

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104号
2022年3月28日発行

vol.27

- 理事会・評議員会報告
- 令和4年度収支予算

特集

プロが教える、とっておきアイデア論 「ひらめきの達人」になる！

- 「パクリ」を超越する
アナロジー思考
- 発想広がる匠のメモ、
しばませる凡人のメモ
- 思考の「起点」づくり、
5つのアプローチ

Inauguration Message	退職資金の確実な交付で皆さまを支えます ●鈴木佳秀(私立大学退職金財団監事).....	3
特集	プロが教える、とっておきアイデア論 「ひらめきの達人」になる！ ▶「パクリ」を超越するアナロジー思考 ●細谷 功(ビジネスコンサルタント／著述家) ▶発想広がる匠のメモ、しばませる凡人のメモ ●小西利行(クリエイター・コピーライター) ▶思考の「起点」づくり、5つのアプローチ ●瀬田崇仁(頭の使い方コンサルタント)	4 6 8
連載	働き方新潮流 [第7回] 賢い「余暇」の取り方、過ごし方 ●黒田祥子(早稲田大学教育・総合科学学術院教授).....	10
Focus	理事会・評議員会開催報告 ▶令和4年度 事業計画・収支予算	11
連載	未来を拓く学校人 [第13回] 文科省の評価項目をヒントに「改革の本質」を読み、実践する！ ●芝浦工業大学 チーム「教職学協働」.....	14
連載	脳のカラクリ [第2回] やる気ゼロでもその気になれる秘策集 ●枝川義邦(早稲田大学理工学術院教授).....	17
連載	Campus × SDGs [第3回] ごみを堆肥に、堆肥を野菜に。農園&学食一体で循環を！ ●立命館大学.....	18
	維持会員通信..... ▶全ゼミあげてSDGs教育。学生の意識を変革！／国際学院 ▶神社とコラボ オリジナル!和歌おみくじ／成蹊学園 ▶コンドル建築現存9件関係者が初めて結集！／清泉女子大学	20
Special	私立大学等の今を聞く 常識の“壁”に女子教育で挑む ●鈴木佳秀(学校法人フェリス女学院学院長).....	22

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

表紙: Blue Planet Studio / Shutterstock.com (ベトナム・ムーカンチャイの棚田) 裏表紙: Champiofoto / Shutterstock.com

退職資金の確実な交付で 皆さまを支えます

Inauguration Message

私立大学退職金財団監事 鈴木佳秀

私立大学退職金財団監事の鈴木です。今後ともよろしくお願いいたします。私は、日本私立大学連盟でも監事を務めており、多くの私大の皆さまに日頃からお世話になっています。これまでの経験を活かし、皆さまのご期待に沿えるように、努めたいと考えております。

監事に就任してまず驚いたのは、ほかの公益団体に比べて、当財団の財政規模が格段に大きいことです。当財団の退職資金交付事業が、それだけ多くの私立大学等の教職員に関わっているということであり、責任の大きさも

ひしひしと感じますが、しっかりした担当常務理事がいらっしゃいますので安心です。その職務執行を見守りつつも、公平・公正な運用がなされるよう、監事として尽力してまいります。コロナ禍で、私学経営は未曾有の困難に直面しており、リモート教育への転換などが、教職員、学生に多大な負担となっています。その中でも教職員が安心して働き続けられるように支えるのが当財団のミッションと考えています。当財団の健全な運営と発展に、力を尽くしていく所存です。

profile ... (すずき・よしひで) 新潟大学教授、敬和学園大学学長などを経て、2015年より学校法人フェリス女学院学院長。旧約聖書学などを研究し、日本学士院賞を受賞した『申命記の文献学的研究』(日本基督教団出版局)など著書多数。2020年11月、私立大学退職金財団監事に就任。

プロが教える、とっておきアイデア論

「ひらめきの達人」になる！

志願者増のための広報戦術から、繁忙期の負担を軽減する業務改善策まで、大学職員は常に「アイデア」を求められます。今回は「発想のプロ」に、アイデア出しのコツを伺いました。

「パクリ」を超越する アナロジー思考

ビジネスコンサルタント／著述家 細谷 功



（ほそや・いさお） 東京大学工学部を卒業後、東芝で技術者として勤務したのち、ビジネスコンサルタントに。専門領域は業務改革、戦略策定など。ロングセラーとなっている『具体と抽象』（dZERO）をはじめ、『具体⇄抽象』トレーニング』（PHPビジネス新書）、『考える練習帳』（ダイヤモンド社）など著書多数。講演・セミナーも数多く手がけている。

模倣はローリスク、ローリターン

大学の教職員には、クリエイティブな能力が必要と言えるでしょう。R&D（研究開発）が仕事のベースである大学教員はいうまでもありませんが、大学のマネジメントを担う職員にも、高い企画力が求められるようになりました。なぜなら少子化が進む中、さまざまな差別化戦略で学生を集めたり、経営効率化の秘策をひねり出したりしなければ、大学は生き残りが難しくなっているからです。

とはいえ、いいアイデアを思いつくるのは容易ではありません。そのため、「クリエイティブな才能は生まれつきで、才能がない人間に

はとても無理だ」と、思い込んでいる人もいるかもしれません。しかし、発想力は、誰でも豊かにすることができるのです。私は、とりわけ、「アナロジー思考（類推）」という方法をお勧めしています。

高校生や保護者向けに、大学のPRイベントを企画するケースを想定してみましょう。多くの場合、まず行うのが模倣。いわゆる「パクリ」です。他大学のPRイベントを探してきて、焼き直すといった類いです。模倣は、他者からアイデアを拝借するので、発想力はいりません。誰にでもできます。ただし、それなりの情報収集力が必要になってくるので、日頃から他大学の動向をこまめにチェックしたり、教育関連の人脈を広げたり

パクリは楽。しかし、先例を超えるリターンは期待できない

する努力は欠かせません。

模倣のメリットは、何と言っても「ローリスク」という点に尽きます。前例があるので見通しがつき、成功事例をまねすれば、それなりの成果を上げやすいのです。一方で弱点は「ローリターン」ということ。「二番煎じ」で先例を超えることは至難の業です。社会からの評価や注目度は、先例よりも格段に下がってしまいますからね。

大学と別の何かの共通点を探ってみる

模倣に対してアナロジー思考は、自分に似ていない「遠くのもの」をまねることといえます（図表①参照）。特徴は、物事を抽象化して、一見無関係な事柄から共通項を見出し、関連させていくこと。例えば、「都会のタクシーと観光地の土産物屋の共通点」はわかりますか？両方とも「一見顧客がほとんどでリピータはいない」ことです。そこから、これらの仕事の共通の成功要因が見えてきます。リピータが多いビジネスでは必須の「顧客満足度」は、相対的にあまり重要ではありません。その代わりに言え

るのは「場所が重要である」ことです。このように、遠くのものでも似ている点は見つかるのです。

そこで、大学と異質に見えるものを比べてみましょう。例えばショッピングモールはどうでしょうか？実は、似ている点もけっこうあります。総合大学には文学部、法学部、理工学部とさまざまな学部がありますが、ショッピングモールも、食料品、衣料品、インテリアといった、さまざまな売場で構成されています。また、学部は多くの研究室の集合体といえますが、各売場も多くの店舗が集まっている点は同じです。つまり売場のリーシング、販促方法などが、大学の新しい講座の開設、受験生へのPRなどに役立つ可能性があるわけです。

アナロジー思考は、他者から着想を得る点では模倣と同じ。しかし、無縁そうに見える他者がヒントなので、よりオリジナリティーあふれるアイデアが生まれます。他者が遠いほど独創的で、斬新なアイデアを発想しやすいのです。しかし失敗も多く、「ハイリスク」なのは事実です。それでもうまくすれば、模倣の数倍以上の「ハイリターン」を得られるでしょう。

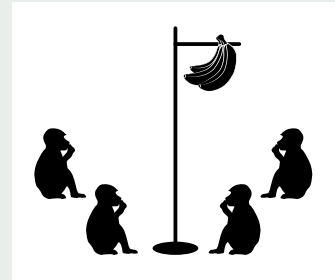
先入観をなくして発想力を豊かに！

アナロジー思考は、意外と簡単に習慣化できます。一つの方法が、環境を大きく変えてみること。物事を違った角度から見るようにして、従来の視点と今の視点を比べてみればいいわけです。例えば、勤務時間中に企画を考えていると、行き詰まってしまうことはないで

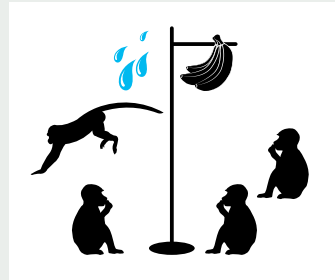
仕事をしながら遊びのこともを、遊びながら仕事のことを考える

図表② 4匹の猿の実験

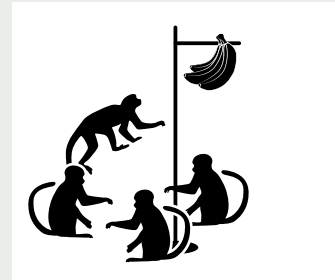
① 檻の中に4匹の猿を入れる。檻の真ん中に登り棒があり、その上にバナナが吊るされている。



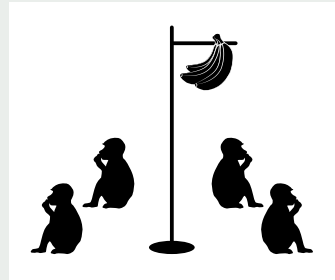
② バナナを取ろうと棒を登ると、天井から水が降りかかる。みな同様の目にあい、やがて誰も棒を登らなくなる。



③ 4匹のうち1匹を新しい猿に入れ替えると、新参の猿は棒を登ろうとするが、すでに失敗している古参の猿から止められる。



④ 同様に1匹ずつ入れ替え、棒を登った経験がない猿のみの集団になっても、「登るな」という制約だけが受け継がれていく。



この実験は、慣習が成立する過程を寓話的に解説したものとされています。「5匹の猿」となっているものや、「傍観している猿に水がかかるため、やがて登ろうとする猿を攻撃するようになる」といったパターンも存在します。（イラスト：Shutterstock）

しょうか？これは自分でも気づかないうちに、「思考の枠」にはまってしまうからです。仕事モードのときは、仕事以外のことに発想が行きにくいわけです。自宅でくつろいでいるときに、案外いいアイデアが湧くのはそのため。そこで、作事中にふと遊びのことを考えたり、遊びながら仕事のことを考えたりして、思考回路をスイッチするクセをつけるといいでしょう。

もう一つの方法は、発想の制約を取り払うこと。仕事でも「考えてから動く慎重派タイプ」と、「動きながら考える行動派タイプ」の人がいますが、後者のほうが発想力の豊かなケースが多いのです。なぜなら、行動派タイプは先入観がなく、余計なことを考えないから。

「4匹の猿の実験」の逸話でも示されているように、理由もわからず制約にとらわれるのはナンセンスです（図表②参照）。斬新なアイデアが欲しいなら、「若者、馬鹿者、よそ者を入れろ」という名言もあります。これら三者は、既成概念がないゆえに、発想もフレッシュなわけ。そうした他者の力を借りて、自分の発想の幅を広げるのも手でしょう。

コロナ禍という未曾有のピンチでは、大学も「リモート講義」のように、前例のない取り組みを次々と迫られています。そんなときだからこそ、アナロジー思考によって大胆な発想をすれば、勝ち残りのチャンスが増えるともいえます。ぜひ試してみてください。

発想広がる匠のメモ、 しばませる凡人のメモ

クリエイター・コピーライター 小西利行



(こにし・としゆき) POOL INC. FOUNDER/クリエイティブ・ディレクター/コピーライター。博報堂を経て、2006年POOL INC.設立。CM制作、商品開発から、街づくりや国の戦略構築も行う。「伊右衛門」「ザ・プレミアム・モルツ」「PlayStation」「モノより思い出。」などヒット作多数。著書に、『伝わっているか?』（宣伝会議）、『すごいメモ』『プレゼン思考』（以上、かんき出版）、『売れ型』（PHP研究所）がある。

未来の自分への指示。 それが、メモの役割

打ち合わせや会議では、多くの人がメモを取ると思います。しかし、あとで見返したら意味不明ということはないでしょうか。書いて終わりでは、メモの意味がありません。メモは目的ではなく、手段だからです。

メモは思考を整理したり、アイデアを出したりといった、さまざまな役に立ちます。ただ、メモを有効活用するためには、ちょっとした工夫が必要です。最も大事なことは、「未来の自分を信じない」ということ。なぜなら人は忘れやすいため、メモした内容は、1週間後には何を意味するのか思い出すの

が難しいからです。「見返すときには忘れている」という前提で、未来の自分にメッセージを残す気持ちでメモをまとめるのがポイントです。メモは「未来の自分に対する指示書」なのです。

したがってメモにはキーワードだけではなく、それに対する自分の考えや思ったこと、または何をすべきか、といったことを記します。「この点が重要課題だ」「これはあとで調べよう」など、打ち合わせや会議での話し合いや思考のたどった道筋がわかるようにメモに残すことが大事です。

とはいえ、細かく丁寧に書く必要はありません。メモは簡単かつシンプルに。単語と単語を矢印で結んだり、二重丸などの記号を

使って優先順位をつけたり、自分がわかりやすくなる工夫をします。

気づきや思いつきは 1カ所に集約

アイデア術でメモを活用するなら、ふと思いついたことや、気になったことも書き留めます。こうした気づきや思いつきは、バラバラに記録しがちですが、未来の自分への指示書であることを考えると、1カ所にまとめておかなくては散逸してしまい、意味がありません。「必ずここにメモしている」という状態しておくのです。

また、メモは文字情報だけでなく、写真などでもいいでしょう。こうしたことに注意してメモを取ると、アイデアを考える際に有効に使えて、発想がふくらみやすくなります(図表①参照)。

ちなみによく勘違いされるのですが、私はクリエイターだからといって、四六時中いろいろなことを考え、常にメモを取り続けているわけではありません。そんなことは無理です(笑)。「考えること」が仕事であるわけですから、少なくとも仕事の時間内に取り組むようにしています。ただし、仕事を離れて町を歩いているときなどにヒントを得ることもあります。当然、こうした時はメモをします。

情報のインプットも、特別なことはしておらず、読書や映画鑑賞は人並みだと思います。

ただし、意識して大切にしていることがあります。それが、会話や雑談です。打ち合わせや飲食をともしたリアルなコミュニケーションは、情報の総量が圧倒的に多く、発想やアイデアの質が変わると実感しています。

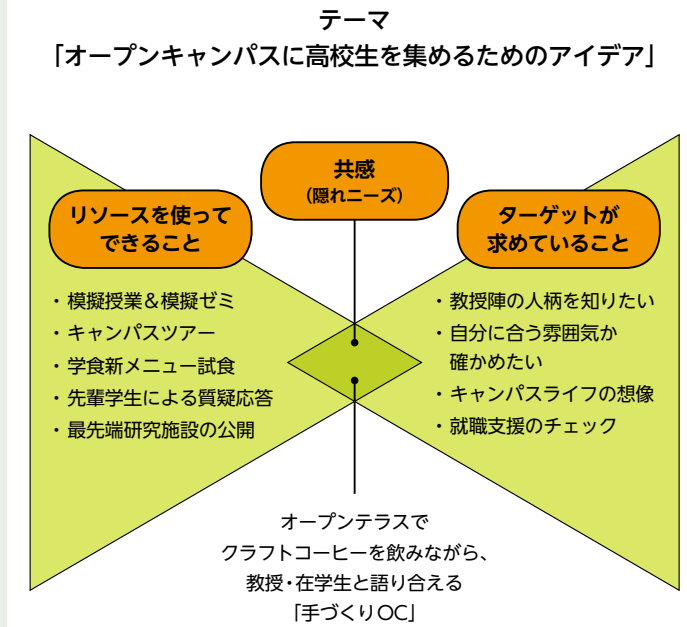
では、アイデアというものは、具体的にどうやって生まれるのでしょうか。これもよく誤解されますが、「クリエイターだからすごいアイデアが考え出せる」ということはなくて、アイデアは誰にでも考えられますし、どんな職種や仕事でも必要なものだと考えています。

ここで改めて、アイデアとは何かを考えてみたいと思います。アイデアとは、世の中の「滞り」を解決するものだと、私は認識しています。「滞り」とは、つまり既存のやり方では解消できていないことです。新しい方法が必要です。それを考えるのが、アイデアなのです。仕事でも日常生活でも、必ず何かしらの「滞り」があるはずです。ですからアイデアは、すべての人に共通に大事なもののなのです。

アイデアの源泉、 「三角メモ」の活用法

「滞り」は「不満」に置き換えるとわかりやすいと思います。より自分事になるからです。たとえば仕事の不満をメモに書き出します。それがアイデアのタネになるわけですが、この時に大事なのは、解決策を同時に考えることです。不満だけを書き連ねても意味がなく、どうすればその不満が解決するか

図表② 「三角メモ」の使い方



左側の三角形に、大学のリソースを使ってできそうなことをリストアップする。右側には、高校生がオープンキャンパスに期待していることや、楽しいと思ってくれそうなことを書き出す。左右の要素を掛け合わせ、「隠れニーズ」を求める。

を考えることで、それがアイデアにつながるのです。

そしてもう一つ大事なことは、その不満を解消することは、周囲の人のメリットになるのかという点です。利己的なアイデアではダメで、周囲も喜ぶことを考えることが大切です。

しかしながら、自分の不満と、その解決策が周りの人にとってうれしいことなのかは、なかなかつながりにくいと思います。人はつい、大きく俯瞰的にものごとを考えがちだからです。仕事の不満でも、会社全体の問題としてとらえて、会社を変えなければいけないと考えてしまう。それだと解決が難しいので、諦めてしまいます。

そこでおすすめなのが「半径5メートル」で考えることです。つまり不満を自分事化して、周囲の人、たとえば同僚や家族を想像しながら

らどんどん身近なリアルなものに落とし込んでいく。その小さな問題解決が少しずつ広がっていき、より大きな問題の解決につながるのです。

この考え方を応用したアイデアをつくる公式を一つご紹介しましょう。「三角メモ」というもので、私も実際に使っています(図表②参照)。ノートに図のような二つの三角形を描いて、左側に「送り手」がやりたいことで、かつ、できそうなことを書き出します。右側には「受け手」の不満(あるいは好み)を書き出します。重なったところに「隠れニーズ」があり、それがアイデアになります。

よくいわれるように、アイデアはゼロからの発想ではなく、既存のものをかけ合わせることで生まれます。三角メモは簡単ですから、ぜひ活用してみてください。

「ひらめきの達人」になる！

思考の「起点」づくり、5つのアプローチ

頭の使い方コンサルタント 瀬田崇仁



(せた・たかひと) インスピレンサー株式会社代表。教育コンサルティング会社に入社後、“ひらめき”を生かして立ち上げた個人部署が躍進。その後、独立し、「名刺を持たないコンサルタント」として、口コミのみで顧客を拡大する。著書『ひらめきはスキルである』(総合法令出版)。講演・セミナーには海外からの参加者も多い。「瀬田崇仁メルマガ」にて情報発信中。

本も映画も旅行も、A4マトリクスで記録

アイデアとは、「どこかから降りてくるもの」「何もないところからひねり出すもの」と思いがちですが、そんなことはありません。ゼロから何かを生み出すのは至難のわざです。そこで大事になるのが、アイデアが湧き出す「起点」をつくることです。そうした起点づくりの方法を、いくつかお伝えしたいと思います。

まずは「ネタ集め」。代表的なのが読書ですが、いくら大量に本を

読んでも、それだけでは意味がありません。インプットしたものを腐らせず、必要な時にアウトプットできるよう整理することが大事です。その方法の一つが「A4マトリクス・ノート術」です(図表①参照)。

まず、ページに十字線を引き4等分にします。次に、左上を「実行すること」、右上を「思いついたこと」、左下を「衝撃を受けたこと」、右下を「その他、重要なこと」と区分けします。本を読んで思ったこと、考えたこと、思いついたことなどを、この4つに分類しながら書き留めていくのです。読後は必ず実

図表① A4マトリクス・ノート術の例

実行すること	思いついたこと
・本を読むときは、常に「疑問」をもつ ・気になったことは書き留める ：	・A社の話は、次年度の説明会に応用できるかも ：
衝撃を受けたこと	その他、重要なこと
・学校で教わったノート術は間違い ・豊かな趣味が、仕事も豊かにする ：	・才能を感じる人と接する時間を、なるべく長くする ：

出典：瀬田崇仁『ひらめきはスキルである』(総合法令出版)

「予算無制限」より「100万円」と言われたほうが、アイデアは湧く

行しましょう。書き出しただけでは無意味です。

このノート術は読書に限らず、映画や旅行にも使えます。読書と同様、自分の考えや思いついたことを書くことで、頭の中を整理するのです。記録したノートは、アイデアが必要な時のヒントの宝庫になりますよ。

ネタ集めとしては、「違和感リスト」もおすすめてです。仕事や日常生活で、「これっておかしい?」「もっとよくできるのでは?」と、疑問や不満に感じたことをメモ帳などにリストアップしていきます。ただ、それだけでは仕方ないので、自分なりの「答え」を書いておくことが大切です。これにより独自の視点が増え、ひらめきやアイデアを高める力が磨かれます。

「制約」があれば発想は豊かに！

アイデアを考える上では、「制約」も大事な「起点」になります。たとえば、あるイベントのプロモーションを行うことになったとします。「予算はいくらでもかまわない」と言われたら、担当者は困ると思います。どこまで手を広げていいのかわからないからです。「予算100万円」ならば考えやすいでしょう。これが制約です。

大学のオープンキャンパスを例に考えてみましょう。有名大学ではなく、スポーツも強豪ではなく、地方の田舎町にある……。ここで「ハンデ(制約)ばかりでどうしようもない」と諦めるのか、「制約があるからこそクリエイティブなことができるはず」と発想を切り替えるのかで大きな差が生まれます。「田舎の大学」であれば、「自然豊かな環境」や「地方再生を実学として学べる」などという点を魅力として伝えるのです。こうすることでアイデアは湧きやすくなります。

アイデアの「起点」づくりでは、「自分ペルソナ」もおすすめてです。「ペルソナ」とはマーケティング手法の一つで、自社の製品やサービスの典型的なユーザー像を設定するものです。とはいえ、中高年の職員が志願者(高校生)をペルソナとしてイメージするのは難しく、どんなに想像しても現実との乖離が生まれます。

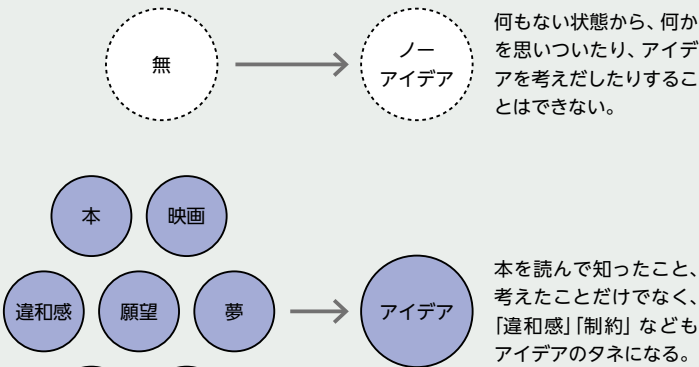
そこで有効なのが「自分ペルソナ」。私の造語ですが、要は、自分の体験を活用するのです。

マイホームを例に考えてみましょう。家を買う場合、大手住宅メーカーもあれば、地元の工務店もあります。大手メーカーなら安心して正解かという、必ずしもそうではないですね。地域密着型の工務店のほうが、合っているかもしれません。

大学も同様に、大手かどうかよりも、本当に勉強したい分野がある、少人数教育を実践している、学びたい教授がいる……。という点が売りになります。このように自分のマイホーム購入の体験をもとにオープンキャンパスのアイデアを考える。地方の小規模な大学で

起点になり得るのは、「ネタ集め」「違和感リスト」「制約」「自分ペルソナ」「枠の外」の5つ

図表② アイデアはタネがなくては生まれない



あれば、都市部の総合大学との違いや独自性、魅力を打ち出せるアイデアを考えればいいのです。

異業種・異分野はアイデアの宝庫

ビジネスの世界では、新製品を考案する時に同業他社を研究します。しかし、それではおもしろい企画は生まれにくい。たいていは後追いで似たようなもの、少しだけ差別化したような製品になってしまいます。

そこで大事になるのが、「枠の外を探す」という視点です。これもアイデアの「起点」になります。異業種や異分野で、似たものを探していきます。コロナ禍の今であれば、非接触やオンラインで成功しているビジネスをヒントにしてみるのはいかがでしょうか。

例えば、自宅で過ごす時間が増えているために、テレビ通販は好調のようです。実際に商品に触れず、体験することもできないのに、視聴者が思わず買いたくなるような仕掛けになっていますよね。商

品のよさや魅力が伝わる工夫が施されています。大学の魅力の発信も、これの良いところを取り入れられないか……。などと考えてみてはどうでしょう。

実は、私には、原体験と言えるほど影響を受けた『ミスター味っ子』という漫画作品があります。母と一緒に食堂を切り盛りする中学生の主人公が、名だたる料理人たちと勝負に挑む内容です。主人公はライバルに比べ予算や食材など「制約」がある中で、斬新な料理をつくり勝ち続けます。作中には彼が料理以外の、たとえば町中の親子の会話や、自然の風景などから料理のヒントを得るシーンが出てきます。まさに「枠の外」がアイデアの起点になっているのです。

アイデアや企画は、自分ではスゴいと思っても、否定されることが少なくありません。大事なのはめげないことです。スモール・サクセスで小さな成功事例を一つずつ積み上げ、ワイド・スプレッドで広げていくのです。ぜひアイデアの起点づくりを参考に、小さな成功を重ねていってください。

「1日あたり11時間休めば十分」というのは本当か……

賢い「余暇」の取り方、過ごし方

働き方改革やコロナ禍による急激なデジタル化によって、働き方だけでなく、余暇に対する考え方も変わりつつあります。そこで、労働時間や時間配分を踏まえながら、余暇について考えてみましょう。



黒田祥子 (くろだ さちこ)
早稲田大学教育・総合科学学術院教授。専門分野は労働経済学、応用ミクロ経済学。研究テーマは労働時間、時間配分などで、「日本人の余暇時間 長期的な視点から」(『日本労働研究雑誌』2012年8月号所収) など、余暇時間に関する論考や雑誌寄稿も多い。『労働時間の経済分析 超高齢社会の働き方を展望する』(共著・日本経済新聞出版社) など著書多数。

日本人が休めないのは「勤勉」が理由ではない

ここ2年ほど、コロナ禍でテレワークが推奨され、「通勤がなくなり時間が増えた」と感じている方もいるでしょう。「時間が増えた」ことで睡眠時間が増え、体が楽になったという人もいますが、仕事と生活の境界があいまいになり、遅くまで働いてしまうという声も聞かれます。海外では「通勤時間が減ったぶん」の3分の1を労働時間に振り分けている」という研究結果もあります。

そもそも余暇の定義は、「テレビを見る、くつろぐ」という狭義のものから、睡眠・食事時間などを加えたもの、さらには、労働時間以外のすべてを「余暇」と捉えるものまで、さまざまです。

日本人の主たる労働観では、「業務量をこなすため労働時間はめいっぱい広げ、余暇時間はそこから差し引いたもの」との見方が大半でしょう。一方、欧州では、「まず余暇時間があって、残りの時間でいかに効率よく働くか」という考え方が主流です。とはいえこうした考え方が確立されたのはそれほど昔ではなく、1970年代のオイルショックがきっかけでした。失業者対策にワークシェアリングを導入し、1人あたりの労働時間を短くして長期のパカンスを取るよう推

奨したのです。すると、パカンスでリフレッシュして健康的になったり、そのパカンスを楽しみに仕事を頑張れたりするなどして、余暇を楽しむ文化ができたと言われています。日本も同様に、休まない文化は「勤勉だから」ではなく、単にきっかけがないだけだと考えられます。

2019～20年に始まった労働基準法の改正は、そのきっかけとして期待されましたが、コロナ禍で働く時間・場所の自由度が増したことによって、「ついつい働いてしまう」ことになりかねないのが現状です。そこで、会社から解放されて心身がリセットできる時間を持つこと、いわば「つながらない権利」を、雇用者と労働者の双方が認識することが必要になります。常に職場の人間から連絡がくるようでは、気が休まりません。メールを出さない時間帯を決めるほか、週末のメールはサーバに貯めておき、週明けに配信するようにしてもいいでしょう。

適度なインターバルでメンタルを保つ

そもそも適切な労働時間は、どの程度なのでしょうか。コロナ禍前にある企業の新ホワイトカラーを対象に調査をしたところ、1週間に同じ時間数で働く人を比較した場合、「月～金の5日間で働き土

日は休む人」よりも、「週末も出勤して働く人」のほうが、メンタルが悪くなりやすいことが見えてきました。日本では、1日11時間のインターバルが提唱されていますが、1週間の中でのまとまった休みも重要といえます。

ただ、必要なインターバル時間は、性格や職種、体力などで異なります。ちなみに日本の有給取得率は約55%ですが、1年間のインターバルも必要です。余暇の大切さがわかってきたコロナ禍を機に、有給も気兼ねなくとれる社会になっていくことが重要ではないでしょうか。

余暇時間の有効な過ごし方は、当人の嗜好や仕事の内容によって異なります。体を使う仕事なら、しっかり休息をとるのも一案です。私の場合は机に向かうことが多いのですが、コロナ禍で運動の時間を増やしたところ、生産性が上がることに気づきました。

余暇の一部を使うことを提案したいのは、スキルを磨き直す「リスクリング」の時間にあてること。勉強すると頭が休まらないと思うかもしれませんが、自分への投資としての勉強は、「余暇を削り、その対価として金銭報酬を受け取る労働」とは違います。おうち時間が増えた人は、ぜひ、ご自身への投資時間を増やしてみてください。

理事会・評議員会開催報告

当財団では2022(令和4)年度の事業計画・収支予算、個人情報保護規程などの一部改正を議題に、2022年2月28日に理事会を、3月8日に評議員会をWeb会議で開催しました。

理事会では、2022年度の事業計画及び収支予算が承認され、法改正に基づく個人情報保護規程等の一部改正、その他の議題についても、全て提案通り議決されました。その後に理事長及び常務理事の職務の執行状況、2024(令和6)年11月の稼働を計画した新退職資金申請システムの開発委託、維持会員の状況等について報告しました。

事業計画、収支予算の概要については次ページを、事業計画書、収支予算書等の全文につきましては、当財団Webページをご参照ください。

新退職資金申請システムの開発委託について

当財団の主要事業である退職資金交付事業の基幹システムとして稼働している現行の退職資金申請システム(トマネージャ)について、その稼働基盤(プライベートクラウド)の契約が2025(令和7)年2月に終了となります。また、使用しているOS及び開発言語が2026(令和8)年

6月にサポート終了となることから、2024年11月稼働を目途として新たな退職資金申請システムの開発・構築を進めています。

新システムでは、①オンライン活用による事務手続きのスリム化(押印事務の削減等)、②退職資金申請手続きの見直し、③Excel形式で提供するデータの活用、④開発基盤と開発言語の刷新を図ります。

業者選定の透明性確保のため、入札(総合評価落札方式)を実施し、また、財団内に受託者候補者選定会議を設置、外部の専門家に助言を求めるなど厳正かつ公平な選定に努めます。この選定会議の結果報告(受託者候補者)について、次回理事会での審議を経て受託事業者を決定する予定です。

退職資金交付業務方法書等の一部改正について

2022年4月から維持会員の掛金計算に使用する掛金率につきまして、その用語の意味を明確にするため、退職資金交付業務方法書及び同施行細則を一部改正しました(維持会員に適用される掛金率に変更はありません)。改正後の業務方法書等につきましては、当財団Webサイトの「基本規程」のページに公開しております。

■ 理事会・評議員会の決議事項・報告事項

- 【決議事項】**
1. 令和4(2022)年度事業計画書の承認について
 2. 令和4(2022)年度収支予算書並びに資金調達及び設備投資の見込みの承認について
 3. 個人情報保護規程の一部改正について
 4. 育児・介護休業規程の一部改正について
 5. ハラスメント防止規程の一部改正について
 6. 退職資金交付業務方法書等の一部改正について
 7. 事務局長等重要な職員の任免に関する承認について
 8. 評議員会の日時及び場所並びに議事に付すべき事項の決定について
- 【報告事項】**
1. 理事長及び常務理事の職務の執行状況の報告について
 2. 新退職資金申請システムの開発委託に関する報告について
 3. 維持会員の状況について

- 【報告事項】**
1. 令和4(2022)年度事業計画書について
 2. 令和4(2022)年度収支予算書並びに資金調達及び設備投資の見込みについて
 3. 個人情報保護規程の一部改正について
 4. 育児・介護休業規程の一部改正について
 5. ハラスメント防止規程の一部改正について
 6. 退職資金交付業務方法書等の一部改正について
 7. 事務局長等重要な職員の任免について
 8. 令和4(2022)年度から適用する交付率の選択状況について
 9. 新退職資金申請システムの開発委託に関する報告について
 10. 維持会員の状況について

令和4年度 事業計画・収支予算

2022(令和4)年度は、新しい交付率及び第12次掛金率を適用する最初の年度です。前年度まで同様、掛金が退職資金を下回るよう設定しています。

事業計画の概要

■ 事業の運営方針

退職資金申請システムの新規開発について

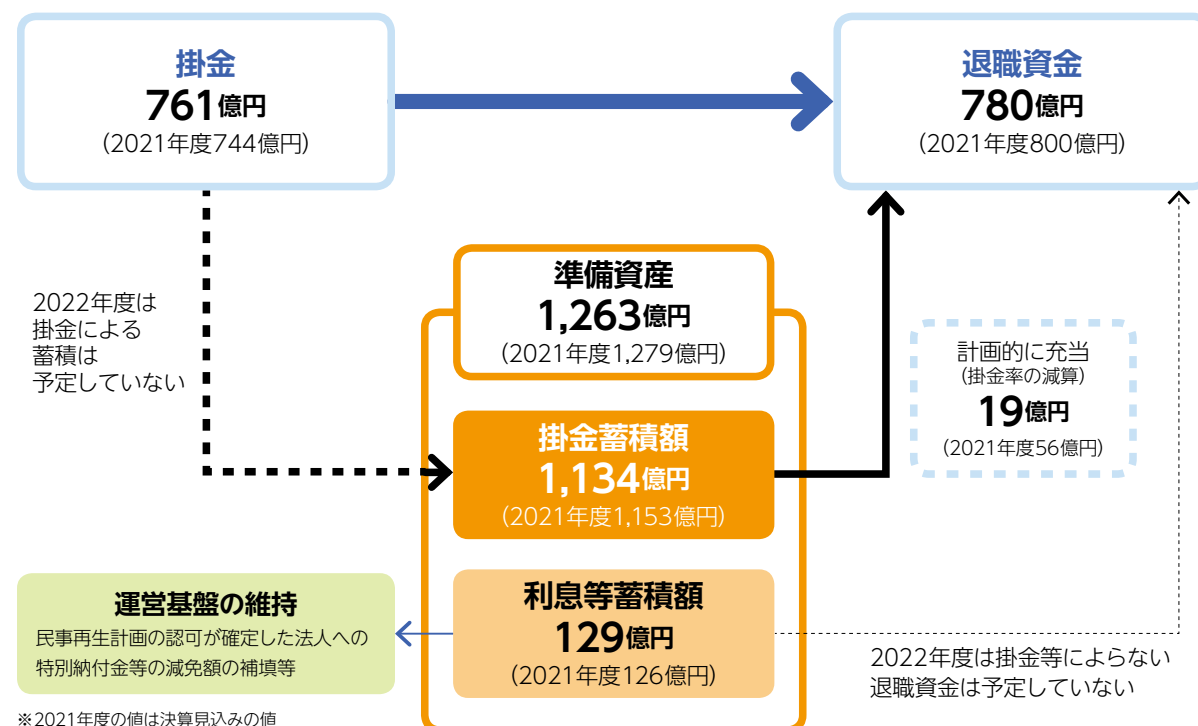
2022年度は、当財団を取り巻く社会・経済環境の厳しい変化や新型コロナウイルス感染症の国の対策などを注視しながら、様々な状況にも応じられるよう意思決定や業務執行に関わる体制の整備を一層強化してまいります。特に社会全体でデジタル化が急速に展開されていることから、業務のシステム化を計画的に推進するとともに、新たな退職資金申請システムの構築に取り組みます。また、事業の実施状況については、公正で開かれた活動を推進するため、その活動状況、運営内容、事業計画書、財務資料等をWebサイト等で引き続き公開してまいります。

退職資金交付事業について

新しい交付率及び第12次掛金率を適用する最初の年度となる2022年度は、登録教職員数は13万7千人、掛金は761億円、退職資金は780億円を計画しました。公益法人移行時の2013(平成25)年度からの運営方針(21年後までに準備資産を退職資金の1年分相当額まで計画的に取崩す方針)に則り計画的な収支の逆転を実施することにより、当年度では19億円(3年間で69億円)を準備資産から取り崩す計画です。

なお、今後の交付率改正に関する考え方については、維持会員が選択する交付率の水準等について、多方面からの検討を継続してまいります。

■ 退職資金交付事業に係る収支計画

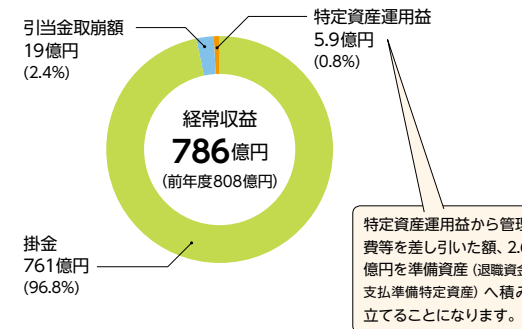


※ 2021年度の値は決算見込みの値

収支予算の概要

■ 経常収益

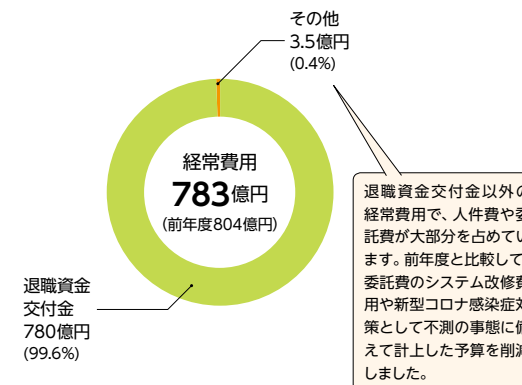
事業収入(掛金)は、掛金超過会員の収支状況が改善傾向にあるため、前年度より17億円増の761億円(2024年度まではほぼ同額)としました。また、準備資産(掛金蓄積分)から退職資金が掛金を上回る19億円を取り崩すこと(引当金取崩額)などにより、経常収益計は786億円としました。



科目	2022年度	2021年度	増減額
基本財産運用益	120万円	120万円	0円
特定資産運用益	5億9015万円	7億4268万円	△ 1億5253万円
事業収入(掛金)	761億円	744億円	17億円
登録料	987万円	987万円	0円
加入金	52万円	35万円	17万円
引当金取崩額	19億円	56億円	△ 37億円
経常収益計	786億174万円	807億5410万円	△ 21億5236万円

■ 経常費用

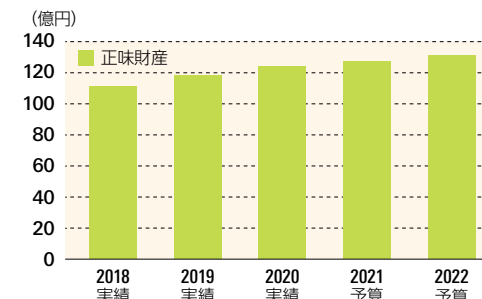
退職資金交付金は、3年ごとに実施する将来推計に沿った計画をもとに、前年度より20億円減の780億円としました。退職資金交付金以外の費用につきましてはほぼ前年度と同額を見込み、経常費用計は、783億円としました。



科目	2022年度	2021年度	増減額
退職資金交付金	780億円	800億円	△ 20億円
役員報酬	2865万円	2865万円	0円
給料手当	9351万円	9351万円	0円
減価償却費	401万円	401万円	0円
賃借料	1693万円	1693万円	0円
委託費	1億2939万円	1億7167万円	△ 4228万円
その他	7188万円	9086万円	△ 1898万円
引当金繰入額	228万円	228万円	0円
経常費用計	783億4665万円	804億791万円	△ 20億6126万円

■ 経常増減額と正味財産

資産の減少及び国債等の運用環境から、運用益が減少傾向にあり、当期経常増減額は2億5509万円と見込みました。その結果、正味財産期末残高(ほぼ利息等蓄積額「退職資金支払準備特定資産」)は、131億円としました。



科目	2022年度	2021年度	増減額
経常収益計	786億174万円	807億5410万円	△ 21億5236万円
経常費用計	783億4665万円	804億791万円	△ 20億6126万円
当期経常増減額	2億5509万円	3億4620万円	△ 9111万円
一般正味財産期末残高	129億5058万円	126億3999万円	3億1060万円
指定正味財産期末残高	1億円	1億円	0円
正味財産期末残高	130億5058万円	127億3999万円	3億1060万円

芝浦工業大学

チーム「教職学協働」

教員への積極的な働きかけによって改革を推進し続けている(右から)小倉佑介さん、吉川倫子さん、立岩大知さん。改革総合支援事業の施設整備費で整備された「グローバルラーニングcommons」にて。



文科省の評価項目をヒントに「改革の本質」を読み、実践する！

9年連続採択中！ 累計採択数は日本一

文部科学省の「私立大学等改革総合支援事業」(以下、改革総合支援事業)は、特色・強みや役割の明確化・伸長に向けた改革に、全学的・組織的に取り組む大学等を支援する補助金事業。「教育」「研究」「地域貢献」「産学連携」の4タイプ(カテゴリ)があり、複数のタイプに申請することができます(図表参照)。このうち多くの大学が申請するのがタイプ1の「教育」ですが、2021年度の採択校は、前年実績の130校から105校に減りました。また、4タイプすべてに採択されたのは全国で4校のみという狭き門です。

そんな中、芝浦工業大学は、2013年の事業開始以来、なんと9年連続で、申請したすべてのタイプで採択されてい

ます。これまでの採択タイプ数は合計35となり、日本一。そこで、採択されるコツを伺おうと、芝浦工業大学豊洲キャンパスを訪ねました。

「まずはとにかくやってみることです」

そう話すのは、研究推進担当室長・男女共同参画推進担当室長・SGU推進本部担当事務部長を兼務する吉川倫子さん。学長のもと、教職(教員・職員)協働で積極的に大学改革を推進してきました。同学の改革は順調に進んできたように見えますが、その道のりは決して平坦ではなく、「さまざまな補助事業に申請してきましたが、なかなか採択に至らない時期もあった」と話します。

転機となったのは、2008年度の文科省「組織的な大学院教育改革推進プログラム」採択でした。

「前年に非常に大きな補助事業があり、本学のような小さな私立大学は対象にならないだろうと、諦め半分で申請したところ、やはり採択されませんでした。そこで、翌年は大学院の補助事業が行われるのではないかと予想し、“シグマ型統合能力人材”というキーワードでチャレンジしてみたら、見事に採択されたのです。その時に初めて『これはいける』と手応えを感じました」

自己採点することで大学の「現在地」がわかる

積極的な改革に取り組むには、創立100周年となる2027年に「アジア工科大学トップ10」という目標を掲げているという背景もあります。同学が目標達成のために策定した行動計画「Centennial

SIT Action」には、「理工学教育日本一(教育)」「知と地の創造拠点(研究)」「グローバル理工学教育モデル校(国際性)」「ダイバーシティ推進先進校(多様性)」「教職協働トップランナー(教職学協働)」という5項目があり、それぞれが改革総合支援事業の各タイプと親和性が高いのが特徴。このため、文科省の評価ポイントとベクトルを合わせて取り組むことが可能になっているのです。

「大学ランキングだけを意識しているのではなく、日常的な努力の結果、海外の方にも意識してもらえる大学になっていくことが理想です。学長が“教職協働トップランナー”を掲げ、教員も職員も一緒に大学改革・大学運営を進めていくと明言してくれたことで、私たち職員も大きなやり甲斐を感じながら取り組むことができています」

改革総合支援事業は、申請時にタイプごとに設定された改革の評価項目について回答する調査形式で、得点の高い順に採択校が選定されます。

「いわゆるループリックなので、自己採点できます。そこが他の補助事業とは大きく異なる点です。平均点を達成しているか、何点足りていないか、採択されるかどうかもある程度予想ができ、対策がしやすいと感じています」

それは、教員の理解の得やすさにもつながると、吉川さんは続けます。

「例えば本学は当初、シラバスの複数ある基準をすべてクリアできていませんでした。項目にある『シラバスの第三者チェック』などは、一部の教員にとって

自己採点することで 自学の立ち位置、 強みや特色が明確に

研究推進室・男女共同参画推進室・SGU推進本部事務部 担当室長・部長
吉川倫子さん



抵抗感のある要求です。そこで、どの学部・学科がクリアできなかったのか、なぜクリアする必要があるのかを、求められる背景と学生への影響などとあわせて全教員に共有しました。そのうえで、どうすればクリアできるか考えてもらったのです。その結果、クリアできていなかった学部・学科が「次は頑張ろう」と動いてくれるようになりました」

ただし、前年度にクリアできていたとしても気は抜けません。各タイプの評価項目は毎年見直しが行われる上、クリアできた他大学が増えれば、選定から漏れることもありえます。評価項目が通知されるのは、毎年夏頃。申請期限は11月末で、例年は翌3月に採択結果が公表されます。学事本部大学企画課長の小倉佑介さんは、次のように話します。

「実際に、2019年度は大幅に評価項目が変わって大変でした。それに、いつまた大きく内容が変わるかもわかりません。通知から申請までの約3カ月間にも、できることはやります。進展させられそうな項目を見つけて集中的に取り組んだり、エビデンスを収集したりして、1点でも得点を伸ばそうというスタンスです。い

ずれにせよ、教員と職員が力を合わせて、日常的な取り組みを続けていくしかないと思っています」

情報収集と共有を徹底し PDCAサイクルを展開

日常的な取り組みには、大きく分けて2つあると吉川さんは言います。

「1つは、高等教育に係る政策動向を注視することです。文科省のメルマガに登録し、資料や答申はすべて読み込むようにしています。情報収集を欠かさずにいれば、次にどんな評価項目が出てくるのか、ある程度は予測できます。競争的資金に関する新たな情報が入ってきたら、教職協働で構想調書を書いて、できる限りの努力をしています。

2つめは、学長のリーダーシップ。学長がスローガンを掲げ、目標を明確にし、教職員に共有することを徹底しています。例えば、前学長は“カルチャー・オブ・エビデンス”を掲げ、思い込みや不確かな情報で物事を議論するのではなく、数値データを基に議論する文化を作っていくと言い続けました。学長が大学の目標をきちんと示さなければ、教職員の目指すものがブレてしまいますから」

日常的に集めた情報は全学で共有し、具体的な戦略に落とし込みます。中心となるのが「学部長・研究科長会議」「学長室会議」で、いずれも教員と職員が参加する教職協働の会議体。そこから、「教授会」「大学院委員会」など教員だけの

図表 ● 2021年度の私立大学等改革総合支援事業4タイプ

タイプ1	「Society5.0」の実現等に向けた特色ある教育の展開
タイプ2	特色ある高度な研究の展開
タイプ3	地域社会への貢献
タイプ4	社会実装の推進



事業継続を想定し 日常的な改革を 積み重ねていく

学事本部大学企画課 課長 小倉佑介さん

会議体、「事務役職会議」「毎日のオンライン朝礼」など事務職員だけの会議体に徹底して共有されます。また、FD・SDという研修を定期的に設け、高等教育に係る政策動向などを教員と職員が“共に”“同時に”聞くことを重要視し、全員が理解できるように努めています。

「当初は、どの学部・学科に情報が伝わっていて、どこに伝わっていないのかわかりづらい部分もありましたが、会議の資料にいつまでに誰に何をしてほしいのか、明確な指示書をつけるようにしたら、ちゃんと動いてもらえることが増えました。そういう些細なことを改善しながら、地道にPDCAを回していくことが非常に大事だと考えています」

改革総合支援事業に採択されると、タイプごとに、使途の制約がない経常費補助金が上乘せされます。大宮と豊洲の両キャンパスにある「グローバルラーニングコモンズ」は、これらと一体的に支援される施設設備費を活用してつくられた、留学生と日本人学生が交流するための施設です。

「どの事業が採択されて、補助金が増えたのか、結果もきちんと共有します。こうすることで当事者意識が育まれると考えているからです」

「教職学協働×DX」で 教育改革をリード

“教職協働”で推進してきた大学改革も、近年では、学修者である学生を交え

た“教職学協働(教員・職員・学生)”ヘシフトしています。職員と学生と一緒にリーダーシップ研修に参加したり、教職協働のワークショップに学生が参加したり、構想調書のアイデアやキーワード出しを一緒にすることもあるそうですが、「こうした機会も大学改革のヒントになる」と、吉川さんは言います。

「学修成果を可視化するSITポートフォリオを開発した際には、学生から使い勝手が悪いという意見が多く挙がり、何度もやり直すことになりました。教職員だけでつくると、どうしても学修者である学生の視点が抜けてしまうのですが、学生に意見を求めたことで、利用率も大幅にアップすることができました」

その結果、2021年度「デジタルを活用した大学・高専教育高度化プラン(Plus-DX)」のテーマの一つ、「学修者本位の教育の実現」にも採択されました。

「学内にはさまざまなシステムが導入されていますが、今まではシステム同士を連動させることが難しかったのです。それを全部連動させ、学習ログのビッグデータとして活用できるようにしています。さらに、一人ひとりの進捗度・理解度に応じて学修できるアダプティブラーニングを展開できるようにプラットフォームを構築しているところです」

大学の経営にとって、補助金は大きな存在です。取り組みの成果は学生に還元され、大学が目指す人材育成にも確実につながっていくはずです。

「改革総合支援事業について、不採択になったら嫌だから申請しないという大学もあるようですが、国からの補助金をいただいている限り、文科省の施策の方向性は無視できません。すべての評価項目が合致するのは難しいとしても、こういう教育をしようとしているのか、こういう学生を育てようとしているのか、国と大学でまったく方向性が違うということはないはずです。せめて、それぞれの評価項目を自己採点して、現在の自分の大学がどの立ち位置にいるのか確認してみたらと思います。自学の強みや特色が明確になりますし、今後の方向性について見直すきっかけにもなるのではないのでしょうか」

学校散歩

本部棟建設で、まちと キャンパスが一体化

工学部の3、4年生と建築学部大学院の学生が学ぶ豊洲キャンパスでは、2022年春に本部棟が完成(右=完成イメージ図)。低層部に吹抜けの空間を設けることで、キャンパスとまちをつなぐデザインとしているのが特徴です。また、街区に対して斜めのファサードは、未来に向けた発展と成長を表し、棟内にはオープンラボをはじめとする教育・研究環境を充実させます。



1階にある「SIT総合研究所 テクノプラザ(共通機器センター)」。最新機器が自由に使い、留学生にも人気。



脳のカラクリ

2

やる気ゼロでも その気になれる秘策集

枝川義邦

「やりとげ宣言」で、引くに引けない状況に

やる気とは、身近でありながら、なかなか思い通りにいかないものの代表でしょう。今回は、ご自身の「真の欲求」に目を向けることが肝要であるとお話ししました。多くはこれで、「やる気のスイッチ」が入るものです。

自分の内面から湧き出るような「これがしたい!」という対象があるならば、同時にやる気も湧き出ています。

あるいは、あまり気乗りのしない対象であっても、「これをこなしたら、念願のあれをしよう」などと、先の楽しみを想像することも、重い腰にムチ打ってなんとかやり遂げる手段としては有効でしょう。

さらに、まったく気乗りせず、やり遂げる自信がない対象の場合は、宣言してしまうのもひとつの方法です。仕事の場面では、自らが担当することを周囲に伝えるのです。禁酒・禁煙やダイエットなど、甘い誘惑にまびいてしまいそうな対象でも、近い人に宣言することで、引くに引かれぬ状況をつくることができます。つまり、自分の内面から湧き出る内発的動機づけや「ご褒美」をぶら下げる外発的動機づけだけでなく、対象にコミットメントを示すことも有効なのです。

最初の1行を書けば、やる気が湧き出る

しかし、何をしても、何を考えても「やる気が出ない」という対象もあるでしょう。そのときには、先に行動を始めてしまうのです。一般的には、欲求が高まったことでモチベーションのスイッチが入り、行動に移せるようになります。しかし、先に行動を始めることによって、モチベーションが高まることもあるからです。

気の向かない報告書でも、最初の1〜2行だけでも書いてみれば、継続しやすくなるものです。これは、脳の仕組みをうまく活用した方策ともいえます。やる気が高まるときには、脳内の「報酬系神経ネットワーク」の活動性が高まっています。やる気が向く何らかの対象が見つかったときに、この神経ネットワークが働いて、行動に移しやすくなるのですが、先に行動を始めてしまっても、報酬系は活動を始めることが知られています。

つまり、やる気が高まり、行動のスイッチが入って、はじめて重い腰を上げるのではなく、先に「えいやっ」と行動を起こすことで、やる気のスイッチを入れるのです。このときの行動は、小さなステップで構いません。長い報告書も最初の数行、自宅での食器洗いやアイロンがけも最初の1枚をきれいにこなすことで、次もやってやろうかという気になるものです。そうなれば、しめたもの。やる気のスイッチは入りかけています。すかさず、完成した状態をイメージしたり、「目の前のやっかい事をこなしたらどんなご褒美を用意しようか」と想像したりして、扱いにくいやる気を育てていきましょう。たとえやる気に満ちてこなくとも、「千里の道も一歩から」の境地で、粛々と進められるようになるでしょう。

とはいえ、ここまで仕掛けをしても、もう、どうにもこうにもやる気がでないときもあるでしょう。そんなときは、思い切って立ち上がり、ヒーローが登場するときのように腰に手を当てたり、勝利のガッツポーズを先に取ったりしてしまいましょう。もちろん笑顔で。腹の底から笑い声を出すのもよいのです。ウルトラマンに限られた時間で平和を取り戻すかのように、制限時間を経たあとには、ご自身も達成感に満ちた状態になっていることを想像するのです。

猛々しいポージングやタイムプレッシャーがかかった状態では、体内で戦闘態勢に入る仕組みが働きます。そこにやる気もついてきてくれることを期待しながら、立ち上がったその足でやるべき事に向かってしまうのです。何とか始めて、ハッピーエンドを迎えましょう。

図表●5段階対象別「やる気スイッチ」の入れ方

「これがしたい!」という対象	何もせずとも、自然とやる気が湧き出てくる。
あまり気乗りのしない対象	こなしたあとの楽しみを想像することで、重い腰を持ち上げる。
やり遂げる自信がない対象	宣言することで、自らを引くに引かれぬ状況に追い込む。禁酒・禁煙やダイエットでよく取られる方法。
一切やる気が出ない対象	とりあえず着手する。これは、脳科学的にも有効な手段といえる。(本文参照)
上記の手段を用いても、どうにもやる気が出ない対象	映画のヒーローになり切ったり、ガッツポーズを取ったり、大声で笑ったりする。これによって脳が戦闘態勢に入り、やる気が湧き出てくることを期待しよう。

立命館大学

ごみを堆肥に、堆肥を野菜に。 農園&学食一体で循環を！



処分していた落ち葉を 腐葉土にできないか

人文科学・社会科学・自然科学にまたがる16学部、22研究科を持つ立命館大学。「自由と清新」の建学の精神、「平和と民主主義」の教学理念のもと、確かな学力の上に、豊かな個性を花開かせ、正義と倫理を有した地球市民として活躍できる人間の育成に努めています。同学のSDGs活動は、2018年夏、2030年に向けた学園のビジョン策定にあたって「挑戦をもっと自由に」を掲げたことがきっかけ。さまざまな教育・研究・学生活動をSDGsの視点で見える化し、取り組みを加速するため、立命館SDGs推進本部を設置するとともに、多岐にわたる実践的な取り組みを続け、特設サイト「立命館×SDGs」で発信しています。

その一つが、2019年末から始まった衣笠キャンパスで

の「腐葉土プロジェクト・きぬがさ農園プロジェクト」。その一翼を担う、総務部衣笠キャンパス地域連携課課長の
大場茂生さんは、当時をこう振り返ります。

「山に近いこともあって、キャンパス内には大量の落ち葉が積もります。京都市のしまつのころ条例もあり、一般廃棄物として処分していた落ち葉を腐葉土にできないかと考え、しばらく落ち葉を溜めてみたのですが、ものすごい量で『やっぱり処分しようか』と弱気になっていました(笑)。そんなとき、国際関係学部1回生の阿部桃子さんが地域連携課を訪れ、『大量の落ち葉を活用しないのはもったいないです!』と、必死の様子で訴えてきたのです」

検討の結果、腐葉土を活用できる農園も整備することに。阿部さんが立ち上げた学生団体「きぬがさ農園Kreis(クライス)」と地域連携課が協力しながら、2020年2月より

腐葉土づくりを開始し、キャンパス内の遊休地を利用した農園整備にも着手しました。

「新型コロナウイルス感染拡大が始まった時期ですが、屋外のため感染対策を徹底しながら活動を続けることができました。学生や教職員、コロナ禍で休校になった小学校の児童たち、近隣の方々などが楽しみながら畝づくりや野菜の苗植えなどに参加してくれました」

農園は2020年5月に整備が完了し、夏には腐葉土の第1号が完成しました。以降、かぼちゃ、にんじん、ほうれん草など、さまざまな野菜を栽培。近隣の方たちに配布するとともに、キャンパス内の食堂で活用しています。

「農園で採れた野菜を使ったメニューができると告知チラシで配信するのですが、学生も教職員も『おいしい!』と喜んでくれます。私たちは落ち葉を腐葉土にし、野菜をつくり、皆さんがその野菜を食べてくれる。衣笠キャンパス全体で、SDGsの実現に向けたサイクルを回しているわけです」

腐葉土にした落ち葉の量は、2020年には1万3000L、翌年には1万6000Lになります。3名からスタートした「きぬがさ農園Kreis」も、総勢33名となりました。活動参加者は、2022年2月15日時点で、近隣住民が延べ620名、学生・教職員を加えると延べ1600名にのぼっています。

「実践と啓発の同時進行」により SDGsの実現を目指す

衣笠キャンパス地域連携課の取り組みはさらに広がっています。生命科学部4回生の隅田雪乃さんが代表を務める学生団体「Uni-Com(ユニコン)」と協働しながら、キャンパス内の食堂で消費期限切れになったカット野菜や売れ残った食品など、これまで生ごみとして処分していた食品廃棄物の堆肥化に挑戦しているのです。

「Uni-Com」は、「大学SDGs ACTION! AWARDS 2021」(朝日新聞社主催)において、地域単位で食品ロスを資源として循環させる、いわゆるサーキュラーエコノミー(循環型経済)構想についてプレゼンし、見事、準グランプリを獲得。しかし、その構想を実現するためのフィールドがなかなか見つからないという課題を抱えていました。

「一方、私たち地域連携課ではごみ排出量のさらなる削減に向け、2020年度後半から食品廃棄物を土壌に埋めて堆肥をつくる取り組みを進めてきましたが、このやり方は病原菌の問題などが残るため、新たな方法を模索していました。そんなとき、SNSで私たちの取り組みを知った『Uni-Com』から連絡もらったのです」



左上／落ち葉から始まったSDGs活動。現在では食品廃棄物や馬糞も活用。左下／農園で栽培した野菜は学食メニューに。右／野菜づくりは地域連携のもと行っている。

こう説明するのは、衣笠キャンパス地域連携課の田中真也さん。「Uni-Com」のビジョンに共感するとともに、彼女らが提案する完熟堆肥の作成方法に関心を持った田中さんたちは、「Uni-Com」との協働をスタートさせました。

「専門家の指導を受けながら、2021年8月20日から3か月をかけて約470kgの食品廃棄物の一次発酵処理を行い、その後二次発酵処理に移行し、毎日60℃を超える高温を維持しながら、滅菌と完熟堆肥化に取り組んできました」

こうした努力の甲斐あって、完熟堆肥は無事完成。このうち成分分析を行い、実用の段階に入るといいます。

「それだけでは飽き足らず、現在は馬糞の堆肥化にも取り組んでいます(笑)」と語るのは、同じく衣笠キャンパス地域連携課課長補佐の櫻井稔也さんです。同学の馬術部で飼育している12頭の馬からは年間84tの馬糞が発生し、その処理は業者に委託しています。

「本学の馬糞は現在でも堆肥化され活用されていますが、自分たちで馬糞堆肥を作成し、きぬがさ農園や近隣の農家に提供するとともに、収穫した野菜をキャンパス内の食堂で使うことで新たなSDGsサイクルを構築したい。その思いから、2021年11月より馬術部員とともに、馬糞の堆肥化に取り組んでいます」

「地域連携課が大切にしているのは、実践と啓発の同時進行」と、大場さんは言います。

「啓発だけではSDGsは前に進みません。持続可能な未来の創造の重要性を共有し、忙しい中で時間を割いて協働した結果、成果の端緒を確認できたときにはじめて活動の方向性が見え、信頼で結ばれたネットワークが構築されます。その継続がさらに強固なネットワークを構築し、SDGsを前に進めていくことにつながるのだと思います」

実践と啓発の同時進行でSDGsを推進する立命館大学衣笠キャンパス——。今後の活動が大いに楽しみです。

維持会員通信

ここでは、維持会員の皆さまの活動や最新情報をお届けします。
学校改革や新規プロジェクトなどのご参考として、お役立てください。

MEMBERS



全ゼミあげてSDGs教育。 学生の意識を変革！

▶ 法人名 国際学院

▶ 大学名 国際学院埼玉短期大学



本学は2018年12月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)に加入しました。以来、SDGs達成に向け、「プラスチックごみ削減のためのマイボトル持参運動」などに、学院をあげて取り組んでいます。

教育におけるSDGsとしては、19年度より、1年次の「プレゼミ」と2年次の「卒業研究ゼミ」の双方で、SDGsに関連づけた専門教育に着手しました。卒業研究ゼミの数は、21年度は幼児保育学科に13、健康栄養学科食物栄養専攻に8、同学科調理製菓専攻に4あります。これらすべてのゼミにおいて、SDGsが目指す17のゴールのうち1〜3

つに関連づけています。

例えば、幼児保育学科の教育学ゼミ「子どものよりよい成長のために」や食物栄養専攻の食育ゼミ「学校給食の現状と課題について」では、目標3(すべての人に健康と福祉を)と目標4(質の高い教育をみんなに)、調理製菓専攻の4つのゼミでは、目標12(つくる責任 つかう責任)といった具合です。こうした取り組みによって、「持続可能な開発目標」という視点を持ちながら学べる機会を提供しています。

20年度の卒業生を対象にしたアンケートでは、「入学前にSDGsを知らなかった」と答えた学生が55.6%だったのに対し、「卒業研究を通してSDGsを理解できた」との

回答が94.4%に達しています。

また、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野からなる「UNGCの10原則」に関する取り組みも行っています。活動の主体は学友会で、ペットボトルキャップを回収し、キャップ貯金箱推進ネットワークへ提供しているほか、使用済切手を収集して、国際協力NGOジョイセフの「世界の女性支援活動」に協力しました。活動の様子は学友会報『RING』に随時掲載しています。

さらに、本学所在地のさいたま市が推進する食品ロス削減プロジェクトにも参加。健康栄養学科で、「おいしく減らす、食品ロス」をコンセプトにした「日曜日は食べつくスープ」のレシピを考案しました。これは、

「1週間の調理で余った野菜などを、日曜日にスープに調理する」という料理です。この「食べつくスープ」に関しては、さいたま市のほか、大学コンソーシアムさいたま、東京ガス株式会社が連携した産官学事業の料理教室も企画され、本学の学生も参加しました。

SDGs推進の取り組みは、19年度の大学祭の「五峯祭」でもなされました。当日は4000人を超える来場者に対して、「エコふりかけ無料試食・レシピ提供」「子どもの遊び場・手作りアトラクション(廃材(古紙)利用)」「さいたま市と共同開催 食品ロス削減プロジェクト公開講座・紹介ブース設置」などを行いました。



2019年度の卒業研究発表会とポスター発表の様子。

神社とコラボ オリジナル！ 和歌おみくじ

▶ 法人名 成蹊学園

▶ 大学名 成蹊大学



和歌おみくじはA5判、イラストと解説の両面印刷。

前例のない「和歌のおみくじ」が、2021年12月にリリースされました。手がけたのは、埼玉県所沢市の武蔵野寺令和神社(通称、武蔵野令和神社)と、本学文学部日本文学科の平野多恵ゼミからなる共同プロジェクトチームです。

今回リリースされたのは、全64首のうち35首。A5サイズ両面印刷で、睦月ムンク氏によるイラスト面と、平野教授とゼミ生が担当した解説面で構成されています。和歌からメッセージをいただくおみくじで、吉凶はありません。それぞれの歌には、現代語訳のほか、歌の背景、メッセージ、出会い運、クリエイティブ運、健康運、開運の鍵が記されています。

お告げにふさわしい和歌は、神話や万葉集から現代短歌までを対象に選りすぐりました。平野教授と同神社の調べによると、「これまでに類を見ない、世界初のおみくじ」とのことです。同神社は20年に創建され、KADOKAWAによる日本最大級のポップカルチャー発信拠点の「ところざわサクラタウン」に鎮座しています。KADOKAWAの創業者、角川源義は短歌・俳句に造詣が深く、その流れを汲む角川文化振興財団は短歌専門誌『短歌』を刊行し、角川短歌賞も開催。そうした背景から、「角

川にふさわしいおみくじを」と、和歌とのコラボレーションを構想し、同神社からおみくじの研究者である平野教授にご依頼いただきました。従来にないおみくじづくりとあって、ここまでに要した時間は2年以上。平野教授は、おみくじのルーツである神のお告げの歌や和歌占いを研究し、『神さまの声をさく おみくじのヒミツ』(河出書房新社)、『おみくじの歌』(笠間書院)などの著書があります。その研究に基づき、日本古来のおみくじ文化をふまえて考案されました。

制作にはゼミ生も参加しました。「和歌のメッセージを自分ごととして深く理解する力」「そのメッセージを多くの人の心に響くように書く力」などを身につけてほしいという平野教授の考えがあったからです。1300年におよぶ膨大な出典からの選出には時間がかかったそうですが、中でも、歌の心を深く理解したうえで、心に響くメッセージを書くことが特に難しい作業とのことでした。平野教授は「いちばん大切なのは、『歌』のメッセージの核心を理解すること。繰り返し声に出して読むことや、注釈書を多く読むことによって理解を深め、原稿は何度も添削を繰り返して作成しました」と語ります。平野ゼミでは全64首の完成に向け、今後も活動を続けていく予定です。

東京都品川区に所在する本学の本館は、1915年(大正4年)に島津忠重邸として建てられた近代建築であり、国の重要文化財に指定されています。設計者は英国出身の建築家ジョサイア・コンドル。明治時代に御雇外国人として来日し、鹿鳴館などを設計しました。

2020年、コンドル没後100年と本学創立70周年を迎えることから、記念行事として「コンドル・サミット」を計画したものの、コロナ禍によって順延。翌21年7月に開催できましたが、政府の緊急事態宣言下だったため無観客で行い、一部リモートでの参加となりました。このサミットは、コンドルが日本で設計した建築物のうち、現存する全9件の関係者が一堂に集うという、初の試みでした。

イベントは2部構成。第1部は「創立70周年記念式典」で、杉山晃理事長の式辞、深澤光代シスターの祝辞に続き、コンドル建築の研究者でもある河東義之氏が、「コンドル建築と清泉女子大学」をテーマに基調講演を行いました。

第2部が「コンドル・サミット」で、まずは各建築物の所有者や管理関係者が、パワーポイントの資料を用いてプレゼンテーション。その後、高野禎子副学長がファシ

リテーターとなり、シンポジウム形式で、コンドル建築の特色や管理上の課題、将来展望などを意見交換しました。長い時間をかけて大切に紡がれてきた建物に関する皆様のお話は、敬意と愛情に満ちあふれたものばかり。各建物が関係者の努力によって守られ続けているからこそ、建築物そのものの価値に歴史と伝統の重みが変わり、いまでも多くの方々の心を魅了しているのだということを再認識できました。

サミット終了後は本館の大ステンドグラスを背景に記念撮影を行い、佐伯孝弘学長が館内をご案内しました。ご参加いただいた皆様は、暖炉やバルコニーの柱など隅々まで熱心にご覧になり、ご自身の建物と比べながら、改めてコンドル建築に感じ入っている様子でした。

今回のサミットを機に、本学ではコンドル建築関係者との連携を密にし、保存・活用策を模索し続けてまいります。

なお、サミットに参加したコンドル建築は、本学のほか以下のとおりです。

岩崎久弥茅町本邸、岩崎家玉川廟、網町三井倶楽部、三菱一号館美術館、旧古河邸(大谷美術館)、諸戸清六邸(六華苑)、岩崎弥之助高輪別邸(開東閣)、東京復活大聖堂(ニコライ堂)。

コンドル建築 現存9件関係者が 初めて結集！

▶ 法人名 清泉女子大学

▶ 大学名 清泉女子大学



上／本学本館は島津忠重邸として大正時代に完成。
下／サミットで挨拶をする高野禎子副学長。

常識の“壁”に 女子教育で挑む

学校法人フェリス女学院学院長
鈴木佳秀



多様性社会で強みを示す

生き残りのため、共学化を選ぶ私立女子校が増えています。しかし、ダイバーシティが立ち遅れた日本社会において、女子校の重要性は今後、むしろ高まるでしょう。そう考えるようになったのは2015年、フェリス女学院学院長に就任してから。実は、女子校の経営に携わるのは初めてで、フェリスに来てからようやく、女子校の存在意義の大きさに気づきました。

日本には数多くの女子校がありますが、それぞれ教育理念や校風が違います。同じミッション系でも、カトリック系は「淑女たれ」といったポリシーの学校が多いのに対して、プロテスタント系には自由主義的な学校が少なくありません。中でもわがフェリスは、創設以来「女性の自由・自立」を追求してきた伝統と自負があります。

“フェリス”といえば、「横浜のお嬢様学校」というイメージが世間で定着していますが、実態は少々異なります。例えば、高校生には外部進学希望者

が多く、約半数が理系。医学部や薬学部、理工学部などに進学し、医師や薬剤師になる卒業生が目立ちます。そうかと思えば、東京大学法学部を卒業後「日本のライフラインを守る」と就農した卒業生もいます。彼女を講演会に呼んだところ、在校生から大好評で、質問攻めにあっていました。

大学生もキャリア志向が強く、大企業の総合職、専門職として活躍する卒業生が大勢います。また、本学院は英会話を重視した「生きた実践英語教育」に力を入れてきた特色もあって、航空会社のキャビンアテンダント、女子アナウンサーを輩出してきただけでも知られています。言うなれば、高度に専門的な見識と能力を備えた「職業人」として、多様化する社会で他者と共生し、社会に貢献できる卒業生が多いということです。

卒業生が“ロールモデル”に

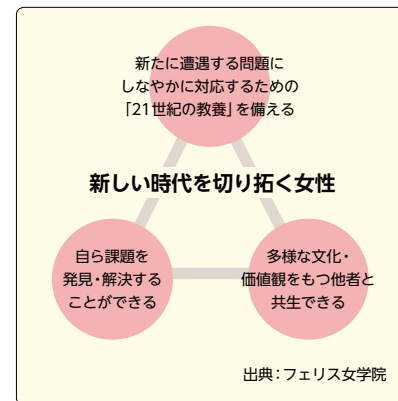
では、なぜ本学院の学生・生徒は自立を目指し、自活できるようになるの

でしょうか？ 私は、それが女子校での、学びの賜物だと考えています。日本の社会では、自然と男性に頼る（男性を立てる）雰囲気があります。ホームルームでも、クラブ活動でも、共学校であれば無意識に「男子に任せよう」となりがちですが、女子校ではそうはいきません。自分たちですべてを運営しなければならないわけです。そうして得た体験や知識が糧になって、「女性だけの力でもやっていける」という自信につながるのでしょう。

本学院の学生や生徒は、誰の前でも物怖じせず、自己主張するのが特徴。実は、私自身もやり込められたことがあります。高校での説教で、「離婚の増加が社会問題になっている」と話したところ、3年生の生徒が名乗りを上げ、「学院長先生は“離婚が悪”と決めつけているようですが、根拠は何ですか」と追及されました。驚きましたが、「高校生にして自分の意見をしっかり言えて、たくましい」と感じました。

一方で、フェリスの女学生は一部の方から敬遠されているのも事実です。

●図表① フェリス女学院が目指す女性像



日本は相変わらずの男性社会なので、良い意味で男性に遠慮をしない卒業生の多くは、就職してからも苦心が絶えないようです。ところが、そうした「男性社会の壁」をめげずに乗り越え、社会での実績を作り上げていく強さも兼ね備えています。女性の社会進出を加速させ、男女平等社会を実現するには、ロールモデルが不可欠です。フェリスの卒業生がロールモデルとして、社会変革を主導してくれることを期待しています(図表①参照)。

教養教育重視のカリキュラム

1870(明治3)年に創設されたフェリス女学院は、2020年に150周年を迎えました。それを機に、女子教育のパイオニア精神、キリスト教信仰に基づく「For Others」を中心としたミッションステートメントを策定しました。歴史のある本学院ですが、先人が築いてくれたブランドにあぐらをかいてい

ては、少子化の波にのまれてしまいます。実際21年の入試では、関東圏の女子大学の中で受験生の減少率が最も高かったのが本学でした。私は逆に「ピンチをチャンスに変えればいい」と、前向きに考えています。

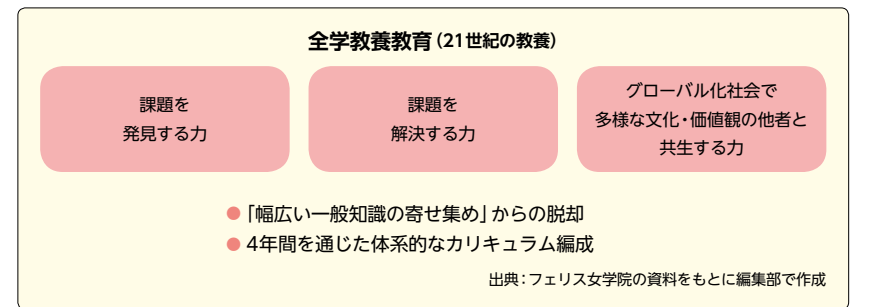
私はこれまで教務のかたわら、新潟大学や他の私立大学で経営改革に取り組んできました。そうした経験から、改革の柱として主張しているのが、「学部・学科の枠をなるべく取り払うこと」。私は米国留学経験などに基いて、「リベラルアーツ」を重視しています。専門性を究めることはもちろん大切ですが、幅広い教養を身につけることも、同じように大事だからです。リベラルアーツを追求しようとするれば、学部・学科にこだわらず、すべての講義を自由に、自主的に履修できるようにした方がいいわけです。女性の“自由・自立”を掲げる本学院としては、そうした制度のほうがフィットするでしょう。それに、学部・学科の枠を外したほうが、配分できる研究費も増えるし、研究体制も効率化できます。スタッフなどのリソースも、共有化に

よって有効活用しやすくなります。

そこで、改革の一環として、語学・教養課程を発展させた「全学教養教育機構」を17年に開設しました。学部共通単位の講義を増やしてきたのですが、同機構によって、そうした仕組みを拡充したわけです(図表②参照)。例えば、「産学協同で食品を商品化する」というユニークな講義科目があります。そこでは、百人一首にちなんだ最中をつくったり、外資系メーカーと組んでブレンド紅茶を販売したりするので、学生から人気です。そのほか、教員の外部評価制度の導入、入試制度の刷新なども進めています。

経営改革は、一朝一夕にはできません。教職員の労働環境・労働条件やキャリアプランにも大きく影響しますし、自治制度との調整もあるからです。しかし、私は希望を持っています。コロナ禍が契機となって、教職員の危機感が高まり、問題意識も共有できるようになったと感じています。粘り強く教職員を説得し、理解と協力を得られれば、改革への道は開けると信じています。

●図表② これからの教養教育



編集後記

毎号、ビランクをご覧ください、誠にありがとうございます。さて、今号の「ひらめきの達人」では、日頃、身の周りから刺激を受け、それを生かすという話でしたが、問題解決の「ひらめき」は、問題に苦しむ時間を心の「ときめき」へと変え、「かがやき」となるような仕事へ繋げていくことが最高ではないでしょうか。「ひらめき」は人生を楽しく、豊かにするために必要なスパイスです。大人になっても好奇心を

もって「ひらめき」を積極的に探していくことへの契機になれば幸いです。当財団においても、2024年11月の新システム移行に向け、様々な改善目標(ひらめき)に創意工夫(ときめき)を加えながら、維持会員の皆様にとって、利便性の向上(かがやき)がさらに図れるよう努力してまいります。今号もビランクの制作にご協力いただきました皆様には厚く御礼申し上げます。(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(2020年度)

加入法人数……………594法人
平均登録者数……………13万7319人
経常収益……………751億円
経常費用……………745億円
準備資産……………1331億円



公益財団法人
私立大学退職金財団