

BILANC

ビランク

公益財団法人 私立大学退職金財団
広報誌 通巻91号
2017年11月22日発行

vol.14

●業務説明会開催

特集 仕事で絶対に困らない コミュニケーションの極意 万能「会話術」入門

- ジェネレーションギャップと「話し方ルール」の新常識
- 職場のギスギスを消し去る7つの極上フレーズ
- 嫌われずに人を動かす最初のひと言、締めひと言

Topic	2017(平成29)年度業務説明会を全国5地区(6会場)で開催	3
特集	仕事で絶対に困らないコミュニケーションの極意 万能「会話術」入門	
	▶「何を話すか」より「話しやすい場づくり」を！ ジェネレーションギャップと「話し方ルール」の新常識 リクルートワークス研究所主幹研究員●豊田義博	4
	▶ポイントは「不安への共感」と「安心の提供」 職場のギスギスを消し去る7つの極上フレーズ 帝京平成大学現代ライフ学部教授●渡部 卓	6
	▶アイスブレイクに始まり、オープン・クエスチョンで終える 嫌われずに人を動かす最初のひと言、締めひと言 (株)セレブレイン代表取締役社長●高城幸司	8
Focus	財団の事業と加入のメリットを再確認 枝川義邦早大教授の講演にも聞き入る 業務説明会 開催レポート	
	▶ 会員から寄せられたテーマネージャの疑問点をスッキリ解消	10
	▶ 講演テーマは「モチベーションを高める脳のしくみ」	11
連載	私学の「これから」を考える【第2回】 全入時代に選ばれる大学、飛躍する大学 ●小川 洋(『消えゆく「限界大学」』著者)	13
連載	働き方新潮流【第2回】 人工知能に勝つ「地頭力」の鍛え方 ●梶谷通稔(ニュービジネスコンサルタント(株)代表取締役社長)	14
新連載	未来を拓く学校人【第1回】 國學院大學「みちのきち」プロジェクト	16
	維持会員通信	19
	▶ AI搭載の食トレアプリの開発が始動／至学館 ▶ スポーツと教育の融合プロジェクト／浪商学園 ▶ 「子どものハテナを引き出す先生」を育成／創志学園 ▶ 文系型産学連携授業を実施／筑紫女学園	
	▶ ゼロエネ住宅が建築コンペを通過／武庫川学院 ▶ 古寺の五百羅漢像を修復／東北芸術工科大学 ▶ 地域と交流する「まちの保健室」／藤田学院 ▶ 「体育大学の舞踊」ならではの授業／二階堂学園	
連載	小林弁護士の法律ワンポイント講座【第4回】 懲戒解雇や論旨解雇とした職員には 退職金を支払わなくても大丈夫ですか？	22

BILANC(ピラंक)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。

表紙: Hannes Thirion / Shutterstock.com (ボツワナ ペインズのバオバブ) 裏表紙: hobbit / Shutterstock.com



2017(平成29)年度業務説明会を全国5地区(6会場)で開催

維持会員に財団の現状と 今後の方針を報告

当財団では、2017年9月25日から10月24日にかけて、東京、札幌、名古屋、大阪、福岡の全国5地区(6会場)で業務説明会を開催しました(336会員403名の参加)。ご出席いただきました皆様には厚く御礼申し上げます。

常務理事の挨拶に続いて、当財団の制度及び事業の概要、テーマネージャによる事務手続きの説明を行いました。

事業に関しては、2016(平成28)年度から適用している選択交付率を反映した第10次掛金率は、内閣府からの「準備資産を退職資金の1年分に近づけること」等の指導に沿って設定したもので、2019年度からの第11次掛金率についても、継続を前提に検討していることを説明しました。

財務運営に関しては、財務規律を重視していること、また、これまで準備資産の

運用は10年国債を中心に行ってきましたが、異次元の金融緩和政策により金利の低下が進行したため、2015(平成27)年に関係規定を改正し、20年国債を購入できるようにしたことを説明しました。今後も必要な利息確保を図りながら、何よりもリスクの少ない資産運用を心掛けてまいります。

なお、今年の業務説明会では、枝川義邦早稲田大学教授による「モチベーションを高める脳のしくみ」と題した講演会を開催しました。枝川教授には約1時間の講演でモチベーションに影響を与える要因をベースに、モチベーションを高め、維持する方法を解説いただき、参加者からは「学校に帰って実践し、活性化につなげたい」といった感想がありました。

→説明会の詳細・講演会要旨はP.10～12に掲載

仕事で絶対に 困らない コミュニケーションの 極意

万能「会話術」入門

「何を話すか」より「話しやすい場づくり」を！

ジェネレーションギャップと「話し方ルール」の新常識

リクルートワークス研究所主幹研究員 豊田義博

「部下との会話がうまくいかない」とぼやくベテラン職員、
「上司にどう話しかけたらいいのだろう」と悩む若手職員……。
ビジネスパーソンの多くが職場でのコミュニケーション(会話術)に悩みを抱えています。
世代を越えたコミュニケーションを円滑に行うには、ジェネレーションギャップについて
理解するのが一番。ここでは「ギャップ」と「話し方」の関係について、詳しく見ていきます。

世代間ギャップが埋まらない理由

職場での会話をうまく成り立たせるうえで、大前提として世代間でギャップがあることを認識しておくことが大切です。なぜなら職場での行動思考特性は、就職前後の世相に大きく左右される傾向が強いからです。

ここでは、①40代後半以上(社会人としてバブル景気を経験)、②30代～40代半ば(バブル崩壊後に就職)、③20代～30歳過ぎ(リーマンショック前後に就職した世代)の3つに分類し、特徴を見ていきましょう。

①の世代は、高度経済成長期からバブル期にかけて就職しています。将来の展望が明るかった時代で、彼らにとって会社の存在は大きく、組織のために働こうとする意識が強い。安定志向がベースにあり、ゼネラリストとして成果を上げていこうとする「安定志向×ゼネラリスト志向」のようなものが

顕著にみられます。

主に就職氷河期(1993～2005年)に社会に出た②の世代は、「社会に裏切られた」というような気持ちを強く抱えています。会社のことはそれほど信頼していませんが、かといって不信感ばかりというわけではありません。むしろ「自分でしっかり考え、決めなければ」という意識が強い傾向にあります。そのため、転職を繰り返しながらキャリアアップを図る「スペシャリスト志向×キャリアアップ志向」が顕著です。組織内では①の世代と対立しがちです。

③の世代は、2000年代中ごろに登場するニートやワーキングプアといった言葉に象徴されます。会社への信頼感が弱いところは②の世代と同じですが、リスク回避志向が非常に強く、資格取得に熱心。特徴は「リスク回避×スペシャリスト志向」です。①の世代に対しては、それほど批判的ではありません。

東京大学理学部卒業後リクルートに入社。『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』の編集長を歴任し、現在は20代の就業実態やキャリア観、新卒採用・就活などの調査研究を行う。著書に『なぜ若手社員は「指示待ち」を選ぶのか?』(PHPビジネス新書)、『若手社員が育たない。』『就活エリートの迷走』(以上、ちくま新書)、『「上司」不要論』(東洋経済新報社)などがある。



豊田義博(とよだ・よしひろ)

職場の雰囲気は上司の態度が決める

これら3つの世代には、大きな価値観の違いがあります。①は昭和的なものの考え方が根強く、上から言われたことは絶対であるという意識を持っています。性差をやたら意識し、「男性はこう、女性はこうあるべき」といった考え方を捨てきれずにいます。

一方②③は、上司が絶対だという考え方が薄く、男女平等の意識

が強い。そうした意識ギャップの中で、①の世代が昭和的な価値観のまま②③の世代に指示を出しても意思疎通が図れず、仕事は思うようにはかどりません。

半面、②③の世代も自分がすべて正しいと思っているわけではありません。間違いは指摘してほしいと考えています。ただし、一方的に決めつけるかのように言われると、心を閉ざしてしまいます。

このような3世代の関係性を踏まえたうえで、どうすれば円滑な会話が成り立つのかを考えてみましょう。まず大事なことは、「上から働きかけなければ状況は変わらない」ということです。若い世代では帰属意識が薄くなっているものの、日本の会社組織は今なお上意下達のタテ社会だからです。

とはいえ、昨今の部長や課長は非常に忙しい。管理職でありながら、自身がプレーヤーでもあります。部課長が難しい顔で忙しく働いていると、部下からすれば声をかけにくく、「報連相」もためらってしまう。それで言いそびれている間に問題が大きくなり、叱責される。「報連相が大事」と言いながら、すぐく話しかけにくい雰囲気を自らつくっているのです。特に20代は、「報連相も含め、社内でコミュニケーションを取れないのは、上司が忙しそうにしているせい」という意識を強く持っています。

逆に上司に言わせれば、今の20代は主体性や積極性を欠き、言われたことしかやらないように見えます。しかし20代の言い分には「そもそも意思表示をできる機会が少ない」という部分もあります。①②の世代から③の世代に対しては、ときとして悩み相談にも

異なる世代のことを無理に理解するのではなく、「仲間」として接し、対話することが重要です。

応じるなど、上下関係よりフラットな形で話しかけてみるといいでしょう。この「フラット」というのがポイント。特に③の世代は、上から目線で言われると萎縮してしまいますからね。同じ職場にいる「仲間」として接し、彼らが自然と発言できる機会をつくることです。週1回ミーティングをしたり、ランチや飲みに行ったりするなど、定期的に対話の機会を設けてもいいでしょう。

若い世代から上司へのアプローチも有効

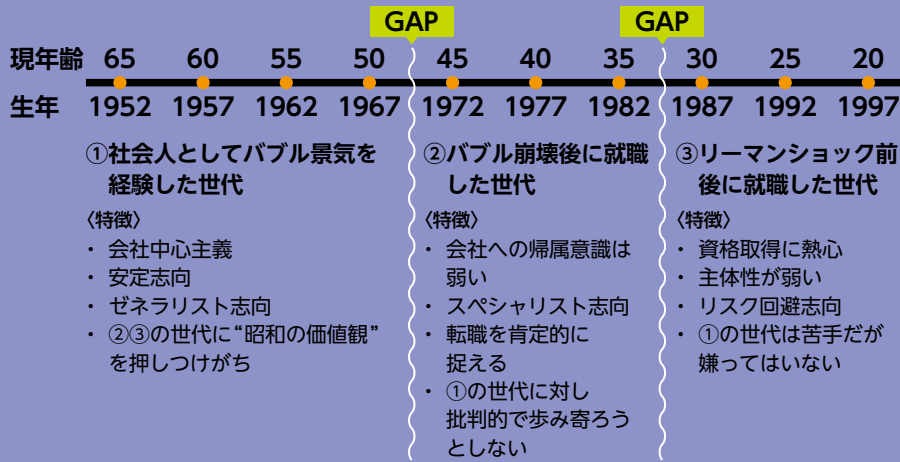
一方、摩擦を起こしやすいのが①と②の世代です。特に②の世代は「こんなことを言っても否定されるだろう」と、言いたいことやアイデアを寝かせることが少なくありません。しかし、②は若さと経験を兼ね備えた絶妙な世代であるため、案外いい解を持っていたりします。だから①の世代は、②に任せてみることです。無理して歩み寄る必要はなく、あくまでもビジネ

スとして、「お前たちでやってみろ」と。そのほうが結果的に、うまくいく気がします。

コミュニケーションを円滑にするには、何よりも上が動くことだと先ほど言いましたが、もちろん下からアプローチしても構いません。その方法として有効なのが、上司に積極的に話しかけること。それも上司のキャリアについて聞いてみるのです。

若い世代が上司に苦手意識を持つのは、そもそも上司のことをよく知らないからです。なぜ大学職員を志望したのか。最初に担当した仕事は何か。転職はしたのか。仕事のモチベーションは何なのか。そういう履歴のようなものも知らない。でも、聞けば共感できる側面はあるはずです。上司にとっても、「話を聞かせてほしい」と言われて、嬉しくないはずはありません。お互いを知れば関係性は改善されます。「会話の突破口を見つけよう」という思いで、上司をランチやお酒に誘ってみてはいかがでしょうか。

図表 2つのジェネレーションギャップと各世代の特徴



「新人類世代」「団塊ジュニア世代」「ゆとり世代」など、名づけられた世代はいくつもあるが、大きなジェネレーションギャップで区切ると、この図の3つの世代に分けられる。価値観の違いを埋めるのは大変なので、お互いを「仲間」と認め合うことが会話のきっかけになる。

仕事で絶対に困らないコミュニケーションの極意

万能「会話術」入門

ポイントは「不安への共感」と「安心の提供」

職場のギスギスを消し去る
7つの極上フレーズ

帝京平成大学現代ライフ学部教授 渡部 卓

「学生」と「教員」という、立場も年齢も大きく異なる2者のはざまに立つことから、大学職員には高いコミュニケーション力が求められます。履修登録のように「ミスが許されない」という業務も多く、職場はギスギスしがち。しかし、職場の風通しをよくすることは、それほど難しいことはありません。そのための褒め言葉や、「関係を悪化させない叱り方」には、どのようなものがあるのでしょうか。

不安を消す声かけが
職場を明るくする

民間企業向けの研修やスタッフ・ディベロップメント^(※)などを通じて、最近、職場に閉そく感があるといった声を耳にします。原因ははっきりしていませんが、私は不安や悩みが大きく影響しているのではないかと考えています。

大企業であっても安泰ではないという現実や、生産性や効率ばかりを求められ、どんどん希薄になっていく職場内でのコミュニケーション、思い通りにならない

キャリアパス……。こういった状況は、少子化問題に直面している大学では、より深刻です。加えて業務上の悩みや緊張感もあって不安や悩みを生み出し、職場の雰囲気重くしていると思うのです。

そのためギスギスを消し去るには、相手の不安に共感したり、安心感や連帯感を与えるコミュニケーションを取ったりすることが鍵になります。たとえば、「私も〇〇について心配しているんですよ」とか、「課長が一緒だと安心して頑張れます」とか。「経験や知恵を学びたい」「昔のご活躍の噂は聞

主にビジネス・コミュニケーションなどを研究。㈱ライフバランスマネジメント研究所代表として、企業、公共団体、大学などでコミュニケーション向上の研修講師も数多く務める。『明日に疲れを持ち越さない プロフェッショナルの仕事術』(クロスメディア・パブリッシング)、『折れやすい部下の叱り方』(日本経済新聞出版社)など著書多数。現在『日経Gooday/グッデイ』にてコラム連載中。



渡部 卓 (わたなべ たかし)

いていました。今回、一緒にできるのは光栄です」など、連帯を感じさせる声かけも、相手に安心感を与えることができます。今日から使える「極上フレーズ」を7つあげてみたので、参考にしてみてください(図表①参照)。

危機感をあおるのは
今の人には逆効果

実際の職場では、これとは正反対のコミュニケーションが行われていることが多い気がします。これは私自身も経験してきたことで

すが、少し前までは営業成績を職場に張り出して社員をあおったり、「もっと頑張れ」と焦らせたりして、やる気を引き出そうとする光景はありふれたものでした。その環境で育ってきた上司は良かれと思って、不安をあおりがちです。しかし今やそのやり方は逆効果になりかねません。相手の気持ちを遠ざけるだけでなく、会社を辞めてしまうことだってあります。

だからこそ、共感・安心・連帯を示す言葉を会話に盛り込むことが重要なのです。とはいえ、現在は出身地を聞くことすらはばかれる時代ですので、プライベート情報を得ることは容易ではありません。そこでワークライフバランスやストレスといった、話題にしやすいテーマで話しかけるのがいいでしょう。時短勤務制度を利用している人なら、「仕事と子育てのバランスがすばらしいですね」などと話を振って話題を引き出します。気持ちを切り替えるためのリフレッシュ法なども、比較的抵抗感なく話してもらえと思います。

「どう叱るか」も、管理職の人にとっては悩みのタネ。叱るという行為は本来、その人の成長を願ったものですが、やり方を間違えると不快感を与えるだけに終わってしまいます。そこで、私は叱り方のコツを「かりてきたねこ」と表現して紹介しています。

「か」…感情的にならない。
「り」…理由を話す。
「て」…手短に済ませる。
「き」…キャラクター(性格や人格)に触れない。
「た」…他人と比較しない。
「ね」…根に持たない。
「こ」…個別に伝える。

図表② コミュニケーション力アップに役立つ「褒め言葉あいうえお表」

あ	ありがとう、安心、新しい……	さ	さすが、最高、さわやか……
い	いいね、一流、一貫性がある……	し	上手、信頼している、正直……
う	うれしい、美しい、運がいい……	す	素晴らしい、すごい、素直……
え	えらい、エネルギッシュ……	せ	成功だね、正確、絶好調……
お	おもしろい、おかげさま……	そ	そうだね、尊敬しています……
か	がんばった、感謝、カッコいい……	た	楽しい、頼れる、助かる……
き	気が利くね、綺麗、極めている……	ち	力強い、調子いい……
く	苦労したね、工夫したね……	つ	強い、ツイてる……
け	元氣、健気、経験値が高い……	て	手伝うよ、天才、できるね……
こ	ご機嫌、心強い、個性的……	と	度胸がある、特別……

渡部卓さんと親交がある日本褒め言葉カード協会の代表理事・藤咲徳朗さんが考案した(上記は抜粋)。50音で何語思いつくか、チャレンジしてほしい。

叱るときは冷静に、話を聴くときは熱心に。
こうするだけで職場の雰囲気は一変します

感情的に怒るのではなく、改めてほしいところを冷静に考え、叱るときはその理由を相手にきちんと伝えます。また、叱る時間は短く、叱った後の行動をしっかりと見るよう心掛けましょう。叱るとき、キャラクター性を攻撃する人がいますが論外です。他の誰かと比較するの、一人ひとりに適した管理を行うというマネジメントの本質を考えれば、「自分はマネジメント能力のない上司です」とひけらかしているようなものです。

とっさの褒め言葉を
豊富にストック

叱られる側の心境も考えてみてください。いつまでも根に持ってネチネチと責められてはたまらないでしょうし、大勢の前で怒鳴りつけられれば自尊心が傷つきます。職場をギスギスさせないためにも、上手な叱り方をマスターするのは、大切なことなのです。

職場のギスギスを解消するのに褒めることは有効ですが、褒め方にもテクニックが必要です。近年

はユニークであることを良しとする風潮が強いため、職場に共通の認識というものがなく、相手に応じて響く褒め言葉を選択しなければならぬからです。

そこでお勧めするのが、一般社団法人日本褒め言葉カード協会の代表理事、藤咲徳朗さんが考案した「褒め言葉あいうえお表」です。50音で始まる褒め言葉を、思いつく限り書き出そうというものです(図表②参照)。複数人で10分間など時間制限を設けて数を競えば、褒め言葉のバリエーションを増やせます。書き出された褒め言葉には、「自分が言われた言葉」が多く含まれているので、その人が何と褒められたいのか探るのにも役立ちます。

最後に、会話のテクニックとして、「傾聴」することをお勧めします。相手の話を最後まで熱心に聴くだけでも、相手に連帯感や安心感を与える効果があるからです。相手の話を途中でむやみに遮らないことも大切。こういった小さなことを積み重ねることで、職場のギスギス感は解消されるのです。

アイスブレイクに始まり、オープン・クエスチョンで終える

嫌われずに人を動かす 最初のひと言、締めひと言

(株)セレブレイン代表取締役社長 高城幸司

部下に仕事を任せるとき、「上から目線」が過ぎると相手のモチベーションをそいでしまうし、

かといって遠慮がちに頼んでも、後回しにされるだけ……。

指示内容も明確でないと揚げ足を取られかねないし、何より部下に嫌われないか心配になります。

「やる気」になって仕事に取り組んでもらうためには、どうしたらいいのでしょうか？

相手を前向きにさせる、ちょっとしたお願いのコツを伝授してもらいましょう。

“社内は身内”という 考えがすれ違いのもと

仕事上のお客様や協力会社の人など、社外の人とコミュニケーションをとるときは、ほとんどの人が気を遣っているはず。では、社内の人に対してはいかがですか。「身内だから」と、ぞんざいになっていませんか。あくまでも私の感覚ですが、社外の人に接するときと同じくらい、言葉遣いに気をつけている人は、それほど多くないという印象です。

しかし、それは大きな勘違いで

す。社内の人は家族ではありません。社外の人と同じく「ソト」の人なのです。「ソトにいながら、比較的ウチに近い」といえば、より正確でしょうか。まずこのことをしっかりと認識してください。コミュニケーションをとるときに心構えが変わるはずです。

次に理解すべきは、「自分の言いたいことは簡単に伝わらない」という現実。「アレ、どうなってるの?」と聞いても、何の件について知りたいのか、相手には伝わりません。主語や目的語は明確に伝えるべきです。最近ではメールによる

同志社大学卒業後リクルートに入社。通信・ネット関連の営業で6年連続トップセールスを達成。独立・起業情報誌『アントレ』創刊にも携わる一方で、全国の行政機関・大学で「創業支援の経団連起業フォーラム」の委員を務める。2005年より人材コンサルティング企業の(株)セレブレインに経営参加。著書に『無茶振りの技術』『入社5年目から差がつく「優秀社員」の法則』(ともに日本経済新聞出版社)など。

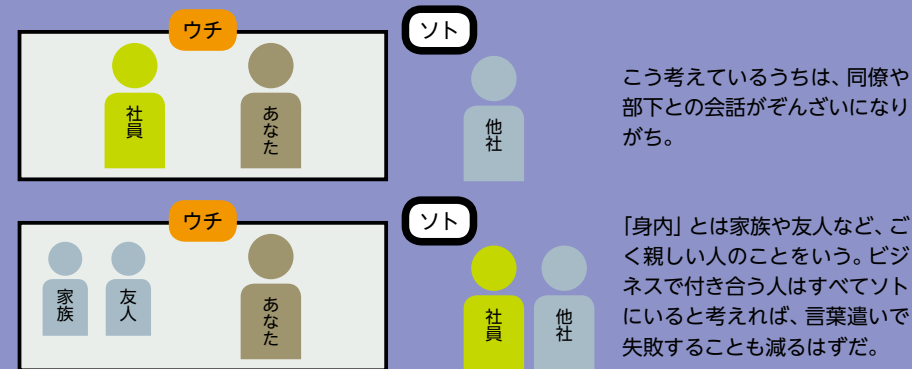


高城幸司 (たかぎ・こうじ)

コミュニケーションが増え、短い文章で意図を簡潔に伝えるよう訓練されています。だからといって、相手に「前後の文脈や言葉の端々から、いわんとしていることをくみ取れ」と求めるのは酷です。

また、人によって価値観が異なることも忘れてはいけません。「適当な時間に帰っていいよ」と言われたとき、あなたは何時に帰ろうと判断しますか? 「30分後」と考える人もいれば、「2時間後」だったり、なかには「残業はしないで明日やればOK」と受け取る人がいても不思議ではありません。同じ職

図表① ビジネスにおける「ウチ」と「ソト」



図表② 嫌われる言い方、相手をノセる言い方

会話を切り出すとき……

NG 結論からいうと……。

OK 最近どうだ? 仕事のピークは越えそうか?

Point

どんな会話もアイスブレイクで始めるのが基本。「時間のムダだから」と、先を急いでもコミュニケーションはうまくいかない。

依頼するとき……

NG やつといてくれ。頼んだぞ。

OK で、担当は誰にしようか。やってみる?

Point

指示を出すときは相手にコミットさせる。一方的な指名では、相手を不安にさせたり、不満感を与えたりするだけだ。

雑談するとき……

NG 先週公開されたあの映画、見た?

OK 秋になったと思ったら、もう冬ですね〜。

Point

世代間ギャップだけでなく、最近は価値観も多様化している。相手が知らない可能性が高い話題は触れないほうが無難。

場においても、わかってもらえるとは限らないのです。

ここまですが前提として理解しておくべきことです。では、次から人を動かすコミュニケーションについて実践的な話をしましょう。

相手に興味を持てば 会話はうまくいく

社外の人と会話するときは、アイスブレイクから始めると思います。これを社内の人と接する際も実践すべきです。なぜなら、ソトの人は、基本的にあなたに興味などないからです。気持ちよく動いてもらうには、まず、話を聞く姿勢にさせること。そのため、「私はあなたに興味を持っているんですよ」と伝えることです。この作業がアイスブレイクだと考えてください。

気をつけたいのは、話題の選び方。たとえば女性に対して「今日の服、似合っているね」というのは考えものです。「昨日は似合っていなかったのか」と思われるかもしれませんし、実は朝寝坊して目についた服を着てきただけで、本人は

納得いっていない場合だって考えられます。「〇〇さんと喧嘩したんだった?」など、嫌なことを蒸し返す話題も避けるべきですし、「目がきれいだね」など容姿に言及するとセクハラになります。

アイスブレイクの話題は、当たり障りのない範囲で、お互いが自分ごとと思えるものを選びましょう。趣味のこと、食事のこと、興味関心事など、日頃から共通の話題を見つけておくといいでしょう。それほど接点がない場合は、「〇〇さんの部署は最近、活気があるね」など、仕事内容に触れるのが無難かもしれません。

相手に「やります」と 言わせる言い方

相手を動かしたいとき、肝心なのは締めの言葉ですが、そこに至る会話でも気をつけるべきことがあります。それは、「相手に仲間意識を持たせる」ということです。

人に何かを頼むとき、「やつといて、お願いね」などとボールを投げるだけの人がいますが、言われ

「一緒にやろう」「困ったときは相談してね」というアプローチが人を動かす最短ルート

たほうは、「何で私が……」と、心のどこかで釈然としないものを感じてしまうものです。そこで、「一緒に仕事をしたい」「〇〇さんの力が欲しい」など、結論を言うまでに「私はあなたに近づきたいのだ」という意思を伝え、一体感を醸成するのです。会話中、「2人で」「我々で」「この組織で」など、「I」ではなく「We」表現を使い、「私たちは仲間だ」という意識を持たせておく効果的です。

ここまで準備してからコミットメントを取ります。相手が自ら「この件については私がやります」と言うよう、その気にさせるのです。

「君のためになる」「君が最適だ」「君なら成果が出せる」など、その気にさせるセリフは何でもかまいません。そのうえで、誰がやるべきなのかを聞くといいでしょう。重要なのは「やるの? やらないの?」といった二者択一(クローズド・クエスチョン)ではなく、「誰がやるのがいいと思う?」といった自由回答の質問(オープン・クエスチョン)を投げて、「私がやる」と言わせることです。すでに本人はやる気になっていますから、初めから選択肢はかなり限定されています。いわば、限りなく閉じられたオープン・クエスチョンというわけです。

コミットメントを取れたら、こう締めの言葉を投げかけましょう。「何かあったら、いつでも言ってくれ。力になるから」と。

言わんとしているところは、「やってね」と相手にボールを投げているだけなのですが、「いつでも相談して」と言うことで一体感を醸成しています。このため相手は「この人のためにも頑張ろう」と、前向きに動いてくれることでしょ

財団の事業と加入のメリットを再確認
枝川義邦早大教授の講演にも聞き入る

業務説明会 開催レポート

P3のTopicでも紹介したとおり、9～10月に当財団の業務説明会を開催し、当財団の事務をご担当されている336会員403名の方にご出席いただきました。まず「財団の制度及び事業の概要」の説明で、当財団の事業内容や加入のメリットを再度ご確認いただいたのち、お問い合わせいただいた質問にお答えする形で「t-マネージャによる事務手続き」を説明。その後、枝川義邦早稲田大学教授に、退職金も含まれる衛生要因をはじめモチベーションに影響する要因等について講演いただきました。

会員から寄せられたt-マネージャの疑問点をスッキリ解消

説明会では、まず「財団の制度及び事業の概要」について解説しました。「教育基本法の趣旨にのっとり、公の性質を有する私立大学等の教員と国公立大学の教員との待遇の均衡を図るとともに、教職員が安心して教育研究活動に専念できる環境を確保することを目的とし、広く社会全体に貢献する」当財団の事業について説明しました。そして、学校法人(維持会員)が退職資金の交付に必要な掛金を毎月納入し、当財団から毎年増減する退職金給付に必要な資金を交付することで、教育・研究の充実や経営の安定を図ることができるという、事業全体のイメージを再確認しました。

さらに、「退職金の急増時も安心」「国家公務員と同等の退職金水準を保証するセーフティネット」などの加入のメリット(図表①参照)や掛金率、交付率など基本的な事項について説明しました。

図表① 財団加入6つのメリット

1. 退職金の急増時も安心
2. 国家公務員と同等の退職金水準を保証するセーフティネット
3. 掛金の利息等で掛金率を軽減
4. 国庫補助により掛金負担軽減
5. 優秀な人材の確保に直結
6. 掛け捨てではないので安心



当財団の財政方式や退職資金の交付条件などを解説

続いて、「t-マネージャによる事務手続き」の説明を行いました。t-マネージャは2014(平成26)年11月に本稼働して以降、2017年11月現在で583会員(97%)にご利用いただいています。t-マネージャに移行したことにより、従来の書類から、オンラインでの届出方式に変更したことで大幅な省力化・効率化が図られました。しかし、開発後に行われたシステムの改善や、操作方法が直感的に分かりにくくなってしまった部分があり、多くの問い合わせを受けています。

今回の説明会では、従来の説明会とは異なり、事務手続きを進める際に多く受けたお問い合わせの内容を中心に、一年間の事務スケジュールと併せて説明を行いました。



t-マネージャのよくある質問について説明

講演テーマは「モチベーションを高める脳のしくみ」

2017年度は、早稲田大学の枝川義邦教授にご講演いただきました。枝川教授からは『BILANC』13号のなかで、「口先上司・問題部下を生み出さない魔法の声かけ」というお話をいただいています。今回も職場の活性化や、やる気を引き出すヒントが盛りだくさんで、参加者は熱心に聞き入っていました。以下では講演を要約して掲載します。

「新入社員の3年の壁」をご存じでしょうか。大学卒業者の3割が、新卒入社から3年以内に退職していることを言ったものです。2011年のJTBモチベーションズ(現、JTBコミュニケーションデザイン)の調査では、第一志望に入社した人は半数が「今の会社に勤め続けたい」と答えているのに対し、第一志望以外に入社した人は8割が「勤め続けたいとは思わない」と答えています。ここにモチベーションの違いがあります。

モチベーションの高い社員は、仕事を通じて自分が成長している感覚を持つ傾向にあり、職場環境に関しては7割以上が「尊敬できる社員がいる」「自分に合った仕事ができている」と答えています。自分が成長している感覚を持てると、内から湧き出るモチベーションが高まり、満足感を覚え、成長に敏感になっていきます。「正のスパイラル」ですね。

一方、モチベーションの低い社員は、給料や環境といった外的要因が気になる傾向にあり、約半数が「給与やボーナスに不満がある」と答えています。彼らは自分の成長を感じにくく、そのため給料や環境に目が向き、不満を感じてモチベーションを低下させるという「負のスパイラル」に陥っているのです。

これらのことから、職場で制度設計されるときは、成長を感じられる仕事を与えたり、あこがれの的になるような社員を配置したりすると有効と言えます。

●モチベーションを上げる要因

これまで多くの学者がモチベーションを研究してきました。有名なのがアメリカの心理学者ハーズバーグによる「二要因理論」です。二要因とは「動機づけ要因」と「衛生要因」です。動機づけ要因はモチベーションのもとになるようなもので、たとえば達成感、責任感、成長の可能性、仕事それ自体などです。一方の衛生要因は、



脳内の「報酬系ネットワーク」の解説をする枝川義邦早稲田大学教授。脳科学を専門とし、人と人のコミュニケーションや組織運営などの研究を行う

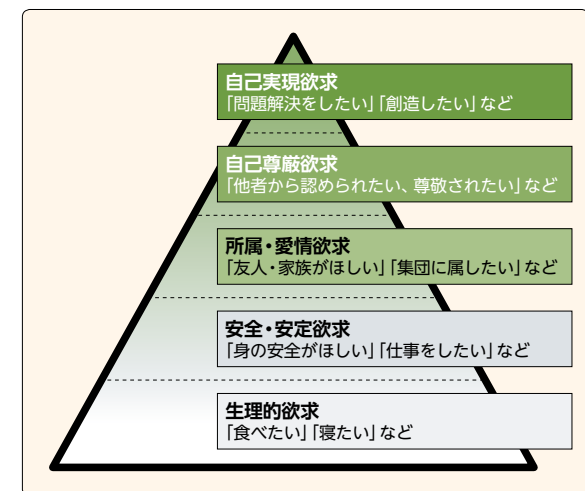
欠けると不満を感じるもの。会社の方針、作業環境、安全保障、給与などです。

よく、「衛生要因はモチベーションの低い人が目を向けがち」と言われていますが、高い人であっても、これらが欠けると不満を感じる原因になります。このことから、衛生要因はモチベーションを引き出すうえで、まず最初に満たすべき条件と言うこともできるでしょう。たとえば、本日は私立大学退職金財団の業務説明会ですが、「退職金」も皆さんの退職後の安全保障になっている点で、衛生要因といえるでしょう。

ただし、これら衛生要因と動機づけ要因の関連については、はっきりしたことはわかっていません。衛生要因をすべて満たしても、必ずしもモチベーションが上がるというわけではなく、動機づけ要因を満たすことが必要なのです。

心理学者のオリバーは、不足状態からの回復を求める「欠乏型ニーズ」と、よりよいレベルを求めたいと思う「欲求型ニーズ」の2つが重なっていると考えました。このモデルにおいて、退職金は欠乏型ニーズに含まれます。有名な「マズローの欲求階層モデル」(図表②)も、より下位の欲求は不足からの回復を、上位の欲求はさらなるレベ

図表② マズローの欲求階層モデル





ルアップを目指す点においては、オリバーのモデルと類似しています。そしてモチベーションが高い人ほど、「欲求型ニーズ」や「自己実現欲求」を強く求める傾向にあります。

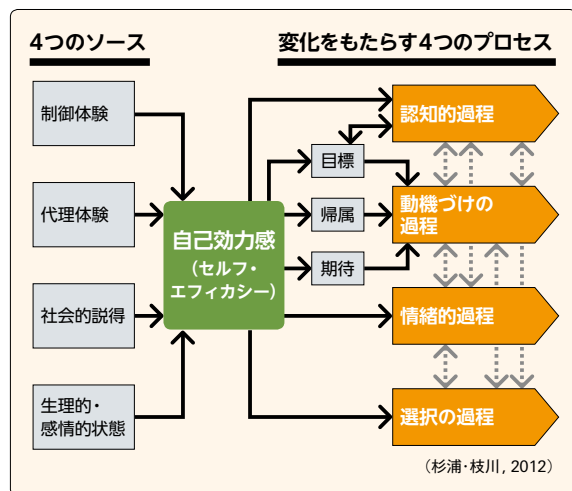
● やる気とその気の相関関係

モチベーションはどうすれば上がるのでしょうか。ひとつの答えは「その気」になるということです。モチベーションは「やる気」と言い換えられます。これと車の両輪をなすのが「その気」で、心理学ではセルフ・エフィカシー（自己効力感）といいます。「やる気」があっても「その気」がなくては、空回りしてしまうというわけです。

できればセルフ・エフィカシーを上げて、何事も前向きにチャレンジしてみたいものですよね。そのためには、次の4つの要因があります。

- **制御体験**……自身の成功体験。セルフ・エフィカシーに最も影響が大きい。
- **代理体験**……ロールモデルの成功体験。テレビや映画で「成功者」や「ヒーロー」を見ることも、これに含まれる。
- **社会的説得**……他人から助言や励ましを受け、「できそうだ」と思うことを指す。
- **生理的・感情的状態**……体調や気分など。セルフ・エフィカシーが上がるとさまざまな変化が見られます。この変化にも、以下の4種類があります。
- **認知的過程**……より高い目標を設定するようになる。
- **動機づけの過程**……失敗しても能力のせいにはせず、

図表⑨ セルフ・エフィカシーとプロセスの関係



努力や状況が原因だと思えるようになる。

- **情緒的過程**……ストレスの多い環境下でも平静でいられるようになる。
- **選択の過程**……困難な仕事は「習得すべき挑戦」であると捉えられる。

少々難しい話になりましたが、平たく言えば、「自分ではできる!」と思うことで、何事も前向きにチャレンジするようになるし、その結果失敗しても、「もっと前へ」と思い続けられるということです(図表⑨)。

ただし、セルフ・エフィカシーは高すぎても要注意です。セルフ・エフィカシーが高い人にすれば、社会には飛べるハードルしかありません。仕事をこなすうえでは不足ありませんが、個人の成長を考えると、挑戦のしがない毎日というのは問題です。そういう人は、新しい趣味をもつといいでしょう。スポーツ、楽器、英会話など、「難しいけれど、頑張れば成長できそうだ」と思えることに挑戦してみてください。

● 「頑張れば飛べるハードル」がちょうどいい

最後に、高モチベーション状態のとき脳の中で何が起きているのかを解説しましょう。モチベーションは、脳内の報酬系神経ネットワークがはたらくと高まります。「報酬系」ですから、報酬を前にしたときにスイッチが入るのです。セルフ・エフィカシーが高い人は、いろいろなことに挑戦したいと思っていますし、その先に報酬があることを知っています。このため報酬系神経ネットワークがはたらき、モチベーションが高くなるという好循環が起きます。ここでいう報酬は、何も賃金に限られません。「食べたい」「眠りたい」「承認されたい」という欲求でもいいし、「チームワークを感じたい」「自分で課したハードルを飛んでみたい」というものでもOKです。これらが「やる気のスイッチ」になります。どのスイッチを押したらモチベーションが高くなるのかは、人それぞれです。

肝心なのは、報酬系神経ネットワークは、報酬を予測しているときにはたらくということ。報酬が手に入ったら活動しなくなり、モチベーションは下がってしまうのです。加えて、手に入る可能性(期待)が50%のときにもっとも活発になります。何事もハードルは「頑張れば飛べる」くらいがちょうどいいのです。簡単すぎても難しすぎても「やる気」は出ないし、「その気」にもならないというわけです。こうしたことを念頭に、ご自身のキャリアアップや職場環境づくりに取り組んでいただければと思います。

私学の「これから」を考える

2

選ばれる大学は 創意工夫で 優秀な学生を集めている

少子化に歯止めがかからず、2032年に18歳人口が100万人を割ることは、ほぼ確実と見られています。ところが、「短大の四大化ラッシュ」などで学部が急増したため、大学は過当競争に陥っています。大学進学率はすでに5割を超えました。

しかし、教育の本来の目的に照らせば、希望すれば誰もが大学に進学できる社会は、必ずしも悪いものとはいえません。定員割れが常態化するなどの課題はありますが、一方で志願者を増やし続けている大学も存在します。老舗の大学ばかりではなく、地方の新設大学の中にもピカリと光り、飛躍している大学があるのです。そこで、全入時代に選ばれる大学の条件とは何かを、ここでは考えていきたいと思います。

選ばれる大学の特徴として、まず挙げられるのは、優秀な学生を集める工夫をしていること。学生や卒業生の社会的評価が高まれば、それは大学の評価にもつながるからです。妙手の一つとしては、奨学金制度の拡充があります。群馬県の前橋国際大学は、英検2級資格保持者の授業料を4年間免除する優遇制度を導入し、定員割れ状態から抜け出しました(現在は初年次のみ適用)。

また、地方では地元志向が根強いので、地域の高校生のリクルーティングも有効です。長野県の

全入時代に選ばれる大学、飛躍する大学



小川 洋(おがわ・よう)

大学卒業後、埼玉県立高校教諭。並行して国立教育研究所(現・国立教育政策研究所)研究協力者として日本の高校教育とアメリカやカナダの中等教育との比較をテーマに研究。その後、私立大学に移り教職担当。著書に『消えゆく「限界大学」』(白水社、2016年)、『なぜ公立高校はダメになったのか』(亜紀書房、2000年)、共訳書に『ロッキーマウンテンの麓の学校から』(東信堂、2011年)など。

松本大学は、学長自ら周囲の高校を回り、“トップセールス”をしています。そうすれば、高校も進路指導などで熱心に協力してくれるため、優秀な学生を確保しやすいそうです。さらに松本大学では、学長宛ての問い合わせ電話を受けた際、本人が在室していれば極力つなぐようにしています。秘書が要件をお預かりするようなことはなく、トップが進んで地元との接点をもっているからこそ、信頼を獲得しているのでしょう。

ブランド大学に 対抗するには 特色あるカリキュラムが有効

もう一つの選ばれる特徴が、独自性の高いカリキュラム。東京都の武蔵野大学は、現代社会学部を開設した際に外部研究者を招聘し、その方に大幅な裁量権を与え、カリキュラムの開発などの点で力を発揮してもらいました。知名度の高い人を呼ぶケースはしばしば見られますが、大半は大学側としては何もせず、呼ばれた側も広告塔のつもりで、何もしないケースが目につきます。教員や研究者の知名度のみによって活気が生まれた大学は、あまりありません。

魅力的なカリキュラムは、外部研究者に頼らずに開発することもできます。地方大学の場合、地場企業との共同研究やインターンシップといった、地域密着型のカリキュラムが開発しやすいでしょう。自治体や地元経済界との協力関係が深まり、学生の就職などにも有利に働きます。

ただし、選ばれる大学になるための早道はありません。地道な努力が肝要です。人気のある学部をつくって、手取り早く学生を集めようというのは、手立てとしては万全とはいえません。例えば、高齢化でニーズが高まっていることから医療系の学部新設が相次いでいますが、2017年度には三つの看護学部が定員割れとなりました。急いでハード(施設・設備)を整えるよりも、刻々と変化する時流を見極めながら、ソフト(カリキュラム)を改良していく道をおすすめします。

『消えゆく「限界大学」』著者、小川洋さんが見た「選ばれる大学」になる5つのポイント

1. 大学・短大の空白地域に住む高校生にPRする。
2. 学長が率先して“トップセールス”を行う。
3. 奨学金制度を充実させ、学習意欲のある学生を集める。
4. 地域密着型の体験学習など、カリキュラムのオリジナリティで勝負する。
5. 「就職率」は一朝一夕で上がらない。むしろ「質のいい教育」に注力する。

100年に一度の大変革時代を生き延びる！

人工知能に勝つ「地頭力」の鍛え方

私たちは仕事で問題にぶつくと、あらゆる手段を尽くして最善策を導き出すことが要求されます。そのときに活きるのは「知識量」ではなく、いかにして問題を解決するかという「地頭力」です。とっさの問題にも冷静に対処できる地頭力を身につけるには、普段からどんなことに気をつけていけばいいのでしょうか。



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(株)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)、『成功者の地頭力パズル』(日経BP社)など多数。

思考回路を問う 難問・珍問の入社試験

企業の面接試験では、「志望動機は?」「あなたのアピールポイントは?」といったお決まりの質問を受けることもあるでしょう。しかしマイクロソフトをはじめとする米国のIT企業やコンサルティング会社、マスコミ、銀行などでは、受験者の思考回路を判定するための問題が、口頭試問(面接)として出題されています。知識量ではなく、「知っていることをどう活かすか」「知らないことを問われたとき、どう考えるか」を見ているのですね。いわば「地頭力」を問う問題です。

それにしても、これらの企業はなぜ地頭力を問うのでしょうか。それは、目まぐるしく変化する時代にあって、素早く柔軟に、かつ的確に対応できる人材を確保したいからです。先入観にとらわれず、視点や着眼点を変えてあらゆる可能性を追求しようとする力、創造的な発想力、論理的思考過程を見ようとしているのです。

これらの難問を、制限時間があり、しかも人生を左右しかねない緊迫した場面である採用面接で解かせることは、「仮に採用したあと、実務で壁にぶつかったとき、どう対応するか」ということのシミュレーションにもなります。社会

では「すぐに回答が出ない」「何が起こるかわからない」といった、変化に対応しなくてはならない場面に遭遇することが常です。知識よりも未知の世界での問題解決能力が不可欠で、そこではあらゆるデータや情報を駆使して、自分なりの仮説を立てながら解決策を導き出していかなければなりません。

米国の採用面接でこうしたパズル形式の問題が増えたのは2000年頃からです。私も10年ほど前にその重要性に着目しました。さらに、こうした試験で問われる地頭は、ビル・ゲイツ氏をはじめ、ユニクロ(ファーストリテイリング)の柳井正

氏、ソフトバンクの孫正義氏、京セラの稲盛和夫氏、そして古くは鉄鋼王のアン・ドリュー・カーネギー氏ら、各界の第一人者の成功要因と深い部分でつながっていることに気づき、『成功者の地頭力パズル』という本を著しました。

今回は、これら地頭力を問う試験から2問を出題したので、お時間のあるときにトライしてみてください(図表①参照)。

地頭力の高い人は AIに仕事を奪われない

そもそも「地頭力」とは何でしょうか。辞書には「地頭」の説明として、「大学な

図表① 地頭力を問う問題例

問1 新築した家の玄関に、3つの部屋それぞれに通じる照明用スイッチが3つ付いています。いずれの部屋の照明も玄関からは見え、互いの部屋からも見えません。ある部屋に1回行くだけでその部屋用のスイッチがどれなのかを、確信を持って当てるにはどうすればいいでしょう。

問2 図のように、中を直方体に切り取られたカステラを二分割するには、どうすればいいでしょう。(ヒント: 解法は2通りあります)

解答・解説はP.23

図表② 成功者に多い「失敗礼賛」の名言集

- 人間は、優れているほど、多くの間違いを犯すものである。優れているほど、多くの新しいことを行おうとするからである。
P.F. ドラッカー(経済学者)
- 私は意識改革を進めますが、失敗そのものは責めません。むしろ失敗を恐れて何もしないことのほうが、よくないからです。減点主義より加点主義。私は、トップ自ら失敗して見せてもいいくらいだと思っています。
永守重信(日本電産創業者)
- 私は信じられないくらい多くの失敗をしてきました。勇んで開発製造したものの、日本のメーカーに完全に打ちのめされたデジタル腕時計は今でも腕にしています。二度と同じ失敗をしないようにというのではなく、今、ちゃんとリスクを取って挑戦しているかどうか、次第にリスクを取らなくなる自分たちを戒めるためです。
ゴードン・ムーア(インテル創業者)
- チャレンジは、当初、失敗して当たりまえ、1勝するために9回失敗する。失敗の経験は身につく学習効果として何ものにも代え難い財産になります。失敗は単なる傷ではなく、そこには次につながる成功の芽が潜んでいるのです。 柳井 正(ユニクロ創業者)

出典:『企業進化論』(梶谷通稔著、日刊工業新聞社)

とことん考え抜けば 解決策は必ず見つかる

前回、世界の第一人者と呼ばれる人々にはいくつかの共通点があることを指摘しました。多くの苦難を乗り越えていること。危機感をエネルギーの源泉にしていること。明るく前向きな性格。「才能」よりも「やる気」を重視し、ハングリー精神を大事にしている点、などです。また、彼らはチャレンジ精神や自分を変えることの大切さにも数多く言及しており、失敗を大いに礼賛しています(図表②参照)。何か新しいことにチャレンジして、最初からうまくいくなどということは虫がよすぎる。失敗は、もうその失敗はしなくて済むという財産になり、次に進める。失敗は成功への過程であり、敗北ではないということです。実際、彼らに失敗礼賛の言葉がやたらに多いのは、彼らほど多く失敗している証で、失敗は、仕事をしている証拠なのです。窮地に陥り、背水の陣に立たされたとき、人は新しい解決策を見いだすのです。

たとえば、世界で初めてオムロンが切符の自動改札機を開発した例がそうで

す。試作段階では、切符を改札機に入れると向きがバラバラになり、うまくベルトに乗らず、中で詰まってしまいました。開発陣は悩みに悩んでいましたが、あるときメンバーの1人が釣りをしていると、川中の小岩にぶつかった葉っぱが常に同じ方向を向いて流れていくことに気づきます。それがヒントになり、岩に相当する丸い障害物を途中に設けて、切符がすべて同じ方向を向いてベルトに乗るようにすることができたということです。

常に頭の中で考えていると、何を見てもヒントにならないかと発想するようになる。困って、考えて考えて考え抜き、ときに視点を变えることで、オムロンのようなひらめきが生まれるのです。発明とはほとんどそういうものです。

「学問なき経験は、経験のない学問よりも勝る」という英国のことわざがあります。困らせられるほどの経験は、学問よりもずっと優れたものだというわけです。これが地頭の素地になり、ひいては人工知能に勝る力となります。地頭力を鍛えるためには、常に考え続け、多くの失敗から学んでいくことが大切なのです。



新しい読書スタイルを提案。 学生や地域の方に本の魅力を伝えたい！

國學院大學は国史、国文、国法を講究する機関として設立された経緯をもち、図書館は人文社会科学系大学として有数の蔵書数を誇ります。しかし近年、学生の読書時間の減少が明らかに。そこで職員有志が「自発的に本を読みたくなる空間」を発案し、今春、渋谷キャンパスに「みちのきち」としてオープンしました。プロジェクトに携わった3人の職員にお話を聞きました。

学生の読書離れが 大規模調査で明らかに

國學院大學は2017年4月1日、渋谷キャンパス内に「みちのきち」という独創的な本棚兼読書スペースを開設しました。学術メディアセンターの1階にあり、地域にも無料開放されています。

みちのきはデザインがユニーク。本棚は、大きな樹のように覆い被さる構造になっており、内部は360度ぐりと本が置けるようになっています。オープンスペースでありながら、中に入ると、包

み込まれるような気持ちになり、椅子に座ってゆっくりと読書に浸ることができ。この日、みちのきちの中や周辺では、学生たちが思い思いに読書をしたり、パソコンを開いたりして、本当にくつろいだ様子でした。

ここには800冊の本が収蔵されていますが、セレクションのテーマも実にユニーク。「食べる」「未知なる場所へ」「日常」「日本の来歴」「神聖なもの」「ものごと」「身体」の7つのテーマです。小説あり、写真集あり、漫画ありと、バラエ

ティが豊かで、ついつい手に取りたくなります。期間限定で、「教員のおススメ本」というコーナーもあり、取材日には法学部長が5冊の本を推薦していました。

みちのきちという名前は「未知のことを既知に変える基地」「人生(道)の迷いに向き合う基地」といった意味と願いが込められています。

「みちのきち-Kokugakuin Book Project」がスタートしたのは、2016年の夏休み前のこと。わずか9カ月ほどの短期間で、作り上げたのは10人の若手職

員でした。しかも、学校から指示があったわけではなく、自発的に始めたのです。

現場のリーダーを務めた財務部経理課主任の村越美里さんは、こう語ります。「図書館長も兼務する石井(研士)副学長が、予算会議の席で『学生の読書数が年々減っており、1週間のうちに1冊も本を読まない学生が3割を超えている。なんとか歯止めをかけたい』と発言されたのです。それを聞いた私たちは驚いて、話し合いを始めました」

部門横断で10人の 若手職員を集める

村越さんたちは当初、明確なプロジェクト実行の意図はありませんでしたが、有志で話し合いをするうちに、ブックディレクターとして有名な幅允孝さんの力を借りてはどうかという提案があがりました。幅さんは本と異業種を結びつける売り場やライブラリー作りで知られています。

話が具体化し始めると上司も快く賛同してくれました。そして、財務部のほか広報課や入学課、人事課などにも声をかけ、10人の若手を集めました。呼びかけに応じた財務部経理課の清水猛さんは、こう言います。

「すごく面白い試みだと思いました。僕もあまり本を読まない方でしたが、自分も学生も読書したくなるような場所作りに興味がわいたのです」

清水さんは広報やデザインを担当し、



目指したのは、すべてを 利用者の良識にゆだねた、 ゲートのない自由な読書空間

財務部経理課 清水 猛さん

学生の読書時間の少なさに 驚き、「何とかしたい」と みちのきちを発案しました

財務部経理課主任 村越美里さん



情報発信のホームページやFacebook、TwitterなどSNSの立ち上げも行いました。

財務部管財課の木下健太郎さんは、2回目の会議から参加しました。木下さんは管財課で施設の営繕や備品管理などを担当していることから、プロジェクトでも施設管理、そしてオープニングイベントの企画運営も担当しました。

「僕は大学時代から本好きだったので、すぐに面白いと思いました。上司からプロジェクトに入らないかと声をかけてもらえたこともうれしかったです」

プロジェクトチームが全員集合することは難しかったので、全体会議は月1回とし、それ以外はメールでやりとりをしました。コンセプト作りで心がけたことを尋ねると、木下さんはこう答えました。

「本を読ませるという強制感を出したくないと思っていました。あくまでも利用者が自発的に本を手に取りたくなる、そういう場にしたいという考え方はみんなに共通していたと思います」

村越さんは「町の人にオープンにするので、大学の図書館ではないと考えてい

ました」と語ります。

清水さんも同様です。

「ゲートもなく、自由に本の持ち出しもできる。大人として良識を持って振る舞うことを前提にした本棚を作ったのです。オープン後、実際、一時的に持ち出す人もいますが、ちゃんと戻っているようです」

読書スペースの設計は、幅さんの紹介で谷尻誠さん、ロゴデザインは木住野彰 悟さんに決めました。

学生へのヒアリングで 関心を持つ本を探る

プロジェクトとしてまず実施したのが、学生へのヒアリングです。日頃、本を読まない学生が、いったいどんな本に関心を抱くのか、幅さんが100冊ほど選り抜き、学生の前に本を並べて、インタビューしました。

「幅さんのセレクションは偏りがなくてさすがだなと思いました。活字本だけでなく漫画もあり、学生が興味を抱くようなものが並びました。啓蒙的にはならず、自然と好きになりそうな本を紹介しながら、関心の高いテーマを絞り込んでいったのです」と清水さん。

國學院大學だけに、神道や日本の歴史、伝統に関わる本は必須でしたが、それ以外は自由に選び、最終的には冒頭に記した7つのテーマに固まったのです。中でもオープン後は「食べる」が人気だそうです。

準備時間はそれほど残されていませんでした。「2017年4月、新年度にオープンすること」は譲れない約束でした。

「一般的に、学校は何事も決断が遅いのですが、一方で専門家の人たちは動きが早い。その点は上司も理解してくれて、即断即決で進めました。4月には学生のみんなを驚かせたいという気持ちで必死でした」と、村越さんは振り返ります。

「構造物の設計を進めていく上で、運用後に万が一の事故がないように、安全面には気を遣いました」と木下さん。

清水さんはみちのきちのロゴ作りを担当し、デザイナーの木住野さんと何度も話し合いました。

「何しろ時間がないので、形にしているのが大変でしたが、なんとか年明けにデザイン案を固めることができました」

試行錯誤すれば 新たな可能性が広がる

村越さんは、こうしたプロジェクト運営は初めてのことで、最初は戸惑いだらけだったと言います。

「今まで経理課の仕事しかしてこなかったのが、部門横断の総合的な仕事は初めて。悩みながら手探りで進めました。見積もりひとつとっても、それが妥当な金額なのかさえわかりません。いろいろと勉強させてもらいました」

こうして、プロジェクトは次第に形になり、みちのきちは完成。本のセレクションと取り寄せも終わり、4月1日には



大きな木をイメージしてデザインされた「みちのきち」。中は360度、本棚になっている。（提供：国学院大学）

読書は強制したくない。

自発的に本を

手に取る仕組みはないか、

模索しました

財務部管財課 木下健太郎さん



オープンしました。残す山場は記念イベントのみ。しかし、担当の木下さんは焦り、困惑していました。なんと、イベント内容が面白くないと、先輩に却下されてしまったのです。

「開催の2週間ほど前に、コンセプトから考え直せと先輩に言われました。それまで僕は無難にこなそうとばかり考えていて、何のためにイベントを開くのか、その目的を見失っていたんです。そこで、毎日ひたすら考え、あまり読書をしない学生でもみちのきちに興味を持てもらえるような内容に変えました」

こうして行われたのが、幅さんをはじめとする協力者と石井副学長のトークショー。学術メディアセンターの入り口からみちのきちまで机を並べ、その上に本を置き、来館者を誘導するようにもしてみました。結果、想定以上の人が集まり、イベントは大成功を収めたのです。

石井副学長は「読書がどれほど居心地のいいものか、学生にわかってもらえたら嬉しい。今後は本だけでなく、映画に関する企画もやりたい」と語っています。

オープン後の利用率はまずまずで、地域の人たちも訪れていますが、学生にもっと本の魅力を感じてもらおうと、現在、著名人100人が薦める本を、推薦文とともに1冊の本にまとめる事業を推進中。すでに作家の池井戸潤さんやジャーナリストの池上彰さんの快諾を得ています。

みちのきちプロジェクトは学生に刺激を与えただけでなく、職員間のコミュニケーションの活性化にも役立ったといいます。今後の進化が楽しみです。

今号より教職員の皆様にスポットをあてた「未来を拓く学校人」の情報を募集しています。掲載をご希望の維持会員は、当財団までご連絡ください。

学校散歩

渋谷の一角を占める緑の森 神殿では月次祭を毎月執行

緑豊かな国学院大学の渋谷キャンパスの正門に入って正面に立つモニュメントが、著名な彫刻家である澄川喜一さんの「翔」と題する作品です。2009年に設置されました。澄川さんは元東京藝術大学学長で、東京スカイツリーのデザイン監修も務めました。正門の右側には神殿があります。1930（昭和5）年に建立され、月次祭や大祭が執り行われています。



渋谷駅から徒歩圏内にあるキャンパス。再整備で建てられた新校舎と閑静な神殿が同居する、不思議な空間です



維持会員通信

MEMBERS



「大学の授業」と聞けば、かつては大講堂での講義風景を真っ先に連想したのですが、近年は文系・理系を問わず、少人数のゼミや実験、実習に重点を置く大学が増えています。さまざまな体験を重ねることによって、学んだ知識の生かし方を体得できることや、社会に出てから求められる問題発見・解決力を養えることがその理由でしょう。今回は維持会員の中から、それら特徴的な授業に取り組んでいる法人を紹介します。

THEME 各法人の「特色ある授業」

AI搭載の 食トレアプリ 開発計画が始動

▶法人名 至学館

▶大学名 至学館大学



栄養科学科の学生はふだんからアスリートの食事管理を支援。そのノウハウをアプリに生かします

女子レスリングの日本代表選手をはじめ、数多くのアスリートを輩出してきた至学館大学には、彼らを栄養面で支援する「スポーツ栄養サポートチーム（SNST）」が組織されています。メンバーは栄養科学科の学生、卒業生、教職員の総勢80名で、栄養サポートをしたアスリートは学内外で5,000名以上にのぼります。

SNSTでは、これまでに蓄積したノウハウを生かし、2016年より民間企業と共同で食事トレーニングアプリ「food coach（フードコーチ）」の開発に着手しました。サービス開始は2018年2月を予定しています。

food coachの一番の特徴は、AIを搭載していること。利用者はまず、自身の身長・体重・体脂肪率や種目、トレーニング内容などを登録します。その後、毎日の食事や間食、サプリメントなどを記録していくと、

栄養素の過不足が点数表示されます。

さらに、AIが選手一人ひとりの食事、身体組成、トレーニング、コンディションなどの情報を総合的に判断し、的確なアドバイスを与えられるようになっています。

オリンピックの女子レスリングで四大会連続メダルを獲得し、本学の副学長を務める吉田沙保里さんも、「私は在学中、監督の助言を受けて食事に気を遣うようになってから、好成績をあげられるようになりました。food coachを活用することで、誰もが最高のパフォーマンスを引き出せるようになると思います」と、アプリ開発を見守っています。food coachはトップアスリートのみならず、運動部に所属する学生や、アマチュアのスポーツ愛好家でも利用可能。一人でも多くの方の健康管理に活用されることを期待しています。

ゼロエネ住宅が 大学対抗の建築 コンペを通過

▶法人名 武庫川学院

▶大学名 武庫川女子大学



8月に行われたプレゼンテーション会場にて。最新情報はInstagramやTwitterなどで随時更新中

大学対抗建築コンペ「エネマネハウス2017」に、本学大学院建築学専攻が提案した「キセカエハウス—伝統的住環境技術を用いた対話のしつらえ」が選ばれました。コンペは今年で3回目を迎え、「LIFE DESIGN INNOVATION」～住まい・コミュニティに多様な新しい価値を創造する～をテーマに開催されました。

キセカエハウスは、伝統的な住環境技術を用いてしつらえを変化させることができるゼロエネルギー住宅です。人が季節ごとに服を着替えるように、住宅の建具を「キセカエ」て、自然とともに住まい、家族や地域との対話が生まれる住空間を目指すというのが設計コンセプト。プロジェクトには大学院生8人が取り組み、8月29日に東京で行われた中間報告会では、設計の意図やアイデア、省エネ技術の内容とその効果の

ほか、現在、学生が行っているシミュレーションの結果や作業状況、今後の取り組みについて、15分間のプレゼンテーションを行いました。

コンペの名称にある「エネマネハウス」とは、大学と民間企業などとの連携により、先進的な技術や新たな住まい方を提案するZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス＝年間の一次エネルギー消費量が正味ゼロの住宅）のモデル住宅を実際に建築し、住宅の環境・エネルギー性能の測定・実証や、展示を通じた普及啓発を行うプロジェクトのことです。

本学のキセカエハウスも、工務店や電力会社など10社以上の協力のもと実際に建設され、12月2日から17日までの約2週間、大阪駅近くの再開発エリア、うめきた2期区域（グランフロント大阪・横）で一般公開されます。



- ▶ 法人名 浪商学園
▶ 大学名 大阪体育大学



プロジェクトでは女性応援シンポジウムも企画

2015年に開学50周年を迎えた本学では、2020年の東京オリンピック・パラリンピックを見据え、2024年にむけて新たな時代を切り拓く人材育成を目指す「大体大ビジョン2024」を策定しました。ビジョンは「研究」「教育」「拠点づくり」の3つで構成されています。これらのビジョンの実現に向けたDaitaidai Athlete Support & High Performance プロジェクト(大体大DASHプロジェクト)が、2016年に始まりました。本学を代表する指導者や研究者がともに協力し、世界で活躍するアスリートや指導者を育成しようというものです。

本学は体育大学として、トップアスリートを育てるという使命を有しています。一方、日本は世界に類を見ない少子高齢化などの課題をかかえており、国民の健康維持をサポートする指導者も育てなければなりません。そこで、スポーツと教育を融合させることにより、従来のスポーツ教育における体力・技術力の向上のみならず、スポーツに関わる総合的な「人材育成」の実現を目指します。

スポーツに対する国民の関心が高まっている今だからこそ、新たなスポーツのシステムを構築するDASHプロジェクトの意義は大きいと考えています。

03 スポーツと教育を 融合させたDASH プロジェクト

山形県鶴岡市の善寶寺は、平安時代に創建されたと伝わる古刹です。境内には五百羅漢像531体が安置されていますが、彩色が剥げ落ちるなど損傷が目立つことから保存修復作業が進められており、3年前より状態の調査等を開始し、2017年8月から本格的に修復作業に入りました。

今回の修復作業は、羅漢像の件数が多いことなどもあり、20年以上かかる壮大なプロジェクトになると見られています。作業では1体ずつX線で内部状況を分析したあと、汚れを落とし、必要に応じて解体したりしていきます。その際、詳細な調査も行い、羅漢像が山形でつくられたものであるかなど、学術研究にも生かす計画です。

現在、本学からは教員や研究員のほか、文化財保存修復学科の学生・大学院生も参加中。8月28日から30日までの3日間は善寶寺で“合宿”し、羅漢像を1体ずつ壇上から下ろして包装作業を行いました。

この合宿は保存修復のみならず、実践型教育も兼ねたもので、起床後は坐禅を組んでから作業にあたりました。壇上から羅漢像を下ろして包装する作業では、貴重な文化財を傷つけないよう、みな真剣な表情で作業にあたっていました。

04 地元の古寺で 五百羅漢像の 修復を体験

- ▶ 法人名 東北芸術工科大学
▶ 大学名 東北芸術工科大学



つくられて160年以上を経た羅漢像を修復

04

05 「子どものハテナ を引き出す先生」を 育てる工夫

- ▶ 法人名 創志学園
▶ 大学名 環太平洋大学



実習の機会が多く、実践力を養うことができます

教員育成に力を入れている環太平洋大学次世代教育学部。2007年の開学以来、高度な専門性と指導力をそなえた小・中・高等学校教員を全国に送り出してきました。教育プログラムとして特徴的なのが、理科に強い先生を育てる「理科教師塾」です。理数離れが進むなか、理科が好きな先生、理科が得意な先生、子どもを不思議がらせる先生を、一人でも多く世に送り届けようとしています。

本学では実践的な指導力をそなえた教員を育成するため、教える機会をふんだんに用意しています。学園祭での「おもしろ理科実験室」、オープンキャンパスでの「模擬授業」、さらには現役の教員

を対象にした外部公開講座でのサポートなど、教育実習のほかにも教える機会が日常的に用意されているからこそ、学生は着実に指導力を習得できます。

その一方、学生が小学生になりきって実験や観察を楽しむ授業も展開しています。小学生が抱く「なぜ?」「もっと知りたい!」という好奇心に共感することで、教材研究や予備実験に生かそうと考えているからです。

設備も充実し、小学校理科の授業で必要となるほぼすべての実験器具類や備品を完備しているほか、高性能顕微鏡やICT(情報通信技術)などの最新機器も整備しています。

06 地域と交流し あるべき医療を学ぶ 「まちの保健室」

- ▶ 法人名 藤田学院
▶ 大学名 鳥取看護大学



地域の方々の健康相談に学生が中心となって対応

「まちの保健室」は、地域の方々が学校の保健室のように、いつでも気軽に立ち寄って健康を相談できる場所。毎月第3水曜日、鳥取看護大学棟1階の交流ホールに開設しています。また、公民館や地域のイベントに出向いて設けることも多く、学生にとって、地域の方々とふれあいながら学ぶ機会になっています。

まちの保健室の始まりは1995年。阪神・淡路大震災を経験した近田敬子学長が、自らも被災者であるなか神戸で立ち上げました。誰もが気軽に立ち寄り、健康相談ができる場として有益性が明らかだったことから、本学も2015年の開学時に開設しました。

それから約3年、地域に根ざした活動に加わる学生たちへの教育効果は計り知れません。学生の多くは将来、看護職者になることを目指していますが、看護職者は患者の「健康だった日常」をイメージしなくては、快復をサポートすることはできません。

学生たちは、まちの保健室での活動を通じて、健康な方々の日常を知見していきます。ここでは、一人ひとりの患者の人生を見渡してケアにあたる「全人的看護」を実践することができます。今後も、地域の方々との触れ合いを通じて、学生たちが視野を広げていけるよう、継続していきます。

08 運動科学×舞台。 「体育大学の舞踊」 ならではの授業

- ▶ 法人名 二階堂学園
▶ 大学名 日本女子体育大学



舞台人としての素養を高めるべく演技指導を徹底

中学校の授業でダンスが必修化されたことで、モダンダンスやバレエ、舞踊への関心は高まっています。舞踊専攻は多くの場合、芸術系の大学・学部開設されていますが、本学運動科学科の舞踊学専攻は「体育大学にあること」が大きな特徴となっています。このため、スポーツ運動学、スポーツ生理学、スポーツ心理学など、身体に関するアプローチによって、舞踊を総合的に学ぶことができます。

カリキュラムで目指す柱は大きく3つ。1つ目は「ダンス・アーティストの養成」で、Hip Hopダンスから日本舞踊まで、さまざまなジャンルのダンスを指導します。

2つ目が「教育者の育成」。中学・高等学校の体育教員のほか、ダンサーを指導するプロのダンス教師、子どもや高齢者のための生涯ダンスの指導者などを育成していきます。

そして3つ目が「舞台制作スタッフの養成」。舞踊公演の制作・マネジメントや、音響・照明などの舞台効果の理論と方法を教育することで、プロデュース力、マネジメント力のある舞台制作スタッフを育てます。

これらのカリキュラムを通じて、日本と世界の舞踊界をリードする「考える舞踊人」を育成します。

筑紫女学園大学では2015年から「文系大学による産学連携」を推進してきました。その学びは、「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」といった社会人基礎力の向上を目指すもので、「筑女“めざめ”プロジェクト」と命名しています。

プロジェクト開始当初から産学連携協定を結んでいるのが、航空会社の㈱スターフライヤーです。3年目となった今年1月には、ブラックモンブランなどの冷菓で知られる佐賀県の竹下製菓(株)にも協力を仰ぎ、「斬新な機内販売食の開発」をテーマにプロジェクト型の授業を行いました。

参加した学生は1～3年生の24名。5チームに分かれて意見をまとめ、2社を前にプレゼンテーションを実施しましたが、「機内での保管方法は?」など、次々と厳しい指摘が飛び交いました。その後、チーム内で再度討論会を行い、迎えた最終発表会では、2社から「ここまで成長するとは」と驚きの声があがるほど充実した発表を行うことができました。

その背景には、進路支援課が最終発表前にリハーサルの機会を設けるなど、大学の全面的なバックアップ体制がありました。プロジェクトでは毎回、学生に多くの気づきを与えることができます。今後も内容の進化と深化を図っていきます。

07 「斬新な機内食」を テーマに文系型産学 連携授業を実施

- ▶ 法人名 筑紫女学園
▶ 大学名 筑紫女学園大学



2社の担当者を前に機内食のプレゼン大会を実施

07

Q

懲戒解雇や諭旨解雇とした職員には退職金を支払わなくても大丈夫ですか？

A

不支給とするには、規定でその旨明記されていることが大前提。
ただし、懲戒解雇等が正当と認められても支払いを命じられるケースはあります。



小林 誠
(こばやし・まこと)
立崎・小林法律事務所弁護士

1 懲戒解雇の場合

懲戒解雇とは、秩序違反に対する一種の制裁罰としての解雇をいいます。通常は解雇予告も予告手当の支払もせずに即時になされ、また、退職金の全部または一部が支給されないといわれています。しかし懲戒解雇であれば、当然に、解雇予告手当や予告手当の支払なしに即時解雇できる訳ではありませんし、退職金の全部または一部の不支給が認められる訳でもありません。前者については、労働基準法20条1項ただし書、同条3項、19条2項、119条1号を参照していただくとして、ここでは後者について説明します。

退職金の全部または一部の不支給が認められるためには、退職金規程などでその旨定められていることが必要です(なお、労働基準法89条3号の2)。ただし、この定めがあっても、ただちに退職金の全部または一部の不支給が認められるわけではありません。多くの下級審裁判

例は、「それまでの勤続の功労を抹消または減殺するほどの著しい背信行為」があった場合にのみ、これが認められるとしています(大阪高判昭和59年11月29日労働判例453号156頁の円満退職でないときは退職金を支給しない旨の規定に基づき退職者に退職金を支給しなかった事例、東京地判平成6年6月28日労働判例655号17頁の懲戒解雇された者には退職金を支給しない旨の規定に基づき懲戒解雇された者に退職金を支給しなかった事例－懲戒解雇は重きに過ぎるとされたなど)。退職金は、功労報償的な性格とともに、賃金の後払い的な性格をもあわせ持っているからです。

どのような場合がこれに当たるかについては、個々の事例ごとに判断するほかありませんが、注意しておかなければならないのは、懲戒解雇が有効とされた場合であっても、退職金の全部または一部の不支給が認められないケースが存在するということです(名古屋地判昭和47年4月28日判例時報680号88頁、東京地判平成14年11月15日労働判例867号5頁など)。

なお、退職後に「それまでの勤続の功労を抹消または減殺するほどの著しい背信行為」が発覚することがあります。この場合、懲戒解雇はできませんから、懲戒解雇が行われた場合だけでなく、懲戒解雇に相当する事実が存在する場合にも退職金の全部または一部の不支給(または返還)をなしうる旨の定めを置いておく必要があります。

2 諭旨解雇の場合

次に、諭旨解雇のケースを見てみましょう。諭旨解雇とは、一般的に、本人に反省の情が認められる場合、本人に説諭して解雇するものをいい、懲戒解雇より若干軽い懲戒処分です。「諭旨退職」と呼ばれるものもありますが、これは、退職願の提出を勧告し、即時退職を求める懲戒処分です。この勧告に対し、所定期間内に退職願の提出に応じない場合は、懲戒解雇とする例が多いようです。なお、諭旨退職も懲戒処分にほかなりま

せんから、労働契約法15条によって、その有効性が判断されることになります。

では、諭旨解雇や諭旨退職の場合に退職金の全部または一部の不支給は認められるのでしょうか？これが認められるためには、やはり、退職金規程などに、諭旨解雇や諭旨退職の場合に退職金の全部または一部を不支給とする定めがなされていることが必要です。懲戒解雇について不支給の定めがあったとしても、諭旨解雇や諭旨退職について、これを適用することはできません。また、この定めがあったとしても、「それまでの勤続の功労を抹消または減殺するほどの著しい背信行為」があった場合でなければ退職金の全部または一部の不支給が認められないことは、懲戒解雇の場合と同様です。

参考判例

痴漢行為で逮捕された職員を懲戒解雇し、退職金を不支給に。果たして判決は…？

今回の解説では、「懲戒解雇＝退職金の全額不支給」と規定した場合に、裁判で懲戒解雇が有効とされても、退職金の全額不支給が認められない場合があると説明しました。このような事態を避けるためには、各維持会員の規定に、懲戒解雇の場合に全部または一部の不支給とすることや、懲戒解雇では全部不支給として、諭旨解雇の場合には、処分の重さに応じて一部不支給とするなど、学校独自に「事案に応じた柔軟な選択」が可能な規定を定めると良いでしょう。ご紹介するのは、鉄道会社に勤務する勤続20年の職員が、痴漢行為により逮捕、略式起訴され、罰金刑を受けたのち、再び痴漢行為により逮捕、正式起訴され有罪判決を受けたことから、就業規則の懲戒条項に基づき懲戒解雇されたという事案です。そして退職金規程の不支給条項により、退職金が不支給とされました。この職員はこれに対し、処分が重すぎるとして、懲戒解雇

の無効と退職金の支払いを求めました。判決では、①懲戒解雇については、職員の立場や事件の半年前に同様の痴漢行為で罰金刑に処せられ、始末書を提出していることなどから、やむを得ない。②退職金については、一部(3割)を支給すべき。と判断されました。まずは、退職金の支給制限は、退職金が功労報償的な性格をもつことによるものですが、退職金は賃金の後払い的な性格ももち、退職後の生活保障という意味合いももっていると判断されました。その上で本件の懲戒事由は、職務外の痴漢行為であり、また、業務上の横領ほどの背信行為ではなく、職員の勤務態度や生活設計などの諸事情を考慮すると、賃金の後払い的な要素を含む退職金を不支給とするほど、決定的な影響をおよぼすような事情とは認めがたいとされました。

95%以上の維持会員が懲戒解雇とされた教職員への支給を制限

当財団では毎年度、「退職金等に関する実態調査」を実施しています。2017(平成29)年度調査において、懲戒解雇の場合の「退職金の支給制限」の規定の有無を調査したところ、「全部支給しない」会員は68.7%、「全部または一部支給しない」会員は26.7%、「一部支給しない」会員は1.0%と、95%以上が支給制限を規定しています。

詳細は、2017年10月末発行の「平成29年度退職金等に関する実態調査報告書」をご覧ください。2017年度も全維持会員(600会員)より回答いただき、報告書をカラー印刷に変更するなど、「より見やすく、わかりやすい報告書」を目指しました。報告書や調査内容についてご意見、ご要望がありましたら、当財団までお寄せください。



● 役員退任のお知らせ

2017(平成29)年9月25日付けで理事の正野幸延氏(前神奈川大学理事長)が退任しました。

計報

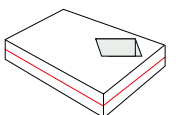
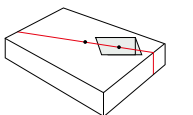
当財団元常務理事の奥田興志清氏が2017(平成29)年10月14日に逝去されました。ご生前のご功績に深く感謝するとともに、謹んで哀悼の意を表します。

〈任期〉2000年7月14日～2006年3月31日

● P.14の問題解答・解説

問1 3つのスイッチをそれぞれA、B、Cとします。まず、Aのスイッチを入れ、BとCは切っておきます。5～6分してからAを切り、Bを入れ、いずれかの部屋に行きます。明かりがついていれば、その部屋のスイッチはB、明かりが消えていて冷たければC、温かければAとわかります。

問2 2つの長方形の中心点を結ぶ線で切る幾何学的方法と、カステラの厚み部分を半分に切る方法の2通りの答えがあります(右図)。厚み部分を切る方法は9歳の少年が解いたものです。



当財団は、教職員の皆様の待遇の安定と向上のため、
国家公務員の退職手当と同水準の退職資金を学校法人に確実に交付しています。
健全で安定的な私学運営の実現を支援することで、
教育・研究の充実等、広く社会に貢献しています。

未来のために、 私学とともに



当財団の退職資金交付事業は、教育基本法の趣旨に則り、私立大学教職員と国公立大学の教職員との待遇の均衡を図り、教職員が安心して教育研究活動に専念できる環境を確保することを目的としています。国は、この事業が広く社会全体に貢献していることから、学校法人が納入する掛金を助成の対象とし、私立大学等に直接補助しています。

●法人情報(平成28年度)

加入法人数	597法人
月平均登録者数	13万7076人
経常収益	826億円
経常費用	815億円
準備資産	1437億円



公益財団法人
私立大学退職金財団