

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94号
2018年11月30日発行

vol.17

●業務説明会 開催報告

特集 99%の人が知らない バイリンガルの新常識

- 世界が広がり、発想が豊かに！
ことば「二刀流」のススメ
- 避けるべきは「セミリンガル」。
間違いだらけの語学教育

Topic	全国7地区・8会場に拡大 掛金率の引上げ改正に関する業務説明会を開催……………	3
特集	99%の人が知らない バイリンガルの新常識	
	▶ 世界が広がり、発想が豊かに! ことば「二刀流」のススメ……………	4
	英語インストラクター・英語学習コーチ●神林サリー	
	▶ 避けるべきは「セミリンガル」。間違いだらけの語学教育……………	6
	立命館大学大学院 言語教育情報研究科 教授●田浦秀幸	
Focus	2期目を迎える財政均衡期間や 掛金率補正の考え方を説明 業務説明会 開催レポート……………	9
Special	私立大学等の今を聞く 「私学」「女子大」「ローカル」…… ピンチの根源を飛躍のチャンスに! ●大日向雅美(恵泉女学園大学学長)／大沼 聡(私立大学退職金財団常務理事)……………	12
	維持会員通信……………	15
	▶ 全国初、大学付属の恐竜博物館／加計学園	
	▶ JTBとの連携でウェディングを企画／共栄学園	
	▶ 女子学生のマナーアップ講座／久留米工業大学	
	▶ インスタで魅力を発信／高野山学園	
	▶ 英語学習の独自プログラム／獨協学園	
	▶ 大好評だった最新医学体験会／兵庫医科大学	
連載	働き方新潮流 [第3回] ポジティブ思考でモチベーション急上昇!! イキイキ職場のつくり方 ●木谷光宏(明治大学教授)……………	18
連載	未来を拓く学校人 [第4回] 戸板女子短期大学 学生部……………	20
Report	▶ Webサイトをリニューアル……………	23
	▶ 平成30年度退職金等に関する実態調査報告書を発行	

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。

表紙: Matteo Cozzi / Shutterstock.com (スイス・ルツェルンのカベル橋) 裏表紙: Maxx-Studio / Shutterstock.com



掛金率の引上げ改正に関する業務説明会を開催

財団の制度等を説明 第11次掛金率を中心に

当財団では、2018(平成30)年9月28日から10月26日にかけて、3年ごとに改正する掛金率等について、説明会を開催しました。今年度は、札幌、東京、名古屋、大阪、福岡に、仙台、広島を加えた全国7地区(8会場)で347会員421名に参加いただきました。常務理事の挨拶、財団の制度概要の説明に続いて、2019年度から適用される掛金率の改正、2020年度から適用される退職資金交付限度額の改正、2018年11月からのt-マネージャの追加機能について説明を行いました。

2019年度から2021年度まで適用される第11次掛金率の本則掛金率は、1000分の120.2としました。1年分を超えて保有していた準備資産を緩やかに退職資金の1年分相当額に近づけるという第9次掛金率からの方針を引き継ぐため、掛金が退職資金を

計画的に下回る状況が続きます。

第10次掛金率から1.2ポイントの引上げは、将来21年間の平均財源率の増と国債の金利低下による利息蓄積額による軽減分の減によるものです。維持会員ごとに適用する掛金率の補正方法については、掛金率を減算調整する維持会員の経過措置を廃止したほかは、大きな変更はありません。

また、維持会員ごとに毎年度に交付する退職資金の総額の範囲を定めた退職資金交付限度額を、従来の平均退職資金の8倍から7倍に引き下げ、維持会員間の融通関係の一層の適正化を図ることとしました。

説明会に参加された方々からは、財政運営や補正掛金率算定までの過程について理解が進んだなどのご意見をいただきました。

→掛金率の基本的な考え方、t-マネージャの追加機能はP.9～11に掲載

99%の人が知らない

バイリンガルの新常識

世界が広がり、発想が豊かに！ ことば「二刀流」のススメ

英語インストラクター・英語学習コーチ 神林サリー

“海外の人々とダイレクトなコミュニケーションが取れること”以外に、複数の言語を操ることのメリットはあるのでしょうか？
現在はバイリンガル英会話講師として活躍する神林サリーさんが
実体験を踏まえて、その意外なメリットを教えてくださいました。
さらには、目からウロコの効果的な英語の習得方法もうかがいます。

英語のレトリックで 日本語の会話力が向上

日本で生まれ育った私が英語に興味を持ったのは9歳のとき。「好きな洋画を字幕なしで観たい！」と思ったことがきっかけでした。漢字は難しいし、字幕を追うのは大変だし、耳で聴いた英語のセリフをそのまま理解できたらいいのにと考えたのです。それから独学で英語を勉強し、16歳のときに交換留学生として初めてアメリカに行きました。

それまでは日本の中で勉強していただけでしたが、ネイティブとコミュニケーションが取れたときはうれしかったですね。アメリカ

人を目の前にしてジョークを飛ばし、一緒に笑っているという、幼い頃に思い描いたイメージを実際に体験したとき、自分がバイリンガルになったことを実感しました。

「旅先や仕事で困らない」「ポジティブ思考になる」「自信がつく」など、バイリンガルのメリットはたくさんありますが、意外だったのは母親から「日本語がうくなった」と言われたこと。それまでの私は、映画のあらすじを説明するとき、冒頭の5分間を30分かけて話すほどでしたが、いつの間にか要点をまとめ、わかりやすく伝える力がついていました。

それには日本語と英語で文章の構造が違うことが影響してい

ると思います。日本語の文章は起承転結の構造で、話の途中で横道にそれたり、別の情報を挟み込んだりしても内容を理解できます。一方、英語の文章はイントロ(序論)、ボディ(本論)、コンクリュージョン(結論)という構造で、イントロとコンクリュージョンは一致させなければならず、途中で関係のない話を挿入すると「話が下手な人」と思われてしまいます。英語を話すことで、いつの間にか英語のロジック(論法)やレトリック(修辞)のスキルまで体得していたんです。

二重人格を楽しみ 視野と発想を広げる

仕事をする中で、アイデアをひねり出さないといけない局面は誰にでもあると思います。バイリンガルであることは、そんなときにも役立ちます。例えば、頭の中を整理するときに描くマインドマップ。日本語で行き詰まったら、英語でもう一度やってみるんです。英語には、日本語にない要素やニュー

ンスが含まれているので、思いつきもしなかった考えやフレーズが浮かんだり、新しい発想や視点を得られたり、いろんな効果があります。単に語彙が2倍になるだけではなく、たった一つの単語から世界が広がっていくのです。

さまざまなメディアを通じて、海外から発信される情報をリアルタイムに受け取れるのも強みです。しかも、通訳や翻訳といった他者のフィルターを通さず、現地の人たちが感じたことや考えたことに直接触れることができます。

言語を習得することは、その言語の文化的背景や価値観を理解し、体得することでもあります。例えば、日本でよく使われる「お疲れさま」というあいさつ。日本人の気遣いの文化が反映された良い言葉ですが、これに代わる英語はありません。一方、英語には「I like your ～」「You're nice!」など相手を褒めるフレーズが多く、しょっちゅうお互いを褒めあっています。

私が日本語を話すときは、慎重にその場の空気を読み、相手にとっても気を遣いますが、英語を話すときは開放的な性格になって、感情をストレートに表現しています。

バイリンガルは、言語を使い分けることで二つの人格を楽しんでいるようなところがあるのです。

聞き流すだけの 英語学習は効果が薄い

ところで、英語を習得するのに最も効果的な方法は何だと思えますか？ 残念ながら、万人に通用する学習法はありません。初学者にとっては「聞き流し」も効果は薄いでしょう。何を言っているのか分からない言葉を延々と聞かされ、「英語は英語で理解しろ」と言われても、赤ちゃんに走れと言うようなものです。それより映画や音楽、マンガなど、自分の好きなこととリンクさせて、“ワクワクするやり方”を見つけてみてください。

英語はインプットとアウトプットの相互作用で上達しますが、良質なアウトプットのためには英語日記がおすすめです。私は生徒さんに、毎日必ず生活・仕事・趣味などを英語で書いてもらっています。自分が使わない単語を覚えるのは苦痛ですが、自分の日常に関わる単語であれば、覚えるのに時間がかかりません。「これは英語で

英語を学べば意識が変わる。そして行動が変わり、人生も変わる



何と言うのだろうか？」と普段から考え、それを積み重ねることによって語彙力が飛躍的に向上します。

英語日記では、思わぬ効果もありました。ある生徒さんは、平日は遅くまで仕事をして、休日は疲れて寝てばかり。英語日記も最初は、“I slept all day.”(一日中寝ていた)としか書けなくて、思わず“That’s boring.”(それはつまらない)と言ってしまふほどでした。しかしそれではまずいと、日記のネタを探すために外に出るようになり、さまざまなイベントに参加し、半年ほどで人が変わったように面白い日記が書けるようになりました。出会增加、婚活がうまくいった生徒さんもいます。年齢にかかわらず、「記憶力や集中力が上がった」という声もよく聞きます。英語を学ぶことで、ふだん気づかなかった文化に気づいたり、物事を客観視する力がついたりして、世界が変わり、人生が変わっていくのです。

何より大切なことは“目標を持つこと”です。私も9歳のときに目標を見つけたからこそ、今の自分があります。バイリンガルになって何をしたいのか。イメージが具体的であればあるほど、目標は叶いやすくなります。

図表② 効率的な学び方、非効率的な学び方

サリーさんオススメの方法

- 書く……日記・手帳を書く(自分がよく使う単語・フレーズを覚える)。
 - 読む……好きなコミックや小説を英語版で読んでみる。
 - 聴く……洋画を見るとき、意識的にセリフと字幕を照らし合わせる。
- ★ポイントは、「好き」「日常」を英語に置き換えること。これによりモチベーションが維持され、継続的に、無理なく英語に向き合えるようになります。

効率的なようで、実は非効率な方法

- 聞き流す……漠然と聞くだけでは当然、頭に残らない。
 - 英字新聞……初学者には難易度が高く、挫折する恐れあり。
- ★「聞き流し」については「私はフランス映画を何十本も見てきましたが、聞き流すだけなので、フランス語は習得できていません」と、サリーさん。

避けるべきは「セミリンガル」。間違いだらけの語学教育

立命館大学大学院 言語教育情報研究科 教授 田浦秀幸

これからの時代に備えて、自分の子どもをバイリンガルにしたいと考えている方も多いのではないのでしょうか？
しかし、子どもをバイリンガルにする教育過程には思いがけないリスクが潜んでいます。
子育て真っ最中の親御さんにこそ知ってほしい語学教育の真実とは？
立命館大学大学院教授の田浦秀幸さんに詳しくうかがいました。

科学的視点から見たバイリンガルの利点

これまでの研究を通じてわかったバイリンガルのメリットは、大きく二つあります。

一つ目は、クリエイティブ思考に脳の容量をうまく割くことができる点です。母のお腹の中にいる胎児は、妊娠6カ月頃からお腹の外の音を聞けるようになりますが、両親が国際結婚で、片親が英語話者であるなど、胎児の段階から英語に接する環境にいと、左脳の言語野だけを効率的に使うって日本語と英語を話す力が自然と身につきます。

一方、ある程度成長してから英語に接すると、右脳を使って理解しようします。右脳は本来、音楽や芸術などクリエイティブな活動に関わる部分なので、早い段階で英語に接したバイリンガルの子どものほうが右脳を言語以外の部分に使えてクリエイティブティや発想力をより発揮できるといことになります。

それから二つ目は、ワーキングメモリの柔軟性が高い点です。

バイリンガルの子どもは2歳くらいになると、アメリカ人のお父さんには「water」と言い、日本人のお母さんには日本語で「水」と言うように、話し相手や話題によって、自然と言語を切り替えられるようになります。この現象は「コードスイッチ」と呼ばれ、1事象に関して物の見方が複数あるとの柔軟な発想に結びつくと考えられています。

年齢相応の読解力と文章力を目指したい

「他人は、自分とは違う考えを持っている」と認識することを「心の理論」といいます。幼い子どもはこの認識力が弱く、他人も自分と同じように考えていると思込んでいます。成長するにつれ、徐々に自己と他者の区別ができるようになるのですが、その時期は、一般的なモノリンガルの子どもで8〜10歳くらいだと言われています。しかしバイリンガルの子どもだと3〜5歳くらいで、他人の気持ちや他人の立場を理解できるようになります。

これが小学校低学年まで、バイ

大切なのは、母語で年齢相応の認知能力を習得すること

リンガルの認知力の優位性につながります。

例えば、バイリンガルの子どもとモノリンガルの子どもに「夜のお空に見えるのはふだん“月”と呼んでいるけれど、今日だけは“太陽”と言ってね」と頼んだとします。どちらの子どももすぐに「わかった」と答えますが、しばらくして、月を指差して「あれは何？」と聞くと、ちゃんと「太陽！」と答えられるのがバイリンガルの子どもです。一方、モノリンガルの子どもは「わかった」とは言うものの、4〜5分経つと言われたことを忘れてしまい、「月！」と答えます。

7〜8歳頃になると、モノリンガルの子どもでもだんだんと認知能力が高くなっていくのですが、バイリンガルの子どもはふだんからコードスイッチに慣れているためか、早い段階から「名前はただのラベルにすぎない」と理解しているというわけです。(図表①参照)

ただし、これらのメリットを享受するのにも条件があって、どちらか一つの言語で年齢相応のCALP (Cognitive Academic Language Proficiency) を身につけていないと

いけません。CALPとは、認知学習言語能力、簡単にいうと年齢相応の国語力のことです。小学校4年生相応のCALPがあるということは、小学校4年生の国語の教科書に出てくる『ごんぎつね』を読んで、ごんの気持ちが理解できて、それを日本語の文章で書けるということです。

日本語も英語も年齢相応のCALPがあった場合、モノリンガルよりもバイリンガルのほうが、認知能力は上回ります。ただし、二つの言語ともに年齢相応のレベルで話せて、読めて、書けるという子どもは、世界中でも数%未満です。バイリンガルはそれほど貴重な存在ですが、子育てをするのであればそれを目指すより、どちらか一つの言語だけでも年齢相応のCALPを獲得することの方が実は大切だと私は思います。

問題はセミリンガル中途半端はよくない

ここで、子どもが言語を習得するまでの流れを簡単に説明しましょう。赤ちゃんの聴覚は、妊娠6カ月頃から発達し始め、お腹の外の音や話し声を聞けるようになります。生後1歳くらいで意味のある単語を話し始め、2歳になると操れる単語数が爆発的に増え、5歳までには母語の基礎ができあがります。

6〜7歳の頃には、聞いた言葉を文字と結びつける「マッピング」が徐々に関わり、10歳頃になると母語を使って抽象的な思考ができるようになります。そこから先は、敬語や難しい語彙、表現などを習得しながら、CALP (認知能力) を育てていくことになります。

CALPと対になるのが、BICS

高度に2言語を操る子どもを対象にした言語獲得・保持・喪失に関する心理言語学的研究と、教育現場における効果的な第2言語習得(英語教育)についての研究を行う。著書は『科学的トレーニングで英語力は伸ばせる!』(マイナビ新書)など。



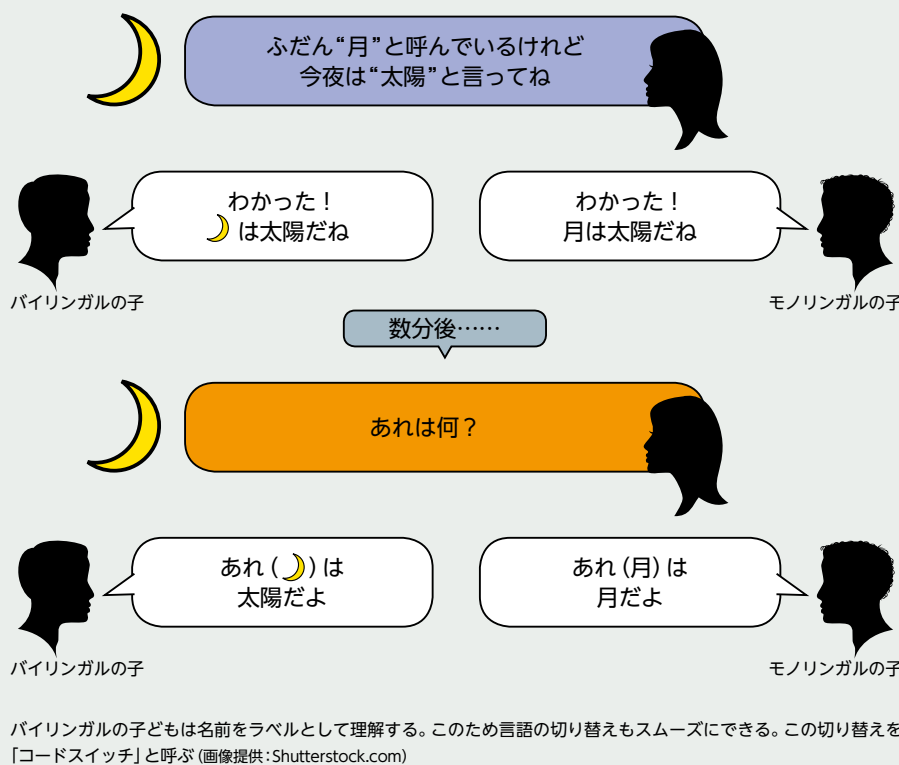
田浦秀幸(たうら・ひでゆき)

(Basic Interpersonal Communicative Skills) といわれる日常的な会話(言語)能力です。日本の子どもがアメリカに行くと、通常BICSは1〜2年で習得できます。しかしCALPの習得には6〜10年ほどかかるので、認知能力が順調に育っている小学生の段階で教育言語が変わると、新言語(英語圏なら英語)でのBICSを身につけながら、日本語CALPの伸長を継続しないと、どちらの言語でも年齢相応に達していない不幸な状況に陥ります。

例えば、5歳の時に日本からアメリカに移住すると、2年もすればBICSを習得して英語をペラペラ話せるようになるでしょう。ところが、5歳までは日本語で育っていますから、CALPは5歳のままです。つまり、5歳で英語環境に行くとBICSを身につけるのに最初の2年間を費やし、それから英語での読み書き能力を身につけることになるので、同級生と同じCALPが身につくのは、早くても中学校入学のころです。この間の認知力伸長は、日本語で行う必要があります。この教育言語激変の状態が「セミリンガル」で、私は避けるべき状態だと主張しています。

日本人だから日本語は自然にで

図表① バイリンガルの子が持つコードスイッチ



きるようになるだろうとか、現地に行けば現地の言葉を自然に覚えるだろうと安易に考えるのは危険です。大切なのは、自分の子どもに年齢相応の国語力があるかどうかをしっかりと見極めること。そして、母語だけでもしっかりとCALPを習得させてあげるのが親の一番の責務だと思います。英語学習はそのあとで十分です。

バイリンガルの認知力は、CALP力によって大きく3段階に分かれます(図表②参照)。一般的にバイリンガルは、2言語でBICSを持っているので羨望の対象になりますが、認知面から見ると、1言語で年齢相応のCALP力があるのはモノリンガルと同等で、2言語とも年齢相応レベルのCALPに到達して、はじめて認知的に優位に立つのです。保護者や教育者が最も気をつけたいといけないのは、両言語ともにCALP力が年齢相応にない子どもの対応です。

子育てにおいて何が一番大切かを考えよう

日本語と英語では単語や文法がまるで違いますが、概念や常識、意見は、言語が変わっても同じです。小学校でしっかりと勉強することで、母語で年齢相応のCALPが身に付くので、それをベースに中学校から英語の勉強を始められます。

英語学習にはたくさんのエクスポージャー(接する)とインタラクショ(やりとり)が大事です。人間は何歳になっても学習することでニューロン(脳神経細胞)の結びつきは変化していくので、学習すればするだけ、英語力が身につきます。逆に、5歳までアメリカで過ごし、英語がペラペラだったという子どもでも、その後日本に帰国して小学校に入り、英語を使わなくなると、あっという間に英語を話せなくなってしまいます。

日本語訛りでも、信念があれば意思疎通できる

私が英語の勉強を始めたのは、ほとんどの人と同じように中学校に入ってからです。通算5年間大学・大学院での研究を英語圏で行えたのも、日本語でのCALP力を英語使用時に転移できたからです。

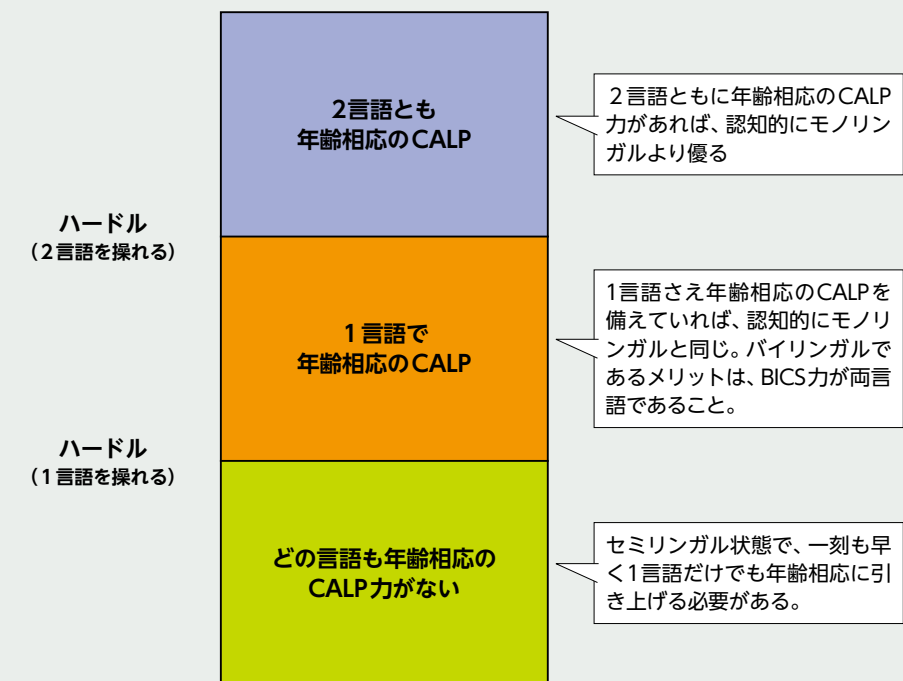
国連での議論を見ると、国家間の議論には高いCALP力が必要ですが、それぞれの代表者でアメリカ発音や英国発音をしている人は、多くはありません。

みんな母国語訛りの英語ですが、国を代表して真剣に議論を聞かせていて、しっかりとコミュニケーションができています。これは高いCALP力がしっかり身についているからです。発音が上手かどうかは関係ありません。そのための基礎を学ぶのが中学・高校であり、この時期にしっかり文法や語彙を身につけることができれば、その後は努力次第でどうともなります。ましてや小学校では、“L”と“R”の区別ができたり、発音がネイティブレベルになったりすることよりも、「英語が楽しい」「英語をもっと話したい」と感じてもらうの方が大事なのではないのでしょうか？

さらに言えば、日本語も英語もペラペラ話せるバイリンガルを育てていくことと、日本語しか話せないけれども親からの愛情をたっぷり受けて、CALPがしっかり育まれ、感性豊かな一人前の大人を育てていくことと、どちらが大事でしょうか？

「子育てにおいて何が一番大事なのか」をよく考えてみると、世の中にあふれる語学教育の間違った情報に惑わされずに済むのではないかなと思います。

図表② バイリンガルの優位性



2期目を迎える財政均衡期間や掛金率補正の考え方を説明

業務説明会 開催レポート

2018(平成30)年9月から10月にかけて開催した業務説明会で説明しました
2019(平成31)年4月から適用される「第11次掛金率」の概要をまとめましたので、補正掛金率を確認する際のご参考としてください。

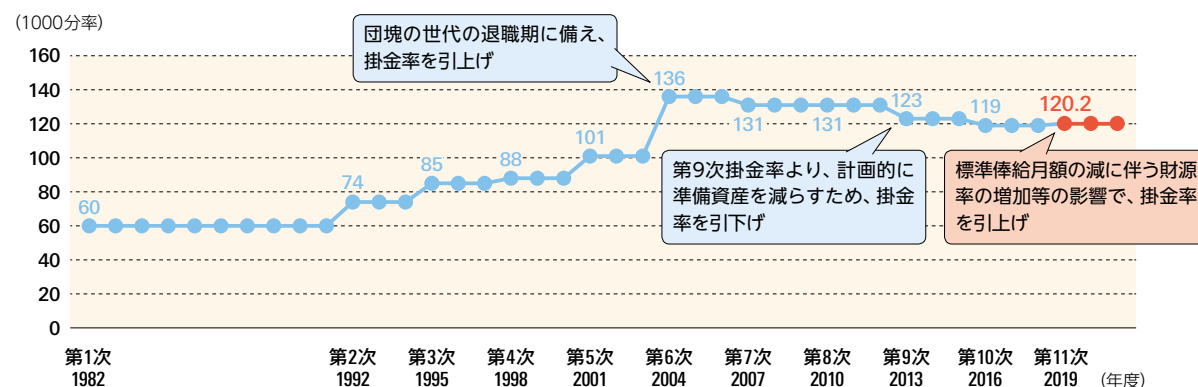
第11次掛金率について

第11次掛金率の算定方法は、第10次掛金率の方針を踏襲しています。本則掛金率は、安定的、継続的な事業遂行に必要な資金を確保するため、基準交付率による21年間の平均財源率(退職資金の交付に必要な掛金を算出するための率)から、将来の利息等蓄積額による軽減分を差し引いた率としています。

算定の結果、平均財源率は1000分の120.9、利息等蓄積額による軽減分は1000分の0.7となり、本則掛金率は第10次掛金率の1000分の119.0より1.2ポイント引き上げた「1000分の120.2」としました。

また、交付率の選択による調整や21年後の準備資産を退職資金の1年分相当額まで計画的に減額する方針により、掛金超過の維持会員に適用している基本掛金率の減算措置を継続することで、準備資産を3年間で195億円取り崩し、2021年度末では1028億円を保有することを計画しています。

図表① 本則掛金率の推移



掛金率の基本的な考え方

当財団の財政方式は、賦課方式を基盤としました。退職資金交付業務開始時に登録された教職員について財団設立前の勤続期間も財団の在職期間として取り扱うこととしたことから、学校法人の掛金負担を抑えるための措置でした。

そして検討を重ね、支出が急増した場合に退職資金交付事業に支障をきたさないよう退職資金の1年分相当の準備資産を保有する修正賦課方式とし、また準備

資産を運用することにより、掛金率の変動を極力抑え、今日に至っています。

さらに、教職員個人単位での掛金と退職資金額に差が発生したとしても、掛金と退職資金の累積額は法人単位で管理しています。法人単位での収支の差が著しい場合には、掛金率を調整することにより、長期間で収支の均衡を図るものですので、個人単位で掛金が超過しても、掛け捨てになりません。

当財団の掛金率は、退職資金交付に必要な資金額を標準俸給総額で除して計算します。この掛金率には、財源率である「本則掛金率」と、実際の掛金を計算する際に維持会員ごとに適用する「補正掛金率」があります。

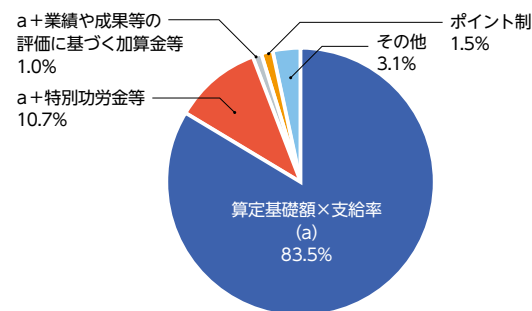
本則掛金率と交付率

本則掛金率とは、維持会員全体をひとつの法人とした場合に、退職資金の交付を確実に行うために必要な掛金率です。設定にあたっては、将来予測の要素となる、今後の18歳人口や大学等進学率の動向、退職者の発生状況や俸給月額の実績など推計条件を設定し、将来の退職資金額や標準俸給月額等を予測しています。また、算定時点から21年間(財政均衡期間)の退職資金交付額を平準化した掛金率で賄うように計算しています。

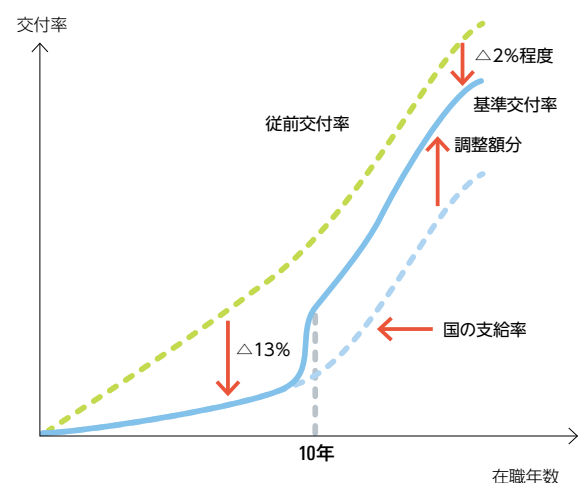
退職資金交付額の推計方法については、高等教育をめぐる諸事情がどの程度影響するのか不安定な要素も多いことから、3年ごとに実態に予測を近付けるように修正し、予測の精度を高めています。

退職資金交付業務を開始した1982(昭和57)年度の掛金率は1000分の60でスタートし、2019年度から適用される第11次掛金率では、1000分の120.2としています。

図表② 退職金の算定方法



図表④ 交付率のイメージ



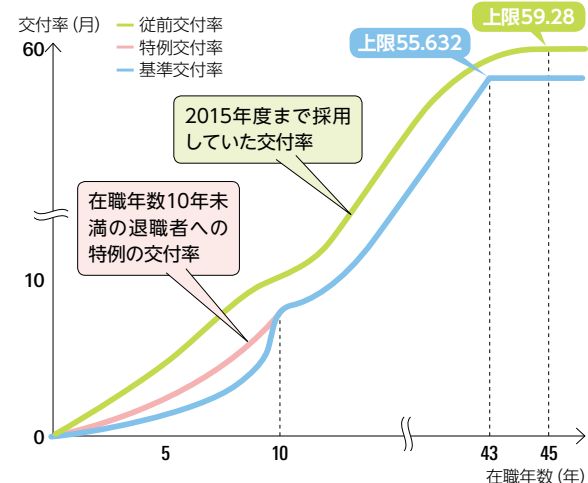
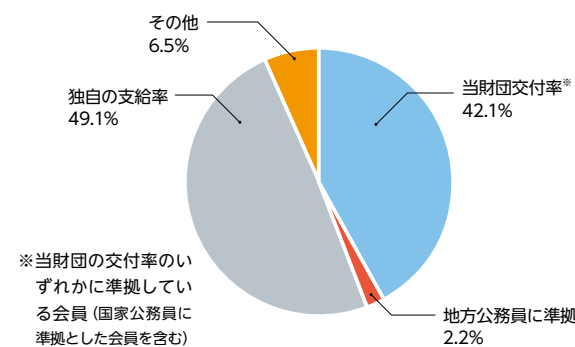
それまでデータの蓄積がなく反映することができなかった国家公務員の退職手当の「調整額」を反映

次に退職資金交付額は、退職時の標準俸給月額に交付率を乗じることで算定します。退職資金の交付率は、在職年数に対応した交付率表に定める値を適用します。

一方、維持会員の退職金の算定方法は、「退職金の算定基礎額×在職期間に応じた支給率」を基礎としている維持会員が約95%となっています(平成30年度退職金等に関する実態調査より。図表②)。また、当財団交付率を退職金の支給率の基準としている維持会員も多い(図表③)ことから、交付率の改正は、教職員の退職金支給額そのものに大きな影響を与えます。そこで交付率については、設立時の「国公立大学等の教職員と同等の退職給付の確立を図る」という趣旨から、国家公務員退職手当法の自己都合退職の退職手当と同等になるよう設計されています。

2012(平成24)年11月の同法の改正では、退職手当の支給率の引下幅が13%と大きく、影響が大きいことから、自己都合退職の支給率に、国家公務員の退職手当の「調整額」を率に換算して加算することで、2.4%まで引下幅を緩和した交付率としています(図表④)。

図表③ 退職金の支給率の基準



2016年度から維持会員は国家公務員の自己都合退職の支給水準に相当する基準交付率のほか、特例交付率または従前交付率から選択可能に

補正掛金率について

補正掛金率とは、維持会員の収支の実態に即するよう維持会員ごとに適用する掛金率です。

補正掛金率には、平均在職年数及び交付率の選択による第一次調整と掛金と退職資金の収支のバランスを調整するための第二次調整があります。

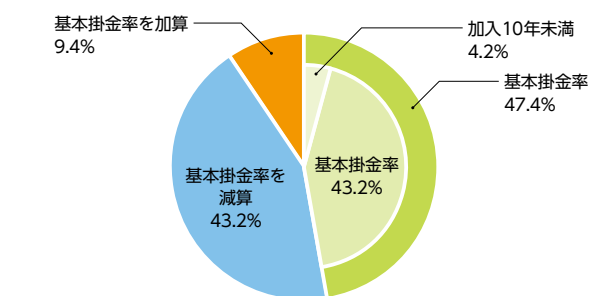
当財団の財政方式である修正賦課方式は、全体として収支が均衡し維持会員ごとの収支も長期的に均衡する前提ですが、勤続期間(在職期間)が長い者が多い(1人当たりの退職資金額が大きい)維持会員と新規加入等で勤続期間(在職期間)が短い者が多い(1人当たりの退職資金額が小さい)維持会員が、同率の掛金率を負担することは、収支均衡に必要な期間をいたずらに長期化し、また負担の公平性を損ねる要因となります。

そこで、たとえば団塊の世代の定年退職など、退職状況の実績に即することができるように、退職資金の計算と相関関係にある平均在職年数を指標として掛金率を遞減遞増しています。在職期間が短い教職員が多い場合には、本則掛金率(120.2)より掛金率を低く、逆に在職期間が長い教職員が多い場合には、本則掛金率より掛金率を高くすることで、退職資金交付の実態に即するように調整しています(基本掛金率)。なお、基準交付率以外の交付率を選択している維持会員は、さらに基本掛金率を調整します。

しかしながら、事業開始から30年以上経過した現在、

多額の退職資金を交付した後に教職員数が少なくなっている場合や、反対に教職員数が毎年増加するが退職資金の交付が少ない場合など、第一次調整だけでは、掛金と退職資金の累積額の差(累積収支差額)が著しく大きくなる場合があります。そこで、加入期間10年以上の維持会員については、累積収支差額の程度に応じて、交付率の選択を反映した基本掛金率を減算または加算する第二次調整を行います。第11次掛金率では、第10次掛金率より導入した第二次調整を合理的に機能させるためのF値(掛金蓄積割合)により、基本掛金率を減算する調整を大きくしています。

図表⑤ 2019年度の補正状況



全国7地区(8会場)で行った業務説明会において、掛金率の基本的な考え方や、t-マネージャの機能向上について解説しました。

t-マネージャの機能向上について

業務説明会では、11月1日より追加されるt-マネージャの新機能等について解説しました。今回追加される機能は、2017(平成29)年10月に行ったアンケートでいただいた意見をもとに決定いたしました。

次期システムについても、皆さまのご意見を参考に検討を進めたいと考えておりますので、追加してほしい機能などのご意見をいただくと幸いです。

主な変更点

1. 会員記録異動届の項目追加(電話番号・FAX番号・備考欄の複数化)
2. 会員登録情報紹介画面に最新の3年度分の「選択している交付率」を追加
3. t-マネージャへの掲示内容をメールで通知
4. 退職資金試算の機能向上(最大人数の増加、csvアップロード対応)
5. クライアント証明書をダウンロードしていない利用者へのメール通知
6. クライアント証明書未更新の利用者に、t-マネージャのトップ画面にメッセージを表示
7. 連絡メールの配信時間を変更

「私学」「女子大」「ローカル」……ピンチの根源を飛躍のチャンスに！



恵泉女学園大学 大日向雅美 学長



私立大学退職金財団 大沼 聡 常務理事

国公立にない強み

大沼 私は、日本の高等教育は、私学がなければ成り立たないと考えています。なぜなら、日本の大学のうち約8割は私学だからです。ところが少子化が進んで、学校を取り巻く経営環境は厳しくなり、とりわけ公的支援を得にくい私学では、いっそう窮地に立たされています。そうしたなかで大日向先生は、私学の将来性をどのようにお考えでしょうか。

大日向 日本は今後、18歳人口が減っていきまふし、大学間のグローバルな競争も激しくなっています。私学の経営は、ますます難しくなるでしょう。そのなかでも本学のように、女子大学で、小規模で、郊外立地という私大は、競争条件で見れば、かなりのハンディ

ではないでしょうか。しかし、経営者のやる気と能力、センスで、ピンチをチャンスに変えることはできると考えています。

国公立大学と違って、私大は後ろ盾がない半面、国や自治体とのしがらみも少ないので、社会のニーズとダイレクトに向き合いながら、個性ある大学をつくり上げていくことができます。さらに本学のような小さな大学は、トップの腕いかんでスタッフ全員が危機感を共有し、同じ方向を向くことができるので、経営改革を進めやすいという利点もあると思います。

大沼 ということは、貴学には勝算がおりになるということですよ。どのようにして、ピンチをチャンスに変えていこうとお考えでしょうか。

大日向 本学のような郊外の小さな

私大が、豊富なリソースを持った都心の大きな私大と同じ土俵で戦っても、意味がありません。そこで、本学だからこそできることを見つけていく。潜在的なニーズを掘り起こし、ソリューションを学生に提案する。いわば「ニーズをつくり出し、出口をつくる」ということが、必要だと考えています。

大沼 私もニーズをつくり出すことが、私学にとって重要なことだと考えています。貴学ならではの具体策を教えてくださいませんか。

大日向 女性が社会を生きていく上で必要な知識・技能・判断力などを養うために、まず、少人数教育を徹底しています。それは学生一人ひとりにじっくり向き合いながら育てていくということ。本学は、授業の90%が履

修者50名以下、そのうち60%が履修者20名以下で、1年から4年まで全員が10名前後のゼミに所属することになっています。しかも、1学年の学生数が少ないので、同じ学年なら、教員もクラスメートも、お互いの名前や顔はもちろん、気心までわかるんですね。

また、学食に「ラーニングコモンズ」を設定し、相談員が勉強だけでなく、教員や学友との人間関係、学生生活や恋愛の悩みといったことまで気軽に相談できるようにしています。そうした4年間の学びのなかで、学生は「自分は一人じゃない。まわりに支えられている」という安心感を抱き、向上心を失わずに自己を肯定できるようになるのです。

さらに、学生が社会に出てからのフォローアップも充実させています。NPO法人に協力してもらい、卒業生の相談に乗ったり、起業やキャリアアップを支援したりもしています。

「生涯就業力」を教授

大沼 確かに、大学ぐるみの手厚い少人数教育ということがよくわかります。郊外の小さな大学だからこそできる取り組みとしては、ほかにどんなことが挙げられますか。

大日向 「郊外だから」というよりも「地域密着だから」という点で挙げられるのが、社会人入試です。今や18歳人口の約半数が大学に進学する時代となり、メインの市場はすでに飽和状態になっています。

一方で、社会人の大学入学はニーズが高まっているので、本学では昨年度から社会人入試に注力するようになりました。70代で入学された学生さんもいます。

本学のキャンパスがある多摩ニュータウンは、高齢化が進んでいるのです

が、高齢の住民の中には、「もう一度、大学で学び直したい」という方が多くいらっしゃいます。そういった方に学びの場を提供しています。

大沼 卒業生をフォローアップしたり、社会人に学び直しの機会を与えたりする貴学の制度はすばらしいですね。社会へのコミットに真摯に取り組んでいるということだと思います。

日本の大学は、偏差値や入試の難易度といった“入口”ばかりが目立がちですが、“出口戦略”が最も重要なはず。米国のように本来、大学は「どのような学生を育てたのか」、さらには「卒業生が社会でどのように活躍しているか」という基準で評価するべきです。

社会へのコミットについては、大日向先生は学長にご就任以来、「生涯就業力を磨く」という教育理念を打ち出されているそうですね。

大日向 どんな社会にも欠陥があります。ですので、常に改善が求められます。

社会に出てからさまざまな課題を解決し、人生を切り開いていくためには、学問に裏打ちされた知識や見識が必要です。それとともに、社会の中では、多様な人々と共に生きていく力も欠かせません。それらをあわせて、私は「生涯就業力」と呼んでいます。

大沼 就業については最近、「AI(人工知能)が発達すれば人間の仕事を奪うのではないか」という議論が、よくなされていますよね。

大日向 確かに、AIに代替される仕事があるかもしれません。しかし私は、人間とAIはまったく異質で、例えば、スタッフのマネジメント、コミュニケーションなど、人間にしかできない仕事もたくさんあると考えます。だからこそAI化の時代には、就業のための表層的なスキルやノウハウを取



大日向雅美氏

専門分野は発達心理学。NPO法人あい・ぼーとステーション代表理事として、子育て広場の運営・支援などを行い、NHK「すくすく子育て」ほかテレビ出演も多数。著書は『母性の研究』『母性愛神話の罠』（共に日本評論社）など。2003年、エイボン教育賞受賞。2016年、男女共同参画社会づくり功労者内閣総理大臣表彰。

得するよりも、礼儀やマナー、他人への思いやりといったことを身につけるほうが大切です。そのように、人間としての基礎学力、幅広い教養を高め、新しい世の中を生き抜く力が「生涯就業力」といえるでしょう。

しかも私が生涯就業力を提唱しているのは、日本にはまだジェンダーの壁が立ちはだかっているからという理由もあります。

大沼 と、おっしゃいます？

大日向 就職したら定年まで勤めるケースが多い男性と違って、女性は就職した後も、結婚や出産、育児、介護と、生活のステージが変わるごとにライフスタイルを変えざるを得ないのが現状です。例えば、第一子を出産した女性のうち、同じ職場で働き続ける女性は約50%にとどまっています。つまり女性は、生活環境が変わっても生涯にわたって働き続けられる能力が求められているわけです。

梨花女子大との国際シンポ

大沼 なるほど。実は、私も家事や育児の経験がありますが、本当に大変でした。主婦は、立派な職業として認めるべきです。男性が女性の家事や育児にもっと感謝し、敬意を払えば、



大日向学長と金恵淑(キムヘスク)梨花女子大学総長との講演。出席者との質疑応答も行われ、生涯就業力を育む教育の具現化を一層進めていくものとなりました

ジェンダーの壁の解消に役に立つと思うのですが。

大日向 それは、違うのではないのでしょうか。そもそも家事や育児を対価が伴う“職業”と考えるべきではありません。家族の皆の大切な仕事であり、男性も対等に分かち合うべきなのです。そうすれば、女性も社会進出しやすくなるでしょう。

大沼 これは、失礼いたしました。そういえば、貴学は以前から、国際交流にも力を入れていらっしゃるとうかがいましたが。

大日向 タイやフィリピン、ベトナム、中国、韓国など、アジア各国との交流を長年、実施してきました。アジアからの留学生の受け入れは、大学としては日本初だったのではないのでしょうか。本学からも、交換留学生をアジアに派遣しています。タイの山岳地帯で6か月間、現地の人々と生活を共にし、本学ならではのオリジナルの体験プログラムを豊富に揃えています。

大沼 貴学は、韓国の名門女子大学、梨花女子大学とも提携されているそうですね。今年10月には梨花女子大学と共同で、国際シンポジウムを開催されたとうかがいました。どのような内容なのですか。

大日向 私が学長に就任して生涯就業力を標榜したとき、「分かち合いのリーダーシップ」の養成を掲げた梨花女子大学の共感を得て、国際シンポジウムの共同開催を持ちかけられたのです。それ以来、定期的を開催し、今

年10月で4回目です。今回のシンポジウムでは、初めて梨花女子大学総長をお迎えして、東アジアで活躍する新しい女性のリーダー像について、ディスカッションしました。

大沼 ところで文化学園大学は文化女子大学を改組し、2012年度より共学化に踏み切りました。主な教育・研究対象としているファッションの産業構造がユニセックス化したため、女子学生だけでなく、男子学生も受け入れるのが時代の要請だと考えたからです。男子も優秀な学生しか入れませんから、共学化後もレベルは落ちていません。一方で、貴学は共学化しない方針とうかがいました。

大日向 おっしゃる通りで、本学は今のところ、共学化するつもりはありません。というのは、女子大学には、まだ果たすべき役割があると考えているからです。日本では、40代以下の世代でジェンダーバイアスがなくなりつつあるといわれていますが、全体としては、まだ「男性中心社会」です。ジェンダーバイアスの社会の中で足下を見つめて、どうすべきかということを考え実践するための女子大として本学は、来たるべき「男女共生社会」への転換に向けて、そのリーダーを育成したいと考えています。

大沼 男女共生社会に転換するには、どんな女性のリーダー像が求められるのですか。

大日向 日本政府は「202030」、すなわち、2020年までにあらゆる分

野の女性指導者の割合を30%にまで高めようと旗を振っているわけです。女性の適性から考えると、私は「野の花の美しさ」も大切にすべきだと考えています。男性型の競争社会でピラミッド組織の頂点を目指すこともありかと思いますが、他方で、地域の身近なコミュニティのリーダーになることで、誰もが生活しやすい、平和な男女共生社会に社会モードを転換していくことも、これからの社会に求められる真の女性活躍の姿だと考えています。

大沼 とても興味深いです。ファッション産業も、男女平等ですし、平和産業ですから、男女共生社会でこそ、繁栄できるのかもしれないですね。今日は、有意義なお話をさせていただき、誠にありがとうございました。



取材を終えて

恵泉女学園大学は、女子大であることを利点と捉え、多摩地域社会の環境・特徴を研究しつつ、そこに人材・研究成果のニーズを見だし、未来に向かって社会を改善・発展に導く新たな教育カリキュラムを創造・提案しています。これは、卒業後の社会(出口)の発展・改善に目を向け学生を育成するという取り組みであり、少子化による大学全入時代という厳しい状況下で、注目すべき一つの教育システムであるといえるでしょう。

このような本来の高等教育の果たすべき社会的使命に視点を置いた取り組みが成功するためには柔軟に変化できる学校の仕組みが必要です。こうした一私学の取り組みこそが、現在そして未来への新たな高等教育システム構築という大きなチャレンジの試金石なのです。(大沼 聡)

維持会員通信

MEMBERS



01 恐竜に特化した全国初の大学付属博物館オープン

▶ 法人名 加計学園
▶ 大学名 岡山理科大学



恐竜学博物館のメイン展示。岡山キャンパスのC2号館1階にあり、研究室も併設。

恐竜の全身骨格や化石の研究現場を間近に見ることができる「恐竜学博物館」が2018年3月24日、岡山理科大学に開館しました。恐竜に特化した大学の博物館は全国初で、所蔵約700点の資料の中から約100点を展示。子ども連れの一般見学者が多く、「わあ、大きい」「本当に地球にいたの」と、歓声が上がっています。

岡山理科大学は2013年、モンゴル科学アカデミー古生物学・地質学研究所と研究・教育相互協力協定を結んで共同研究をスタート。2016年度には「恐竜研究の国際的な拠点形成」事業が私立大学研究プランディング事業に採択されました。

この成果の一部を集積した恐竜学博物館のコンセプトは「研究の現場がそのまま展示場になる」。岡山キャンパスの4カ所に分散展示し、メイン展示はC2号館1階で、壁面を可視化した標本室、研究室、化石処理室などを見ることができます。サテライト展示では、全身骨格の組み上げ展示、巨

大恐竜の脚などを見学できます。

見学は月曜～土曜の午前10時～午後4時45分。土曜日は専属の学芸員、学生ボランティアの解説があります。

恐竜と並ぶ看板が、海水魚と淡水魚を同じ水槽で養殖できる「第三の水」ともいわれる好適環境水。ここでの養殖魚は、2011年のフグ以降、ヒラメ、クエ、ウナギ、シマアジ、クロマグロ、ブラックタイガーなどを市場に出しています。2018年3月にはパナメイエビを「理大やまエビ」と名付けて東京の日本橋三越本店で、4月には天満屋岡山店で販売し、「安心・安全な食材」として好評でした。

好適環境水による養殖は海外からも注目され、2018年5月にはモンゴル生命科学大学と教育・研究交流協定を締結し、モンゴルでの海水魚養殖事業にも取り組んでいます。学長は調印式で「共同活動がモンゴルの農業と経済発展の重要なポイントになる」と、大きな期待感を示しました。

02 JTBとの連携で実際のウェディングを募集&演出

▶ 法人名 共栄学園
▶ 大学名 共栄大学

共栄大学の「リアルビジネス教育」は、企業との産学連携など“Real”な“Business”の体験を通じて社会を生き抜く実践力「社会学力」を身につける実践型・PBL(Project Based Learning = 問題に基づく学習)型の教育プログラム。通常の実践教育から一步踏み込み、実社会で活かせる経験を積むための場となっています。

その一つが「ワールドラン」。株式会社JTBや伊豆今井浜東急ホテルと連携し、実際に挙式・披露宴を予定しているカップルの結婚式を、学生が募集・プロデュースするというものです。

第1回目は2010年度に実施され、2018年度で6回目を迎えました。この授業では毎週、ウェディングに関する知識を学習し、関連企業や施設での現場研修、ゲームでの模擬挙式などを経て、旅行会社やホテル、婚礼衣装会社などの企業とともに、“本物の結婚式”をつくりあげていきます。

学生たちは、一般公募で選ばれたカップ

ルのウェディングをプロデュースするために、婚礼ビジネスの基礎知識やマナー、挙式会場周辺の観光地理など、幅広い知識や情報を修得します。

また、カップルへのヒアリングを通して、二人がイメージする挙式披露宴を具体的なものと近づけていくことで、企画立案力を身につけ、さらに結婚式当日の運営・進行も学生が行います。結婚式に関する手順を最初から最後まで、文字通り「すべて」体験することのできる、特徴的なアクティブラーニングです。

この「ワールドラン」のほか、共栄大学では、Jリーグ・浦和レッドダイヤモンズ、プロ野球・北海道日本ハムファイターズなどのプロスポーツチームと連携し、観戦イベントやグッズの企画などを体験する「Spolas」(スポラス)などの取り組みを行っています。

これらの授業での経験は、就職活動にも結実しています。



2018年度に行われたワールドラン。実際の結婚式のすべてを学生が企画・演出・運営。



歴史を重ねる 女子学生のマナー アップ講座

▶法人名 久留米工業大学
▶大学名 久留米工業大学



クッキング教室では、初めて自炊するという学生のため、簡単につくれる料理を指導。

久留米工業大学では毎年、「KITTY♡倶楽部」という女子学生向けマナーアップ講座を開催しています。その内容は、就職活動に直結するものから、文化・芸術活動まで実に多彩。研究生生活一辺倒になりがちな「リケジョ」に、広い視野を育んでもらおうと企画しています。ここでは、これまでに開催した中から、特徴的なものをいくつかご紹介いたします。

2017年5月に行ったのが「食べ物で内側から綺麗になりたい!! 一人暮らしの簡単クッキング教室」。学校給食でおなじみの魚国総本社の先生方をお招きし、料理の基礎を学びました。新年度応援企画ということもあり、一人暮らしで初めて自炊をする学生のため、包丁を使わずに簡単につくれる料理を教えていただきました。

7月に行ったのが「浴衣の着付け教室」。帯結びに苦戦する様子も見られましたが、先生方の丁寧な指導により、綺麗な帯結びができるようになりました。

11月の「ヨガ教室～代謝アップで健康美ボディゲット!!」は一味変わったテーマですが、「勉強や課外活動に専念するにも健康が第一」という意味も込め、寒さが厳しくなる時期にあわせて開催したものです。

2018年8月の「テーブルマナー講座」では、ナプキンの使い方、ナイフとフォークの使い方、食事の仕方などのほか、「同じテーブルの人の料理が揃ってから食べ始める」というマナーなどを指導。はじめは緊張していた学生たちも、徐々にマナーや雰囲気慣れ、リラックスして談笑する姿が見られました。こうしたテーブルマナーは社会に出ると「常識」と見なされ、人に聞きにくいものです。学生時代にしっかりと身につけておくことは、とても意義のあることといえるでしょう。

これらのほか、毎年4月には新入生オリエンテーションとして全員参加の防犯講座を開講。また、就職活動に役立つメイクアップ教室なども開催しています。

バランスよく 英語を学べる独自の 学習プログラム

▶法人名 獨協学園
▶大学名 獨協大学



全学共通カリキュラムの英語科目の授業風景。英語力をバランスよく高めています。

獨協大学では外国語学部(ドイツ語学科、フランス語学科)、経済学部、法学部の学生を対象に、全学共通カリキュラムの英語科目(全カリ英語)を開講しています。この全カリ英語は、「一般学術目的の英語の訓練」と「自律英語学習者の育成と支援」を目的に、大学在学中(または大学院で)の専門分野の研究や卒業後の仕事で必要とされる英語の基礎を築くための科目と位置づけられています。リスニングのクラスでは、英語のインタビューや講義の効果的な聴き方やノートテイキングの方法を練習します。リーディングのクラスでは、著者の趣旨や論拠の読み取り方、情報整理や要約の仕方を学びます。スピーキングのクラスでは、大学生活を送るのに重要な話し方の練習から始め、ディスカッションやプレゼンテーションなどを学びます。ライティングのクラスでは、自分の考えをわかりやすくまとめる論文の作成方法を学びます。これらの学習の基礎となるのが語彙力です。本学では「獨協

1964」というオリジナルの単語リストを作成し、このリストに基づいた効果的な英語学習プログラムを運営しています。

アウトプットの間となるのが、ICZのチャットルームです。ディスカッションやパーティに参加した学生に聞くと、「最初は英語に対して消極的だったけれど、すごく楽しかった」と話します。また、一人ひとりの目標や生活・学習スタイルにあわせて学習を支援する「英語学習サポートルーム」も開設しました。ここでアドバイザーから対面でアドバイスを受けることで、自分の学習の振り返りができるようになり、計画的に学習が進められるようになります。

オンライン学修支援システム「My DOC」も学習サポートに有効で、授業活動に加え、学習計画や進捗状況を記録するシステムや、Can-do Listの自己チェックができるシステムが搭載され、こまめに習熟度を確認しながら、4年間のスキルアップを計画立てることができます。

インスタで キャンパスの魅力を 世界に発信

▶法人名 高野山学園
▶大学名 高野山大学



フォトジェニックな環境と歴史性を生かし、魅力を発信し続けています。

高野山大学は文学部の1学部制で、密教学科と人間学科の2学科を設置しています。

密教学科は「いのち」の営みを尊び、創造性や人間性を高めるため、仏教や密教の基礎知識を学ぶほか、弘法大師空海の思想研究にも取り組んでいます。

人間学科の教育目標は、困難な時代を生き抜くための人間力の養成。そのため、問題解決能力の習得に重点を置いたカリキュラムを設けています。

いずれの学科も弘法大師空海の思想を基本に学びながら、より幅広い領域を専門的に学んでいきます。学びの特徴が少人数制で、募集人員は学部全体で50名。ゼミのほか、通常の講義でもマンツーマン教育ができるよう配慮しています。こうした学習環境のため、学生同士の距離も自然と縮まり、親密に4年間を過ごすことができます。

さらに、1200年以上の歴史を誇る密教の聖地・高野山にあるという立地を生かした授業も開設。地元の町づくりに参画する

場を与えるなど、学生たちが高野山の「歴史」と「今」を五感で感じられるよう、さまざまな工夫を凝らしています。

本学では2018年に新たな試みとして、「秘密だらけのオープンキャンパス」を企画しました。話題になったのが、学生募集サイト。「隠れミッキーを探せ」というキャッチフレーズや、本文の一部を隠して全文を読めないようにしたデザインなどで“謎に包まれた天空のキャンパス”を演出したところ、SNSやインターネットニュースなどでも取り上げていただき、多くの受験検討者に関心をもっていただけた。

また、オープンキャンパスに合わせて公式Instagram「曼荼羅具象夢(マンダラグラム)」を開設。「#曼荼羅映え」「#秘密すぎる大学」「#毎日が修行中」など、こちらも人目を引くキーワードのハッシュタグを考案し、キャンパス風景や授業風景、高野山の町並みや伽藍などを続々とアップしています。

学校法人兵庫医科大学は、2018年8月24日から26日までの3日間、体験型イベント「なるほど医学体験! HANSHIN健康メッセ ～遊んで学んで広がる健康の絆～」を、大阪・梅田のハービスHALLで開催しました。(共催: 国立大学法人神戸大学、阪神電気鉄道株式会社)

このイベントは、一般市民の皆さんを対象に、最新の医療について楽しく学び、健康意識を高めてもらうことを目的として、毎年8月に開催しています。

3回目を迎えた今年は、常設の「超音波ブース」と「IVR(血管内治療)ブース」で治療の紹介や医療機器を体験する企画を監修したほか、兵庫医科大学病院の勤務医師による手術のデモンストレーションなど、多彩なプログラムを実施。また、複数の運動測定や認知機能チェックテストを受けながら会場を回るラリーも、兵庫医科大学の監修により行いました。

さらに、日替わりで実施した皮膚科、小

児科の医師による講演や、上部消化管外科の医師及び兵庫医科大学の教員による子ども向けワークショップも大好評で、どの企画も多数の参加がありました。

健康メッセは、子どもから大人まで全年齢層をターゲットとして開催し、会期中の総来場者数は1万2000名を超えましたが、夏休み中ということもあり、特に目立ったのが小学生以下の子どもたちの姿です。普段、滅多に見ることのできない医療機器を自分の手で実際に触れられるとあって、意欲的・積極的に体験に取り組む様子が多く見られたほか、本物の医師とのコミュニケーションを楽しんでいました。大人の方も、無料で行える健康チェックや運動測定に次々と挑戦し、ご自身の健康状態を見つめ直されているようでした。

今後も、一般市民のみなさんに健康意識を高めていただき、医学・医療を身近に感じていただけるよう、講演やイベントを大学・病院の内外で開催してまいります。

子どもから 大人まで大好評! 最新医学の体験会

▶法人名 兵庫医科大学
▶大学名 兵庫医科大学
兵庫医療大学



子どもにとって未知の世界である「医療」に親しんでもらえるワークショップを企画。

ポジティブ思考でモチベーション急上昇!!

イキイキ職場の作り方

人はどうすればモチベーションを高く維持できるのか。ポジティブに仕事に取り組めるのか。部下のやる気を引き出すためには、どうすればいいのか。みんながイキイキと働ける職場をつくるうえで避けて通ることのできないテーマについて、明治大学政治経済学部の木谷光宏教授に心理学的見地からアドバイスをいただきました。



木谷光宏（きや・みつひろ）
明治大学政治経済学部教授。人材育成学会会長、広告電通賞テレビ広告審議委員なども務める。専攻は産業心理学。指導する木谷産業心理学ゼミナールでは、商品のマーケティングや企画・開発などに産学連携で取り組む。著書は『地域産業とコミュニティ』（共編著・白桃書房）、『産業・組織心理学入門』（共著・福村出版）、『大学生の就職と採用』（共著・中央経済社）など。

人生100年時代、複々線的キャリアデザインが重要

私の専門は産業心理学という学問です。これは、今からおよそ100年前にヒューゴー・ミュンスターバーグという心理学者によって提唱された研究理論です。

「仕事に最適な人間の選択」「最良の仕事をなしうための条件」「人と仕事の接点としての経済効果に関する研究」というテーマに分かれていて、ここから最適の人員を配置するための人事やキャリア開発、最良の仕事をもちたための職場環境や労働条件の確保、最高の効果を生み出すための商品開発やマーケティングといった、応用心理学の多様な分野が生まれていきました。

この産業心理学をベースに、私見を交えながら、誰もがイキイキと働ける職場の作り方についてお話ししていきたいと思います。

職場では多くの人が共に働いています。そのため、イキイキと働ける職場にするには、自分自身が心掛けるべきことと、上司や先輩など周りの人が心掛けるべきことの両方がかみ合うことが大切です。まずは、自分自身が心掛けるべきポイントから見ていきましょう。

ロンドンビジネススクールのリンダ・

グラットン教授が著書『LIFE SHIFT』の中で「人生100年時代」と語っているように、これからは今まで当たり前のように考えられてきたライフステージやキャリアデザインが通用しなくなっていくと考えられます。すでに一つの会社に定年まで勤め続けるという慣習は薄れつつありますし、定年もかつての60歳から65歳、70歳と、徐々に延びてきています。これまでのライフステージは、大きく「教育」「就職」「定年後」という3ステージに分けられましたが、人生100年時代になるとそのような単線的なものから、複線的・複々線的な生き方が求められるようになります。マルチステージモデルとでもいえるのでしょうか。

たとえば、基礎教育を終えて社会人になったあと、リカレント教育で学び直してもう一度同じ会社に戻り仕事に活かしたり、新たな会社でそれまでとは

異なる生き方に挑戦したりというように、学びと就労を繰り返しながら自分らしい生き方を実践していくのが当たり前になるかもしれません。もっと言えば、人生のほどよいタイミングで学び直さなければ、自分が望むキャリアをデザインできない時代になっていくかもしれません。そのため人生100年時代を生涯現役で働き続けるには、「学び続ける意識を持つ」ことが重要になるといえるでしょう。

人はイメージで考える生き物

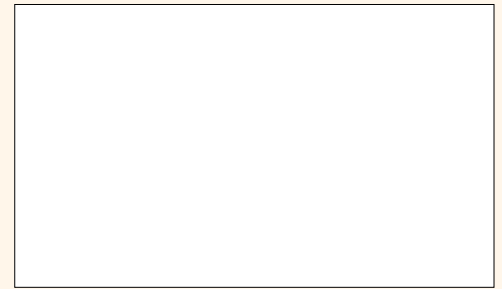
イキイキと働くには、仕事に対するモチベーションを高く維持することも大切です。以前であれば、働く意欲を上げるには、高い給料がもっとも効果的という発想でしたが、モノがあふれ豊かになった現代では、金銭や昇進といった外的な報酬よりも、むしろ達成感や成長という

図表① 自己実現の可能性を高める三つの力

- ① **鋭力** 物事に集中し、最も大切な局面で本領を発揮する能力。瞬発力。
- ② **熱力** 物事に取り組む原動力。モチベーションを持続させる力。
- ③ **静力** 物事を冷静に判断する能力。「鋭力」「熱力」とは相補的な関係にある。

図表② あなたの「静力」を試す例題

問 下の余白に一円玉と同じ大きさの円を書いてください。もちろん、実物の一円玉を見てはいけません。書いたあと、下の解説をお読みください。



解説 円を書いたら一円玉と比べてください。実際よりも小さい円を書いていませんか？ ある先生の実験によると、約9割の人が小さく書いてしまうそうです。理由は、1円という金額から価値を低く連想するため、円の大きさも小さくなりがちだからです。このことから、人間はイメージで考えやすく、物事を正確にとらえるには客観視する練習が大切になることがわかつています。

「頑張れば手が届く目標設定」がやる気を引き出す

次は、イキイキと働ける職場にするため、周りが心掛けるポイントです。話を分かりやすくするため、上司が部下に対して意識すべきポイントをお話します。

まず何よりも実践すべきは、ほめることです。ほめられれば誰だって嬉しいものです。この「嬉しい」という快感情は、心理学において動機付けの一つとされています。料理をする人ならわかるかもしれませんが、いつもより少し頑張って料理したとき、食べてもらった人に「おいしい？」と、つい聞いてしまいませんか？ そして「いつもと何か違う。おいしいね」と言われると、嬉しさのあまりどこを工夫したのか話したくなると思います。それと同じです。人は自分の努力を誰かに認めてほしいのです。そして、ほめられることで、次回、もっとおいしい料理をつくろうと挑戦する気持ちが湧いてくるのです。

今の若者は、広く浅くスピーディな世代なので、ほめる内容は身近なことで問題ありません。「いつもよりネクタイがおしゃれだね」という程度でいいんです。すすんで仕事に取り組んでいるのなら、そこを認めてほめてあげれば、一層気持ち

ちが入るはずですよ。また、「一隅拳がれば、三隅拳がる」というように、その人のいいところをほめて伸ばしてあげること、他の能力も伸ばすことができます。

注意したいのは、ほめることとおだてることは違うという点です。「ほめる」には合理性があります。ほめるだけの理由があるということです。だから、ほめられたほうも「見ていてくれた」「認めてくれた」などと納得しやすく、やる気が喚起されるのです。

もう一つ大切なのは、少し頑張ればクリアできる目標を設定してあげることです。いきなり高い目標を目の当たりにすると、「本当にクリアできるかな……」と不安になり、逃げだしてしまうこともあります。そこで、最終目標から逆算し、頑張ればクリアできそうだと思う小さな目標にしてあげるのがいいです。また、短所を克服することも大切ですが、無理して短所を長所に変えるよりは、長所を伸ばしていったほうがモチベーションを上げやすく、物事に対してポジティブに挑戦できるようになります。

いつもポジティブな気持ちで挑戦しようと思えば、仕事も面白くなります。このような雰囲気を職場に醸成することが、みんながイキイキと働ける職場づくりにつながるのです。

戸板女子短期大学

学生部



2018年度のTOITA Fes(学園祭)のプログラムを検討する学生部職員の鈴木さん(後列右)、仁田さん(同左)、大和さん(前列中)と学生会の三本松杏弥さん(同右・食物栄養科2年)、井上春花さん(同左・国際コミュニケーション学科2年)

すべては学生の満足度のために！ 変革を生む“学生ファースト”

志願者数の氷河期から復活 学生部の挑戦は続く

少子化の進行や、受験生とその親の「四大志向」や「実学志向」が強まった社会的背景もあり、短期大学の多くは学生数の獲得に苦戦を強いられています。1902(明治35)年設立の戸板裁縫学校にルーツをもつ戸板女子短期大学も、例外ではありませんでした。しかし、独自のブランディングを打ち出し、学生生活を丁寧にサポートすることで今や志願倍率は1.5倍以上と、危機的状況を乗り越えるべく、チャレンジを続けています。

この流れを加速するため、本年度から新たな改革に取り組んでいるのが、日頃から学生生活全般のサポートを行っている「学生部」です。短大事務局学生部長の鈴木俊昭さんが、その活動内容に

ついて教えてください。

「学生部では、学生会、部・同好会活動、学生消防団、TOITAアンバサダーの主に4つの活動をサポートしています。短期大学の2年間は、1年生の後半から就職活動が始まりますし、普段から勉強やアルバイトなどで忙しいので、自由時間がほとんどありません。その中で、“これをやりました”と就職活動で自信を持ってアピールできることを経験させ、かつ、途中で挫折しないように学生の“やる気”を維持していきたいと思ったことが、学生部を改革しようと思ったきっかけでした。ほとんどない自由時間の中で、あえて自主的に学生消防団のようなボランティア等の活動することは、人間的な成長と自己肯定感を高めることに役立っています。そこで、本年から

TOITAアンバサダーなどボランティア活動の機会を増やしたり、活動を推進させるための試行錯誤を行ったりしているところです」

課外活動を通して 社会人の基礎力を養う

この試行錯誤によって大きく変わりつつあるのが学生会。学生会とは、高等学



5年前より地元消防団に参加。今年度は1年生26名、2年生23名が加入
(提供:戸板女子短期大学)

校の生徒会に相当する組織で、学園祭の実行委員会を兼ねています。

戸板女子短期大学の学園祭は、2017(平成29)年までは「学生による、学生のためのお祭り」といった色合いが濃かったそうですが、本年(2018年)度には、日頃の学びの成果を発表する場が強調されるようリニューアル。イベント名も「戸板祭」から「TOITA Fes」に改めました。ただし、楽しむという面も強調するため、学生アンケートの結果を反映し、モデルやタレントなどのスペシャルゲストを大幅に増やすなど、実験的な企画にもチャレンジしました。

学生会のサポートを担当する課長の仁田優子さんは、忙しい学生たちをサポートし、やる気を引き出す手応えと難しさを実感していると言います。

「これまで学生会のメンバーは2年生の役員8名だけでしたが、今年はTOITA Fesに向け、1年生21名がサポーターという形で加わりました。本番に向けて毎日のようにミーティングを実施していますが、やはり忙しい学生が多く、SNSで会議や情報共有をすることもあります。作業チームによって進捗に差があったり、コミュニケーションが取れていないことがあったりして、フォローの方法は都度違います。学生の様子やタイミングを見計らって声をかけたり、モチベーションが下がらないように気持ちの面でサポートしたりする中で、着実に学生たちの成長を感じられることが嬉しいです



学生会の活動を通じて 学生が成長していくのを 目の当たりにしている

学生部課長 仁田優子さん

学生部の目標は 何よりもまず学生生活の 満足度を高めること

学生部長 鈴木俊昭さん



ね。具体的には、期日を守ること、人への伝え方を工夫すること、自分で考え自分で動くことなど、社会に出ると必要である基礎力が確実に身につけていると感じます」

本年新たに発足した「TOITAアンバサダー」は、地域交流やボランティア活動を目的とした学生組織です。担当しているのは同じく学生部の大和秋帆さん。

「学生会や学生消防団には人数枠があり、入りたくても入れない学生がいました。そこでTOITAアンバサダーは、応募すれば原則として全員が参加できる組織としてスタートしました。現在は約120名のメンバーがおり、キャンパスのある東京・港区のKissポート財団が開催するスポーツ・文化イベントの受付や設営などのボランティアを行っています。メンバーが多いと、ボランティアに対する関心の温度差や参加率の差が出てしまうので、学生のやる気を引き出すことを一番の課題だと感じています。私としても、まずは一人ひとりの顔と名前を覚え、向き合っていくことからスター

トし、サポートの結果、最終的には12月に開催される『MINATOシティハーフマラソン』のボランティアへの全員参加を目指しています」

“やる気”の受け皿と 居場所づくりが大事

戸板女子短期大学は以前から、「受験を検討する高校生の心を掴むのがうまい」と、定評がありました。オープンキャンパスを運営する学生広報スタッフ「Teamといたん」を結成し、学生自ら学校の魅力やキラキラした戸板女子短期大学の学生を発信することで、高校生たちから注目を集めていたのです。

「しかし、Teamといたんのスタッフになれるのは一部の学生だけ」と、鈴木さん。それ以外の新入生は「何かにチャレンジしたい」と思っても、全ての学生に、短大の2年間の短い時間で、活躍する場を提供できていなかったと言います。

そこで、部・同好会活動を活発にし、「TOITAアンバサダー」を発足することで、やる気のある学生に対してはきちんと受け皿を作り、そうではない学生に対してはしっかり働きかけをしようと考えたのです。

活動を周知するため、2018年度は入学式の日「ウエルカムガイダンス」を実施。各活動について学生自身がプレゼンテーションを行い、新入生の“何かやってみたいという意欲”に働きかけました。1歳しか離れていないとは思えな

い先輩の見事なプレゼンに憧れて「私もあんな風になりたい」と思う新入生や、戸板のプレゼン表現力を育てる教育力に期待する保護者も多いといえます。

さらに、寄り添い、見守り、傾聴し、支援する学生部の地道な活動は続けと、鈴木さんは説明します。

「戸板だけでなく、今の学生には、友達づくりが苦手な子が少なくありません。せっかく入学しても、友達づくりがうまくいかないと学内に居場所がなくなり、退学のきっかけになりかねません。退学の防止は学校に役割があります。そこで入学式の前後には“ファーストイヤー・デイキャンプ”を開催し、グループごとにアクティビティを体験することで学生同士の交流をサポートしています」

仁田さんもこう話します。

「学生会では“ひとり暮らし交流会”という、一人暮らしの1年生と先輩の2年生が交流し、情報交換をするイベントを企画しました。親と離れて独立した生活が行えるようになるだけでなく、課外活動やボランティア活動を通じて、自分にも役割があり、ちゃんと居場所があるということを感じられたら、学生生活をより有意義に過ごしてくれるのではないかと思います」

卒業式で「戸板最高！」と 感じてもらうのが目標

学生へのフォローと信頼関係の構築に心を砕いている学生部。そこまでして



2018年のTOITA Fesには人気アーティストやモデルも出演し、華々しく開催
(提供:戸板女子短期大学)

戸板で「これやった」と 自信を持って言える経験を 一つでも多く積んでほしい

学生部 大和秋帆さん



学生と向き合い、サポートするのはなぜなのでしょう。

ブランディングを考えただけの戦略かと思いきや、鈴木さんからは思わぬ答えが返ってきました。

「2年間は本当にあっという間で、授業とアルバイトと就活だけで卒業してしてしまう学生も多いです。学生部としては、短い学生生活をどれだけ満足したものにするかが一番の仕事だと考えています。その結果が、志願率の上昇や就職率の向上につながるのだと思いますが、最初からそこを目指しているわけではありません。極論をいえば、卒業式で“戸板に入って本当によかった”“楽しかった”と思ってもらえることが目標です。それくらい満足度の高い2年間で提供したいし、そのために地道な活動を重ねているわけです」

在学中さまざまなことにチャレンジす

ることで、いかに満足度の高い学生生活を送り、社会で長く活躍するための素養をどこまで身につけることができるか。その結果いかんによって、戸板女子短期大学が社会から求められる学校になり、高校生にとっての憧れの場になるのです。学生部の活動が、入口、出口双方の戦略で重要な役割を果たし、入試を担う入試広報部にも、就職に関わるキャリアセンターにも影響しているのです。

「まだまだ手探りの状態ですが、さらに学生の満足度を高めていくために、今後は他部署も巻き込んで、新しいチャレンジをしていきたいですね」

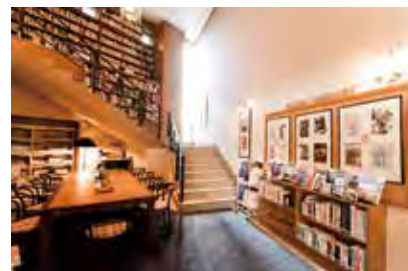
2018年度のTOITA Fesは10月26日、27日に開催されました。動員数は前年度の1200人から約2000人に増加。改革に挑んで初めての学園祭で成果を出せたことをはずみに、今後さまざまな取り組みが加速されていくことでしょう。

学校散歩

『VOGUE』が人気！服飾や料理の専門書が揃う図書館

三田キャンパスは、地上11階・地下1階からなる都市型高層校舎です。1930年代のアール・デコをイメージして設計された図書館には、約16万冊の蔵書があり、ファッション、料理、語学など3学科の特色に合わせた多岐にわたるジャンルの本が利用可能です。

学生図書委員によるおすすめ本のコーナーを設置し、本を身近に感じてもらう工夫をしています。



都心の喧騒を忘れさせる、重厚感あふれる玄関ホール(右)。校舎内には屋上菜園「Shiba Farm」もあります



Webサイトをリニューアル

2018(平成30)年9月1日にWebサイトをリニューアルしました。今回のリニューアルでは、ご利用者の皆さまに、セキュアでより見やすく、より使いやすいWebサイトを目指し、デザインを一新するとともに、レスポンシブデザインを導入し、スマートフォンでの閲覧に対応しました。また、URLも以下の通り変更になりました。

新URL: <https://www.shidai-tai.or.jp/>

今後も、当財団の活動をより一層ご理解いただけるよう事業活動等の情報公開だけでなく、有益な情報を皆さまにお届けできるように、広報誌BILANCとともに内容の充実を目指してまいります。



平成30年度退職金等に関する実態調査報告書を発行しました

当財団では、学校法人が支給する退職金の適正な水準を確立するために必要な調査研究として、「退職金等に関する実態調査」を、全維持会員を対象に毎年度実施しています。

本調査は、2004(平成16)年度より毎年度実施しておりますが、2018(平成30)年度も全維持会員(597会員)より回答をいただきました。ご多忙の中調査にご協力いただき、ありがとうございました。

高齢化社会を迎え、また、人手不足や働き方改革などの問題を背景に、国家公務員や国立大学教職員に係る人事制度、退職金制度も変わりつつあります。本年度の調査では、基本項目に加え、退職金の支給対象とならない教職員の状況及び近年特に国立大学法人等を中心に導入が進んでいる教員の任期制や年俸制の導入状況についてお伺いしました。

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。



「未来を拓く学校人」を 募集しています

「BILANC」第14号より、教職員の皆さま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

今号では、多摩市という東京の中心部から少し離れながらも、地域や社会に密着し、強くたたか生きる女性を育成している恵泉女学園大学を訪問し、さらに、大日向雅美学長と対談するという機会に恵まれました。

現行の日本の教育システムは、戦後の急速な発展の中、大成功を収めた重要な社会システムです。日本の法制や行政システムと同様に、基準を固定した形で、リスクを最小限に抑え、社会的安定感・公平感を重要視したものであり、高度成長期の社会環境に適合した優れたシステムでした。

しかし、現代のように多様な方向に急速に発展変化する

国際社会に対応しきれず、柔軟性等に問題が生じてきています。大きく発展・変化を遂げた日本社会、地球・国際環境は、IT等のテクノロジーにより、さらに変化のスピードを増していくことでしょう。

恵泉女学園大学のように、卒業生、研究成果等の出口が社会や環境の変化に柔軟に対応できることが重要です。大学ごとに社会のニーズに合った新たなカリキュラムや研究を、スピーディーかつ柔軟に構築することが可能な高等教育システムの創造が急務だと強く感じます。

(常務理事 大沼 聡)

未来のために、 私学とともに



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。

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