

BILANC ビランク

2017 vol.12

未来のために、私学とともに



公益財団法人 私立大学退職金財団
広報誌 BILANC [ビランク]
2017 vol.12



理事会・評議員会の開催報告

2017(平成29)年度
事業計画・収支予算

BILANC WATCH Focus 1
早稲田大学ビジネススクール准教授 入山章栄氏に聞く
大学の競争力強化につながる
ダイバーシティ・マネジメント

BILANC WATCH Focus 2
法律ワンポイント講座 第3回
組織に就業規則を周知させるためには

BILANC WATCH Focus 3
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への向き合い方が
今後の大学の在り方を左右する

維持会員通信

沖縄大学 熊本学園 皇學館 日通学園
法政大学 松商学園 山梨学院 龍谷大学

column
大学サイトのリニューアル事情
急ピッチで進むスマホ対応

理事会・評議員会の開催報告

2017(平成29)年2月28日に第13回理事会が、3月9日に第11回評議員会が開催されました。理事会では、2017(平成29)年度の事業計画書及び収支予算書等が承認されました。ここでは、会議の主な内容を報告します。

▶ 第13回理事会の開催概要

2017(平成29)年2月28日、東京のアルカディア市ヶ谷(私学会館)において、理事9名中6名の出席(監事は3名出席)を得て、第13回理事会が開催されました。

第13回理事会では、平成29年度事業計画書等の決議事項について審議され、承認されました。また、第11回評議員会を3月9日にアルカディア市ヶ谷(私学会館)において開催することが決定されました。

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

承認された事業計画書及び収支予算書については、当財団事務所に備え置くとともに当財団Webサイトに公開しています。

▶ 第11回評議員会の開催概要

2017(平成29)年3月9日、アルカディア市ヶ谷(私学会館)において、評議員10名中6名の出席(監事は1名出席)を得て、第11回評議員会が開催されました。

第11回評議員会では、役員及び評議員の報酬並びに費用に関する規程の一部改正について審議され、承認されました。引き続いて、理事会で決議及び報告された事項について説明がありました。

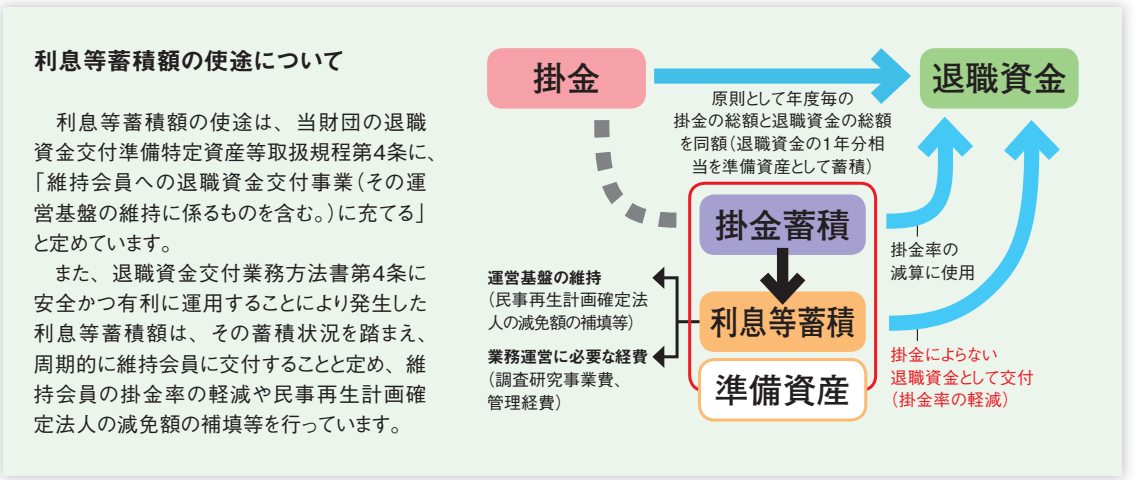
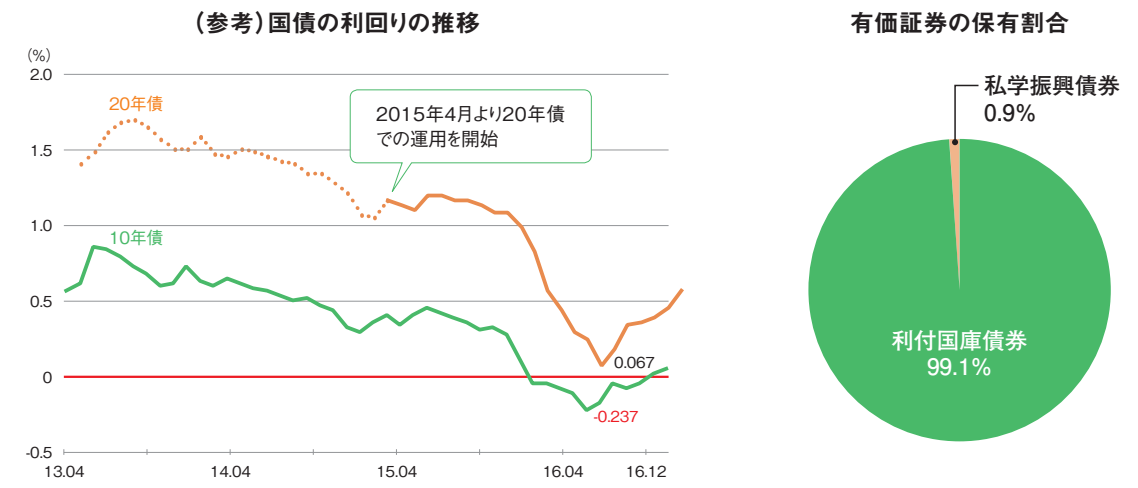
改正後の役員及び評議員の報酬並びに費用に関する規程については、当財団事務所に備え置くとともに当財団Webサイトに公開しています。

▶ 第13回理事会・第11回評議員会の審議内容等

第13回理事会	第11回評議員会
【決議事項】 1. 平成29年度事業計画書の承認について 2. 平成29年度収支予算書並びに資金調達及び設備投資の見込みの承認について 3. 利息等蓄積額の取扱いについて 4. 教職員登録情報の遡及訂正について 5. 給与規程の一部改正について 6. 育児・介護休業規程等の一部改正について 7. 謝金に関する規程の制定について 8. 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 【報告事項】 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. 就業規則の改正に係る検討について 3. 維持会員の状況について	【決議事項】 1. 役員及び評議員の報酬並びに費用に関する規程の一部改正について 【報告事項】 1. 平成29年度事業計画書について 2. 平成29年度収支予算書並びに資金調達及び設備投資の見込みについて 3. 利息等蓄積額の取扱いについて 4. 教職員登録情報の遡及訂正について 5. 給与規程の一部改正について 6. 育児・介護休業規程等の一部改正について 7. 謝金に関する規程の制定について 8. 評議員、理事及び監事の選任について 9. 内閣府による立入検査の実施について 10. 就業規則の改正に係る検討について 11. 維持会員の状況について

▶ 利息等蓄積額の取扱いについて

退職資金交付事業における利息等蓄積額は、掛金等の保有資産を国債等で運用した利息を蓄積し一定時期に維持会員に交付することで、維持会員の掛金率の軽減を図るものです。次回の交付時期については、2020年度に計画していましたが、近年の国債が低金利である状況ではその交付後に十分な利息の蓄積が計画できず、また、私立大学等の経営環境が厳しくなることが予想されることから一定量の確保が一層重要となっており、交付実施時期を2029年度に変更することといたしました。なお、今後、国債の金利状況が大幅に改善し、将来の利息等蓄積額を十分確保できる見込みとなった場合には、改めて退職資金として交付する時期を見直すこととしています。



▶ 役員及び評議員の報酬並びに費用に関する規程の一部改正について

2017(平成29)年1月23日に実施された内閣府公益認定等委員会による定期立入検査における指摘を踏まえ、旅費規程に定めている役員及び評議員に支給する日当について、「費用」であるという取扱いを、改めて規程に明記しました。また、あわせて常勤役員の報酬について、現在適用していない報酬月額の手俸を削除し、単一の金額とする等の規定の整備を行いました(平成29年4月1日施行)。

2017(平成29)年度 事業計画・収支予算

2017(平成29)年度の事業計画及び収支予算について、ご説明します。

▶ 事業計画の概要

2017(平成29)年度は、第10次掛金率を適用する2年度目です。当年度も引き続き、公平で確実な業務運営を期すように、第11次掛金率の策定に向けて、将来にわたって財政の均衡を保つため、掛金率の計算基礎について検討を進めてまいります。特に、長引く低金利状態と18歳人口の急減期を控え、将来を見据えた制度の安定化に向けた検討を進めてまいります。

掛金徴収業務及び退職資金交付業務

維持会員数

599 法人
(前年度598法人)

新規加入
見込法人数
2 法人

登録教職員数

登録教職員数
136,955人
(前年度136,771人)

退職者数
9,552人
(前年度9,463人)

退職者数は団塊の世代の教員が70歳を迎えること等を考慮しました。

掛金

745 億円
(前年度745億円)

1人当たりの
俸給月額
415,472円

(掛金率1000分の119)

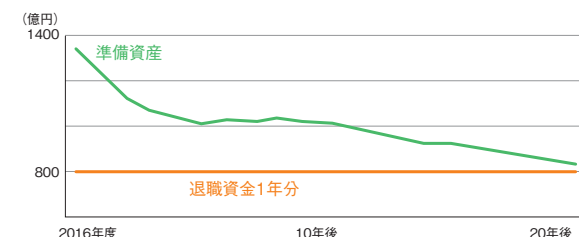
収支差額

△115 億円
(前年度△95億円)

●収支差額のマイナスを見込むことについて

<準備資産の保有計画>

準備資産を退職資金交付金の1年分に近づける方針に基づき、退職資金交付金が掛金を上回る計画とし、その上回る分は、退職資金交付準備特定資産により充当する予定です。



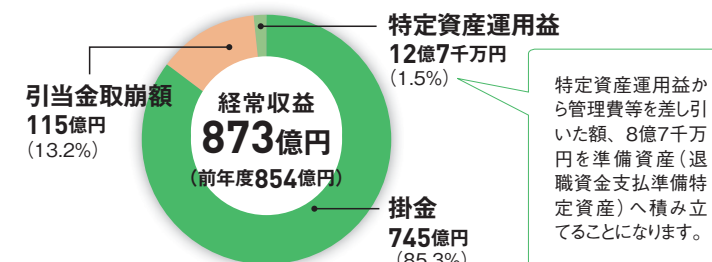
退職資金交付事業の検討、調査研究事業等

2018(平成30)年6月に掛金率に関する規定の改正を予定しており、本年度では、中長期の退職資金を検討する前提条件や改正方針について審議を行います。また、今年度もさらなる業務の効率化をめざし、退職資金交付申請書類等の電子化等の検討を行うとともに、引き続き公益法人として維持会員をはじめ皆様にご理解、ご信頼とご安心をいただくため、説明会の実施や積極的に時事性の高いニュースを掲載した広報誌の発行を行います。

▶ 収支予算の概要

経常収益

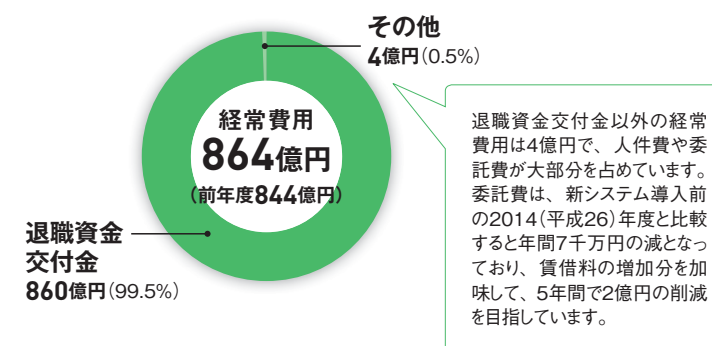
経常収益の85.3%を占める事業収入(掛金)は、前年度と同額の745億円としました。引当金取崩額(退職資金交付準備金取崩額)は、退職資金交付準備特定資産(掛金蓄積額)を計画的に減少させるため、当該年度で掛金を上回る退職資金交付金の財源に充てるための取崩額で、115億円を見込んでいます。



科目	平成29年度	平成28年度	増減額
基本財産運用益	134万円	134万円	0円
特定資産運用益	12億7,113万円	13億7,166万円	△ 1億53万円
事業収入(掛金)	745億円	745億円	0円
登録料	800万円	800万円	0円
加入金	16万円	55万円	△39万円
雑収益	0万円	9万円	△ 9万円
引当金取崩額	115億円	95億円	20億円
経常収益計	872億8,063万円	853億8,164万円	18億9,899万円

経常費用

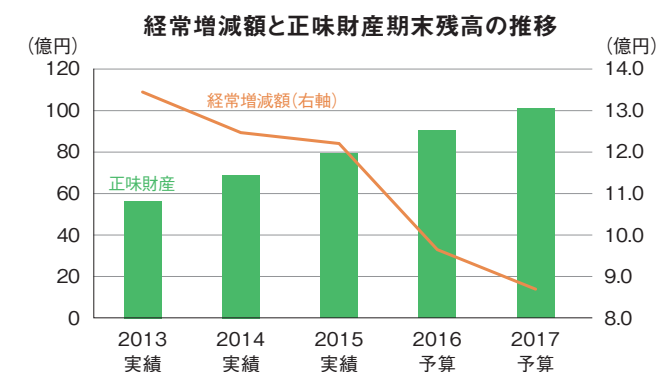
経常費用の99.5%を占める退職資金交付金は、前年度に対して20億円増の860億円としました。退職資金交付金以外の費用につきましてはほぼ前年度と同額で、経常費用の合計は、約864億円となります。



科目	平成29年度	平成28年度	増減額
退職資金交付金	860億円	840億円	20億円
役員報酬	2,865万円	2,865万円	0円
給与手当	9,319万円	9,319万円	0円
減価償却費	5,015万円	5,015万円	0円
賃借料	2,418万円	2,418万円	0円
委託費	1億2,433万円	1億2,433万円	0円
その他	8,593万円	8,346万円	247万円
引当金繰入額	191万円	230万円	△ 39万円
経常費用計	864億835万円	844億626万円	20億208万円

経常増減額と正味財産

経常外収益、経常外費用ともに見込みがないため、当期一般正味財産増減額は、約8億7千万円となります。この結果、正味財産期末残高(ほぼ退職資金支払準備特定資産)は、約102億円を見込んでいます。



科目	平成29年度	平成28年度	増減額
経常収益計	872億8,063万円	853億8,164万円	18億9,899万円
経常費用計	864億835万円	844億626万円	20億208万円
当期経常増減額	8億7,229万円	9億7,538万円	△ 1億309万円
一般正味財産期末残高	100億8,308万円	89億9,332万円	10億8,976万円
指定正味財産期末残高	1億円	1億円	0円
正味財産期末残高	101億8,308万円	90億9,332万円	10億8,976万円

大学のダイバーシティ最前線 早稲田大学ビジネススクール准教授 入山章栄氏に聞く

大学の競争力強化につながるダイバーシティ・マネジメント

欧米の企業を中心に発展してきた「ダイバーシティ」の取り組みは、日本企業でも徐々に広がりつつあります。

こうした流れは企業だけに留まらず、大学にも及んできました。

しかし、本当の意味で組織の強みにつながるダイバーシティを実践できている組織は

まだまだ少ないと指摘されています。組織にメリットをもたらすダイバーシティとはどのようなものか、

早稲田大学ビジネススクールの入山章栄准教授に聞きました。



早稲田大学ビジネススクール准教授

入山章栄氏（いりやま あきえ）

1996年、慶應義塾大学経済学部卒業。1998年、同大学大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所で主に自動車メーカーや国内外政府機関へのコンサルティング業務に従事した後、米ピッツバーグ大学経営大学院により博士号（Ph.D.）を取得。米ニューヨーク州立大学バッファロー校の助教授を経て、2013年より現職。専門は経営戦略論および国際経営論。『世界の経営学者はいま何を考えているのか』（英治出版）、『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』（日経BP社）などの著書がある。

——企業をはじめとする組織においてダイバーシティを導入するメリットはどこにあるのでしょうか。

入山 まず、事前に何のためにダイバーシティを導入するのかを十分に考える必要があります。私の考えるダイバーシティは、企業や組織、大学などがより良くなるための「手段」であって、ダイバーシティそのものが「目的」ではありません。経営学的な観点では、新しいアイデアや知見は、既存の知と別の既存の知が組み合わさって作られるものだと考えられており、ダイバーシティはそのための手段の1つです。ダイバーシティを正しく理解している企業では、組織の中に異なる考えや知見、経験、価値観を持つ人を集めることで、イノベーションを起こそうとしています。ところが、日本の大学を含む多くの組織では、ダイバーシティの意味を正しく理解できていないように思えます。

昨年の夏頃は、さまざまな企業のダイバーシティ推進室の方々からダイバーシティの取り入れ方について相談を受けました。ただ、「そもそもどうしてダイバーシティを推進しようとしているのですか?」という問いかけに対して9割近くが明確に答えられませんでした。ダイバーシティを導入せよという会社からの指示を受け、何のためかも分からず、数字合わせで女性社員を増やせばよいと考えているようでした。

——日本でダイバーシティが普及しにくい原因はどこにあると思いますか。

入山 まず、ダイバーシティがイノベーションにつながるということが知られていません。これは日本における大きな問題で、今進められようとしている「働き方革命」でもそうですが、何のために取り組むのかという議論をせずに、ダイバーシティや働き方革命といった言葉だけが先行しています。しかし、それでは手段と目的が完全に逆転しています。ダ

イバーシティというのは、あくまでも会社や組織がよくなり、私たちの生活がより豊かになるための手段であって、数字合わせで無理やり女性やマイノリティの人たちの数を増やしたからといって必ずしもハッピーにはなりません。

ダイバーシティとは直接関係ありませんが、今年から提唱され始めた「プレミアムフライデー」はそういう意味でも同様の課題を抱えています。政府が後押しして「月末最後の金曜日は午後3時に帰りましょう」というのは、それだけ日本人の働き方が多様化されていないことの証明です。そうやって画一化して、みんなを3時に帰そうとしているのですから。サービス業が増えれば土日に働かなければいけない人も多くなりますし、朝早く出社して早めに帰って子どもと一緒に過ごしたい人、朝は子どもを幼稚園に送ってゆっくりめに出社したい人もいるはずです。ダイバーシティを進めれば働く人が多様になるのですから、働き方も自然と多様になるはずで、そこから企業や組織が活性化していきます。それができていないからプレミアムフライデーのように画一的な働き方を押しつけかねないことになるのです。

——ダイバーシティを考えると、どのような視点から組織内の多様性を促していけば良いのでしょうか。

入山 ダイバーシティには「タスク型」と「デモグラフィ型」という2種類が考えられます。1つ目の「タスク型」は、その人の能力や経験、知識など目に見えない多様性のことです。これは組織にプラスになるダイバーシティで、知と知の新しい組み合わせにつながります。2つ目の「デモグラフィ型」は、性別や国籍、年齢など目に見えやすい属性による多様化のことで、タスク型のように組織にとってプラスになるとは限りません。

人間の認知には限界がありますから、男性ばかりの組織に数字合わせで女性を増やしたところで、男性グループと女性グループに分かれて組織内組織が対立し合うだけです。私はそのような取り組みを「数字合わせのダイバーシティ」や「形だけ揃えるダイバーシティ」と呼んでいますが、それではダイバーシティを推進する意味がないのです。

——組織の利益につながるダイバーシティにおいて、注意すべきポイントは何でしょうか。

入山 ダイバーシティを実践するならば、多様な人たちが生き生きと働ける環境にする必要があります。例えば、Google はグローバルでリベラルな企業として知られていますが、そのようなグーグルでさえ「無意識の偏見（アンコン

シャス・バイアス）」があります。そこで、スタンフォード大学の心理学者との共同で、偏見をなくすための「バイアス・バスター」というプログラムを実施しています。

また、ユニリーバでは多様な人が働くための「WAA（Work from Anywhere and Anytime）」という人事制度を作りました。「WAA」は、働く時間も場所も社員が自由に選べるという制度で、平日の6時から21時の間で、自由に勤務時間や休憩時間を決めることができます（上司への申請が必要）。勤務する場所も会社に限らず、自宅や近所のカフェでも構いません。とはいえ、人と会ってミーティングする必要があるのも、皆さん出社するようですが、それが会社に縛られたものではないのです。そのように、多様な人が集まるのならば、働き方も多様になっていきます。

日本企業でも、富士ゼロックスやカルビーのように、ダイバーシティを取り入れている企業はありますが、人材の流動性が高い外資系企業の方が盛んです。

——日本企業が多様性を受け入れにくい理由としては、どのようなことが考えられますか。

入山 戦後から20年くらい前までの日本企業では、定年制度にともなう長期雇用など、画一的な仕組みで成長し続けることができました。その土壌があるため異質なものを受け入れにくくなっているのでしょう。

まずは、多様な人を受け入れられるよう、新卒一括採用の見直しです。新卒一括採用ほど同質な人を受け入れる仕組みはありません。入社から65歳の定年まで1つの会社で勤め上げるという仕組みが今の時代に合っていないのです。昔ながらの雇用の仕組みは「製造業モデル」とでもいいましょうか、製造業の工場と同じような作業をする時代ならばそれで良かったのです。しかし、今はサービス業が主流になり、しかもイノベーションが求められます。そうすると、1つの製造プロセスを改善しながら繰り返していく方法ではなく、まったく新しい知見が必要になります。

ですから、ダイバーシティだけを議論してもまるで意味がありません。働き方はもちろん、そもそもその会社がどのように今後稼いでいくのかが見えていないとイノベーションも起きません。会社のビジョンから、全体で考えていく必要があります。その上で戦略があり、その戦略に合わせて人事戦略をとっていく。日本でも新卒一括採用をしないで定年制度を撤廃した企業が増えていますが、それができない日本企業ではイノベーションが起きておらず、生産性が低いというのが現実です。

——旧来的な仕組みに固執している限り、ダイバーシティは普及できないということですね。

入山 繰り返しますが、問題は何のためにダイバーシティが必要かということ。自分の会社や組織にとってプラスでなければ、ダイバーシティは持続しないのです。実際、建設業のような旧来型の営業スタイルが中心で十分利益を上げられる会社ならば、無理してダイバーシティを導入しても会社にとってプラスにならないかもしれません。しかし、同じ建設業界でもそこに住む家族や女性の目線が重要になるハウスメーカーでは、多様性を取り入れるメリットが高いかもしれません。

——結果として、女性や外国人、障害者といったマイノリティに活躍の可能性が広がることにはつながらないのでしょうか。

入山 それは目的の問題だと思います。女性や障害者を社会的に救済する必要があるというのなら、そういう取り組み方もあります。ただし、それは社会的な課題であって、イノベーションのためのダイバーシティとは別問題です。それを混同して考えているから、正しい理解が広がらないという側面もあるでしょう。場合によっては、企業のCSR活動としてマイノリティを雇用することはあるかと思いますが、会社のCSRのために女性を採用するのだとしたらそれは失礼な話ですよ。

男性ばかりの会社が、「女性の視点を取り入れることが力になる」という目的で女性を積極採用するならば良いと思います。さらにいえば、男女など関係なく、優秀で、この会社に合っていて、多様な考えや知見を持った人を採用する。その結果、気づいたら女性比率が非常に高くなっていた。そうなることが理想です。

カルビーなどはまさにそのケースです。マーケティング担当の女性がフルーツグラノーラをヨーグルトと抱き合わせで売るという提案をしたところ爆発的ヒットにつながりましたが、これは男性目線では生まれにくい発想です。このように

BtoCの会社では、購買層の半分は女性ですから、女性目線が生きてきます。

——大学においてダイバーシティがメリットになったら、どのような点が挙げられるでしょうか。

入山 大学は企業に比べて、とてもダイバーシティを取り入れやすい組織なのではないでしょうか。共学の場合、学生の半分は女性ですし、外国人数員や留学生の比率を高めようという大学も多いので、職員が多様化するメリットは大きいはず。私の個人的な考えでも、事務系職員に外国人が増えるとありがたいと思います。早稲田大学でも国際教養学部やビジネススクールは半分以上外国人で英語での授業を行っていますから、英語での対応が可能な職員の方がたくさんいる方が助かります。

——日本の私立大学がダイバーシティを推進する上で、特に考えなければいけないポイントを教えてください。

入山 ダイバーシティの議論では忘れられがちなのですが、多様な人を受け入れるときは、同時に人を出していかなければいけません。ダイバーシティが進んでいる外資系会社では、多くの人材を採用する一方で、会社を離れる人も多いです。米国の大学もそうで、特に若手は常に解雇の危機にさらされています。私も米国の大学にいたときには、常に解雇される可能性をもちながら働いていました。そうやって組織内の新陳代謝を促しています。

ところが日本の大学では、教員でも職員でも、一度正規雇用されればずっとそのまま守られます。そうすると、一生その組織に居続けようと非常に保守的になり、他人との軋轢を恐れ、能力で競争せずに派閥を作り、事務方も官僚的になる。これはダイバーシティとは対局の在り方です。ですから、大学でダイバーシティを取り入れることは大賛成ですが、そのためには期待にこたえられない教員や職員には相応の評価を下す必要があるかもしれません。

——そのような観点で取り入れようとした際に問題点はありますか。

入山 一番の問題は、トップに人事権がないことです。教授職に就いた人が大学の方針や考え方に合わない、またはきちんと業績を挙げられないとしても、学長や学部長には解雇する権限が持たされていません。そこを根本から見直さない限り、ダイバーシティは定着しないでしょう。

例えば、米国のビジネススクールでは、いかに優秀な学生を集めてくるかがポイントになります。そのために優秀な学生をリクルーティングするプロフェッショナル職員がいるのですが、彼らの能力が低いと学生の質が下がり、大学のランキングも下がる。そうなったら、その職員は解雇されます。逆に、成果を挙げれば評価されて収入も上がります。

ダイバーシティも働き方革命も、実は表層的なものに過ぎません。ダイバーシティを考えるなら、組織のビジョンや本質から考えなければいけないのですが、女性管理職比率を何%にしようとか表層の問題としてしか捉えていない企業や組織が多すぎます。一方で、民間企業の例でも話しましたが、製品力が非常に高いので効率的に生産ができる画一的な人材がほしい場合など、あえてダイバーシティを取り入れないほうが良い企業もあります。同じように、大学でもダイバーシティが組織にプラスにならないなら無理に取り入れなくてもいいと思います。

そういった選択は当然あり得ますから、大学が進むべき方向を見据えた上で、組織内の在り方、働き方などの多様性に取り組んでいくべきではないでしょうか。

——一部の小規模な私立大学では、大規模大学と差別化するためにイノベーションを起こしたいと考えています。そのような大学に対して、経済学的な視点から何かアドバイスがありますか。

入山 結局は横並び体質が一番良くないので、目先ではなく、これから大学に入る人たちが30年、50年先に活躍できることを目標に、そのときに向けてどのようなカリキュラムが必要か、本質から考えることが重要だと常々思っています。大学には教育と研究という二つの側面がありますが、全部が両方の役割を担うわけではありません。

米国には2000校以上の大学があり、そのうち研究ができる大きな大学は100校以下。それ以外は教育大学です。

日本でも教育と研究のメリハリを考えることが大切で、地方の小規模大学であっても、教育で差別化することで活路が拓けるのではないかと考えています。



——教育を中心とした小規模大学の場合、どのようにメリハリをつけていけばよいのでしょうか。

入山 保護者の視点に立ってみると、求められているものが分かりやすいのではないのでしょうか。一部の有名大学を除いて、大学によるシグナリング効果は期待できません。しかし、その大学で何を学び、何を経験して、将来どのような社会人になれる可能性があるのか、といったことをしっかりと訴求してくれると、とても安心できます。

海外で濃い人生経験を積むとか、生半可でない高度な英語を話せるようにするとか、市場価値の高い中国語やヒンディー語を学べるとか、実践的なことを徹底的に鍛えて、4年間でこれだけの人材に育成しますということを言える大学が強くなるでしょう。大手企業の人事担当者の話を聞いても、もはや出身大学など意識していない企業も増えているようです。ですから、これからの大学は、入口より出口のほうを重視すべきだと考えています。

●2種類のダイバーシティ

タスク型

能力、職歴、経験など、直接業務に関わる属性についての多様性



デモグラフィック型

性別、国籍、年齢など、目に見える属性についての多様性



法律ワンポイント講座 第3回

組織に就業規則を周知させるためには

BILANC 10号より立崎・小林法律事務所の小林誠弁護士に、退職金制度と就業規則について、基礎的な内容を中心に解説していただいています。今号は、就業規則の注意点について伺います。労働基準法は、就業規則（退職金制度も含め、事業場の労働者の労働条件や職場規律を定めた規則類）の作成・変更に関して様々な内容を定めています。今号では、その中でも作成した就業規則の「周知」に関する注意点について、お話を聞きました。

——就業規則は教職員に周知させなければならないとのことですが、具体的にどのようなことをすればよいでしょうか。

小林 労基法106条1項は、法令や労使協定などとともに、就業規則について、周知を義務付けています。周知方法については、従来、「常時各作業場の見易い場所に掲示し、又は備え付ける等の方法によって、労働者に周知させなければならない」と周知方法の例が示されているだけでしたが、平成10年の労基法改正によって、周知方法が明確化されました。具体的には、
①常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、又は備え付けること、
②書面を労働者に交付すること、
③磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずる物に記録し、かつ、各作業場に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置すること
のいずれかです(労基法106条1項、労基則52条の2)。

ここで、①の「作業場」とは、事業場内において密接な関連の下に作業の行われている個々の現場をいい、主として建物別等によって判定すべきものとされています(昭和23年4月5日基発第535号)。

②の「書面」には、印刷物及び複写した書面も含まれるものとされています(平成11年1月29日基発第45号)。

また、③の方法によって周知を行う場合には、就業規則の内容を磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずる物に

記録し、当該記録の内容を電子データとして取り出し常時確認できるよう、各作業場にパーソナルコンピューター等の機器を設置し、かつ、労働者に当該機器の操作の権限を与えるとともに、その操作の方法を労働者に周知させることにより、労働者が必要なときに容易に当該記録を確認できるようにすることとされています(平成11年1月29日基発第45号)。

なお、就業規則の変更があった場合にも、その変更後の内容を周知させなければならないことはもちろんです。

このように労基法106条1項は、就業規則の周知方法を限定していますから、何らかの方法で周知を図ったとしても、上記の①～③の方法で周知させなければ、この条項に違反することになり、罰則(労基法120条1号30万円以下の罰金)の対象となり得ることになります。例えば、就業場所とは別の建物にある食堂や更衣室に就業規則をファイルに綴じて備え付けておいたような場合、後に述べます実質的周知に当たる余地はありますが、「労基法106条1項の定める周知」とは言い難いと思います。

——就業規則の周知等を怠った場合、労務管理上、不都合なことはありますか。

小林 就業規則には、(イ)労働契約の内容である労働条件の最低基準を画するという効力(これを「最低基準効」といいます。)(労契法12条、労基法93条)と、(ロ)労働契約の内容である労働条件を規律する効力(この効力についてはいくつかの呼び方がありますが、以下では、これを「労働契約規律効」と呼んでおきます。)(労契法7条本文、10条本文)が認められています。

しかしながら、労基法は、就業規則の作成・変更に関して、①就業規則に一定の事項(必要記載事項)を記載すること(労基法89条)、②労働者の意見聴取(労基法90条)、③労働基準監督署長への届出(労基法89条、労基則49条)、④労働者への周知(労基法106条1項)

を定めており、このうち、①はあまり問題となりませんが、②～④を欠く場合、就業規則のこれらの効力が認められないことがあります。このため、これらの手続を怠ると、労務管理に支障を来すおそれがありますので、注意をしなければなりません。

——就業規則の周知等を怠った場合、就業規則の「最低基準効」は認められますか。

小林 就業規則の「最低基準効」については、②労働者の意見聴取、③労働基準監督署長への届出を欠いても認められるとされています。

これに対して、④労働者への周知を欠いた場合に、この効力が認められるかについては争いがあります。多数の学説は、労基法106条1項の定める方法による周知までは必要ないけれども、実質的周知(これは、教職員が知ろうと思えば知りうる状態に置くことをいいます。)を欠けば、就業規則の「最低基準効」は認められないとしています。これに対して、実質的周知を欠いても届出があれば、就業規則の最低基準効は認められるという見解も有力に主張されています。現時点では、いずれの考え方もあり得ると考えておいた方がよろしいでしょう。ただし、トラブルを避けるためにも、労働者への周知を行うべきであるのは、言うまでもありません。

——就業規則の周知等を怠った場合、就業規則の「労働契約規律効」は認められますか。

小林 就業規則の「労働契約規律効」は、第1に、教職員を採用する場合に問題となります。教職員を採用する場合、細かな労働条件についてまで合意していないのが通常ですが、このような場合、細かな労働条件について就業規則の定めによること(就業規則に定める条件を適用すること)ができるかということです。これについて、労契法は、「労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が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



周知といえども、就業規則の全文を掲示板等に貼るには、多くのスペースが必要であるし、それで問題ないのでしょうか....。

場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする。)(労契法7条本文)と定めています。

ここでの「周知」とは、はじめに説明しました労基法106条1項の定める方法による周知ではなく、実質的周知とされています。したがって、教職員を採用する際、(a)就業規則を実質的に周知させており、かつ、(b)就業規則が合理的な労働条件を定めていれば、採用される教職員が就業規則の内容を知っていたかどうかを問わず、当該教職員の労働条件は、就業規則の定めによることになります。これを裏返して言えば、就業規則の実質的周知を欠いていれば、新たに採用した教職員の労働条件について就業規則の定めによることはできないということになります。

では、②労働者の意見聴取、③届出を欠いていた場合、この就業規則の効力は認められるでしょうか。この点、この手続を欠いても、この効力は認められるとされています。

就業規則の労働契約規律効は、第2に、就業規則の変更で労働条件を変更する場合に問題となります。

労働条件の変更は、教職員との合意によってするのが原則ですが(労契法8条)、就業規則の変更によってこれを行うことができるか、特に、就業規則の変更によって労働条件を教職員の不利益に変更できるかというのがここでの問題です。これについて、労契法は、「使用者は、労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することはできない。ただし、次条の場合は、この限りでない。)(労契法9条)としたうえ、「使用者が就業規則の変更により労働条件を変更する場合において、変更後の就業規則を労働者に周知させ、かつ、就業規則の変更が、労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであるときは、労働契約の内容である労働条件は、当該変更後の就業規則に定めるところによるものとする。)(労契法10条本文)と定めています。少々長い条文になっていますが、判例法理で積み重ねられてきた判

断要素が全て書き込まれているため、このようになっています。ここでの「周知」とは、やはり、労基法106条1項の定める方法による周知ではなく、実質的周知とされています。したがいまして、就業規則の内容を教職員の不利益に変更する場合、(a)変更後の就業規則を実質的に周知させ、かつ、(b)就業規則の変更が合理的なものであれば、教職員の労働条件は、変更後の就業規則の定めによることになり、就業規則の変更に反対する教職員も変更後の就業規則の定め拘束されることになります。しかしながら、変更後の就業規則の実質的周知を欠けば、少なくとも、就業規則の変更に反対する教職

員に対しては、変更後の就業規則の定めによることはできません。

では、就業規則の変更について、②労働者の意見聴取、③届出を欠く場合、変更後の就業規則に、この効力は認められるでしょうか。この点、これらの手続を行ったか否かは、上記(b)の就業規則の変更の合理性の判断要素となるとされています。労契法11条も、就業規則の変更に当たってこれらの手続を行うべきことを定めています。ですから、これらの手続を欠いた場合には、争いになったときに、この効力が否定されるおそれがあると考えておかねばなりません。

今回のポイント

● 就業規則の周知とは

- ・ 労基法第106条では3つのいずれかの方法による「法令、就業規則等の周知」の義務が定められ、労契法第7条では、就業規則が「周知」されていれば、新規採用時の労働条件に適用できることが定められている。
- ・ 労働法と労契法では周知の内容が異なる

● 2つの法律の周知

労働基準法 (いずれか)	① 個々の作業場(建物ごと)の見やすい場所に掲示する ② 印刷したものを交付する ③ パソコン等を設置し、データで閲覧できる状態にする
労働契約法	実質的な周知 (労働者が知ろうと思えば知り得る状態)

参考判例

① フジ興産事件

平成15年10月10日 最高裁判所第二小法廷判決
 この判例は、懲戒処分根拠として、就業規則の効力(労働契約規律効)の有無が争いになった事案です。
 この事案では、就業規則は、労働者の代表の同意を得て作成され、労働基準監督署に届け出られていますが、懲戒処分を受けた労働者の事業所には、就業規則は備え付けられていませんでした。この場合、就業規則は、懲戒処分を受けた労働者に適用されるのでしょうか。
 判決では、就業規則が労働者に拘束力を生じさせるためには、
 ① 労働者の懲戒処分には、あらかじめ就業規則において懲戒の種別及び事由を定めておくこと
 ② その内容を、適用を受ける事業場の労働者に周知させる手続が採られていること
 が必要であると判断しました。また、判決では、労働基準監督署長に届け出ていても、周知がなされていなければ、効力(労働契約規律効)が生じないとも判断しています。
 よって、懲戒処分を受けた労働者には、就業規則が事務所に備え付けられていなかったとしても、労働者代表の同意を得て作成され、労働基準監督署長に届け出た事実があるので、就業規則が適用されると判断した高等裁判所の判決を否定し、高等裁判所に裁判を差し戻し、再度周知の有無について審理をさせることとしました。
 この労働契約法制定前の判例法理は、労働契約法の条文に取り入れられています。

② 秋北バス事件

昭和43年12月25日 最高裁判所大法廷判決
 この判例は、新たに定年制(停年制)を導入した就業規則が有効か無効かを争った事案です。
 この事案では、それまでは一定役職以上にはなかった定年制を導入し、定年年齢以上だった労働者が解雇されましたが、この労働者はこの定年制の導入に同意していないので、解雇の無効を訴えました。この場合、就業規則は解雇された労働者に適用されるのでしょうか。
 判決では、定年制に関する当時の社会情勢や定年制が会社にとって必要な理由、一般従業員には定年制が既に導入されていること等を比較すると、新たな定年制は合理的なものであると判断し、内容に同意がなく不利益変更(判決では、定年制がないということは、ただ、雇用期間の定めがないというだけで、雇用についての既得権があるわけではないとしています)であっても有効であると判断しました。また、就業規則上の労働条件の定めが合理的なものである場合には、個別の労働条件の決定は、その就業規則によるという「事実たる慣習」が成立しているものとして、その事業場の労働者が就業規則の内容を知らなくても、また、就業規則に同意していなくても、就業規則の適用を受けると判断しました。
 この労働契約法制定前の判例法理も、労働契約法の条文に取り入れられています。

関係条文

● 労働基準法(法令等の周知義務)

第百六条 使用者は、この法律及びこれに基づく命令の要旨、就業規則、第十八条第二項、第二十四条第一項ただし書、第三十二条の二第一項、第三十二条の三、第三十二条の四第一項、第三十二条の五第一項、第三十四条第二項ただし書、第三十六条第一項、第三十七条第三項、第三十八条の二第二項、第三十八条の三第一項並びに第三十九条第四項、第六項及び第七項ただし書に規定する協定並びに第三十八条の四第一項及び第五項に規定する決議を、常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、又は備え付けること、書面を交付することその他の厚生労働省令で定める方法によつて、労働者に周知させなければならない。

● 労働基準法施行規則

- 第五十二条の二 法※第百六条第一項の厚生労働省令で定める方法は、次に掲げる方法とする。
- 一 常時各作業場の見やすい場所へ掲示し、又は備え付けること。
 - 二 書面を労働者に交付すること。
 - 三 磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずる物に記録し、かつ、各作業場に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置すること。
- ※この規則では労働基準法を指します。

CHECK 理解を深めるために

● 法律用語の内容が法律ごとに違うことがあります

今回の解説では、労基法と労契法で「周知」の内容が異なるということの解説がありました。
 これは、労基法と労契法では法律の趣旨が異なるため、使用する「周知」の内容が少し異なるということです。
 他にも「使用者」「労働者」の範囲もこの2つの法律では若干異なります。
 今回の解説でも労基法における「周知」と労契法における「周知」の違いを押さえて読んでいただくとわかりやすいでしょう。
 ここでは、ご理解を深めていただくための基本的な事項をご紹介します。

① 規定には、強行規定と任意規定、取締規定などの区別がある。

民法91条では、「法律行為の当事者が法令中の公の秩序に関しない規定と異なる意思表示をしたときは、その意思に従う」と定めています。「法令中の公の秩序に関しない規定」を任意規定といい、法令中の公の秩序に関する規定を強行規定といいます。民法91条によれば、任意規定と異なる法律行為をしても有効ですが、強行規定に反する法律行為は無効となります。どのような規定が強行規定かについては、一言では言えませんが、基本的な社会秩序に関する規定や経済的弱者の保護のための規定は、強行規定といえます。
 また、行政上の考慮から違反した場合に、罰則があるものを取締規定といいます。取締規定の中にも、契約(取引)自体を無効とするものやそうでないものがあり、前者を効力規定といいます。

② 労基法は取締規定、労契法は民法の特別法

今回の解説で登場した労基法とは、労働基準法を略したものです。労働基準法は、憲法27条2項の「賃金、就業時間、休息その他の勤労条件に関する基準は、法律でこれを定める。」を受けたものと言われ、労働契約における取締規定(法規)としての側面を有しています。また労働基準法は、労働条件の最低基準を定めていて、効力規定(強行規定)としての側面も有しています。
 一方、労契法とは、労働契約法を略したもので、民法の特別法と位置づけられます。

③ 労基法違反＝直ちに無効とは限らない

上述のとおり、労基法には取締規定としての側面と効力規程としての側面があります。そして、今回の解説でも「(就業規則の届出などの)手続を欠いても、この効力は認められるとされています」と触れているように、労基法に違反したら、必ずしも無効になるとは限りません。たとえば、今回の解説にもあるように、就業規則の届出を欠いていた場合などの就業規則については、その効力が認められ、無効にならない場合もあります。反対に、無効になる例をあげれば、労基法の労働契約上の最低基準を定めた部分は、それを下回る労働契約は無効となり、労基法に定める基準が適用されます。

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への向き合い方が 今後の大学の在り方を左右する

急速にメディアへの登場回数を増しているAI。

その技術は、まさに日進月歩ならぬ“秒進分歩”の勢いで私たちの生活に取り入れられています。

車の自動運転のみならず、医療画像の診断や株式投資、昨年には「今夜何を作ろう」と話しかけると、献立を提案してくれる電子レンジまで登場しました。

日本におけるAI元年になるとされる2020年まであと数年。私たちはAIにどう向き合えばいいのか。

前号に続いて、山梨学院大学 学習・教育開発センター顧問の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、名城大学客員教授。

—— 前は、AIの基本的な知識から米国の現状、
大学としてのAIへの向き合い方を伺いました。

船戸 そうでしたね。昨年8月、米国の大学をいくつか視
察して、AIの先進国とされる国の現状を肌で感じてきたし
た。ざっとおさらいすると、AIの登場によって、大学のパ
ターンが3つに分類されるのではないかと。1つは、
Face to Faceを重んじ、補完としてAIを用いるタイプ。
ハーバード大学やイエール大学など、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です。2つめは、そ
の対極にある、株式会社型の大学で、オンライン教育を
中心とするAI主導型。3つめは、ハイブリッド型。2つの
タイプの真ん中であって、F2FとAIのいいところをミックス
していくタイプ。ここが最も多くなると予想されています。

—— 米国ではそこまで予測されているのですね。

船戸 ただ、米国の大学でも諸手を挙げてAIに賛成とい
うわけではなく、意外なことに、教員の中でも理解がある
のは20%程度。教育に必要なのは、やはりF2Fであると、
先生方は結構保守的であることも分かりました。しかし、
米国はGoogleやApple、Facebookなどの民間企業が、
こぞってAIに対して巨額の投資をしており、その金額は日
本とは比較になりません。

—— そのような現状を踏まえた上で、「AIが急速に
発展していく事実を認識すること、むやみに恐れな
いこと」が重要なのですね。

船戸 そうです。AIに仕事を奪われてしまうと弱気になる
のではなく、AIをうまく利用して、AIが得意とする分野はAI
に任せ、それ以外の分野を私たち職員や教員が担ってい

く、AIと共存する方法を積極的に考えていけばいいという
ことです。

例えば、AIやロボットが待ち望まれている業界の1つに、
慢性的な看護師不足に悩まされている医療業界がありま
す。労働環境が厳しい割に給与が低く、さらに医学の進
歩は著しいため、仕事が増えて責任だけが重くなる一方。
定着率が悪く、一説によれば、3年以内で辞めてしまう
ともわれています。常に人手不足で四苦八苦している医
療機関がすごく多いのが実状です。しかし、医療機関の
ように命を対象とする仕事で最も大切なのは、“ステーブル
マインド”。これはマーケティングでよく使われる言葉ですが、
“安定した心”を意味します。サービスを提供する側に安定
した心がないと、いいサービスは提供できません。なぜか
というと、家庭や仕事場、人間関係でイライラしたり、ス
トレスが溜まったりして、心が安定しないと事故につながる
可能性があります。ステーブルマインドの醸成には、少な
くとも業務の多忙からの解放が必要です。患者の検温な
どの業務は、AIやロボットに任せられるようになれば、看
護師さんの負担は減ると思います。

—— ところで、日本におけるAIを取り巻く現状で、
先生が懸念されていることがあると伺いました。

船戸 今、一番心配しているのが、一般の方の反応がと
ても鈍いことです。前回お話をさせていただいてから今日ま
で、AIに関するニュースや情報は日々増えているのに、大
学の関係者と話していても、「AIってすごいですね」で終わ
ってしまふ。「すごいことらしいけど、自分には関係ない」と。
そうではなく、じゃあ自分は、自分たちは一体何をするかを
考えないといけなわけです。まさに今は準備をしておくべ
きときなのです。

これまでの歴史を振り返っても、新しい技術が開発され、
導入されたとき、そのことによって職を失う人もいれば、新
しく生まれた職に移行できる人もいます。現在、人間がやっ
ている仕事の多くの部分をAIができる時代が目前に迫って
いるとすれば、人間はどう行動しなければならぬかが問わ
れているわけです。それがまさに今ですし、これからの数
年間だといえます。

そのために最も大事なことは、AIについての知識を深め
ること。これ以外にありません。特に20代、30代の人た
ちは、今こそAIについて知見を蓄える必要があります。そ
うしなければ、日本は世界の中でも立ち遅れてしまいます。
もっと、普通の市民生活の中にAIが浸透していくべきでは
ないかと思いますね。

—— その年代以外の人たちはAIをどのように捉え
ればよいでしょうか。

船戸 AIを知る、考えることが重要という点においては、



ポーカーでもAIがプロを
相手に勝利した(2017
年3月6日付日本経済新
聞朝刊より)

同じだと思います。ただ10代以下の子どもたちは生まれた
ときからスマホがあるわけですから、AIに対しても何の抵抗
もないでしょう。問題は大人です。例えば、60歳や65歳
で定年になるにしても、平均年齢を考えると、ポストリタイ
アしてからの時間は短くありません。その年代の多くは、「自
分たちにはAIは関係ない」と思っているかもしれませんが、
AIはビジネスの世界だけでなく、社会生活に大きく関わっ
てきます。リタイア後も、AIが進化し続ける時代を生きて
いく必要があるのです。否応なくAIは関係してくるので、
無関心ではいられないと思います。

年を重ねると、新しい知識を取り入れようという意欲が
希薄になりがちです。社会が変化しない時代は、そういう
態度でも何とかなったかもしれませんが、これからはそうは
いきません。高齢者でも、AIによって大きく変わる社会に
対応する力をつける必要があります。さもないと、豊かな
老後は実現できません。

—— 大人は年齢に関係なく、AIの時代を、自分
の事として考えなければいけないということですね。

船戸 現在、世界でも飛躍的な成長を遂げている国に、
ベトナムがあります。昨年の経済予測リポートにおいて、
国内総生産(GDP)の成長率は+6.6%と見込まれ、東南
アジア地域においては1位でした。ベトナムの平均年齢
は28歳です。一方、日本の平均年齢は46～47歳なの

です。明治維新のとき、日本をリードした勝海舟たちの平均年齢は29歳でした。それが今や46～47歳です。そして高齢化はどんどん進んでいく。そのような日本においては、高齢者がAIにどう取り組むかは大きな課題です。

年を重ねた方々というのは、それなりに人生を積み上げているわけですから、持っている知識やノウハウはたくさんあると思うのです。定年になって会社を辞めたからといって、社会との関係がプツンと切れてしまうのではなく、いつまでも社会との関わりが持てる仕組みが必要でしょう。

最近、シニア起業家が増えているようですが、良いことだと思います。長年のキャリアを経て蓄積したノウハウを眠らせておくのはもったいない。AIができることはAIに任せて、上手に共存して社会に貢献していただきたいですね。人間は挑戦することによって必ず成長します。高齢者だからといって、成長が止まるわけではないのです。肉体的には無理が利かなくなっていくますが、知識や思考能力はまだまだ成長の余地はあると思います。しかも、AIによって低下した体力を補うことができるなど、ある意味、AIは日本の高齢者にとってチャンスといえるでしょう。世界的にも類を見ない高齢者先進国としての日本において、高齢者がAIにどう取り組むかということにもっと注目してもいいと思います。

——高齢化とともに、日本の大きな課題とされている地域創生についてはいかがでしょう。

船戸 現在、日本にある1800の自治体のうち、896が消滅するといわれています。とりわけ地方は、少子高齢化のため税収が減り、自治体そのものの維持が難しくなります。すでに問題になっていますが、日本はこれから60歳以上の人口が3割を超えていきます。独居老人や老老介護という状況はさらに増加し、介護に関わる人々にとって非常に大

きな負担です。しかし、自治体がフォローすることが難しい状態です。例えば、保健師さんが一軒一軒巡回して、高齢者の様子を見てまわるとしても限界が訪れるでしょう。しかし、自治体の仕事をマニュアル化し、AIやロボットを活用して地方に光を当てることはできると思います。地域を活性化するには“人”が必要ですから、AIやロボットだけに委ねたのでは地域の創生はできません。人間とAI・ロボットがうまく共存することが必要です。そもそも、朝起きて会社に行って17時まで働くというスタイルが、いつまで続くのか分かりません。勤務体系や働き方は必ず変わります。そうすると、家は必ずしも都会になくてもよくなるかもしれません。働き方自体のイメージも変わっていくでしょうね。

——AIを知るために、具体的には何をすればよいのでしょうか。

船戸 まずは関心を持つことです。AIがどんなことをしているのか、何ができるのかを知る。といっても、難しい仕組みを知る必要はありません。

1日10分でいいから、AIに関する情報を、新聞でもネットでも調べることから始めましょう。今や、医療や建設、家電に至るまでAIに関するさまざまな情報が、連日のように取り上げられています。先日、しゃべる電子レンジが発売されたのはご存じでしょうか。「今日は何を食べようかな」と相談すると、献立を提案してくれるのです。しかも、音声認識の進化によって、方言にも対応できるようですね。他にも、生命保険の会社が保険金の支払い審査にAIを導入する計画や、がんの治療薬に用いる物質候補をAIを使って探し出すという試みもされています。そのような身近な話題を、毎日10分程度時間を割いて情報を得る。ある程度情報が集まれば、次はAIがどのようなことができるのかを、自分なりに考えてみる。

自分の仕事の内容を分析して、ここはAIがやることになるだろうから、自分はどのような仕事をすればいいのか。余った時間ができたら、その時間を何に使うのかを考える。AIがもたらすであろう変化を、知って想像して自分事にすることが大事です。

——そういう状況の中で大学の在り方も変わってくるのでしょうか。

船戸 当然変わってきますね。昨年の9月、日本の大学として初めて、ある大学がAIを活用した大学改革・業務改革を実施すると発表しました。導入したAIは3000万円といわれていますが、この金額は、年間500万円もらっている職

員の6人分。仮に1年で3人が辞めれば2年で元が取れてしまいます。どうでしょう。非常に現実的な話になりませんか。ある意味、AIは間違いなく人員削減に役に立つのです。

実際の仕事の面でも、AIはうっかりミスを起こしません。計算ミスは皆無ですから、すべて正しい数値しか出てこない。そうすると、職員や教員には時間的な余裕が生まれます。真価が問われるのはそこからです。職員も教員も新しい働き方を見つけざるを得ません。空いた時間を、学生たちのために何ができるのか、どう使うのかを積極的に考え、知恵を出さなければなりません。

1つの考え方として、大学が地域コミュニティとの関係を構築するということがあります。以前、米国に行ったとき、ある老人養護施設の視察に行きました。そこでは、近隣の大学とタイアップして、施設の入居者に対して、週に3日ほどトレーナーがついて運動をさせるというプログラムを始めていたのです。トレーナーは大学生がインターンシップとして務めます。学生たちは単位になるから一生懸命取り組みますよね。一方、入居者はどうかというと、若い学生と触れ合うことによって元気になる、医療費がすごく下がったという効果があったそうです。こうした人と人との触れ合いの部分、生きる意欲や人生の楽しみのようなコミュニケーションは、AIではまだできません。

米国の大学の良いところは、必ず大学が地域のコミュニティを重視していることです。地元のコミュニティの人たちが、大学を応援していくという関係づくりを重視しているのです。

もう1つ例を挙げましょう。プリンストン大学に行ったのですが、小学生の団体がキャンパスに見学に来ていました。将来入学してもらうことが目的です。そのためには、子どもたちが興味を持つような最先端の研究を紹介したり、優秀な学生を育てたりすることはもちろんですが、地域コミュニティが抱える高齢者の課題などに対して、地域とともに取り組んでいく姿勢も紹介していました。地域から支持されない大学は、社会からも支持されないというのが米国の考え方。日本でも、もっと大学と地域が共生するという概念が強く打ち出されてもいいかもしれません。

——現在、日本の大学の中でAIに積極的に取り組んでいる大学はあるのでしょうか。

船戸 残念ながらほとんどありません。AIの研究というテクノロジーの面で取り組んでいる大学はありますが、私が必要だと考えているのは、AIの時代が到来したとき、人はどのように変わるのか、社会の仕組みはどのようになるのか、会社や学校はどのように変化するのか、といった社会学的なアプローチです。あるいは、AIの活用が当たり前になったと

き、人間のストレスや企業の経営方針はどのように変化していくのかという心理学や経済・経営学的なアプローチです。

つまりAI学部のようなものがあって、「AI社会学」「AI心理学」「AI経済学」などを有する大学が設置されるべきだと思います。今、そういった大学を作るべきでしょう。既存の大学の中にAI学部を創設して、新たな学生を呼び込むことによって、地域創生の一役を担えるかもしれません。

——AIが進展することで、既存の学問にさまざまな影響があるということですね。

船戸 そうです。AIが進めば法律が変わり、教育の根本が変わります。大学の設置基準や学校教育法などもすべて見直す必要があり、現在のシステムは機能しなくなるでしょう。AIが授業を行うなら、大学間の差は少なくなり、学生は現在以上に大学を選び始めるでしょう。また、AIの導入によって、家から出なくても勉強ができるとなると、なぜ大学に行くのかという答えを出さなければならなくなります。

大学に行く理由は2つあります。1つは授業で、もう1つはコミュニティの場としてのキャンパスの役割。AIが導入され、自宅での講義が可能になったとしても、Face to Faceの学生たちと向き合うゼミのような方式は必ず残ると思います。しかし、ゼミや講義の内容は問われることになるでしょう。コミュニティの場として、友だちに会ったり、クラブ活動をしたりするためのキャンパスの役割は、AIが導入されたとしても、変わらず残るでしょう。

——まさに生き残りをかけた改革の時代が始まるわけですね。

船戸 元米国大統領リンカーンが、こんな言葉を残しています。“I will prepare and some day my chance will come.(準備しておこう、チャンスはいずれ訪れる)”その通りだと思います。チャンスが訪れてから準備をしていたのでは間に合いません。AIに関しては、ここ数年の過ごし方が勝負です。逆にいえば、これからの数年をどう過ごすかによって、それぞれの大学が生き残れるかどうかが決まってくるといえるでしょう。

ただし、気をつけるべきは、AIは我々の世界を良くするための手段であることをきちんと認識することです。決してAIを使うことが目的ではありません。

繰り返しになりますが、とにかくAIに興味を持ちましょう。1日10分、AIに関する情報をチェックすることをクセにしてください。年齢に関わりなく、新しいことに挑戦を続ける者だけが、新しい時代を迎えることができるのですから。



周年事業

創立60周年に向けて 大学理念の追求を推進

法人名 沖縄大学 大学名 沖縄大学

沖縄県那覇市にある沖縄大学は、日本最南の大学です。本学は沖縄最初の私立大学として、米軍統治下で開学しました。実業家で創立者の嘉数昇が「私たちの郷土、この沖縄に愛情と誇りを」という意を込めてその名がつけられた沖縄大学は、2018年に創立60周年を迎えます。

1972年の日本復帰に際しては、琉球政府から日本政府の大学設置基準への移行問題で、他大学との統合ではなく自主独立の道を歩むという選択をしたため、一時は大学を維持することが困難な状況に直面しました。しかし、そのような中でも学生や県民に支えられて「日本」の設置基準をクリアした本学は、「地域に根ざし、地域に学び、地域と共に生きる、開かれた大学」というスローガンに鍛えられてきたと言えます。その理念は創立50周年を節目に「地域共創、未来共創の大学へ」という新沖縄大学宣言に受け継がれました。そして2012年には目標に向けた行動基準としての性格を明確にした「沖縄大学憲章」へと継続的に理念を発展させてきました。

本学はこの理念を核として、自立した市民・地域のキーパー

ソンとしての力量をもった社会人として学生を育てることを目標に、法経学部法経学科、人文学部国際コミュニケーション学科、福祉文化学科、こども文化学科の2学部4学科で教育・研究・地域貢献活動に取り組んでいます。また、併設する大学院現代沖縄研究科は、地域経営専攻と沖縄・東アジア地域研究専攻を擁します。大学院は沖縄の産業・経済・経営等を探求する政策研究や東アジアの中の沖縄という視点での地域研究に特化し、県都の地の利を生かした社会人教育にも力を入れています。

近年は、学長のリーダーシップによる全学的なマネジメント体制が評価され、私立大学等改革総合支援事業や私立大学研究ブランディング事業が採択されるなど、大学改革の進展が大学理念の追求を持続的に支える力になっています。



2018年に創立60周年を迎える



沖大祭で恒例のエイサー

教育

震災下でいきた 「地域立」大学の力

法人名 熊本学園 大学名 熊本学園大学

熊本学園大学は、1942年の創立から、地域に根ざす大学として9万3千人の卒業生を社会へ送り出してきました。商、経済、外国語、社会福祉(一部・二部)の5学部に大学院を擁する県下唯一の文系総合大学として、熊本をはじめ九州一円から学生が集っています。

2016年4月14日、熊本地震が発生。周辺地域から住民が詰めかけ、一時は約760名が大学に身を寄せました。本学は避難所の指定を受けていなかったものの、寒さをしのげるようにと一部の建物を開放したことから避難所の運営が始まりました。なかには高齢者や障害者約60名が含まれており、車椅子での移動や体を横にするためのスペース、トイレの支援などが必要なことから、約600名が収容できるホールの開放を決断。可動式の座席を収納してフラットな空間を確保し、体育館のマット、介護実習用のトイレ、ダンボールベッドを持ち込み支援にあたりました。運営は、社会福祉学部の教員を中心に教職員と学生ボランティアが24時間体制で行い、最後のひとりが生活の基盤を整えて退所されるまで45日間続

きました。自治体が用意していた福祉避難所が被災や人手不足で役割を果たせない時期に、一般の避難者と同時に災害弱者を支えた一連の取り組みは、「熊本学園モデル」として全国から注目を集めました。学生と教職員が一体となって力を発揮した行動の源には、「師弟同行」「自由闊達」「全学一家」の建学の精神がありました。学生たちは、現在も被災地支援に取り組んでいます。本学は、地域に支えられ発展してきた「地域立」大学としての役割を果たすべく、2016年度から地域のリーダーとして活躍できる人材の育成をめざす「地域中核人材育成プログラム」を開始。2017年度には、修学を様々な側面から支える奨学金・特待生制度を新設します。学生一人ひとりの可能性を伸ばし、挑戦を後押しする大学として、前進を続けています。



高齢者や障害者を受け入れた14号館ホール



発災直後から活躍した学生ボランティア

地域貢献

学生の活気とアイデアが 地域の活性化を促進

法人名 皇學館 大学名 皇學館大学

皇學館大学では、COC事業(地〈知〉の拠点整備事業)の一環として、学生が圏域の課題に取り組むCLL(コミュニティ・ラーニング・ラボ)活動を進めています。2016年で2年目を迎えるこのCLL活動では、同年10月23日に伊勢市一帯で開催された「伊勢河崎商人市」に「蔵物語」という名称で店舗を出店しました。

蔵物語は、「伊勢河崎商家リノベーションプロジェクト」と「玉城産豚ブランド化プロジェクト」という、CLL活動の2つのプロジェクトが共同で出店。伊勢河崎商家リノベーションプロジェクトでは、「伊勢うどん」の販売を企画しましたが、学生たちは「それだけでは訪れた人が物足りないのでは…」との考えに至り、地方産品の高付加価値化に取り組む「玉城産豚ブランド化プロジェクト」メンバーに呼びかけ、同プロジェクトから「玉城産豚串」を提供することになりました。さらに学生同士の横のつながりから写真部が作品を展示し、軽音楽部とギターマンドリン部がレング蔵でライブを行うという企画に発展。部活・サークルの輪が広がり、約40人の学生が関わる一大



「伊勢河崎商人市」に出店してにぎわう「蔵物語」

プロジェクトとなったのです。

この活動にあたり、学生らは家主さんと河崎のまちづくりに関わる人から話を聞き、歴史や背景を知ったうえで企画を練りました。伊勢うどんに決めたのも季節感や河崎(伊勢)らしさを出したかったため。加えて、独自性を持たせたいと、授業を通じて知り合った鳥羽の漁師さんにアオサを提供してもらいトッピングしました。

CLL活動を指導する池山敦教育開発センター助教は「今回の出店を通して、『自ら気付き、考え、動く』という面で学生の大きな成長を感じた。食材の発注なども学生が担い、社会人と接する良い機会にもなった。このような主体的な関わりが、今後さらに地域に関わる意欲の高まりにつながれば」と話しています。学生たちの活躍に期待が高まっています。

教育

新学科を開設! 時代を見据え革新を続ける

法人名 日通学園 大学名 流通経済大学

学校法人日通学園 流通経済大学は、1965年、世界最大級の物流企業である日本通運株式会社の出捐により、産業界の広範な支援のもとで、経済学部経済学科の単科大学として開学しました。1985年には高校・大学の密接な連携による高等教育を行うため、千葉県柏市に流通経済大学附属柏高等学校を設立。2004年には千葉県松戸市に新松戸キャンパスを開校し、学生が4年間を過ごす校舎を自由に選べるキャンパス選択制を導入しました。現在は5学部8学科、大学院5研究科を擁する社会科学系の中規模総合大学にまで発展いたしました。

開学以来、空理空論を語らない実学主義を標榜し、徹底したリベラルアーツの基礎の上に「実業に強い人材の育成」を目標としてきたことは、産学連携を出発点とする大学としての矜持と言えるでしょう。すでに3万人以上の卒業生を輩出し、交通、流通をはじめ、金融、商社、公務、教育、スポーツの分野など、多くの卒業生が国内外で活躍し、一定の評価をいただいております。

2015年には創立50周年を迎え、記念事業の一環として両キャンパスに新校舎を建設し、教育環境のさらなる充実を図りました。さらに2017年4月にはスポーツ健康科学部に『スポーツコミュニケーション学科』を新設します。新学科ではスポーツをする・みる・ささえる人材のみならず、スポーツが持つ社会性や国際性を活

かし、そこから得た高度なコミュニケーション能力を広く社会一般において活用できる人材の養成を目指しています。

複雑化する社会のニーズに柔軟に対応すべく、時代に合わせた革新を続けることこそが、これまでの50年への感謝であり、これからの50年へのミッションと考えます。今後も社会の骨格を支える有為な人材の輩出に努めていきたいと考えています。



2016年竣工 新松戸キャンパス2号館



2017年竣工予定 龍ヶ崎キャンパス2号館

維持会員の皆様の取り組みを掲載します。
情報共有の場としてご活用ください。

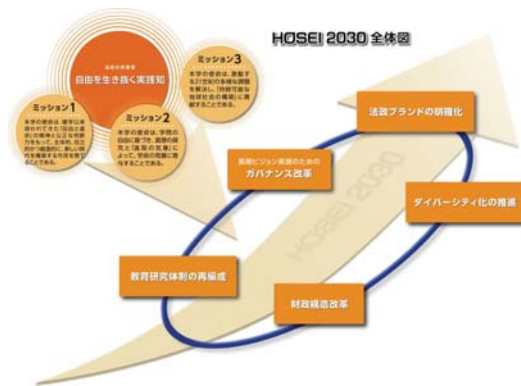
150周年・ 2030年に向けて

法人名 法政大学 大学名 法政大学

法政大学は、2014年7月から、長期ビジョン(HOSEI2030)の策定に取り組んでおります。これは、18歳人口の減少、高等教育のユニバーサル化・グローバル化などの急激な社会環境変化のただ中で、長期的視野から持続可能な大学運営を展開するために、2030年を展望するものです。2030年は、本学が創立150周年を迎える年でもあります。

長期ビジョン(HOSEI2030)の策定は、テーマごとの委員会でおこなっています。先駆けとして、2016年4月、法政大学憲章「自由を生き抜く実践知」を制定しました。この標語は、委員会の一つ、「ブランディング戦略会議」で、1年半にわたり、学生・卒業生・教職員が議論して作り上げた、社会に向けた本学の約束です(本学のウェブサイトで公開しています。ぜひご覧ください)。また、同年6月には、「法政大学ダイバーシティ宣言」を制定しました。

2016年度より長期ビジョン(HOSEI2030)の活動は、より具体的で実現をめざした「アクション・プラン」、「ロードマップ」の作成に軸足を移してきました。若手教員・研究者の採



用・育成過程を検討する委員会では、他大学との比較に、私立大学退職金財団の公開資料を活用させていただきました。大学の規模・学部数・文系理系医療系の有無など、大学よっての違いもありますが、退職金財団の基準で統一して集計されたデータは、比較に際してたいへん役立ちました。

法政大学は、2030年やその先までも持続可能な大学であり続け、持続可能な社会の未来に貢献し続けていこうとしています。それに際して、建学以来培ってきた「自由と進歩」という原点を見失わず、社会との約束である「自由を生き抜く実践知」を本学の教育・研究の基本に据え、法政大学のブランドを明確化し、社会的支持を広めるとともに社会的評価を高めるよう努めてゆきます。



松本大学地域健康支援ステーションでの栄養指導実習風景

でいます。「帰納的教育手法」や「学生に負荷を乗り越えさせて自信を育む」等、パラダイム転換をリードする理念的な内容も多く、良いと思ってやってきたことが、全国レベルで次々と評価されたことで芽生えた「自信」は、何物にも代え難い教職員の無形の財産となり、大学躍進の鍵となりました。その到達点としてのCOCでは、「ひとつくり」「まちづくり」「健康づくり」の3つの視点で、本学の「地域貢献」の分野がまとめられ、戦略的に地域活性化を目指しています。今では「地域連携・貢献と言えば松本大学」と言われるまでに進化及び深化を遂げました。こうした成果は、好調な学生募集、順調な就職決定率等に表れ、「地域の必需品」として存在感のある大学でありたいという目標に向かって、今も成長を遂げています。

地域文化を掘り起こし 「酒折連歌賞」を創設

法人名 山梨学院 大学名 山梨学院大学

山梨学院大学では、キャンパス近くに所在する「酒折宮」が連歌発祥の地であることにちなみ、1998年に地域文化の創造や文学の振興、連歌の普及を目的にメセナ事業として「酒折連歌賞」を創設しました。古事記や日本書記によると、倭建命(日本武尊)が東征の折に甲斐国酒折宮で「新治筑波を過ぎて幾夜か寝つる」と問いかけ、御火焼の老人が「かがなべて夜には九夜日には十日を」と返したことから、酒折宮がわが国の連歌発祥の地とされています。「酒折連歌賞」は、この逸話の問答を踏まえ、選考委員の作る五七七の問いの片歌に対して応募者が五七七で答えの片歌を作り応募するという、文学形態上からみても全国初の珍しい文学賞です。

この賞は、本学と「酒折連歌賞実行委員会」が主催し、文部科学省や山梨県、甲府市などの後援により実施し、2007年度の第9回大会から大賞受賞者1名に文部科学大臣賞が、2010年度の第12回大会からは佳作3名に山梨県知事賞、山梨県教育委員会教育長賞、甲府市長賞が授与されています。また、近年は高校生以下の応募が約7割を占

めることから、2014年度の第16回大会より小・中・高校生の入賞機会を増やすため、新たに「一般部門」と「アルテア部門(小・中・高校生の作品を対象)」を設け、両部門の大賞受賞者2名に文部科学大臣賞が授与されています。例年、国内外から3万句前後の作品が寄せられ、今年度の第18回大会では33,634句の応募

があり、アルテア部門の大賞・文部科学大臣賞に初めて海外の生徒(日本人学校)の作品が選ばれました。

このほか、2013年に本県で開催された「第28回国民文化祭・やまなし2013」では、甲府市の主催事業の一つとして「酒折連歌」祭(第15回酒折連歌賞)が本学と共同で実施され、地域文化の振興に貢献できました。第19回大会は4月1日より募集を開始しますので、是非ふるってご応募ください。



連歌発祥の地「酒折宮」



酒折連歌賞創設10周年記念碑

自発的な学びこそが、 本物の力を育む

法人名 松商学園 大学名 松本大学

松本大学は学校法人松商学園が長野県、松本市の支援を得て、2002年4月総合経営学部・総合経営学科の単科で船出しました。4年後観光ホスピタリティ学科、2007年には健康栄養学科とスポーツ健康学科を擁する人間健康学部、その完成年度には大学院・健康科学研究科を設立。2017年には、教育学部・学校教育学科が発足しました。

学園の建学の精神は「自主独立」、大学の使命は「地域貢献」。学部・学科に固有の「専門性」、その活用の基盤となる「広く深い教養」、地域社会で力を発揮する際の「社会人力」、これらを兼備した学生の育成を目指しています。

その背景には、地域社会との連携を基盤にした「帰納的教育手法」があります。現場に出て「なぜ」と感じた疑問に対し、学内での理論的学びや仲間同士での討論等、アクティブ・ラーニングの形態を伴い「なるほど」と納得し、解決策を提言。探求内容の発表では、広く社会において成果が試されます。

松本大学は松商短大部も含め、GP等の競争的資金に多数採択され、それを財源に、数々の教育改善に取り組ん

浄土真宗の精神をふまえ 社会的責任を果たす

法人名 龍谷大学 大学名 龍谷大学

龍谷大学は1639(寛永16)年に西本願寺境内に設けられた教育施設「学寮」にその歴史が始まり、今年で創立378年目を迎えました。この間、幾たびかの歴史社会の激変を経験しながら、「浄土真宗の精神」を建学の精神とし、学術研究に基礎づけられた教育、そして基礎的・応用的・先端的の研究を推進して、その成果を社会に還元し、広く学術文化の定着や社会の発展に貢献してきました。

1975年以降、本学では長期計画を策定し全学的な改革に取り組み、現在は第5次長期計画に基づき教育・研究・社会貢献に係る諸事業を展開しています。近年では2011年3月に発生した東日本大震災に伴うエネルギー問題を目の当たりにし、経済性のみならず、社会的・環境的な貢献が求められている中で、再生可能エネルギーを活用した事業モデルとなる、全国初の地域貢献型メガソーラー発電所「龍谷ソーラーパーク」を整備しました。これは地域・企業・大学とが連携してメガソーラーを建築し、その運用を通じて生じる売電収益の一部を地域へ還元する地域貢献型事業モデルです。現在、

和歌山県印南町、三重県鈴鹿市及び本学深草キャンパス(京都市)にソーラーパネルを設置し、総発電量は、本学深草キャンパス全体の利用電力である約1千万kWhの84%に値し、その量は全国の大学のなかでも随一と言えます。また、売電収益の一部については、学生の主体的な学びに資する自主的な社会連携・社会貢献活動を支援するための活動費として活用しています。

社会問題が高度化・複雑化する現代において、大学に求められる役割も刻々と変化し続けています。本学は今後も社会・地域のニーズに応え、持続可能な社会形成に寄与するべく、人間・科学・宗教の総合的な知に学び、社会的責任を果たしていきたいと考えています。



2号館施設



ソーラーパーク

Q 掛金を財源としない(利息等蓄積額を財源とする)退職資金の交付とは、どのような経緯で導入されたのですか。

A 維持会員の掛金負担の軽減を図るため、利息等を計画的に蓄積し、これを周期的に退職資金として維持会員に交付するものとして導入されました。

退職資金は、通常掛金のみを財源としていますので、退職資金の交付が増加する時期には、維持会員の掛金負担も増加することとなります。そこで、掛金率の軽減、安定化を図るため、当財団が保有する資産から生じた利息等を財源とする退職資金を交付することとしました。

当財団では、1997(平成9)年10月の第54回理事会で第4次掛金率の検討時に予定したとおり、登録教職員の年齢分布等から団塊の世代が退職年齢を迎えること、また、私立大学等を取り巻く経営環境が急激に厳しさを増している状況を勘案し、2011(平成23)年度に交付しました。以降は、利息等の蓄

積状況を踏まえ、周期的に交付することとしています。なお、この掛金を財源としない退職資金は、脱退等で維持会員資格を喪失する時の清算額の算定の対象とならず、補正掛金率を算定する際の退職資金の累積額からも除かれます。

平成23年度に実施した掛金を財源としない退職資金の交付総額は、平成21年度末に当財団が保有していた利息等蓄積額(退職資金支払準備特定資産)約298億円としました。利息等蓄積額は各維持会員の納入した掛金から生じたものですので、各維持会員への交付額は、平成21年度末までに納入した掛金累積額に比例して算定しました。

【参考】

- ・退職資金交付業務方法書の附則
(平成23年3月9日第91回理事会)「平成23年度の掛金等によらない資金の交付方法」
- ・日本公認会計士協会学校法人委員会実務指針第44号

編集後記

平成29年1月に、公益財団法人移行後初めての内閣府公益認定等委員会による定期立入検査が実施され、当財団の運営組織及び事業活動の状況、帳簿や書類等について検査が行われました。この結果、重大な指摘事項はありませんでした。今後とも、引き続き適切な運営や事務処理に努めてまいります。

また、教育の未来に大きく影響するであろう、新たな社会的変化や価値観として“ダイバーシティ”は第3回目、“AI”は第2回目の特集記事を掲載しました。ダイバーシティでは、表層的なダイバーシティからの脱却が重要であること、AIでは、高齢者とAIの関係をとりあげました。いかがでしたでしょうか。ご協力頂きました先生方には心から感謝申し上げます。

維持会員通信では、次号でも引き続き皆様のご投稿をお待ちしております。維持会員相互の情報交流の場となるべく、特色ある取組等を紹介し、当財団Webサイトにも公開しております。ぜひ、ご参加いただきたいと考えております。

今後の維持会員の皆様のますますのご発展を心よりお祈り申し上げます。

(常務理事 大沼 聡)

大学サイトのリニューアル事情 急ピッチで進むスマホ対応

日経BPコンサルティング
ブランドコミュニケーション部
橋本敏彦

今、多くの大学が生き残る方法を探しています。その中でブランド力を高めることは重要な対策の1つでしょう。「覚えてもらうこと」「よいイメージを持ってもらうこと」、そして「選んでもらうこと」につながるからです。

ブランド力を高めるためには情報発信が重要ですから、各大学はWebサイトにも力を注いでいます。大学の特徴や強み、キャンパスの様子、卒業生の活躍などをWebサイトでアピールしています。

弊社は十数年にわたって大学のWebサイトを調査してきましたが、この間にWebサイトの使い勝手(ユーザビリティ)は格段に良くなりました。受験生や在校生、大学関係者が知りたいことは見つけやすくなりましたし、大学が伝えたいことも伝わるようになってきました。

ところが、数年ほど前から新たな問題が出てきました。スマートフォン(以下、スマホ)の普及です。それまでのWebサイトはパソコン(以下、PC)で見ることを前提にしていたので情報は盛りだくさん、数年前はFlashを使った凝ったページや大きな画面デザインのページを競うように作っていました。しかし、そうした努力が意味をなさない、いやむしろ邪魔になってしまうスマホの利用者が増えてきたのです。

その勢いは無視できません。図1は立教大学のWebサイトにアクセスした端末の比率です。スマホからのアクセスが6割に迫り、PCからのアクセスは4割を切りました。他大学も同様の傾向にあります。

スマホの代表機種としてiPhoneを見てみると、標準ブラウザ(Safari)でFlashは見られませんし、画面サイズは2012年に発売されたiPhone5が4型(対角4インチ)でした。もはや凝ったページや大画面デザインの路線を変更するか、端末別に作り分けるかしくはならなくなったのです。

大学のスマホ対応は急ピッチで進みました。スマホサイトを立ち上げた大学は、2012年には17%でしたが、2014年には50%、2016年には84%にまで伸びました(弊社調べ。対象は学部学生数上位校を中心とした国公私立大学約200校)。特に私立大学は

図1 立教大学サイトにアクセスした端末の比率

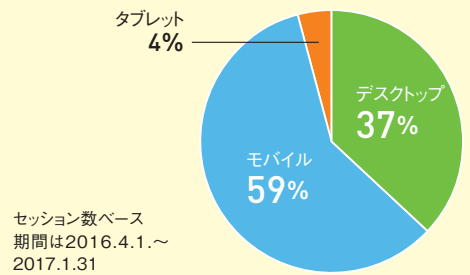
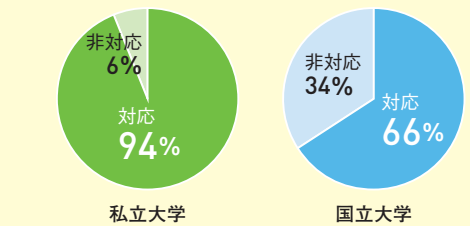


図2 大学サイトのスマホ対応状況



※学部学生数上位校を中心に国立68校、市立126校を調査
2016年6月調査
※日経BPコンサルティング調べ

力を入れていて、今では私立大学の9割以上がスマホサイトを持っています(図2)。

ではスマホサイトを作れば一段落かという、どうもそうではないようです。スマホ利用者のユーザビリティを良くする改善が必要なほか、スマホ利用者の閲覧の仕方に沿ったページ作りが必要だといった話が出てきています(例えば動画は比較的よく見られるとか、スクロールに抵抗感がないので多くの情報を盛り込んだページが有効、といった説があります)。いずれも、新しい課題やチャレンジですが、魅力を伝えたい大学としては避けて通れません。図1のデータを提供していた立教大学は、すでに立派なスマホサイトを持っていますが、より良いサイトを目指して近々リニューアルを予定しているそうです。