# BIAN CETYON

公益財団法人 私立大学退職金財団 広報誌 通巻90号 2017年7月25日発行

#### vol.13

- ●平成28年度決算
- ●新理事長就任

戦場を変える大きのである。

の習慣

- ○口先上司・問題部下を生み出さない 魔法の声かけ
- ●締切厳守、できるリーダーになるための 逆算仕事術
- ●すぐやるチームをつくる 午前と午後のルーティーン

ご挨拶_	新理事長駅住疾授 いざ、知恵の結集! 私学の振興と発展に全力を尽くします  私立大学退職金財団理事長●酒井正三郎 3
/ 特集	キビキビ、サクサク。 先送り主義にサヨナラ! 職場を変える3つの習慣
	<ul> <li>「すごいですね!」「完璧だね!」でやる気を出す人、怒る人</li> <li>口先上司・問題部下を生み出さない魔法の声かけ 4</li> <li>早稲田大学研究戦略センター教授●枝川義邦</li> </ul>
	<ul> <li>▶ 俯瞰すべきは「時間」と「目的」</li> <li>締切厳守、できるリーダーになるための逆算仕事術・・・・・・・・・・</li> <li>ん材カウンセラー●中尾ゆうすけ</li> </ul>
	▶「アウトプット」は昼食前。アフターファイブは「自分磨き」 すぐやるチームをつくる午前と午後のルーティーン 8 ㈱マネジメントソリューションズ代表取締役社長®高橋信也
Focus	平成28年度の事業報告、決算を承認 新理事長には中大総長・学長の酒井正三郎氏が就任 理事会・評議員会開催報告 ト事業報告、決算など5議案を決議。
	交付率の取扱いの方向性などを報告       10         新理事長を選定。次期役員・評議員が決まる       11         ▶ 平成28 (2016) 年度 事業報告       12         ▶ 平成28 (2016) 年度 決算報告       14
<u></u> 新連載	トレンド武装講座 [第1回] 教育現場に変革をもたらす [IoT] の可能性 ●家入龍太 (建設  ブシャーナリスト) 16
<u></u> 新連載	<b>私学の「これから」を考える①</b> 「オールA優等生」vs「クセある学生」 育てるべき人材は?  ●横瀬 勉 (慶應義塾大学SFC研究所上席所員)
	##
<sub>/</sub> 新連載	働き方新潮流 [第1回] 「マニュアル族」「指示待ち族」はやがてお払い箱 AIに勝つ人、負ける人の分岐点 ◎梶谷通稔 (ニュービジネスコンサルタント㈱代表取締役社長) 22

BILANC(ビランク)とは、"つり合い""均衡"を意味する「バランス」の語源となったラテン語で、当財団と維持会員が、バランス を保ちながら、ともに歩んでいきたいという思いを込めています。



# の振興と発展

このたび、前理事長・仙波憲一先生(前青山学院大学 : で補うことも、今の経済状況などに鑑みれば難しい 学長)の任期満了に伴う後任として、第9代理事長の 職を拝命することとなりました。

私立大学退職金財団

理

酒

井

正

三郎

(中央大学総長・学長)

私立大学退職金財団は、平成29年4月現在で、大 学、短期大学、高等専門学校を設置する学校法人全 体の約90%にあたる600会員が加入し、登録されて いる教職員数は13万人あまりにも及ぶ大きな組織で す。さらに、当財団の設立趣旨である「相互扶助の精 神」に基づいた「教職員の待遇の安定と向上」、「学校 法人の経営の安定」及び「教育の充実及び振興」は、 今後のさらなる私学振興、教育の充実に関わる重要 なテーマでもあります。このような組織の理事長を 務めることになり、その責任の重大さに身の引き締 まる思いをしております。ご承知の通り、18歳以下 の人口が減少期に入る、いわゆる2018年問題が間近 に迫っております。平成4年度の205万人をピークに 若者は減り続け、平成21年度以降、一時横ばいを維 持してはいましたが、平成30年度から急減。14年後 には100万人を割ると推計されています。日本の高 等教育の約8割を担っているのにもかかわらず、私 立大学等への公的補助金の割合が10%を切るなど、 私立大学等の経営は授業料収入に依存する部分が 大きく、学生数の減少は向き合うべき最大の課題の

といわざるを得ません。東京23区では、定員規制に よって学生数を増やすことも困難ですし、新学部の 設置も容易ではありません。私は中央大学総長・学 長として、このような私学を取り巻く厳しい状況を 体感してきました。この荒波を乗り越えるため、限ら れた選択肢の中で変えるべきところは変えていこう と、改革を進めているところでもあります。

このたび、理事長就任にあたって考えをめぐらせ てみると、当財団も同じような課題を抱えているよ うに思えます。今後も着実な運営を維持し、設立趣 旨を達成していくためには、また、未来を担う人材の 育成のためには、今こそ知恵を結集して創意工夫を こらし、課題解決に取り組んでいかなければならな いと考えております。そして、私立大学の経営が安 定し、教職員が安心して職務に集中できる環境づく りに可能な限り貢献していきたいと思っております。 そのために、まずは平成31年度にスタートする第11 次掛金率に向けての検討に力を注いでいきます。

しかし、いかなる取り組みも、評議員、理事、監事 の諸先生、そして維持会員の皆さまの協力なくして は実現できません。ご期待に添えるよう組織運営に 努めてまいりますので、関係各位のご指導、ご鞭撻 一つとなっております。学生減を授業料の引き上げ を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

#### キビキビ、サクサク。先送り主義にサヨナラ!

# 職場を変える3つの習慣

#### 「すごいですね!」「完璧だね!」でやる気を出す人、怒る人

### 口先上司・問題部下を 生み出さない魔法の声かけ

早稲田大学研究戦略センター教授 枝川義邦

モチベーションの低い部下をうまく動かし、チームのパフォーマンスを上げるとともに、 上司からの厳しい要求にも応えるためには、「対部下も、対上司も、 突き詰めれば人と人とのコミュニケーションなのだ」と考えるのが得策。 ここではコミュニケーションを円滑に進め、部下にも上司にも

気持ちよく仕事をしてもらうために欠かせない声かけのテクニックをご紹介します。

#### 部下を注意する前に まずは信頼関係構築を

部下のやる気を上げるためには、フィードバックが大切です。それはホメる時も、注意する時も「なるべく早く」が鉄則。1週間後や1カ月後に言われてもピンとこないからです。

人はホメられたことについては「もう一度やろう」と思うもの。ホメられると、脳の中で報酬系の神経ネットワークが活発化し、ドーパミンという快楽物質が放出され、「もっとやりたい」という意欲が湧きます。当然モチベーションが高くなり、仕事の質は上がります。

しかし仕事では、ホメてばかりはいられないこともあるでしょう。 部下の失敗を注意したり指摘したりする時には、どうすればやる気を損なわずに済むのでしょうか。

一つには、「査定と評価は違う」 と明らかにすることです。「査定」 とは半期や1年ごとに決まるものですが、「評価」は、業務を円滑に進めるためのPDCAサイクル(Plan=計画、Do=実行、Check=評価、Action=改善を繰り返すこと)に組み込まれているので、短期間に何回もやってきます。査定が悪いと給料に響きますが、評価は悪かったら改善すれば済む話。査定と評価をごっちゃにした状態では、注意する側も気が引けるし、注意される側は最後通牒のように感じてしまい、お互いに腹を割って話すことができません。

また、どんな部下でも、信頼している上司の言うことは素直に聞くものです。あなたが上司なら「部下に関心がある」という日常的なアピールで信頼関係が少しずつ深まると、脳の中でオキシトシンというホルモンが出ます。これは「信頼ホルモン」「愛情ホルモン」ともいわれており、このような状態で信頼関係が強固になり心のつながり

1998年, 東京大学大学 院薬学系研究科博士課 程修了、博士(薬学)。2007 年、早稲田大学ビジネス スクール修了、MBA。早 稲田大学高等研究所准 教授などを経て、2014年 から現職。専門とする脳 科学の観点で、人と人の コミュニケーションや組 織運営などの研究も行 う。著書「タイプがわか ればうまくいく! コミュ ニケーションスキル 『「脳が若い人」と「脳が 老ける人」の習慣」など。



枝川義邦(えだがわ・よしくに)

ができると、いいメッセージはもちろん、注意や指摘でもその真意が 伝わりやすくなります。信頼関係 さえ築けていれば、お互い「口先 上司」「問題部下」にならずに済む というわけです。

#### 社長タイプに 「さすがです」は禁句

脳の仕組みがわかったところで、 具体的な声かけ方法について説 明しましょう。

上司と部下のコミュニケーションは、基本的には日常的な声かけの上に成り立っています。しかしお互いに、声をかけやすい相手もいれば、そうでない相手もいるでしょう。人にはいろいろなタイプがいるので、これは当然のことです。それでも相手のタイプを理解しておくと、コミュニケーションが取りやすくなります。「ソーシャルスタイル」という、1970年代に社会学者のデイビッド・メリルらが提唱した理論がそれです。自己主張と感情表現の強弱で、人を4つのタイプに分類します(図)。

第1が、自己主張が強く、感情 表現は弱い「社長タイプ」です。グ イグイ引っ張っていき、指図され るのは大嫌いです。2番目は、自己 主張も感情表現も強い「アイデア マンタイプ」。何ごとも楽しんでノ リを重視します。3番目は自己主張 が弱く、感情表現は強い「いい人 タイプ |。協調性があり穏やかで、 みんなのためにがんばります。最 後が、自己主張も感情表現も弱い 「職人タイプ|で、やるべきことを 正確かつ計画的に進めます。4つ のタイプには、それぞれ言ってほ しい言葉とNGワードがあります。 相手がどのタイプか知ることがで きれば、対人関係でのボタンのか け違いは少なくなります。

たとえば、職人タイプの部下に 仕事を頼む時は、「この計画に沿っ て進めてくれ」と説明し、その通り にできたら「完璧だね」とホメると よいでしょう。

一方、プロジェクトが成功した 時に、社長タイプの上司に「すご いですね、さすがです」と言うのは、 実はNG。このタイプは他人から 評価されるのを嫌うため、「私も○ ○部長を見習います」と言うのが 効果的です。

相人

手は

のホ

メ

3

٤

R

3

気

か

出

 $\sigma$ 

質

も高

ホ

を

17

#### 自分を前向きにする 「あえて」の一言

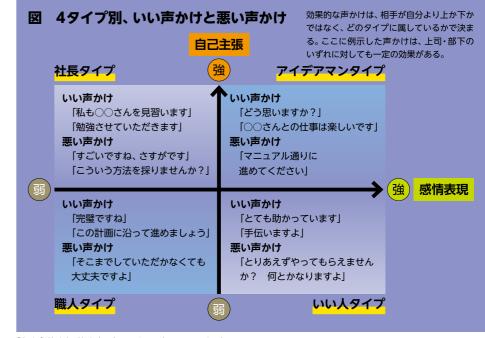
ただ、ソーシャルスタイルで注意してほしい点が2つあります。1つは、相手のタイプを決めつけて、「だから合わない」「苦手だ」と切り捨てないこと。相手を分析・理解して、自分の対応をどう変えればうまくいくのかを考えることが大事です。

2つ目は、相手を枠にはめすぎないこと。人はそう単純ではなく、4つの傾向があるとはいえ、ほとんどの人は複合型ですし、場面によって態度も変化します。したがって、相手に合わせて自分がベストな対応をとるように努力することが大切です。

最後に、自分自身への声かけもご紹介します。たとえば、部下のミスを尻拭いするハメになったり、上司から無理難題を押しつけられたりすると、仕事のモチベーションは上がりませんよね。そんな時のマジックワードは「あえて」です。いやな仕事でも、いま自分は自己成長のために「あえて」この仕事に取り組んでいるんだと考えると、気持ちが楽になります。同じ仕事でもネガティブにとらえるのか、ポジティブにとらえるのかで、過程も結果も大きく変わります。

もちろん限度はありますが、「やらされている」のではなく、その仕事を「自分がコントロールしている」という感じを持てると、心理的にも楽になれるでしょう。「乗り越えたら成長している」と思えればドーパミンも分泌され、一層やる気が増します。自分の気持ちのマネジメントに有効な言葉として、おすすめします。

5



『タイプがわかればうまくいく! コミュニケーションスキル』 (谷 益美・枝川義邦著、総合法令出版)の内容をもとに編集部作成

4. 構成●田之上信 撮影●石橋素幸

キビキビ、サクサク。先送り主義にサヨナラリ

#### 職場を変えるこつの習慣

#### 俯瞰すべきは| <mark>時間</mark> |と| **目的**

# 締切厳守、できるリーダーに なるための逆算仕事術

人材カウンセラー 中尾ゆうすけ

余裕があると思いのんびり構えていたら、いつのまにか時間がすぎて慌てるハメに。 あげく納期に間に合わなかったり、相手に求められたクオリティーを満たせなかったり……。 そうした人は「現時点」から「納期」へ向かって、仕事を積み上げていくやり方が染みついているのでは? 「納期 | から 「現時点 | へ仕事を逆算するだけで、そうしたミスは簡単に防げます。 「不要不急な仕事の見分け方」などとともに、そのコツを伝授してもらいましょう。

#### 重視すべきは 仕事の内容より納期

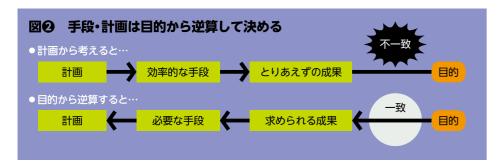
仕事ができる人、できない人の 差は何か。人事という立場で何千 人もの社員とかかわってきた経験 から私が言えるのは、「全体像を 把握した上で仕事をしているか否 かの違い | でしょう。仕事のできる

人はたいてい全体像を把握した 上で、ゴールから「逆算」して仕事 に取り組んでいます。ここではそ れを「逆算仕事術」と呼ぶことにし

仕事を逆算する方法には大きく 2つあります。「時間|と「目的|です。 たとえば、製品や企画、資料づく りなどを期限までに納めるとしま



逆算のメリットは、①仕事の進捗管理が容易になる、②間に合わないことがわかれば早期に納期を調整できる、 ③仕事のやり方を変える必要性を認識できる、④それによって仕事の効率化やプロセスの進化ができる、という4点。



「何のためにやるのか?」から逆算することで、仕事のやり方が決まり、最短で成果にたどり着ける。目的から逆算しなければ、 誤った方向に進んでしまい、ムダが生じたり、目的と合わない結果になったりすることも避けられない。

#### 中屋ゆうすけはかお・ゆうすけ

人材育成研究所代表。元一部上場企業の人 事部門で人材の採用、教育、各種人事制度構 築、労務管理全般に携わった経験をもつ。「頭 がいい人の仕事は何が違うのか?」『部下が 絶対、目標達成する「任せ方」 『1割の「でき る人」が大切にしている仕事の「基本」」など、 人事や仕事術に関連する著書多数。『これだ ン・ザ・ジョブ・トレーニング)の定番本として、 ロングセラーになっている。

す。まず時間については、納期に 対して現時点でどれだけの時間が あり、どういう段取りで仕事を進 めるのかを考え、納期から逆算し て「ここまでを何日まで」「ここまで を何時まで|とスケジュールを立 てます(図①参照)。間に合わない場 合は、必然的に改善をする習慣も 身につきます。逆にスタート地点 からゴールを目指し積み上げてい くと、締切オーバーになりかねま せん。

次に「目的」について。この仕事 は何のためにやるのかを考えると、 そのために必要なことは何か、ア ウトプットのレベルはどれだけな のかという質が決まります。そこか ら逆算して仕事の取り組み方を決

めることで、無駄なく最短ルート で仕事をすることができます。目 的があいまいだと、効率は落ち、 仕上げのレベルもあいまいになり ます(図2参照)。要求されているレ ベルより低ければ期待に応えられ ませんし、逆に高すぎる場合、相 手が喜んでくれればよいですが、 そうでなければ無駄に時間を費や すことになります。

#### 締切を超えそうな時

逆算仕事術は自分自身の仕事 チェックすることが大事です。

その後も要所要所で進捗状況 を確認します。部下からの経過報 告が遅い場合は、「○○の件、い まどうなってる? | 「もう少し急が ないと間に合わないぞ|など声を かけます。部下の性格もあるので、 優しく言ったり、少しきつく言った ほうがいい場合もあるでしょう。

計画が予想以上に遅れ、本人に ハッパをかけるだけでは不十分だ と判断した場合は、人手を増やす など何らかの支援策が必要になり ます。それでも間に合わなそうな 時、取るべき手段は3つあります。

#### 図② 仕事によって求められる質・量・速さは変わる

次年度学校案内作成

自

習

から

増

締念

切の

でめ

余の

をやめ



はじめから必要な質・量・速さを把握しておけば、完成日標を立てやすく、仕事も進めやすい。 納期に遅れそうになったら、いずれかの目標を下げなくてはならないので、それぞれ妥協点の目安もつけておこう。

ホームカミングデーの企画出し

#### 取るべき手段は3つ

はもちろん、中間管理職が部下に 仕事を任せる時にも有効です。部 下の経験や能力に応じて、後ろか らスケジュールを組み、指示を出 します。進捗を確認する時に気を つけたいのが「いつ取りかかるか」。 部下も複数の仕事を並行している ため、なかなか新しい仕事に着手 しません。上司は「この日までに取 りかからないと危険 | というリミッ トを定め、実際に着手したかを

1つは、質を下げること。これは

「投げやりになる」という意味では なく、アウトプットの質の適正化を 考えるのです。相手が求めている レベル以下にすることはできませ んが、高すぎる付加価値を追求し ていた場合は、適正水準にします。

2つ目は納期調整。相手に対し 素直に謝り、納期を延期させても らえないか相談します。数日であ れば認めてくれるかもしれません。

そして究極の手段が、仕事を やめる。同時並行している仕事の うち、やめてもいい仕事を見極め、 そのぶん重要課題に振り向けます。

ちなみに私が考える、やめても いい仕事は3つあります。1つは、 求められていないのに、やらなけ ればならないと思い込んでいる「自 己満足仕事」。たとえば企画書を つくる時に大事なのは中身ですが、 フォントにこだわったり、パワーポ イントのアニメーションに凝ったり というのが、ありがちな例です。

2つ目は「習慣化した仕事」です。 誰も読んでいないこまごまとした 週報などは極力シンプルにする。 あるいは、他の仕事を圧迫してい るのなら、いっそやめることも考え るべきです。

3つ目は「念のための仕事」。プ レゼンの準備でアレもコレもと用 意したりしますが、本当に必要な のかを見直しましょう。

#### 質・量・速さを 最適化する

ここまで見てきたように、逆算 仕事術では時間と目的が大きなポ イントになりますが、目的に関連し て、もう一つ付け加えたいことが あります。それは「質」「量」「速さ」 のバランスです。仕事のできる人 のアウトプットは、この3つを、求 められるレベルで均衡させてい ます。質は高いけれど仕事が遅 く、量もこなせないとか、スピード は速いけれど質が低いということ ではいけません。この3つはどれ も必要不可欠です。ただし仕事の 目的によってその比重は変わるの で、うまくバランスをとることが重 要です(図3参照)。

大学の場合、入試や授業料の 確認、学籍登録などの重要かつ緊 急な案件は2~4月に集中し、質・ 量・速さのすべてが最高水準に求 められるとのこと。いまから次年 度に向けてしっかりと逆算し、必 要に応じてマンパワーなどの資源 を思い切って投入することも検討 してみてはいかがでしょうか。

構成◉田之上信

キビキビ、サクサク。先送り主義にサヨナラリ

#### 職場を変えるこつの習慣

#### 「アウトプット は昼食前。アフターファイブは「**自分磨き**」

# すぐやるチームをつくる 午前と午後のルーティーン

(㈱マネジメントソリューションズ代表取締役社長 高橋信化

組織の行動力が高まらないのは、時間の使い分けがうまくできていないからではないでしょうか。 人の頭は時間帯によって働き方が変わるため、

午前と午後で「やること」を切り替えるだけで、仕事の効率を飛躍的に向上させることができます。 リーダーが率先して「すぐやる」ようになれば、組織の行動力はさらに倍増。

時間をムダにしない働き方について、理想のリーダー像とともに教えてもらいました。

#### 「朝からフル稼働 |が リーダーの鉄則

日本人は「もったいない精神」が 旺盛なはずなのに、時間について は無駄使いしている人が目立ち ます。2005年に㈱マネジメントソ リューションズを立ち上げてから、 私は300以上のプロジェクトマネ ジメントをサポートしてきました。 数多くの組織を見てきたわけです が、企業といわず、団体といわず、 総じてチームの時間管理ができて

9:00-

12:00

13:00

17:00-

組織の行動力を高める賢い時間の使い分け

午前中は頭が冴えているので、

昼食後は頭の働きが鈍るため、

始業と同時にフル稼働で業務開始。

「すぐやる」チームの雰囲気をつくる。

企画会議などアウトプットの時間にあてる。

事務処理などのルーティーンワークを行う。

アフターファイブは自分磨きに費やす。

いません。そこで、ここでは主にミ ドルリーダー(中堅教職員)を対象に、 業務を効率化して実行力の高い チームに変身させる秘訣をご紹介 しましょう。

チームマネジメントでは、仕事 を「すぐやる|ことが肝心。それを 率先垂範するのがリーダーの役割 です。一般的な会議は挨拶に始ま り、世間話に花を咲かせたりして、 エンジンがかかるまで時間がかか ります。しかし私が議長なら、すぐ に本題に入ります。チームを思い

上智大学卒業後、アク センチュア入社。1999 年よりキャップジェミ 二で経営管理・業績管 理のコンサルティング プロジェクトに携わり、 その後SONY Global SolutionsでPMO(プロ ジェクト・マネジメント・オ フィス) リーダーとして 活躍。2005年、㈱マネジ メントソリューションズ を設立。組織的プロジェ クトマネジメントを志向 したPMOの実践・普及 に努める。著書『コンサ ルタントになれる人. な れない人」。



ダー自らが実践して「場の空気」を 支配しなくてはならないと思って いるからです。

これは日々の業務も同じこと。た とえば、午前中はダラダラと仕事 をしているチームを、朝からフル 稼働するチームに変えたいとしま しょう。その場合、リーダーが率先 して始業時刻からフル稼働する姿 勢を示し、「すぐやる|空気にチー ム全体を染めてしまうのです。朝 礼を開いて「今日はこれに取り組 もう|と目標を定めるのも手。リー

高橋信也(たかはし・しんや) 通りの方向に引っ張るには、リー 図② 業務プロセスにおける課題の可視化の例 組織内アンケートを 対応者が決まっていない KPIの例 残業を〇時間減らす タスクの数を減らす(毎月) 実施する(3カ月ごと) 个 ミドルマネジメントが 1分を大事にする 対応策 対応者を決める (たとえば、会議を15分刻みで設定) 率先垂範する 个 誰が対応するかわからない 時間当たりの生産性が悪く 現場にダラダラした すぐやらない から誰も手をつけない すぐにやらない (できない) 雰囲気がある 原因

定量的な指標 (KPI) を設け、それを達成するための対応策 (KSF) を、 達成を阻む原因とともに書き出す。

ダーは場の空気を読んだり、メン バーの気持ちを配慮したりする必 要はありません。自分の信念やビ ジョンを周知させればいいのです。

そのうえで、午前と午後でやる べきことを決めてしまいましょう。 午前中は頭が冴えているので、企 画立案のための会議や複雑な判 断がいる仕事に優先的に取り組み ます。一方、昼食後は頭の働きが 一旦落ち着くので、情報収集のた めの会議や定型的な事務処理に あてます。このように午前はアウト プット、午後はインプットに取り組 めば、業務効率が改善します(図❶ 参照)。

#### 効果的な振り返りが やる気を引き出す

時間当たりの生産性を上げるに は、スケジュールの「リストラ」も有 効です。ターゲットにしやすいの は会議。「とりあえず会議」は避け るべきです。多くの学校や企業で は会議が長く、コミュニケーショ ンコストをかけすぎています。そこ

でまず、会議を①意思決定のため の会議、②情報収集のための会議、 ③それ以外の会議に仕分けします。 そして、①以外を見直します。 たと えば②は、メールでの連絡に切り 替えることで時間を大幅に省けま す。リーダーが会議にかけていた 時間が3分の2程度に減ったケー スもあります。

7 ダ

果を評

す

Z

適

なフ

ノヾ

ッ

最は

**X** 

h

 $\sigma$ 

率

先

7

P

**~** 

てみ

솬

ただし、リーダーがかけ声をか けたり、尻を叩いたりしても、チー ム全員がやる気を出さなければ、 仕事は進みません。そこで「振り 返り|が役立ちます。振り返りは定 性・定量の2つの側面で行います。 定性的な指標が、プロジェクトに 対する「自己評価 | や 「達成感 | 。 定 量的な指標がKPI(キー・パフォー マンス・インディケーター)です。KPI の例が「残業は○時間以内に」な どというもので、これが定まった ら達成を阻害している原因ととも に、対応策を洗い出します。これ らKPI達成のためのタスクをKSF (キー・サクセス・ファクター)といいま す。実際の業務では、KPIに紐づ けてKSFを図式化することで、必

要な業務プロセスを可視化すると いいでしょう(図2参照)。

振り返りをするときに大事なの は、失敗を責めないこと。失敗の 数々が人を強くし、成功に導くと いうのは、もう有名な話でしょう。 失敗は教訓としてフィードバック し、次の仕事に生かせばいいので す。チャレンジを習慣化するべき です。また、小さな仕事を任せて 成功体験を重ねさせることも、自 信をつけられるので、やる気を高 めるコツです。

#### 異業種交流や 読書なども仕事の一部

ところで、チームマネジメント でリーダーシップを発揮するため に、リーダー自身は何をなすべき なのでしょうか。私は、メンバーの 心をつかんで動かすには、見識を 高めたり、度量を広げたりして「人 間力 | に磨きをかけることが重要 だと考えています。

人間力を高める手っ取り早い 方法は、外部の人と積極的に交流 すること。大学の教職員であれば、 ビジネスパーソンなど異業種の 人と接するほうが、見聞が広がり、 刺激を受けられます。学生時代の 友人に会ったり、趣味のサークル に参加したりして、人脈を開拓す るといいでしょう。

読書もおすすめです。マネジメ ント関係もいいのですが、哲学な ど教養系の本にチャレンジしたほ うが、新しい発見が多いでしょう。 業務の効率化で残業時間が減っ たら、リーダーはぜひ、そうした自 分磨きにアフターファイブを活用 してください。

構成◉野澤下毅 撮影◉石橋素幸

### 理事会·評議員会開催報告

私立大学退職金財団では平成29(2017)年6月2日に第14回理事会を、

6月20日に第12回評議員会と第15回理事会を、

いずれもアルカディア市ヶ谷(私学会館)にて開催しました。

これらの理事会・評議員会では、平成28年度の掛金、退職資金の状況などが報告されたほか、 任期満了にともなう役員・評議員の選任が行われ、

酒井正三郎中央大学総長・学長が理事長に就任しました。

#### 第14回理事会

#### 事業報告、決算など5議案を決議。 交付率の取扱いの方向性などを報告

第14回理事会では平成28年度事業報告、決算など5つの議題について決議されました。

続いて4点の報告事項があり、法令に基づく「理事長及び常務理事の職務の執行状況の報告について」、「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「の主な事項について報告がありました。

「国家公務員の退職給付に係る人事院の見解と当財団の交付率の取扱いについて」では、平成29年4月19日に人事院により「国家公務員の退職給付水準について見直しを行うことが適切」との見解が示されたことを受け、当財団の退職資金交付率の取扱いの方向性について報告しました。

当財団の交付率は、国家公務員の退職手当のうち、

#### 表の 第14回理事会の決議事項・報告事項

#### 【決議事項】

- 1. 平成28年度事業報告の承認について
- 2. 平成28年度決算の承認について
- 3. 就業規則等の一部改正について
- 4. 個人情報保護規程の一部改正について
- 5. 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. 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. 国家公務員の退職給付に係る人事院の見解と当財団の交付率の取扱いについて
- 4. 維持会員の状況について

退職理由を「自己都合」とするものの支給水準に準じています。今回の人事院の見解を踏まえ、国家公務員退職手当法の改正が検討されると予測されますが、自己都合退職を含むすべての退職について支給率等の改正が行われるのかは、明確になっていません。このため、今秋より検討をはじめる第11次掛金率(平成31(2019)年度から適用)の策定にあたっては、現行の交付率を計算基礎とすることとします。→決議・報告事項は表①、事業報告はP.12、決算報告はP.14参照

#### (参考)退職給付水準の官民比較結果及び 国家公務員の退職給付にかかる見解

○ 退職一時金と企業年金 (使用者拠出分) を合わせた退職給付額 での官民比較

民間 2459万6000円 公務 2537万7000円 (78万1000円(3.08%)公務が上回る)

〈同職種の者について、退職事由及び勤続年数を合わせて 比較〉

○ 官民均衡の観点から、上記の比較結果に基づき、退職給付 水準について見直しを行うことが適切



#### ● 3法人が新規加入

以下の3法人が平成29年4月に加入しました。

- ・ 淳心学園(北海道千歳リハビリテーション大学)
- 二戸学園(岩手保健医療大学)
- ・ 大橋学園(ユマニテク短期大学)

#### ● 個人情報保護規程の一部改正について

個人情報保護法の一部改正(平成29年5月30日施行)により、「要配慮個人情報」が定められ、当財団も「要配慮個人情報」については、あらかじめ本人の同意を得ないで取得してはならないことを規定しました。

次に、「個人データ」を第三者に提供したときの記録の作成およびその保存、第三者から「個人データ」を取得する場合における取得経緯の確認、記録の作成およびその保存について規定しました。

なお、維持会員(学校法人)が登録した教職員の「個人 データ|については、当財団が維持会員から退職資金 交付事業のために提供を受けている関係にあり、当財団が行う維持会員からの「個人データ」の取得については、これらの規定の対象外となります。

また、「保有個人データ」の取扱いに関しては、本人 (個人情報によって識別される特定の個人)が当財団に請求 できるものとして、開示、訂正等を明記しました。維持 会員の登録教職員の「個人データ」は、維持会員にとっ ての「保有個人データ」であって、当財団の「保有個人 データ」とはならないため、開示、訂正等については、 維持会員からの書面による申出により行うことになり ます。

#### 第12回評議員会·第15回理事会

#### 新理事長を選定。 次期役員・評議員が決まる

第12回評議員会では、第14回理事会で承認された 平成28年度事業報告と決算が承認されました。また、 任期満了にともない、次期評議員および次期役員が選 任されました。

同日に招集手続を省略し開催された第15回理事会では、中央大学総長・学長の酒井正三郎氏が新理事長に 選定されました。また、常務理事に、大沼聡氏、素川富 司氏が選定(重任)されました。

なお、任期は平成29年6月20日から、理事は平成31年6月、評議員および監事は平成33年6月に開催予定の定時評議員会の終結の時までです。→決議・報告事項は表②、役員・評議員は表③参照

#### 表② 第12回評議員会・第15回理事会の決議事項・報告事項

#### 【決議事項】

- 1. 平成28年度事業報告の承認について
- 2. 平成28年度決算の承認について
- 3. 評議員の選任について
- 4. 理事の選任について
- 5. 監事の選任について

#### 【報告事項】

- 1. 就業規則等の一部改正について
- 2. 個人情報保護規程の一部改正について
- 3. 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
- 4. 国家公務員の退職給付に係る人事院の見解と 当財団の交付率の取扱いについて
- 5. 維持会員の状況について

#### 第 【決議事

- 1. 理事長の選定について
- 2. 常務理事の選定について
- 3. 理事長職務代行順序の決定について

#### 表❸ 役員・評議員

理事長 酒井 正三郎 (中央大学総長・学長)

常務理事 素川 富司 (前日本私立大学協会調査役

最終官職:国立教育政策研究所長)

大沼 聡 (元文化服装学院学院長)

**工工 大塚 吉兵衛** (日本大学学長)

小原 芳明 (玉川学園理事長·学園長)

滝川 嘉彦 (滝川学園理事長·学園長)

福元 裕二 (永原学園理事長・学園長)

正野幸延(神奈川大学理事長)

村田 治(関西学院大学学長)

本山 和夫 (東京理科大学理事長)

事 大澤 英雄 (国士舘理事長)

松岡 弘樹 (東京交通短期大学学長)

松原 康雄 (明治学院大学学長)

平議員 井尻 昭夫 (吉備学園理事長)

岡崎淑子(聖心女子大学学長)

奥山 徹 (明治薬科大学理事長)

片桐 武司(岐阜済美学院理事長)

木戸 能史(育英学院常務理事)

越塚 宗孝 (札幌国際大学学長・同短期大学部学長)

芝井 敬司 (関西大学学長)

髙橋 裕子 (津田塾大学学長)

中野正明(京都華頂大学学長、華頂短期大学学長)

野田 賢治 (浪商学園理事長)

#### 平成28(2016)年度事業報告

事業報告の中から主要な項目をご紹介します。

トピックとして、公益財団法人への移行時に内閣府からの指導に基づき、 準備資産を退職資金の一年分相当に近づけるため、掛金が退職資金を下回るよう 掛金率を設定して事業を行っており、この結果、掛金が退職資金を83億円下回りました。 維持会員、登録教職員数は、ともに微増しています。

#### 21年後を視野に掛金率を引下げ。 掛金が退職資金を83億円下回る

平成28年度の掛金は約728億3000万円(一人当たりの 俸給月額41万6907円)、退職資金交付金は約811億5000 万円(一人当たり810万2386円)で、掛金から退職資金交付 金を引いた収支の差額は、マイナス約83億円でした。

当財団の掛金と退職資金は、全維持会員を一つの 会員と考えた場合に、その年度ごとに納付された掛金 で退職資金を支払うイメージです。この方式は、企業 年金が採用している「積立方式」ではなく、公的年金の 「賦課方式」に近いものです。また、利息などについて は、計画的に蓄積し、周期的に退職資金にあてること で、維持会員の掛金負担の軽減を図っています。

ただし、予測を超える退職資金の急増や会員の脱退

#### ■ 掛金と退職資金の状況

#### 掛金

728億3000万円

(前年度774億6000万円)

1人当たり俸給月額 41万6907円

(前年度41万7237円)

退職資金交付金

811億5000万円

(前年度796億5000万円)

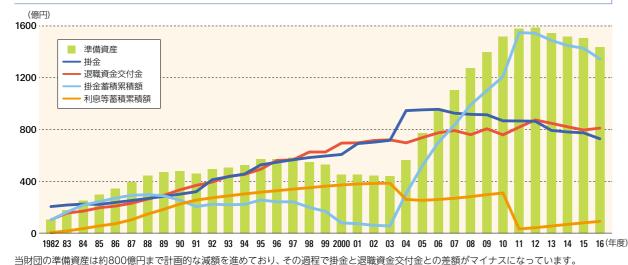
差額 △83億2000万円

(前年度△21億9000万円)

#### 1人当たり退職資金交付額 810万2386円

(前年度796万3726円)

#### ■ 年度別の準備資産の推移



等によって掛金(退職資金の原資)が不足するような場合 に備え、当財団では「準備資産」という蓄積額(掛金と退 職資金の差額+利息)を保有しています。準備資産は、財 団設立時に文部省より「危険準備金として退職資金の 1年分保有するように」と指導されたものですが、約1.8 年分(約1500億円)の蓄積となっていました。

その後、平成25(2013)年の公益財団法人への移行認 定時に、内閣府から準備資産を退職資金の1年分(約 800億円)まで減らすよう、指導を受けました。このため、 掛金が退職資金を下回るように設定していますが、一 気に減らす(大幅に掛金率を下げる)と、その後に掛金率が 必然的に跳ね上がるなど、掛金率の安定性が損なわれ るため、3年ごとに見直しを行い、21年後の2038年にか けて計画的に減らすようにしています。

平成25~27年度の第9次掛金率では3年間で121億 円(計画では206億円)取り崩したにもかかわらず、退職資 金が計画に対し減少したため、退職資金の1年分に対 する割合は、反対に前年度よりも増加してしまうという 結果になっていました。

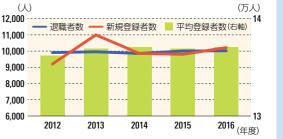
そこで平成28年度からの第10次掛金率では、第9次 掛金率の方針を継承し、補正掛金率の減算割合を維持 したため、掛金超過の程度に合わせた掛金率の減算対 象額の増加等により、平成28年度は単年度で約83億円 取り崩し、準備資産は退職資金の1.77年分となりまし た。今後も同計画に沿った運営を行うため、退職資金 交付金が掛金を上回る状況が続きます。

#### 維持会員は5増4減で597法人に 登録教職員数は196人増加

期末の維持会員数は、5法人が新規加入した一方で、3 法人が資格喪失、1法人が合併により減ったため、前年度 より1法人多い597法人となりました(平成29年4月に3法人 が加入し、最新の維持会員数は600法人です)。

登録教職員数は、新規登録者数が退職者数を196人上 回り、期末の登録数は12万8975人でした。

#### ■ 過去5年間の登録職員数の推移



#### 加入法人の退職金制度などの 実態調査報告書を13年連続で発行

当財団では退職資金交付事業の改善と充実に資するこ とを目的として、維持会員の退職金制度などの実態に関 皆さまのご理解・ご協力により、毎回100%の回答をいた だいており、結果は平成28年12月に「平成28年度退職 金等に関する実態調査報告書」として維持会員等へ報告し

平成28年度では、基本項目に加えて定年前早期退職制 度の有無などについて調査を行いました。定年前早期退 職制度は30%以上の会員が採用しており、その90%以上 が退職金の割増を行うとのことでした。

#### 広報誌 [BILANC] では 維持会員に役立つ情報を発信

当財団の広報誌 [BILANC] では、インターネットを活 用した退職資金申請システム「t-マネージャ」に関する 情報や、維持会員に役立つ情報として「ダイバーシティ」 [AI] など、話題のキーワードをテーマにした記事を掲載 しました。

#### tーマネージャにより 事務処理の効率化などを推進

退職資金申請システム[t-マネージャ]は、公開から2 年が経過し、96%の維持会員にご利用いただいています。 する調査を平成16(2004)年度より毎年度実施しています。 平成28年度では、届出をされた教職員情報の約98%が 電子申請化されました。

> 9月、10月に全国5会場(全6回)で実施した業務説明会 では、t-マネージャの操作方法などを説明し、事務処理 の効率化などを重点的に説明しました。従来のシステムに 比べ情報の処理・照会のスピードが向上し、教職員情報の 遡及訂正など、機能も拡充しています。



#### 平成28(2016)年度 決算報告

当財団の財務諸表は、事業報告をもとに、

公益法人会計基準に準拠して作成しています。

平成28年度の資産合計は2188.8億円、負債合計は2095.8億円、正味財産は92.9億円でした。

一連の報告内容に関しては、独立監査人(公認会計士)より、

「すべての重要な点において適正に表示している」との報告をいただいています。

#### 貸借対照表

平成28年度の貸借対照表(要旨)を以下に掲載します。 流動資産合計747.9億円は、翌年度以降の交付となる 主に3月退職者への退職資金の未払金約748.9億円を 含む流動負債合計749.1億円に対応しています。

固定資産にある退職資金交付準備特定資産(掛金蓄 積額)は、交付金1年分相当に近づける方針等によって 82.5億円を取り崩したことから、1345.7億円となりまし た。この額は、固定負債にある退職資金交付準備金の 1345.7億円に対応しています。

また、退職資金支払準備特定資産(利息等蓄積額)は、 11.4億円を繰り入れて91.3億円となりました。この金額 は、一般正味財産のうち特定資産への充当額と同額に なります。この結果、平成28年度の正味財産合計は、前 年度より11.4億円増の92.9億円となりました。

(単位:円)

科目	当年度	前年度	増減		
資産の部					
流動資産合計	74,794,056,141	72,369,575,658	2,424,480,483		
固定資産合計	144,085,143,482	151,244,233,468	△7,159,089,986		
(1)基本財産	100,000,000	100,000,000	0		
(2)特定資産	143,782,570,739	150,892,179,227	△7,109,608,488		
①退職給付引当資産	86,960,000	83,360,000	3,600,000		
②退職資金交付準備特定資産	134,569,711,152	142,822,052,678	△8,252,341,526		
③退職資金支払準備特定資産	9,125,899,587	7,986,766,549	1,139,133,038		
(3) その他固定資産	202,572,743	252,054,241	△49,481,498		
資産合計	218,879,199,623	223,613,809,126	△4,734,609,503		
負債及び正味財産の部					
流動負債合計	74,910,101,945	72,522,384,586	2,387,717,359		
固定負債合計	134,674,280,128	142,935,740,028	△8,261,459,900		
(1)退職給付引当金等	104,568,976	125,837,614	△21,268,638		
(2)退職資金交付準備金	134,569,711,152	142,809,902,414	△8,240,191,262		
負債合計	209,584,382,073	215,458,124,614	△5,873,742,541		
指定正味財産合計	100,000,000	100,000,000	0		
一般正味財産合計	9,194,817,550	8,055,684,512	1,139,133,038		
正味財産合計	9,294,817,550	8,155,684,512	1,139,113,038		
負債及び正味財産合計	218,879,199,623	223,613,809,126	△4,734,609,503		

#### 正味財産増減計算書

貸借対照表にある「正味財産」の増減内訳(要旨)を 以下に掲載します。当財団の経常収益には、企業会 計とは異なり、準備金からの取崩額82.4億円が含ま れています。以下のうち当財団の運営状況を示す指

標が経常増減額です。今期は経常収益が経常費用を 11.4億円上回り、一般正味財産の期末残高は91.9億円 となりました。なお、寄付等の受け入れはなく、指定 正味財産は増減がありませんでした。

(単位:円)

	( 1 - Miles)					
科目	当年度	前年度	増減			
一般正味財産増減の部						
(1)経常収益計	82,613,202,369	81,204,283,121	1,408,919,248			
①事業収入 (掛金ほか)	72,913,007,565	77,508,014,367	△4,595,006,802			
②退職資金交付準備金取崩額	8,240,191,262	2,144,413,312	6,095,777,950			
③特定資産運用益等	1,460,003,542	1,551,855,442	△91,851,900			
(2)経常費用計	81,474,069,331	79,983,392,852	1,490,676,479			
①退職資金交付金	81,153,500,786	79,653,183,679	1,500,317,107			
②管理経費等	320,568,545	330,209,173	△9,640,628			
当期経常増減額	1,139,133,038	1,220,890,269	△81,757,231			
当期経常外増減額	0	0	0			
一般正味財産期末残高	9,194,817,550	8,055,684,512	1,139,133,038			
指定正味財産増減の部						
当期指定正味財産増減額	0	0	0			
指定正味財産期末残高	100,000,000	100,000,000	0			
正味財産期末残高	9,294,817,550	8,155,684,512	1,139,133,038			

#### 保有債券の状況

当財団は、収支計画に沿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、10年(原則)のラダー 型債券ポートフォリオの構築をめざしています。その 運用対象は、国債、地方債、政府保証債です。

平成29年3月末現在では、保有債券の99.2%を国 債としています。なお、平成27年度から一定の利回り を確保する目的で、20年国債を購入しています。

今後も国債の金利の状況などを踏まえ、資産の効 率的な運用をめざしてまいります。

# ---- 簿価最終利回り 保有債券(額面)

2034 35 36 (年)

■ 保有債券の状況(償還年度別

2017 18 19 20 21 22 23 24 25

#### • 財務資料の公開について

本誌では貸借対照表と正味財産増減計算書から、 代表的な数値のみ抜粋して掲載しました。当財団 の定款では「公正で開かれた活動を推進するため、

その活動状況、運営内容、財務資料等を積極的に 公開するものとする | と定めています。これを受け、 事業報告書、貸借対照表などは、事務所に備え置く とともに財団webサイトで公開しています。

# 教育現場に変革をもたらす 「loT」の可能性

建設ITジャーナリスト 家入龍太

「Internet of Things」(モノのインターネット)、略して「IoT」は、簡単にいえば 「ITでネットワーク化したスマート社会システム」を意味する。 近年ではスマートフォンで家電製品を操作できるようになるなど、日常生活のあり方が 大きく変わっているが、大学を舞台に考えた場合、IoTはどのような可能性を切り開くのだろうか。

#### loTを導入したら 大幅な節電が可能に

私は長年ジャーナリストとしてIT業界の動向をウォッチしてきました。IT技術は日進月歩なので、新しいIT用語もどんどん登場し、世の中に広がっていきます。最近、よく耳にするようになった「IoT」も、そんなIT用語の一つです。ここではIoTが教育現場でどう使われているのか、教育現場をどう変えていくのかといったことを、私なりの展望を踏まえてご説明しましょう。

IoTの一般的なモデルは、建設設備、 交通システムといった社会システムを、 コンピュータで管理・運用するというも の。データは、基本的にネットを介して やり取りします。社会システムの「リア ル」のデータをコンピュータに送り、コ ンピュータの中に「バーチャル」の社会 システムを構築します。それをベースに、 社会システムをどのように管理・運用す ればいいのかをコンピュータに認識させ、 社会システムをコントロールさせるわけ です。

代表的なIoTとしては、コンピュータ が建築物を管理・運用するBEMS(ビル・ エネルギー・マネジメント・システム)が挙げ られるでしょう。室内の人感センサーを



提供: INIAD東洋大学 坂村健 Copyright by 2017 Ken SAKAMURA

使って、誰もいない時に自動的に照明や 空調を切ったり、温度センサーを使って、 快適な室温になるように自動調節したり するというものです。

BEMSは企業や官公庁だけでなく、すでに多くの学校で採用されています。たとえば東京大学は、数多くの研究施設・設備を保有しているため、「東京でもっとも電力を消費する教育機関」であると、まことしやかにいわれます。そんな東京大学でも、BEMSを導入した施設では大幅に節電できたそうです。

大学には机やイス、パソコン、実験器 具・試料など、膨大な数と種類の備品が ありますが、それらの管理もIoTなら簡単。それぞれにICタグを取り付け、学内の各部屋にセンサーを設置することで、いつ購入した備品が、学内のどこに、何点保管されているかを常時チェックできるのです。

国内の大学で現在、最先端のIoTを取り入れているのが、4月に開設されたばかりの東洋大学情報連携学部(INIAD)です。キャンパスの2000カ所以上にセンサーを設置し、自走式のさまざまなロボットが施設内を自由に動き回れるように設計されています。校内のモノや人の位置情報を、ICタグを使ってリアルタイ

ムで取得し、入退室管理や授業の出欠 確認、部屋ごとの空調・照明などのエネ ルギー制御が行えるそうです。

同学部は文系・理系・芸術系にまたがってITの実用研究を目指しているという点も特徴。学生にIoTの機能を実際に体験してもらいながら、学んでもらおうという狙いもあります。

#### 学校経営を助ける 「知のIoT」の可能性

このようにIoTはハード面での普及が 先行していますが、今後はソフト面での 普及も進むと見られています。とりわけ 教育現場ではソフト面で活用の余地が 大きいと、私は見ています。大学は教員 や学生の研究成果をはじめ、さまざまな 知的財産を蓄積しています。それらがインターネットに接続したソフトモデルを 仮に「知のIoT」と名付けて、どんなこと が可能になるのか考えてみましょう(図 参昭)。

まず「知のIoT」は、教職員や学生を対象とした学内向けサービスと、広報・宣伝活動やリクルート活動といった学外向けサービスの2つに大きく分けられるでしょう。いずれも学校経営に大きく寄与します。

学内向けサービスとしては、こんなアイデアが浮かびます。アンケートで全学生に進路希望を聞き、データを収集・分析して、カリキュラム編成のヒントを得るのです。進路希望などはIoT化していつでも更新できるようにすれば、常に学生のニーズに合わせた講座を展開することができるでしょう。

進路希望に合わせて、各学生に「おすすめの講座」をメールマガジンで配信するといったサービスも考えられます。最近はインターネット通販で、購入・閲覧履歴をもとに「おすすめの商品」が表示されるサービスが当たり前になっていま

す。それと同じことを、学生に提示する のです。思わぬところから興味・関心の ある授業科目やゼミのテーマが見つかり、 学生と教授のマッチング精度を高める ことができるでしょう。

#### 受験生にもわかりやすく 大学の魅力を可視化する

学外向けサービスとしては、シラバス (講義概要)のIoT化が有用だと思います。 現在、大学の多くが受験生に向け、ホームページ上でシラバスを公開していますが、高校生が読むものとしては、抽象的だったり、専門的すぎたりして、わかりにくいものも少なくありません。

そこでシラバスをIoTでデータベース 化します。たとえば教授のプロフィール に、「性格」「愛読書」「趣味」といった、学 術以外の項目を加え、大学ホームページ で検索できるようにします。こうすれば、 教授の魅力が伝わりやすくなりますし、 より身近な存在となって、「この先生のも とで学びたい」と思わせることもできる でしょう。講座の研究内容をキーワード 検索できるようにすれば、インターネッ トでも調べやすくなるので、研究に関心 のある学生や受験生、企業などからのア クセスも増えると思います。いわば、大 学の魅力の可視化です。

ところで、「IoTは多額の設備投資が必要では?」と、心配する大学関係者もいるでしょう。しかしシラバスのデータ

Profile



家入龍太(いえいり・りょうた)

建設ITジャーナリスト、株式会社イエイリ・ラボ代表 取締役、関西大学非常勤講師。BIM(ビルディング・イ ンフォメーション・モデリング)や3次元CAD、情報化施 工などの最新技術の導入により、生産性向上、地球 環境保全、国際化といった、建設業界が抱える経営 課題を解決するための情報を発信し続ける。公式サ イト「建設ITワールド」を毎日更新中。

ベース化を例に挙げれば、専任担当者 を置いて、記入フォーマットの統一や情 報更新などを図る必要はあるものの、情 報システムをリニューアルするだけなの で、大した費用はかかりません。しかも そうした作業は外部に委託するよりも、 大学や教授のことを熟知した学内のス タッフが行ったほうが効率的だし、より 良いものを引き出せるはずです。

大学は「知の宝庫」ですが、いまはその価値を十分に生かせているとはいえません。私は「知のIoT」こそ、大学の隠れた価値を再発見・再確認するうえで必要なことだと考えています。

# 図「知のIoT」の概念図 学内イントラネット、スマートフォンなどでアクセス 大学の「知」を IoT化 実在の 大学 教授のプロフィール、おすすめの授業などの情報を提供

私 学 の 「これから」 を 考 え る

1



#### 横瀬 勉(よこせ・つとむ)

1994年慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了。東急電鉄、カナダ系通信機器のノーテルジャパンを経て、英国系通信事業者の日本BTで総務人事部長、米国系製薬ワイスで執行役員人事部長を歴任。現在は慶應義塾大学SFC研究所上席所員、国際大学大学院特別招聘教授、佐賀大学大学院非常勤講師、八千代工業社外取締役。著書「人事のプロは学生のどこを見ているか」など。

#### キャリア教育よりも 実践的な授業が 学生の将来のためになる

私はこれまで数多くの企業で新卒採用にかかわってきました。採用面接では、同じような服装の学生が同じような回答をします。まるで、金太郎飴のように。確かに、常識的でまじめな優等生は必要ですが、企業はそれ以上に、どこか「とんがった」ところのある人材を求めています。「言われたことを的確にこなす優等生」よりも、「自ら課題を見つけて動く人材」「次々にアイデアがわき出る人材」のほうが、はるかに有用だからです。

かつての私学は、よくいえば個性的、悪くいえば クセのある学生ばかりでした。しかしいまや企業人 に聞くと、とんがった人材を輩出する大学として名 前があがるのは京都大学くらいです。

私は、いわゆる「京大生」のような人材は、私学のほうが育成しやすいと考えています。入試制度一つを見ても、私学では早くから推薦・AO入試や得意科目入試などで、一芸に秀でた人材を確保してきましたからね。それなのに、パターン化されたキャリア教育で没個性的な人材に変えてしまって、もったいないことだと思います。ただしユニークな入試では受験生の知識が偏るので、不足を補うカリキュラムを組み立て、入学後に不得意科目をフォローするなどの配慮は必要でしょう。

加えて、ビジネスパーソンには人文、社会、自然

#### 人事のプロ、横瀬勉さんが見た 私学の「これから」5つのポイント

- 1. 建学の精神に立ち返り、個性的な人材を育成する。
- 2. 留学、ボランティア・地域貢献活動、サークル活動などを学生に推奨 し、異なる価値観に触れさせる。
- 3. キャリア教育ばかりでなく、社会人に求められる「教養」を高める授業 を充実させる。
- 4. 「交渉術」「統計ソフトの活用法」など、実践的な授業を開発する。
- 5. 「1科目入試」「得意科目重視型入試」などの入試方式ごとに初年次のカリキュラムを組み立て、不得意科目をフォローする。

# 育てるべき人材「オールA優等生

VS

2

也

あ

る学生

科学などのリベラルアーツ(一般教養)が求められています。就職のためのキャリア講座より、一般教養をしっかり学ばせるカリキュラムをつくったほうが、特色を打ち出しやすいでしょう。

カリキュラムについてもう一つ言うと、会社に入ってから役立つ実践的な勉強をさせてほしいですね。統計学であれば理論だけでなく、統計ソフトの活用法まで学んでおくと武器になります。また、私は国際大学大学院で「Negotiation Strategy(交渉戦略)」という授業を担当していますが、こうした新しい講座は私学のほうがつくりやすいでしょう。

#### 他校の学生、外国人、 企業人、地域の人々…… さまざまな人と触れ合ってほしい

私学では、海外の大学との交換留学や単位互 換制度を設ける学校が増えています。これもプラ ス要素だと思います。近年、海外に留学する学生 が減る中、学生の多様性を育む仕組みはアドバン テージになります。また私学はサークルやボラン ティア活動、地域貢献活動、インターンシップな どが盛んで、多様性を身につける土壌が豊かです。 大学は課外活動のサポートに、もっと力を入れると よいと思います。

もう一つ、私学の特徴といえるのが建学の精神です。建学の精神には「従来の学校にはない教育をするのだ!」という、創立者の強い思いが反映されているはずです。その精神に立ち戻り、学校のオリジナリティを際立たせ、強化することが大事ではないでしょうか。

その点では単科大学や小規模大学のほうが、総合大学に比べ機動性があるかもしれません。たとえば地方の中小企業は地元私立大のいい人材を欲しています。そういう企業とコラボレーションして寄付講座をつくるのも一つのアイデアです。地域貢献の意味でも、地場に根ざした特長を打ち立てていくことは大切です。これからの私学には、国公立大にはできない意欲的な取り組みを期待したいですね。

# 維持会員通信



2007年の学校教育法の改正により、大学が果たすべき役割として、 新たに「教育研究の成果を広く社会へ提供すること」が加えられました。 これを受けさまざまな分野で産官学連携が進んだほか、地域をフィールドとして教育・研究に 取り組む大学が増え、今や学生と地域社会の交流は、ごく普通のこととして受け入れられています。 そんな中、特徴的な地域貢献や社会貢献に取り組んでいる維持会員の事例をご紹介します。

THEME

各法人の「地域・社会貢献 |

年間3000名が 学外で研修し地域の 課題解決に取り組む

▶法人名 永原学園

▶大学名 西九州大学

西九州大学短期大学部



産学連携商品開発も盛んで、2016年度には佐賀県、 JAさがと共同で「サガベジスープ」を開発しました

西九州大学・短期大学部の最大の特長は、地域に根付いた教育・研究で地域貢献を行う「地域大学」であることです。2013年には両校が「地域大学宣言」を行い、今後の学園のあり方を明確に方向付けました。この宣言に基づき、今年、短期大学部に地域生活支援学科を開設。来年4月には看護学部(仮称)の開設を計画しています。

教育改革も進行中です。大学、短期大学部ともに、これまで数々の取り組みが文部科学省のGP(優れた取り組み)に採択され、外部資金を活用した改革を積極的に行ってきました。その一例が、2011年度に大学で必修化した「あすなろう体験」。地域でボランティアやサービスラーニングを展開するもので、全学生が学外学修を行うきっかけとなった取り組みでもあり、現在も年間のべ3000名以上が学外学修を行っています。

2013年には大学が地(知)の拠点整備事業(大学COC事業)に採択されました。現在、この事業のもと5つのプロジェクトが進行しています。中でも「介護(認知症)予防事業に着目したリハビリテーション教育プログラム」「産学官連携による機能性食品の開発プロジェクト」は、数量的に確認できる確かな成果を上げています。取り組みに参加した学生の成長を確認できる学修成果の可視化システムも稼働しました。

これらの教育プログラムは、その背景となる研究活動抜きには成立しません。COC採択を機に始まった認知症予防事業は、全学的研究プロジェクトに発展させ、2016年に私立大学研究ブランディング事業に採択されました。今後も永原学園では、教育研究に地域を活かし、教育研究で地域を活かす「地域大学」として歩み続けていきます。

「おかたん子育てカレッジ」は岡山県が 指定する事業で、大学・短大がもつ知的財産・人的財産やネットワーク・施設などを 活用して行う、協働による地域ぐるみの子育て支援の取り組みです。2013年9月の カレッジオープンから現在まで、本学では 子育て支援拠点を設置し、地域の子育て支援関係者を加えた実行委員会を組織して、 数々の事業を展開してきました。

中でも学生全員が参加して毎年開催している「子どもといっしょに運動会」と「子どもといっしょに運動会」と「子どもといっしょに発表会」は、地域の園児や親子を大規模に招待する行事です。学生にとっては、地域貢献を兼ねて保育を実践できる良い機会でもあります。特に5月の「運動会」は、2年生の保育所学外実習の直前に行うこともあって、幼児の行動や対応を学べる貴重な場です。

12月の「発表会」は、吹奏楽、合唱、オペレッタ、ダンスなどの舞台発表や手作り遊具コーナー、おはなしのコーナーなどの遊びの広場で構成。「保育内容の指導法」などの科目の卒業発表の場でもあり、2年間の学習成果の集大成として「幼児とうまく関われるようになっているか」を自己確認します。1年生にとっても、翌年の学外実習へ向けて自己課題を発見する絶好の機会です。

さらに、教員が講師となって開講する親子表現教室、親子絵本教室、親子工作教室、親子料理教室は、地域における親子の交流の場の提供、子育てに関する専門知識などの地域への還元、地域の子育て支援機能の充実といった役割を担っています。学生がアシスタントとして参加するため、学校にいながら幼児や保護者と関われる機会にもなっています。

#### 全学生が参加 「子どもといっしょに 運動会&発表会」

▶法人名 原田学園

▶大学名 岡山短期大学



保育所学外実習の直前に行われる「子どもといっしょに 運動会 | は貴重な学びの機会でもあります

8 構成◉田之上信 19

THEME

▶法人名

▶ 大学名

各法人の「地域・社会貢献」

農学の拡大と 06

社会の要請に応える学部学科再編

▶法人名 東京農業大学

▶大学名 東京農業大学



今年1学部5学科を新設した世田谷キャンパスの校舎

創立から126周年を迎えた現在、農学 分野の社会的なニーズと領域の多様化 は年々拡大しています。そうした農学分 野の拡大・深化に対応すべく、東京農業 大学では学部学科の再編を進めています。

今年4月には、新たに生命科学部を新設。遺伝子、化学、微生物の3つの専門分野から、人類が直面する難問にアプローチする学問分野として、バイオサイエンス学科、分子生命化学科、分子微生物学科の3学科を設置しました。また、地域環境科学部に地域創成科学科を、国際食料情報学部に国際食農科学科を開設しました。地域創成科学科では「自然再生分野」と「地域マネジメント分野」の

2領域で、フィールドワークを中心とした実践的な学びを展開。国際食農科学科では文理両面からの学びを通じ、日本の「食農文化」を世界に発信していきます。

さらに来年4月には、農学部を現在の 3学科体制から農学科、動物科学科(仮称)、生物資源開発学科(仮称)、デザイン 農学科(仮称)の4学科とする準備を進め ています(※学科の概要等は予定であり、変更 する場合があります)。

これからも農学分野の広がりに対応した学科構成・カリキュラムを整え、教育理念の「実学主義」を実践する教育研究機関として、豊かで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

**-03** 

4つのプロジェクである。

CUT

就任会見を行う原科幸彦新学長

千葉学園

千葉商科大学

第8代学長に原科幸彦教授が就任しました。専門は社会工学で、参加と合意形成研究、環境アセスメント研究の第一人者として国内外で広く知られています。

就任会見では、千葉商科大学の基本戦略として4つの「学長プロジェクトプラン」を発表しました。

1つ目は「会計学の新展開」。会計学(Accounting)の新たな展開で情報化社会をリードし、企業が会計報告で透明性を確保し、説明責任を果たすための意思決定機能を支援することをめざします。

2つ目の「CSR (USR) 研究と普及啓発」ではビジネス倫理・政策倫理に基づき、環境や社会への影響を配慮した事業を展開します。

3つ目の「安全・安心な都市・地域づくり(Resilience)」では、学校所在地の千葉県市川市国府台地区の地形を活かした防災への貢献と、近隣の大学や病院を含むコンソーシアムの形成による医療・介護・福祉などへの貢献を目標に掲げます。

4つ目の「環境・エネルギー」では、日本の大学として初めての 自然エネルギー100%大学を実現する活動を通して、地域分散 型エネルギー社会のモデルとなり、小規模エネルギー事業者の 起業支援や、持続可能な経営の支援に取り組んでいきます。千葉 商科大学は新体制のもと、躍進する大学をめざします。 本学は地域貢献と学内での実践的な学び環境整備という目的のもと、2002年に乳幼児総合研究所(愛称:すみれがーでん)を設立しました。ここでは入園前の子育て中の保護者(主に母親)に「あそびと保護者交流の場」を提供しています。具体的には、教員による子育て講話や親子クッキングを開催しているほか、学生も絵本の読み聞かせや、保育補助といった親子活動支援に取り組んでいます。

保育者をめざす学生にとって、すみれが一でんほど理想的な環境はないかもしれません。保育の実践としては、1回生は「観察」、2回生は「遊びの企画と実践」を行っています。すみれが一でんは学生にとって「子どもを知る場」であり、子どもたちにとっては「いろいろな人と出会う場」なのです。

また、子育て中の母親にとっては憩いの場でもあります。入園前の育児は母親にとって負担が大きいものですが、同じ悩みを抱える人と交流することでリフレッシュできますし、活動を通じて親子の遊び方や、子育ての手がかりとなる知恵に触れることができます。

今後さらに大学を基点として、地域のネットワークづくりにも 貢献できるよう、活動を継続していきます。

すみれがーでん 子育てを支援する ▶法人名 純美禮学園

大学名 滋賀短期大学



学生が考案した身近な物を使った感触遊び

女子学生の視点で **○5** 新たな魅力と 価値を加える

▶法人名 駒澤学園

▶大学名 駒沢女子大学



学生寮のキッチンレイアウトを話し合う学生

駒沢女子大学では建学の精神である「行学一如」の具体化として、教室での学修とその結果を社会で具体的に実践できる教育活動を展開中です。

人文学部住空間デザイン学科では、女子学生ならではの発想で、賃貸住宅や学生寮を魅力的に生まれ変わらせる「コマジョリノベ」プロジェクトを2013年に開始。昨年までに3つの企業と連携し、計6件のリノベーション提案を実現しています。この内容を発展させ、2016年には「コマジョクリエ」プロジェクトがスタート。賃貸住宅の新築プロセスに企画段階から加わり、施工課題の解決手段を提案するというもので、2018年の竣工をめざ

しています。

また、人文学部メディア表現学科では 今年度より「コマジョアドバ」プロジェクトが始まりました。企業の人材採用活動 に、映像制作やメディア広報の分野で協力するというものです。

産学連携活動では、自らの提案が社会で実現していく過程を体験することで実践力・企画力を身につけられるほか、提携先企業とのやりとりを通じ、コミュニケーション能力を磨くこともできます。

駒沢女子大学は2018年度より人文学部が人間総合学群へと姿を変えますが、これまでに培った経験を活かし、引き続き社会への貢献活動を持続していきます。

桃山学院大学では社会人を対象にした「MOMOYAMAエクス テンション・カレッジ」を開講しています。2017年度は、2013年 に包括協定を締結した泉大津市と連携し、近代以降に毛布の産 地として栄えた泉大津の歴史・文化を多彩な角度から伝える講

座「泉大津は... おもしろい!」を開講しています。

講座は全5回。4月24日に開かれた第1回の授業では、大学の聖ヨハネホールに南出賢一市長を招いて牧野丹奈子学長とのトークセッションを行いました。テーマは「ステキ!な地域貢献」。 牧野学長は「人のつながりから価値を生み、そこからビジネスの考え方を学び、活用していく」など、桃山学院大学の実践教育の考え方を紹介しました。この教育方針には南出市長も賛同。「地域貢献で必要なのは人。志をもった人をいかに育てるかが大切」と意見を述べました。

また、今後の大学・行政の連携について、牧野学長は「市には リアルな社会と接する学びの場の提供を期待したい」と述べ、南 出市長も「地域の人たちが若者に向き合うことで、若者が育ち、 泉大津に住みたいと思ってくれるようにしたい。高齢化、空き店 舗、障がい者就労、地場産業など、たくさんの課題について実社 会で学んでほしい」と応えていました。

の可能性を語る 学び場としての町学長×市長講義で 法人名 桃山学院

大学名 桃山学院大学



対談講義を行った牧野学長(左)と南出市長

08

挑戦を続けるの全教職員が協力し

▶法人名 富山国際学園

▶大学名 富山短期大学



Webボランティア手帳を使った講義風景

富山短期大学では2003年、開学40周年公開セミナーを契機に生涯学習センターを設置しました。2007年には、文部科学省の「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム」(学生支援GP)に「地域をキャンパスとした人間力向上の取組~学科の特性を生かした社会参加活動の開発・支援」が採択されました。このとき設置されたのがボランティア・地域活動センターです。併せて、学生がボランティア情報にアクセスできるWebボランティア手帳も開発しました。これにより地域活動への参加が容易になり、貴重な体験を通じて自らの人間力向上に役立て充実した学生生活を送っています。2013年9月には、地域連携センターを新設し、「地域を担う人材の育成と地域振興への貢献」を目標に、全教職員が協力して地域の発展のために取り組んでいます。同センターは今日に至るまで、県内市と連携協定を結び、富山県民生涯学習カレッジなどと連携して県内で公開講座を行い、地域のニーズに合わせた社会貢献を果たしています。

2015年3月、富山駅に北陸新幹線が開通したことで、関東圏への利便性が増しました。北陸を代表する50年以上の歴史と実績をもつ本学は、今後も地方ならではの魅力を発信し、地域の発展に向けて挑戦していきたいと思います。

#### 「マニュアル族」「指示待ち族」はやがてお払い箱

# AIに勝つ人、負ける人の分岐点

昨今、「〇年以内にAI (人工知能) に置き換わる職業リスト」のたぐいがメディアを賑わせている。今年5月にはAIの「アルファ碁」が世界チャンピオンに勝利し、もはや人間は勝てないとされている。この先AIにより人はどの程度職場を失うのか。どんな働き方をすればAI時代を生き延びられるのだろうか。



#### 梶谷通稔(かじたに・みちとし)

ニュービジネスコンサルタント(㈱代表取締役社長、東北芸術工科大学客員教授。早稲田大学卒業後、日本IBM入社。1993年、米IBMビジネス・エグゼクティブに就任。「クローズアップ現代」などTV取材・出演多数。著書に『企業進化論』「続・企業進化論』(日刊工業新聞)、『成功者の地頭カバズル」(日経BP社)など多数。

#### 「眼」の獲得で人類に 肩を並べたAI

いま世界的に注目されているAI。しかし、多くの方がこの言葉をIT(情報技術)と混同されています。しばしばAIの説明としてなされる「コンピュータにさまざまなプログラミングを施し、人間と同等の働きを持たせるもの」は、実はITのことです。

では、真のAIとはどんなものか。それは、プログラミングされなくても自ら学ぶ「ディープラーニング」(深層学習)をするコンピュータのことです。

AI史上最大の出来事は「眼」を獲得したことです。それまでのAIは、高度な数学や論理的思考、科学分野などを得意としていましたが、3歳児でさえできる簡単なこと、たとえば顔やモノの認識はできませんでした。それがディープラーニングによって眼をもち、自ら体験・学習し、顔やモノの認識が可能になった。ほかにも細かい手作業、空間の認識や移動も可能になりました。

その代表格が、米グーグル傘下の英 ディープマインド社が開発した「アル ファ碁」です。今年5月、世界トップの中 国人棋士、柯潔九段を3戦全勝で倒し、 世界中を驚かせました。アルファ碁には ルールを一切教えず、15万局分の棋譜 の画像読み取りと、約4500万局分のアルファ碁同士による対局によって自ら好手を学ばせたのです。

#### 世界から秀才が 結集する"AI大学"

以下、これからの高度なIT技術も含めた意味でAIという言葉を使いますが、その普及により今後多くの職場が失われると懸念されています(表参照)。金融業界での象徴的な例が、米投資銀行のゴールドマン・サックス。同社のニューヨーク本社には2000年に600人いたトレーダーが、2017年現在は2人だけに。AIが過去の膨大なデータをもとに投資先を決めているのです。日本でも三井住友銀行が、AIによる作業の効率化を図ることで、今後3年で4000人の配置換えをするとしています。

大学も例外ではありません。効果と 効率化を狙って、米国のサンフランシス コに2014年創立されたミネルバ大学は、 すべての授業をオンラインで行う、キャ ンパスのない大学です。授業はグループ ワークが中心。オンライン上に集った学 生が意見交換しながら、自ら設定した課 題を解決していくのです。議論の進行と ともに、「現在どの意見が優勢か」「誰が 何%発言しているか」などが細かく記録 され、進行役の教師から最適なフィード バックがなされます。このほか課外授業 や世界7都市での4カ月の滞在授業で実 社会を学ぶのです。

注目すべきは、まだ卒業生もいないこの大学に、米ハーバード大や英ケンブリッジ大に合格した優秀な学生が、それらを蹴って入学していることです。実社会に則した課題に取り組むことができ、かつ個人指導的な授業スタイルが優秀な学生の魅力となっているのでしょう。こうした大学が増えたらどうなるか。学術研究を除けば、教室で同じ講義を繰り返すだけの、いわゆるマニュアル族的な大学教員は必要なくなり、大学自体も淘汰されることになります。

#### 問題発見・解決力は 人間だけの特性

AIの普及で今後、「マニュアル族」や「指示待ち族」は要らなくなります。激変する社会で求められるのは、自ら考え、問題を発見し、解決する力をもった「地頭力」のある人材です。逆に言うと、ここにこそ人が生き残る道があります。というのも、AIは問題の発見・解決を苦手としているからです。人間が問題を示せば、最適解を導き出しますが、AIは何が問題かわからない。目標設定もできませ

ん。遠い将来、それができるAIが登場するかどうか。当面は無理でしょう。

では、人がAIを凌駕できる要素「問題発見・解決力」を磨くにはどうしたらよいのか。それには何事もよ~く考えること。特に、危機に直面した時に考え抜くことです。これを後押しするかたちで大きな力になるのが、机上論ならぬ先人たちの言動です。

私はかつて松下幸之助、本田宗一郎、カーネギー、稲盛和夫氏ら、内外の第一人者数百人をコンピュータ分析し、『企業進化論』という本を出しました。彼らはみな多くの苦難を乗り越えていました。そして彼らにとって、危機感がエネルギーの源泉の一つだとわかりました。人間の感度は窮地に追い込まれた時にこそ最高レベルに上がる。だから困難な時はチャンスで、とことんよ~く考え抜くことにより、新たな気づきと解決力を発揮できたと述懐しています。こうした時にこそ、AIには出せない革新的なアイデアや技術が生まれるのです。

さらに彼らはみな「根明(ネアカ)」です。 苦しい時にこそ、明るい気持ちを維持するよう努めていました。暗く思い悩むのではなく、チャンスだと前向きにとらえる。ビル・ゲイツ氏や孫正義氏も、自らを楽観主義だと述べています。また、「やる気」は「才能」より勝るとも言っており、ハングリー精神が重要です。うまくいっている時も、常に新しいことに挑戦する気概。現状に満足していては、革新的なものは生まれません。

#### 表 AIやロボットによる代替可能性が高い職業、低い職業

代替可能性の高い職業		代替可能性の低い職業	
一般事務員	タクシー運転者	医療ソーシャルワーカー	大学・短期大学教員
学校事務員	宅配便配達員	音楽教室講師	中小企業診断士
給食調理人	通関士	学校カウンセラー	俳優
教育·研修事務員	電気通信技術者	ケアマネージャー	美容師
行政事務員	電車運転士	経営コンサルタント	ファッションデザイナー
銀行窓□係	道路パトロール隊員	作業療法士	舞台演出家
金属加工·金属製品検査工	バイク便配達員	児童厚生員	保育士
警備員	ビル清掃員	社会教育主事	放送記者
経理事務員	保険事務員	柔道整復師	ミュージシャン
建設作業員	郵便事務員	小・中学校教員	盲・ろう・養護学校教員
新聞配達員	レジ係	商業カメラマン	幼稚園教員
スーパー店員	路線バス運転者	スポーツインストラクター	理学療法士

出典: 株式会社野村総合研究所による調査結果(2015年12月2日) をもとに編集部作成 全文はhttps://www.nri.com/jp/news/2015/151202\_1.aspx

#### 人と触れ合う仕事は 最後まで生き残る

かつてコンピュータが登場した時に も、多くの仕事がなくなるといわれまし た。実際、コンピュータに置き換えられ た仕事もありますが、一方でIT関連の 仕事が多く誕生しました。AIも同じよう に、多くの仕事が消える半面、新しい仕 事が生み出されます。

そんな中で人に接する仕事は、AIが 普及しても優位に立てるでしょう。人 は、人にぬくもりを感じるからです。具 体的には、鉄道関係であれば運転士より も車掌、医療現場なら医師よりも看護師 のほうが、AIに取って代わられにくいと 思います。教育では、保育士や幼稚園教 論、小学校教論は、最後まで残るでしょ う。成長期の子供には、コンピュータよ りもハートを持った人間のほうがふさわ しいからです。

では今後のAI時代に、個人としてどう 立ち向かえばいいのか。それには問題を よ~く考え、果敢にチャレンジして自分 を変えていくことです。企業の興亡にも ヒントがあります。シャープやソフトバ ンクに見る大型買収劇は、いずれも「考 える部門 | といえる研究開発を狙ったも のです。またデジタルカメラの登場に、 何も手を打たなかったコダックが倒産し ました。富士フイルムでも死活問題とな りましたが、フィルム製造で培った化学 技術を生かして付加価値をつけ、医薬品 や化粧品分野に進出、今では事業が一 層発展しています。人も、自分が得意と することを軸にして、そこから派生する 分野を伸ばし付加価値をつけることです。 そうすればAIが台頭する中でも、社会が 求める人材でいられるでしょう。

編集後記

今号より広報誌の制作協力会社を変更し、「BILANC」をリニューアルいたしました。イメージが大きく変わったかと思います。いかがでしょうか。そして、より皆様のお役に立つ広報誌を目指し、今号でも各種特集を企画いたしました。「個人的」にではありますが、夏にはAI関連で渡米し、アメリカの大学のAIへの取組みを調査する予定です。今後ともご支援、ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

(常務理事 大沼 聡)

22 構成●田之上信 撮影●石橋素幸 23



