削減
・郵送費及び紙使用量90%減
・届出事項の確定までの期間短縮（約20日→1日）
・退職資金交付までの期間短縮（約50日→22日）

スピードの向上

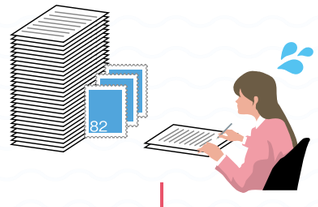
・オンラインで届出、Excel等での一括登録で、USBメモリ等記録メディアの郵送が不要
・各種通知を電子帳票としてオンラインで配信
・教職員の情報及び退職資金の試算値をオンラインで確認
・教職員一覧をオンラインで提供

シミュレーション機能

・会員統計情報
・掛金年額、退職資金年額、補正掛金率等将来予測（交付率の選択機能）

届出等の効率化

旧システム（書類で届出）

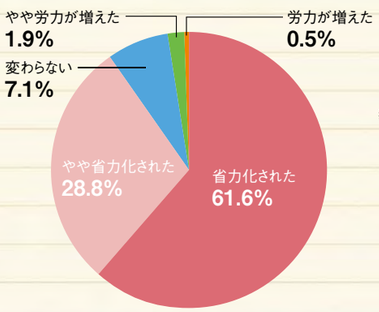


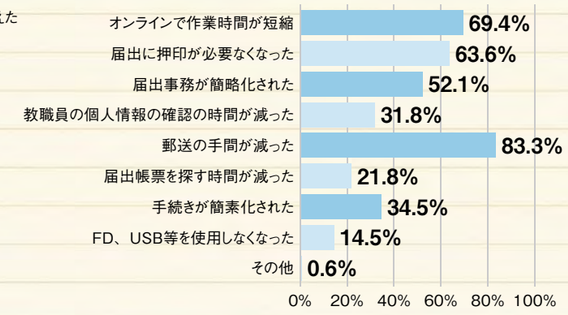
新システム（オンラインで届出）

t−マネージャ利用者アンケートを実施しました

t−マネージャをご利用の維持会員を対象にアンケートを行いました。
ご協力いただきました皆様に、改めてお礼申し上げます。
[概要]調査実施期間:2016(平成28)年9月26日〜10月7日、アンケート回答件数365件、調査結果は、設問文を一部省略しています。

Q1 t−マネージャを利用することで届出事務は省力化されましたか? また、省力化されたと感じたのは、どのような点ですか?

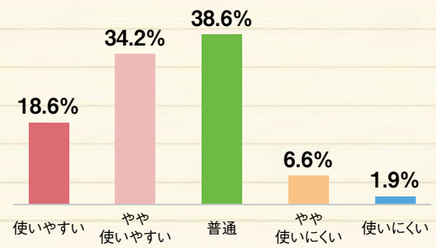


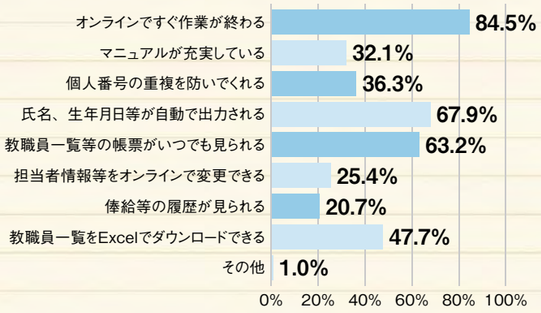


アンケート結果から

90%以上が「省力化された」「やや省力化された」と回答しました。オンラインになり、押印と郵送がなくなったことが、省力化を感じる主な理由のようです。反対に約3%が「労力が増えた」「やや労力が増えた」と回答しました。主に、責任者の作業が煩雑であること、すべての処理をオンラインでできるわけではないこと、ページの構成が少し分かりにくいこと、承認前・承認後の用紙が重複すること、帳票を自分で印刷しなければならないことなどが労力が増えたと感じる原因のようです。

Q2 システム全体の使いやすさはいかがですか? また、使いやすいと感じたのは、どのような点ですか?

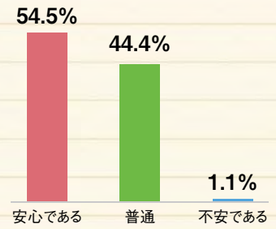




アンケート結果から

システム全体について、約50%が「使いやすい」「やや使いやすい」と回答しました。使いやすさを感じたポイントは、オンラインであること、氏名等の自動入力との回答が多くありました。反対に約9%が「使いにくい」「やや使いにくい」と回答しました(詳細はP.05①)。

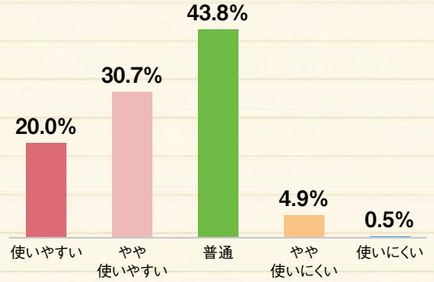
Q3 セキュリティについて



アンケート結果から

セキュリティに関しては、「安心である」は54.5%でした。反対に「不安である」いう回答が1.1%ありました(詳細は右欄②)。

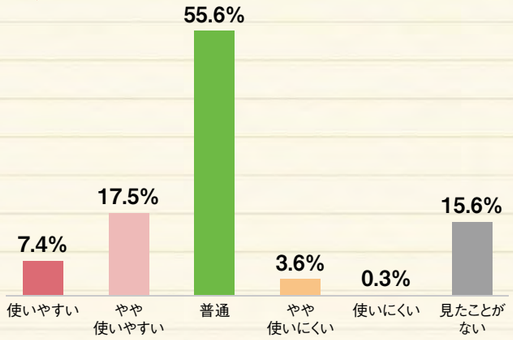
Q4 利用手順書の使いやすさ



アンケート結果から

t−マネージャの利用手順書は、約50%が「使いやすい」「やや使いやすい」と回答しました。使いにくい点は、情報が多すぎて説明箇所を探しにくい、簡易版が欲しい、反対に説明が簡単すぎる部分があり分かりにくいといったものでした。

Q5 会員統計情報の使いやすさ

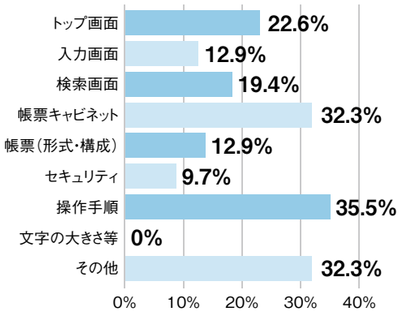


アンケート結果から

会員統計情報の帳票を「使いやすい」「やや使いやすい」と回答した会員は約25%でした。一方では、図表の見方の説明や、もう少し詳細なデータが欲しいというご意見がありました。

Comments

① Q2で「使いにくい」という回答があった点について



画面構成では、提供される帳票、承認関連が分かりにくい、ウインドウサイズが変えられないというご意見がありました。操作面は、IPアドレスが自動的に変更される環境である会員の設定の煩雑さや、教職員一覧の過去データが取得できないことなどのご意見を頂戴しました。

ワンポイントアドバイス
〜ウインドウサイズは変更可能です〜

t−マネージャを起動しているInternet Explorerのウインドウは、ウインドウ右下にあるズームスライダーや、キーボードの「Ctrl」を押しながら、「+」またはマウスホイールを上に回転させると、文字サイズとウインドウが拡大されます(入力できる行数は増えません)。

② Q3で「不安である」という回答があったセキュリティについて

t−マネージャは、IPアドレスやクライアント証明書により、許可されていないホストコンピュータからの接続が制限されています。また、不正アクセスの脅威に対して適切な対策が施され、セキュリティレベルが高い状態で運用されていると、第三者機関による調査で評価されています。今後も情報セキュリティの確保と維持・向上に努めてまいります。

セキュリティとBCP

システムの安定性･信頼性と情報セキュリティの向上に向けた取り組み

退職資金交付事業では、年間13万人の教職員の個人情報を取り扱い、年間800億円の退職資金の交付を行っています。このシステムに障害が発生した場合には、学校法人だけでなく、その法人に所属する教職員にも多大な影響を与え、学校法人に対する信頼を損なうことにもなりかねません。このため、システム機器の定期的な更新を実施するなど、システムの安定的な運用を図っています。

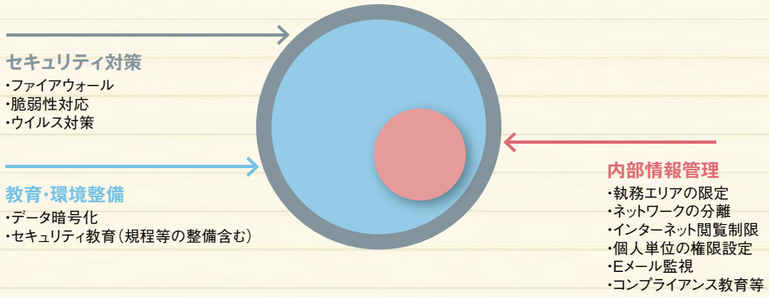
また、退職資金交付業務管理システムは、大量の教職員情報を保有･蓄積することから、不正利用や漏えいの防止には特に細心の注意を払っています。当財団の職員は職務上必要な情報しか利用できない仕組みにするほか、情報セキュリティに関する規程を定めてその遵守の徹底を図り、さらには、専門家（第三者）との協議や点検等を定期的に実施し必要な対策を講ずるなど、情報セキュリティの向上に努めています。

システムの管理･運用については、日本電子計算株式会社に委託しています。同社において高度なセキュリティ対策を講じていることを定期的に確認するとともに、毎月開催する運用報告会などを通して、システム全体のセキュリティを高い水準に維持しています。

Global IT Innovator NTT DATA Group　NTT DATA

日本電子計算株式会社は、NTTデータグループの一員であり、情報処理サービスのリーディングカンパニーとして、金融･証券･公共･産業など様々な分野で、社会を支える情報インフラの構築にも大きく貢献しているシステム会社です。

セキュリティ対策の概要



個人情報の保護、管理の体制について

当財団は、個人情報保護規程等に基づき、個人情報管理委員会を設置しています。個人情報の適切な管理体制について、技術面、運用面、物理面等での対策状況を自主点検するとともに、第三者機関による網羅的な調査･評価等を受けています。

- **ホストへの不正アクセス検査**
  tーマネージャは、第三者機関による調査の結果、特に注意を要する脆弱性は検出されず、高いセキュリティレベルで運用されていると評価されました。また、当財団の職員が、システム委託先を直接訪問、情報の管理･監督状況や、リスク管理の状況等を確認しています。
- **日常的活動**
  当財団事務所内での個人情報の管理体制について、定期的に点検を実施し、それに基づき必要な改善を行っています。情報セキュリティに係るリスク管理について、組織的、人的、物理的、技術的な安全管理措置について、適切に実施できるよう努めています。

この1年間のシステム改善

情報セキュリティ対策は、維持会員が利用するtーマネージャだけでなく、事務局内の当財団役職員が使用するコンピュータについても継続的に様々な措置を講じています。2015（平成27）年からは、急増した標的型攻撃等による情報漏えいのリスクを軽減するために、インターネットへの接続環境を変更しました。

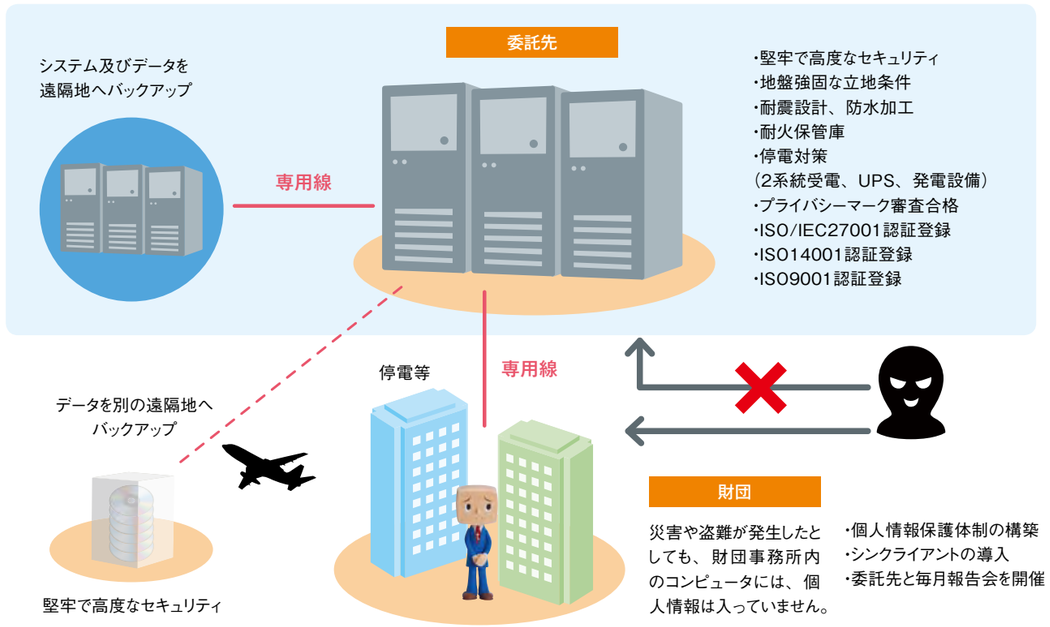
従前は、電子メールの送受信をファイルサーバにアクセスできない環境で行うことにより、標的型攻撃に対処しておりましたが、①ファイルサーバ及びネットワークについて、重要情報を取り扱う作業環境と電子メールやインターネットを利用する環境を物理的に分離し、さらに、②重要情報を取り扱う作業環境では、データをすべて暗号化することで、セキュリティの強化を図っています。

なお、tーマネージャについては、維持会員がダウンロードした教職員情報が含まれているデータファイルに、自動的にパスワードを付与する改善を行いました。

事業継続計画（BCP）に基づくバックアップ体制、データ遠隔地保管

「退職資金交付業務管理システム」は、本番稼働機を2台体制で運用し、これに接続されるその他のサーバ機器及びネットワーク機器に関してもすべて冗長化を図っています。また、逐次更新されるデータは、バックアップ機と同期をとり自動保存させることで、信頼性の高いシステムを実現しています。さらに、災害時に備え、遠隔地にもバックアップ体制をとり、維持会員情報をはじめとするすべてのデータを複数箇所（遠隔地）に保管しています。

データのバックアップ等のイメージ図



山梨学院大学 学習・教育開発センター顧問 船戸高樹氏に聞く

AIと人間が共存して教育・運営する大学を目指す

2013（平成25）年、オックスフォード大学のマイケル・A・オズボーン博士が発表した論文「雇用の未来」。近い将来、人間の仕事の約半分が、AI（Artificial Intelligence＝人工知能）やロボットにとってかわられる、という衝撃的な予測が注目されました。そして2016（平成28）年、“AI”の2文字は連日のように、メディアで取り上げられています。はたしてAIは私たちの生活にどう関わってくるのでしょうか。早くからAI研究に取り組む山梨学院大学 学習・教育開発センター顧問・船戸高樹氏に話を聞きました。

山梨学院大学 学習・教育開発センター顧問
船戸高樹氏（ふなと・たかき）

1942年愛知県生まれ。1965年関西学院大学文学部卒業後、名古屋市立大学大学院経済学研究科修士課程修了。毎日新聞の記者を経て愛知工業大学、明星大学などの事務局長を歴任。2003年から桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科教授、2012年には九州共立大学教授・経済学部長に就任。現在は大学経営戦略研究所代表、山梨学院大学 学習・教育開発センター顧問、仙台大学、名桜大学客員教授。

――まずはじめに、現在大学が抱えている課題についてお聞かせください。

船戸　大学および大学教育は、社会環境や産業構造等の変化と連動しています。社会環境等の変化は、常に大学にも大きな影響を与えている。そのため、広い視点で社会環境がどう変化したのかを時系列で把握することで、現在が分かります。過去を検証することで現在が理解でき、現在を理解することで明日が展望できると私は考えています。それを正確に把握することが、大学の教育や経営を考える上での第一歩だと思っています。

さて、大学に入学する18歳の人口は、1992（平成4）年度の205万人をピークに、2016年度には119万人と、半分近くまで減少しています。一方、私立大学の数は5割以上増加。小さくなるパイに対して、参入する大学が増えているため、定員割れをする大学が出るのは当たり前です。民間のビジネスであれば、事業そのものを縮小するか、あるいは別の分野に進出するかといった対策を取りますが、大学経営の場合はそう簡単にはいきません。なぜなら大学は、学生に対して教育をするということが唯一の目的だからです。

では、大学はなぜ存在するのかを考えると、「社会に役立つ人を育てる」、つまり人材の養成です。社会変化や技術革新が激しい現在、新しい人材を養成する大学ができるのは、当然です。それでは、学生が少なくなっている学部は廃止すればよいのかというと、それも違います。

教育にとって必要なのは永続性。学生数が少なくても、学部が時代にあっていないとしても、先人が築き上げた知恵の継承や大学の持つ公益性、教育という学問分野を守っていくには、引き継いでいくことが必要だからです。よって、教育と経営は別の話であり、ビジネスの世界でいわれる「選択と集中」が、大学では難しいのです。

●AIと共存できる人材とは?

AI上司型
AIの出した結果をもとに、決断して実行に移す、いわばAIの上司になる。

AI同僚型
AIの不得意な分野を担当し、共同して対処する、いわばAIの同僚になる。

AI部下型
AIの指示によって、与えられた仕事を担当する、いわばAIの部下になる。

AI独立型
AIを導入するほどの仕事量はないが、必要性が求められる、いわばAIから独立した人材。

●18歳人口等と私立大学数の推移

	1992年度	2003年度	2016年度
18歳人口	205万人	146万人	119万人
私立大学数	379	521	577
定員割れ私立大学数	27（7.1%）	147（28.2%）	257（44.5%）
大学・短大進学率（浪人含む）	38.9%	49.0%	56.8%

（日本私立学校振興・共済事業団調べ）

18歳の人口の減少とともに定員割れをする私立大学の数も増加。大学の課題をAIが解決してくれる日がやってくるかもしれない

――2015（平成27）年の出生数は100万8000人と少子化はさらに進んでいます。大学の状況はより厳しくなるわけですね。

船戸　そうです。そして日本は今、少子化が進む一方で、高齢化が進むという状況に陥っています。しかも、高齢化の推移は、世界に例を見ないスピードなのです。高齢化率（65歳以上が人口に占める割合）が7%から14%への2倍に達するまでに要した年数を倍加年数といいますが、フランスが115年かかったのに比べ、日本ではわずか24年で進行しました。実に4倍以上のスピードで高齢化が進んだというわけです。日本の高齢化のポイントはここにあります。あまりに急速に進行しているがゆえに、政策が追いつかないのです。ここが諸外国には例を見ない大きな問題です。生産年齢人口が減り、働き手が減少していくところに、リタイアした高齢者が増えていく。この人たちのケアもしなければなりません。実に重大な問題なのですが、ここで力を発揮するのがAIだと、私は考えています。少子化と高齢化の問題に対応できる。個人的には、世界の中で日本が最もAIの威力を発揮できるのではないかと思っています。

――最近、AIが注目されるようになった背景を教えてください。

船戸　近年、AIが注目されているのは、「ディープラーニング（Deep Learning）＝深層学習」という機能が急速に進展したことによります。これは人間の脳の働きがモデルになっていて、ニューラルネットワークという情報処理システムです。例えば、東京の代表的なターミナル駅の朝を思い浮かべてください。多くの人がひっきりなしに行き交うにもかかわらず、衝突することなく、自分の行きたい方向に互いに歩いています。またプロ野球投手の投球スピードが時速160kmの場合、捕手のミットに収まるまでは約0.4秒で、このわずかな時間で打者はコースを見極め、打つ、打たないの判断をするわけです。

このように、人間の脳は、目や耳などの五感から大量の情報を入手し、分析して決断、そして実行することができるのです。大体4層から5層くらいにもわたって考え、行動を起こします。ディープラーニングは、この働きをモデルとし、コンピュータ自身が学習し、さらに判断して実行するという機能です。車の自動運転や、2016年3月、人間の囲碁チャンピオンに勝利した「アルファ碁」（Google社開発）などに用いられています。

――囲碁で人間に勝利するようなAIが、大学に導入されるとどうなるのでしょうか。

船戸　大学の教職員に、どんな問題を抱えているかアンケートを取ると、最も多いのが業務の効率化、次が人材の育成です。現在のAIが得意なのは、大量の情報を集めて分析して答えを出すということ。例えば、今年度の入学者が何人で、どういう属性があるのかといった定型的な仕事は、非常にAIに向いている。つまり、定型的な仕事にAIを導入することで、業務の効率化を図れるというわけです。人材の育成についても、年間のカリキュラムを組むなどの仕事は、AIが担うことができそうです。何しろAIは休まないし、さぼらないし、文句を言いませんから（笑）。

こう言うと、「私の仕事がなくなってしまう」と懸念される人もいるかもしれませんが、発想を変えて、定型的な仕事はAIに任せ、AIを使いこなしていけばいいのです。ただし、今と同じ仕事をしていては、私立大学職員の7割が職を失うといわれています。AIを導入することで、なくなる仕事がある一方、必ず新しい仕事が生まれるはずです。AIに仕事を“奪われる”のではなく、“ゆだねる”。そして自分は、AI

にはできない新しい仕事を、自ら積極的に探していくことが必要でしょう。AIへの正しい知識と理解が、AIと共存するための手段なのです。AIと人間が共存する大学の管理運営システムは必ず求められますから。

――AI先進国とされるアメリカの大学の教育現場は、どのような状況でしょうか。

船戸　もともとアメリカは、「プラグマティズム≒実用主義」という概念が教育の基本になっています。本を読んで知識を蓄えるだけではなく、自らが実習や実験を通してトライをし、その結果でディベートを重ね、さらにトライするという。AIについても、大学ですでにトライが始まっていました。例えば、アメリカのクラスの人数は大体30人なのですが、テストをすれば、できる学生とそうでない学生は分かるのだけれど、一人ひとりがどこまで分かっているかは把握できない。そこで、ある大学で8000人を対象にAIを使って教育をしたところ、AIはすべての学生の進捗度合いを把握し、個人に応じた指導ができたそうです。

そのことを大学教育で考えると、AIの知識量は膨大なわけですから、人間の先生と比べて知識の蓄積という点においてはかないません。科目や分野によって、例えば歴史や経済学史、あるいは概論のようなものはAIが担えるのではないかと考えられ、実際にトライしている大学もあるようです。

――大学全体としてはどう変わっていくのでしょうか。

船戸　現地の人たちと話したのですが、今後大学のパターンは3つに分かれるのではないかと推測しました。1つ目は、ハーバード大学やイェール大学など、アイビーリーグを中心としたリベラルアーツ系の上位の大学。ここは全寮制で、寮生活を通して人間性を育てると同時に教育をするという、Face to Faceを主とし、補完としてAIを使うタイプ。

AIの可能性を説明する船戸氏と当財団職員

「F2F」主型としましょう。2つ目は、いわゆる株式会社型の大学。オンライン教育を中心とする大学は、AIに特化した「AI」主型タイプになるでしょう。そして3つ目は、2つのタイプの真ん中にある「ハイブリッド」型。AIの良いところと、F2Fの良いところを混ぜ合わせていくであろうと予想されていて、数からいうと、ハイブリッド型が一番多くなると考えています。

このタイプの教育の一例が、1週目はAIを使って自宅で学習をし、2週目は大学に来て1週目で学んだことを教員が中心となってディベートをする。3週目はまた自宅でAIで学習……。要するに1週ごとに学習の仕方を変えることによって、AIの良さと人間の教育の良さの両方が生かされる。これは必ず毎回変えるのではなく、それぞれの大学でいろいろなやり方があると思うのですが、案外これからの主流になるかもしれません。

――アメリカはAI教育への理解も進んでいるのですか。

船戸　いえ、意外なこともあるのです。実はアメリカの教員の中でも、AIに理解があるのは20%だそうです。「AIあるいは科学技術の進展が、教育にとってかわられる、あるいは重要だ」という質問に対して、59%が「そうではない。教育に必要なのは、やはりFace to Faceである」と回答しているのだとか。アメリカの大学の教員も、実は保守的なんです。ただ、民間は違います。アルファ碁を開発したGoogleは、AIに対して1兆円を投資しているといわれ、AppleやFacebookも同様です。それに比べて、日本ではトヨタがシリコンバレーに研究所を作って1000億円くらいの投資を、国がAIのために新たな組織を立ち上げてやはり1000億円を予定していますが、アメリカに比べるとまだまだ遅れています。

先日、世界の大学の中でAIに対して先進的な研究をしている一覧というのが発表されたのですが、アメリカの大学が40～50校、その他はカナダやヨーロッパ諸国、中国、シンガポールなど。残念なことに日本の大学は1校も入っていませんでした。もっと官民あげて世界をリードする技術の開発や、人材の育成に取り組んでいく必要はあるでしょう。

しかし実は日本でも、AIを使った教育は導入されています。塾などの教育関連産業の中で、「ニュートン」というAIを使って子どもたちが勉強をしています。子どもたちに話を聞くと、「学校より面白くて、分かりやすい」と言うのです。なぜかというと、AIには何度でも同じ質問ができるから。何回繰り返し聞いても、AIは怒りません。そしてその上で、「この子はここまでしかできないんだな」とAI自身が学習をして、一人ひとりに応じた新しい教え方をしてくれるわけです。分かりやすいはずですよね。

AppleがiPhoneを発売してから約10年が経ちました。生まれたときから当たり前のようにスマートフォンがある世代が今、塾などでAIを使って勉強をしています。そうした子どもたちが、あと10年もすれば大学に入学するのです。

――そういう時代に、大学はどのように向き合っていけばいいのでしょうか。

船戸　ディープラーニングは、研究者自身が驚くほどのスピードで進化しています。アルファ碁が人間に勝利するのは、まだ5年はかかるだろうといわれていましたが、今年実現しました。この加速度的なAIの進歩はもう止めようがありません。すでに私たちの生活にはAIが取り入れられており、今後、急速に進展していくでしょう。

大切なのは、その事実を認識すること。そしてむやみに恐れないことです。そもそも社会全体の90～95%が弱気型で構成されているといわれていて、新しい技術が開発されたときに、「大変なことになった」「これからどうしよう」という弱気になってしまう人のほうが多いんです。これは日本だけでなく、世界的な傾向だとされています。だから、AIそのものの考えが進展していくと核のボタンを押すのではないかと心配をしたり、AIによって自分の仕事が奪われるのではないかと不安になったりしてしまうわけですね。

しかし、人類の歴史を振り返ってみると、産業革命やオートメーション化の台頭、パソコンが登場したときなど、悲観的な予測はしたものの、結果として人類は乗り切って現在に至っています。新しい技術が開発されたことで、職を失う人は確かに出てくるかもしれませんが、失った人たちが新たに働けるような仕事を生み出すといったことは、これまでも繰り返されているのです。

AIと人間は得意分野が違うのですから、AIをうまく利用して、AIが得意とする定型的な分野は任せる。私たち職員や教員は、AIができないことを担っていく。AIを敵視するのではなく、競合するのでもなく、AIとの“共存”方法を積極的に考えていけばいいと思います。

――具体的にはどうすればよいのでしょうか。

船戸　重要なのは、「こういう大学を作り上げていこう」という強い気持ち。職員や教員の一人ひとりが、「どういう大学にしたいか」を考えることです。AIとうまく共存していく大学像を、今、確立しなくてはなりません。

そのためには、AIの得意、不得意は何なのか、どのくらいの能力を持っているのかを知ることが必要であり、AIに関する知識を蓄えることが大切です。例えば、介護ロボットの登場によって、看護系学部の教育は変わっていきます。ほかにもさまざまな分野でAIが導入されれば、それに対応して教育内容も変更しなくてはなりません。AI先生が登場すると、設置基準上、先生にカウントされるのかという問題も出てくるでしょう。そうなると授業料の考え方も変わるかもしれませんし、法律や省令を整備する必要もでてくるかもしれません。教育の面だけではなく、運営の面でも、定員割れをしている大学などで人件費を削減する必要があるなら、AIを導入すべきなのです。これから数年は、変化に備えて知識を蓄える時間になると思います。もしかすると、この5年間で大学が生き残れるかどうかが決まるかもしれません。

2016年夏にアメリカ研修を実施。ザビエル大学のトム・ヘイズ教授や、WASC（西部地区基準協会）のラルフ・ウォルフ前会長らを訪問。アメリカの大学における社会的圧力とAIの大学に与える影響等を調査した

――今後数年間が勝負になるということでしょうか。

船戸　そうですね。それは大学に関わるすべての年齢の人たちが対象です。とりわけ、20代、30代の人たちは、どういう時代になるか分からないからこそ、新しい社会に対応できる能力を身につけるために、勉強をしておかなければなりません。自分が生きているうちは変わらないだろうと考える人たちもいるでしょうが、そういう人たちの大きな役割は、若い人たちや積極的な人たちに、AIを勉強するチャンスを与えることだと思います。

日本でも10年後にはAIが、かなり社会に浸透するといわれていますが、そのスタートラインは東京オリンピックだと思います。さまざまなAIが使われるでしょうし、「東京オリンピックが日本におけるAI元年だ」と言う人もいるようです。これからの約4年間、技術革新を進めてトライする場所として、あるいはこれまでの成果をアピールする場所として、東京オリンピックは最高の舞台といえるでしょう。

2016年の今、必要なのはAIを学び、知識を蓄えること。そして、AIと人間がうまく共存して教育を展開する大学像を明確に描き、管理運営するシステムを構築することだと思います。

BILANC STUDY 3

学校法人の運営や課題等に関する
有益な情報をお届けします!

文部科学省特別寄稿

学校法人の適正な運営に向けて

前々号、前号に引き続き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についてご寄稿いただきました。
第3回目となる今回は、私立大学等のガバナンス改革の動向についてまとめていただきました。
維持会員の皆様におかれましては、今後も学校法人の適正な運営に役立てていただければ幸いです。

▶ 私立大学等のガバナンス改革の動向について

文部科学省高等教育局私学部参事官

(1) 教学面のガバナンス改革

学校教育法の改正

大学は我が国の発展の源泉であり、知識基盤社会をリードしていくことが求められていることから、より一層の大学改革を求める声も大きくなっています。このような中、中央教育審議会では平成25年から大学のガバナンスの在り方について審議を行い、平成26年2月には「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)がとりまとめられました。

また、この審議のまとめを受けて、平成26年6月には「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」が公布され、平成27年4月から施行されています。

学校教育法の一部改正の概要は以下のとおりです。

❶ 副学長の職務

副学長の職務は、従来「学長の職務を助ける」と規定されていましたが、学長の補佐体制を強化するため、学長の指示を受けた範囲において、副学長が自らの権限で校務を処理することを可能にすることで、より円滑かつ柔軟な大学運営を可能にするため、副学長の職務を「学長を助け、命を受けて校務をつかさどる」に改められました。

❷ 教授会の役割の明確化

教授会については、従来「重要な事項を審議する」と規定されていましたが、教授会は教育研究に関する事項について審議する機関であり、また決定権者である学長等に対して意見を述べる関係にあることを明確化するため以下の改正が行われました。

- 教授会は、学長が教育研究に関する重要な事項について決定を行うに当たり意見を述べることとしたこと。
- 教授会は、学長及び学部長等がつかさどる教育研究に関する事項について審議し、及び学長等の求めに応じ、意見を述べることができることとしたこと。

なお、私立大学における学長、学部長その他の人事については、法改正の対象ではなく、理事会が最終決定を行うという法的な取扱いに変更はありませんが、改正法等の施行に係る文部科学省高等教育局長及び研究振興局長通知(平成26年8月29日付け26文科高第411号)において、「学長の選考については、私立大学においても、建学の精神を踏まえ、求めるべき学長像を具体化し、候補者のビジョンを確認した上で決定することは重要であり、学校法人自らが学長選考方法を再点検し、学校法人の主体的な判断により見直していくこと」とされています。

(2) 経営面のガバナンス改革

私立学校法の改正

私立学校が今後も健全な発展を続け、公教育の担い手として社会の要請に十分に応えていくためには、学校法人の公共性を一層高めるとともに、自主的・自律的に管理運営を行う機能を強化するなど、時代の変化に対応して必要な見直しを行っていくことが重要となっています。

学校法人が急激な社会状況の変化に適切に対応し、様々な課題に対して、主体的、機動的に対応していくための体制を強化するため、平成16年には私立学校法が以下のとおり改正され、改正法の施行に係る文部科学事務次官通知(平成16年7月23日付け16文科高第305号)において留意事項が示されています。

❶ 理事制度の改善

学校法人に理事会を置くこととし、理事のうちには外部理事を1名以上選任することとされました。なお、理事会運営の活性化を図る観点から、理事長についてはできる限り常勤化や兼職の制限を行うとともに、非常勤の理事に対しては学校法人の運営の状況について定期的な情報提供を行うことが期待されています。また、外部理事については、選任の際だけでなく過去においても当該学校法人の役員又は職員でなかった者や、学校及び学校法人の運営に関し優れた識見を有する者を選任するよう努めることとされています。

❷ 監事制度の改善

監事の職務として新たに、学校法人の業務又は財産の状況について、毎会計年度監査報告書を作成し、理事会及び評議員会に提出すること、監事は評議員会の同意を得て理事長が選任することとされました。監事の監査は財務に関する部分に限られるものではなく、学校法人の運営全般が対象となります。また、各学校法人においては法人の規模や実情等に応じ、監事の常勤化を進めることや理事長等から監事に対して定期的に学校法人の業務の状況等について報告すること、監事の監査を支援するための事務体制や内部監査組織の整備を行うことなど監査の充実を図るための取組が期待されています。

③ 評議員会制度の改善

事業計画について、理事長においてあらかじめ評議員会の意見を聞かなければならないこととし、理事長は決算とともに事業の実績を評議員会に報告し、その意見を求めなければならないこととされました。評議員会は、理事会の行う学校法人の業務の決定に際し、当該決定が適切なものであるか判断し的確な意見を述べるとともに、学校法人の公共性を高めるために必要なチェックを行うことが求められます。

このため、評議員が当該学校法人の業務全体の状況について十分把握できるよう留意する必要があります。また、評議員会の構成について、当該学校法人の役員及び職員が大多数を占めたり、特定の同族が多く選任されたりすることのないよう留意する必要があります。

中央教育審議会「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）

大学は極めて高い公共性を有しており、大学を運営する法人の公共性及び運営の適正性を確保するため、監事の役割は非常に重要となっています。

先に述べた平成26年の中央教育審議会における審議まとめにおいて、以下のとおり、監事の役割の強化が謳われています。

- 監事は、単に財務や会計の状況だけでなく、教育研究や社会貢献の状況、学長の選考方法や大学内部の意思決定システムをはじめとした大学ガバナンス体制等についても監査することが必要。監事が各々のキャリアの強みを生かしつつ、広範な業務に取り組むことができるよう、そうした役割を担うにふさわしい監事を広く学外を含めて求めることが重要。
- また、限られた体制の中で、効率的な監査を行うために、例えば、年度ごとに「ガバナンス改革」「入学者選抜」「研究不正対策」「教学と経営のバランスのとれた運営」等とテーマを設定したり、あるいは、特定の学部等を重点的に監査したりするといった、メリハリをつけた監査を行うための工夫も重要。同時に、大学は学長や理事会の責任において、監事による監査の結果を重く受け止めて、適切な改善方策に取り組む責務を負うことに、改めて留意すべき。

（3）私立大学等の振興に関する検討会議

私立大学は全大学の約8割を占めるなど、我が国の学校教育において大きな役割を担っており、今後ともその振興を図っていくことが必要とされています。このため、文部科学省では平成28年4月から「私立大学等の振興に関する検討会議」を設置し、私立大学等に係る諸課題も鑑みつつ、学校法人のガバナンスの在り方をはじめ、経営支援の在り方、経営困難な状況への対応、財政基盤の在り方など総合的な検討を行っています。

4月に第1回の会議が開催され、以降11月まで9回の会議が開催されました。

第7回会議（9月26日）においては、私立大学等のガバナンスの在り方に関する主な論点について提示されています。

主なものは以下のとおりです。

理事・理事会制度について

- 理事会機能の実質化・理事会運営の活性化のためには、どのような取組が必要か。

→ 理事長はじめ、すべての理事が学校法人の運営に責任を持って参画し、理事会運営の活性化を図るためには、研修の充実を含めどのような改善策が考えられるか。

- 理事の選任・解任の在り方についてどのように考えるべきか。
- 外部理事の一層の活用のためにはどのような取組が必要か。
- 理事の善管注意義務や法人・第三者に対する損害賠償責任を明確にすることについて、どのように考えるべきか。

評議員・評議員会制度について

- 評議員会の権限や位置付けについて、どのように考えるべきか。

→ 現行制度では、理事会＝議決機関、評議員会＝諮問機関となっており、理事と評議員の兼任は排除されていないが、評議員会の機能強化の観点からどのように考えるべきか。

- 学校法人の運営に多様な意見を反映し公共性を高めるため、評議員会の外部性を高めていくためには、どのような取組が必要か。
- 評議員の善管注意義務や法人・第三者に対する損害賠償責任を明確にすることについて、どのように考えるべきか。

監事制度等について

- 監事の機能を強化するためには、どのような取組が必要か。

→ 財務監査中心の在り方から、教学面を含めた業務監査も充実させていくため、どのような改善策が考えられるか。

- 監事の選任・解任の在り方について、どのように考えるべきか。
- 会計監査人の位置付けについて、どのように考えるべきか。
- 監事の善管注意義務や法人・第三者に対する損害賠償責任を明確にすることについて、どのように考えるべきか。

さらなる情報公開等の推進について

- 学校法人の公共性に鑑み、情報公表等を一層進めるためには、どのような取り組みが必要か。

→ 情報の積極的な「公表」を求めることについてどのように考えるべきか。

これらの事項については、ワーキンググループを設置し、検討を進めていくこととされています。

第2回

退職金制度と就業規則の基礎知識

**前号より立﨑・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いています。
第2回の今号では、採用時と退職時の注意点について、お話を聞きました。**

立﨑・小林法律事務所
弁護士
小林（こばやし）　誠（まこと）氏

――「採用する」「採用される」ということは法的にはどういうことなのでしょうか。

小林　採用する、されるとは、労働者と使用者の間で、①労働者が使用者に使用されて労働すること（指揮命令に服した労働提供）、②使用者がこれに対して賃金を支払うこと（労働提供に対する賃金支払）の2つを内容とする契約が成立することを意味しています。この契約のことを、労基法や労契法では「労働契約」と呼んでいます。なお、民法では「雇用契約」といわれますが、「労働契約」と同様のものと考えて差支えありません。

労働契約は、①と②の合意のみで成立し（労契法6条）、書面の作成や交付は必要ありません。また、①と②の合意さえあれば、労働条件が定まっていなくても労働契約は成立します。このため、労働条件が不明確になりがちですので、労契法は、使用者に対し、労働条件及び労働契約の内容について労働者の理解を深めるよう求め、労働者及び使用者に対し、労働契約の内容についてできる限り書面により確認するよう求めています（労契法4条）。また、労基法は、使用者に対し、労働契約の締結に際し、労働者に賃金、労働時間その他一定の労働条件を書面で明示することを義務付けています（労基法15条、労基則5条。なお、パートタイム労働法6条）。ただし、これらが行われなかったとしても、労働契約の成立に影響はないとされています。

ところで、新規学卒者を採用する場合、一般に卒業期の相当前の時期に採用内定が行われています。この法的性格については争いがありましたが、今日では、採用内定によって、始期（労働契約の効力発生時期又は就労の開始時期）が付され、かつ、解約権が留保された労働契約が成立したものとされています（最判昭和54年7月20日民集33巻5号582頁、最判昭和55年5月30日民集34巻3号464頁）。このように採用内定によって労働契約が成立するとすれば、労基法15条の労働条件明示は、採用内定の段階で行うべきことになります。

――新入教職員が就業規則で確認しておくべきことはありますか。

小林　「就業規則」とは、事業場の労働者の労働条件や職場規律を定めた規則類をいいます。「学校法人○○就業規則」という名称のものに限らず、事業場の労働者の労働条件や職場規律を定めたものであればこれに当たります。就業規則には、典型的には、適用範囲、規則の遵守義務、採用手続、試用期間、人事異動、休職、服務規律、労働時間、休憩時間、休日、時間外労働、休暇（種類、内容）、賃金（種類、決定・計算・支払方法、計算期間、支払日）、昇給、賞与、定年制、退職、解雇（事由、手続）、退職金（決定・計算・支払方法、支払時期）、安全衛生、災害補償、表彰、懲戒（事由、方法）などが定められます（なお、労基法89条）。

では、就業規則は、労働契約とどのような関係があるのでしょうか。まず、労働契約で定めた労働条件が就業規則の基準に達しない場合、労働条件は就業規則の基準によることになります（これを就業規則の「最低基準効」といいます。）（労契法12条、労基法93条）。また、労働契約締結の際、合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた（労働者が知ろうと思えば知りうる状態にしておくことをいいます。）場合、労働契約の内容は就業規則の定める労働条件によることになります（これを就業規則の「労働契約規律効」ということがあります。）（労契法7条本文）。この場合、当該労働者が労働契約締結の際、実際に就業規則の内容を知っていたかどうかは問いません。このように、就業規則は、通常、労働者の知不知を問わず、労働契約の内容となり、労働者はその規律を受けることになります。ですから、特に、新入教職員の方は、ご自分の勤務先の就業規則に一度目を通して、最低限どのようなことが記載されているのかを確認しておくことをお勧めします。なお、その際、事業場や職種によって適用される就業規則が異なることがありますので、注意してください。

CHECK　法律の略称と内容

01 **労基法＝労働基準法**
使用者に対し弱い立場にある労働者が保護されるよう労働条件に関する最低基準等を定める法律。労基則は、労働基準法施行規則のこと。

02 **労組法＝労働組合法**
使用者と労働者が交渉において対等な立場となれるよう労働争議に対する刑事上・民事上の免責要件等を定める法律。

03 **労契法＝労働契約法**
合理的な労働条件の決定又は変更が円滑に行われるよう労働契約に関する基本的な事項を定める法律。

――退職に関する規定で注意することはありますか。

小林　就業規則には、退職に関して、以下のような退職の事由や手続を定める規定が置かれています。

（1）　就業規則には、一般に、「定年制」（労働者が一定の年齢に達したときに労働契約が終了する制度）が定められています。法律上、定年は、60歳を下回ることはできず（高齢者雇用安定法8条）、また、定年が65歳未満の場合、一定の措置（雇用継続制度の導入など）が必要です（同法9条）。

（2）　就業規則には、一般に、退職事由として、①「退職を願い出て法人が承認したとき」、②「期間を定めて雇用されている場合、その期間を満了したとき」、③「休職期間が満了し、なお休職事由が消滅しないとき」、④「労働者が死亡したとき」などが定められています。このうち、①は、「自主退職」（労働者による労働契約の解約）を定めたものといわれますが、実際は、「合意解約」（労働者と使用者の合意によって労働契約を将来に向けて解約すること）に当たる場合が多いと思われます。労働者は、期間の定めのない雇用契約では、2週間の予告期間をおけばいつでも契約を解約でき（民法627条1項）、期間の定めのある契約では、やむを得ない事由があるときに直ちに契約を解約できます（同法628条）。②は、当然のことを定めたに過ぎません。なお、期間満了後、更新は可能ですが、一定の場合（通算した契約期間が5年を超える場合など）、労働契約の終了（「雇止め」）に制限が生じます（労契法18条、19条）。③は、就業規則に「休職」（労働者を就労させることが不能又は不適当な場合に労働関係を存続させつつ就労を免除又は禁止する措置）の定めがあることを前提とします。休職後、所定の期間内に休職事由が消滅すれば復職し、消滅しなければ退職（又は解雇）になります。④は、当然のことを定めたに過ぎません。

（3）　就業規則には、「解雇」（使用者による労働契約の解約）の事由や手続が定められています（労基法89条3号）。(イ) 期間の定めのない雇用契約では、民法上、使用者は2週間前に予告すればいつでも解雇できます（民法627条1項）。しかし、種々の労働法規で、①「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない」解雇は、権利を濫用したものとして無効とされ（労契法16条）、②解雇をするには30日前の予告又は30日分以上の平均賃金の支払いを要し（労基法20条）、③一定の場合に解雇は禁止されます（労基法3条、19条、労組法7条、男女雇用機会均等法9条、パートタイム労働法8条など）。なお、就業規則上の「解雇の事由」は限定列挙か（他の事由による解雇は不可）、例示列挙か（他の事由による解雇は可能）については争いがあります。(ロ) 期間の定めのある労働契約では、使用者はやむを得ない事由がある場合でなければ期間途中で解雇できません（労契法17条1項）。

（4）　就業規則には、一般に、「懲戒」（規律違反や秩序違反に対する制裁）の事由や方法が定められています（労基法89条9号）。懲戒をなし得る根拠については争いがありましたが、今日では、就業規則にその定めがある場合にのみこれを行うことができ、就業規則上の懲戒の事由は、限定列挙と考えられています。また、労契法によって、「労働者の行為の性質及び態様その他の事情に照らして、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない」懲戒は、権利を濫用したものとして無効とされています（労契法15条）。懲戒の方法には、戒告、減給、停職、懲戒解雇などがあります。

――退職金についてはどうでしょうか。

小林　就業規則には、退職金についての規定が置かれています。ただし、退職金制度を設けるかどうかは使用者の自由ですから、これを設ける場合にのみ、就業規則にその定めが置かれます（労基法89条3号の2）。

就業規則では、一般に、退職金の額は、退職時の基本給の額に勤続年数別の支給率を乗じた金額とされています。また、支給率は、勤続年数が増えるにつれて上昇し、退職の事由によって差が設けられています。後者に関し、就業規則の多くは、自己都合退職と会社都合退職で支給率を区別しているようですが、いずれに当たるかが明確でないケースもあり、トラブルになることがあります。

就業規則には、「懲戒解雇」の場合に退職金を減額又は不支給とする規定が設けられることがあります。この規定の有効性については争いがありましたが、今日では、その有効であることを前提に、適用範囲を限定する解釈がなされています。また、自主退職後に「懲戒解雇に相当する行為」が発覚して問題となることがあります（退職後ですから「懲戒解雇」はできません。）。「懲戒解雇に相当する行為」があった場合の退職金の不支給、支払の差止め及び返還に関する規定を整備しておくことが望ましいと思われます。なお、就業規則には、退職金の支払方法や支払時期が定められますが、維持会員が財団に対して退職資金の交付請求をするには、「退職金受給者の受領を証する書面またはその写を添付」する必要がありますので（業務方法書14条）これを念頭に置いた規定の整備が望まれます。

新学部設立　平成29年4月看護学部を開設し、附属病院移転へ

法人名 岩手医科大学　大学名 岩手医科大学

岩手医科大学は1897（明治30）年4月20日、創立者・三田俊次郎が岩手県の医療の貧困を憂い、私財を投じて私立岩手病院を開設、そこに医学講習所を併置して医師の養成を開始したことが始原となっています。同時に、産婆看護婦養成所を併設し、医師のみならず産婆・看護婦の養成を開始しました。これは現代の「チーム医療」の概念の先鞭をなすものであり、以来、119年の長きにわたり一貫して医療人の育成を続けてきました。

現在、本学は医学部、歯学部、薬学部を有しており、わが国で唯一、医療系3学部を同一キャンパスに擁する医療系総合大学です。創立120周年の節目にあたる2017年4月には、医療系4学部体制となる「看護学部」を開設、そして矢巾キャンパスに移転新築する附属病院（2019年度開院予定）の着工を予定しています。看護学部の開設は、本学創立の原点回帰であり、創立者が全国に先駆けて提唱した「チーム医療」を医療教育の場から実践することになります。一方で、新附属病院は東北・北海道最大級の1000床規模を有する病院として誕生します。特定機能病院として高度な専門的・先進的医療の変化と成長に対応するとともに、患者さんを中心に考える「患者さんにやさしい病院」をコンセプトにしています。今年の3月には、附属病院移転に先駆けて、東日本大震災の教訓を踏まえ、外部とのエネルギー供給が途絶えた場合でも1週間程度は通常の病院機能を維持できるエネルギーセンターを竣工しました。

2019年度、矢巾キャンパスに開院予定の新附属病院（イメージ）

創立120周年という記念すべき節目の年に向けて、創立の原点である「厚生済民」「誠の人間の育成」の精神に基づき、地域医療の安定充実、そして「病」を診るのではなく「人」を診ることができる医療人の育成と、世界・日本の中心となる総合的な医療拠点を作るため、地方にありながらも世界と対等に渡り合える大学を目指していきます。

教育　50歳以上の市民を対象に俳優の育成を行う

法人名 神奈川映像学園　大学名 日本映画大学

日本映画大学は、前身の日本映画学校を発展的に改組し2011年に開学しました。本学園からはお笑いタレントや俳優も多く輩出し、彼らは毎日テレビや映画に登場しています。「俳優大学～50歳からはじめる俳優体験～」は、“シニア俳優”の新たな人材を見いだしていく考えで始めた演技レッスンで、今年で5回目を迎えました。

これは、日本映画大学と俳優や脚本家育成で実績のある「映画24区」が共同で実施しているものです。2016年度は10月から3カ月間、全12回のレッスンを行い、最終日には舞台発表会が開催されます。監修の天願大介学部長は、「『演技』することは人間が生まれつき持っている能力です。訓練すれば誰でも俳優になれます。舞台に立って客席を眺めた時、人生観が変わるでしょう」と語っています。また、「映画24区」の三谷代表は、「役者としてのキャリアではなく、人生経験が豊富な方だからこそ表現できることは必ずあるはずです」と話しています。

演技経験の有無を問わず募集していますので、今まで演技や芝居に興味があったけれど挑戦する場がなかった方々が、同年代の仲間と一緒に芝居の世界に飛び込んでみる機会になっているようで、和気あいあいとした雰囲気です。

レッスン最終日には発表会が行われる

演技に熱中する受講生

2016年度はこの他にも、地域の方々に向けた取り組みとして、公開講座「司馬遼太郎における『地図』の文学化」を開催しました。日本映画大学教授でノンフィクション作家、小説家として活躍している関川夏央氏が講師を務め、活発な質疑応答が繰り広げられ、作家・司馬遼太郎像の姿と時代を映し出していきました。今年で没後20年に当たる司馬遼太郎は、国民的作家として今も読者にその作品が愛されており、当日も多くの地域住民の皆様が参加されました。

教育　教育の質の転換を追究「3段階教育システム」

法人名 吉備学園　大学名 岡山商科大学

岡山商科大学では従来型の教育を、「理論力」「問題解決力・表現力」「現場力」を習得させる3つに分類し、総合的に「社会力」を身につけさせ、社会に送り出す教育システムを「3段階教育システム」として実施しています。

文部科学省が進める能動型教育（アクティブ・ラーニング：AL）を、大学教育の位置づけとして、従来の受動型教育による専門知識の習得「理論力」、能動型教育（AL）による「問題解決能力、表現力」の習得、そして実践型教育（フィールドスタディ）による「現場力」の習得と、教育カリキュラムに明記して実施しています。この3段階教育システムは、文部科学省の進める「学力の3要素」に対応したものであり、本学の「教育の質の転換」の教育システムとして活用しています。

また就活を見据えたキャリア支援体制も整えています。本学の就職分野をみると、卸・小売業（サービス産業）、製造業、金融関係（サービス産業）、公務員の分野で60%を超えることから、入学後すぐに将来の自分の進路を決め、各分野に必要な資格取得ができるよう「商大塾」で支援しています。さらに就業体験のためのインターンシップや、就活のための「OB懇談会」、「学内企業合同説明会」を「キャリアセンター」で実施しています。本学では、卒業者全員を就職させることを目標とし、そのためには就職希望者の卒業者に占める割合（就職希望率）を高くすることにより、目標を達成できるよう学生の支援を行っています。

グループワークの実施風景

国際化への対応にも力を入れています。国際交流を開始して今年で20年になり、その間に「国際交流協定」を約40の大学と締結しました。現在、年間150人程度の留学生を受け入れることができています。留学生は、9月から「入学前教育」として来校し、6カ月の日本語教育を受講します。その結果、3年次入学後の退学者が少なく、また、1年間の特別教育(アドバンストクラス)により、毎年延べ70人以上の学生が、国内の国公私立大学の大学院に進学しています。

就職サポート　学生一人ひとりをサポート 高い就職満足度を誇る

法人名 岐阜済美学院　大学名 中部学院大学

学校法人岐阜済美学院の基礎は1918（大正7）年、女性の自立のための教育を目的とした岐阜裁縫女学校の開学に始まります。その後、時代のニーズとともに高校、幼稚園、短期大学、大学を開学し、2017年には大学開設20周年、短期大学部開設50周年、2018年には学校法人創立100周年を迎えます。

建学の精神「神を畏れることは知識のはじめである」は、旧約聖書「箴言」1章7節に基づいて定められました。キリスト教の精神を基に、建学の精神を具現化したメッセージは「生きる、を学ぶ」です。今と生きる。未来と生きる。地域と生きる。世界と生きる。ひとと生きる。中部学院の学びのすべては、生きることと深くつながっており、自身の夢と他者への想いを大切にたくましく道を切り拓く「生きる」スペシャリストを育てています。

本学の大きな特色は、学生一人ひとりの思いや行動を力強くサポートする環境が整っていることです。就職支援では、キャリア支援センターが中心となり、実社会で求められる能力を総合的にサポート。教職員のきめ細やかな面談を通して「高い就職率」を実現しています（就職希望者における就職率：大学98%、短期大学部100%＝2015年度卒業生）。

2017年に大学開設20周年、短期大学部開設50周年を迎える中部学院大学（関キャンパス）

各学科をみると、大学では医療系、福祉系の国家資格や教育・保育系の資格など多彩な資格を取得することができます。目指す資格に合わせて国家試験対策講座を開設し、高い合格実績を残してきました。2017年度には新たにスポーツ健康科学部を開設し、スポーツを科学的にとらえながら、健康のサポート、障がい者スポーツの指導、クラブ運営を担えるプロフェッショナルを養成します。短期大学部は、幼児教育学科が幼稚園教諭・保育士の資格を、社会福祉学科が介護福祉士の資格を取得できます。充実した実習設備が整うキャンパスと、信頼関係を築いてきた実習先での実習を重ね、実践力を養っています。

本学は未来に向かって積極的に学ぶ学生、傾聴し対話しようと努力する学生、地域と人間の福祉に貢献することを望む学生の育成に力を入れています。

※法人名を五十音順で掲載しています

新学部設立　100周年に向けて建築学部を新設

法人名 芝浦工業大学　大学名 芝浦工業大学

本学は2017年4月から「工学部建築学科」「工学部建築工学科」「デザイン工学部デザイン工学科（建築・空間デザイン領域）」の2学科1領域を統合・再編し、「建築学部建築学科」を開設します。建築学部では、人々の暮らしを支える建築や都市を、何のために・誰のために・どのようにつくるべきかを考え、既存の価値観にとらわれない高い志を持つ建築の専門家を養成することを目的としています。

本学部は、入学時に「APコース（先進的プロジェクトデザインコース）」と、「SAコース（空間・建築デザインコース）」「UAコース（都市・建築デザインコース）」の3つのコースに分かれてスタートすることを特色としています。APコースでは、災害復興や地域再生、環境問題などのプロジェクトを通して、建築・都市・空間のデザインを、SAコースでは身のまわりの空間や住宅などの生活環境のデザインを、UAコースでは都市やまちづくりなどの都市空間のデザインを学びます。各コースに特色のある専門科目が用意されているだけでなく、3年次からはより専門的な建築教育を学ぶため、所属するコースにかかわらず全研究室からの選択が可能になります。

建築学部が開設される豊洲キャンパス

また、本学部は4年間と修士2年間を一貫して、歴史と先進性が共存するエリアの豊洲キャンパスで学ぶことができます。これは芝浦工業大学としては初めてのことです。

本学の前身である東京高等工商学校創立時に、建築系学科は開設されました。その教育の歴史と伝統はこれからも引き継がれていきます。本学が創立100周年を迎える2027年に名実ともに「理工系私学のトップ」という目標を実現させるための大学戦略の一環として、「芝浦建築の伝統と実績」を継承し、未来につながる新しい建築教育をスタートさせます。

教育　「実」社会と向きあう「学び」をめざす

法人名 帝塚山学園　大学名 帝塚山大学

帝塚山大学は、奈良県下最大の学部・学科・研究科数（6学部9学科、4研究科）を誇る文系総合大学です。実社会との関わりを大切にし、専門分野の知識と技能を高めるための学びと実践を組み合わせた教育、それが本学が目指す実学教育です。

各学部や研究科ごとにさまざまなプロジェクトに取り組んでいますが、このたび、現代生活学部食物栄養学科（奈良・学園前キャンパス）と文学部文化創造学科（奈良・東生駒キャンパス）の学生・教員が、株式会社北岡本店とのコラボレーションにより、新感覚酒粕スイーツ「朝の醍醐味」（あさのだいごみ）を開発しました。

キャッチコピーは「のこりものには、福がある」（文化創造学科学生の考案）。日本酒を作る過程で発生する「酒粕」は栄養価が高く、発酵食品として近年、注目が集まっています。その高い栄養価を持つ酒粕を手軽に摂取できるよう、銘酒「やたがらす」で有名な酒蔵である株式会社北岡本店と学生・教員が、プロジェクトチームを結成し、朝食に適した新感覚酒粕スイーツ「朝の醍醐味」が誕生しました。

写真:株式会社北岡本店 提供

11月には報道機関向け特別試食会を開催し、学生が制作した「朝の醍醐味」POPを目印に、報道機関をはじめとする多数のお客様が試食会にご参加いただき、地元ケーブルテレビ局でも取り上げられることが決まり、大きな反響を呼びました。

試食会終了後も、報道機関各社からプロジェクトに携わった学生・教員を熱心に取材をしていただき、学生たちは試食会を終えた達成感を味わいつつも、PRについての改善点について議論するなど、さっそく次の展開に向けた動きを見せていました。

教育　ALの全学的推進と効果の可視化を目指して

法人名 徳山教育財団　大学名 徳山大学

難しげでおもしろくもない講義を我慢して聞き、わけも分からないままひたすらノートをとる、古今東西の大学講義によく見られる風景です。そんな学習には効果は期待できません。学習者が学習内容の重要性を理解し興味を感じる、それが「真の学び」への第一歩です。さらに、得た情報や知見について自分なりにまとめる、理解度を具体的な問題で試す、他者と議論することによって「学び」は徐々に深まっていきます。自ら発見した、果たして解答があるのかどうかさえ分からないような課題の解決に向け、学習・調査・分析を進める、自分なりの結論を導きレポートにまとめ発表する、などのプロセスを通して「学び」はさらに深まっていきます。このような一連の活動の中で培われる課題解決に向けた方法論こそが、実社会を生き抜く真の力につながるといわれています。

近年、徳山大学では、「4年間の継続的な学びとしてのアクティブ・ラーニング（AL）の体系化」を教育改革の柱に掲げ、教養ゼミ（1年次導入教育）におけるPBL（Problem Based Learning:課題解決型学習）リテラシーの標準化や、地域課題の発見と解決をテーマとする「地域ゼミ」（2年次）の新設・必修化に着手してきました。しかし真の意味での「主体的な学びの場を提供する教育の質の転換」を実現するには、PBL型学習の促進だけではなく、通常講義におけるさまざまなAL手法の活用を通して「AL教育全般」を底上げする、より組織的・全学的講義改革が必要になります。

アクティブ・ラーニングの授業風景

そこで上述したような形で「アクティブ・ラーニング（AL）」の深度を階層的に整理し（ALヒエラルキー）、講義のAL度を測定・評価する指標（BAL:Barometer of Active Learning）を導入しました。そしてこのBAL値によって各種AL技法の導入度とその効果を可視化し、「学生の主体的な学び」を引き出していく、全学的な取り組みを行っています（平成26年度「大学教育再生加速プログラム」採択事業）。

教育　ものづくりの未来を担う技術者を育成

法人名 ものつくり大学　大学名 ものつくり大学

ものつくり大学は理論と実技を融合した革新的なカリキュラムと徹底した少人数教育で、社会で即戦力となる真の実力を身につけることができる工科系大学として、2001年、21世紀の幕開けとともに開学しました。

本学は技能工芸学部に製造学科と建設学科を設置し、製造学科では機械、電気・電子、制御・コンピュータの分野を、建設学科では建築、土木、環境の分野を横断的かつ実践的に学びます。教育研究機器・実習設備は、国内トップクラスといえる環境を整備。講義で得た理論や知識は、すぐに実験・実習で体験でき、技術を身につけるとともに、工学理論や知識の理解を深めることができます。また、授業の目的や学習意欲を見失うことなく集中できるクォータ（4学期）制を採用しています。

実験・実習では、コンピュータシミュレーションや模型での実験にとどまらず、実物大を製作することができます。例えば、2016年7月に世界文化遺産に登録されたル・コルビュジエの17棟の建築作品群の1つ「カップ・マルタンの休暇小屋」（Le Cabanon）のレプリカが、本学のキャンパス内にあります。これは「『世界を変えたモノに学ぶ』ー原寸プロジェクトー」として、両学科の学生たちが2011年2月に地中海に面したフランスのカップ・マルタンで実測調査を行い、2011～2012年にかけて内部の家具や造作まで徹底的に作り込んで制作したもので、コルビュジエ財団からレプリカとして認定されています。

学内に建つカップ・マルタンの休暇小屋（原寸レプリカ）

また、本学では実働40日間におよぶインターンシップを実施しています。受入先は製造、建設の先進分野から伝統的分野まで多岐に渡ります。

専門分野に関連する企業等での就業研修をすることで、仕事をする意味を認識し、適性を確認することで、大学での学習内容を適切に選択しながら将来像を作り上げていくことを目指します。

こうした実践的教育と長期インターンシップにより、社会で即戦力となる技術力と社会人基礎力を身につけた人材を育成していきます。

※法人名を五十音順で掲載しています

新任担当者向け業務説明会を開催しました。

2016（平成28）年9月26日（月）から10月26日（水）まで、全国5会場（全6回）で業務説明会を開催し288会員366名の参加がありました。新任担当者向けに財団の事業の概要、事務手続きの説明を行い、「手続きのポイントを再確認できた」等のご意見をいただきました。

格付評価でAA［安定的］を維持しました。

株式会社格付投資情報センター（R&I）より、2016（平成28）年7月15日付けで「AA」、格付の方向性は［安定的］の評価を前々年度、前年度に引き続き取得（維持）しました。これは、安定した事業運営が想定とおり機能していることを示しています。詳細は、当財団Webサイト、BILANC vol.4、vol.8をご覧ください。

理事、評議員の就任・退任

國枝マリ評議員の辞任に伴い、評議員の選任について、電磁的記録により2016（平成28）年8月18日付けで、理事と監事の全員から同意・承認があり、また、同提案事項について、電磁的記録により同年9月1日付けで、評議員の全員から同意があったことにより、当該提案を可決する理事会及び評議員会の決議があったものとみなされました。

また、2016年10月31日付けで楠見晴重理事が辞任しました。なお、後任につきましては、次回の理事会・評議員会で決定する予定です。

	退任（2016（平成28）年6月20日）	就任（2016（平成28）年9月1日）
評議員	國枝マリ（前津田塾大学学長）	髙橋裕子（津田塾大学学長）

任期：選任の日（9月1日）から前任者の残任期間となる2017（平成29）年度に開催予定の定時評議員会の終結の時まで

	退任（2016（平成28）年10月31日）
理事	楠見晴重（前関西大学学長）

編集後記

退職資金申請システム（t－マネージャ）の公開から丸2年が経過しました。その間大きな事故もなく、旧システムよりも利便性や安全性等の向上を図ることができました。維持会員の皆様のご理解、ご協力に心から感謝いたします。

さて今号では、3年目を迎えるt－マネージャの利便性などを再確認いただくページの他に、新たにAI（人工知能）についての特集記事を掲載いたしました。

AIが学校教育に影響をもたらす日は、遠い未来の話ではなくなりつつあります。新たな仕事が生まれると同時に、今ある仕事に変革をもたらすことが予想され、当財団も例外ではなく、その社会変化に向き合うこととなります。

BILANCの特集記事が、急激に変化し続ける現代社会への対応を考える上で、維持会員の皆様の少しでも参考になりお役に立てば幸いです。

（常務理事　大沼　聡）

当財団元理事・事務局長の宮園三善氏が2016（平成28）年8月31日に逝去されました。ご生前のご功績に深く感謝するとともに、謹んで哀悼の意を表します。

（任期）
・理事　1989（昭和64）年4月1日～2004（平成16）年3月31日
・事務局長　1988（昭和63）年9月1日～1999（平成11）年3月31日

column

大学の学びの変革③ 4つのプロジェクトで推進するアクティブ・ラーニング

立正大学
地球環境科学部
地理学科教授
島津 弘

2014（平成26）年、立正大学は文部科学省が進める大学教育再生加速プログラム（AP）の「テーマI：アクティブ・ラーニング」に採択されました。従来より実験・実習やフィールドワークといったアクティブ・ラーニング型学習に経験と実績があった地球環境科学部が中心となって、本学全体で積極的に取り組んでいます。

本学のAP事業は、4つの柱から構成されています。まずは「タブレットを用いた“双方向授業”」です。アクティブ・ラーニング型の授業では、学生の積極的な発言といった学生主体の授業参加が不可欠ですが、人数が多い大教室ではこういった状況を作り出すことが極めて難しいという問題があります。そこで、タブレットを用いることで、学生と教員双方向からのコミュニケーションを円滑にし、主体的な授業参加を実現しています。実際の授業では教員から「問いかけ」を行い、学生が「解答」や「意見」をタブレットに入力。それをスクリーンに映し出すことで、授業参加者全員が共有します。教員も思いがけないユニークな解答や、興味深い意見がいくつも出てくるので、それらを紹介しながら和やかな雰囲気で授業を展開することができます。学生も強い関心を持って参加するようになり、学生の理解度を把握する上でも役立っています。また、地球環境科学部の授業の特性として地図や図解、動画やグラフを用いることが多く、学生がそういった資料をタブレットで表示しながら「資料に直接解説や意見を書き込む」などの作業ができるという点でも、授業参加を促すのに非常に効果的です。

現在、本学ではタブレット200台を所有し、ロイロノートというアプリを使用。授業ごとに学生に貸し出すやり方で双方向授業を行っています。もともと学生はタブレットの操作に関しては手慣れたものですし、150人規模の授業でも授業前後のタブレットの配布・回収も含めてスムーズに実施できています。

2つ目の柱は「予習動画を用いた“反転授業”」です。授業前に配信した10分程度の予習用動画を学生が事前に閲覧しておくことで、実際の授業ではその予習知識を前提として、授業を進めることができます。予習用動画は、それぞれの学生が自宅のPCやタブレットでも閲覧することが可能です。

3本目の柱が「学生主体のフィールドワーク」です。本学では、年次を問わない自主的な学生グループの公募によるフィールド研究支援を実施しており、体験することによる学びを促しています。2015年は「移動中、道に迷った人は地図のどこに注目するのか」という興味深い研究がありました。また、地域連携型のフィールドワークにも力を入れています。地域の住民や企業と連携することでいわゆる“町おこし”に学生が参加し、地図やリーフレット、地元のグルメガイドなどを作成する“地域資源”の発見につながる研究をしています。

このような“体験型”の学習の1つとして、4つ目の柱となる「リアル教材の活用」があります。岩石や動植物の標本、世界の民族衣装といったものを収集し、関連する授業で活用しています。教科書やインターネットで得た“知識”だけではなく、実物を見たり触れたり、時には食べたりするといった“体験”が、新たな発見や好奇心を高めることにつながります。

そのほかにも、グループワーク用の「アクティブ・ラーニング教室」の整備など、本学ではさまざまな形でアクティブ・ラーニングに取り組んでいます。しかし現状では、こうしたアクティブ・ラーニングの効果を明確に定量化して比較できない点や、教務レベルでの補助人員不足、教員側のICTの知識不足などといった課題もあります。従来の知識伝達型の講義スタイルにとらわれるのではなく、本質的な理解を深めるための新しい授業として、認識を改める必要もあるでしょう。一方、学生からは概ね好評で、個人的な見解としても学生の授業参加の積極性、活性化の効果は高いと実感しています。成績下位者については、明らかに改善が見られているので、一定量の効果は現れ始めています。現在は試行錯誤を繰り返している段階ではありますが、今後その成果を共有して全学的にアクティブ・ラーニングをさらに拡大、発展をさせていく予定です。

広報誌 BILANC［ビランク］2016 vol.11（通巻88号）
2016（平成28）年12月12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.11