

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105号
2022年7月25日発行

vol.28

● 理事会・評議員会報告
● 2021年度決算報告

特集

コミュニケーションの悩み、これで解決！ 仕事に生かせる「傾聴」大全

- 「同感」は不要。「共感」で寄り添え
- 無口&説明下手は「対話」で制御！
- ラジオDJ流、相手を乗せる「接し方」

2024年に リニューアル!

2024年11月を目標に退職資金申請システム(t-マネージャ)をリニューアル。
事務手続きを見直して、より直感的に、効率的になるよう改修し、
皆さまの事務負担を軽減します。ご期待ください。



- ①操作に慣れていなくても大丈夫。操作がわかりやすいよう、ユーザーインターフェースを見直します。
- ②事務負担を軽減します。届出等の種類を削減することで、責任者の方の承認回数も減らします。また、責任者の方への承認依頼をメールで通知します。
- ③登録情報の提供を充実します。毎年3月度の登録情報をPDFファイルで、年度別の収支データ(掛金及び退職資金)をExcelファイルで、それぞれご提供します。
- ④手書きが苦手でも大丈夫。一部を除き、届出等の書類をt-マネージャで作成できます。
- ⑤焦らなくても大丈夫。サービス提供時間を曜日や日付に限らず22時まで拡大。教職員異動届の届出の締め日は土曜日・日曜日でも前倒しせず、10日の22時まで延ばします。

※新システムの構想内容は2022(令和4)年6月現在の計画中のものです。詳細の内容は正式決定後、お知らせいたします。



公益財団法人
私立大学退職金財団

tーマネージャ 2024年にリニューアル！ 2

Inauguration
Message

苦境の今こそ、皆さまの負託に応えます

●村田 治(私立大学退職金財団理事) 5

特集

コミュニケーションの悩み、これで解決！

仕事に生かせる「傾聴」大全

▶「同感」は不要。「共感」で寄り添え 6

●岩松正史(日本傾聴能力開発協会代表)

▶無口&説明下手は「対話」で制御！ 8

●辻口寛一(コミュニケーション・コンサルタント)

▶ラジオDJ流、相手に乗せる「接し方」 10

●秀島史香(ラジオDJ)

Focus

理事会・評議員会開催報告

▶2021年度 事業報告

▶2021年度 決算報告

..... 12

連載

未来を拓く学校人 [第14回]

文理横断型のカリキュラム“超”改革で

「地域戦略人材」の育成を推進!

●大正大学 新時代の地域のあり方を構想する地域戦略人材育成事業 16

連載

脳のカラクリ [第3回]

やる気と報酬の微妙な関係

●枝川義邦(早稲田大学理工学術院教授) 19

維持会員通信

▶佐渡島の集落で遊歩道整備&路上茶屋を開店! / 敬和学園

▶斬新な新校舎が「大学」の概念をくつがえす! / 梅光学院

▶世界に誇る最先端の研究を動画で発信! / 明治大学

..... 20

Special

私立大学等の今を聞く

「AI時代」に活躍する人材を

●村田 治(関西学院大学学長) 22

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: CreativeBox Films / Shutterstock.com 裏表紙: Rawpixel.com / Shutterstock.com
このほか掲載画像の一部は、Shutterstockのライセンスにより使用しています。

苦境の今こそ、
皆さまの負託に応えます

Inauguration Message

私立大学退職金財団理事 村田 治

理事を務めております村田です。

2021年6月より新たな理事の任期がはじまりましたが、いまだに新型コロナウイルスの感染拡大の影響は続き、私が学長を務める関西学院大学を含めて、全国の大学がその対策に追われました。この間の教職員の負担は計り知れません。

また、コロナ禍では多くの私学が、経営面でも大きなダメージを受けました。少子化や経済成長の鈍化といった、私学にとって厳しい経営環境が続く今、コロナ禍によって苦境

に立たされる私学が、さらに増えるのではないかと懸念されます。

そうした中、私立大学退職金財団の存在意義は、より高まったのではないかと考えています。全国の私学の教職員にとって退職金財団は、退職後の生活を担保してくれるセーフティネットの役目も担っているからです。私も理事として、退職金財団が健全な経営を持続し、教職員の負託に応じることができるよう、及ばずながら力を尽くしてまいります。今後とも、よろしくお願いたします。

profile ... (むらた・おさむ) 関西学院大学経済学部助教授を経て、1996年教授、2014年より関西学院大学学長。著書は「公債と財政赤字のマクロ理論」(有斐閣)、「現代日本の景気循環」(日本評論社)。17年より私立大学退職金財団理事。中央教育審議会委員(17年~)なども務める。

コミュニケーションの悩み、これで解決!

仕事に生かせる「傾聴」大全

「聴く力」はコミュニケーションに欠かせないものですが、どのように磨いたらいいのでしょうか。今回はコミュニケーションの第一歩となる「聴き方」のノウハウをご紹介します。

「同感」は不要。「共感」で寄り添え

日本傾聴能力開発協会代表 岩松正史



(いわまつまさふみ) 心理カウンセラー、傾聴講師、一般社団法人日本傾聴能力開発協会代表。人材育成の専門会社を経て、日本傾聴能力開発協会を設立。現在は認定傾聴サポーターや講師を育成中。2007年開始の「傾聴1日講座」は開催380回、受講者5000人以上。著書は「ねえ、私の話聞いてる?」と言われない「聴く力」の強化書(自由国民社)、「その聴き方では、部下は動きません。」(朝日新聞出版)。

会話の「聴く」は能動的な行為

皆さんは「傾聴」というワードから、「相手の話に熱心に耳を傾ける」といった様子を想像するのではないのでしょうか。けれども、ただ黙って聞くだけでは、いわゆる「聞き上手」にはなれません。たとえばカウンセリングの場で、口答えしたりせずに、相談者の言い分をしっかりと聴くのは当然としても、ただ黙っているわけにはいきません。一方的に聞き、相手の言い分をインプットするだけでは、相手から「何もしてくれない」と思われてしまいます。

講演を聴くケースなどとは違い、コミュニケーションは双方向のもので、相手との話が弾むように自分からも働きかけ、「自分の気持ちがわかってくれた」と相手に実感してもらうことが、重要になるわけです。

このようにコミュニケーションで「聴き方」は大切なのですが、「話し方」を教わることはほとんどありません。しかしカウンセリングには、相手の話を上手に聴く「傾聴」という手法があります。そこで、ここではカウンセリングでの

傾聴についてご紹介することにして、話し手」の気持ちを理解するのも良い

言葉の奥に潜む「心の声」を聴き取る

カウンセリングの傾聴では、「相手の気持ちに共感すること」が目的になります。相手が話した事柄の理解ではなく、どんな心情や感覚なのかを把握するのがポイントです(図表①参照)。「心の耳」を傾け、言葉の奥に潜む「心の声」を聴き、気持ちを理解することが「傾聴」なのです。

なぜ心の声を聴くべきなのかというと、相手が発する言葉だけでは、相手の気持ちがわからないこともあるからです。人間は時に、心にもないことを平気で口に出したりします。言葉には出なくても、「言外」に本心が表れていることもあります。話の流れや相手の態度などから、「なぜ、この人はそう思うのか」を見極めましょう。

先ほど傾聴の目的は「共感」と言いましたが、「同感」はしなくてもよいことを覚えておきましょう。同感とは、自分の経験と相手が話す内容と照らし合わせて共通点や

相違点を見つけ、「自分」がどう感じるかというものです。それに対して共感とは、「相手」がどう感じるのかがわかることです。

一つ例を挙げてみます。話し手がプロ野球の巨人ファンで、「きのう見に行った試合で阪神に負けて悔しかった」と言ったとしましょう。この場合「悔しい思いをしたんだ」とわかれば、それで共感できるわけです。聞き手が巨人ファンになって一緒に悔しがる必要はありません。たとえ聞き手が阪神ファンだったとしても、一連の会話で阪神がけなされているわけでもありません。

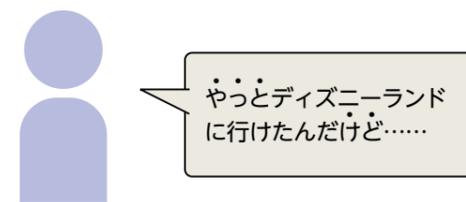
好悪の感情を持ち込まなければ、相手への共感には難しいことではないのです。傾聴の場合、相手が何を言いたいのか、あるいは、どんな気持ちなのかを理解することが最優先課題となります。そのため、コミュニケーションがスムーズに続けられて、相手が心を開いてくれるようになるスキルが求められます。

うなずき・あいづちと繰り返しで傾聴力UP

傾聴の基本スキルは、主に二つあります。一つが「うなずき」と「あいづち」。これらは、傾聴の土台といえる重要な技術です。両者を織り交ぜて、相手の話に「合いの手」を入れるわけです。それによって相手は「自分の話が伝わっている」と確認でき、話す張り合いが生まれます。うなずきとあいづちさえあれば、コミュニケーションはうまくいくと言っても過言ではありません。

しかしうなずきとあいづちは、

図表② 文頭と文末に注目



話し手の気持ちが表れやすいのが文頭と文末。「やっと行けたんだね?」「行ったけど、何かあったの?」のように、文頭と文末に表れた「気持ち」を繰り返し聞き、掘り下げていくことで、相手の本心に近づくことができる。「行けた」というポジティブな面だけに焦点を当てると、気持ちの理解がずれるので、この例では文末に注目したい。

簡単なようで難しいものです。タイミングやトーンを誤ると、相手が話す気をなくすといった、逆効果を生んでしまうことさえあるからです。

コツは、まず相手の話を聴きながらペースをつかみ、相手が早口なら小刻みにうなずき、ゆっくり話すのなら首もゆっくり振るといった具合に、波長を合わせることに、はつきりうなずいたり、大きな声であいづちを打ったりして、「話を聴いています」と、相手に認識してもらおうことも肝心です。

もう一つのスキルが「繰り返し」。相手の話の語尾やキーワードを繰り返し、「話がわかりましたよ」と相手に知らせるのです。ただし、相手の話を適度に繰り返せばいいわけではなく、相手の言葉を言い換えたりせず、「オウム返し」のようにそのまま使うこと。そして、事柄に関わる言葉よりも、相手の気持ちが表れている言葉を返します。

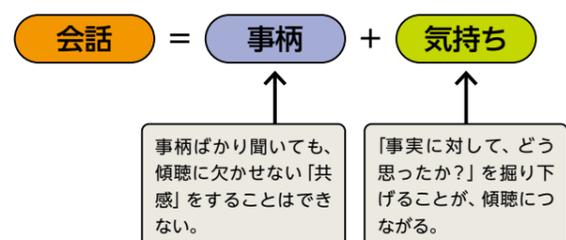
例えば、「やっとディズニーランドに行けたんだけど……」と相手が話した場合、「ディズニーランドに行ったんだね」と答えると、事実

を返すだけになります。それより「やっと行けたんだ」「行けたんだけど……?」などと返すほうがいいでしょう。特に「だけど」という相反する思いの存在を理解することが重要で、そのワードを繰り返せば、相手の気持ちに寄り添うことができるわけです(図表②参照)。

傾聴のスキルを高めたのなら、家族や友人などを聴き手にして、これらのテクニックを実践してもらおうといいでしょう。話し手の気持ちを理解することができます。

傾聴のテクニックを習得すれば、コミュニケーションが円滑になるだけでなく、人の話をストレスなく聴けるようになります。「自分は自分、他人は他人」と割り切れるので、どんな人の話でも肩肘張らずに受け止められるようになるからです。職場には性格も、考え方も異なる人が大勢いますが、傾聴力が高まれば、むしろ自分とは違うタイプの人に、興味を持って接することができるようになるでしょう。人付き合いが増えたり、物の見方や考え方の幅が広がったりすることも、期待できるでしょう。

図表① 会話の公式



会話は「事柄」と「気持ち」で成り立つが、傾聴するうえでより重要なのは「気持ち」のほう。事柄ばかり聞いてしまいがちな人は注意したい。

傾聴とは「心の耳」を傾け、言外の「心の声」を聴く行為

仕事に生かせる「傾聴」大全

無口&説明下手は「対話」で制御!

コミュニケーション・コンサルタント 辻口寛一



(つじぐち・ひろかず) クロスロード株式会社代表取締役。立教大学卒業後、日本旅行、リクルート、大和証券グループを経て独立。2008年より、多様化・複雑化・グローバル化の時代に求められるビジネスコミュニケーション(対話)のあり方と方法論について研究。その成果は、自ら主宰する「対話力強化講座」にて提供している。近年は「効果的に話し合える場をつくるコンサルティング」にも力を入れている。

「話す」から「聴く」、そして「対話」の時代へ

コミュニケーションの基本となる「対話」。よく「対話はキャッチボール」と言われますが、現実には「ドッジボールのような対話」がほとんどです。ビジネスでもみな「伝える」ことには一生懸命ですが、「聴く」ことはあまり意識していません。

まずは「聴く」ことについての誤解を解いておきたいと思います。「聴く」は一見、「伝える」に比べて受動的に感じますが、実は多くの効果が得られる行為です。そう考えると、ただ「受け身」にいるのとは違うように思えます。

聴く際には、相手の話に丁寧に

耳を傾けることで好意をもたれるし、質問にも聞く耳をもってもらうことができます。今の時代、こうした配慮が非常に重要になってきているのですが、ここで大まかに歴史を振り返ってみましょう。

昭和は「話す時代」でした。マスメディアの影響が強く、価値観は今ほど多様ではなかったため、基本的な話し方に気をつけていれば、あとは熱意を示すとか、接待や飲みケーションで仲良くなれば何とかかなったのです。

平成の30年間は、インターネットの発達で情報ソースが増えたことなどもあり、人の考え方や価値観が多様化しました。ビジネスコミュニケーションでは、相手のことをよく理解しないといけない

ので、「聴く時代」になったといえるでしょう。質問力やコーチング、傾聴力、カウンセリングなどが盛んに取り上げられるようになったのも、平成になってからです。

では、令和はどんな時代なのか。私は、「対話の時代」だと考えています。ジェンダー問題をはじめ、平成よりもさらに多様性が重視される時代になりました。したがって、「聴く力」がこれまで以上に大事になっているのです。

相手が無口なほど「対話」が効果的

私の研修で最も多い質問が、「無口な人や気難しい人に、どうすればうまく話してもらえますか」というものです。

大前提として、人には多かれ少なかれ、「自分の考えや思いを他人にわかってもらいたい」という欲求があります。これは、無口な人や気難しい人でも同じ。そうした人に話してもらうには、正面で向き合うのではなく、肩を並べるようにして聴く姿勢が大事になります。相手がどういう風景を見ているのか、何を求めているのか、肩を並べて理解しようとする、相手は親近感や信頼感を抱き、話しやすくなるのです。

職場では上下関係があるので、

肩を並べるのは難しいと思いますが、だからこそ意識して行うことが大事です。もしもあなたが部下や後輩に向き合うなら、相手を下に見てはいけません。「これくらい若さで世の中に接しながら、どんな思いを抱いているのかな」と想像しながら接すれば、心を開いてくれるはずですよ。

仮にあなたが上司や先輩に向き合うのなら、「上司の指示だから」と何も考えずに従うよりも、どんな背景でこの指示が出されているのか、上司の立場になって考えることが大切です。この対話によって、説明不足や説明下手によるトラブル、コミュニケーション・エラーを防ぐことができます。

このように「対話」では肩を並べるようにして話し合うことが大切になりますが、それに加えて、「対話とは言葉のやり取りを回していくこと」という点にも注意しましょう。その手順はこうです。

まず、相手に働きかけます。問いかけをすることで、相手の考えを述べてもらうのです。それを踏まえ、こちらからまた話をして、相手がどう受け取ったかを聞き出す。違和感があったら指摘をして、修正案を出してもらおう。このやり取りを何回も回すと、次第に齟齬がなくなっていきます(図表①参照)。たった一度のやり取りで理解することはできません。相手の話を聴く時も同じです。1回ですべてを理解するのは難しいのです。

入念な事前準備が説明下手を制する

「無口」と並んで多くの人を悩ませるのが「説明下手」。私は、説明

対話は1往復で終わらない。何度も回してこそ、相手の本質に気づく

図表② 話が長い相手には

あいづちを挟む

話題を変えるあいづちを打ち、こちら側が話し始める。
例「そういえば〜」「そうすると〜」「ちなみに〜」

質問でさえぎる

急に思いついたように切り出すのがポイント。
例「ちょっといいですか?」「ここについて聞きたいんですが?」

配慮でさえぎる

角を立てることなく、発言権を取り返すための奥の手。
例「ちょっと暑くないですか?」「お飲み物足りてますか?」

がうまくできない人には、大きく三つの特徴があると考えています。

一つが、相手の視点に立てていない。聞き手が何を求めているのか理解できていないため、本題からかけ離れた説明を長々としてしまうのです。

二つ目が、具体・抽象のいずれかにかたよっている。中でも、具体的な説明に終始して聞き手を困惑させるケースが多いように思います。「抽象から具体へ」が、説明のセオリーです。

そして三つ目が、思い出しながら話す。時系列も因果関係もバラバラになってしまうため、聞き手はとて疲弊します。

このような説明下手を制御するには、事前に話す内容やテーマをすり合わせておくことが大切です。そうすれば内容がズレたり、いきなり各論を話されたりしても、「すみません、いま伺いたいのはそういうことではなくて……」と、正直に切り出しやすくなりますし、そこから対話の流れが生まれます。聞き手が説明下手のペースにのまれてしまうのは、たいいてい、テーマが

ばやけていて、うまく対話できないことが原因なのです。

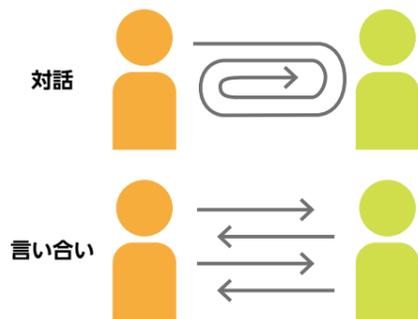
また、対話を円滑に進める上であいづちは効果的ですが、話が長い相手も、あいづちでコントロールできます。「そういえば」「そうすると」などは、話題を変えるときに使えますし、「ちなみに」も便利な言葉で、話を別の方向にもっていくことができます。

長い話を止めるには、質問もうまい方法です。相手の話に無理に割り込むと角が立ちますが、「すみません、ちょっといいですか?」と断ってから、「先ほどの〇〇について伺いたいのですが」と言ってしまう。そして、「というのも……」と続け、自分が話し始めるのです。

目上の人のお話をさえぎりたい時は、配慮の言葉が有効です。「ここ少しまぶしくないですか」「飲み物は足りてますか」などの言葉をかけると、相手の気分を害すことなく話を中断できます(図表②参照)。

令和は対話の時代です。職場のコミュニケーション活性化のために、このことをぜひ認識しておいてください。

図表① 対話は回すもの



やり取りを回すのが「対話」。延々と続くラリーは、単なる「言い合い」でしかない。対話を続けると伝わる力(伝える力ではない!)が強くなり、言いたいことが相手に届きやすくなる。

仕事に生かせる「傾聴」大全

ラジオDJ流、相手を乗せる「接し方」

ラジオDJ 秀島史香



(ひでしま・ふみか) 慶応義塾大学在学中にラジオDJデビュー。現在のレギュラー番組は、FMヨコハマ「SHONAN by the Sea」、JFN系列局「Pleaseテルミー!マニアックさん。いらっしゃ〜い!」、NHK Eテレ「高校講座 現代の国語」など。ニッポン放送「文豪ROCK!〜眠らせない読み聴かせ 宮沢賢治編」で令和元年度(第74回)文化庁芸術祭ラジオ部門・放送個人賞受賞。近著「なぜか聴きたくなる人の話し方」(朝日新聞出版)。

緊張をほぐすことが傾聴の第一歩

ラジオ番組では、ゲストをお迎えしてトークすることが多くあります。私がラジオDJ駆け出しのころから心がけてきたのは、ゲストの方にリラックスして話していただける空気をつくること。ラジオ局というアウェーな場所では、誰でも少なからず緊張してしまうと思うからです。

相手の緊張をほぐし、「歓迎されているな」「この人となら楽しく話ができそうだな」とゲストに思ってもらえるかが重要です。そのため私の傾聴は、相手が話し始める前の「ファースト・アイコンタクト」の瞬間を大切にしています。

自分の顔って、意外に強ばっているものです。気分をほぐして、目

と目が合った時に、にっこりと「笑顔」を見せる。相手に対してきちんと向き合い、「あなたとお話したい」という気持ちを、言葉だけではなく態度で伝える。それが、私のファースト・アイコンタクトです。態度が伴わなくては、人は信頼を寄せてくれないと、私は常に思っています。

逆に、目も合わせず、形だけ「こんにちは」とあいさつされても、寂しいですね。意識して笑顔をつくるのは、相手への敬意から。それに、自分の気持ちをほぐす意味もあります。身につけると役に立つ習慣だと思います。

ゲストの方のファースト・アイコンタクトが素晴らしいと、私もスムーズに傾聴態勢に入ることができます。いわゆる“大物”といわれるキャリアの長い方ほど、その傾

向にあります。相手を緊張させるだろうなという意識が、より強いのだと思います。

強く印象に残っているおひとりが矢沢永吉さんです。とてもジェントルマンで、番組のスタッフ側はみな緊張して直立不動といった感じでしたが、「よろしくね〜」「何でも聞いてくださいね〜」と、気さくな雰囲気です。感謝しました。まず自分から柔らかく話しかけることは、大人としてのたしなみなのかもしれません。それができる人は素敵ですよ。

「間」を詰めすぎると相手は話しにくくなる

職場でも同じではないでしょうか。いつも笑顔というのは難しいかもしれませんが、自分で意識して、話の取っ掛かりだとか、ちょっとくだけた雑談などを一つ二つあいさつに盛り込むと、相手の表情や態度はずいぶん違ってきます。それができれば、その後の傾聴もうまくいくことでしょう。

ひと言目としておすすめなのが、汎用性の高い季節の話題。「おはよう」というだけでなく、「朝から真夏みたいな暑さだね、半袖で正解だったよ」といったひと言があると、お互いの表情も緩みます。相手も「ほんとと疲れちゃいますね〜」

といった感じで、何かしら会話のきっかけになりますよ。私自身、そんな相手のほうが話しやすく感じますし、そういう人の周りには人が集まってきます。

たとえば上司の方が部下や若手社員から話を聞き出したいとき。相手は緊張しているでしょうから、上から目線にならず、かといって媚びるわけでもなく、同じような立場から、フラットな形で声をかけると、相手も話しやすくなると思います。

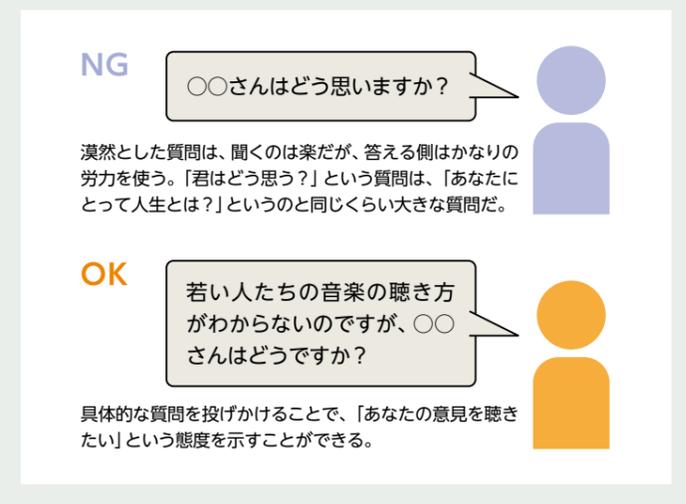
「ファースト・アイコンタクト」「くだけた雑談」と並んで、私が傾聴で意識しているのが「間」です。ラジオDJのあるあるですが、私の質問に対して、ゲストの方が少し考え込んでしまうと、間が不安になることがあります。変な質問をしたかなとか、わかりにくい質問だったかなと、こちらが不安になるのです。そして、よかれと思って説明を付け足したりすると、相手の声とかぶってしまったります。相手を尊重して話を遮らず、聴ききることが大事です。

これは逆もしかりで、何でも即答すればいいというものではないと思っています。自分の質問に対し「そうですね」と即答されると、「本当にそう思っているのかな」と不安になったりしませんか? 急かされていると感じるかもしれません。時間感覚はみな違うので、前のめりになりすぎず、しっかり聴いて、一拍うなずくくらいの1、2秒があるといいですね。

実際ラジオ番組で、自分の中でちょっと間が空きすぎたな、変な間だったなと思っても、あとで聞き直すと、むしろ「いい間だな」と感じることも多いものです。話し

長い話は、相手の息継ぎのタイミングで「なるほど!」とカットイン

図表② 質問は具体的に



ている最中は「この会話をきちんと回さなくちゃ」と精一杯になりますが、客観視すると、少しの間は気にならず、むしろ会話のリズムを整えてくれる効果があるように感じます。

長い話は息継ぎのタイミングで軌道修正

傾聴では、「自分の聞きたいことがきちんと伝わっていない」「相手の発言がズレている」と感じることもあるでしょう。そんなときは、こちらの指示が不明確だった可能性を、まず疑ってみましょう。「何で理解してくれないんだろう」と思わず、「うまく伝わらなかったかな」というように、謙虚に受け止めたものです。

「聞く」というのは、ある意味とても簡単なことです。でも楽をしなくて、「あなたの意見を聴きたいのです」といった思いを伝えるようにしていきましょう(図表②参照)。

「いちいち言わなくてもわかるだろう」と思うのも間違いです。以心伝心とは都合のいい言葉で、そ

んなことは起きないというのが私の考え。声に出して話さない限り、相手がこちらの心理や願望をくみ取ってはくれないと思っています。

また、相手の話が長かったり、本題からズレたりしたときにどう中断させるかは、難しい問題です。ラジオの収録中にも、よくあることです。そんな時は、相手が息継ぎをするタイミングで「なるほど!」と入っていき、「大変わかりやすいお話なんですけど……」「そういえば……」と、やんわり軌道修正をすることがあります。

職場で上司がとうとうと話しているケースであれば、「なるほど!」とうなずきながら、「そういえば一つ思い出しました!」といった感じで入っていくのも手ではないでしょうか。「中断するのは失礼だろう」と思って、うんうん、はいはい、とうなずいているだけでは、いつまで経っても話が終わらず、仕事もはかどりません。

相手に気持ちよく話してもらうためには、こちらの態度、姿勢が大切になります。まずは「笑顔」から。ぜひ実践してみてください。

理事会・評議員会開催報告

2022(令和4)年6月3日に第30回理事会を、6月22日に第25回評議員会(定時評議員会)をWeb会議で開催しました。

主な議題として、2021(令和3)年度の事業報告、決算についての提案が承認されました。理事会において、

新退職資金申請システムの構築及び運用保守業務の入札(総合評価落札方式)結果に伴う落札者について審議し、決定されました。

また、評議員会において、理事1名、監事1名の退任に伴う後任者の選任がありました。

■ 新退職資金申請システムの開発について

P2でご紹介いたしましたとおり、2024(令和6)年11月を稼働予定とした新退職資金申請システムの構築がはじまります。2022年1月14日に公開した本件入札の結果、日本電子計算株式会社落札候補者となり、本理事会で落札者として決定しました。

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(押印事務の削減や帳票の刷新等)、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、より安定的かつ利便性の高いシステムの構築を目指します。

■ 理事会・評議員会の決議事項・報告事項

<p>第30回理事会</p> <p>【決議事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 令和3(2021)年度事業報告の承認について 令和3(2021)年度決算の承認について 新退職資金申請システムの構築及び運用保守業務の落札者の決定について 事務体制の変更に伴う関係規程の一部改正について 教職員登録情報の遡及訂正について 評議員会の日時及び場所並びに議事に付すべき事項の決定について <p>【報告事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 理事長及び常務理事の職務の執行状況の報告について 内閣府に対する事業報告等に係る定期提出書類について 維持会員の状況について 	<p>第25回評議員会</p> <p>【決議事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 令和3(2021)年度事業報告の承認について 令和3(2021)年度決算の承認について 理事の選任について 監事の選任について <p>【報告事項】</p> <ol style="list-style-type: none"> 新退職資金申請システムの構築及び運用保守業務の落札者について 事務体制の変更に伴う関係規程の一部改正について 教職員登録情報の遡及訂正について 内閣府に対する事業報告等に係る定期提出書類について 維持会員の状況について
---	---

■ 理事の選任

<p>退任 (2022年6月22日)</p> <p>兼子 良夫 (前神奈川大学理事長・学長)</p>	<p>就任 (2022年6月22日)</p> <p>日野 晶也 (神奈川大学理事長)</p> <p>*任期は2023年6月に開催予定の定時評議員会の終結の時まで</p>
---	---

■ 監事の選任

<p>退任 (2022年6月22日)</p> <p>松岡 弘樹 (前東京交通短期大学学長)</p>	<p>就任 (2022年6月22日)</p> <p>藤田 利久 (埼玉純真短期大学学長)</p> <p>*任期は2025年6月に開催予定の定時評議員会の終結の時まで</p>
--	---

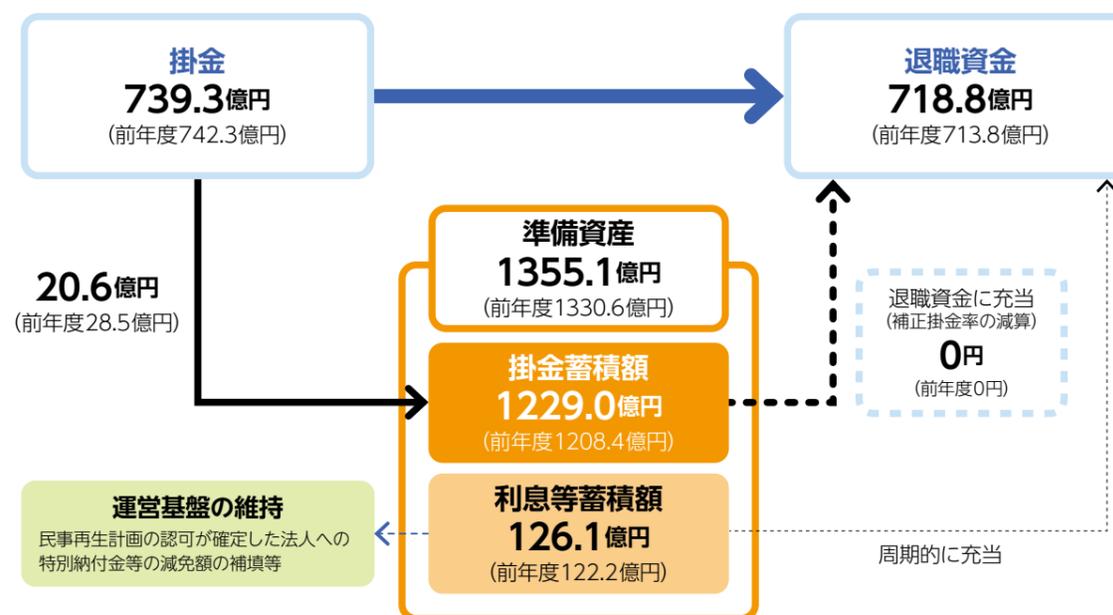
2021年度 事業報告

2021年度は、3法人が資格喪失法人となり、新規加入法人がなかったため、期末の維持会員数は3法人減の591法人となりました。

登録教職員数については、新規登録者数が前年度より558人減の9,890人、退職者数が前年度より501人増の10,100人となりました。その結果、期末の登録教職員数は前年度より225人減の12万9368人となり、昨年度と同水準で推移しています。また、月平均の登録教職員数は、13万7515人でした。

財政面については、公益財団法人移行時の内閣府からの指導に基づき、準備資産を退職資金の1年分相当(約800億円)に近づける方針に則って準備資産を取り崩してきました。本年度は退職資金及び退職資金特別交付金の合計額が、前年度より4.9億円増加しましたが、掛金を20.6億円下回ったことから、その差額を将来の交付に備えるために準備資産として積み立てます(下図参照)。退職資金の発生が予測を下回った原因について分析してまいります。

■ 退職資金交付事業に係る収支



*掛金には特別納付金を、退職資金には退職資金特別交付金を含む。

維持会員の退職金制度などの実態調査報告書を発行

2021年度の維持会員の退職金制度などの実態に関する調査では、基本項目に加え、70歳までの「高齢者就業確保措置」等について調査しました。2021年度も全維持会員より回答いただき、皆さまのご協力に感謝申し上げます。調査結果は12月に「令和3年度退職金等に関する実態調査報告書」として、報告・公開しました。

ポストコロナを見据えた確実な事業運営を実施

前年度に引き続き退職資金交付事業の確実な遂行を最優先としながらも、退職資金申請システムの電子帳票のファイル形式の変更による利便性の向上、業務相談会の開催など、より安定的な事業運営を実施しました。また、Web会議システムや電子決裁システムの活用など、コロナ禍での組織運営を滞りなく実施しました。

2021年度 決算報告

決算報告における財務諸表は、公益法人会計基準に準拠して作成しています。

2021年度の資産合計は2029億円、負債合計は1901億円、正味財産は128億円となりました。

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)の監査報告書の監査意見において「すべての重要な点において適正に表示している」と報告を受けています。

貸借対照表

「流動資産」は、670.8億円となりました。これは、「流動負債」の99.7%である翌年度以降の交付となる退職資金の未払金669.1億円(うち93.9%が3月退職者に対する退職資金)に充てるものになります。

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、1229.0億円となりました。また、「退職資金支払準備特定資産(利息等蓄積分)」は、3.9億円を繰り入れ126.1億円となりました。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、2021年度の「正味財産合計」は、前年度より3.9億円増の127.8億円となりました。

(単位:円)

科目	当年度	前年度	増減
資産の部			
流動資産合計	67,076,580,528	65,494,165,076	1,582,415,452
固定資産合計	135,775,381,392	133,353,022,780	2,422,358,612
(1) 基本財産	100,000,000	100,000,000	0
(2) 特定資産	135,582,371,392	133,156,034,780	2,426,336,612
①退職給付引当資産	72,620,000	94,930,000	△ 22,310,000
②退職資金交付準備特定資産	122,901,218,912	120,843,739,139	2,057,479,773
③退職資金支払準備特定資産	12,608,532,480	12,217,365,641	391,166,839
(3) その他固定資産	93,010,000	96,988,000	△ 3,978,000
資産合計	202,851,961,920	198,847,187,856	4,004,774,064
負債及び正味財産の部			
流動負債合計	67,089,137,385	65,506,720,153	1,582,417,232
固定負債合計	122,985,392,092	120,954,184,099	2,031,207,993
(1) 退職給付引当金等	84,173,180	110,444,960	△ 26,271,780
(2) 退職資金交付準備金	122,901,218,912	120,843,739,139	2,057,479,773
負債合計	190,074,529,477	186,460,904,252	3,613,625,225
指定正味財産合計	100,000,000	100,000,000	0
一般正味財産合計	12,677,432,443	12,286,283,604	391,148,839
正味財産合計	12,777,432,443	12,386,283,604	391,148,839
負債及び正味財産合計	202,851,961,920	198,847,187,856	4,004,774,064

正味財産増減計算書

今期の「当期経常増減額」は運用益等から管理経費を控除した額が3.9億円となりました。また、掛金が退職資金交付金を20.6億円上回ったため、経常費用の「引当金繰入額」には、退職資金交付準備金への繰入

額20.6億円が計上されています。なお、確実な事業運営のために元本が保証される国債等で運用している「特定資産運用益」は、金利の低下を受け1.8億円減少しています。

(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	74,672,066,894	75,147,327,288	△ 475,260,394
①事業収入(掛金等)	73,934,035,185	74,231,495,150	△ 297,459,965
②特定資産運用益ほか	738,031,709	915,832,138	△ 177,800,429
(2) 経常費用計	74,280,900,055	74,538,070,141	△ 257,170,086
①退職資金交付金等	71,876,555,412	71,383,565,263	492,990,149
②管理経費ほか	344,581,870	304,291,991	40,289,879
③引当金繰入額	2,059,762,773	2,850,212,887	△ 790,450,114
当期経常増減額	391,166,839	609,257,147	△ 218,090,308
当期経常外増減額	△ 18,000	0	△ 18,000
一般正味財産期末残高	12,677,432,443	12,286,283,604	391,148,839
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	12,777,432,443	12,386,283,604	391,148,839

キャッシュ・フロー計算書

「事業活動によるキャッシュ・フロー」は、掛金が退職資金を下回るように設定していますが、今期は掛金が上回りプラス38.1億円となっています。

投資活動及び財務活動によるキャッシュ・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13.8億円となりました。

(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	3,810,786,683	△ 1,793,039,135	5,603,825,818
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,426,336,612	△ 3,463,307,034	1,036,970,422
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,290,000	△ 1,585,188	△ 2,704,812
現金及び現金同等物の増減額	1,380,160,071	△ 5,257,931,357	6,638,091,428
現金及び現金同等物の期首残高	53,334,052,557	58,591,983,914	△ 5,257,931,357
現金及び現金同等物の期末残高	54,714,212,628	53,334,052,557	1,380,160,071



大正大学

新時代の地域のあり方を構想する地域戦略
人材育成事業

文理横断型のカリキュラム“超”改革で 「地域戦略人材」の育成を推進！

教育改革で育成事業に採択 歴史ある仏教系大学の挑戦

変化の激しい時代でも活躍できる人材を育てるため、文部科学省(以下、文科省)では「知識集約型社会を支える人材育成事業」などさまざまな取り組みを実施しています。Society5.0など、今後の社会や学術の新たな展開に対して柔軟に対応できる能力を持ち、幅広い教養と深い専門性を両立した人材の育成に取り組む大学を支援しています。

先の事業におけるメニューⅠ「文理横断・学修の幅を広げる教育プログラム(広さと深さを両立する新しいタイプの教育プログラム)」に申請し、見事採択をされたのが東京・巣鴨にキャンパスを置く大正大学です。

大正大学が打ち出したのは、「新時代

の地域のあり方を構想する地域戦略人材育成事業」です。今の時代に求められるリーダー像を「地域戦略人材」と定義し、その育成のために、2021年度に全学共通教育科目を刷新。文系大学でありながら、データサイエンス教育を履修できるようにするなど、大幅なカリキュラムの改革を行い、文理横断型のプログラムに舵を切りました。

従来のカリキュラムを、第Ⅰ類科目(前期全学共通教育科目)、第Ⅱ類科目(専門教育科目)、第Ⅲ類科目(後期全学共通教育科目)として改編し、第Ⅰ類科目は、「学融合・統合型教養教育」「文理融合・データサイエンス教育」「徹底したチュートリアル教育」を特色としました。第Ⅱ類科目は、第Ⅰ類・第Ⅲ類との整合性・接続を確立しつつ、2022年度からは「学融合ゼミ

ナール」をスタートさせています。第Ⅲ類では「アントレプレナーシップ育成教育プログラム」を用意し、基礎科目、スキル科目、実践科目の3つに分けて、卒業後のキャリアを見据えた共通教育としての位置づけを確立します。

高橋秀裕学長は、「地域戦略人材を育成する上で原動力となるのは、アントレプレナーシップ(起業家精神)教育です」と説明します。

「アントレプレナーシップといっても、私たちは起業家を養成したいわけではありません。正解のない予測不可能な時代において、どんな職業を選び、どこを拠点にしたとしても、怯まずにこれまでの知識や経験を融合させ、チャレンジしようとする精神を身につけてほしいと考えています。地域社会の多様な課題を

解決するためには、さまざまな専門分野の人たちをつなげ調整する必要があり、コミュニケーション能力や交渉力、コーチングやファシリテーションスキルを有した人間が求められるでしょう。そのための教育を重視しているのです」

学部教育と地域のハブで 全学横断的な改革を推進

1926年、「智慧と慈悲の実践」を建学の理念とし、天台宗、真言宗豊山派、浄土宗の三宗による連合大学として創立された大正大学。1943年に真言宗智山派が加わり、四宗による大学運営となりました。実は、地域とつながり、地域で活躍できる人材を育てるという素地は以前からあったといいます。2011年の東日本大震災以降、より地域へと目を向けるようになり、2014年には地域創生・地域課題解決のため基礎研究を行う「地域構想研究所」、2016年には地域創生のために新しい価値を創出できる人材養成を目的とした「地域創生学部」を新設。これまでに103の自治体と連携し、地域貢献や地域課題の解決に取り組んできました。今回の事業公募にあたっては、自治体や企業、学外の実務家にヒアリングを実施したといいます。

中でも大胆かつ面白い試みなのが、「すがもオールキャンパス」です。大学のある巣鴨一帯をキャンパスに見立て、地域全体で学生を育ててもらうという実験的なコンセプトで、地域連携・産官学民連携のプラットフォームとなることを目指します。巣鴨地蔵通り商店街にオフィスを設置し、日本各地のアンテナショップという形で、地域を活かす能力を育む人材育成を行う実習の場「ガモールマルシェ」や、カフェ、イベントなどを学生が運営。実践の中で得た課題や気づきを、授業で得た知識と相互補完的に機能させています。

各学部教育の中核として、全学横断的な教育改革を進めているのが、2019年7月に始動した総合学修支援機構(DAC)です。チューターを配した学修支援を行い、各学科とコンタクトを取りながら、学修状況の把握と情報共有を行っています。機構長を務める神達知純副学長は、次のように語ります。

「私自身も授業を受け持っています。毎週学生と接する度に学びが深まっていると感じます。DACオリジナルのe-ポートフォリオを活用して学生に授業や活動の振り返りを記録してもらっていますが、知識と知識とが繋がる瞬間や、



アンテナショップ「ガモールマルシェ」

他者とのコミュニケーションの中で何かを知り得た喜びなど、学びを“見える化”することが、学生にとって成長の実感につながるのでしょうか。また、データサイエンスの授業でもすでに成果が見られています。公共政策学科の学生チームが2021年に三鷹市の『学生によるミタカ・ミライ研究アワード2021』で優秀賞と三鷹市長賞をダブル受賞したのです。文系大学ですから数学が苦手な学生も多く、当初は心配もありましたが、数学が不得意だからといって、かならずしもデータサイエンス教育がうまくいかないということにはならないと気付かされました。データサイエンスの教員とチューターがきめ細かくサポートしたことも、結果につながった要因だと思います」

教職員と連携するため 腹を割り、説明を尽くす

一方、大規模な改革であるがゆえに、実現にあたっての苦労も多かったといいます。魅力化推進部の高橋慈海部長は、大幅にカリキュラムを変革して学融合教育を進めていこうとする大学側と、専門教育の水準を理想化することを目指す教員側との間で、なかなか議論が進まなかったと振り返ります。

「当初は賛成7割、反対3割といったところだったのでしょうか。学部学科の先生からはさまざまな反応があり、時には厳しい意見をいただくこともありました。コアカリキュラム化するということ



多様な課題を抱えた地域で
活躍できる人材を
どう養成していくか

学長/心理社会学部 教授/
博士(学術)
高橋秀裕さん



これは未来への投資
すぐに成果は出なくても
試行錯誤し続けていく

専務理事
柏木正博さん



教育の在り方が一変
思い切った改革に
踏み切ることができた

副学長/仏教学部
教授/博士(仏教学)
神達知純さん



起業家精神を育み
出口を見据えた
カリキュラムを構築
魅力化推進部
部長
高橋慈海さん



採択されると信じて
審議検討を重ね
苦勞も乗り越えた
総合政策部
総合政策課 係長
福中裕之さん

は、専門科目を減らすということ。理想や思いに基づいて授業を展開している先生にとっては、複雑な胸中になって当然です。理解を得られるまで、とにかく説明を尽くしました。月に1回の代議員会や、年に2回の教授会などで、学長から本学の方針やこの事業の進め方、共通教育の現状について説明していただき、専務理事と学長、私どもと、学部長を交えた懇談会も随時行いました。それまでは、直接学部長と話し合う機会があまりなかったので、『腹を割って話し合ういい機会になった』と思いがけず喜ばれました。そのような取り組みが突破口となり、大学が目指す改革の目的を理解してもらえるようになっていきました」

「申請資料を作成するのも大変でした」と話すのは、主に資料作成を担当した総合政策部 総合政策課の福中裕之係長です。

「すべての学部や部門が関わってくるので、編集作業が大変でした。文科省の記入要領と本学の現状との照らし合わせも必要なので、どちらのことも理解していないといけませんし、図解も重要なので時間をかける必要があります。公募の告知があったから締め切りまで数か月ほどありましたが、提出前の1週間

変化の激しい時代 学びへのチャレンジ精神を

「この事業のおかげでここまで改革ができた」と柏木正博専務理事は話します。「大正大学は、2010年まで2学部でしたが、その後の10年で6学部を増設し、学生数も約5000人にまで増やした経緯があります。そして、次のステップとして特色ある教育に注力することが重要だろうと考え、これまでもさまざまなチャレンジを試みてきました。本件にあたっては、コロナ禍でキャンパスに学生がいなくなったとき、教職員たちで大学の未来について、ああでもないこうでもないじっくり話し合えたことが功を

～10日間で集中して専務理事、学長、副学長、教職員とで審議検討を重ねました。一次審査に受かった時に初めて“これはいけるかもしれない”と手応えを感じましたね。二次審査対策として、質疑応答集を作り、全員で面接の練習もしました。そういった努力が実ったのかなと思います」

奏したのではないのでしょうか。すぐに成果が出るわけではないですが、これは未来への投資です。チャレンジしたことで我々も成長することができていますし、試行錯誤の末に取り組みを完成させることができたとき、やっと成果が見られるのだと思っています」

「まだまだ始まったばかりです」と、前出の高橋部長が続けます。

「専務理事はこの事業に参加する前から“生涯学び続けることが大事”と言われていました。卒業後も変化の激しい時代を生きる学生たちは、学びを継続するための力を身につけることが大事です。自ら調べて答えを探したり、ディスカッションして理解を深めたりして、学びの習慣を定着させる。そしてまた次の段階に行く。学生にはそういう体験を積んで、主体的な学習態度や新しい学びにチャレンジする姿勢を身につけてほしいと思います。新しいカリキュラムはこれからが本格的な実施となるので、教職員との連携を欠かさず、結実できるように頑張っていかなければならないと思います」

結果が形となって現れてくるのは、現在の2年生が卒業し、社会で活躍する頃だろうと見込んでいます。2026年の創立100周年、さらにその先を見据えて、大正大学の挑戦は続くのです。

学校散歩

知と集いの渓谷がテーマ 地域交流の拠点「8号館」

2020年に完成した新8号館は、式典や講演会にも利用可能な日本最大級のラーニング・コモンズに、地域交流を促すブックカフェ、大学の御本尊が安置される礼拝ホールを有した、キャンパスの新たなシンボルです。建物は世界3大デザイン賞の一つ、「iF DESIGN AWARD 2022」最高賞を受賞。地域社会に開かれた学びの場になることを目指しています。



大正大学のマスコットキャラクター「T-Duck」ちゃん。一見するとアヒルに見えるが、実は鴨の女の子。



脳のカラクリ

やる気と報酬の 微妙な関係

3



枝川義邦

お金が絡むと純粋に楽しめない？

やる気についてのシリーズも3回目になりました。今回はやる気と報酬の微妙な関係についてお話しします。皆さんは、日常の業務や何かのプロジェクトに携わる際には、「ご褒美」があると嬉しいでしょうか。「いや、仕事なのだから、褒美は不要」なんていうプロの鑑のような方もいるでしょう。しかし、人は報酬になびきやすいものです。日常的な声かけで励まされたり、時にはドーンと「金一封が出るよ」というひとりで、頑張ってみようかと思えたりするものです。不謹慎といえそうなのですが、正直、頑張ってしまうのだから仕方ありません。しかし、報酬はやたらとぶら下げてはいけなく、という研究結果があります。

まずは「デシの実験」を見ていきましょう。米国ロチェスター大学の心理学者デシは、大学生を対象にパズルを解かせる実験を実施しました。ボランティアで集まった学生は、すでにやる気があります。しかも、パズルは楽しいので、すぐにハマってしまいました。自由時間にもパズルを解くような過ごし方をしたといいます。

その後、2つのグループに分けます。1つは、パズルを解いてきたら次のパズルと少額の「報酬」を渡すグループ。もう1つは比較対象として、次のパズルを渡すだけのグループです。報酬を貰えるグループは、楽しいことをして報酬が貰えるので、パフォーマンスが上がります。

この後さらに次の仕掛けが待っていました。報酬グループを無報酬にしたのです。客観的に見ると「元に戻った」だけなのですが、報酬グループからすると、貰

えていたものが貰えなくなったという感覚になったのでしょうか。結果、報酬グループは、パズルを解くことに興味を示さず、他の娯楽で過ごすようになったようです。

プロセスを褒めるのが最高の報酬

この実験、単純ではありますが、示唆に富んでいます。報酬があることで、娯楽が仕事に変わったという解釈がなされています。そして、ここで見られた「望まれざる効果」は、今では「アンダーマイニング効果」(アンダーメイン=土台を崩す)と呼ばれるようになりました。せっかくやる気に満ちた状態であったのに、安易に報酬を出したことで、やる気が失ってしまったのです。そしてこの効果には、金銭が関係していることもわかっています。

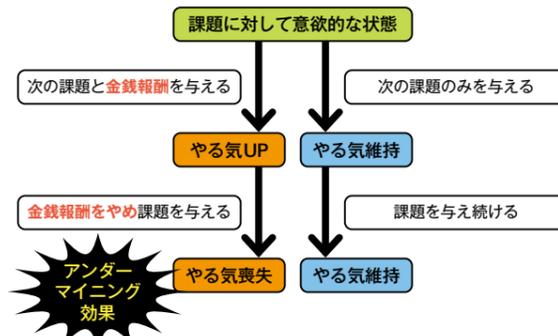
別の実験でも、報酬を金銭にするとアンダーマイニング効果が見られました。ただし報酬を金銭以外、例えばチョコレートなどにすると、アンダーマイニング効果は見られなくなるといいます。金の力は恐るべし、です。

ここで、職場でのマネジメント策を考えてみましょう。まずは、安易に報酬をぶら下げないこと。新しいプロジェクトや、自発的に取り組んでいる案件は、もともとモチベーションが高い状態、いわゆる「内発的動機づけ」がなされていることが多いものです。やたらと報酬はぶら下げず、経過を見守るに限ります。

とはいえ頑張っている人に対して、何か励ましたいという気持ちを抑えきれないこともあるでしょう。そのときは金銭以外のご褒美にするか、していること自体、つまり結果ではなくプロセスを褒めるのがよいとされます。「周囲がちゃんと見ていてくれる」となると、安心感が高まり、ますます頑張れる気になるものです。

このようなアンダーマイニング効果での脳の働きも調べられています。楽しいと思えるような作業をしている場面では、脳の中で報酬に関係した部分の脳活動が高まっていることが確認されます。そのような状態に対して、アンダーマイニング効果が生じるような報酬を示した場合、せっかく高まっていた脳活動が見られなくなってしまうという研究結果があります。やはり、脳も状況を見て働きを変えているのですね。

図表 ● アンダーマイニング効果が起こる理由



(えだがわ・よしくに) 早稲田大学理工学術院教授。脳神経科学者。「脳が若い人」と「脳が老ける人」の習慣(明日香出版社)など、著書多数。

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。



01 佐渡島の集落で遊歩道整備&路上茶屋を開店!

- ▶ 法人名 敬和学園
- ▶ 大学名 敬和学園大学



新潟県新発田市の敬和学園大学は、「実践するリベラルアーツの大学」として、リベラルアーツによる多彩な学びをキャンパス外にも広げ、地域の方々と交流を深めています。人文学部国際文化学科の長坂康代ゼミでは、2020年度より佐渡市・宿根木集落で、地域づくりの活動を継続中。21年度には同市の「域学連携地域づくり応援事業」として、「宿根木集落における多様な交流の場づくり活動」を行いました。

宿根木は佐渡島の南西にあり、金銀山での採掘が盛んになった17世紀以降、北前船の寄港地として発展しました。今でも古い町並みが残り、観光名所となっていますが、地域住民の交流の機会が減少するなど

の課題があります。

そこで長坂ゼミでは、地域の資源を活用した交流の場づくりに着手。その一つが、水田開発時代に開かれた史跡である「横井戸」までのトレッキングコース(遊歩道)づくりでした。コースが整備されれば、住民の健康促進に寄与すると同時に、新たな観光資源にもなると考えたからです。

同時に、集落の入口にある観光客用の駐車場にベトナム風路上茶屋を開店しました。これは、今回の活動のモデルとしたベトナムの文化を参考にしたものです。ベトナムでは、手頃な価格のお茶や嗜好品を販売する路上茶屋が、地域のコミュニケーションの場となっています。宿根木の路上茶屋で

販売したのは、リサイクル米袋バッグとマグネット。バッグは、使用済米袋を再利用したトートバッグ、マグネットは端材に宿根木の焼き印を押して観光土産としたものです。商品は地域住民のほか、県外からの観光客にも買い求めいただきました。来店者は日を重ねるごとに増え、コミュニティ空間の形成という当初の目的を果たすことができました。

12月には宿根木集落で報告会を開催。出席者からは、「トレッキングコースの側面を竹で覆うのはどうか」「観光化する際の安全策を検討したい」といったご意見をいただきました。路上茶屋に関しては、「駐車場のスペースも活用して、より広い場所

コミュニケーションを図るようにしては」というご提案もありました。この路上茶屋では佐渡番茶を無料提供していたのですが、「栽培場所や販売場所を案内してくれたらよかった」といったご意見もいただき、次年度の活動の参考にしていきたいと考えています。

住民の方々からは、若い世代の人が宿根木を盛り上げていく体制づくりも求められています。そこで長坂ゼミでは、佐渡市内の小学生や専門学校生など、多くの若者が関われるイベントづくりも視野に、活動を継続することにしています。今後は集落やNPO法人などとも協力し、世代を超えた交流の場づくりを進めてまいります。



上/トレッキングコースを整備している様子。下/路上茶屋では地域住民と交流した。

02 斬新な新校舎が「大学」の概念をくつがえす!

- ▶ 法人名 梅光学院
- ▶ 大学名 梅光学院大学



空間をジグザグに配置した独特の新校舎。

2019年、梅光学院大学に、従来の教室の概念をくつがえす斬新な校舎が竣工されました。校舎名は、「The Learning Station CROSSLIGHT」。樋口紀子学長がディレクターを務め、建築士の小堀哲夫氏が設計しました。

この校舎には「教室」と「廊下」の区別がありません。座学、ディスカッション、自習、休憩などのための空間を緩やかに連ねた設計で、全体が「オープンな空間の連続体」となっています。人と人との多様な交流の実現を図ったほか、自然光や風なども取り込んだ、心地よい空間づくりを目指した結果です。しかもそれぞれの空間は一列に連なるのではなく、ジグザグに配置されています。これにより、今までにない人の動きと交流が期待されているのです。

こうした「外光(light)を多く取り込み、人々がこれまで以上に交流(交差)する(cross)」という特長が、新校舎の名前の由来です。ミッションスクールであることから、キリスト教のシンボルである十字架(cross)と、スクールモットーである「光(light)の子として歩みなさい」への想いも込められています。

1階には教職員のための空間がありますが、フリーアドレスを導入している点も大

きな特徴です。このような教職員エリアは、国内の大学では先例がありません。背景には、教員と職員が一体となって学生を育てる本学の「教職協働」の考えがあります。

さらに校舎の各所には「アクティブウォール」と呼ばれる壁を配置しました。これは、ホワイトボードとプロジェクター投影スクリーンを兼ねる壁面です。本学では学生と教職員にノートパソコンを必携とし、ICT化を推進していますが、あらゆる情報がペーパーレス化され、共有されることで、校舎の壁面を「学習空間」として活用することができるのです。

新校舎は2021年、グッドデザイン賞ベスト100に選定されました。また本学は今年3月、「THE世界大学ランキング日本版2022」の国際性分野で、273校中12位(中国・四国地区1位)にランクインしました。外国人学生比率に加え、日本人学生の留学比率、外国語で行われている講座の比率などをもとに評価されたものです。今年は、本学のルーツであるアメリカ人宣教師の私塾が設立されてから150周年の節目の年にあたります。これらの評価を励みに、今後も地域から世界へ羽ばたくグローバル人材育成のため、教育環境の充実・強化に取り組んでいきます。

明治大学は、世界に誇る最先端の研究を広く発信するため、PR動画シリーズ「Incredible Senseis at Meiji University」を2017年より公開しています。音声は全編英語、字幕は英語版および日本語版を制作しています。

本学は国際化への取り組みを推進しており、2014年度には「スーパーグローバル大学創成支援(グローバル化牽引型)」、16年度には「大学の世界展開力強化事業(ASEAN地域における大学間交流の推進)」など、これまで複数の文部科学省補助金事業に採択されてきました。

この動画シリーズは、本学の最先端の研究成果を、研究者のみならず広く一般の方にもわかりやすく、飽きずに見てもらおうことを目指したものです。

そこで、研究者本人の語りにアニメーションを交え、軽快な音楽を合わせるなど、編集にも工夫を凝らしました。日本社会のグローバル化を牽引する大学として、日本や世界をリードする研究を積極的に発信し、明治大学の海外における認知度向上にも活用しています。

第1弾として公開されたのは、杉原厚吉教授(先端数理科学インスティテュート)の「Optical Illusionist」(錯視の不思議な世界を

のぞいてみたいと思いませんか)、萩原一郎教授(同)の「Origami Changes Everything」(折り紙とロボットの組み合わせでものづくりに革命を!)、長嶋比呂志教授(農学部)の「The Day Pigs Save Humans」(動物の体を借りてヒトの臓器をオーダーメイドできる?)の3本。その後も継続して動画を制作しています。

最新の動画は、今年3月に公開された森永由紀教授(商学部)の「An Explorer of Cultural Knowledge」(元祖SDGs食がモンゴルのゲルにありました)。

失われつつあるモンゴルの伝統的な醸造酒・乳製品である「馬乳酒」の研究で得られた豊富な栄養や微生物の多様性、環境負荷の低い製造法、動物福祉への示唆などを解説しています。

昨年12月に公開されたのが、本多貴之准教授(理工学部)の「Studying "Japan is urushi"」(温故知新で、CO₂削減に前進)。

漆の科学的研究の第一人者である本多准教授が、CO₂削減など環境問題の解決にもつながる研究を紹介しています。

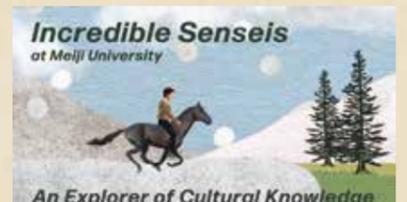
動画は、明治大学のYouTubeチャンネルで公開中。大学公式HPにて公開中の「Incredible Senseis at Meiji University」特設ページでもアーカイブしています。ぜひ一度、ご覧ください。

03 世界に誇る最先端の研究を動画で発信!

- ▶ 法人名 明治大学
- ▶ 大学名 明治大学



Incredible Senseis at Meiji Universityは左の二次元コードよりアクセスください。



森永由紀教授(上)、本多貴之准教授(下)の動画の1コマ。

「AI時代」に活躍する人材を

関西学院大学学長
村田 治



2039年からの逆算発想

ポストコロナでDXやSociety5.0への移行が加速し、AIがさまざまな分析を行う社会が到来します。これに対し、日本の高等教育がAIに対応できるか、大きな課題となっています。また、今後も少子高齢化が進み、高等教育への進学率が上昇すると見込まれ、大学が提供する教育は変わらざるを得なくなります。私学を取り巻く環境は、ますます厳しくなるでしょう。そこで本学では創立150周年である2039年を見据え、将来構想「Kwansei Grand Challenge 2039」を策定しました。その中で、2039年から現在までを逆算し、将来構想における重要課題を抽出しました。

これによって抽出された経営課題は、主に3つありました。

1つ目は、18歳人口のさらなる減少。

2つ目は、関西経済の地盤沈下。しかしこの点に関しては、コロナ禍を契機に、状況が大きく変わる可能性が出てきました。人口密度と感染者数が正

比例することもあり、東京一極集中を避け、社会機能を多極化・分散化させる機運が続けば、関西の地盤沈下にも歯止めがかかるかもしれません。

そして3つ目がAIへの対応です。Society5.0では、AIが社会の隅々まで浸透するため、「AIを活用できる人材の育成」を見据えた教育プログラムの提供が求められます。

私は大学の使命として、文系・理系を問わずAI社会に適応できる高度人材の育成が重要だと考えています。今や、世の中のあらゆる知識がAIに集積され、検索できます。「日本の職業の約半分が、AIに取って代わられる」といった論文も出ているほどで、従来の大学教育だけでは、AI社会のニーズに応じられなくなります。AIの発達により知識に加え、コンピテンシーレベルの能力育成が重要になります。

本学では、卒業生がビジネスを通じて社会へ奉仕(Mastery for Service)し、「真に豊かな人生」を送れるよう、「質の高い就労」を目標に掲げ、10項目の「Kwansei コンピテンシー」として定め

ました。

これは、全学生が卒業までに身につけておくべき知識・能力・資質として、幅広い知識・深い専門性、多様性への理解といった項目から成り立っています(図表参照)。これらを踏まえてAIを使いこなし、社会課題を解決に導ける人材を育成します。

文・理ともにAIを学ぶ

本学では2019年、日本初となる「AI活用人材育成プログラム」を、日本IBMと共同開発しました。AI活用に関する知識やスキルをはじめ、プログラミングなどのITスキル、データサイエンスに関するスキルなどを習得しており、ビジネス視点を取り入れたプロジェクト型演習、時間や場所に制約されずに学べるバーチャルラーニングを揃えています。

最大の特徴は、文系・理系を問わず全学生が履修できること。AI活用スキルがあらゆる人材に不可欠になる

と考えているからです。

例えば、金融とITを融合させた「フィンテック」が広まっているように、社会科学でも、さらには人文科学でも、ITに関する知識やスキルは必須のものとなりました。文系学部の学生も、AIのことがわからなければ、将来不利になってしまいます。これからは、学問の専門性だけでなく、「AIを活用する力」を備えた人材が、社会から求められるようになるでしょう。

本学のAI活用人材育成プログラムは、入門から実践演習まで10科目を提供しています。昨年度春の履修は約2,500人でした。今年度春は、その約1.5倍にあたる約3,700人が履修しています。新入生の中には、「このプログラムを学びたいから、関学を選んだ」という学生も増えてきました。受験生をひきつける、新たな手段にもなると期待しています。

さらに本学は卒業教育にも取り組んでおり、2022年4月からは、希望する卒業生がこのプログラムを学べる制度を導入しました。また、このプログラムは、2022年度から本学だけでなく、新潟産業大学や多くの企業でも活用されています。

ニーズに応じた理系の拡充

2021年には理工学部を、理学部、工学部、生命環境学部、建築学部に再編しました。OECDの学習到達度調査などから、国の生産性は理系人

●図表 Kwanseiコンピテンシー



材の量に影響されるとのデータもあるため、拡充を図りました。

一方で学生には、AI活用スキルを備えるとともに、AIにはできない人間ならではの能力を磨いてもらう必要があります。人間の学習能力は、AIにはかないません。しかし、最終的な価値判断をしたり、新たな価値を見出したりすることは、人間にしかできないでしょう。そうした能力が、今後むしろ重視される、と考えています。この能力の育成のためには、演習などの対面での学びがこれまで以上に必要となるでしょう。

先にも述べた「Mastery for Service」は、本学のスクールモットーでもあり、「本学での学びにより、創造的かつ有能な世界市民になることで、社会に寄与する」という意味です。マックス・ウェーバーは、『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』で、勤労によって利潤を追求し、経済や社

会の発展につなげることは美徳であり、プロテスタントの教えとも矛盾しないと説きました。私立大学にとって、学生を希望の仕事に就労させることは非常に重要です。本学としても、これまでも学生が「質の高い就労」、すなわち、希望する就職ができるような教育に力を入れてきました。そして、社会で通用する能力が高い卒業生を送り出すことで、社会に貢献してきたわけです。

AI活用スキルを身につけた人材を育成するのも、その一環です。ハンズオン・ラーニング(学外での実践型教育)、学生に寄り添う進路指導といった取り組みも強化しています。2020年にも「実就職率」が、全国の大規模大学(卒業生数5000人以上)で第1位になりました。そうした実績によって、本学のブランド力を高め、創立150周年に向けて、確固たる経営基盤を築いていきたいと考えています。

編集後記

今号の特集はいかがでしたか。「傾聴」を文字として読んで理解はできても、実践できるまではとても難しそうです。特集での3氏とも多くの経験や失敗を重ねながら自分なりの引き出しをいくつも持つことで「傾聴」を実践されてきたと思います。何かと忙しい現代ですが、少し意識して多様な意見に対し、丁寧にポジティブに向き合うことは仕事や日常生活でも大切なことです。まずは、相手との間の取り方や聴

く力そして共感を意識して自分なりの「傾聴」スタイルに改めて挑戦されてはいかがでしょう。また、ご自分の「傾聴」について振り返り、文字にしてみることもお勧めです。さて、2024年11月公開の新システム開発がスタートします。維持会員の皆様のご要望等に加えDXやSociety5.0も視野に入れながら開発を進めてまいります。今号もビランクの制作に多くの皆様にご協力いただき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(2021年度)

加入法人数	591法人
平均登録者数	13万7515人
経常収益	747億円
経常費用	743億円
準備資産	1355億円

