

BILANC

ビラック

公益財団法人 私立大学退職金財団
広報誌 通巻93号
2018年7月24日発行

vol.16

- 理事会・評議員会報告
- 平成29年度決算

特集

今日から生き方リニューアル！

実践的「道徳」思考

- 客観的な判断で
グローバル社会を突き進め！
- 「価値観の尊重」と
「他者理解」で世界を幸福に！
- 困った社員は
「アイメッセージ」で諭す

Topic	第18回理事会で掛金率を改正	3
特集	今日から生き方リニューアル! 実践的「道徳」思考	
	▶ 客観的な判断でグローバル社会を突き進め!	4
	東京大学大学院人文社会系研究科教授●亀田達也	
	▶ 「価値観の尊重」と「他者理解」で世界を幸福に!	6
	米国NPO法人コベルニク 共同創設者兼CEO●中村俊裕	
	▶ 困った社員は「アイメッセージ」で諭す	8
	人事労務コンサルタント・特定社会保険労務士●稲好智子	
Focus	理事会・評議員会 開催報告	10
	▶ 平成29(2017)年度 事業報告	11
	▶ 平成29(2017)年度 決算報告	12
Special	私立大学等の今を聞く	
	土台は「全人教育」。社会に役立つ人材を育成	14
	●大沼 聡 (私立大学退職金財団常務理事) / ●小原芳明 (学校法人玉川学園理事長)	
連載	私学の「これから」を考える [第4回]	
	適材適所の「職員配置」術	16
	●高橋史郎 (一般社団法人大学行政管理学会副会長)	
	維持会員通信	17
	▶ 地元交響楽団にインターンシップ! 海外の演奏家も招聘 / 札幌大谷学園	
	▶ 育成するのは新時代の演奏家と音楽プロデューサー / 相愛学園	
	▶ 行政やNPOとともに「芸術のまち」を盛り上げる / 東成学園	
	▶ 音楽と社会の関係を学ぶ新・音楽学部 / フェリス女学院	
	▶ 元気をお届け! 被災地の音大としての取り組み / 御船学園	
	▶ 業界人として生きる術を習得。現場主義の芸術専攻 / 三室戸学園	
	未来を拓く学校人 [第3回]	
	玉川学園 玉川アドベンチャープログラム	20
Information	テーマネージャを改修 / 業務方法書等を改正	23

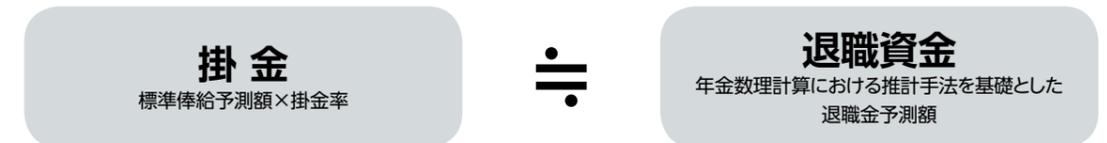
BILANC(ピラック)とは、“つり合い”“均衡”を意味する「バランス」の語源となったラテン語で、当財団と維持会員が、バランスを保ちながら、ともに歩んでいきたいという思いを込めています。

表紙:Marcello Landolfi / Shutterstock.com (フランス・ヴェルノンの水車小屋) 裏表紙: Lightspring / Shutterstock.com

第18回理事会で掛金率を改正

第11次掛金率の本則掛金率は1000分の120.2

本則掛金率とは、維持会員をひとつの法人とした場合の掛金率であり、退職資金交付事業を確実に運営するために必要な掛金額を算定するための率です。



本則掛金率の算定方法は、基準交付率による21年間の平均財源率(年度ごとの退職資金を交付するために必要な掛金を算出するための率)から、将来利息等蓄積額を退職資金の交付財源として充当することによる軽減分を差し引いた率としています。

第11次掛金率の算定にあたっては、安定的、継続的な事業遂行に必要な資金を確保するための掛金率を算定した第10次掛金率の方針を踏襲しました。これまでの退職資金交付事業の推移・状況等を踏まえ、予定退職率等の算定基礎について検討しつつ、21年後の準備資産を退職資金の1年分相当とする方針に沿った将来の退職資金額と標準俸給年額の推計値から財源率を計算しました。

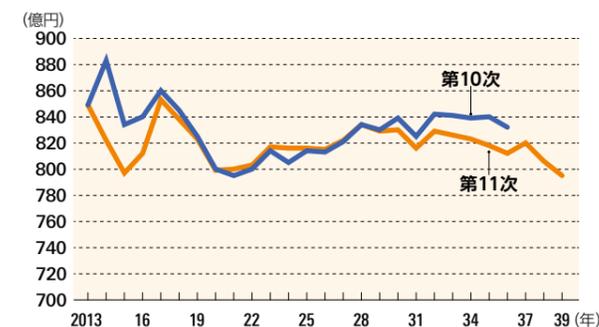


期首人数、採用者及び退職者が増加した一方、退職資金と標準俸給が減少しました。標準俸給の減額幅が退職資金の減額幅を上回り、0.7ポイント増加しました。

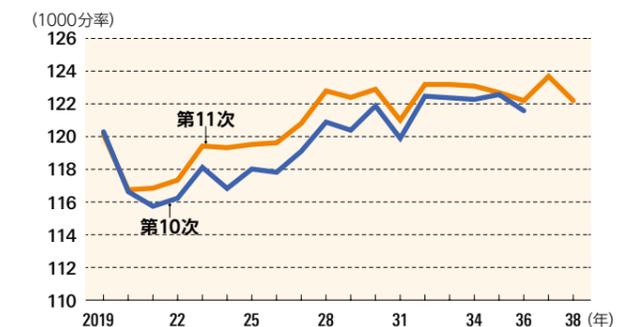
国債の金利低下により軽減率が第10次掛金率算定での「1000分の1.2」から0.5ポイント減少しました。

算定の結果、本則掛金率は現行の「1000分の119.0」より1.2ポイント引き上げた「1000分の120.2」となります。

● 退職資金交付金の予測



● 財源率の予測



今日から生き方リニューアル!

実践的「道徳」思考

客観的な判断でグローバル社会を突き進め!

東京大学大学院人文社会系研究科教授 亀田達也

2018年度より小学校の全学年で道徳の教科化がはじまりました。道徳は社会で生きていくうえで不可欠なものですが、明確な評価基準を定めたり、価値判断を下したりできるものなのでしょうか。『モラルの起源』などの著書がある東京大学大学院の亀田達也教授は、「道徳は絶対的なものではなく、社会や集団によって大きく変わる」と話しています。

どんな社会にもルールや掟がある

道徳といえば、一般には「絶対的で普遍的な規範」と考えられがちです。しかし私は、「人間が生き残り戦略として作り出した知恵の産物」だと考えています。道徳とは相対的であり、社会環境によっ

て大きく変わるものなのです。確かに『旧約聖書』の「モーセの十戒」にある「汝、殺すなかれ」「汝、盗むなかれ」のように、古今東西、不変の道徳もあるかもしれませんが、ところが米国のジャーナリスト、ジェイン・ジェイコブズは、二律背反の道徳として商人道徳(市場の倫理)と官僚道徳(統治の倫理)の

例を挙げています。「道徳」という同じ言葉でも、この両者の考え方は対極的です。“よい商人”は、顧客を平等に扱い、正直な商法を心がけることで信用を高め、商売を繁盛させます。正直さは重要な徳であり、創意工夫やイノベーションを生み出します。けれども、政治家や官僚は、そうとも限りません。“よい外交官”には、集団の防衛のための嘘や恫喝も必要です。外国よりも自国の利を重視し、相手に嘘をつくこともいとみません。軍人にいたっては、外国の領地を奪ったり、外国兵を殺害したりすることもあります。なぜなら国益を追求するのが、彼らのミッションだからです。欺瞞や略奪、殺人さえも、手段として正当化されるわけです(図表参照)。

モラルは天から降ってはきません。日常から生まれる生存戦略、文化的、歴史的な特徴により変化します。極論すればマフィアのような集団でも、組織内に厳しい掟があります。つまり道徳は「特定の集団・社会において、構成員の利

図表 市場の倫理と統治の倫理の特徴

市場の倫理	統治の倫理
● 他人や外国人とも気やすく協力せよ	● 排他的であれ
● 暴力を締め出せ	● 復讐せよ
● 正直たれ	● 目的のためには欺け
● 自発的に合意せよ	● 取引を避けよ
● 競争せよ	● 名誉を尊べ
● 契約尊重	● 位階尊重
● 創意工夫の発揮	● 忠実たれ
● 新奇・発明を取り入れよ	● 伝統堅持
● 効率を高めよ	● 剛毅たれ
● 快適と便利さの向上	● 勇敢であれ

ジェイン・ジェイコブズ著、香西泰訳「市場の倫理 統治の倫理」ちくま学芸文庫、2016より。一部順序を入れ替えている

亀田達也著『モラルの起源』岩波新書、2017より一部抜粋

害を調整し、秩序を維持するために最適化されたルール」だと定義できるでしょう。

打算のない道徳は存在しうるのか

かく言えば、次のような反論があるかもしれません。

「人間は誰しも、他人が苦しんだり、悲しんだりすれば、同情して手を差し伸べようとする思いやりや優しさを備えている。それは絶対的で、普遍的な道徳やモラルの根源ではないのか」と。

しかし、実は思いやりや優しさも、人間は生き残り戦略の武器として、相手によって使い分けています。生き延びて自分のDNAを残すことが、人間を含む生物の最大の目的だからです。

女性が出産して、母性愛に満ちあふれるのは、「オキシトシン」というホルモンが盛んに分泌されるようになるため。オキシトシンには、他人に感情移入したり、相手を信じたりしやすくなる作用があります。母親が献身的に赤ちゃんの世話をすれば、子どもの成育にプラスに働き、母親にとっても自分のDNAを残しやすくなります。母親の“無償の愛”は、生物学的利益にもなっているわけです。

家族のような血縁関係、集落のような地縁関係で結ばれた集団を「内集団」、それ以外の集団を「外集団」と呼びますが、人間は外集団に対しても、親切な行いをすることがあります。例えば、被災地に寄付金や援助物資を送ったり、女性が抱えた重い荷物の半分を持ってあげたりすることです。しかし、そうした行動の裏に、「よい

人だと思われたい」「モテたい」などという評判を気にする心が少しもなかったと言い切れる人が、どれだけいるでしょうか。

人間の社会が政治的である以上、すべての愛が無償であるとは限りません。他人に利他的行動を取るときは、「メンタライジング・ネットワーク」という合理的判断を担う脳の機構が活発に働くケースが多いのです。つまり、人間は同情だけで動くのではなく、「自分の立場を守るのにも役立つ」といった損得勘定もしているわけです。

家族ではない恋人に無償の愛を注ぐ理由

ここまでの話だと、人間は非情で、打算的な生物のように感じるかもしれませんが、人間は家族以外の他人にも、自らの意思で無償の愛を与えることがあります。例えば、恋人に深い愛情を注いだり、親友との友情を信じたりすることは、誰にでもありうるでしょう。

同級生がいじめを受けていても、多くの子どもはメンタライジング・ネットワークを働かせ、安全な傍観者の立場をとります。ところが、恋人や親友がいじめを受けると、情動を司る脳の脳辺縁系が強く反応して、ショックを受けるのです。脳辺縁系は、自分や家族がいじめられたときにも反応する部位なので、恋人や親友は「家族と同様」と、脳が見なしていることとなります。脳がそうした仕組みになったのは、人間の進化の過程が深く関わっていると考えられています。人間は原始時代、ゆるやかな血縁・地縁関係からなる100~150人ほどの共同体で暮らしてい

東京大学大学院社会学研究科修士課程、イリノイ大学大学院心理学研究科修士課程修了。社会規範や正義の概念、集団での意思決定・協同行為などに関心を持ち、脳科学、経済学、進化生物学、情報科学など隣接領域の研究者とも共同研究を行う。著書は『モラルの起源』(岩波新書)、『合議の知を求めて』(共立出版)などがある。



亀田達也(かめだ・たつや)

とこころ変われば「道徳」も変わる。「クールヘッド」で問題の解決を

たらしく、仲間と助け合う必要がありました。そのため、家族以外の他人とも、絆を深められる本能を獲得したのでしょう。

思いやりや優しさを示す契機となるのは、相手の気持ちに共感する「情動的共感」、客観的に物事を判断する「認知的共感」という2種類の心理状態です。とりわけ、外集団を含む多くの人々と付き合いねばならない現代社会で重要なのは認知的共感です。

例えば、重篤な患者がいたとしましょう。主治医が情動的共感によって我を忘れ、適切な判断ができないと問題です。それよりも、認知的共感によって患者に同情しつつも、今後の治療を冷静に判断する方が適切でしょう。「ウォームハート」を持ちつつ、「クールヘッド」で相手のことを考えるのが、認知的共感と言えるのです。

人間は「家族」の外に出たら、商人的、官僚的倫理にさらされ、両方を行き来します。また、グローバル化によって価値観が多様化する今、日本の伝統的な道徳も変容しつつあります。汎用的な道徳はありません。感情ではなくクール(認知的)に共感することが求められるのではないのでしょうか。

「価値観の尊重」と「他者理解」で世界を幸福に!

米国NPO法人コペルニク 共同創設者兼CEO 中村俊裕

道徳とは社会秩序を守るための基準ですから、社会が変われば、道徳も変わります。国際化が著しく、日に日に社会が変容し続ける現代にあっては、昔ながらの「道徳」を守るだけでは、新たな価値観に対応することができません。国連職員として勤務したのち、途上国支援のNPOを立ち上げた中村俊裕さんに、自身の体験を通じて感じた「道徳」について語っていただきました。

「あうんの呼吸」は日本でしか通用しない

道徳を考えるうえで「価値観」は重要だと思います。自分と異なる価値観と出合ったときに、そのギャップを、相容れることのできない壁や溝だと認識してしまうと、争いが生じます。宗教対立などは、その典型の一つでしょう。ここまで大きな問題でなくても、

価値観の相違から攻撃的になったり、排除されたりした経験は、多くの人にあるはず。特に日本人は「集団」を重視し、誰もが同じような価値観を共有してきた歴史があるせいなのか、他の価値観を受け入れることに抵抗意識があるように感じます。日本企業が海外に進出したとき、現地のローカルスタッフに対して「あうんの呼吸」で会話の中から意図をくみ取るこ

とを求めてしまうのも、そのためではないでしょうか。

「自分は海外へ行くつもりはないから関係ない」と思っている人がいるかもしれませんが、これからは無関係ではられません。最近、町なかで外国人旅行者を見かけるのは珍しいことではなくなっています。実際、人口減少から、海外からの労働力を受け入れ始めており、日本のコミュニティにも少なからず変化が生じていると感じています。そのため、異なる価値観をポジティブに受け入れ、自分なりに消化していく力が不可欠になっていくはず。

それを考えれば、留学生や外国人教員がいる大学は、日本の変化を先取りした環境と言えるかもしれません。読者の中には、異なる価値観と出会い、戸惑った経験をお持ちの方もいらっしゃるでしょう。でも、せっかく大学にいるのですから、そうした環境を前向きに活用してはいかがでしょうか。積極的に交流を持ち、すぐには理解できないギャップを感じたら、休みを利用して相手の母国を訪れてみればいいのです。

ラストワンマイルにテクノロジーを届ける

そもそも私が「国際的な仕事に就きたい」と思ったきっかけは、小学生のころ。法律関係の仕事をしていた父の書類をこっそりと読み、世の中には殺人や薬物などさまざまな犯罪があること、そして、社会のひずみや格差に向き合うことが大切であることを、子どもながらに感じたからでした。高校生のとき、国連が途上国支援など貧しい国の人たちのために活動していることを知ってからは、国連職員が憧れの仕事になりました。

念願叶って国連開発計画の職員になってからは、独立直後の東ティモールや津波の被害を受けたインドネシア、西アフリカのシエラレオネなどに赴任。東ティモールでは国家の基盤づくりに従事し、「世界一貧しい国」といわれたシエラレオネでは大統領支援チームの一員として国家開発計画の策定や政府改革などに携わりました。

いずれも意義深いものでしたが、「ラストワンマイル」といわれる過疎地へ出張するたびに、「自分たちの支援策が、本当に支援を必要としている貧困層にまで届いていないのでは」という疑問を抱くようになっていきました。政府を支援することで社会インフラやサービスを充実させる、国連らしい援助スタイルだけでは、子どもを何人も抱え、わずかな収入で貧困にあえいでいる人たちの生活改善には結びつきにくいのではないかと。この想いが、NPO法人コペルニク設立へとつながっていきます。

コペルニクは、ソーラーライトや簡易浄水器などのシンプルなテ

クノロジーと、それを必要としているラストワンマイルの貧困層との橋渡しをします。ただ、通常価格では貧困層が購入できないため、寄付金を募って購入可能な金額にまでディスカウントするわけです。無償で提供しないのは、自立を目標にしているからで、わずかであっても自分のお金を払ってもらうようにしています。

これまでに26カ国約50万人の人々にテクノロジーを届けてきましたが、最近は間接的な波及にも力を注いでいるところです。例えば、蜂蜜農家の作業を効率化できる道具を開発して蜂蜜農家の協同組合に所属している農家さんに提供し、その効果を組合内に広めてもらう。そうすることで、私たちが直接届けるよりも多くの人たちに、より早く波及させることができるからです。

都市部ほど心に余裕なくなる理由

コペルニクを立ち上げてからも、ラストワンマイルの貧しい村へよく足を運んでいます。そこで暮らす人々は、日々生きることに一生懸命です。水道がないため毎日数回遠くまで水を汲みに行き、電気やガスが通っていないため、火をおこすには薪を集めなければなりません。モノがあふれ、さまざまなテクノロジーによって、多くのことが手軽にできてしまう私たちと比べれば、彼らの生活はとてシンプルです。しかし、そのぶんコミュニティのつながりは非常に強く、助け合いながら生きています。このようなシンプルな社会では、日本のような情報過多な現代社会



中村俊裕 (なかもら・としひろ)

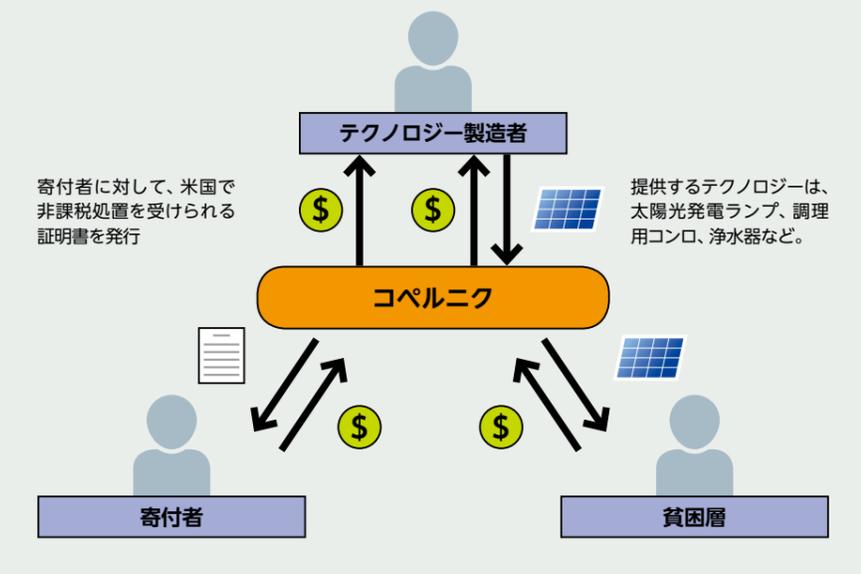
多様な価値観を理解したいのなら、意識して触れてみる

と異なり、注意が散漫になることが少ないせいか、心は大らかになり、周囲への気配りもできる社会が構築されているように思います。

対照的に東京などの大都市は、仕事もプライベートもタスクが多すぎるくらいがあります。注意すべきことが多いと、一つひとつの事柄へのケアがおろそかになり、モラル低下を引き起こす懸念があります。これは、どちらがいいか悪いかという話ではありませんが、せかせかとした社会に暮らしていると、異なる価値観を受け入れる余裕がなくなるのかもしれない。現代の日本人は、そんな社会で生きているからこそ、意識して多様な価値観に触れる必要があるのではないのでしょうか。異なる価値観の根っこを理解できれば、むやみに壁をつくり、排除しようとは思わなくなるはず。

私は一年のうち9割くらいを海外で過ごす生活を続けていますが、最近は自分が日本人だと強く意識するのはパスポートを見せるときくらいのもので。おかげで、国籍で人を区別することはなくなりました。多くの人が、この意識を持つだけでも、世界はだいぶ幸せになると思います。

図表 コペルニクの事業モデル



コペルニクでは寄付金を募り、貧困層でも無理なく購入できる金額にテクノロジーをディスカウントします。目標を「貧困層の自立」としているため、あえて有償で提供しているのです。

困った社員は「アイメッセージ」で諭す

人事労務コンサルタント・特定社会保険労務士 稲好智子

職場とは、目的こそ共有されているものの、そこに属する個人の価値観が多様であるため、人間関係のトラブルが起りやすい環境といえます。こうしたトラブルを防ぎ、円満に組織を運営するにはどうしたらいいのでしょうか。人事労務コンサルタントの稲好智子さんは、頭ごなしに否定するのではなく、「私はこう思う」という「アイメッセージ」で接する方法を教えてくださいました。

マナーや常識を学べなかった今の若者

最近、若い世代を中心に、モラルやマナーをわきまえない社会人が急増しています。とりわけ目立つのは「敬語を正しく使えない」若者たち。上司や先輩に、いわゆる「ため口」をきいて、平然としている新人も少なくありません。始末が悪いのは、そうした言動を、彼らの多くが「悪気もなく」行っているという点です。

そうした若者がなぜ増えてしまったのでしょうか？ 私は、核家族化や少子化が大きな原因だと考えています。モラルやマナーは、基本的には集団生活を通じて身につけるもの。その中でも重要なのは、家庭や社会でのしつけです。ところが、社会環境がそれを難しくしています。

そのうえ学校でも、教師への締め付けが厳しくなったことなどから、児童・生徒が「厳しく揉まれる」ことは少なくなりました。そのため若者の多くは、モラルやマナーが身につけにくくなってしまいました。

そのしわ寄せは結局、職場にきます。しかし今の職場には、若者を社会人として“再教育”する余裕がありません。特に大学は新規採用が減っているので、新人は同期がゼロだったり、相談すべき若手の先輩もいなかったりというケースが増えています。モラルやマナーを教えてもらえなかった若者も、ある意味では“被害者”といえるでしょう。

また、雇用の流動化によって増加した中途採用や非正規の教職員も、問題を複雑にしがち。ほかの職場で長く仕事してきたので、「カルチャー」の違いから、プロパーの教職員と摩擦を引き起こすことも少なくないのです。このような状態でトラブルを防ぐためには、お互いに偏見を持たないように、日ごろからコミュニケーションを取る必要があります。

道徳の欠如で大学の悪評が広まることも

モラルやマナーの欠如は、職場でのトラブルの火種になります。人間関係のトラブルは、早め

結局は、コミュニケーション。円満な職場はモラルも健全です

の火消しが重要です。こじらせてしまうと、労働環境の悪化を招くだけではありません。教職員の対応によっては、保護者からクレームが殺到したり、学生からの悪評がネットを通じて世間に広まったりするのです。職場のモラルやマナーの意識を改善することは、大学の経営や危機管理にとっても重要なテーマといえます。

では、大学は、教職員のモラルやマナーの向上に、どのように取り組めばいいのでしょうか？

新人の場合、モラルやマナーの研修プログラムがなければ、OJT*で対応するしかありません。OJTは職場に配属されたら、すぐに実施すべきです。そうしないと、自分の態度のままに「問題ない」と誤解してしまうからです。鉄は熱いうちに打たねばなりません。

ただし難しいのは、モラルやマナーには、法律のような明確な判定基準がないこと。例えば、言葉遣いや態度、身だしなみなどについては、多くの教職員が不快に感じていたとしても、受け止め方に個人差があるからです。注意したところ、本人が精神的に傷ついた

り、逆に「パワハラだ」と訴えられたりすることもあります。そこでOJTでは、自分を変えて、周囲に影響させる「好意の返報性」を利用するのが効果的です。

頭ごなしのダメ出しはかえって反発を招く

モラルやマナーの指導にはコツがあります。くれぐれも「キミには常識がないのか!」といったように、頭ごなしにダメ出しをしないでください。今の若者は「承認欲求」が強く、本人には自覚がないケースも多いので、逆効果になってしまいます。例えば、言葉遣いが悪い場合には、こんなふうに注意してみましょう。

「フランクなのはいいけど、私が課長だったら気分悪いか。キミが、もし後輩から同じ言い方をされたらどう感じる？ そんなことで、キミの評価が下がるのはもっ

たないし、私も悲しい」あくまでも、自分が「どう感じているのか」という客観的な事実を伝えて、本人に考えさせるというのがポイント。「私はこう思う」ということで、価値観の押し売りにならない配慮も必要です。モラルやマナーは「生きていくための必須のツール」であるということを強調しましょう。

とはいえ、最近はトラブルに巻き込まれるのを嫌がって、進んで後輩を注意しようという先輩はあまりいません。その役割を担うのは、やはり上長ということになるでしょう。部下のモラルやマナーを注意するときは、部下の行動をこまめにチェックし、事前に「証拠集め」をしておきましょう。勤務中に「私用でSNSをしょっちゅう見ている」「仕事と関係ないおしゃべりが多い」といった事実があるなら、服務規程違反に問える可能性もあります。

国立大学法人の法人化支援業務や、企業の人事労務のコンサルティング業務などを経験したのち、2005年に株式会社フォーブレーションを設立。人事制度整備や労務問題のコンサルティングのほか、カウンセリング、講演、研修講師などとしても活躍。著書は『よくわかるパートタイマー活用のための雇用管理』（朝陽会）ほか。

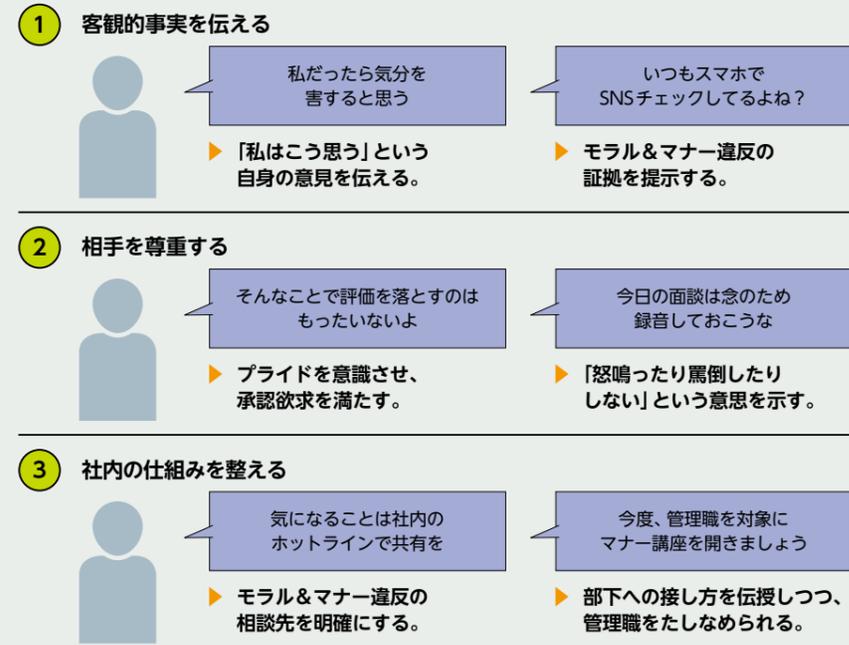


稲好智子 (いなよし・ともこ)

一方、人事労務部門も、職場のモラルやマナーの向上を積極的にサポートするべきです。なぜなら一人のモラルやマナーの欠如が人間関係のトラブルにつながり、学校全体を巻き込むハラスメント問題に発展することがあるからです。

ハラスメントは、バケツに水が溜まるかのように少しずつ溜まり、やがてあふれてしまいます。あふれた思いは行動力となって表れるので、常に対策しておく必要があります。例えば、「上級マナー講座」といった管理職の集合研修をお膳立てするのも手。注意されることに免疫がない部下の指導法を伝授するだけでなく、職場での態度が問題になっている管理職を、角が立たないようにたしなめることもできます。同僚のモラルやマナーの違反を相談できる「ホットライン」を設けてもいいでしょう。職場のコミュニケーションをよくすることが、モラルやマナーの改善に役立つと、私は考えています。教職員がお互いに毎日挨拶をしたり、「ありがとう」や「ごめんなさい」の気持ちを素直に言えたりしていれば、職場の雰囲気はよくなり、モラルやマナーも自然に改まるのではないのでしょうか。

図表 困った社員への3つのアプローチ



*OJT……on the job trainingの略。業務を通して行う職業教育のこと。

第11次掛金率に関する規定を改正

理事会・評議員会 開催報告

平成29(2017)年度決算と平成31(2019)年度から適用する第11次掛金率に関する規定の改正を主題として、平成30(2018)年6月1日に第18回理事会、6月20日に第15回評議員会を、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。

事業報告及び決算を承認

第11次掛金率に向けて、規定を整備

平成29年度事業報告と決算が承認されました。掛金722.3億円に対し退職者は10,574人、退職資金交付額は808.6億円と、掛金を86億円上回りました。

第18回理事会では、前回理事会、評議員会で決定した第11次掛金率の基本方針に基づく退職資金交付業務方法書及び同施行細則の一部改正が決定されました。なお、第11次掛金率は、平成31(2019)年度から平成33(2021)年度まで適用され、維持会員をひとつの法人とした場合の掛金率である本則掛金率は、1000分の120.2となります。登録教職員の平均在職年数によって増減

する基本掛金率表については、現行の1000分の119.0から120.2に上昇する割合(120.2/119.0)に合わせて、各平均在職年数に定める率を引き上げます。基本掛金率を減算または加算する取扱いの基本については、第10次掛金率と変更はありません。また、退職資金交付限度額を改定し、経過措置を設けています。

改正後の規程につきましては、Webサイトをご参照ください。施行日は、掛金率に関するものは平成31(2019)年4月1日、退職資金交付限度額については平成32(2020)年4月1日です。

第15回評議員会では、越塚宗孝評議員の退任に伴う後任者として、田中厚一氏が選任されました。

→決議・報告事項は下記図表、事業報告はP.11、決算報告はP.12～13参照

図表 理事会・評議員会の決議事項・報告事項

第18回理事会	第15回評議員会
<p>【決議事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 平成29年度事業報告の承認について 平成29年度決算の承認について 退職資金交付業務方法書等の一部改正について 教職員登録情報の遡及訂正について 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 <p>【報告事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 維持会員の状況について 	<p>【決議事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 平成29年度事業報告の承認について 平成29年度決算の承認について 評議員の選任について <p>【報告事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 退職資金交付業務方法書等の一部改正について 教職員登録情報の遡及訂正について 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 維持会員の状況について

■ 田中厚一評議員を選任

	退任(平成30年6月20日)	就任(平成30年6月20日)
評議員	越塚宗孝(前札幌国際大学学長・同短期大学部学長)	田中厚一(帯広谷短期大学学長)

*任期は平成33年6月に開催予定の定時評議員会の終結の時まで

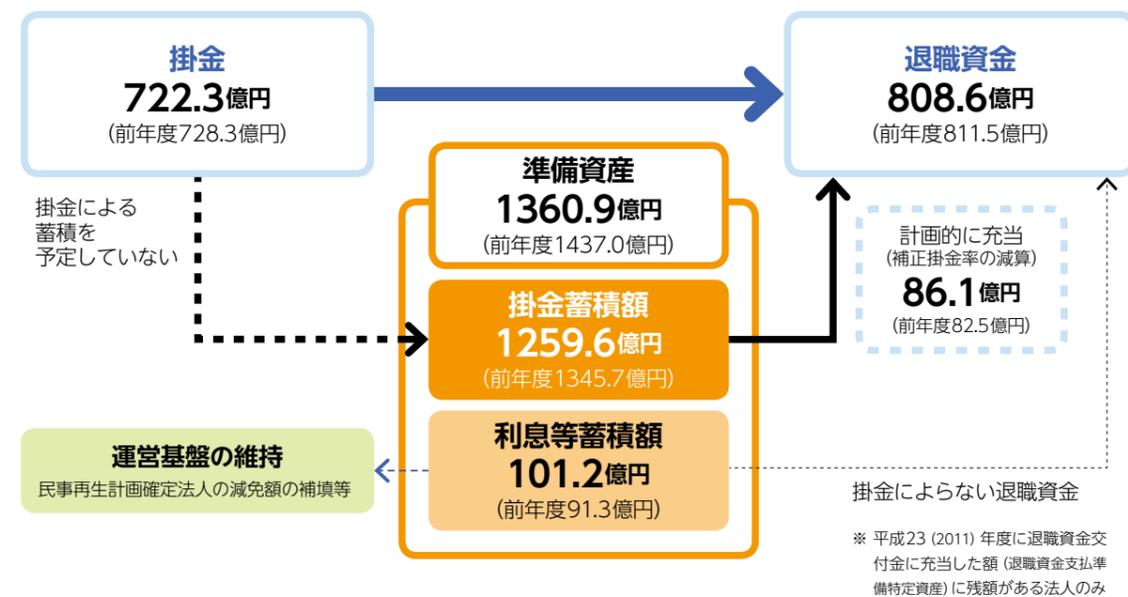
平成29(2017)年度 事業報告

平成29年度も、公益財団法人への移行時の内閣府からの指導に基づき、準備資産を退職資金の1年分相当に近づける方針に則った掛金率としていることから、掛金が退職資金を86億円下回りました。

平成28(2016)年度から第10次掛金率を適用していますが、平成29年度末の準備資産は1361億円、退職資金の1.68年分となりました。第9次掛金率から、1.81年分保有していた準備資産を21年間で計画的に1年分相当まで減額する方針を開始したことから、今後も退職資金が掛金を上回る状況が続きます(下図参照)。

期末の維持会員数は、新規加入、資格喪失した法人が、ともに3法人であったため、前年度と同数の597法人となりました。教職員数については、新規登録者数が前年度より264人減の9,948人、退職者数が前年度より558人増の10,574人となり、結果、期末の登録教職員数は626人減の12万8349人でした。

■ 平成29年度の退職資金交付事業に係る収支



維持会員の退職金制度などの実態調査報告書を発行

維持会員の退職金制度などの実態に関する調査を実施し、平成29年10月に「平成29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ました。皆さまのご理解・ご協力により、全維持会員(600会員)より回答いただきました。報告書につきましては、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」を目指し発行しました。

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」は、より「読みたくなる広報誌」を目指し、イメージを刷新しました。当財団の決算等の情報以外にも、皆さまに役立つ情報として「会話術」「コミュニケーション」「哲学」「AI」など、話題のキーワードについての特集記事を掲載しました。また、「未来を拓く学校人」として、教職員の皆さまの活動をご紹介しますコーナーも開始しました。

平成29(2017)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29年度の資産合計は2121億円、負債合計は2018億円、正味財産は103億円となりました。財務諸表及び財産目録に関しては、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」との監査報告をいただいています。

貸借対照表

流動資産は、756.9億円を保有しています。これは、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757.5億円を含む流動負債757.7億円に対応しています。

固定資産の退職資金交付準備特定資産(掛金蓄積分)と、それに対応している固定負債の退職資金交付準備

金は、1259.6億円となりました。また、退職資金支払準備特定資産(利息等蓄積分)は、10億円を繰り入れ101.2億円となりました。この金額は、一般正味財産のうち特定資産への充当額となります。この結果、平成29年度の正味財産合計は、前年度より10億円増の102.9億円となりました。

(単位:円)

科目	当年度	前年度	増減
資産の部			
流動資産合計	75,690,638,603	74,794,056,141	896,582,462
固定資産合計	136,431,719,988	144,085,143,482	△ 7,653,423,494
(1) 基本財産	100,000,000	100,000,000	0
(2) 特定資産	136,178,561,414	143,782,570,739	△ 7,604,009,325
①退職給付引当資産	92,510,000	86,960,000	5,550,000
②退職資金交付準備特定資産	125,964,487,010	134,569,711,152	△ 8,605,224,142
③退職資金支払準備特定資産	10,121,564,404	9,125,899,587	995,664,817
(3) その他固定資産	153,158,574	202,572,743	△ 49,414,169
資産合計	212,122,358,591	218,879,199,623	△ 6,756,841,032
負債及び正味財産の部			
流動負債合計	75,769,896,802	74,910,101,945	859,794,857
固定負債合計	126,061,979,422	134,674,280,128	△ 8,612,300,706
(1) 退職給付引当金等	97,492,412	104,568,976	△ 7,076,564
(2) 退職資金交付準備金	125,964,487,010	134,569,711,152	△ 8,605,224,142
負債合計	201,831,876,224	209,584,382,073	△ 7,752,505,849
指定正味財産合計	100,000,000	100,000,000	0
一般正味財産合計	10,190,482,367	9,194,817,550	995,664,817
正味財産合計	10,290,482,367	9,294,817,550	995,664,817
負債及び正味財産合計	212,122,358,591	218,879,199,623	△ 6,756,841,032

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、退職資金交付準備金からの取崩額86.1億円が含まれています。当財団の運営状況を示す指

標が当期経常増減額です。今期は経常収益が経常費用を10億円上回り、一般正味財産の期末残高は101.9億円となりました。なお、指定正味財産は増減がありませんでした。

(単位:円)

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	82,165,889,997	82,613,202,369	△ 447,312,372
①事業収入(掛金ほか)	72,255,493,469	72,913,007,565	△ 657,514,096
②退職資金交付準備金取崩額	8,605,224,142	8,240,191,262	365,032,880
③特定資産運用益等	1,305,172,386	1,460,003,542	△ 154,831,156
(2) 経常費用計	81,170,225,180	81,474,069,331	△ 303,844,151
①退職資金交付金	80,861,238,289	81,153,500,786	△ 292,262,497
②管理経費等	308,986,891	320,568,545	△ 11,581,654
当期経常増減額	995,664,817	1,139,133,038	△ 143,468,221
当期経常外増減額	0	0	0
一般正味財産期末残高	10,190,482,367	9,194,817,550	995,664,817
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	10,290,482,367	9,294,817,550	995,664,817

キャッシュ・フロー計算書

大規模法人は、キャッシュ・フロー計算書の作成が義務づけられています。平成29年度の現金及び現金同等物の期末残高は639.4億円となり、この額は、貸借対照表の流動資産のうち、現金・預金596.1億円と、運用

財産管理信託43.3億円を合計した金額と一致しています。計画的に、事業活動によるキャッシュ・フローがマイナスとなっていますが、準備資産が確保されているため、資金が不足する恐れはありません。

(単位:円)

科目	当年度	前年度	増減
事業活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,441,159,376	△ 3,870,384,647	△ 2,570,774,729
投資活動によるキャッシュ・フロー	7,604,009,325	7,109,608,488	494,400,837
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 12,715,824	△ 12,715,824	0
現金及び現金同等物の増減額	1,150,134,125	3,226,508,017	△ 2,076,373,892
現金及び現金同等物の期首残高	62,788,705,496	59,562,197,479	3,226,508,017
現金及び現金同等物の期末残高	63,938,839,621	62,788,705,496	1,150,134,125

土台は「全人教育」。 社会に役立つ人材を育成



私立大学退職金財団 **大沼 聡** 常務理事



学校法人玉川学園 **小原芳明** 理事長

学生評価を国際基準化

大沼 玉川学園は創立者の小原國芳氏が提唱された「全人教育」を理念に、幼稚園から高等学校、大学まで一貫した「K-16」教育を実践するなど、ユニークですばらしい人材育成をされています。大学全入時代といわれるなかで、大学教育のあり方についてどう思われますか。

小原 全入時代とはいっても大学進学希望者が100%には達していないし、社会人の「学び直し」が必要といわれているので、まだ大学は状況を楽観視しています。しかし私は、これからの大学は根本的に考え方を改めるべきだと思っています。

今までは学歴が社会の階層をつくってきましたが、現在は大学の名前

で階層ができるようになった。ちょっと過激ですが、学歴が「人の上に人をつくる」としたら、大学名は「人の下に人をつくる」。このままでは、歴史の浅い大学や地方の大学は消えてなくなります。

こうしたことが起こるのは、大学の評価が「入り口」で行われているからです。入学時の応募倍率や偏差値で評価されているんですね。でも教育の価値は本来、卒業時点で測られるべきものです。そのためにはどのような人材を評価するのか基準を持たないといいませんが、その議論はなされていません。

本学では、単位の実質化(大学設置基準に基づいた単位当たりの授業・授業外学修時間数の厳格化)に取り組みつつ、学生の成績評価の適正化も進めていま

す。従来はほとんどの学生が進級し卒業できましたが、欧米の大学では、授業へどれだけ参加・貢献したかで評価する「クラス・パーティシペーション」という考え方があります。我々もそうした国際基準の学生評価を含めて、一定の成績(学びの質)を収めないと進級できない制度を取り入れています。欧米の大学で当然のことを、本学でも実践しようとしています。

大沼 まったく同感です。私はアメリカと日本で教育を受けましたが、日本では欧米をお手本に翻訳したものを、そのまま教育しています。各大学のオリジナリティや付加価値がないので、何を学んだのかが問われず、それが学閥を生んだのです。

私は文化服装学院の学院長を務めていましたが、入学生のなかには他大

学の卒業生が何人もいました。親にいわれて仕方なく大学を出てみたものの、どうしても洋服が作りたくて文化服装学院に入学しているのです。日本を代表するファッションデザイナーの山本耀司さんもそうです。

こうした学生は、当然ながらモチベーションが高いので、より人材に付加価値をつける教育を提供しなければなりません。高等教育は、社会で通用する人材を育てることがミッションであり、文化服装学院の場合は、多くの世界的デザイナーが生まれています。正しい意味で欧米をお手本にするのであれば、大学の評価は、こうした卒業生をもってなされるべきです。玉川学園はそれを分かって実践されています。

「苦労」が人を育てる

小原 本学は教員養成に力を入れており、卒業生に教員が多いのはもちろんのこと、全国の校長や教育委員会の委員になっている人も多い。

就職率も年々上がっており、企業のトップからは、当学園の卒業生は下支えの仕事もできるし、リーダーシップもあるとお褒めいただいています。学園のモットーが「人生の最も苦しい、いやな、辛い、損な場面を真っ先に微笑を以って担当せよ」でして、嫌な仕事をすすんで引き受けることもリーダーシップであると教育しています。大沼 そのような道徳、価値観の教育は重要ですね。高い知識や技術があっても、心に問題があると台無しですから。

小原 創立者が1921(大正10)年に理想の教育を「全人教育」と命名し、教育は6つの価値「真」「善」「美」「聖」「健」「富」の創造と位置づけました。人は知識だけあっても社会の役に立ちませ

ん。行動するときに正しく判断できるのは、倫理観があるからこそ。いくら知識があっても、使い方を間違えては意味がありません。

大沼 TAP(玉川アドベンチャープログラム=20ページ参照)も、玉川学園の教育で大きな役割を果たしていらっしゃいますね。

小原 TAPは「お互いの信用は培っていくもの」という考え方から成り立っています。メンバー同士の相互信頼を強くすれば、個人では不可能な力を得ることができる。これが個人主義の欧米で生まれたのは面白いですね。ドイツの教育者であるクルト・ハーンがイギリスで提唱した概念なのですが、ある知り合いの教育学者が「もし創立者の小原國芳とハーンが対談したら、お互いに意気投合したろうね」というので、興味をもって調べてみると、確かにハーンの実践と本学の全人教育は共通点が多かった。それで2000年から取り入れられました。

9月入学も実現したい

大沼 アメリカの組織論の一つに、プロのスキルを持った人たちが同じ思いでチームをつくれれば理想の組織になるという考え方があります。その土台となるのが道徳教育だと思います。

小原 実はTAPを小中高校の道徳教育にも取り入れようとしています。相互信頼と一体感を醸成するには格好のプログラムです。

大沼 TAPは身体を使って学ぶので、脳の発達にもいい影響があるのではないのでしょうか。

小原 身体を動かすことは重要で、現在、実験しようとしているのが「立ち学習」です。座ると姿勢が悪くなり、呼吸が浅くなって眠くなります。立ちながら授業を受け、場所を変えたり、



小原芳明氏

1994年、玉川学園理事長に就任後、小学校レベルでは初となるテレビ会議システムによる国際交流プログラムを開始するなど、時代の流れに応じた教育改革に着手。2007年には国際バカロレア(IB)プログラムを導入、16年には3歳と6歳を対象にした日本語・英語バイリンガル教育を開始した。現在、私立大学退職金財団理事。

グループを入れ替えたりしながら行うアクティブ・ラーニングがどんな効果をもたらすか、大学生から始めてみようと思っています。

大沼 最後に、私立大学ならではの可能な取り組みとは何でしょうか。

小原 現在、教職課程では大学4年間の124単位に加えて、59単位を別途取らなければなりません。この負担が大きいため、本学ではその59単位を124単位に入れました。学士課程の選択科目を見直すとともに、そのなかに59単位を組み込んだのです。これは私学だからできるので、国公立では難しいでしょう。

また、教員にも修士であることが求められるようになっていますが、4年間にプラス2年間は親の資金負担も大きいし、就職も遅れます。そこで、高校3年時に大学の32単位を取得させて、大学入学後にその単位を認定し、5年間で修士まで取れる仕組みを検討してもよいと考えています。

9月入学についても、小学校入学から実施できないか模索中です。明治期にできた4月入学制度ですから、運用実態での変更もあり得ると思います。留学や海外での学習にメリットのある9月入学を、何とかやり遂げたいと思っています。

ダイバーシティへの対応が国際競争を生き残るカギ

大学職員の仕事は近年、大きく変容しています。これまで職員の主な仕事は、入試から始まって、学生が卒業に至るまでの教学や学生支援に関連する業務、学校法人の基盤を担う法人運営業務などがありました。特に入試及び学生募集に関連する業務は収益へのインパクトが大きく、大学経営にとって重要な業務でした。一方、大学に対するさまざまなニーズが高度化するに伴って、職員の職務も幅広く広がっています。

大学職員の職種として最近、重視されるようになったのが、研究事業の経営管理を行う「リサーチ・アドミニストレーター(URA)」です。大学への補助金で増えている競争的資金(コンペ方式で配分される研究資金)を獲得するため研究プロジェクトを企画するのもURAの大きな仕事です。

インスティテューショナル・リサーチャー、略してIRer(アイアラー)と呼ばれる専門職も注目株。大学の組織や教育研究等に関する情報を収集・分析することで、学内の意思決定や改善活動、教育研究の質保証に貢献する仕事です。

既存の職種のなかで業務範囲が目に見えて広がっているのがカウンセラーです。以前に比べると、学習障害や発達障害、LGBTや留学時の異文化適応など学生の抱える悩みも多様化しています。背景には、「ダイバーシティ」の社会への浸透があります。とりわけ、大学は教育研究機関として、社会の新しい動きをいち早く取り入れなければなりません。

ダイバーシティへの対応は、大学のグローバル化にも不可欠です。学習障害、発達障害、LGBTなど現代的課題を抱えた学生もどんどん留学で受け入れ、派遣する時代になっています。カウンセラーを組織的に配置しきめ細かくサポートすることが求められています。そうした体制を整えなければ、世界から選ばれる大学にはなれないからです。また、法務などの危機管理業務も、大学の経営管理

適材適所の「職員配置」術

のなかで大きくウエイトが高まっている領域です。

組織の活性化に役立つ中途採用の拡大

多くの大学では、専門性の高い新しい仕事が急増しているため、即戦力となる職員を外部から登用するケースが増えています。早稲田大学でも、分野によっては中途採用の割合が急増中。一方、経営効率化のため、一部の業務は学外に業務委託し、企画力を求められるような仕事に専任職員の業務範囲を絞り込んでいます。教育研究の先進的な取り組みとコスト(経営的なインパクト)のバランスをとるのが職員の力量となるわけです。

大学職員の資質としては、「業務についての専門性」「教育への高い関心」が挙げられますが、私は「総合的な人間力」が最も重要と考えています。今後、学生を社会に通用する人材に育て、送り出すという「出口戦略」が重みを増すでしょう。戦略を進めるにはまず、職員が社会適応能力を備えなければなりません。また、大学の経営環境が厳しくなるなか、職員には、企業組織に劣らない経営管理能力も要求されます。職員の人間力を高めるには、外部研修などのほか、中途採用の拡大も有効だと考えています。早稲田大学の中途採用の人は、金融機関出身で財務・経理を担当したり、旅行会社からの転職で留学関連の業務を担当したりするなど、バラエティに富み、プロパー職員にも刺激を与え、組織の活性化に大いに役立っています。

高橋史郎さんが見る「大学新時代」の人材登用&採用3つのポイント

1. 「リサーチ・アドミニストレーター(URA)」「インスティテューショナル・リサーチャー(IRer)」など、新たな専門人材の獲得、養成、活用。
2. 学生、留学生が抱える現代的課題に対応する「カウンセラー」の組織的配置。
3. 他業界で経験を重ねた人材、専門知識をもつ人材を採用する。



高橋史郎(たかはし・しろう)
一般社団法人大学行政管理学会副会長。これまでアラスカ大学国際交流課職員、早稲田大学留学センター事務長、北京・上海教育研究センター所長などを経て、2015年より早稲田大学国際教養学部事務長。105カ国250以上の大学を訪問し、著書に『世界の大学 知をめぐる巡礼の旅』(丸善)、分担執筆に『私立大学マネジメント』(東信堂)などがある。

維持会員通信



THEME 音楽大学&音楽学部の学び

01 地元交響楽団にインターンシップ! 海外の演奏家も招聘

- ▶ 法人名 札幌大谷学園
- ▶ 大学名 札幌大谷大学



国際的に活躍するピアニスト、ラントシュ氏(リスト音楽院)による特別講義を毎年開講しています

札幌大谷大学は、北海道で唯一、芸術学部を持つ4年制大学です。芸術学部音楽学科のほか、美術学科、社会学部地域社会学科、そして短期大学部保育科の4学科で構成されています。

音楽学科は2019年度より現在の6コース制からピアノコース、声楽コース、管弦打楽コース、作曲コース、電子オルガンコース、音楽療法コース、音楽総合コースの7コース制となり、クラシック音楽を基本にした実技指導と、講義系科目で音楽への理解を深めています。

各コースの指導は、国内外のオーケストラやソリストとして実績と経験を積んだ音楽家ばかり。北海道にいながら一流の演奏を間近で聴き、直接指導を受けられるため、学生の大きな成長につながっています。

施設面では、世界的に著名な音響設計家、豊田泰久氏による大谷記念ホールを擁し、個人レッスン室も豊富で全員が十分に使用可能。美術学科と行う「共同制作演習」

は、それぞれの得意分野を生かしてオペラまたは映像作品をつくりあげるプログラムで、芸術を総合的に体験できる本学ならではの授業となっています。

また、特徴的な学びの機会として、札幌交響楽団との連携によるリハーサル見学やベートーヴェンの「第九」公演への合唱出演なども実施。さらに楽団の運営業務のインターンシップにより、地元オーケストラとともに音楽をつくりあげる喜びを体感する機会を設けたり、国際的な音楽祭として知られるパシフィック・ミュージック・フェスティバル(PMF)に出演しています。

これらのほか、ハンガリーのリスト音楽院やペーチ大学と国際交流協定を結んでいることもあり、協定校の教授陣や、札幌コンサートホールKitaraにやってきた海外の演奏家が来学し、指導にあたることも少なくありません。世界に目を向けながら、北海道の音楽文化を支える音楽大学を目指しています。

02 育成するのは新時代の演奏家と音楽プロデューサー

- ▶ 法人名 相愛学園
- ▶ 大学名 相愛大学

相愛大学音楽学部では2018年度より、従来の「音楽学部」の既成概念にとらわれない、新たな取り組みを開始しました。その一つが、教育カリキュラムの再編です。従来は学生各自が「主専攻」を選択し、それぞれの楽器の演奏技術向上を目指していましたが、2018年度からは主専攻に「パーソナルプログラム」と「副専攻」を組み合わされるようになりました。

パーソナルプログラムは卒業後の進路を見すえた教育内容で、進学・留学をサポートする「進学支援プログラム」、パソコンを使った音楽活動に必要なスキルを指導する「音楽情報処理入門プログラム」、音楽業界で働きたいという夢の実現を応援する「就職支援プログラム」などを用意しています。副専攻では「作曲」「音楽学」「音楽療法」「アートプロデュース」などを用意。複合的な領域を学ぶことで視野を広げることが狙いです。また、2018年度にはアートプロデュース



アートプロデュース専攻はゼミ形式の授業が特徴。最新技術を用いて音楽の可能性を探ります

THEME 音楽大学&音楽学部の学び

行政やNPOと ともに「芸術のまち」 を盛り上げる

- ▶ 法人名 東成学園
- ▶ 大学名 昭和音楽大学



地元の小学校での学生による木管五重奏の演奏会

神奈川県川崎市の新百合ヶ丘は、芸術の香りあふれる街。駅周辺にホールが集まり、1年を通じてさまざまな芸術・文化イベントが開催されていることから、「しんゆり・芸術のまち」と呼ばれています。

昭和音楽大学は、その駅前にキャンパスを構えるという立地を生かし、地域と連携しながら「芸術のまち」を盛り上げるためのさまざまな活動に取り組んでいます。これらの活動は、学生にとって社会と触れ合う貴重な機会であると同時に、音楽活動を発表する場でもあります。

こうした本学の学びを象徴するプログラムが、「アーツ・イン・コミュニティ」。学生が音楽を軸とした文化活動を行いながら、地域貢献と自身の成長を実現するという、本学独自のプログラムです。具体的には、小学校や福祉施設などでの演奏会や楽器体験会、イベントの企画・運営などを行います。「音楽」や「表現」に関する領域のほか、他者理解やコミュニケーション、マネ

ジメントなどを総合的に学習できる場とすることで、主体性をもって学ぶ姿勢を育み、「礼・節・技」の備わった優れた品性、社会性を身につけた音楽家・音楽人のベースを築くことができます。

また、地域活性化のためのプロジェクトを手がけるNPO法人しんゆり・芸術のまちづくりとも連携。学生が同法人にイベント企画を立案し、採用されたものについては運営に関わるなど、「まちづくり」への音楽の活用を体験していきます。

近年では駅前のイルミネーションイベント「kirara@アートしんゆり」の一環として、学生がクリスマスイベント「奏でよう！光のアンサンブル ～かさなる音色、つながる想い～」にも参加。ミュージカルコースの学生と地元児童合唱団とのコラボレーション・キャロリング（讃美歌歌唱）や、合奏・ゴスペルサークルと地元中学校吹奏楽部との共演など、“地域の音楽家”とともに街を彩る機会を積極的に設けています。

元気をお届け！ 被災地の音大と しての取り組み

- ▶ 法人名 御船学園
- ▶ 大学名 平成音楽大学



平成29年に開催した復興支援感謝コンサート。学長作曲の交響詩曲を日本初演しました

平成音楽大学は九州唯一の音楽単科大学です。所在地の熊本県御船町は、平成28年の熊本地震の震源地・益城町に隣接しています。大学も建物の約8割が被災し、結局2棟は解体せざるを得ませんでした。休校は1カ月におよび、学内から音楽が消えました。その間、教職員は復旧作業に、学生たちは災害支援ボランティアに励みました。授業再開の日、学内には学生や教職員の笑顔があふれ、音楽が響き渡りました。復興に向けて歩み始めた瞬間でした。

本学の復興には、国内はもとより、ウィーン、ベルリンをはじめ世界各地から心温まるご支援をいただきました。音楽を通した心の絆を強く感じ、復興への勇気をいただきました。

熊本県立劇場をはじめあらゆるホールが使用できない中、「音楽のチカラで熊本を元気にしたい」と、6月7日・8日に本学のサテライトステージで教員コンサートを、29日にはホテルのホールでプラスオーケストラ演奏会を開催しました。会場は音楽と感動で満たされました。そして、平成29年12月には熊本市と長崎県佐世保市で「熊本地震復興支援感謝コンサート」を開き、作曲家・指揮者の本学学長出田敬三作曲による交響詩曲「伊東マンショ～時を超える祈り～」を日本初演しました。伊東マンショら天正遣欧少年使節が苦難を乗り越えローマを目指す姿と、熊本地震から希望に向けて歩み続ける本学や熊本の姿を重ね、感動のステージとなりました。

被災から2年が経過した今、復興の“第一楽章”として、ステージを備えたMUSIC PARK（カフェレストラン）が完成しました。来年には“第二～第三楽章”として本館機能を持つ新学舎、オペラやオーケストラの練習ができるスタジオなどが完成し、教育環境がさらに充実していきます。平成音楽大学は熊本から世界に素晴らしい音楽を発信することを使命として、復興に向けて着実に歩み続けていきます。

音楽と社会の 関係を学ぶ 新・音楽学部

- ▶ 法人名 フェリス女学院
- ▶ 大学名 フェリス女学院大学



学部再編により、さまざまな角度から総合的に「音楽」を学べるカリキュラムになります

語学科目や、他学部の専門科目の多くを履修することもできます。

3～4年次にはゼミに分かれて学習。ミュージックテクノロジー系、応用音楽系、ビジネス系、表現系、教育系の5系統10種類のゼミがあります。「メディアアーティストになりたい」「映像作品を制作したい」「音楽教育者になりたい」など、学生の将来の希望と連動した領域を専門的に学ぶことで、音楽と社会をつなぐための手法や、マネジメント力などを身につけます。

このほか、演奏家や作曲家などを目指す学生向け「パフォーマンス・アーツ科目」を開講。声楽・器楽（クラシック・ポピュラー）、作編曲、教会音楽などの「個人実技」、各種アンサンブル、オペラ、ミュージカル、バレエなどの「グループ実技」、「教職のための実技科目群」、最新のテクノロジーを用いた「ミュージックテクノロジー・ラボ」などの科目を設け、学生のニーズに合わせた教育を行います。

フェリス女学院大学音楽学部は2019年度より、従来の2学科制（音楽芸術学科、演奏学科）から音楽芸術学科のみの1学科制に移行します。背景には音楽の多様化があります。音楽の発表の場は近年、コンサートやCDのほか、ゲーム、映像、インターネットなどに広がっています。また、医療・福祉の現場で「音楽療法」が普及したり、行政や企業が行う文化活動の場面で音楽が活用されたりと、社会に貢献する存在としても注目を集めるようになりました。そこで音楽を「社会とつながるツール」として学び、さまざまな場面で活用するためのスキルを身につけられるよう、音楽学部を再編することにしました。

新たな音楽学部では、ワークショップやアクティブラーニング形式の授業を通して、ビジネスや多様なシーンで求められる音楽の知識・技能を習得。グローバル化への対応力も高めるため、英語による授業も開講します。また、文学部・国際交流学部と同じ

2018年度より、東邦音楽大学パフォーマンス総合芸術文化専攻が文京キャンパスに新設されました。音楽を“武器”として、自ら進む道を切り拓くためのスキルを習得する、まったく新しい「現場主義」の専攻です。カリキュラムのベースになるのが、大学ならではのアカデミックな音楽教育。そこに、メディアや演劇・舞台、イベント企画制作など、多種多様な業界に関わる講義・科目をプラスして、それぞれの領域で活躍するための知識と能力を教育します。

カリキュラムの柱は大きく4つあります。1つ目は「THE業界人（仕事の流儀）」。専攻主任に就任した音楽家でユネスコ平和芸術家の城之内ミサ氏をはじめ、音楽、映像、演劇、アニメなど、エンターテインメント業界の第一線で活躍中の講師陣によるリレー講座で、学生一人ひとりに、卒業後の将来像をイメージしてもらいます。

2つ目はエンタメ業界の実態を知る「エンタメプロデュース」。音楽プロデュースの

ノウハウ、アニメ・ゲーム音楽の制作、芝居の演出、商業音楽の企画、ダンス・カルチャーの研究などを学び、それぞれの分野の仕組みと、それを踏まえたプロデュース論を学習します。

3つ目が音楽ビジネスの実践に役立つ「ポップス・ボーカルアプローチ」。音楽ビジネスの主流となっているポップス領域の変遷について、ボーカル楽曲と時代との関連性や、象徴的なアーティストの表現などを、学術的に学んでいきます。また、「アーティストとは何か」を理解するため、ボーカル技術に関する授業も行います。

そして4つ目が、国際相互理解を深める「芸術文化とユネスコ」で、食文化、祭り、民族音楽などの「無形文化遺産」から文化の多様性を学びます。グローバルな芸術活動を視野に入れた、同専攻独自の講義です。これらの特徴的な学びを通じて、異文化交流や国際協力をも含む「総合的な芸術文化」への理解を深めていきます。

業界人として 生きる術を習得。 現場主義の芸術専攻

- ▶ 法人名 三室戸学園
- ▶ 大学名 東邦音楽大学
東邦音楽短期大学



パフォーマンス総合芸術文化専攻では、少人数制の学生参加型授業を採用しています

玉川学園

玉川アドベンチャープログラム



日本初導入！ 自尊感情を高め、他者を理解するアドベンチャー教育

自らの殻を打ち破る チャレンジングな教育

玉川学園では幼稚園(K:kinderの頭文字)から大学4年生(小学1年から数えて16年生)までの「K-16」一貫教育を行っていますが、幼稚園から16年生までの全学年に「TAP(玉川アドベンチャープログラム)」というアドベンチャー教育を導入しています。

アドベンチャー教育とは、ドイツの教育者クルト・ハーンが提唱したアウトワード・バウンド*という概念の影響を受けた教育手法。自らの殻を打ち破り、他者との相互理解やリーダーシップ、チームビルディングなどを教えるというものです。ハーンはイギリスで活動を行い、やがて、その理念はアメリカの野外教育学校から学校教育へと広がり発展

していきます。その後ハーンは、国際バカロレア機構や世界的私学連盟「ラウンドスクエア」の設立にも寄与しています。玉川学園では2000年からアドベンチャー教育であるTAPを導入し、現在、TAPセンターがその運営を行っています。また、同学園では国際バカロレア(IB)のプログラムを導入した「IBクラス」も2007年に開設。世界50カ国が参加するラウンドスクエアにも、日本で初めて加盟しました。

61万平方メートルの広大なキャンパス内には経塚山という小高い丘があります。そこにTAPチャレンジコースが設置されています。地上9メートルにケーブルや丸太が設置されており、この上を「チャレンジャー」が歩きます。その命綱を地上で握り支えるのが「ビレイヤー」

です。命を預けるような体験を通じて両者に信頼関係が生まれていきます。

ただしTAPは、このように信頼関係について学ぶプログラムではありません。TAPセンター准教授の川本和孝さん



TAPの教育風景。チャレンジャーは地上9メートルのコースを歩くことで自尊感情を高め、地上で支えるビレイヤーとの信頼関係を築きます (提供:玉川学園)

んは、こう説明します。

「TAPは学級経営にも関係しており、各クラスの中でどのようにTAPを取り入れていくか、担任の先生と話し合うことから始まります。特に決まったプログラムがあるわけではなく、TAPセンターのスタッフが工夫しながらカスタマイズしていきます。例えば、鬼ごっこなどの日常的な遊びにもアドベンチャーの要素を取り入れることができます。アドベンチャーとは度胸試しではなく、児童・生徒・学生が自分の理想や夢に向けて一歩踏み出すことです。例えば、人前で話すことが苦手な生徒がいれば、そのことにチャレンジする。身近な課題を設定し、自分がどうなりたいかを決めて、チャレンジの練習をする機会がTAPなのです」

自分を見つめ直し 自己肯定感を高める

現代の日本の子供は自己肯定感が低いといわれています。自分のことを好きだと思えず、自信たっぷりに振る舞うといじめの対象になりかねません。TAPは自分を認め、他者も認め、お互いに認め合える関係を日常生活につくる練習の場になっているのです。

「TAPはチャレンジを振り返ることが重要で、その体験をどのように生活に生かし、自己肯定感を高めていけるか支援することが、われわれスタッフの役割です」と、川本さんは言います。



日々の学園生活で 目覚ましく成長する姿に TAPの成果を感じる

TAPセンター准教授 村井伸二さん

児童・生徒・学生が「理想の自分」になり、自己肯定感を高められるよう応援したい

TAPセンター准教授 川本和孝さん



それでは、実際にどのようにTAPを進めているのか、TAPセンター指導員の永井由美さんはこう語ります。

「幼稚園の園児は保護者と一緒に、そして低学年児童はサマースクールで希望者が体験します。7年生(中学1年)から本格的に年間を通してプログラムを実施しますが、自らが選べるように進め、やらされたと思わないように工夫しています。たとえ、すぐにできなくても選択肢を与え、安心できるようにしています。そのためにも一人ひとりへの声かけが大切です」

TAPセンターのスタッフは「指導者」ではなく「ファシリテーター」と呼ばれ、参加者同士の信頼感を生み出し、参加者を呼ばれたい名前で呼ぶなど、打ち解けた雰囲気をつくっているそうです。

また、TAPでは「チャレンジ・バイ・チョイス」と「フルバリュー・コントラクト」という考え方が重視されています。チャレンジ・バイ・チョイスとは、チャレンジは強制されるものではなく、自らの意思で選択を行い挑戦するものだという

考え方。フルバリュー・コントラクトは、目標達成に必要な努力や言動など、仲間同士で価値観を最大限に相互尊重することをいいます。

地上9メートルといえば、一般的なビルの3階ですから、その高さでケーブルや丸太を歩くのは、誰でも最初は足がすくみます。TAPセンター准教授の村井伸二さんはこう語ります。

「ハイチャレンジコースでは誰もが緊張します。足を震わせながら登る人もいますが、一歩踏み出してやり遂げ、下に降りてくるとみんなで抱き合い、お互いの挑戦やサポートを尊重している姿を目にします。こうした体験でグループへの帰属意識が高まり、相互信頼が生み出されます」

TAPは人がもつ 潜在能力を引き出す

川本さんもこう言います。「9メートルの丸太の上で、恐くて一歩も踏み出せない。そのとき、仲間を信頼して踏み出す一歩の勇気が貴重なのです。こうした体験を振り返り、日常生活に置き換えるかどうか、夢を追う中で、自分の命綱を支えてくれている人は一体誰か、自分を見つめ直すことにつながります」

幼稚園や小学校から進級する生徒はTAPに慣れているものの、中学・高校・大学から新規で入学する生徒・学生は、当初TAPに抵抗感をもつといいます。「最初はイヤがって逃げる学生がいま

* 第2次世界大戦中、海軍兵を中心にした青少年の健全育成のために行われていた、帆船を使ったアドベンチャープログラム。その概念はアメリカに渡り、アウトワード・バウンド・スクールが作られ、さらに諸外国に広がり、現在では30カ国以上で行われている。



体験を通じて「挑戦する人」
「思いやりのある人」などの
学習者像を学んでほしい

TAPセンター指導員 永井由美さん

す。特に、人と触れ合うことが苦手な人はイヤがりますね。しかし、TAPを経験していくと『自分にもできる』と気づく瞬間があるのです。『これほど人から認められたことはない』と言う大学生もいます。人と一緒に活動する喜びを知ると知らないのでは大きな違いです(川本さん)

玉川大学には「TAPファシリテーター資格」という独自の制度があり、資格を得た学生は、TAPセンタースタッフとともにファシリテートを行います。現在、70人が受講していますが、TAP参加者の喜びが自分にとって大きな喜びになるようです。

TAPは玉川学園以外の人たちも体験することができます。TAPセンターでは社会人を対象にリーダーシップやファシリテーションを学ぶ研修や、新入社員向けのアドベンチャーセミナーも行っていきます。また、スポーツ選手やスポーツチームを対象に、チームビルディングを学ぶ研修も提供しています。サッカークラブや大学のバスケットボールチームなどを受け入れたことがあるといます。



TAPでは、仲間と話し合い、自らを見つめ直すことを大切な時間と考えています (提供:玉川学園)

チームワークを強化するのに、TAPほどふさわしいプログラムはないでしょう。

玉川学園だからこそ
生まれた教育プログラム

玉川学園の全人教育とTAPとの関連を聞くと、村井さんは「全人教育を体験的に実践するうえでTAPはとても役立つ」と言います。確かに、「自ら一歩踏み出す」ことを説いた玉川学園のモットー(15ページ参照)は、そのままTAPの理念に重なります。

永井さんも「大学から新規に入学してくる学生は、全人教育とは何かをあまり知らないで、TAPのアクティビティの中で説明するようにしています」と、その位置づけを話します。

さらに、ラウンドスクエアの6つの教育の柱である「IDEALS」(I=国際性、D=民主主義、E=環境、A=アドベンチャー、L=

リーダーシップ、S=奉仕)とTAPの考え方も重なるようで、「プログラムの中で学生・生徒に考えてもらうようにしています(永井さん)。

TAPは国際バカロレアの学習者像とも通じています。それは「Risk-taker(挑戦する人)」「Caring(思いやりのある人)」「Balanced(バランスのとれた人)」など10ありますが、永井さんは「言葉だけではわかりにくいので、TAPを通じて体験的に理解できるようプログラムの提供をしています」と語ります。

「一昨年、昨年に行われたラウンドスクエアの国際会議に参加した高校生に対して、会議について発表してほしいとお願いしたところ、真っ先に手を挙げてくれた生徒がいました。これもラウンドスクエアやTAPといったアドベンチャー教育の成果だと思います。TAPはその人がもっている力を引き出すのです」と村井さんは言います。

現在、チャレンジコースでは新たな設備を建築中。完成すると、複数の参加者が同時にグループで高いところに昇り、チャレンジできるようになります。

アメリカでは体育館にチャレンジコースを常設している公立高校も多いといます。日本でもアドベンチャー教育がもっと広がることを望みます。

学校散歩

教育史資料や美術品を
収蔵する玉川大学教育博物館

1969年、創立40周年を記念して設置された教育博物資料室が、内容を充実、展示室を拡大して、1987年に教育博物館として開設されました。第1展示室には日本の教育史資料や小原國芳関係の資料があり、『学問のすゝめ』や『解体新書』の実物のほか、英国人博物学者ジョン・グールドが制作した貴重な鳥類図譜全40巻を日本で唯一所蔵しています。



玉川大学教育博物館は一般にも無料公開されています。第2展示室ではアイコン、宗教画、現代美術などを展示



今後もさらなる改善と
効率的な運用を目指します



t-マネージャのPRキャラクター
t-マネ君

t-マネージャを改修しました

昨年実施いたしました利用者アンケートでのご意見等に基づき、次の改修を実施しました。

1. 異動届や退職資金交付申請書の進捗状況がトップ画面で確認できます。
2. 一覧画面を開くと、入力した異動届や申請書がすぐに表示されます。

3. 責任者、担当者の主担当をオンラインで変更することが可能になります。
4. 未承認の退職資金交付申請書には「承認後の帳票を送付してください」と印刷されます。
5. 電子帳票の表示順を変更しました。

業務方法書等を改正しました。
施行日の違いにご注意ください

P.10でご報告しましたとおり、第18回理事会で退職資金交付業務方法書及び同施行細則が改正され、掛金率と退職資金交付限度額に関する規定の改正が決定しました。改正後の条文、基本掛金率表、基本掛金率の減算または加算方法につきましては、規定改正のご案内またはWebサイトをご参照ください。

施行日が2019(平成31)年4月1日のもの

第11次掛金率関連(本則掛金率120.2%、基本掛金率表、補正掛金率の算定基準年度の変更等)

施行日が2020(平成32)年4月1日のもの

退職資金交付限度額関連(限度額を平均退職資金の約7年分に変更)

「未来を拓く学校人」を
募集しています

「BILANC」第14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」の連載を開始しました。掲載をご希望の維持会員は、当財団までご連絡ください。

編集後記

もし教育機関が、時代に合った道徳や社会的価値観の教育をないがしろにして、知識・技術等の教育ばかりに重点を置き、能力は高いが人柄の良くない人材を社会に送り続けたら、どうなるでしょうか。科学技術等は発達し、経済なども良くなるかもしれませんが、争いの多い非人道的な悪い社会になることでしょうか。日本には、「知育・体育・徳育」という、知識と道徳が共に教育上重要であるという言葉があります。未来社会を豊かにする人材を継続的に社会に送り出すためには、その時代に合った道徳・社会的価値観の醸成こそが重要ではないでしょうか。

さて、今回のBILANCでは、道徳をテーマに様々な切り口で紹介しました。

最近では、スマートフォン、SNSの流行により、誰でも意見を発信できるようになりました。特に匿名で発言できるものについては、客観的に正しいとはいいがたい攻撃的な発言が投稿されています。近年のいわゆる「炎上」する問題の

核心は、実はこの道徳にあるのではないかと感じます。もちろん、問題が発生した根本の原因がいけないのですが、事実確認が充分でないことや物事の背景を考えずに、相手を煽ったり貶めたりする、争いの多い社会になっていくように感じます。それだけでなく、自分の正義を信じるあまり、失敗を許せない、つまりくことを許さない、歪んだ社会を作り上げてしまうのは、大変不幸なことです。

以前特集したダイバーシティや哲学等は、あふれる情報や言葉の波に流されることなく自分で考え、自分で判断するために、非常に重要な考え方です。今こそ、感謝、敬意の心を持ち、違いや変化を、柔軟にかつ前向きに受け入れる力が求められます。小学校では2018(平成30)年4月より、特別の教科として、「道徳」の授業が教科へ格上げされました。すべての問題が道徳で解決できるわけではありませんが、これを機に道徳を今一度見直してみたいかがでしょうか。

(常務理事 大沼 聡)

教職員の待遇の安定と向上のため、学校法人の経営を
支援することにより、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29年度)

加入法人数	597法人
月平均登録者数	13万7009人
経常収益	822億円
経常費用	812億円
準備資産	1361億円



公益財団法人
私立大学退職金財団