

BIANC

ビランク

公益財団法人 私立大学退職金財団
広報誌 通巻99号
2020年9月11日発行

vol.22

- 理事会・評議員会報告
- 2019年度決算報告

特集

今日から「新しい日常」に適應!

一億総模索時代を
生き抜く!!

- 「自粛警察」にならない
自分軸の築き方
- 実践! 免疫力アップの
食事・運動・睡眠法
- 学生の心をケアする
簡単メソッド!



Topic	緊急事態宣言下でも「確実」に退職資金を交付	3
特集	今日から「新しい日常」に適應! 一億総模索時代を生き抜く!!	
	▶「自粛警察」にならない自分軸の築き方.....	4
	●中野信子(脳科学者)	
	▶実践! 免疫力アップの食事・運動・睡眠法.....	6
	●白澤卓二(医学博士)	
	▶学生の心をケアする簡単メソッド!.....	8
	●加藤史子(米国NLP協会認定トレーナー)	
Focus	理事会・評議員会開催報告	10
	▶2019(令和元)年度 事業報告.....	11
	▶2019(令和元)年度 決算報告.....	12
Special	私立大学等の今を聞く 令和元年の私立学校法改正を受けた各大学の取り組み 及び新型コロナウイルス感染症対応について ●松坂浩史(文部科学省高等教育局私学部私学行政課課長).....	14
新連載	溝上慎一's Eye [第1回] オンライン学習、ブレンド型学習の可能性と限界 ●溝上慎一(桐蔭学園理事長).....	17
連載	未来を拓く学校人 [第8回] コロナ禍でも効果を発揮! 文書量「5割減」の働き方改革 ●桜美林学園 ワークスタイル改革プロジェクト.....	18
連載	働き方新潮流 [第5回] テレワークは「性善説」でうまくいく ●片桐あい(カスタマーズ・ファースト株式会社代表取締役).....	20
連載	産学連携最前線 [第5回] 瓜生山学園 / TSUNAGU プロジェクト.....	22
Information	▶新型コロナウイルス感染症拡大防止のための業務縮小について.....	23
	▶業務説明会の開催中止と動画配信について	

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: phichak / Shutterstock.com (上=キバラタイヨウチョウ、下=オナガサイホウチョウ) 裏表紙: NTPY / Shutterstock.com



新型コロナウイルス感染症対策をした会議室で監事、会計監査人が出席した決算監事監査の様子

緊急事態宣言下でも「確実」に退職資金を交付

コロナ禍の経験を基に安定・
確実な事業継続を図る

2020(令和2)年2月25日に政府から新型コロナウイルス感染症対策の基本方針が示され、4月7日には1都1府5県を対象に緊急事態宣言が発令、4月16日には全都道府県を対象とされました(5月25日に全面解除)。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、維持会員に対し退職資金を確実に交付するため、役職員に感染防止の対策を徹底するとともに、政府からの要請等に基づき、時差通勤や在宅勤務などを実施しました。特に緊急事態宣言が全国に拡大された4月中旬から宣言が全面解除されるまでの期間は、出勤者を最小限に減らし、業務時間の短縮又は臨時休業を実施しました。

このように業務態勢を縮小しながらも、退職資金の交付申請が集中する4~6月については、お問い合わせ等でご不便をおかけしましたが、例年通り確実に交付することができました。ご理解・ご協力いただきありが

うございました。

また、今号に掲載の令和元年度決算については、緊急事態宣言に基づく対応のために例年より遅れましたが、退職資金の交付と並行して業務を進めました。6月19日には新型コロナウイルスへの感染防止対策を行った上で決算監事監査を実施し、より多くの人数が集まる理事会、評議員会は書面で行った上で7月13日には内閣府への報告を行いました。

維持会員からの照会に対しては「よくある質問」ページをホームページ画面に追加しました。また、毎年秋に開催しております業務説明会は中止といたしますが、事務手続き等の説明動画を提供することを予定しています。

この緊急事態宣言下での対応を生かし、今後も事業が適切に実施されるよう、体制の整備に努めてまいります。

今日から「新しい日常」に**適応!**

一億総模索時代を生き抜く!!

今年5月、厚生労働省は新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」を発表しました。常識が一変する不安な時代を、私たちはどう生き抜けばいいのでしょうか。

「自粛警察」にならない自分軸の築き方

脳科学者 中野信子



(なかののぶこ) 医学博士。東日本国際大学教授。東京大学工学部応用化学科卒業、同大学院医学系研究科脳神経医学専攻博士課程修了。フランス国立研究所に勤務した経験を持ち、コメンテーターとしても人気を得ている。『人は、なぜ他人を許せないのか?』(アスコム)、『空気を読む脳』(講談社+α新書)など著書多数。

正義感の暴走が自粛警察の元凶

新型コロナウイルスの感染拡大で各地に現れたのが自粛警察です。自粛要請に従わない個人や飲食店などをバッシングする人たちのことですが、私にしてみればこの現象は驚くに値しません。前から存在していたものが、コロナ禍で顕在化しただけからです。では、なぜ自粛警察が出現したのでしょうか。背景には日本の地理的な条件などが影響しています。日本は平地が少なく人が密集しやすい地勢に加え、地震や台風などの災害大国です。その状況下で生

き延びるために、コミュニティがことさら重視されてきました。ですから、個人より集団での行動規範や社会性が尊重されるため、同調圧力も強まります。ルールに従わない人は非難される、良くも悪くもそんな行動特性が古くから根付いているのです。そもそも人間の脳は戦うようにできているので、他人より優位に立つと脳の側坐核が刺激され、快楽物質であるドーパミンが放出されます。この快楽は麻薬並みに強烈で、さらなる刺激を求めて利害関係のない人まで標的にして攻撃を仕掛けます。いわば正義感の暴走によって出現したのが自粛警察

なのです。こうした状態に陥りやすいのは、規範意識が強い人です。ルールに従わない相手を見送るせず、自分が正さなければという使命感のもとに行動します。また、自己肯定感の低い人にもよく見られます。ルール違反を指摘することが、相手より優位に立ちやすく、努力するより簡単であるのでとりつかれやすいのです。

自集団への愛着が有事には諸刃の剣に

さらにもう一つ、自粛警察と深い関わりがあるのが脳内物質のオキシトシンです。大きな災害が起きると「みんなのために何かしなくては」という気持ちを引き起こすのがオキシトシン。“愛情ホルモン”とも呼ばれるように、これが分泌されるのはよいことですが、悪い面として過剰になると「自分はみんなのためにしているのに、あの人はやっていない」という負の感情を引き起こします。特に日本人はオキシトシンの受容体密度が高いとされています。

自集団バイアスを強めるのもオ

「集団」を重視しすぎると、行き過ぎた個人攻撃がはじまる

図表① 自粛警察が出現した3つの原因

- 1. 日本に根づく集団主義**
→ コミュニティを重視。「ルールを守らない人は、非難されても仕方がない」という風潮が常態化
- 2. ドーパミン**
→ 他人を罰するときに出る快楽物質。さらなる刺激を求めて攻撃を仕掛けてしまう
- 3. オキシトシン**
→ 「愛情ホルモン」とも呼ばれるが、過剰になると負の感情を引き起こし、排他的になりやすい

キシトシンの作用です。自分が所属する集団(国、地域など)への愛着が深まるがゆえに、思考が内向きになって排他的になりやすい。コロナ禍で言えば、飲食店に貼り紙したり、県外ナンバーの車に嫌がらせをしたり。愛情ホルモンのダークな一面と言えるでしょう。

このオキシトシンは、分泌量が同じでも受容体の密度によって反応が変わり、日本の環境で育った人は総じて密度が高く、反応しやすいことがわかっています。日本人は情が深いといわれるのはそのため。災害に直面すると国民一丸となって立ち向かえる半面、周囲と違う行動を取る人を村八分にしてしまう。オキシトシンはまさに諸刃の剣なのです。

いずれにしろ自粛警察のような正義感から他人を攻撃する行為は全ての人の脳に備わっている本能的な仕組みですから、完全に抑え込むことは不可能です。この存在を前提として、いかに生きていくかを考えなくてはなりません。

メタ認知能力を鍛えて「許せない」を自主規制

まず気をつけたいのは自分が加害者にならないようにすることでしょう。誰もが自粛警察化する可能性があること認識するだけでも抑止力になります。どうしても一言言わずにいられない場合には、言葉を選んで建設的なフィードバックをしてほしいと思います。たとえば、「遠方に旅行に行くな」と責めても問題は解消されずかっこ良くもないです。それよりも、「近場にもこんなオススメの場所がありますよ」と提案したほうが建設的で

どうしても苦言を呈したときは「建設的なフィードバック」を

図表② メタ認知能力を鍛える方法

メタ認知能力とは		
自分の思考や情動を客観的に認識する力。使わないと萎縮していく		
鍛える方法		
① 自分の言動、周囲の状況を客観視する習慣をつける	② 意識的に新しい体験をして、脳に未知の刺激を与える	③ 生活習慣を健全にして、脳によい食事と睡眠を心がける

かっこ良い。

「許せない」という怒りに対して自制心を働かせるには、メタ認知能力を鍛えるのも有効です(図表②参照)。メタ認知能力とは自分の思考や情動を客観的に認識する力で、自分の言動や周囲の状況を客観視する思考習慣をつけたり、意識的に新しい体験をしたりすることで鍛えられます。未知の体験を受け入れることで、メタ認知能力を司る前頭前野が活性化することがわかっているのです。

もちろん、脳は体の一部ですから、健全な生活習慣も大切です。食事で言えば、オメガ3脂肪酸を含む青魚や、オメガ9脂肪酸の多いオリーブオイル、胡麻油など脳によい栄養素は意識して摂りたいところ。睡眠も前頭前野の活動に直結し、寝不足のときは普段は口にしらない暴言を吐いてしまいがちです。自粛生活では不安やストレスから眠りが浅くなった人が多いと聞きますから、自粛警察の出現と関係があるかもしれません。

逆に標的になってしまった場合には受け流すのが最善策。ただ、無視しても攻撃がエスカレートする場合がありますし、叩かれっぱなしでは深く傷ついてしまう人もいます。であれば、ユーモ

アのある痛快な返しを考えてみてはどうでしょうか。好例はアーノルド・シュワルツェネッガー氏の受け答え。カリフォルニア州知事選の演説中に生卵をぶつけられたとき、「次はベーコンも頼むよ」と切り返したそうです。そのぐらいウィットに富んでいれば、攻撃の手も緩むのではないのでしょうか。

もちろん、いわれなきバッシングはコロナ禍の自粛に限らず、いつでも起こり得ることです。特に歴史が長く保守的な組織は、今までの経験等があるため同調圧力が強いと言えます。自分が標的になったときのリスクヘッジとしては公私に線引きするのも一つの手段です。普段から仕事とプライベートを切り離しておけば、仕事上の人間関係等で窮地に立たされたときも四面楚歌にはなりません。若い人は自然に身につけているようにも思えます。

最近、よく感じるのは集団のなかにいるリスクです。そもそも人類は個体でいるリスクを避けるために集団をつくって暮らすようになったわけですが、ITの進化などインフラが整った現代では、集団に属す必要はないとさえ思えます。私たちはそんなエポックメイキングな時代に生きているのです。

一億総模索時代を生き抜く!!

実践！免疫力アップの食事・運動・睡眠法

医学博士 白澤卓二



(しらかわたくじ) 白澤抗加齢医学研究所所長、お茶の水健康長寿クリニック院長、千葉大学予防医学センター客員教授。寿命制御遺伝子の分子遺伝学などを専門とし、「100歳までボケない101の方法」(文春新書)「老いに克つ」(ベスト新書)など著書300冊以上、テレビ出演多数。小誌読者のために厳選した最新情報を配信するメルマガ登録は<https://shirasawatakuj.com/resitert/bilanc>から。

バランスのよい食事を静かに食べる

新型コロナウイルスは10～20代の感染確認が多く、しかもそのほとんどが無症状であることが報じられています。であれば、若者と接する機会が多い本誌読者の皆さんは、いっそう注意深く感染予防に努めていただきたいものです。そのために採り入れたいのが、コロナウイルスに負けない体づくりで、特に体の免疫力を高めることが重要です。ここでは「食事・運動・睡眠」の3つの観点から、いくつかの免疫力アップの方法をお伝えします。

感染症予防で最近注目されているのが「ケトン食」です。本来は

てんかんの治療食として米国で臨床応用されてきたダイエット法で、体内でつくられるケトン体に注目したものです。糖質(炭水化物)を厳しく制限し、カロリーの大半を脂肪で摂取するものですが、私が推奨する「白澤式ケトン食」はもう少し緩やかで、糖質を控えながら肉・魚・野菜を積極的に食べるように指導しています(図表①参照)。

まずは、少しずつ糖質の量を減らしていきましょう。肉は脂肪の少ない赤身を選びます。魚は青魚がおすすめ。タンパク質のほか、コレステロールを減らす不飽和脂肪酸のEPAやDHAが豊富に含まれるからです。

野菜は、緑黄色野菜を多く摂るようにしましょう。腸内環境を整

える働きのある発酵食品も、免疫力アップに非常に効果的です。多くの種類がありますから、積極的に食事に採り入れましょう。以上のような食材を中心に、バランスよく摂ることが大切です。

なお、コロナウイルス感染予防の観点から、食材のほかにもう一つ大事なことがあります。それは食べる環境です。大学等の教職員の中には、学校の教職員食堂などで昼食をとられる方もいると思います。しかし、食事は「密」でない状態をとることが大切。食堂が閉鎖空間なら避けたほうが望ましいですし、会話は控えめにしましょう。

日中の運動が有効 睡眠は1日7時間以上

適度な運動も、感染症に負けない体づくりに不可欠です。免疫細胞を含む体の機能を高めるためには、高血圧や糖尿病などの生活習慣病の予防が重要になります。基礎疾患のある人はコロナに感染した場合に悪化しやすいこともわかっています。運動といっても、本格的なスポーツである必要はありません。軽いジョギングや室内でのヨガなど、ゆっくと深い呼吸をしながらできる運動がおすすめです。

日光浴は免疫機能を調節する「ビタミンD」の体内合成に効果あり

昼食後に、大学内の庭や学外周辺を散歩するのもいいと思います。その場合、階段の上り下りなどをコースに入れるといいでしょう。階段は、段差が不規則であったり、傾斜がイレギュラーであるほうが体のためになります。郊外型キャンパスなどで傾斜地があるのなら、そうしたエリアを歩くようにしましょう。

日中の散歩は、もう一つ大きな効果があります。日光(紫外線)を浴びることでビタミンDが体内で合成されることです。近年、ビタミンDには免疫機能を調節する効果があることがわかってきました。インフルエンザの予防に有効で、新型コロナの予防や悪化防止にも効果が期待されます。理想は1日30分の日光浴ですが、10～15分程度でもかまいません。できるだけ肌の露出を増やして紫外線のあたる面積を広くするのがポイントです。昼休みに散歩やウォーキングをすれば、運動と日光浴ができ一石二鳥です。

もしも「日焼けしたくない」ということであれば、無理にとは言いません。その代わりに、サプリメントなどでビタミンDを補給することをおすすめします。

睡眠も免疫力アップに大きく関係します。1日7時間以上の睡眠で、ウイルス感染率が抑えられる効果があることが米カリフォルニア大学の研究で示されています。睡眠不足と睡眠の質の低下を招く理由はさまざまですが、現代人に大きな障害の一つがスマートフォンを寝る寸前まで見ることです。スマホでコロナ予防の健康情報などを集めながら、免疫力が低下したのでは本末転倒です。

ストレスは耐えてもたたくならない。原因を「除去」することが唯一の解決法

図表② おすすめのストレス回避法

- ① あなたの身近にいる「嫌いな人」と「好きな人」を20人ずつ書き出します。
- ② 「嫌いな人」の上位に書き出した人に接する時間を減らしながら、「好きな人」に接する時間を増やしていきます。



ポイント

ストレスのほとんどは人間関係に原因がある。かといって、人間関係をいきなり断つのは現実的ではない。そこで、ストレス源となる人(嫌いな人)と接する時間を少しずつ減らしていくとよい。

コロナ時代に不可欠なストレスコントロール

このように食事・運動・睡眠は免疫力アップにとっても大事なものです。注意していただきたいのがストレスです。人はストレスを受けると、コルチゾールというホルモンが副腎皮質から分泌されます。これは、肝臓で糖をつくったり、脂肪組織で脂肪の分解などの代謝を促進したりする生体に必須のホルモンですが、強いストレスを受け過剰に分泌されると、血圧や血糖値が上昇しすぎてしまい、かえって免疫力の低下を招きます。食事や運動で免疫力を高めても、ストレスでコルチゾールが多量に分泌されては無意味ですから、ストレスコントロール力が大事になります。

コロナ禍で、私たちはストレス負荷の強い環境に置かれています。ストレスを減らすためには、ストレスに耐えるのではなく、原因を除去することが原則です。仕事や人間関係など原因はさまざまですが、解決できるものが多いはずで

たとえば紙に原因を書き出し、

ストレス度合いの高いものから、除去できるかどうかチェックし、解決法を探しましょう(図表②参照)。

不確かな情報には惑わされないこと

コロナウイルスとの戦いは長く続くことが予想されます。となれば、ストレス負荷も継続します。そうした中で不確かな情報に振り回されないことも重要です。さまざまな情報が飛び交う中、うがい薬に予防効果があると聞いて買いに走っているのは、ストレスは減りません。ウソの情報にだまされないようにするには、まずは疑うこと。そして論文など基となるデータで確認することが大事です。加工、編集された情報を鵜呑みにしてはいけません。新聞の見出しや行政の発表する情報ですら疑ってかかる必要があります。

食事・運動・睡眠で生活習慣を見直し、できるだけストレスを受けない環境を整えながら、免疫力の高い体をつくり、自分の身は自分で守るという「セルフメディケーション」の意識を持つことが大切です。

今日から「新しい日常」に「適応」!

一億総模索時代を生き抜く!!

学生の心をケアする 簡単メソッド!

米国NLP協会認定トレーナー 加藤史子



(かとう・ふみこ) 日常生活で簡単に活用できるメンタルメソッドを開発し、講演や講座、執筆活動で伝えている。現在は「こころ講座オンライン」やオンラインカウンセリングも実施。二児の母。著書は「HEART THINKING」(プレジデント社)、「人生を整える「瞑想」の習慣」(日本実業出版社)など多数。

今、多くの学生が喪失感を抱えている

コロナ禍により多くの大学では休講やオンライン授業への移行を余儀なくされました。同時に、部活動やサークル活動、学園祭、インターカレッジ、学生発表会、留学など、さまざまな活動や行事が延期・中止に追い込まれています。そうした中、多くの学生は心にぽっかり穴が空いたような喪失感を抱えていると考えられます。特にインカレで優勝したい、留学したいなど目標に向かって努力してきた学生は、目標を失った喪失感が大きいでしょう。

喪失感をそのままにすると、「コロナ禍のせいで目標を達成できな

かった」というネガティブな意識を持ち続けることになります。そうならないためには自分自身で新たな目標を見つけることが大切であり、教職員の皆さんはそれをサポートしてほしいと思います。

その際に活用できるのが、相手が元気になる質問をさりげなく投げかける手法「パワーアップクエスチョン」です。質問にポジティブな未来を描けるような前提を埋め込みます。「何をしているときが楽しい?」という質問がその一例。この質問には、「何かをして楽しいときがある」(どんなときでも楽しいことはある)という前提が埋め込まれているので、問われた側は楽しいことに意識が向き、気分が明るくなっていくのです。

パワーアップクエスチョンで学生の気持ちをポジティブに!

このことを活用した、喪失感を抱えている学生向けのパワーアップクエスチョンが図表①です。相手がすぐに答えられなくてもかまいません。学生の中に「自分にできることは何だろう」と、人生における新たな目標を考え始める“種”を植えるのです。問いの答えを探し続けることで、その学生の人生はより豊かなものになっていきます。

安心できる言葉がけて不安を和らげる

喪失感の他に、強い不安や焦りを感じている学生も多いでしょう。コロナ禍は終息の兆しが見えず、企業の倒産など社会情勢は不安定さを増し、さらにこれから未曾有の就職難が訪れるだろう……。こうしたさまざまな要素が合わさり、心がザワザワするような、言いようのない不安や焦りを感じていると思います。

そうした学生と会話をする際は、さりげなく相手と呼吸を合わせ、相手の話しているスピードに合わせてうなずきや相づちを入れながら話を聞きましょう。人間は自分とテンポを合わせてもらおうと無意識のうちに安心感や好感を覚えます。そのため、呼吸を合わせてもらおうと安心感に包まれた感覚になり、落ち着くことができるのです。

一般的に人間は認められないと不安になります。反対に、受け入れられると安心です。ですから話を聞くときには、否定をしてはいけません。

そして機会があれば、不安を感じたときに心の落ち着きを取り戻せる呼吸法を教えてあげてください(図表②参照)。私たちの呼吸は不安やストレスを感じると浅く速くなり、リラックスすると深くゆっくりになります。このように呼吸と感情は密接につながっているため、呼吸を意識することでストレスの状態をコントロールできるのです。

明るい未来へのパラダイムシフトを

コロナ禍というように、確かに新型コロナウイルスは危機的な状況を招きました。しかし、学生にはそうしたマイナスの面だけを見るのではなく、困難の中にもプラスの面やチャンスを見つける力を養ってほしいと思います。

こうした考えから、私は講師を務める短期大学で「コロナ禍においてよかったと思うこと」というテーマでレポートを書く課題を出しました。すると、「家でゆっくり過ごすことができた」「家族との時間を楽しめた」「家族で食卓を囲んだ時間がとても豊かだった」など、驚くほどたくさんの方がよかったことを書いてきてくれたのです。そして、多くの学生が「自分はこれまでネガティブな考えをしがちだったけれど、それをポジティブな考えに変えていく方法がわかった」といった感想をくれました。

私は授業のレポートという形で実施しましたが、「コロナ禍で大変

あえて「コロナ禍でよかったこと」を聞いてみるのもおすすめ

図表② 心を落ち着かせる呼吸法

- ① 楽な姿勢で座って目を閉じる。
- ② 自分の胸のあたり、ハートがあると思う場所に手を当てる。
- ③ 鼻でゆったりと呼吸しながら、呼吸を観察する。そのまま1分間ぐらい呼吸を観察して、徐々に落ち着いてくる様子を感じる。
- ④ その状態を保ちながら、「感謝していること」「誰かを思いやる気持ち」「小さな子どもや動物の赤ちゃんなどを可愛いと思う気持ち」の中から1つを選んで、そのフィーリングを感じ、3分ほど保つ。

図表③ コロナ禍の発想転換

- | | |
|--------------|----------------------------------|
| 今までの学生ケアは…… | 「完璧を目指そう!」
「結果を出せるよう頑張ろう」 |
| コロナ禍の学生ケアは…… | 「できなくても大丈夫」
「ピンチをチャンスととらえよう!」 |
- 「完璧でなくても、結果を出せなくてもOK」といった考え方を、教職員が信念として持つことが求められる。

ただ、その中でもよかったことはある?」「これを機に成長できたと思うことはある?」などと問いかけるのもよいでしょう。大切なのは、明るい未来へパラダイムシフトできる言葉がけを行うことです。

教職員自身の発想転換が不可欠

ここまで、コロナ禍で喪失感や不安を抱えている学生に対する望ましい言葉がけについてご紹介してきました。

しかし、カリキュラムの遅れや先行きの不透明さ、学生の就職難などで、実は教職員の皆さんも大きな不安やストレスを感じているのではないのでしょうか。

そうであっても「社会はどうなってしまうのだろうね」「就職も厳しくなるよね」といった否定的な憶

測は控えましょう。感情は周囲に伝わりやす。教職員が不安になると学生も不安になるのです。教職員の皆さんには「Everything OK! 何が起きても大丈夫。すべては最善の方向に向かっている!」ぐらいのポジティブな心持ちでいてほしいと思います。すぐには難しいかもしれませんが、ご紹介した呼吸法を取り入れたり、「〇〇でなければならぬ」という思考を排除して、「何が起きても大丈夫!」と繰り返し自分に言い聞かせたりすることで不安が和らぎ、ポジティブな考えに切り替えていくことができるでしょう(図表③参照)。

コロナ禍において、学生の心のケアの鍵は、「ポジティブな未来をどう描けるか」です。まずは教職員の皆さんが希望に満ちた未来を心から信じ、それを全身全霊で伝えてあげてください。

理事会・評議員会開催報告

毎年5月から6月にかけて、事業報告及び決算を主題として開催している理事会及び評議員会(定時評議員会)については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、会議を招集・開催せず、「決議の省略の方法」により実施(一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第194条第1項及び第197条)することとしました。

理事会については2020(令和2)年7月1日に理事及び監事の全員から、評議員会については7月10日に評議員の全員から、書面により下記の事項についての同意・承認を得ました。これにより、2019(令和元)年度の事業

報告、決算等について、提案を承認する決議があったものとみなされました。

なお、3頁のとおり6月19日に実施された監事監査において、2019(令和元)年度の事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、当法人の状況を正しく示しているものと認められています。

また、7月10日をもって、理事1名、監事1名、評議員2名が退任しました。

→事業報告の概要はP.11、決算報告の概要はP.12～13参照

■ 理事会・評議員会の決議事項・報告事項

<p>第23回理事会</p> <p>【決議事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 令和元年度事業報告の承認について 令和元年度決算の承認について 評議員会の開催方法及び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 評議員及び役員の退任について 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>第19回評議員会</p> <p>【決議事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 令和元年度事業報告の承認について 令和元年度決算の承認について <p>【報告事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 評議員及び役員の退任について 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 新型コロナウイルス感染症防止に係る対応について
--	---

■ 役員・評議員の退任(2020年7月10日)

理事	井上 寿一 (前学習院大学学長)
監事	松原 康雄 (前明治学院大学学長)
評議員	大場 昌子 (前日本女子大学学長) 奥山 徹 (前明治薬科大学理事長)

第24回理事会、第20回評議員会で評議員を選任

7月10日付け退任の奥山徹氏の後任評議員の専任

退任 (2020年7月10日)	奥山 徹 (前明治薬科大学理事長)
--------------------	-------------------

■ 3法人が新規加入

以下の3法人が令和2年4月に加入しました。

- 敬心学園 (東京保健医療専門職大学)
- 徳洲会 (湘南鎌倉医療大学)
- 筑波学院大学 (筑波学院大学)

について、理事、監事の同意・承認を受け、決議の省略の方法(書面)により、2020年8月27日付けで評議員の全員から可決する旨の同意があったため、佐川賢一氏が評議員として選任されました。

就任 (2020年8月27日)	佐川 賢一 (明治薬科大学理事長)
--------------------	-------------------

2019(令和元)年度 事業報告

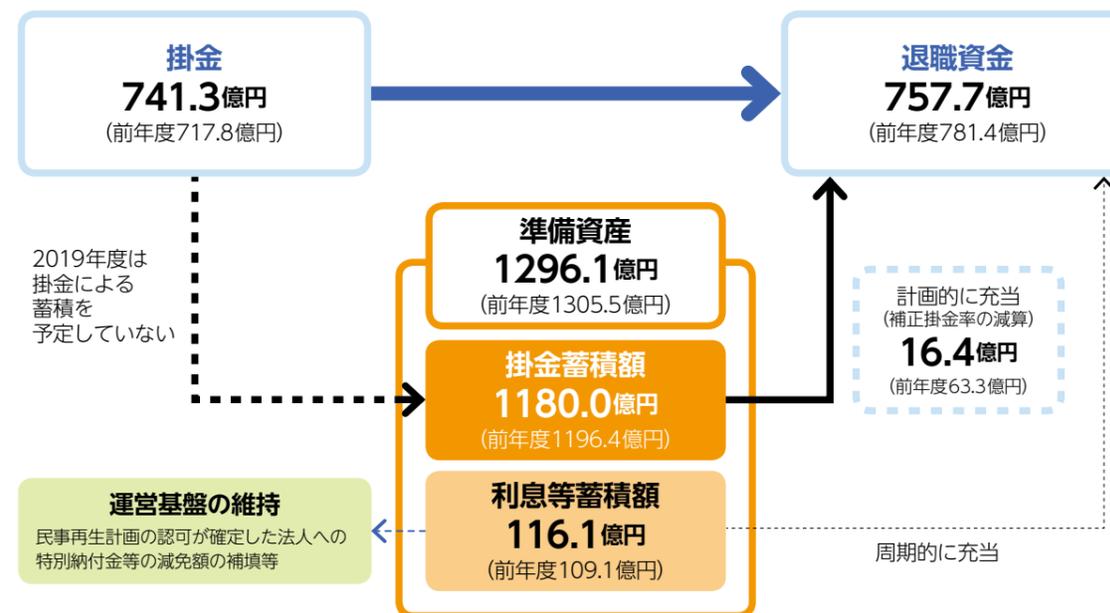
2019年度は、新規加入法人が2法人、資格喪失した学校法人が3法人あったため、期末の維持会員数は594法人となりました。教職員数については、新規登録者数が前年度より286人減の10,171人、退職者数が前年度より150人減の9,954人となり、結果、期末の登録教職員数は前年度より74人増の12万8777人でした。なお、月平均の登録教職員数は、13万6774人でした。

次に財政面では、公益財団法人への移行時の内閣

府からの指導に基づき、引き続き準備資産を取り崩して退職資金の1年分相当(約800億円)に近づける方針に則った計画として7年目となります。

退職資金は、退職者の減少等により前年度より24億円減少し、一方、掛金は掛金率の見直しにより、前年度より24億円増加しました。2019年度末の準備資産は9億円減少した1296億円(退職資金の1.71年分)となりました(下図参照)。

■ 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毎年実施していますが、2019年度は、基本項目に加え、教員の任期制及び年俸制の導入状況、退職年金制度の有無について調査しました。2019年度も全維持会員より回答いただき、皆さまのご理解・ご協力に感謝申し上げます。調査結果は9月に「令和元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。

任期満了に伴い理事を選任 新理事長・新常務理事が就任

2019年6月21日に開催された第17回評議員会の終結をもって理事の任期が満了になったことに伴い、2021年6月に開催予定の定時評議員会の終結の時までを任期とした新理事が選任されました。第17回評議員会の後に開催された第21回理事会で新理事長として小原芳明理事、新常務理事として徳久治彦理事、守田芳秋理事が就任しました。

2019(令和元)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。2019年度の資産合計は2005億円、負債合計は1887億円、正味財産は118億円となりました。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きました。

貸借対照表

流動資産は、706.5億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705.4億円を含む流動負債706.6億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(同額である)固定負債の退職資

金交付準備金は、1180.0億円となりました。また、退職資金支払準備特定資産(利息等蓄積分)は、7.0億円を繰り入れ116.1億円となりました。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、2019年度の正味財産合計は、前年度より7.0億円増の117.8億円となりました。

(単位:円)

科目	当年度	前年度	増減
資産の部			
流動資産合計	70,653,139,362	72,235,385,182	△ 1,582,245,820
固定資産合計	129,871,830,934	130,847,814,476	△ 975,983,542
(1) 基本財産	100,000,000	100,000,000	0
(2) 特定資産	129,692,727,746	130,643,940,750	△ 951,213,004
①退職給付引当資産	88,810,000	97,520,000	△ 8,710,000
②退職資金交付準備特定資産	117,995,809,252	119,635,216,936	△ 1,639,407,684
③退職資金支払準備特定資産	11,608,108,494	10,911,203,814	696,904,680
(3) その他固定資産	79,103,188	103,873,726	△ 24,770,538
資産合計	200,524,970,296	203,083,199,658	△ 2,558,229,362
負債及び正味財産の部			
流動負債合計	70,663,315,527	72,268,749,847	△ 1,605,434,320
固定負債合計	118,084,628,312	119,734,328,034	△ 1,649,699,722
(1) 退職給付引当金等	88,819,060	99,111,098	△ 10,292,038
(2) 退職資金交付準備金	117,995,809,252	119,635,216,936	△ 1,639,407,684
負債合計	188,747,943,839	192,003,077,881	△ 3,255,134,042
指定正味財産合計	100,000,000	100,000,000	0
一般正味財産合計	11,677,026,457	10,980,121,777	696,904,680
正味財産合計	11,777,026,457	11,080,121,777	696,904,680
負債及び正味財産合計	200,524,970,296	203,083,199,658	△ 2,558,229,362

正味財産増減計算書

今期は経常収益が経常費用を7.0億円上回りました(当期経常増減額)。その結果、一般正味財産の期末残高は116.8億円となり、正味財産期末残高は117.8億円となりました。

なお、正味財産増減計算書の当財団の経常収益には、企業会計とは異なり、退職資金交付準備特定資産の取崩額(退職資金交付準備金取崩額)16.4億円が含まれています。

(単位:円)

科目	当年度	前年度	増減
I 一般正味財産増減の部			
(1) 経常収益計	76,812,526,239	79,255,661,836	△ 2,443,135,597
① 事業収入(掛金等)	74,131,925,160	71,782,492,474	2,349,432,686
②退職資金交付準備金取崩額	1,639,407,684	6,329,270,074	△ 4,689,862,390
③特定資産運用益ほか	1,041,193,395	1,143,899,288	△ 102,705,893
(2) 経常費用計	76,115,621,559	78,466,022,426	△ 2,350,400,867
①退職資金交付金等	75,771,332,844	78,143,286,911	△ 2,371,954,067
②管理経費ほか	344,288,715	322,735,515	21,553,200
当期経常増減額	696,904,680	789,639,410	△ 92,734,730
当期経常外増減額	0	0	0
一般正味財産期末残高	11,677,026,457	10,980,121,777	696,904,680
II 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	11,777,026,457	11,080,121,777	696,904,680

キャッシュ・フロー計算書

公益会計基準及びその運用指針において、大規模公益法人は、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。令和元年度の現金及び現金同等物の期末残高は585.9億円となりました。

なお、事業活動等によるキャッシュ・フローがマイナスとなり、現金及び現金同等物の増減額が19.9億円の減となりましたが、掛金蓄積額等の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	△ 2,941,528,792	△ 8,875,142,255	5,933,613,463
投資活動によるキャッシュ・フロー	951,213,004	5,534,620,664	△ 4,583,407,660
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,532,572	△ 12,485,756	8,953,184
現金及び現金同等物の増減額	△ 1,993,848,360	△ 3,353,007,347	1,359,158,987
現金及び現金同等物の期首残高	60,585,832,274	63,938,839,621	△ 3,353,007,347
現金及び現金同等物の期末残高	58,591,983,914	60,585,832,274	△ 1,993,848,360

令和元年の 私立学校法改正を受けた 各大学の取り組み 及び 新型コロナウイルス 感染症対応について



文部科学省高等教育局私学部私学行政課
松坂浩史 課長

令和元年5月、私立学校法の改正を含む「学校教育法等の一部を改正する法律(令和元年法律第11号)」が成立、公布されました(図表①参照)。この法律は、学校教育法における認証評価制度の改善や、国立大学法人法における一法人複数大学設置を可能とするもので、私立学校法に関しては、いわゆるガバナンス関連のさまざまな規定が新たに整備されることとなりました。

今回の改正に至る背景や具体的な私立学校法改正の内容とともに、各大学において対応等が必要とされる事柄にはどのようなものがあるのか、具体的にみていきます。

また、新型コロナウイルス感染症を受けて、感染拡大防止のために各大学では事務体制の縮小や在宅勤務などを積極的に進めているところですが、これにより学校運営等に支障をきたす恐れが生じています。そこで文部科学省では、新型コロナ禍における私立学校法の運用について通知や事務連絡を発出しているため、これらについても確認していきます。

法改正の背景

今回の改正は、大学設置・学校法人審議会学校法人分科会のもとに設置された学校法人改善検討小委員会できとりまとめられた報告を基本としたものです。

この小委員会の報告は、冒頭で「戦後、学校法人制度は、財団法人制度を沿革としつつ、学校教育という高い公共性を有する公教育を担う機関として、学校法人にふさわしいガバナンスを強化し、社会からの信頼を受け得る

制度として歩んでいる」としています。そして、学校法人制度の意義・役割を述べたうえで、「学校法人制度においては、私立学校の自主・自律を基本として、所轄庁の指導・監督は抑制的であるべきであり、学校法人内で運営上の諸課題が生じた場合、自らの手で解決していくことが基本」との認識を示しています。

そのうえで、「他の法人制度の改革が進む中、(中略)学校法人制度についても社会の変化に対応し、公教育を行う機関としてふさわしいガバナンス

●図表① 学校教育法等の主な改正ポイント

■ 学校教育法

- ・ 教育研究等の状況を評価する認証評価において、「大学評価基準」に適合しているか否かの認定を義務付け(第109条第5項)
- ・ 上記の認定を受けられなかった大学等に対して、文部科学大臣が報告又は資料の提出を要求(第109条第7項)

■ 国立大学法人法

- ・ 国立大学法人が2つ以上の国立大学を設置する際の規定を明記(第10条第3項)
- ・ 理事が4人以上の国立大学法人は、理事に学外者を複数含めなくてはならない(第14条第2項)

■ 私立学校法

※図表②参照

に向けた不断の見直しが必要」として、制度改善・運用改善を含め、学校法人制度に係る各種の事項について提言されました。

わが国の教育に大きな役割を担う私立学校が、今後も社会からの信頼と支援を得て重要な役割を果たし続ける——。そのためには、学校法人の自律的で意欲的なガバナンスの改善、経営強化の取り組み、情報公開の充実などにより、学生が安心して学べる環境を整備することが欠かせません。こうした観点から、法人制度の在り方について提言がなされ、提言に基づく法改正事項の検討を経て、今回の法改正に至りました。

改正の概要

今回の私立学校法改正の改正事項は4つに分類されます(図表②参照)。以下、各項目を概説します。

(1) 役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備

まず、学校法人の責務として、自主的に運営基盤の強化を図るとともに、設置する私立学校の教育の質の向上及び運営の透明性の確保を図るよう努めることが新たに規定されました。

次に、役員である理事及び監事にかかる規定として、善管注意義務を負うこと、学校法人及び第三者に対する損害賠償責任を負うこと、学校法人から役員等に対する特別の利益供与が禁止されることが規定され、これまで民法の規定上学校法人の役員に適用されていたことが、私立学校法で明確化されました。

損害賠償責任としては、役員に任務懈怠があった場合の学校法人に対する損害賠償責任とともに、役員が職務を行うにつき悪意又は重大な過失

●図表② 私立学校法の4大改正ポイント

- (1) 役員の職務及び責任の明確化等に関する規定の整備
- (2) 情報公開の充実
- (3) 中期的な計画等の作成
- (4) 破綻処理手続きの円滑化

がある場合の第三者に対する損害賠償責任や役員の連帯責任の規定が置かれました。また、学校法人に対する損害賠償責任は、一般社団・財団法人法を準用し、賠償責任の免除・軽減や非常勤理事等について責任限定契約を締結することが可能であると規定されました。

理事に関する規定の整備としては、理事会の議事について特別の利害関係を有する理事の議決権の排除や、競業及び利益相反取引をしようとするときは理事会に重要な事実を開示し承認を受けなければならないものとする、学校法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときには監事へ報告しなければならないことが規定されました。

監事に関する規定の整備としては、理事の業務執行の状況を監査することが明確化されました。

加えて、新たに3つの権限が規定されました。それが、学校法人の業務等に関し不正の行為等を発見し、その報告に必要な場合の理事会の招集請求権、理事会又は評議員会の招集の請求があったにもかかわらず一定の期間内に招集しなかった場合の理事会又は評議員会の招集権、理事が学校法人の目的の範囲外の行為等をし、又はこれらの行為をするおそれがある場合、当該行為によって学校法人に著しい損害が生ずるおそれがあるときの理事の行為に対する差止め請求権です。

評議員会についても、その機能の

充実を図り、中期的な計画及び役員報酬基準についての意見を聴くこととされました。

(2) 情報公開の充実

今回の改正では、情報公開について、平成16年の私立学校法改正以来の大幅な充実を図ることとしています。

まず、寄附行為については、各事務所への備置き及び閲覧に関する規定が新設され、正当な理由がある場合を除いて一般の閲覧に供することが必要となりました。また、役員等名簿(理事、監事及び評議員の氏名及び住所を記載したもの)の作成と一般閲覧(氏名のみ)が規定されました。

次に、役員報酬基準について、民間事業者の役員の報酬等及び従業員の給与、当該学校法人の経理の状況その他の事情を考慮して、不当に高額なものとならないよう、支給の基準を定めなければならないとされました。そのうえで、一般閲覧及び公表が必要とされました。

なお、財務書類等については、これまで利害関係人に対する閲覧のみでしたが、今回の改正で一般閲覧となりました。ただし、都道府県所轄の学校法人にあっては、これまでと同様です。

(3) 中期的な計画等の作成

学校法人は公教育を担う法人として、安定した経営が求められます。特に文部科学大臣所轄法人は、高度人材育成の機関として、求められる教員・施設設備が多く、また、専門分化



オンライン学習、ブレンド型学習の可能性と限界

対面と中継を組み合わせた「反転授業」

2020年のコロナ禍において、大学の多くがオンライン授業を実施した。それは、大学の教職員・学生だけでなく、これから大学に進学してくる高校生も含めて世界レベルの経験であり、ポストコロナにおいて大学教育を刷新する要因になるだろう。とくに、講義のパートである知識の伝達は、必ずしも対面である必要はないと知るには十分な経験ではなかったか。

対面学習とオンライン学習を組み合わせたブレンド型学習としての「反転授業」は、ポストコロナの授業を考える上で、取り組みが期待される授業法の一つである。反転授業とは、講義パートをオンデマンド教材にして学生に予習をさせ、対面の授業では対面でしかできないアクティブラーニングを行う授業法のことである。これまで教員の多くは、膨大な知識を教えなければならず、そのためにコミュニケーションや問題解決、チームワークなどの資質・能力を育てるアクティブラーニングの時間が取れないと悲鳴を上げてきた。反転授業は、そのようなアクティブラーニングに積極的に取り組める授業法である。しかし、オンデマンド教材を作成する技術的ハードルが高く、取り組みがあまり一般化していないのが現状である。コロナ禍の経験を経て、現在多くの教員はオンデマンド教材の作成、リアルタイムのオンライン授業をある程度できるようになっており、取り組みの普及が期待されている。

遠隔地とリアルタイムで繋いだ学習は授業をより魅力的なものにするだろう。他大学や海外から、あるいは医療や史跡の現場から中継でリアルタイムのオンライ



桐蔭横浜大学でのオンライン授業 (本人提供)

ン授業を行うのである。コロナ禍の中、外部の専門家に大学の教室に来て講義をしてもらうことができなくなり、偶然にもそのような取り組みがいくつか実現した。実施してみると簡単であり、こちらの方が学生にとっても臨場感があっていいという感想が聞かれた。また、授業が録画されてオンラインコンテンツとなり、授業をうまく理解できなかった学生が繰り返し視聴して理解を補うことも可能となってくるかもしれない。

受け身の学生が置き去りになるリスク

良いことばかりではない。オンライン学習の本格的な導入、さらにはブレンド型学習においても、この流れは学習を多かれ少なかれ個別化していくものであり、学生の学習課題への主体的な関わりを、これまでよりもいっそう求めるものである。オンライン学習の持つ「いつでも、どこでも」「自分のペースで」「わからなければ何度でも再生して」という特徴は、主体的に取り組む学生には大きなメリットとなるが、主体的に取り組めない学生にとっては、その特徴こそがデメリットとなる。

対面授業であれば、教室にただで学習したことになるが、オンライン学習では主体的に課題に取り組み、仕上げなければ学習したことにはならない。それがコロナ禍の中で可視化され大きな個人差を生じさせた。その結果、学びが止まってしまった学生がいる。

eラーニングが導入され始めた2000年頃、オンライン学習の可能性は多数議論された。しかし、一般化することなく今日を迎えている。今や良質で高度な学習教材がインターネット上にごまんとある。国内外を問わず一流大学の講義も、オンラインで誰でも無料で受講できるような時代である。しかし、多くの学生は利用していない。この間にあるものは主体性の問題である。

古くて新しい主体性の問題が、文脈を変えて再びクローズアップされるだろう。個別化の力学は、すさまじい個人差を生み出していく。それは必然的に教育格差をも生み出すだろうが、目指しているのは個の多様性である。教育格差か個の多様性か、新たな社会的認識の課題も生まれてきそうだ。

が進み、専攻により転学が容易ではない状況を踏まえると、中長期的視点に立った計画的な経営が求められます。このため今回の改正で、文部科学大臣が所轄庁である学校法人は、事業に関する中期的な計画を作成することが義務付けられ、その作成に当たっては、認証評価の結果を踏まえるとともに、評議員会の意見を聴かなければならないこととされました。

中期的な計画は、教学、人事、施設、財務等に関する事項を盛り込むとともに、中長期的視点で経営の計画を立てる必要がある観点から、原則として5年以上の期間とされています。その内容及び期間については、法人規模等に応じて各法人で適切に判断すべきですが、抽象的な目標に留まらず、データやエビデンスに基づく計画とすることが望ましいのは当然です。

(4) 破綻処理手続きの円滑化

現行の私立学校法では、学校法人が法令の規定等に違反し、他の方法により監督の目的を達することができない場合には、当該法人に対して解散命令を発出することとされています。この場合、当該学校法人の理事が清算人となることとされていましたが、理事にも問題があり、清算人に就任させることが適切ではないことも想定されます。そこで、学校法人が所轄庁の解散命令により解散した際、所轄庁は利害関係人の申し立てにより、又は職権で、清算人を選任するものとされました。

学校法人ガバナンスの強化

今回の私立学校法改正や、自主的な取り組みとしての私立大学版ガバナンス・コードをはじめとする取り組みは、学校法人制度上の大きな改革

です。制度改正の趣旨を踏まえた運用が各学校法人で行われることが重要であると考えます。

また、小委員会の報告では、今後の検討課題として、会計監査人による監査の根拠規定を私立学校振興助成法から私立学校法に移すことや、学校法人制度会計基準の改善、情報公開の在り方などが提言されています。

さらに、令和元年度の骨太方針では、今後検討される公益法人制度の改革などを踏まえ、学校法人についても制度改正に向けた速やかな検討を行うことが盛り込まれ、文部科学省においても有識者会議を設置して検討を進めているところです。

学校法人では今後も引き続き社会の要請に応じたガバナンス強化に向け、制度の不断の見直しを図っていくことが求められていると考えます。

令和元年の私立学校法改正は、わが国の教育に大きな役割を担う私立学校が、今後も社会から信頼と支援を得て重要な役割を果たし続けるため、学校法人の自律的で意欲的なガバナンスの改善を図り、学生が安心し

て学べる環境を整備するところに、その目的があります。

この点、私立学校教育に携わる関係者の方々のご尽力なしには実現されないものです。新型コロナ禍の特殊な状況下ではありますが、特段のご理解をいただき、積極的に進めていただきたいと考えています。

新型コロナ対応

今般の新型コロナウイルス感染症の発生により、各学校法人では、設置する学校の休業要請を受けた臨時休業や分散登校などの対応や、いわゆるテレワークを積極的に進めるなどの職員の働き方の見直し、都道府県域を越えた移動に対する自粛要請などを受け、円滑な学校法人業務の遂行に大きな影響が生じています。

このような影響を踏まえ、文部科学省私学行政課では、学校法人の運営に関する理事会の開催方法や決算等の取り扱いについて、必要な事務連絡等を発出しています(図表③参照)。

●図表③ 新型コロナ禍の私立学校法解釈

■ 理事会や評議員会の運営に関する取り扱い	
通常の法規定	原則として、書面のみでの決議は認められない。
新型コロナ禍	出席可能な理事のみが出席し、他の理事は書面による意思表示によって出席とみなすことは可能。ただし、書面による意思表示に当たっては、単なる白紙委任や理事長等への一任等は出席者とみなされない。
■ 財産目録等の作成等の履行期限等の取り扱い	
通常の法規定	毎会計年度終了後2月以内に、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書等を作成し、各事務所に備置き、閲覧に供すること。
新型コロナ禍	各種業務に支障が生じている場合には、支障がなくなり次第、できる限り速やかに履行すること。
■ 資産の総額の変更登記の履行期限の取り扱い	
通常の法規定	毎会計年度終了後2月以内に行われる財産目録等の作成を踏まえて、組合等登記令の規定により、毎年6月末までに資産の総額の変更に係る登記を行うこと。
新型コロナ禍	各法務局・地方法務局において、6月末を過ぎて登記申請が行われた場合でも差し支えないことを文部科学省にて確認した。

みぞかみ・しんいち●学校法人桐蔭学園理事長、桐蔭横浜大学学長・教授。「アクティブラーニング型授業の基本形と生徒の身体性」(東信堂)ほか、著書多数。

桜美林学園

ワークスタイル改革プロジェクト



町田キャンパスの会議室。ここで複数キャンパス間のTV会議を頻りに行っている。

コロナ禍でも効果を発揮！ 文書量「5割減」の働き方改革

組織発展による課題をICT化で解決したい

働き方に大きな変化をもたらした新型コロナウイルス禍。テレワークやオンライン授業など、急な対応を余儀なくされ、戸惑いや課題を感じたという声も多く聞かれました。そんな中、慌てることなくスムーズに対応できたのが、以前から働き方改革を推進してきた桜美林学園です。

東京都町田市に本部を置く桜美林学園は、2021年に創立100周年を迎えます。複数キャンパスで学校運営をするうえで課題となったのが、各キャンパスで共通する業務があることや、稟議書や各種申請書など紙文書のやり取りによる効率低下でした。そこで2017年4月、これらの課題を解決することを目指して、「ワークスタイル改革プロジェクト」が発

足しました。

「組織が大きくなると同時に、長時間労働の問題やセクショナリズムが顕在化し、各部門間の連携や助け合いの精神が希薄になっていきました。現時点では学生募集は成功していますが、この先、マーケットは縮小していきます。これまでの働き方を根本的に見直し、業務の効率化、生産性向上を図っていかねばならないと考えました」

改革の背景について話してくれたのは、総務部長の太田幸宏さんです。初期メンバーは太田さんを含めた3人。その後、各部門の管理職を中心に20人が結集し、課題を洗い出しながら、解決の手段をブレイクダウンしていきました。目標は大きく5つ。「生産性の向上」「長時間労働の改善」「組織内コミュニケーション

の強化」「柔軟な働き方の推進」「学生サービスの向上」です。これらを達成するため、ワークスタイル改革1.0(2017～18年度)、2.0(19～20年度)、3.0(21～22年度)と、2年ごとに3つのステージに分けて目標を掲げ、取り組みを進めていきました。

ペーパーレス化で業務の流れがスムーズに

「まず着手したのが、ペーパーレス化です。どの文書をどんな保存形式で何年間保存するかなど、28項目の文書別管理規程を策定し、各部門には文書管理の責任者と担当者を置き、廃棄や電子保存の仕分け作業も行いました」

並行して、事務系の無線LANやノートパソコンの導入、遠隔会議システム

の整備などを行い、資料の印刷・コピー、移動時間の手間やコストを削減。文書削減量は52.6%を達成しました。さらに、電子申請・決裁システムを導入し、印鑑フリーで決裁できるようになりました。

「これまでの紙の書類を回して印鑑を押す方式だと、どこがボールを持っていて、いつ決裁が下りるのかもわからなかったのですが、ワークフローが可視化されたことで決裁期間が大幅に短縮しました。一言でいうなら“スムーズ”。これに尽きます」

主にICT環境の整備を担当したのは、情報システム部課長代理の平川諭史さん。プロジェクト発足後の2018年5月に入職し、当初は、教育業界のIT環境の遅れに驚いたと言います。

「まずは、本学園にとって最適なグループウェアを選定するところから始め、より便利に使えるアプリの開発も行いました。スケジュールを共有できるとか、外からも予定が確認できるとか、導入メリットや利便性を誰もが実感できるように、段階的に進めました」

平川さんの話を受けて、「何より心を砕いたのは、いかにして職員の理解を得るかということ」と太田さんも続けます。

「総論賛成各論反対は起きましたし、部門間の温度差も感じました。ノートパソコンの導入も、プロジェクト発足後すぐに議論を始めましたが、承認されるのに1年かかりましたね。10年、20年先を見据えて、今から取り組まなければいけ

働きやすい環境とは どういうものか、 自ら考え、実践していく

総務部長 太田幸宏さん



ないんだと、何度も丁寧に説明することで理解を得ていきました」

その結果、各部門が定期的な刊行物やチラシなどの印刷物を電子化して、学内ポータルサイトで共有・閲覧できるようにするなど、自発的な動きが広まっているそうです。

改革の行き着く先は 学生サービスの向上

現在は2.0のフェーズに入り、ペーパーレス化は3年目に突入しました。業務プロセス自体を見直すために、アンケートやヒアリングによって職員一人ひとりの業務内容や時間量の実態を調査し、無駄な事務の削減、生産性の向上を目指しています。

一方、思いがけない事態により、これまでやってきたことのメリットを再認識したと言います。新型コロナウイルスの感染拡大です。

「学外からでも学内のシステムにアクセスできる環境を整備しました。それにより在宅勤務ができる環境が整い、業務

が滞ることもありませんでした。コロナ対策という意味でも、十分に効果を発揮したと思います」(平川さん)

今後、力を入れていきたいと考えているのが、エンrollment・マネジメントです。

「学生の入学前から卒業するまでの一貫した情報を収集・分析・共有し、それをある程度可視化できれば、学内の各部門が一体となって学生の成長を見守ることが出来ます。そうすれば一人ひとりの学習進度や就職活動の手厚いフォロー、さらには学生募集にもつながっていくと考えています」(太田さん)

どんな状況下であろうと、変化を恐れず、柔軟な対応をすることで新しい道は拓かれます。立ち返るべきは、集う一人ひとりの心を大切に見つめること。そして、この挑戦が次の100年につながっていくのです。



桜美林学園では文書管理規程を定め、大幅な紙文書削減に着手し、1年間で52.6%削減できた。その成果は、オフィスを見れば一目瞭然(上=削減前、下=削減後)



ICT化による 業務改善・生産性向上を 学生サービスに還元したい

情報システム部課長代理 平川諭史さん

スムーズに導入できる職場、できない職場は何が違う？

テレワークは「性善説」でうまくいく

コロナ禍によって、突然テレワークを余儀なくされた人が多くいると思います。オフィスに行き、仕事をするのが当然だった今までとはまったく異なる働き方の大変革が、期せずして起こったのです。テレワークを導入しながら成果を出すには、どうしたらいいのでしょうか？ 新しい働き方に順応するためのコツを探ります。



片桐あい (かたぎり・あい)
カスタマーズ・ファースト株式会社代表取締役。日本オラクル株式会社サポート・サービス部門に23年間勤務。2012年に独立。企業研修講師として、年間約120件登壇し、これまで約2万5000名の育成に従事している。おもな著書に「これからのテレワーク——新しい時代の働き方の教科書」(自由国民社)などがある。

テレワークで成果が出ない3つの要因

業界や職種にかかわらず、テレワークで仕事の成果を下げた人は多くいます。その要因として、大きく3つのことが考えられます。

1つは、単に「テレワークに慣れていないだけ」というパターン。新たなオンラインツールを使うようになるなど、業務上不慣れなことが多く、順応が遅れることで成果が上がらなくなってしまうのです。しかしこれは時間が解決してくれる可能性が高く、さほど大きな問題ではありません。

2つ目は「自宅の環境」。テレワークでは自宅が職場になるのですから、家族関係は仕事の成果に大に関わってきます。テレワーク時のタイムスケジュールが家族に共有されていなかったり、部屋やコンピューターの使用などのローテーションを決めていなかったりすると、家族関係を悪化させます。そうすると、自宅にいることが多いテレワークでは、ストレスが増大し、イライラをため込んで、成果を下げってしまうことにつながります。まずはテレワークに対応できる家庭内のルールを作るべきです。

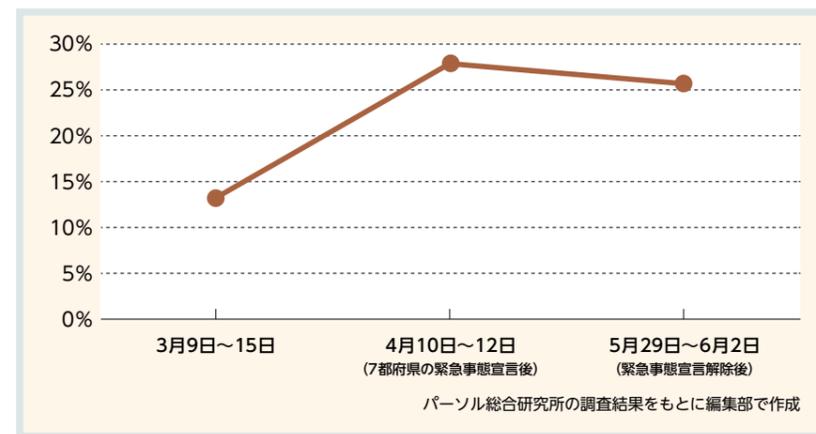
単身者も「オンオフの切り替えがうまくいかない」という悩みを抱えています。

何といっても自宅ですから、つい誘惑に負けてしまうこともあります。ワークライフバランスを保つためにも、服装を仕事モードにするとか、女性ならメイクをするなどのルーティーンを自分で作っていくことが、成果向上への第一歩です。

そして3つ目の要因が、「この仕事はテレワークではできない」という「思い込み」です。どちらかという和管理職が陥りやすい考え方ですが、実はこれがテレワークを阻む要因として、最も根深いものだと思います。

テレワークが一般化したウィズコロナ時代の正解は、まだ誰も獲得していません。ゆえにトライ&エラーが重要になってきます。

図表① テレワーク実施率の推移



否定派は失敗し、肯定派は成功する

現場対応の必要があるなど、仕事内容によってテレワーク導入の方法が異なるのは当然です。しかし、「今までとやり方が違うから」「機密情報や個人情報の流出が心配だから」などという理由で、なかなか導入しなかったり、せっかく導入しても廃止したりするケースもあるようです(図表①参照)。

こうした思考は、はじめからテレワークに否定的でいると陥りやすいと言えます。特に今回のように、緊急事態宣言を受けてやむを得ず導入したケースではなおさらです。テレワークに対して懐疑的で、準備もままならず、「テレワークと

いう名の自宅待機」(テレ待機)を命じた職場もたくさんありました。

確かに、突然の対応を迫られたビジネス現場の負担は大きかったことでしょう。しかし今こそチャンスととらえるべきです。「テレワークという新たな働き方を手に入れた!」と前向きにとらえられれば、準備も入念になったり、テレワークでの働き方にも改良を重ねたりして、徐々に成果を上げられるようになります(図表②参照)。

こうした「正のスパイラル」を起こすには、経営層や管理職がテレワークを肯定的にとらえることが肝要。「家で働かせてもサボるだけ」という声も聞かれますが、性善説に立ってスタッフを信じるのが、テレワークをスムーズに導入し、かつ、それによって成果を上げる近道になるのです。

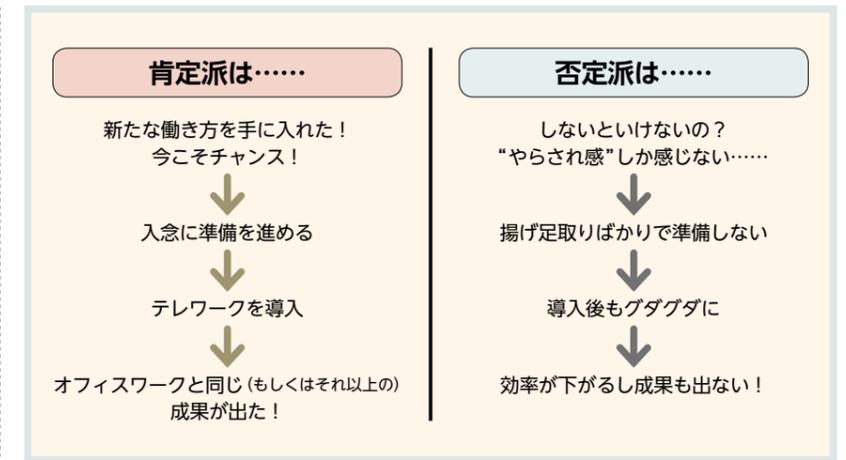
プラス思考で「幸せテレワーク」を

コロナ禍を経験した私たちは、こうした予想外の出来事に備える心構えが求められています。今回「テレ待機」を余儀なくされたとしても、考え方を変えれば良い教訓になり得るでしょう。

テレワークにおいて解決すべき課題は、数多くあります。最たるものが、「顔が見えないので情報共有が難しい」というもの。こうした場合におすすめなのが、部署間で定例会を設けることです。できれば毎朝行うのが理想的。管理監督者にとっては、オンラインで部下のヘルスチェックができる貴重な機会となるでしょう。

また、ミーティングではせっかくメンバーが揃うのですから、はじめの数分を「雑談・相談タイム(ざっそうタイム)」としてはいかがでしょうか。仕事と関係のない話をする事で、メンバー間に親しみがわきますし、何より皆が口を開きやすくなり、議論も活発になります。ほかに

図表② 「肯定派」は成果を出し、「否定派」は失敗する



図表③ 管理職が知っておきたい報連相ツール

チャット	「電話をするほど緊急ではない」という相談はチャットで。メールに比べやり取りが手軽で、グループチャットなら部署内での報連相もスムーズ。
メール	業務連絡・報告などはメールで行う。1日の終わりに「本日の業務内容」「明日の予定」などを共有すると、テレワーク中の業務を可視化できる。
ウェブ会議システム	朝礼などに導入すると、テレワークでも1日1回は「顔合わせ」をすることができる。はじめの数分は「ざっそうタイム」にするのがおすすめ。

も、チャットやメールなどのツールをうまく組み合わせることで、仕事の精度をオフィスワーク時と同水準に保てる工夫をしてみましょう(図表③参照)。

部下の進捗が気になる場合は、一定の完成度まで進んだら、管理者が中間レビューすることを制度化しておくべきです。オフィスワークなら、声をかけて進捗を確認できますが、テレワークでは、作業の方向性を誤ったまま突き進んでしまうことも考えられるからです。特に不慣れな若手社員に仕事を任せる場合は、中間レビューは必須。同様に、部下への評価が見えにくくなるので、オンラインで面談をする際には、フィードバックのための「評価シート」を用意して臨むとよいでしょう。

テレワークを導入すれば、社員はもちろん、その家族の生活を大きく変えます。先ほども言いましたが、「仕方なくテレワークになってしまった……」というネガティブな考え方ではなく、ワークライフバランスを取りやすい理想的な働き方ができることをプラスに考えたほうが生産的です。

仕事をしているところが見えないからといって、「サボっているのじゃないか?」と疑うのであれば、「困っていないか自分から連絡してみよう」と切り替えてみてはどうでしょう。ビジネスパーソンに、本当の意味での自立を促すテレワーク。うまく運用できれば、個人はより幸せに、組織はより優れた人間集団になっていくことでしょう。

TSUNAGUプロジェクト

瓜生山学園



「部屋でできること」が テーマのワークショップ

「芸術立国」を理念に掲げ、「社会の変革に役立つ人材の育成」を教育目標とする京都芸術大学では、産学連携で「芸術教育の社会実装」に取り組んでいます。このたび、東急不動産株式会社様よりご依頼をいただき、「学生寮入居者の交流の場」づくりを目指す「TSUNAGUプロジェクト」が発足。舞台となるのは、同社の学生レジデンス「キャンパスヴィレッジ京都一乗寺」です。

プロジェクトには2つのフェーズがあります。1つは共同エリアの壁のデザイン。学生作品のイラストを壁一面に施し、今後も利用できるようにマグネットを貼れる仕組みにしました。

2つ目は、その壁面利用を発展させた写真ワークショップの開催。当初は対面で、「参加者それぞれが自分なりの京都を見つけ、撮影後ディスカッションする」という内容を予定していましたが、新型コロナウイルスの影響でオンラインでの開催となり、その際に撮影テーマを「自分の部屋でできること」に切り替えました。

目下、従来の枠に囚われない、柔軟な発想での学びが求められています。新型コロナ禍で「今できることとは何か」と考える中で、アーティストたちがオムニバスで展開する“現代アート論”など、オンラインならではの講義が生まれました。今の時代をどのように切り取り、そしてどのように受け止め表現していくか。進取の気性に富んだ次世代の育成こそが本学の取り組みだと思えます。

国宝をモチーフに 壁一面をデザイン

学生レジデンスの壁面デザインを手がけたのは、情報デザイン学科4年生の石田花鈴さん。国宝「洛中洛外図」を参考に、京都の名所をあしら

ウィズコロナ時代の「新たな交流」を模索する

ました。石田さんは「作画のスケールが大きく、完成イメージが難しかった」と振り返ります。

「プロジェクトでは、自分の絵が空間にどう馴染んでいくのかを考え抜き、それを形にして、最終的にしっかりと伝えられたと思います。今回の経験で、町なかにある絵に対する意識が変わり、テーマや描き手について考えることが楽しくなりました。また、自分1人で携わったことに大きな責任を感じました。特に気がかりだったのが、自分の世界に閉じこもってしまわないか、ということ。クライアントワークとして成功させるため、周りの人たちに意見を求めながら、見えない部分をクリアにしていった経験は、今後も活かしていきたいです」

今後はグループでの 課題解決授業を検討中

今回はコミュニケーションワークを入れながら、「大学」という新しいフィールドで学ぶための「意識づくりの場」を念頭に、プログラムを組みました。今後はグループワークを考えています。1つの問いに対して参加者各自の知識や経験を活かし、グループ全体で解決を図っていくような企画です。

学生たちには、新型コロナ禍にあって、“できない”から“どうやってやってやろう”と、ワクワクしながら今という時代を大切に、さまざまなことに取り組んでほしいと思います。



オンラインで行われたワークショップの様子

Information

新型コロナウイルス感染症拡大 防止のための業務縮小について

当財団では、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、政府の緊急事態宣言の解除(2020年5月25日)後も、引き続き出勤者を削減した業務運営体制とさせていただきます。

皆さまにはご理解・ご協力をお願い申し上げます。

▶一般の方

出勤者を削減しているため、電話対応等でお待たせしてしまう場合がございます。

お問い合わせは、お時間等に余裕をもってご連絡いただきますよう、お願い申し上げます。



取材はオンラインでも行いました。

▶維持会員(学校法人)の事務担当者の方

お電話等でお問い合わせいただく内容について掲載した「よくある質問」ページをリニューアルし、大幅に質問・回答を追加しました。t-マネージャのホーム画面からご覧いただけます。ぜひ、ご利用ください。

業務説明会の開催中止と 動画配信について

令和2年度業務説明会は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を防止するため中止させていただきます。

説明会は開催いたしません。新しく業務をご担当される方にご利用いただくため、t-マネージャでの事務手続きに関する動画を、事務担当者専用ページに掲載する予定です。上記の「よくある質問」とともに、どうぞ活用ください。

訃報

・当財団元常務理事の田村誠氏が2020年7月4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) 1994(平成6)年4月1日～2000(平成12)年7月13日

・公益財団法人日本高等教育評価機構理事長の相良憲昭氏が、2020年7月10日に逝去されました。本誌では、vol.19で「令和元年に描く大学教育の未来」についてお話を伺いました。謹んで哀悼の意を表します。

編集後記

今号はコロナ禍の影響もあり例年に比べ遅れての発行となっております。この間、当財団は維持会員校への退職資金交付などの諸事業を適切かつ遅滞なく運営・執行していくことを基本としてきました。また、関係各位のご支援・ご協力のもと、2019年度決算・事業報告を内閣府に提出できたことを感謝申し上げます。

さて、今号の特集は、新型コロナウイルス感染症の拡大の収束がなかなか見通せない折り、新たな日常や生活への適応を取り上げてみました。私たちがこれから生きるにあたっての考え方や行動、そして学生・生徒への接し方と働き方を3人の先生方に取材いたしました。この先は不確実で不安だらけですが、前向きな考え方や明るさを失わず、色々

と工夫することで新たな日常や生活を作り出せることのヒントがたくさんありました。世代や家族構成などで将来への思いは様々でしょうが、自分なりの考え方や行動を模索しながら、新たな日常・生活を見つけていく契機となれば幸いです。また、大変にご多忙のなか、文部科学省高等教育局私学行政課長の松坂浩史氏から、令和元年の私立学校法改正を受けた各大学の取り組みについて、新型コロナウイルス感染症対応を含め、特別寄稿をいただきましたことを御礼申し上げます。

BILANCでは、今後もタイムリーな話題を提供して参りますので、読者の皆さまからのご要望をお待ちしております。(も)

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、私立大学等教職員と国公立大学等教職員との待遇の均衡を図り、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(令和元年度)

加入法人数……………594法人
月平均登録者数……………13万6774人
経常収益……………768億円
経常費用……………761億円
準備資産……………1297億円



公益財団法人
私立大学退職金財団